

経税部
だより

医院での会計的裏づけに基づく経営のススメ①

経税部員 宇治田竜一 (中央区開業)

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継続させていくものである。そのため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」という視点がおぼろげ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。

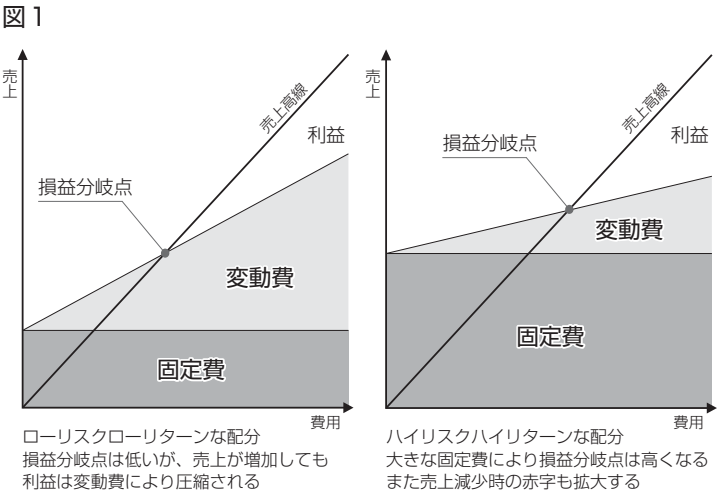
合理的、効率的に利益の拡大を図れば、その利益を医療の質の向上に再投資ができ、ポジティブスパイラルを達成できる。そのためには会計を

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



ローリスクローリターンな配分
損益分岐点は低い、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

計算書」に関連する部分だけではない、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が「損益計算書」である。ここで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至上主義やコストカット一はもろろん、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な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一つ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に、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が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あり、その中間的性質のもの、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眼に見えない。削減し、その目的の削減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眼に見えない。

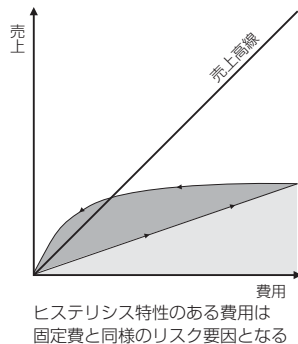
費用対効果

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、分け考えるべきであろう。特に一部の宣伝広告のように、売を増加させる効果は確実であるが、費用対効果の低いものを事業の中に取り入れていくのは慎重に考えるべきである。

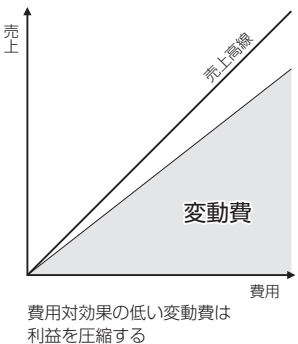
勘定科目と売上の相関、あるいは科目間の相関

事業に投じる費用は当然のこと、売上が何らかの関連があるので、程度が大きく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

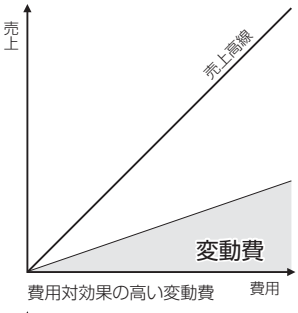
関の関係にあるものもある。一般的には固定費と変動費の間には逆の相関が存在する。一方を増やせばもう一方は減少、あるいは削減ができる場合が多い。しかし、変動費が相互間や固定費相互の間にも、この関係があるものもある。例えば外注技工料と人件費のうち、時間外手当などはこの二者の間に逆相関の関係がある場合もある。費用の削減を図るとき、その削減により逆相関の関係にある別の科目が増加していかどうかは、常に監視しておかなければ本来の目的であるトータルでの費用の削減がなされない。



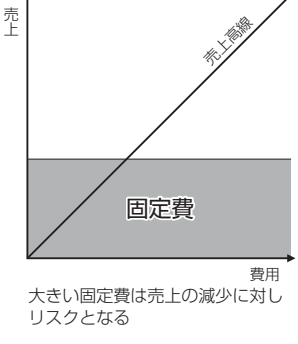
費用対効果の低い変動費は利益を圧縮する



ヒステリシス特性のある費用は固定費と同様のリスク要因となる

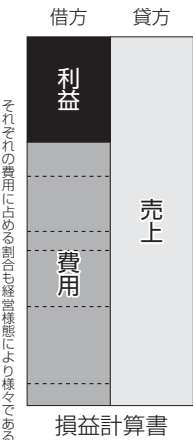


費用対効果の高い変動費



大きい固定費は売上の減少に対しリスクとなる

図2



それぞれの費用に占める割合もヒステリシス特性により異なる

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して費用が増加するが、減少局面では単純には人員削減がでないため、大きな費用が残存する。事業に対する長期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。

別の科目が増加していかどうかは、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。対しては比例して減少はせず、大きな費用が残存するものである。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、減少局面では単純には人員削減がでないため、大きな費用が残存する。事業に対する長期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、実際にはその想定範囲を超えたレンジでは売上に応じた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が変わる。一定の範囲内の売上の減少は、地代家賃もある。

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。実際の耐用年数に於い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のである。また、通常の費用のうちにも将来の売上に