

# 急増する医療モール 専門特化と地域密着が成功の鍵

### 多様化する開設パターンの事例と運営手法を検証

医療モールは年間100カ所のペースで増加し、今や新規開業の1割を占める。テナント入居が中心で初期投資は少なく済むといわれるが、運営には単独開業とは異なる工夫も必要だ。医療モールの最新トレンドから、モールでの開業および運営のポイントを探る。

取材・文◎小沢 京子

医療モールでの開業が増えている。「2005年に開業した約4000医院のうち、1割に当たる約400医院がモール内の開業だった」と、医療機関のコンサルティングを手がけるメディカルマネージ(株)の代表取締役・小口隆廣氏は語る。

医療モール自体の数も2005年に全国で約400カ所に達し、この1～2年は年間100カ所のペースで増えている。ただし、医療モールのほとんどは首都圏と関西圏に集中し、既に一部のエリアでは過当競争になりつつある。

その一方、ここ1年で地方都市にも医療モールが登場し、モールを巡る動きは新しい局面を迎えた。地方都市のモールは車による来院を前提に幹線道路沿

### メディカルビレッジ東温松山 (愛媛県東温市)

メディカルビレッジ東温松山。右から整形外科、産婦人科、内科の建物。左端の建物は、隣接地に以前からある眼科医院



3医院  
①内科・循環器科・呼吸器科、②産科・婦人科・不妊症、③一般・整形外科

いに開設されるなど、都心型とは異なる形態で地域のニーズに対応している。

これに対し、依然として主流の都心型のモールには、患者がまばらなものも見られ、駅前の商業施設のテナントに入居すれば患者を集められるといった考えは通用しなくなってきた。「モール全体で診療面の特色を打ち出せなければ、生き残れない」と小口氏は指摘する。

医療モールの形態は進化を続け、新しい開設パターンも現れ始めている。後述の高齢者住宅に併設した医療モールはその代表例。これまでにない組み合わせとして注目される。

以下では、医療モールの最新動向を①地方都市型、②都心型、③高齢者住宅併設型——の3パターンに分け、それ

ぞれ順調に運営しているケースや注目されるケースを紹介する。いずれのパターンも形態こそ違っても、モール開業の成功のポイント(囲み記事参照)は共通している。

#### パターン① 地方都市型

#### 専門性の高い医師が共同で開設 近隣の医院とも連携を図る

最近、地方都市に増えつつある医療モールの立地形態は、郊外の幹線道路沿いに開設される「ロードサイド型」だ。

大都市と比べて公共の交通網が発達していない地方都市では、患者が車で来院することが想定される。そこで、複数の診療科目の医院で広い駐車場を共用すれば、地域の患者のニーズにも



## 医療モールでの開業に当たって抑えておきたい基本ポイント

医療モール内での開業には、単独開業とは異なるリスクがある。

例えば資金面。医療モールで開業するケースの大部分は、土地代や建設費の負担がなく、テナント入居の費用で済む。ただ、便利な立地で開設されることが多く、単独開業と比べて賃料が高くなりがちだ。共用スペースである駐車場やエレベーターの使用料の負担も求められる。そのため、意外と採算ラインが高くなり、多くの患者が来なければ、運営が厳しくなりかねない。

モール内の空室がすべて埋まらないリスクも考慮する必要がある。空いている区画が多いいわゆる「歯欠けモール」で

は、モール名で宣伝を行う上での費用対効果が小さくなってしまふ。

また、可能ならば契約前に、モールに入る他院の医師の人物像について調べておきたい。患者は、「行きたい医院の近くに他の診療科目もあるから便利」という理由で医療モールを選ぶことが多いが、逆に言えば、モール内に評判の悪い医院があると患者に避けられてしまうのだ。

### 紹介のルールを決めておく

モールでの開業後、運営上のトラブルになりがちなのが、複数の科目にまたがるような疾患を持つ患者の扱いだ。どの科が診療に当たるかを医院間で決めてお

かないと、例えば風邪で鼻水が出る症状を訴える患者が内科と耳鼻科のどちらに行くかで悩むことになる。

医師同士で「鼻腔内の処置が必要と判断したら耳鼻科、発熱や腹痛がある場合は内科」というように事前に取り決めておけば、患者に対する案内がスムーズにでき、結果的に集患につながる。

また、高齢者のように1人で複数の疾患を抱える患者を医院間で迅速に紹介していく上でも、医療モールで開業する医師には協調性が求められる。医師同士の人間関係が悪いと、適切な患者紹介が行われにくくなり、患者がモールから離れてしまう恐れがあるので要注意だ。

表●医療モールでの開業の単独開業と比べた長所・短所

	長所	短所
開業費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開業時の初期投資を抑えられる</li> <li>◎テナント入居の形態なので土地代や建設費などがからず、初期投資自体は安く済むケースが一般的</li> <li>◎医療モール全体で告知するので、広告・宣伝の効果は単独開業と比べて高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開業後の運営コストが高い</li> <li>◎便利な場所にあるビルにテナント入居すると、賃料や共益費（駐車場代、エレベーター使用料など）が高くなる</li> </ul>
集患	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢患者への訴求力がある</li> <li>◎患者が複数科目を1カ所で受けられる。特に複数の疾患にかかることの多い高齢患者にとっては利便性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モール内の他院や薬局の影響を受けやすい</li> <li>◎他のテナントが不調だと、自院の患者まで逃げてしまう</li> <li>◎利便性の高さに甘んじて地域密着をおろそかにしがち</li> </ul>
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診診連携が取りやすい</li> <li>◎内科医院に来た糖尿病の患者の合併症を治療するため、モール内の眼科に紹介するなど、他科との連携がしやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モール内の他院の専門領域の患者は、自院で困り込めない</li> <li>◎どの症状の患者はどの科で診るかをあらかじめ決めておかないと、医院間でトラブルになりかねない</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業者に対し、他院と合同で交渉に当たれる</li> <li>・モール内の他院との会合などで、知識やノウハウを共有できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他院の医師との協調が重要となる</li> <li>◎医院同士の仲が悪いと、相互の患者紹介が行われにくくなり、患者から不評を買いやすくなる</li> </ul>

応えやすい。このタイプの場合、都市部では通常半径1km圏内とされる診療圏より広い範囲から患者を確保できるメリットがある。

### 広い駐車場を三つの医院で共有

「メディカルビレッジ東温松山」は、愛媛県松山市に隣接する東温市の国道11号線沿いに昨年5月オープンしたロー

ドサイド型のモールだ。内科、産婦人科、整形外科の3医院がそれぞれ独立した建物の診療所を持ち、75台の駐車場を共有する形態で開業している。

モール開設に当たって中心的な役割を果たしたのは、こばやし内科クリニック院長の小林卓正氏。小林氏は愛媛大学医学部の出身で、3年前に松山近郊での開業を決意し、当初は個人での

医院開設を目指していた。

立地の選定に当たっては、鉄道の駅周辺を検討したが、松山では鉄道は主要な交通機関ではなく、多くの住民は車を移動手段にしているため、集患が見込めないと判断。そのころ、松山市街から車で10分程度の距離にある東温市で住宅開発が進んでいたこともあり、小林氏は、車での来院が期待できる



同市の国道沿いに開業しようと考えた。

開業地の候補に挙がったのは、開設後数年がたつ眼科の隣接地。道路をはさんで向かい側には小児科と調剤薬局もあり、いずれも多くの患者を確保していた。「自分の診療対象である循環器疾患の患者には、糖尿病の合併症の眼科疾患を抱える人も多い。眼科の隣で開業すれば、連携した診療が可能になり、患者の紹介も受けやすいと考えた」(小林氏)。

だが、候補地は3000m<sup>2</sup>ほどあり、1医院で使うにはあまりに広かった。そこで、小林氏は医療モールの企画や建設を手がける三井ホーム(株)などの協力を得て、複数の診療所でモールを構成することを考え始めた。

次の課題となったのが、同じモールで開業するパートナーの医師の確保。小林氏は、コンサルタントなどから紹介された医師の中から、互いに競合しない診療科目で、なおかつ専門性を持つ医師を選んだ。その結果、産婦人科医師で不妊治療に強い西陸正氏、整形外科医師でスポーツ整形や関節疾患治療を専門とする竹本勇治氏と組むこととなり、医療モール開業に踏み切った。

3医院の建物はそれぞれ戸建ての形態を取り、診療スペースを広く確保している点が特徴だ。間取りや設備配置も各医師の裁量で行うことができたため、内科は将来の医療機器や設備増設に配慮して診察室と検査室を広く取り、産婦人科は女性患者に好まれる洋風の造りにした。また、整形外科は建物の大部分をリハビリのスペースに充てた。

なお、建物は各医院が三井ホームなどに施工を依頼して建てた。施設の建

## 武蔵浦和メディカルセンター (さいたま市南区)

武蔵浦和メディカルセンターは武蔵浦和の駅前にある。タワーマンション、大型商業施設に併設している



8医院(昨年12月時点)  
①内科・神経内科、②泌尿器科・人工透析、③胃腸科・肛門科・外科、④皮膚科・麻酔科、⑤眼科、⑥小児科・アレルギー科、⑦耳鼻咽喉科、⑧歯科

設費がかかったため、開業の初期費用は鉄道駅周辺にテナントとして開業するよりも高くなったという。

### 開業前に打ち合わせトラブル回避

メディカルビレッジのような形態の場合、駐車場などの共用部分の賃借料を取り決めるのはなかなか難しい。負担額を等分にすると来院患者の少ない医院から不満が出ることもあるからだ。

同モールではそのようなことがないよう、開業後に起こり得るトラブルを想定し、開設の2年前から、3医院で1~2か月に1度のペースで打ち合わせを行った。例えば、駐車場代については、想定患者数や来院頻度などを試算し、3医院の負担割合を決めた。

開業後約7か月の時点で、こばやし内科クリニックの1日の患者数は約20人。開業して日が浅いこともあり、目標の30人には至っていないが、その数は着実に増えている。「当院の評判を聞いた人がモールから5km以上離れた地域から車で来るケースも多い」(小林氏)という。

医療モールでは、開業後、一つの医院が不振になると、他院も影響を受けやすいリスクがある(71ページの囲み記事参照)。

同モールの場合も、近隣で大型商業施設などの開発が進んでいるため、今

後、競合する医療モールが出現する可能性もある。この点については、将来、隣接地にある2医院を含めた5医院合同で、感染症対策や接遇研修などを行い、患者の定着を図りたい考えだ。

### パターン② 都心型

#### 各医院の専門性をアピール 強い診療連携で集患に成功

前出のロードサイド型のパターンは、ごく最近、地方都市で見られるようになった。これに対して、大都市圏の駅周辺の商業施設にテナントとして入居する医療モールは、依然として主流を占めている。

特にここ数年は、駅前再開発により誕生した大規模な商業施設の中に、デベロッパーがテナントとして医療モールを誘致するケースが少なくない。この形態は患者を確保しやすいのが最大のメリットだ。ただし、「商業施設の集客力をあてにして漫然と診療を続けていると、何年かして商業施設の魅力が薄れてきたとき、モールに来る患者も減る恐れがある」(メディカルマネージの小口氏)ので注意が必要だ。

そんな中、大規模な商業施設にある医療モールで、医院同士が連携して集患に成功している例がある。

昨年7月にオープンした「武蔵浦和メ



ディカルセンター」は、JR武蔵野線と埼京線が交わる武蔵浦和駅の駅前、大型ショッピングセンターの一角にある。モールは、内科や胃腸科、皮膚科などの8医院と薬局などで構成される。

### モール運営に医師が主体的に参画

このモールでは、開設から5カ月たった昨年12月時点で、ほぼすべての医院が目標の来院患者数を達成。医院に来る患者は、ショッピングセンターでの買い物が目的でなく、直接来院する人が大半だ。

多くの患者を確保できた要因として見逃せないのは、モールの運営に医師側が主体的に参画していること。

当初、同モールを実質的にプロデュースしたのは、埼玉県内で眼科医院を5カ所運営する医療法人・新光会だった。新光会は顧問の医師を通じて、専門的な診療ができる医師を探し、診療科目が重ならないように考慮。その結果、新光会の眼科医をはじめ、8医院の開業医が2005年末にほぼ確定した。

新光会が医師の顔合わせを行った後、月2回のペースで会合を行う中で医師の意見を取りまとめたのは、ただともひろ胃腸科肛門科の多田智裕院長だった。

多田氏の専門である胃腸科肛門科は、内科などからの紹介を受けて内視鏡検査を行うことが多く、同氏は以前から医療モールでの開業を考えていた。そんな折、同モールの計画は、渡りに船だった。多田氏は、最初の打ち合わせ時に、モール内での診療所間の連携の重要性を訴えた。他の医師もそれに賛同して、打ち合わせは自然と多田氏を中心に行われるようになった。

武蔵浦和メディカルセンターでは、各医院のホームページを共通のフォーマットで作成。画面の右側にモール全体の案内図をつけ、他院の認知度を高める工夫もしている

こうした医師の連携によるモールの共同運営は、数々のプラスの成果を上げている。最も顕著に表れたのは、広告宣伝の面。開業に合わせてモールのパンフレットを4万部印刷し、新聞には10万部の折込広告を出したほか、ホームページも開設した。

それらの内容は主に医師たちが打ち合わせで一つひとつ決めていく方法を取り、各医院の専門性を打ち出す一方、医院相互の連携体制がモール全体の特色であることをアピールした。そのかいあって、内覧会には800人が訪れ、開業当初の集患に成功した。

なお、打ち合わせでは、広告宣伝をはじめ、開業に必要な経費の内容も事前に詰め、複数の業者から見積もりを取って発注先を検討するなどの作業を行った。そのため、開業にかかった費用は、通常の単独でのテナント開業と変わらなかったという。

メディカルセンターのこうした連携の取り組みは開業後の現在も続いている。医院間で患者の紹介を積極的に行うことで、集患面で相乗効果を上げている。

例えば、ミュージズ皮膚科ペインクリ

# Live Care

伝わる気持ち、ライブケア



電子カルテや  
オーダーリング情報を  
ナースコールで  
活用できます。



患者情報を活用可能。  
使いやすく、やさしい機能を満載。

## ナースコール

# NFX



品質管理の最高峰  
デミング賞受賞

JQA ISO 9001  
認定製品  
標準品 受注品

JQA ISO 14001  
認定製品  
環境工務 大塚サイト

## アイホン株式会社

ホームページ: <http://www.aiphon.co.jp>





ニックに発疹の治療に来る患者のうち、1日に1人ほどは肝臓などの疾患が疑われるため、まつもと内科・神経内科クリニックに紹介している。また、ただともひろ胃腸科肛門科には、モール内の他院から内視鏡検査が必要な患者が紹介されてくることが多い。

### 地域密着策も打ち始める

前述した通り、集客力の大きい商業施設の中でモールを開設すると、患者確保の面で“待ち”の姿勢になりやすい。安定的なモール運営のためには、商業施設周辺の地域住民のニーズを十分に見極め、集患につながる診療スタイルを確立する必要がある。

例えば、地域住民の高齢化に対応するならば、心疾患の検査機器を備えたり、認知症の専門外来を設置することが考えられる。

同モールでも、まつもと内科・神経外科クリニックは、在宅療養支援診療所を届け出て、訪問診療に注力しているほか、認知症外来を設け、地域の高齢者のニーズに積極的に対応している。また、ミュージズ皮膚科ペインクリニックでは、関節に痛みを抱える中高年以上の患者に対して神経ブロック治療を行っている。

#### パターン③ 高齢者住宅併設型

### 高専賃住宅に併設 地域の高齢者医療に取り組む

昨年4月の診療報酬・介護報酬の同時改定を受け、要介護者の在宅生活を支える仕組みづくりが各地で進んでいるが、それに対応した形態の医療モールを立ち上げる動きも出ている。

### 望星・ユーミーメディカルタウン 湘南四之宮 (神奈川県平塚市)

- 3医院  
①内科(予定)  
②整形外科(予定)  
③眼科または歯科(予定)

図1●「望星・ユーミーメディカルタウン湘南四之宮」の施設構成

5階	高専賃(自立型)9室
4階	高専賃(自立型)9室
3階	高専賃(虚弱型)15室
2階	高専賃(虚弱型)10室、 介護事業所(訪問看護、 居宅介護支援、訪問介護)、 セントラルキッチン、食堂
1階	3医院(内科、整形外科、眼科 または歯科を予定)、薬局



望星・ユーミーメディカルタウン湘南四之宮の完成イメージ

「望星・ユーミーメディカルタウン湘南四之宮」は、神奈川県平塚市の郊外に今年10月にオープンする予定の複合型介護施設だ。5階建ての施設のうち、1階には3医院からなる医療モールが入り、2階以上は高齢者専用賃貸住宅や介護サービス事業所で構成される。高専賃は、自立者向けが18室、虚弱型(要介護者向け)が25室となる予定。

モールを含めた施設全体の企画・運営を手がけるのは(株)湘南シニア総研。なお、医療モールのテナント賃料は、坪当たり月額1万円、共益費同2万円と、周辺地域と同水準の見込みだ。

施設1階のモールは、言うまでもなく、高齢者をターゲットにしている。上階にある高専賃の入居者だけでなく、周辺地域にある湘南シニア総研の高専賃や特定施設の入居者の診療や健康診断なども担当する。

誘致する診療所の科目は、内科、整形外科、眼科または歯科を予定。「高齢患者の受診頻度が高い科目をそろえ、入居者や近隣の高齢者のニーズに応えたい」と湘南シニア総研の常務取締役・高橋正氏は話す。複数の疾患を抱えることが多い高齢患者は1カ所で効率的に治療を受けられるメリットがある。

一方、医院にとっても、連携してお互

いに患者を紹介しやすいのが利点だ。さらに、モールに入る診療所が在宅療養支援診療所を届け出て、高専賃の入居者に訪問診療を行えば、「在宅時医学総合管理料」などで通常の診療所と比べて高い点数を算定できる。

この場合、24時間の連絡体制や訪問看護ステーションとの連携が不可欠だが、同モールの2階には介護事業所(訪問看護、居宅介護支援、訪問介護)が入り、密接な連携を取りやすい。

これらの介護事業所は、昨年12月に湘南シニア総研のグループ会社として設立された(株)ユーミーケアが運営している。ユーミーケア社長の清原晃氏は、主に有料老人ホームを手がける(株)ケア・リンクで社長を務めた人物。これまでの施設運営や入居者ケアのノウハウを、湘南シニア総研の高専賃にも生かしていく方針だ。

同モールではこのほか、要介護者の在宅生活への様々なサポート体制を築く予定。例えば、施設の2階には大型の厨房を設け、1階の内科の医院と提携して栄養マネジメントを取り入れた配食サービスを計画している。

こうした高齢者住宅に併設したタイプの医療モールは、大きな可能性を秘めているといえそうだ。