

序

INTRODUCTION

希望に溢れ、夢いっぱい新規開業を決めたものの、

「何から始めたら良いかわからない」

「誰の言うことを信じて進めば良いか悩む」

「開業費用はどのくらいと見積もればよいのか？」

そんな声が多く新規開業歯科医師から聞こえてきます。実は、新規開業のビジネスモデルには成功の「スタンダード」があります。それを学ぶことで多くの先生方が「失敗したらどうしよう」という不安から開放され、自信を持って進んでいくことができます。それが本書をまとめた動機です。

超高齢化社会が進む中、歯科医師過多と言われ続け早 30 年が経ちました。しかしながら現在でも、筆者の日常の臨床における患者様の数的な需要は以前となら変わっていないと感じています。

「新規開業を成功させるためのポイント」とは患者様が何を求めているのかをよく理解した上で、それに応えることのできる医院の仕組みを最初の 3 ヶ月で作ることです。

歯科医療従事者である私達の本分は、より良い治療を患者様に提供することにあります。反面、歯科医療サービスを受けるためには医院に患者様に足を運んで頂かなければならないという宿命を背負っています。だからこそ、開業にあたっては「徹底的に患者様目線」で捉え、来院していただくにはどのような立地が良いのか、内装はどのようにすれば心地よいと感じていただけるのか、来院した患者様の「ここに来てよかった」という感動はどこから生まれるのかを熟考する必要があります。

本書には、これから開業する先生方が楽しく希望に満ち、必ず成功できるよう、そのために必要な内容をより具体的に詰め込みました。

開業のバイブルとしてご活用いただくのは勿論のこと、先生方が開業にあたり大切にしていることをスタッフに伝えていくためのツールとしてもご利用頂ければと思います。

どうか御愛読ください。

最後に本書をまとめるにあたり、多くの著名な先生方にご意見、ご指導いただいたことに感謝申し上げます。

2022 年 12 月吉日

モアナ歯科クリニック 吉田 元

1. 歯科医院をはやらせるのは簡単!?

Marketing Mind (経営理念) がなければ Selling (診療) は成り立たない

経営学上非常に重要な言葉として「Marketing Mind (マーケティングマインド) と Selling (セリング)」があります。これを我々の歯科医療に置き換えてみると、Selling、つまり「物を売る」こととは、「単に診療をする」ということになります。筆者はインプラント治療を専門にしていますが、Selling という観点から考えると、診療してインプラント治療を行い、その対価として例えば 20 万円いただくことになります。

しかし Selling だけで果たして経営は成り立つのでしょうか。そこで大切になってくるのが Marketing Mind (経営理念) です。

筆者の主催する iolani study group ではスマイル・デザインを学習の柱にしています。患者様が我々の治療を受けて笑顔になってくれることをとても大切にしているからです。

筆者が患者様にインプラント治療を行う。その結果、患者様が笑顔になってくださる。さらに言えば、家族と共に笑えるようになる。こういうことがあってはじめて我々は治療の対価として 20 万円という治療費をいただけることになります。そうでなければ医療のスキルとしての Selling は成り立たないのではないかと筆者は考えています。

つまりこうした Marketing Mind があってこそ、Selling は成り立つということです。

徹底した患者様目線が大切

もう一つ Marketing Mind として大切なことは、徹底した患者様目線です。我々はこれを「All for Patients」として、とても大切にしています。

「患者様目線」と一言で言うと簡単なように聞こえますが、「果たして患者様目線で診療が行えているか」を一度考えてみてほしいと思います。

先生方が開業する時、あるいはコンサルテーションをする時、何か新しいものを導入する時は、「果たして患者様は笑顔になってくれているのか」をもう一度考え、自分の診療を見直す貴重なチャンスとなるのではないのでしょうか (図 1)。

筆者は患者様が求める歯科医院を3つに分類して考えています。

1. 箱としての歯科医院
2. 歯科医師
3. スタッフ

次頁から上記 3 つの項目について解説します。

患者様目線を経営理念とする 歯科医院づくりの鉄則

1. Marketing Mind (経営理念) から考える

→ Marketing Mind (経営理念) がなければ Selling (診療) は成り立たない

2. 徹底した患者様目線で考える

→ 「All for Patients」、果たして患者様目線で診療が行えているかを一度考え直してみよう

図 1

2. 患者様が求める箱としての 歯科医院の中味とは？

患者様が求める「近い」「利便性が良い」は、開業時に熟慮すべき重要事項

患者様目線という観点から、まず患者様が求める歯科医院、つまり「箱」としての歯科医院を考えてみましょう。

ここで言う「箱」とは歯科医院という建物であり、ハードの部分です。

箱において患者様が求めるものは、厚生労働省、日本歯科医師会、雑誌『HERSTORY REVIEW』などの調査から筆者がまとめた結果によれば、第1位が「近い」こと。第2位が「きれい」、第3位が「利便性が良い」、第4位が「怖くない」、第5位が「明るい」でした(図2)。

まず第1位の「近い」について考えてみましょう。「近い」ということは利便性があるということでもありと筆者は考えています。

具体例として我々のモアナ歯科の竹ノ塚医院の例を紹介します。図3は開業より3年経過時の患者様の集患マップです。

実はこの竹ノ塚医院は2次診療圏、もしくはもっと遠くの診療圏を狙ったクリニックです。開業当初は品川ナンバーや足立ナンバーなどの車が駐車場に並ぶなど、かなり遠方からの患者様や芸能人の患者様にも来ていただき、ずっと力になっていただきました。

ところが実際に3年経過してみると、我々のクリニックの経営を支えてくれる患者様の約90%が半径1km圏内の1次診療圏に集まっていることが、このマップからわかっていただけだと思います。

立地条件には「流動性」のあるものと「不動」のものがある

立地に関しては「不動」のものと、「流動性」があるものに分かれます。「不動」のものとは後から変えることができないものです。例えば近い、駐車場がある、車を止めやすい、段差がない、といったことは後から変えることができないので、開業時にしっかり考えて選ぶ必要があります。

一方、「流動性」があるものは後から変えることができます。つまりソフトの部分と言えるでしょう。例えばきれい、怖くない、明るい、評判が良い、などは後から改善することができるので、開業後にこのようなスキルをつけていけばいいのではないのでしょうか。

患者様が求める歯科医院ランキング・ベスト5



図2

モアナ竹ノ塚医院の集患マップ

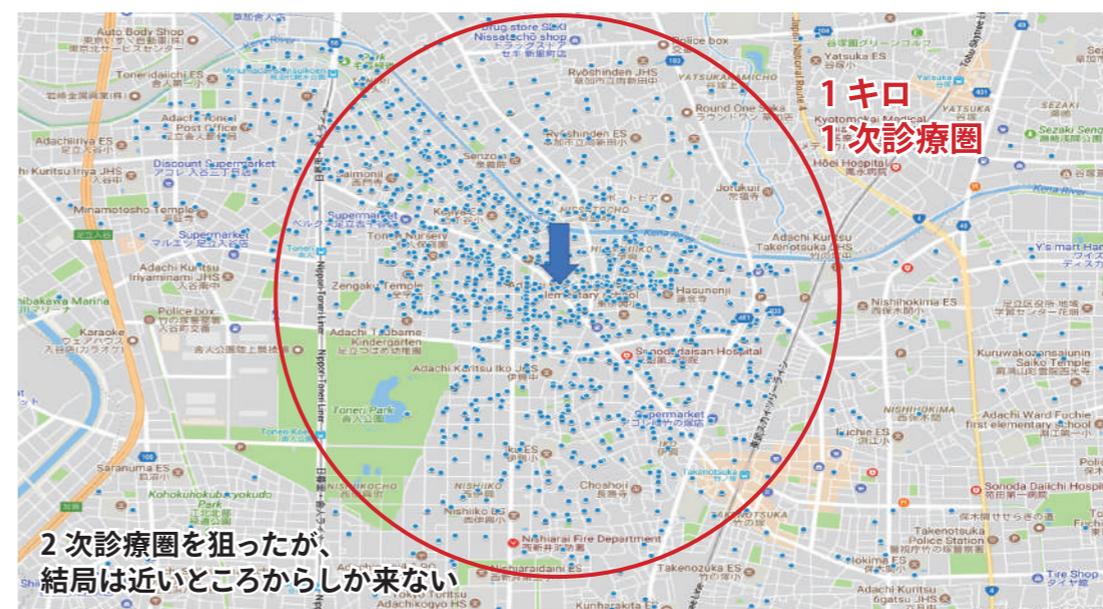


図3 モアナ竹ノ塚医院の集患マップ(引用元: Google社、ZENRIN社)。

3. 立地条件をどう考える？ ① 診療圏

1km圏内から90%の患者様が来院するという前提で立地を選ぶ

診療圏の考え方、つまり立地については Chapter 1でも述べたとおり「近い」と「利便性」が重要ですが、我々のマーケットは半径1kmと考えています。なぜなら半径1km圏内に我々を支えてくれる患者様のほぼ90%が含まれているからです。

では、具体的に我々のクリニックの診療圏について説明します。

現地に出向き、人の動線で立地を検討する

① 東川口医院の場合

図12は東川口医院の集患マップです。前記したように、やはりこのクリニックの患者様も半径1km以内になります。

図13の写真を拡大して見ると、近くにスーパーマーケットがあり、向かい側にドーナツ屋、そして医院の隣りに書店、フライドチキンの店、ファミリーレストランがあり、その斜め向かい側にホームセンターがあります。クリニックの集患には、このような人が足を止める“ストップポイント”が絶対に必要になってきます。

しかしもっと大切なことは、これらの目的地に向かって動いている人よりも、目的地から目的地の間、つまりそのゾーンの人の動線がどこに向かっているかです。実はこの点を注意してほしいのです。

例えばスーパーに行ってその後に書店に行く。もしくは東川口医院の前を通って向かいのドーナツ屋に行く、フライドチキンの店に行く、ホームセンターに行く。こういった人の動線は現地に行ってみない限りわかりません。

したがって、開業地が決まったらぜひ何度も現地に足を運んでもらい、そのゾーンの人の動線、そういった方々がどこに向かっているのかをよく観察してもらいたいと思います。

また我々のクリニックの物件探しの条件には、共通の条件と臨機応変に少しずつトライ & エラーで変えてきた条件があります。

共通の条件は、例えばスーパーなどのストップポイントがあることです。そしてできる限り1階であり、道路が両方向通行で、少し幅の広い隣地が医院の全周を取り巻いていること。以下、どの物件を選ぶ際もこの条件で探しました。

歯科医院のマーケットは半径1km



図12 (引用元：Google 社)。

半径1kmの診療圏の見方



図13 東川口医院のストップポイントと人の動線。全部の動線がクロスする。(引用元：Google 社)。

1. 患者様と向き合う角度の今、昔

デジタル時代、説明時に座る位置は患者様に対して 45 度

患者様にコンサルテーションを行う場合、先生方は大学で「患者様と向かって対面 30 度」と習ってこられたことと思います。それからすると、**図 31** に示す筆者の位置には、少し違和感を覚えることでしょう。

大学では、必ず左手に模型、右手に歯ブラシやミラーを持って患者様に説明することを前提としていたからです。しかし今は筆者が大学の頃とは時代が違い、ほぼ全てデジタルになっていますので、模型を持って説明する先生はいないと思います。

ほとんどの先生方は、正面のモニターに向かって患者様に対して 45 度の位置に座り、患者様と同じモニターを見ながら身振り手振りを交えて説明しているのではないのでしょうか。

したがって患者様にコンサルテーションする場合は、この写真のような「患者様に対して 45 度」を推奨します。



図 31 コンサルテーション時には患者様に対して 45 度の位置に座る。

2. 人には絶対領域がある

相手に圧迫感を与えない距離を意識する

患者様にコンサルテーションを行う場合、患者様と向き合う角度とともに大切なのが、患者様との距離です。患者様と横並びに座るので、近づきすぎてしまったり、逆に遠くなりすぎてしまうこともあります。

人には絶対領域があります。顔を突き合わせて話す場合、相手との距離が 50cm ぐらいたと少し圧迫感があり相手に「嫌だな」と思わせてしまいます。かといって 1m 半以上の距離があると人は相手が話す言葉に興味を持たなくなると言われています。

筆者のこれまでの経験では、患者様にコンサルテーションを行う場合は 70cm から 1m の距離がちょうどよいのではないかと思います。**図 32** のように、男性の先生であれば手を伸ばして上げたぐらいが患者様との適正な距離です。



図 32 人には絶対領域がある。

2. 売上とユニット増設のタイミング

売上の方程式

売上の方程式 (図 36) は決まっています。

$$\text{売上} = \text{客数} \times \text{客単価} \times \text{購買頻度}$$

これを歯科医院、医療の売上に置き換えると、

$$\text{歯科医院の売上} = \text{患者数} \times \text{診療単価} \times \text{来院回数}$$

ということになります。売上を上げるためには診療単価を上げればよいのですが、保険診療では非常に難しいと言えます。さらに自費診療でもやはり極端な価格設定は厳しいでしょう。

また売上においては、ユニット 1 台当たりの売上も考えておいたほうが良いでしょう。

$$\text{ユニット 1 台当たりの売上} = \text{歯科医院売上} \div \text{ユニット数}$$

図 37 は、我々のクリニックのユニット 1 台当たりの売上の推移とユニット増設のタイミングです。

しかし、この数字は我々の目安に過ぎません。先生方がどのようなクリニックにしたいのか、あるいはどういう売上にもっていきたいかによって数字は変わってくると思います。

大切な事は、目標を決めておき、その売上に達したらユニットを増設するという事です。

保険診療の売上の方程式

$$\text{売上} = \text{客数} \times \text{客単価} \times \text{購買頻度}$$

$$\text{歯科医院の売上} = \text{患者数} \times \text{診療単価} \times \text{来院回数}$$

$$\text{ユニット 1 台の売上} = \text{歯科医院売上} \div \text{ユニット数}$$

図 36

ユニット 1 台の売上 (月単位) とユニット増設のタイミング



図 37