

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

マネジメントの父と呼ばれる、アメリカの経営学者。

世界中の企業人に多大な影響を与え、死後もなお多くの著書が経営のバイブルとして読み継がれている。

書籍「マネジメント エssenシャル版」ほか

スキミングとペネトレーション

社会には価値の基準となるもの、多様な貢献を評価する尺度となるものが必要である。

「企業とは何か 216頁」

これまで、マーケティング活動の概要、環境分析、STP分析について手法や考え方を整理してきました。今回はマーケティング活動の商品（製品やサービス）価格にフォーカスしてきました。今回も価格について見ていきます。

ドラッカーは経済活動をその本質からして「未来に対する賭け」としています。価格は一度決定すると下げることができても上げることはその性質から難しいです。しかも価格の決定はのちの売上を左右する要素の一つになります。

価格を決定するための方法はいくつかありますが、今回はスキミングとペネトレーションの2つの方向性を紹介します。

スキミングとは「上澄み」を意味します。高めに価格を設定して市場全体の一部のターゲットから短期的に大きな利益を上げる戦略です。ペネトレーションとは「浸

透」を意味します。安く価格を設定することで市場全体からの購買を誘いシェアの拡大を狙う戦略です。

スキミングは、新商品（製品・サービス）を導入する時期に取られる戦略です。例えば、巨額の資金投資が必要な半導体製造業はこの手法をとりました。業界で誰よりも早く製品開発を行い、一番の名を活用しながら高めの価格設定を行います。市場がまだまだ成長していない中、一番という武器をベースに、他との比較ができない時期に販売することから収益面では有利に立っています。

但し、定石では、商品の差異性が大きい市場、模倣品の参入の可能性が低い市場などの前提条件があります。スキミングを行う場合、高いブランドイメージを確立でき、市場の良質な顧客層を獲得できるため、高い利益を得られます。

歯科医院でこちらを導入する場合は、自

費のサービスなどが考えられます。他の医院よりも早く新しいサービスを導入する場合、安く設定するよりも高めに設定するという戦略です。市場の値ごろ感を調査して、少し高いかなという価格帯に設定します。一見無謀にも見えますが、提供しているサービスが顧客にとって価値があるものであれば、その価格帯を比較することができまので、高い値段を相場として受け取るのです。



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。

はやし まとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社biz・ナビ&カンパニー 代表取締役社長。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
スックリさせる
思考術
(総合法令出版社)

ペネトレーションは、市場シェア獲得を行うときに取る戦略です。価格設定をコストとほぼ同等、或いはコスト以下に設定して競合他社の追従を抑えます。ペネトレーションの前提は、規模の経済と経験を積むことによる効率の向上（経験効果）です。

規模の経済とは、個人で行っている歯科医院より、医療法人で複数展開している歯科医院のほうが全体的な費用を安く抑えられることによって経済合理性が高まることです。

例えば、資材を調達する場合は複数で共同して購入するため個別に購入するよりもボリュームディスカウントが働きやすくなります。スタッフの研修なども個別の歯科医院で行うよりも、全体で行うことで一人当たりのコストを下げることができます。

経験効果とは、新人よりもその道10年のベテランのほうが同じ作業を行う場合は、効率が高がるため早く正確に提供することができます。これはコストを圧縮することにつながります。ペネトレーションを行う前提として、ある程度下げたところでも利益を出す体制があるか、別の商材で収益を保てるバランスがあることが大前提です。従って、過度に行う場合、自院の経営体質を悪化させるリスクもありますので十分に検討することが大切です。

スキミングとペネトレーションは、高く売るか、安く売るのがどちらかを決めるための大きな考え方です。歯科医院では自費と保険があります。しかし、これらは患者さんにとって非常にわかりにくい価格設定です。ある治療は保険の対象になって、ある治療はならない。

価格のポイントとは払う側が合理的な判断を持てばその価格が正しいということです。従って、同じような治療に対してもどちらかに設定するというよりは、保険での価格設定と自費を活用した価格設定の両方を準備するという考え方も可能です。

そして単に価格を提示するのではなく、保険の価格で出来ることのメリットとデメリット、自費の価格で出来るメリットとデメリットをしっかりと患者さんが分かる言葉で説明共有しておくことが大切です。しかもその価格を選択する時間を十分に与えるとよいでしょう。

例えば自費と保険の説明をして、資料を持ち帰ってもらい、「次回の診療の時までに決めておいてくださいね」とアプローチする手法は患者さんにとっても親切な手法になります。そして、一度患者さんが決定した事項に対しては、こちらがいいのではと勧めないで、その治療をベースに進めていくというのが自然なやり方です。

価格設定は非常に難しい意思決定です。一度決めた価格を修正する作業はとても大変です。従って、価格のつけ方や値段の意味について理解を深めながら十分に検討することが大切です。

チェックポイント

● 価格の設定の方向性は2つあります。高めに設定するスキミングと、安めに設定してシェアを獲得するペネトレーションです。

みんなで話し合おう

● 保険と自費の両方が設定されている医療サービスをいくつかピックアップします。それぞれのメリットやデメリットを患者目線で見ると、どのようなタイミングと伝え方で患者さんに連絡するとよいかをスタッフを交えて議論してみましょう。

