

# 情報開示 KPI の議論を超えて —戦略立案・落とし込み・実行—

東京理科大学大学院 教授 加藤晃

## 経営戦略と情報開示

IFRS財団が重い腰を上げて国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が創設され、E.ファベル氏のリーダーシップの下、基準草案が公開された。スピード感のある動きであり、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に加え価値報告財団 (旧サステナビリティ会計基準審議会 [SASB]) アプローチが色濃く出ている。非財務情報の開示では、数値化に馴染まない分野もあるが、SASBは約8割を重要経営指標 (KPI) として数値化している。

情報開示、特に資本市場のプロフェッショナルにとっては、比較可能性、一貫性、信頼性が重要であり、ガイドラインに留まらず、産業別の具体的なKPIは共通言語になる。金融資本市場・事業会社双方にとって有用だと考える。他方、頭字語や略語が多いアルファベットスープを経験している開示担当者は、戦々恐々かもしれないが、乱立していた非財務情報開示基準の統合・簡素化の動きと言えよう。重要なことは、「何を情報開示しなければならないか」ではなく、「経営として、事業環境をいかに捉え、策定した経営戦略の進捗状況をステークホルダーにどのように報告するか」である。もし、情報開示で求められるKPIと経営戦略あるいは現場での実務が乖離していれば、開示のための開示となりかねない。

経営戦略に関して実務家からは、「誠に残念なことであるが、多くの日本人ビジネスパーソンの間には、経営戦略不要論、不信任感、戦略アレルギーがあるとの指摘がある。一般的に日本の組織—文化的な調和が自然と保たれ、以心伝心でビジネスを展開できる社会—では、必要以上の戦略の明確化は不要とすら信じられてきた。また、経営戦略は現場に出たこと

のないエリートが作った絵空事で、そんな時間と労力があるならば現場に出るべきだ。…経営戦略とは銀行をはじめステークホルダーへの説明のための必要悪」との見解がある<sup>1</sup>。また、あるコンサルティング会社の調査によれば、実行フェーズで頓挫した経験は76%と多くなっている。その原因は、「戦略の実行可能性が低かった、方向性が間違っていた」という戦略策定に起因するのは9%に過ぎず、「戦略に問題はなく、実行上の問題があった」が88%を占めている<sup>2</sup>。やるべきWhatは明確でも、組織としてどう取り組むか、Howがうまく機能していないのではないかと解釈される。

## 業績指標の階層

数値化したKPIと言うと、特に営業部門では営業ノルマと言ったネガティブな印象を持つ方々が多いかもしれない。しかしながら、財務であれ非財務であれ、戦略を実行した結果を測定するのは経営行動として当然であり、株主を筆頭にステークホルダーも注視している。経営指標には、施策の推進に必要なアクションの進捗を計測する重要活動指標 (KAI)、その進捗を計測する重要結果指標 (KRI)、財務的業績を計測する重要財務指標 (KFI)もある。経営に近い順から、KPI ⇔ KFI ⇔ KRI ⇔ KAI へと施策が実行される現場となる。矢印が双方向なのは、経営戦略の重要経営指標から下部組織に目標がリンクしてブレークダウンすることを意味する。逆に、現場のKAIが確実に実行できれば、順に上がってKPIが達成される仕組みである。つまり、現場におけるKAIはKPI目標達成の先行指標とも言える。一頃、人事制度で流行った目標管理 (MBO) は、日本の企業に多く見られるメンバーシップ型の人事慣行下では必ずしも上



手く機能しなかった。ジョブ型には、むしろ馴染み易い。なぜなら、やるべき業務が定義され、その達成度を評価する必要があるからである。

## バランス・スコアカードの活用

それでは、SASBの産業別指標を基本とした情報開示が求められるようになった場合、経営戦略といかに紐づけて実行していくのか。実行を担保する「組織的な落とし込み (alignment)」が重要となる。KPIと経営戦略をつなぐ研究では、R.キャプランとD.ノートンによる「バランス・スコアカード (以下、BSC)」が実践的である。BSCは、もともと管理会計ツールとして開発されたが、戦略策定ツール、戦略実行ツール、最終的には戦略と業務活動とを結びつけるマネジメントシステムへと進化していった。

彼らによれば、「戦略の策定と構築に関する文献をみると、数多くのアプローチや学派に溢れていて閉口する。…ポジショニングのほか、資源ベース、コア・コンピタンス…いずれの手法が採用されたとしても、策定された戦略は、次の戦略実行段階において戦略マップへと変換され、次いで、戦略目標、尺度、目標値、実施項目からなるBSCによって操作できるようになされる。…また、BSCの4つの視点 (筆者追記：財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長) における戦略目標間の一連の因果連鎖の中で考えることができる」。

組織は、事業部など複数のビジネスユニットとサポートユニットからなっている。多様なユニット全体にわたっていかに戦略を統合していくか。現場で実行する従業員個人まで落とし込むかがポイントとなる。得てして、ビジネスユニットの戦略は独立して策定され、サポートユニットは単なるコスト最小化を目標とすることが多いと言われている。ほとんどの従業員にとっては、経営戦略は雲の上の話で、職場の局所的・戦術的業績に焦点が当たり易い。従業員への経営戦略の落とし込み

は、戦略伝達プログラムから始まる。人事部門は、従業員の上司と連携を取り、カスタマイズされた研修と経験蓄積のプログラムを構築する。従業員は、そのプログラムによって役立つコンピテンシーを開発、組織目標とリンクした個人目標の達成に努力する。報酬や昇進等とリンクさせることで戦略に対する意識とコミットメントは高まる。

BSCを導入する企業が「戦略志向」になるための5つのマネジメント原則として、①戦略を現場の言葉へと落とし込む、②企業を戦略に方向づける、③戦略を全ての人の毎日の仕事にする、④戦略を継続的プロセスにする、⑤経営幹部がリーダーとなって変革を活性化する、が挙げられている。すなわち、BSCは組織の末端まで、その意義を理解して、自分事として捉えて日々努力するように仕向けるマネジメントツールなのである。

## 経営戦略の実行

VUCA (変動性・不確実性・複雑性・曖昧性) と呼ばれる、先が見通せない時代であることから、経営戦略の世界は、変動を前提とした柔軟な組織運営 (agile)、それを可能にする多様な人材の確保と育成、両利きの経営、ダイナミックケイパビリティなど多彩である。

経営戦略の一般的フレームワークは、理念・ミッション・ビジョン (近年ではパーパス) ⇒ 目標 ⇒ 外部・内部環境の分析 ⇒ 戦略選択 ⇒ 戦略実行であり、その財務報告と経営層の考え方を、情報開示 (制度・任意) する。大切なことは、特定したマテリアリティに関するリスクと機会をいかに測定、モニタリング・管理し、日々の業務で実行するかである。

各企業は持てる経営資源、企業文化が異なるので、仮に類似の戦略が策定されたとしても、勝負は実行段階にこそある。BSCアプローチによって、経営戦略の策定から実行・情報開示までのリンクを、諸指標を使って見直してみてもどうかだろうか。ポイントは、組織構成員にとって腹落ちする「落とし込み」である。

1 加藤晃 (2019) 『サステナブル経営と資本市場』日本経済新聞出版社  
2 堀江庄平 (2019) 『戦略完遂力—人と組織を動かす6つの策—』日経BP