

医院での会計的裏づけに基づく経営のススメ③

大阪府歯科保険医協会 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月号から3回に分けて紹介してきた。今回がその最終回。

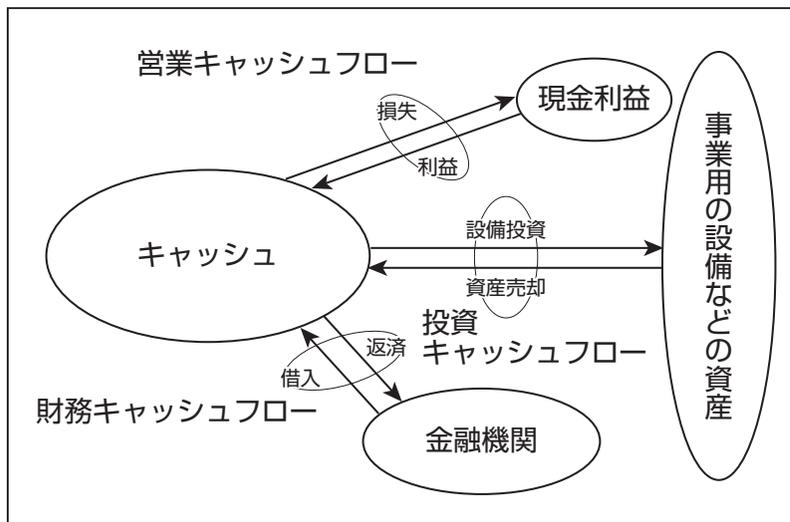
第三の決算書 「キャッシュフロー計算書」

事業において現金の出番は意外に多い。ここで言う現金とは、手許現金以外に普通預金、当座預金なども含まれる。そしてそれは現金でなければ対応できないケースがほとんどである。例えば、仕入代金の支払い、従業員の給料の支払い、テナント料の支払、借入金の返済、納税などである。

これらは通常現金での支払いが必要で、売掛債権など他の資産を代替に使用することは難しい。そのため損益計算書上、十分な利益が発生し、貸借対照表でのバランスはとれていても、資金ショートで事業が行き詰まるケースが出てくる。そのようなアクシデントを避けるために、キャッシュをマネジメントする必要がある。

もちろん、現金に関する情報は上記二つの決算書に記されているので、危険性を読みとり、対策を講じることは十分に可能である。しかし、現金に関する情報とその他資産などに関する情報が混在しており、慎重に読まなければ見落としがちになる。そのため現金の流れを解りやすく集計する決算書、「キャッシュフロー計算書」の登場となる。通常、医院経営においては作成が義務づけられていない決算書ではあるが、経営判断に非常に有効性があるので、ぜひ導入を勧める。

図1 「キャッシュフロー計算書」の考え方



売上は現金で入ってくるもの以外に後日回収される売掛債権が存在する。また、今期の売上には計上されていないがそれ以前に生じた債権の回収に伴う現金の入りもある。滞りなく債権の回収がなされていれば問題はないが、回収に大きな遅延や回収不能が生じた場合、売上と現金の入りに差違が生じ問題の一端となる。

また、経費の項目の多くは現金の出となるが、減価償却費のように数字上計上されるものが混じっている。これらを除き現金の動きのみを抜き出した数字が「営業キャッシュフロー」である。この数値がコンスタントにプラスであることが経営の基本である。期により営業キャッシュフローが安定しないような場合、そもそも利益が出ていないようなケースを除き、自由診療の売掛金回収の仕組み、保険診療の窓口負担の回収などに問題がないかどうか検討すべきである。

「財務キャッシュフロー」

もちろん、現金の動きには営業キャッシュフロー以外の要素もある。それは資金の借入やその返済であったり、事業用資産の導入などに伴うものである。それらはそれぞれ「財務キャッシュフロー」「投資キャッシュフロー」として算出される。

財務キャッシュフローは借入を起し、資金を調達した場合がプラスで、借入返済を行うとマイナスになる。例えば借金であっても手許の資金が増えればプラスである。借入時の取り決め通り返済を進めていけば、業績が悪化しない限り返済を督促されることがない長期借入金は、キャッシュマネジメント上非常に重要な資金となる。急な資金需要に新たな借入を起すことは時間も手数料も必要であるため、難しい面がある。長期借入金についてはあまり繰り上げ返済など行わず、手許資金として厚くしておくことが肝である。もちろん貸借対照表上の資産と負債のバランスとの兼ね合いを勘案した上での話である。

「投資キャッシュフロー」

事業の存続、発展に投資は不可欠である。医院設備の更新、拡張や、新しい設備の導入などによる医療の質の向上は、怠れば医院の衰退を招く。その際には必ず資金需要が生じる。その額は投資の内容によりまちまちではあるが、時に大きなキャッシュの出となる。キャッシュフローを

圧迫しないよう、必要に応じて借入など財務キャッシュフローによる手当をする必要がある。またその規模については、投資後何期分の営業キャッシュフローで賄うことができるレベルか、ロングスパンでの事業ビジョンを持つことが必要となる。

USJがオープンさせたハリーポッターのアトラクションに投資した額は450億円と言われているが、投資による営業キャッシュフローの増加分で賄うのに何期かかるのか、十分に勝算のある計算の上での投資であろう。流行やイメージによる安易な投資は危険である。

まとめ

カルテなしでの診療をイメージしてみたい。恐らく場当たりの、間に合わせの治療になってしまい、とても質の高い治療を望むことは難しいであろう。我々は日々の診療を合理的かつ正確にカルテに記載し、また、治療を継続する際には過去の症状や治療の経過をカルテから読み取り、その後の治療に反映している。そうすることにより治療の質と合理性を維持している。経営においてカルテに相当するものはあるのだろうか。またそれは必要なものなのだろうか。帳簿、それも複式簿記に則り正確に記帳されたものこそ経営におけるカルテである。そして、やはり経営においてもカルテ無しでは場当たりの経営に陥り、とても合理的効率的な経営は不可能である。

税理士、会計士と契約しているから大丈夫という声も聴く。しかし、カルテは存在するがドクターはそれの読み書きもできず、アシスタントにそれを代行してもらっていると言う状況があり得るだろうか。帳簿の読み書きの技能は経営者にとって必須事項である。

もちろん全てを経営者が行うことを推奨しているわけではない。業務のボリュームに応じてアウトソーシングすべきであろう。経営者と税理士の関係はドクターと技工士の関係のようであるべきだ。ドクターは自ら技工物を製作することができる上で技工士に依頼をしている。従って、細かいオーダーもできるし、完成した技工物について評価もできる。経営者は複式簿記の技能を持ち、その上で税理士に委託すべきであろう。

では、どのレベルの簿記の技能を持っていることが望ましいか。私は「日商簿記3級」レベルまで修得していれば十分と考える。市販されている「日商簿記3級」用の参考書類には、心得のない者が入門用として適した本が多数あるので、ぜひそこからスタートしてみたい。

また、蛇足ではあるが日本経済のさらなる効率的、合理的な発展のためにも簿記会計は小学校高学年、あるいは中学校の必須科目にすべきであると考えている。全国民が自らの経済活動、社会の動きを会計学的視点で把握することができればよりスマートな社会になるに違いない。(完)

キャッシュフロー計算書の三要素 「営業キャッシュフロー」

損益計算書が一番馴染みのある書類であろう。ここで十分な利益が計上されていればそれだけで安心であろうか。もちろん利益をあげることは経営上最も重要であることに違いはない。しかし、利益が上がっているにもかかわらず現金に余裕がないという現象を経験することは少なくないはずだ。それは書類上の売上、利益と現金の動きに違いがあるからに他ならない。