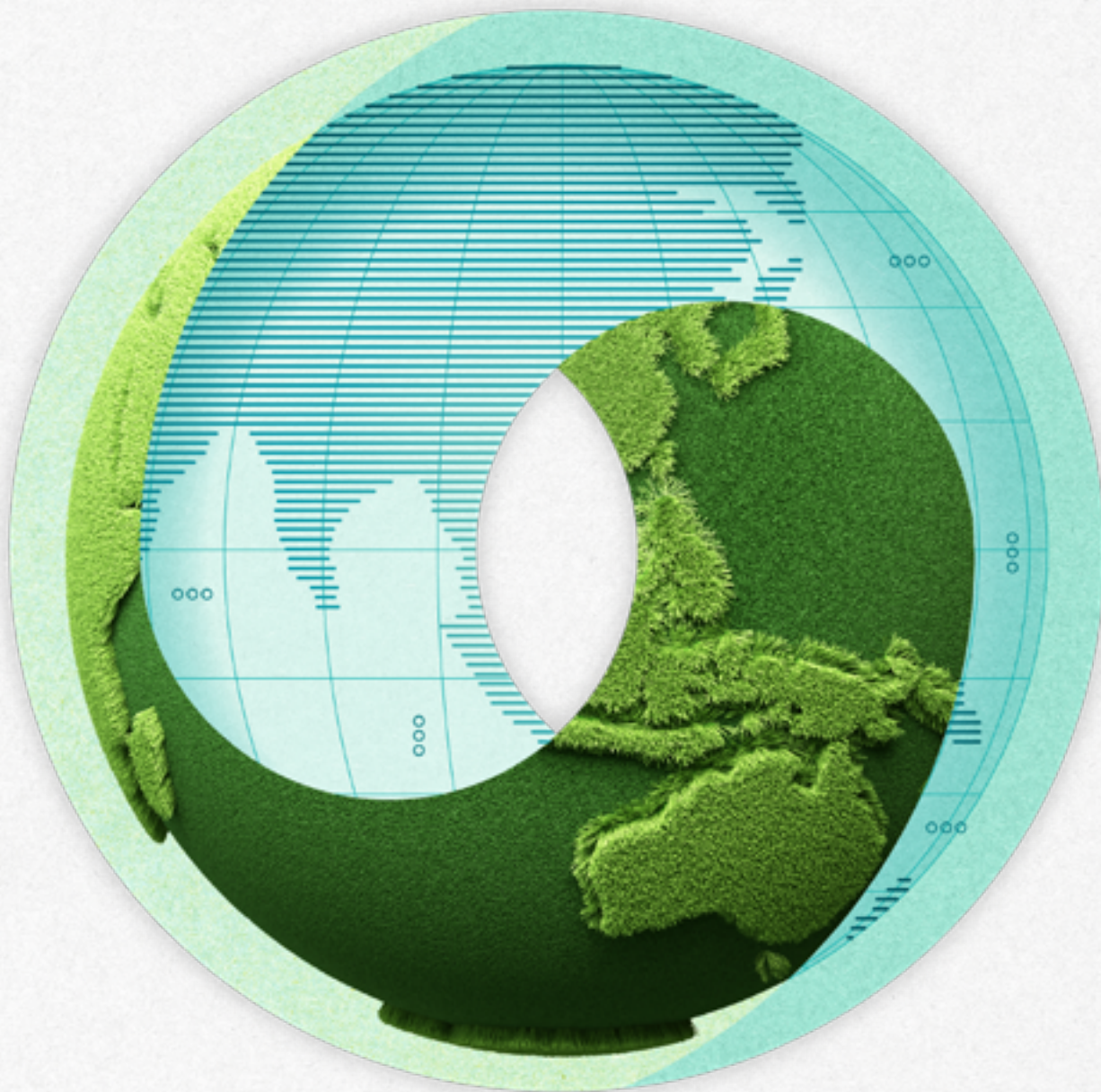


Deloitte.

デロイト トーマツ

Together makes progress



CFO が信頼と統制の 仕組みを構築するには

サステナビリティ報告における統制とガバナンス

サステナビリティ報告の義務化に関する

シリーズ：第6部



アジアパシフィック全体では大半の企業が新たなサステナビリティ報告要件に適応しつつありますが、必要な統制システムやリスク管理システムの構築に焦点を当てている企業は多くはありません。

サステナビリティ報告要件に適応していくのは容易なことではありません。新たな事項やなじみのないデータに適用される基準に従いながら、複雑な開示義務に準拠する必要があります。規制当局やステークホルダーからも高い要望や期待が寄せられていることから、サステナビリティ報告を適切に遂行することが不可欠となります。

アシュアランスを備えたサステナビリティ開示を推進する際には、財務リーダーはサステナビリティ報告の責任だけでなく、信頼を築く責任といった中心的な役割を担うことになります。

シリーズについて

本書は、CFOを対象としたアジアパシフィックにおけるサステナビリティ報告の全6部のシリーズの最終部です。サステナビリティに関する効果的なガバナンスと統制について解説します。前回の文書では、適切な報告のためのデータ設定について説明しています。

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](#)

サステナビリティ開示には強固なガバナンスと統制が求められる

デロイトによる2024年のESG報告ベンチマークでは、自社のサステナビリティ報告の統制に自信があると回答した企業は50%未満でしたⁱ。サステナビリティ開示義務には成熟したデータと報告プロセスが必要ですが、多くの企業にはまだそのような成熟したデータやプロセスがありません。また既存の統制アプローチでは、サステナビリティ報告要件の範囲や複雑性への対応は困難です（図表1参照）。

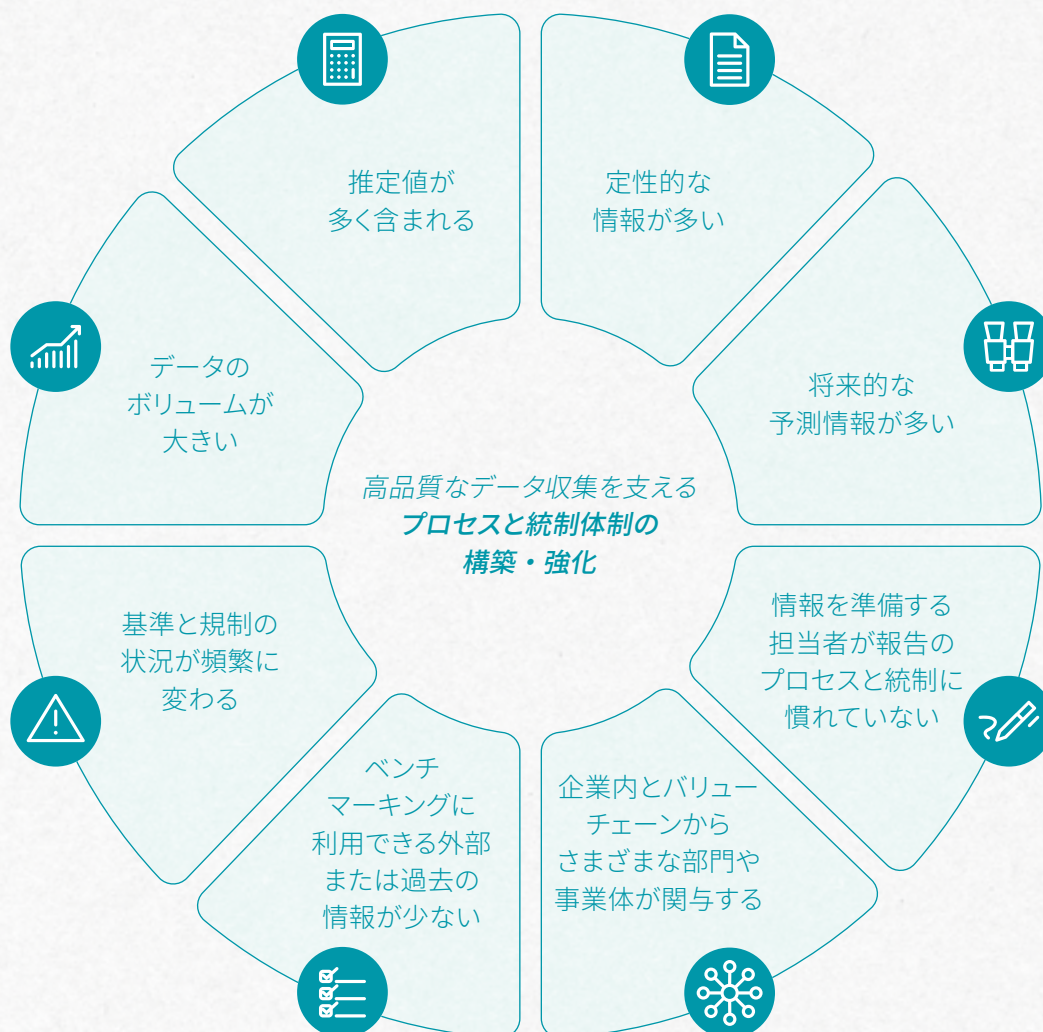
炭素排出量から物理的なリスクのモデリングに至るまで、報告チームは新しいデータに取り組む必要がありますが、そのデータ品質はさまざまであり、また扱う分析モデルになじみがない場合もあります。必要なデータの多くは異なる事業部門や外部から得られたものであり、しっかりとした基準や確固とした統制体制がないこともしばしばです。また多くの場合、担当者にはサステナビリティや報告に関するガバナンス経験が不足しています。

開示基準には、財務報告の厳格さに合致するよう成熟することが望まれています。初期であれば、アシュアランス基準は限定的であり、「重要な虚偽表示は確認されない」という監査結果が重視されていました。しかしながら、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポール、台湾などの地域では合理的なアシュアランスへの移行を進めており、テストとエビデンスを通じて監査人が報告書の正確性をはっきりと保証することが求められつつあります。このような高い基準が義務化されるのは数年先かもしれませんが、内部統制の強化は数年がかりの取り組みであるため、現時点から速やかに着手する必要があります。

上記のことから、取締役会や経営陣は、CFOに一層のリーダーシップを求めるようになっていきます。CFOには財務報告、アシュアランス、統制に関する専門知識や外部監査人との協業経験があることから、サステナビリティの開示要件達成に対するCFOのアカウンタビリティは一層高まりつつあります（本シリーズの第2部、「CFOに必要な成功に向けた土台」参照）。



図表 1. サステナビリティ報告における課題



CFOが考慮すべきこと

厳しい納期に高まる要望、そして複雑な業務のために、企業が「コンプライアンス第一」に走ってしまうケースが多数存在します。その結果、統制が後手に回り、ガバナンスプロセスがサイロ化してしまい、戦略や財務報告とかけ離れたサステナビリティ報告ができあがる可能性があります。

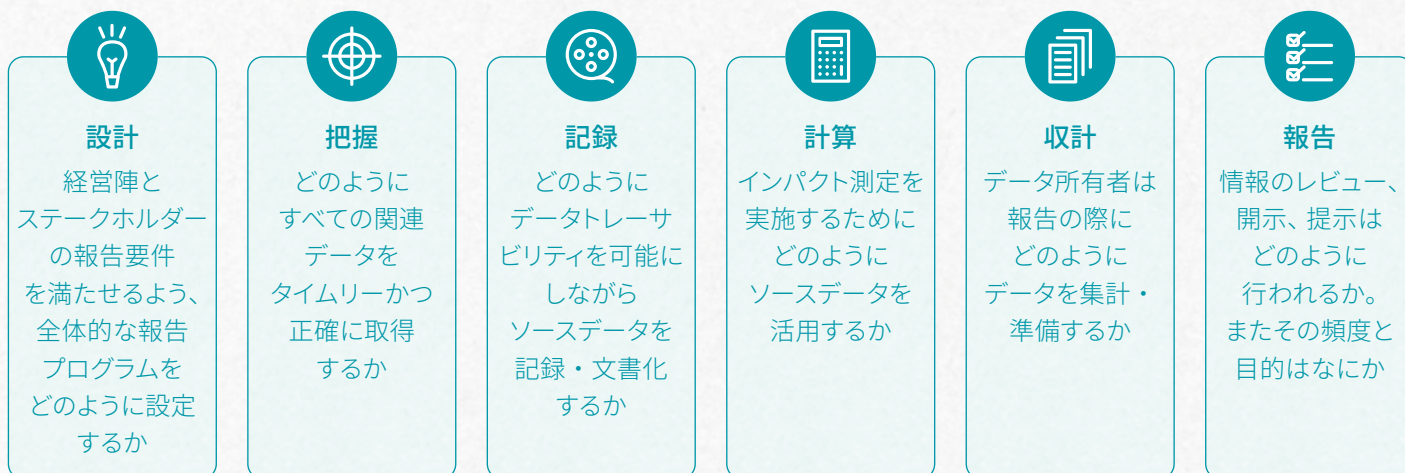
先進的な企業はそれよりも高いところに目標を置いています。報告に関し強固な統制とガバナンスがあれば、コンプライアンス業務を効率的に行えるだけでなく、リスク監視や情報に基づく戦略的意思決定を向上させることが可能になります。CFOがサステナビリティ報告計画を策定する際には、統制とリスク管理へのアプローチを左右する重要な決定事項に焦点を当てなければなりません。

アシュアランスの準備状況を把握する

財務リーダーは、財務報告や規制関連の報告用に定められた統制や多くの取り組みは、サステナビリティ開示の取り組みにも応用できることを理解しています。難しいのは、新しいデータソース、なじみのない分野、そして多方面にわたる報告パートナーにこのような既存の取り組みを浸透させつつ、より広範となるビジネスプロセスに新しいインサイトを盛り込むことです。これには、まず現状をしっかりと把握する必要があります。

- ☑ データ収集から最終的な開示まで、End-to-Endの視点でサステナビリティ報告要件と既存の統制体制を比較評価し、この統制体制が目的に合ったものであるかどうかを判断します（図表2参照）。
- ☑ 信頼性が裏付けられている既存の財務報告の手法に合わせて、現在のリスクと統制のフレームワークを適応、または拡張させます（図表3参照）。
- ☑ プロセスベースの統制、リスク管理台帳、報告の監督を最新状態にすることを優先しつつ、サステナビリティに関する考慮事項を段階的に管理とガバナンスのためのコアシステムに盛り込んでいきます。

図表2. アシュアランスの準備状況を把握する



すべてを統制するのではなく、 重要点に注力する

サステナビリティ報告では、企業が収集、管理しなければならないデータ範囲が拡大するため、報告とアシュアランスに新たなリスクが生じます。データ管理と報告の能力がまだ未成熟である場合、要件を達成して統制体制を向上させるためには多大な取り組みが必要になると考えられます。企業は、報告要件、ステークホルダーの要求、そして重要な問題といった要素を明確に定義し、優先順位付けを行う必要があります。優先度を明確にするすることで、データや分析の範囲が決まり、統制が最も必要な領域に集中して取り組むことができるようになります。すべてを一度に統制できるわけではないため、まずは明確なリスク評価から始め、最も重要な領域にリソースを集中させます。

- ☑ 主要な虚偽表示リスクとその根拠を特定し、明確な統制目標と対象を絞ったリスクベースの統制を確立します。
- ☑ データの調達から分析、報告作成まで、End-to-Endの報告プロセスをマッピングして、（特に新しいモデルや基盤となるシステムの）品質ギャップと統制ギャップを特定します。
- ☑ データ品質と完全性についてはばらつきを認識し、最も重要なギャップに焦点を当てます。適切に使用できる場合にはプロキシデータまたはサードパーティの基準を使用しますが、データ品質とプロセスを体系的に向上させる計画を立てるようにします（本シリーズの第5部、「CFOのためのサステナビリティデータガイド」参照）。

図表3. サステナビリティ報告に関するリスク評価と内部統制プロセスの確立



既存の仕組みを活用する

サステナビリティ報告では通常、統制体制とリスク管理を刷新する必要はありません。多くの場合、新規の要件の達成に既存の取り組みとリソースを活用できます。CFOは優先事項を複数抱えており、投資にも制約があるため、多くの場合において既存の仕組みを活用することが最も現実的な選択です。

- ☑ エンタープライズリスクマネジメント（ERM）、リスク管理台帳、統制のためのフレームワークと文書といった、リスク、戦略、財務における既存の取り組みを活用してサステナビリティ報告を推進します。
- ☑ サステナビリティ報告によってどこに新たな要求事項が生じるのか（例：将来を見据えた開示、シナリオ分析、新しいモデルの使用）特定し、それに応じて統制とガバナンスの体制を更新していきます。
- ☑ リスク管理に関係する既存の3ラインディフェンスモデル（運用管理部門、リスク・コンプライアンス部門、内部監査）にサステナビリティを盛り込み、報告プロセス全体で相互にチェックを行い、バランスを取れる体制を取ります。
- ☑ データの検証、品質管理、監査の追跡をサポートするために、既存の外部基準と新規のツール（例：確立された報告方法、新規の報告プラットフォーム、生成AIなど）を使用して進捗を促進させます。

注目ポイント

デロイトにおけるサステナビリティ測定の統制手法

サステナビリティに関する多岐にわたる新しいデータに対し、効果的に報告統制を図るには、計画的なアプローチが必要です。デロイトでは、トレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、COSO）の「内部統制の統合的フレームワーク（Internal Control - Integrated Framework）」のような信頼性の高い枠組みに基づいた、「サステナビリティ測定の統制手法（Sustainability Measurement Controls Methodology）」を適用しています。このフレームワークはサステナビリティ報告の中心となる、非財務指標に対応するように調整されています。このアプローチでは、企業の報告に関する取り組みと既存の統制フレームワークに基づいて、統制体制をカスタマイズします。

また、さらなる支援が必要な企業に向けて、デロイトでは市場における最先端のツールとシステムを用意しています。サステナビリティ報告ではこれらを用いて、報告と統制の管理体制を合理化し、複数システムからのソースデータを信頼できる唯一の情報源として統合することができます。報告のためのワークフローの管理、タスクの割り当て、進捗の追跡、基礎となるソースへのリンクを行うことで、これらのツールとソリューションによる監査証跡の自動取得が可能になります。これにより、企業は統制体制の導入の促進と、監査に対応した報告書の作成をスムーズに行うことができます。

サステナビリティを 企業リスク管理に盛り込む

サステナビリティ報告が成熟するにつれて、新たな統制要件が生じると考えられます。デロイトが2024年に実施したESG報告ベンチマークによると、ビジネスに広範な影響を及ぼす部門横断的リスクとしてサステナビリティを挙げた回答者は58%に上りましたⁱⁱ。例えば、物理的な気候リスクはビジネス全体のレジリエンスに影響を与え、移行リスクは収益、資産価値、市場での位置付けに影響を与える可能性があります。CFOはこういった要素をERMプロセスに盛り込んでいきますが、新たなリスクと財務上の影響を完全に定量化するには時間がかかります。

- ☑ 必要に応じて、まずはサステナビリティに関するリスクとオポチュニティの評価と特定には別途プロセスを設けます。同時に将来的な統合に向けては、ERMとガバナンスにおける既存のベストプラクティスを適用していきます。
- ☑ 既存のERMフレームワークで、サステナビリティ固有の考慮事項も勘案するようにします。従来のERMは多くの場合下方リスクを注視しますが、サステナビリティにおいてはリスクとオポチュニティの両方を重視しなければならない、ということを認識しておきます。
- ☑ サステナビリティ報告の内容と財務情報の開示内容を揃えるようにします。リスクとオポチュニティ、財務的影響、将来に関する記述の全体で、整合性を確保します。

注目ポイント

統制室の設置を検討するとき

多くの企業にとって、統制へのアプローチを再考させている要因はサステナビリティだけではありません。規制に関する監視の拡大と要件の増加も、既存の統制体制の進化を促し、ESGやAIガバナンスといった新たな要件を生み出しています。これにより複雑な課題が生じています。

このような新たな問題に対応できるコアスキルとフレームワークが求められますが、多くの企業では似通った目標を持つ運営委員会やワーキンググループが複数存在しており、対応に苦戦しています。複数のグループが同じ記録システムに頻繁に変更を加えており、またどのグループにもこのシステムが必要であることを踏まえると、細分化されたアプローチが目的に適しているかどうかを検討する時期が来ている、といえるでしょう。そのため、適切な技術的スキル、フレームワーク、プロセスと自動化を企業全体に一貫して効率的に適用できるよう、専門知識の中心となる統制室を設立している企業もあります。



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

まず着手すべきこと

サステナビリティ報告への準備状況の程度は、企業によりさまざまです。統制体制の成熟度については言うまでもありません。既存プロセスの改善や、任意の報告からの移行を推し進めている企業がある一方で、まだ報告準備を開始していない企業も多く存在しています。ただし開始地点がどこであれ、明確な計画は不可欠です。

- ☑ **適切なチームの設立から始める：**統制とガバナンスの経験を持つ報告チームを確立します。明確で一貫性のあるガイドラインを事前に設定し、企業全体で報告を行う関係者がこれらのガイドラインを理解し、サポートしていることを確認します。
- ☑ **段階的に統制体制を構築する：**初めてのサイクルで報告の成熟度を最大限に引き上げられる企業はほとんどありません。最終的な状態とそこに到達するための段階的な道筋を定めた、統制のためのロードマップを作成します。
- ☑ **変更を管理する：**実際の報告準備を行う際には、目指す完璧な準備状況と、できる範囲での合理的な取り組みの間のバランスを管理することが必要です。そして信頼を築くために、制限事項、前提条件、データギャップを開示して透明性を確保します。



結果を統制する

CFOを対象としたサステナビリティ報告に関する本シリーズでは、取締役会や外部のステークホルダーに向けて、サステナビリティ開示の重要性の高まりを説明しています。

サステナビリティ報告は財務報告と同等に扱われるようになっていることから、プロセスと基準も迅速に成熟させる必要があります。

サステナビリティ報告はコンプライアンス義務を果たすためだけに行うものではありません。そこには価値創出の可能性が秘められているのです。サステナビリティ報告を適切に行うことで、運用上のインサイトを深化させ、レジリエンスを強化し、長期的なパフォーマンスを向上させることができます。そのためには、基礎データとインサイトの信頼性と透明性が不可欠となるのです（価値創出のオポチュニティ詳細については本シリーズの第3部、「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」参照）。

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>