



知的資産経営報告書 2010

～歯科技工を通じて広く社会に貢献～

有限会社 聖和デンタル

目次

社長から皆様へ	3
会社概要・沿革	4
1. 会社概要	4
2. 社長の入社前のわが社の前身	4
3. 社長入社から現在までの沿革	5
経営理念	6
知的資産 価値創造マップ	7
事業内容／製品・サービス	8
1. 歯科技工物	8
2. 新製品・サービス	10
3. 製品・サービスのType分け	12
わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク	13
1. 技術・対応力	13
2. 原材料供給(仕入先)ネットワーク	15
3. これまで培った取引先とのネットワーク	16
わが社の取り組み・マネジメント	19
1. 取引先作り・維持の努力	19
2. 工程管理	20
3. 組織力を上げるための社員教育	23
4. 人脈・ネットワーク形成	24
5. 研究開発	24
努力指数でみる知的資産経営	25
1. 過去の知的資産経営（10年前）	25
2. 現在の知的資産経営（2010年）	25
将来の知的資産経営と今後の事業戦略	26
1. 将来の知的資産経営（5年後）	26
2. 今後の売上目標	27
3. 今後の目標組織図	27
知的資産経営報告書とは	28
1. 「知的資産セグメント分析」とは	28
2. この報告書の作成にあたって	28
3. 知的資産経営報告書とは	29
4. 本報告書ご利用上のご注意	29

社長から皆様へ

わが社は、歯科技工士の可能性を広げるべく、そして広く社会に貢献するべく、単に歯科技工物の製作という歯科医療サービスにとどまらず、歯科技工技術やノウハウを活かして、医療製品やスポーツ用品といった新たな分野での新製品開発を行っております。

現在わが社は、製造現場・職場環境を整備し明るく、楽しく、やりがいのある<モノづくり>の会社を構築している途中です。そして今年6月には、「龍谷大学 龍谷エクステンションセンター(REC)」に移転しました。歯科技工所としては全国で初となる、大学の施設の中への入居となります。

歯科技工部門におきましては、歯科診療所とともに、「良く噛める」満足度の高い補綴物の製作を目指しており、日夜、切磋琢磨しております。

また新規医療開発部門を開設し、自社特許出願の加工方法による人体に近似した手術練習用シュミレーターの研究、開発、販売を開始致しました。そして、歯科業界、医療業界への医療貢献に微力ながら日々努力しております。

そのような中で今回、わが社の強みや取り組みを見える化し、この知的資産経営報告書をまとめることにしました。これにより、皆様のさらなるご理解を賜りたいと思っております。

<就職希望皆さん・学生の皆さんへ>

まだまだ、少人数で家内工業的な会社ですが、組織化を目指しておりますので、あなたの力をお貸しください。

<患者さんへ>

歯を治される事がございましたら、聖和デンタルで製作のご指名を頂ければ、満足して頂けるよう努力致します。

<歯科診療所さまへ>

「良く噛める」補綴物を製作出来るように、日夜、切磋琢磨しておりますので、ご用命頂ければ幸いです。

<医療関係者の皆様へ>

この度、人体に近似した医療シュミレーター開発、販売する運びとなりました。一度お試し頂ければ幸いです。

スタッフ一丸となり医療に貢献しておりますので、どうぞ、皆様のご指導ご鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。



有限会社聖和デンタル
代表取締役 岡野 仁夫

会社概要・沿革

1. 会社概要

会社概要	
会社名	有限会社聖和デンタル
会社設立	平成8年3月(1996年)
所在地	〒520-2194 滋賀県大津市瀬田大江町横谷 1-5 龍谷大学 REC 201号 TEL:077-543-7818 FAX:077-573-8711
代表者	代表取締役 岡野 仁夫(おかの よしお)
従業員数	7名
資本金	6,000,000円
売上高	6千万円
事業内容	歯科技工全般、補綴物・義歯の製作、手術練習用臓器モデルの製作
Webサイト	http://www.seiwa-dtl.co.jp/

2. 社長の入社前のわが社の前身



会社概要・沿革

3. 社長入社から現在までの沿革

沿 革	
創業期	昭和 60 年 3 月(1985 年) 歯科技工士免許取得
	昭和 60 年 4 月(1985 年) 西脇技研デンタルサービスに新卒入社(当時の従業員は 3~4 名)
	平成 2 年 8 月(1990 年) 西脇技研有限会社に法人成り
	事実上の創立 当時の代表であった西脇氏他 1 名とともに、西脇技研デンタルサービスを法人化し、同時に専務取締役就任(西脇氏が会長、他 1 名が社長)
	平成 4 年 8 月(1992 年) 代表取締役社長に就任(当時の社長が独立し、株式を買い取り昇格)
	当時の売上は、4 名で 2,000 万円程度
第 1 転換期	平成 8 年 3 月(1996 年) 有限会社聖和デンタルへ商号変更
	事実上の設立 事務所移転を余儀なくされ、会長から株式を買い取り、事実上の独立
	平成 7 年頃~ 事実上の独立をしても取引が継続できるように、既存の取引先等とさらなる関係の強化を図る
	当時の取引先のほとんどが現在まで継続
	平成 8 年 3 月(1996 年) 全国規模の義歯(入れ歯)射出機械使用のオーナーによる入れ歯の研究会(有床義歯技工技術研究会)幹事補佐就任
	平成 9 年 3 月(1997 年) 新技術の研究開始
	有床義歯技工技術研究会の会長が京都大学再生医科学研究所教授であり、各種生体材料やPVAと出会い、研究が始まる
	平成 9 年 4 月(1997 年) (社)新歯会新大阪歯科技工士専門学校 非常勤講師
	平成 13 年 3 月(2001 年) 特許出願(産学官連携)
	「マウスガードとその製造方法」について京都大学と
	平成 15 年 3 月(2003 年) 特許出願(産学官連携)
	「マウスガード用乾燥ゲル製造方法」について京都大学と
第 2 転換期	平成 17 年 11 月(2005 年) マウスガードの件で日本合成化学工業(株)と出会う
	平成 18 年 2 月(2006 年) 滋賀銀行主催の「野の花賞」を受賞 (「PVA マウスガード」の件で)
	平成 18 年 4 月(2006 年) ミズノ(株)と他の案件で出会う
	平成 20 年 11 月(2008 年) 滋賀銀行発行の「かけはし」に掲載
	平成 21 年 3 月(2009 年) (財)滋賀県産業支援プラザの事業可能性評価「めきしが」A ランク認定
	「PVAによる手術練習シートの商品化と事業化」について
	平成 21 年 5 月(2009 年) 日本経済産業新聞の「医療バイオ」欄に掲載
	平成 21 年 10 月(2009 年) びわ湖放送の「しが経済 NOW」で放映
平成 21 年 11 月(2009 年) 経済産業省の「ものづくり試作開発事業」認定	
平成 21 年 11 月(2009 年) (財)中小企業ベンチャー振興基金による「2009 年度 第 26 回試作品研究開発助成金」受賞	
平成 22 年 2 月(2010 年) 滋賀銀行主催の「野の花賞」を受賞 (「PVA 臓器モデル」の件で)	
平成 22 年 6 月(2010 年) 龍谷大学 龍谷エクステンションセンター(REC)内に会社移転	

経営理念

1. 「モノづくり」を通じて、患者さんに満足を提供いたします
2. 歯科技工士の可能性の拡大を目指します
3. 歯科技工士に夢を持たせる企業を目指します
4. 歯科技工を通じて社会へ貢献できる企業を目指します

1. 「モノづくり」を通じて、患者さんに満足を提供いたします

わが社は、歯科技工士の技術を製品に置き換えて、歯科医と一丸となり、個々の患者さんに満足していただけるモノを提供していくとともに、患者さんの「クオリティオブライフ」の向上を目指します。

2. 歯科技工士の可能性の拡大を目指します

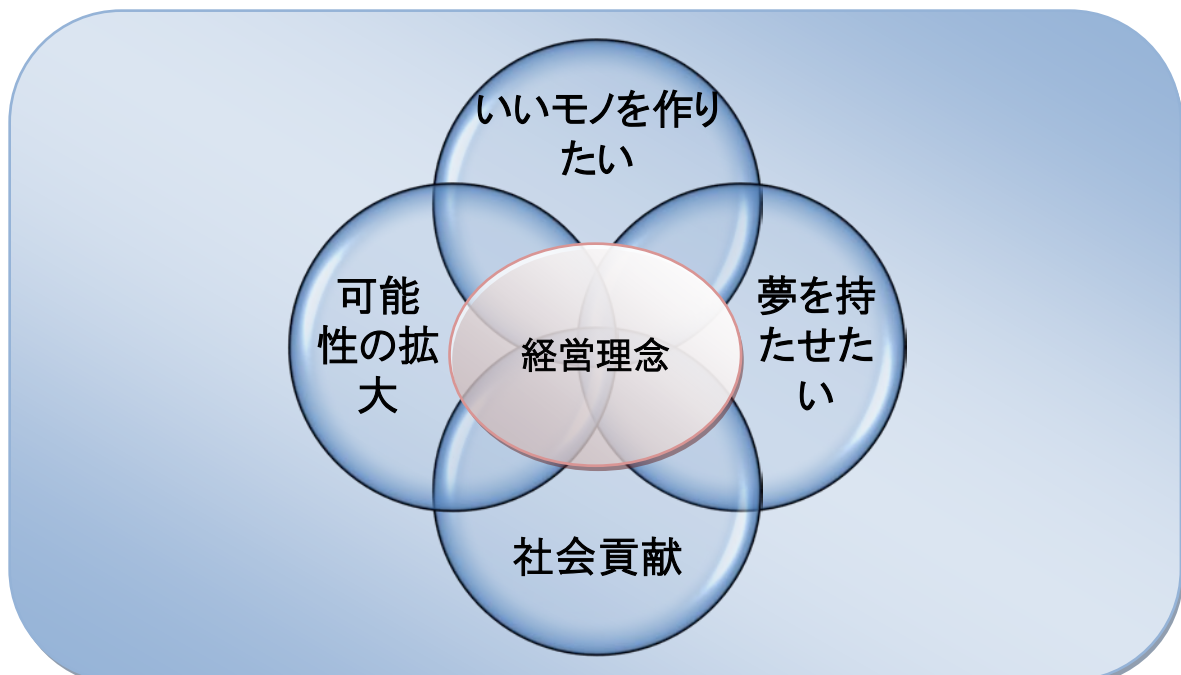
わが社は、歯科技工物の製作だけでなく、その技術での応用分野を開拓していきます。そのために、歯科技工を本業とする企業としての環境を整え、歯科技工職の地位を確立していきます。

3. 歯科技工士に夢を持たせる企業を目指します

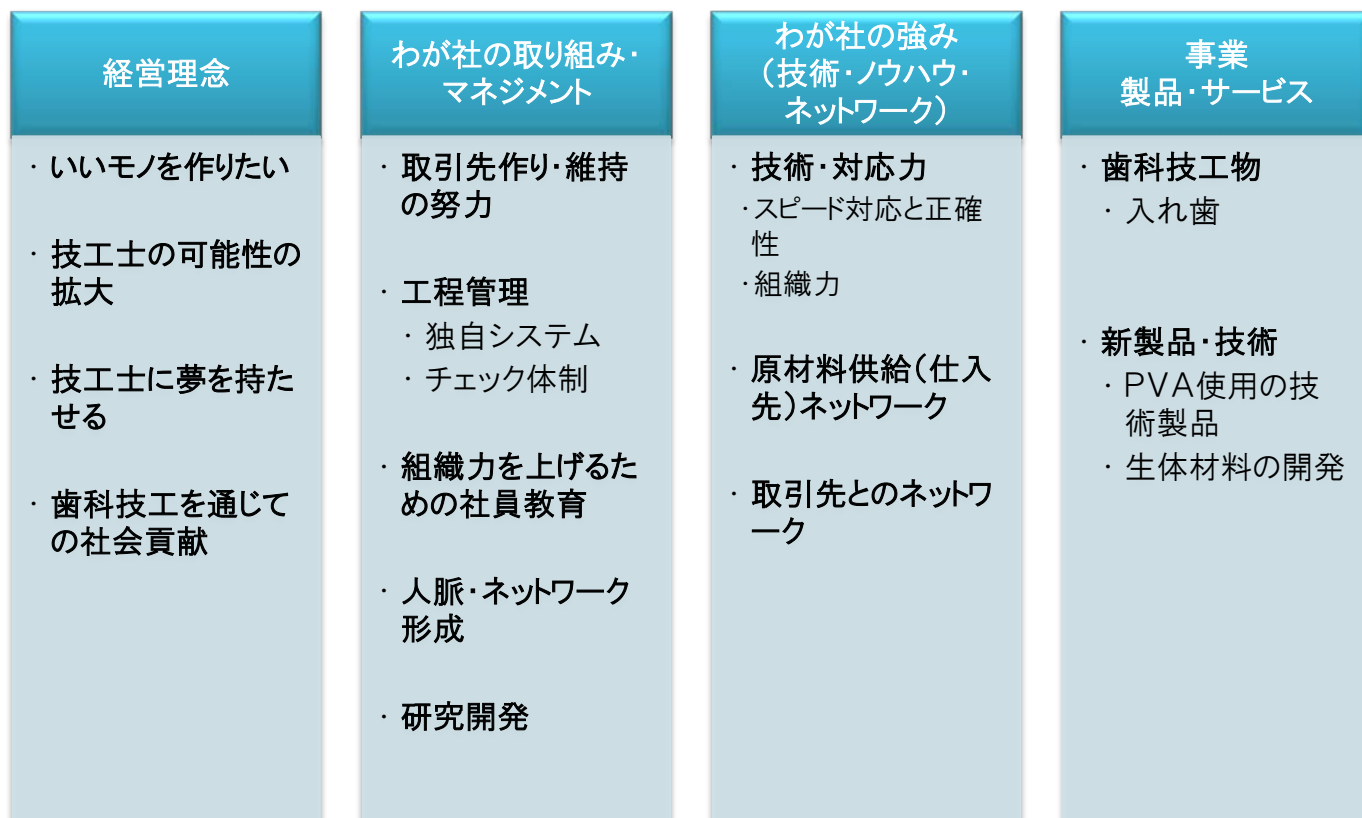
わが社は、患者さんへの満足の提供・歯科技工士の可能性の拡大を通じて、共に働く従業員の技術と教養のさらなる向上を目指し、歯科技工士の仕事をより魅力あるものにしていきます。

4. 歯科技工を通じて社会へ貢献できる企業を目指します

わが社は、歯科技工の技術を応用して、医療分野をはじめとした様々な分野で、患者さんを含めた利用者への利便性の向上に寄与していくことで、社会へ貢献できる企業を目指します。



知的資産 価値創造マップ



知的資産 価値創造のストーリー

歯科技工士とは (出典: フリー百科事典『ウィキペディア(Wikipedia)』)

歯科技工士は、歯科医師が作成した指示書を元に義歯(入れ歯)や補綴物(差し歯・銀歯)などの製作・加工を行う医療系技術専門職。

昨今の歯科医療の向上と医業の分業化に伴い、非常に高度な精密技工技術と審美感覚が求められている。また、義歯といった口腔関連のものだけでなく、顎顔面領域において義眼や耳介、その他では義指など様々な補綴物を製作しているものもある。

歯科技工士法に基づく歯科技工士国家試験に合格した者に対する厚生労働大臣免許の国家資格であり業務独占資格であるため、歯科医師もしくは歯科技工士以外が歯科技工業務を行うことは法律で禁止されている。

歯科技工所とは (出典: フリー百科事典『ウィキペディア(Wikipedia)』)

歯科技工士であることを理由に、技工所を開設できる。開設した後 10 日以内に、所在地の都道府県知事に場所、管理者の氏名など厚生労働省で定める事項を届けなければならないが保健所を設置する所在地に該当する場合は、市長・特別区にあつては、区長に届けなければならない。

また管理者は、歯科技工士か歯科医師のどちらかでなければならない。技工所を休止したときも廃止したときも同様である。公衆衛生上公共性が高い場所であるため、報告の徴収及び立入検査などがある。

事業内容／製品・サービス

1. 歯科技工物

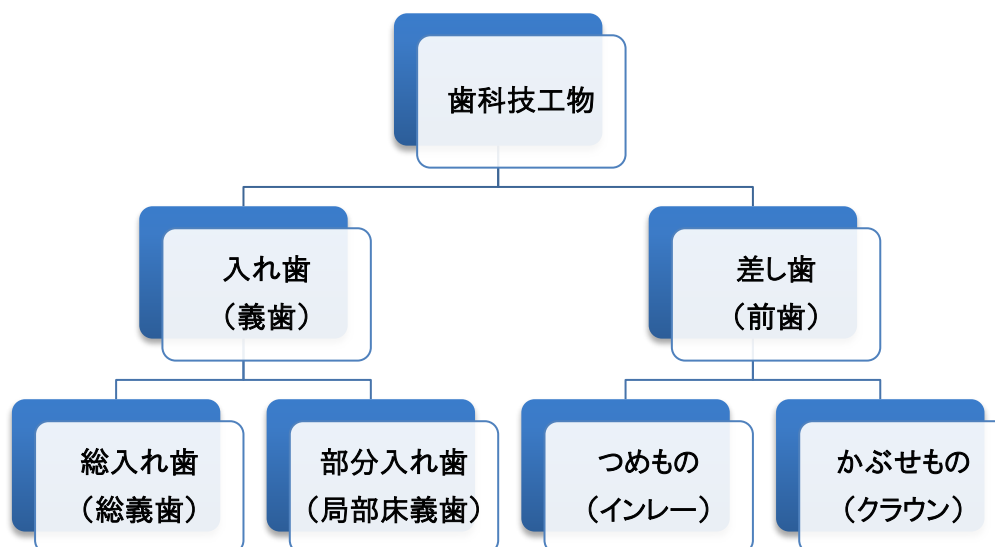
A) 概要

わが社は、歯科診療所などに向けて、「入れ歯」や「差し歯」などの「**歯科技工物**」の製作・提供をしております。中でも、「入れ歯」に関する技工物が、売上のほとんどを占めております。

もともと「入れ歯」の製作は、患者さんとの調整に時間がかかり、製作してもやり直しをすることが多くなります。そのため以前、特にバブル期には、「入れ歯」よりも比較的簡易な「差し歯」を扱う技工所が多かったのです。

そのような中、わが社は約 20 年前から後述の「**独自のシステム**」を確立して調整時間の長さを克服し、「差し歯」の製作だけでなく、積極的に「入れ歯」の製作を行ってきました。このことは事業を継続的に持続させるという戦略によるものでもあります。

その結果、現在の売上構成比になっており、また 1 技工所当たりの平均売上よりも高い売上高を維持しております。また、面倒な「入れ歯」をメインにしたことで、「差し歯」も容易に製作することもできます。



定量化評価指標(KPI)

◇ 歯科技工物の売上構成比 : 保険診療の入れ歯:その他=9:1

◇ 売上高 : 約6千万円・・・1技工所当たりの平均売上高の 2.2 倍

※ 平成 16 年の「歯科技工所」全体の年間総収入

『サービス業基本調査(総務省統計局発表)』を基に算出

※ 歯科技工所の事業所数 5,514 件に対し、約 1,502 億円。平均:約 2,723 万円

※ 平成 20 年度「歯科技工所」年間総売上(日本歯科技工士会調べ)は、

平均:1860 万円(個人 1,068 万円、法人 5,906 万円(除:金属代))

◇ 1人当たりの売上高 : 8,571 千円/人 黒字技工所平均の 1.08 倍

※ 人数については、社長を含めた従業員計 7 人で計算

※ 黒字の歯科技工所の平均:7,935 千円/人 『平成 22 年版【TKC経営指標】』より

B) 主要な技工物

(1) 「噛める」入れ歯製作への挑戦！

この度、入れ歯の製作方法を駆使し「よく噛める入れ歯」の製作を開始いたします。皆様に一度試して頂ければ、違いをご理解頂ける事と確信しての提供です。

＜バネのない入れ歯＞



無口蓋メタルプレートと併用することで快適性と強度を兼ね備えています。



アンダーカットにシリコンを使用することで浮き上がりもなく違和感がありません。

(2) 「ばりばり噛める」入れ歯製作への挑戦！

自分の歯のように、「何でも噛める入れ歯」づくりを目指しております。患者さんの口の状態に合わせて、「良く噛める」ように努力しております。

＜金属の歯を使用した症例 ブレードティース＞



上下の義歯にブレードティースを使用することで、より少ない力で噛むことができます。

また、下顎臼歯部咬合面にメタルインレーを設置することで、より長く、快適に使用することができます。

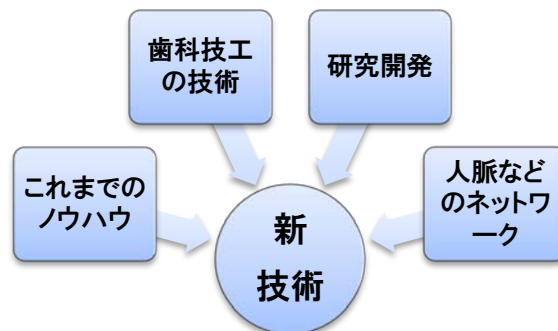
(写真提供 兵庫県 有限会社ハイテック)

2. 新製品・サービス

わが社は、歯科技工士の可能性を広げるべく、そして広く社会に貢献するべく、単に歯科技工物の製作という歯科医療サービスにとどまらず、歯科技工技術やノウハウを活かして、医療製品やスポーツ用品といった新たな分野での新製品開発を行っております。

わが社が持つ技術に加え、恵まれた人脈やネットワークによる協力関係の賜物でもあります。

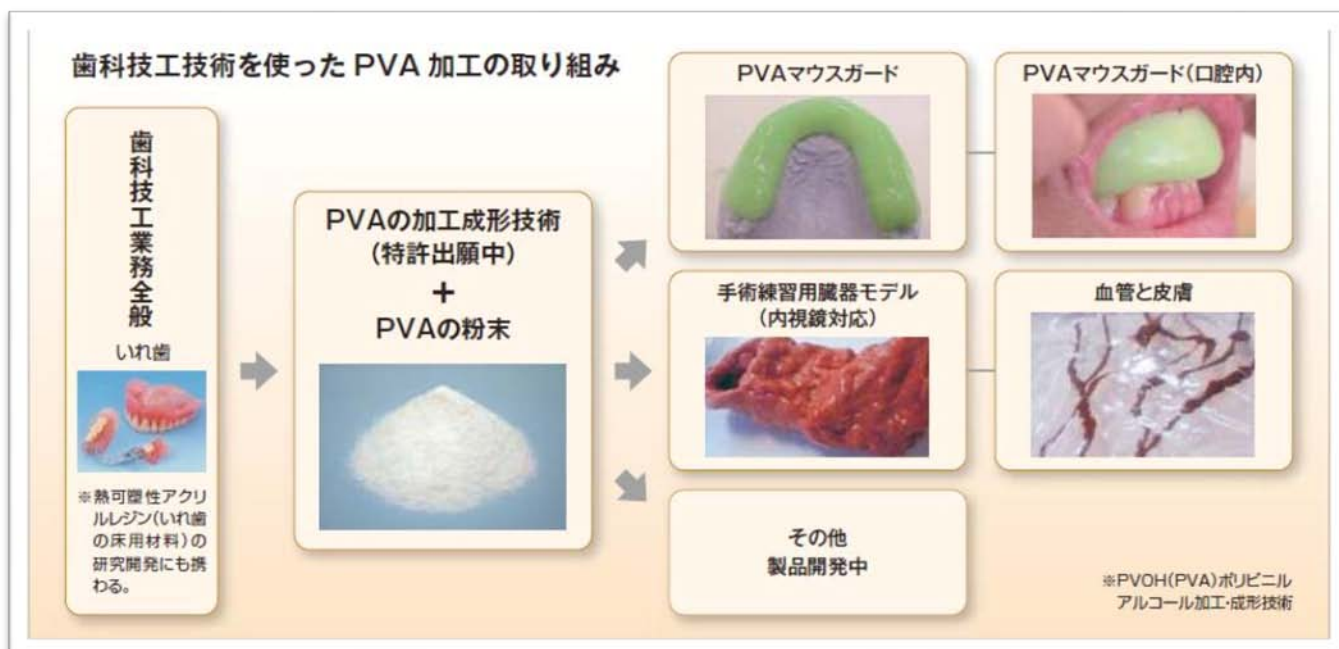
詳細については公表できませんが、歯科技工技術を活用して、環境面や安全面にも優れた材料であるPVA(注1)を利用し、手術練習用臓器モデルや内視鏡手術用モデル・手術前の説明用モデルなどの製品を提供します。これらは見た目だけでなく、切削や縫合の感触もより実物に近い素材です。お陰さまで、すでに世界的企業との取引も始まっております。



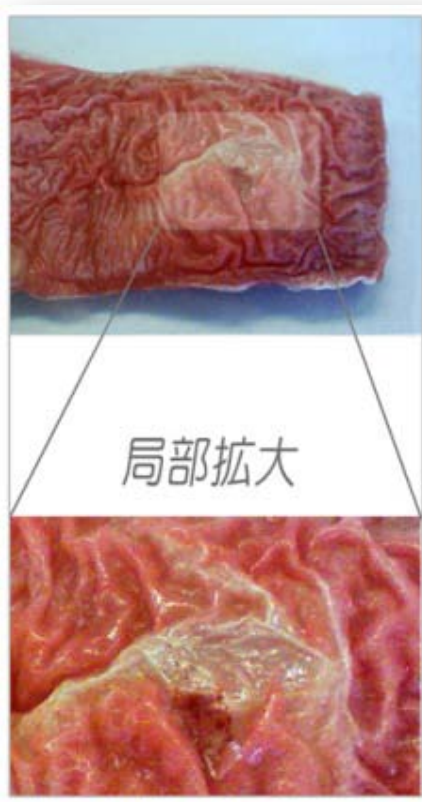
【PVA 原材料】



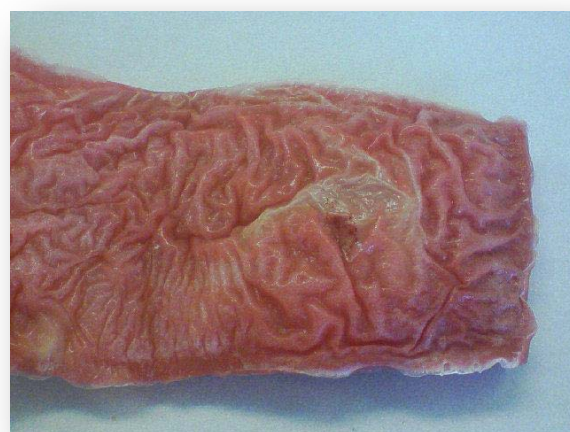
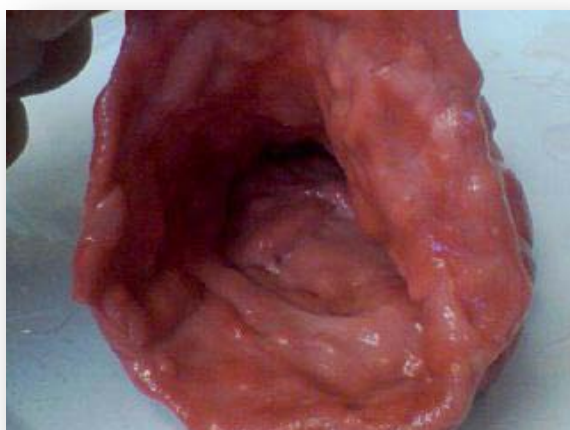
(注1) ポリビニルアルコール (polyvinyl alcohol, PVA) は合成樹脂の一種で親水性が非常に強く、温水に溶けやすい特徴を持つ。プラスチック(可塑性物質)に含まれる。



【 PVA 手術練習用臓器モデルの一例（シートタイプ）】



【特許出願の加工方法による臓器モデルの製作症例】



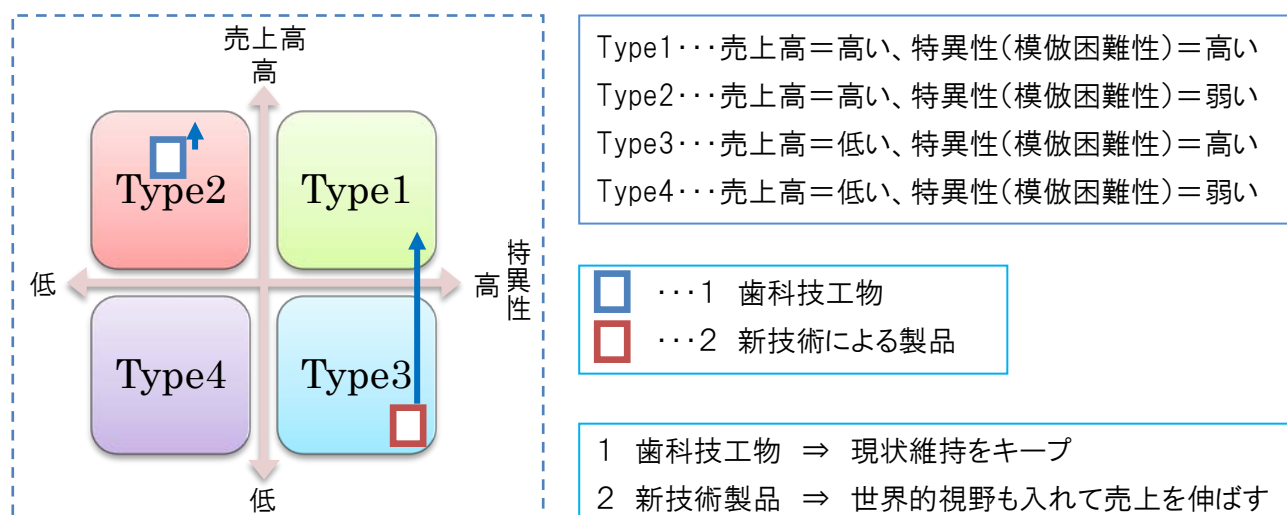
事業内容／製品・サービス

定量化評価指標(KPI)

- ◇ 特許出願公開数 : 3つ
- ◇ 認定・受賞数 : 6回
 - 地域資源活用事業計画の認定
平成 22 年 9 月 経済産業省 中小企業地域資源活用促進法
 - 第 26 回試作品研究開発助成金認定 (221 社中 8 社 競争率 28 倍)
平成 21 年 11 月 (財)中小企業ベンチャー振興基金
 - ものづくり試作開発事業認定 (4,837 社中 625 社 競争率 7.7 倍)
平成 21 年 11 月 経済産業省
 - 事業可能性評価「めきさしが」 A ランク認定
平成 21 年 3 月 (財)滋賀県産業支援プラザ
 - 野の花賞受賞
平成 18 年 2 月及び平成 22 年 2 月 滋賀銀行
- ◇ 有名大企業との取引数 : 数社 (現時点では非公開)

3. 製品・サービスのType分け

下記の図は、製品・サービスを売上高と特異性の両面から区分した「製品分析マトリックス」です。
 歯科技工物は Type2 に属し、今後の売上は現状維持か微増を狙います。
 新技術による製品は、Type3 に属し、今後は世界的視野も入れて売上を伸ばしていきます。



わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク

1. 技術・対応力

(1) スピード対応と正確性

わが社は、お取引している歯科診療所が指定する納品日に間に合わせるという、「スピード対応」が強みでもあります。ただ早いだけで雑では意味がありません。製作した「入れ歯」などの歯科技工物が、患者さんにピッタリ合うという正確性も求められます。

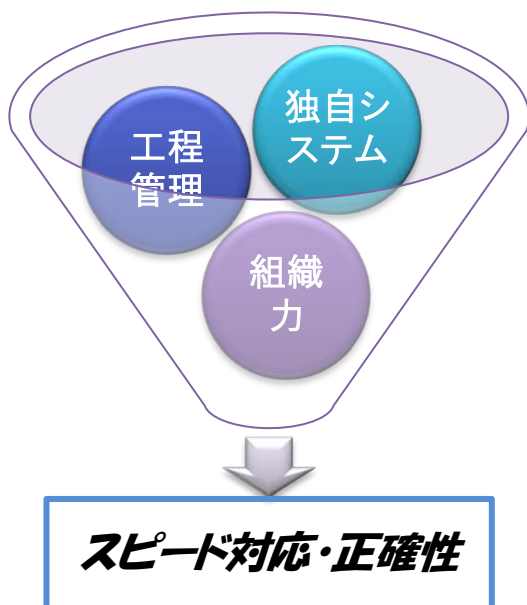
「入れ歯」などを製作する際には、最初に型取りをします。しかし、「入れ歯」に関しては、製作過程で微妙なズレが生じ、完成品が患者さんにピッタリと合わず、やり直しをすることも一般的にあります。複雑な「自費診療」の「入れ歯」であればなおさらです。そのような場合、歯科診療所や患者さんにご迷惑をお掛けすることにもなります。

わが社は、先の「スピード対応」だけでなく、この「正確性」も兼ね備えております。これにより、多くの歯科診療所から信用を得て、20年以上もお取引が続く結果となり、さらには紹介を得たりする結果となっております。また、価格競争に陥りやすい中、極端に安くされないための保全にもなっております。



定量化評価指標(KPI)

- ◇ **スピード対応** : 指定納品日の納入率 100%
 - ※ 受注したその日に、技工物製作の第一工程に取り掛かる
- ◇ **正確性** : 納入日にやり直しする率 0% (保険診療に限る)
 - ※ 自費診療分は、複雑で個別対応を要する
 - ※ 製作した技工物が、患者の口に入らない(はまらない)ということが全くない



信頼の製品としての
ブランド化へ



わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク

(2) 組織力

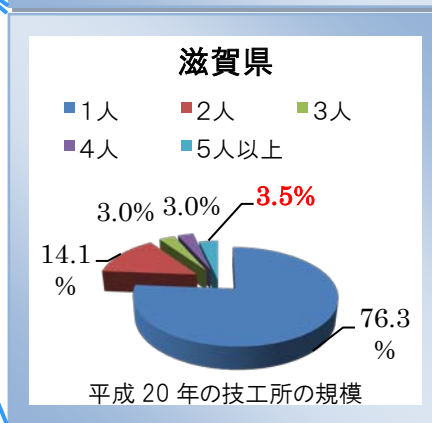
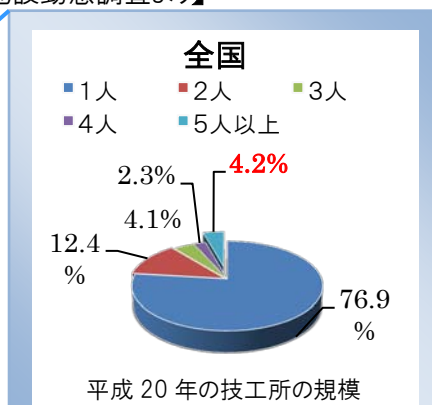
個人で経営されている所も含め、歯科技工所のほとんどが、1～2人のところ。そのような状況の中、わが社は社長の私を含めて7人の歯科技工士がいます。下記表をご覧ください。このこと自体が強みでもあります。

また、単に歯科技工士の数が多いだけでなく、従業員みんなが**マジメ**であるということも言えます。このことも先の「**スピード対応・正確性**」の根幹をなすものでもあります。



【歯科技工士数別 歯科技工所数の年次推移 ※厚生労働省：医療施設動態調査より】

	H10年	～	16年	18年	20年	20年
歯科技工所(全国)	17,648	～	19,233	19,435	19,369	100%
1人	13,276	～	14,762	15,018	14,899	76.9%
2人	2,201	～	2,371	2,322	2,394	12.4%
3人	867	～	846	867	802	4.1%
4人	492	～	416	432	451	2.3%
5人以上	812	～	838	796	823	4.2%
歯科技工所(滋賀県)	158	～	189	220	198	100%
1人	118	～	143	164	151	76.3%
2人	21	～	23	34	28	14.1%
3人	5	～	11	11	6	3.0%
4人	4	～	2	5	6	3.0%
5人以上	10	～	10	6	7	3.5%



定量化評価指標(KPI) (平成22年7月末現在)

- ◇ **人員数** : 全国で4.2%(滋賀県で3.5%)の5人以上の歯科技工士
 - ※ 法人設立当初(独立)から20年間5人前後
 - ※ 正社員5名、パート社員1名で、全て歯科技工士
 - ※ 男性は正社員1人のみ、社長含め7人の歯科技工士 内、営業兼務が1人
 - ※ マンパワーによる効率性の確保
- ◇ **従業員のマジメさ** : 遅刻率0%
 - ※ 弊社タイムカードによる

2. 原材料供給(仕入先)ネットワーク

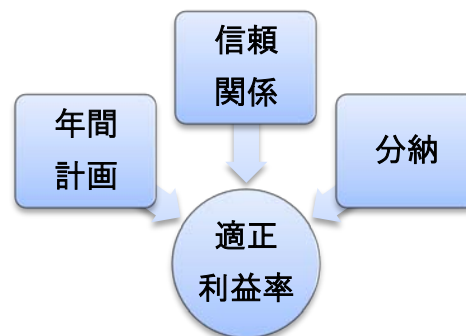
われわれの製品とも言える歯科技工物は、価格競争に陥りやすい面も否めません。

そのような中でも、一つは従業員のためにも、適正な利益を得て、安定的な経営を図っていかなければなりません。そのためにも、技術の向上や独自性によって差別化を図ることはもちろんです。しかしその一方で、**原材料に対するコスト意識**も考慮しなければなりません。



そのような状況の中において、わが社は、原材料の仕入先との強い信頼関係により、年間計画で仕入を行い、原材料の品質を落とさず安定的に安く仕入れております。また、在庫を持たないようにするために、分納して納入してもらっております。

その結果として、粗利率・在庫回転期間などに反映され、価格競争にも負けにくい歯科技工物の提供ができております。



定量化評価指標(KPI)

- ◇ 原材料仕入先 : 7社
- ◇ 取引年数 : 10年以上
- ◇ 売上総利益率(粗利率) : 95.6%(平成21年7月期) 96.7%(平成20年7月期)
- ◇ 限界利益率 : 84.4%(平成21年7月期) 79.5%(平成20年7月期)
 - ※ 黒字の歯科技工所の限界利益率の平均より13.2ポイント高
 - ※ 平成22年版『TKC経営指標』では、黒字の歯科技工所の限界利益率の平均=71.2%
- ◇ 棚卸在庫回転期間 : 1ヶ月分(平成21年7月期) 0.8ヶ月分(平成20年7月期)
 - ※ 棚卸在庫回転期間=棚卸資産÷売上高×12ヶ月
 - ※ 棚卸資産=原材料+仕掛品+貯蔵品
- ◇ 仕入債務回転期間 : 6.4ヶ月(平成21年7月期末残高)
 - ※ 仕入債務回転期間=買掛金÷売上原価×12ヶ月
 - ※ 売掛債権回転期間(約1ヶ月)よりも長い

~ちょっとしたエピソード~

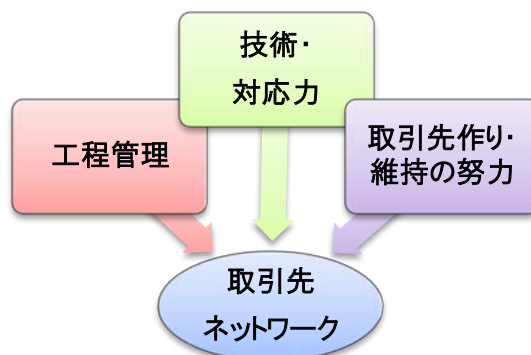
このような関係構築をするために、取引先メーカーに他の技工所を紹介するなど、メーカーへの支援も行なったりした。具体的には、関連研究会が全国で43件あり、人脈形成だけでなく、ここにメーカーを呼んで、商談のセッティングなどの取り組みを行った。

わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク

3. これまで培った取引先とのネットワーク

A) 概要

お陰さまでわが社は、設立以来、京都市と滋賀県の歯科診療所を中心に、多くの取引先と良好な関係を築いてきました。そのほとんどが 20 年来のお付き合いで、院長など経営者が世代交代されたところにおいても、引き続きお取引させていただいております。中には、総合病院などの大きい病院とのお取引もあり、そこからの紹介も頂いたりしております。このような良好な取引先との関係が、厳しい業界の中において、わが社が 20 年続いている要因でもあります。



定量化評価指標(KPI) (平成 22 年 7 月末現在)

- ◇ 取引先数 : 37 (その内、歯科診療所 31(内、総合病院2施設)、技工所 6)
- ◇ 取引年数 : 9 割以上が 20 年来の取引先
- ◇ シェア : 京都・滋賀の歯科診療所の 1.5%
 - 取引歯科診療所: 滋賀県 5 件、京都府 22 件(内、山科区 10 件)、その他 4 件
 - ※ 平成 22 年の歯科診療所数(京都府と滋賀県) = 1,868 件
(厚生労働省統計:『医療施設動態調査(平成 22 年 2 月末概数)』より)
- ◇ 1 技工所当たりの診療所数 : 全国平均 3.50 の 8.8 倍 (31 施設)
 - ※ 下記表 D の数値を根拠に計算、総合病院 2 施設を除くと 8.2 倍
- ◇ 技工士 1 人当たりの診療所数 : 2.3 倍 (31 施設)
 - ※ 下記表 E の $1.92 \times 7 \text{ 人} = 13.44$ 施設を根拠に計算
 - ※ 総合病院 2 施設を除くと 2.1 倍
 - ※ 通常は 1 人の歯科技工士が全ての工程を受け持つため、生産能力に限界がある
 - ※ 工程管理などの工夫による組織力で、生産性を上げることができた

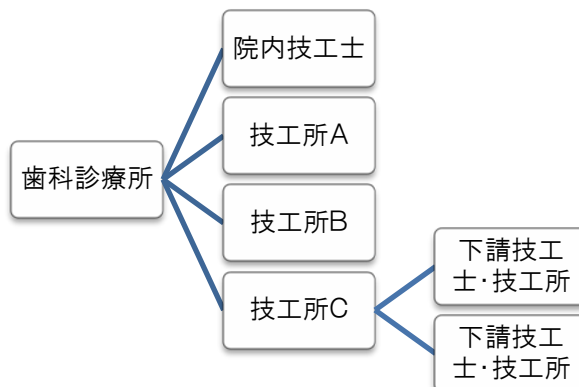
	全国の歯科診療所・技工所数	H20 年
A	歯科診療所数	67,779
B	歯科技工所数	19,369
C	歯科技工士数	35,337
D	1 技工所当たりの診療所数 (=A/B)	3.50
E	技工士 1 人当たりの診療所数 (=A/C)	1.92
厚生労働省統計:『医療施設動態調査(平成 20 年)』より		

- ◇ 売掛債権回転期間 : 約 1 ヶ月
 - ※ 優良取引先に恵まれ、売掛金の回収も早い
 - ※ 売掛債権 ÷ 売上高 × 12 ヶ月 = 1.4 ヶ月(平成 21 年 7 月期末残高)
- ◇ 適正利益率の確保 :
 - 売上総利益率: 95.6%(平成 21 年 7 月期) 96.7%(平成 20 年 7 月期)

わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク

B) 外部環境

歯科技工所を取り巻く環境は、年々厳しさを増しております。歯科技工士個人での経営も含めた歯科技工所は、基本的に右図のように、「歯科診療所ありき」で成り立っているのが現状です。そして、その歯科診療所は、歯科技工物の外注を、歯科技工士・技工所の得意分野ごとに下の4つの区分で振り分けます。



- ・ 保険診療の前歯・奥歯(差し歯)が得意な所
- ・ 保険診療の入れ歯が得意な所
- ・ 自費診療の前歯・奥歯(差し歯)が得意な所
- ・ 自費診療の入れ歯が得意な所

そこで、歯科診療所数の各年の推移を見てみると、以下の表ようになっています。

【歯科診療所数の推移 ※厚生労働省の医療施設動態調査より】

歯科診療所	H2年	10年	12年	14年	16年	18年	20年	22年
全国	52,216	61,651	63,361	65,073	66,557	67,392	67,779	68,167
滋賀	353	475	497	520	539	545	539	552
京都	1,092	1,219	1,248	1,294	1,327	1,317	1,318	1,316
京滋	1,445	1,694	1,745	1,814	1,866	1,862	1,857	1,868

平成10年～平成20年の京滋の歯科診療所数は約9.6%増

この20年間で歯科診療所は、全国で約30.5%も増加し、滋賀県においては、約57%の約200施設も増加しております。一方で、歯科技工所の数は、下図のとおり近年ではやや減少傾向にもあります。

【歯科技工士・歯科技工所数の推移 ※厚生労働省の医療施設動態調査より】

		10年	12年	14年	16年	18年	20年
歯科技工士の数	全国	36,569	37,244	36,765	35,668	35,147	35,337
	滋賀	274	354	370	355	410	407
	京都	390	332	335	348	457	581
	京滋	664	686	705	703	867	988
歯科技工所の数	全国	17,648	18,199	18,772	19,233	19,435	19,369
	滋賀	158	158	168	189	220	198
	京都	321	334	344	355	364	361
	京滋	479	492	512	544	584	559

減少しているが…

平成10年～平成20年の京滋の歯科技工所数は約16.7%増

しかしながら、わが社の商圏とも言える滋賀県と京都府の合計に限ってみると、平成10年～平成20年の推移では、歯科診療所の増加率よりも高い割合で歯科技工所が増加しております。その結果、次のページの表のことがわかります。

わが社の強み／技術・ノウハウ・ネットワーク

【歯科技工士・歯科技工所当たりの歯科診療所数 ※厚生労働省の医療施設動態調査を基に作成】

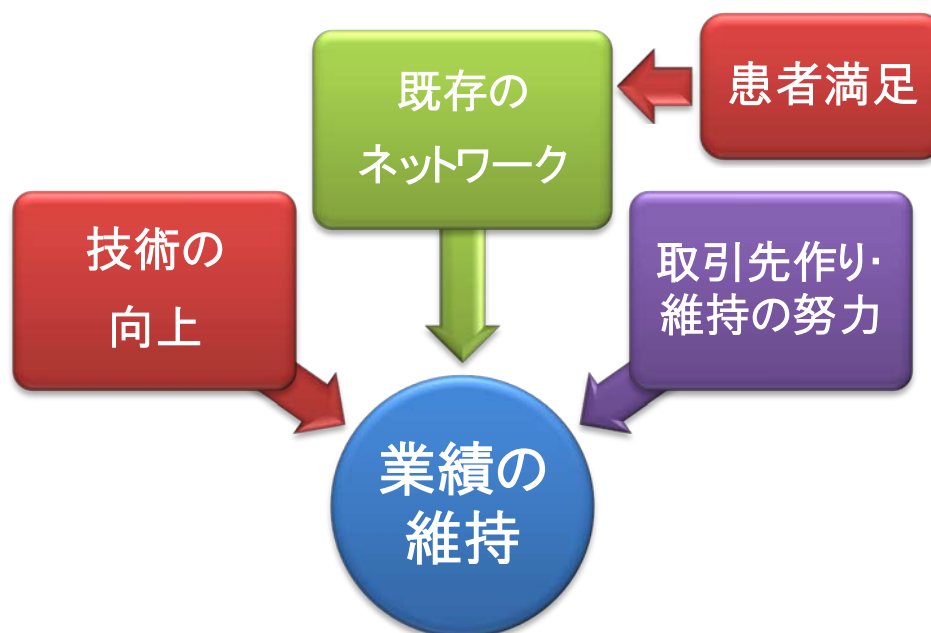
		10年	12年	14年	16年	18年	20年
1技工所 当たりの 診療所数	全国	3.49	3.48	3.47	3.46	3.47	3.50
	滋賀	3.01	3.15	3.10	2.85	2.48	2.72
	京都	3.80	3.74	3.76	3.74	3.62	3.65
	京滋	3.54	3.55	3.54	3.43	3.19	3.32
1技工士 当たりの 診療所数	全国	1.69	1.70	1.77	1.87	1.92	1.92
	滋賀	1.73	1.40	1.41	1.52	1.33	1.32
	京都	3.13	3.76	3.86	3.81	2.88	2.27
	京滋	2.55	2.54	2.57	2.65	2.15	1.88

この表を見て分かるように、「技工所 1ヶ所当たり」と「技工士 1人当たり」の歯科診療所の数は、この10年間をみても減少しております。

加えて、歯科診療所の増加とともに診療所の競争も激化し、歯科技工所も価格競争を強いられているのが現状です。

このような外部環境の中、わが社は、**長年培ったネットワーク**のお陰で、ここ数年は売上の的にも安定的な経営が出来ております。

ただ、現状に甘んじることなく、「**歯科技工士**」の地位向上、**従業員の安定を確保**するためにも、今後さらなる技術の向上や営業展開をしていき、安定的な経営を図っていく次第です。



わが社の取り組み・マネジメント

1. 取引先作り・維持の努力

過去における営業に関しては、当時の取引先への営業と並行して、サンプル模型を受付に置いていくという新規開拓の営業を行なっておりました。100件ぐらい同じ所を何回も営業し、その中で、歯科医ともに実際に患者さんに立ち会うということもいたしました。その繰り返しの中で、患者さんや歯科医に「入れ歯ニーズ」の聞き取りを行ない、技術の向上に役立てました。

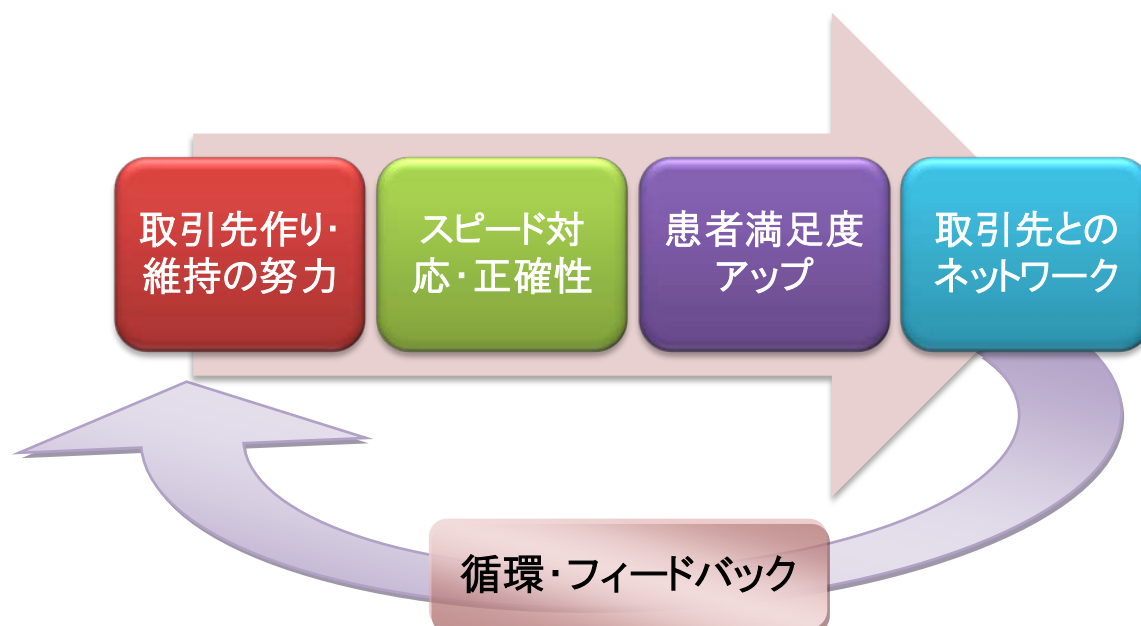
また、歯科診療所から「歯科診療所の方針」などを聞き取り、独自の提案方法による保険診療「入れ歯」の営業も行なっておりました。この提案方法については、「原材料供給(仕入先)ネットワーク」を活用した「独自のノウハウ」ですので、詳細について公開はできません。

そういった取り組みの中から、「スピード対応・正確性」といった「技術・対応力」も上がり、オファーも頂くようになりました。また、信用を得た中からの紹介も多くいただき、現在の「取引先とのネットワーク」に繋がっております。現在でも、ご要望に応じて、患者さんへの立会いという個別対応を行なっております。

また、新製品・新開発事業を始めたことを期に、営業活動を活発化させていると同時に、平成22年7月からは、保険診療「入れ歯」は勿論のこと、自費診療部門も強化しております。

定量化評価指標(KPI)

- ◇ 営業担当 : 2名体制
 - ※ 社長と従業員1名(どちらも歯科技工士)
- ◇ 歯科診療所での立会い : 平均1~2回/月(不定期 要望に応じ個別対応)
- ◇ 地方の取引先への訪問 : 数ヶ月に1度は出張フォロー
 - ※ 「製造責任」という考えもあるため



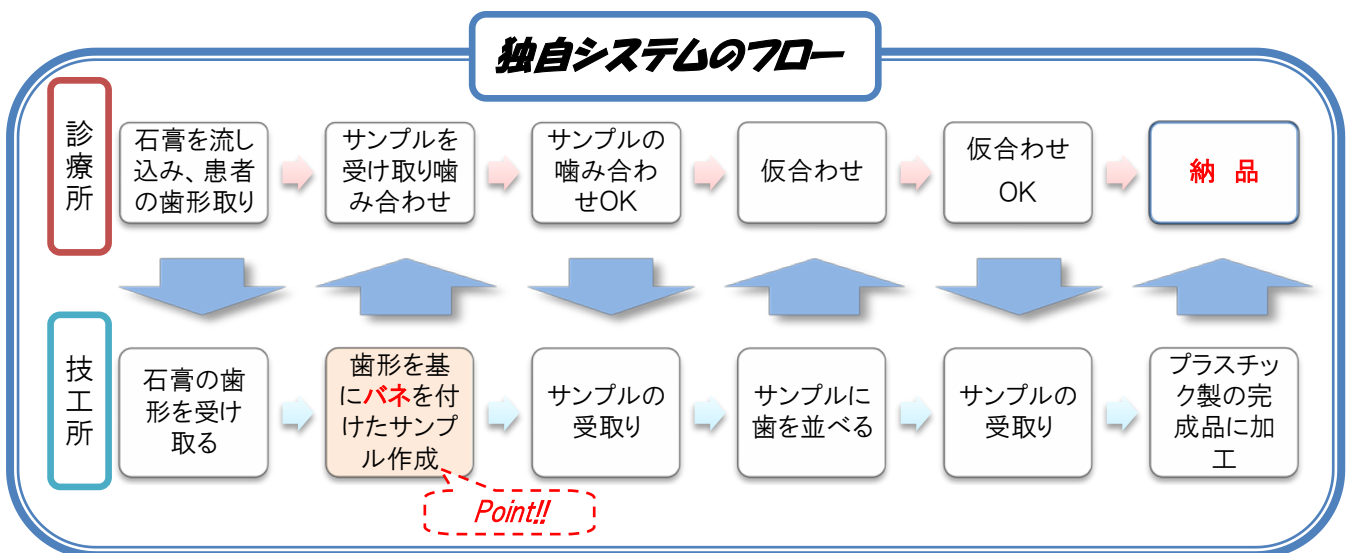
わが社の取り組み・マネジメント

2. 工程管理

(1) 独自システム

わが社は、20年ほど前の平成2年頃、独自の「入れ歯」製作システムを考案・導入しました。それ以前では、「型取り→かみ合わせ→仮合わせ→完成」という「入れ歯」製作の工程の中で、プラスチック製への完成時やその途中でかみ合わせにズレが生じ、やり直しをするなど、「入れ歯」調整に時間がかかることが多かったわけです。しかもその場合は最初からやり直しをすることになります。

そこでその工程を見直して、「石膏の歯形」を歯科医から受取った時点から、「バネの装着」と、「証拠を残す」という製作方法にしたわけです。そのために高額な製造機器(全て込みで約700~800万円)も導入しました。つまり、「製造機器がないと出来ないシステム」でもあるわけです。これは、当初から複数の歯科技工士を擁することから出来たことでもあります。



さらに、先述の「原材料供給(仕入先)ネットワーク」を活用した「独自のノウハウ」による保険診療「入れ歯」や自費診療「入れ歯」の製作が、このシステムで可能となっております。

このシステムにより、歯科診療所や患者さんに不便をかけることがなくなり、信用を得て、長い取引を可能としております。また、詳しくは書けませんが、現在の新製品・新開発事業の「押し出し形成技術」にも応用されています。

定量化評価指標(KPI)

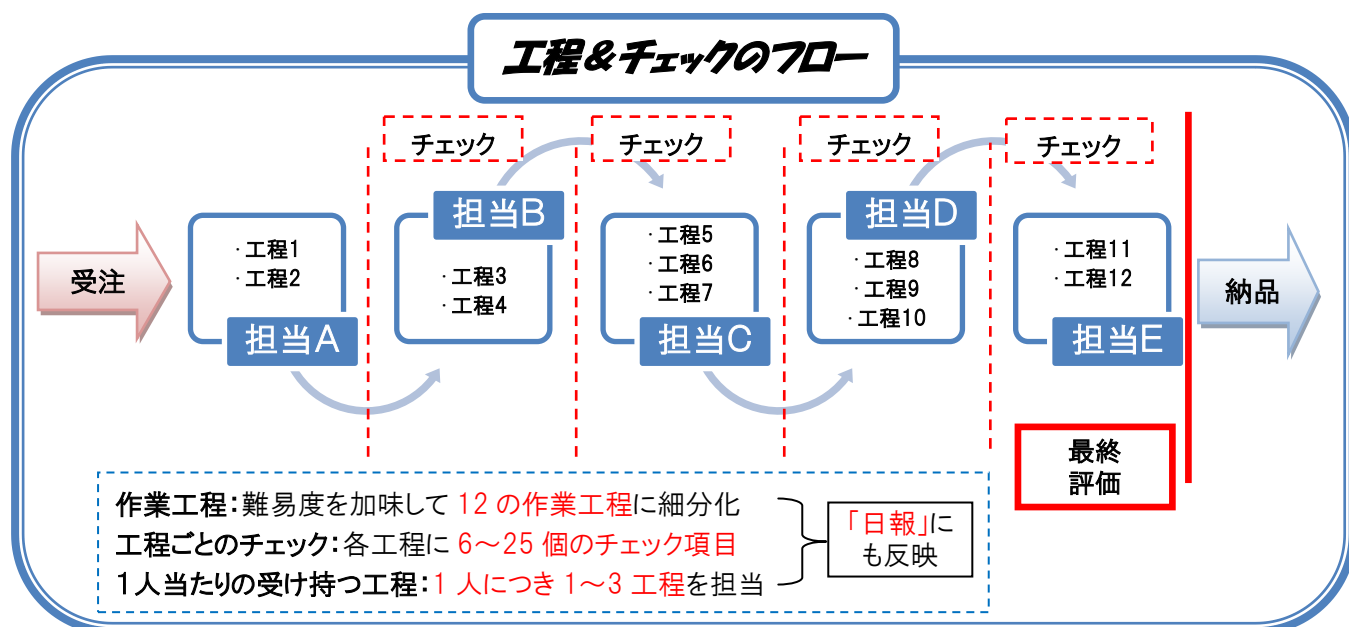
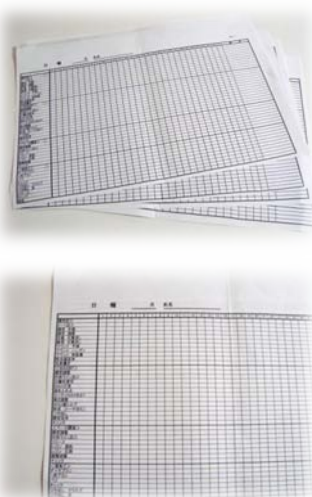
- ◇ 売上効果 : 導入後売上が約2倍
- ◇ 調整時間の短縮 : 患者のチェアタイムが約1/3~1/2に削減(当社調べ)
 - ※ 通常30分ほどかかるチェアタイムが、10~15分になり歯科診療所が効率化
 - ※ チェアタイム・・・患者が診察台に座っている時間

わが社の取り組み・マネジメント

(2) チェック体制

先の「**独自システム**」が効率的に稼働し、成果を上げるためには、やはり従業員である歯科技工士がそれぞれの役割を果たさなければなりません。わが社の歯科技工士は宝です。その宝がより磨きを増し、歯科診療所や患者さんに満足して頂けるモノを提供し、また自分自身でも仕事を見直すことができるよう毎日「**日報**」を提出してもらっています。その「**日報**」を見ることにより、残業削減・給与(賞与)査定にも反映されます。

また、わが社では、下図のように工程を細分化し、技術レベルに応じてそれぞれが担当するとともに、個人の能力に合った配置転換も行なっています。これにより、完成度のバラつきをなくし、「**独自システム**」がさらに活かされ、精度の高い歯科技工物の提供を可能としております。



定量化評価指標(KPI)

- ◇ 技工士日報 : 各歯科技工士が受け持つ項目について、日報形式でチェックを**毎日記入**
- ◇ 完成までのチェック : **中間チェック4回**
 - ※ 次工程を受け持つ者が前工程の仕上がりをチェック
 - ※ 迷った際は、社長がチェック (2回 今後は社長がチェックしないようにしたい)
 - ※ 最終責任を社長が負う形式にすることで、従業員のメンタル的負担を緩和
- ◇ 配置換え : 状況に応じて**不定期**
- ◇ 完成品評価 : **10段階評価で100%「4」以上の評価**
 - ※ 歯科診療所でかたどった模型を基に行なう(10段階の「4」がボーダーライン)
- ◇ 研修等 : メーカーによる指導は**不定期**、**毎月**専門書などによる情報提供(月刊誌購入)

わが社の取り組み・マネジメント

過去のエピソード

～独自システム以前の背景～

歯科技工物は、およそ「前歯(差し歯)」・「入れ歯」に大別されます。「入れ歯」に関しては、型どおり製作したものの、最終的に患者さんの口にピッタリと合わず、何回もやり直するなど調整に時間がかかるということも一般的に多くありました。

当時は歯科診療所での予約制が一般的でなかったため、診療所当たりの患者数も多く、「入れ歯」の調整に時間をかけている間は、歯科診療所自体が、患者さんに十分対応することができなくなります。そのため、多くの歯科技工所は、特に「入れ歯」よりも「前歯(差し歯)」の製作を主に行なう傾向があったのです。

インプラントがまだ世に出ていないときには、それよりも比較的簡易な「前歯」の製作や、バブル期を反映してか、金歯やダイヤモンドを埋めた歯などが主流でした。そういう状況もあって、「入れ歯」供給に関して言えば、当時は空洞化していたとも言えます。

～独自システム導入へ～

ある日、取引先との接待に誘われました。しかしその日は外せない用事があったこともあり、その接待には行けませんでした。すると、突然取引を中止させられたのです。

この時に思いました。「自社でなくてもよかったという薄い関係なんだ」と。そして、「自社だから依頼すると言われるために」いわゆる「One of them な関係からの脱却」を考えました。そして、「自社だから出来ることは何か」ということに取り組んだ次第です。そこで考えたのが「独自システムなどの考案」でした。

～まさかの危機感から強みへ～

「独自システム」や製造機器を導入したら、湯水のように仕事が来ると思っていました。しかし、なかなか受注が増えません。このときかなりの危機感を覚えたのを記憶しています。なぜ増えないのかを考えたとき、根本的なことが抜けていたわけです。つまり、機械などを導入しても、個別対応な製品であるが故、技術力の向上や「慣れ」が必要になってきます。「バネをひっかける技術力」そのものが乏しかったわけです。

そこで、技術力向上や慣れを養うために、あえて他の技工所の下請の仕事も受注するようにもなりました。また、機械メーカーの紹介で取引させて頂くことになった大阪府八尾市の歯科技工所(代表:現(社)大阪府歯科技工士会会長)の存在も大きいものでした。その技工所のご厚意で、製作は自社の歯科技工士がするものの、模型を作って練習を重ね、半年間ほど毎日津市から八尾市まで納品しておりました。この繰り返しの中で、現在の「スピード対応・正確性」といった「技術・対応力」も養われ、「特急製作」も可能になりました。



わが社の取り組み・マネジメント

3. 組織力を上げるための社員教育

わが社は、「**歯科技工士に夢を持たせたい**」という想いや、「**技工士がもっと世に認められたい**」という想いから組織として歯科技工所を運営しております。

日本歯科技工士会の調べによりますと、一般的に歯科技工士の離職率が高く、20 歳代の歯科技工士の「離職率」が 75%超とも言われております。(09/01/22 ニュース:日本歯科技工士会調べ)

さらに、離職後は資格とは全く関係のない職業に就くことも多く、専門学校卒業後に就職しても、3割が1週間で退職というデータも報告されております。

また、歯科技工士は、技術職でもあるため、誤解を恐れずに言えば、「技術だけ」になりかねません。

このような中で、若い歯科技工士の働く場の確保だけでなく、わが社の**歯科技工士のレベルアップや教養の向上**を図るために、外部講師を招くなど社員教育を行なっております。

まだまだ課題は多いものの、これにより、「個人」ではなく組織としてのチームワークも生まれ、スムーズな**「工程管理」**を可能とし、「**技術・対応力**」に繋がるとともに、「組織」が**「組織力**」という力になっております。

定量化評価指標(KPI) (平成22年7月末現在)

◇ 人材教育研修 : 外部講師(専門家)2名、月2回(各2時間)実施

◇ 平均年齢 : 30歳

性別	勤続年数	年齢	雇用形態
男性	13年	33歳	正社員
女性	8年	28歳	正社員
女性	5年	30歳	正社員
女性	3年	23歳	正社員
女性	新規	21歳	正社員
女性	5年	45歳	パート
平均	5.8年	30歳	

※ 採用基準・・・自宅から通える範囲(通勤範囲内で)



わが社の取り組み・マネジメント

4. 人脈・ネットワーク形成

わが社は、「よい「入れ歯」を作りたい」という想いから、研究会をはじめ各種ネットワークに参加しております。その中でも、「入れ歯研究会(有床義歯技工技術研究会)」においては、平成8年に幹事補佐就任するなど、積極的に関与していき、会長が京都大学再生医科学研究所の教授だったこともあり、京都大学とのネットワーク構築もできました。そこでは、「入れ歯」をはじめとする各種生体材料などを知るきっかけになりました。そこから現在の新製品の開発にも繋がっております。

また、この中で人脈形成もでき、歯科技工分野にとどまらず、医療関係・工業関係やスポーツ関係の機関や企業とも協力関係となるきっかけになり、PVA加工技術の構築にも繋がっております。

このような「人脈・ネットワーク形成」を通して、歯科技工物に関する「ネットワーク」や「技術・対応力」だけでなく、新技術の開発や大企業との取引など企業価値の向上繋がっております。

定量化評価指標(KPI)

◇ 加入団体等 : 4つ

- 入れ歯研究会(有床義歯技工技術研究会)
- しが医工連携ものづくりネットワーク
 - ※ 63社の企業・2つの大学(滋賀医科大学、立命館大学)・滋賀県
- BIZ-NET(龍谷大学 龍谷エクステンションセンター(REC)ビジネスネットワーククラブ)
- しがぎん「サタデー起業塾」
- 主な協力関係先 (公開可能な取引先のみ)
 - 龍谷大学 龍谷エクステンションセンター(REC)
 - 京都大学再生医科学研究所
 - 日本合成化学工業(株)
 - ジョンソン&ジョンソン社

5. 研究開発

先の「人脈・ネットワーク形成」で培った人脈等を通じて、歯科技工物の製作技術を応用した新しい製品・技術の研究を行っております。開発中のものも多く、詳しく開示することはできませんが、公開されている特許申請だけでも3つあり、歯科技工にとどまらず、広く医療分野への貢献も視野に入れております。

定量化評価指標(KPI)

◇ 特許公開 : 3つ

◇ 研究開発時間 : 6時間×10年以上、22,000時間 (現在も継続中)

努力指数でみる知的資産経営

1. 過去の知的資産経営（10年前）

※ 努力指数＝影響度÷満足度 数値の大きい箇所が、知的資産の活用の余力が大きいことを示す。

経営理念		マネジメント		強み・ノウハウ		製品		業績	
がむしゃら いいモノを作りたい 軍隊系		取引先作り・維持の 努力 工程管理 社長の根性		技術・対応力 仕入先ネットワーク 取引先ネットワーク (現在より弱い)		歯科技工物 入れ歯		売上高 2,400万円	
影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度
5	1	55	1	20	3	20	3	100%	5段階
5		55		6.7		6.7		努力指数	

過去は、組織といっても、ただ人数がいただけというものでしたので、社長の私がほとんど寝ずに、ただがむしゃらに頑張ったというものでした。また、「強み・ノウハウ」というものも、現在ほど確立されたものではなかったので、「マネジメント」が業績を大きく左右していたといっても過言ではありません。

2. 現在の知的資産経営（2010年）

経営理念		マネジメント		強み・ノウハウ		製品		業績	
いいモノを作りたい 技工士の可能性の 拡大 技工士に夢を持た せる 社会貢献		取引先作り・維持の 努力 工程管理 独自システム チェック体制 組織力を上げるため の社員教育 人脈・ネットワーク形 成 研究開発		技術・対応力 スピード対応と正 確性 組織力 仕入先ネットワーク 取引先ネットワーク		歯科技工物 入れ歯 新製品・技術 PVA使用の技術 製品		売上高 6,000万円	
経営理念が明確になったことで、マネジメントに影響を及ぼすようになった。				過去と比べ、質的に強化された結果、業績への影響度が高まった。		研究開発や人脈・ネットワーク形成の結果、新分野の製品が誕生。			
影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度
10	2	20	3	50	3	20	3	100%	5段階
5		6.7		16.7		6.7		努力指数	

ただ単なる「がむしゃら」・「根性」から脱却し、歯科技工士としての地位向上、社会貢献という理念を掲げました。従業員である歯科技工士の職場環境の改善や地位向上だけでなく、「職人」性から「組織」性を考えてきました。特に今年からは大手企業との取引も始まったこともあり、社員教育にも力を入れています。その一方で、今後の発展も視野に入れて、わが社の知的資産を活用し、新分野の開拓をすすめています。「強み・ノウハウ」の努力指数の高さは、その表れでもあります。

なお、製品の満足度の低さは、やはりどこまでいってもいいモノを作りたいという想いの表れです。

将来の知的資産経営と今後の事業戦略

1. 将来の知的資産経営（5年後）

※ 赤字は質的 or 量的な強化点や追加点

経営理念	マネジメント	強み・ノウハウ	製品	業績
いいモノを作りたい 技工士の可能性の 拡大 技工士に夢を持た せる 社会貢献	取引先作り・維持の 努力 工程管理 独自システム チェック体制 新事業での量産 化体制 組織力を上げるため の社員教育 人脈・ネットワーク形 成 研究開発	技術・対応力 スピード対応と正 確性 組織力 仕入先ネットワーク 既存事業 新事業 取引先ネットワーク 既存事業 新事業 技術連携力	歯科技工物 入れ歯 自費診療 新製品・技術 PVA使用の技術 製品	売上高 歯科技工 7,000 万円 新製品・技術 5,000 万円 全体売上 2 倍の 12,000 万円に

現在の知的資産経営の分析を踏まえて、この先 5 年間の主な強化点は以下のとおりです。

【マネジメント】

取引先作り・維持の努力

新事業部門・・・社長＋2名(大学等に現在募集中)、海外メーカーとの取引の開始を目指す
歯科技工部門・・・従業員1名とパート6名(パートはルート営業で交代制)
診療所への立会いも3回/月に

工程管理

龍谷大学への移転に伴い、歯科技工部門と新事業部門を分離
新事業部門・・・各製作部門に専属1名を補強、量産化対応ができるように
歯科技工部門・・・リーダーの養成と6名体制

自費診療も含め、完成度の10段階評価で、6以上を100%に

組織力を上げるための社員教育

技術会議を新設し、外部講師による研修も継続
従業員数を、パートも含めて15～20名体制(現在の約3倍)

【強み・ノウハウ】

技術・対応力

新事業部門・・・各製作部門に専属1名を配置し、社長が直伝
歯科技工部門・・・現在のスピード対応と正確性の維持と、「**自費診療**」での高い対応力
「入れ歯」技術のブランド化

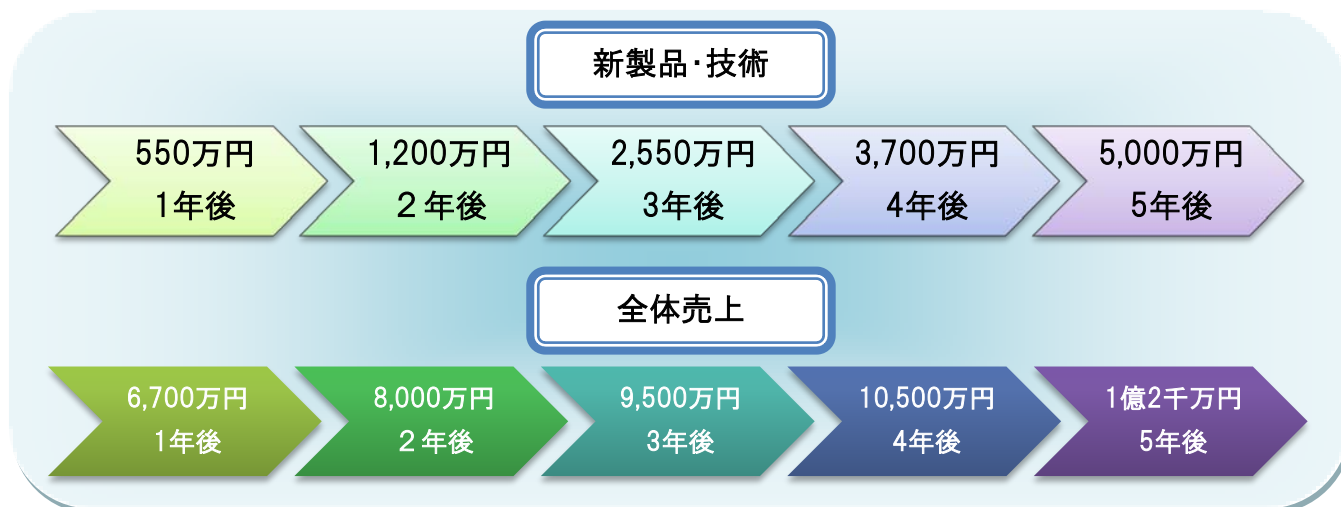
取引先ネットワーク

新事業部門・・・海外メーカーとの取引の開始
歯科技工部門・・・取引先数を45社に(8社増)

将来の知的資産経営と今後の事業戦略

2. 今後の売上目標

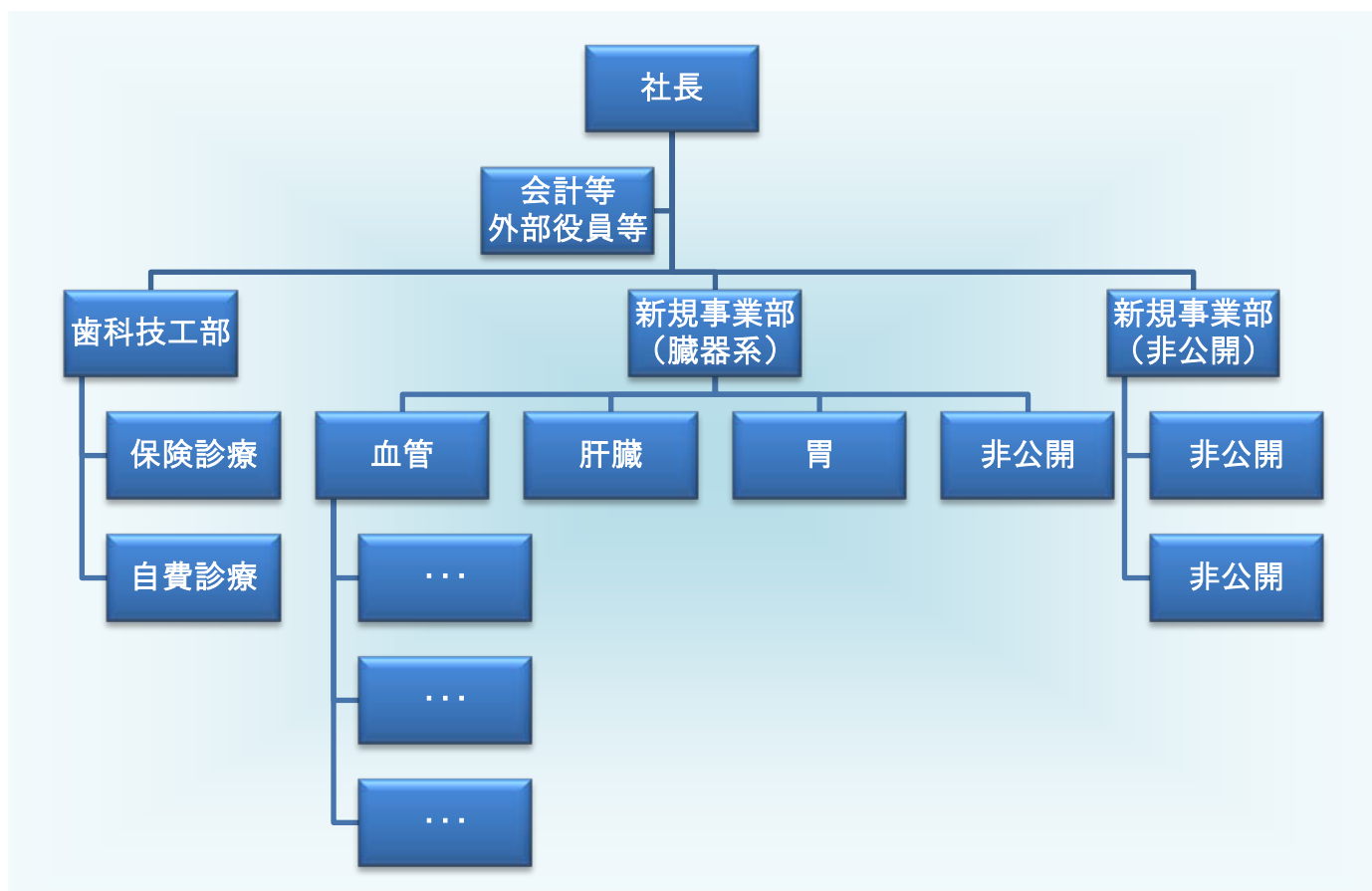
先述の強化点を踏まえて、今後の売上目標を以下のとおりにします。



なお、既存の歯科技工の売上割合も、下記のようにシフトしていく予定です。

「保険診療の入れ歯:その他=9:1」 ⇒ 「保険診療:自費診療=5:5」

3. 今後の目標組織図



知的資産経営報告書とは

1. 「知的資産セグメント分析」とは

本報告書は知的資産経営を、次のような手順で行う知的資産セグメント分析によって分析・評価しています。

(1) 知的資産のセグメンテーション

まず、知的資産の関係性を明らかにするために、知的資産を 4 つのセグメントに分類します。すなわち「理念・方針」、「マネジメント」、「強み・ノウハウ」、「製品・サービス」に分類します。

この分類は、経営理念、社是などの「理念」の下、経営戦略の策定・実行などの「マネジメント」を通じて蓄積した「強み・ノウハウ」を利活用し、顧客に「製品・サービス」を提供するという、企業の標準的な価値創造プロセスと合致しています。そして、この価値創造プロセスの有効性、つまり顧客評価が「業績」として表れることとなります。

(2) 経営者による「影響度」の評価

次に、4 つのセグメントの業績への「影響度」を経営者が評価します。「影響度」は合計値が 100 となるようにセグメント間の比率として設定します。

(3) 経営者による「満足度」の評価

さらに、各セグメントの「満足度」を、経営者が 5 段階に評価します。「満足度」は「5」が最も高く、「1」がもっとも低くなるように評価します。

(4) 「努力指数」の算出

「影響度」を「満足度」で割ると、得られた数値は満足度あたりの業績への影響度の大きさを表します。したがって、数値の大きい箇所が、知的資産の活用の余力が大きいことを示し、評価時点での知的資産経営で注力すべき箇所として浮かび上がります。これを「努力指数」と称します。

(5) 経営課題へのフォーカス

「影響度」、「満足度」、「努力指数」を、単年ごとにセグメント間で横比較したり、過去と現在とで時系列で比較すると、セグメント間での知的資産の関係や、知的資産の流れが明らかになり、経営者がどの部分に注力し、結果を出しているのかが分かります。また、経営者にとっては中長期的な戦略の策定にも役立てることが出来ます。

2. この報告書の作成にあたって

今回の報告書は、目に見えにくい自社の「知的資産」を明らかにし、その経営資源を活用することにより、どのような可能性を持っているのかを分析することで、今後の企業活動の方向性を見出すことを目的としています。

自社の目に見えにくい経営資源を可視化し、定量化評価指標であるKPI(key performance indicator)で表現することにより、経営目標にどのくらい近づいているのかを判断する助けとして作成しました。

また、当社とかかわる全ての方に、当社の企業活動の中心となる理念と、その理念に基づくマネジメントや強み・ノウハウ、そこから生まれる製品やサービスの本質を理解してもらい助けとなることを願って作成しました。

知的資産経営報告書とは

3. 知的資産経営報告書とは

「知的資産」とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。

よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。

「知的資産経営報告書」の作成については、2005年10月に公表された経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」に基づいて、京都府が2008年5月に「知恵の経営報告書:作成ガイドブック」を公表しています。本報告書は原則としてその作成ガイドブックに準拠して作成しています。

ただし、今回の報告書作成の目的は以下の4つの点です。

- ・ わが社の強みがどこにあるのか充分精査すること。
- ・ わが社を「見える化」することによって、取引先様やその他関係先様と、より深い関係構築を築くこと。
- ・ 就職希望者の皆様に理解していただくなど、人材確保のきっかけにすること。
- ・ 患者などエンドユーザーの方に広く理解して頂くこと。

よって本報告書は、開発中の新技術や詳細な事業計画等を掲載するのではなく、過去から現在にわたっての当社の業績を支えてきた知的資産活用の変化にフォーカスしています。

これらの過程を経て、将来の知的資産経営のビジョンを検討することにより、注力すべき事項がより具体的になります。

今後は報告書作成により形式知化された価値創造の流れを社員間で共有し、ビジョン実現にむけた具体的なアクションにつなげてまいります。

4. 本報告書ご利用上のご注意

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

■ 作成者

有限会社聖和デンタル 代表取締役 岡野 仁夫(おかの よしお)

■ 作成支援者

- 行政書士 中島 巧次／行政書士 谷田 良樹

所属：滋賀県行政書士会

しが知的資産経営ネット

登録：京都府「知恵の経営」ナビゲーター

滋賀県中小企業応援センター登録専門家

京都中小企業応援センター登録専門家

- 滋賀県中小企業応援センター 滋賀県中小企業団体中央会

■ 参考書籍

【「無形の強み」の活かし方-中小企業と地域産業の知的資産マネジメント】 中森孝文著

【日本企業の知的資本マネジメント】 内田恭彦・ヨーラン・ルース著

■ お問い合わせ先

有限会社聖和デンタル

〒520-2194

滋賀県大津市瀬田大江町横谷 1-5 龍谷大学 REC 201 号

TEL:077-543-7818 FAX:077-573-8711

E-Mail seiwadental@mist.ocn.ne.jp

■ 発行

2010年9月30日