

OWNER'S LIFE

発行: エヌピー通信社 電話: 03-6263-2093(代表) 日本新聞協会/日本記者クラブ/国税庁記者クラブ/国会記者会 会員社

www.owners-life.com

オーナーズライフ ドクターズエディション

DOCTOR'S EDITION

vol. 55 2020 October



これも立派なコロナ対策 融資交渉のイロハを再確認

いまだ終わりの見えない新型コロナウイルスの影響で経営にダメージを受けている病院は多い。政府や金融庁は金融機関に対して柔軟に融資申し込みに応じるよう呼び掛けているが、だからといって無条件でまとまった運転資金を貸してくれるほど銀行は甘くはない。融資を受けるために重要なポイントを再確認し、確実な融資決定と事業継続につなげたい。

新型コロナウイルスの流行を受けて、金融庁は全国の金融機関に対して中小企業に対する配慮要請を行っている。融資申し込みや返済条件の変更の申し出があった時には適切な対応を取ることに加え、「きめ細やかな事業者支援のため、金融機関が事業者を訪問するなど、丁寧かつ親身になつて経営相談に乗る」よう求める踏み込んだ内容となっている。経済産業省も、商工組合中央金庫や日本政策金融公庫などの政府系金融機関に対して同様の配慮を求める要請を行っている。

しかし、だからといって銀行が無条件に必要な資金を貸してくれるわけではない。以前よりそれなりに柔軟な対応をしてくれる可能性はあるが、現状の分析と今後の予測といった客観的データ、根拠のある返済計画が求められることに変わりはない。むしろ、今まで以上に確実に融資を受けられるような準備をして融資交渉に臨みたい。

新型コロナウイルスの流行を受けて、確かに経営状態が苦しい時には返済のめども立てられないため、業績を良く見せてしまおう、つまり粉飾決算に手を出したくなる。しかし嘘を一度ついてしまえば、来期はその嘘を隠すために別の嘘をつかなければならず、繰り返せば小さい嘘が大きな嘘に育ってしまう。粉飾して当座の運転資金をスムーズに借りられたとしても、将来自分の首を絞めることになることを重々認識し、安易な嘘に手を出さないようにしたい。返済についても、融資を受けたいために「背伸び」をした計画を立ててもしょうがない。あとで過大な返済額に苦しまないためにも、地に足の着いた返済計画を提示すべきだろう。重要なのは、現状の財務データとしっかり向き合い、経営者自身が融資の必要性を正しく認識することだろう。

例えば融資申し込みの場面でも、大ざっぱな数字だけを挙げて、金融機関は首を縦に

振らない。先が見えない状況のなかでも、必要な融資金額の根拠を説明することが大事だ。コロナの流行によってこれだけ業績が落ちているという客観的なデータは最低限用意しておきたい。

融資を受けやすくするためには、金融機関との面談の場に顧問税理士を同席させるというのも良い手だろう。金融機関にとって、税理士が内容をチェックしている財務データは信頼性が高く、融資判断にプラスに働きやすい。もちろん、だからといって説明を全て税理士任せというのはNGで、前述したように経営者自身が現状を認識し、意欲と計画があることを示さなければ金融機関はお金を貸してくれない。

コロナウイルスの流行は、過去にも例のない経済危機に発展しようとしている。あらゆる支援制度や融資を活用して、この難局を乗り切る一助としたい。

エヌピー通信社「オーナーズライフ」と日経電子版連動掲載特設です。

新築分譲マンション& 一戸建てセレクション

2020 秋

https://ps.nikkei.co.jp/map_2020autumn/

「ドクターも知っておきたい 経営者保証を外して 交渉すべきケース、 すべきでないケース」

全国銀行協会と日本商工会議所の研究会は、事業承継の際に旧経営者と後継者の両方から金融機関が個人保証を求める「二重取り」を可能な限り禁止とする指針をとりまとめた。今年4月から新たなルールの下で融資が行われることになった。これまで個人保証を前提とした融資の廃止を国が要請しても、民間の金融機関は新規融資の8割に保証を求めてきたが、民間でもようやく重い腰を上げ、従来の慣行を廃止するべく動き出した格好だ。だが、新たなルールも強制力のある指針ではない。中小企業が保証契約を結ばないと主張した結果、銀行側が融資を認めないということもあるだろう。どのような事業者であれば保証を外すように交渉すべきなのかを探った。

個人保証を外すケースは 確実に増加中

事業融資では経営者保証を求められることが圧倒的に多い。政府系金融機関の商工組合中央金庫や日本政策金融公庫でさえ新規融資の4割が保証付きの状態、民間金融機関に至っては8割がまだ保証を必要としている。金融機関が貸倒れリスクを軽減させるための措置だが、経営者からすれば、保証債務が生じることでリスクを負うような積極的な経営判断ができなくなることに加え、債務の多

さに後継候補者が難色を示して事業承継のハードルが高くなるといったことにつながる。

ただ、民間と政府系の金融機関ともに、保証を必要としない融資の割合は5年前と比べると大幅に改善しているという現状もある。これは、個人保証を伴わない融資を金融機関に促す「経営者保証に関するガイドライン」が2014年から活用されるようになったことと関係がある。ガイドラインに法的拘束力はないが、金融機関に自主的な順守を求めているもので、徐々にではあるがその内容が金融機関側に浸透しつつあることが分かる。全国銀行協会と日本商工会議所の研究会が策定した指針は、このガイドラインの特別に位置付けられるもので、事業承継における中小企業の負担

を軽減する狙いがあるとされている。

ガイドラインはあくまでも個人保証の解除を検討すべきケースをまとめた金融機関向けの指針だが、事業者側にとっても参考になる部分が多い。金融機関

に保証解除を持ち掛けることが可能な状況が見えてくるためだ。

公私混同の整理 透明性が前提

ガイドラインでは金融機関が個人保証の解除を検討すべき会社の要件として、①法人と経営者の資産関係が明確に区分・分離されていること、②返済能力に問題のない財政基盤があること、③財務状況を適時適切に開示する経営の透明性が確保されていること――の3つを挙げている。これらの条件を満たす会社は、返済できなくなる可能性が低いとみなされる。ただ中小企業が3要件全てを満たすのは容易ではないため、ここ数年は条件を全て満たしてい

るわけではない企業でも保証解除や新規の無保証融資を受けられる事例が増えつつある。

中企庁が作成したガイドライン利用事例集の最新版によると、工場の生産ラインに用いるタンクを製造しているA社には、代表者と後継候補の専務に対する貸付金があり、法人と個人の資産について明確に区分できていなかった。しかし、現経営者については保有株式の譲渡金で清算するとともに新経営者には10年かけて返済させるという実行可能性の高い計画を金融機関に提出したことで、無保証融資を受けられることができたという。A社のように、融資の申し込みの時点で一部の要件が未達成でも、将来的に3要件を満たすことを示せる会社であれば、保証なしの融資を受けることが可能だ。

また、決算資料の情報開示が不十分で、かつ製品管理がずさんだった工業用ガラス・石英ガラスの材料の加工業者B社が、経営者保証を外すことができたケースもある。B社が保証を外すことができた理由は、決算書に表れている数字だけではなく事業の将来性を判断する「事業性評価」が高かったためだ。同

社の製品は発展が期待できる半導体市場で幅広く応用されることや、社員が「高度な技術集団」と呼ばれるほど高い技術力があるとみなされ、無保証融資の対象となった。

ガイドラインでは、個人保証の解除を検討すべき条件に「返済能力に問題のない財政基盤」という項目を入れていたが、どの程度の資金力があれば十分といった具体的な指針はなく、実務上は金融機関の判断次第となってしまうことは否めない。ただ事業規模にかかわらず、業績好調で今後も安定成長が見込めるようであれば、保証解除の交渉をして問題ないだろう。

黒字だからといって 安心は出来ない

反対に赤字で資金繰りが厳しかったり、黒字でも今後は資金

不足となる見通しのため融資を必要としている会社は、保証解除を依頼すると融資を受けられなくなるおそれがある。この点について銀行取引コンサルタントの上田真一氏は、「好業績の会社とは違い、財務改善が道半ばの企業は無理に保証解除を求めない方が無難。その場合、経営者の負担を少しでも減らすための選択肢として、保証金額の減額の申し込みは検討の余地がある」とアドバイスする。仮に借入額が5千万円で、持っている不動産の担保評価額が3千万円なら、差額の2千万円分だけを個人保証とすることも可能だという。

また、コベナンツという手法を使えば、財務状況が多少悪くても経営者保証を外せることがある。この手法は、金融機関が融資を実行する要件として財務上の数値目標を設定し、それを満たした場合に融資実行や金利優遇を行うというもの。条件を満たさなければ返済などを求められることがあるためリスクはあるものの、当座の資金さえあれば確実に財務改善できるという自信がある場合には有効な手法となっている。

個人保証を外すことができれば経営者の負担が減ることは間違いないが、保証解除にこだわったために融資を受けられなくなってしまう意味がない。財務基盤や法人・個人の資産分離などに自信がない場合は、将来性をアピールするなど他の部分でカバーして保証を受けるか、あるいは保証は甘んじて受け入れることで融資を引き出すという対策が必要となりそうだ。



コロナ禍の急激な環境変化に対応するためには？



かつて、診療所は「立地」が経営成功のために最も重要なものと位置付けられていました。そのため、長らく「駅前立地」に代表される、人が集まる立地が好まれてきました。しかしながら、ウィズコロナの時代では在宅勤務が推奨され、

立地の考え方が変わる

「緊急事態宣言が解除されても患者が戻ってこない」と訴える開業医がいる状況が、その一例でしょう。

コロナ禍によって、「患者の受療行動」は大きく変化しています。現在は、患者は感染の状況を見ながら恐る恐る受診せざるを得ず、特に持病のある高齢の患者にとっては「受診控え」という行動が起こりやすい状況です。そのような影響から、コロナ禍における受診控えによる健康被害が報告されているように、定期的に受診が必要な患者にとつて、自己判断で受診を控える行動は危険であり、重症化のリスクがあると、日本医師会を中心に、開業医に受診を

受診控えによる重症化のリスク

促すよう警鐘を鳴らしています。

これまでの当たり前が通用しない時代

我が国は6月から、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を抑えながら、経済を再開することを選びました。その結果、収束と拡大を繰り返す「ウィズコロナ」の状況が続くことは避けられません。そのようなコロナ禍で政府は「新しい生活様式」を発表しており、世界的にもNew Normal（ニューノーマル）と呼ばれる、新しい生活基準が生まれようとしています。従来の当たり前が通用しない時代が来ているのです。

コロナ禍において、患者の受療行動が大きく変化しています。従来の考え方の延長では対応できないドラステイックな変化が診療所に押し寄せています。現在の荒波を乗り越えるカギは、多様な「患者アクセス」への対応と「ITバリアフリー」です。

季節病が流行しない

2019年から2020年の冬から春にかけて、インフルエンザや花粉症といった季節病の流行が少なかったと報告されています。また、今夏においても手足口病やノロウイルスといった感染症も少ないと報告されています。コロナ禍の感染症対策として、うがい手洗いの徹底、手指の消毒、人と人の距離をとるなどの行動が、結果として他の感染症の流行を抑える効果があったと言えるでしょう。診療所経営において、季節病の流行を当てにできない状況は患者の減少をもたらす結果となっています。

電話、オンラインなど受診機会が広がる

また、緊急事態宣言が発令された4月に、初診から電話及びオンラインでの診療が非常時として例外的に認められました。現在も非常時が続

図 ビフォアコロナとウィズコロナの患者アクセス

	ビフォアコロナ (平常時)	ウィズコロナ (非常時=受診抑制)
外来診療	人が集まる立地が好まれる →「立地」が重要	感染対策の徹底 →「安心・安全」が重要
在宅診療	通院困難患者に限定	通院困難患者が増加 (密が避けられるため)
遠隔診療 (電話/オンライン)	慢性疾患の患者に限定 一部の自費の患者	規制緩和により電話・ オンラインを希望する患者が増加 (密が避けられるため)

普及のカギはITバリアフリー ↑

いているため継続されています。結果的に、患者が診療所に行かなくても、電話やオンラインで診療を受け、薬を受け取れる環境ができたと言えるでしょう。

日本医師会の調査結果などの報告を見る限りでは、実際に電話やオンラインでの診療が急激に増えたわけではありません。しかしながら、連日マスコミの報道があったことから、電話やオンラインで診療が受けられることの認知が広がり、希望する患者が増えたことは確かです。また現

在、非常時として2カ月、3カ月といった長期処方認められていることから、受診間隔が伸びている状況もあります。今後、患者に継続的な受診を促すためにも、オンライン診療を取り入れる診療所も増えていくことでしょう。

患者アクセスとITバリアフリーへの対応が求められる

このような新しい受療行動が生まれる中で、診療所はどのような変化が求められているのでしょうか。

一つ目は「患者アクセス」の多様性への対応です。外来医療、在宅医療、そして遠隔医療と奇しくも政府が進めてきた流れが、コロナ禍で急速に進展しています。患者の希望に応じて、アクセスの在り方を診療所が変える必要性が出てきています。

二つ目は、「バリアフリー」の対応です。高齢化の進展から、院内のバリアフリーを進めている診療所は多いことでしょう。車いすが通れるように入り口を広くしたり、スロープを付けたり、受付を低くしたりといった改修を行っている診療所も多いことと思います。一方、コロナ禍で急速に進むデジタル社会に対するバリアフリーは全く進んでいないように感じます。

今回のオンライン診療の活用障

MICTコンサルティング(株) 代表取締役 大西大輔

2001年一橋大学大学院MBAコース卒業後、医療経営コンサルティングファーム「日本経営グループ」入社。医療IT機器の展示場「メディプラザ」を設立。東京、大阪、福岡の3拠点を管理する統括マネージャーを経て、2016年にコンサルタントとして独立し、「MICTコンサルティング」を設立。過去2000件を超える医療機関へのシステム導入の実績から、医師会、保険協会などの医療系の公的団体を中心に講演活動および執筆活動を行っている。



壁となったのは、患者および医療機関のITリテラシーにありました。いくらスマホやインターネットの普及が進んでいるからといっても、医療界におけるIT化の遅れが大きく影響しているように感じます。高齢者をはじめ誰でも使えるような簡単なツールが求められているのです。

高原リゾート

ゴルフ&温泉

那須連山の眺望を満喫
雄大でフラットな高原リゾートコース

秘湯・甲子温泉の源泉かけ流し
天然温泉が24時間
お楽しみいただけます

シングルルーム64部屋完備

東北新幹線「新白河」駅から
送迎バス有り! ※完全予約制



いよいよベストシーズン到来!

本誌
限定

ご優待宿泊パック
好評ご予約受付中

さらに 夕食時にお好みのドリンク
(グラスワイン、生ビールなど)1杯プレゼント



天然温泉
浴槽からの日の出は格別です!



クラブハウスコース側
合掌造りのクラブハウス。萱葺き屋根で重厚な雰囲気醸成。



レストラン
天井も高く高原リゾートに相応しい造り。テラスに出れば
高原の四季を存分に感じられます。



練習場
250ヤードのドライビングレンジ(15打席)



ロジ客室
シングル64部屋完備・プライベートな時間をゆっくりお過
ごください。

ご優待宿泊ゴルフパック(お一人様) ※料金は税込です。

パック種類	シーズン	6月1日(月)~11月23日(月・祝)	
		セルフ	
Aパック	1泊・平日プレー	優待料金	12,000円
Bパック	1泊・土日祝プレー	優待料金	16,400円
Cパック	平日プレー・1泊・平日プレー	優待料金	18,450円
Dパック	1泊/平日プレー・土日祝プレー	優待料金	22,850円
Eパック	土日祝プレー・1泊・土日祝プレー	優待料金	27,250円

今年は
初夏~秋まで
全シーズン
お得な料金!!

■コースデータ

- 開場日/1963年(昭和38年)8月10日
- コース設計/富沢誠造 ●コースタイプ/丘陵
- ホール数/18ホール 6,675ヤード パー72
- グリーン/ベント1グリーン ●コースレート/71.5
- 練習場/ドライビングレンジ(250ヤード・15打席)、
アプローチ&バンカー

■宿泊施設/ロジ 75室(94名収容):シングルルーム
64室、他にツインルーム7室、和室(4名様定員)4室完
備、天然温泉

※料金は3~4名1組でのお一人様の料金となります。※料金は、グリーンフィード・カート・諸経費・ゴルフ利用税・入浴税・連盟会費・宿泊費(朝食付)・消費税を含んだ金額となります。
※キャディ付きは、+2,200円になります。

夕食
オプション
(一例)



牛すき焼き 5,500円(税込)



牛しゃぶしゃぶ 5,500円(税込)



和食会席コース 4,400円(税込)



洋食おすすめコース 4,400円(税込)



季節の彩セット 2,750円(税込)

[お知らせ] 当クラブでは、新型コロナウイルス感染の予防対策をできる限り行っております。プレー時、クラブハウス・ロジなどのご利用時の留意事項につきましては、ご予約の際にご案内申し上げます。

白河高原カントリークラブ

福島県西白河郡西郷村真船字欠入1番地

皆さまのお越しを、スタッフ一同お待ちしております。

TEL 0248-36-2211
http://skcc.tatemono-golf.com/