

特集

成功するビジネスモデル

企業の数だけビジネスモデルがある。置かれている環境や企業文化、経営資源が異なるからである。しかし、成功したケースからヒントを掴むことはできるはずだ。ジャンルの異なる3社の例に学ぶ。

動物病院のチェーン化で、業界の体質を変える

動物病院のレベルが、アメリカに比べて20年遅れている原因は、雇用の不安定にあると判断した西川氏は、業界に企業の論理を取り入れた。

株式会社ブイエスシー
代表取締役 西川 芳彦

なぜだろう

人間には「なぜだろう？」と疑問を持つタイプと「こんなモノだろう」と現状を肯定するタイプがある。前者は変革を生み、後者は慣習に従う。小泉流

に言う「改革派」と「守旧派」である。動物病院をチェーン化して全国に展開する株式会社ブイエスシーの代表取締役西川芳彦氏は、紛れもなく前者である。だが、西川氏は獣医師ではなく経営コンサルタントで、しかも東京水産大学（現東京海洋大学）の出身であ

る。それが動物病院を経営するようになったのは、コンサルティンクの中で生まれた疑問からだ。昭和33（1958）年滋賀県で生まれた西川氏は、昭和57年に大学を卒業すると水産系の商社に入社したが、平成元年に畑違いの経営コンサルティン

グの世界に転身し、コンサルタンツ会社勤務を経て、平成5年に西川経営研究所を設立して独立したのだった。たまたま顧客の中に動物病院に医療機器を販売している会社があり、そのコンサルティンクをしたのがきっかけで動物病院に関心を持ったのである。



だが、院長以外はほとんど研修医みたいな業界です」と西川氏は業界の雇用の実情をわかりやすく語った。

シヨッピングセンターの動物病院

西川氏は、業界をレベルアップするために、先ず安定した雇用を作ることが先決だと考え、平成12年、ブイエスシー(VSC)を設立したのである。

平成7年から動物病院の開業コンサルティングを始め、平成9年に有限会社メディカルプラザを設立して総合的に動物病院の経営を支援する体制を整えた。

300件ぐらい開業支援をする中で、この業界に幾つかの疑問を持ち、「これからは個人の開業が厳しくなる」という状況と、「この業界に安定した雇用がない」ということに危機感を持ったのである。

なぜ安定した雇用がないのかと考え、日本の動物病院は零細事業ばかりで、企業経営による動物病院はなかった。だから、経営的に若い獣医師に高い給料は払えず、まして、ベテランにはそれに見合った待遇が出来るはずはなく、ある年齢になると辞めて独立するしかないのである。また、独立するにはまとまった開業資金が必要であるが、安い給料では貯えもままならないために独立出来ない人は業界を去らざるを得ないのだ。「院長はベテラン

だが、院長以外はほとんど研修医みたいな業界です」と西川氏は業界の雇用の実情をわかりやすく語った。

西川氏は、業界をレベルアップするために、先ず安定した雇用を作ることが先決だと考え、平成12年、ブイエスシー(VSC)を設立したのである。

VSCとは、「ベテリナリー・クリニック(動物病院)・オブ・シヨッピングセンター」の頭文字で、シヨッピングセンターに動物病院を作り始めたことから、このように社名を決めた。そして、その病院を開業したい獣医師と業務委託契約を結ぶ方式でチェーン化をスタートした。そうすれば、まとまった開業資金がなくても開業出来るのだ。そして、後で条件が整えば獣医師が買い取ることも出来るのである。

シヨッピングセンターは認知度が高く、駐車場が自由に使用して利用者には便利である。だが、獣医師が個人で大手デベロッパーと契約しようとしても難しい。そこでVSCが企業として契約するのである。

西川氏は、VSCを設立する前年の平成11年に、アメリカの動物病院の視察に行った。その時、50軒以上の病院を訪れたが、アメリカのレベルは高く、日本と20年の差があると言われている。レベルの高い理由のひとつは、日本と違って雇用が安定しているた

め、ベテランの獣医師が勤務医として病院に留まり、技術が蓄積されるのである。

だが、雇用が安定しない日本では、ベテランの勤務医は少ない。それが、レベルが上がらない原因だと気が付いた。

その背景には、アメリカでは企業病院が多く、勤務医の労働市場が出来ているということがあつた。そして、勤務医として女性の院長の多いことも日本では考えられないことだつた。また、明るくて便利なシヨッピングセンターに動物病院があることも印象に残つた。

西川氏は経験を積んだ獣医師の受け皿として、VSC方式の動物病院作りを始めたが、問題は資金だつた。設立間もない会社で、担保も全くなかつたが、この斬新な構想にベンチャー企業が賛同してくれたのである。「時代の流れが見方したのでしよう」と西川氏は言うが、当然、西川氏が、これまでコンサルティングして成功させた300軒以上の実績が評価されたことも幸いした。

企業としての動物病院

シヨッピングセンターの動物病院は、最初は馴染みがなく、業界内では、儲け主義と批判されたが、西川氏の「顧客である飼い主の支持を得ること

が出来れば、事業として発展する」と言う信念もあつて、次第に軒数を増やしていった。

だが、西川氏の元々の目的は、業界内に安定した雇用を創ることだつた。「アメリカに比較して日本の医療・サービスのレベルが低いのは、働く獣医師の方が恵まれていないので、サービスが悪くなる」と言うことがありまして、従業員、獣医師の満足とクライアント(飼い主)の満足が完全にリンクしているといえるのです。だから、クライアントに満足を提供するためには、雇用を安定させて働く人の満足度を高めるしかない」と西川氏は考えるのだ。そして、レベルを上げることで獣医師の意識と社会的信用を高め、クライアントの信頼を得るのである。

そのためには組織的な事業体でビジネスとしてレベルアップさせることが不可欠である。

西川氏は、平成14年、それまでの業務委託方式とは別に、勤務医中心の直営の動物病院を作り、チェーン展開することにした。いわゆる「企業病院」である。チェーン展開にしたのは、雇用の安定には規模の大きさが必要だが、動物病院は地域密着の事業なので、一軒だけでは規模の拡大が出来ないからである。

獣医師は全て社員で、複数の獣医師と看護師がチームになるので、お互いに調整して休みも取れ、個人病院の院長のように経営に煩わされることはな

く診療に専念できるのだ。

マーケティングは、全国で開業支援を行ってきた経験が生かされているため、企業としては順調に推移している。サブリース方式は20軒、直営は21軒になり、大半の病院は2年目から黒字になり、売上げは全体で見ると毎年50%伸びていて、前期が6億4000万円、今期は10億円を見込んでいる。社員は獣医師61人を含めて105人になった。

嫌がらせ

平成16年からは女性を中心にした「アテナ動物病院」のブランドでの展開を始め、現在8軒になっている。獣医大学には女性が多くなる傾向があるが、結婚や出産のハンディを持つ女性の受入先が少なく、開業のリスクを負うことも出来ず、優秀な人材が活かされない現状を解決するためである。ただし、良いことばかりでなく、VSCの存在が知られてくると、獣医師会からの反発が始め、嫌がらせをする地域もあったのだ。

動物病院の院長は独立独歩の意識が強く、組織化された「企業病院」に異質なものを感じるのだろう。

嫌がらせとは、例えば、薬品問屋の営業マンに圧力をかけて、VSCグループの病院に薬を売らないようにするとか、あるいは「儲け主義」「医療の質がよくない」などの悪い風評を流して

信用を落すなどだった。

地域によって嫌がらせの強弱があり、一部三県はアテナ動物病院の統一ブランドだが、地域によっては企業病院と知られないために、別の名前の所もある。だが、実際に利用した飼い主の評価はそれを払拭した。西川氏は「獣業界ではアメリカから優秀な先生を呼んで勉強会をよくするので、ベテランの勤務医が定着しないため、そのノウハウが蓄積されず、レベルが上がらないことに彼らは気が付いてないのです」と苦笑いする。

高度専門医療

西川氏は、3月に専門医療と医療実習の拠点としてのVSCの基幹病院を開設するが、念願の「社会に貢献度の高い動物病院」で、CTスキャン（コンピュータ断層撮影法）やMRI（核磁気共鳴診断装置）などの高額な医療機器の設置は、今後の症例数を見ながら検討していくことを考えている。

アメリカでは分業制度が進んでおり、「例えば、人間で言うと個人開業医と大学病院のような病院間連携システムがあります。難しい症例だと大学病院等に送りますが、日本の動物病院には、そういう高度医療体制が充分ではないのです」と西川氏は言う。だから、全て個人病院で抱え込んで処置するのだが、現実には、犬猫にも人間と同じように腫瘍や骨の奇形など、町医者

では手に負えない難しい症例があるのである。だが、高度医療の病院を作っても、紹介してくれる所がなければ成り立たない。つまり、高度医療病院と一次医療病院（町医者）の連携が前提になるのだ。

VSCでは、一次医療の直営病院が21軒になり、紹介するベースが出来たことになる。センターとなる都心部に高度医療病院を設立し、一次医療（プライマリ）と高度医療（スペシャリスト）の分業を旨差す西川氏の構想が立ち上がるのである。

VSC基幹病院には、大学や業界で知名度の高い獣医師の先生を呼んで専門医療を提供する。と同時に、人材の育成にも活用し、チェーン病院全体の診療レベルを底上げしてイメージアップにもつなげるのである。そのために、全世界から高いレベルの獣医師が集まるアメリカの学会にも出席して、VSC内の獣医師の志を高めようとしている。

いれからの展望

動物病院のチェーン展開で安定した雇用を創り、基幹病院で専門医療の分業制度を実現させようとしている西川氏は、いずれ年中無休や夜間診療の動物病院を増やすことを考えている。

全ては飼い主と患者の利便性のためだが、VSCでは同じコンセプトでベトナム、インドネシアと業務提携し、

トリミングショップも加えて、動物病院とペットショップとトリミングショップのコラボレーションの相乗効果で飼い主に利便性を提供する立地モデルを展開している。これまでに30軒以上の成功した事例があり、西川氏は「既存病院の2倍以上の新患の来院があり、飼い主からの評価が高いことがはっきりしている」と語った。

今後、年10軒のペースで病院を増やして行く予定だが、人材の確保については、「企業動物病院として安定雇用を創出するという方針が支持されて、応募が殺到している」と言う。が、「医療は人材が最も重要なファクターなので、人材の確保と育成に会社の経営資源を重点的に投入しています」と続けた。

新しいビジネスモデルで成功をおさめる西川氏は「私は獣医師でないために業界内の改革ポイントとして見えるものがある、それが獣医師やクライアントの方に受け入れられているのではないのでしょうか」と、分析した。

