

こうすればできる！医療機関への上手なアプローチ手法①

実権者へのアポイント&アプローチはこう行う

ここでは、実権者とのアポの取り方やドアノックツールの活用法など、アプローチを行う際のポイントを解説する。

新渡戸 信

厚

生労働省の「医療施設動態調査」（平成28年1月末概数）によると、わが国の医療施設の総数は17万8300となっている。内訳は、病院が8471、一般診療所が10万1099、歯科診療所が6万8730である。

本稿では、地域金融機関のアプローチ先となる、病院のうち国立等病院を除く一般の5739の医療法人と、診療所のうち4万615の医療法人、4万2952の個人医院を対象に、アプローチの留意点を概観してみよう。

①アプローチのポイント

(1)病院の場合

病院の場合は、ほとんどが法人化している。前述の動態調査では法人化していない個人病院は、わずか259だ。アプローチ先が法人としてどんな組織になっているのか確認する必要がある。

医療法第52条により、各医療法人は決算後3カ月以内に道府県へ決算書類を提出しているが、これは閲覧が可能だ。新規開拓をする

場合はあらかじめこれらを閲覧し、理事長・理事・監事が誰なのか、決算等概要はどうなっているのかを確認しよう。

地域の病院では通常、理事または監事は地元名士や医大等大学教授、看護学校など関連学校役員が兼務している。このため、理事や監事が自行車の顧客であったり、その知人であったりすることも多い。自行車のネットワークを活用することで、実権者へアプローチしやすくなる可能性がある。

医療法人の実権者は理事長であるが、影響力のある理事の存在には要注意である。銀行借入等の重要な意思決定事項には、理事会の承認が必要であるからだ。

理事長に関しては、医療法第46条の三において「医療法人の理事のうち一人は、理事長とし（中略）医師又は歯科医師である理事のうちから選出する。ただし、都道府県知事の認可を受けた場合は、医師又は歯科医師でない理事のうちから選出することができ」という規定がある。つまり、医療法人の場合には条件付きで医

師や歯科医師以外でも理事長に就任することが認められている。規模が大きい医療法人（病院、診療所問わず）などの場合、理事長イコール院長ではないことがあるため、実権者の把握には注意が必要である。

アプローチにあたっては、まずは組織図等や聞き込みから、事務長・総務部長・経理部長など、金融機関との窓口となる担当者を確認しよう。基本的に担当者は多忙であり、新しい金融機関との取引は面倒に思っている。有効なドアノックツールを用意したうえで訪問を心掛けたい。

一番は情報であるが、どういった情報に価値があるかは相手が決めることである。したがって、ニーズを想定する力が必要だ。病院はサービス業であるから、収益確保が課題であることに変わりなく、制度改正をはじめ収益向上に関する情報提供が有効だろう。

「開業医」経営者」と心得て訪問前には必ずアポを

(2)診療所の場合

「市役所のホームページに第6期介護保険計画に基づく介護施設の募集要項が出ていましたが、応募されてはいかがでしょうか」
「サービスタ付き高齢者住宅など、介護分野への投資を進めている医療機関が増えていますが、ご予定はございませんか」
「先生の息子さんは高校生でしたね。やはり医師を目指していらっしゃるのでしょうか」

「この病院の建設資金は福祉医療機構から調達なさったと伺いました。時期はいつ頃でしょうか」

「先生のお子さんは高校生でしたね。やはり医師を目指していらっしゃるのでしょうか」

福祉医療機構（WAM）の繰上返済に伴う弁済補償金は、平成10年10月1日以降の借入申込受理分から始まった制度だ。それ以前の借入金には負担がないため、借換えのメリットが見込める。

「この病院の建設資金は福祉医療機構から調達なさったと伺いました。時期はいつ頃でしょうか」

法人であれば理事長が院長となっている場合がほとんどであり、基本的には実権者である。また、理事長（院長）夫人が経理担当であることも多く、実権者である場合も少なくはない。最終判断は理事長が下すといっても、その判断に夫人の意見が相当に影響することがあるからだ。

アプローチに関しては、アポイントなしでも会ってくれる人もいますが、アポイントは必須と考えたほうがよい。他の業者の訪問面談もあるため、あらかじめ面談を受け入れる日時や人数を制限している人もいます。まずは、「先生とお



会いたいのですが、どのような時間帯であれば可能でしょうか」と受付に確認し、アポイントをとるところから始めよう。

アポイントのとりやすい時間帯だが、診療所の場合は、昼の休診時間の始めか終わりの時間、または患者が少なくなる夕方時間帯が面談率が高いといわれているので、このあたりを狙ってみるとよいだろう。開業医は経営者であり、利益を生み出す主戦力であることを意識しなければならない。

窓口を直接訪問して早々に面談が叶う確率はそう高くない。そこで、実権者と親密な人からの紹介を得ておきたい。出身医大の関係者、同級生等の紹介があれば強力だ。顧問税理士の紹介を得られるなら、それも有効だろう。

②ドアノックツールの活用法

ドアノックツールとしては、診療報酬改定等をテーマとした各種セミナーの案内や、医療経営、人材育成等にかかる資料提供等が基本である。これらによるニーズ喚

起を期待したいところだが、金融機関単独では限界もあり、現実にはそう容易ではないだろう。医療コンサルティング会社の専門家とのアライアンスにより、次のような踏み込んだサービスが提供可能となっていれば心強い。

- ・レセプト診断（業務改善のための診療報酬明細書の分析）
- ・診療圏分析（医療機関周辺の人口分布などの調査）
- ・医師・看護師のマッチング
- ・経営改善計画策定など

直接的な資金需要に限らず経営課題の把握に努める

定期的に訪問ができるようになったら、施設の建替え計画、賞与資金の借入れ需要、診療所の開業資金の借換え需要などの直接的な資金ニーズのみならず、経営ニーズを把握することを一番の目的としたい。以下では具体的なトーク例とともに、代表的なニーズの把握方法を見ていく。

⑦介護分野への進出ニーズ

医療法人として介護老人保健施設を運営し、介護分野へと進出す