



太陽 Grant Thornton

太陽 Grant Thornton ・ アドバイザリーインサイト

コーポレートファイナンス

今回のテーマ： 意思決定に資する財務モデルとは

はじめに

主として Excel で作成される財務モデルは、適切なレベルで構築されることで、企業の成長戦略を定量化・可視化し意思決定に資するものとなりますが、時として作り手にしか理解できない、あるいは煩雑な情報を含む不明瞭なものが出来上がってしまいます。本稿では、改めて「財務モデル」について定義づけるとともに、意思決定に資する財務モデルを作成するにあたって留意すべき点について考察します。

財務モデルとは？

「財務モデル」について一つの明解な定義を与えるとすれば、「事業構造を定量的に単純化・法則化し、シミュレーション可能にしたもの」と言えます。ここで重要な点は「単純化・法則化」されているという点にあります。すなわち、誰が見ても、操作しても、明瞭で構造が理解しやすく（単純化）、全ての行・列が一定の規則に則っている（法則化）ことが、良い財務モデルの必要条件にあると言えます。

誤った財務モデル構築法

よくある誤ったアプローチが、Excel シートにすべての勘定科目を並べ、あらゆる数字・情報をつめこんでしまうという方法です。そのようなモデルを作成してしまった場合、どの変数がどの数値に影響を及ぼしているのかがわかりにくくなり、ただ膨大なデータの集合体となってしまいます。

例えば、損益計算書の販売管理費に 25 の費目があるとします。これらの費目のうち、通常シナリオの変化によって大きく変動するのは、一部の項目だけです。したがって、すべての費目を並べる必要はなく、金額的重要性や、意思決定上の要否等勘案し、重要性のない科目は必要に応じて「その他」としてまとめてしまうことが、明瞭性という観点でも有用です。

同様のことは費用科目だけではなく、製品別・顧客別の売上高等についても言えます。何百もの顧客リスト（あるいは何千という製品リスト）を、5~10 のカテゴリに分類し、最も規模が大きく、変化する可能性の高いものに焦点を当てることが重要です。焦点を絞ったモデルを構築することで、「木を見て森を見ず」という状態に陥ることなく、経営上重要な質問・課題に答える財務モデルを構築することができます。

財務モデル構築の一つのコツは、上述のような勘定科目の粒度、あるいは時系列（年次、半期、四半期、月次、日次等）について、早い段階で適切な判断を下すことです。粒度が細かすぎても、粗すぎても、意思決定に資するモデルにはなりません。

会計ルールとの関係

財務モデル構築に際しては、当然ながら、ある程度の会計知識が必須になります。また、過年度の財務諸表と主要な費目では整合している必要があります。例えば、監査済財務諸表の主要な費目を無視したモデルを作成してしまった場合、モデル利用者をミスリードしてしまう可能性があります。他方、金額的に僅少、あるいは意思決定に影響を与えないような費目について細かく示してしまうことも、逆効果となります。

会計上は数多くのルールがあり、その多くは非常に厳密で、企業の過年度の業績を正しく表すためにはそれらのルールは遵守する必要があります。しかし、財務モデル構築に際しては、過去情報ではなく

将来に焦点が当てられ、また、正式なルールが存在するわけではなく、監査の対象でもないため適用するアプローチはより自由度の高いものとなります。

会計ルールを理解することはモデル作成には必須ですが、すべての会計ルールを再現することがモデル構築の目的ではありません。例えば、税効果会計（繰延税金資産・負債）は、会計上大きなインパクトを持つことが多いですが、将来にわたってモデル化することは常に必要とは限らず、かえってモデルを煩雑なものとしてしまう可能性があります。

会計ルールは主に利益や資産（負債）の評価に焦点を当てていますが、財務モデルは通常、キャッシュ・フローを重視します。どの程度会計上のルールをモデルに正確に反映するかについても、勘定科目や時系列粒度と同様、財務モデル構築プロセスの早い段階で決定する必要があります。

おわりに

本稿で記載した内容以外にも、英国勅許会計士協会（ICAEW）が財務モデル構築に当たってのガイダンス（[ICAEW's good modelling practice code](#)）を公表しており、これらのルールを遵守することで、単なるスプレッドシートではなく、まぎれもなく意思決定に必須のツールとしての財務モデルを構築することが可能となります。

※本記事は、Grant Thornton UK LLP Financial Modelling team で作成したものに、弊社で翻訳・加筆したものになります。

英文記事の詳細は、[Financial modelling at the right level of detail | Grant Thornton](#) をご参照下さい。

※ご参考 – [Grant Thornton UK LLP Financial Modelling team](#)

以上