

歯科 経営 情報

REPORT

Available Information Report for
dental Management



経営

2019年決算データからみる

歯科診療所 経営実績分析

- 1 2019年 経営実績とその傾向
- 2 2019年 収入上位診療所の経営実績
- 3 2019年 収入ランク別経営実績
- 4 2019年 医療法人経営指標分析結果
- 5 優良クリニックの増収取り組み事例

サンプル会計事務所

2020

4

APR.

1 | 2019年 経営実績とその傾向

1 | 2019年経営実績の概要

本調査は2019年の決算書に基づいて、実数値から経営状況を把握することを目的としています。その上で、連続して調査を実施している2018年との比較を通して、改善または悪化の状況を分析しています。抽出したデータは、2019年に決算を終えた歯科診療所332件（医療法人91件、個人開設241件）の数値を抽出し、平均値を算出しています。

なお、本分析では、人件費から役員報酬と専従者給与は除いています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

（単位：千円）

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| I 医業収入 | 58,211 | 59,500 | 102.2% |
| 1. 保険診療収入 | 46,801 | 47,809 | 102.2% |
| 2. 自由診療収入 | 11,106 | 11,202 | 100.9% |
| 3. その他の医業収入 | 304 | 489 | 160.9% |
| II 変動費 | 11,247 | 11,637 | 103.5% |
| 1. 医薬・歯科材料費 | 5,321 | 5,568 | 104.6% |
| 2. 外注技工料 | 5,926 | 6,069 | 102.4% |
| III 限界利益 | 46,964 | 47,863 | 101.9% |
| IV 医業費用 | 28,365 | 28,354 | 100.0% |
| 1. 人件費 | 9,036 | 9,331 | 103.3% |
| 2. 減価償却費 | 4,555 | 4,496 | 98.7% |
| 3. 接待交際費 | 852 | 858 | 100.7% |
| 4. 研究研修費 | 390 | 393 | 100.8% |
| 5. 保険料 | 836 | 841 | 100.6% |
| 6. 消耗器具備品費 | 979 | 987 | 100.8% |
| 7. その他経費 | 11,717 | 11,448 | 97.7% |
| V 医業利益 | 18,599 | 19,509 | 104.9% |

2 | 全体動向と利益の傾向

(1) 全体動向

2019年における歯科診療所の経営実績は、2018年と比較して増収増益となりました。過去の本調査データでは、2012年から増加に転じており8期連続での増加となっています。

保険診療収入は2.2%増、自由診療収入は0.9%増加しています。

◆ 医業収入・費用等全体の傾向

● 医業収入

医業収入は59,500千円で、1,289千円（対前年比2.2%）の増加となっています。内訳としては、保険診療収入が1,008千円（同2.2%）、自由診療収入が96千円（同0.9%）、その他医業収入が185千円（同60.9%）の増加となりました。

● 変動費

変動費（医薬・歯科材料費・外注技工料等）は11,637千円で、390千円（対前年比3.5%）の増加となっています。

● その他医業費用

その他医業費用は28,354千円で、11千円とわずかな減少となっています。減価償却費（同1.3%）が減少し、接待交際費（同0.7%）人件費（同3.3%）研究研修費（同0.8%）、保険料（同0.6%）、消耗器具備品費（同0.8%）は増加し、その他経費（同2.3%）は減少しています。

● 医業利益

医業利益は19,509千円で、910千円（対前年比4.9%）の増加となっています。

(2) 利益状況

限界利益、医業利益ともに増加し、限界利益が対前年比101.9%、医業利益は同104.9%という結果となりました。

■ 限界利益・医業利益

（単位：千円）

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|------|--------|--------|--------|
| 限界利益 | 46,964 | 47,863 | 101.9% |
| 医業利益 | 18,599 | 19,509 | 104.9% |

3 | 医業収入の傾向

医業収入の実績は、下記のとおりです。医業収入合計では、対前年比 102.2%を示し、保険診療収入が 2.2%、自由診療収入が 0.9%の伸びとなっています。

■ 医業収入

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|---------|--------|--------|--------|
| 医業収入合計 | 58,211 | 59,500 | 102.2% |
| 保険診療収入 | 46,801 | 47,809 | 102.2% |
| 自由診療収入 | 11,106 | 11,202 | 100.9% |
| その他医業収入 | 304 | 489 | 160.9% |

◆ 医業収入分析

● 医業収入

医業収入は 59,500 千円で、1,289 千円の増加となりました。内訳として、保険診療収入は 1,008 千円（対前年比 2.2%）、自由診療収入は 96 千円（同 0.9%）の増加となりました。

● 総収入に占める自由診療収入の割合

2019年は 18.8%、2018年では 19.1%となっており、0.3%の減少となりました。

4 | 医業費用の傾向

(1) 医業費用対前年比較

医業費用の実績は、次のとおりです。

変動費は 3.5%増加し、人件費は 3.3%の増加、その他医業費用は 1.6%の減少でした。

① 変動費（歯科材料費・外注技工料）

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|----------|--------|--------|--------|
| 変動費合計 | 11,247 | 11,637 | 103.5% |
| 変動费率 | 19.3% | 19.6% | — |
| 医薬・歯科材料費 | 5,321 | 5,568 | 104.6% |
| 外注技工料 | 5,926 | 6,069 | 102.4% |

②人件費

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-------|-------|-------|--------|
| 人件費合計 | 9,036 | 9,331 | 103.3% |

③その他医業費用

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------|--------|--------|--------|
| その他医業費用合計 | 19,329 | 19,023 | 98.4% |
| 減価償却費 | 4,555 | 4,496 | 98.7% |
| 接待交際費 | 852 | 858 | 100.7% |
| 研究研修費 | 390 | 393 | 100.8% |
| 保険料 | 836 | 841 | 100.6% |
| 消耗器具備品費 | 979 | 987 | 100.8% |
| その他経費 | 11,717 | 11,448 | 97.7% |

(2)医業費用の傾向

●変動費

変動費は11,637千円で、390千円増加しています。

医薬・歯科材料費は247千円、外注技工料は143千円増加しています。

●人件費

人件費は9,331千円で、295千円の増加となりました。

●その他医業費用

その他医業費用は19,023千円で、306千円の減少となりました。減価償却費が59千円減少しているため、実質的な経費は247千円減少しています。

(3)参考 役員報酬・専従者給与

個人開設と医療法人を合算して集計したため、人件費から役員報酬と専従者給与は除いています。別途集計した専従者給与と役員報酬を合算した平均値は、以下のとおりです。

■参考 役員報酬・専従者給与

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|------------|--------|--------|--------|
| 役員報酬・専従者給与 | 12,230 | 13,130 | 107.4% |

2 | 2019年 収入上位診療所の経営実績

1 | 収入上位診療所の経営実績の概要

第1章で分析した歯科診療所332件（医療法人91件、個人開設241件）の決算書より、医業収入上位20%を抽出し、経営データを集計しました。対象は67件で、内訳は医療法人46件、個人開設21件となっています。

■2019年 収入上位診療所比較要約変動損益計算書

（単位：千円）

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------------|---------|---------|--------|
| I 医業収入 | 121,448 | 124,330 | 102.4% |
| 1. 保険診療収入 | 87,573 | 90,937 | 103.8% |
| 2. 自由診療収入 | 33,188 | 32,789 | 98.8% |
| 3. その他の医業収入 | 687 | 604 | 87.9% |
| II 変動費 | 23,794 | 24,550 | 103.2% |
| 1. 医薬・歯科材料費 | 11,778 | 12,260 | 104.1% |
| 2. 外注技工料 | 12,016 | 12,290 | 102.3% |
| III 限界利益 | 97,654 | 99,780 | 102.2% |
| IV 医業費用 | 63,683 | 66,509 | 104.4% |
| 1. 人件費 | 28,118 | 28,845 | 102.6% |
| 2. 減価償却費 | 7,960 | 8,988 | 112.9% |
| 3. 接待交際費 | 1,659 | 1,665 | 100.4% |
| 4. 研究研修費 | 928 | 923 | 99.5% |
| 5. 保険料 | 2,565 | 2,554 | 99.6% |
| 6. 消耗器具備品費 | 2,197 | 2,315 | 105.4% |
| 7. その他経費 | 20,256 | 21,219 | 104.8% |
| V 医業利益 | 33,971 | 33,271 | 97.9% |

2 | 収入上位診療所の動向と利益の傾向

(1) 経営動向と利益状況

2019年歯科診療所全体の経営実績は、収入上位診療所では増収減益となりました。保険診療収入は増加し、自由診療収入は減少しています。

◆ 医業収入・費用等全体の状況

● 医業収入

医業収入は124,330千円で、2,882千円（対前年比2.4%）の増加となっています。

内訳をみると、保険診療収入が3,364千円（同3.8%）の増加、自由診療収入は399千円（同1.2%）の減少、その他医業収入83千円（同12.1%）の減少となりました。

● 変動費

変動費（医薬歯科材料費・外注技工料等）は24,550千円で、756千円（対前年比3.2%）の増加となりました。

● 医業費用

変動費外医業費用は66,509千円で、2,826千円（対前年比4.4%）の増加となりました。減価償却費、接待交際費、研究研修費、保険料、消耗器具備品、その他経費が増加し、研究研修費、保険料が減少しています。

● 医業利益

医業利益は33,271千円で、700千円（対前年比2.1%）の減少となりました。

(2) 利益動向

限界利益が増加、医業利益が減少となりました。

限界利益が対前年比102.2%、医業利益は同97.9%という結果となりました。

■ 限界利益・医業利益

（単位：千円）

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|------|--------|--------|--------|
| 限界利益 | 97,654 | 99,780 | 102.2% |
| 医業利益 | 33,971 | 33,271 | 97.9% |

3 | 医業収入の傾向

収入上位診療所の医業収入の実績は下記のとおりです。医業収入合計では、対前年比104.9%となっています。保険診療収入、自由診療収入ともに伸びを示しています。

(1) 医業収入 対前年比較

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|---------|---------|---------|--------|
| 医業収入合計 | 121,448 | 124,330 | 102.4% |
| 保険診療収入 | 87,573 | 90,937 | 103.8% |
| 自由診療収入 | 33,188 | 32,789 | 98.8% |
| その他医業収入 | 687 | 604 | 87.9% |

(2) 医業収入分析結果

● 医業収入

医業収入は124,330千円で、2,882千円（対前年比2.4%）の増加となりました。保険診療収入が3,364千円（同3.8%）増加し、自由診療収入が399千円（同1.2%）、その他医業収入が83千円（同12.1%）それぞれ減少しています。

4 | 医業費用の傾向

(1) 医業費用対前年比較

医業費用では、変動費は3.2%、人件費2.6%、その他医業費用は5.9%、それぞれ増加しています。

① 変動費（歯科材料費・外注技工料）

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|----------|--------|--------|--------|
| 変動費合計 | 23,794 | 24,550 | 103.2% |
| 変動比率 | 19.6% | 19.7% | 0.1% |
| 医薬・歯科材料費 | 11,778 | 12,260 | 104.1% |
| 外注技工料 | 12,016 | 12,290 | 102.3% |

②人件費

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----|--------|--------|--------|
| 人件費 | 28,118 | 28,845 | 102.6% |

③その他医業費用

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------|--------|--------|--------|
| その他医業費用合計 | 35,565 | 37,664 | 105.9% |
| 減価償却費 | 7,960 | 8,988 | 112.9% |
| 接待交際費 | 1,659 | 1,665 | 100.4% |
| 研究研修費 | 928 | 923 | 99.5% |
| 保険料 | 2,565 | 2,554 | 99.6% |
| 消耗器具備品費 | 2,197 | 2,315 | 105.4% |
| その他経費 | 20,256 | 21,219 | 104.8% |

(2)医業費用分析結果

●変動費

変動費は24,550千円で、756千円（対前年比3.2%）の増加となっています。

●人件費

人件費は28,845千円で、727千円（対前年比2.6%）の増加となっています（計上した人件費は役員報酬を差し引いて再計算）。

●その他医業費用

その他医業費用は37,664千円で、2,099千円（対前年比5.9%）の増加となっています。

(3)参考 役員報酬・専従者給与

第2章と同じく、参考として役員報酬と専従者給与を合算した平均値は、以下のとおりです。

■参考 役員報酬・専従者給与

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|------------|--------|--------|-------|
| 役員報酬・専従者給与 | 22,389 | 22,218 | 99.2% |

3 | 2019年 収入ランク別経営実績

1 | 収入ランク別経営実績の概要

本分析で抽出したデータは、2019年に決算を終えた歯科診療所332件（医療法人91件、個人開設241件）から、医業収入が年間5千万円未満、5千万円以上1億円未満、1億円以上に分けて、分析しました。

第2章のデータ同様、個人開設に統合したため、人件費から役員報酬と専従者給与は除いています。

■各データのサンプル数

| | | |
|---------------|---------------|------------|
| ● 5千万円未満 | 171件（医療法人 20件 | 個人開設 151件） |
| ● 5千万円以上1億円未満 | 126件（医療法人 43件 | 個人開設 83件） |
| ● 1億円以上 | 35件（医療法人 28件 | 個人開設 7件） |

医業収入別の個別データは、次ページ以降に掲載しました。収入ランク別に集計した主要データは、下記のとおりです。

■2019年 収入ランク別主要データ

（単位：千円）

| 医業収入 ランク | 5千万円未満 平均 | 5千万円～1億円 平均 | 1億円以上 平均 |
|-------------|--------------|----------------|-------------|
| 医業収入 | 31,541 | 71,048 | 154,523 |
| 変動費 | 5,997 | 13,489 | 32,530 |
| 限界利益 | 25,544 | 57,559 | 121,993 |
| 人件費 | 4,601 | 10,529 | 40,816 |
| その他医業費用 | 9,064 | 21,146 | 44,706 |
| 医業利益 | 11,879 | 25,884 | 36,471 |

2 | 収入ランク別診療所経営実績分析結果

(1) 医業収入5千万円未満の診療所の平均データ

医業収入 50,000 千円未満診療所の歯科診療所は、増収増益となりました。医業収入は176千円増（対前年比 0.6%増）、また医業利益は507千円増（同 4.5%増）となり、減価償却費や研究研修補は増加していますが、他の経費を節約した結果だと思われます。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| I 医業収入 | 31,365 | 31,541 | 100.6% |
| 1. 保険診療収入 | 28,313 | 28,418 | 100.4% |
| 2. 自由診療収入 | 2,903 | 3,005 | 103.5% |
| 3. その他の医業収入 | 149 | 118 | 79.2% |
| II 変動費 | 5,823 | 5,997 | 103.0% |
| 1. 医薬・歯科材料費 | 2,568 | 2,706 | 105.4% |
| 2. 外注技工料 | 3,255 | 3,291 | 101.1% |
| III 限界利益 | 25,542 | 25,544 | 100.0% |
| IV 医業費用 | 14,169 | 13,664 | 96.4% |
| 1. 人件費 | 4,868 | 4,601 | 94.5% |
| 2. 減価償却費 | 2,488 | 2,549 | 102.5% |
| 3. 接待交際費 | 479 | 461 | 96.2% |
| 4. 研究研修費 | 179 | 186 | 103.9% |
| 5. 保険料 | 179 | 172 | 96.1% |
| 6. 旅費交通費 | 282 | 272 | 96.5% |
| 7. 通信費 | 259 | 249 | 96.1% |
| 8. 消耗器具備品費 | 489 | 476 | 97.3% |
| 9. 水道光熱費 | 525 | 508 | 96.8% |
| 10. その他経費 | 4,421 | 4,190 | 94.8% |
| V 医業利益 | 11,373 | 11,880 | 104.5% |

n=171件（医療法人 20件 個人開設 151件）

(2) 医業収入5千万円～1億円の診療所の平均データ

医業収入5千万円～1億円の歯科診療所は増収増益となりました。

医業収入は2,783千円増加（対前年比4.1%増）、医業利益は、2,235千円増加（同9.8%増）となりました。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| I 医業収入 | 68,265 | 71,048 | 104.1% |
| 1. 保険診療収入 | 56,817 | 58,970 | 103.8% |
| 2. 自由診療収入 | 11,089 | 11,760 | 106.1% |
| 3. その他の医業収入 | 359 | 318 | 88.6% |
| II 変動費 | 12,898 | 13,489 | 104.6% |
| 1. 医薬・歯科材料費 | 6,122 | 6,458 | 105.5% |
| 2. 外注技工料 | 6,776 | 7,031 | 103.8% |
| III 限界利益 | 55,367 | 57,559 | 104.0% |
| IV 医業費用 | 32,451 | 32,408 | 99.9% |
| 1. 人件費 | 9,869 | 10,529 | 106.7% |
| 2. 減価償却費 | 5,829 | 5,314 | 91.2% |
| 3. 接待交際費 | 940 | 967 | 102.9% |
| 4. 研究研修費 | 423 | 428 | 101.2% |
| 5. 保険料 | 1,062 | 1,001 | 94.3% |
| 6. 旅費交通費 | 852 | 851 | 99.9% |
| 7. 通信費 | 530 | 529 | 99.8% |
| 8. 消耗器具備品費 | 1,120 | 1,128 | 100.7% |
| 9. 水道光熱費 | 876 | 874 | 99.8% |
| 10. その他経費 | 10,950 | 10,787 | 98.5% |
| V 医業利益 | 22,916 | 25,151 | 109.8% |

n=126件（医療法人 43件 個人開設 83件）

(3) 医業収入1億円以上の診療所の平均データ

医業収入1億円以上の歯科診療所は、増収減益の結果となりました。医業収入は、1,321千円増加（対前年比0.9%増）、医業利益は1,892千円減（同4.9%減）となりました。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-----------------|---------|---------|--------|
| I 医業収入 | 153,202 | 154,523 | 100.9% |
| 1. 保険診療収入 | 101,076 | 104,472 | 103.4% |
| 2. 自由診療収入 | 51,258 | 49,242 | 96.1% |
| 3. その他の医業収入 | 868 | 809 | 93.2% |
| II 変動費 | 31,820 | 32,530 | 102.2% |
| 1. 医薬・歯科材料費 | 15,891 | 16,348 | 102.9% |
| 2. 外注技工料 | 15,929 | 16,182 | 101.6% |
| III 限界利益 | 121,382 | 121,993 | 100.5% |
| IV 医業費用 | 83,019 | 85,522 | 103.0% |
| 1. 人件費 | 40,727 | 40,816 | 100.2% |
| 2. 減価償却費 | 9,773 | 10,794 | 110.4% |
| 3. 接待交際費 | 2,140 | 2,122 | 99.2% |
| 4. 研究研修費 | 1,278 | 1,250 | 97.8% |
| 5. 保険料 | 3,129 | 3,420 | 109.3% |
| 6. 旅費交通費 | 2,247 | 2,315 | 103.0% |
| 7. 通信費 | 922 | 949 | 102.9% |
| 8. 消耗器具備品費 | 2,864 | 2,976 | 103.9% |
| 9. 水道光熱費 | 1,766 | 1,819 | 103.0% |
| 10. その他経費 | 18,173 | 19,061 | 104.9% |
| V 医業利益 | 38,363 | 36,471 | 95.1% |

n=35件（医療法人 28件 個人開設 7件）

4 | 2019年 医療法人経営指標分析結果

1 | 医療法人経営指標分析結果

本章では、医療法人歯科診療所81件の貸借対照表の数値から経営指標を算出し、収益性、生産性、安全性、成長性の4つの視点で分析を行いました。第3章までの分析は、医療法人・個人開設のデータを合算しましたが、経営指標分析においては医療法人歯科診療所を対象としています。

■2018年 比較貸借対照表 医療法人

(単位:千円)

| 資産の部 | | | 負債の部 | | |
|---------------|--------|--------|-----------------|--------|--------|
| | 2018年 | 2019年 | | 2018年 | 2019年 |
| 【流動資産】 | 35,649 | 37,082 | 【流動負債】 | 12,805 | 13,146 |
| 現金・預金 | 18,455 | 19,157 | 買掛金 | 1,502 | 1,601 |
| 医業未収金 | 10,408 | 10,418 | その他 | 11,303 | 11,545 |
| その他 | 6,786 | 7,507 | | | |
| 【固定資産】 | 37,000 | 37,922 | 【固定負債】 | 25,168 | 24,887 |
| 《有形固定資産》 | 21,854 | 21,602 | 長期借入金 | 19,047 | 17,494 |
| 《無形固定資産》 | 5,784 | 6,099 | その他 | 6,121 | 7,393 |
| 《その他の資産》 | 9,362 | 10,221 | | | |
| | | | 負債合計 | 37,973 | 38,033 |
| | | | 純資産の部 | | |
| | | | | 2018年 | 2019年 |
| | | | 【出資金】 | 7,896 | 7,898 |
| | | | 【利益剰余金等】 | 26,780 | 29,073 |
| | | | 純資産合計 | 34,676 | 36,971 |
| 資産合計 | 72,649 | 75,004 | 負債・純資産合計 | 72,649 | 75,004 |

■2019年 比較損益計算書 医療法人無床診療所平均

経営分析に必要となる主要損益数値は、次のとおりです。役員及び職員数についてはその平均値から、役員3名および、職員数7名の計10名で計算しています。

■ 医業収入

(単位：千円)

| | 2018年 | 2019年 | 前年対比 |
|-------|--------|--------|--------|
| 医業収入計 | 91,610 | 91,921 | 100.3% |
| 限界利益 | 73,542 | 73,414 | 99.8% |
| 給与費計 | 42,546 | 41,471 | 97.5% |
| 医業利益 | 4,354 | 4,447 | 102.1% |
| 経常利益 | 4,141 | 4,658 | 112.5% |

2 | 収益性分析結果

| | | 2018年 | 2019年 | 差異 |
|-----|-----------|-------|-------|-------|
| 収益性 | 総資本経常利益率 | 5.7% | 6.2% | 0.5% |
| | 医業収入医業利益率 | 4.8% | 4.8% | 0.0% |
| | 医業収入経常利益率 | 4.5% | 4.8% | 0.3% |
| | 総資本回転率 | 1.3回 | 1.2回 | ▲0.1回 |

■ 指標計算式

| 指標名 | 目的 | 計算式 |
|-----------|-------------------------------|-----------------------|
| 総資本経常利益率 | 資本を使ってどれだけ効率的に利益を上げたかを見る指標 | 経常利益 ÷ 総資本 × 100 (%) |
| 医業収入医業利益率 | 医業活動における利益を医業収入で除した指標 | 医業利益 ÷ 売上高 × 100 (%) |
| 医業収入経常利益率 | 医業利益に医業外損益を加えた経常利益を医業収入で除したもの | 経常利益 ÷ 医業収入 × 100 (%) |
| 総資本回転率 | 資本の何倍の医業収入があるかを見る指標 | 医業収入 ÷ 総資本 |

■ 収益性分析コメント

● 利益率

総資本経常利益率は6.2%で、対前年比0.5%増加し、医業収入医業利益率は、4.8%で対前年対比は変わらず(0.0%)、医業収入経常利益率は、4.8%で、前年に比べ0.3%増加しました。

● 総資本回転率

総資本回転率は1.2回で、対前年比0.1回減少という結果となりました。

3 | 生産性分析結果

| | | 2018年 | 2019年 | 差異 |
|-----|-------------|-------|-------|-------|
| 生産性 | 限界利益率 | 80.3% | 79.9% | ▲0.4% |
| | 1人当たり医業収入/月 | 763千円 | 766千円 | 3千円 |
| | 1人当たり限界利益/月 | 613千円 | 612千円 | ▲1千円 |
| | 1人当たり人件費/月 | 355千円 | 346千円 | ▲9千円 |
| | 労働分配率 | 57.9% | 56.5% | ▲1.4% |

■指標計算式

| 指標名 | 目的 | 計算式 |
|-----------|---|-----------------------|
| 限界利益率 | 医業収入から変動費（外部購入費用）を控除した限界利益（付加価値）の医業収入に対する比率 | 限界利益 ÷ 医業収入 × 100（%） |
| 一人当たり医業収入 | 一人当たりの医業収入の効率を見る指標 | （医業収入 ÷ 従業員数） ÷ 12ヶ月 |
| 一人当たり限界利益 | 一人当たりの限界利益創出力を見る指標。労働生産性ともいう | （限界利益 ÷ 従業員数） ÷ 12ヶ月 |
| 一人当たり人件費 | 一人当たりの総額人件費（社会保険料などの企業負担も含めたもの）を見る指標 | （総額人件費 ÷ 従業員数） ÷ 12ヶ月 |
| 労働分配率 | 限界利益に占める人件費の割合を見る指標 | 総額人件費 ÷ 限界利益 × 100（%） |

◆生産性分析コメント

- 限界利益率…2019年は79.9%で、対前年比0.4%減少しました。
- 一人当たり医業収入…2019年は766千円で、対前年比3千円増加しました。
- 一人当たり限界利益…2019年は612千円で、対前年比1千円減少しました。
- 一人当たり人件費…2019年は346千円で、対前年比9千円減少しました。
- 労働分配率…2019年は56.5%で、対前年比1.4%減少しました。

4 | 安全性分析結果

| | | 2018年 | 2019年 | 差異 |
|-----|---------|--------|--------|-------|
| 安全性 | 流動比率 | 278.4% | 282.1% | 3.7% |
| | 当座比率 | 225.4% | 225.0% | ▲0.4% |
| | 固定比率 | 106.7% | 102.6% | ▲4.1% |
| | 固定長期適合率 | 61.8% | 61.3% | ▲0.5% |
| | 自己資本率 | 47.7% | 49.3% | 1.6% |

■指標計算式

| 指標名 | 目的 | 計算式 |
|---------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 流動比率 | 短期的な債務返済能力を見る指標 | 流動資産 ÷ 流動負債 × 100(%) |
| 当座比率 | 流動資産の中で特に換金性の高い当座資産による短期返済能力を見る指標 | 当座資産 ÷ 流動負債 × 100(%) |
| 固定比率 | 固定資産が自己資本でどれだけ調達できているかを見る指標 | 固定資産 ÷ 自己資本 × 100(%) |
| 固定長期適合率 | 固定資産が自己資本と固定負債でどれだけ調達できているかを見る指標 | 固定資産 ÷ (自己資本 + 固定負債) × 100(%) |
| 自己資本比率 | 総資産に占める自己資本（純資産）の割合を見る指標 | 自己資本 ÷ 総資産 × 100(%) |

◆安全性分析コメント

2019年の指標では、流動比率は282.1%となっており、短期的な債務返済能力は高い水準にあり、また換金可能な資産による債務返済能力も高いといえます。
自己資本比率も他業種と比較して高い水準にあり、財務体質は健全と評価できます。

5 | 成長性分析結果

| | | 2018年 | 2019年 |
|-----|---------|-------|-------|
| 成長性 | 医業収入増加率 | 1.6% | 0.3% |
| | 限界利益増加率 | 1.8% | ▲0.2% |
| | 医業利益増加率 | 9.8% | 2.1% |
| | 経常利益増加率 | 4.8% | 12.5% |

◆成長性分析コメント

2019年の経営実績は、医業収入・医業利益・経常利益が増加し、限界利益が減少する結果となり、このうち医業収入が0.3%、経常利益が12.5%増加しました。2019年秋には消費税がアップしたにも関わらず、医業収入の増加とともに歯科診療所のコスト削減により取り組んだ結果によるものと推測できます。

5 | 優良クリニックの増収取り組み事例

1 | 前年対比で増収となった歯科診療所の割合

本章では、前年対比で増収となった歯科診療所の取組事例を紹介します。

2019年に決算を終えた歯科診療所332件のうち、前年対比で増収となったのは205件で、全体の61.7%でした。法人・個人別の割合を見ると、法人開設91件のうち、増収となった法人は46件で、法人全体の50.5%でした。個人開設241件のうち、増収となった個人は159件で、個人全体の66.0%でした。

前年対比の伸び率の平均は、法人開設が108.0%、個人開設が109.8%となりました。

■2019年 法人・個人開設別前年対比増収先の割合

(単位：千円)

| 開設主体 | 診療所数（件） | 増収となった診療所数（件） | 増収となった診療所の割合（%） | 増収となった診療所の前年対比（%） |
|--------|---------|---------------|-----------------|-------------------|
| 医療法人開設 | 91 | 46 | 50.5 | 108.0 |
| 個人開設 | 241 | 159 | 66.0 | 109.8 |
| 合計 | 332 | 205 | 61.7 | 109.4 |

■分析コメント

●増収の共通要因

前年対比で増収となった歯科診療所における共通点は、以下の3点です。

①最新の情報や患者の要望を積極的に収集していた

診療報酬改定や新しい治療法などに関して、積極的に情報収集し、増患・増収に繋げられるか検討していました。

②増患・増収に向けた取り組みを計画的に実施していた

最新の情報に基づき、自院の状況も加味して、増患・増収に向けた取り組みを計画的に実行していました。

③院長と職員が活発にコミュニケーションを取っていた

外部のみならず内部の職員からも情報収集し、広告効果の検証や、患者からのクレーム・要望などを聞いていました。

2 | 増収施策の取組事例

(1)徹底したスタッフ教育で患者の定着化に成功した事例

スタッフに対するホスピタリティ研修を実施し、スタッフの接客レベルを向上させることで、医療機関に抱かれがちな冷たいイメージを払拭。地域の歯科医院として、患者から絶大な信頼を得ているH歯科クリニックの事例をご紹介します。

■H歯科クリニックの実績

| | 1日当たりの患者数(人) | 医業収入(千円) | 経常利益(千円) |
|----|--------------|----------|----------|
| 前期 | 38 | 167,069 | 43,469 |
| 当期 | 43 | 181,541 | 52,124 |

開業から25年が経つH歯科クリニックは、都市の中心部から離れた郊外にある歯科診療所です。開業から25年、現在もなお地域住民から厚い信頼を獲得し続けているのは、院長の確かな医療技術もさることながら、スタッフの患者への対応が丁寧であることが一番の理由です。

H歯科クリニックでは、クリニック内に研修室を設け、定期的にスタッフ教育を行っています。下表のとおり、階層別にテーマを設け、各スタッフのレベルに応じた研修を実施することで、スタッフの総合力を高めています。

■H歯科クリニックの研修カリキュラム例

| 階層 | 外部研修テーマ(対象職種) | 内部研修テーマ |
|----------|------------------------------|---|
| 入職後1年目 | ・コミュニケーション講座 ・生活習慣改善講座 など | 院長自ら講師となり、経営理念や患者を大切に思う気持ち、患者アンケート結果のフィードバック等を隔週で行う |
| 入職後2~3年目 | ・医療業界入門講座 ・診療報酬基礎講座 など | |
| 入職後4年目~ | ・医事請求管理講座 ・医事会計実務研修 など | |
| リーダークラス | ・コーチング研修 ・メンタルヘルス対策研修 など | |

H歯科クリニックのHPには、患者アンケート結果が掲載されており、実際の回答用紙が画像で添付されています。そこには、完治を喜ぶ声とともに、スタッフの対応の温かさを称賛する声が寄せられています。「単なる歯の治療ではなく、患者の幸せについて探求していきたい」と語る院長の姿勢が、しっかり患者に伝わっている事例だと言えます。

(2)保育士・管理栄養士を採用し子どもの患者を獲得した事例

子どもの歯科診療にターゲットを絞り込み、お母さんが通いやすい院内環境を整備することで、多くの子ども患者を獲得したS歯科医院の事例をご紹介します。

■ S 歯科医院の実績

| | 1日当たりの患者数(人) | 医業収入(千円) | 経常利益(千円) |
|----|--------------|----------|----------|
| 前期 | 23 | 53,996 | 13,438 |
| 当期 | 29 | 72,956 | 22,721 |

開院から60年以上経つS歯科医院に、現在の院長が就任したのは3年前のことです。S歯科医院は、街の中心部から離れた住宅街に位置しており、前代の院長時代からの患者も高齢化に伴い年々減り続け、現在の院長が就任した頃は、患者数が減少傾向にありました。

この状況を打破すべく、院長が着目したのは小児歯科でした。S歯科医院の周辺には集合住宅やマンションが立ち並び、子育て世代が多く住んでいたことから子どもにターゲットを絞ったのです。

S歯科医院では、子ども達の健康な成長につながるための発育サポートに取り組み、スタッフに歯科助手だけではなく、保育士と管理栄養士を採用し、お母さんの子育てを総合的にサポートしました。保育士による託児サービスや管理栄養士による食育指導はすぐに評判になり、患者数は再び増え始めました。

スタッフだけではなく施設も見直し、スペースを広く取った「親子診療ルーム」を作るとともに、キッズスペース・授乳室をキレイに改装しました。また、管理栄養士が主体となったお料理教室や保育士によるレクリエーションなど、定期的に親子向けのイベントも開催しています。

こういった取り組みが地域に認められ、今や「子どもの歯医者はS歯科医院」と言われるほど、地域の信頼を得ています。

院長は今後のS歯科医院のあり方について次のように語ってくださいました。「当医院を訪れる高齢の患者様の中には、先々代の院長の頃からの患者様も多くいる。子どもの頃から当院に通院してくださっている患者様なんです。私も長く頼りにしていただけのような歯科医院を作っていきたい。現在通院していただいている子どもたちが大人になり、子どもができれば今度は親として来院してもらいたい。」

まだ30代後半の院長の思いが、今後も地域の子どもたちの健康につながってほしいと思える好事例でした。

(3)SEO 対策を活用して増患につなげた事例

普段、医療機関にかかるときの情報の入手手段として、インターネット検索が多く使われることに着目し、自院のホームページにSEO対策を施すことで、検索時に自院が上位表示されることに成功した事例をご紹介します。

■ K 歯科医院の実績

| | 1日当たりの患者数(人) | 医業収入(千円) | 経常利益(千円) |
|----|--------------|----------|----------|
| 前期 | 59 | 223,904 | 23,257 |
| 当期 | 67 | 242,821 | 29,678 |

開院してから26年目を迎えるK歯科医院は、都市部から離れた郊外に立地しています。地元では知名度もあり、患者数は相応に確保していました。しかし近年、新患が殆ど増えていないことに、院長は焦りを感じていました。

院長が着目したのは、平成29年度の厚労省による「受療動向調査」の結果です。当調査によると、患者が普段、医療機関にかかるときの情報の入手先として、インターネットが多く使われていることが明らかになりました。「当調査は一般病院が対象の調査でしたが、歯科医院についても同様のことが当てはまると考えた」と、院長は振り返ります。

院長が取った対策は、インターネット検索した際に、自院のHPが上位表示されるようにするSEO対策でした。例えば、これから歯科医院にかかろうとしている人が、「〇〇市 歯科」と検索ワードを入れた場合、検索結果に〇〇市にある歯科が無数に表示されますが、HPの設計を工夫することで、K歯科医院が検索結果の一番上に表示されるように仕込むことができます。以降、新患が増え、当期は増収増益を達成することができました。

■ くだん医療機関にかかる時の情報の入手先（複数回答）

(単位：%)

平成29年

| | 総数 | 情報を入手している | 情報の入手先(複数回答) | | | | | | | | | | 特に情報は入手していない | 無回答 |
|-------|-------|--------------|--------------|-------------------------------------|-------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------|------------|-----------|-----------------------|----------------------------|--------------|-----|
| | | | 医療機関の相談窓口 | インターネットの情報が発信する医療機関が提供するパンフレットなどの広告 | 医療機関の看板やパンフレットなどの | 行政機関の相談窓口 | 行政機関が提供するインターネットの情報(医療機能情報提供制度など) | 行政機関が提供するインターネットの情報 | 広報誌やパンフレット | 行政機関が発行する | プログラムの情報を含む(②の、電子掲示板) | 医療機関・行政機関以外が発信するインターネットの情報 | | |
| 外 来 | 100.0 | 77.7 (100.0) | (16.4) | (21.2) | (5.0) | (2.3) | (3.4) | (3.3) | (12.1) | (5.3) | (70.5) | (10.4) | 17.2 | 5.1 |
| 0~14歳 | 100.0 | 86.0 (100.0) | (8.8) | (35.9) | (4.5) | (3.0) | (5.5) | (3.8) | (24.5) | (2.9) | (78.6) | (5.6) | 11.7 | 2.4 |
| 15~39 | 100.0 | 83.0 (100.0) | (6.7) | (37.4) | (3.9) | (1.4) | (6.0) | (1.7) | (28.2) | (3.3) | (69.1) | (5.6) | 14.3 | 2.7 |
| 40~64 | 100.0 | 81.5 (100.0) | (11.3) | (32.2) | (5.1) | (1.7) | (4.9) | (2.5) | (17.8) | (5.8) | (72.5) | (9.3) | 16.5 | 2.0 |
| 65~74 | 100.0 | 76.0 (100.0) | (18.6) | (14.0) | (5.2) | (2.4) | (2.3) | (4.0) | (5.6) | (5.7) | (70.7) | (12.2) | 19.5 | 4.5 |
| 75歳以上 | 100.0 | 74.0 (100.0) | (23.8) | (8.3) | (5.2) | (3.0) | (1.5) | (3.9) | (4.2) | (5.5) | (67.9) | (12.5) | 18.0 | 8.0 |
| 入 院 | 100.0 | 82.6 (100.0) | (25.1) | (14.5) | (6.5) | (5.7) | (2.9) | (3.8) | (8.7) | (6.0) | (72.2) | (12.1) | 13.9 | 3.5 |
| 0~14歳 | 100.0 | 91.6 (100.0) | (8.1) | (39.2) | (5.3) | (2.3) | (6.1) | (3.8) | (30.7) | (3.2) | (84.8) | (3.9) | 7.9 | 0.5 |
| 15~39 | 100.0 | 86.5 (100.0) | (7.7) | (38.8) | (4.6) | (2.0) | (4.9) | (2.0) | (30.2) | (4.0) | (75.5) | (6.7) | 12.5 | 1.0 |
| 40~64 | 100.0 | 83.6 (100.0) | (16.4) | (26.4) | (6.4) | (4.0) | (4.7) | (2.9) | (16.5) | (7.2) | (72.7) | (11.5) | 14.9 | 1.5 |
| 65~74 | 100.0 | 82.6 (100.0) | (24.0) | (12.2) | (7.0) | (5.6) | (2.6) | (4.4) | (6.5) | (6.3) | (71.4) | (12.3) | 14.8 | 2.5 |
| 75歳以上 | 100.0 | 82.3 (100.0) | (29.5) | (9.5) | (6.6) | (6.5) | (2.3) | (4.1) | (5.0) | (5.8) | (72.0) | (12.9) | 13.7 | 4.1 |

注：年齢の総数には年齢不詳を含む。

(出典) 厚労省「受療動向調査」(平成29年度)より抜粋

※本文中、各表の金額は表示単位未満を四捨五入しており、端数処理の関係上合計が一致しない場合があります。