

サンプル1 A社の平成24年度決算書

(単位：百万円)

●貸借対照表●		●損益計算書●	
流動資産	180	流動負債	180
現金、預金	30	支払手形	40
受取手形	90	買掛金	20
売掛金	30	短期借入金	90
商品	30	その他流動負債	30
固定資産	600	固定負債	400
建物	200	長期借入金	400
設備	50	負債合計	580
土地	300	株主資本	200
その他固定資産	50	純資産合計	200
資産合計	780	負債・純資産合計	780
		売上高	730
		売上原価	480
		売上総利益	250
		販売費および一般管理費	200
		営業利益	50
		営業外収益	10
		営業外費用	25
		経常利益	35
		税引前当期純利益	35
		法人税等	15
		当期純利益	20

適正な運転資金の額は決算書からこう分析する

決算書から運転資金所要額の妥当性を分析・検証するための基本ポイントを解説します。

吉野 裕 ちばぎん総合研究所 常務取締役

経常運転資金はこのように分析しよう

「経常運転資金」とは、臨時運転資金以外の運転資金で、日ごろの仕入れや諸経費の支払いに充てる資金のことです。

経常的な仕入れのために経常運転資金を借り入れた場合、販売の都度、その代金で借入金を返済しているため、次に仕入れるための資金をすぐに再び借り入れなければならなくなります。

したがって、経常運転資金の借入れは通常1年以上の期間をとって、一度の借入れで「仕入れ↓販売↑仕入れ」という事業サイクルを何度も繰り返します。

経常運転資金は、特定の商品の仕入費用や経費に直接対応するものではありません。ビジネスのチャンスを獲得し、不適切な融資を防止するために、経常運転資金の意味と仕組みをよく理解しなければなりません。

売上債権を現金化するまで穴埋めの資金が必要

毎日仕入れた商品が当日売れ残らずに完売する店であれば、販売代金で翌日の仕入れを行い、またそれが完売する——というサイクルが続く限り、必要な運転資金は最初の1日分の仕入資金だけということとなります。

しかしながら、現実の商売ではそのようなことはありません。売上が計上されても、次の仕入れに充当できない「売上債権」（売掛金、受取手形）が発生するからです。売掛金や受取手形が現預金に換金されるまでの間、運転資金が必要になります。

また、売れ残りを含め、店頭在庫以外の商品・製品の在庫をまったく持たないことも現実的ではありません。在庫（棚卸資産）は次

の仕入れに充当する現金を生み出したため、「棚卸資産」の分も運転資金が必要になります。

一方、仕入れにおいて「仕入債務」（買掛金、支払手形）を利用すると、支払期日までの間は現金を支払わなくてよいため、その分だけ運転資金の所要額が減少します。

会社の規模や特性を踏まえて、回転期間で適正かを判断

以上のポイントを踏まえて、決算書から経常運転資金を算出してみましょう。卸売業であるA社の平成24年度決算書（サンプル1）に基づいて計算したのが計算式1です。経常運転資金所要額は、売上債権や棚卸資産の額が増える増加し、仕入債務の額が増える減少します。

売上債権、仕入債務、棚卸資産等は会社の規模により異なることから、それらの額だけでは適正かどうかは判断できません。そこで、規模の違いを踏まえて取引先の状態や特性を把握するため、それぞれの資産・負債が何日分の売

計算式1 平成24年度の経常運転資金

経常運転資金所要額 (単位：百万円)

$$= \text{売上債権} - \text{仕入債務} + \text{棚卸資産}$$

$$= (30 + 90) - (20 + 40) + 30$$

$$= 90$$

上に相当するかを表す「回転期間」という尺度を用います。A社の場合では、売上債権額1億2000万円は、60日分の売上高に相当します（計算式2）。これは言葉を変えると、A社では売上債権の回収に60日かかっていることとなります。一方、仕入債務は30日で決済されています。このため、売上債権回転期間と仕入債務回転期間の差である30日間の売上高に相当する6000万円の運転資金が必要になっています。これを棚卸資産3000万円を合わせると、経常運転資金所要額は9000万円です。

計算式2 平成24年度の回転期間

売上債権回転期間

$$\frac{\text{売掛金} + \text{受取手形}}{\text{1日あたりの売上高}} = \frac{30 + 90}{730 \div 365} = 60\text{日}$$

仕入債務回転期間

$$\frac{\text{買掛金} + \text{支払手形}}{\text{1日あたりの売上高}} = \frac{20 + 40}{730 \div 365} = 30\text{日}$$

回転期間は業種、販売先・仕入先、取扱製商品等によって大きく異なりますから、類似した事業を営む他社と回転期間を比較すると、取引先の資産・負債の額、そして経常運転資金が適正かどうかを確かめる参考になります。例えば売上債権回転期間や棚卸資産回転期間が異常に長い場合、前者では回収不能な債権が、後者では在庫の劣化が発生している可能性があります。そのようなときは、決算書の付属明細書で内容を確認するほか、ヒアリングや実査をしっかりと行いましょう。