

# 予測財務諸表の作り方

予測財務諸表とは？

# 予測財務諸表とは？

- ・ 将来の経営・事業の状況を予測するための財務諸表
- ・ このまま事業展開した場合の推移や、グッドケース or ワーストケースなど複数のシナリオを回すことで、数値の着地点を予測できる  
(例：為替の変動とか、影響の大きなものを変数にして様々なケースを分析)
- ・ 新たな戦略を実行した場合にはどのような変化が起こるのか？  
収益（PL）・財産の状況（BS）・現金の状況（CF）  
について、予測することができる

つまり、将来の経営計画を考える（定量的に）ために必要

## 主な観点

- ▶ 将来の売上高はどうなりそうか？  
利益額や、利益率はどう変わるのか？
- ▶ 今後資金が枯渇せずに、事業を続けられそうか？
- ▶ いつ・どの程度の資金調達が必要になるのか？
- ▶ 成長のため投資をする余力はあるのか？
- ▶ 経営に与える影響の大きい数値項目はどれか？

業績予想

資金繰り

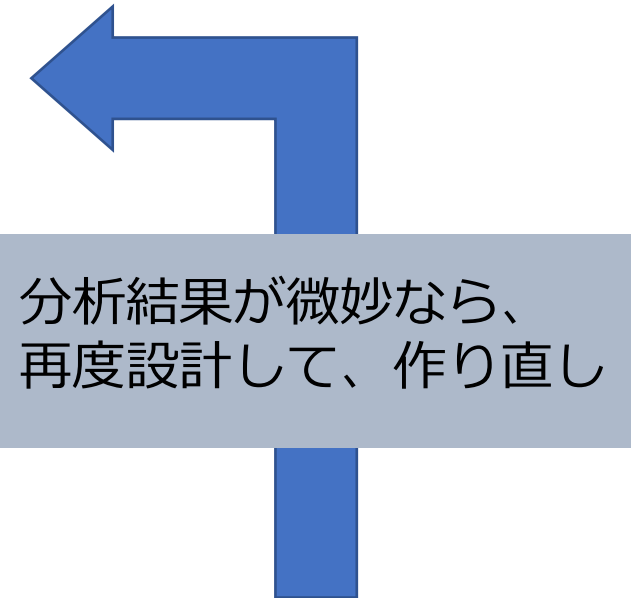
投資余力・安全性

経営管理  
(重要指標の予測)

分析対象企業のおかれた状況により、見るべき点は変わる

具体的な作り方・手順

1. EXCEL フォームに数値（**過去実績**）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える
2. 財務分析を行い、前提条件を設計する
3. 予測PLを作成する
4. 予測BSを作成する
5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当な計画か判断する



1. EXCEL フォームに数値（過去実績）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える（重要！）
2. 財務分析を行い、前提条件を設計する
3. 予測PLを作成する
4. 予測BSを作成する
5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当な計画か判断する

Excelフォームのルール



：損益計算書

単位 百万円

	①実績 / ②財務分析			
	2008年	2009年	2010年	2011年
売上高	11,190	13,764	16,104	20,613
売上成長率	n/a	123.0%	117.0%	128.0%
売上原価	9,400	11,699	13,688	17,727
売上原価率	84.0%	85.0%	85.0%	86.0%
売上総利益	1,790	2,065	2,416	2,886
売上総利益率	16.0%	15.0%	15.0%	14.0%

- ・ 数字は右揃えで桁を合わせる
- ・ あまり線を引きすぎない
- ・ 段落を変えると見やすくなる

変数	③予想		
	2012年	2013年	2014年
流動資産	7,338	9,169	11,456
流動資産／売上高	28.5%	28.5%	28.5%
現預金	1,271	1,588	1,985
現預金／日商倍率（手元流動性）	18.0 日	18.0 日	18.0 日
売掛金	3,318	4,147	5,184
売上債権回転日数	47.0 日	47.0 日	47.0 日
棚卸資産（在庫）	2,732	3,415	4,269
棚卸資産回転日数	45.0 日	45.0 日	45.0 日
前払費用	18	18	18
純固定資産（償却後 資産額）	280	280	280
資産合計	7,618	9,449	11,736

- ・ ベタ打ちは「青」  
→ 分析時の「変数」など  
修正しても良いセルという意味

関数入りは「黒」（消したらダメ）  
引用は「みどり」（      "      ）

1. EXCEL フォームに数値（**過去実績**）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える

2. 財務分析を行い、前提条件を設計する

3. 予測PLを作成する

4. 予測BSを作成する

5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当な計画か判断する

# : 損益計算書

単位 百万円

①実績 / ②財務分析

2008年

2009年

2010年

2011年

平均

## PL 損益計算書

売上高	11,190	13,764	16,104	20,613	
売上成長率	n/a	123.0%	117.0%	128.0%	122.7%
売上原価	9,400	11,699	13,688	17,727	
売上原価率	84.0%	85.0%	85.0%	86.0%	85.0%
売上総利益	1,790	2,065	2,416	2,886	
売上総利益率	16.0%	15.0%	15.0%	14.0%	
費用					
販売費および一般管理費	1,019	1,239	1,610	2,267	
売上対比	9.1%	9.0%	10.0%	11.0%	9.8%
支払利息	100	103	110	90	
金利（利率）	9.3%	10.2%	11.5%	9.9%	10.2%
税引き前当期純利益	671	723	696	529	
法人税等	252	271	261	198	
法人税率	37.5%	37.5%	37.5%	37.5%	37.5%
税引き後当期純利益	419	452	435	331	

まずは過去の実績・数値を分析し、これまでの傾向を掴む

例 )

- ・売上高成長率
- ・販管費を売上対比で計算してみる
- ・法人税率
- ・売上原価率
- ・金利（利率）（支払い利息 ÷ 借入残高）

：貸借対照表

単位 百万円

	①実績 / ②財務分析			
	2008年	2009年	2010年	2011年
<b>流動資産</b>	<b>3,147</b>	<b>3,728</b>	<b>4,685</b>	<b>5,583</b>
流動資産／売上高	28.1%	27.1%	29.1%	27.1%
現預金	671	551	644	412
現預金／日商倍率（手元流動性）	21.9 日	14.6 日	14.6 日	7.3 日
売掛金	1,343	1,789	2,094	2,886
売上債権回転日数	43.8 日	47.4 日	47.5 日	51.1 日
棚卸資産（在庫）	1,119	1,376	1,932	2,267
棚卸資産回転日数	43.5 日	42.9 日	51.5 日	46.7 日
前払費用	14	12	15	18
<b>純固定資産（償却後 資産額）</b>	<b>128</b>	<b>124</b>	<b>295</b>	<b>287</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,275</b>	<b>3,852</b>	<b>4,980</b>	<b>5,870</b>
<b>流動負債</b>	<b>1,122</b>	<b>1,550</b>	<b>2,536</b>	<b>3,380</b>
短期借入金	50	50	50	50
買掛金	1,007	1,443	2,426	3,212
買入債務回転日数	39.1 日	45.0 日	64.7 日	66.1 日
1年以内返済予定長期借入金	60	50	50	100
未払費用	5	7	10	18
<b>長期借入金</b>	<b>960</b>	<b>910</b>	<b>860</b>	<b>760</b>
有利子負債 月商倍率	1.1 ヶ月	0.9 ヶ月	0.7 ヶ月	0.5 ヶ月

BS 貸借対照表

・ 手許現金の割合  
（日商対比）

・ 売上債権 回転日数  
棚卸資産 回転日数  
買入債務 回転日数

・ 借入金額の割合  
（月商対比）

1. EXCEL フォームに数値（**過去実績**）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える
2. 財務分析を行い、前提条件を設計する
3. 予測PLを作成する
4. 予測BSを作成する
5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当な計画か判断する

1

過去の実績

2

将来の予想

：損益計算書

単位 百万円

1. 過去実績を入力

2019年 2020年 2021年

売上高	58,242	56,521	54,545
前期比_増減	n/a	97.0%	96.5%
変動費 売上原価	46,851	46,215	45,985
前期比_増減		98.6%	99.5%
売上原価率	80.4%	81.8%	84.3%
売上総利益	11,391	10,306	8,560
売上総利益率	19.6%	18.2%	15.7%
販売費および一般管理費	7,951	7,854	7,795
固定費 うち、固定費	6,621	6,587	6,636
前期比_増減		99.5%	100.7%

2. 将来予想

2022年 2023年 2024年

①	54,272	55,629	57,020
	99.5%	102.5%	102.5%
②	46,215	47,370	48,555
	100.5%	102.5%	102.5%
	85.2%	85.2%	85.2%
	8,057	8,259	8,465
	14.8%	14.8%	14.8%
	7,694	7,651	7,609
	6,570	6,504	6,439
③	99.0%	99.0%	99.0%

- ① 過去・実績の分析結果を、
- ② 将来予測の変数として利用するのが基本

## 将来の予想

### 2. 将来予想

2022年 2023年 2024年

54,272 55,629 57,020

99.5% 102.5% 102.5%

46,215 47,370 48,555

100.5% 102.5% 102.5%

85.2% 85.2% 85.2%

8,057 8,259 8,465

14.8% 14.8% 14.8%

7,694 7,651 7,609

6,570 6,504 6,439

99.0% 99.0% 99.0%

## ●将来予測 計算用フォーム

↓ 枠内 青い色付き部分に数値を入れてください

	2022年	2023年	2024年
① ●売上高			
販売数量	97.0%	102.0%	102.0%
" 単価	102.0%	103.0%	103.0%
	99.5%	102.5%	102.5%

↑ 販売数量減、仕入れ値増になると予想。価格転嫁できるよう取り組む

	2022年	2023年	2024年
② ●売上原価			
仕入数量	97.0%	102.0%	102.0%
" 単価	104.0%	103.0%	103.0%
	100.5%	102.5%	102.5%

↑ 仕入数は販売数と連動、仕入単価は上がる予想

③ ●販管費 固定費	99.0%	99.0%	99.0%
------------	-------	-------	-------

↑ 毎年1%ずつ改善を図る



入力フォーム（別添Excel）  
を使って作成してください

# 予測は損益計算書からスタートする

## ▶ 予測財務諸表はまず、損益計算書の作成から

→ 将来どのくらいの売上を計上し、どれくらい利益を出すのかを見積もらなければ、予測が始まらない

## ▶ 一旦は、これまでの傾向値をもとに計算する

その上で、将来の見通しや、目標とする数値を入れて分析する



1. EXCEL フォームに数値（**過去実績**）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える
2. 財務分析を行い、前提条件を設計する
3. 予測PLを作成する
4. 予測BSを作成する
5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当な計画か判断する

# BS 貸借対照表

1

## 過去の実績

: 貸借対照表

単位 百万円

	1. 過去実績 / 2. 財務分析		
	2019年	2020年	2021年
流動資産	25,545	25,682	26,059
現預金	6,163	6,853	6,955
現預金／日商倍率（手元流動性）	38.6 日	44.3 日	46.5 日
売掛金	9,511	9,142	8,524
売上債権回転日数	59.6 日	59.0 日	57.0 日
棚卸資産（在庫）	9,521	9,352	10,235
棚卸資産回転日数	74.2 日	73.9 日	81.2 日
その他流動資産	350	335	345
純固定資産（償却後 資産額）	1,500	1,630	1,684
資産合計	27,045	27,312	27,743

2

## 将来の予想

	2022年	2023年	2024年
	26,092	26,041	26,105
	6,691	6,858	7,030
	45.0 日	45.0 日	45.0 日
	8,921	8,840	8,748
	60.0 日	58.0 日	56.0 日
	10,129	9,993	9,977
	80.0 日	77.0 日	75.0 日
	350	350	350
	1,700	1,700	1,700
	27,792	27,741	27,805

- ① 過去・実績の分析結果を、
- ② 将来予測の変数として利用するのが基本

## 将来の予想

	2022年	2023年	2024年
	26,092	26,041	26,105
⑥	6,691	6,858	7,030
	45.0 日	45.0 日	45.0 日
⑦	8,921	8,840	8,748
	60.0 日	58.0 日	56.0 日
⑧	10,129	9,993	9,977
	80.0 日	77.0 日	75.0 日
⑩	350	350	350
⑪	1,700	1,700	1,700
	27,792	27,741	27,805

## ●将来予測 計算用フォーム

↓ 枠内 青い色付き部分に数値を入れてください

⑥ ●現預金

45.0 日 45.0 日 45.0 日

⑦ ●売掛金

↑ 少しずつ早期回収を図る

60.0 日 58.0 日 56.0 日

⑧ ●棚卸資産

↑ 在庫の削減を少しずつ図る

80.0 日 77.0 日 75.0 日

⑨ ●買掛金

↑ 支払いが早くならないように、維持

52.0 日 52.0 日 52.0 日

入力フォーム（別添Excel）  
を使って作成してください

## 将来の予想

純固定資産（償却後 資産額）	1,500	1,630	1,684	⑪	1,700	1,700	1,700
資産合計	27,045	27,312	27,743		27,792	27,741	27,805

流動負債	14,982	14,069	14,395		14,615	14,572	14,478
短期借入金 ※ゴールシーク	7,699	7,018	7,574	⑬	7,731	7,523	7,260
買掛金	6,983	6,751	6,521	⑨	6,584	6,749	6,917
買入債務回転日数	54.4 日	53.3 日	51.8 日		52.0 日	52.0 日	52.0 日
1年以内返済予定長期借入金	300	300	300	⑫	300	300	300
長期借入金	6,600	6,300	6,000		5,700	5,400	5,100
有利子負債 月商倍率	3.0 ヶ月	2.9 ヶ月	3.1 ヶ月		3.0 ヶ月	2.9 ヶ月	2.7 ヶ月

資本金	150	150	150		150	150	150
利益剰余金	5,313	6,793	7,198		7,327	7,619	8,077
負債および純資産 合計	27,045	27,312	27,743		27,792	27,741	27,805
検算	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00

PI,BSの作成、最後は短期借入金を調整項目として貸借の一致を図る  
 → Excelのゴールシーク機能を使うと便利（詳細は別添Excelを参考）

実際に作ってみましょう

1. EXCEL フォームに数値（**過去実績**）を入れる  
→ 自分も他人も見やすい形式に整える
2. 財務分析を行い、前提条件を設計する
3. 予測PLを作成する
4. 予測BSを作成する（CFは、PL・BS完成したら作れる）
5. 出来た結果を読み解く、実現性や妥当性を判断する

例：予測の前提数値（売上・費用）を、  
全て同じ割合にした場合



売上・売上総利益が減少しているが、同じ割合で  
販管費も下がっているので、利益はさほど下がらず安定する



現実味のある予測か？

→ 減収により収益が悪化するのでは？

例：売上減にともない、売上に占める  
販管費の割合を増やした場合



販管費のうち「固定費（人件費や賃料など）」はすぐに下がらず、  
売上に占める販管費の割合が徐々に増え、収益性が悪化している

費用を固定費・変動費で分解しておく、  
より精緻な分析が可能になる

## 費用の種類 固定費と変動費

変動費 → 生産・販売量に比例して増減する費用  
売上増なら、同じような割合で増加  
売上減なら、" 減少

固定費 → 生産・販売量の増減に係わらず発生する費用  
売上減でも、同じように減らない



人件費、地代家賃、リース料、広告宣伝費、減価償却費など