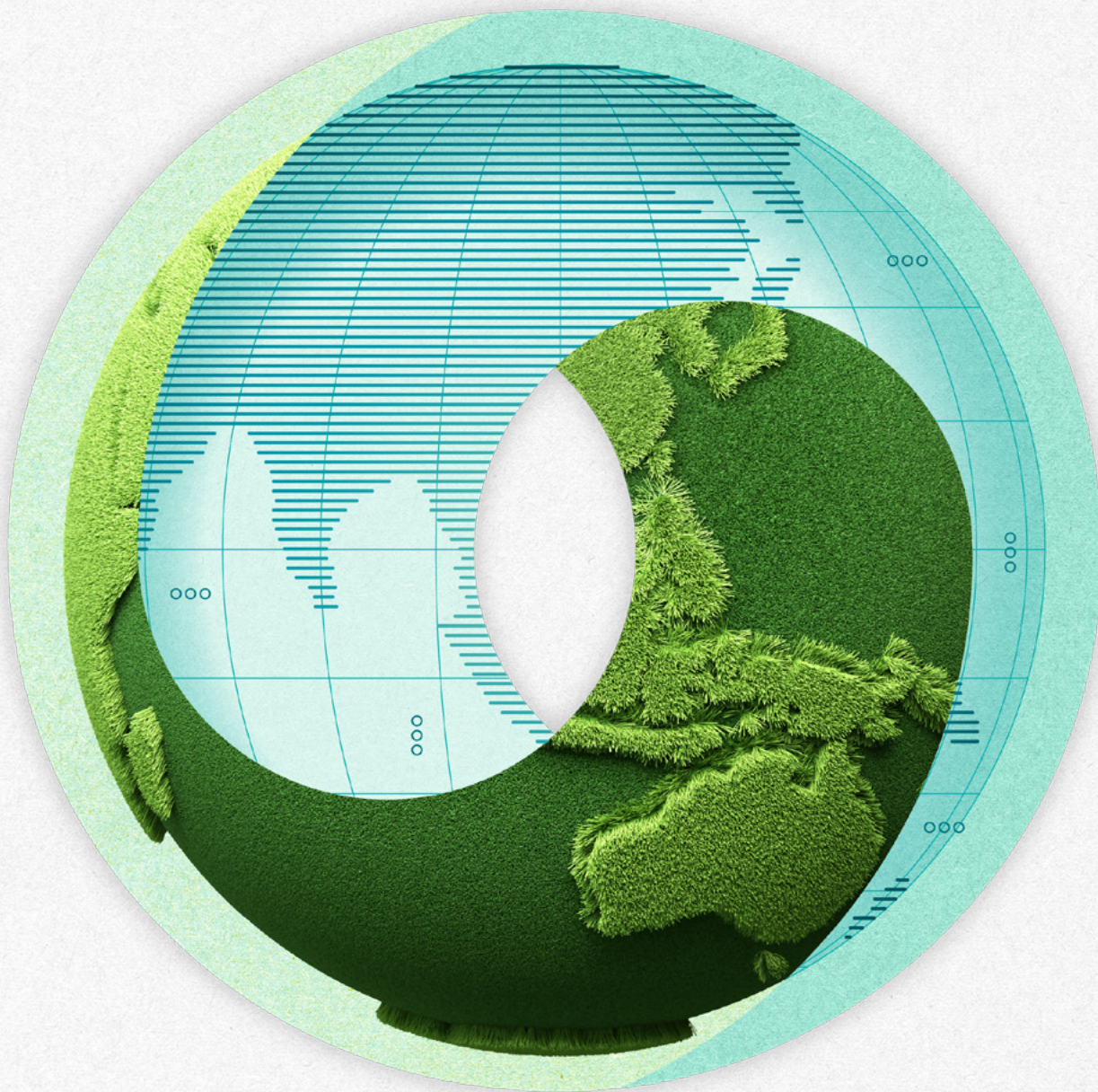


**Deloitte.**

デロイト トーマツ



# CFOとしていかにインパクトを生み、 価値を実現していくか

**サステナビリティ報告のインパクトと価値創造**

サステナビリティ報告の義務化に関する

シリーズ：第3部



取締役も経営陣もサステナビリティに注力していますが、適切な視点を持つことで競争力、差別化、ステークホルダー価値の向上といったプラスのインパクトを生み出す大きな機会が生まれます。

サステナビリティ開示の義務化が始まると、サステナビリティの実績がより目立つようになります。CFOはサステナビリティの目標を支える上で重要な役割を果たすことができます。報告開示要件を満たすだけでなく、それ以上の組織メリットを実現していくのです。

アシュアランスに備えたサステナビリティ報告に関するこのシリーズの第3部では、コンプライアンスを超えた事業価値創造について検討します。より優れた事業上の決定を導くために、CFOとしていかにしっかりとしたサステナビリティのデータやインサイトを利用すべきかといった問いに対する答えを中心に見ていきます。

## やるべきことは何か？

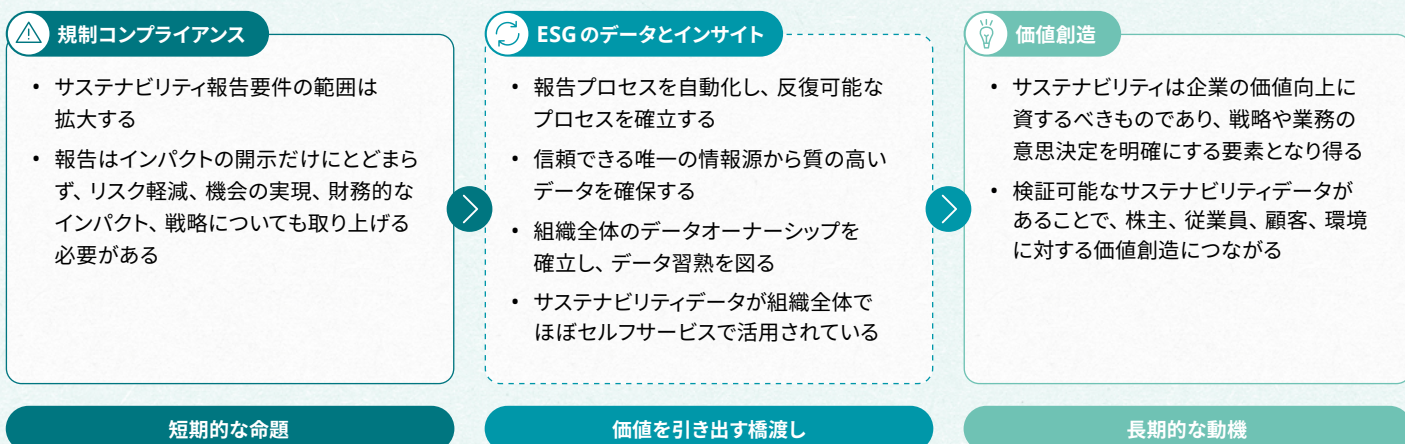
アジアパシフィックの各国政府や規制当局はグローバルなサステナビリティ報告基準を採用するようになってきました。影響を受ける企業にとっては、これがサステナビリティ報告の新たな基準になると共に、財務および非財務の評価の透明性も高まることとなります。

企業の多くはサステナビリティの目標を引き上げ、投資を増加させています。デロイトの「グローバルCxOサステナビリティ報告」では、現時点で、サステナビリティが全体的な戦略を推進する重要な要素になっていると考える企業は45%で、投資を増加させている企業は85%に上りました<sup>1)</sup>。ただし、サステナビリティ報告が戦略目標を推進する要素になっていると考える企業は35%にとどまり、53%の企業はサ

ステナビリティ報告を基本的にコンプライアンス上の問題であると捉えています<sup>2)</sup>。

しっかりとしたサステナビリティ報告能力の構築はかなり大きな仕事ですが、サステナビリティのデータやインサイトを改善し、経営陣がコンプライアンスの取り組みから価値を引き出していけるように、それをブリッジとして利用することがCFOにはできます。紙ベースのシステムのデジタル化やクラウドの採用といったこれまでのトランスフォーメーションでも同様のことが起きましたが、当初はコンプライアンスの問題やコスト主導と考えられていた取り組みがその後非常に大きな価値を生み出すことがあります(図表1)。

図表1：コンプライアンスを超えた価値創造



<sup>1)</sup> デロイト、CxOサステナビリティ調査、2024年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024)

<sup>2)</sup> デロイト、ESG報告ベンチマーク、2024年 (Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024)



# どこから価値を引き出せるか？

サステナビリティの目標は幅広く、アジアパシフィックの企業の成熟度はそれぞれ異なっています。取り組みを始めたばかりの企業もあれば、サステナビリティのトランスフォーメーションを牽引している企業もあります。企業の位置付けに関わらず、デロイトは報告アジェンダと価値創造に向けた明確な価値を関連付けました（図表2）。

CFOが検討すべき重要な問いは、このコンプライアンスプロジェクトのどの段階で価値創造の計画を始めるべきか、ということです。各社の実際的なアプローチは事業や成熟度によって異なりますが、コンプライアンスプロジェクトの各段階において、発揮していける価値を関連付けしていく必要があります。

図表2：サステナビリティ報告を価値創造に関連付ける

	プラスの成果を引き出す	ダウンサイドのリスクを軽減する
 <p>株主価値</p>	<p>収益成長率</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品・サービスや新たなニーズへの対応を通じて新規顧客を獲得する</li> <li>同じカテゴリー内で高価格帯のプライシングを引き寄せる</li> <li>顧客のESG実績改善がサプライヤーにも左右されるため、立場を守る</li> <li>サステナビリティ慣行（ESGデータ、再生可能エネルギー、原材料のリサイクルなど）の成果をどのように収益化するべきか洗い出して実行する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制当局による罰金や訴訟</li> <li>評判への影響</li> </ul>
	<p>収益性と資産の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料・水・エネルギー効率の向上を通じた廃棄物とコストの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過剰なインプットコスト</li> </ul>
	<p>資本コストと資本へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな投資とデットファイナンスに対する意欲の高まり</li> <li>事業レジリエンスの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストの増加</li> <li>マイナスのESG格付け</li> </ul>
 <p>従業員価値</p>	<p>従業員のリターン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の獲得</li> <li>従業員価値と整合性を取ることで、エンゲージメントと定着が改善する</li> <li>変化する状況にあわせて、今後のスキルやキャパシティのニーズを明確にする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の流出と採用コスト</li> <li>不十分な労働安全衛生</li> <li>生産性の低下</li> </ul>
 <p>顧客価値、社会価値</p>	<p>顧客と社会のリターン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会プログラムの策定と地元コミュニティの理解を通して競争力が高まる</li> <li>事業による顧客やコミュニティに対する影響の改善、ロイヤルティや評判が向上する</li> <li>インパクトや実績に透明性を持たせることで、ブランド価値や報告が強化される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に対するソーシャルライセンスの欠如</li> <li>財務の緩み、インフラの弱体化</li> <li>グリーンウォッシングに関する批判や苦情</li> </ul>
 <p>環境価値</p>	<p>環境のリターン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物理的リスクプロファイルや明確な軽減計画を明らかにする</li> <li>不可欠なリソースに継続的なアクセスを確保できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出</li> <li>資源の枯渇</li> <li>資産に対する物理的なリスク</li> </ul>



## 株主価値

- **効果的な報告モデルの構築**：サステナビリティ報告の要件は複雑で、今後も引き続き拡大していきます。コアな報告能力の構築を通して長期的に複雑さやコストを軽減することが可能です。時間通りの目標達成や適切な基準への準拠によって規制処分のリスクが低下するだけでなく、企業としての評価が向上し、ステークホルダーにとっての企業の魅力が高まり、企業に対する信頼が確立していきます。
- **長期的な価値創造**：価値創造の機会企業によって異なります。新たな消費者トレンドの洗い出しや、未活用またはリスクの高い可能性がある製品ラインや資産への対処など、幅広いものです。35%の企業ではサステナビリティの取り組みによって既に売上が増加しており、別の35%の企業は事業にイノベーションが起きています<sup>iii</sup>。
- **コスト効率**：サステナビリティのインパクト、資産の活用、サプライチェーンへの注力を通して効率性向上の機会が生まれます。エネルギー効率、廃棄物管理の取り組み、サプライチェーンとの協力強化から恩恵を受けている企業が既に多く存在しており、36%の企業は今後5年間でサステナビリティの取り組みからコスト削減を実現できると予想しています<sup>iv</sup>。
- **投資や資金調達へのアクセス向上**：サステナビリティのリスクや実績に対する投資家の目が厳しくなっており、この分野は資本市場や債券市場で大きく注目されるようになっていきます。ESGに該当する投資は2022年にグローバルの運用資産の約25%となる30.3兆ドルまで拡大しました<sup>v</sup>。ESGのスクリーニングや責任投資原則といったアプローチは、開示の増加に伴って存在感を増していく可能性があります。

## 従業員価値

- **従業員エンゲージメント**：サステナビリティは従業員のエンゲージメントを高めます。「人と地球」に注力している企業の従業員のエンゲージメントは2倍です<sup>vi</sup>。サステナビリティ報告によって従業員のエンゲージメントが高まり、具体的な取り組みがより目に見える形になります。
- **能力と成長**：報告の取り組みにおいて、サステナビリティの課題達成にむけた能力開発に対する投資は重要な要素です。今後の課題に備えて従業員にスキルを習得させ、自社をリーダーとして位置付け、人材を惹きつける武器となり得るのです。

## 顧客価値、社会価値

- **ブランド価値や評判の向上**：さまざまな企業の開示が目に見えるようになると、サステナビリティの取り組みとして主張している事項を、検証可能なデータや実績で裏付けていく重要性が高まります。さらに一歩進んだ企業は、社会や顧客の受け止め方と時点で恩恵を受けることができます。企業の36%はサステナビリティの取り組みで顧客満足度に影響を与えたいと考えています<sup>vii</sup>。
- **社会・環境へのプラスのインパクト**：財務的・非財務的インパクトに対して総合的なアプローチを取る企業が増える中で、社会や環境へのプラスのインパクトが認識されるようになっていきます。コミュニティ自体の価値のためにウェルビーイングやレジリエンスに照準を合わせた取り組みや、下流の財務や評判といったメリットを狙った取り組みが増えています。

<sup>iii</sup> デロイト、CxO サステナビリティ調査、2024年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024)

<sup>iv</sup> デロイト、CxO サステナビリティ調査、2024年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024)

<sup>v</sup> グローバルサステナブル投資アライアンス (GSIA)、グローバルサステナブル投資レビュー、2002年  
<https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>

<sup>vi</sup> デロイト、CxO サステナビリティ報告書、2023年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024) ;  
 Engaged employees are asking their leaders to take climate action, 2024年

<sup>vii</sup> デロイト、CxO サステナビリティ調査、2024年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024)



## 環境価値

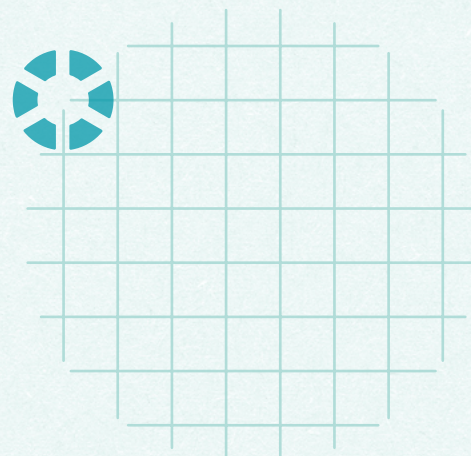
- ・ **事業レジリエンスの強化**：サステナビリティのインパクトや新たなリスクを特定すると、その後の事業レジリエンスの構築にも役立ちます。事業継続、事業レジリエンス、戦略策定といった領域に気候シナリオプランニングを関連付ける、というのは多くの企業にとって分かりやすい例でしょう。現在のサステナビリティの取り組みを通して事業のレジリエンスが高まったと考える企業が36%存在しています<sup>Viii</sup>。
- ・ **リスク管理の向上**：サステナビリティ報告は既存のリスク管理実務を強化していく機会となります。企業のフットプリント全般にわたって、より幅広いリスクやインパクトに注目するためです。不確実性や順応計画に対処する際にはシナリオプランニングやストレステストが重要な役割を果たします。
- ・ **フットプリントのインパクト軽減**：資源利用、二酸化炭素排出、廃棄物などへの注力を高め、モニタリングや計測を強化していくことで、講じられるアクションが増えます。社内やサプライチェーン全体のデータの可視性を高め、そういったインサイトを意思決定や業務部門に統合していくことが重要です。



<sup>Viii</sup> デロイト、CxOサステナビリティ調査、2024年 (Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024)



## 目標に向けた進め方



本シリーズ全体を通して、アシュアランスに備えたサステナビリティ報告を確立して目標の達成に注力していく必要があることを明らかにしてきました。短期的なメリットは明確です。効果的な報告部門を作り、第三者によるアシュアランスを得ることで、財務的・法的リスクを軽減することができます。コンプライアンスだけでなく、報告の取り組みを通してその企業のサステナビリティの実績が固まり、検証が可能になります。

アジアパシフィック全体で、サステナビリティの取り組みがより目立つようになり、そこに厳しく精査の目が向けられるようになっていきます。そしてサステナビリティ戦略の目標や投資も引き上げられています。報告を通して、こういった取り組みを計測可能かつより具体的なものにしていくことができます。

財務・非財務双方のインパクトに対してより総合的なアプローチを取ることで、価値創造のために優れた決定ができるようになるでしょう。ただし、このアプローチを全面的に活用しない機会コストは膨大です。できなければ、意思決定の向上、競争力の強化、長期的な価値創造を逃すことになりかねません。

コンプライアンスは必須のものですが、明確なリーダーシップがあればサステナビリティ報告から戦略的価値を引き出すことができるでしょう。多くの企業が同じような課題に直面している中で、正しいマインドセットを身に着けた企業はそういった課題を機会に変えていくことができるのです。これこそがCFOとしてリーダーシップを発揮すべき場面です。





## 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@tohmatsu.co.jp](mailto:masakazu.kitagata@tohmatsu.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 K&S&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, K&S&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>