

診療所をパワーアップする 財務・会計塾

資金繰り「見える化」で安定経営 手元資金の推移を予想し対策を

イースト会計事務所 税理士・社会保険労務士
森部 章

診療所の財務で最も重視すべきなのはキャッシュフロー、つまり「資金繰り」である。日々の経費や家賃・人件費などの支払いを滞りなく続けることは安定経営の基本であり、常に慎重を期したい。

そこで今回は、手間暇をかけず、将来のキャッシュフローを簡便に把握する方法を紹介する。

1. 資金計画の重要性

月次の試算表を作成して経営を管理している診療所でも、資金計画表を作成して将来の資金収支の予測まで行っているところは意外に少ない。

月次の試算表を早期にまとめて経営成績を振り返ることは重要だが、そこに表れる数値はあくまで過去の経営実績。ここから将来の資金推移を読み取るこ

とはできない。従って、試算表の数値から出発して、半年から1年先の資金をシミュレートする必要がある。

特に納税や賞与の支払い、設備投資など、多額の前非経常的な支出が予想される場合は、事前に必要資金を把握することが重要。自己資金が不足するようなら、銀行に融資を依頼するなど早期に対策を打たなければならない。銀

表1●損益計算書(試算表より)

勘定科目	2012/5 (実績)	6	7	8	9	10
社会保険診療収入	8,900	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
自由診療収入	1,575	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
窓口収入	2,800	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
診療収入	13,275	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
医薬品仕入れ	1,155	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
診療材料仕入れ	893	900	900	900	900	900
検査委託費	578	600	600	600	600	600
売上原価	2,625	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
売上総利益	10,650	10,400	10,400	10,400	10,400	10,400
役員給与	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
給与手当	2,800	2,800	2,800	3,200	3,200	3,200
賞与			3,500			
法定福利費	480	480	480	480	480	480
福利厚生費	105	100	100	100	100	100
広告宣伝費	84	100	100	100	100	100
水道光熱費	105	100	100	100	100	100
事務用品費	53	50	50	50	50	50
地代家賃	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
保険料	30	30	30	30	30	30
租税公課	20	20	20	20	20	20
減価償却費	600	550	550	550	550	550

交際費	252	250	250	250	250	250
旅費交通費	215	200	200	200	200	200
通信費	74	70	70	70	70	70
支払手数料	32	30	30	30	30	30
諸会費				100		
会議費	21	20	20	20	20	20
新聞図書費	7	10	10	10	10	10
報酬手当	158	158	158	158	158	158
リース料	168	168	168	168	168	168
販売費および一般管理費	8,902	8,836	12,336	9,336	9,236	9,236
営業利益	1,748	1,565	-1,936	1,065	1,165	1,165
雑収入	10					
支払利息・割引料	50	50	50	50	50	50
経常利益	1,708	1,515	-1,986	1,015	1,115	1,115
税引前当期利益	1,708	1,515	-1,986	1,015	1,115	1,115

表2●設備投資、納税、借入金などの状況

勘定科目	2012/5 (実績)	6	7	8	9	10
固定資産取得					5,250	
借入金返済	700	700	700	700	700	700
法人税等	4,500					
合計	5,200	700	700	700	5,950	700

行融資は審査に1カ月程度かかるため、資金が不足してからでは間に合わない。

2. 資金計画表の作成

資金計画表の目的は、将来の資金需要とその対策(調達)を「見える化」することである。作成は次の手順で行う。

STEP1 予想損益計算書の作成

過去の実績値を参考に、診療収入・仕入れ原価などの予想値を設定する。経費に関しては、①家賃やリース料など固定的なものは直近の実績値を使う、②人件費には退職者・入職者など今後の人員計画を反映させる、③その他の一般経費については過去の平均値を用いる——などがポイントだ。

これらにより、月次の損益予想が可能になる(表1)。

STEP2 設備投資などの予測

支出項目のうち、予想損益計算書に直接表れない資金収支を検討し、見込値を織り込む。表2の例では9月に525万円の医療機器を購入している。資金は一時的に流出するが、帳簿上はいったん資産として計上し、耐用年数にわたり減価償却の方法で費用化される。

こうした表1の損益計算書とのギャップを補正するための数値を計算する。

STEP3 資金推移の予想

STEP1、2に基づき回収・支払いのサイト(例えば社会保険診療収入は2カ月後の入金)を加味して、月次の資金収支を計算し、これに月初資金残高を加えて月末資金残高を予測する(表3)。

STEP4 正味キャッシュ残高の計算

月末残高から、借入金を差し引いたものが正味のキャッシュ残高となる(表4)。本例の場合、表1の予想損益計算書

表3●資金推移の予想 (単位:円)

勘定科目	2012/5(実績)	6	7	8	9	10
月初残高	23,000,000	20,157,650	21,572,150	19,336,650	20,201,150	15,915,650
単月収支	-2,842,350	1,414,500	-2,235,500	864,500	-4,285,500	964,500
月末残高	20,157,650	21,572,150	19,336,650	20,201,150	15,915,650	16,880,150

※単月収支=診療収入-売上原価-販売費および一般管理費+減価償却費+雑収入-支払利息・割引料-表2の合計額。ただし、入金・出金の時期を踏まえて社会保険診療収入は2カ月前の金額を、売上原価は前月の金額をそれぞれ計上している

表4●正味キャッシュ残高 (単位:円)

	2012/5(実績)	6	7	8	9	10
A銀行借入金	10,000,000	9,500,000	9,000,000	8,500,000	8,000,000	7,500,000
B銀行借入金	5,000,000	4,800,000	4,600,000	4,400,000	4,200,000	4,000,000
借入金合計	15,000,000	14,300,000	13,600,000	12,900,000	12,200,000	11,500,000
正味キャッシュ残高	5,157,650	7,272,150	5,736,650	7,301,150	3,715,650	5,380,150

上は7月の賞与支給月を除き黒字が継続しているが、表3の「単月収支」を見ると6カ月のうち3カ月がマイナスだ。半年後の資金残高は現状より悪化する。

特に9月は、医療機器の購入によって428万円のマイナス。資金残高も通常用意すべき2カ月分の運転資金の額を下回り、危険水域に近づいている。新たな銀行借入れなどの検討が求められる。

3. 一歩進んだ資金計画

設備投資の際、銀行融資で資金を賄えば、キャッシュアウトを平準化できるメリットがある。銀行の審査に当たっては、決算報告書と直近の試算表がベ

スとなるが、高額の設備投資の場合は資金計画表を求められることも多い。

その設備投資がどれだけ経営に寄与し、約定通りの返済が無理なく見込めるかどうかは融資の判断基準となるからだ。融資額が高額になると、2、3年先までの資金推移の見通しを求められることもあるが、作成の方法は今回紹介したのと基本的に同じだ。

なお、設備投資や賞与支払いなど資金の動きが特に大きい月は、月内の大まかな収支予測も必要だ。給与や家賃、業者への支払いなど、主要な支出項目は支払日や金額があらかじめ予想できるので、多額の支払いをした直後の資金残高はチェックしておきたい。

森部の アトハイス 融資や経営判断に 欠かせぬ資金計画



将来のキャッシュフローの予測は、設備投資や人員採用など、診療所の経営方針を決定する上で重要な情報となります。金融機関から融資を受ける際にも欠かせません。

資金面でも無理のない安定経営を実現するために、年1回の決算で業績を把握するだけでなく、ぜひ資金計画表を作成して資金の流れをつかみ、経営に役立ててください。

イラスト©やまもと 妹子