

# 縮む医療市場で生き残るには

中村十念 氏

日本医療総合研究所（東京都文京区）

医療機関からの患者離れが明確になってきた。下表は、病院、診療所の外来総診療日数を、2001年度と2003年度とで比較したものである。病院、診療所とも減少しているが、特に病院の減少幅は9.2%と大きい。

総診療日数とは、医療機関を受診した延べ患者数に相当する。つまりこの表は、人口の高齢化が急速に進んでいるにもかかわらず、医療の市場が縮むという、これまでの予想を覆す事態が起きていることを示している。

入院も状況は同じだ。病院の2001年度の総入院日数の4.82億日に対し、2003年度は4.71億日と2.3%減となった。

表1 総診療日数（外来）

	2001年度	2003年度	変動率
病院	6.00	5.45	9.2%
診療所	12.75	12.60	1.2%
合計	18.75	18.05	3.7%

出典：医療機関メディアス（厚生労働省）

（単位=億日）

## 価格下落と需要減少が同時に

2004年4月に行われた診療報酬改定は、史上初のマイナス改定だった。外来の診療報酬は、この2年間で、病院で4.8%、診療所で2.1%減少しているのがある。一般的な経済理論に従えば、価格が下がると需要が増えるはずだ。しかし、現実には全く逆のことが起こってしまっている。

その原因として、2003年4月からの3割負担の導入、不況による家計収入の減少、長期投薬の解禁、医療の技術進歩、マスコミによる医療不信報道の影響など、さまざまなものが考えられる。入院については、平均在院日数の短縮化への誘導の影響も大きい。これらの諸要素が複合的に作用して、市場減少という現象を招いているのだろう。

市場が縮む状況では徐々に勝ち組と負け組がはっきりしてくる。勝ち組とは顧客に支持された方である。医療でいえば、患者に長期的、安定的に選択され

る医療機関だけが生き残ることになる。その顧客確保のための手法がマーケティングである。

従来、医師には「マーケティング」のように“売り込み”を連想させる言葉にアレルギーを示す人が多かった。しかし、市場が縮む状況では、そうも言うてはいられない。一般的にマーケティングとは、自社の商品が市場のニーズにあってどうかの確認行為とされる。地域性が強い医療の特性を考えると、自院の提供する医療が、地域住民や地域医療ネットワークから支持されているかどうかを確認する作業だといえよう。

自院の医療が市場（地域）に受け入れられているかどうかを調べるには、身近なレセプトデータが大いに役に立つ。マーケティングというと大げさな調査や情報を連想しがちだが、その必要はない。

## レセプトデータの活用を

医療機関は毎月、総点数、総日数、総件数を把握している。これらを元に計算すれば、1件当たり日数や点数、1日当たり点数は簡単に把握できる。つまり、レセプトデータは、自院の提供する“医療の価格”や“需要の変化”を示す、マーケティングの宝庫なのだ。これらのデータを前月、前年と比較したり、件数や点数からなどさまざまに分析していけば、自院の置かれている状況が明確になってくる。

多くの医療機関では、「今月は患者が多かった」「なぜか患者が減った気がする」と振り返る程度で、せっかくのレセプトデータが十分に役立てられていない。近くにあるから、という理由だけで、患者が病院や診療所に来る時代は終わった。「由らしむべし、知らしむべからず」のスタイルも、もう通用しないのだ。

これまでも医業経営の危機が何度も警告されてきた。しかし、市場が伸び続けていたために、危機感を抱く医師は少なかった。しかし、市場が減少し始めた今、医療機関の優勝劣敗が明確になるはずだ。今こそ、自院の置かれた状況に気づき、行動を変えていく時期なのだ。

『日経メディカル』2004年12月号 p196

日経BP社の許可を得て掲載：2005/02/02