

業 医 営 情 報

REPORT

Available Information Report for
Medical Management

経 営

2019 年決算データからみる

医科診療所 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 診療科目別経営実績
- 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

経営実数分析は、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年との比較を通じ、前年実績との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、2020年3月までに決算を終えた無床診療所356件（医療法人244件、個人開業112件）の主要科目について、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	127,494	127,821	100.3%
1. 保険診療収入	109,177	110,277	101.0%
2. 保険外診療収入	15,625	15,076	96.5%
3. その他の医業収入	2,692	2,468	91.7%
II 変動費	22,305	22,312	100.0%
医薬品・診療材料費	18,930	18,844	99.5%
検査委託費	3,375	3,468	102.8%
III 限界利益	105,189	105,509	100.3%
IV 医業費用	48,553	49,656	102.3%
1. 人件費	14,932	15,917	106.6%
2. その他固定費	33,621	33,739	100.4%
減価償却費	5,049	5,221	103.4%
地代・家賃	7,461	7,361	98.7%
研究研修費	976	824	84.4%
保険料	3,608	3,476	96.3%
接待交際費	1,153	1,123	97.4%
その他経費	15,374	15,734	102.3%
V 医業利益	56,636	55,853	98.6%

2 | 全体動向と利益の傾向

(1)全体動向

2019年における医科診療所の経営実績は、2018年と比較して増収減益となりました。今回の調査では、黒字診療所は全体の72.1%を占めています。医業収入は0.3%、うち保

険診療収入は1.0%の増加で、変動費はほぼ横ばいとなりました。限界利益は0.3%の増加となりましたが、医業費用が2.3%の増加となり、医業利益は▲1.4%となりました。

◆医業収入・費用等全体の傾向

●医業収入

前年対比0.3%増加し、金額にして327千円の増収となりました。保険診療収入が増加した一方、保険外診療収入、その他の医業収入は減少しています。

●変動費

変動費は前年対比ではほぼ変わっていませんが、内訳を見ると、医薬品・診療材料費が前年対比▲0.5%、検査委託費が同2.8%の増加となりました。

●医業費用

医業費用は前年対比2.3%増加し、役員報酬と専従者給与を除いた人件費が6.6%増加しています。その他固定費は、前年対比0.4%の増加となりました。

●医業利益

2019年の平均医業利益は55,853千円で、前年対比▲1.4%、金額にして783千円の減少という結果でした。

(2)利益状況

限界利益は前年対比0.3%の増加、医業利益は同▲1.4%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	105,189	105,509	100.3%
医業利益	56,636	55,853	98.6%

3 | 医業収入の傾向

医業収入の実績は、下記のとおりです。医業収入合計では前年対比100.3%で、僅かながら増加しました。うち保険診療収入は同1.0%の増加、保険外診療収入は同▲3.5%、その他医業収入は同▲8.3%となりました。

■医業収入

(単位：千円)

	2018年	2019年	前年対比
医業収入合計	127,494	127,821	100.3%
保険診療収入	109,177	110,277	101.0%
保険外診療収入	15,625	15,076	96.5%
その他医業収入	2,692	2,468	91.7%

■医業収入分析

金額で見ると、保険診療収入は1,100千円の増加、保険外診療は549千円の減少、その他の医業収入も224千円の減少となっています。

4 | 医業費用の傾向

(1) 医業費用前年対比較

医業費用の実績は、下記のとおりです。変動費合計は前年とほぼ横ばいとなり、人件費は前年対比 6.6%の増加、その他固定費は 0.4%の増加となりました。

① 変動費（医薬品・診療材料費・検査委託費） （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
変動費合計	22,305	22,312	100.0%
変動費率	17.5%	17.5%	100.0%
医薬品・診療材料費	18,930	18,844	99.5%
検査委託費	3,375	3,468	102.8%

② 人件費・役員報酬 （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
人件費合計	14,932	15,917	106.6%
（参考）役員報酬	41,115	40,584	98.7%
（参考）専従者給与	13,391	13,992	104.5%

③ その他固定費 （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
その他固定費合計	33,621	33,739	100.4%
減価償却費	5,049	5,221	103.4%
地代・家賃	7,461	7,361	98.7%
研究研修費	976	824	84.4%
保険料	3,608	3,476	96.3%
接待交際費	1,153	1,123	97.4%
その他経費	15,374	15,734	102.3%

(2) 医業費用の傾向

● 変動費

2019年平均で 22,312 千円となり、前年と比較するとほぼ横ばいとなっています。医薬品・診療材料費が前年対比▲0.5%、検査委託費が同 2.8%の増加、変動費率は前年と同水準となっています。

● 人件費

2019年平均で 15,917 千円、前年対比 6.6%の増加となっています。役員報酬は 2019年平均で 40,584 千円、専従者給与は 13,992 千円となっています。

● その他固定費

2019年平均で 33,739 千円となりました。前年対比で 0.4%の増加、金額で 118 千円の微増となりました。

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章で分析した無床診療所356件（医療法人244件、個人開業112件）の決算書より、収入上位20%を抽出し、経営データを集計しました。分析の分母は71件で、その内訳は医療法人64件、個人開業7件です。

■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	277,367	280,211	101.0%
1. 保険診療収入	238,169	243,301	102.2%
2. 保険外診療収入	31,963	30,128	94.3%
3. その他の医業収入	7,235	6,782	93.7%
II 変動費	60,666	60,993	100.5%
1. 医薬品・診療材料費	53,690	53,754	100.1%
2. 検査委託費	6,976	7,239	103.8%
III 限界利益	216,701	219,218	101.2%
IV 医業費用	129,964	132,777	102.2%
1. 人件費	59,125	61,536	104.1%
2. その他固定費	70,839	71,241	100.6%
減価償却費	9,522	9,888	103.8%
地代・家賃	13,053	13,023	99.8%
研究研修費	413	377	91.3%
保険料	7,214	6,895	95.6%
接待交際費	1,939	1,828	94.3%
その他経費	38,698	39,230	101.4%
V 医業利益	86,737	86,441	99.7%

2 | 収益性の傾向

収入上位診療所の2019年経営実績は、診療所全体と同じく増収減益でした。収入上位診療所の黒字診療所の割合は77.5%で、全体での72.1%という数値と比べ、黒字割合が高い結果となりました。

医業収入は全診療所データでは前年対比 0.3%の増収でしたが、収入上位診療所では同 1.0%の増加となっています。内訳を見ると、保険診療収入が同 2.2%の増加、保険外診療収入、その他の医業収入は前年対比で減少しています。

変動費は前年対比 0.5%の増加、限界利益は同 1.2%の増加となりました。医業費用は、人件費が同 4.1%の増加となっており、その他固定費は同 0.6%の増加でした。

■限界利益・医業利益

(単位：千円)

	2018年	2019年	前年対比
限界利益	216,701	219,218	101.2%
医業利益	86,737	86,441	99.7%

● 医業収入は前年対比 1.0%増加し、金額にして 2,844 千円の増収

内訳をみると、保険診療収入が前年対比 2.2%増加、保険外診療収入は同▲5.7%、その他の医業収入は同▲6.3%となりました。

● 変動費は、前年対比 0.5%、金額では 327 千円の増加

内訳をみると、医薬品・診療材料費は、前年対比 0.1%の増加となり、検査委託費は同 3.8%の増加となっています。

● 医業費用は前年対比 2.2%、金額では 2,813 千円の増加

その内訳では、人件費が前年対比 4.1%の増加、その他固定費は同 0.6%、金額にして人件費 2,411 千円、その他固定費 402 千円の増加を示しています。

● 医業利益は、前年対比▲0.3%、金額にして同▲296 千円

3 | 医業収入の傾向

(1) 医業収入前年対比較

(単位：千円)

	2018年	2019年	前年対比
医業収入合計	277,366	280,211	101.0%
保険診療収入	238,169	243,301	102.2%
保険外診療収入	31,963	30,128	94.3%
その他医業収入	7,235	6,782	93.7%

(2) 医業収入分析 (医業収入上位 20%)

● 医業収入は 280,211 千円で、前年対比 1.0%の増加、2,845 千円の増収となりました。

● 医業収入の内訳は、保険診療収入が 243,301 千円で前年対比 2.2%の増加、保険外診療収入は 30,128 千円で同▲5.7%、その他医業収入は 6,782 千円で同▲6.3%となっています。

4 | 医業費用の傾向

(1) 医業費用前年対比較

医業費用の実績は下記のとおりです。変動費合計は前年対比 0.5%の増加となり、人件費は同 4.1%増加しました。その他固定費は同 0.6%の増加となっています。

① 変動費（医薬品・診療材料費・検査委託費） （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
変動費合計	60,666	60,993	100.5%
変動費率	21.9%	21.8%	▲0.1%
医薬品・診療材料	53,690	53,754	100.1%
検査委託費	6,976	7,239	103.8%

② 人件費・役員報酬 （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
人件費合計	59,125	61,536	104.1%
（参考）役員報酬	64,001	62,920	98.3%
（参考）専従者給与	9,139	8,646	94.6%

③ その他医業費用 （単位：千円）

	2018年	2019年	前年対比
その他固定費合計	70,839	71,241	100.6%
減価償却費	9,522	9,888	103.8%
地代・家賃	13,053	13,023	99.8%
研究研修費	413	377	91.1%
保険料	7,214	6,895	95.6%
接待交際費	1,939	1,828	94.3%
その他経費	38,698	39,230	101.4%

(2) 医業費用の傾向

● 変動費

2019年収入上位平均は 60,993 千円で、前年対比 0.5%の増加となりました。

医薬品・診療材料費は 53,754 千円で、前年対比 0.1%の増加、検査委託費は 7,239 千円で、前年対比 3.8%の増加となりました。

● 人件費

2019年収入上位平均は 61,536 千円（役員報酬を除く）で、前年対比 4.1%の増加となりました。役員報酬の平均は 62,920 千円で、前年対比▲1.7%となっています。また、専従者給与の平均は 8,646 千円で、前年対比▲5.4%となっています。

● その他固定費

その他固定費の平均は 71,241 千円で、前年対比 0.6%の増加となりました。

3 | 2019年 診療科目別経営実績

1 | 診療科目別経営実績の概要

本分析で抽出したデータは、無床診療所 356 件（医療法人 244 件、個人開業 112 件）の決算データから診療科目別に抽出し、各診療科目別の平均値を算出しています。

なお、抽出した診療科目は、内科、小児科、心療内科、整形外科、皮膚科、耳鼻咽喉科、眼科、産婦人科で、第1章のデータ同様、人件費から役員報酬と専従者給与は除いていません。

また、参考として、各診療科目上位 20% のデータを記載しています。

■各データのサンプル数

●内科	158 件	（医療法人	104 件、個人開業	54 件）
●小児科	40 件	（医療法人	26 件、個人開業	14 件）
●心療内科	19 件	（医療法人	10 件、個人開業	9 件）
●整形外科	43 件	（医療法人	36 件、個人開業	7 件）
●皮膚科	40 件	（医療法人	27 件、個人開業	13 件）
●耳鼻咽喉科	28 件	（医療法人	19 件、個人開業	9 件）
●眼科	16 件	（医療法人	13 件、個人開業	3 件）
●産婦人科	8 件	（医療法人	5 件、個人開業	3 件）

個別データは、次ページ以降に紹介しています。診療科目別に集計した主要科目別数値は下記のとおりです。

■2019年 診療科目別主要データ

（単位：千円）

	内科	小児科	心療内科	整形外科	皮膚科	耳鼻咽喉科	眼科	産婦人科
医業収入	116,276	106,590	113,523	161,637	120,704	86,096	181,246	164,835
変動費	21,011	25,838	4,127	24,218	18,172	6,598	31,680	38,072
限界利益	95,265	80,752	109,396	137,419	102,532	79,498	149,566	126,763
医業費用	41,285	28,683	56,763	81,835	49,995	30,883	48,268	74,869
うち人件費	11,219	1,718	14,380	35,916	16,337	8,991	11,212	31,048
医業利益	53,980	52,069	52,633	55,584	52,537	48,615	101,298	51,894
参考： 役員報酬	38,871	41,487	40,339	41,147	40,098	31,387	63,122	41,158

2 | 診療科目別経営実績結果

(1) 内科診療所

内科等を標榜している診療所の集計データの内訳は、一般内科 126 件、循環器内科 13 件、消化器内科 6 件、呼吸器内科 1 件、その他 12 件の計 158 件です。

内科診療所は増収減益を示し、医業収入は前年とほぼ同水準となっています。変動費は前年対比▲2.6%、医業費用は同 2.9%増加となりました。結果として医業利益は 53,979 千円で同▲1.1%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で 38,871 千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		内科全体	前年対比	上位 20%
I 医業収入	116,262	116,276	100.0%	250,012
1. 保険診療収入	103,325	104,029	100.7%	226,785
2. 保険外診療収入	11,263	10,580	93.9%	18,979
3. その他の医業収入	1,674	1,667	99.6%	4,248
II 変動費	21,583	21,012	97.4%	58,612
1. 医薬品・診療材料費	17,321	16,601	95.8%	49,073
2. 検査委託費	4,262	4,411	103.5%	9,539
III 限界利益	94,679	95,264	100.6%	191,400
IV 医業費用	40,122	41,285	102.9%	104,621
1. 人件費	10,826	11,219	103.6%	43,123
2. その他固定費	29,296	30,066	102.6%	61,498
減価償却費	4,328	4,534	104.8%	7,718
地代・家賃	6,589	6,404	97.2%	10,864
研究研修費	1,899	1,582	83.3%	289
保険料	3,349	3,247	97.0%	6,298
接待交際費	1,065	1,078	101.2%	1,608
その他経費	12,066	13,221	109.6%	34,721
V 医業利益	54,557	53,979	98.9%	86,779

(2)小児科診療所

小児科診療所は減収減益を示し、医業収入は107,945千円で、前年対比▲3.6%となっています。変動費は同▲4.5%、医業費用は同1.4%増加となりました。結果として医業利益は51,819千円で同▲5.9%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で41,487千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		小児科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	111,998	107,945	96.4%	185,160
1. 保険診療収入	69,018	67,548	97.9%	114,489
2. 保険外診療収入	37,998	36,146	95.1%	66,646
3. その他の医業収入	4,982	4,251	85.3%	4,025
II 変動費	27,426	26,201	95.5%	42,812
1. 医薬品・診療材料費	25,614	24,264	94.7%	39,487
2. 検査委託費	1,812	1,937	106.9%	3,325
III 限界利益	84,572	81,744	96.7%	142,348
IV 医業費用	29,518	29,925	101.4%	52,985
1. 人件費	1,788	2,569	143.7%	8,261
2. その他固定費	27,730	27,356	98.7%	44,724
減価償却費	3,235	3,341	103.3%	6,078
地代・家賃	5,352	5,357	100.1%	7,182
研究研修費	318	268	84.3%	659
保険料	2,874	2,949	102.6%	3,081
接待交際費	1,008	991	98.3%	1,341
その他経費	14,943	14,450	96.7%	26,383
V 医業利益	55,054	51,819	94.1%	89,363

(3)心療内科診療所

心療内科診療所は減収減益を示し、医業収入は113,524千円で、前年対比▲1.7%となっています。変動費は同▲2.2%、医業費用は同0.1%増加となりました。結果として医業利益は52,634千円で同▲3.6%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で40,339千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		心療内科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	115,483	113,524	98.3%	177,756
1. 保険診療収入	108,150	106,350	98.3%	171,274
2. 保険外診療収入	5,066	4,887	96.5%	6,194
3. その他の医業収入	2,267	2,287	100.9%	288
II 変動費	4,220	4,128	97.8%	866
1. 医薬品・診療材料費	2,937	2,763	94.1%	586
2. 検査委託費	1,283	1,365	106.4%	280
III 限界利益	111,263	109,396	98.3%	176,890
IV 医業費用	56,690	56,762	100.1%	99,278
1. 人件費	12,170	14,380	118.2%	49,779
2. その他固定費	44,520	42,382	95.2%	49,499
減価償却費	3,842	3,778	98.3%	3,832
地代・家賃	11,669	11,785	101.0%	21,447
研究研修費	376	253	67.3%	381
保険料	4,234	4,098	96.8%	6,260
接待交際費	1,199	926	77.2%	1,069
その他経費	23,200	21,542	92.9%	16,510
V 医業利益	54,573	52,634	96.4%	77,612

(4) 整形外科診療所

整形外科診療所は増収減益を示し、医業収入は161,637千円で、前年対比0.2%の増加となっています。変動費は同▲0.4%、医業費用は同1.0%増加となりました。結果として医業利益は55,585千円で同▲0.6%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で41,147千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		整形外科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	161,250	161,637	100.2%	315,310
1. 保険診療収入	144,965	145,319	100.2%	287,749
2. 保険外診療収入	13,826	13,902	100.5%	24,840
3. その他の医業収入	2,459	2,416	98.3%	2,721
II 変動費	24,313	24,218	99.6%	52,668
1. 医薬品・診療材料費	21,638	21,517	99.4%	47,998
2. 検査委託費	2,675	2,701	101.0%	4,670
III 限界利益	136,937	137,419	100.4%	262,642
IV 医業費用	81,012	81,834	101.0%	184,698
1. 人件費	33,907	35,916	105.9%	77,404
2. その他固定費	47,105	45,918	97.5%	107,294
減価償却費	7,244	7,619	105.2%	12,038
地代・家賃	10,870	10,785	99.2%	21,971
研究研修費	268	270	100.7%	323
保険料	4,537	4,459	98.3%	7,764
接待交際費	1,459	1,335	91.5%	2,408
その他経費	22,727	21,450	94.4%	62,790
V 医業利益	55,925	55,585	99.4%	77,944

(5)皮膚科診療所

皮膚科診療所は増収減益を示し、医業収入は120,704千円で、前年対比2.5%の増加となっています。変動費は同10.0%、医業費用は同3.6%増加となりました。結果として医業利益は52,537千円で同▲0.8%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で40,098千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		皮膚科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	117,774	120,704	102.5%	272,984
1. 保険診療収入	100,651	103,586	102.9%	219,284
2. 保険外診療収入	15,944	16,313	102.3%	51,923
3. その他の医業収入	1,179	805	68.3%	1,777
II 変動費	16,514	18,172	110.0%	69,782
1. 医薬品・診療材料費	15,079	16,750	111.1%	67,008
2. 検査委託費	1,435	1,422	99.1%	2,774
III 限界利益	101,260	102,532	101.3%	203,202
IV 医業費用	48,281	49,995	103.6%	123,545
1. 人件費	15,484	16,336	105.5%	64,321
2. その他固定費	32,797	33,659	102.6%	59,224
減価償却費	4,530	4,762	105.1%	10,256
地代・家賃	7,447	7,188	96.5%	10,723
研究研修費	247	218	88.3%	158
保険料	3,689	3,253	88.2%	4,976
接待交際費	1,323	1,271	96.1%	2,336
その他経費	15,561	16,967	109.0%	30,775
V 医業利益	52,979	52,537	99.2%	79,657

(6)耳鼻咽喉科診療所

耳鼻咽喉科診療所は増収減益を示し、医業収入は86,097千円で、前年対比0.3%の増加となっています。変動費は同3.6%、医業費用は同0.5%増加となりました。結果として医業利益は48,616千円で同▲0.3%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で31,387千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		耳鼻咽喉科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	85,844	86,097	100.3%	144,367
1. 保険診療収入	84,309	84,734	100.5%	141,402
2. 保険外診療収入	1,025	1,168	114.0%	2,870
3. その他の医業収入	510	195	38.2%	95
II 変動費	6,367	6,598	103.6%	7,791
1. 医薬品・診療材料費	3,446	3,658	106.2%	5,257
2. 検査委託費	2,921	2,940	100.7%	2,534
III 限界利益	79,477	79,499	100.0%	136,576
IV 医業費用	30,725	30,883	100.5%	39,330
1. 人件費	8,597	8,991	104.6%	10,522
2. その他固定費	22,128	21,892	98.9%	28,808
減価償却費	4,068	3,882	95.4%	6,469
地代・家賃	6,161	6,108	99.1%	6,977
研究研修費	185	186	100.5%	136
保険料	2,375	2,540	106.9%	4,982
接待交際費	666	637	95.6%	347
その他経費	8,673	8,539	98.5%	9,897
V 医業利益	48,752	48,616	99.7%	97,246

(7)眼科診療所

眼科診療所は増収増益を示し、医業収入は181,247千円で、前年対比4.4%の増加となっています。変動費は同3.3%、医業費用は同8.7%増加となりました。結果として医業利益は101,297千円で同2.8%の増加となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で63,122千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		眼科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	173,657	181,247	104.4%	264,786
1. 保険診療収入	172,251	179,721	104.3%	262,555
2. 保険外診療収入	1,022	1,156	113.1%	1,532
3. その他の医業収入	384	370	96.4%	699
II 変動費	30,675	31,681	103.3%	87,324
1. 医薬品・診療材料費	29,610	30,542	103.1%	85,859
2. 検査委託費	1,065	1,139	106.9%	1,465
III 限界利益	142,982	149,566	104.6%	177,462
IV 医業費用	44,422	48,269	108.7%	71,334
1. 人件費	11,755	11,212	95.4%	29,321
2. その他固定費	32,666	37,057	113.4%	42,013
減価償却費	8,977	9,565	106.6%	11,766
地代・家賃	10,119	10,457	103.3%	7,193
研究研修費	426	359	84.3%	478
保険料	5,382	4,568	84.9%	3,359
接待交際費	1,096	1,123	102.5%	1,683
その他経費	6,666	10,985	164.8%	17,534
V 医業利益	98,560	101,297	102.8%	106,128

(8)産婦人科診療所

産婦人科診療所は減収減益を示し、医業収入は164,835千円で、前年対比▲1.1%となっています。変動費は同4.2%の増加、医業費用は同▲0.4%となりました。結果として医業利益は51,893千円で同▲5.6%となりました。

なお、役員報酬は、2019年平均で41,158千円となっています。

■2019年 比較要約変動損益計算書

(単位：千円)

	2018年	2019年		
		産婦人科全体	前年対比	上位20%
I 医業収入	166,645	164,835	98.9%	290,811
1. 保険診療収入	71,177	71,238	100.1%	149,992
2. 保険外診療収入	93,113	91,218	98.0%	138,103
3. その他の医業収入	2,355	2,379	101.0%	2,716
II 変動費	36,528	38,072	104.2%	85,277
1. 医薬品・診療材料費	30,119	31,532	104.7%	74,517
2. 検査委託費	6,409	6,540	102.0%	10,760
III 限界利益	130,117	126,763	97.4%	205,534
IV 医業費用	75,158	74,869	99.6%	163,053
1. 人件費	31,506	31,048	98.5%	95,429
2. その他固定費	43,652	43,821	100.4%	67,626
減価償却費	8,632	7,885	91.3%	17,538
地代・家賃	4,572	4,567	99.9%	1,043
研究研修費	383	358	93.5%	550
保険料	3,985	4,958	124.4%	3,827
接待交際費	2,192	2,083	95.0%	3,008
その他経費	23,888	23,970	100.3%	41,660
V 医業利益	54,959	51,894	94.4%	42,481

4 | 2019年 医療法人経営指標分析結果

1 | 2019年医療法人経営指標分析結果

本章では、医療法人立無床診療所の244件を対象として、貸借対照表の数値を抽出し、経営指標を算出しました。

分析は、収益性、生産性、安全性、成長性の4つの視点で行っています。

■2019年 比較貸借対照表 医療法人立無床診療所平均

(単位：千円)

資産の部			負債の部		
	2018年	2019年		2018年	2019年
【流動資産】	70,456	73,688	【流動負債】	16,329	17,452
現金・預金	43,034	46,577	買掛金	3,809	3,856
医業未収金	19,147	19,932	その他	12,520	13,596
その他	8,275	7,179	【固定負債】	26,338	26,105
【固定資産】	67,379	68,883	長期借入金	20,848	19,733
【有形固定資産】	32,186	33,012	その他	5,490	6,372
医療用機器備品	3,588	3,992			
工具器具備品	2,660	2,804	負債合計	42,667	43,557
その他	25,938	26,216			
【無形固定資産】	8,640	9,475	資本の部		
ソフトウェア	388	497		2018年	2019年
その他	8,252	8,978	【出資金】	8,431	8,431
【その他の資産】	26,553	26,396	【利益剰余金等】	86,737	90,582
保険積立金	24,995	25,851			
その他	1,558	545	資本合計	95,168	99,013
固定資産計	67,379	68,882			
資産合計	137,835	142,571	負債・資本合計	137,835	142,571

経営分析に必要となる主要損益数値は次のとおりです。なお職員数については平均値を算出し、9名で計算しています。

■2019年比較損益計算書 医療法人立無床診療所平均 (単位：千円)

	2018年	2019年	前年対比
医業収入計	150,891	150,870	100.0%
限界利益	123,638	123,667	100.0%
職員給与費計	32,926	33,909	103.0%
医業利益	8,775	8,513	97.0%
経常利益	7,571	7,425	98.1%

2 | 収益性分析 前年対比

		2018年	2019年	増減
収益性	総資本経常利益率	5.5%	5.2%	▲0.3%
	医業収入医業利益率	5.8%	5.6%	▲0.2%
	医業収入経常利益率	5.0%	4.9%	▲0.1%
	総資本回転率	1.1回	1.1回	±0.0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

●総資本経常利益率

2019年の実績は5.7%で、前年より0.2%向上しており、医療法人立診療所の経営効率は安定推移しています。

●医業収入医業利益率・医業収入経常利益率

2019年の医業収入医業利益率は5.6%で前年対比▲0.2%となりました。医業収入経常利益率は5.4%で同0.4%の増加となっています。

●総資本回転率

総資本回転率は前年実績と同水準であり、回転率に大きな変化はありませんでした。

3 | 生産性分析 前年対比

		2018年	2019年	増減
生産性	限界利益率	81.9%	82.0%	0.1%
	1人当たり医業収入/月(千円)	1,397	1,397	-
	1人当たり限界利益/月(千円)	1,145	1,145	-
	1人当たり人件費/月(千円)	305	314	9
	労働分配率	26.6%	27.4%	0.8%

■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を控除した限界利益の医業収入に対する比率	$\text{限界利益} \div \text{医業収入} \times 100$
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	$(\text{医業収入} \div \text{職員数}) \div 12 \text{ヶ月}$
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	$(\text{限界利益} \div \text{職員数}) \div 12 \text{ヶ月}$
一人当たり人件費	一人当たりの総額人件費(社会保険料等の事業所負担も含めたもの)を見る	$(\text{総額人件費} \div \text{職員数}) \div 12 \text{ヶ月}$
労働分配率	限界利益に占める人件費の割合を見る	$\text{総額人件費} \div \text{限界利益} \times 100$

■生産性分析コメント

●限界利益率

前年よりも数値が0.1%の増加となっています。

●一人当たり医業収入・一人当たり限界利益

一人当たり医業収入、一人当たり限界利益はいずれも前年と同じ水準となりました。

●一人当たり人件費

一人当たり人件費は314千円で、前年対比9千円の増加となっています。

●労働分配率

労働分配率は、前年26.6%に対し、2019年は27.4%となり、0.8%増加しています。

4 | 安全性分析 前年対比

		2018年	2019年	増減
安全性	流動比率	431.5%	422.2%	▲9.3%
	当座比率	380.8%	381.1%	0.3%
	固定比率	70.8%	69.6%	▲1.2%
	固定長期適合率	58.1%	58.0%	▲0.1%
	自己資本比率	69.0%	69.4%	0.4%

■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	$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$
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	$\text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$
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	$\text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$
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	$\text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100$
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	$\text{自己資本} \div \text{総資産} \times 100$

■安全性分析コメント

●流動比率・当座比率

流動比率は前年対比▲9.3%となっているものの、422.2%と短期的な債務返済能力は高いといえます。当座比率は同0.3%増加し、381.1%となっています。換金可能な資産による債務返済能力は高い水準を維持しています。

●固定比率

前年対比▲1.2%となっています。

●固定長期適合率

前年対比▲0.1%となっています。

●自己資本比率

前年対比0.4%増加の69.4%となっています。高い水準を維持しており、財務体質は健全な状況であるといえます。

5 | 成長性分析 前年対比

		2018年	2019年
成長性	医業収入増加率	1.0%	0.0%
	限界利益増加率	0.8%	0.0%
	医業利益増加率	0.2%	▲3.0%
	経常利益増加率	0.1%	▲1.9%
	自己資本増加率	6.6%	4.0%

■成長性分析コメント

経常利益と本業での儲けを表す医業利益が減少しています。これは人材確保のための人件費増加と消費税アップが影響しており、今後も厳しい状況が続くと見込まれます。高齢化に人材不足、医師の働き方改革への対応など、経営環境が厳しさを増す中、より効率的な運営が求められます。

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診療所の割合

356件の診療所のうち、前年対比で増収となったのは174件で、全体の48.9%でした。診療科目別に見ると、増収となった診療所の割合が最も多かったのは眼科で62.5%、次いで皮膚科の57.5%でした。前年対比の伸び率が最も高かったのは、皮膚科の110.1%、次いで産婦人科の107.4%でした。その他各診療科別の数値は下記のとおりです。

■2019年 診療科別前年対比増収先の割合と平均伸び率

診療科目	診療所総数（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（%）
内科	158	79	50.0	107.0
小児科	40	9	22.5	104.3
心療内科	19	10	52.6	103.7
整形外科	43	21	48.8	104.2
皮膚科	40	23	57.5	110.1
耳鼻咽喉科	28	15	53.6	106.3
眼科	16	10	62.5	106.7
産婦人科	8	4	50.0	107.4
その他	4	3	75.0	105.8
合計	356	174	48.9	106.2

■分析コメント

●増収の共通要因

前年対比で増収となった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薬・治療法などに関して、積極的に情報収集し、増患・増収に繋が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。

実際に増収となったクリニックの院長に、インタビューを行い、どのような取り組みを行って増収となったのか、ノウハウの一部をお聞きし、その概要を次にまとめました。

2 | 増収施策の取組事例

(1) 広告の拡大により集患に成功した事例

一度は競合のクリニックに患者が流出してしまいましたが、広告の見直しで再び患者数を伸ばしたTクリニックの事例を紹介します。

■ T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	43	83,676	14,532
当期	51	99,371	17,541

開業して5年が経つTクリニックは、地方都市の中心部から地下鉄で3駅の街に構える循環器科です。

開業当初から評判が良く、順調に患者数を伸ばしてきました。しかし近年、患者数の伸びが頭打ちになり、ついには一昨年、減少に転じてしまいました。要因としては、中心部に競合するクリニックが開院されたことを考えると、そちらに患者が流れている可能性があります。

Tクリニックの院長は、再び患者数を伸ばすため、どのような施策を打てばよいか頭を悩ます中、着目したのは自院の立地でした。競合は街の中心部にありますが、地下鉄の駅からは徒歩で10分ほどの距離がありました。一方、Tクリニックは地下鉄に直結しているため、交通の便は明らかにTクリニックの方が良かったのです。実際、患者に来院方法を尋ねると、地下鉄を利用してくる患者が多かったと言います。

そこで、地下鉄を利用する患者を一層囲い込むため、沿線の駅に広告を拡大することを決めました。それと同時に広告のデザインを更新しました。周辺の壁の色と被らないよう、広告の色は白や薄いグリーンを基調とし、文字のフォントも「○番出口直結」の表記を診療所名と同じくらい大きくしました。

■ 広告に掛かった費用

	掲載範囲	掲載場所	掲載期間	費用
駅ばりポスター	沿線 19 駅	駅通路壁面	7 日間	450,000 円
初期デザイン料	-	-	-	150,000 円

各月で1週間の掲載を継続した結果、徐々に患者数が増え始め、当期は増収増益となりました。Tクリニックの院長は、「今後は広告を出さずとも、患者の口コミで集患が図れるよう院内の教育にも力を入れていきたい」と、将来の展望を語ってくださいました。

(2) オンライン予約システムの導入で集患に成功した事例

待ち時間の長さを解消し、患者の満足度を向上させ、患者数の増加に成功したS皮膚科の事例を紹介します。

■ S皮膚科の実績

	1日当たりの患者数（人）	医業収入（千円）	経常利益（千円）
前期	63	85,813	46,496
当期	70	96,453	47,852

開業3期目を迎えるS皮膚科は、郊外に構える診療所です。交通機関の便はあまりよくなく、患者の多くが車で通院しています。

開業当初、「患者がストレスなく快適に過ごせるように」との院長の思いから、待合室を広く取り、キッズスペースやパウダールームを充実させました。その点に関して患者の満足度は高いようでしたが、問題となってきたのは待ち時間の長さでした。口コミサイトで院長が目にしたのは、待ち時間に対する患者の不満の声でした。院内の受付クラークに話を聞いても、患者が待ち時間に不満を感じているのは確かなようでした。

加えて問題となったのは駐車場の狭さでした。ある日、患者から言われたのは「駐車場がもう少し広くなれないか」「近隣に駐車場を契約したらいいのでは」ということでした。開業当初の思いで、施設の面積を規準いっぱい広くしたため、患者数の増加に伴い駐車スペースが不足してきたのです。そこでS皮膚科の院長が目にしたのは、他のクリニックが導入していたオンラインでの受診予約システムでした。

S皮膚科が導入したシステムは、このオンライン受診予約システムを改良したもので、WEB順番予約と称しています。患者はオンラインで空き状況を確認し、都合の良い時間帯で予約を入れます。すると予約番号（8番目、10番目といった単純なもの）が発行されます。あとは、適宜WEB上で診療の進捗状況を確認し、自分の番が近づいてきたら診療所へ向かうというものです。

■ システム導入に掛かった費用

	費用
システム導入費用	約200,000円
システム維持費用	20,000円/月

このWEB順番予約システムを導入した結果、今まで長ければ1時間ほど掛っていた待ち時間が、長くても30分程度に短縮することができました。また、自身の順番になってから診療所に向かうので、駐車場の混雑も解消されました。

「今後も患者の声に耳を傾け、患者から選ばれる皮膚科にしていきたい」と、院長が語っていただきました。そういった院長の情熱が増収増益に繋がった好事例と言えます。

(3)アンチエイジングを極め増収を実現した事例

アンチエイジング・ドック（抗加齢ドック）の患者数増加により、自由診療で増収となったH循環器内科の事例を紹介します。

■H循環器内科の実績

	年間自由診療患者数 (人)	自由診療収入 (千円)	経常利益 (千円)
前期	41	4,345	5,244
当期	125	9,593	10,440

開業20年となるH循環器内科は、中核都市の市街地に位置する診療所です。開業当初は、新興住宅地も近く、患者数を確保していましたが、高齢化により、周辺人口が減少、ここ数年は、収入が減少を続けていました。

打開策として、5年前よりアンチエイジング・ドック（抗加齢ドック）を開始し、当初は物珍しさと地元紙に掲載されるなど、患者が来ていましたが、ここ数年は、年間10名程度の患者となっていました。

そこで、料金体系や広報戦略を見直し、患者を増加させました。

■改善取り組み

●料金体系の見直し

旧体系)	スペシャルコース	15万円のみ
新体系)	①ニューヘルスドック	4万円
	②スタンダードコース	8万円
	③ジェネラルコース	10万円
	④ベストコース	15万円

●広報戦略の見直し

①フランス料理店と提携しランチセミナー

市内のフランス料理店で主婦を対象に、ランチセミナーを開催。アンチエイジングのすそ野を広げることに成功。

②地元旅行会社と温泉ホテルと提携し旅行会

女性起業家を集めて、夕食時にセミナーを開催。単価の高い患者の獲得に成功。

③スタッフとの食事会

スタッフのアンチエイジングに対する知識を深めるために、定期的な食事会を開催。

特に効果的だったのは、フランス料理店やホテルと提携したセミナーです。主婦層を取り込み、口コミで評判が広がりました。「コラボしたフランス料理店では、今まで来店されなかった方が、足を運んでいただくようになり、喜ばれている」と、WINWINの関係を院長は強調されていました。アンチエイジングの効果は、外来患者にも広がり、外来患者の増加にもつながっています。

※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。