

銀行経営における非財務指標活用の現状と課題 — 3メガバンクの開示を例に —

板東 徹[†]

Current Status and Issues of Using Non-Financial Indicator in Bank Management — Example of Disclosure by 3 Mega Banks —

Toru Bando

1. 序論

1.1 「3メガバンク」を取り巻く環境変化と経営計画

本論文では「銀行経営における非財務指標活用の現状と課題」を論ずるが、対象とするのは、いわゆる3メガバンク（三菱UFJフィナンシャル・グループ（以下、MUFG）、三井住友フィナンシャルグループ（以下、SMBC）、みずほフィナンシャルグループ（以下、みずほ））である。その理由は、3メガバンクの開示が充実しており、非財務指標活用に取り組んでいること、業容やビジネスモデルが似ており、相互比較に適しているためである。

3メガバンクの統合報告書では、各社のCEOから、「今の延長線上に我々の未来はない」（MUFG）、「預金、貸出、決済といった金融機能は残るとしても、我々のような旧来の金融機関が果たしてその機能を担い続けられるのか、保証は一切ありません。」（SMBC）という危機感および価値創造に向けた取り組みを、中期経営計画として訴求している。これら3メガバンクの中期経営計画を読み解けば、デジタルとグリーンという環境変化を捉え、顧客のパートナーとして共に立ち向かう中で、ビジネス、資産、負債を収益性の高いものに入れ替えるとともに、DX等で自らの体質改善を図るということになる。これらの進捗は結果としての財務指標でトレースできることは言うまでもないが、長期に渡る取組みとなる為、財務指標に先行して変化する非財務指標で進捗を確認し、ステークホルダーへの説明に活用する必要がある。また、ESG領域といった新しい領域に対応する非財務指標の開発にも取り組んでいく必要がある。その意味では、従来見られた、他行横並びのありがちで特徴のない非財務指標の過去実績数値のみを開示するといった活用ではなく、規律（discipline）ある形

（自社の掲げた目標や示した目線に沿った経営であることについて、投資家等のステークホルダーに対し説明責任（accountability）を果たすことを言う、以下同様）での非財務指標の活用が求められる。

1.2 「3メガバンク」における非財務指標活用状況

3メガバンクの経営計画の進捗等については、各社の統合報告書で、財務・非財務指標を活用して、ステークホルダーへの報告が行われている。

統合報告書では、ハイライト欄に10前後の財務・非財務指標が目標とともに明記されている他、事業戦略記載箇所にも、財務・非財務指標が記載されている。

手段としての指標の活用が進めば、目的としての企業価値創造が担保される訳ではない。他方、指標化できないものは目標の達成状況や進捗状況の計測もできないので、指標が規律ある形で活用されていることは十分条件ではないものの、必要条件の一つと考える。

それでは、指標が目標の実現可能性を高めるよう、規律ある形で活用されていることはどのように評価すればよいのであろうか。

1.3 リサーチクエストション

本論文の目的は、非財務指標が銀行の目標の実現可能性を高め、規律（discipline）ある形で活用されていることを評価する基準を先行研究から導きだし、当該基準を3メガバンクの統合報告書に適用することで、基準の有効性と、3メガバンクが今後取り組むべき課題を明らかにすることにある。

[†]2021年度修了（社会経営科学プログラム）

2. 先行研究

本章では、非財務指標が銀行の目標の実現可能性を高め、規律ある形で活用されているかどうか評価する基準を先行研究から導き出すことを試みた。本論では、「会計」「開示」「経営管理」の3領域に先行研究を求めた。

2.1 非財務指標と会計

本節では、US-GAPPとNon-GAAP指標、およびIFRS基準とIFRS基準にない指標に係る先行研究を取り上げた。これらの先行研究は、非財務指標を直接の対象とはしていないが、一般に公正妥当と認められた会計原則(GAAP: Generally Accepted Accounting Principles)に基づくものとに基づかないものの比較と言え、指標の活用に係る観点や切り口のヒントが導き出しようと考えた。具体的には、表1の示唆を得ることができた。

表1 会計領域における先行研究からの示唆概要

先行研究	示唆概要
中條 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ・定義や定義式を明確にする必要がある。 ・意義を明確に説明する必要がある(恒常性, 経常性, 持続性といった一般論ではなく, 自社の事情から)。
山田純平 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ・規範的指標も見直しは必要である。 ・指標の作成者・利用者・制定者間の連携が必要である。
野村 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ・独自指標の定義や, 独自性(規範的指標との差分)を明確に示す必要がある。 ・自社の事業で活用している必要がある。
山田善隆 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ・「目的適合性」: 指標が, 利用者の情報ニーズに適合している必要がある。 ・「忠実な表現」: 情報が完全で, 中立的で, 誤謬がない必要がある。

2.2 非財務指標と開示

非財務指標に係る先行研究は、研究の多くが公開情報を対象としており、開示の領域で数多く見出すことができる。具体的には、表2の示唆を得ることができた。

表2 開示領域における先行研究からの示唆概要

先行研究	示唆概要
日本公認会計士協会 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ・業績および経営計画等の進捗情報としての指標を示す必要がある。 ・全社共通指標, 業種別指標, 企業独自の指標といった少なくとも3層構造の必要がある。

KPMG (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ・指標選択の適格性は, 企業価値との関連性・繋がりが必要である。具体的には, 「企業が創出する価値そのもの」「最終的に目指す姿の実現の道筋に位置づけうるもの」「将来的な財務インパクトに繋がるもの」等がある。 ・戦略達成状況の判断基準を伴う必要がある。
一ノ宮 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等である必要がある。 ・目的や定義, 目標との関係性を説明する必要がある。
小西 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> ・財務的影響があることが必要である。SASB(Sustainability Accounting Standards Board: サステナビリティ会計基準審議会)が基準を設定することで, お墨付きを与えている) ・関連性を示す必要がある。 ・内部統制の裏付けが必要である。

2.3 非財務指標と経営管理

非財務指標は、KPIと呼称されることが多く、KPIの先行研究は、経営管理を含むマネジメントの領域で数多く見出した。具体的には、表3の示唆を得ることができた。

表3 経営管理領域における先行研究からの示唆概要

先行研究	示唆概要
森口 (2013)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の成功, 目標の達成, 戦略の実行と, 因果関係や目的・手段関係といった結びつきが必要である。 ・目的に応じて, 特定・認識された上で, 測定, 監視され, 意思決定や行動に結び付ける必要がある。
大西・福元 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ・より川上にあり, より重要なものを管理する必要がある。 ・PDCAサイクルで見落とされがちな, Pの妥当性確認, Aにおける仮説検証に留意する必要がある。
大西・日置 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ・当初目標のレベルと指標が設定され, 評価される必要がある。 ・評価の種類・目的に応じた指標が設定される必要がある。

2.4 先行研究を踏まえた「非財務指標の活用の基準」

目標や指標については、SMART基準がある。SMART基準は多くのバリエーションがあるが、例えば、初出とされるDoran, G.T.(1981)では表4とされている。

銀行経営における非財務指標活用の現状と課題
— 3メガバンクの開示を例に —

表4 SMARTの定義

	Doran	(参考) 他のバリエーション
S	Specific	
M	Measurable	
A	Assignable	Achievable, etc.
R	Realistic	Relevant, etc.
T	Time-related	Time-bound, Time-limited, etc.

先行研究におけるSMART基準に該当するものを①とまとめ、その他の示唆を②～④の3つの基準に分類(表5)、それぞれに評価基準を設定した(表6～表9)。

表5 4つの非財務指標の活用の基準一覧

非財務指標の活用の基準	評価基準
① SMARTと評価できる	表6
② 比較可能性が明確	表7
③ 財務価値創造と繋がりがある	表8
④ アクションと閾値等を含む	表9

表6 SMARTの5項目の内、何項目を充足するか

◎	5つ該当	△	3つ該当
○	4つ該当	×	2つ以下

表7 比較・検討を行う際に容易な基準があるか

◎	共通か、業界別か、企業独自かの確立した基準がある
○	共通か、業界別か、企業独自かの外部の基準がある
△	共通か、業界別か、企業独自かが推定できる
×	共通か、業界別か、企業独自かが判然としない

表8 当該指標と目標の繋がりの強さ

◎	因果関係や目的・手段関係、セオリーが学術的に認められている
○	因果関係や目的・手段関係、セオリーが政治的・社会的に認められている
△	価値創造プロセス上に位置づけられている
×	説明が見当たらない

表9 当該指標とアクション等との繋がりの強さ

◎	閾値・道筋と具体的アクションが記載されている
○	閾値・道筋で検討を行うことが記載されている
△	目標に向けたアクションが記載されている
×	閾値・道筋やアクションの記載がない

3. 検証結果、考察および結論

3.1 基準の有効性検証

先行研究から導き出した「非財務指標の活用の基準」を3メガバンクの統合報告書に適用することで、基準の有効性(指標の性質や特徴を明確に示しているか)を明らかにすることを試みた。

対象とした指標は、3メガバンクの2021年度統合報告書から、ハイライト欄でステークホルダーに訴求している8指標とした。具体的には、財務指標では、広く統合報告書で言及される「ROE」と銀行特有の「CET1比率」の2指標を検証する。また非財務指標では、KPMG(2021)で多くの企業が定量目標として掲げているものの、そのような目標を掲げた背景情報が示されていない・戦略の達成や自社の価値向上にどう関連するのか説明する必要があると言及されている「女性管理職比率」、2021年度に3メガバンクで出揃った「社内公募者数」、注目が集まる「環境融資実行額」、「CO2排出量」および「石炭火力発電向け貸出残高」、そして「金融経済教育」の6指標を検証する。全8指標×4項目(①～④)×3メガバンク=計96の検証結果があるが、全ては記載できないため、要約を紹介する。

3.1.1 財務指標と非財務指標の識別

財務指標か非財務指標か、および◎か○△×かの2区分にまとめクロス集計し、帰無仮説を「財務指標か非財務指標かの別と、◎か○△×かの別は独立である(関連がない)」と置いて、独立性の χ^2 (カイ)二乗検定を実施した。この結果、P値(Probability Value)は1%未満で帰無仮説が棄却され、独立でない(関連がある)ことが確認できた(独立性の検定1:表10)。また、◎○か△×かの2区分でも同様であった(独立性の検定2:表11)

表10 独立性の検定1のクロス集計表

	◎	○△×	合計
財務指標	19	5	24
財務指標以外	21	51	72
合計	40	56	96

P値 0.0017%

表11 独立性の検定2のクロス集計表

	◎○	△×	合計
財務指標	19	5	24
財務指標以外	33	39	72
合計	52	44	96

P値 0.4535%

3.1.2 指標相互間の識別

「非財務指標の活用の基準」は、表12に見られるように8つの指標がそれぞれ持つ性質や特徴を明確に示してい

た。例えば、

- ・財務指標はいずれも高い評価となった。
- ・CO2排出量が他の非財務指標比、突出して財務指標に近い評価を得ており、地球温暖化等を巡る情勢を踏まえ、指標として整備が進んでいることが伺える。
- ・女性管理職比率は、男女共同参画基本計画等、共通の枠組み、明確な目標値があることから、非財務指標ではCO2排出量に次ぐ評価を得ている。
- ・社内公募者数や環境融資実行額等、歴史の浅い指標については、評価が低くなっていることが確認できる。

表 12 8つの指標別の評価結果一覧

	◎	○	△	×
ROE	9	0	3	0
CET1 比率	10	0	2	0
女性管理職比率	3	6	3	0
社内公募者数	1	0	8	3
環境融資実行額	3	0	9	0
CO ₂ 排出量	9	0	3	0
石炭火力発電向け貸出残高	3	3	6	0
金融経済教育	2	3	7	0
計(96)	40	12	41	3

3.2 「3メガバンク」が取り組むべき課題

基準を用いることで、3メガバンクが今後取り組むべき課題を明らかにできているかについては、以下の切り口での課題抽出を行うことができた。

3.2.1 目標設定する指標の拡大

統合報告書における指標については、目標設定が進んでおり、十分な水準（2021年度:21/24指標（8指標×3））に到達していた。今回は各事業部門の指標については3メガバンクで共通したものが乏しく分析できなかったが、目標設定のあるもの、目標設定のないもの双方が見られた。当然社内目標の設定はあるものと想定できるが、統合報告書に記載できる水準での目標設定へのチャレンジを期待する。

3.2.2 財務・非財務指標に共通の課題

指標に閾値を設定し、閾値到達の際のアクションを明示しているケースは、1件に留まった（CET1比率）。また閾値到達の際に何らかの検討を行うことを明示しているケースは財務指標のみで非財務指標では見当たらなかった。閾値到達の際に何らかの検討を行うことは、リスクアペタイト・フレームワークで、割当資本計画、RWA計画、資金流動性リスクなどについて実施しているとされており、同様の手法を用いることを期待する。

3.2.3 非財務指標における課題

非財務指標では、CO2排出量といった財務指標に近い評価の高い指標から、女性管理職比率といった評価が頭打ちの指標、社内公募者数といった新しい指標まで、それぞれ以下のような課題を抱えていることが明らかになった。

- ・従来型の指標（女性管理職比率、金融経済教育）は、財務価値創造観点というよりCSR観点が強く、社会的に取り組むことが、財務価値向上以前に求められているものと考えられる。社会の課題や問題解決に、受け身の対応ではなく、自らのビジネスモデルに即した攻めの取組みに関する指標開発が必要となろう。

- ・CO2排出量等は、その世界的課題の大きさや緊急性から、国際会計基準に準じた位置づけで指標の開発や統合に取り組む状況となっている。これらの与えられた指標に準拠することは当然であり、自らのビジネスモデルに即した取組みに関する指標開発が、他社との差異、つまり財務価値創造に繋がることになるが、足元Scope3の計測に取組み始めたばかりである。

- ・重要な無形資産である従業員に関する指標である社内公募者数については、緒についたところだが、より財務価値創造にセオリー上近い施策も見られており、今後の指標開発・効果計測が期待できる。

- ・統合報告書は、投資家をその主たる宛先としており、上述の指標の充実や目標設定や閾値の設定も投資家からの要求に基づくものでもある。そのような状況を鑑みると、表13に見られるような「③財務価値創造との関連性がある」の◎3、○9、△6という評価は、少なくとも投資家から見て不十分な結果と評価されると考えられる。

表 13 非財務指標の活用の基準別の評価結果一覧

	◎	○	△	×	計
①SMART と評価できる	15	0	3	0	18
②比較可能性が明確	3	3	12	0	18
③財務価値創造との関連性がある	3	9	6	0	18
④アクションと閾値等を含む	0	0	15	3	18
計	21	12	36	3	72

非財務指標 6項目×4（①～④）×3行=72

上述の通り、企業外部の状況・時勢や、指標固有の個別課題があり一律の解決策はないこと、また年度や四半期の財務価値創造から中長期のサステナブルな財務価値創造という新しい投資家の要望に応える取組みもある中では、②の外部環境整備を待つことなく、速やかに自ら③の財務価値創造との繋がりを明確にしていくことで、④の閾値設定やアクション設定に結び付けていく必要があると考える。上述のSET1比率は中長期の見通しを示すという一つの解と位置づけることができる。そして企業や業界独自の指標を採用する場合、その有用性につき説明を尽くす必要もある。

3.3 基準の有効性検証結果

以上より、「非財務指標の活用の基準」は、3メガバンクの統合報告書における財務・非財務指標の分析においては有効に機能することを明らかにできた。

3.4 今後の課題

本論文では、「非財務指標の活用の基準」の検証は、3メガバンクの統合報告書ハイライト欄に記載されている指標を中心に行った。これは業界別に財務・非財務指標に特徴があること、指標の分析・評価を行い、課題を抽出する際に業務にかかる知見を要すること、そして筆者がメガバンクについて知見を有するためであったが、前提となる業務知識を得た上で他業界の指標につき「非財務指標の活用の基準」での検証を行い、汎用性と有用性を確認することが今後の課題として残されている。そして、「③財務価値創造との関連性がある」については、解決には新しいビジネスや施策およびそれらを計測する指標が必要だが、その検討やアイデアの提言は本論文で多くを行うことができなかった。

また、IIRCとSASBの統合によるVRF (Value Reporting Foundation:価値報告財団) 設立、ISSB (International Sustainability Standards Board:国際サステナビリティ基準審議会) の設立とCDSB (Climate Disclosure Standards Board:気候変動開示基準委員会)・VRFとの統合など、大きな変革期にあり、今後の統合報告やESG指標の開発動向を踏まえた検討も課題として残されている。

日本公認会計士協会HP

https://jicpa.or.jp/specialized_field/20211104eea.html

(2021年11月7日最終アクセス)

謝辞

本論文は、リスクマネジメントを実践する中で、次々降りかかる難題に流され、時間をかけて取組みできなかった課題に対する最初の取組みでした。今後も実務の観点と学問的観点を合わせた形で、実務や学問に貢献していきたいと考えています。このような機会を与えて頂いた放送大学大学院、ご指導いただいた齋藤正章准教授に心から感謝いたします。

文献

- Doran, G.T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review* 70 (11): 35-36.
- KPMG (2021) 日本企業の統合報告に関する調査2020
<https://home.kpmg/jp/ja/home/insights/2021/03/integrated-reporting-20210330.html>
(2021年10月3日最終アクセス)

- 一ノ宮士郎 (2020) 「KPIの開示と企業分析上の課題」, *Business Review of the Senshu University*, No.109 1-16, 2020
- 大西淳也・日置瞬 (2016) 「ロジック・モデルについての論点の整理」, 財務総合政策研究所, PRI Discussion Paper Series (No.16A-08)
- 大西淳也・福元渉 (2016) 「KPIについての論点の整理」, 財務総合政策研究所, PRI Discussion Paper Series (No.16A-04)
- 小西範幸 (2018) 「KPIの開示にみる会計研究領域の拡張」, *会計*第193巻第3号35~50頁
- 中條祐介 (2019) 「日本企業におけるNon-GAAP 指標採用の論理」, *企業会計*Vol.71 No.9, 64~73頁
- 日本公認会計士協会 (2021) 企業情報開示に関する有用性と信頼性の向上に向けた論点の検討
https://jicpa.or.jp/specialized_field/20210604efb.html
(2021年10月3日最終アクセス)
- 野村嘉浩 (2019) 「財務諸表利用者が求める業績指標」, *企業会計*Vol. 71 No.9, 58~63頁
- 森口毅彦 (2013) 「マネジメント・コントロール・システムとKPIの機能」, 富山大学紀要, 富山大学経済論集, 第58巻第2・3合併号抜刷 (2013年3月)
- 山田純平 (2019) 「海外におけるNon-GAAP 指標をめぐる動向」, *企業会計*Vol.71 No.9, 74~80頁
- 山田善隆 (2019) 「Non-GAAP 指標に対する監査人の着眼点」, *企業会計*Vol.71 No.9, 51~57頁

資料

- 三菱UFJフィナンシャル・グループ統合報告書2016~2021
- 三菱UFJフィナンシャル・グループHP
<https://www.mufg.jp/ir/report/disclosure/index.html>
(2021年11月8日最終アクセス)
- 三井住友フィナンシャルグループ統合報告書2016~2021
- 三井住友フィナンシャルグループHP
<https://www.smfg.co.jp/investor/financial/disclosure.html>
(2021年11月8日最終アクセス)
- みずほフィナンシャルグループ統合報告書2016~2021
- みずほフィナンシャルグループHP
<https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/disclosure/index.html>
(2021年11月8日最終アクセス)