

巻頭座談会

これからの診療所経営

在宅医療にいかに取り組むか

- 病医院訪問 「プライマリ・ケア」と「検査」に重点をおく神経内科専門クリニック
せき内科・脳神経内科クリニック 院長 関 久友
- 最前線レポート 自由診療成功の鍵はホスピタリティ
—— 予防と審美で歯を一生保ち続ける
クリニック デュボワ 理事長 歯学博士 中原悦夫
- 特別企画 介護療養病床の持つ「機能」と「役割」を訴えていきたい



【中島千波 秋桜の花】1993年

自由診療成功の鍵はホスピタリティ ——予防と審美で歯を一生保ち続ける

クリニック デュボワ 理事長・歯学博士 中原悦夫

自由診療の旗を掲げ、東京・日比谷の帝国ホテルプラザで歯科医院を経営する『クリニック デュボワ』。従来の痛みや機能回復主体の治療ではなく、予防・審美という分野での成長を狙う。健康と美容への関心が高まりつつあるとはいえ、いうまでなく保険外診療となり、集客には独自のマーケティング戦略が求められることになる。院長の中原悦夫氏は「安心感とホスピタリティをモットーに意識の高い人たちを囲い込んでいく。需要は十分にある」という。



保険制度ではカバーできない 患者が自由に選択できる診療

——先生は、1989(平成元)年の開業当初から“自由診療”を標榜されてきました。基本的に、保険医療制度のもとで診療が行われる日本にあっては、やや異端的な歯科経営と見られると思います。それにもかかわらず、このポリシーを貫いてきた理由は……。

中原 確かに、わが国においては保険医そして保険医療機関という2つの大前提のもとで診療がなされてきました。ですから、自由診療というと自費診療、つまり保険外診療というイメージが強いのでしょう。もちろん、そうした側面もあります。が、私がそれ以上に強調したいのは、患者の選択の幅が広がるということです。保険を使おうが、自費にしようが、混ぜようが、どれも自由診療なんです。

歯科医療のニーズは、鎮痛や機能回復といった緊急性の高いものから、最近になって話題を集めている予防・審美まで多種多様です。そのなかで、最低限必要なものだけを集めて、箱の中に入れたのが保険診療だと思ってください。反面、それなりに時間とお金をかけて、自分をもって生まれた歯を白いまま、美しい形

で一生保ち続けるというニーズも間違いなくあります。しかし、そうした予防歯科は現行の保険制度下では保険適用にはなりません。

けれども私は、後者こそ歯科医本来の活動なんだと確信し、開業後2年経って保険医を返上し、いまの自由診療の道を選びました。つまり、現在は歯科医師資格だけで診療を行っています。メリットは、最新の技術と材料を思う存分に使えること。そうすれば、患者にとってもより良い診療を受けられるチャンスが増えるわけです。

——いい換えれば、それが『クリニック デュボワ』の差別化戦略にほかならないということですね。

中原 私たちがいつも買い物をしているコンビニエンスストアは、全国に約43,000件あるといわれます。ところが歯科医院にいたっては、なんと67,000件にもものぼるそうです。しかも、新規開業は毎年2,500件ずつのペースで増えているとの民間シンクタンクのデータもあるぐらいです。いくら、保険医療機関に指定され、医療費は国が7割負担するといった既得権益に守られているとはいっても、少子化などの問題もあり、早晚経営が圧迫されるのは明らかでしょう。

保険診療だけでは頭打ちになってしまい、一部認められている混合診療や自由診療を取り入れなければ

り貧になってしまう。歯科医師にもマーケティングのセンスが求められているのかもしれませんが。自由診療では、経営そのものは市場原理主義に則ります。ですから、診療科目の選択、医療報酬の決定、対外的なPR、そして立地と、経営者である医師が決めなければなりません。

すなわち、マーケティングの“4P”といわれるProduct(製品)、Price(価格)、Promotion(宣伝・広告)、Place(立地)を戦略的に意思決定していく必要があるということになります。当然、そこには面白みもありますが、それに伴った責任や苦勞、経営不安定化のリスクもあるわけです。

新しいリンゴを育てる発想 予防分野の最先端で勝つ

——なるほど。しかし、予防的な歯科を求める顧客層は、従来の治療主体の患者とは一線を画すると思います。マーケティングというからには、医師あるいはスタッフを含めたクリニック全体が、そうした人たちの掘り起こしをしなければいけません。

中原 リンゴを例にとって話してみましよう。保険制度下での競争は、いわば数に限りのあるリンゴを現存する歯科医がみんなで齧り合うようなものです。保険診療では価格決定権もなく、本質的な差別化は無理ですから、一斉に齧りつくことになります。混合診療の場合は、他にない診療サービスを加えることで一歩リードしたスタートができるかもしれませんが、それにしてもわずかな時間差でしかない。いずれ、リンゴは芯しか残らないことになります。

一方、完全な自由診療のマーケティングは、新しいリンゴを育て、実らせるというやり方です。近隣のクリニックとのサービス競争でも価格競争でもありません。自分でゆっくりと味わえるリンゴを手に入れることだといっていいでしょう。つまり、治療という将来性の少ない市場から、予防・審美という新しい分野へのシフトにはかなりません。

——昨年、ビジネスマンの間で評判になったブルー・オーシャン戦略、すなわち、企業が生き残るためには競争者のいない新たな市場で、まだ生まれていない顧客を開拓するという発想と同じですね。

中原 そういつて差し支えないでしょう。このように



やわらかい雰囲気を出しゲストに安心感を与える受付

考えることができます。例えば、Aさんは60歳ですが、第一大臼歯を喪失して、インプラントを埋め込んだとします。いまやこの治療方法は、予防性そして審美性においても天然歯と区別がつかないまでに確立されてきました。ただし、自費診療になりますから60万円がかかりました。

片や、Bさんは同じ60歳でも同じ歯が健全に残っているとしましょう。保険制度からすれば、Bさんの治療費はゼロです。けれども、50年にわたって食べ物を噛み続けてきた永久歯を現役で残すためには、何らかの工夫が必要だったに違いありません。定期検診や丹念なブラッシング、いまならキシリトールといった健康補助食品、さしずめカルシウムの多い、小魚などを好んで食べていたかもしれません。

仮にこの50年間、Bさんに提供された予防医療費の総額がAさんがインプラントにいたるまでの医療費の合計額を超えなければ、ほとんどの人はBさんのようになりたいと思うでしょう。なぜなら、天然の歯に勝る代替材料はないからです。実は、私たちが創造しようとしているマーケットは、まさにこのニーズなのです。

——一生、自分の歯でというのは、誰しも共通の願いですから……。

中原 ですから予防歯科なんですね。私どもの提唱する診療とは、歯本来の機能を健康な状態に保ち続けることを基本として、さらに、美しさを引き出すための必要最低限の治療です。虫歯1本を見つけても、むやみに削るのではなく、予防管理して進行を食い止め、

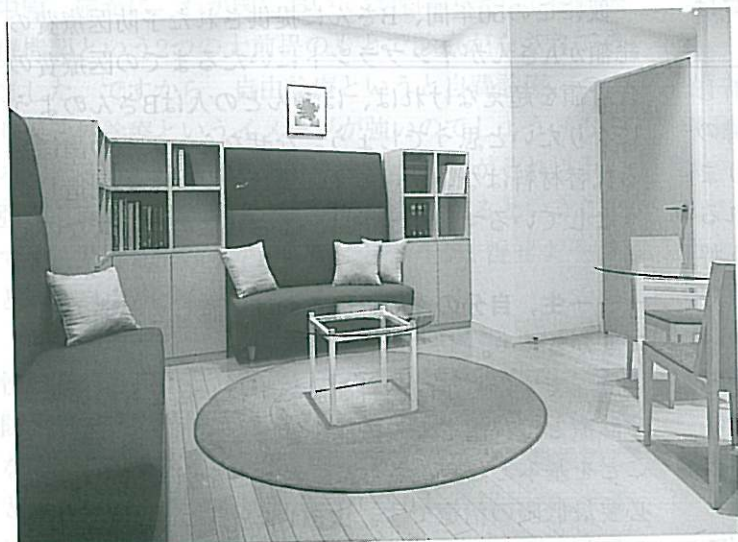
何とか再石灰化をさせていく。個々の歯や口腔の状態に応じて、ベストの診療をすることによって最高のコンディションに持っていき、それを維持していくということです。

帝国ホテルとの連携を実現 来院者を“ゲスト”と認識

——ところで、2003(平成15)年12月に、『帝国ホテルプラザ』の4階に診療所を移転させました。先ほどの4つのPのうちのPlace、立地戦略上の狙いは何ですか。

中原 私がホテル業界に関心を持ち始めたのは、歯科の国際学会などで諸外国を訪れるようになってからです。客をもてなすということはどういうことかを強く意識するようになりました。その当時から、有名なリッツ・カールトンを利用していたのですが、彼らの理念というかモットーは「私たちは紳士淑女に奉仕する紳士淑女です」というものです。強い共感を覚えましたね。そして、その原点が“ホスピタリティ”という言葉に凝縮されているわけです。

ひるがえって、我々が提供してきたサービスの目指すところも同じです。それなら、一流のホテルとのコラボレーションも面白いのではないかという発想がひらめきました。格好良く表現すると「HotelのホスピタリティとHospitalのヘルスケアとの融合」ということになります。私たちのクリニックがあることによって、ホテルの集客にも一役買えるのではないかと考えました。



約10人ほどのゲストを招きデュボワの最新情報を提供するサロン

ここ帝国ホテルプラザの4階フロアも、ちょうど新規テナントの誘致による建て直しを模索していた時期だったようです。ここなら、都会にいながら、歯科予防・審美の診療を受け、買い物も楽しむという相乗効果が期待できます。さらに、ホテルは宿泊ができ、駐車場があります。診察に長時間かかっても問題ありません。

——先生のところが患者を“ゲスト”と呼んでいるのもそんな理由があるからですね。

中原 商いの世界には「お客様は神様です」という言葉があります。私たち医療関係者にしても、大学では「患者というのは弱い立場の人だから大切にしてください」と教えられてきました。が、それで本当の信頼関係が築けるでしょうか……。やはり、医師が上で、患者は診てもらおうという関係になってしまいます。先のリッツ・カールトンでは、お互いが紳士淑女という姿勢で顧客の支持を得てきたわけですから、つまり、医師も患者も対等なんです。一緒に歯の健康を保っていくという目的からすればパートナーといっても過言ではないでしょう。

フィリップ・コトラーという有名な経営学者が「医療サービスは非常にネガティブな需要である」といっています。誰も患者になりたくてなっているのではない。治療では少なからず痛い思いもします。できることなら行きたくないというのが本音でしょう。けれども、自分の歯を長く丈夫なままで保ちたい、白くきれいな状態を続けたいという前向きな理由なら、通院も苦になりません。しかもそこが“癒しのスペース”なら、なおさらです。

また、予防治療には終わりがありませんから、私どものゲストの人たちは一生の付き合いになります。私は、1人の歯科医師が現役時代に診察することができる患者数を試算したことがあります。医師でいられるのはせいぜい50~60年、そのうち体力・気力とも充実して臨床できる期間は30年強でしょう。すると、診療科目によって差はあるでしょうが、どんなにがんばってみても1万から3万人といったところなんです。だからこそ、医療を受ける側と提供する我々が、価値観を共有することが重要なのです。繰り返しますが、それはゲストであり、パートナーと呼ぶべきです。

健康重視層がターゲット スペシャリストの連携で支援

—先生たちのクリニックが取り組まれている分野は非常に先進的です。それだけにフロントランナーとしての苦勞やブレークスルーすべき壁も少なくないと思うのですが。

中原 少子高齢社会を迎えて、医療制度改革の議論も盛んになっていますが、私は医療の本質に目を向ける時代が来たと考えます。人間は誰でも健康で美しく長生きをしたい。これが生の本質だといえます。だからこそ病気を未然に防ぐことが注目され始めたのです。私は開業以来の診療経験から、虫歯や歯周病は100%予防できるという確信を得ました。

—その価値を教えていくことも、我々の役目でしょうね。それはここに移る前、目黒区恵比寿の時代からずっと心がけてきました。そこでわかったことは、まず来院する人たちは、健康やライフスタイルに対して自分の意見をしっかりと持った高意識層だということでした。もちろん、最初はそれを理解してくれるのは来院者の10%程度。しかし、これまでの実績が徐々に認められ、現在は90%の方が私どもの診療方針に共感してくれま

—どのような説明をされますか？

中原 まずオリエンテーション。来院者にデュボワの考え方を納得してもらうためのもので、それからカウンセリングに進みます。これには少なくとも1時間、遠くから来られた場合には1時間半話すこともめずらしくありません。その後、精密検査を行い、治療計画を提案するわけです。これは大人も子供も同じで、この段階までで3時間になるでしょう。さらに、矯正などの処置が必要となれば、専門医の説明が入ることになります。

—当然のことですが、ドクターやスタッフの質の高さも求められますね。

中原 現在、常勤は私を含めて6人。うちドクターは2人です。歯科衛生士も全員独立した契約となっています。このほかに、口腔外科などの外部専門医8人とのネットワークができていくという状況です。私の考えとしては、こうしたメンバーでスペシャリスト集団と



口腔周辺の筋肉を和らげるマッサージなどを行うエステティックルーム

してのチームアプローチをしていきたい。そのためには、私とスタッフ、外部ドクターが意気投合して、意識、技術といった面でも差があってはいけません。採用に当たっては、育成を考えて新人しか採らないようにしています。

—そうすることで、ここに来る人も安心できるんです。私は本質的な差別化要因は“安心感”だと思っています。最新技術やスピーディーな対応もさることながら、人の命や身体を扱う医療機関にとって「この医者に、このスタッフに任せていけば間違いない」という気持ちほど大きな、医療コンシューマーとしての価値はありません。

—いずれにしても、医業経営は大きな曲がり角に差し掛かっています。診療から予防へということがキーワードに、今後は後者のウエートが高くなっていくのは時代の要請だと考えていいでしょう。というのも、医療を提供する側にも自由があるように、それを受ける側にも自由が存在するからです。保険制度が崩壊の危機に瀕していればなおさら、いい診療を受けたいというのは人の切実な希望です。そこに自由診療の醍醐味があるのです。

(2006年9月1日/ジャーナリスト 岡村繁雄) ㊞

プロフィール

中原悦夫 (なかはら えつお)
クリニックデュボワ 理事長・歯学博士

1959(昭和34)年、山口県生まれ。84年、日本歯科大学卒。87年、米國タフツ大学歯学部にて学ぶ。89年に協立歯科開業。03年、帝国ホテルプラザに移り、クリニックデュボワを運営する。著書に「歯科医療再生のストラテジー&スーパービジョン」(共著・医学情報社)など。