

strategy&

Part of the PwC network

ESGトランス フォーメーション の推進を支える 新たな組織体制

強い影響力を発揮する
チーフ・サステナビリティ・
オフィサー (CSO) の役割



日本語翻訳版刊行にあたり

気候変動、生物多様性、人権などへの対応が、企業の価値に大きく影響を及ぼすとの認識が広まり、サステナビリティへの対応は企業経営にとって極めて重要な課題となりました。そのような環境下で、これまで以上に注目の高まっている役割がチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）です。

Strategy&が2022年にグローバルで行った調査では、CSOのポストを新設する企業が急増していることが明らかになりました。日本企業においても、すでにサステナビリティ関連の取り組みは社会貢献に限られるものではなく、取締役も関与すべき重要な経営課題となっています。しかし、国別のCSOの設置割合では、フランス（57%）や米国（47%）に比べ、日本は22%と低水準にとどまりました。本レポートの調査対象であるドイツ（35%）と比較しても、日本の取り組みは後れています。

では、CSOの設置が進んでいる欧州企業では、CSOにどのような役割や責任が求められているのでしょうか。その実態を分析するために、ドイツ、オーストリア、スイスの3カ国の上場企業を対象にStrategy&が調査した内容をまとめたのが本レポートです。特にCSOのレポートラインと組織構造における位置付けに着目し、CSOの5つのアーキタイプ（元型）を下記のように定義しています。

1. CEOによるCSOの兼任
2. 経営幹部クラスのCSO
3. 独立した立場のCSO
4. コアビジネス機能に属するCSO
5. 支援的機能に属するCSO

CSOの設置はまだ緒に就いたばかりということもあり、企業によって権限や期待される役割が大きく異なるようです。ただ、CSOを組織全体の中でどう位置付けるかは、企業にとってこれまで以上に重要なテーマとなるでしょう。環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組み姿勢を定めることにつながるからです。

CSOに期待される究極的な役割とは、ESGの取り組みが企業の財務的価値と不可分であることを明らかにし、着実な実行と結びつけることです。そのためには短期と長期の経営計画に参画し、ESG目標と財務目標を整合させる権限を持つ必要があるでしょう。日本企業もCSOの設置だけではなく、その役割や権限の議論を深める時期に差し掛かっているのかもしれません。

本レポートが、日本企業のCSO設置の一助となり、CSOのリーダーシップによるSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を促進す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& リーダー／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
リード・パートナー
PwCサステナビリティ合同会社

磯貝 友紀

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& リーダー／パートナー

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・パートナー
PwCサステナビリティ合同会社

林 素明

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
PwCサステナビリティ合同会社
パートナー

屋敷 信彦

PwCコンサルティング合同会社
パートナー

齋藤 隆弘

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
PwCサステナビリティ合同会社
パートナー

田原 英俊

PwC Japan有限責任監査法人
パートナー

安田 裕規

PwC Japan有限責任監査法人
パートナー

森 隼人

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー

松岡 慎一郎

PwCアドバイザリー合同会社
パートナー

高野 公人

PwC税理士法人
パートナー

白土 晴久

PwC税理士法人
パートナー

北村 導人

PwC弁護士法人
パートナー代表

高梨 智範

PwCコンサルティング合同会社
ディレクター

執筆者紹介

Dr. Peter GassmannはStrategy&のグローバルリーダーであり、欧州の金融サービス業界のパートナーとして豊富な経験を有している。リスク戦略・管理の専門家としても知られ、戦略的トランスフォーメーションやESGトランスフォーメーションの領域で多くのクライアントを支援している。Strategy& 欧州ESG部門共同リード。

Ruth MelchesはStrategy&のディレクターで、デュッセルドルフを拠点とする。ガバナンスおよび組織戦略の専門家として、小売・消費財業界の多くのクライアントのESG戦略の策定を支援している。

Dr. Franziska PopraweはStrategy&のシニアアソシエイトで、チューリッヒを拠点とする。サステナビリティ部門の一員でもある。ESG戦略とトランスフォーメーション、ESG組織とガバナンス（およびレポーティング）をテーマに多くのクライアントを支援している。

Lina KaniewskiはStrategy&のシニアアソシエイトで、ミュンヘンを拠点とする。サステナビリティの専門家として、Strategy&のサステナビリティ部門で幅広く活動する他、政治学と国際関係論についても豊富な知見を有している。

Francesca ViefhuesはStrategy&のアソシエイトでウィーンを拠点とする。戦略的経営の分野で修士号を取得しており、サステナビリティ部門の事業拡大を支援している。

目次

エグゼクティブサマリー

06

はじめに

08

ドイツ企業の多くはESGの課題に
積極的に取り組んでいる

09

CSOは「影響力の強いCSO」と
「影響力の弱いCSO」に均等に
二分される

10

CSOの半数以上は女性で、
社内から任命されている

12

CSOの5つのアーキタイプ

15

オーストリアおよびスイスの
上場企業のCSOに関する分析

20

まとめ

23

エグゼクティブサマリー

企業活動はもちろん、社会全体においても環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組みがますます重要視されている現在、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）に期待される役割は急速に広がりつつある。Strategy&が2022年にグローバルで行った調査では、新たにCSOのポストを設置する企業が急増していることが明らかになった。実際、2021年に任命されたCSOの人数は、それ以前の5年間の合計を上回っている。

Strategy&は、これからのCSOに求められる役割と責任についての理解をさらに深めるために、ドイツ、オーストリア、スイスの3カ国の上場企業を対象に調査を行った。そして、DAX40（ドイツ株価指数の主要40銘柄）、ATX20（オーストリア株価指数の主要20銘柄）、SMI20（スイス株価指数の主要20銘柄）の調査で明らかになった各社におけるCSOの位置付けに基づいて、CSOの5つのアーキタイプ（元型）を導き出した。調査によると、一部の企業のCSOは経営幹部の一員として最高経営責任者（CEO）に直接レポートを行う立場にいるが、それ以外の企業ではCSOは経営幹部よりも1～2階級下位に位置付けられている。また、一部のCSOは独立したサステナビリティ部門を率いているが、それ以外はコアビジネス機能（オペレーションなど）の下に設けられたチームの運営を任されており、全社的なESGトランスフォーメーションを推進する上での影響力や能力のレベルはそれぞれ異なる。このように複数のアーキタイプが存在するのは、CSOのように比較的新しい役職では珍しいことではなく、ESGトランスフォーメーションの推進に伴う権限の幅広さを示していると言える。さらに、CSOの複数のアーキタイプがあるということは、企業がESGの領域におけるパフォーマンスを改善する上での出発点がそれぞれ異なることも意味している。

ドイツ企業の調査で明らかになった重要なポイント：

ドイツ企業の多くは ESGの課題に積極的に 取り組んでいる

調査対象となったドイツ企業の90%（DAX40企業のうち36社）は専任のCSOを任命しており、その半数以上はCEOに直接レポートを行う立場にある。現在のCSO職の70%が過去3年間で外部採用または社内から任命されていることから、ESGトランスフォーメーションの推進に対する企業の積極的な姿勢と、厳しい経済環境の中でのレジリエンスを重視している状況がうかがえる。

ただし、ESGトランス フォーメーションの 推進においては、 さらなる取り組みが必要

現在のところ、DAX企業のCSOは経営幹部クラスと、経営陣に直接レポートを行う立場にない下級の位置付けに均等に二分されている。これは大きな問題だと言える。なぜなら、CSOが全社規模でサステナビリティを推進できるかどうかは、CSOが経営幹部の一員として他のメンバーと協働し、ともに戦略を策定できるかどうかに左右されるからである。

CSOの半数以上は 女性で、自社の事業に 精通した人材

DAX企業のCSOの58%は女性である。この割合は、経営幹部クラス以下のCSOに限定すると72%に上昇する。このうち半数以上は社内から任命されているところを見ると、自社のプロセスやガバナンス、オペレーションに精通し、さらに全ての部門や機能をESGトランスフォーメーションに参画させられるだけの人間関係を築いている人材が、CSOに任命されている状況がうかがえる。

**DAX企業では、
サステナビリティ部門が
独立している組織体制が
最も一般的**

DAX企業の40%は、独立したサステナビリティ部門を率いる「影響力の弱いCSO」を任命している。ドイツではもはや、サステナビリティを支援的機能（コミュニケーションやPRなど）の下位に属する機能と見るESG懐疑論者は存在しない。

オーストリア企業とスイス企業の調査で明らかになった重要なポイント：

**ATX企業とSMI企業に
おいてはDAX企業と
同じ傾向が見られるが、
いくつかの違いもある**

ドイツと同様、スイスとオーストリアの全ての上場企業はCSOを任命しているが、CSOの社内での位置付けをさらに格上げする必要がある。オーストリアで「影響力の強いCSO」を設置している企業の割合はドイツよりも低く全体の35%にとどまるが、スイスではこの割合が全体の60%とドイツよりも高い。また、両国とも女性CSOの割合はドイツよりも低く、オーストリアは30%、スイスは35%となっている。

今回実施したドイツ、オーストリア、スイスの上場企業におけるCSOの役割分析からは、経済的にも地政学的にも好ましくない状況にある中、企業のガバナンスの観点からサステナビリティの重要性が高まっていることがうかがえる。また、企業は組織構造の中でCSOをどのように位置付けるかについて、これまで以上に議論を深めなければならない。単なる規制の順守にとどまらない真のESGトランスフォーメーションを成功に導く上で、CSOのポジションは極めて重要な意味を持つからだ。ESG分野で取り組むべき課題は企業や業界によってもさまざまだが、ほとんどのケースにおいて、CEOに直接レポートを行う立場にあり、組織内で経営幹部クラスのポジションに就いている「影響力の強いCSO」のほうが、組織全体に共通するESGのビジョンを明確化し、それを実現していく上でより大きな影響力を発揮することができる。

はじめに

チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）は近年、組織内で一層重要な役割を担うようになってきている。Strategy&は、これからのCSOに求められる役割と責任についての理解をさらに深めるために、2022年に世界62カ国の1,640社を対象とした調査を実施した。その結果、企業が専任のCSOを任命する動きがグローバルで加速していることが明らかになった。具体的には、2021年に任命されたCSOの数は、それ以前の5年間（2016～20年）の合計を上回っている。しかし、これらのCSOの大部分は経営幹部クラスの2階級以上下位に位置付けられており、組織内において強い影響力を発揮することができない立場にいる。このことから多くの企業では、ESGトランスフォーメーションの推進においてCSOに寄せる大きな期待と、CSOの実際の権限との間に著しいギャップが生じていることがうかがえる。

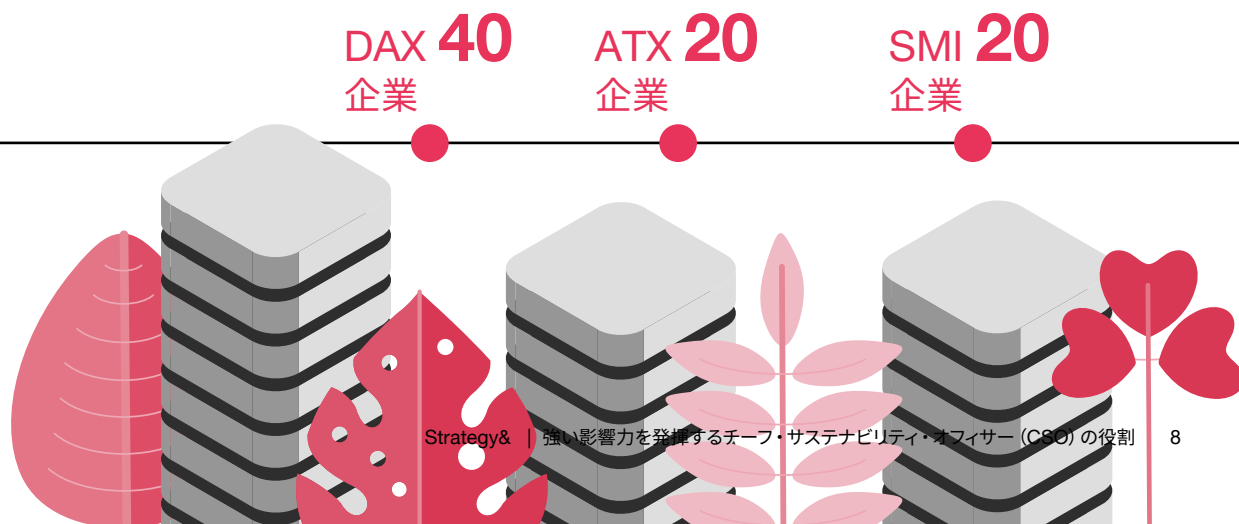
また、現時点ではCSOの役割と責任は明確化されているとは言えない状況である。そこで、今回は現在のCSOの位置付けと権限についてさらに理解を深めるために、ドイツ、オーストリア、スイスの大手上市企業のCSOについての詳細な調査を行った。

その結果、各企業の組織構造におけるCSOの位置付け、レポートライン、序列などに著しい差異があることが明らかになった。これらの差異は、CSOがESGトランスフォーメーションを推進し、企業戦略と投資、また日々のオペレーションの中核的な課題としてサステナビリティを実践していけるかどうかを大きく左右するものである¹。今回の調査では、組織内での位置付けに基づくCSOの5つのアーキタイプ（元型）と、アーキタイプごとに異なる機会および課題が明らかになった。

CSOが変革を推進できる適切なポジションに就いている場合、その企業はESGに対する意欲が高いとみなすことができる。反対に、CSOが組織内において大きな影響力を発揮できない場合、その企業のESG目標は単なる規制順守のレベルにとどまっているか、全社規模の取り組みができていないことを示唆している。企業がESG分野のリーダーを目指し、ビジネスモデルそのものを通じてサステナビリティの取り組みを強力に推進していくのであれば、その企業のCSOには相応の権限が与えられてしかるべきなのである。

以下では、まずDAX40企業に関する主な調査結果を紹介する。続けてCSOの5つのアーキタイプについて考察し、最後に同じ質問と枠組みに基づいてATX20企業とSMI20企業の主な調査結果についても言及する。

1 本稿では、ESGをサステナビリティに関するさまざまな課題が網羅された1つのフレームワークとみなし、サステナビリティとESGを同義に扱っている。環境、社会、ガバナンスに関する課題の相対的な重要性についてはさまざまな議論があるが、このことは本調査の主な論点ではないと捉えている。



調査結果1

ドイツ企業の多くはESGの課題に積極的に取り組んでいる

DAX40企業のうち36社（全体の90%）は専任のCSOを任命しており、その半数以上はCEOに直接レポートする立場にある。現在のCSO職の70%は、過去3年間で社外から採用または社内から任命されている。これはCSOの役割が比較的速いスピードで変化しつつあり、それによってサステナビリティに責任を負う人材がより上位の階級に昇進したり、新たにCSOの役職が設けられたりしたためだと考えられる。いずれにしても、CSOの任命数が増加していることから、ESGトランスフォーメーションの推進に対する企業の積極的な姿勢と、厳しい経済環境の中でのレジリエンスを重視している状況がうかがえる。

こうした動きの背景には、欧州におけるサステナビリティ関連の広範な規制（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令、EU Taxonomy：EUタクソノミーなど）の影響があると考えられる。これらの規制により、欧州では企業活動が環境に与える影響や、その抑制のためのポリシー、行動計画、投資に関する透明性の向上を全ての企業が目指す、公平な競争環境が整いつつある。2024年初頭から大企業に提出が義務付けられる包括的な定量・定性データは、顧客にとっても投資家にとっても新たな業界ベンチマークとなるはずだ。また、規制対象外の企業に対しても、サステナビリティ分野のKPI（温室効果ガスの排出量、廃棄物管理、人材の多様性など）の改善圧力が強まると見られる。



調査結果2

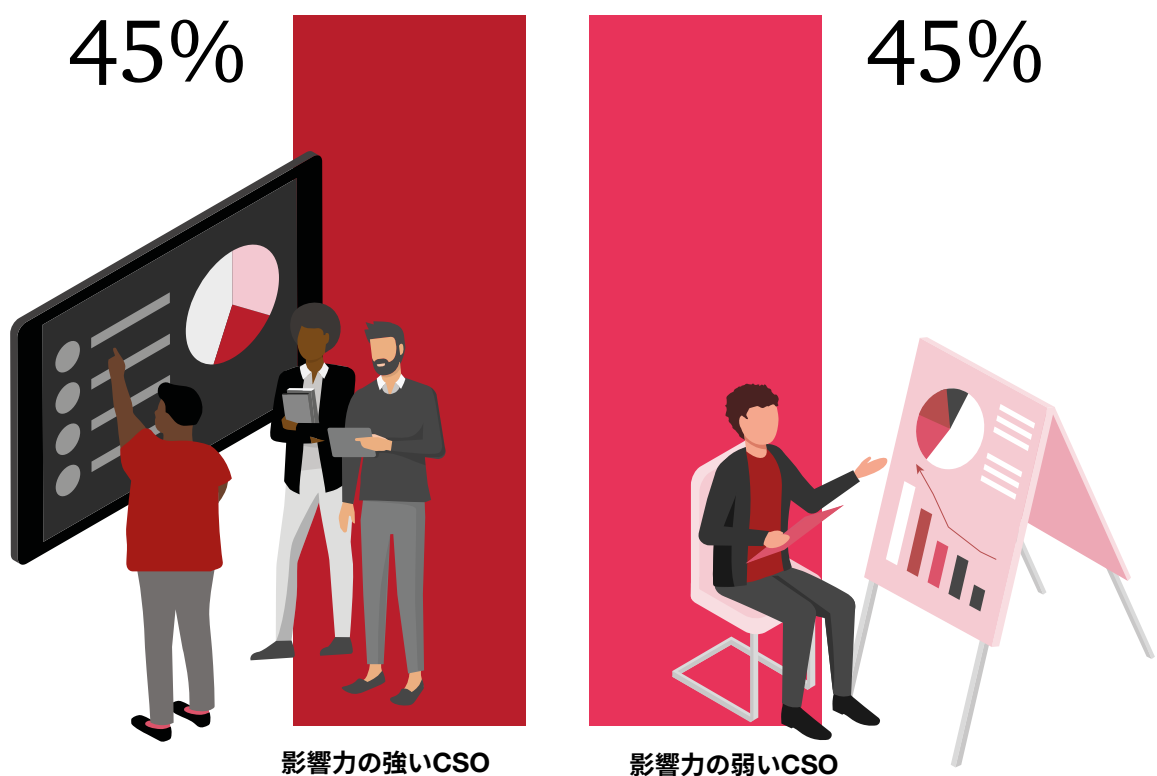
CSOは「影響力の強いCSO」と 「影響力の弱いCSO」に均等に二分される

CSOの序列や役割はさまざまだが、大きく2つに分類できる：

DAX企業の45%は「影響力の強いCSO」を任命している。このタイプのCSOは、CEOによる兼任か、CEOに直接レポートを行う経営幹部の一員であり、組織内における序列も高い。一方、ほぼ同数のCSOは「影響力の弱いCSO」に分類されるが、こちらはより序列が低く、限られた権限だけしか与えられていない（必ずしもCEOへ直接レポートを行うわけではない）。

図表1

影響力の強いCSO vs. 影響力の弱いCSO

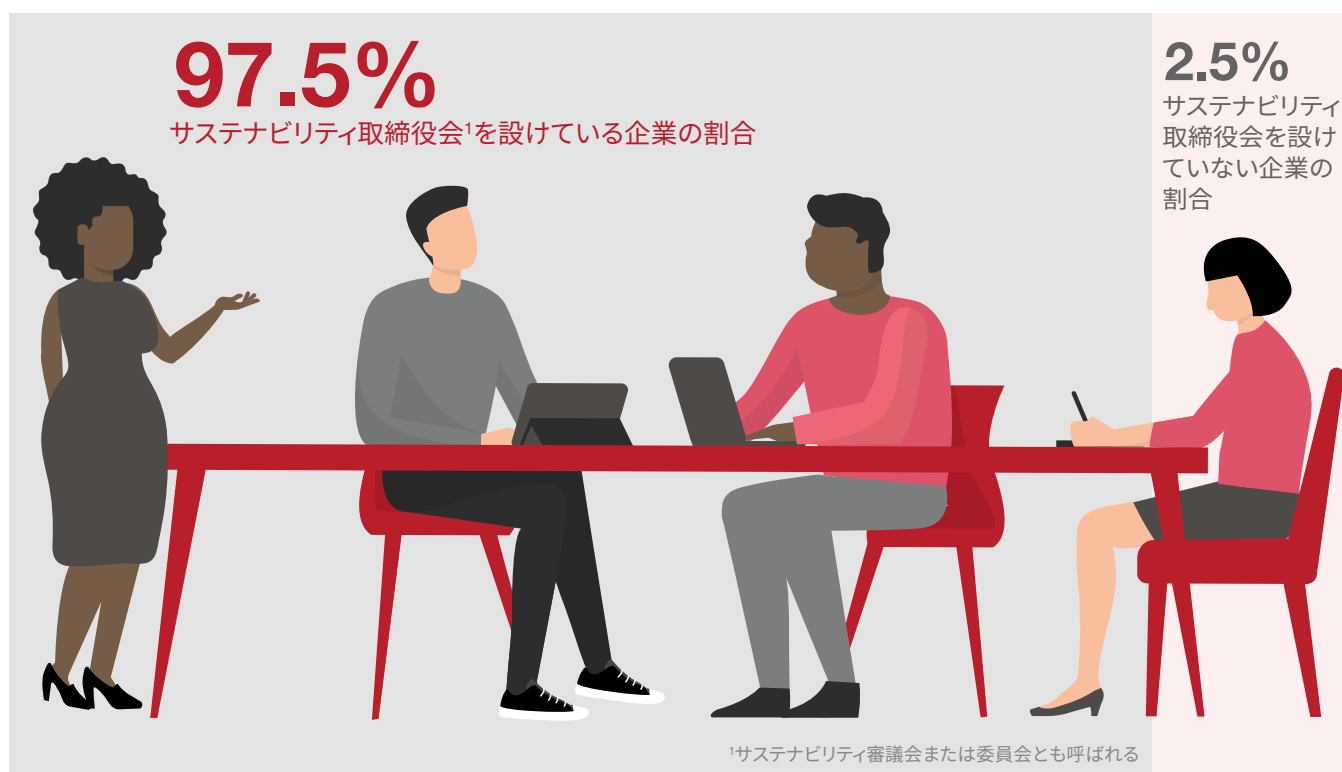


注：調査対象となった企業の10%にはCSOがない、または情報が得られなかった
出所：Strategy&による分析

ESGガバナンスについて見てみると、ほぼ全てのDAX企業（97.5%）は、取締役会や監査委員会とは別に、サステナビリティのガバナンスを担当する特別組織として専任のサステナビリティ取締役会または委員会を設けている。サステナビリティ取締役会の構成は企業の構造や業界によって異なるが、一般的には経営幹部の他、各事業部門／機能のトップが参画している。サステナビリティ取締役会は定期的に（年に数回）開催され、ESG分野の優先課題の決定、パフォーマンスの確認、リソースの配分、ESG戦略の実施状況の確認、透明性とアカウンタビリティの確保に向けた社内のリスク管理などを担当する。通常、CSOはサステナビリティ取締役会²の主要メンバーである。将来的には企業はサステナビリティ取締役会とCSOをさらに緊密に連携させ、関連する全ての議論や意思決定にCSOが参画できるようにするべきである。

² CSOの大多数はサステナビリティ取締役会の一員である。なお、この情報は必ずしも公開されていない。

図表2
サステナビリティ取締役会



出所：Strategy&による分析

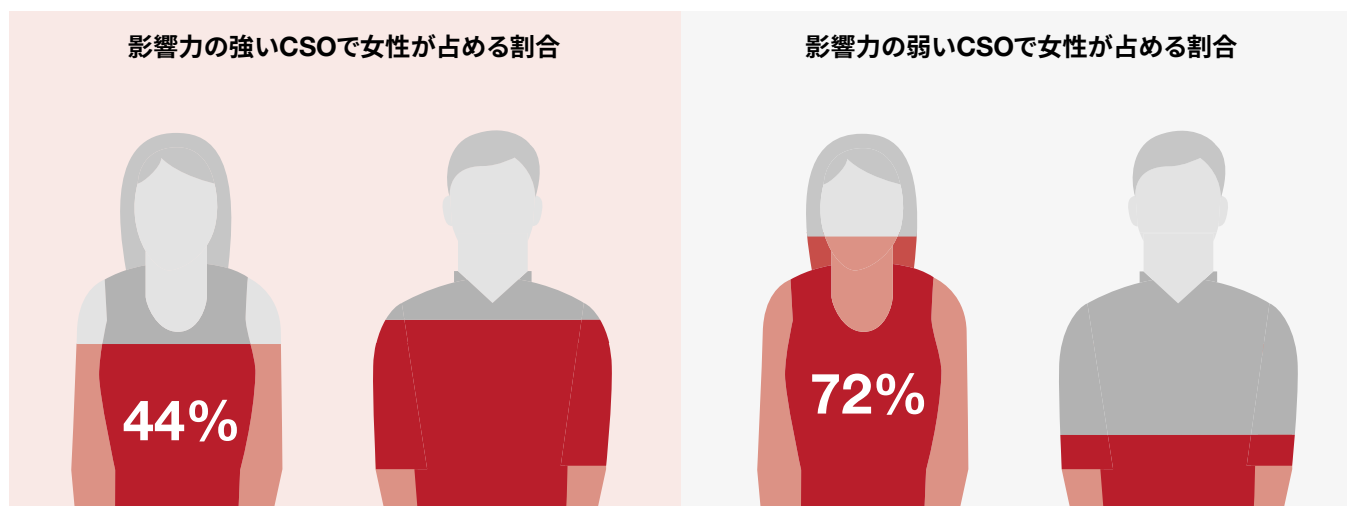
調査結果3

CSOの半数以上は女性で、社内から任命されている

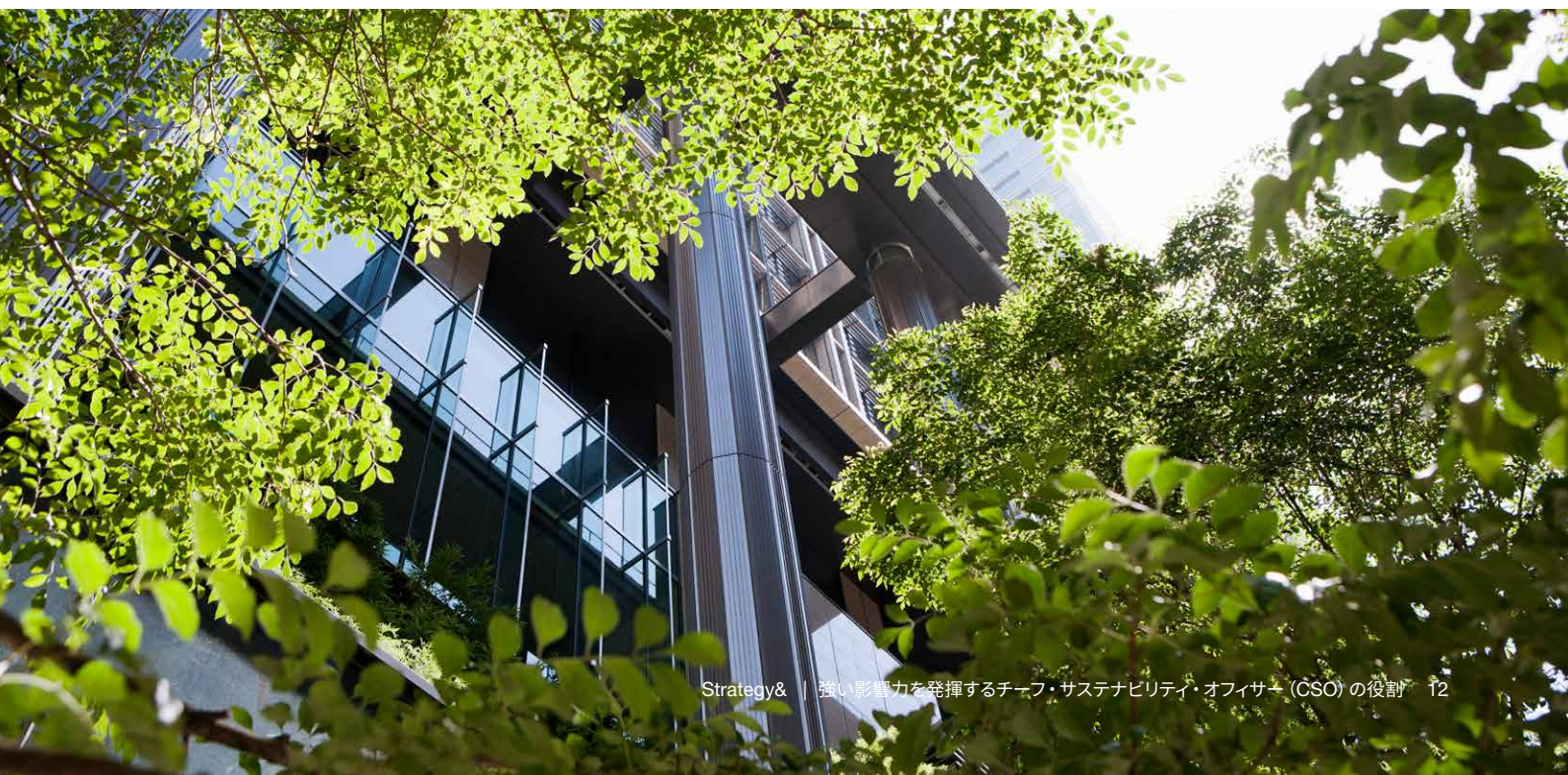
DAX企業のCSOの58%は女性である。この割合は、序列の低いポジションのCSOでは72%に上がる。ただし、経営幹部クラスのCSOで女性が占める割合は44%にとどまる。

図表3

女性CSOの割合



注：調査対象となった企業の10%にはCSOがない、または情報が得られなかった
出所：Strategy&による分析



CSOの67%は社内から任命されており、社外からの採用は33%にとどまる。このことから、企業は自社内の状況に精通し、異なる事業部門・部署間の橋渡しに長け、さらに最も重要なポイントとして、人間関係を生かして変革に向けた全社的な連携を高めていく役割をCSOに求めていると考えられる。

図表4

社内から任命 vs. 社外から採用



67%

社内から任命されたCSOの割合

33%

社外から採用されたCSOの割合

出所：Strategy&による分析

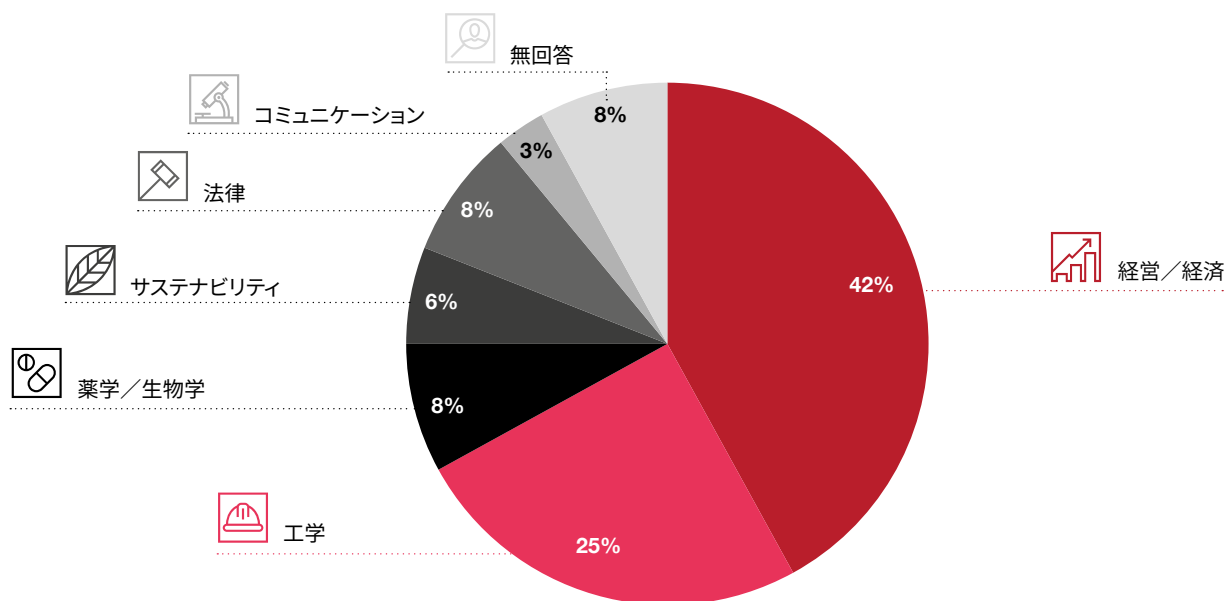
“

「ESGトランスフォーメーションはいまや企業の最優先課題の1つであり、CSOを任命する企業の増加は、そのことを裏付けています。とはいえ、CSOの任命はあくまで最初の一步に過ぎません。重要なのは、CSOに適切なポジション、権限、リソースを与えて、組織全体の戦略と全ての部門に共通するサステナビリティ目標の達成を目指すことです」

**Peter Gassmann、Strategy& グローバルリーダー、
Strategy& 欧州ESG部門共同リード**

CSOの学歴は多岐にわたっている。大多数は経営／経済を、約25%は工学を学んでいる。自然科学やサステナビリティを学んだCSOの割合は全体のごくわずかである。

図表5
CSOの学歴



出所：Strategy&による分析

このことから、企業はCSOが自社のオペレーションやプロセス、ガバナンス、働き方に精通しているかどうかを重視しており、サステナビリティに関連する技術や専門知識については社内外のアドバイザーの支援を仰ぐ傾向があることがうかがえる。

調査結果4

CSOの5つのアーキタイプ

DAX企業のCSOの一部は経営幹部の一員としてCEOに直接レポートを行う立場にあり、それ以外のCSOはそうした立場にはないという調査結果を踏まえて、まずCSOを「影響力の強いCSO」と「影響力の弱いCSO」という2つのカテゴリーに分類した。前者は全社的なESGトランスフォーメーションを推進するために必要なポジションと権限を有する一方、後者は大規模なサステナビリティ・イニシアティブをスピーディかつ着実に実践するための十分な影響力を有していない。

今回の調査では、CSOのレポートラインと組織構造における位置付けにも着目した。その結果、「影響力の強いCSO」と「影響力の弱いCSO」の違いをさらに詳しく定義することができた。その中で「影響力の強いCSO」は2つのタイプに、「影響力の弱いCSO」は3つのタイプに分けることができる。このCSOの5つのアーキタイプの概要を以下に示す。

図表6

CSOの5つのアーキタイプ：CSOは組織内のどこに位置付けられているか？

影響力の強いCSO

CEOによるCSOの兼任

CEOがCSOの役割を兼任し、責任を持ってサステナビリティを組織の中核的目標の1つとして推進する



経営幹部クラスのCSO

CSOが経営幹部の一員としてCEOに直接レポートする。そのため、戦略的な意思決定においてもサステナビリティ関連の課題が重視される

影響力の弱いCSO

独立した立場のCSO

CSOが既存のコアビジネス機能や支援的機能に属さない専任チームを率い、全ての事業部門との緊密な連携を図る



支援的機能に属するCSO

コンプライアンス、人事、環境・衛生・安全 (EHS)、コミュニケーションといった支援的機能におけるサステナビリティ課題に責任を負う

コアビジネス機能に属するCSO

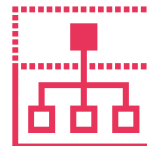
- CSOとそのチームが、環境フットプリントや社会的インパクトなどに大きく寄与するコアビジネス機能に属する (小売企業の仕入れ部門、工業メーカーのR&D部門など)

出所：Strategy&による分析

「影響力の強いCSO」は、「CEOによるCSOの兼任」と「経営幹部クラスのCSO」の2つのアーキタイプに分けられる。

a. CEOによるCSOの兼任

CEOが自社のESGトランスフォーメーションに直接責任を負い、CSOを兼任するケース。CEOが兼任するCSOは事業全体の抜本的な変革を自ら指揮し、サステナビリティを企業目標の中核に据え、長期的かつ持続可能なパフォーマンスの向上に向けたマネジメントの実践を目指す。彼らは、自社のサステナビリティについての理念を掲げ、さらに変革を指揮し、顧客や投資家、従業員、NGOを含むその他のステークホルダーからの要求に適切に対処できるのは、経営トップが兼任するCSOにおいて他にいないという信念を持っている。

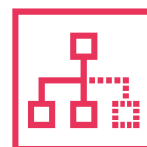


これは大きなポテンシャルを秘めた理想主義的なモデルだが、企業はこのモデルを安易に採用すべきではない。CEOがCSO職を単なる肩書きと捉えて、それまで通りのオペレーションを継続すれば、環境に配慮しているように見せかけるだけの「グリーンウォッシング」な企業だと非難されるリスクがある。こうした事態を避けるためにも、CEOが兼任するCSOは変革に向けた投資を通じて新しい持続可能なビジネスモデルを支援し、財務・非財務のKPIを管理し、自らの報酬に見合った明確かつ意欲的なESG目標を掲げなければならない。しかし、このような理想主義的アプローチでサステナビリティを追求できる企業はごくわずかであり、大部分の企業にとっては専任のCSOを設置することが最適な選択肢だと言える。

DAX40企業のうち5社（12.5%）では、CEOがESGリードを兼任している。

b. 経営幹部クラスのCSO

CEOに直接レポートを行い、経営幹部の一員として最高執行責任者（COO）や最高財務責任者（CFO）と同等のポジションを与えられている専任のCSOである。経営幹部クラスのCSOは、ESGトランスフォーメーションの戦略を取締役会で自ら提案し、サステナビリティ目標をその他の事業目標と同じ組上（そじょう）で議論することができる。このアーキタイプのバリエーションの1つとして、既存の経営幹部が現在の責務に加えてCSOの役割を兼任するケースもある。これは一見合理的だが、実際のタスクや行動に変化が伴わなければ、新たなCSOの役割は単なる肩書きに過ぎないと捉えられることもある。



DAX40企業のうち8社（20%）は、経営幹部クラスのCSOを任命している。さらに5社（12.5%）は、COOや最高戦略責任者（CSO）といった取締役クラスがESGリードを兼任している。

このアーキタイプのCSOを任命している企業は「ESGストラテジスト」として、明確なESGのビジョンと意欲的な目標を掲げている³。経営幹部クラスのCSOは通常、中期的なESGトランスフォーメーションプロジェクトを策定・推進して確実に投資利益を生み出すとともに、サステナビリティ関連の今後の規制やリスク、コンプライアンスの順守に向けたコアビジネスモデルの見直しにも積極的に参画する。また、他の経営幹部と緊密な関係を築き、あらゆる事業部門と支援機能に広くESGを組み込むべく協働することができる。特に重要なのが、CFOとの緊密なコラボレーションである。PwCが先ごろ行った調査⁴でも、企業においてESG分野のニーズが高まる中、CFOの責任にも変化が生まれつつあることが明らかになった。CFOはCSOと協働することで、気候変動やその他のESGリスクを評価し、ESGの主な課題をレポートやデータ管理に組み込み、非財務指標についても株主や投資家に自社の取り組みを伝える役割を果たすことができる。

3 ESGに対する企業ごとの意欲レベルの違いについて、詳細は以下を参照のこと：

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/ceo-esg-dilemma.html>（英語）

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-esg-dilemma.html>（日本語）

4 出所：<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/how-cfos-further-value-creation-leading-sustainability.html>

つまり、経営幹部クラスのCSOは真の変革を実現するための大きなポテンシャルを備えていると言える。ただし、組織構造とCSOの責任は企業によってそれぞれ異なるものであり、特にその企業のESG分野における意欲、成熟度、能力、文化によって大きく左右される。小規模な企業の場合、このモデルを採用できる段階にはまだ至っていないかもしれない。また、ESG分野における組織の成熟度が高まれば、経営幹部クラスのCSOが担う戦略的タスクはCEOに移行し、例えばESGが財務的価値と同等の中核的目標になるといった進展も期待できる。さらに、将来的にはESGパフォーマンスの継続的な改善に対して、他部門がより大きな責任を担うようになることが望ましい。

続いて、「影響力の弱いCSO」のカテゴリーに属するCSOの3つのアーキタイプを見ていきたい。

C ■ 独立した立場のCSO

DAX企業では最も一般的なCSOである。このアーキタイプは独立したサステナビリティ部門を率いる一方、組織内での序列が高くなかったり、CEOに直接レポートする立場になかったりするため、「影響力の強いCSO」とはみなされない。DAX40企業のうち16社（40%）は現在、独立したCSOと独立したESGチームを設置しており、これらのCSOのうち7人はCEOに直接レポートする立場にある。



「影響力の弱いCSO」に該当するこのアーキタイプは、組織内において限定的な影響力しか有していない。独立した立場のCSOはESGの各分野のエキスパートで構成されるチームを率いる一方、社内の各部門の協力や支援がなければ、ESG戦略の実践も関連するデータの収集も行うことができない。つまり、このアーキタイプのCSOは多くの時間と労力を費やして各部門にESGに関する理解を促し、彼らの賛同を得ないことには、サステナビリティに関する計画やプロジェクトを推進できない。このタイプのCSOの責任の範囲は企業によって異なるが、多くの場合、単なるコンプライアンス対応にとどまらず、取締役会で検討するためのESG戦略の策定、ESGに関連したKPIの策定、ESGに関するレポートの管理などが含まれる。

独立した立場のCSOの場合、ポジションを他の経営幹部と同等まで引き上げ、CEOに直接レポートするラインを確立することで、CSOとそのチームの業務をより効果的なものへと改善することができる。企業が実用的なESGアプローチから、より戦略的なESGアプローチへの転換を図りたいならば、全社的な変革を推進できるだけの影響力をCSOに与えるべきである。



d. コアビジネス機能に属するCSO



「影響力の弱いCSO」のバリエーションの1つで、社内のESGフットプリントに大きく寄与するコアビジネス機能に属している。例えば、小売業の仕入れ部門、自動車メーカーのオペレーション部門などである。このタイプのCSOは自社の事業活動を変革することで、環境や社会への悪影響を最小限に抑制することに焦点を当てる。例えば、製造工場に属するCSOならエネルギーや水といった資源消費量の削減、リサイクルの促進、廃棄物の削減を目指す。仕入れ部門に属するCSOなら、仕入れの意思決定にESG関連の判断基準を取り入れる、サプライヤーと協働してカーボンフットプリントを削減する、バリューチェーン全体で人権保護を推進するといった課題に取り組む。

コアビジネス機能に属するCSOを設置するメリットとしては、コアビジネスの中で具体的な成果をスピーディに生み出し、最大化していける点が挙げられる。したがって、このアーキタイプはESGに対する実用的なアプローチとして有効であり、CSOは現場のエキスパートチームと連携してソリューションを開発しながら、多くの取り組みを成功に導くことができる。しかし、このタイプのCSOには大局的な視点に欠けるというリスクが否めない。例えば、化学工場で有害廃棄物の削減ばかりに注力し、他の重要課題をおろそかにするといった問題が生じる可能性がある。また、ITやリスク管理といった他の業務機能の支援を得るための権限や社内ネットワークがないことも多く、包括的なESGトランスフォーメーションの推進が停滞する恐れもある。

DAX企業では、コアビジネス機能に属するCSOを任命している割合はわずか5%である。



「多くの企業は依然として、規制の要求を満たすことに大きな力を注いでいます。しかしながら、今後制定される法律の適用範囲や規模、気候変動問題への対応が急務であることなどを考えると、これらの規制をスタート地点として、単なるコンプライアンス対応にとどまらない目標を掲げるべきです」

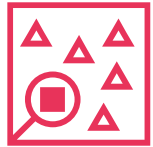
**Peter Gassmann、Strategy& グローバルリーダー、
Strategy& 欧州ESG部門共同リード**

e. 支援的機能に属するCSO

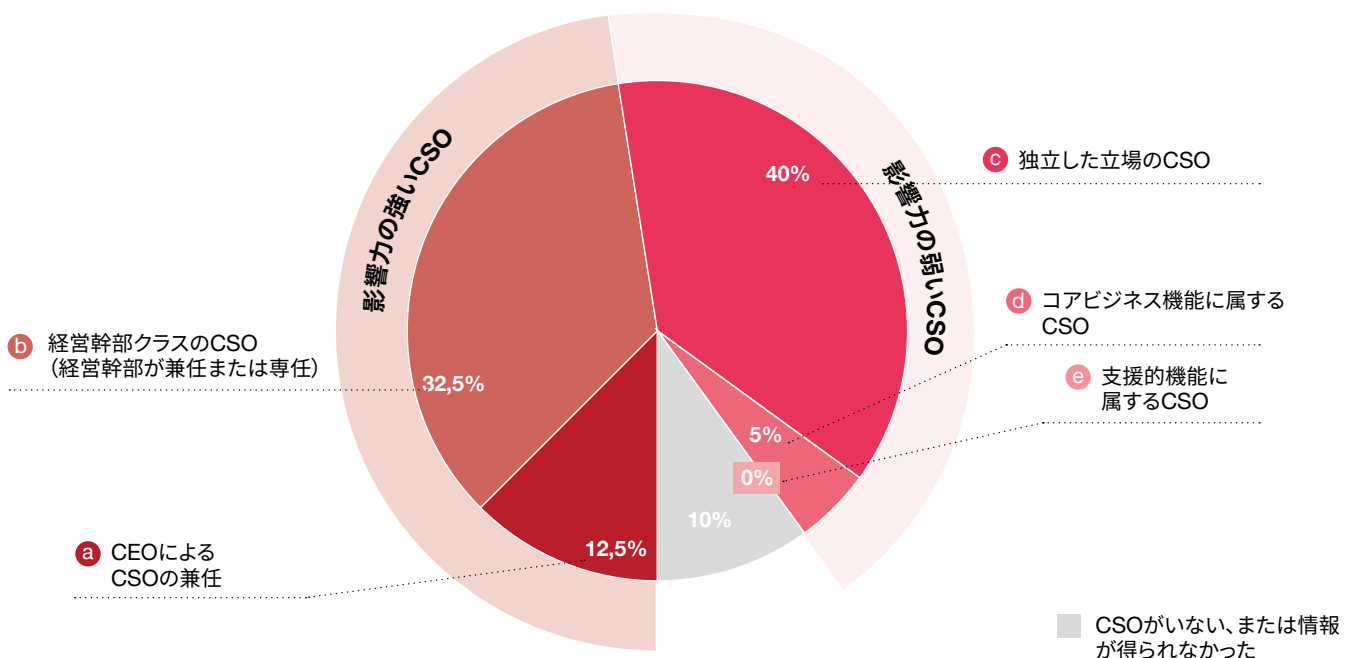
財務、コンプライアンス、人事、マーケティング、コミュニケーションといった支援的機能に属するCSOである。支援的機能は、組織の環境フットプリントや社会的インパクトに大きな影響を及ぼす事業部門に属するものではないため、このタイプのCSOの権限には限りがあり、彼らのほとんどは自らの権限で組織文化やオペレーションを変革することはできない。

こうしたCSOを設置している企業の多くは、ESG分野の初心者である。したがって、法律面、安全面、社会的評価の面でのリスクを最小化し、規制を順守し、自社がESGを重視する企業であるというメッセージを外部に発信していくことが主な課題となる。

DAX企業はいずれも、すでにこの段階を脱している。ただし、このモデルは大企業で過去に採用されていた実例があり、中小企業では今なお一般的である。企業によっては、このタイプのCSOも短期的には実行可能な選択肢かもしれない。例えば、サステナビリティチームが支援的機能の中で発展を遂げ、変革の起爆剤となった企業などであれば、当面は有効と言える。とはいえ、このタイプのCSOとESGチームにはさまざまな制約があるため、あくまで一時的な解決策にしかならないということは、DAX企業におけるCSOの役割の進化からも明らかである。



図表7
CSOのアーキタイプの分布



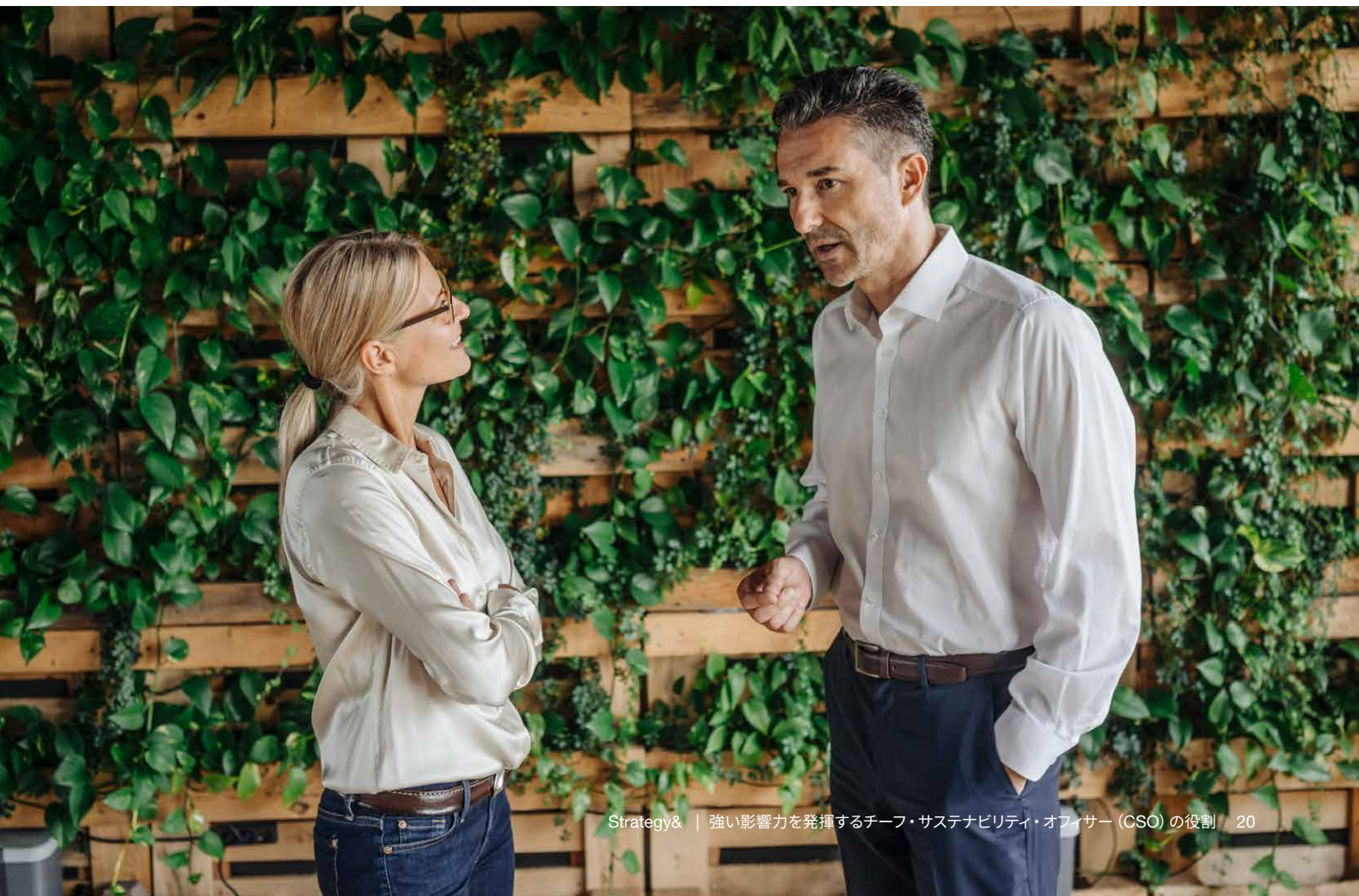
出所：Strategy&による分析

調査結果5

オーストリアおよびスイスの上場企業のCSOに関する分析

オーストリアの大手上場企業（ATX）とスイスの大手上場企業（SMI）についても、DAX企業と同様の手法で分析を行った。全ての企業がCSOを任命している一方、「影響力の強いCSO」の割合については、オーストリアはドイツよりも低く（35%）、スイスはドイツよりも高い（60%）という結果が得られた。もう1つの各国間の違いは、アーキタイプの分布である。DAX企業で最も一般的なアーキタイプは独立したサステナビリティ部門を率いるCSOだが（40%）、オーストリアでは支援的機能に属するCSOが最も一般的（25%）で、DAX企業やSMI企業では見られない組織体制が依然として残っていることが分かった。SMI企業では、経営幹部クラスのCSOの多さ（55%）も特筆すべきポイントである。

こうしたことから、ATX企業に見られるように支援的機能に属する「影響力の弱いCSO」が多いオーストリアでは、CSOの権限をより強化していく必要があると言える。これに対してSMI企業は、包括的なサステナビリティ・トランスフォーメーションを推進できるCSOの役割が確立されている点で、一歩先を行っていると考えられる。さらに、各国間の大きな違いとして挙げられるのは、ATX企業とSMI企業では主に男性がCSOの役割を担っている一方（女性CSOの割合は、ATXで30%、SMIで35%）、DAX企業では女性CSOが半数以上（58%）を占めている点である。



ATX企業のCSO

1. ドイツと同様に、オーストリアのATX企業も ESGの重要性を認識している

100%

いずれかのタイプのCSOを任命しているATX企業の割合 (ドイツは90%)



55%

CEOにレポートを行う立場にあるCSOの割合 (ドイツは64%)



75%

過去3年間に任命されたCSOの割合 (ドイツは69%)



70%

サステナビリティ取締役会を置いているATX企業の割合

30% サステナビリティ取締役会を置いていない、または情報が得られなかったATX企業

2. ATX企業の大多数は、依然として「影響力の弱いCSO」を任命

35%

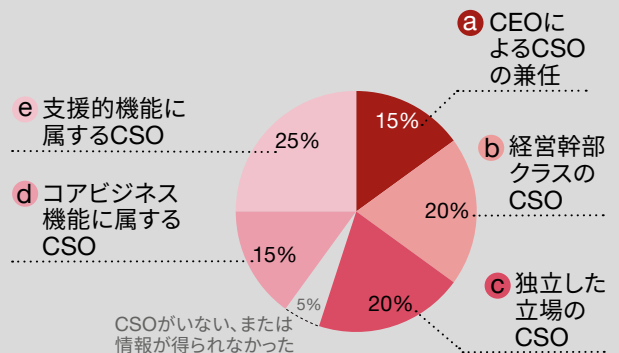
影響力の強いCSO

65%

影響力の弱いCSO



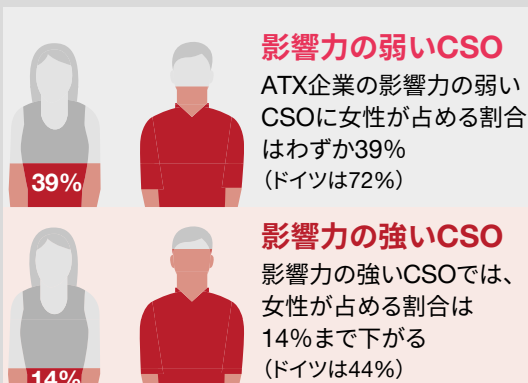
影響力の強いCSO vs. 影響力の弱いCSO



CSOアーキタイプの分布

3. ATX企業のCSOの大部分は男性で、社内から任命されており、学歴はさまざま

女性CSOの割合：30%

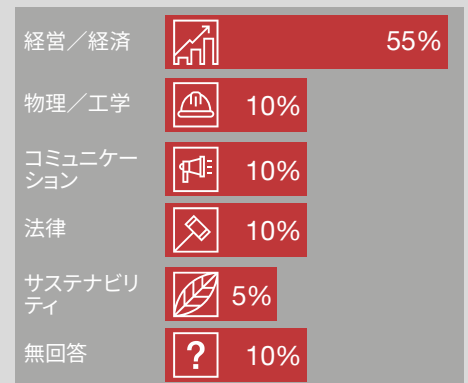


70%

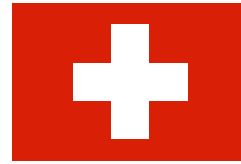
社内から任命されたCSOの割合 (vs. 社外から採用) (ドイツは67%)



CSOの学歴



SMI企業のCSO



1. スイスのSMI企業はESGの重要性を認識している

100%

いずれかのタイプのCSOを任命しているSMI企業の割合 (ドイツは90%)



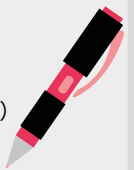
60%

CEOにレポートを行う立場にあるCSOの割合 (ドイツは64%)



75%

過去3年間に任命されたCSOの割合 (ドイツは69%)



75%

サステナビリティ取締役会を置いているSMI企業の割合

25% サステナビリティ取締役会を置いていない、または情報が得られなかったSMI企業

2. SMI企業の大部分は「影響力の強いCSO」を任命している

60%

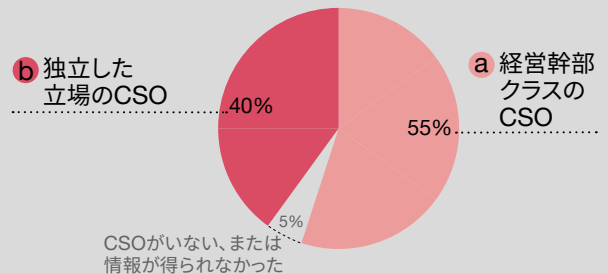
影響力の強いCSO

35%

影響力の弱いCSO

5%: 情報が得られなかった

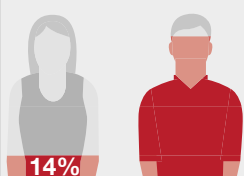
影響力の強いCSO vs. 影響力の弱いCSO



CSOアーキタイプの分布

3. オーストリア同様、SMI企業のCSOの大部分は男性で、社内から任命されており、学歴はさまざま

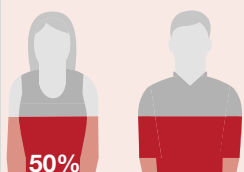
女性CSOの割合: 35%



14%

影響力の弱いCSO

SMI企業の影響力の弱いCSOに女性が占める割合はわずか14% (ドイツは72%)



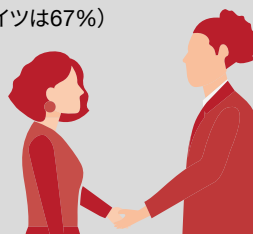
50%

影響力の強いCSO

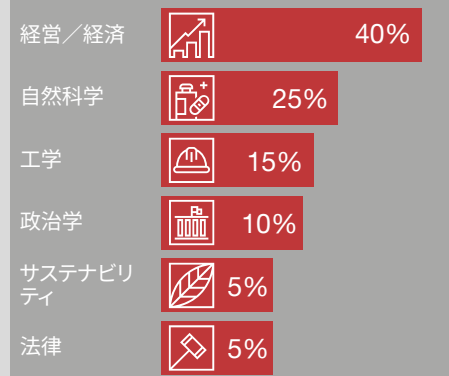
興味深いことに、影響力の強いCSOに女性が占める割合は50%を超える (ドイツは44%)

85%

社内から任命されたCSOの割合 (vs. 社外からの採用) (ドイツは67%)



CSOの学歴



まとめ

これまでの仕事の進め方の抜本的な見直しや、長期にわたって持続可能なビジネスモデルへの転換に向けた、規制当局や投資家、顧客、従業員からの企業に対する圧力は高まる一方だ。これらのニーズに応えていくためには、優れた適性と高い意欲を兼ね備えた経営幹部クラスのリーダー、すなわちCSOによる献身的なリーダーシップが不可欠である。

ドイツ、オーストリア、スイスの上場大手について詳細な調査・分析を行った結果、これらの企業の約半数、つまり「影響力の強いCSO」を設置している企業はESGの重要性の高まりを強く認識し、長期的な視野に立つて健全な財務体質の維持と新たな価値創造に取り組んでいることが明らかになった。しかしながら全般的に見ると、組織内でCSOの役割とその影響力をさらに強化するためには一層の努力が必要である。とりわけ、組織のESGトランスフォーメーションに限定的な影響しか及ぼすことのできない「影響力の弱いCSO」を任命している企業にとって、このことは急務の課題である。

組織内におけるCSOのポジションは、企業の持続的な成長において極めて重要な意味を持つ。1つの理想的なモデルは、CSOが専任のサステナビリティ部門を率いて、包括的なアプローチでESGの課題に取り組み、環境や社会に大きな影響を及ぼす自社のオペレーションとプロセスの全領域に焦点を当てるという手法である。この手法であれば、CSOが自らの権限で全社的なESG戦略を策定し、長期的・短期的な事業計画にESG戦略を統合させ、ESG目標と財務目標の連携を図ることができる。分かりやすく言えば、CSOに期待される最大の役割とは、ESGの取り組みが企業の財務的価値と不可分であることを組織内に示していくことなのである。

さらに理想的なCSOは、必要に応じて事業のオペレーションを見直す権限を与えられ、ESG分野の規制をスタート地点として、単なるコンプライアンス対応にとどまらない目標を達成し、新たな価値を創造できなければならない。法律が求める各種の施策を厳密かつ厳格に実践して、オペレーション上の大きなメリットと、新たな戦略的機会を生み出していくことも期待される（こうした成果は、単なるコンプライアンス対応だけでは難しい）。例えば、適切なデータ収集プロセスを導入してサステナビリティ分野のレポートを支援することで、組織内におけるESG戦略の舵取りと運用を改善することが可能である。



総合的に見て、調査結果からはDAX（およびSMI）企業の大半はESGに積極的に取り組んでいることがうかがえるものの、この現状は決して楽観できるものではない。その理由としては、まず大規模なESGトランスフォーメーションを推進できない「影響力の弱いCSO」の割合が依然として高いことが挙げられる（ドイツ：45%、オーストリア：65%、スイス：35%）。もう1つの理由は、PwCのネットゼロ経済指標⁵によると、欧州全体では二酸化炭素の排出量削減目標を十分に達成できておらず、例えばドイツの炭素強度は2021年に1.7%増となっていることだ。グローバルで見ると、パリ協定で合意されたように世界の気温上昇を1.5℃以内に抑えるためには、前年比15.2%減の二酸化炭素の削減目標の達成が必要である。

CSOはその役割の成熟に伴い、ポジションや責任が一層多様化していくことが予想される。CSOとESGに関する万能型のガバナンスモデルの確立には、まだ時間がかかるだろう。ESG分野の意欲や能力は、企業の規模や業界、当面のESG課題といった要因によって大きく異なるからである。私たちは今回の調査を通じてCSOアーキタイプ・フレームワークを策定し、DAX、ATX、SMI企業の分析に活用した。大企業はもちろん中小企業のビジネスリーダーが、自社の現状やESGトランスフォーメーションの進捗度を踏まえ、いかに効果的にサステナビリティを組織構造と統合させられるかを検討する上で、このフレームワークが一助になれば幸いである。

調査手法

本調査のデータは、ドイツ、オーストリア、スイスの大手上場企業（DAX40企業、ATX20企業、SMI20企業）を対象として、2023年3～4月に行ったアウトサイド・インの机上調査で収集した。各企業のサステナビリティ分野で最も重要な責任を負うキーパーソン（CSO）を特定し、氏名、性別、役職、現職への採用年／昇進年、学歴および職歴といった情報を可能な限り入手した。さらに、職務レベル、役職、序列、レポートライン、ネットゼロ戦略、サステナビリティ取締役会／委員会など、各社のサステナビリティガバナンス全般に関する情報も広く収集した。

これらの情報を用いて、CSOを「影響力の強いCSO」と「影響力の弱いCSO」に分類した。サステナビリティ・ヘッド、サステナブル・リードなど、企業によって異なるCSOの役職名は分析の基準として用いていない。また、CSOの5つのアーキタイプの定義を、情報が入手できる範囲内で適用した（情報を入手できなかった場合は、その旨を明記した）。

分析の対象としたのは、各企業のウェブサイト、サステナビリティレポート、非財務関連のレポート、年次の事業報告書など、一般公開されている資料である。この他にもXINGやLinkedInといった有料のデータベースを利用した。

5 <https://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/insights/net-zero-economy-index.html>

Strategy&

Strategy&は、他社にはないユニークな特長を持つグローバルな戦略コンサルティングチームであり、クライアントの戦略的な意思決定と変革を通じた成果の実現に向けて、ニーズに応じたテイラーメイドな支援を行います。私たちはPwCの一員として日々、戦略的視点から考え抜いた、クライアントにとってベストな解を提供しています。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し、クライアントがこれまで以上に変革力に富んだ、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ネットワークに属する戦略コンサルティング部門として随一の規模を誇るStrategy&は、実現性の高い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することで、クライアントが目指すべき方向と、そこに向かうための方法の選択肢や実現の道筋を提示することを可能にしています。

その結果、私たちの戦略プロセスは、可能性を最大化できる強力なものであると同時に、確実に成果を上げられる実践的なものにもなっています。“Strategy, made real.”——即座に実行でき将来にも効果をもたらす“Practical Strategy”を、私たちが構築します。

www.strategyand.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年に発行した『An organizational set-up fit for ESG transformation』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/functions/sustainability-strategy/chief-sustainability-officers.html>

日本語版発刊年月：2023年12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。