

# 医療経営情報

# REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2018

10

## 歯科医院

### 歯科医院の増患対策手法

## リニューアルによる差別化戦略

- ① リニューアル戦略の概要とその重要性
- ② 建物や施設・設備のリニューアル
- ③ 広報戦略と診療体制の見直し
- ④ 患者や職員に向けた医院の工夫

# 1 | リニューアル戦略の概要とその重要性

新規開業の歯科医院は多種多様なマーケティング対策を取り、患者獲得のために差別化を図ってきています。

既存歯科医院間の競合だけでなく、新規開院する歯科医院にも対抗し増患を図るために、リニューアルを検討することも一つの手法です。

本稿では、歯科医院のリニューアルについて解説します。

## 1 | 歯科医院の施設数の変化

### (1) 歯科医院の施設数の変化

歯科医院の開業は、年々増加しています。そのなかで、既存歯科医院との競合対策だけでなく、新規歯科医院への対策が必要です。また、歯科医院を取り巻く環境変化を把握することも求められます。

厚生労働省の医療機関施設調査（平成 29 年）において、歯科医院数は 68,940 件（平成 28 年 10 月現在）でした。平成 17 年は 66,732 件、約 10 年間で 2,208 件の増加となっています。

#### ■ 歯科医院数の年次推移

	平成 17 年	平成 20 年	平成 23 年	平成 26 年	平成 28 年
歯科医院総数	66,732	67,779	68,156	68,592	68,940
開設者別					
公的医療機関	306	289	283	277	283
公益法人	164	162	143	124	118
医療法人	8,971	10,197	11,074	12,393	13,383
個人	57,110	56,955	56,481	55,588	54,930
その他	181	176	175	210	226

出典：厚労省ホームページ「医療機関施設調査平成 29 年」より

### (2) 開設数と廃止数の変化

平成 28 年の歯科医院の開設数は 1,702 件で、廃止数は 1,549 件でした。平成 20 年頃は、開設・廃止ともに 2,000 件を超えていましたが、近年は 1,700 件前後で推移しています。

ただし、個人開設から医療法人化の組織変更の場合も廃止届と開設届が提出されるのと、個人開設の形態を取っている分院（サテライト）の分院長が退職する場合も開設届と廃止

届が出されるため、純然たる新規開設、廃止の数字ではありません。

■歯科医院の開設数と廃止数の推移（厚生労働省 平成 29 医療施設調査）

	平成 24 年	平成 27 年	平成 28 年
開設・再開	1,703	1,660	1,752
開設	1,633	1,604	1,702
再開	70	56	50
廃止・休止	1,385	1,515	1,549
廃止	1,243	1,344	1,411
休止	142	171	138

## 2 | リニューアルについて

### (1)リニューアルとは

リニューアルというと建物や内装工事の改修ととられがちですが、実際には、ハード面のほか、ソフト面、ハート面というように建物の改修という目に見えるものだけでなく、診療体制やスタッフの意識、患者満足に直結するサービスのリニューアルを計画し、実行する必要があります。

### (2)リニューアルの種類

リニューアルには、建物や内装工事での個室化やバリアフリー化、外壁内壁の改装、トイレや冷暖房等の設備関係、TV やインターネット、給茶機等の備品、医療機器の入替等のハード面のリニューアルのほか、予防歯科や自由診療、訪問診療への取組み、医院デザインやイメージカラーの変更、広報活動の変更や新たな広告による歯科医院の診療体制のリニューアル、また、院長の診療理念や経営方針のスタッフの意識改革や接客方法の変更等のソフト面での様々な領域での種類があります。

■ハード面でのリニューアル

①外 観	外壁、エントランスの改良、外壁の塗替え、増築等
②ユーティリティ	駐車場の整備、土足化、キッズコーナー設置、エレベーターの設置、階段の拡幅等
③内 装	壁、ドア、照明、待合室のソファ、家具、調度品等入替
④備 品	TV、音響設備、書籍、マッサージチェア等
⑤医療機器	ユニット交換、CT、レーザー、CAD/CAM 等導入

### ■ソフト面でのリニューアル

①診療科目、診療体制	高齢者向け歯周病治療、新しいセラミック修復、インプラント、インビザライン等の矯正法導入、訪問歯科、予防歯科の取組、診療時間・診療日の変更（土日・夜間）
②各種デザイン	診察券、その他デザイン、ユニフォームの見直し
③マーケティングツール	パンフレット、院内報等情報発信ツールの制作
④広報活動	看板、野立広告、ホームページ、各種媒体広告の見直し
⑤管理システム	電子カルテ・レセコンの入替、ビジュアルソフト導入
⑥歯科カウンセリングの開始	歯科カウンセラーの養成・配置、自費説明ツールやシナリオの作成等

### ■ハート面でのリニューアル

①経営理念の確立	経営理念や診療方針の明確化とスタッフへの徹底
②接遇の高度化	マニュアル作成やロールプレイングによる訓練、外部セミナーへの参加
③気配りの高度化	細やかな気配りで患者コミュニケーションの高度化
④人事制度の見直し	報奨金制度、成果主義賞与等、就業規則、給与規程の見直し

## 3 | 地域におけるポジショニングの確立

競合医院の特徴を知り、地域における自院のポジショニングを検討します。医院の得意な分野を強調し、弱点をカバーし、競合医院との差別化を図れるポジショニングを確立する取組みが重要です。

### ■ポジショニング確立のポイント

①高級化か大衆化か	⑤待合室の特徴
②保険診療と自費診療の割合を決定	（リラックスゾーンになっているか）
③高齢者対象か小児・成人対象か	⑥診察室の特徴（個室化、清潔感等）
④カウンセリング重視か治療重視か	⑦競合医院との差別化が出来ているか
	（ハード面・ソフト面とも）

## 2 | 建物や施設・設備のリニューアル

ハード面でのリニューアルは、増築や大規模改修工事、医療機器の入替、また CT やレーザー、CAD/CAM の導入等となると多額な資金を投下することになります。

診療所や医療機器の状況により必要に応じて計画を立てますが、増患対策や、イメージを改善するためという理由だけであればリニューアル計画も詳細に検討することが重要です。

### 1 | 外観等のリニューアルポイント

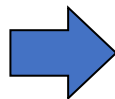
建物の外観や看板、駐車場のリニューアルは、院長のコンセプトや診療の得意分野の他、患者層に合わせた計画を立案します。

#### ■ポイント

- 外観等・・・形状、外壁の種類、色等
- 看板・・・形状、字体、色、ロゴマーク、表示内容、視認性、誘導性等
- 駐車場・・・女性でも駐車しやすいスペース（ドアの開閉分を含む）、防犯カメラの設置、ホームページ等での表示、不足の場合は近隣の貸し駐車場との提携

センスの良い外観・外壁は、落ち着きをもたらし、好感を持って迎えられます。看板のリニューアルも建物と一体化している場合は、全体のデザインを考え取組みます。

#### ■外観と看板を一体化したリニューアル事例



## ■落ち着いたある外観・内観の事例



(歯科医院の増患対策の進め方講座 講師 (株)M&D 医業経営研究所 代表取締役木村泰久氏より抜粋)

## ■夜間の照明に配慮した改修事例



(写真提供 オジデザインワークス株式会社)



## 2 | 看板のリニューアルポイント

看板は「認知効果」「誘導効果」を持っています。建物に掲げる看板や野立て看板、入り口に設置するスタンド看板によって、この場所に歯科医院があると認知してもらえることが「認知効果」、歯科医院までの道順を案内するのが「誘導効果」です。

常時多くの人を通る生活道路や通勤経路にある看板には、とっさの時に思い出してもらえる確率が高くなる「リマインダー効果」がありますが、意識を導くという「誘導効果」も期待できます。

## ■見やすい看板のポイント

- 色使いの効果で視認性を高める
- ひらがなや丸ゴシック体で優しい印象を与える
- シンボルマークを入れ、イメージも与える
- デザインに統一性を持たせる

### 3 | 内装等のリニューアルポイント

内部のリニューアルには、プライバシー保護による個室化や間仕切り壁の設置、イメージや間取りの変更、最新医療機器の導入や入替等があります。

#### ■ポイント

- 内装の変更・・・清潔感、安心感、癒しのイメージ等
- 家具や間取りの変更・・・広がりや癒しのイメージとバリアフリー、キッズコーナー、カウンセリングルーム等の設置、WCの洋式化、個室化
- 医療機器・・・CTやCAD/CAMの最新医療機器、得意分野を伸ばす医療機器
- 照明計画・・・デザインの機種選定、照度、間接照明、直接照明のイメージ戦略

#### (1) 明るく優しい空間へ

天井からの下がり壁やカウンターの高さの変更による広がり感を出し、色合いや照明計画で明るさを調整します。

空間を広く見せるためにあえて受付カウンター上部を設置せずオープンにし、照明器具はシャンデリア風を選択した事例



#### (2) 全個室よりも個室風、パーテーションはアイデア次第

全部を個室にする必要はなく、一部屋は個室に、ほかは個室風にパーテーションを利用して分けします。このパーテーションも無機質なものではなく、飾りを間においたり、実用的に器具をおく等の工夫することによって、仕切りが活かされてきます。



完全個室ではなく、天井までの間仕切りによって、個室と同様の効果とプライバシーに配慮している

## 3 | 広報戦略と診療体制の見直し

ソフト面でのリニューアルは、ホームページの見直しに加えて、近年ではSNSへの対応がトレンドです。また、これら広報活動の他、診療体制や管理体制の見直しも、ソフト面のリニューアルの重要な要素です。

### 1 | ホームページは必須の時代に

国民ひとりが1日にメディアに接する時間は、「インターネット」と「テレビ」は1時間以上、5時間未満が合わせて60%超という統計が出ています。よって、歯科医院においては、ホームページでの情報発信が必須になっています。

ホームページは歯科医院側からの広報とされてきましたが、平成29年医療法改正において、ガイドラインが明確化され、内容について規制されるようになりました。

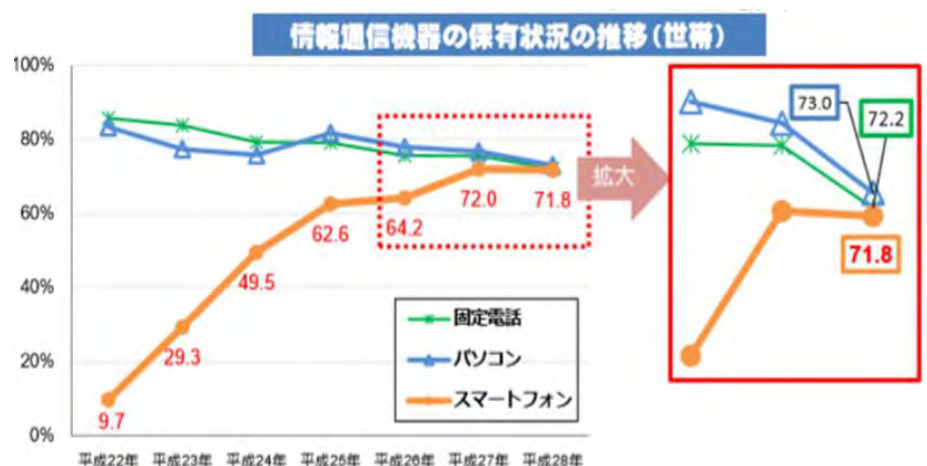
ガイドラインを守り、差別化できるホームページを作成する必要があります。

#### ■患者から選択されるホームページのポイント

- 高度なSEO対策が行われ、キーワード検索で1ページ目に出てくる
- 明るく楽しめるデザインで、医院のイメージや雰囲気が伝わる
- 休診日や休診時間の変更が遅滞なく伝わる
- 院長の経歴や歯科医療についての考え方など、パーソナリティが伝わる
- 笑顔のスタッフ写真や、楽しそうな職場の雰囲気が伝わる      その他

#### ■スマートフォン対応のホームページの立ち上げ

スマートフォン保有者が増加し、PCと同じくらい、スマートフォンによるネット検索数も急増しています。スマートフォン対応のホームページ開設は必須になっています。



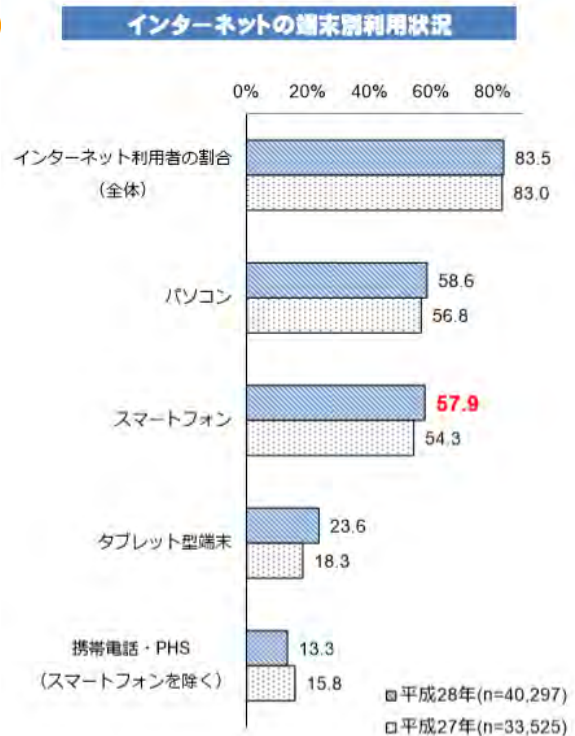


## 2 | ホームページ以外の SNS の活用

### (1) Twitter の活用法

既存患者を維持するのに、ツイッターを活用している医院もみられます。

歯科医院から年末年始の休診予定や新しい医療サービスや、リニューアル自体をニュースとして配信し、それを既存患者にフォローしてもらいます。そして、患者に歯科衛生用意分のサービスや値引き特典による「フォロー特典」を用意し、院長やスタッフから声かけをするようにします。



#### Twitter 活用

- 歯科医院専用のアカウントを作成
  - 待合室に「ツイッターを始めました」等のポスターを掲示し、ホームページに掲載・・・  
院長やスタッフから説明とフォローのお願いを行う
  - ツイートする・・・注意点 ①悪い口コミも広がるので内容等には十分な注意を行う  
②効果判定に、問診票に来院動機の欄を設ける
  - 患者のフォローをする・・・歯科や歯科医療に関するツイートに対して返信やフォローを行う
- ※ スタッフの担当者を決め、チェックを行う。内容は営業的にしない。

### (2) Facebook の活用法

フェイスブックは友人同士間の SNS です。1対1ではなく、友人の向こうにもさらに人がいて、内容をシェアして紹介につながる事が多くみられます。

一方で、自分の発信した情報が筒抜けになる可能性があり、経営に関することや患者に関する事にふれる内容は避けた方が良いでしょう。

フェイスブックは、院長個人の情報交換ツールとして活用することをお勧めします。

## 3 | 診療体制のリニューアル

地域でのポジショニングを確認したら、その患者層に合わせた診療体制のリニューアルも必要です。診療時間や診療日の変更だけでなく、診療内容も再確認する必要があります。

また、地域の患者層が在宅診療を必要としている場合、訪問診療への取組みの他、病院や医科診療所との連携を図る必要があります。

#### ■診療体制のリニューアル

- 患者動向により、土日診療や夜間診療を取り入れる
- インプラント等自由診療の要望が多い地域は「歯科口腔外科」の標榜を検討
- 訪問診療や往診依頼が多い地域は、在宅医療への取組みを行う
- 病院や医科診療所との連携を図り、患者の情報交換を行える体制を構築
- 商店街があれば、各商店との協力体制構築を行い、医院案内や医院情報誌等を置いてもらう

## 4 | 医療機器の入替や最新医療機器の導入

### (1) 既存医療機器の見直し

使用している医療機器をチェックする必要があります。毎日使用していると機器の状態に見慣れてしまい、古さや汚れが気にならなくなります。患者は清潔に関して敏感です。業者等第三者にチェックしてもらうことも大切です。

### (2) 最新医療機器等の導入

競合医院との差別化には、最新医療機器の導入も検討が必要です。より良い医療を提供するため、競合医院との差を付ける、もしくは差を無くすための検討事項です。

- 歯科用 CT の導入によりより精密な診療を提供
- CAD/CAM の導入により、診療日数や原価の短縮、診療報酬の増加を図る
- レーザーの導入により、より正確な痛くない治療の提供
- 予約システムの導入により、待ち時間の短縮と患者管理を行う

## 4 | 患者や職員に向けた医院の工夫

ハート面でのリニューアルには、患者のハート（気持ちや感情）に訴えるリニューアルだけでなく、スタッフのモチベーションを上げるためやチーム医療への取組み等の内部へ向けた工夫も挙げられます。

### 1 | 接客力の向上

患者は自分で選んだ歯科医院を信頼したい、安心したいという欲求があります。その気持ちに応える診療は当然ですが、スタッフの接客力の向上が最も重要です。

また、患者としては、多々ある歯科医院の中で選択して来院したのだから特別扱いをして欲しいという欲求も、隠れた気持ちとして持っています。期待を裏切らない接客は、一段階高いレベルが求められます。

#### ■接客力の向上

##### ●患者に好かれる話し方

- ・一方的に説明するのではなく、会話の中で説明をしていく工夫
- ・患者の意向や思いを聞き出し、同調する（うなずく、そうですね、等）
- ・否定せず、より良い治療として紹介したり、順番を変えることで対応
- ・治療後の患者の気持ちに同調：もう大丈夫ですよ、よく我慢しましたね、等
- ・治療の流れは、文書と口頭で説明する

##### ●身だしなみは非常に重要なので、自分だけではなくスタッフの目で確認

##### ●表情や態度にも気を配る

- ・マスクやゴーグルをしていることが多いので、説明時には外して行う
- ・対応しているスタッフだけでなく、周りのスタッフも患者の反応を注視する

##### ●患者対応のトレーニングは、模擬診療を行い研修する

- ・模擬診療での実践トレーニング
- ・座学による接客研修会の開催
- ・発声練習、笑顔体操等を実践

##### ●患者への説明は、出来ればチェアを離れカウンセリングルームで行う（集中力が違う）

##### ●できることだけではなく、やりたいこと、やれていないことも実践する

- ※他院で行っていないから自院でも行わない、ではなく、良いことは実践する

## 2 | スタッフの基礎能力の向上

スタッフの基礎能力向上は、OJTにより院内の先輩から若手に教育する方法が多いようですが、望む姿になっているかの判断ができないため、院長は毎回ではなくても基準となる研修会に同席することが求められます。

### (1) 受付、会計時の対応のポイント

患者との接点が一番多いのは受付と会計時です。診療の話から日常の会話まで、様々な機会があるため、歯科医院のプロの勤務者として、基本的な質問には全員が応えられるように指導します。

#### ■ スタッフの基礎能力の向上

- 自院の診療の理解：標榜科目、診療日診療時間、自由診療への取組み、診療の専門分野等
- 医院の用意しているカタログやパンフはすべて説明できる
- 「分かりません」は無責任に聞こえるので禁句  
「その件は専門の歯科医師、歯科衛生士の分野なので、確認してまいります」とする
- 経験値の少ないスタッフには、研修資料や歯科用語辞典を渡し、期間を定めて研修させる
- スタッフ間の私語や無駄話は禁止
- 個人情報を除き、大きな声で明るく話す（小さな声は患者を不安にさせる）
- 患者の目を見て、反応を把握しながら会話や説明を行う
- 説明時や会話時の態度や表情にも注意する
- 他の患者の状況にもよるが、口頭だけでの説明は避け、文書による説明を行う

### (2) 症例検討会、症例発表会の開催

メンテナンスを行うには、多くの経験値があると有利です。実例による経験も必要ですが、症例検討会を開催し、他人の事例を実践しているように学ばせることも重要です。

また、歯科衛生士業務であっても、歯科助手や受付・会計も参加させ、知識を習得してもらいます。

#### ■ 症例検討会の開催

- 歯周病患者のレントモやデンタルを見せて、診断能力の向上を図る
- 水平的吸収、垂直的吸収の見分け方や、歯周治療の方法などを話し合うことで診断力や歯周治療の推移から自己の役割や次の処置を推測できるようにする
- 抜歯根や縁下歯石の付着状況を見せ、取り除く方法などの確認を行う

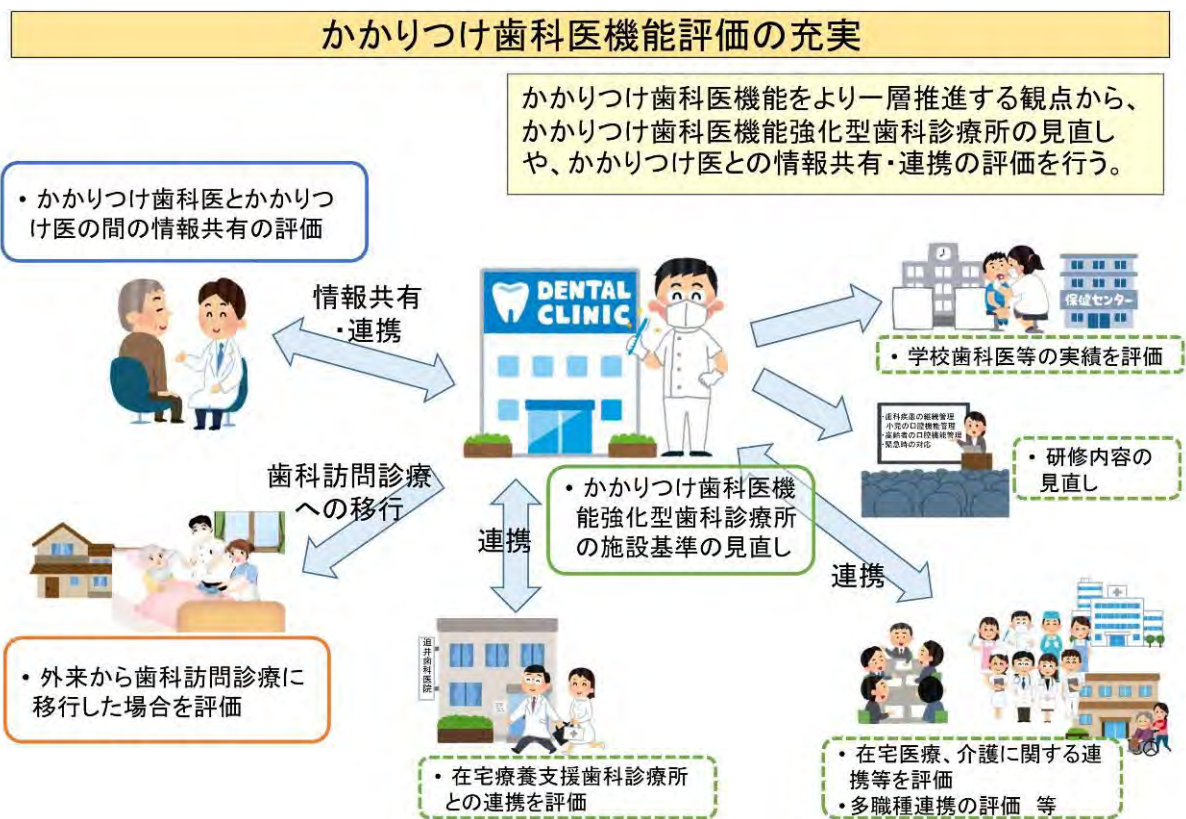
## ■症例発表会の開催

- 患者のなかから3か月程度で歯周治療の改善が見込まれそうなケースを選ぶ
- 必ずパワーポイント等のデータで作成させる
- 位相差顕微鏡の画像なども貼りつけ、患者にも分かるように説明技量を高める
- 珍しい症例だけでなく、常時起こっている症例の確認とその説明技量を高める

## 3 | スタッフへかかりつけ歯科医機能の周知徹底

「かかりつけ歯科医機能強化型歯科診療所」は、今後の地域歯科医療を担う存在であり、診療報酬上もSPTⅡや初期う蝕管理加算が算定できるなどのメリットがあります。

厚生労働省は地域包括ケアを推進しており、今後も強化する方針を打ち出しているため、他院との差別化に有効です。



出典：厚生労働省 平成30年度診療報酬改定の概要 歯科

平成30年度診療報酬改定において、かかりつけ歯科医機能強化型診療所加算や歯科訪問診療補助加算、歯科訪問診療移行加算など各加算の点数が改定されました。

このようなかかりつけ医歯科医機能の知識は、スタッフ全員が理解し、医院全体で取り組むことにより、スタッフの診療に対する意識も向上し、より高い診療提供に結びつけることができます。

■参考資料

Bizアップ総研 歯科医院の増患対策の進め方講座

講師 (株)M&D 医業経営研究所 代表取締役木村泰久氏

■写真提供

オジデザインワークス株式会社

(株)M&D 医業経営研究所 代表取締役木村泰久氏