

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

「注文書」は、最終ページにあります。

書籍が以下の雑誌等に掲載され、内容も紹介されました。

- ★1. 日本歯科医師会雑誌（発行：日本歯科医師会）の5月号
- ★2. アポロニア21（発行：日本歯科新聞社）の6月号
- ★3. 税理士界（発行：日本税理士連合会）の5月15日号

第3節 経営戦略の推進管理とフォローアップ

1. 戦略の推進管理とは

（1）管理（PDCA）のサイクルを回す

経営戦略を策定したら実行しなければならない。しかし、極端な場合には戦略とは全く別の方向性での施策を行ったり、うまくいっていない施策を漫然と進めがちである。経営戦略の推進管理にあたっては「PDCA サイクル」を回すことが重要である（図 25）。これは管理のサイクルともよばれ、計画（PLAN）し、実施（DO）して見て、結果をチェック（CHECK）し、問題があれば対策（ACTION）を講じる、という流れの頭文字をとったものである。

【図 25 「PCDA サイクル」】 省 略

（2）推進フォローの進め方

1) 推進フォロー体制

①1年単位のローリング

経営戦略の推進管理は、外部環境変化に備えるため毎年1回必ずローリングを行う。戦略策定時に行った競合分析・・・以下省略。

②四半期の推進フォロー

基本的に、3か月ごとに幹部による推進フォロー会議を開催する。出席者は、医療法人理事長、院長、分院長、主任衛生士、受付主任など。それぞれが実行計画の推進状況を発表する。目的は、・・・以下省略。

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

2) 異常時の処置

目標や実施事項に対して未達や超過がある場合は、その事実を把握して対策方向を検討しなければならない。このとき、理事長や院長が・・・以下省略

①未達がある場合：・・・以下省略

②目標超過の場合：・・・以下省略

③要因分析の考え方

要因分析にあたっては「QC7つ道具」の活用が便利である。問題をデータによって見える化し、要因を分析しやすくし、改善のヒントを得ることができる。

QC7つ道具は、・・・以下省略。

(3) 従業員による改善活動の推進

戦略の推進には、経営トップのトップダウンの指示命令とともに、従業員から現場レベルで進める改善活動や現場からの改善提案など下から上へのボトムアップの情報の流れが欠かせない。・・・以下省略。

歯科医院では、20代の歯科衛生士や、受付、歯科助手は、歯科大学を出た歯科医師に対して、提案や問題提起をしづらい状況がある。しかし、・・・以下省略。

また、現場での業務改善だけでなく医療技術の習熟も重要である。特に歯科衛生士の・・・以下省略。

2. 院長が管理する経営数値

院長は歯科医師であるが、同時に医業経営者でもある。院長が経営者として管理すべき経営数値は次の通りである。

(1) 医院の売上の推移（図26）省略

歯科医院の売上と患者数は季節要因により増減する。例えば6月はむし歯予防デーなどの国民的なイベントがあるため患者数が増加する。・・・省略・・・状況を把握する。

【図26 医院の売上の推移（例）】 省略

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

主な管理項目

1) 保険売上金額

平均保険点数は1診療あたり約550点～650点が目安である。予防型歯科では1診療当たりの平均点数は500点程度になる。これはレセプト点数が・・・省略・・・を導入するメリットがある。

表2は、主要都道府県の平成21年度の保険医療機関に対する指導監査の件数と発生率である。

発生率は歯科医院数あたりの個別指導件数で試算した。歯科診療所の個別指導発生率の全国平均は・・・省略・・・少ないことがわかる。この都道府県によるばらつきも問題である。

個別指導になる理由として高点指導の次に多いのは、従業員や患者などによる・・・省略・・・を避けるためにも重要である。

【表2 保険医療機関に対する個別指導件数・発生率（抜粋）】 省略

※歯科医院数は22年11月医療施設動態調査

厚生労働省平成21年度 指導監査の実施状況より抜粋

2) 自費売上金額

自費率は総売上に対する比率30%を目安とする（ただし、インプラントを行う医院では・・・省略・・・を目安・・・以下省略。

また、自費中心の医院では売上が急伸長すると、院長の・・・省略・・・ひとつと心得ておくべきである。

3) チェア1台あたりの月額収入の目安

チェア1台あたりの月額収入の平均値は・・・省略・・・までばらつく。最大値と最小値の差ではチェア・・・省略・・・の差が大きい。・・・省略・・・1人で開業している医院や歯科衛生士が定期予防管理をしている歯科医院では・・・以下省略。

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

【図 27 チェア台数別、月額収入の最小値・最大値】 省略

（2）医院の医業利益の推移

歯科医院の医業利益は、平成 23 年度の厚生労働省の医療経済実態報告によれば、直近年度の損金差額は個人医院で 11,940 千円（28.2%）、医療法人 7,728 千円（9.3%）となっている。個人医院の場合はこの損金差額が院長の個人所得となる。医療法人では・・・以下省略。

医業利益率を管理するうえでの目安は次のとおりである。

- ・個人 青色専従者控除前 医業収益（売上）の・・・省略
- 青色専従者控除後 医業収益（売上）の・・・省略
- ・法人 売上高医業利益率・・・省略

これ以上の場合は、法人税の節税目的も合わせて、・・・以下省略。

（3）管理すべき患者数

1) 初診患者数

医院規模や開業年数によって異なるが、チェア 1 台あたり月 7 人～8 人程度が平均的な数値である。東京の都心部など激戦区では・・・以下省略。郊外では、・・・以下省略。管理する必要がある。目標未達の可能性が・・・省略・・・対策をとる。・・・以下省略。

2) 再初診患者数

開業 10 年程度の歯科医院では初診患者数の・・・省略・・・と考えられる。開業年数が短ければ、・・・省略・・・である。また、開業年数が 20 年を超えると・・・省略・・・程度になる。

3) 再診患者数

開業年数や、診療スタイルで大きく変わる。再診患者を増やすと当然ながら経営は安定化してくる。そのため、・・・省略・・・にアドバイスする。コミュニケーションは回数に・・・以下省略。

4) 延べ患者数

レセプト枚数（実患者数）に加えて、延べ患者数も管理する。これは、・・・省略・・・増患対策に協力を呼び掛ける。

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

（4）ベンチマーキングすべき数値

1) キャンセル率の目安

無断キャンセルは医院経営に打撃を与える。院長、歯科衛生士、歯科助手に機会損失を生むためである。無断キャンセル率は・・・省略・・・を確保する。

無断キャンセルは、3 か月ごとの予防の予約に多く発生する。これは・・・以下省略。

無断キャンセルの防止策は予防でも診療でも次のような対策をとる。

- ①（・・・省略・・・）
- ②（・・・省略・・・）
- ③（・・・省略・・・）
- ④（・・・省略・・・）

2) チェア1台あたり患者数の目安

通常は1日あたりチェア1台で・・・省略・・・診療できる。1台・・・省略・・・程度が目安である。

アポイントを30分として2台に同時に患者を導入する医院では、2台で・・・省略・・・の診療が可能である。ただしこれは歯科医師の・・・省略・・・によって大きく変動する。

3) チェア台数とドクター数による患者数の目安

チェア台数とドクター数によって患者数は表3のように変化する。・・・省略・・・レセプト点数の欄に現状の参考数値を加筆した。歯科経営は確実に厳しくなっている。

【表3】 省略

（5）人件費管理の考え方

1) 歯科医院の人件費比率

歯科医院の人件費比率は、平成22年度の医療経済実態報告によれば、個人開業医院で27.9%、医療法人で50.8%となっている。ちなみに、一般診療所の無

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

歯科医院コンサルティングマニュアル（立読み編）

（立読み編の為、一部省略しております）

床診療所のデータでは、・・・省略・・・である。

人件費比率は、1人当たりの賃金を抑制するのではなく、・・・以下省略。

2) 役員報酬の目安

経営状況によっては、過大な役員報酬が赤字の原因になっている場合がある。役員報酬の比率は・・・省略・・・下がる傾向にある。赤字の原因が・・・省略・・・場合は、・・・省略・・・黒字決算をめざす。これは将来の・・・省略・・・するためである。

「本書の内容を無断で複製・複写・放送・データ配信することは、かたくお断りしております」

（公社）日本医業経営コンサルタント協会編集 / 一世出版（株）発行

【会員専用申込書】

【歯科】

会員割引販売価格

本書は、 1冊 3,150円(税込) 2,520円
 送料 500円 ⇒ 480円
 3,650円 **3,000円**で販売いたします。

郵便局でお振込の上、下記の注文書にご記入いただき、ファクシミリでお送りください。

FAX 03-5822-6991

フリーコール 0088-21-6996 / TEL 03-5275-6996

(公社)日本医業経営コンサルタント協会 事務局 事業部 事業第二課 行

【会員割引】		購入数 ____冊 × 3,000円 = _____
歯科医院コンサルティングマニュアル 注文書		
会員 No. ()	氏 名	
送付先 (住所・所属等)	※会員：当協会の登録通信先と異なる場合のみご記入ください (〒 -) 電 話 (- -)	

Q. この書籍は、どちらで情報を得ましたか。
 協会HP 機関誌 JAHMC
 その他 ()

お振込先

口座番号	00140-8-549669
加入者名	(公社)日本医業経営コンサルタント協会
通信欄	「会員番号 No. ○○○○」 「歯科マニュアル」

郵便振替払金受領証を
貼り付けてください。