

診療所・クリニック

開業ガイド2011

競合ひしめく現況で生き抜くカギは
コンセプトの明確化、そして時代を読んだ戦略

不動産相場下落などにより開業が検討しやすくなった一方で、競争激化で医院経営は難しい時代に。過去300件以上の開業に携わった株式会社日本医業総研 東京本社 シニアマネージャーの植村智之氏に、厳しい環境を生き抜く、新時代の医院を開業させるためのポイントを聞いた。

医院はほぼ飽和状態 今後は過当競争が加速

これまで全国的に増加傾向が続いてきた新規開業。不動産不況の影響でテナント賃料が下がったことや銀行融資が受けやすくなってきていることなども、大きな理由の一つとなっている。開業を希望する医師にとっては追い風が続いているが、その分競合は激しさを増し、医院の経営環境は厳しくなっている。植村氏は開業医を取り巻く現在の環境について解説する。

「このところ劇的な変化はありませんが、競合環境は年々厳しくなっていると言えるでしょう。私どもの診療圏調査で5年前と昨年の状況を比べた場合に、ほとんどの地域で創業10年以上の医院はさほど減っていないものの、新しい

医院がかなり増えているという実情が見えてきます。都市部では、1平方キロメートルに30軒というのも珍しくなく、過当競争が進んでいます。軒数だけを見れば、ほぼ飽和状態に達していると言えるでしょう」

現在は開業ラッシュが続いている状況だが、安易に開業してなかなか立ち上がっていかない医院が多くなってきている。開業のコンサルティングが専門の植村氏だが、彼の元には、開業後1～2年たっても経営が軌道に乗らずに、相談に訪れる開業医が目立つようになっているという。

「開業後に予定通りにいかないという相談では、当初の事業計画をチェックしてみると、集患数の読みや収支計画、資金計画などがかなり甘いケースが多い。そもそも経営理念やコンセプトがはっきりしていないことが多く、恵まれた立地を生か

していない医院も多々見受けられます。コンセプトに基づくビジョンが曖昧なので、デザイン、診療のスタイルなど、どれもがちぐはぐになっていることが少なくない。ま



株式会社 日本医業総研
東京本社 シニアマネージャー
植村 智之氏

開業検討の初期段階から医院の黒字化までをサポート。一貫した開業コンサルティングサービスを提供する日本医業総研で、50件以上の医院の立ち上げを経験。開業と経営のワークショップで講師も務めている。

ホームページ
<http://www.lets-nns.co.jp/>



た、病院での経験にこだわるあまり、診療所として期待されているサービスが提供できていないケースもかなりあります」

植村氏は、経営理念をしっかりと持ち、コンセプトを明確に打ち出せば、必ず成功の道はあると話す。

「飽和状態であるといっても、緻密に診療圏調査を行っていくと、隠れたニーズが見えてきます。例えば、駅前に集中している医院の診療科目に意外な偏りがあった、古い医院だけが林立する地域で新規開業へのニーズが高いなど、新規開業で入り込む余地はまだ十分にあります。コンセプトが明確であれば、そのコンセプトにマッチする物件も見つけられるし、効率的に集患できる医院作りが可能になるのです」

戦略ができて初めて 物件探しに着手

「診療コンセプトを明確にすることが第1条件」と植村氏。開業を考える医師は、当初から物件を問題にしがちだが、「物件があって戦略を決めるのではなく、戦略があって初めてそれに合った物件

を探すことができる」と強調する。

「物件探しを始める前に、コンセプトを練り上げるために、できれば6ヵ月以上は欲しいところです。競合の中に入っていくには、既存の医院と同じことをやっても勝負になりません。他の医院に通っていた患者さんに足を運んでもらうためには、地域のニーズをくみ取り、他の医院よりも患者満足度を上げなければなりません。特に競合しやすい内科の医院には、患者さんにもはっきりとわかる個性や魅力が必要です。時間をかけてコンセプトをきっちり確立しておけば、立地、設計デザイン、診療スタイル、スタッフ教育、広告物、ホームページなど、すべて統一したビジョンのもとで練り上げられるので、医院の存在を地域住民に効果的にアピールできます」

では、実際にどのようにコンセプトを明確にしていけばよいだろうか。植村氏が推奨するメソッドを見ると、そのカギが徹底的な自己分析にあることがわかる。

「まず、経営の根幹となる経営理念を掲げます。次に、自分の強みと弱みを詳細に挙げていきます。それは、医療スキルはもちろん、コミュニケーション

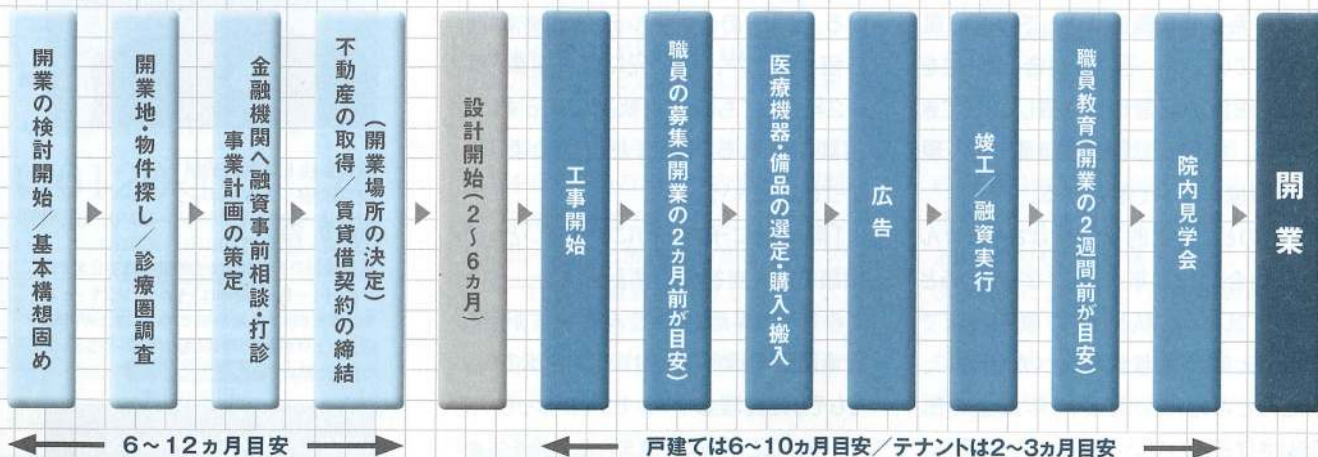
能力、初対面の人と与える印象など多岐にわたって考えるのがポイントです。弱みが明確になったら、それは一切捨て去り、強みを生かす方法だけに専念します」

強みを生かす方法を 徹底的に検討する

循環器のスキルに自信があるのに、循環器だけでは集患が見込めないということで、一般内科で開業したなら、強みは生かされていない。一方、循環器内科として開業すれば、循環器の集患に力を入れながら、内科の患者もある程度押さえられる。しかも、お年寄りに好印象を与えるという特性を生かして、高齢者の多い地域で地元密着型の医院にする。強みを生かすというのは、例えばこういった考え方だ。

「強みを生かす方法に対して患者さんのニーズがあるかマーケティングを行い、需要が見込めそうならコンセプトとして明確化します。そして、ようやく医療提携先を明確にし、ターゲットとなる患者さんを意識して差別化の戦略が検討で

■ 開業までの手順とスケジュール





きるのです」

こうして練り上げた戦略が効果的にはまる物件を見つけられれば、成功にかなり近づけるはずだ。

医院経営に不可欠な 強固な病診連携

戦略を練る段階では、医療を取り巻く現状にも目を向けておくべきだ。病診連携は注目すべきトレンドの一つ。強固な病診連携で安定的な経営を支えたいものだ。とはいえ、植村氏も「病診連携にウルトラCはない」と話すように、開業後も病院と良好な関係を続けていくことが、病診連携を持続させていく最も効果的な方法だ。

「病院で診ていた患者さんある程度持った状態で開業できますが、その患者さんたちが経営を支えてくれるのはせいぜい2～3年のこと。開業後も病院と緊密なコミュニケーションを取り、優先的に紹介してもらえるように努力するしかありません。医局長や元同僚らとメールなどで頻繁に情報交換するのはもちろんですが、できるだけ直接会う機会をつくりたいものです。状況が許すなら、開業後も週1回程度、病院での外来を続けられるようにするのも効果的です」

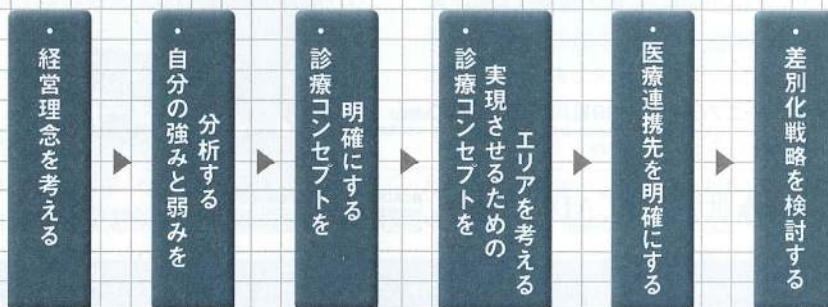
先輩後輩の信頼を裏切らないことや礼儀やマナーを怠らないことなど、ビジネスシーンで古くから大事にされてきたことが、医療分野でもより強く求められるようになっている。

新規事業の柱に検討したい 成長が見込める在宅分野

各分野で競合が激しくなっている中、時代のニーズに唯一追いついていないとみられているのが在宅分野だ。2007年の医療法改正で、医療法人による高専賃（高齢者専用賃貸住宅）の経営が解禁されたのを機に、高専賃を中心とした在宅は、医院の新規事業の柱としても注目されている。

「医院が在宅を事業に組み込むケースには大きく3パターンあります。在宅のみのパターン、在宅と外来のパターン、さらに介護保険まで手を広げた在宅と外来とデイケアのパターンの3つです。在宅のみなら、マンションの1室を借りただけで開業できるので、少ない資金で始められるというメリットがあります。開業希望者には、初めから在宅を事業の選択肢に入れていない方も多いですが、今後は医院の付帯事業として検討する価値は十分にあります」と植

■コンセプトの作り方





村氏。在宅を事業の柱に据えるなら、高専賃やケアハウスなどの施設とアライアンスを組んで安定的な経営を目指すべきだ。

自費系の診療で 独自性を打ち出す

さらに、今後、市場の拡大が見込めるのが自費系の分野だ。美容整形だけでなく、内科においても、アンチエイジングや予防医療を中心にニーズは高まりつつあると植村氏は話す。

「自費系の診療を打ち出すことで、競争の激しいエリアであっても十分に集患が期待できます。我々がコンサルティングした例では、首都圏で点滴とサプリメントを組み合わせアンチエイジングを行っている医院が成功しています。また、自費診療での内視鏡検査に特化した医院も、かなり安定した経営を続けています。成功例を見ると、100%自費であってもこの医療を提供したいという強い意志を持った方が多いように思います」

自費系には、海外でエビデンスがあるものの日本では認可がなく保険がまったく適用されない先端医療も少なくない。病院の方針などにより、採用できない先端医療を提供しようと、開業を決意する例もあると植村氏は話す。新しい自費系診療への取り組みにも、開業成功のヒントが隠れていそう。

また、日本の保険の適用外ということで言えば、外国人を対象にした診療もニーズがあるという。

「東京などの大都市では、バイリンガルに対応する診療を打ち出すことで、ある程度の集患を見込めると思います。保険は母国のものが適用され、保険会

社などから支払われるケースもあります」

既存の医院のイメージにとらわれず、斬新な医療サービスの提供によって独自性を打ち出せるなら、潜在的な需要を掘り起こすことができるだろう。

医療モールという 選択をするには？

新しい医療の形態として一気に広がった感のある医療モールだが、その現状はどうだろう。

「この数年、医療モールの多くは医院側の要望ではなく、不動産会社がオーナーを説得するために医療モール建設を提案するケースもあります。診療圏調査がしっかり行われたうえで、医療モール自体のコンセプトにマッチした医院がきちんとキャスティングされていれば、医院同士の相乗効果も期待できるでしょう」

物件がコンセプトと戦略にマッチしているなら、医療モール内での開業は大きな魅力だ。しかし、医療モールに入居する前提で開業を検討する場合は、他の医院の詳細も十分に調査したうえで決断したい。

多くの病院が赤字経営に陥っている中、勤務医を続けることに不安を覚えて開業を検討する医師が増えている。当然、長年開業を希望してきた場合よりも、理想的な医院を作り上げるためには時間がかかる。植村氏によると、開業の検討開始時期の目安は、テナントの場合で1年～1年半前。戸建ての場合で1年半～2年前。物件取得を焦らずに、コンセプトの明確化による地固めをしっかり行って、スムーズな開業、そして安定的な経営を実現させたいものだ。