

がどのように貢献することができるとかという観点から、各事業セグメントの目標ROEに反映させることが有用である(参考例として設例3を参照)。

(2) MDD&Aにおける開示

このようにセグメントごとの視点で目標を立てるのであれば、同様の視点から業績を分析するのが整合的である。実績と目標との差異をセグメント単位に分解し、各セグメント独立で評価することは次の2点で重要である。

第1に、財務会計の観点から、セグメントごとに実績と目標の差異を分析することは(連結)財務諸表だけでは読み取れない企業集団の経済的実態の説明に寄与し、投資家にとって有用な情報となる。

第2に、管理会計の観点から、優れた成果を上げた事業セグメントと満足度のいく成果を上げられなかった事業セグメントを適切に峻別し、それぞれのセグメントの業績を客観的に評価することは、各事業セグメントの今後の課題を正しく認識し、将来の経営に役立てることができるとは、各セグメントの責任者の適切な功績評価を可能とする。

(設例3) 全社レベルのROE目標とセグメントレベルのROE目標の関係

(事例) 当社グループはA、BおよびCの3セグメントから構成される。当社グループの直近実績値は以下の「直近実績値」とおりでROEは6%であった。次期は8%を目標値としたいと考えている。この水準を達成するための予想(目標)自己資本と目標当期純利益は以下の「次期目標値」とおりとした。これを各セグメントに割り振ることにより、各セグメントに適切な目標を与えたい。事業計画を踏まえて、各セグメントの自己資本の目標値を以下の「セグメントA」から「セグメントC」のように決定した。これに対応する各セグメントの利益の目標値は、単純に自己資本の目標値に目標ROEを乗じるのではなく、それぞれのセグメントの属する業界の競合会社のROEを用いるのが妥当であると判断した。業種が違えば資本構造が異なる。ROEが高い水準の業種と低い水準の業種に同じ水準のROEを要求するのは適当ではないと判断した。そのため、競合会社のROEが高めのセグメントには総体的に高いROE目標値を設定することとした(本件では、競合他社平均ROEマイナス0.92%が各セグメントの目標ROEとなっている)。なお、厳密には、各セグメントに配分できない本社費用も存在するため、それを考慮してさらに分析を精緻化する必要があるが、このデータを目安として各セグメント責任者と共有することとした。

この結果を参考に、当社の時期目標ROEを8%、これを達成するためのセグメントAからCの目標ROEをそれぞれ9.1%、6.6%および7.6%と設定した旨を有価証券報告書においてKPIとして開示することとした。

	直近実績値	次期目標値	セグメントA	セグメントB	セグメントC
当期純利益	300	480	272	132	76
自己資本	5,000	6,000	3,000	2,000	1,000
ROE	6%	8%	9.1%	6.6%	7.6%
参考：競合他社平均	-	-	10%	7.5%	8.5%

第3章

日常的な環境整備が重要
記述情報の品質・表現力を
高めるアイデア

【この章のエッセンス】

●記述情報の表現力を高めるには、表層的な記載上のテクニックだけではなく、社内でも共有される情報全体の品質の底上げが重要である。

る。

●たとえば、セグメント情報開示の充実のためにセグメント管理会計の活用、経営者の視点を明確化するために社内における経営者発言資料の蓄積といった日常的な環境

整備が重要である。

●その他、社内における開示ガバナンスの強化(監督部門によるレビュー)、監査人との連携も効果的である。また、必要に応じて他社の開示例を参考にすることも有用で