

はじめに

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会は、主に以下の社会情勢から、平成2年当初、国の意向で設立された団体です。

- これからは、個々の医療機関の経営努力が重要な時代になる
- 医療系の経営コンサルタントの質を担保する必要がある

まず社団法人として認可され、約3,000名の会員を擁する組織となり、その間の事業が認められ、平成24年4月1日に内閣総理大臣から公益社団法人として認定を受けることができました。

現在は定期的な研修会の開催などを通し、医業経営コンサルタントの質向上に寄与しています。日本医師会の会長も、代々顧問を務めています。

本書は、同協会の歯科経営専門分科会が2年ごとに会員に行っている調査(今回の2018年度版は386医院が回答)をもとに作成したものです。

歯科医院経営がスムーズに運営されるために必要な、ヒト、モノ、システムを、実際の統計をもとにご理解いただくための内容となっています。

経営者の効果的な意思決定の重要性や、意思決定におけるデータの重要性については、C.I.バーナード、ドラッカー、吉田耕作といった著名な経営学者らが強調しています。

一方で、ミンツバーグのように資料に頼りすぎる危険性に警鐘を鳴らしている研究者もあり、意思決定では、分析的手法で扱うべきものと、直観の領域に残しておいた方が良いものとの注意深

データの重要性

C. I.バーナード¹⁾『The Functions of The Executive』(1938年)より

数値は客観的領域の分析に必要

意思決定のために必要な分析とは、要するに「戦略的要因」を探し求めることである。統計的方法、貸借対照表等は、表面の下に隠れている戦略的要因を観察可能な大きさに拡大し、意味ある焦点に合わせる手段である。

ドラッカー²⁾『MANAGEMENT』(1973)より

分析用具を適切に使う技能が必要

意思決定を行うのは、経営管理者だけである。従って、効果的な意思決定を行うことこそ第一の経営管理技能である。

吉田耕作著³⁾『統計的思考による経営』(2010年、日経BP社)より

統計的手法を用いたデータ処理が重要

「経営に求められる5大要素」の1つにデータ及び統計的手法の重要性がある。経営は、事実の観察に基づいて改善を決めていくという性質上、統計的手法を用いてデータを処理し、問題を解決していくという手法が重要。

データに頼りすぎる危険性

ミンツバーグ著⁴⁾『Mintzberg on Management』(1989年)より

「分析」「直観」の信頼度

種々の研究における分析は、間違いはごく少ないが、結果を読み違えることとんでもない意思決定をしてしまう可能性がある。一方、直観と経験での意思決定は、小さな間違いは起きやすいが、大幅な間違いは少ない。

1) バーナード (Chester Irving Barnard : 1886 ~ 1961)

2) ドラッカー (Peter Ferdinand Drucker : 1909 ~ 2005)

3) 吉田耕作 (カルフォルニア州立大学教授、1938年生まれ/2001 ~ 2007年青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授等)

4) ミンツバーグ (Henry Mintzberg : 1939年 ~ カナダ、マギル大学)

く区別する必要があるようです。

一般に統計学の役割は、概念の計量化、予測、分類、仮説の検証等とされています。例えば、「歯科医院の適正な経常利益はどれくらいか?」「ユニット台数が増えるごとに収益はどう変わるか?」「歯科医院の収益に地域差はあるか?」「院長の得意治療は収益に影響を与えるか?」等々の疑問に答える力を持っています。

そのため、歯科医院経営において何かを決定するときにも、経営指標となる客観的なデータがほしいと考えるのではないのでしょうか。

今までは、歯科医院の経営を客観的に評価するためには、主に、以下が使用されてきました。

- TKC経営指標 (BAST)
- 会計事務所が独自にクライアントの資料をまとめたもの

そして、全国の医院の経営状態や特徴等を見る際には、以下に基づいて「歯科医業経営実態調査の集計と分析」が報告書として出されていました。

- 中央社会保険医療協議会 (中医協：厚生労働省) が、全国の歯科医院を含めた医療機関に対し、無作為抽出により調査したもの (隔年)
- 中医協とほぼ同じ調査項目で日本歯科医師会が実施していた「歯科医業経営実態調査」(中医協調査と重ならない隔年で、現在は中止)

しかし、これらは実態を読み取る資料としては有益であるものの、経営上の意思決定に使用する情報源としては物足りないものであったと思います。

そこで当協会は、開業医の意思決定、医業コンサルタント、関係者の参考になる内容を検討し、2011年ごろより歯科経営指標を作るべく調査・研究を開始しました。調査の方法は、当協会会員(主に税理士・会計士・医業経営コンサルタント等)が、決算書等の書類および院長へのヒアリングにより得た結果を集計したものです。

従って、中医協や歯科医師会の資料より実態に近い数値が記載されているものと考えております。ただし、当協会会員による経営指導の成果がプラスの影響を与えている可能性もあり、前述の2つの調査結果より、経営的思考が働いた結果になっていることも考慮していただく必要があるかもしれません。

第1章では、統計を読み解く力を上げるために必要な基礎知識を紹介しています。

第2章では、「調査データから見える歯科医院経営の成功モデル」を分かりやすく説明した「解説書」のような内容になっています。

第3章では、2020年に世界中に衝撃を与えたコロナ禍で、患者さんに支持された歯科医院像についての座談会を掲載しています。

本書を経営の意思決定に、効果的にご活用いただくことを願っております。

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会
会長 永山正人

第1章 データの読解力を上げる基礎知識

統計学をひと口で言うと…／代表値の評価／標準偏差とは
／分散の見方／その他の用語解説 永山正人 10

第2章 データから見える
歯科医院経営 — 26のQ&A

ヒト

Q.01 歯科医師数と経営の関係は？

回答者：①角田祥子、②鈴木竹仁 20

Q.02 歯科衛生士数と経営の関係は？

回答者：①木村泰久、②角田祥子 28

Q.03 歯科助手と経営の関係は？

回答者：①木村泰久、②清水正路 35

Q.04 受付数と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②木村泰久 41

Q.05 歯科技工士雇用と経営の関係は？

回答者：①木村泰久、②鈴木竹仁 47

モノ

Q.06 保育士、管理栄養士など他職種の影響は？

回答者：①木村泰久、②鈴木竹仁 53

Q.07 ユニット台数と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②角田祥子 58

Q.08 CT 保有と経営の関係は？

回答者：①鈴木竹仁、②清水正路 68

Q.09 レーザー保有と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②木村泰久 73

Q.10 CAD/CAM 保有と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②鈴木竹仁 78

Q.11 マイクロスコープ保有と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②木村泰久 84

Q.12 カウンセリングコーナーと経営の関係は？

回答者：①鈴木竹仁、②木村泰久 90

Q.13 立地と経営の関係は？

回答者：①杉本俊夫、②角田祥子 96

Q.14 建物面積と経営の関係は？

回答者：①杉本俊夫、②鈴木竹仁 101

Q.15 駐車場の台数と経営の関係は？

回答者：①杉本俊夫、②鈴木竹仁 105

Q.16 経営状況の地域差は？

回答者：①杉本俊夫、②清水正路 110

システム**Q.17 訪問診療と経営の関係は？**

回答者：①清水正路、②永山正人 116

Q.18 定期予防管理と経営の関係は？

回答者：①角田祥子、②木村泰久 121

Q.19 インプラントと経営の関係は？

回答者：①角田祥子、②木村泰久 130

Q.20 矯正と経営の関係は？

回答者：①角田祥子、②木村泰久 137

Q.21 夜間診療と経営の関係は？

回答者：①清水正路、②木村泰久 143

Q.22 診療時間の長さとの関係は？

回答者：①鈴木竹仁、②角田祥子 149

Q.23 チェアタイムの長さとの関係は？

回答者：①角田祥子、②木村泰久 155

Q.24 「個人」「医療法人」と経営の関係は？

回答者：①鈴木竹仁、②角田祥子 162

Q.25 広告宣伝と経営の関係は？

回答者：①鈴木竹仁、②木村泰久 167

Q.26 収入と利益率の関係は？

回答者：①杉本俊夫、②永山正人 174

第3章 座談会**感染拡大時代にも
支持される歯科医院**永山正人 木村泰久 清水正路
角田祥子 鈴木竹仁 杉本俊夫 182

歯科が受けたダメージ／影響を回避できたのはどんな医院？／「安心」につながる情報発信を／スタッフの不安・不満にどう対処？／生き残るためのチーム戦略／コロナ対策融資は収束したらすぐ返済！

1 章

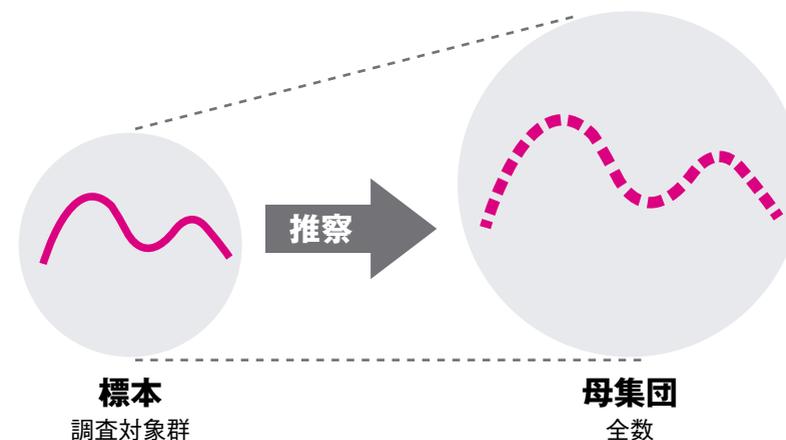
データの 読解力を上げる 基礎知識

統計データを見る際、
統計学における「用語の意味」と「概念」を知っておくと、
より深く読み解くことができるようになります。
第1章では、
統計データの読解力を上げるための基礎知識をご紹介します。

統計学をひと口で言うと…

統計学とは、ある集団に対する情報を基に、その集団の特徴・傾向を明らかにする方法と言えます。多くの場合、全体の特徴・傾向を、一部の集団の情報から推察する方法が採られます。

例えば、本書の2章に示されているサンプル（計測や観察の対象）は、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会会員のクライアントです。日本全体の歯科医院を母集団（全数調査）とすると、当協会のクライアント（調査対象者）群は標本という位置づけになり、ある程度の調査数を満たせば、当協会の調査結果（標本調査）から、日本全体の歯科医院の経営状態が推測できることとなります。



【統計用語】

- ・データ＝測定値（アンケート等で得た数値・内容）の集まり
- ・変数＝個々の測定値

2章

データから 見える 歯科医院経営

2章では、
公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会が実施した
2018年度の歯科経営状況に関するアンケートの
集計結果を抜粋して紹介します。
主なアンケート結果26項目について紹介するとともに、
そこから読み解ける歯科医院経営のヒントを、
同協会の歯科経営専門分科会に所属する
医業経営コンサルタント6人が解説します。

実施団体

公益社団法人
日本医業経営コンサルタント協会

調査時期

2019年5～10月

調査対象

同協会
会員クライアント医院402件
(有効回答386件)

ヒト
Q.01歯科医師数と
経営の関係は？

(回答者：①角田祥子、②鈴木竹仁)

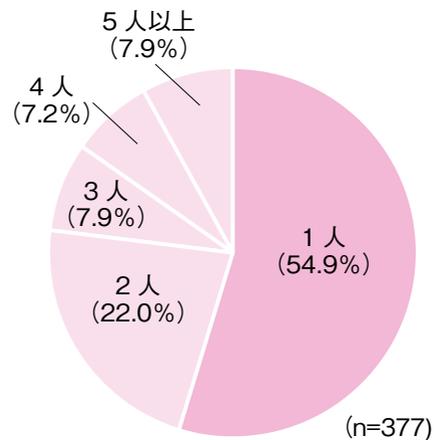
回答
1

角田祥子

歯科医師数の分布

「歯科医師1人の歯科医院」は、全体の半数(54.9%)を超えています。続いて「2人」が22%、残りの「3人以上」は全体の約4分の1になっています(図1)。

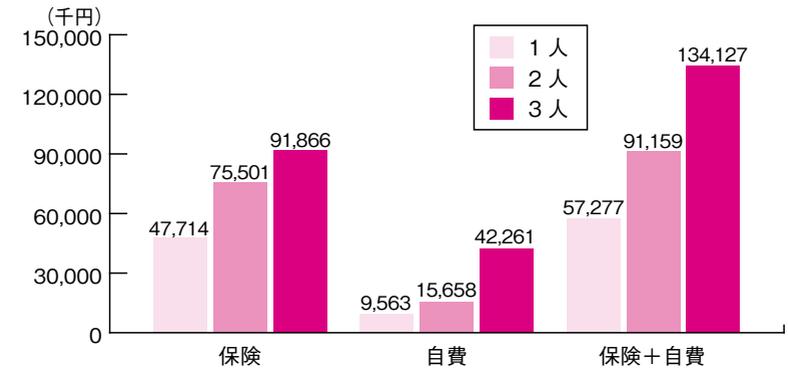
図1 一医院当たりの歯科医師数の分布



歯科医師数が増えると収入は…

歯科医師数が増えるほど当然ながら収入総額は増えていきます(図2)。

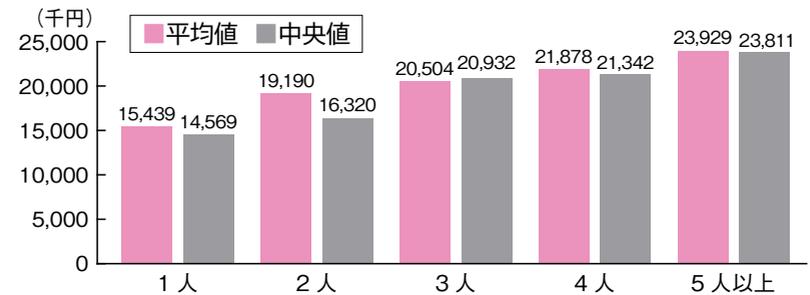
図2 歯科医師数と年間収入(平均値)



歯科医師数が増えるとユニット1台当たり収益は…

ユニット当たりの収入も、歯科医師が増えるほど高くなっています。歯科医師1人の場合、1台当たり平均で1,540万円、3人では2,050万円、5人以上だと2,390万円になっています(図3)。

図3 歯科医師数別ユニット1台当たり年間収益



3章

座談会

感染拡大時代にも 支持される 歯科医院

(公社)日本医業経営コンサルタント協会・
歯科経営専門分科会

2020年、新型コロナウイルス感染症の問題で、
世界中が大打撃を受けたことに伴い、
歯科医療現場も大きなダメージを受けました。
コロナ禍で、どのような歯科医院が支持されたのか、
現場の状況をまとめました。

歯科医院経営・総合情報誌『アポロニア 21』2020年10月号掲載の内容を改変



永山正人 氏
Nagayama Masato
日本医業経営コンサルタント協会 会長
医療法人ファミリー会 名誉院長



木村泰久 氏
Kimura Yasuhisa
日本医業経営コンサルタント協会 理事
㈱M&D医業経営研究所 代表取締役



清水正路 氏
Shimizu Masamichi
㈱リード 営業部 部長



角田祥子 氏
Sumita Yoshiko
税理士法人ネクサス 代表取締役



杉本俊夫 氏
Sugimoto Toshio
㈱スギモトコーポレーション 代表取締役社長



鈴木竹仁 氏
Suzuki Takehito
㈱MMP 代表

著者プロフィール



永山正人氏

Nagayama Masato

日本医業経営コンサルタント協会 会長
医療法人ファミリー会 名誉院長

認定登録 医業経営コンサルタント／歯学博士、商学博士
日本歯科大学生命学部客員教授、北海道医療大学歯学部客員教授、
日本歯科医療管理学会元会長、(一社)日本病院会参与、(一財)医
療関連サービス振興会理事、日本成人矯正歯科学会常任理事、日
本歯科東洋医学会理事、日本アンチエイジング歯科学会常任理事、
日本歯科医学会新歯科医療提供検討委員会委員長等。
著書：『歯科医療管理』医歯薬出版(共著)、『歯科診療所のマネジ
メント論』一世出版、他



木村泰久氏

Kimura Yasuhisa

日本医業経営コンサルタント協会 理事
(株)M&D医業経営研究所 代表取締役

認定登録 医業経営コンサルタント。(公社)日本医業経営コンサル
タント協会 調査企画提言委員会委員長。(公社)日本歯科医学会新
歯科医療提供委員会委員。昭和47年関西大学商学部卒、同年飛
鳥建設(株)に入社。社長秘書、経営企画、人事企画、営業企画など
を経て、平成15年M&D医業経営研究所を設立。元LEC東京リー
ガルマインド大学教授。
著書に『成功する歯科医院の戦略的リニューアルマニュアル』『歯
科医院コンサルティングマニュアル』『成功する歯科経営最強の
マーケティング』など。(公社)日本歯科医師会の『歯科医療白書』
2008年版、2013年版の執筆委員。



清水正路氏

Shimizu Masamichi

(株)リード 営業部 部長

認定登録 医業経営コンサルタント第6545号(北海道生まれ)
大学卒業後、歯科医療機械メーカーに勤務、全国拠点長などを
経て「国内医科部門」に移動して全国を統括、その後(株)リードに転籍
にて現在に至る。
所属ほか：(公社)医業経営コンサルタント協会 埼玉支部長、一般
財団法人医療・福祉・環境経営支援機構全国協議会、一般社団法人
日本医療安全学会、一般社団法人日本医療機器学会、彩の国予
防接種推進協議会、特定非営利活動法人Safe kids japan(子どもの
事故予防)などで発表含め活動中。



角田祥子氏

Sumita Yoshiko

税理士法人ネクサス 代表取締役

税理士。昭和29年5月生まれ。大阪府立大学在学中に2科目、
卒業翌年に3科目合格して税理士となり会計事務所で医業特化を
始める。平成20年税理士法人ネクサス創業。現在まで一貫して
医業の税務会計、コンサルを行っている。主な著書に『歯科医院
を簡単にタタンではいけない』(クインテッセンス出版)、『歯科医
院コンサルティングマニュアル』(共著/一世出版)、『歯科医院を
まとめるリーダーのための教科書』(共著/医歯薬出版)などがあ
る。



鈴木竹仁氏

Suzuki Takehito

(株)MMP 代表

認定登録 医業経営コンサルタント。(株)MMP 代表取締役社長。早
稲田大学商学部卒業後、東洋紡績を経て、鈴木織物工業株式会社
を継ぐ。その後、公認会計士・税理士事務所入社。2004年に(株)
MMPを設立。病院・介護施設、社会福祉法人、医科・歯科医院
など幅広いコンサルティングを、現場第一主義で手掛ける。
主な著書
『クリニック経営 簡単実践アイデア集』(プリメド社)
『クリニック経営 簡単実践アイデア集2』(プリメド社)
『院内ミーティングレシビ集』(プリメド社)
『クリニック標準受付マニュアル集 基本セット』(プリメド社)
『院長先生のためのスタッフマネジメント』(日本医事新報社) 他



杉本俊夫氏

Sugimoto Toshio

(株)スギモトコーポレーション 代表取締役社長

医業経営コンサルタント
株式会社 江戸菊(日本料理) 代表取締役会長
日本医業経営コンサルタント協会 新潟県支部長
昭和23年4月大阪府生まれ。昭和48年 関西外国語大学卒、同
年 大塚製薬入社。(国内=神戸、甲府、長岡)(国外=中近東、台湾)
勤務後、平成6年退職。平成9年8月(株)スギモトコーポレーシ
ョン 代表取締役社長就任。現在に至る。平成14年4月 日本医業
経営コンサルタント協会医業経営コンサルタント資格取得。平成
24年創造経営大学校卒。

編著者紹介

公益社団法人 日本医業経営コンサルタント協会

1990(平成2年)11月1日、厚生大臣より社団法人として設立認可を受け発足。2012年(平成24年)4月1日、内閣総理大臣より認定を受け、公益社団法人日本医業経営コンサルタント協会へ移行。2020年(令和2年)9月現在、会員数約2,900名を擁する。

医療・保健・介護・福祉に関する調査研究等を行い、医業経営に係わるコンサルタントの水準の確保と資質の向上を図るとともに、医業の社会公共性を経営面から支援活動することにより、医業経営の健全化・安定化に資する。もって、より良い地域社会の発展に貢献するとともに、健康で文化的な国民生活に寄与することを目的とする。

この目的を達成するため、高い倫理観と使命感のもと、資格認定事業・教育研修事業・調査研究事業・相談助言事業など様々な活動を行っている。

「医業経営コンサルタント」の定義

すべての国民が、健康で文化的な生活を営む権利を享受することのできる、社会福祉、社会保障及び公衆衛生の向上及び増進のために、医療・介護・福祉提供体制の基本となる、医療機関等の基本的基準について規定した関連法令等を遵従することによって、プロフェッショナルとして連携と協働ができる仕組みに基づき、有効かつ効率的な医業経営の成果をあげることに寄与する者である。

386歯科医院の統計データから見える・成功医院のセオリー

- 編 著 (公社)日本医業経営コンサルタント協会
- 著 者 永山正人、木村泰久、清水正路、角田祥子、鈴木竹仁、杉本俊夫
- 発 行 2020年11月1日 初版
- 発行者 水野純治
- 発行所 株式会社 日本歯科新聞社
〒101-0061 東京都千代田区神田三崎町2-15-2
Tel 03-3234-2475 / Fax 03-3234-2477
<http://www.dentalnews.co.jp/>
- 印 刷 (株)平河工業社

※乱丁・落丁本はお取替えいたします。 ※本書内容の無断転載を禁じます。