

病院財務の基礎知識⑩ 月次資金繰り実績予定表

税理士法人川原経営 会計業務部門統括補佐
まじこ
間處正彦

お金の出入りを把握する 「月次資金繰り実績予定表」

読者の皆さまの病院でも、事務長や経理担当責任者といった方々が毎月作成しておられると思いますが、今回は、「月次資金繰り実績管理表」について改めて考察してみます。

表のように、左に「実績額」の直近6カ月分、右に決算後の「予定額」の6カ月分を配し、6カ月実績計と6カ月予定計の合計額をまとめたものが月次資金繰り実績予定表です。縦の欄は、「経常収支」と「財務等収支」の2区分で、それぞれの区分に収入・支出の各項目が並びます。キャッシュフロー計算書の「月次版」とも言えるのですが、制度会計に則ったキャッシュフロー計算書ではなく、管理会計上のお金の出入りだけの表なのです。

表に示した病院の事例では、収入・支出ともに安定しています。新たな設備投資もなく、決算後は2009年5月に2400万円納税し、さらに3000万円の固定性預金の預け入れまで果たしています。

順風満帆とも言える資金繰りなのですが、果たしてこれから先も予定どおり運営していけるのでしょうか。

**予定はあくまで「未定」
あらゆる変化で流動する**

ここで、その「予定」が確定されたものではないことが問題となるのです。制度や法令の改正、競合施設の出現、人材不足問題などさまざまな内部要因・外部要因が変化するため、これを想定して予定の数字を変えてみると、「予定」がかなり不確実なものであることがわかります。以下、さまざまな想定に基づいたシミュレーションをしてみましよう。

まず、月次の収入実績は2800万円+1億1600万円=1億4400万円となっています。ところが、仮に4月に診療報酬改定が実施されたとして（実際の改定は来年の予定ですが）、改定率はマイナス3%の引き下げだったとします。すると、毎月1億4400万円×3%≠430万円の減収となり、1年間ではなんと5160万円もの収入が失われてしまうのです。

また、現行の消費税率5%が10%に引き上げられてしまった場合はどうでしょうか。4月以降の経常支出は基本的に月額1億2330万円となっていますが、消費税法上「非課税仕入れ」である給与等の7020万円（給与+法定福利費+支払利息）を差し引いた「課税仕入れ」は5310万円です、それに消費税増税の5%分を乗じると月額250万円、年間では3000万円もの消費税負担増となってしまうのです。

あるいは、競合施設への人材の流出を防止するために人件費を2%アップしたとします。月当たり賞与込みの金額で160万円、年間では1900万円の負担増となります。

さらに、もう1つマイナス要因を考慮してみましょう。現行の金利が仮に2%で、これがその倍の4%に上昇したら……。月当たりの負担は現行の200万円が400万円となり、年間2400万円の負担増となるのです。

ところで、昨年夏のバイ原油が1バレル140ドルだった頃、09年以降の光熱費が10%増加する可能性があったと言われています。

また、新しい診療科の設置に伴う診察室改装や手術室の新設、医師の招へいなどの予算。あるいは在宅医療への本格参入、救急医療体制の強化、サテライト診療所の設置等々――。

た。そうすると――？

バイ原油はさておき、このような変化が同時多発的に発生したらどうなるのでしょうか。月額で1040万円、年間では1億2500万円の負担増となり、月次の資金繰りでは、5月の固定性預金預け入れを据え置いたとしても、12月の賞与が全く支払い不能となります。

もしも、期末時点（3月）の当座資産が8555万円ではなく1500万円だったらどうでしょう。何と5月の納税ですら危うい状態となってしまうのです。

**変化への対応策は？
予定表の作成は必須**

たとえば、現在の看護基準が10対1とします。半年後に7対1の基準を満たすべく取り組みを始め、6人の看護師を確保したとすると、半年後には月額210万円の人件費負担が生じます。ところが、入院基本料は（1555×1300点）×10×100床×30日=765万円の増収となり、差し引き月額555万円、年間6660万円の増益となるのです。

新しい診療科の設置に伴う診察

新たな取り組みは、さまざまな視点から検討されますが、まずは着手時のインシヤルコスト、新事業等のスタートから安定的な運営に至るまでのランニングコスト、場合によっては撤退する際にも、それまでに相当な時間を要するわけですから予定表の作成は必須です。もちろん、予定が長期に及ぶ場合には6カ月でなく12カ月、24カ月といった長期版を作成されることをお勧めします。

**予定表には自由な発想と
変化への柔軟な対応を**

資金繰り予定の数字は固定されるものではなく、自由な発想と取り組む課題に応じて常に変化するものと考えることが望ましいのです。極端に言うくと、毎月違った資金繰り実績予定表が会議に提出されても良いのではないのでしょうか。多様化する経営環境に対して、臨機応変な計画を持って対応したいものです。

表 月次資金繰り実績予定表

平成21年3月31日現在（単位：千円）

項目	実績						予定						実績計	予定計
	20年10月	20年11月	20年12月	21年1月	21年2月	21年3月	21年4月	21年5月	21年6月	21年7月	21年8月	21年9月		
前月繰越高 (1)	69,759	77,281	62,477	27,866	45,118	64,769	85,550	96,750	60,750	78,750	29,750	47,750	69,759	85,550
現金収入	31,218	32,734	26,903	25,322	24,589	25,985	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	166,751	168,000
未収金回収	107,981	110,265	120,491	115,712	122,842	123,508	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	700,799	696,000
前受金													0	0
預り金・仮受金	39	76	545	126	49	15	0						850	0
入院保証金	4,852	5,091	5,074	4,740	4,659	5,119	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	29,535	30,000
受取利息・配当金				52	2		0						54	0
雑収入	1,832	1,727	1,945	8,411	2,064	1,620	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	17,599	12,000
その他医業外収益	1,201												1,201	0
その他	105	263	110		10	5	0						493	0
経常収入計 (2)	147,228	150,156	155,068	154,363	154,215	156,252	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	151,000	917,282	906,000
材料費					140		0						140	0
買掛金支払	25,296	27,443	29,148	28,678	29,122	27,821	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	167,508	168,000
前渡金													0	0
短期貸付金													0	0
入院保証金	5,102	5,021	4,902	4,710	4,770	5,012	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	29,517	30,000
給与費	62,889	62,728	62,831	63,575	62,058	62,128	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000	62,000	376,209	372,000
法定福利費	6,222	6,111	6,223	6,333	6,212	6,196	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	37,297	37,200
賞与			72,000										72,000	62,000
設備関係費	8,211	7,665	7,226	7,897	7,333	7,444	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	45,776	45,600
研究研修費	137	159	131	67	128	83							705	0
経費	12,330	12,458	12,552	12,002	12,222	12,987	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	74,551	72,000
支払利息割引料	1,514	2,948	1,535	1,522	2,852	1,427	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	11,798	12,000
その他医業外費用													0	0
その他	522	589	522	533	523	544	500	500	500	500	500	500	3,233	3,000
経常支出計 (3)	122,223	125,122	197,070	125,317	125,360	123,642	123,300	123,300	123,300	185,300	123,300	123,300	818,734	801,800
(1) + (2) - (3) 差引過不足 (4)	94,764	102,315	20,475	56,912	73,973	97,379	113,250	124,450	88,450	44,450	57,450	75,450	168,307	189,750
財務等収入													0	0
固定性預金払戻													0	0
短期借入金	5,905		17,463										23,368	0
長期借入金													0	0
手形割引													0	0
投資等回収				30	7,722								7,752	0
固定資産売却													0	0
その他													0	0
財務等収入計 (5)	5,905	0	17,463	30	7,722	0	0	0	0	0	0	0	31,120	0
財務等支出													0	0
固定性預金預入								30,000					0	30,000
短期借入金返済	14,650	1,750		3,500	3,500	3,500	3,500	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	26,900	12,000
長期借入金返済	8,676	13,626	8,284	8,262	13,364	8,267	13,000	8,000	8,000	13,000	8,000	8,000	60,479	58,000
投資等支出	62	62	1,788	62	62		0						2,098	0
固定資産取得													0	0
法人税等		24,400						24,000					24,400	24,000
その他													0	0
財務等支出計 (6)	23,388	39,838	10,072	11,824	16,926	11,829	16,500	63,700	9,700	14,700	9,700	9,700	113,877	124,000
(4) + (5) - (6) 翌月繰越高	77,281	62,477	27,866	45,118	64,769	85,550	96,750	60,750	78,750	29,750	47,750	65,750	85,550	65,750