

特集 医療・介護経営のコンサルティング

第4章

調剤薬局の経営改善支援

——経営診断と改善のアプローチ



木寺 健司

東京都中小企業診断士協会医療ビジネス研究会

1. 支援薬局の概要

当該薬局は、1994年に佐賀県で開局された保険薬局である。勤務している薬剤師は2名、事務員は正社員3名、パート2名である。

主な処方箋発行元は2カ所の隣接している病院（以下、門前病院）であり、診療科目には内科、小児科、眼科、整形外科、リハビリテーション科がある。

2017年10月に、当該薬局の経営が順調かどうか、経営者から経営診断のコンサルティング依頼があり、筆者が担当することになった。

2. 経営診断と改善のアプローチ

本事例では以下のアプローチ方法で経営診断、改善案の提案と実行を行った。

- ①外部環境分析（当該薬局を取り巻く環境変化とその影響の分析）
- ②内部環境分析（当該薬局の強みと弱みを明確化し、現状を把握するための分析）
- ③SWOT分析
- ④課題の抽出
- ⑤改善案の提案、実行

(1) 外部環境分析

外部環境分析として、佐賀県における医療需要、医療供給、薬局、近隣の競合薬局、門前病院の財務状況の把握を行った。

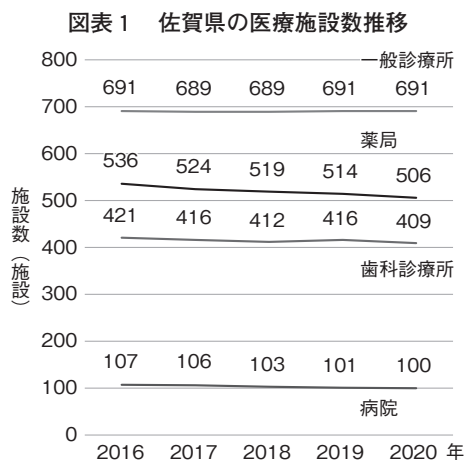
①佐賀県の人口推移

総務省統計局「日本の統計」によると、佐賀県の人口は、2017年の約82万人から2021年の約80万人と、減少傾向にある。このうち、0～64歳の人口は減少しているが、65歳以上の人口は増加している。佐賀県でも全国同様、少子高齢化が進んでいるといえる。

このことから、乳幼児を主に診察する小児科をはじめとした診療科は需要が減少、高齢者を主に診察する内科をはじめとした診療科は需要が増加していると推測される。

②佐賀県の医療施設数推移

厚生労働省「医療施設調査」によると、佐賀県の医療施設は薬局を含め減少傾向にある。人口減少のためと推測される（図表1）。



出所：厚生労働省「医療施設調査」（2016～2020年）より筆者作成

また、全国では薬局よりも歯科診療所のほうが施設数は多いが、佐賀県は薬局のほうが多い。これは他県よりも早くから医薬分業が進んでおり（2021年度の佐賀県の院外処方箋率は全国8位：公益社団法人日本薬剤師会ホームページ「医薬分業進捗状況（保険調剤の動向）」）、院外処方箋（診察を受けた病院で処方箋をもらい、調剤薬局で薬を受け取ることを出す病院・診療所の割合が高いためと推測される。2018年度の佐賀県の人口10万人当たり薬局数は全国1位である（一般社団法人佐賀県薬剤師会ホームページ「薬局数の変遷」）。

③佐賀県の調剤医療費推移

上記のとおり佐賀県の薬局数は、減少傾向である。厚生労働省「調剤医療費の動向」によると、コロナ禍もあり佐賀県の薬局当たり処方箋枚数は減少傾向、逆に処方箋当たり薬剤料、技術料ともに増加傾向、よって調剤医療費も増加傾向にある（図表2、図表3）。

※調剤医療費は薬剤料と技術料と特定保険医療材料の合計

④近隣の競合薬局

当該薬局の近隣には当初、競合薬局が3施設あった。そのうち1施設は、2017年末に廃業。残り2施設は、どちらも当該薬局よりも小規模な薬局である。

(2) 内部環境分析

内部環境調査分析として、2017年10月に当該薬局の財務分析、レセプト分析、職員のヒアリングを行った。

※図表4、5、6、7の点線は、改善活動を始めた2017年10月を示している

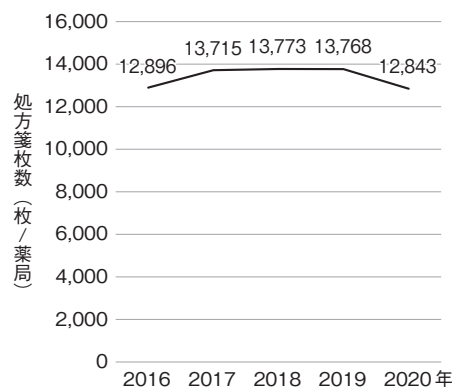
①財務分析

当該薬局の2017年8期の売上高は、前年同期より減少、売上高総利益、営業利益は、増加している（図表4）。

収益性の指標となる売上高総利益率・売上高営業利益率は、増加している（図表5）。

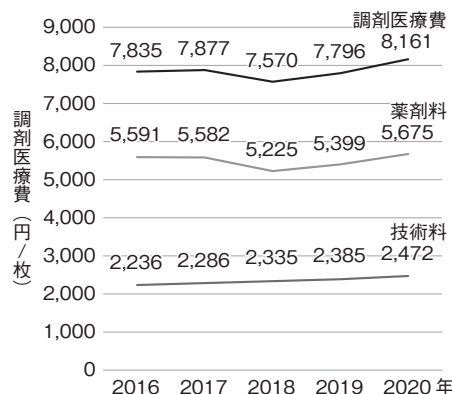
しかし、当時の調剤薬局の黒字施設平均（売上高総利益率37.8%、売上高営業利益率

図表2 佐賀県の薬局当たり処方箋枚数推移



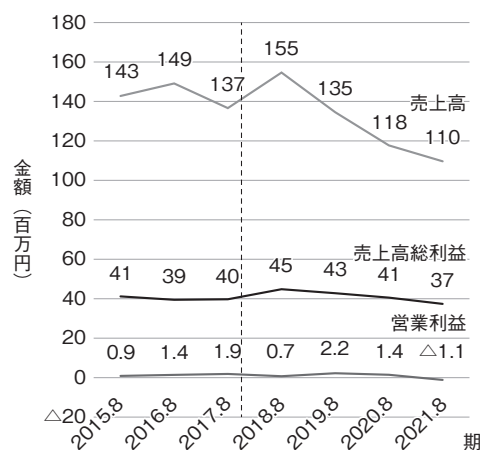
出所：厚生労働省「調剤医療費の動向」（2016～2020年）より調剤医療費（総額）から調剤医療費（処方箋1枚当たり）を割って筆者算出

図表3 佐賀県の処方箋1枚当たり調剤医療費推移



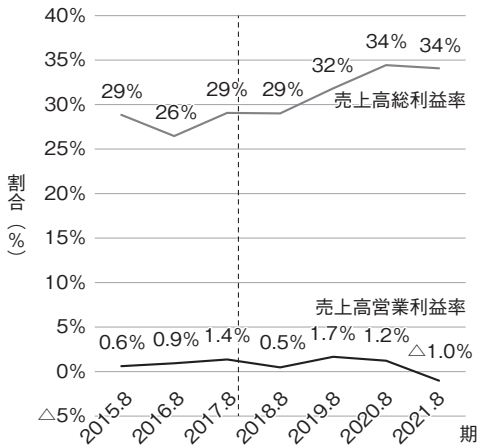
出所：厚生労働省「調剤医療費の動向」（2016～2020年）より筆者作成

図表4 当該薬局の売上高・利益の推移



筆者作成

図表5 当該薬局の利益率の推移



筆者作成

2.5%)と比較すると、収益性は低い。これは、他薬局と比較して技術料と薬価差益率が低いためである。

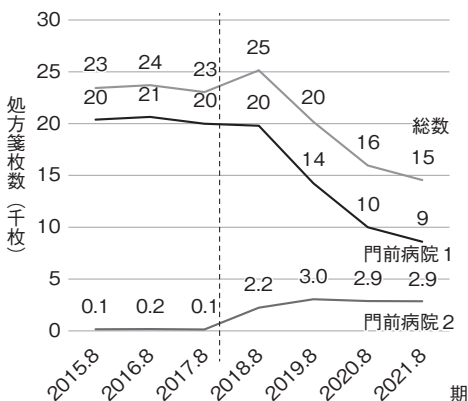
また、流動比率256%、自己資本比率59%と高く、固定長期適合率は40%と低い。調剤薬局の黒字施設平均（流動比率167.1%、自己資本比率21.8%、固定長期適合率68.9%）と比較しても安全性は高い。

※調剤薬局の黒字施設平均は2017年の日本政策金融公庫の小企業の経営指標調査に基づく

②レセプト分析

当該薬局の処方箋枚数は、2017年8月期で

図表6 当該薬局の処方箋枚数の推移



筆者作成

は前年度よりやや減少している（図表6）。

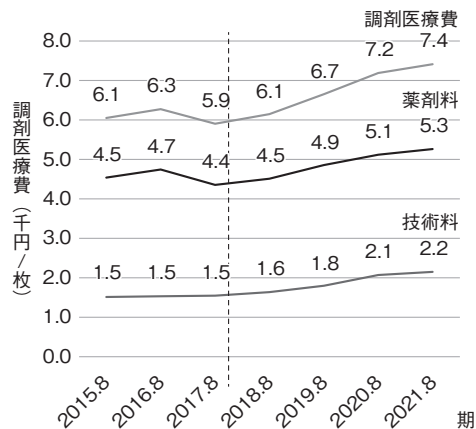
これは、門前病院1の処方箋枚数が減少傾向のためである。

処方箋当たり調剤医療費は、個人病院処方の調剤医療費（約10千円/枚）と比較すると低い（図表7）。これは、当該薬局の薬剤料（約7.7千円/枚）、技術料（約2.3千円/枚）ともに低いためである。

薬剤料が低い原因として、小児科や耳鼻咽喉科の患者が多く、低額の薬剤の処方が多いことが挙げられる。技術料が低い原因として、調剤料以外のさまざまな点数項目を算定できていないことが挙げられる。

※薬剤料は医薬品の価格。技術料は調剤基本料、調剤料，加算料および調剤管理料の合計

図表7 当該薬局の処方箋当たり調剤医療費の推移



筆者作成

③従業員インタビュー

従業員インタビューを行った結果、代表的な意見として以下が挙げられた。

- ・当該薬局は地域の大通り沿いにあり、すぐ近くに2カ所の病院があるため立地が良い
- ・調剤を補助する機器への設備投資が少ない
- ・薬を準備する調剤に時間がかかり患者への投薬に時間を割けない
- ・投薬に時間を割けないため、さまざまな点数項目を算定できず技術料が低い

※投薬とは、患者に薬を渡し、説明すること

(3) SWOT分析

外部環境分析と内部環境分析を踏まえ、SWOT分析を行った(図表8)。

図表8 SWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・財務安全性が高い ・立地が良い 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益性が低い ・調剤機器への設備投資が不十分
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の増加 ・薬局数の減少 ・近隣の競合薬局が1施設廃業 	<ul style="list-style-type: none"> ・若年層の減少 ・医療施設数の減少 ・門前病院の処方箋枚数減少

筆者作成

(4) 課題の抽出

SWOT分析から当該薬局の重点課題として、収益性の向上を抽出した。

(5) 改善案の提案, 実行

収益性を向上させる主な改善案として、以下を提案した。

①売上高の向上

まず患者単価の向上を図る。今まで算定していなかった点数項目を算定する。詳細は省くが、患者への投薬に関する点数、患者が服薬を容易にすることに関する点数を算定する。

次に、患者数の増加を図る。門前病院の患者数は減少傾向にあり、増加させることは難しい。機会である高齢者をターゲットに、老人会での講演活動やイベント参加など地域貢献を行うことにより、かかりつけ薬局への指名、在宅医療の依頼を長い目で期待する。

②原価率の改善

当該薬局のみの仕入から薬局グループでの仕入に変更する。仕入先との交渉を優位にすることで、原価率を2~3%ほど下げることができる。交渉自体も外注することができる。代表の負担を減らすことができる。

③設備投資

患者への投薬の時間を確保するために、手間のかかる調剤を自動化する機器を導入する。具体的には、錠剤をパッケージングする全自

動錠剤分包機、粉薬を混合する全自動散剤分包機、軟膏を混合する全自動軟膏混合器、シロップ剤を混合する全自動水剤分注器である。補助金を活用し購入する。

3. 改善の成果と今後の展望

改善案の実行により以下の改善が見られた。

- ・売上高総利益率が3年間で5%増加した(図表6)。
- ・技術料が3年間で600円/枚増加した(図表7)。
- ・調剤時間が短縮された(インタビューによる聞き取り)。

図表6のとおり、2019年8月期より処方箋枚数が減少傾向にある。これは2019年3月の門前病院の耳鼻科医の独立と2020年当初からのコロナ禍が大きく影響している。

今後は、①高齢者施設の処方箋獲得、②かかりつけ薬局として新たな医療施設からの処方箋獲得、③在宅医療への参入強化、により少しでも処方箋枚数増加へとつなげたい。

4. 薬局支援のポイント

現在、薬局業界は急激な変化に晒されている。コロナ禍ではほとんど活用されていなかったオンライン診療・投薬が急速に普及しつつあり、また、マイナンバーカードの健康保険証利用も開始された。このような変化に対応できるよう、支援者としては先手を打った準備が必要であると同時に、常に薬剤師目線に立った改善案の提案が求められる。

木寺 健司

(きでら けんじ)
長崎大学卒業後、薬局に勤務。調剤業務を担当。2017年中小企業診断士登録。現在、医療業だけでなく小売業・製造業・宿泊業・飲食業・農業と幅広いコンサルティングに携わっており、創業塾や補助金等のセミナーも積極的に行っている。

