

調剤薬局の経営診断

東京支部 医薬品等研究会

発表者 武藤 猛

URL: <http://www.iyakuhin.org/index.html>

Email: tkm_muto@yahoo.co.jp

Summary(要約)

調剤薬局は医薬分業の重要な担い手であり、消費者が病院や診療所で発行された処方せんを持参して医薬品を受け取る身近な存在でもある。全国に約 51,000 軒存在する調剤薬局は、人口減少に伴う市場の飽和を迎えて厳しい経営環境に直面している。このような調剤薬局のうち大部分の調剤薬局は、小規模薬局であり、経営改善のための診断ニーズは大きいと考えられる。

医薬品等研究会では、実践的な研究活動と研究会の活性化のために、今年度から調剤薬局向け経営診断を開始した。開発したツールは、お客様満足度調査や店舗診断、接客診断を中心とした「調剤薬局向け経営診断マニュアル」である。マニュアルの特徴は、「消費者視点での診断」を軸に、「サービス業としての調剤薬局」の観点から診断と提言を行い、収益アップに貢献することである。

既に 1 件目の診断を実施中である。今年度さらに 1~2 件の診断を予定している。来年度以降は、診断を継続して調剤薬局向け診断ノウハウの一層の向上を図るとともに、ドラッグハウスや薬店にも診断対象を拡大する計画である。

1. 調剤薬局の経営課題

わが国において医薬分業が本格化したのは 1974 年の診療報酬改定以降である。その後、院外処方率分は徐々に増え、2003 年には 50% を超え、2007 年には 59.8% に達した⁽¹⁾。調剤薬局は医薬分業の重要な担い手であり、消費者が病院や診療所で発行された処方せんを持参して医薬品を受け取る身近な存在でもある。調剤市場の規模は 4.6 兆円、全国の調剤薬局は約 51,000 軒である（2005 年）。この市場規模はドラッグストアの 4.1 兆円（同じく 2005 年）よりも大きい⁽²⁾。

調剤市場は、院外処方率の伸びと並行して、これまでは年率約 10% で成長してきた。このため、ドラッグストアなどからの調剤市場参入も目立つ。しかし、人口の減少や診療報酬の抑制に伴い、調剤市場も伸び悩みの兆候がある。調剤市場の特徴は、大部分の担い手の規模が小さいことである。大手調剤チェーン 6 社の合計売上高は、市場全体の 5% に過ぎず、上位 50 社でも、市場全体の 13% 程度である⁽²⁾。このため、大手調剤チェーンは M&A に熱心で、規模拡大の傾向にある。しかし、現在のところは、小規模薬局が圧倒的に多い（1 軒当たり平均売上高は 9,000 万円）。

調剤薬局の経営環境は、次のように要約できる⁽³⁾。

- 市場の飽和や、医療市場の構造変化（病院の閉鎖など）に伴う競争激化
- 後発品（ジェネリック医薬品）の普及による薬価差益縮小と在庫負担増加
- 薬剤師の確保難
- 「患者が薬局を選ぶ時代」の到来
- 病院・診療所と調剤薬局との地域連携の進展

以上のような経営環境の変化の下で、調剤薬局の経営課題は次のようにまとめられる。

- 「サービス業」としての原点回帰による経営改善
- お客様満足度向上による顧客ロイヤルティ向上
- 地域の特徴（患者・医療機関・競合薬局）を踏まえたマーケティング的視点

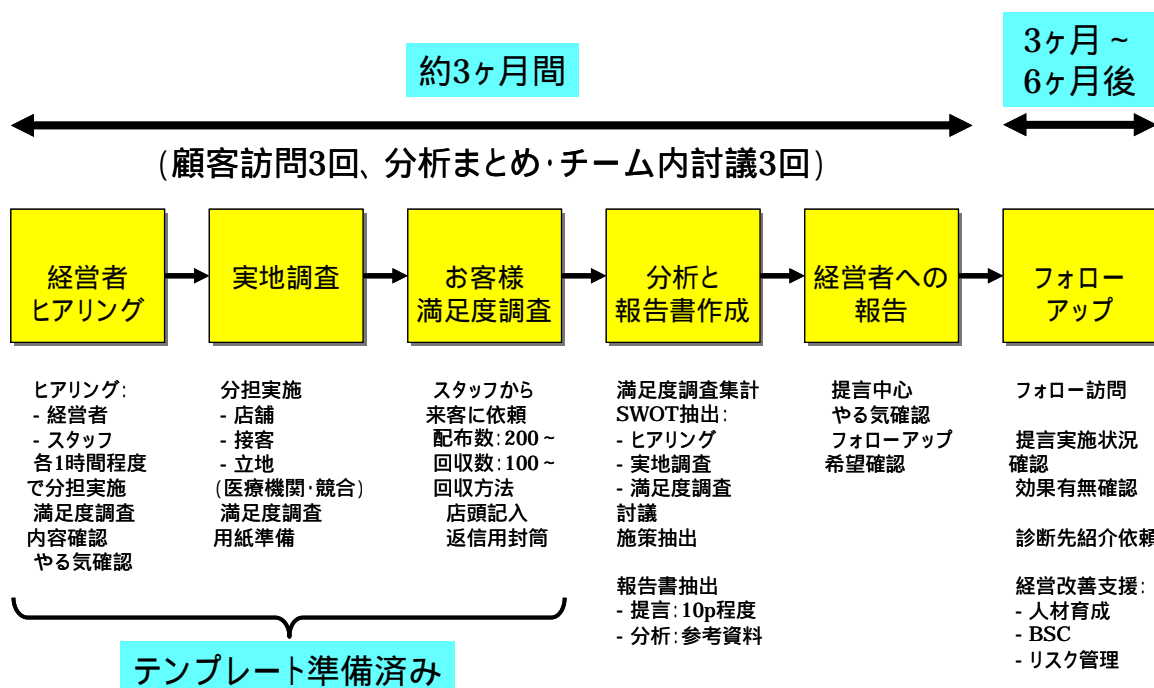
このような経営課題の解決には、「消費者の視点」からのアプローチが有効と考えられ、中小企業診断士の活躍の場も大きいと期待される。

2. 調剤薬局向け経営診断の進め方

医薬品等研究会では、創設以来、医薬品（および医療機器）の開発・マーケティング・流通に関する研究活動を行ってきた。特に調剤薬局に関しては、調査研究をまとめた実績があり⁽⁴⁾、一貫して重要な研究対象である。そこで、研究会の一層の活性化と会員のスキルアップのために、調剤薬局向け経営診断の実践を行うこととした。

薬局向け経営診断の進め方は図表1の通りである。

図表1 調剤薬局向け経営診断の進め方



今回の経営診断のため、「薬局向け経営診断の進め方」と題するマニュアルをまとめた。主な内容は、診断の手順と、診断をスムーズに進めるためのテンプレートであり、薬局概要（事前調査）、経営者インタビュー項目、スタッフインタビュー項目、接客チェック項目、店舗診断チェック項目、立地診断チェック項目から構成される。また、お客様満足度調査については、典型的な調査用紙のパターンを用意した。

薬局向け経営診断ツールで留意した点は次の通りである。

診断テンプレートなどの提供内容は、診断先のニーズに対応して、柔軟にカスタマイズする（画一的な診断を避ける）

「顧客（消費者）視点」に徹する。消費者として、小売店を見る常識的な観方を大切にする。このためにお客様満足度の測定を実施する。

費用が掛からず、すぐ実践可能な内容を中心に提言する

原則として、調剤業務の専門的な内容には立ち入らない（誰でも経営診断に参加できるようにするため。ただし、薬剤師が参加する場合はこの限りでない）

分析過多に陥らないよう留意する（分厚い報告書の作成が目的ではない。また、忙しい経営者は報告書を読む暇がない）

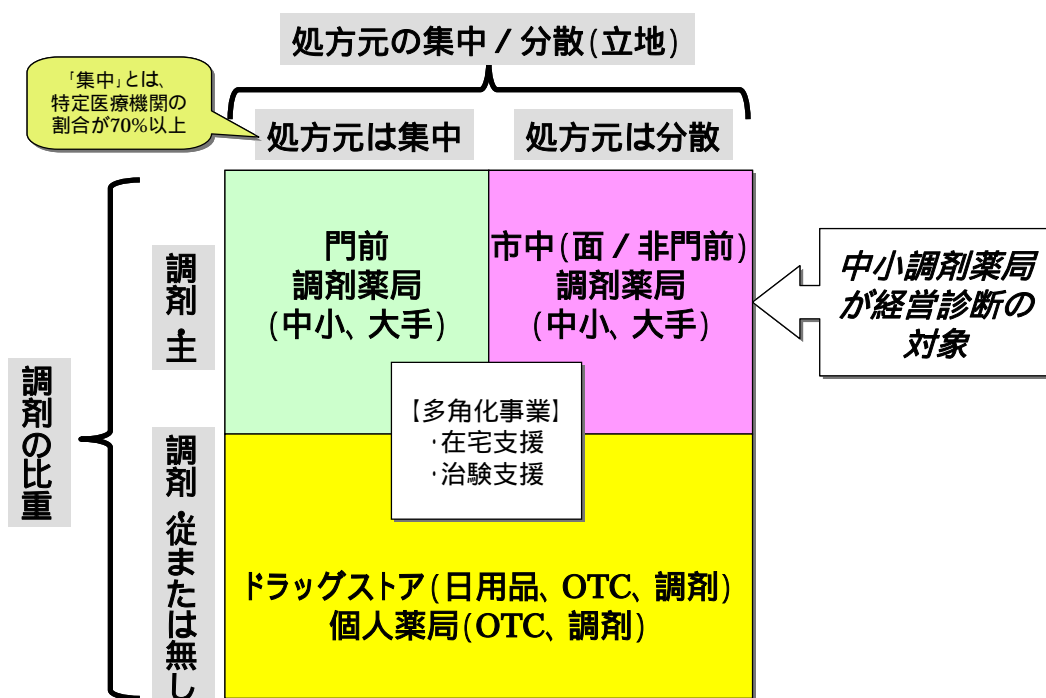
経営診断ツールは研究会の電子フォルダーで共有され、随時改良を行うこととしている。このように、経営診断ノウハウを研究会の共有財産として育てていく予定である。

3. 調剤薬局の収益構造と収益アップ戦略

調剤薬局に対して効果的な経営診断を行うためには、調剤薬局のビジネスモデルと収益構造を理解し、収益アップのためにどのような戦略がありうるかを理解しておく必要がある。

図表2は、薬局のセグメンテーションと経営診断の対象の位置付けを図示したものである。

図表2 薬局のセグメンテーションと経営診断の対象



この図から分かるように、薬局はまず調剤の比重（調剤が主か、または従・無し）で区分し、さらに処方元が集中しているか分散しているかで区分するのが分かり易い。調剤が主で処方元が集中している薬局は「門前薬局」と呼ばれている。一方、調剤が主で、処方元が分散している薬局を「市中薬局」（あるいは面薬局または非門前薬局）と呼ぶ。今回の経営診断の対象は、中小規模の門前薬局または市中薬局とした。調剤の比重が小さいかまたは調剤を行っていないドラッグストアや個人薬局・薬店は今後の研究課題である。

厚生労働省は調剤薬局を含む診療報酬に関するデータを詳しく公表している⁽¹⁾。それによると、調剤薬局の場合、薬品代（材料費に相当）は72%、技術料（粗利益に相当）は28%である。また処方せん1枚当たりの点数は694点（6,940円）である。以上の前提を踏まえると、薬局の経営が成り立つ処方せん枚数は容易に推定できる（図表3）。実際の診断で、処方せん1枚当たり平均点数がヒアリングできれば、その値を用いて推定すると精度が高まる。

図表3 薬局の経営が成り立つための処方せん枚数

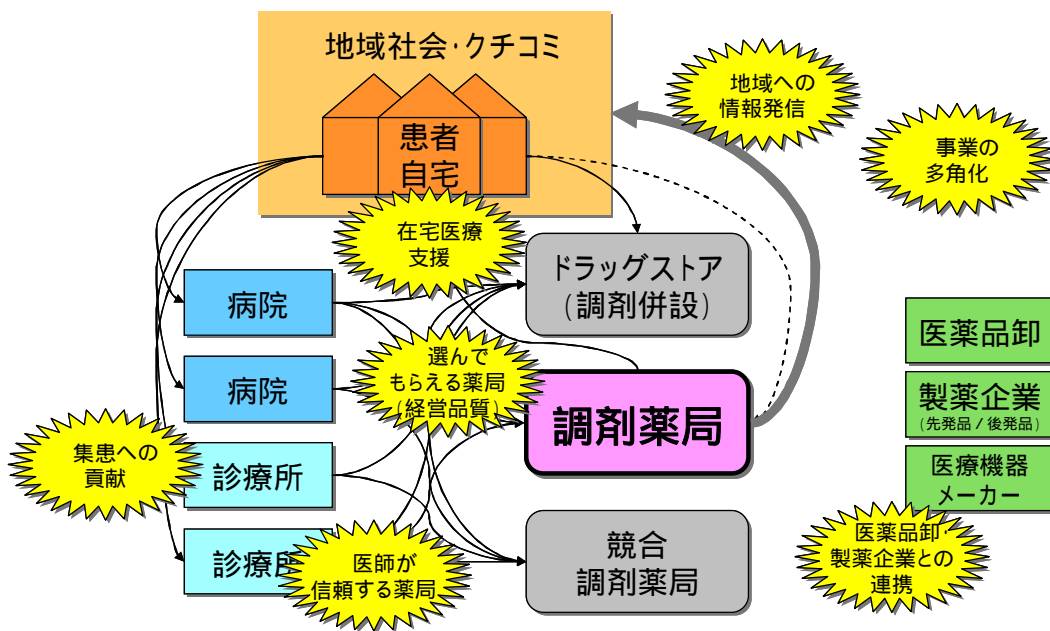
項目	数値	備考
処方せん1枚当たり平均点数	694	日本薬剤会：処方せん受取状況・保険調剤の動向（H19年6月）
処方せん1枚当たり平均価格（円）	6,940	= 1 × 10円
粗利率	30%	平成15年社会医療診療行為別調査における、調剤基本料、調剤料、指導管理料の合計比率（残りは薬剤費）
処方せん1枚当たり粗利益額（円）	2,082	= ×
薬剤師平均月給（円）	416,667	年間給与総額を500万円と想定（各種調査による）
事務スタッフ平均月給（円）	208,333	年間給与総額を250万円と想定（各種求人データによる）
薬剤師月額人件費〔スタッフ分を考慮〕（円）	520,833	薬剤師1人当たり、事務スタッフ0.5人を想定し、と から算出
薬剤師人件費をまかなえる処方せん枚数（月当り）	250	= ÷
〔薬剤師人件費 + 30%〕をまかなえる処方せん枚数（月当り）	325	= (× 1.3) ÷

図表3の結果によると、薬剤師1人当たり、処方せん枚数が月当り325枚（1日当たり13枚）以上あれば、人件費と諸経費がまかなえる。このように、調剤薬局の場合は、財務諸表を分析しなくても、経営者に薬剤師人数と毎月（毎日）の平均処方せん枚数と平均点数をヒアリングするだけで、経営の概況を把握することができる。

図表4は、調剤薬局のビジネスモデルと収益力強化への経営戦略をまとめたものである。この図表のように、調剤薬局の収益力強化には、次のいずれかの戦略を強化する必要がある。

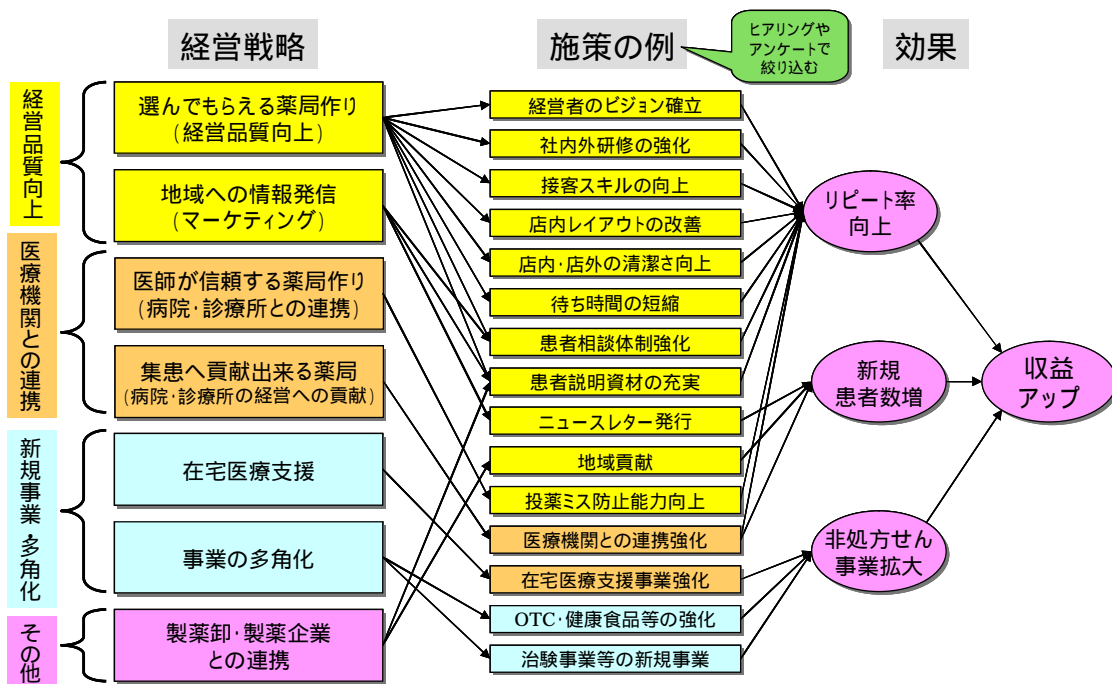
- 患者から選んでもらえる薬局づくり（経営品質の向上）
- 医師が信頼する薬局づくり（患者の服用状況などの報告）
- 病院・診療所の集患への貢献（医師との密接な連携による患者の信頼向上）
- 在宅医療支援事業（「待ち」から「攻め」の調剤）
- 地域への情報発信による地域住民の信頼確保（地域マーケティング）
- 製薬卸・製薬企業との連携（在庫量改善、医薬品情報の入手）
- 事業の多角化（健康食品・サプリメントなど）

図表4 調剤薬局のビジネスモデルと収益力強化への経営戦略



成功している調剤薬局の事例⁽³⁾を調査分析した結果、調剤薬局の収益アップ戦略を施策に落としこむための基本的な考え方は図表5 によりまとめられる。

図表5 調剤薬局の収益アップ戦略の基本的な考え方



図表5は、調剤薬局の収益力強化の戦略を、多くの具体的な施策に展開したものである。さらに、これらの施策が、リピート率の向上や新規患者数の増加を通じて、収益アップに貢献するメカニズムも示している。

実際の経営診断では、厚生労働省や都道府県の公開情報、および実地調査をベースに、エリア内の患者フローを推定する。また、経営者インタビューや店舗・接客診断、お客様満足度アンケートの分析を通じて、施策を絞り込み、提言する。特にお客様満足度の結果は、客観性があるので、経営者が重要施策を実行に移すためのきっかけになると考えられる。

4. まとめと今後の進め方

調剤薬局は、これまで「サービス業」としての自覚が比較的薄く、消費者が必ずしも親近感を持つ存在とは言えなかった。今回の経営診断では、中小企業診断士が得意とする、「消費者視点」での経営改善を軸として、調剤薬局向け経営診断ツールを開発した。

ツールの主な内容は、診断をスムーズに進めるためのテンプレートであり、薬局概要（事前調査）、経営者インタビュー項目、スタッフインタビュー項目、接客チェック項目、店舗診断チェック項目、立地診断チェック項目から構成される。また、お客様満足度調査については、典型的な調査用紙のパターンを用意した。いずれも、個別診断においてカスタマイズを前提に、柔軟に活用されることを前提している。

診断結果は、「費用が掛からず、すぐ実践可能で、収益アップにつながる施策」を中心に提言することを目指している。また、フォローアップ診断で、実施した施策の効果の確認や、継続的な支援も計画している。

診断先のリクルートについては、研究会の自主的なリクルート活動（知り合い、DM、HPなど）のほか、薬局関連コンサルティング会社との連携を行っている。現在、1件目の経営診断を実施中である。今年度、さらに1～2件実施する予定である。

来年度以降も、年2～3件実施し、会員の一層のスキルアップ、薬局向け診断手法の確立（特にお客様満足度アンケートの分析と活用）、フォローアップ診断による収益アップへの貢献を実践していく計画である。さらに、今後は、ドラッグストアの診断も研究予定である。このように、医薬品等研究会では、医薬品分野で、実践的な研究活動を今後も維持・強化していきたいと考えている。

【参考文献】

- (1) 厚生労働省：平成19年社会医療診療行為別調査結果の概況
- (2) 薬事ハンドブック2008、じほう(2008年)、および Drug Magazine 別冊 2008、ドラッグマガジン社(2008年)など
- (3) 真野俊樹編：保険薬局経営読本、薬事日報社(2007年)
- (4) 医薬品等研究会：21世紀中小調剤薬局の経営戦略(2003年)