

2012.6.19

**週刊WEB**

発行  
税理士法人ゼニックス・コンサルティング

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2012年6月11日号

2012・2013 年度経済見通し

12年1-3月期GDP2次速報後改定

経済・金融フラッシュ 2012年6月11日号

5月マネー統計

～積みあがってきた預金に変化

## 2 経営TOPICS

統計調査資料

法人企業景気予測調査

平成24年4-6月期調査

## 3 経営情報レポート

中小企業のための

経営承継対策の進め方

## 4 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

資金繰りを計画する際の確認事項

資金繰り悪化の原因とその兆候

# 2012・2013 年度経済見通し

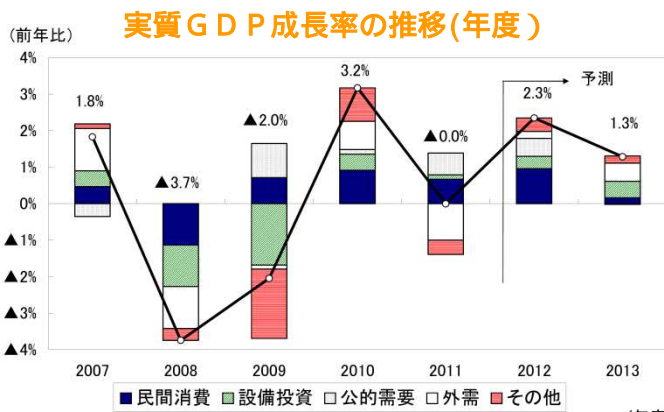
## 12年1-3月期GDP 2次速報後改定

### 要旨

- 2012年1-3月期の実質GDP（2次速報値）は、設備投資の上方修正を主因として1次速報の前期比1.0%（年率4.1%）から前期比1.2%（年率4.7%）へと上方修正された。
- GDP 2次速報の結果を受けて、5月に発表した経済見通しの改定を行った。実質GDP成長率は2012年度が2.3%、2013年度が1.3%と予想する。

2012年度、2013年度ともに成長率の見通しは変更していない。

- 1-3期の高成長の一因となった復興需要は、2012度入り後も景気を下支えすることが見込まれる。ただし、復興需要による押し上げ幅は2012年度前半がピークでその後は減衰していくため、成長率は2012年度後半以降、大きく低下する可能性が高い。



- なお、今回の見通しでは消費税率引き上げの影響を織り込んでいないが、仮に消費税率が2014年4月から引き上げられた（5%→8%）場合には、個人消費、住宅投資を中心に税率引き上げ前の駆け込み需要が発生する。駆け込み需要の規模が前回の引き上げ時（1997年度：3%→5%）並みであれば、2013年度の成長率は0.5%程度押し上げられることになる。

### 日本経済の見通し（2012年1-3月期2次QE反映後）

	2011年度	2012年度	2013年度	11/4-6				7-9				10-12				12/1-3				2012年度	2013年度		
	実績	予測	予測	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測	実績	実績	実績	実績	予測	予測	予測	予測				
実質GDP	▲0.0	2.3	1.3	▲0.4	1.9	0.0	1.2	▲1.7	7.8	0.1	4.7	▲1.8	▲0.5	▲0.6	2.8	0.5	0.5	0.2	0.3	0.3	0.3	2.3	1.3
内需寄与度	(1.0)	(2.2)	(0.8)	(0.6)	(1.1)	(0.7)	(1.0)	(0.1)	(1.1)	(0.7)	(0.7)	(0.5)	(0.4)	(0.1)	(0.2)	(0.2)	(0.4)	(0.1)	(0.3)	(0.3)	(0.2)	(2.0)	(0.7)
内、民需	(0.5)	(1.6)	(0.8)	(0.1)	(1.1)	(0.7)	(0.7)	(0.3)	(0.3)	(0.1)	(0.3)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.3)	(0.3)	(0.1)	(0.1)	(0.3)	(0.3)	(0.2)	(1.5)	(0.8)
内、公需	(0.5)	(0.5)	(▲0.0)	(0.5)	(0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.0)	(▲0.0)	(▲0.0)	(0.0)	(0.0)	(▲0.0)	(0.0)	(0.0)	(▲0.0)	(▲0.0)	(0.5)	(▲0.0)	
外需寄与度	(▲1.0)	(0.2)	(0.5)	(▲1.0)	(0.8)	(▲0.7)	(0.1)	(0.0)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.0)	(0.1)	(0.1)	(0.0)	(0.1)	(0.2)	(0.2)	(0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.6)	
民間最終消費支出	1.1	1.6	0.3	0.6	1.1	0.7	1.2	0.1	1.4	0.1	▲1.5	0.1	0.1	▲0.2	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	1.5	0.4	
民間住宅投資	3.6	2.8	3.0	▲3.1	4.8	0.1	▲1.5	1.1	1.4	1.3	0.2	0.5	0.5	1.1	0.9	0.9	0.9	0.2	0.9	0.9	2.7	1.1	
民間企業設備投資	0.9	2.7	3.5	▲0.3	0.1	5.2	▲2.1	0.5	0.5	1.1	0.9	0.2	0.2	0.3	▲0.1	0.1	0.3	0.3	▲0.0	▲0.0	2.3	3.3	
政府最終消費支出	1.8	1.3	0.6	0.7	0.2	0.4	0.7	0.2	0.2	0.3	▲0.1	0.2	0.2	0.3	▲0.1	0.1	0.3	0.3	▲0.0	▲0.0	1.2	0.5	
公的固定資本形成	3.1	4.7	▲3.1	7.3	▲1.0	▲0.8	3.8	2.2	0.6	▲0.1	▲0.5	▲1.8	▲0.8	▲1.0	0.0	▲1.8	▲0.8	▲1.0	0.0	0.0	4.6	▲3.0	
輸出	▲1.4	5.6	6.9	▲6.3	8.7	▲3.7	3.0	1.1	1.3	1.5	1.5	1.5	2.1	2.2	1.4	1.5	2.1	2.2	1.4	1.4	6.0	6.7	
輸入	5.3	5.2	4.6	0.2	3.5	0.9	1.9	1.0	0.8	0.8	1.4	1.2	1.1	1.0	1.4	1.2	1.1	1.0	1.4	1.4	4.9	3.5	
名目GDP	▲2.0	2.1	1.1	▲1.3	1.6	▲0.3	1.2	0.7	0.1	0.0	0.6	0.6	▲0.1	▲0.1	0.3	0.6	▲0.1	▲0.1	0.3	0.3	1.9	1.3	

(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」、経済産業省「鉱工業指数」、総務省「消費者物価指数」、財務省「法人企業統計季報」他

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 5月マネー統計 ～積みあがってきた預金に変化

## 要旨

### 1 貸出動向：伸び率は横ばいに

日銀が発表した5月の貸出・資金吸収動向等によると、銀行総貸出（平残）の前年比伸び率は0.4%（前月も同様）と、前月から横ばいになった。業態別で見ても、地銀が前年比2.1%増、都銀等が同1.3%減と、それぞれ前月から変化は無かった。銀行貸出は堅調な推移を示しているものの、伸び率の改善には一服感が出てきている。

これまでの改善を後押ししてきた電力会社向け融資、M&A資金、復興関連需要の3本柱による寄与は今後とも期待されるため、銀行貸出は当面プラス圏を維持すると考えられる。ただし、5月以降の欧州危機再緊迫化は懸念材料。企業マインドが大きく悪化する事態になると、設備資金を中心とした資金需要にも悪影響を及ぼしかねない。

### 2 マネタリーベース：3ヵ月ぶりに前年比プラス化

日銀による資金供給量（日銀当座預金＋市中のお金）を示す5月のマネタリーベース（平残）伸び率は前年比2.4%（前月は同0.3%）と、3ヵ月ぶりにプラスに転じた。日銀当座預金の伸びが前年比4.7%（前月は同2.9%）とプラス化した影響が大きい。

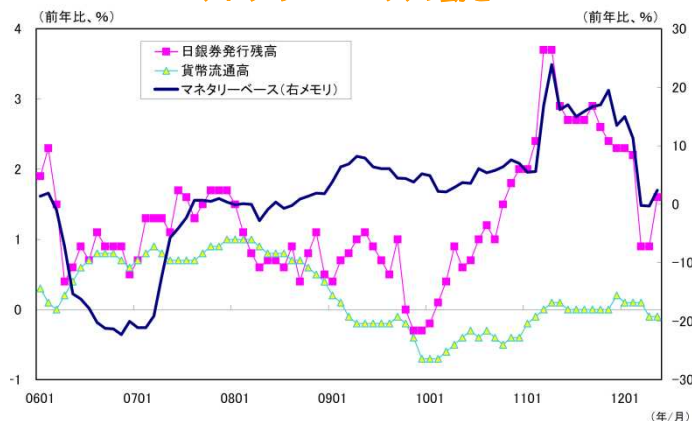
今回の3ヵ月ぶりのプラス化は、比較対象となる昨年3～4月に、震災への対応として日銀が大量に資金供給を実施しマネタリーベースが急増した後、5月に

減少した裏が出た形となっており、日銀の最近の緩和姿勢の変化を表しているわけではない。実際、5月のマネタリーベース残高は国債発行等の財政要因（当座預金減少要因）から前月比4.4兆円減少、季節調整済み前月比年率でも37.9%減少している。

### 3 マネーストック：積みあがってきた預金に変化

通貨供給量の代表的指標である5月のM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高は前年比2.1%増（前月は2.6%増）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）は同1.9%増（前月は2.3%増）と、それぞれ2ヵ月連続で伸び率が縮小した。M2の伸び率はプラスながら、2009年2月以来の低水準。M3に投信や外債などを含めた広義流動性も同0.4%増（前月改定値は0.5%増）とわずかに伸び率が低下している。

マネタリーベースの動き



(資料)ECB/ユーログループスタッフ経済見通し

「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「ネットジャーナル」よりご確認ください。

# 法人企業景気予測調査

## 平成24年4 - 6月期調査

### 報道発表

#### 1 調査の概要

調査時点 平成24年5月15日

調査対象期間 判断項目：24年4～6月期及び6月末見込み、24年7～9月期及び9月末見通し、24年10～12月期及び12月末見通し。

計数項目：24年度上期実績見込み、24年度下期見通し。  
設備投資の24年度上期は4～6月期実績見込みと7～9月期計画を合計したもの。24年度下期は計画。

#### 2 調査対象企業の範囲

資本金、出資金又は基金（以下「資本金」という。）1千万円以上の法人（電気・ガス・水道業及び金融業、保険業は資本金1億円以上）

		全規模	大企業	中堅企業	中小企業
全産業	母集団法人数	1,061,648	6,220	29,225	1,026,203
	標本法人数	15,985	5,363	3,858	6,764
	回答法人数	12,535	4,687	2,937	4,911
	回収率(%)	78.4	87.4	76.1	72.6
製造業	母集団法人数	181,887	2,176	6,776	172,935
	標本法人数	4,535	1,879	926	1,730
	回答法人数	3,779	1,699	770	1,310
	回収率(%)	83.3	90.4	83.2	75.7
非製造業	母集団法人数	879,761	4,044	22,449	853,268
	標本法人数	11,450	3,484	2,932	5,034
	回答法人数	8,756	2,988	2,167	3,601
	回収率(%)	76.5	85.8	73.9	71.5

(注) 本調査において大企業とは資本金10億円以上の企業を、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満の企業を、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。

### 3 貴社の景況

24年4～6月期の「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「下降」超となっている。

先行きを全産業で見ると、大企業、中堅企業は24年7～9月期に「上昇」超に転じる見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通しとなっている。

#### 貴社の景況判断BSI（「上昇」 - 「下降」社数構成比）

(単位：%ポイント)

		24年1～3月 前回調査	24年4～6月 現状判断	24年7～9月 見通し	24年10～12月 見通し
大企業	全産業	▲ 2.7	(1.3) ▲ 3.1	(7.3) 8.8	8.8
	製造業	▲ 7.3	(2.3) ▲ 5.7	(9.2) 11.4	13.2
	非製造業	▲ 0.1	(0.7) ▲ 1.6	(6.3) 7.5	6.5
中堅企業	全産業	▲ 10.1	(▲ 1.0) ▲ 7.2	(4.9) 5.7	8.1
	製造業	▲ 17.3	(▲ 1.3) ▲ 12.9	(7.7) 6.1	12.3
	非製造業	▲ 7.9	(▲ 1.0) ▲ 5.5	(4.1) 5.6	6.8
中小企業	全産業	▲ 20.8	(▲ 12.1) ▲ 20.0	(▲ 6.6) ▲ 10.3	▲ 5.0
	製造業	▲ 21.3	(▲ 15.3) ▲ 26.0	(▲ 5.3) ▲ 9.7	▲ 1.6
	非製造業	▲ 20.7	(▲ 11.4) ▲ 18.8	(▲ 6.8) ▲ 10.4	▲ 5.7

(注) 金融業、保険業を含む。( )書きは前回調査時の見通し。

### 4 売上高

24年度は、2.9%の増収見通しとなっている(上期3.5%の増収見込み、下期2.4%の増収見通し)。業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見通しとなっている。

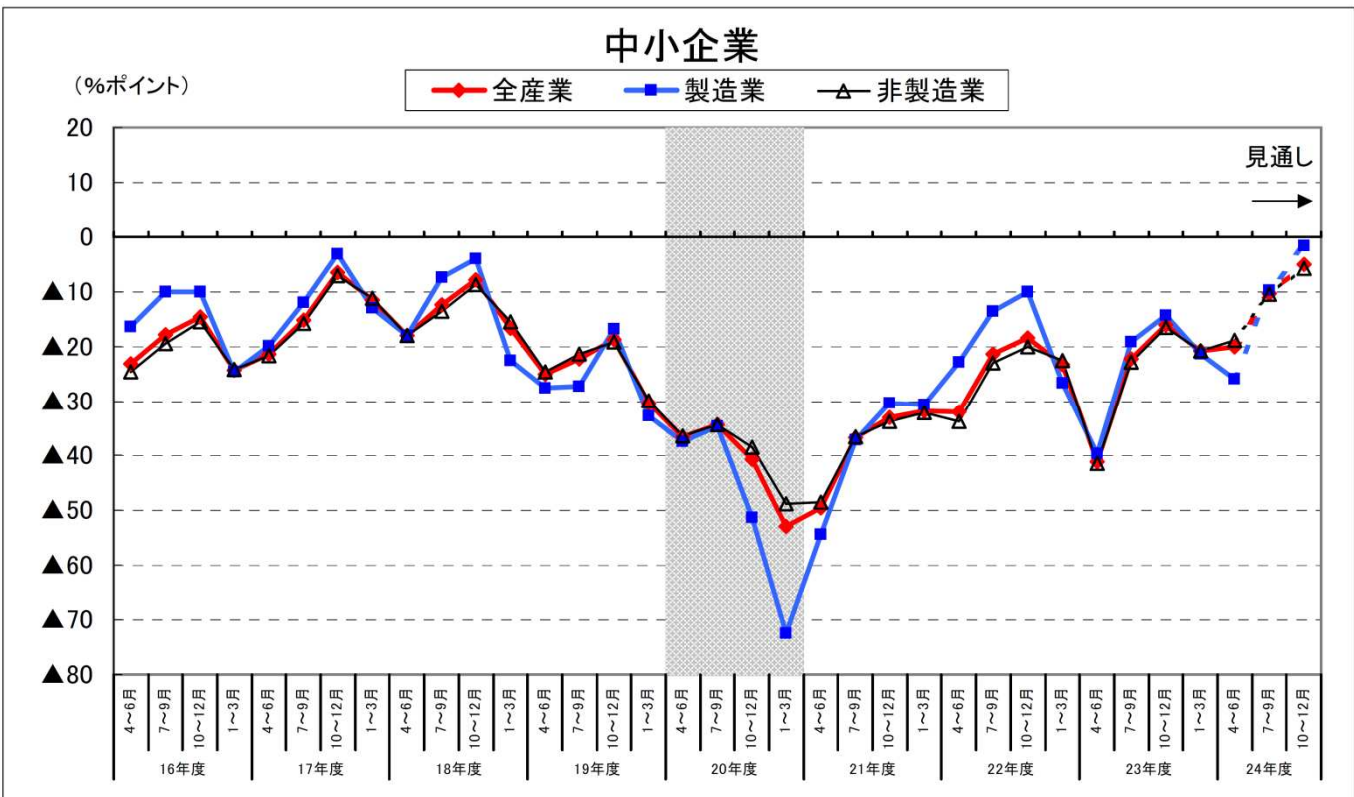
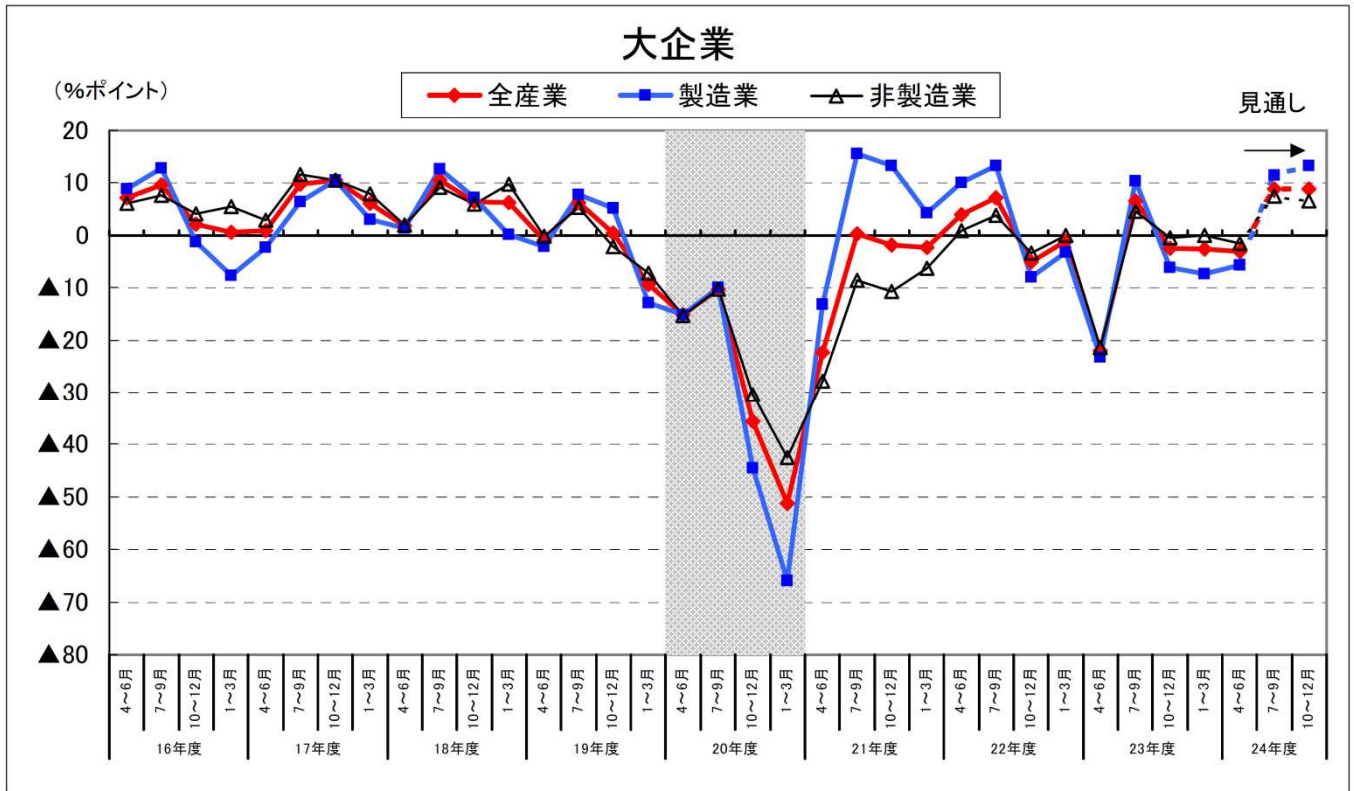
(前年同期比増減率：%)

		24年度	上期	下期
全産業		(1.2) 2.9	(1.1) 3.5	(1.2) 2.4
	製造業	(1.8) 3.1	(1.6) 3.4	(2.0) 2.9
	非製造業	(0.9) 2.9	(1.0) 3.6	(0.9) 2.2

(注1) 金融業、保険業は含まない。( )書きは前回調査結果。

(注2) 23年度・24年度ともに回答のあった法人(上期9,183社、下期8,962社)を基に推計したもの。

貴社の景況判断 B S I の推移



(注1) 平成 24 年 1-3 月期までの数値は、各調査時期における現状判断。

(注2) 平成 24 年 4-6 月期及び同 7-9 月期の数値は、平成 24 年 1-3 月期調査時の見通し。

「法人企業景気予測調査(平成24年4-6月期調査)」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。

# 中小企業のための 経営承継対策の進め方

## ポイント

- ① 後継者の決定基準と育成の流れ  
.....
- ② 後継者の「能力」アップを図るためのポイント  
.....
- ③ 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方  
.....



### <参考文献>

- 『社長！会社を継がせたいならココまでやっておかなくちゃ！（すばる舎）』小山 昇 著
- 『事業継続管理の基本と仕組みがよ〜くわかる本（秀和システム）』宮本 勇人・本田 真郷・和田 はる子・加藤 美香保 著
- 『組織設計概論 - 戦略的組織制度の理論と実際（産能大出版部）』波頭 亮 著

## 1 後継者の決定基準と育成の流れ

近年、中小企業における経営者の交代が大きなテーマになっています。経営者の方が60歳を超えて、待たなしの状況となっている企業も多く見受けられます。

このような社会環境を踏まえ、本レポートでは、後継者の決定とその育成の進め方について解説します。

### ■ 理想は世襲、責任と権限は一体化しておく

中小企業での後継者の決定にあたっては、基本的には3つの選択肢が考えられます。

最良	「世襲」 自分の子供に継がせる
良	「幹部社員」 在籍している幹部社員に継がせる
可	「外部」 から適任者をスカウトする

では、なぜ「世襲」が最も良い選択肢になるのでしょうか。後継者を決定する際には、「本人的要素」「社内的要素」「対外的要素」という3つの視点から考える必要があります。

#### 本人的要素

親の立場からすると、当然自分の子供に経営を委ね、株式、資産も自分の子供に引き継ぎたいと思うのが当然。本人的要素というより、実際には「親の心情的要素」も含まれる。

#### 社内的要素

例えば3人の幹部の中から1人を社長に選んだらどうなるか。実力が拮抗していればいるほど、選ばれなかった幹部は必ず不満を持ち、社長になれなかった2人の幹部は、新社長に非協力的になったり、社内が分裂したり、2人が独立してしまうという事態も考えられる。

#### 対外的要素

金融機関は、保証能力の高い経営者を歓迎するため、幹部や外部からのスカウトといったサラリーマン社長の場合、融資に消極的になる可能性がある。

### ■ 社長の役割、後継者に求められる資格・資質

#### (1) 社長の役割

ドラッカーが考えた経営層(トップマネジメント)の役割のうち、重要な要素が3つあります。

社長の役割その1	事業決定の役割
社長の役割その2	ビジョン・価値基準決定の役割
社長の役割その3	組織を作り上げる役割



## (2) 後継者に求められるリーダーシップ3要素

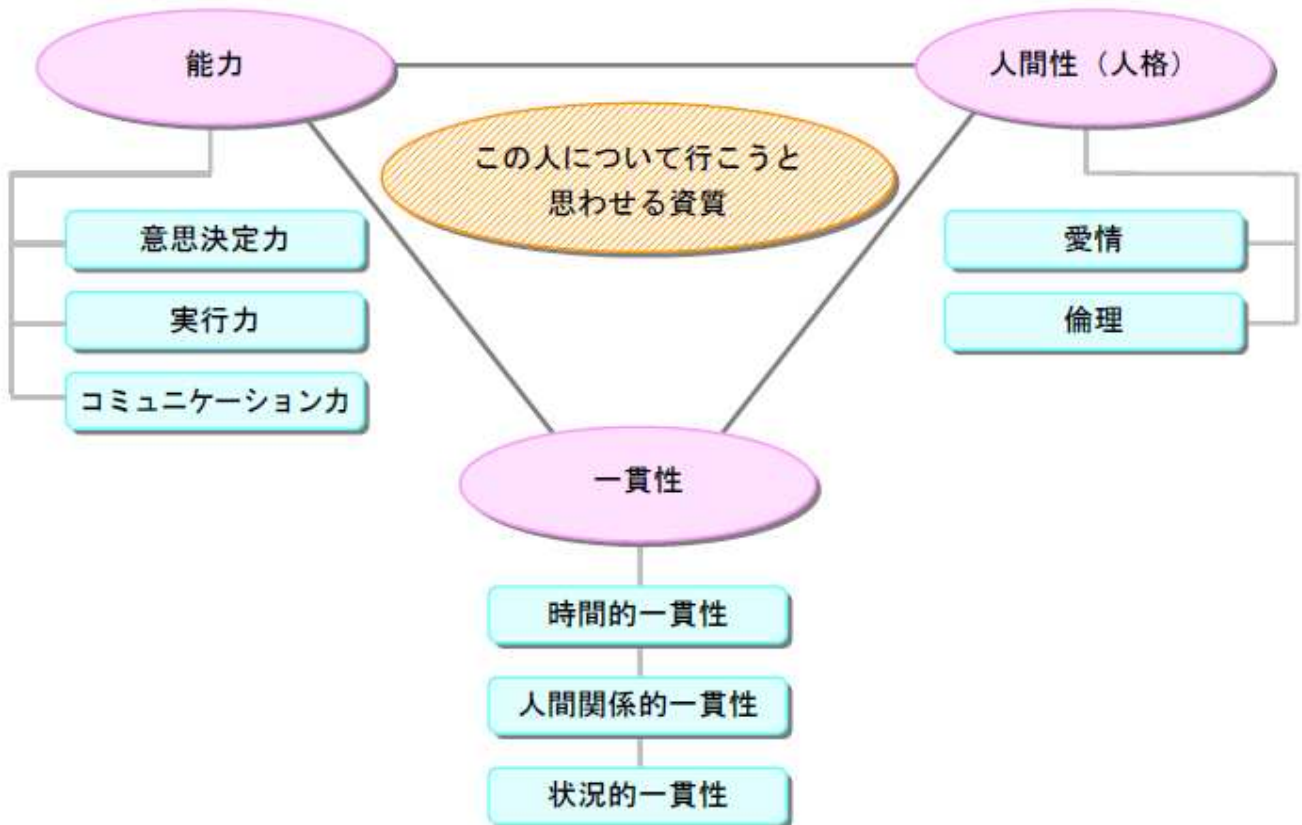
経営者にとって、リーダーシップを兼ね備えていることは必須条件です。リーダーシップを部下の立場から見て、「ついていくに値する経営者としての資質」とは何でしょうか。

必要欠くべからざる条件は2つあります。

1つはその経営者に従うことによって、戦いであれば勝てること、ビジネスであれば（経営）目標を達成できること、つまり自分が属している会社や組織を成功に導くことができる「能力」を経営者が備えていることです。

もうひとつは、その経営者との人間関係が深まることを部下が望むこと、即ち部下が社長に認められたいと思い、社長との関係を築きたいと望むような「人間性（人格）」を持っていることです。

この2つが、部下が経営者に対してリーダーシップとして求める基本的な資質です。そしてもう一つ補完的な要素として「一貫性」があります。行動に陰日向がなく、部下から見て常に信頼できるという安心感、安定感を感じさせることも不可欠な条件です。



## 2 後継者の「能力アップ」を図るためのポイント

### ■ 後継者養成の10年計画の立て方

後継者が決まったら、次にすることは後継者の育成です。できれば、自分の子供に後を継がせることが理想ですので、その場合の最も計画的な育成について解説します。

#### (1) 学校卒業後はまず他流試合をさせる

できれば、指揮命令や社会常識の教育やしつけがしっかりしている大企業が望ましいでしょう。期間は3～8年程度が妥当です。

#### (2) 入社後は徹底して現場経験を積ませる

特に、営業部門や生産（購買）部門の会社の生命線となっている部門の経験が重要です。自社の事業の構造を理解するのに非常に役立ち、早い段階から顧客との関係を作っておく意味もあります。

#### (3) 部門経営者を経験させる

できれば、後継者自身が自分で事業構想を練り、重要な経営判断をするところまで経験させてやりたいことです。もしそのような経験をさせることが難しければ、重要なプロジェクトのリーダーを経験させ、成功体験を積ませることが必要でしょう。

### ■ 職場では習得できない「経営知識」の習得法

#### (1) 専門的業務知識

基本はOJTですが、経営者として必要な知識はその業務分野に関するさまざまな知識がヌケ・モレなく整理・体系化されていなければなりません。そのためには、業務知識やノウハウを部下たちに教えさせたり、他部署や他社との勉強会で発表させることなどが有効です。

#### (2) マネジメント知識

マネジメント知識の習得についての第一のポイントは、戦略論、組織論、マーケティング、財務・経理、人事、ITといった学習科目を体系的に、網羅することです。第二のポイントは、集中的に学習するということです。それぞれの科目が有機的につながっていますので、科目どうしの関係性を理解した上で、ひとまとまりの知識として身につけることが大切です。

第三のポイントは、きちんと記憶することです。豊富な知識はそれだけで部下に「この人について行こう」と思わせるパワーを持っています。特に日本社会では知識に対する評価が高い傾向があります。

## 3 「人間性」「一貫性」向上への取り組み方

### ■ 「人間性」の本質的な向上は行動改善から始まる

#### (1) 4つの基準行動を実践する

人間性を高める具体的実践法として、「あいさつ」「早起き（起き方）」「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」「4S（整理・整頓・清掃・清潔）」があります。

いずれも人間性を高める上で重要なことであり、これらを実践していくことで後継者自身の人間性を高めるだけでなく、部下、組織にも良い影響をもたらします。

#### (2) 人間性の開発と演出

リーダーシップを構成する要素の中には、訓練や学習によって実際に身につけるべきものと、演出によってうまく表現する方法があります。

#### (3) 効果的な改善行動

具体的な人間性の演出・表現方法として、以下の二つが挙げられます。

**傾聴  
責任を引き受ける**

### ■ 一貫性の3種類

一貫性には、時間的一貫性、人間関係的一貫性、状況的一貫性の3つがあります。時間的一貫性、人間関係的一貫性については、部下の意識調査や部下からのフィードバックを通して、自分が一貫性を損ないがちな場面や状況をまず把握し、そうした状況に置かれたときの行動について、日頃から注意を払っているだけでも、そこで出てくる態度や行動は大きく違ってくるものです。

状況的一貫性については、上記の対応では限界があります。ではどのような手段をとれば、状況的一貫性を強化することができるのでしょうか。

### ■ 体力強化の有効性

特効薬的な手法は、残念ながら見当たりません。強いて改善の手立てをあげるならば、体力の強化をすることが意外に有効です。

状況的一貫性は、苦しい状況に置かれたときでも自制心を失うことなく、目標の達成に向かって、部下を率いながら頑張り続けることです。こうした姿勢と態度を保つのに必要なのは、強靱な精神力と執着心であり、それを支えるには強い体力が必要であることは実感できることです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 資金繰り・資金運用



## 資金繰りを計画する際の確認事項

資金繰りを計画する際、注意しなければいけない確認事項がありましたら教えてください。



資金繰り計画の基となるデータは事業計画です。つまり、資金繰り計画を立てる期間の月次の経営計画を作成することからスタートしなければならないのです。また、資金繰りが厳しくなる傾向を分析し、計画へ落とし込むことも必要です。

### 1. 事業計画の確認

事業計画において策定された、ベースになる売上等の数字を認識します。その際、「経常収支」「経常外収支」「財務収支」に区分し、資金繰り計画に落とし込んでいきます。

また、基になる事業計画の数字は、厳しい数字を出しておくことが望まれます。いちばん厳しい状態で売上・原価・経費はどのように推移していくかを予想し、それに基づいて資金の流れを落とし込んだ計画は手堅いものとなるからです。

### 2. 資金繰り計画を立てる際の確認事項

資金繰りは、他社との現金のやり取りの結果です。つまり、常に相手がいるということになります。相手との交渉次第で何とかできる可能性がある反面、自分はしっかりやりくりしていても相手の都合でうまくいかなくなってしまうことも十分に考えられます。

資金繰り計画を考えるときには、まずは自社の現状を改めて確認してみてください。基本となるチェックポイントは以下の通りです。

#### 【自社の資金繰りの現状チェックポイント】

売上関連	支出関連
売上高の現金と掛売りの割合の把握	仕入高の現金仕入と掛仕入の割合
売掛金回収条件の把握	買掛金の支払条件
受取手形のサイトの把握	支払手形サイト
受取利息などの営業外収入の把握	固定費の金額
	売上高変動に伴う変動費の割合
	借入金、支払利息の返済金額

### 3. その他の確認事項

設備投資予定の確認  
納税資金の見積もり

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。

# 経営データベース ①

ジャンル: 資金繰り > サブジャンル: 資金繰り・資金運用



## 資金繰りを計画する際の確認事項

資金繰りを計画する際、注意しなければいけない確認事項がありましたら教えてください。



資金繰り計画の基となるデータは事業計画です。つまり、資金繰り計画を立てる期間の月次の経営計画を作成することからスタートしなければならないのです。また、資金繰りが厳しくなる傾向を分析し、計画へ落とし込むことも必要です。

### 1. 事業計画の確認

事業計画において策定された、ベースになる売上等の数字を認識します。その際、「経常収支」「経常外収支」「財務収支」に区分し、資金繰り計画に落とし込んでいきます。

また、基になる事業計画の数字は、厳しい数字を出しておくことが望まれます。いちばん厳しい状態で売上・原価・経費はどのように推移していくかを予想し、それに基づいて資金の流れを落とし込んだ計画は手堅いものとなるからです。

### 2. 資金繰り計画を立てる際の確認事項

資金繰りは、他社との現金のやり取りの結果です。つまり、常に相手がいるということになります。相手との交渉次第で何とかできる可能性がある反面、自分はしっかりやりくりしていても相手の都合でうまくいかなくなってしまうことも十分に考えられます。

資金繰り計画を考えるときには、まずは自社の現状を改めて確認してみてください。基本となるチェックポイントは以下の通りです。

#### 【自社の資金繰りの現状チェックポイント】

売上関連	支出関連
売上高の現金と掛売りの割合の把握	仕入高の現金仕入と掛仕入の割合
売掛金回収条件の把握	買掛金の支払条件
受取手形のサイトの把握	支払手形サイト
受取利息などの営業外収入の把握	固定費の金額
	売上高変動に伴う変動費の割合
	借入金、支払利息の返済金額

### 3. その他の確認事項

- 設備投資予定の確認
- 納税資金の見積もり



## 資金繰り悪化の原因とその兆候

資金繰り悪化の原因とその兆候とはどのようなものですか？



### 1. 資金繰りを苦しめる原因

売上は順調で利益をあげていても、資金繰りは苦しくなるばかりという状態には、必ず何らかの原因があります。

資金繰りが悪化する要因でよく見受けられるものは、以下のようになります。原因を明確にして、改善策も考慮に入れた資金繰り計画を作成することが望めます。

### 【資金繰りが苦しくなる原因】

売掛金の回収が遅くなっている	売掛金の回収管理が不十分である
買掛金の支払が早くなっている	不要な不動産を購入している
在庫をたくさん抱えすぎている	前倒して借入金の返済をしている
無理な設備投資をしている	利益と収支の違いの認識が不十分である
売上が急激に伸びている	会社のお金と自分のお金を混同している
経費をムダ使いしている	余計なお金を使っている

### 2. 資金繰りが厳しくなる予兆

資金繰りが悪くなってしまいう前に、その予兆を早めにつかむことができれば、迅速に対策を打ち、資金不足を防ぐことができます。

#### 1. 売掛債権過大の兆候

現金払いから手形払いへ、手形サイトの延長や期日書替などないか  
上記のような事態について、得意先から十分な事情を聴取している  
営業サイドでは、得意先に対し無理な押し込み販売が行われていないか

#### 2. 棚卸債権過大の兆候

販売に即応した生産管理、仕入管理が行われているか  
品揃えは適切か、品種は多すぎないか  
各品目の有高は回転期間から見て適切な手持量となっているか  
不用品、不良品などの滞貨資産は速やかに整理、償却できているか

#### 3. 固定資産過大の兆候

固定資産に資金を注ぎ込みすぎているか  
固定資産回転率は低すぎないか  
自己資本固定比率、長期資本固定比率などは適正な水準にあるか  
設備資金の返済計画に無理はないか

#### 4. 関係子会社融資の実態把握

子会社、関係会社の資金繰りは健全か  
総融資が焦げ付く危険はないか  
関係会社の経営内容について、その動向を十分に把握しているか

#### 5. 融通手形の有無とその回収対策

融通手形が発行されていないか  
相手方の要請によりやむなく発行されている場合、万一の資金対策はあるか