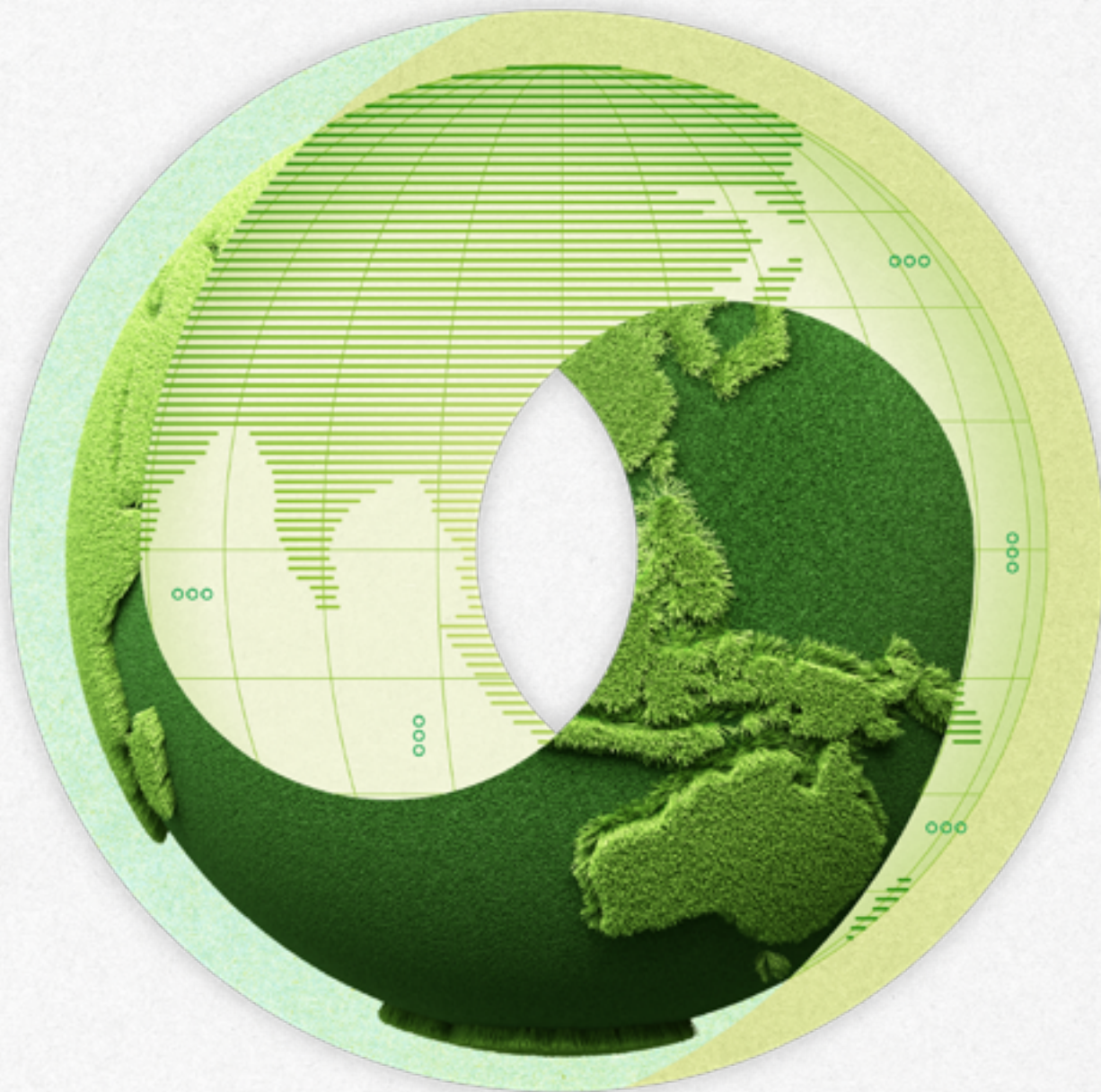


Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



CFOのための サステナビリティ データガイド

サステナビリティ報告データの基礎

サステナビリティ報告の義務化に関する
シリーズ：第5部

アジアパシフィックでは、 新たな基準としてサステナビリティ 報告の義務化が進んでおり、 データ管理を効果的に行うことが 戦略的な必須事項になりつつ あります。

報告内容の良しあしは結局のところその背後にあるデータが優れたものであるかどうかによって左右されます。多くの企業にとって優れたデータを持つことは依然として課題であり、デロイトによる2024年のESG報告に関する調査では、4分の3の回答者がサステナビリティデータの分析スキルと管理スキルが不足していると述べ、約半数が重大なデータギャップがあると回答しましたⁱ。

データは高い重要性を持っています。入力されるデータの質は、提出される報告内容の質やコンプライアンス達成の可能性だけでなく、サステナビリティについての新たなインサイトから企業が創出できる価値をも左右します。すなわち、データの基礎を正しく固めることが重要となります。

シリーズについて

本書は、アジアパシフィックのCFOを対象としたサステナビリティ報告に関するシリーズの第5部であり（全6部）、サステナビリティデータの効果的な管理について解説しています。以下のシリーズでは、アシュアランスに対応した報告のための統制方法について述べています。

1. CFOが今知っておくべきこと
2. CFOに必要な成功に向けた土台
3. 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
4. CFOのための運用構想
5. CFOのためのサステナビリティデータガイド
6. CFOが信頼と統制の仕組みを構築するには

[シリーズ全文へのアクセスはこちら](#)

サステナビリティデータに固有の課題

サステナビリティ報告では、新興のトピック、リスク、課題を幅広く網羅した質の高い確実な開示が求められます。財務報告とは異なり、サステナビリティ報告では戦略とリスクについての将来的で定性的な評価が重要視されます。

サステナビリティ報告の経験がある企業でも、新たな必須要件で求められるデータは広範で、アシュアランスに関する基準も高くなっているという事実と直面しています。初めて報告を行う企業にとっては言わずもがなです。

報告チームは、組織内外のデータ所有者間で調整を行いつつ、炭素排出量からバリューチェーンへの影響、物理的な気候リスクに至るまで、新しく複雑なデータの全体像を管理しなければなりません。比較可能なベンチマークが現状では限られており、推定値やプロキシデータ（排出係数など）に依存することもよく見られます。同時に多くの企業は、データ管理や新たに浮上しているサステナビリティに関する領域においてスキルや能力の不足にも悩まされています（本シリーズの第4部、「[CFOのための運用構想](#)」参照）。

企業が初回の報告コンプライアンスを達成するには、大半の場合、部門間の調整、能力の向上とプロセスの調整が多く必要になります。データと能力の不足から、短期的にはコンプライアンスに集中しなければならない場面も出てくるかもしれません。開示期限が近づくにつれCFOのアカウントビリティは一層重くなり、企業の広義のサステナビリティ目標、またはステークホルダーの期待に明確に添えなくなる場合もあります。

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



CFO が考慮すべきこと

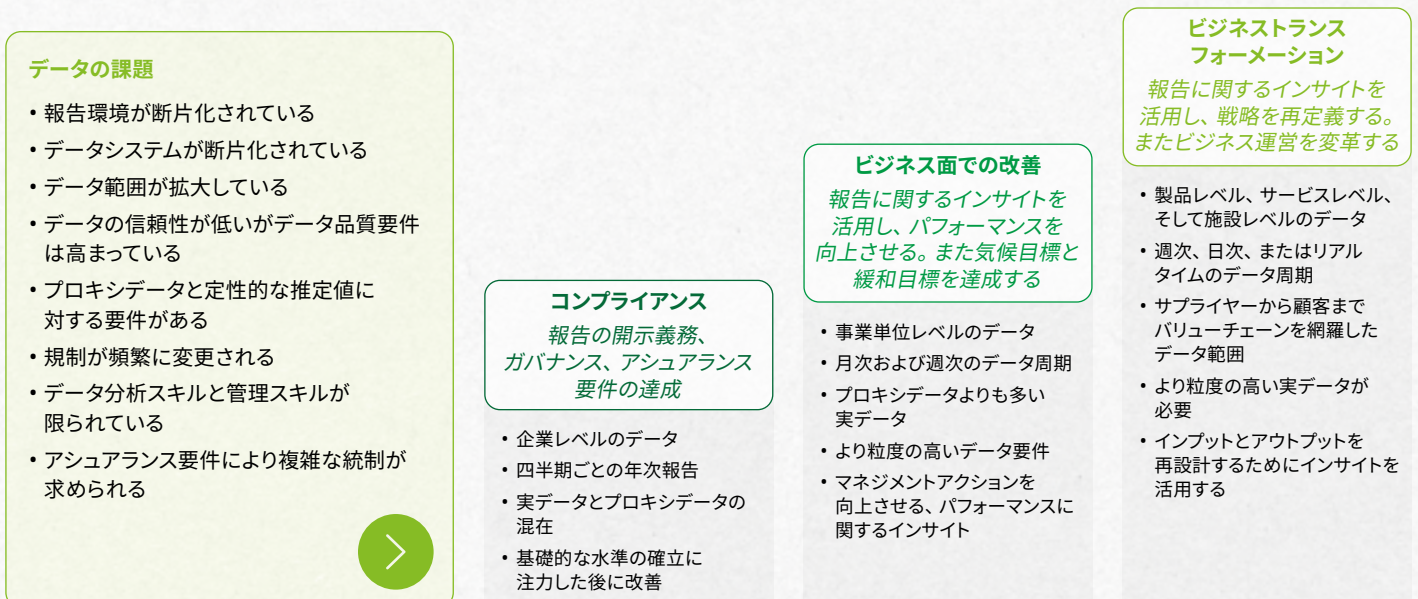
報告のアジェンダを担当する場合は、報告義務を明確に理解し、企業のサステナビリティ目標を明らかにすることから始めます。これを行うことで、どのデータが必要なのか、またどのようにそのデータを使用するのかも明らかになります。コンプライアンスには、正確で適切に統制されたデータが必要です。パフォーマンスを向上させ、トランスフォーメーションを促すには、もっと頻繁に、粒度の細かい広範なデータが必要となります（図表1参照）。

データ課題を克服して、サステナビリティ報告をインサイトとビジネス価値の原動力に変えるためには、体系的なデータ管理計画が不可欠です。具体的に計画する際には、CFOは以下の4つの重要ポイントを考慮する必要があります。

- ❓ 自社のサステナビリティ目標は何か、そのために報告に求められることは何か。
- ❓ コンプライアンスと自社の戦略目標に不可欠なデータは何か、優先事項は何か。
- ❓ サステナビリティ報告において、インサイトとアクションを改善するとどのように大きな価値が生み出されるのか。
- ❓ 計画実現にはどの程度の労力、能力、投資が必要なのか。



図表1. サステナビリティ報告データの成熟度



報告の成功に向け基盤を構築する

サステナビリティデータの管理は複雑であり、これには多くのステークホルダーが関係しています。ほとんどの企業は、データの可用性と品質に限界がある、プロセスや文書化要件に一貫性がない、データ所有者が報告統制やアシュアランス要件に不慣れである、といったような、低い水準から出発します（本シリーズの第6部、「CFOが信頼と統制の仕組みを構築するには」参照）。

サステナビリティデータ管理には必ずしも全面的なデータトランスフォーメーションや新しいテクノロジーソリューションが必要なわけではありません。必要なのは、データに関する明確な要件と、その要件を満たすための具体的な計画です。既存のシステムやツールを使用できる企業もあるでしょう。報告の基礎要件を満たすために、スプレッドシートや明確なプロセスを活用する企業もあるでしょう。

出発点にかかわらず、データ管理に必要な労力は大きく、かつ報告要件は頻繁に変化するため、堅牢かつ反復可能なデータ管理の基盤を構築することから始めることが重要です。

多くの企業は優れたデータ運用方法を理解していますが、必ずしもそのような優れた運用方法がサステナビリティデータでも同様に適用されているわけではありません。また、サステナビリティ報告については、データ管理のためのビルディング・ブロックにそれぞれ個別の課題があります（図表2参照）。そのためCFOは、自社固有の状況を評価し、サステナビリティデータの効果的な管理に必要なアクションに優先順位を付ける必要があります。

図表2. サステナビリティデータ報告モデル

サステナビリティ報告データ／アーキテクチャ		注意点	アクション
データの基礎	サステナビリティに関する報告とインサイト - 報告データとインサイトを統合する - 規制と管理の報告	- 高い虚偽表示リスク - マテリアリティと開示に関する決定事項 - 複数の報告全体での一貫性	- リスク評価の報告から始める - 報告のつながりを理解する（例：財務報告とのつながり） - 開示内容に関する決定についてガバナンスとアカウントビリティを明確にする - 徐々に報告を自動化し、統合していく
	データ分析のパフォーマンスとリスクマネジメント - サステナビリティに関するインサイトを創出する - サステナビリティ報告データをリスクとパフォーマンスの管理に盛り込む	- 量的・質的の両側面からの人材分析 - 新しく複雑なモデル要件 - 不完全なデータやプロキシデータへの依存	- アナリストのリソースを確保し、育成する - KPIやその他の指標を明確にする - 新しいモデルのテストと検証、文書化を優先する - 透明性、アカウントビリティとプロセスの文書化に関し明確な方向性を持つ - AI、分析ツール、可視化ツールを活用する
	データの統合、集約、インサイト データの集約、統合、変換を行う	- 不完全で可変的なデータ - 新しい未成熟なデータソース - データ水準とプロセスの欠如	- サステナビリティに関するデータハブを設置する - 品質チェックと検証に注力する - 外部の水準とベンチマークを活用する - 修復の必要性を特定する - データのプロセス、統制とガバナンスを確立させ文書化する
	データの生成と収集 社内外のシステム全体からデータソースを管理する	データソースの品質と信頼性のばらつき	- データ収集とオーナーシップに関するプロセスを確立する - 報告要件と開示要件に関する学習の場をデータ所有者に提供する - 重要なトピックのデータ取得と収集を優先する - データ不足と品質問題に対し積極的なアプローチを取る - 徐々にデータ収集を自動化していく
	サステナビリティデータプラットフォーム データの可用性、安全性、および高い品質を確保する基盤システムを準備する	既存のシステムと新しいデータソースが報告、セキュリティ、または品質の基準を満たしていない可能性	- 要件の評価から始める - あらゆる新システムの要件に、適正規模でアプローチする - 新システムのセキュリティ水準とデータ水準を確立する

報告範囲を事前に定義しておく

CFOは、まず規制要件を明確に理解することから始め、次に報告に関するトピック全体を理解すると良いでしょう。そこからデータ要件がビジネス全体に伝わり、体系的なギャップ評価を開始できるようになります。このことは、リスクとオポチュニティが今までにないものであり、裏付けとなるデータ、システムやモデルのテストが未実施の場合には重要です。要件の特定や重要課題の定義の遅れは、膨大な手戻りや期日間際の作業を招く可能性があります。

- ☑ 報告要件（特に複数の国に適用される場合）の全範囲を特定します。
- ☑ 報告対象となるサステナビリティにおける問題、リスクとオポチュニティを定義するために、マテリアリティ評価を実施します。
- ☑ 上記で挙げられた問題を指標、KPI、目標に変換し、基礎データと必要となる分析を定義します。
- ☑ マテリアリティだけでなく、方法論、前提条件、最終的な開示など、重要な意思決定に対するガバナンスを確立します。

複合的な企業が抱えるデータ課題

多国籍企業やコングロマリット企業には、サステナビリティ報告の準備において、報告制度の範囲、時期、要件がさまざまであるという特徴的な課題があります。特に、気候変動に焦点を当てた国際財務報告基準（IFRS）以上に厳格な、EUの企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の対象となる子会社を持つアジアパシフィックのグループで、このような課題が当てはまります。その場合グループレベルの報告が優先されるため、子会社があまり重視されない可能性もあります。このことが下流リスクを生じさせています。財務チームにとってグループの連結決算はなじみのある業務領域ですが、サステナビリティ報告には新たな複雑さがあり、注意が必要です。

- ☑ 報告する事業体および規制要件の棚卸しを実施します。重要な問題は、地域や開示制度によって異なる可能性があります。グループと子会社の報告内容の不整合を回避するためには、早期の評価が重要です。
- ☑ KPIとデータの粒度について、一貫性のある定義と期待値を設定します。特に、これはサードパーティまたは取得したデータが関係する場合に重要です。
- ☑ 特に初めての報告サイクルにおいて、グループの事業体間で生じるデータ遅延とデータギャップのための計画を策定します。スケジュールとワークフローに不測の事態を盛り込んでおきます。
- ☑ このような準備を戦略的オポチュニティと捉えます。CFOはグループ全体の早期調整を主導し、複雑さを軽減できます。一方子会社は、上記のプロセスを活用して能力や協業体制を向上させ、グループレベルの報告を支援することができます。

テクノロジーやプロセスを促進させるものとは

報告チームは、外部から提供されるバリューチェーンデータなど、断片的なデータソースやシステムを扱うことが多く、そのうえで排出量算定や物理的リスクのモデリングなど、複雑な分析を行わなければなりません。かつ分析が新規のものである場合もよくあります。多くの企業がコア業務全体でデジタル化や自動化、AI機能の活用を推進する中、サステナビリティ報告についてはまだ業務が高度化していない傾向にあります。テクノロジーやプロセスを加速させる促進剤があれば、エキスパートチームは、データギャップへの対応、緩和戦略の策定、コスト改善点・パフォーマンス改善点の特定など、価値の高い活動に専念できるようになります（「注目ポイント」参照）。これを達成するためには、次のことが必要です。

- ☑ 現在の能力を評価し、排出量計算からEnd-to-Endの報告プラットフォームまで、外部ソリューションによって報告準備を促進できる場面を特定します。
- ☑ インプットの統合、共通基準の導入や統制プロセスの管理を行うための、サステナビリティデータハブを設立します。
- ☑ 合理化・自動化できるよう、データ収集、検証や統合など、労力のかかる手動プロセスに焦点を当てます。

注目ポイント

デロイトのデータ提供

デロイトは、サステナビリティ報告データの管理、コンプライアンスに関する負担軽減、規制コンプライアンス達成以上の価値創出ができるよう、世界中のクライアントをサポートしています。報告業務に関してどのように着手するか、どこに焦点を当てるべきか、サステナビリティデータ管理をどのように改善すべきかといった課題に直面している企業の、報告準備の推進を支援します。

自社が必要とするのが特定のソリューションであっても、サステナビリティのデータ管理と報告のためのEnd-to-Endのサポートであっても、デロイトが持つサステナビリティ報告の専門知識、データ管理に関するアドバイザリーやテクニカルソリューションを組み合わせることで、報告プロセスの各段階で生じる複雑さを解消できます。デロイトには以下のようなソリューションがあります。

- **シンプルなコンプライアンス手順**
サステナビリティに関する開示要件とマテリアリティ評価、そして基礎データ要件の特定を、段階を踏みながら進めていくステップバイステップのソリューションです。
- **アシュアランスに対応した報告**
サステナビリティとアシュアランスに関するエキスパートのアドバイザリーとAIを活用したツールを組み合わせ、データの収集と検証を合理化し、監査証跡付きで報告書を作成し、アシュアランスの準備状況を推し進めます。
- **複雑なサステナビリティ報告課題に焦点を当てた、具体的なソリューション**
これには、AIを活用した既存の報告書のベンチマーキング、バリューチェーンマッピング、温室効果ガス（GHG）排出分析、物理的リスク評価、移行リスク評価、気候関連リスクの特定、オポチュニティの特定などがあります。

サステナビリティ報告の開始地点と目標は企業により異なりますが、計画をテストし、即効性のある改善点を発見することで、コンプライアンスの負担を軽減できます。



管理上の判断の質を高める

強固な計画を備えていても、サステナビリティに関するデータには不完全性や一貫性のなさが見られる場合が多くあります。CFOと報告チームは、重視すべき点はどこか、データ上・分析上の課題を解決する方法は何か、現実的に決定していく必要があります。ガバナンスと意思決定プロセスを明確に定めることで、問題の早期発見と効率的な解決を行えるようになります。しっかりと判断をしていくことで、アシュアランスの準備状況を支えるだけでなく、リーダー陣やステークホルダーからの信頼も高めることができます。

- ☑ 計算に対するアプローチ、重要な前提条件、ギャップ解決のためにプロキシデータを使用する可能性がある場合など、鍵となるデータプロセス、責任と意思決定のポイントをマッピングします。
- ☑ 報告チームがデータ、方法論、前提条件を理解していることを確認します。これによりチームがギャップの発見、リスクの評価、潜在的な問題の予測をできるようになります。
- ☑ 問題が発生したときに前提条件のテスト、モデルの検証、問題への対処が実施できるように、事前にレビュープロセスを確立しておきます。
- ☑ 決定事項と意思決定プロセスを文書化し、適切に管理します。

まず着手すべきこと

サステナビリティ報告業務の確立において、データ管理は今後も複雑な要素のひとつであり続けるでしょう。データ管理には、技術的なシステムだけではなく、リーダー陣による同意、計画、部門横断的な調整も必要なのです。初めてコンプライアンス業務を行う際には目の前の重点事項の達成が焦点となりますが、CFOは、今後のサステナビリティ報告業務にも活用できる強固なデータ基盤を構築するための、明確で実用的な計画を確立しなければなりません。

- ☒ **リーダー陣のエンゲージメントを確立する：**取締役会とリーダー陣は、新しい開示義務、リスクオーナーシップ、そしてデータの中心的役割について理解を深める必要があります。投資の確保、リソースの動員、組織全体でのサポートを推し進めるためにはリーダー陣によるコミットメントも不可欠です。
- ☒ **データモデルをビジネス成熟度に合わせる：**データ要件とアプローチを企業のサステナビリティ目標に合わせて適正規模に調整します。最初の試みで完璧を目指すのではなく、問題点を理解し、継続的な改善のための道筋を作ることが重要です。
- ☒ **部分的に進める：**優先度の高い領域と、段階的な改善に焦点を当てます。実用的で対象を絞った取り組み（例：単一のカテゴリーでサプライチェーンの透明性を改善する）は、他の場所でも適用できるアプローチの構築につながります。

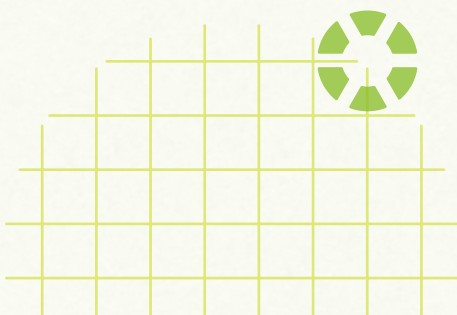


強固な基盤の構築

CFOは信頼、インサイト、パフォーマンスを高める高品質データの重要性を理解しています。

サステナビリティ開示基準を達成するには、データ管理と報告の能力を早期に成熟させる必要があります。専用システム、明確なオーナーシップや技術的な専門知識がなければ、企業は報告要件の達成に困難を感じるかもしれません。ひいては開示の遅れや内容の不整合が生じる危険性もあります。それゆえ、報告アジェンダとデータ計画に関して明確なアカウンタビリティ、責任の定義、早期の可視性を確立させることが重要なのです。

多くの企業にとって、短期的な目標はコンプライアンスの達成です。しかしながら、サステナビリティデータは規制上求められているというだけではありません。戦略的インサイト、リスク軽減、価値創出の根幹を成すものなのです。



Contacts



Will Symons
Asia Pacific
Sustainability Leader
wsymons@deloitte.com.au



Darren Gerber
Asia Pacific Audit & Assurance
Sustainability Leader
dgerber@deloitte.com.au



Paul Dobson
Partner, Australia
padobson@deloitte.com.au



Martin Hu
Partner, China
mhu@deloitte.com.cn



Frank Qilong Ma
Partner, China
frankma@deloitte.com.cn



Shin Takenaka
Partner, Japan
shinichi1.takenaka@tohmatsu.co.jp



Masakazu Kitagata
Partner, Japan
masakazu.kitagata@tohmatsu.co.jp



Kyu Mann Huh
Partner, Korea
kyhuh@deloitte.com



Rikki Stancich
Partner, New Zealand
rstancich@deloitte.co.nz



Pratiq Shah
Partner, South Asia



Josette Soh
Partner, Southeast Asia
jsoh@deloitte.com



Jiunhung Shih
Partner, Taiwan
jiunhungshih@deloitte.com.tw

Key contributors



Katherine Wannan
Operating Model
Partner, Australia
kawannan@deloitte.com.au



Yusuke Miura
Data
Partner, Japan
yusuke.miura@tohmatsu.co.jp



Benoy Shankar
Controls
Partner, Australia
bshankar@deloitte.com.au

Authors

Will Symons, Asia Pacific Sustainability Leader

Darren Gerber, Asia Pacific Audit & Assurance Sustainability Leader

Anna Shelton-Agar, Asia Pacific Sustainability Director

Anton Pichler, Asia Pacific Editorial Director

Other contacts

Satoshi Iizuka, Partner, Japan

Kathy Yan Yang, Partner, China

Tae Ho Park, Partner, South Korea

Wenda Gumulya, Asia Pacific Sustainability Director

本書は Deloitte が 2025 年に公開した Asia Pacific Mandatory Sustainability Reporting Series を翻訳したものです。
内容について差異がある場合は原文を優先します。
<https://www.deloitte.com/global/en/offices/apac/perspectives/sustainability-reporting.html>

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

Together makes progress

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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約 30 都市に 2 万人超の専門家を擁し、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 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の指しします。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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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 180 年の歴史を有し、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約 46 万人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 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”）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 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

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>