Lecture 3

病院の進化過程から生まれたビジネスモデル戦略
医療・介護・物販を結ぶコールセンター事業の真の狙い

Key Word CRM(Customer Relationship Management)

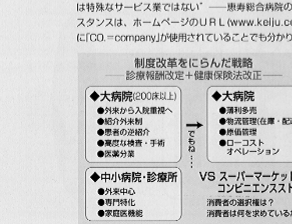
特別医療法人 董仙会 恵寿総合病院(石川県七尾市)
理事長　神野　正博先生

■固定概念の打破から始まった病院経営の見直し

一度書籍を購入すると、次回からは購入ボタンを1回クリックするだけで注文できるAmazon.Comの「ワンクリック」などインターネットのちょっとしたアイデアが法律で保護されるご時世になりました。この流れを受け、既に日本でも、様々な企業がビジネスモデルの構築に乗り出しています。

恵寿総合病院におけるビジネスモデルの名称は、「医療・介護・物販サービスを統合したコールセンターシステム」で、既に今年6月1日から、「けいじゅサービスセンター」として業務を開始しています。同サービスセンターは、恵寿総合病院の進化過程から生まれた新しいビジネスモデルで、運営に当たってはヘルスケア分野での総合ソリューション・ビジネスに取り組む三菱商事などと戦略提携が行われています。

この進化の源泉は、「病院は特殊な業種か？」という問題意識だったそうです。神野理事長は、「200床以上病院における診療報酬上の外来規制など、我々病院は制度が変わる度に経営的な対応を迫られてきたが、技術とリービスを提供することで利益を生み資本を形成するわけだから、特殊なサービス業とは言えない。そう考えると、制度だけでなく市場、顧客、技術に適応・適合した業態進化を遂げることが、普遍的な病院の経営スタンスで、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどもベンチマークの対象になり得る」と前置されています。"病院は特殊なサービス業ではない"――恵寿総合病院の経営スタンスは、ホームページのURL(www.keiju.co.jp)に「CO.＝company」が使用されていることでも分かります。



■CRMを確実に実践するための布石

流通小売業の百貨店からコンビニエンス・ストアまで、いずれの小売業態においても顧客に対する差別化の訴求を通じた競争優位性の獲得が目指されています。その手段の一つが、CRM(Customer Relationship Management)で、直訳すると「顧客関係管理」ということになりますが、要するに「お客様ではなくお得意様(顧客)を大事にする経営手法」(神野理事長)のことで、より収益性の高い顧客を獲得するために、顧客満足度を最大化させるビジネスモデルが構築できるかどうかがポイントになります。

<CRMのメリット>

効率の良い収益構造への転換
顧客を最優顧客、安定顧客、関係の希薄な顧客というように分類することで、本当に力を入れるべき顧客を重点的にカバーでき、収益構造が改善される。

顧客データの分析に基づくOne to Oneマーケティング
嗜好い顧客情報から、適切なタイミングで商品やサービスの提案ができる。

情報の共有化
顧客との対応履歴を統合データベースに記録することで、顧客の応対ノウハウや現在の状況などといった必要な情報が共有化できる。

ただ、CRMでは、企業の総合力が要求される他、従業員のマインドを"顧客中心主義"に変えることが難しい、顧客情報を共有化するデータベースの費用対効果が不明確などの理由から、実践できている企業の方が少ないようです。

恵寿総合病院では、CRMを実践するための環境整備として、まず次のような経営方針の見直しを行うことで、病院組織を"顧客中心主義"の企業的組織に変革、同時に顧客満足度を最大化させるビジネスモデルの構築に必要なツールを一つずつ整えられてきました。

医療経営における方針の見直し(Management Re-orientation)

①組織の再構築(Re-structuring)をしたか
②業務の改善(Re-engineering)をしたか
③合理化(Streamline)が可能か
④予算・計画に一貫性があるか(Integrated Health Planning)
⑤効果の監視(Monitoring)と評価(Evaluation)は行われているか
⑥職員の人事管理がなされているか(Personnel Management)
⑦ネットワークができ、情報管理がなされているか(Network & Information)

恵寿総合病院のCRMツール

顧客情報管理	●オーダリングシステム ●イントラネットシステム ●部屋管理システム ●医療・介護統合ソフトウェア
顧客情報の活用	●特別医療法人業務 ●コールセンターシステム

勿論、特別医療法人の認可に踏み切られたのも、その一環です。特別医療法人は第3次医療法改正時に創設された医療法人形態の一つで、医療法人のうち、法人の財産が個人に帰属することがなく、社会福祉法人と同様に公的な運営が確保されていることなどが条件で、恵寿総合病院の場合は全国で4番目に当たる1999年9月11日に認可を受けられています。そのメリットとして、相続税が非課税扱いになる、補助金等の交付や各種指定が優先されることなどに加え、「特に顧客満足度を高めるために欠くことのできない収益業務の運営が認められる点が大きい」(神野理事長)と述べられています。

特別医療法人が営める収益業務の範囲

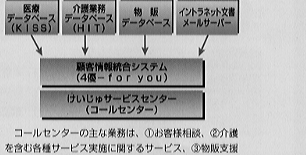
第1号関係	物品販売業：医薬品の販売、医療用具、医薬部外品、介護用品、介護機器、保険医療機関に関する書籍
第2号関係	物品賃付業：寝具、おむつ、ベッド、介護用品、介護機器、医療用具
第3号関係	一般飲食業
第4号関係	請負業：配食サービス、医業経営相談(コンサルタント業務を含む)、診療報酬請求事務、業務等に対する指導サービス、医療廃棄物、滅菌業務、医療機器の保守点検、医療用ガスの保守点検、施設の清掃
第5号関係	運送業：患者等の搬送に係るものに限る
第6号関係	情報サービス業：医療に関する情報サービス業
第7号関係	出版業：保険医療機関に関する書籍の出版に限る
第8号関係	理容業
第9号関係	美容業
第10号関係	クリーニング業
第11号関係	浴場業
第12号関係	駐車場業

一方、顧客情報の共有化については、98年9月から恵寿総合病院の半径40数km内にある6施設(1127床)の医療・介護施設及び16事業所間にイントラネットが張り巡らされ、その中で医療データベース、介護業務データベース、直営ショップの物販データベースが運用されています。つまり、恵寿総合病院を核とする恵寿ヘルスケアグループでは、顧客情報の管理段階から活用段階に入っていたということができます。

■病院を進化させるe-Partnerとの事業展開

顧客情報の活用段階に入った恵寿ヘルスケアグループでは、CRMを実践するために既存のデータベースから顧客情報の履歴管理、モニタリング、クレーム処理に必要な部分を取り出したwebベースの顧客情報統合システム「4番ー for you」をコールセンター事業に結びつけたわけです。

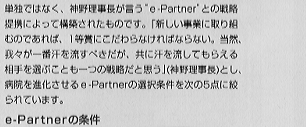
恵寿総合病院のCRMビジネスモデル

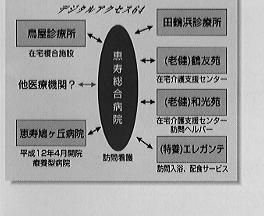


コールセンターの主な業務は、①お客様相談、②介護を含む各種サービス実施に関するサービス、③物販支援などで、顧客から電話がかかり、名前を確認した時点で、病院の受診状況、当日を含めた介護サービスの提供状況、さらに介護サービス員のスケジュールや物販部門の在庫・配送状況などを確認しながら、受け答えすることができるようになっています。

勿論、このコールセンターシステムも恵寿総合病院の単独ではなく、神野理事長が言う"e-Partner"との戦略提携によって構築されたものです。「新しい事業に取り組むのであれば、1等賞にこだわらなければならない。当然、我々が一番汗を流すべきだが、共に汗を流してもらえる相手を選ぶことも一つの戦略だと思う」(神野理事長)と、病院を進化させるe-Partnerの選択条件を次の5点に絞られています。

e-Partnerの条件



神野理事長が指摘されているように、制度改革等によって病院や診療所が大切にしなければならない顧客の顔ぶれが変わりつつある中で、その顧客に焦点を当てた新しいビジネスモデルの構築が求められていることは間違いなさそうです。

恵寿ヘルスケアグループを結ぶイントラネット