



チーフ・サステナビリティ・
オフィサーの未来
「センスメイキングの責任者」

序文

サステナビリティは現在の世代が直面している危機です。経済的資本であれ、社会的資本であれ、環境資本であれ、いかなる資本も棄損して使い果たしてしまったら、我々人類が持続的な生き方をすることは不可能です。金融業界はこの危機の中心にあって揺るぎない位置を占めているため、サステナビリティの課題によるリスクと機会の両方について、他者とは異なる独自の視野を持っています。金融機関は気候変動による物理的リスク、移行リスク、損害賠償リスクにさらされていますが、それだけではなく、持続可能な金融システムを通じて、世界経済を脱炭素の現実に移行させていくという非常に重要な役割も担っているのです。

金融機関の中にはこのようなリスクや機会に応じて、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）を任命しているところもあります。国際金融協会（IIF）とデロイトは、リスク管理の側面だけではなく、機会を捉えていくという側面においてもCSOが重要な役割を果たしていけるのかどうかについて検討したいと考えました。共同で実施したグローバル調査では、CSOという役割の性質、この任にあたる典型的な人材、現実的にCSOが達成できそうな成果について調べました。既にCSOがいる金融機関にとっても、CSOの任命を検討している金融機関にとっても、素晴らしい調査結果となったと言えるでしょう。

CSOを既に任命している（かつ、CSOに対して経営幹部からの手厚い支援があり、幅広い戦略的な使命を与えている）企業は、「センスメイキング（能動的な意味づけ）の責任者（sense-maker in chief）」とでもいうべき役職を組織の上層部に据えることのメリットを享受しています。これが今回の主な調査結果です。

変化のスピードや規模、複雑さによって組織に混乱がもたらされかねない事業環境においては、重要な問題を明確にし、組織を動かして、狙い通りの変化を巧みにもたらす戦略的な思考を持ち合わせた人物が今すぐ必要とされるのです。

ティム・アダムズ
IIFプレジデント兼CEO

シャロン・ソーン
デロイト、グローバル議長

2021年2月

目次

はじめに	04
エグゼクティブ・サマリー	06
CSOを任命すべき適切な時期とは？	09
CSOの使命	17
CSOのスキルセット	24
レポートングラインとCEOとの関係性	31
CSOによるガバナンスへの貢献	35
今後のCSOのあり方	43
結論	51
用語集	52
連絡先	54
巻末注	

注意事項：本誌は Deloitte Touche Tohmatsu Limited が 2021 年 2 月に発行した原著をデロイト トーマツ グループが翻訳し、2021 年 4 月に発行したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

はじめに

この報告書は国際金融協会（IIF）とデロイトが実施したグローバル調査の結果を要約したものです。この調査には2つの目的がありました。1つ目は、金融機関が環境・社会・ガバナンス（ESG）の原則にどのように対応しようと取り組んでいるかを理解することです。2つ目の目的は、金融機関各社がそれぞれの目標達成にあたってチーフ・サステナブル・オフィサー（CSO）の役割をどのように捉えているかを知ることです。具体的には次の点を調査しました。

- ・ CSOを置いている金融機関がある一方で、置いていない金融機関がある理由は何か
- ・ CSOの典型的な使命とは何か
- ・ この使命を果たすために必要なスキルセットやリーダーシップの特質とはどのようなものか
- ・ CSOはどのようにガバナンスに貢献しているのか
- ・ 今後CSOの役割はどのように進化していくと考えられるか

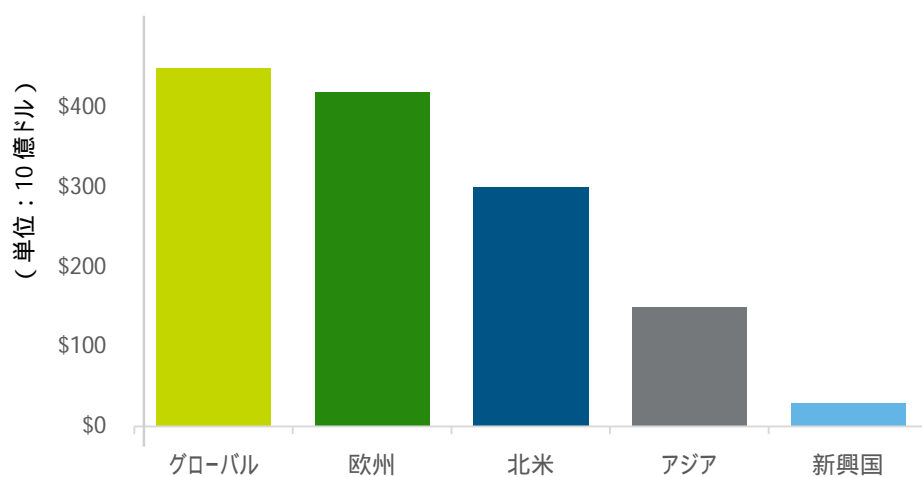
70社以上の金融機関に勤務する80人以上のサステナビリティのプロフェッショナルから各自の見解を提供していただきました。回答者にはCSO、最高経営責任者（CEO）、最高リスク責任者（CRO）に加えて、サステナビリティやESGの責任者、戦略の責任者も含まれています。回答したのは欧州、北米、アジア、新興国に拠点を置く資産運用会社、保険会社、銀行です。また、世界中でサステナビリティに関するプロジェクトに携わっているデロイトのプロフェッショナルの横断的な経験を調査に活かしました。その専門分野は、ESG、事業戦略、金融のトランスフォーメーション、リスク管理、取締役会のガバナンス、統合的な開示、コンプライアンス、人材、報酬など、今日CSOを務める方々と同様の幅広い分野を網羅しています。

調査対象となったプロフェッショナルが勤務する金融機関の合計時価総額は1.4兆米ドルに相当します。対象金融機関全体では、貸出ポートフォリオを通じた経済活動への資金調達は16兆米ドル近くになり、合計運用資産は19.7兆米ドルに及びます。

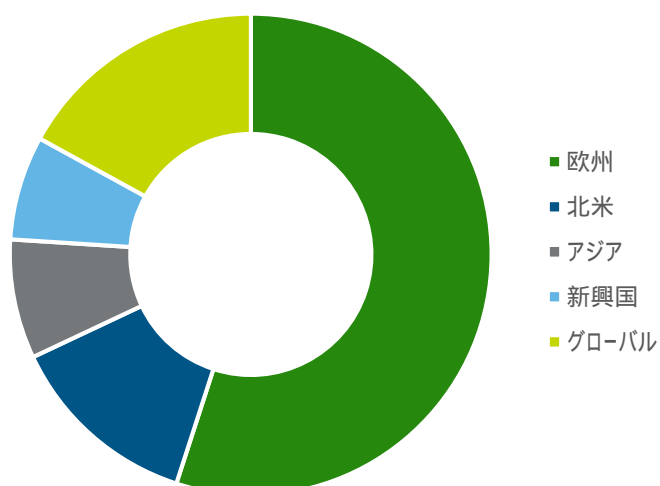
本報告書をお読みになる中で目にされるデロイト / IFF 調査とフィールドワークのデータは、2020年7月から9月に実施されたもので「デロイト / IFF 調査」と記載されています。業界のプロフェッショナルとの面談から得たコメントはグリーンの大きな文字で記載されています。デロイトの専門家から収集した情報は出典に「デロイトの知見」と記されています。

図表1：本調査について

回答金融機関の時価総額（単位：10億ドル）



参加金融機関の地域（主な業務地域）



出典：デロイト/IFF調査

エグゼクティブ・サマリー

CSOの役割の重要性は今後2年間で高まると予想できます。CSOの使命は今までにない明確になっており、同様に、使命の実行に必要なスキルセットもはっきりしてきました。

「センスメイキング（能動的な意味づけ）の責任者（sense-maker in chief）」として組織内でのCSOの存在感が高まっているのです。役割に不可欠なものは社外のサステナビリティ環境についての変化を理解し予測することです。同じように重要な役割として、企業がESGに対するコミットメントを果たしビジネスの成功を得るために、複雑な組織の中でうまく舵取りして他者に影響を与え、道を切り拓いていくという点も挙げられます。

CSOを置いていると回答したのは回答者全体の15%に満たなかったものの、約半数がサステナビリティの責任者または同等の役職を置いていると回答し、その中でも12%はESGの責任者がいると回答しました。社内にこれに類する役職がないと回答したのは4分の1未満でした。

CSOの任命が適切なのはどのような時か？

CSO任命のきっかけとして3つの条件が調査から浮かび上がりました。

1. 外部環境が組織の内部よりも急激に変化しているため、変化への適応を支援する人物が必要な場合
2. 外部のステークホルダーからの監視が、組織に対する期待と共に強化される中、既存の体制、経営陣、ガバナンスの枠組みの中では対応していく方法が見つからない場合
3. ESGリスクが相当に大きく、戦略的に対処しなければならないと認識している場合

CSOの使命

CSOの詳細な使命はそれぞれが務める金融機関によって異なるものの、CSOの一般的な責任として3つの共通するテーマが浮き彫りになりました。

1. 外部環境を把握し、企業内に洞察を持ち帰る
2. 組織戦略の再構築を支援する
3. Thought Leadership(思考のリーダーシップ)を提供し、関与、教育、を通してチーム連携を高める支援を行う

「CSOのOとは『オーケストレーション（調整・組織化）』とも言えるでしょう。日々の業務の大半はバラバラのチームや部門をまとめ上げ、共通のビジョンを持って共通の目標に向かって進むようにしていくことだからです」

CSOのスキルセット

CSOは自分自身のスキルセットは主に、戦略、影響力の発揮、啓発、そして、ESG問題がもたらす帰結を目に見える形で自社内の人に示すことだと定義しています。ネットワーキング力に優れ、専門的なスキルや経験を用いて社内のあらゆる人と連携していくことが求められます。自社の組織に関する知識やビジネスについての徹底的な基礎知識なども不可欠な資質です。これはまさに、あるCSOが「商品の仕組みを理解している必要がある」と指摘した通りです。

CSOは常に様々な経営スタイルを使い分ける必要があります。「扇動役」や「実行役」といったスタイルを取るべき部門もあれば、「推進役」や「世話人」というスタイルが必要な部門もあるでしょう。CSOとしての成功にはこのような4つのスタイルをうまく組み合わせることが肝要です。それに加えて、状況のニーズや組織の成熟度にあわせてトーンを上下させられる能力も必要です。

それだけではありません。CSOには最高のコミュニケーションスキルと組織能力が求められます。CSOが影響を及ぼすべきステークホルダーの範囲が、企業内の他のほとんどの役割よりも広いからです。

レポーティングラインおよびCEOとの関係性

調査回答者の3分の1はCEOに直接報告していましたが、それ以外にも様々なレポーティングラインの形態がありました。コミュニケーションやマーケティングの責任への報告となっているケースが2番目に多く、人事責任者や戦略責任者への報告という形も多く見られました。CEOに直接報告すると回答したCSOは、この関係性が、効果的に役割をこなすための要であるとも回答しています。しかし、正式なレポーティングラインよりも、意欲あるCEOに対するアクセスのほうがより重要であるとするCSOも見受けられました。

CSOによるガバナンスへの貢献

サステナビリティのガバナンスにおいて、CSOは以下の基本的な役割を担っています。

- ・ ESGガバナンスの体制を確立し、リスクへの適切な目配りを図る
- ・ 意思決定に対するチェック・アンド・バランスを徹底し、ステークホルダーの利益が社内のあらゆる階層に適切に反映されるように図る
- ・ 組織全体のガバナンス機関に貢献する（取締役会への助言、ESG小委員会の議長、タスクフォースへの参加、リスク・監査・報酬・主な変化に関する委員会のアジェンダ設定の手助けなど）

CSOチームの編成については、現時点では比較的中規模な人員サイズが一般的であることが今般の調査で分かりました。しかしCSOの「拡張チーム」ともいうべきつながりは社内外を超えて広がっており、アジャイルかつ複数の専門性を持つチームを統率し、社外ともうまくネットワークを図るというCSOの能力が一段と重要であることを示しています。



今後のCSOの在り方

統合的なサステナビリティ目標を設定し、その達成を助けることによって役割を成功裏に全うした後、CSOの役割はどうなっていくのか、という疑問が生まれます。

CSOという役割が将来的には不要になると考えていた回答者もいました。将来的にはCSOの役割は通常業務に組み込まれるか、CEOの役割の一環として移管されると考えられているためです。しかしながら今のところ、このような見方は少数派です。今般の調査対象のほぼ全員（99%）が今後2年間でCSOの役割の重要性が高まると考えています。今後5年間という時間軸でも、CSOが引き続き独立した役割として存在し、直面しているサステナビリティの課題に独自の貢献をしていくと70%の回答者が考えています。

「経営戦略が信頼できるものでなければ、影響力を発揮することなどはできません」



CSOを任命すべき適切な時期とは？

CSOという肩書はこの10年以上にわたって使われていますが、人によって肩書の意味は異なります¹。過去18カ月間でCSOを任命する金融機関が顕著に増加していますが、なぜ今なのでしょう？そして、この動きはなぜ、すべての金融機関ではなく一部のみに見られるのでしょうか？

CSOを置いていない組織の観点

調査参加者に「社内にCSO / サステナビリティ責任者 / ESG責任者がいますか？」という質問をしました。答えが「いいえ」である場合、「社内にCSOまたは同等の役職がない理由は何ですか？」という点も尋ねました。

質問の回答からは、CSOを置いていない組織であっても今後この役職を設置する可能性が高い、または他の幹部がCSOと同等の責任を既に担っている、ということが明らかになりました。

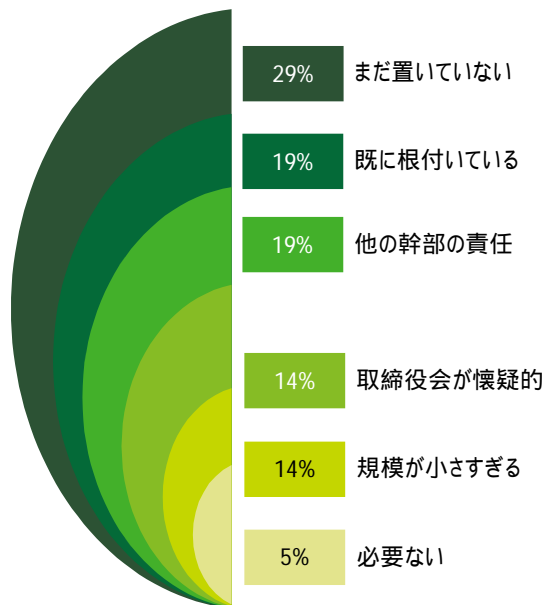
CSOの必要性がない、または、取締役会がCSOの役割を疑問視しているといった回答は19%にとどまりました。組織の規模が小さすぎてCSOを置けないという回答もありました。しかしこの回答は、会社が成長すればCSOの設置が妥当になるということを示唆しています。

「当社にはまだCSOはいないが、将来的には配置することになるだろう」

3つの転機

調査回答者との面談やワークショップ、加えて市場ダイナミクスに対するデロイトの所見を勘案すると、会社がCSOを任命する時期については3つの転機がありそうです。CSOの任命にあたっては、サステナビリティ責任者を昇格させる場合もあれば、既存の様々な職務から特定の新しい職務を分離する場合があります。

図表2：CSOまたは同等の役職を置いていない会社が挙げた理由



転機 #1：外部環境の変化が社内の変化を上回っている場合

外部環境が組織の内部よりも急激に変化している場合、この環境変化を適切に洞察し、変化のペースにあわせて（少なくとも遅れを取らず）組織を前に進めることができる人物が必要となります。

変化量、すなわち、その速さ、規模、重大さ、複雑さ、そして最終的には横断性（ESG問題との関連性の大きさ）が大きければ大きいほど、個人が影響力を発揮していく必要性が高まります。その結果、社内ヒエラルキーにおけるCSOの位置付けが高まることになります。

金融業界の内外双方において、このような変化を洞察する使命を与えられた経営幹部を任命する動きが見て取れます。

サステナビリティに関する変化のスピードは加速しています。国際的な基準、各国の政策、業界別の規制などあらゆるものが、変わり行く現実を示しています。「センスメイキングの責任者」としてCSOは社内に知見をもたらし、社外の取り組みを選別し、様々な出来事に関連付けていく必要があります。また、緊急性や重要性の高いものを優先付けし、変化のカタリストとして行動する必要があります。

CEOにこの役割を期待する金融機関もあります。しかし、「CEOを理想化しすぎている場合もあります。CEOだからといってあらゆることに精通しているわけではないのです」と指摘したCSOもいました。CSOの役割はESGの環境をうまく舵取りできるようCEOを補佐することです。

この課題の規模を説明するために、図表3では2週間という期間で起きた一連の出来事を紹介します。

「今までの私のキャリアのあらゆる局面を振り返っても、サステナビリティに関する変化のスピードがこれほど速かった時期はありませんでした。このあらゆる変化を洞察することが私の役割です」



図表3：サステナビリティの分野では2週間は長い期間である

サステナビリティの変化は急速であり、2週間も休暇を取ると重要な変化や大きな影響を及ぼす出来事を見逃すこともあり得ます。本レポート出版直前にあたる2021年1月の2週間に起きたニュースを選び出して下記にご紹介します。

1週目

- ・「あたかも予備があるように」地球を扱うのをやめるべきであるという国連事務総長の呼びかけに応じて、フランスのエマニュエル・マクロン大統領は気候変動会議（ワンプラネットサミット）において生物多様性と生態系の保全に対するコミットメントを各国首脳と共同で表明しました。
- ・英インベスター・フォーラム（FTSEオールシェア指数の3分の1相当を保有する主要投資家で構成）は、地球温暖化に対する企業の対応について、株主が議決権を行使するよう要請しました。企業に気候変動に関する情報開示を迫る議案への意見表明（say on climate）は、米国や英国の株主総会における取締役報酬議案への意見表明（say on pay）の勧告とも通じるものがあります。
- ・MSCI ACWIインベスタブルマーケット指数の8,000社を対象にした直近の調査では、地球の気温上昇を2より低く保つというパリ協定の目標に合わせている企業は16%にとどまり、一段と厳しい目標である1.5に抑える努力をしている企業は5%にしかすぎないことが明らかになりました。
- ・欧州のエネルギー企業トタルは、アメリカ石油協会（API）の気候変動、パリ協定、メタン排出などに対する姿勢を理由に大手エネルギー企業として初めてAPIから離脱しました。その2日後にトタルは世界最大の太陽エネルギー開発事業者の株式20%を取得しました。
- ・英国では、議員たちがイングランド銀行に対して、同行の社債ポートフォリオを気候変動に対するコミットメントに一致させるように要請しました。炭素排出量の多い資産を保有するのは「モラルハザード」と表現しています。
- ・ESG原則に従って投資している上場投信（ETF）について昨年の運用資産が劇的に増加したことが新しい調査で明らかになりました。しかし、「グリーンウォッシング（見せかけだけの環境への配慮）」が依然として問題です。

2週目

- ・ジョー・バイデン米新大統領がパリ協定への復帰を表明し、また、米国政府による費用対効果分析に利用するため「炭素の社会コスト」を判断するワーキンググループも再開させました。市場関係者からは、炭素コストが劇的に上昇することが示唆されています。
- ・中国政府は、2030年までに二酸化炭素排出量を65%削減し、2060年までにカーボンニュートラルを達成するとした目標を再確認しました。
- ・過去最大の気候変動に関する調査では、気候変動がグローバル危機であるという点に全世界の65%の人が同意しています。上位の国はイタリア（81%）、日本（79%）、オーストラリア（75%）となっています。
- ・IMFは気候変動を業務の中心に据えたと発表しました。IMFによる研究では、炭素価格の漸進的な上昇とグリーンなインフラの推進によって世界のGDPが押し上げられ、何百万人もの雇用が生み出されることが示されています。
- ・全米商工会議所は、人間を起因とした気候変動に対する立場を修正しました。炭素税や排出上限などの一段と厳しいアクションに加えて、利用できる「最善の科学」を根拠としたテクノロジーを取り込んだ「市場本位の」政策を求めるようになりました。
- ・世界最大のファンド運用会社ブラックロックのラリー・フィンクCEOは、二酸化炭素排出を削減するための信頼性のある戦略を策定するよう企業に求めました。「ネットゼロへの移行によって甚大な影響を受けないビジネスモデルを持った企業など存在しない」という点を強調しています。

出所：ウォール・ストリート・ジャーナル、ブルームバーグ、フィナンシャル・タイムズ、全米商工会議所、国際連合（2021年1月12日～26日）



これらは進展する外部環境のほんの一例にすぎず、また、すべてに対応が必要わけではありません。しかし全体として見ると、このような動きによって企業のビジネス環境に変化が起きつつあるのです。

この変化の中で、複雑さを舵取りし、サステナビリティの問題に関する戦略的な方向性を明確に定め、長期的な成功に向けてビジネスモデルを再構築するという役割を担う幹部職があります。それが「センスメイキングの責任者」とでもいうべき役割です。

米国のビジネスラウンドテーブル⁹、EUの非財務情報開示指令¹⁰、南アフリカのキング・コード¹¹、英会社法172条¹²など、あらゆる動きを見るとコーポレートガバナンスは1つの方向に進んでいます。取締役は外部性やステークホルダーの利益についてこれまでにないほど考慮していく必要に迫られています。さらにこのような期待は幅広いだけでなく、より深いものにもなっています。

転機 #2：ステークホルダーの期待が現実を先取りしている場合

第2の転機として、組織がまだ取り組んでいない、または組織に根付いていないような、サステナビリティに関する事項をステークホルダーから期待される場合があります。

図表4：ステークホルダーマップの例

ステークホルダー	高まる期待の例
健全性および行為規範に関する規制当局	<ul style="list-style-type: none"> 複数の国における気候シナリオ分析の実施 ESGリスク管理評価（監督機能としてのレビューや評価プロセスの一環として） 気候関連財務情報開示タスクフォースの開示を含めた開示全般の品質と正確さ グリーンボンドの法令順守と「グリーンウォッシング」対策 EUの金融商品市場指令に沿ったサステナビリティに関するリスクの修正 米商品先物取引委員会が出している気候リスクロードマップ
投資家と格付機関	<ul style="list-style-type: none"> ESGリスクのエクスポージャーやその管理に向けた会社の計画について説明を求める取締役会長に対する投資家からの書簡 セクター特有のESGテーマに注目した格付機関からの具体的な質問（例えば、手数料や利用料の透明性についての銀行に対する質問、炭素排出ネットゼロに向けた方向性についての年金基金に対する質問など）
顧客とサプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> 前向きな貢献をするブランドを選好する消費者の好み 提案依頼の際の調達チームによるESGフィルターの追加 ESG開示をしない特定の顧客に対する企業からのサービス提供の拒否
業界ロビーグループと業界団体	<ul style="list-style-type: none"> 「the Capitals Coalition」による「共通資本(common capital)」会計の推奨 長期的なレジリエンスに向けたESG要因の洗い出しに関する世界経済フォーラム推奨の枠組み
非政府組織（NGO）	<ul style="list-style-type: none"> NGOによるエンゲージメントのアプローチ：問題を話し合うための企業との対面ミーティングの要請 NGOによる対立的なアプローチ：特定の立場を表明するための段階的なイベント、キャンペーン、直接行動
現在と将来の従業員	<ul style="list-style-type: none"> ESGのインパクト、企業の目的、職場での過ごし方に対する関心の高まり 26～36歳の世代には気候変動が最大の懸念事項¹³

出所：デロイトの知見

ステークホルダーからのこのような新しい期待によって、企業という主体の及ぶ範囲が再定義されようとしています。期待がどんどん流れ込んでくるようになるのにつれて、ステークホルダーからの期待は理解できてもそれに対する行動の計画がない、という形で転機を迎える会社もあります。

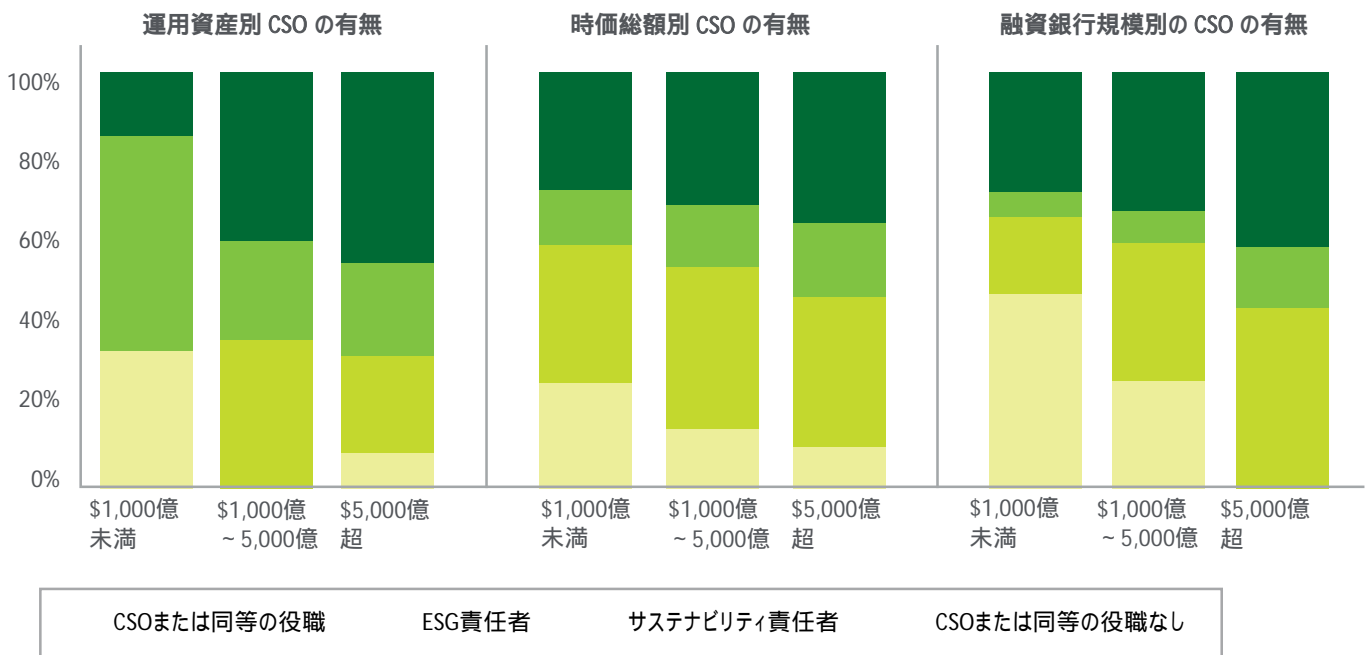
一般的には企業の成長に伴って活動領域が増え、市場価値が高まります。その結果、幅広いステークホルダーからの厳しい目にさらされることになり、対処すべき社内の複雑な問題も増えていくのです。

このような場合にはCSOを任命することが理に適っています。CSOの任命によって、アクションや緊急性についての優先順位が異なる様々なステークホルダーの管理ができるようになるのです。

CSOに任命されることが多いのは、公共政策や関連分野の経歴を有し、多文化の環境で縦割り排除しながら働くことができる人です。このような経験によって、CSOはエンゲージメントや討論における複雑なダイナミクスを管理することができるのですが、これは現代の企業の現場ではますます重要性が高まっています。

それはなぜでしょうか。会社が目的や信条について対外的にコミットするようになると（例えばそれがどの気候シナリオに蓋然性があるかについて確認することであっても）、世間の期待によって活動が左右されるという期待の連鎖が始まるためです。

図表5：CSOまたは同等の役職を置いている企業の分析



出所：CSOのデータはデロイト・アンド・トゥー・エフの調査から。運用資産、時価総額、融資銀行規模は年次報告書・年次会計、各社ウェブサイト、2020年10月の投資家プレゼンテーションからデロイトが収集。

このような対外的なコミットメント（財務および非財務）を事業戦略に落とし込み、通常業務に根付かせ、様々な部門においてモニタリングや管理をしていく中で「センスメイキングの責任者」の存在がここでも求められることとなります。この規模の複雑さ、調整、変化には専任のリソースが必要となります。つまりこれがCSOの役割なのです。

この転機については、CSOという役職が大規模な組織で一般化している、という調査結果からも裏付けられます。大規模な組織には多数の様々なステークホルダーがいるためです。CSOの肩書は資産運用会社や保険会社よりも銀行においてより一般的に使われていることも分かりました。調査対象となった銀行の3分の1以上がCSOまたは同等の役職を設置していると回答したのに対し、運用会社と保険会社は4分の1の水準にとどまりました。対照的に、運用会社と保険会社は銀行よりもサステナビリティの責任者（運用会社・保険会社40%、銀行31%）またはESGの責任者（運用会社・保険会社20%、銀行9%）を配置する傾向があることも分かりました。

「気候変動リスクのインパクトによって当社の将来に向けた戦略が左右されるようになる中で、CROとのやり取りが劇的に増加しました」

転機 # 3：会社側がESGリスクを戦略的なものとして認識している

金融機関は、コーポレートガバナンスや規制当局に求められる気候変動シナリオのワークショップをどこかの時点で完了するでしょう。生物多様性や金融インクルージョンだけでなく、現代の奴隷制や未来の働き方なども含めて、ESGリスクに対するエクスポージャーを徹底的に再評価することもあるでしょう。次のステップは、このようリスクが蓋然性の科学であっても、不確実性の中で行動していくことが求められているということを認識することです。



既存の規制や規制草案に加えて、ストレステストのシナリオや新たな（時には任意の）規範から、1つのことが浮かび上がってきます。全体的な方向性としては、金融機関には、更なる開示、公益資本への幅広いインパクトに対する説明、自社の組織目的に磨きをかけることなどが期待されるということです。想定される需要への対応と、新たな規制へのコンプライアンスという2つの側面から、金融商品のイノベーションは不可欠です。

ESGのリスクは大規模な市場の変化を促し、規制当局も大幅な対応を求めているようになっています。組織の戦略もそれに合わせたものに変えていく必要があります。しかしそれだけでは必ずしもCSOを任命する理由とはならない場合もあります。

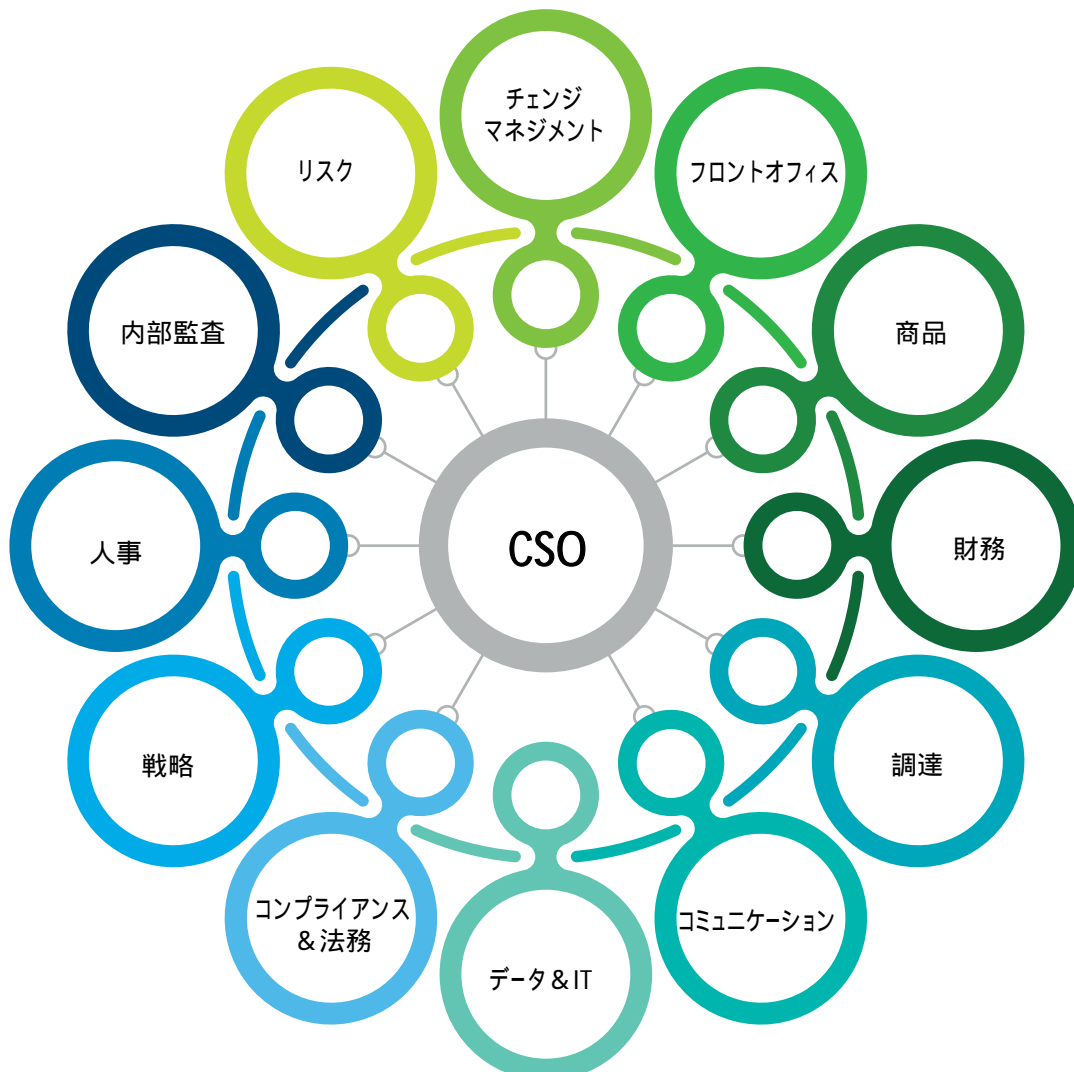
自社のESGに関するインパクトが比較的小さく、一連の商品が比較的シンプルで、時流の先頭ではなく遅れずに付いて行ってさえいればステークホルダーが満足する、という金融機関です。

しかし大手金融機関は自社が業務展開している市場やコミュニティを形成する力を持っています。よってサステナビリティを無視するには大きすぎるという問題が発生するのです。自社のビジネスモデルの再構築や、それに伴う幅広いバリューチェーンの見直しといったものは、非常に多くの部門を巻き込む任務となります。体系的な思考のできるCSOが力を発揮するのはこのような分野です。

図表6では、会社のサステナビリティの取り組みにおけるCSOの役割を示しています。求められる細かな作業の全てにCSOが責任を有しているわけではありませんが、これほどの規模のトランスフォーメーションでは、従業員の教育、変化の推進、組織内の点と点のつなぎあわせといった役割を担う幹部が必要なのです。

「センスメイキングの責任者」は、戦略を実践に落とし込み、混乱に陥りそうな現場に調整をもたらすことができます。

図表6：一般的な組織におけるサステナビリティに関するCSOの立ち位置



分野	役割
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ イノベーションとブランド向上につながる持続可能な財務戦略を策定し、有望な市場の需要をうまく捉える（創出する） ・ 持続的な価値の創出や脱炭素への移行の推進など、進化する顧客のニーズにESGを通じて応えつつ競争優位性を発揮できる永続的な戦略を設計する
フロントオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客リスク、カウンターパーティリスク、ESGリスクを洗い出し、投資、引受、融資の決定に取り入れる ・ 急激に変化する規制環境の中で、ESGに関する顧客の嗜好を理解し、それを商品販売や助言提供に取り込む
商品	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティ、グリーンボンド、カーボンリンク債などを支える新しい革新的な商品を設計する
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 潜在的な ESG リスクや新たな ESG リスクの洗い出し、数値化、管理、対応を行う ・ ESG（特に気候変動に関する問題）の取り組みを既存のリスクの枠組みに取り入れる ・ 既存のリスクモデルやストレステストを気候変動リスクにあわせて改善する
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格決定、予測と予算立案、財務報告、資本配分に、気候関連の財務リスクを取り込む ・ 気候変動リスクの会計処理に必要な既存の基準の導入に対する改訂を行う（保険契約にかかる負債（IFRS 17）や資産の減損（IFRS 9）など）
データ&IT	<ul style="list-style-type: none"> ・ ESGのリスクと機会にあわせてデータ方式の修正を設計し導入する ・ 社内の革新的なESG商品開発を推進するためにデータとIT資産を活用する
コンプライアンス & 法務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 急激に進化する複雑な規制上の気候変動リスクや持続可能な金融に関する最新の時流についていく ・ 事業統制の枠組みの完全性を保ち、気候変動リスクや持続可能な金融の要件にかかるコンプライアンスを支える ・ 重大な財務リスクの不十分または不正確な開示から来る気候変動に関する賠償責任リスクの理解と管理に努める
人事	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社として表明している価値観やESG問題に対する対外的な立場と報奨金、報酬、全体的な従業員福利厚生を一致させる
調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライチェーンのESGリスクを管理し、一貫性のある価値観や基準のあるサプライヤーと取引するように図る
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務や財務のサステナビリティ、ESG のインパクト、気候変動に対する戦略の強靱性（レジリエンス）について信頼性の高い効果的な方法で市場に伝える ・ 上辺だけの取り組みである「グリーンウォッシング」「インパクトウォッシング」のリスクを避けるために商品提供の透明性を維持する
チェンジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ ESGのインパクトと戦略を網羅したチェンジマネジメントと事業事例評価プロセスを導入する ・ 適切な監査プログラムを設定し、自社の気候変動リスクの洗い出しと管理に関する重大なリスクに注力する
内部監査	<ul style="list-style-type: none"> ・ 気候変動リスクと持続可能な金融プログラムの業務やESG開示などを建設的に検証し、付加価値を提供できるような専門性を開発する

出所：デロイトの知見

CSOの使命

CSOの業務を理解するために、経歴や経験に目を向けてはなりません。肩書を手掛かりにすることも避けるべきでしょう。むしろ、目指している方向性や解決しようとしている問題に注目すべきです。

CSOの任命にあたって分かりやすい職務経歴書は存在しません。CSOの役割は以下のような変数に左右されるため、CFOやCROのように明確に定義されていないからです。

- ・ 具体的な事業や業務モデルによって、他社よりもESGリスクのエクスポージャーが高い場合がある
- ・ CSOの具体的なスキルセットをその使命に反映させる必要がある（望ましいスキルをすべて備えた候補者はほとんどいないと考えられるため）
- ・ 組織の歴史、文化、既存の幹部などによって、CSOに割り当てる責任が変わってくる

つまり、全く同じ経歴や使命を有しているCSOはほとんど存在しないということです。

「名刺に記載している肩書には、必ずしも実際の役割や相手からの期待が正確に反映されているわけではありません」

調査では次の点を尋ねました。「ご自身の経歴についてお知らせください。今までに経験された役職はどのようなものですか？どのような経緯でCSOに就任されましたか？」前職での経験における専門性は、生物学、ブランディング、法務などを始め20種類にも及びました。

回答者には前職の肩書についても尋ねました。前職の肩書としてはCSOやサステナビリティ責任者が最も多いものでしたが、他にも様々な肩書がありました。（図表7）CSO（およびその同等の役職）の人からは、「肩書の独り歩き」が問題になることがあるという指摘がありました。この役職に就いている人物が実際に何をするのか、ステークホルダーの間で混乱が生じているというものです。

しかし、様々な違いはあるものの、CSOという役割を定義するテーマや使命が浮き彫りになっています。

「数多くの他のCSOにも会いますが、肩書が同じ人はいません」

中核となる使命 #1：外部環境を把握し、企業内に洞察を持ち帰る
 あらゆる金融機関において、外部環境で起きていることを追跡するという役割がどこかに存在するものです。気候科学の進展を受けて、気候変動に対応した国内基準や国際基準が浸透しつつあり、このような気候科学の制度化は既に企業に影響を与えており、今後この影響は高まっていくことでしょう。

世界経済フォーラムが発表した2020年の上位10のリスクのうち5つまでが環境に関係するものでした¹⁴。しかし、CSOの使命の土台が気候変動である一方、環境だけが使命なのではありません。CSOの使命が非常に幅広い11つの理由がここにあります。会社、ガバナンス、科学が交差するようなポイントに注力することが役割である、と表現したCSOもいました。使命の総合的な性質を強調した回答者もいました。

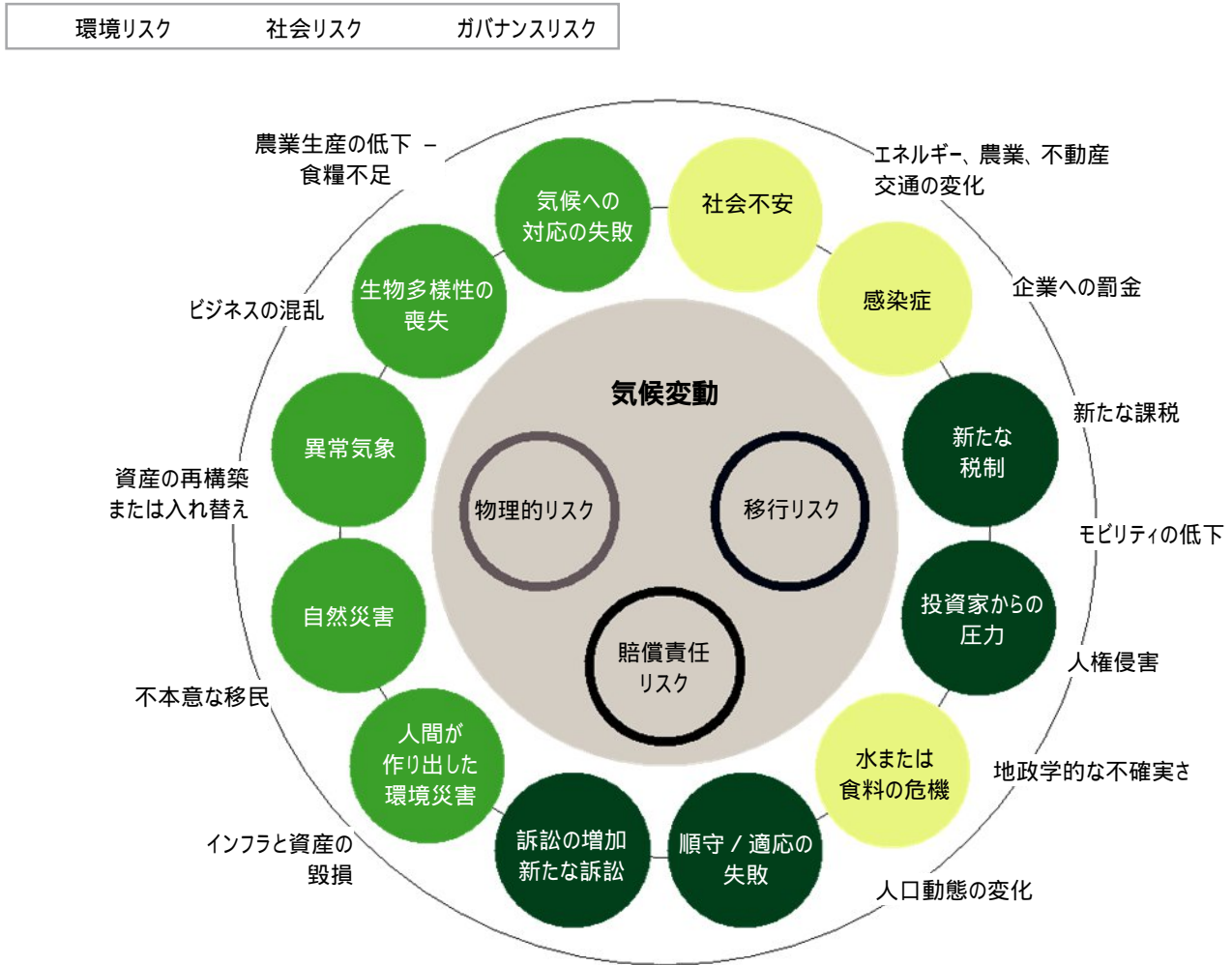
ESGは今では主流の問題であり、「センスメイキングの責任者」としてCSOはこの世界の舵取りを手助けします。CSOは点と点をつなげ、会社と社会の接点に立って社内外の方向性を見通すのです。社外に目を向けて世界がどのように変わりつつあるのか、周りがそれにどのように対応しているのかを理解します。また、社内にも目を向け、今から起きる変化に対して自社に備えがあるかどうかを確認します。（図表8）

図表7：調査参加者の肩書のワードクラウド



出所：デロイト/IFF調査

図表8：ESGの気候変動リスクユニバースの一覧



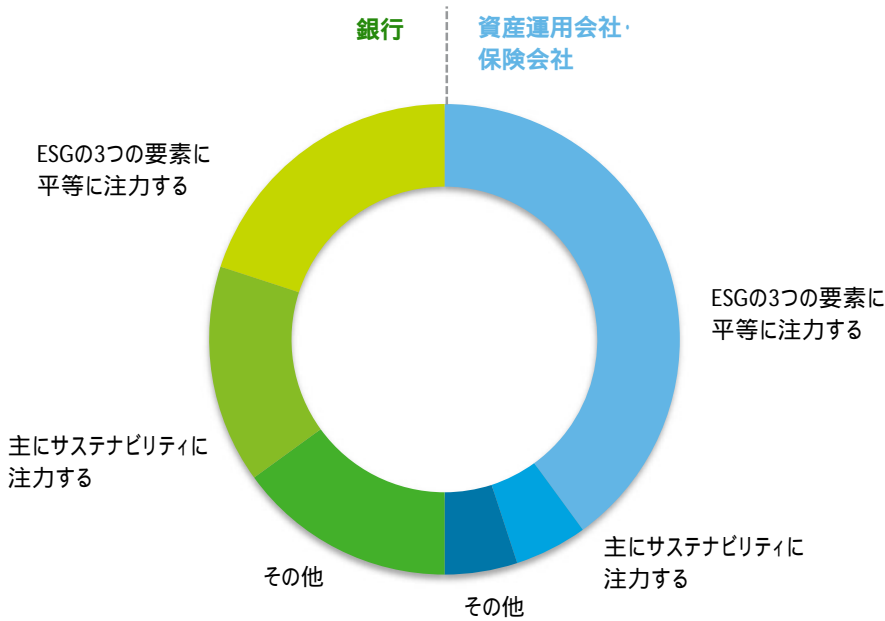
物理的リスク - 気候変動の結果生じた環境によって引き起こされる損失のリスク。洪水、干ばつ、森林火災など。

移行リスク - 気候変動に対応した脱炭素経済への移行によって引き起こされる損失のリスク。政府のアクション、技術の途絶、投資家や顧客の期待の変化など。

賠償責任リスク - 是正の結果引き起こされる、または、以前には明確さや透明性が求められなかった気候変動に関連した、商品のマーケティングや公的開示を原因とした訴訟によって起きる損失のリスク。

出所：世界経済フォーラム グローバルリスク報告書2020年版

図表9：CSOの幅広い機能



出所：デロイト / IFF調査

使命が幅広く解釈されていることが調査の回答からも裏付けられています。(図表9)

ESGのアジェンダ全般に関して自身の役割を最もよく表す記述を問われ、3分の2近くの回答者が「ESGの3つの要素に平等に注力する」と回答しています。この数字は資産運用会社と保険会社では85%にも上り、銀行では44%となっています。

「サステナビリティだけに注力する」と回答した人はいませんでした。

回答者の5分の1は、自分の役割では次の中から複数の活動を対象していると答えました。

- ・ 専門的な投資
- ・ 社会問題の管理
- ・ インパクト測定
- ・ 人権
- ・ 開示と規制報告
- ・ 国連の持続可能な開発目標 (SDGs) の導入
- ・ 大規模プロジェクトに対する環境リスク評価

中核となる使命 #2：自社戦略の再構築を手助けする

勝てる市場を開拓すること - 野心的なほとんどの会社はこの点を目標にしています。CSOの役割としてもこれは当然含まれるものです。

CSOは概して体系的に物事を考えることができる人であり、複雑さを解き明かし、短期と長期のバランスをうまくとることができます。戦略部門出身のCSOが多いこともうなずけます。

まずCSOの使命の最大の幅を考えると、次のような緊張関係について自社の舵取りを手助けすることになります。

- ・ 持続可能な競争優位性の源泉
- ・ 対外的に公表している目的主導型の目標
- ・ 規制上の責務と責任

急激に変化する環境の中で利益を上げつつ他の目標にも貢献していくために、金融機関には複数の戦略が求められています。その過程にあって、各事業や事業分野にとってサステナビリティがどのような意味を持つのかという点を戦略として立案していく必要が生まれます。

最初から正しい戦略を打ち立てられる組織はあまりないでしょう。初期段階の修正は単純すぎることもあるでしょう。ここでのCSOの役割というのは、最初の段階が計画通りに行かなくてもモメンタムを維持することです。常にフィードバックを受け取れるようにすると、その後のサステナビリティや持続可能な金融の戦略をより深く検討し、意義あるものにすることができます。そこに至るまでに何が有効かを見極め、ガバナンスを確立しつつ進化する戦略に対する賛同を得る方法を組織としても学んでいけるでしょう。

明確に設定した目的に沿って補助戦略を設計することもCSOの使命に含まれることがあります。国連の持続可能な開発目標（SDG）に掲げられた目標に関する使命もあります¹⁵。

自社で洗い出したインパクトのテーマを反映した使命もあります。ステークホルダーを関与させることに長けているため、CSOの使命の延長としては自然なことでしょう。

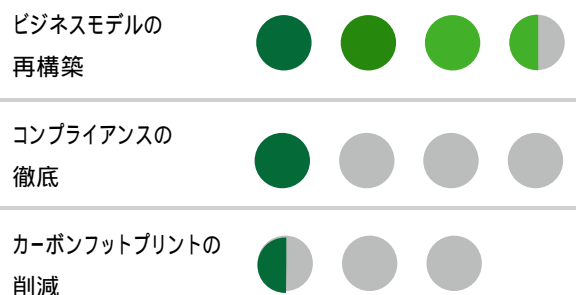
ただし、注意も必要です。CSOの一義的な使命が任意の慈善キャンペーンであると考えられている場合、広範な影響のある変化を促そうとする際には推進力が足りなくなるかもしれません。

「私の役割には戦略的思考が欠かせません。私たちが知りたいのは個々のデータ以上のことです。自分やビジネスにとってデータが何を意味し、どのように対応すべきかについて知りたいと考えているのです」

調査では回答者に対して自社におけるCSOの役割の優先順位をランク付けするように求めました。CSOが達成すべきことについて、おおよその合意が結果として示されました。

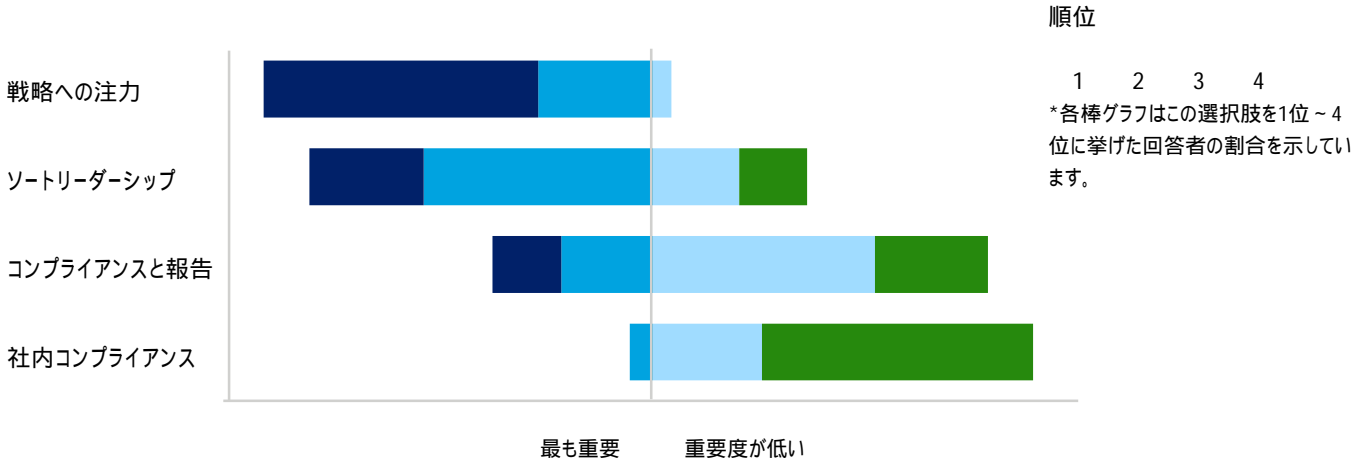
「自社のビジネスモデルの再構築」という回答に突出した票が集まり、回答者の70%近くが優先度1位に挙げました。この点はCSOに不可欠な優先事項であると考えられており、「コンプライアンスの監督」や「自社のカーボンフットプリントの削減」を大きく引き離しています。（図表10）

図表10：CSOの優先事項の順位
加重スコア（最大=4）



出所：デロイト/IFF調査

図表11：CSOまたは同等の役職の役割に関する分類の分析



出所：デロイト / IFF調査

次の質問では、優先度順にCSOまたは同等の役職の役割の分類について尋ねました。(図表11)

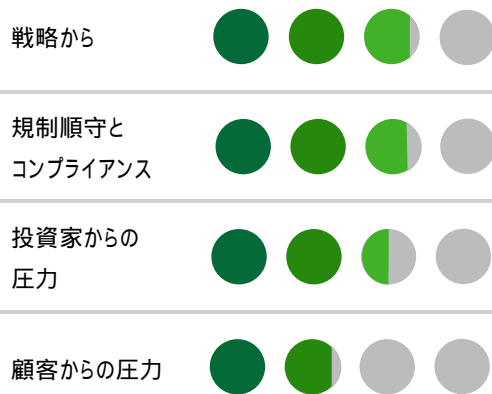
ここでも、「戦略への注力」が明らかに1位となりました。

さらに、CSOの役職の重要性が高まっている要因が何かについて尋ねました。(図表12) 銀行については、「戦略から」という回答が最も多く、「規制とコンプライアンス」「投資家からの圧力」が僅差で続きました。資産運用会社と保険会社については、「規制とコンプライアンス」が重要視され、「投資家からの圧力」と「戦略」に若干の差をつけました。

図表12 CSOの役職の重要性が高まっている

要因

加重スコア (最大=4)



出所：デロイト / IFF調査

「現在の私の使命は、全従業員を巻き込み、戦略的な方向性について考えてもらうことです。」

CSOの役割の重要性が高まっている理由が規制やコンプライアンスであるとしても、規制順守そのものがCSOの重要な責任であるというわけではないようです。フォローアップの面談やワークショップにおいて、組織内の規制関連チームと協力して、重要な規制上の進展について評価、解釈、社内へのコミュニケーションを図ることが主な責任の一環であると多くのCSOが確認しています。

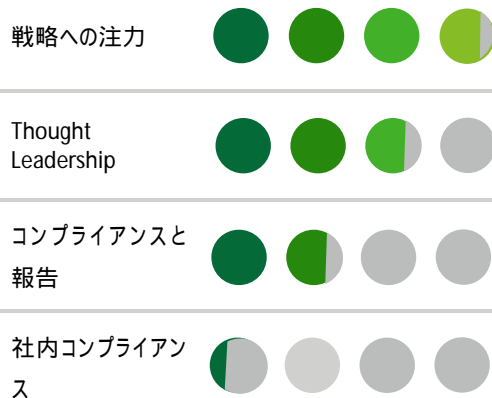
中核となる使命 #3：巻きこみ、教育し、つながる

面談したCSOの中には、10年ほど前のチーフ・デジタル・オフィサーの使命と自身の使命を重ね合わせる人もいました。今も当時も、企業のあらゆる分野において自由に働ける権限を有しているかどうか成功を左右する、というものです。この見方では、CSOが立ち入れない分野はなく、誰もCSOを無視することはできないと考えるべき、ということになります。

変化のスピードや規模、さらにESGアジェンダやその長期的な成功への意味合いといったものを考えると、組織全般にわたる効果的なコミュニケーションや知識の伝達といったものが不可欠になります。

この結論は調査からも明らかです。戦略への注力に続く最も重要なCSOの役割には「ソーリーダーシップ」が挙げられているからです。（図表13）

図表13: CSOまたは同等の役職の役割加重スコア（最大=4）



出所：デロイト/IFF調査

大手欧州系保険会社のCSO代理は、CSOチームが「保険引受担当者300人に対して、必要とされた気候変動に関連する科学的なスキルアップのイベントを最近開催しましたが、『社内大学』として機能するにはチームの規模が小さすぎます」と述べました。

「点と点をつなぐ」役割を果たしているとしたCSOも多くいました。業務の大半が部門横断的であるため、自然とこのような働きをすることになるのです。

働いているチームの規模は小さくとも、CSOが有するネットワークが規模を補って影響力を最大限に発揮することができます。「支点となって動くのです。規模そのものは重要ではありません」と指摘したCSOもいました。

「今までのところ、今年だけで30回以上のウェビナーや講義を開催し、最前線のスタッフに現時点で利用できる枠組みやツールを紹介しました。認められるようになるために努力しているのです」

CSOのスキルセット

ここまで詳述した幅広い使命を見ると、「セン
スメイキングの責任者」としてのCSOに求めら
れるスキルが浮き彫りになります。スキルには
技術的なものと経営的なものの2つの側面
があります。

技術的なスキル

調査では参加者に対してCSOに求められる
技術的なスキルを優先度順に挙げるように
求めました。調査の他の部分と同様、戦略
的なスキルが最上位に挙げられました。影響
力のスキルが2番目でした。

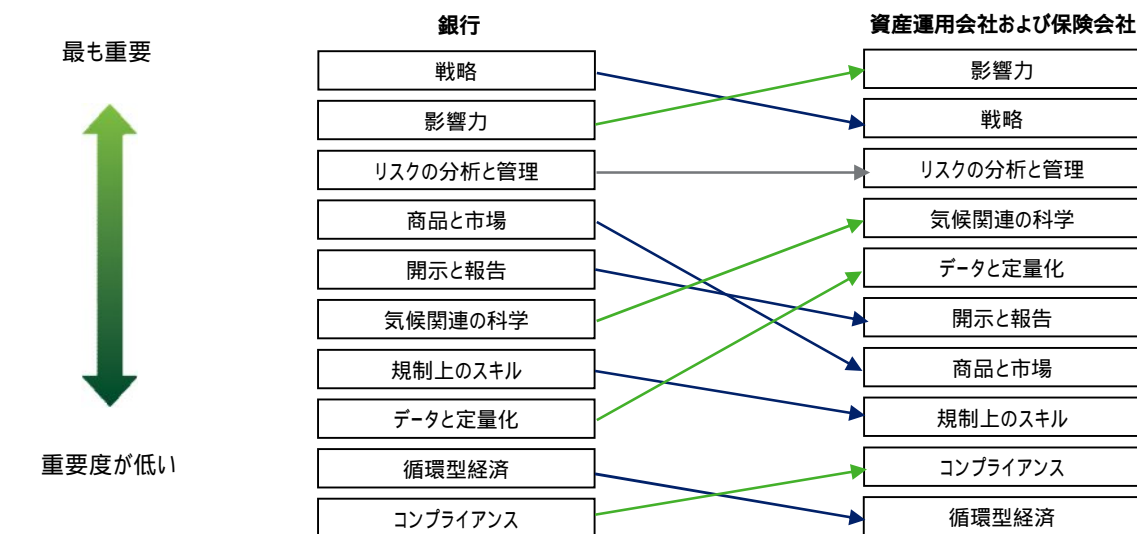
「戦略」と「影響力」は、「データと定量化」
「気候関連の科学」「規制上のスキル」「コン
プライアンス」といった他のより技術的なスキ
ルよりもはるかに上位に位置付けられました。
この結果は他のスキルの重要性を軽視する
ものではありません。むしろ、レベルの高い戦
略的スキルがないと成果を上げることができ
ない一方、すべてのCSOが必ずしもそれを持っ
ているとは限らないということを教えてくれてい
るのです。

技術的要素に裏付けられていない戦略とい
うものは説得力に欠けるものです。最低限で
も、商品の仕組みや動きに加えて関連するリ
スクの管理についてCSOが理解している必要
があります。

専門分野に特化しかつ複数のサステナビ
リティの枠組みに対応した単一の金融商品な
ど存在しないというのが難しい点です。国連
の責任投資・銀行原則に示されているもの
以外にも、鉱業、通信、不動産、製薬な
ど、セクターごとに特有の枠組みというものが
存在しています。

「会話を仲立ちし、戦略の策
定を助け、そしてもちろんその
ビジネスの世界の言葉で話を
する必要があります。しかし成
功するためには、全てを自分
だけでできるわけではないとい
うことを認識することも必要で
す。ビジネス部門との賢い連
携が不可欠です。」

図表14：CSOに求められる技術的なスキル



出典：デロイト/IFF調査

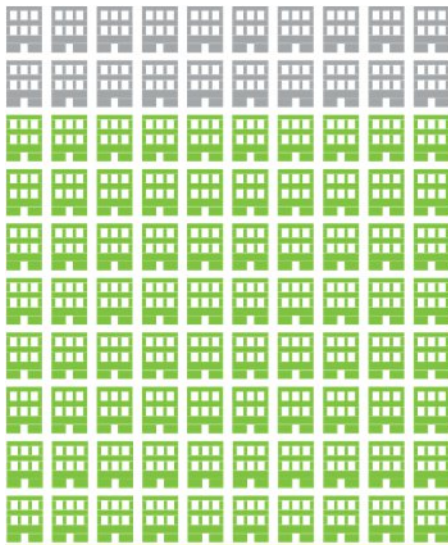
→ 重要度低下 → 重要度上昇 → 重要度同等

CSOには自社の理解が不可欠である、ということが2つの調査結果から顕著に示されました。CSOの人選にあたっては個人的にこの役割を打診され、社内からの採用されている例が多い、という調査結果です。（図表15および16）この調査結果は、自社についての知識や効果的なネットワークへのアクセスが重要視されていることを反映しています。調査において、資産運用会社と保険会社には特にこの点が当てはまりました。回答者の93%が役職就任にあたって個人的にこの役割の打診を受けたと回答しています。

「この役職で成功するには様々な知識の組み合わせが必要です」

図表15：CSO就任に至る経緯：

社内から採用



80%がCSOの属する会社内部からの人選である

出所：デロイト / IFF調査

図表16：CSO就任に至る経緯：

個人的に打診を受けた



82%のCSOが個人的に打診を受けている

出所：デロイト / IFF調査

CSOは、サステナビリティが自社にどのような意味を持ち、ESG問題への対処がどういった点に最も大きな影響をもたらすのか、といった点で従業員の理解を促進していく必要があります。CSOが影響力を発揮すべき分野は他の役職よりも幅広く、従業員の理解促進にはコミュニケーションのスキルが不可欠です。図表17に示されているコミュニケーションスキルの範囲をご覧ください。

「あらゆる業務についてビジョンを現実に置き換えていく手助けをする必要があります。」

図表17：社内で必要となるCSOのコミュニケーションの例

- ・ サステナビリティのアジェンダとはリスクというだけではなく、戦略的な機会も生むという点について取締役会を説得する
 - ・ 大胆な目標を打ち立てるよう幹部を動機づける。国際会議の場で会社の生物多様性に対するスタンスを発表する
 - ・ 気候関連の科学は確率論の問題かもしれないが、今アクションを取るべきことをフロントオフィスに納得させる
 - ・ コンプライアンスとリスク向けに、気候関連財務情報開示タスクフォースの最新の状況を解釈する
 - ・ 専門家リソースを採用するよう社内監査担当役員に働きかける
 - ・ 「ブラウン」な業界に偏りがちな取引ネットワークを担当するリレーションシップマネージャーに共感する
 - ・ 顧客に対して自社の気候変動に対する立場とその意味合いについて説明する
- 出所：デロイトの知見

経営的なスキル

効果的なCSOに必要とされる経営スキルを評価するために、調査では回答者に対してCSOの次の4つの「顔」をランク付けするように求めました。

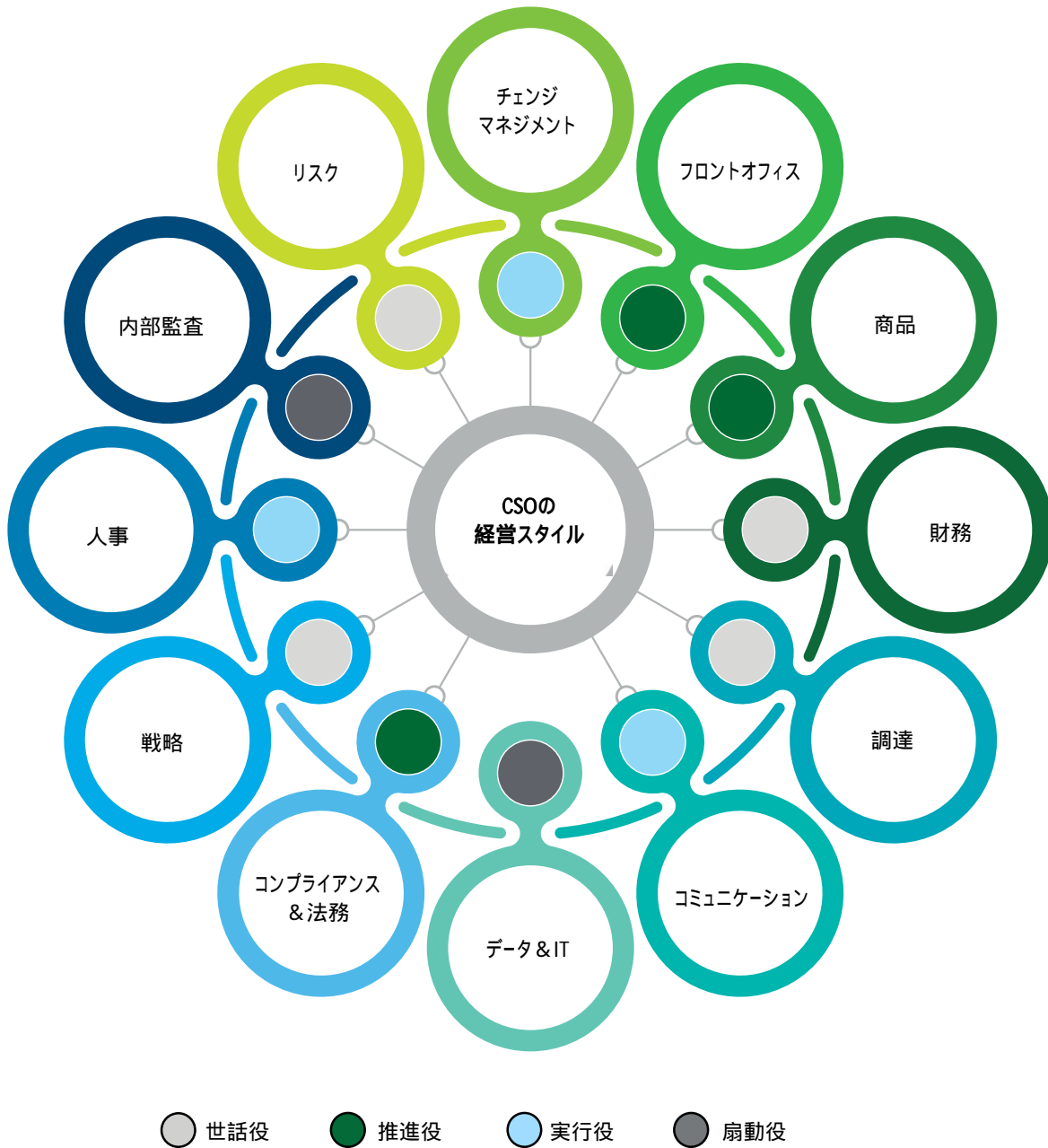
 扇動役	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状に挑み変化を要求する ・ 時にはアウトサイダーとして動く ・ 様々な見解を持ち込む ・ 答えよりも多くの問いを發する ・ ディストラクションを起こす資格を、賢いやり方で行使する
 推進役	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会話を仲立ちする ・ 不足するリソースに関する相反する主張を調停する ・ 様々な分野の知識（科学、ビジネス、ガバナンス）を総合的に扱う ・ 時間軸（短期と長期）、目標（利益と目的）、戦略（リスクと機会）、ステークホルダー（社内と社外）、優先順位（緊急性と重要性）などの二律背反する問題を解決する
 実行役	<ul style="list-style-type: none"> ・ 率先して変化を起こす ・ 解決策の最終的な計画を承認する ・ 日々の問題を解決する権限を持って合意済みの解決策を実行する ・ 他人に指示を与え、変化の実績を管理する
 世話役	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存のプロセスに対するガバナンスに貢献する ・ 自社の統制に関する設計と運営を評価する ・ 目標に対する進捗が計画通りに進んでいることを確認する ・ 幅広い事業環境に目を配る ・ 独立した立場を生かして早い段階で懸念を表明する

調査、ワークショップ、その後の面談からは、CSOとしての成功にはこのような4つの「顔」をうまく組み合わせる必要があるというコンセンサスが見られました。それに加えて、状況のニーズや組織の成熟度にあわせてトーンを上下させられる能力も必要です。

新しいCSOほど「扇動役」の役割を演じる傾向があります。対照的に、確立したCSOは相手に応じて様々な経営スタイルを使い分けると回答しています。

また、部門の成熟度と、ESGに対する注力、個人の傾向や好みに応じて、異なる人物に対して異なる顔を使い分けることもあるでしょう。

図表18: 経営モデルの「4つの顔」：図解

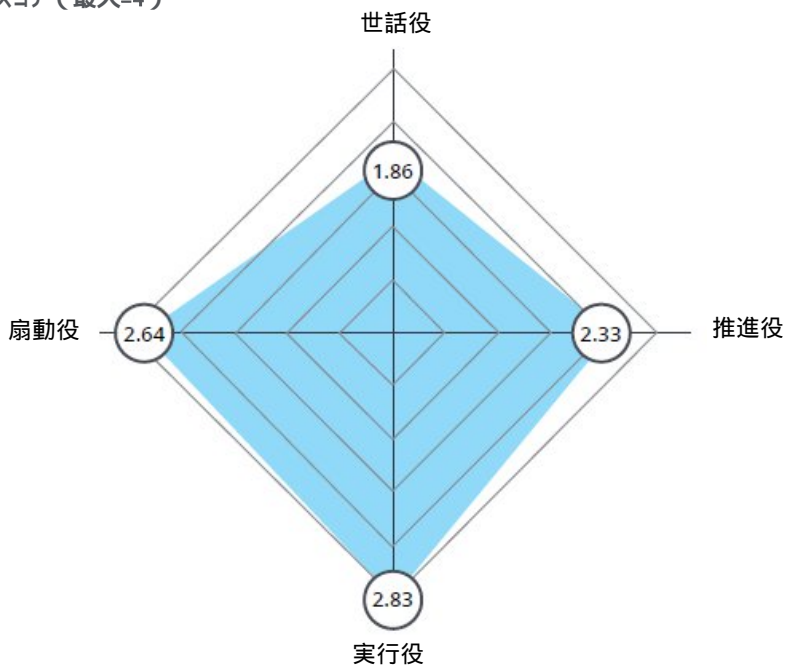


出所：デロイトの知見

ただし全般的には、調査で最も多く回答のあったスキルは「実行役」です。これは、一部の組織（または少なくとも組織内の一部の部門）については、「扇動」や「動員」といった初期段階の仕事がうまくいき、実行に向かっていることを示しています。資産運用会社と保険会社にはこの点が特にあてはまりました。

図表19: CSOの役割に求められる経営スキル

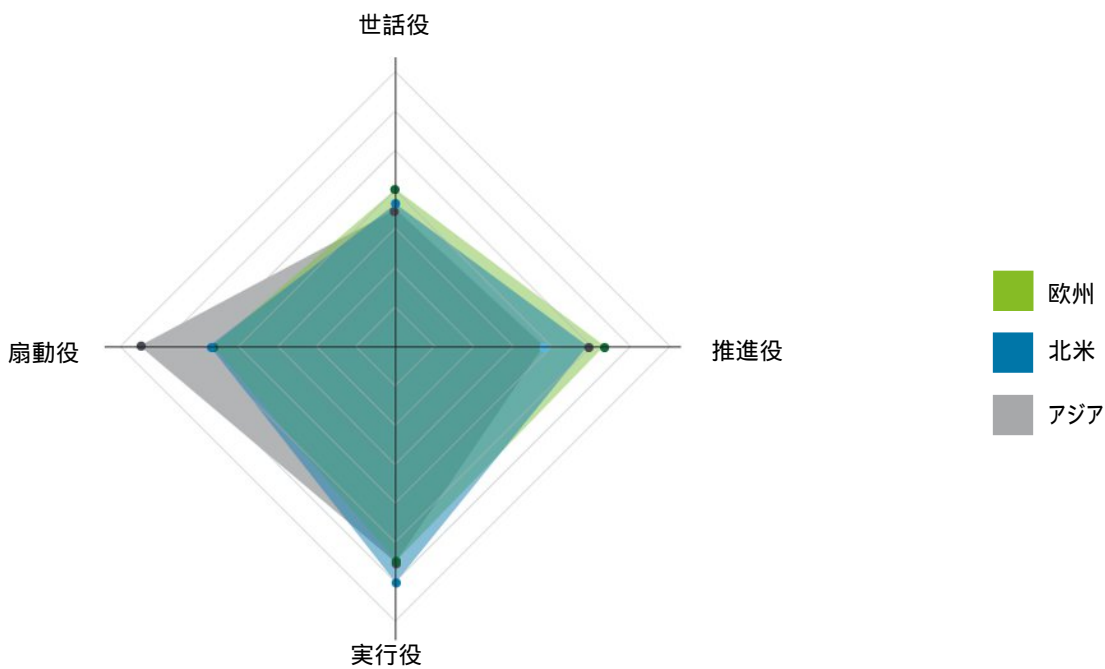
加重スコア（最大=4）



出所：デロイト / IFF調査

図表20: CSOの役割に求められる経営スキル（本社所在地別）

加重スコア（最大=4）



出所：デロイト / IFF調査

しかし顕著な違いも見られました。北米では「実行役」に最も票が集まり、欧州では「実行役」と「推進役」が同順で最上位でしたが、アジアで最も票を集めたのは「扇動役」でした。

「世話役」はどの地域においても4位でした。この結果を解釈するとしたら、サステナビリティの戦略がまだ十分に発達して組織に根付くには至っていないため、世話役としての明確な役割が必要になっていないということです。

役割の落とし穴

自社の目標が明確であるほどCSOはうまく舵取りできます。しかしトップのトーンが明確であっても、道のりは長く多難です。CSOの多くが直面する可能性のある落とし穴には次のようなものがあります。

- ・ 誰か1人のバックアップに頼る：CEOに近いという威光は確かに役立ちます。しかもCEOの多くはサステナビリティを自分のレガシーとして残したいと真剣に考えています。しかしCEOだけに頼ってはなりません。CEOが交代する場合があります。特定のトピックに飽きてしまったり、突発的にコントロール外の出来事が発生することもあるのです。誰か特定の1人に近い立場にあるという効果は限定的です。様々なメンバーとの関係を築き、経営陣や中間管理職と実効性のある連携をしていくほうが効果的なのです。
- ・ 焦りから燃え尽きる：物事が期待しているほど迅速に進まないという点は多くのCSOが指摘することでしょう。スタミナ不足のCSOには燃え尽きたり幻滅したりするリスクがあります。進捗があまりにも遅く見える時には度胸や鈍感さも必要でしょう。
- ・ 社内アクティビストと見なされる：CSOは幹部の意思決定を補佐できる鋭敏なビジネスパーソンである必要があります。謙虚さ、謙遜、共感などを示すことが重要です。社内の慈善活動家の代表のように見られるのは避けるべきでしょう。
- ・ メッセージに便乗してしまう：突出したスキルを使って説得したりコミュニケーションを図ることがCSOの役割には含まれています。しかし、戦略や数字について語れないようなCSOの影響力には限界があります。あらゆるメッセージには実体やエビデンス、分析の裏付けが必要です。さもないと、CSOの取り組みは一時的で過渡的なキャンペーンだと受け止められるでしょう。

「社内政治に長けていなければ、
食いものにされてしまいます」

「忍耐力もスキルの1つです。
ドアをロックするのが早すぎたり、
ロックがうるさすぎたりすると、
ドアは永遠に開きません。
どのドアをいつロックすべきかも
理解する必要があります」

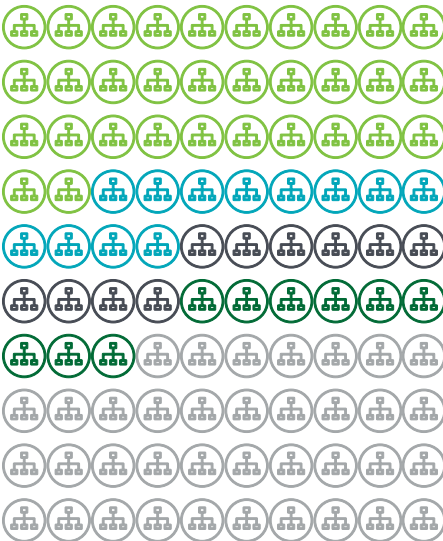
「変化をもたらすには粘り強さと
時間が必要です。
一度『ノー』と言われても、
挑戦し続けるのです」

レポートラインとCEOとの関係性

CSOはCEOの直属であるべきか？

調査ではCSOのレポートラインについても回答者に尋ねました。調査回答者の3分の1がCEOの直属であると答え、それは資産運用会社や保険会社よりも銀行のほうが一般的でした。（銀行34%、資産運用会社・保険会社23%）次に多かったCSOの上司は、コミュニケーションまたはマーケティングの責任者です。人事責任者や戦略責任者の直属という形も比較的多く見られました。

図表21：CSOの上司



CEO：32%

コミュニケーション /

マーケティング責任者：13%

人事責任者：9%

戦略責任者：9%

その他：37%

ただし、37%はこのどれにも当てはまらないと回答しました。このグループが上司として挙げたのは、パブリック・アフェアーズ責任者、最高リスク責任者、経営委員会総務、経営企画のディレクター、事務部長、ゼネラルカウンセル代理などです。

CSOがCEOの直属となることを支持する非常に強い主張があります。CEOの直属であると回答したCSO全員が、「直属関係は非常に有益である」と述べています。

とはいうものの、あらゆる組織がこの例にならう必要はないでしょう。「CEOにアクセスできることと、CEOからのはっきりとした後押しがあることが成功の秘訣である」と述べたCSOもいますが、CEOの直属でなくてもこれは可能です。

会社の文化やビジネスモデルに加えて、既存の幹部の使命や意欲などに応じて、会社ごとに適切な答えがあるはずで、どのアプローチが自社にとって最適か見極めるために次のコメントをご紹介します。

CEO直属の場合

CEO直属であることを最も強く主張しているのはCSO自身です。

「CEOやESG委員会と直接のつながりがなく、戦略プロセスに直接関与できなければ、自分の仕事はもっと難しいものになっていたでしょう」

出所：デロイト / IFF調査

「上司がマーケティング責任者の場合、リスク部門の誰かに働きかけたいと思ってもなかなか難しいです。実際には戦略的な変革に向けて動いていても、やっていることがマーケティングキャンペーンの一環だと見なされてしまうのです」

「CEOの直属か、直属ではなくても一定のレポートラインが必要です。この関係は必須です」

効果的なCSOとは権限を有したCSOのことです。CEOの直属であれば、組織のヒエラルキーやCEOの威光、ネットワークや報酬、調査やディスラプションなど、本報告書でこれまでにまとめてきた大半の権限が生まれます。

さらに、会社は今後何十年も先の将来を左右し得る歴史的な決断を今後数年以内に迫られることになります。このような決定の責任は経営幹部に帰すべきです。戦略的決定というのは幹部レベルでなされるべきものだからです。CEO直属のCSOは、リスクやコンプライアンスから戦略や資本に至るまで、ESGに関する議論の幅を広げることができます。

サステナビリティのリーダーが経営幹部でなければ効果的なエンゲージメントや働きかけは難しいでしょう。正しい声が反映され、意味のある投資に資金を振り向けることはなおさら難しくなります。物事を前に進ませるためには、スキルと影響力を兼ね備えた稀有な人材が必要となります。CSOがCEO（または他のCクラスの経営幹部）に対するレポートラインを与えられると、社内での立場が確立されるだけでなく、市場や幅広いステークホルダーに対して自社がサステナビリティを真剣に考えているというメッセージを送ることもつながります。

「現実に即したレポートライン」の場合

将来的には全てのCSOがCEOの直属になると言うことは簡単ですが、この問題には解が1つしかないのでしょうか？調査対象となった金融機関の多くが、CEOがサステナビリティの「大口スポンサー」であると述べました。このようなCEOは良い戦略だけが持続性のある戦略であるということを肝に銘じています。よって、誰を自分の直属とすべきか、また、経営陣の中に説明責任をどのように割り振るかといった点を的確に判断できるはずで

さらに成熟度に関する問題もあります。熟慮を重ねたESG戦略であれば、つまり、CFOやCRO、各事業部門の責任者など全員が計画を実行していれば、CSOの一義的な役割というのはコミュニケーションとステークホルダーの管理に立ち返ることになります。そのような状況では、CSOとCEOの間にレポートラインは必要ないかもしれません。業績報告を再考し、持続可能な金融モデルに向けたデータの必要性を解決すると言った点で、他の金融機関よりもはるかに進んでいるCFOもいます。CEOがトップからのトーンを設定しており、CSOがそのCEOにアクセスがある場合、厳格なレポートラインは必要ではありません。

経営幹部をこれ以上増やしたくない、または経営幹部をこれ以上賄えない判断する場合、別のやり方もあります。監査委員会やリスク委員会の使命や任務を拡大することもできますし、CEO単独で、またはCEOとCFOの共同で追加的な役割を担ったり、問題が発生した時点でその解決に向けて取締役会がビジネスパートナーを参画させることもできるでしょう。

それぞれの企業の成熟度や洗練度、サステナビリティに対するコミットメントといった事柄とCSOのレポーティングラインとの間には現時点では明確な関連性はありません。CSOが就任を受け入れる際に本人が交渉した内容によって大半のことが決まっているようです。しかし、需要が高まるにつれて、明確さや説明責任も増します。期待に応えられる限り、公式な職位やレポーティングラインを変更する必要は必ずしもありません。

エグゼクティブコミッティに参画する

サステナビリティの代表者を務める経営幹部がCSOという肩書を与えられてCEOの直属となっても、CEOのエグゼクティブコミッティに参画できるかどうかは別の問題です。

この点についても多様な意見があります。エグゼクティブコミッティに認知され、同等の立場として認められることに価値を見出すCSOもいる一方で、組織のダイナミクスに対して微妙に異なる見解を持っているCSOもいます。エグゼクティブコミッティに入っていなければ誰かに取り入れるための競争に加わらなくて済み、四半期ごとの業績報告サイクルの圧力からも距離を置ける、と指摘する人もいます。一歩下がって長期にわたる戦略的な見方を取れるなど、柔軟性も高まります。

「エグゼクティブコミッティに入りた
いと思ったことはありません。全ての
人の味方であり、全ての人の問題
解決を助ける立場だと思われ
たいのです」

CEOはCSOをどのように支えるか

金融機関では概してレポーティングラインが明確であるため、CSOにははっきりとした後押しが必要となります。回答者は一律に同じような心情を吐露しました。「CEOの後ろ盾が不可欠です。CEOからの大きな後押しなしに推進していくことは本当に困難です」。

目に見える形でCSOを真剣に扱い、役割の重要性を従業員に理解させることができるCEOは助けとなります。公式的なアジェンダでも、他の幹部のいる場で話を聞いたり質問をするといった非公式なやり方を通してでも、議論のための時間や場を設ける必要もあります。

また、すぐに結果が出ることはまれであるため、CSOには上空からの援護も必要でしょう。協調して取り組み、細かいことはCSOに任せつつも目標の大枠を設定する、ということです。そうすればCEOは幅広い変化を推進していくことができます。強調すべきは、全員がサステナビリティというトピックに関与すべきであるというメッセージです。

「サステナビリティを重視する経営
トップからの賛同が必要です。こ
の問題に関して積極的に発言し
ていただく必要があります」

CSOはCEOをどのように支えるか

経済価値の最大化そのものが難しい課題です。大半の金融機関は絶えず利益を伸ばしていくことに腐心しています。その二の次や三の次となるインパクトに注意を向ける余裕はないかもしれません。

サステナビリティの取り込みや利益一辺倒のモデルからの脱却というのは一見リスクのある戦略のように見えるかもしれませんが、しかし勇気が必要となることもあります。実務面でも理論面でも外部不経済の問題がなくならないという点については誰も同意するところでしょう。よって、外部性の取り込みによって効率性向上や新商品開発を図り、利益を押し上げていくことも考えられます。

大企業は大変大きな労働力を抱えているため、この取り組みは複雑で分散したものになります。推進していくためには、多数派から受け入れられ、賛同を得ることが必要です。一方では、大規模な組織では内部からの潜在的な圧力（従業員アクティビズムなど）も大きくなります。

CEOにはあらゆることを解き明かせる思慮に富んだ味方が必要です。サステナビリティが最終的に迫る変革は、組織が認識しているよりも大きなものになる可能性があります。リスクと収益機会の関連性を示すことで、CSOは変化に対するCEOの理解を促すことができます。

- ・ どの商品や市場が今後伸びていくのか？
- ・ まだ手をつけていない顧客ベースはどこにあるのか？
- ・ 自社のサプライチェーンにどのような影響を与えるべきか？
- ・ ステークホルダーから今後何が求められるのか？
- ・ ESGのどの側面に注力すべきか？
- ・ 投資家は次に何を期待するようになるか？
- ・ 長期的な価値の受託者として限りある資本をどのように配分すべきか？
- ・ 成功の可能性を最大限活かすために具体的にどのような収益機会を捉えるべきか？

このような「ぶつかり稽古の相手」としての役割を一段高いところで発揮しているCSOもいます。「教育という役割に伴うものです。CEOを鼓舞して、やる気にさせたいのです。ただCEOを満足させるだけの存在ではありません」。

そうはいても、CSOはCEOに目配りする必要があります。

CEOは絶妙なバランスを取るべき存在です。将来に向けて自社を位置付けつつも、現時点で満足のいくリターンを生み出す必要があります。年次総会でのプレゼンテーションでも、NGOや規制当局との対話においても、全員が共感的であるとは限りません。CSOは次に起こるべきことにCEOが備えられるようにし、優先順位の適切なバランスを取れるように補佐します。

さらに、CSOはCEOが脱線せずに一段と遠くまで一段と迅速に進んでいけるように支えることができます。利益と目的を両立させることは単純な仕事ではありません。

「私とCEOとの人間関係は、お互いに価値を生んでいると思います」

CSOによる ガバナンスへの貢献

ガバナンスというのはなかなか扱いにくい難問です。変化が複雑であり、それぞれのビジネスが変化によって影響を受ける範囲を考えるとことさら難しい問題になります。グローバル金融機関の間には様々なガバナンスの仕組みがあることが今般の調査で示されました。

成熟度の低い金融機関では、サステナビリティを専門とする運営グループがあるだけのところもあります。成熟度の高い金融機関では、取締役会レベルのESG委員会、正式なサステナビリティの使命、公益資本価値会計システム、取締役会の承認を得たESG戦略などが見られます。

市場における議論をもとにガバナンスの分野に今起きている主要な変化をご紹介します。CSOが直接関与しているものもあれば、「センスメイキングの責任者」としてのCSOがそこに向けた舵取りや調整を手助けしている場合もあります。

「サステナビリティの運営グループを設置するだけでは十分ではないと理解しています」

図表22: 主なガバナンスの場におけるCSOの新たな役割

取締役会

- ・ サステナビリティ戦略の承認、全社内へのサステナビリティ戦略の取り込み、計画に対する成果のモニタリング（目標と予算を含む）
- ・ ESG関連リスク所有者の監督、ESG関連リスクの洗い出し・評価・管理・モニタリング・開示の効果的なプログラムの設置

リスク委員会

- ・ エンタープライズリスク管理の直接的な監督の設立、表明しているリスク許容度に対する全リスクエクスポージャーの評価
- ・ ESGリスク管理品質の評価、具体的なリスク管理戦略が意図した通り機能していることの評価

監査委員会

- ・ 取締役会によるコーポレートガバナンスに対する責任遂行の支援、財務および業績報告・公益資本価値会計・内部統制システム・外部開示（ESGを含む）に関連した責任の監視

報酬委員会

- ・ 報酬体系の設計と導入、バリューチェーン全般にわたる長期価値創出を醸成するような従業員の動機づけ、ESG目標達成に向けた組織能力の強化への働きかけ

ガバナンス・指名委員会

- ・ ESG戦略推進のために適切なスキルと経験を有した取締役と経営陣の任命

リスク委員会や監査委員会と切り離されたサステナビリティ専任の委員会など、上記以外の取締役会委員会を備えた組織もあります。そこでは、ESG関連のリスクの洗い出し、モニタリング、見直しのために部門横断的に担当者が任命されています。

出所：デロイトの知見

CSOと取締役会のやり取り

多くの場合CSOが取締役会とやり取りするのは、CEOによる戦略立案や発表を補佐する時でしょう。取締役会が求めているのは、バリューチェーンやビジネス全般にわたってESGの成果を出していくために適切な計画がある、という安心感です。

取締役会レベルの報告に何を盛り込むべきかについて、多くの組織はまだ模索している段階にあります。ステークホルダー・エンゲージメントに関する企業ガイドナスが近年出てきていますが、取締役会全般にはいまだ浸透していません。しかし今後数年間のうちに、取締役会はその責務を果たすために今までになく幅広い情報を精査していく必要性に迫られることになるでしょう。

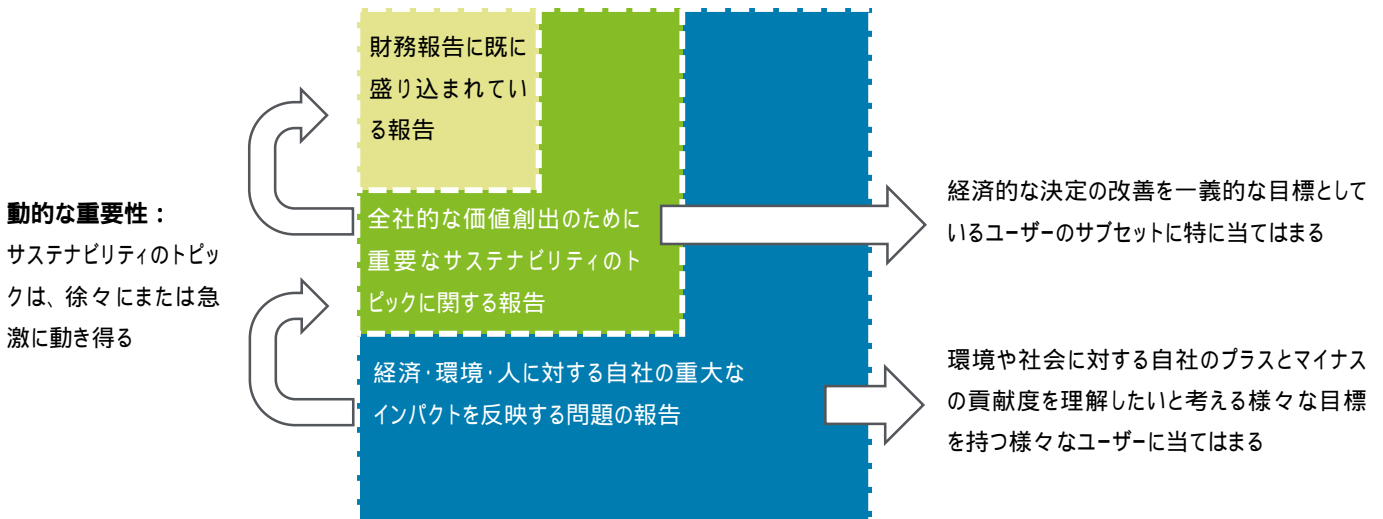
伝統的な一連の財務報告（図表23の左上段ボックス¹⁶）に、サステナビリティに関するトピック（中段のボックス）や、重要なESGインパクト（下段の最も大きなボックス）を全面的に俯瞰する総合的なレポートを盛り込むようにする圧力が高まるでしょう。

CSOは「センスメイキングの責任者」として、変更された期待がもたらす変化に対する取締役会の備えを補佐することができます。

取締役会にはおそらく報告期間と報告期間の合間の成果についても追跡する必要が生じるでしょう。取締役会が受け取るべき経営情報を設定するという点でも、CSOは役割を果たすことができます。その中で、取締役会の見解を社内に広めることができます。

また、ESGに関する専門知識を持ち込むのに苦労している取締役会がいくつかあると報告されている中、CSOは取締役会に対して、専門的なESGのトピックについて助言する役割を果たすこともできます。気候に関する科学の権威であるからといって、技術的な財務開示を承認することはできません。公認会計士だからといって、気候に関する科学のデータを支障なく自分で解釈できるわけではない、ということと同じです。

図表23: 取締役会レベルの経営情報に関する柔軟な範囲



出所：CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASBによる主旨書

取締役会がESG小委員会か

CSOとの面談や様々な業界との対話から、ESGのガバナンスと取締役会に対する考えには2つの異なる見解があることが分かりました。

1つは、変化の規模や複雑さ、スピードに鑑み、取締役会は小委員会を設置すべきであるという主張です。一方、私たちがインタビューしたCSOの多くは、サステナビリティが（小委員会での）二次的な議題に押しやられることを警戒しています。最も幅広い意味では、多くの取締役会の基本的な役割というのは戦略と資本配分です。サステナビリティに関する明確な見解を持たずにこの両面を徹底的に議論しようとするのは難しい仕事になりそうです。

CSOと監査委員会

金融機関が開示する活動の内容が変わりつつあります。ここでも、「センスメイキングの責任者」としてCSOは重要な役割を果たします。何よりもまず、気候変動リスクとESGリスクが主要リスクの検討に含まれるように図っていくべきです。

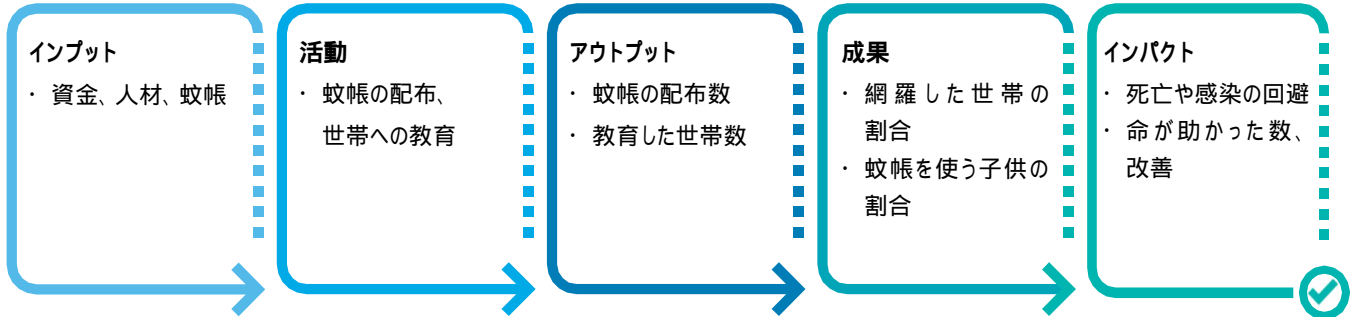
非財務情報開示は、規制当局、政治家、会計機関との対話において厳しく注目される点です。この進化しつつある環境についてCSOは監査委員会の舵取りを手助けすることができるでしょう¹⁷。

金融機関は金融業の成果を開示することには馴染みがありますが、一方では、財務および非財務にかかる資本全般についての重要なインパクトに関する質の高い開示をする重要性もますます高まっています。さらに、目的志向の組織には、達成したいと願っている明確なビジョンだけでなく、それを達成する仕組みも必要です。つまり、監査委員会は非財務情報の開示に加えて、インパクトの測定やアウトプットなどについて一段と厳格に精査することになるのです。言い換えると、今後の監査委員会は図表24に示された5つのステップのうち、最初の3つにとどまらず、全てを網羅する必要性に迫られる可能性があるということです。



図表24: インプットからインパクトへ、変化理論の因果モデル

「変化理論」をマラリア撲滅の取り組みに適用した例。この報告モデルでは、インプット・活動・アウトプット（下記に示された変化モデルの最初3つのステップ）だけでなく、成果とそのインパクト（4つ目と5つ目のステップ）も取り上げています。



出所：デロイトの知見

「時期尚早な段階で委員会に問題を委託すると、この取り組みの重要性が取締役や経営陣に伝わらない可能性が高まります。経営陣や取締役が目の中のタスクの規模を取りこぼす可能性をできる限り排除することを目標にすべきです」

サステナビリティに対する新たな規制では、温室効果ガス排出、目的に関するステートメント、ダイバーシティの統計など、非財務情報の開示強化が推奨されています。監査委員会が直接的な影響を受けるのは、ESGリスク管理の枠組みや「自然資本」会計からの開示を承認するように求められる場合です。既存の検証や保証の枠組みを超えて、検討していくべき新しい分野であるためです。

CSOと報酬委員会

ESGで高い成果を出し、幅広い社会的インパクトという観点のリスクテイクを支援する文化を組織に根付かせるという点について、その成果を会社としてどのように評価するか、といった問題に高い関心が払われるようになっています。

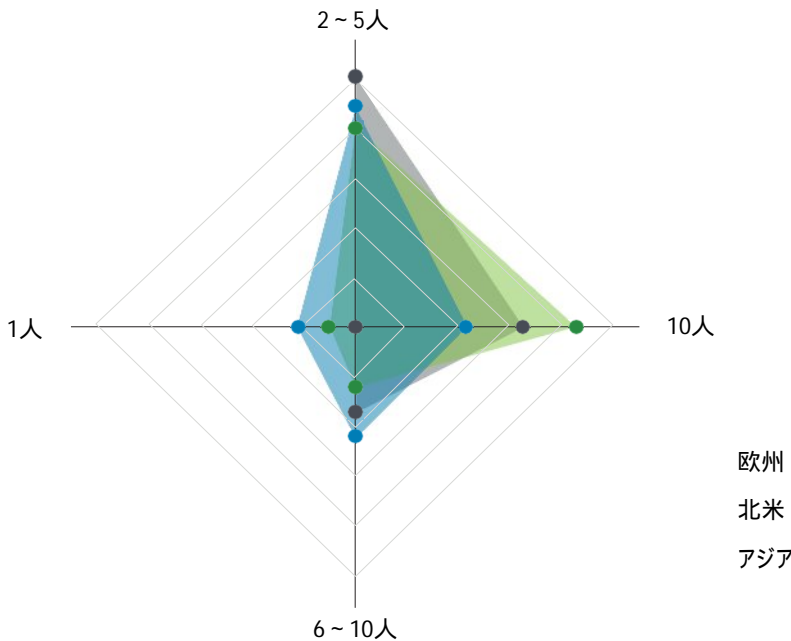
報酬委員会にとっては容易に答えを出せるトピックではないでしょう。そもそも、様々なインパクトをもたらす従業員の貢献の測定や比較は難しいものです。さらに、最終的なインパクトというものは1、2年ではなく、10年や20年かけて測定すべきものかもしれません。

委員会は、対外的に開示した際に世間に受け入れられるような、現実的で拡張可能なソリューションを見出す必要があります。CEOや経営幹部にとって10年計画が非現実的であるのであれば、会社を正しい軌道に乗せられるようにマイルストーンや中間目標を定める必要があります。ここでも、「センスメイキングの責任者」としてCSOは重要な役割を果たします。

短期的な利益に報いる文化を変えていくことは容易ではありませんが、有能なCSOであれば、報酬とは賃金だけではないということを強調することで良いでしょう。ESGについての理念が確立している組織で働けるということそのものが、従業員に対する組織としての福利と考えることもできます。

CSOをこのような議論に巻き込むことで他の問題との関連づけができるというメリットもあります。あるCSOは「組織横断的な役割」という言葉を使いました。人材の獲得と定着には望ましい労働条件や魅力的な報酬体系以上のものが求められるためです。自分が果たしたいと望んでいるような役割を作り出すビジネスモデルも必要なのです。

図表25: CSOチームの規模



出所：デロイト / IFF調査

組織文化を変えていくために、文化の醸成に欠かせない要素としての報酬と報奨に影響を与えていく必要があります。

CSOチームの規模と体制

チームの構築と任務の割り当てについてCSOは微妙な舵取りを迫られます。

チームの規模が小さすぎると、十分な確実さやスピード感を持ってCSOの使命を果たすのに苦勞するかもしれません。環境を精査し、関係する出来事を追跡し、その上で「センスメイキングの責任者」としてそれを消化して最新の知識を保つこと、これがCSOの信頼性を高める基本です。この能力がなければ、CSOのチームは離れた所にある「組織横断的な研究拠点」であり、理論上の指針は打ち出すもののビジネスを関与させるだけの規模がない、と見なされるリスクがあります。

しかし、CSOのチームが大きすぎると、実行部隊の1つと見なされる可能性があります。しかも持続可能性を根付かせるという任務はCSOには委任されるものではありません。過去にはチーフ・デジタル・オフィサーが同じ状況でした。全体的な変革戦略に重ねてデジタル変革戦略を売り込むのは困難です。つまり、変革のための戦略は1つだけであるべきで、その大きな要素としてデジタルが含まれるべきだということです。同じロジックがサステナビリティにも当てはまります。

調査の回答では、CSOチームの規模は1人から10人以上まで様々でした。（図表25）

「私のチームは小規模ですが、インパクトという点では規模以上の実力があります」

調査回答者が属している組織の大きさがCSOチームの規模を決めているとも言えますが、それ以外の要因もありそうです。

銀行のほうが資産運用会社や保険会社よりもチームの規模が大きいという傾向が見られました。調査した銀行の半数近くではチームの規模が10人以上であったのに対し、資産運用会社と保険会社の60%ではチームの規模が2～5人であると回答しています。銀行でのCSOの役割が任務の実行や遂行と重複しており、その結果より大きなチームが求められるということが説明の一つとなるでしょう。

しかし、フォローアップの面談では、一部のCSOが依然として格付機関の調査への回答責任を負っていることが分かりました。これには膨大な量の情報と共に、それを裏付けるエビデンスや承認も必要となります。その結果、このような調査全般への回答には相当程度の規模のチームが必要になるということです。

相応の規模のチームに関しては一定程度の合意が生まれつつあるようです。以下のプロセスでCSOを支えられるだけの規模であるべきだということです。

- ・ 規制環境の解釈
（リスク、技術的な会計、開示）
- ・ 重要なステークホルダー状況への関与
- ・ 戦略立案の手助けと事業計画への貢献
- ・ 組織のあらゆる階層に対するソートリーダーシップや教育の提供
- ・ 機能部門や事業部門のリーダーやチームとのエンゲージメント、影響力の行使
- ・ ESGデータや経営情報に関する要件策定の支援
- ・ 組織の中核的なガバナンス機関や取締役会への貢献

特定のCSOに関する具体的な使命がどのようなものであっても、1つ明らかなことがあります。CSOには柔軟なチーム編成が必要だということです。ビジネスと連携し、必要に応じてアジャイルなプロジェクトに人を巻き込むことができるチーム編成です。ネットワーキングに長け、部門横断的にチームを動かせる能力が最も重要なこととなります。CSOのプロジェクトが成功すると、チーム全員のスキルが向上し、自分の部門に戻って一段と幅広い見解や知識を持ち帰ることができる「優れた変革者」を作り出すことができます。

「小規模のチームでは、自分のネットワークを全面的に活かし目標達成に向けて他人に影響を与えることを学ぶことができます」

チーム編成

調査で接触したCSOの中でも、大規模で国際的な金融機関に務める人は、大規模で中央集権型のチームには「ハブ・アンド・スポーク」のモデルが望ましいという点を指摘しています。サステナビリティの推進やESG問題は国によって、また事業部門によって大きく異なります。よって、現地チームには適切なスピード感を持って対応できる柔軟性が必要となります。

ネットワークと連携

さらに、拡大型のチームやバーチャルなチームが自社にだけの領域にとどまらないという点を指摘したCSOも数多くいました。アカデミック、大学グループや同窓会、ビジネスフォーラムやガバナンスフォーラムなどを通して、多くのCSOはバーチャルな同僚とでもいうべき支援の輪につながっています。問題の一部を解決するために連携していくことで、CSOは共通のリソースプールを取り込むことができるのです¹⁸。

「ゼロサムゲームではありませんし、1人でやるにはあまりにも大きなことです。これはプラスの現在価値を導き出すようなものです。計算式自体は誰でも知っていて秘密でもなんでもありませんが、その価値をどのように導き出すかということは秘密なのです。」

CSOの権限の源泉

なぜ自社のCSOには耳を傾けるべきなのでしょう？ CSOは大きな部門の責任者でもなく、規模の大小を問わず予算をコントロールしているわけでもない役職です。そもそも、CSOは社内の人々の管理ではなく社外の人との対話に膨大な時間を費やしています。しかし有能なCSOには様々な武器があります。組織に応じて権限の源泉として9つ挙げることができます。それぞれがCSOの成功の助けとなるものです。

このチェックリストはCSO採用時の判断にも役立ちます。全ての点で高いスコアが付く候補者はいないことでしょう。ですから、この役割の権限を行使するために総合的な能力を有したCSOを選ぶことです。

「CSOの役割が拡大する中で、その力の源泉や権限も拡大しています」

図表26: CSOが使える力の源泉

権限の源泉	CSOの役割に当てはめた場合
ヒエラルキーの力	一般的にはCEOの直属で他の経営幹部と同等の立場にある場合にCSOには一段と大きな力があると見なされる
威光の力	CEOの直属ではない場合でも、取締役会、CEO、その他の経営幹部に容易にかつ定期的にアクセスできる場合にはCSOは権限を持つことができる
ネットワークの力	自身のネットワーク（社内外のネットワーク、公式・非公式のネットワーク）を活かせるCSOは一段と大きな権限を持っていると見なされることがある
知識に基づいた力	信頼性は権限の根拠となり、信頼性は分野特有の知識（ESG関連の分野の知識だけではなく自社の商品やサービスに対する深い知識も含めた知識）から生まれる
配分に関する力	主な投資や変革プログラムを判断するために使われているプロセスを再構築することによってCSOは力を発揮できる
ルールメイキングの力	ESGのテーマに関する組織全体の方針や標準の草案を作成する権限をCSOに与えることができる
報奨の力	まだ一般的ではないものの、CSOが自社の業績や報酬の基準を作成するようになると大きな権威を持つことになる
ディスラプティブな力	CSOはディスラプティブな力として特定の活動や計画に対して疑問を呈したり、遅らせたり、場合によっては拒否することができる
問いただす力	質問や根拠、フォローアップ情報を求める権利をCSOに確立することで、CSOに大きな権限を与えられる
投票の力	具体的な意思決定の責任や委員会の委員（または議長）としての投票を通じて、CSOは正式な権限を持つことができる

出所：デロイトの知見

今後のCSOのあり方

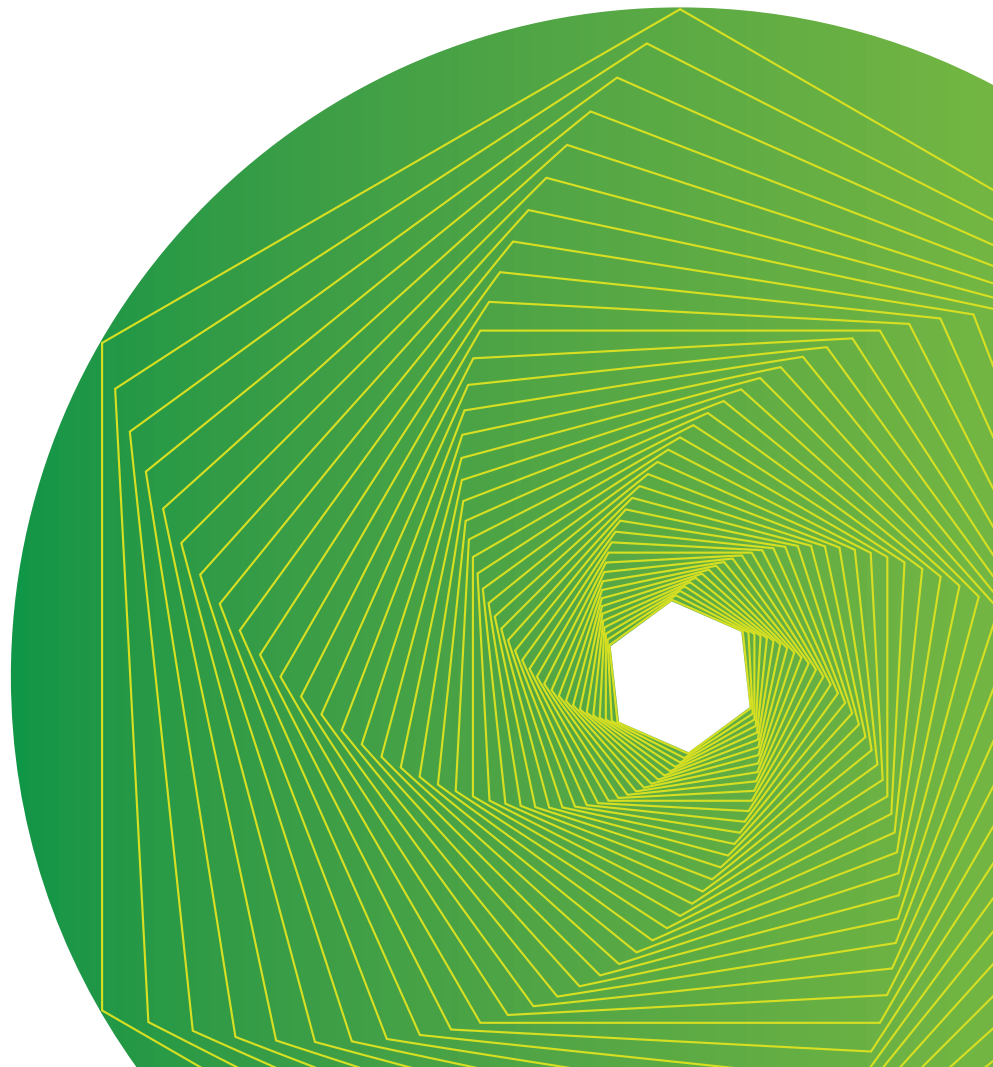
既に見てきたように、トレーニングと知識の管理はCSOの重要な責任です。よって、CSOの将来的な役割を理解するためには、ビジネスモデルを再構築し社内の各部門にサステナビリティを根付かせるという、CSOの将来の任務を検討すべきでしょう。

調査の一環として、社内からの見方をCSO自身が評価するように求めました。

サステナビリティを重要視している部門は？

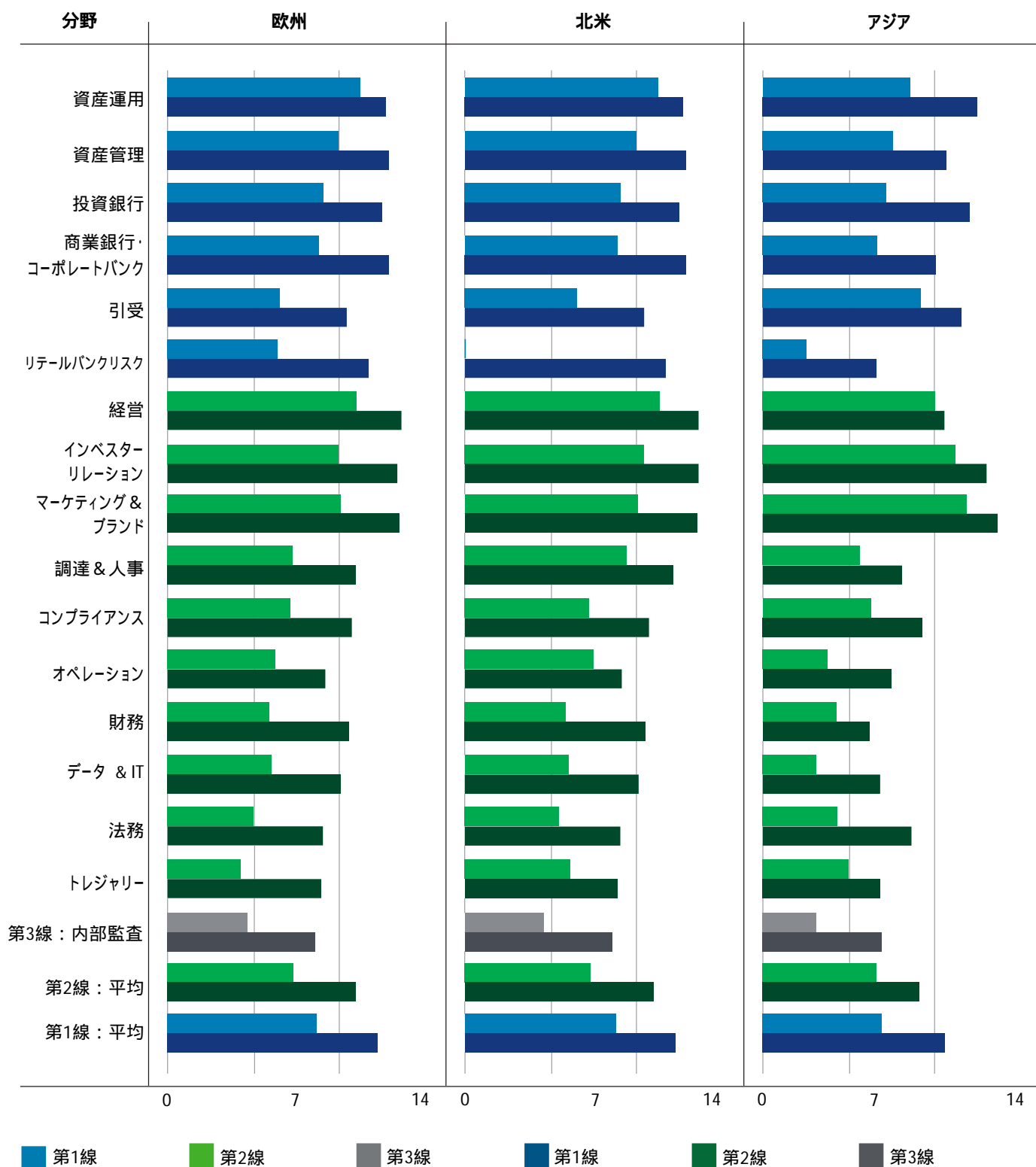
回答者には次の質問をしました。「それぞれの事業部門や機能部門について、サステナビリティは現在どの程度重要ですか？」また、「それぞれの事業部門や機能部門について、今後2年間でサステナビリティはどの程度重要になりそうですか？」

欧州、北米、アジアの間には結果に差異が見られました。（注：高いスコアほどそのチームがサステナビリティを真剣に捉えているとCSOが考えているということです。）図表27を見ると、事業分野や組織の「3つのディフェンスライン」の間には明確な差があることが浮き彫りになっています。



図表27：サステナビリティの重要性に対する見方（CSOによる評価）

現在の見方と2年後の予想；加重スケール（最大値=15）



出所：デロイト/IFF調査

第1線の中で、サステナビリティの重要性に注目していると考えられているのは投資、資産管理、投資銀行です。第2線の監視機能においては、リスク、インベスターリレーション、マーケティングがより高いスコアを示したのに対し、財務、トレジャー、法務、データ、ITがより低いスコアとなり明確な差がありました。

第3線である内部監査チームは他の部門よりも明らかに遅れを取っています。この点は、多くの組織においてサステナビリティの枠組みが存在していないか、未成熟であることを反映している可能性があります（つまり、内部監査が精査すべき正式なガバナンスがほとんどないということです）。

全ての地域と全てのチームや部門についてサステナビリティの重要性が高まると予想されていることも調査から明らかになりました。サステナビリティの重要性が最も高まると予想された部門には、リテールバンク、引受、財務とトレジャー、データとITなど、現時点でサステナビリティをそれほど重要視していない部門が含まれています。

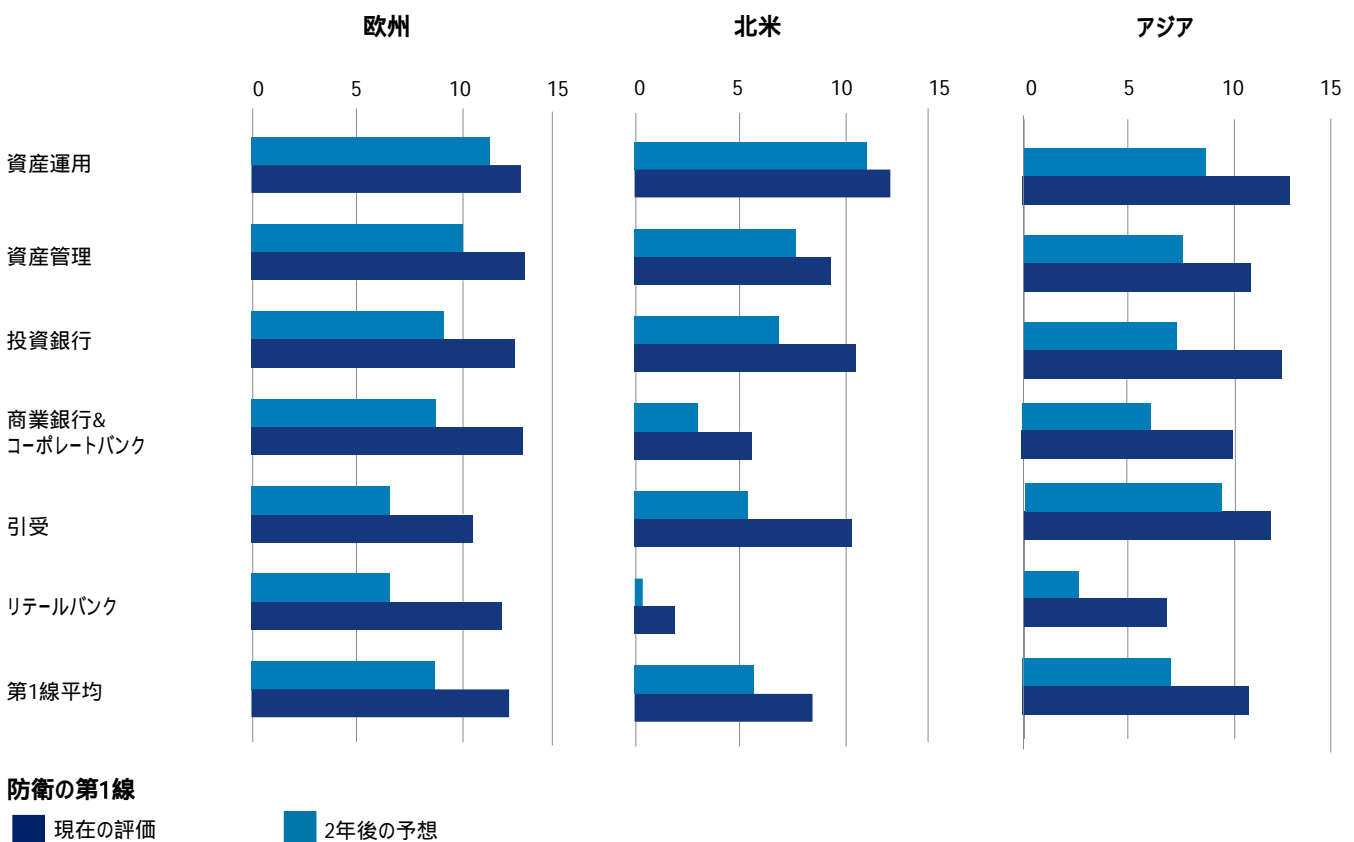
調査結果からは、投資、資産管理、投資銀行、リスク管理、インベスターリレーション、マーケティングとブランディングといった部門において今後2年間でサステナビリティが中心的な課題として確立されることが示されています。

「サステナビリティのスキルを組織全体に根付かせることが私の中期的な目標です。知識を得ようとしている部門がある一方で、私たちが資料やトレーニングを押し込まなければならない部門もあります」

図表28: サステナビリティの重要性に対する見方（CSOによる評価）

現在の見方と2年後の予想；加重スケール（最大値=15）

フロントオフィス／防衛の第1線に関する詳細



出典：デロイト／IFF調査

資本配分という役割の重要性やCSOの既存の役割に鑑み、CSOに加えて最高持続可能財務責任者（CSFO）を任命し始めている大規模な金融機関もあります。

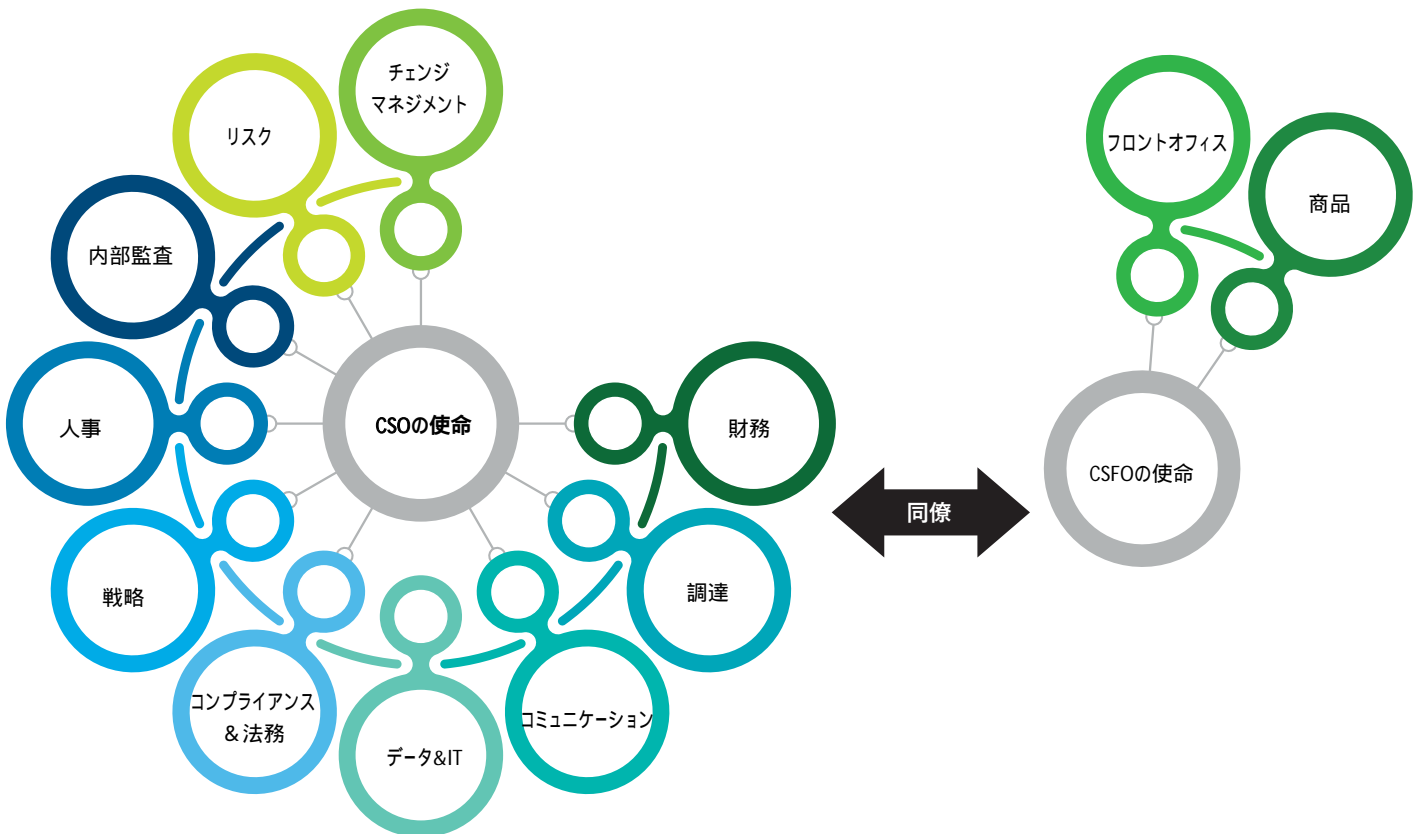
使命の調整：CSOとCSFO

CSOとCSFOの使命は補完的なものです。CSOもCSFOもサステナビリティを自社に不可欠な戦略として確立し、その戦略を実施していくためのビジネスモデルを再構築することが使命です。

ただし、CSFOの使命は持続可能な金融の機会を実現することに集中しています。例えば、エネルギー市場が「ブラウン」から「グリーン」に移行することで資本の莫大な再配置が生まれます。銀行も保険会社も資産運用会社もこの機会を捉えるためには（そして遅れを取らないためには）フロントオフィスのインフラやデータへの投資が必要となります。

「財務やフロントオフィスから多くの人々がサステナビリティに入ってきています。新しい見方を持ち込んでくれるのでいい流れだと思います」とパブリック・アフェアーズの経験があるサステナビリティの責任者が述べています。

図表29：CSOとCSFOが自社に影響力を行使すべき一般的な分野



出所：デロイトの知見

グローバルな投資銀行においてフロントオフィスの責任者を務めている回答者は、役職就任時に最初に行った行動はクウォンツのチームを採用することだったと語りました。「今後の持続可能な金融商品の設計の助けとなるデータの展望を読み解くことだけを目標にしてもらいました」。

参加者に対する面談からは、多くの場合CSOとCSFOは同僚として補完的な目標を共有し緊密に連携していることが示されました。どちらがより上位の立場にあるかは明らかにはなりません。それでもなお、金融機関がフロントオフィスや商品チームの監督に加えて、商品投入やイノベーションといった使命のためにCSFOを採用しているというのは進歩を示すものです。

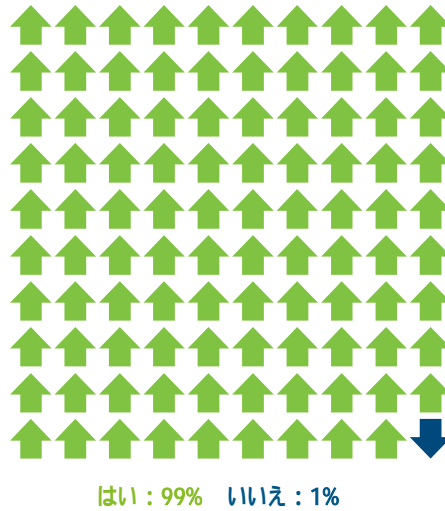
役割の今後の重要性

CSOが自社にサステナビリティを根付かせようと取り組む中にも新たな課題が生まれています。よって、足元の課題が全て解決された時にこの役割がどうなっているのかを述べるのは時期尚早でしょう。

調査参加者に次の質問をしました。「チーフ・サステナビリティ・オフィサー / サステナビリティ責任者 / ESG責任者または同等の役職の重要性は今後2年間で高まると思いますか？」

1人を除いて回答者全員がCSOの役割の重要性が高まるという点で一致しました。唯一この点に同意しなかった回答者は、2022年までにサステナビリティが通常業務の一環になっていて欲しいという希望を持っているために同意しなかったと述べています。

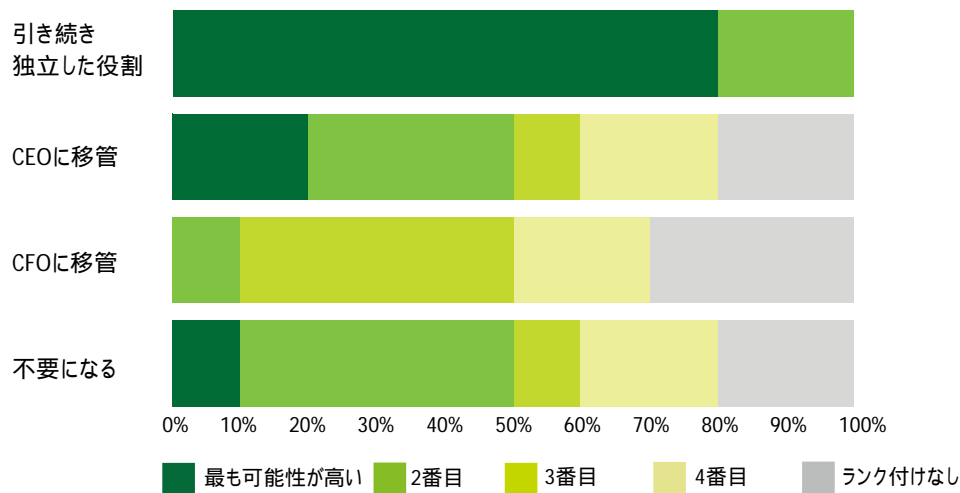
図表30: CSOの役割の重要性は高まりますか？



5年後を見据えると、回答者の4分の3は社内でCSOの役職は引き続き単独のものであると予想しています。この役職が不要になると考えたのは14%にとどまります。この割合は、CSOの役割がCEOの役割に移管されると考えている回答者の割合と同じです。(図表31)

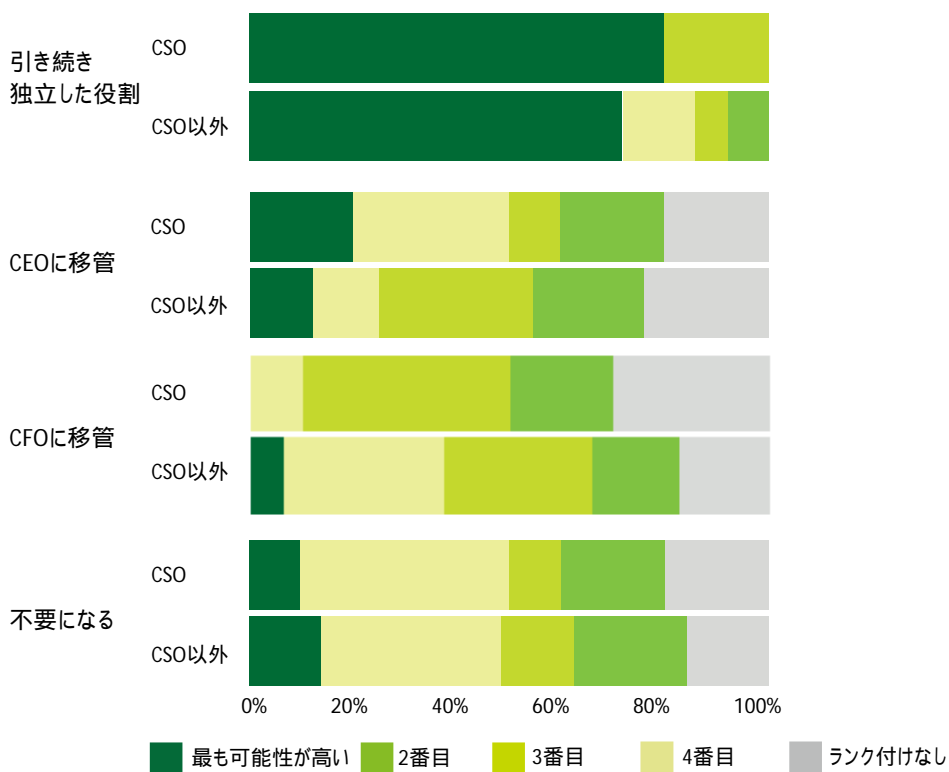
CSOが自分の役職にバイアスが掛かった考えをしていないかどうかを確認するために、CSOとCSO以外の回答も比較しましたが、違いはわずかでした（CSOの80%がCSOは今後も独立した役職であると回答したのに対し、CSO以外の同じ回答は78%でした）。

図表31a：役割の今後の発展の可能性（5年後）



出所：デロイト / IFF調査

図表31b：役割の今後の発展の可能性（CSOとCSO以外の比較）



出所：デロイト / IFF調査

この可能性を詳しく見ていくために、CSOとの面談やワークショップにおいて、フォローアップの質問をしました。

CSOは引き続き独立した役割である

この回答が最も多かった理由は想像に難くありません。CSOにはやるべきことが山積しています。規制当局、投資家、顧客といった社外のステークホルダーによって金融機関の業務環境は劇的に変化しています。このような要因が今後数年でなくなることはないと考えられるため、CSOの役割も不要にはならないのです。以下の点について今後の均衡点はまだ見えていません。

- ・ 政策や基準によって何をすること（または何を取りやめること）が求められるのか
- ・ 外部性に関してどのような責任が問われるのか
- ・ ステークホルダーの要求を満たすために何が必要か
- ・ 他社の行動によって、許容される範囲がどのように形作られるのか

さらに、組織の成長に伴ってその目的も進化していきます。外部環境の急激な変化と組織の目的の重要性の高まりを受けて、「センスマイキングの責任者」の必要性は依然として残るでしょう。

役割は不要になる

CSOの周りの従業員が自分たちにとってのサステナビリティの意味を理解し、実施計画を伴った売上戦略に組み込んでいくようになるにつれて、調整や組織化といったCSOの役割は徐々に低下していくでしょう。

大多数の人は今後5年間もCSOが独立した役割のままであると考えていますが、一部の回答者はもう少し楽観的です。コロナ禍を受けて特に若い世代の間で変化のペースが加速するというものです。

「チーフ・テクノロジー・オフィサーとCSOがかけ離れているのと同じくらい違ったものになっているのです。今後も役割は変化し、しばらくの間CSOは独立した役割を果たすでしょう」

「サステナビリティの調査や組織化には集中的に取り組む担当者の役割が常に必要です」

「サステナビリティは今やリスクのようなものです。リスク管理は全員の仕事ですが、それでもCROという役割は存在しています」

新興国に拠点を置く銀行のCSOは、若い従業員はサステナビリティの問題に対して「王様に対するよりも忠実」であると述べました。さらに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって、職場環境が迅速に変化することも如実に示されました。大規模商業銀行のCSOは、あるリレーションシップマネージャーのケースを引き合いに出しました。顧客と対面でミーティングするために世界中を飛び回っていたが、それがなくなるなどと考えたこともなかった、しかし、それは今や昔の話であり、今後出張はるかに少なくなるという現実を満足して受け入れている、というものです。

「私自身もすぐに余剰人員になるかもしれません。若い従業員にとってサステナビリティは当たり前のことです。誰もが全面的に賛同しているのですから。すぐに転換点が訪れるでしょう」

CFOの役割に移管される

CSOの役割をCEOに移管するというのは2つの場合が考えられます。

1つ目は、戦略を策定し体系的な変化を根付かせるというCSOの役割において成功した人がCEOに昇格する有力な候補になるということです。

2つ目は、CSOがうまく仕事をこなしてサステナビリティのスキルや部門間の調整が十分な水準になった場合、CSOの必要性がなくなりその役割がCEOに移管されるというものです。

「最終的に成功するとCSOは不要になります」

CFOの役割に移管される

少数派の見方ではあるものの、CSOの役割の今後の発展として最もあり得る形がCFOへの移管である考える人もいます。一般的なCFOがステークホルダーの管理やコミュニケーションのキャンペーンに長けているということを根拠にした見方ではありません。金融業界の中には、CFOの役割がCVOつまり「チーフ・バリュー・オフィサー」に変化していくと考える人がいるためです。金融機関が純粋な財務資本だけではなく他の資本も急速に考慮していくようになる、という議論です。

幅広い非財務指標（既に取り上げた「動的な重要性の入れ子の図」や「実績」に関する記述もあわせてご参照ください）の開示という一段と大きな責任をCFOが担うようになると、指標の報告にとどまらず、指標の管理も望むようになる可能性が高いと言えます。あるCSOは最近の委員会の会合であまり進捗が見られなかったことを引き合いに出し、「他のみなさんには人に責任感を持ってアジェンダを出していただけるようになってほしいと考えています。（委員会では）ほとんど口を開く場面がありませんでした」と述べていました。

あらゆることを解き明かす

現時点では、CSOの役割が今後どのように進化していくのか、さらには役割そのものがなくなっていくのかについて明確な答えはありません。しかしタイミングに関しては「まだ先である」という一致がありました。将来的なCSOに道を譲る前に、現在のCSOには対処すべき課題が山積しているのです。この過程において、「解き明かしセンスメイキングの責任者」に対する価値がいつそう認識されるようになるでしょう。

結論

金融機関の間ではCSOという役職がより一般的になりつつあります。外部環境によって業務の余地が左右されるばかりではなく、外部環境に対する各社の対応も成熟しつつあります。概して3つの転機のいずれかに直面するとCSOが任命されます。外部環境の変化が社内の変化を上回っている場合、ステークホルダーの期待が現実を先取りしている場合、組織がESGリスクを戦略的なものとして認識している場合、というのがその3つの転機です。

CSOの使命も一段と明確になりつつあります。自社のビジネスモデルとサステナビリティ戦略を一致させ、その戦略を根付かせることです。この使命を実行に移していくためには、連携、調整、知識の管理、コミュニケーションが不可欠です。

CSOの重要なスキルは類まれなコミュニケーション能力です。様々な見方や目的を持った社内外の幅広いステークホルダーを説得し、影響力を行使していくためです。

CSOが効果的に業務を推進していくためにはCEOからのバックアップが不可欠です。そのためには、CEOの直属であったり、CEOに容易にアクセスできる立場にあたりることが肝要です。また、CSOは上層部のガバナンス機関全体において金融機関のガバナンスに重要な役割を果たすようになっていきます。

CSOの役割は進化していますが、この役職は近い将来に依然として存続しているでしょう。あらゆる部門、プロセス、ステークホルダーによってサステナビリティが完全に根付くようになるまで、金融機関には長い道のりが待ち受けているためです。



Glossary of terms

Acronym	Description
AM & I	Asset Managers and Insurers
BAU	Business as usual
CDP	Not-for-profit organisation called Carbon Disclosure Project before 2012
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Finance Officer
CRO	Chief Risk Officer
CSFO	Chief Sustainable Finance Officer
CSO	Chief Sustainability Officer
CVO	Chief Value Officer
ESG	Environmental, Social, and Governance
EU	European Union
ExCo	Executive Committee
FS	Financial Services
GRI	Global Reporting Initiative
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIF	Institute of International Finance
IIRC	International Integrated Reporting Council
IOSCO	International Organisation of Securities Commissions
ISS	Institutional Shareholder Services
MIFID II	Markets in Financial Instruments Directive
NGO	Non-Governmental Organisation
PRI	Principles for Responsible Investment
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SDG	Sustainable Development Goal
TCFD	Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures
UN	United Nations

Contacts

Anna Celner

Managing Partner, Global Banking and
Capital Markets Leader
Deloitte Global
acelner@deloitte.ch

Hans-Juergen Walter

Partner, Global Lead, Sustainable Finance
Deloitte Germany
hawalter@deloitte.de

Damian Hales

Partner, Banking Sustainable Finance Lead
Deloitte UK
dhales@deloitte.co.uk

Report Author:

Dan Oakey
Associate Director, Risk Advisory
Deloitte UK
doakey@deloitte.co.uk

Sonja Gibbs

Managing Director and Head of Sustainable
Finance, Global Policy Initiatives
Institute of International Finance
sgibbs@iif.com

Greer Meisels

Chief of Staff
Institute of International Finance
gmeisels@iif.com

Liz Roberts

General Counsel
Institute of International Finance
eroberts@iif.com

Emre Tiftik

Director, Sustainability Research,
Global Policy Initiatives
Institute of International Finance
etiftik@iif.com

Special thanks to the following contributors:

IIF—Raymond Aycock, Natalie Gonzalez and Dylan Riddle
Deloitte—Rafi Addlestone, Nadine Esposito, Kay Forsythe, Richard Kibble, Katherine Lampen,
Anshuman Mahapatra, Ricardo Martinez, Vanessa Otto-Mentz, Itamar Rashkovsky, Julien Rivals, Hannah
Routh, Joe Solly, Neil Stevenson, Usha Sthankiya, Kristen Sullivan, Rutang Thanawalla and Lucy Traynor

お問い合わせ先

福井 良太

パートナー
デロイト トーマツ グループ
金融インダストリーリーダー

神谷 精志

パートナー
有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー-事業本部 金融インダストリーリーダー

Endnotes

1. The Traits of a Highly Effective and Successful Chief Sustainability Officer, Tracey de Morsella—2010; New Sustainability Study: The 'Embracers' Seize Advantage, Haanaes, Balagopal, Kong, Velken, Arthur, Hopkins and Kruschwitz—2011; Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? Kathleen Miller, George Serafeim—2014; Strategic Leadership of Corporate Sustainability, Robert Strand—2014.
2. "We can now measure the progress of stakeholder capitalism. Here's how," by Brian Moynihan. 21 October 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/measure-progress-stakeholder-capitalism-brian-moynihan/>
3. "A Decarbonized Society: Japan Pledges To Be Carbon Neutral By 2050," 26 October, 2020. NPR. <https://www.npr.org/2020/10/26/927846739/a-decarbonized-society-japan-pledges-to-be-carbon-neutral-by-2050>
4. "Why and how investors should act on human rights," 22 October 2020. PRI Association. <https://www.unpri.org/human-rights-and-labour-standards/why-and-how-investors-should-act-on-human-rights/6636.article>
5. "Diversity in the asset management industry," 26 October 2020. Willis Towers Watson. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/10/diversity-in-the-asset-management-industry>
6. "Bankrolling Extinction," Portfolio.Earth. October 2020. <https://portfolio.earth/>
7. "South Korea formally commits to cutting emissions to net zero by 2050," 28 October 2020. Climate Change News. <https://www.climatechangenews.com/2020/10/28/south-korea-formally-commits-cutting-emissions-net-zero-2050/>
8. "Australia's banks stop funding coal as trading partners decarbonize," by Jamie Smyth. Financial Times. 28 October 2020. <https://www.ft.com/content/ec29da04-6282-4e80-b5a8-a7fdbf429f0b>
9. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'," 19 August 2019. Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
10. "Non-financial reporting: EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities." European Commission. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
11. "King IV: Bolder Than Ever," Deloitte South Africa. <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/africa-centre-for-corporate-governance/articles/kingiv-report-on-corporate-governance.html>
12. "Board briefing on the new Section 172(1) statement," September 2019. Deloitte United Kingdom. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-board-briefing-on-s172-statement.pdf>
13. "The Deloitte Global Millennial Survey 2020," Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>, page 12
14. "These are the top risks facing the world in 2020," 15 Jan 2020. By Charlotte Edmond. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/top-global-risks-report-climate-change-cyberattacks-economic-political/>
15. Sustainable Development Goals. The United Nations. <https://sdgs.un.org/goals>
16. "Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting," World Economic Forum and Deloitte. September 2020. <https://29kjbw3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf>
17. "Defining the role of the audit committee in overseeing ESG On the audit committee's agenda," Deloitte & Touche LLP. November 2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/defining-the-role-of-the-audit-committee-in-overseeing-ESG.html?id=us:2em:3na:acb:awa:boardef:111820&ctr=cta1&sfid=0031400002HoOAeAANAudiCommittee>
18. Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System, <https://www.ngfs.net/en>; "Supporting your CEO and their Decision-Making Around Sustainability," Prepared by Stephanie Bertels, Jess Schulschenk, Andrea Ferry, Vanessa Otto-Mentz and Esther Speck. Embedding Project. <https://embeddingproject.org/resources/supporting-your-ceo>

Deloitte.

デロイト トーマツ

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、日本で最大級のビジネス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 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を指し、DTL（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 DTL 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。DTL 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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters" を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、（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間接に発生し得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。

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited