



サステナビリティ関連データの効率的な収集と 戦略的活用における各社の実態と実務課題

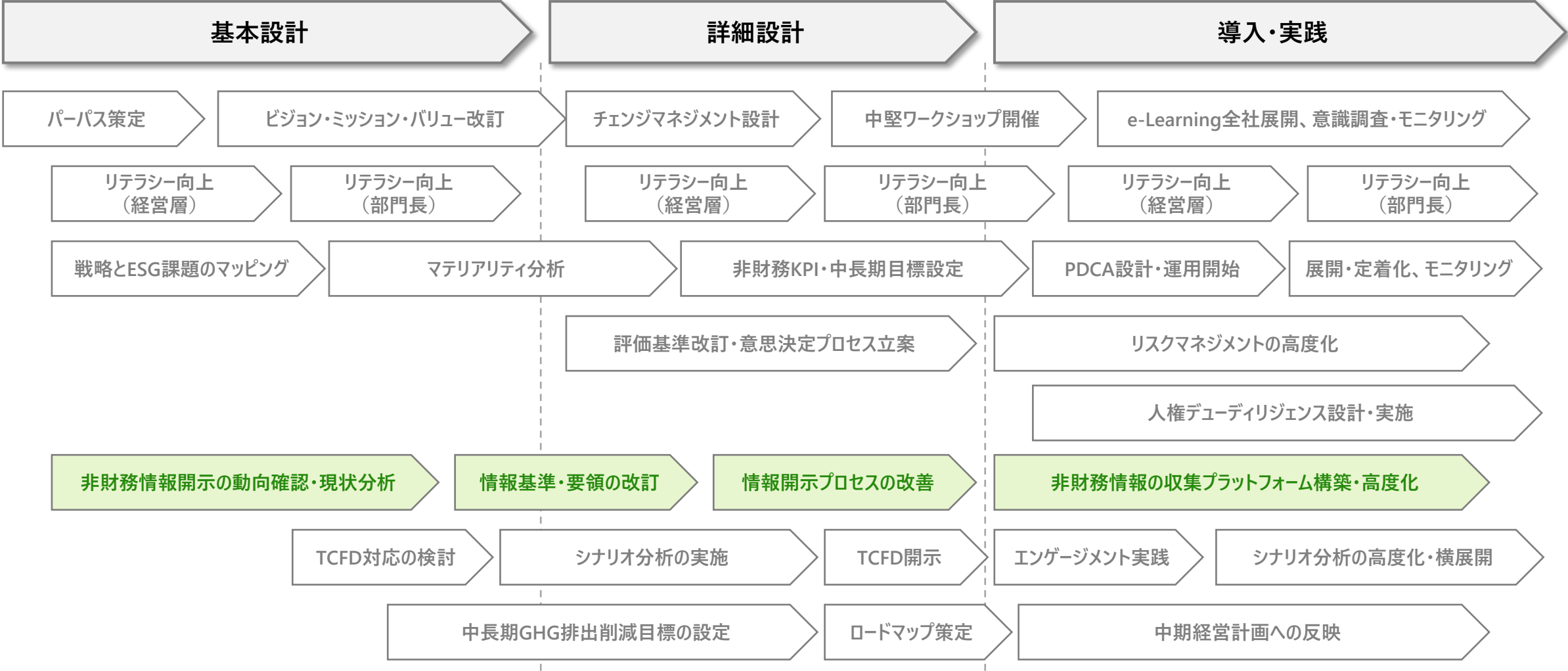
トーマツのリスクアドバイザリーでは日本を代表するグローバル企業のサステナビリティ情報開示を幅広く支援しています

サステナビリティ情報開示に係るサービスメニュー

➤ 非財務情報開示規制対応	◆ SEC、CSRD対応のための部門横断のプロジェクトを受託してPMO、ギャップ分析、開示項目検討、システム検討、情報収集プロセス検討、（場合により）監査人対応などを実施
➤ 統合報告書、サステナビリティレポート作成支援	◆ レポートの企画支援として、全体構成、価値創造ストーリー設計、経営者メッセージ等主要コンテンツの設計等（デザインは原稿執筆は制作会社）
➤ TCFDフレームワークに則った開示対応支援	◆ シナリオ分析支援、TCFDフレームワークに沿った開示内容アドバイス等
➤ 開示データの第三者保証	◆ 子会社のデロイトトーマツサステナビリティにおいてサステナビリティデータの第三者保証を提供
➤ 人的資本開示支援	◆ ISO30414や人的資本可視化指針を参考にしたアドバイス等
➤ GHG排出量算定	◆ GHG排出量（スコープ1-2-3）算定を担うITソリューションを提供

サステナビリティ経営を実装するトランスフォーメーションの一部として、サステナビリティ情報開示の高度化を位置づけています

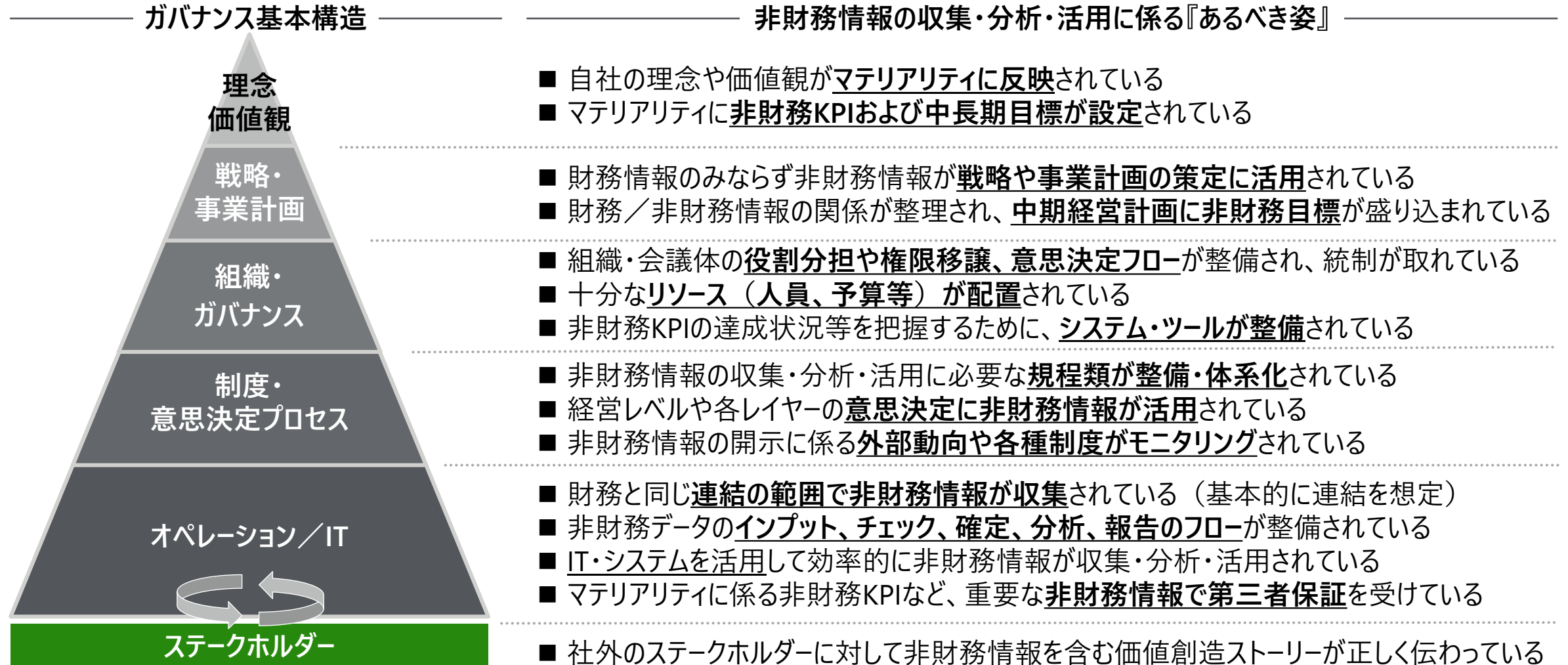
サステナビリティ経営に係る各種サービスメニュー



背景・状況の認識

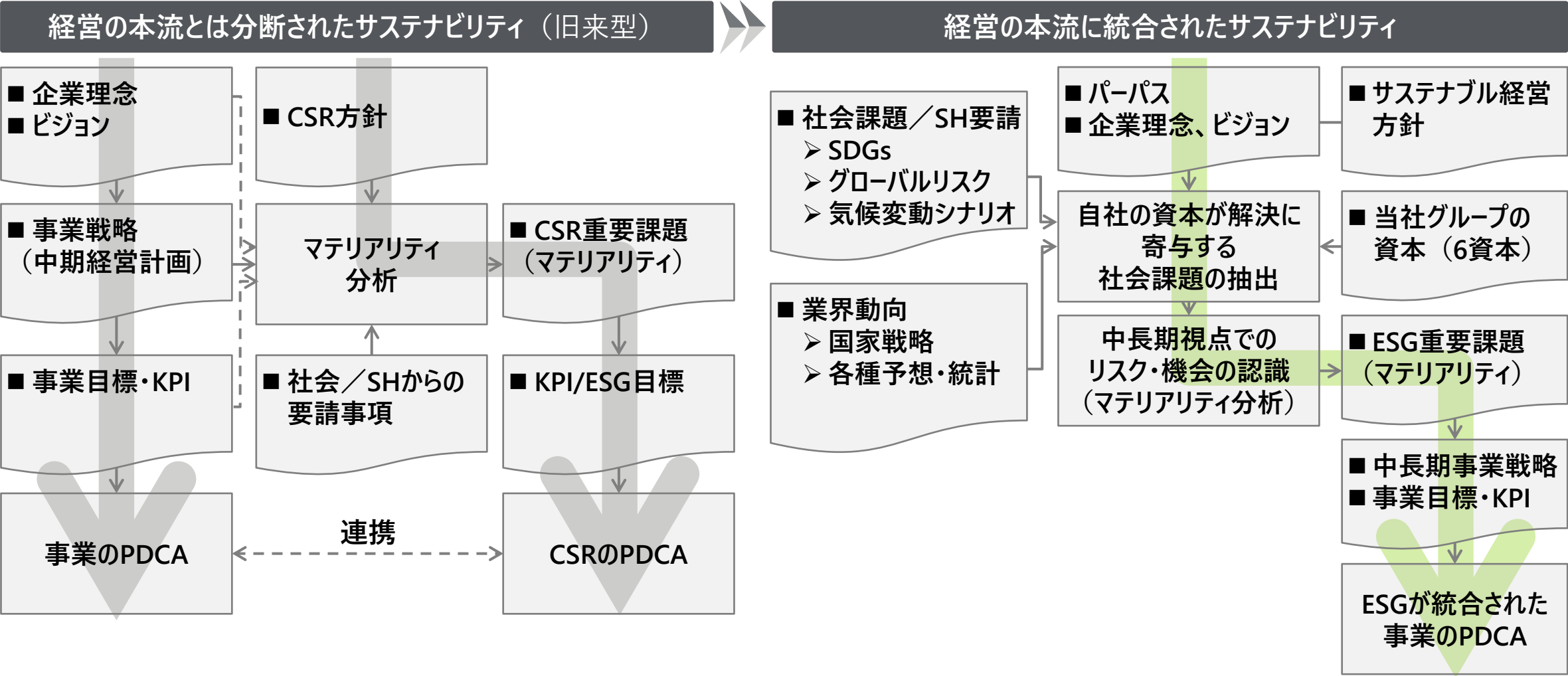
価値基準の変遷に呼応して企業内の様々な評価指標も見直す必要があり、サステナビリティ関連データ・情報を意識的にガバナンス構造に組み込むことが期待されます

サステナビリティ関連データ・情報の収集・分析・活用に必要なガバナンス構造



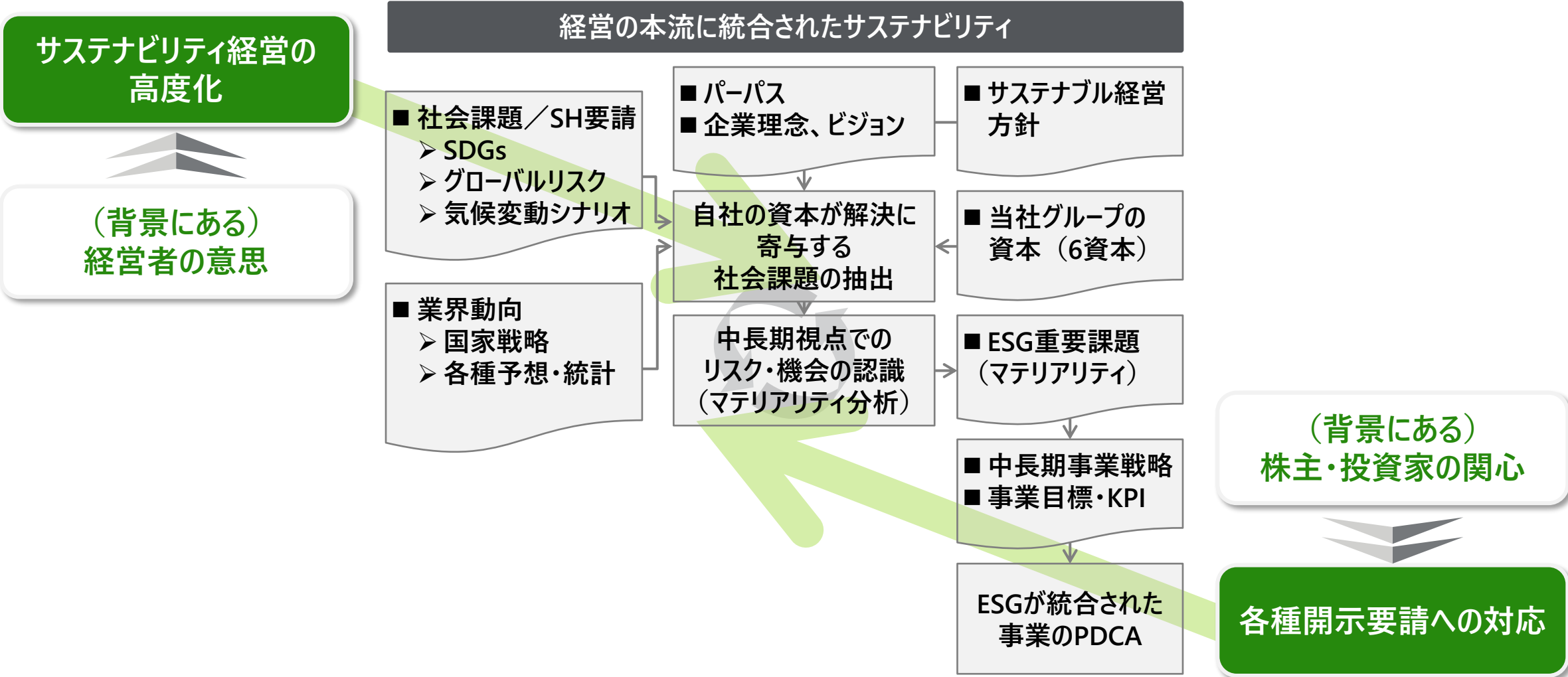
経営の本流に如何にサステナビリティを統合するか、開示基準への対応をトリガーに各社はSXの実践が求められている状況にあります

サステナビリティ経営へのトランスフォーム



株主・投資家の関心が反映された開示基準にはコンプライアンスとして対応しつつも、本質的にはサステナビリティ経営高度化の実態が、進捗や実績として開示されるべきと考えます

サステナビリティ経営の高度化と開示要請対応のバランス

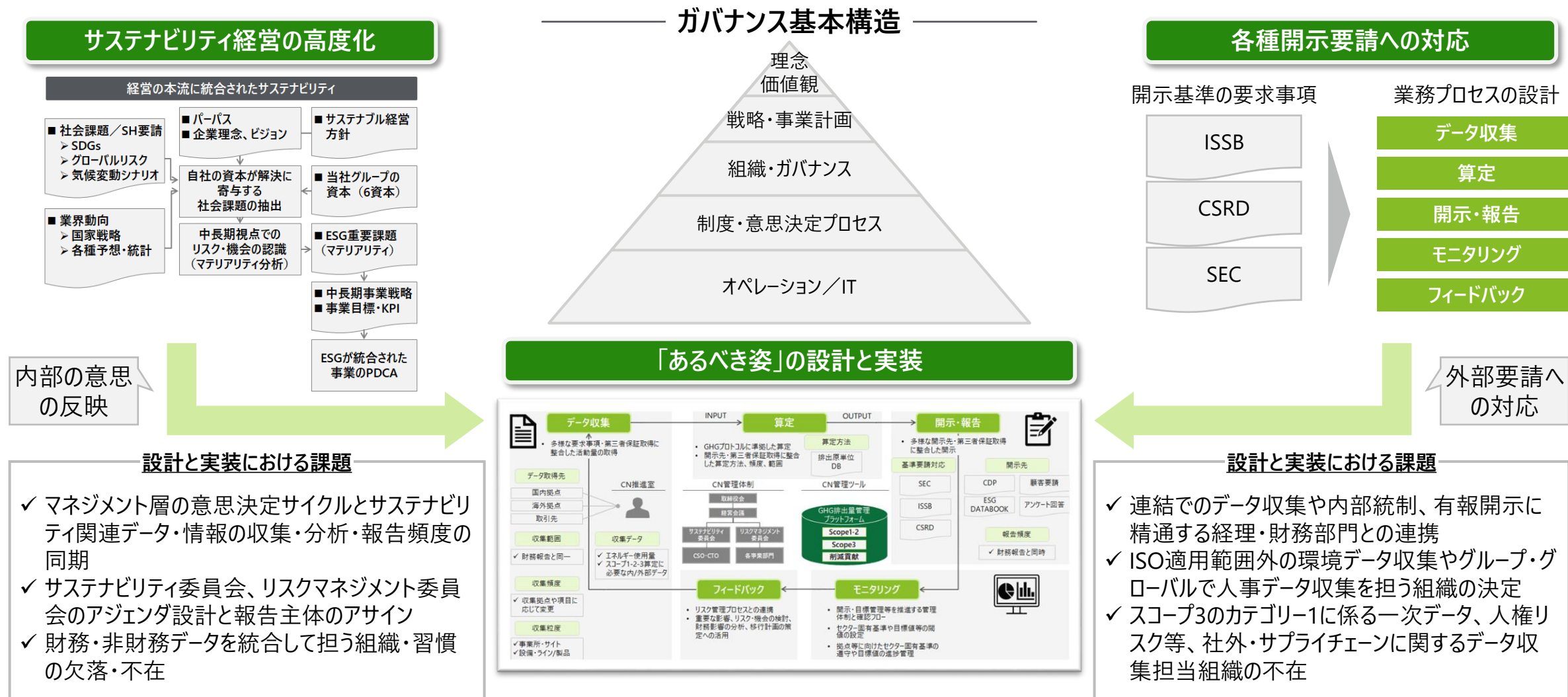


各社の実態から見えてくる実務課題と対応の方向性

【企業の取り組み状況と課題】

将来の企業価値向上に寄与するマテリアリティの進捗モニタリング機能とともに、各種開示要請に対応するためのガバナンス基本構造の設計と実装に取り組む企業が出始めています

内部事情と外部要請を見据えた「あるべき姿」の実装へ

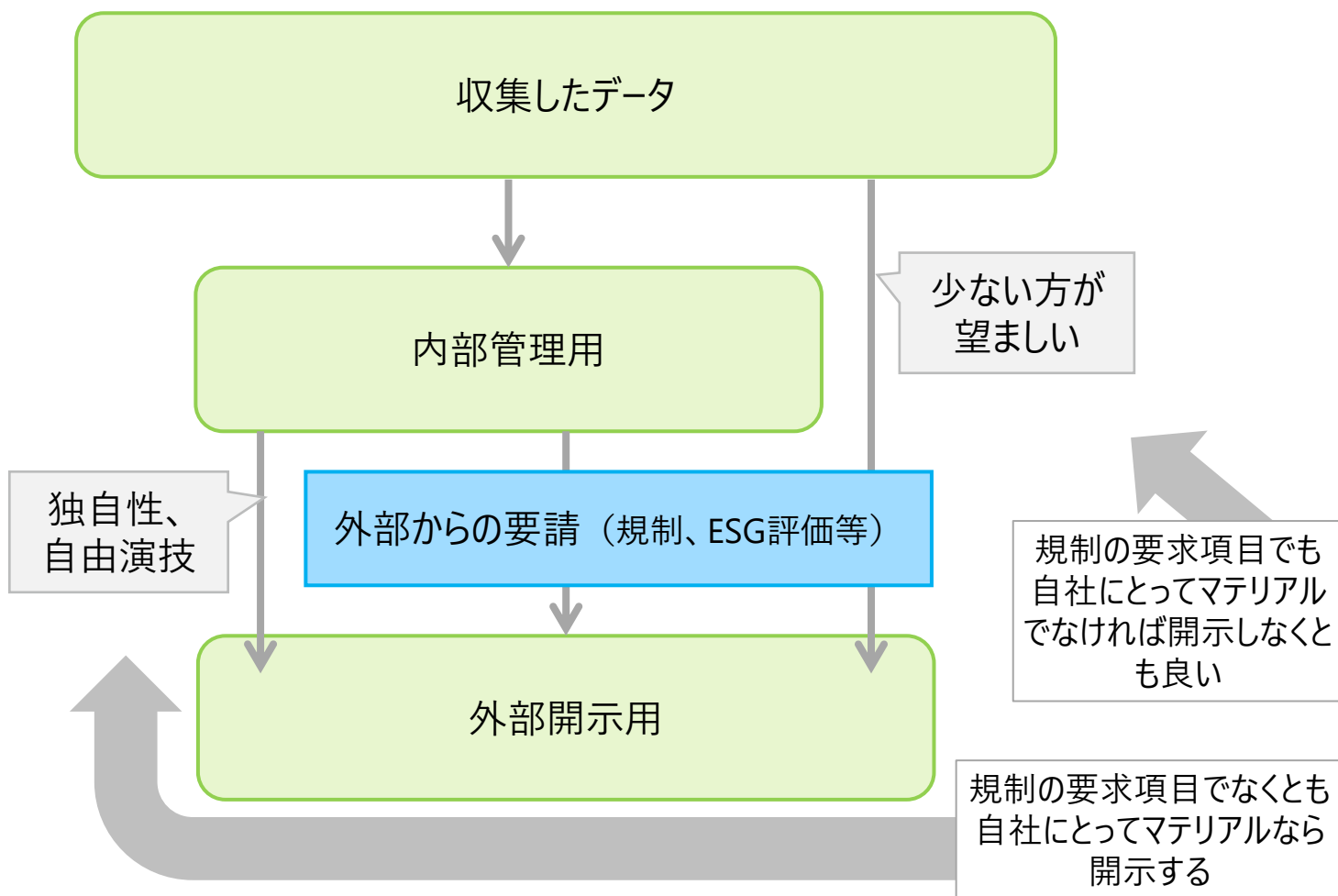


【企業の取り組み状況と課題】

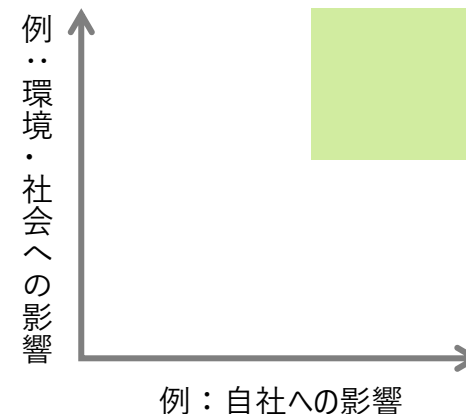
企業価値向上へ向けた自社の活動と開示を整合させるうえでも、自社にとってのマテリアリティの検討が重要です

データ収集～開示のフローとマテリアリティ

データ収集～開示のフローと外部からの要請の関係

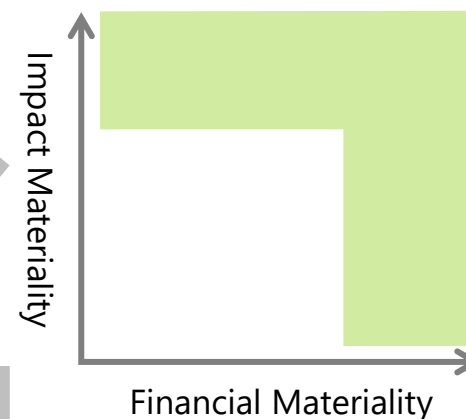


現在多く開示されているマテリアリティ（最重要課題）



- ✓ 項目数が多いと「総花的」と言われることがあり、近年は数を絞り込む傾向にある
- ✓ 粒度が大きい（「課題」のレベル）ことが多い

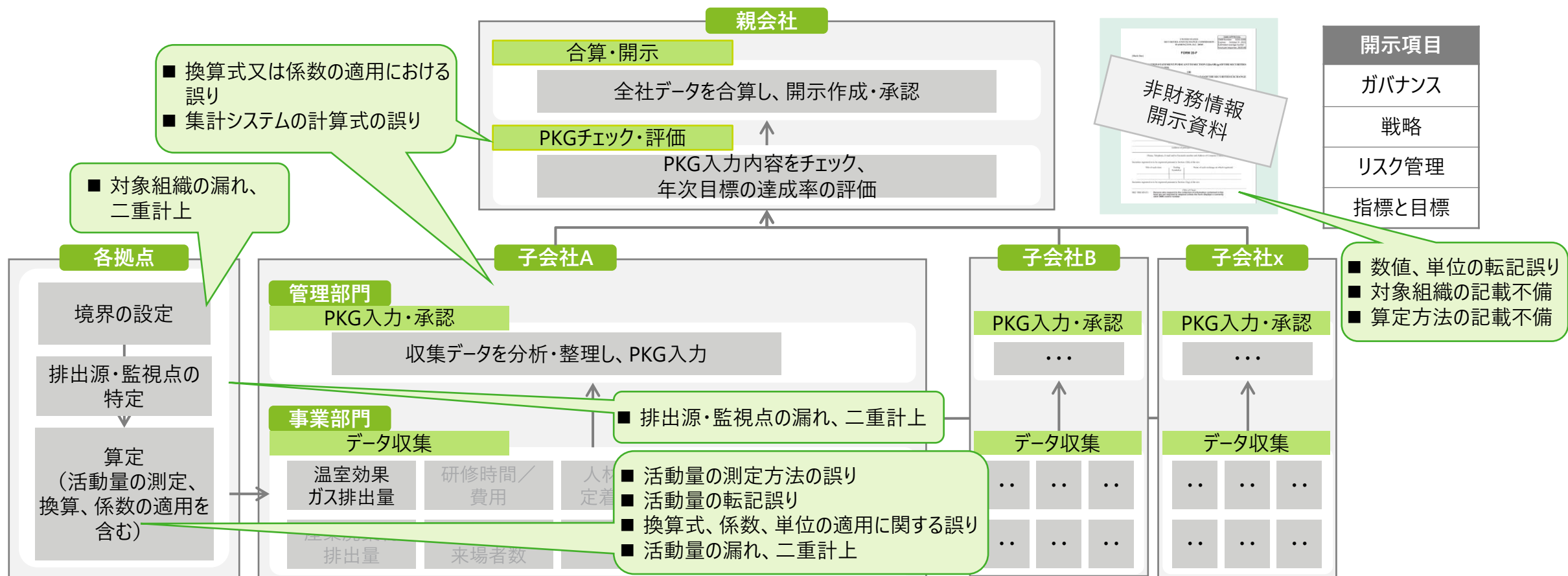
開示規制におけるマテリアリティ（開示の閾値）



- ✓ 左図はCSRDの例
- ✓ ISSBはFinancial Materialityに近いと思われる
- ✓ マテリアルかどうかの判断は企業自身が行う

現状の限定的保証では内部統制の評価は要求されませんが、将来の合理的保証に耐えうる開示を行うためには内部統制を含む業務プロセスを整備・運用することが必要になります

問題点の発生場所（GHG排出量の場合）



上記のような問題が発生する原因としては、グループ全体で統一したルールがなく、内部統制が整備・運用されていないことにあります

各事業部門で走らせているKPI・KRIを含むデータを、統合データ基盤で一元化して業務効率を高めつつ、コーポレート部門による適切な権限設計によりガバナンスを効かせます

サステナブル・ガバナンスと統合データ基盤

グループ本社部門

- 非財務KPIを通じて、サステナビリティ経営の進捗を管理する

5 レポートニング (サイクル・ライン)

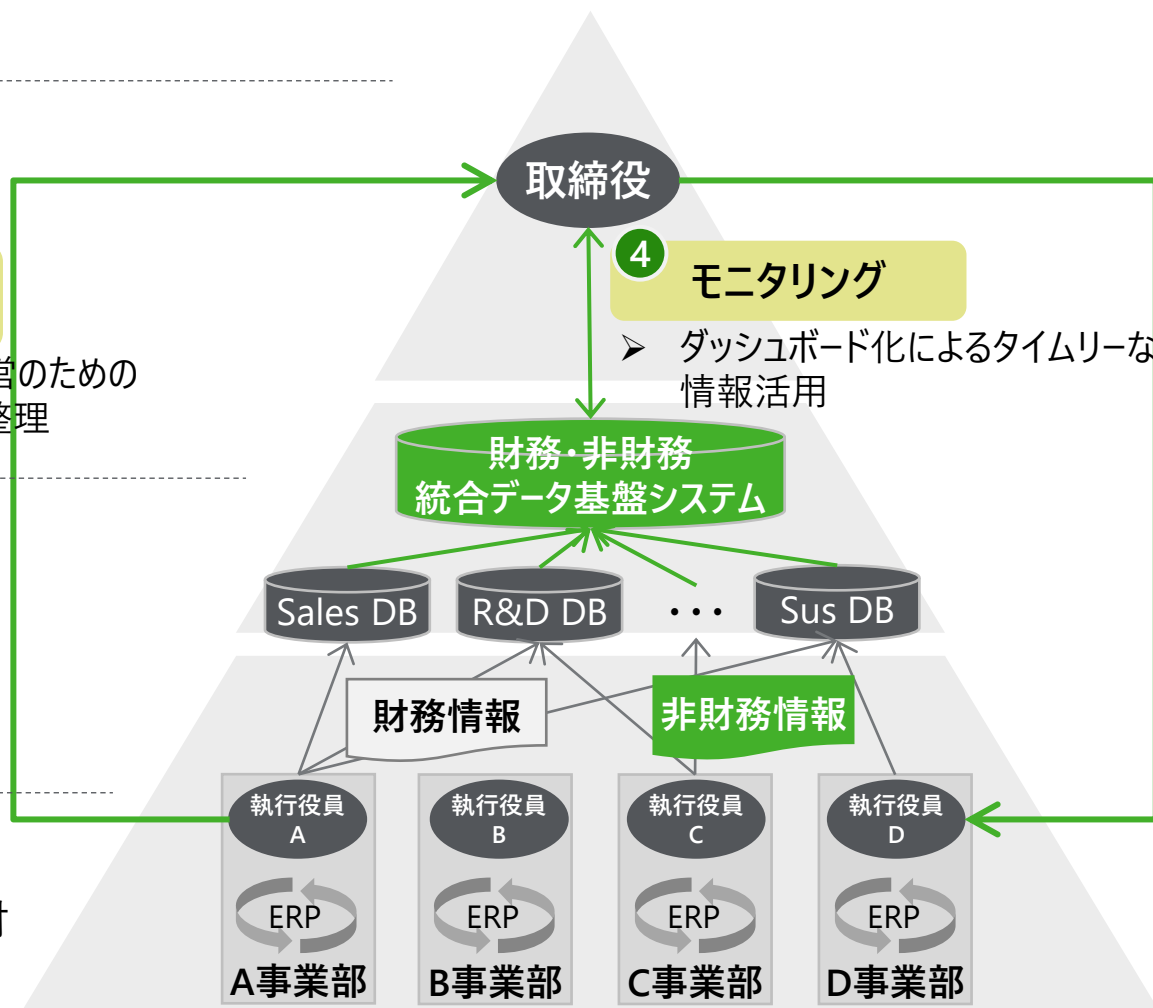
- サステナビリティ経営のためのレポート体系の再整理

コーポレート部門

- 事業部門から上がってくる製品・サービスに紐づく非財務データ・KPIを収集・分析する

事業部門

- 製品・サービスに紐づく非財務KPIを設定し、非財務データを財務データ・KPIと一体で運用する



1 権限設計

- 事業部門の執行役員の成果を評価する権限

2 業績・報酬評価

- KPIと役員報酬をリンクさせる

3 リスク評価

- リスクそのものを選ぶ権限
- リスクが指示した通りに低減されているか

サステナビリティ関連データの成熟度によって、関連する課題や必要な対応は異なります

データの成熟度により異なる課題と対応オプション

データの成熟度	低 高			
	データの定義が無い	データの定義が曖昧	定義は有るものの不徹底	定義が明確かつ全社で徹底
課題	✓ そもそもデータの定義が無い ✓ どこからどのように取得すべきかの議論ができない	✓ 一定、データの定義はあるものの馴染みが無い ✓ 収集・分析・報告すべき組織が未定あるいは認識がない	✓ 基準・定義が全社に周知されていない ✓ 業務要件が不明確な為に、システム導入が検討できない	✓ 集計範囲に漏れがある ✓ データの精度向上と信頼性の確保が不十分 ✓ 収集の効率化が出来ていない
データの一例	・ネイチャーポジティブ	・サクセッションカバー率(ISO30414) ・サプライチェーン人権リスク	・重大コンプライアンス違反数 ・男女間賃金格差	・GHGスコープ1-2排出量 ・度数率・強度率
必要な対応	◆ 外部動向や他社事例の情報収集 ◆ 自社としての定義検討	◆ 外部動向や他社事例の情報収集 ◆ 自社としての定義明確化 ◆ 算定ロジックの確定と周知	◆ 基準・定義の全社周知 ◆ 内部監査による不徹底の検知とフィードバック ◆ エクセルバケツリレーの効率化	◆ ITソリューションの選定・導入 ◆ データ取得の自動化検討 ◆ 第三者保証の取得・拡大

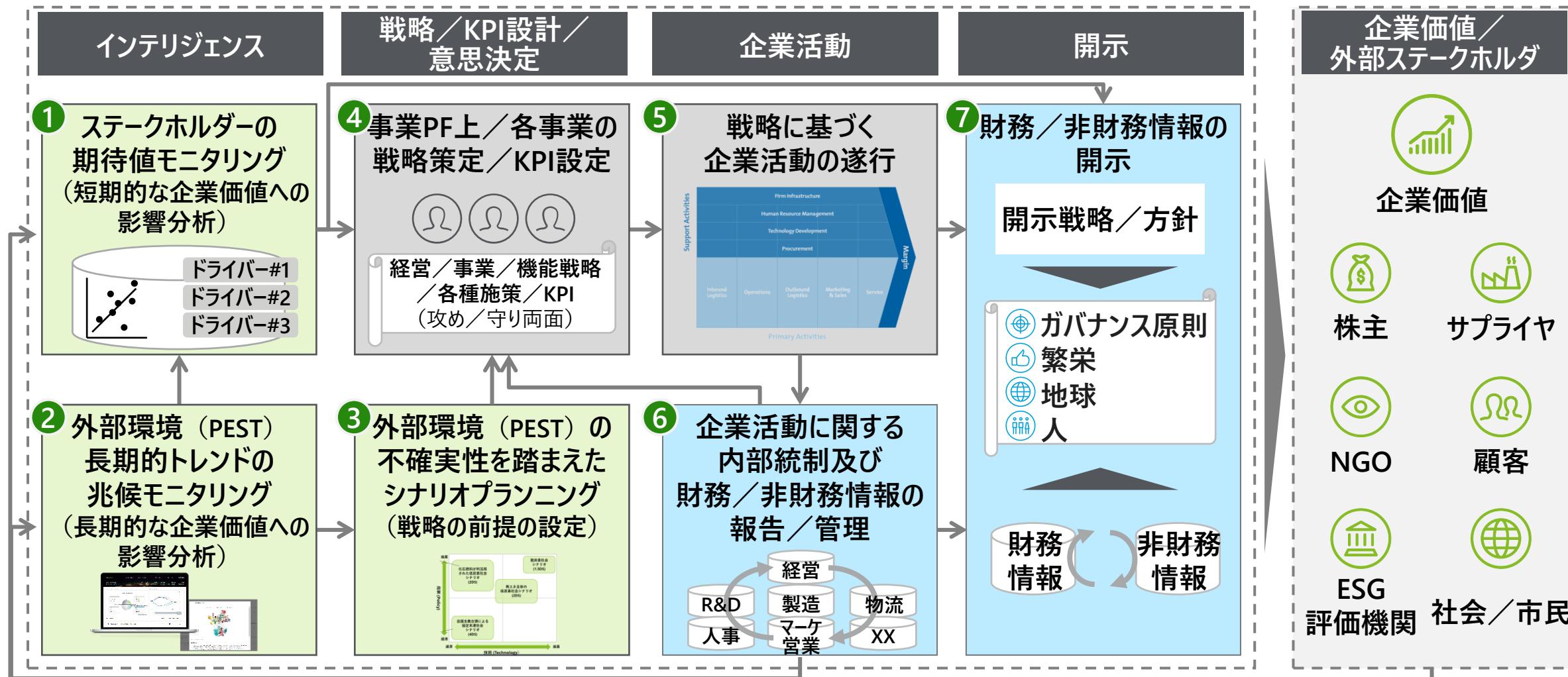
人的資本に関する情報開示の指針となるISO30414にはあまり馴染みのない指標が含まれており、多くの企業が直ぐにデータが取得できる状況になく、悩ましい状況です

ISO30414が示す人的資本KPIの一例

考え方	■ 各人材プールにおける後継者計画の状況について示すことができる「サクセション」に関する指標を参考とする
-----	--

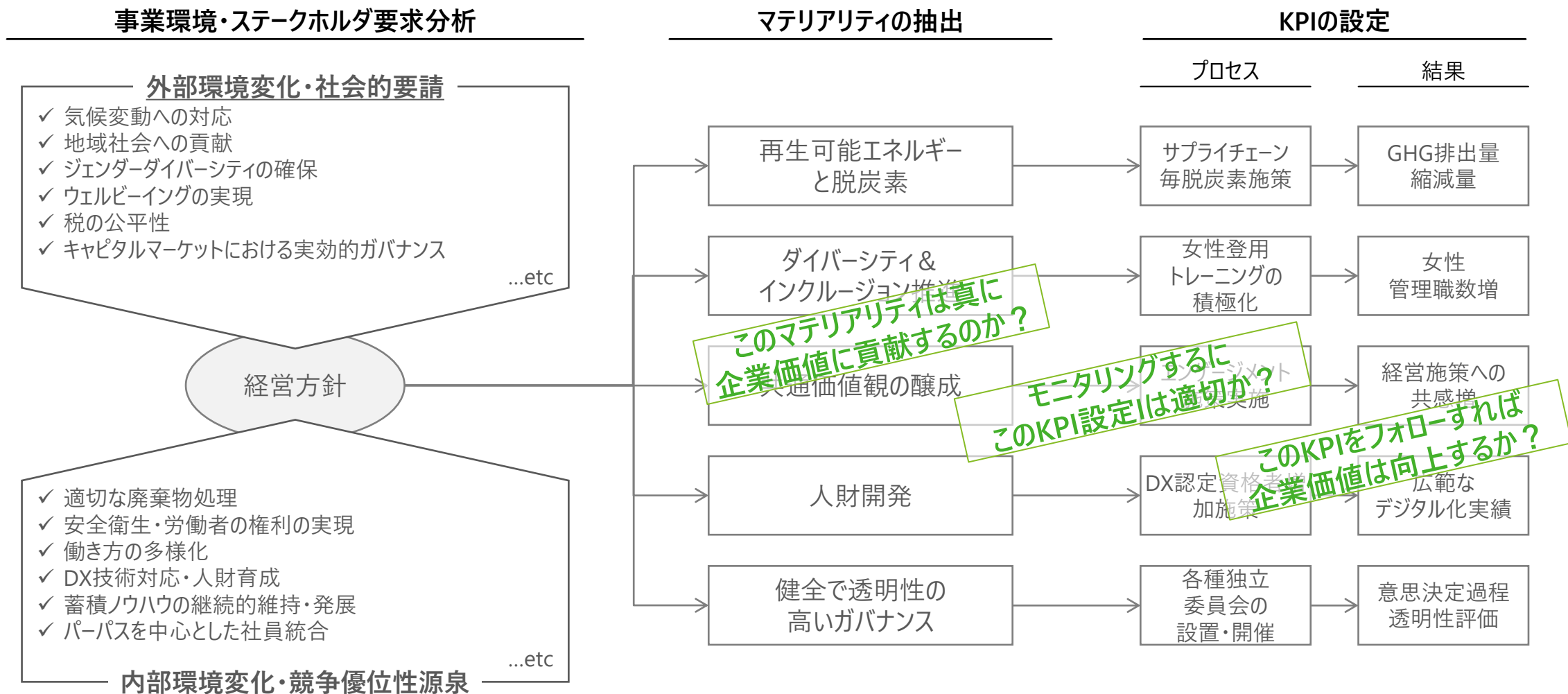
主な管理指標	指標の定義	指標の意義	指標計算式
■ 重要な求人ポジションのうち、内部採用の割合	✓ 重要な求人ポジション総数に占める内部採用の割合	✓ 求人ポジションが内部募集による再配置で充足したことを表す	✓ 採用された内部採用の重要なポジションの数／重要ポジションの総占有数×100
■ 社内人材供給力	✓ 複数のパフォーマンスおよび評価領域で最小能力要件の閾値を満たす人材プールの合計数	✓ 重要なポジションに移動できる候補者及び準備状況を示す	✓ 人材プール全体の平均的なコンピテンシーレベルを測定し、そのレベル保持者の割合
■ サクセションのカバー率	✓ リーダーシップ承継者の数における候補者の数の割合	✓ 重要なポジションが潜在的な後継者によってどの程度カバーされているかを理解し、後継者プールのギャップを予測または克服することに役立つ	✓ サクセションプール人数／リーダーの総数×100
■ 後継準備率	✓ 重要なポジションについて、後継者が「a) 準備できている、b)1-3年以内に準備できる、c)4-5年以内に準備できる」割合	✓ 組織における重要ポジションの承継候補者を特定し、承継者のパイプラインの強さを知るための有力な指標として活用できる	✓ A)即戦力候補者数／重要ポジション候補者数×100

企業活動をタイムリーに企業価値に繋げる経営管理基盤として、意思決定のためのインプット及びアウトプットのデータ／アナリティクス基盤を具備する「ESGデータドリブン経営」が必須です
今後求められる「ESGデータドリブン経営」の輪郭



自社内で実施されている種々の取組みの企業価値への効果を把握することができれば、戦略や実施事項の有効性検証に資する根拠となります

ESGに係る諸活動・マテリアリティの効果検証ニーズ

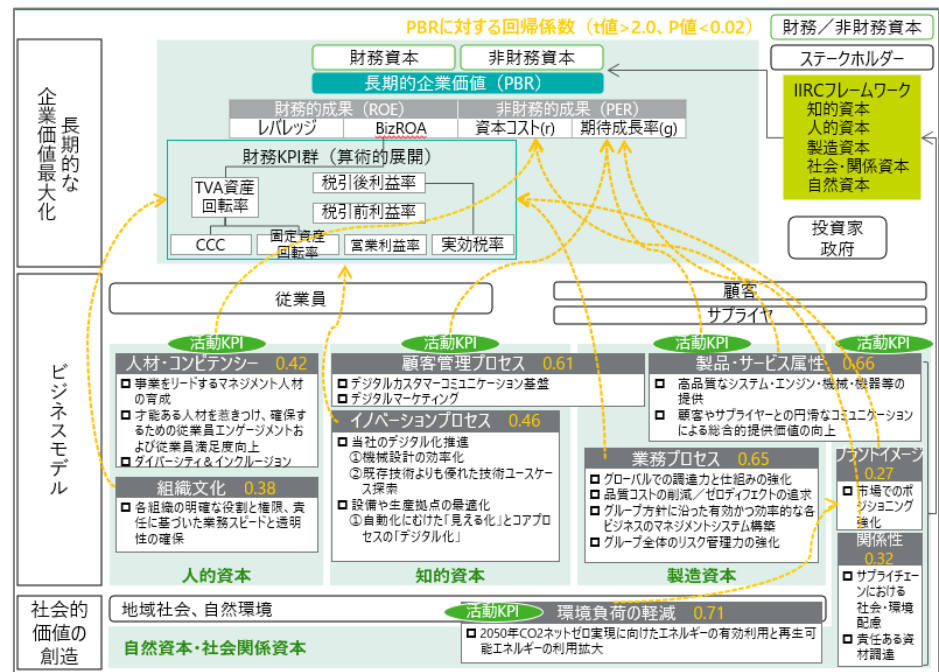


【ESGデータと企業価値の相関分析モデル】

自社内のESGに関する諸活動と企業価値との相関分析は各種事例も出始めています

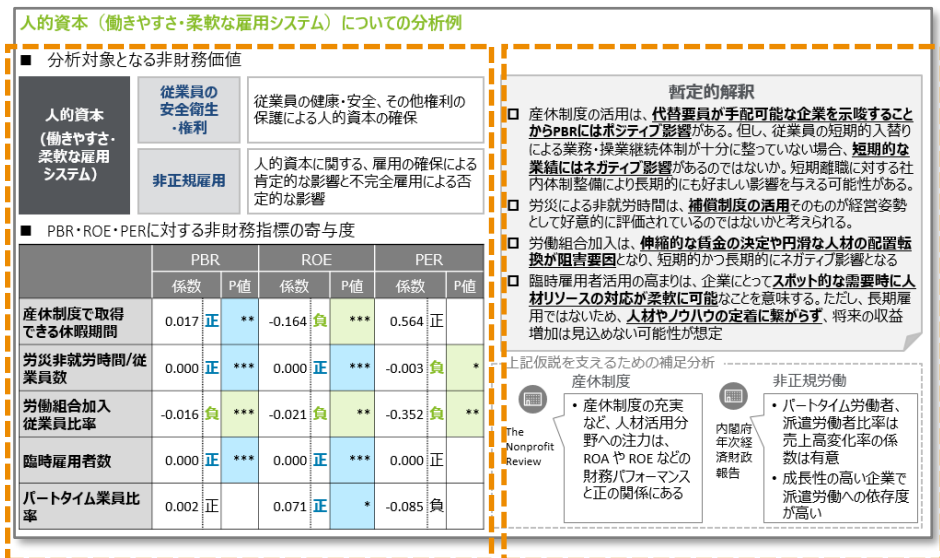
ESGに係る諸活動の効果検証（例）

ルートコース仮説図



企業価値創造（PBR、PER、ROAなど）に導出される非財務項目に至る道筋（ルートコース仮説）を描画

因果推計・回帰係数/戦略・戦術の検証



構築した関係性仮説を外部データに基づき検証
関係性（因果）を各項目と回帰係数を付して分析
できるだけ多くの関係性を発見することでの的を得た定性分析の発射台に

定量分析を起点に、計量経済学的な最新知見を踏まえ戦略・戦術の検証・方向性を議論

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 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 コーポレート ソリューション 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都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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 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、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、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約345,000名のプロフェッショナル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 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す。



IS 669126 / ISO 27001

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited