

営業力を科学する売上アップ研究会

薬局の売上アップ
大作戦

2009年3月21日

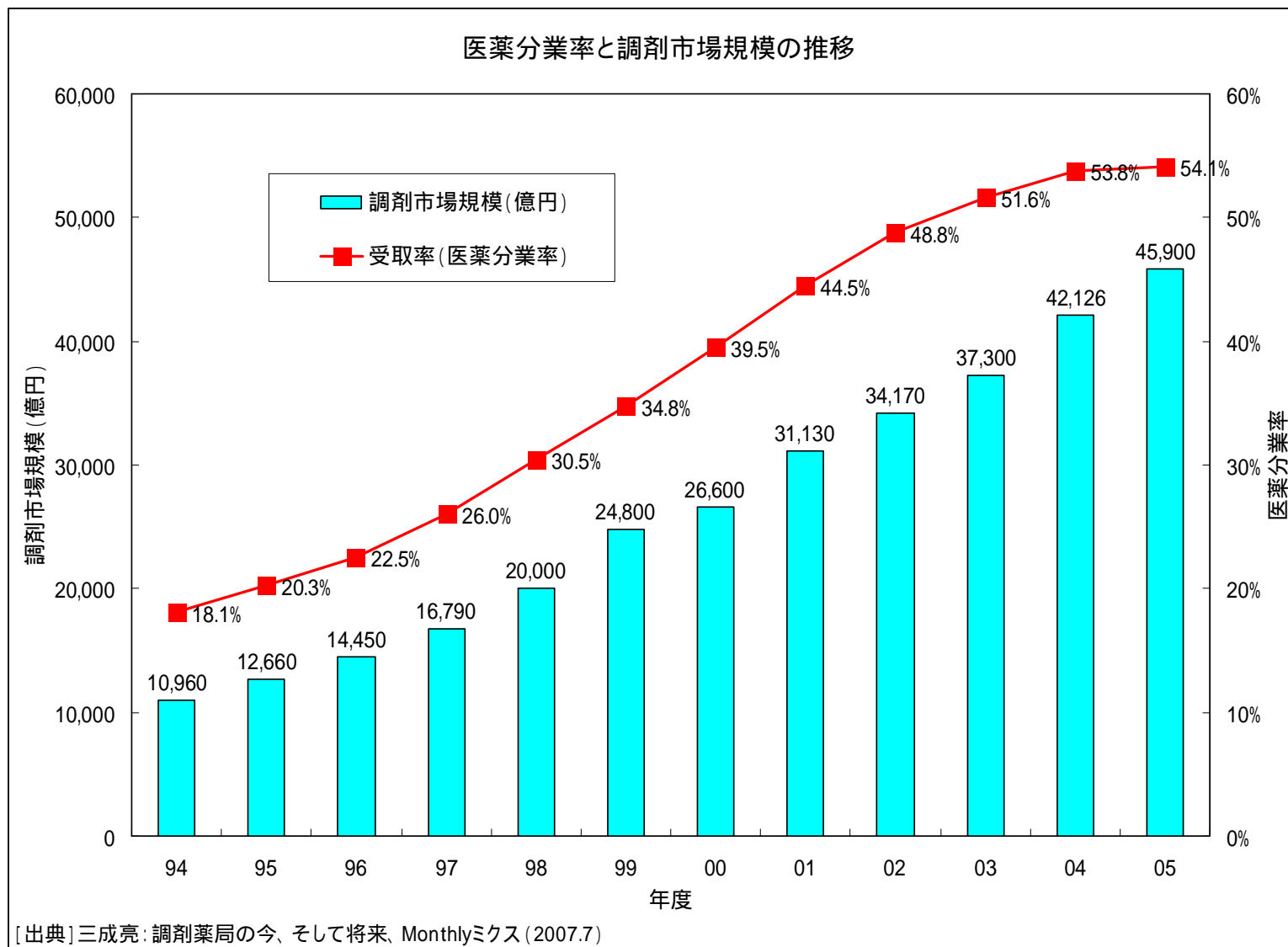
MarkeTech Consulting

代表 武藤 猛
tks_muto@yahoo.co.jp

1. 薬局の経営課題
2. 薬局向け経営診断の進め方
3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略
4. 先進的薬局の事例

1. 薬局の経営課題

[1] 調剤薬局市場の概要



1. 薬局の経営課題

[1] 調剤薬局市場の概要

調剤薬局は、医薬分業の担い手として、消費者に直接接している

市場規模：

- 調剤薬局市場：4.6兆円、51,000軒（2005年）、
- [参考]ドラッグストア：4.1兆円（2005年）

市場の特徴：

- 院外処方率の伸びに伴ない、これまでは年率約10%で成長してきた
- ドラッグストアその他からの調剤市場参入が目立つ
- 大手調剤チェーン6社の合計売上高は、市場全体の5%に過ぎない
（上位50社でも、市場全体の13%程度）
- 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）

1. 薬局の経営課題

[2] 調剤薬局の経営課題

調剤薬局の経営環境:

- 市場の飽和による競争激化
- 病院の機能分化に伴う、大病院門前薬局の患者減少
- 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
- 医療機関の地域連携

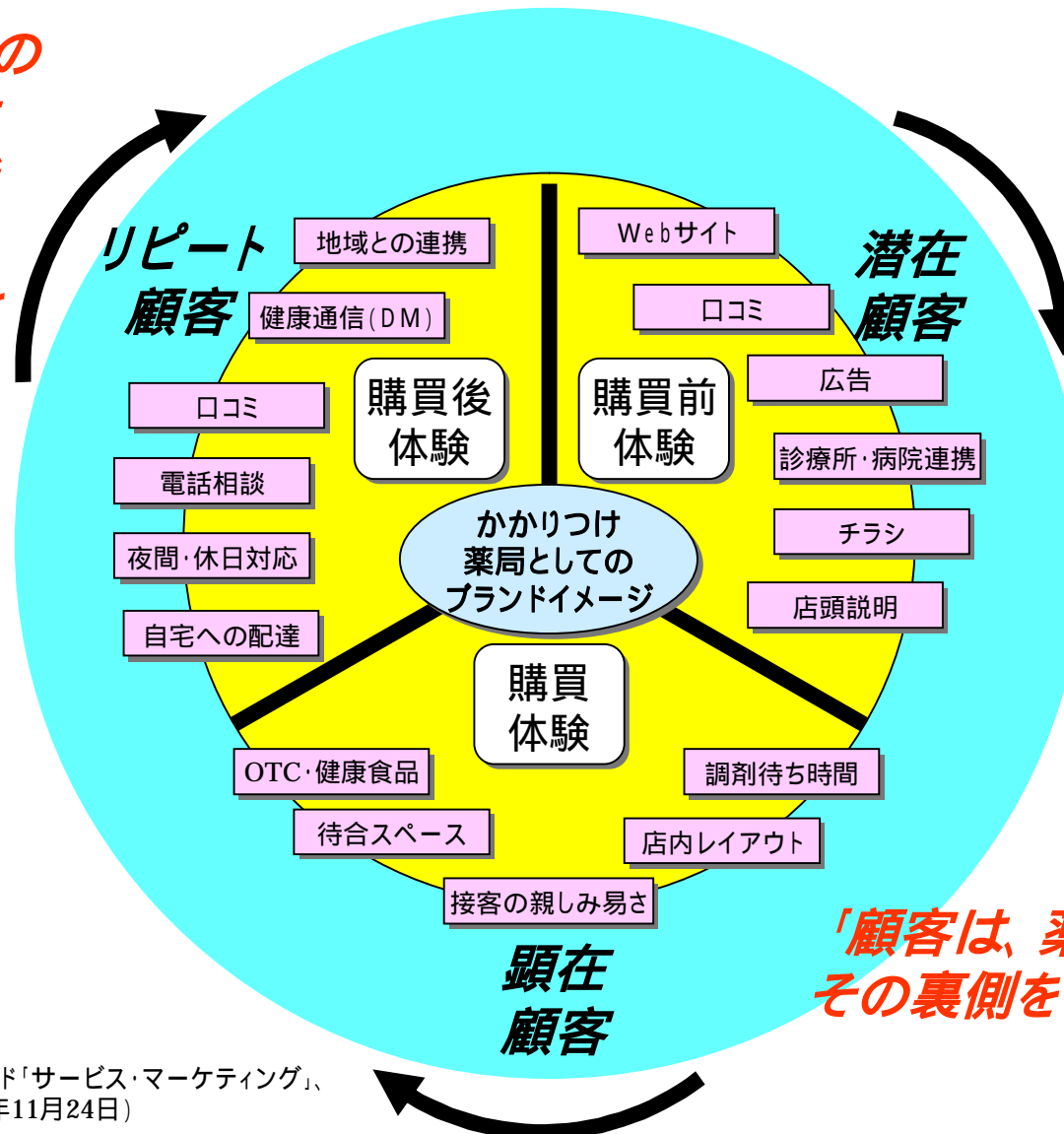
調剤薬局の経営課題:

- 「サービス業」としての原点回帰
- 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
- 顧客満足度向上による顧客ロイヤルティ向上

1. 薬局の経営課題

[3] 顧客との接点の質を向上させれば、収益が伸びる

かかりつけ薬局の
ブランド力とは
地域の消費者
から選ばれる
薬局であること



「顧客は、薬局を目で見て、
その裏側をすべて推測する」

[出典] 武藤猛: 経営キーワード「サービス・マーケティング」、
情報誌『Phub』(2004年11月24日)

2. 薬局の経営課題の進め方

[1] 薬局向け経営診断の狙い

薬局向け経営診断の基本的な考え方：

- 薬局向け**経営診断手法の確立**とコンサルタントのスキルアップ
- 診断士活動の**活性化**
- 調剤薬局の診断からスタートし、将来はドラッグストア等に広げる

経営診断で何を達成するのか：

- クライアントの具体的な経営改善
 - 処方せん増加(定量的効果)**
 - 顧客満足度向上、スタッフの士気向上(定性的効果)
 - その他

2. 薬局の経営課題の進め方

[2] 経営診断で留意したいこと

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
診断先によっては、「軽い」内容を望む場合もある

「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
お客様満足度の測定を実施

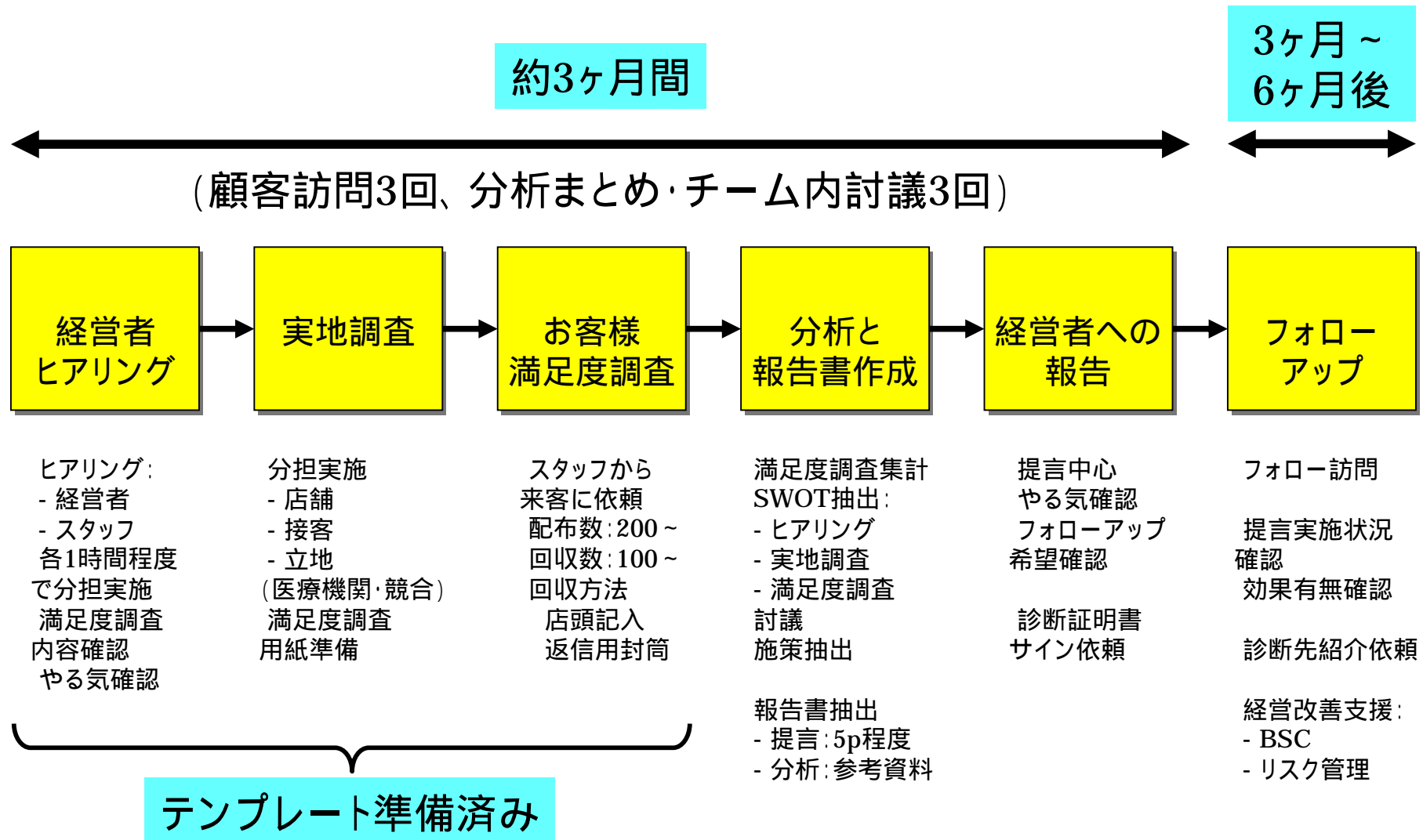
費用が掛からず、**すぐ実践可能な内容**を中心に提言する

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ため
薬剤師の方や調剤業務に詳しい方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
忙しい経営者は報告書を読む暇がない

2. 薬局の経営課題の進め方

[3] 薬局向け経営診断の進め方



2. 薬局の経営課題の進め方

[4] インタビュー用テンプレートの例

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

[注1]テンプレートはあくまでたたき台であり、毎回の診断で改良を行っていく

[注2]テンプレートのドラフトは、研究会の会員用ブリーフケースにアップ予定

薬局向け経営診断の進め方

(第1版)

2008年4月

社団法人 中小企業診断協会 東京支部

医薬品等研究会

(薬局向け経営診断実践プロジェクト)

2. 薬局の経営課題の進め方 [5] お客様満足度調査(例)

お客様各位

2008年7月

「お客様満足度アンケート」へのご協力のお願い

〇〇薬局

日頃、当薬局をご利用いただき、まことにありがとうございます。このたび、私どもはお客様から見て、一番ご利用しやすい薬局を目指して、まずお客様のご意見を伺うことにいたしました。ぜひ、率直なご意見をお寄せ下さい。各質問で、あてはまる内容に○印をお付け下さい。大変お手数ですが、ご回答結果は、返信用の封筒に入れ、ご投函いただくようお願いいたします。

Q1. 処方せんの受け付けについて、スタッフの対応はいかがでしたか？

1. 気持ちよく受け付けてもらえた 2. 普通 3. 不愉快な気分になった(理由をご意見欄へ)

ご意見:

Q2. 待合室の環境(明るさ、広さ、清潔さ、椅子、混み具合など)はいかがでしたか？

1. 気持ちよく待つことができた 2. 普通 3. 不愉快な気分になった(理由をご意見欄へ)

ご意見:

Q3. お薬を受け取るまでの待ち時間はいかがでしたか？

1. あまり待たされなかった(約分) 2. 普通(約分) 3. 待たされた(約分)

ご意見:

Q4. 今日、受け取られたお薬についての、薬剤師の説明はいかがでしたか？

1. よく理解できた 2. 普通 3. 一部、理解できないことがあった(具体的にご意見欄へ)

ご意見:

Q5. ジェネリック医薬品(後発医薬品)への当薬局の取り組みについてお伺いします。

1. もっと積極的に紹介して欲しい 2. 現状でよい 3. 特に関心はない

ご意見:

裏に続きます

Q6. 駐車場についてお伺いします。

1. 問題なく駐車できた 2. 駐車スペースがなかった 3. 車は利用していない

ご意見:

Q7. 今日の処方せんはどこで処方されましたか？

1. 近隣の診療所 (差し支えなければ名称をお教え下さい))
2. 近隣の病院 (差し支えなければ名称をお教え下さい))
3. 遠方の診療所・病院 (差し支えなければ名称をお教え下さい))

Q8. 今後も、当薬局をご利用いただけますか？

1. 今後も利用したい 2. 分からない 3. 今後は利用したくない(理由をご意見欄へ)

ご意見:

Q9. お客様は、当薬局にどのような交通手段でおいでになりましたか？

1. 徒歩(約分) 2. 自転車(約分) 3. 自動車(約分) 4. その他()

Q10. お客様の性別を教えてください。

1. 男性 2. 女性

Q11. お客様の年代を教えてください。

1. 20歳以下 2. 21歳~40歳 3. 41歳~60歳 4. 61歳以上

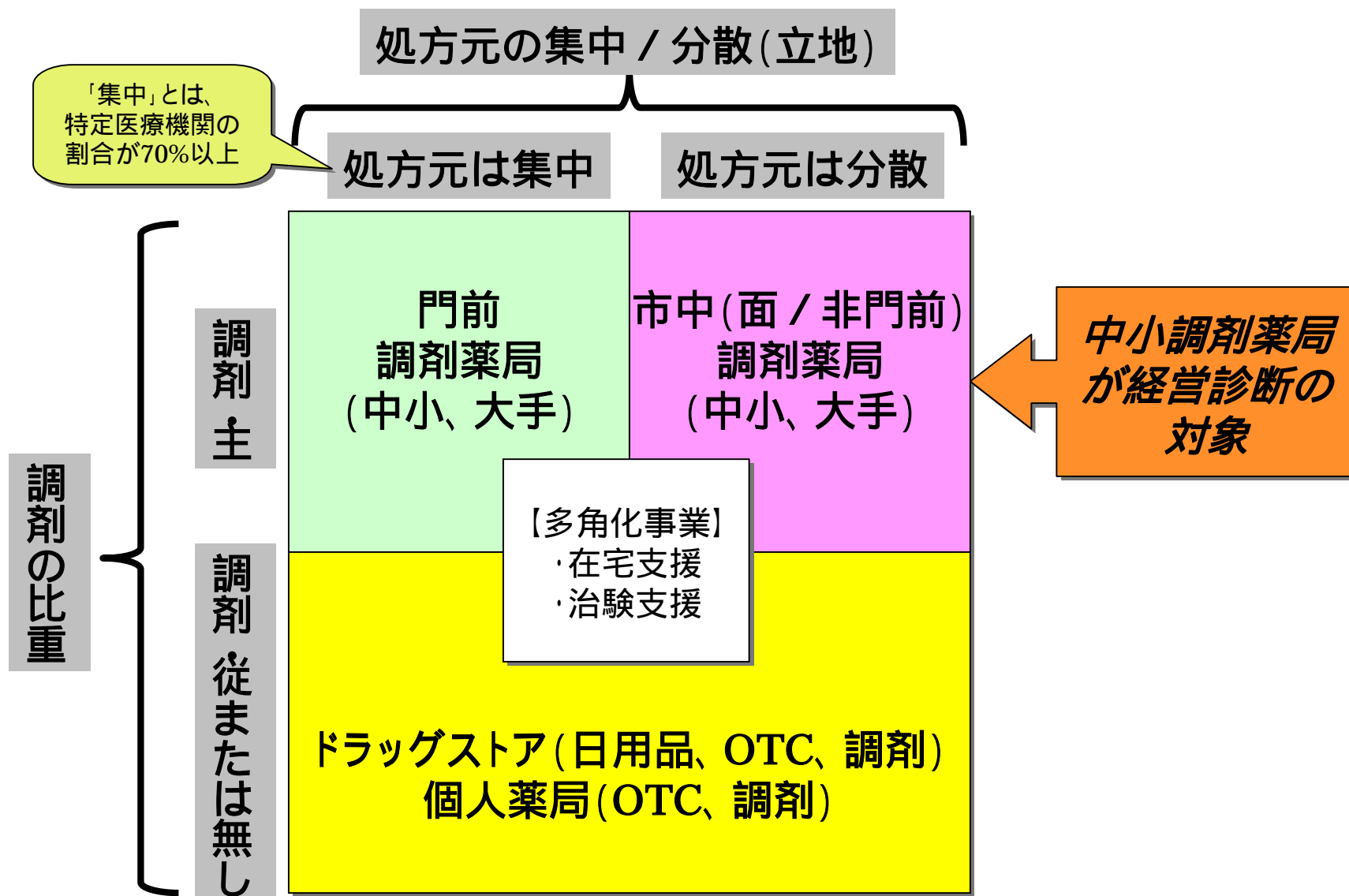
Q12. 当薬局に、ご意見やご要望がありましたら、ぜひご記入下さい。

ご意見:

ご協力、まことにありがとうございました。
大変お手数ですが、このアンケートを返信用封筒に入れ、ご投函下さい。
(なお、返信用封筒の宛先は、当薬局がアンケートの分析をお願いしている
中小企業診断士です。どうか安心してご投函下さい)

3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[1] 薬局のセグメンテーション



3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[2] 調剤薬局の経営指標

調剤報酬構成比

調剤行為	1件当り点数			比率
	平成16年	平成17年	変化率	平成17年
総数	936.9	961.8	2.7%	100.0%
調剤技術料	217.1	217.3	0.1%	22.6%
指導管理料	54.0	52.7	-2.3%	5.5%
薬剤料	664.2	690.4	4.0%	71.8%
特定保険医療材料	1.4	1.3	-9.9%	0.1%
1件当り受付回数	1.44	1.43	-	-

技術料
(粗利益)
= 28%

薬品代
(材料費)
= 72%

[出典]平成17年社会医療行為別調査結果

3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[3] 立地条件別の薬局経営概況

門前薬局:

- 1) 開業医・中小病院(100床未満)の門前薬局
1軒で応需、集中度70%~80%、処方せん枚数1日60~70枚が多い
しかし、競争激化で1日10~150枚までに優劣が分化
- 2) 大規模病院(100床以上)の門前薬局
複数薬局、集中度50%~60%(年々低下)、病院の患者数推移の影響
大、患者は地元のかかりつけ薬局へ

広域応需薬局(市中薬局):

- ・医療機関から遠く、不特定多数の処方を受けるので、在庫が増え気味
- ・1日5~10枚程度、調剤だけでは採算取れず、OTC薬その他を販売
- ・来局した後の対応スキルが大きく業績を左右
- ・門前薬局でできない、木目細かいサービスが顧客支持のキーとなる

3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[4] 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) ÷

3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[5] 薬局の収益力を決定する要因

ビジネスモデルに関する要因:

調剤事業の比重(調剤が主体かどうか)

処方元が集中しているか分散しているか(立地)

その他の要因(薬局経営に関するもの):

経営者の経営ビジョンの有無、マネジメント能力

スタッフの資質とやる気

人材育成に対する経営者の姿勢

スタッフの接客レベルと顧客満足度

立地の利便性

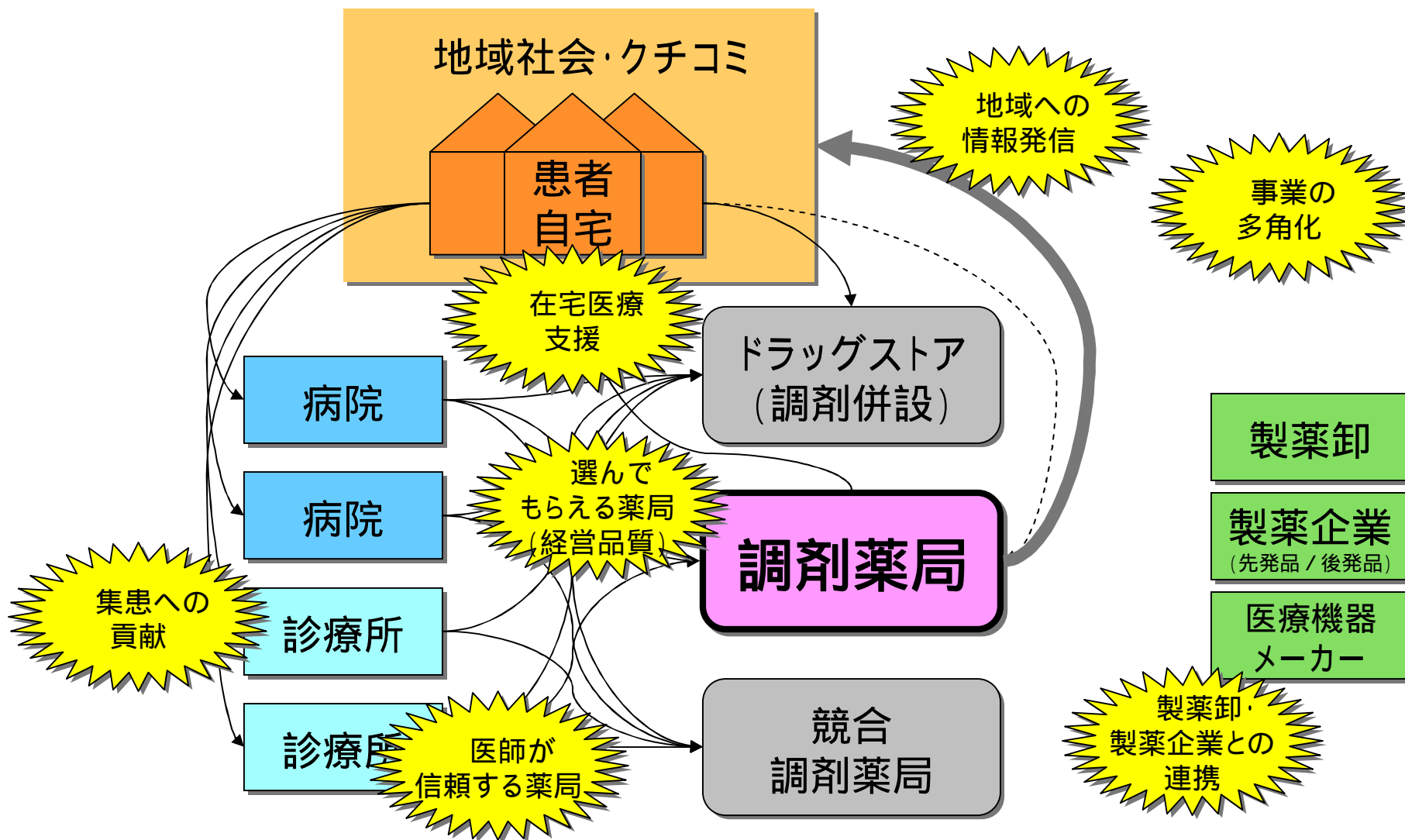
医療機関との関係

調剤以外の多角化事業(在宅医療支援、OTC、健康食品、サプリメント等)

マーケティング力(情報発信)

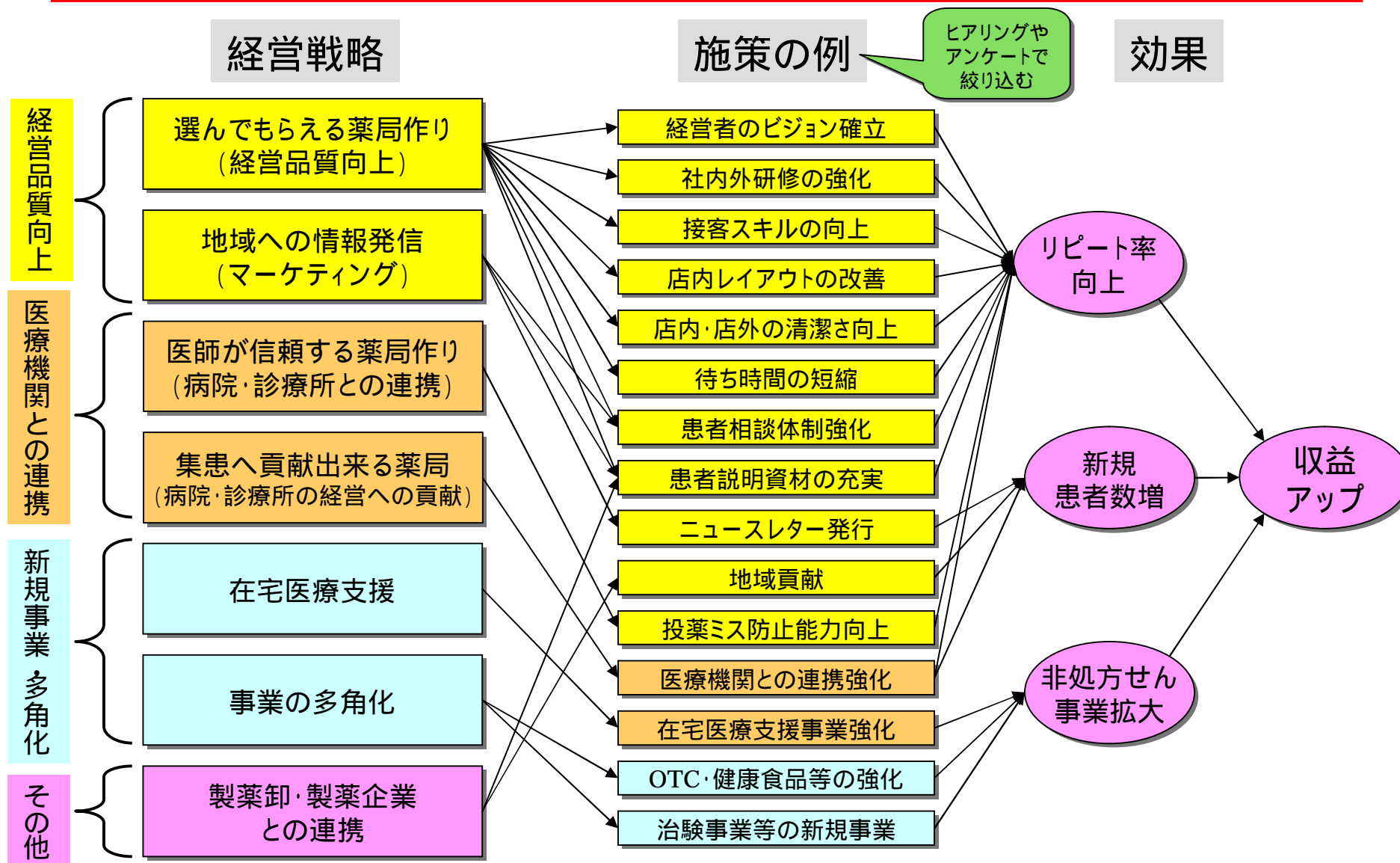
3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[6] 調剤薬局のビジネスモデルと収益力強化への要因



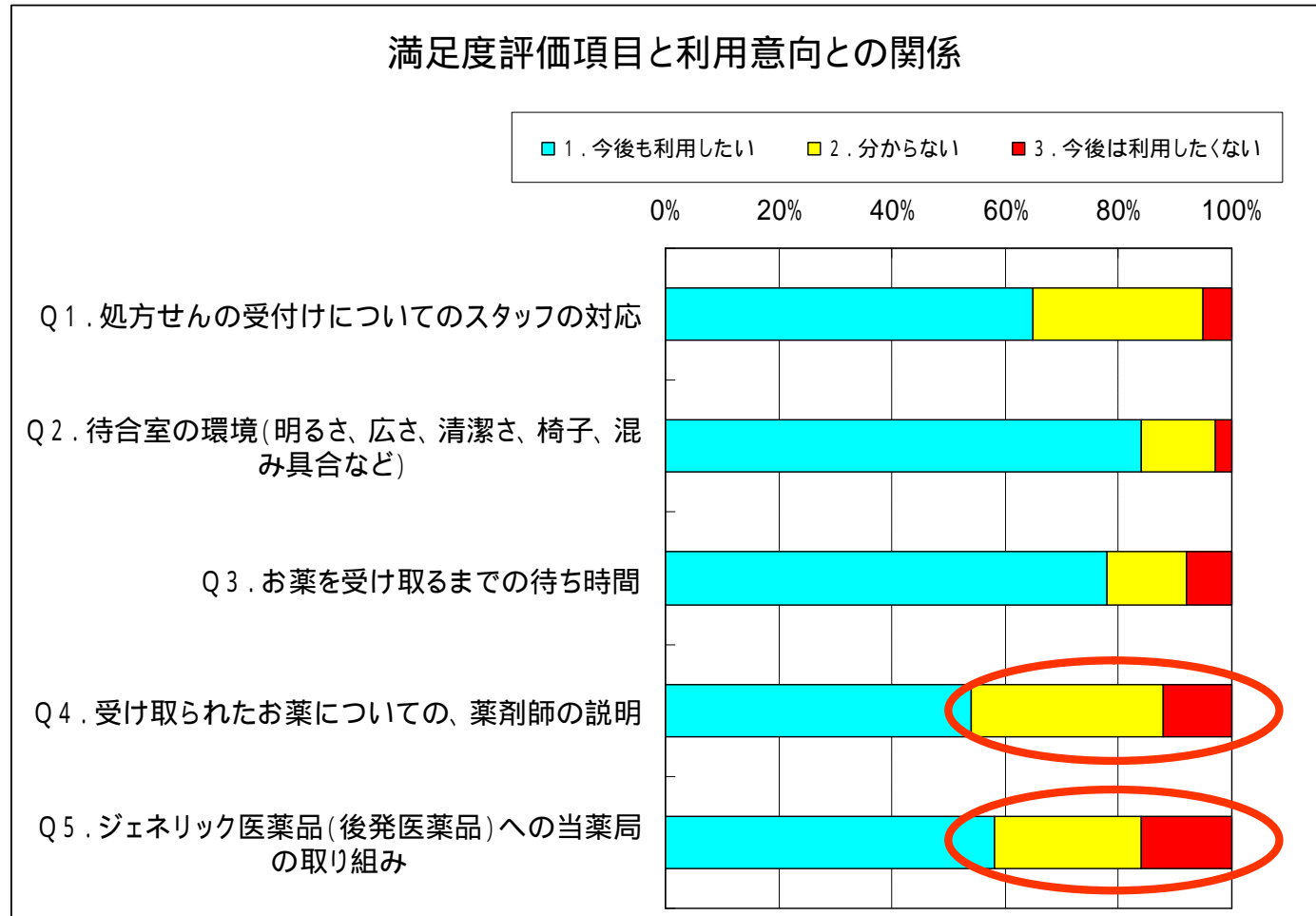
3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[7] 薬局の収益アップ戦略の基本的な考え方



3. 薬局の収益構造と収益アップ戦略

[8] お客様満足度調査結果の活用(例)



Q4とQ5の評価が相対的に低い 薬剤師の接客スキルの改善に取り組む

4. 先進的薬局の事例

[1] ニューロン薬局 : 診療所増患

近畿地方中心に、薬局8店舗、介護レンタル事業所1店舗
(みやこ薬局、ヨツバ薬局、ニューロンネットワーク株式会社の持株会社として
株式会社オストジャパングループを設立)

患者がもし家族だったらと考えて対応することを目指す

臨床薬剤師・処方提案薬剤師を目指した人材育成:

- 社内研修(毎日コンファレンス、メーカー勉強会、患者向け勉強会)
- 社外研修会(医療機関研修、地域研修会、異業種研修会)
- 地域連携システム(Drレポートで医師へ継続的情報提供、地域連携活動)
- 漢方・健康食品・サプリメント展開

4. 先進的薬局の事例

[1] ニューロン薬局 : 診療所増患

当薬局が分業を引き受けた開業医からの評価:

すべての医療機関で患者数が増加した(10% ~ 100%)

その要因:

- 1) 待ち時間が減少した(様々な工夫で、平均待ち時間5分)
- 2) 投薬時、および患者の服薬時の薬の間違いを減らす
 誤薬改善プロジェクトでデータベース化、誤薬率1/6800
 数のミスがいつ起きるか分析し、監査の強化
 患者への薬剤確認を徹底
- 3) コスト削減
 適時適材処方への推進、代替処方への推進
 明確な情報提供で、患者の6割強がジェネリック医薬品を選択
- 4) 患者満足度の改善
 患者の理解レベルを判断して、よく分かるよう説明
 患者アンケート、ロールプレイングによる実践的トレーニング

4. 先進的薬局の事例

[1] ニューロン薬局 : 診療所増患

当薬局が分業を引き受ける際の2つのお願いと2つの約束:

医療機関へのお願い

- 1) チーム医療の一員として認めてもらいたい
- 2) 医療機関での研修を積極的に受けさせてもらいたい

医療機関への約束

- 1) 薬剤の治療効果を高め、有害事象の軽減のため、システム化と人材育成
- 2) 患者満足度を高め、患者の数を増やす(やくべきことを実践した結果)

4. 先進的薬局の事例

[2] リジョイス薬局習志野店：患者満足度調査

リジョイス薬局習志野店：

- 門前(千葉県済生会習志野病院)
- 2007年2月にリニューアル
- 待ち時間についてクレーム経験あり
- 07年4月25日～5月16日実施
- 待ち時間に記入依頼、薬局内ポストに投函；1000人対象、有効回答696件

待ち時間：大変良い3%、良い20%、普通58%、悪い17%、大変悪い2%

- 44件は自由記入で、クレーム

薬局の対応：

- 患者は何故時間が掛かるのかを理解していないと推察
- 患者に薬局の業務を知ってもらう
 - 見学・体験会実施、子供にはお菓子里を使って模擬調剤
- 患者向けパフレット準備(調剤の流れ、ジェネリック医薬品、処方せん)

4. 先進的薬局の事例

[3] 若葉調剤薬局 : 地域一番調剤薬局

若葉調剤薬局の概要:

- 横浜市青葉区あざみ野(東急線下車すぐ)
- 1993年開業、小規模からスタートして、現在では登録患者数8万人
- 処方せん枚数: 月間9000枚(650枚 / 薬剤師、ただし非常勤4人と仮定)
- スタッフ: 20人(常勤薬剤師12人)、菅野君子薬局長
- 2300種類の豊富な医薬品を在庫(近隣の薬局からの紹介も多い)
- 診療科別: 皮膚科20%、内科19%、整形外科13%
- 医療機関数: 約300(横浜市、東京都)
- 新薬の処方も積極的に行う(目標はどんな処方せんにも対応)

店舗と接客:

- 広くて明るく、木目調で統一され、落ち着いた雰囲気(「薬局らしくない薬局」)
- ゆったりしたスペース、丸みを帯びた雰囲気
- 外観からも、「一度来てみたかった」患者もいる
- 初めての患者にも丁寧に対応し、リピートへつなげる
- 受付番号をディスプレイ表示し、患者の利便性向上

[出典] 薬局ポートレート(Vol.59): 若葉調剤薬局、調剤と情報(2008年2月)

4 . 先進的薬局の事例

[3] 若葉調剤薬局 : 地域一番調剤薬局

研修:

- 毎週、製薬会社からの説明会実施
- 地元の催しものや休日・夜間当番の積極的に経験させる
- 現在5人が認定薬剤師、来年には全員が資格取得の見込み
- 毎年12人程度の実習生を受け入れ
- 勉強会の記録はファイルに保存し、随時活用

その他:

- AEDを設置して、薬局の姿勢をアピール
- 防犯カメラ4台設置
- 調剤室は、豊富な在庫医薬品にもかかわらず、整理が行き届いている

4. 先進的薬局の事例

[3] 若葉調剤薬局 : 地域一番調剤薬局

市中薬局



4. 先進的薬局の事例

[3] 若葉調剤薬局 : 地域一番調剤薬局

市中薬局

Wakabachouzai|Panorama - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り

アドレス(D) http://www.wakabachouzai.com/pano.php

ここから日本語で検索(JWord) 移動 リンク

Panorama

Close

若葉調剤薬局

2階

会議室

1階

研修室 調剤室

待合室

※ご覧になりたい場所をクリックして下さい。

Java

パノラマを見るにはJAVAが必要です。
JAVAをインストールするにはこちらへ

アプレット pano started

インターネット

4. 先進的薬局の事例

[4] コンパス調剤薬局 : 広域処方せん応需

コンパス調剤薬局:

- 横浜市瀬谷区医療モール「瀬谷医療タウン」内、相鉄瀬谷駅徒歩10分
- **松下兼久社長は、大手製薬メーカー出身**
- 内科、整形外科、耳鼻咽喉科、眼科の4科の他、広域応需
- 常備医薬品2000品目の効果で、広域から患者が来局
- 1日350枚

概要:

- 備蓄医薬品2000品目(内、後発品380品目)
- 4医院とのコミュニケーションを密にし、患者情報のフィードバック
- 薬剤師のレベルが向上し、医院との信頼関係もアップ
- 当初は4医院対応が主だったが、2年目以降は広域応需に注力
- 「広域からの患者こそ薬局への患者からの評価である」
- 応需実績の医療機関名を表示し、患者志向に徹して対応し、医師とも連携
- 後発品は患者の納得を前提、ただしメーカーの情報提供には不信感あり
- 「主体的な」薬局を目指す

[出典] 調剤薬局からの発信: 広域処方せん応需、保険調剤レビュー(2008年4月)

4. 先進的薬局の事例

[4] コンパス調剤薬局 : 広域処方せん応需

市中薬局

コンパス調剤薬局 横浜市調剤区の調剤薬局 - Microsoft Internet Explorer

http://www.compass-pharmacy.com/

人生の永い航海
私たちは、安全な航海への案内人でありたい

ご来店ありがとうございます。

ビジョン

- コンセプト
- 快適な環境
- 親身な対応
- 待ち時間の短縮
- ご負担を少なく
- ジェネリック薬品に力を入れて

営業案内

月	火	水	木	金	土	日
●	●	●	●	●	○	休

● 9:00~19:00
○ 9:00~17:30

● 瀬谷医療タウン
● 瀬谷医療タウン
休診のご案内

アクセス

- アクセスマップ

会社概要

- 会社案内
- 個人情報保護

採用情報

- 採用情報

更新情報

※瀬谷医療タウン休診のお知らせは、更新情報に記録していません。あらかじめご了承ください。

3/30 休診の名称をせきぎのタスクパーに追加
3/30 5月の休診のお知らせの追加
10/28 年末年始休診のお知らせ追加

○お薬の事、介護に関する事、などお気軽にご相談ください。
○ケアマネージャーの資格を持つ薬剤師が勤務しております。介護に関するご相談は、事前にご予約のお電話をいただきますようお願いいたします。

コンパス調剤薬局 横浜市調剤区の調剤薬局 - Microsoft Internet Explorer

http://beauty.geocities.jp/tyyq075/orisap.html

人生の永い航海
私たちは、安全な航海への案内人でありたい

コンセプト

コンパス調剤薬局のコンセプト

- 広い待合と最新の設備
コンピューターでの薬層管理
- 快適な環境
- 親身な対応
- 待ち時間の短縮
- ご負担を少なく
- ジェネリック薬品に力を入れて

営業案内

月	火	水	木	金	土	日
●	●	●	●	●	○	休

● 9:00~19:00
○ 9:00~17:30

● 瀬谷医療タウン
● 瀬谷医療タウン
休診のご案内

● ジェネリック薬品を準備しております
● F A Xで受付いたします
● 替剤は無料です

アクセス

- アクセスマップ

会社概要

- 会社案内
- 個人情報保護

採用情報

- 採用情報

◆正確そして安全を第一に！

薬の名前、種類、量、使い方が明記された「処方箋」が患者さまに渡されて、保険調剤薬局に持参されます。薬剤師は、処方箋の記載内容に基づいて量や飲み合わせ等を確認し、調剤してお薬をお渡します。

この一連の流れの中で、処方箋の内容通りに正確に調剤し、患者さまに適切なご説明をしてお薬をお飲みいただくことが重要となります。

私たちコンパス薬局は、患者さまに正確で間違のない調剤、薬に関する情報提供・親身指導・薬層管理などを提供するとともに、患者さまの「疾病の回復」に寄与することと考えています。

コンパス調剤薬局 Tel:045-306-0656 Fax:045-306-0655
Copyright 2006 Compass pharmacy ALL Rights Reserved