Science.
Applied to Life.™

3M™ ユニテック™ 矯正歯科用製品

3M™ Orthodontic Library Vol.1

矯正歯科領域に関する当社イベントや新しい情報ツール等についてご紹介させていただく情報ライブラリーです。

矯正専門コンサルタントによる経営セミナー | 2021.9.2.(木)

矯正歯科医院経営の常識と非常識

ー医院経営を管理会計から考えるー

新型コロナウイルス感染症のパンデミックで人々のライフスタイルは一変し、自己投資への意識の高まりでの歯列矯正マーケットの拡大につながった。こうした環境の変化をとらえ、矯正歯科医院を上手に経営していくためには、診療キャパシティに応じた適切なマーケティングとマネジメントが必要となってくる。そこで重要なのが管理会計の視点である。本講演では、全国50件以上の矯正歯科医院を月次サポートし、矯正歯科専門医院を対象とした経営者勉強会やトリートメントコーディネーター勉強会を数多く開催している株式会社Value Link 代表取締役の高橋信也先生に、管理会計から考える経営判断のあり方について解説いただいた。

高橋 信也先生
株式会社Value Link 代表取締役
米国公認会計士（US. C.P.A）

講演内容

コロナ禍で歯列矯正はどう変わったか

矯正歯科医院の経営の本質を見極める

- 得意な治療方法とチェアタイム短縮で、時間あたりの粗利を重視する
- 調整料売上を伸ばす目的で、単純に来院回数を増やしたほうがよいという考え方は成立しない
- コスト削減だけではなく、“時間単価を上げるための投資” という考え方を取り入れる

医院経営を管理会計で考える

歯列矯正はどう変わったか

新型コロナウイルス感染症の流行で人々の行動様式は変わらざるを得ない状況となり、それに伴って歯列矯正を取り巻く環境はマーケットおよび医院マネジメントの2点において大きく変化した（表1）。

表1　新型コロナウイルス感染症による変化

マーケットの変化	医院マネジメントの変化
・ライフスタイル、価値観の変化 旅行やショッピングに費やされていたお金と時間が、自己投資へ向かうようになった。 **・マウスピース矯正マーケットの拡大** 供給メーカー数の増加による競争活発化や歯科医院のプロモーションにより、歯列矯正への認知度が上がってきた。 **・ITリテラシーの変化** テレワーク等が普及し、オンラインを積極的に活用する社会の潮流になってきた。	**・オンライン化への取り組み** リモート対応が標準となり、オンライン相談や診断を取り入れる医院が増えた。 **・対面診療時間の短縮化** オンライン問診票の導入や、口腔内クリーニングを患者のセルフケアへシフトする医院が増えた。 **・患者とのコミュニケーション方法の変化** 電話からLINE※へ、口頭説明から動画活用へ、医院と患者のコミュニケーション方法が変化している。

※ LINE は、LINE 株式会社の商標または登録商標です。

矯正歯科医院の経営の本質を見極める

1．制約条件と診療キャパシティ

矯正歯科医院における経営判断は、診療キャパシティの制約条件の有無で大きく異なる。例えば、開業１年目の医院では患者の予約も少なく診療キャパシティに余裕が あるため制約を受けることは少ない。しかし、開業 して何年も経過した医院の経営では、前提条件として 診療キャパシティの制約を受けることを考慮に入れておかな ければならない。

制約条件とは、①診療日・診療時間②ユニット数③歯科医師数／歯科衛生士（DH）数の3つである。月間の診療キャパシティは、1日で診療できる患者数 × 診療日数で算出する。例えば、1日25人の患者を診療し月間稼働日が20日であれば、月間の診療キャパシティは500人となる。ここには初診、検査、診断、アクティブ患者、保定患者、緊急来院患者すべてを含む。ただし、医院によっては平日夕方や土日に予約が集中することがあるため、実際は400人～430人ほどになることも考えられる。また、ここには治療計画の作成時間は含まれないため、診療時間中に治療計画を作成している場合は、診療キャパシティはさらに少なくなる。

2．時間当たりの粗利を考える

診療キャパシティに制約がある状況下で利益を上げるためには、常に時間あたりの粗利を軸に考えた選択をする必要がある（ここでの粗利は治療費［売上］から材料・技工費を引いた額で人件費は含まない）。以下に3つの例をあげて解説する。

例1　利益を増やすには「ラビアル」より「リンガル」を勧めたほうがよい？（表2）

単純に売上や粗利だけでみればラビアルよりリンガルの方が高い金額を見込める。しかし、リンガルが得意でないとラビアルよりチェアタイムが大幅に長くなり、時間当たりの粗利を押し下げてしまう。したがって、時間当たりの粗利を重視した場合の結論としては、苦手なリンガルを選択するよりもラビアルを選択したほうが賢明ということになる。

例2　調整料売上があるから来院回数は多い方がよい？（表3）

1回の調整料を5,000円として来院回数24回と36回で比較すると、調整料はそれぞれ12万円、18万円となり、粗利は

表2　時間当たりの粗利を基準に考える

	売上	粗利	チェアタイム	粗利 / 時間
ラビアル	80万円	72万円	14時間	5.1万円
リンガル	130万円	114万円	32時間	3.6万円

POINT

リンガルが得意でない場合の例。苦手な治療方法でチェアタイムが大幅に長くなるより、時間あたりの粗利で考えることが重要。

表3　調整料売上があるので、来院回数は多い方がよい？

売上	粗利	来院回数	調整料	粗利	チェアタイム	粗利 / 時間
80万円	72万円	24回	12万円	84万円	14時間	6万円
80万円	72万円	36回	18万円	90万円	20時間	4.5万円

POINT

チェアタイムに換算し、時間あたりの粗利で考えることが重要。

84万円、90万円となる。粗利だけでみると、来院回数36回のほうが高いが、これをチェアタイム（装置装着・除去に各1時間、1回のチェアタイム30分）に換算すると、24回では14時間、36回では20時間となることから時間あたりの粗利はそれぞれ6万円、4.5万円となり、来院回数24回のほうが高くなる。このように診療キャパシティの制約がある状況下で、調整料売上を伸ばすために来院回数を増やしたほうがよいという考え方は成立しない。

例3　利益を増やすために材料・技工費は安いほうがよい？（表4）

売上を80万円として粗利が72万円と68万円で比較する。前者はチェアタイムや来院回数を少なくできる材料・技工に変更したため材料・技工費は4万円高くなり、その分だけ粗利が減ったという前提である。ここに各回のチェアタイム削減と来院回数減を考慮すると、トータルのチェアタイムがそれぞれ14時間と12時間になり2時間削減によって時間当たりの粗利は材料・技工を変更しなかった場合で5.1万円、材料・技工の見直しをはかった場合で5.7万円となる。つまり、コストをかけても時間あたりの粗利は上がることになる。このようにコスト削減だけではなく、“時間単価を上げるための投資”という考え方も必要である。

表4　チェアタイム2時間短縮のメリット

売上	粗利	チェアタイム	粗利 / 時間
80 万円	72 万円	14 時間	5.1 万円
80 万円	68 万円	12 時間	5.7 万円

POINT

安易に材料コスト削減のみ検討するのは危険。チェアタイムを少なくできる材料・技工に変更することは“時間単価を上げるための投資”。

医院経営を管理会計で考える

1．一般歯科医院と矯正歯科医院の違い

矯正歯科医院の経営を理解する上では一般歯科医院との違いを理解しておくことが大切である。一般歯科医院と矯正歯科医院では重要性・緊急性、生涯顧客単価、売上推移、経費率において大きな違いがあり、それが矯正歯科医院の特殊性となっている（表5）。例えば、売上推移でみると、一般歯科医院では時間経過とともにレセプト枚数が増えていくため、売上は右肩上がりとなる（ストック型）。一方、矯正歯科医院では売上は初診相談数に依存するため月別の増減が激しい特徴をもつ（フロー型）。

表5　一般歯科と矯正歯科の違い

	一般歯科	矯正歯科
重要性と緊急性	緊急性が高い	重要性が高い
生涯顧客単価（LTV）	あり	なし
前受金（負債）	なし	あり
売上推移	ストック型	フロー型
経費率	高い	低い

2．管理会計の視点でとらえる

経営上のボトルネックとなっているものは何かを洗い出し、課題を明確にした上で、感覚ではなく数値に基づいた経営判断を適宜行っていくことが重要である。

矯正歯科医院の経営を管理会計からみる時、2つの視点でとらえる必要がある。ひとつは売上を上げていくためのマーケティングの視点（表6）、もうひとつは生産性を高めていくためのマネジメントの視点である。

生産性を高める視点でみる時、重要となるのがチェア単価（時間当たりの粗利）である。チェア単価をあげる上で重要となるのは、得意とする治療を選択することであり、それが最も利益に貢献する。

チェア単価を左右する要素には来院回数とチェアタイムがある。来院回数が少ないほど、チェアタイムが短いほど、チェア単価は上がる。したがって、医院の取り組みとして来院回数をいかに減らすか、チェアタイムをいかに短くするかに焦点を当てたアプローチが必要となってくる。

表6　マーケティングの考え方

売上 ＝ ❶ 初診相談数 × ❷ 成約数 × ❸ 平均単価

❶ 初診相談数
- Web ＝ アクセス数× コンバージョンレート（30人 ＝ 3,000人×1%）
- 他院紹介 ＝ 接触回数× 接触内容
- 患者紹介 ＝ 接触回数× 接触内容

❷ 成約数
カウンセリングフロー（全体の流れの設計） × **カウンセリングスキル**（・アイスブレイク ・ヒアリング ・プレゼンテーション ・クロージング） ➡ **トリートメントコーディネーターの導入**

❸ 平均単価
売上増加額 ＝ 利益増加額 ➡ **治療費について今一度検討**

来院回数を減らす効果的な取り組みとしては、予約外の来院回数を減らすこと、患者の来院間隔を伸ばすような診療システムの見直しをはかることなどがあげられる。

チェアタイムの短縮はスキルアップ、材料・技工、コミュニケーションの3つで考える。

まず、チェアタイムの短縮に絶対的に欠かせないものが診療のスキルである。診療中の手の動きが遅い、あるいは患者への説明時間が長いといったことはチェアタイムを引き延ばす要素となる。したがって、チェア単価を上げるためにはスキルアップのためのスタッフ教育が重要である。スタッフ教育は技術面のみでなく、患者への接遇対応能力も含まれる。医院側の対応が悪く、クレームが生じると、必然的にチェアタイムは延びていく。したがって、スタッフ教育においては技術力、患者対応力などトータルな視点で取り組むという考え方が大切である。

材料や技工についてもチェアタイム短縮の視点から現状が適切かどうかを見直して、問題があれば改善していく必要がある。

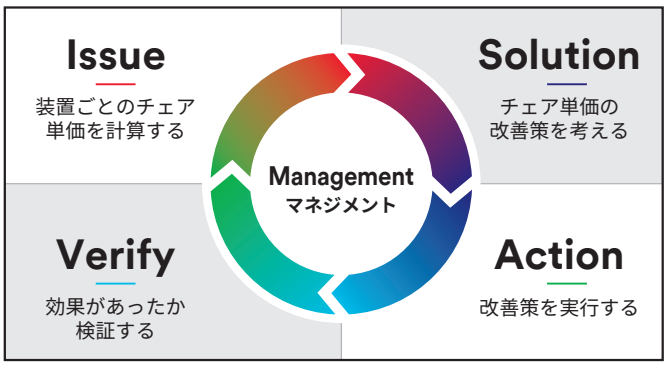
患者とのコミュニケーションについては、コロナ禍で導入が進んだオンラインによる受付やWeb問診の活用、動画を活用した患者説明などのスタイルを取り入れて、時間短縮をはかることでチェアタイムの短縮につなげていく。

まとめ

矯正歯科医院経営におけるマーケティングやマネジメントの手法は、①課題を明確にし、②課題の改善策を考え、③改善策を実行して、④効果を検証する、の4つの要素に凝縮される。マーケティングにおける課題設定は感覚的なものではなく、あくまで数値に基づいたものとする。経営マネジメントの課題は装置ごとのチェア単価で設定する（図1）。効果的なマーケティングやマネジメントを行うためには、これら4つの要素を常に意識しながらサイクルとして回し続けていかなければならない。

最後に矯正歯科医院の経営は、管理会計の観点から常識と非常識を見極めた上で適切な経営判断を行っていくことが何より重要であることをあらためて強調しておきたい。

図1　経営マネジメントにおける4つの要素



3Mは、矯正歯科医院のよりよい診療と経営効率性に貢献致します

Meet the Experts

矯正歯科の臨床、教育を第一線で牽引されてきた“Expert”の先生方に、ご自身の診療における信念と3M™ APC™ Flash-Free接着材つき アプライアンスシステムの接点についてお話をお伺いするインタビューシリーズです。

Change the Things

材料は、時に先生の診療スタイルを変える力を持ちます。本インタビューシリーズでは、先生のそんな「Change」をご紹介します。

情報冊子をご希望の方はこちら　http://go.3M.com/4zDz

掲載の情報は、2022年3月現在のものです。
3M、ユニテック、APCは、3Mの商標です。

スリーエム ジャパン株式会社
3M™ ユニテック™ 矯正歯科用製品
http://go.3M.com/orthodontics

Please Recycle. Printed in Japan.
© 3M 2022. All Rights Reserved.
UTK-288-A (0422)

当製品部取扱製品のお問い合わせは
製品のお問い合わせはナビダイヤルで
0120-296-303
※受付時間／9:00～17:30 月～金（土日祝を除く）