医業経営情報

REPORT

Available Information Report for Medical Management

医業経営

2020年決算データからみる

医科診療所経営実績分析

1 2020年 経営実績とその傾向
2 2020年 収入上位診療所の経営実績
3 2020年 診療科目別経営実績
4 2020年 医療法人経営指標分析結果
5 優良クリニックの経営改善取り組み事例

日新税理士事務所

2021
4
APR

1 | 2020 年 経営実績とその傾向

1 | 2020 年経営実績の概要

経営実数分析は、2020 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。抽出したデータは、2021 年 3 月までに決算を終えた無床診療所 355 件（医療法人 240 件、個人開業 115 件）の主要科目について、平均値を算出しています。なお、医療法人のデータについては役員報酬を除外、個人データについては専従者給与を同じく除外しています。2020 年度は、新型コロナの影響を受け、患者数の減少により、収入、利益などが例年以上に落ち込む結果となりました。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
Ⅰ　医業収入	125,086	119,333	95.4%
1.　保険診療収入	104,219	98,843	94.8%
2.　保険外診療収入	18,713	18,495	98.8%
3.　その他の医業収入	2,154	1,995	92.6%
Ⅱ　変動費	21,012	21,055	100.2%
医薬品・診療材料費	17,549	17,544	100.0%
検査委託費	3,463	3,511	101.4%
Ⅲ　限界利益	104,074	98,278	94.4%
Ⅳ　医業費用	62,261	61,926	99.5%
1.　人件費	31,567	31,603	100.1%
2.　その他固定費	30,694	30,323	98.8%
減価償却費	5,701	5,438	95.4%
地代・家賃	7,734	7,576	98.0%
研究研修費	295	280	94.9%
保険料	3,422	3,514	102.7%
接待交際費	1,121	955	85.2%
その他経費	12,421	12,560	101.1%
Ⅴ　医業利益	41,813	36,352	86.9%

2 | 全体動向と利益の傾向

(1)全体動向

2020 年における医科診療所の経営実績は、2019 年と比較して減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 64.2%を占めています。医業収入は 4.6%、うち保険診療収入は 5.2%の減少で、変動費はほぼ横ばいとなりました。限界利益は 5.6%の減少で、医業費用が 0.5%の減少となり、医業利益は 13.1%の減少となりました。

◆医業収入・費用等全体の傾向

●医業収入

前年対比 4.6%減少し、金額にして 5,753 千円の減収となりました。保険診療収入、保険外診療収入及びその他の医業収入はともに減少しています。

●変動費

変動費は前年対比でほぼ変わっていませんが、内訳を見ると、医薬品・診療材料費は前年対比でほぼ変わりなく、検査委託費が 1.4%の増加となりました。

●医業費用

医業費用は前年対比 0.5%減少し、役員報酬と専従者給与を除いた人件費が 0.1%増加しています。その他固定費は、前年対比 1.2%の減少となりました。

●医業利益

2020 年の平均医業利益は 36,352 千円で、前年対比▲13.1%、金額にして 5,461 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 5.6%の減少、医業利益は同 13.1%の減少となりました。

■限界利益・医業利益　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
限界利益	104,074	98,278	94.4%
医業利益	41,813	36,352	86.9%

3 医業収入の傾向

医業収入の実績は、下記のとおりです。医業収入合計では前年対比 95.4%で、減少しました。うち保険診療収入は同 5.2%の減少、保険外診療収入は同 1.2%の減少、その他医業収入は同 7.4%の減少となりました。

■医業収入　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
医業収入合計	125,086	119,333	95.4%
保険診療収入	104,219	98,843	94.8%
保険外診療収入	18,713	18,495	98.8%
その他医業収入	2,154	1,995	92.6%

■医業収入分析

金額でみると、保険診療収入は 5,376 千円の減少、保険外診療は 218 千円の減少、その他の医業収入も 159 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、人件費についても前年とほぼ横ばいで、その他固定費は 1.2%の減少となりました。なお、人件費には、役員報酬及び専従者給与は含まれておりません。それぞれ個別に集計し、参考データとして掲載しました。役員報酬の母数は 240 件、専従者給与の母数は 70 件です。

①変動費（医薬品・診療材料費・検査委託費）　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
変動費合計	21,012	21,056	100.2%
変動費率	16.8%	17.6%	0.8%
医薬品・診療材料費	17,549	17,544	100.0%
検査委託費	3,463	3,511	101.4%

②人件費　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
人件費合計	31,567	31,603	100.1%
（参考）役員報酬	27,952	27,446	98.2%
（参考）専従者給与	6,593	6,282	95.3%

③その他固定費　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
その他固定費合計	30,694	30,323	98.8%
減価償却費	5,701	5,438	95.4%
地代・家賃	7,734	7,576	98.0%
研究研修費	295	280	94.9%
保険料	3,422	3,514	102.7%
接待交際費	1,121	955	85.2%
その他経費	12,421	12,560	101.1%

(2)医業費用の傾向

●変動費

2020 年平均で 21,056 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±0.0%、検査委託費が同 1.4%の増加、変動費率は 0.8%の増加となっています。

●人件費

2020 年平均で 31,603 千円、前年対比 0.1%の増加となっています。役員報酬は 2020 年平均で 27,446 千円、専従者給与は 6,282 千円となっています。

●その他固定費

2020 年平均で 30,323 千円となりました。前年対比で 1.2%の減少、金額で 371 千円の減少となりました。

2 ｜2020 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 355 件（医療法人 240 件、個人開業 115 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。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。

■2020 年　収入上位診療所比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
Ⅰ　医業収入	252,774	246,532	97.5%
1. 保険診療収入	212,047	206,419	97.3%
2. 保険外診療収入	38,068	37,817	99.3%
3. その他の医業収入	2,659	2,296	86.3%
Ⅱ　変動費	51,984	51,376	98.8%
1. 医薬品・診療材料費	45,264	44,556	98.4%
2. 検査委託費	6,720	6,820	101.5%
Ⅲ　限界利益	200,790	195,156	97.2%
Ⅳ　医業費用	129,312	130,085	100.6%
1.　人件費	71,160	70,866	99.6%
2.　その他固定費	58,152	59,219	101.8%
減価償却費	10,525	10,443	99.2%
地代・家賃	12,027	12,484	103.8%
研究研修費	499	535	107.2%
保険料	6,241	6,676	107.0%
接待交際費	1,807	1,600	88.5%
その他経費	27,053	27,481	101.6%
Ⅴ　医業利益	71,478	65,071	91.0%

2 ｜収益性の傾向

収入上位診療所の 2020 年経営実績は、診療所全体と同じく減収減益でした。収入上位診療所の黒字診療所の割合は 61.9%で、全体での 64.2%という数値と比べ、赤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 4.6%の減収でしたが、収入上位診療所では同 2.5%の減少となっています。内訳を見ると、保険診療収入が同 2.7%の減少、保険外診療収入、その他の医業収入も前年対比で減少しています。

変動費は前年対比 1.2%の減少、限界利益は同 2.8%の減少となりました。医業費用は、人件費が同 0.4%の減少となっており、その他固定費は同 1.8%の増加でした。

■限界利益・医業利益　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
限界利益	200,790	195,156	97.2%
医業利益	71,478	65,071	91.0%

●医業収入は前年対比 2.5%減少し、金額にして 6,242 千円の減収
　内訳をみると、保険診療収入が前年対比 2.7%の減少、保険外診療収入は同 0.7%の減少、その他の医業収入は同 13.7%の減少となりました。
●変動費は、前年対比 1.2%減少し、金額では 608 千円の減少
　内訳をみると、医薬品・診療材料費は、前年対比 1.6%の減少となり、検査委託費は同 1.5%の増加となりました。
●医業費用は前年対比 0.6%増加し、金額では 773 千円の増加
　その内訳では、人件費が前年対比 0.4%の減少で、金額にして 294 千円の減少、その他固定費は同 1.8%、金額にして 1,067 千円の増加となりました。
●医業利益は、前年対比 9.0%、金額にして同 6,407 千円の減少

3｜医業収入の傾向

(1)医業収入前年対比較

（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
医業収入合計	252,774	246,532	97.5%
保険診療収入	212,047	206,419	97.3%
保険外診療収入	38,068	37,817	99.3%
その他医業収入	2,659	2,296	86.3%

(2)医業収入分析（医業収入上位 20%）

●医業収入は 246,532 千円で、前年対比 2.5%の減少、6,242 千円の減収となりました。
●医業収入の内訳は、保険診療収入が 206,419 千円で前年対比 2.7%の減少、保険外診療収入は 37,817 千円で同 0.7%の減少、その他医業収入は 2,296 千円で同 13.7%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。変動費合計は前年対比 1.2%の減少となり、人件費は同 0.4%減少しました。その他固定費は同 1.8%の増加となっています。なお、人件費の取り扱いは前述の通りで、役員報酬の母数は 64 件、専従者給与の母数は 7 件となります。

①変動費（医薬品・診療材料費・検査委託費）　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
変動費合計	51,984	51,376	98.8%
変動費率	20.6%	20.8%	0.2%
医薬品・診療材料	45,264	44,556	98.4%
検査委託費	6,720	6,820	101.5%

②人件費・役員報酬　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
人件費合計	71,160	70,866	99.6%
（参考）役員報酬	55,015	54,949	99.9%
（参考）専従者給与	7,332	7,029	95.9%

③その他医業費用　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
その他固定費合計	58,152	59,219	101.8%
減価償却費	10,525	10,443	99.2%
地代・家賃	12,027	12,484	103.8%
研究研修費	499	535	107.2%
保険料	6,241	6,676	107.0%
接待交際費	1,807	1,600	88.5%
その他経費	27,053	27,481	101.6%

(2)医業費用の傾向

●変動費

2020 年収入上位平均は 51,376 千円で、前年対比 1.2%の減少となりました。

医薬品・診療材料費は 44,556 千円で、前年対比 1.6%の減少、検査委託費は 6,820 千円で、前年対比 1.5%の増加となりました。

●人件費

2020 年収入上位平均は 70,866 千円（役員報酬を除く）で、前年対比 0.4%の減少となりました。役員報酬の平均は 54,949 千円で、前年対比 0.1%の減少となっています。また、専従者給与の平均は 7,029 千円で、前年対比 4.1%の減少となっています。

●その他固定費

その他固定費の平均は 59,219 千円で、前年対比 1.8%の増加となりました。

3 ｜2020 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 355 件（医療法人 240 件、個人開業 115 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す。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	160 件（医療法人	105 件、個人開業	55 件）
●小児科	41 件（医療法人	30 件、個人開業	11 件）
●心療内科	19 件（医療法人	8 件、個人開業	11 件）
●整形外科	41 件（医療法人	35 件、個人開業	6 件）
●皮膚科	30 件（医療法人	21 件、個人開業	9 件）
●耳鼻咽喉科	30 件（医療法人	19 件、個人開業	11 件）
●眼科	18 件（医療法人	12 件、個人開業	6 件）
●産婦人科	10 件（医療法人	6 件、個人開業	4 件）

注）上表の診療科に該当しない診療所もあり、無床診療所数とサンプル数は一致しない

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。

■2020 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	118, 268	105, 590	88, 472	150, 695	112, 095	92, 766	117, 660	231, 718
変動費	23, 419	26, 533	7, 466	22, 389	14, 674	7, 005	18, 348	49, 349
限界利益	94, 849	79, 057	81, 006	128, 306	97, 421	85, 761	99, 312	182, 369
医業費用	57, 886	50, 360	50, 656	90, 124	58, 822	49, 912	63, 381	127, 792
うち人件費	29, 277	25, 479	15, 707	50, 843	29, 588	25, 677	25, 761	67, 981
医業利益	36, 963	28, 697	30, 351	38, 182	38, 599	35, 849	35, 931	54, 577
参考：役員報酬	25, 615	26, 603	14, 888	35, 366	28, 384	32, 757	25, 026	36, 228

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 133 件、循環器内科 7 件、消化器内科 2 件、その他 18 件の計 160 件です。

内科診療所は減収減益を示し、医業収入は前年より減少しています。変動費は前年対比 0.8%の増加、医業費用は同 0.6%の減少となりました。結果として医業利益は 36,963 千円で同 10.6%の減少となりました。

なお、母数 105 件による役員報酬は、2020 年平均で 25,615 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		内科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	122,807	118,268	96.3%	247,154
1. 保険診療収入	107,672	103,221	95.9%	219,221
2. 保険外診療収入	13,277	13,360	100.6%	24,824
3. その他の医業収入	1,858	1,687	90.8%	3,109
Ⅱ　変動費	23,228	23,419	100.8%	57,802
1. 医薬品・診療材料費	18,430	18,380	99.7%	47,534
2. 検査委託費	4,798	5,039	105.0%	10,268
Ⅲ　限界利益	99,579	94,849	95.3%	189,352
Ⅳ　医業費用	58,244	57,886	99.4%	120,802
1. 人件費	28,688	29,277	102.1%	66,465
2. その他固定費	29,556	28,609	96.8%	54,337
減価償却費	5,502	5,408	98.3%	9,819
地代・家賃	6,714	6,792	101.2%	11,237
研究研修費	294	262	89.1%	399
保険料	3,213	3,349	104.2%	6,186
接待交際費	1,087	915	84.2%	1,402
その他経費	12,746	11,882	93.2%	25,295
Ⅴ　医業利益	41,335	36,963	89.4%	68,550

(2)小児科診療所

小児科診療所は新型コロナによる影響が大きく、減収減益を示し、医業収入は 105,590 千円で、前年対比 12.5%の減少となっています。変動費は同 7.2%の減少、医業費用は同 5.8%の減少となりました。結果として医業利益は 28,697 千円で同 25.8%の減少となりました。

なお、母数 41 件による役員報酬は、2020 年平均で 26,603 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		小児科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	120,709	105,590	87.5%	172,756
1. 保険診療収入	78,406	63,408	80.9%	107,121
2. 保険外診療収入	35,970	35,588	98.9%	65,473
3. その他の医業収入	6,333	6,594	104.1%	162
Ⅱ　変動費	28,577	26,533	92.8%	49,063
1. 医薬品・診療材料費	26,720	25,006	93.6%	47,539
2. 検査委託費	1,857	1,527	82.2%	1,524
Ⅲ　限界利益	92,132	79,057	85.8%	123,693
Ⅳ　医業費用	53,458	50,360	94.2%	73,566
1. 人件費	27,489	25,479	92.7%	39,908
2. その他固定費	25,969	24,881	95.8%	33,658
減価償却費	3,376	2,911	86.2%	4,448
地代・家賃	6,661	6,602	99.1%	7,680
研究研修費	321	334	104.0%	1,367
保険料	2,811	2,530	90.0%	2,889
接待交際費	1,008	770	76.4%	857
その他経費	11,792	11,734	99.5%	16,417
Ⅴ　医業利益	38,674	28,697	74.2%	50,127

(3)心療内科診療所

心療内科診療所は減収増益を示し、医業収入は 88,472 千円で、前年対比 2.7%の減少となっています。変動費は同 2.7%の減少、医業費用は同 4.3%の減少となりました。結果として医業利益は 30,351 千円で同 0.2%の増加となりました。

なお、母数 19 件による役員報酬役員報酬は、2020 年平均で 14,888 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		心療内科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	90,898	88,472	97.3%	210,544
1. 保険診療収入	84,805	82,620	97.4%	205,595
2. 保険外診療収入	3,383	3,087	91.3%	4,058
3. その他の医業収入	2,710	2,765	102.0%	891
Ⅱ　変動費	7,674	7,466	97.3%	26,108
1. 医薬品・診療材料費	6,485	6,287	96.9%	23,001
2. 検査委託費	1,189	1,179	99.2%	3,107
Ⅲ　限界利益	83,224	81,006	97.3%	184,436
Ⅳ　医業費用	52,925	50,656	95.7%	145,221
1. 人件費	18,337	15,707	85.7%	26,652
2. その他固定費	34,588	34,948	101.0%	118,568
減価償却費	3,064	2,869	93.6%	8,501
地代・家賃	7,681	7,871	102.5%	22,724
研究研修費	323	379	117.3%	592
保険料	3,085	3,990	129.3%	9,829
接待交際費	852	630	73.9%	1,214
その他経費	19,583	19,209	98.1%	75,708
Ⅴ　医業利益	30,299	30,351	100.2%	39,216

(4)整形外科診療所

整形外科診療所は減収減益を示し、医業収入は 150,695 千円で、前年対比 4.4%の減少となっています。変動費は同 1.5%の減少、医業費用は同 0.9%の増加となりました。結果として医業利益は 38,182 千円で同 16.3%の減少となりました。

なお、母数 41 件による役員報酬は、2020 年平均で 35,366 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		整形外科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	157,645	150,695	95.6%	278,957
1. 保険診療収入	139,832	133,742	95.6%	256,091
2. 保険外診療収入	16,207	15,733	97.1%	21,188
3. その他の医業収入	1,606	1,220	76.0%	1,678
Ⅱ　変動費	22,733	22,389	98.5%	48,508
1. 医薬品・診療材料費	20,381	20,070	98.5%	42,793
2. 検査委託費	2,352	2,319	98.6%	5,715
Ⅲ　限界利益	134,912	128,306	95.1%	230,449
Ⅳ　医業費用	89,322	90,124	100.9%	172,169
1. 人件費	50,632	50,843	100.4%	94,969
2. その他固定費	38,689	39,281	101.5%	77,200
減価償却費	7,182	7,290	101.5%	11,025
地代・家賃	10,330	10,866	105.2%	19,066
研究研修費	251	231	92.0%	302
保険料	4,368	4,374	100.1%	8,661
接待交際費	1,465	1,289	88.0%	2,064
その他経費	15,094	15,231	100.9%	36,083
Ⅴ　医業利益	45,591	38,182	83.7%	58,280

(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 112,095 千円で、前年対比 0.1%の減少となっています。変動費は同 12.0%、医業費用は同 1.2%の増加となりました。結果として医業利益は 38,599 千円で同 5.8%の減少となりました。

なお、母数 30 件による役員報酬は、2020 年平均で 28,384 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		皮膚科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	112,242	112,095	99.9%	207,632
1. 保険診療収入	77,908	81,271	104.3%	157,212
2. 保険外診療収入	33,356	30,091	90.2%	50,152
3. その他の医業収入	978	733	74.9%	268
Ⅱ　変動費	13,103	14,674	112.0%	45,041
1. 医薬品・診療材料費	11,622	13,206	113.6%	41,432
2. 検査委託費	1,481	1,468	99.1%	3,609
Ⅲ　限界利益	99,139	97,421	98.3%	162,591
Ⅳ　医業費用	58,148	58,822	101.2%	102,783
1. 人件費	28,539	29,588	103.7%	55,915
2. その他固定費	29,609	29,234	98.7%	46,868
減価償却費	5,382	4,773	88.7%	8,500
地代・家賃	7,643	7,554	98.8%	12,064
研究研修費	231	180	77.8%	91
保険料	3,689	3,755	101.8%	5,576
接待交際費	1,030	926	89.9%	1,131
その他経費	11,633	12,046	103.5%	19,506
Ⅴ　医業利益	40,991	38,599	94.2%	59,808

(6)耳鼻咽喉科診療所

耳鼻咽喉科診療所は新型コロナの影響が大きく、減収減益を示し、医業収入は 92,766 千円で、前年対比 12.8%の減少となっています。変動費は同 11.7%の減少、医業費用は同 0.6%の増加となりました。結果として医業利益は 35,849 千円で同 26.6%の減少となりました。

なお、母数 30 件による役員報酬は、2020 年平均で 32,757 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		耳鼻咽喉科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	106,409	92,766	87.2%	175,962
1. 保険診療収入	104,774	91,041	86.9%	173,803
2. 保険外診療収入	1,334	1,515	113.6%	1,912
3. その他の医業収入	301	210	69.8%	247
Ⅱ　変動費	7,937	7,005	88.3%	11,486
1. 医薬品・診療材料費	4,376	3,641	83.2%	7,144
2. 検査委託費	3,561	3,364	94.5%	4,342
Ⅲ　限界利益	98,472	85,761	87.1%	164,476
Ⅳ　医業費用	49,600	49,912	100.6%	88,281
1. 人件費	25,577	25,677	100.4%	50,566
2. その他固定費	24,023	24,235	100.9%	37,716
減価償却費	4,987	4,813	96.5%	8,200
地代・家賃	6,872	7,061	102.8%	9,055
研究研修費	214	187	87.4%	313
保険料	3,135	3,203	102.2%	5,739
接待交際費	817	715	87.5%	1,093
その他経費	7,998	8,256	103.2%	13,315
Ⅴ　医業利益	48,872	35,849	73.4%	76,195

(7)眼科診療所

眼科診療所は増収減益を示し、医業収入は 117,660 千円で、前年対比 1.2%の増加となっています。変動費は同 13.7%、医業費用は同 1.8%の増加となりました。結果として医業利益は 35,932 千円で同 5.0%の減少となりました。

なお、母数 18 件による役員報酬は、2020 年平均で 25,026 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		眼科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	116,231	117,660	101.2%	212,413
1. 保険診療収入	108,232	104,596	96.6%	199,850
2. 保険外診療収入	7,797	12,790	164.0%	12,436
3. その他の医業収入	202	274	135.6%	127
Ⅱ　変動費	16,137	18,348	113.7%	45,680
1. 医薬品・診療材料費	15,596	17,802	114.1%	44,992
2. 検査委託費	541	546	100.9%	688
Ⅲ　限界利益	100,094	99,312	99.2%	166,733
Ⅳ　医業費用	62,259	63,381	101.8%	108,964
1. 人件費	24,577	25,761	104.8%	43,536
2. その他固定費	37,682	37,620	99.8%	65,428
減価償却費	9,227	8,658	93.8%	13,553
地代・家賃	9,603	10,124	105.4%	15,870
研究研修費	419	463	110.5%	1,535
保険料	3,248	3,454	106.3%	5,762
接待交際費	921	860	93.4%	1,440
その他経費	14,264	14,061	98.6%	27,268
Ⅴ　医業利益	37,835	35,931	95.0%	57,769

(8)産婦人科診療所

産婦人科診療所は増収減益を示し、医業収入は 231,718 千円で、前年対比 0.9%の増加となっています。変動費は同 5.7%の増加、医業費用は同 1.1%の増加となりました。結果として医業利益は 54,577 千円で同 3.4%の減少となりました。

なお、母数 10 件による役員報酬は、2020 年平均で 36,228 千円となっています。

■2020 年 比較要約変動損益計算書　（単位：千円）

	2019 年	2020 年		
		産婦人科全体	前年対比	上位 20%
Ⅰ　医業収入	229,539	231,718	100.9%	482,815
1. 保険診療収入	124,160	130,797	105.3%	340,182
2. 保険外診療収入	102,114	98,112	96.1%	141,531
3. その他の医業収入	3,265	2,809	86.0%	1,102
Ⅱ　変動費	46,680	49,349	105.7%	85,007
1. 医薬品・診療材料費	39,351	41,994	106.7%	75,639
2. 検査委託費	7,329	7,355	100.4%	9,368
Ⅲ　限界利益	182,859	182,369	99.7%	397,808
Ⅳ　医業費用	126,383	127,792	101.1%	274,567
1. 人件費	69,621	67,981	97.6%	158,100
2. その他固定費	56,761	59,811	105.4%	116,467
減価償却費	12,530	11,364	90.7%	24,557
地代・家賃	9,306	8,345	89.7%	17,788
研究研修費	400	460	115.0%	296
保険料	6,856	6,406	93.4%	10,617
接待交際費	2,093	1,716	82.0%	1,493
その他経費	25,577	31,520	123.2%	61,718
Ⅴ　医業利益	56,476	54,577	96.6%	123,241

4 ｜2020 年 医療法人経営指標分析結果

1 ｜2020 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 240 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。

■2020 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		
	2019 年	2020 年		2019 年	2020 年
【流動資産】	69, 129	70, 278	【流動負債】	16, 844	15, 193
現金・預金	42, 812	46, 771	買掛金	3, 589	3, 221
医業未収金	18, 971	17, 354	その他	13, 255	11, 972
その他	7, 346	6, 153	【固定負債】	41, 218	47, 245
【固定資産】	81, 196	86, 606	長期借入金	33, 658	39, 388
【有形固定資産】	31, 303	29, 715	その他	7, 560	7, 857
医療用機器備品	6, 048	5, 147			
工具器具備品	4, 122	3, 727			
その他	21, 133	20, 841	負債合計	58, 062	62, 438
【無形固定資産】	10, 672	11, 315	資本の部		
ソフトウェア	1, 107	990		2019 年	2020 年
その他	9, 565	10, 325	【出資金】	9, 777	9, 777
【その他の資産】	39, 221	45, 576	【前期繰越利益】	76, 248	82, 486
保険積立金	27, 205	30, 019	【当期純利益】	6, 238	2, 183
その他	12, 016	15, 557			
			資本合計	92, 263	94, 446
資産合計	150, 325	156, 884	負債・資本合計	150, 325	156, 884

（注）当期純利益は法人税等控除後の数値としています。

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。

■2020 年比較損益計算書　医療法人立無床診療所平均　（単位：千円）

	2019 年	2020 年	前年対比
医業収入計	147,320	141,326	95.9%
限界利益	122,513	116,489	95.1%
職員給与費計	39,302	39,361	100.2%
医業利益	6,103	1,078	17.7%
経常利益	7,654	2,733	35.7%

2｜収益性分析 前年対比

		2019 年	2020 年	増減
収益性	総資本経常利益率	5.1%	1.7%	▲3.4%
	医業収入医業利益率	4.1%	0.8%	▲3.3%
	医業収入経常利益率	5.2%	1.9%	▲3.3%
	総資本回転率	1.0 回	0.9 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÷医業収入×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

2020 年の実績は 1.7%で、新型コロナの影響で前年より 3.4%減少しています。

●医業収入医業利益率・医業収入経常利益率

2020 年の医業収入医業利益率は 0.8%で前年対比 3.3%の減少となりました。医業収入経常利益率より 0.9%低い数値となっています。

●総資本回転率

総資本回転率は前年実績とほぼ同水準であり、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

		2019 年	2020 年	増減
生産性	限界利益率	83.2%	82.4%	▲0.8%
	1 人当たり医業収入/月（千円）	1,364	1,309	▲55
	1 人当たり限界利益/月（千円）	1,134	1,079	▲55
	1 人当たり人件費/月（千円）	364	364	0
	労働分配率	32.1%	33.8%	1.7%

■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	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	（医業収入÷職員数）÷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÷職員数）÷12 ヶ月
一人当たり人件費	一人当たりの総額人件費（社会保険料等の事業所負担も含めたもの）を見る	（総額人件費÷職員数）÷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	総額人件費÷限界利益×100

■生産性分析コメント

●限界利益率

前年よりも 0.8%の減少で、医業収入よりも変動費の伸び率の方が上回っている状況です。

●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を下回り、新型コロナの影響で生産性が落ちていると考えられます。

●一人当たり人件費

一人当たり人件費は 364 千円で、前年と変わりない結果となりました。

●労働分配率

労働分配率は、前年 32.1%に対し 2020 年は 33.8%で、1.7%増加しています。医業収入が減少している中、人件費が減少していないことが主な要因と考えられます。

4｜安全性分析 前年対比

		2019 年	2020 年	増減
安全性	流動比率	410.4%	462.6%	52.2%
	当座比率	366.8%	422.1%	55.3%
	固定比率	88.0%	91.7%	3.7%
	固定長期適合率	64.5%	64.7%	0.2%
	自己資本比率	61.4%	60.2%	▲1.2%

■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	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	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	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	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	自己資本÷総資産×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 52.2%の増加で、462.6%と短期的な債務返済能力は高いといえます。当座比率も同 55.3%増加し、422.1%となっています。これは、コロナ禍において、不測の事態に対応できるよう、長期借入金などを利用して現金・預金をいつもより多く準備していたことが考えられます。

●固定比率

前年対比 3.7%の増加となっています。保険積立金など固定資産が増加したことが一つの要因と考えられます。

●固定長期適合率

前年対比 0.2%の増加となっています。長期借入金が増加しましたが、固定資産も同時に増加したことが一つの要因と考えられます。

●自己資本比率

前年対比 1.2%減少し、60.2%となっています。固定資産も増加していることから自己資本比率が低下したと考えられます。

5｜成長性分析　前年対比

		2019 年	2020 年
成長性	医業収入増加率	0.0%	▲4.1%
	限界利益増加率	0.0%	▲4.9%
	医業利益増加率	▲3.0%	▲82.3%
	経常利益増加率	▲1.9%	▲64.3%
	自己資本増加率	4.0%	2.4%

■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特に減少しています。これはコロナ禍における医業収入の減少に加え、人件費は簡単に下げられないこと、コロナ対策費用の増加などが影響していると考えられ厳しい状況が続いています。医業収入は徐々に回復してくると考えられますが、新型コロナへの環境対応、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 ｜優良クリニックの経営改善取り組み事例

1 ｜前年対比で増収となった診療所の割合

355 件の診療所のうち、前年対比で増収となったのは 75 件で、全体の 21.1%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産婦人科で 50.0%、次いで皮膚科の 36.7%でした。前年対比の伸び率が最も高かったのは、耳鼻咽喉科の 148.9%、次いで眼科の 115.4%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	160	37	23.1	105.4
小児科	41	6	14.6	105.5
心療内科	19	3	15.8	111.1
整形外科	41	6	6.8	105.9
皮膚科	30	11	36.7	107.3
耳鼻咽喉科	30	2	6.7	148.9
眼科	18	5	27.8	115.4
産婦人科	10	5	50.0	120.1
その他	6	0	－	－
合計	355	75	21.1	108.7

■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 4 点です。

①新型コロナ対策を徹底していた

感染予防対策や患者ニーズに応えた対応を心がけて、患者心理を配慮した対応ができていました。

②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・増収に繋げられるか検討していました。

③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。

④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)院内感染対策を行ったことにより集患に成功した事例

新型コロナ感染拡大により、患者数は減少しましたが、徹底的な院内感染対策と感染予防徹底のＰＲで再び患者数を伸ばしたWクリニックの事例を紹介します。

■W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	41	79, 784	13, 268
当期	43	84, 568	15, 009

開業して７年が経つWクリニック（内科）は、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。しかし昨年、新型コロナの影響により、医業収入は減少に転じてしまいました。要因としては、外来受診時の感染を恐れ、患者が受診を控えたためです。

W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せ、考えたのが「安心して通える診療所」でした。

当初、オンライン診療も検討しましたが、やはり対面診療を重要視して安心して通える診療所作りを目指すことに決めました。

そこで、ポイントとなるのが職員を含めた感染予防の徹底と感染予防を徹底していることを患者に伝えることです。

■院内感染対策の一例

●新型コロナ感染疑いの患者とそれ以外の患者が一緒にならない配慮

①予約制を取り、新型コロナの感染疑いがある患者は他の患者と時間をずらして受診していただくようにする。

②新型コロナの感染疑いがある患者とは別室で待機・診察・会計するようにする。

③新型コロナ感染疑いの患者の診察が終了した後は徹底した消毒と換気を行い、次の患者へのケアを心がける。

④院長と職員が活発にコミュニケーションを取り、感染対策などで情報交換収集を行い、必要な感染対策や患者目線で必要な対策を取り入れる。

●感染予防徹底のＰＲ

⑤慢性疾患を抱え、通院が必要な患者には個別で電話連絡し、感染対策を行っていることや相談対応し、安心して通院できるよう努める。

⑥ホームページやＳＮＳなどを活用して院内の感染対策状況を患者に伝え、安心して通えるよう努める。

上記に掲げたことを実践するためには職員の協力が絶対不可欠であり、職員とイメージ共有することが感染対策には必要不可欠であるといえます。

(2)かかりつけ患者・慢性疾患をもつ患者に配慮して成功した事例

かかりつけ患者・慢性疾患をもつ患者に寄り添ったことで、患者数の減少を防ぎ、増収に成功したＳ内科の事例です。

■Ｓ内科の実績

	１日当たりの患者数（人）	医業収入（千円）	経常利益（千円）
前期	60	86, 163	20, 635
当期	64	98, 369	29, 856

開業後 11 年目を迎えるＳ内科は、郊外に構える診療所です。地域の診療所として周囲の住民からの信頼も厚く、慢性疾患を抱えた患者や高齢患者が多く来院しています。

①かかりつけ患者への対応

Ｓ内科はかかりつけ患者に配慮した環境づくりに心がけています。例えば、予約した日に来院しなかった、または薬の処方日数が切れる日に来院しなかった患者のほぼ全員に、来院予定の翌日には、医院の看護師が電話で連絡をします。診療所から連絡があった多くの患者はその気遣いから診療所に足を運びます。

Ｓ内科の医院長は、かかりつけ患者に対する責任感を強く持ち、薬が切れていて来院しなかった患者にアプローチすることで、信頼関係の構築と受診促進を実現しています。

②慢性疾患をもつ患者への対応

例えば高血圧症の患者に対して、初診時には医師だけではなく、看護師の問診も含めて時間をかけてゆっくりと患者の話を聞くように心がけています。

初診時に患者に寄り添った対応・患者を大切にすることで、初診患者がかかりつけ患者になることがあります。

■Ｓ内科の取り組み

●かかりつけ患者への細かい配慮と気遣い

①患者目線で考え、薬の処方切れの患者への配慮を徹底する

②職員間で情報が共有されており、患者対応が徹底されている

●慢性疾患をもつ初診患者への対応力強化

③初診時に時間をかけて対応することで、信頼関係構築に努める

④職員教育で患者対応力を強化することで、新規患者の獲得に努める

かかりつけ患者を維持していくためには、患者にとって有益な情報や診療サービス等を継続して提供していくことが求められます。

(3)オンラインマーケティング活用により増患を実現した事例

オンラインマーケティングを活用して増患を実現した事例を紹介します。

■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	56	220,695	13,863
当期	68	259,269	15,963

開業 10 年となるＴクリニック（皮膚科）は、中核都市の市街地に位置する診療所です。開業当初は、新しい建物と綺麗なホームページの効果もあり順調に患者を獲得してきました。

しかし、新型コロナの影響もあり、患者数が伸び悩んでいました。そこで、増患対策として考えたのがオンラインマーケティングの活用です。また、ホームページも開業してからほとんど更新していなかったので、同時に更新（見直し）も行いました。

■改善取り組み

●ポータルサイトに登録

ポータルサイトはインターネット検索すると上位表示がされやすく、目につきやすいので、自院のＰＲとなる。

●Google マイビジネスに登録

Google マイビジネスとは、Google 検索や Google マップなど、Google のサービス上で医院情報を表示し、管理することのできる無料ツールで、このツールを活用すればユーザーにアピールすることができるので、増患効果が高い。

●ホームページの更新

ホームページで気を付けた部分は、以下の点である。

①スマートフォンに対応しているか

②動画・写真・イラストが多く含まれ、患者にとってわかりやすく工夫されているか

③自院の特徴や伝えたい部分が患者に伝わる内容か

院長は、「増患を考える上で重要となるのは、目標数値を予め決めておき、その目標数値を達成させるためには何が必要であるかを考えることだ」と話します。

また、外部の力も借りて効率的に増患対策を行ったことも成功の要因と考えられます。

このように厳しい経営環境が続く中で、少なからず収入、利益を伸ばしている診療所もあります。新型コロナの感染対策はもちろんのことですが、どの事例も、増患へのポイントは患者目線に立って物事を考えられているかということです。厳しい経営環境の中では、患者に選ばれる診療所になることが不可欠であるといえます。