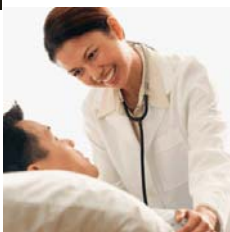


# 経営情報レポート

経営基盤の強化を図る

## 自由診療の導入ポイント



- 1 経営基盤の強化を図る「自由診療」の可能性
- 2 取組方針の明確化と発想の転換が不可欠
- 3 事前に検討すべき事項と導入ステップ
- 4 事例にみる自由診療展開のメリットと留意点



株式会社 常陽経営コンサルタンツ

# 1 | 経営基盤の強化を図る「自由診療」の可能性

## 自由診療を取り巻く環境変化と将来展望

### (1) 自由診療の特徴と治療メニュー例

「自由診療（保険外診療）」は医療保険制度対象外の医療サービスです。

自由診療の特徴としては、商品開発と価格設定が比較的自由であることのほかに、医療の最先端に位置する領域であるといえます。

代表的なメニューには、美容・アンチエイジング医療やレーシック（視力矯正）、審美歯科などがあります。さらに、QOL（生活の質の改善）や美容など、純粋な医療だけでなく、サプリメントや化粧品など、周辺市場の裾野が広い点も特徴の一つに挙げられます。

近年導入されている自由診療のメニューには、次のようなものがあります。

#### ■近年の「自由診療」による治療メニュー例

- 美容・アンチエイジング医療（メディカルエステ等）
  - レーシック（視力矯正）
  - 疲労回復注射（ビタミンB1製剤）
  - レーザー治療
  - 点滴外来（疲労回復、滋養強壮等）
  - プラセンタ療法
  - ダイエット外来
  - AGA（男性型脱毛症）外来
  - ケミカルピーリング
  - アトピー外来
  - セカンドオピニオン外来
  - 遺伝子診断治療
  - ピロリ菌検査
- 等

#### (\*) 混合診療禁止の例外～保険外併用療養費

厚生労働大臣が定めた、先進医療等に関わる「評価療養」と、患者の選択に関する「選定療養」については、保険診療との併用が認められており、通常の治療と共通する部分（診察・検査・投薬・入院料等）の費用は一般の保険診療と同様に扱われる。

## (2)自由診療導入で経営基盤を強化

昨今の診療報酬マイナス改定によって、診療所における保険診療収入アップを望むことが厳しいと感じている医療機関は増加しています。このような今後の保険診療に対する漠然とした不安から、国の施策動向に影響されない「強固な診療所経営基盤」をつくる取り組みとして、医療保険の枠にとらわれない自由診療の導入を考えるケースが増えてきています。

保険収入が減少している医療機関にとっては、新たな収入源の確保によって収入の回復を図ることができますし、最新治療の導入で競合医院との差別化を図ることが出来ます。

また、前述の治療メニューを新たに加えることで、患者サービスの一層の充実を図ることが出来ます。

### ■診療所が自由診療を導入する主な理由

● 診療所の収益向上（診療報酬改定影響による収入減の回復）

● 他医療機関との差別化・強みの明確化

● 患者サービスの一層の充実



### 経営基盤の強化

国の医療施策の変遷に左右されない  
独自の医療サービス提供スタイルを選択できる

## 自由診療導入のメリットと留意ポイント

### (1)自由診療導入のメリット

#### ①多様化する患者ニーズへの対応

自由診療に対しては、従来疾病治療目的ではなく、美容外科や審美歯科など個人がプラスαを求めて施術を受ける分野での技術の高度化が競われていた背景もあり、「限られた医療機関と患者が携わる」というイメージがあったことは否めません。

しかし、外見的な美しさはもちろん、内面からも美しくなりたいといった新たな患者ニ

ーズに対して、かかりつけ医が「自由診療」で対応することによって、患者サービスの一層の充実につながります。

また、現在、保険医療の対象とならない治療法を求めて、様々な疾病に苦しむ患者が自由診療による医療サービスを探しています。自由診療は、個人の生活・人生における優先事項への対応、すなわち患者の個々のニーズに対応した技術とサービスの提供も可能にするといえます。

## ②自由診療が医療機関にもたらすメリット

保険診療では、医療機関側としては、経営を維持するための収入（医療サービスの対価）を獲得するために、診察時間の短縮等効率を追求せざるを得ません。診療報酬上の手当は多少なされているものの、丁寧な説明等で時間を費やすと、全体として収入が減少する結果となるケースも多くみられます。

一方、医療機関にとっての自由診療の長所は、①独自のメニューと価格設定により、自院独自の診療行為を展開できること、そして②料金に見合った十分な時間を設定することによって、患者満足を得られること、の2点が挙げられます。また、基本的に自由市場になりますので、医師やスタッフは常に技量向上を図り、最新技術の習得へ向けたモチベーションを維持することにつながります。

## (2)保険診療と並行して実施する場合の留意点

いわゆる「混合診療の禁止」は、日本における医療保険制度の原則のひとつです。基本的に保険診療と自由診療が併用できないことは、自由診療導入を検討するに際しての大きな不安かもしれません。

しかし、自由診療のみを提供する体制よりも、保険診療をメインとしながらも、自由診療との相乗効果によって患者増を図ろうと考えるケースが多いはずです。

このような「保険医療と並行に実施する自由診療」を導入する場合には、混合診療の可能性を排除し、保健所からの指導等を回避するために、会計ばかりでなく、施設・ハード面、人的・ツール面、さらに広報活動のそれぞれにおいて、両方の診療を明確に区分することが重要です。

### ■自由診療を並行実施する Check Point

①施設・ハード面の区分

③職員の区分

②会計の区分（同一疾患の場合）

④広告・看板の区分

## 2 | 取組方針の明確化と発想の転換が不可欠

### 自由診療に取り組む姿勢を明確化する

#### (1) 目的と方針を明確にする

自由診療に対する印象は、その立場によって大きく異なるものです。例えば地域医師会や周囲の診療所からは、必ずしも好意的に評価されるとは限りません。特に昨今は、未熟な施術レベルで事故を起こしたり、またサービスの質に問題がある施設に関する報道も多く、自由診療に対する評価が厳しくなるのも、やむを得ないかもしれません。

しかし、こうした周囲の目や評価を理解したうえで、これに負けず、自由診療を導入してスムーズに運営していくためには、「なぜ自院が自由診療に取り組むのか」という点、つまり目的と方針を明確にしておく必要があります。

これらが明確化されていれば、自由診療メニューのそれぞれに対するこだわりや、自院が強みとするところを患者に説明することができますから、マーケティング活動でもアピールポイントとして活用できるようになります。

#### ■ 自由診療導入の目的と方針例

● 安心、安全な美容・アンチエイジング医療の提供

● 患者個別の多様なニーズに細やかに対応する

● 医療をベースとした総合的な健康ライフサポート

#### (2) 患者が抱く自由診療の印象とは

前述のように、美容・審美への関心が高くなっている現在では、自由診療といえば美容やアンチエイジング医療を思い浮かべる患者の方が多いのは事実です。しかし、高度がん治療など、極めて専門性が高いものの未だ承認されていない医療技術・機器使用についても、大きな期待が寄せられているという一面もあります。

これらの様々な種類を持つ自由診療に対し、患者やその家族が抱いている不安は、いずれも「価格の高さ」です。換言すれば、「いくらかかるかわからない料金」でもあります。

消費者である患者が自由診療をめぐるトラブルに巻き込まれるのは、大部分が高額な料金支払に端を発するケースです。そのため、国民生活センターは、自由診療については、

特に紛争が多い美容医療分野において、患者が適切な選択を判断できる状況にあったか等に関して、次のような点をチェックポイントとして掲げています。

■消費者のための美容医療チェックリスト（抜粋）～国民生活センター 作成

医療機関の選択	相談・カウンセリング段階からの費用の説明はあったか
	保険適用で受けられる施術なのかどうか説明はあったか
	契約・解約条件の説明、ルールの特示はあったか
施術・手術前	自由診療での費用や支払方法、支払時期の説明はあったか
	希望している施術の効果や限界や個人差など説明があったか
	リスクの説明、副作用の説明はあったか
施術後の注意	医師から術後の状況や注意点、ケア方法の説明はあったか
	手術後の細菌感染などについての危険性の説明はあったか

したがって、上記のような項目が自由診療に対する抵抗感につながっているといえますから、事前に積極的な説明を行い、患者が十分な理解を得られるように準備する必要があります。各メニューに設定した価格は明示しておかなければなりません。当該価格を設定した理由（薬品の料金、地域性等の各要素）を説明できると、患者の納得性はより増すことになるでしょう。

また、自由診療を導入する際に、整形外科を標榜する診療所が「メディカルエステ」や「疲労回復注射」等のメニューを最初に手掛けた場合、通院中の患者にとっては違和感を持つかもしれません。

さらに、自身の専門領域から大きく離れた技術が必要なメニューは、修練を重ねなければ医療事故やインシデントを招くことになりかねないでしょう。地域で培った信頼を失う可能性を排除するためにも、保険診療の診療科目と関連し、相性の良いメニューから始めることが賢明です。

**新たなサービス提供には発想の転換が必要**

**(1) 保険診療の提供との大きな違い**

病医院が提供する保険医療を主体とする医療サービスは、一定の技術と接遇やサービスの質を維持していれば、立地条件等の問題を除いて、集患において差が生まれにくい状況にあります。これは、一律の価格設定であり、患者は治療が必要な状況で来院する、つまり受診のニーズに医療機関が応えるという市場構造が生み出したといえます。

その意味で、自由診療に踏み出す場合には、これまでの「待ち」から「攻め」の姿勢に

転じることがまず求められます。自由診療は自由市場ですから、価格設定のみならず、集患に向けた活動を積極的に推進しなければなりません。通院中の患者にはカウンセリングを通じてニーズを探り出し、診療メニューを提案することも必要です。広く新規患者を集めようとするには、従来の発想を転換して、新たなマーケティングに取り組むべきです。

## (2)マーケティングの工夫

医療法に定める広告規制との抵触を避けるため、自由診療の広報活動は主にホームページや院内での周知が重要になります。これらは、患者へのアピールとしても高い効果があります。

### ■自由診療の広報ツール活用 ～ホームページと院内掲示物

#### ●自院ホームページの掲載内容

自由診療メニュー、料金、自院のこだわり  
体験した患者の声、エステとの違い

#### ●院内掲示物

来院患者へのサービス（価格優待等）  
効果があった患者の声、セットメニュー

## (3)基盤となるのはインフォームドコンセント

自由診療は、疾病や症状の治癒が直接の目的になることが少ないため、患者が期待するニーズを満たし続けることでリピーターになってもらえる可能性は高くなります。

さらに自由診療は一度のみの受診で大きな利益は上がらず、患者にとっても効果を実感できることは少ないため、カウンセリングを通じて関心を持てる継続したメニューを提案するようにします。

そして自由診療のカルテは、カウンセリングの結果を詳細に記入して、新しいメニューの提案や紹介などの資料とすることが重要です。これが、リピーターを生み出す仕組みとなるのです。

しかし、自由診療は結果に対する患者の期待が大きいため、その内容や効果について十分な説明を行い、納得したうえで施術してもらうことが重要です。医療機関が提供するメニューである以上、自由診療を行う上でも、トラブル回避のためにはインフォームドコンセントが重要な基盤になるといえます。

## 3 | 事前に検討すべき事項と導入ステップ

### 自由診療導入までの基本ステップ

#### (1) 導入前に必要な検討事項

自由診療の導入を決心し、準備に着手しようとしても、自院が手掛けるにふさわしいものが決められないなど、具体的導入にあたって戸惑う医療機関は少なくありません。

これから自由診療を始めようとする医療機関にあっては、その運用を成功させるために最低限必要なポイントとして、次の項目を十分に検討し、決定することが重要です。

- ① 具体的な自由診療メニュー：提供する治療の種類はどうするのか
- ② 業者の選定：どのような医薬品・機器を使うのか
- ③ 適正・適切な設定価格：高すぎず低すぎない価格はどの範囲か

#### ① 具体的な自由診療メニュー

やりたいことを優先するのは当然ながら、自院の診療科目や地域性、患者人口等の要素を考慮して、提供するメニューを組み立てます。診療科目と相性の良い治療メニューを手始めに、徐々に範囲を広げていくとよいでしょう。自院にとって負担が少なく、むしろ、新たに取り組む分野なのですから、最初に多くのメニューを並べていたのに、思ったよりもニーズがないためメニューを減らす、というパターンは避けなければなりません。

重要なのは、導入しやすいように、既存患者をターゲットとして、ニーズに応じたものを選択することです。

#### ■ 診療科目別にみる相性の良い自由診療メニュー例

- 内科：にんにく注射、点滴治療、ダイエット外来
- 整形外科：プラセンタ療法
- 皮膚科：ケミカルピーリング、ピアス
- 眼科：レーシック

## ②業者の選定

①で決定したメニューに応じて、必要な医薬品と機器・材料を手配するため、これらを取り扱うメーカー・業者を選定しなければなりません。特に、美容・アンチエイジング医療分野では、海外から医師自身の個人ライセンスで輸入・購入することが多いため、信頼のおける業者等を選ぶことが重要です。

そのためには、ごく少数の意見だけを参考にしたり、一部の業者に任せきりにしたりすることなく、候補とする数社と面談の機会を持つ、あるいは実績のある開業医に相談するのも方法の一つです。

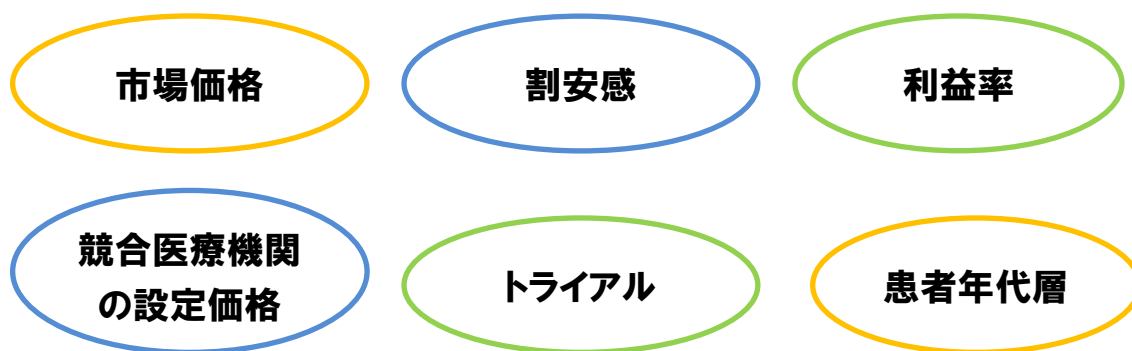
## ③適正・適切な設定価格

一般的には、美容に関連する分野の治療に関しては、受診に先立ち6～7割の患者が医療機関のホームページを閲覧しているといわれ、施術内容と料金を他院と比較しています。

したがって、市場価格と大きく乖離しないことは必須条件です。また、診療圏を鑑み、自院から半径3～5km圏内の競合医療機関の価格を調査し、把握したうえで、自院価格の適正さを確保します。当然ながら、この価格は明示することが重要です。

一方で、自由診療のメリットである価格設定の自由を実践し、患者が気軽に試せるような低価格メニューと、利益率の高いメニューの双方をラインナップに加えて、患者ニーズに応じて提供できる準備を整えておく必要があります。

### ■価格設定に考慮すべき要素

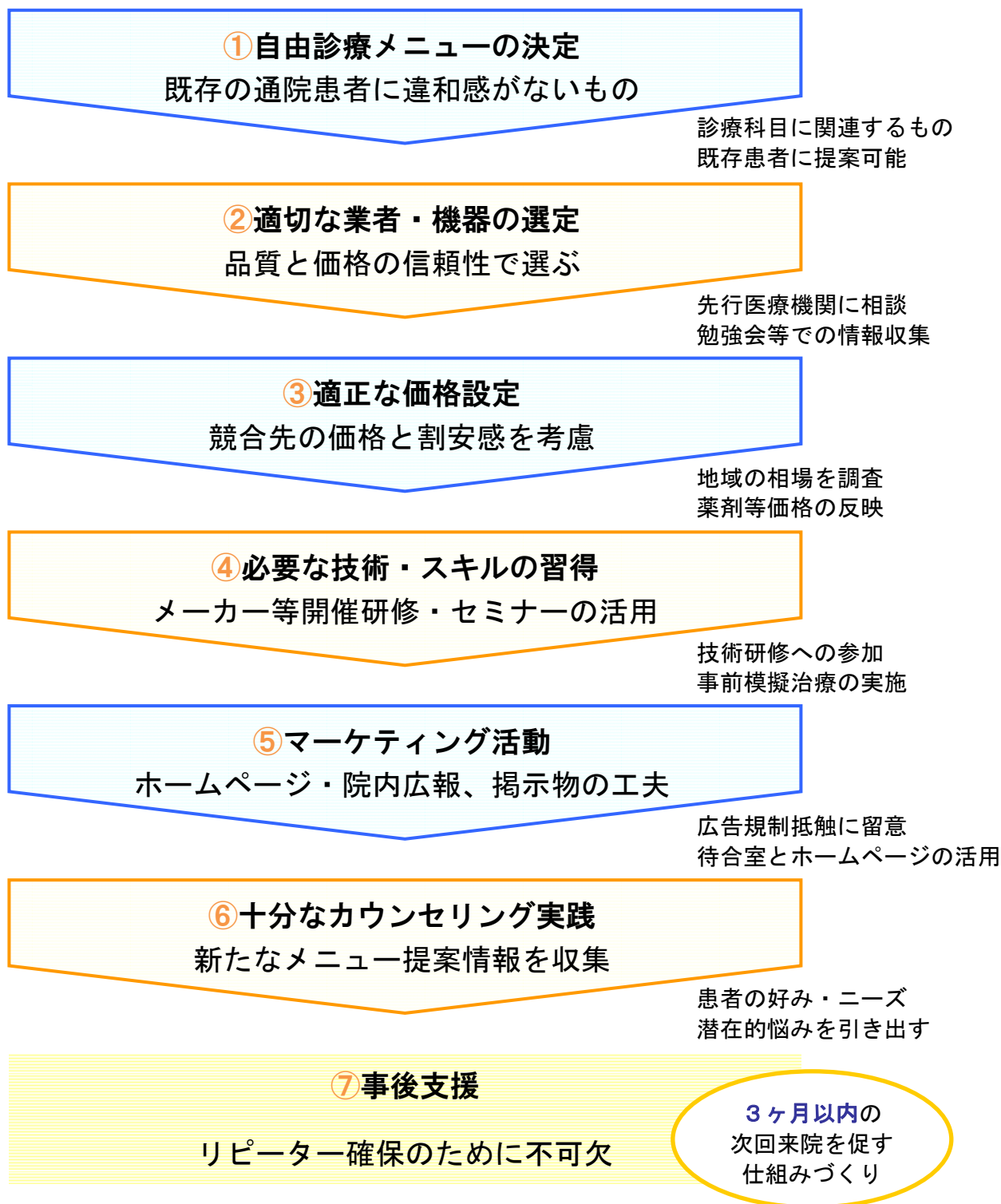


## (2)自由診療導入までの基本的ステップ

上記には検討すべき項目を掲げましたが、その他にも準備が必要なポイントがあります。自由診療を導入する際の基本手順は、次のようなものです。

実際に新たな治療メニューを取り扱うまでには、必要な技術・スキルの習得や、ニーズのある患者をどのように誘引するかというマーケティング活動についても、十分な検討を重ね、準備をすすめる必要があります。

■自由診療の導入 ～7つのステップ



尚、自由診療を導入する際には、看板広告などについて事前に地域の保健所に相談し、医療法上の規制に抵触することのないように確認することも必要です。

## 4 | 事例にみる自由診療展開のメリットと留意点

### 保険診療と並行して自由診療を行う診療所の事例

保険診療を中心とした医療機関が自由診療を導入し、新たな治療メニューによる医療サービスを提供しているケースは、全国に多くみられます。

保険診療をメインとする場合、患者に対しては施術する自由診療の安全性に対する信頼度が高くなるというメリットもあり、その分だけ経営への貢献も期待できます。

自由診療導入とその運用において、その留意点や抱えている課題、経営上の工夫などのポイントを紹介します。

#### 【Case1】 開業時に自由診療を導入した消化器外科系Aクリニック

- 診療科目（保険診療）：内科、外科
- 自由診療メニュー：超音波クレンジング、超音波イオン導入  
コラーゲン注入、ヒアルロン酸注入、プラセンタ注射  
プロペシア処方、ピアス

Aクリニックは、開業当初から保険診療に加えて美容分野（メディカルエステ）を中心とした自由診療を展開しています。導入のきっかけは、競合医療機関が多い地域での開業に際し、他院との差別化を図りたいという点、また経営的工夫として、収益面を補強する目的でした。

開業前の段階で、必要事項を十分に検討する時間が持てました。さらに施設面においても、入口と待合室、診察室を分けた構造とすることで、混合診療の可能性を排除するとともに、患者に対しても、自由診療に対するイメージアップを図ることができます。

#### ■現状の主な課題と工夫

現状の課題	運営上の工夫
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 治療体制構築・維持のための職員確保</li> <li>⇒ 平日午前中のみ予約診療制であるため、予約を取りにくいというクレームがある</li> </ul>	保険診療担当以外に、自由診療専門の看護師1名を採用したほか、院長自身も保険診療に時間をとられるため、非常勤皮膚科医を採用予定

<p>● 広報ツールがホームページに限定されている ⇒ 来院患者層は 50 歳以下が大部分であり、保険診療中心の患者や、高齢の患者に敬遠されている懸念がある</p>	<p>低価格と安心を前面に打ち出すマーケティングとし、積極的なカウンセリングや事後支援は控えて、既存患者に対するサービスの延長線上にある旨を明示する</p>
--	--

保険診療収入だけでも経営していくことができる状況ながら、自由診療分は収入全体の約3割を占めるようになっていきます。

しかし、信頼を維持するために、医療安全の確保、医療事故の防止には常に細心の注意を払っています。自由診療とこのようなリスクは切り離せないという認識は重要でしょう。

## 【Case2】 患者アンケート結果から導入に踏み切った内科系Bクリニック

- 診療科目（保険診療）：内科、小児科、アレルギー科、リウマチ科
- 自由診療メニュー：はり・マッサージ治療（保険診療も実施）、プラセンタ療法、疲労回復注射、AGA外来、ダイエット外来

開業後5年を経過して、患者数と収益が伸び悩んでいる状況にあったBクリニックは、患者アンケート調査を実施し、その結果を反映させるべく様々な改善を図りました。

そのうちのひとつが自由診療の導入であり、ニーズに応える患者重視の姿勢が評価され、1日当たり患者数約20人から、繁忙期には150人となるまでに激増しました。

患者サービスの一環としての自由診療への取り組みが、信頼を生んだという成果です。

### ■ 導入時の課題と解消法

#### ● 自由診療の知識と技術の習得

注射・点滴を中心とし、特殊な医療機器は使用しないメニューのみとしたため、医薬品メーカー担当者による院内研修会を開催。看護師のほか受付職員も参加させて、必要な技術と知識に関する院内の共通認識を確保し、レベルの同一化を図った。

#### ● 保険診療との差異に関する広報ツール

マッサージや禁煙外来など保険診療と重なるメニューについて、十分な理解が必要な自由診療の特徴と長短所に関する内容を自院ホームページに掲載。「保険診療」「自由診療」という2つのリンクボタンを設け、その区分を明確にするよう工夫した。

### 【Case3】 オプションとして自由診療メニューを展開するCクリニック

- 診療科目（保険診療）：産科、婦人科、更年期外来、思春期外来
- 自由診療メニュー：乳がん検診、レーザー脱毛、ケミカルピーリング  
イオン導入、ビタミンC点滴、プラセンタ注射

Cクリニックは、産婦人科等を標榜する開業3年の比較的新しい診療所ですが、女性にとって抵抗がある受診のハードルを下げるため、「女性総合診療科」という新たな自由診療メニューを掲げました。内分泌系を専門とする院長は、肌トラブルの改善やレーザー脱毛、ホルモン治療を併用することができることを大きな強みとしています。

また、産婦人科検診のついでに乳がん検診も受けようというきっかけが生まれ、早期発見につながるという効果もあり、検診受診者は約3倍に増加しました。

#### ■ Cクリニックにおける自由診療展開のスタンス

⇒ 自由診療受診患者の大部分は、婦人科受診患者の本人もしくは紹介患者



#### ■ 事例診療所が指摘する自由診療導入・運用のポイント

##### ● 自由診療担当職員(特に看護師)の確保

⇒ 保険診療担当として採用した職員は、自由診療に理解が得られないことも多いため、新たな人件費負担は初期投資と認識すべき。

##### ● 医療安全に対する一層の留意と体制整備

⇒ 医療事故の発生によるイメージダウンは計り知れない。自由診療だけではなく本体の保険診療にも影響を及ぼすため、安全の確保には一層の留意が必要になる。

##### ● インフォームドコンセントの徹底

⇒ 自由診療は結果に対する患者の期待に差があり、要望・クレームが増加しがち。患者が適切に選択できるように、内容・価格・効果について十分な説明を行う。

<参考文献>

- 月刊ばんぶう「CLINIC BAMB00」2009年7月号（日本医療企画）
- 「美容医療に関わる消費者被害の未然防止について」2004年9月  
（独立行政法人国民生活センター）
- 「報告書～美容医療（自由診療）の手術費用等に係る紛争」2006年7月13日  
（岩手県消費生活審議会紛争解決部会）
- 「2009年度版 自由診療市場の展望と戦略」（矢野経済研究所）