

How to improve profit of
Dental Clinics

すぐに
実践
できる!

歯科医院 収益改善の やり方

編著

日本経営ウィル税理士法人
歯科事業部

第1章

収益1億円の 歯科医院を目指す

余裕のある経営には収益1億円が必要

誤解を恐れずに、単刀直入に申し上げます。

余裕のある歯科医院経営を実現するには収益1億円が必要です。

その根拠を、次ページのモデルケースで示します。このモデルケースでは、「差引金額」から先生個人の生活費が払い出されます。年間800万円の生活費が必要であれば、800万円がここから引かれるわけです。

収益4,500万円の場合であれば、生活費を引いた残りは160万円です。もちろん、収益4,500万円ではやっていけないと言いたいわけではありません。単年で見ると、医院を経営しながら160万円を貯蓄に回せますし、年間800万円あれば、自分自身も不自由なく暮らしていけるでしょう。

ただ、これが10年、20年、この先ずっと続いていくと考えてみてください。収益4,500万円だと、10年後の貯蓄は1,600万円です。将来、歯科医院をリニューアルしようと考えたときや、老朽化した医療機器を買い替える必要が出てきたときに、そのための資金が心許なくなるということもあるでしょう。

図表 1 収益 4,500万円と 1 億円の収益モデルの比較

項 目	4,500万円の場合 (チェアユニット3台)		1 億円の場合 (チェアユニット5台)	
	金 額	割 合	金 額	割 合
保険診療収入	4,300万円	96%	8,000万円	80%
自由診療収入	200万円	4%	2,000万円	20%
収益合計	4,500万円	100%	1 億円	100%
診療材料費	360万円	8%	800万円	8%
委託費	360万円	8%	800万円	8%
人件費	1,200万円	27%	3,000万円	30%
家賃	420万円	9%	720万円	7%
減価償却費	300万円	7%	500万円	5%
その他 医業費用	660万円	15%	1,200万円	12%
経費合計	3,300万円	73%	7,020万円	70%
損益差額	1,200万円	27%	2,980万円	30%
所得税	150万円	3%	820万円	8%
住民税	90万円	2%	270万円	3%
融資返済(元金)	300万円	7%	300万円	3%
差引金額	960万円	21%	2,090万円	21%

※ 所得税・住民税は、損益差額をもとに、標準的な所得控除で計算した概算の税額

※ 差引金額は、損益差額から所得税、住民税、融資返済元金を差し引き、
減価償却費を加算した金額

※ 融資返済(元金)は、4,500万円を15年返済とした場合の1年間の元金返済額
(2018年4月1日現在)

一方、収益1億円の場合で同様に考えると、毎年1,290万円を貯蓄できます。10年後には1億2,900万円貯まっていることになります。リニューアルや不測の出費にも十分対応できるでしょう。

このモデルケースは一例に過ぎませんが、先生が思い描く歯科医院の将来と照らし合わせてみてください。

今のままだと、余裕のある歯科医院経営、そして希望するライフプランを実現することが厳しいかもしれないと感じたなら、収益を高めていくためにこの本を読み進めてください。

本書では、歯科医院の生産性を向上することにより、収益を高め、先生が思い描く歯科医院経営を実現する具体的な方法をお伝えします。

02

歯科医院を取り巻く厳しい現状

●開院すれば安泰だった時代から、逆風の中に

生産性の向上についての具体的な話に入る前に、まず、現在の歯科医療を取り巻く状況について確認してみましょう。

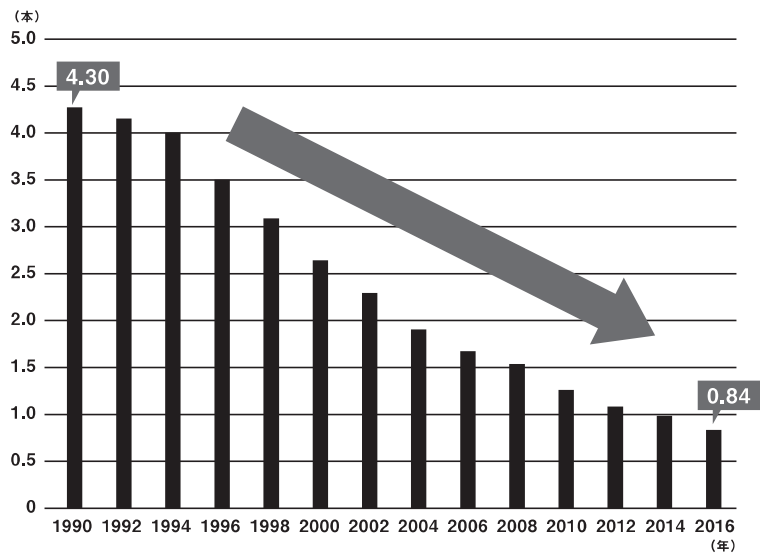
過去には、開業すれば、経営戦略などは考えなくても収益が上がるという時代がありました。9時から診療が始まる歯科医院であれば、朝の7時頃から患者さんの行列ができていた所もあります。

ところが、今は違います。かつて、診療のメインだったう蝕そのものが減少しました。文部科学省が行った学校保健統計調査によると、1990年における12歳児の1人平均むし歯数は4.3本であったのに対し、2016年には0.84本へと大きく減少しています(図表2)。今の子どもたちは、ほとんどむし歯がない状況であることが分かります。さらに少子化とも相まって患者数が減少しています。

このように患者さんが減少している一方で、歯科医院の数は年々増加しており、2016年には6万8,940件となっています(図表3)。

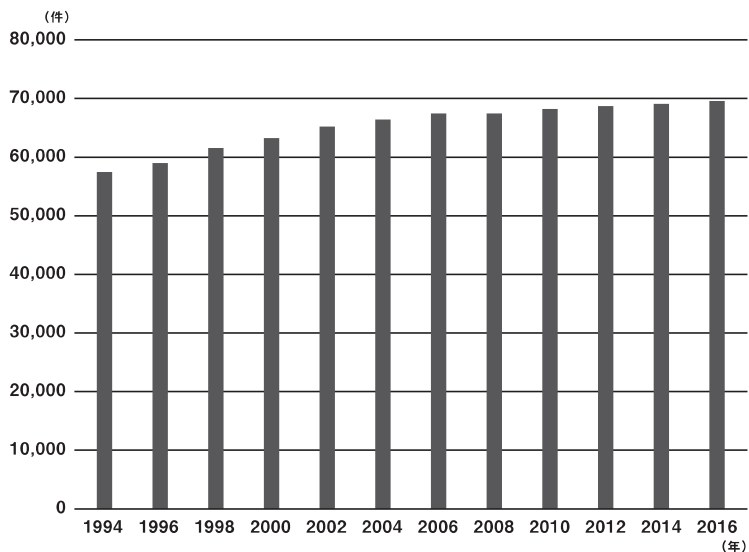
では、歯科医院の増加と同じくらい、歯科医療費も成長しているのかというと、そうではありません。医療費全体に占める歯科医療費は2000年以来2014年までほぼ横ばいの約2.7兆円で推移しています(図表4)。つまり、2.7兆円という限られた市場の中で、増え続ける歯科医院が収益を分け合っている状況にあります。

図表 2 12歳児の平均むし歯数の推移



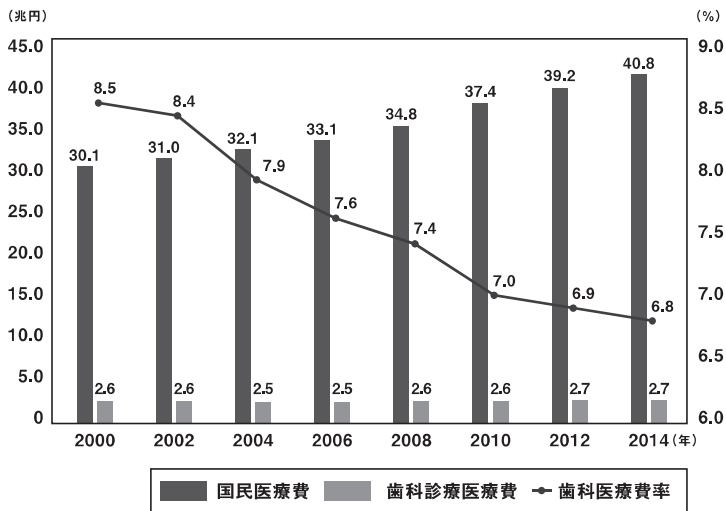
(出所: 文部科学省「学校保健統計調査」)

図表 3 歯科医院数の推移



(出所: 厚生労働省「医療施設調査」※各年10月1日現在)

図表4 国民医療費に占める歯科診療医療費



(出所: 厚生労働省「医療費の動向」「国民医療費」)

これらのデータからも分かる通り、歯科医院を取り巻く状況は厳しく、今後も楽観的な状況ではありません。

だからこそ、生産性の向上に取り組み、それによって得られる収益を最大限に活用して、安定した経営を目指していくことが必要なのです。

収益1億円の歯科医院になるためには

○「道德なき経済は罪悪であり、経済なき道德は寢言である」

「道德なき経済は罪悪であり、経済なき道德は寢言である」

二宮尊徳（二宮金次郎）の言葉です。

この言葉を借りて、歯科医療の在り方を述べるとこうなります。

「医療理念のない医院経営は罪悪であり、健全な経営のない医療理念は寢言である」

理念が伴っていなければ、医療は単なる金儲けのための手段になってしまいかねません。強い理念を持った先生方が医療に取り組んでこそ、患者さんのためになる医療が実現されるのです。

しかし一方で、その理念を貫くために、「このような医療サービスを提供したい」「最新の設備で高度な治療をしたい」と考えても、それがどんなに患者さんのためになるとしても、経済的な裏付けがなければ実現は難しくなります。経済的な支えがなければ、理想とする品質の医療を患者さんに安定して提供し続けることが困難になってしまうのです。これもまた、良い医療とは言えません。

○「診療」と「経営」は車の両輪

歯科医院は医療機関ではありますが、日本の資本主義経済社会の中において事業活動をしている以上、当然医院経営にも収益に伴う資金は関係してきます。開業に当たっては銀行から開業資金を借りますし、スタッフには給料を支払わなければなりません。

そうした意味では、歯科医院もほかの一般事業と全く変わらない事業活動を行うのです。

そうであるならば、やはりほかの一般事業と同じように、しっかりした経営戦略を持ち、歯科医院を経営する上で必要かつ適正な収益を考えていかなければなりません。

先生方の中には、患者さんのことを第一に考え、日々診療に力を尽くすことと、収益を大きくしていくことに矛盾を感じる先生もいるかもしれません。診療と経営の両立は難しいと考えておられるかもしれません。

しかし、これは決して矛盾していることではありません。適正な歯科診療を行ない、それを継続していこうとするのであれば、適正な収益を得ていくことは、当然必要なことです。

患者さんに良質の診療を提供し続けることができるようにするために、目指す将来に向け安心して進んで行くことができるようにするために、「診療」と「経営」の両輪が連動して、回っていくことが、大切なのです。

診療と経営の両輪を同時に回す

○ 2つの成功法則

私たちは、これまでに約 300 件の歯科医院経営のお手伝いをしてきました。その中には、経営に成功し、ハッピーリタイアメントを迎えた先生方が大勢います。

こうした先生方を見ていて、「成功の法則」とも言える共通点が、2つあることに気付きました。

1つは「将来こうなりたい」というイメージを明確に持っていること。

もう1つは、経営に関わる数字を日々細かくチェックしているということです。

成功している歯科医院や歯科の先生方は、思い描くビジョン、目標、理念といったものを、先生ご自身が軸としてしっかり持たれています。その上で、裏付けとなる数字を日々確認、管理、検証しているのです。まさに、「診療」と「経営」の両輪をうまく同時に回すということを実行されています。

ただ、先生方の中にはやはり、「資金管理は苦手」あるいは、「経営のことまで考える時間がない」という方がいるかと思います。そのような場合は、ご自身は診療に専念し、資金に関することは税理士やコンサルタントなどの専門家に任せて、「診療」と「経営」の両

輪をうまく同時に回していくという方法もあります。

○収益1億円の実現に必要な3つのこと

収益1億円という目標を達成するために、専門的な知識や、難しいスキルは必要ありません。この後本書を通してお話していきますが、端的に言えば次の3つを試みるだけです。

●その1：毎日、数字を意識する

これはすべての先生方に行っていただきたい、はじめの一步です。

まずは日々の現場と経営の感覚を一致させていきます。例えば、「1日何人の患者さんが来院されたら、1日の収益はこれくらいになる」といったような感覚です。

こうした意識がないまま日々の診療を行っていると、「今日は空き時間もなく、よく働いたな」というように考えてしまいがちです。

しかし、そうした感覚と実際の数字とは別物です。現場での感覚と実際の資金の動きとを連動させる意識が必要です。

●その2：スタッフと数値目標を共有する

スタッフたちにも、患者数や作業時間など、現場の数値に落とし込んだ目標値を伝えるようにしましょう。

ただし、「月当たり100万円の増収を目指す」というように伝えると、商売目的のように聞こえて、違和感を覚えるスタッフもいます。「患者さんのために、こういう診療をしたい。そのためにはこれだけの収益が必要だ。だから来月は、今月よりもあと10人多くの患者さんを診たい」といった表現であれば、スタッフの理解とモチベー

ション向上にもつながります。

先生が目指す方向と、スタッフが目指す方向が合ってくるように、理念や患者さんへの思いを伝えた上で数値目標を共有すると、深い理解の上で共感されるようになり、効果的です。

●その３：将来の計画を立てる

普段の診療の中で数字を意識できるようになったら、今度は日々のことではなく、長期的にどうありたいかという目標を立てます。そうすると、将来の目標に向けて、その月、その日にクリアしなければならない目標が明らかになってきます。

その目標に向けて順調に進んでいるか、日々確認を行い、誤差があれば適宜修正をかけて、目標に向けてベクトルを合わせていきます。

ここではそれぞれのエッセンスのみを述べました。次章から、より詳しく見ていきましょう。