

第1章

いかに組織的に把握し、回復能力を高めるか タイムリーな業績予測に 必要な着眼点

【1】この章のエッセンス

●企業の業績(将来)予測を組織的に把握することが、企業にとって重要な経営課題となっている。これまで体験したことがない不連続な経営環境のなかで、仮説・検証による戦略的な対応が求められる。

●昨今のデジタルテクノロジーは、これらを実現するための手段を企業に提供してくれている。データを自由に使いこなして、組織学習のループのなかで自己変革を遂げていく企業が、ニューノーマルで勝ち残るための絶対条件となっている。

予測 タイムリーな業績(将来)

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)防止に伴い事業環境が

激変するなかで、タイムリーな業績(将来)予測の開示に関心が高まっている。自社の経営戦略の立案において最も重要な観点の1つとして、将来のビジネスに対する見通しが組織的に把握されているかが問われるようになってきた。

世界的なパンデミックの広がりによって、いかに回復能力(レジリエンス)を高めていくかが問われている。わが国においては、ホワイトカラーの生産性向上を目的に官民挙げて推進されてきた、働き方改革やDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進も待ったなしの状況である。

2019年度決算の開示においては、会社の業績(将来)予測の開示内容に注目が集まっている。とりわけ、新型コロナウイルスの業績への影響を2020年度、2021年度の業

績予想に織り込んで開示している企業もあれば、影響レベルが大きすぎて2020年度以降の業績(将来)予測を発表できない企業も存在する。さらには、4月時点において会計監査等が十分に行えなかった影響により2019年度末の決算をクローズすることが困難になった企業も存在している。

2020年3月期の有価証券報告書において新型コロナウイルスによる業績への影響を開示した会社は1,500社強と3月決算の上場企業のうち約7割に達している状況であり、追加情報欄において事業環境の変化や業績への影響、回復の見込みなどの可能性情報を説明している企業が目立っている(2020年7月18日時点)⁽¹⁾。一方で、約3割の会社は、新型コロナウイルスによる業績への影響を開示することを差し

控えている状況であるともいえる。

一般に自社のビジネスモデル等によって、将来の業績予測の難易度は異なる。たとえば、B to C(コンシューマー向けビジネス)かつサービス型で比較的短納期の業態の企業は、パンデミックによる市況の変化をダイレクトに受けるため、将来の予測も立てづらい。一方でB to B(企業官公庁向けビジネス)かつ長期請負型で比較的長納期の業態の企業は、市況の変化の受け方が緩やかであり、将来予測も比較的立てやすい。これらさまざまな事業制約のなかで、将来の業績をどのように予測していくかに、具体的に解説を行っていききたい。

(1) 「企業7割、コロナ影響開示 有報で事業環境見直し追記」(日本経済新聞朝刊、2020年7月18日付け)参照。

本稿の内容と構成

本稿では、タイムリーな業績予測を実現するうえで取り組むべき課題と対応策、実務ポイントを論じていく。具体的には、第2章において、経営管理のベースとなる情報収集のしくみの整備、ならびにシステム化について、これまで多く述べられてきた会計システムの統合に加えて、業績の予測能力を高めることに資する