

経営情報レポート



増患増収を図る

成功する歯科医院の 戦略・マーケティングポイント

- 1 戦略策定前の基本調査ポイント
- 2 分析結果から策定する機能別戦略のポイント
- 3 具体的マーケティング活動

1 | 戦略策定前の基本調査ポイント

歯科医院を取り巻く環境が大きく変化しています。自院を取り巻く地域の環境変化を把握し、総合的な経営戦略を策定する必要があります。

世情をとらえ、自院の地域の経営環境がどう変化し、今後どのように変わっていくのかを把握したうえで、医院運営の戦略を考えなければなりません。

1 | 歯科医院の環境変化

(1) 受療率から見る患者数の変化

■ 外来受診率 (単位: 千人 人口 10 万人あたり)

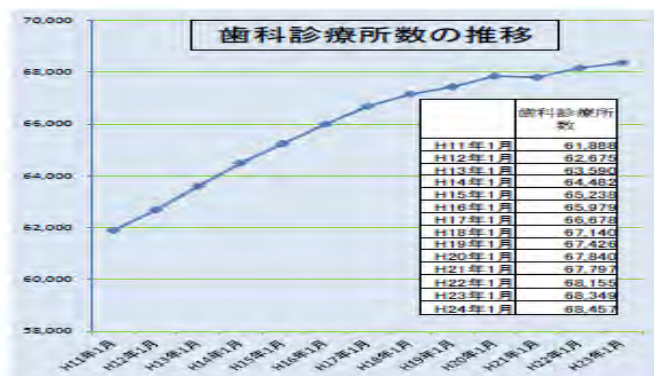
	平成 8 年	平成 11 年	平成 14 年	平成 17 年	平成 20 年
う蝕	250	233	209	247	220
歯肉炎及び歯周疾患	188	182	209	249	287
その他の歯及び 歯の支持組織の障害	397	312	278	276	250
歯の補てつ	202	176	194	209	237
合計	1,037	903	890	981	994

歯科疾患の受療率は、平成 8 年から平成 14 年にかけて減少しましたが、平成 17 年以降は回復しました。疾患別では、齲蝕は横ばいとなっており、歯肉炎・歯周疾患と歯の補綴が増加しました。歯及び支持組織の障害は減少しました。

出典：平成 20 年患者調査

(2) 歯科医院数の増加

平成 24 年 1 月の歯科診療所数は、68,457 軒となっており、よく比較されるコンビニエンスストアの数は 44,062 軒 (平成 22 年 10 月) で、歯科医院は約 1.6 倍となっています。さらに歯科医院の新規開業は都会に集中しているため、激戦区が増加しています。

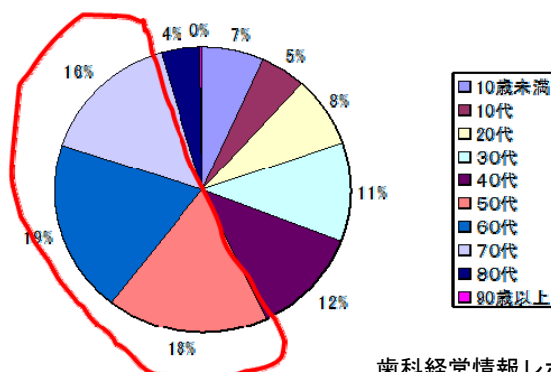


出典：厚労省医療施設動態調査

(3) 患者の年齢構成の変化

50 歳代、60 歳代、70 歳代の年齢層で過半数を占めています。つまり、高齢者予備軍である 50 歳以上の年齢層の歯科医療市場が拡大しているのです。今後は、この流れをどう捉えるかが歯科医院経営の重要な検討課題になると考えられます。

■ 歯科年齢階層別受療者構成比



2 | 自院の基本調査のポイント

(1) 売上の増加・減少状況の把握

売上は患者数の動向によって大きく影響されます。増加・減少の原因を調査し、把握しなければなりません。また、患者動向を把握し、「どこの、誰に、何をアピールするのか」を絞る必要があります。

■売上の増減についてのポイント

- ① 患者数の減少（増加）は、いつからか
 - ② どんな患者が減少（増加）したか
 - ③ 診療圏内で、どの地域の患者減少（増加）割合が多いか
 - ④ 社保国保など、どの保険種目の減少（増加）割合が多いか
 - ⑤ どんな診療が減少（増加）したか（自費・保険・両方）
- ⇒ どんな患者が、どこで増減しているかを売上の増減と関連づけて把握することが重要です。

■患者の状況についてのポイント

- ① 一番遠い患者の地域はどこか
 - ② 患者が一番多く来ている地域はどこか
 - ③ 患者の年齢分布はどうか
 - ④ 患者の職業や性別はどうか
 - ⑤ そのなかの、どんな患者が減っているか
 - ⑥ 他の医院で患者が増えているところはあるか
- ⇒ 遠くから来る患者に来院理由を聞くと、医院の良さ＝強みが分かります。また、患者の多い地域、年齢層や性別、職業などはマーケティング対策の重点ターゲットです。

(2) 競合医院の状況把握

厳しい競合のなかで、差別化を図り生き残るために、他の医院の状況をしっかり把握し、戦略を立てましょう。自院の強みと弱み、外部環境の変化による機会と脅威を把握し、機会に合わせて強みを強化することで、他の医院との差別化を図ることを考えます。

■他医院との競合状況を把握するポイント

- ① J R 駅や地下鉄駅から一番便利な歯科医院はどこか
 - ② 一番駐車場が大きな歯科医院はどこか
 - ③ 一階で開業している歯科医院はどこか
 - ④ 看板が目立つ歯科医院はどこか
 - ⑤ 地域の歯科医院のレセプト枚数はどうか
 - ⑥ 他の歯科医院のユニット数はどうか
- ⇒ 駅からの利便性、駐車場の停めやすさ、1階での開業、看板やホームページなど競合医院の強みを把握します。さらに、医院の規模や競争力を把握し、どこか一つでも勝てる場所はないか、勝てる工夫はできないかを考えます。

3 | 診療圏調査と患者イメージ調査

(1) 診療圏調査

歯科医院は地域密着の医療機関であり、地域の患者動向の影響を直接受けます。患者の70%が来る地域が一次診療圏です。歯科医院の一次診療圏は、郊外で半径500m、都心で半径250m。車の場合は約15分のエリアで半径4kmに広がります。このエリアの競合歯科医院の所在、患者動向の変化は最も重要な情報の一つです。自分の足で歩き、自分の目で競合医院の状況を把握することが必要です。また、直近2か月分の患者数を地図にプロットして次の手順で行う診療圏調査が重要です。

■ 診療圏調査の手順

- ① 500mの円を描き、競合医院をプロットする
- ② 過去2年の患者の居住地・会社を確認する
- ③ 概ね70%の患者数が入るエリアを線で囲む
- ④ エリアを4～8に区分する
- ⑤ 各エリアの患者数を数える
- ⑥ 各エリアの患者数の増減を見る
- ⑦ 大きく増減したエリアは、その地域の駅の新設、商業施設の開設などを確認する



(2) 患者イメージ調査

患者が医院にもつイメージの状況を把握します。経営を改善したつもりでも、患者が求めるイメージから外れると患者数を減少させる危険があります。

■ イメージ調査の項目

- ① 5歳刻み男女別患者数調査（過去3年）
 - ② 患者イメージ調査（50人）
- ⇒ ● 年齢別性別の患者数の推移を把握します。
● アンケート調査で、患者のイメージを把握します。

(3) 従業員イメージ調査

従業員満足が患者満足に投影します。従業員一人ひとりに面談あるいはアンケートによって意識の状況を把握し、人事労務管理の課題と改善ポイントを検討します。

4 | SWOT分析による戦略検討

(1)SWOT分析で戦略方向を検討する

情報が集まったら、SWOT分析を行います。SWOT分析から次のような対策の方向性が考えられます。

「機会（チャンス）と強みを生かす」ことで競合優位を作り出す方法を考えます。考え方としては、「プラスの徹底的強化」です。マイナスを消しただけではゼロに戻るだけで患者さまに選んでもらえません。

このとき、多少手を入れ弱みをカバーする程度では、他の医院と同じレベルになるだけで患者には選ばれないことに留意します。

- ① 「機会」と「強み」を生かして戦略的に他院を差別化するテーマを策定する
- ② 「機会」と「弱み」から、戦略的に強化すべきテーマを優先づける

例)

マイナス3の弱みを3補強しても土ゼロになるだけです。ゼロでは他の医院を差別化し患者に選んでもらうことはできません。

プラス1の強みでも、3補強すると、プラス4になります。こうなると目立つため、患者に選ばれる可能性が高くなり、「競合優位性」を獲得できます。

・「機会」と「脅威」、「強み」と「弱み」は次の図のように、4つの象限に分けて整理する。

	↓ 機会 (Opportunity)	↘ 脅威 (Threat)
強み (Strength)	外部環境変化の機会に自社の強みを生かして成長機会を得ることを考える。	自社の強みで脅威を避けることを考える。
弱み (Weakness)	外部環境の機会を取り込むために、障害となる弱みを解決する。	ここは勝ち目がないので、競争せず競合の回避を考える。

- ① 「機会」と「強み」を生かして戦略的に他院を差別化するテーマを策定する。
- ② 「機会」と「弱み」から、戦略的に強化すべきテーマを優先づける。

2 | 分析結果から策定する機能別戦略のポイント

医院を取り巻く環境と医院自体の分析を行った後、経営改善の基本戦略を策定します。

1 | 基本戦略の策定

基本戦略は3年間の中期経営計画です。必ず数値目標を設定し、重要な経営の方向性を文章に表現して従業員に伝えます。基本戦略を実現するための手段が機能別戦略です。

2 | 基本的な経営戦略理論

基本戦略の策定にあたって、戦略理論を参考に将来の方向性を検討します。

(1)4つの基本的戦略

戦略には、次の4つの基本的な方向性があります（アンゾフのマトリックス）。

		歯科医療の市場	
		従来の市場	新しい市場
診療・技術	従来の診療技術	市場浸透戦略 ●従来の技術で従来の患者に対して来院頻度を上げる戦略（予防強化など）	市場開拓戦略 ●従来の診療技術で新しい地域の患者獲得などを旨とする戦略（分院経営など）
	新しい診療技術	診療技術開発戦略 ●従来からの患者に対して新しい診療技術で来院してもらう戦略（インプラントの開始など）	多角化戦略 ●新しい診療技術で、新しい地域や年齢層の患者の獲得を旨とする戦略（他地域での審美歯科の開院など）

(2)3つの差別化戦略

差別化戦略には、市場全体を対象とした「差別化戦略」と低価格による「コストリーダーシップ戦略」、そして特定の市場セグメントを対象にした「焦点戦略」の3つがあり、さらに「焦点戦略」には「差別化焦点戦略」と「コスト焦点戦略」があります。

	独自性	低コスト
市場全体	差別化戦略	コスト リーダーシップ戦略
特定の市場 セグメント	焦点 (差別化焦点戦略)	戦略 (コスト焦点戦略)

歯科医院では、地域でセグメントした「差別化焦点戦略」が基本です。差別化には次の項目があります。

- ① 診療技術での差別化 → 「良くて当たり前」なので困難
- ② 施設での差別化 → 有効だが投資が必要
- ③ サービスの差別化 → 非常に有効で低コスト

※低コストで即実行でき、スタッフの育成・研修に役立つのがサービスの差別化です。

3 | 機能別戦略の種類

機能別戦略は、マーケティング戦略、診療技術戦略、人事戦略、財務戦略の4つで構成します。

(1) マーケティング戦略

患者を増やし、維持するための戦略であり、最も重要な機能別戦略です。歯科医院は研究機関ではなく、医療サービスの提供機関であり、一人でも多くの患者のQOL向上が使命となります。

■ マーケティング戦略のポイント

- ① 提供する医療サービスの選択：セラミック修復や予防歯科、在宅歯科など
- ② 広告・看板などのプロモーション：広告では看板とホームページが最重要
- ③ 医院の内外装の改良や、患者紹介ルート構築など：患者を確保するための対策
- ④ 価格戦略：自費の価格設定だけでなく、保険診療の窓口負担の工夫も重要
- ⑤ 歯科医師、スタッフのコミュニケーション能力向上：接遇訓練やマニュアル作りなど

5 | 増患対策におけるマーケティング戦略

(1) 中高年にターゲットを絞った増患対策が必要

不況の影響により、歯科医院では低所得層を中心にさらに患者が減少する可能性があります。そのため、少しでも他の歯科医院より選ばれる工夫が重要です。患者の年齢構成では50歳代、60歳代、70歳代が過半数を占めます。つまり、中高年の利便性を高め、彼らに支持される医療サービスを提供する方向での増患対策が重要になると考えられます。

(2) 予防歯科の充実

予防歯科は、患者の口腔内の状態を良好に保てるだけでなく、患者を継続的に来院させ、他の歯科医院に行く気持ちにさせない効果があります。

■ 予防歯科のポイント

- ① 技工料や材料費が不要 = 一定の収益効果
- ② 継続的に来院する患者の確保 = 予防歯科の経済性や健康への効果を理解させる
- ③ 保険での検診と自費でのPMT Cを組み合わせる

(3) 高齢化に向けた歯科医療の取り組み

訪問歯科診療など、高齢化に向けた歯科医療への取り組みを強化する必要があります。

■ 高齢化対策のポイント

- ① 土足化
- ② 手すりの設置等のバリアフリー化
- ③ 在宅歯科診療の開始
- ④ 通院困難な高齢者の送迎サービス

※在宅療養支援診療所の施設基準を満たす

3 | 具体的マーケティング活動

1 | 医療サービス戦略のポイント

マーケティング戦略では、本質機能の高さの訴求と、どんな医療サービスを提供するかが重要です。

経営理念	
1.	〇〇歯科医院は、安定的な経営基盤と事業継承体制によって、地域の患者さまに将来にわたって良質な歯科医療を継続的に提供できる歯科医院でありたい。
2.	〇〇歯科医院は、高度な医療技術、医療設備を備え、地域の人々から「オンリーワン」と評価される歯科医院でありたい。
3.	〇〇歯科医院は、全国トップレベルのレーザー治療技術によって、患者さまの苦痛が少なく、早く、良好な治療効果が得られる歯科治療を実現したい。
4.	〇〇歯科医院は、優秀な医師やスタッフを輩出する研修機関であり、医師やスタッフが生き生きと長く勤務し、医院に関係する者全てが、ゆとりある生活と自己実現を図るための、母体でありたい。

(1)経営理念の揭示

額に装丁して待合室に掲示したり、「診療のしおり」や「院内報」に掲載して配布します。短時間で患者さまから信頼を得ることができます。

(2)ストアコンセプトを明確にする

経営理念・診療方針を具体的に表現できる看板や内外装を工夫します。特に待合室や診察室のインテリアは重要です。

医院のパンフレットや診療のしおり、待合室に掲示するポスターなども全体の雰囲気考慮して作成します。

(3)本質機能の高さを表現する

本質機能とは、歯が痛くて歯科医院に行き痛みが止まるという、歯科医院の本質的な機能です。技術力や実績などを訴求します。

- ①「診療のしおり」「ポスター」等の患者が見られるツールの工夫
- ②デジタルレントゲン等の最新医療機器
- ③インプラントの症例数
- ④専門医や認定医の資格
- ⑤新しい治療法のアピール
- ⑥症状をビジュアルに説明できるデジタルコミュニケーションツールの採用
- ⑦無痛治療を表現。東洋医学の応用など、自院の独自の工夫を強調
- ⑧健康への配慮を表現。金属アレルギーの少ない歯科材料の使用など
- ⑨高度な清潔管理を表現
- ⑩その他

(4) 医院パンフレットの事例

医院の特徴や診療内容など、本質機能の高さをわかりやすく伝えます。

美しいカラーのパンフレットとして視覚に訴えます。院内用として、患者さまに持ち帰っていただきます。



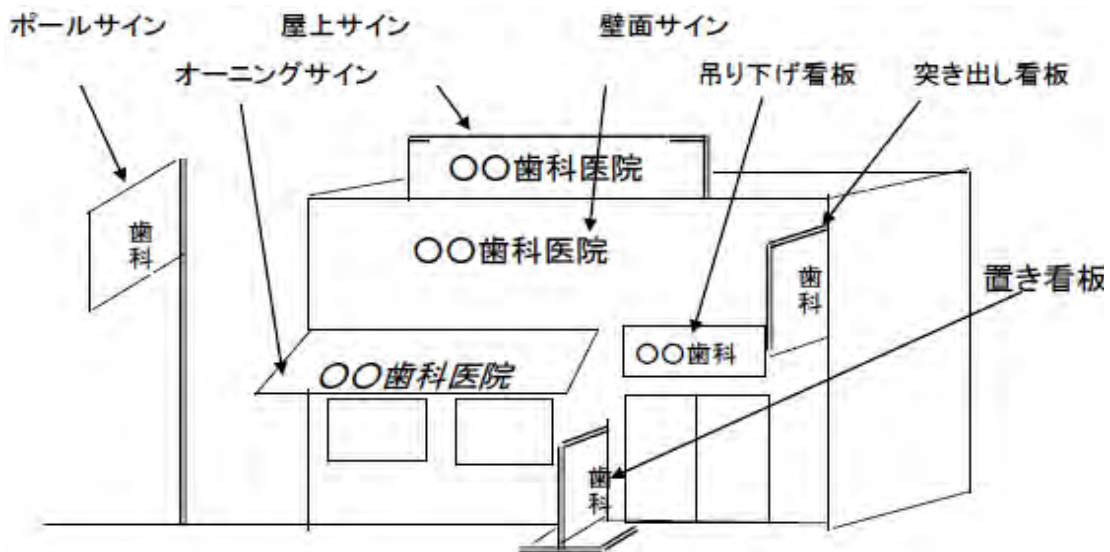
(5) 医療サービスメニューの充実

患者のニーズに合った診療メニューがなければ、患者は別の歯科医院に行ってしまいます。ジルコニアなどを使った審美歯科やインプラント、気付かれにくい義歯、最新の矯正治療などのメニューをそろえ、多様化する患者の選択肢に対応する必要があります。

2 | プロモーション戦略のポイント

プロモーション戦略（広告戦略）では、看板とホームページが最重要です。

■看板・サインの種類



■外部看板は設置場所の検討が重要

信号のある交差点など車から視認できる場所に看板を設置し、認知効果とリマインダー効果を狙います。駅までの曲がり角すべてが看板適地です。

このとき、守る場合は競合医院と自院との間、攻める場合は少し外側に看板を設置します。

■ホームページ

これからの時代、ホームページは絶対に必要です。

■ホームページの作成ポイント

- ①落ち着ける待合室や近代的な診療室等、院内写真を掲載 = 女性患者に選択される
- ②ホームページは広告ではなく広報として扱われる（内容や表現に注意）
- ③経営理念や診療方針を掲載
- ④症例数や医療設備を説明
- ⑤SEO対策を行い、キーワード検索でのヒット率を上げる

3 | チャンネル戦略のポイント

魅力のある店舗づくりと、近隣の医療機関や商店などとの紹介関係の構築が重要です。

(1)店舗戦略のポイント

店舗は、集患できる立地条件、物件であることが必要です。

- ①ここがラーメン店なら、自分も気軽に入れるかどうかを考える
- ②女性患者が敬遠し来院しにくい物件を避ける

(2)待合室を感じよくする

待合室は、落ち着ける空間とし、キッズコーナーを設置したり、マッサージチェアを置くなど、患者さんにとっての魅力を作りこみます。

(3)診察室を感じよくする

診察室は、やさしい色使いで、十分な高さのある間仕切りを設置してプライバシーの確保と飛沫による感染を防止し、ディスプレイを設置して、自院の良さを「見て感じられる」ように配慮します。また、できるだけ空が見えるレイアウトにして開放感を確保します。

(4)医療設備を見せる

信頼感を「見て感じてもらう」ため、素人に分かりやすい高度医療機器を装備します。デジタル口腔内カメラや位相差顕微鏡は、説明時の納得性が高くなります。レーザーは、先端医療機器のイメージが強く、掲示物などでPRします。患者コミュニケーション装置

は口腔内をビジュアルに見せ、先端医療を印象づけます。セレックは目の前で設計できるので、患者に驚きを与えやすい装置です。CTは保険算定できるようになり、普及期を迎えました。

(5)患者紹介ルート of 構築

紹介患者を増やす対策を考えます。そのために口コミ創出効果の高い40代～50代の女性患者を大切にします。また、医科診療所との紹介関係や、美容院や理容店など近隣商店との協力関係を形成します。

4 | 価格戦略のポイント

(1)三段階の価格設定

松竹梅など三段階の価格設定にすると、真ん中の価格帯の商品が売れやすくなります。歯科医院でも自費治療を三段階の価格設定として、最も選択して欲しい治療を真ん中に設定します。また、保険診療での窓口負担の価格が重要です。5千円を超えると「高い歯医者」というクレームがでてきますので、できるだけ窓口負担が3千円台で収まるように工夫します。

5 | 関係性マーケティングのポイント

接遇やスタッフの対応、話術などは、集患に大きな効果を発揮します。例えばリコールハガキは、その工夫でリコール率が高まります。リコールはがきを活用したプロモーション施策を行います。

■作成ポイント

- ① PCに住所・宛名を入力し、簡単に印刷できるよう準備
- ② 予防の場合は、3か月間のアポイントを取りリコールハガキに日時記入
(メッセージを添え、2週間前に到着するよう発送)
- ③ お子様に誕生日プレゼントの用意。リコールハガキでの来院にはご褒美
(簡単なおもちゃや学用品を用意)
- ④ お誕生日にリコールハガキを送る

■参考

平成 24 年 7 月 日本ビズアップ株式会社主催

「成功する歯科医院の戦略・マーケティングポイント」より抜粋

講師：株式会社M&D 医業経営研究所 代表取締役 木村 泰久

「歯科医院コンサルティングマニュアル」社団法人日本医業経営コンサルタント協会（編）
（一世出版）

※事例の資料は各医院での資料です。無断使用厳禁。

歯科経営情報レポート 8月号

増患増収を図る 成功する歯科医院の戦略・マーケティングポイント

【著 者】日新税理士事務所

【発 行 者】桐元 久佳

【発 行】日新税理士事務所

大阪府中央区船越町 2-1-11 2F

TEL：06-4790-9707 FAX：06-4790-9710

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

