抜粋

病院をビジネスとして考える

～病院マーケティング手法について～

株式会社アシスト・メディコ
代表取締役　金丸隆文
医業経営コンサルタント 5284号

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

医療経営が直面する問題

新型コロナの影響による休廃業・解散・倒産

コロナ禍の感染回避の受診控えや医療従事者の休職増加などによって、医療機関の経営・労働環境の悪化が懸念されるなか、2021 年の倒産（法的整理）は前年比 6 件増の33 件となった。そうしたなか、経営者の高齢化を背景に倒産ではなく休業・廃業・解散というかたちで事業を終える医療機関が近年増加し、コロナが加速要因となっている。

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
休廃業・解散	469	461	488	547	514	567
倒　産	34	25	40	45	27	33
休廃業・解散／倒産	13.7倍	18.4倍	12.2倍	12.2倍	19.0倍	17.2倍

医療経営の2025年問題

新型コロナの影響で、入院外来数が大幅に減少したため、資金繰り安定のため福祉医療機構等からの運転資金借入が大幅に増加した。その返済が2025年頃から始まるが、現状のキャッシュフローでは返済金が捻出できない医療機関が多く存在すると考えられる。

●新型コロナウイルス対応支援資金　（単位：件、百万円）

施設等の種類	平成29年度		平成30年度		令和元年度		令和2年度		令和3年度（2月末）	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
新型コロナウイルス対応支援資金	0	0	0	0	8	314	20,802	1,288,779	3,001	148,682

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

マーケティングの概念

■マーケティングの概念
マーケティングは「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生みだし、顧客に届け、そこから利益を上げること」と定義されます（フィリップ・コトラー）。

【医療マーケティング】

- そもそも自由な市場での経済活動に適用される考え方であり、医療・介護のように公定価格や公定の制度で守られた業界にはそもそも適用が難しいとされていました。また医療介護側でも一般的な営業活動のスキルとしてのマーケティング活動に嫌悪感がありました。
- しかし、マーケティングの顧客第一主義的な概念は、医療・介護利用者に対しても重要な意義を持つものであり、特に少子高齢化の時代で患者・利用者の取り合い、囲い込み等を行う時代に合っては、これまでとは逆の積極的な対応をとるべき概念です。
- 患者・利用者へのマーケティング手法を根底に置いた対応策は必須であり、マーケティングが志向する顧客サービスの考え方は、医療・介護の世界においても今後益々重要性が高まると考えられます。

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

医療マーケティングの特徴

■医療マーケティングの特徴は以下の通りです。

① リードタイムが長い

リードタイムとは各工程のはじまりから終わりまでの所要期間を意味します。外来から、入院、転床、介護施設への転院、退院と患者によってはリードタイムが異なります。外来時の医療サービスから始まり、退院後の在宅医療・介護サービスまで、各部門の担当者がリレーのようにバトンタッチをしながら高品質のサービスを提供し続けていく必要があります。

② サービスの内容が場面によって変化する

1人の患者・利用者に対して、検査、診察、治療、入院、リハビリ、介護、ケアマネージメント等の複数のサービスを同時に提供する場合があり、担当者の連携、情報共有が必要です。それぞれの立場で最良のサービス向上が必要です。

③ 他の医療機関もサービスの対象である

高度急性期から急性期、回復期、慢性期までの病棟構成の中で、回復期を中心とする病院は急性期、慢性期の医療機関も「お客さん」となります。特に厚労省が進める地域医療構想、地域包括ケアシステム構想は医療連携の強化を目指すものであり、今後地域の他の医療機関との連携は、医療マーケティングのBtoBの肝になります。

④ 最終目的がリピーターの増加である

医療介護は少子高齢化のなかでマーケットが必ず縮小します。減少するパイの中で自院の業容を維持するためにはシェアアップしかありません。そのためには既来院患者の再来率を上げなければなりません。「再度選んでもらう病院、介護施設には何が必要か」という問いかけに対して、対応策を各セクション、各担当者で検討・実行する必要があります。

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

医療マーケティングにおける顧客

■マーケティングにおける顧客
一般企業における顧客とは通常個人であり、BtoC（Business to Consumer）コミュニケーションが成り立つ。商社の場合はBtoB（Business to Business）となります。

【医療マーケティングにおける顧客】

医療介護の場合も基本はBtoCであるものの、BからCまでの間に他の医療機関、介護機関等が介在する事が多く、BtoBtoC（あるいはBtoCtoB）という特徴的なコミュニケーションが成り立つ特殊なコミュニケーションです。

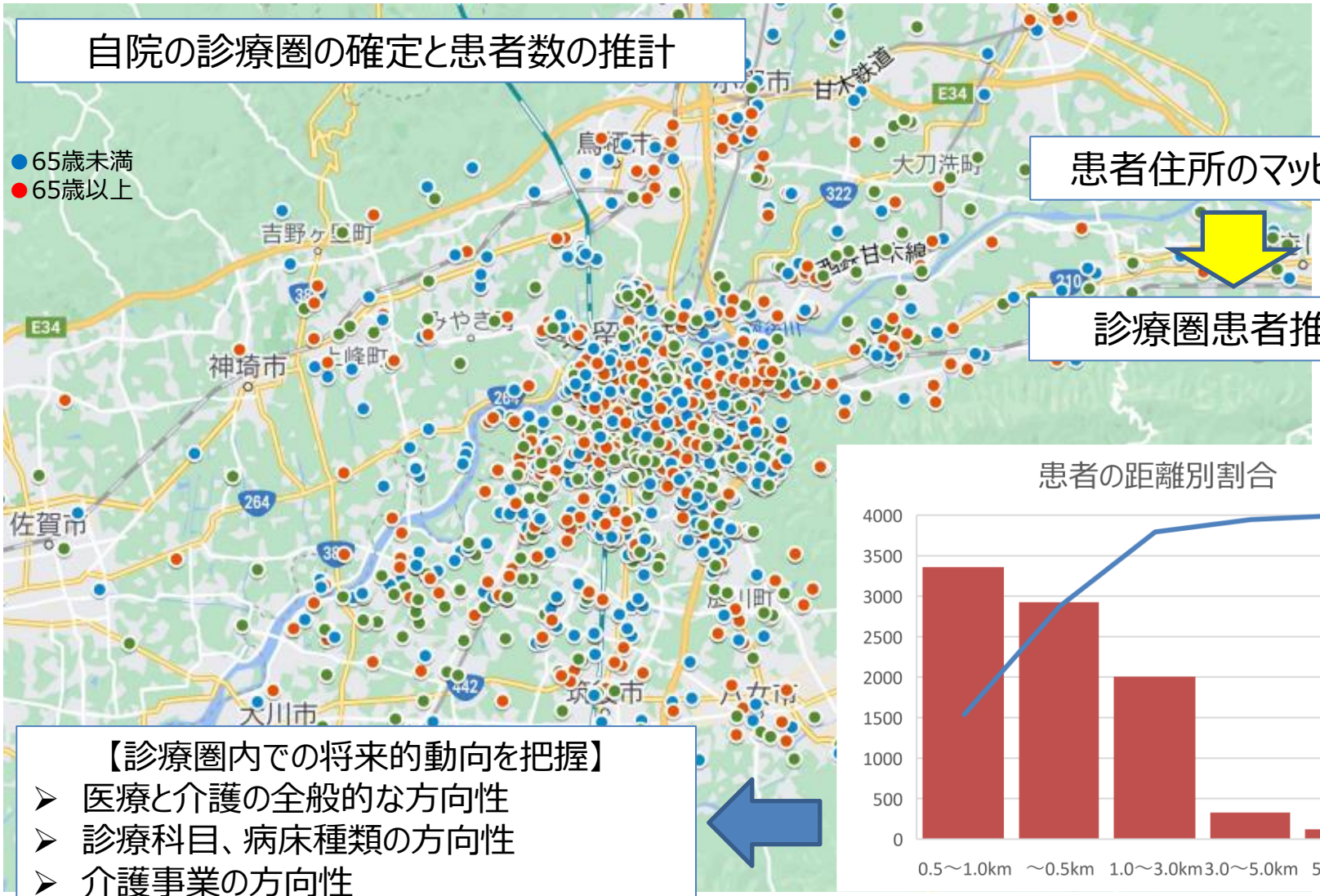
ともすれば、患者に対するマーケティング戦略ばかりを想定しがちですが、患者紹介元の病院、クリニックや退院患者受入れの在宅医療クリニック、介護施設、居宅介護支援事業所等が重要な顧客です。そのため、最低でも以下の3つの対策を想定することが必要となります。

・患者・利用者へのマーケティング対策
・入院患者紹介元へのマーケティング対策
・退院患者受け入れ先へのマーティング対策

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

マーケット分析例

自院の診療圏の確定と患者数の推計



【診療圏内での将来的動向を把握】

- 医療と介護の全般的な方向性
- 診療科目、病床種類の方向性
- 介護事業の方向性
- 連携の方向性

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

マーケット分析例

マッピング分析でわかること

①診療圏の範囲

- ✓ 診療圏は病院で４km～6km、診療所で2km
- ✓ 年齢別では65歳以上高齢者の狭く、65歳未満は広域になる
- ✓ 診療圏よりも介護圏の方が広い
- ✓ 幹線道路、幅の広い河川等で診療圏は囲まれる場合が多い
- ✓ 一般的に自院から郡部へ向かって患者数が多く、自院から都市部へ向かって患者数が少ない

②診療圏内の他の医療機関

- ✓ 競合医療機関付近の患者動向
- ✓ 自院利用患者の多い地域と少ない地域とでの他院の影響
- ✓ 今後の営業展開が可能な地区と撤退が予測される地区

医療は地域限定の事業であり、患者の動向を定期的に把握しておくことが必要であり、診療圏の拡大縮小の状況確認は必須

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

診療圏の将来分析（患者数の推計）

＜市区町村別将来推計人口＞

単位：人	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
男女計総数	79,664	79,306	78,585	77,512	75,960	74,012
男女計15歳未満	10,946	10,555	10,166	9,818	9,568	9,261
男女計15～64歳	47,473	46,340	45,176	43,798	41,497	39,491
男女計65歳以上	21,244	22,411	23,243	23,896	24,895	25,261

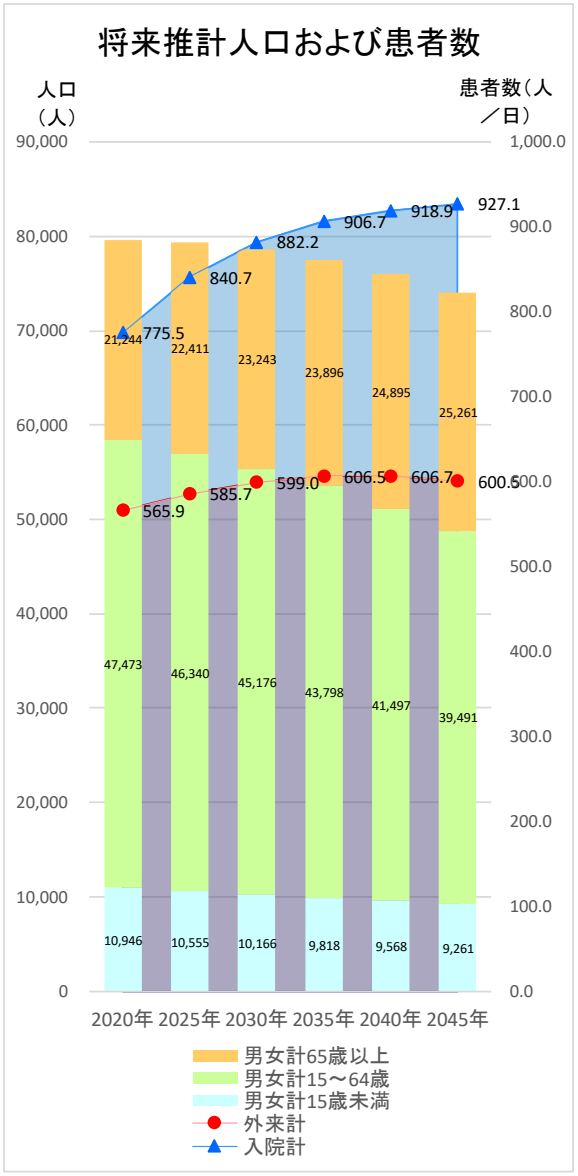
算出方法：　面積按分値（最大診療圏）

＜診療圏内　総患者数＞（推計）

算出方法：　面積按分値（最大診療圏）

＜将来推計人口ベース＞

単位：人／日	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年
合計	1,341.4	1,426.4	1,481.3	1,513.2	1,525.6	1,527.6
入院計	775.5	840.7	882.2	906.7	918.9	927.1
外来計	565.9	585.7	599.0	606.5	606.7	600.5
入院／内科	442.8	481.8	506.5	521.0	528.1	533.2
入院／循環器内科	42.4	47.3	50.4	52.1	53.0	53.6
入院／呼吸器内科	30.3	32.0	33.1	33.8	34.2	34.6
入院／消化器内科	38.6	40.3	41.4	42.1	42.4	42.6
入院／神経内科	31.0	32.5	33.5	34.1	34.3	34.5
入院／腎臓内科	13.9	15.4	16.3	16.9	17.2	17.3
入院／心療内科	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8
入院／整形外科	128.1	140.0	147.7	152.1	154.4	155.9
入院／リハビリテーション科	46.5	49.4	51.4	52.6	53.2	53.3
入院／アレルギー科	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
外来／内科	231.5	237.0	240.8	242.8	241.8	238.3
外来／循環器内科	49.6	53.1	55.4	56.8	57.6	57.6
外来／呼吸器内科	21.8	22.2	22.5	22.6	22.5	22.3
外来／消化器内科	43.6	44.1	44.5	44.7	44.3	43.5
外来／神経内科	18.0	18.4	18.7	19.0	19.0	18.8
外来／腎臓内科	24.1	25.7	26.8	27.5	27.9	27.8
外来／心療内科	2.3	2.3	2.2	2.2	2.2	2.1
外来／整形外科	136.7	143.6	148.0	150.3	151.0	150.2
外来／リハビリテーション科	37.5	38.4	39.1	39.6	39.5	39.0
外来／アレルギー科	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9



Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

自院の入院患者の入院経路、退院先分析例

自院及び他院の入院患者の入院から退院までの患者フロー分析例

入院経路	家庭からの入院	他の病院・診療所の病棟からの転院	介護施設・福祉施設に入所中	院内で出生	その他
平成28年度	97.3%	2.3%	0.5%	0.0%	0.0%
平成29年度	95.3%	4.0%	0.7%	0.0%	0.0%
平成30年度	90.0%	3.9%	6.1%	0.0%	0.0%
令和1年度	88.5%	3.6%	7.9%	0.0%	0.0%
令和2年度	78.3%	10.7%	11.1%	0.0%	0.0%
平均	89.9%	4.9%	5.2%	0.0%	0.0%

自院の入院患者の入院経路、退院先分析することで、自院の立ち位置を検討する（4パターン）

①家庭から家庭へ

②他医療機関から家庭へ

③他医療機関から他医療機関へ

④家庭から他医療機関へ

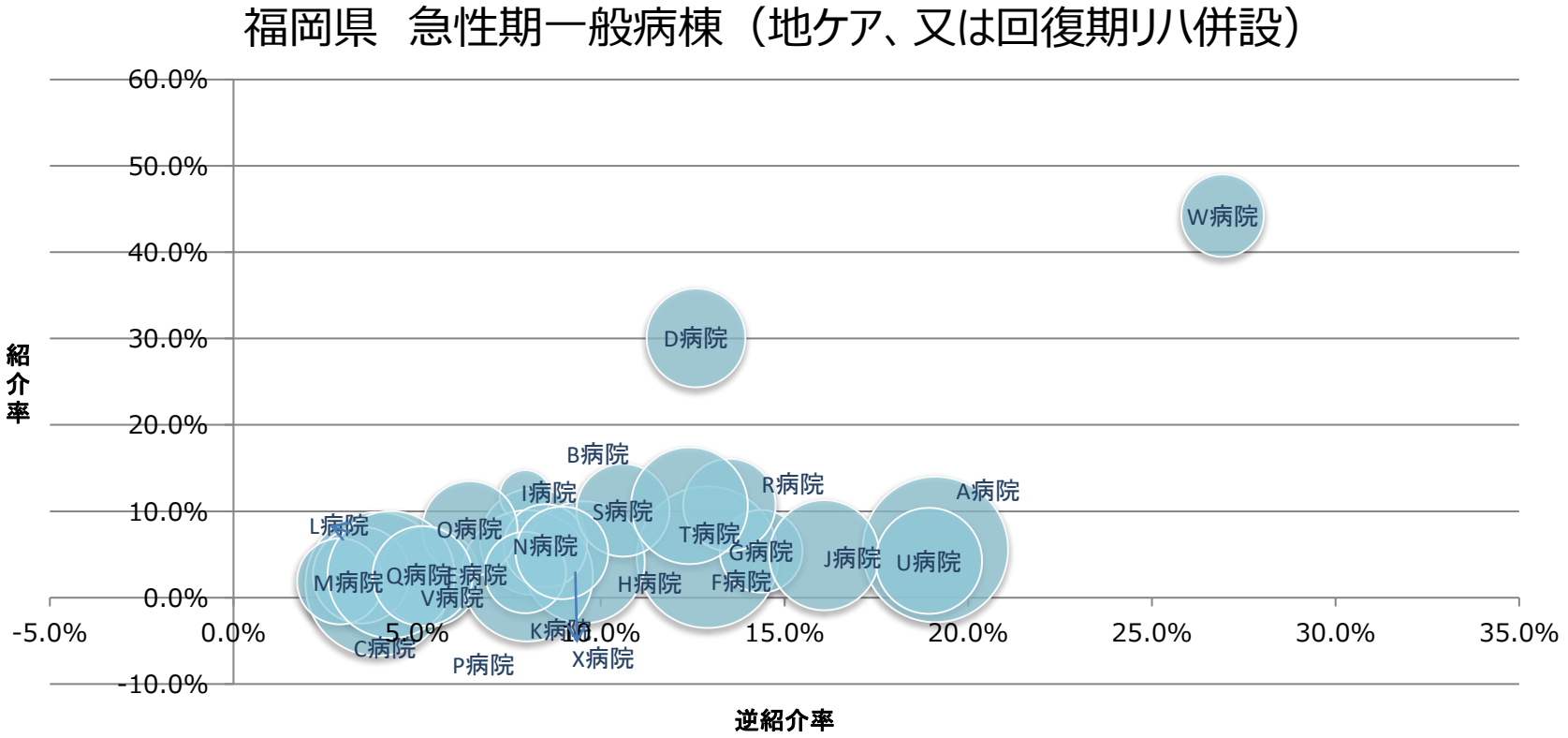
退院先	家庭への退院（当院に通院）	家庭への退院（他院へ通院）	家庭への退院（その他）	他の病院・診療所への転院	介護老人保健施設に入所	介護老人福祉施設に入所	社会福祉施設、有料老人ホーム等に入所	終了（死亡等）	その他
平成28年度	83.0%	8.8%	0.6%	2.7%	0.0%	0.3%	0.2%	4.4%	0.0%
平成29年度	75.7%	12.3%	1.1%	2.3%	0.0%	0.7%	0.8%	7.1%	0.0%
平成30年度	67.4%	16.1%	0.9%	4.2%	0.0%	1.1%	4.5%	5.8%	0.0%
令和1年度	56.9%	22.0%	1.5%	5.0%	0.3%	0.7%	7.2%	6.2%	0.2%
令和2年度	60.7%	10.9%	3.0%	4.3%	0.4%	0.2%	10.3%	10.1%	0.2%
平均	68.8%	14.0%	1.4%	3.7%	0.1%	0.6%	4.6%	6.7%	0.1%

令和２年度DPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

診療圏内の自院のポジションの確認

診療圏内病院の紹介率、逆紹介率のバブルチャート図



＜バブルチャート図分析から検討すべきこと＞

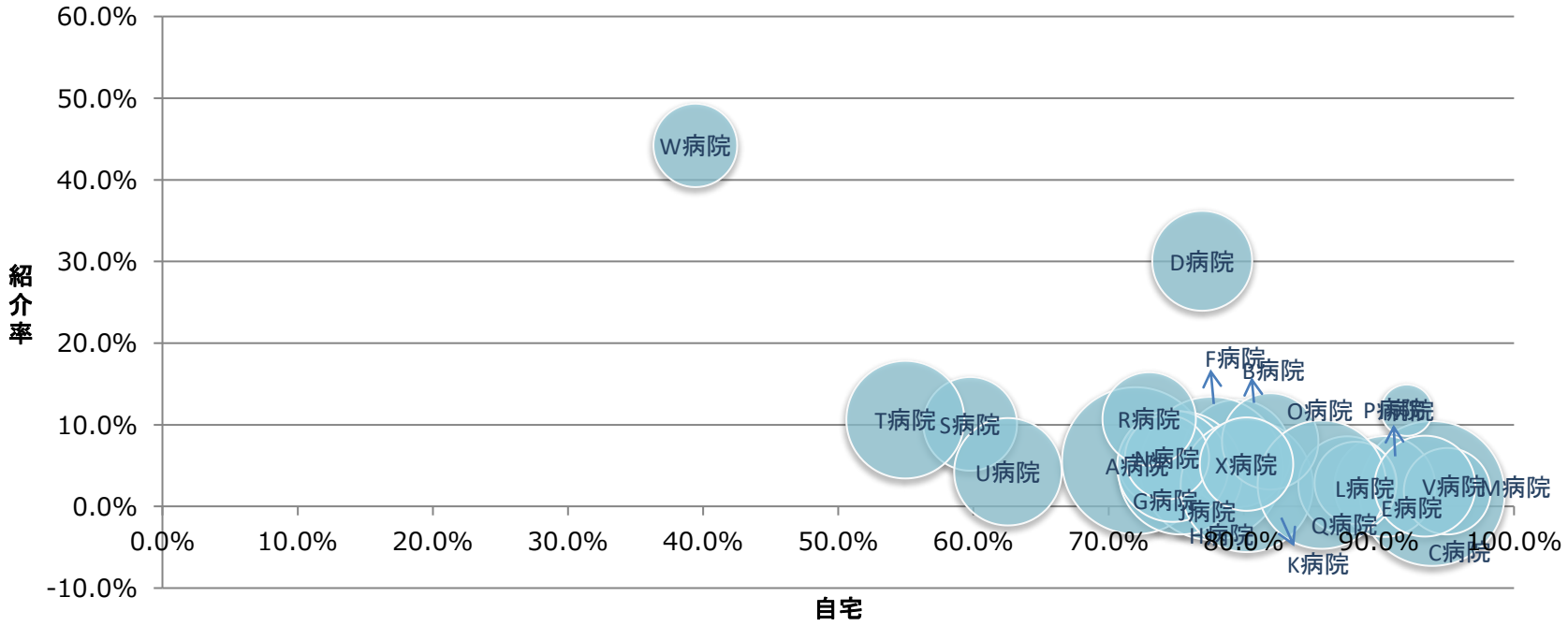
- ✓ 自院が診療圏内病院のどのポジションにあるか。
- ✓ 連携を行う場合どの病院と手を組めばよいか。
- ✓ 今後どのポジションを目指すか。

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

診療圏内の自院のポジションの確認

診療圏内病院の紹介率、在宅復帰率のバブルチャート図

福岡県　急性期一般病棟（地ケア、又は回復期リハ併設）

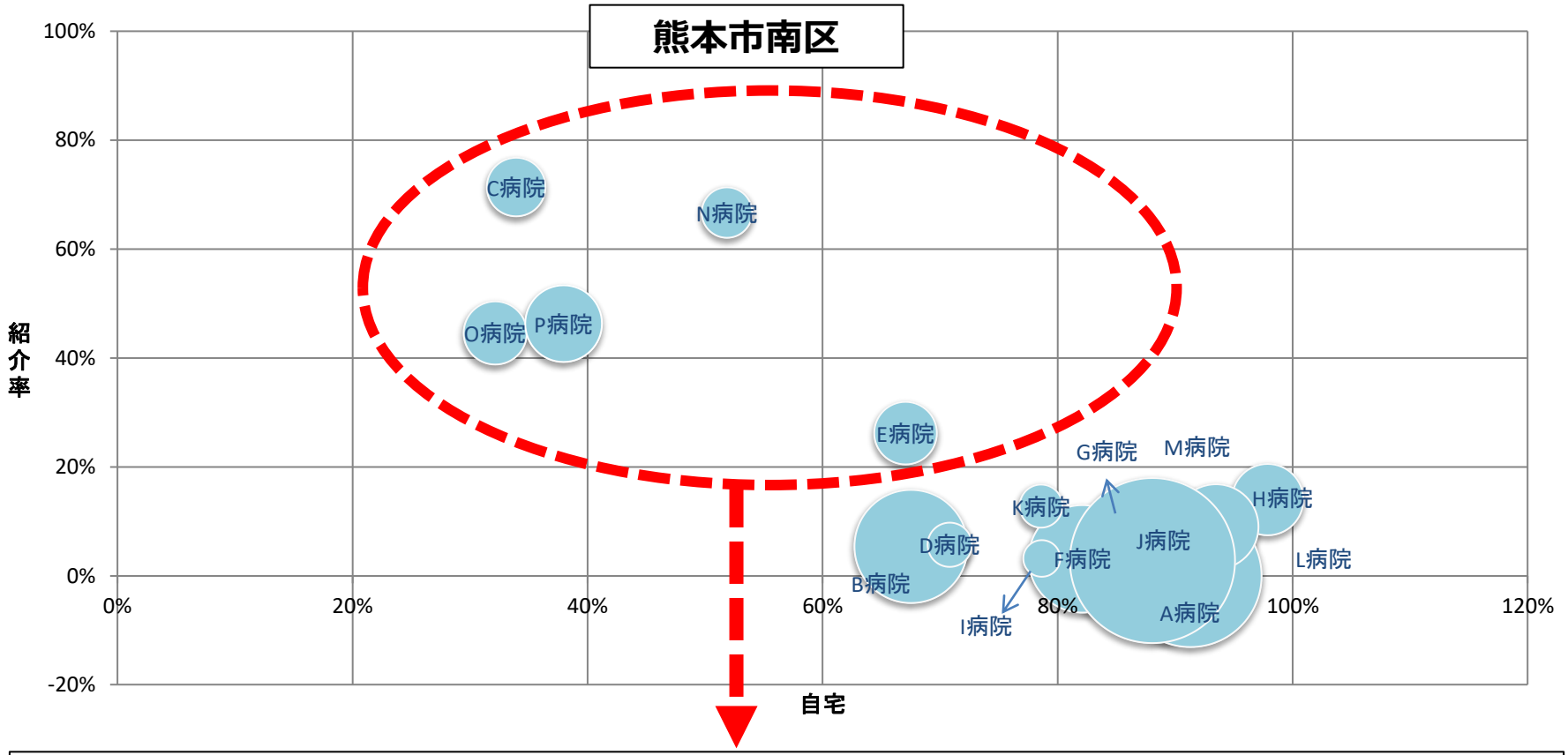


＜バブルチャート図分析から検討すべきこと＞

- ✓ 自院が診療圏内病院のどのポジションにあるか（連携ポジション）
- ✓ 紹介から在宅復帰までの連携を行っている病院はどこか
- ✓ 今後どのポジションを目指すか。

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

競合病院のポジション調査分析（紹介率、在宅復帰率）



連携を中心に病院を構築する場合

急性期病院から患者を受け、リハビリテーションを行い、在宅復帰を行う連携中心型の病院のポジションは、高紹介率、高在宅復帰率が交差するポジショニングとなる

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

診療圏内のポジション調査分析

診療圏のポジション調査分析でわかること

①自院の診療圏内でのポジション

- ●急性期
  - ・競合急性期病院のポジションとの状況
  - ・他の急性期病院と比較した、紹介率、在宅復帰率の状況
  - ・診療圏内の回復期病院の状況（患者供給先の有無）
- ●回復期
  - ・他医療機関のポジション比較（紹介率、逆紹介率、在宅復帰率）
  - ・地域連携の進捗状況（連携重視病院の有無）
  - ・回復期病院としての専門性

②自院が目指すポジション

回復期病棟を持つ病院の場合、急性期病院からのリハビリの紹介が重要であり、その状況は紹介率で把握できる。その地区内で自院が目指すポジションを紹介率、逆紹介率、在宅復帰率で目標値設定

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

患者フロー調査分析

患者フロー調査分析でわかること

①医療機関からの紹介数、紹介率

- 自院への紹介病院の状況
  - ・紹介元の病院が固定化していないか
  - ・複数年での紹介元病院の件数、紹介率の推移に問題がないか
  - ・紹介数が減少している病院とその理由
- 外来、介護施設の状況
  - ・外来数からの入院数の状況（外来が入院へつながっているか）
  - ・外来から入院への効率的なシステムがあるか（入院支援センター）
  - ・介護施設からの入院数の推移（他の病院に取られていないか）

②退院先の状況

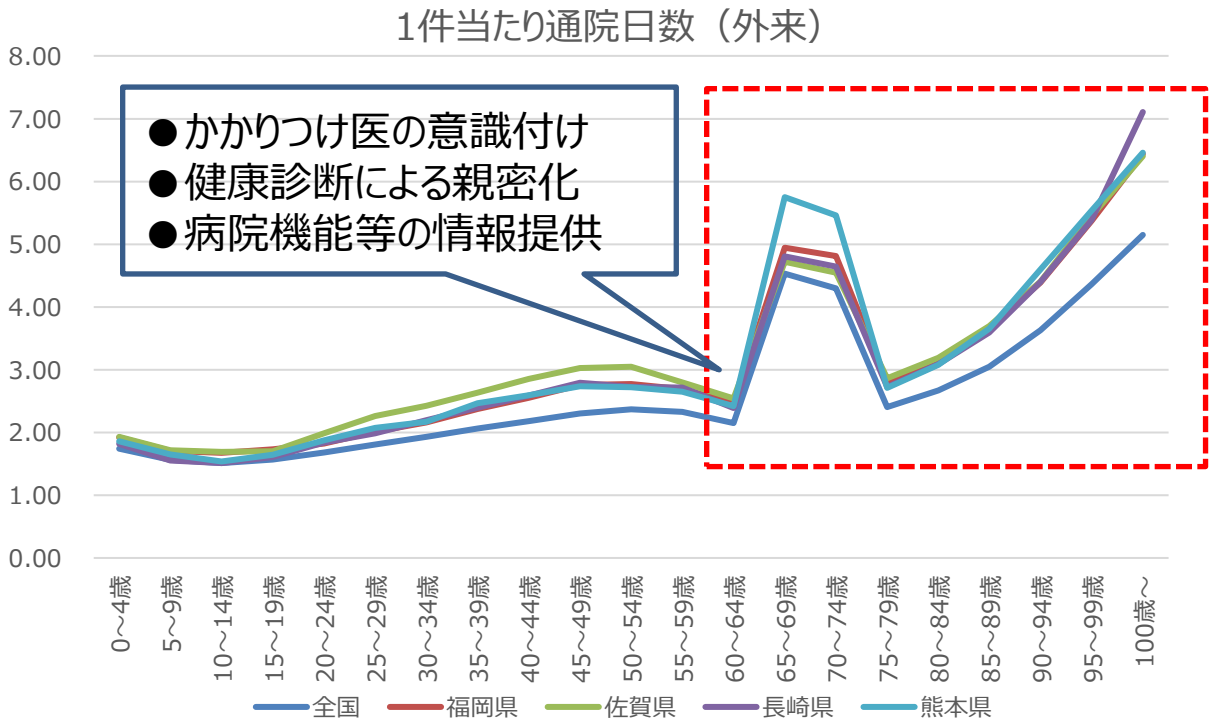
- 自院の外来、他院の外来の比率の状況
  - ・逆紹介が適切にできているか
  - ・自院への外来へトレース出来ているか
- 自院の在宅医療、介護サービスを検討
  - ・今後の在宅医療、介護事業への検討材料として検討できるか

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

患者フロー調査分析（効率的な外来からの入院について）

年齢階級別、１件当たり通院日数

	0～4歳	5～9歳	10～14歳	15～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80～84歳	85～89歳	90～94歳	95～99歳	100歳～	計
全国	1.74	1.56	1.51	1.57	1.68	1.81	1.93	2.06	2.18	2.30	2.37	2.33	2.15	4.53	4.30	2.41	2.67	3.05	3.63	4.36	5.15	2.07
福岡県	1.92	1.70	1.68	1.73	1.82	2.01	2.16	2.37	2.55	2.76	2.77	2.69	2.47	4.94	4.81	2.80	3.16	3.67	4.39	5.37	6.44	2.32
佐賀県	1.93	1.71	1.69	1.70	1.99	2.26	2.43	2.63	2.85	3.03	3.05	2.80	2.54	4.72	4.55	2.87	3.19	3.69	4.40	5.45	6.40	2.46
長崎県	1.82	1.55	1.51	1.61	1.84	1.99	2.19	2.40	2.59	2.79	2.73	2.71	2.39	4.81	4.64	2.73	3.09	3.60	4.40	5.39	7.11	2.36
熊本県	1.86	1.65	1.54	1.64	1.87	2.07	2.17	2.47	2.60	2.74	2.72	2.65	2.42	5.75	5.46	2.71	3.08	3.66	4.60	5.54	6.46	2.32



厚生労働省：医療費の地域差分析

年齢階級別にみると、65歳以上で通院日数が伸びていく傾向

- 65歳以上の外来患者で通院日数が長い患者を入院に誘導
- 特に要介護度がある患者については入院需要度は高い

通所系介護施設（デイケア、デイサービス）を併設する病院では、施設から安定的に入院させるための体制構築が必要

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

マーケティング対策としての在宅医療

地域包括ケア病棟と在宅医療

- 地域包括ケア病棟は亜急性期病床として始まり、診療報酬改定毎に在宅医療の要素が拡大
- 2022年度診療報酬改定ではポストアキュートからサブアキュートへの転換
- 地域包括ケアシステムを担う病棟として地域医療機関、介護機関との連携が強化
- 地域包括ケア病棟を持つ限り在宅医療の拡大充実は必須

在宅医療というマーケットにどのように対応するか

- 在宅医療部の設置（在宅医療と訪問看護ST、居宅介護支援事業所等を併設）
- 地域包括ケア病棟の一部ベッドを在宅医療のバックベッドとして利用
- 在宅療養支援診療所との連携を強化
- 機能強化型在宅療養支援病院届出
- 機能強化型訪問看護ステーション設置

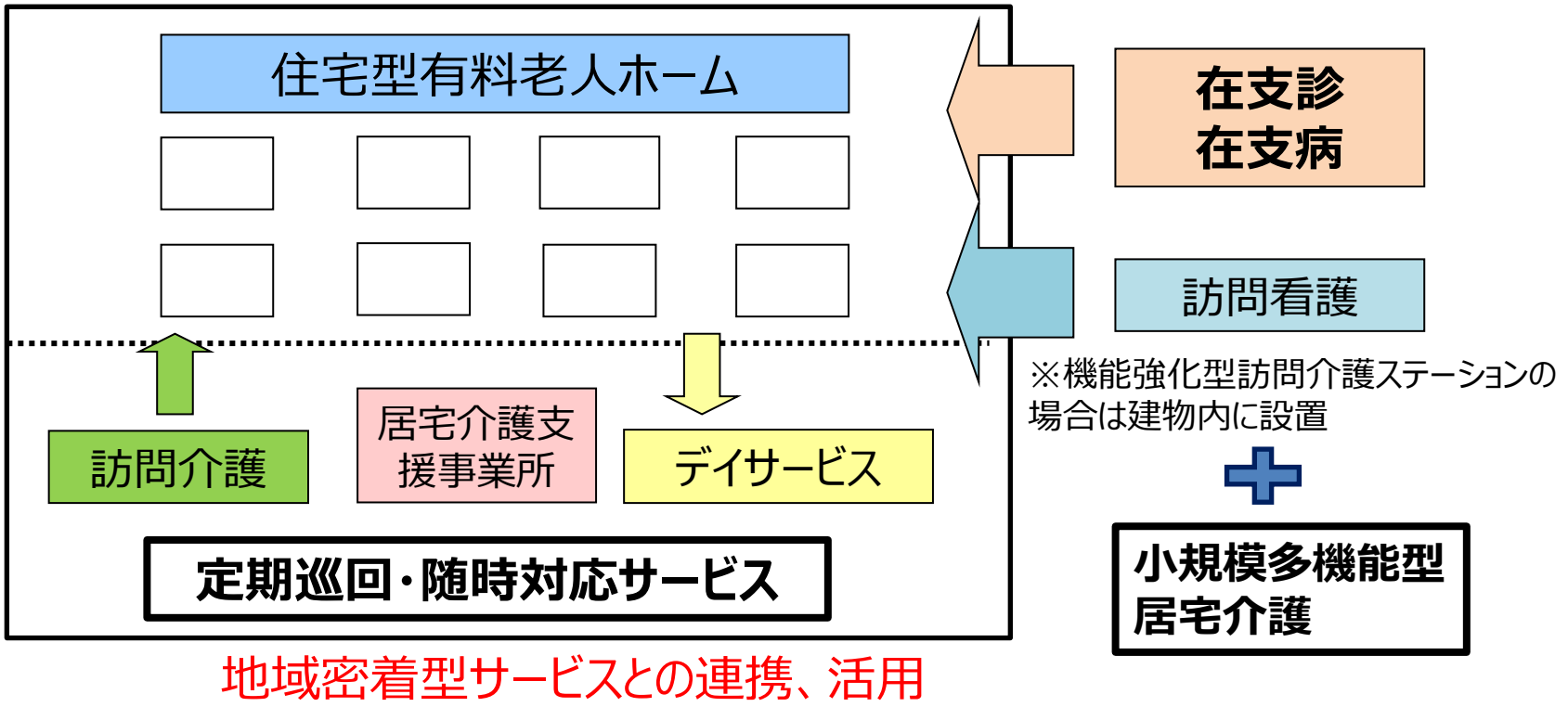
Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

在宅医療のビジネス性

在宅医療と介護事業を合わせたビジネスモデル

有料老人ホーム ＋ **定期巡回・随時対応サービス** ＋ **訪問診療**

疑似的な院外ベッドとしての組み合わせ



地域密着型サービスとの連携、活用

Copyright © ASSIST MEDICO CO.,LTD. All Rights Reserved

アシスト・メディコは地域医療に貢献し、未来につながる医療経営のサポート企業を目指します。

ASSIST MEDICO

FOR
THE FUTURE
OF
HEALTHCARE

ご清聴ありがとうございました

株式会社アシスト・メディコ

福岡市博多区博多駅東2丁目6番23号 博多駅前第二ビル8階