これからの歯科の 『ビジネスモデル』を考える(Part 2)

2015年1月18日 @OP倶楽部リーダーミーティング

> 上 山 信 一 慶應大学総合政策学部教授 ueyama@sfc.keio.ac.jp

これからの歯科の『ビジネスモデル』を考える

私と歯科の関係

本日の構成

経営戦略

歯科ビジネスの研究 (慶應ゼミ)

公共政策

大阪府市の医療戦略づくり (議長として)

- 1. 生活産業の『ビジネス モデル』の革新事例
- 2. これからの歯科の『ビジネスモデル』

3. 顧客と歯科医の関係の再構築

1. 生活産業の『ビジネスモデル』の革新事例

生活産業の革新事例

1. 理容

2. 外食

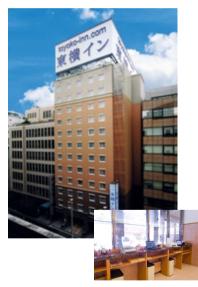
3. 宿泊

4. 航空











QBハウス

サイゼリヤ

東横イン

ピーチ・アビエー ション(LCC)

革新的な生活産業の『ビジネスモデル』の例

例 特徴 • サイゼリヤ(ファミレス) • 居抜き出店 外食 • 動作マニュアル • 野菜工場 • QBハウス(床屋) • 1,080円 格安 理 容 ・シャンプーなし • 3色灯の待ち時間表示 東横イン(ホテル) 土地と建物は借りる 宿泊 電気工事店のノウハウ • 地元女性を登用 • 成田と関空を活用 • ピーチ・アビエーションなど(LCC) 航空 機材統一 ネットのみで営業

生活に身近な産業の刷新

→ 吉野家/すかいら一く → サイゼリヤ 外食 定食屋 町の理髪店 → 大手理髪チェーン → QBハウス 理 容 → 東横イン* 駅前旅館 **→** ビジネスホテル 宿泊 → LCC ナショナルフラッグ→ スターアライアンス 航空 (ピーチアビエーションなど) CANA、ユナイテッドなど キャリア → 自転車のあさひ 自転車屋 町の自転車屋 → ホームセンター → でんかのヤマグチ 家 電 パナショップ → ヤマダ電機 → コンビニ/スーパー → オフィスグリコ 菓子屋 駄菓子屋

ロー プライス型

新しい価値 を提供

自転車の「あさひ」





出所: 個人ブログより

6

「あさひ」の差別化優位構造

	店舗仕組み	消費者行動
1	中型の店。ホームセンターより多くの品 揃え(全国325店チェーン)	買うときは必ず来店してチェック
2	店員による1to1の接客と御用聞き	困ったらとにかく行って聞いてみる
3	無料での点検・空気入れ	気軽に定期来店、修理・パーツ 購入
4	盗難保証 (1年目は本人負担20%、2年目は40%)	盗難にあった場合、元の自転車と 同等の自転車を保証
5	サイクルメイト(2年間の無料点検、修理代・部品代の10%オフ、盗難保証)	定期的に来店

出所: 慶應大学上山信一研究会

でんかのヤマグチ

- 町田市
- 社員45人(うち23人が営業)
- 売上高約7億円(7割近くは訪販)
- 13人の訪販営業マン(1人当たり 500~700人担当)
- ・シマウマ柄の社用車



ヤマグチの特徴

キャッチフレーズ

「遠くの親戚より、近くのヤマグチ」

「でんかのヤマグチはトンデ行きます」

「顧客がかゆくなる前にかいてあげる」

経営方針

「安売りから高売りへ」

「売上げよりも粗利」

「顧客との接触回数を増やす =サービス」

- 当日配達(PM4時までの分)
- 裏サービス
- ・心の修理

- 顧客の絞り込み
- 生涯価値の向上
- ハイテク+ハイタッチ

顧客の絞り込み

ヤマグチの顧客セグメント*

(%)

	1 1年未満に 購入	2 1年以上~ 3年未満に 購入	•
A	A1	A2	21.4 (23.5)
累計購入額	20.9%	10.1	
100万円以上	(19.5)	(9.6)	
B	B1	B2	
30万円以上	12.3	11.1	
100万円未満	(12.0)	(10.7)	
C 30万円未満	C1 11.0 (10.0)	C2 13.2 (14.7)	

顧客の絞り込み

- 顧客台帳の件数 34,000件 (約3分の1へ) 11,000件
- ・遠方の客を訪問対象外へ

2. これからの歯科の『ビジネスモデル』

歯科のビジネスモデルの転換イメージ

仮 説 的

	従来	今 後
医 師	・削る&抜く仕事・なるべく加工・医師が主役	・維持し、残すサポート役 ・なるべく指導 ・歯科衛生士とのチームワーク
保険者	・出来高払い・早期発見、早期治療を推奨	・予防、メンテ事業に投資・放置ペナルティの導入(?)・被保険者を啓蒙
本 人	・虫歯になってから治療・保険治療に"お得"感・医師任せ	・予防・抜かずに残す努力・本人の判断

医療(ビジネス/制度)の変化

構造変化

- 超高齡化社会問題
- 健康寿命への関心
- ウェアラブルなど自己診断(ツール)と自己管理ツール充実
- データヘルスサイエンス

ヘッドスタート(例)

- 早期発見早期治療
- メタボ検診
- サプリ、健康食品ブーム
- 転倒防止運動
- デイケア現場での認知症の早期 発見
- ・リハビリ重視と寝たきり防止

何事もバランス

ぶれない



しかし柔軟に

客

- ・予防したい
- 知りたい
- 信用したい

- 痛い
- 忙しい
- 不安+だまされたくない

2

医 師

- 一生、歯は残すべき
- なるべく削らない
- 日常の予防とメンテナンスが必須



- 目に見える処置はする
- また来てもらう工夫
- 不満と不安には応える

顧客と歯科医(会社)の関係を変えていく

Face to Face 顧客独立型

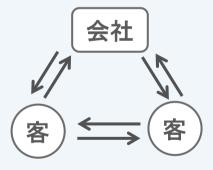
レクサス リッツ・カールトン ベンツ エルメス



会社と顧客間の接触に限られる。いわゆる「VIP対応」。

Face to Face 仲間意識型

ナイキ ハーレー アップル アディダス



会社と顧客間、また顧客間同 士のコミュニケーションが密に 行われる。実際にイベント等 を開催する。

マス型

無印良品 L.L. Bean マーサスチュワ*ー*ト



顧客の規模は大きいが、特に お互いに密なコミュニケーショ ンはない。

まとめ

- 成熟産業は必ずビジネスモデルの革新が起こる(理容、宿泊、サーカスなど)
- 「業界内」のみならず「周辺業界」のプレーヤーが潜在需要を掘り起こす。
 - オフィスグリコ(メーカー)によるコンビニ対抗
 - 流通各社のプライベートブランド(PB)(流通)による食品メーカー侵襲
 - プラス(メーカー)による流通進出
- 新しいビジネスモデルづくりの鍵は、サービスの再定義とブランド(信用)形成
 - サービスの深化(あさひやヤマグチの例)
 - 新たなブランディング(無印、アップルの例)
- 類似業界で起きていることに着目
 - ・・・ 医療産業では治療から予防、介護への重点のシフトが起こりつつある
 - 財政及び保険者からの要請
 - 患者の覚醒

Appendix

『ビジネスモデル』とは何か

- ヒト、モノ、カネ、情報をぐるぐる回す仕組み … マシーンのようなもの
- ポイントは「差別化優位構造」をいかに早く作ってしまうか
- しかし、ビジネスモデルは必ず陳腐化する ...
- どんなに地味or 衰退分野でも、必ず新しい『ビジネスモデル』は作れる

ビジネスモデルの転換(航空の例)

路線・ダイヤ 予 約 サービス 機材•人材

キャリア ・ビジネス客向け

- ナショナル ・主要都市を力
- 代理店

- 最新機種
- 高コスト

- フラッグバー
- CMコスト
- 分業体制
- 高サービス

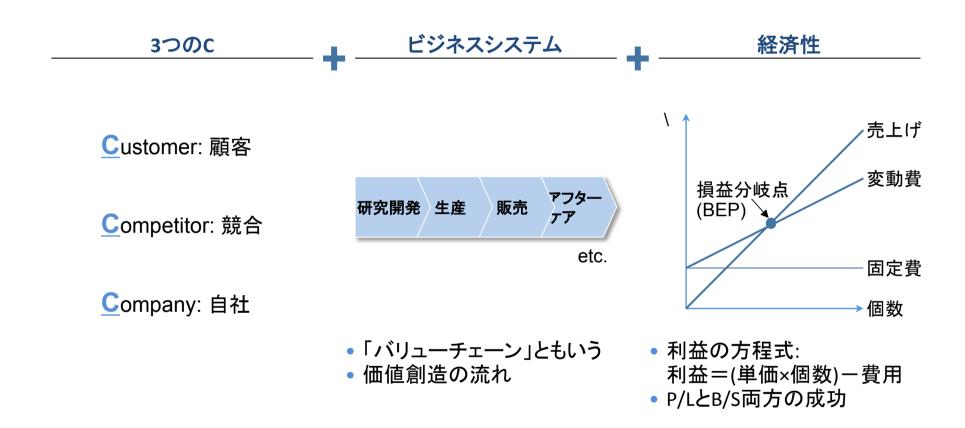
LCC

- 安上がりの空 港のみ
- 自社ネットのみ単一機種
- 格安キャンペー・一人2役
- 低コスト
- ・ノーサービス (or有料対価)

• 学生、帰省客、

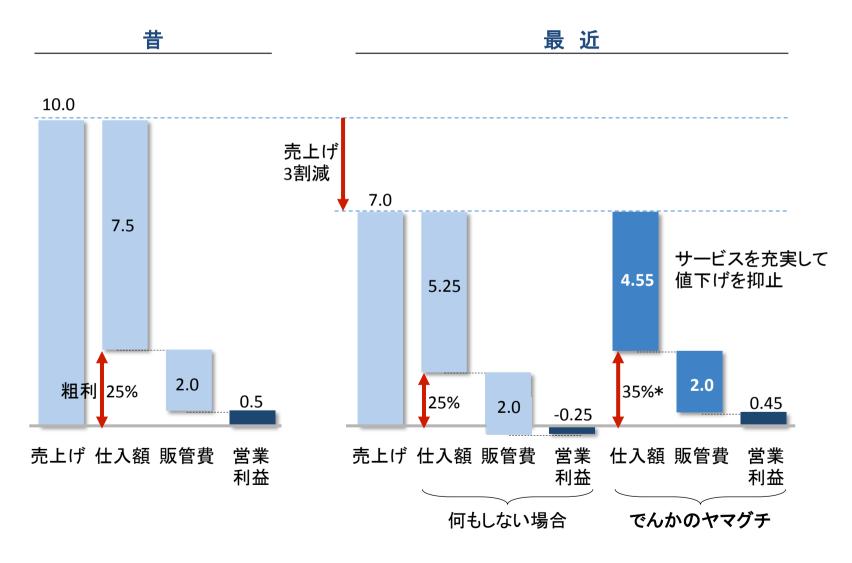
シルバー客を 開拓

ビジネスモデル = 儲かる仕組み



サービスの対価を払ってもらうメカニズム(億円)

イメージ図



^{*} 実際は2012年ベースで売上高は-22.0%、粗利益率は39.8%を達成

自転車の「あさひ」の特徴

* •	ジャンル	自転車
商品	特徴	ユーザーに合わせた機能性を持ったPB商品、パーツ販売
rt- 4±	立 地	郊外を中心に全国325店舗
店舗	店舗規模	中型店舗
	商圏	店舗を中心に限定的
ターゲット	ニーズ	自転車のご用聞き(困ったことがあったら何でも解決)
	コア顧客	既存顧客
	店員	来店後1 to 1で接客、要望から提案・試乗
業態	サービス	サイクルメイト (2年間の無料点検、修理代・部品代の10%オフ、盗難保証)
		無料で点検や空気入れ

出所: 慶應大学上山信一研究会

オフィスグリコ

- ボックスはB5サイズでブルー(控え目な 文具ケースのイメージ)
- 横190×奥行265×高さ400ミリ
- 20名に1台の割合
- あえて島と島の間に置く
- 3つの棚(リフレッシュ+つまみ+腹持ち)×8個=24個のお菓子
 - 毎週入れ替える (ローテーションシステム*)
 - 引き出しを開けて、発見、驚き、楽し み
- ・カエルの集金箱
 - 擬人化
 - 回収率95%



オフィスグリコのイノベーション

従来の「おやつ」 オフィスグリコ 家庭70%、オフィス19%、アウトドア 消費者との • オフィスの中 タッチポイント 対象 • 女性、子供向け 男性が7割 目的 ・個人の楽しみ、嗜好 • リフレッシュとコミュニケーション (隠れて食べる) に役立つという打ち出し (タバコの代わり) コンビニに買いに行く 入手経路 • 置き菓子、代金回収は集金箱

宗教をビジネスモデルとして捉えると ...

