

令和7年2月26日(水)

宮崎県医療勤務環境改善支援センター

『これからの医業経営戦略  
～収益減、物価高騰、賃金上昇を踏まえて～』

桜井会計事務所 副所長

税理士・行政書士

認定医業経営コンサルタント

県医療勤務環境改善支援センター医業経営アドバイザー

桜井裕子

物価高騰が進行する中、医業経営において経営分析の重要性はますます高まっている。物価高騰に伴うコスト増加や患者数の変動、医療材料や人件費の上昇など、経営環境が厳しくなる中で、適切な経営分析を行うことは、医療機関の持続的な運営に不可欠である。

- 1. まず自院の実態を把握する**
- 2. 問題点を個別に考える**
- 3. 変動損益計算書とは何か**
- 4. クリニックを経営していくにあたり、いくら利益を上げるためにどれだけの収益が必要か？**
- 5. 変動損益計算書を見てわかること・活用するメリット**
- 6. 経営改善はどのように考えればよいでしょうか**

# 【 まずは自院の実態を把握する 】

★決算書に表される経営データは？

⇒ 自院の客観的経営力を示す過去の実績を如実に表したものである。

財務分析で経営特性をつかむことにより、問題点を明らかにし、何を改善すべきかが見えてくるようになり、また自院の過去の取り組みが総合的に結果として示されるものであることから、自院におけるすでに表面化していて明確に見えている問題の 80% を可視化できる。

★財務分析の基本は？

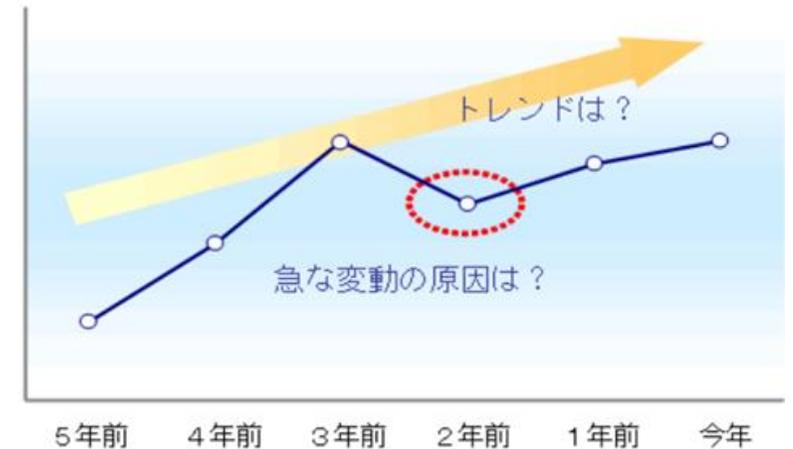
⇒ 時系列に比較すること

様々な分析指標を単独で見ているだけでは不十分であり、少なくとも3期のデータを時系列に並べて期間比較し、その変化を見ることが必要。

期間比較することにより、その指標が上昇傾向にあるのか、それとも下降傾向にあるのかといったトレンドをとらえる。

急激な変動には、必ず理由が存在し、その原因を探る必要がある。

トレンドを分析すると、過去に打った手立てがどのように結果に反映されたかということが良くわかり、今後どうすべきかというヒントも隠されている。



# 【 問題点を個別に考える 】

## 【視点】

1. 収益構造の見直し
2. コスト管理と利益確保
3. 財務健全性の確保
4. 効率化と生産性向上
5. 戦略的な意思決定

## 1. 収益構造の見直し

支出に関して物価高騰の影響を受ける一方で、診療報酬の見直しに加え、生活のための受診控えによる患者数の減少など収益にも影響を与えることがある。

そのため収益構造を正確に把握し、収益源を多角化することが重要である。

- ・ 収益がどの診療科目やサービスから得られているかを把握する
- ・ 収益性の高いサービスの特定する
- ・ 診療報酬改定等の影響をどのように受けるかを把握する

※収益の最大化を図るための戦略を立てることが可能になる。

## 2. コスト管理と利益確保

物価高騰による医薬品等の経費の上昇、最低賃金アップによる人件費の増加等、さまざまなコストの上昇に直面する。コストの上昇を適切に管理し、効率的に運営するためには、経営分析が不可欠である。

- ① コスト構造の変化
- ② 高コスト項目の特定
- ③ 効率化の余地のある分野の発見

※無駄な支出を削減し、利益率を維持向上させるための施策を講じることができる。

### 3. 財務健全性の確保

物価高騰により、資金繰りに影響があるため、健全な経営基盤を確保することが大切である。

- ・ 医業収益、利益率、自己資本比率の推移
- ・ キャッシュフローの分析
- ・ 資金繰りの改善ポイントの抽出

※物価高騰や予期しない支出増加に対応できる財務戦略を構築することが可能となる。

## 4. 効率化と生産性向上

昨今の医療環境を取り巻く状況により、効率的な運営が求められる。経営分析によって、業務の効率性や生産性を向上させるための課題を明確にすることができる。

- ・ スタッフの労働生産性

今いるスタッフでより効率的に仕事ができないか？

⇒ 業務を細分化し、DX化できるものがないかを考える。

- ・ 患者の受診回転率

- ・ 医療機器や設備の稼働率

迅速なDX化

※リソースの最適化や業務の効率化を図り、コストの抑制とサービスの質向上を両立させることができる。

## 5. 戦略的な意思決定

経営分析は戦略的な意思決定を支える重要なツールであり、経済環境の変化に対応するために、どのような施策を取るべきかを判断するには、データに基づいた分析が不可欠。

- ・ 新たな診療科の導入や医療サービスの拡大又は廃止
- ・ 人員の配置や人事戦略の見直し
- ・ 資産の投資や設備更新の優先順位

★物価高騰の影響を受ける中で、医療経営における経営分析は、多方面において重要な役割を果たす。データに基づく分析を行い、適切な経営判断を下すことで、医療機関は厳しい経営環境にも適応し、持続可能な運営を維持することができる。

# 【 変動損益計算書とは何か 】

**変動損益計算書とは、**収益・費用と利益が記載されている点は通常の損益計算書と同じだが、費用を「変動費」と「固定費」の 2 つに区別する点が大きな特徴である。

## 『通常の損益計算書』

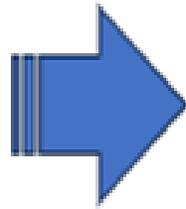
- ・ 自院の利益性を評価する上では活用できる。
- ・ 全体を大きな視点で数字を見ており、どの費用が利益にどのような影響を与えているのかを細かく把握することはできない。

## 『変動損益計算書』

- ➔ 費用を「変動費」と「固定費」の 2 つに分ける
- ・ それぞれの費用が、売上や利益に与える影響を可視化することができる。
- ・ 現状分析及び経営改善に向けた具体的な対策検討に繋がる。

【損益計算書】

売上原価	収益
販売費及び一般管理費	
営業外費用	
経常利益	営業外収益



【変動損益計算書】

変動費	収益
固定費	
経常利益	

	収益
－)	変動費
<hr/>	
	限界利益
－)	固定費
<hr/>	
	経常利益
<hr/>	

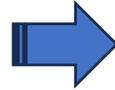
【 限界利益 】 → 収益に対する限界利益の割合

【 限界利益率% 】 →  $\text{限界利益} \div \text{収益} \times 100$

(例) 医療法人〇〇会 今期決算書より、来期の利益計画を策定。

損益計算書

	医業収益	10,000
給与費	給料	4,000 固
	法定福利費	600 固
材料費	医薬品費	50 変
	給食用材料費	200 変
委託費	検査委託費	300 変
	給食委託費	500 変
	医事委託費	200 固
設備関係費	減価償却費	100 固
	器機賃借料	100 変
	地代家賃	50 固
	修繕費	50 固
経費	消耗品費	10 固
	その他	10 固
	経費合計	6,170
	医業利益	3,830



変動損益計算書

医業収益	10,000
変動費	1,150
限界利益	8,850
固定費	5,020
医業利益	3,830

# 【 クリニックを経営していくにあたり、 いくらの利益を上げるためにどれだけの収益が必要か？ 】

必要売上高（医業収益）を知るための方法について

## 【手順】

1. 損益計算書上の費用項目を変動費と固定費に分解

- ※ 変動費 ⇒ 収益が増加すれば、それに伴い増加するような性質の費用
- 固定費 ⇒ 収益に関わりなく、ほぼ一定に計上される性質の費用

2. 限界利益を算出

$$\text{限界利益} \Rightarrow \text{収益} - \text{変動費}$$

(損益分岐点売上高 ⇒ 限界利益と固定費とが一致する、利益も損失も計上されない売上高)

3. 限界利益率を計算

$$\text{限界利益 (2)} \div \text{医業収益}$$

4. 必要売上高（医業収益）が算出できる

$$(\text{目標利益金額} + \text{固定費}) \div \text{限界利益率 (3)} \quad \text{※目標利益には借入金の返済金額も加味する}$$

# 必要売上高を知るための方法について

## 【手順】

1. 損益計算書上の費用項目を変動費と固定費に分解
2. 限界利益を算出  $10,000 - 1,150 = 8,850$
3. 限界利益率を計算

$$\begin{array}{l} \text{限界利益 (2)} \quad \div \quad \text{収益} \\ 8,850 \quad \div \quad 10,000 \quad = \quad 0.885 \end{array}$$

4. 必要売上高が算出

$$\begin{array}{l} (\text{目標利益金額} + \text{固定費}) \div \text{限界利益率 (3)} \\ 5,000 \text{ (仮定)} + 5,020 = 10,020 \div 0.885 = \underline{11,322} \\ \Rightarrow \text{来期の必要売上高} \\ \text{(必要な医業収益高)} \end{array}$$

★ この金額を把握した後どのような戦略を練っていくかということが、一番重要である。

# 【 変動損益計算書を見てわかること・活用するメリット 】

## ★まず見るべきは「限界利益」

収益から変動費を控除した限界利益、この金額が固定費を上回るかどうかで自院の財務状況を評価する。限界利益率は、収益性である稼ぐ力・儲ける力を見るための大切な指標であり、限界利益率が高ければ高いほど収益性があると判断でき、限界利益及び限界利益率さえわかっているならば、収益の変動によってどれだけ利益が変動するかは即座に判断できる。

## ★収益と費用を可視化できる

変動損益計算書は、特定の期間内に収益・費用がどのように変動しているのかを示すため、収益性やコスト構造の可視化に役立つ。これにより、どの部分が利益に貢献し、どの部分が財政を圧迫しているのかなどを把握でき、今後のアクション検討に繋げることができる。

複数の部門がある場合、収益と変動費だけでもきちんと部門管理をすることにより、将来の適切な経営判断の材料となりますので、是非部門における限界利益の把握をしていきましょう。

## ★戦略的な意思決定を実現できる

変動損益計算書は、収益と費用の変動要因を分析するための貴重な情報源である。

そのため、変動損益計算書を活用することで、利益向上やコスト削減に向けた戦略的な意思決定を実現できる。また、収益・費用の予測に基づいて将来のキャッシュフローを計画する際にも有効に使えるため、資金調達や投資計画を策定する場面でも有効活用することが可能である。

# 【 経営改善はどのように考えればよいのでしょうか？ 】

変動損益計算書の観点から、まずは次の2点に着目する。

## 1) ． 限界利益の改善

(限界利益 → 医業収益 - 変動費 (薬、検査代等) )

## 2) ． 固定費の改善

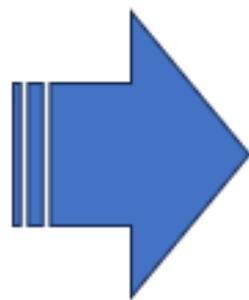
(固定費 → 収益の状況にかかわらず、必要な経費 (例) 人件費)

利益を維持するためには限界利益が固定費を常に上回ればよい。そのため、限界利益の向上と固定費の圧縮に着目する。

# ★ 限界利益率の大切さ・・・

## 【 現状 】

	I	II
医業収益	10,000	10,000
変動費	3,000	1,150
限界利益	7,000	8,850
固定費	4,000	4,000
経常利益	3,000	4,850
限界利益率	70.0%	88.5%
経常利益率	30.0%	48.5%



医業収益が 3 倍

## 【 収益改善後 】

	I	II
医業収益	30,000	30,000
変動費	9,000	3,450
限界利益	21,000	26,550
固定費	4,000	4,000
経常利益	17,000	22,550
限界利益率	70.0%	88.5%
経常利益率	56.7%	75.2%

# 【 経営改善はどのように考えればよいのでしょうか？ 】

1) . **限界利益**を向上するための具体的な検討は次の方法が掲げられる。

## ① 収益改善

医業収益改善の検討材料： 診療単価、患者数、来院回数の上昇

- ・ 月次の収益・費用を施設・部門ごとに分解し
- ・ どの部門のどの部分が目標達成に貢献したか、未達成の要因になっているかを確認する。
- ・ さらに、診療行為別、活動内容毎にブレイクダウンすることで、どの診療行為の、どの指導料が不足しているのか、そのために何をすればよいか、といった次のアクションにつなげられる。

## ② 変動費の改善

薬などの仕入単価の再確認、在庫管理 （給食材料費は特に注意）

2) . **固定費の改善**は、長期的に考えていかないと難しい部分が多く含まれる。

各固定費の勘定科目ごとに無駄な支出がないかの検討を行う。重要なことは、費用対効果を見極めることである。しかし、減価償却費やリース料などは、過去の設備投資の結果であり、すぐに削減することはほぼ不可能であり、この今までの設備投資を今後どのように効率的に活用するかを考えるしかない。また、近年の物価高騰により多くの固定費が増加をしている。この固定費の中で一番大きな割合を占める人件費をどのように考えればよいかが重要となる。

#### ※経費削減の全体目標の提示

具体的に「今年度経費削減目標5%（▲1,000万円）」等の数値目標を全職員に示す。全体目標の達成を目指し、各部門別の目標を立て、具体的な計画を策定することにより、自院の全体目標に近づくことができる。 ⇒ 全員にコスト意識を持たせる

公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会

## 宮崎県支部研修会 医業経営セミナー

テーマ 「病診連携下でのクリニックの対応」

2025年3月28日(金) 18時00分～21時15分

場 所：宮崎県医師会

定 員：70名（現地聴講・Web配信）

主 催：公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会 宮崎県支部

プログラム：○講演1 18:00～19:30

「病診連携・地域医療連携の将来展望

地域医療構想のなかでクリニックに求められる役割とは」

講師 宮崎県立日南病院 副院長 木佐貫 篤 氏

○講演2 19:40～21:10

「地域医療におけるクリニックの生き残り

～医療データベース分析をもとに～」

講師 公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会 認定コンサルタント

福岡県支部会員 一般社団法人福岡県社会保険医療協会

社会保険田川病院 経営企画室 室長 小塩 誠氏

※詳細は下記電話番号、もしくはメールアドレスにお尋ねください。



公益社団法人  
日本医業経営コンサルタント協会  
Japan Association of Health Service Management Consultants

宮崎県支部

〒880-0007

宮崎県宮崎市原町7-2

TEL：0985-23-2301

FAX：0985-23-2304

E-mail：center@skg.jimusho.jp

日本経済は長きにわたって続いてきたデフレから脱却し、インフレといえる状況に突入しました。一般企業の収益は過去最高、設備投資額も過去最大規模を記録しており、明るい兆候もあることは確かです。しかしながら、物価高騰に対して賃上げが追い付いておらず、国民一人一人が賃金・所得の増加という形で豊かさを実感できていない状況です。そのような中、令和7年度税制改正は、「賃上げと投資が牽引する成長型経済」への移行に対応し、それをさらに発展させていくための見直しを最重要テーマとし、企業収益及び個人所得を向上させ、少子高齢化、働き方・ライフコースの多様化、経済のグローバル化・デジタル化といった様々な構造変化に対応するための施策が盛り込まれています。価格転嫁が難しいクリニック経営に重要なことは、自院の実態をしっかりと把握し、いまある限られた自院の資源を大切に、効率的に最大限に活用する方法を考えることが重要です。

地域医療を守っていくため、データ分析を活用し、経営判断にご活用下さい。

ご清聴ありがとうございました🌸