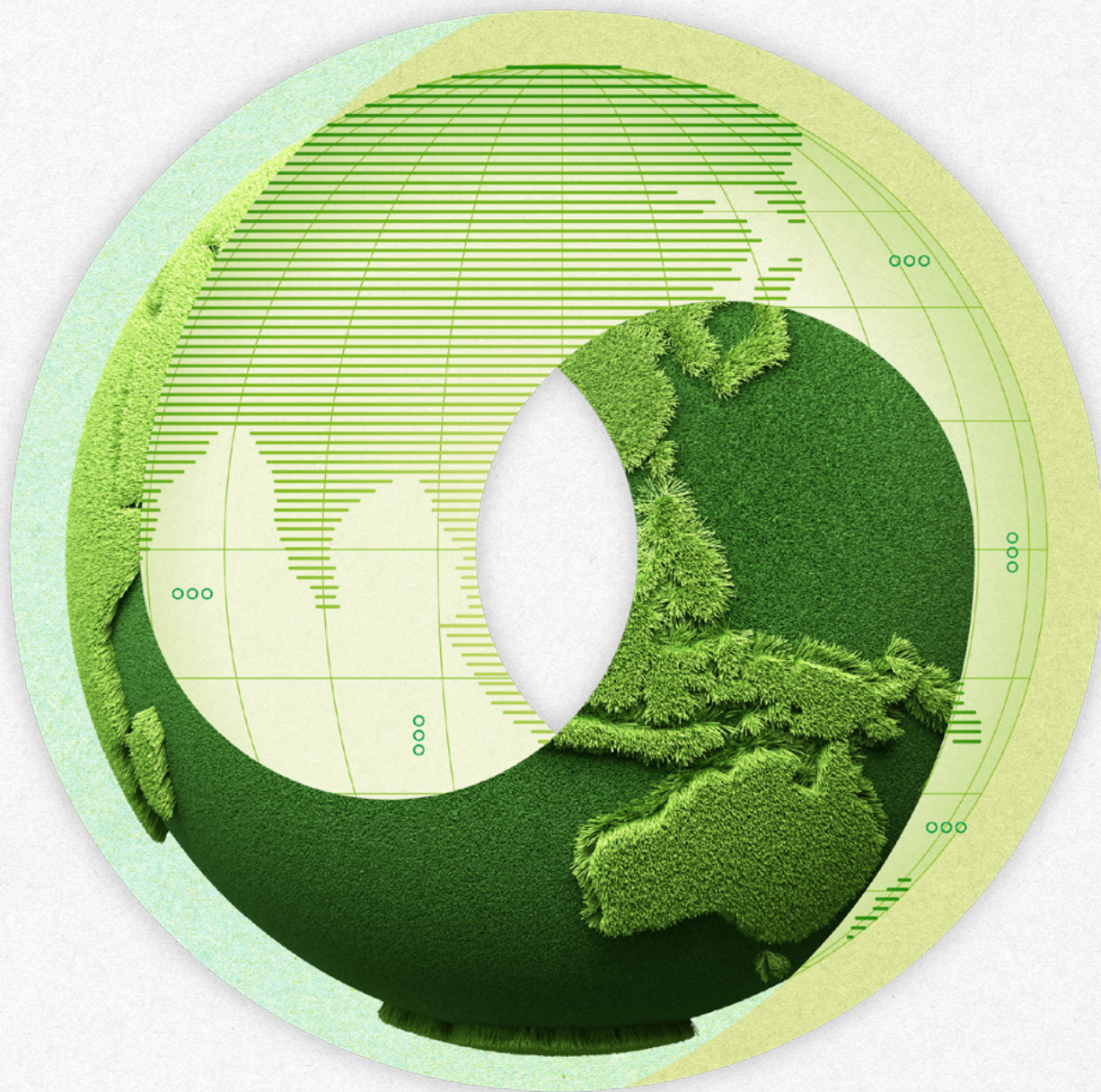


# Deloitte.

デロイト トーマツ



## CFOに必要な 成功に向けた土台

サステナビリティ報告の運用モデル

サステナビリティ報告の義務化に関する  
シリーズ：第2部

サステナビリティに関するアクションのハードルは高く、サステナビリティに対する期待は徐々に高まっています。アジアパシフィック全体でサステナビリティ開示が求められるようになる中で、企業は自社の目標をしっかりとしたデータと透明性のある報告によって裏付けていく必要があります。

第1部「CFOが今知っておくべきこと」では、サステナビリティ報告に関する明確な計画の作成においてCFOが果たすべき重要な役割について検討しました。こういった計画は、コンプライアンス要件を満たすだけでなく、価値の推進に資するものである必要があります。

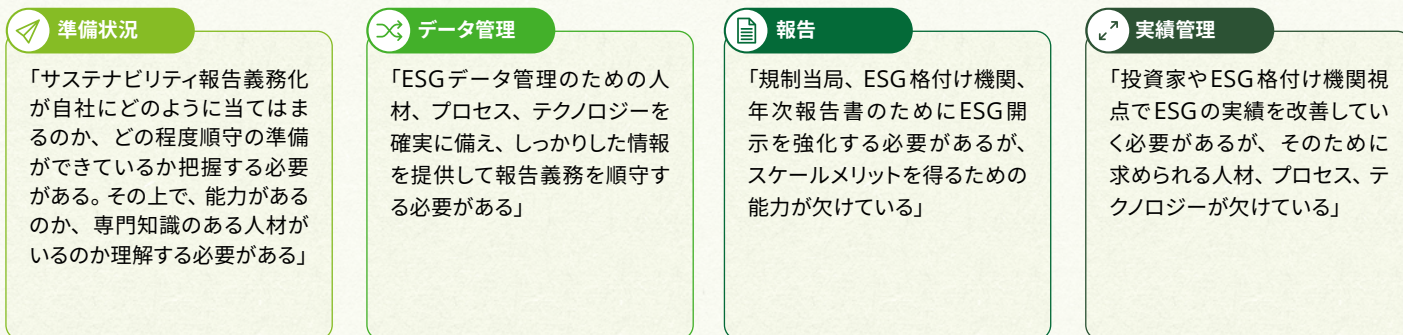
この第2部では、自社の報告能力を進化させていくために企業として注力すべき重要分野（人材、プロセス、データ）について掘り下げていきます。成熟させていくべき主要分野を特定し、的を絞った実務的な介入を実施することで、コンプライアンスの期限を守りつつ、サステナビリティの領域で長期的に成功していくための基礎を築くことができるでしょう。

## やるべきことは何か？

サステナビリティ報告義務化における要件は新しく、かつ複雑なものです。事業に関する高い可視性や責任に加えて、比較的新しいトピックに関する難しい要件も盛り込まれています。最低限の報告以上のことが期待されている企業もあるでしょう。基準の厳格化に対応する準備ができていない、または、自社の基本的な能力やプロセスに自信がある、と考える企業がほとんど存在しないのも当然のことでしょう。

ゼロから始める場合も、報告部門が既に存在している場合も、アプローチを取り込み、それを成熟させていく必要があると企業は感じています。出発点がどこかによってそれぞれの企業の次の重要なステップが決まります（図表1）。

図表1：出発点の違いによってアクションプランも異なる



### 各段階での対応に向けた優先度の高い取り組み

報告義務の評価	内部統制	規制当局による調査結果への準備	実績の課題診断
コンプライアンスのアクションプラン	データ収集の自動化	報告書作成の効率化	実績の最適化
ESG戦略の明確化	計算の自動化	ステークホルダー管理の強化	ESG事業プランニングの拡大
リソースと能力の要件評価		リソースと能力開発の拡大	

## すぐにでも改善すべきこと

サステナビリティ開示や気候開示の基準には明確な最終目的があります。それは、サステナビリティや気候に関する重大なリスクと機会に関するしっかりとした情報と、そういったリスクや機会がもたらす財務的および非財務的影響を明らかにすることです。以下の点が含まれます。

- ・ サステナビリティのリスクと機会のモニタリングおよび管理に向けたガバナンスプロセス、統制、手順
- ・ ビジネスモデルや戦略に影響を与えるサステナビリティ関連のリスクと機会に対処するためのアプローチ
- ・ サステナビリティのリスクと機会の評価、管理、モニタリングに使われる指標と目標

コンプライアンスの達成を過小に見積もるべきではない企業が多く存在しています。デロイトの「世界 ESG 報告ベンチマーク」(Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024) からは、人材、プロセス、データに関する能力にギャップがあることを企業が認識していることがわかります。複雑な要件や競合する優先事項を目の前にして、どこから着手すべきか明確ではない経営陣も多数います。それでもなお、成熟に至る各段階においてCFOは報告義務を満たすための明確な道筋を示していく必要があるのです。



# 自社は何に対応すべきか？

企業によってサステナビリティ報告へのアプローチは異なりますが、効果的なモデルを構築するのに必要な共通の能力があることがわかります。それはリーダーシップ（このシリーズの第1部をご参照ください）、運用モデル、ガバナンス、データです。成熟に至る各段階において、万全の報告体制に向けて構築すべきステップは明らかです（図表2）。報告について

自社の準備状況に関する評価に着手した段階では、効果的で反復可能な報告に求められる要件と能力を把握する必要があります。コンプライアンスプロジェクトが進んだ段階では、報告モデルやインサイトから得られる事業価値に関して検討する必要があります。

図表2：サステナビリティ報告に向けた成熟モデルを構築する

	準備状況	気付き	実施
 <p>リーダーシップと目標</p>	<p>報告の順守に向けた準備状況はどの程度か？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ報告義務化に対するリーダーシップの姿勢を見せる</li> <li>今後の報告義務化に対してビジョンを定める</li> <li>義務、任意、国際基準などそれぞれの切り口で報告戦略を定義する</li> <li>報告要件を評価・検証する</li> </ul>	<p>報告運用モデルに適切な土台が備わっているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>明確なアカウンタビリティと責任を定める</li> <li>これまでのサステナビリティ目標やコミットメントを検証する</li> <li>関連する幅広いステークホルダーとロードマップや目標の整合性を取る</li> </ul>	<p>サステナビリティ報告から事業価値を引き出せるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス以上のインサイトを作り出す</li> <li>サステナビリティを幅広い戦略、プランニング、リスクのプロセスの一部にする</li> <li>サステナビリティの実績と報酬を関連付ける</li> </ul>
 <p>運用モデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ報告の検討事項と各部門に対する影響を理解する</li> <li>リソース、スキル、能力のニーズを評価・計画する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内異動、トレーニング、外部からのサポートなどを活用してスキルと能力のギャップに対応する</li> <li>モデルを定義する（センター・オブ・エクセレンス、またはハブ&amp;スポーク）</li> <li>職務記述書やKPIに定める役割と責任を明確化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用モデルを一体化し、報告要件の拡大やリソースのニーズを支える</li> <li>報告範囲の拡大に向けて、継続的にリソースやスキルの要件を把握する</li> </ul>
 <p>ガバナンスと統制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在のプロセス、統制、ガバナンスを評価し、主なギャップを洗い出す</li> <li>サステナビリティ報告プロジェクトの体制とガバナンスを定める</li> <li>開示ギャップ分析を実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的に適った統制環境を作る</li> <li>変更ガバナンスを含めたガバナンス体制とアカウンタビリティを定める</li> <li>報告を設計し、ESG情報を財務諸表に統合する</li> <li>アシュアランスの準備状況をテストし、アシュアランスを受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを全体的なガバナンス体制と一体化する</li> <li>サステナビリティのアカウンタビリティと責任を事業部門に含める</li> </ul>
 <p>データ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データの可用性とデータへのアクセスを評価する</li> <li>共通の報告データ要件や基準を洗い出す</li> <li>利用しているデータソース、システム、ツールを評価する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ取得計画を策定してギャップを埋める</li> <li>責任者や統制に関する体制とデータ管理の整合性を図る</li> <li>データを一元的システムに統合し、幅広い報告に備える</li> <li>報告ソリューションを導入する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析とデータ管理のスキルギャップに対応する</li> <li>サステナビリティの報告と実績を支えるテクノロジーソリューションを導入する</li> <li>業界他社や専門家と共に社外のデータギャップに取り組む</li> </ul>

## 運用モデル：人材リソースと能力を確保する

報告の実施には人材、能力、スキルの構築が不可欠です。現在、企業の60%はサステナビリティ報告というこの新しい仕事量に見合う人員数を見積もれていません。見積もりができていない企業の半数以上は人材を2倍にする予定です<sup>i</sup>。

### リソースの確保：

- 報告機能の構築と運用のために仕事量を把握し、リソースを確保することが最初のステップです。多くの企業においてサステナビリティの専門知識は事業の一部になっていますが、事業の一部としてのサステナビリティは一元的な専門知識のハブや報告の監督体制ともバランスを取る必要があります。サステナビリティ部門や財務部門にセンター・オブ・エクセレンスを設立している企業もあります。そういった企業では、サステナビリティ部門は財務スキルを、財務部門はサステナビリティのスキルをそれぞれ向上させていく必要があります。どちらのアプローチを選択するにしても、責任やKPIを明確にするために職務記述書を更新し、期待やライン管理を常に明確にすることです。

### Client Spotlight

## 企業の能力開発を加速 ○○○

アジアパシフィックのある企業は、サステナビリティ報告の取り組みに関する能力について苦戦していました。同社の目標は将来的に通用するチームを構築することでした。規制環境に対応し、グローバル業務全体にわたって総合的なサステナビリティ報告の枠組みを提供できるようなチームを念頭に置いていました。スキルや能力のニーズに対応するため、この企業はデロイトのサステナビリティ・アカデミーに参加し、従業員2,500人に対して学習者中心のカリキュラムを開発しました。具体的なアカウントビリティや学習ニーズのある法人組織コントローラーに対しては特に注力しました。このアプローチによって、このクライアント企業はサステナビリティ報告の分野を先取りすることができました。また、この取り組みは従業員の定着にプラスの影響を与え、財務プロフェッショナルのリーダーとして同社のブランドを確立することにもなりました。デロイトのサステナビリティ・アカデミーは200以上のコンテンツを備えたカスタマイズ可能な能力構築の枠組みです。さまざまな企業のニーズにあわせて迅速に仕様を変更することができます。

## ケイパビリティの構築：

- 新規の人材雇用に積極的ではない、または人材がいない、といった状況の中で、大半の企業は既存従業員のトレーニングや異動を検討することになります。企業は能力開発計画を作成することになりますが、サステナビリティ、データ、財務報告のプロセス全般にわたって知識とスキルのギャップがあるため、サステナビリティに関する幅広い理解だけでなく、役割に即した専門性についても網羅する必要があります。しかし要件が複雑であるため、外部から特定の人材を採用したり、専門的なサポートを得ることが必要になることもあるでしょう。

## ガバナンスと統制：目的に沿った枠組みを手に入れる

規制当局による新たな期待が出てくる中で、企業の50%は自社のサステナビリティ報告の統制にまだ自信が持てないと考えています。これは驚くような割合ではないでしょう<sup>ii</sup>。

### プロセスと統制の枠組み：

- サステナビリティ情報は関連性が高く、正確で、アシュアランス基準を裏付けるべきものであり、そのためには、財務および非財務情報の報告プロセスや統制の足並みを揃える必要があります。戦略、リスク、財務といった分野から得られるノウハウやプロセスをベストプラクティスとしてこの新しい報告モデルに適用できるでしょう。COSO（トレッドウェイ委員会組織委員会）フレームワークといった既知の統制の枠組みを利用したり、SOX法（サーベンス・オクスリー法）のプロセスを生かしてアプローチを作り上げている企業もあります。
- 報告部門はサステナビリティ、リスク、財務の各部門をSMEハブとして利用し、実務やプロセス、統制について厳しく問い直してもらうことができます。テクニカルな専門知識にギャップがある場合には、外部の専門家からプロセス構築のサポートを得ることも検討すべきでしょう。

### ガバナンス：

- 大半の基準では、事業上の決定の一部としてサステナビリティ報告を取り込んでいくことを義務化しています。多くの場合、既存の気候関連のガバナンスプロセスから着手し、それをより幅広いサステナビリティに関する検討に拡大できます。また、戦略、リスク、業務に関する既存のフォーラムやポリシーを見直し、サステナビリティをより幅広い事業上の決定にも組み込んでいく必要があります。組織の成熟度にあわせて新たなアプローチを取り入れ、改良することも可能です。

<sup>i</sup> デロイト、ESG報告ベンチマーク、2024年 (Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024)

<sup>ii</sup> デロイト、ESG報告ベンチマーク、2024年 (Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024)

### データ：データ要件とデータ管理の理解

サステナビリティ報告基準の複雑さだけでなく、その運用に複数の規制当局が絡んでいることも相まって、クライアントの多くはコンプライアンスに必要なデータと要件を全面的に把握するために詳細に関して検討を進めています。

#### 可用性、取得可能性、アシュアランス：

- 企業の45%はデータのギャップが報告能力に影響していると考えています<sup>iii</sup>。しかし、必要なデータがあっても、多くの場合、そういったデータは異なる地域の複数のシステムに存在していたり、それぞれ違う基準で運用されていたりします。アシュアランス基準を満たす品質や統制が欠けているデータも多く存在しています。最初のステップは、重要なデータが保存されている場所と保存方法を把握し、共通の基準を定義することです。その上で、データの所有者、統制、ガバナンスに対処します。

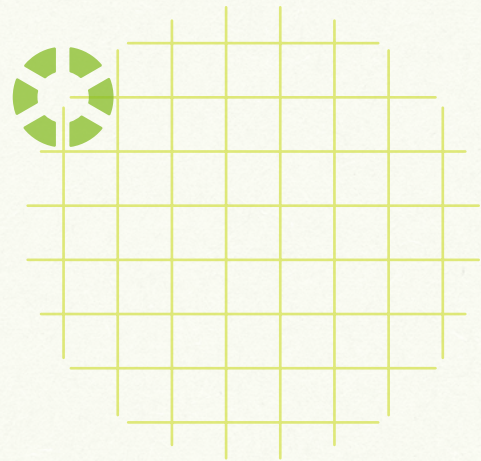
- 外部の枠組みやツールを利用して異なるデータや情報の体系化や報告の方法を理解することもできるでしょう。ただし、今から着手する企業の場合、開示要件や基準に関して専門家の意見を得ると、何に最も注力すべきか特定することができるでしょう。本シリーズの第1部でデロイトのSustainNext™をご紹介しました。このツールは生成AIと専門家によるレビューを組み合わせ、報告の評価を加速させるものです。

#### テクノロジーの準備状況：

- 報告に必要なサステナビリティデータを効率的に管理していくためには、データの取得、統合、自動化が重要です。企業の多くはサステナビリティのニーズを満たすために全く新しいシステムに投資するのではなく、既存システムを利用しつつ能力のギャップに対応するために絞り込んだ投資を実施しています。さまざまなツールやプラットフォームが登場していますが、普遍的に認められた絶対的な基準は依然として存在していません。

## 変化を主導する

サステナビリティ報告のコンプライアンスは規制の体制によっては複雑になり得ます。いきなり走り出すのではなく、徐々に進めるのが良いでしょう。既存のデータ、プロセス、アーキテクチャを利用し、ギャップがある部分について能力を構築するのです。明確な計画があれば、チームが変化を理解したり、実行に移したりする際に役立ちます。コンプライアンスや組織の行動変容を達成していくためには、テクニカルな側面と同じように文化の変容も重要であることを忘れてはなりません。



効果的な報告モデル構築のために、CFOは先頭に立って複雑さを解きほぐしていく必要があります。

コンプライアンスを達成するためには、人材、プロセス、データ管理能力について絞り込んだ投資を実行する必要があります。

次の部では、CFOとしてどのように報告の基礎を構築し、コンプライアンスを超えて事業価値を創出していけるのかについて検討します。

<sup>iii</sup> デロイト、ESG報告ベンチマーク、2024年 (Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024)

## Contacts



**Will Symons**  
Asia Pacific  
Sustainability Leader  
[wsymons@deloitte.com.au](mailto:wsymons@deloitte.com.au)



**Darren Gerber**  
Sustainability Reporting  
Partner, Australia  
[dgerber@deloitte.com.au](mailto:dgerber@deloitte.com.au)



**Kathy Yan-Yang**  
Sustainability Reporting  
Partner, China  
[kathyyang@deloittecn.com.cn](mailto:kathyyang@deloittecn.com.cn)



**Harry Yan**  
Sustainability Reporting  
Partner, Hong Kong  
[harryyansy@deloitte.com.hk](mailto:harryyansy@deloitte.com.hk)



**Masakazu Kitagata**  
Sustainability Reporting  
Partner, Japan  
[masakazu.kitagata@tohmatsumoto.co.jp](mailto:masakazu.kitagata@tohmatsumoto.co.jp)



**Tae Ho Park**  
Sustainability Reporting  
Partner, Korea  
[taehpark@deloitte.com](mailto:taehpark@deloitte.com)



**Rikki Stancich**  
Sustainability Reporting  
Partner, New Zealand  
[rstancich@deloitte.co.nz](mailto:rstancich@deloitte.co.nz)



**Pratiq Shah**  
Sustainability Reporting  
Partner, South Asia  
[pratiqs@deloitte.com](mailto:pratiqs@deloitte.com)



**Josette Soh**  
Sustainability Reporting  
Partner, Southeast Asia  
[josoh@deloitte.com](mailto:josoh@deloitte.com)



**Cathy Lee**  
Sustainability Reporting  
Partner, Taiwan  
[cathyclee@deloitte.com.tw](mailto:cathyclee@deloitte.com.tw)

## Methodology

### Deloitte ESG benchmark

Deloitte ESG benchmark is based on surveys of 19 clients around the world. The survey focused on experiences, efforts and challenges around ESG reporting to key market trends. This was complemented by interviews with 14 Deloitte project teams to qualitatively understand challenges firms are facing around ESG reporting.

The benchmark is focused on six ESG reporting themes and four priority areas that firms are facing challenges in.

### Deloitte 2024 CxO Sustainability Report

The report is based on a survey of 2,103 C-level executives, conducted by KS&R Inc. on behalf of Deloitte, and was administered in a double-blind manner during May and June 2024, ensuring impartiality and confidentiality for both respondents and researchers. The survey polled respondents from 27 countries: 46% from Europe/Middle East/South Africa, 17% from North America, 9% from Latin America, and 28% from Asia-Pacific. All major industry sectors were represented in our sample. Additionally, KS&R and Deloitte conducted select, one-on-one interviews with global industry leaders.

### Limitations

While every effort was made to ensure the reliability and validity of the data, it is important to acknowledge some limitations. The selection of clients and executives, while rigorous, may not fully capture the diversity of perspectives within every industry or region. Additionally, while the double-blind process was meticulously followed, there may still be inherent biases that could influence the findings. These limitations are considered in our analysis and interpretation of the data.

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して "デロイト ネットワーク") のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または "Deloitte Global") ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters" をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>