

歯科 経営情報

REPORT

Available Information Report for
dental Management



経営

歯科医院を取り巻く
経営環境から考える！

差別化戦略の 策定ポイント

【本文・資料著作】

株式会社M&D医業経営研究所

認定登録医業経営コンサルタント

代表取締役 木村 泰久 先生

- 1 歯科医療を取り巻く環境と経営戦略の考え方
- 2 診療圏と競合医院の調査手法
- 3 SWOT分析から導く差別化戦略
- 4 本質機能と表層機能で考えるマーケティング対策

2025

9

SEP

1 | 歯科医療を取り巻く環境と経営戦略の考え方

歯科医院の競合状況はますます激しさを増しており、他院との差別化を図るうえでも時代に即した患者誘因への取り組みが必要になってきています。

今、歯科医院では、う蝕患者が減少する一方で、その取り組みは自由診療や予防歯科へとシフトしつつあります。また、口腔内の状態が全身の健康状態にも大きな影響を与えるという認識が広まったことから、病診連携による入院患者への診療、高齢者に対する訪問診療への取り組みも大きな進展を見せています。

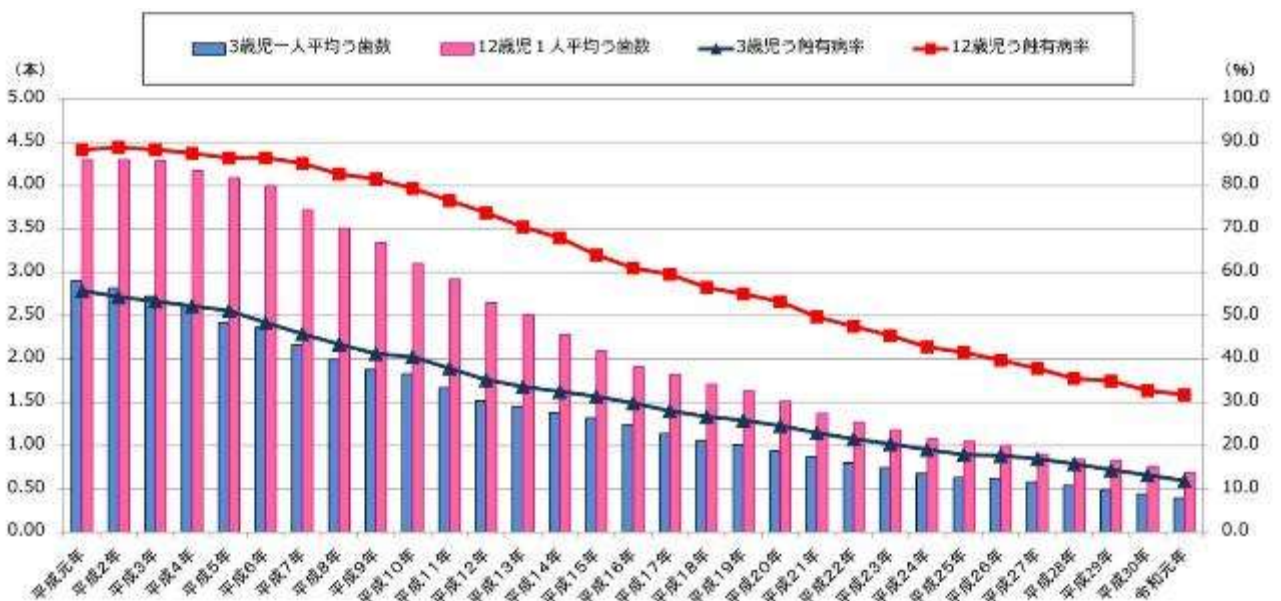
このような中で、それぞれの歯科医院も自院を取り巻く環境に合った経営戦略を構築することが求められるようになり、そのためにもまずは自院の立ち位置をも含め、的確な自己分析を行うことが求められているのです。

1 | う蝕患者の減少と歯周病患者の増加

(1) う蝕数の減少

厚生省の調査では、平成元年に3歳児の一人平均のう歯数が2.9本、う蝕有病率55.8%、12歳児の一人平均のう歯数が4.3本、う蝕有病率88.3%だったのが、令和元年では、3歳児の一人平均のう歯数が0.39本、う蝕有病率が11.9%、12歳児の一人平均のう歯数が0.69本、う蝕有病率は31.8%とそれぞれ減少しています。

■ 3歳児、12歳児の一人平均う歯数・う蝕有病率の年次推移

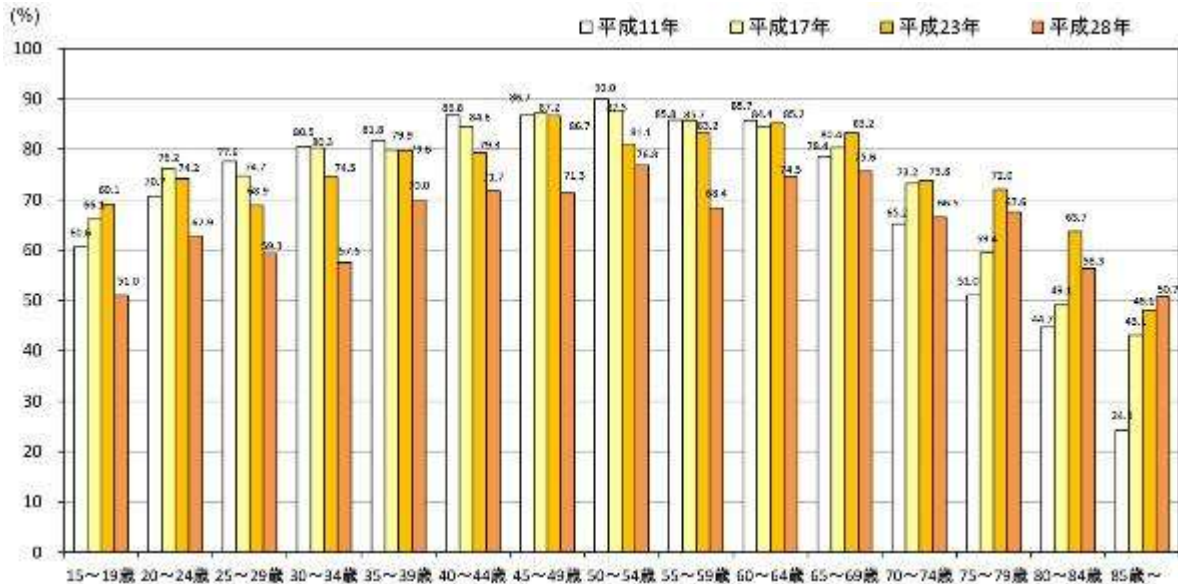


厚生労働省：中央社会保険医療協議会 総会（第485回）資料

(2) 歯肉に所見を有する患者の減少

歯肉に所見を有する患者も、64歳以下は平成11年以降、65歳～84歳においては平成28年調査で減少しています。一方、85歳以上の患者では増加しています。

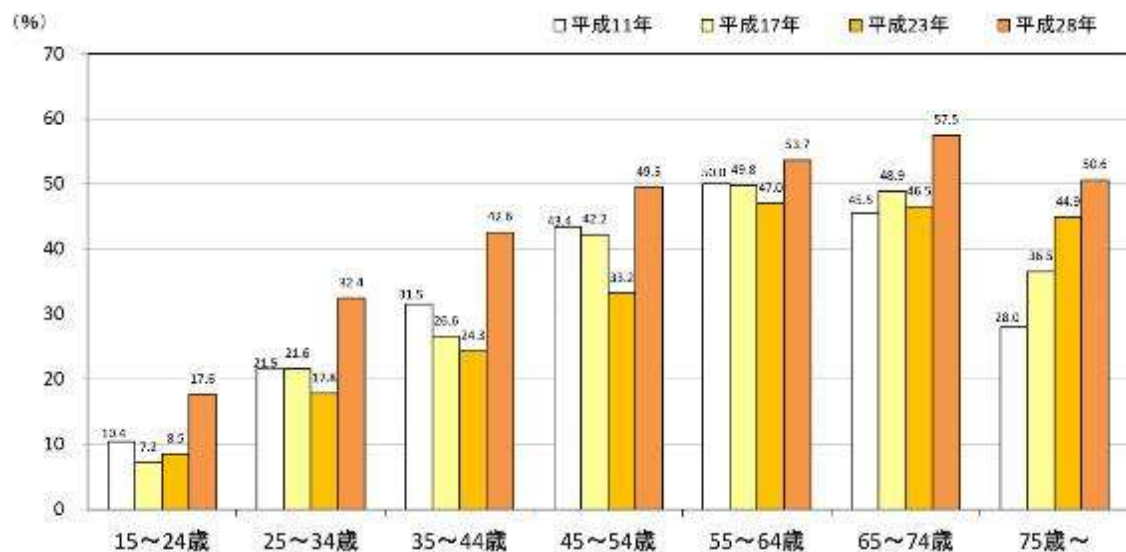
■歯肉に所見を有する患者の割合



(3) 歯周病患者の増加

進行した歯周病を有する患者の割合は、15～64歳において平成11年から平成23年までは減少傾向にありましたが、平成28年調査ではいずれの年齢階級においても増加しています。一方、高齢者では増加傾向にあり、特に75歳以上で顕著となっています。

■進行した歯周病を有する（4mm以上の歯周ポケットを有する）患者の割合



(2)(3)とも 厚生労働省：歯科医療機関の機能分化と連携、かかりつけ歯科医の機能

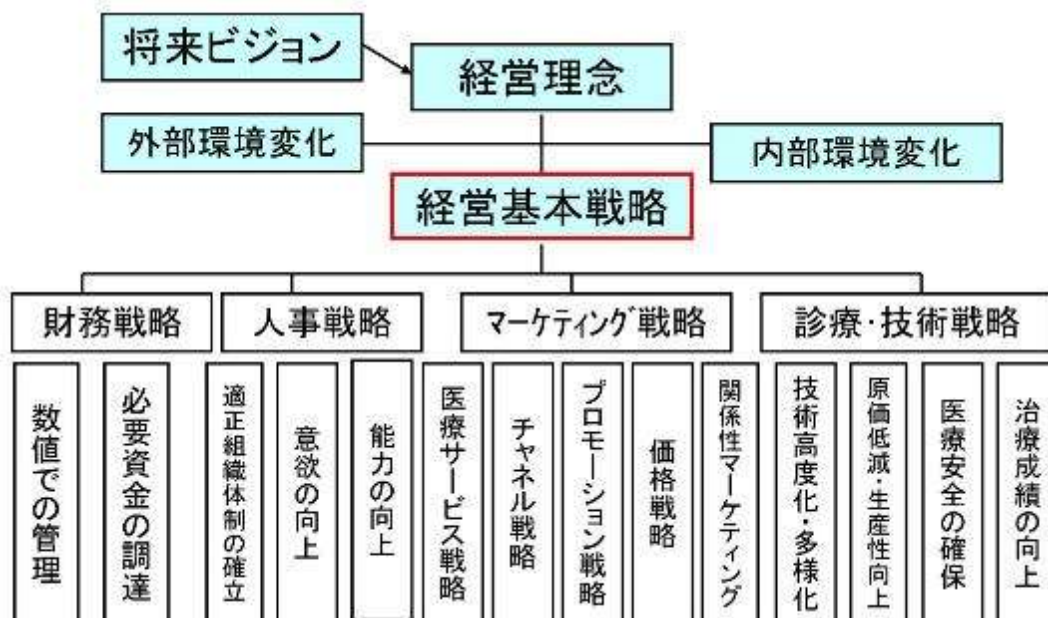
2 経営戦略の考え方

前頁からもわかるように歯科医院における患者の疾病特性は大きく変化しており、これらに見合った経営戦略を構築する必要があります。

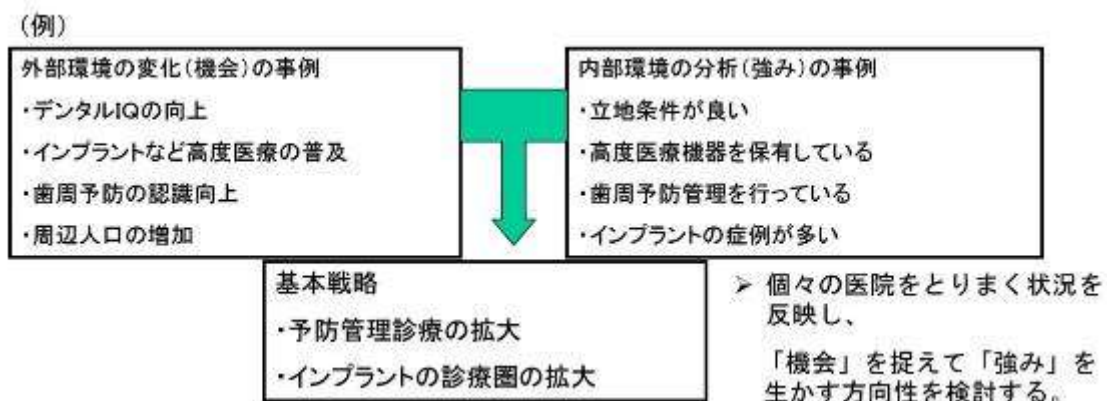
時代に即した経営戦略とは、外部環境から生まれる変化や機会（チャンス）に対して、自院の強み（競合医院と比較しての優位性）を生かし、現在の患者状況に合わせ、他と差別化できる「競合優位性」を構築するための施策ということになります。

経営戦略を策定するには、院長が考える将来のビジョンから経営理念を明確にし、その経営理念を基に経営基本戦略を練り、財務戦略、人事戦略、マーケティング戦略、診療・技術戦略にブレイクダウンしていくというプロセスを踏んでいきます。

■経営戦略の体系



■経営戦略の考え方



上下とも：株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」

2 | 診療圏と競合医院の調査手法

歯科医院の開業適地に関する考え方は時代とともに変化しています。

以前は、住宅地や街の中心部、商店街や学校区域内、市町村の商業地域内、駅前等が適地とされていましたが、昨今は複合商業施設内やメディカルビル内の開業も増加してきています。

一方で、開業後に周辺地域の再開発や道路拡幅工事が行われたり、新たな住宅地・団地の建設等、周辺環境の変化も見逃せませんし、さらには、患者がどの区域から来院するかという診療圏の考え方も変わってきています。つまり、従来の半径何kmが一次診療圏といった考え方だけではなく、患者の誘因条件や競合歯科医院によって診療圏も変化するという視点も必要となっているのです。したがってこれまでの既成概念に固執することなく、柔軟な思考をもって診療圏調査を行い、自院の潜在患者数を把握し、新たな経営戦略を策定する必要があります。

1 | 新たな診療圏調査の考え方

基本的に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。

歯科医院の一次診療圏は、通常の場合、郊外で半径500m、都心では半径250mでの設定となりますが、車移動が中心の地方では、半径4km程度に拡大することもあります。したがってまずは自院が所在するエリアの状況を把握したうえで、対策を練る必要があります。

また、診療圏内の競合歯科医院の所在、患者動向の変化等を把握しておくことも診療圏調査における重要なポイントとなります。

■新たな診療圏調査のポイント

●診療圏調査

- ・ 近隣の人口の変化（居住人口数、昼間人口数、夜間人口数）と年齢別人口の把握
- ・ 近隣の競合医院数と、各診療所の診療科目と専門性の把握
- ・ 競合医院の診療日診療時間の把握
- ・ 競合医院の患者数、患者層、繁忙時間の把握
- ・ 競合医院の歯科医師（院長・勤務歯科医）の得意科目や専門性
- ・ 競合医院の治療ユニット数
- ・ 競合医院の開業からの年数 その他

2 | 地域特性で変わる診療圏

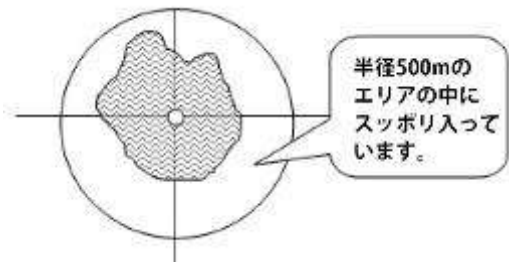
診療圏は、地域特性によって変わってきます。診療圏が狭いケース、綺麗な円にならずに道路や河川などにより欠けているケース、患者の移動手段によって長く伸びているケースなど様々です。

(1) 診療圏が狭いケース

半径500m、都市部では半径250mの円形のなかに収まっているようなケースです。このような場合は、このエリア内に新しい歯科医院が開業したり、競合医院がリニューアルしたりすると集患に直撃を受ける可能性があります。また、エリア内に患者が多い地域があったり、近いにもかかわらず患者が少ないといったケースもあり、このような場合、その原因を推測する必要があります。例えば、特定の大企業の社員が大勢来院していたり、大きな集合住宅があったりといったケースです。

【対策】

- ① 診療圏のなかで常連患者を固める。
- ② 診療圏の拡大を考える。



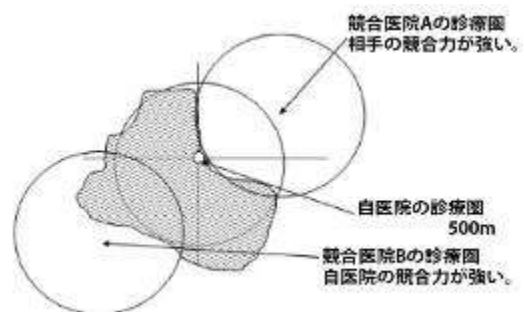
株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

(2) 診療圏が大きく欠けているケース

大きな道路や川、鉄道で動線が欠けたり、公園があったりする場合は診療圏が欠けてしまいます。これらは新規開業の際に注意を要するポイントです。地理的な原因がないのに患者が少ない地域は、エリア内に強い競合医院がある可能性があります。このような場合、競合医院調査と業者調査が役立ちます。ライバル医院を中心とした診療圏の円を描くと重複エリアの力関係が分かります。

【対策】

- ① 自院が強い地域を守ることを考える。
- ② リニューアルで競合力を強化する。
- ③ 患者の利便性を高める。診療日、時間など。
- ④ 地域内の要所に野立て看板を設置する。



株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

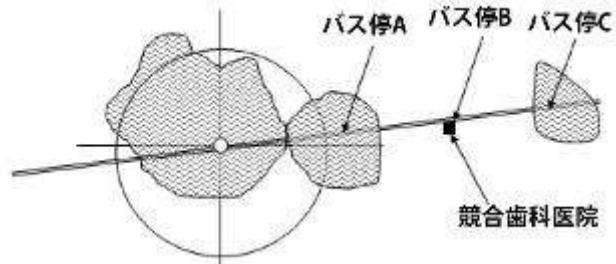
(3)診療圏が長く伸びているケース

下図のようにバス路線や幹線道路に沿って伸びているケースがあります。
特にバス停に近い歯科医院では、バス路線に沿って診療圏が細長くなっている場合があります。

一方、停留所によって来院患者が多いところと、少ないところもあります。
このような場合はバス停周辺の状況を調査する必要があります。

【対策】

- ①バスの車内放送を利用する。
- ②患者の少ないバス停に広告を出す。
- ③幹線道路の交差点に看板を出す。



株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

3 競合歯科医院調査

競合歯科医院調査は、差別化戦略を策定するうえでの必須事項です。当該歯科医院の所在地、ユニット数、駐車場台数、スタッフ数（歯科衛生士数）、診療時間と休診日、一日の平均患者数、導入している医療機器、歯科医師（院長、勤務歯科医）の年齢、出身大学、専門性と特徴等を調査します。

■競合歯科医院の状況調査のポイント

- ①駅から一番便利な歯科医院はどこですか？
 - ②一番駐車場が大きな歯科医院はどこですか？
 - ③一階で開業している歯科医院はどこですか？
 - ④看板が目立つ歯科医院はどこにありますか？
 - ⑤地域の歯科医院のレセプト枚数を把握していますか？
 - ⑥他の歯科医院のユニット数を把握していますか？
 - ⑦他の歯科医院の医師や歯科衛生士の数を把握していますか？
 - ⑧他の歯科医院の自費の値段を知っていますか？
 - ⑨ホームページが最も充実している医院はどこですか？
 - ⑩これらを総合的に見て、地域で一番強い歯科医院はどこですか？
- ⇒その医院と比較して自院はどこが強く、どこが弱いかを把握する。

株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

3 | SWOT分析から導く差別化戦略

第2章の診療圏調査において、診療圏が確定し、競合歯科医院の洗い出しができれば、次は自院の分析を行います。

自院の強みや弱みを把握し、開業後の環境変化から患者が自院へ接触する機会をどう生かし活用するか、競合医院の脅威をどう排除するか、といった分析を行います。

自院分析で強みや弱み、患者との機会（チャンス）、脅威を把握したら、差別化戦略を練っていくことになります。以下、そのプロセスを示します。

1 | SWOT分析による自院分析

(1)SWOT分析の考え方と強化法

SWOT分析とは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）のイニシャルからとった単語で、この4つの象限に分けて整理します。

■SWOT分析の考え方

	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。



【ポイント】

- 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。

■SWOT分析からの強化法

- 駅から自院のほうが見えれば、競合医院よりも目立つ看板を掲げて「強みを強化」する。
- 競合医院が行っていない得意な診療があれば、それを前面に出し「強みを強化」する。
- 自院が競合医院より古ぼけていれば、看板や外観、内装を徹底的にリニューアルする。近隣の医院よりきれいに目立たせ「強みを作り出す」。

株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

(2)SWOT分析の進め方

SWOT分析の考え方は、「機会」と「強み」を生かして戦略的に他医院を差別化するテーマ

を策定します。次に「機会」と「弱み」から、戦略的に強化すべきテーマを優先付けます。

「機会」「脅威」分析の進め方は、今までの調査結果から、外部環境変化に関するものを抽出し、自院にとって機会となる変化と、脅威になる変化を挙げていきます。次に「強み」と「弱み」の分析では、得意としている項目と弱い部分を挙げていきます。

■「機会」「脅威」の項目

- **高齢者の増減** **機会**：高齢化による歯周病予防「P 重防」が増加
 脅威：降雨冷夏による矯正医療患者の減少
- **就業者の増減** **機会**：景気回復による就業者の増加と成人女性の矯正ニーズの高まり
 脅威：子供の減少。丁寧や治療をしないと親も離れる
- **人口の増減** **機会**：郊外型、住宅地型マンション等の増加による人口増
 脅威：高齢者が都心近くのマンションへ転居することによる減少
- **地域患者ニーズの変化** **機会**：介護施設の増加による訪問診療へのニーズの高まり
 脅威：最低限の治療のみの希望患者の増加による収入減
- **患者の変化（所得、年齢層）** **機会**：所得上昇による自由診療等、患者単価の増加
 脅威：高齢化による来院可能患者や小児患者の減少

■「強み」「弱み」の項目

- **交通の便** **強み**：重要ターミナルに近い。駐車場が広い
 弱み：駅やバス停から遠い。駐車場台数が少ない
- **施設の場所** **強み**：官庁や商業施設に近い
 弱み：古い住宅街の中に配置している
- **施設自体** **強み**：バリアフリーの施設。リニューアル工事を行い綺麗
 弱み：EV の無い2階にある。建物が古い
- **医療連携** **強み**：他医院や医科の医療機関（診療所・病院）と連携が取れている
 弱み：他医療機関との関係はない
- **医療技術** **強み**：PMTc、ホワイトニング、インプラントを行っている
 弱み：自由診療等を行っていない
- **最新医療機器** **強み**：CT、CO2 レーザーが設置されている
 弱み：一般的な歯科医療機器しかない

上下とも：株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「差別化戦略の策定手順」を一部編集

2 | 差別化戦略の策定方法

(1)差別化する競合相手を特定する

SWOT分析で漠然と差別化を図ろうとしても、対策が抽象的になりがちです。そのため、具体的にどの歯科医院との競合関係でなにをどう差別化するかを考える必要があります。

1) どの歯科医院と差別化するのか明確にする

自院にとって脅威になっている医院、あるいは脅威になりつつある医院など、差別化しようとするターゲット医院を明確にします。

2) その医院と自院を比べて、強み弱みを考える

次に、ターゲット歯科医院と自院を比較して、強み弱みを考えていきます。自院のほうが優れていれば強み、相手のほうが優れていれば弱みになります。
これをカードに書き出して、並べていきます。

(2) 勝つための対策を抽出し、実行計画を立てる

次に、自院の強みを伸ばすために、差別化する項目を抽出し、実行計画を策定します。

1) 自院の強みを伸ばすために、差別化する項目を抽出する

- ・カードが出尽くしたら、カードに◎○△をつけて重要性を評価します。重要性が高い項目を並べ、具体的な差別化対策を検討していきます。
- ・差別化するための対策を話し合い、カードやExcelに書き出していきます。
- ・出てきたカードごとに、期待成果、緊急性、実現難易度を評価し、実施可能な対策を抽出します。

2) 実行計画を策定する

- ・期待成果が大きく、緊急性が高く、実現難易度が低い項目について、実施手順や、予算、期限を考えながら施策を並べていきます。
- ・このとき、一つだけではなく、施策の相乗効果も考えながら、最も効果が高くなると予想される項目を計画的に実行する計画を立てます。

(3) 実行し、結果を判定して、対策を取る

さらに、実行計画を実施し、結果を測定し、この測定を受けて強化対策を取ります。

1) 実施する

差別化対策を実施します。このとき、一つだけではなく、いくつかの施策を同時並行で実施していきます。

2) 結果を測定する

- ・実行した施策の効果や実施結果を測定します。
- ・結果はすぐに出てくるものではありません。毎月初診患者数や再初診患者数の推移をみながら、3ヶ月ごとに、対策の結果を分析します。

3) 強化対策をとる

結果をチェックして、成果に満足できなかったり、対策が不十分な場合は、その原因を分析して、対応策を検討します。予算を増やす、人手を増やす、頻度を上げるなど、その差別化対策に可能な強化策を検討して実施します。

4 | 本質機能と表層機能で考えるマーケティング対策

差別化戦略とは、デザインやブランドイメージ、広告などの「独自性による差別化戦略」と「低価格によるコストリーダーシップ戦略」の二つがあります。

差別化戦略を策定するには、歯科医院にとって当たり前の機能・サービス「本質機能」と、あると嬉しい機能「表層機能」があることを理解し、この「本質機能」「表層機能」を持ち、その上でどうやって患者へ認知してもらうか、というマーケティング対策を構築し、実行することが重要となります。

1 | 歯科医院における「本質機能」と「表層機能」

患者は歯科医院に対し、治療とサービス双方への期待をもって来院します。

本質機能は、当然受けると期待する機能・サービスです。表層機能は、当然とは思わないが、あると嬉しい機能のことを表しています。

■ 歯科医院としての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



患者満足には、本質機能だけではなく、表層機能を何か一つ、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。

しかし、本質機能に不満があると全てが台無し

2 | 本質機能の明示によるアピール

本質機能は医療提供及び医療サービスの中核をなします。そのため常に高める努力とそれを伝える工夫が必要です。

確かな診療技術や設備している最新の医療機器を、院内や院外に向けて表示することで、本質機能をアピールします。

■本質機能：専門医・認定衛生士・清潔管理・診療技術の表示など

●専門医や認定医、歯学博士、認定医を表示

- ・歯科医師は認定医、専修医、専門医などの資格取得を目指し、取得後は待合室やホームページに掲載しておく。
- ・歯科衛生士も、各種学会の認定歯科衛生士を目指し、それを掲示する。
- ・歯科助手、受付は、歯科カウンセラーなどの民間研修の修了証などを待合室に掲示する。

●清潔管理を伝える

- ・タービンの滅菌パックや小物の滅菌パックを患者に見える場所に置く。
- ・グローブを患者の目の前で着用するなど、感染予防を演出する。

●デンタルコミュニケーションツールを採用する

- ・自費説明に画像システムを活用する。
- ・ビジュアルマックスやデンタルX、達人プラスなど、コミュニケーションツールを活用する

●無痛治療を訴求する

- ・電動麻酔装置アネジェクトの使用などを強調する。いかに痛くしないことに留意しているかを患者に伝える。

●根幹治療はラバーダムを使用

- ・根管治療でラバーダム防湿を行わないと、唾液によって根管内が感染し、将来において再発したり、根尖病巣などによって抜歯に至るリスクがある。

株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「歯科医院の増患対策の進め方」を一部編集

3 | 表層機能への取り組み

サービス戦略には、提供する医療サービスの内容だけでなく、診療日や診療時間、院内の設備までが関係してきます。他の医院が思いつかない工夫をすること、そして、患者を感動させることが重要です。ハード面、ソフト面、ハート面に分けて検討しましょう。

(1)高齢者に対応した受診環境の整備

何よりもバリアフリー化の推進です。土足化や手すりの設置、玄関先にはスロープを設置します。スロープは床の改修工事までおこなうのではなく、スロープ型の置台を階段サイズに合わせて作成し、足腰の弱った方や車いすの患者が移動する場合に取り付ける簡易型でも構いません。

送迎サービスも、送迎用の車両を用意する方法もありますが、タクシー会社と提携して、決まった時間に近隣に居る患者同士が乗り合いで来院できるシステムを構築している歯科医院もあります。

(2)在宅歯科診療の開始

高齢化のなかで、訪問歯科のニーズは増えており、来院できなくなった高齢患者に対する訪問診療など、無理のない範囲から開始することを考えます。地域の患者の高齢化に沿って、在宅歯科診療を開始し、施設基準の「口腔管理体制強化加算」を申請すると、SPT（歯周病安定期治療）の加算や初期う蝕管理加算、歯科疾患管理料の算定などで手厚い診療報酬が得られます。

(3)定期予防管理型の歯科医院を目指す

高齢化の進行とともに歯周病患者が増加しています。歯周病は患者が治療のために長期間来院してくれる、定期予防管理に導入しやすい、主に歯科衛生士の対応で診療が進行するなど大きなメリットがあります。

また、口腔機能低下症や、小児の口腔機能発達不全症の患者に対する口腔機能管理と口腔機能訓練を通じて、繰り返し来院していただける状態を作る必要があります。

(4)患者の選択肢を増やし自費率を高める

セラミック修復など患者ニーズが高い自費治療の選択肢を増やし、長所や価格などを丁寧に患者に説明することで、患者が自分で自費治療を選択できる状況を作ります。患者満足度の向上を図れるだけでなく歯科経営の安定化も図れます。

そのために、分かりやすい説明方法や患者の要望を傾聴する話術の習得、説明ツールの整備などの工夫を重ねる必要があります。特に、女性や中高年齢患者の審美へのニーズに対応するため、審美歯科を充実させ、選択肢を増やす工夫が必要です。

(5)スタッフの基礎能力の向上

歯科医療の基本的な質問には全員が答えられるようにしましょう。患者には、白衣を着ている人は皆プロに見えます。

- 受付は、カウンターのカatalogは全て説明できるようにしておく。
- 「さあ、分かりません」は無責任に聞こえるので禁句。必ず先生や他スタッフに照会してお答えする。
- 素人を受付や助手に採用した場合は、歯科用語辞典などを渡して期間を区切って勉強させる。
- ムダ話をしない。話す時は大きな声で話す。小さな声は患者を不安にする。

株式会社M&D医業経営研究所 木村泰久「歯科医院の増患対策の進め方」を一部編集

■参考資料

8月21日開催 歯科医院コンサルタント養成講座：「差別化戦略の策定手順」

「歯科医院の増患対策の進め方」より引用

講師 代表取締役 木村 泰久 先生

厚生労働省：中央社会保険医療協議会 総会（第485回）資料

歯周病罹患の現状と対策について

歯科口腔保健の推進に係る歯周病対策ワーキンググループ資料