

医院での会計的裏づけに基づく経営のススメ②

大阪歯科保険医協会 経税部員 宇治田 竜一
宇治田矯正歯科



茨城県保険医協会は2月19日、医院経営セミナーを開催した。セミナーでは、大阪府歯科保険医協会経税部の宇治田竜一氏が「医院経営に生かす決算書の読み方」について講演した。宇治田氏は大阪府歯科保険医協会でも講演しており、その要旨が大阪歯科保険医新聞（2014年5月～7月）に掲載されている。そこで、本紙では宇治田氏と大阪府歯科保険医協会の許可を得て、4月号（前回）、5月号（今回）、6月号（次回）の3回に分けて紹介する。

もう一つの決算書類「貸借対照表」

利益のベースは損益計算書であるが、売上と費用を管理するだけで、はたして十分であろうか。

事業を運営していくには、供する資産が必需である。それこそペーパーカンパニーが電話一本で右から左へモノやサービスを仲介し利ざやを稼ぐビジネスでないならば、必ず資産を要する。また、その資産を全て手元の資金で賄うことは非常に希であり、借入資金も当然ほとんどの場合、同時に発生する。

そこで、資産と負債を用意するための借入などの負債および純資産（手元の資金）を併せて管理することは、当然ながら必須事項と言えよう。なぜなら、この部分を軽視すると大変なリスクとなるからだ。その資産と負債を管理するための決算書類が、貸借対照表である。

通常左側に資産、右側に負債、純資産を並列に記し、その対照関係が視覚的にも分かりやすい形で表される。ここでも会計上のルールである左側が「借方」、右側が「貸方」であることは不変で、会計を理解する上での鍵となる（図1）。

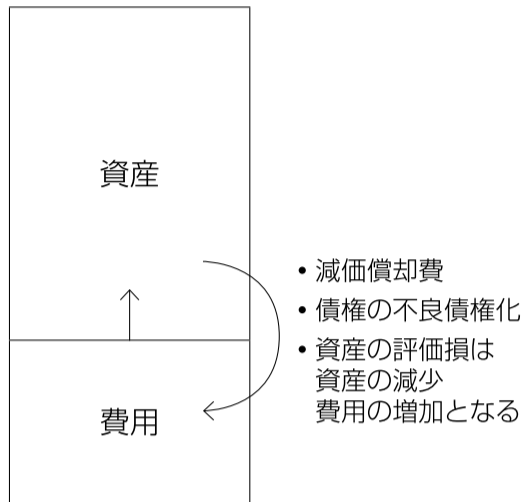
図1 貸借対照表

| 資産の部 | 負債の部 |
|------------------------------------|----------------------|
| 流動資産 現金及び預金 売掛金 棚卸資産 | 流動負債 買掛金 短期借入金 |
| 固定資産 有形固定資産 無形固定資産 その他の資産 | 固定負債 長期借入金 |
| | 純資産の部 |
| | 純資産 |

業務に対してどのような形で供されているか

どこから資金を調達しているか

図2



化する。すなわち、多くの償却資産を保有するほど減価償却費が増加し利益は圧縮されることになる。

減価償却費は現金の移動を伴わないため、これを多くとることが節税につながるような錯覚に陥りがちであるので注意を要する。

「資産」の中身とそれらが利益に関わる仕組み

資産の中身をもう少し詳しく見てみよう。

資産には、現金や預貯金など流動的にいろいろな用途に使用できる流動資産、分類すると流動資産に含まれるが、実際には現金のようにはすぐに利用できない売掛金や未収金などの債権と呼ばれるもの、不動産や機械器具などの固定資産に分けることができる。償却資産は後者に含まれる。

では、前述の償却資産以外の資産は利益を変動させる要因に関わっていないのであろうか。

流動資産のうち債権は、時に資産を減らす要因となる。例えば、支払基金から払い込まれる診療報酬は一定のタイムラグはあるものの必ず入金されるので、問題となるケースは少ない。しかし、自由診療の売掛金や、保険診療での窓口負担の未収金などはいろいろな理由で回収不能な不良債権となる場合がある。回収の見込みがない債権はもはや資産ではないので、損失として費用扱いにする必要がある。

固定資産のうち、償却資産でないものはどうであろうか。個人事業者や中小企業の場合、また対外的に決算書が必要となるケースは、税務申告と融資を受ける場合ぐらいであろう。そのため資産を時価で評価し、取得時あるいは前期末時点との差額を決算書に反映する、いわゆる時価会計制度の適用は求められていない。帳簿上は取得時の価格のまま推移する。

しかし実際には、例えば不動産価格の下落、その他、資産の計算上ではない実質的な償却などは、資産価値を減らし利益を圧縮している可能性がある。税務申告のために作成した決算書の

中身は、このような理由で時に大きく現状との乖離が起こることがある。

これを無視していると経営の実態を見誤る可能性もある。あくまでも経営者が決算書から読み取る必要がある情報は経営の実態であり、税務上便宜的なルールにより作成された決算書を鵜呑みにするのは危険である。そこには様々な誤差が入り込む余地があることを理解し、できるだけ実態に則した数字を把握しておくことが望ましい。

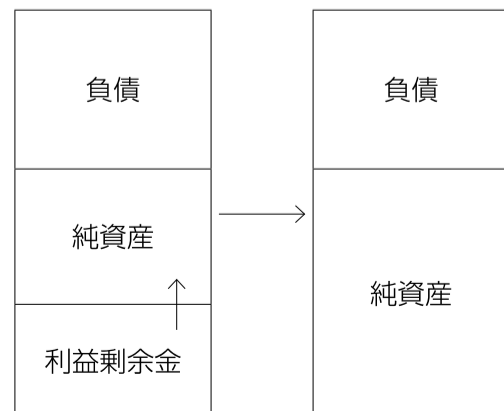
「資産」の本質

さらに資産というものの本質についても考察してみよう。

資産はそれ自身、利益を生み出す能力を有している。例えば、金融資産、元本割れのリスクに晒さなければ雀の涙程度かもしれないが、利益は生まれる（余談であるが、デフレ下では元本割れさえ回避すれば運用リスクは存在しないと考えられるが、たとえ元本割れしなくてもインフレ下では資産目減りというリスクが存在することも考慮に入れておく必要がある。そのため資産を保全するためには現金、不動産、株式、外貨あるいは金などの現物資産など、いくつか分散させリスクそのものを分散させることが望ましいと考えられている）。また、さらにリスクを負う覚悟をすれば、さらに大きな利益を生むことも可能である。資産とは利益を生む能力を有するものである。それを医院経営に供しているのであるから、事業による利益に加え、資産そのものの運用益が存在してしるべきである（図3）。同時に、目減りによる減損などのリスクにさらしているということも常に意識すべきである。

さて、歯科医院経営に供されている資産の持つリスクはどうであろうか。その度合いは経営者の手腕によるところが大である。しかし、決して元本が保証されているような安全な資産運用であるとは言えないであろう。ましてや、リスクに対する認識が不足していればさらにリスクそのものが拡

図3



純資産の増加は自己資本比率のアップ 即ち経営の安定

（7面につづく）

(6面からのつづき)

大する。供されている資産が医院の経営に必要なものか、規模に対し過大でないか、不必要にリスクにさらしていないか、常にチェックは怠るべきでない。また、同時に資産の合理化を図っていくべきである。

「貸借対照表」の貸方「負債の部」

次に、貸方に目を転じてみよう。貸方には負債と純資産がある。負債は銀行などからの長期的な借入が主となる固定負債、仕入に対する買掛金やその他未収金など、短期的に支払の必要な流動負債に分けられる。後者の流動負債については、キャッシュフローの視点から次回詳述する。

ここでは固定負債にポイントを置いて考える。固定負債について理解を深めるためには融資する側、金融機関などからの視点で見ると分かりやすい。

資金を融資する場合、全額回収できることが最も重要で、次に利息収入がきっちり得られるか

であろう。特に回収については、融資先の事業が順調に推移している間だけではなく、不測の事態が起きたときにも可及的に全額回収できるよう計らう。そのためには事業継続の可能性が残されていても、全額回収に危険信号が灯れば回収に走る。自らのリスクのみならず、破綻懸念がある融資については引当金をも積む必要性がでてくるのであるから当然であろう。

では、どのようなときに全額回収に危険信号が灯るか。負債に対しどのぐらいの資産があるかという点が最も大きいであろう。何かあれば債務超過に陥る危険性があるバランスシートなど、もつての外である。ひるがえって、医院の経営を安定させるための方策は税引き後の利益を内部留保として積み増し、貸方の側の純資産（自己資金）の割合を大きくとり自己資本比率を改善することである(図4)。

金融機関に融資回収に懸念を抱かせないようにすること、それが即ち安定した経営と同義である。平たく言えば、儲けた利益は全て院長の給料ではなく、一部を常に医院の経営体質強化のための資源として蓄えていく必要があるということである。

図4

| | |
|------|------|
| 流動資産 | 流動負債 |
| 固定資産 | |
| 債務超過 | 固定負債 |

資産を整理しても負債が残る「債務超過」状態では安定した経営を望むべくもない。

もちろん際限なく蓄えても意味はなく、投資、院長の取り分とバランス良く配分するのはいうまでもない。このように、バランスシートのマネジメントは事業を安定して継続させるための必須事項である。

(次号につづく)