医業経営情報 REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2018
12

歯科医院の収益力向上策
マーケティング戦略策定のポイント

1. 歯科医院におけるマーケティングとは
2. 本質機能と表層機能強化の重要性
3. チャネル戦略策定に必要な調査分析
4. 価格・関係性マーケティング戦略の策定ポイント

1 ｜ 歯科医院におけるマーケティングとは

歯科医院を取り巻く環境は刻々と変化しています。開院当時に行った広報活動・認知活動も常態化してしまっている可能性もあり、患者獲得の取組みも改善する必要があります。

そのためには、歯科医院のマーケティング方法を理解し、自院の経営戦略を策定する必要があります。また、その経営戦略は自院のその地域での位置づけを理解し、地域に合った戦略策定が重要です。

1 ｜ 歯科医院に必要なマーケティングとは

マーケティングには「売上の公式」があります。
「売上は掛け算」なので、総合的に増収を考える必要があります。

■歯科医院の「売上の公式」

売上　＝　患者数　×　来院頻度　×　１回当たりの売上高

このような公式に対し、どう対処していくかを考える必要があります。

■「売上の公式」への基本的な考え方

- **患者数を増やす**：新規患者を増やす、既存患者の離反を食い止める
- **来院頻度を上げる**：予防管理などを行い、来院頻度の高い患者を増やす
  患者満足度の向上
- **診療１回当たりの売上高を上げる**：売上点数を増やす
  自由診療費率を増やす

マーケティングという言葉には、様々な解釈、定義があります。

百科事典マイペディアの解説では、「商品やサービスが，生産者から消費者・使用者に至る間の流通過程を方向づけるための企業活動。消費者の欲求に応じた製品の大量生産により大量販売を促進することを目的とする。マーケティング・リサーチ，製品計画，広告その他の販売促進など広範な活動を含む」となっています。

米国や日本のマーケティング協会、P・ドラッガーは次のように説明しています。

■マーケティングとは

●**米国マーケティング協会**（AMA）:「マーケティングとは、個人および組織の目標を満足させる交換を創造するため、アイデア、財、サービスの概念形成（コンセプト）、価格、プロモーション、流通を計画し実行する過程である」

●**P・ドラッガー**:「マーケティングとは、顧客の創造とその維持である」

●**日本マーケティング協会**:「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」

↓

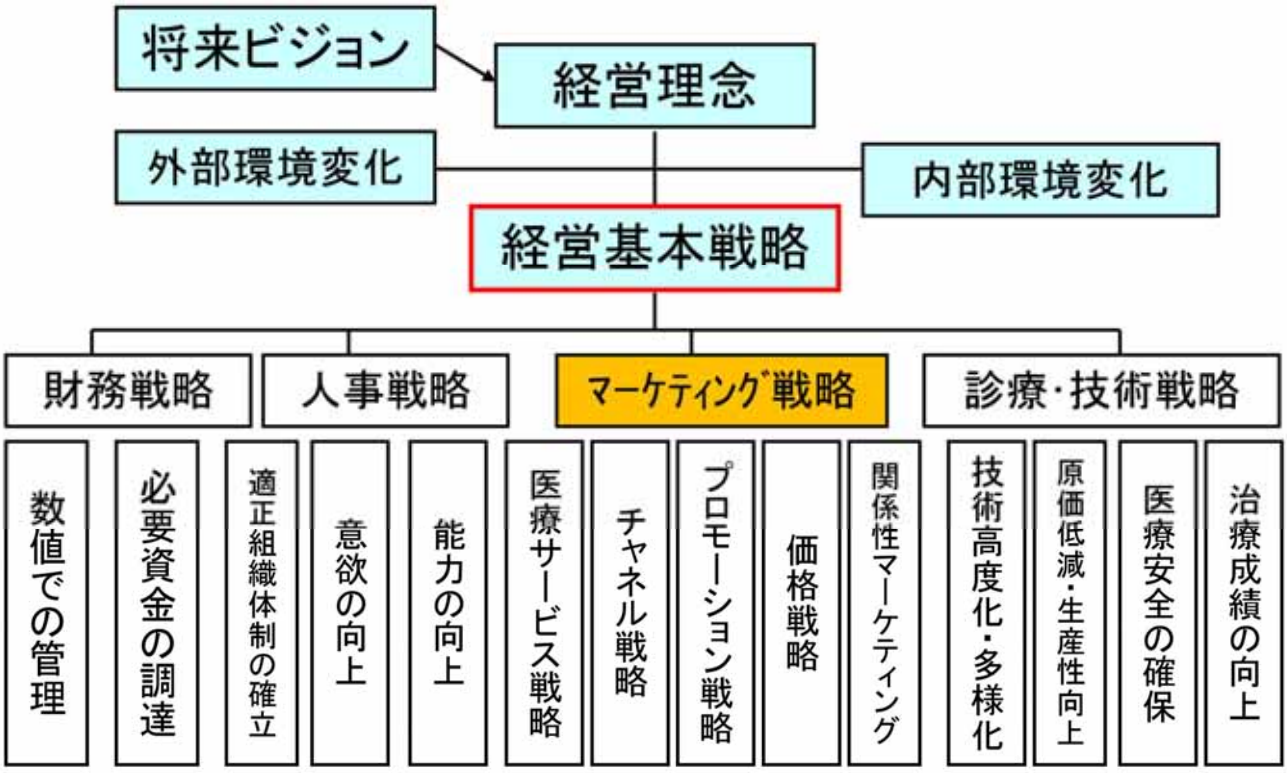
患者を創造し、維持するための施策

2｜マーケティング戦略の位置づけ

経営戦略は「経営理念・診療方針」を基本として策定されます。ここで重要なのは、外部と内部の環境変化に対応した戦略立案であることです。

戦略も機能別にあり、「財務」「人事」「マーケティング」「診療・技術」と区分すると、マーケティング戦略は最も重視すべきものです。

■マーケティング戦略の位置づけ



3｜医療サービス向上の必要性

売上の公式のとおり、歯科医院では新規患者を獲得し、患者離れを防止する必要があります。新患が増えない、既存患者も減少していく要因を検証し、医療サービスの向上を図る必要があります。

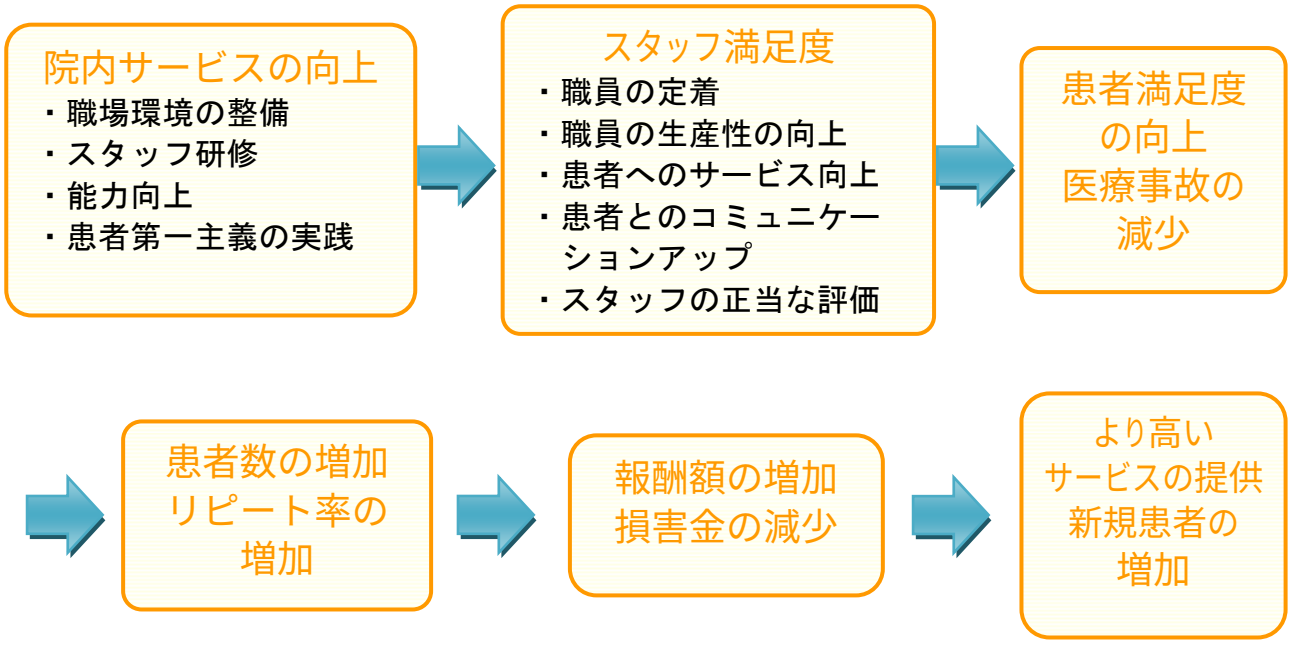
■歯科医院における患者離れの原因

【医院共通の要因】

- 痛い
- 待たされる
- 説明が無い
- 通いにくい
- 汚い
- 治療期間の不確実性
- 歯科医師やスタッフの印象が良くない
- 支払いが不透明（明細書を発行しない）
- 臨床技術の格差

スタッフによる患者とのコミュニケーション能力のアップは、サービスの向上に比例します。職員が定着すると、患者との関係だけでなく職員間の意思疎通がスムーズになり、人間関係が円滑になります。それがスタッフの満足度向上につながり、医療サービスの向上・患者満足度の向上に結びつくのです。

■医療サービス向上の図式



2 ｜ 本質機能と表層機能強化の重要性

歯科医院のマーケティング活動には様々なものがありますが、広報活動・認知活動によって患者を集めても、診療技術だけでなく、直接患者と接する際の患者対応力が高くなければ患者をつなぎとめておくことはできません。

医療サービスの向上のため、本質機能と言われる重要な機能の整備を行う必要があります。また、より高いサービス提供につながる表層機能の工夫も必要です。

1 ｜ 歯科医院の本質機能と表層機能とは

本質機能とは、「確かな診療技術」「痛くない治療」「適切な説明」「高度な清潔管理」です。 患者は「痛み」を伴った病状を治してもらうことを目的として来院します。この目的を達成するため、必要な本来の機能を本質機能と言います。

また、本質機能に付随した提供サービスが表層機能です。期待していなかったサービスであり、あれば満足度がより高くなりますが、なくても不満足にはならない機能です。

■本質機能と表層機能

	顧客の期待	満たすと	満たさないと	ポイント
本質機能	当然受けると期待する機能・サービス	不満足でないだけ（満足度が高まるわけではない）	不満足になる	少しでも欠けると満足度が一気に低下する
表層機能	当然と思わないが、あると嬉しい機能	満足（満足度が高まる）	満足ではない（不満足にはならない）	ひとつ満たすだけで満足度が高まる

患者満足を満たすには、本質機能だけでなく、表層機能を他院が真似できないレベルまで高めることが重要です。

一方で、本質機能に不満があるとすべてが不満に感じ、台無しになります。

2 ｜ 本質機能の高度化とアピール

(1) 本質機能を高度化する

本質機能は医療サービスの中核です。常に高める努力とそれを伝える工夫が重要です。

■本質機能の高度化

【治療技術を磨く】

●歯科医師は常に研修を受講し、新しい医療技術の習得につとめる

●歯科衛生士は SRP（scaling and root planning）などの手義技術上達のため、外部研修を受講し、院内でも技術向上に取り組む

●歯科助手、受付は接遇研修や歯科医療の基本的知識の習得を行い、患者からの基本的な質問に応答できるような体制を構築

【経営理念を明確にし、共有する】

●経営理念、診療方針を書面で明示し、院長を含めスタッフ全員で共有する

●清潔感あふれる診察室

●魅せる見せる清潔管理

●感染症の飛沫を防止し、プライバシーを確保できる配慮

●個室の予防コーナーの設置（落ち着いた雰囲気で自費のメンテナンスを行う）

●ハンドピース等の滅菌や患者ごとの交換（患者の目前で）等の滅菌清潔管理を強化

●グローブを患者の目前で着用（感染予防の演出）

（２）本質機能を伝える工夫

いくら本質機能を高度化しても、患者に伝わらないと意味がありません。治療自体は結果で分かってもらえると考えることが多いのですが、実際には、患者は当たり前としか理解していないかも知れません。

治療そのものも、原因と治療計画の説明があり、整備している医療機器や習得した治療技術までを患者に理解してもらうことで満足度が高まります。

■本質機能を伝える手法

●経営理念、診療方針を明示する

・経営理念、診療方針を額に入れ、待合室等に掲示

・「診療のしおり」や「院内報」に表示して配布

・ホームページに掲示

●高度な清潔管理を訴求する

・診療のしおりや院内報、ホームページ等で滅菌などの自院の清潔管理をアピール

●診療のしおりを作成する

●デジタルコミュニケーションツールを採用する

・ビジュアルマックス、デンタル X 等を活用（口腔内画像はアピール度が高い）

●無痛治療を訴求する
・電動麻酔装置アネジェクトの仕様などを強調する
●健康への配慮を訴求する
・自由診療では金属アレルギーの少ない歯科材料を使用している
・放射線被ばく量の少ないデジタルレントゲンを採用している
等を診療のしおりや院内報、ホームページでアピールする
●大学病院など高度医療機関との関係を表現する
●専門医や認定医に関しての解説ポスターを掲示し、専門医や認定医の表示を行う

3｜表層機能の工夫

表層機能は、他院が思いつかない工夫により、患者を感動させることが重要です。

■表層機能の工夫

●高齢者に対応した受診環境の整備
・土足化や手すり設置等のバリアフリー化
・高齢者患者の送迎サービス
・訪問歯科診療の開始
●高齢者のう蝕と歯周病の増加から、歯周病治療を重点に据える
●予防歯科への取組み
・定期健診を行い、患者への呼びかけ等、院内システムを整備し、実行する
●自由診療の選択肢を増加し、自費率を高める
・患者が自由診療を選択できる状況を作る
・説明方法や話術の習得、説明ツールの整備等の工夫を重ねる
●チェアタイムを 30 分以上とし、歯科カウンセリングも行う（自由診療の説明を含む）
●保育士を配置し、広めのキッズコーナーを設置
●送迎サービスを行う（ルート巡回、個別対応とも）
●マッサージチェアの設置
●アロマの工夫
●近隣の商店や町内会との協力関係を構築する

3 チャネル戦略策定に必要な調査分析

1 チャネル戦略とは

チャネル戦略とは「流通戦略」のことで、マーケティングミックス 4P の一つです。

チャネル戦略には 7 種類の役割があります。それは、調査、プロモーション、接触、交渉、適合、物流、金融です。

歯科医院の場合、診療圏を対象とすることから、ある程度限定された中で戦略を練るため、役割が重なる点も生じます。最も重要なのは調査・分析です。

■マーケティングミックスの 4P

- ●Product：製品戦略（プロダクト戦略）
- ●Price：価格戦略
- ●Place：チャネル戦略（流通戦略）
- ●Promotion：コミュニケーション戦略

■歯科医院のチャネル戦略の役割

- ●**調査**：診療圏調査による競合医院の状況、予測来院患者数と患者層、その地域に望まれる歯科医院像
- ●**プロモーション**：認知活動、広報活動（SNS も含む）
- ●**接触**：予想される患者を掘り起こし、接点を持つ
  口コミが一番の評価を高めると認識し、来院患者への接遇サービス向上に取り組む
- ●**交渉**：自由診療の価格や診療行為に関する合意、保険診療でも治療計画や使用する診療材料の説明も含まれ、カウンセリングもその一つとなる
- ●**適合**：自院の診療が地域患者のニーズに対応する（交渉、接触を含む）
- ●**物流**：患者に対する治療期間や補綴物の完成期間、診療材料の物流も含めて、結果としての期間ではなく、治療計画説明での予測期間の方が重要
- ●**金融**：広報活動に係る費用、診療材料等への費用、外注技工料等の費用、院内整備（施設、医療機器）への投資費用、患者の診療費等

2｜院内外における調査

調査項目には様々な分析が必要です。患者エリアの設定から立地環境や対象患者、患者ニーズおよび競合医院の分析のほか、自院が整備できる体制や設備の分析等。

(1) エリア (立地･環境) 分析

エリアによる分析は、過去と現在の変化と競合医院の把握がポイントとなります。

開院後に大きな幹線道路が別な地域に整備された、またエリア内に大きな複合商業施設ができて住民の移動状況が変わったという事態も想定されます。

■エリア分析

- **人口調査**：診療圏設定から昼間人口と夜間人口、年齢別、男女別の調査
- **交通拠点の調査**：交通機関の道路付け、周辺の商業施設や官庁、学校等を調査
- **用途地域調査**：都市計画も含めて住宅地、商業地、オフィス街等を分析
- **ビル調査**：開業場所がビルテナントの場合、ビル自体の設備を調査
  （エレベーターやトイレ、階段、駐車場、電力供給体制、冷暖房給水給湯体制等）

(2) 自院の設備･医療機器の分析

築年数により外観や内装も古くなるため、リニューアルが必要となる時期が訪れます。院長やスタッフは常時見ているため馴れてしまい、古さや不便さに気づかないという可能性もあります。また、設備等の古さだけではなく、高齢化社会への対応ができているかもポイントです。

■分析項目

- **古さや汚れ、故障個所**：内外装や看板、イス等の備品、什器等
- **高齢化社会への対応**：バリアフリー化の必要性、トイレの洋式化とウオシュレット等
- **空間イメージ**：待合室や診察室が患者へ与えるイメージ
- **医療機器**：古い医療機器のメンテナンスや修理、デジタル X 線装置、CAD/CAM、歯科用 CT 等の最新医療機器の導入等
- **院内掲示物等**：掲示期間を定めずに漫然と掲示していないか
- **清掃体制**：予め定めた時間のみで清掃していないか、整理整頓は常時行っているか

(3) 競合医院の分析

チャネル戦略では差別化が求められます。競合医院を調査分析することで、差別化を図ります。設備投資が掛かる場合もありますが、診療体制を変えることで差別化が期待できます。

■分析項目

●**診療科目分析**：小児歯科や矯正歯科が無ければ、週１回でも勤務医を準備し体制強化
自由診療の内容の分析
●**診療日時分析**：土日診療、夜間診療等を調査
半日診療や土日診療を競合医院と変えて診療を行う
●**医療機器**：医療機器の種類、治療ユニット台数（医療機器自体での差別化）
●**診療体制**：歯科衛生士、勤務医数
●**付帯サービス**：キッズコーナーや保育所、カウンセリングコーナーの有無
●**評判**：競合医院の良い評判と悪い評判を把握し、対策を講じる
自院の悪い評判は、改善する

3｜分析から策定する増患対策

チャネル戦略策定は、分析から見えてくる課題を克服するための対応を具体化する目的があります。開業当時からは住民の年齢層も変わり、商業施設等の移転や開業、地域開発（再開発）等の変化もあります。賃貸住宅が多い地域は住民の入れ替わりも想定されるため、固定患者があるから安心するのではなく、広報活動の継続も必要です。

■分析課題からの対策

●**認知活動**：現状の見直し（SNS 等への配信）と継続
●**差別化戦略**：診療体制や科目の変更、最新医療機器の導入、付帯サービスの追加
キッズコーナーや保育所、カウンセリングコーナーの設置等
●**設備**：リニューアルの検討、清掃体制の改善
●**診療体制**：歯科衛生士の確保と教育、予防歯科や訪問診療への取組み
予約システムの導入による定期健診への取組み（予防歯科につながる）
土日診療や夜間診療の時間の見直し
●**評判**：スタッフの接遇に依拠するため、接遇研修の充実とスタッフの歯科医療に対する取り組み意識の醸成

4 価格･関係性マーケティング戦略の策定ポイント

1 価格設定のポイント

(1) 診療費と検査･治療への配慮

「あの歯科医院の診療費は高い」というクレームや評判は、自由診療ではなく保険診療で発生することもあります。これは保険診療ならどこの診療所でも同じ、という患者側の思い込みがあり、実際は検査や処置内容によって違うことが周知されていないからです。

患者が持っている医療費の相場観を知り、その金額に合うような診療を行うか、または症状による検査を行う際に、検査方法と処置やその金額を事前説明し同意を得るかが必要です。

この保険診療の費用及び窓口負担金が、患者の相場観に合ったものであるかは患者が納得して支払った費用であれば、自由診療の価格に対する信頼感にもつながります。

■価格戦略

- **患者の相場観を知る**：保険診療の場合、窓口負担金は 3,000 円台
- **治療説明**：症状により、より詳しい検査を行う場合、検査理由と金額の説明を行い、患者同意を取る
- **治療への配慮**：検査結果により多数の歯への治療が必要な場合、同時に行える範囲についての配慮が必要

(2) 自由診療価格提示の3段階戦略

自由診療を行う患者の特徴として、提示した価格の中間を選択する傾向が多いようです。

３段階で価格を提示し、その中間価格の治療を選択してもらうことが少なくありません。

【実施事例】

自由診療の価格を 3 段階で設定する

①	ジルコニアボンド	120,000 円
②	e-マックス	85,000 円
③	エステニア	60,000 円

《結果》

３段階の価格を設定すると、中間の価格のものを選択する傾向が強くなる

■３段階価格を応用したパンフレット事例

深い虫歯のかぶせもの（クラウン・前歯編）料金表

素材	長所	短所	審美性	耐久性	歯肉度	価格	税込価格　一本
シルエアボンド	・歯先に透明感があり最も自然の歯に近い ・身体になじみやすい ・適合性に優れている ・変色しない ・前歯に最適	・自分の歯より固い	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆	120,000円
E-Max	・白くて透明感がある ・身体になじみやすい ・変色しない ・天然歯とほぼ同じ硬さで歯に優しい ・全ての歯に最適	・歯先の透明感はシルエアボンドに劣る	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆	85,000円
メタルボンド	・天然色に近く変色しない ・身体になじみやすい ・適合性が良い ・金属が見えにくい ・前歯に最適	・自分の歯より硬い ・歯茎がやせると黒い線が見える可能性がある	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆	85,000円
ハイブリッド前装冠	・プラスチックとセラミックを混ぜた素材で比較的きれい ・セラミックでは最安値 ・壊れにくい ・裏側もほぼすべて白くできる（フルベイク料金）	・細かい色や形には対応できない ・歯茎がやせると黒いラインが見える可能性がある ・コーティングがはがれると変色する	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	通常の冠　50,000円 フルベイク60,000円
硬質レジン前装冠	・裏打ちが金属で見えるところにプラスチックを貼り付ける ・保険適用（小臼歯には保険が使えません）	・吸水性がありプラークが付着しやすい ・裏側は金属色 ・変色し黄ばんでくる ・摩耗し金属が見えることがある ・耐久性が良くない	☆	☆	☆	☆☆☆☆☆	保険適用

2｜関係性マーケティング戦略

関係性マーケティング戦略とは、コミュニケーションの向上対策です。

ハート面の強化対策が中心であり、接遇の改善や予約の取り方の工夫、イベント開催などが挙げられます。

(1) 来院動機の積極的理由を患者に印象づける

患者の来院理由は、「痛い」「詰め物が取れた」等の消極的理由がほとんどです。自院に好印象を持って来院してもらうためには、患者とスタッフが直接接するインタラクティブ・マーケティングを学ぶ必要があります。

■来院する積極的理由

- 予防で口腔内を清潔にする（気持ち良さを確認）
- 患者への気配りを形にする
- ちょっとしたお得感に配慮する
- リコール葉書に配慮する

(2) 待ち時間対策

患者が歯科医院を敬遠する理由の一つに「待ち時間が長い」が挙げられます。予約診療なのに待たされることも、不満理由としてよくみられます。

診療内容に合わせた予約の取り方のほか、診療中の歯科医師に診療時間を患者に判らないよう知らせるサインを決め通達する、急患は応急処置だけとする、待合で待たせずに治療ユニットに通す等の工夫が必要です。

■待ち時間対策

- ●定例的に予約を入れるのではなく、診療内容に合わせた予約を入れる
- ●診療時間が判るサインを決め、長くなった場合は歯科医師にサインを送る
- ●急患の新患は応急処置だけにし、次回を早い日程で予約を入れ、治療継続とする
- ●根治等の場合、予約時間を長くとるよう、診療内容によって予約時間を変える
- ●待合室で待たせず、治療ユニットへ通してカウンセリング等を行い、待機してもらう
- ●治療の説明等の動画を映写したり、治療に関する書物を渡して待ってもらう
- ●飲物サービスや本の種類を多様に用意し、時間が気にならないように対策を取る
- ●次回予約を治療ユニットで取り、会計はスムーズに行えるようにする

3　院内イベント開催で来院を促す

季節に応じた院内イベントを工夫することで、来院頻度を上げることができます。イベントの案内は、院内掲示のほか、ホームページ、メール、ツイッター、リコールはがきなどで伝えます。

■イベントの開催

- ●**キッザニア体験**：東京のキッザニアの人気に預かり、歯医者さん体験のイベント
- ●**キッズクラブ**：お絵かき大会やコマ遊び、メンコ、ビー玉大会
- ●**お祭り**：夏祭り、秋祭り等の開催
- ●**宿題向けイベント**：夏休み、冬休みの自由研究に役立つイベントの開催
  「虫歯のできるまで」「むし歯治療の方法」「歯科医院の治療道具」等
- ●**季節ごとの飾りつけ**：お正月やお雛様、こどもの日、虫歯予防デー、七夕まつり、ハロウイン、クリスマス等
- ●**母親教室**：こどもの歯磨き指導や食事等への注意のセミナーを開催

■参考資料

日本ビズアップセミナー「歯科医院の経営戦略の策定手順」
「歯科医飯野増患対策の進め方と指導方法」
（講師　株式会社M&D医業経営研究所　代表取締役　木村泰久）
「競争時代に勝ち残る　歯科経営改善の進め方」
（講師　康本歯科クリニック　院長　康本 征史）より