

会社の将来を観る

1 目的を明確にする

この章では、会社の将来をみるためのさまざまな見方（「切り口」）を紹介してきました。みなさんの立場、目的によりその切り口が異なるため、まず何を目的に会社の将来をみたいのか、最初に明確にしておく必要があります。

図表7-16 「会社の将来をみる」目的（例）

	分析期間	（立場）	（目的）
外部	短 ↑ ↓ 長	「売り手」の営業担当者	今後の販売与信の方針決定
		金融機関の与信担当者	与信限度、回収方針の決定
		投資家	投資判断
		求職者	就職希望会社の理解
内部	短 ↑ ↓ 長	会社経営者・従業員	日々の意思決定
		会社経営者	今後の戦略（中長期計画）の決定

2 経営環境分析について

例えば、「内部環境」分析を行い、会社の今までの「重要な成功要因（KFS）」が研究開発にあり、能力のある研究者（「ヒト」）が多く在籍しているため他社に比べ研究開発に「強み」があるのか、それとも研究開

発に関する「情報」が会社に蓄積されているため「強み」があるのかについて、「経営資源」のレベルまで分析を深める必要があることは述べました。

企業活動は、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の経営資源に支えられていて、さらに「経営資源」の存在は通常定量的情報と結びつけて検証することが可能だからです。

その定量的情報との結びつきは、会社の見方と整合性を合わせるため「重要な経営指標（KPI）」を通じて行うことが有効です。

会社が研究開発に強みを見いだしている場合には、会社のIR資料に売上高研究開発費率などの分析データが記載されています。

みなさんは、同業間の売上高研究開発費の比率を比較することで、同業間の研究開発の効率性を把握することもできます。「情報」（ノウハウ）の存在について、定量的情報との関連を直接把握することはできま

図表7-17 「内部環境」分析の「切り口」

- ① 企業活動：「バリューチェーン分析」で把握する
その中で、特に会社に「強み」をもたらしているもの
→「重要な成功要因（KFS）」
 - 同業他社との比較をすることで、「強み」と「弱み」をもたらす企業活動の把握が可能

- ② 経営資源：「重要な成功要因（KFS）」を支える経営資源をみる
→「重要な経営指標（KPI）」
 - 会社の「強み」を維持、発展させるための経営上の指標
 - 「情報」以外の経営資源については、定量的情報でその存在の把握が可能
 - 定量的情報のため時系列、同業者間の比較対象が可能
 - 会社の強みを「可視化」

せんが、他社より「情報」が蓄積されている場合には、その研究開発の効率性は高いものとなるでしょう。

会社はいうまでもなく、組織で動いており、規模が大きくなればなるほどその構成要素は多岐にわたり、利害関係者も多数になります。

会社外部から、会社の「強み」と「弱み」を分析するにあたり、入手できる情報は会社外部に公表されているデータに限られます。

しかし、規模が大きい公開会社になるほど、会社内部の情報量が多くなるため、会社外部で収集できる情報量との間にギャップが生じます。何か事件などが起きた場合、この情報ギャップがあらぬ誤解を招くことがあります。

会社は、世間の誤解を防ぎ、会社を正確に理解してもらおう努力をしています。「IR 活動」といわれているものです。253ページで例を挙げた洋菓子会社も IR 活動に関する改善を行っています。

会社は情報を適切に選別し、必要と思われる情報を外部から理解しやすい方法で情報発信しています。これが、IR 情報が会社実態を把握するのに有用な理由です。

一方で、「外部環境」分析は、分析の目的に従い必要な情報を集め、社会の変化の影響が業界の取引関係にどのような影響を与えるかを考慮しながら進めます。

3 経営者の意思をみる

会社は経営管理目的で自社の分析を進めています。そこで、分析結果を踏まえた会社の戦略、経営者のメッセージを通じて、外部からでも会社がどのように「強み」と「弱み」を把握し、将来にわたる「機会」と「脅威」を理解しているかを垣間みることはできます。

例えば、みなさんが当分景気が悪く売上高の増加が見込めないと考えているにもかかわらず、会社の計画では大幅な売上高の増加を見込んで

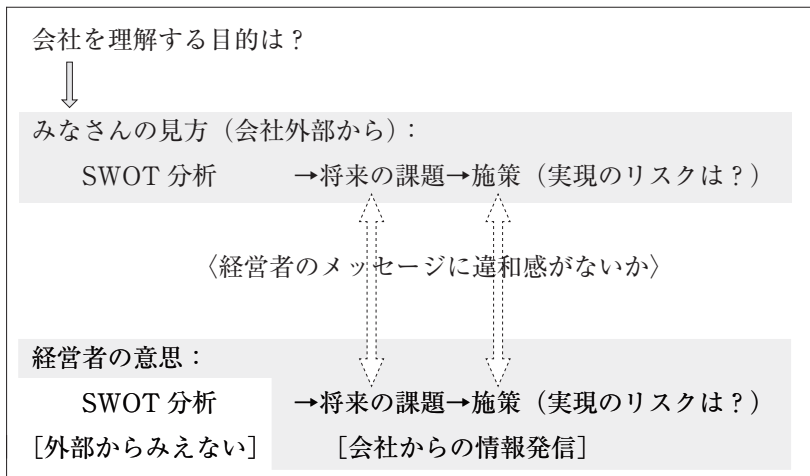
いる場合、売上高の増加の理由がより明確に説明されていなければ、「違和感」が消えず納得がいかないでしょう。

会社の将来をみるうえで重要なのは、みなさん一人ひとりが得た情報をもとに会社の見方を確立することです。会社の将来に関する答えは、みなさん一人ひとりそれぞれ異なり1つとは限りません。

そのため、それぞれの立場で、入手可能な情報を活用し、会社の見方を確立すればよいのです。

ここで重要なのは、みなさんの見方と経営者のメッセージとの間に「違和感」がないことを確認することです。

図表7-18 経営者の意思をみるイメージ



4 定量的情報との関連で理解する

会社の将来期待も含めた数値としては、一般に「株価」がシグナルの役割を果たすことはご存じのとおりです。

また、将来をみるために、「内部環境」分析で会社が今まで築き上げてきた「強み」と「弱み」をみる必要があることも説明してきました。

会社の過去の企業活動の結果は、貸借対照表に「蓄積」されています。会社の今期の実績は、損益計算書に企業活動と関連づけて区分利益として記載されています。併せて会社の血液であるキャッシュ・フローの動きはキャッシュ・フロー計算書に記載されています。

このように、会社を取り巻くさまざまな数字が公表データとして存在しています。

会社の将来をみるためには、会社の「強み」と「弱み」を定量的情報との関連で理解し、外部環境の変化を予測して、さらに相互の関連付けをする必要があります。

会社は、過去から現在に至るまでに蓄積した経営資源を生かし、経営環境の変化に対応しながら、将来にわたり継続していきます。