

strategy&

Part of the PwC network

チーフ・ サステナビリティ・ オフィサー（CSO） のエンパワーメント

信頼と競争力を
維持するカギ



日本語翻訳版刊行にあたり

気候変動、生物多様性、人権などのサステナビリティ課題への対応、ESG情報開示などに対して、ステークホルダーからの要請は強まる一方です。サステナビリティが企業経営、企業価値に大きく影響を及ぼすとの認識が広まり、企業経営におけるサステナビリティの優先順位が高まっています。

そうした中、サステナビリティを専門的に推進する組織体制を強化するため、日本でもChief Sustainability Officer (CSO) を設置する企業が増えています。

サステナビリティをめぐる外部環境、ステークホルダーの要請の急速な変化に先んじて対応するため、変化の兆しを感度良く把握し、企業経営にどう影響するかを鋭く洞察する「サステナビリティ・インテリジェンス機能の強化」が喫緊の課題となっています。CSOは、この機能の司令塔を担う役割として、重要性を増しています。

本質的なサステナビリティ経営、サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) を進める企業のCSOには、サステナビリティの知見だけでなく、経営や事業につなげる能力が求められます。代表的なのは、以下のような能力です。

- 規制・ソフトロー、人々の価値観、テクノロジーといったサステナビリティに重要な影響を及ぼす変数への情報感度
- これら変数を中心としたサステナビリティの動きが経営・事業にどのような意味を持つか理解する力
- 経営・事業の言葉で経営者、事業部門にサステナビリティの変化の重要性を伝える力

では、SXのカギを握るCSOの現状は、どうなっているのでしょうか？

PwCでは、世界のCSOの任命状況、役割、経歴などについて調査を行い、その結果を本レポートにまとめました。

PwCの調査では、CSOという役職を正式に設けている企業は3分の1弱で、役職は設けていても、役割やヒエラルキーから見て、サステナビリティに関わる権限が限定的であるCSOも多いことが分かりました。

しかし、CSOを設置する企業は急増しており、サステナビリティに対するステークホルダーの要請が厳しくなっている消費財セクターでは、50%の企業がアクティブなCSOを設けています。

そして、アクティブなCSOを設けている企業ほど、ESGの評価が高くなっています。地域別で見ると、アジアのCSO設置比率は低く、日本も欧米企業と比べるとかなり低くなっています。また、CSOの4割以上は、組織外からの登用となっており、約5分の1は、サステナビリティ分野と事業分野の両方の経歴を兼ね備えています。

今後、世界的にCSO機能を強化する企業が増えることが調査からも伺えますが、日本企業は、世界の動きに後れを取らないためにも、CSOを中心としたサステナビリティ・インテリジェンス機能を強化する必要があります。また、これからのCSOには、サステナビリティ・インテリジェンスを経営、事業につなげ、SXをドライブするリーダーとしての役割も期待されます。

本レポートが、日本企業がCSOを機能させ、本格的なSXを進めるための有用な情報となれば幸いです。

PwCコンサルティング合同会社
Strategy& パートナー
服部 真

PwC Japanグループ
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス
エグゼクティブリード
坂野 俊哉

目次

はじめに

04

セクション1

ステークホルダーからの圧力増大によるESGの重要性の高まり

06

セクション2

CSOの役割の現状

07

セクション3

CSOの役割に関する主要な動向

09

セクション4

現在のCSOの経歴

14

セクション5

CSOの役割およびESGチームに関する提言

15

セクション6

今後の展望

17

CSO調査の方法

20

はじめに

サステナビリティ（持続可能性）は、かつてはビジネス上の重要な意思決定とは切り離され、安全や評判に関わる企業のリスクを最小化することが主たる課題であった。しかし、それはすでに過去の話である。現在、世界中の企業が、環境・社会・ガバナンス（ESG）の問題をますます重視するようになっている。とはいえ、エグゼクティブの多くは、どのような行動を取るべきか確信が持てないままだ。当社は企業取締役を対象に毎年調査を実施しているが、その最新調査において、リーダーたちは、ESG問題への対応はあまりに複雑で、対処すべき問題もあまりに包括的であるため、どこから手を付ければよいのか分からないと語っている。

そこで、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）の手腕の見せ所である。今回の調査では、CSOの組織内での役割が大きくなってきており、コンプライアンスだけでなく、人事、戦略、さらには財務においても、CSOの意見が価値あるものとなっている状況について調べた。

調査からは主に以下のことが明らかになった。

● 分析した1,640社の約30%がCSOという役職を正式に設けていた

その他にも50%の企業でCSOが任命されていたが、その権限は限定的であった。

● CSOの数は急増している

企業は、2020～2021年に、それ以前の8年間の合計とほぼ同じ数のCSOを任命している。

● CSOが任命されている企業ほど、ESGの実績が優れている

調査では、1,455社について、Refinitiv（金融情報やリスク管理などのサービスを提供する英国企業）のESGスコアをレビューした。ESGスコアがAグレードにランクされる企業は、ほぼ全て（98%）で、サステナビリティに関して少なくとも一定の責任を負うエグゼクティブが任命されていた。

CSOを設けること自体が「特効薬」となるわけではないが、一流のCSOであれば、ESG分野の点と点を結びつけ、サステナビリティ・トランスフォーメーションを一気に加速させて大きな影響をもたらすことができる。今後もESGがビジネスの中心に据えられる中で、CSOの役割は間違いなく高まっていくだろう。本レポートでは、当社が行った調査の結果を分析し、トップクラスのCSOの専門的意見を参考にしながら、CSOの現状について整理するとともに、ESGトランスフォーメーションを加速するESGガバナンス体制の設計について提言する。

“

サステナビリティには、商品・サービスの生産時に生じる環境影響と、商品・サービス自体が社会に及ぼす影響の両方が含まれる。その両方について説明責任を果たす必要があり、どちらか一方をもう一方よりも優先することはできない”

化学製品メーカーのマネージャー

セクション1

ステークホルダーからの圧力増大による ESGの重要性の高まり

環境・社会・ガバナンスに関わる問題は、企業の中核的な戦略・オペレーションにおいて、ほんの小さな役割しかないとかつては考えられていた。しかし現在では、この先のビジネスのあり方をめぐる議論の中心的テーマとなっている。過去10年間にこれほど広く大きな変化がもたらされ、特にこの2、3年間で劇的に加速した主要因は、あらゆるステークホルダーからの期待の高まりである。

各国政府の認識も高まりつつある。グラスゴー（英国）で行われた国連の第26回気候変動枠組条約締約国会議（COP26）の成り行きは、一部のオブザーバーを落胆させたかもしれないが、気候変動との戦いの転換点となった。今や、関係国の大部分がネットゼロ（温室効果ガスの排出量と吸収量を合算でゼロにすること）に向けての道筋を公式に宣言している。今後は法制化が進み、企業は自社の排出量を確認し、ESGの実績を報告し、それらの結果を従来の財務情報と合わせて開示することが求められるようになるだろう。

このような規制の変化を見込んで、投資家はすでに反応しており、投資対象のサステナビリティをますます精査するようになっている。よく言われるように「市場はお金を追いかける」。したがって、今後はESGに関わる問題が極めて重要になる。PwCの「グローバル投資家意識調査2021（2021 Global Investor Survey）」によると、325名の投資専門家の80%近くがESGリスクは投資判断の重要な要素であると考えており、半数近くが、ESG目標を達成できていないと考えられる企業からは資金を引き上げると回答している。

同時に、消費者もまた消費行動を変化させており、より持続可能な製品を求めるようになってきている。48%の消費者がESG全般を気にかけていると回答しているが、ミレニアル世代ではその割合は83%にも達し、若年世代の期待に明白な変化が生じていることが分かる。この先「操業許可（license to operate）」を維持するためにも、企業は持続可能になる必要がある。従業員もまた、自分たちと同じ価値観を持ち、社会や地球の脆弱さを理解する雇用主を探している。従業員を対象としたPwCの2020年Purpose（存在意義）調査によると、2,000人の回答者のうち57%が、より公正な社会を作り出すことが全ての組織の存在意義のひとつでなければならないと回答している。この点、特に若年世代はパーパスを追求している企業で働くことを切望しているため、サステナビリティは人材を惹きつけるという意味でも非常に重要であると言える。

企業は以上のようなステークホルダーの要求を考慮に入れる必要がある。つまり「CSOを任命せよ」ということだ。

セクション2

CSOの役割の現状

ビジネス界はESGによってどのように変わりつつあるのか、そして、企業はこのような変化をどのように管理しているのか——この2つについての理解を深めるため、上場企業1,640社のCSOの役割を調査した。また、CSOという役職を設けている企業の割合、CSOの経歴、組織構造の中でのCSOの位置付けについても調査した。

CSOという役職を正式に設けている企業の割合は3分の1弱（29.8%）。一方、CSOという役職が全くない企業は全体の5分の1であった。調査の結果、CSOという役職を設けているものの、その役割や企業ヒエラルキーにおける地位から見て、サステナビリティに関わる権限が限定的である企業がかなりの数に上がることが明らかになった。例えば、サステナビリティそのものに重点を置くのではなく、企業の社会的責任（CSR）または衛生・安全・環境（HSE）といった役割の中でサステナビリティに取り組む、サステナビリティ・オフィサーなどである。現時点では、取締役会と十分な関わりがあるCSOはごく一握りしかないと思われる。CSOの約半数は、組織構造の中で経営幹部レベルよりも2階級以上下位に位置付けられており、サステナビリティ・トランスフォーメーションを牽引するだけの影響力はない。そこで、本レポートでは、権限が限定的であることを表すため、これらのエグゼクティブやマネージャーを「CSOライト（CSO light）」と分類した。

このような分類に基づくと、約半数の企業のCSOは、限定的な権限しか負託されていない。CSOという役職を正式に設けている割合が最も高いのは、消費財セクターに属する企業である（50%、次ページの図表2参照）。例えば、食品セクターやアパレルセクターにおいては、メディアやソーシャルメディアでサステナビリティの問題に焦点が当たっていることを踏まえると、驚くにはあたらないだろう。

化学セクターや石油・ガスセクターの企業も、CSOという役職を正式に設けている割合が高い。これらのセクターの事業に対し、投資家や規制者、政府、メディア、NGOなどが、いかに厳しくESGを精査しているかが分かる。CSOという役職を正式に設けている割合が最も低いのは、エンジニアリングセクターやeコマースセクターであった。

そうしたCSOの専門能力の差に変化が起きようとしている。2020年および2021年、全世界で任命されたCSOの数が2019年から際立って増加した。このような傾向は、気候変動や人種・ジェンダー平等といった問題が投資家やCEOの意思決定に影響を及ぼし始めた2017年にはもう始まっていた。コロナ禍によって、そうした傾向に拍車がかかり、企業は将来のESG課題に向けた準備をスタート。新規雇用や社内での昇進を通してサステナビリティに関する専門知識を構築している。

30%

強力な権限が
与えられている
CSOの全体的
割合

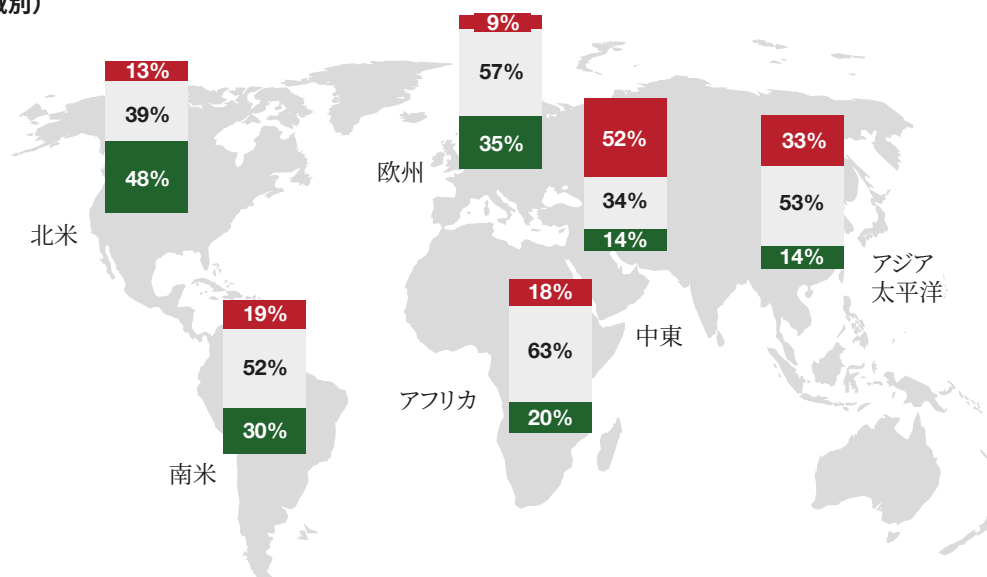
414 社がCSOを任命

394 社がCSOを任命

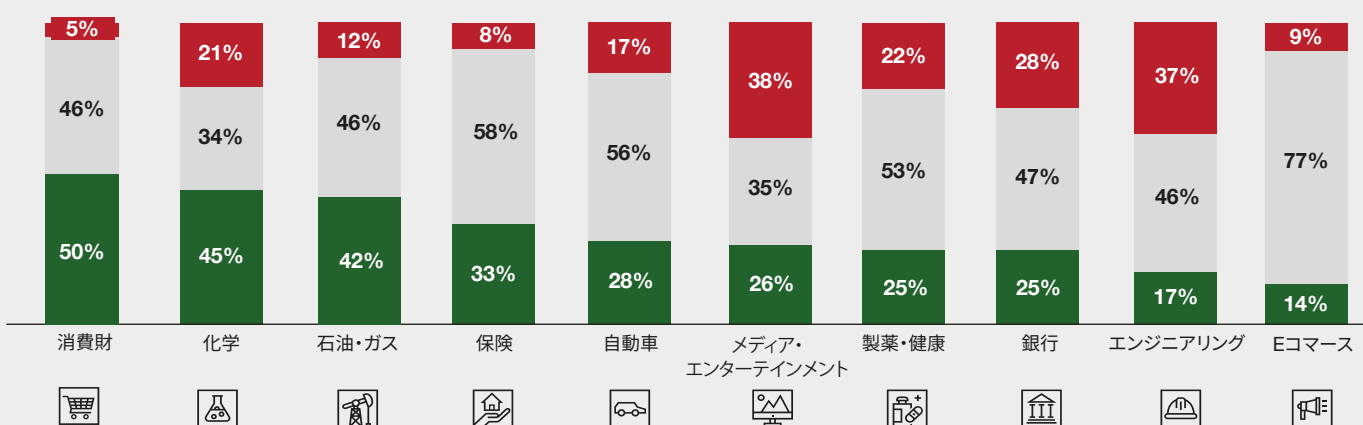
2011

2019 2020 2021

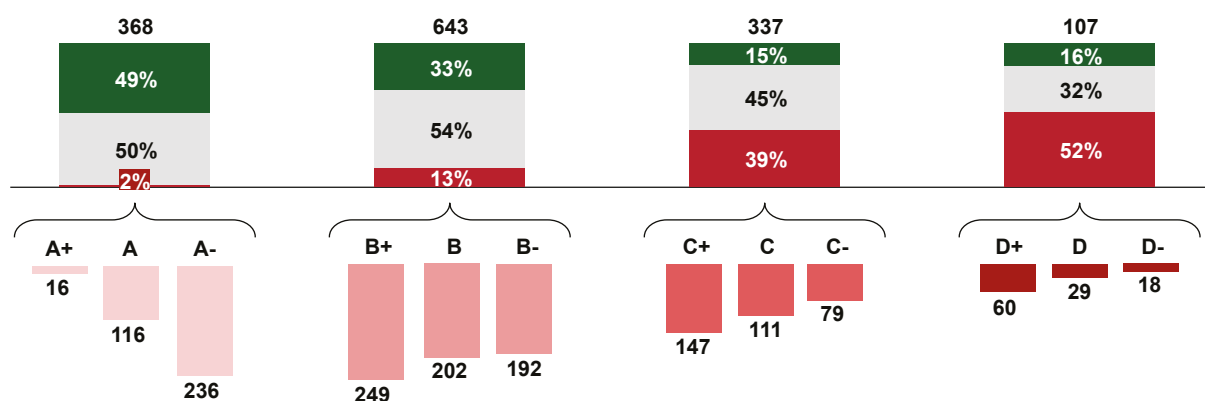
図表1
CSOの割合（地域別）



図表2
CSOの割合（業種別）



図表3
ESGスコア別CSOの任命状況・役割



出所：Refinitiv、Strategy&による調査

CSOがない ライトCSO アクティブCSO

セクション3

CSOの役割に関する主要な動向

企業が雇用するCSO数が増加していること、そして、その影響力や重要性が高まっていることは、調査結果より明らかである。では、こうしたサステナビリティの専門知識は、組織の中にどのように組み込まれているのだろうか。

ビジネスにおけるこのような変化をよく理解するため、全世界のCSOを対象に一連の定性的なヒアリングを実施し、多くの業種で抜本的な変革が進む中、CSOの役割や責任がどのように変化・進化しているのかを探った。以下、何がCSOの役割の進化を方向付けているのか、その主要動向について、CSOたちが語ったことを取りまとめる。

バックオフィスのコンプライアンスからビジネスの中核まで

かつては、サステナビリティを衛生・安全もしくはPR・広報の問題だと捉える企業が多かった。ESGへの対応は、ビジネス上の主要な意思決定者から切り離されており、企業戦略に影響を与えることはほとんどなかった。

ステークホルダーによる期待の高まりを受け、各組織は、抜本的な変革が進む世界において自分たちは何を目指すのかを検討し始めており、今後の指針となるブランドのパーパスを確立しようとしている。このようなプロセスを促すために、現代のCSOは、ビジネスのあらゆる部分で何が起きているのかを深く理解する必要がある。また、組織のほぼ全ての部署と連絡を取り合うので、協力関係やネットワークを構築できる能力が必要になる。このことは、10人中8人以上のCSOがCEOまたは取締役会に報告すると回答していることから、組織体制にも反映されている。COOやCFOなど、特定のエグゼクティブに直接報告しているCSOはごくわずかである。

今日のCSOは、全てのESG課題の相関性を理解できなければならない。なぜなら、組織体制を見直す際のあらゆる側面に関わるからだ。CSOは、このような複雑さに対処し、点と点を結びつけることができる能力を備えていなければならない。さまざまな情報を総合的に捉え、その上で優先順位を決定し、状況の全体像に圧倒されてしまうことなく現実的な対応策を見出すことができないとなければならない。



チーフ・サステナビリティ・オフィサーは、組織に影響を及ぼすリスクと機会の両方に絶えず目を光らせている。CSOとして、効果的にその役割を果たすために、さまざまな角度から組織を見直す必要がある”

Dr. Peter Gassmann, Strategy&

ESGを取締役会や経営陣の重要課題にする

CSOを取締役会に加えたり、CEOや他の取締役役に直接報告させたりすることは、絶えず変化するESG問題に対する経営陣の教育やスキルアップに役立つ。また、そうすることによってCSOの権限が高まり、CSOが戦略やオペレーションに影響を及ぼして、ビジネスや社会に真の価値をもたらすことができるようになる。

調査の結果、取締役会と十分な関わりがあるCSOは、現在ごく一握りしかないと思われる。CSOの約半数は、組織構造の中で経営幹部レベルよりも2階級以上下位に位置付けられているからである。しかし、こうした状況は改善しつつある。2016年においては、経営幹部の一角に位置付けられるCSOは、わずか9%に過ぎなかった。この割合は、2021年には28%と、2016年の3倍を上回っている。

今日のCSOは、サステナビリティ・トランスフォーメーションを身近なものとして分かりやすく説明し、変革への取り組みに必要なステップを組織内外に向けて説得する役割を担う。ただし、このプロセスは、まず企業のリーダーシップレベルから始める必要があり、変革には欠かせない。その理由は、以下に述べるとおりである。

ESGを組織全体に組み込む

サステナビリティに対する組織の意識が高まるにつれて、CSOの役割も進化する。現在までは、大半の企業がESGへの取り組みに着手したばかりであったため、サステナビリティの課題や考える解決策に関する専門知識が組織内にほとんどなかった。

企業が自社の戦略・オペレーションにサステナビリティを取り入れると、ESGに関する専門知識が組織全体に広がっていくはずである。CSOとそのチームは、サステナビリティの専門家として、持続可能なビジネスに関する社員のスキルアップを主導していく必要がある。またCSOは、ネットワーキングやアドボカシーにおいても重要な役割を果たす。つまり、業界内の提携に関わったり、サステナビリティ・トランスフォーメーションを支援してくれる外部協力者を探したりするのである。

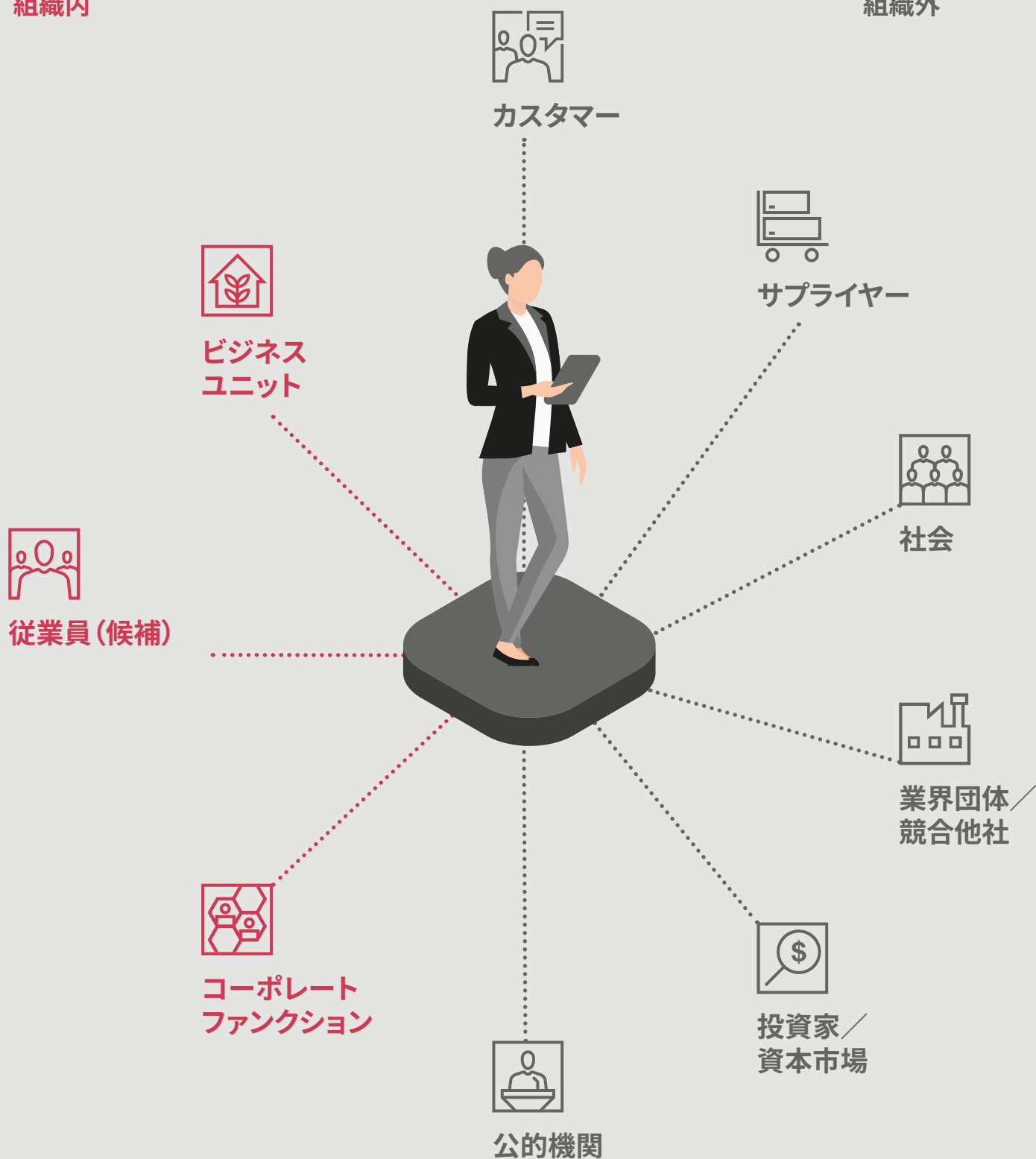
“CSOが特に早い段階で重視すべきは、サステナビリティがいかにビジネスに役立つかを明確にすることである。『ビジネスかサステナビリティか』ではなく、『ビジネスもサステナビリティも』なのだ。そのことへの理解を醸成し、サステナビリティが価値の向上に結びつくという認識を確立することが、決定的に重要である。また、いかにしてサステナビリティと自社のブランドストーリーとを結びつけ、ストーリーの強化を図るかという点にも取り組む必要がある。サステナビリティ自体は差別化要因ではない。そのため、独自のサステナビリティのストーリーを生み出す必要がある”

世界的なファッション企業の サステナビリティマネージャー

CSOとそのステークホルダー

組織内

組織外



組織内のステークホルダー

ビジネスユニット

- 啓発・情報交換：ESGの動向、組織外のステークホルダー（特にカスタマー）の関心事
- 業界の変化やESG戦略への影響に関する議論

従業員（候補）

- 現在のサステナビリティ戦略に足りない部分を特定し、これに対処：サステナビリティは「あったらいいね」という種類のものではなく、雇用主にとって必須要件になりつつあるとの視点で、ESGへの取り組みを紹介

コーポレート ファンクション

- 調達：ESG影響評価を支援
- 法務：規制状況および自社への影響に関する情報交換
- コーポレートコミュニケーション：組織外のステークホルダーに関する情報提供／交換（特にアドボカシーグループ）
- 財務：ESG関連コストの価格・会計への組み入れ：財務報告およびESGリスクの報告の支援
- 戦略：ESGの観点から製品／サービスを見直し
- 営業：カスタマーの選好に関する情報交換

組織外のステークホルダー

カスタマー

- 自社の持続可能な製品／サービスおよび関連コスト／メリットの提示
- 情報交換：
 - サステナビリティなど、製品の特徴に関する消費者選好
 - 製品／サービスの利用事例（持続可能な代替品の開発が目標）
 - 既存製品およびその改良可能性に関する情報

サプライヤー

- 投入製品の環境フットプリントおよびその削減可能性に関する情報交換

社会

- 社会における懸念や困難な課題に関する情報交換

業界団体／競合他社

- 業界におけるESGの動向に関する情報交換
- ESG標準の策定・調整により持続可能な調達・生産を促進

投資家／資本市場

- ESG関連リスクおよび軽減策に関する情報
- 自社事業の炭素強度（スコープ1／2／3）に関する概要および削減ロードマップ

公的機関 （規制者を含む）

- 環境フットプリント、ESG関連リスク、軽減策に関する情報、ならびに気候変動シナリオの分析
- ESG関連の法規制に関する情報交換；検討中のESG関連法に関する情報

ESG報告の重要性の高まり

企業報告のあり方は急速に変化しつつある。その理由はシンプルで、ESGに関する投資家の期待が高まる一方で、企業は自社の進捗を示したいと考えているからである。自分たちがESGの諸問題にいかに対処しているのかを開示しない企業は、やがて資金の調達や保険への加入が難しくなり（サプライチェーンリスクや評判リスクがあると見なされるため）、「操業許可（license to operate）」を維持しづらくなるだろう。というのも、各国政府はサステナビリティに関する約束を具体化し、法制化を進めていくからだ。

企業に対し、ESG報告を行い、その結果を従来の財務情報開示に組み入れるよう求める圧力は、高まる一方である。COP26において、IFRS財団（International Financial Reporting Standards Foundation）は、国際サステナビリティ基準審議会（International Sustainability Standards Board：ISSB）の新設を発表した。その任務は、投資家の情報ニーズを満たし、公共の利益に資する、包括的で質の高いサステナビリティ開示基準を策定することである。その少し前には欧州連合が、財務報告と非財務報告の調整を図るため、独自の企業サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive：CSRD）を発表している。

CSOは今後、CFOがESGの影響および価値を理解、評価、定量化、報告する上で、それを支援する中心的な役割を果たすだろう。その結果、CSOは組織の意思決定および戦略に携わる中枢グループへの関与を深めることになる。



セクション4

現在のCSOの経歴

ESGが組織のあらゆる部分に影響を及ぼし始めるにつれて、CSOは重大な課題を検討しなければならない。つまり、バリューチェーンの各部や各ステークホルダーが抱く期待はそれぞれに異なり、しかも新しいものへ変化していくというのに、どうやってサステナビリティというアジェンダを全体としてひとつにまとめればよいのか、という課題である。

これに対処するためには、イノベーション、リスク軽減、サステナビリティ、ビジネス上の課題のバランスを取ることができる、多様なスキルと専門知識を合わせ持っている必要がある。また、ESGトランスフォーメーションによって、どれほど多くの部署が影響を受けるかを考え合わせると、CSOは組織への変化の導入に熟達していなければならない。

現代のCSOたちには、複雑さが増しているその役割に対応できるだけの備えがあるのかを理解するため、実際にCSOの地位に就いている160人以上の経歴を調査し（19ページの図表6参照）、これまでの経験や資質を評価した。その結果、3分の1以上が、社内の既存のサステナビリティ部門または社外のサステナビリティ関連組織から抜擢されてCSOの地位に就いていることが分かった。約30%は、戦略関連の経歴（コンサルティングまたは戦略部門）があるか、社内の事業分野または支援機能での経験を積んでいた。また、調査したCSOの約5分の1は、サステナビリティ分野と事業分野の両方の経歴を兼ね備えており、この2つの分野の経験を合わせ持つことがCSOにとって重要であることを示している。それ以外の法務、広報、コーポレート・シチズンシップ、投資管理などの経歴を持つCSOは、15%強であった。

どんな経歴を有していても、現代のCSOに求められるものは、コンプライアンス対応や、かつては非財務事項と見なされていたものの報告という従来の役割を超えている。ESGがビジネス戦略の中心に組み入れられるようになっているため、CSOには、その変化を先導できる幅広いスキルセットが求められている。

第一に、CSOには、ビジネスに対する深い理解が必要である。特に、サステナビリティと収益性が、どのような相補関係あるいは相反関係にあるのかを理解していなければならない。そのためには、自社の業種に關係するサステナビリティ実践の知識や、戦略的展望が求められる。後者は、ふたつの面で極めて重要である。ポートフォリオレベルでは、CSOはESG問題相互の関連性を理解し、その複雑さに対処し、点と点を結びつける必要がある。そのためには、さまざまな情報を総合的に捉え、その上で取り組みの優先順位を決定し、状況の全体像に圧倒されてしまうことなく、具体的な方策を組み立てなければならない。また、テクニカルレベルでは、業界全体の変化を捉え、それに伴う新製品・サービスなどの価値創出の機会を見出さなければならない。

最後に、ESGトランスフォーメーションでは、CSOが組織に変化を導入する中心的役割を果たすことになる。その際、ESGトランスフォーメーションの影響は、提供する製品・サービスだけでなく、従業員の働き方にも及ぶ。したがってCSOは、組織の全部署がトランスフォーメーションに賛同し、変革に伴う責任を自ら積極的に担うようにする必要がある。このためには、人の話をよく聞き、部署間のトレードオフや複雑な関係を理解するスキルに加えて、共通の理解や目標の共有に到達できるよう、自分がコントロールできる範囲外のステークホルダーにも影響を及ぼす能力が必要になる。

上記のような非常に多くのスキルを兼ね備えた人材はめったにいない。よって組織は、次のふたつの選択肢のいずれかを選ぶことになる。ひとつは、サステナビリティの専門家であるが、ゼネラリスト的／戦略的な考え方も身につけている人材を招き入れ、CEO（または他の経営幹部レベル）に報告させることである。もうひとつは逆に、シニアマネージャー（経営幹部レベルなど）を雇い入れ、組織内のサステナビリティ専門家の誰かにサポートさせることである。

セクション5

CSOの役割およびESGチームに関する提言

サステナビリティチームの運営モデルは、ESGに関する組織全体の能力レベルと、より広範な業界および国の状況に概ね左右される。通常、企業がESGトランスフォーメーションへの取り組みを始めるにあたっては、CSOとそのチームは、サステナビリティの専門家として組織全体を啓発する必要がある。この時点では、中央集権的なESGチームが望ましい。

このような運営モデルは、組織がESGのトピックに精通してきたら調整する必要がある。ESGに関して、すぐに達成できる初期の目標が一通りクリアできた後、その先にサステナビリティを進めるためには、日々の事業運営を深く知り、事業に近いところにいなければならない。この段階になると、ESGトランスフォーメーションの役割を個々のビジネスユニットに委ねたほうがうまくいく場合が多い。しかし、だからといって、中央のESGチームが重要でなくなるわけではない。彼らは引き続き、戦略レベルで付加価値を生み出す。競争圧力やオペレーション上の課題が絶えないため、各ビジネスユニットは視野を広げて課題や機会を抽出するだけの時間がないことが多い。

“

ビジネスユニットは、当然ではあるが、今現在の事業遂行に集中せざるを得ないため、将来のことを考える余裕がない。その意味で、中央のサステナビリティチームは常に各ビジネスの一、二歩先を進んでおり、それは健全なことだ。その差が生み出す緊張があるからこそ、各ビジネスは安全地帯から抜け出すことができる”

スペシャリティケミカル企業の
サステナビリティエグゼクティブ

CSOの報告先

ESGの重要性は高まっており、今では、CEOや取締役会の優先課題として取り上げられるほどである。CSOは、真に効果を発揮しようとするれば、取締役会に直接アクセスできなければならない。そのためには、CSOを取締役に任命するか、ESG戦略を推進し、その戦略に影響を及ぼす取締役役にCSOが直接報告するようにすればよい。CSOを取締役レベルに任命すれば、その会社にとって、サステナビリティは財務や人事などと同じくらい重要なものであるというメッセージを発することにもなる。

経営陣による強力な支持を示すことには、別な意味もある。つまり、サステナビリティへの取り組みは「勝利への道筋」であることを組織全体に知らしめることになる。ESGが企業内のあらゆる部署に影響を及ぼすことを踏まえると、経営のトップが自ら、サステナビリティ・トランスフォーメーションがもたらすプラス効果を強調することは、持続可能な製品・サービスを開発する上で不可欠である。また、経営トップが支持を示すことは、サステナビリティはビジネスの成功にとって重要ではなく、むしろ収益性への足かせとなりうるという、長年信じられ、染みついてきた考え方を打破する上でも役立つ。

CSOを経営幹部レベルに据えたからと言って「問題が全て解決」するわけではないが、「一段違うレベルから説得する」ことができる。さらに、取締役会にCSOを加えれば、強力なメッセージを発することにもなる。「グローバル投資家意識調査」によると、投資家の3分の2が、経営幹部の中にESG責任者がいれば、その企業のESGリスク管理に対する信頼が増すと回答している。加えて、ESGの重要性を強調することは、人材を惹きつけ、引き止める手段にもなる。

“

ESGをめぐる、明確かつインパクトベースのストーリーがあると、人材を惹きつけ、繋ぎ止める上で役立つことが分かっている。ただし、言行を一致させ、サステナビリティ戦略を行動で裏付ければ、の話である”

Emma Cox、PwC英国

セクション6

今後の展望

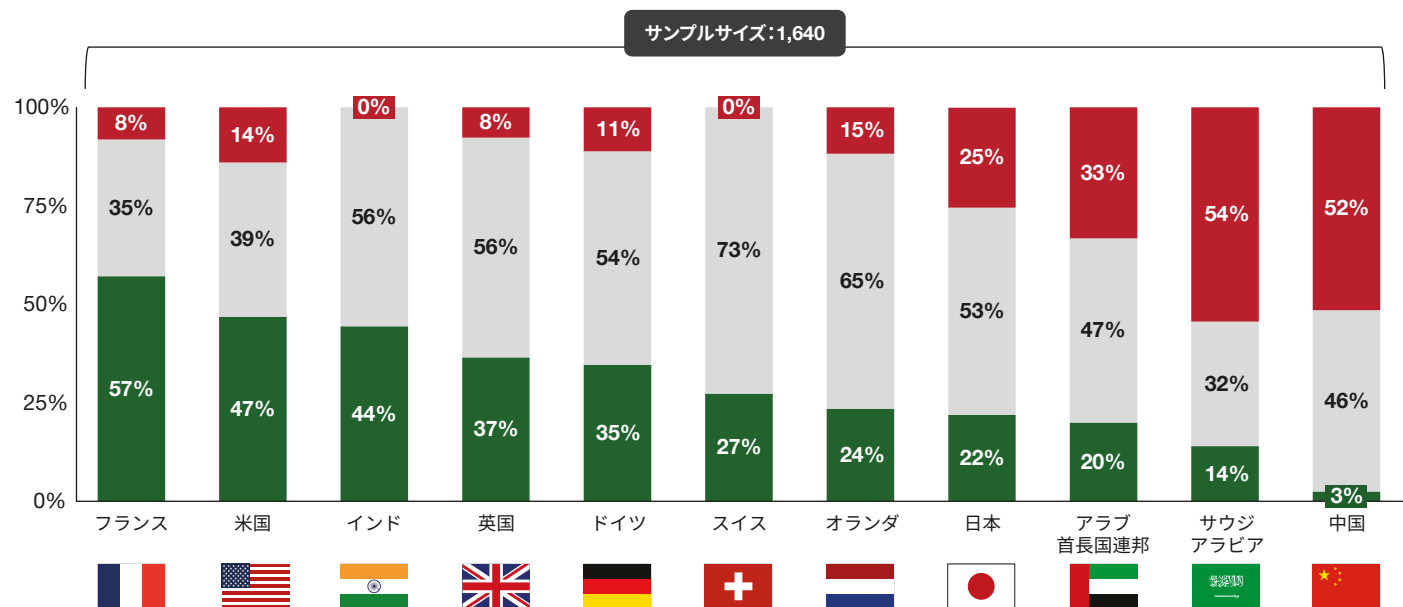
現在、CSOが率いるサステナビリティチームの多くは、知見や知識の共有を通じて、社内のサステナビリティを高めるよう後押ししている。しかし、組織内の抵抗が弱まり、ESGが全ての部署に影響を及ぼし始めるにつれて、他の部署や他のエグゼクティブも、それぞれにサステナビリティに関する専門知識を蓄えるようになる。そうすると、中央のESGチームやCSOの役割も変化し、その仕事の一部が他の部署と重複する可能性も出てくる。しかし、そのような状態に至るには、まだ道のりは長い。ESGがビジネス上の全ての意思決定に組み込まれ、CSOが自らの任務の成功によって不要になるまでには、まだ時間がかかる。その間に何回もCOPが開催され、さらに何人ものCSOが任命されるだろう。



CSOに関する追加の図表（1／2）

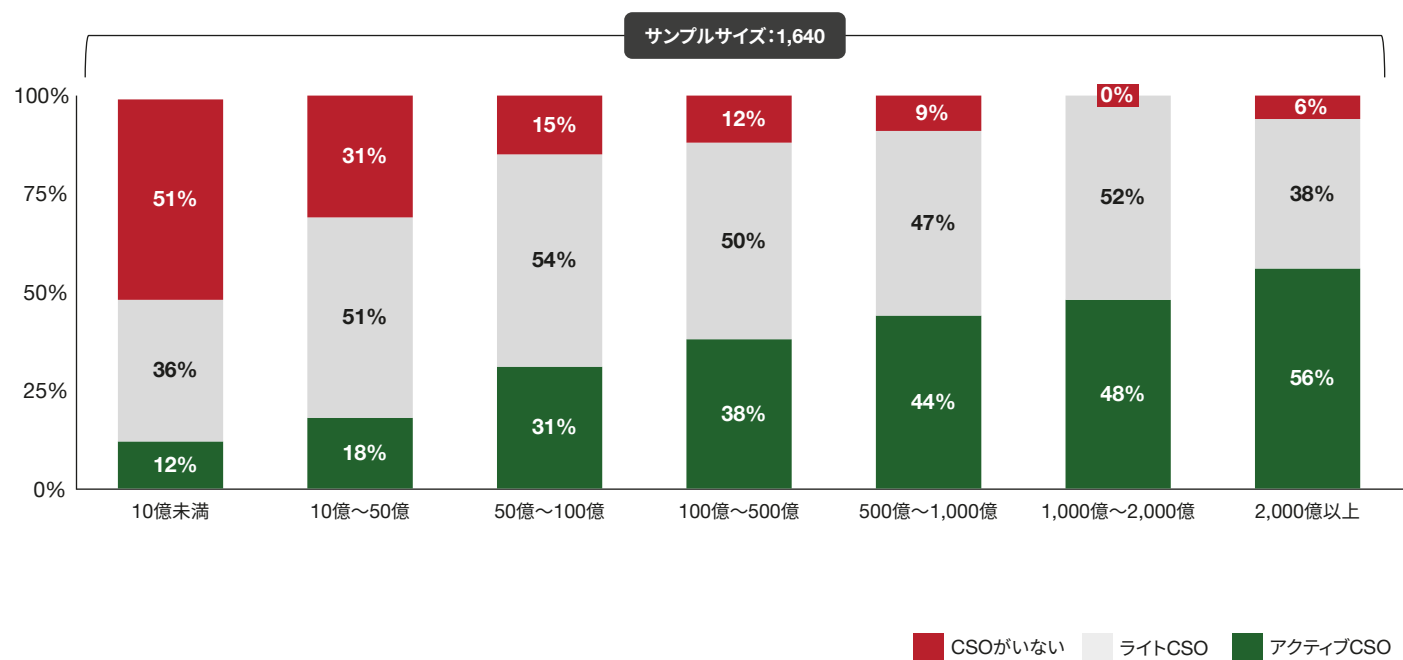
図表4

CSOの割合（国別）



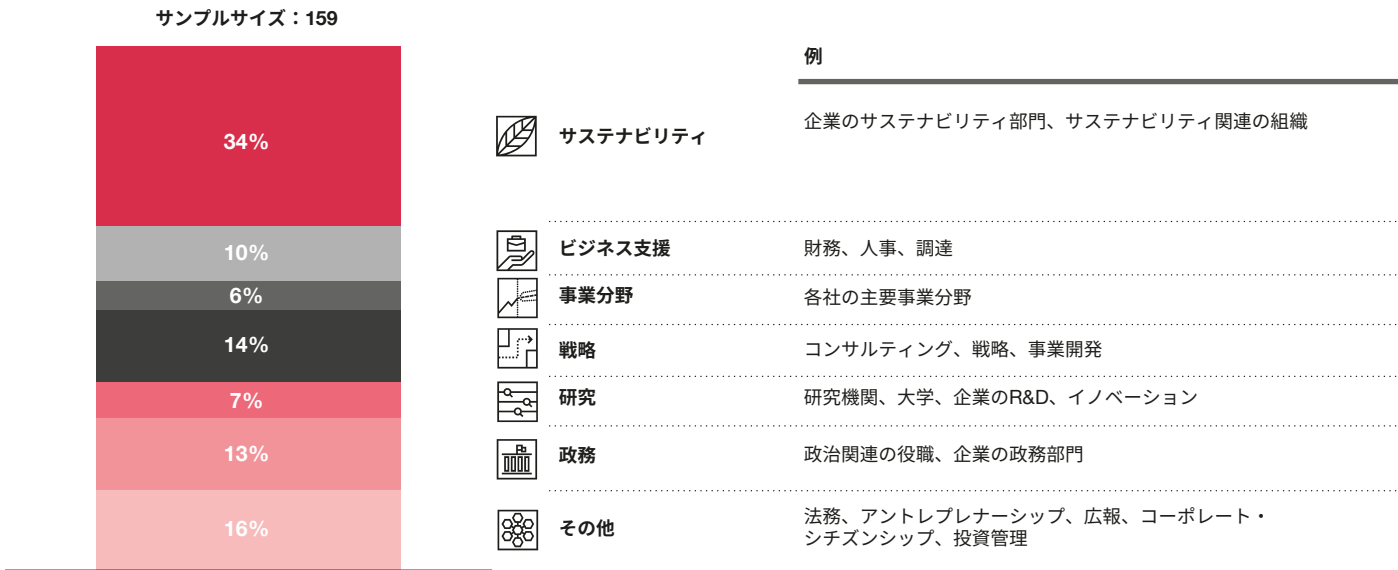
図表5

CSOの割合（企業収益別、米ドル）

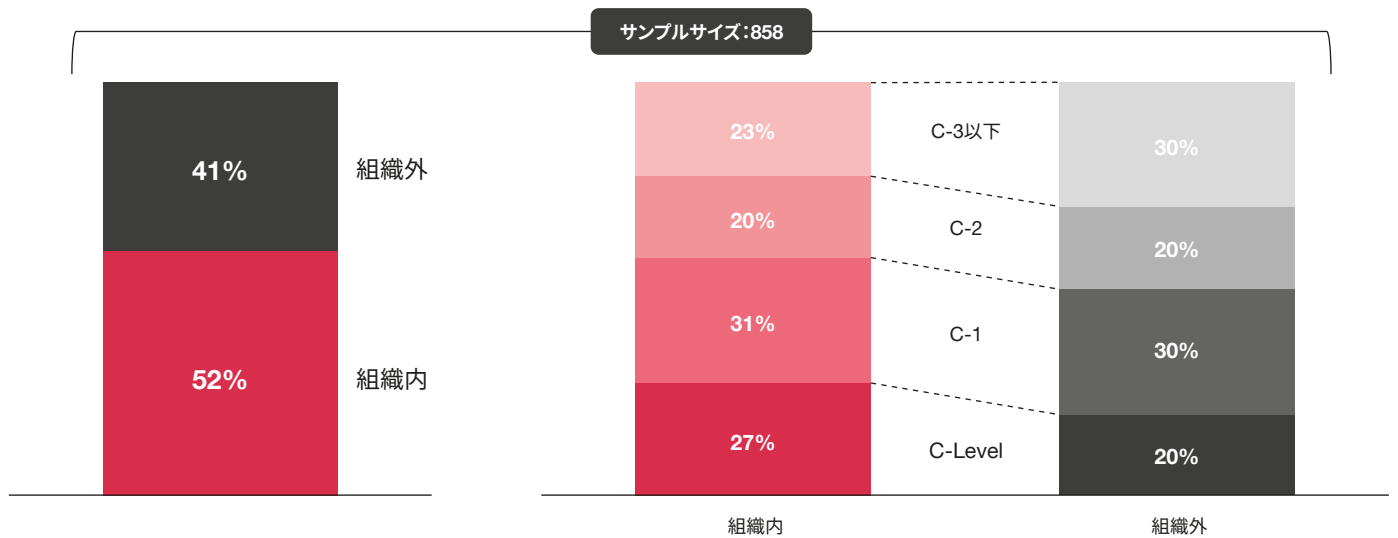


CSOに関する追加の図表（2／2）

図表6
CSOの経歴（カテゴリー別）



図表7
CSOの雇用状況



CSO調査の方法

CSO調査は、CSOの任命状況の確認、広範な企業調査、エグゼクティブに対する詳細なヒアリングに基づいている。

まず、英語の報道や会社発表を調査し、2011年以降に任命された全世界のCSOの追跡を行った。その分析結果に基づいて、1年当たりのCSO任命数を出し、特定されたCSOについて追加調査を実施した。特に、現在の雇用主（雇用主が変わっている場合）、各人の職歴・学歴、CSOが連携している企業内の部署（財務、調達、取締役会など）について調べた。以上の方法によって、150人以上のCSOを特定し、カテゴリー化することができた。

また、CSOの過去の経験を明らかにするため、以下の11のカテゴリーを設けた。

戦略	事業開発、戦略、コンサルティング
マーケティング／広報	マーケティング、広報
シチズンシップ	CSR、コーポレート・シチズンシップ、NGO
ビジネス支援	財務、人事、調達
法務	法律事務所、法務部
サステナビリティ	企業のサステナビリティ部門、サステナビリティ関連の組織
研究	研究機関、大学、企業のR&D、イノベーション
投資	資金管理、資産管理
アントレプレナーシップ	アントレプレナー、創業者、スタートアップ、インキュベーター、アクセラレーター
事業分野	各社の主要事業分野の業務（例：自動車メーカーでのSUV販売など）
政務	政治関連の役職、政務部門

中には、サステナビリティと戦略など、複数の経歴を持つCSOもいる。その場合、その全ての経歴を分析に含めたため、1人のCSOが複数回（1経歴につき1回）数えられている可能性がある。したがって、表示されているパーセンテージは、それぞれの経歴の相対的割合である。

企業がサステナビリティをどの程度理解し、その関連課題にどの程度取り組んでいるのかを評価するため、全世界の1,600社のCSOについて調査を実施した。取り上げたサンプルは、主として世界の最大手企業（時価総額に基づく）である。また、サンプルが各地域を十分に代表するものになるよう、いくつかの地域（中東、ドイツ、オランダなど）については、さらに調査対象を広げた。全体として、アフリカ、アジア太平洋、欧州、中東、北米、南米の62カ国をカバーした。地域別の国名は下記のとおりである。

アフリカ	ケニア、ナイジェリア、南アフリカ
アジア太平洋	オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、日本、カザフスタン、マカオ、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、韓国、シンガポール、台湾、タイ、ベトナム
欧州	オーストリア、ベルギー、キプロス、チェコ共和国、デンマーク、フィンランド、ドイツ、フランス、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ルクセンブルク、モナコ、オランダ、ノルウェー、ポーランド、ポルトガル、ロシア、スペイン、スウェーデン、スイス、トルコ、英国
中東	バーレーン、エジプト、ヨルダン、クウェート、レバノン、モロッコ、カタール、サウジアラビア、アラブ首長国連邦
北米	バミューダ、カナダ、メキシコ、米国
南米	アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、ペルー、ウルグアイ

最初に、サンプルに含まれる各企業について、CSO、またはそれと同等の役職があるかどうかを調べた。この初期調査の結果、CSOという役職を設けているものの、その役割や企業ヒエラルキーにおける地位から見て、サステナビリティに関わる権限が限定的である企業がかなりの数に上がることが明らかになった。これらは、サステナビリティそのものに重点を置くのではなく、企業の社会的責任（CSR）または衛生・安全・環境（HSE）といった役割の中でサステナビリティに取り組むエグゼクティブである。その他に、経営幹部レベルよりも2階級以上下位に位置付けられているため、サステナビリティ・トランスフォーメーションに及ぼす影響が極めて小さいCSOというケースもあった。本レポートでは、権限が限定的であることを表すため、これらを「CSOライト」と分類した。

CSO	適切なESGポートフォリオを有し、トップエグゼクティブとの関わりがあるCSO
CSOライト	以下のいずれかに基づき、権限が限定的なCSO • ヒエラルキー（階層）：C-2以下、すなわち経営幹部レベルよりも2階級以上下位 • ポートフォリオ：中核的なビジネスおよび戦略への影響力をほとんど持たない（企業の社会的責任、衛生・安全・環境などを監督）

CSO自身に関する調査は、公表されているその他の情報源（各企業のホームページまたは年次／サステナビリティ報告書、規制に基づく提出書類など）や、信頼性の高い報道記事（Fortune、CNBC、CNN、Reuters、Forbes、Bloomberg）によった。また、有料データベース（Factiva、Crunchbase、Tracxn）やLinkedInの情報も用いた。

企業が類似の役割を担っている者に対してチーフ・サステナビリティ・オフィサー以外の役職名を用いている場合があるため、調査の範囲を広げ、VP of health, safety and the environmentやdirector of corporate social responsibilityなどの役職名も調査対象とした。

特定されたサステナビリティ・オフィサーごとに、公表されている場合は、氏名、性別、役職名、勤続年月、組織体制、階層レベルといった情報を収集・整理した。CSOの分析において用いた他の基準としては、職務レベル、性別、雇用時期、CSOが連携している企業内の部署、経歴／職歴、業種、企業規模（従業員数、収益）、企業の本社がある国／地域などが挙げられる。

上記に加えて、CSO、または組織内でサステナビリティに関する責任を負う、さまざまなマネージャーに対してヒアリングを行った。

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ

www.pwc.com/jp/ja/contact.html



服部 真

PwCコンサルティング合同会社
Strategy& パートナー

坂野 俊哉

PwC Japanグループ
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス
エグゼクティブリード

磯貝 友紀

PwC Japanグループ
サステナビリティ・センター・オブ・エクセレンス
リード

執筆者紹介

Dr. Peter Gassmannは、Strategy&のパートナー、グローバルStrategy&リーダーであり、PwCのグローバルESGリーダーを務める。

Emma Coxは、PwC英国のパートナーでロンドンを拠点とする。PwC英国のグローバル・クライメート・リーダーでもある。

Robert Bischofは、Strategy&のパートナーでミュンヘンを拠点とする。Strategy&欧州のESGリーダーでもある。

Ruirui Zong-Rüheは、Strategy&のディレクターでデュッセルドルフを拠点とする。欧州の化学／エネルギー／ユーティリティ部門のメンバーでもある。

Aurelien Vincentは、Strategy&のパートナーでドバイを拠点とする。中東の金融サービス部門のメンバーでもある。

Dr. Yahya Anoutiは、Strategy&のパートナーでドバイを拠点とする。中東の化学／エネルギー／ユーティリティ部門のメンバーでもある。

Bridget Jacksonは、PwC英国のディレクターでロンドンを拠点とする。2010年より、PwC英国のチーフ・サステナビリティ・オフィサーも務めている。

Dima Sayessは、Strategy&のパートナーでドバイを拠点とする。中東のStrategy&のシンクタンクIdeation Centerの責任者でもある。

Samer Al Chikhaniは、Strategy&のディレクターでドバイを拠点とする。中東の公共部門のメンバーでもある。

Jeroen Crijnsは、Strategy&のパートナーでアムステルダムを拠点とする。オランダのStrategy&の金融サービス部門の責任者でもある。

Wineke Haagsmaは、PwCオランダのディレクターでアムステルダムを拠点とする。サステナビリティの担当ディレクターでもある。

Agnieszka Jankovic-Zelaznaは、PwCポーランドのシニアマネージャーでワルシャワを拠点とする。中東欧のESGアシュアランスチームのメンバーでもある。

Meike Heggeは、Strategy&欧州のブランド、マーケティングおよびソートリーダーシップを統括する。Strategy&社内のESG活動の責任者でもある。

Thomas Hocksは、Strategy&欧州のシニアエコノミストおよびソート・リーダーシップ・アドバイザーである。

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズに的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界156カ国に及ぶグローバルネットワークに295,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

Strategy&

Strategy&は、他にはないポジションから、クライアントにとって最適な将来を実現するための支援を行う、グローバルな戦略コンサルティングチームです。そのポジションは他社にはない差別化の上に成り立っており、支援内容はクライアントのニーズに応じたテ일러メイドなものです。PwCの一員として、私たちは日々、成長の中核である、勝つための仕組みを提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合させ、クライアントが、これまで以上に変革力に富み、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナル・サービスにおいて唯一の大規模な戦略コンサルティング部門であるStrategy&は、クライアントが目指すべき方向を示し、最適な方法を選択し、実現させる方法を提示すべく、戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供しています。

その結果は、可能性を最大化するために強力だけでなく、効果的に実現できるような実践的アプローチであり、信頼性の高い戦略プロセスです。今日の変革が明日の成果を再定義するような戦略です。ビジョンを現実のものへと作り上げる戦略です。“It’s strategy, made real.” 戦略が現実のものになるのです。

www.strategyand.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年に発行した『Empowered Chief Sustainability Officers』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。
<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report.html>

オリジナル（英語版）はこちらをご覧ください。
<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/empowered-chief-sustainability-officers.html>

日本語版発刊年月：2022年7月



最新情報を常に把握しよう。－
最新のStrategy&のインサイト
や業界動向は、こちらをご覧ください。

