

# Breakthrough

## 企業TOPに学ぶ リーダーシップ

『十五億人を味方にする』  
光文社  
稲葉利彦 著  
株式会社セレスポ  
代表取締役社長



2010年6月予定 クレセル企画SAT経営セミナー講師紹介

### 15億人を味方につけた 天津伊勢丹の秘密

株式会社セレスポ 代表取締役社長  
**稲葉利彦**



1954年生まれ。  
慶應義塾大学経済学部卒業  
株式会社伊勢丹にて婦人服・化粧品  
マーケティングを担当し数々の実績を評価される。  
2001年天津伊勢丹の社長に就任  
2006年9月天津市に中国初の近代百貨店を開店

#### 中国社会のTIC問題とは!?

天津伊勢丹社長として過ごした私の中国・天津での生活と仕事環境は当初「究極のアウェー状態」でした。  
反日運動の激化、SARS騒動、日本人から見たら不条理でしかない中国人のTIC(This is China)問題。TIC問題とは「面子至上主義」「究極の自己中心主義」「自分の非を認めない」「気配りをしない」など、周囲との軋轢回避を美徳とする日本社会からは異質な、中国社会独特の不可解さを指します。  
TIC問題の解決は笑顔とお客様至上主義が命の百貨店社員には生命線。かくして笑顔の練習など中国人社員への悪戦苦闘的接客教育が始まります。その結果、人に喜ばれる快感を知った社員の意識は急成長。天津伊勢丹は中国一の百貨店と絶賛されるに至ります。

#### 「異質」を味方につける秘訣

TIC問題などが原因となり、中国で心を病む日本人ビジネスマンを見るにつけ痛感するのは、日本人は自分たちだけに通用する「常識」を引きずったまま国際社会へ無防備に乗り出している現実です。  
国際社会で成功しようと思えば、異邦人である自らがまず「常識」を封印し、心をその国の社会や人々に向け開くべきです。  
私が天津伊勢丹で最も心掛けたのは、天津伊勢丹の幸福が本社の、顧客、取引先、天津市、中国、中国人社員の幸福にもつながってWin-Winの関係になることです。  
天津伊勢丹が中国一の百貨店となった事実が、私たちが開いた心を、中国社会が受け入れてくれたことを証明しています。このように「異質なもの」に対する心の開放は、結果的に異質を味方につけるための秘訣といえます。

# Books

マーケティングの起点はここにある

伊藤日出男 著  
クレセル株式会社 代表取締役



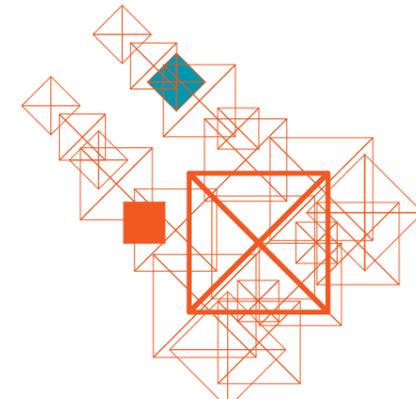
#### 『巧みな情報発信は 成功する院長の条件』

クインテッセンス出版  
歯科医院規模の組織では院長自身のブランディングが必須。マス媒体に頼ることなく院長自身を生活者に知ってもらうことが、歯科医院マーケティングの基本。良医であるほど、情報発信に積極的になることで、自院を活性化し患者からの理解を深めます。



#### 『歯科医院成功の法則』

わかば出版  
歯科医師のワーキングプア、倒産、負け組、そろそろ悲観的な話をやめにして「変化する患者」を顧客にしよう。「変化はチャンス」ポジティブ思考で未来を開き、ウェブとマーケティングで歯科医院の未来を捕まえよう。



# UPDATE Vol.001

2009.12 — 2010.1

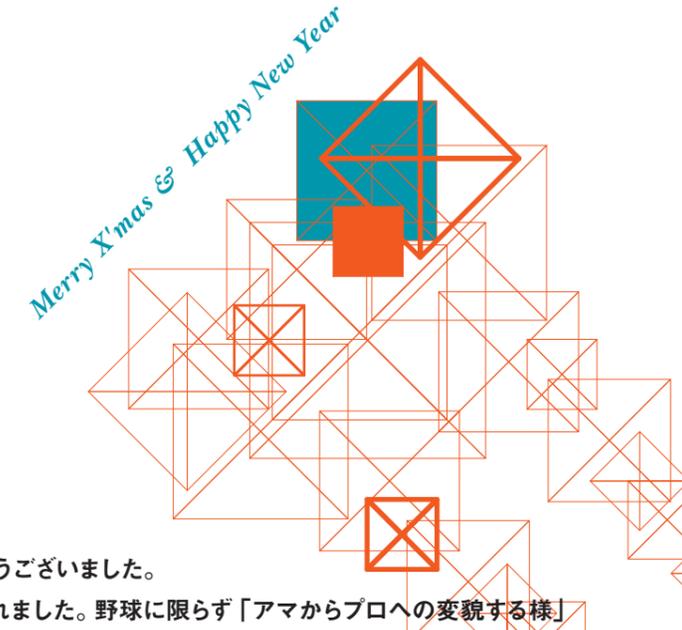
Editorial Director: Hideo Ito / Designer: Toshiki Kaneko  
企画・編集・発行/クレセル株式会社 〒112-0002 文京区小石川  
3-29-1 武内ビル102 Tel.03-5840-7801 Fax.03-5840-7802  
http://www.creecer-m.com/ © E-Mail: info@creecer-m.com

# プロ魂

## 2010年 キラキラ輝く プロになる

### 楽天田中にみるプロ意識

2009年も終わろうとしています。今年もどうもありがとうございました。  
先般、東京ドームにてプロとアマの選抜野球が開催されました。野球に限らず「アマからプロへの変貌する様」にときめきを覚える私にとって、ワールドクラシックベースボールより価値ある一戦といえます。  
このゲームを前にして主催者側は、現在は楽天の田中投手と早稲田の斎藤投手による3年前の甲子園決勝の再現を宣伝し、集客したかったことは容易に想像されます。  
しかし、楽天の田中投手は、今さらアマ時代のライバルの斎藤投手と比べられることを嫌い、参加を辞退したとの報道。プロとアマの成長速度の違いを見たい思いとは裏腹に、田中投手の胸中察するに、辞退もやむなしといったところでしょうか。この田中投手の判断を、野球界全体を考えていないとの批判も少なからずありましたが、それは違います。田中投手は今さらアマのセンチメンタルな意識から得るものはないのですから、彼の判断はプロとして至極真つ当で、一流になる資質とさえいえます。  
プロの世界は、早慶戦に代表される学生野球の「わくわくする連帯感」とは別次元で、孤高の輝きを磨く世界であるべきです。転じて、この数年は歯科界も早慶戦よろしく「わくわく感」が盛業の秘訣のようですが、田中投手の判断同様、NO!といわなくてはなりません。それは、歯科の市場価値をプロからアマへとおとしたサル芝居か、ご愛嬌といったところでしょうか。  
プロアマ戦の結果は引き分けでしたが、同世代のプロとアマでは明らかに成長速度の違いを感じました。プロの成長速度の速さは、花は咲くことだけを思い存在するように、プロはその世界で成功することだけを考え存在しているからでしょう。傍らアマにはさまざまな進路があることが、逡巡を生み、成長を遅らせているのです。  
現在、歯科医院の周りには、多くの成長法則やインターネットによる集患など、不況業種に取り入るビジネスが溢れています。このような混迷を極める時期には、原点に戻り、歯科医院を歯科医師と歯科衛生士がプロとして働ける場にするだけを考えてみてください。きっとそんな思いで過ごす孤独な時間が、貴院の成長を加速してくれるはず。2010年も、どうぞよろしく願いいたします。



クレセル株式会社代表取締役 伊藤日出男



# 歯科医院でコカ・コーラ!? 最強のブランド価値を飲む

ブランド価値創造の戦略的マーケティング

## ブランド価値とは

ブランド価値とは、基本的価値=「機能やスペックの価値」と付帯的価値=「情緒や感性の価値」によって形成されます。コカ・コーラでは基本的価値は100年以上変わっていませんが、付帯的価値は時代に合わせて大きく変えながらブランドを進化させて世界的企業に成長しています。歯科医院は、どうでしょうか？基本的価値が定まっていない医院が、インテリアや接客、TCなどの導入によってブランディングしようとしているのではないのでしょうか。このような動きは、以前歯科界を席巻した医療器材等のモノによる「差別化」の延長線上にあり、ブランディングとは似て非なるものです。ブランディングとは、消費者がその名前を聞けば、その企業や歯科医院が世間ではどのような位置を占めているのかをイメージさせるものであり、企業や歯科医院のビジョンやカルチャーを示すものです。

去る11月3日、歯科医院にとってブランディングとは何かを考える「患者生涯価値最大化セミナー」を開催した。講師として予防型歯科医院を日本の歯科界に広め、自院の日吉歯科診療所をブランド化した熊谷 崇先生と世界で最高位のブランド価値があるとされる日本コカ・コーラ(株) 会長魚谷雅彦氏を迎え、ブランディングの考え方と実践について講演していただいた。本レポートでは、両講師のお話を歯科医院経営に落とし込んでレポートします。

## 顧客セグメンテーションが重要

企業にとってどのような顧客の要求を満たすのかという観点からの顧客セグメンテーションの把握は非常に重要です。顧客は潜在顧客 → 新規顧客 → リピーター → メンバー → パートナーへと進化します。企業にとっては、長く、深くつきあっている顧客こそがターゲット層であり、このような顧客に訴求できるサービスやモノを展開していくことが企業の成長には不可欠です。歯科医院では、顧客価値を保険患者と自費患者というように二極化して考えがちですが、保険患者も自費患者も一元化して、どれだけ長期にわたって来院しているかという時間軸をもって患者価値を再評価する必要があります。広告規制の緩和で以前に比べ、集患がしやすい環境にはなりましたが、新規患者ばかり追いかけていても、人口減少などの避けられない要因から自ずと限界がでてきます。時間軸で患者セグメントを考えることで、歯科医院の基本的価値が明確になり、付帯的価値としてその時々に、何が求められているのか考えることで歯科医院は進化していきます。

## 「一番手の法則」による ポジショニング

「紅茶花伝」は従来の紅茶市場におけるマーケティングとは全く逆行した、まったくとした味、高級なミルクティー、ブルーパッケージ、小型缶を打ち出して、新たな価値を紅茶市場で創出して「一番手」となりました。その後、紅茶市場で絶大な市場を占める「午後の紅茶」が同様なマーケティング手法で追随しましたが、まったく「紅茶花伝」は影響を受けませんでした。つまり新たな需要を目指して、サブカテゴリーの市場を開拓した一番手の強さは、並大抵では崩れないということです。修復・補綴中心の歯科界に予防というサブカテゴリーを医院経営に根付かせた熊谷 崇先生の日吉歯科診療所が良い例です。予防でなくても構いませんが、何か一点、患者に訴求できる独自の価値を創りだし、新しいカテゴリーの中で一番手になることがポジショニング戦略です。

魚谷雅彦氏



『ココロを動かすマーケティング』  
ダイヤモンド社  
魚谷雅彦 著  
日本コカ・コーラ会長

クレセルが実践するインテグレーション・マーケティングは、費用対効果も高く、歯科医院の経営規模に対してとても合理的です。この数年、ウェブ上のPPC広告にコスト投下する歯科医院も増えてきましたが、費用対効果面での疑問が残る上に、生活者がPPC広告を出す歯科医院に対して信用不信を起す傾向があることが何よりの問題です。クレセルの実践するマーケティングは、生活者の信頼を高めながら医院をブランディングしていきます。

# 攻 × 守

Webと紙のポータルが  
経営を加速させる



1 自院(開業地)の診療圏を設定する  
Point1: 円商圏ではなく、より現実的なアメンバー商圏を設定  
Point2: 自院来院者の分布を把握する  
Point3: ターゲットエリアを選定する



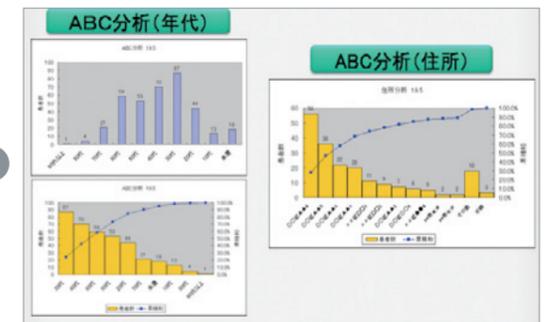
2 媒体・方法を決定する  
Point1: 1次診療圏、2次診療圏、ターゲット診療圏に合わせた紙媒体を製作  
Point2: 各紙媒体のイメージと基本内容は統一する  
Point3: 各紙媒体の質感を変える



3 ホームページは、直接の集患媒体でもあるが潜在顧客を測定する媒体として位置づける  
Point1: 紙媒体とイメージを統一する  
Point2: 紙媒体の内容をさらに掘り下げた内容を掲載する



4 検索順位以上に直帰率、滞在時間、ページビューを重視することによって長期来院患者と自費患者が生まれる  
Point1: 紙媒体の配布エリア(特にターゲット診療圏)にあわせたエリアキーワードのチューニングが必要  
Point2: HP上に来た潜在顧客がどのページを見ているかを把握して紙媒体の内容との整合性を検証する



5 現在の来院者の年齢、地域を分析管理、患者動向を常にコントロール、数年後の自院来院者動向を予測し、経営方針を策定する  
Point1: 自院にとって安定した収入をもたらす来院者年齢区分を形成する  
Point2: 地域の人口動態と自院来院者のズレを見て補正する  
Point3: 自院の提供したサービスの反応を把握する