

近年、開示される項目や内容は大きく変わってきた。特に非財務項目が増え、業種や規模に応じ開示を工夫している。一方、社内の実務に目を向けると、事業部門を中心にKPIの運用や活用が以前よりもさらに進んできた。

しかし、同じ「数字」といっても、経理財務を専門とする経理パーソンの中には、どのようにKPIを捉えたらよいのか、そして実務に落とし込んだらよいのか、わからない方も多いようである。そこで本特集では、KPIに対する社内外からのニーズを確認しつつ、経理の実務でのKPIの考え方や扱い方を解説する。経理がKPIに積極的に関わること、最終業績との関連性を明示でき、会社にとっても大きな価値をもたらす。それに役立ち、効果的かつ効果的な方法を体系立てて解説する。

第1章

統合報告書、決算発表等での活用が増加 開示事例からみる KPIの意義とトレンド

【この章のエッセンス】

●近年、統合報告書や中期経営計画のなかで、KPIが積極的に開示されるケースが増えた。一言でKPIといっても会社全体の最終目標に近い性質のもの、社内的事業部門で使われる業績の先行指標と2つのKPIがある。

●KPIとしての開示事例も大きく分けて2種類ある。最終目標とし

ていくつかの財務指標を掲示するケースと、その達成への道筋を示すKPIツリーである。

KPI開示の実例： KPIハイライト

KPIとは、Key Performance Indicatorの頭文字を取ったものであり、日本語では、重要業績評価指

標と呼ばれることが多い。筆者は、実務者の方に説明する場合には、「業績改善に効く指標」と説明している。これにより、おおよそのイメージを持つていただけるようである。要は、BSやPLといった決算書に直接掲載されない、会社内で重視されている数値を意味している。

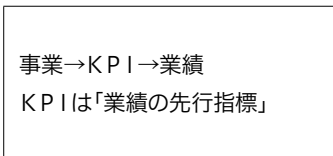
筆者は、KPIを業績の先行指標と捉えている。つまり、利益に代表される業績に大きな影響を与え、時

系列では業績よりも先行して入手することがほとんどの場合可能である。

会社内の実務を考えると、経理パーソンが業績を確定させるための決算作業に少なくとも数日を要するが、KPIを確認すれば、それを待たずに簡易的に業績を予想することができる。このことから、経理パーソンにとっては、業績の先行指標という側面は理解しやすいのではない

か。KPIは、もともと事業運営や会社経営において重視されてきた指標であることが多い。近年、新たな動きとして、業績の説明変数としてKPIが導入されるようになってきたと考えられる。そのため、経理パーソンがKPIを理解し活用するために、業績にどのよう

(図表1) KPIと業績の関係



にどのようKPIが結びついてい

(1) 非財務KPI

それでは、KPIはどのように開