

2015年6月 会社の雰囲気^{雰囲気}を1W^{1週間}明るくするコミュレポ

皆さん、こんにちは。私は、コミュニケーションについての気づきを毎月1回、振り返ることにしています。せっかくなので日頃お世話になっている皆さんにもシェアできればと思いこのようなレポートを記述することにしました。ご笑読頂ければ幸いです。

丹羽 佳之

諸行無常に打ち勝つ“経営”

2015年4月にクライアントの理事長が突然、お亡くなりになりました。非常に驚き言葉にならなかったのは言うまでもありませんが、現実を見ると、スタッフ30名超を抱える大規模な医療法人ゆえに、法人の存続がスグ問題になりました。奇跡的な要素も重なり、損益分岐点売上を4割程下げられたため、医療法人の存続目途が早い段階で立ちました。このような場面に立ち会うことになったのは、私自身コンサルティング人生初めての体験だったため、故理事長に思いを馳せると同時に私にとって「何かの重要なメッセージでもあるな」と考え続けました。その結果、生まれた課題が「**人口減少時代に成長し続けられない前提の経営**」です。特にユメオカのクライアントさんは予防管理型を標榜しており、順調に成長している医院さんがほとんどです。しかしこれは、院長の歯科医師ライフを30年スパンで見ると、ほんの一時期であり、残酷なようですが、永遠に続くわけではありません。といっても「成長しない経営」を目指すのではなく、私が気づいたことは「永遠に続くわけではない」前提でいながら、数々のチャンスをつかめる経営です。これまで成長機会（例えば、インプラント）があれば、そこに設備や人材に数百万円、場合によっては1,000万円以上の先行投資をしても、ある時期にその投資が回収でき、まだ需要が生まれ続けているため、その後は全て利益として確保することができました。このような時代は、まやかしながらも“永遠”を感じることができたのですが、今後はそういった「単価が大きく、長く続く」成長機会が、ほぼあり得ません。これからは「**単価は少額で、短い期間で終わる**」チャンス（デンタルエステ、CAD補綴、3Dマウスピースなど）が、次々と登場するでしょう。これを想定した経営にシフトすると「借り入れによる多額の投資をし、回収する」モデルは、非常に動きづらく、キャッシュフローを悪化させます。さらに今後は「法改正によるリコール数の大幅な減少」「工場の海外移転による急激な人口減少地域の増加」など起こります。これに気づいた経営者は、何が必要か？

- 1 . **損益分岐点を下げる**
- 2 . **理念でつながる外部提携、委託先の確保**
- 3 . **縮小が必要な場合の試算と手順の準備**

長年のビジネスパートナーの和仁達也さんと先日、議論し、整理したことは、左記の3つです。

1は「内製技工士を増やさない、事務局を院内スタッフだけで作らない」といった固定費を変動費に変える対応です。2はクラウド環境が進化し「こんなことが低価格で外注化できる」というサービス、例えば「10分200円の事務作業請負、資料作成、データ集計、リコールハガキ配送」を活用するか否か、知っているか否かで変化します。そして3は、いざ縮小化が必要になった時「どれぐらいの期間で、どこまで損益分岐点を落とせるか」の手順を考えておくことです。私も含め“成長”、“希望”という言葉に魅了される経営者にとって無意識に避けて通る思考ですが、遠い昔から変わらない“諸行無常の響き”を思い出し、対策を立てた上で、今を希望で満たすことが結果、【未来永劫輝く経営】につながると信じたいものです。