

Peter F. Drucker

ドラッカーが教える 歯科実践マーケティング戦略



このコーナーでは、ピーター・ドラッカーの言葉を用いて、
歯医者さんの経営について考えていきます。

本連載は、早嶋 聡史の書籍「ドラッカーが教える実践マーケティング戦略」
を歯科医院向けに再編集しています。



■ ピーター・ドラッカー

経営者の多くがその著をバイブルとし、経営の手法を学んでいる。去年大流行し、現在でも売れ続けている「もしドラ」の影響によって、経営者のみならず、多くの人が注目している経営コンサルタント。

書籍「マネジメント エssenシャル版」ほか

コモディティとスペシャリティ

『自動車メーカーが製造としてやっていけないといふことではない。
しかし、製品の差別化はますます難しくなる。』

『ネクスト・ソサエティ』

これまで、顧客ベネフィットの概念について言及してきました。その中でも前回は、顧客が買う理由をベネフィットと称し、機能的な視点と感情的な視点の双方から考える重要性をお話しました。今回は、視点をまた変えて、商品（製品やサービス）をコモディティとスペシャリティに分けて考えていきます。

企業のゴールは、「永続的に利益を上げていくこと」と言えるでしょう。この一文、利益にフォーカスする姿勢は、いやらしさを感じるかもしれません。しかし、顧客が喜ばなければ、長期的に取引して頂くことは難しく、結果、利益を上げることは難しいでしょう。また、社会に反する行為や不正に利益を上げていたのでは、長期的な企業の存続も難しいです。従って、長期的な利益の追求は非常に重要な概念です。

利益Ⅱ 売上－費用

この式から分かるように、利益は売上から費用を差し引いたものです。そして、売上は、顧客が喜んで支払って頂いた結果です。そこで、売上を **WTP (Willingness to pay)** と考えます。顧客がその商品（製品やサービス）に価値を見出せば、喜んで支払ってくれる。この考え方は、商品を創る、提供するコストや、市場の値ごろ感も関係ない、一見変わった考え方と感ずるところでしょう。このような商品は**スペシャリティ**と呼ばれます。

一方、コモディティはWTPの対極です。ある商品カテゴリにおいて、機能や品質、ブランドなどの差別化特性が失われ、価格のみで判断される商品です。顧客の価値Ⅱコストとなれば、機能や性能、ブランドなどは重視されなくなり、価格の安さ以外は注目度が薄れます。

従来、コモディティは商品取引市場で売買されるような品物、例えば、小麦やトウモ

ロコシなどの農産物、石油、石炭、金、銀などの鉱物資源、繊維、ゴムなどの原材料をさしていました。これはコモディティ (commodity) という単語を分解すれば分かりやすいです。com(共通の) + mod(尺度) + ity(状態) となり、単一の尺度で測れる状態になったものと解釈できます。



Peter F. Drucker

ドラッカーが教える 歯科実践マーケティング戦略



このコーナーでは、ピーター・ドラッカーの言葉を用いて、
歯医者さんの経営について考えていきます。

本連載は、早嶋 聡史の書籍「ドラッカーが教える実践マーケティング戦略」
を歯科医院向けに再編集しています。

■ 早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニーマーケティング担当
取締役。オーストラリア・ボンド大学・大学院経営学修
士課程修了 (MBA) 中堅企業のマーケティング戦略立
案コンサルティングが主な業務。大手企業のセミナー
活動や、中小企業に特化した M&A も手掛ける。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)

それが近年、極度の価格競争の末、一
般的な商品にもコモディティ化の波
が押し寄せます。コモディティ化の例と
して、パソコンは容易に想像がつくでしょ
う。かつては性能やブランドが重視され
ていましたが、性能が向上することで価
格競争になり、今ではコモディティ化し
ています。

GEの新しい会長、ジェフ・イメルト氏は
このコモディティを使って「コモディティ・
ヘル」という言葉を発しています。コモディ
ティとは地獄のようなものだ、という意味
です。価格競争からいかに脱するかが、企
業にとって重要課題になっているのです。

これは、歯科業界にも当てはまることで
ないでしょうか？

脱コモディティ化

1杯分のコーヒーで、豆だけの値段だと1
円〜2円くらいでしょうか。

1杯分のコーヒーで、包装された豆の値段
だと5円〜25円くらいになります。

1杯分のコーヒーを、サービスとして提供
すると150円〜250円位になります。

1杯分のコーヒーを、コーヒー体験として
売ると300円〜500円にもなります。

スターバックスに代表されるスペシャリ

ティコーヒーは、コーヒーを煎れるサービ
スにコーヒー体験を付加することで価格帯
を引き上げ、コモディティ化を脱しました。

スターバックスは自分たちを「サードプレ
イス」と称しています。家庭が「ファース
トプレイス」で職場が「セカンドプレイス」、
そしてスタバを第3の空間として位置付け
たのです。そこで蕎麦屋などが店の回転率
を重視しているのに対して、スターバック
スは長く居てくれることによってホッとし
て癒される、仲間が集まって、さらに売上
があがる、という発想を持ちました。まさ
に逆転の発想です。

多くの日本企業はコストを下げることに注
力しています。そしてその行動が、あとか
もイノベーションのエッセンスであるかの
ように思い込まれています。しかし、スター
バックスの事例のように、顧客は価値を認
めれば対価を支払うのです。

企業が持続的に収益を上げ続けるために
は、WTPを上げるか、コストを下げるか
のどちらかになります。コストを下げると
コモディティ化が進み、コモディティ・ヘ
ルに陥る。ならば、WTPを上げるとい
う方向に発想を転換するのはどうでしょう？
歯科医院の価格は保険点数に左右されま
す。従って、価格競争と言う点では、上記
に事例が直接的に関連しないでしょう。し
かし、自費に取り組んでいる歯科医院はど

うでしょうか？ 或いは、同じ価格だった
ら、より喜んで対価を払う歯科サービスを
選択することは考えられます。

その意味で、如何に自分の歯科医院の価値
をあげていくか？ という考え方は重要で
す。治療や技術的な目に見える要素で競
争するよりも、サービスや接遇、ちよつとし
た心遣い、適切な情報提供やコミュニケー
ションで差別化を図る。案外、イノベーシ
ョンの宝の山が眠っているかもしれません。

チェックポイント

● 世の中の商品（製品やサービス）
は2極化され、コモディティとス
ペシャリティに大分されます。

みんなで話し合おう

● 現在、提供している医療サービス
のどのような部分に付加価値を感
じて、患者さんはお金を払ってい
るでしょうか？



■ 次回は、『世の中の変化に注目する』のタイトルでお話をお届けします。