

# 医業 経営 情報

## REPORT

Available Information Report for  
Medical Management

### 医業経営

困難な経営状況を打開する

## 環境変化に 対応した 経営改善策

- 1 新型コロナウイルスが医療機関に与えた影響
- 2 かかりつけ患者の重要性と医療需要の展望
- 3 診療所における経営改善対応策
- 4 診療科別の影響と今後の経営対応策

2020

9

SEP

税理士法人 常陽経営

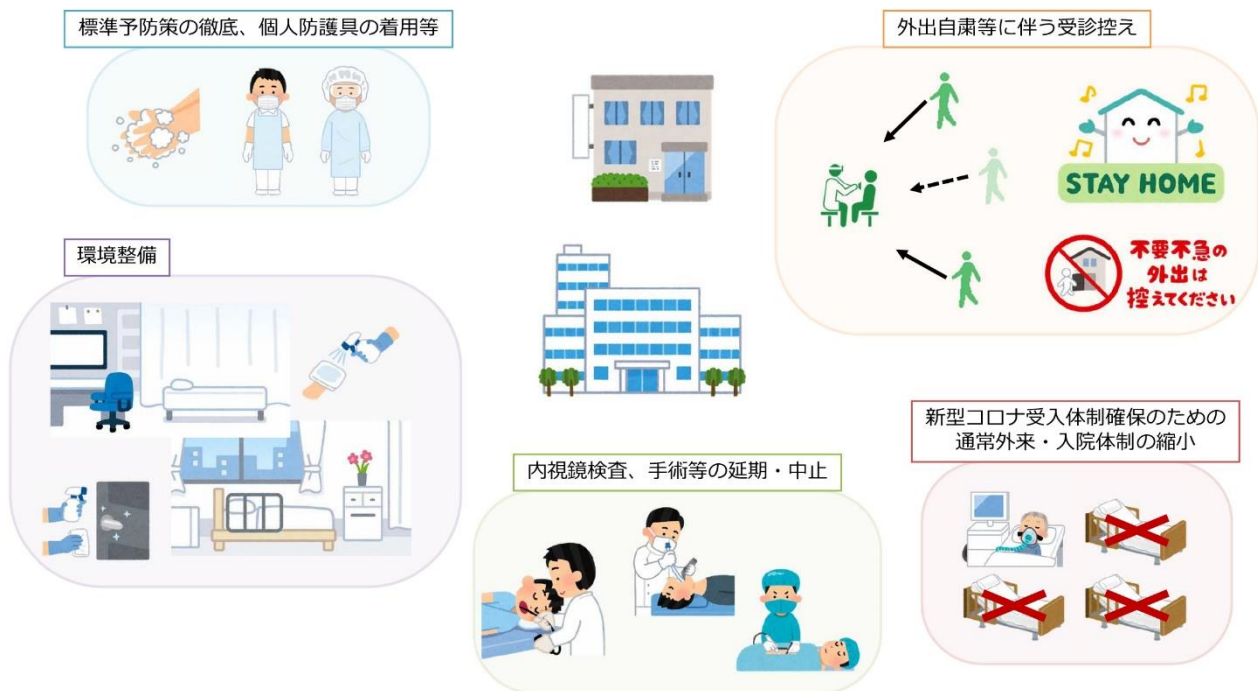
# 1 | 新型コロナウイルスが医療機関に与えた影響

## 1 | 新型コロナウイルス感染症が医療現場に与えた影響

全世界で猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症ですが、国内においては、感染者数が一時減少したことから、2020年5月25日に緊急事態宣言が全面的に解除されました。しかしその影響と余波は大きく、全国の医療機関で外来・入院患者数の減少がみられ、医業経営は厳しい局面にあります。

その原因として、通院することで新型コロナウイルスに感染することを懸念した患者が受診を控えていること、新型コロナウイルスの院内感染を避けるために緊急ではない手術が延期されたこと、医療機関が新型コロナウイルスに対応するために、それ以外の疾患に対応する余裕がないことなどが考えられます。

### ◆新型コロナウイルス感染症への対応による現場への影響について



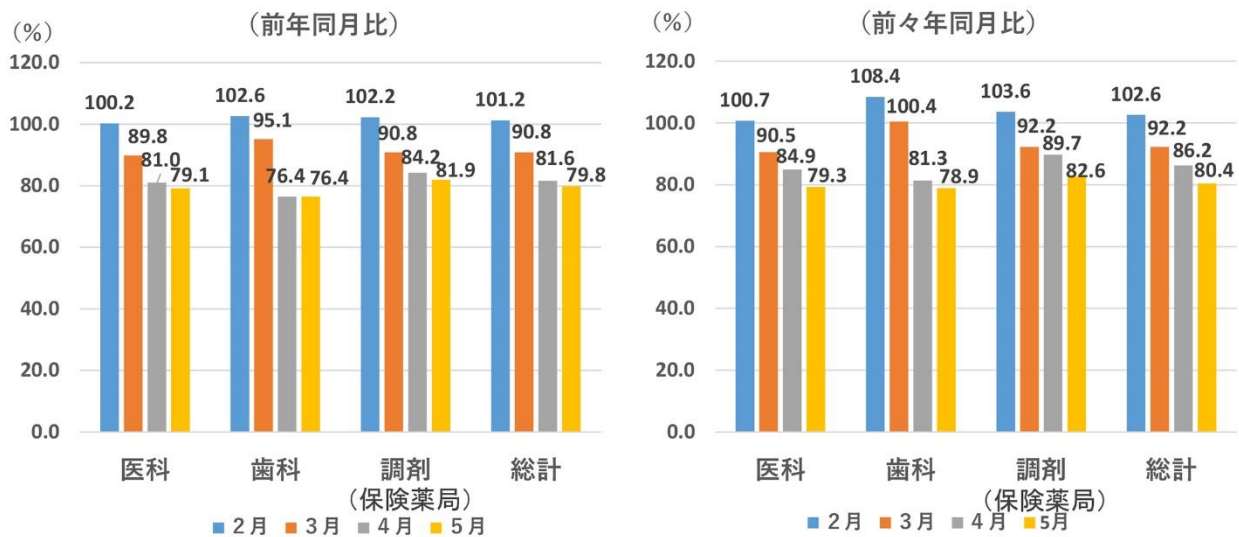
(出典)厚生労働省 中央社会保険医療協議会総会 第464回資料

こうした厳しい経営環境をどのように乗り越えていけば良いのか、With コロナで変わる医療提供サービスを再構築し、実行していくことが各医療機関では求められます。

## 2 | 新型コロナウイルス感染症影響下における医療機関の患者数の変化

厚生労働省が作成した診療種別レセプト件数によれば、前年、前々年同月比で見ると、4月以降、医科、歯科、調剤いずれにおいても件数が減少しています。

### ◆診療種別レセプト件数

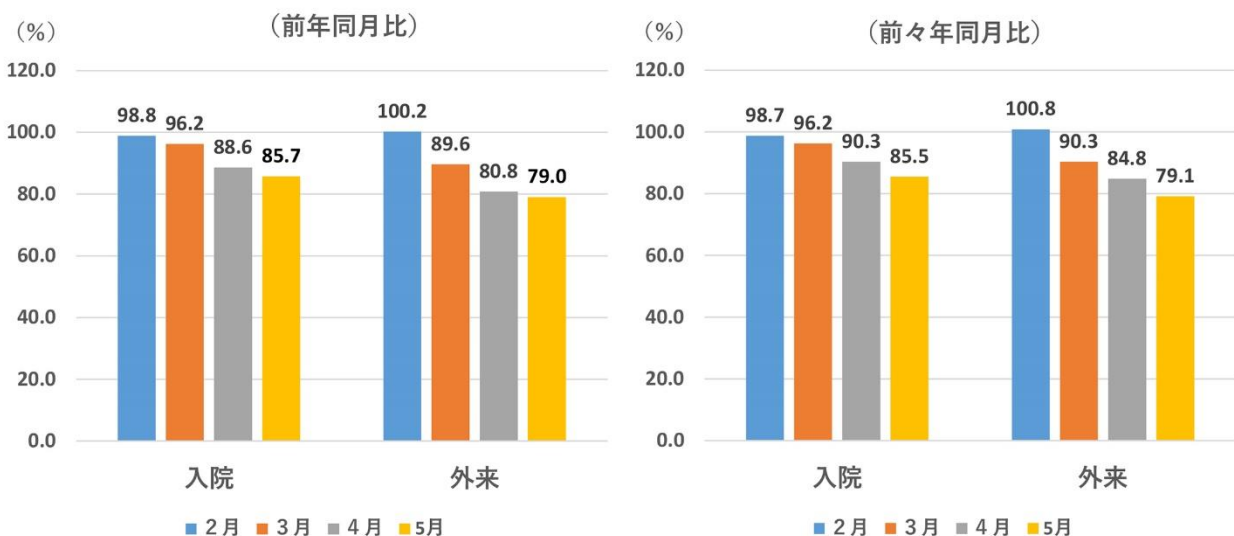


※1 社会保険診療報酬支払基金ホームページの統計月報及び国民健康保険中央会ホームページの国保連合会審査支払業務統計によるレセプトの確定件数を基に、厚生労働省で前年同月比と前々年同月比を機械的に算出。

※2 総計には、訪問看護療養費が含まれる。

医科のうち入院・外来別レセプト件数の前年、前々年同月比で見ると、入院、外来ともに減少していますが、外来の減少幅の方が大きいことがわかります。

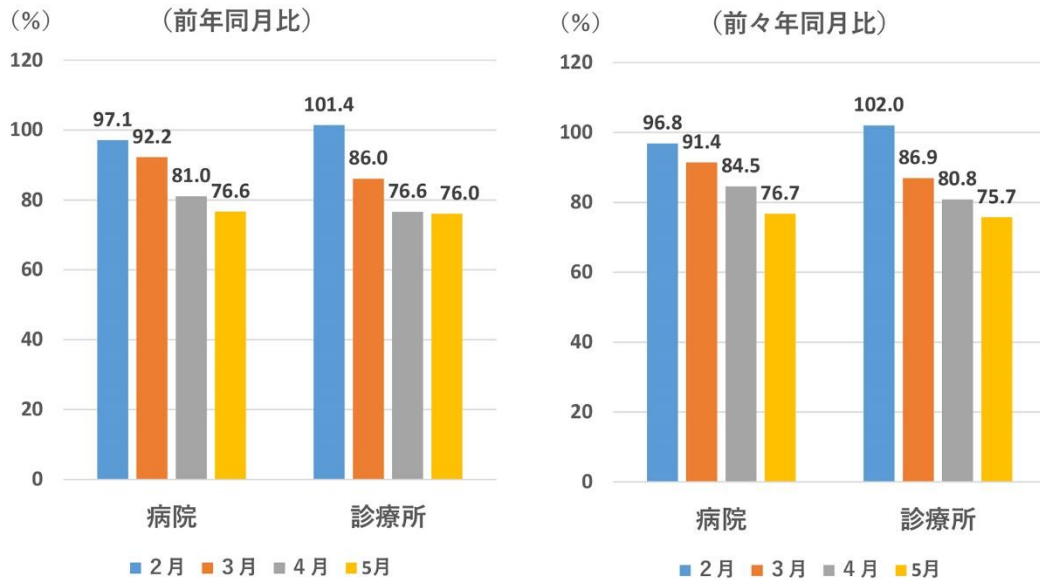
### ◆医科のうち入院・外来別レセプト件数



※1 社会保険診療報酬支払基金ホームページの統計月報及び国民健康保険中央会ホームページの国保連合会審査支払業務統計によるレセプトの確定件数を基に、厚生労働省で前年同月比と前々年同月比を機械的に算出。

医科のうち病院・診療所別レセプト件数の前年、前々年同月比で見ると、3月以降、病院も診療所も減少しています。

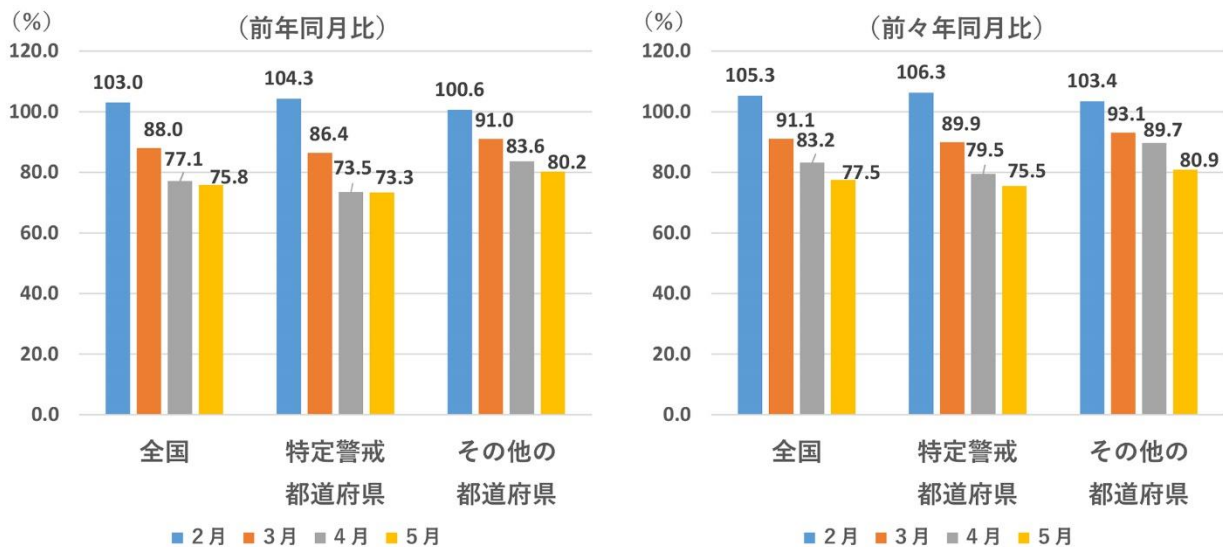
### ◆医科のうち病院・診療所別レセプト件数



- ※1 社会保険診療報酬支払基金ホームページの統計月報によるレセプト件数を基に、厚生労働省で前年同月比、前々年同月比を機械的に算出。
- ※2 再審査等の調整前の数値。

地域別のレセプト件数では、前年、前々年同月比で見ると、3月以降は、特定警戒都道府県の方がその他の都道府県に比べて減少幅が大きいことがわかります。

### ◆地域別レセプト総件数



- ※1 社会保険診療報酬支払基金ホームページの統計月報によるレセプト件数を基に、厚生労働省で前年同月比と前々年同月比を機械的に算出。
- ※2 総計には、訪問看護療養費が含まれる。
- ※3 特定警戒都道府県とは、4月16日に対策本部が、特に重点的に感染拡大防止の取組を進めていく必要があると位置づけた13の都道府県。(北海道・茨城・埼玉・千葉・東京・神奈川・岐阜・愛知・石川・京都・大阪・兵庫・福岡)

## 2 | かかりつけ患者の重要性と医療需要の展望

### 1 | かかりつけ患者を持つ重要性

患者の受療行動の変化や地域医療を取り巻く環境変化のもと、診療所が生き残っていくためには、様々な対応策を講じていく必要があります。

かかりつけ医として機能を果たしている診療所は、このような状況下においても比較的外来患者数は減少していません。

一方、薬等の処方目的で来院される患者は来院しなくなる傾向があります。ある薬局では、花粉症薬が飛ぶように売れたという話もあります。これは、患者が感染予防のため、受診を控え、市販薬を購入するという動きが顕著に表れた結果といえます。

今後の医業経営を考えていく上で、ただ目の前の患者を診て処方箋を出すだけでは足りず、医療機関に足を運びたいと患者に思わせる何かが必要となってきます。患者が来院するメリットをよく考え、自院の特色を出していくことがかかりつけ患者の確保に有効であると考えられます。

#### ◆かかりつけ医をもつ患者のメリット

- ①患者の病状、病歴、健康を理解しているので円滑な対応が期待できる
- ②日頃の健康状態を把握しているので比較的短時間で診察してくれる
- ③慢性的な病気の患者にとっては、継続した治療を受けやすい
- ④食事や運動など、日常の健康管理のアドバイスが受けられ、新たな病気の予防に繋がる
- ⑤入院や高度な治療や検査が必要な場合に適切な専門医や専門医療機関を紹介してくれる

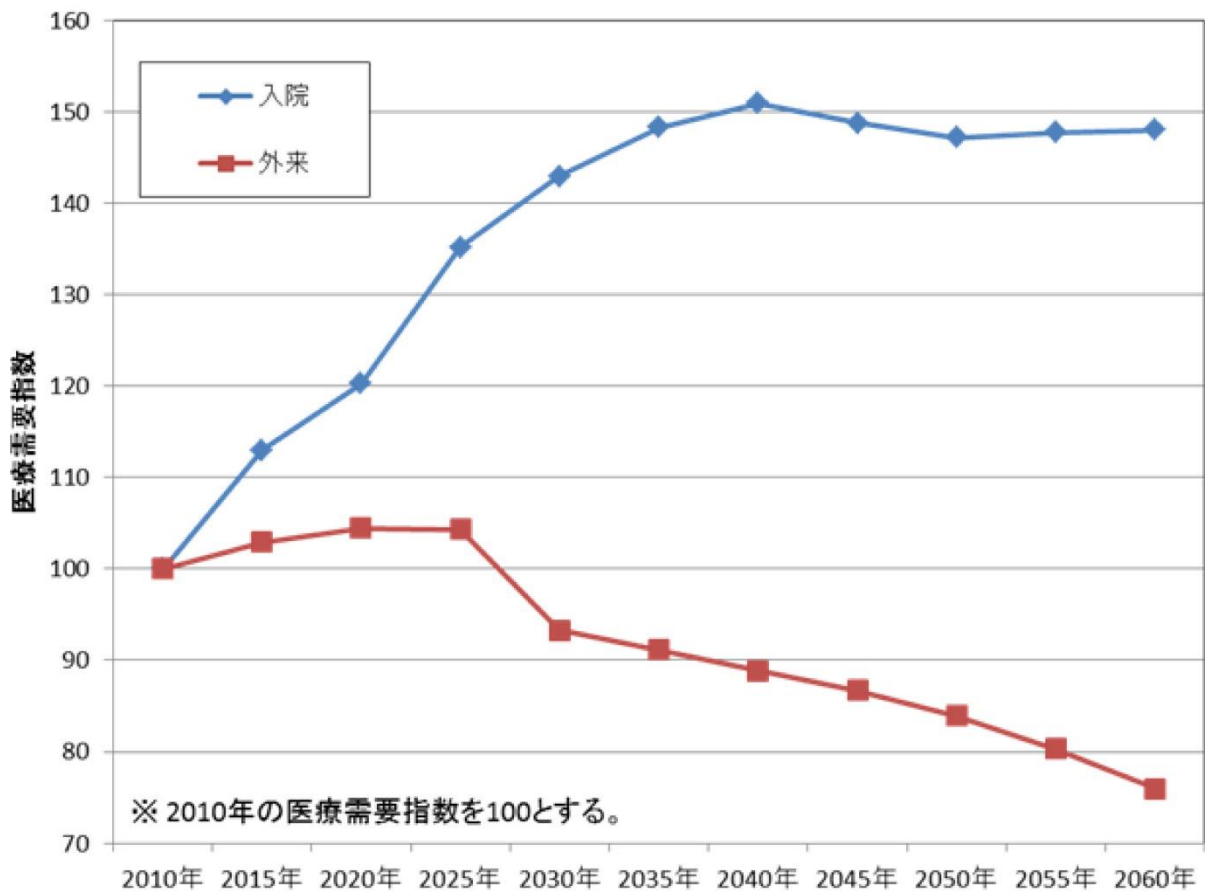
患者が、上記のようなメリットを感じるための大きなポイントは、患者主体に物事を考え行動ができるかということです。いくら腕が良い医師でも、自分のやりたい医療を優先していると患者からの信頼は得ることができません。患者との関係が良好な診療所は、スタッフも含め高い意識で患者対応や感染対策に取り組んでいます。医療はサービス業であるとの認識のもと、患者サービスを提供していくことが重要となります。

こうしたことから、日頃信頼関係を築いているかかりつけ医は患者の流出を最小限に留めておくことができるのです。

## 2 | 患者数の減少に備えた準備が必要

日本の人口は減少し、それに伴い医療需要が減少していくことを考慮しなければなりません。2015年に経済産業省から公表された「将来の地域医療における保険者と企業のあり方に関する研究会報告書」では、外来医療需要は2025年にピークを迎え、その後減少に転じ、入院医療需要は2040年にピークを迎え、その後概ね横ばいで推移することが示されています。

### ◆全国の入院医療需要と外来医療需要



(出典)経済産業省 将来の地域医療における保険者と企業のあり方に関する研究会報告書

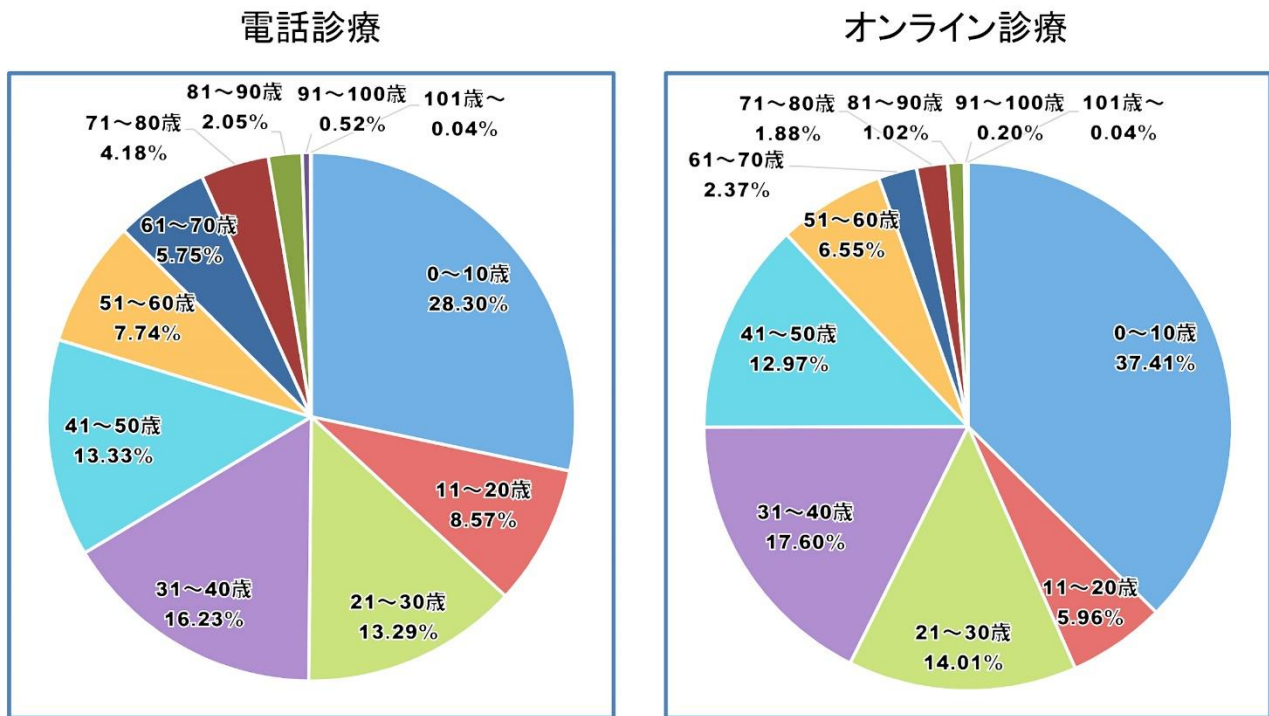
将来的な経営を考える上で、医療需要は減少していくことを考慮していかなければなりません。

患者減少時代に備えて、他院との差別化を図り、在宅医療への展開やかかりつけ医機能の強化など、打つべき手はしっかりと打っておくことが対策として必要となります。

### 3 | オンライン診療は患者視点で考える

厚生労働省が行った電話診療・オンライン診療の実績の検証では、電話診療及びオンライン診療を活用した年齢階層別の受診者の割合では、0歳から10歳までの患者層が最も多いことが明らかとなりました。

#### ◆年齢階層別の受診者の割合



(出典)厚生労働省 中央社会保険医療協議会総会 第464回資料

この年齢層の患者は、親の意向のもと、オンライン診療等を利用した可能性が高く、感染を恐れての対応であると考えられます。この年齢層の患者は、自分で症状を正確に伝えられない可能性があり、また、対面診療ではないことから正確な診断ができないという懸念があります。これらの懸念事項は、認知症状のある患者や障がいのある患者にも同じようなことが考えられます。

一方で、医療の効率化が進められ、オンライン診療が普及していくことは十分に考えられます。

こうしたリスクを考慮すると、かかりつけ医によるオンライン診療は、対面ではないものの患者のことをよく知った医師が診療を行うため、いくらかリスクを軽減することができます。また、患者にとってもかかりつけ医に診てもらう方が安心できると考えられます。

オンライン診療を行うに当たっては、患者視点で物事を考え、リスクを十分に考慮した上で対応していくことが求められます。

## 3 | 診療所における経営改善対応策

### 1 | 外来医療需要の減少を考慮し在宅医療へ

新型コロナウイルス感染症の影響下、外来患者が減少し、特に、自費の予防医療の患者が減少しています。収入が減少している医療機関が多い中、在宅医療や訪問看護、訪問介護などに力を入れている医療機関は落ち込み幅が少ないようです。

また、外出自粛の影響で通院・通所のニーズが減少した一方で、訪問サービスの需要が増え、訪問看護や訪問介護などは4月の前年対比で増加している医療機関もあります。

今後、新型コロナウイルスの流行の波が再び訪れることにより、更なる経営状況の悪化が懸念される中、経営戦略の立て直しや組織の人員配置の再編などに取り組む必要性があります。外来中心の診療体制で今後の経営が難しいと判断した場合は、在宅医療に力をいれるのも一つの方法です。

#### ◆外来医療需要減少に伴う対応策の例

- 外来患者の需要減少に伴う外来診療体制の縮小化（診療日数や診療時間を減らす）
- 医師・看護師・医療事務などの人員を在宅・訪問系のサービスにシフトする
- 人員配置の変更や、経営戦略の方向性等を共有するための機会を設け、職員の共感、協力が得られるよう努める
- オンライン診療の初診の特例措置に加え、今後需要が高まる可能性が高いオンライン診療を推進する

オンライン診療の初診の特例措置については、以下のとおりです。

#### ◆オンライン診療の初診の特例措置(一部抜粋)

患者から電話等により診療等の求めを受けた場合において、診療等の求めを受けた医療機関の医師は、当該医師が電話や情報通信機器を用いた診療により診断や処方が当該医師の責任の下で医学的に可能であると判断した範囲において、初診から電話や情報通信機器を用いた診療により診断や処方をして差し支えないこと。ただし、麻薬及び向精神薬の処方をしてはならないこと。  
電話等を用いた初診料（214点）

(出典)厚生労働省 新型コロナウイルス感染症の拡大に際しての電話や情報通信機器を用いた診療等の時限的・特例的な取扱いについて令和2年4月10日 事務連絡



## 2 | 受診しやすい環境づくりに配慮

### (1) 薬の処方日数切れの患者に受診を促す

新型コロナウイルス感染症影響下で、新規患者が大きく減少する中、医療機関によってはかかりつけ患者は減少していない医療機関があると前述しました。

その背景には、かかりつけ患者に対する配慮をかかさず、来院を促している医療機関の努力があります。

ある医院では、予約日に来院しなかった、あるいは処方日数が切れる日に来院しなかった患者全員に翌日、医院の看護師が患者に電話で連絡しています。診療所から連絡のあった患者の多くが、再診するため診療所に足を運んでいます。

かかりつけ医は、かかりつけ患者に対する責任感を強く持ち、薬が切れても来院しなかった患者を気にかけて対応することで、信頼関係の構築と受診促進を実現しています。

### (2) 受診が不安な患者に配慮した多様な受診形態

来院することに対して不安を感じている患者に対して、複数の診療方法を設けている診療所があります。例えば、患者の希望に応じて、診療所の脇に特設診療スペースを設け、そこで受診できる仕組みや、オンライン診療や電話診療を選択できるといった選択肢を提供することです。

#### ◆患者の状態に応じた受診の一例

##### ●新型コロナウイルス感染症の疑いがない患者の場合

- 患者からの連絡で、症状等を確認し新型コロナウイルス感染症の疑いがない場合、診療所の脇の特設診療スペースでの診療を提案する。

##### ●発熱等がみられる患者の場合

- 患者からの連絡で、症状等を確認し発熱等がみられる患者の場合、オンライン診療を提案し、オンライン診療が難しい場合に電話診療を行う。
- オンライン診療や電話診療が困難な場合、患者の状態を確認して特設診療スペースでの診療を行う。

## 3 | 診療所における増患対策

本稿第2章で、かかりつけ患者を持つことは戦略上とても重要であることを紹介しましたが、かかりつけ患者を獲得するためには先ず来院してもらい、好印象を与える事が必要になります。次に、どのようにして来院を促していけば良いかを紹介します。

## (1) オンラインマーケティングの活用

スマートフォンの普及が進む中、オンラインマーケティングを活用して患者の目に触れる機会を増やし、増患を図ることは一つの方法です。新規患者を増やすためには、オンラインマーケティングは重要な一手であると考えられます。

### ◆オンラインマーケティングの種類

#### ●検索エンジン最適化（SEO）

- ・自分のホームページを Google 等の検索エンジンの検索結果の上の方に表示させるテクニックのこと。
- ・Google 等に料金を支払って表示方法や表示場所を変更するようなことはできない。
- ・検索結果の内容は、入力された検索語句との関連性など、さまざまな要因によって決まる。
- ・SEO対策では、自院のホームページの作成を業者に依頼することが挙げられる。

#### ●MEO (Map Engine Optimization) 対策

- ・MEO対策とはWeb上での増患施策のひとつで、Google マップに登録されている医療機関の検索順位を上昇させる対策のことを指す。
- ・対策に成功すると、Google マップ内だけではなく、Google 検索の検索結果ページでも上位に表示されるようになる。例えば、Google 検索で「地域+診療所（病院）」とキーワードを入力したとき、そのエリアにある医療機関の情報が3つ表示される。MEO対策は、この3つの枠に自院をランクインさせることを目的とする。
- ・MEO対策には、先ず「Google マイビジネス」に登録して情報を掲載する必要がある、登録料は無料である。

## (2) 慢性疾患をもつ患者の初診時の対応を工夫

かかりつけ患者の獲得を考える上で、慢性疾患をもつ患者の健康維持に貢献できるかが重要であると捉え、経営戦略を練る必要があります。

ある診療所では、高血圧症の患者であっても、初診時には医師だけではなく看護師の問診も含めて、時間をかけて患者の話を聞くよう心がけています。この例の様に、初診時の対応が重要であり、慢性疾患をもつ患者がかかりつけ患者になると、定期的な受診が見込まれ定期的な収入が期待できます。

こうしたかかりつけ患者を多く維持するためには、患者にとって有益な情報や診療サービス等の提供を継続して行い、地道に信頼関係を築いていくことが求められます。

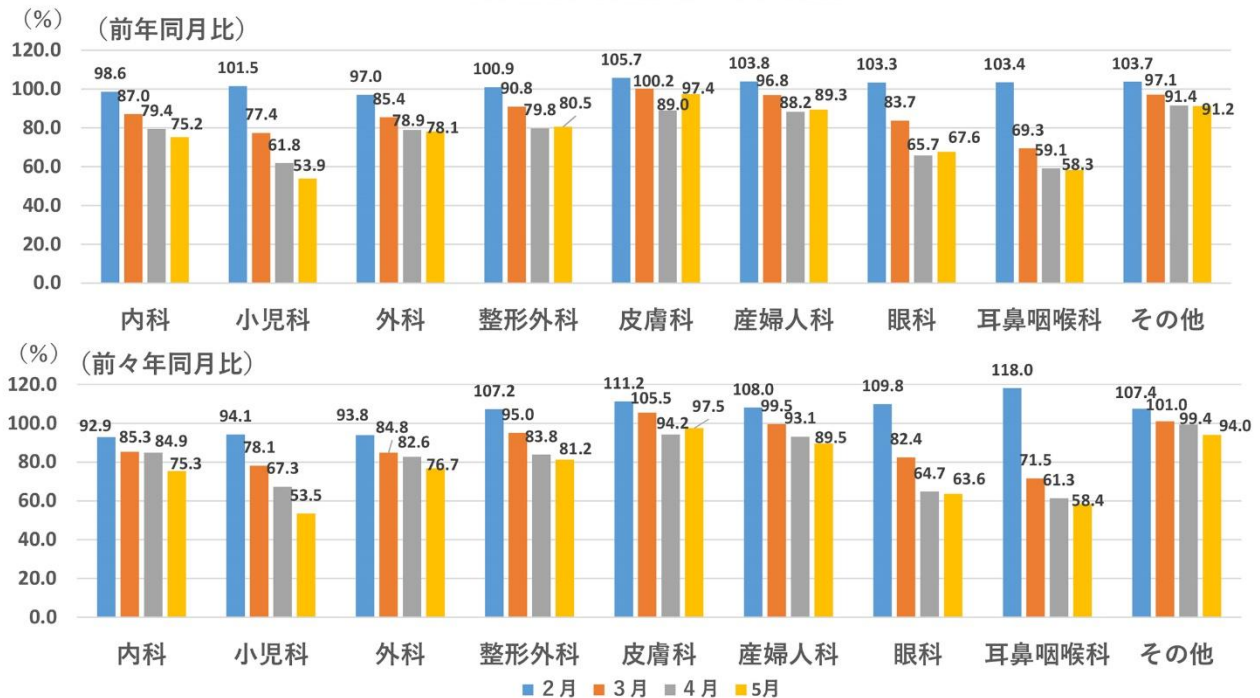
## 4 | 診療科別の影響と今後の経営対応策

### 1 | 医科診療所の診療科別の患者数の変化

新型コロナウイルス感染症影響下において、診療科別にレセプト件数の前年、前々年同月比で見ると、3～5月は、全ての診療科において前年同月よりもレセプト件数が減少していることが明らかとなりました。

また、4月、5月は、いずれの診療科も減少していますが、小児科、耳鼻咽喉科、眼科の減少が顕著となっています。

#### ◆医科診療所の診療科別レセプト件数



※1 社会保険診療報酬支払基金ホームページの統計月報によるレセプト件数を基に、厚生労働省で前年同月比、前々年同月比を機械的に算出。

※2 再審査等の調整前の数値。

(出典)厚生労働省 中央社会保険医療協議会総会 第464回資料

### 2 | 診療科別の影響と対策

診療科目によって新型コロナウイルス感染症で受けた影響はそれぞれです。そこで、主要な診療科ごとの経営状況の傾向と対策について以下に紹介します。

## ◆内科

### ●経営状況

- ・透析など一部の例外を除き多くの診療所で受診抑制が起こり、患者数が減少

### ●地方・都市部での違い

- ・当初は、都市部や新型コロナウイルス感染症の発地域でのみ影響を受けていたが、緊急事態宣言発出後は全国的に受診抑制が起きた。
- ・全体的には、地方より都市部の方が新型コロナウイルス感染症の影響が大きく出た

### ●今後の対応策

- ・慢性疾患患者への電話やオンライン診療を組み合わせた通院スタイルの啓蒙
- ・在宅医療体制の確立と充実
- ・かかりつけ医の領域以外での専門性を持った医療への取り組み

## ◆小児科

### ●経営状況

- ・最も新型コロナウイルス感染症の影響を受けた診療科で患者数の落ち込み幅が大きい

### ●地方・都市部での違い

- ・全国的に外出自粛、感染症対策により急性疾患での受診が大幅に減少
- ・特定警戒都道府県や発症確認地域ではさらに受診控えが加速している

### ●今後の対応策

- ・急性期疾患の患児が減少することが見込まれる中、アレルギー疾患など慢性疾患、非感染症性疾患への対応は一定数の需要があるため、アレルギー疾患、舌下免疫療法、乳幼児の皮膚疾患などの領域に取り組む
- ・予防接種が必要な小児が一定数いるため、必要に応じて感染症患児と予防接種患児の診療時間を分けるなど診療時間の見直しを行う

## ◆整形外科

### ●経営状況

- ・緊急性を伴わない検査や手術の延期や、リハビリの受診抑制による通院回数の減少が収入減少の要因となる

### ●地方・都市部での違い

- ・外出自粛により怪我での受診が全国的に減少
- ・特定警戒都道府県ではリハビリや慢性疾患など緊急性がない患者が受診を控える一方、感染者が少ない地域では受診抑制の影響がほとんどみられない

### ●今後の対応策

- ・地域特性に応じた専門外来の訴求で新規患者を獲得する
- ・予防医療の需要が見込まれるので、オンライン講座の開設など

## ◆皮膚科

### ●経営状況

- ・緊急事態宣言解除以降は繁忙期となり全国的に回復傾向にある

### ●地方・都市部での違い

- ・特定警戒都道府県では受診抑制があり、減収となった一方、感染者が少ない地域では受診抑制の影響がほとんどみられない

### ●今後の対応策

- ・オンライン診療が増えていく中で、オンライン診療に対応していなければ患者が流出する可能性があるため、オンライン診療を取り入れる
- ・自費分野での患者獲得に向けてオンラインカウンセリングを取り入れる

## ◆眼科

### ●経営状況

- ・緊急事態宣言後に受診抑制が起こる、白内障の手術などが延期されるなどの影響あり

### ●地方・都市部での違い

- ・特定警戒都道府県では早期から影響がみられたが、感染者が少ない地域では影響は遅かった
- ・地方・都市部にかかわらず、学校健診の延期により減収が予想される

### ●今後の対応策

- ・継続通院が必要となる緑内障患者への対応、強化が求められる
- ・病状が安定している白内障及び緑内障患者向けのオンライン診療の実施

## ◆耳鼻咽喉科

### ●経営状況

- ・影響が大きかった診療科の1つで、花粉症患者も減少となる

### ●地方・都市部での違い

- ・都心部での影響が大きく、緊急事態宣言後の商業地立地診療所が特に減収となる

### ●今後の対応策

- ・めまいや耳鳴り患者の需要は一定数あると考えられ、聴覚関連の外来診療を強化する
- ・補聴器外来の一環として自院で補聴器販売まで行う
- ・オンライン診療が増えていく中で、オンライン診療に対応していなければ患者が流出する可能性があるため、オンライン診療を取り入れる

■参考資料

厚生労働省：中央社会保険医療協議会総会 第464回資料

「新型コロナウイルス感染症の拡大に際しての電話や情報通信機器を用いた診療等の  
時限的・特例的な取扱いについて」 令和2年4月10日 事務連絡

経済産業省：将来の地域医療における保険者と企業のあり方に関する研究会報告書

MMPG：Clinic Bamboo 2020/7月号