▼まずはここを押さえよう！

運転資金の発生要因と算出方法

大内 修
金融コンサルタント

はじめに主要な運転資金について、その概要と資金需要が発生する仕組みやヒアリングポイントを解説する。そのうえで、運転資金の算出方法をみていく。

1 主要な運転資金の種類

主な運転資金としては、以下の4種類が挙げられる。それぞれの概要と発生要因などを解説する。

1 経常運転資金

経常運転資金需要は、収支ズレによって生じる。どのような事業も、図表1のとおり仕入れ（在庫）、人件費・物件費など諸費用の現金支払い（A）が先行して必要になる。その後、売上が現金回収（B）されるが、この資金は次の仕入れ（在庫）・諸費用など現金支払いに充当されていく。

現金支払い（A）と売上現金回収（B）の時間的なズレを「収支ズレ」（C）という。現金支払い（A）と売上現金回収（B）は、比較的短期間に回転しながら同時並行的に繰り返され、収支ズレ（C）は事業継続中解消しないという特徴がある。

事業経営で経常的に生じている収支ズレ相当額が、資金繰り上必要となる「経常運転資金」である。事業経営を支える最も重要なキャッシュフロー（資金の流れ）だ。

十分な元入資金があれば借入れは不要だが、多くの中小企業は自己資本が少額なため、収支ズレ相当額を全額自前で準備することはできず、不足する分を借入れで賄っている。償還（返済）原資は当期純利益である。

しかし、中小企業の65％前後は申告所得赤字であり、多くは当期純利益僅少かつ不安定だ。したがって、できる限り疑似資本性の短期継続融資や当座貸越取引で支援していく必要がある。

現在、大半の金融機関が5年～7年程度の証書貸付で対応しているが、約定返済がある程度進むと返済原資が不足するため、折返しの証書貸付を繰り返し実行している。これは、正しい融資方法とはいえない。できるだけ疑似資本性の融資へと組み換えていくようにしたい。

2 増加運転資金

増加運転資金は、事業の拡大時に必要となる運転資金である。事業を拡大するためには、それまでの経常運転資金に加え、売上拡大のために必要となる追加の仕入れ（在庫）や人件費、外注費等を支払うための新たな資金が必要になる。

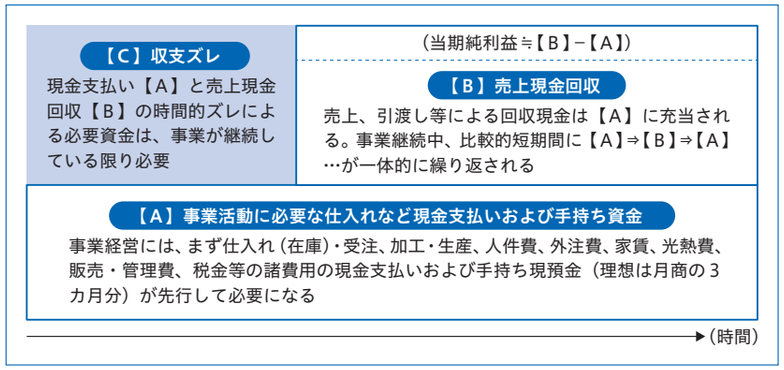
そして、増加した売上が実際に現金入金されるまでの間の収支ズレが新たに生じる。この追加の収支ズレ相当額が、資金繰り上必要となる増加運転資金である。

増加運転資金が必要なケースにおいては、製造業では工場の増設や新しい工作機械の導入など、小売業等では店舗の拡大などで設備資金需要が同時に生じることも多い。

経営者から事業拡大に関する計画の全体像を詳細にヒアリングし、計画の妥当性を評価したり、付随する資金需要を一体的に把握して融資対応したりすることが大切だ。

事業拡大が順調に進み安定してくれば、元の経常運転資金に当該増加運転資金分が融合し、新たな経常運転資金が形成される。

図表1　経常運転資金（収支ズレ）の構造



（出所）筆者作成

3 季節資金

季節資金は、例えば以下のような資金が挙げられる。

①電器製品販売店等が、夏場に備え春先にエアコンを大量に仕入れるなど、季節性の高い商材を一括仕入れするために必要となる資金

②小売店が、恒例の大規模セール用に販売用商材等を大量に仕入れるために必要な資金

③卸売事業者が、①のような需要に対応して在庫を増やすために必要な資金

④メーカーが、季節性の高い商品等を大量に生産するために必要となる資金

⑤農業、漁業、畜産農家等や関連する事業者に生じる、季節的な繁閑に伴う資金需要

⑥夏と冬の賞与資金需要や納税資金需要

すなわち、季節的な要因によって商流が増えたり、外注費等が追加的に生じたり、資金需要等が普段より増加したりする場合に必要になる資金である。毎年同じような季節や月に周期的に生じる点に特徴がある。

季節要因による収支ズレに着目する

季節性の運転資金は、経常運転資金や増加運転資金のような事業のベース（基礎）を形成している資金と異なり、季節ごとに仕入れ・外注費等の現金支払いと売上現金回収が一体的に完結していく。

10ページの図表2を見てほしい。（A）は季節要因によって生じる仕入れ（在庫）など諸費用の現金支払い、（B）