

## 医業経営情報

### NO. 65 資金繰り悪化をふせぐキャッシュフロー経営

黒字倒産という言葉聞いたことがあると思います。黒字倒産とは決算書では利益が出ており税金の納付もしなければならないのに、資金不足で業者への支払いや借入金返済ができず、やむなく病医院を閉鎖することをいいます。

つまり、資金繰りの悪化が原因で倒産することを黒字倒産といいます。

実際に黒字倒産に至るケースは稀ですが、黒字倒産予備軍は案外たくさんいます。

すなわち利益が出ているのに資金繰りが厳しい病医院のことです。これらの病医院は間違いなく年間のキャッシュフローがマイナス（赤字）になっています。

キャッシュフローとは資金の収支のことをいいますので、キャッシュフローがマイナスということは、資金が不足していることになります。

利益がプラス（黒字）なのにキャッシュフローはマイナス（資金不足）、この状態が長く続くと黒字倒産に至ります。

### 利益とキャッシュフローの違い

#### ■利益

利益とは、病医院の収益から費用を差し引いた金額のことをいいます。

利益の計算には、実際に資金回収していない未収金や、実際に支払っていない買掛金や未払金などを含める必要があります。

これは税法及び企業会計原則、病院会計準則などの会計基準が全て発生主義を原則としているためです。

発生主義とは「現金の受払いに関係なく、収益は実現した時点で、費用は発生した時点で、それぞれ認識する会計上の原則」（広辞苑より）をいいます。

また、利益の計算には減価償却費も費用に含めます。

税法も会計基準も、長期間にわたって使用される建物、医療機器、車両又は器具などの資産を取得した場合、その取得費を支出時の費用とするのではなく、その資産が使用できる期間（耐用年数）にわたって配分しなければなりません。

そして、長期間にわたって使用される資産を減価償却資産といい、耐用年数にわたって配分する費用を減価償却費といいます。

しかし、利益の計算には借入金を含めません。融資を受けると実際の資金は増えます

が、これは単に借りたものなので返済する必要があるからです。逆に借入金の元本返済も費用になりません。借りたものを返済しただけだからです。

## ■ キャッシュフロー

キャッシュフローは資金の収支のことですので、医療法人がよく都道府県に提出する収支計算書がキャッシュフロー計算書ということになります。

キャッシュフローは利益と違い、単純に収入と支出で計算します。

ですから減価償却資産を取得した時は、取得時に取得費全額を支出として計算し、逆に毎年の減価償却費は支出に含めません。

借入金の融資を受けた時は、収入として計算し、借入金の元本返済をした時は支出として計算します。

## ■ 利益とキャッシュフローの違い

利益とキャッシュフローの代表的な違いをまとめたのが下表です。

項 目	利 益	キャッシュフロー
未収金	収益に含める	収入に含めない
未収金の回収	収益に含めない	収入に含める
買掛金・未払金	費用に含める	支出に含めない
買掛金・未払金の支払い	費用に含めない	支出に含める
減価償却資産の取得	費用に含めない	支出に含める
減価償却費	費用に含める	支出に含めない
借入金の融資を受けた時	収益に含めない	収入に含める
借入金の元本返済をした時	費用に含めない	支出に含める
借入金の利息を支払った時	費用に含める	支出に含める
ローン（割賦）で車を購入した時	費用に含めない	支出に含めない
ローン（割賦）を支払った時	費用に含めない	支出に含める
ローン（割賦）で購入した車の減価償却費	費用に含める	支出に含めない
貸し付けをした時	費用に含めない	支出に含める
貸付金を回収した時	収益に含めない	収入に含める

## 黒字倒産に至る主な原因

利益とキャッシュフローの違いを理解して頂けたと思いますので、次に黒字倒産に至る主な原因を3つ紹介いたします。

### ①過剰投資

過剰投資とは、その病医院の通常のキャッシュフローから返済しきれない借入をして建物等の資産を建築又は購入することをいいます。

黒字倒産の最も多い原因はこの過剰投資です。

#### ■過剰投資をしたA病院の例

- ・ 15億円の融資を受け、14億円で病棟を改築し、残りは医療機器や備品を購入
- ・ 融資の返済期間は15年間で、毎月の元利返済額は約1,000万円
- ・ 上記の他にも借入金が約2億円あり、毎月の元利返済額は約500万円
- ・ 病棟や医療機器等の毎年の減価償却費は約8,000万円
- ・ A病院の年間税引前利益は0円

年間のキャッシュフローの概算額は以下の算式で計算できます。

『年間税引前利益－税金＋減価償却費』

A病院は税引前利益が0円なので税金を支払う必要はありません。したがってA病院の年間のキャッシュフローは8,000万円となります。

ところが借入金の返済額は元本だけで年間1億3千万円は必要です。したがって、年間約5千万円の資金不足となり、病院を維持することが困難な状況に陥っています。

### ②過剰な節税対策

過剰な節税対策とは、税金を支払いたくないという思いが強い余りキャッシュフローを無視した節税対策をすることをいいます。

例えば以下のような行為が過剰な節税対策に該当します。

1. 保険会社等が勧める節税商品と称する保険にむやみに加入
2. 高額な車両を短期間で買い換える
3. 本来は必要性の低い医療機器を節税のために購入
4. 架空の人件費や費用を計上
5. ほとんど使わない保養所やクルーザーなどのレジャー施設等を節税になるとの理由だけで購入

節税の為に支出した分が全額費用になったとしても税金は費用になった金額の40%程度までしか節税できません。例えば500万円節税のために支払っても税金は200万円しか少なくなりませんので、300万円は資金が流出したことになります。

また、車両や医療機器などは減価償却資産に該当しますので、支出した金額の一部

しか、取得した年度の費用になりません。

さらに過剰な節税対策を行った場合には税務調査で指摘されるというリスクを負います。過去に税務調査の際に過剰な節税対策が原因で修正申告を迫られたケースとして以下の事例があります。

1. クルーザーやスポーツカーが個人的なものと認定され、費用として否認された。
2. 架空の人件費や費用が発覚した。

これらは重加算税という重い税金が課され、最悪は新聞沙汰になることもあります。

### ③過剰な個人的支出

どの病医院もある程度の個人的支出はあると思います。例えばゴルフ好きの先生であれば接待ゴルフ費が多いですし、お酒好きな先生であればクラブなどでの飲食代が多いですし、芸術が好きな先生であればたまに絵画等を購入するといった具合です。

しかし、問題なのはそれらの個人的支出が、病医院の通常のキャッシュフローでまかなえない金額になるなど、病医院の運営に支障をきたす場合です。

過剰な個人的支出として次のような例があげられます。

1. 個人的な音楽活動に専従させる為の職員を病院で雇い、その為に必要なコンピュータ等も病院で購入
2. 理事長が個人的にお付き合いしている女性への高額なプレゼントを医院で購入したり、医院からその女性へ給料を支払う
3. 数十万円から数百万円する高価な茶器、壺など個人的嗜好品を病院で購入
4. 自宅の改修工事や修繕費を病院で支払う

上記の支出のうち、税理士が気がついたものは理事長に対する貸付金などで処理するのが一般的ですので、お金は出ますが費用にはなりません。

また、税務調査において上記の事実が判明した場合、やはり修正申告の対象となり、重加算税が課されることとなります。

実際に黒字倒産に至る、または黒字倒産予備軍に至るのは、上記①～③の一つだけが原因となる訳ではなく、複数の原因が重なって黒字倒産等に至るケースがほとんどです。

## キャッシュフロー経営とは

キャッシュフロー経営と聞くと何か難しいと思われる方もいると思いますが、キャッシュフロー経営を一言でいうと「お金を手許に残す経営」です。

経営の目的は色々あると思いますが、病医院の健全運営という点で考えると大切なのは、利益を出すことでも、税金を少なくすることでもなく、お金が手許に残るようにすることです。利益を出すことはそのために必要不可欠な手段であり、目的ではありません。

節税もそうです。キャッシュフローをよくするためには税金は少ない方がよいですが、節税を目的にしてしまうとキャッシュフローはマイナスになりがちです。節税はあくまで手段の一つであり目的ではないことを忘れないで下さい。

キャッシュフロー経営が重要なのであれば、毎期作る決算書も利益を計算するための損益計算書ではなく、キャッシュフロー計算書（収支計算書）にすれば良いと考える方もいると思います。

しかし、利益を計算するための損益計算書を作るのには理由があります。一番の理由は税務申告のためです。

損益計算書や貸借対照表を作成するのには別の理由もあります。それは共通した会計基準により比較・統計を取りやすくしたり、企業価値を図るためであったりします。ですから特に上場会社などは株主に会社の状態をきちんと伝えるためにも世界に共通する会計基準により損益計算書や貸借対照表をつくる必要があります。

利益を計算するための決算書は減価償却費などを計算するため、税法や会計基準にそって計算しなければならず、それなりの知識が必要ですが、キャッシュフロー経営は基本的に足し算と引き算のみです。お金は入るか出るかだけだからです。

もっと簡単にいうと通帳の残高が前年や前月に比べて増えたか減ったかだけ常に確認するだけで、最も基本的なキャッシュフロー経営をしていることになります。

開業したての頃はほとんどの先生は通帳と睨めっこして毎日ため息をついたりして、知らずのうちにキャッシュフローを意識した経営をしますが、経営が安定し、病医院の規模も大きくなるにつれ通帳の数も増えますし、事務職員も雇います。こうなると逆にほとんどの先生がキャッシュフローを意識しなくなり、ただ税金にだけ関心が行く傾向があります。

しかし、黒字倒産予備軍にならないためにも、常にキャッシュフローを意識した経営をするよう心掛けて頂きたいと思います。

平成20年2月14日

西岡秀樹税理士事務所

<http://www013.upp.so-net.ne.jp/nishioka/>

文責 西岡秀樹