

「選ばれる経営」のための 脱炭素入門

コストから競争力へ
— 経営者のための5つの視点 —

合同会社オフィス西田

チーフコンサルタント 西田 純

2026年6月

はじめに

脱炭素やGXは、もはや「環境対策」という単一テーマでは語り切れない経営課題になりました。

情報開示、価格交渉、人材確保、市場参入の前提条件――あらゆる場面に「脱炭素にどう向き合っているか」が顔を出すようになっていきます。

本書では、経営者の方が次の一歩を考えるうえで「視座を一段持ち上げる」ことのできる、5本のコラムを集めました。すべて「脱炭素の部屋」として連載してきた中から、特に経営判断に効くと感じられたものを厳選しています。

共通するメッセージは一つ。

「説明できる会社は、強い。」

これからの時代に「選ばれる経営」を続けていくための、5つの視点をぜひお持ち帰りください。

目次

第1章 脱炭素時代に情報開示という武器で「選ばれる会社」になる

第2章 脱炭素は"コスト"から"交渉力"へ ― 価格転嫁できる会社、できない会社

第3章 経営者が考えるべき脱炭素経済のビジネスチャンスとは

第4章 社会共通資本としての「脱炭素」とは

第5章 脱炭素と経営

おわりに 著者プロフィール / お問い合わせ

第1章

脱炭素時代に情報開示という武器で「選ばれる会社」になる

初出：脱炭素の部屋 #266 (2026.4.21)

サプライチェーンの選定基準は、もう変わっています。「どれだけ優れているか」ではなく、「一緒に組んだときに、どんな未来を作れるか」が問われる時代の経営判断とは。

最近、企業経営者の方とお話ししていると、こんな言葉を耳にする機会が増えました。

「脱炭素への対応は必要だとは思いますが、正直どこまでやればいいのか分からない」

「情報開示と言われても、手間ばかり増えるのではないか」

この感覚は、ある意味で自然なものだと思います。なぜなら、多くの議論が「やるべき論」に偏っているからです。

しかし、ここで一度立ち止まって考えてみたいのです。脱炭素に関する情報開示は、本当に"負担"なのでしょうか。結論から言えば、私はむしろ逆だと考えています。情報開示とは、コストではなく本当は「選ばれる理由を外部に実装する行為」だからです。

この視点に立つと、見える景色が大きく変わります。まず押さえておきたいのは、サプライチェーンの選定基準がすでに変わっているという事実です。これまでであれば、品質・価格・納期。この三点が満たされていれば、一定の評価は得られました。ところが現在は、そこにもう一つの軸が加わっています。

それが「脱炭素」です。取引先企業は今、こう考えています。

- ・この会社と取引すると、自社のCO2排出量はどうなるのか
- ・サプライチェーン全体の排出削減に貢献できるのか
- ・将来の規制リスクは抑えられるのか

つまり、「どれだけ優れているか」ではなく、「一緒に組んだときに、どんな未来を作れるか」が問われているのです。

ここで重要になるのが、情報開示です。なぜなら、どれだけ優れた取り組みをしても、それが"見えなければ存在しないのと同じ"だからです。

CO2排出量が分からない。削減の取り組みが説明できない。将来の方針が見えない。

この状態では、評価のしようがありません。そして評価できないものは、残念ながらリスクとして扱われます。これは厳しいようですが、極めて合理的な判断です。特に脱炭素の文脈では、「分からない」は「問題があるかもしれない」と同義になりつつあります。

まだ多くの企業がこのことに気づいていません。では、情報開示を進めると何が起きるのでしょうか。確実に言えることの一つは、御社が「選定のテーブルに乗る」ようになるということです。そしてもう一つ、より重要な変化があります。

それは、交渉力が上がるという点です。CO2排出量を把握し、削減の取り組みを数値で示せる企業は、「説明できる企業」になります。説明できるということは、比較優位を証明できるということです。

これは単なる報告ではありません。いわば「見える化された競争力」です。さらに言えば、情報開示は新しい市場への扉も開きます。グローバル企業のサプライチェーン、ESGを重視する顧客、大手企業の調達案件。これらはすべて、「説明できること」が前提条件になりつつあります。

つまり「共通言語としての脱炭素」で自社の価値を語れるかどうか、参入できる市場を決めるのです。実際に、環境価値を軸にした提案によって、これまで越えられなかった市場の壁を突破する事例も増えています。

もう一つ、見逃されがちなポイントがあります。情報開示は、社内にも効きます。排出量を測る。データを整理する。改善策を検討する。このプロセスを通じて、社員による経営の解像度が一気に上がります。

どこに無駄があるのか。どこに改善余地があるのか。営業のために始めた取り組みが、結果として会社内部の力を高めていくのです。

ここまで見てくると、情報開示の意味はかなりはっきりしてきます。これからの脱炭素時代において、情報開示をしない会社は、「何もしていない会社」として扱われます。一方で、情報開示をする会社は、「価値を説明できる会社」として扱われます。そこでサプライチェーンに選ばれるのは、当然ですが「説明できる会社」なのです。

脱炭素は、制約ではなく機会です。情報開示は、その機会を現実のビジネスに変えるためのツールです。御社の取り組みは、すでに価値を持っているかもしれません。

でもそれは、伝わらなければ何の意味も持ちません。あとはそれを、「伝わる形」にするだけです。次に選ばれるのは、どの会社でしょうか。

第2章

脱炭素は"コスト"から"交渉力"へ 価格転嫁できる会社、できない会社

初出：脱炭素の部屋 #254 (2026.1.27)

値上げが重い言葉になった時代。脱炭素に取り組む企業ほど、価格交渉を冷静かつ論理的にこなせる。その差を生む「説明可能な経営」というキーコンセプト。

ここ数年、経営者の皆さまとお話をしていると、「値上げ」という言葉が、以前にも増して重たい響きを持つようになったと感じます。原材料費やエネルギー価格の上昇は一過性のものではなく、もはや"元に戻るのを待つ"という選択肢が現実的でなくなってきました。その一方で、値上げを巡る説明の難しさに、頭を悩ませておられる方も少なくないのではないのでしょうか。

ご承知のとおり、原材料高とエネルギー高は、今や常態化しています。国際情勢の不安定化や為替の変動、資源制約といった複数の要因が重なり、企業努力だけで吸収できる水準を明らかに超えつつあります。加えて、電力や燃料といったエネルギーコストは、製造業に限らず、あらゆる業種に波及するため、「自社だけの問題」として片付けることが難しい状況です。

こうした動きを、さらに構造的なものにしているのが、EUを中心に進むカーボンプライシングやCBAM（炭素国境調整措置）の存在です。これらは、単なる環境政策ではなく、「炭素に価格をつける」ことを通じて、企業活動そのものの前提条件を変えようとする試みだと言えます。日本国内にいれば、まだどこか遠い話のように感じられるかもしれませんが、輸出やサプライチェーンを通じて、その影響は確実に波及してきます。

このような環境下で、最近とても興味深いと感じているのは、脱炭素に積極的に取り組んでいる企業ほど、値上げについて冷静かつ論理的に説明できているという点です。単に「原価が上がったから」「世の中がそうだから」という説明ではなく、「なぜ今、このコスト構造になるのか」「その中で自社は何に取り組んでいるのか」を、きちんと言葉にできているのです。

たとえば、エネルギー効率の改善や再生可能エネルギーの導入、原材料の見直しといった脱炭素の取り組みは、短期的にはコスト増につながるケースも少なくありません。しかし、それを「環境のためだから仕方ない」と感覚的に語るのではなく、「将来の規制リスクを低減し、供給の安定性を高めるための投資である」「長期的には価格変動の影響を受けにくい体質を作るための選択である」と説明できるかどうかで、相手の受け止め方は大きく変わります。

ここで重要なのは、脱炭素そのものが交渉力を生むのではない、という点です。脱炭素に取り組む過程で、自社の事業構造やコスト構造を言語化できているかどうか、これこそが分かれ目になります。言い換えれば、「説明可能な経営」を実践しているかどうか、ということです。

。

「脱炭素＝コスト増」という捉え方は、決して間違いではありません。ただし、それだけで話を終えてしまうと、価格交渉の場ではどうしても不利になります。一方で、「脱炭素＝説明可能な経営」と捉え直すと、景色が変わってきます。なぜなら、価格の背景を説明できる企業は、取引先にとっても"先に見えるパートナー"になるからです。

実際、サプライチェーン全体で環境対応が求められるようになる中で、取引先が本当に知りたいのは、「この会社は、これからも安定して付き合えるのか」という点です。脱炭素への取り組みは、その問いに対する一つの答えになります。将来を見据え、変化を織り込んだ経営をしている会社なのか。それとも、目の前のコストだけを追いかけているのか。その違いは、数字以上に、言葉の端々に表れます。

ここで誤解していただきたいくないのは、「今すぐ大きな投資をしなければならない」という話ではない、ということです。大切なのは、自社なりのストーリーを持っているかどうかです。なぜこの選択をしているのか、何を守ろうとしているのか、そしてどこへ向かおうとしているのか。それを説明できる状態にしておくこと自体が、すでに経営力なのです。

脱炭素は、もはや単なる環境対策ではありません。価格転嫁ができるかどうか、取引を継続できるかどうか、ひいては企業として選ばれ続けるかどうかに関結するテーマになりつつあります。だからこそ、「コストか否か」という二択で考えるのではなく、「交渉力を高める材料になり得るか」という視点で、一度立ち止まって考えてみてはいかがでしょうか。

説明できる会社は、強い。脱炭素の時代、その差はこれまで以上に静かに、しかし確実に広がっていくのだらうと思われれます。

第3章

経営者が考えるべき脱炭素経済のビジネスチャンスとは

初出：脱炭素の部屋 #209 (2025.3.11)

ある経営者の一声から始まった社内変化。「再生材が提供する環境貢献価値」を「お客様のScope3カテゴリ1削減価値」として訴求するという、明快な戦略転換のリアル。

「まずはウチがやっていることをお客さんに分かってもらうことが先決だ。」

自社のCO2排出量算定結果を目にした経営者の、最初の一声がこれでした。

「そうすりゃお客さんにとってはありがたい情報になるはずだから、ぜひそれをみんなで進めてほしい。」

特に再生材の提供がCO2排出量換算で具体的な環境貢献につながることを、明示的に説明できるようになったため、それが顧客への直接的なアピール材料になることをしっかりと理解されたようでした。

先週お伝えしたGX推進法改正案で、大企業は排出量取引制度への参加が義務化されるというニュースがあったことも手伝って、営業面の可能性を強く感じたものと思われま

一般論として、「スクラップや再生材を使えばCO2排出量は減る」ということは皆理解している話です。でもそれが具体的にCO2換算で何トン減ることになるのか、を計算して、自社の環境負荷データに反映している会社はまだほとんどないのが現状だと思

一つの原因は、現在デファクトスタンダードとなっているGHGプロトコルが、排出量に関する数字ばかりを問われていて、「自社が再生材を提供したこと」による貢献の数字を織り込みにくい形になっていることが挙げられると思います。特にリサイクラーにとっては、仮に1000トンのスクラップを確保したとして、それがもたらす環境貢献度は自社のGHGプロトコルには反映しにくいところがあるからです。

他方で再生材を買うお客さんの立場に立てば、これは間違いなくScope3のカテゴリ1（外部調達)のところで反映できる情報になるはず

他方で社内にはいくつもの不安要素が残っています。そんなデータを提供しても、果たしてデータの信用度が担保できるかどうかかわからない、Scope3にもそこまでの精度が問われるのか、第三者認証の仕組みもまだ見えていない、お客さんだ

いじゃないのか、いや取引制度の対象もScope2までとされる可能性が高いのでは、など様々な意見が飛び交います。巷間言われているのは、実排出量で大きなシェアを占めるScope3が対象にならないことはないだろう、ということではありますが・・・。

それでも社長は「まずはお客さんとコミュニケーション取ってみよう。再生材による環境貢献は、お客さんだって主張できるものなら主張したいはず。それをやるのがウチの立場だと思う。」と、明快なスタンスを崩しません。

社長の発言で、場が一気にまとまりました。さすがに経営者の一声は、現場の不安を一掃します。こうしてこの会社では、「再生材が提供する環境貢献価値」を、お客様から見た「Scope3カテゴリ1の排出量を削減できる価値」として訴求してゆくことになりました。

営業部隊からすると、新たな武器を持たされたと同時に新たな宿題を背負ったことにもなる話です。お客さんに理解してもらえるように、数字が物語る中身や背景を上手く説明しなくてはなりません。そもそもGHGプロトコルとは・・・、自身の知識を棚卸するところから始める必要が出て来ました。

日本の排出量取引市場については準備が加速され、2027年度の本格稼働を目途に市場整備が進んでいきます。直接の対象となるのは大企業ですが、Scope3カテゴリ1に該当する外部調達品を通じて、多くのリサイクラーにとっても再生材の提供を通じた商機がやってくるはず。経営者の皆様、この機に臨んで下すべき意思決定に迷いが出ることのないように、日々取り組みの方向性への目配りをお忘れなく。

第4章

社会共通資本としての「脱炭素」とは

初出：脱炭素の部屋 #192 (2024.11.5)

頑張ってもあと0.3℃は気温が上がる。インセンティブが働きにくい構造をどう乗り越えるか。「脱炭素を社会共通資本として位置づける」というスケールの大きい提案。

このところ、「脱炭素」の持つ意味についていろいろと考えさせられる機会がありました。ビジネス的にはCO2排出量の計算や、再生材提供による環境面での貢献度を可視化するという情報面の対策を提供し、それが商売上の価値となってお客様にメリットを提供するという部分が一番分かりやすいと思います。

とはいえその先について、「脱炭素」が進むことで期待されるものは何なのかを考えたとき、現象的にはなかなか厳しいものがある、ということが見えてきます。

具体的には2050年時点でカーボンニュートラルが達成できたとしても、「産業革命前よりも1.5℃だけ平均気温が上がる」という条件があります。すでに1.2℃ほど上がってしまっているという現実があるわけですから、どんなに頑張ってもあと0.3℃は上がってしまうということが言えると思います。

今でさえすでに、夏の暑さに加えて台風など激甚災害の頻発や集中豪雨による水害など、かつてなかったほどの激しい気象に悩まされている状況です。それが今よりもっと悪くなる、頑張らないとさらに悪くなる、という話なわけですから、どうしてもインセンティブは働きにくくなると思います。

それを解決するための手段として、脱炭素そのものを社会資本としてしまっただろうか、というのが今日の提案です。

社会資本としての脱炭素とは、とある時点の大気中のGHG濃度（CO2換算で構いません）をスタートラインとして、ゴールまでの道のりをあたかも一つの建物（高速道路のようなもの）であると想像するところから始まります。

建設工期を決めるのと同じく、締め切りを考えるのが重要なのですが、ここでは2050年としておきましょう。2050年までに脱炭素という道路をつくる。

ここで重要なのは、「つくらなかつたらどうなるか」という比較対象の動員で、CO2を削減しなかつたらどうなるか、いわゆるBAUシナリオとの比較が絶対的に重要になってきます。BAUとの差がすなわちプラスに見える部分なのですが、建設が目に見える高速道路と違い、可視化が非常に難しいところが脱炭素の難点だと言えましょう。ポイントは、とある国だけが頑張っても何にもならない、むしろ全世界で共通の社会資本として認知させるべきである、とい

う点だろうと思います。

その意味で、パリ協定はかなり良いところまで来ている感覚があります。なにしろ、中国やロシアまでが（結果は別として）削減目標を掲げて努力するプロセスに参加しているわけですから。

全世界にとっての社会共通資本となれば、高速道路が誰でも利用できるのと同じで、仮にですがアメリカ政府がパリ協定から離脱したとしても、アメリカの企業や個人は引き続き関与できるように仕向けることも可能なのではないかと思います。

バーチャルな社会共通資本というのは、おそらくですが世界で初めてなのではないかと思います。パンデミック対策のときは結局は個別の対策に負うところが大きかったですし、核兵器禁止などは一つの先例かもしれませんが、さすがにこちらは社会共通資本だからと言って企業や個人が参加できる余地は、賛同やイベントへの参加など、ごく限られるだろうと思います。

誰もが参加できて、その成果が確認できるような「脱炭素の社会共通資本化」が実現すれば、大統領選挙の結果に一喜一憂することもなくなるのではないかと思います。そんなビジョンを心の中に置きながら、世界の動きを見守りたいと思います。

第5章

脱炭素と経営

初出：脱炭素の部屋 #176 (2024.7.16)

脱炭素が「儲け話」になっていない日本において、経営者はそれをどう評価すべきか。トランプ現象も視野に入れた、制度と経営の本質的な関係。

脱炭素に関するビジネス界の関心は高まる一方ですが、こと経営者にとってそれが持つ意味とはどのようなものなのでしょう。東商プライム市場をはじめとして、多くの上場企業にとって脱炭素は、情報開示上の必須項目という性格のものだと思います。

他方で、日本の場合は脱炭素のクレジット化に関わる制度整備の進捗がいかに遅く、認証制度も十分に整っているとは言い難い状況が続いており、「脱炭素すなわち儲け話」となるという状況には至っていません。

もしも脱炭素が「儲けにつながらない話」なのだとするなら、経営者から見てそれはどのように評価されるべきものなのでしょう。

わかりやすい事例を挙げるなら、一つにはアメリカ大統領選挙におけるトランプ候補の反応があると思います。彼は生粋のビジネスマンで、その判断基準はビジネスにとっての意味合いに基づくものだと言われています。トランプ政権の一期目にアメリカがパリ協定を離脱したことも、突き詰めればそれがビジネスにプラスだと判断したことによるものと思われます。そうすると、やはり二期目もアメリカは、気候変動対策に背を向けることになるのでしょうか。

必ずしもそうだとは言えないのは、この4年間でたとえば企業会計を巡る制度整備が著しく進み、今や気候変動そして環境への対応は企業評価にとってなくてはならない情報と化したことがあるからです。カーボンクレジットの流通についても、世界の動きは日本とは比較にならない速さです。すでに中国や韓国でも市場環境の整備が進んでいる状況です。

他方で、石油ガスの置かれた立場について目を向けるなら、アメリカがやはり「石油は国家なり」といった成り立ちの国であることはこれまでと変わっておらず、仮に気候変動と石油の間で何か対立点が生まれるとするならば、特にトランプ氏は基本的に石油の側に立ったものの見方をする可能性が高いのではないかと思います。しかしながら、企業会計情報の開示などは既にルールとして織り込まれたものであるため、そこに明らかな対立軸が生まれる余地は多くないように思われるわけです。

詰まるところ、脱炭素への取組みや関連情報の開示は、既にビジネスの一部を形成する必要不可欠な要素となっており、大局的に見れば儲けを構成する要素の一つになった、とさえ言える状況だということです。

そう考えると、仮に大統領選挙でトランプが勝ったとしても、ビジネスの視点から彼が気候変動対策を積極的に評価する、というような場面が起こりうるのかもしれない、いやむしろその確率が高いのではないかとということが覗えます。投資家にとっての企業価値が上がり、景気が改善するのなら、おそらく彼はそうすることを全くためらわないでしょう。

むしろ、気候変動対策の全てがバラ色の成果を約束するわけではありませんし、全ての開示情報が前向きな評価につながるものではないだろうと思われるので、物事はそう単純には進まないだろうと思われませんが、制度的な位置づけとしてはむしろその仕組みを守り育てて行く方へと進んで行く可能性が高いというシナリオが成り立つのです。

そしてそれはアメリカだけでなく、欧州や中国その他さまざまな市場で取り組まれてゆくに違いないと思われれます。残念ながら制度整備については他国の後塵を拝している日本ですが、他方でTCFD宣言に賛同する企業数では今のところ世界トップの実績を誇っています。民間企業の本質を最大限活用するような施策こそが求められているということではないでしょうか。

著者プロフィール

西田 純（にしだ じゅん）

合同会社オフィス西田 チーフコンサルタント / 循環経済ビジネスコンサルタント

国連工業開発機関（UNIDO）に16年勤務の後、コンサルタントとして独立。
SDGs やサーキュラーエコノミーをテーマに、企業の事例研究と経営支援を続けている。

武蔵野大学環境大学院 非常勤講師

サーキュラーエコノミー・広域マルチバリュー循環研究会 幹事

循環経済協会 会員

週刊で連載中の「脱炭素の部屋」は、本稿執筆時点で第 268
回を数え、企業経営の現場に必要な脱炭素・循環経済の視座を発信し続けている。

もっと深く、自社にあてはめて考えたい方へ

合同会社オフィス西田では、脱炭素と循環経済を軸としたサステナビリティへの取り組み強化により、顧客や市場から「選ばれる企業」になるためのコンサルティングを提供しています。

ご相談の入口として、まずは 30 分のオンライン無料相談 をご利用ください。お話を伺い、貴社の収益化ポテンシャルに基づく具体的なご提案をお出しします。

- ウェブサイト : <https://officenishida.biz>
- お問い合わせ : <https://officenishida.biz/contact/>
- 業務案内 : <https://officenishida.biz/business/>