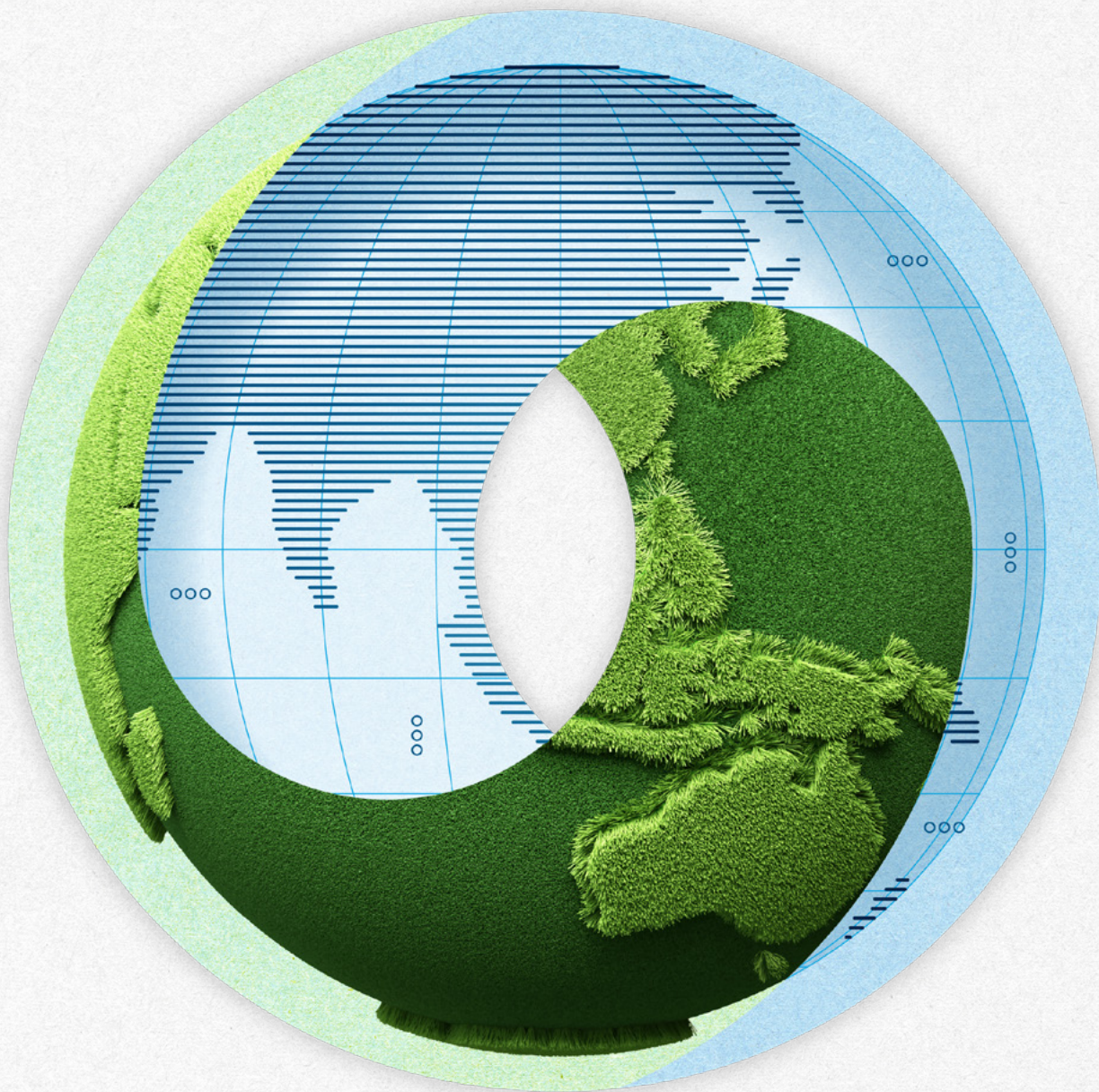


Deloitte.

デロイト トーマツ



CFO が今知って おくべきこと

サステナビリティ報告への備え

サステナビリティ報告の義務化に関する
シリーズ：第1部

サステナビリティ報告は、社会、経済、環境に関する成果を出していくための政策的な手段です。事業のインパクト、リスク、ガバナンスに対する注力を高めることがその出発点になります。

報告制度には確立済みの土台が基礎として利用されているものの、新たなデータも取り扱われています。報告制度は複雑であり、その範囲は拡大しています。サステナビリティ報告書の開示は義務であり、財務報告書と同じ水準の厳密さが求められます。また、報告書は非常に目立ちます。CFOは報告書を主導していく役割を担うことになります。サステナビリティ報告は、規制コンプライアンス上の項目の1つというだけにとどまりません。企業経営者は報告書という仕組みを利用することで、前向きな変化や事業上の意思決定の向上、全体的なパフォーマンスの改善など、さまざまな目的を果たすことができます。

本シリーズは3部から構成されており、アシュアランスに備えたサステナビリティ報告書の作成や、事業価値創出機会の発見について、CFOの役割や実務的なステップを検討します。

何が課題となっているのか？

アジアパシフィックではサステナビリティ報告が義務化されていますが、要件やスケジュールはさまざまです。大半の国では2027年までに財務および非財務情報の開示が義務付けられます（図表1）。企業の多くは欧州連合（EU）の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）など、国際的な報告要件も満たしていく必要もあります。大半の企業は気候開示から着手していますが、開示範囲は社会的領域や環境領域といった他の多くの分野にまで拡大しています。

こういった開示は高い注目を集め、目に見える形で世に出ます。規制では企業の経営陣や取締役がアカウンタビリティが求められていますが、社会や投資家といったステークホルダーも企業のサステナビリティの実績を重要視するようになっています。サステナビリティが全体的な戦略を推進する要素になっていると考える企業は45%で、サステナビリティ投資を増加させた企業は85%に上っており、企業としても自社の影響や実績を明確にする必要がありますⁱ。

こういった開示要件の準備には、年次財務諸表の準備に費やすのと同じ水準の厳密さが求められます。よって、財務部門がこの報告プロセスにおいて主導的な役割を果たすこと

になります。デロイトの「世界ESG報告ベンチマーク」（Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024）からは、サステナビリティ報告を担当するCFOの数が増加していることが見て取れます。32%の企業においてCFOが担当役員であり、16%の企業ではCFOとCSuO（Chief Sustainability Officer）が共同でアカウンタビリティを担っていますⁱⁱ。よって、CFOは短い期間のうちに新たな分野のコンプライアンスを実現するという課題に直面する一方で、複雑な経済状況に対応しつつ多様な優先事項を管理していく必要もあるのです。

企業の出発点はさまざまですが、大部分の企業はサステナビリティのスキルや意識を改善すると共に、データへのアクセスや関連するガバナンス能力を強化していく必要があります。つまり多くの場合、人材、データ、システムに先行投資し、質が高く反復可能な報告能力を構築していくことになります。財務部門にとって、これは馴染みのある分野でしょう。

サステナビリティ報告を事業ガバナンスの一部に取り込んだ組織能力を構築していく計画を主導しつつ、一方では価値創造という最終的な目標に向けて注力し続けること、これがCFOにとっての機会と課題です。

ⁱ デロイト、CxOサステナビリティ調査、2024年（Deloitte, CxO Sustainability Survey, 2024）

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



図表 1：アジアパシフィックにおけるサステナビリティ報告のスケジュール

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
オーストラリア			オーストラリア会計基準審議会 (AASB) 報告グループ1の企業	AASB 報告グループ2の企業	AASB 報告グループ3の企業			
中国				サステナビリティ報告ガイドライン				ISSB に沿った報告
香港				香港証券取引所気候開示				
インド	企業責任とサステナビリティ報告 (BRSR)	BRSR コアの枠組み						
日本			サステナビリティ基準委員会の任意基準		SSBJ 基準の義務化			
韓国					金融委員会 (FSC) 基準は2026年以降に延期			
ニュージーランド		気候基準1 (CS1)	温室効果ガス排出のアシュアランス (CS1)					
シンガポール			気候関連開示 (CRD) スコープ1およびスコープ2の排出量	CRD スコープ3の排出量				
台湾				国際財務報告基準 (IFRS) S1およびIFRS S2 報告	段階的な報告義務化 - 今後のISSB 基準			

 国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) / 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

 その他

最初に問うべきことは？

自社には何が当てはまるのでしょうか？

大企業は国や基準ごとに異なる報告要件を課せられている場合が多いでしょう。何が、いつ、どこで、自社に影響を及ぼすのかについてCFOは理解しておく必要があります。また、コンプライアンスを加速するためには、それぞれの報告要件の共通点を把握しておくことも必要です。顧客やサプライヤーにも同様の要件が課せられていることもあり、サステナビリティデータの洗い出しや共有について共同で取り組む必要があるかもしれません。こういったやり取りにリソースを配分するかどうかは検討が必要ですが、そうすることでサステナビリティパートナーのエコシステムとのより深い関係を発展させていく機会が生まれます。

変化を主導するのは誰か？

サステナビリティ報告には期限があるため、このアジェンダの責任者や、実施にあたってのアカウンタビリティを明確に

しておくことが重要です。コンプライアンス達成に関与する経営陣の間では、アジェンダや求められる労力に対する理解は異なっている場合が多いでしょう（図表2）。CFOが責任者でない場合にも、その見解は不可欠です。組織的なプロセスを確立し、実施にあたってのリスクを明確にしていくためには、こういった課題を解決し、適切な人材を配してプロジェクトに一定のリズムを確立することがカギとなります。

主要なステークホルダーの足並みは揃っているか？

取締役だけではなく、時には投資家や顧客も注目しています。ステークホルダーに積極的に関与してもらい、目標を一致させることが重要です。サステナビリティ開示が気候変動のリスクや機会について詳細に伝える最初の機会になる、といった企業もあるでしょう。伝え方についての検討も重要です。

図表2：サステナビリティ報告のステークホルダーごとのニーズの違い



懸念や課題			
規制が複雑	期待が高い、目立つ	規制が複雑	データを使えるかどうか
リソースが不十分	ステークホルダーと足並みを揃える必要がある	期待が高い、目立つ	データが未熟
サステナビリティ報告プロセスが未熟である	価値の牽引役が不透明	リソースに限りがある	データアーキテクチャが複雑
優先事項が競合している	コンプライアンスに集中している	専門家からの要求が増えている	投資の優先度が競合している
		報告モデルが複雑	

CFO が注力すべき分野は？

サステナビリティ報告の課題に対処するためにデロイトと共に取り組んでいる世界中の企業を見ると、効果的な報告部門を確立していく中で3つの共通するギャップがあることが分かります。

- ・ **人材リソースと能力を確保する：**新たな報告義務を満たすために必要なリソースについてはっきりと把握できていない企業が60%存在しています。必要なリソースを把握している企業はリソースを2倍にする予定ですⁱⁱⁱ。この点は、企業全般において、データ、財務、サステナビリティに関する専門知識のスキルギャップがあることや、サステナビリティ要件に対する理解度が低いこととも相まっています。
- ・ **目的に沿ってガバナンスと統制を進化させる：**サステナビリティ報告や実績の透明性が高まり、厳しい目が向けられるようになってきているため、今まで以上に成熟した統制が求められます。サステナビリティ報告が事業ガバナンスのプロセスや事業上の意思決定に組み込まれているという証拠も報告基準において求められます。
- ・ **データ要件とデータ管理を理解する：**大半の企業にとって、データの可用性、一貫性、複雑で多岐にわたるデータ要件の管理は大きな課題です。部門・地域横断的に新たなデータや情報の要件を集約する必要がある場合にはさらに大きな課題になります。手元にあるデータ、その質、利用方法といった点を明確にする必要があります。さらに、データの複雑さの管理や自動化に関する自社のテクノロジー能力を評価し、効率的で一貫性のある報告書を作成することも必要でしょう。

既存のリソース、プロセス、アーキテクチャが新たなニーズを満たしていくのに役立つ場合が多く、この点は安心材料です。それに加えて、重要な分野に絞り込んで能力を強化していく場面も多々出てくることでしょう。そうでない企業は、レガシーシステムの限界を乗り越えていく必要があります。賢明な企業は財務、リスク、戦略といった分野の既存の能力を生かして、それを新しい文脈に当てはめます。

サステナビリティを事業目標や事業戦略の中核に据えてトランスフォーメーションのリーダーとして自社を位置付けようとしている企業がある一方で、まずはコンプライアンスの

達成が必要な企業も存在しています。現在、グローバル企業の32%はサステナビリティ報告が戦略の推進役になると考えていますが、53%の企業はこれが基本的にコンプライアンス主導のものであると考えています^{iv}。

課題は明確です。サステナビリティがコンプライアンス要件にすぎないと考える企業には遅れをとるリスクがありますが、サステナビリティを戦略的な命題だと考える未来志向のリーダー企業は、長期的な価値や競争力を向上させることができます。この機会を捉えるために事業を「変革できるのか」ではなく、「どれだけ迅速に変革するのか」という点が問われます。

Client Spotlight

複雑さに対処するためにAIとサステナビリティの専門性を組み合わせる

あるグローバルなクライアント企業は、サステナビリティ報告義務の準備を加速させるという明確な目標を持ってデロイトに相談しました。デロイトをサステナビリティのリーダーと考えたためです。同社の準備状況を評価するためには、複数の国における報告に関する期待をまず把握する必要がありました。デロイトのSustainNext™ツールを利用すると、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）、IFRS S1号、IFRS S2号といった基準に対して、クライアントの現時点での開示のギャップを評価することが可能です。SustainNext™には生成AI分析とデロイトの専門的な評価が組み合わせられており、それぞれの報告要件に照らして既存の企業開示を測定します。この評価から得られたインサイトによって、このクライアントは報告準備についてロードマップを進めることができました。ロードマップには、データ、テクノロジー、プロセス、統制の改善に関するワークストリーム、財務の影響、システム改善といった分野の検討が含まれていました。

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

^{iv} デロイト、ESG報告ベンチマーク、2024年（Deloitte, ESG Reporting Benchmark, 2024）

現在の立ち位置、何から着手すべきか？

アジアパシフィックの企業はさまざまな要件に直面しており、成熟度もそれぞれまちまちです。CFOにとって最も重要な最初のステップは、すぐにでも次のアクションを起こすことです。

- ・ 関連するすべての規制や検討事項にわたって、現在の立ち位置と具体的な重要報告要件を明確に把握する
- ・ データ、人材、プロセスのギャップを理解し、あわせて、サステナビリティ報告能力を成熟させていくために必要なことを把握する
- ・ 既存の能力やプロセスについては社内を精査し、必要に応じて、新たな主導的実務や専門知識に関して社外に目を向ける
- ・ 徐々にサステナビリティ報告をコンプライアンス以上のものとして捉え、組織の意思決定や業績のリズムにサステナビリティ報告を取り込んでいく

本シリーズの第2部では、報告能力を進化させていくために企業が注力すべき重要な分野について取り上げます。



企業のサステナビリティ目標に向けられる目が厳しくなる一方で、サステナブルなビジネスに対する投資意欲も高まっており、アシュアランスに備えたサステナビリティ報告の必要性は明らかです。

そのためには、効率的な財務部門と同じ水準の厳密さと統制が必要です。高い事業価値を引き出すための最初の重要なステップはしっかりとした土台を築くことです。こういった基本で足元を固めることで、コンプライアンスが管理しやすくなるばかりか、長期的には一段と高いサステナブル目標を達成していくことができるようになるでしょう。



Contacts



Will Symons

Asia Pacific
Sustainability Leader
wsymons@deloitte.com.au



Darren Gerber

Sustainability Reporting
Partner, Australia
dgerber@deloitte.com.au



Kathy Yan-Yang

Sustainability Reporting
Partner, China
kathyayang@deloittecn.com.cn



Harry Yan

Sustainability Reporting
Partner, Hong Kong
harryyansy@deloitte.com.hk



Masakazu Kitagata

Sustainability Reporting
Partner, Japan
masakazu.kitagata@tohmatsu.co.jp



Tae Ho Park

Sustainability Reporting
Partner, Korea
taehpark@deloitte.com



Rikki Stancich

Sustainability Reporting
Partner, New Zealand
rstancich@deloitte.co.nz



Pratiq Shah

Sustainability Reporting
Partner, South Asia
pratiqs@deloitte.com



Josette Soh

Sustainability Reporting
Partner, Southeast Asia
josoh@deloitte.com



Cathy Lee

Sustainability Reporting
Partner, Taiwan
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 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 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 リスクアドバイザリー 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リー 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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、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 をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ 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経営します。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 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リー、リスクアドバイザリー、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 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 トウシュートーマツ 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たいかな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>