

Medical Practice News

● メディカル・プラクティス・ニュース

会計・税務 管理会計は院長自身への業績報告

歯科医院経営 承継したくなる歯科医院とは？

コミュニケーション 院内を活性化する 職場のコミュニケーション

コラム 見て楽しむ「秋の七草」

2021
October

10



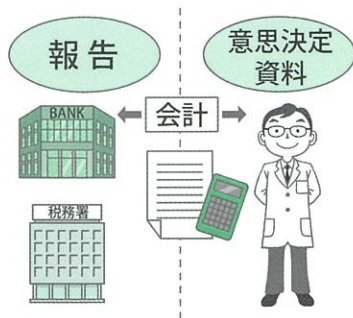
【月夜にそよぐススキ】 ©ミムコ

満月浮かぶ静かな夜に、ざわざわと秋風にそよぐススキ。



経営者のための「管理会計」①

管理会計は院長自身への業績報告



ポイント

外部への報告のための財務会計に対し、管理会計は経営者の意思決定等の資料を提供します。その代表的なツールが変動損益計算書です。

財務会計と管理会計

「会計」には大きく分けて「財務会計」と「管理会計」の2つがあり、それぞれの特徴をまとめると、図表1のようになります。

1. 財務会計は外部向けの会計

クリニックは法人、個人経営の区別なく、毎年収入や費用を集計して税務署へ申告する義務がありますが、申告書での法人税や所得税の計算は、「財務会計」のルールで作成された決算書の中で算出した利益をベースとして行われます。また、作成された決算書や確定申告書は、借入をしている金融機関や出資者への提出も求められます。

このように、財務会計は外部の利害関係者に対し、過去の業績を正しく報告する目的で使われるため、決算書や確定申告書がクリニックによってまちまちの形式で提出されると読みづらくて仕方ありません。また、実際は同じような経営状況でも、全く異なる会計処理を行うと、大事な判断を誤ってしまうリスクもあります。

そのため、財務会計では一定の会計ルール（会計基準）に従って画一的に決算書を作成することとなり、どうしても堅苦しい印象となりがちです。

2. 管理会計は院長の意思決定に役立つ会計

クリニックの業績の一番の利害関係者は、実のところ経営者たる院長自身です。その院長が会計を有効に使ってクリニック経営に活かすことができたらどんなにいいでしょう。ここが、「管理会計」の出番です。

管理会計の役割は、経営者である院長に対して意思決定や経営管理に役立つ資料を提供することです。基本的に院内でのみ使用するためデータの内容や収集方法、報告様式等にルールはなく、院内で独自に決められます。しかし、院長の意思決定のためにタイムリーな情報提供が必要となりますので、適時性や迅速性が求められます。

図表1 財務会計と管理会計の特徴

	財務会計	管理会計
目的	外部への報告	経営の管理
利用者	税務署・金融機関・出資者等	院長・管理責任者等
内容・形式	会計基準等で決められている	院長等のニーズに応じて自由
集計単位	クリニック全体	施設・部門(入院・外来・検査)・診療科・医師等
必要とされるもの	正確性	適時性・迅速性
志向する会計	過去会計	未来会計

管理会計のメリット

管理会計のメリットには、例えば次のようなことが挙げられます。

①業績の管理がしやすい

例えば、部門別・診療科別に業績を把握する部門別会計と呼ばれる管理会計手法を導入すると、どの部署の患者数が伸びているのか、目標とする収入を達成できた診療科はどこなのかといったことが見える化され、業績の管理や評価がしやすくなります。

②コスト削減につながる

費用について予算が立てられていれば、予算達成のために、後発品への切替えや在庫管理徹底による医薬品仕入の削減、血液検査の外部業者への委託から検査機器購入による院内検査への切替えなど、原価管理やコスト削減への取組みにつながります。

③経営戦略の立案に活用できる

月次決算の仕組みを取り入れて適時な業績報告が実施されれば、数字の裏側に潜む院内外の課題が早期に浮き彫りになり、院長は、課題に対応するためのスタッフへの指示や新たな経営戦略の立案が迅速に行えるようになります。

管理会計の代表的なツール「変動損益計算書」

管理会計は、①損益分岐点分析や業績管理、②原価管理、③意思決定のための経営計画活用が主要なものですが、ここでは①の代表的なツール「変動損益計算書」をご紹介します。

変動損益計算書は、院長にとって分かりやすく、そして、活用しやすいよう、財務会計で

作成する損益計算書の表示順が組み替えられています。具体的には、図表2のとおり、クリニック経営に必要なすべての費用を、収入の増減に応じて変動するものを変動費、変動しないものを固定費と、分けて表示します。

- **変動費**…医薬品の購入費用や診療に必要な材料費、外部業者に委託する血液検査費などが該当する。
- **固定費**…人件費や光熱費、広告宣伝費やクリニックの家賃、医療機器の減価償却費など、変動費を除くすべての費用。

医業収益から変動費を控除したものを「限界利益」と呼び、限界利益から固定費を控除した経常利益は、損益計算書の経常利益と一致します。

この変動損益計算書を、どのように院長の正しい意思決定や経営判断に役立てるのか、次回具体例で説明します。

図表2 損益計算書と変動損益計算書

*平均的な内科（個人診療所）の収支（院長給与を月150万円とした場合）

損益計算書 (単位：千円)		変動損益計算書 (単位：千円)	
I 医業収益	86,521	I 医業収益	86,521
保険診療収入	78,970	保険診療収入	78,970
自由診療収入	7,551	自由診療収入	7,551
II 医業費用	85,696	II 変動費	31,935
医薬品材料仕入高	29,284	医薬品材料仕入高	29,284
その他の材料費等	523	その他の材料費等	523
給与費（医師）	18,000	検査委託費等	2,128
給与費（専従者）	4,937	限界利益	54,586
給与費（その他）	15,695	III 固定費	53,594
設備費	6,718	給与費（医師）	18,000
水道光熱費	841	給与費（専従者）	4,937
検査委託費等	2,128	給与費（その他）	15,695
その他の経費	7,570	設備費	6,718
医業利益	825	水道光熱費	841
III 医業外収益	482	その他の経費	7,570
IV 医業外費用	315	医業外収益	△482
経常利益	992	医業外費用	315
		経常利益	992

「TKC医業経営指標」より作成



承継したくなる歯科医院とは？



ポイント

事業承継では、承継しやすい医院であること、現在の経営状態や承継後について後継者としてしっかり話し合っておくことなどが重要です。

承継前の検討ポイント

歯科医師の高齢化が進んでいます。図表1のとおり、2018年で70歳以上の歯科医師が1万人を超え、60歳代も2万2,000人を超えています。事業承継を考えるべき世代がこれだけいるのです。

事業承継に当たり、まず事前に検討しておきたいポイントは以下の2点です。

Point 1 承継しやすい歯科医院になる

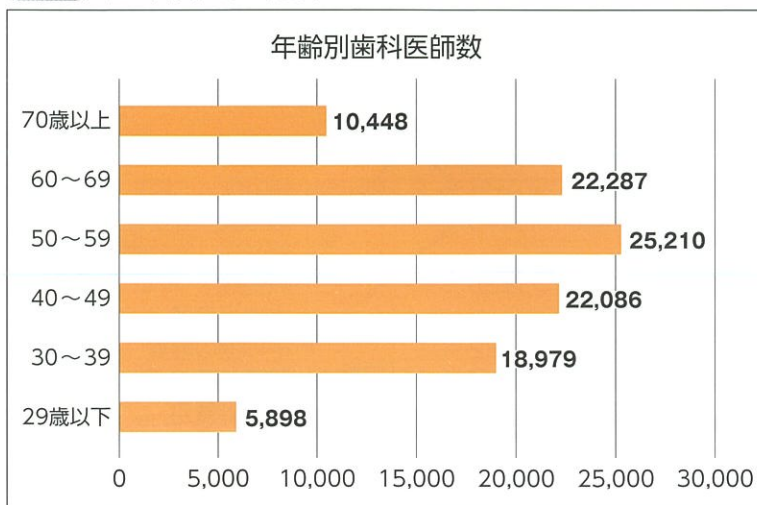
例えば、ユニットが4台程度で、定期予防が中心の一般的な歯科医院は承継しやすいといえます。若い歯科医師でも目が届く

ほか、定期予防の患者は離散しにくい上に保険でも採算性が高く、広告宣伝費もかからず、小規模で家賃が安いなどのためです。

逆に、特殊な診療や高度な専門医療の歯科医院は、承継によって患者が離散しやすいため、「承継しやすい歯科医院」に計画的に変えていく検討が必要です。

また、ユニット10台以上の大型歯科医院は、売買価格が1億円以上と高額になるほか、人件費や家賃も高く、広域的に集患するための広告宣伝費など固定費もかかります。人事労務管理も難しく、親子承継をするには、法人化した上で数年間一緒に診療して経営を学ばせる必要があります。そのため、第三者承継、M&Aなどを含めて検討することも重要です。

図表1 進む歯科医師の高齢化



厚生労働省「平成30年医師、歯科医師、薬剤師統計 閲覧」第13表より作成

Point 2 医療法人化を検討する

医療法人化には、承継しやすくなるほか、持分なし医療法人は相続税がかからないなどのメリットがあります。専門家に相談して法人化を検討することも一つの重要なポイントです。法人化の主なメリット・デメリットは図表2のとおりです。

図表2 医療法人化の主なメリット・デメリット

メリット	● 承継は理事長交代となり医療機関コードが変わらず診療を継続でき、患者もそのまま通院できる。 ● 「持分なし医療法人」は、基本財産が全て法人に帰属するので相続税が発生しない。 ● 親(役員)は退職金が受け取れ、退職所得控除が適用されるので節税になる。 ● 役員報酬になり給与所得控除(最低65万円)を受けられ節税になる。 ● 親は勤務医としてそのまま働ける。 ● 法人で生命保険をかけることで保険料の全額または一部を経費処理できる。 ● レントゲンやユニットなど中古医療機器がそのまま使える。 ● 歯科衛生士の採用に有利。すでに歯科衛生士の採用は「医療法人で社保完備」が前提である。	
デメリット	● 社会保険の強制加入になり、人件費が厚生年金分増加する。 ● 医療法人化の手続代行費用が発生する。 ● 医療設備や車両などの個人資産を医療法人に移行するために面倒な処理が必要。 ● 個人加入の小規模企業共済や年金基金を脱退する必要がある。	

承継を成功させるには

【親子承継の典型的な失敗パターン】

息子が医院に戻り、患者数は同じでもドクターが2人になる。息子が在宅歯科を始めても急に患者は増えず、利益が2倍になることはない。

➡次第に医院の経営状況は苦しくなり、十分な給料を支払えず息子に不満が生じる。

息子は、親の色に染まったスタッフへの違和感や親の古い治療技術、緩い滅菌消毒など、勤務医として経験してきた現在の歯科医療とのギャップに悩み、「こういう医院をつくりたい」と考えていた理想と比べて強い違和感を抱く。

➡息子が良かれと思って親に何かを提案しても、親の診療スタイルや歴史そのものの全否定につながってしまい、親もスタッフも受け入れない。



親子ゲンカが延々と続き、やがて息子は飛び出していく…。

このような事態にならないよう、親子承継を成功させるためには、次のような事項を押さえておく必要があります。

①医院の経営状態が子どもに承継させるに値すること

経営状態が良くなければ、苦労を子どもに押しつけるだけの結果に陥ります。将来も成長できるかどうかの分析も必要です。子どもが都会で勤務医として成功できれば、

承継より生涯収入が高くなる可能性もあるのです。

②医院の経営内容や財務状況をお互いに理解していること

子どもは幼少期のイメージから、実際以上に医院を大きく感じていたり、患者数を多く想像していたりしがちです。医院の経営状態や財務状況をしっかり伝えておくことが大切です。

③承継後の親の生活設計ができていること

親が診療を続けたいのか、辞めたいのかを考えておく必要があります。承継後の親の生活設計も必要です。重要なのが「生きがい」です。これが見つからないと診療に戻りたがり、トラブルの元になります。歯科医師会など団体役員を勤める方や、写真や絵画、囲碁将棋、釣り、温泉旅行など、趣味で人生を楽しまれる方もいます。

④相続を含めて対策をたてておくこと

相続財産の状況や、両親が要介護になった場合に介護施設に入るのか自宅で最期を迎えたいかなどの希望も話し合う必要があります。また、子どもに歯科医師の兄弟姉妹がいる場合は誰に承継させるのか、歯科医師以外の兄弟姉妹がいる場合は相続財産の分配についても話し合っておく必要があります。

(株)M&D医業経営研究所 代表取締役 木村泰久)



院内を活性化する 職場のコミュニケーション



ポイント

職場におけるコミュニケーションの目的を理解しましょう。その上で4つのステップを踏みながら、言葉のキャッチボールを繰り返します。

コミュニケーションの目的を見直そう

私たちが職場内や友人、家族と当たり前に行っているコミュニケーション。その目的を考えたことはありますか？

目的は、その場面や相手によって違うと思います。例えば、親しい友人とのおしゃべりであれば、お互いのストレス発散や楽しい時間を過ごすためでしょうし、家族との会話の中には他人同士が気持ち良く同じ屋根の下で過ごすためのコミュニケーションもあるでしょう。

では、職場のコミュニケーションの目的は何でしょうか。筆者が過去にしていた客室乗務員やホテリエ（ホテル従業員）の職場におけるコミュニケーションには、次の2つの目的がありました。これらは、医療業界にもいえることではないでしょうか。

- ①お客さまに安心安全を提供するため
- ②お客さまにより良いサービスを提供するため

私たちは同じコミュニティの中で過ごしていると、ついこの目的を見失い、「仲良くするため」「いい人と思われるため」のコミュニケーションになってしまっていることがあります。全員があらためてコミュニケーションの目的を理解し、時には相手

に言いにくいことを伝えたり、「No」と言ったりする必要もあることを認識しなければいけません。なぜなら、社内に対し必要な意見や「No」を言えないチームは成長することができないだけでなく、非常に危険だからです。そして、その被害がお客さまにいてしまう可能性もあるのです。

職場コミュニケーションの4STEP

ここでは、分かりやすくコミュニケーションをキャッチボールに例えてみたいと思います。皆さんの伝えたい言葉が「ボール」、お互いの心が「グローブ」です。

STEP 1 関係を築く

—グローブを構えてもらおう—

相手が「この人のボールなら受け取ろう」と思ってくれるような信頼関係を普段から築いておくことで、業務中のコミュニケーションがスムーズになります。

例えば、ロッカー室での他愛もない会話や、日常的に相手を労う言葉を掛けることなどです。普段、自分のことを何も気にかけてくれない相手をお願いごとや厳しいことを言われても、なかなか呑み込むことはできません。

STEP2 伝える

— 相手が受け取りやすいボールを投げよう —
言いにくいことの伝え方には方程式があります。それは、**クッション言葉** + **伝えたいこと（お願いやお断り）** + **その理由**です。

例えば、同僚に物を元の位置に戻してほしいと伝えたいときに「ねー、なんでこれ元に戻さないの？ 社会人の基本でしょ？」と言ったら、とうてい受け取れない剛速球を投げていることと一緒にです。

これを方程式に当てはめると、「忙しいところ申し訳ないのだけど **クッション言葉** + **これを毎回元の位置に戻してもらえるかな？** **お願い** + **それだけで探す手間が省けるから。その理由**」となります。

STEP3 確認する

— 相手にボールを投げ返してもらおう —
相手に言いたいことを言い、「YES」か「NO」をもらうだけではコミュニケーションではなく、ただの指示になってしまいます。人は自分で発言したことを、より実行に移しやすい生き物です。そこで、ボールを投げるだけでなく、相手に投げ返してもらえるような質問や確認をしましょう。

例えば、「どうしたらいいと思う？」「どれくらいかかりそうかな？」など、YES・NOでは答えられない質問で相手の考えを確認すると、よりよいコミュニケーションになります。

これを先ほどの、物を元の位置に戻してくれない同僚の事例で考えると、「この置き位置が使いづらいかな？」などの質問をしてみるのもよいと思います。

STEP4 反応する

— 「ナイスボール！」と言おう —

相手がいいボールを投げ返してくれたときには「ナイスボール！」と言いますよね。コミュニケーションも同じです。相手が何か意見をくれたり、こちらの伝えたことに応えてくれたりしたときには、その場でも後日でもよいので、それに対して反応を示すことが大切です。

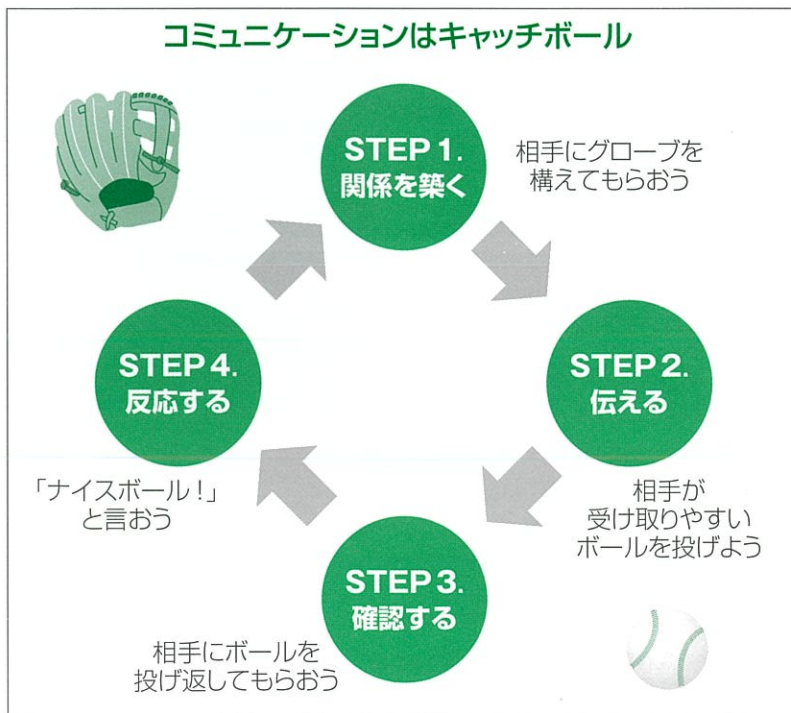
人は、反応がないことに答え続けるのは苦手です。当たり前のことであっても、「いいね！」「とても助かる！」「こんな効果があったよ！」などと反応するようにしましょう。

コミュニケーションは、この4つのステップの繰り返しです。忘れてはいけないのは、ボールは投げなければ伝わらないということ、そして、相手もボールを投げる権利を持っているということです。

このように、ボールの行き来が多くあるチームこそ、活性化された良いチームといえるのではないのでしょうか。

(&MIND代表、産業カウンセラー 菊地麻衣子)

コミュニケーションはキャッチボール



見て楽しむ「秋の七草」

中国由来の七草粥という風習が今も残り、春の七草はよく知られています。食べて楽しむ春の七草に対し、見て楽しむ秋の七草は、近年その生育地が減少し自然の環境の中で見る機会が減ったこともあり、なじみの薄いものになりつつあるようです。



万葉集に歌われた秋の七草

秋の七草は、「ハギ・オバナ・クズ・ナデシコ・オミナエシ・フジバカマ・アサガオ」です。万葉の歌人、山上憶良の詠んだ歌二首が起源とされています。

秋の野に咲きたる花を指折りて

かき数ふれば七草の花

萩の花 尾花 葛花 なでこの花

女郎花 また 藤袴 朝がほの花

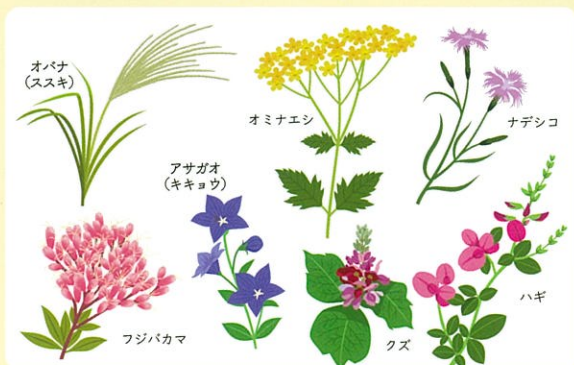
これらは鑑賞だけではなく、薬や染料などに使われる実用的な植物でもありました。

新・秋の七草は外来種

昭和10年に、東京日日新聞（毎日新聞の前身）が依頼し、菊池寛や与謝野晶子など当時の名士7名が1つずつ選定したという新・秋の七草があります。

古来の秋の七草が野に自生し、秋の風景になじむ控えめな花なのに対し、コスモスやオシロイバナなど外来種の色鮮やかな花が中心です。ほかに、日本の国花の一つであるキクや、ほぼ自生状態にあるマンジュシャゲなど、日本に定着した植物が選ばれました。

秋の七草



ハギ（萩）…日本の秋を代表する植物。鑑賞のほか、染料や実を食用に使われた。

オバナ（尾花）…ススキの花。ススキは茅葺屋根の材料。

クズ（葛）…葛粉は食用に使われ、根は「葛根湯」の原料。皮は衣類、つるは籠などの材料。

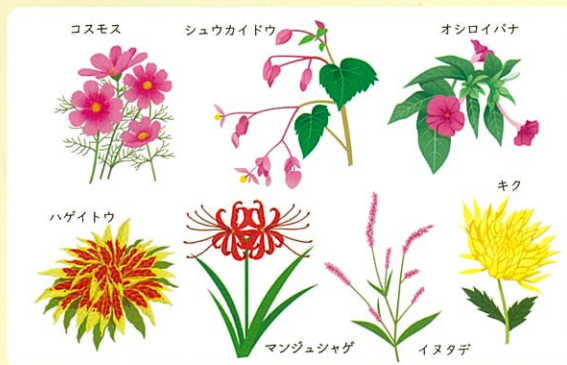
ナデシコ（撫子）…漢方薬の原料。

オミナエシ（女郎花）…鎮痛・抗菌などの薬効がある。

フジバカマ（藤袴）…香りが良く、衣服に焚き染められた。

アサガオ（朝顔）…現在の朝顔ではなくキキョウ（桔梗）のこと。漢方薬の原料。

新・秋の七草



ハゲイトウ（葉鶏頭）…^{がんらいこう}雁来紅ともいう。選者は長谷川時雨。原産地熱帯アジア。

シュウカイドウ（秋海棠）…選者は永井荷風。原産地中国。

マンジュシャゲ（曼珠沙華）…^{ひがはな}彼岸花ともいう。選者は斎藤茂吉。原産地中国。

キク（菊）…選者は牧野富太郎。原産地中国。

オシロイバナ（白粉花）…選者は与謝野晶子。原産地南米。

イスタデ（犬蓼）…アカマンマともいう。選者は高浜虚子。稲と共に中国から渡来。

コスモス（秋桜）…選者は菊池寛。原産地メキシコ。