

● 予測財務諸表

▶ 予測財務資料を作る意義

- ・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
- ・為替の変動や、事業に与える影響の大きなものを変数にして様々なケースを分析する
- ・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）を予測する

↑ つまり、将来の経営計画を考える（定量的に）ために必要

▶ 分析対象企業の状況により、見るべき点・分析する点が変わる

- ▶ 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？
- ▶ 今後も資金が枯渇せずに、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

投資余力・安全性

資金繰り

経営管理（重要指標の予測）

▶ 具体的な作り方・手順

1. EXCEL フォームを作成し、数値（過去実績）を入れる
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

分析結果が微妙なら、
再度設計して、作り直し

※ 貸借の一致はゴールシーク機能を使うと便利

▶ 次のページに作成用フォームがあります

：損益計算書		1．過去実績を入力			2．将来予想		
単位 百万円		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
変動費	売上高	58,242	56,521	54,545	① 54,272	55,629	57,020
	前期比_増減	n/a	97.0%	96.5%	99.5%	102.5%	102.5%
	売上原価	46,851	46,215	45,985	② 46,215	47,370	48,555
	前期比_増減		98.6%	99.5%	100.5%	102.5%	102.5%
固定費	売上原価率	80.4%	81.8%	84.3%	85.2%	85.2%	85.2%
	売上総利益	11,391	10,306	8,560	8,057	8,259	8,465
	売上総利益率	19.6%	18.2%	15.7%	14.8%	14.8%	14.8%
	販売費および一般管理費	7,951	7,854	7,795	7,694	7,651	7,609
変動費	うち、固定費	6,621	6,587	6,636	6,570	6,504	6,439
	前期比_増減		99.5%	100.7%	③ 99.0%	99.0%	99.0%
	うち、変動費	1,330	1,267	1,159	1,124	1,147	1,170
	前期比_増減		95.3%	91.5%	97.0%	102.0%	102.0%
	販管費 固定費率	83%	84%	85%	85%	85%	85%
	売上対販管費率	13.7%	13.9%	14.3%	14.2%	13.8%	13.3%
	営業利益	3,440	2,452	765	363	608	857
	営業外費用 支払利息	154	121	135	165	159	152
	金利（利率）	1.1%	0.9%	1.0%	④ 1.2%	1.2%	1.2%
	経常利益	3,286	2,331	630	199	449	705
	売上高経常利益率	n/a	4.1%	1.2%	0.4%	0.8%	1.2%
	税引き前当期純利益	3,286	2,331	630	199	449	705
	法人税等	1,168	851	225	70	157	247
	法人税率	35.5%	36.5%	35.7%	⑤ 35.0%	35.0%	35.0%
	税引き後当期純利益	2,118	1,480	405	129	292	458

※ 経常利益がマイナスの時は法人税が0になるよう設定している

：貸借対照表		1．過去実績 / 2．財務分析					
単位 百万円		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
流動資産	流動資産	25,545	25,682	26,059	26,092	26,041	26,105
	現預金	6,163	6,853	6,955	⑥ 6,691	6,858	7,030
	現預金／日商倍率（手元流動性）	38.6 日	44.3 日	46.5 日	45.0 日	45.0 日	45.0 日
	売掛金	9,511	9,142	8,524	⑦ 8,921	8,840	8,748
	売上債権回転日数	59.6 日	59.0 日	57.0 日	60.0 日	58.0 日	56.0 日
	棚卸資産（在庫）	9,521	9,352	10,235	⑧ 10,129	9,993	9,977
	棚卸資産回転日数	74.2 日	73.9 日	81.2 日	80.0 日	77.0 日	75.0 日
	その他流動資産	350	335	345	⑩ 350	350	350
	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	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
	流動比率	170.5%	182.5%	181.0%	178.5%	178.7%	180.3%
	自己資本比率	20.2%	25.4%	26.5%	26.9%	28.0%	29.6%

① ●売上高	2022年	2023年	2024年
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

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

●販管費 変動費 97.0% 102.0% 102.0%

↑ このケースでは、販管費の変動費は販売数量と完全に連動すると仮定

④ ●金利（利率）	1.2%	1.2%	1.2%
-----------	------	------	------

← 1.2%で固定

⑤ ●法人税率	35.0%	35.0%	35.0%
---------	-------	-------	-------

← 35.0%で固定

⑥ ●現預金	45.0 日	45.0 日	45.0 日
--------	--------	--------	--------

← 日商の45日分は手許現金を持つようにする

⑦ ●売掛金	60.0 日	58.0 日	56.0 日
--------	--------	--------	--------

↑ 少しずつ早期回収を図る

⑧ ●棚卸資産	80.0 日	77.0 日	75.0 日
---------	--------	--------	--------

↑ 在庫の削減を少しずつ図る

⑨ ●買掛金	52.0 日	52.0 日	52.0 日
--------	--------	--------	--------

↑ 支払いが早くならないように、維持

⑩ ●その他流動資産	350	350	350
------------	-----	-----	-----

← 350で固定

⑪ ●純固定資産	1,700	1,700	1,700
----------	-------	-------	-------

← 1,700で固定

⑫ ●1年以内返済予定長期借入金	300	300	300
------------------	-----	-----	-----

← 300ずつ返済

⑬ ●全て入力した後、最後の調整は短期借入金の部分（44行目）で行う

↓↓

※ **ゴールシーク機能を使い、短期借入金を入力**

検算部分（54行目）が0になる数値（＝利息額を含んだ上で、総資産と負債・純資産額が一致する収束値）を探し出す

●ゴールシークの使い方

Excel上のデータタブ > What-if分析 > ゴールシーク

> 数式入力セル（検算のセル、54行目）

> 目標値「0」

> 変化させるセル（短期借入金、44行目） > OKをクリック

↑ 数式の入っている「検算」のセルが、目標値の0になるような短期借入金の金額を探し出す（ゴールを探す＝ゴールシーク）

?

×

ゴールシーク

数式入力セル(E):

\$G\$54

↑

目標値(V):

0

変化させるセル(C):

\$G\$44

↑

OK

キャンセル