

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 エッセンシャル版」ほか

日本の競争戦略

真摯さこそ不可欠

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、日本の競争戦略について考えていきます。



過去、日本企業はたびたび「戦略が無い！」といわれてきました。商品や技術ばかりに力を入れて、実際に購入してくれる顧客フォークスが足りていません。「誰が顧客なのか？」という質問も真つ向からされることなく、自社のことばかりを見ていました。従って、他社と比較して、「自社の特徴は何か？」といっても、なかなかうまく表現できませんでした。

一方で、毎年毎年、自社のオペレーションを見直しては業務効率を向上させる取り組みを継続しました。今では、コストを削減する取り組みは、製造業では世界レベル

の基準になっています。日本企業は、経営を大局的にとらえて戦略を導き出すのではなく、「これまで行っていたオペレーションを更に良くする、もっと頑張る！」という活動を繰り返し、企業の業績を伸ばしてきたのです。

戦略論で著名なマイケル・E・ポーター氏の競争戦略の打ち手は次の3つです。すなわち、

- ① 同じ商品（製品・サービス）であれば比較相手よりも安く提供する。
- ② 同じ商品（製品・サービス）に付加価値をつけて高く提供する。
- ③ 特定の地域に絞って、①か②を実行する。

これに当てはめると、日本の行動は、①に当てはまるでしょう。とにかく品質をあげながらも価格を維持する、もしくは安く提供できる仕組みを考え、ひたすら頑張つてモノ作りを行う。それが功を奏して海外企業に差をつけた時代もありました。

『マネジメント エッセンシャル版』

日本企業は常に頑張ってきました。これは日本の教育制度のおかげかもしれません。海外の人と比較して頑張る文化があったでしょう。しかし過去において、他国がたまたま頑張る事をしなかったと考えられることもできます。つまり過去において日本の頑張り方が突出していたという仮説です。この仮説は現実になりつつあります。日本企業の頑張りによる差別化は徐々に賞味期限が切れ始めているからです。



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)



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)

過

去、頑張り方を知らなかった海外の企業が、戦略と頑張ることの組み合わせを始めています。これによりグローバル競争でのルールが変更されつつあります。

例えば、日本は常に100点満点の商品を、100というコストをかけて、100という価値で価格を付けてきました。これに対して、米国やヨーロッパは初めから100点満点の品質をあえて作らず、80点に割り切って商品を企画しました。

モノづくりに携わる人だったら、80点の商品だと100点満点の商品と比較してコストを安く抑えられることが分かるでしょう。また、80点を100点に近づけるためには、0点から80点の商品を作るよりもコストがかかることを肌で感じていると思います。

例えば、米国の企業は品質80点の商品を60のコストで作り、90くらいの価値を付けて販売する戦略を取りました。一方、ヨーロッパの企業は品質80点の商品をやはり60のコストで作り、マーケティングを行い、高いブランドイメージを構築しました。結果、120という価値を付けて販売に成功しました。

米国とヨーロッパは、上記を意図的にやってきたので、日本企業は頑張れなく

なってきた頃より、パワーダウンします。利益率が低くなるのも納得です。米国企業は①安く売る戦略を取り、ヨーロッパの企業は②高く売る戦略を取りました。極端な例えですが、米国もヨーロッパも明確な戦略があったのです。

ここで厄介な問題が現れます。新興国の出現です。例えば、これまでの日本の品質を100点としたら、新興国の品質は20点程度です。日本では落第の点数ですが、新興国では品質20の商品をコスト10で作るビジネスが成立しています。そして価格は10くらいで売られています。新しいコスト競争が始まったのです。

もう1つは、米国やヨーロッパの企業も、日本と同様に頑張り方を覚えていきます。つまり、戦略に加えて、頑張ることを導入しています。これまで通り、日本の中で物事を考えても、今後は海外の企業からシェアを取られるかもしれせん。また、海外に進出しても、段々異なる価格と競争しなければなりません。

これは歯科医院の業界に関係ないだろう！ そんなことはありません。初めから自院の提供できるレベル感を抑えて、効率よく手広く行えるようなオペレーションを展開するフランチャイズが出現しています。同じ処置であれば短時間で効率的に行えるので、結果的に利益率が高

なります。これは、これまで以上に集客するための費用がたくさん使えることを意味します。伝統的な歯科医院は競争にさらされているのです。

歯科医院も進むべき方向を明らかにしてビジネスを行う必要があります。だからと言って、これまで行ってきた「真摯さ」は決して忘れてはいけない要素なのです。

チェックポイント

- 前回に続き、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。
- 5年前、10年前と競争のルールが変わっていないか？ 自分たちの言葉で整理してみる。

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。