

1 設 問

特定の組織体を取り上げて、以下の設問について、論述せよ。当該特定組織が今後採用すべき企業戦略は、①トータル・コスト低減戦略、②製品リーダーシップ戦略、③完全な顧客ソリューション戦略、④ロックイン戦略のいずれか。また選択した企業戦略において、顧客の視点から設定される顧客への価値提案の概要について論ぜよ。

2 企業について

(1) 企業情報※1

名称：株式会社〇〇〇〇

店舗：直営薬局〇店舗、グループ薬局〇店舗（20〇〇年〇月現在）

事業内容：薬局運営、フランチャイズ・コンサルタント、各団体・機関との連携事業

(2) 概 要

株式会社〇〇〇〇（以下「〇〇社」という）は、「すべての人々に、最適な〇〇と〇〇を提供する〇〇を担う」を創業精神とし平成14年創業した。〇〇社は、調剤薬局運営だけでなく、医院・薬局の独立・開院サポートや、行政も含めた地域包括ケアシステム構築に尽力する等、少子高齢化と多死社会での大きな変革期を迎える医療福祉業界において、成長と持続を行うために、顧客への最適なサービスの追求、地域包括ケアシステム構築への貢献、そして医療福祉業界への新しい時代に適したビジネスモデルの創造に力を入れている。将来においてさらなる発展が期待される企業である。

(3) 選定理由

私の地元、摂津市は、現在、国、大阪府、吹田市と連携し、国立循環器病研究センターを中心として循環器病予防に力をいれた健康寿命延伸の先進モデル地域「健都」のまちづくりに力を入れている。その健都と連携させ、あるべき健康寿命延伸の社会の実現に寄与しようとする〇〇社の戦略マップを作成することは、見えるか化による取り組み促進につながり、〇〇社のみならず摂津市においても有意義であると考えてるのである。

3 今後採用すべき企業戦略について

(1) 採用すべき企業戦略について

完全な顧客ソリューション戦略

(2) 理 由

薬局を含む医療業界における社会的背景にその理由がある。一つは医療費の抑制、一つは地域包括ケアシステムの構築である。この二つは両方ともなくてはならない。即ち、サービ

スの低下につながる避けられぬ医療費の抑制を行う代わりに、地域包括ケアシステムによってサービス向上を図り、顧客への魅力を維持し提供するものとなる。詳細は以下に述べる。

① 医療費の抑制

現在、少子高齢化に伴い、社会保障給付費は増大している。一例として介護費は1970年0.6兆円ほどであったが、2017年では24.8兆円まで増えている。※2そして社会保障給付費の抑制・削減の圧力は高まる一方で、保険料負担者の人口減少も重なり、医療業界での競争は必至である。よって顧客の取込みが増々必要になるからである。

② 地域包括ケアシステムの構築

現在、厚生労働省は地域包括ケアシステム構築を進めている。これは地域全体での包括的な医療支援を行うものであり、薬関係でもかかりつけ薬局が設置される。これを効果的に行うには医療、介護施設等と連携し包括的な顧客ニーズに応じた個々の処置が必要となる。そのためまず顧客を確保し、その継続性を保つことが重要になるのである。

4 顧客の視点から設定される顧客への価値提案について

(1) 全 般

〇〇社の顧客は大きく個人顧客と事業者顧客の二つに分類される。そして業界において、同一商品を扱う関係上、顧客価値提案の〈製品／サービスの属性〉の「価格」「品質」「入手可能性」「品揃え」「機能性」よりも、〈関係性〉の「サービス」「パートナーシップ」と〈イメージ〉の「ブランド」において差別化を図ることが特に必要である。詳細は以下で述べる。

(2) 個人顧客

薬価が定められている現状で他の薬局と差別化を図るには、調剤にプラスした付加価値・サービスを提供することが必要である。現在、〇〇社が行っている個人顧客へのサービス等は、かかりつけ薬剤師の推進、医療機関・介護事業者と連携した施設・在宅サービスと健康サポート薬局としての健康・介護用品の相談や患者、近隣住民への健康相談会の開催などである。これらは単なる調剤薬局を越えて、医療・福祉をつなぐ役割を自ら果たすことによって、個人顧客に対して、調剤だけでなく健康に関する多くの情報と必要なアドバイスを提供することを可能にしている。同時にそれらが、正しい知識であること、アドバイスによる紹介先が信用ある受け入れ先であることも保証されなければならない。顧客にとって信頼されるパートナーとなることが必要なのである。

さらに近隣住民と対象とした医師による講演会・測定会・薬剤師体験会などの実施や行政と薬剤師会と連携したウォーキング会の開催などを行っている。これは健都の健康寿命延伸のまちづくり、摂津市の健康のまちづくりと連携するものである。これは顧客にとって、健康に関する魅力的で包括的な解決策を提供してくれるプラットフォームであると言

える。そして〇〇社に行けば健康に関する相談が何でもできるという信用、それをブランドにつなげていこうとしている。このブランド化については発展途上である。

前述を踏まえ、個人顧客への価値提案をまとめると「各種の専門的サービス」、「信頼されるパートナー」、「魅力的かつ包括的なソリューション」、「健都・摂津での健康ブランド」の提供となるのである。

(3) 事業者顧客

現在、〇〇社が行っている事業者顧客へのサービスは、フランチャイズ・コンサルタント事業での病院・薬局の開局・運営コンサル、健康に関する多種多様な企業が参加するセミナー交流会によるビジネスチャンスの創造、そして健都等のまちづくりの参加による多職種・多企業・多行政との健康・医療のまちづくりへの貢献等である。そして、〇〇社自身が包括的ソリューションのリーダーとなって、様々な組織を牽引している。

また〇〇社は、各資格を有する人材や各種業種とのネットワークによって、それぞれの事業者に対して適切なサービスを提供している。それが専門的なガイダンスと顧客ニーズに応じた企画とその実行を行う事を可能にしているのである。そしてそのネットワークがより一層拡大化され、かつ必要な情報の提供と協力を継続的に維持していることにより、〇〇社とのパートナーシップに魅力を一層感じるのである。

さらに、同時に様々な医療福祉関係とのネットワークは、各事業者が有する問題を包括的に解決できる機会を提供することができる。その効用が広まることと、そして健都の取り組みが進むことによって、健都・摂津の健康ブランドも同様に信頼を得ることができる。

前述を踏まえ、事業者顧客への価値提案をまとめると「専門的なガイダンスと顧客ニーズに基づく企画」、「魅力的なパートナーシップ」、「魅力的かつ包括的なソリューションリーダー」、「健都・摂津の健康ブランド」の提供となるのである。

(4) 戦略目標と尺度

個人顧客と事業者顧客への提供する価値提案を(2)と(3)で挙げた。それを踏まえ、戦略目標とその尺度について以下に表すことができる。

顧客の視点における戦略目標		尺度
個人	各種の専門的サービス	満足した顧客の割合（顧客の収益性）
	信頼されるパートナー	顧客の維持（関係性の深度）
個人・事業者	魅力的な包括的ソリューションリーダー	薬関係以外の相談件数
	健都・摂津の健康ブランド	HPの検索数（各種事業での参加者数）
事業者	魅力的なパートナーシップ	顧客の推薦による取引の割合
	専門的なガイダンスと顧客ニーズに基づく企画	満足した顧客の割合

なお、尺度については、共通の尺度である「顧客満足、顧客維持、顧客獲得、顧客別収益性、市場占有率、顧客支払占有率」を参考にした。

(5) 内部プロセスの視点等の概要

顧客への価値提案のため、〇〇社は内部プロセスの適切な管理が求められる。

- ① 「業務管理のプロセス」では、リスクマネジメントとして薬価の変動や医療関係に関わる各種法規制への能動的な対応と、特徴的な各種事業を行うための効率的な資金調達を行うものである。
 - ② 「顧客管理のプロセス」では、顧客のロイヤルティとして、薬だけでなく介護も含めた健康に係る各種サービスを積極的に行う。
 - ③ 「イノベーションのプロセス」では、健都のまちづくりへの貢献や交流事業における新たなビジネスチャンスの創造、そして地域包括ケアシステムの中心的な立場などによって、地域における医療福祉事業サービスのマーケットリーダーとなる。
 - ④ 「規制と社会のプロセス」では、地域社会での健康施策の中心となって、ビジネスモデルを創造し、現事業支援につながる効率的なコミュニケーションを行うものである。
- また、学習と成長の視点については、薬局自身の法規制のクリア、顧客管理に必要なIT技術やデータの統合を行う。特に重要なのは、従業員の教育、戦略関与の意識付けである。

(6) 戦略マップ

別紙「〇〇社の戦略マップ」

(7) まとめ

〇〇社は、完全な顧客ソリューション戦略を行うために、特に「顧客の視点」を第一義におき、その成果が「財務の視点」に寄与するよう段階を踏み取り組んでいる。この「顧客の視点」では突出して、「魅力的な包括的ソリューションリーダー」と「健都・摂津の健康ブランド」を重視している。これは他業者との差別化を強く意識しているもので、これらによって、〇〇社は一層の発展への飛躍を図っていくのである。

5 結 言

戦略マップは組織がいかに価値を創造するかを表すもので、また共有すべき目標を視覚的に簡単に把握できるものである。実際に、本レポートにおいて多角的な〇〇社の戦略を別紙のようにまとめることができ、理解が容易になり、かつ経営の材料となるべき目標の設定も明確化されることとなった。今後、様々な戦略構築にマップを活用するものである。

6 参 照

※1 「〇〇社」

※2 「第4 4 8回現役世代の介護保険料が過去最大！少子高齢化による負担額増を防ぐ手立てはあるのか」2018/04/06 みんなの介護HP

<https://www.minnanokaigo.com/news/kaigogaku/no448/>

○○の経営理念「すべての人々に、最適な○○と○○を提供する○○を担う。」

