



首席财务官如何 驱动影响和实现价值

可持续发展报告影响和价值创造

亚太强制性可持续发展报告系列：第三篇

由于董事会和领导团队持续关注可持续发展,企业只要方法得当就有很大机会创造积极影响,如提升竞争优势、实现差异化发展和为利益相关者创造更多价值。

随着强制性可持续发展信息披露标准的发布,可持续发展绩效的关注度不断提升。首席财务官可以在推动实现可持续发展目标方面发挥关键作用,助力企业满足报告披露要求并实现更广泛的效益。

本报告为强制性可持续发展报告系列的第三篇,探讨企业如何在实现合规披露的基础上创造商业价值,全面洞悉首席财务官如何利用可靠的可持续发展数据和洞察来推动业务决策优化。

需要做什么？

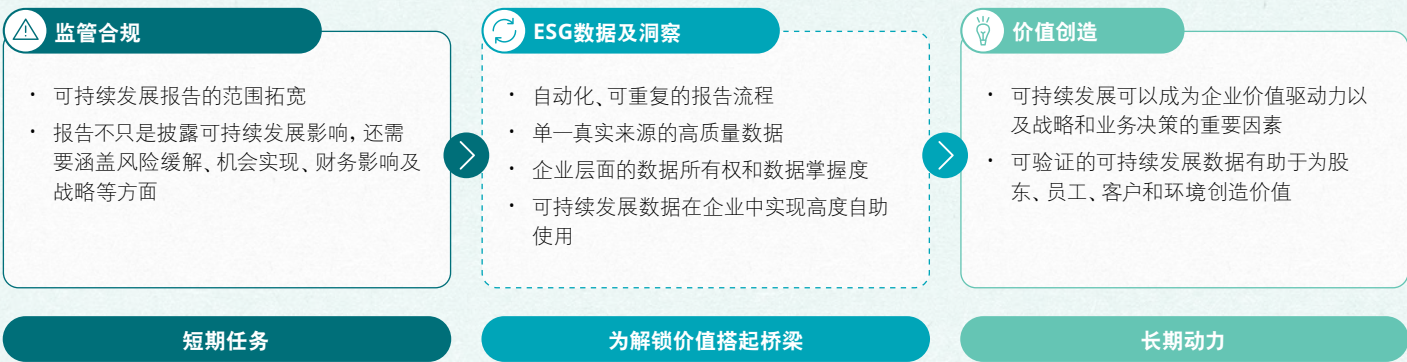
放眼整个亚太地区,各国政府和监管机构均在推行全球可持续发展报告标准。对于受影响的企业而言,这些标准为可持续发展报告以及财务和非财务影响评估的透明度提出了新要求。

许多企业正在提升可持续发展目标和增加相关投资。《德勤2024首席高管可持续发展报告》显示,45%的企业将可持续发展视为其总体战略的关键驱动力,85%的企业已增加可持

续发展投资ⁱ。然而,只有35%的企业将可持续发展报告视为战略目标的推动力,53%的企业主要将其视为合规实践ⁱⁱ。

可持续发展报告能力建设并非易事,但首席财务官可以优化可持续发展数据和洞察,并以此助力领导者在实现合规的基础上创造价值。如同数字化或云应用等转型,可持续发展转型最初可能以实现合规和缩减成本为主要驱动力,但后续或将创造巨大价值(图1)。

图1: 从实现合规到创造价值



i. 德勤,《2024首席高管可持续发展调研报告》
ii. 德勤,《2024 ESG报告对标调研》

价值创造机会在哪？

亚太地区企业的可持续发展目标不尽相同,转型成熟度也大相径庭。无论企业处于哪个阶段(如开启转型或引领转型),都存在明确的价值创造路径(图2)。

首席财务官面临的重要问题在于,价值创造规划应从合规项目的哪个阶段开始?各企业的实际规划阶段因业务和转型成熟度而异,但无论在合规项目的哪个阶段,企业都应当考虑所能创造的价值。

图2: 将可持续发展报告与价值创造相联系

	推动积极成果	减轻下行风险
 股东价值	收入增长 <ul style="list-style-type: none">通过推出新产品/服务和迎合新需求来获取新客户在同类产品/服务中实现高溢价巩固市场地位(客户需要依赖供应商来提升其ESG绩效)识别ESG数据、可再生能源、循环利用原材料等可持续实践的成果并推动货币化进程	<ul style="list-style-type: none">监管处罚和诉讼声誉受损
	营业利润和资产效率 <ul style="list-style-type: none">提高材料、水资源和能源效率,减少浪费	<ul style="list-style-type: none">投入成本过高
	获取资金的成本 <ul style="list-style-type: none">更加青睐可持续投资和债务融资提升业务韧性	<ul style="list-style-type: none">资金成本高ESG评级负面
 员工价值	员工效益 <ul style="list-style-type: none">吸引顶级人才契合员工价值,提高员工敬业度和留任率理清不断变化的外部环境,明确未来技能和能力需求	<ul style="list-style-type: none">人才流失和招聘成本上升健康和状况较差生产力受影响
 客户及公共价值	客户和社会效益 <ul style="list-style-type: none">开展社会项目并了解当地社区,提升竞争优势提高业务对客户和社区的影响,拉动客户忠诚度和品牌声誉实现可持续发展影响和绩效透明化,强化品牌价值和可持续发展报告	<ul style="list-style-type: none">社会许可缺失经济和基础设施侵蚀漂绿指控和投诉
 环境价值	环境效益 <ul style="list-style-type: none">明确物理风险状况并制定清晰的风险缓解计划持续获取关键资源	<ul style="list-style-type: none">温室气体排放量资源枯竭资产物理风险

股东价值

- **建立有效报告模式：**可持续发展报告的要求错综复杂，并且还将持续加码。从长远来看，建立核心报告能力可以降低合规难度和成本。按时提供报告并满足相应标准，不仅能降低监管制裁风险，还能提高企业声誉，吸引利益相关者并增强信任。
- **创造长期价值：**价值创造机会因企业而异，可能包括识别新兴消费趋势以及处理可能存在问题或风险的产品线和资产。35%的企业已从可持续发展举措中实现收入增加，另有35%的企业实现了业务创新ⁱⁱⁱ。
- **提高成本效率：**可持续发展影响、资产利用和供应链方面蕴含着提高成本效率的机遇。许多企业已经开始从能源效率提升、废物管理和供应链合作中获得回报，36%的企业预计未来五年内将通过可持续发展举措实现成本节约^{iv}。
- **提升投融资可得性：**投资者对可持续发展风险和绩效的监督正成为资本及债务市场的关注焦点。2022年，ESG投资增加至30.3万亿美元，约占全球资产管理规模的25%^v。随着信息披露的增加，ESG投资原则和负责任投资原则等或将更具影响力。

员工价值

- **提高员工参与度：**员工积极参与可持续发展举措，以“人才和地球”为本的企业的员工参与度是其他企业的两倍^{vi}。可持续发展报告可以吸引更多员工参与可持续发展举措，并使实际成果更加显著。
- **加强能力培养与发展：**针对可持续发展挑战进行能力培养是可持续发展报告计划的重要组成部分。此举可以帮助员工掌握应对未来挑战所需的技能，推动企业成为转型领先者和人才“吸铁石”。

客户及公共价值

- **提升品牌价值和声誉：**随着可持续发展信息披露关注度提升，企业使用可验证的数据和绩效来彰显可持续发展承诺的重要性日益凸显。领先企业可以获得更高的公众和客户评价并从中获益，36%的企业期望通过可持续发展举措提高客户满意度^{vii}。
- **创造积极社会和环境 impact：**随着越来越多的企业全面量化并披露财务及非财务影响，可持续发展举措产生的积极社会和环境 impact 获得认可。企业还采取更多举措，旨在提升社会福祉和韧性，为实现长期的财务效益及声誉影响创造契机。

环境价值

- **提升业务韧性：**明确可持续发展的影响和新兴风险有助于逐步提升业务韧性。许多企业都力求将气候情景规划与业务连续性、业务韧性及战略制定挂钩。36%的企业表示，目前开展的可持续发展举措帮助其实现了韧性提升^{viii}。
- **加强风险管理：**可持续发展报告聚焦企业运营活动产生的各种风险和影响，为完善风险管理实践创造了契机。情景规划和压力测试将在应对不确定性和适应计划中发挥重要作用。
- **减少运营影响：**企业可以侧重资源使用、碳排放和浪费情况，加强监测和量化，进一步深化行动。其关键在于提高企业内部和整个供应链的数据透明度，并在决策制定和业务运营中参考数据洞察。



iii. 德勤，《2024首席高管可持续发展调研报告》

iv. 德勤，《2024首席高管可持续发展调研报告》

v. 全球可持续投资联盟 (GSIA)，《2022全球可持续发展投资回顾》
<https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>

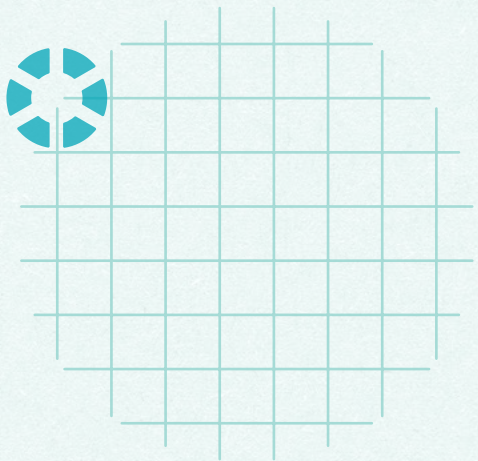
vi. 德勤，《2023首席高管可持续发展调研报告》；《员工呼吁企业领导者采取气候行动（2024）》

vii. 德勤，《2024首席高管可持续发展调研报告》

viii. 德勤，《2024首席高管可持续发展调研报告》

如何实现？

本系列报告指出，企业需要重点致力于提供符合鉴证标准的可持续发展报告。建立有效报告模式并获得第三方鉴证，将有助于降低财务及法律风险，为企业带来切实收益。除实现合规外，可持续发展报告还可以帮助企业提高可持续发展绩效的稳定性和可信度。



纵观整个亚太地区，可持续发展成果的关注和监督力度在提高，可持续发展战略目标在提升，相关投资亦在增加。可持续发展报告有助于对这些成果进行量化并提高其透明度。

通过全面量化并披露财务和非财务影响，企业可以优化决策制定，推动价值创造。反之，或许需要付出高昂代价，可能意味着错失优化决策、提升竞争优势及创造长期价值的良机。

可持续发展报告推行在即，实现合规披露势在必行，卓越引领或可助力企业从中释放战略价值。许多企业均面临类似挑战，首席财务官可以真正发挥引领作用，助力企业摆正心态，化挑战为机遇。



联系人



Will Symons
亚太可持续发展主管合伙人
wsymons@deloitte.com.au



Darren Gerber
可持续发展报告合伙人
澳大利亚
dgerber@deloitte.com.au



胡建宇
可持续发展报告合伙人
中国
mhu@deloittecn.com.cn



杨燕
可持续发展报告合伙人
中国
kathy yang@deloittecn.com.cn



阎思远
可持续发展报告合伙人
中国
harryyansy@deloitte.com.hk



Masakazu Kitagata
可持续发展报告合伙人
日本
masakazu.kitagata@tohatsu.co.jp



Tae Ho Park
可持续发展报告合伙人
韩国
taehpark@deloitte.com



Rikki Stancich
可持续发展报告合伙人
新西兰
rstancich@deloitte.co.nz



Pratiq Shah
可持续发展报告合伙人
南亚
pratiqs@deloitte.com



Josette Soh
可持续发展报告合伙人
东南亚
josoh@deloitte.com



Cathy Lee
可持续发展报告合伙人
中国台湾
cathyclee@deloitte.com.tw



Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

CQ-029CN-24

© 2024 Deloitte Touche Tohmatsu

研究方法

德勤ESG报告对标调研

本调研中，我们对全球范围内19位客户开展调研，透过企业在ESG报告方面的实践、采取的举措和面临的挑战，重点分析关键市场趋势。此外，我们还对14个德勤项目团队进行访谈，全方位了解企业在ESG报告方面所面临的挑战。

本报告聚焦企业面临挑战的六个ESG信息披露主题和四个重点领域。

德勤2024首席高管可持续发展报告

本报告基于2024年5月和6月期间KS&R公司代表德勤对2,103名首席高管进行的调研。调研采用双盲方式进行，确保对受访者与研究者的公正性和保密性。调研涵盖来自27个国家的受访者，其中46%来自欧洲/中东/南非，17%来自北美，9%来自拉丁美洲，28%来自亚太地区，并覆盖所有主要行业领域。此外，KS&R和德勤还对全球行业领导者进行了一对一访谈。

局限性

尽管我们尽一切努力确保数据的可靠性和有效性，但也必须承认存在某些局限性。客户和高管的选取固然严谨，但可能无法完全覆盖每个行业或地区的多样化视角。此外，虽然调研严格遵循了双盲过程，但可能仍然存在固有偏见，导致研究结果受到影响。我们已在数据分析和解释中充分考虑这些局限性。