

DENTAL MBA

歯科医院長のための経営実践プログラム

TEXTBOOK SERIES 01

歯科医院経営の 数字入門

決算書のどこを見て、何を判断するのか。
院長のための、いちばん薄い経営読本。

経営戦略研究所株式会社

デンタルMBA

〒221-0052 神奈川県横浜市神奈川区栄町1-1 KDX横浜ビル6F

目次

はじめに 数字は判断の材料である	P.03
第1章 損益計算書を読む	CHAPTER 1
1-1 売上を3つに分けて見る	05
1-2 人件費率は何%が適正か	06
1-3 利益は4段階で見る	07
第2章 現金はどこへ消えるのか	CHAPTER 2
2-1 減価償却費と元本返済のねじれ	09
2-2 手元現金は何か月分あればよいか	10
第3章 人と設備の生産性	CHAPTER 3
3-1 一人あたり、一台あたりで見る	11
巻末 用語集／講座のご案内	P.12

数字は判断の材料である

決算書を前にして、どこから見ればよいか分からない。多くの院長がそう話されます。税理士から説明は受けている。数字も一通り聞いている。それでも、次に何をすればよいのかが見えてこない。

理由ははっきりしています。決算書は、過去の結果を報告するためにつくられた書類だからです。税務署に出すための形式であって、経営判断のために整理された資料ではありません。だから、そのまま読んでも判断には結びつきません。

必要なのは、決算書から判断に使える数字だけを抜き出して並べ直すことです。本書では、その数字を3つの章に分けて説明します。第1章は損益計算書、第2章は現金の流れ、第3章は生産性です。全部で10個ほどの数字しか出てきません。それで十分だからです。

なお、本書に出てくる数値例は説明のために単純化したものです。実際の判断にあたっては、顧問税理士など専門家にご相談ください。

本書の位置づけ

デンタルMBAの3講座で扱う内容のうち、財務に関する基礎部分を抜き出したものです。講座では、この先にある投資判断や組織設計まで踏み込みます。

読み進め方

順番に読む必要はありません。いま気になっている章から開いてください。ただし、第2章の「利益が出ているのに現金が残らない」という話は、第1章の利益の考え方を前提にしています。この2つだけは続けて読まれることをおすすめします。

各節の終わりに、その節で押さえておきたいことをまとめてあります。読み終えたあと、そこだけを追えば全体を思い出せる構成にしました。

この本で扱う10の数字

- ◆ 保険収入／自費収入／自費率
- ◆ 人件費率／材料技工費率／固定費
- ◆ 営業利益／減価償却費／元本返済額
- ◆ 手元現金の月数

CHAPTER 1

損益計算書を読む

損益計算書は、1年間にいくら稼いで、いくら使って、いくら残ったかを示す表です。上から順に読むのではなく、見るべき場所を決めて、そこだけを追います。この章では3つの場所を扱います。

1-1 売上を3つに分けて見る

1-2 人件費率は何%が適正か

1-3 利益は4段階で見る

1-1 売上を3つに分けて見る

売上を一つの数字として見ているうちは、増えても減っても理由が分かりません。まず、保険収入・自費収入・その他収入の3つに分けます。

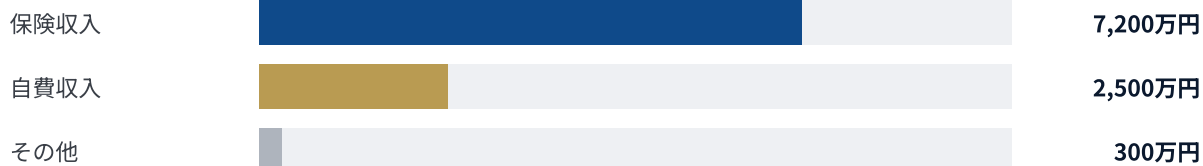
この3つは、増やし方がまったく違います。保険収入は患者数と診療単価で決まり、単価は制度で上限があります。つまり患者数を増やすか、来院間隔を短くするか打ち手がないということです。一方、自費収入は提案の数と成約率で決まります。こちらは医院側の説明の設計で動きます。

分けて並べると、去年と比べて何が動いたのかが一目で分かります。総額が同じでも、保険が減って自費が増えているなら、それは良い兆候かもしれません。逆も同じです。

自費率

自費収入 ÷ 総収入。全国平均は公表統計によって幅がありますが、比較より自院の推移を追うほうが役に立ちます。

図1-1 売上の内訳を並べる（例）



この医院の自費率は $2,500 \div 10,000 = 25.0\%$ 。前年が20.0%だったなら、自費が5ポイント伸びたことになります。

単価と件数に分ける

自費収入が伸びた、あるいは落ちたとき、その理由は2つしかありません。件数が動いたか、単価が動いたかです。ここまで分けて初めて、次の打ち手が決まります。件数が落ちているなら提案の場合そのものが減っているということですし、単価が落ちているなら提案している内容が変わったということです。

1-1 のまとめ

- ◆ 売上は保険・自費・その他の3つに分けて並べる
- ◆ 自費率は他院と比べず、自院の前年と比べる
- ◆ 増減の理由は、件数が単価のどちらかに必ず分解できる

1-2 人件費率は何%が適正か

歯科医院で最も大きい費用は人件費です。そして、一度上げると下げにくい費用でもあります。だからこそ、率で把握しておく必要があります。

適正な水準を一つの数字で示すことはできません。自費中心の医院と保険中心の医院では構造が違いますし、勤務医を抱えているかどうかでも変わります。ただし判断の基準を持っているかどうかは別の問題です。基準がないまま昇給を決めると、次の年に苦しくなります。

人件費に含めるもの

給与、賞与、法定福利費、通勤手当、退職金の引当。院長の役員報酬は別に分けて把握すると、比較しやすくなります。

3つの視点で確かめる

第一に、前年との比較です。率が上がっているなら、売上の伸びより人件費の伸びが速いということです。第二に、増えた人件費が何に使われたかです。人数が増えたのか、単価が上がったのかで意味が違います。第三に、一人あたりの売上（3-1で扱います）と合わせて見ることです。率だけでは、忙しいのか非効率なのかが分かりません。

計算例 人件費率の推移

前年 総収入	9,400万円
前年 人件費	2,632万円 (28.0%)
当年 総収入	10,000万円
当年 人件費	3,000万円 (30.0%)
率の変化	+2.0ポイント

売上は6.4%伸びましたが、人件費は14.0%伸びています。人数が増えたのであれば、その人が生む売上が出てくるまでの期間として説明がつきます。昇給だけで増えたのであれば、翌年以降も戻りません。

1-2 のまとめ

- ◆ 適正値は一つに決まらない。持つべきは基準であって正解ではない
- ◆ 前年との率の比較、増えた理由、一人あたり売上の3点で確かめる
- ◆ 昇給による増加は翌年以降も残る。人数増とは分けて考える

1-3 利益は4段階で見る

利益という言葉は、いくつもの意味で使われます。どの段階の利益を指しているのかを決めないまま話すと、議論がかみ合いません。

総収入から材料費と技工費を引くと粗利が出ます。そこから人件費を引き、さらに家賃などの固定費を引いたものが営業利益です。最後に借入の利息を引くと経常利益になります。

院長の報酬の扱い

医療法人が個人かで表示が変わります。比較したいときは、院長の報酬を引く前の利益でそろえると分かりやすくなります。

計算例 4段階の利益

総収入	10,000万円
－ 材料費・技工費（12.0%）	1,200万円
＝ ①粗利	8,800万円
－ 人件費（30.0%）	3,000万円
＝ ②人件費後の利益	5,800万円
－ 固定費・その他経費	3,400万円
＝ ③営業利益	2,400万円
－ 支払利息	60万円
＝ ④経常利益	2,340万円

「利益が2,400万円ある」と言うとき、それは③を指しています。ここから院長の報酬と税金が出るため、手元に残る額はさらに小さくなります。

どこで落ちているかを探す

利益が思ったより少ないとき、4段階のどこで落ちたのかを探します。①なら材料と技工、②なら人件費、③なら固定費です。落ちている段階で打ち手が変わります。

1-3 のまとめ

- ◆ 利益は粗利・人件費後・営業利益・経常利益の4段階で見る
- ◆ どの段階の話をしているかを、先に決めてから議論する
- ◆ 落ちている段階が分かれば、打ち手は自動的に絞られる

CHAPTER 2

現金は どこへ消えるのか

利益が出ているのに、通帳の残高が増えない。この相談がもっとも多く寄せられます。理由は感覚の問題ではなく、2つの数字の関係で説明がつきます。この章では、その仕組みと、手元に置いておくべき現金の目安を扱います。

2-1 減価償却費と元本返済のねじれ

2-2 手元現金は何か月分あればよいか

2-1 減価償却費と元本返済のねじれ

利益と現金がずれる原因の大半は、2つの数字にあります。減価償却費と、借入の元本返済額です。

減価償却費は費用になるけれど、現金は出ていかない数字です。ユニットを買ったときに現金はすでに払っています。償却の年に出ていくのは帳簿上の数字だけです。

減価償却費

設備を買った年に全額を費用にせず、使う年数に分けて費用にする仕組み。現金は購入時に出ているため、償却の年には現金は動きません。

元本返済額はその逆で、現金は出ていくけれど、費用にならない数字です。損益計算書に出てくるのは利息の部分だけで、元本は貸借対照表の借入金が減るだけです。だから利益には影響しません。

この2つを並べると、利益と現金のずれが計算できます。

計算例 利益から現金への橋渡し

営業利益	2,400万円
＋ 減価償却費（現金は出ない）	＋600万円
－ 借入の元本返済額	－1,100万円
－ 院長の報酬・税金など	－1,600万円
＝ 1年で増える現金	300万円

帳簿の上では2,400万円の利益が出ていますが、実際に増える現金は300万円です。減価償却費600万円に対して元本返済が1,100万円ある分、500万円が現金として先に出ていきます。

設備投資の判断につながる

この計算ができるようになると、次の設備投資の可否がその場で分かります。新しい借入を起こせば元本返済額が増え、その分だけ毎年の現金が減ります。増える売上がその減少を上回るかどうか。判断はこれだけです。

2-1 のまとめ

- ◆ 減価償却費は費用になるが現金は出ない
- ◆ 元本返済額は現金が出るが費用にならない
- ◆ 償却費より返済額が大きいとき、利益が出ていても現金は減る

2-2 手元現金は何か月分あればよいか

手元現金は、金額ではなく月数で見ます。1,000万円という数字だけでは、多いのか少ないのか判断できないからです。

月の支出で割ってみると、意味が変わります。月の支出が700万円の医院にとって1,000万円は1.4か月分です。月の支出が250万円の医院にとっては4か月分です。同じ金額でも、置かれている状況はまったく違います。

月の支出

人件費、家賃、材料技工費、返済額など、毎月必ず出ていく金額の合計。賞与など年に数回のものは12で割って加えます。

計算例 手元現金の月数

手元現金（普通預金＋定期）	2,100万円
月の支出	700万円
= 手元現金の月数	3.0か月

3か月分が一つの目安です。これを下回っているなら、設備投資より先に現金を厚くする局面と考えます。

なぜ3か月なのか

診療報酬は、診療した月の約2か月後に入金されます。つまり**今月の診療が現金になるのは2か月先**です。その間も人件費と家賃は出ていきます。加えて、機器の故障や予期しない休診といった事態に備えるなら、もう1か月ほしい。合わせて3か月という目安が出てきます。

逆に、厚く持ちすぎることにも意味はありません。使われない現金は何も生まないからです。3か月を大きく超えているなら、投資か返済のどちらかに回す判断ができます。

2-2 のまとめ

- ◆ 手元現金は金額ではなく、月の支出で割った月数で見る
- ◆ 目安は3か月分。診療報酬の入金が2か月遅れるため
- ◆ 下回るなら現金を厚く、大きく超えるなら投資か返済へ

3-1 一人あたり、一台あたりで見る

採用を増やすべきか、チェアを増やすべきか。この判断は、総額ではなく単位あたりの数字で決まります。

常勤換算1人あたりの売上を出すと、いまの体制がどれだけ動いているかが分かります。この数字が落ちているのに人を増やすと、状況は悪くなります。先に、いまいる人の手が空いていないかを確かめる必要があります。

チェア1台あたりの売上も同じです。稼働率に余裕があるなら、増設より先に埋めるべき時間があります。増設は固定費を増やす判断ですから、埋まる見込みが立ってからでも遅くありません。

常勤換算

パートを勤務時間で常勤に直した人数。週40時間を1.0として、週20時間なら0.5と数えます。人数で割るときはこちらを使います。

図3-1 単位あたりで比べる（例）

常勤1人あたり		833万円
チェア1台あたり		1,667万円
前年（1人あたり）		870万円

総収入1億円、常勤換算12.0人、チェア6台の場合。総額は伸びていても、1人あたりは前年より下がっています。人が増えた直後であれば自然なことですが、2年続くなら理由を探します。

数字は、人を評価するためのものではない

この数字をスタッフ個人の評価に使うと、現場は必ず萎縮します。見ているのは体制が設計どおり動いているかどうかであって、誰かの働きぶりではありません。使い方を間違えると、数字を出すこと自体ができなくなります。

3-1 のまとめ

- ◆ 採用と増設の判断は、総額ではなく単位あたりで行う
- ◆ 1人あたりが落ちているときは、増やす前に埋める
- ◆ 単位あたりの数字は体制を見るもの。個人評価には使わない

用語集

粗利

総収入から材料費・技工費を引いた額。診療そのものが生んだ利益にあたります。

営業利益

粗利から人件費と固定費を引いた額。本業でいくら残ったかを示します。

減価償却費

設備の購入額を使用年数に分けて費用にしたもの。費用になりますが現金は出ません。

元本返済額

借入の返済のうち利息を除いた部分。現金は出ますが費用にはなりません。

常勤換算

パートを勤務時間で常勤に直した人数。週40時間を1.0として数えます。

手元現金の月数

手元現金を月の支出で割った数。3か月分が一つの目安です。

この先は、講座で扱います

本書で扱ったのは財務の入口にあたる部分です。デンタルMBAでは、ここから投資判断、組織の設計、集患の設計までを1日完結の講座として体系的に扱います。1講座からお選びいただけます。

2027年の日程	1月31日（日）組織設計論／3月28日（日）人材マネジメント論／6月6日（日）マーケティング論 各日13:00～17:30
-----------------	---

会場	KDX横浜ビル B1F（神奈川県横浜市神奈川区栄町1-1）
-----------	-------------------------------

受講料	1講座 33,000円（税込・税抜30,000円）／各回30名
------------	---------------------------------

お問い合わせ	TEL 045-440-0312（受付時間 平日 9:00～18:00）
---------------	--------------------------------------

<https://dental-mba.jp/>

自院の現在地を20問で整理する簡易経営診断もご用意しています。所要3分、費用はかかりません。

「自費だけを上げたい」のように、やりたいことが1つ決まっている場合は、そのままご相談いただけます。

<https://dental-mba.jp/diagnosis/>