

第3章

開示を契機に意思決定の最適化へ 非財務情報を戦略的に 活用するポイント

【この章のエッセンス】

- 一定の投資を伴うしくみ構築を行う以上、収集・開示にとどまらず、非財務情報を経営情報として活用する取組みが求められる。
- 非財務情報の収集・開示を第1段階とした場合、第2段階としては非財務指標の目標達成に向けたPDCAサイクル、第3段階としては非財務情報の手の内化と戦略的意思決定への活用という発展段階がある。
- 各段階の実現にあたっては、システムの導入にとどまらない、幅広い検討論点が存在する。

非財務情報活用の発展モデル

前章で説明したしくみの構築には、一定の期間・工数・コストを必要とする。となると、せつかく構築したしくみを、開示のためだけに利用するのか、という問いが発生する。EYでは次頁図表5のように、非財務情報の利活用に関して3段階の発展モデルを定義している。

第1段階は「非財務情報の収集と開示」、第2段階は「目標値達成に向けたPDCA」、第3段階は「経営管理情報としての手の内化」となる。

図を見てお気づきの方もおられるであろうが、当発展モデルは、実は財務情報利活用の発展段階と相似形をなしている。

財務情報の第1段階は、制度連結上の開示であり、これは非財務情報第1段階の「非財務情報の収集と開示」と対をなす。

次に財務情報の第2段階は、いわゆる管理会計であり、予実差異の原因分析を経て改善アクションを打つPDCAサイクルの実現を指している。これは、非財務情報の第2段階である「目標値達成に向けたPDCA」に相当する。

最後の財務情報の第3段階は、財務データを活用したシミュレーションにより、将来に向けた企業の意思決定を最適化する、いわゆるデータドリブン経営やOODAループ(Observe: 観察, Orient: 方向づけ, Decide: 意思決定, Act: 行動)の推進であり、これは非財務情報を「経営管理情報としての手の内化」して、

戦略的意思決定に活用する非財務情報利活用の第3段階に相当する。

各発展段階の詳細

(1) 第1段階…非財務情報の収集と開示

発展段階のスタートは非財務情報の適切な開示である。その際のポータルネットワークは既述のとおり、グループ会社からの情報収集プロセスにあるが、非財務情報の正確性と適時性を担保するためには、3つの観点での取組みが重要である(次頁図表6)。

① スコープと定義

1つ目の観点は、スコープと定義である。

まず開示項目については、必須開示項目と任意開示項目がある。特に任意開示項目については、自社の製品・サービスを通じてアドレスすべき社会課題は何か、あるいは自社のステークホルダーが消費者価値・人的価値・社会的価値として求めるアウトカムは何かという議論を人念に重ねて、どのような非財務指標を開示すべきか検討する必要がある。

また、非財務情報は、同じ名称であっても受け手によって異なった解