

病院財務の基礎知識⑪

5年後の貸借対照表予測 (将来貸借対照表)

税理士法人川原経営 会計業務部門統括補佐
まじころ
間處正彦

毎年4%成長する病院の発展的な将来ビジョン

1年間にわたった本連載も、今回で最終回です。そこで、最終回にちなんで「発展的な将来ビジョンを描く」ということに挑戦してみましよう。

医療経営を取り巻く環境が厳しいのは今後も変わらないと思いますが、絶え間ない努力により収入等の規模を拡大していく病院も必ず存在するはずです。ある病院では、現実には毎期4%成長を果たしており、この成長が今後の5年間も続き、その結果、現在の120%以上の規模に成長するというシミュレーションをご紹介します。

まず、表1をご覧ください。2009年度は総収入金額が18億円、人件費9億円(対収入比50%)、税前利益1億5000万円(対収入比8.3%)、可処分所得7000万円(≪税前利益×税引き後利益率60%≫1年当たりの長期借入金元本返済額5000万円+定額法による1年当たりの減価償却費3000万円)でした。

金額、人件費、税引き前利益をそれぞれ4%複利で成長させ、可処分所得を前述の算式で計算したものです。

14年度の可処分所得累計は4億1576万8000円、人件費の増加累計額は1億9498万7000円と、大きな成果を上げることにあります。

成長する病院では、病院の可処分所得が増えるばかりでなく、職員の給与費も応分に増加するという、素晴らしい夢を描くことができるのです。

成長する病院の5年後の貸借対照表

前述した病院の5年後の貸借対照表はどのようなものになるのでしょうか。

表1の前提条件では、財務等支出は長期借入金返済の毎期5000万円だけでした。他の状況はどうなるのか、表2をご覧ください。

買掛金(薬品等仕入債務)と未払金(諸経費関連債務)がそれぞれ3000万円の減少。1カ月分のみが残高となっており、購買管理上は実質にシンプルな管理体制が実現することになります。また、

表1 5年後までの収入、人件費、利益推移予想 (単位:千円)

	総収入額	人件費	税前利益	可処分所得
2009年	1,800,000	900,000	150,000	70,000
2010年	1,872,000	936,000 (+36,000)	156,000	82,400
2011年	1,946,880	973,440 (+37,440)	162,240	77,344
2012年	2,024,755	1,012,377 (+38,937)	168,729	81,238
2013年	2,105,745	1,052,872 (+40,495)	175,478	85,287
2014年	2,211,032	1,094,987 (+42,115)	182,497	89,499
	2010年度からの増加累計	194,987	2010年度からの累計	415,768

短期借入金4000万円も完済され流動負債の減少総額は実に1億円にのぼります。投資等の部では保険積立金が5000万円積み増しされ、役員退職金の準備も着々と進みます。

もちろん、従業員退職金についても損金計上される福利厚生プランで万全です。

その他、流動資産については、おおよそ4%複利で増加(その結果120%超を達成)し、余剰金として定期預金が2億円以上積み増しされるという素晴らしいです。

なお、本稿の大筋からは少し離れますが、病院運営上の重要なポイントです。

測として、リース満了・新リース契約があるはず。これについては、2007年4月にスタートした医療用器械等のリースが12年3月に満了し、同年4月に新リース契約を締結することを想定しています。現在の会計基準に則り、リース資産5億円、債務3億円、そして減価償却費(減価償却累計額)として△2億円を計上している。万全と言えるでしょう。

職員こそ最重要資源 将来を見据えた人材投資を

病院のなかでの「投資」というと、まさききに医療用器械を連想される読者が多いと思います。しかし、何よりも優先すべきは「人材投資」ではないでしょうか。「医療は仁術」とはよく言ったものです。他人の生命にコミットメントするという「博愛の精神」を維持し続けるためには、職員への投資は最重要事項であり、実際にそうしているところは成長しています。

いわゆる「CS(顧客満足)」では「お客様=患者様第一主義」ということとなります。その患者様に対する医療提供、すなわち技術レベルの向上と接客サービスの向

表2 5年後の貸借対照表 (単位:千円)

科目	2009年(A)	2014年(B)	B-A	B÷A
現金	2,243	2,691	448	120.0%
小口現金	821	985	164	120.0%
普通預金 1	32,563	39,075	6,512	120.0%
普通預金 2	6,455	7,746	1,291	120.0%
定期預金	10,000	224,088	214,088	2240.9%
【現金および預金】	52,082	274,585	222,503	527.2%
医業未収入金	242,445	290,934	48,489	120.0%
棚卸資産	15,122	18,146	3,024	120.0%
前払い費用	6,454	7,744	1,290	120.0%
未収入金	15,226	18,271	3,045	120.0%
貸倒引当金	△1,500	△1,800	△300	120.0%
【流動資産】	329,829	607,880	278,051	184.3%
建物	600,223	464,652	△135,571	77.4%
建物付属設備	123,221	98,346	△24,875	79.8%
構築物	11,226	6,789	△4,437	60.5%
医療用機械	10,302	8,830	△1,472	85.7%
器具備品	52,174	50,000	△2,174	95.8%
車輛運搬具	9,963	10,000	37	100.4%
土地	500,123	500,123	0	100.0%
リース資産	0	500,000	500,000	—
減価償却累計額	0	△200,000	△200,000	—
(有形固定資産)	1,307,232	1,438,740	131,508	110.1%
電話加入権	263	263	0	100.0%
水道施設利用権	2,531	2,531	0	100.0%
(無形固定資産)	2,794	2,794	0	100.0%
差入保証金等	30,112	30,112	0	100.0%
敷金	2,250	2,250	0	100.0%
保険積立金	75,231	125,231	50,000	166.5%
(投資等)	107,593	157,593	50,000	146.5%
【固定資産】	1,417,619	1,599,127	181,508	112.8%
【資産の部】	1,747,448	2,207,007	459,559	126.3%
買掛金	62,999	32,999	△30,000	52.4%
短期借入金	40,000	0	△40,000	0.0%
未払金	61,289	31,289	△30,000	51.1%
預かり金	12,965	15,558	2,593	120.0%
入院保証金	9,700	9,700	0	100.0%
未払法人税等	30,000	30,000	0	100.0%
【流動負債】	216,953	119,546	△97,407	55.1%
長期借入金	1,000,000	750,000	△250,000	75.0%
リース債務	—	300,000	300,000	—
【固定負債】	1,000,000	1,050,000	50,000	105.0%
【負債の部】	1,216,953	1,169,546	△47,407	96.1%
資本金	45,000	45,000	0	100.0%
当期末処分利益	485,495	992,461	506,966	204.4%
(うち当期利益)	150,000	109,498	△40,502	73.0%
【資本の部】	530,495	1,037,461	506,966	195.6%
【負債および資本の部】	1,747,448	2,207,007	459,559	126.3%