あらためてCSRを考える〈第18回〉

CSRのKPIを考える

國部 克彦（こくぶ かつひこ）
神戸大学大学院経営学研究科 教授

最近のCSRをめぐるキーワードの一つにKPIがある。KPIとはKey Performance Indicatorの略語で、文字通り、「鍵となる業績指標」である。これはもともとマネジメント用語であったが、2003年にEUが企業に対して、環境や社会に関するKPIの開示を要求するようになってから、CSRの世界でも注目されるようになってきている。

EUの規制があるため、ヨーロッパ企業はCSR報告書のみならず、アニュアルレポートでもCSRをめぐるKPIを開示するようになってきている。たとえば、イギリスではアニュアルレポートにおける「取締役報告」の中に「ビジネスレビュー」のセクションを設け、事業業績をよりよく理解させるために、財務的なKPIだけでなく、環境や従業員に関する非財務的なKPIの開示が求められている。どのような指標をKPIとして開示するかは（あるいは必要性が高くないと判断すれば開示しなくても良い）、法律で規定されているわけではなく、企業の判断に任されている。実務では、温室効果ガス削減量、エネルギー効率、事故率、離職率、従業員満足度などの指標が、企業の判断によって開示されている。

もちろん、ヨーロッパ以外の企業も、CSR報告書を作成していれば、多くの業績指標が掲載されている。CSR報告書の国際的なガイドラインであるGRIのサステナビリティリポーティング・ガイドラインは、経済、環境、社会の各分野で多数の指標を提案しており、多くの国際的な企業がこのガイドラインにしたがって、多数の指標を開示している。

しかし、KPIは、本来的には通常の業績指標とは意味合いが異なるものである。それは、その企業業績にとって鍵となる指標であり、CSRの中心となるべき指標である。CSR報告書は、ホームページでの開示も含めれば、ますます多くの情報が開示される傾向にある。しかし、多くの情報を開示することと、KPIを選別することは別の作業である。

筆者は数年前に、KPIに関する法規制が施行される直前のイギリスで、CSRの先進企業をいくつか訪問し、CSRにおけるKPIについて調査したことがある。そこで、明らかになったことは、企業はCSR活動には熱心でも、KPIを特定したがらないということであった。ある石油会社はKPIは企業機密であると語ったし、ある通信会社はCSRの指標は300近くもあり、そのすべてがKPIであると主張した。これは、KPIが特定されることによって、企業活動が制限されることを避けようという意識の表れでもあろう。

しかし、CSR活動を成功させるためには、そして成功しているかどうかを判断するためにはKPIの選定が不可欠である。KPIに関する基準を策定している団体の担当者にKPIとKeyではないただのKPIの違いを尋ねたが、"Good question！"の一言で回答が終わったことがある。つまり、CSRのKPIを決めるためには、社会的な合意が必要であり、一企業や基準団体にゆだねるべきではないのである。

何がKPIであるかは、いきなり決めることはできない。ヨーロッパにおけるKPI開示もまだ歴史が浅いが、このような実務の蓄積の中でKPIが社会的に作り上げられていくことを期待したい。