

# 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

## 競争戦略

チャンスとは、ひとつのことに一心に集中することによって、  
 かるうじて見つけることができるものである。

『ドラッカー先生の授業 私を育てた知識創造の実験室』

価値あるものとは、リーダー的な地位によってのみ実現される。唯一の例外は、  
 一角獣のごとく珍奇な存在たる純粋独占によって得られる利益だけである。

『創造する経営者』

これまで、歯科医院を運営する上でとても重要な概念、5つの質問と未来

を作るについてコメントしました。その後、where, now, how & planというタイトルで戦略そのものの具体的な考え方について整理しました。

今回は、競争という概念について考えていきます。



ドラッカー教授は多くの著書で「集中」する重要性を説いています。歯科のマーケティング戦略を考える場合も、大きな方向性として「何に集中するのか？」を明らかにすることは非常に重要な意思決定になります。これによってなぜ競争するのか？というコンセプトが明らかになります。

「何に集中するのか？」これを決定すると

きに、企業の考え方が参考になります。本コラムの初回頃に説明したように企業の使命は顧客の創造です。そのため企業は顧客に対して価値を提供し続ける。ドラッカーはここにマーケティングとイノベーションの重要性を説きました。

企業が永続的に価値を提供し続けるためには、経営資源が必要です。ヒト、モノ、カネ、時間等です。中でもカネは価値の対価で、提供した価値に見合った対価を顧客からいただいたものです。したがって利益の対価が多いと解釈することができます。

利益の追求と考えると、ネガティブな印象を受けるかもしれません。しかし、顧客を満足させることが出来なければ利益は得られないし、満足を提供するためには選考

投資としてのカネが必要です。利益は企業活動を永続するために必ず必要なものなのです。

次のような世界を考えてみましょう。世の中に顧客が求めている商品（製品やサービス）があるとします。仮に、その商品を提供する企業が1社しかなければ、そもそも競争は生じません。一方、複数の企業が提供していれば、顧客が選択することができるようになり、企業の競争が生じます。

提供する商品が同じであれば、顧客の判断基準は価格になります。この場合、企業が利益を出すためには、他よりも安く提供する仕組みがあることです。一方、提供する商品が同じでも、顧客の判断で違いがあれば、顧客はその企業を選択することになるでしょう。

# 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)



書籍  
頭のモヤモヤを  
スッキリさせる  
思考術  
(総合法令出版社)

これらをまとめると、企業が効率的に利益を得るためには3つの方法があることがわかります。

#### ① 商品を他よりも安く提供する

##### 仕組みを作る

#### ② 商品を他よりも高く買っていただけ

##### 仕組みを作る

#### ③ そもそも競争がない世界で

##### 企業活動を営む

①はコストリーダーシップ戦略と言われます。事業の経済的なコストを競合他社と比較して低い水準に抑えることにより、競争優位を獲得する戦略です。

単に安く商品を提供する意味ではなく、安く商品を提供しても十分に利益を享受できるビジネスモデルの存在がポイントです。

コストリーダーシップを実現するために、次のようなサイクルを実現します。

#### (a) 規模を大きくして大量生産体制を実現する

#### (b) 低価格によりシェアを獲得して規模の経済を働かせる

#### (c) シェアを活かして仕入れコストを抑える

#### (d) 上記で得た利益をベースに更にコストダウンのための投資を行う

大規模歯科医院、あるいは一つのグループに属する歯科医院、あるいはFCなどの仕組みを活用して仮想的な規模を確保する、などがこちらの戦い方です。

②は差別化戦略と言われます。競合他社よりも特異性のある価値や高い付加価値を提供することにより、自社の商品を差別化し高いマージンを獲得する戦略です。

ポイントは、顧客が価値の違いを認めて相対的な価値を支払います。自分よがりでは価値があると主張しても意味がありません。

具体的にはブランドイメージ、商品の技術、品質、デザイン、サービス、販売チャネルなどで差別化を図ります。

例えば、様々な標榜をささずに、小児歯科や矯正歯科と明確に示す。スタッフを皆若くしてイケメンインクジョを揃える。保険対応よりも自費のラインナップを徹底して揃える。などです。

③はニッチ戦略(集中戦略)です。特定の市場セグメントに対して、コストリーダーシップ戦略が差別化戦略を実施することです。

教授の言う「唯一の例外は、一角獣のごとく珍奇な存在たる純粋独占によって得られる利益だけである」に相当します。

コストリーダーシップ戦略と差別化戦略は全体市場に対しての手法で、集中戦略はニッチ市場にフォーカスした戦略です。

人口が減少している農村や漁村に行つて、ユニット1, 2台でドクターとスタッフ一人で対応できる規模で行うなどです。

重要なのは、自院の規模や立ち位置、周りの競争環境を理解することです。その中で、自分たちはどのような戦い方をするのか、ある程度明確に方向性を示すことです。

### チェックポイント

● 自院の周囲の環境を見て、競争が激しいのか? 激しくないのかを確認する。

そのうえで、自院はコストで勝負するのか? 差別化で勝負するのか? ニッチで勝負するのか? を明らかにする。

### みんなで話し合おう

● 自院の競争戦略が①コスト、②差別化、③ニッチのどれに当てはまるか議論してください。  
そのうえで、さらに徹底してその立ち位置を明確にするためには、どのような取り組みを行うとよいのかを話し合ってください。