

◆ 外来医療の機能の明確化・連携に向けて

「紹介受診重点医療機関」が2023年4月から、「外来機能報告制度」は今年度からスタート。

◆ 「骨太方針2022」が閣議決定

「骨太方針2022」が6月7日に閣議決定され、医療関連についても今後の方向性が示された。

Vol. 142 2022年

7-8月号

ボランチ

Volante

医療経営の舵取りを支援する医療経営情報誌。
医療専門コンサルタントが最新の業界動向をお届けします。

～連載第5回～

＜コロナ禍での開業から3年目までの
クリニック経営の事例＞

新型コロナ感染の渦中で迎えた
クリニック経営の2年目、3年目は…

＜第5回＞

新型コロナ感染の渦中で迎えた
クリニック経営の2年目、3年目は…

2022年5月のゴールデンウィークはマスク着用の必要性はあるものの、3年ぶりに人流規制が緩和され、地方への人の動きが見られた。しかしその反動か、沖縄県のように新型コロナ感染症の新規感染者が過去最高を更新した県もあり、依然として減少傾向にはあるが、高止まりが続いている。その中で政府は、経済面を視野に入れ、屋外でのマスク着用の緩和、海外からの人流制限の緩和などを検討し、アフターコロナの準備段階へ入ろうとしている。

また、2022年度の診療報酬改定でも、地域全体で新型コロナ対策を行うために「外来感染対策向上加算」の新設、「感染対策向上加算」の重層化など、様々な改定を行っている。

新型コロナ対策の最前線ともいえるクリニックの現場では、長期にわたる感染によって、発熱外来では陽性率が中々収まらず、ワクチン接種も続いていることから疲弊の色が濃く、新型コロナ感染症への意識の違いもあって、患者とのトラブルの発生も見受けられる。

難しい課題であると思うが、クリニックの現状をみていると、国が行う制度上の対策と、現場での対応実態の乖離が映し出されているのではないかとと思われる。

新型コロナ感染症の発生から拡大で迎えた開業2年目

2020年2～3月に発生した新型コロナ感染症は、某クリニックの開業2年目(2020年度)に直面し、長くコンサルタントを務めてきた筆者にもこれまでに経験したことない事態となって、その対応に苦慮した。

図表は、開業2年目の某クリニックの「定性管理から見た主な課題」と、定数管理から見た1日当たりの平均患者数の推移を示したものである。

新型コロナ感染への主な対応・取り組み

開業2年目の2020年度に直面した新型コロナ感染症は、4月の「緊急事態宣言」の発出の影響も受け、人流制限も起こり、来院患者も減少してしまった。図表に示す通り、4月から6月の3か月では患者が横ばいとなり、不安を抱えた2年目の幕開けとなってしまった。

某クリニックにおける新型コロナ対策での第1点は、資金繰りとキャッシュフローの安定である。

某クリニックの抱える課題は、

- ①この時点では先行きが不透明なこと
 - ②開業時での借入金残額がまだ多いこと
 - ③月次収入が安定していないこと
- などが考えられた。

このため、4～5月時点で、資金繰りとキャッシュフローの安定が必要なことから新型コロナ感染症対策の一環としての低金利融資、公的金融機関からの運転資金融資を受け、運転資金に余力を持つための対策をおこなった(図表の1.②)。

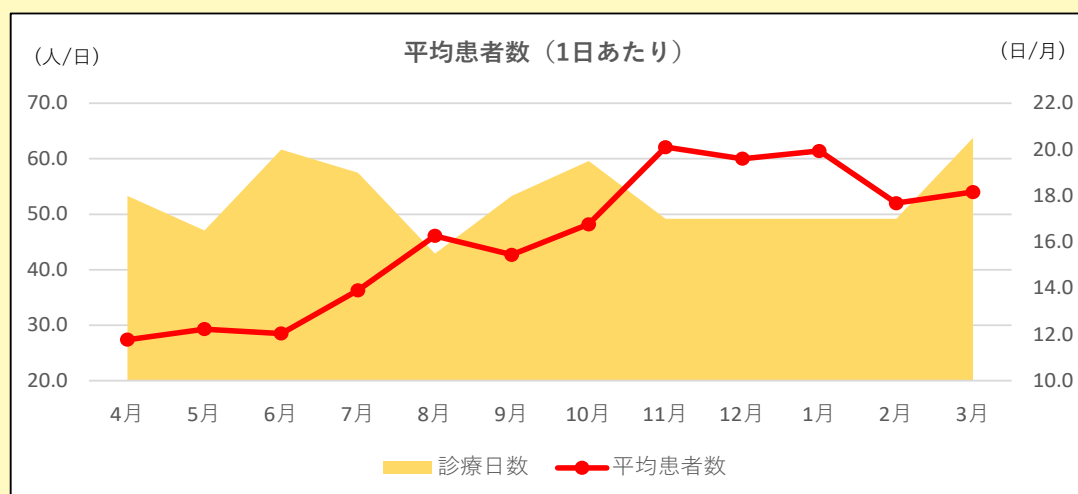
図表 定性管理から見た主な課題と、定数管理から見た1日平均患者数の推移

開業：2年目

1. 定性管理から見た主な課題と対応

- ① まさかの「新型コロナ感染」の発生で患者減少！
- ② 新型コロナ対策にて資金調達(キャッシュフローの安定確保)／感染対策
- ③ 医事事務員の補充と職員の面接・労働契約等の作成・更新
- ④ 看護師である奥様の入職(院長の意向。困っている点)
- ⑤ 新型コロナ禍での2回目のアンケート調査実施
(「発熱外来」実施前とインフルエンザ予防接種前の対象：近隣来院患者)
- ⑥ 「発熱外来」「インフルエンザ予防接種」が、思わぬ患者増の起爆剤になる
(抗体検査の早い着手：2020年8月～)
→ 周辺競合施設が二の足を踏んでる時に／「諸刃の剣」だがトップダウンで決断／
職員との密なコミュニケーション
- ⑦ H Pでの「お知らせ」と予約システムの充実／
電話相談は対応可能だが、オンライン診療は実施が難しい
- ⑧ その他(税理士／業者への対応／順番システム／診療報酬改定の説明など)
→ 筆者はより参謀的な役割を果たす
(2年目の思わぬ事態に奥様や職員との話し合いが増える／院長は治験開始)

2. 定数管理から見た平均患者数／日の推移



この頃には、実際に新規開業をしたばかりのクリニックが、運転資金余力が乏しいこともあって、新型コロナ感染の影響により手放すケースがあったことも伝えられている。

2点目は、感染対策補助金も活用しながら、院内の感染対策を実施したことである。アルコール消毒機器、体温測定器、感染防止シート・パネル、空気清浄機等を早めに導入し、待合室で密を避けるための椅子再配置等の準備も行った。

3点目は、「緊急事態宣言」の解除に伴い患者数が上向きになってきた夏季に、10月からの「インフルエンザ予防接種」と12月から実施予定の「発熱外来」、さらに自費でのPCR検査、抗体検査への需要を把握するために、近隣からの来院患者（初診患者を対象）へ、開業後2回目の患者アンケート調査を郵送方式で実施した（図表の1.⑤）。

新型コロナ感染がもたらした 開業2年目の結果

開業2年目の2020年度は、新型コロナ感染症という思いもよらぬ出来事から、当初は慌てた感じで準備に追われたが、図表に示す通り、7月以降は1日あたり患者数も上昇傾向となった。

その要因としては、抗原・抗体検査とPCR検査等に早くから着手し、周辺の競合医療機関が発熱等患者への診療提供に二の足を踏んでいた時期にも、電話相談を含め発熱等患者への対応を積極的に実施したことが功を奏したと考えられる。これは、感染リスクと隣り合わせであったものの、1日あたりの来院患者の増加につながったと考えられる。

また患者アンケート調査を呼び水にし、10月からの「インフルエンザ予防接種」、12月からの自治体の情報公開に基づく「発熱外来」の実施も、増患・集患に結び付いたことも大きい。

これらがポイントとなり、開業2年目で1日平均患者数は50～60人台を数えるまでとなった。

新型コロナ感染症への対応は、感染リスクとの諸刃の剣であったが、早めの運転資金の調達と感染対策の実施、院長と職員の意思疎通を行い、積極的に診療提供に取り組んだ結果、患者からの信頼を獲得し、患者増につながり、開業2年目を通じて良い方向に転じた形となった。

最終回(6回目)では、「開業3年目の某クリニック経営と目的を明確にした患者アンケート調査の実施は…」を記載する予定である。



佐藤 勝浩（さとう かつひろ）

株式会社A&Kメディコンサル.com 代表取締役／医業経営コンサルタント

2019年3月までの35年間、医療業界で複数の企業に所属しながら一貫して医業経営コンサルタントとして病院・診療所などを支援し、2019年独立。長年蓄積できた「経験と実績」、「情報とネットワーク（人脈）」、「ノウハウ（専門として知識）」を駆使して、病院経営支援、事業承継、新規開業支援、院内研修など、幅広く医業経営のコンサルティングを提供している。

◆ お問い合わせ・ご相談: k.satoh@ak-mediconsul.com