

やり方次第で中小企業もスケールメリットを利用できる！

中小企業と「規模の経済」

◇◆◇ シリーズ「一人ひとりの能力を活かす組織をつくる」 ◇◆◇

経営者の皆様と“強い組織づくり”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】 中小企業とスケールメリット
- 【2】 歯科医の事情
- 【3】 なぜA歯科医院の経営は困窮したのか？
- 【4】 同僚歯科医から聞いた話
- 【5】 中小企業もスケールメリットを享受できる！



【今月のハイライト】

経営学の基本的な考え方に「規模の経済」があります。別名「スケールメリット」とも呼ばれ、「事業規模（生産量）が大きくなるほど、単位当たりのコストが小さくなり、競争上有利になる」というものです。しかし日本企業の99.7%を中小企業が占めるため、スケールメリットを得られないケースも多いようです。ただ、企業規模の大小にかかわらず、スケールメリットを得る方法はあるようです。



松田修社会保険労務士事務所

住所：福岡市東区多の津 1-14-1FRC ビル 9F

TEL：092-626-8147

FAX：092-626-8155

Mail：matsuda@e-roumu.com

URL：http://www.e-roumu.com

https://www.facebook.com/osamu.matsuda.5

【1】中小企業とスケールメリット

1》「規模の経済」について

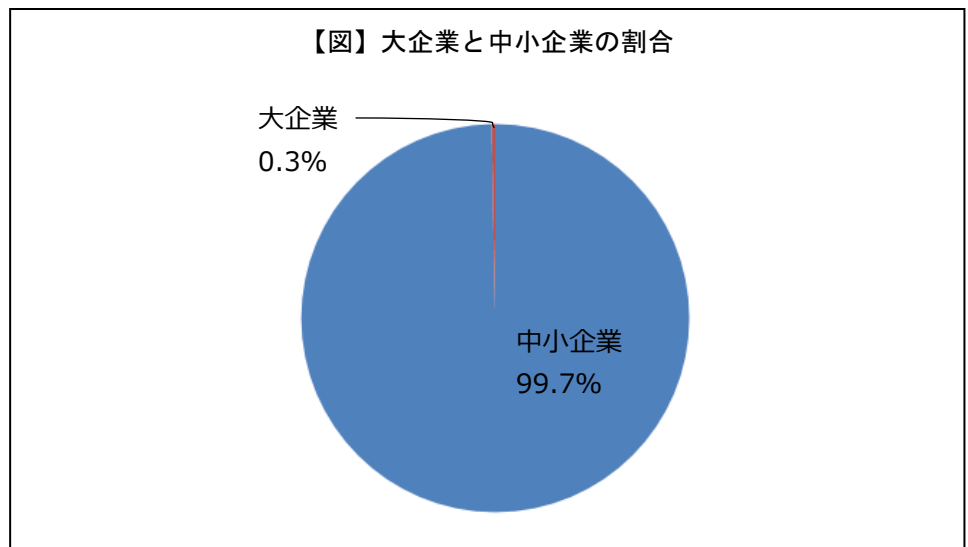
経営学に「規模の経済」という用語があります。ご存知のように「事業規模（生産量）が大きくなればなるほど、単位当たりの原材料や労働力のコストが小さくなり、競争上有利になるという効果」のことです。

別名「スケールメリット」とも呼ばれます。文字通り、スケールが生まれることで得られるメリットを指します。

経営学の基本的な考え方でありながら、
その恩恵に浴している日本企業は思いのほか少ない
ようです。

2》大企業と中小企業の割合

それは日本における企業の在り方に深く関わっています。下図は日本の企業規模の割合を示しています（中小企業庁）。



3》スケールメリットはやり方次第

日本の会社はそのほとんどが中小企業です（99.7%）。同じ中小企業という枠の中でもさまざまですが、大企業に比べて事業規模が小さいのが中小企業です。

優秀ではあるが、その規模の小ささゆえにスケールメリットが得られないケースが多々あるのです。

しかしながら、それはやり方次第なのかもしれません。今月は事業規模が小さいにもかかわらず、スケールメリットを享受しているある歯科医院の事例をご紹介します。



【2】 歯科医の事情

1》 A 歯科医の独立開業

A 歯科医が自身の地元に近い地方都市に歯科医院を開業したのは3年前のことです。それまでは大学の勤務医として働いていました。

しかし歯科医の場合、**医者と違って一生大学に残って治療なり研究なりを続けることはできない**そうです。歯科や歯科口腔外科を設けている大学病院や総合病院は全国でも多くはありません。

その分ポストの数が十分ではなく、後進に道を譲るために

いつか必ずトコロテン式に押し出される宿命

にあるのです。

A 歯科医もそうした状況の下、10 年間勤めた大学病院を辞めて、独立開業の道を選ぶこととなったのです。

2》 歯科医を取り巻く環境

これまで十分に経験を積んできた A 歯科医ですから、知識や技術、また患者さんとのコミュニケーションには自信がありました。しかし、それだけでは如何ともしがたい課題が歯科医業界にはありました。

ニュースなどで触れたことがある方もいらっしゃると思いますが、「歯科医師過剰問題」がそれです。

全国のコンビニよりも歯科医院のほうが数が多く、

1.6 倍に達しているとの統計もあります。

実家が歯科医をやっているわけではない A 歯科医は、歯科医にとって厳しい環境であるのは十分に知っていましたが、開業するほかに選択肢がなかったのです。

3》 徹底的な開業準備

ただ、それだけに A 歯科医は開業準備をことのほか慎重に進めました。すでに開業している複数の先輩たちに経営状況や勤務医では分からなかったことについて教えを乞いました。

また、開業場所を選ぶのには、実に 10 カ月の期間をかけたそうです。付近にどのくらいの歯科医があるのか、

それらの医院がどんな治療を得意としているか

まで調査したそうです。

そうして開業したのが3年前のことだったのです。



【3】なぜA歯科医院の経営は困窮したのか？

1》A歯科医院の経営状況

入念な準備を経て開業されたA歯科医院でしたが、その後3年間の経営状況はどんなものだったのでしょうか？ 決して順調ではなかったというのが実際です。

というのも、A歯科医が開業した後に

付近に2軒の歯科医院が新たに開業した

からです。いくら入念に立地調査をしたからといって、開業のあとのことまでは分かりません。

結果、患者を取り合う形となり、当初予想していた患者数をA歯科医は確保することができなかったのです。

もちろん、ただ傍観していたわけではありませんでした。患者を増やそうとそれなりの手を打ってきました。

2》差別化に失敗

例えば、ホームページで自分の専門である「噛み合わせ」の治療が得意であることをアピールしました。しかし、**十分には潜在患者に届かなかった**ようです。

歯科医には法律の規制によって、「歯科」「矯正歯科」「小児歯科」「歯科口腔外科」の4つしか標榜できません（HPは規制の対象外）。

ですから、表看板には「噛み合わせ」の文言を掲げられず、

他の歯科医と差別化できなかった

ことも経営を圧迫した一因と考えられます。

3》緊縮財政

患者が増えないのであれば、支出を減らそうとするのは当然の流れです。A歯科医もそうした努力を重ねてきました。雇用する人員は最小限に抑えて、事務的な手続きは診療後に遅くまで自分でやったほどです。

また、診療に必要な各種薬剤の仕入れについても、

業者の勧めに従って一括大量購入

したこともありました。無論、そのほうが仕入れ価格を抑えることができたからです。

しかし、長年大学病院に勤務していたA歯科医は購入した後の費用にまで考えが及びませんでした。



【4】同僚歯科医から聞いた話

1》一度に大量仕入れをすれば安い？

たしかに、何らかの商材を一度に大量に仕入れれば、購入価格を値引きしてくれるという商慣習はあります。

しかしその後は、大量に買っただけに維持管理費は余計にかかります。また、薬剤にだって使用期限はあります。仕入れた分だけ捌けなければ結局は高くつきます。

十分な患者を集められなかったA歯科医院は、

まさにその罠に嵌まってしまった

のです。

いよいよ追い詰められたA歯科医師は、かつての同僚Bさんを誘い、現状をありのままに話したそうです。すると、訪問歯科医（通院困難な患者のために歯科医が自宅に出向き治療する）をしているBさんから思わぬ話を聞かされたそうです。

2》歯科医が足りない！？

それは、「歯科医が足りない」という自分が直面しているものとはまったく逆の状況でした。

Bさんが言うには、歯科医が過剰なのは都市部ばかりで、ちょっと離れば

歯医者がいなくて困っている地域はいくらでもある

というのです。

Bさんが回る地域は都市部ばかりではなかったもので、そうした事情を知っていたのです。この話を聞いてからのA歯科医の行動は素早く、思い切ったものでした。

3》ワンルームに電話とパソコン一台ずつ

歯科医院として賃借していた物件を解約し、レンタルしていた医療機器の契約を解除したのです。

その代わりにしたのは、新たに小さなワンルームの賃貸契約を結び、そこに電話一本とパソコン一台を置くことでした。さらに軽のワゴンを中古で一台購入したのです。

A歯科医は、

歯科医が足りない地域をめぐる診察する

という歯科医院を目指したのです。ただ、一地域につき週に一日か二日に限り、複数地域を回ることにしたのです。



【5】中小企業もスケールメリットを享受できる！

1》短期の開院を繰り返す

都市部以外では歯科医が足りないといっても、そこに拠点を設けて開業するには患者が足りません。

一地域で週に何日かだけ診療して複数地域を回れば、

A 歯科医としては毎日開院しているのと変わらず、

経営を維持していくだけの患者を集められ、これまでの開店休業状態を抜け出せます。

当初は自治体の公共施設を診療に使い、器具は訪問歯科用に開発された携帯用のものを使用したそうです。軌道に乗れば空き物件を格安で借りる心算でしたが、この目論見は図に当たりました。

それぞれの地域は歯科医がいなくて困っていましたから、自治体として便宜を図ってくれたのです。

2》初めてのスケールメリット

A 歯科医はチームで治療に当たりました。A 歯科医の他に衛生士2人の3名体制で軽ワゴンに乗り込んだのです。これは必要最小限ギリギリの編成でした。

これでもうまく仕事が回ったのは、都市部に借りたワンルームのおかげでした。この部屋をオペレーション室として使い、

事務機能を集約、薬剤の在庫管理を一元化した

からです。

このことで各地域の仮医院では受付や在庫管理のための人員を雇う必要がありませんでした。**おかげで薬剤の大量購入のメリットが初めて生かせるようになったのです。**

3》スケールメリットはやり方次第

今ではA 歯科医院はワゴン車を一台増やし、チームを増設、回る地域も増えつつあるそうです。

「規模の経済」の理屈と効果は多くの人知っているにもかかわらず、中小企業がスケールメリットを享受する機会は少ないのではないのでしょうか。

それがまさにスケールに関わるものだからです。しかし、やり方次第では可能です。A 歯科医院の場合、体制作りから見直しました。組織の柔軟性と共にスケールメリットを手に入れたのです。

御社ではどんなやり方が可能でしょうか？

