

## 経営 VOL.48

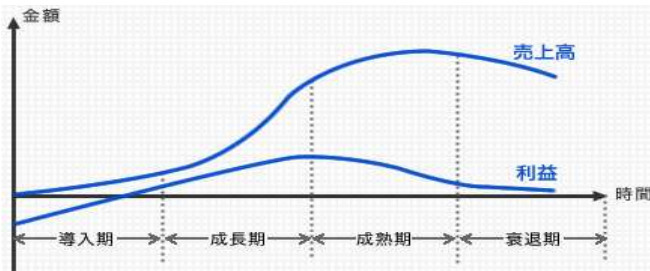
## 患者数が増えない…。そのときどうする？

先日、開業10年目を迎える歯科医院さんより、「最近、近くに競合医院ができたせいで、患者数は減る一方です。まず、どうしたら良いでしょうか？」というご相談を頂きました。

### 【現状分析をしてみましょう】

お話を詳しく伺ったところ、4～5年前まで1日の来院患者数は約40名であったのが、ここ1～2年で徐々に減少し今では1日20名前後にまで落ち込んでいるとのことでした。

仮に、この状態を企業の「製品」に例えますと、「成熟期」から「衰退期」へ向かっている状況と言えます。製品では「導入期」→「成長期」→「成熟期」→「衰退期」というサイクルを辿りますが、製品には「製品寿命」があるので、企業は積極的に新商品を開発して、また新たな「導入期」→「成長期」→「成熟期」→「衰退期」…を生み出すのです。



つまり、開業して10年が経過し、競合に患者さんが流れているのであれば、次の競争戦略が必要な時期なのです。

### 【“競争戦略”といっても、どのような戦略があるのか】

一般的に「競争戦略」を考える場合は、下記の3つの類型から検討します(3つの基本競争戦略類型)。

#### (コストリーダーシップ)

“日本マクドナルド”が代表的な例ですが、いわゆる“薄利多売”の経営戦略で、「いかにコストを下げるか?」に重きを置き、同業他社よりも安値で商品(サービス)を提供することで顧客を引き寄せます。

#### (差別化戦略)

これまでになかった商品・サービスを生み出したり、“付加価値”をつける戦略です。iPod や iPhone を生み出した“Apple”が代表例です。

#### (集中戦略)

これは、業界の特定市場に的を絞って経営資源を集中し競争に勝とうとする戦略です。軽自動車に特化した自動車メーカーの「スズキ」、液晶技術に集中した家電メーカーの「シャープ」などが代表例です。

### 【実際に自院で“競争戦略”を考えてみましょう】(※)

医療機関の場合、“医療”という同じサービスを数多くの医院が実施しているので、まずは、「診療圏内の他院よりも何に優れているか(自院の強みは何か)?」について徹底して考え、先述の3つの戦略に照らし合わせて検討します。

まず、「コストリーダーシップ」ですが、保険点数は各医院一定ですので、基本的にここで差別化出来ません(診療報酬の加算を“取る”・“取らない”の一部例外もありますが)。

次に、「差別化戦略」ですが、例えば、「当院では待合室でマッサージが受けられます」や「ベビーシッターが在中していますので、安心してお子様をお預け下さい」など、他院では実施していないようなサービスが考えられます(但し、いくら良い差別化を考えても高価過ぎることは出来ません。あくまで、“出来る範囲”での差別化を考える必要があるでしょう)。

最後に、「集中戦略」ですが、これは、「一般歯科、小児歯科、矯正歯科、審美歯科」の全ての標榜掲げるのではなく、特定の分野に絞って、そこに集中するということです。(もちろん、医科でも同じことが言えます。)

例えば、「当院の強みは子供である」という結論に至ったとすれば、「お子様の歯についてお悩みではありませんか? まずは、当院にご相談ください。」と、小児歯科に“特化”・“集中”していることを看板・HP等でアピールし、地域の「親子連れ」(「子供」だけではなく「親子」というのがポイント)に来てもらうようにします(医院名を変更しても構いません)。

そして、子供向けのメニューを充実させるだけでなく、待っている母親に治療やメンテナンス、審美等のアプローチを考えるのです(デジタルPOP、小冊子、カウンセリング等)。

これにより、「ここは子供だけと置いていたけど、そうではなく、大人にも充実したメニューがあるんだ…。」という印象を持ってもらい、今度は「ママ友」を中心に口コミを広げてもらう…、というように展開を組み立ていくのです。もちろん、子供に本当に特化しても構わないのですが、競争戦略の取り掛りとして、子供に集中するという例を挙げました。

今号では、競争戦略の種類及びその立て方について簡単にご紹介致しましたが、まずは「自院の強み」を知るところから始めてみてはいかがでしょうか。競争戦略構築支援のご相談があれば、いつでもお申し付け下さい。

### (※)今号の補足：「自院の強み」だけでなく、それ以外も考える必要はないのか？

…「活かすべき強み (Strengths)」以外に、「克服すべき弱み (Weaknesses)」、「利用すべき機会 (Opportunities)」、「取り除くべき脅威 (Threats)」をクリアにする「SWOT分析」という方法があります。詳細については、次号お伝え致します！