



歯科 経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

歯科医院の高収益化 自費率倍増への 取組

- ① 自費診療を取り巻く環境変化
- ② 自費診療のマーケティング
- ③ 患者ニーズとウオント
- ④ 自費診療を勧めるセールストーク

1. 自費診療を取り巻く環境変化

1 | 歯科医院を取り巻く環境の変化

(1) 保険診療報酬の将来予測

高齢化に伴い、医療費支出が増大しています。平成 23 年度国民医療費 37 兆 8 千億円の内、75 歳以上の医療費が 13 兆 3 千億円（一人当たり 91.6 万円）で全体の 35.2%を占めています。70 歳未満の医療費は 18 兆 9 千億円（一人当たり 17 万 9 千円）で、75 歳以上の 5 分の 1 にすぎません。高齢化の進展とともに、国民医療費は今後も増大していきます。特に、団塊の世代全部が 75 歳になる 2025 年頃から医療費は急増すると予測されます。

今後、国としては、保険料の値上げ、診療報酬の抑制、一部負担割合の増加、保険適用範囲の縮小などによって対処すると考えられます。

(2) レセプトの1件あたりの点数低下

歯科疾患管理料が医学管理の点数を上げ、点数で約 29%増加しています。在宅歯科医療が伸びていて、構成比は 0.7%から 2.1%に増加しています。一方で、今まで大部分を占めていた歯冠修復及び欠損補綴が約 20.5%減少し、構成比が 46%から 40%にと大幅に低下しています。

■平成 23 年社会診療行為別調査（厚生労働省）

診療行為	レセプト1件当たり点数										増減 (点)	増減 (%)
	19	構成比 (%)	20	構成比 (%)	21	構成比 (%)	22	構成比 (%)	23	構成比 (%)		
総数	1339.8	100.0%	1285.5	100.0%	293.4	100.0%	1296.1	100.0%	1251.5	100.0%	-88.3	-6.6%
初・再診	152.7	11.4%	149.2	11.6%	144	49.1%	160.7	12.4%	157.2	12.6%	4.5	2.9%
医学管理等	126	9.4%	158.6	12.3%	162	55.2%	160.1	12.4%	162.1	13.0%	36.1	28.7%
在宅医療	10	0.7%	11.2	0.9%	27.3	9.3%	30.8	2.4%	25.9	2.1%	15.9	159.0%
検査	79.7	5.9%	80.6	6.3%	81.1	27.6%	79.3	6.1%	81	6.5%	1.3	1.6%
画像診断	49.1	3.7%	48	3.7%	47.1	16.1%	47.3	3.6%	46.3	3.7%	-2.8	-5.7%
投薬	23.5	1.8%	21.8	1.7%	22.2	7.6%	21.6	1.7%	19.1	1.5%	-4.4	-18.7%
注射	1.1	0.1%	1.2	0.1%	1.1	0.4%	1	0.1%	0.7	0.1%	-0.4	-36.4%
リハビリテーション	0.1	0.0%	0.2	0.0%	0.3	0.1%	0.5	0.0%	0.4	0.0%	0.3	300.0%
処置	225.6	16.8%	210	16.3%	205	69.9%	211.3	16.3%	206.9	16.5%	-18.7	-8.3%
手術	41.3	3.1%	37.9	2.9%	40.5	13.8%	40	3.1%	37.7	3.0%	-3.6	-8.7%
麻酔	2.9	0.2%	3.4	0.3%	3.4	1.2%	3.3	0.3%	3.3	0.3%	0.4	13.8%
放射線治療	0.2	0.0%	0.3	0.0%	0.2	0.1%	0.3	0.0%	0.2	0.0%	0	0.0%
歯冠修復及び欠損補綴	619.2	46.2%	550.7	42.8%	545.1	185.8%	526.5	40.6%	498.1	39.8%	-121.1	-19.6%
歯科矯正	0.4	0.0%	2.3	0.2%	2.2	0.7%	1.6	0.1%	2.3	0.2%	1.9	475.0%
病理診断	---	---	0.7	0.1%	0.8	0.3%	1	0.1%	0.6	0.0%	-0.1	-14.3%
入院料等	7.9	0.6%	9.5	0.7%	11.2	3.8%	10.7	0.8%	8.3	0.7%	0.4	5.1%

(3) 歯科医院の収支の悪化

2011 年の医療経済実態報告では、個人歯科診療所の売上は、21 年の 3,616 千円から 3,526 千円に減少しています。費用が 2,425 千円から 2,535 千円に増加し、損益差額が 995 千円に 17.2%減少しています。医療法人でも損益差額は 644 千円に減少しています。

■2011年医療経済実態報告

	個人					医療法人				
	金額		構成比率		金額の 伸び率	金額		構成比率		金額の 伸び率
	21年6月	23年6月	21年6月	23年6月		21年6月	23年6月	21年6月	23年6月	
	千円	千円	%	%	%	千円	千円	%	%	%
I 医療収益	3,616	3,526	100.0	99.9	-2.5	8,033	7,440	99.8	99.4	-7.4
II 介護収益	1	4	0.0	0.1	300.0	16	46	0.2	0.6	187.5
III 医療・介護費用	2,415	2,535	66.8	71.8	5.0	7,299	6,842	90.7	91.4	-6.3
IV 損益差額(I+II-III)	1,202	995	33.2	28.2	-	750	644	9.3	8.6	-
施設数	551	391	-	-	-	108	82	-	-	-
平均ユニット数	3	3	-	-	-	5	4	-	-	-

(4)インプラント市場の成熟化

昨年のインプラント市場は、苦情や相談の激増についての報道以来、激減しています。大都市圏でもインプラント治療を行う歯科医院の競合が激化していて、すでに埋入済の高齢者も増加し、市場が成熟化しつつあると考えられます。

2 | 歯科経営の利益効率

自費診療は、保険診療の2倍程度の利益率となっています。比較してみましょう。

■設定

- 一日患者 40人 ●保険診療約 500点/一日 ●レセプト1枚 1,100点
- 売上 40人/日×500点×22日(月診療日) = 440万円 営業利益 20%で 88万円

■ケース①

- 一日患者 24人 ●保険点数約 500点/一日 ●レセプト1枚 1,100点
- 一日 24人×500点=12,000点/日×22日(月診療日) = 264,000点(延患者数 528人)
- ★自費説明をきちんと行い、売り上げの30%は自費診療を目指す
- 売上 保険売上 264万円+自費売上 80万円=344万円
- 営業利益(平均値保険 20%・自費 40%) 保険約 53万円+自費約 32万円=約 85万円
- ⇒ 一日 40人の患者数を見るのとほぼ同一。医師の疲労感は、大きく違う

■ケース②上記に予防をプラス

- 歯科衛生士一日 8人 ●予防保険適用 2回 1,000点(1回 500点と設定)
- 一日 8人×500点=4,000点×22日=88,000点
- 売上 ケース①売上 344万円+予防売上 88万円=432万円
- 営業利益(平均値予防 25%) 上記営業利益約 85万円+約 22万円=約 107万円
- ⇒ 営業利益は 107万円。医師の疲労感は、大きく違う

3 | 保険診療の限界と医療者の義務

歯科医院は医療機関であり、その時点で最も医療として優れた治療を進める義務があります。総合病院では、内臓の手術に腹腔鏡手術と開腹手術のどちらを勧めるでしょうか。確かに症状や状態によって違うかもしれませんが、患者さんに負担が少なく、より優れた腹腔鏡手術を進める事の方が多くなってきています。歯科も同じです。

保険診療は1本の歯に何度も治療を重ね、大体15年位で抜かなくてはならなくなる可能性がある治療です。はたしてこのような可能性のある治療を患者さんに説明なく実施して良いのでしょうか。医療機関側では、良い治療を勧める義務があります。保険診療の最悪な流れと自費診療を比較してみましょう。

■保険診療の最悪な流れ（むし歯の場合）

- ①治療部位の象牙質を削り、CRの詰め物 ⇒ 1年茶色に着色 ⇒ 二次齲蝕
 - ②軟化象牙質を削り、金パラのインレー ⇒ ミクロの隙間にむし歯菌と酸がしみ込む
 - ③抜髄。金属のコアを立て、クラウン ⇒ 5～6年で接着剤が流れ、内側から割れ、歯根破損 ⇒ 抜歯
 - ④両隣の歯を削り、3本にブリッジを被せる ⇒ 両隣の歯もぐらつき、抜けてしまう（ブリッジの平均的寿命は7年位）
 - ⑤再度、両隣の歯を削り、ブリッジを被せるか、もしくは部分入れ歯
 - ⑥部分入れ歯では、クラスプを入れるため歯頸部を削る ⇒ 歯周病や齲蝕になりやすい部位。支台部には数本分の力がかかり、やがて抜けてしまう
- ⇒ 繰り返していけば、総入れ歯となる

■自費診療の場合（参考例）

- ①治療部位の象牙質を削り、SRにする ⇒ 7～8年位でマージンが着色
 - ②軟化象牙質を削り、セラミックやハイブリッド ⇒（白くきれいな修復）それでも進行
 - ③抜髄。ファイバーコアを入れ、精度の高いクラウン ⇒ 精密に作成。むし歯菌や酸浸透しにくい
- ⇒ 結果、自費診療を継続していくと30年以上自身の歯で生活が可能

2・自費診療のマーケティング

1 | マーケティングとは

自費診療を増やすには、まず全体の来院患者数を増やさなければなりません。全体数が増加しないと、自費診療を選択してくれる患者数も増加しないのです。自費診療を選択してくれる患者数は、全体の2～5%ですが、その収益率や収益額が大きいため、母体である全体の患者数増加が必須となります。また、自費診療を選択してくれる患者さんほど、満足度が高くなり、リピーターになってくれます。

(1) マーケティングの公式

■公式の考え方

- ①患者数を増加させる：新規患者を増やす。患者離反を食い止める
- ②来院頻度を上げる：予防管理など、来院頻度の高い患者を増やす
- ③1回あたりの売上高を上げる：自費率を増やす。売り上げ点数を増やす

マーケティングとは、米国マーケティング協会では「個人及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」と規定しています。

2 | 歯科医院に必要なマーケティング

(1) 歯科医院の本質機能と表層機能

本質機能とは、当然受けられると期待する機能・サービスをいい、表層機能とは、当然あるとは思わないが、あるとうれしい機能のことをいいます。患者満足には、本質機能だけでなく、表層機能の何か一つを他の医院が真似できないレベルまで高めることが重要です。表層機能を、何か一つでも「驚き・感動のレベルまで高める」ことで、医院の差別化につながるのです。但し、本質機能に不満があると全てが台無しになってしまいます。

本質機能	表層機能
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 感じの良い接遇 ● 通しやすい ● きれいな待合室 ● その他

■本質機能と表層機能

	顧客の期待	満たす	満たさない	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 (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、あるとうれしい機能	満足 (満足度が高まる)	満足でないだけ (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

表層機能を何か一つでも「驚きのレベルまで高める」

(2) 歯科医院に必要なマーケティング

歯科医院にとって必要なマーケティングとは、患者を創造し、維持するための施策をいいます。

歯科医院に必要なマーケティングとは

- 幼児記憶：子供の頃に怖かったり、痛かったりした記憶
- 成人後：不愉快な記憶（治療期間、価格、乱暴な治療、痛い治療）

自院が



「信頼できる、やさしい、痛くない」歯科医院であること

患者さんの「目に見え、感じられる良さ」として伝える

**成功する歯科医院のマーケティングコンセプトで
施策を全て統一する**

3 | 自費診療を増やすマーケティング

自費診療を増やすには、自院を選択してくれた患者さんに対し、信頼を得て、自費診療の良さを判ってもらい、患者さんに納得して選択してもらう事が重要です。医院側からのありきたりの勧めだけでは、患者さんは自費診療を選択しません。患者さん自らが、自費診療を選択するようにしなければならないのです。

■ 自費診療を増やすマーケティング

● 増患対策のマーケティングコンセプト

「頼れる」「やさしい」「痛くしない」

(自院を患者さんを選択していただくための、成功の秘訣のキーワード)

- 自費を増やすには、来院した患者さんに自費診療を選択していただかなくてはならない。



自費診療増大のマーケティングコンセプトは増患対策のマーケティングコンセプトとは異なる

● 自費診療のマーケティングコンセプト

- 患者さんは、保険を使わなければと考えている。
- また、患者さんは、治療に関して「選べる」だけの情報を持っていない。
- だから、「保険治療が安心」と思っている。
- そのため、自費診療を押し付ければ押し付けるだけ遠ざかる。

しかし、患者さんは「出来るだけ良い治療を受けたい」と思っている



- 自費診療の機能や価格などの情報を与え、興味を持ってもらう。
- カウンセリングで審美性や機能に気づいてもらう。



患者さんが自分から「良い治療」を選べるようにする

3・患者ニーズとウオンツ

自費率を上げるには、自院を選択して来院した患者さんに、「自費診療」を選択していただくかなければなりません。自費診療の選択には、「患者ニーズ」をつかみ、「ウオンツ」という気持ちを持ってもらう事です。

1 | 患者ニーズとウオンツ

(1)患者ニーズが作られる心理の流れ

歯の状態が悪くなり、どこの歯科医院へ行こうかと考えた時、人は新しい情報を探すことをせず、通いなれた歯科医院に行ってしまう。相当の不満が無い限り医院を変える患者さんは少ないでしょう。しかし、既存の医院に十分満足している患者さんも少ないのが事実です。これは、他院の情報が少ないために起こっている状況であるからです。では、他の医院が色々なメディアを使い情報提供を行い、実際に行った患者さんが口コミで評判を広げていたら、患者さんの行動はどう変わるでしょうか。A I D M Aの理論通り、信頼できる情報であれば、既存の医院に固執することなく、他院へ通院してしまいます。したがって情報の質を上げることが重要なのです。

■消費者の購買行動：A I D M A（アイドマ）理論

例えば、新車が発表された場合に、どんな心理をたどるでしょうか。

- | | | |
|-------------|---|--------------|
| ①気づき | → | 注意 Attention |
| ②興味を持つ | → | 興味 Interest |
| ③詳しく知りたくなる | → | 欲求 Desire |
| ④欲しいものを記憶する | → | 記憶連想 Memory |
| ⑤買う | → | 行動 Action |

自費診療のプロモーションはA I D M Aを考慮する

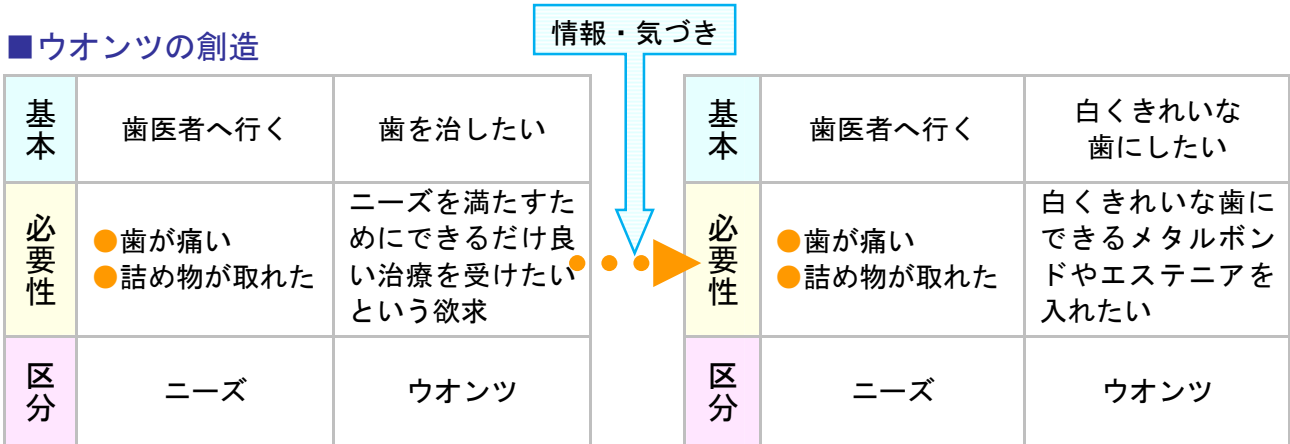
(ただし、いつも慣れ親しんだ商品にはA I D M A理論は当てはまらない)

(2)ウオンツを作り出す

自費診療を進める前に、患者さん側の気持ちを知らなければいけません。当初患者さんが来院される理由の多くは、歯を治したいという単純な理由からです。痛い、詰め物が取

れた等の治療部位を、早く治して欲しいと単に考えているにすぎません。

そのニーズ（希望）に応えるために、ニーズを掘り下げ、患者さんにとって有利な情報を提供し、ウオント（要望）を喚起することが重要です。



ニーズを掘り下げ、具体的な情報を与え、自費診療へのウオントを喚起することが重要です。

2 | 自費診療への説明手法

さりげなく自費診療を紹介するには、説明ツールを用意し、消費者の心理A I D M Aを活用します。

自費診療の品質や見た目とその効果等の付加価値が自然に患者さんに伝われば、一定の割合では、自費診療を希望する患者数も増えるはずです。

■自費診療へのA I D M A（アイドマ）

①ATTENTION 気づき	待合室にポスターやパンフレットを提示。ホームページで解説する。パワーポイントで作成したスライド等を画像で流す。
②INTEREST 興味を持つ	歯科医師やスタッフがパンフレットを見せながら色々な治療法の一部として説明し、興味を持たせる。
③DESIRE 欲しくなる	事前の情報と判り易い説明で、良い治療と理解し興味を持った患者さんが出てくる。
④MEMORY 記憶に残る	興味が出てきた患者さんの記憶に残り、次回の治療時にも再度、説明を欲する患者さんが一定割合で出てくる。
⑤ACTION 買う・選択する	良い治療を受けたい患者さんが自費診療を選択する。患者さんは自分で選んだということで、強制されたという心理は働かない。

※保険を選んだ患者さんには、それ以降、自費診療を説明する必要はない。

■自費診療向上ツール一覧

場所	ツール	目的
①受付・会計	パンフレット	自費診療の内容やイメージ付け
	自費診療価格表	価格の明確化
	治療提案書	期間や治療内容の明確化
②待合室	自費診療アルバム (画像等による具体例)	具体例による実態感・詳細な説明文
	自費診療価格表	価格の明確化
	自費診療による 治療模型	具体例による実態感
	掲示物	自費診療の詳細な説明
	自費診療経験者の 感想文	経験者の実態感を公開し、不安感の抹消
③カウンセリング室	パンフレット	自費診療の内容やイメージ付け
	自費診療価格表	価格の明確化
	治療提案書	期間や治療内容の明確化
	自費診療による 治療模型	具体例による実態感
	詳細な説明文	自費診療の良さの理解度UPと診療に
	自費カウンセリング表 (判り易い表示)	自費診療へのスムーズな誘導に対する 安心感を与える
④診察室	パンフレット	自費診療の内容やイメージ付け
	自費診療価格表	価格の明確化
	治療提案書	期間や治療内容の明確化

4・自費診療を勧めるセールストーク

マーケティングの世界では、「患者さんを医院へ入らせるまでがマーケティング」であり、「患者さんに自費診療を選択してもらうのがセールス」と分けられています。

心理学を応用した代表的なセールストークをご紹介します。

(1)返報性の原理

人は、他人から何かもらったり、特別なサービスをしてもらった時、お礼を言ったり、贈り物をしたり、何か相手方のためになることをしてあげたくなります。親切にしてもらえばなしでは、何か返すまで落ち着きません。これを「返報性の原理」と言います。

■事例

- ①特別な治療をする。歯石除去のあと、「これは自費診療専用のペーストですが、無料でお試ししていただきますね。」とリナメルを塗布する。
- ②コアな患者さんを休診日や診療時間後に診る。
- ③歯間ブラシや試供品などを差し上げる。

(2)コントロールの幻想

女性がハンドバックを購入する際、店員はお客様の様子を見て四つ選んで提示します。一つは気に入っている物、二つ目は似た感じの物、三つ目は全く違う感じの物、四つ目は似たような物で値段が高い物です。大抵のお客さんは、最初に自分が選んだものを買って帰ります。自分が選んだ物へのこだわりと安心感、そして自分で選んだ良い物が売り切れとなる不安感からです。「この選択を自分でした」と思わせる心理誘導が、「コントロールの幻想」です。

■事例

- ①オールセラミック、メタルボンド、ハイブリッドなど、「自院が売りたい自費診療メニュー」を松竹梅でカタログに並べて説明し、その中から選んでいただく。
- ②患者さんの選択を肯定してあげると、感じの良い歯科医院と思ってくれる。

(3)他人の行動

例えば、昭和の3種の神器と言われたのは、電気釜、電気洗濯機、電気掃除機で、次世代では、車、クーラー、カラーテレビでした。これらの普及は他人の行動を気にする人間の心理によるものです。他人が持っている物は、持っているだけで安心できます。

子供は特に「〇〇君も△△君もみんな持っているから、僕も欲しい」とねだります。これは、人間が社会的存在だからです。他人と同じような行動をとることで、自分がその社会の中で通常であることを保証しようとする心理が働くからです。

■事例

- ①最近では自由診療を選択する方が増えています。やはり保険の物は何年かすると艶が無くなり、色も変わって他の人が見れば判るからですね。先日も、ご近所の奥様がオールセラミックを入れられました。
- ②今月は、オールセラミックが良く出ています。メタルフリーといって金属を使わない治療が流行っているのですが、この辺の患者さんの意識が変わってきたのでしょうか。

(4)権威の信頼

人は権威を信頼する傾向があります。自身に権威があると伝えることで、医院選択のなかで自院を選択してくれる可能性が高くなります。また、歯科医師は白衣や術着を着用するなど、いかにも「腕の良い歯科医師」らしい服装をすることで権威を感じさせやすくなります。

■事例

- ①歯学博士という肩書は有効である。
 - ②認定医や専門医は患者さんにそれほど理解されないので解説が必要である。待合室に認定医は20%未満であることなどを解説したポスターを掲示する。
 - ③著書があれば、それを待合室に展示したり、ホームページで紹介する。
- ※ただし、勤務医を中心に診療させている医院では、「権威ある」院長が指名される結果となり、逆効果になるケースもあるので、注意が必要。

(5)希少性

人は、「残りわずか」と聞くと興味がわきがちです。セミナーでも「残席あと〇人」などと表示しているケースや、レストランでも「先着限定〇名様」などと特別メニューを設定しているケースもあります。このように、希少性が感じられると、そこに価値を感じて購買意欲が高まるという心理があるためです。

■事例

- ①インプラントのフィクスチャーがモデルチェンジをして、古い形式の物が残ったような場合、割引価格を設定する。
「あと○症例について、とても実績のあるインプラントを使ったオペが割引価格で可能です」などと説明する。
- ②「ホワイトニング割引月間。先着○名様」など、限定割引を設定する。

(6)ドア・イン・ザ・フェイス

最初に高額の商品を見せられ、とても買えないと断ると、次にお手頃な価格の商品を勧められ、購入してしまうことがあります。これは、最初の価格とのコントラストで実際より安く感じてしまうからです。例えば、宝石商が奥様を集め、展示即売会を開きます。最初に200万円の指輪を出します。「とても買えない」というと「それでは破格のサービス品をお出ししましょう」と言って50万円の指輪を出してきます。すると購入する奥様が出てくるのです。さらに、「このお値段での提供は3点限りです。」と希少性をアピールすると完売してしまいます。

■事例

- ①例えば、最初に欠損補綴としてインプラントを説明する。
1本30万円、3本なので90万円。とても無理という場合に、代替案としてスマイルデンチャーを15万円で提案する。「では、3年位これで様子を見ましょう。」
- ②最初にジルコニアのセラミックブリッジ45万円を勧める。次に、メタルボンドのブリッジ27万円を勧める。

(7)一貫性の原理

人は、自分の言ったことに対して責任を持とうとします。人間は社会的な動物であり、これは社会的信頼感を維持し、自己の存在を守ろうとする心理です。その結果、一貫性を保とうとするため、自分の選択したことについて、正しい選択をしたのだ、と再確認することもあります。また、一旦同意すると、付属品を勧められるといわゆる「ついで買い」をしやすくなります。

■事例

- ①前歯にオールセラミックが入ったら、改めて審美的だけでなく医学的にも正しい選択であることを強調し、口腔内全体のメタルフリーの治療計画を提案する。
- ②歯周手術に同意したら、音波歯ブラシの良さと予防の重要性を説明して、勧める。
- ③自費診療のPMT Cの患者さんに、ご自分でも磨くと効果が高くなります、とりナメルの歯磨きを勧める。

■本レポート作成にあたり

平成 25 年 1 月 22 日、株式会社ビズアップ総研において開催された

「歯科の高収益化を実現 自費率倍増のための院内改善と最新の指導事例」

(講師：(株) M&D 医業経営研究所 代表取締役 木村 泰久 氏) の講演内容よりテキストを参考に抄録として加筆、再構成したものです。

使用した資料および図等は、同テキストより抜粋、もしくは改編しております。

※無断転載複製禁止