

LTV推進に向けたポイントは 予防・診療コンテンツの拡充と 啓発によるニーズの掘り起こし

1人の患者さんが自院の利用の開始から終了までの期間に、どれだけの利益を得られるか——。診療所はLTV（LIFE TIME VALUE＝顧客生涯価値）をどのように経営に取り入れるべきなのか。Part1では、長年、診療所経営におけるLTVを研究しているトウモロウ&コンサルティンク株式会社の大谷武史社長にQ&A形式で解説してもらう。

Q1 なぜ、今後の診療所経営にはLTV（顧客生涯価値）の視点が重要になるのでしょうか。

A 人口減少に伴って、経営環境が厳しくなり、新規獲得のハードルが上がるからです。

今後、今以上に診療所の経営環境は厳しくなっていきます。団塊の世代が75歳を超える2025年

以降、医療需要は増えるとの見方があるのは事実です。しかし人口全体は減少期に入っており、入院医療や在宅医療と比べて、外来医療のニーズは減っていくと考えられます。一方で、財源の問題もあって、患者さん一人当たりの診療報酬に関しては減額されていくでしょう。

国を挙げた医療費削減に向けたセルフメディケーションの推進も外来患者減少を後押しすると思います。さらに言うと、手軽に運動

Q2 LTVを増やすとは、受診回数を増やしたり、診療単価を上げたりすることですか。

A それも方法の一つですが「健康寿命を管理する」という視点を柱にして、戦略を組み立てていくことが大切です。

診療所経営における患者さん一人当たりのLTVは「受診回数×患者単価×受診期間」という計算式で数値化できます。そのため、

一般的には「いかに受診回数を増やすか」「検査や加算算定を含めていかに単価を上げるか」「受診期間を延ばすか」という議論になりがちです。

もちろん、信頼関係をつくって

生涯を診る「かかりつけ医」となるのは重要なポイントですが、受診回数と患者単価を追求しすぎると「過剰医療」につながる恐れがあります。そのため、LTVを増やす戦略を構築するにあたっては「患者さんおよび地域の人たちの健康寿命を管理していく」という発想を前提に組み立てていく必要があります。また、「過剰医療」は「儲け主義」と捉えられ、てしまう可能性があり、そうなる

と患者さんは離れていき、「受診期間」を大幅に減らしてしまう危険性があります。

Q3 地域の健康寿命を延ばすための戦略としては、どのような取り組みが考えられますか。

A 「予防領域」へのアプローチが重要。受診を促すに

は、「診てもらおう」と思ってもらえる啓発がポイントです。

患者さんと地域の人たちの健康寿命を管理するという視点からの戦略となると、第1に上がってくるのは「予防領域」の取り組みです。発症予防はもちろん、生活習慣病などの二次予防を含めた「予防領域」に関しては、誰もが「重要」と考えていながら、多くの人は喫緊の課題として捉えていないのが現状です。

緊急度と重要度を基準に仕事の優先順位を見極める「時間管理のマトリックス」で考えるとわかりやすいと思います。医療で言うと、緊急度も重要度も高い第1領域は何らかの主訴があるケースで、患者さんは即座に医療機関を受診します。一方、「予防」は「重要ではあるが、すぐに対応しなくてもよい領域」です。

一般的に医療機関でのマーケティングは第1領域の勝負になっています。しかし、リスティング広告やSEO、MEOなどのWEBマーケティングの競争だと資本力のあるところがどうしても有利

になり、レッドオーシャンになってしまいます。

そこでLTVの観点から言うと、積極的に第2領域に目を向けるべきだと思います。患者さんは誰しも病気にはなりたくないし、重症化も避けたいと考えています。このクリニクと長く付き合うことが、健康寿命を伸ばし、将来の介護予防にもつながると考えてもらえればしめたものです。

既に獲得している患者さんをしっかり和管理することに加え、将来患者さんとして来院してくれる可能性のある見込み患者さんもしっかりと増やしていくための活動も重要だということです。

Q4 「予防領域」における患者さんの関心を高めるためには、どのような取り組みがありますか。

A 医師以外のスタッフが診療に関する感想を聞く場を設け、その場で啓発も行います。

歯科診療所が参考になると思い

ます。歯科は、患者さんはもちろん、地域の人たちに「定期健診に来ませんか」と積極的に呼びかけています。予防の段階から患者さんと付き合うことで大きな病気にはさせず、その分、長期間お付き合いをするという「かかりつけ医」的な発想です。

このつながりと信頼関係を通じて、歯科矯正やインプラントなどの自費診療等につながることで、単価を増やしているケースもあります。歯科診療所では現在、トリートメントコーディネーター（TC）という専門職を配置し、診療後の患者さんに対するカウンセリングの力を入れています。

具体的には診療後、「治療の説明は理解できましたか」「これからの治療の流れはこうです」「自費診療という方法もあります」「歯の正しい磨き方を伝えます」といったコミュニケーションを通じて、患者さんの本音を引き出すとともに患者教育を行います。

これによって、患者さんの歯の健康や歯科治療へのリテラシーを高め、継続的な受診はもちろん、予防や自費診療などの必要性を啓発しているのです。もちろん、患

A

「予防領域」へのアプローチが重要。受診を促すに

A

医師以外のスタッフが診療に関する感想を聞く場を設け、その場で啓発も行います。



者さんの本音や希望を、歯科医師や歯科衛生士と共有し、必要に応じて改善するなど、満足度の向上にも貢献しています。

医科診療所の場合、コメディカルがTCのような働きをしているところもあります。たとえば、ある腎臓内科では、管理栄養士が栄養指導を行うとともに、患者さんの本音を聞き出したり、健康教育をしたり、健康診断や自費診療に関する説明をしたりしています。

そのほか、主訴以外の症状についてもカウンセリングで聞き出す診療所もできています。たとえば、診療終了後に、「ほかに不具合はありませんか」「ほかに気になることはありますか」と投げ

が重要です。

地域の勉強会や市民講座を開催し、「申し込みはLINE公式アカウントで」と呼びかけるのが1つの方法です。健康講座に関しては自院で開催してもいいですが、自治体や公民館などと組んで行うという方法もあります。

自治体や老人会などは健康講座を開きたいけど、コンテンツをどうつくればいいかわからないということが少なくありません。企画提案すると「ぜひ」と言われることもあると思います。こうした健康講座などの申し込みをLINE公式アカウントからにしてしまうのです。

ありきたりですが、ティッシュをまいたり、地域の祭りに参画し、そこで血圧測定などミニ健康相談会などをしたりして、登録を促すという方法もあります。

また、LINE公式アカウントで発信される情報が「健康管理に役立つ」と感じると患者さんは、家族や知人に登録を促してくれることもあります。コンテンツとしては、「日々の健康管理に関する情報」「感染症に関する情報」「注

かけるのです。患者さんは自分の健康を振り返る機会となり、健康への意識を高めるなど、ニーズの掘り起こしにもつながります。

また、患者さんとの信頼関係を構築するとともに、健康に対する意識を高めることができれば、「何かあったときは通院しよう」と考えるようになるだけでなく、家族や知り合いを啓発するようになり、「あの診療所に行けばいいよ」と来院を促してくれることも期待できます。

Q5 重要だけど、すぐに対応しなくてもよい「第2領域」で来院を促すためにいい方法ありますか。

A 若い世代はアンチエイジング+Instagram、高齢者には健康情報+LINE公式アカウントが有効です。

困っているけれど対応は今すぐにはできない。そんな第2領域で来院してもらう方法を世代別に考えてみますと、若い人には例えば「シ

意すべき疾患に関する情報」などがおすすです。

高齢者へのアプローチとしては、リマインドのがききを送ることも有効です。高齢者には市町村からの検診などの案内が届けられますが、それが届くタイミングではがきを送れば、自院での検診などにつなげることもできます。社会のデジタル化が進むなか、はがきや手紙をもらう機会は減っているからこそ、暑中見舞いや年賀状なども含めてはがきでのアプローチは喜ばれると思います。たとえば、Q5にあった44歳と60歳のタイミングで、「老化していませんか」と患者さんに健康診断を呼びかけるようなはがきも効果的です。

Q7 LTVでは受診期間も重要ですが、患者さんと長期間つなかり続けるうえで、何かすべきことはありますか。

A きめ細かな対応は当たり前。外来に通院し続けられるためのサポートも重要です。

のタイミングでInstagramを更新するといった方法も効果的です。

高齢者向けにはLINE公式アカウントで「今週は足上げを10回しましょう」「この時期はサツマイモを食べると大腸環境がよくなります」「血液検査を受けましょう」「健康診断を受けましょう」など日常の健康情報をLINEで定期的に届けるという方法もあります。以前の院内広報のような情報満載のLINEですね。第1領域の主訴以外で患者さんがハッピーになり、お金を落としてくれる。LTVには具体的な仕組みづくりが大事です。「年だから、まあしょうがないか」と患者さんに諦めさせないことが大事です。

Q6 LINE公式アカウントはそもそも登録してもらわないと意味がありませんが登録してもらう方法ありますか。

A 健康講座などのイベントの開催ならびに、そのタイミングでの登録呼びかけ

する。数が多い場合は、巡回バスを運営するというサポートもあります。オンライン診療という方法もあります。

患者さんの状況や将来的なリスクに対して的確な対応を行うにあたっては、家族構成や生活スタイルを把握していくことが大切です。家族がいる場合だと、家族との連携、同居の場合は民生委員などとの連携なども重要になります。家族構成の把握に関しては問診表に記入欄を設け、データベース化しておくとう便利です。

●プロフィール●

大谷武史
トゥモロー&コンサルティング株式会社
代表取締役社長

おおたに・たけし ●小売店の店舗マネージャーを経験後、会計事務所にて診療所の経営支援を担当。その後、上場企業(外食産業)の経営企画室を経て独立開業。社業の傍ら2021年3月まで愛知淑徳大学ビジネス学科にて非常勤講師として「組織育成がもたらす生産性について」の研究室(ゼミ)を受け持つ。現在は全国の院長に医療経営情報を届けることを目的にYouTubeにて医療経営チャンネルIGYOUTVを運営、21年8月より医療経営オンラインマガジンIGYOLABを開設している

続きは、本誌11月号をご覧ください