

書評

MS&AD インターリスク総研, 加藤晃 共編著

『CSOと拓くサステナビリティ経営
- 価値創造の現場 -』

(経済法令研究会, 2026年2月)

三井千絵

「CSO とは何か, その使命は何か」この本はそれを探るストーリーだ。ここでいう CSO とはもちろん, チーフ・戦略・オフィサーでも, チーフ・セールス・オフィサーではなく, チーフ・サステナビリティ・オフィサーという, ここ数年“雨後の筍”のように各社に設置されてきた, 執行上の責任者だ。

CFO であれば財務に責任をもち, CEO であれば経営全体に責任をもつが, CSO は何に責任をもつのだろうか。正直まだその共通した明確な定義はない, といってもいいだろう。本書の編著者である加藤晃教授は, 本書において「いまだ日本では, CSO について解説する書物もほとんど出版されていない」と述べている。そこでまず本書は, CSO に関する海外の先行研究から始まっている。そして CSO とは何かについて, PwC によってグローバルに実施された調査結果 (国別設置状況・業種別レベル), ある研究者による ESG スコアとの関連, 現在の CSO たちの職歴, 米国ビジネススクールにおけるコース設置状況, 各社における CSO の取締役会との関係, 任命数の推移などをもとに分析している。その上で仮説を立て, 実践編で紹介されている現役 CSO への質問事項 (構造化

された分析視点) を導出している。詳細は「理論編」第1章をご覧ください, 分析視点は (1) CSO の役割, (2) CSO の経歴, (3) 資本市場・情報開示・対話, (4) 環境領域などの成果評価, (5) サステナビリティ企業文化, (6) CSO の得意分野と行動修正, (7) 風潮・政治的変動と技術的イノベーションへの期待, となっている。

「実践編」では, 「理論編」第1章で導出された質問事項を基に各社 CSO にインタビューを行うことによって, 各々の業種や事業特有の取り組みを深掘りし, 現場で試行錯誤を積み上げる CSO の生の姿を浮かび上がらせている。インタビュー先企業は, 分析のために様々な業種から採用されている。まずは共著者のグループ企業である MS&AD インシュランスグループホールディングス。食品系からキリンホールディングス, 味の素, 流通系から J. フロントホールディングス, 製造業系から日立製作所, 帝人, レゾナックホールディングス, リコー, コーセー。そしてこのサステナビリティがまさに事業のコアとなる環境ビジネスのベンチャー企業フェイガーの計10社となっている。いずれも情報開示でもサステナビリティの取り組みで

も先進的な企業だ。

本書でまとめられた事例は、自社の状況を客観的に考察し、CSOとその部署をどのように位置づけるか検討する際の基にすることもできるし、CSOだけではなく、サステナビリティの部署を今後どのように設置・運営していくか悩んでいるケース、経営企画、経営層、また研究者の方や将来の自らの専門性を考える学生にとっても、参考にできるだろう。本書では、インタビュー形式であることもあり、CSOとサステナビリティの部署が直面した課題、それに具体的にどのように取り組んだかが、非常にわかりやすく描かれている。これらを通して、読者はCSOとそれを取り巻く部署がどのような役割を担い、実際どのようなことを実現できてきたのかといったことを、理解をすることができる。突然CSOに指名され、自分は何をすべきか迷っている方には、特に貴重な情報となるだろう。

目次では前後するが、実践編の各社CSOへのインタビューに横串を通すことで整理・体系化しているのが、理論編第2章となっている。CSOを取り巻くステークホルダーを挙げれば、社外では、「顧客」「サプライヤー」「ソサエティ」「同業者団体/競合他社」「投資家/資本市場」「公的機関(含む監督)」。社内では、「取締役会」「現業部門」「従業員」「間接部門」と、多岐にわたる。新しい役割であるCSOは、こういった多様なステークホルダーとコミュニケーションを取る必要がある。その役割は、「戦略的リーダーシップ」「コンプライアンス」「ステークホルダーエンゲージメント」「リスクマネジメント」「イノベーション/技術適応」「コスト削減」「GHG測定/報告」「競争優位」と様々だ。これらをCSOサステナビリティ部門に求められ

る「戦略」「ガバナンス」「リスク管理」「指標・目標」「情報開示」、内外関連部署との「エンゲージメント」に分類して、整理してまとめている。

CSOの誕生

ところで、なぜCSOについて日本ではこれまで書物がほとんどなく、CSOの明確な共通した定義がないのだろうか。CSOが生まれた背景について少し触れてみたい。CSOという役職は、グローバルには2010年代の中頃からよくみられるようになったが、日本ではやや遅く、2021年の菅首相のネットゼロ宣言以降に、急速に各社に設置されるようになった。

それまでの日本は、政府も「低炭素」を目指すとしており、排出量の開示や気候変動の対応についても、欧米の企業より控えめ、もっと厳しい見方としては「遅れている」と、グローバル投資家から指摘されていた。それが2021年前後から急激に変わり、多くの企業がCSOを設置し、自らの脱炭素への取り組みをアピールしはじめた。これらの動きはここ数年のことであり、CSOの役割について試行錯誤が続いている。

CSOを設置する以上、社内ではCSOを長とする執行体制が置かれるわけだが、その体制も加藤教授が本書で論じているように今のところ各社各様だ。そして日本では、当初開示のニーズからCSOが登場した側面がある。実はこれは日本だけではなく「CFOとCSOの役割分担は？」といったテーマはグローバルにも良く議論になる。つまり海外でもサステナビリティ開示の必要性からCSOが生まれたところが多少はあるということだろう。

ただ日本においては、各社のサステナビリティの取り組みも、何か事業活動の中から出て

きたというより、「開示に何を書くか」から、取り組みが始まったというケースが正直多いのではないだろうか。日本企業の開示はそれ以前から、CFOは財務諸表、会社に関する情報は総務部、事業戦略については・・・といった社内分担がされていて、一つのレポートとしての一貫性に難があると、機関投資家から苦言が呈されることがあった。そしてCSOが登場する前から、まずはサステナビリティの開示を行うために、各社に「サステナビリティ委員会」などが設置され、TCFDやCSRが発展したような開示を担った。やがてISSB基準の議論などで、サステナビリティ開示に財務諸表との一貫性を求められ、CSOとCFOが別々にいる体制は良いのかという指摘が行われるようになった。その一方、サステナビリティ開示のために、課題をみつけて取り組みを行うというように、開示の要件が企業に事業に対する考え方を深めるきっかけになっていった。この間、CSOは部署間に挟まれ、多くは教育、社内認知向上を担っていたのではないだろうか。各部署のほうもそれぞれにサステナビリティを意識するようになると、CSOはこれら個別の動きを統括する立場となっていった。そうして、最終的には社のサステナビリティ戦略全体を背負うよう、徐々に発展してきた企業が多いのではないかと考えている。

本書の実践編ではこれらの様子を実際の各社へのインタビューを通して解説している。サステナビリティの取り組みがどうやって社内の意識を変えていったか、どのような経緯を経て、経営的意思決定となっていったか、その間CSOはどうやって社内と対話をしてきたかについて詳細に記されている。またそういった専門知識をどうやって取得していったかについて

もまとめている。これはサステナビリティに限らずサイバーやDXでも同じかもしれないが、新しいことに取り組む意思決定の仕組み、またそれを統括しなければならない役職がどういった情報収集を行い、過去にはどんな経験をもっているとかかかるといったことも経験として語られている貴重な情報と言えよう。

サステナビリティ開示から サステナビリティ事業へ

世界中がESGに取り組み、ESG投資の残高が頂点に達したのは2022年だった。そのころ日本企業は、統合報告書などを見てもまだ「低炭素に向けた取り組み」を行っており、それらが開示されているだけと、「1.5度シナリオ」「ネットゼロ」への計画の詳細を記しているグローバル企業よりトーンが弱かった。そして実際、気候変動に関する株主提案を送り、取組みの強化を求めるグローバル投資家もいた。

その頃までの日本では、サステナビリティレポートといえば、多くの企業でESG指数などに入ることを目指して作成されているところがあった。そのため評価に合わせて記載内容を定め、一つひとつのサステナビリティの取り組みが、互いに関連なくレポートに登場したりしていた。チェックをクリアすればレーティングが上がり、指数に採用されるかもしれない、そうすればESG系インデックス運用の投資家に長期に保有される・・・そんな動機が多くの企業に垣間みられた。

やがてTCFDの開示からISSB基準の議論が始まると、多くの企業が自社のマテリアリティを決めて開示するようになった。当初はその多様さに少し驚かされた。(これは今でもあ

まり変わっていないかもしれない・・・)「脱炭素社会の実現」や「デジタル社会の発展」というような、第三者にもイメージしやすいものを“マテリアリティ”として挙げるケースがあれば、「インクルーシブ」のような、なんとなくわかるような気もするが、広すぎるお題を挙げるケースもあった。

それでも毎年、統合報告書などにマテリアリティを開示する中で、徐々に開示の体系は整備されていった。いまや各社、統合レポートなどで、自社事業のサステナビリティに対するマテリアリティを挙げ、それらに対しいかに取り組んでいくのかを整理して説明しており、これによって、各社の課題、それに対する認識、優先順位などをよく理解することに役立っている。こういった開示は、開示の部署だけの努力でできることではない。実際に事業がサステナビリティを意識し、取り組まれていなければ、そもそも記載することはできない。そして実際の事業で対応といっても、電力をグリーン電力に切り替えるとか、調達ルートを変えるとといった各部署でできることもあるが、会社全体で一貫性のある取り組みを行うには、各部署を統合して率いる専用の部署が必要だ。そのようなレベルに達した企業では、CSOはもはや開示の担当者ではなく、事業の責任者となっていった。会計基準では「基準の違いは企業価値を変えることはない」と言われているが、サステナビリティ開示基準は企業行動を変えた。経営そのものがサステナビリティを意識したものとなり、気が付けば“気候変動対応は遅れている”といわれていた日本企業も、先行したEU企業などに比べそんな色ないレベルとなった。

この情報開示がどのように企業行動を変えたかについても、本書はインタビューを通して分

析している。開示のためにデータを集める必要があるが、サステナビリティ開示では社内だけでなくステークホルダーからも収集が必要となることがある。これまでの開示とは規模が異なり、これだけでも一つの“プロジェクト”といえ、それがかなえばCSOは自社とそのステークホルダーをつなぐ重要な立場となりうる。このような取り組みをCSOたちがどのように実践してきたかもまとめられている。

欧米のESGバックラッシュ

2023年米国では、前年末の中間選挙で共和党が支持を集めたことから、ESGを否定する法案がいくつもの州で提出された。例えば公的年金基金でのESG考慮を禁止する法案や、化石燃料ボイコット企業との取引制限といったものだ。最終的にこれらの法案が通った州は全体の1/3以下であったが、ESGという言葉を使うと政治的な問題に巻き込まれる、というネガティブなムードは急速に広まった。

選挙の年である2024年になると、ESGと名の付くファンドからの資金流出は加速し、大型の運用会社がESGという言葉の利用をやめたり、Climate Action 100+, NetZero Allianceといった気候変動をテーマとした投資家団体から脱会が始まった。それでもこの頃までは「ESGという言葉は政治的になったため使うのを避ける」「運用そのものは変わらない」という声はまだ大きかった。それが2025年、トランプ政権2期目が始まると、パリ協定離脱、EV推進撤回といった具体的な動き、ESGに関する取り組みは割高になり、商品が売れなくなるという事業収益への影響も懸念され、ネガティブインパクトのリスクが高まっていった。

しかし同時に米国では森林火災などあいつぐ気候変動の影響とおもわれる災害が大きくなっていった。そのような中，“サステナビリティ”が考慮されなくなったわけではない。「レジリエンス」という言葉を使い、経済的な影響を明確にすることで同様の運用を継続しているという投資家も少なくなかった。

一方欧州では、もともとEUが気候変動に力をいれ、タクソノミを導入した最大の理由は産業政策だった。世界に向けて気候変動の対応を呼びかけ、同時にいち早く欧州企業にその対応に取り組みせ、優位に立たせようというものであった。これまでも伝統的に欧州は様々な規制を先に導入し、(規制の策定においてリーダーシップを発揮し)世界に追従させるというのが基本戦略だが、実際はEVや電池といった脱炭素に係る分野では中国企業などが大いに活躍し、先に始めたというだけで欧州企業が優位に立つことは難しかった。

欧州では金融を政策的に巻き込み、2021年から開示ルール(Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR)によってESG、特にタクソノミに整合する産業に優先的に資金が投入されるように“誘導”していた。また投資家がEUの政策に整合した企業を確実に選べるよう、その開示基準(European Sustainability Reporting Standards, ESRS)を開発してきた。そしてこれらが複雑になりすぎたと、2025年導入直前に簡素化・施行日の遅延が決定された(Omnibusパッケージ)。

しかし長びく紛争等でエネルギーの価格が上がり、経験したことのないような酷暑と崩壊する氷河による洪水などにより、今欧州のアセットオーナーはESG投資の要求を変えていない、と欧州の投資家は受けとめている。Omnibus

などの措置はあくまでもエコノミック・フィージビリティのためで、目指しているものは変わらない、と考えている。

目指すべきは真の企業価値向上

このような欧米の潮流に対し、共通して言えることは、いずれもたとえESGバッシングがあっても、企業のサステナビリティのための気候変動を含めた取り組みは今でも必須で、それは当該企業の事業のサステナビリティとレジリエンスに本当に貢献するものでなければならず、つまりは財務面を無視したものであってはならないということだ。したがって日本企業にとっても、当然ながら「欧米でESGバックラッシュが起きているので、CSOはもういらぬ」ということではないと考えるべきだ。

さらに日本企業が忘れてはならないのは、世界ではすでに欧米の2軸だけではなくなっているという点だ。サステナビリティに関しては、東南アジア各国の動きが目覚ましい。ある日本を代表する重工業企業の経営者は、コロナ前日本政府がまだ「低炭素」と言っていたころから「これは脱炭素でなければ世界に通用しない」と感じていたそうだが、それを最も感じさせられたのは東南アジア諸国だったという。EUが2018年にタクソノミを開発してから、東南アジア各国はすべて、自国のタクソノミを開発し、サステナブルファイナンスに関する制度を整えている。これらの進捗はASEANキャピタルマーケットフォーラムなどで互いに共有され、ASEAN財相・中央銀行総裁会合(AFMGM)のもとで2021年からASEANタクソノミも開発されている。

サステナブルファイナンスのスキームは、国

外から投資を引き込みたい東南アジアにはわかりやすかったのかもしれない。例えばグローバル企業のサプライヤーとしては、EUタクソニに準拠すれば採用されやすいのか、スコープ3の開示をすれば投資してもらえるのか、ということが明確であれば、国内企業にそうするように奨励できる。これらのスキームの下で、ASEAN諸国では2023年に欧米でみられたようなESGファンドからの資金流出といった現象はみられず（そもそもその時点で残高が小さかったということもあるが）年々ファイナンスを積み増している。実際、インタビューに答えている企業もサステナビリティの取り組みを、企業価値の向上、コアコンテンツと位置づけており、食品、製造業などではグローバル戦略の中にそれを組み込んでいる。CSOはこのようなグローバルの状況を良く理解し、その戦略を描いていく必要があるだろう。

CSOの重要性

サステナビリティとは、何かアドホック的に取り組んだ、環境や社会に良いことといったものではなく、事業をいかに持続可能にするか、そのために全社でどのように取り組むかになってきている。もちろん単なる開示でもない。気候変動だけでなく、地政学リスクや経済といった自社が向かい合うあらゆる課題を考え、対策をたて実行する必要がある。そうすると、開示ではなく自社の戦略そのものに責任を負うことになり、CSOのSはもうサステナビリティだけではなく、ストラテジーでもあるのかもしれない。

CSOはESGバックラッシュによって、その重要性が弱まっただろうか・・・などのんび

り構える暇はない。気候変動の影響、その他の事業のサステナビリティにかかわる様々な課題は、政治でも規制でもなく、リアルに事業に影響があるからだ。また“グローバル”という定義も急速に変わりつつある。かつては欧米の動きだけ見ていればよかった。しかしながら今日では、真の“グローバル”を語る時、中国やインド、東南アジアを除いて議論することは意味がない。世界各国を見ればサステナビリティへの取り組みが未だ前進している地域が多い。その中には、日本企業が事業展開している地域も少なくない。CSOはそういった世界の動きを見据えながら自社のサステナビリティの戦略的な取り組みをデザインし、社内に理解を広め、実行する責任があるだろう。もし自社がいわゆる多排出産業であれば、脱炭素の取り組み一つとっても社の柱となる事業に対する最も重要な戦略となる。

本書の中に登場するCSOは、様々な苦勞をしている。開示の担当者から始まり最後は部局を横断して社の戦略に入り込んでいくとなると、その道は試行錯誤の連続であったようだ。他のチーフ・XXX・オフィサーと異なり、何を学ばばいいのか、どのような手順を踏めばいいのか、その道も自ら切り拓きながら進む必要があった。たとえば、ガバナンス体制ひとつとっても、TCFDやISSBでその開示を求められながら、実際その時点では日本企業ではサステナビリティの部署をどこにもっていき、どんなレポートラインを構築すればいいのか、見本もない状態であったろう。サステナビリティの取り組み自体が全社的にもまだそれほど力を入れられていなかった時期に、他の部の取り組みにいかの影響を及ぼすかは、組織体制ができて簡単ではなかっただろう。

こんなCSOの役割を理解するには、この本はうってつけだ。具体的なケースをみながら、どのような判断が求められ、どのような対応をすべきかを見つけることができるだろう。現役

のCSOだけでなくCSOを支える部署はもとより、社内にCSOが存在しない場合でも、サステナビリティ経営に向けて、どういった取り組みが今必要となっているかを、この本は解き明かしてくれるだろう。

(野村総合研究所プリンシパル研究員)