

Chapter1 GXという地球の願い — 地球は日本が救う —

【Section1 そもそも、なぜ今GXなのか？】

GXという不思議な言葉
産業革命によりカーボン・サイクルが崩れた
地球が温かくなるとなぜ困る？
地球温暖化はカーボンが増えたから
カーボンをこれ以上増やさない
企業がGXをやるリターンは何か？
GXは「皆でグリーンに」というキャッチフレーズ

【Section2 GXによって分割される世界】

GXがスタートしたのは、なんと30年前
積極的なEUと日本、ためらいがちなアメリカ
「カネ儲け」の視点から逃れられないアメリカ
ためらいのアメリカが提唱した「SDGs」
SDGsの順番から見えるアメリカの気持ち
グリーンに世界中のマネーを
やっと地球温暖化が前面に
ヨーロッパはデカップリングでGXを進める
新たな米中対立の火種
GXによって三分割される世界

【Section3 日本のエネルギー・ソリューションにGXのヒントがある】

省エネ大国日本を作った官民一体
環境ビジネスはカネになる？
「空気」が環境ビジネスの重要なテーマに
日本が環境ビジネスを進める、三つの背景
「見えないもの」にカネを払ってくれるのか、という難題

【Section4 環境をビジネスとして考える】

「エコ」とGXは何が違うのか？
「再生可能エネルギー」が大きなテーマに
グリーンへチャレンジするというたくましい宣言
「GXは成長のチャンス」というムード
気候「野心」サミットが開催される
中立な立場を取る日本

【Section5 日本のグリーン成長戦略を知っておく】

「パウポのような資料」からわかる国の本気度
グリーンによる「ビジネスチャンス」を前面に
スタートアップのカネは国が出す
カーボンをカネにするー「カーボン・プライシング」とは？
石原慎太郎による「先進的な実験」で判明したこと
「カーボン削減を売る」ーカーボン・クレジット
国はカーボン移転を許さない
GX・グローバルリーダーに日本がなる

【Section6 国の本気と国の本音 — 新しい資本主義とGX】

「公益重視会社」という国の願い
GXはストックビジネスでスタート
「ESG」という新しい発想
GXの立ち上げには官民で150兆円必要
着々とGXを進めようとしている国
岸田首相の本音とは？

【Section1 日本のソーシャルビジネスの前身「公共事業」】

公共事業に「ソーシャルビジネス」のヒントがある
ソーシャルビジネスと公共事業の違い
「公共事業」はそう簡単ではない
GXは借金だけではリスクが大きすぎる
アメリカから押し付けられた「官から民へ」
「社会のために」ネットワーク事業に参入した稲盛和夫
ドコモがGXのネットワークリーダーへ
東電原発事故が突き付ける「ソーシャルビジネスのリスク」
もう一つの課題「儲かりそうになってから参入すればいい」

【Section2 海外からのソーシャルビジネスの提案】

ポーターの「CSV」ではGXはできない
ユヌスさんが考えた理想のソーシャルビジネス
ユヌス・ソーシャルビジネスの「七つの条件」
ESGでカネを吐き出す

【Section3 GXへのカネの流れをどう作るか？】

大企業が持っているカネを吐き出してGXに使う
ESGという三方よし
企業は「ESGに応じます」と宣言すればいい
「PRI」と「GPIF」がESGを後押しする
ESGと社員の給与が連動する

【Section4 GXのための借金】

企業へ直接カネを出す「インパクト投資」
注目を集める「グリーンボンド」とは？
高砂熱学工業のグリーンボンド

【Section1 GXのベースは変革と戦略フロー】

あらゆる変革はGXのための下準備だった
変革には必ず抵抗勢力がいる
団塊世代のリーダーたちが変革をリードした
何もかも変えてしまったアズビルの変革
企業の「三つの責任」
「インテグリティ」という美意識がGXには必要
ミッションを変革の旗とする
社会貢献を設計するのはパブリック・リレーションズ
ミッションからスタートすれば、抵抗勢力はいなくなる

【Section2 GXには「バリューチェーン」が必要】

サプライチェーンとバリューチェーンの違いとは？
ジャパニーズ・バリューチェーンが生まれる
人を中心としたバリューチェーン
建設業界のケーススタディ
業界リーダーが抵抗勢力となる
フロービジネスではGXが進まない
高砂が作り上げたバリューチェーン

【Section3 グローバル化とGX ー競争から協創へ】

「国と国との戦い」から「地球のために」へ
トヨタのケーススタディ

世界をリードするグローバル戦略
バッシングの危機を救ったものとは？
自動車をネットワークにつなぐ
「ウーブン・シティ」をGXへ
GXのためのカネを結集させる

【Section4 「働き方改革」からGXが生まれる】

働き方改革はGXの最後の一押し
残業規制が経営を変えつつある
エンゲージメントで仕事を変革する
若者はソーシャルビジネスをやりたい
「ゆっくりと」を「一気に」に進めるきっかけがGX
私が本書を書こうと思った理由

【Section5 GXとDXはセットである】

GX、DXの違いは「ベクトル」と「抵抗勢力の有無」

数字が社会を変える＝DX

三つのデジタル化とGX

ドイツがアメリカに勝つための「インダストリー4.0」

オープンか？クローズドか？

アメリカも一度はGXを意識するも・・・

DXに日本の強みであるアニメとゲームを生かす

BIMでGXをシミュレーション

ソニーにつないでほしいリアルとバーチャル

オープン・プラットフォームにGXアプリケーションを乗せる

GXでは各企業のデータをオープンにすることが必要

クローズド・データで勝つという甘い誘惑

困り込みは許さない、オープンに

ソーシャルデータは社会が使えるよにする

GXにはオープン・プラットフォームが必要

日立のケーススタディ

公共事業のための下請工場として誕生

ピンチを経て事業再編へ

ルマーダが社会のデータをつなぐ

「協創のパートナー」を求めるプラットフォーム

Epilogue 「GXは儲からなくてもやるのですか？」への答え

おわりに

Prologue — 「私たちが地球を救いたい」

グリーントランスフォーメーション（GX）とは、未来の地球に住む子供たちのために、今の人類が地球をグリーン（G）に変える行動である。

このGXでハッピーとなるのは、いまだ地球に生まれていない人である。その人たちのために今生きている我々が、地球をピンチから救おうというものである。

この壮大なテーマを考えたのは地球を憂える各国である。そしてそのリーダーに手を挙げたのが日本である。

ある会社にて——経営者と従業員の会話

経営者「国はいきなり『GXをやれ』と言ってるけど、どうすればいいんだろう。他社に先駆けてGXを事業として立ち上げれば、我が社の事業の柱の一つになるかもしれない。でもどこからカネをもらえばいいのだろう。GXをやりたいと言っているのは国で、顧客がやりたいと言っているわけではない。国のカネを期待しても事業としては長続きしない。そもそもGXという事業のイメージが湧かない。水素とか言ってるけど何か現実的じゃないなあ。省エネだってもうとっくにやりつくしている。まさか植林ってわけにもいかないし。まずは、そのための技術を研究するしかないのかな。

でも、仮に技術ができたとしても、その先の商品のイメージが湧かない。そもそも、どこに顧客がいるかもわからないのに、どんな商品を開発すればいいかなんてイメージが湧くはずがない。堂々巡りだ。

そうだ、とりあえずGX推進室を作って、世の中の状況をウォッチさせておこう」

.....

担当者「えっ、私がやるんですか。GXなんて何も知らないんですが……。具体的に何をやればいいのですか？」

経営者「まずは情報収集だよ」

.....

担当者「ネットでいろいろ調べてみたけど、『GXとは化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動のこと』と書いてある。公害防止か？石油がなくなるからか？なんで今さら。それってそもそも、民間企業じゃなくお上のやることでは？ とりあえず、社内^{かみ}の人の意見を聞いてみよう」

.....

ベテランA「SDGsの次はGXか。SDGsの時みたいにGXバッジでも買わされるのか？ まったくうちの会社は世の中のキャッチフレーズに動かされすぎだ」

担当者「違います。GXという仕事をやるんです」

ベテランB「それって絶対儲からない仕事でしょ。儲かるなら、もうそのマーケットに企業が殺到しているはずだ」

担当者「儲からなくても、社会貢献のためにやらなくちゃならないんです」

中堅A「でもうちは利益を出して税金を払って社会貢献しているはず。そのうえさらにこんな事業に投資するくらいなら、我々の給料を上げてほしい」

中堅B「それに、そのGXとかいう仕事をするために、能力が高い若手を持っていくんですよ。それじゃあ今の仕事はめちゃくちゃになってしまう」

担当者「……」

若手「ちょっと発言させてください。私はGXを仕事としてぜひやりたいと思います。そもそもこの会社に入ったのは、我が社のWebサイトに『社会に貢献します』『環境事業に取り組みます』というメッセージがあったからです。

でも、入ってみたら実際にはカネ儲けの話ばかり。それにうんざりして会社を去ってしまった仲間が何人もいます。GXというのは地球に住む人たちの願いなんでしょう。私は、『地球のために』という旗の下で、体を張って仕事をしたい」

経営者「……そうか。若い人はそういう思いを持っているのか。ならば、GXを事業としてやろう」

ベテランA「では、利益予算は達成しなくていいのですか？企業は利益を目指すものではないのですか？利益が出なくて倒産したら経営者としてどう責任をとるのですか？」

ベテラン・中堅・若手「儲からなくても、GXをやるのですか？」

.....

このようなシーンで、「次の一言」を生み出すために書いたのが本書である。その一言に、会社で働く人すべてが、そして株主や社会も同意してもらうこと。それが、本書の目的である。

本書を読んでほしい人は、GXに興味があるすべての「働く人」「これから働こうと思っている人」である。

まずは未来を夢見る若者である。GXには長い時間がかかる。ゴールは後で述べる2050年という遠い未来である。だからGXはこの若者が中心となって進めていくしかない。

働く人には2つのタイプがいる。過去の経験にプライドを持ち、これを残していきたい人である。もう1つは未来のハッピーを夢見る人である。本書では前者をベテラン、後者を若者と呼んでいる。これは年齢ではなく、仕事観のようなものである。

ただ、GXを事業として進めるなら、その企画・立案には、「若さ」という“たくましさ”だけでなく、「経験」という“渋さ”も必要である。だからこそ、本書はベテランにも読んでほしい。若者の力とベテランの力が組み合わさってこそ、GXは実現する。

さらに言えば、企業がGXにつき込むカネは、ベテランがこれまで汗水流して稼いできたものだ。だから若者がGXを進めるには、彼らとの合意を得る必要がある。本書をそのためのツールとしてもぜひ、使ってほしい。

本書を読むことで、GXへの投資が未来の子供たちが住む地球への投資ということを知ってほしい。そしてこの投資に「GO」を出してほしい。

本書はこれらのことをサポートするものであり、私の本職である「GXビジネスのコンサルティング」を、書籍を使って行おうというものだ。

ソリューションビジネスこそ、GXの原点

最初に自己紹介をしておきたい。

私は理系の大学を出て、日本で初めて生まれたITベンダーに入社した。

当時、この業界はシステム開発という新事業で活気づいており、びっくりするような成長を遂げる。私は10数年間この会社でサラリーマンをやったが、その間にこの会社の売上は10倍以上になった。

しかし、こういう急成長バブルはいつか崩壊する。オーダーメイドで高級品となった情報システムを、思い切り安い出来合いのパッケージソフトで代替する商品が生まれたのだ。ドイツのSAPという会社が考えたものである。

この時、ピンチになった日本のITベンダーが考えたのが、ソリューションビジネスという新しい事業である。

ソリューションビジネスとは「情報システムを売る」のではなく、「顧客の問題解決（ソリューション）を売る」というものである。言ってみれば建設業（作る）からサービス業（コンサルティング）への変身である。

こうしてITベンダーはサービス業として生き残った。その後、このITの世界からインターネットが生まれ、DX（デジタル・トランスフォーメーション）という事業を生んでいく。そしてそれがGXへとつながっていく。

このソリューションビジネスこそ、GXビジネスのルーツと言ってもよいものである。

ちなみに私がいた会社は日立システムズと名を変えて、今では売上5000億円の巨大ソリューションベンダーとなっている。そして日立グループはいつの間にかDXのみならずGX事業のグローバルリーダーとなっている。

コンサルティング経験の中から生まれてきた「GXの仮説」

私自身は、このソリューションビジネスというものを自分の手で手掛けてみたいと思い、独立してコンサルティングを始めた。クライアントはNEC、富士通、沖、NTTデータといったITベンダーから、機械メーカーや情報産業、さらには銀行にまで広がっていった。

そのうち、私に対して「企業を変革したい」という仕事が増え込むようになってきた。具体的には「変革を進めていく新しい経営者、リーダーを作りたい」というニーズであった。その最初のクライアントはハウス食品、コカ・コーラボトラーといったこれまでつき合ったこともなかった消費財メーカーであった。

その後この変革リーダー養成というコンサルティングをさまざまな企業に対して行ったのだが、いわゆる「エンジニアリングベンダー」と呼ばれる企業がその中心となっていた。

それは、山武（この頃アズビルと社名変更）、高砂熱学工業（空調工事のNO.1企業）、千代田化工建設、日揮（ともにプラント建設）といった企業である。特にアズビル、高砂の2社との付き合いはヘビーとなり、今でも続いている。

この変革リーダー養成の仕事の中から、さまざまなコンサルティングテーマが生まれてきた。そして、その変革の最終テーマとして挙がってきたのが、この「GX」であった。

本書は、私がこれまでGXについてのセミナーやコンサルティングを約4年にわたって行ってきた中から見えてきた「仮説」をまとめたものである。

GXは2つの融合から生まれる

GXというテーマを進めていく中で私が思ったのは、GXは新しいものを生むのではなく、「融合」だということだ。GXは、私がこれまで行ってきたマネジメント、マーケティング、ファイナンス、IT/DXといった変革テーマを融合して、新しい企業の姿を創ることである。

言い方を変えると、バラバラにやってきたこれらの変革を融合しないと、GXは成しえない。GXにはもう1つ大きな特徴がある。それは「官民一体」＝「国と企業が一体となって事業をやる」というもう1つの融合である。国は「社会のため」、企業は「カネのため」と、離れてしまった2つを融合するものである。

GXという言葉を使い出したのは国である。しかし、これまでのように国が仕事を公共事業という形で企業へ発注するのではなく、国がサポートして企業が自主的に進めるというスタイルを提案している。

ここでの国の最大のサポートは、GXという企業変革のための理論的バックボーンを提供である。「GXをなぜやるか」という土台と言ってもよい。その1つが岸田首相の言う「新しい資本主義」である。

「新しい資本主義」とは、企業で働く目的を、「カネ儲け」から「社会のために」へと変えるというものである。つまり「官と民の目的の融合」である。この理論に合意してくれば、国は金銭面も含め全面的にサポートする、という呼びかけである。

本書ではこのスタイルで行う事業をソーシャルビジネスと表現している。一方、従来の「カネ儲け」事業をプライベートビジネスと表現する。

GXが進まない理由——共通言語がない

私はこれまで多くのクライアントとGXについての議論をしてきたが、それがなかなかスムーズに進まないことが多かった。

そして、その理由は、GXについての共通言語がないためと気づいた。

私はよく「知識なき意見は暴力だ」と言っている。私がセミナーでやっているディスカッションはディベートという暴力的な戦いではなく、意見の「融合と合意」である。そこには知識の共通化、つまり共通言語を互いに持つことが必要である。

本書をGXについてディスカッションする時の「共通言語」として使ってほしい。

本書の構成は以下のようにになっている。

まずはChapter1にて、GXについての基礎知識について説明したい。そもそもGXとは何か。なぜ、それを進めようとしているのか。世界の潮流はどうなっているのか。その中で、日本はどのような道を歩もうとしているのか。……これらのテーマについて解説していきたい。

そして続くChapter2では、GXにおけるビジネスモデルである「ソーシャルビジネス」について説明していきたい。

最後のChapter3では、GXビジネスの進め方を5つの観点で解説する。

本書がGXに興味を持つすべての人の役に立つことを願っている。

Epilogue — 「GXは儲からなくてもやるのですか？」への答え

プロローグでの問いに対する「経営者の答え」をここに書きたい。

「GXは儲からなくてもやるのですか」という従業員からの質問に対する経営者の回答である。私が経営者ならこう答える。

「企業は利益を目指すところではない。さまざまな能力を持った人が集まり、その能力が生むシナジーで、自分たちがやりたい仕事を見つけて、まわりの協力、そして信頼、期待を受け、それをやっていくのが企業だ。

GXという社会からの期待は、我が社で働いている人が持っている能力をもってすれば応えられる。そして、それによって新しい仕事を創り出すことができる。GXは我々の能力がもっとも発揮できる仕事を生んでくれると思う。この仕事はGXの実現に大きく寄与すれば、我々が企業理念としている『社会貢献』を肌で感じるすることができる。だからみんなだって、誰も『やりたくない』とは言わず、『本当にこんなことをやらせてもらえるのですか』と疑問に思っているのだと思う。

どんな仕事をやるのかを、最後に決めるのは、株主ではなく我々働く人自身である。そして私はその働く仲間のリーダーを任されている。私は株主に選んでもらったのではない。一緒に働く皆さんたちによってリーダーに選ばれた。みんなの多くがやりたいと思っていることなら、反対する人が社の内外にいても、その人たちを説得して何とか実現するのが私の仕事だと思っている。そして社会もその仕事をやってくれることを望み、積極的に応援したいと言ってくれている。

GXをビジネスとして見れば、利益は出ないかもしれない。少なくとも今儲かっている仕事よりは利益を落とすことになるかもしれない。地球全体で、未来の子供たちのために、今の我々がマイナスを背負うのだから当然である。

でもだからといって、給与を下げなければならないわけじゃない。ここ何年も利益が上がっているのに、給与はあまり上げられなかった。それなのに利益が下がったくらいで、給与を下げるなどしない。私が体を張っても給与は守る。そもそも給与は能力給にシフトさせており、能力のある人が高い給与をもらうという仕組みになっている。そしてこのGXによる仕事をその能力評価の対象とする。これを株主にも合意してもらう。だからGXのために能力を上げれば、その能力に見合った給与は必ずもらえると信じてほしい。社会のために働いて給与が下がるなんてあり得ない。

みんなでもう一度考えてみよう。一体何のためにこの会社に入ったのか。

カネ稼ぎが目的だったのか。

やりたい仕事を見つけに来たのだと思う。

それがいつの間にかやりたくない仕事もやってしまい、若者たちに嫌われてしまったのだろう。企業の成長、カネ儲けが働く目的の若者は、スタートアップ企業に行ってもらおう。

私たちは、GXという社会が望み、かつ私たちがやりたいと思う仕事を企画して、これを未来の若者たちに提案しよう。

この『未来の地球のため、未来の子供たちのため』という仕事に、『美しさ』『ワクワク感』『ハッピー』そして『やりがい』を求める若者を集めて、彼らと一緒に新しい仕事をやろう」

おわりに

2019年になって、私のクライアント企業からGX（最初の頃は環境ビジネスというテーマであったが）についてコンサルティングをしてほしいという声が届きました。

私のコンサルティング手法は、外部情報を集め、それをベースにクライアントとディスカッションしていくというセミナー方式です。

GXについてもGXの定義、GXに関しての国際情報、事例・・・と情報を集めて、すぐにセミナーをスタートしました。

このGXセミナーでは少し前にやっていたDXとは違い意見が分かれてしまいました。しかし本文で述べたように若者たちから出てきた意見をきっかけとしてまとまっていきました。

私はこれまでもやってきたように、このセミナーでやったGXを本としてまとめることにしました。GXは事業としてはまだスタートアップ段階なので、「GXを知る」をコンセプトとしたコンパクトな新書版が適当だと思いました。

しかしGXに関する情報は膨大であり、書いていたらとんでもないボリュームになってしまいました。ただこの情報は私のコンサルティング、セミナーには使いたい。

そこで2つの本を作ることにしました。

その1つが本書です。私の持っているGXに関する情報のエッセンスを新書形式でまとめたものです。ただこの圧縮は難航しました。

これをサポートしてくれたのが本書の出版元であるPHP研究所の吉村健太郎氏です。彼のプロフェッショナルな編集力のサポートで何とか本書は刊行にまでこぎつけました。この場を借りて感謝の意を表したいと思います。

もう1つは原版であり、これは私のセミナー向けに「GXのナレッジ」というデジタル本とし、ライセンススタイル（ソフトウェアのように各個人へライセンス販売する）で、弊社（MCシステム研究所）から販売する事にしました。ここではデジタルの良さを生かして、動いていくGXをリアルタイムでウォッチングしていきたいと思っています。

最後に、本書を手に取り、ここまで読み進め、GXの世界に飛び込んでくれた読者の方に感謝します。

2023年5月

内山 力