

西村晃の

実証

超マーケティング



変わった!
変わった!
すべてが変わった!

for
Action

中経出版

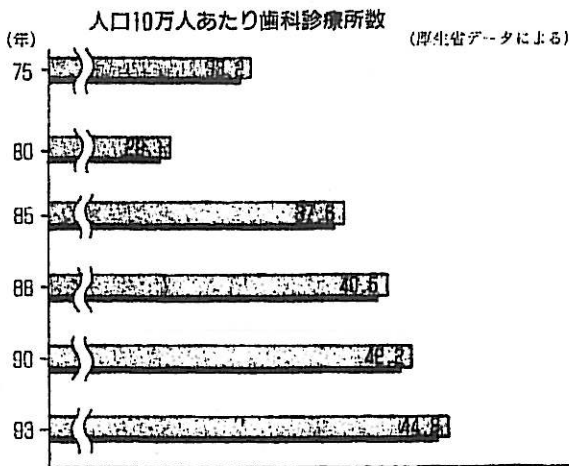
医療にも求められるCS経営

◀ 医師過剰時代生き残りの秘策

これまでマーケティングとかCS経営といった言葉は、民間の企業だからこそ大切な経営のノウハウと考えられてきた。同じ民間とはいっても、病院・医院といった分野では一般企業ほど顧客動向の把握に神経を注ぐといったことはないものと思われてきた。しかし、医師過剰時代を迎えて今や町の病院・医院経営も顧客満足をいかに高めるかという視点で論じられることが当たり前になってきている。

東京恵比寿。JR山手線の駅周辺のビルの中にはたくさんの歯科医院が入っている。ざっと数えただけでも二〇軒余りある。このところ歯科医の数は急速に増えている。グラフ

125



歯立歯科
これまでの歯科医のイメージはない。医師も歯科衛生士も白衣ではない。

のように人口一〇万人あたりの歯科診療所数はこの二五年ほどの間に五割以上も増加している。特に恵比寿駅周辺のように都市部の繁華街や駅周辺では、全国平均以上に診療所が密集して患者争奪戦が繰り広げられている。

中原悦夫医師は恵比寿駅から歩いて五分のところ、七年前から協立歯科という歯科医院を経営している。

実は中原さん、九五年四月にひとつの決断をした。健康保険の保険医療機関としての指定を辞退したのだ。

医療行為に不正があつて保険医の指定をはずされるというケースはよく新聞などに報道されるが、医院自らわざわざ指定を辞退するというのは珍しい。

「これだけたくさんの歯科医院が恵比寿周辺にひしめいている。そして多くの歯科医院は保険の効く虫歯治療を行なっている。医療行為に質的な差をつけたとしても保険診療の枠の中では思うに任せない。もし私がどこかの島のたった一軒の開業医なら保険診療に専念するのが医者としての道と考えるでしょう。でもここで虫歯治療だけで経営を成り立たせようとすれば結局保険点数をあげるための、数をこなす経営で過当競争を勝ち抜くしかない。それは私の納得できる医療行為ではありません」

結局、中原さんが選んだ道は矯正や歯周病予防といった高額医療の道だった。

「そこに顧客ニーズがある、と睨んだからです。今、中年の女性を中心につつまでも美しくありたいという願望はますます強くなっています。子供も大きくなり経済的にもゆとりのできてきた中年の御婦人はその年齢からいっても歯の手入れに関心が向く時期です。「審美歯科」と呼ばれる歯の矯正によって顔の表情まで美しくなるという治療への関心は高まっています。こうしたニーズはこれまでの歯科医院は吸い上げていませんでした」

◀患者ニーズをつかめ

中原医師と話していると、「顧客のニーズ」とか「マーケティング」といった経営用語が次々に飛び出してくる。実際この医院の経営に関して中原さんは、日頃民間企業の経営コンサルタントをしている「M&Cコンサルティング」の畑中裕氏に相談をしている。

畑中氏は「うちに相談に来る開業医の多くは大学時代医療技術の習得に追われてほとんど経営に関する勉強をする機会のないまま開業している。これまでのように医院を開業すればそこそこ儲かっていた時代ならそれでも通用したかもしれないが、これからの医師過剰時代にそれではやっていけない。患者が病院を選ぶ時代に入っているのだから、経営者としての顧客満足度を高める努力が求められている」と話す。

中原医師の経営する協立歯科では、絵画がかかった洒落た入口を入ると白衣ではなく普通の服を着た女性が受付に座っている。ここでは患者が身構えてしまわないように医師も歯科衛生士も白衣は身につけていない。クラシックのBGMとコーヒーを楽しんでもらうサロンの雰囲気でもリラックスしてもらおうという心遣いだ。

受付ですぐ目につくのが、クレジットカードの支払いができることを示すカード会社の表示だ。そしてその横には「当医院は保険診療を行なっていません」という注意書きも見える。実際、この患者の支払いはかなり高額の人が多い。

協立歯科では治療の前に見積書をつくって患者に示している。その際、コンピュータ画面に描かれた歯の映像によって矯正治療後どんな歯になるかを見せて患者の了解を得ている。こうした高額医療の場合は事前に治療計画を示す「インフォームド・コンセント」が欠かせないと中原医師は言う。場合によっては全治療費が五〇〇万円以上にのぼるといふ場合もあるが、保険医辞退後確実に患者の数は増えているそうだ。

◀経営難の病院増加

全国公私病院連盟による病院運営実態分析調査によると、全国の病院のおよそ七割が赤

字経営に陥っていることがわかった。個人経営の診療所も家賃、医療機械の購入、さらには人件費といったコスト増の中で経営の厳しさを訴えるところが少なくない。「M&Cコンサルティング」の畑中氏のもとへも相談に訪れる開業医が増えている。今後、医療費抑制の方針のもと、医薬品や検査の包括化や使用適正化の指導が厳しくなることが予想される。

また介護保険の導入といった医療改革も近い将来予想されている。病院経営のリストラを行ない、患者確保のマーケティングを積極的にこなす病院・医院とそうでないところの差はますます大きくなるにちがいない。

患者としては医療技術の高い病院とビジネス感覚がある病院が一致していることが望ましいが、これまでは必ずしもそうなのではないかと言いたかった。

病院が商売にばかり走られても、抵抗があることは事実だ。しかし、やがてそんなこと言っていられなくなる時代だということになるかもしれない。医療技術が高度でもビジネス感覚が乏しい病院は淘汰されることも考えられるのだ。

病院にとっての顧客満足とは何か、真剣に考える時代がやってきた。