

これまでの努力を無にしない
『絆ぐ経営』

日本歯科イノベーション協会

康本征史

2015.02.08

まずは、時代背景を抑える

歯科界が迎える初めての
本格的な世代交代

この15年間にどのくらい引退(世代交代)される
歯科医師がおられるとおもいますか？

＜医院承継の対象年齢＞は、どの辺りでしょうか？

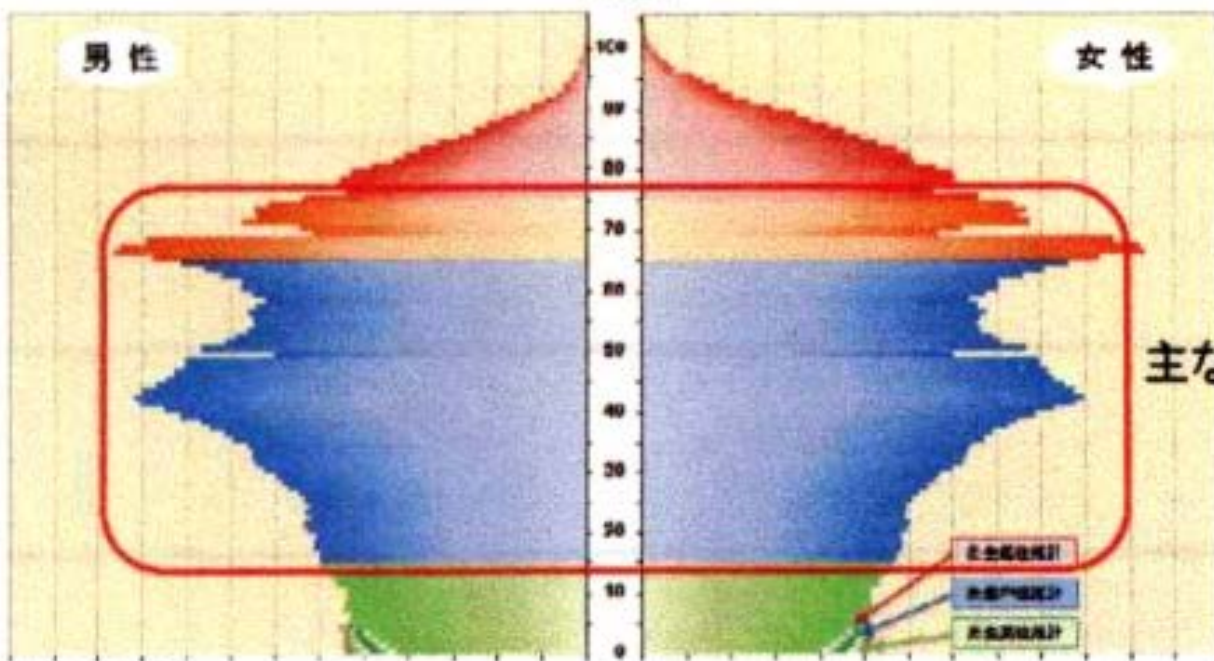
表10 性、年齢階級別にみた医療施設（病院・診療所）に従事する歯科医師数

			各年12月31日現在						
			総数	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上
歯科 医師 数 (人)	平成24年 (2012)	総数	99 659	7 460	19 485	23 072	26 927	15 702	7 013
		男	78 267	4 320	13 027	18 004	22 664	13 989	6 263
		女	21 392	3 140	6 458	5 068	4 263	1 713	750
	平成22年 (2010)	総数	98 723	7 657	20 204	24 227	26 105	13 649	6 881
		男	78 168	4 453	13 782	19 365	22 172	12 298	6 098
		女	20 555	3 204	6 422	4 862	3 933	1 351	783
			合計49642人						

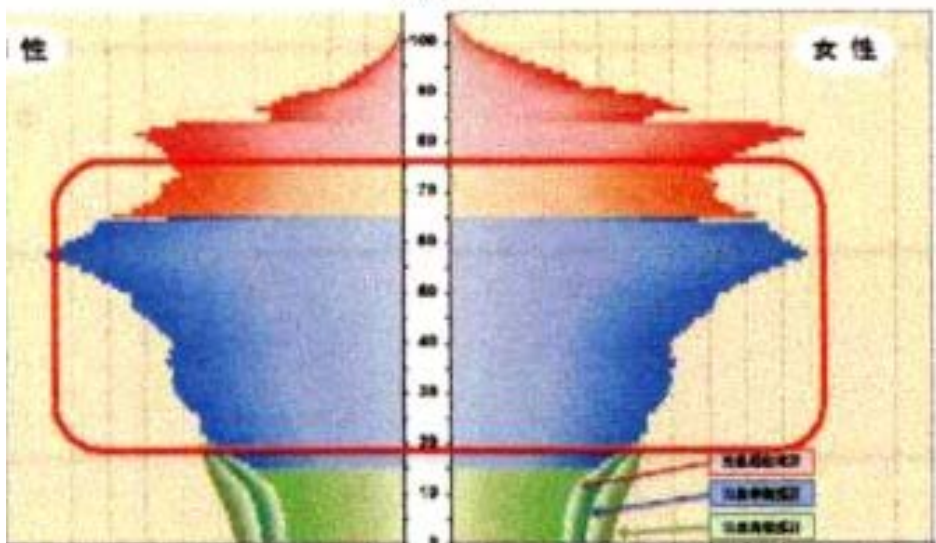
POINT! 65歳の90%、70歳80%は、
歯科医師として現役

これからの
30年

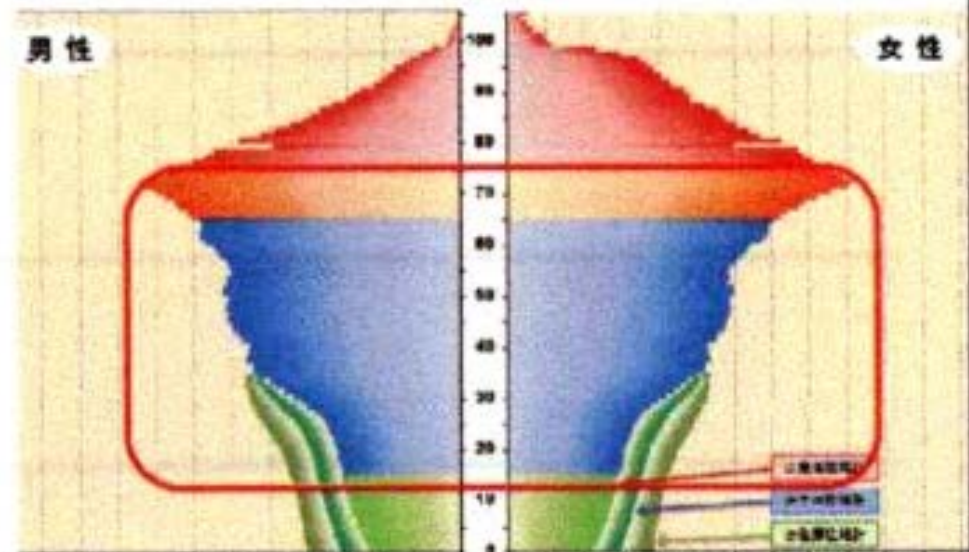
2015年



2030年



2045年



人口(万人)

国立社会保障・人口問題研究所

注1-2015年：国勢調査、推計人口、2011年以降：『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』。

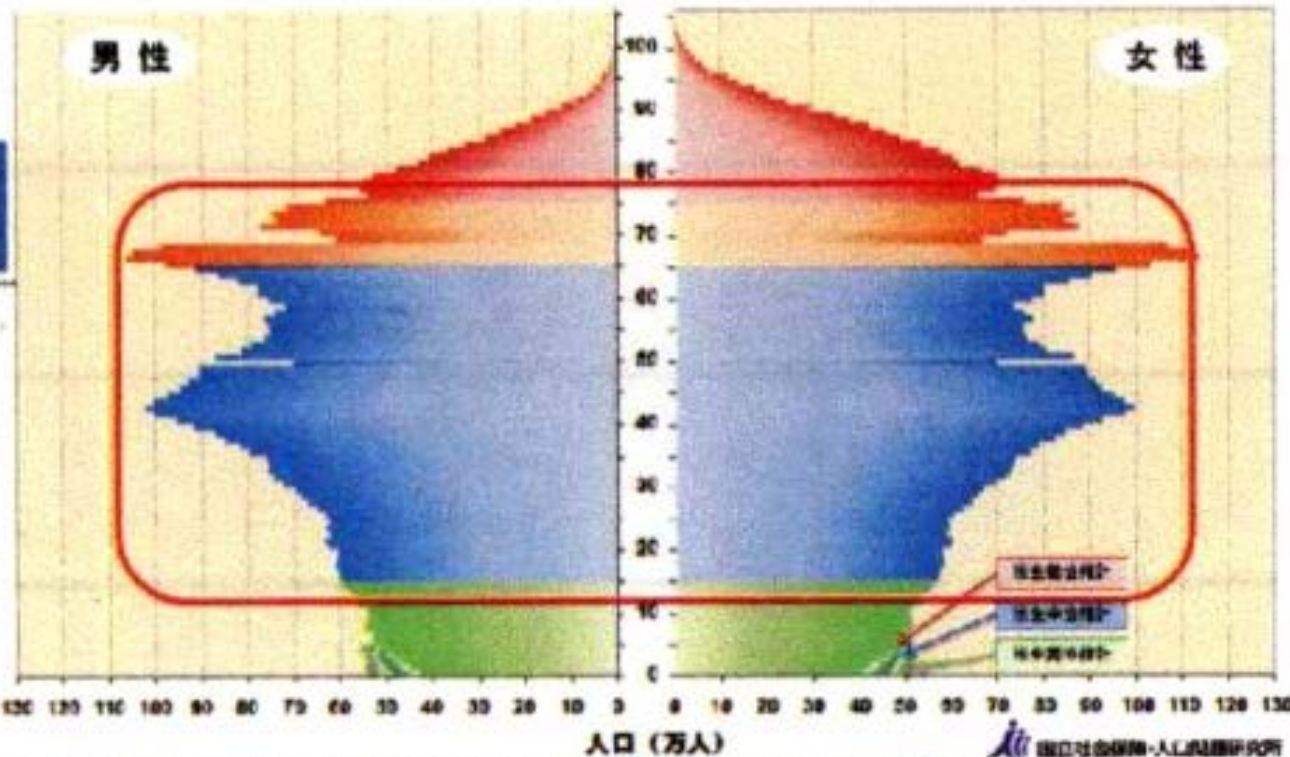
人口(万人)

国立社会保障・人口問題研究所

注1-2015年：国勢調査、推計人口、2011年以降：『日本の将来推計人口（平成24年1月推計）』。

2015年

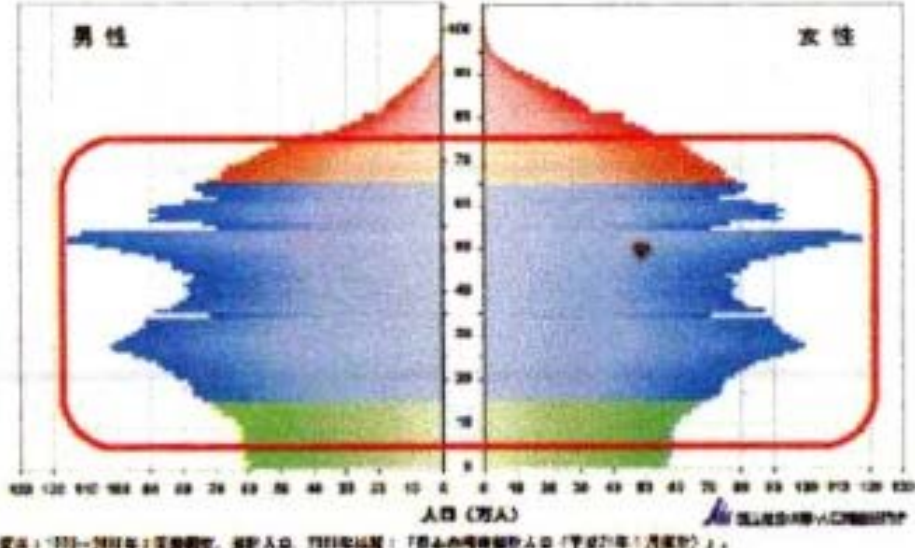
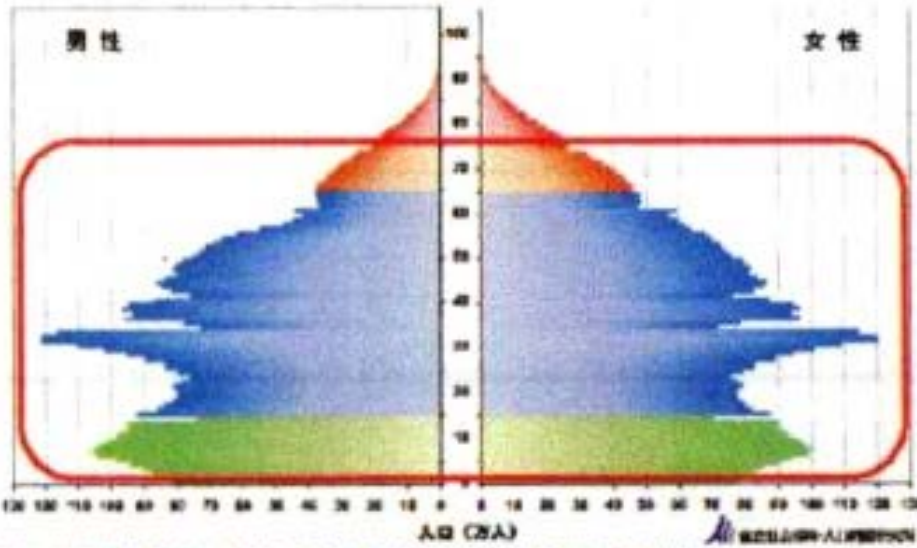
これまでの30年



資料：1951～2013年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

1980年

2000年

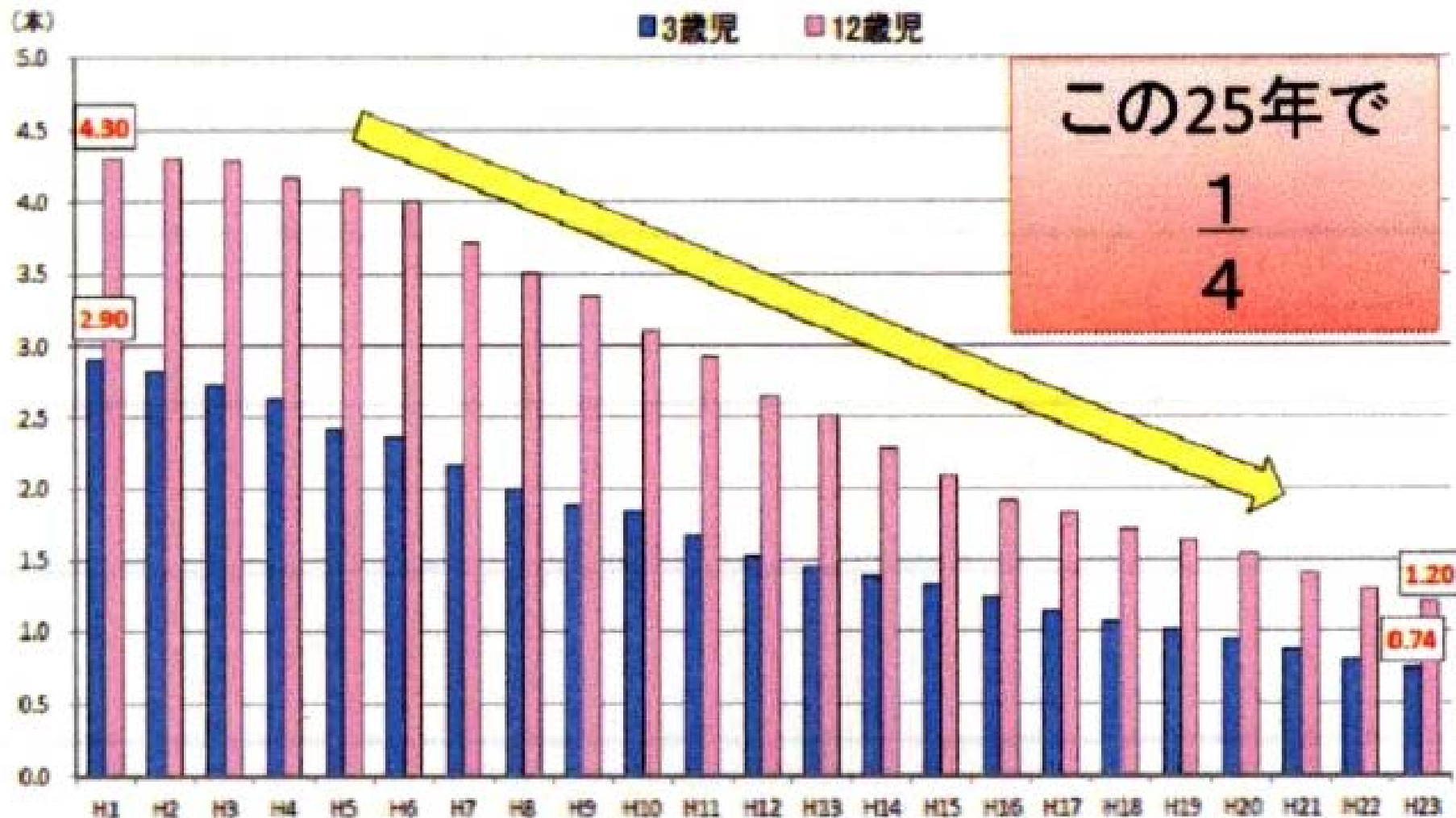


資料：1951～2013年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。

資料：1951～2000年：国勢調査、推計人口、2001年以降：「日本の将来推計人口（平成21年1月推計）」。

3歳児、12歳児の一人平均むし歯数の年次推移

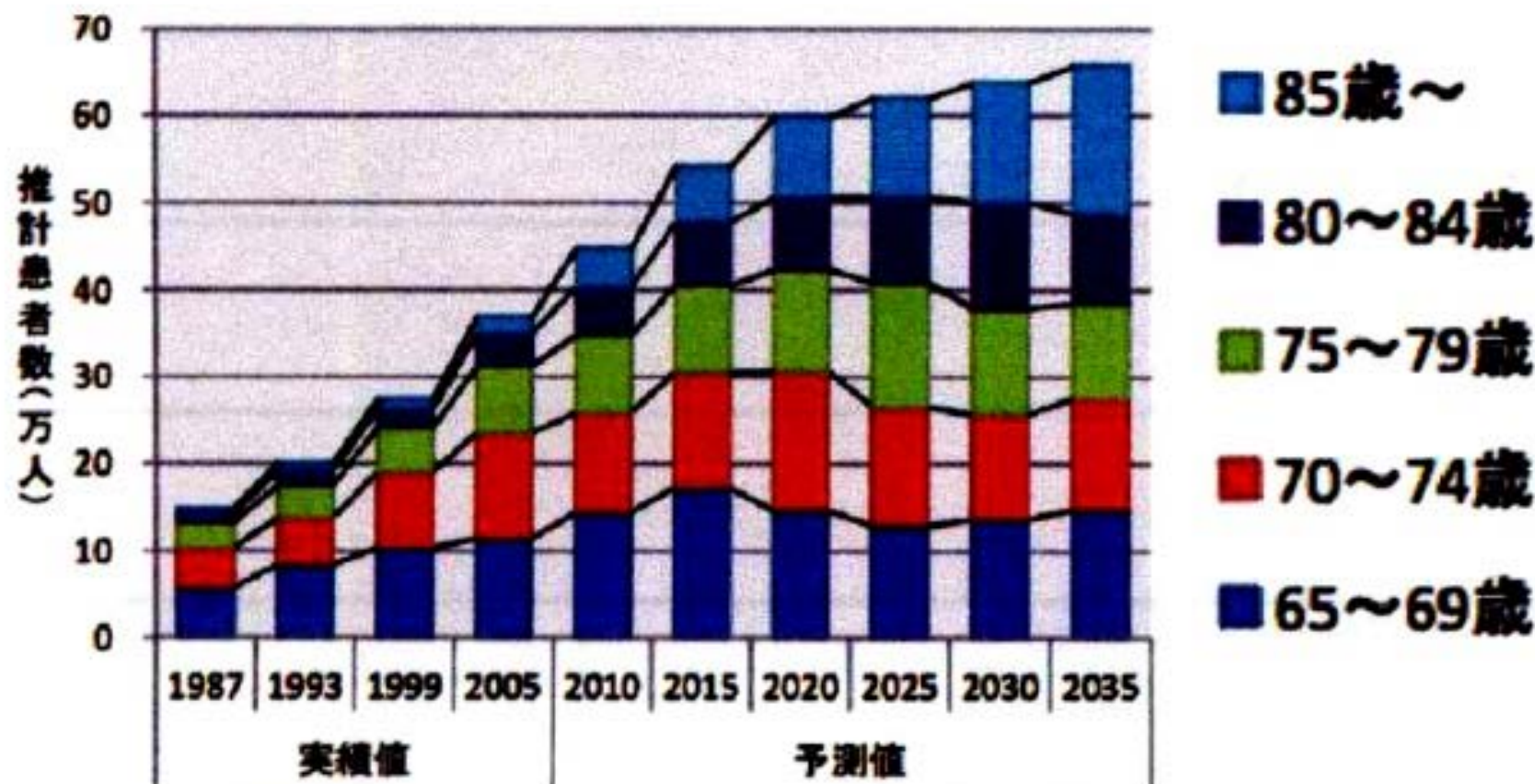
- ◇3歳児の一人平均むし歯数は、2.90本(H1)→0.74本(H23)へと大きく減少。
- ◇12歳児の一人平均むし歯数は、4.30本(H1)→1.20本(H23)へと大きく減少。



3歳児:母子保健課・歯科保健課調べ、12歳児:学校保健統計調査(文部科学省)

65歳以上の患者

推計患者数の実績値と予測値
(65歳以上)



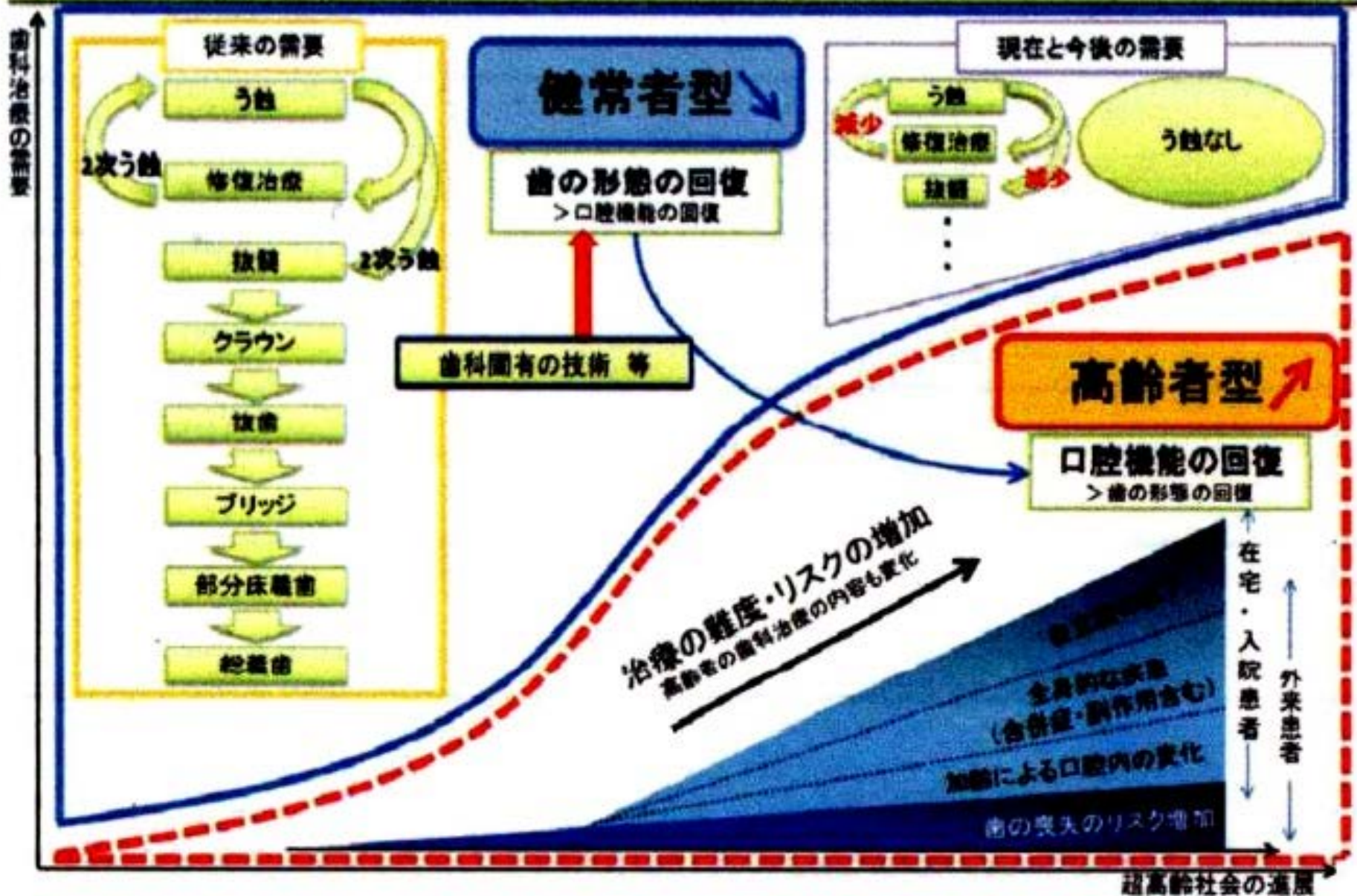
2010年に比べ

2023年 38%増 2035年 47%増

平成22年度厚生労働省科学研究費助成金(地域医療基盤開発推進研究事業)
歯科診療所の将来予測 ~患者調査の公表値を用いた検討~



歯科治療の需要の将来予想(イメージ)



世襲。。。。政治家の場合 3バン

「ジバン(地盤)」、「カンバン(看板)」、「カバン(鞆)」の3つの「バン」のこと。

「地盤」=組織力

「看板」=知名度

「鞆」=資金力 を意味する。

日本の選挙において、これらの3つの「バン」が豊富にあると非常に有利に働くとされる。

何を『絆ぐ』のか？

歯科医院

看板＝患者さん
知名度

靴＝設備
資金

地盤＝スタッフ
組織力

何を『絆ぐ』のか？

歯科医院

看板 = 患者さん
知名度

これまでのスタッフが
一緒に働いてくれるか？
DHは、雇用できているか？

地盤 = スタッフ
組織力

➡ 一番引き継ぎが難しい。
時間を掛けて、
コミュニケーションして
いくことが大切

何を『絆ぐ』のか？

歯科医院

看板＝患者さん
知名度

**靴＝設備
資金**

『ワーキングプア歯科医』と呼ばれていることからも、業種的なイメージは金融機関にとって印象が良くない。



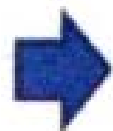
新規では十分な借入は困難？
承継の場合
設備の追加ですむので有利

何を『絆ぐ』のか？

歯科医院

看板＝患者さん
知名度

歯科医院は、全国に68900もある。疾患は減り続けていることから、患者数は減少。開業当初から、患者さんがたくさんくるというのは。。。。。



患者さんを引き継げる。

歯科医院の何か引き継げるのか？

① 歯科医院の立地・環境

② 歯科医院の規模

③ 歯科医院の設備

- ・外観
- ・待合室
- ・受付
- ・診療室
- ・カウンセリングルーム
- ・消毒コーナー
- ・技工室
- ・医局

④ 歯科医院のシステム

- ・予約
- ・ユニットの稼働
- ・診察券
- ・計画診療への取り組み
- ・自由診療への取り組み
- ・定期健診の導入
- ・治療メニューの拡充
- ・会計(カード利用、ローン)

⑤ レセプト枚数

- ・新患数およびその推移
- ・再初診数およびその推移
- ・1日来院患者数と実日数

⑥ 疾患別処置数

- ・どのような治療が多いのか

⑦ 歯科医師の指向性

- ・技術向上に向けた取り組み
- ・コミュニケーション能力
- ・勤務医の考え方
- ・金銭感覚

⑧ スタッフ

- ・人員配置
- ・人員構成と年齢層
- ・人材の育成・教育
- ・定着率と賃金
- ・就業規則など労務管理

⑨ 顧客

- ・年齢層
- ・口腔内の状況
- ・キャンセル状況
- ・顧客の選別
- ・顧客の囲い込み

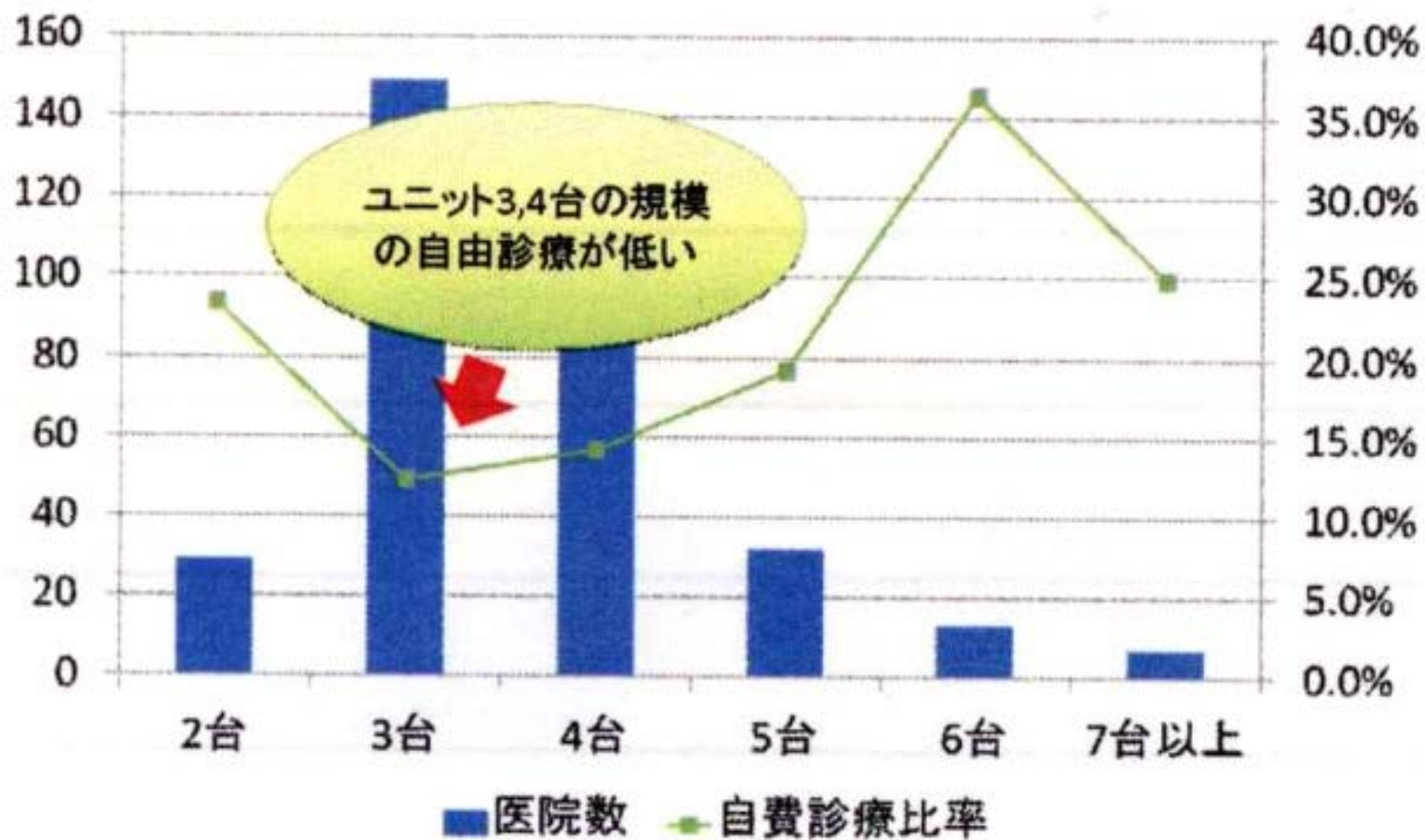
ユニット台数別構成比

	2台	3台	4台	5台	6台	7台以上
医院数	29	149	101	32	13	7
構成比	8.8%	45.0%	30.5%	9.7%	3.9%	2.1%

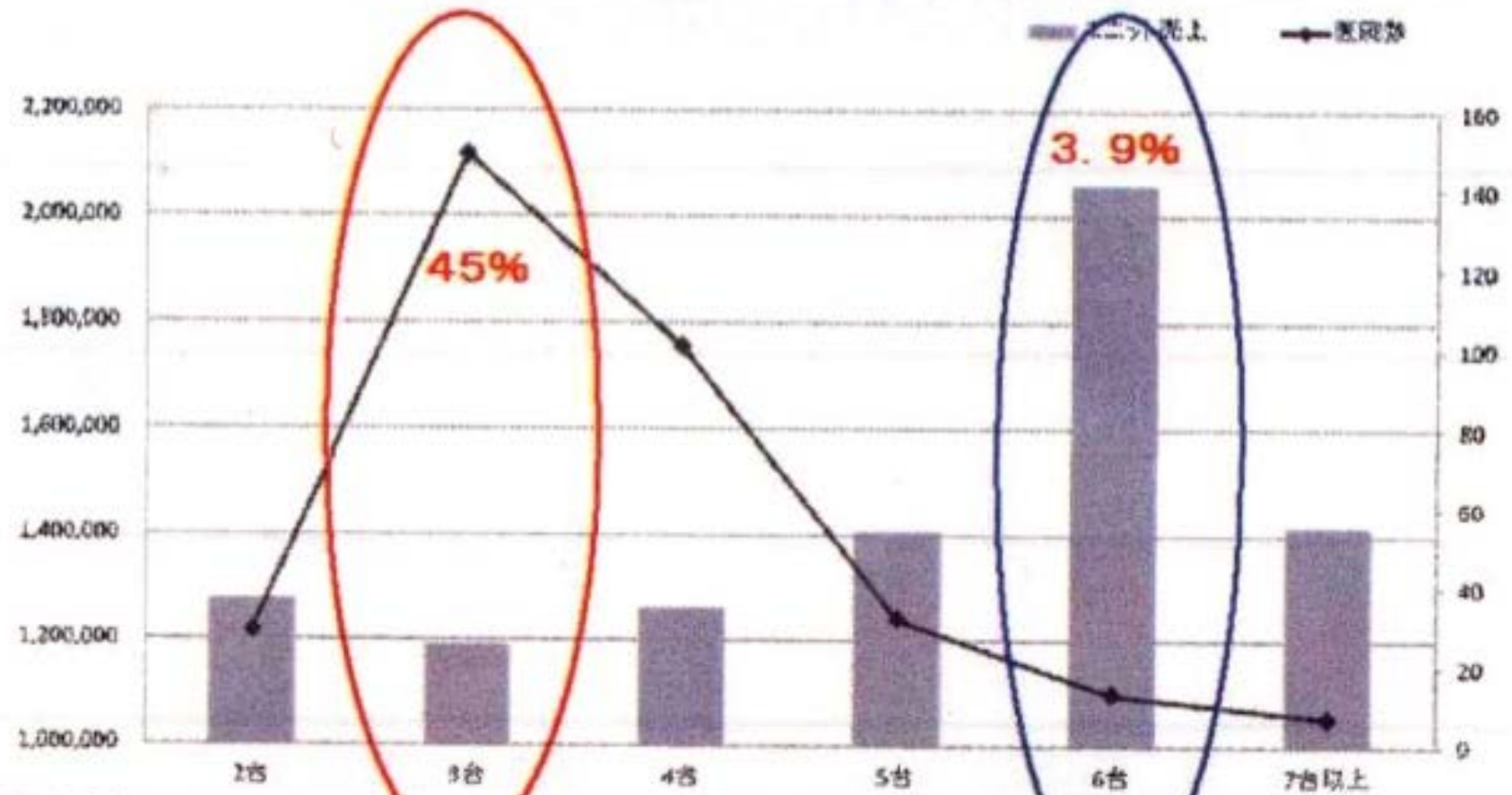
84.3%

94%

ユニット台数別 自由診療比率



【ユニット売上/ユニット1台当たり】



平均
1,292,199

2台	3台	4台	5台	6台	7台以上
1,277,390	1,191,661	1,260,609	1,406,878	2,058,274	1,417,108

2倍に近い開き

【ユニット売上分布】

下記のデータはユニット台数別にみたユニット1台当たりの売上である。

	平均	2台	3台	4台	5台	6台	7台以上
売上合計			3,585,911	5,144,304	7,034,390	12,349,642	13,889,103
保険収入	3,802,453	1,717,128	3,077,221	4,137,156	5,563,638	7,632,022	9,494,319
自由収入	988,759	837,652	508,690	1,007,147	1,470,752	4,717,621	4,394,784
自由診療 比率	15.3%	23.3%	12.3%	14.2%	19.2%	36.3%	24.8%
ユニット売上	1,293,874	1,277,390	1,195,304	1,260,609	1,406,878	2,058,274	1,417,108

売上としては、
成功しているイメージ

【ユニット売上分布】

下記のデータはユニット台数別にみたユニット1台当たりの売上である。

	平均	2台	3台	4台	5台	6台	7台以上
売上合計			3,585,911			12,349,642	13,889,103
保険収入	3,802,453	1,717,128	3,077,221			7,632,022	9,494,319
自由収入	988,759	837,652	508,690	1,007,752	470,752	4,717,621	4,394,784
自由診療比率	15.3%	23.3%	12.3%			36.3%	24.8%
ユニット売上	1,293,874	1,277,390	1,195,304	1,260,609	1,406,878	2,058,274	1,417,108

売上としては、
成功しているイメージ

2倍

3.4倍

2.5倍

9.3倍

3倍

1.7倍

自由診療率は最も低い。
ユニット売上も平均以下

ユニット台数 **6** 台以上

Dr数【常勤】	1人	2人	3人以上
医院数	6	5	8
売上【月間】	7,795,892	12,606,376	16,759,092
ユニット売上/1h	8,148	20,153	11,627

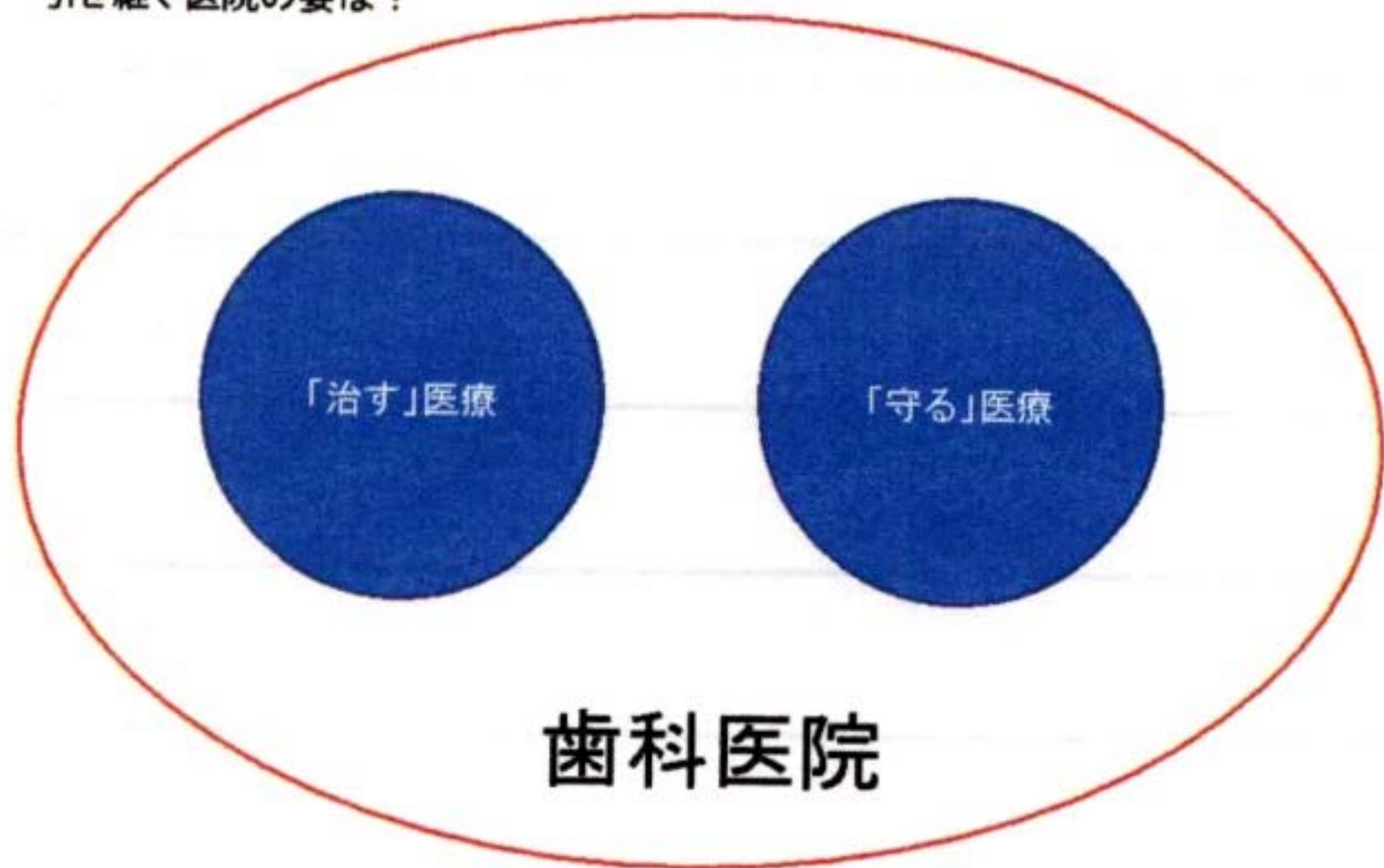
ユニット台数 **3** 台

Dr数【常勤】	1人	2人	3人以上
医院数	124	6	1
売上【月間】	3,456,238	4,280,399	7,314,398
ユニット売上/1h	6,332	9,622	16,040

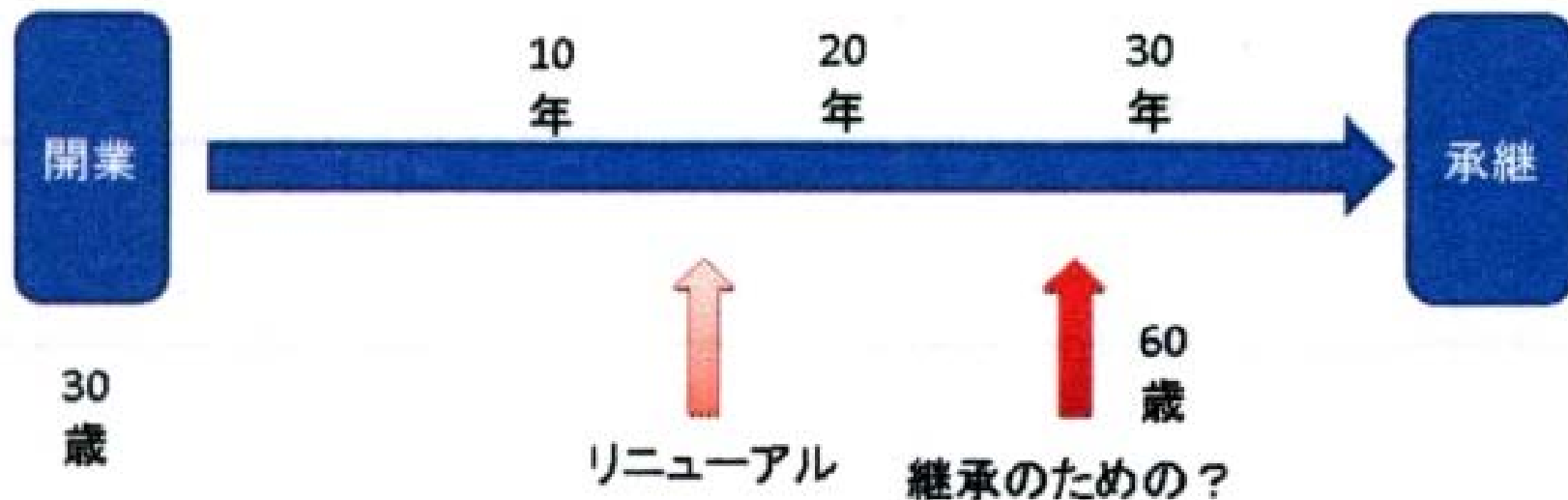
Dr数が一緒でも



引き継ぐ医院の姿は？



医院の歴史



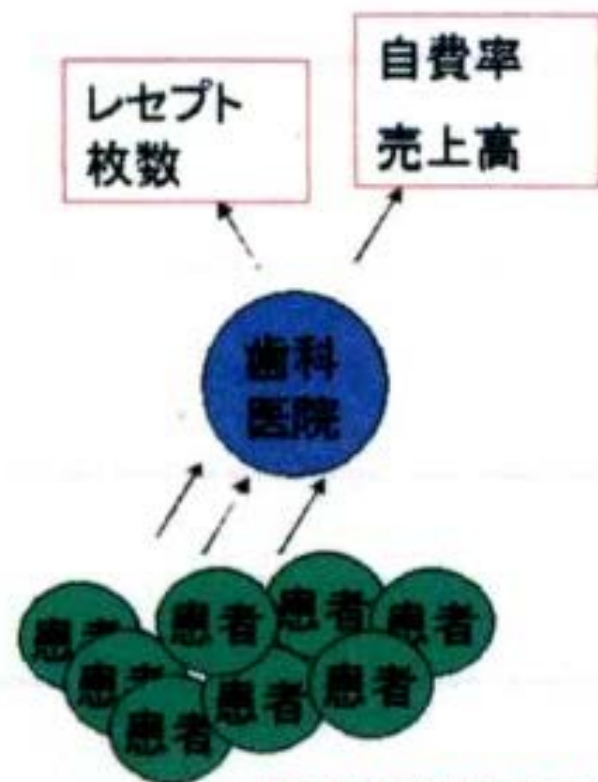
医院という資産をどう整備・活用し、最終的に承継していくには、どのようなタイミングでリニューアルしていくことが大切となるのか？

顧客率指標の導入

『単なる患者数・売上高(短期型)』から

『顧客率・リピート率の管理(長期定着型)』への転換

従来型指標(短期型)



次回も来院するか?

新しい顧客率指標(長期型)



第三者承継への準備
＜**第三者が引き継ぎにくい医院**>

◎診療が引き継ぎにくい

- ・売上のほとんどが特殊な診療で構成されている
- ・診療録の記載・記録の保管が不十分

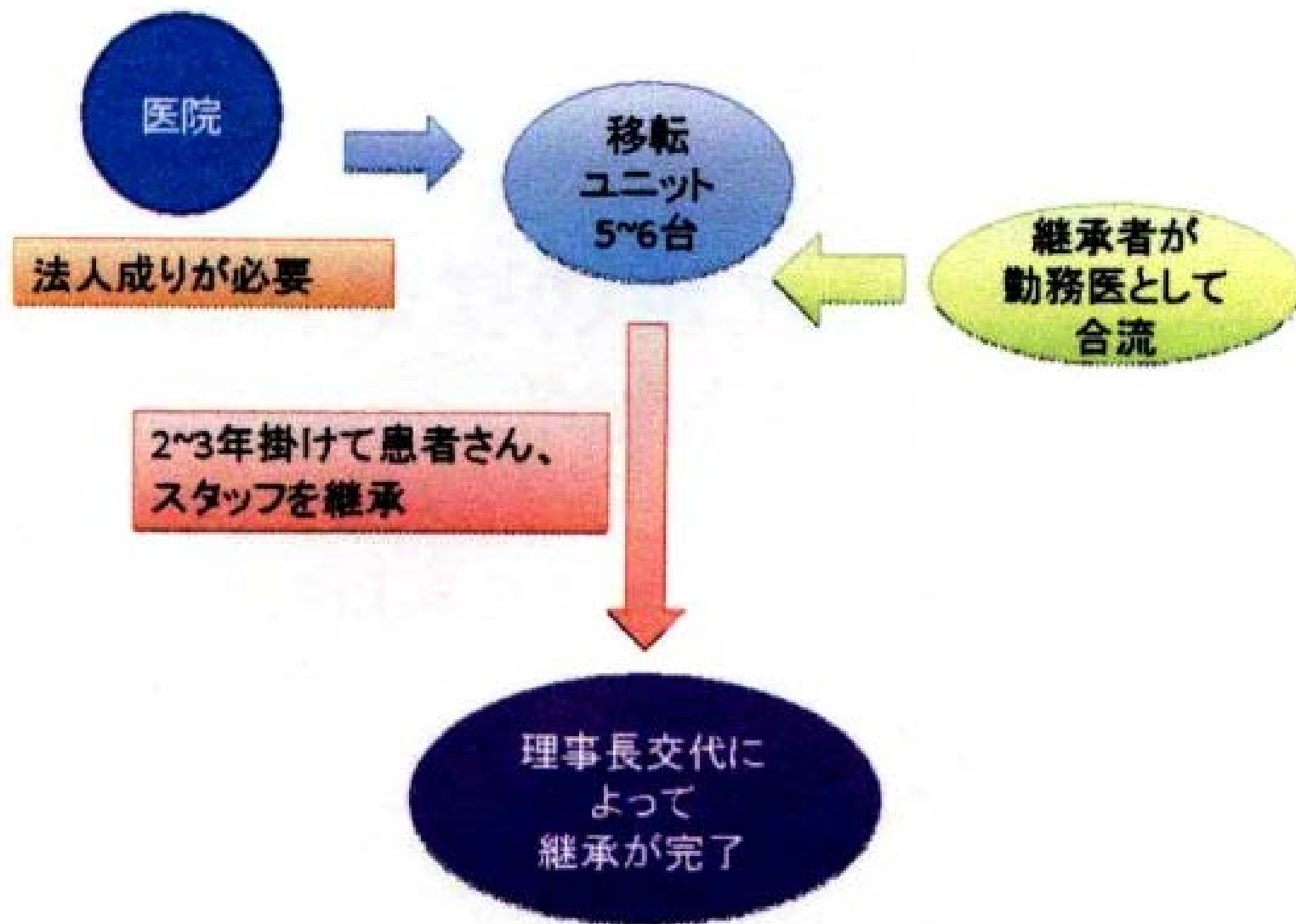
◎院内の状態が引き継ぎにくい

- ・その院だけに通用するルールが多すぎる
- ・スタッフに一体感がない
- ・物品、備品などが整理整頓されていない
- ・整理整頓が行き届いていない

◎その他の状態が引き継ぎにくい

- ・財務、経理の内容が不透明
- ・労務の各種規程、福利厚生などが整備されていない
- ・関連業者との関係が不透明

これからの理想モデル？



第三者譲渡における今後の課題

<今後の課題>

- ◎適切な相手の探し方を確立する
- ◎交渉方法を整理し標準化する
- ◎譲渡代金の適正な算出方法を共有する
- ◎譲渡契約の内容を整理し標準化する
- ◎引継ぎ方法・作業の手順と分担を明確にし標準化する

⇒組織による統制が必要