
CSRの実務最新動向

～最新動向、企業の対応、情報開示における審査～

2007年7月30日

トーマツCSRグループ 株式会社トーマツ環境品質研究所

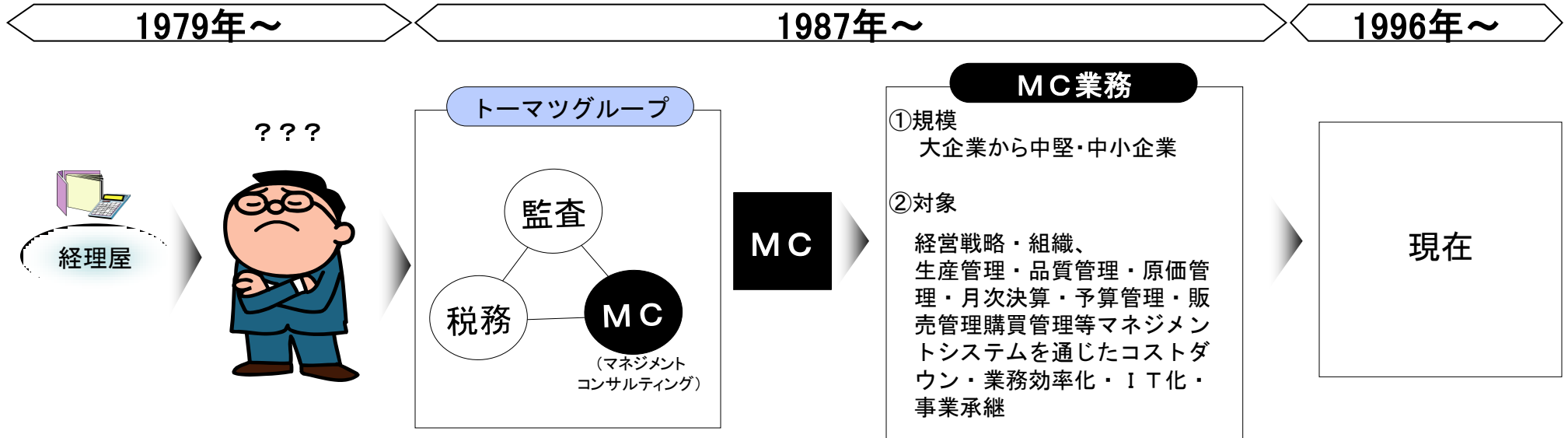
代表取締役社長 古室 正充

トーマツ

[URL: www.teri.tohmatsu.co.jp](http://www.teri.tohmatsu.co.jp)

講師略歴

氏名	古室 正充(こむろ まさみつ)	
出身	福島県	
職歴	1979年監査法人トーマツにて会計監査従事後、経営コンサルティング部門を経て弊社設立。 国内初の環境報告書第三者審査の実施や経営に役立つ環境会計の導入など先駆的実績を有する。	
主要著書	①「環境管理・監査制度のすべて」(著、日本経済新聞社) ②「中小企業のためのISO14000」(共著、フォレスト出版) ③「最新ISO14001認証取得マニュアル」(編著：日本能率協会マネジメントセンター) ④「よくわかるISO」(編著：日本能率協会マネジメントセンター) ⑤「自治体ISO14001入門」(共著、中央経済社) ⑥「建設業のISO14001入門」(共著、日本能率協会マネジメントセンター) ⑦「環境報告書作成マニュアル」(編著、PHP) ⑧「トーマツの環境会計入門」(編著：日経BP社) ⑨「2時間でわかる図解環境会計早わかり」(編著：中経出版) ⑩「やさしくわかる環境会計」(編著：日本実業出版)	⑪「ひとめでわかる環境経営」(著者：東洋経済新報社) ⑫「小さな会社の元気なISO9001」(著者：ダイヤモンド社) ⑬「ISO取得のための審査登録機関の選び方」(著：㈱トーマツ環境品質研究所、中経出版) ⑭「たった1つのシンプルな仕掛けで会社が変わる！」(著者：ダイヤモンド社)、環 ⑮「天才に勝てるアイデアつくり方」(著者：中経出版) ⑯「戦略事業承継」(著者：リバティー書房) ⑰「CSRマネジメント導入のすべて」(著者：東洋経済新報社) ⑱「図解よくわかるCSR」(著者：ダイヤモンド社) その他多数
その他	①日本公認会計士協会経営研究調査会「CSR情報専門部会長」 ②日本公認会計士協会監査・保証実務委員会内部統制検討専門委員会「オブザーバー」 ③WBCSD日本会員 ④経済産業省、産業構造審議会新成長政策部会、経営知的資産小委員会 委員	



I CSRの最新動向

II 最近のご質問からのCSRの勘所

III CSR情報開示における審査（保証）

ISO(26000)のSRワーキンググループ 第3回総会の大筋合意事項

SRの定義 (Social Responsibility)

社会的責任とは、
社会問題や環境問題に影響を与える活動に関し組織が責任を
果たす行動を指し、
社会の利益ならびに持続的発展と整合のとれたものであり、
倫理行動、順法性および政府間文書に基礎を置いたものであり、
かつ組織の既存の活動と一体化したものであることを前提とする

主要項目

- ①環境
- ②人権
- ③労働慣行
- ④ガバナンス
- ⑤公正な取引慣行
- ⑥地域社会への貢献
- ⑦消費者問題

各項目について、組織単独ではなく、サプライチェーンを含めて
社会的責任を論じるべきとされた

2009年11月発行予定

CSRの定義例：世界の各団体⇒統一定義はない

欧州
委員会
ホワイトペーパー

責任ある行動が**持続可能なビジネスの成功につながる**という認識を企業が持ち、社会や環境に関する問題意識を、**その事業活動やステークホルダーとの関係**の中に、自主的に取り入れていくための概念

B S R
(米国)
(民間団体
Business for Social Responsibility)

CSRとは、社会が企業に対して抱く、倫理的、商業的、かつ公共的な期待に応え、あるいはそれを上回る方法で、**事業を展開していくこと**

経済
産業省
(産業技術環境局)

法律順守にとどまらず、企業自ら、市民、地域及び社会を利するような形で、経済、環境、社会問題において、バランスの取れたアプローチを行うことにより**事業を成功させること**

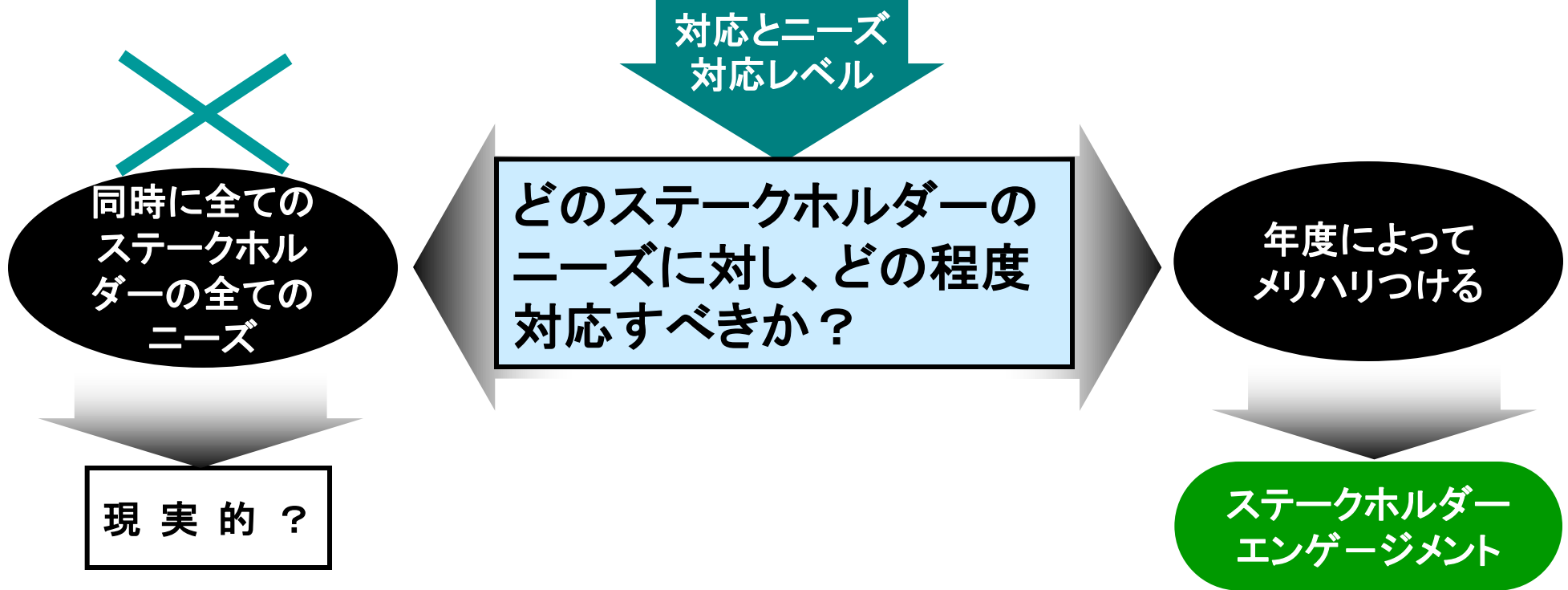
経済
同友会

「社会的責任経営」とは、様々な**ステークホルダーを視野**に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る**経営のあり方**

どのステークホルダーのニーズに対し、どの程度対応するか

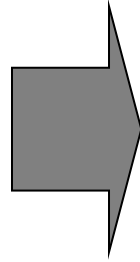
貴社におけるステークホルダー（貴社HPより）

お客様	社員 (含:派遣・契約社員、NTT東日本グループで働く社員と、家族及び退職された方々)	お取引先	地域社会	政府・行政 機 関	株主投資家 その他
-----	------------------------------------------------	------	------	--------------	--------------



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー
エンゲージメントとは



- ① 企業活動プロセス・結果に関して関係（直接・間接）を持つステークホルダーの参画、協業
- ② ステークホルダー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一つ

わかりやすく
言えば

自社からではなく、特定したステークホルダーのニーズを把握し、対応する手法
（例：ステークホルダー別満足度調査、ステークホルダーダイアログ）

ステークホルダーエンゲージメントとKPIとの関係

KPIとは
(Key Performance
Indicators)

事業の経過、業種、現状を効率的に計測できるような因子であつて、会社の重要な成功要員を反映し、目的達成度を表す定量的指標をいう

(「英国会計基準審議会のOFR(Operating and financial Review)意見書」より)

CSRのマネジメント指標として注目理由

- ①客観性
- ②PDCAサイクルによる経営指標化可能性
- ③説得性

ステークホルダーエンゲージメントの活用によるKPI選定

制度化関連での欧州諸国のKPI事項

各国	制度化等ベース事項	CSR関連開示情報分類
フランス	1.新経済法で商法改正	①環境情報 ②社会情報
イギリス	1.KPIガイダンス⇒記載例付き (ASB⇒OFR報告意見書の添付)	①環境KPI ②従業員KPI ③社会・地域KPI
	2.環境KPIガイドライン(環境省2006/1)	①空中放出物 ②水素放出物 ③土壌放出物 ④資源消費
	3.人的資源管理に関する特別委員会報告(貿易産業相設置の委員会報告:2003/10)	①労働力の規模、構成等 ②従業員の定着、動機付け ③技能、能力及びそれらの向上訓練 ④報酬、公正な取引慣行 向上訓練 ⑤リーダーシップ、適任者の育成計画
オランダ	1.年次報告ガイドライン400(R400:2003/9)⇒民法第2編第9章の基本的枠組から	①全般面 ②環境面 ③社会面 ④経済面
	2.持続可能性ガイド(2003/9)	「R400」の詳細
ドイツ	経済監査士協会	①従業員情報 ②環境情報 ③その他



※日本公認会計士協会 経営研究調査会研究報告第28号「企業価値向上に関するKPIを中心としたCSR非財務報告に関する提案」及び、シンポジウム「企業価値と財務・非財務情報」(平成18年8月29日)スライド資料(第1分②)参考

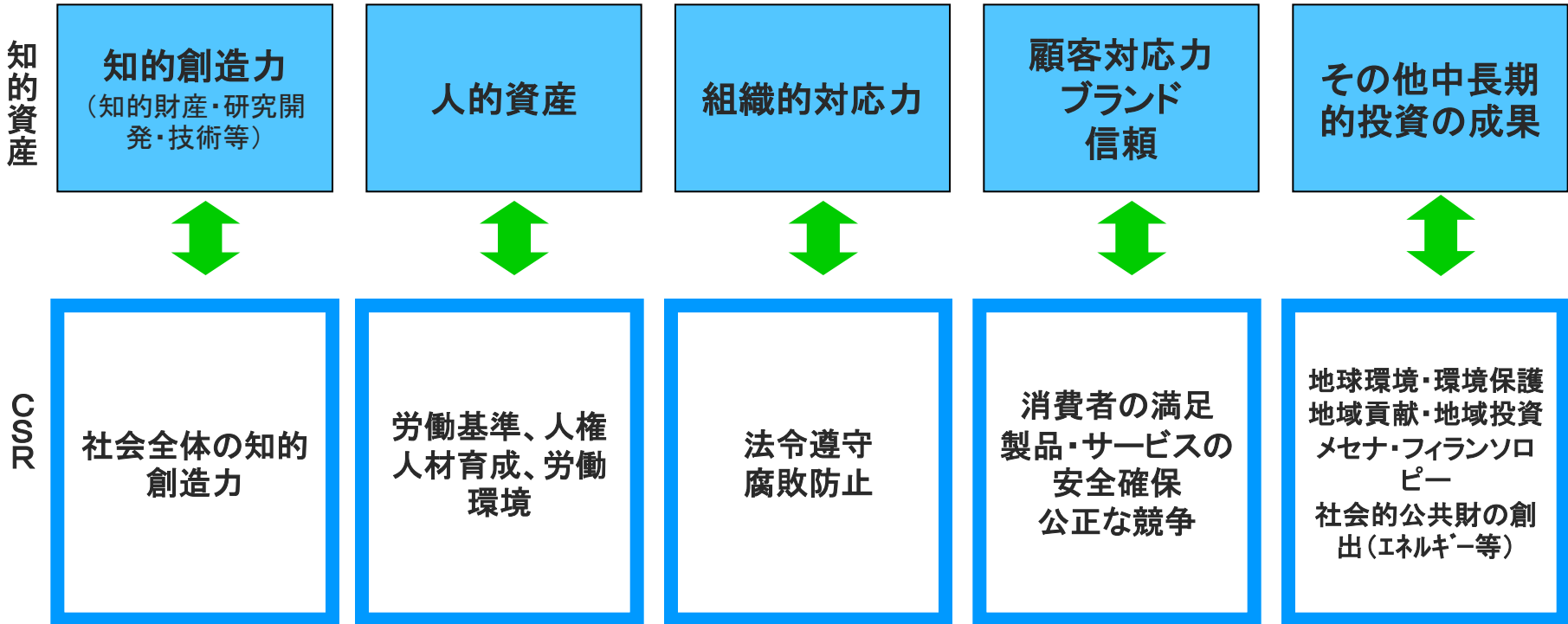
欧州諸国のKPI関連事項：環境関連・従業員関連の例示

	フランス	イギリス	オランダ	ドイツ
環境関連	<ul style="list-style-type: none"> ①環境負荷(水・資源～、大気～、廃棄物) ②生分多様性 ③環境評価、証明手続 ④環境負荷削減対策費 ⑤環境マネジメント ⑥環境会計 ⑦海外事業の環境情報 	<ul style="list-style-type: none"> 〈 KPI ガイダンス 〉 ①水使用 ②エネルギー消費 ③廃棄物 ④気候変動 ⑤オゾン層破壊物質 〈 環境 KPI ガイダンス 〉 ①空中放出物 ②水系放出物 ③土壌系放出物 ④資源消費 	<ul style="list-style-type: none"> 〈 R400 〉 ①環境マネジメント ②エネルギー・水・資源の消費 ③生産チェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> ①放出物量、排出物量 ②エネルギー消費 ③環境監査の実施状況
従業員関連	<ul style="list-style-type: none"> ①従業員数、②新規雇用者数、③雇用状況分析、④解雇者数・解雇事由、⑤残業時間、⑥社外労働者数、⑦雇用削減計画、⑧解雇者就業支援、⑨再雇用者数、⑩再雇用手段、⑪労働協定、⑫報酬・昇給、社会保障費、⑬機会均等、⑭障害者雇用、⑮勤務時間、⑯欠勤率・欠勤事由、⑰衛生安全、⑱教育訓練 	<ul style="list-style-type: none"> 〈 人的資源管理に関する特別委員会報告 〉 ・開示推奨項目 ①労働力の規模・構成 ②従業員の定着、動機付け ③技能、能力及びそれら向上訓練 ④報酬、公正な取引慣行 ⑤リーダーシップ、適任者の育成計画 	<ul style="list-style-type: none"> 〈 R400 〉 ※労務関係 ①雇用 ②労働条件 ③労務管理方針 ④労働協議 ⑤従業員の経営参加度 ⑥衛生・安全 ⑦教育・訓練 ⑧多様性 ⑨能力開発の機会提供 	<ul style="list-style-type: none"> ①従業員数の変動 ②従業員数 ③報酬構造 ④研修制度 ⑤内部人材の育成制度

※日本公認会計士協会 経営研究調査会研究報告第28号「企業価値向上に関するKPIを中心としたCSR非財務報告に関する提案」及び、シンポジウム「企業価値と財務・非財務情報」(平成18年8月29日)スライド資料(第1分②)参考

知的資産とCSRとの関係性(「中間報告書」(平成17年8月:経済産業省)より抜粋整理)

知的資産経営とCSRを重視する経営とは、結局のところ、企業が重要と考える価値判断に沿った価値創造を行い、経営を行っていくことを、企業内部の側から評価して見たものか、社会の側から評価(コンプライアンスと関係性を基本とした評価)して見たものか、の違いと言える。(下図参照)



「知的資産経営の開示ガイドライン」指標一覧

(「知的資産経営の開示ガイドライン別紙1」より抜粋整理)

<p>① 経営スタンス/リーダーシップ 経営スタンス・目標の共有、浸透の度合。 ・(指標①-1) 経営理念等の社内浸透度 ・(指標①-2) 経営者による社外にむけた情報発信(対外広報活動) ・(指標①-3) 次世代リーダーの育成方法(子会社社長平均年齢)</p>	<p>④ 知識の創造/イノベーション/スピード 新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード ・(指標④-1) 売上高対研究開発費(または能力開発費) ・(指標④-2) 外部委託研究開発費比率 ・(指標④-3) 知的財産の保有件数、賞味期限(経済的に意味のある期間) ・(指標④-4) 新陳代謝率(従業員平均年齢とその前年比) ・(指標④-5) 新製品比率</p>
<p>② 選択と集中(ビジネスモデルの評価) 製品・サービス(②-1~②-3)、技術(②-4)、顧客・市場(②-5)等の選択と集中の状況。選択と集中はビジネス類型により特徴が左右される為、ビジネス類型についての説明(ビジネスモデルの基本的な構造やB to B、B to Cの売上構成の数字を含む)がその前提として行われることが望ましい。 ・(指標②-1) 主力事業の優位性(売上比、利益比、利益率) ・(指標②-2) 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均 ・(指標②-3) 不採算部門の見直し実績 ・(指標②-4) R&D集中度 ・(指標②-5) 市場の差別化 ・(指標②-6) 従業員の評価システム</p>	<p>⑤ チームワーク/組織知 組織(総合)力、個々の能力等の組織としての結合状況 ・(指標⑤-1) 社内改善提案制度・改善実施件数 ・(指標⑤-2) 部門横断的なプロジェクトの数 ・(指標⑤-3) 従業員満足度 ・(指標⑤-4) インセンティブシステム(年俸制等) ・(指標⑤-5) 転出比率</p>
<p>③ 対外交渉力/リレーションシップ 川上、川下など対外的な関係者「販売先、顧客(③-1~③-5)、仕入先(③-6)、資金調達先(③-7)」に対する交渉力、関係性の強さ。 ・(指標③-1) 主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均 ・(指標③-2) 顧客満足度 ・(指標③-3) 客単価の変化 ・(指標③-4) 新規顧客売上高比率(対法人)及び新規顧客会員数の対前年伸び率(対個人) ・(指標③-5) 原価の変化に対する出荷価格の弾性値(価格転嫁能力) ・(指標③-6) 原材料市況変化に対する仕入原価の弾性値(交渉力) ・(指標③-7) 資金調達</p>	<p>⑥ リスク管理/ガバナンス リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況 ・(指標⑥-1) コンプライアンス体制 ・(指標⑥-2) リスク情報のプレス公表件数及びトラブルのプレス公表スピード ・(指標⑥-3) リスク分散状況 ・(指標⑥-4) 被買収リスク ・(指標⑥-5) 訴訟係争中の案件における賠償請求 ・(指標⑥-6) 営業秘密の漏洩リスク(営業秘密の数とそれを扱うコア従業員比率)</p> <p>⑦ 社会との共生 地域・社会等への貢献等の状況 ・(指標⑦-1) 環境関連支出投資額 ・(指標⑦-2) SRI(社会的責任投資)ファンド採用数 ・(指標⑦-3) 企業イメージ調査・ランキング</p>

KPIの補足としての「定性情報」

「定性情報」の有効性にも配慮が必要：
定量化情報の数値独り歩き防止・意味補足

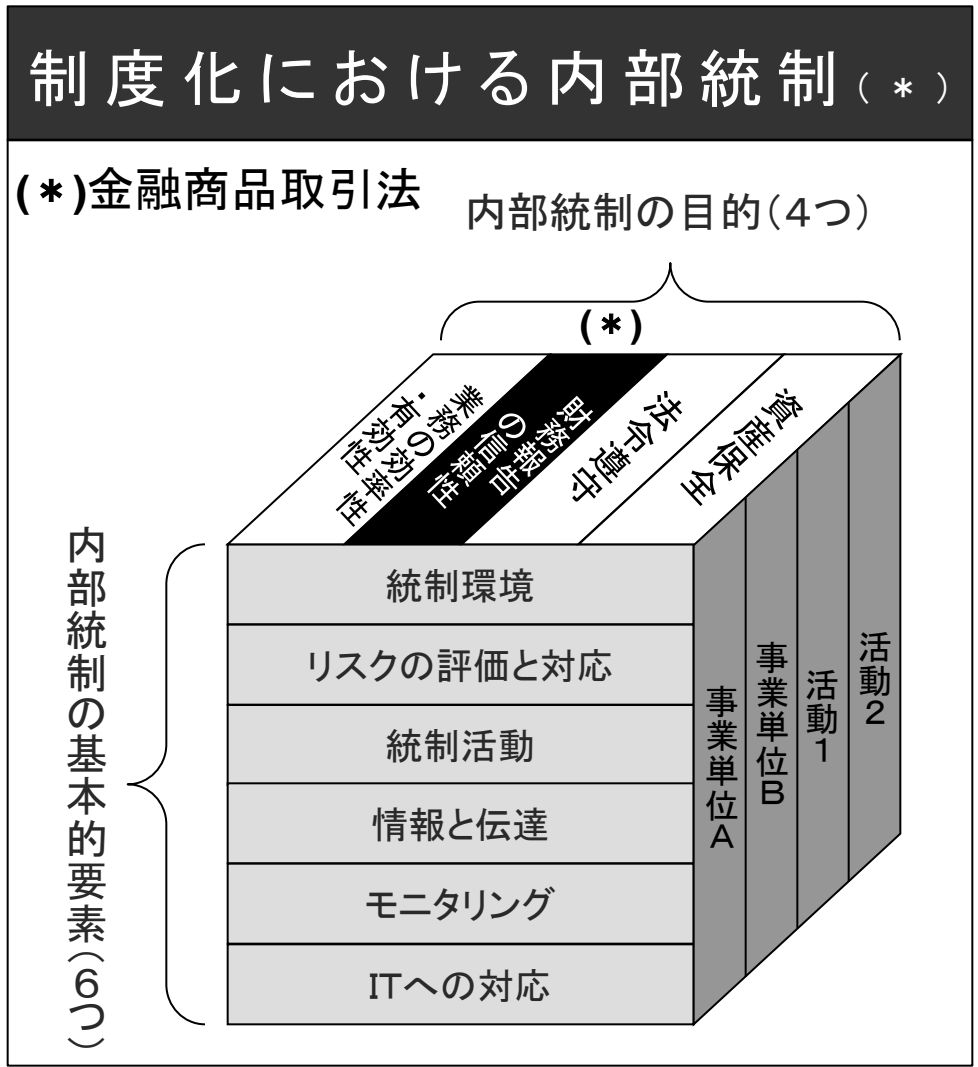
定 性 情 報 項 目

- ①関連するマネジメントシステムの概要
- ②不具合等の対応とそのフォローアップ結果等

定性情報の有効性(例)⇒**女性管理職比率**について

- ①大切なのは、男女差別のない人事方針と評価制度では？
- ②定性情報：現在、女性管理職比率が低い理由、今後の方向性
- ③理由のない女性管理職登用は逆に男子差別人事評価制度ではないか？

内部統制におけるCSR非財務情報との関連性



基本的要素

■「統制環境」例示

- ・誠実性と倫理観/経営者の意向及び姿勢、経営方針及び経営戦略、取締役会並びに監査役又は監査役委員会の有する機能、組織構造及び慣行、権限及び職責、人的資源

↓

CSR非財務情報項目

■販売・購買等の個別の業務プロセス

具体的な内部統制活動とCSR活動との関連性

(*JICPAニュースN0603 8月2005年:解説「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準(公開草案)」の概要:金融企業会計審議会・内部統制部会長 青山学院大学院教授 八田進二の「図:内部統制の目的と基本的要素」参考、一部2006年12月8日財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案に修正整理)

CSRにおける財務情報と非財務情報(KPI情報＋定性情報)

■財務情報は企業価値情報として従来より重要

■非財務情報(KPI情報・定性情報)の重要性増加

■非財務情報の財務情報への転換傾向

【最近の事例】

・土壤汚染に関する土地の減損会計

・保有PCBに関する引当金計上

I CSRの最新動向

II 最近のご質問からのCSRの勘所

III CSR情報開示における審査（保証）

最近のCSRに関するご質問

1 定義がない、自社にとってのCSRの捉え方？

2 CSRの定着化はどのように？

①CSRの捉え方(1/3)

確立された
定義が
無い『CSR』

企業
としては

自社の置かれている状況から
自社としてのCSRを捉えていく

配慮事項

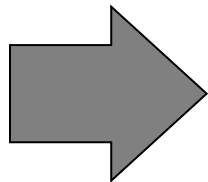
- 本業との関連性(経営理念体系と事業そのもの)
- ステークホルダーとの関連性(どのステークホルダー)

キーワード(例)

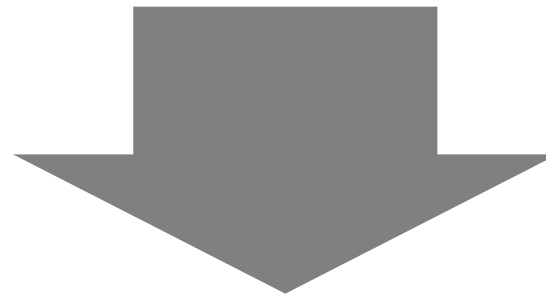
安心・安全・信頼

①CSRの捉え方(2/3)

意義



**CSR活動を推進していく上で、
そのよりどころとなる本質的・根本的な
理念・規範を確立すること**



**自社の経営理念等の状況
およびCSRの目的等から整理する。**

①CSRの捉え方(3/3)⇒自社経営理念等とCSRとの関係

意味

CSRを推進するために
「CSR憲章、CSR理念、CSR規範等」を
既存の経営理念等(経営理念、経営ビジョン、
行動規範等)と区分して作成するか

現状評価の結果／自社の経営理念体系と浸透状況／CSR導入目的
等から次の基本タイプより選定

Aタイプ	既存の経営理念等とは別個に「CSR憲章等」を作成
Bタイプ	既存の経営理念等をブレイクダウンする形で「CSR憲章等」を作成
Cタイプ	既存の経営理念等＝CSRとしてCSRを別個に作成しない

②CSRの定着には(1/6)⇒CSR先進企業の破綻

当時のエンロン

企業倫理・社会的責任において高い評価を得ていた。

- ◇ 整備された倫理綱領
- ◇ 全社的な企業倫理プログラムの導入
- ◇ 充実したホットライン制度
- ◇ 積極的な情報開示

(エンロンとは)

米国のテキサス州とネブラスカ州の天然ガスパイプライン会社が合併し、1985年に設立。その後、急速に発展し、2000年には、売上高1千億ドル、従業員2万人の大企業に成長した。

しかし

不正により破綻

- ◆ インサイダー取引
- ◆ 簿外債務の膨張
- ◆ チェック機能不全

なぜ



②CSRの定着には(2/6)⇒CSRの取り組みで大事なこと

器(制度)だけつくっても、CSRは機能しない

CSRマネジメントのポイント

全社員で重要性を共有

開かれた社風

性悪説だけでなく、
性善説アプローチ

PDCAによるマネジメント運用が大切！！

②CSRの定着には(3/6)⇒人は忘れる(1/2)

『エビングハウスの忘却曲線』とは？

心理学者のエビングハウスが人の記憶力が時間とともにどれだけ低下するか実験を行い、「□%」の数字を導き出しました。

1時間後で忘れる「□%」

⇒「①20%、②40%、③60%、④70%、⑤80%」の
いずれか？

②CSRの定着には(4/6)⇒人は忘れる(2/2)

『エビングハウスの忘却曲線』

1 時間後



% 忘れてしまう

1 週間後



% 忘れてしまう

1 カ月後



% 忘れてしまう

②CSRの定着には？(5/6)⇒企業トップのことばから学んでみる

キヤノン 御手洗会長

- 一言でいえば、コミュニケーションの回数
- 「ただ、ただ回数を重ねるしかありません。何度も話してようやく社員に理念は浸透します。」
- 年始の全国行脚1ヶ月／毎月800人の幹部を集めて考え方を話す
- 年2回のボーナス時は幹部800人に一声かけながら明細書を渡し、かたい握手

(同氏が社長だったころに実践していたこと)

伊藤忠商事 丹羽会長

- 対話を繰り返すしかない。トップが顔を見せて語ること
- 「また同じことを言っている」と思われたらしめたもの
- 「対話&対話&対話」しかない

(同氏が社長だったころに実践していたこと)

セブンイレブン 鈴木会長

- 直接会って、コミュニケーションすることが不可欠
- 毎週OFC(オペレーション・フィールド・カウンセラー)を本部に集めて1日FC会議
- 2,000人を全国から集めて会議をする(創業時より続けている)

シャープ 辻前社長

- フェイス・トゥ・フェイスだけでは十分な対話とは言えない
- 肌と肌のふれあいが大切
- 社員には「どうした、問題はないか」とこちらから声をかけ、手を差し出し、「がんばろう、頼むよ」と握手する。

御手洗富士夫、丹羽宇一郎「会社は誰のために」2006年 文芸春秋、「シャープの掟」より



「気持ち」をこめて
「何回」も話をする

②CSRの定着化？(6/6)⇒社員の発言からの浸透度

【営業部門にて】

営業課長:「おい、あのお年寄り宅のリフォーム契約の件、どうなった」

営業担当:「はい、お客様から特に質問もないので、このまま説明なしでハンコ押してもらってしまおうと思います。これで今月の売上予算も達成できますし。」

営業課長:「〇〇さん、うちの行動憲章の3番目になんて書いてあるか知ってる？」

営業担当:「いいえ、なんでしたっけ？」

営業課長:「私たちは業績よりも倫理的行動を優先させます。これを踏まえて、さっきの発言を振り返るとどうだろうか？」

【新製品開発のアセスメントにて】

営業社員: 「この商品の発売は7月4日に決定済みです。もう時間がないです。なんとか通してください。」

品質保証担当:「営業側の事情もわかる。確かに発売日まで時間がないし……。では、今回のアセスメントはとりあえず通して、その後問題があったら対応することにしてしましましょうか。さほど大きな問題はないでしょう。」

部 長 :「ちょっと待った。うちの行動規範にはなんて書いてある？アセスメントの開始の前に皆で唱和したとおり、“まず第一に製品の安全を考える”だったはずだ。今の状態で、お客様に自信をもって安全性を宣言できるだろうか？」

日常での使用

I CSRの最新動向

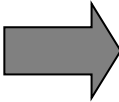
II 最近のご質問からのCSRの勘所

III CSR情報開示における審査(保証)

第三者審査の意義整理

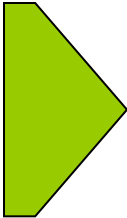
第三者審査とは

第三者審査とは



第三者審査は、会社と独立した第三者が環境報告書の信頼性を高めるために、報告書の記載事項の信頼性について意見を表明すること

- ・独立した第三者
- ・報告書の記載事項についてチェック
- ・信頼性の程度



報告書の信用性(含む:社内牽制)向上



- (1) 報告書自体のレベルアップ
 - ①誤謬の事前回避 ②社内教育 ③社内牽制 ④読者層への読み易さの向上
- (2) 報告書の対外的アピール

審査意見の形成についての基本的な考え方

集計プロセス



(↑ 作成アプローチ)
(↓ 審査アプローチ)

工場別廃棄物一覧

工場	A工場	B工場	~	合計
廃棄物				
~				~
合計	30t	~		100t

工場別月次推移

月次	4月	5月	6月	~	3月	合計
廃棄物						
合計	10t	~				30t

月度集計表 4月分

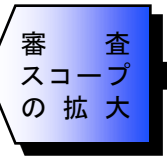
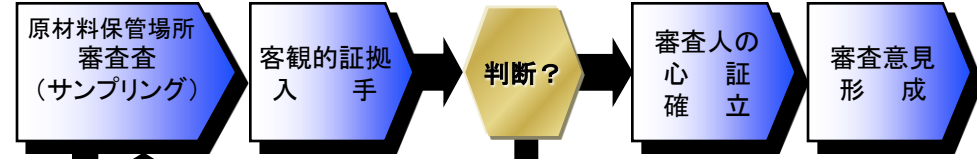
廃棄物	業者名	t	単価	金額合計
		10t		



現場



監査人



- ### 審査技術 (テクニック)
1. 質問
 2. 文書・記録閲覧
 3. 文書・記録の突合せ
 4. 観察
 5. 計算調べ
 6. 比較



<参考>

心証

①ケアレスミスなのかな？
(仕事が忙しかったから忘れたのかな?)
②ルールを理解していなかったのかな？
③ルールは理解していたが、自己流のやり方でやったのかな？
④意図的にルールを守らなかったのかな？

訴訟事件の審理中に、裁判官が、状況証拠から得た確信。

第三者審査の基礎的条件

■ 報告書発行企業側の誠意ある審査資料の提出・質問への回答

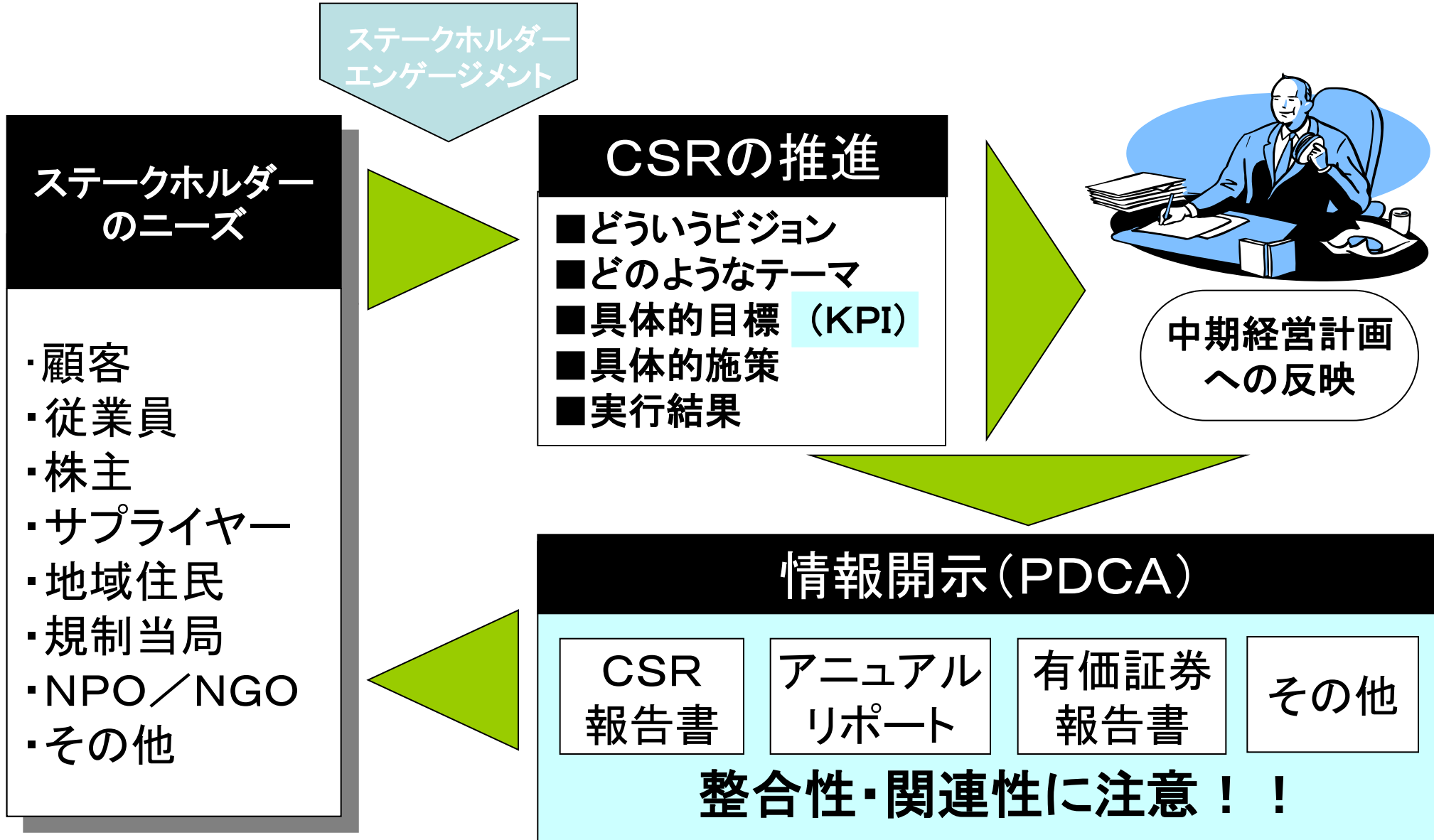
■ 審査基準の存在(以下、例)

- ① ISAE(International Standard on Assurance Engagements)3000
(2003年12月国際会計士連盟) ⇒ 会計ファームとして国際基準
- ② CSR情報審査に関する研究報告 (平成19年5月:環境省・日本公認会計士協会)
- ③ 環境情報審査実務指針 (2006年1月:日本環境情報審査協会)

■ 作成規準の存在(以下、例)

- ① GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」
- ② 環境報告ガイドライン(環境省:平成19年6月)

企業経営におけるCSRの位置づけの考え方(案)



トーマツグループの事業展開

トーマツグループ総合サービス

会計監査

M
C

国際税務

		陣 容				関 与 先
監査法人トーマツ	国 内	総 員 ◆CPA等 ◆コンサルタント ◆税理士等	5,312人 4,212人 669人 431人	国内事務所 海外駐在 関連会社	33ヶ所 40都市 22社	3,682社
	海外	132,400人(140カ国) 国際会計事務所デロイトトウシュトーマツの 主要構成事務所 <small>※Deloitte(デロイト)とは、スイスの法令に基づく連合組織体であるデロイトトウシュトーマツ、そのメンバーファームおよびその関係会社を指します。デロイトトウシュトーマツ(スイスの法令に基づく連合組織体)とそのメンバーファームおよびその関係会社はお互いの作為または不作為について責任を負いません。このように、各メンバーファームおよびその関係会社は、「デロイト」「デロイト&トウシュ」「デロイトトウシュトーマツ」あるいはその他の関連名称のもとで業務を行なう相互に独立した別々の法的存在です。サービスは、各メンバーファームおよびその関係会社によって提供されるものであり、連合組織体としてのデロイトトウシュトーマツのものによって提供されるものではありません。</small>				◆グローバル企業 (売上または資産10億ドル以上) 700社 ◆政府機関 ◆国営企業 ◆民間企業 ◆急成長中の 小規模ビジネス
マネジメントコンサル ディンググループ						
TAX グループ						

(2007年3月末現在)