

地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業



# 地域ぐるみでの支援体制構築 ガイドブック（本編）

地域で脱炭素経営を  
推進する意義

2026年3月

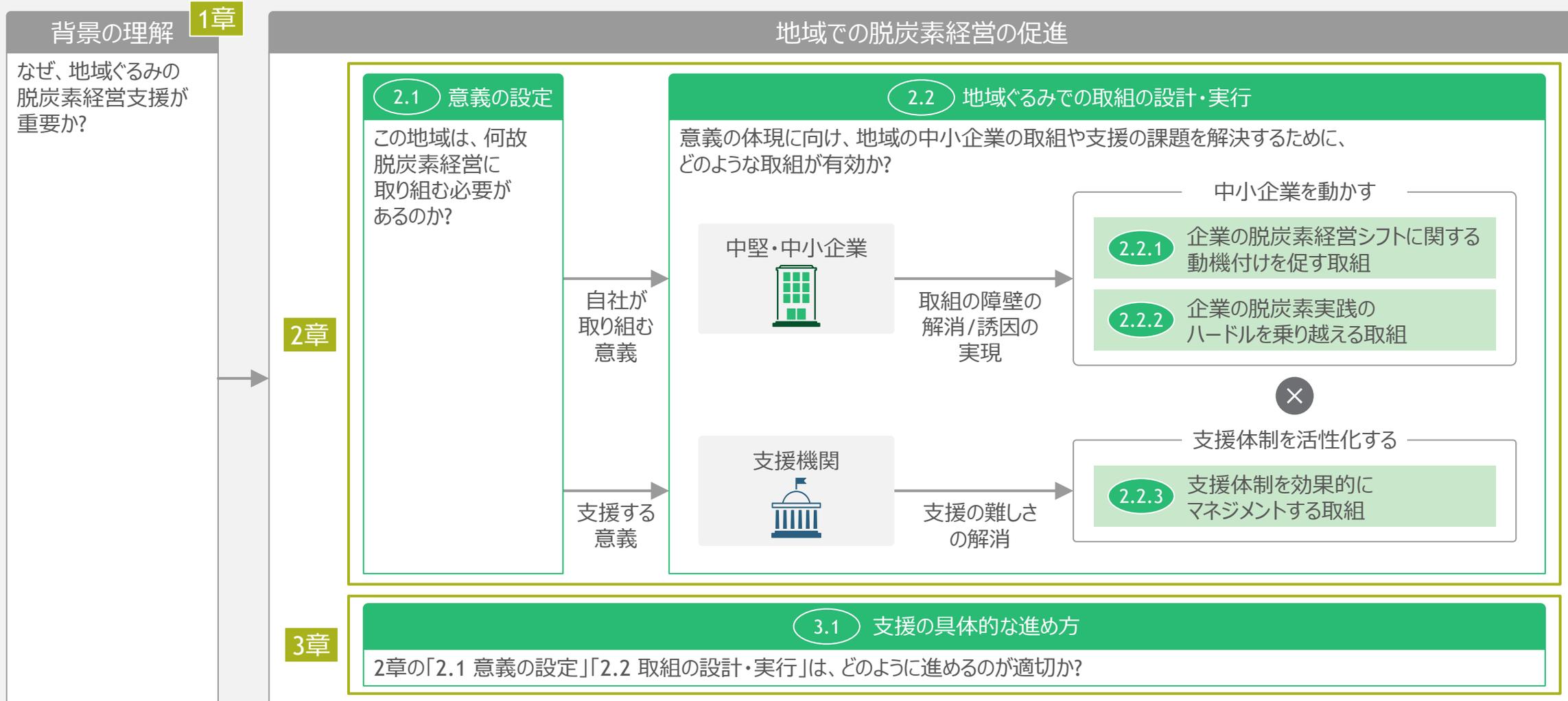


# 本ガイドの趣旨

- 2050年ネット・ゼロの実現に向けて、地域経済を支える中堅・中小企業の脱炭素経営への取組は欠かせません。一方で、中小企業は物価高騰や人材不足など多くの経営課題に直面しており、脱炭素への取組が後回しになりがちな状況にあります。  
こうした中、脱炭素経営を競争力の向上や経営課題の解決につなげていくためには、企業と日常的に接点を持つ地域の金融機関・経済団体・自治体等の支援機関による伴走型の支援が重要となります
- 環境省では、令和5年度から令和7年度にかけて「地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」を通じ、全国36地域で中小企業支援の取組を進めてきました。  
その中で、地域の関係者をいかに巻き込み、取組の初動をつくり、持続的な排出削減につなげていくかが共通の課題であることが明らかになっています
- 本ガイドは、これらのモデル事業で得られた知見や実践事例を踏まえ、地域において脱炭素経営の取組をどのように設計し、推進していくかについて、考え方や具体的な工夫を整理したものです。  
本ガイドが、各地域における脱炭素経営の取組を後押しし、地域ぐるみでの継続的な取組の推進に向けた一助となることを期待しています

# ガイド全体像

地域ぐるみで脱炭素経営支援を進めるには、背景の理解から意義の明確化、取組の設計・実行、支援体制の構築までを段階的に整理することが重要です。本ガイドでは、地域での取組の流れに沿って、その考え方と実践のポイントを紹介します。

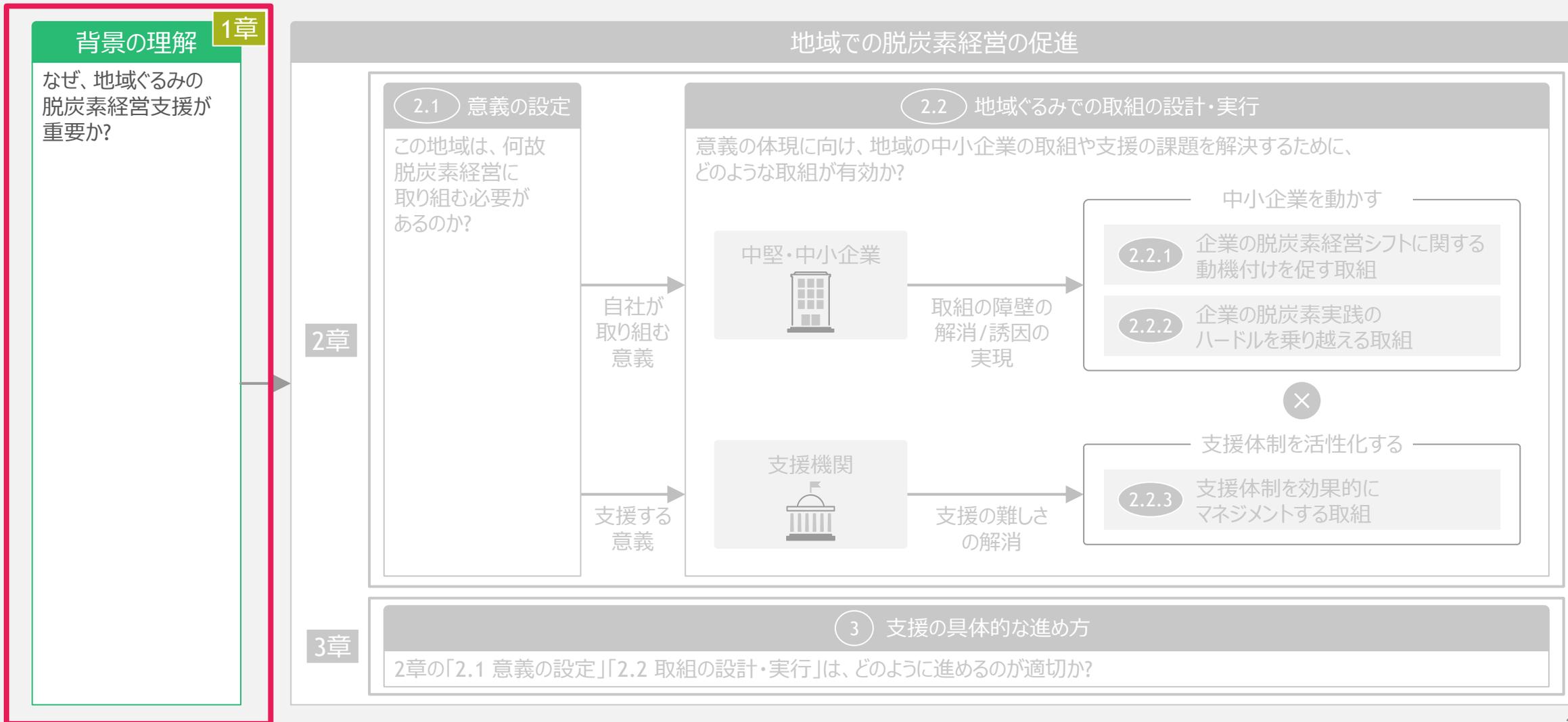


# 本ガイドの 内容

- 1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
  
- 2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
  
- 3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

# 1章：脱炭素経営支援が重要な背景

地域ぐるみで脱炭素経営支援に取り組むにあたっては、なぜ今、地域として中小企業の脱炭素経営を支援する必要があるのかを理解することが出発点となります。1章では、地域や中小企業を取り巻く環境変化を踏まえ、脱炭素経営支援が求められる背景を整理します。



# 地域ぐるみで脱炭素経営支援を目指す理由について

- 本章では、なぜ地域として中堅・中小企業の脱炭素経営を支援する必要があるのか、その背景と意義を整理します
- 多くの中小企業は、エネルギー価格や原材料費の高騰、人材不足など喫緊の経営課題を抱えており、「脱炭素」は後回しになりがちです。  
一方で、脱炭素の取組は、コスト削減、売上機会の拡大、人材確保といった経営課題の解決や競争力向上に結びつく可能性を持っています。  
脱炭素は、環境対応にとどまらず、企業価値を高める経営の取組として捉えることが重要になりつつあります
- また、こうした取組を個々の企業だけで進めるには限界があります。  
企業と日常的に接点を持つ金融機関、自治体、経済団体などの支援機関が連携し、地域ぐるみで企業の関心喚起や取組を後押しすることが、効率的かつ持続的な脱炭素経営の推進につながります。  
地域として企業の取組を支えることは、企業自身の成長だけでなく、地域経済の維持・活性化にも寄与します
- このような考え方のもと、本章では
  - 中小企業が置かれている経営環境
  - 脱炭素経営がもたらす企業・地域双方のメリット
  - 「地域ぐるみ」で支援することによる相乗効果
 を整理し、地域として脱炭素経営支援に取り組む意義と必要性を明らかにします。  
第1章を読むことで、「自地域で脱炭素経営支援に取り組む意味」や「その取組が中小企業や支援機関、ひいては地域全体にどのような価値をもたらすのか」を整理いただけますと幸いです

# 中小企業の経営者にとって、 多くの経営課題があり「脱炭素」は優先度が上がりづらい

原材料価格高騰

価格転嫁の困難

人材不足

賃上げ圧力

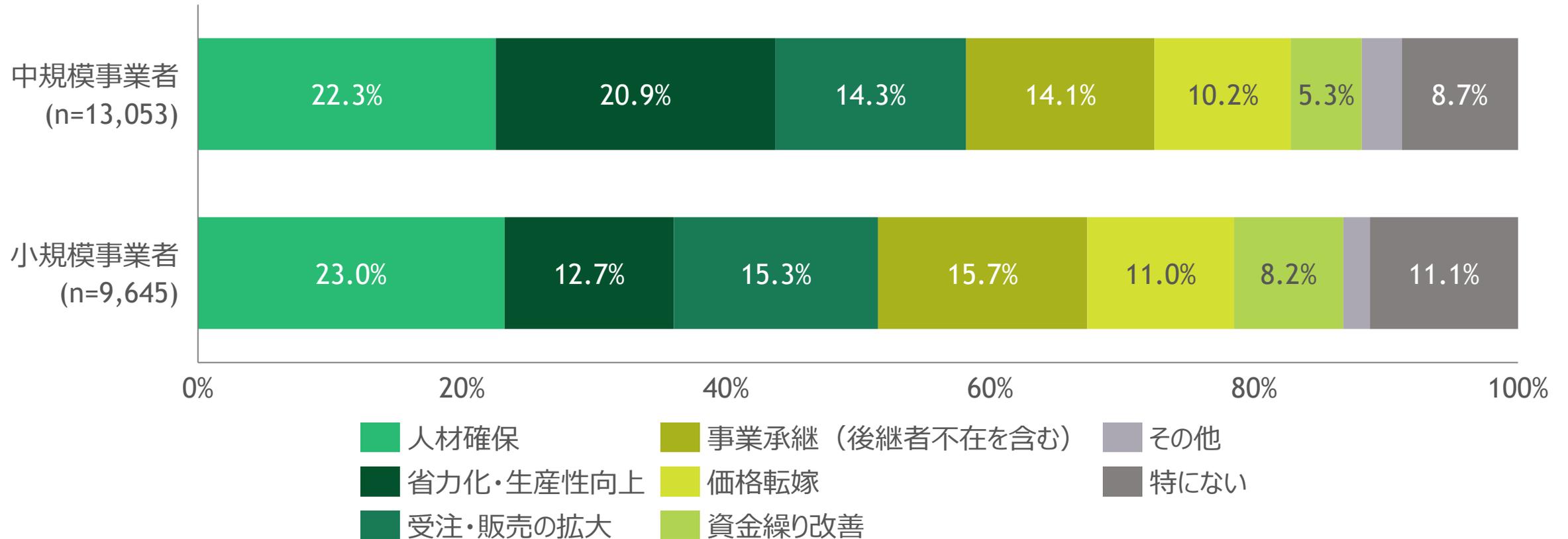
中小企業が  
直面している経営課題

エネルギー  
価格高騰



## 参考|中小企業・小規模事業者にとって、企業規模にかかわらず人材確保や、省力化・生産性向上、事業承継等の課題は深刻

Q：最も重視する経営課題（企業規模別）



(注) 「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

Source: (株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、2025年版「中小企業白書」全文 | 中小企業庁 第1章：中小企業・小規模事業者の動向

# 脱炭素の潮流をビジネスチャンスとするには、 脱炭素の実践(排出削減)だけでなく、狙ってそれを価値転換する“脱炭素経営”が不可欠

“脱炭素経営”とは、脱炭素の視点を織り込んだ“企業経営”であり、排出削減の活動だけではありません。地域の中小企業が直面する課題の解決策として、排出削減の取組を進めながら、それを企業価値に転換する「脱炭素の価値転換」に繋げることで、脱炭素の潮流が地域の中小企業にとってもビジネスチャンスになってきます。

## 脱炭素経営とは

「グリーンバリューチェーンプラットフォーム」より

**脱炭素経営とは、  
気候変動対策（≒脱炭素）  
の視点を織り込んだ企業経営  
のこと**

従来、企業の気候変動対策は、あくまでCSR活動の一環として行われることが多かったが、近年では、気候変動対策を自社の経営上の重要課題と捉え、全社を挙げて取り組む企業が大企業を中心に増加している

## 脱炭素の価値転換の視点(例)

 <b>経営課題</b>	 <b>脱炭素の価値転換</b>
<p><b>売上の低迷・伸び悩み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>単価上乘せ機会の逸失</li> <li>コモディティ化</li> <li>ニーズ多様化への対応</li> </ul> <p>⋮</p>	<p>経営課題を脱炭素を手段/脱炭素と同時に解決</p> <p><b>脱炭素を魅力化/脱炭素と魅力を同時実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素なものづくりを、消費者の共感を生むストーリー・世界観に</li> <li>省エネ性の高い製品の提供</li> <li>顧客の運用を効率化しつつダウンタイムを最小化するサービス</li> </ul> <p>⋮</p>
<p><b>コストの上昇圧力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料仕入コストの高騰</li> <li>賃金上昇圧力</li> <li>燃料価格の高止まり</li> </ul> <p>⋮</p>	<p><b>投入を最適化しコストと排出を削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歩留まりの改善</li> <li>受注生産化・予約注文</li> <li>省エネ設備導入</li> <li>運送ルート最適化</li> </ul> <p>⋮</p>
<p><b>経営資本の維持の困難</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足</li> <li>資金調達の持続性・金利上昇圧力</li> <li>社会との関係の重要性</li> </ul> <p>⋮</p>	<p><b>脱炭素でリソース・信用を誘因</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用市場に対する脱炭素への姿勢・取組の魅力化</li> <li>サステナブルファイナンスの活用</li> <li>企業イメージ・ブランドの強化</li> </ul> <p>⋮</p>

# 脱炭素と経営の接点は、多くの企業が思っているよりも広い

## 売上とGXの接点 (脱炭素をすると何の価値を提供できるのか?)

多くの中小企業の認識

実際



## コストとGXの接点 (脱炭素は何のコスト削減と同時にできるのか?)

多くの中小企業の認識

実際

水光熱費



## 人材とGXの接点 (脱炭素は採用人材にどう見えるか?)

多くの中小企業の認識

実際

脱炭素への取組み

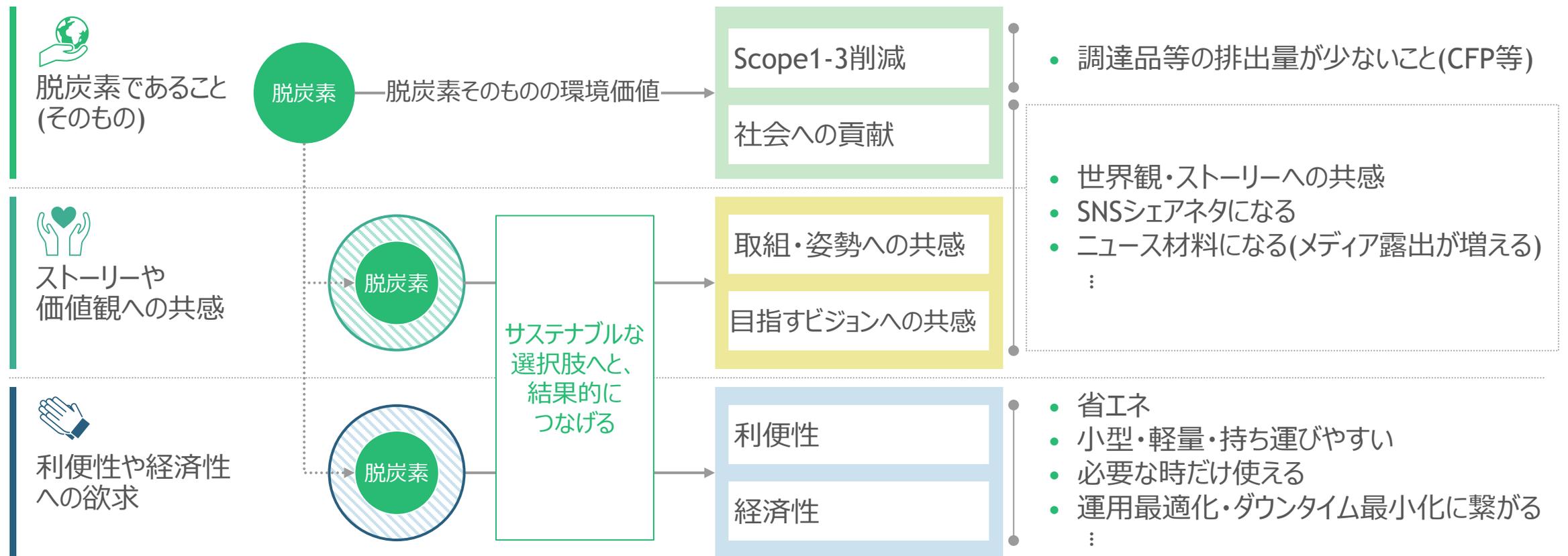


# 売上向上の視点：脱炭素による価値は「脱炭素」そのものだけではなく、それを核とし顧客の欲求に応えていくもの

脱炭素そのものを求める市場だけでなく、脱炭素を核として生むことができるストーリーへの共感や、脱炭素と同時に生まれる利便性等に対する人々の関心の高まり等の周辺価値も含めて捉えることで、脱炭素はより広いビジネスチャンスとなります。

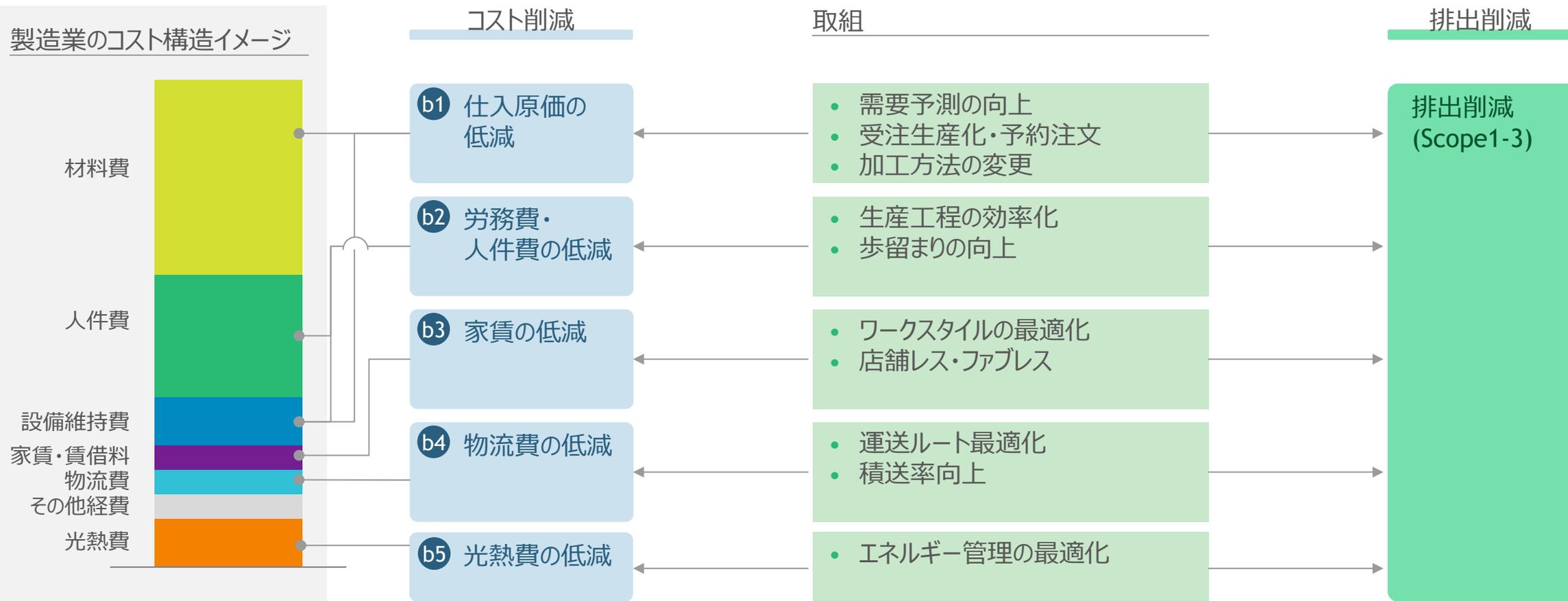
## 脱炭素の提供価値

## 顧客(消費者・取引先)の購入動機



## コスト削減の視点：脱炭素と同時に削減可能なコストとして光熱費は一部であり、よりコスト内訳が大きい材料費や人件費等の削減の切り口になる可能性

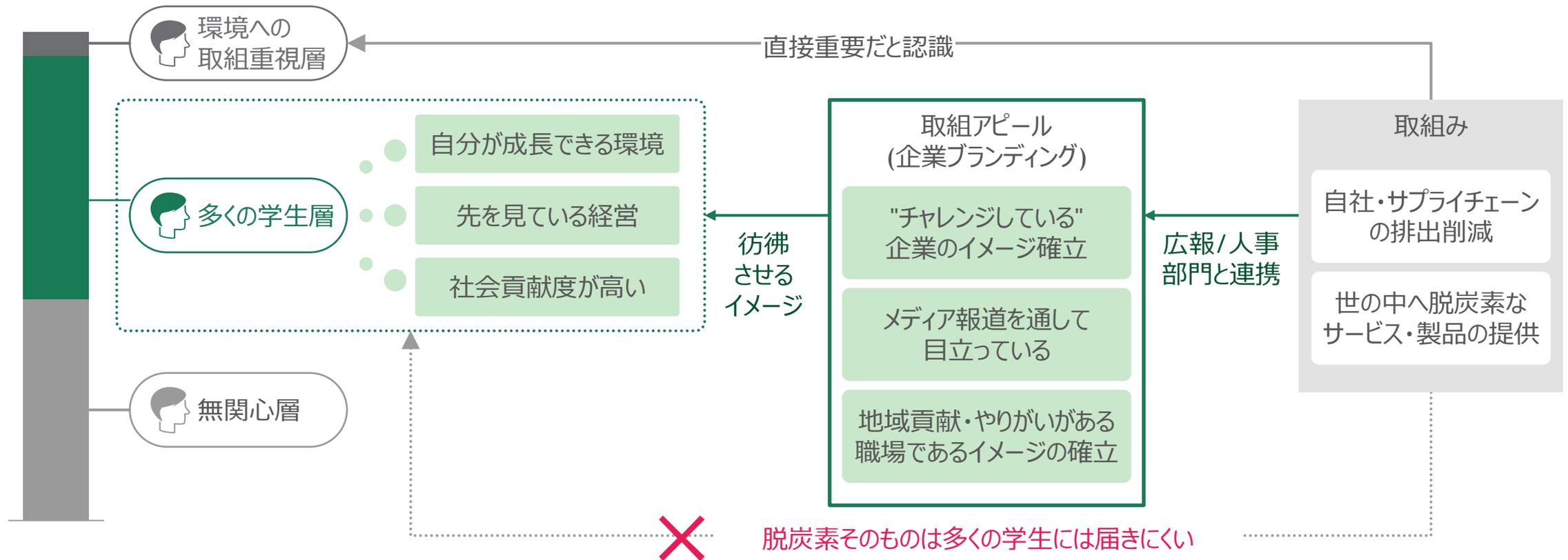
省エネ(光熱費の削減)を脱炭素の効果として挙げられることが多いですが、コスト削減で着眼すべきはそれだけではありません。多くの企業でコスト構造の主要な比率を占める材料費や人件費等の削減と脱炭素は同時に削減できることにも着眼することが重要です。



\*b1-b4に関わる取り組みは、効率化や業務の見直しを進める結果、省力化・省エネ化を通じて副次的に光熱費の低減(b5)にもつながる

# 人材確保の視点：多くの学生には、「脱炭素の取組」そのものを訴求するのではなく、「脱炭素の取組を通じてチャレンジしている」といったイメージを彷彿とさせる届け方が重要

脱炭素経営を進める企業は、労働市場に対して脱炭素の取組を直接アピールするだけでなく、それを "成長できる環境" "先を見ている経営" であることのイメージに繋げることで、就職先としての魅力を高めることに繋がります。実際に、気候変動への取組を重視し就職先を探索する層が存在することが判明しております (詳細は次ページ)



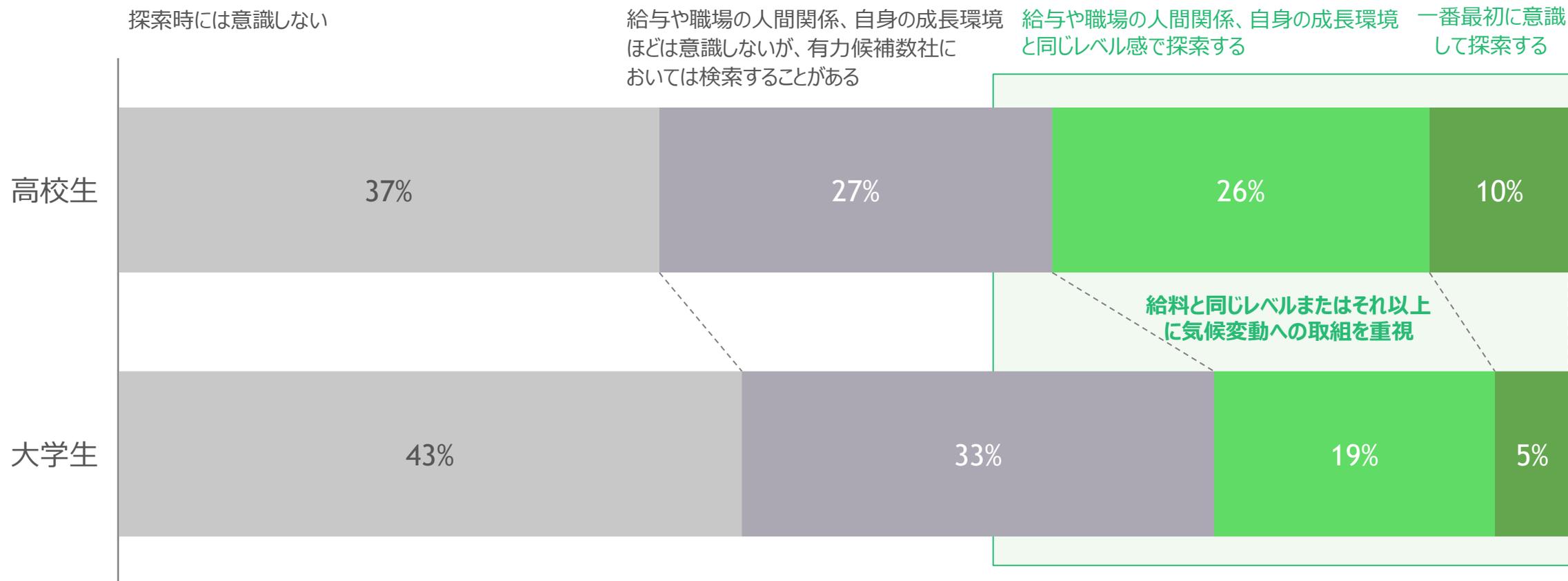
## 参考 | 給料と同じレベルで気候変動への取組を重視し就職先を探索する層が約3割

Q：就職する企業を探す場合において、地球温暖化／気候変動問題への取組は企業の探索軸になりますか。

調査対象：地方在住高校生（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、大阪府、兵庫県、京都府を除外）

全国大学3-4生

調査方法：インターネット調査



# 地域企業が脱炭素経営にシフトすることは、各支援機関の中長期的なメリットになることが期待できる

地域企業がその“脱炭素経営”を進めることは、企業自身の恩恵には留まりません。支援の担い手となる地域の自治体、金融機関、経済団体等にとって組織目標への貢献や経済面等のメリットをも見込んだ、中長期的な視点が重要となります。

## 脱炭素活動から脱炭素経営へ

### 脱炭素活動の促進

- 単発での脱炭素メニューの実施  
(例：補助金を活用した設備導入)

.... 一部の利用にはなるが、  
広がらない、続き難い



### 脱炭素経営の支援

- 経営課題解決の手段として脱炭素を活かす

.... 生みの苦しみはあるが、  
中長期に効いてくる

## 地域の支援機関にとって期待できること



- 補助金等の**財政支出への依存度を低減**できる  
(脱炭素が自社の利益に繋がる取組となるため)
- 行政の**長期的な目標(温対法等)に対して、地域企業も長期的に活動**してもらえる  
(設備導入等の単発ではなく、持続的な企業の営みに)



- 顧客である地域企業のビジネスの維持や成長により、**取引が長期的に安定・拡大**し得る  
(脱炭素自体が企業価値との影響<sup>1</sup>が指摘され、また利益創出に繋げるため)
- 個別サービスの販売先ではなく、**長期的なパートナー関係(本業支援の軸)**になり得る  
(設備融資のみでなく、経営課題解決の相談相手に)



- 組織ミッション**である、地域産業の**継続・拡大に寄与**し得る  
(脱炭素自体が企業価値との影響<sup>1</sup>が指摘され、また利益創出に繋げるため)
- 打開策が**困難な企業課題の解決の新たな切り口**として、**会員企業へ価値提供**し得る  
(脱炭素の潮流による新たな層へのリーチ・新たな価値創出等、従来とは異なる視点での解決策が選択肢に)

1. TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)では、気候変動は財務的リスクであり、企業価値に影響することを指摘

# 企業側の需要不足・支援側のノウハウ途上を抱える地域において、“地域ぐるみ”の相乗効果を活用することが有効

そのため、多くの地域においては、中堅・中小企業の脱炭素経営への需要はまだ点在している状況であり、地域レベルで意欲を醸成したり、それらの需要に効率的なアプローチを地域ぐるみで実施することが有効です。また、支援機関のノウハウが途上であることから、共同でノウハウ獲得したり、スケールメリットを活用して実践のハードルを低減することが考えられます。

## 地域の状況



中堅・中小企業

中小企業の脱炭素経営シフトの“需要”は疎・分散である



支援機関

多様なノウハウが必要であるが、各支援機関はその獲得途上

## “地域ぐるみ”で支援することの相乗的な効果

### 相乗的な効果

#### 地域レベルでの事業機会の明示

地域の中核機関が連携し、脱炭素を通じて付加価値を生む産業の方向性・コミットメントを示すことで、中小企業のまとまった取組需要を創出する

### 例

- 地域産業のグリーンシフトを目指すビジョンの策定
- 共同での対外発信等による機運の醸成

#### 相互補完による企業アプローチの効率化

各支援機関が保有する支援メニューは限定的である中、中小企業からの相談窓口の一本化、ニーズに応じた支援の相互紹介等を通じて疎の需要に対して、効率的に対応する

- 域内企業との日々の接点による需要・課題の特定と、脱炭素ソリューションの連携

#### ノウハウ・啓発への共同での投資

顧客接点担当のノウハウ向上や中小企業の啓発等、支援機関共通の課題(協調領域)については共同で解決策の1つとなる勉強会・セミナー等を開催

- 共同での勉強会やセミナー
- 公的資金を活用した人材のケイパビリティづくり

#### スケールメリットの活用

それぞれの支援機関の取引先・会員等の需要を束ねることで、スケールメリットを創出する

- PPA、設備等の共同購買
- プログラム型等、共同でのクレジット創出

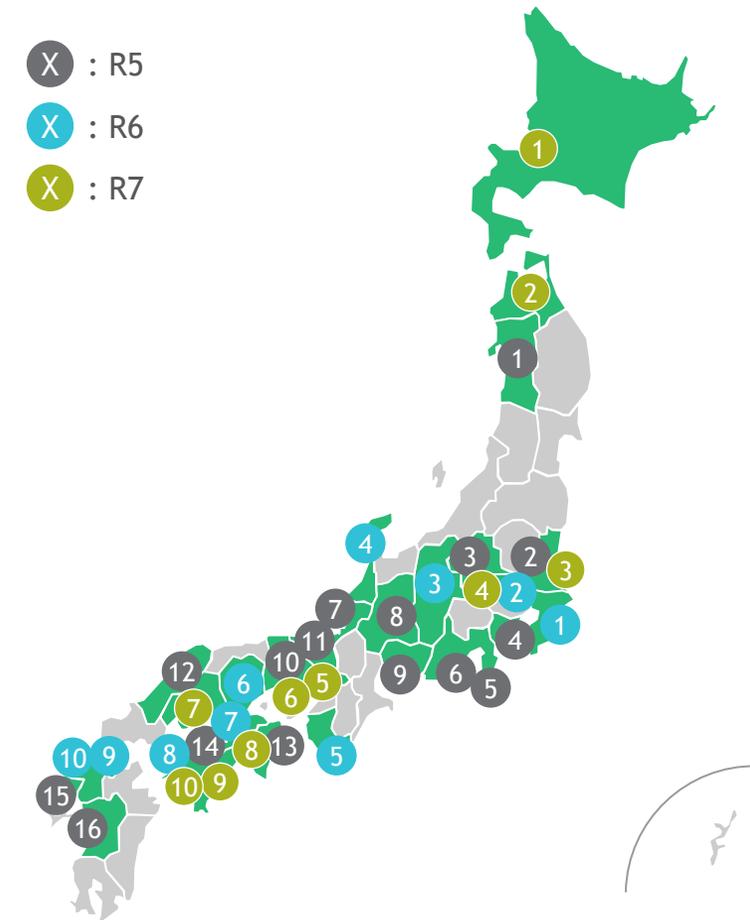
# そのような中で、令和5、6、7年度に全国36地域がモデル事業に参加 1/3

## <令和5年度参加地域>

実施エリア	代表申請者	申請者
1 秋田市	株式会社北都銀行	秋田市、株式会社北都銀行、株式会社秋田銀行、秋田信用金庫、秋田県信用組合、秋田商工会議所、秋田市地球温暖化防止活動推進センター
2 日立市	日立市	日立市、公益財団法人日立地区産業支援センター
3 群馬県	群馬県	群馬県、株式会社群馬銀行、株式会社東和銀行
4 川崎市	川崎市	川崎市、川崎信用金庫、株式会社きらぼし銀行、株式会社横浜銀行、川崎商工会議所、公益財団法人川崎市産業振興財団
5 静岡市	静岡市	静岡商工会議所、東京海上日動火災保険株式会社
6 浜松市	浜松市	浜松市、株式会社静岡銀行、浜松いわた信用金庫、遠州信用金庫、浜松商工会議所、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構、株式会社浜松新電力
7 加賀市・あわら市	株式会社福井銀行 株式会社北陸銀行 株式会社北國銀行	あわら市、加賀市、株式会社福井銀行、株式会社北陸銀行、株式会社北國銀行、一般社団法人あわら市観光協会、片山津温泉観光協会、山代温泉観光協会、一般社団法人山中温泉観光協会
8 岐阜県	一般社団法人岐阜 みらいポータル協会	一般社団法人岐阜みらいポータル協会、岐阜商工会議所
9 愛知県	愛知県	愛知県、株式会社愛知銀行、株式会社名古屋銀行、株式会社中京銀行、豊橋信用金庫、知多信用金庫、豊田信用金庫、碧海信用金庫、西尾信用金庫、名古屋商工会議所
10 尼崎市	尼崎市	尼崎市・尼崎信用金庫・尼崎商工会議所・尼崎経営者協会・尼崎工業会・尼崎地域産業活性化機構
11 京都府	京都府	京都府、京都市、株式会社京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北都信用金庫
12 雲南市 他	雲南市	雲南市、株式会社山陰合同銀行、株式会社島根銀行、しまね信用金庫
13 徳島県	株式会社阿波銀行	徳島県、株式会社阿波銀行、株式会社徳島大正銀行、阿南信用金庫
14 四国中央市	四国中央市カーボ ンニュートラル協議 会事務局	株式会社伊予銀行、株式会社愛媛銀行、四国中央市カーボンニュートラル協議会事務局 (株式会社日本政策投資銀行)、公益社団法人愛媛県紙パルプ工業会、四国中央商工会議所
15 佐賀県	株式会社佐賀銀行	佐賀県、佐賀市、唐津市、鹿島市、小城市、嬉野市、多久市、基山町、有田町、太良町、玄海町、株式会社佐賀銀行
16 熊本県	株式会社肥後銀行	株式会社肥後銀行

### 所在地

- X : R5
- X : R6
- X : R7



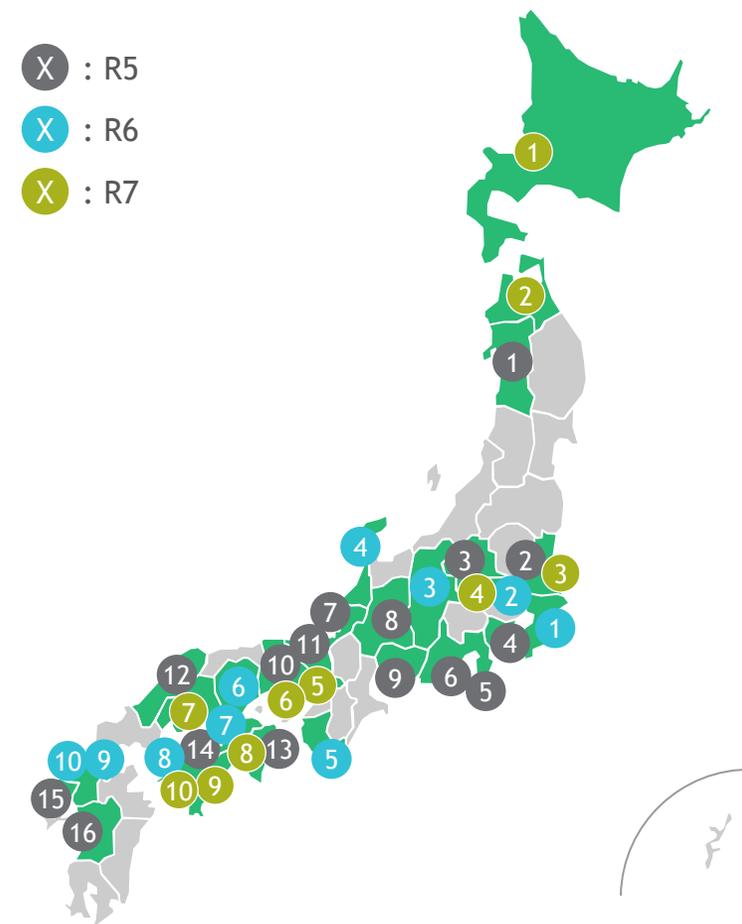
## そのような中で、令和5、6、7年度に全国36地域がモデル事業に参加 2/3

### <令和6年度参加地域>

	実施エリア	代表申請者	申請者	所在地
1	千葉県銚子市	銚子信用金庫	銚子市、銚子商工会議所、銚子電力株式会社、銚子信用金庫	
2	埼玉県狭山市・所沢市・飯能市・入間市・日高市	狭山市	狭山市、所沢市、飯能市、入間市、日高市、飯能信用金庫、埼玉縣信用金庫、狭山商工会議所、所沢商工会議所、飯能商工会議所、入間市商工会、日高市商工会	
3	長野県長野市	長野市	長野市、長野商工会議所、長野地域脱炭素実現推進協議会事務局(株式会社守谷商会、東京海上日動火災保険株式会社、株式会社TOSYS、ライフライン長野株式会社、有限責任事業組合ソーシャルデザインセンター、ホクト株式会社)	
4	石川県七尾市	和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会	和倉温泉 創造的復興まちづくり推進協議会 (和倉温泉旅館協同組合、和倉温泉観光協会、七尾商工会議所、ななお・なかのとDMO、和倉温泉商店連盟、和倉温泉合資会社、和倉温泉連合町会、金融機関、行政)、株式会社北國銀行、七尾商工会議所、石川県、企業の脱炭素取組状況の共有	
5	和歌山県	和歌山県	和歌山県	
6	岡山県	国立大学法人岡山大学	国立大学法人岡山大学、株式会社中国銀行	
7	香川県三豊市	三豊市カーボンニュートラル推進協議会	三豊市カーボンニュートラル推進協議会 (事務局: 三豊市)、株式会社吉田石油店、株式会社Wave Energy、自然電力株式会社、株式会社中国銀行	
8	愛媛県今治市	今治市	今治市、東京海上日動火災保険株式会社、株式会社伊予銀行、株式会社愛媛銀行、今治商工会議所	
9	福岡県北九州市	北九州市	北九州市、公益社団法人福岡県産業資源循環協会北九州支部	
10	福岡県古賀市	古賀市	古賀市、遠賀信用金庫、(株)西日本シティ銀行、古賀市商工会、(一財)省エネルギーセンター、福岡県地球温暖化防止活動推進センター、福岡県地球温暖化防止活動推進員、エコアクション21地域事務局 ECO-KEEA 九環協、エコアクション21地域事務局 環境未来、西部ガス(株)、(株)正興電機製作所、(株)木村電気工事店古賀営業所、(株)ピエトロ、(株)西昆、(株)フジマックネオ、(一社)こがみらい、OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション、(株)バックキャストテクノロジー総合研究所、福岡県	

所在地

- X : R5
- X : R6
- X : R7



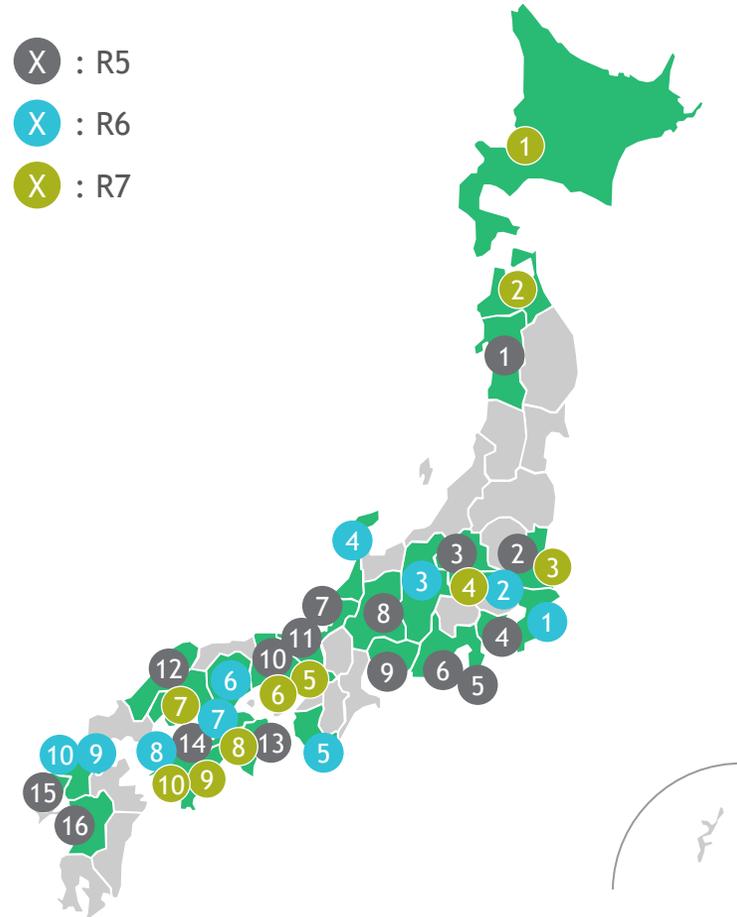
## そのような中で、令和5、6、7年度に全国36地域がモデル事業に参加 3/3

### <令和7年度参加地域>

実施エリア	代表申請者	申請者
1 北海道札幌市	北海道銀行	北海道銀行、札幌市、札幌商工会議所、公益財団法人北海道環境財団、北陸銀行、道銀地域総合研究所
2 青森県	青森県	青森県
3 茨城県稲敷市	稲敷サステナブル工業団地連携協議会	稲敷サステナブル工業団地連携協議会、稲敷市
4 東京都千代田区	一般社団法人千代田区エコシステム推進協議会	一般社団法人千代田区エコシステム推進協議会
5 兵庫県伊丹市	伊丹市	伊丹市、池田泉州銀行、池田泉州リース、伊丹商工会議所、エナーバンク、ゼロプラス、みなと銀行
6 兵庫県明石市	明石市	明石市、明石商工会議所、日新信用金庫
7 広島県	広島県	広島県
8 徳島県那賀町	株式会社エイト日本技術開発	株式会社エイト日本技術開発、那賀町、那賀ウッド
9 高知県	一般社団法人高知県グリーンデール協会	一般社団法人高知県グリーンデール協会、高知県、高知県産業振興センター、高知商工会議所、高知県商工会連合会、四国銀行、高知銀行
10 愛媛県今治市 (展開先地域: 八幡浜市、内子町)	東京海上日動火災保険	東京海上日動火災保険、今治市、伊予銀行、愛媛銀行、今治商工会議所

### 所在地

- X : R5
- X : R6
- X : R7



※ 地域コンサル等によるリード型: 伊丹市、那賀町 (下線がプロジェクトマネジメントを担う)、過年度地域からの横展開型: 今治市 (下線が横展開の主導を担う)

# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か

> 2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか

2.1 意義の設定 …… P.22

2.2 取組の設計・実行 …… P.34

2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38

2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62

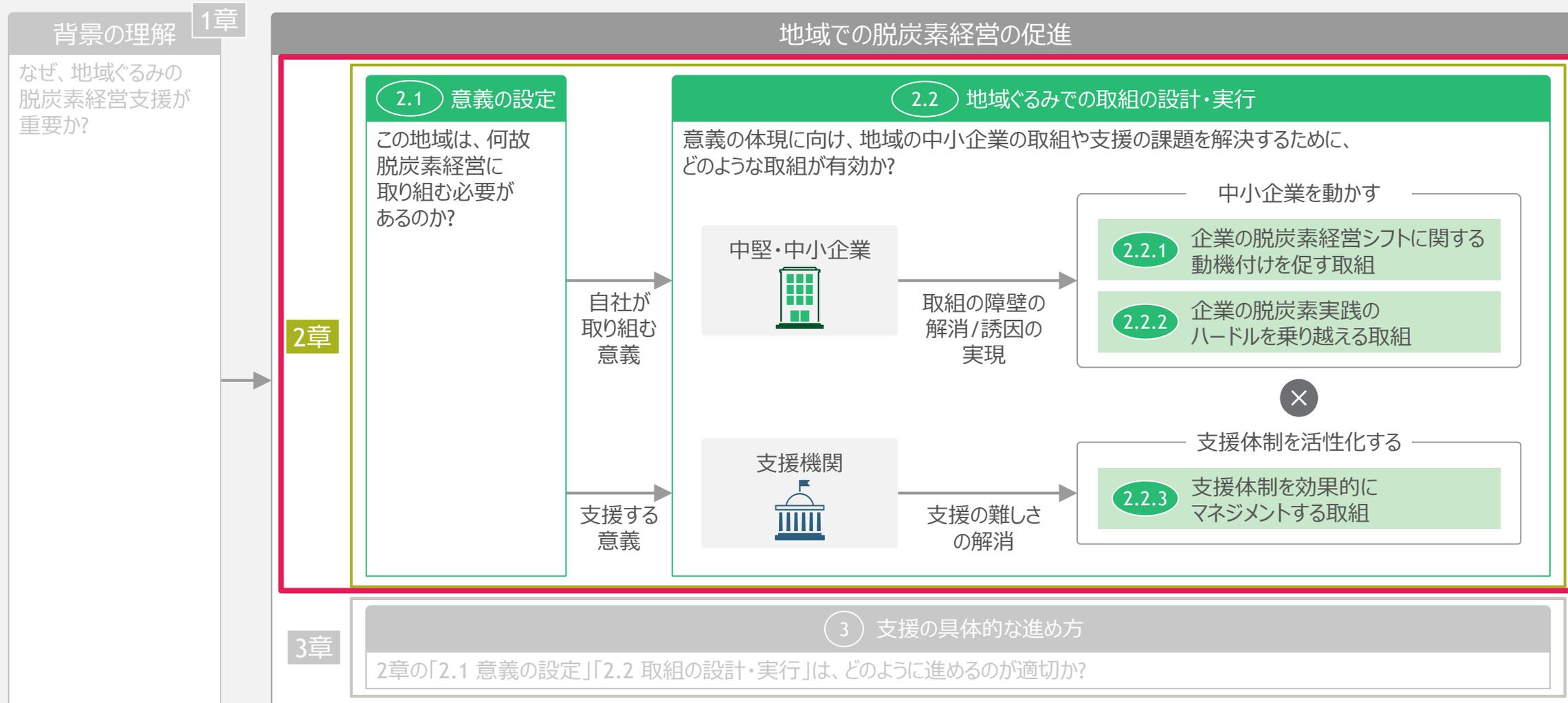
2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76

3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2章：地域ぐるみでの支援のあり方

1章では、地域ぐるみで脱炭素経営支援に取り組む背景を整理しました。

2章では、その背景を踏まえ、地域での取組を進めるために重要となる「意義の明確化」と「取組の設計・実行」について紹介します。



# 地域ぐるみの「意義」を明確にした上で「取組」を定める

- 地域ぐるみで脱炭素経営支援を進めるうえで、取組の内容は地域によって一律ではありません。地域や中小企業が抱える経営課題や産業構造はさまざまであり、脱炭素経営の取組も、こうした課題解決の実現を目指すものであることが重要です
- そのため、まずは「なぜこの地域で脱炭素経営を推進するのか」という地域ならではの意義を明確にすることが出発点となります。地場産業の競争力強化や人材確保など、地域・企業の共通課題の解決と結び付いた意義を掲げることで、企業や関係者の共感を得やすくなります
- ただし、意義を掲げただけでは不十分で、意義を体現する取組を設計・実行していくことが不可欠です。意義と取組が結び付いていない場合、取組は一過性に終わりやすく、持続的な排出削減や行動変容にはつながりません。逆に、意義に沿った取組を継続的に積み重ねることで、脱炭素経営は地域に根付き、長期的な成果を生み出します
- 本章では、こうした考え方を踏まえ、地域の実情に即した「意義の設定」と、それを実現するための「取組の設計・実行」について整理します

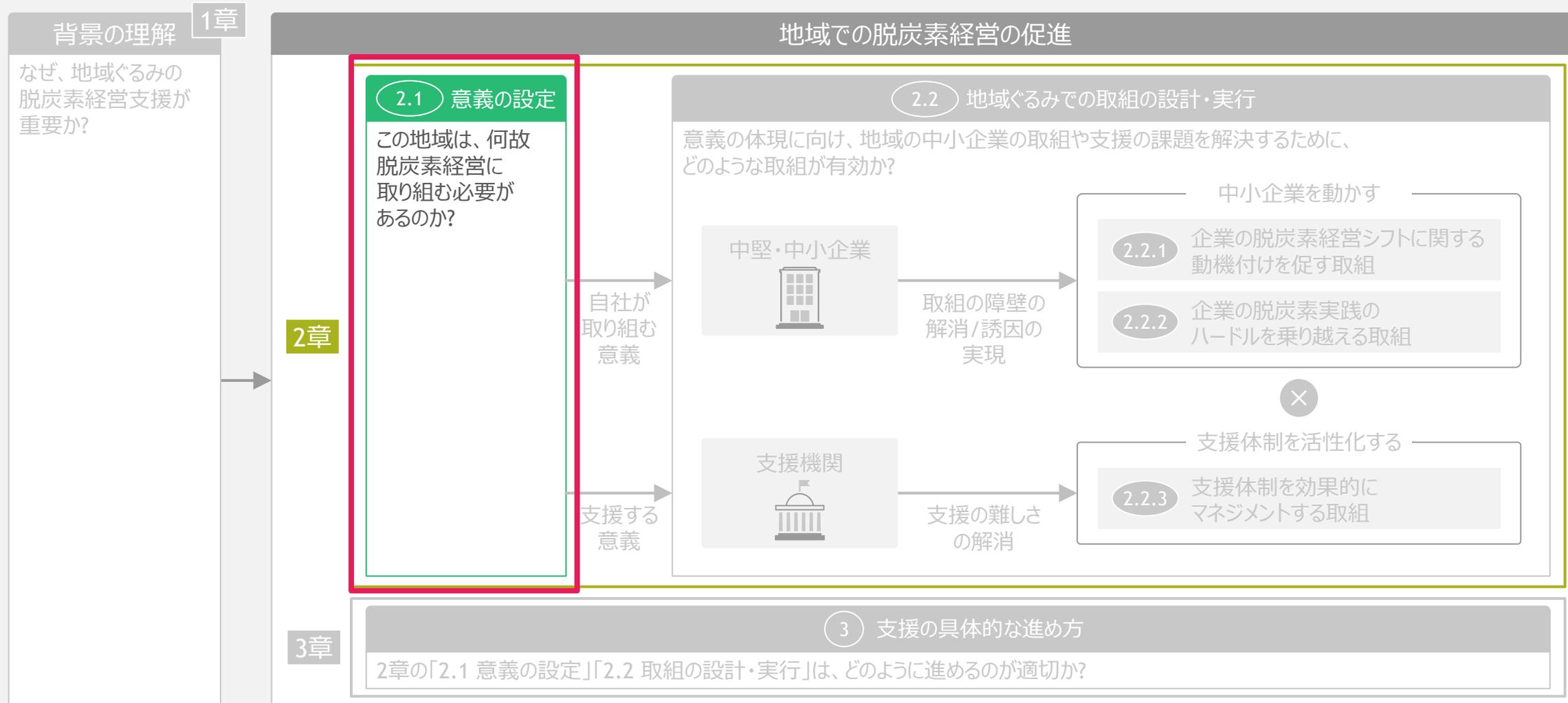
# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
  
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - > 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
  
3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2.1：意義の設定

2章では、地域で脱炭素経営支援を進めるための考え方を整理します。

まず本節（2.1）では、「なぜこの地域で脱炭素経営を推進するのか」という意義を、地域や中小企業が抱える課題の視点から明確にすることの重要性を紹介します。



# 意義の設定

- 脱炭素経営の取組を地域で広げていくためには、脱炭素そのものを呼びかけるのではなく、地域企業の関心や課題の視点から取り組むことが重要です。  
多くの中小企業にとって、脱炭素は依然として優先度が低く、「自分ごと」として捉えてもらえなければ行動にはつながりません
- そのため、地域ぐるみで脱炭素経営支援に取り組む際には、まず「なぜこの地域で脱炭素経営を推進するのか」という意義を明確にすることが不可欠です。  
意義が地域や企業の共通した課題と結び付いていることで、企業や関係者の共感を得やすくなり、取組への参加や継続につながります
- これまでのモデル事業では、地域の実情を踏まえた意義として、
  - 主に地場産業の活性化
  - 労働人口の域外流出の抑制 (人材確保・定着)の2つを掲げた取組が多く見られました。  
いずれも、脱炭素経営を経営課題の解決や将来の競争力強化につなげる視点から設定されたものです
- 本節では、こうしたモデル事業の事例をもとに、地域企業が共感し、行動につながる「意義」をどのように設定すべきかについて整理します。  
意義を明確にすることは、後続の取組設計や、その後の持続的な実践を支える土台となると考えております



# 地域企業の共通した経営課題を意義に掲げ、共感と求心力の源泉にしていくことが重要

脱炭素の取組を正面から呼びかけるものの、企業の関心・行動に結び付き難く、苦戦している地域が多いのが実情です。そのため、「地域企業の関心」の視点から取り組むことが重要であり、地域企業共通の経営課題・直結する地域課題の解決を地域ぐるみの意義としてセットすることがカギとなります。

## よくある支援(howを呼び掛ける)

脱炭素自体が目的では多くは動かない

地域の  
アプローチ



### 脱炭素の重要性を唱える

- “ 脱炭素に取り組もう
- “ 可視化やりませんか？



中小企業  
の捉え



- “ いつか必要なんだろうけど、うちでは他に優先課題がいっぱいある
- “ 取引先からはまだ直接言われてないし..



## 意義の設定された支援(whyに基づく)

脱炭素が企業価値に結び付くものであることを如何に気づいてもらうか？

### 地域課題・共通の経営課題の解決を掲げる

- “ 原材料費や燃料費負担を軽減し、地域資源を活用しませんか？
- “ 採用数を伸ばしたいですね



- “ 原材料高騰は苦勞している、価格転嫁の理由の切り口になるならね
- “ 人材・人手不足は、死活問題だから、可能性あるなら検討したい



# 多くの地域が地場産業の活性化や労働人口流出の抑制を目指して推進

採択地域においても、多くの地域が地域課題の解決を目指した意義を設定し、体制を構築しています。その目指すところは、大きく地場産業の活性化、労働人口の流出抑制の2つに整理できますが、個別の背景課題や狙いは様々です。

## 背景となる地域課題

<b>地場産業の活性化</b> 	<b>産業衰退への危機感</b> 基幹産業の製鉄業・石油精製業等の撤退・縮小 旧来型旅館経営の行き詰まり/震災からの復興
	<b>取引先への要請対応</b> 自動車部品サプライヤー等に対する国内外の要求水準の高まり 産業部門のGHG排出比率が全国平均より高く、今後要求対応が増加する可能性
	<b>活性化の切り口模索</b> エリアに産業集積等の特色が少ない中、横ぐしの活性化テーマを模索 基幹産業の製紙業をさらに活性化させるテーマを検討
<b>労働人口の域外流出抑制</b> 	<b>職場の相対的魅力減少</b> 人材・後継者不足に起因した地場産業の衰退・労働人口の減少 地元学生の市・県外流出
	<b>働く場所の減少</b> 近隣よりも早く進む人口減少・事業所数の減少

## 地域ぐるみの意義

 脱炭素の潮流を踏まえた地場産業の付加価値向上	和歌山県
 復興ビジョン「めぐる力」に基づき、観光産業をサステナブルに	七尾市
 脱炭素で時流の要請へ応えるとともに、製品レベルでの競争力を強化	岡山県
 脱炭素で時流の要請へ応えるとともに、地域全体で産業競争力を強化	広島県
 脱炭素を通じた稼ぐ力向上による企業価値の向上	ダイアプラン5市
 脱炭素を通じた販路拡大と市場拡大	四国中央市
 脱炭素で多様な人材活躍を促し、従業員満足度向上・人材不足解消	今治市
 脱炭素への取組を通じた若年層への働く場所としての魅力向上	長野市 青森県
 グリーン×食の創業の促進による、人口減少への歯止め	銚子市

1. ダイアプラン5市は埼玉県狭山市、所沢市、飯能市、入間市、日高市を指す



# 和倉温泉エリアは、能登半島地震復興に際し持続可能な観光ビジネスを目指した

和倉温泉エリアの少なからぬ旅館では、団体旅行客を主なターゲットとする経営が一部残り続けており、ビジネスの非効率に繋がっていました。2024年1月1日に発生した能登半島地震を契機に、地域共通のビジネス課題を解決し、観光産業の持続可能性を高めるため、本取組を開始しました。

## 背景課題

和倉温泉エリアの少なからぬ旅館では、団体旅行客を主なターゲットとする経営が一部残り続けており、需要が減少傾向にあり、将来的な縮小にも懸念。観光産業全体の持続可能性に課題がある状況で、2024年1月1日に能登半島地震が発生。

### 売上面

- 館内宿泊客に売上の大半を依存
- 国内客の減少・価値観の変化への対応
- インバウンド客の増加への対応

### コスト面

- 設備更新・保守の価格高騰
- 燃料費の価格高騰
- 固定資産の稼働率の低下

### 資本金面

- 中抜け勤務など負担の大きい働き方で若者の定着率の低下
- 事業継承、技術継承が難しい

## 地域が脱炭素経営に取り組む意義（事業開始当初に計画していた意義）

地域全体で、復興コンセプト「めぐる力」を活かし、各旅館の売上向上、コスト削減、人材定着を図る施策を実施する。今後数十年にわたって続くと予測されるサステナビリティの潮流を見据え、その推進役となることを目指す。



### 本業の飛躍

- サステナブルな取り組みを軸に、和倉温泉全体を旅行先とし、その魅力を高め、各旅館の競争力を向上させる



### 副収入へのチャレンジ

- 地域資源を活用したエネルギーマネジメントなどにより、新たな収益源を確保する



### 次世代人材の定着

- 上記2点の取り組みを通じて形成される観光地・観光産業の新たな姿や、実現までのプロセスに共感する地元の若手人材や域外の有力人材の定着を促す



# 岡山県は、脱炭素を業界・取引先要請対応の「守り」とビジネス機会創出の「攻め」の両面で活用

岡山県では、自動車産業を中心に脱炭素要請が強まりつつも、域内企業の取組は限定的な状況でした。そこで、製品単位のGHG排出量の算定（カーボンフットプリント：CFP）及び組織単位のGHG排出量の算定の両方でモデルケースを創出し、時流に即した形で企業価値向上の実現に取り組みました。

## 背景課題

岡山県は、石油・鉄鋼・化学・自動車部品などの工場が多数立地し、県のGHG排出量に占める産業部門の割合が全国と比べ際立って大きい。近年では、以下のとおり産業界からの脱炭素要請が高まりつつあり、脱炭素に取り組む必要性に迫られている

- EUではデータ連携によるCFP算定が進んでおり、製品単位の排出量開示が世界の潮流となりつつある
- 県内企業も自動車産業から組織単位のGHG排出量のほか、CFPの開示要請を受け始めている

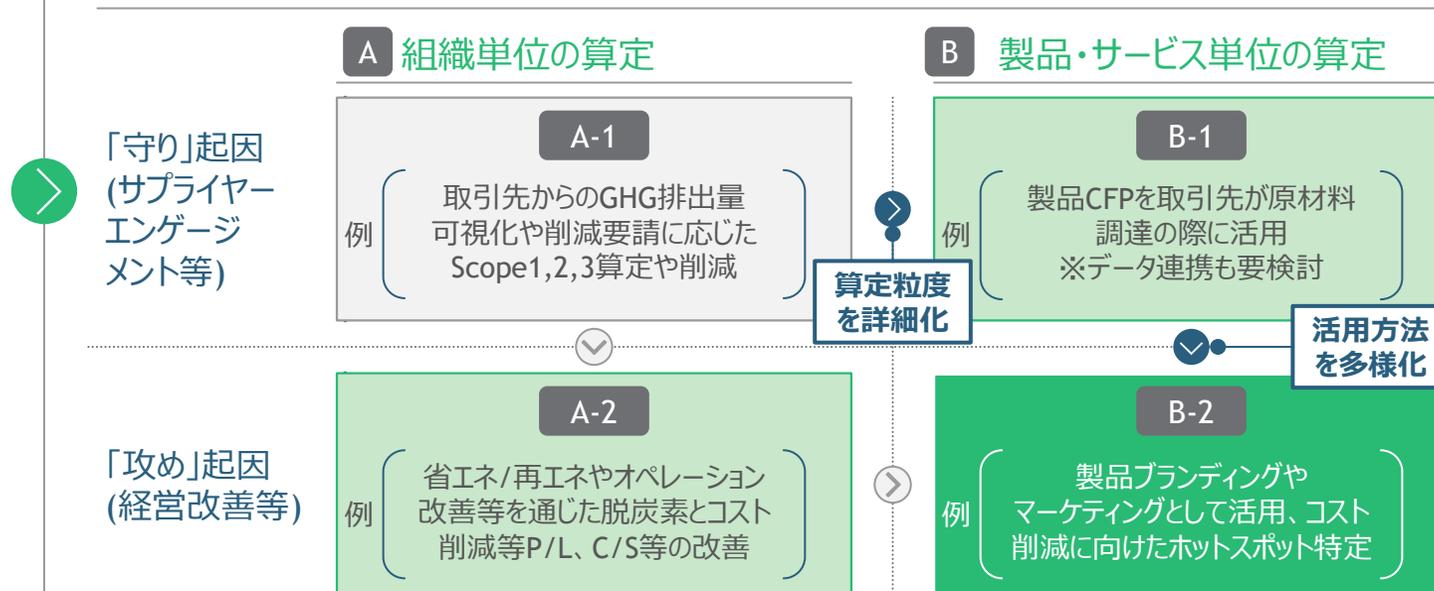
上記の「待ったなし」の状況に鑑み、地域課題の解決等を目的として、2022年に岡山大学を主体に産学官金の17機関で「地域脱炭素創生・岡山コンソーシアム」を設立し、脱炭素の意識啓発活動を実施してきた

その結果、域内で脱炭素への関心は徐々に高まりつつも、取組は未だ限定的な状況。その背景として、中小企業の大半は脱炭素の取組優先度が他の経営課題に比べて低いという課題があった

## 地域が脱炭素経営に取り組む意義

GHG排出量の算定・開示範囲を組織単位から製品・サービス単位まで広げることで、業界・取引先からの要請に応え売上維持を実現。また、排出量算定を通じて自社の経営課題やその打ち手を新たに発掘し、新たなビジネスチャンスや経営改善の機会に繋げることができる

### ニーズに応じたGHG排出量算定のあり方





# 広島県はモデル事例の発信による意欲醸成と、協調と競争を整理したうえでの域内の支援体制構築に注力

広島県は、長期的視点で「脱炭素と経済成長の両立」を目指しています。経営課題解決と脱炭素を組み合わせたモデル事例を発信し、脱炭素経営のメリットを地域に広めるとともに、その支援体制の必要性と効果的な支援に向けた連携領域を整理し、金融機関等と連携した、地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制の構築に向けた検討を進めました。

## 地域が脱炭素経営に取り組む背景と方向性

### 背景

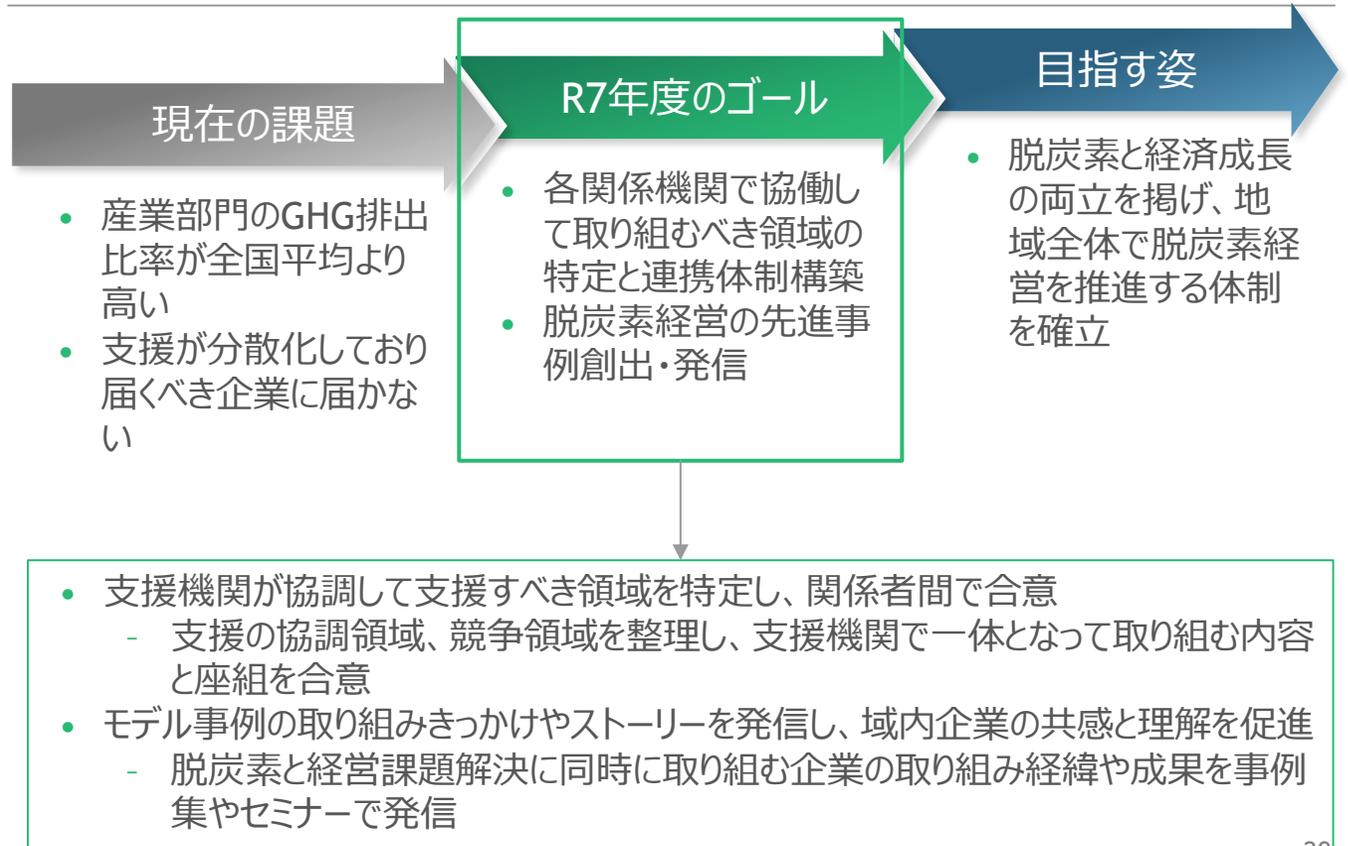
- 自動車業界中心に製造業の中小企業が多数集積。産業部門のGHG排出比率が全国平均より高い
- 支援する/される側共にボトルネックが存在
  - 中小企業は、コスト削減や人材獲得を優先し、脱炭素は劣後
  - 支援機関はそれぞれ個社支援を行うも、支援を必要とする企業に届かず、「測る・減らす」段階に進まない



### 方向性

- ボトルネック解消のため、脱炭素経営のメリット発信と効果的な支援に向けた連携体制構築
  - 地域の代表的な経営課題と脱炭素経営に同時に取り組む企業のストーリーを整理し発信
  - 支援機関で協調して取り組むべき領域を特定し体制を構築

## 目指す姿と今年度のゴール





# 四国中央市は「サステナブルな日本一の紙の町」を掲げ、地域基幹産業である紙産業の脱炭素化を通じて、環境配慮型製品の市場に対するブランド力強化を目指す

四国中央市は、製紙業を基幹産業として環境配慮型紙製品を全国に展開し、「サステナブルな日本一の紙の町」を目指しました。あわせて、小売メーカー等のニーズを踏まえ、市場でのブランド力を高める新たな紙製品ブランドの創出に取り組みました。

## 産業背景

四国中央市の基幹産業は製紙業

- 市区町村別のパルプ・紙・紙加工品製造品出荷額は、四国中央市が17年連続日本一 (2023年時点)

## 目指す姿 (地域ぐるみ事業前に設定)

- 製紙業を基盤に四国中央市は、環境配慮型紙製品を作り、全国的に広げていく「サステナブルな日本一の紙の町」を掲げる
- ヒアリングした小売メーカーなどの環境配慮型製品のニーズなどを基に、市場に対してブランド力を発揮していくための手法についても検討を重ね、新たな紙製品のブランドづくりを目指す

### サプライチェーン (製紙産業)





# 今治市は、脱炭素経営人材の活躍を通じて多様な人材が集う地域の実現をめざした

今治市では、人材・後継者不足による地場産業の衰退が課題となっています。そこで、脱炭素経営をきっかけに自社及び地域で活躍するロールモデルを誕生させ、そこを起点に従業員が生き活きと働く企業を増やすことで、魅力ある地域として多様な人材を集め、人材不足を解消するための活動に取り組みました。

## 背景課題

今治市では、人材・後継者不足に起因した地場産業の衰退と労働人口の減少という負のスパイラルが起こっており、具体的には以下のような状況となっていた

- ・ 過去40年で人口が大きく減少している
- ・ 市内企業の過半数が人手不足を感じている

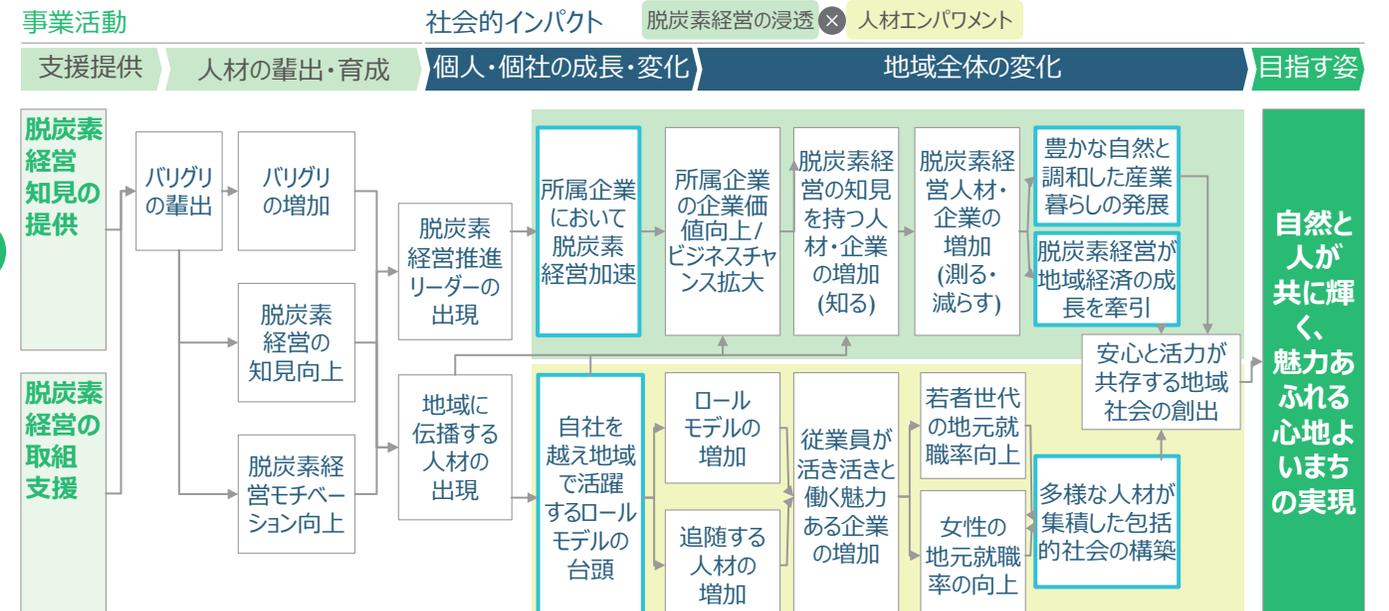
各種調査の結果、こうした状況の背景として、若者世代や女性などの多様な人材が域内企業で活躍できる環境整備が不十分であることが明らかとなった

- ・ 市内の高校1-3年生を対象としたアンケートの結果、その大多数が市内企業をあまり知らないと回答
- ・ 女性の就業率や賃金が全国と比べて低い傾向

以上を踏まえて、今治市は多様な人材が域内企業で生き活きと働ける、または働きたいと思える風土醸成が急務との結論に至った。よって、同じく多様な人材の活躍が欠かせない脱炭素経営との掛け合わせによる相乗効果で、地域の活性化と人手不足解消を狙うこととした

## 地域が脱炭素経営に取り組む意義

脱炭素経営人材<sup>1</sup>が、脱炭素経営の実践を契機に自社を越え地域でも活躍するロールモデルとして台頭することで、従業員が意欲的に働く魅力的な企業が増加し、地域経済の成長を牽引。同時に、地域に多様な人材が集う好循環が創出され、持続可能なまちが実現可能に



1. 今治市では、脱炭素経営の知見を持ち、今治市の脱炭素経営を牽引していく人材を「今治グリーンフェロー(通称、「バリグリ」)」と呼称。



# 長野市では脱炭素を通じた企業価値の向上と採用促進から地域価値向上を目指した

長野市では若年層の市外・県外流出に伴う地域企業の人材採用が課題となっていました。また、市内の有志企業は脱炭素推進の一環としてCO<sub>2</sub>排出量の可視化を進めていましたが、取組が一部の企業にとどまり、企業内でも一部門のみの関与になる等、市内全体に広がっていないことが課題でした。そこで、脱炭素を通じた企業の競争力向上と若年層の採用促進を進め、その成果を活かして都市ブランディングを推進し、最終的には地域経済の活性化を目指しました。

## 背景課題

### 地域課題

長野市では若年層の市外・県外流出に伴い、雇用確保がますます困難になっていることに課題意識が存在。

### 従来の脱炭素推進における課題

令和5年度に民間有志企業を主体とする長野地域脱炭素実現推進協議会では、「CO<sub>2</sub>排出量見える化と脱炭素推進」実証プロジェクトを実施。23社が排出量を可視化したが、全体として脱炭素の意義が伝わらず取組みの広がりに欠ける結果となった。

そこで、令和6年度は、排出量可視化という手段から訴求

するだけでなく、企業の関心に寄り添うことに重心を置くこととし、経営課題解決という意義を市内中堅・中小企業に押し出すことで、地域での脱炭素を進める方針とした。

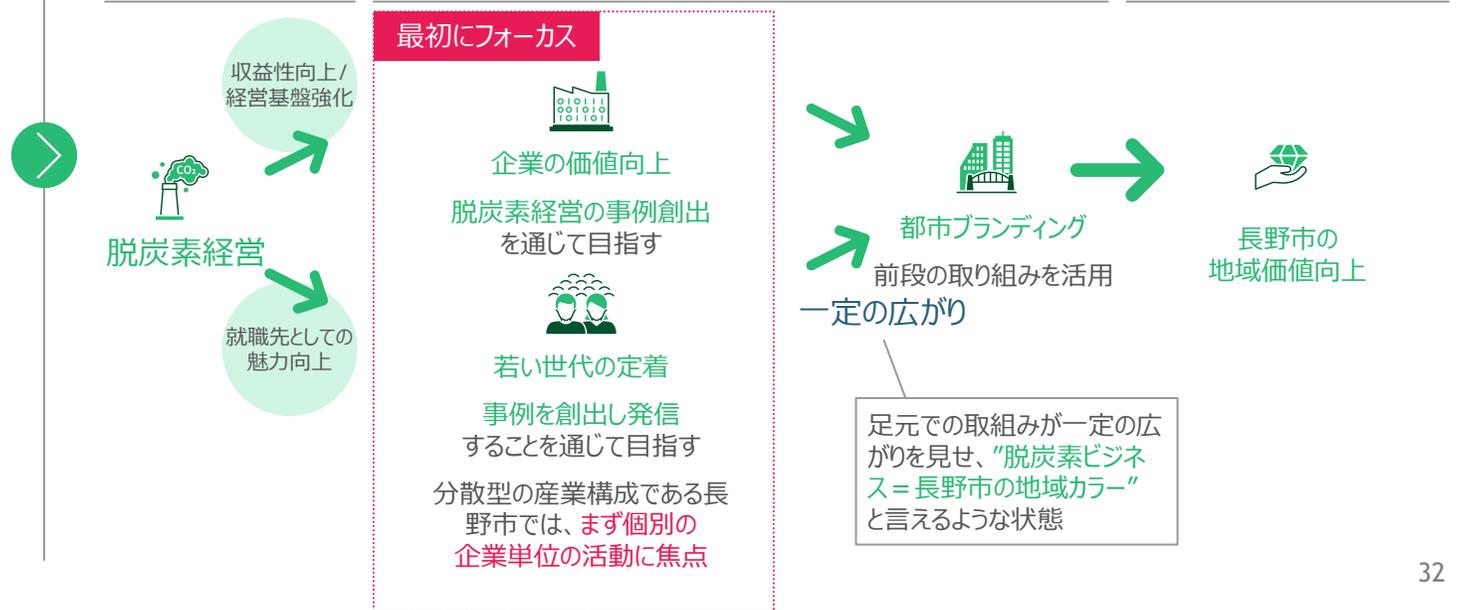
## 地域が脱炭素経営に取り組む意義

まずは脱炭素を通じて収益性向上/経営基盤強化を図ることで市内企業の価値を向上させることと、就職先としての魅力を向上することで若年層の定着を促進することを目指す。一定の広がりが見えた段階で都市ブランディングにつなげ、最終的には地域価値の向上を目指す。

### 推進の対象

### 3つの意義

### 最終的なゴール





## 地域ぐるみの意義の設定にあっては、地域共通の経営課題を示し、脱炭素経営がその解決手段であることを示すことが重要

まず地域の中堅・中小企業、加えて支援機関の課題認識・ニーズを理解し、それらを明示することが重要です。多くは脱炭素経営を推進しようと言い出した人・団体にその地域課題解決に関する思いがあるため、それを言語化する作業になります。



多数and/orターゲットにとって、継続的な推進をすべき理由が言語化されること

- 当面の関係者である、地域の多くの企業、自治体・金融機関等の支援機関が、取り組もうと思うもの、リソースを投入しようと思うものであること
- 促進する中堅・中小企業のターゲットや参画支援機関が明確である場合は、特にその団体の課題認識を理解・反映すること

脱炭素経営とのつながりが想起されること

- 上記の旗印が、脱炭素経営により実現されるというストーリーや理論展開を言語化すること



以下のような場合には**地域全体の推進力が生まれにくい**

一部関係者のみの関心事項や、意義ではなく「How」のみが設定されていること

- 多くの関係者の共感を得る意義が設定されていない
- 共感を得る意義に根差しているものの、その実現手段だけが言語化され・掲げられてしまっている
  - 「脱炭素経営の促進」「円滑な連携基盤の整備」だけでは共感は得られない

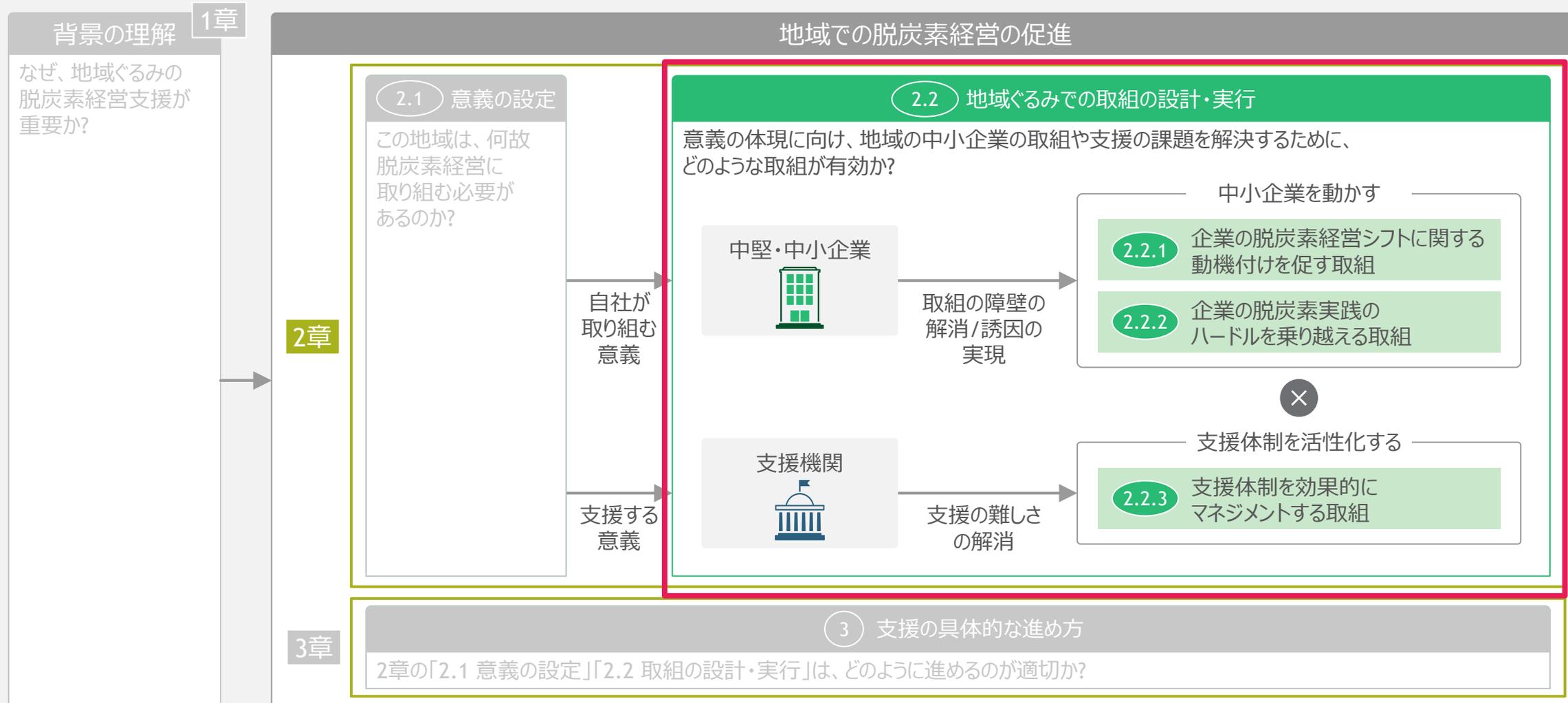
# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2.2 : 地域ぐるみでの取組の設計・実行

1章および2.1では、地域ぐるみで脱炭素経営支援に取り組む背景や意義を整理してきました。

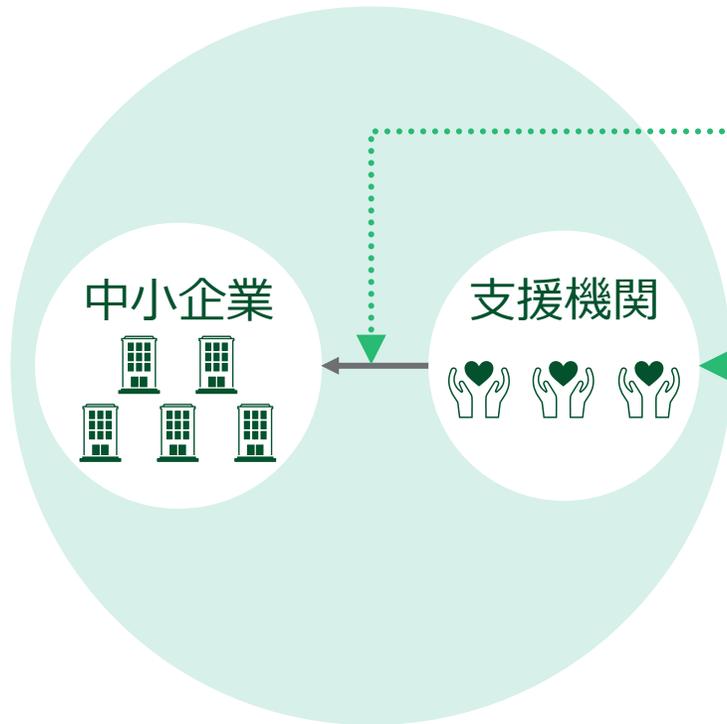
本節（2.2）では、それらの意義を踏まえ、地域で実際に取組を立ち上げ、推進していくための「取組の設計・実行」の考え方を紹介します。



# 取組の設計・実行

- 地域ぐるみで脱炭素経営支援を推進するためには、**取組の初動の勢いをつくる活動と、取組を持続させるための基盤を整える活動**の両軸で取組を設計することが重要です。  
いずれか一方が欠けると、取組は広がらなかつたり、一過性に終わってしまうおそれがあります
- 本章では、こうした考え方を踏まえ、取組の方向性を大きく3つに整理しています
- まず、取組の初動のモメンタムを創出する観点として、  
① **企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組**が重要です。  
企業が脱炭素経営を「自分ごと」として捉え、取り組む意欲を高めることが、すべての出発点となります
- 次に、意欲はあるものの実践に踏み出せない企業に対しては、  
② **企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組**が必要です。  
人材や資金、知識といった制約を踏まえ、企業が「実行できる」環境を整えることが求められます
- そして、こうした取組を一過性に終わらせず、地域に根付かせるためには、  
③ **支援体制を効果的にマネジメントする取組**が不可欠です。  
関係機関が連携し、役割分担や意思決定を行いながら、持続的に企業を支える体制を整備します
- 本章では、これら3つの方向性について、モデル事業で得られた事例をもとに、地域で実践する際の考え方と具体的な工夫を紹介します。  
なお、これら3つの方向性は、取組内容に応じてさらに複数の視点に整理でき、次のスライド以降で全体像を示します

地域ぐるみで脱炭素経営を促進するためには、「企業の動機付け」「ハードル低減」「支援体制のマネジメント」の3つを実現する必要があり、**a** ~ **h** を実現する取組設計が重要  
必要



### 中小企業を動かす (初動の Momentum 創出)



- ① 中小企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組
  - a** 先進層への動機付け促進
  - b** 先進層から域内企業全体への普及
- ② 中小企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組
  - c** 支援策アクセスの容易性
  - d** 投資採算性の担保
  - e** 脱炭素の手触り感の確保

### 支援体制を活性化する (持続に向けた基盤の整備)



- ③ 支援体制を効果的にマネジメントする取組
  - f** 求心力のある目標やビジョン提示
  - g** リーダー・プロマネ機能の確保
  - h** 支援の活動基盤の確保

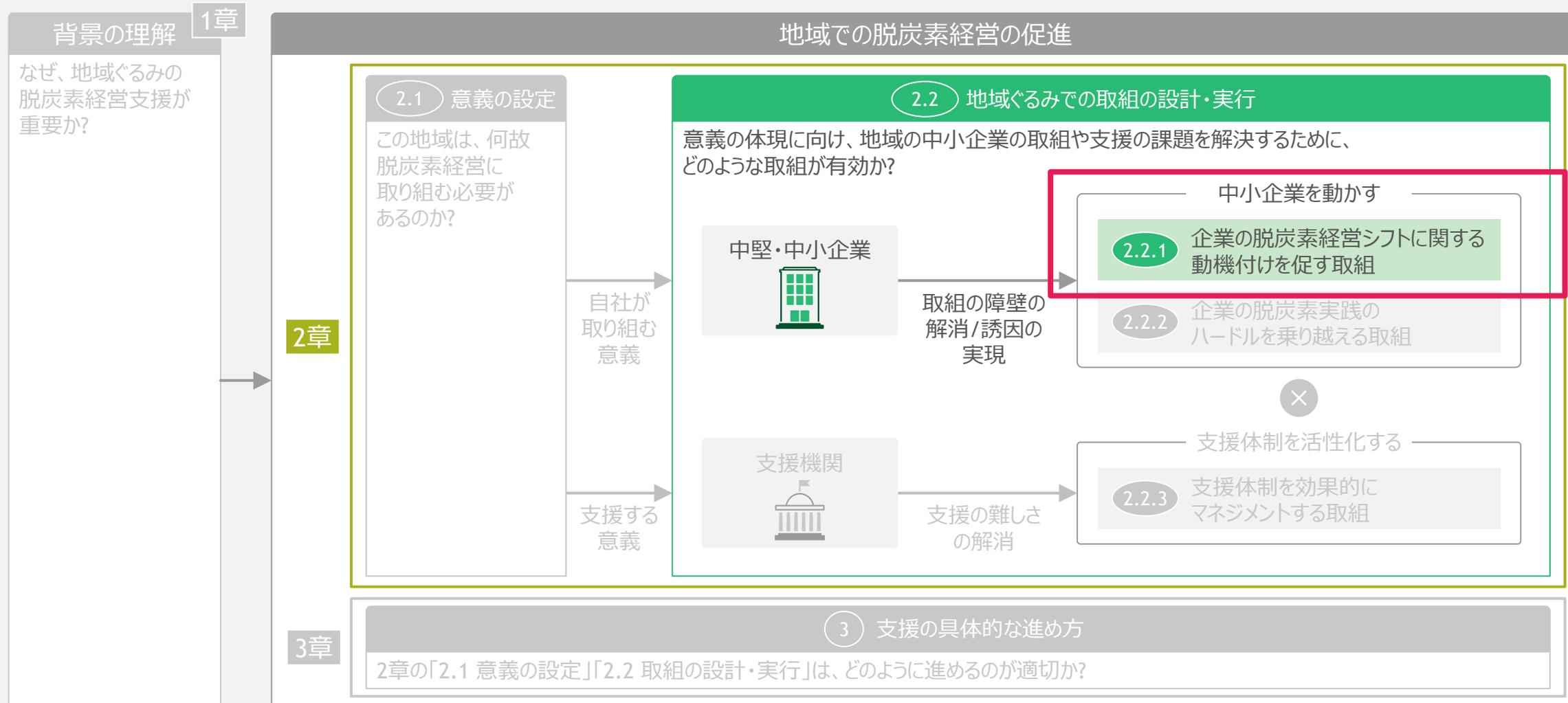
地域ぐるみでの支援体制

# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
  
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - > 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
  
3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2.2.1 : 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組

取組を立ち上げる初動段階では、中小企業に脱炭素経営を「自分ごと」として捉えてもらい、行動を起こすきっかけをつくることが重要です。本節（2.2.1）では、企業の関心や経営課題の視点から、脱炭素経営への動機づけを促す取組を紹介します。



# 動機付けを促す取組

- 本節では、地域で脱炭素経営支援を立ち上げる初動段階において、中小企業の行動を引き出すための考え方と具体的なアプローチを紹介します
- 多くの中小企業にとって、脱炭素はそれ自体が経営の目的になりにくく、経営課題や価値創出の文脈と結び付かなければ「自分ごと」として捉えられません
- そのため、本節では、脱炭素の重要性を一方的に伝えるのではなく、売上向上、コスト削減、人材確保といった企業の関心や課題を起点に、脱炭素を有効な打ち手の一つとして位置づける視点を重視しています
- こうした考え方に基づき、
  - 経営者や担当者との対話を通じて、脱炭素と経営課題のつながりに気づいてもらう取組
  - 先行企業の取組や成果を、身近な事例やストーリーとして共有し、地域へ波及させる工夫
  - 企業の関心度や成熟度に応じて、アプローチを使い分ける考え方など、中小企業が最初の一步を踏み出すための多様な方法を紹介します。  
重要なのは、脱炭素の「先進性」や「正しさ」を訴えることではなく、経営課題がどのように改善されたのかを具体的に示すことです
- これらの取組は、後続の実践支援や支援体制の整備につなげるための、取組全体の出発点となるものです。  
本要旨を踏まえ、各スライドでは「企業の行動をどう引き出しているのか」という視点で事例を読み進めてください

# 動機付けを促すために、まず「先進層への動機付け」次に「域内企業全体への普及」と2段階で取組を検討することが必要

設定した意義を実現するために、まず①企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組は不可欠です。課題の共通度、業種特性や企業の成熟度に応じて取組は異なるため、地域に適した方法で先進層への火付け・域内企業全体への波及を促すことが重要です。その方向性は大きく8つ存在します

## 視点



地域では、地域ぐるみの意義の背景となっている課題が存在  
それら課題を解決する検討や取組は従来より行われてきているが、未だ解決には向かっていないというケースにおいても、脱炭素という大きな潮流を活かす視点で、解決の方向性を検討する

また、域内企業へ動機付けを行うとき、まずは先進層に“火付け”をし、次に域内企業のマス層へ波及と2段階での波及を設計する必要  
その際、両者の属性や関心は異なるので、訴求方法を使い分けることが有効

- 先進層以外の域内企業全体に向けては、より「自分事化」しやすく「取組易い小さなメリット」を提示する等



## 動機付けアプローチの全体像



	概要	取組の方向性
a 先進層への動機付け促進	経営意欲の高い企業等に対して、脱炭素を切り口とした自社の経営課題解決を腹落ちさせる	1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセツト
		2 脱炭素の取組の過程で、経営に脱炭素の意義をセツト
		3 ファイナンスによるコミュニケーションの過程で、経営に脱炭素の意義をセツト
		4 脱炭素による経営課題解決セミナー
b 域内企業全体への普及	その他多くの企業にとって「自分事化」しやすく「取組易い小さなメリット」を提示する	5 脱炭素を付加価値とする産業モデルの構築
		6 地域共通の経営課題の解決に脱炭素を活用
a 先進層への動機付け促進	経営意欲の高い企業等に対して、脱炭素を切り口とした自社の経営課題解決を腹落ちさせる	7 先進層の取組の成果/方法を身近なストーリーとして発信
		8 域内企業の特徴を踏まえ先進層とは異なる取組易いメリットの提示
		個社別
		産業単位
		テーマ単位
		地域単位

# 取組として8つの方向性の取組が存在、一部地域では複数のアプローチを併用 (1/2)

多くの地域が域内への脱炭素経営の意欲醸成・波及を実現するため、その解決策となり得る取組を行っています。「a先進層への動機付け促進」では個社別、産業単位、テーマ単位を起点とした6つのアプローチ、「b域内企業全体への普及」は身近なストーリーとして発信・メリット提示の2つのアプローチが存在します。また、個社別の支援を行いながら、産業単位の取組を行うような、複数の方向性を組み合わせて取り組む地域も存在します

## 動機付けアプローチ

**a** 先進層への動機付け促進

個社別  
(個社の企業価値向上)

- ① 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット
- ② 脱炭素の取組の過程で、経営に脱炭素の意義をセット
- ③ ファイナンスによるコミュニケーションの過程で、経営に脱炭素の意義をセット
- ④ 脱炭素による経営課題解決セミナー

## 実践事例

- ダイアプラン5市**
  - 経営支援担当が個社との経営相談時に、脱炭素を解決手段として気付きを与えることにより動機付け
  - 経営者の関心事を入口として、脱炭素経営の火をつけることを狙う
- 高知県**
  - 経営支援担当が個社との経営相談時に、経営課題起点での成功事例を伝えることにより動機付け
  - 関心有企業は、本部につなぎ省エネ診断・再エネ事業者等を紹介
- 青森県**
  - 営業担当が定期的な訪問時に、脱炭素の話をする前提でメリット一般論を伝えることで動機付け
  - 関心有企業は、本部につなぎ省エネ診断等を紹介
- 岡山県**
  - CFP算定の取組過程にて、算定で見えた自社の課題を踏まえた将来的なビジョン策定を通じ、域内企業へ脱炭素の意義を動機付け
- 札幌市**
  - PIF(ポジティブ・インパクト・ファイナンス)によるコミュニケーションの過程で、自社の経営と脱炭素を結び付けて対話する機会を設けることで経営に脱炭素の意義を動機付け
- 広島県**
  - 脱炭素経営により経営課題が解決できた先進事例を整理し、そのストーリーやメリットを訴求することで脱炭素の意義を動機付け

## 取組として8つの方向性の取組が存在、一部地域では複数のアプローチを併用 (2/2)

多くの地域が域内への脱炭素経営の意欲醸成・波及を実現するため、その解決策となり得る取組を行っています。「a先進層への動機付け促進」では個社別、産業単位、テーマ単位を起点とした6つのアプローチ、「b域内企業全体への普及」は身近なストーリーとして発信・メリット提示の2つのアプローチが存在します。また、個社別の支援を行いながら、産業単位の取組を行うような、複数の方向性を組み合わせて取り組む地域も存在します

### 動機付けアプローチ

<b>a</b> 先進層への動機付け促進	産業単位 (特定産業の活性化)	<b>5</b> 脱炭素を付加価値とする産業モデルの構築 
	テーマ単位 (地域共通の経営課題)	<b>6</b> 地域共通の経営課題の解決に脱炭素を活用 
<b>b</b> 域内企業全体への普及	地域単位	<b>7</b> 先進層の取組の成果/方法を身近なストーリーとして発信 
		<b>8</b> 域内企業の特徴を踏まえ先進層とは異なる取組易いメリットの提示 

### 実践事例

和歌山県	<ul style="list-style-type: none"> <li>繊維業においてサステナビリティの潮流を活かした産業価値向上について仮説立案し、新たなビジネスモデルを構築することで動機付け</li> </ul>
和倉	<ul style="list-style-type: none"> <li>復興期の共通経営課題を起点に、持続可能な観光経営への転換を図ることで旅館事業者へ動機付け</li> </ul>
長野市	<ul style="list-style-type: none"> <li>「雇用確保」の解決に脱炭素を活用し、人事・採用責任者や学生へ動機付け</li> </ul>
今治市	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人材のエンパワメント」の促進に脱炭素を活用し、若者世代や女性をはじめとした多様な人材を動機付け</li> </ul>
和歌山県	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行企業をアンバサダーとして選定しセミナーやネットワーキングの場に登壇を促すことで、個々の取組を地域全体へストーリーとして発信することで、域内企業全体への波及を実現</li> </ul>
明石市	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社に合った取組を選ぶ「宣言」により、最初の一步を明確にし脱炭素経営の初動を促している</li> </ul>
三豊市	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組メリットをわかりやすく訴求する仕組みとして、脱炭素経営事業者認定制度を創設</li> </ul>





取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

# 脱炭素経営火付けツールは、経営支援担当者が経営相談の一環で、脱炭素を解決手段として気づきを与えるときに有用

## 脱炭素経営の火付けツール

令和6年度事業 ダイアプラン5市作成

クリックして詳細へ

### 想定読者・活用シーン

誰が: 経営支援担当者が

いつ活用するか: 経営相談の一環で、脱炭素を解決手段として気づきを与えるとき

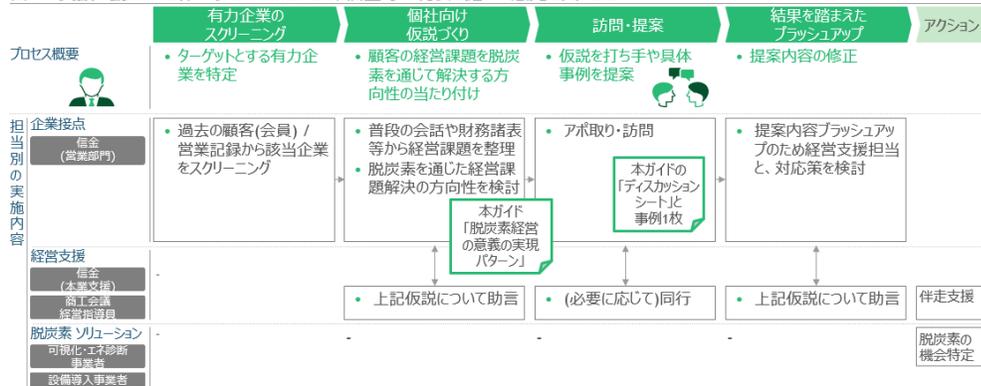
(例)ダイアプラン5市では、地域金融機関が経営者から、脱炭素を通じた経営課題解決の機会を引き出し、継続的な脱炭経営のきっかけを作るときに活用

### 経営課題に対する取組の視点

地域企業の経営課題の脱炭素を通じた解決機会を導くため、事前に有力企業に対する仮説を持った上で会話する

課題: 信金の担当者が使える内容にする必要あり

目的: 支援の動き方をイメージしてもらうこと、信金等の現状を踏まえ意見を貰うこと



Copyright © 2023 by Itochu Consulting Group. All rights reserved.

### 「シート」フォーマットイメージ

**業種**      **業**

脱炭素経営の方向性のサマリー (初期仮説)

① ② を文章で記載:

- c1 少ない活動量での価値の最大化
- c2 省エネ
- c3 再エネ・電化
- c4 物質なして価値提供
- c5 製品を使い倒す
- c6 必要な時だけ使える
- c7 必要な分だけ提供する



取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組  
詳細

2-2-1

# 高知県は、金融機関が経営課題起点での成功事例を伝えるツールを通じて動機付け

高知県では、ビジョンとして「経済と環境の好循環」を掲げているものの、県内中小企業にとって再生可能エネルギーへの一足飛びの移行は現実的ではない状況にありました。そこでファーストステップとして、**支援機関が経営相談の中で省エネルギーを後押しし、脱炭素経営に取り組む企業の裾野を広げることを目指しました。**具体的には、「**成功事例集**」を作成し地域金融機関が営業時に・商工会が啓発資料として活用することで、域内企業の意識変容を促進しました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 高知県では「産業と環境の好循環」を戦略的方針として掲げ、官民連携により脱炭素施策を推進している
- 再生可能エネルギー導入は、脱炭素対応に加え、南海トラフ巨大地震等を見据えたレジリエンス経営の観点からも重要視されている

### 課題

- 中小企業では、災害対応・コスト削減・人材確保といった足元の経営課題の優先度が高く、脱炭素の取組が後回しになりがち
- サプライチェーンからの要請が弱い小規模事業者が多く、従来のプル型支援では脱炭素に関する相談が顕在化しにくい

### 解決の方向性

- 脱炭素を経営課題解決と結びつけている県内の成功事例を整理し、支援機関が経営相談時に活用することで取組企業の裾野拡大
- 中長期的には、域内中小企業による再生可能エネルギー導入を段階的に加速させる

## 取組概要

### 啓発ツール「脱炭素経営の成功事例集」作成

後頁詳細



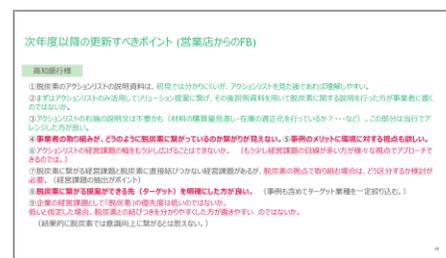
### 啓発ツールの作成

- 当初は、省エネ～再エネのアクション一覧を作成し、「何から取り組めば良いかわからない」を解決する想定
  - ただ、脱炭素切り口は中小企業にとって経営アジェンダ外であることも多く、意欲醸成に苦戦



- 脱炭素ではなく、経営課題を切り口とした成功事例を作成し、「**経営課題は脱炭素で解決しうる**」ことを示した
- 加えて、**各事例に対するROIも付記**することで、「投資対効果がわからない」も解消

### ツール定着に向けたフォロー



### 作成段階のフィードバック収集

- 作成途中段階で、活用想定の高知銀行の営業員からFBを収集し修正



### 試験運用

- 実際の顧客に試験運用し、運用の定着化、ツールのアップデートを図る



取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組  
詳細

2-2-1

# 高知県で作成した脱炭素経営の成功事例集は経営支援担当者が経営相談の一環で、経営課題起点での成功事例を伝えるときに有用

## 脱炭素経営の成功事例集

令和7年度事業 高知県作成

クリックして詳細へ

想定読者・活用シーン

誰が: 経営支援担当者が

いつ活用するか: 経営相談の一環で、経営課題起点での成功事例を伝えるとき

(例)高知県では、地域金融機関が営業時に、成功事例を通じて関心を引き付け、**関心有企業へは提携先の支援機関へ接続**

環境省「令和7年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」

### 「経営課題から始める」脱炭素アクションリスト

経営課題	解決の方向性例
① コストの上昇圧力	材料費 <b>A</b> <b>調達・在庫の最適化</b> 材料の購買量見直し・在庫の適正化を行っているか?
	労務費 <b>B</b> <b>人材不足・生産性向上</b> 自動化・省力化で、限られた人手でも効率よく回せているか?
	光熱費 <b>C</b> <b>光熱費増への対応</b> 電気代や燃料代など、エネルギー価格の高騰に対策できているか?
② 経営資本の維持	モノ <b>D</b> <b>設備保全・更新</b> 設備を点検・更新し、故障やムダな修理を未然に防げているか?
	カネ <b>E</b> <b>予実管理 (PDCA)</b> 計画と実績を比べ、改善を回す仕組みを持っているか?
	インフラ <b>F</b> <b>電力BCP対策</b> 停電や災害時にも、事業を止めずに続けられる準備があるか?

1

環境省「令和7年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」

	A 調達・在庫の最適化	B 人材不足・生産性向上
課題	<p>オリентホテル高知株式会社様 食品ロス1トン/年の削減で、サービスの質・従業員の意欲アップ</p> <p>業種・業態 宿泊業 従業員数 32名</p> <p>事業内容 宿泊施設の運営及び宿泊・飲食サービスの提供</p> <p>建物種別 工場 店舗/施設 その他</p> <p>コロナ禍でホテルの営業が止まり、売上が大幅に落ち込んだことが出発点。経営改革の一環として「脱炭素」へ取り組み、食の分野でも実行に移すことにした。中でも<b>バイキングでの大量食品廃棄</b>が課題であると気づき、計測と削減に挑戦</p>	<p>有限会社高須ハイヤー様 現状をデータで見える化し、事業変革&amp;脱炭素への素地づくり</p> <p>業種・業態 運輸業 従業員数 52名</p> <p>事業内容 タクシーやハイヤーの運行</p> <p>建物種別 工場 店舗/施設 その他</p> <p>コロナ禍で乗客数が急減し、売上が大幅に落ち込んだことが出発点。タクシー業界ではドライバーの経験値に依存した営業が主流であり、データ分析やマーケティングの活用は進んでいなかった。売上回復のためには、<b>需要を的確に捉えた営業手法の確立が必要と判断</b>。営業実績と稼働状況を個人単位でデータ化・見える化し、経営判断の質を高める取組を始めた</p>
方法	<p>① 計測体制の整備: 初期投資として約11万円のはかりを購入し、バイキングで残る食品量を毎日計測</p> <p>② 現場意識の醸成: 取り組みが形骸化しないようスタッフと話し合い、「みんなで作ろう」という意欲を育てながら進行</p>	<p>① 現状の見える化の推進: 個人の営業成績や時間別別売上等を整理・統合し、現状を可視化。今後はOCRでデータ入力の自動化を検討中</p> <p>② データ活用の促進: 可視化したデータを社員にも共有。ただ、成績上位者は活用が進む一方で、伸び悩む社員には定着しにくく、AI (コパイロット) による改善提案機能の導入を検討中</p>
メリット	<p>① 仕入れ・在庫管理の改善: 計測を続けることで、余る食材と不足する食材が把握できた。結果として仕入れと在庫が最適化し、無駄なコストを抑えられた</p> <p>② 従業員のスキルと意欲向上: 残った食材をまかないに活用し、料理人が工夫を凝らすようになった。従業員のモチベーションも高まり、サービスの質向上につながった</p> <p>③ 食品ロス削減と将来のコスト低減: 1年で約1トンの食品ロスを削減。現状の廃棄コストは固定だが、契約更新時に低減が期待できる</p> <p><b>投資額: 1万円未満、効果: 原価率2%/年削減 (仕入・在庫管理の改善)</b></p>	<p>① 業務効率化と人材育成の促進: 正確なデータ共有により新人育成やドライバー支援が進み、生産性が向上。経営者は他の課題解決に時間を割けるようになり、事業全体の改善が進んだ</p> <p>② データ経営への一歩と脱炭素への基礎づくり: 結局のところ、脱炭素経営を進めるためにも、まず現状をデータで可視化することが重要。例えば設備投資やエネルギー最適化を行うにも、エネルギーフローを把握しなければ始まらない。今回の取組は、その「第一歩」として経営変革と環境対応双方の基礎を築いた</p> <p><b>効果: 税込売上20%増加 (生産性向上、従業員意欲向上)</b></p>

11



取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組  
詳細

2-2-1

# 青森県は、営業担当が紹介しやすい簡単な定型の1枚ツールを提供し、省エネ診断への接続を図ることで動機付け

青森では、支援機関へのヒアリングを通じて、中小企業の脱炭素経営における動機付けの重要性を再認識しました。脱炭素を「理解してもらう」ことよりも、日常の経営対話の中で次の行動につなげることを重視し、営業担当を対象に、現場で使える定型のA4・1枚ツールを作成しました。紹介しやすい省エネ診断への導線に絞るとともに、勉強会を通じて活用を促しました。

## 課題

### 背景

- 県内中小企業では、原材料価格やエネルギー価格の高騰、人材不足等の経営課題が優先され、脱炭素は後回しになりやすい

### 課題

- 金融機関等の支援機関において、現場で使える説明ツールが不足し、営業担当が経営対話の中で脱炭素を切り出しにくい
- 結果、省エネ診断等の具体的行動につながりにくい

### 解決の方向性

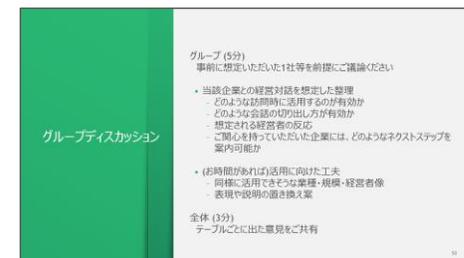
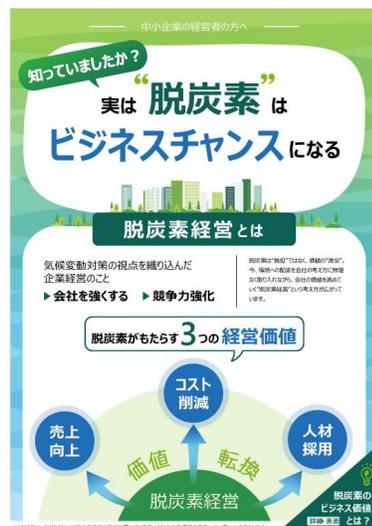
- 金融機関の営業担当が、脱炭素を経営課題解決の切り口として提示できる状態をつくる
- 日常の経営対話に自然に組み込める、簡易な定型ツールを整備

## 取組概要

### 啓発ツール「脱炭素経営のリーフレット」作成

### 後頁詳細

### 勉強会と試験運用



- 日常の経営対話に自然に組み込める、簡易な定型ツールを整備
- 脱炭素を経営課題の話題として、経営者の関心軸(売上・コスト・人材)から対話を始める
  - 省エネ診断につなげることを目指しやすいネクストステップとする

- ツール定着に向けた取組
- 左のツールの活用に向けた勉強会を実施
  - 実際の顧客に試験運用



取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組  
詳細

2-2-1

# 青森県は、営業担当が定期的な訪問 (各種情報提供) 時に、 改まって脱炭素の動向を説明し、その中で自社に置き換えていただくときに有用

## 脱炭素経営のリーフレット

令和7年度事業 青森県作成

クリックして詳細へ

想定読者・活用シーン

誰が: 営業担当が

いつ活用するか: 定期的な訪問 (各種情報提供) 時に、改まって、脱炭素の動向を説明。その中で、自社に置き換えていただくとき  
(例)青森県では、地域金融機関が営業時に、リーフレットを通じて関心を引き付け、**関心有企業へは省エネ診断に接続**

中小企業の経営者の方へ

知っていましたか?

実は **“脱炭素”** は **ビジネスチャンス** になる

**脱炭素経営とは**

気候変動対策の視点を織り込んだ企業経営のこと  
▶ 会社を強くする ▶ 競争力強化

脱炭素がもたらす **3つの経営価値**

売上向上    脱炭素経営    人材採用

コスト削減

価値転換

脱炭素のビジネス価値とは?

このリーフレットは、「脱炭素」の脱炭素経営支援体制構築事業(令和7年度 連携推進事業)の一環として作成されました。

よくある誤解から見る 脱炭素経営の **ビジネス価値**

売上	コスト	人材
<p>脱炭素は大企業向けなのでは?</p> <p>実は!</p> <p>環境配慮という枠を超え、将来を見据えた競争への共通基盤を通じて、取引先から選ばれる理由になる。</p> <p>事例1 ▶ 非鉄金属メーカー 省エネ設備に、顧客の脱炭素ニーズに応える自社製品の価値を再考したことで、インターネット検索で上位に</p> <p>問い合わせ <b>3倍</b></p>	<p>脱炭素はコストがかかるのでは?</p> <p>実は!</p> <p>品質やエネルギー・原材料のコスト効率改善が排出削減に直結、一つの取組でコストも排出も同時に下がる。</p> <p>事例2 ▶ 製造業 材料口を減らし、部品ごとのCO<sub>2</sub>排出量を40%~90%削減</p> <p>削減 <b>1/3~1/2</b></p>	<p>採用には関係ないのでは?</p> <p>実は!</p> <p>若者の約25%が「給料と同じレベル」で企業の気候変動への取組を重視し、就職先を探索。“成長する会社”として見られ採用・定着に。</p> <p>事例3 ▶ 化学メーカー 脱炭素になる商品がコアの注目を受けて採用強化や社員のモチベーション向上に</p> <p>採用応募数 <b>100~400人</b></p>

出典:「脱炭素」の脱炭素経営支援体制構築事業(令和7年度 連携推進事業)

脱炭素経営までの **基本の流れ**

知る → 測る → 減らす → 活かす

情報収集    取組意義の設定    可視化/診断~計画策定    削減実行    資金・人材確保    価値化/開示

**まずはここから!** 省エネ診断 **1日で完了**

専門家が工場・ビル全体のムダを見て、削減策や再エネの導入方法を無料でアドバイス

省エネ診断

お問い合わせ先  
青森みちのく銀行 青森みちのく銀行 〇〇部 〇〇〇〇支店 担当:〇〇 ☎ 000-000-0000

このリーフレットは、「脱炭素」の脱炭素経営支援体制構築事業(令和7年度 連携推進事業)の一環として作成されました。



取組

a 先進層への動機付け促進

1 個社との経営討議を通じ、経営に脱炭素の意義をセット

企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組  
詳細

2-2-1

## 参考：活用シーン別のツール活用によって、個社企業へ脱炭素経営の動機付けを促進

脱炭素経営への動機付けを促進するにあたっては、各地域の実情を踏まえて作成した支援ツールが有効です。とはいえ、誰が使うのか、またどのような場面で使うのかによって、活用すべきツールは異なるため、本事業では、利用者や活用シーンを整理した支援ツール一覧表を作成しました。各地域においては、これらのツールを参考にしながら、支援機関全体で共通の理解を持ち、中小企業の脱炭素経営に向けた動機付けの促進を図ってください。

想定読者

活用シーン

実践支援

訪問時ツール

作戦検討ツール

経営支援  
担当向け



営業担当  
向け



経営相談時	経営相談の一環で、脱炭素を解決手段として気づきを与える
定期的な訪問 (各種情報提供)	脱炭素の話をする前提で、メリット一般論を伝える (関心有企業は本部につなぐ)

令和6年度事業 ダイアプラン5市作成

脱炭素経営の火付けツール

令和7年度事業 高知県での支援  
において作成・公開

脱炭素経営の成功事例集

令和7年度事業 青森県での支援  
において作成・公開

脱炭素経営のリーフレット

 [クリックして詳細へ](#)



# 岡山県は、CFP算定モデルの創出を通じ、脱炭素に対する地域の意識・行動変容を促進

岡山県内企業では、脱炭素の優先度が他の経営課題に比べ低く、脱炭素経営の取組が停滞していました。そこで、製品ライフサイクルフローの可視化によりプロセス単位での課題特定が可能なCFP算定を通じて、脱炭素を経営課題の解決に結びつける事例を周知し、域内企業の意識・行動変容を実現しました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 域内企業は、自動車業界から組織/製品単位でのGHG排出量の開示を迫られつつあり、脱炭素に取り組む必要性が高まってきている
- 岡山大学を中心に域内の脱炭素を推進してきたが、域内企業の取組は限定的

### 課題

- 脱炭素の優先順位が他の経営課題に比べて低く、従来のプル型支援では相談件数が上がっていない
- 支援機関に、ハンズオンで中小企業の脱炭素経営を支援するためのノウハウが不足している

### 解決の方向性

- CFP算定の取組が経営課題の解決にも寄与するモデル事例を創出し、域内企業の機運醸成
- 各支援機関がモデル事例の支援を通して成長し、自立的に企業支援できる体制を構築する

## 取組概要

### CFP算定モデル事例の創出



岡山大学主導で域内企業のCFP算定を実施

- 岡山大学生が域内企業の2製品でCFPを算定
- 算定を通じてライフサイクル上の課題をプロセス単位で発掘。GHG排出量削減に加え、調達コスト削減などの余地も特定



CFP算定結果を活用し、GHG排出量削減と経営課題解決を両立できる施策を検討

- 算定結果をもとに経営課題を抽出・整理し、将来的なビジョンを策定
- 地域のDX支援コミュニティと連携。ITツールを用いて課題解決を仕組み化

### 地域への波及



事例創出を軸に、支援体制強化と機運醸成を達成

- 報告会などで事例を発信し、域内の意識・行動変容に繋がった
- 事例創出を通じた学び合いで、支援機関がノウハウを蓄積し、支援ガイドとして型化



取組

a 先進層への動機付け促進

3 ファイナンスによるコミュニケーションの過程で、経営に脱炭素の意義をセット

# 札幌市では、PIF<sup>1</sup>が企業と対話する機会を提供すること、取組のKPIを設定することを活用し、中堅・中小企業の動機づけに成果

札幌市では、中堅・中小企業において、脱炭素が経営課題の解決に結び付くものとして十分に認識されていないという課題がありました。そこで、北海道銀行・北陸銀行と連携し、非財務情報を含むKPI設定を行う「PIF（ポジティブ・インパクト・ファイナンス）」を活用し、経営と脱炭素を結び付けた対話の機会を創出しました。令和7年度は、脱炭素を経営の文脈で理解・動機づける上で有効な対話手法を明らかにするため、PIFの検証を実施しました。

## PIF検証の概要

検証目的

下記2点を達成するために有効な対話内容・方法を明らかにする

- 札幌市の中小企業が脱炭素経営を行いたいという意欲を高める
- 札幌市の政策に対し貢献したいという意欲を高める

検証内容

下記の流れで対話を実行し、意欲の高まりを図る(3社に実施)

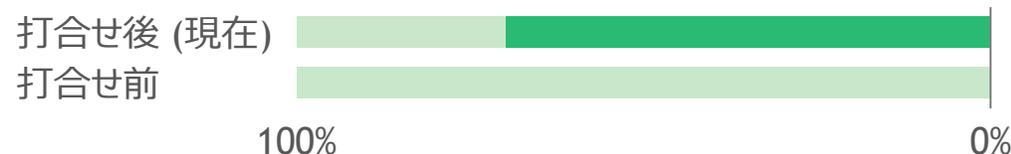
- 採用や売上といった経営課題をヒアリング
- 脱炭素(ポテンシャルをもつ)商品/サービスや取組等、現状をヒアリング
- 脱炭素を活用した経営課題の解決方法や、企業ブランディングの方法を提案
  - 取引先・人材・自治体等への訴求方法

## 検証結果

従来、PIFに取り組む姿勢を持つ企業であったが、対話を通じて意欲がより高まった

5. 脱炭素を、自社の経営に活用したいと思いますか。打合せ前後のお考えをご回答ください

■ 強くそう思う
 ■ そう思う
 ■ ややそう思う
 ■ あまりそう思わない
 ■ 全く思わない



“ 今回お話を伺い、自社の将来のことを考えて、自分がワクワクしました

“ 検証を経て、採用活動や営業活動の際に自社の脱炭素の取り組みをアピールしたいと思いました

“ 同業他社の脱炭素サービスの事例をご紹介いただいたので、我が社でも同様のサービスが可能ではないかと思いました。今後前向きな検討をしたいです



1. ポジティブ・インパクト・ファイナンス



取組

a 先進層への動機付け促進

4 脱炭素による  
経営課題解決セミナー

# 広島県は、地域企業の典型的な経営課題と脱炭素経営を紐づける事例を整理し、 取り組みのストーリーを事例集やセミナーにて発信

広島県では、自治体や金融機関がセミナーなどで脱炭素の情報提供を行ってきましたが、情報を得た企業が実際の取り組みに進まないことが課題でした。そこで、脱炭素経営により経営課題が解決できた先進事例を整理し、そのストーリーやメリットを訴求することでマス層への動機づけに繋げています。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 中小企業ではコスト削減や人材獲得などの課題が優先で、脱炭素は劣後の傾向

### 課題

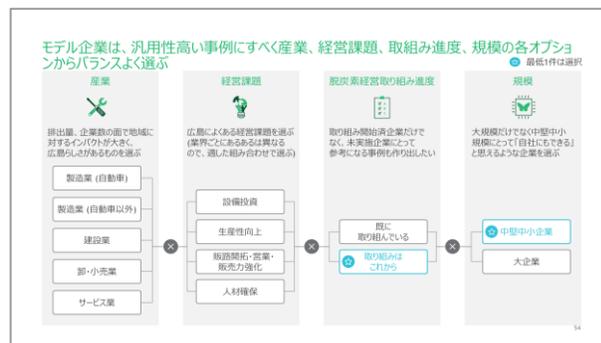
- 支援機関から、セミナーや事例等の情報提供を行うものの、企業が自分事しづらく、「測る」「減らす」のステップに移れていない

### 解決の方向性

- 企業側と支援機関側両方のニーズを踏まえた内容・形式（ストーリー）で先進事例をまとめ、域内企業向けに発信

## 取組概要

### モデル事例の整理



県、金融機関にて、地域での代表的な経営課題を抽出し、その課題と脱炭素経営に同時に取り組み企業のストーリーを整理

- 代表的課題や典型的な産業から2-3社選んで打診
- 取り組むきっかけ、脱炭素面やビジネス面での成果をヒアリング

### 地域への波及



先進企業の取り組み内容や取り組むきっかけ、成果を、事例集やセミナーにて発信

- 事例集ではストーリーを時系列で表す、経営者や担当者のコメントを入れる等共感を得られる形を検討
- セミナーでは実際にモデル企業が登壇し、親近感や共通点を感じてもらえるような発信を実施



取組

- a 先進層への動機付け促進
- 5 脱炭素を付加価値とする産業モデルの構築

# 和歌山県では、地場産業活性化の一環で、脱炭素を付加価値にする産業モデルを構想

地場産業活性化の一環として、産業レベルで脱炭素関連のビジネスチャンスを探る取組を進めています。特に、繊維業においてサステナビリティの潮流を活かした産業価値向上について仮説立案し調査を行うことで、地域の雇用や経済の課題解決を図り、新たなビジネスモデルの構築をめざしています。

## C 特定産業の活性化

### 課題と解決の方向

#### 背景

- 県経済や雇用を支えてきた鉄鋼・石油の大企業が拠点を停止及び縮小
- 若年層の県内定着率は年々低下しており、県外大学や短大への進学者割合は8割以上に上り、県外就職率も22.4%に達している

#### 課題

- 県内の産業構造変化に伴い新たな成長分野に移行し、雇用機会の創出及び若年層の県内定着をめざす

#### 解決の方向性

- 地場産業の「稼ぐ力」や「魅力」を面的に強化するために、産業レベルで脱炭素関連のビジネスチャンスを探る
  - 価値化・産業化に向けて脱炭素の潮流を捉え、取引先・消費者に訴求
  - 若年層に対して、和歌山の職場の魅力・やりがいを提供

### 取組概要

#### ビジネス機会の初期仮説



#### 仮説の一次検証



#### 勉強会実施



サステナビリティの潮流を活かした繊維産業の価値向上に向けて4つの方向性を仮説

- 一次産業と繊維産業の連携
- 最終製品の共同ブランド化
- 共同回収、共同静脈・共同プログラム化
- 再生糸を起点とした動静脈連携

各仮説の実現可能性について検証

- 実現に向けた論点明確化と、それに対する調査(市場や供給量の規模、具体的な技術の保有者等)
- 地元事業者に対するサウンディング

今後、事業者と産業モデル実現に向けた勉強会を実施予定



# 和倉温泉エリアは、復興まちづくりのためのビジョンの設定や共通の課題抽出を起点に、地域ぐるみでの持続可能な観光経営を図った

和倉温泉エリアでは、令和6年1月1日に発生した能登半島地震を契機に、旅行形態の変化、働き方改革、IT化、環境・省エネ、旅館とまちとの関係、奥能登と和倉温泉との連携など、今までの課題解決も見据えたビジョンを策定し、まちづくりの検討を進めました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 震災により大きな損害が発生し地域全体で復興していく必要があった
- 震災と震災前からの地域課題の両方の解決が必要となった

### 課題

- 人材不足解消とサービス向上の両立
- 観光客から評価される付加価値の創出(環境に優しい温泉地)
- 先の世代へつなげるための資源の無駄ない活用

### 解決の方向性

- 共同事業への取組みを検討(業務の効率化、スケールメリットの創出)
- 地域全体での貴重な温泉資源の無駄のない利用方法の検討

## 取組概要

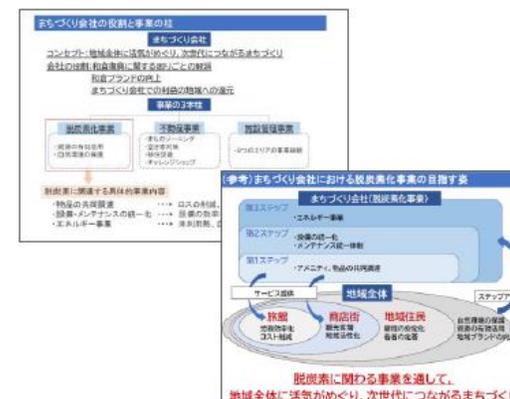
### ビジョン策定(令和6年)



- 観光産業全体にとってサステナビリティが経営課題の解決につながる方向性を明確化

- 和倉温泉エリアとしての将来像を整理
- 旅館事業者が共通認識を持てるよう、エリア全体のビジョンとして言語化

### 事業検討と新会社設立(令和7年)



- 復興プランの具体的プロジェクトの一つとして、地域連携による脱炭素の事業を検討
- 復興プランの実現を担うまちづくり会社「株式会社わくらす」の事業検討
  - 物品の共同調達
  - メンテナンス体制の共同化
  - 未利用温泉熱の利活用



# 長野市は、地域・企業としての「人材採用難」という経営課題を解決するために 人事・採用責任者を通じて脱炭素を“経営テーマ”として自分事化する取組を実施

長野市では若年層の市外・県外流出が課題となっており、多くの企業において「人材・新卒採用難」が企業における大きな経営課題の一つとなっておりました。脱炭素経営が少しずつ広がっていく一方で、その取組が企業の一部門のみの取組にとどまり会社全体での理解浸透・施策遂行に至らない課題も発生しました。そこで、人事・採用責任者を主な担い手として、脱炭素を採用力や企業価値の向上につながる経営テーマとして自分事化するための取組を実施しました。

## 課題と解決の方向性

### 課題

- 長野市の企業では若年層の市外・県外流出に伴い、「人材採用」に非常に苦慮する状態が継続しており、課題意識が存在

### 課題

- 排出量可視化等の取組が、経営や採用戦略と結び付かず、社内の一部対応に留まりがち
- 経営層に近い意思決定ラインおよび人事・採用部門まで、脱炭素の位置付けが届きにくい

### 解決の方向性

- 地域・企業共通の経営課題である「人材採用」をテーマに設定
- 人事・採用責任者を起点に、脱炭素を採用力・企業価値向上につながる経営テーマとして再定義

出典：長野地域脱炭素実現推進協議会 HP

## 取組概要

### 人事・採用責任者向け動機づけプログラムの実施

- 市内企業の人材・採用責任者を対象に、全3回の連続型セミナー/ワークショップを開催。
- 今年度は若手社員の参加を必須とした。学生・若手社員の価値観や採用市場の変化を共有する講義に加え、参加企業同士の意見交換やグループワークを通じ、自社の価値と具体的なアクションを言語化。
- 人材採用へ好影響をもたらす「経営戦略」としての脱炭素を考えるとともに、「事業活動」としての脱炭素も議論。長野県内で実施されている“アクセルトレーニング”なども紹介しながら、具体的な削減実行策をとともに検討した。



2025年度 人事採用責任者向け脱炭素経営セミナー 第3回 ワークショップ開催レポート  
“採用に好影響”をもたらす「魅力ある企業づくり」に「魅力的な情報発信」

日時：2025年12月12日(木) 14:15-16:15  
場所：長野県協賛 3F アリススペース  
参加企業数(参加者数)：10社/16人

日時：2025年12月12日(木) 14:15-16:15  
場所：長野県協賛 3F アリススペース  
参加企業数(参加者数)：10社/16人

「魅力的な情報発信」  
～人事採用から考える持続可能な企業としての情報発信～

本日の目的：長野地域脱炭素実現推進協議会事務局 岡田 義彦  
「魅力ある企業」の成功事例共有：株式会社コパド 総務部 部長 原山 純一様  
現代の学生の声を反映し、サステナブル・サーキュラー・エコノミーも採用のテーマとして取り入れたことで新卒採用に好影響の成果

「魅力ある企業」の広報戦略グループディスカッション & ワークショップ

① 採用における成功要因を採用責任者・若手社員それぞれの視点で考える  
② 採用責任者・若手社員が共に考える自社の魅力・価値を「伝わる」採用メッセージ・広報展開

※最終ページは今回の人事採用責任者向けGXセミナーワークショップ最終アジェンダの「魅力ある企業づくり」に関する内容です。

「脱炭素」×「サステナブル」×「グリーン」×「デジタル」による企業文化の発展により  
新卒採用力が飛躍的に向上

GXセミナー・ワークショップ開催後、  
参加者が経営層に内容をフィードバックできるようにレポート・資料を協議会事務局にて作成



# 今治市では、脱炭素×人材エンパワメントを軸としたビジョンマップを求心力に、多様な人材が脱炭素経営支援プログラムを受講

今治市では脱炭素経営と、若者世代や女性をはじめとした多様な人材のエンパワメントの相乗効果を目指しました。脱炭素×人材の両軸が肝であると表現したビジョンマップを求心力に、脱炭素経営支援プログラムを受けて自社や地域の脱炭素を牽引する「今治グリーンフェロー」を19名(令和6年度)輩出しました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 人材・後継者不足に起因して地場産業が衰退
- 各機関が個別に支援を行うも、脱炭素化の機運が十分に高まらず

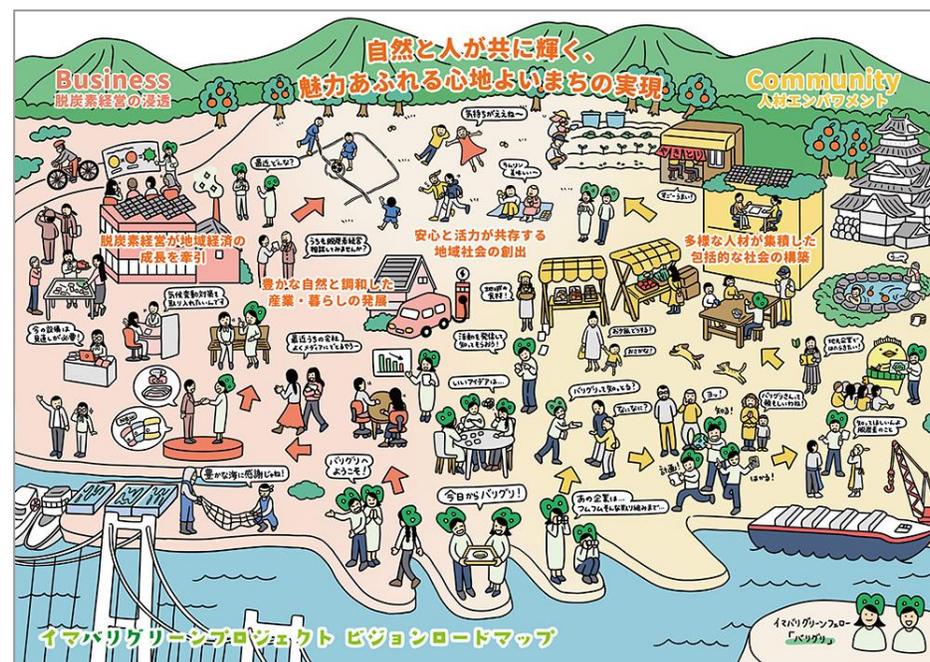
### 課題

- 人口減少による地場産業の衰退が進む中、多様な人材が域内企業で活躍できる風土醸成の必要がある
- 地域脱炭素化の目的やビジョンが不明瞭で、支援機関側も個社支援を超えた地域の脱炭素化にはコミットしづらい

### 解決の方向性

- 脱炭素と人材エンパワメントの両軸がプログラムの軸であることをビジョンマップとして表現
- 脱炭素経営支援プログラムの受講生は人材多様性を担保

## 取組概要



- 脱炭素経営の浸透と人材エンパワメントを両軸として進めることをビジョンマップとして表現
- 脱炭素経営人材の育成・排出に当たっては各企業から幅広い年齢・性別・役職の人材を選出いただき、多様な人材が活躍できる環境構築を実現



取組

b 域内企業全体への普及

7 先進層の取組の成果/方法を身近なストーリーとして発信

# 和歌山県は、先行企業をアンバサダーとして選定しセミナーやネットワーキングの場に登壇することで、個々の取組を地域全体へストーリーとして発信し波及を実現

アンバサダーは、先行企業として取組を発信し、県内企業や支援機関の学びを促すことで、取組を地域全体へ波及させる役割を担います。選定基準として、継続的な脱炭素の実践 (Green)、県内企業への発信活動 (Gurumi)、脱炭素を通じた競争力強化・成長 (Growth) の3つの視点を重視しています。

## 課題と解決の方向

### 課題

- 最終的にはすべての県内企業に脱炭素経営を推進する中で、個社へのアプローチだけでは限界があり、地域全体での支援体制が不可欠

### 解決の方向性

- 先行企業をアンバサダー企業として選定することで取組を周知し、継続的な学びを促す
- アンバサダー企業の選定基準として、G<sup>3</sup> (Green、Growth、Gurumi) を構想
  - 継続性につながる脱炭素の実践、県内企業への発信活動の実施、脱炭素を通じた競争力強化・成長という3つの観点から総合的に判断

## 取組概要

### アンバサダーの役割



アンバサダーとして、セミナーやネットワーキングの場に登壇して県内企業や支援機関の学びに活かすことで、個々の取組の地域全体への波及を実現

- アンバサダー企業の姿勢や取組を県内企業に示し、脱炭素の機運を醸成する
- 域内企業の知見を深め、脱炭素経営の「自分事化」を促進

### アンバサダー選定の基準、G<sup>3</sup>



アンバサダー企業の選定基準として、G<sup>3</sup> (Green, Growth, Gurumi) を考案

- Green: 継続性につながる脱炭素の実践
- Gurumi: 県内企業への発信活動の実施
- Growth: 脱炭素を通じた競争力強化・成長

アンバサダー企業としての役割を果たすためには、企業が継続的に脱炭素を実践する姿勢を持つこと (Green) と成功事例を積極的に発信すること (Growth)、他企業の取り組みを後押しすること (Gurumi) が重要



取組

- b 域内企業全体への普及
- 8 域内企業の特徴を踏まえ先進層とは異なる取組易いメリットの提示

# 明石市では、「宣言」により最初の一步を明確にし脱炭素経営の初動を促している

明石市では、脱炭素を環境対応にとどめず、企業価値や競争力の向上につながる経営の取組として捉え、新設したあかし脱炭素経営パワーアップ制度を通じ、域内企業への普及を図っています。本制度では、まず宣言により取り組みやすい第一歩を示すとともに、域内のサポーターが宣言内容や企業の課題を踏まえてヒアリングを行い、適切な支援メニューにつなげることで、次の行動を具体化しています。

## 課題と解決の方向性

### 課題

- 市内事業者の多くを占める中小企業では、エネルギーコスト高騰や人材不足などの経営課題が優先され、脱炭素経営は必要性は感じつつも、自社の取組として具体化しにくい状況
- 情報提供やセミナーだけでは、「自社でどう取り組めばよいか」が分かりにくい

### 解決の方向性

- 宣言という取り組みやすい入口を設け、脱炭素経営への第一歩を踏み出しやすくする
- 宣言書の設問を通じて、次に取り組む内容を整理し、取組の地域内波及を促進

## 取組概要



宣言事業者を市ホームページで公表



登録証の発行

## 取組の入り口としての宣言

- 取組水準を問わず簡単に宣言が可能
- 市や自社HPの公表によるPR機会、宣言事業者限定の補助金メニュー提供等メリットを用意

は、以下の項目を実践して、脱炭素経営に取り組みます。

### 取組項目

以下の項目から、すぐに取り組むを3つ以上、取り組んでみたい内容も含めて6つ以上選んでください。また、選んだ項目のうち、特に支援が欲しい項目があれば選択してください。

取組区分	取組内容	取り組む	取り組んでみたい	特に支援が欲しい
知る	脱炭素に関する情報を収集する（セミナー、研修参加など）			
	脱炭素経営の実践に向けた体制を整備する（担当者設置、社内勉強会）			
測る	市や関係団体が実施する脱炭素関連取組へ参加・協力する			
	自社の電気・都市ガスなどのエネルギー使用状況を把握する			
	自社のCO <sub>2</sub> 排出量を把握する			
減らす	使用エネルギーの削減余地を把握するため、省エネ診断を受診する			
	CO <sub>2</sub> 削減計画を策定し、目標を設定する			
	照明や空調などの適切な使い方を意識し、身近な省エネに取り組む			
	通勤や業務時における公共交通の利用促進やエコドライブに取り組む			
	環境負荷の少ない資材・物品・原料の調達に取り組む			
	使用設備の稼働時間や運用の改善に取り組む			
	照明のLED化に取り組む			
	高効率空調への更新に取り組む			
その他設備（照明・空調以外）の省エネ化に取り組む				
再エネ設備（太陽光発電、蓄電池等）を導入する				
社用車を電動化する（電気自動車など）				
再エネ由来の電気を購入する（電力プランの切り替え）				
自社所有建物の省エネ改修、ZEB化に取り組む				

## 宣言書を通じた次の取組の整理

- 宣言書内で現在、将来の脱炭素化の取組項目を質問
- 「知る・測る・減らす」の中から、自社に合った取組を選びやすくしている



取組

- b 域内企業全体への普及
- 8 域内企業の特性を踏まえ先進層とは異なる取組易いメリットの提示

# 三豊市は、脱炭素への取組インセンティブがある認定制度を創設し、中小企業へ公的な認証・表彰や市補助制度等の経済的メリットを提示

三豊市には支援の座組は存在するものの、域内企業で脱炭素経営が進展しないという課題がありました。その要因は、企業側が脱炭素経営の必要性や取組メリットを実感できていない点にあると考え、取組メリットをわかりやすく訴求する仕組みとして、脱炭素経営事業者認定制度を創設しました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 「環境都市みとよ」を掲げ、2024年3月に市と民間企業4社で三豊市カーボンニュートラル推進協議会を設立し、域内企業の脱炭素経営を推進
- 一方で、域内企業への取組浸透は難航

### 課題

- 域内企業は脱炭素の理解に乏しく、費用負担・人材不足などにより脱炭素の取組優先順位も低い
- 市等が情報発信しても、企業側が脱炭素経営の必要性やメリットを実感できず、関心が高まらない

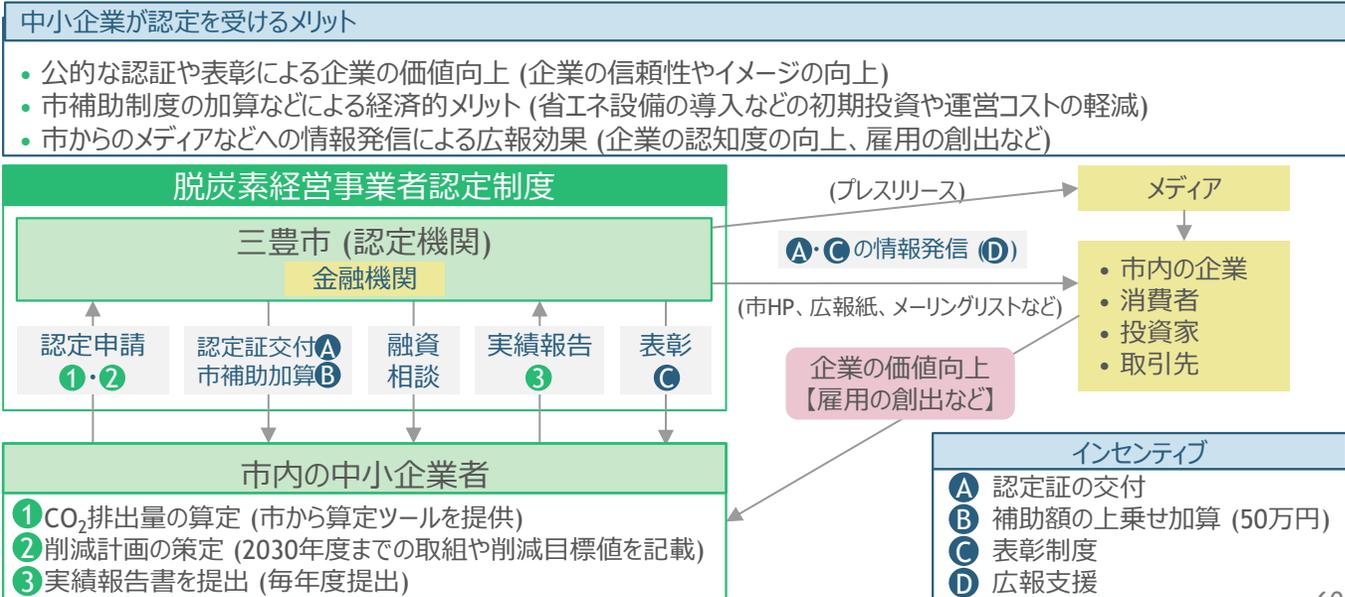
### 解決の方向性

- 域内企業が脱炭素経営のメリットを感じられる仕組み・制度を構築し、取組のハードルを下げ、取組のきっかけ創出
- 市の施策とリンクさせ、企業側に分かりやすいインセンティブを付与

## 取組概要

域内中小企業の脱炭素経営を後押しするため、企業側が取組メリットを感じられる仕組みとして、脱炭素経営事業者認定制度を創設。制度設計に当たり、以下3点を重視した

- 域内企業が取組メリットを感じられるようなインセンティブ設計とすること
- 域内企業にとって取組ハードルが低く使い勝手のよい制度や申請様式とすること
- 簡便性と実効性を備えつつ、グリーンウォッシュ回避のため第三者認証を取得すること



## 動機付けを促す取組においては、経営課題や価値創出の文脈を起点とすることが重要

域内中小企業の動機付けは、地域で脱炭素経営を推進する上で取組の成否を左右する重要要素です。そのため、企業の脱炭素への関心度に応じて取組を設計するとともに、企業の経営課題や価値創出を起点とし、脱炭素を有効な打ち手の一つとして位置づけ、排出削減への一歩を後押しすることが必要です。

### 企業の経営課題や価値創出の文脈を起点に、脱炭素を有効な打ち手の一つとして位置づける

- 脱炭素を目的化せず、企業の経営課題や価値創出を起点とし、脱炭素をどのように組み込み得るかを検討する
  - (例) 経営課題の解決意欲の高い企業に対して脱炭素を手段とした打ち手を提案
- 域内企業への誘引や先進事例の共有でも、脱炭素の先進性でなく、経営課題解決や価値転換を主軸にする
  - (例) 経営課題を抱えていた企業が、脱炭素の取組を通じて得た変化や成果を、プロセスを含めて示す



以下のような場合には裾野拡大や域内波及に繋がりにくい

企業の脱炭素関心度の違いを踏まえず、企業全体に同一のアプローチを適用してしまう

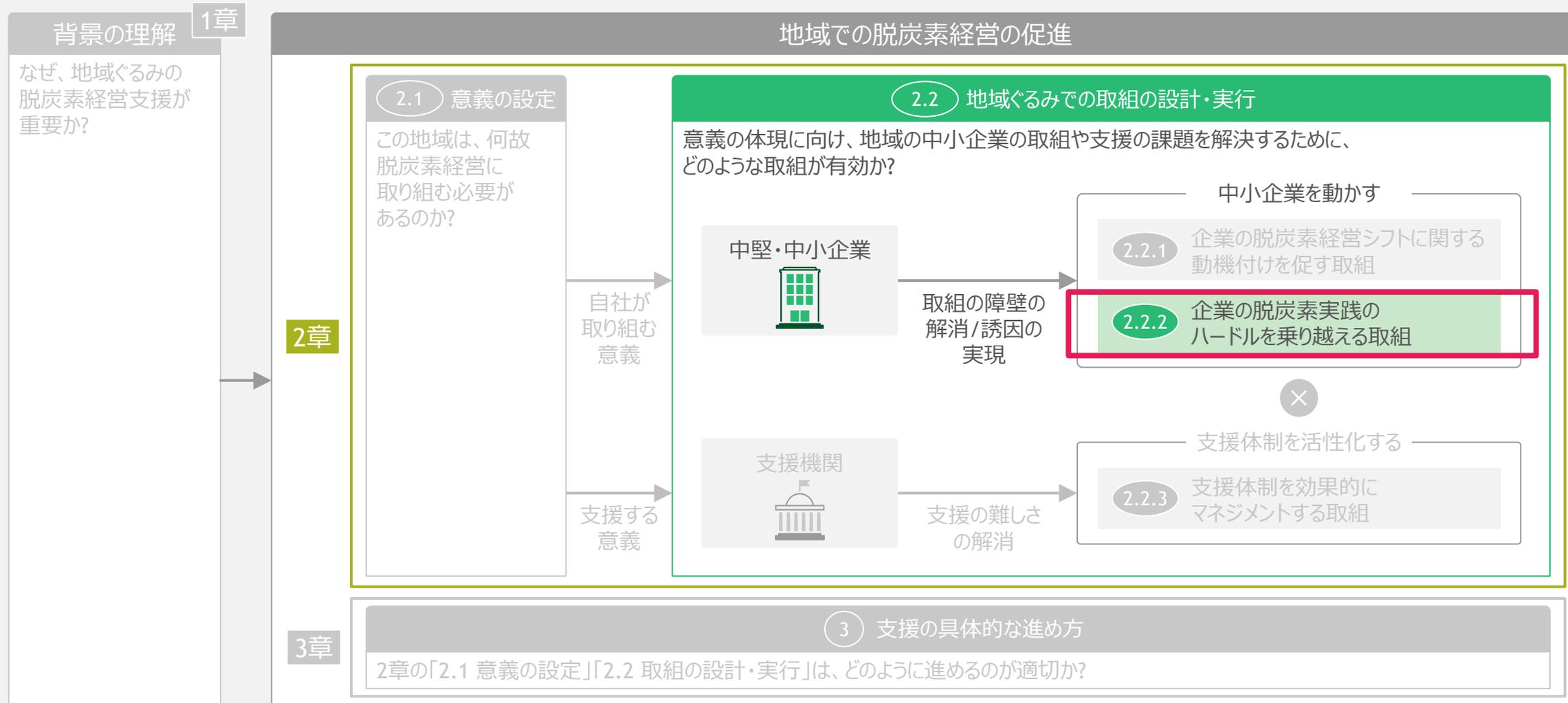
- 先進層の取組をそのまま域内企業全体に展開しても、域内波及につながらない
- 脱炭素の重要性を取組の入口に据えてしまう
- 一般的な世の中のリスク・チャンス動向等、粗い説明に留まると、企業にとっての経営メリットが感じられにくい

# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
  
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
  
3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2.2.2 : 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組

脱炭素経営に関心や意欲があっても、人材・資金・知識といった制約により、実践に踏み出せない企業は少なくありません。本節（2.2.2）では、こうした課題を踏まえ、企業が脱炭素の取組を実行しやすくするためのハードル低減の取組を紹介します。



# ハードルを乗り越える取組

- 本節では、脱炭素経営に関心や意欲はあるものの、**実践に踏み出せていない中小企業を後押しするための取組**を紹介します
- 多くの中小企業では、脱炭素の必要性を認識していても、**人材・資金・知識の不足や、投資採算性への不安**などにより、具体的な行動に移ることが難しい状況にあります。  
そのため、動機付けに続く次のステップとして、**「やりたいができない」状態を解消する支援が不可欠**です
- こうした課題に対応するために、
  - 支援策や相談窓口へのアクセスを容易にする工夫
  - 投資の採算性を高める仕組みづくり
  - 脱炭素の取組を、身近で実感しやすいアクションとして捉えてもらう工夫など、**企業が実践に移りやすくなる環境づくり**を紹介します
- 重要なのは、**すべての企業に高度な取組を求めることではなく、各社の状況に応じて「無理なく始められる一歩」を用意すること**です。  
本節の事例は、脱炭素の取組を現実的な選択肢として提示し、行動につなげるためのヒントを示しています

# 脱炭素の実践に移る企業に対しては、その取組のハードルを下げる環境を地域として準備

脱炭素経営に取り組もうという意思のある企業は、「測る」「減らす」といった取組が必要となりますが、多くの中堅・中小企業にとってその推進にはリソース面等の難しさが多いのが現状です。地域としてその主要なハードルを捉え、解消する環境整備の方向性は大きく6つ存在します。

## 視点



**中小企業の脱炭素実践のハードル**



**地域ぐるみだからその解消の切り口**

地域の中堅・中小企業が、排出量可視化・計画策定・削減・開示といった一連の取組を進めるには、リソース面等の様々な難しさが存在

支援機関単独でその解消に取り組むことも可能だが、次のような地域ぐるみならではの特性を活かした解消方法を検討することも有効

- 必要となる多様な支援の連動
- 民間のパワーと公的なルール整備の連動
- スケールメリットの発揮



## ハードル低減アプローチの全体像



	概要	取組の方向性
c 支援策 アクセスの 容易性	企業が脱炭素の実行に必要な人材・資金情報等のリソース調達を容易にする	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 企業の脱炭素取組状況の共有 </li> <li>2 域内ワンストップ窓口の設置 </li> </ol>
d 投資採算 性の担保	地域で実行の収益性を高める環境を整備する	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 ROIが高い取組の特定 </li> <li>4 ROI自体の改善 </li> </ol>
e 脱炭素の手 触り感の 確保	脱炭素自体に係る、漠然とした抵抗感を払拭・軽減する	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 抵抗感の払拭 </li> <li>6 脱炭素が個人/企業の身近なアクションと紐づいていると発信 </li> </ol>

# 取組として6つの方向性の取組が存在、持続的な排出削減が回り続ける仕組み作りが肝要

取組アプローチには、「c支援策アクセスの容易性」「d投資採算性の担保」「e脱炭素の手触り感の確保」等の6つのアプローチが存在します。また、これらは単発の取組に留まらず、持続的な排出削減が回り続ける仕組みを設計できるよう、気域内外の脱炭素に係る支援メニューへ適切に接続できる体制構築を行うのが重要です。

## ハードル低減アプローチ

## 実践事例

<b>c</b> 支援策アクセスの容易性	<b>1</b> 企業の脱炭素取組状況の共有	秋田県	<ul style="list-style-type: none"> <li>シームレスに域内支援を提供すべく、「脱炭素カルテ」を運用し中堅・中小企業の脱炭素経営の取組状況を支援機関間で共有</li> </ul>
	<b>2</b> 域内ワンストップ窓口の設置	古賀市	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップ窓口を創設し、コーディネーターが企業の経営課題に応じた脱炭素ソリューションを提供/支援機関とのマッチングを実施</li> </ul>
<b>d</b> 投資採算性の担保	<b>3</b> ROIが高い取組の特定	明石市	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップ窓口を創設し、脱炭素ソリューションだけでなく、脱炭素を活用した売上向上・コスト改善・採用力強化等の価値転換の支援を行う経営課題エキスパートのマッチングを提供</li> </ul>
		尼崎市	<ul style="list-style-type: none"> <li>簡易な省エネ診断を一部無料で提供することによって、企業にとってROIの高い取組特定を促進</li> </ul>
	<b>4</b> ROI自体の改善	青森県	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ診断の精度を上げるツールの活用(例 Green AI社)によって、効率的に企業にとってROIの高い取組を特定</li> </ul>
<b>e</b> 脱炭素の手触り感の確保	<b>5</b> 抵抗感の払拭	京都府	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の共通フレームワーク整備によりサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)波及を後押しすることで、企業は目標達成に応じて金利優遇獲得しROI自体改善</li> </ul>
	<b>6</b> 脱炭素が個人/企業の身近なアクションと紐づいていると発信	今治市	<ul style="list-style-type: none"> <li>カードゲームを用いて脱炭素経営を楽しく学ぶ機会を提供し、「脱炭素は難しい」等の心理的ハードルを低減</li> </ul>
		ダイア5市	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素をレベル別で「身近な取組」に落とし込み + 認定・表彰制度で後押しすることで、企業が手触り感を確保しアクションに移しやすい仕組みを構築</li> </ul>



# 秋田市は、脱炭素カルテを支援機関間で共有し、企業へ域内支援をシームレスに提供

秋田市では、支援機関間で中堅・中小企業の脱炭素経営の取組状況を共有する「脱炭素カルテ」を、2024年度から運用開始しました。これにより、たとえ競合関係にある支援機関同士であっても、脱炭素支援に限って情報連携を行うことが可能となり、企業に対して切れ目のない支援を提供できるようになりました。また、企業側においても、相談のたびに同じ説明を繰り返す必要がなくなり、最適な脱炭素メニューの提案を受けられる体制が整いました。

## 課題と解決の方向性

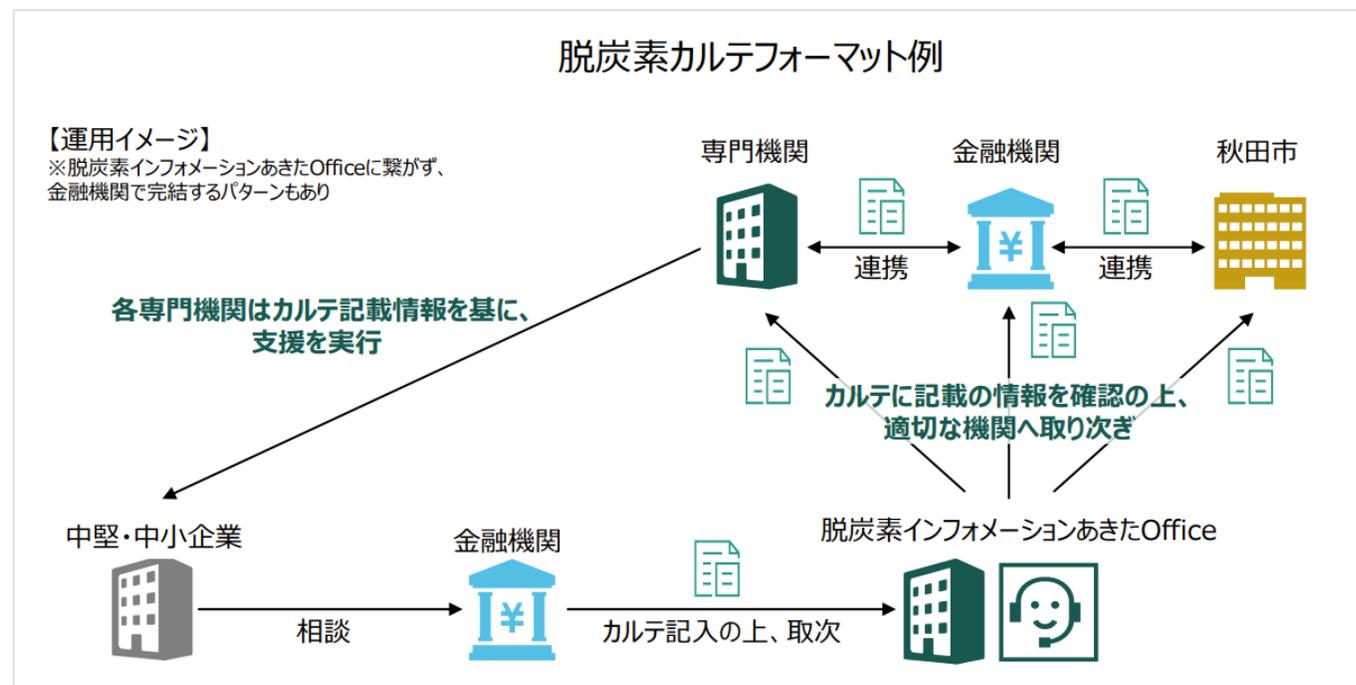
### 背景と課題

- 中堅・中小企業の脱炭素経営支援は、複数の支援機関の連携が効果的である一方で、情報共有が進みにくい状況にあった
- 支援機関間で企業の脱炭素取組状況が共有されず、企業・支援機関双方に非効率が生じていた

### 解決の方向性

- 中堅・中小企業の、脱炭素経営支援領域に限定し、支援機関間で情報連携を行う枠組を構築した
  - 共通フォーマットである「脱炭素カルテ」を、活用、相談履歴や省エネ診断結果を共有
  - 企業への支援を切れ目なくつなぎ、最適な脱炭素メニューの提供を可能とする

## 取組概要





# 古賀市は、ワンストップ窓口を創設し、コーディネーターが企業の経営課題に応じたメニュー提案/域内支援機関とのマッチングを実施

古賀市は、企業のお困りごとを、カルテの記載内容・面談を通じコーディネーターが把握し適切な支援メニューを提案する制度が実際に機能するかをロールプレイングで検証し、明らかになった課題に対する打ち手を整理しアップデートしました。

## コーディネーター制度のロールプレイング

### 背景

- 支援をする側/される側ともに課題感あり
  - 支援機関/専門機関は支援メニューの個社への営業が必要で手間がかかる
  - 中堅・中小企業は相談先が分からない
- 両者の課題を解決すべく、コーディネーターがマッチングし、市内で脱炭素経営を促進

### 目的

- 制度案が実際に機能するか、検証

### 出席者

- 市内の脱炭素の取組の先進事業者 (相談企業役)
  - 自社の状況をカルテに事前入力
  - 実際のお困りごと相談にむけて書面を準備
- 支援/専門機関 (コーディネーター/支援機関役)
  - コーディネーター役は、上記のカルテ・書面の内容を事前に確認

## 参加者全員での振り返りで明らかになった課題に基づきアップデート

### 現状

コーディネーターとの面談の場で支援ニーズを全て整理しようとした

相談企業は経営課題と脱炭素の取組の課題を区別せず相談する

コーディネーターは支援メニュー一覧表のみでマッチングを判断

### 課題

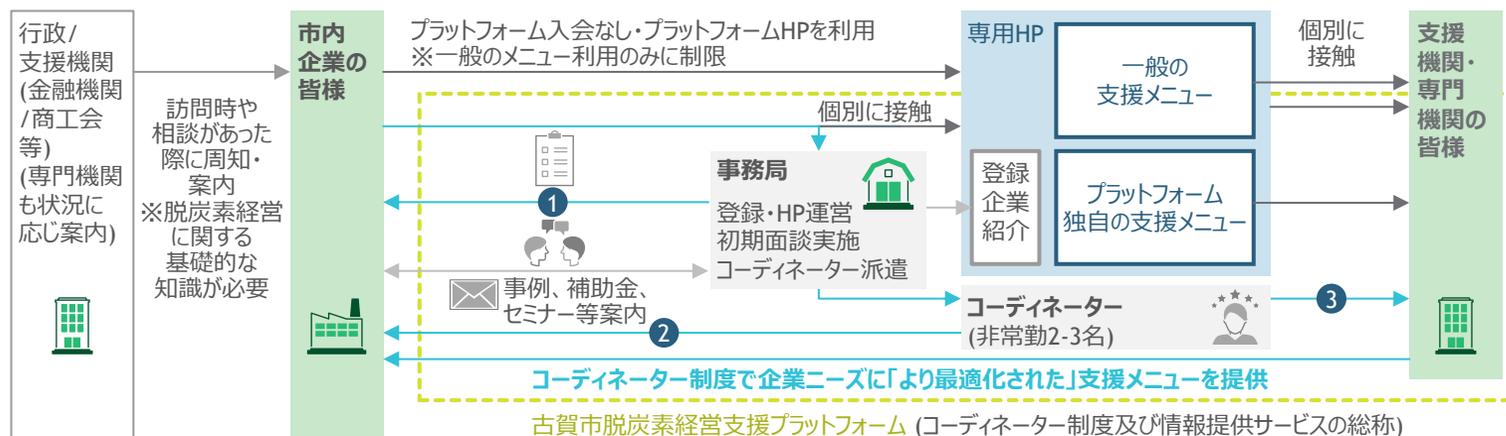
1 面談に先立ち、事務局による支援ニーズのさばきが必要

2 地元人材では経営課題解決と脱炭素の取組を組み合わせることが難しい

3 支援メニューの詳細が把握できておらず適切なマッチングができない

### 打ち手

- カルテを○×で回答する形式に簡略化し、回答から「知る」「測る」「減らす」いずれの支援ニーズが強いかわ定型化
- 経営人材を活用
- 域内での経済循環創出のため、地元人材のコーディネーターも育成
- 支援機関とコーディネーターの定期的な意見交換の機会を確保





# 明石市は、窓口創設にて脱炭素ソリューションだけでなく、脱炭素を活用した売上向上・コスト改善・採用力強化等の価値転換の支援を行う経営課題エキスパートのマッチングを提供

明石市では、「あかし脱炭素経営パワーアップ制度」を通じて、市内事業者が脱炭素の実践と価値転換を同時に進められる支援体制を整備しています。脱炭素宣言を起点に、アウトリーチ機関による意欲醸成、コーディネーターによるマッチング、市内サポーターへの接続までを一体的に設計することで、支援策へのアクセスを市内で完結できるワンストップ窓口化を図っています。

## 課題と解決の方向性

### 課題

- 脱炭素に取り組みたい企業が、どこに相談すればよいか分かりにくい状況
- 脱炭素の取組が、売上・採用等の経営価値につながりにくい構造

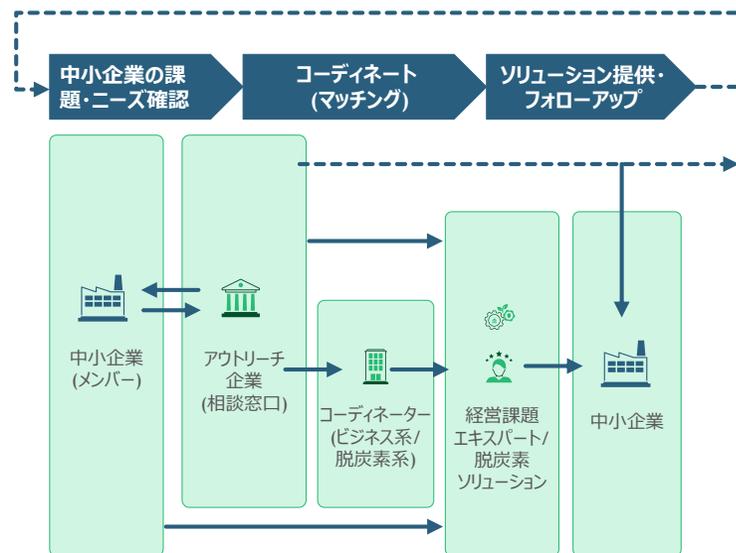
### 解決の方向性

- コーディネーターを設置し、脱炭素宣言を起点に、アウトリーチ機関・コーディネーター・サポーターをつなぐ市内完結型の支援導線を構築
- 脱炭素の実践支援に加え、ビジネス系の価値転換を支えるメニューも設置

## 取組概要

### メンバー・サポーター間の支援マッチング

- 脱炭素宣言を行ったメンバー事業者の課題整理
- コーディネーターによる課題の仕分けと、市内サポーターへの接続
- サポーターと連携した個社伴走支援の実施



### 脱炭素化と脱炭素の価値転換の両輪での支援

脱炭素ソリューションが提供できるサポーターだけでなく、脱炭素を活用した売上向上・コスト改善・採用力強化等の価値転換の支援を行う経営課題エキスパートのマッチング

- 脱炭素を通じたチャレンジの姿勢を訴求する採用特設ページや営業パンフレットの作成

### 支援例





## 尼崎市は、省エネ診断と並行して、簡易省エネ診断を展開し、診断を通じたROIの高い取組特定を市内企業に幅広く展開

尼崎市は、脱炭素化設備等導入促進支援事業の一環として、省エネ診断を起点とした支援を展開しました。専門機関による診断に加え、市内の電気工事事業者等による簡易な省エネ診断を無料で実施することで、対応件数を大幅に拡大しました。その結果、支援機関にとっては限られた資源で多くの企業にリーチすることが可能となり、企業にとってはROIの高い取組を特定できるようになりました。

### ROIの高い取組を特定する施策

#### 脱炭素化アドバイザー派遣事業

- 省エネ診断の受診から、最適な省エネ設備の導入についてアドバイスを実施

#### 簡易省エネ診断

- 省エネ診断士に限りがあるなか、簡易省エネ診断の診断事業者として、市内の電気工事事業者等12社を登録
- 登録事業者は、電気工事業として許可、または登録を受けている事業者（省エネ診断資格の有無は不問）

さらに、省エネ診断結果に基づく省エネ・再エネ設備の導入にかかる費用の一部を「脱炭素化設備等導入促進支援補助金」として交付し、知る・測る・減らす脱炭素経営を伴走的にサポート

### 施策の効果

#### 診断件数の増加

- 設備更新等まで踏み込んだ省エネ診断は省エネセンター等の専門機関、空調・照明等の比較的簡易な診断は電気工事事業者と役割分担をすることで、より多くの診断が可能に

#### 電気事業者の本来業務の活性化

- 電気事業者にとっては本来業務に直結するため、有する中小企業ネットワークに対して積極的に省エネ診断・補助事業の効率的なPRが可能に

#### 市の予算確保

- 市内の中小企業支援（市内経済活性化）にもつながるため、市が補助金の予算確保をしやすい

#### 地域ニーズの収集

- 電気工事事業者を通じた地域の実情・ニーズの情報収集が可能



## 青森県は、省エネ診断の精度を上げるツールの活用(例 Green AI社)によって、効率的に企業にとってROIの高い取組を特定

青森では中小企業が動機付けから排出削減まで障壁なく実施できている状態を達成するため、省エネ診断においてGreen AI社が提供するツールのトライアルを実施しました。実際にツールを利用した診断士チームでは、診断プロセスの高度化や担い手不足の解消に一定の手応えを得ており、将来的な活用も検討されている状況です。

### 課題と解決の方向性

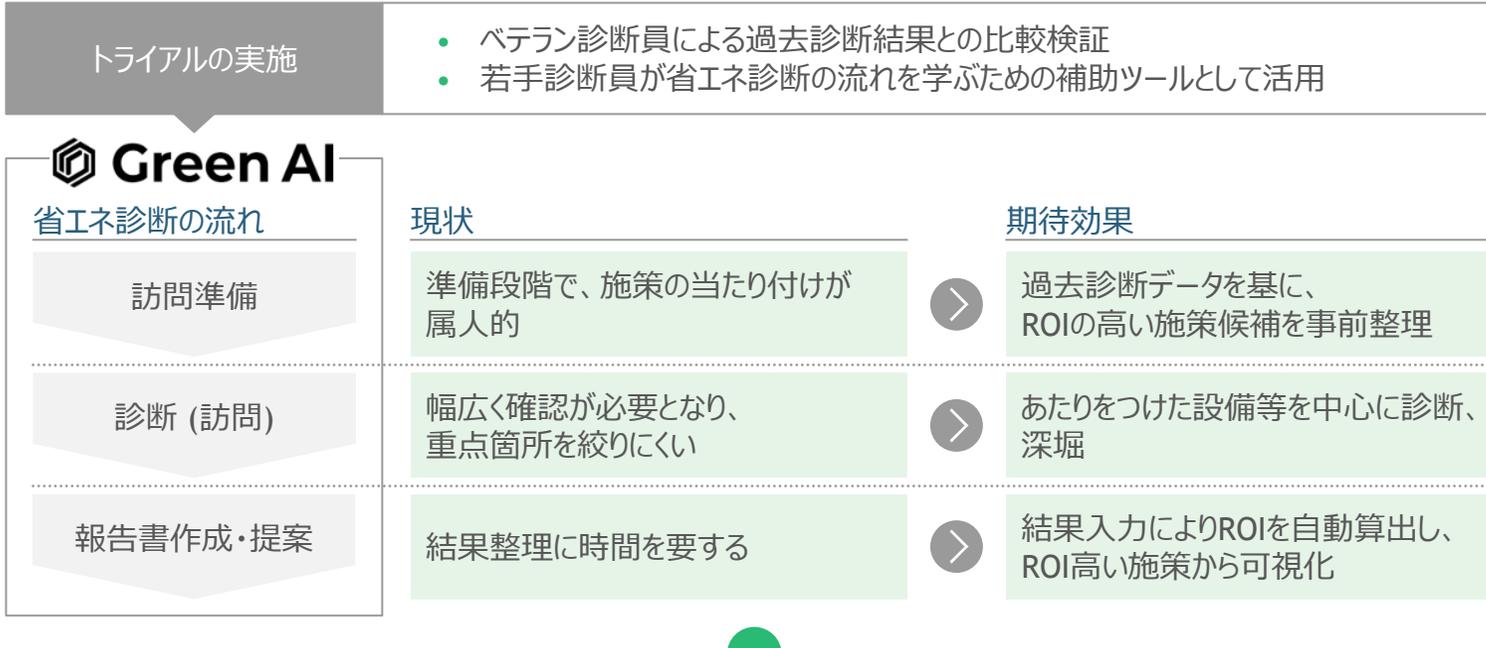
#### 課題

- 脱炭素経営の入り口のカギとなる省エネ診断が、人材不足となっており、停滞
- 診断結果が属人化し、投資対効果の高い施策に絞り込みにくい状況

#### 解決の方向性

- ROIを軸に省エネ施策を整理できるツールを活用し、診断の質を向上
- 診断プロセスの標準化により、省エネ診断の継続的な提供を可能とする体制構築

### 取組概要



診断プロセスの理解促進や比較検証を通じ、  
若手診断員の育成、ROI高い施策の提案や提案の質の平準化に有効との声



# 京都府は、共通フレームワークを行政が整備することでサステナビリティ・リンク・ローン (SLL) に伴う金融機関と企業の手間を削減。府による第三者検証実施で企業のコストも抑制

京都府は、サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)にあたり複数の金融機関が活用できる共通の評価フレームワークを設定しました。これにより、従来、企業と金融機関双方の負担となっていた個別対応の手間を削減しました。また、第三者検証を京都府が実施することで、中小企業の費用負担を抑制しました。

## 課題と解決の方向性

### 課題

- 中堅中小企業や地域金融機関にとって、有意義性のあるKPI、野心度のあるSPTsを単独で設定することが困難
- 個別SLL単位で都度外部評価・第三者検証取得が必須なため、府内企業、金融機関双方に実務的な負担が発生

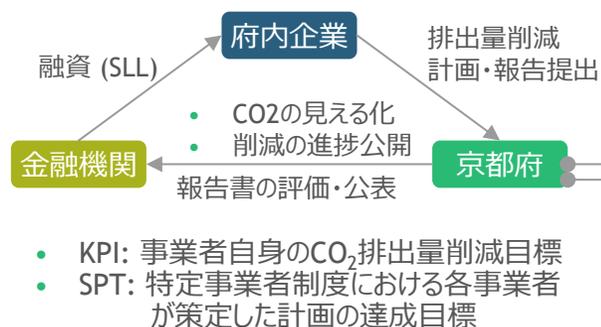
### 解決の方向性

- 複数金融機関が共通したフレームワークを参照することで、府内の事業者が個別SLL実施の際にフレームワークを策定する手間を削減
- 特定事業者制度を準用し、第三者検証を京都府が実施することで、中小企業の費用負担を抑制

## 取組概要

### 京都ゼロカーボン・フレームワーク

- 本フレームワークに基づき、下記共通のKPI、SPTを参照した個別SLLを複数の金融機関が実行
- 第三者検証は、特定事業者制度(※)に基づいて京都府が実施する(既存制度を活用した自治体の第三者検証および複数の金融機関に対しての実施は本邦初)



### ※特定事業者制度

(京都府事業者排出量削減計画・報告・公表制度)

- 京都府地球温暖化対策条例に基づき、温室効果ガス排出量の多い事業者に対して、温室効果ガス排出量の実績報告・削減計画作成・京都府への提出を義務付ける制度
- 平成18年度より運用開始。令和5年現在、中堅・中小企業に対し任意適用を実施

\*対象となる事業者は温対法での定義より広範

例) 大規模運送事業者について、排出量削減計画・温対法⇒トラック・バス200台以上 特定事業者制度⇒トラック100台以上、タクシー150台以上

特定事業者制度を金融機関と連携し、融資 (SLL) に繋げるメリット

- 取組の遅れる中堅・中小企業へ、特定事業者制度に沿ったCO<sub>2</sub>排出量把握および管理体制の整備を進め、サステナブルファイナンス実績を蓄積し地域金融機関の知見向上
- 多くの中堅・中小企業、金融機関が個別SLL実行時に予め定められた共通のKPI、SPTを目標とする事で簡素化が可能



# 今治市では、カードゲームを用いて脱炭素経営を楽しく学ぶ機会を提供し、「脱炭素は難しい」といった心理的ハードルを低減

企業に「脱炭素経営は取組ハードルが低く、楽しい活動である」というイメージを持ってもらい、脱炭素への心理的ハードルを下げることを目指しました。2030年までの温室効果ガス排出削減シミュレーションカードゲームなど、脱炭素経営を実践する必要性を楽しく「自分事」として学べる場として設計しました。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 各機関が個別に企業に対する支援を行うも、脱炭素化の機運が十分に高まっていなかった

### 課題

- 域内企業の多くは、脱炭素経営の必要性を「自分事」として認識できていない

### 解決の方向性

- 脱炭素実施の有無による経営上のリスクやチャンスについてカードゲームなどを通して学ぶ意識変容プログラムを開催し、脱炭素経営を実践する必要性を楽しく「自分事」として学べる場とした

## 取組概要

### プログラム内容



意識変容プログラムでは以下のコンテンツを通じ、脱炭素経営の意義を楽しく学ぶ場として設計

- 脱炭素の基礎講座
- GHG排出量削減シミュレーションカードゲーム
- 脱炭素事業アイデア構想

### プログラムの成果



事後アンケートにて、参加者の、脱炭素に対する心理的ハードルが下がっていることを確認

- 全参加者がプログラムを楽しめたと回答
- 参加者の91%が「実際に脱炭素に向けて行動したい」や「自分ごととして意識した」と回答



# ダイアプラン5市は、脱炭素のハードルを低減させるため、身近な取組が脱炭素に関係していることに気づいてもらうツールを作成

中小企業の多くは、脱炭素のハードルが高いという認識をもっているため、身近な取組も脱炭素に関係する可能性に気づいてもらうツールを作成しました。具体的には、脱炭素に関係する取組を確認するチェックシートと、Day1,2の訪問・会話ガイドを作成しました。

## 目的とターゲット

### 目的

- 支援先に脱炭素を「自分ごと」として身近に感じてもらい、まだ取り組めていない脱炭素施策へと拡大する動機をつくる
  - 「気軽にできそうだから、まずはやってみよう」と思える状態に
  - 初めは単発・小規模な取組から促す

### ターゲット

- 取引先からの脱炭素に関する要請が今後具体化しそうではあるものの、現時点では十分に対応できていない企業

## 提供した支援ツール

### チェックリスト

業務部門はLED照明導入などよくある取組みから入り、徐々に視野を広める  
業務部門のチェック項目

設備の省エネ化	取組みチェック観点	質問事項
設備の省エネ化	① LED照明導入	LED照明への切り替えは実施しているか
	② 効率的な換気システムの導入	換気タイミングや季節に応じた外気取り入れ、空調との連動など効率化に取り組んでいるか?
	③ 環境に優しい空調システムの導入	業務用ヒートポンプ空調やインバータ制御の導入など、空調設備の省エネに取り組んでいるか?
	④ 空調フィルターや冷却設備のメンテ	空調フィルターや冷却設備のメンテナンスは定期的の実施し、効率性を確認しているか?
	⑤ 省エネタイプのエレベーターの導入	エレベーターは待機時間の自動停止など、省エネ対応タイプを導入しているか?
	⑥ 受変電・電力平準化設備の省エネ	老朽化した変圧器の更新・統合や、デマンド監視によるピーク節電によるコスト削減に取り組んでいるか?
日頃の省エネ活動	⑦ ペーパーレス推進	複合機やプリンターの利用を抑え、ペーパーレス化によるエネルギー消費削減・コスト削減に取り組んでいるか?
	⑧ 窓ガラスの日射負荷低減	窓ガラスに遮光フィルムを貼り夏季の日射負荷を低減しているか?
	⑨ 再生可能エネルギーの利用推進	太陽光や風力発電などの再生可能エネルギーを積極的に取り入れているか?
エネルギー消費の監視と自動制御	⑩ 照明のタイマー設定・人感センサー	照明のタイマー設定や人感センサーを通して、必要な場所だけの照明使用を促進しているか?
	⑪ 空調の温度設定・自動制御	空調の設定温度の適正化やタイマー設定、業務時間外の自動オフ等により、省エネに取り組んでいるか?
	⑫ エネルギー消費量のモニタリング	エネルギー使用量のリアルタイム監視や、IoTシステムを活用した温度・湿度・照明などの自動管理に取り組んでいるか?

- 中小企業においても一般的に見られる、脱炭素に資する取組を整理したチェックリスト
  - 企業自身がまだ認識していない「実は脱炭素につながっている」施策を掘り起こし、称賛に繋げる
  - さらに、「これも脱炭素の取組だったのか」という気づきを促し、前向きな対話を誘発する

### Day1,2の訪問・会話ガイド

初日は顧客の脱炭素に対する認識を聞き切った上で、視野を広げる会話・チェックシートのヒアリングまで実施  
対話スクリプト (1日目)

目的	ドアオープニング	脱炭素の紹介 (視野の広がり)	チェックシートへ導入
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>これから脱炭素の話をする相手と認識してもらう</li> <li>顧客の脱炭素に対する捉え方をまずは聞く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素に対するざっくりした理解から、脱炭素の幅広さや具体的な取組みイメージを知ってもらう</li> <li>「できる」×「メリットがある」ことを理解頂く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信金がまずはチェックシートの形で、その場で簡単にサポートできることを伝える</li> </ul>
スクリプト	<p>本日は昨今話題になっているCO<sub>2</sub>削減に関するご紹介をさせて頂きたいです。CO<sub>2</sub>削減の取組についてのイメージがありますか?</p> <p>脱炭素化自体が重要とは認識しているけど、太陽光発電や電気自動車なんですよ? 資材も資金にも資金が必要で、うちみたいな中小企業だとどうもいまいち取組めない。</p>	<p>ご認識を教えてください、ありがとうございます。是非、本日はCO<sub>2</sub>削減の取組の幅広さを知って頂きたいです。例えば、古い生産設備を更新するだけでも、省エネ小一化による脱炭素化に繋がっている物が沢山あると思いますので、簡単なチェックシートを使って現状状況を見える化していませんか?</p>	<p>御座る「よかれ脱炭素の取組みチェックシート」を一通り読めてあります。御社であれば●●●●●はお取組まされていますか? これまで御社で取り組んでこられたことには脱炭素化に繋がっている物が沢山あると思いますので、簡単なチェックシートを使って現状状況を見える化していませんか?</p>

2日目はチェックリストのヒアリング結果をフィードバックし、初期的な提案を実施 (1/2)  
対話スクリプト (2日目)

目的	チェック項目のフィードバック (2軸マトリクス)	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>2軸マトリクス (後述) で対象企業の状態を可視化し説明</li> <li>どの取組に力をつける企業でも、会話の中で既存の取組みを褒め、単発取組みの横展開や、脱炭素の積極化への心理的抵抗を減らす</li> </ul>	
スクリプト	<p>①の場合: ヒアリング結果からまず単発取組を提案</p> <p>先日はチェック項目ヒアリングのご協力ありがとうございました。先日のヒアリングから、御社の脱炭素取組状況は、2軸のマトリクスでは、①「単発の脱炭素施策の拡充フェーズ」に位置づけられることが分かりました。御社では脱炭素への取組みの萌芽が見受けられています。例えば、LED照明導入は、元々は電気料金高騰対策として始まったと思いますが、蛍光灯からLED照明に変えるだけで約70%のCO<sub>2</sub>削減が見込まれ、省エネや脱炭素に資する取組となります。御社は、少ないエネルギー消費で企業活動を継続していることから既に脱炭素経営に近い取組を進めているんです。</p>	<p>②の場合: ツールのリマインド・発信の好事例を提示</p> <p>先日はチェック項目ヒアリングのご協力ありがとうございました。先日のヒアリングから、御社の脱炭素取組状況は、2軸のマトリクスでは、②「持続的可能性の探索フェーズ」に位置づけられることが分かりました。御社では、脱炭素への取組みが複数面に実行されておりました。例えば、効率性や材料の無駄削減を削減した加工方法の見直しや温度管理の最適化など、御社は取組みが進められています。脱炭素の視点からさらに進んだ企業活動を目標として、脱炭素をブランディングやプロモーションに活用したり、脱炭素を人材採用向けにアピールしたりすることを通して、企業価値向上を狙うことを、御社は目指していると思います。</p>

## 脱炭素実践のハードルを乗り越える取組は、「持続可能な仕組み」「取組間の相乗効果」を意識した内容とすることが有効

脱炭素実践のハードルを乗り越えるには、単発ではなく持続的に排出削減が回り続けること、取組間の相乗効果を意識して連動させ、排出削減への正の循環を生むことが要点です。これには、短期的な対策への偏りや仕組み構築の目的化を避け、企業が自発的に排出削減へ動ける環境を整えることが重要です。



### 単発の取組に留まらず、持続的な排出削減が回り続ける仕組みを設計する

- 企業の課題に寄り添いながら、域内外の脱炭素支援メニューへ適切に接続できる体制を構築する
  - (例)企業のニーズを把握し、適切な支援策へ送客可能なコーディネーターを配置し、定期的に地域内の支援機関へフィードバック

### 取組間の相乗効果を意識して連動させ、排出削減への正の循環を生むように設計する

- 同じ目的の取組を連動させる、ある取組で生まれる成果を転用する仕掛けを作る等
  - (例)「排出量可視化の支援」×「認定制度によるデータの集約」による、削減効果の定量化・財源確保



以下のような場合には**ハードル低減が困難**

**広く薄い取組(セミナー等)や短期的な対策(補助金活用等)に偏った支援設計となる**

- 多くの企業を対象としたセミナーだけでは、「自社にとって」が具体的に理解できない
- 補助金起点の取組では一過性に終わり、次段階や継続的な改善に繋がりにくい

**支援メニューや制度設計において、企業ニーズの把握が十分でないまま検討を進める**

- ニーズが不明瞭であれば、活用方針が不明確となり、企業の具体的な課題や関心と合致せず、結果として利用が一部の企業にとどまる場合がある

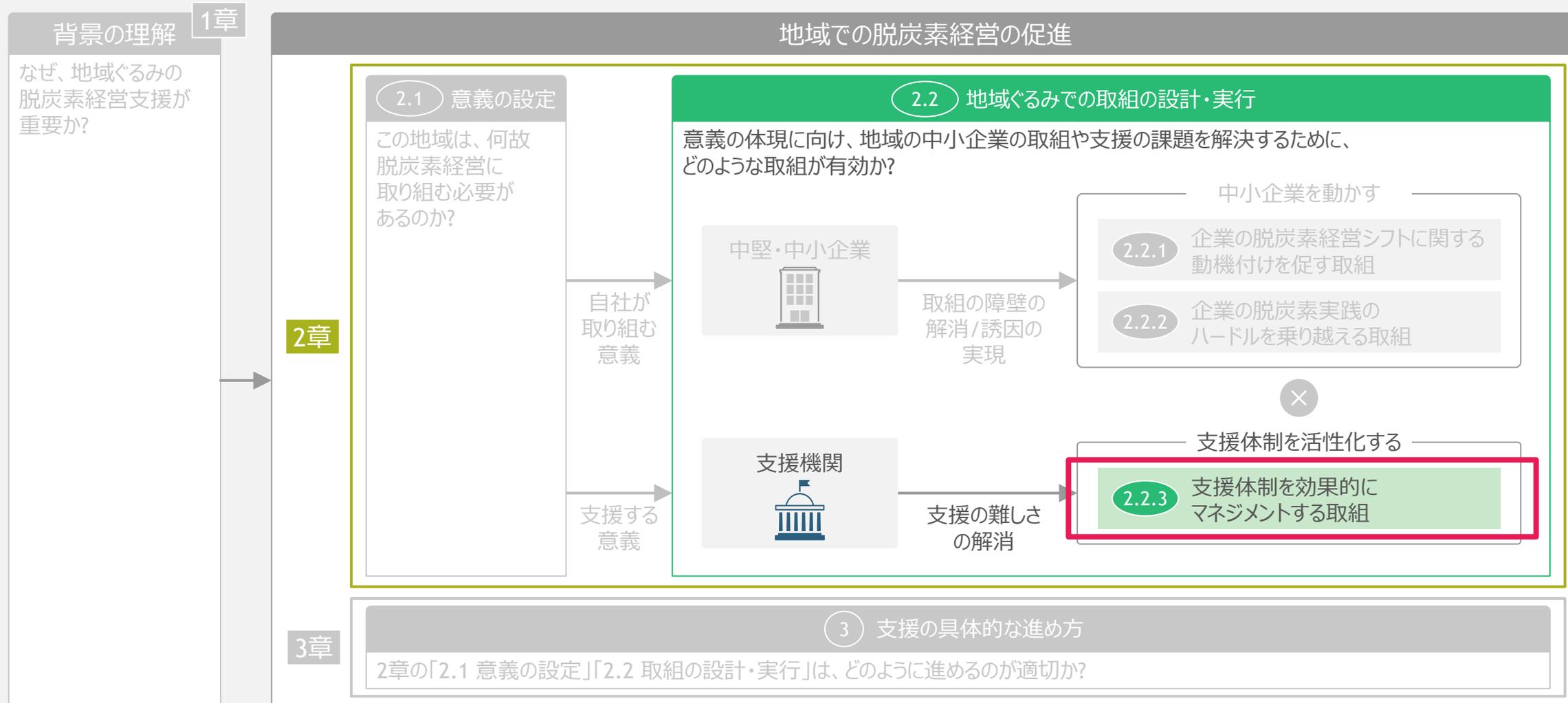
# 本ガイドの 内容

1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - > 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

## 2.2.3 : 支援体制を効果的にマネジメントする取組

地域ぐるみの脱炭素経営支援は、一過性の取組ではなく、継続的に回り続ける仕組みとして定着させることが重要です。

本節（2.2.3）では、関係機関が連携しながら取組を支え続けるための、支援体制の効果的なマネジメントの考え方を整理します。



# 支援体制を効果的にマネジメントする取組

- 本節では、地域ぐるみの脱炭素経営支援を一過性で終わらせず、持続的な取組として定着させるための考え方を整理します
- 脱炭素経営支援は中長期にわたる取組であり、個別施策や単発の支援だけでは継続的な成果につながりません。そのため、地域内の関係機関が役割を分担し、連携しながら取組を支え続ける支援体制のマネジメントが重要となります
- 具体的には、
  - 地域として目指す姿や目標を共有し、関係者の求心力を高める工夫
  - リーダーやプロジェクト管理機能を明確にする考え方
  - 支援を継続するための人材・財源・運営基盤の確保といった視点から、支援体制を機能させ続けるための取組を紹介します。  
重要なのは、支援機関同士が連携しやすい仕組みを整え、現場で迷わず動ける状態をつくることです
- 本節の事例は、脱炭素経営支援を「続く活動」にするための、体制面での実践的な工夫を示しています

# 意欲ある支援機関連携から始まる地域ぐるみの支援体制に対して、持続性を確保する

長期戦となることが多い地域ぐるみの支援体制は、意欲ある者が参加しつつも、その組織の認知・権限等が十分ない状況からスタートすることが多く、持続的な運営にリスクを抱えていると言えます。一方で、地域の有力機関が結集しているという地域ぐるみのポテンシャルを活かすことは、持続可能な仕組みを構築しその課題を克服していくことが有効です。

## 視点



ボランティア・  
多様な参画



地域の力が結  
集する場

地域ぐるみでの支援体制の多くは、意欲的な者をコアとした座組から始まるプロジェクト型組織。そのため、当初は意欲はあるが、地域内での認知は限定的であり、権限、リソース(意欲ある担当も殆どが本業を持ちながら)等は明確には割り当てられていないことも多い。  
また、地域ぐるみの取組が進むにつれて、参画者も多くなるが、役割があいまいになることも生じる。

一方で、自治体、金融機関、商工会議所等から成る地域ぐるみの支援体制は、地域の有力機関が結集された組織でもあり、そのポテンシャルを活用して、持続性を確保する。

## 持続性を担保する取組の方向性



	概要	取組の方向性
f 求心力のある目標やビジョン提示	各支援機関の共感を得る取組意義を設定する  域内での優先的な位置づけを確保する	① 支援機関・地域企業が共感する取組意義の共通認識化 ② 支援体制の公式化 ③ 支援体制の対外的な発信
g リーダー・プロマネ人材の確保	リーダーとプロマネロール人材を明確化し、支援機関間で役割分担する	④ リーダーの明確化と役割分担
h 支援の活動基盤の確立	支援機関の活動を活性化させる  持続的に活動資金を確保する	⑤ 効率的な取組推進のためのデータ連携 ⑥ 効率的なコミュニケーション環境整備(定例会議のみを活動としない) ⑦ 公的な予算の確保/民間資金の調達

# 取組として7つの方向性の取組が存在。支援機関間で共通のゴールのもと、適切な役割分担や持続的な活動基盤確保が重要 (1/2)

支援体制を効果的にマネジメントする取組として、大きくアプローチは7つ存在します。持続的な仕組みを構築するには、支援機関が共通のゴールのもと有機的に連携し、支援体制の公式化・対外的な発信を通じて連携を強固なものにしつつ、リーダーを中心として役割分担や必要なリソース確保を進めることが必要です。

## 持続性を担保する取組アプローチ

f 求心力のある目標やビジョン提示

1 支援機関・地域企業が共感する取組意義の共通認識化



2 支援体制の公式化



3 支援体制の対外的な発信



## 実践事例

- |      |   |
|------|---|
| 今治市  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「人材エンパワメント」実現への道筋を描き、<b>ビジョンを棚卸し核となる脱炭素経営人材の役割を具体化</b>することで取組意義の共通認識化を図った</li> </ul>           |
| 四国中央 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「サステナブルな日本一の紙の町」という明確なビジョンを掲げ、経営層と現場層の双方を対象とした<b>脱炭素人材育成プログラムという場を設ける</b>ことでビジョンを浸透</li> </ul> |
| 和歌山県 | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素を通じて地場産業の「稼ぐ力」や職場の「魅力」を高めるという目標のもと、<b>アクションプランを策定し県の総合計画と一体化</b>させることで公式化を図った</li> </ul>    |
| 銚子市  | <ul style="list-style-type: none"> <li>公式化及びリソースを確保したうえ、<b>連携協定を締結</b>し関係者の連携を確立化</li> </ul>  |
| 伊丹市  | <ul style="list-style-type: none"> <li>市の施策として本事業に対する姿勢や本気度を内外に示すべく、<b>市長発信</b>等により域内での優先的な位置づけを確保</li> </ul>                         |



## 取組として7つの方向性の取組が存在。支援機関間で共通のゴールのもと、適切な役割分担や持続的な活動基盤確保が重要 (2/2)

支援体制を効果的にマネジメントする取組として、大きくアプローチは7つ存在します。

持続的な仕組みを構築するには、支援機関が共通のゴールのもと有機的に連携し、支援体制の公式化・対外的な発信を通じて連携を強固なものにしつつ、リーダーを中心として役割分担や必要なリソース確保を進めることが必要です。

### 持続性を担保する取組アプローチ

**g** リーダー・プロマネ人材の確保

**4** リーダーの明確化と役割分担



### 実践事例

古賀市	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政がリードし、市内企業・支援／専門機関・経済団体が連携する「オール古賀」の体制を構築</li> <li>各主体が役割や機能を相互に補完する枠組みを構築</li> </ul>
長野市	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業主導の組織がリードしてコンソーシアムを組成し、行政や商工会議所がバックアップする体制を構築</li> <li>民間有志主導組織の特性として、組織の機動力を生かし活動</li> </ul>
浜松市	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関が企業に無償で排出量可視化ツールを提供し、加えて市にデータを連携</li> <li>市はデータを活用し支援施策を立案する仕組みを構築</li> </ul>
七尾市	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ぐるみ事業終了後、和倉では、推進協議会を基盤に令和7年設立のまちづくり会社が事務局と実行を担う体制へ移行</li> </ul>
尼崎市	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境部門が所管する基金を活用し、一般財源に依存しない形で事業を継続</li> </ul>

**h** 支援の活動基盤

**5** 効率的な取組推進のためのデータ連携



**6** 効率的なコミュニケーション環境整備 (定例会議のみを活動としない)



**7** 公的な予算の確保 / 民間資金の調達





取組

f 求心力のある目標やビジョン提示：

1 支援機関・地域企業が共感する取組意義の共通認識化

支援体制を効果的にマネジメントする取組  
詳細

2-2-3

# 今治市は、「人材エンパワメント」実現への道筋を描き、ビジョンを棚卸し核となる脱炭素経営人材の役割を具体化することで取組意義の共通認識化を図った

今治市では、自社及び地域の脱炭素を牽引する人材「今治グリーンフェロー(通称、「バリグリ」)」を輩出しました。バリグリと支援機関が今後の取組への意識を統一するため、市の目指す姿とその実現に向けた脱炭素経営の取組全体像をビジョンマップとして可視化し、その要となるバリグリの役割を明確化しました。

## 課題解決の取組と持続性担保の方向性

### 背景と課題

- 毎年の脱炭素経営人材(バリグリ)輩出で関係者が増加。人事異動で各機関の担当者も交代
- その結果、取組のビジョンや意義が十分に継承・共有されず、初年度のモメンタムを維持できない恐れ

### 課題解決の方向性

- バリグリ活動と市の目指す姿との繋がりを明確化し、脱炭素経営の意義と取組方向性を共通認識化
- 目指す姿の実現に向け、バリグリが自身の役割を「自分事」として具体化し、取組の推進力を強化

### 持続性担保の仕組み

- バリグリや支援機関などが、市の目指す姿に向けた脱炭素経営の道筋やあるべきバリグリ像を描く場を設定。今後のビジョンと自身の役割を意識付け
- 議論内容を整理し、地域ぐるみでの活動指針としてビジュアル化

## 取組概要

### ビジョンマップの策定



## 脱炭素経営人材の理想像の可視化

コミュニティを活用しながら、組織の枠を超え地域社会で楽しく活動し、自分自身も成長あるべきバリグリ像(例示)



## 脱炭素経営人材(バリグリ)を起点に、目指す姿を実現する道筋をビジョンマップで可視化し地域で共通認識化

- バリグリや支援機関などが集い、今治市の目指す姿と達成までの道筋を検討
- 検討後、目指す姿の実現に向けた脱炭素経営の取組をビジョンマップに整理
- ビジョンマップは、バリグリ・支援機関の指針とすると同時に、地域へ取組を分かりやすく発信するツールとしても活用

## ビジョンマップをもとにバリグリが果たすべき役割を整理し、あるべきロールモデル像へと昇華

- 目指す姿の実現に向け、バリグリ自身が自社・地域で果たすべき役割を思考
- 目指す姿と現状のギャップから、バリグリが今後やるべき活動をワークショップで議論
- 議論結果を踏まえ、地域で活躍するロールモデル像を具体化し、今後のバリグリ輩出や成長・育成指針として活用

1. 今治市では、脱炭素経営の知見を持ち、今治市の脱炭素経営を牽引していく人材を「今治グリーンフェロー(通称、「バリグリ」)」と呼称



## 四国中央市は、「サステナブルな日本一の紙の町」という明確なビジョンを掲げ、経営層と現場層の双方を対象とした脱炭素人材育成プログラムという場を設けることでビジョンを浸透

四国中央市は、製紙業を基幹産業として環境配慮型紙製品を全国に展開し、「サステナブルな日本一の紙の町」を目指しました。あわせて、小売メーカー等のニーズを踏まえ、市場でのブランド力を高める新たな紙製品ブランドの創出に取り組みました。

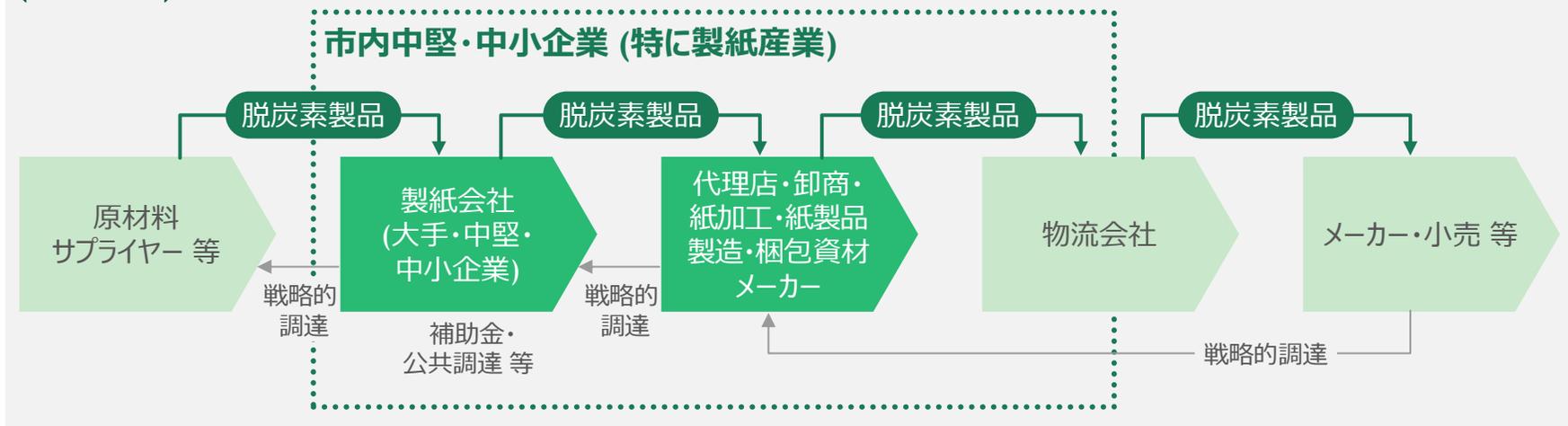
### ビジョンの策定

- 基幹産業が製紙業であることから、四国中央市は環境配慮型紙製品を作り、全国的に広げていく「サステナブルな日本一の紙の町」をビジョンとして掲げる
- ヒアリングした小売メーカー等の環境配慮型製品のニーズなどを基に、市場に対してブランド力を発揮する手法についても検討を重ね、**新たな紙製品のブランドづくり**を目指す

### 新たな紙製品のブランドづくりをSCを通し実施 ※製紙過程において排出されるCO2を活用しSAFも製造(ぐるみ事業外)

#### サプライチェーン (製紙産業)

中堅・中小企業の従業員が自社の脱炭素経営を推進することを促す脱炭素人材育成プログラムの実施と併せることで、SCを通しビジョンを浸透





# 和歌山県は、脱炭素を通じて地場産業の「稼ぐ力」や職場の「魅力」を高めるという目標のもと、アクションプランを策定し県の総合計画と一体化させることで公式化を図った

和歌山県では、地場産業の縮小や若年層の県内定着率の低下といった構造的課題を背景に、脱炭素を成長および地域の魅力向上につなげる必要性がありました。その実現に向けてアクションプランを策定し、関係者が同じ方向を向いて行動できる状態を目指しました。さらに、アクションプランを県の総合計画に反映させることで、共通認識として定着させ、継続的な取組につなげています。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 地場産業の縮小や若年層の県外流出が進む中、地域経済と雇用を支える新たな成長の軸が求められていた

### 課題

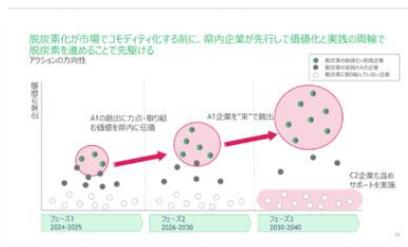
- 脱炭素が地場産業の成長や職場の魅力向上とどう結びつくのか、関係者間で明確に共有されていなかった

### 解決の方向性

- 脱炭素を「稼ぐ力」や職場の「魅力」を高める手段として位置づけた目標に向け、事業の中長期的なロードマップと次年度以降のアクションプランを明確化
- 県で検討中の総合計画へインプット

## 取組概要

### アクションの方向性



- 支援の方向性として、脱炭素化が市場でコモディティ化する前に、県内企業が先行して可視化と実践の両論での脱炭素を進めることを推進

### 中長期的なロードマップと次年度のアクション



- 各フェーズの外的情勢やテーマとなる論点を明確にしたうえで、目標達成のために各主体が行うべきことを明確化
- 次年度の状態やアクションについて支援機関別に整理

### 県の総合計画と一体的に進める



- 県の総合計画と一体的に進めるために、アクションプランやロードマップを明確化することで、地域全体で継続的に取り組む体制を確立



# 銚子市は、公式化及びリソースを確保したうえ、連携協定を締結し関係者の連携を確立化

地域ぐるみの取組を持続可能なものとするため、中間報告の場で、体制整備・資金・対外発信について関係者との合意形成を得ることで公式化を進めるとともに、必要なリソースを確保しました。さらに、脱炭素事業承継・創業に関する地域ぐるみ関係者の連携協定を締結し、関係者の協力体制を強化しました。これにより、地域全体での持続可能な脱炭素経営の推進が可能となりました。

## 各機関のトップが合意

- 銚子市長
- 銚子信用金庫理事長
- 銚子商工信用組合理事長
- 銚子商工会議所会頭
- 銚子電力代表取締役

## 中間報告での合意事項

これら実践の後押しのため、以下を提案させていただきたい

### 実践のサポート

勢いを止めないための体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継・創業支援ラボ運営協議会（通称：事業承継・創業支援ラボ）の設置</li> <li>運営を担う地域おこし協力隊の募集</li> </ul>
初動のための運営資金確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラボ設置にかかる運営経費・インキュベーション施設等の提供</li> </ul>
内外へ銚子のスタンスを提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>しごと・ひと・まち創生総合戦略への組み入れ（企業版ふるさと納税の枠組みを含む）</li> <li>脱炭素・創業・事業承継に関する地域ぐるみ関係者間の連携協定締結</li> <li>「グリーン・ブルー×食の創業の地銚子」として市長による国内向け情報発信</li> </ul>

## 連携協定書

食の脱炭素シフトによる創業・事業承継を通じたグリーン社会の実現に向けた連携協定書

銚子市（以下「甲」という。）、銚子商工会議所（以下「乙」という。）、銚子信用金庫（以下「丙」という。）、銚子商工信用組合（以下「丁」という。）、銚子電力株式会社（以下「戊」という。）、は、次のおり協定（以下、「本協定」という。）を締結する。

（目的）

第1条 本協定は、地域における多様な主体の積極的な参画や連携を通じて、地域資源を活かした創業・事業承継支援を推進するとともに、中小企業や小規模事業者などの脱炭素ビジネスが持続自走できる環境を整備することを目的とする。加えて、脱炭素を切り口とした市民や事業者などの行動変容の促進に取り組むことで地域脱炭素の取組を推進し、しごと・雇用機会の創出など地方創生実現を目指す。

（連携事項）

第2条 甲、乙、丙、丁及び戊は前条の目的を達成するため、次に掲げる事項について相互連携及び協力を行うものとする。

① 地域資源を活かした創業・事業承継支援に関すること  
 ② 中小企業における再生エネルギー・省エネルギー導入支援に関すること  
 ③ 脱炭素社会の実現に向けた意識の醸成に関すること  
 ④ その他、本協定の目的達成に資すると認められる事項に関すること

2 甲は、前項各号に掲げる連携事項に関する具体的な取組を効果的に実施するため、「事業承継・創業支援ラボ運営協議会」を設置する。

（法的義務等）

第3条 本協定は、甲、乙、丙、丁及び戊が前条第1項に掲げる連携事項を確認することを目的とし、同項に掲げる連携事項の全部又は一部の実施に関して、相互に何らの法的義務を負わせるものではない。



## 市の施策として本事業に対する姿勢や本気度を内外に示すべく、市長発信等により域内での優先的な位置づけを確保

伊丹市では、市の施策として本事業に対する姿勢や本気度を内外に示す必要性を背景に、脱炭素経営の旗出しとして金融機関・支援機関を巻き込んだ対外発信を強化しました。あわせて、庁内及びコンソーシアム構成員の一体感を醸成するとともに、市内企業に対する今後の脱炭素経営支援を公式に宣言しました。

### 課題と解決の方向性

#### 背景

- 市の脱炭素経営支援に関する取組姿勢が域内外に十分に共有されていない状況
- 庁内及びコンソーシアム構成員間での事業に対する温度感の差異
- 市内企業に対し、継続的な脱炭素経営支援を行う方針を明示する機会の不足

#### 課題

- 企業側が市の本事業への関与度や継続性を把握しにくい状況
- 対外的なメッセージ不足による事業の位置づけの不明確化

#### 解決の方向性

- 市長発信を通じ、市としての明確な意思と関与姿勢を可視化
- 発信を通して初動のモメンタム創出

### 取組概要

市長定例記者会見や記者向けブリーフィング、キックオフミーティング等を通じた、市長発信を起点とする対外的な情報発信を実施し、以下のような効果が見られた

- 自治体・関係機関の**事業への一体感の醸成**と、市内企業に対する支援方針の明確化
- 他自治体からの事業内容に関する問い合わせ・相談の発生
- 新聞等メディアへの掲載(神戸新聞、朝日新聞、毎日新聞、産経新聞、日本経済新聞、NHK、共同通信社、環境新聞社、日本金融通信社、ベイコム、エフエムいたみ・神戸)による**事業認知度の向上**





取組

g リーダー・プロマネ人材の確保

4 リーダーの明確化と役割分担

支援体制を効果的にマネジメントする取組  
詳細

2-2-3

# リーダーを明確化し、役割分担を意識して連携機関を巻き込み

地域における取組が確定したら、誰がリーダーシップをとって取組や検討を主導するかを決定するとともに、自治体、金融機関、民間企業等の各地域主体を漫然と招集するのではなく、取組の実効性を高めるために必要な機能や役割を踏まえて、最適な分担を早期に整理することが重要です。

## 地域における脱炭素経営の意義及び取組の確定



### リーダーシップの明確化



リーダーの例

主導すべき取組の例

自治体

- 地域全体でのプラットフォーム構築
- 認定・表彰等の制度や企業向けプログラム設計
- 自治体の産業/成長戦略に係るアクションプラン策定

金融機関

- 本業支援の一環としての脱炭素経営支援の浸透
- GHG排出量算定や可視化、削減計画策定等のソリューションの域内展開、支援機関同士の連携

民間企業

- 業界としての成長戦略や人材戦略に気候変動対応を織り込んだガイドライン等の作成や合意形成

大学

- 専門性や工数を要するCFP算定等について研究者と学生を介して幅広い企業が参画しやすい場の構築



### 連携すべき機関の役割分担の整理



連携パターン

役割分担の例

全体から現場  
への連携

- 自治体において全体の制度設計やプロマネを担いつつ、モデル事例としての企業選定にあたっては平時より企業接点のある金融機関や商工会議所が積極的に連携

現場から全体  
への連携

- 金融機関による先進的な個社支援をフックとしつつ、域内全体への普及を図るにあたって自治体のマス発信を活用
- 基礎自治体が認定制度を構築しつつ、よりスケールさせ実効性を高めるべく、広域自治体がインセンティブを強化

部門横断型  
での連携

- 自治体における環境部局と産業部局の連携
- 金融機関における支店と本店/本部の連携
- 民間企業における総務・経営層と調達・購買、製造等各部門等の連携



# 古賀市は、行政がリードし、市内企業・支援／専門機関・経済団体が連携する「オール古賀」の体制を構築

古賀市は、2050年ゼロカーボンシティの実現に向け、行政がリードし、市内企業・支援／専門機関・経済団体が連携する「オール古賀」の体制を構築しました。市内の中堅・中小企業の脱炭素経営への移行を支援するにあたり、各主体が役割や機能を相互に補完する枠組みの構築・運営を行っています。これにより、域内でアプローチ先企業に対するより効果的なプッシュ型支援を可能としました。

## リーダーシップをとる主体とその役割 (なぜ旗振りするのか)

リーダーシップ を取る主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>古賀市</li> </ul>
リーダーシップ を取る理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>古賀市は行政、市内企業、市民など様々な主体と連携し「オール古賀」で2050年にゼロカーボンシティを実現したい</li> <li>市内に100社超の製造業者が立地する一方、中堅・中小企業では脱炭素経営への移行の優先順位は高くないため、市内企業の脱炭素経営への移行を計画的に加速させる必要がある</li> <li>「オール古賀」で、企業が必要とする情報やニーズに合う支援メニューを提供し、脱炭素経営への移行を支援する枠組の構築が、最適な打ち手</li> </ul>
リーダーの 役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記枠組の構築プロジェクトの事務局及び運営主体を担う             <ul style="list-style-type: none"> <li>- プラットフォームの機能の決定</li> <li>- 構築に向けた論点の整理・検討</li> <li>- プラットフォーム構築</li> <li>- プラットフォーム運営受託者の管理</li> <li>- 運営に関する重要方針の決定 など</li> </ul> </li> </ul>

## 取組の実効性を高めるために誰を・なぜ・参画を促進したか (役割分担)

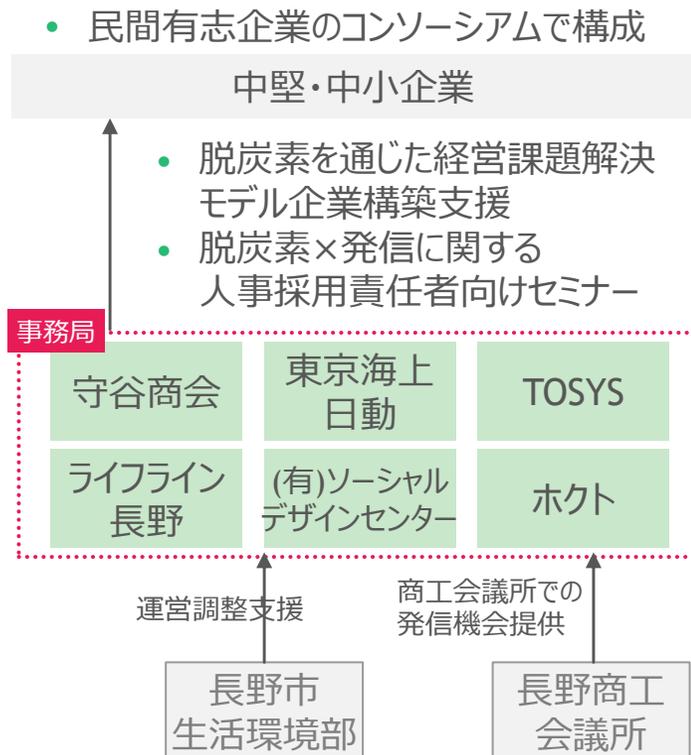
オール古賀での支援の実現のため、行政、支援機関/専門機関、経済団体、市内の脱炭素の取組の先進事業者を巻き込み							
支援／ 専門 機関	<table border="0"> <tr> <td>金融 機関 </td> <td>融資やセミナー開催で 支援</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>遠賀信用金庫</li> <li>西日本シティ銀行</li> <li>福岡銀行</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>ソシ ュー シ ョ ン 提 供 機 関</td> <td>「知る」「測る」 「減らす」の各支援 メニューを提供</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>エコアクション21地域事務局 環境未来</li> <li>エコアクション21地域事務局 ECO-KEEA 九環協</li> <li>OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション (OZCaF)</li> <li>OZCaF理事企業バックキャストテクノロジー総合研究所</li> <li>こがみらい</li> <li>西部ガス</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進員</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進センター</li> </ul> </td> </tr> </table>	金融 機関	融資やセミナー開催で 支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠賀信用金庫</li> <li>西日本シティ銀行</li> <li>福岡銀行</li> </ul>	ソシ ュー シ ョ ン 提 供 機 関	「知る」「測る」 「減らす」の各支援 メニューを提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコアクション21地域事務局 環境未来</li> <li>エコアクション21地域事務局 ECO-KEEA 九環協</li> <li>OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション (OZCaF)</li> <li>OZCaF理事企業バックキャストテクノロジー総合研究所</li> <li>こがみらい</li> <li>西部ガス</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進員</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進センター</li> </ul>
金融 機関	融資やセミナー開催で 支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠賀信用金庫</li> <li>西日本シティ銀行</li> <li>福岡銀行</li> </ul>					
ソシ ュー シ ョ ン 提 供 機 関	「知る」「測る」 「減らす」の各支援 メニューを提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコアクション21地域事務局 環境未来</li> <li>エコアクション21地域事務局 ECO-KEEA 九環協</li> <li>OSAKA ゼロカーボン・スマートシティ・ファウンデーション (OZCaF)</li> <li>OZCaF理事企業バックキャストテクノロジー総合研究所</li> <li>こがみらい</li> <li>西部ガス</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進員</li> <li>福岡県地球温暖化防止活動推進センター</li> </ul>					
経済 団体	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>情報提供や支援 ニーズ調査などで協力</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>古賀市商工会</li> </ul> </td> </tr> </table>		情報提供や支援 ニーズ調査などで協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>古賀市商工会</li> </ul>			
	情報提供や支援 ニーズ調査などで協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>古賀市商工会</li> </ul>					
行政	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>政策や補助金メ ニュー等の情報提供</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>九州経済産業局</li> <li>九州地方環境事務所</li> <li>福岡県</li> </ul> </td> </tr> </table>		政策や補助金メ ニュー等の情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>九州経済産業局</li> <li>九州地方環境事務所</li> <li>福岡県</li> </ul>			
	政策や補助金メ ニュー等の情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>九州経済産業局</li> <li>九州地方環境事務所</li> <li>福岡県</li> </ul>					
市内事業者	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>情報提供や意見 交換などで協力</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>木村電気工事店 古賀営業所</li> <li>小寺油脂</li> <li>西昆</li> <li>正興電機製作所</li> <li>西部電機</li> <li>ニシヒロ</li> <li>ピエトロ</li> <li>フジマックネオ</li> </ul> </td> </tr> </table>		情報提供や意見 交換などで協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>木村電気工事店 古賀営業所</li> <li>小寺油脂</li> <li>西昆</li> <li>正興電機製作所</li> <li>西部電機</li> <li>ニシヒロ</li> <li>ピエトロ</li> <li>フジマックネオ</li> </ul>			
	情報提供や意見 交換などで協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>木村電気工事店 古賀営業所</li> <li>小寺油脂</li> <li>西昆</li> <li>正興電機製作所</li> <li>西部電機</li> <li>ニシヒロ</li> <li>ピエトロ</li> <li>フジマックネオ</li> </ul>					



## 長野市では、民間企業主導の組織特性が、組織の機動力や課題解決の方法に影響

長野市では、民間有志企業がコンソーシアムを組成し、行政や商工会議所がバックアップする形で、地域の中堅・中小企業に対し、脱炭素経営に向けた課題解決支援を実施しました。今年度の取組みを通じて、民間有志主導組織の特性として、①制約の少ない意思決定体制、②モチベーションの高いメンバーの集まりやすさ、③各社が参画・拠出リソースを自由に決定できる柔軟性、の3点が挙げられ、組織の機動力や課題解決の方向性に影響を与えました。

### 組織図



### 民間主体による特性

#### 相対的に制約の少ない意思決定体制

- 年間予算スケジュールの影響を受けず、意思決定における制約が少ない

#### 地域貢献への意欲が高い企業が集まりやすい

- 市内の多数の民間企業の中から脱炭素を通じた地域貢献への意欲が高い有志が集まる組織となるため

#### 各社が参画・拠出リソースを自由に決定できる

- 基本は "同じ方向性を向いた企業の集まり"
- 注力してリソースを割くことも、リソースを絞ることも、最終的には個社判断で、コンソーシアムへの出入りは自由

### 本事例での状況

#### 高いスピード感での事業推進を実現

- 脱炭素×発信に関する人事採用担当者向けセミナーでは、実施決定から2カ月後に初回が開催

#### 複数人での活発な意見交換が実現

- 大半のメンバーがリーダーシップをもって自らの意見を会議の場で発信し、合議での意思決定を実現

#### 自社の事業方針とマッチするほど推進力向上や人員補強が可能

- 一方、事業方針のマッチ度に応じて事業者の参画度合いは限定的にならざるを得ない状況も散見



## 参考 | 実際に採択地域では、リーダーとフォロワーで役割分担しながら取組を推進 (1/2)

採択地域においても、域内全体に広く関わる制度やプログラムを構築する取組が主となる地域については自治体、特定の脱炭素経営テーマに特化する傾向が強い地域については金融機関、民間企業、大学等がリーダーシップをとりながら、それ以外の主体を巻き込んで取組を進めています。また、関係機関が「地域ぐるみ」で取り組むメリットや、自らの立場で果たすべき役割の意義を十分に理解・共有しておくことが、持続的な連携の鍵です。

### リーダー機関

### 主な役割

### 取組の実効性観点で誰 (Who) となぜ (Why) 連携したか

#### 自治体



**ダイアプラン5市**

- 地域金融機関向け脱炭素経営支援ツール作成・定着支援
- 脱炭素経営への取組のハードルを下げる認定制度・表彰制度の設計

- 地域中堅・中小企業の経営課題の脱炭素を通じた解決を促進するため、企業接点を多くもつ地域金融機関と連携

**三豊市**

- 脱炭素経営への取組のハードルを下げる認定制度の設計・創設

- 企業が認定制度と絡めながら資金面やソリューション面で切れ目のない支援を受けられるよう、金融機関や専門機関と連携

**今治市**

- 脱炭素経営人材の輩出に向けた脱炭素経営支援プログラムの設計

- 企業のプログラム参加及び脱炭素経営人材の活躍を地域一体とってサポートするため、金融機関や商工会議所と連携

**北九州市**

- 脱炭素型資源循環に向けた動静脈産業のネットワーク構築準備やアクションプランの策定

- ネットワーク構築のためには市内の産廃処理業者全体の動向や機運の把握と底上げが不可欠なため、産廃業界団体と連携

**古賀市**

- 脱炭素経営支援プラットフォームの構築に向けた事務局機能の整備

- ワンストップで企業が適切な支援アプローチを選択できるようにするため、支援機関や専門機関のほか市内の先進事業者とも連携

**和歌山県**

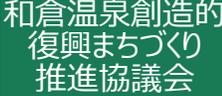
- 脱炭素を通じた地域活性化に向けた支援機関の統括及び運営管理
- 各支援機関が情報共有・意見交換をする場としてのネットワーキングの開催

- 地域の中小企業が直面する経営課題を脱炭素の視点から解決するため、企業との接点が多い地域金融機関や商工会議所と連携することで、支援を強化



## 参考 | 実際に採択地域では、リーダーとフォロワーで役割分担しながら取組を推進 (2/2)

採択地域においても、域内全体に広く関わる制度やプログラムを構築する取組が主となる地域については自治体、特定の脱炭素経営テーマに特化する傾向が強い地域については金融機関、民間企業、大学等がリーダーシップをとりながら、それ以外の主体を巻き込んで取組を進めています。また、関係機関が「地域ぐるみ」で取り組むメリットや、自らの立場で果たすべき役割の意義を十分に理解・共有しておくことが、持続的な連携の鍵です。

リーダー機関	主な役割	取組の実効性観点で誰 (Who) となぜ (Why) 連携したか
 産学官 連携組織	 和倉温泉創造的 復興まちづくり 推進協議会 <ul style="list-style-type: none"> <li>能登半島地震の早期復興に向けたプラン・絵姿の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>絵姿の実現に向けた構想のため、<u>全国規模の大手事業者</u>と連携</li> </ul>
 金融機関	 銚子信用金庫 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継・創業支援テーマを軸とした脱炭素経営全体の統括を事務局として運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組段階に応じて、<u>専門性の発揮や活動の持続性</u>の観点から<u>大学教授や関連する事業に取り組む事業者、地元の不動産会社等</u>に連携を拡大</li> </ul>
 民間企業	 長野地域脱炭素 実現推進協議会 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事採用担当者向け脱炭素セミナー開催</li> <li>GX推進モデル企業構築に向けた対話推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>セミナー開催の運営調整支援や中長期的な脱炭素の公的機関の役割</u>の重要性に鑑み、<u>市</u>と連携</li> </ul>
 大学	 岡山大学 <ul style="list-style-type: none"> <li>CFP算定等が持つ専門性の高さと学生が介在することによる企業の参画の容易さを両立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>GHG排出量算定や削減計画策定等の具体のソリューションを域内展開</u>するため、域内企業との接点を有する<u>金融機関</u>と連携</li> </ul>



# 浜松市では、金融機関が企業に無償で排出量可視化ツールを提供し、加えて市にデータを連携、市はデータを活用し支援施策を立案する仕組みを構築

本取組では、無償で利用できる排出量算定ツールを企業に提供することで、企業は負担なく自社のGHG排出量を把握でき、脱炭素に向けた取組の第一歩を踏み出すことが可能となります。また、自治体がデータを受け取る仕組みを構築し、地域金融機関を通じて集約されたGHGデータを活用することで排出状況の可視化が進み、重点的かつ戦略的な支援施策の立案が可能となります。

## 課題と解決の方向性

### 背景

- 地方公共団体による補助金などの脱炭素メニューには財源上の制約も存在することから、施策実行の難所となっている箇所に効果的に予算を組み、中堅・中小企業の課題・ニーズに合った脱炭素メニューを提供することが重要

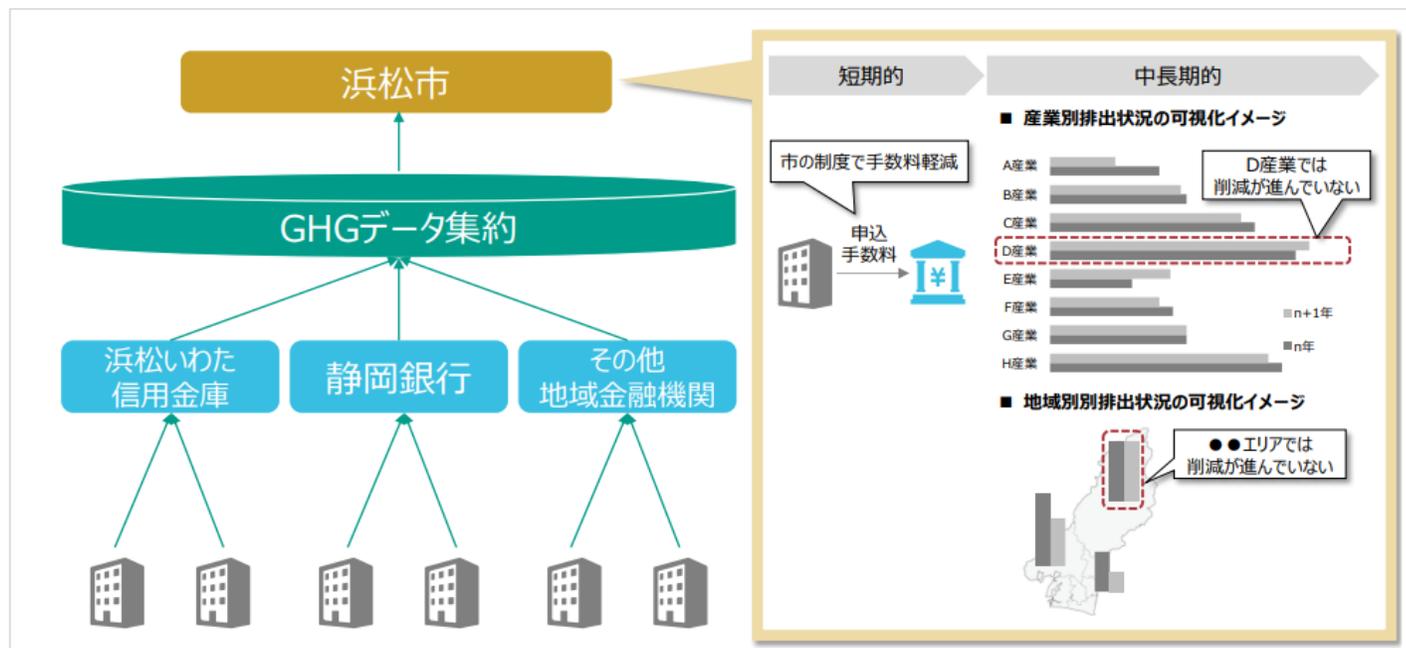
### 課題

- 一方で地方公共団体には費用対効果の高い支援領域を特定するためのデータ・情報がない

### 解決の方向性

- そこで浜松市では地域金融機関が持つ排出量可視化ツールに蓄積されたデータを市に連携する仕組みを構築
- 静岡銀行が提供する排出量可視化ツールは、他の地域金融機関にも無償で提供

## 取組概要





# 地域ぐるみ事業終了後、和倉温泉エリアでは、協議会が策定した復興プランを実現するための体制として令和7年にまちづくり会社を設立

和倉温泉エリアでは、震災後の復興に向け、和倉温泉創造的復興まちづくり推進協議会を中心に、エリア一体での議論や合意形成を進めてきました。その後、取組が具体化したプロジェクトの実行を担う体制の必要性が高まったことから、令和7年11月にまちづくり会社「株式会社わくらす」を設立しました。

温泉地としての歴史的資源を活かしながら、多様な能登らしい「らし」の再構築とともに、次世代に誇れる「和倉温泉」を創出するための土台となる事業展開を目指しています。

## 課題と解決の方向性

### 課題

- 策定した復興プランの具体的なプレイヤーが不明確
- 復興のためには地域内だけでなく地域外の企業等からの協力が必要
- 復興まちづくりのコンセプトに沿った事業実施が必要  
(地域の思いにズレない、地域が大切にしているものを守る)

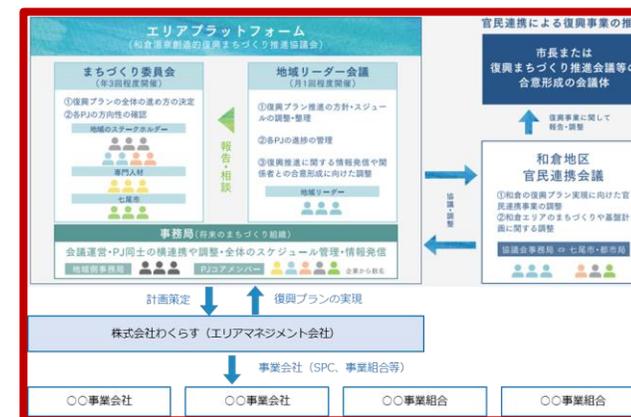
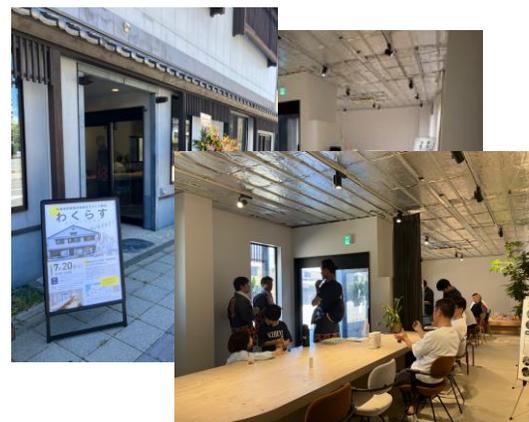
### 解決の方向性

- 共同事業への取組みを検討 (業務の効率化、スケールメリットの創出)
- 地域全体での貴重な温泉資源の無駄のない利用方法の検討

## 取組概要

「地域全体に活気がめぐり、次世代につながるまちづくり」を復興プランの実現を担うまちづくり会社「株式会社わくらす」を設立

- 観光協会 協会長、旅館組合 理事長、商店連盟 会長を取締役とした組織体制で、地域住民の出資により設立
- 協議会が策定した復興プラン実現のために、事業ごとに企業と連携した事業会社等の立ち上げを予定





取組

h 支援の活動基盤の確立

7 公的な予算の確保  
/ 民間資金の調達

# 尼崎市は、環境部門が保有する基金等を財源に一般財源に依らない形で活動基盤確保

尼崎市は、環境部門が所管する環境関連の基金を活用し、一般財源に依存しない形で事業を継続しています。基金の財源は、ふるさと納税や寄付であり、基金を活用し、脱炭素経営認定制度と連動させた省エネ・脱炭素設備導入補助金を支給しています。

## 尼崎市環境基金の財源

- ふるさと納税寄付金
- 企業等からの寄付金
- 基金の運用収入



## 予算要求方法

- 尼崎市においては、新規の予算要求については、多くの場合、3年間を期間とし、政策部門による審査を受ける
- 当該期間において一定の成果が認められた場合には、その後は単年度予算として要求することが多い
- 環境基金を活用した事業については、予算要求前に関係課による選定会議を実施し、一定の基準を満たすと認められたものに限り基金を充当することとしている



## 具体的な予算活用方法

- 脱炭素経営宣言・認定制度の運営
- 認定制度と連動した省エネ・脱炭素設備導入補助金の支給

## 支援体制を効果的にマネジメントする取組は、「ゴール設定の共通認識化」「取組の役割分担」「持続的なコミュニケーション・資金確保」を満たした取組とすることが有効

支援体制を効果的にマネジメントするには、支援機関間で共通のゴールのもと、適切な役割分担や持続的な活動基盤の確保が重要です。具体的には、「支援機関間でのゴールの共通認識」「支援機関内での役割分担」「持続的なコミュニケーション・資金確保に向けた道筋設計」が挙げられます。



地域の将来像と企業を取組意義・行動が一連のストーリーとして示され、支援機関間でゴールの共通認識がある

- 自治体のビジョンや戦略等に反映され、首長による発信等を通じて地域としてのプレゼンスが発揮されている

リーダー、プロマネ、フォロワーの役割やタスクが予め明確化され、活動基盤として持続的なコミュニケーションと資金確保への道筋が設計できている

- オンラインツール等を活用し、課題の共有や取組成果の蓄積・活用が継続的に行われている
- 活動費用について、自主財源で担うものと地域ぐるみで負担すべきものが整理・明確化されている



以下のような場合には**適切な役割分担や持続可能な基盤が確保できない**

**ゴール設定が抽象的または数値目標偏重となり、具体的な行動指針につながらない**

- KPI・KGIや抽象的な将来像の提示にとどまり、具体的な行動につながらない

**役割分担や組織内での引継ぎが不十分で、体制が属人的となり、取組が継続できない**

- 取組初年度の中心人物が離任すると、地域としての取組が実質的にリセット
- リーダーが取組を抱え込み、他の支援機関の主体的な関与が進まない

# 本ガイドの 内容

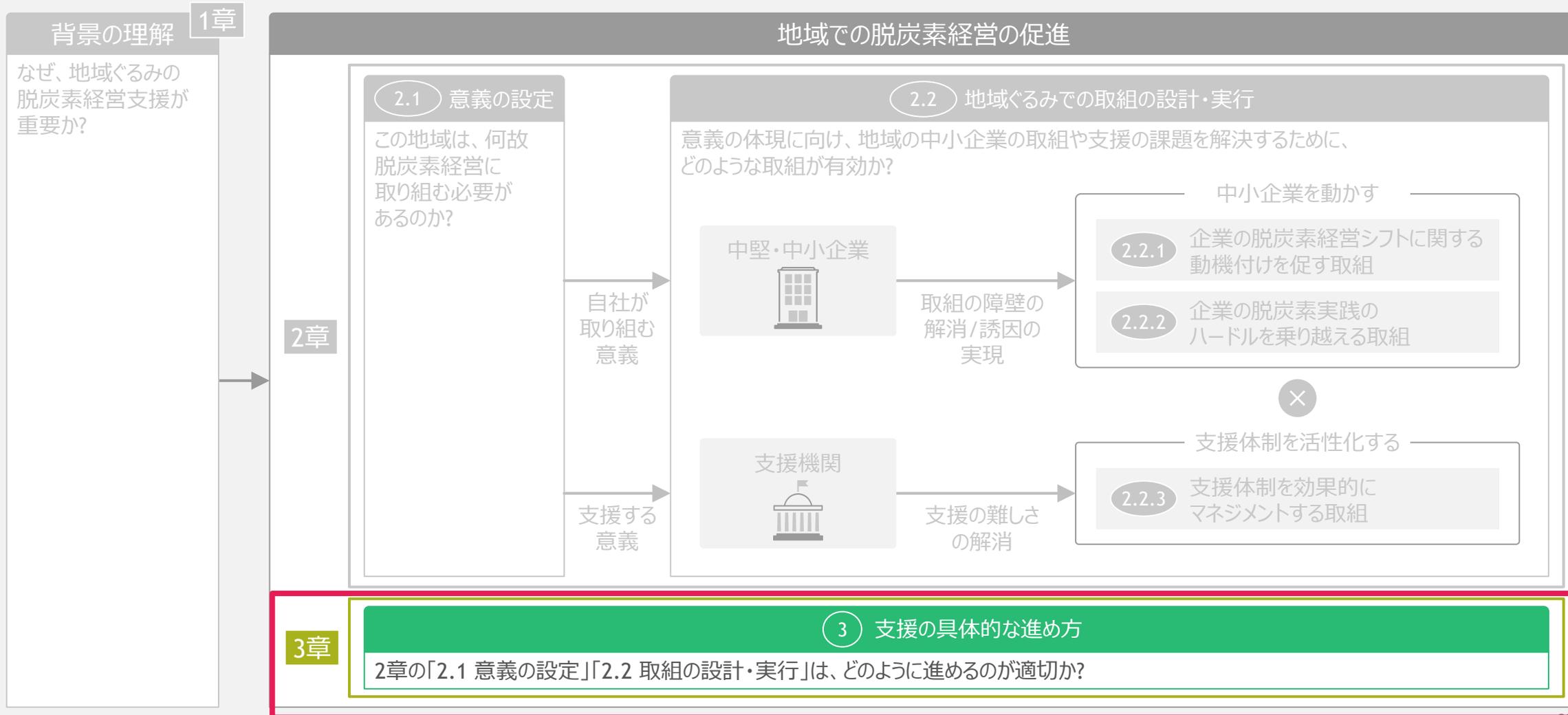
1. 地域ぐるみの脱炭素経営支援を目指す理由 …… P.3  
なぜ、地域ぐるみの脱炭素経営支援が重要か
2. 地域ぐるみでの支援のあり方 …… P.19  
どのような地域ぐるみでの脱炭素経営支援があるのか
  - 2.1 意義の設定 …… P.22
  - 2.2 取組の設計・実行 …… P.34
    - 2.2.1 企業の脱炭素経営シフトに関する動機付けを促す取組 …… P.38
    - 2.2.2 企業の脱炭素実践のハードルを乗り越える取組 …… P.62
    - 2.2.3 支援体制を効果的にマネジメントする取組 …… P.76
- 3. 地域ぐるみでの脱炭素経営支援の進め方 …… P.96  
地域ぐるみでの支援体制をどのように構築するか

本ガイドブックは、令和7年度地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築事業委託業務  
(委託先: ポストン コンサルティング グループ) で作成しました。

# 3章：地域ぐるみでの支援体制の構築

2章では、地域で脱炭素経営支援を進めるための意義や取組の設計・実行について整理しました。

3章では、こうした取組を地域に根付かせ、持続的に推進していくための支援体制の構築方法について紹介します。

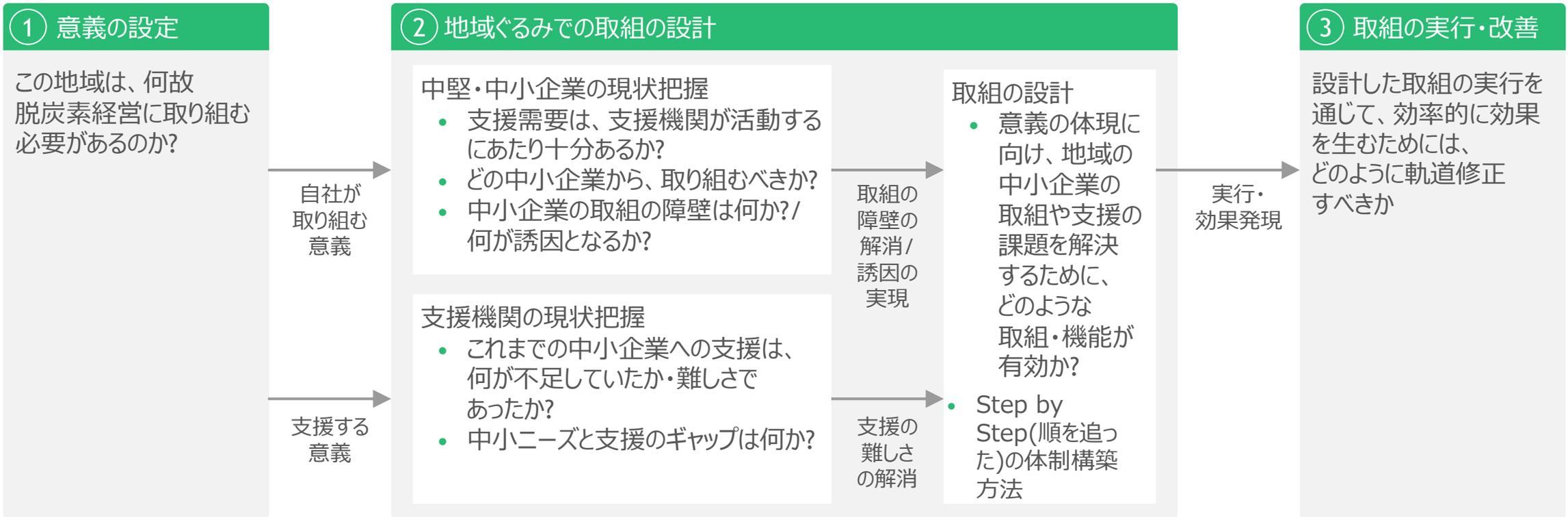


# 支援の具体的な進め方

- 3章では、地域ぐるみの脱炭素経営支援を継続的に機能させるための支援体制の構築方法について整理します
- 脱炭素経営支援は、個別企業への対応や単発の取組だけでは十分な成果につながりません。地域で取組を広げ、継続していくためには、自治体、金融機関、経済団体などの関係機関が役割を分担し、連携しながら企業を支える体制を構築することが不可欠です
- 本章では、
  - 地域における中核的な役割や窓口の整理
  - 関係機関同士の連携や情報共有の進め方
  - 支援を継続するための運営・マネジメントの考え方といった視点から、地域ぐるみで支援体制を整える際の基本的な考え方と実践のポイントを紹介します
- 重要なのは、支援機関がそれぞれ個別に動くのではなく、地域として共通の方向性を持ち、企業が迷わず相談・行動できる環境をつくることです。本章の内容は、これまでの取組を一過性に終わらせず、地域に根付いた脱炭素経営支援へと発展させるための基盤づくりを目的としています

# 地域ぐるみでの支援においては、これらの論点に応じていく形になる

ゼロから地域ぐるみの支援を行っていく際には、そのリーダーは、意義の設定、取組の設計、取組の実行・改善、体制の構築という各フェーズにおいて、様々な論点に応えながら進めていくことになります。

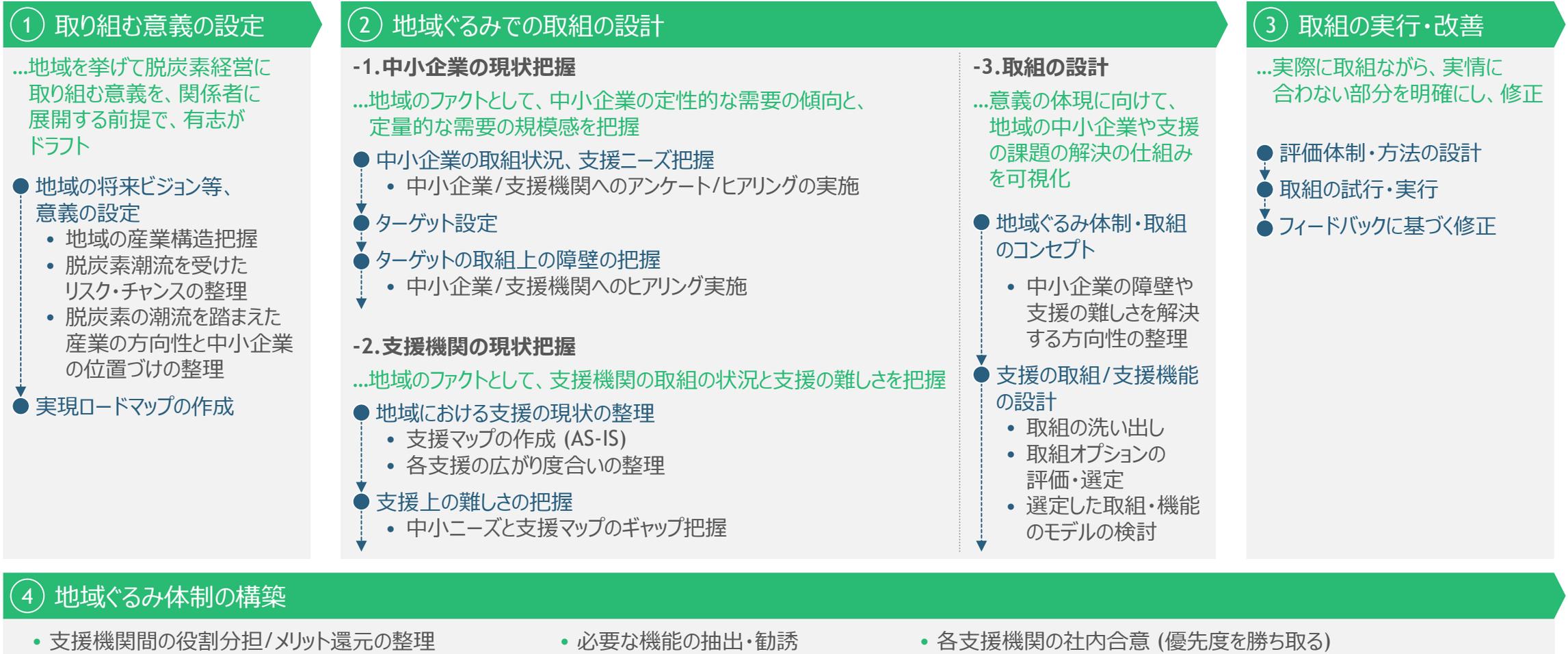


## ④ 地域ぐるみ体制の構築

それぞれのフェーズにおいて、その実現に向けてどのような機関に参画してもらい、どう役割分担すべきか?

# 意義の設定から取組の設計・実行と並行で、その時に必要な組織を組成していく

それを実際のタスクに落とししていくと、次のようなものになります。

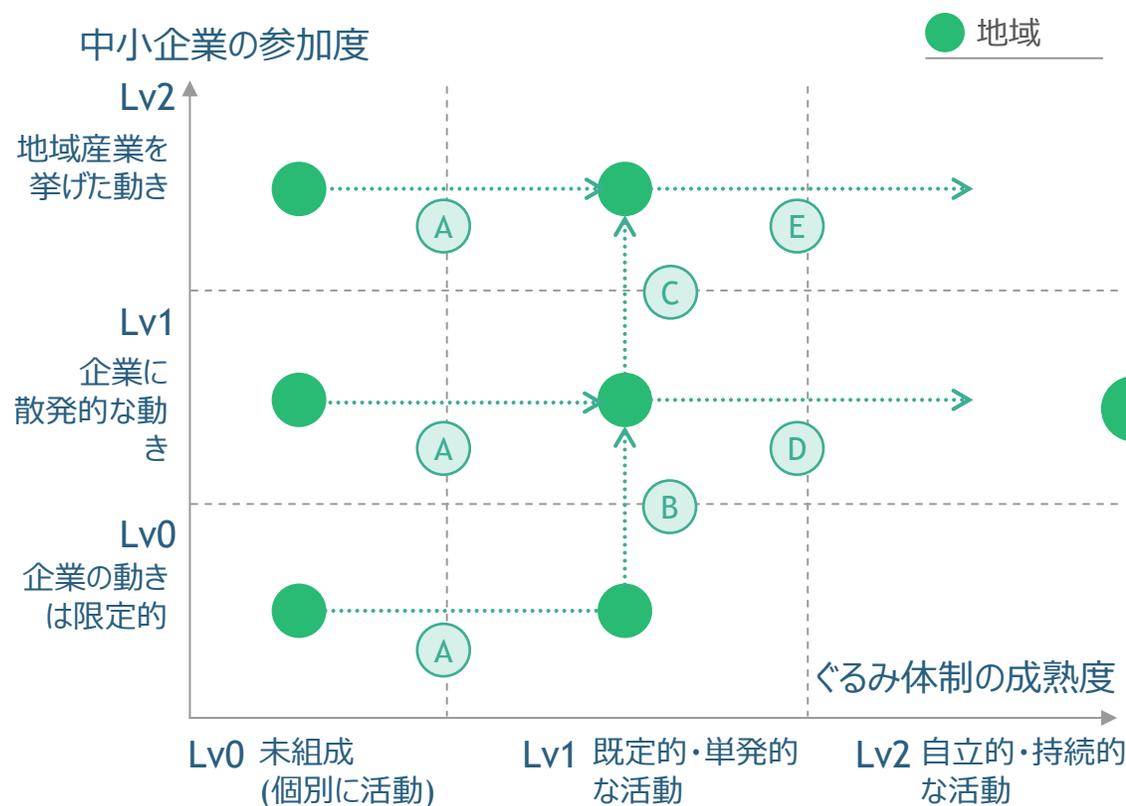


Note:それぞれのStep by Step(順を追った)の体制構築方法については、令和5年度ガイドブックのp.29-70をご参考

## 中小企業の参画や地域ぐるみ体制の成熟度により、取り組むべき内容が異なる

一方で、各地域の支援の状況は様々です。各地域の中小企業の参加度や支援体制の成熟度のどれをどのレベルまで高めていくのかを整理した上で、取組にフォーカスをあてることが有効です。ここでは取組段階(どこからどこまで高めるのか)による例を5つ示します。

### 地域ぐるみ体制の成熟段階のパターン



### 各段階において求められる深化(例)

- ① 地域ぐるみ体制の構築**

  - 支援者間で組成合意、コンソーシアム組織を設計
  - 各支援者のメニューを実施・相互連携を検討

---

- ② 意欲的な中小企業の一群を作る**

  - ターゲット中小企業に影響力ある支援者の参画
  - 各企業の脱炭素を通じた課題解決の支援等による行動の促進

---

- ③ 地域産業を挙げた脱炭素シフト**

  - 地場産業の脱炭素シフトワーキンググループの組成
  - 先進事例の展開や地域産業のグリーンシフトビジョン・計画策定

---

- ④ 組織・取組の自立化**

  - 支援者の役割分担やメリット/利益配分の最適化
  - 支援スキームによる財源・収益性の確保

---

- ⑤ 産業政策と脱炭素経営支援のアライン**

  - 産業政策の主導メンバーの参画
  - ターゲティングの見直し・ビジネスシフトの手段としての脱炭素支援の設計

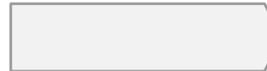
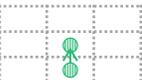
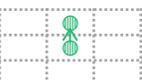
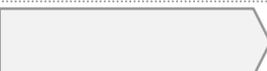
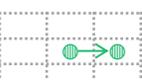
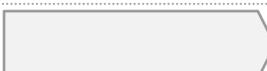
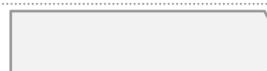
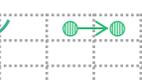
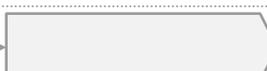
# まずは、それら地域ぐるみの状態に応じて、重視すべきステップを整理する

## 推進プロセスの構成

前頁の5つのパターンごとに、重視すべきステップを示します。Aのゼロから体制を立ち上げるケースでは、①意義の設定から順次進めるのが妥当です。また、Cのように過去に支援活動がされ・一部中小企業の参画がある状態からは、地域を挙げたビジョンを掲げることに注力することが重要です。

### 地域の目指す方向性

### 重視する推進ステップ

パターン	① 取り組む意義の設定	②-1 中小企業の現状把握	②-2 支援機関の現状把握	②-3 取組の設計	③ 取組の実行・改善	④ 地域ぐるみ体制の構築
<b>A</b> 体制構築 	 ゼロから、意義を設定し、現状に基づく取組を設計					
<b>B</b> 意欲的な中小企業の一群を作る 	 ターゲット中小企業群をクリアにし、すぐ実施し易い・取組を実施					
<b>C</b> 地域産業を挙げた脱炭素シフト 	 中小企業にとっての脱炭素シフトする意識/インセンティブの明確化に注力					
<b>D</b> 組織・取組の自立化 						
<b>E</b> 産業政策と脱炭素経営支援のアライン 						

Note: 各ステップの進め方については、令和5年度ガイドブックの各箇所をご参考  
 ① → P.21-(0巡目以降)、② → P.38-(1巡目以降)、③④⑤ → P.56-(2巡目)

1 取り組む意義の設定

# 取組の意義は、顧客(旅行者)・地域の魅力を踏まえつつ 共通する経営課題への解決の視点から設定

和倉温泉エリアの復興後の絵姿を旅館事業者と共有し、旅館事業者の意義を整理することで、復興コンセプト“めぐる力”と親和性が高いサステナビリティを軸に、旅行者への魅力創出や和倉温泉固有の魅力の引き出し、価値創出の方向性を整理。

## 取り組む意義設定の背景

- 企業の脱炭素取組状況の共有  
和倉温泉エリアの多くの旅館は需要が減少傾向にある  
団体旅行客を主なターゲットとした経営
  - 和倉温泉全体で、徐々に**観光産業自体の持続可能性に懸念**
  - そのさなか、2024年1月1日、能登半島地震が発生
- 
- 復興ビジョンを「能登の里山里海を“めぐる力”に」と設定
  - **震災前の姿に単に戻す**のではなく、**能登らしさを次の世代につなぎ、これまでの地域課題も解決する復興**を遂げて、観光産業のサステナビリティも向上することを目指し、それに資する絵姿が求められていた

## 復興コンセプト可視化に向けた整理の観点



- ### サステナ観光に対して、旅行者が本当に求めることへの理解
- 口コミ分析や事例研究を通じて、旅行者のニーズを把握
    - 例) 旅行者にとってサステナブルは直接的な魅力より、「非日常的な五感で感じられる自然や料理、偶発的な出来事」や「歴史・人の想いを感じる」中で表裏の関係として存在、等



- ### 和倉温泉の魅力の整理
- 地域の魅力を再評価するための調査を実施
    - 例) 自然、食、町並み、文化・伝統、祭りといったサステナブルに繋がる切り口ごとに棚卸



- ### 旅館事業者の経営課題とサステナビリティを通じた課題解決・価値創出の方向性の整理
- 旅館事業者の共通する経営課題を、既存の事例分析と事業者へのヒアリングを通じて整理
  - さらに、サステナビリティを活用した課題解決と価値創出の可能性を検討



サステナビリティを含む復興後の絵姿を可視化

# 和歌山県では、地場企業に対してアンケートを実施し、実態把握・支援策立案に役立てる

地場産業の実態を把握するために、脱炭素に対する意識別に企業を分類して支援内容の仮説を立案し、アンケートを通じて各セグメントの規模や構成、課題を整理しました。これらを可視化し、ネットワークで共有することで、より適切な支援策の検討に役立てます。

## アンケート実施の背景

### 目的

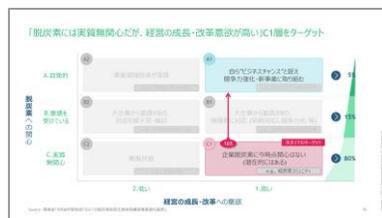
- 効率的な支援のために、県内企業の現状を把握する
  - 仮設したセグメントごとの規模感・該当企業の特徴を把握
  - 企業の脱炭素と経営それぞれの現状・課題を理解

## アンケートを通じた中小企業の現状把握方法



セグメントごとに、その企業が該当しどのような現状・課題認識かを確認する  
地域企業向けアンケートの課題整理

セグメント	現状・課題	支援策
成長意欲が高い層	経営の成長・改革意欲が高いが、脱炭素への関心が低い	脱炭素への関心を高めるための支援
成長意欲が低い層	経営の成長・改革意欲が低い	経営の成長・改革意欲を高めるための支援
成長意欲が高い層	経営の成長・改革意欲が高いが、脱炭素への関心が高い	脱炭素への関心を高めるための支援
成長意欲が低い層	経営の成長・改革意欲が低い	経営の成長・改革意欲を高めるための支援



脱炭素に対する意識別に地域企業を分類し、支援内容の仮説立案

- チャンスと捉え活動している層
  - 取組の具体化や実現を支援か
- 危機感を感じている層
  - 取引先からの要請等を受けている企業には、その対応を支援か
- 関心はあるが取組なし・関心が無い層
  - 脱炭素が経営改革の手段であるとの理解促進を支援か

アンケート結果から、各セグメントの規模や構成、課題感を整理し、各セグメントの規模や該当する企業の特徴等を可視化、支援実施に役立てる

### 可視化の例

- C1層<sup>1)</sup>は全体の16%存在する
- C1層はプロセス製造、サービス、建築不動産、卸売業、小売業で構成される
- C1層は、原材料高騰、市場の縮小、人材不足及び賃金上昇の課題認識が多い

支援機関同士で知識の底上げや情報交換を図るネットワーキングの場で、アンケートの結果を共有

- 地場企業の課題認識を共通化し、支援のターゲットであるC1層に対するアプローチを議論

1. 経営の成長・改革意欲は高いものの脱炭素には無関心な層 (企業を、「経営の成長・改革への意欲」と「脱炭素への関心」の2軸で分類し、経営の成長・改革への意欲が高い企業を1、脱炭素に対して実質無関心である企業をCとする)



# ダイアプラン5市では支援ツールの初期ドラフト段階からスムーズに運用できるオプションを検討

ダイアプラン5市では、地域金融機関が中小企業の脱炭素経営を支援し、経営課題の解決を促進するため、支援ツールを開発しました。開発にあたり、ツールの初期ドラフトを地域金融機関と共有し、運用上の課題を特定し、これを踏まえ、具体的な対応策（オプション）を検討し、追加導入を決定しました。各金融機関のニーズに応じた使い分けを可能とすることで、営業支店や本業支援の現場で活用しやすいツールを構築しました。

## 支援ツール作成の背景

### 背景

- 地域金融機関が多様な企業の個社課題に対応できるように、支援ツールを活用して、脱炭素を通じた経営課題解決を推進できるようツールを検討

### 課題

- 地域金融機関の特性により、想定する利用者層や対象企業に違いがあり、運用における課題が浮上

### 解決の方向性

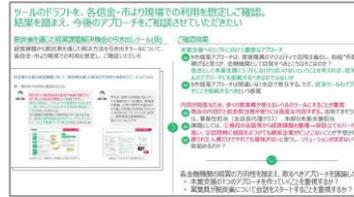
- 支援ツールを活用する金融機関のニーズを運用上のギャップを整理し、経営課題解決などの様々な切り口で各ツールを開発。現場ニーズによって使い分ける

## 支援ツール作成の流れ

### 支援ツールの初期ドラフト



### ツール運用上のギャップ確認



### ギャップ解消のオプション検討



### オプション評価



- ツールのエッセンスとなる部分を初めにドラフト
- ドラフトの骨子例
  - ツールの趣旨
  - ターゲット層
  - ツールのスコープ
  - ツール活用の大まかな流れ
  - 脱炭素を通じた経営課題解決の方向性
  - 解決の方向性ごとの事例
- ツールの初期仮説を地域金融機関と確認し、運用上の課題や実行性を確認
  - 例) 脱炭素経営支援ツールは本業支援へのシフトに向けて重要なアプローチ
  - 例) 営業支店で広く普及させるためには工夫が必要
- 経営課題解決の視点だけでなく、様々な切り口のツールを検討
  - 例) 県の無料エネルギー診断の促進/診断結果のフォローをフックとするツール
  - 例) SDGs応援ローン/PIFをフックとするツール
  - 例) 顧客の既存の脱炭素取組みをフックとするツール
- 県の省エネ診断の運用状況や応援ローンの運用状況、地域金融機関の営業支店の特徴などを踏まえ、各ツールを評価
- 地域金融機関や各部署のニーズによって使い分けることを想定して、導入ツールを決定

# 今治市は、脱炭素経営の知見獲得と共に取り組む仲間づくりを両立できるプログラムを創設

意識・行動変容を促すプログラムを通じて、自社や地域の脱炭素を牽引する脱炭素経営人材(通称、「バリグリ」<sup>1)</sup>)を輩出しました。一連のプログラムを単なる脱炭素経営の知見獲得の場に留めず、バリグリ同士やバリグリと支援機関の繋がりを強化し、ともに地域を活気づけていく共同体の基盤構築を実現しました。

## プログラム創設の背景

### 背景と課題

- 人手不足による地場産業の衰退と労働人口の減少が進行。多様な人材の活躍による地域活性化が急務
- 地域の魅力を発信し、人材誘致を促すロールモデルが必要

### 課題解決の方向性

- 受講により意識変容・行動変容ができるプログラムを創設
- プログラム修了者を、自社及び地域の脱炭素を牽引する人材「今治グリーンフェロー(通称、「バリグリ」)」として輩出
- プログラムを通して、脱炭素へともに取り組む仲間を獲得

## プログラムの流れ

受講者は意識変容プログラムで脱炭素経営の意義を感じて取組を自分事化。その後、行動変容プログラムで脱炭素経営の知見を獲得。両プログラム修了者(バリグリ)は、行動サポートを受けて自社の脱炭素を推進するとともに、バリグリ育成プログラムを通じて自身の地域における役割を自覚し、地域での活動推進に繋げる

	意識変容	行動変容	バリグリ認定	行動サポート バリグリ育成
プログラムの内容	<b>意識変容プログラム</b> 脱炭素経営を実践する必要性を「自分事」として理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営目線でのリスクやチャンスをカードゲームなどを通じて学ぶ</li> </ul>	<b>行動変容プログラム</b> 自社データによる実践ワークや参加者同士の協議を多く設け、知見獲得と同時に、ともに取り組む仲間・コミュニティづくりを促進 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 脱炭素経営に必要な知識を習得する</li> <li>• 自社のGHG排出量を可視化する</li> <li>• 算定結果をもとに削減計画を作成する</li> </ul>	<b>バリグリ認定セミナー</b>	<b>行動サポートプログラム</b> コンシェルジュが脱炭素経営の実践をサポート  <b>バリグリ育成プログラム</b> バリグリとして目指すべき姿とやるべき事を自覚

### 参加者の状態の変遷



脱炭素の必要性は認識しているものの、何をしたいのかわからない

》

中小企業がすべき脱炭素の方向性は理解したものの、最優先課題なのか戸惑い

》

脱炭素が自社の経営課題に資することを理解し、前向きに検討

》

自社の現状が可視化され、今から取組もうという気持ちに

》

知る・測る・減らすで一気にブレイクスルー。自社がとるべき施策の方向性を理解

》

伝道師になったことで遂行する仲間を得てますます前向きに

》

専門家に支援されながら、施策の詳細を検討。自社や地域の参画を促進し実行

1. 今治市では、脱炭素経営の知見を持ち、今治市の脱炭素経営を牽引していく人材を「今治グリーンフェロー(通称、「バリグリ」)」と呼称。

# 古賀市は支援メニューのコーディネーター制度のロールプレイングを実施し制度をアップデート

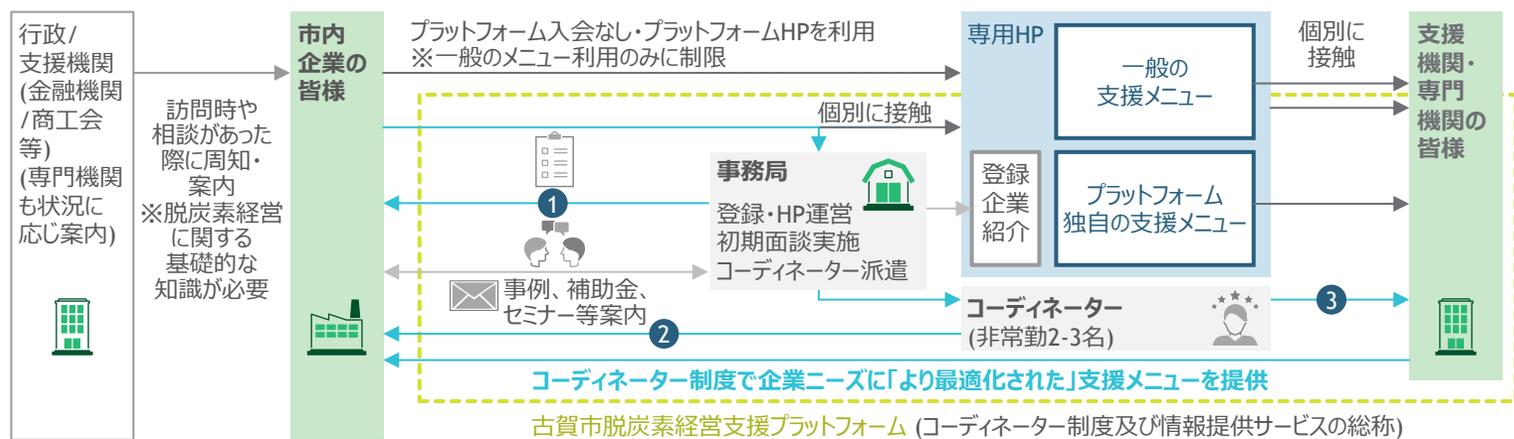
古賀市は、企業のお困りごとを、カルテの記載内容・面談を通じコーディネーターが把握し適切な支援メニューを提案する制度が実際に機能するか、実際にロールプレイングで検証し、明らかになった課題に対する打ち手を整理しアップデートしました。

## コーディネーター制度のロールプレイング

<p><b>背景</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援をする側/される側ともに課題感あり             <ul style="list-style-type: none"> <li>支援機関/専門機関は支援メニューの個社への営業が必要で手間がかかる</li> <li>中堅・中小企業は相談先が分からない</li> </ul> </li> <li>両者の課題を解決すべく、コーディネーターがマッチングし、市内で脱炭素経営を促進</li> </ul>
<p><b>目的</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>制度案が実際に機能するか、検証</li> </ul>
<p><b>出席者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市内の脱炭素の取組の先進事業者 (相談企業役)             <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の状況をカルテに事前入力</li> <li>実際のお困りごと相談にむけて書面を準備</li> </ul> </li> <li>支援/専門機関 (コーディネーター/支援機関役)             <ul style="list-style-type: none"> <li>コーディネーター役は、上記のカルテ・書面の内容を事前に確認</li> </ul> </li> </ul>

## 参加者全員での振り返りで明らかになった課題に基づきアップデート

現状	課題	打ち手
<p>コーディネーターとの面談の場で支援ニーズを全て整理しようとした</p> <p>相談企業は経営課題と脱炭素の取組の課題を区別せず相談する</p> <p>コーディネーターは支援メニュー一覧表のみでマッチングを判断</p>	<p>① 面談に先立ち、事務局による支援ニーズのさばきが必要</p> <p>② 地元人材では経営課題解決と脱炭素の取組を組み合わせることが難しい</p> <p>③ 支援メニューの詳細が把握できておらず適切なマッチングができない</p>	<p>➤ カルテを○×で回答する形式に簡略化し、回答から「知る」「測る」「減らす」いずれの支援ニーズが強いかわ定型化</p> <p>➤ 経営人材を活用</p> <p>➤ 域内での経済循環創出のため、地元人材のコーディネーターも育成</p> <p>➤ 支援機関とコーディネーターの定期的な意見交換の機会を確保</p>



# 三豊市は、多様な機関の連携で包括的に支援。参画インセンティブ付与で持続性を担保

三豊市では、行政機関・支援機関・専門機関が連携し、域内企業を包括的に支援できる体制を構築しました。体制構築に当たっては、各機関が参画メリットを実感できるインセンティブの導入を重視し、各機関の強みを活かした役割分担を行うことで、持続可能な座組を構築しました。

## 体制構築の背景

### 背景と課題

- 三豊市カーボンニュートラル推進協議会を設立。情報発信を中心に、域内企業の脱炭素化を推進
- 情報発信をしても、企業側は脱炭素経営を「自分事」として捉えられず、取組浸透は難航

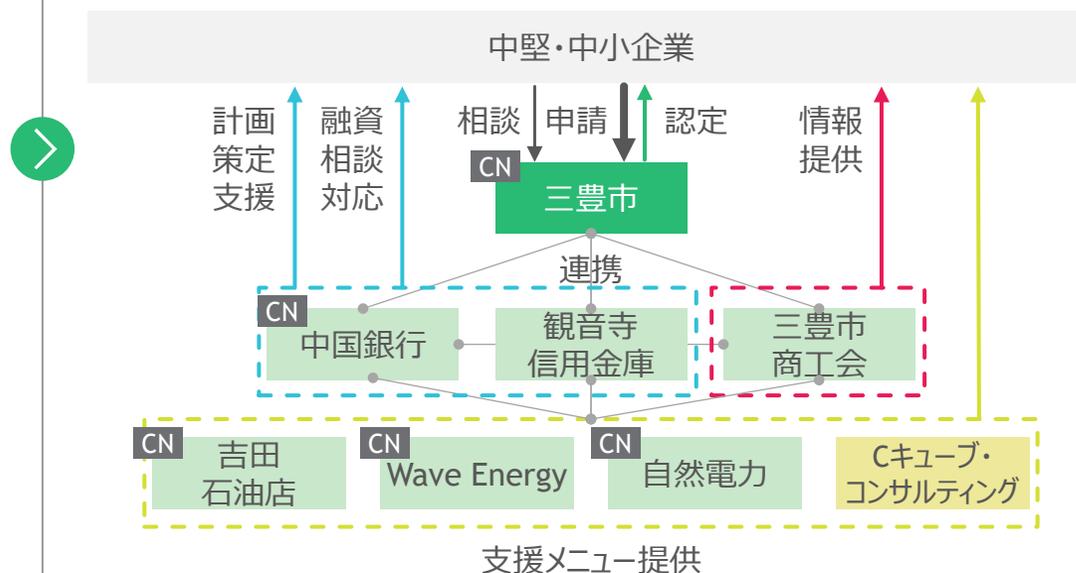
### 課題解決の方向性

- 域内企業が脱炭素経営に取り組みきっかけとなるよう、認定制度を創設
- 多種多様な支援機関が連携し、認定制度と絡めながら、域内企業へ切れ目のないサポートを提供

## 地域ぐるみの体制構築

### 支援体制

行政機関・支援機関・専門機関が連携し、「知る」「測る」「減らす」を一気通貫で支援できる座組を構築。適材適所の役割分担により、モデル事業の支援、セミナーの開催、認定制度の創設を実現。



行政機関 支援機関 専門機関  
CN：三豊市カーボンニュートラル推進協議会

### 体制構築の要点

インセンティブ付与で各機関のコミットメントを引き上げ、座組の持続性を担保

- 企業が自主的に相談に来やすい仕組み構築し、各機関を支援体制に繋ぎ止め
  - 各機関の支援内容やモデル事例の支援実績をセミナーで発信
  - 各機関のメニューを市の支援マップとして整理し配布

### 各機関の強みを活かした役割分担

- 市が旗振り役として各団体を取りまとめ、座組の舵取りを担当
- 支援機関が企業との接点を活かし、域内企業の取組促進
- 支援機関と専門機関が連携し、実行まで一気通貫で支援

# 銚子市では、取組段階に応じて賛同者を巻き込み、体制を拡大

当初は、市や金融機関、商工会議所を主体とするコアメンバーで課題解決の方向性を構想しましたが、取組の具体化に伴いテーマごとに部会を編成し、実行力を強化しました。更に本取組の目指す姿を積極的に関係者に説明し、多様な知見・実効力を持つ専門家や地域関係者の活動への協力を得ています。

## 体制構築の背景

### 背景

- 当初、市や金融機関、商工会議所が主導する「事業承継・創業支援ラボ」を設立し、取組を進めていた

### 課題

- 取組が具体化するにつれて対応が複雑化

### 解決の方向性

- 構想からの具体的なアクションに向けて、下記を狙いとして体制を構築
  - スピード感を持った実行
  - 関係者の広がり拡大
  - 専門性の発揮
  - 活動の持続性

## 体制構築流れ

### 当初はコアメンバーで構成

- 取組
- 創業・事業承継の課題に対しての支援の方向性を構想

- 体制
- 銚子信用金庫、銚子市、銚子商工会議所、銚子信用組合、銚子電力等のラボのコアメンバー

事業承継・  
創業支援ラボ

### 取組具体化のため部会構成

- 取組
- 取組結果を地域関係者に説明し、有力な地元事業者の賛同・組織への参画同意を得る

- 体制
- 「創業のまち銚子シティプロモーション部会」「農林水産商工部会」「事業承継部会」の3つの部会を取組テーマごとに編成

部会

事業承継・  
創業支援ラボ

### 専門家や地域関係者の参画

- 取組
- 優先した取組から、専門家や地域関係者を交えて実行

- 体制
- 銚子市の洋上風力事業に取り組む大手企業、地域活性化を専門とする大学教授、農業スタートアップの集積実績を持つ事業者、取組に必要な施設整備のため不動産会社も参画

エキスパート  
部会

事業承継・  
創業支援ラボ

# 地域内における進行管理例

- 次に、実際のモデル地域において、これらの検討が4つのフェーズ (①意義の設定、②取組の設計、③取組の実行・改善、④体制の構築) ごとにどのように進められてきたのかを示します
- ここでは、令和7年度採択地域の具体的な事例として、以下の3つを取り上げています。各地域の状況に応じて、参考となる事例を確認してください



## ① 地域リーダー主導型

地域内のリーダーが事業の旗振り役となり、支援機関を巻き込み取組を推進する

- 例: 広島県および明石市では、行政がリーダーとなり、支援機関と連携して取組推進



## ② 地域コンサルタント主導型

地域コンサルタントが全体のプロジェクトマネジメントを担い、行政や支援機関等の調整を行いながら取組を推進する例

- 例: 伊丹市では、株式会社ゼロプラスが地域コンサルタントとしてプロジェクトマネジメントを実施し、取組推進



## ③ 地域での取組の横展開型

ある地域での取組で培ったノウハウを活用すべく、他の地域へ横展開する例

- 例: 今治市での取組を内子町・八幡浜市へ展開すべく、東京海上日動火災保険株式会社が検討を主導

- 脱炭素経営に取り組む地域においては、取組開始当初の段階で、これらのフェーズを通じた取組の全体像及び関係主体間の役割分担を一覧化し、支援機関間で共通認識を形成することが重要です
  - 支援機関は行政、金融機関、商工団体、専門機関など多岐にわたるため、主体性の所在が不明確になりやすく、取組の重複やタスクの漏れが生じるケースも少なくありません
  - このため、あらかじめ各主体の役割を整理・明確化し、一覧として共有することで、リーダーの統率のもと、円滑かつ効率的な支援体制の構築を図ることが可能となります
- また、各地域のリーダーにおいては、このような一覧表を活用しながら、地域の支援機関や関係機関を早期に巻き込み、地域ぐるみでの体制構築を主導していくことが求められます



# ① 地域リーダー主導型

広島県

金融機関

その他

支援の具体的な進め方  
地域内における進行管理例

## 広島県では、広島県が主導し、企業へのアプローチにおいては地銀を巻き込む形で推進

### 具体的なステップ

### 実施役割・財源分担

### 実行のうえでの留意点

フェーズ	タスクのカテゴリ	概要	検討時期	実務の主体	財源の責任	課題/乗り越え方	
1 意義の 明確化	脱炭素経営の内容理解	脱炭素経営の内容・意義をガイドブックや他地域事例等から理解	7-9月	広島県	-		
	地域で脱炭素経営に取り組む必要性を認識	地域の現状の課題と目指すべき姿を言語化	7-9月	広島県	-		
2 取組の 設計	以下取り組み 実施	拡充する事例方向性検討	代表的経営課題の抽出	8-9月	広島県	-	多数ある経営課題の中で、事例として共感を生みやすいものを見極める必要。典型的な経営課題であることに加え、広島の特徴や「らしさ」を重視
		企業への打診・決定	9-11月	広島県 金融機関	-	モデル事例をゼロから短期間で創出するのは難しいため、「すでにある先進的企業の取り組みの整理と事例集化」を中心に打診した	
	① モデル事例 整理&発信	事例の整理	整理のアウトプットイメージ決定	10-11月	広島県	-	関係者が同じイメージのもと作業できるよう、事例集の型や項目を合意
			企業へのヒアリング項目設計	11-12月	広島県	-	-
		② 認定制度の 検討	企業へのヒアリング	11-12月	広島県	-	-
			③ Jクレの検討	事例集への落とし込み	12-2月	広島県	-
事例の発信	事例集の発行	2-3月		広島県	広島県	-	
	セミナーの実施	2-3月		広島県 金融機関	広島県	従来のセミナーでの事例紹介では、多くの企業には「あの会社だからできる」と思われがち。今回は課題感や脱炭素を始めたきっかけ等、企業自身の声で発信	
3 取組の 実行・ 改善							
4 体制の 構築	連携先を庁内にて検討	競争領域・協調領域の整理	10-11月	広島県	-		
	連携先と相談して体制合意	連携先へのヒアリング・合意	11-3月	広島県	-	各支援機関により取り組みたい内容や参画意向が様々。そのため、競争領域、協調領域の整理を行ったうえで関係機関にヒアリングを行うこととした	



# ① 地域リーダー主導型

支援の具体的な進め方  
地域内における進行管理例

明石市

市の委託事業者  
(コーディネーター)

他支援機関

環境省

## 明石市では、コーディネーターを設置し個社伴走支援を推進

具体的なステップ			実施役割・財源分担		実行のうえでの留意点	
フェーズ	タスクのカテゴリ	概要	検討時期	実務の主体	財源の責任	課題/乗り越え方
1 意義の 明確化	取組の意義を 確認	脱炭素経営の 内容理解	R7.8月	明石市		市の目指す姿を関係者で議論し、共通認識を形成
		地域で脱炭素経営に 取り組む必要性を認識		他支援機関		
		個社伴走支援の位置づけ 整理		明石市		
2 取組の 設計	以下取組み 実施 ① 表彰制度の 検討	役割の定義・フローの設計	R7.9月～ 10月	明石市	明石市	求める機能・能力が曖昧なまま委託先選定が進まないよう、 コーディネーターの役割を明確化・選定
		機能・仕組みの設計		明石市		
	② 個社伴走 支援	先進的な取組企業の リストアップ、ヒアリング	R7.10～ 11月	明石市		進捗を見ながら支援企業の追加選定を実施
		支援対象の選定と 打診		明石市		
3 取組の 実行・ 改善	③ エンゲージ メント支援 ④ 脱炭素経営 の火付け支援 ⑤ サポーター 向け交流会・ 勉強会・ ワークショップ	企業の課題整理と 取組テーマの具体化	R7.12月	明石市		支援先候補の支援後の姿がイメージしづらかったため、事例やモデルケースを 用いて紹介
		ソリューション企業の選定		明石市 コーディネーター		
		ソリューション検討		コーディネーター		
4 体制の 構築	上記取組みを 進める体制を 構築	次年度予算の獲得	R8.11月～	明石市		継続的な体制維持のため次年度を見据えて予算確保を検討
		次なる支援企業の 選定		明石市		
		次年度に向けた 体制整備		明石市 コーディネーター		



## ② 地域コンサルタント主導型

支援の具体的な進め方  
地域内における進行管理例

# 伊丹市では、地域コンサル ゼロプラスが主導し支援機関を巻き込み事業推進

具体的なステップ			実施役割・財源分担		実行のうえでの留意点			
フェーズ	タスクのカテゴリ	概要	検討時期	実務の主体	財源の責任	課題/乗り越え方	旗振り役としての留意点	
1 意義の明確化	地域ぐるみで脱炭素経営を支援する意義を確認	脱炭素経営の内容理解	市内企業の脱炭素経営の状況、ニーズの把握	～R6.12月	伊丹市	アンケート等により企業のコスト削減と地域貢献の2軸ニーズを明確化	早期の段階で取組に加わり、意図や意義の認識を自治体、その他関係者と共有、目線合わせを行う	
		地域で脱炭素経営に取り組む必要性を共有	いたみ脱炭素コンソーシアムを結成	R7.8月	伊丹市			
2 取組の設計	以下取り組み実施	市内企業の課題収集	先進的な取組企業のリストアップ	R7. 6～8月	金融機関/商工会 伊丹市	「脱炭素」という言葉に拘り過ぎず、意識せず脱炭素経営を進める企業も含めて事例を収集	なるべく実地に赴き、対面で情報収集を行い、脱炭素への温度感や取り組みの実態を把握する	
			取組状況・課題を確認	R7.8月～9月	ゼロプラス 伊丹市			
3 取組の実行・改善	① ワンストップ支援体制の構築 ② 個別・具体的な企業脱炭素支援推進 ③ 企業・地域課題の解決に資する取組推進	支援パッケージの具体化	コンソーシアムメンバーのソリューションを情報集約	R7.9月	他コンソメンバー ゼロプラス	ソリューションの実態、具体的なターゲットも含め、対面で深く情報を集める	メンバーの知識レベルや関与意欲の差を意識し、負担感を減らしながら協力関係を築く	
			脱炭素ソリューションの体系化・整理	R7.10月～12月	ゼロプラス	ソリューションありきになりすぎず、利用者目線で整理を行う		
			脱炭素経営宣言・表彰制度との整合	R7.12月～R8.1月	ゼロプラス 伊丹市	制度が複雑になりすぎないよう市内企業に分かりやすく整理	独自路線に走り過ぎないように、先行他地域の例を上手く参照する	
		仕組みの整備	脱炭素ガイドブックの作成	R7.9月～R8.1月	ゼロプラス	伊丹市	市内企業の具体例や数値を取り入れ自分事となるような内容に編集	
			コンソーシアム取組におけるKPI設定	R8.1月	ゼロプラス		メンバーの現実的な活動量と市としてのトップダウン目標の両面をすり合わせ	現実的な落としどころを意識しながらメンバーの行動につながる目標や行動方針を設定
			相談窓口の説明員に対する勉強会開催	R8.2月	ゼロプラス		説明員が動きやすくなるよう、お願いする内容をなるべくシンプルに設計	
4 体制の構築	上記取り組みを進める体制を構築	中期計画・アクションプランの策定	来年度活動計画の立案		ゼロプラス	事務局の稼働工数を最小化するよう定型化	既存の取組の拡張なども含め、幅広い選択肢を組み合わせて体制を組み立てる	
		次年度予算の確保	今後の市内企業の行動変容に向けた制度検討	R8.1月	ゼロプラス 伊丹市	企業の実際のニーズや波及効果に着目して補助制度等を検討		
			市の予算等の検討	R7.9月～	伊丹市	投資対効果に重点をおいて施策と予算を検討		



### ③ 地域での取組の横展開型

今治市

東京海上

展開先市町

支援の具体的な進め方  
地域内における進行管理例

3

## 今治市では、今治市から2市町への展開を企図し、展開元での役割を展開先で落とし込み

具体的なステップ		実施役割・財源分担		実行のうえでの留意点			
フェーズ	タスクのカテゴリ	概要	検討時期	実務の主体	財源の責任	課題/乗り越え方	横展開検討の上での留意点
1 意義の 明確化	脱炭素経営の内容理解	脱炭素経営の内容・意義を今治市等の先行事例から学び理解	6-8月	展開先市町		支援体制を効果的にマネジメントするため、今治市から2市町職員に対し取組内容やプロマネの進め方をレクチャー	自治体全体で脱炭素経営への協力をさせていただきため、部署をまたいだ庁職員研修を実施
	地域で脱炭素経営に取り組む必要性を認識	地域の現状の課題と目指すべき姿を言語化	6-9月	展開先市町		支援側(自治体、支援機関)が市町で脱炭素を進める意義を腹落ちさせる必要あり	ファシリテーションやグラフィックレコーディングを活用し、支援機関の温度差を解消
2 取組の 設計	今治で実施した以下取組みをR7は2市町にて実施	ビジョン策定	7-9月	今治市 東京海上 展開先市町		脱炭素、では求心力がないため地域における課題「担い手不足」などをビジョンとした	今治におけるビジョン「人材エンパワメント」が響かない企業もあり、「担い手不足解消」などにカスタマイズ
		参加者募集	9-10月	今治市 東京海上 展開先市町	展開先市町	地域のビジョンと、脱炭素が経営課題に繋がる実例を示した概要資料を作成	
3 取組の 実行・ 改善	① 取り組む座組・求心力作り ② プログラム(PG)実施 ③ 継続コミュニケーション醸成	声掛け先の洗い出し	8-11月	東京海上 展開先市町		環境部局からのコネクションが薄い場合、産業関連部署や商工会にも協力を得た	メインターゲットを支援機関とし、そこに企業も呼ぶ形とすることも一手
		参加打診	9-11月	東京海上 展開先市町		環境部局からのコネクションが薄い場合、産業関連部署や商工会にも協力を得た	展開元の支援機関とともに参加打診を行うと話がスムーズ
		プログラム(PG)実施	9-11月	東京海上 展開先市町			展開元でのPGそのままではなく、地域のビジョンに合わせた設計が必要
4 体制の 構築	次年度以降の推進体制(ヒト)を確保	関係者間にて2年目以降の実施の座組を確認	11-2月	東京海上 展開先市町		継続的にPGが実施できるよう、意識変容PGをファシリテーションできる人材を市町にて養成	
	次年度以降の推進資金を確保	PG実施に必要な資金について予算申請	11-12月	今治市 東京海上 展開先市町	展開先市町	環境部署に予算申請のノウハウがなかった地域には、展開元地域がやりかたをフォロー	

# 最後に

本ガイドブックは、各地域において主体的に脱炭素経営支援に取り組んでこられた皆さまの実践と知見をもとに、令和5年度から令和7年度に実施したモデル事業の成果を総括する形でとりまとめたものです。現場での試行錯誤や関係者との対話を通じて積み重ねられてきた取組が、本ガイドの内容を形づくっています。

地域ぐるみでの脱炭素経営支援は、一朝一夕に成果が現れるものではありません。中小企業と向き合い、地域の実情を踏まえながら、一つひとつの取組を着実に進めていくことが求められます。これまでモデル事業において、こうした取組に主体的に参画し、地域での実践を積み重ねてこられた皆さまに、改めて深く感謝申し上げます。

脱炭素経営への取組は、環境対応にとどまらず、地域の中小企業の競争力強化や、地域経済の持続的な発展にもつながるものです。一度始めて終わりではなく、取組の進展に応じて振り返りや見直しを行いながら、継続的に推進していくことが重要です。節目ごとに本ガイドを読み返し、検討や議論の参考としてご活用いただけますと幸いです。

本ガイドが、各地域において取組を進める際の一助となり、次の一步を考えるきっかけとして活用されること、また、各地域における脱炭素経営の取組を後押しし、持続的な実践につながることで、日本全国へと脱炭素経営が広がっていくことを期待しています。

