

# 2040年までの 気温変化: +1.5°C

サステナブルな出張の重要性



新型コロナウイルスによる出張の中止が生んだプラス効果は、サステナビリティへの注目が高まったことです。出張の削減がもたらした収益と環境への影響に関心のある企業は、当然の流れとして数々の新たなサステナビリティソリューションを評価しています。経営陣は企業の目標を達成するためにカーボンフットプリントを減らしながら、ビジネスを成長させる必要性のバランスを注意深く検討しています。

「カーボンニュートラルな旅行」「環境にやさしく」「身軽な旅」といったフレーズを出張業界でよく耳にするようになりました。企業は今、この重要な地球規模の問題に対して、口先だけではなく行動を取っていくことが期待されています。簡単そうに聞こえますが、出張業界でのサステナビリティへの移行は単なるCo2排出量の報告の域をはるかに超えています。今、責任ある出張では「環境、社会、ガバナンス(ESG)」の3つへの注力が考慮されています。この3つはビジネスのあらゆる部分において、より広範な戦略の推進力となっています。

出張におけるサステナビリティについて、話し合ってみましょう。

今これを読んでいるあなたも、ぜひ、考えてみてください。近年、本格化しているESG運動を全面的に取り入れてみませんか。

「階段のすべてを見る必要はありません。とにかく一歩を踏み出しましょう。」

MARTIN LUTHER KING, JR.

# ESGとは

ESGの前には、「人間・利益・地球 (PPP: People, Profit, Planet)」という考え方がありました。このPPPは、1994年に John Elkington氏が初めて提唱した、企業の業績やより広範なビジネス価値を報告するための会計フレームワークです。このフレームワークは素晴らしい発明でしたが、2000年代初頭以降はESGフレームワークがより重要視されるようになりました。

## 環境

天然資源  
炭素排出量  
廃棄物管理  
汚染削減  
サステナビリティ  
エネルギー効率

## 社会

多様な機会  
人権  
データセキュリティ  
コミュニティプログラム  
従業員の健康と安全  
従業員へのトレーニング

## ガバナンス

役員の多様性  
役員の独立性  
株主の権利  
補償ポリシー  
企業倫理

## ESG中心の出張プログラム

調達チームで直接的に供給管理を担当している人の場合、すでにESGに関連したソーシング戦略とサプライヤー管理戦略を評価しているかもしれません。

しかし、調査によると出張を含む間接的なサプライヤー管理部門のESGへの注力は、他のカテゴリと比べると少ないことがわかっています。

FCMコンサルティングが、航空会社、ホテル、レンタカーのサプライヤーが有するサステナビリティ認証を評価するお客様の存在を認識し始めたのは、2018～2019年頃のことでした。

2022年までくると、どの企業も出張のサプライチェーンを分析し、企業のより広範なESG戦略に沿った潜在的な行動を判断しています。

そしてもちろん、ESGに注力しているのは出張カテゴリのみではありません。

役員はリスクの周辺へと視野を広げ、広範なESG戦略をサポートする新しい方法を見極めていきます。

地球の温暖化が数値化できる昨今、企業はサステナビリティへの取り組みを予算編成のプロセスに組み込み始めているのです。

さらに、気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) は企業に対して、気候変動関連のシナリオ分析を実施して財務報告に含めることを推奨しています。

これにより経営陣は業務範囲を超えたリスクや機会をも考えるようになりつつあるのです。

# 出張における 炭素排出量の把握

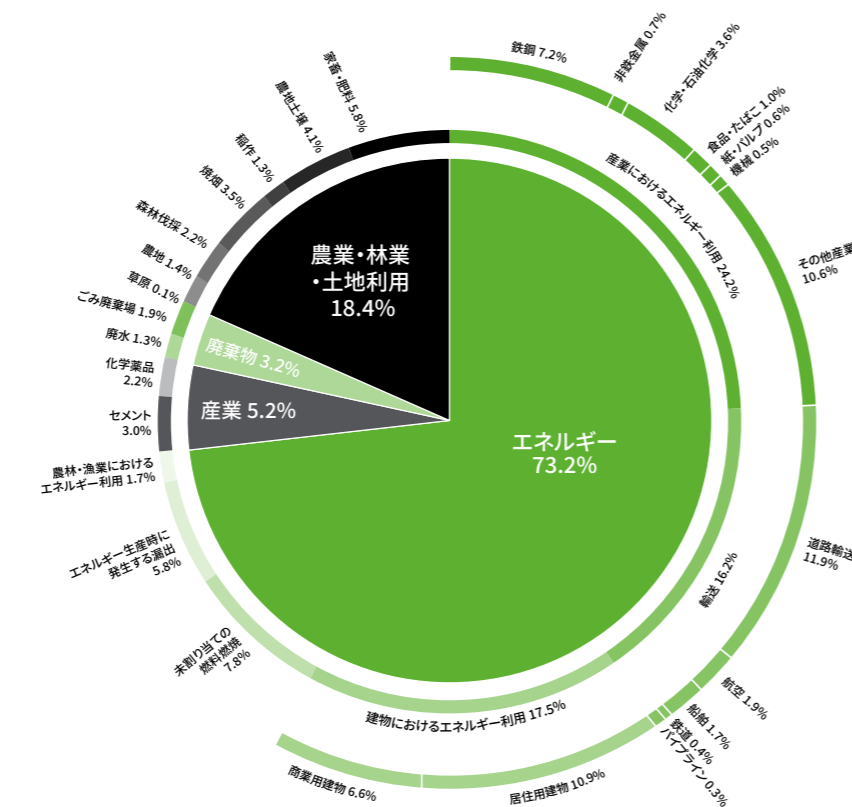
産業別の炭素排出量を分析したところ、エネルギー・資源部門が温室効果ガス排出量の大半を占めています（「データで見る私たちの世界 (Our World in Data)」の図を参照）。

また、旅行のサプライヤーチェーンを深掘りしてみると、宿泊施設部門（民泊含む）が最もCO2排出量が多いことがわかります。

- **空の旅**→総排出量の**1.9%**  
約81%が旅客機での旅行。うち60%が国際線、40%が国内線です。
- **鉄道の旅**→総排出量の**0.4%**
- **道路の旅**→総排出量の**11.9%**  
自動車、レンタカー、タクシー、カーシェア、バスなどの公共交通機関を含みます。道路の旅のうち60%は旅行者による移動です。
- **宿泊施設**→総排出量の**17.5%**  
うち10.9%は民泊、6.6%は商業用です。

## 部門別にみる世界の温室効果ガス排出量

2016年のデータ - 排出量494億トンCO2 eq



出典: 「CLIMATE WATCH (気候ウォッチ)」、世界資源研究所 (THE WORLD RESOURCES INSTITUTE) (2020)

表から、世界における炭素排出量の1~2%が出張によって発生していることがわかります。出張業界が積極的な行動を起こし、変化を起こすには正当で十分な理由です。炭素排出量を削減する取り組みを実証し、出張を含む環境フットプリントを減らすための明確で行動可能な措置を講じるように企業へとより強い圧力がかけていることも、何ら不思議なことではありません。

| 詳細セクター       | 世界の温室効果ガス排出量に占める割合 (%) | グローバル観光 (%) | 出張 (%) |
|--------------|------------------------|-------------|--------|
| 道路輸送         | 11.9                   | 0.18        | 0.04   |
| 航空           | 1.9                    | 0.81        | 0.18   |
| 鉄道*          | 0.4                    | 0.26        | 0.06   |
| 船舶 (**)      | 1.7                    | 0.425       | 0.09   |
| 居住用建物 (***)  | 10.9                   | 1.09        | 0.24   |
| 商業用建物 (****) | 6.6                    | 2.31        | 0.50   |
| 小計           | 33.4                   | 5.08        | 1.10   |

\*旅客鉄道による旅行の推定割合 = 65%

\*\*旅客船による旅行の推定割合 = 25%

\*\*\*居住用建物 (アパート・ホテル) を利用する旅行者の推定割合 = 10%

\*\*\*\*商業ビルを利用する旅行者の推定割合 = 35%

出典: OUR WORLD IN DATA (データで見る私たちの世界)

※商品、農業、飲食物、サービスなどの分野は計算に含まれていません。

# 産業ごとの炭素排出量

サステナビリティへの取り組みの内容や方法は、産業ごとによって変わってきます。また、出張におけるサステナビリティの重要度さえも変わることがあります。

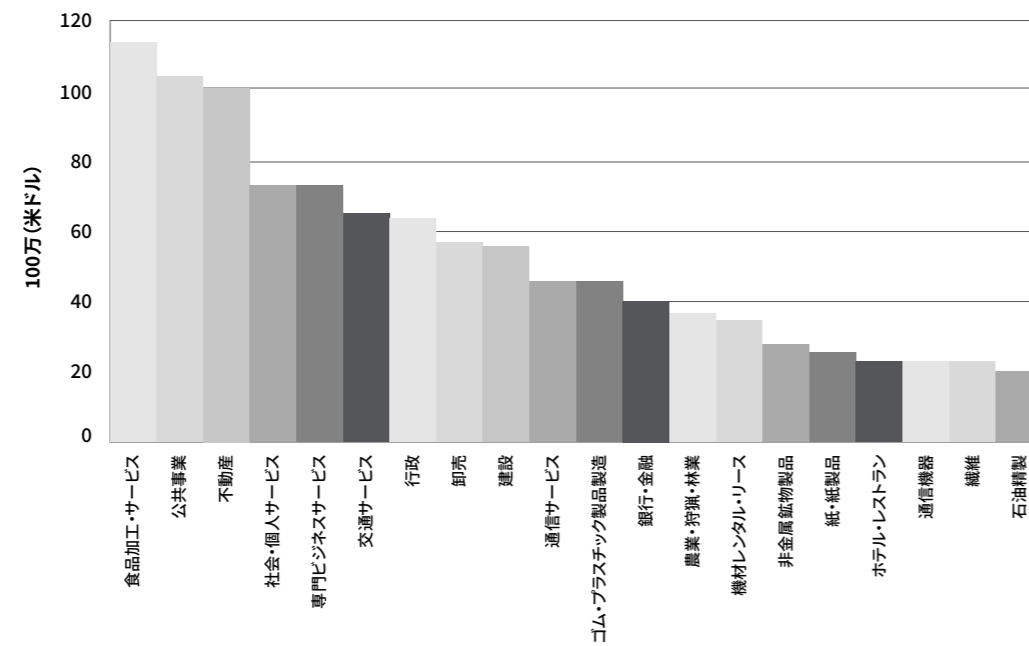
企業の全体的な炭素排出量、そのうち出張に起因する部分を分析するにあたって重要となる要素は次のようなものがあります。

1. 組織の経済的生産部門。
2. 企業が事業を行っている産業。

例えば、建設・資源部門では生産活動に伴って排出される炭素排出量をより重視します。出張も炭素の排出要因となりますが、日常的な業務の方が排出量は多くなります。一方で通常業務での排出量は少ないが出張の多い専門サービス企業の場合、サステナブルな出張により注力します。焦点を何に当てているかに関わらず、出張は企業のより広いESG目標に沿っていたり、推進剤になっていたりします。

以下のグラフは、生産活動や出張に充てる費用が異なる様々な企業について、サステナビリティの何に焦点を当てているかを示しています。通常、出張費が最も高い企業は、出張によるCO2排出量の削減やオフセットに力を入れています。

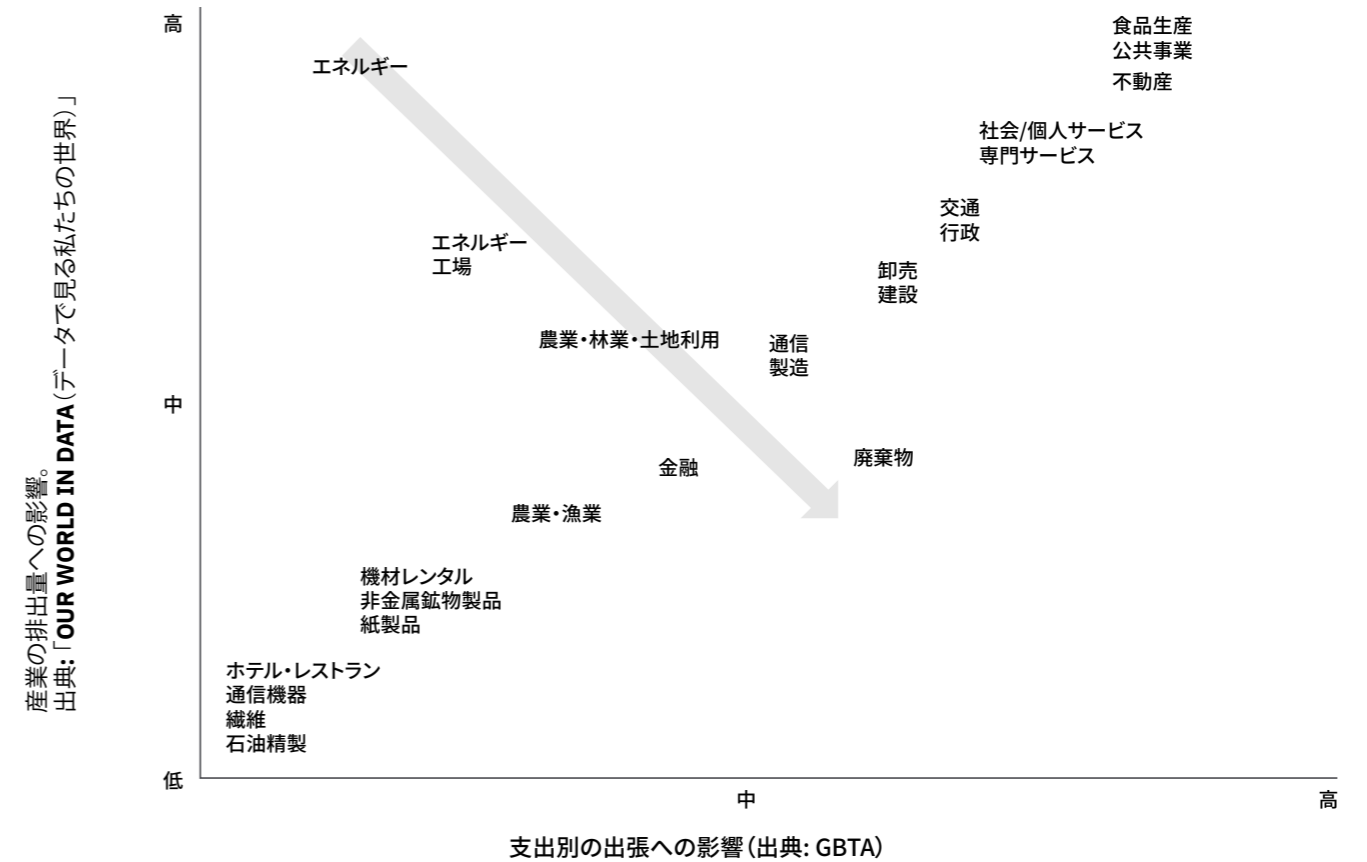
## 産業別の出張費



出典: グローバルビジネストラベル協会 (GBTA) による部門別の産業支出



## 部門別の排出量への影響と、支出別の最大影響の比較



# 今すぐ行動を: 5つのステップ

## 1. 企業内での意識合わせ

企業のESG目標を理解します。

## 2. 評価

ESG目標を評価し、その内容を出張ポリシーや取り組み、サプライヤー選択へと盛り込みます。

また次のような質問について考えてみましょう。

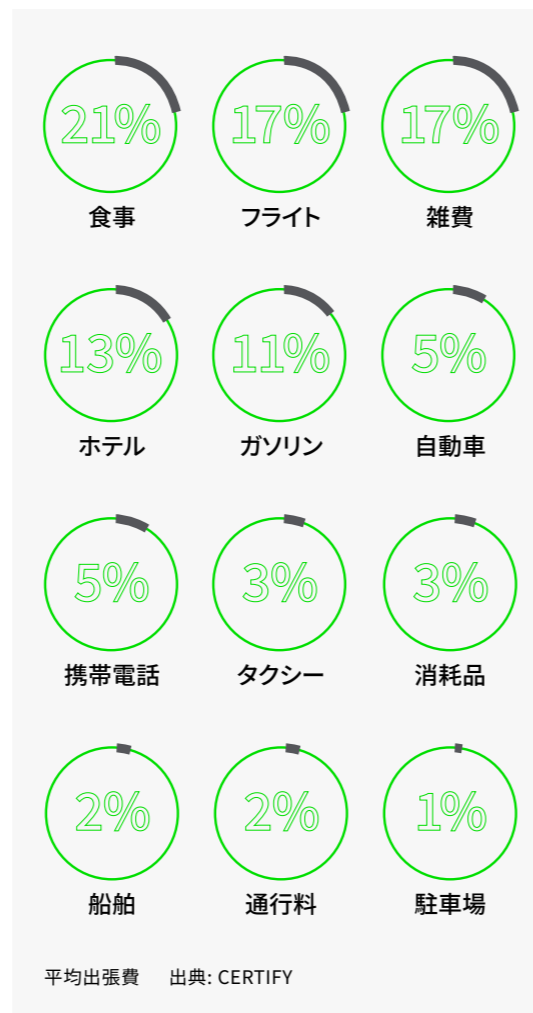
- 今の出張プログラムは、広いESG目標にどのくらい沿っているか。
- 企業の目的とESG目標や指標に合うように実行・変更・調整するには、どのような戦略と計画が必要か。
- どれほどの緊急性によって実行すべきか。
- 出張プログラムに導入すべき社外サービスや製品はどのようなものか。

## 3. 出張プログラムの細分化

詳細を確認する：総排出量の削減に貢献する出張プログラムの主要分野は幅広く、また企業によっても異なります。出張と経費のデータを活用して、出張プログラムで最もCo2排出量が多い部分を特定することをおすすめします。例えば出張費の内訳が右図の場合、食事・フライト・宿泊など支出の多い項目で、Co2排出量の削減やオフセットに焦点を当てるといった対応が可能です。

**ポリシーの見直し:** 出張と経費に関するポリシーの内容やガイドラインが、企業のESGターゲットやサステナビリティの指標に準拠していることを確認します。

**予約プロセス:** 出張者が企業の目標に沿うESGターゲットを持つサプライヤーを選択できるよう、視覚的に案内する必要があります。



## 出張サプライヤーのリスクや機会の見直し:

RFPやソーシング活動を通じて、サプライヤーはESG戦略を開示します。さらには、顧客や出張者がよりサステナブルな出張を行えるよう、パートナーシップやソリューションを提供する企業もあるでしょう。出張プログラムのすべての要素を忘れずに含めるようにしてください。

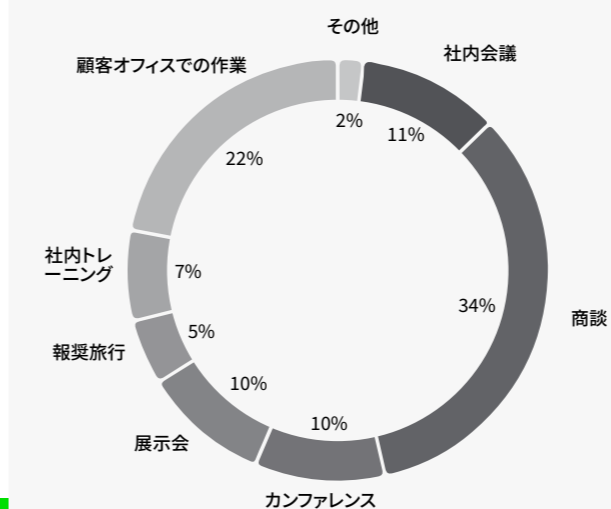
**レポート:** 出張プログラムのESG成果を評価して、起こった変化を確認することは重要です。企業を正しい方向に導くためにどのような対応をしているかの情報を共有するのもよいでしょう。

## 4. 出張理由・目的の評価

いわゆる需要管理です。何よりも、企業の出張ニーズを知り、必要なものと不要なものとのバランスを取ることが大切です。すなわち、出張する目的を知り、よりサステナブルに出張できる方法を見つけることが重要となります。下の円グラフでは、出張の主な目的を示しています。今のオンライン予約ツール(OBT)のプロセスに「出張目的」の報告が含まれていない場合は、直ちに入力欄を実装することをおすすめします。

## 出張目的別の経費額

出張予算全体に占める割合



出典: CORPORATE EXECUTIVES SURVEY (N-300)、OXFORD ECONOMICS

出張プログラムのサステナビリティ目標はどのように判断すればよいでしょうか。まずは、出張におけるCo2排出量の計測から始めましょう。利用可能なデータを駆使し、基準値の作成を開始します。

## 5. 行動計画の設定

取り組みの基準値と目標を設定したら、今度は出張プログラムの排出量の削減、変更、オフセットといった行動を実施します。では、どのようにすればよいでしょうか。

- サプライヤーに、よりサステナブルな出張を実施するためにどのような支援が出来るかを尋ねてみましょう。
- まずはCo2排出量の計測に役立つツールやテクノロジーについて尋ねてみましょう。ホテル1泊分やUberタクシーを利用した際のCo2への影響がわかるデータ提供を依頼することから始めます。
- 従業員が出張時にサステナビリティを意識するよう、モバイルアプリのような出張者向けツールを考えましょう。
- 出張時や通勤時の排出量の削減方法について、社員教育を実施し積極的に関与するよう取り組みましょう。
- 出張者がより環境にやさしい選択を行えるよう、OBT上に機能を搭載しましょう。
- サステナビリティへの姿勢を裏付けるべく、出張ポリシーを刷新しましょう。
- Co2の排出量や結果報告を続けていきましょう。
- 評価と再評価を繰り返し、向上させていきましょう。

**より迅速に進める必要がある場合:** 企業が設定する排出量の目標がより緊急に、または高い結果を求めている場合にはカーボンオフセットという選択肢に注目し、出張を減らす方法を深く掘り下げてみてはどうでしょうか。

# FCMコンサルティングからのアドバイス

## 1. サプライチェーンを評価しましょう。

希望するサプライヤーが、出張プログラムに求められる短期的・長期的目標に沿っていることを確認します。

### ホテル

- 宿泊施設を選択する際、ほとんどの所有施設が現地または国のサステナビリティ要件に準拠していることを確認します。
- FCMコンサルティングはRFPプロセスを通じて、お客様がサステナビリティの目標達成に役立つサプライヤーを選択できるようサポートしています。
- サステナビリティ目標に積極的に取り組みながらも、サービスやセキュリティ、出張者の幸福を損なわないホテル施設を選択することが大切です。
- FCMコンサルティングは、サプライチェーンにおけるホテルのサステナビリティを判断するために、サステナブル・ホスピタリティ・アライアンス (Sustainable Hospitality Alliance) の推奨事項に従っています。
- また、炭素排出量の管理に役立つレポートを提供するパートナー企業と連携しています。



こちらはヒルトンホテルによる法人顧客向けのCO2概要の見本です。

### 道路移動

- 優先サプライヤーやレンタカーの種類を定義した道路輸送プログラムを用意しておくべきです。

- 電気・ハイブリッド車レンタルのほか、カーシェアリングや公共交通機関など、出張者の現地でのニーズに合う明確なオプションも含めましょう。

### 空路移動

- 希望する航空会社が、Co2排出量削減に向けた行動やコンテンツを提供しているかを確認します。
- ここでのデータやレポートは進捗状況を把握する鍵となります。
- 飛行機による出張プログラムを造り上げる際には、ほとんどの航空会社が現地または国のサステナビリティ要件に準拠していることを確認します。
- FCMコンサルティングはRFPプロセスを通じて、お客様がサステナビリティの目標達成に役立つサプライヤーを選択できるようサポートしています。
- サステナビリティ目標に積極的に取り組みながらも、サービスやセキュリティ、出張者の幸福を損なわない航空会社を選択することが大切です。
- FCMコンサルティングは、炭素排出量の透明性確保と管理に役立つレポートを提供するテクノロジーや気候変動パートナーと連携しています。

### 出張ポリシー

- 明確な方向性を持つことはどの企業にとっても重要です。
- 出張者は、支出制限やサステナビリティなどの側面における企業の優先事項と、それに付随するプロセスやメリットについて知っておく必要があります。
- 従業員を含むすべてのステークホルダーに問うべき重要な質問は、快適さ・便利さ・価格よりも環境・社会の変化を尊重するかどうかです。

2. オンライン予約ツール(OBT)を最適化しましょう  
最新のOBTソリューションがどのようなものかについては、FCMのアカウントマネージャーにお問い合わせください。

3. サステナビリティの観点から出張で達成したいことについて、出張者を教育して準備させ、互いに関わり合えるコミュニケーション計画を作成しましょう。

# ここからの旅路

「責任感は説明責任から  
生じるものである。」

STEPHEN RICHARDS COVEY.



## 出張者

1. ESGに関する報告書を公開しましょう。環境・社会・ガバナンスのトピックに関して、あなたの会社ではどのような立場をとっていますか？

出張需要の管理に関するポリシーを説明し、Co2排出量削減・オフセットプログラム・出張削減などのサステナブルな出張の実践を表明します。ここでは規範的かつ簡潔に記載しましょう。

2. 出張者や予約者にESGの意味と選択肢について教えましょう。

3. 社員を「エコな出張者」へと育成しましょう。出張の予約時に最も考慮すべきことは、出張が環境にどのような影響を与えるかという点です。

出張者は以前よりも情報を得やすくなり、その好みも変わりつつあります。企業は出張者もCo2排出量削減に関与できることをしっかりと認識し、予約よりも前に関与させる必要があることを念頭に入れておくべきです。

4. 出張者自身で実践できるよう準備しましょう。出張者や予約者がフライトを探す際、各フライトの炭素排出量に関する表示や通知を見て、サステナブルな選択を自己判断できるようになりました。出張者や予約者は、炭素排出量の最も少ないフライト・ホテル・自動車をポリシーに沿って選択できるような情報を得られるようになったのです。



## ワークフロー

### 1. 出張ポリシーの再構築

ESG出張の戦略は、出張者の行動へと取り込まれている必要があります。

### 2. 出張承認

事前予約をより厳密に管理するために、出張の承認ワークフローを見直しましょう。出張者や予約者にさらに厳しい制約が必要かどうかの判断、ESG目標や炭素排出量の重要度が非常に高くそれによって出張を評価するかどうかを決めておきます。

### 3. OBTテクノロジー

OBTと出張アプリを見直してサステナブルな予約行動を促進し、影響を作り出せるようにします。

### 4. TMC（旅行管理会社）

TMCはあなたの会社を案内し導いてくれるプロです。有効活用しましょう。フロントオフィスからバックオフィスプラットフォームにいたるまで、TMCに取り入れられているサプライヤーの新技术や変化は増え続けています。

### 5. レポート

TMC自身も、旅行商品ごとの排出量内訳を算出する幅広いレポートや分析能力を備えています。また、お客様の報告ラインの構造や使用状況を深掘りすることもできます。高度で綿密なレポートを設計し、重要な目標指数をトラッキングしましょう。

### 6. カーボンオフセット

炭素排出量のオフセットに直接取り組んでいる場合、投資のみに焦点を当てているリソースや組織を活用しましょう。もし、単純化したい場合はお客様のTMCとパートナーを巻き込んで取り組みます。



## 出張サプライヤー

出張サプライヤーへは、適切な質問を投げましょう。

・サプライヤーがESGをどのように定義し、一企業としてどのような行動や取り組みを行っているか？

サプライヤーのESG戦略は、提供されるサービスと製品にどのように織り込まれているか？

・サプライヤーのポリシーが、自社の取り組みを補完するものか？もしくは自社のESGへの取り組みの最低基準を満たすか、上回るものか？

・ESGへの取り組み強化のための手助けは気軽にサプライヤーへと依頼しましょう。

・サプライヤーのESG目標が何であり、他のサプライヤーと比較してどの程度優れているか？

一部の戦略はサステナブルなオフィス、職場の多様性、直接・間接部門の調達目標などとして定義される場合があることにご注意ください。



# 出張サプライヤーへの RFPの再構築

RFPで、様々な質問をすべきタイミングです。出張を中心に据え、ESGにとって意味のある質問にしましょう。ESGの領域全体に関して、どのような質問をすべきでしょうか？ またその回答を評価する基準値や、最高点を付ける理由は何でしょうか？

以下が検討すべきポイントの例となります。

- ESGの実践に関する公開声明またはポリシーの写しを要求します。サプライヤーがESGをどのように定義しているか、公開なのか非公開なのか、あるいは存在しないかを確認します。
- 公開情報を評価する際には、調達チームやリスクチーム、人事チームへ企業の優先事項や重要視している評価基準に従って文書を確認してもらいましょう。
- 可能性があるサプライヤー候補については、すべてへESGレポートの写しを要求しておきましょう。
- サプライヤーが準拠している環境・サステナビリティ(E&S)のガイドラインや慣行は何でしょうか。
- 例えば、航空会社はIATAガイドラインに従っており、多くのホテルは現代奴隷法やサステナビリティに関するガイドライン・基準に沿っています。

**調達チームは企業のESGへの焦点と、核となる生産活動や企業と出張者の位置づけにおけるバランスを取る必要があります。**

**企業の中心的活動や出張ニーズに合った、独自のサステナビリティに関する質問をサプライヤーに尋ねておくと、出張体験に悪影響を及ぼすことなくビジネス活動とサステナビリティのバランスを保ちやすくなります。**

- サプライヤーはどのようなE&S目標を設定していますか。そして、それはあなたの会社における世界・国内のガイドラインと一致していますか。
- 例: ESG目標の達成率は現在10%で、2030年までに95%を達成したいと考えている
- 今のサプライヤーはE&S目標の達成・改善のため、どのような取り組みを実施していますか。
- 航空会社の例: 燃料や航空機の変更、社会的責任のある商品の取り扱い。
- ホテルの例: 二重ガラス窓、水のリサイクル、サステナブルな洗濯オプション。
- サプライヤーがその目標値を上回る森林再生やコミュニティプロジェクトなどにどのように貢献しているか。
- サプライヤーがオフセットプログラムや共同戦略など、あなたの会社のE&S活動をサポートするために何を提供できるか。

## 記録と報告

サプライヤーのRFP、聞き取り、調査、会議の結果から個々のESGに関する取り組みと戦略を記録します。この結果を社内で共有し、毎年の改善や進展について報告します。



# FCMコンサルティングとサステナビリティ

FCMコンサルティングでは、お客様のESG戦略をサポートする質問をRFPに組み込むことを推奨しています。また、当社のソーシングサービスは、お客様がサプライヤーの回答を引き出すためのサポートを行っております。FCMの専門家はサプライヤーからの回答を採点して基準値の作成をお手伝い、また、お客様の会社における価値観を共有し、ESG目標の達成を積極的にサポートできるサプライヤーを選出することをお助けします。

以下は、お客様がRFPを通じてサステナビリティに関する質問を採点できるようにFCMが対応した一例です。

ホテルに、環境または企業の社会的責任(CSR)プログラムがある

56.6%

ホテルが、世界的に認められている「サステナブル」認定プログラムによる認証を受けている

36.5%

1泊あたりのカーボン排出量を計測するホテルの割合

26.8%

1泊あたりの水の使用量を計測するホテルの割合

27.4%

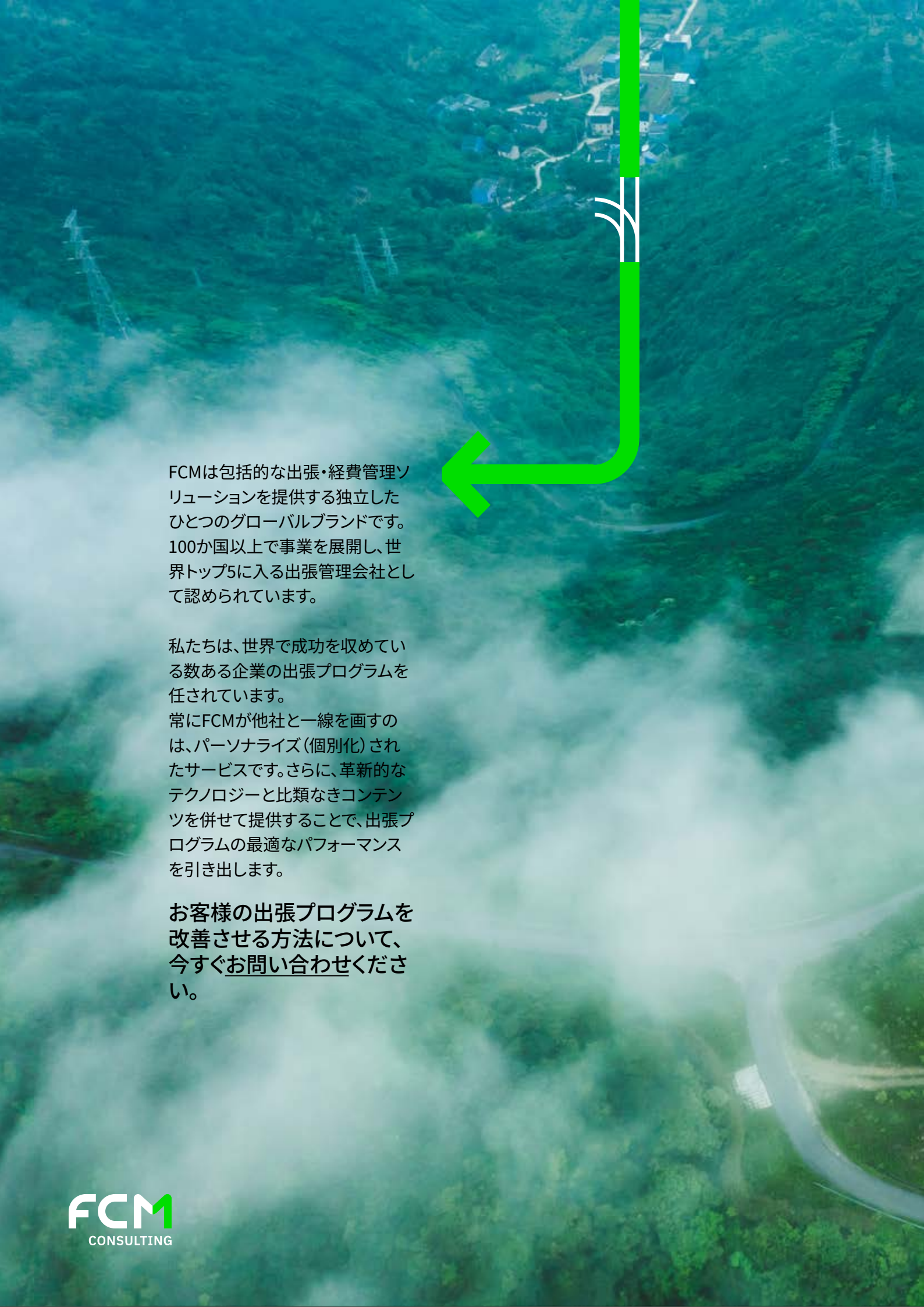
エネルギーインテンシティ(消費指数)を計測するホテルの割合

26.6%

廃棄物転換率を計測するホテルの割合

10.3%

より高度なサステナビリティを達成するための、各企業における取り組み方はそれぞれ異なります。お客様の事業分野、そしてその中心的な経済活動によってサステナビリティの焦点をどこに向けるかが変わります。出張がCo2の主な排出源であれば、ESG目標を達成するために専門家と協力しプログラムや出張者の旅をどのように最適化すべきか、分析することをおすすめします。



FCMは包括的な出張・経費管理ソリューションを提供する独立したひとつのグローバルブランドです。100か国以上で事業を展開し、世界トップ5に入る出張管理会社として認められています。

私たちは、世界で成功を収めている数ある企業の出張プログラムを任されています。

常にFCMが他社と一線を画すのは、パーソナライズ(個別化)されたサービスです。さらに、革新的なテクノロジーと比類なきコンテンツを併せて提供することで、出張プログラムの最適なパフォーマンスを引き出します。

**お客様の出張プログラムを改善させる方法について、今すぐお問い合わせください。**