

経営研究調査会研究資料第2号

CSR情報に関するKPIの選択とその開示  
CSR情報におけるKPIマネジメント活用に向けて

平成19年7月31日

日本公認会計士協会

目次

はじめに .....	1
CSR報告におけるKPIの特徴 .....	1
1．財務中心の従来KPI .....	1
2．CSR活動の社会的要請 .....	2
3．CSR報告におけるKPIの特徴 .....	2
ステークホルダーエンゲージメント .....	3
1．CSR報告におけるステークホルダーエンゲージメントの意義 .....	3
2．CSR報告における記載事項を決定するステークホルダーエンゲージメント ..	6
3．ステークホルダーエンゲージメントに基づくKPIの選定 .....	12
開示事例 .....	13
1．開示事例の選定 .....	13
2．B社 .....	14
3．C社 .....	16
4．U社 .....	19
今後の方向性 .....	21

はじめに

CSR (Corporate Social Responsibility) をいかに捉えるべきか、CSRとして検討すべき領域はかなり幅広い。当協会では、まずCSRを幅広く調査し概念整理を試みた成果を、平成17年7月に経営研究調査会研究報告第26号「CSRマネジメント及び情報開示並びに保証業務の基本的考え方について」(以下「研究報告第26号」という。)として取りまとめた。

また、平成18年7月には、CSRにおける活動と情報開示の2つの領域のうちCSR情報開示の側面に焦点を当て、KPI (Key Performance Indicators) と関連する定性情報について調査し、同研究報告第28号「企業価値向上に関するKPIを中心としたCSR非財務情報項目に関する提言」(以下「研究報告第28号」という。)として取りまとめた。

本研究資料は、KPIの適切な選定に当たって、重要課題の抽出に資するとされる「ステークホルダーエンゲージメント」の考え方を整理することで、CSR情報開示に関してより一層の具体的な提言を行うものである。なお、研究報告第28号では、情報の受け手であるステークホルダーを投資家に限定して検討したが、本研究資料では幅広いステークホルダーを対象としている点に留意されたい。

本研究資料の構成であるが、まず、第 章において、CSR報告におけるKPIの特徴について整理を行っている。次に第 章において、ステークホルダーエンゲージメントによって抽出された重要課題に対して、どのような活動が実施され、そこでKPIがどのように活用されているのかについて、基本的な考え方を整理している。第 章では、いくつかの海外企業のCSRレポートから、その開示事例を紹介している。最後に第 章では、CSR報告におけるKPIの選択とその開示について、今後の方向性を取りまとめている。

## CSR報告におけるKPIの特徴

### 1. 財務中心の従来KPI

企業その他の組織体(以下「企業等」という。)が事業活動の結果を外部報告する際に、KPIを活用する場合がある。KPIとは、イギリスの会計基準審議会のOFR意見書<sup>1</sup>の定義によれば、「事業の経過、業績、現況を効果的に計測できるような因子であって、会社の重要な成功要因を反映し、目的達成度を表す定量的指標」をいう。

これまで企業等の事業活動に係る外部報告は財務報告が主であり、具体的には財務諸表という形式で開示されている。そこで活用される代表的なKPIには、売上高、当期純損益、総資産額、純資産額、1株当たり当期純損益、1株当たり純資産額など、財務情報に関するものが挙げられる。これらは、長年の会計実務・慣行により

<sup>1</sup> ASB, *Reporting Statement: Operating and Financial Review*, January 2006

なお、イギリス2006年会社法(Company Act 2006)の第417条第6項によると、KPIとは「事業の経過、業績、現況を効果的に計測できるような因子」とされる。

規準（クライテリア）すなわち、関連する当事者との合意が形成されているものである。また、財務情報に関するKPIを開示することにより、ステークホルダーのニーズの多くに応えていたのも事実であった。

ここに、ステークホルダーとは、EUのCSRに関するグリーンペーパー<sup>2</sup>によれば、「会社の事業活動に影響を与えたり、又は当該会社の事業活動から影響を受ける個人、集団、組織のこと」をいう。例えば、持続可能性報告の世界共通指針の作成を目的とする団体のグローバル・リポーティング・イニシアティブ（Global Reporting Initiative 以下「GRI」という。）では、ステークホルダー・グループの例として、コミュニティ、市民団体、顧客、株主及び資本提供者、サプライヤー（供給者）及び従業員その他の労働者及び労働組合を挙げている<sup>3</sup>。

## 2．CSR活動の社会的要請

地球規模の環境問題、先進国 - 途上国間の格差問題といった様々な社会的課題が顕在化しているほか、最近では頻発する企業不祥事からコーポレート・ガバナンスという側面からも、CSRに対する社会からの要請は、近年ますますその高まりを見せている。

CSRの特徴として、研究報告第26号では、「企業が、企業自らと社会の持続可能な発展のために、ステークホルダーとの対話を通じて自主性を基調とした責任ある行動を起こすこと」と整理した。企業等には多様な人々や環境が関わり合い、その活動や存在を通じて相互に影響を及ぼし合っている。CSRは、そうした相互に影響を及ぼし合うプロセスや結果において企業等に求められる、あらゆる社会的・環境的な責任と理解される。これは、企業等が事業活動を持続していく上で、地球環境や秩序ある社会システムは不可欠な基礎であり、その健全な維持や発展に対して企業等は当然に一定の責務を負うべきという考え方に根ざしていると考えられる。

このように、企業等の活動に求められる価値は多様化し、地球規模に及ぶ社会・環境問題の広がりに伴い経済的側面だけでなく、社会的・環境的側面も考慮したCSR活動を実施しなければ長期的な持続可能性が危ぶまれるという認識が、企業等の側にも序々に広まりつつある。

## 3．CSR報告におけるKPIの特徴

CSR報告、すなわち、CSR活動の結果を外部に開示する場合、そこで開示されるKPI

---

<sup>2</sup> European Commission, *Green Paper: Promoting a European Framework for corporate social responsibility*, COM (2001) 366 final, EC, 2001

<sup>3</sup> GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, 19 September 2006, p.24 (邦訳：NPO 法人 GRI 日本フォーラム『サステナビリティ レポーティング ガイドライン(和訳暫定版)』、2006年11月29日、24頁)

には、従来のように財務情報を中心としたものに限られず、むしろ非財務情報に関するKPIが多数開示される点に特徴がある。これは、従来からの財務情報を主としたKPIを開示しても、ステークホルダーが求めるCSR活動の結果を一部しか示すことができないためである。また、企業等としても従来型のKPIの開示では、そのCSR活動の成果を明瞭に開示することができない。そこで、CSR報告におけるKPIは、ステークホルダーのニーズに応えるため、適切に選定される必要性がある。

しかし、CSRの範囲は、企業等が本来的に求められる経済的・機能的な役割のほかに、いわゆる公共の福祉に関わって社会的に負うべき責任も含むものと理解されている。すなわち、それらの役割や責任は法的義務のレベルから始まって社会的なモラル、さらには社会貢献的な取組みを含むと解されており、CSRはより広範かつ複雑なものとなっている。そのため、企業等がCSR活動を実施する場合、その事業に関係を有するステークホルダーは極めて多種多様で膨大なものとなることが容易に想像できる。それゆえ、CSR報告の内容について網羅性を意識した場合にそれが散漫なものとなり、CSR報告の有用性にも影響する。

我が国において、CSR報告は法制度として開示が求められてはいないため、そこでどのような事項を開示するかは企業等の任意である。公表されている開示ガイドラインが複数存在することからKPIに統一が図られておらず、このことが開示企業等の評価や同業他社等との比較を容易にしていない点や、その対応コストの負担を無視し得ないものになっている点は、既に研究報告第28号で指摘しているところである。さらに、事業環境が激変する中で、新規事象に対する企業等のCSR活動に対して、どのような結果報告を行うのか、ステークホルダーとの合意が必ずしも形成されていない場合も存在する。

こうした中で、CSR報告において開示するKPIを適切に選定するために、「ステークホルダーエンゲージメント」という手法が近年脚光を浴びている。次に、その考え方を整理する。

## ステークホルダーエンゲージメント

### 1．CSR報告におけるステークホルダーエンゲージメントの意義

#### (1) ステークホルダーエンゲージメント

従来の情報開示にはない社会的な視点を有するCSR報告は、発展途上とはいえ、より健全な社会の実現に向けて有意義である点に異論はないであろう。しかしながらCSR報告は、制度化された情報開示とは異なり、すべてが自主的な取組みの中で発展している。その報告目的や報告内容が多様であるがゆえに、しばしば報告内容の有効性に疑問を呈されている。特に、対象とするステークホルダーの多様化、報告目的の相違等から、報告内容の統一化は困難であり、妥当な報告内容をどのように決定するのが大きな問題となっている。

そこで、CSR報告の想定利用者であるステークホルダーに着目し、ステークホルダーとのコミュニケーションの中から、彼らの重要な懸念や期待に関する事象を抽出し、報告内容を決定する「ステークホルダーエンゲージメント」によるアプローチが注目されている。

ここにおける、ステークホルダーエンゲージメントは、企業等が、その活動のプロセスや結果に関して直接あるいは間接に関わり合いを持つステークホルダーを当該活動に参画させることによって彼らの有する多様な意見や考え方を収集し、これを経営意思決定や活動に反映させる経営手段の1つである。これは、従来の事業活動の意思決定が内部者のみの情報と判断に基づき行われていた点において大きく相違する。この考え方は、ステークホルダーへの対応という意味で活動に伴うリスクヘッジにも資する有効なツールとも理解されている。

## (2) 実施に当たってのガイドライン等

ステークホルダーエンゲージメントの枠組みに関する文献は、現在のところ次の2つを除き、ほとんどない。それは、「ステークホルダーエンゲージメント・マニュアル<sup>4</sup>」と「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン G3版<sup>5</sup>」（以下「G3」という。）である。

ステークホルダーエンゲージメント・マニュアルは、英国アカウンタビリティ社、国連環境計画（UNEP）及びステークホルダーリサーチアソシエイツが共同で制作し公表した、ステークホルダーエンゲージメントの実施マニュアルである。そこでは、ステークホルダーエンゲージメントにおけるプロセスが整理されている。

一方、G3とは、GRIが平成18年9月に公表したCSR報告の開示ガイドラインである。そこには、ステークホルダー参画（エンゲージメント）のプロセスに関する開示項目が挙げられている。開示事項には、参画してもらうステークホルダーの特定及び選定の基準、ステークホルダー参画へのアプローチ、及び組織の対応状況がある。これらを合理的かつ具体的なマネジメントシステムに組み込むことにより、ステークホルダーエンゲージメントのプロセスが確立されると期待される。

---

<sup>4</sup> AccountAbility, UNEP & Stakeholder Research Associates Canada Inc., *The Stakeholder Engagement Manual (Volume 2: The Practitioners Handbook on Stakeholder Engagement)*, October 2005 (邦訳：新日本監査法人グループ『ステークホルダーエンゲージメント・マニュアル 第2巻：実務者のためのステークホルダーエンゲージメント・ハンドブック』、2006年6月)

<sup>5</sup> GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, 19 September 2006 (邦訳：NPO法人GRI日本フォーラム『サステナビリティ レポーティング ガイドライン(和訳暫定版)』、2006年11月29日)

これらのマニュアルやガイドラインは、あくまでヨーロッパを中心に開発されたものである。そのため、必ずしも日本にそのまま適応できるものではない。しかし、これらをCSR活動及びその報告に関する1つのツールとして整理し、紹介することは、ステークホルダーエンゲージメントの実施やこれに基づくCSR報告の記載事項の決定に係る方法論の理解を助け、有用であると考えられる。

### (3) CSR報告におけるステークホルダーエンゲージメントの現状

これまででも多くの企業等が、CSR報告に当たってステークホルダーとのコミュニケーションを試みているが、その一般的な方法論については確立されているわけではない。報告主体の側で選定したステークホルダーを集めたダイアログ形式の事例が多く見受けられる。しかし、その選定プロセスやダイアログ結果のフォロー状況についてCSR活動に関する報告書（以下「CSRレポート」という。）から判読できないケースも多く、現状実施されているステークホルダーエンゲージメントが実質的な効果を生んでいるのかは不明である。

また、現在実施されているステークホルダーエンゲージメントが、KPIとは関係のない定性的な議論に終始することも多く、今後の大きな課題といえる。

### (4) コーポレート・ガバナンスとの関係

ステークホルダーエンゲージメントは、社会の視点から企業行動をガバナンスする手法と捉えることも可能である。

ガバナンスや経営に対するステークホルダーの関与方法や権限をどう考えるべきか、というのは難しい問題ではある。しかし、コーポレート・ガバナンスに他のステークホルダーがより深く参画することで、企業行動がよりCSRに配慮した方向性を持つ可能性が高まる。例えば、外部取締役や監査委員会といった制度に主要なステークホルダーを組み入れることで、企業経営にCSR的な監視の目がより強まることになる。その類型として、従業員代表が株主とともに大きな権限を有している、ドイツにおけるガバナンス構造が考えられる。

現在生じているCSRに関連する問題は、短期的な企業目的がCSRとは必ずしも一致していないことに起因していると考えられることもできる。これらは株式市場がCSRの価値観を重視することにより解決に向かうことが期待されるが、それには長い時間が必要である。当面は、最低限のルール化やそれに基づく罰則や補助、あるいは社会制度自体の見直しといった方策も考えていく必要がある。その中でも、ステークホルダーエンゲージメントをコーポレート・ガバナンスに取り入れることは、有力な解決策の選択肢の1つとして考えられる。CSRが一般化していく過程において、このような議論は検討に値するものである。

財務関連のKPIが最も重要な位置を占めている現状は、株主を頂点とした現在

のコーポレート・ガバナンスが基礎となっているとも考えられる。コーポレート・ガバナンスに株主以外のステークホルダーが参画することで、財務以外のKPIの重要性が増し、経済性を優先しがちであったこれまでの企業等の行動様式に変化をもたらすことが期待される。

## 2. CSR報告における記載事項を決定するステークホルダーエンゲージメント

### (1) ステークホルダーエンゲージメントのプロセスの整理

ステークホルダーエンゲージメントのプロセスは、ステークホルダーエンゲージメント・マニュアルに従えば、戦略的思考、分析、計画の立案、エンゲージメント能力の強化、エンゲージメント手順の設計と実行、行動、レビュー、報告、の5つの循環するプロセスから構成される（図表1を参照）。

（図表1）ステークホルダーエンゲージメント 5つのプロセス



出典：AccountAbility, UNEP & SRAC, *The Stakeholder Engagement Manual (Volume 2)*, 2005, p.11  
 （邦訳：新日本監査法人グループ『ステークホルダーエンゲージメント・マニュアル 第2巻：

実務者のためのステークホルダーエンゲージメント・ハンドブック』、2006年6月、11頁)

#### 戦略的思考<sup>6</sup>

第1のプロセスとしての戦略的思考では、まず、「誰と」「何のために」「何を」協働するかを、組織の事業戦略と関連させて考える。

統括部門の人材を招集し、マッピングなどの手法を使い、組織との契約関係や影響の有無などを考慮し、ステークホルダーを識別する。また、ステークホルダーエンゲージメントを組織のパフォーマンスを強化する戦略的工具とするには、自社がステークホルダーエンゲージメントを行う理由と、それらの理由がより広範な企業の戦略目標にどのように関係するかを明確にする必要がある。さらに、エンゲージメントの戦略目標により、明確になった組織の課題のうち、取り組まなければならない課題を特定する。

以上の作業を通して、選定したステークホルダーと課題について、組織は優先度に応じて対応する。

ここで、CSRレポート作成段階でのステークホルダーの特定に当たって、考慮すべき点がある。企業等にとって対応すべき重要なステークホルダーと認識された場合であっても、そのステークホルダーがCSRレポートという媒体を利用しないと想定される場合には、当該ステークホルダーは、その作成段階では対応すべき重要なステークホルダーと認識しないことがあり得ることである。

#### 分析、計画の立案<sup>7</sup>

第2のプロセスである分析、計画の立案では、まずエンゲージメントの対象となる課題とステークホルダーの分析を行い、それらについてよく理解し、組織の対応現況について把握する。次いで、エンゲージメントプランを策定する。

エンゲージメントの方法として、アンケート調査や諮問などの意見聴取の形をとるか、ステークホルダーダイアログなどの意見交換の形をとるかなど、ステークホルダーの置かれた状況に最も適切なエンゲージメントの方法を選択する。

CSRレポートの作成段階では、記載事項の情報収集のために、企業等の活動に対する意見徴収のためのアンケート調査や期間中の活動に対する総括的な評価のために行うステークホルダーダイアログの企画策定などがある。

#### エンゲージメント能力の強化<sup>8</sup>

ステークホルダーエンゲージメントを遂行するために組織内外のエンゲージメント能力の強化が必要であり、これが第3のプロセスとなる。

しかし、これは、報告期間全体を通して行われるため、CSRレポート作成段

<sup>6</sup> 図表1では「戦略的に考える」となっている。

<sup>7</sup> 図表1では「分析し、計画を立てる」となっている。

<sup>8</sup> 図表1では「エンゲージメント能力を強化する」となっている。



階で特別に行われるものではないと考えられる。

#### エンゲージメント手順の設計と実行<sup>9</sup>

第4のプロセスでは、計画された報告段階におけるエンゲージメントに関して、特定したステークホルダーにとって最も適切なエンゲージメント方法を決定し、具体的なエンゲージメント手順を設計・実行する。

アンケート調査などのエンゲージメントの実施により、CSRレポート作成のためのデータが収集される。

#### 行動、レビュー、報告<sup>10</sup>

第5のプロセスでは、報告期間中のステークホルダーエンゲージメントプロセスの結果を検討し、対処すべき問題点についてCSRレポートの作成にどう反映させるかのフォローアップ行動計画を策定する。そして、ステークホルダーへの報告を行う。さらに、次回以降のエンゲージメントに備えて、今回のエンゲージメント手順を見直しておく。

## (2) CSRレポートにおける記載事項の決定プロセス

CSRレポートにおける記載事項は、ステークホルダーエンゲージメントを通じて認識したステークホルダーの広範な関心事項や期待事項を考慮する必要がある。その上で、企業等がその持続可能性にとって重要であると判断した情報を開示するが、その記載事項の決定プロセスを考える上で、G3の考え方が参考となる。

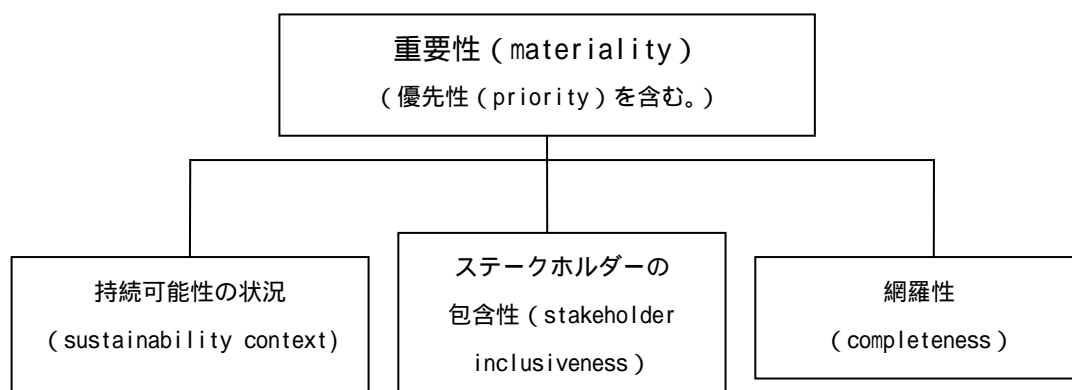
G3では、「重要性」、「ステークホルダーの包含性」、「持続可能性の状況」及び「網羅性」の4つの報告原則を挙げており、それぞれの原則を利用して、重要性の高い事項を報告書に記載することを勧めている（図表2を参照）。

ただし、ここで用いている重要性とは、情報利用者の意思決定に対する影響度として定義される財務報告のそれとは意義内容が異なることに留意しなければならない。これは、有価証券報告書等の財務報告に比べ、CSRレポートの対象範囲が広く、複雑であり、多様なステークホルダーが存在することに由来する。

<sup>9</sup> 図表1では「プロセスを設計しエンゲージメントを行なう」となっている。

<sup>10</sup> 図表1では「行動を起こしレビューと報告を行う」となっている。

( 図表 2 ) 記載事項の決定原則



### 重要事項の特定

4つの報告原則のうち、まず、重要性、ステークホルダーの包含性、及び持続可能性の状況の3つの報告原則を参照して、CSRレポートにおいて潜在的に記載事項とすべき、CSR報告の利用者のニーズに合致する情報を特定する。次に特定された潜在的記載事項のうち、CSRレポートの報告内容となり得る重要性のある情報や指標を特定することになる。

重要性の報告原則では、次の2つを重要性のある項目として、CSRレポートで網羅的に開示すべきであるとしている。

- ア．ステークホルダーによる評価と意思決定へ影響を及ぼすテーマ及び指標
- イ．企業等の経済的、環境的、社会的影響を反映するテーマ及び指標

前者はステークホルダーの包含性の報告原則、後者は持続可能性の状況の報告原則により、それぞれ具体的な内容が規定される。

#### (ア) ステークホルダーの包含性の報告原則

ステークホルダーの包含性の報告原則とは、「報告組織は、組織自身のステークホルダーを特定し、そのステークホルダーの期待事項及び関心事項に対してそのような対応をしたかという点を報告書内で説明すべきである<sup>11)</sup>」と定義されている。

CSRレポートの報告内容や報告組織範囲の決定に、ステークホルダーの期待や関心を幅広く考慮することを求め、ステークホルダーエンゲージメントを通じて課題などの特定と、そのプロセスの開示を求めている。

<sup>11)</sup> GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, 19 September 2006, p.10 (邦訳: NPO 法人 GRI 日本フォーラム『サステナビリティ レポートニング ガイドライン(和訳暫定版)』、2006年11月29日、10頁)

#### (イ) 持続可能性の状況の報告原則

持続可能性の状況の報告原則とは、「報告書は、組織の持続可能性の幅広い状況に関する組織のパフォーマンスを提示すべきである<sup>12)</sup>」と定義されている。

この原則では、報告主体が単に報告年度のパフォーマンス結果を開示するだけでは、CSR報告として不十分であるとしている。すなわち、企業等の活動が経済的、環境的及び社会的状況の改善に貢献している、あるいは、将来貢献しようとしているか(又は、悪影響を及ぼそうとしているか)といった背景状況の中での位置付けを明確にしたパフォーマンス情報を開示することが求められる。

以上の重要事項の決定に際して考慮すべき要点として、外部要因と内部要因がある。外部要因には、「持続可能性に関するステークホルダーの主要な関心事項/テーマ及び指標、組織及びそのステークホルダーにとって戦略的に重要な法規、協定等」などが挙げられる。一方、内部要因には、「主要な組織の価値、方針、戦略等、組織のコアコンピタンスとそれを持続的発展に活かす方法」などが挙げられる。これらの要因を考慮した上で、各報告原則に沿った重要性のある情報を特定することとなる。

#### CSRレポートにおける記載事項の決定

特定された重要事項のうち、CSRレポートにおいて記載する事項を決定する段階では、重要性の報告原則に含まれる優先性の報告原則が適用される。重要事項として選定された事項がすべてCSRレポートにおいて報告されるわけではなく、相対的に優先順位付けをし、より重要性の高い事項を強調して開示することになる。

例えば、優先性の報告原則を反映した開示項目の確定について、横軸を経済的、環境的、社会的影響の著しさ、縦軸をステークホルダーによる評価と意思決定への影響度とした図により理解することができる(図表3を参照)。

図表3の右上に位置する課題は、環境などへの影響もステークホルダーへの影響も大きいので、常に重要なものとして開示項目とされる。

他方、左下に位置する課題は、共に影響が小さいので、常に重要でないとして開示項目とされない。

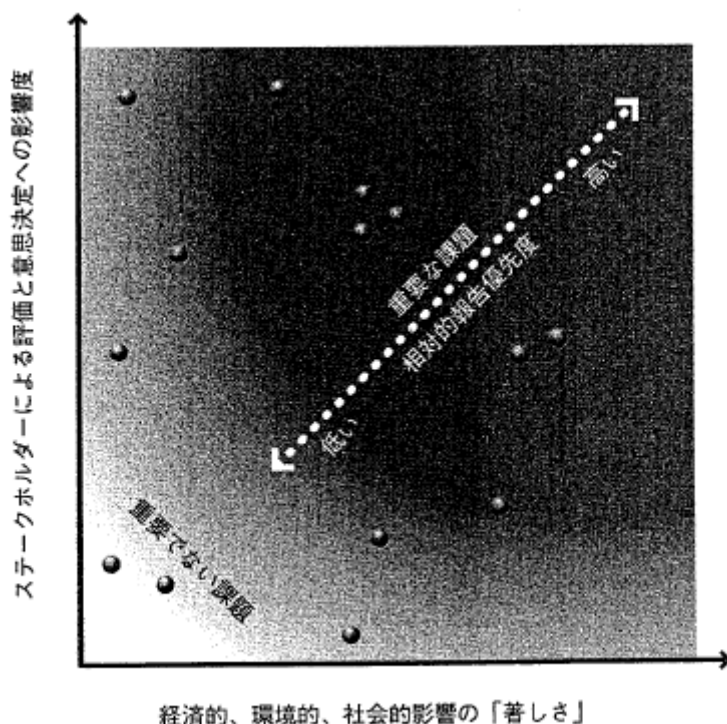
ここで、中央付近に位置する課題は、報告主体である企業等の優先順位付け

---

<sup>12)</sup> GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, 19 September 2006, p.11 (邦訳: NPO 法人 GRI 日本フォーラム『サステナビリティ レポートニング ガイドライン(和訳暫定版)』、2006年11月29日、11頁)

によりCSRレポートで開示される場合、Webその他の媒体によって開示される場合、又は、開示されない場合がある。また、CSRレポートで開示される情報でも、最も重要な課題に関するパフォーマンスの情報を強調し、その他の情報も取扱いを小さくするなど、優先度に応じた開示を行う。

(図表3)「優先性」原則を反映した開示項目の確定



(出典：GRI『Sustainability Reporting Guidelines』, October 2006, p. 8 (邦訳：NPO法人GRI日本フォーラム『サステナビリティ レポートニング ガイドライン (和訳暫定版)』, 2006年11月29日、8頁))

この開示項目確定の優先度は、ステークホルダーエンゲージメントのプロセスや社会的な関心状況等により変化する。例えば、制度化段階にある課題であれば、社会的関心度も高く、優先的に開示することが考えられる。優先度に応じた重要性の高い情報が開示されていることをもって、網羅性の報告原則も満たした開示が行われることになる。

以上のように、ステークホルダーエンゲージメントを行い、CSRレポートにおける記載事項を決定する。しかし、CSR報告に当たっては、報告に至るまでの過程が開示されることが重要である。これにより、報告主体がステークホルダーの

ニーズを認識した過程を読者であるステークホルダーが理解でき、CSR報告への信頼性が担保される。また、次の事業年度のエンゲージメントに向けた情報をステークホルダーに提供することになる。

### 3. ステークホルダーエンゲージメントに基づくKPIの選定

#### (1) ステークホルダーエンゲージメントとKPIの関係

CSR報告の現状では、どのような情報を、どのようなKPIを用いて開示するかは、報告主体に任せられているため、報告主体は、何らかの方法で開示項目、KPIを選定しなければならない。その際に有用と考えられるプロセスがステークホルダーエンゲージメントによるステークホルダーの関心事の把握であり、これから評価指標としてKPIを選定する。

CSR活動では、多様なステークホルダーの関心事を取り込むのにステークホルダーエンゲージメントを行うことは重要な1つの要件と考えられる。そのため、CSR活動の結果報告であるCSR報告において用いられるKPIの選定も、ステークホルダーエンゲージメントに基づくことは自然な帰結である。

#### (2) KPIの選定

CSR報告におけるKPIの選定に当たっては、ステークホルダーエンゲージメントのプロセスで特定された重要なステークホルダーに対して重要な課題が開示されるよう、主題を表すKPIを適切に選定することが必要である。CSR報告では多様なステークホルダーが存在するため、適切なKPIが選定されなければ、ステークホルダーと企業等、ステークホルダー間で利害対立が生じた場合に、そのKPIが評価指標として機能しなくなるからである。

ただし、すべての主題についてステークホルダーエンゲージメントからKPIが抽出されるわけではない。例えば、気候変動に関する取組みの報告では、二酸化炭素の排出量を開示するのが一般的である。このように、開示すべきKPIがほぼ合意されている事項については、ステークホルダーエンゲージメントからKPIを抽出する必要性は低い。この場合は、既に一般に合意されたKPIから企業等の実情に合わせたKPIを選定し、目標設定や活動結果の開示に際して使用することになる。

しかし、いずれの場合でも、企業等のパフォーマンス結果としてのKPIが開示されるだけでは足りない。ステークホルダーエンゲージメントを通じたステークホルダーの期待や関心への対応と持続可能性問題への背景となる状況を考慮した上で、企業等のパフォーマンスを表すKPIを適切に選定し、開示することが重要である。

財務報告におけるKPIが現在の有価証券報告書等の開示の形に収斂したように、

今後CSR報告に使用されるKPIも一定の形に収斂していくことも考えられる。しかし現時点では、各企業等が、ステークホルダーエンゲージメントを通じて重要性の高い課題に関する適切なKPIをその過程を含め開示し、有用な開示事例が多くなることで、今後の開示の方向性が定まっていくと考えられる。そのため、外部から一定の評価を得ている企業等の開示事例は参考になると考えられる。

## 開示事例

### 1. 開示事例の選定

#### (1) 選定基準

ステークホルダーエンゲージメントによって抽出された重要課題について、どのように活動が実施され、その結果報告としてKPIがどのように開示されているのか、実際のCSRレポートの開示事例を紹介する。

ここで紹介する事例は、グローバル・リポーターズ(Global Reporters)の2006年ランキング<sup>13</sup>から選択した。グローバル・リポーターズとは、非財務報告の品質を調査し、格付けするために、サステナビリティ社(SustainAbility Ltd.)が国連環境計画(UNEP)とスタンダード・プアーズ社(Standard & Poor's)とともに実施したベンチマーク調査である。このランキングの上位にあるCSRレポートは一般的に開示の充実度が高いと評価されている。ステークホルダーエンゲージメントに関する記載を直接評価したものではないが、開示面の充実度が一定水準以上のものであるとの期待が高いことから、このランキングの上位10社の中から開示内容や業種面の偏り、組織規模などを考慮し、BT社(以下「B社」という。)Co-operative Financial Services社(以下「C社」という。)及びUnilever社(以下「U社」という。)の3社を選出した。

#### (2) 選定会社の概要

前述の選定基準により選定した会社の概要は、次表のとおりである。

会社名	所在国	業種	営業収益	従業員数	対象としたCSRレポート
B社	イギリス	テレコミュニケーションサービス	19,514百万ポンド	約10万人	2006 Social and Environmental report
C社	イギリス	金融	1,259百万ポンド	約1万人	Working together Co-operative Financial Services Sustainability Report 2005
U社	イギリス、オランダ	消費財メーカー	39,672百万ユーロ	約21万人	2005 Unilever Environmental and Social Report

<sup>13</sup> SustainAbility Ltd. & UNEP, *Tomorrow's Value: The Global Reporters Survey 2006 of Corporate Sustainability Reporting*, Sustainability Ltd. 2006

## 2. B社<sup>14</sup>

### (1) B社のステークホルダー

B社はCSRの推進に当たりステークホルダーとの良好な関係を進展させていくことを重要視しており、特に重要なステークホルダー・グループとして、顧客、従業員、仕入先、株主、取引パートナー、地域社会の6つのグループを捉えている。

ステークホルダーとの良好な関係を保つために、例えば次の取組みがなされている。顧客満足度の活性化のために、毎月2,000人以上の顧客と対面式で満足度についてインタビューし、サービス向上に役立てている。その他、年に4回のイギリス環境局との会合、年に2回の通信労働者同盟（Communication Workers Union）及びコネクト（Connect）という2つの労働組合との会合の場を設けたり、ETNO（European Telecommunications Network Operators Association）の環境フォーラム及びイギリス国立公園評議会（UK Council for National Parks）の企業フォーラムのメンバーとしても活動している。

B社では、多様なステークホルダーとのエンゲージメントに関する方法（図表4を参照）、リーダーシップパネル、ステークホルダーの影響に関する議論を通じて、抱負及びコミットメントを設けている。特徴的なのは、専門性を有した外部識者6名からなるリーダーシップパネルを持ち、年4回の会合において、B社の持続的な発展及びCSRについて議論し、独立した立場の外部からのアドバイスを受けている点である。ここで議論されるCSRの対象範囲は、方針、パフォーマンス評価尺度、目標、将来の目的、ガバナンス、ステークホルダーとの関係、社外とのコミュニケーションとなっている。なお、リーダーシップパネルの意見書が毎年ウェブサイトに掲載されている。

（図表4）ステークホルダー別エンゲージメントに係る各種方法例

ステークホルダー	エンゲージメント方法例
顧客	顧客連絡協議会、大企業及び小企業顧客向けの事業者協議会 サービスの品質及び要望事項に関する顧客調査
従業員	自社の実施する年次従業員調査 労働組合との関係 BTヨーロッパ諮問労使協議会、 オンライン上の討議フォーラム（BT Talking POINT）
仕入先	仕入先満足度調査 主要仕入先及び同業社との倫理的な取引に関するフォーラム
株主	企業の社会的・環境的パフォーマンスについて高い関心を持

<sup>14</sup> BT, 2006 Social and Environmental Report

	っている財務アナリストを中心に、当社の持続可能性パフォーマンスについての情報提供
取引パートナー	社会・環境問題に関する合併企業や子会社との関係については、事業上の誠実性に関する様々な行動基準の策定・適用 ダイアログの実施
地域社会	MORIが実施する世論調査の利用

(出典：BT, 2006 *Social and Environmental Report*)

また、実施結果としての社会・環境関連のパフォーマンスに関するフィードバックは、電子メールによって入手することができるようになっている。

## (2) B社のKPIの開示

### KPIの総括

CSRレポートにおける12のKPIについて尺度及び目標の情報開示と、ステークホルダーダイアログに関するKPIについて尺度及び目標の情報開示がなされている。これらのKPIは具体的には、顧客満足度、従業員関与指数、多様性、労働災害による労働損失時間率、疾病による欠勤率、仕入先との良好な関係率、倫理的取引に関する評価項目数、地域社会への寄付金額、地球温暖化CO<sub>2</sub>排出量、埋立廃棄物量・リサイクル量、イギリス国内におけるブロードバンド敷設率、倫理行動基準達成度である。

また、関連事項としてステークホルダーダイアログに関する目標について、昨年度の実績及び次年度の目標も情報開示されている。

### 個別のKPIの事例

顧客に関するKPIのうち、顧客満足度の測定に当たっては次の3つの方法が採用されている。

ア．面接調査（通常は大規模組織の主たる意思決定権限者）

イ．電話による追跡調査

ウ．設置・修繕直後の電話による調査

これらの調査結果については、個人顧客とビジネス顧客に分類して、不満足度が過去3年分についても記載されているところは特徴的である。

なお、全体としての顧客に関するKPIとしては、顧客満足度及び国内のブロードバンド敷設率の説明が付されているとともに、過去2年間の顧客に関する目標実績と今後の目標についても記載されている。



### 3. C社<sup>15</sup>

#### (1) C社のステークホルダー

C社が貯蓄組合 (Industrial and Provident Society : IPS) であるためか、CSRレポートでは、「ステークホルダー」よりも「パートナー」という用語が多用されている。CSRレポートに登場する回数は、前者が13回に対し、後者は52回である。CSRレポートの中に「ステークホルダー又はパートナー」という表現があり、ほぼ同義と捉えていると推測される。以下、同社の開示事例の紹介においては「ステークホルダー」に代えて「パートナー」という用語を用いることとする。

C社は、CSRレポートの最初に、報告書の構成と指標、パートナーと優先順位付けについて説明している。後述するKPIは、これらのパートナーとの協議や事業戦略のほか、持続可能性に係る各種ガイドラインから引き出されたものとなっている。

C社では、パートナーを、顧客 (Customers)、従業員 (Staff)、サプライヤー (Suppliers)、協同組合活動 (Co-operative movement)、社会 (Society) 及び株主 (Shareholders) の6つに分類している。C社は、これらのパートナーとの対話の継続によって、彼らの重視していることを特定し、重要分野のパフォーマンスを改善する方法を見つけようとしている。CSRレポートではパートナーに係る章を独立して設け、これらのパートナーについての説明 (Who?) や、C社との関係で何が重要な課題でありその分野でどのようにパフォーマンスを測定するのか (What?)、各パートナー・グループに関連する情報が報告書のどこにあるか (Where?) について、要約されている。

ここでC社は、「環境」をパートナーとして別個に認識することはしていない。ビジネスと自然界との関係は、サプライヤーや従業員との関係と比べると、基本的に交渉不可能なものであり、C社とそのパートナーの活動は、最終的には自然界の許容力の範囲に限定されると考えているためである。したがって、C社では、環境的に持続可能な (そして社会的に責任のある) やり方で、それぞれのパートナーにどれだけ価値を分配しているか、ということの評価すると説明している。

#### (2) C社のKPIの開示

##### KPIの総括

CSRレポートには、企業ビジョンや持続可能な発展への方針が明らかにされている。C社のKPIの原点は、この企業ビジョンの中に見ることができる。

C社の企業目的は、価値、公正性、社会的責任に対するコミットメントを通じて、顧客、メンバー、コミュニティに対して価値を分配し、金融業者として成長し続けるパイオニアとなることである。また、同社のビジョンはイギリス

<sup>15</sup> Co-operative Financial Service, *Sustainability Report 2005*

における最も尊敬される金融業者となることであり、それを評価する手段として、次の5つを掲げている。

ア．持続可能なビジネスを創造する利益の創出

イ．市場をリードする従業員満足

ウ．市場をリードする顧客満足

エ．市場をリードする社会的責任のアプローチ

オ．メンバーシップの成長

C社のKPIには、利益や従業員満足、顧客満足など、このビジョンがどの程度達成されているかを測る指標が多く含まれている。CSRレポートには、81種類の指標を掲げた総括表が示されている。これらの指標の主な出所は、次の3つである。

ア．パートナーとの協議

イ．C社の事業戦略

ウ．倫理的、持続可能性、協同組合の基準とガイドライン

KPIは、持続可能性のガバナンスとマネジメント、価値の分配、社会的責任、環境的な持続可能性、の4つの分野に分類され、からは、更に細分化されている。

の価値の分配は、財務パフォーマンス、個人顧客、法人顧客、従業員、サプライヤー、協同組合活動、と主としてパートナー別に区分されている。

の社会的責任は、倫理的な融資、財政支援、人権、動物福祉、持続可能な調達、コミュニティとの関係、労働安全衛生、多様性と平等、に区分されている。

の環境的な持続可能性は、エネルギー、交通、化学物質、4R（リデュース・リユース・リペア・リサイクル）、水、生物多様性、に区分されている。

これらのKPIの数としては、が1個、が36個、が22個、が22個であり、計81個となっている。

総括表では、これらのKPIが上記の出所のどこから得られたものであるか、また、影響のあるパートナーは誰かが示されているとともに、関連する記載のあるページへのリファレンスが付されている。出所の特徴を見ると、4つの分野のうち、は事業戦略と基準から引き出されたものであり、とは、パートナーが一番多いが、事業戦略や基準も使われている。については、環境が交渉不可能なものとしてパートナーとは捉えていないことから分かるように、すべてが基準から引き出された指標となっている。

さらに、これらの4つの分野ごと（各分野は更に小テーマに分かれている。）に、関連するパートナー、指標、報告年度と次年度の目標と達成状況、指標の解説を記載している。指標のパフォーマンスは適宜グラフで示され、比較可能

なベンチマークがある場合には併せて記載されている。

#### 個別のKPIの事例

C社グループ傘下の保険会社と銀行には、1,000以上の事業者が製品やサービスを提供している（支出が2万ポンドを超えるもの）。それらのサプライヤーとの関係は、取引がまれなサプライヤーから、継続的な戦略的パートナーシップまで、様々である。

保険会社と銀行のサプライヤーに対して2004年に行った定性的な調査では、重要な順に、次の課題が明らかになった。

- ア．迅速な支払
- イ．効果的なコミュニケーション
- ウ．公平な取扱い
- エ．良好な関係

これらは、サプライヤーに関する重要なKPIになっている。

また、保険会社の35営業所、銀行の50支店、それに保険会社と銀行の両方に製品・サービスを提供した72のサプライヤー（全サプライヤーの15%に相当）に対する電話によるインタビューによって、定量的な調査も行われている。これらのインタビューは、重要な課題におけるサプライヤーの満足度や、倫理や持続可能性の様々な側面に関する意見を確認することを目的として行われた。

上記の4つの重要課題におけるサプライヤーの満足度に関する記載は、パフォーマンスについて記載した章において価値の分配の節の中のサプライヤーの項に掲載されている。ここでは、課題別、保険会社と銀行別に、過去5年分程度のデータが示されている。また、他社のサプライヤーへの対応と比較したときの満足度についても調査が行われ、ベンチマークとして示されている。

このほか、戦略や基準によって引き出されてきたサプライヤーに関するKPIとして、社会的責任の節に、持続可能な調達（SPP）の項が設けられており、サプライヤーの選別と契約、サプライヤーの倫理・持続可能性に対する姿勢について、指標が設けられている。

また、環境の持続可能性の節の各項に記載されたC社の環境への取組みについては、生物多様性の項を除き、直接サプライヤーに影響するものと位置付けられている。

そのほか、社会的責任の節に含まれる人権の項は、総括表では影響のあるパートナーとしてサプライヤーを記載していないが、持続可能な調達として、フェアトレードなどに関する記載がある。

#### 4 . U社<sup>16</sup>

##### (1) U社のステークホルダーエンゲージメント

###### CSRに対するアプローチ

U社では、2005年の組織変更に伴い、意思決定を行うトップマネジメントが、企業の社会的責任に関する戦略を見直した。様々な活動のうち、持続可能な調達戦略、責任のあるマーケティング、サプライヤー基準、事業の統合、従業員の福利厚生、コミュニティへの貢献などについて継続的に取り組むこととした。そこでは、新たに編成された企業責任評議会の主導によって、U社のCSR活動が本業に取り組みられた形で実施されている。

すべてのステークホルダーから意見を聞き、学ぶことがビジネス目標の達成を支援するものと考えており、CSR活動の主要なアプローチとなっている。U社では、ビジネスの成功が、消費者、従業員、投資家、サプライヤー、顧客、流通業者、小売業者など多くのステークホルダーと互いに良好な関係にあることに依存していると考えている。

また、ステークホルダーとの一連のディスカッションを通して、国際的な専門家からCSRレポートの改善に関する提案を受け入れ、その作成に反映している。

###### ステークホルダーエンゲージメントに係る記述について

U社のCSRレポートにおいて、ステークホルダーエンゲージメントからどのような重要課題が抽出され、どのようにKPIを含めた開示事項が選択されたのかは必ずしも明確には記載されていない。

ただし、AA1000保証基準の原則と関連ガイダンスに従った外部機関からの保証報告書の中で、ステークホルダーからのフィードバックがCSRレポートに活かされていることが述べられている。ここからステークホルダーエンゲージメントが何かしらの形で実施され、CSRレポートに反映されたのではないかと推測される。

##### (2) U社のKPIの開示

###### KPIの総括

U社は、暮らしに生き生きとあふれる輝きを消費者に届けることを使命としている。そのためには他の企業や市民団体、政府などのパートナーとの協力が必要であるとし、サステナビリティ（持続可能性）がビジネスにおける緊急課題として認識されている。同社では、環境・社会への取組みを、「製品と社会との関わり」、「サステナビリティ」及び「豊かさの創造と共有」の3つに区分

<sup>16</sup> Unilever, 2005 Unilever Environmental and Social Report

している。このうちのサステナビリティについて、その具体的な取組みの1つとして環境への負荷の削減を掲げている。

環境負荷の削減のために、ビジネスが環境に与える影響を最小限にする、つまり環境効率を上げることを目指して、ISO14001に基づく環境管理システム（EMS）を導入している。EMSではKPIの目標設定とレビューを必須要素としている。これに関してCSRレポートでは、7つのKPIについて、2004年と比較した「目標に対する削減」と「2005年の達成度」に関するスコアカードを開示している。

#### 個別のKPIの事例

前述のスコアカードのうち水資源については、U社によるサステナビリティでも取り上げられている項目であることから、これを例にとって開示状況を考えてみる。

U社のCSRレポートでは、水資源に関して個別に説明を行っている箇所と、KPIのサマリーを掲げた箇所に水資源のKPIを掲示してその解説も添えている箇所とがある。

#### ア．個別説明の開示状況

U社では、従来、工場における水の使用量の削減を図っていたが、今後はさらに、原料である農産物の栽培時や消費者の使用時にまで対象を広げることとしている。具体的には、次の3つの事項について開示を行っている。

まず第1点は原材料の供給についてであり、原材料に対する水の使用量を把握するために、農場ごとに水資源への影響を測定する「持続可能な農業プログラム」プロジェクトについて説明している。

第2点は製造過程についてであり、工場レベルによる水資源節約プログラムが実施されていることと、その効果を説明している。

第3点は製品についてであり、水資源に配慮した製品開発の状況と、U社の製品が水の使用量を節約することができることを説明している。

#### イ．KPIの開示状況

KPIのサマリーを掲載している箇所では、棒グラフにより、2001年から2005年（報告年度）までの実績値と2005年、2006年及び2010年における目標値とが掲載されている。この中に、水資源に係るKPIについても開示されている。

また、KPIのみだけではなく、その解説も添えられており、当年度における生産量1トン当たりの水資源利用と総消費量の削減実績を記載し、その理由も併記している。

## 今後の方向性

本研究資料と研究報告第26号、研究報告第28号における調査・分析を通じて、企業等の事業活動に関するCSR情報は、投資家層はもちろんそれ以外の顧客、従業員等のステークホルダーにとっても、極めて重要な情報であると認識されていることが明らかになった。

CSR情報は特に非財務的事項が重要な情報領域であるが、これらは環境的側面・社会的側面以外にコーポレート・ガバナンスの点からも無視し得ない要素になっている。さらに、これらの非財務的情報に関するKPIは、ステークホルダーとの関与によって決定せざるを得ない場合があることにも注意が必要である。また、こうしたKPIを補足・補完する定性情報の併記も重要である。

ステークホルダーとの合意に基づいてCSR報告を行うような場合、ステークホルダーエンゲージメントの結果を踏まえて報告すべきCSR情報を決定することは非常に有用な手法であると考えられるが、その実務的な手法は未だ確立されていないのが現状である。ステークホルダーエンゲージメントは、本研究資料で参考としたガイドライン、マニュアル、事例からも分かるように、企業等による種々の試みがCSRレポートという形態で公表されるなど、その活発化の兆しがようやく見られるようになった段階にある。さらに、KPI選択にステークホルダーエンゲージメントの視点が加えられるようになったことで、CSR情報開示に新たな進化が始まったと見ることができる。

研究報告第28号でも指摘したように、EU（欧州連合）では年次報告書におけるCSR報告が制度化されているのに対して、日本では有価証券報告書等で制度的に開示されるCSR情報に関して、ほとんど何の規制も加えられていない。CSR情報の重要性や制度的に開示される他の企業情報との関連性を考慮すれば、一定程度の制度的規制に向けた論点整理も望まれるところである。

しかし、CSR情報を制度的開示を中心に考えるのか、又は任意開示を中心に考えるのかという方向性の選択は、いずれステークホルダーの要請に基づいて、国際的・国内的動向から確立されてくると推察できる。いずれの方向が選択される場合であっても、CSR情報の重要性をかんがみると、その信頼性の確保は開示情報の実効性を担保する点から不可避な課題になると考えられる。

このような視点から、当協会は、今後とも調査研究を継続していくこととしたい。

以 上