

出張管理者インサイトシリーズ

出張のサステナビリティ に関する問題の解決



サステナビリティの課題への 対処

企業では、株主や従業員からカーボンフットプリントの削減を求める圧力が高まっており、サステナビリティは、今や出張管理者のジョブ・ディスクリプション（職務記述書）に標準で含まれるようになりました。サステナビリティが規制上の義務とされることも増えています。

例えば、欧州連合の企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) は、欧州以外に拠点を置く企業でも、EU 域内で取引を行う場合は対象となります。企業は、出張に関わる現在の二酸化炭素排出量だけでなく、その削減目標も申告する必要があります。

欧州以外の地域も後に続いています。オーストラリアとシンガポールの両国では、スコープ 3 排出量レポートの義務化が進められており、出張も算定の対象となります。二酸化炭素排出量の削減戦略はもはや、あればよいものではなく、ますます不可欠なものとなっています。

しかし、出張管理者がコスト削減まで求めると、出張に関わる排出量の削減は厳しくなります。環境に配慮した選択肢は、より高価になることが多いからです。[SAP Concur が実施した 2024 年の調査](#)によると、出張管理者の 36% が、十分な予算がない中でより持続可能性の高い行動を取るよう求める会社の期待に応えるため、苦労を重ねています。

環境への配慮を促進するためのもう 1 つの障壁は、出張管理者に十分な情報が提供されていないことです。つまり、出張に関わる排出量データは、アクセシビリティと質が不十分なままであるためにうまく活用できないのです。

出張管理者は、この難しい課題をどう克服すればよいのでしょうか。



課題 1

航空券のコストが上昇する中、出張を削減できるのか？

航空会社は、脱炭素化のコストを賄うためにチケット価格を引き上げています。Lufthansa 社は 2024 年 6 月に「環境コストサーチャージ」を導入し、Virgin Atlantic 社と British Airways 社はともに、近い将来、独自のサーチャージを導入する模様です。

また、出張時の運賃の割引を航空会社と交渉した企業の中には、持続可能な航空燃料プロジェクトへの投資を通じて、より多くの支払いを自発的にを行っている社もあります。

出張管理者の視点



“サーチャージがあるからといって出張を思いとどまることはないと思います。当社のビジネスの本質は、顧客にサービスを提供することにあります。顧客とのやりとりは重要です。

ミナ・サリム (Mina Salim) 氏、トラベルマネージャー、Marel Group



“顧客に会い、現地を訪れるために出張は必要です。当社の CEO はよく、コラボレーションについて語っています。Teams の電話ではそうはうまくいかない、と。

アダム・ヒッキンボサム (Adam Hickingbotham) 氏、
カテゴリーマネージャー (出張およびオフィスサービス)、AtkinsRéalis 社



“出張は、ビジネスに必要な活動のきっかけとなります。出張をしなければ生産性が大きく向上し、収益性を確保することもできますが、関係を深めることはできません。

バフィー・ガリエ (Buffy Garrier) 氏、グローバルトラベルおよび
コーポレートカードマネージャー、Seagate 社



“エネルギー移行プロセスに何らかのコストを想定しない経営陣はいません。ただし、重要なのは、このプロセスが展開される時期、速さ、そのレベルです。

ダニー・コックトン (Danny Cockton) 氏、グローバルトラベルサービス担当 VP、Wood 社

増大するサステナビリティの コストを積極的に管理

→ 出張の削減

出張に関わる排出量とコストの両方を削減する簡単な方法、それは、出張しないことです。しかし、この解決策は現実的なものではありません。出張は、新規顧客の獲得、これまでの関係の維持、従業員のトレーニングなどに不可欠です。

その代わりに、「出張に行くべきかどうか」の意思決定の質を高めることを目指しましょう。たとえば、出張前の自動承認プロセスを導入するのも一つの方法です。具体的には、各予約が確定(チケット発券)される前に、直属の上司や場合によっては上級管理職の承認を得るような仕組みを検討してみてください。

→ 課題を伝える

出張を続ける場合、エネルギー移行に伴う割増料金がコスト高を引き起こすのは避けられないことを、予算管理者や上級管理職に対して説明します。

課題 2

環境に配慮した予約が コスト増を招くケース

出張者は、環境に配慮して予約するか、安い価格で予約するかを選択しなければならない場合があります。

例えば高速鉄道は、環境に配慮した選択肢であるにもかかわらず、飛行機よりもコストがかかる場合があります。

このケースは特にヨーロッパでよく見られ、アジアでも当てはまる場合があります。別の例を挙げると、直行便は排出量が少なくなりますが、多くの場合、乗継便よりもコストが高くなります。

そのジレンマは、出張者自身がその出張の予算管理者でもある場合、さらに深刻になります。つまり、「地球環境を守るべきか、それとも予算を守るべきか」という選択を迫られるのです。

出張管理者の視点



“ 場所によっては、サステナブルな選択肢がないところもあります。ですから、その仕事をするために、そのフライトに何人が搭乗する必要があるのかが問題になります。これについては一般的に顧客に主導権があるため、調整が非常に難しい場合があります。

ダニー・コックトン (Danny Cockton) 氏、グローバルトラベルサービス担当 VP、Wood 社



“ 一部の航空会社では、出張者がポイントを使って排出量を削減したり、追加料金を支払ったりするよう勧めています。しかし、彼らが出張のために自分のロイヤルティポイントを使用するとは思えません。

ミナ・サリム (Mina Salim) 氏、トラベルマネージャー、Marel Group



“ 当社のポータルでは、航空と鉄道を比較して、予約する出張者が判断しやすいようにしています。[列車の]ファーストクラス利用は認めませんが、代わりにインセンティブを提供することを検討しています。

アダム・ヒッキンボサム (Adam Hickingbotham) 氏、
カテゴリーマネージャー（出張およびオフィスサービス）、AtkinsRéalis 社



“ 重要なのは、選択肢を提示し、従業員が最善の選択を行ってくれると信じることです。それが最善の選択でなくても、詮索したり、彼らを責めたりする必要はありません。バランスがとれていることが大切です。

バフィー・ガリエ (Buffy Garrier) 氏、グローバルトラベルおよび
コーポレートカードマネージャー、Seagate 社

ビジネスの戦略目標を達成するための適切なバランスを見つける

→ 明確な考え方を示す

この課題について、まずは経営陣にしっかりと説明しましょう。そして、彼らと協力して明確なメッセージを定め、それを社内全体に浸透させていくことが大切です。「常に最安値を優先すべきなのか？」それとも「環境に最も優しい選択肢を優先すべきなのか？」——このような方針を明確にする必要があります。

→ コストの再配分を検討する

財務部門と話し合い、予算やコスト配分の見直しが可能かどうかを検討してみましょう。たとえば、環境に配慮した選択肢にかかる追加費用を補助するための「共通予算(中央予算)」を設けることはできないでしょうか？

→ 出張ポリシーを調整する

選択した考え方に合わせてポリシールールを見直します。例えば、出張者が飛行機よりも列車を優先する必要があると判断した場合は、鉄道のファーストクラスを利用する出張を許可するよう検討してください。

→ 出張時のCO₂ 排出量管理の導入

Deloitte 社の調査によると、出張時にフライト選択の際に二酸化炭素排出量を常に考慮しているビジネスパーソンは、10 人に 1 人のみです¹。そこで、金銭的な予算だけでなく、年間のカーボン排出量にも上限を設けることで、社員が「会社にとっての 2 つのコスト(=金銭と環境負荷)」のバランスを意識し、管理する必要性を理解しやすくなります。この“ダブルアカウンティング”の考え方を社内に根付かせるために、各部門で予算を策定しているリーダーたちと連携して取り組みましょう。

課題 3

質の高い排出量データはどこにあるのか？

出張による排出量の測定は、実際のところ非常に難しい課題です。サプライヤーから提供されるデータは断片的で入手しづらく、企業の出張業界や政府の規制機関の間でも、統一された基準が存在していません。

たとえば、ある手法では「高度で排出される CO₂ は地上よりも有害である」として、排出量に最大 2 倍の係数をかけて計算することがあります。一方で、まったく係数をかけない手法もあります。

その結果、出張管理者は、正確なレポートの提供やベンチマークの設定、そして排出量削減への明確な道筋を確立するのに苦労しています。

出張管理者の視点



“ サプライヤーはオンライン予約ツールでは十分な情報を提供していないため、出張者が持続可能なオプションを選択するのが難しくなります。
ミナ・サリム (Mina Salim) 氏、トラベルマネージャー、Marel Group



“ CEO に電話をかけて、タオルを何枚使ったかを尋ねるつもりはありません。測定できないのは明らかです。ですから、データセットのような具体的なものについてレポートすることと同様に、価値観を合わせることが重要です。
ダニー・コックトン (Danny Cockton) 氏、グローバルトラベルサービス担当 VP、Wood 社



“ ベンダーを選択する際に、サステナビリティが要件リストに含まれているかを調査することが重要です。購入する製品やサービスに関して妥協すべきではありません。
バフィー・ガリエ (Buffy Garrier) 氏、グローバルトラベルおよびコーポレートカードマネージャー、Seagate 社



“ 当社には、最適な [サプライヤー] データがないため、環境に配慮した持続可能な宿泊プログラムを独自に作成しています。将来正しい意思決定を行うために、最善の選択を従業員に提供することが重要です。
アダム・ヒッキンボサム (Adam Hickingbotham) 氏、
カテゴリーマネージャー（出張およびオフィスサービス）、AtkinsRéalis 社

データ不足を是正する

→ パートナーをうまく選択する

航空会社やその他のサプライヤーに対して提案依頼（RFP）を出す際には、必ず排出量レポートの仕様を明記するように求めましょう。

さらに重要なのは、予約ツールやトラベルマネジメント会社（TMC）などのサービス提供者から、一貫性のある一元化された排出量レポートを得られる体制を整えることです。彼らの排出量レポートの精度や対応力をしっかりと監査してください。これは、サービス提供者を選定する際の重要な判断基準となるべきです。たとえば、そのTMCは「ルートごとの平均値」ではなく、「フライトごとの詳細な排出量計算」を提供しているでしょうか？

→ サポートを得る

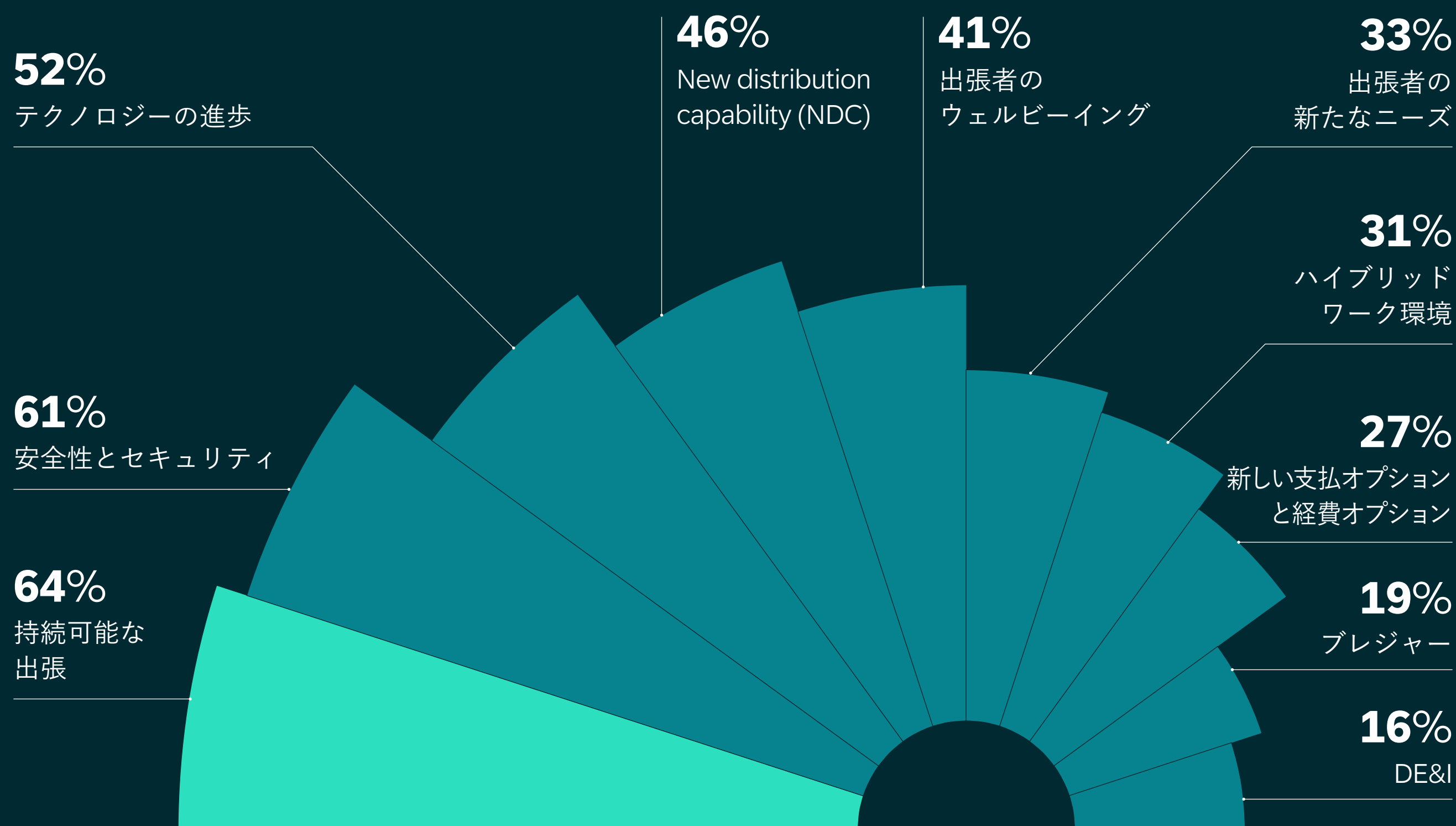
排出量データは複雑で高度な技術的トピックであり、出張管理者が独力で把握するのはほとんど不可能です。サステナビリティチームがあればこのチームと協力しましょう。また、サステナビリティコンサルタントの採用も検討してください。

→ できるところから始める

CSRD（企業サステナビリティ報告指令）などの規制要件により、今すぐ行動を起こす必要があります。まずは航空機による排出量に注目しましょう。なぜなら、出張におけるカーボンフットプリントの中で最も大きな割合を占める可能性が高く、しかもホテル滞在時の排出量よりも測定が比較的容易だからです。排出量を体系的に把握しようとしている姿勢を示すことができれば、規制当局からも十分な対応をしていると評価されるでしょう。

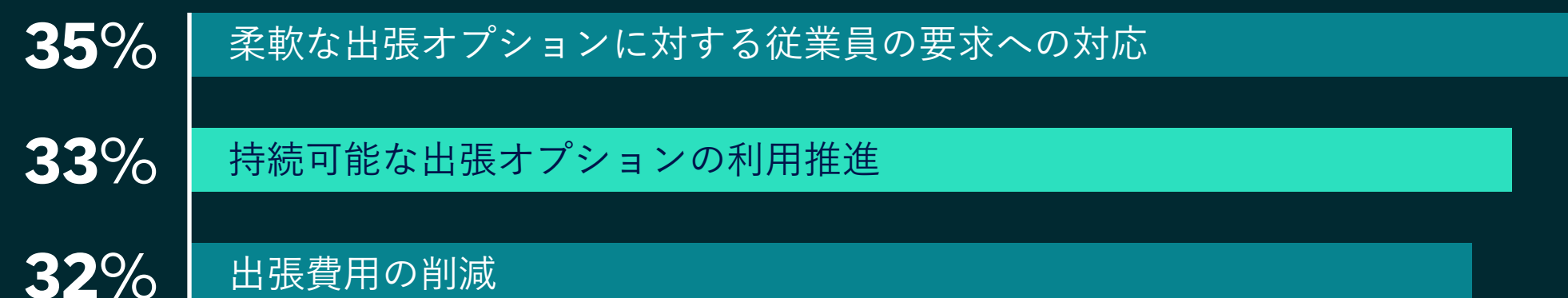
出張管理者にとってのサステナビリティの課題

出張管理者は、自社のポリシーを方向付ける主要なトレンドはサステナビリティであると回答



出典:BCD Travel Buyers Survey 2024

出張管理者の3分の1が、最優先事項は持続可能な出張オプションの推進と回答



出典:第6回年次 SAP Concur グローバルトラベルマネージャー調査レポート

しかし、出張の削減は困難なことが判明



2030年のサステナビリティ目標を達成するには、従業員1人あたり10～20%の出張費削減が必要であると回答した出張管理者の割合



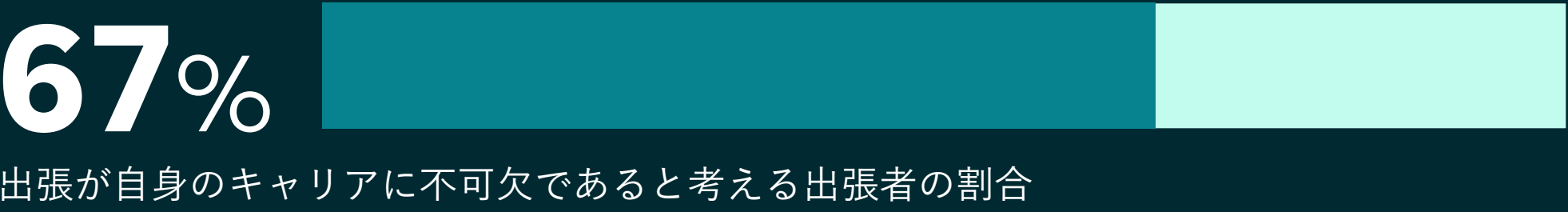
2023年と比較して2024年に自社のチームの出張件数が増加したと回答した出張管理者の割合



出張件数の増加は、顧客が対面での会合を求めた結果であると回答した出張管理者の割合

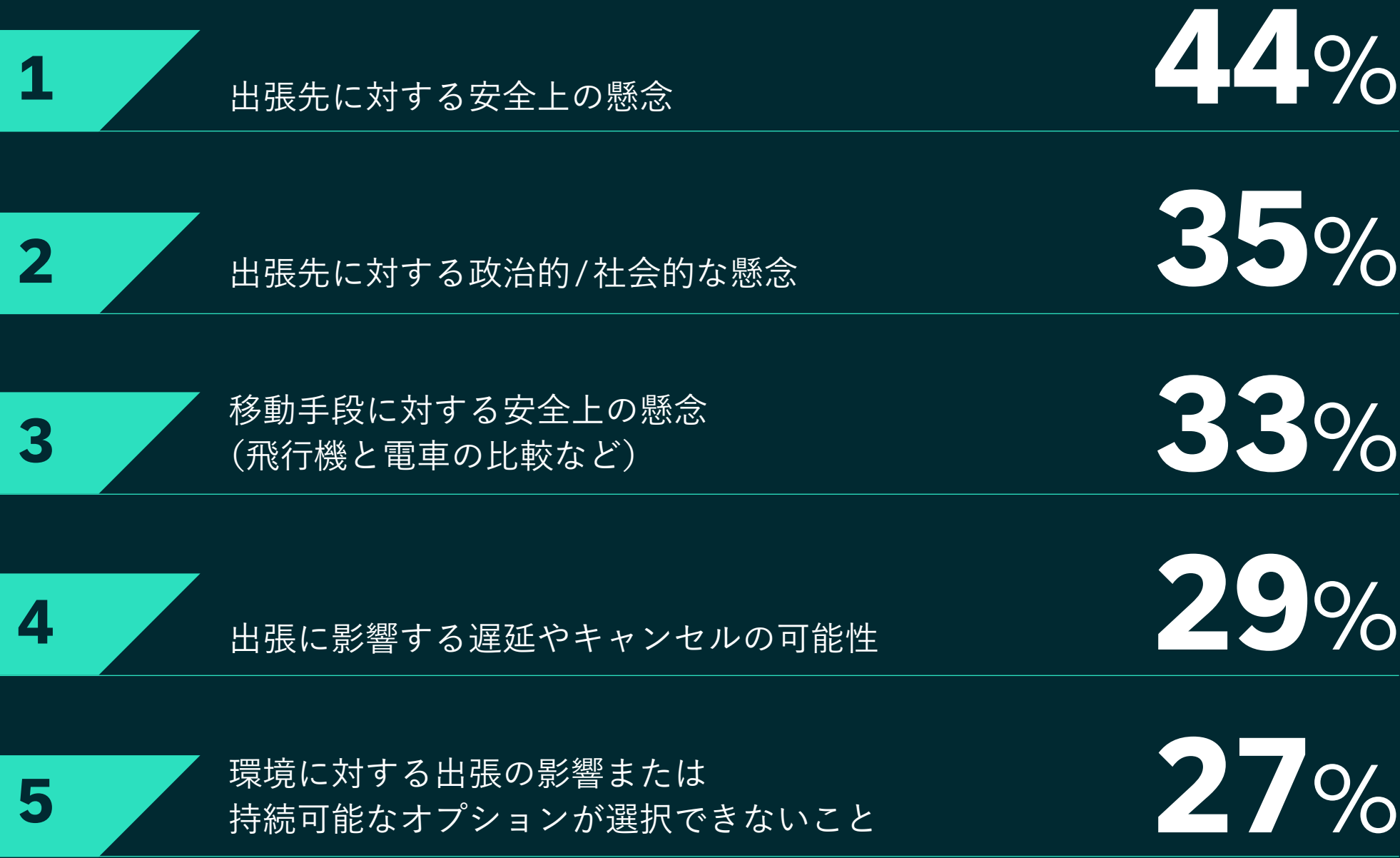
出典:Deloitte Corporate Business Travel Survey 2024

一方、多くの従業員は依然として出張がキャリアアップに不可欠であると認識



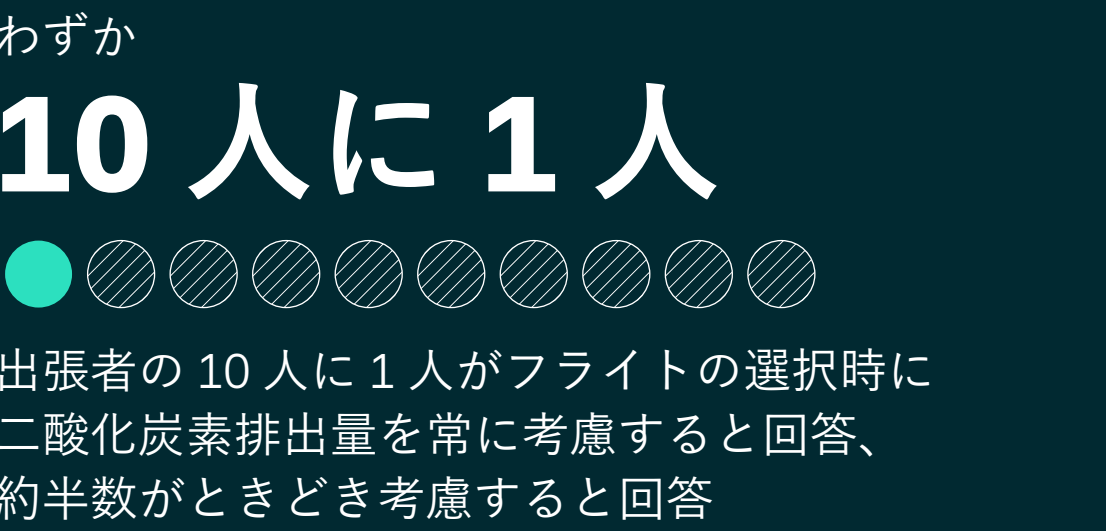
サステナビリティは出張を辞退する大きな要因ではない

出張者が出張を辞退する理由

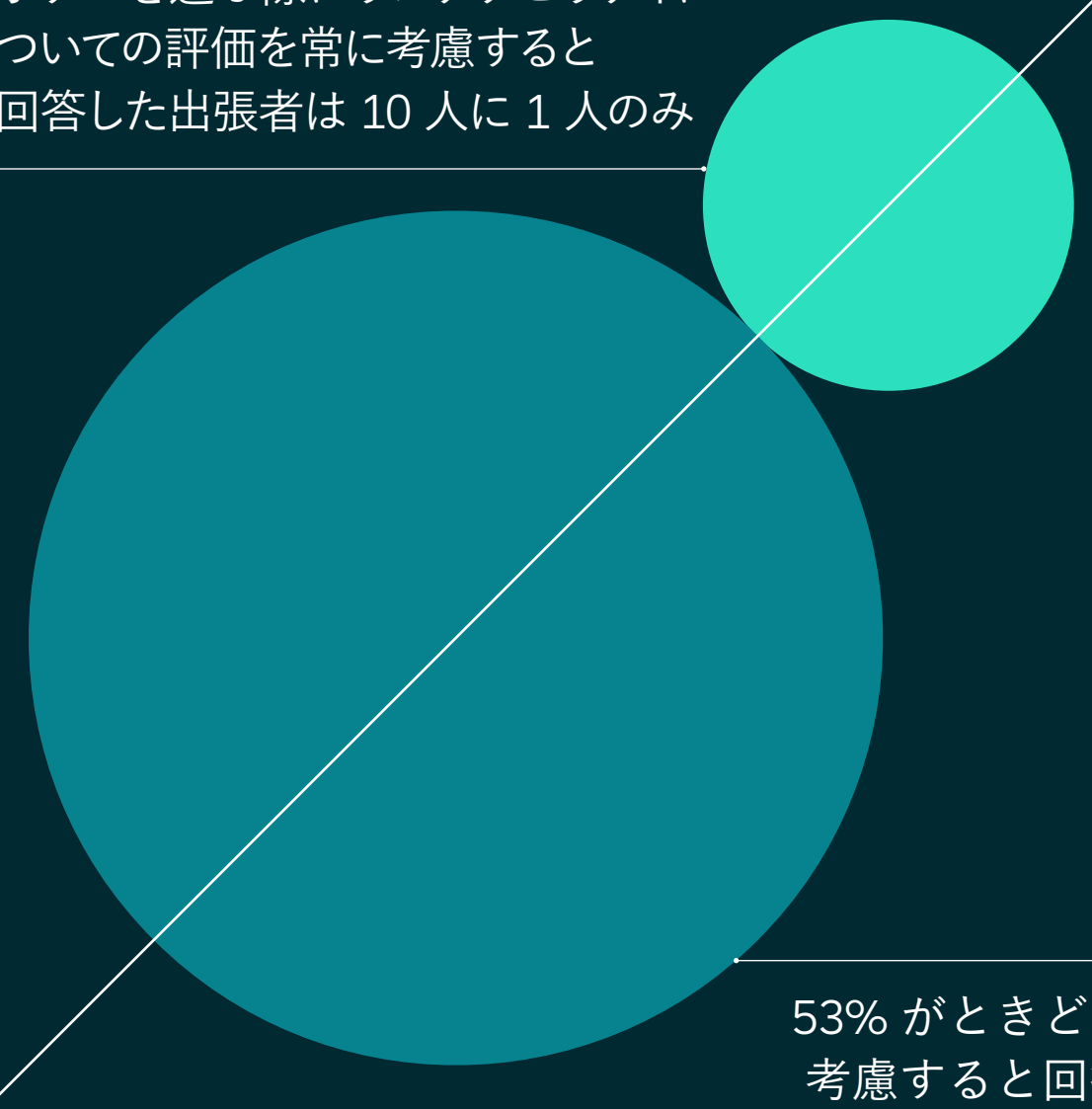


出典:第 6 回年次 SAP Concur グローバルトラベルマネージャー調査レポート

出張者は、必要とされる持続可能な選択をまだ行っていない



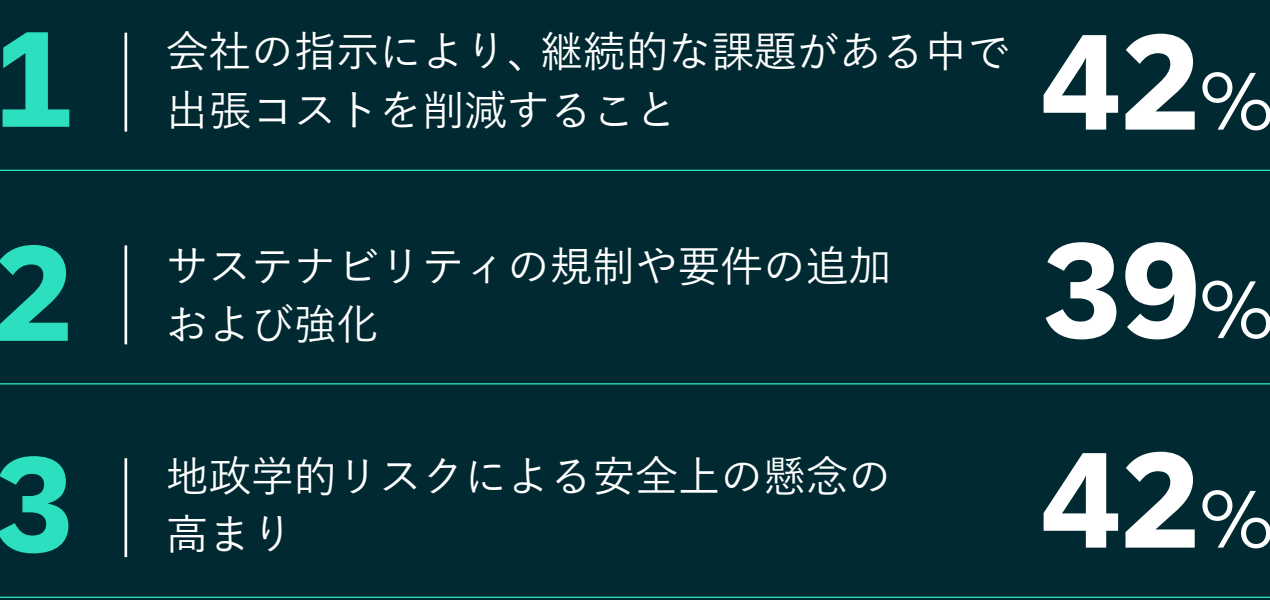
ホテルを選ぶ際にサステナビリティについての評価を常に考慮すると回答した出張者は 10 人に 1 人のみ



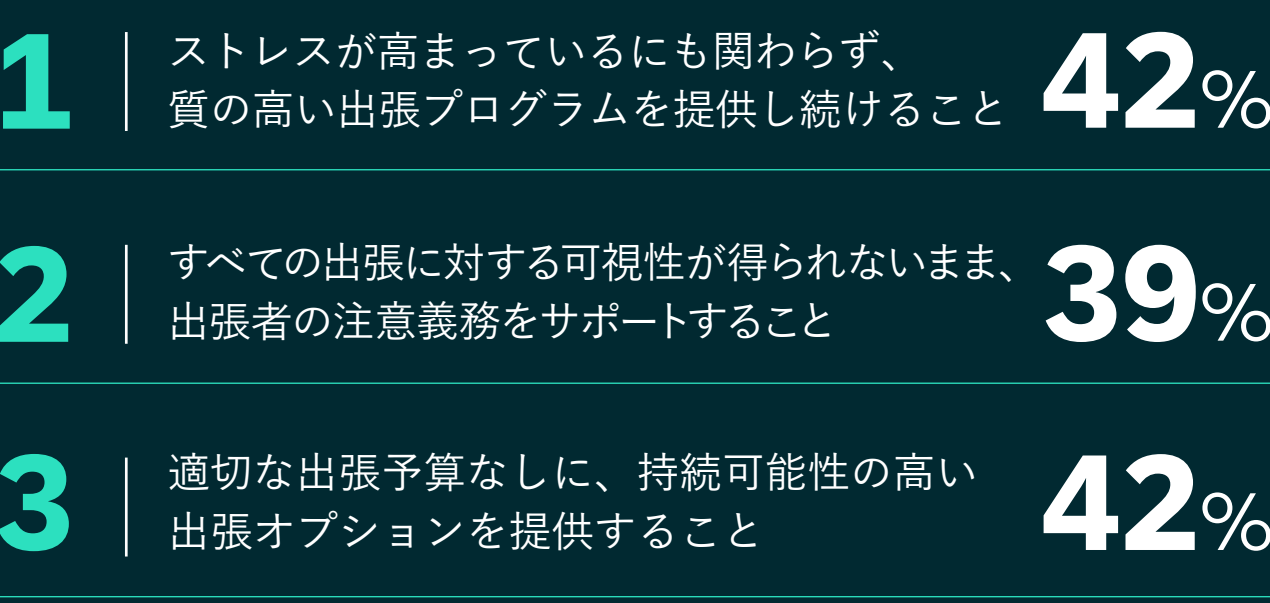
出典:Deloitte Corporate Business Travel Survey 2024

出張管理者は、規制強化と予算不足に直面し、身動きがとれなくなっている

今後 12 カ月間の出張管理者の職務を困難にする主な要因



職務に対する要求への対応を難しくする主な矛盾点



出典:第 6 回年次 SAP Concur グローバルトラベルマネージャー調査レポート

SAP Concur について

SAP® Concur® は、出張、経費、請求の統合管理ソリューションを提供する、世界トップクラスのブランドです。日常的なプロセスのシンプル化と自動化を追求してきた SAP Concur のソリューションは、出張に伴う処理に関して従業員をガイドし、承認された請求データを経費レポート内に直接移行し、請求書の承認を自動化します。ほぼリアルタイムのデータを統合し、AI を活用してトランザクションを分析することで、支出内容の把握やコンプライアンスの強化を可能とし、予算に潜む盲点をあぶり出します。SAP Concur は、出張・経費が自動的に管理され、企業が毎日ベストな状態で運営される世界を目指しています。



戦略を見つけましょう：[ビジネスに具体的なサステナビリティを組み込む](#)

SAP の[サステナビリティポリシーテンプレート](#)をダウンロードして、エコ戦略を出張プログラムに導入しましょう

詳しくは、concur.co.jp または SAP Concur [ブログをご覧ください](#)。

© 2025 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. See Legal Notice on www.sap.com/legal-notice for use terms, disclaimers, disclosures, or restrictions related to this material.

