

中小企業診断士

森田正雄

# 経営者のための資金管理入門

全6回  
シリーズ

## ～楽しんで儲けるために～ 第5回:「運転資金の増分が資金繰りに影響する」

「経営者のための資金管理入門」の第五回目は、「運転資金の増分が資金繰りに影響する」です。

●**お金の流れと物の流れは違う**

会社の資金管理は、なぜ難しいのでしょうか？それは、会計の仕組みに起因しています。

実は、会計は「お金の流れ」だけを表している訳ではありません。

会計は、「お金の流れ」と「物の流れ」の両面を表しているのです。

もし、「お金の流れ」と「物の流れ」が一致していれば、「利益の増加」＝「資金の増加」となります。

しかし実際には、両者にズレがあるために、「利益の増加」＝「資金の増加」とならないのです。

●**資金管理の本質とは**

例えば、「お金の流れ」より「物の流れ」が先行するものとして「売掛金」が、逆に、「お金の流れ」が「物の流れ」に先行するものとして「前受金」があります。

経済の発展とともに、企業間の信用取引が多くなり、「お金の流れ」と「物の流れ」が一致しなくなつたのです。つまり、売掛金、在庫、買掛金の存在が資金管理を難しくしているのです。

●**運転資金とは**

図1に示すとおり、会社で必要な運転資金は、売掛金、在庫、買

掛金から計算できます。

【図1】 運転資金

買掛金 110万円	売掛金 170万円
運転資金 160万円	在庫 100万円

$$\text{買掛金} + \text{運転資金} = \text{売掛金} + \text{在庫}$$

$$\text{運転資金} = \text{売掛金} + \text{在庫} - \text{買掛金}$$

●**運転資金をフローで見る**

また、図1の式から、次のことがわかります。

- ① 売掛金と在庫が大きいほど、運転資金は大になる。
- ② 買掛金が大きいほど、運転資金は小になる。

ここで間違えやすいのは、運転資金が大きければ、資金繰りが苦しいだろうという錯覚です。

例えば、在庫をたくさん必要とする会社があったとして、この会社に、「運転資金が大きいので資金繰りが大変でしょう」と聞くと、全然大変ではないと言います。

なぜでしょうか。実は、在庫をどんどん増やしている時は、お金を在庫というモノに変えていくので、新たなお金が必要となります。しかし、いくら在庫が多くなって、在庫金額が前期と今期で変わらなければ、新たなお金は必要ないか

らなのです。

従って、運転資金の大小が資金繰りに影響を与えるのではなく、運転資金の増分が資金繰りに影響を与えるということなのです。

●**運転資金の増分W**

運転資金の増分Wは、今期の運転資金 - 前期の運転資金です。

【今期の運転資金】		【前期の運転資金】		【運転資金の増分】	
買掛金 110万円	売掛金 170万円	買掛金 90万円	売掛金 130万円	K 20万円	U 40万円
運転資金 160万円	在庫 100万円	運転資金 150万円	在庫 110万円	W 10万円	Z ▲10万円

- ① 売掛金の増分をU、在庫の増分をZ、買掛金の増分をKとする
- ② 運転資金 = 売掛金 + 在庫 - 買掛金なので、W = U + Z - Kとなる

●**運転資金は「ウズク」と覚える**

図2から、W = U + Z - K (ウズク)なので、運転資金が増加した分だけ資金を減少させます。

つまり、W > 0 は資金の減少、W < 0 は資金の増加、W = 0 は資金の影響ゼロを意味するのです。

図2では、W = 10万円なので、資

金が10万円減少し新たな資金を必要としたことがわかります。

●**Wの乱れは経営の乱れ**

売上が伸びているのに、利益が上がっていないのに、なぜか資金繰りが苦しいという状況ならば、Wの管理をする必要があります。

売上が前年比何%伸びた、利益が前年比何%伸びたというように、損益計算書に表れる数字を管理している会社は多いのですが、売掛金、在庫、買掛金の管理をしていなければ、利益が上がったけれど資金繰りが苦しいという矛盾に陥ってしまう危険性が大なのです。

●**Wの管理は誰の仕事ですか？**

Wが大きくなると、会社の資金繰りに大きな影響を与えます。

あなたの会社で、「売掛金の管理は誰の仕事ですか?」、「在庫の管理は誰の仕事ですか?」、「買掛金の管理は誰の仕事ですか?」

と聞かれた時に、もし「経理の仕事です」という答えだったら、見直しをする必要があります。

Wの管理は経理の仕事ではありません。経理がいくら頑張ってもWのコントロールはできません。

会社の資金を楽にするためには、全社員の協力が必要なのです。

●**参考文献**

「伸びる会社の上手な資金管理のしくみ」横田真著 (日本能率協会)

森田経営研究所

〒790-0052 松山市竹原町1丁目2-8-802  
TEL : 089-993-8978 FAX : 089-993-8978

E-mail: mmorita@moritakeiei.com  
http://www.moritakeiei.com

