

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.808 2023.1.31

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2023年1月27日号

## 中国経済の現状と2023年の注目点

～2023年の成長率目標、ゼロコロナ後の消費回復力、  
不動産関連の成長回復力、IT企業の発展牽引力に注目

経済・金融フラッシュ 2023年1月27日号

## 米GDP (22年10-12月期)

～前期比年率+2.9%と2期連続の  
プラス成長、市場予想も上回る

経営TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2022年12月実績、2023年1月見通し)

経営情報レポート

## 人事部門の抱える課題を解決する ピープルアナリティクス導入のポイント

経営データベース

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

## 資金繰り表作成のポイント 資金繰りの考え方

# 中国経済の現状と2023年の注目点 ～2023年の成長率目標、ゼロコロナ後の消費回復力、 不動産関連の成長回復力、IT企業の発展牽引力に注目

ニッセイ基礎研究所

**1** 中国の経済成長率は2022年、実質で前年比3.0%増と前年（同8.4%増）を大幅に下回り、政府目標「5.5%前後」は未達となった。

なお、国内総生産（GDP）は約121兆元と、日本円に換算すれば2.3兆円余りで日本の約4倍に達した。他方、インフレは安定しており、消費者物価（CPI）は前年比2.0%上昇と、中国政府の抑制目標「3.0%前後」を下回った。

## 中国の実質成長率と消費者物価



(資料) CEIC (出所は中国国家統計局) のデータを元に作成

**2** 経済成長率への寄与度を見ると、最終消費は2020年が▲0.2ポイント、2021年が+5.3ポイント、2022年が+1.0ポイントとコロナ感染状況に逆連動して乱高下した。

特に必需品以外は激しい変動となった。総資本形成（≒投資）はこの3年ともに低位なプラス寄与で安定していた。

2022年には不動産開発が落ち込んだが、インフラ投資を増やしてカバーした。

純輸出は3年連続のプラス寄与となった。2020年と2021年は他国に先駆けて生産体制を正常化したことが、2022年は内需が低迷し輸入が少なかったことが、それぞれプラスに寄与した。

**3** 産業別に見ると、大きく以下の3つに分かれた。

- [1]** COVID-19の影響が大きかった産業（交通・運輸・倉庫・郵便業、卸小売業、宿泊飲食業、製造業）
- [2]** COVID-19の影響が小さかった産業（第1次産業と金融業）
- [3]** COVID-19とは別の要因で成長の勢いが鈍化した産業（不動産業、建築業、情報通信・ソフトウェア・IT）

特にCOVID-19の影響が大きかったコロナ悪化3業種（交通・運輸・倉庫・郵便業、卸小売業、宿泊飲食業）は今後、2021年に近い急回復となる可能性もあるだけに注目される。

**4** 2023年の注目点としては、「2023年の成長率目標」、「ゼロコロナ後の消費回復力」、「不動産関連の成長回復力」、「IT企業の発展牽引力」の4点が挙げられる。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

# 米GDP(22年10-12月期) ~前期比年率+2.9%と2期連続の プラス成長、市場予想も上回る

ニッセイ基礎研究所

## 1 結果の概要:成長率は2期連続の プラス成長、市場予想も上回る

1月26日、米商務省の経済分析局(BEA)は22年10-12月期のGDP統計(1次速報値)を公表した。

10-12月期の実質GDP成長率(以下、成長率)は、季節調整済の前期比年率で+2.9%(前期:+3.2%)と2期連続のプラス成長となった。

また、市場予想(Bloomberg集計の中央値、以下同様)の+2.6%も上回った。

一方、22年通年の成長率は前年比+2.1%と1984年以来の高成長となった21年の+5.9%から大幅に低下した。

10-12月期の成長率を需要項目別にみると、在庫投資の成長率寄与度が+1.46%ポイント(前期:▲1.19%ポイント)と前期からプラスに転じて成長率を押し上げたほか、政府支出が前期比年率+3.7%(前期:+3.7%)と前期に続いて堅調な伸びを維持した。

### 米国の実質GDP成長率(寄与度)



(注) ともに季節調整済系列の前期比年率  
(資料) ともに BEA よりニッセイ基礎研究所作成

## 2 結果の詳細:(個人消費・個人所得) 自動車・自動車部品の消費が回復

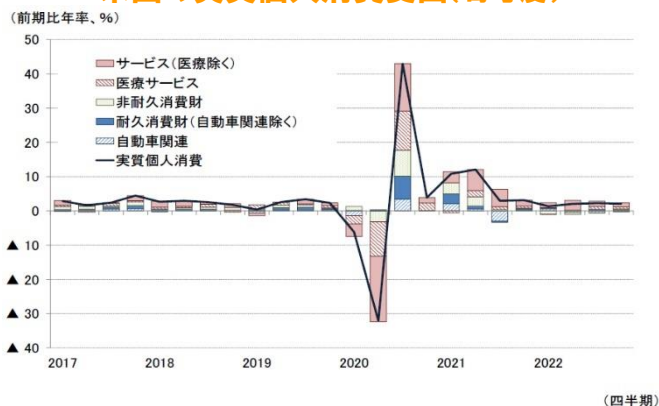
10-12月期の個人消費は、財消費が前期比年率+1.1%(前期:▲0.4%)と4期ぶりにプラス成長となったほか、サービス消費が+2.6%(前期:+3.7%)と前期からは鈍化したものの堅調な伸びを維持した。

財消費では、耐久財が+0.5%(前期:▲0.8%)と3期ぶり、非耐久財が+1.5%(前期:▲0.1%)と4期ぶりにプラスに転じた。

耐久財では、娯楽・スポーツカーが▲1.7%(前期:+9.5%)と高い伸びとなった前期の反動もあってマイナスに転じたほか、家具・家電が+0.4%(前期:+2.6%)と前期から伸びが鈍化した。

一方、自動車・自動車部品が+7.5%(前期:▲13.0%)と前期からプラスに転じて耐久財消費全体を押し上げた。

### 米国の実質個人消費支出(寄与度)



経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 全国小企業月次動向調査 (2022年12月実績、2023年1月見通し)

日本政策金融公庫 2023年1月25日公表

## 結果の概況

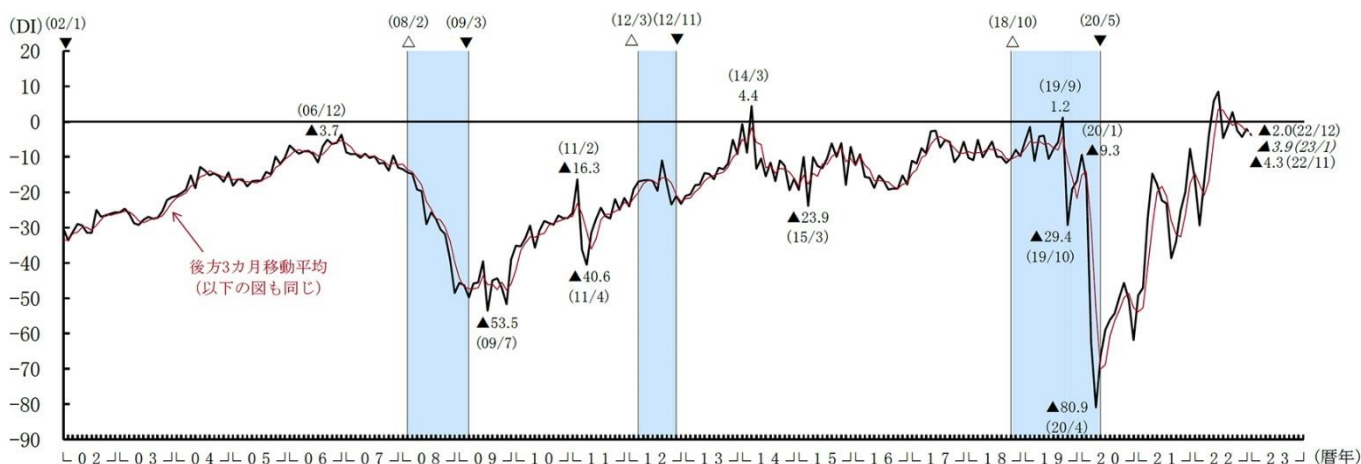
[概況] 小企業の売上DI(12月実績)は、マイナス幅が縮小

### 1 売上

- 2022年12月の売上DIは、11月(▲4.3)からマイナス幅が2.3ポイント縮小し、▲2.0となった。2023年1月は▲3.9と、12月に比べマイナス幅が1.9ポイント拡大する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲1.3→▲8.8)ではマイナス幅が拡大した一方、非製造業(▲4.9→1.3)では上昇した。  
1月は、製造業で▲17.4、非製造業で▲1.5と、ともに低下する見通しとなっている。
- 非製造業では、サービス業を除くすべての業種で上昇した。1月は、小売業と運輸業を除くすべての業種で低下する見通しとなっている。

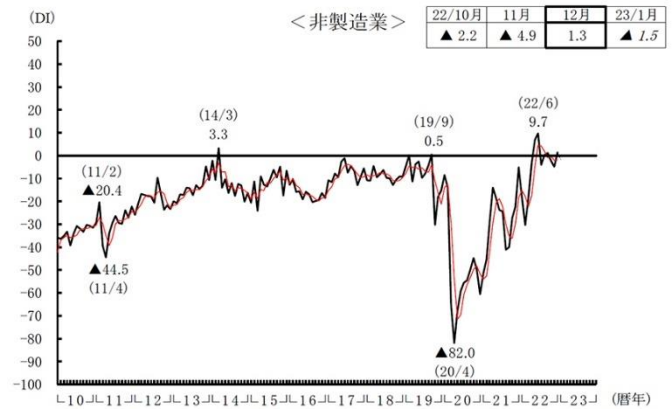
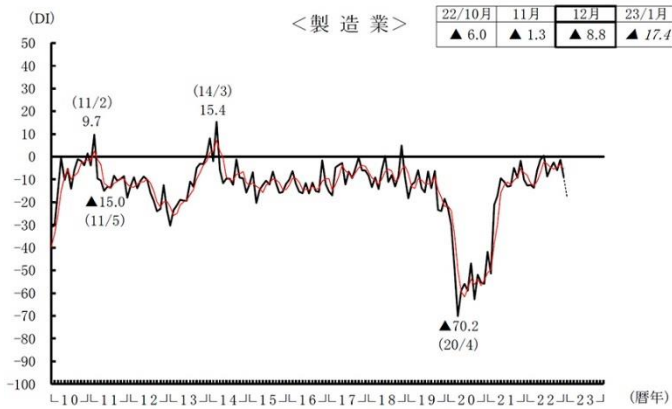
### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2021 12月	2022 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023 1月
実績	7.7	▲16.2	▲29.4	▲16.9	▲3.7	5.8	8.5	▲4.7	▲1.2	2.7	▲2.6	▲4.3	▲2.0	-
見通し	▲16.1	▲17.2	▲32.9	▲26.9	▲14.6	5.2	7.4	2.1	▲10.4	▲3.7	▲4.9	▲4.3	▲7.6	▲3.9



(注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合  
2 -は実績、...は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。(以下同)

### 業種別売上DIの推移(季節調整値)



	2021年	8月	9月	10月	11月	12月	2022年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	(見通し)	2023年	1月	
製造業	▲13.1	▲12.8	▲4.9	▲9.3	▲1.7	▲10.1	▲12.7	▲12.4	▲13.7	▲6.0	▲1.3	0.4	▲8.7	▲5.2	▲2.6	▲6.0	▲1.3	▲8.8	▲17.4	製造業			
金属・機械	2.3	0.1	10.0	3.7	13.2	5.2	▲2.9	▲2.2	▲11.9	1.4	▲3.2	8.2	▲4.6	▲6.7	▲5.0	▲11.0	▲3.3	▲20.2	▲12.3	金属・機械			
その他製造	▲25.8	▲30.4	▲17.2	▲22.1	▲17.4	▲23.6	▲21.3	▲17.1	▲15.7	▲9.3	1.2	▲6.2	▲11.5	▲10.0	0.3	▲2.9	▲2.1	1.2	▲20.7	その他製造			
非製造業	▲24.4	▲41.2	▲39.9	▲27.4	▲22.4	▲5.0	▲18.1	▲30.3	▲18.5	▲3.1	6.9	9.7	▲4.0	0.2	1.1	▲2.2	▲4.9	1.3	▲1.5	非製造業			
①卸売業	▲19.0	▲37.5	▲28.3	▲28.4	▲9.9	▲14.8	▲13.2	▲18.7	▲17.1	5.3	▲6.1	▲6.4	▲28.1	▲2.0	▲4.0	2.3	▲9.3	▲7.7	▲16.0	①卸売業			
織・衣・食	▲32.1	▲51.2	▲45.5	▲35.4	▲7.3	▲14.7	▲19.3	▲20.3	▲10.6	▲4.4	▲12.2	▲0.7	▲21.2	1.5	▲1.8	7.6	4.0	▲5.3	▲7.3	織・衣・食			
機械・建材	▲10.0	▲23.0	▲18.4	▲21.9	▲9.8	▲12.3	▲11.3	▲18.8	▲19.6	7.5	▲6.4	▲9.8	▲32.8	1.2	▲7.7	0.3	▲16.6	▲6.2	▲21.0	機械・建材			
②小売業	▲19.5	▲46.5	▲30.2	▲24.5	▲16.2	▲21.4	▲20.8	▲24.9	▲22.2	▲17.3	▲10.8	1.4	▲5.8	▲2.4	2.0	▲13.8	▲14.9	1.1	5.2	②小売業			
耐久消費財	▲30.5	▲36.4	▲28.8	▲27.3	▲35.1	▲27.1	▲41.9	▲39.8	▲46.7	▲32.0	▲31.7	▲13.4	▲19.8	▲28.3	▲19.2	▲21.1	▲33.5	▲25.7	▲28.0	耐久消費財			
非耐久消費財	▲17.8	▲47.4	▲30.0	▲23.4	▲11.8	▲19.4	▲20.2	▲22.8	▲17.9	▲13.8	▲5.5	5.0	▲3.6	4.2	6.8	▲11.7	▲10.7	7.6	12.3	非耐久消費財			
③飲食店	▲40.2	▲61.2	▲65.0	▲27.5	▲25.1	26.9	▲16.0	▲57.1	▲18.5	11.1	40.9	32.8	6.6	18.5	21.7	26.1	9.5	14.4	4.9	③飲食店			
④サービス業	▲23.6	▲30.3	▲44.4	▲26.3	▲25.9	▲2.0	▲13.8	▲27.0	▲7.1	8.8	9.2	18.4	1.4	▲3.3	▲2.8	1.2	4.3	▲3.1	▲3.7	④サービス業			
事業所向け	▲25.1	▲19.4	▲24.5	▲10.0	▲4.9	▲5.9	▲18.9	▲14.6	▲2.3	4.5	5.0	▲2.1	10.1	2.1	▲4.8	5.0	▲8.2	▲10.7	▲5.6	事業所向け			
個人向け	▲23.3	▲33.7	▲46.9	▲29.6	▲31.9	▲1.8	▲12.8	▲33.1	▲10.2	9.9	10.3	24.4	▲1.4	▲5.1	1.7	1.8	8.8	▲1.9	▲3.4	個人向け			
⑤建設業	▲20.5	▲35.7	▲21.8	▲30.1	▲34.1	▲28.3	▲31.1	▲25.6	▲24.6	▲6.6	▲1.6	▲20.9	▲14.2	▲17.4	▲13.7	▲18.6	▲19.9	▲16.7	▲20.2	⑤建設業			
⑥運輸業	▲4.0	▲18.0	▲13.8	▲11.0	▲7.1	▲12.5	▲7.0	▲33.8	▲2.5	▲11.2	6.4	18.4	▲2.3	▲3.4	▲7.1	▲1.0	▲11.1	▲3.6	1.9	⑥運輸業			
道路貨物	▲4.5	▲14.3	▲8.3	▲13.0	▲10.3	▲18.6	▲6.8	▲23.1	▲9.9	▲17.7	▲4.8	9.2	▲17.1	▲15.5	▲21.9	▲13.8	▲25.2	▲12.7	▲4.1	道路貨物			
個人タクシー	▲24.8	▲39.4	▲54.9	▲7.0	1.6	30.9	▲6.5	▲41.9	11.4	40.8	61.3	59.6	42.4	52.5	49.0	56.4	49.3	54.7	36.7	個人タクシー			
全業種計	▲23.2	▲38.7	▲33.9	▲25.2	▲19.8	▲7.7	▲16.2	▲29.4	▲16.9	▲3.7	5.8	8.5	▲4.7	▲1.2	2.7	▲2.6	▲4.3	▲2.0	▲3.9	全業種計			

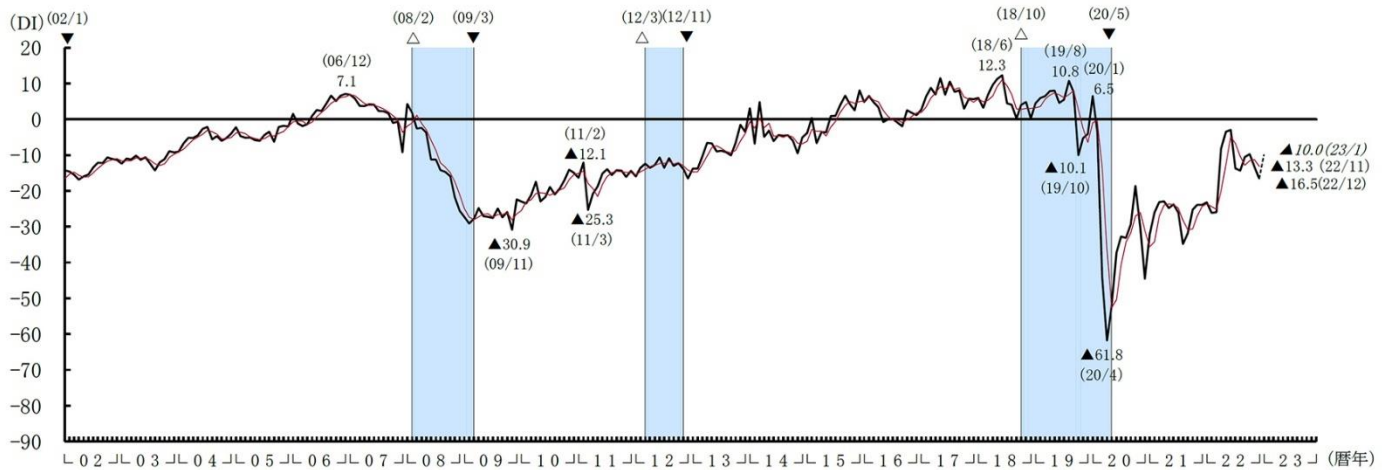
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 12月の採算DIは、11月からマイナス幅が3.2ポイント拡大し、▲16.5となった。
- 1月の採算DIは、▲10.0とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2021	2022	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2023
	12月	1月												1月
実績	▲23.9	▲23.2	▲26.2	▲26.0	▲8.3	▲3.5	▲2.9	▲13.7	▲14.3	▲10.6	▲9.8	▲13.3	▲16.5	-
見通し	▲24.1	▲22.4	▲27.5	▲25.3	▲15.9	▲3.0	0.3	▲6.8	▲17.4	▲14.6	▲12.7	▲12.7	▲18.6	▲10.0

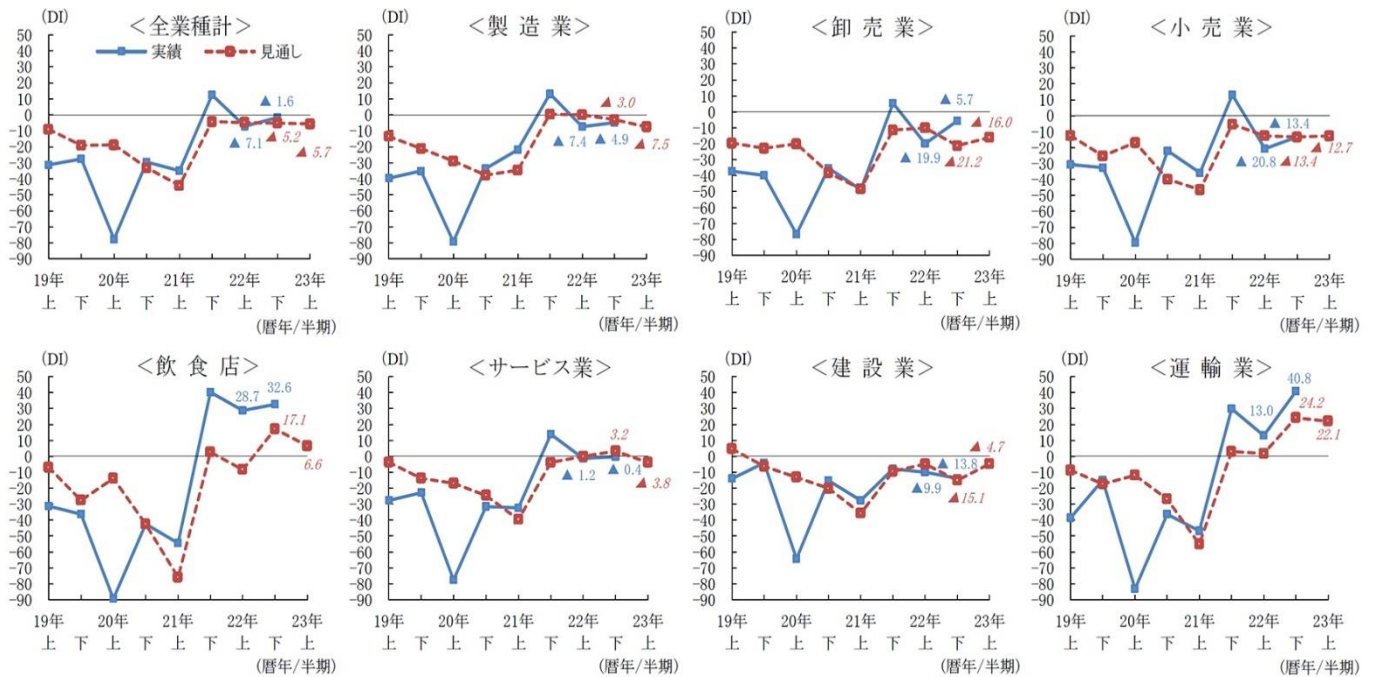


(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 半期の景況感(自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの)

- 2022年下半期の景況感DI(実績)は、2022年上半期からマイナス幅が5.5ポイント縮小し、▲1.6となった。業種別にみると、建設業を除くすべての業種で前期から上昇している。
- 2023年上半期の景況感DI(見通し)は、▲5.7と2022年下半期実績を下回っている。

#### 景況感の推移



(注) 1 景況感について、それぞれ前期実績と比べて尋ねている。  
2 DI は前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。

全国小企業月次動向調査(2022年12月実績、2023年1月見通し)の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



人 事

# 人事部門の抱える課題を解決する ピープルアナリティクス 導入のポイント

1. 日本企業が抱える人材マネジメントの課題
2. ピープルアナリティクスとは
3. ピープルアナリティクスの導入ステップ
4. ピープルアナリティクスの導入事例



## ■参考資料

- 『データ・ドリブン人事戦略』（バーナード・マー著 日本能率協会マネジメントセンター）  
『ピープルアナリティクスの教科書』（一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会著  
日本能率協会マネジメントセンター） 『人材競争力強化のための9つの提言』（経済産業省）  
『海外事業活動調査』（経済産業省） 『新産業構造部会 事務局資料』（経済産業省）  
『中小企業白書』（中小企業庁） 『生活衛生関係営業 営業者取組事例集』（厚生労働省）

## 1

## 企業経営情報レポート

## 日本企業が抱える人材マネジメントの課題

現在の日本は人口減少と少子高齢化が進み、国内の労働力・市場の規模は縮小しています。

経済環境の変化が激しい中、社員の生産性を向上させて会社の業績を上げていくためには、社員の獲得・育成・配置・評価・処遇までを行う「人材マネジメント」を効率的・効果的に実行していくことが求められています。

その人材マネジメントの実行にあたり、「ピープルアナリティクス」という手法が注目されています。ピープルアナリティクスは効率的・効果的な人材マネジメントのために、データを活用して人事施策を検討する手法です。

本レポートでは、企業の人材マネジメント上の課題に言及しつつ、ピープルアナリティクスの実践ポイントについて解説します。

## ■ 人材マネジメントの3つの課題

変化の激しい経済環境の中、企業が社員に適した労働環境をつくり、業績を上げることは容易ではありません。労働環境整備や業績向上などのためにも、人材マネジメントは重要な業務となってきました。

企業が効率的・効果的な人材マネジメントを実行していくための課題を3つにまとめました。

## ■ 日本企業が抱える人材マネジメントの3つの課題

- ① 市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成
- ② 製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成
- ③ 少子高齢化・人生100年時代の到来に備えた配置・処遇の実施

## (1) 市場のグローバル化に向けた人材の獲得・育成

市場競争の場は国内から海外に移行し、様々な業種で海外での売上高が増加しています。新型コロナウイルスの感染拡大により、一時的に物流などに影響が出たものの、グローバル化の流れは大きくは変わりません。市場のグローバル化への対応に向けて、多様な人種や背景を持つ人々と協働してビジネスの成果が出せる人材の獲得・育成が求められます。

## (2) 製品・サービスのデジタル化に対応する人材の獲得・育成

IoT、ビッグデータなどの新たなデジタル技術により、製品・サービスの高付加価値化が進んでいます。今後もこの流れは止まらず、様々な付加価値の高い製品などを効率的に創り出されることが予想されます。

これらの技術革新に対して柔軟に対応できる人材の獲得・育成が求められます。



# 2 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスとは

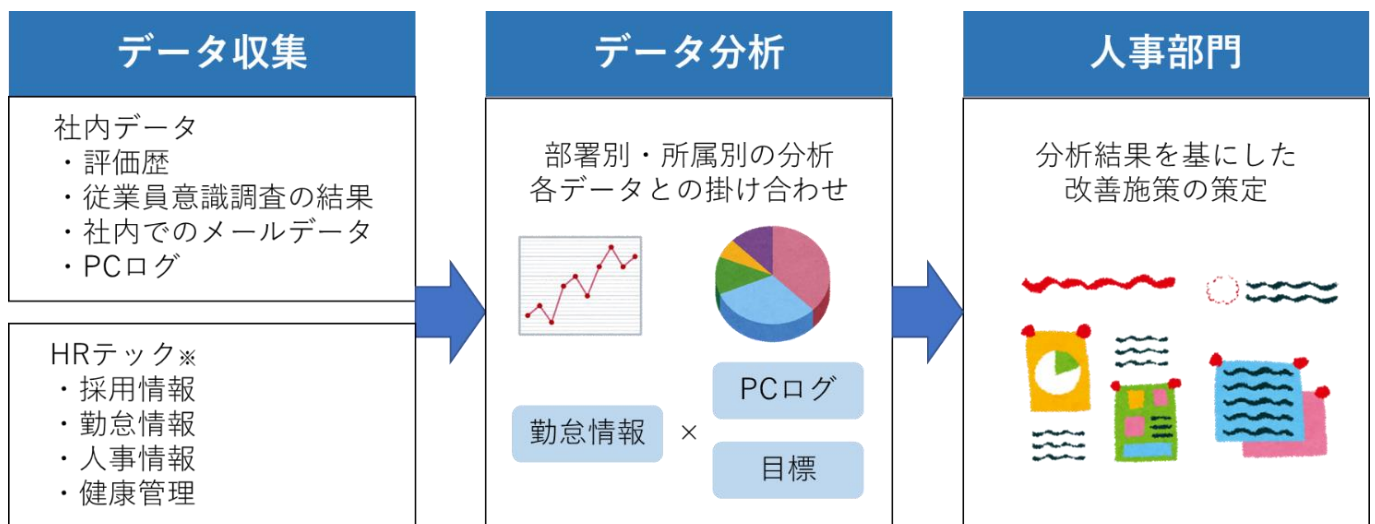
本章では、「ピープルアナリティクス」と呼ばれる人事施策を検討する手法について解説します。

### ■ピープルアナリティクスの概要

ピープルアナリティクスの定義は以下のとおりになります。

### ■ピープルアナリティクスとは

効率的・効果的な人材マネジメントを実現するために、人材に関する様々なデータを収集して分析し、分析結果に基づいて最適な人事施策に活用していく手法

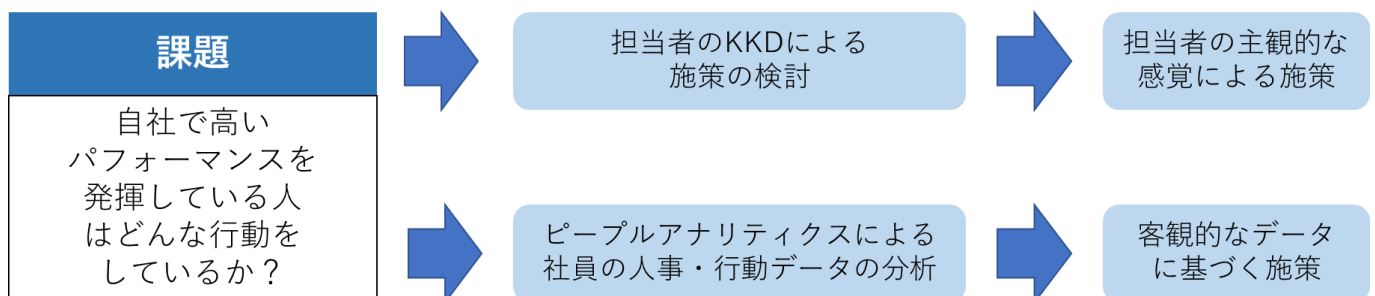


※HRテック：ヒューマンリソーステクノロジー（人事情報などを効率的に管理するサービスや技術）

ある課題に対する、これまでの意思決定は「経験 (Keiken)・勘 (Kan)・度胸 (Dokyou)、以下、頭文字を取って「KKD）」などの直感により行われてきました。

KKDによる主観的な意思決定と違い、ピープルアナリティクスは社員の人事・行動データを収集・分析して、課題解決に向けた客観的な意思決定を可能にします。

### ■KKDとピープルアナリティクスとの意思決定の違い



## 3

## 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスの導入ステップ

## ■ 導入の流れ

ピープルアナリティクス導入に向けての流れは、以下のとおりです。

## ■ 導入ステップ

## STEP 1 目的を決める

ピープルアナリティクスを導入する、分析を行う目的を決めます。目的は主に「採用」「育成」「配置」「評価」「処遇」などの領域に分けられます。自社の戦略や課題から、どの領域を強化するためにピープルアナリティクスを行うのかを定めます。

## STEP 2 収集するデータを決める

目的が定まったら、どのデータを収集するかを決めます。人事情報だけではなく、メールデータや会議録などの社員の活動情報も目的に応じて収集します。

## STEP 3 データ収集の仕組み作り・データ収集

予め、データを収集するにあたって、人事評価の結果を紙ではなくデータで受け取るようにするなど仕組み作りを行い、必要なデータのみを集めます。仕組み作りにあたり、データ化する情報の対象範囲、モニタリング期間、実施時期なども決めておくことが必要になります。

## STEP 4 データの分析・仮説立て

収集できたデータを分析し、そのデータによって、組織のどのような課題が浮き彫りになり、何を定めることによって解決に導けるか仮説を立てます。分析対象に漏れがあるならば、必要に応じてSTEP 3に戻ります。

## STEP 5 施策の実行

仮説から、具体的な施策を立て、ある程度結果が得られる期間で施策を実行します。また、一度の施策の実行では得られる結果に限りがあります。様々な角度からの情報を得るために、数回に分けたり、新しい施策を行ったりすることも検討します。

## STEP 6 評価・改善

おこなった施策は必ず効果検証し、PDCA（P:計画 D:実行 C:評価 A:改善）に活かします。ピープルアナリティクスは一度で終わるだけでなく、検証した結果をさらにデータとして蓄積し、次の施策に役立てるなど、再度各ステップを繰り返していきます。

## 4

## 企業経営情報レポート

## ピープルアナリティクスの導入事例

ピープルアナリティクスを活用し生産性向上につなげている事例をみると、中小企業の特徴を活かしピープルアナリティクスの質を高めていることがわかります。

ここでは、中小企業における3つの導入事例をご紹介します。

## ■ 分析結果と現場での観察を結び付け、グローバル人材を発見した事例

1つ目は、分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル人材を発見した事例です。

大企業では、現場とは距離がある人事部門がデータを分析し、他部署に報告することが想定されます。しかし、中小企業の場合は、現場の状況をすぐに確認できたり、人事担当者と現場との距離が近かったりします。人事担当者と現場との近さが、分析だけではわからない事柄に気づくことにつながります。

## 事例 1

## A社：小売業 従業員規模：150名

A社では人事担当者がエクセルで社員の年齢と職位の関係性を分布で表したグラフを作成している。作成したグラフが民間企業の平均的な分布になっている中、一部社員が分布から外れていることがわかった。その社員のデータを確認したところ、過去に留学経験があり語学力を買われて海外クライアントの窓口担当をしていることが判明。

そこで、人事担当者は普段の当該社員の仕事を観察すると、属人化した仕事を担っておりその現場から外せなくなってしまうことに気が付いた。人事担当者は、その社員が留学経験や業務経験から当社のグローバル化を推進する幹部候補であると判断。人事担当者は、属人化している仕事内容のマニュアル化を進め、その社員を昇進させることを役員へ進言。分析結果と現場での観察を結び付けた結果、埋もれていた人材を発掘することができた。

## 導入の効果

机上の分析だけではなく現場に足を運び、分析結果と現場での観察内容を結び付けた。分析結果と実際の現場状況をもとにグローバル化を推進する幹部候補を発見することができた。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

# 資金繰り表作成のポイント

資金繰り表作成のポイントについて教えてください。

現金は会社経営を行う元手です。会計上の利益と現金の流れは異なりますので、普段から資金繰り表を作成して、現預金の残高を把握する必要があります。

俗に「勘定合わず銭足らず」といいます。資金ショートをおこさないためにも日常的な資金繰り表の作成は、事業経営にあたって不可欠といえます。

## ■資金繰り表の作成

資金繰り表は経理部で作成しますが、収入や支出などの主要な部分は他部門で作成した計画がベースになります。

これも計画通りに進んでいれば問題はないのですが、現実と乖離することは許されません。従って、直近の実績の数字を用いることになります。

大切なのはこの点で、常に最新状況を把握するよう心がけてください。少なくとも1ヶ月先の資金の収支は確実に把握しておくようにしたいものです。

## ■資金繰り表作成の留意点

資金繰り表は法で定められた書式がないため、自由な形に作成することができます。

しかし、他人がみてもわからない資金繰り表では意味をなしません。そこで下記の点に留意しつつ工夫を重ねてください。

### (1)資金の動きをつかみやすいこと

たとえば製造業では、原材料を仕入れてから製品になるまでにかかなりの時間投下を必要とします。かつ多大な設備投資が必要であり、資金の回転は長くなりがちです。対して小売業やサービス業では、資金の回転は割合速いです。このため自社の資金特性を十分に検討し、理解しやすい工夫が必要です。

### (2)項目がシンプルであること

作成者にしかわからない資金繰りでは意味をなしません。誰もが理解しやすい形を工夫すべきです。

### (3)将来予測を立てやすいこと

資金繰りは将来に対して行うものです。予測しにくい書式では困ります。

### (4)実績と計画の対比が可能であること

計画（予算）との対比ができれば、実績との乖離状況をつかみやすく、原因究明や計画見直しに活用できます。

ジャンル:資金繰り > サブジャンル:資金繰り・資金運用

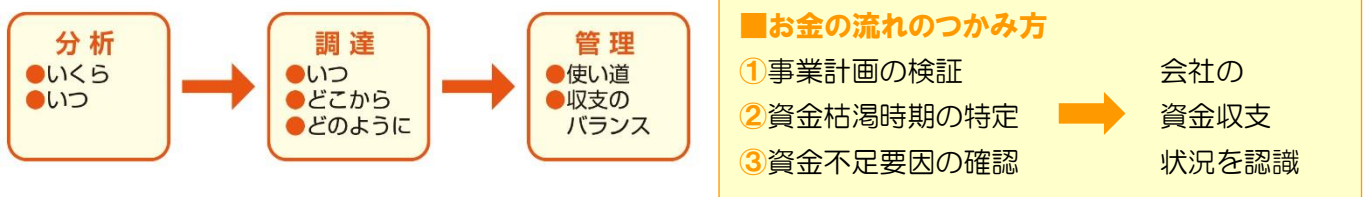
# 資金繰りの考え方

資金繰りの考え方を教えてください。

企業のお金の流れは、日、月、年次など、一定の期間内における収入と支出を明らかにして、資金の使いみちと調達のバランスを見ることでつかめます。

重要なポイントは、今よりも先、未来がどうなるのかを知ることです。そのためには、事業計画を基にして資金繰りを考えることが求められます。たとえば、「前年と同じ売上を維持できるとしたら……」、「前年比10%アップの売上を達成したら……」、「従業員を2名増加したら……」、「得意先との契約が終了したとしたら……」などの、思い描く仮説を数字に置き換え、検証および根本的な問題を明らかにすることが資金繰りを計画する目的、意義であるといえます。

## (1) 資金繰りは事業計画を基に考える



## (2) 資金繰りを考える時の3本柱

資金繰りは、以下の3つの収支区分で考えていきます。

### ① 経常収支区分

企業の事業活動が行われた結果、どれだけの現金が生み出されるか、もしくはどれだけの現金が支出されたかを表すものです。試算表や決算書での損益がマイナスであれば、大半の場合、経常収支はマイナスとなります。つまり、試算表や決算書を黒字にすることが、経常収支のプラスにつながります。

### ② 経常外収支区分

企業が設備投資を行うことによる、資金の流出および固定資産の売却によって資金が流入するなどの資金収支を表すものです。設備投資とは、新店舗開設に伴う土地、建物の購入、または機械の購入、内部造作等を指します。

設備投資を実施することで、資金繰りが苦しくならないように事前にシミュレーションを行い、金融機関への借入申し込み時期の検討や、設備投資計画の縮小・撤廃などを検討しましょう。

### ③ 財務収支区分

銀行などの金融機関からの融資、毎月の元金返済、個人資金の注入等の資金収支を表示したものです。この財務収支がプラスとなる要因は、金融機関等からの資金調達を実施することであり、反対に金融機関からの借入金の返済を実施しているとマイナスとなります。

無借金経営の会社でない限り、この財務支出はとても重要なポイントです。経常支出や経常外支出に密接に関連しており、そこでの資金の動きがこの財務支出により調整されます。

この調整が、企業における財務活動にあたるのです。

## 週刊 WEB 企業経営マガジン No. 808

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。