

経営 VOL.71

「分院設立」について考える…①

開業して7年目を迎え、ますます盛況な歯科のA先生から、『この医院から少し離れた場所ですが、歯科に最適な物件の紹介を受けました。利益も十分出ていますし、取りこぼしている患者さんを困うためにも思い切って分院を設立してはどうかと考えているのですが…。』と相談を受けました。

現在、確かに先生一人で診ることが出来るキャパシティを超え、予約が3週間先となって離反する患者さんも出ています。また、先生曰く『絶対に流行る物件なので他の先生には取られたくない』そうですが、大きなお金が動く話ですし、まずは、分院設立のメリット・デメリットについて整理しましょう』とお伝えし、先生と一緒に考察しました。

今号では、実例を踏まえて考察結果をご紹介します。

【分院設立とは…、設立して終わりではないのです！】

まず考えて頂きたいのは、『何のために分院を設立するのか』という『目的』です。本院は先生ご自身が経営されるので幾らでも修正が可能ですが、分院は基本的に他人に任せなければいけません。要は、先生の目が行き届かないところで、先生の思うような経営をしてもらうには、その分院の『目的』なり、先生の『設立理念』が非常に重要です。

また、仮に『目的』や『理念』があったとしても、1回や2回話したところで浸透しません。やはり、日頃から浸透させるための『マネジメント』が重要となってきます。

この『マネジメント』を怠って、口では『任せただけで自由にやってくれて構わない』と分院長に『丸投げ』した結果、ある医院では役員報酬が固定だったため、少しでも楽をしようと分院長が遊んでいましたし、歩合給だった医院では、売上のためにかなり強引な治療を行い、分院長の退職後、何件もクレームが発生し、うち数件は裁判沙汰にまで発展しました。

逆に、本来、何でも自分でやらないと気が済まない性格の先生の分院では、きっちりマネジメントしようとする余り、どんな細かいことでも『報告・連絡・相談』を求め、全て自分の決済を経るようになっていましたが、余りの息苦しさで裁量権の無さに、『どこまで自分は理事長に信用されていないのか』と失望して退職する分院長が後を絶ちませんでした…。

ここまでお読みになって、お感の先生方も多いと思いますが…、そうです。分院のマネジメントは『難しい』のです。

これ以外にも、分院長が辞めて後が見つからないケースも多々あります。そうなると、本院の診療どころの話ではなく、分院長の採用活動で売上が激減した医院もあります…。

以上から、まずは、『分院運営=多大な労力』であるという『認識』と『覚悟』が必要であるご理解下さい。

【分院設立は「ヒト」の問題だけではありません…お金の話】

分院長のマネジメントだけでも大変なのですが(もちろん、そこで働くスタッフの問題も多々ありますが…)、次に、お金についても考えてみましょう。

まず、分院設立の費用についてですが、全額『自己資金』で捻出する先生も中にはおられますが(医療法人内に、そこまで多額のお金を残している運営も問題ですが)、ほとんどの先生は『借入金』である程度の資金を調達します。

その際、もちろん色々な金融機関と交渉をしますが、間違っただけいけないのが、『幾らまで借りることが出来るか』を先に考えるのではなく、『月々どれだけの金額であれば無理なく返済出来るのか』を先に検証する、ということです。

そのためには、分院で毎月幾らの売上が必要なのかを算出しなければいけませんし、その売上を上げるための陣容(スタッフの人数)も考えなければいけません。そして、何よりも、『分院長の給与(役員報酬)』が余りにも低いと募集しても応募がないですし、反対に、売上も上げていない分院長に最初から高額な報酬を提示するのも勇気が要ります。

これ以外にも、投資額のバランスを考えた内装・医療器械・什器備品の検討、値段交渉…、日々の診療をしながら、ここまで考えることが可能でしょうか。

どんぶり勘定で大きな投資をすると、必ずと言って良いほど『自転車操業』(返済するためだけに診療する状態)になりますし、分院長が退職したり、予定通りの売上を上げてくれなかったり予定が狂えば、それだけで『破綻』してしまいます。

以上から、お金に関しても、設立当時だけでなく、その後の運営についても、『多大な労力』であることがご理解頂けたのではないのでしょうか。

【『分院設立=多大な労力』、設立しない方が良いのか】

これまで、『マネジメント』や『資金調達』・『資金繰り』の観点から、『分院の経営とは気軽に出来るものではない』ことをお伝えしました(少なくとも『物件ありき』で考える話ではないことはA先生にご理解して頂けました)。

今号の内容をご覧になって、『そこまで大変なのであれば、分院はしない方が良いのか…。』とお感じになった先生方も多いかと存じますが…、そんなことはございません。

冒頭お伝えした通り、確固たる設立の『目的』や『理念』を持ち、きっちりとした『マネジメント』を行うことにより、もちろん苦労は伴いますが、それだけのメリットは十分ありますので、次号では、上手に運営されている実例を踏まえ、『分院展開の魅力』についてお話をさせていただきます。ご期待下さい。