



自由診療中心の診療所らしく、院内は清潔かつ高級感あふれる造りとなっている。しかし、運営レベルが低く、患者が減少……

年に1施設のペースで分院開設  
いずれも年間1億円以上

ウエルネス・クリニックグループは、自毛植毛手術を中心とする自由診療の診療所(本院を2005年に東京・新宿に開設した。薄毛や脱毛で悩んでいる人は全国に1000万人以上いるといわれており、当時はカツラやウィッグ、あるいは育毛・発毛などの対処法がポピュラーだった。そういうなかで、世界で20万症例の植毛実績を誇るアメリカ・ボズレークリニクで教育を受けた同院の「ボズレー式植毛」は注目を集め、開院当初から患者数は右肩上がりで増加。開業初年度としては異例の年間1億円以上の売上を達成したのである。

そして、06年に大阪・梅田駅前、07年に福岡・博多駅前、その半年後の08年には東京駅前と、1年に1施設のペースで分院を開設。いずれも年間1億円以上の売上を達成するなど、まさに「飛ぶ鳥を落とす勢い」でグループ全体が発展していったのである。

ところが、08年を境に同グループは凋落の一途をたどり始める。まず同年に、博多駅前の分院が開設からわずか1年で閉院。次いで09年には東京・新宿の本院も閉院に追い込まれた。いずれも原因は院長が退職し、後任が見つからなかったことだ。たつた2年間で運営する施設数が半減し、さらに残った診療所の患者数も減少。グループ全体の収入はほぼ半分にまで落ち込んだ(図)。

なくなかった。2008年のリーマン・ショックに起因する不況で、「費用対効果」に対する患者の目がさらに厳しくなっていた。「1回の手術で約100万円の価格を設定していた当院でも、こうした患者さんの意識の変化が見られました」と、下地恒毅理事長は話す。

患者はまた、「根拠に基づく治療」(EBM)を望むようになる。特に、その意識を患者に植え付けたのは、05年に国内の大手製薬企業が厚生労働省から輸入承認を取得し、一般に発売した男性型脱毛症(AGA)薬『プロペシア』の登場だ。テレビCMなどで認知度が高まったことで、処方量は年々増加。昨年には日本皮膚科学会がAGAの診療ガイドラインで「強く勧められる」と評価(表)したこともあって、今なお増え続けている。

ある関係者は「プロペシアの登場で、薄毛は治療するもの、医療機関に行くもの」という認

## 《短期集中連載》 クリニック再生物語

～ウエルネス・クリニックグループの挑戦～

# 患者の意識の変化、組織崩壊で4つの診療所がわずか2年で半減

高い費用対効果やEBMを求める  
患者心理に対応できず

主な原因は、新薬の発売や、それに伴う患者ニーズの変化など、外部環境が変わったことにある。たとえば、国民生活センターに寄せられている相談事例を見ると、カツラやウィッグ、育毛・発毛など、それまでのメジャーな対処法について、「費用が高い割に満足感や効果が得られない」との理由で不満を抱えている患者が少

識が変わった。業界再編といえるほどのインパクトを与えた」と評価する。植毛についても、患者には「メスを入れたくない」などの心理的抑制が働いており、内服薬のプロペシアのほうが抵抗感が少ないと指摘する。

もつとも、同グループは各診療所とも接遇の質が低いことや、事務局のマネジメント機能がないことなども、その衰退に拍車をかけた。たとえば、スタッフの患者に対する挨拶や言葉遣いが雑だったり、業者などの訪問客に対して、スタッフは知っているかどうかで出す飲み物を分けるなど、あまりに低い接遇レベルだった。

また、組織上、グループの中核を担うセクションとして「事務局」が位置づけられていたが、行っている業務は日計のみで、データを分析して法人全体の戦略を打ち出すといった機能を果たすことがまったくできなかった。東京駅前の分院開設も売上を増やすなど戦略に基づくものというより、その背景には医師同士の人間関係がうまくいっていなかったこともあったという。トラブルを避けることはできたものの、医師が手薄になった結果、グループ内で最も稼ぎ頭だった本院が廃院に至ってしまったのだ。

こうした外部と内部の両面の原因から、相次ぐ本院と分院の閉院に危機感を覚えた下地理事長は組織改革に着手。まず、マネジメント経験のある事務長探しに奔走した。1年かけて、昨年8月に民間企業で医療・介護ヘルスケア事業に従事したマネジメント経験者の獲得に成功。組織改革のノロシが上がった。

(続く)

### 閉院の危機 第1回

長引く不況の影響などで経営環境が厳しくなり、休院・廃院に陥る診療所が後を絶たない。しかし、なかには経営改善を実現している元気な診療所もある。東京都中央区の医療法人社団ウエルネス愛徳会ウエルネス・クリニックグループ(下地恒毅理事長)もその一つ。2005年の開院からわずか3年で4つの診療所を展開するまでに成長したものの、1年半後には半減するという危機感のなかで同院は、昨年8月に外部から事務長を招き組織改革を断行、経営悪化に終止符を打った。同院を立ち直らせた経営改革とはどのようなものなのか。今号から3回にわたって改革の軌跡に迫るとともに、診療所経営のあり方を考える。

表 男性型脱毛症診療ガイドライン(2010年版)

評価	推奨度の分類	内容
A	強く勧められる	ミノキシジル(男性は5%、女性は1%) フィナステリド(男性のみ)
B	勧められる	自毛植毛
C1	行うことを考慮してもよいが十分な根拠がない	塩化カルプロニウム(通称フロージン) トフラバノン アデノシン サイトプリン・ペンタデカン ケトコナゾール
C2	根拠がないので勧められない	セファランチン
D	行わないよう勧められる	フィナステリド(女性) 人口毛植毛

出典：日本皮膚科学会男性型脱毛症診療ガイドライン(2010年版)

図 ウエルネス・クリニックグループの収入実績

