

# 医院での会計的裏づけに基づく経営のススメ①

大阪歯科保険医協会 経税部員 宇治田 竜一  
宇治田矯正歯科



茨城県保険医協会は2月19日、医院経営セミナーを開催した。セミナーでは、大阪府歯科保険医協会経税部の宇治田竜一氏が「医院経営に生かす決算書の読み方」について講演した。宇治田氏は大阪歯科保険医協会でも講演しており、その要旨が大阪歯科保険医新聞（2014年5月～7月）に掲載されている。そこで、本紙では宇治田氏と大阪府歯科保険医協会の許可を得て、4月号、5月号、6月号の3回に分けて紹介する。

## はじめに

事業とは利益を生み出し、その利益を再投資することにより発展永続させていくものである。そのためにたとえ医療であっても利益の最大化は必須である。医療は非営利事業ではあるが、「非営利」という言葉だけが先行し、「経営」という視点がおざなりになる傾向になっていないだろうか。

非効率、非合理的な経営は、医療にとってもマイナスとなる。何故なら、投下された労働力、資本が無駄に消費されて霧散する。医療の質の向上を図る機会を逸し、むしろ低下を招く危険性さえ高まる。

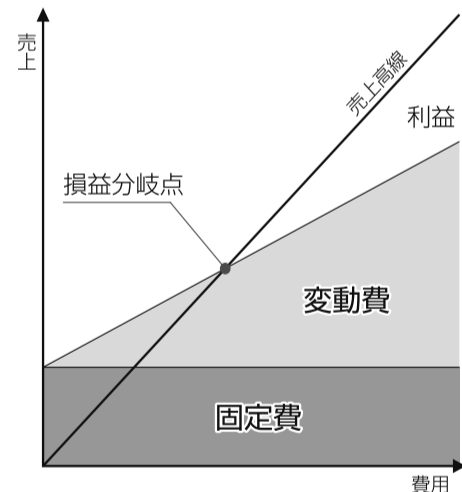
合理的、効率的に利益の拡大を図れば、その利益を医療の質の向上に再投資ができ、ポジティブスパイラルを達成できる。そのためには会計を理解し、利益の生まれる仕組みとそれを最大化する指針を持つことは医院経営者にとって必須と考える。

## 利益が生まれるベース「損益計算書」

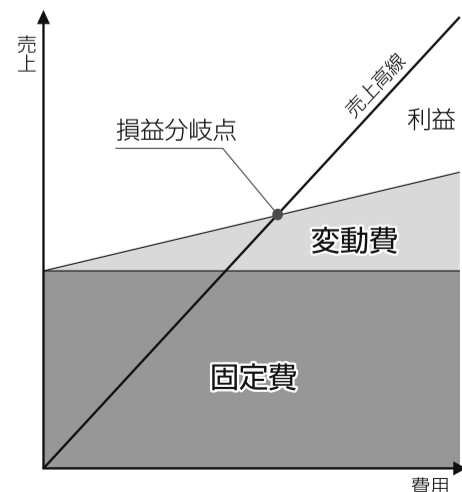
もちろん事業において利益に関わるのは「損益計算書」に関連する部分だけではなく、貸借対照表と利益との関連も非常に重要で、その点も十分に理解を深める必要があるが、そこについては次回以降で詳述する。

利益の基本は売上とそれにかかる費用との差額、これを集計する決算書類

図1



ローリスクローリターンな配分  
損益分岐点は低いが、売上が増加しても利益は変動費により圧縮される



ハイリスクハイリターンな配分  
大きな固定費により損益分岐点は高くなる  
また売上減少時の赤字も拡大する

が「損益計算書」である。ここでどのように利益を生み出すかは経営者の考え方で幾通りものスタンスがあるが、合理的な仕組みを考えない売上至上主義やコストカッターはもちろん、業界標準というドグマに囚われた思考停止経営も、本来得ることのできた利益を多く失っている可能性がある。

なぜ「費用」という勘定だけでも多くの勘定科目があるのか。それは勘定科目ごとに性質に違いがあり、扱い方が異なるからに他ならない。最も基本となる性質の分類は、「固定費」と「変動費」である。

「固定費」とは、地代家賃のように売上の増減にかかわらず一定の額の費用となるもの。「変動費」は、外注技工料などのように売上の増減に比例して変動する費用である。

費用に占める固定費の割合が大きいと売上が増加したときにそれに伴って増加する変動費が少いため売上増加がより利益の増加に繋がる。一方、売上が減少した場合はその逆で、利益はより圧縮される。また、損益分岐点は高くなるため経営リスクは高まる。つまりハイリスク・ハイリターンである。変動費の割合を大きくすると

売上が少ない状況、あるいは減少した場合にかかる費用も少なくなるので、損益分岐点が低くなり、利益を確保しやすくローリスクとなるが、売上が増加した際に費用も増加するため利益の増加はそれなりで、ローリターンとなる。この費用に於ける固定費、変動費の割合の最適解は、その時々状況により変わっていくので、経営者としては常に気を配る必要のあるポイントと言えよう。

しかし、利益の最大化を狙うにはもう一歩も二歩も突っ込んだ細かい分析が必要である。固定費と変動費に典型的に分類されるものは僅かで、その中間の性質のもの、あるいは少し毛色の違った性質を持つものも多くあり、モデルをあまりに単純化しすぎると見落とす要素もある。

## 勘定科目ごとの費用に占める割合

もちろん、費用に占める割合の大きなものから削減の可能性を探るべきである。よく見られる間違いは、金額、割合の小さな材料などを血眼になって削減し、その目的のために高価な人件費を無駄遣いしている例。全体像を把握していれば決して陥ることのないミスである。

## 費用対効果

費用と売上が比例関係にある変動費もそれぞれに費用対効果、即ち、かける費用に対する売上の倍率は一律ではないので一括りに扱うより、分けて考えるべきであろう。

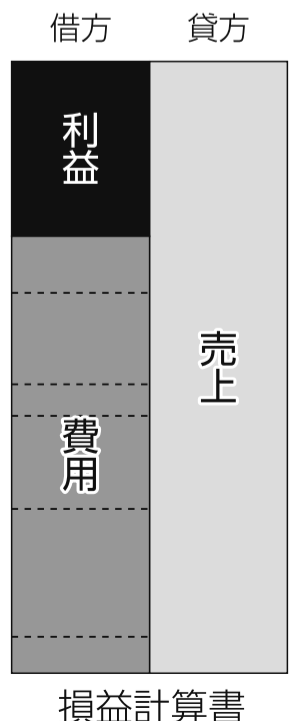
特に一部の宣伝広告のように、売上を増加させる効果は確実にあるが、費用対効果の低いものを事業の中にもどに取り入れていくかは慎重になるべきである。

## 勘定科目と売上の相関、あるいは科目間の相関

事業に投じる費用は当然のごとく売上と何らかの関連があるので、程度の大きい小さいはあれど売上との間に相関が必ずある。すなわち売上との相関がない、費用を増やそうが減らそうがそこに相関が認められない費用は、事業とは関係のない費用である。即ち無駄であるからカットすべきである。また、相関の低いものは無駄の要素がないか確認すべきであろう。

費用の科目間には逆相関の関係にあるものもある。一般的には固定費と変動費の間には逆の相関が存在する。一方を増やせばもう一方は減少、あるいは削減ができる場合が多い。しかし、変動費相互間や固定費相互の間にも、この関係があるものもある。例えば外注技工料と人件費のうち、時間外手当などはこの二者の間に逆相関の関係がある場合もある。費用の削減を図るとき、その削減により逆相関の関係にある別の科目が増加していないかどうかは、常に監視しておかなければ本来の目的であるトータルでの費用の削減がなされない。

図2



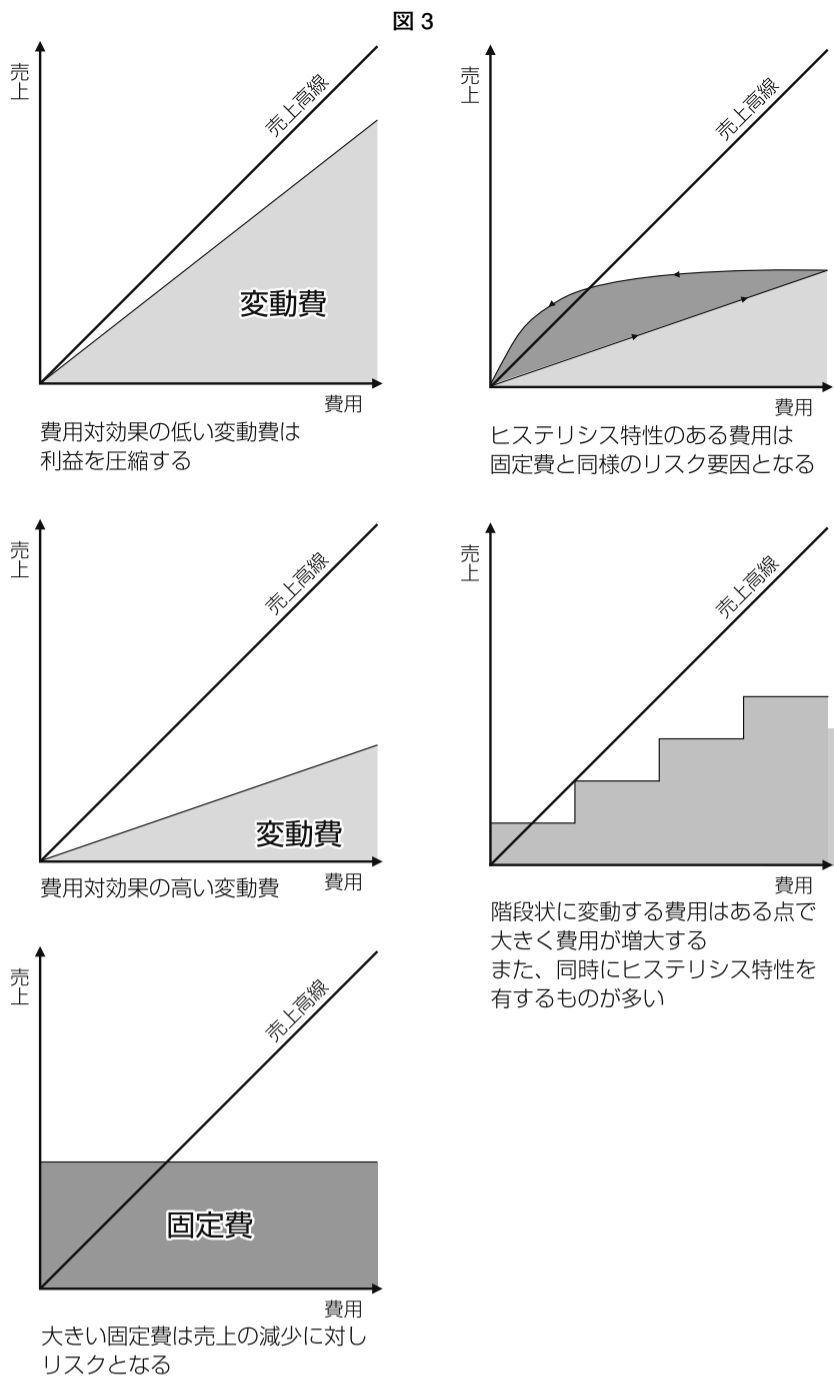


図 3

## ヒステリシス特性のある費用

ヒステリシス特性とは、ある系が現在の状態だけでなく過去の状態にも依存すること、履歴効果とも呼ばれるが、いくつかの費用にもこの特性が見られる。費用には売上の増加局面と減少局面とで違った動態を示すものもある。特に注意すべきは、増加局面では変動費として売上の増加に比例するのに対し、一度増加した費用が売上減少に対しては比例して減少はせず、大きな費用が残るものである。人件費は売上増加局面ではそれに応じて補充が必要となるため増加するが、減少局面で簡単には人員削減ができないため、大きな費用が残存する。事業に対する長期的展望が欠けていると、このように肥大した費用が事業展開の自由度を著しく制限される恐れがある。

## ステップ状に変動する科目

「完全な固定費」などというものは、実際には存在しない。評価するある一定のレンジ内で固定費の動態を取る費用もより広いレンジで評価しなおすと、ステップ状の変動費的な様相を示すものも多い。地代家賃もある一定の範囲内の売上のレンジ内では固定費でも、その想定範囲を超えたレンジでは売上に応じ床面積の拡大を要するため、ステップ状に変動する。

事業のライフサイクルの中で、どのような方向性を持って展開するかにより取り扱いは変わる。

## 減価償却、繰延資産償却の再評価

決算書における減価償却の計算はあくまで税務上の計算であり、法定耐用年数は実情と合致していないものも多い、的確な経営判断には正確な情報は不可欠である。実際の耐用年数に応じて本当に当期売上に関わった費用を再評価する必要がある。また、通常費用のうちにも将来の売上に関与する費用は、R&D(リサーチ&ディベロプメント)や教育に関わる費用など、繰延での再評価を行う必要がある。

経営における最も適した費用配分は、このようなことを考慮の上で多変量解析の解を導くようなものである。(つづく)

## 医業経営 Q&A

### 経営・税務相談室 第149回

## 税務署に提出する法定調書(支払調書)の提出範囲

Q: 毎年1月末までに所轄税務署へ提出する法定調書にはどういったものがありますか。また、提出範囲(金額基準)についても教えてください。

### 1. 法定調書は全部で 59 種類

法定調書とは、「所得税法」、「相続税法」、「租税特別措置法」及び「国外送金等調書法」の規定により税務署に提出が義務付けられている資料のことをいい、現在、59種類あります。代表的な法定調書は、給与・退職所得の源泉徴収票や報酬・料金等の支払調書、不動産の使用料等の支払調書になります。

### 2. 主な法定調書の提出範囲(提出期限は翌年1月末日)

主な提出書類	支払内容	提出基準
給与所得の源泉徴収票	【提出基準】 1. 年末調整を行ったもの (1)法人の役員についてはその年中の給与等の支払金額が150万円を超えるもの (2)上記(1)以外についてはその年中の給与等支払金額が500万円を超えるもの 2. 年末調整を行わなかったもの (1)「給与所得者の扶養控除等申告書」を提出した者：その年中の給与等の支払金額が250万円を超えるもの(法人の役員については50万円を超えるもの) (2)「給与所得者の扶養控除等申告書」を提出しなかった者で、給与所得の源泉徴収税額表の月額表又は日額表の乙欄又は丙欄の適用者については、その年中の給与等の支払金額が50万円を超えるもの	
退職所得の源泉徴収票	退職手当金、退職一時金の支払(死亡退職金を除く)	法人の役員に係るもののみ提出
退職手当等受給者別支払調書(同 合計表)	死亡により退職した者への退職手当金等の支払 *この支払調書においては、税務署への提出期限は、「支払った日の属する月の翌月15日」になります。	受給者(相続人等)ごとの退職手当金等の支払金額が100万円超

報酬、料金、契約金及び賞金の支払調書	①税理士、社会保険労務士、弁護士、司法書士、土地家屋調査士、公認会計士等への報酬 ②講演料、原稿料、著作権の使用料等	その年中の支払金額の合計が5万円超
不動産の使用料等の支払調書	不動産、不動産の上に存する権利、総トン数20トン以上の船舶、航空機の借受けの対価や不動産の上に存する権利の設定の対価の支払をする法人と不動産業者である個人の方が作成必要となります。 提出範囲は同一人に対するその年中の支払金額の合計が15万円を超えるものですが、法人に支払う不動産の使用料等については、権利金、更新料等のみを提出します。	その年中の支払金額の合計が15万円超
不動産等の譲受けの対価の支払調書	この支払調書を提出しなければならない方は、不動産、不動産の上に存する権利、総トン数20トン以上の船舶、航空機の対価の支払をする法人と不動産業者である個人の方です。	その年中の支払金額の合計が100万円超
不動産等の売買又は貸付けのあっせん手数料の支払調書(あっせん手数料とは仲介手数料等のことを指します)	不動産、不動産の上に存する権利、総トン数20トン以上の船舶、航空機の売買又は貸付けのあっせん手数料の支払をする法人と不動産業者である個人の方です。	その年中の支払金額の合計が15万円超

\*所轄税務署に提出対象となる法定調書には個人番号(法人番号)を記載します。一方、番号法第19条・特定個人情報の提供の制限の規定によって、本人控の支払調書に個人番号を記載することはできません。