

病院未経験の  
経営企画部長  
奮闘記

# 企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

## 第6回 エリアマーケティングの展開 ～その結果としての患者数増～

### 診療圏を把握する

病院業界では、二次医療圏で物事を考えることが多いように思います。調布東山病院（急性期83床）は、東京都の北多摩南部保健医療圏にあり、調布市、府中市、三鷹市、武蔵野市、小金井市、狛江市の6市から構成されていて人口は102万人。杏林大学附属病院（1,153床）をはじめ、5つの基幹病院がある医療圏です。

地域医療連携ネットワークも、二次医療圏でつくられていました。当院の過去1年間に来院した患者さまの住所を調べると、調布市民が73%を占めていたため、「調布市以外の患者さまに、いかに来ていただけるか」が集患の課題だと思い込んでいました。その認識が変わったのは、地方の基幹病院を見学したときで、人口13万人の二次医療圏で運営されていることに驚きました。調布市の人口は22万人ですから、調布市だけで十分な医療ニーズがあることに気づきました。

経営層に理解してもらうために、見学した地方の二次医療圏と調布市とを、下記の視点でグラフ化し、調布市だけで十分な医

療ニーズがあることを訴求しました。さらに、調布市は10万人あたりの一般病床数が224床（全国平均695床）と不足している地域です。「調布市外ではなく、調布市内へのマーケティング」こそが、集患課題だという考え方に変わりました。

- ◆「人口」、「面積」、「人口密度」、「人口10万人あたりの一般病床数」
- ◆「高齢者人口と比率」、「後期高齢者人口と比率」の2040年までの動向
- ◆「年齢階層別受療率から算出した医療需要」の2040年までの動向

（※これらのデータは「日本医師会 地域医療情報システム」に公開されています）

次に、調布市の町丁別のシェアを調べてみました。分母を町丁別の人口に、分子を1年間に来院した患者数（ユニーク数：1人の患者さまが1年間に何回来院しても1人としてカウント）にしてシェアを出しました。病院の近隣地区ではシェアが20%以上ありますが、遠くなるにつれシェアが低くなり、調布市の東部ではシェアが10%未満に止まっていました。調布市内にもシェアを高める余地があることが分かりました。

## エリアマーケティングの展開による 集患効果

課題を「調布市内のシェアを高めること」に設定したことで、やるべきことが明確になってきました。

まず、調布市のことを知るために、調布市の第6期高齢者総合計画を熟読。調布市では「互いに認め支え合い、安心して自分らしくいきいきと暮らせるまち」を目指した取り組みを進めていました。地域包括ケアシステムの構築に向けて、地域包括支援センターを強化して、ケアマネジャーや介護事業所を組織しつつ、医療機関との連携を模索していました。

当院は当時、開業医や高次機能病院とは良好な関係を築いていましたが、地域包括支援センターやケアマネジャー、行政から敷居が高いというイメージを持たれていました。調布市が掲げる方針は、当院の「その人らしく笑顔で生ききる街づくり」という方針と共鳴することが分かったため、「地域形成に積極的にアプローチする」という方針を掲げて取り組みました。

地域連携室は、調布市の訪問看護ステーションへのアンケート調査を糸口に交流を深めました。看護部は介護職との交流を図るべく、医療介護勉強会を開催。そこから派生して、有志による地域の見守り訓練も始まりました。

ちょうふ在宅医療相談室運営協議会（調布市と調布市の在宅医療に関連する多職種で構成）のメンバーだった理事長は、地域

包括支援センターやケアマネジャーの意見や本音を引き出して、会議を活性化させました。

また、調布市医師会の理事に就任したこともあり、第7期高齢者総合計画を策定する調布市高齢者推進協議会の会長に就任。調布市高齢者推進室との信頼関係を築きました。

薬剤科は調布市の薬局との連携の会を発足させました。あらゆる部署の職員が地域を意識し、キーパーソンと交流するなかで地域の医療や介護のニーズを理解し、入退院支援や救急への対応強化といった取り組みの推進力が高まりました。

調布市健康推進課とは、小学生対象のヘルスアップ教室やピンクリボン活動を一緒に行いました。調布市の福祉まつり、商工まつり、観光フェスティバル、調布よさこい等のイベントには、東山会公認キャラクターの着ぐるみ「きたみん」が参加して会場をわかせました。

これらの活動の結果、当院の調布市在住の患者数は、2014年度17,589人が2016年には20,285人に増え、15%伸びたこととなります。

ターゲットを明確にして、ターゲットと深くかかわるなかでニーズを把握し、ニーズにかなったサービスを開発して提供するという一連のマーケティング活動ができました。エリアを絞り、そこに経営資源を集中投下することによってこそ実現できたと考えています。