

日本医業総研の第二創業期は、

2013

『開業コンサルテイング』から

『成功コンサルテイング』へ

サポート領域の拡充と深化で、 診療所経営を強力にバックアップ

《経営理念》

我々は、
良質な地域医療を志す医師を
確実に成功へと導き、
広く社会に貢献する。

診療所の開業コンサルテイングからスタートした日本医業総研は、診療所の経営環境の変化に常に対応し、サポート領域の拡充と体制の整備・充実に努めてまいりました。

そして、創業から15年目を迎えた今年度を第二創業期と位置づけ、『開業コンサルテイング』から『成功コンサルテイング』へと大きくウイングを拡げ、診療所開業をより磐石にする体制を構築しました。

医師の経営力を高め、開業のイメージを鮮明化する医院経営塾のブラッシュアップ

開講から4年目を迎えた「医院経営塾」では、入門編4講座の内容を

参加者の声を反映しながらブラッシュアップしつつ、同時に先生方からの要望の多い「人事労務マネジメント編」の強化も図ってきました。その他、配偶者（ご夫人）を対象とした特別講座などを企画・開催し好評をいただいております。

「医院経営塾」は、標題が示すとおり、開業を控えた先生方に事前に実践的な経営力を身につけていただくことを主旨とした講座ですが、参加者からは、受講によって経営の知識のみならず、開業のイメージが鮮明になったとの声が多く寄せられています。実は、この開業のイメージを掘り込んでいただくことが大切なのです。受講毎に診療所経営の理解が深まるとともに、それまで曖昧模稜としていた診療所像―開業立地・スタ

イル、スタッフ構成・人物像、空間イメージなどが一体化することで、開業の意思がより強固なものとなりモチベーションも持続します。こういったメンタリテイもまた成功要因の一端となります。

開業後サポートの

領域拡充と深化

I 診療所の成長を支えるスタッフの育成をサポートする、人材コンサルテイング部の強化

従前より弊社の開業コンサルの大きな特徴は、開業後の早期黒字化をお約束するものでしたが、昨年度より黒字化の次なるステージに向けた成長戦略に軸足を置くサポートサー

ビスの強化に取り組み始めました。

一般企業と同様に、診療所も草創期〜成長期〜安定期という成長過程をたどるなかで、ステージ毎に異なる組織課題が発生します。課題は必ずしも一様ではありませんが、多くの診療所に共通するのは人事・労務に関する事柄であり、同時に人材育成によってより良い組織風土を醸成することは成長戦略上も欠かすことのできないテーマです。この人事・労務マネジメントに取り組んできたのが、弊社の人材コンサルテイング部です。

開業時のスタッフは、事前に研修期間を設けて診療方針の確認や接遇の基本などを習得しますが、成長ステージに沿って要求されるスキルも高まります。また、パート比率の高い診療所では、自ずとスタッフの入れ替えも多く発生しますから、定期的な教育機会も求められます。一方で、スタッフのモチベーションを維持・向上させるための評価制度の導入や給与体系の見直しなど、雇用体制の整備も検討する必要があります。

II 税理士法人 日本医業総研の設立で税務・会計部門とコンサルテイング部門の連携が可能に

昨年の10月、日本医業総研グループとして新たに税理士法人日本医業

総研を設立しました。

開業医の大多数が会計・税務部門を税理士に委託されていると思われるが、月次管理や決算（確定申告）などの業務だけに終始してしまっているケースもあるようです。しかし、数字の集計業務だけでは機能として不十分といわざるを得ません。診療所の経営課題はすべて数字に現れます。つまり、業務改善マネジメントの基本的な手法であるPDCAサイクルのベースとなるのも数字だということです。大切なのは、数字からその背景にある課題や発展の可能性を抽出し、計画を策定、早期に実行に移すことにあります。私たちは、成長戦略に必要な一連のプロセスを実行するにあたり、事業計画段階から院長と二人三脚で取り組んできたコンサルタントと、医業会計に精通したエキスパートの情報共有・連携が重要であると考えました。

株式会社日本医業総研と税理士法人日本医業総研の連携は、「開業コンサルティング」から「成功コンサルティング」への大きなシフトであり、新規の診療所開業と発展をより磐石にするための取り組みです。そして、すでに一部でその成果が現れています。

今年、弊社がプロデュースしたクリニックモールで開業したSクリニック。院長は昨年弊社とコンサル契

約を締結された後に医院経営塾に参加されました。開業後も引き続き私どもにコンサルを依頼され、税務・会計部門も税理士法人日本医業総研が担当させていただくことになりました。開業後の立ち上がりは予想以上に順調で、2カ月目で早々に損益分岐点をクリアし、以後もコンスタントに患者数を伸ばしています。そして、院長の希望と税務・会計担当者の分析、コンサルティング部からの提案もあり来年は法人成り、さらに分院展開を視野に入れた取り組みが進められています。分院を担当する医師もほぼ固まり、すでに医院経営塾にも参加されています。

Sクリニックの成功は短期間で地域の信用を得た院長の努力と的確な経営判断によるものですが、院長の意思決定をサポートする経営分析と迅速な提案・実行は日本医業総研グループだけがご提供できるサービスであると考えます。

日本医業総研の次なる挑戦

開業医が異口同音に唱えることに「病院と診療所では仕事の質がまったく異なる」というものがあります。

医療機能の違いという前提はありませんが、診療所の限られた診療圏での外来における患者さんとの接し方や距離感、スタッフとの濃密な人間関

係、何よりも勤務医と開業医（経営者）の責任や仕事領域の違いに開業当初は戸惑う部分があるようです。

一方、開業後早期に黒字化を果たされた先生のなかには、病院勤務の合間、あるいは病院を辞めた後の一定期間、他の診療所に勤務された方もおられます。開業前に「仕事の質の違い」を体験し、開業医のリアルティを知ることが、開業に大きな強みとなることは間違いありません。

また、開業の際、専門の診療科にサブ的な診療科を組み合わせて標準とするケースが多くありますが、プラスαの診療科が実際にどのような医療を提供しているのかを実践的に勉強するだけでも、事前の不安は大幅に解消されるはずです。

現在、日本医業総研では、すでに開業され地域での一定の評価を得られた院長と、これから開業を目指す先生が接することのできる場の提供、さらには、開業を控えた医師の研修を受け入れていただけた協力診療所をネットワークしたいと考えています。そして、医師は複数の診療所を短期にローテーションするなかで、診療所経営を学ぶなどの研修機会の創設を模索しております。

すべては診療所開業の成功のために！日本医業総研の第二創業期における、可能性へのチャレンジは、まだスタートしたばかりです。

在宅医療が高齢化の切り札!?

少子高齢化がもたらす課題は様々ですが、その最大のものは年金です。しかし、医療にも終末期に関連して、切実な課題があります。1977年以降、病院で亡くなる人の数が在宅を上回り、現在は約8割の国民が病院で亡くなっています。

少子高齢化は、少産少子という現象を伴いますが、日本の場合、遠からず少産多死の時代を迎えることになります。

2011年現在、病院病床は約158万床、そのうち一般病床が約90万床、療養病床が33万床で、合わせて122万床となっています。死亡数が最大となると予測されている2040年では、年間およそ170万人が亡くなっていきます。仮に死亡場所が現在のままであるとすれば、136万人が病院で亡くなることになり、有床診療所の13万床を加えても不足するという非現実的なことになります。早急に何らかの手を打たない限り、日本の医療提供体制が崩壊することになってしまうのです。

在宅医療は、在宅での療養と看取りという2つの側面から取り組みが求められますが、特に看取りについて、早急な対応が求められているのです。

経営理念は診療所を構成する『幹』

時間の効率化で、医院経営と理想のライフスタイルを両立

さががみ眼科・皮膚科 院長 坂上憲史 先生

——医院経営塾に参加されたきっかけからお聞かせください。

一昨年の開業準備中に日本医業総研の田中さんから参加を勧められました。自分なりに開業関連の本を読むなど準備は進めてきましたが、プロのコンサルの視点や開業事例を踏まえたナマの声から得られるものがあるのではと期待しました。

——参加を決められた段階で、すでに医業総研の開業サポートを決めていたのですか。

医業総研との出会いは、医療モールの案内DMがきっかけです。結果的にその物件での開業は見送ることになりましたが、面談をしてみても医業総研のサポート実績や成功ノウハウを聞き、この会社なら任せられると判断してコンサル契約を締結しました。

——全講を受講されてもっとも印象的だった内容は何でしょうか。

第1講での事業コンセプトの作成ですね。そこで開業の基本理念を策定するわけですが、その前提となる「何のために開業するのか？」という講師の問いに、「家族との時間を

大切にしたい」という思いを再確認しました。そのうえで「わかりやすさとやさしさ」という理念に至ったわけですが、樹木に例えれば理念が太い幹となつて、診療所を構成するさまざまな要素、機能が枝葉として有機的に機能している感覚です。そういう意味で理念の大切さを実感しました。

——実際に開業されて「医院経営」と「家族との時間の充実」は両立していますか。

開業当初より、診療時間を夕方5時までとしています。これも家族と過ごす時間を考慮して決めました。予約患者を効率よく分散して、院内の患者さんの流れをスムーズにすることで短い診療時間でも十分な医療提供は可能ですし、事業計画上の3年先を上回る売上も達成しています。妻が担当する皮膚科も子どもが小さいこともあつて週3日、午前診療に限定していますが、混乱することなく運営できています。

——第2講の資金計画の印象はどうでしょうか？

漠然としたイメージで開業に多額

の資金を要することは覚悟していましたが、開業時にどこにどれだけの資金を配分するのか。また減価償却や課税のしくみ等の説明は分かりやすかったですね。特に運転資金の確保と根拠は、直接医院運営に影響するだけに、講座でのシミュレーションは参考になりました。

——逆に、医院経営塾に不満を感じられた点がありますか。

他の開業セミナーに参加していないので比較はできませんが、私が受講したときは少ない講座で参加者が4人、多い講座は20人近くいました。当然、少人数の方が、受講者一人ひとりにへのアドバイスが濃密になり、逆に20人もいると時間的な制約もあつてか内容の掘り下げ方が少し甘いかな、という印象を受けました。ワークショップを特徴とするのであれば、基本は少人数の受講者に複数のスタッフをサポートする形式が良いように思われます。

——これから開業を迎える勤務医が、心がけるべきことは？

病院と診療所の機能の違いがあつても、外来で発生するトラブルは共



通するものがありますし、スタッフ全員が問題を共有し、チームの連携で対処することに変わりはありません。私の場合は前勤務先（星ヶ丘厚生年金病院）が、経営の健全化に取り組むなかで人事評価制度を導入していました。私自身、眼科部長や地域医療室部長として、部下に目標を設定させ面談し、評価を給与に反映させる立場に最初は抵抗感がありましたが、人をどう動機付けすべきかという課題は開業に活かされたと思います。これは知識ではなく、場数を踏まなければなかなか習得できません。医師の病院での立場はそれぞれですが、人を動かすリーダーシップということを勤務医時代から意識するべきです。

——ありがとうございました。

（文責：編集部）

さががみ眼科・皮膚科

診療科目 一般眼科 一般皮膚科
大阪府豊中市新千里東町1-2-13
ザ・千里レジデンス2F
TEL 06(6634)2600

www.sakagami-eye-skin-clinic.com

診療所に対する評価の変化

私は会計の仕事に携わって27年になります。これまでは、ほとんど大阪を中心とした関西圏での仕事でしたが、医業総研東京本社の医院経営塾に昨年より講師として参加、そして税理士法人日本医業総研・東京本社の仕事に係るようになり、現在は、軸足を東京にしています。

よく関西の人と関東の人の気質の違いが語られますが、医療の世界で同じようなことを、私も経験しています。

例えば営業の際、関西では業務の内容ももちろん大事なのですが、その前に私自身を、どう信頼していただくかが重要になります。会計というサービスを提供する私自身が、どんな人間なのかを問われてくるケースが少なくありません。一方、関東では、私自身の信頼性は当然なのですが、業務の内容、質がどう担保されているかが、決め手となるケースが多いと感じています。

両者とも最終的に求められていることは同じなのですが、アプローチの仕方が違っていると感じられます。会計という開業医の先生方にとって大切なパートナーとしての仕事をしていく上で、両者の経験はとても貴重だと感じています。

ところで、現在でも多くの診療所

が開業し、多くの先生方が新しいステージで仕事を開始されていますが、開業資金という点では、かつてとは随分環境も違っているようです。

10年以上前の話ですが、金融機関の評価は個人としての医師については高額所得者という認識でしたが、診療所という事業に関しては、それほど大きなものではなかったと感じていました。むしろ、中小企業の方が事業規模も大きくなる可能性があり、融資担当者の目も、どちらかというと企業の評価が高かったようです。しかし、これだけデフレ状態が続く、企業経営が落ち込んでくると、相対的に診療所への評価が上がってきているようです。だから開業資金の支援も多様になってきています。でも、診療所の売上規模が、劇的に変化しているわけではありません。企業との相対評価の結果のようです。今後、高齢化がさらに進展してくるということは、患者も増えることを意味します。事業承継も含め、開業を後押しする環境が、さらに整ってくると思っています。これまでの経験を元に、開業から更なる発展のご支援をお約束致します。

税理士法人 日本医業総研

部長 涌嶋 慎一

診療所事業承継の本当の姿がここにある!!

診療所事業承継のすべて

一事例が教える成功のツボ

日本医業総研 編著
最新刊書籍



書名 診療所事業承継のすべて
編著 日本医業総研
仕様 A5判 160頁
コード ISBN978-904502-11-2
発行日 2012年7月
発行所 MASブレーン
定価 1,890円(本体1,800円)

本書のお求めは日本医業総研まで直接お申し込みください。

■今後10年程度で爆発的に増えることが予測される診療所事業承継。
■しかし、これまで地域医療を担ってきた診療所の院長が代わることは、患者や地域住民にとっても不安なことであり、同時に資産を相続、あるいは譲渡するというきわめてデリケートな問題もある。■本書では「診療の継続、事業の継続」という視点から、承継元・承継先の両者の立場に立って、どうすればスムーズに移行できるかを、豊富な事例を元に、経験豊かなコンサルタントが分かりやすく解説。

勤務医のための
医院経営塾 第2講

日本医業総研主催

『資金計画集中講座』

—My 資金計画を作成しよう—

東京

2月24日(日) 10:00~14:00 (開場9:30)

東京会場 国際フォーラム G604
東京都千代田区神田鍛冶町3-2-2

大阪

2月17日(日) 10:00~13:00 (開場9:30)

大阪会場 本町第二ビル セミナールーム
大阪府大阪市中央区本町2-2-5 本町第二ビル2F

医院・クリニックの開業コンサルティング TEL 03-5297-2300

株式会社 日本医業総研

医院経営塾運営事務局 担当 小畑、植村

詳しい情報やお申込は下記HPをご覧ください

日本医業総研

検索

<http://www.lets-nns.co.jp>



LIFE ENTERPRISE TOTAL SUPPORTER

発行 株式会社 日本医業総研

大阪本社：大阪府大阪市中央区本町2-2-5 本町第二ビル

東京本社：東京都千代田区神田司町2-2-12 神田司町ビル1F

編集部 TEL 03-5297-2300 FAX 03-5297-2301