

### 第3章

## 診療所のマーケティング支援

——コロナ禍でも患者・地域から選ばれるために



奥野 美代子

東京都中小企業診断士協会医療ビジネス研究会

診療所の経営環境が大きく変わっている。コロナ禍の影響だけでなく、開業医の高齢化や患者の受診行動の変化などが加わり、地域密着型の診療所といえども積極的な情報発信が求められる。本章では診療所支援の経験から、地域から選ばれ続けるための診療所のマーケティング戦略を考察する。

### 1. コロナ禍の診療所経営の変化

#### (1) 診療所の経営環境変化

診療所の経営環境変化の要因として、新型コロナウイルスへの対応と経営者の高齢化が挙げられる。

##### ①新型コロナウイルス対応と受診控え

新型コロナウイルスへの対応では、受診体制変更や感染拡大防止のための設備投資が求められた。

リモート勤務で通勤者減の都心の診療所および小児科・耳鼻咽喉科・産婦人科・外科で、受診控えによる医療収益低下が発生した。

##### ②後継者不足で医療 M&A の増加

診療所経営者の高齢化が進んでいる。厚生労働省の統計「医師・歯科医師・薬剤師統計の概況（2020年）」では、診療所開設者の平均年齢は62歳となり、年代別では60歳以上の開設者は58%（約4.2万人）を超えている。

日本医師会総合政策研究機構のワーキングペーパー「医業承継の現状と課題（2019年）」によると、2017年時点で86%を超える診療所

は後継者不在である。医師の子がいても勤務医を選択する例が増え、医療専門のM&A会社が増加している。

##### ③休廃業の増加

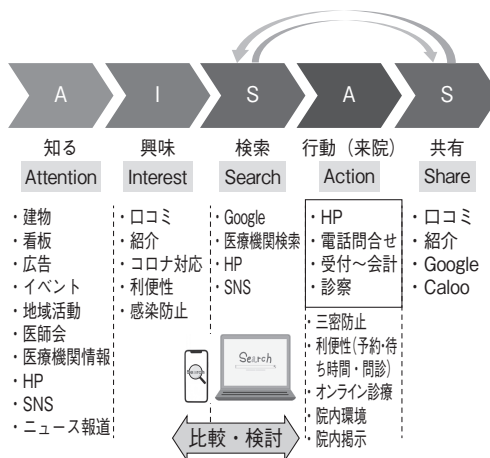
帝国データバンクの調査によると、2021年度の診療所の休廃業・解散は、過去最高の471件を記録した。休廃業・解散は、財務状況が健全なうちに事業をやめることである。

「後継者不足」に加え、高齢の院長が新型コロナウイルス対策の設備投資や人材確保の負担増を理由に閉院している。

#### (2) コロナ禍の患者の受診行動の変化

患者の受診行動も大きく変化している（図表1）。

図表1 新規受診までの行動プロセス



筆者作成

不要不急の受診控えはもとより、受診前にインターネットで医療機関情報を調べ、比較検討する習慣が一般的になっている。

新型コロナウイルスの影響により、受診制限や診療時間の変更が発生し、受診の可否や感染防止対策などを確認してから受診する患者が増えている。

## 2. 診療所の経営支援

### (1) 経営支援の手順

診療所の経営支援の手順は病院と同様だが、特に患者分析や競合調査を行い、集患方法の見直しや差別化のポイントを検討する。

#### ①患者・競合分析

患者データを使い、主訴・男女・年齢・住所・来院動機・来院曜日・時間帯等で分析する。患者カルテをもとに、患者の居住地の分布や地域の人口構成を調べる。今後の人口予測も医療需要の変化に影響するため、確認する。

競合分析は、立地と訴求ポイントを調べ、自院の差別化について検討する。

患者・競合分析の地図データを使い、アクセスはよいのに来院が少ない地域、競合がいる地域からの来院傾向などを確認する。

#### ②収支分析

1日当たりの患者数、診療種別の患者数と収益の比較、医業収益・医業費用の割合などを比較検討し、経営戦略・改善計画作成の根拠とする。

### (2) 診療所の経営支援参考資料

診療所の経営状況の診断に活用できる医療関係の調査資料やデータ入手先を紹介する。

#### ①診療科別の損益情報や事業特性

- ・医療経済実態調査（厚生労働省）
- ・業種別審査事典（きんざい）

#### ②地域の医療機関の機能・届出

- ・医療介護情報局（株式会社ケアレビュー）
- ・JMAP 地域医療情報システム（日本医師会）

#### ③患者・競合の地域分布、人口推移

- ・Google マイマップ

- ・jSTAT MAP（総務省）
- ・人口ピラミッド

## 3. 診療所の広報・マーケティング

### (1) 広報・マーケティングの効果と役割

診療所のマーケティングというと集患目的のSEO・MEO広告と考えることが多いが、診療所では、広告以外の広報活動を主としたマーケティングを行うことで集患も含めた課題解決につなげることができる。

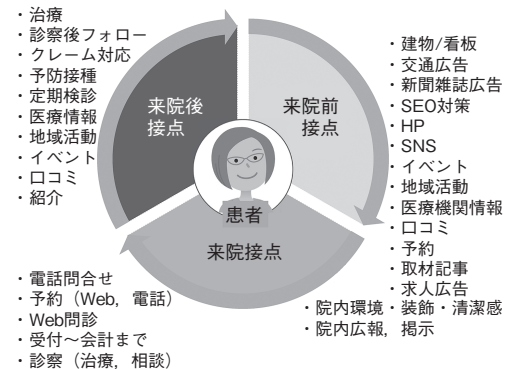
#### ①広告と広報の違い

広告と広報は似ているようで大きく異なる。お金を払って告知するのが広告、HPや地域活動や取材を通して自分たちの思いや取組みを広く発信するのが広報である。

#### ②患者とのタッチポイント（接点）

患者に知ってもらう方法は、有料の広告だけではなく。広告や口コミで存在を知ってもHPやSNSで期待した情報が得られなければ来院しない。日頃から患者が求める情報発信をしなければ、集患の効果は薄い（図表2）。

図表2 患者とのタッチポイント（接点）



筆者作成

### (2) マーケティングの効果・役割

診療所の課題の多くは、集患とスタッフの問題である。採用・育成ができず、医師が業務を抱え込み医療・経営に専念できなかったり、院内トラブルで優秀なスタッフが退職したりする悩みを聞くことが多い。

スタッフとマーケティングに取り組むことで、以下の効果が得られる事例を紹介する。

- ・理想の患者が集まる
- ・信頼できるスタッフが集まる
- ・自立できるチームが育つ
- ・業務効率化

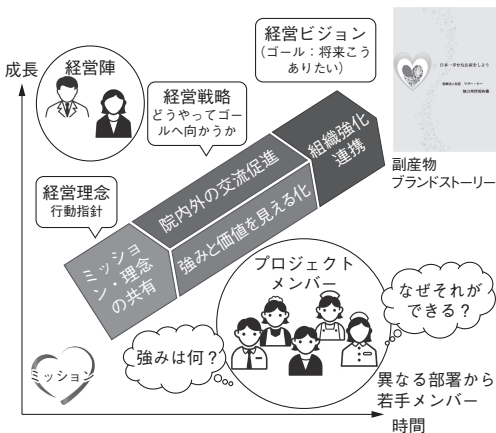
#### 4. 診療所のマーケティング支援事例

##### (1) 事例1：魅力発信ブランディング

分院開設後に組織がまとまりにくくなった産婦人科医院の事例を紹介する。自院の思い・強みを共有，内外へ発信できるようになりたいという相談で，下記を目的に知的資産経営とマーケティングを活用した1年の独自プログラム「魅力発信ブランディング」を実施した（図表3）。

- ・思いを共有する組織づくり
- ・若手を育て，自立するチーム育成
- ・地域から選ばれる医院のブランディング

図表3 魅力発信ブランディングのイメージ



筆者作成

##### ①支援概要

経営陣とビジョンや戦略を検討する一方，異なる部署から参加の若手スタッフが自院の取組みや強みを院内でヒアリングし，30ページ弱のブランドストーリーを作成する。

##### ②ビジョン共有

ビジョンを共有できない理由は，経営者か

らの発信不足である。筆者が経営者の思いや将来ビジョンの言語化・イラスト化を助け，具体的なビジョンの共有に努めた。

##### ③スタッフ育成

人的資産や組織など知的資産の見える化を目的とし，経営者の思いや人材育成，チーム・地域活動などをスタッフがヒアリングし，ブランドストーリーにまとめた。

ヒアリングを通して部内・部門間の上下・横の意見交換を促す効果があり，参加スタッフは自院の地域への価値や役割を理解するなど，自発的に動ける人材育成に効果があった。

##### ④選ばれる医院へのブランディング

作成した冊子は院内だけでなく，取引先や求人先の学校や医師にも配布した。「診療所案内」として新人教育，採用プレゼンにも活用し，関係者からの信頼確保に貢献している。ちなみに原稿はパワーポイントで作成し印刷したため，支援後も定期的にスタッフが更新し活用し続けている。

##### (2) 事例2：Webマーケティング

厚生労働省の受療行動調査（2020年）によると，医療機関にかかる情報の入手先として，約4割の外来患者が医療機関のインターネット情報と答えている。しかし，患者が知りたい情報を適切に発信している医療機関は，まだ少数である。

##### ①改正医療法の理解で発信力強化

2018年の医療法改正でHPが広告扱いとなり，厚生労働省から新しい「医療広告ガイドライン」が示された。自由診療に散見された比較優良・誇大・誤認を与える広告を禁止する一方，医療機関が患者への客観的で正確な情報伝達的手段としてHP活用を推進するものである。

具体的には，情報提供可能な14項目が示されている。基本的な情報（診療科目や住所，診療日など）だけでなく，施設・専門性，医療の内容・実績なども広告可能とされている。

##### ②HP活用の課題

診療所のHPの活用状況について，日本医

業経営コンサルタント協会診療所研究会で埼玉県川口市の315院を対象に調査を行った。HPを持つ診療所は全体の6割、うち医師や施設の専門性、検査内容などについての発信は3割以下で、患者視点での発信にはなっていない。

診療所でのWebマーケティング支援では、改正医療法でHPの発信を控えたほうがよいと誤解するHP事業者に対して、広告可能とされている情報を患者視点でわかりやすくトップページに集約し、来てほしい患者が集まるHPになるよう助言している。

### (3) 事例3：SNS活用

最後に皮膚科のSNS活用支援事例を紹介する。診療方針にこだわりのある皮膚科のため、HPのトップに院長の写真と診療方針を明記し、季節の皮膚の手入れを紹介する院長コラムを設け、専門性を求める患者に訴求している。

#### ①広報とスタッフ育成に効果

事例1で示すように、スタッフとビジョンや経営方針を共有したうえでHPやSNS発信を行うと、充実した内容になり広報効果が高い。

SNS活用時の注意点は3つある。

- ・個人でSNS発信するスタッフに任せっきりにしない
- ・院長は編集長の役割で発信内容に責任を持つが、発信前の文字チェックはしない
- ・定期的に発信情報の確認や発信後のフィードバックを行う

院内行事やHP、SNS発信をまとめた広報スケジュール表を作成し、予定を確認しながらSNS発信を行うことで院内の情報共有が進み、自発的に考えるスタッフ育成に効果がある。

#### ②採用ページ作成で採用に効果

直接インターネット応募できる採用ページを作成し、HPやインターネット求人サイトで活用した。院長のインタビューを中心に「診療方針と患者の気持ちに寄り添えるスタッフに来てほしい」、「カウンセラーとしての

役割や未経験でも可」などを丁寧に伝えた結果、ぜひここで働きたいという質の高いスタッフの応募につながった。

#### ③インスタグラムで信頼獲得に効果

診療所のインスタグラムに“映え”は不要。発信内容は3つのテーマをバランスよく行う。

- ・患者さんへのお知らせ
- ・専門性を示す医療の話
- ・ここで働く私たちのこと（日々の活動）

受診控えが続いてもインスタグラムでつながり信頼を獲得できると、相談や来院を促す効果がある。

#### ④LINEで患者利便性アップと業務効率化

既存患者の利便性アップと情報発信を目的に、LINEで診療の変更やお知らせ、Web予約、HPやSNS接続を集約すると患者の利用が高まり、再受診を促す効果がある。患者の囲い込みができるだけでなく、患者はLINEで必要な情報を得ることができるため電話対応が少なくなり、業務効率化につながる。

## 5. 診療所支援のポイント

スタッフと行うマーケティングは、価値観を共有し、組織が育つインナーブランディングの効果が高く、組織の成長につながる。

医療業界では、かかりつけ医機能の強化や病院・介護施設との連携が求められ、どちらも自分たちの考え・活動・顧客価値を発信する広報活動がより重要になる。

本章で紹介したマーケティングは、中小企業の課題でもあり、実際の中小企業支援で活用していることである。参考となれば幸いである。

### 奥野 美代子

(おくの みよこ)

外資系音響ブランドで、27年間PR・マーケティングを統括。2010年中小企業診断士登録。2013年医療経営コンサルタント認定。250社以上の美容・健康系のサービス業およびクリニックの経営戦略・ブランディングのコンサルティングを行う。

