

## 2.1 初診率の目安は10%

診療所の集患状況を評価し、マーケティング戦略を考える際に重要な指標が、「初診率」です。初診率とは、1日や1ヵ月といった一定期間における延べ患者数に占める延べ初診患者数の割合を指します。

ある日に40人の保険診療の患者が来院し、そのうち初診患者は4人だった場合、初診率は10%です。初診率10%は、再診率90%と同義です。

この数値の重要性を理解するには、患者さんの来院行動について、マーケティングの基本を知る必要があります。この場合のマーケティングとは、患者さんを集め、定着させ、目標の患者数を達成するための手段の1つです。詳しくは第2章(112ページ)で説明しますので、ここでは簡単に紹介します。

医療機関が成功するためには、まずは患者さんに「認知」されなくてはなりません。患者さんは、認知した医療機関を口コミなどの情報によって評価し、予防接種や風邪といった機会に「試行」します。そして、医師の対応、スタッフの接遇、院内の雰囲気などを見て、気に入れば「継続」します。この継続患者さんこそが、医療機関の顧客となり、経営の基盤を作っていくのです。

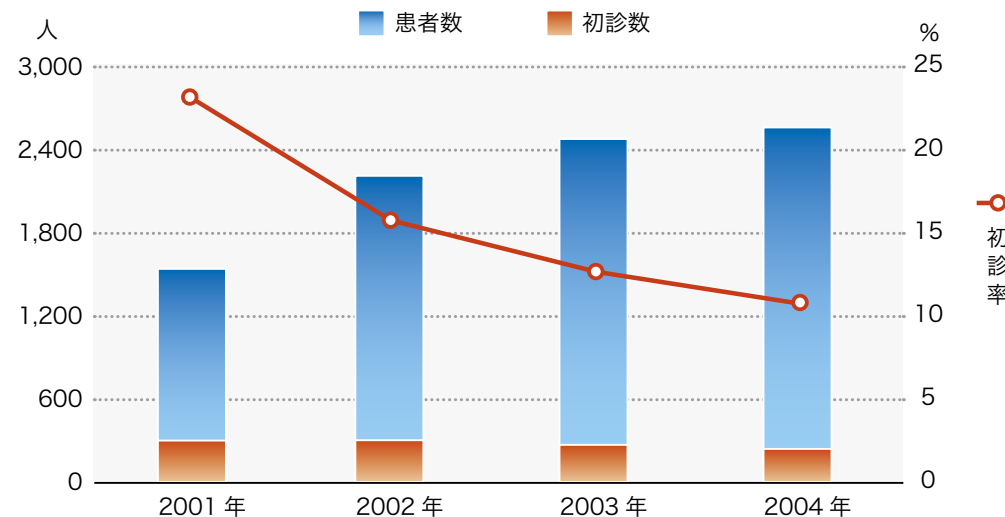
### 初診率でわかるマーケティングの弱点

自分の診療所はマーケティングの観点からは、成功しているのかどうか、気になる場所ですね。それを把握するために有効なのが、初診率です。

図①は、ある医療機関の開設時からの患者数と初診数、初診率の推移を示したものです。初診率が経過とともに一定の値に収束しつつあることが見てとれます。一般的な内科診療所の場合、開業後2～3年経つと初診率10%前後に落ち着きます。逆に言うと、初診患者数の10倍が全体の患者数になります。

患者数が少ない、減っていると思ったら、初診率をチェックしましょう。初診率が10%程度なのに1日の来院患者数が少ない場合は、初診患者を集めるマーケティングが足りないことがわかります。この場合は、患者さんの「認知」

### 開設時からの患者数と初診数、初診率の年次推移



### 無床診療所における初診率(診療科目別)

	内科	小児科	精神科	外科	整形外科	産婦人科	眼科	耳鼻咽喉科	皮膚科	
一日当たり	患者数	35.0	43.3	35.3	45.4	103.6	35.1	50.6	65.0	60.4
	初診数	4.2	11.5	1.4	4.5	9.6	6.4	9.6	17.4	15.5
	再診数	30.8	31.8	33.9	41.0	93.9	28.7	41.0	47.6	45.0
初診率	12%	27%	4%	10%	9%	18%	19%	27%	26%	

平成26年医療施設調査

と「試行」を促すべく、これらの対策に力を入れるべきでしょう。

初診率が20～30%と高い場合は、再診患者を集めるマーケティングに問題があります。「継続」を確保するために、接遇や診療スタイルの見直しを図るべきでしょう。

この傾向は診療科目によって若干異なります。「医療施設調査」による診療科目別の初診率の平均値を示します②。内科や整形外科では10%前後ですが、小児科や産婦人科、耳鼻咽喉科、皮膚科では20～30%程度となっています。

## 2.2 診療圏は都心で半径 500m ~ 1km、郊外で半径 3km

診療所のマーケティングを考える場合、「診療圏」は重要なテーマです。

外来患者がどのエリアから来るのか、そのエリア内でどの程度のシェアを目指すべきか、競合となる医療機関はどこか、専門医療機関の連携先はどこにすべきか…。これらはいずれも、診療圏を設定することによって、はじめて具体的にイメージできるようになります。

では、診療圏はどれくらいの広さを見込めばよいのでしょうか。診療所と病院で若干異なりますが、基本的に外来診療圏を考える場合は、都心部で半径 500m ~ 1km、郊外で半径 3km を目安としています。

この距離はどのように導き出したのかというと、図①を見ていただくとわかります。これは、我々が支援してきた医療機関における、外来患者さんの自宅からの距離別分布です。患者さんの7~8割が住んでいるエリアは、都心ではだいたい半径 500m ~ 1km、郊外では半径 3km 前後ということがわかりいただけると思います。

当然、同じ都心でも、オフィス街ではより狭い範囲になり、郊外でも人口密度が低ければ、より広い範囲になります。また、医療機関の特徴によっても異なり、不妊治療や児童精神科、特殊な手術を行う医療機関では、全国から患者さんが来院することがあります。

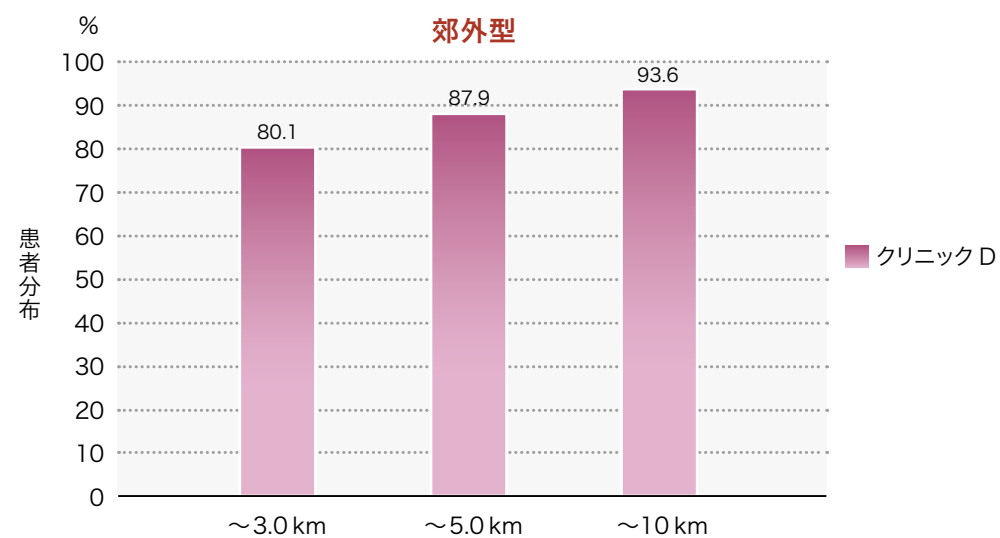
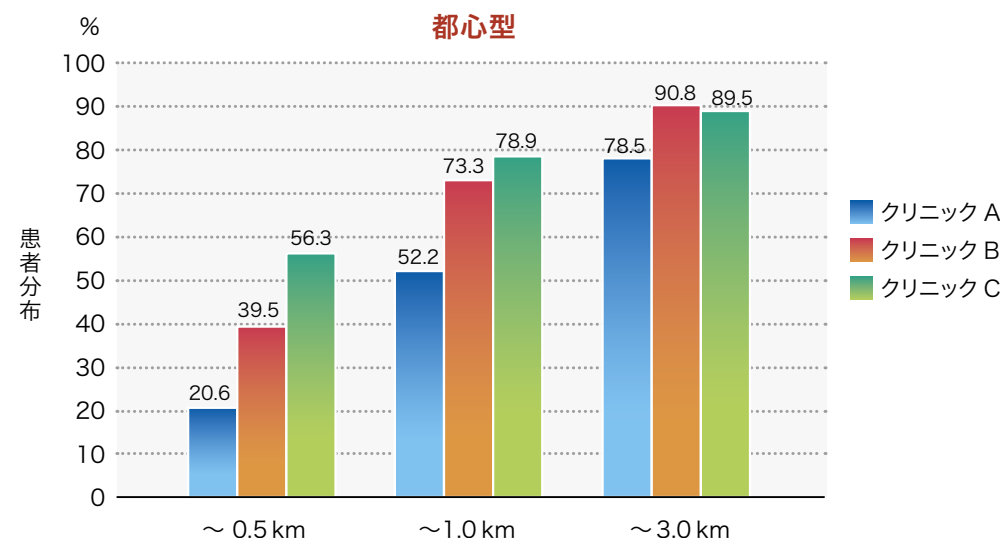
### 診療圏を移動時間で考える

この 500m、3km という距離を、別の観点で考察してみましょう。

一般的に患者さんが移動する手段は、徒歩、自転車、自動車のいずれかです。そして、患者さんが体調の悪いときに移動できる時間は、おそらく5分以内が理想、10分なら何とか、といったところではないかと思えます。

徒歩は時速 5km (分速 80m)、自転車は時速 15km (分速 250m)、自動車は時速 40km (分速 666m) とした場合、5分ないし 10分で移動できる距

### ① 都心型診療圏と郊外型診療圏



メディヴァ調べ

# 徒歩7分

都心の診療圏は徒歩7分に相当する500m。  
郊外の診療圏は自動車で5分の距離。

離はそれぞれ、徒歩で400m・800m、自転車で1.25km・2.5km、自動車で3.3km・6.6kmです。

つまり、都心の500m診療圏は徒歩で7分以内の距離、郊外の3km診療圏は自転車で10分ちょっと、自動車で5分以内の距離になります。

## 診療圏に基づくマーケティング戦略

診療圏の概念は、さまざまなマーケティング戦略を考えるためのヒントを提供してくれます。

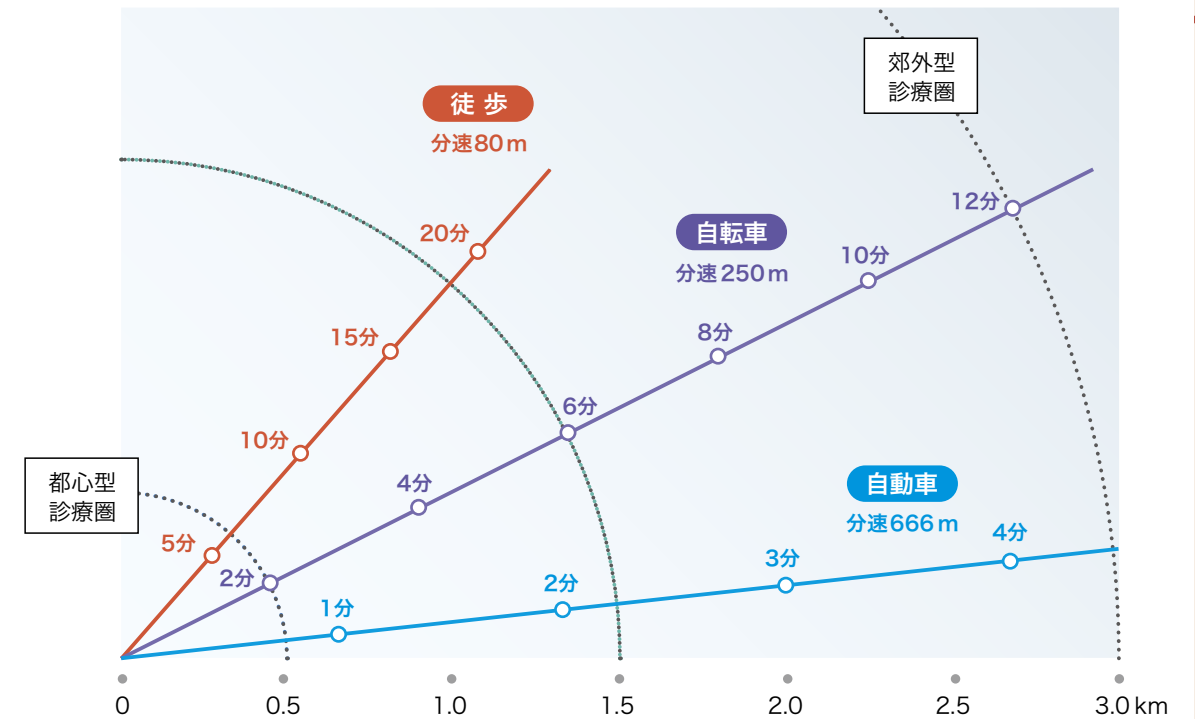
たとえば、診療圏内に住所地がある人の数を住民基本台帳で推定し、そのうち何人が自院の患者さんになっているかという「シェア」の概念です。また、競合としてどこの医療機関を意識すべきかということが明確になります。

さらに、看板や求人広告、チラシの配布といった広告宣伝の「エリア」もある程度決めることができ、効果的・効率的なマーケティング施策を打つことができるようになります。

ちなみに、我々が経験した事例の中で、地元の患者さんが多く来院する医療機関で、診療圏内の住民の7割が最低一度は来院していたという、驚くべきケースもありました。

それぞれの医療機関の診療圏は、患者さんの来院エリアを地図にプロットすることですぐにわかります。しかし、新規開業の場合や、分析に手間がかからないときは、ここにあげた2つの数値、「500m」と「3km」を意識していただくとうよいと思います。

## ▶ 診療圏と移動手段・移動時間の関係



## 2.3 内科開業に必要な背景人口は2,000人弱

厚生労働省の「患者調査」によれば、日本全体の外来受療率（人口10万人当たり1日に外来を受診する患者数）は約6,000人です。つまり、全人口の6%が毎日、外来患者として通院しています。人口1万人の町ならば毎日約600人が外来を受診していることになります。

逆に言うと、1日100人の外来患者を診ようと思うならば、単純計算で人口1,667人（100人/6%）の診療圏を押さえればよいことになります。

### 診療科目ごとの受療率から、必要な背景人口を導き出す

上記の計算は、診療科目による違いを無視した場合の話です。実際には診療科目ごとの受療率を求め、さらに地域の年齢分布を加味して、各医療機関が成り立ちうる背景人口を考えなくてはなりません。

表①は、疾患別に行われる「患者調査」から独自の分類で導き出した、診療科目別の外来受療率です。ほとんどの診療科目で、10歳未満の小児と60歳以上の高齢者の受療率が上がっているのがわかります。

内科は、風邪・高血圧・糖尿病といったメジャーな疾患のほかは、呼吸器内科・消化器内科・循環器内科などに分類しました。これら内科系疾患の受療率を合計したところ、内科全般の受療率は約2.2%（人口10万人当たり2,189人）であることがわかりました。

一般的な診療所の損益分岐点を考慮すると、1日40人が来院患者数の目安となります。この40人を確保するためには、診療圏内の背景人口1,827人（40人/2.2%）が必要となります。（①23ページ）

### 駅前や繁華街だけが好立地ではない

しかしながら、人口2,000人弱のエリアに診療所が自院以外に1つも無いという状況はまれです。競合する医療機関に均等に患者が来院すると仮定する

### ① 診療科目別の外来受療率（人口10万対；%）

	10歳未満	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	80歳以上
内科（風邪症状）	1.3633	0.2880	0.2036	0.2409	0.1783	0.1387	0.1262	0.1366	0.0984
内科（高血圧）	0.0004	0.0010	0.0042	0.0228	0.1159	0.4290	0.8808	1.5392	1.9978
内科（糖尿病）	0.0009	0.0030	0.0082	0.0254	0.0745	0.1722	0.3481	0.5032	0.4301
呼吸器科	0.5411	0.0875	0.0524	0.0735	0.0741	0.0845	0.1319	0.2319	0.2808
循環器科	0.0153	0.0080	0.0065	0.0121	0.0297	0.0717	0.1634	0.3583	0.5670
消化器科	0.1370	0.0660	0.0980	0.1353	0.1711	0.2846	0.4215	0.6690	0.6062
神経内科	0.0505	0.0445	0.0326	0.0321	0.0371	0.0558	0.0778	0.1953	0.4841
その他内科	1.1141	0.3216	0.3061	0.3749	0.4256	0.5700	0.8051	1.1028	0.9305
（小計）	3.2226	0.8195	0.7116	0.9170	1.1064	1.8064	2.9549	4.7364	5.3949
外科	0.1303	0.0928	0.0737	0.0900	0.1118	0.1373	0.1593	0.1998	0.1619
整形外科	0.0853	0.2569	0.1626	0.2334	0.3808	0.6465	1.0258	2.2454	2.3171
小児科（15歳未満）	3.9640	—	—	—	—	—	—	—	—
耳鼻咽喉科	0.6332	0.1598	0.0783	0.0979	0.0997	0.1266	0.1821	0.2758	0.2210
皮膚・形成外科	0.5582	0.2613	0.2548	0.2444	0.2347	0.2377	0.2808	0.3887	0.3524
泌尿器科	0.0241	0.0126	0.0316	0.0514	0.0921	0.1821	0.3166	0.4876	0.4821
脳神経外科	0.0052	0.0200	0.0242	0.0353	0.0487	0.0697	0.1267	0.2780	0.4295
精神科	0.0811	0.0871	0.1751	0.2502	0.3182	0.3022	0.2536	0.2401	0.2667
眼科	0.1585	0.1401	0.1265	0.1137	0.1349	0.1905	0.3430	0.6576	0.6385
産婦人科	0.0301	0.0232	0.2690	0.3736	0.1747	0.1013	0.0448	0.0427	0.0264
歯科	0.6208	0.4045	0.5754	0.7768	0.8859	1.2290	1.6312	1.9681	1.3506

平成26年患者調査をもとに推定

# 2.2%

内科一般の外来受療率。黒字の目安となる患者数 = 1日40人を確保するには、背景人口2,000人弱が必要となる。

と、2,000人×競合医療機関数の人口が必要になります。このことは、診療所におけるマーケティングの考え方をいくつか示唆しています。

1つ目は、競合がない状況であれば、人口2,000人で内科診療所が1件成り立つということです。つまり、1,000戸規模のマンションは、診療所1件分の需要を生み出します。僻地の村でも2,000人の村民がいれば、内科診療所は成り立ちます。

ただし、この2,000人は、全国平均と同じ年齢分布の場合を仮定しています。高齢者が多い古い団地や、小児が多い新興住宅地では、年齢分布で補正すると、さらに多くの需要を生み出します。反対に20～40代が中心のマンションでは、それだけの需要は発生しません。

このように、受療率と背景人口の考え方がわかれば、ライバルの多い駅前や賑やかなエリアで開業するばかりが選択肢ではないことが理解できます。たとえば、古い団地や住宅地でも、地域の診療所が高齢化して引退間近というような場所なら、十分に開業できるだけのニーズがあります。

## 背景人口の中で、競合を強く意識する必要がある

背景人口1万人の診療圏を想定してみましょう。この診療圏の中に自院を入れて5つの医療機関があるとします。1医療機関当たりの背景人口は、平均的には2,000人となります。

しかし、どこか1つの医療機関の評判が高く、1日100人の患者を集めてしまったら、どうなるでしょうか。人口1万人の中に存在する内科外来患者需要200人のうちの半分がこの医療機関に集中し、残りの100人を他の4つの医療機関で分けることになります。4つの医療機関の実力が同程度だとしても、1医療機関あたり1日25人の患者しか来院しないことになります。

つまり、人口が一定数以上いるエリアにおける開業は、競合のことを強く意識する必要があるのです。

## 診療科目別受療率と必要背景人口

	受療率(人口10万人 当たり患者数)	必要背景人口 (患者数40人目安)
内科全般	2,189	1,827
風邪症状	280	14,292
高血圧	485	8,251
糖尿病	165	24,183
呼吸器科	152	26,346
循環器科	114	35,169
消化器科	274	14,588
神経内科	91	44,129
その他内科	629	6,362
外科	127	31,589
整形外科	739	5,412
小児科	524	7,632
耳鼻咽喉科	189	21,117
皮膚・形成外科	299	13,394
泌尿器科	175	22,813
脳神経外科	99	40,300
精神科	228	17,514
眼科	256	15,638
産婦人科	136	29,497
歯科	1,059	3,776

患者調査をもとに推定