

歯列矯正を武器に関西で17医院を展開する 医療法人から学ぶ成功メソッドとは!?

クローバー歯科グループとして、大阪・兵庫で17医院を展開する医療法人真摯会。設立当初から歯列矯正に取り組み、年間8千人以上が初診で来院、累計7万以上の症例数を誇る。松本正洋理事長に、その成功の秘密をスタッフマネジメントや診療面など多角的に伺った。

取材：文／長田英一

医療法人 真摯会 クローバー歯科 理事長・総院長

松本 正洋

Masahiro Matsumoto

——現在、17医院を展開されておられますが、いつ頃から複数医院展開を考えていらっしゃったのでしょうか？

松本 将来的にグループ展開したいということは開業前から考えていました。もちろんその自信もあったのですが、それでも新規開業時は、潰れたらどうしようという恐怖感もあって、場所の選定には慎重になっていた記憶があります。当時はまだデジタルもない時代でしたので、大阪府と兵庫県で30市町村ぐらいの昼間人口と歯

科医院の数を役所に出向いて調べたり、実際に歩いて地図にマッピングするなどして物件を探しました。結局、人口が多くても競争の激しい駅前や中心地などはまだ怖い気持ちもあり、吹田の住宅街で開業したんです。

——開業当時から、歯列矯正とインプラントに重点を置いていらっしゃったのですか？

松本 そうですね。歯周治療だったり補綴だったり様々な分野を勉強して、人並み以上にはできてい

たと思いますが、将来的なことを考えて歯列矯正とインプラントを強みにしていきたいという想いは最初からありました。特にインプラントについては、まだやっていない歯科医院が本当に少なく、技術的にも単純なものがメインでしたが、不確実性はなく失敗もありませんでした。

——経営的は最初から順調だったのですか？

松本 他の歯科医院に先駆けて、ホームページを作ったのが大きかったですね。周りはホームページを作るどころかインターネットすら扱えない時代でしたが、だからこそいち早くネット戦略を考えようと思い、自分でやり始めました。中身も全て自分で考えて、毎日のように更新していましたね。その



結果、吹田市の郊外にある歯科医院なのに、ホームページを見たという患者さんが県内外からかわらず増えて、チェア3台で開業したのが23台まで増えて、駐車場も30台近くまでになりました。それから30年近く経ちますが、ネットの先行者利益をいまだに得ている感じです。それで激戦区でも勝負できる自信がいたことと、患者

さんやスタッフが通いやすいという理由で、2院目以降はターミナル戦略で都市部の駅前に出店するようにしました。

——都市部の良い物件はなかなか出てこないと思いますが、どうやって探されているのですか？

松本 業者さんに紹介していただくこともあります。意外に自分の足で見つけることが多いですね。

ビルの工事案内の看板からアプローチしたり、不動産屋に行ってみつけたこともありますし、全て自分で探しています。

——分院展開をするとなると、客などの経営面はもちろんですが、任せられる人材の確保も重要だと思いませんか？

松本 業界自体が人材不足なので昔よりは大変になりましたが、関

西で一番大きいというブランド力もあって、割と来ていただけているほうではないでしょうか。歯科医師については、勤務医が自分の後輩を紹介してくれるケースが7割を占めているというの大きいですね。7、8医院ぐらいまでは私のやり方を隣で見てきた本院の副院長に分院を任せていたのですが、分院の数が増えて私が経営にシフトしてからは、分院の中の優

秀な勤務医から次の分院長を探しています。ただそうであっても、ドクターが100人もいますから、その中には必ず優秀な人がいますので心配はしていませんね。

——17医院で100人の歯科医師がいるのは結構多いですね。

松本 この医院も80坪ぐらいあってチェア数も多いということもありますが、シフト制にしているということが大きいですね。もともと、就業時間が診療時間と同じく1日8時間で週休2日にしていただけですが、10数年前から1日10時間労働の週休3日でスタッフごとに休日を変えるシフト制にしています。診療時間が9時から20時までで、休診日は日曜と祝日のみ。シフト制にすることで人件費はかかりますが、延ばした診療時間の中で効率的にチェアを埋めることで売上が17倍になりました。しかも、院長がやりたいということそのうち6医院は日曜も診療を行っています。



Profile 松本正洋(まつもと・まさひろ)
1989年、長崎大学歯学部卒業。1993年、まつもと歯科開業。1998年、医療法人 真摯会設立。現在、クローバー歯科をはじめ、大阪・兵庫で17医院を展開している。14名の日本矯正歯科学会認定医を擁し、症例に応じて、ワイヤーやマウスピースなど最適な歯列矯正方法を選択。累計症例数はすでに7万を超えている。

——近年、大きな企業で週休3日を採用するところが出てきていますが、10数年前から導入していたとは驚きです。



松本 最初はほとんどのスタッフが1日10時間も働くのは嫌だと反発していましたが、いざ導入してみるとほぼ全員が週休3日の方が良いと言っていますね。しかも、祝日の振替出勤をしなくてもよいので、祝日がある週は4日も休みになります。よくスタッフが、「あなた仕事行かないでまた家にいるの？」と家族に言われたと話しています。週休4日だとそうなりますよね（笑）

—— スタッフの働きやすさを重視することがリクルートにも繋がっているのですね。

松本 そもそも人手不足の中、どの歯科医院や企業もそうしていますから、もはや取り合いです。まずは、給与面や労働環境面の従業員満足度を高めて、従業員が楽しい職場作りを心がけています。

—— その結果、スタッフさんが後輩や知り合いを紹介してくれたり、離職率の低下に繋がっているのですね。

松本 そうですね、結果的に繋がっているのかもしれないですね。優秀な勤務医がたくさんいますが、普通であれば自分で開業するという選択肢もあるわけですよ。居心地が良いのか、長くいてくれるケースが多いので助かっています。

—— スタッフ教育についてはいかがですか？

松本 セミナーに参加したいという勤務医に関しては、法人から参加費を支給しています。昔は完全無制限で参加費も交通費も支給していましたが、人数が増えてきましたので、現在は参加費の支給にしました。それでも、年間に



すると7000万円ぐらいにはなりますね。

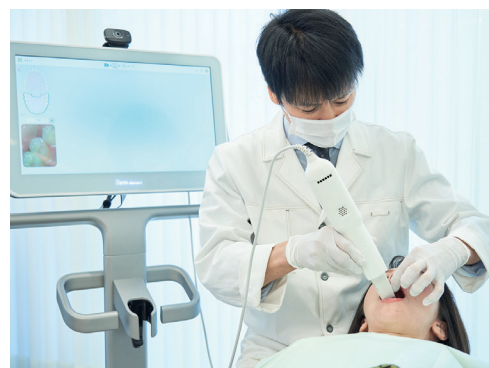
—— 相当な額になりますが、それだけのメリットはあるということですね。

松本 まずは、勤務医の満足度が上がります。セミナーの費用は支給しないけど給料を上げるのと、給料はそのままだけどセミナーの費用を支給するというのでは、セミナーの費用を貰える方が喜んでくれている感じがしますね。もちろん、セミナーで学んできたことを患者さんに還元できることもあります。もともと本院の自費率は高かったのですが、どの分院も

自費率が高くなったのはそのせいかもしれません。また、法人全体で日本矯正歯科学会認定医が14人いるのですが、それだけいるのはおそらく日本でうちだけではないでしょうか。それだけでなく、GPの先生もしっかりセミナーで学んでいてるので、高いレベルで矯正治療ができます。うちの場合は症例数も多く、認定医だけで賄えないということもありますが、矯正に対するGPのレベルも高いと思います。朱に交われば赤くなると思いますが、良い影響が出ているのではないのでしょうか。

—— 歯列矯正というと、近年、マウスピース矯正の需要が高くなっていますね。

松本 うちの法人でも、マウスピース矯正の比率が年々高まってきました。ただ、マウスピース矯正をするにしても、歯科医院側としてはワイヤー矯正をはじめ他の矯正方法の知識は必要だと思います。最近、他の矯正の知識がありません。いまはマウスピース矯正だけをしている歯科医師もいらっしゃると思いますが、症例によっては他の方法を選択した方が良い場合もあります。うちはマウスピース矯正



にこだわらず、他の選択肢も提示した上で、患者さんに決めていただいています。また、最近では審美だけでなく機能面を考慮しての矯正も増えていきますので、MFTをはじめとした口腔トレーニングにも力を入れています。

—— マウスピース矯正に関しては、AIを活用したオンライン矯正治療支援システムも導入されたと聞きました。

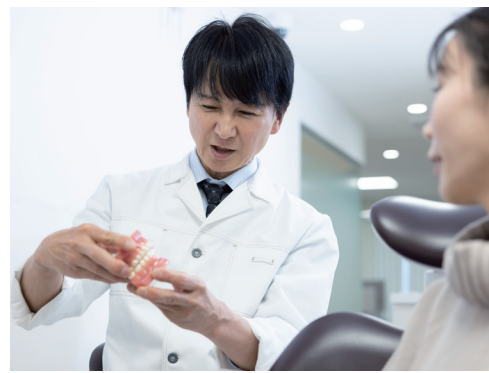
松本 バーチャルケアというのですが、スマートフォンで撮影した口腔内画像を、AIと歯科医師がチェックできる仕組みです。マウスピース矯正の良し悪しを左右する最大の要因は、患者さんが治療

計画通りにしつかり装着してくれるか、あるいは装着の仕方が正しいかどうか。その点をコントロールできるのが、このバーチャルケアのメリットです。1週間に1回、患者さんに専用アプリとスキャンキットを使用していただいて、マウスピースを装着した写真を送っていただきます。そうすると、撮影データをAIがチェックし、計画通りに歯が移動しているかどうかを判断し、必要に応じて担当歯科医師に共有されるため、きめ細やかな進捗確認が可能になりました。また従来のように、確認のため定期的に患者さんに来院していたことも少なくなります。

—— 患者さんの通院負担を減らすということですね？

松本 そうですね。しかも、これまでの様に月に1度の通院で確認するよりも、週に1回写真を送ってもらってチェックしたほうが、綺麗に治るんですよ。治療期間も短縮できますし、双方にとってメリットのある仕組みだと思います。

—— 来院回数が減ると、歯科医院にとっては収入が減るのではないですか？



松本 そういう見方もありますが、チェアが空けばそこに初診を入れることもできますし、他の患者さんの治療に充てることもできます。患者さんがいなければ勉強することができませんし、場合によっては休憩してもいいんです。患者さんにメリットがあることをしていけば、必ず集患に繋がってきますから。これから流行っていくんじゃないかと思いますよ。

—— 最後に、今後の展望をお聞かせいただけますでしょうか。

松本 大きな法人となると、売上1000億円を目指すとかそういうところもありますが、金額ありきではなく、まずは右肩上がり



いけるように頑張りたいと思っています。現状維持では右肩下がりになってしまいますので、右肩上がりを目指してようやく現状をキープできるのだと思うんです。また、売上ばかり追求すると、患者さんやスタッフの満足度が下がってしまいうケースも多々ありますから、売上は追求しつつ、しっかりと歯科医療を提供していければと考えています。17軒もやっているのと、周りからは浅く広く見られる部分もありますので、深く広くしていきたいなということもありますね。私自身、年齢的に引退が近づいてきていると思いますが、その時が来るまでは懸命に頑張りたいと思っています。