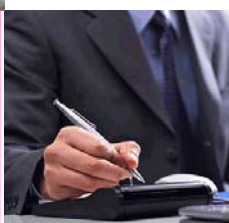


経営情報レポート

企業格付改善対策

金融機関が行う 企業格付と改善対策



- 1 金融機関が行う企業格付の仕組み
- 2 金融機関は決算書のココを見る
- 3 こうすれば企業格付は向上する
- 4 経営計画は格付向上のための手形



株式会社 常陽経営コンサルタンツ

1 | 金融機関が行う企業格付の仕組み

1 | 金融機関の貸し渋りは「企業格付」に原因がある

資金調達方法が限られる多くの中小企業にとって、金融機関からの融資は欠かせないものです。

しかし、昨今、金融不安の煽りを受けて、必要な融資を受けられなかったり、逆に返済を迫られたり、企業格付の見直しを理由に金利の引き上げを迫られたりと中小企業の資金調達は厳しいものとなっています。

「利益は出ているのに融資を断られた」「大きな商談がまとまって数ヵ月後に入金になるのに手形の書き換えに応じてくれなかった」等、融資を断られるケースは後を絶ちません。

金融機関は、様々な側面から企業をみて融資するかどうかを決定します。その中で最大の根拠となっているものが「企業格付」です。

本レポートでは、金融機関が融資を決める際に決算書のどこを見るのか、金融機関と対等のビジネスパートナーとして付き合いしていくための財務体質強化のポイントについて解説します。

2 | 金融機関が行う企業格付とは

(1) 企業格付の概要と目的

企業格付とは、金融機関がつける企業の“内申書”のようなものです。具体的には、各金融機関が取引先企業の今後3～5年間における信用力をスコアリングして10～15項目に分類することで、各金融機関が独自のスコアリングシート（得点表）を使用して、最低年1回、企業の決算書を受け取った際等に行われています。

企業格付は、金融機関が負う「信用リスク」、つまり、取引相手の契約不履行により、債権が期日に全額回収できなくなるリスクを的確に管理する体制を構築するために行われます。

また、金融機関の自己査定により、企業は「正常先」「要注意先」「破綻懸念先」「実質破綻先」「破綻先」の5段階にランク付けされます。要注意先の中でも悪い方の企業は「要管理先」となります。

この自己査定により、金融機関は「要注意先」以下とされた企業への融資を絞ります。要注意先に分類された企業は、融資が受けにくくなったり、金利の引き上げ要請が来たりしますので、中小企業にとってはまさに死活問題となります。

したがって、要注意先にならないように対策をとっておく必要があります。

■債務者区分と融資方針・条件

債務者区分		内容	金利条件	担保条件	融資方針
正常先 (金融機関によっては数段階に分類することもある)		業績の良い会社 今後注意が必要となる会社	低金利	無担保	積極的
要注意先	要注意先	業績が悪化していて注意が必要な会社	高金利	担保必須	消極的
	要管理先	返済条件を緩和している会社			
破綻懸念先		融資返済が滞っている会社	融資対象外		
実質破綻先		融資返済が長期間滞って再建の見込みが薄い会社			
破綻先		倒産、民事再生法、会社更生法適用、破産宣告した会社			

(2)格付は「定性評価」と「定量評価」で行われる

金融機関の格付は「定性評価」と「定量評価」で行われるのが一般的です。

その割合は都市銀行、地方銀行、信用金庫などによって異なりますが、ある地方銀行の場合、概ね定量評価が70%、定性評価が30%となっています。

定性評価は、市場動向、競合状況、経営者・経営状態、営業基盤などを評価します。この定性評価で注意が必要なのは、ネガティブチェックです。財務資料の信憑性が薄い、資料提出を渋る、資金使途違反がある、中小企業倒産防止共済に加入していない、などは確実に減点されます。

■定性要因項目別配点の例

定性要因	配点	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
市場動向	10	成長期	成熟期			離陸期			衰退期			急減期
景気感応度	3								低い		普通	高い
市場規模	4							1兆円以上	1000億円以上	300億円以上		300億円未満
競合状態	7			独占・寡占			競合穏やか			競合激しい		過当競争
業歴	5						30年以上		10年以上		5年以上	5年未満
経営者・経営状態	10	優良		良好			普通		やや劣る(後継者なし)			劣る
株主	5						上場かつ安定		上場かつ大きな問題なし		非上場だが安定	問題あり
従業員のモラル	3								問題なし	問題あるが影響なし		経営に影響あり
営業基盤	10	極めて強固		強固			相当の基盤あり			やや劣る		劣る
競争力	7			非常に強い			強い		普通	やや劣る		劣る
シェア	7			非常に高い			高い			普通・限定地域で独占		やや劣る

一方、定量評価は、資本金や自己資本比率などの財務指数を評価に換算するものです。項目とそれぞれの配点は以下ようになります。

■ 定量評価の項目別配点の例

定量要因	配点	20	18	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1.安全性項目														
自己資本比率	10			%以上	50%以上	40%以上	35%以上	30%以上	25%以上		20%以上		15%以上	15%未満
ギアリング比率	10			%以内		100%以内		150%以内		200%以内		250%以内		250%超
固定長期適合率	7						50%以内		60%以内		80%以内		100%以内	100%超
流動比率	7						160%以上		140%以上		120%以上		100%以上	100%未満
2.収益性項目														
売上高経常利益率	5								4%以上	3%以上	2%以上	1%以上	1%未満	マイナス
総資本経常利益率	5								3%以上		1%以上		1%未満	マイナス
収益フロー	5								3期連続黒字		2期連続黒字			その他
3.成長性項目														
経常利益増加率	5								30%以上	20%以上	15%以上	10%以上	5%以上	5%未満
自己資本額	15			0億円以下		50億円以下	30億円以下	10億円以下	7億円以下	5億円以下	3億円以下	1億円以下	5000万円以下	債務超過
売上高	5								30億円以上		10億円以上	5億円以上	1億円以上	1億円未満
4.返済能力														
債務償還年数	20	1年以内				9年以内			12年以内		15年以内	20年以内	20年超	マイナス
インタレスト・カバレッジ・レシオ	15			4倍以内		3倍以内	2.5倍以内	2倍以内		1.75倍以内	1.50倍以内	1.25倍以内		1倍未満
キャッシュフロー額	20	100億円超	100億円	1億円以下		7億円以下		5億円以下		3億円以下		1億円以下		マイナス

定量要因の項目の中で、自己資本や利益に関する項目が多くなっているのがわかります。つまり、格付を向上させるには、自己資本や利益を増加させるための取り組みが必要といえます。

しかし、売上高や自己資本額、キャッシュフロー額は、中小企業にとっては基準が高く、点数を稼ぎづらい項目となっていますので、それ以外の項目を改善していくしかありません。

また、一般的に都市銀行よりも地方銀行や信用金庫の方が、同じ財務内容であっても格付が上になることが多くなっています。それは、一般的に都市銀行はほぼ 100%が定量要因ですが、地方銀行だと多くの場合、定量要因の割合は 70%程度、信用金庫になると 60%程度になるため、数字以外の定性要因も大きな要素となるからです。

2 | 金融機関は決算書のココを見る

金融機関は、企業から提出された決算書を徹底的に分析します。

しかし、金融機関が重点を置いて見るポイントはある程度決まっていますので、金融機関が決算書のどこを見るかがわかれば、金融機関に対する説明準備や今後の計画作りにも役に立ちます。

この説明ができないと「この経営者は自社の決算内容も良く分かっていない」と烙印を押され、受けられるはずの融資も受けられない可能性もあります。

金融機関が見るポイントは、自社の経営改善に不可欠なものですので、金融機関のためではなく、「自社の経営改善のため」というスタンスで取り組むべきです。

1 | 貸借対照表は最も詳細に見られる財務諸表

■ 貸借対照表のチェックポイント

- ① 流動資産や当座資産と流動負債のバランス（流動比率、当座比率）
- ② 売掛債権に回収不能な債権が含まれていないか
- ③ 棚卸資産には不良在庫がないか
- ④ 利益を上げるために棚卸資産を操作した可能性はないか
- ⑤ 役員に対する貸付金や仮払金がないか
- ⑥ 貸付金や仮払金で回収不能な債権がないか
- ⑦ 減価償却はされているか（償却不足はないか）
- ⑧ 土地・有価証券に含み損はないか
- ⑨ 借入金が急激に増加していないか
- ⑩ 固定資産と固定負債・純資産のバランス（固定長期適合率）に問題はないか
- ⑪ 自己資本の増減（自己資本比率の増減）に問題はないか

上記の項目で、売掛債権、棚卸資産、貸付金、仮払金、固定資産、有価証券などを正しい数値に置き換えて、実態貸借対照表を作成すると、真の純資産額が算出されます。もし、純資産額がマイナスとなれば「実質債務超過」と判断され、融資を受けることは非常に厳しくなります。

特に貸付金や仮払金は役員に対するものは厳しく見られます。役員報酬などを利益確保のため費用とせず貸付金や仮払金として処理している場合は、実体がない資産とみなされて純資産額から控除されますので、注意が必要です。

2 | 損益計算書は企業努力の度合いを見られる

損益計算書では、売上高や営業利益、経常利益の増減はもちろんですが、売上原価や販売費及び一般管理費（以下販管費）のコストダウンを行っているかについても厳しく見られます。

売上の増減要因や利益の増減要因が何であるかをきちんと金融機関に説明できるようにしなければなりません。

もし、売上が減少し赤字になっているのに、人件費や販管費の削減努力が見られないと心象を悪くします。特に役員報酬削減に手が付けられていなかったり、役員賞与が払われているときは、金融機関にかなりのマイナスイメージを持たれることとなります。

■損益計算書のチェックポイント

- ①売上高の増減
- ②営業利益・経常利益の増減
- ③営業利益率・経常利益率の増減
- ④売上原価（製造原価、工事原価）の増減
- ⑤販売費及び一般管理費の増減
（特に増減の激しい科目はないか、コストダウンの努力はあるか）
- ⑥役員報酬

金融機関は決算書から上記のような項目をチェックし、その要因を必ずヒアリングします。それに対する回答がきちんとできるようにしなければなりません。

3 | 損益計算書と貸借対照表から返済能力を見る

金融機関は、企業に融資するとき、融資した企業が返済する能力があるかを判断して融資の実行を行います。

その判断基準の一つが「債務償還年数」と呼ばれるものです。債務償還年数は「借入金 ÷ キャッシュフロー（当期純利益 + 減価償却費）」で計算され、現在の借入金を何年で返済できるかを見ます。

企業格付の基準例で見ると、マイナス（赤字決算）であれば0点、20年超が1点、15年超20年以下が2点というような点数になります。金融機関が目安としているのは10年ですので、10年を超えているようであれば、対策が必要です。

4 | 格付診断で自社の実態を知る

■ 格付診断例

株式会社 A

平成21年3月31日

	結果	配点	点数	説明
1 安全性項目				
自己資本比率	40.0%	10	8	自己資本/負債・資本合計
ギアリング比率	8.0%	10	10	有利子負債(商手除く)/自己資本
固定長期適合率	40.0%	7	7	固定資産/(固定負債+自己資本)
流動比率	140.0%	7	5	流動資産/流動負債
2 収益性項目				
売上高経常利益率	3.5%	5	4	経常利益/売上高
総資本経常利益率	2.8%	5	3	経常利益/総資本
収益フロー	5	5	5	
3 成長性項目				
経常利益増加率	15.0%	5	3	(今期経常利益-前期経常利益)/前期経常利益
自己資本額	360	15	4	
売上高	107	5	1	
4 返済能力				
債務償還年数	6.0	20	8	有利子負債(商手除く)/償却前経常利益
インタレスト・カバレッジ・レシオ	1.1	15	2	(営業利益+受取利息・配当金)/支払利息・割引料
キャッシュフロー額	6,899	20	4	営業利益+減価償却費
定量要因計		129	64	
100点法による採点		100	50	

スコア	格付け	ポイント
90以上	1	リスクなし
80以上	2	ほとんどリスクなし
65以上	3	リスク些少
50以上	4	リスクあるが良好水準
40以上	5	リスクあるが平均的水準
25以上	6	リスクやや高いが許容範囲
20以上	7	リスク高く徹底管理
15以上	8	現在債務不履行
10以上	9	債務不履行で外たたず
10未満	10	履行のメド全くなし

格付け判定

4

自社の企業格付のうち、定量的指標は格付診断で簡単にできます。

どの項目の点数が低いのかを知ることによって、格付を向上させるポイントが見えてきます。

3 | こうすれば企業格付は向上する

1 | 格付対策の重要性

企業格付は、企業にとってとても重要な意味を持ちます。格付対策が、企業の資金調達のカギを握るといっても過言ではありません。

企業格付が企業の資金調達に及ぼす影響には、次のようなものがあります。

- ①融資の可否 ⇒ 格付が良いほど、希望通りに確実に融資を受けられる
- ②金利 ⇒ 格付が良いほど、より低い金利で融資を受けられる
- ③担保・保証 ⇒ 格付が良いほど、無担保・無保証で融資を受けられる

格付が悪いと、上記の逆で、融資が受けにくく、金利も高く、担保・保証の水準も高くなるため、それが企業業績を悪化の方向へ向かわせる要因となる悪循環となってしまいます。それだけ、格付対策は企業経営にとって重要なことなのです。

2 | 企業格付の改善ポイント

格付を改善するには「短期的取り組み」と「長期的取り組み」が必要です。

(1) 短期的取り組み

① 利益の社外流出を止める

短期的取り組みは、まず利益の社外流出を止めることです。いくら売上増加の取り組みを行っても、赤字を垂れ流しては元も子もありません。「固定費の削減」「変動費率の改善」を行い、利益を確保し利益率を向上させることが最初に取り組むべきことです。

固定費の削減は、金額の多い項目から削減することが鉄則です。その中でも、費用対効果の低い科目から着手します。

具体的には、総勘定元帳を見て一つひとつ点検していきます。地道な作業ですが、固定費削減のためには不可欠な作業です。例えば通信費の内訳を見て、携帯電話の基本料金や通話料金、固定電話の通話料金などを詳細に点検します。

また、人員の見直しも必要な場合もあります。部門や営業所ごとに人員効率や個々の能力等を見て判断します。

②流動資産の正常化

次に手を打つのは、「売掛金の早期回収」「貸付金の回収」「仮払金の精算」です。売掛金の長期滞留は資金繰りを悪化させるばかりでなく、貸し倒れなどのリスクを伴います。管理表などでしっかりと管理して、早期回収を図ります。「貸付金」「仮払金」については、特に役員に対するものであれば早急に回収・精算をすべきです。前述の通り、金融機関はこのような点をしっかりチェックしています。

③役員借入金の資本振り替え

役員からの借入金があれば、資本に振り替えてしまうか、債権放棄をして債務免除益を出して、自己資本の充実を図ることも有効です。これにより、自己資本比率が向上するだけでなく、債務償還年数も短くなります。

(2)長期的取り組み

長期的取り組みは「売上高増加」「利益額確保」「利益率向上」などの収益性改善項目と、「在庫の圧縮」「遊休資産の処分」「有価証券の処分」「有利子負債の圧縮」「自己資本の充実」などの財務体質の改善があります。

財務体質の改善の中には、「有利子負債の圧縮」や利益増加が前提でなければ改善できないものや、「自己資本の充実」のように改善には時間がかかるものもありますので、しっかりとした計画を立てて着実に改善していく必要があります。

①収益性改善

収益性を改善するには、まず売上高、利益額、利益率の部門別・担当者別分析から始めます。どの部門、どの担当者が会社に貢献しているのか、あるいは貢献が少ないのかを見ることで、今後、収益改善のために強化すべき点や改善すべき点が見えてきます。

これらを踏まえてどの商品、地域、部門で売上を増加させていくかを、経営計画に落とし込みます。

また、経営計画が単に数字の羅列で終わっては、金融機関の信用を得ることはできません。計画達成のための活動計画を作成し、具体化しなければなりません。

②財務体質改善

経営計画というと、損益計画だけに終わってしまう企業もありますが、損益計画だけでは不十分であり、その計画によって会社の財政状況がどのようになるのかについても、経営計画に盛り込むことが理想です。金融機関はその経営計画によって、融資をどの程度回収できるかを把握したいと考えています。

よって、損益計画の他に、計画貸借対照表、計画キャッシュフロー計算書、借入金返済

計画があると、金融機関が把握したい情報をすべて網羅したことになります。

借入金返済計画には、返済財源が確保できていることがポイントです。もし、利益と減価償却とで返済できなければ、どのように返済財源を調達するのかを明確にし、金融機関との交渉に臨まなければなりません。

■借入金返済計画作成例

返済原資確認表

(単位：千円)

返済財源	21年10月期計画	22年10月期計画	23年10月期計画
税引後当期純利益	10,330	16,751	10,447
減価償却費等	3,633	3,633	3,633
貸付資金等回収金	0	0	0
その他	0	0	0
合計	13,962	20,384	14,079

長期借入金返済予定表

銀行名	20年10月期末残高	期日	資金使途	21年10月期計画		22年10月期計画		23年10月期計画	
				年間返済額	期末残高	年間返済額	期末残高	年間返済額	期末残高
〇〇銀行	78,182	30.7.18	設備	7,272	70,910	7,272	63,638	7,272	56,366
	19,723	25.9.18	設備	3,324	16,399	3,324	13,075	3,324	9,751
〇〇銀行合計	97,905			10,596	87,309	10,596	76,713	10,596	66,117
△△銀行	8,174	23.11.30	設備	2,136	6,038	2,136	3,902	2,136	1,766
△△銀行合計	8,174			2,136	6,038	2,136	3,902	2,136	1,766
〇〇信金	12,491	33.3	運転資金	1,108	11,383	1,108	10,275	1,108	9,167
△△信金	4,804	33.3	運転資金	431	4,373	431	3,942	431	3,511
代表取締役	10,000		運転資金	資本金に振替	0		0		0
新規借入①				1,162	8,838	1,992	6,846	1,992	4,854
新規借入②						996	4,004	996	3,008
合計	133,374			13,109	117,941	11,283	105,682	11,283	88,423

短期借入金返済予定表

銀行名	20年10月期末残高	期日	資金使途	21年10月期計画		22年10月期計画		23年10月期計画	
				年間返済額	期末残高	年間返済額	期末残高	年間返済額	期末残高
〇〇銀行	1,000		運転資金	1,000	0		0		0
社長	1,000		運転資金	資本金に振替	0		0		0
副社長	2,000		運転資金		2,000		2,000		2,000
総計	4,000			1,000	2,000	0	2,000	0	2,000

4 | 経営計画は格付向上のための手形

1 | 金融機関は経営計画を重視している

決算終了後に決算書を金融機関に提出した後や、新規融資を申し込んだときに経営計画の提出を求められることがあります。

経営計画の提出を求められるのは、赤字が2期連続であったり、繰越利益剰余金がマイナスであったり、実質債務超過であったりする場合はほとんどです。

金融機関は常に融資が着実に回収できるかどうかを決算書で判断し、現状では回収が難しいと判断すれば、今後どのように経営改善を行い、返済をしていくかを知りたいのです。

それだけ金融機関は、経営計画の作成・提出を重要視しているのです。

経営計画の提出を求めても一向に提出しようとしなかったり、試算表の提出を求めてもなかなか出さず、やっと出てきても数ヶ月遅れのものであれば、金融機関は融資を続けていいのかどうかの判断ができません。また、金融機関の心象を悪くすることになります。

2 | 経営計画には具体性が必要

経営計画を作成しても、単なる損益計画だけでは、金融機関はほとんどその内容を信用しません。

その計画をどのように達成するのか、計画を達成したときにはどのような財務内容になっているかが分からない経営計画であれば意味がありません。経営計画には具体性が求められるのです。

経営計画に盛り込むべき項目としては、以下のようなものが挙げられます。

- | | |
|----------------------|---------------|
| ① 中期経営改善方針 | ⑥ 人件費・固定費計画 |
| ② 中期損益計画（向こう5年間） | ⑦ 変動費計画 |
| ③ 中期計画貸借対照表 | ⑧ 借入金返済計画 |
| ④ 中期キャッシュフロー計画 | ⑨ 活動計画（中期、年度） |
| ⑤ 販売計画（どこに何を売っていくのか） | |

ここで注意していただきたいのは、経営計画は自社の経営改善のために作成するのであって金融機関のために作成するものではないということです。したがって、提出して終わりではなく、どのように計画通りに実現するかが重要です。

3 | 1年で債務超過を解消したA社の事例

A社は、福祉関係の事業を行っていますが、当初の予定稼働率を大きく下回ってしまい売上が低迷、予定稼働率を達成するために配置した職員の多さが経費を圧迫し、3期連続赤字となっていました。また、初期投資の借入金返済が売上に比較して過大であり、さらに債務超過となっていたため、新規融資も難しい状態で資金繰りは火の車でした。

そこで経営改善計画を作成し、固定費を削減するとともに、金融機関との交渉で新たな融資を引き出し、まずは資金繰りを安定させ、稼働率向上のための取り組みを始めました。

2. 経営改善目標

(1) 損益計画

単位(千円、%)

年度	第〇期	第〇期	第〇期	第〇期	第〇期	第〇期
	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期
売上高	743,800	1,000,000	1,100,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
営業利益	-16,003	100,000	105,000	180,000	180,000	180,000
営業利益率	—	10.0%	9.5%	15.0%	15.0%	15.0%
経常利益	-14,574	30,000	110,000	174,000	174,000	174,000
経常利益率	—	3.0%	10.0%	14.5%	14.5%	14.5%
当期純利益	-14,574	30,000	110,000	175,000	175,000	110,000

(2) 貸借対照表計画

単位(千円)

	第〇期	第〇期	第〇期		第〇期	第〇期	第〇期
	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期		平成〇年〇月期	平成〇年〇月期	平成〇年〇月期
流動資産	19,615	25,674	87,454	流動負債	9,037	8,602	15,243
現金預金	4,628	5,296	63,076	未払金・未払費用等	5,037	6,602	13,243
未収入金	14,516	20,000	24,000	短期借入金	4,000	2,000	2,000
その他	471	378	378	固定負債	135,884	88,423	55,395
固定資産	94,079	86,335	127,314	長期借入金	133,374	88,423	55,395
有形固定資産	93,765	86,021	115,000	長期未払金	2,510	0	0
無形固定資産	314	314	314	負債合計	144,921	97,025	70,638
その他			12000	株主資本	-26,363	14,694	144,338
繰延資産	4,864	1,710	208	資本金	3,000	14,000	14,000
				利益剰余金	-29,363	694	130,338
				純資産合計	-26,363	14,694	144,338
資産合計	118,558	113,719	214,976	純資産・負債合計	118,558	111,719	214,976

利用者の増加や稼働率の向上は他力本願では実現しません。A社では利用者確保のため営業の強化や土曜日営業の開始、また稼働率向上のために利用者とのコミュニケーション強化、サービス内容の充実を盛り込んだ活動計画を作成しました。

「決めたことは全員でやり抜く」ことをスローガンに全職員で取り組んだ結果、計画よりも1年前倒しで利益体質への変貌と債務超過の解消が実現しました。

①中期活動計画

活動計画	担当者	第〇期	第〇期	第〇期
●利用者増加計画				
①ルート営業の強化				
(イ)ケアマネへのフィードバック回数増加		→		
(ロ)医療機関等へのアプローチ	YU・YM	→		
②パンフレット等の設置場所増加				
(イ)町内会回覧板交渉		→		
(ロ)調剤薬局交渉		→		
(ハ)〇〇区役所交渉	IG	→		
③〇〇社 サービス向上窓口営業		(平成〇年△月より) →		
(ロ)個別対応サービスの充実		→		
(ハ)利用者とのコミュニケーション強化		→		
(ニ)家族とのコミュニケーション強化	SJ・NZ	→		
●人員計画				
適正人員体制の構築	HM・KT	→		
パート職員増員	HM・KT		→	
●財務計画				
社長借入金の資本転換	HM	→		
借入金の圧縮	HM・KT	→		

その後のA社は金融機関から「これだけ枠があるから借りませんか？」と融資を持ちかけられるまでに信用を回復し、現在は対等の立場で良きビジネスパートナーとして金融機関と付き合っています。

4 | 試算表を早く出せば金融機関も資金繰り表を信用する

試算表は前月のものを遅くとも10日ぐらいまでに金融機関に提出すべきです。月遅れやましてや数ヶ月遅れの試算表は全く意味がありません。

試算表と一緒に資金繰り表を求められるケースが多いと思いますが、直近の試算表がない資金繰り表は、金融機関はあまり信用しません。

金融機関に納得のいく説明を行い、必要な融資をうまく引き出すためにも、ASP会計などを活用し、試算表を即時提出することが重要なのです。

試算表を提出する際に、活動計画に盛り込んだ活動の取り組み結果についても口頭でも構いませんので金融機関に報告すべきです。万が一取り組みが損益に跳ね返ってこなくても、「こうしてみたけど、だめだったので、今後はこうする」という経営者の強い意志があれば、金融機関も協力を惜しまないでしょう。

<参考文献>

- 「銀行がホイホイお金を貸したくなる社長になる方法」

川北英貴 著 すばる舎リンクエージ

- 「社長！銀行の手口と戦い方教えます」村本観 著 日本実業出版社