

日本企業における中期経営計画のあり方に変化の兆しが見え始めている。近年、投資家向けの経営計画の発表資料の中でESGに関する定量目標・データを盛り込む動きが出てきている。これは持続的な成長におけるESGの位置づけをより具体的に示すものであり、財務・非財務の結合性を体現しているともいえる。今回の研究員レポートでは、狭義の統合報告書発行企業※1を対象に投資家向けの中期経営計画の発表資料を調査し、傾向を追った。

※1 狭義の統合報告書：統合報告書等のレポート名、IIRCフレームワークへの言及がある報告書、web等で統合報告書等と謳っている企業の報告書

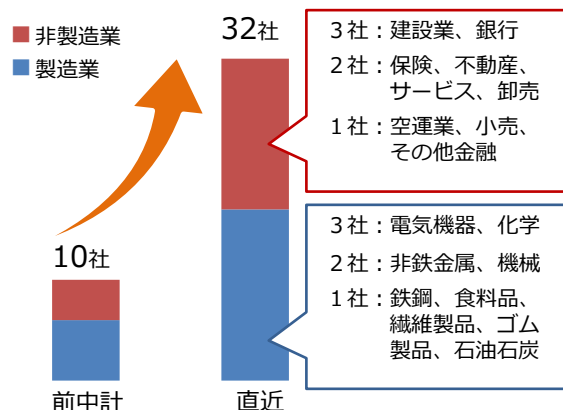
## レポート サマリー

- 中計資料での非財務KPI掲載企業は32社（14%）
- 非財務面のマテリアリティからKPIを説明した企業は7社
- 統合思考の観点で投資家との対話をより中長期志向へ

KPIとは、Key Performance Indicatorの略語であり、重要業績評価指標とも訳され、目標達成の進捗具合を測るためのいわば“モノサシ”である。単年度および中期の経営計画においては、売上高や営業利益など損益計算書ベースの項目のほか、最近ではコーポレートガバナンス・コード（CGコード）の施行に伴いROE・ROAなどの資本効率性指標を定める企業も急増している。財務指標が中心だったKPIは、グローバルで見ると2003年にEUが企業に対して環境・社会に関するKPIを要求するようになって以来、企業における非財務情報開示意欲は高まりつつある一方で、日本ではCSRの活動目標にとどまっているケースが多く見られ企業業績・企業価値との結びつきが見えないとの声も根強くある。

今回の調査では、2017年12月末時点で狭義の統合報告書を発行している企業225社を対象とし、機関投資家へのプレゼンテーション

## 中期経営計画における非財務KPI掲載状況



を前提とした中期経営計画の発表資料を確認することで、利益成長ストーリーの中で非財務KPIがどのような位置づけで説明されているかを考察する。

調査対象225社の直近の中期経営計画の発表資料の中で非財務KPIの有無※2を確認したところ、資料上で公表している企業は32社だった。225社において前の中期経営計画の中で非財務KPIを盛り込んでいる企業は10社だったのに対

して、大幅な増加傾向を確認できた。ただ、全体に対する掲載割合でみると、統合報告書を発行する開示に意欲的な企業群の中においても1割程度にとどまった。統合報告書内では非財務KPIを記載していながら、投資家向けの説明資料の中で記載していない企業も25社ほど確認できており、紙幅に余裕のある統合報告書の中では発信できても、時間の限られた経営トップのプレゼンテーションの中には織り込めていない状況も垣間見える。

※ 2 非財務KPIかどうかの判定においては、発表資料の中で明確に「KPI」と謳われているケースのほか、環境・社会面の定量的な目標が記載されているケースや視聴者が進捗を確認できるような定性的な表現も含めて調査。

非財務KPIの記載企業の業種を見ると、建設業を含めた非製造業が17社と、製造業の15社を上回った。製造業では事業活動における環境負荷低減を目標に定めているケースのほか、製品の使用時の負荷低減など環境性能としてKPIに定めて経営計画の重点ポイントとして掲げているケースなどがあった一方、非製造業では女性管理職比率を含むダイバーシティの推進具合のほか従業員満足度などを社会面の定量目標として盛り込んだケースが目立った。

非財務KPIの説明の仕方については、中期経営計画におけるいくつかの重点骨子または施策のうちの1つとして「経営基盤」や「ESG」に関係するテーマ設定を行った上で

定量目標を盛り込む形が大半を占める中、5年から10年先のありたい姿や長期的視点で解決すべき社会課題を含む目指す姿など長期の時間軸で向き合うべき重要課題（マテリアリティ）を説明した上で、非財務KPIを説明する流れとした企業も7社確認できた。このような説明は、長期の目標に到達するためのマイルストーンとしての中期経営計画という位置づけをより強化するものとも言える。

これまで日本のIRシーンは、企業が発表する3年後のピンポイントな財務目標が計画通りに着地するかしないか、を投資家が判断するための足元の数値のやり取りが中心だったと言われてきた。しかし、国際統合報告評議会（IIRC）の統合報告書フレームワークの発行や日本におけるCGコード施行からの一連のガバナンス改革などに伴い、短期志向の経営（企業側）・投資（投資側）からの脱却が進みつつあることは、今回の調査に限らず統合報告書の発行企業の増加からも窺える。「人材を強化する」といったスローガンのような非財務メッセージをより具体的にしていくために、投資家と取り組みの進捗を共有できるKPIの設定は有効だ。企業価値にとって“Key”である説明につながる非財務面における重要課題の整理に、より多くの企業が取り組むことで統合思考の観点から投資家との対話がより中長期志向になることが期待される。