

## 運転資金と資金繰り

税理士法人ベルダ 代表社員  
公認会計士・税理士  
林 健太郎

管理会計とは経営判断に活用するための会計。先行き不透明な時代において、将来の予測をするために不可欠な業務です。今回は、運転資金の分析について解説します。



- 第4回 損益計算書と月次決算から予算を立てる
- 第5回 予測を立てて目標を達成する
- 第6回 **運転資金と資金繰り**
- 第7回 変動費と固定費の分け方
- 第8回 CVP分析と実践例
- 第9回 資金繰り表の作り方

### 会社が必要とする 運転資金とは

会社の儲け、つまり利益は「売上－費用」で求められます。ですから、単純に売上＝入金、費用＝出金であれば、利益が出ている限り、資金繰りに困ることはありません。

しかし現実には、売掛金の回収が「未締め翌月末払い」が多いように、売上＝入金、費用＝出金とはなりません。

この売上・費用と入出金のタイミングのズレの際に必要な資金を「運転資金」と言います。

それでは、運転資金はいくら確保しておくべきでしょうか。

その1つの答えが、図表1の「売上債権、たな卸資産の合計と仕入債務の差」です。

運転資金について考える場合、入出金のタイミングにも注意が必要です。

20日に入金される売上債権があ

り、仕入債務は月末に支払えばよい場合は、先に入金された分は、そのまま支払いにまわすことができます。

そのため、月末に売上債権、たな卸資産の合計と仕入債務の差額を運転資金として準備すればよいことになります（図表1①）。

逆に、20日に仕入債務の支払いをして、売上債権の入金が月末になる場合は、売上債権の入金がいまま20日の仕入債務を支払うこととなります。

そのため、売上債権とたな卸資産の合計額が、そのまま運転資金として必要になります（図表1②）。

つまり、売上債権は早く入金してもらい、仕入債務は遅く支払うことが理想です。この基本を押さえて取引先と交渉しましょう。

それでは、運転資金の中身である「売上債権（売掛金）」「たな卸資産（在庫）」「仕入債務（買掛金）」のそれぞれを資金繰りの観点からみていきましょう。

### 売掛金の 残高分析の方法

売掛金は、現金以外の取引があれば必ず存在する項目です。月末で締めて請求書を発行し、翌月や

翌々月末に入金されるのが一般的です。

この売掛金は、貸借対照表の資産の項目になります。同じく資産の項目の現預金（資金）とは、トレードオフの関係になります。

つまり、売掛金が増えれば（減る）と、資金が増える（減る）ということです。

この売掛金の残高の分析として、まずは前期末（または前月や前年同月）との比較をします。これにより、前年と違うことしのトレンドが把握できます。

さらに、年に1回は、売掛金を月次の売上高で割って、「月の売上高の何か月分、売掛金が多まっているのか」をみておきましょう。

これは「回転期間」という経営指標です（図表2A）。

そして、増減の原因が特定できたら、具体的な事業活動に落とし込んでいきましょう。

たとえば、売掛金が増加しており、それが得意先Aの回収が滞っているためであれば、「得意先Aの入金が遅れて、通常1か月分の売掛金で、3か月分たまってしまっている。入金時期の交渉や今後の取引を検討する」といった経営判断につながります。

## 在庫が減れば 資金に余裕ができる

商品の製造や仕入れをしても、すぐに売れるわけではなく、タイムラグがあるのが通常です。その間、商品は在庫として会社に置いておくことになります。

在庫は、仕入高に加えて、材料費、外注費、人件費、経費といっ

た、作成にかかった費用も含めて考えます。

このうち、人件費は抜けるケースが少なくありません。そうすると、利益が正しく算出できず、経営の判断材料として使えなくなりますし、税務調査でも指摘されてしまいます。

在庫も、売掛金と同じく貸借対

照表の資産の項目なので、現預金（資金）とはトレードオフの関係になります。

つまり、在庫を買えば（増やせば）資金が減って、在庫を販売すれば（減らせば）資金が増えるということです。

この在庫の残高の分析は、売掛金と同様に、まずは前期末（または前月や前年同月）との比較をします。

また、年に1回は、在庫を月次の売上原価で割ることで、月の売上原価の何か月分、在庫が残っているのかをみておきましょう（図表2B）。なお、製造業では製造原価を計算する必要があります。

また、実務では、分母を求めやすい1か月の売上高の金額にしておくこともあります。簡便的な方法ですが、継続すれば異常値を発見するのに役立ちます。

売掛金と在庫の分析をするに当たって、長年たまっているものや、特別な事情があるものは、別の勘定科目に振り替えておくのが実務上のコツです。

たとえば、得意先とトラブルになり、なかなか回収できない売掛金がある場合には、これを「長期滞留債権」などの名称で、固定資

産に振り替えておきます。

そうすることで、前期比較、回転期間分析の際に、この「長期滞留債権」を外して考えることができます。

## 買掛金で

### 資金繰りに余裕を持たせる

買掛金は、仕入れや外注費の発生から、支払いまでに発生する未払いの金額です。

貸借対照表の負債の項目ですので、売掛金や在庫と違い、買掛金は多いほうが現預金（資金）に余裕ができます。

たとえば、仕入れの支払いを、1か月待ってもらうと、その分資金の余裕ができます。

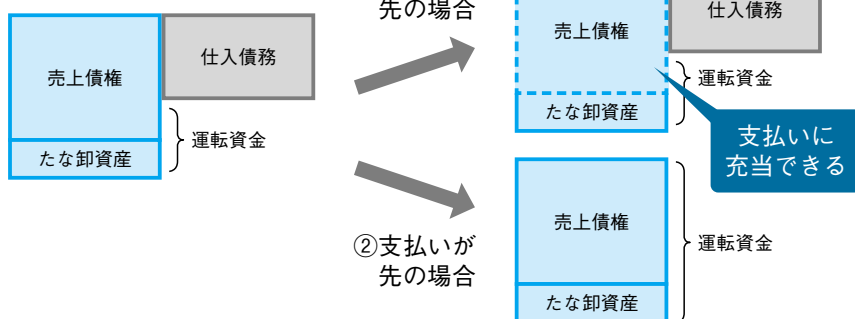
買掛金も前期末（または前月や前年同月）との比較により、分析することが出来ます。

全体的な支払いサイトの傾向を把握するために、買掛金を月次の仕入高で割ることで、回転期間を出してみてもよいでしょう（図表2C）。

買掛金については、取引先との関係もありますが、なるべく支払いが遅くなるようにしておくこと、自社の資金繰りに余裕が出ることになります。

図表1 ● 運転資金の考え方

### 月次決算



図表2 ● 売掛金・在庫・買掛金の回転期間

<b>A</b> 売掛金の回転期間	=	$\frac{\text{売掛金}}{\text{1か月の売上高}}$
<b>B</b> 在庫の回転期間	=	$\frac{\text{在庫}}{\text{1か月の売上原価}}$
<b>C</b> 買掛金の回転期間	=	$\frac{\text{買掛金}}{\text{1か月の仕入高}}$