

KPIの必要性と指標としてのあり方



WICI（世界知的資本／資産イニシアティブ）
会長

住田 孝之
Takayuki SUMITA

1985年東京大学法学部卒業後、経済産業省（現在）に入省。その後、米国留学を経て、2001年からFTA／EPA企画官、知的財産政策室長、技術振興課長、情報通信機器課長などを務め、09年に日本機械輸出組合ブラッセル事務所長（ベルギー）に就任。同年から会計の実務家、アナリストなどを中心とする国際連携組織「World Intellectual Capital/Assets Initiative（WICI）」会長。

共通のKPIは存在しない

企業の本質が価値創造にあり、企業に固有の価値創造のやり方をナラティブなストーリーとして描く新たなリポーティングの仕組みが必要であることは、2005年の産業構造審議会（経営・知的資産小委員会）や国際機関の文書でも共通に指摘されるようになってきている。

なお、ナラティブなストーリーでは、その内容が実態を伴っているのかを判断できないため、その固有の価値創造のやり方においてクリティカルな要素に関連する（企業の内部管理でも使われているような）数値的な指標としてのKPIをストーリーの中に入れて説明することの必要性についても、共通の認識が形成されつつある。

こうした考え方は、リポーティングのために必要なだけでなく、企業が自らの価値創造にとってクリティカルな部分を再認識し、可視化し、適切にマネージすることにより、企業価値全体を向上させることも可能にする。

このKPIは、もともと個々の企業に固有の価値創造のやり方に根差しているため、すべての企業に共通のものなど存在せず、企業ごとに異なる。業種を限定すれば、ある程度共通の指標が存在すると主張する人も

多いが、たとえ業種を限定しても、頻繁に使われるKPIはあってもすべての企業に共通のKPIなど存在しない。それぞれの企業の価値創造にとって大事な部分は異なるからだ。

逆に（ある業種の）特定の指標をすべての企業に開示させると、その指標が価値創造にとって重要であろうがなかろうが、企業は追加的なコストをかけてその指標を計測するための作業をすることが必要になる。アナリストの仕事は、どのような指標を企業が選んでいるのか、他の企業とどう違うのか、その企業の価値創造のやり方を反映したものになっているのかを分析することであり、そうならば、企業への認識もより正確になるし、より企業価値を高める文化が生まれやすくなる。

誤解を生じない指標とするために

一方、KPIのPにあたるパフォーマンスの語は誤解を与えやすい。その企業の価値創造において重要な指標は、財務数値に代表されるような結果に関連するものだけではなく、プロセスに関連するものである場合も多いからだ。そのプロセスが理想とどれだけ近かったかを計測する指標のような広義のパフォーマンス指標を含むものとして、KPIをとらえる必要がある。

財務指標のような全企業共通のものがないことは、企業間比較を難しくするが、企業が経年である指標を示せば、その企業での経年比較は可能である。また、同じ指標を複数の企業が開示している場合には、その指標の定義や計測方法を統一しておけば、分析する側に混乱や誤解を生じることなく比較することが可能になる。異なる定義や計測方法を用いるときには、明示的に企業が説明する必要がある。

WICIでは、こうしたKPIに関する誤解を避けるため、KPIの概念を明確にした*。同時に業種別のKPIの抽出を試みているが、これは「frequently used KPI」に過ぎず、業種を限定してもすべての企業に共通の指標はないことが前提であって、あくまで参考例である。同時に、明確に定義されたキーワードでの検索が可能になるように、財務報告について先進各国で導入され始めたXBRL言語を非財務情報についても活用することを推奨し、KPIを含めた分析者側の比較能力の向上を目指している。

企業の価値創造のやり方についての説明への信頼をより深める鍵ともなり、企業にとってもその価値向上のツールとなるKPIであるだけに、正しい認識、使い方を共有して、適切な仕組みを作っていくことが重要である。

* <http://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2012/06/Concept-Paper-on-WICI-KPI-in-Business-Reporting-ver.1-1.pdf> を参照。