

ビジネスレポートにおける WICI-KPI の概念 ver.1

1 背景と目的

WICI(World Intellectual Capital Initiative)は、より効果的な意思決定のための非財務／エキストラ・フィナンシャルに焦点を当てた企業情報の改善を目的とする民間／公共による共同組織である。WICI の第一次ゴールは、企業全体の成果を測定し、株主及び他のステークホルダーに報告するためのグローバルなビジネスレポートのフレームワークの展開を推進することである。

このゴールへ向けた WICI の主要な活動の一つは、報告における重要な要素として、KPI(主要業績指標)に関する共通のアイデアの展開を推進及び協力することである。KPI は、財政上、非財務／エキストラ・フィナンシャルに派生し、市場指向、産業固有そして企業特有のものが幅広く含まれるものかもしれない、

この文書の目的は、企業、セクター、及び／又は産業の価値創造力及び／又は持続可能性への影響と関連する WICI フレームワークに含まれる KPI の展開及びその企業や産業ごとの KPI の開示のための概念的枠組みを示すことである。これにより、経営者や潜在的な株主及び他のステークホルダーに関する情報の信頼性、関連性、透明性及び将来比較可能性を高められる。

また、この文書は、実践、分析そして改善されたアイデアの創造として、KPI を含めたビジネスレポートの WICI フレームワークを発展させる力強いプロセスの第一歩でもある。

2 ビジネスレポートにおける KPIー期待される役割

現在の財務報告モデルのみでは、その利用者が、企業、セクター／産業の将来の価値創造を判断し、将来キャッシュフローの持続可能性を予測できるようにするための最適化が不十分である。この課題は、企業の業績と関連する KPI や企業の戦略及び価値創造プロセスの叙述的な開示を含めた非財務データ／情報の開示への取り組みにより対処可能である。

一方で、こうした説明は、内容と説明が多様で、漠然とした、時には主観的なものとなり、比較可能性、信頼性、実質性を確保することが難しくなる。そのため、WICI は、企業により開示される情報の関連性及び透明性を高めるための定量的そして叙述的な開示の両方を含むビジネ

スレポーティングの統一的なフレームワークを作っている。このフレームワークには、ビジネスレポーティングの以下の要素が含まれている。

- 開示された要素の包括的なフレームワーク
- 叙事的な説明やたびたび使用される一般的及び産業固有の KPI を含む必要な要素と関連する定義
- 提供者及び利用者にとって、提供、利用及び分析をしやすくできる XBRL のタクソノミ

現在の開示フレームワーク及び／あるいはその要素に基づき、以下のような課題を明らかにした。

- 特定の関心を持つイニシアティブが、自分たちのニーズに基づき指標の開示を求め(共通の利用／定義の欠如)、提供者や利用者の中で共有された関心(とその理解)が反映されないかもしれない。
- コンテキストについての適切な説明に欠けるため、開示された指標の本当の意味がわからない。
- ほとんどのイニシアティブが、指標の開示を選択の余地なく one size fits all 的に求めている。
- 非財務情報に焦点を当てているほとんどのイニシアティブは、価値創造プロセスや企業の業績をそのような情報と関連付けず、価値の増加がないにもかかわらず開示コストが増している。
- 上記より、企業の対応は defensive なものとなり、tick the box に終始するので、開示により企業戦略と関連する情報が伝達されない結果となっている。

WICI フレームワークは、これらの課題に取り組むことを目的として作成されている。それに伴い、幅広い情報のフレームワークが共に作成され、強制か任意かにかかわらず、市場参加者に利用されており、様々なステークホルダーに関係するよう柔軟性をもたせることが意図されている。また、従来の財務と他の企業成果の報告が一緒に開示された場合に、情報の価値を最大にするため、叙事的な情報開示のためのベストプラクティスと最も頻繁に使用される KPI の一般的な定義を定めることも意図されている。

3 WICI-KPI の定義

- 3.1 企業の主要な価値創造要因に関連する数値的データ(メトリック)であり、企業の価値創造の持続的なプロセスと経済的・財務的な業績とを結びつける説明を補強するものである。

- 3.2 一般的に市民社会がそれぞれの社会的価値の実現、社会的価値への企業の観点から抽出し、企業による開示を求める指標は、(結果的にある企業において経済的・財務的な意義を有す KPI と重なることがあるかもしれないが)WICI-KPI とは異なるカテゴリーに属する。
- 3.3 WICI-KPI は、WICI フレームワークを用いて行われる説明の中で企業の KPI として頻繁に使われるものの例示である。企業が WICI-KPI を参照して自らの価値創造ストーリーを完成することが期待される。

4 KPI の期待される性格

- 4.1 KPI は、企業がその戦略に基づいて行う固有の価値創造のやり方についての叙述的な説明を補強するものとして提示される。
- 4.2 KPI を含む非財務情報と財務情報とが相互補完的に企業に固有の価値創造メカニズムや戦略を説明し、現在及び将来の経済的・財務的な業績への示唆を与える。
- 4.3 KPI は、過去—現在—将来の時間軸を有する企業の価値創造モデル／ストーリーの遂行を可視化し評価する重要なひとつの要素である。
- 4.4 KPI は、時間軸における一貫性や利用者にとっての比較可能性を改善する数値データとして提供され、企業による関連する叙述的な説明の信頼性を高める。KPI は、直接的な計測データに限定されるものではなく、定性的データに基づくレーティング手法によって定量化されたデータも含まれる。
- 4.5 外部に開示される KPI は、透明性と機密情報のバランスを取ることで、利用者による企業の将来価値創造の評価に関連するものを含め、企業の内部意思決定プロセスで利用されることもありうる。
- 4.6 企業ごとに有するリソースも価値創造のやり方も異なることから、すべての企業に、あるいは同一産業内のすべての企業に共通にあてはまる KPI が存在する可能性は極めて低い。このため、WICI は、義務的に開示すべき KPI を定めない。一方、いくつかの企業の固有のストーリーの中に頻繁に出てくる KPI を抽出することは可能であり、WICI は、それらの例示としてガイドラインとしての性格を有する WICI-KPI を示す。企業が、特定のビジネスモデルのニーズに最も関連する KPI の利用することや、個別ニーズに合わせて WICI フレー

ムワークの範囲を広げること、そして他の市場参加者(企業や消費者)も利用できるようにすることよりも、これらを tick the box 的アプローチを取ることを予定していない。

- 4.7 企業は、企業価値創造モデルを正確に説明するために、独自の指標を追加、拡大及び提示することができる。独自のKPIを利用するためには、利用者に対して、その理由を説明し、定義を明確にする必要がある。
- 4.8 企業があまりに多くのKPIを示すことは、戦略の実質的な意義／各KPIの意味を歪め、その効果を弱めることになり、利用者に誤解を与えやすくなることから、問題である。従って、全ての企業は、決められた数の価値創造メカニズムに合った真に”主要となる”指標を選択する必要がある。一方で、企業が選択できる幅広い指標を有するWICI-KPIは、ある企業にとって関連があっても、他の企業では全く異なるかもしれない。
- 4.9 企業は、企業戦略／価値創造モデルに変更がない限り、同じKPIを継続的に提示することが求められる。変更された場合は、それに応じて選択するKPIも変更する必要がある。
- 4.10 WICI-KPIは、現在のビジネス／経済の環境に適合する頻繁に使われるKPIの例示である。そのため、産業固有及び／又は一般的なビジネス環境の大幅な変化に伴い、時間とともに必要に応じて改定すべきものである。

5 KPIの種類

- 5.1 その関係から、KPIは、3つに分類される:一般的なKPI、産業固有のKPI、そして企業特有のKPIである。WICIは、第一段階として、実際に適用されたKPIの結果に基づき、その中から、一般的なKPIの抽出プロセスによって、産業固有のKPIを展開そして設定しようとしている。
- 5.2 多くの場合、無形資産、知的資産、又は知的資本である企業価値創造に不可欠な資源の種類に着目すると、KPIは、3つの無形の分類にあてはまる:人的資本、関係資本、そして組織能力である。WICI-KPIは、これら全ての分類を対象としている。有形の分類も、これらとは別に存在する。
- 5.3 価値創造の主要な要素に基づき、KPIは、リーダーシップ、イノベーション、選択と集中、社会との共生、対外的な交渉力／リレーションシップ、チームワーク／組織の知識とプロセス、リスク管理／統治、など、いくつかのタイプに分類される。ESG(Environment, Social

and Governance)に関する要因は、これらの一部でもある。WICI-KPI は、基本的に企業、セクターそして産業の価値創造メカニズムに焦点を当てている

- 5.4 KPI は社会又は環境の問題に関連するものを含むかもしれない。しかし、WICI は、それらが社会問題自体を参照するからではなく、特定の企業の価値創造メカニズム(例えば、市場、消費者、一般市民のレピュテーション)に関係するため、含まれると考える。

6 企業の KPI の選択と利用における WICI-KPI のねらい

- 6.1 WICI は、企業による価値創造メカニズム／モデルの説明を円滑化、実質化するために、頻繁に使われる KPI を例又は参考として示す。

- 6.2 WICI は、KPI に関して、定義、計測方法、用語を統一することにより、開示された内容についての誤解を回避し、関連性及び比較可能性を高める。このため、企業は、可能な限り、伝達するフレームワークの概念として世界標準化法を提供する XBRL 形式で、WICI-KPI を開示することを推奨する。

- 6.3 WICI は、価値創造の結果としての経済的業績に関する説明の信頼性、客観性、実質性を高めるために、可能／適切な場合には、企業が外部保証プロセスに従った数値データ(メトリック)を活用することを促進する。

- 6.4 企業により開示される KPI の数は、以下を含む多くの要因によって、異なるかもしれない；
- 消費者／利用者を圧倒する多すぎる開示量となる潜在性
 - 利用者に皮を剥ぎ、概念を掘り下げることを可能とする WICI フレームワークの階層的性質
 - 実際に企業成果の評価のために経営者に利用される概念
 - サプライチェーン(消費を助ける人から機械まで)の性質の変化における WICI 開示の情報利用者の能力
 - 産業及び市場での実践
 - 期間を通じた概念の継続的利用
 - 概念のバランス

7 期待される効果

WICI は、以下により企業による WICI-KPI の標準化及び選択開示を予定している：

- 7.1 tick the box 型の開示を回避し、価値創造と関係ある KPI の開示を促すことにより、より関連する企業情報を識別し、その伝達を促す。これにより、企業自体及び情報利用者双方にとって有益となる。
- 7.2 戦略的なビジネス領域について検証可能な KPI の開示を促すことにより、利用者に分析のための十分な情報を提供する。
- 7.3 KPI を単独で示すのではなく、KPI、価値創造メカニズムそして経済的成果の結果の関係を示すよう支援することにより、開示された KPI の意味の理解を増大させる。
- 7.4 今までの実績は、焦点を当てた開示の促進による企業の意思と戦略のより良い伝達を支援し、初期設定費用にかかわらず、経済的成果を促進する最も不可欠な業績指標に焦点を当てた指標と関連する将来の開示及び内部管理の費用削減により、株価変動、負債コスト及び資本コストなど潜在的に企業活動を取り巻く不確実性が減ることを示している。
- 7.5 開示情報の比較可能性を促し、企業の経済実態とビジネスモデルの説明に必要な柔軟性を与える。
- 7.6 能力のある利用者に、企業の業績を判断し予測するための重要な先行情報を与える。
- 7.7 企業とステークホルダーの協働により、全体として企業と社会の持続的成長に積極的に貢献する結果となり、ステークホルダーは容易かつ適確に企業を評価できる。
- 7.8 市場参加者は、これらの高い関連性のある情報の概念を持続可能な市場に提供することにより、協力して WICI タクソノミのフレームワークを作成／拡大／維持することができる。