

# 旧来の ユニクロ的歯科医師 からの脱出

年 末 年 始

の御挨拶

2015年は、ありがとうございました。

クレセルでは創業以来「歯科医院のプロデュースをマーケティングベースに」を旗印にしてきました。そんな私たちの思いとは正反対に、全力をかけて創りだした医院コンセプトや治療費をダンピングして、医院経営を維持している医院が増えています。自分の心や肉体を安売りする傾向は、マーケットに合わせて歯科医院経営をするという考え方から解決することはできません。マーケットをデザイン（開発）する強い意志決定が必要です。創造的熱意があれば、どのような状況や地域のマーケティングも可能です。事業計画と意志決定は、歯科医師の創造力と熱情を評価軸に組み込むことで、歯科医院の思いがマーケットまで環流します。新しい状況や価値を古い評価のモノサシで測ることは不可能です。今こそ歯科医師は、新しいモノサシに持ち直さなければなりません。さらにモノサシを持つ手も新しくしなければなりません。歯科界や世の中が自院を評価できなければ、評価の仕方を教えてでも評価させる気概が、歯科医院の未来を開いていきます。顧客歯科医院の未来をサポートするために、2016年も気力と体力を充実させて臨んでいきます。どうぞよろしくお願いたします。

## 本家は変わりつつあるのに…… 旧態依然の ユニクロ的 歯科医師

今から5年前（2010年）、筆者は弊社ウェブサイト「ユニクロ的歯科医師からの脱出」と題するコラムを書きました。

当時のユニクロはリーマンショックの後遺症も何のその、アパレル業界で「独り勝ち」といわれるほどに突出した存在でした。2009年に日経が実施したアンケート調査（1000名以上対象）では、ユニクロで買い物した経験のある消費者は実に96%を超えていたほどです。またユニクロが好きな理由としては「①価格が安い」「②カラーのバリエーションが豊富」「③形がシンプルで飽きにくい」「④機能性に優れている」などが挙げられていました。

こうしたユニクロの大成功を後押しする「安価」「誰にも合う」「みんなが着ている」ことがウケるといような「横並び重視」の風潮は、日本人特有の一億総中流意識の肝ともいべきポイントです。「みんなと同じモノを着ると安心する」「みんなが手に入れやすいものがないモノ」という日本人の「階級意識」のない国民性に沿った、創業以来のユニクロの販売戦略は見事にはまったのだともいえます。

\* \* \*

欧米のアパレル業界が顧客に訴えるポイントは、ユニクロとは真反対に位置する「顧

客の階級意識」へのくすぐりにあります。みんなと違うモノ、自分をより个性的かつ美しく見せてくれる服を求める顧客の志向に応えると同時に、顧客の志向をさらに取り込むために、自らの主義を打ち出し、牽引していく。その主義主張に裏打ちされたデザイン性（コンセプト）を競い合っているわけです。

したがってユニクロ的な商品展開（販売戦略＝コンセプト）は、日本と似た志向のあるアジア圏ではウケることがあっても、欧米ではウケないだろうというのが、当時の事情通のもっぱらの観測でした。

ユニクロのそうした旧来の販売戦略と酷似しているのが、保険診療に頼り切って、その先のもう一歩、二歩、三歩を踏み出せない、つまり本物の自費診療体質の歯科医院へと踏み出せないでいる多くの歯科医院のありかたです。

筆者が5年前に命名した「ユニクロ的歯科医師」とはそういう意味合いで、その位置取りから脱していかない限り、真の意味で成功する歯科医院にはなれないと書きました。

あれから5年。ユニクロ的歯科医師はその後も減ることなく、現在も歯科界の数的主流をなしていますが、ご本家？のユニクロをめぐる状況は現在、少しずつ事情が変わりはじめています。

\* \* \*

同業他社の頑張りなどで、勢いに多少の陰りは噂されるものの、ユニクロは相変わらず国内のアパレル業界で断トツの売り上げを続けています。しかもその一方で、ユ

ユニクロは海外進出の路線をひた走り、今年(2015年)11月にはなんと、国内店舗数を海外店舗数が追い抜きました。

さらに今年10月からは、カリスマ的なファッション・エディターとして知られるカリーヌ・ロワトフェルド(元フランス版『VOGUE』編集長)とのコラボにより、世界14の国・地域(欧米中心)で新たなコレクションを積極的に投入していくという新戦略も発表しました。付随して従来の商品ラインナップの値上げに踏み切りました。

この賭けが成功するか否かはまだわかりません。しかし、階級制のない高品質・低価格の商品ラインナップは、アジアではともかく、「格」と「ブランド力」が何よりも大切にされる欧米では通用しないのではないかなどの批判や揶揄をよそに、ユニクロは産みの苦しみを繰り返しながら、少しずつではあるものの欧米社会にもじわじわと受け入れられ、多角的で積極的なブランド化も図られはじめているようなのです。

今後のユニクロがどうなるかはともかく、本家(?)のユニクロがそのように懸命に体質改善を目指しチャレンジしているのに対して、我が「ユニクロ的歯科医師」というと、残念ながら、前述のように相変わらずなところが多いのです。

## インナー的自費治療でなく アウターとしての 自費治療

かつてユニクロが欧米、とくにヨーロッパで通用しないとされたのは、品質はいいのに、ブランドとしてのメッセージ性が弱かったからでした。ただユニクロの製品(ヒートテックなど)は、アルマーニやプラダなどのブランド品購買層から、インナーとして高い支持を受けていましたので、もともとそこにブランド化への一つの突破口の可能性は秘めていたともいえます。

そうして実は、日本の歯科医院が自費治療を展開する際のあり方は、欧米におけるユニクロの、この旧来の立ち位置に似ているといえます。国民皆保険という旧来のブランド(アウター)のインナーとして、自費治療が存在するという構図です。

それは逆ではないかとお考えの方もあるかもしれません。つまり自費治療がブランド(アウター)であり、保険診療がインナーではないのかと。

確かに本来はそうあるべきなのです。し

かし、自費治療を現に主力とし、提唱し続けている歯科医院のなかでも、保険医を辞退しない歯科医院が圧倒的に多いことが、現状における「自費治療=インナー」の位置関係を裏付けています。

保険医を実際に辞退するかどうかはともかく、「ウチはよそとは違う治療を進めるのだ」という心意気を前面に出し、「唯一この治療法が、この色この形の歯があなたを最も美しく見せますよ」「他の誰にもない美しさを、当院の治療であなたは得ることができますよ」と断言できる欧米的な思考回路をもった歯科医師であり、スタッフでなければ、本来は自費治療にアプローチすべきでない。私はそのように考えています。

自院を選んでくれた特別な顧客(患者)に、その特別な顧客が最も輝き、生き生きと生活していけるような自費治療を常に提供し続けることのできる歯科医院だけが、ブランド化(アウター化)への道を歩むことができるのだといえます。

「みんなと同じ白い歯、みんなと同じ笑顔、みんなと同じ美しさ」を提唱して自費率を高める歯科医師もあるでしょうが、それは自費治療を獲得するためのエネルギーの差で勝負しているだけです。体力勝負という意味では、保険診療を数でこなす経営感覚と同じなのです。数でこなしているうちは、マーケティング体質とは無縁のままではないければなりません。

真の意味でブランド化した、つまりインナーではなくアウター化したといえる歯科医院の自費治療は、技術的裏付けについてはもちろんのこと、「ここなら自分の美しさを見つけてくれる」「自分らしい生き生きとした人生をみつける手助けをしてくれる」というイメージを、患者さんに与えてくれるものでなければなりません。

そうした自費治療は、歯科医師(医院)と患者との意思を通い合わせ、循環させてくれます。患者さんが「ここでなければダメだ」という意識をもち、歯科医院もその患者さんに最適な治療を提供する限り、「互いに選べる関係」がエンドレスに続くのです。

そうした評判は口コミで根強く拡散していき、その医院のさらに新たな付加価値を生み出していきます。

体力勝負とは対極的な、これがマーケティング戦略に裏付けられた自費獲得策なのです。一つの価値が新たな価値を生み出し、さらに拡大化していく。そうした動きが自然発生的に続いていくという意味で、マーケティング体質に基づくブランド化(アウター化)といえるのです。

## 体力勝負の 自費治療からの 初歩的な 脱出法

では体力勝負の自費治療から脱出するには、どうしたらいいのか? それにはまず、思考法を変える必要があります。

### 方法Ⅰ

歯科雑誌などで得た自費の症例は忘れ、頭のなかをまず「まっさら」にする。そうして自院のもつ要素(エレメント)を頭のなかに改めて並べてみる。それを基に、地域性と合致するもの、しないものを区分し、洗い出す。



### 方法Ⅱ

方法Ⅰで洗い出した項目をベースに、患者さんと自院との関係性を位置付けていく。患者さんとの距離感について「フレンドリー」を基調とするのか、「対等な関係」を築くのか、「距離を置いた関係」にするのか、あえて「上下関係」にするのか。これによって初診対応から、カウンセリングの仕方までの一貫性(ブランドの顔)を形成する。



### 方法Ⅲ

方法Ⅱを達成するために、必要のないモノ、必要のない情報、必要のないスタッフを整理する。



### 方法Ⅳ

スポーツもの、企業ものなど、ジャンルを問わずに、勝者や成功者の軌跡を描いたドキュメンタリー映像を鑑賞する。鑑賞している間は、日々の医院経営の不安などについては一切考えない。勝者の姿を虚心にみて、自身の気分を高揚させる。

——まずはここまでが、旧来の「ユニクロ的歯科医師」から脱皮する準備であり、自費医院=ブランド医院化への道に歩を進めるための「第一段階」なのです。