

Mizuho Short Industry Focus

調剤薬局の生き残り戦略 ～健康サポート薬局としての役割～

【要旨】

- ◆ 地域包括ケアシステムの構築や患者本位の医薬分業の実現に向けて、厚生労働省は、近隣医療機関の処方箋を主に扱う「門前薬局」から、患者が複数の医療機関を受診してもその処方箋を一元的に管理する「かかりつけ薬局（健康サポート薬局）」への移行を推進する方針を示した。次回の診療報酬改定は、門前薬局に対して非常に厳しい内容になることが想定される。
- ◆ 門前薬局の外部環境が厳しくなるなか、調剤薬局¹は今後の出店戦略を「門前薬局」から特定の医療機関に依存しない顧客に選ばれる「面対応薬局」へと見直す必要がある。面対応薬局に想定される課題を解決するために、物販のノウハウに長けている異業種とのアライアンスが必要である。
- ◆ 調剤薬局が地域包括ケアシステムの中で活躍するには、医療機関やケアマネジャー等と連携し、在宅医療への対応や受診勧奨等を行う役割、機能を果たすことが求められる。その場合、かかりつけ薬局として在宅患者への能動的なアプローチが必要となり、薬剤師への教育が大きな課題となる。

「地域包括ケアシステム」を構築する一員となるべき調剤薬局

高齢化が進展している日本において、医療・介護の需要増加に対応できる社会保障制度の整備は緊要な課題であり、課題解決に向けて国は「地域包括ケアシステム」の構築を進めている。「地域包括ケアシステム」とは、高齢者が住み慣れた地域の中で住まい、医療、介護、予防、生活支援サービスを受受できる仕組みであり、言い換えれば、在宅を中心としてあらゆる主体が高齢者を包括的に支援するシステムである。「地域包括ケアシステム」においては、医療、介護等の各機関が連携しながら充実した在宅サービスを提供することが必須となるが、その中で調剤薬局は、調剤・投薬を通じて高齢者の健康生活を確保するサービス提供者の一員として、医療機関等と連携して在宅高齢者を積極的に支援することが求められる。

門前薬局では医薬分業本来の機能を十分に果たせていない

これまでの調剤薬局は、医療機関の近隣に立地して患者が持ってきた処方箋を処理する「門前薬局」が主流形態であった。この「門前薬局」は国の医薬分業の推進に伴い増加したが、患者の服薬情報の一元的把握という医薬分業本来の機能は十分に果たせていない。そのため、重複投薬・相互作用の防止による医薬品の適正使用やそれに伴う医療費適正化への貢献も限定的となっている。

厚労省は門前薬局からかかりつけ薬局への移行を推進

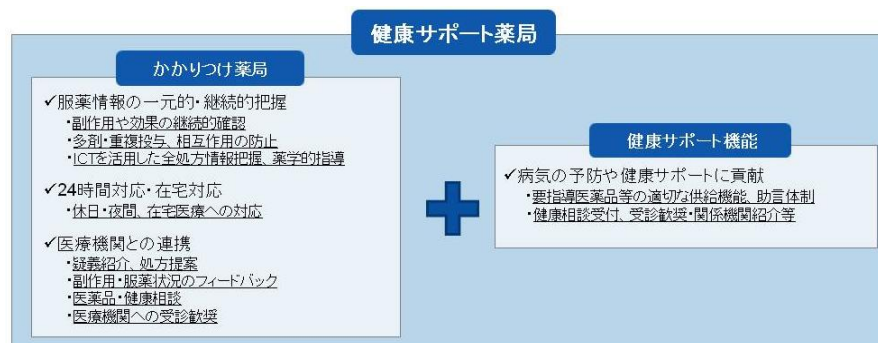
こうした状況を踏まえ厚生労働省は、調剤薬局のサービス提供体制の見直しを行い、患者にメリットのある医薬分業を地域包括ケアシステムの中で実現する方針を打ち出した。主流形態である「門前薬局」から患者の服薬情報の一元的・継続的な把握を行う「かかりつけ薬局」へ移行させるべく調剤報酬を抜本的に見直し²、加えて、かかりつけ薬局が地域包括ケアシステムの中で地域住民による主体的な健康の維持・増進を支援していく「健康サポート薬局」（【図表 1】）への転換を後押しする方針を示した³。調剤報酬が売上の大半を占める薬局業界にとってその業績は報酬改定に左右されるため、国の示す方向性に沿った戦略立案が必要であり、調剤薬局は今回定められた要件と改革の方向性を基に、従前のビジネスモデルからの変革を検討する必要がある。

¹ 調剤室を備え常駐する薬剤師が調剤業務を行う薬局の通称、一般的には保険指定を受けているため保険薬局と同義に扱われる

² 2015 年 6 月 4 日厚生労働省「第 2 回健康情報拠点薬局（仮称）のあり方に関する検討会 資料 1」より

³ 2015 年 10 月 23 日厚生労働省「患者のための薬局ビジョン」より

【図表 1】かかりつけ薬局・健康サポート薬局の要



(出所)厚生労働省「患者のための薬局ビジョン概要資料」よりみずほ銀行産業調査部作成

門前薬局に対する外部環境は一層厳しいものになる

これまでの調剤薬局は、医薬分業の推進を背景として門前薬局を中心に数を増やしてきたが、大手病院を中心とした外来機能縮小による処方箋枚数の減少や、在宅患者の増加に伴う門前から自宅、施設への処方箋の移行など、外部環境は今後悪化することが予想される。加えて、前述した門前薬局からかかりつけ薬局への薬局形態転換に向けた診療報酬改定が待ち受けており、門前薬局にとって外部環境は非常に厳しくなることが想定される。

面への展開が調剤薬局が検討すべき出店戦略であるが、面対応薬局には多くの課題がある

こうした環境下調剤薬局は、隣接医療機関への依存から脱却し、特定の医療機関の処方箋に依存せず、街中や駅前、住宅地など患者にとっての生活圏である利便性の高いエリアに出店する、いわゆる「面対応薬局」として展開することにより、外部環境の変化に対応できる店舗づくりを検討することが必要であろう。但し、面対応薬局として事業をすることは容易ではない。主な課題として以下の3点が挙げられる。1点目は、調剤業務で収益を生み出すまでに長期間を要することである。医療機関の近隣にあり、薬局名ではなく立地で選ばれることが多い調剤薬局が面展開するには、認知度が必要である。しかしながら、調剤薬局のプレイヤーに対する世間の認知度は低く、大手調剤チェーンでも面対応で安定した処方箋を受け付けるには4～5年かかると言われている。2点目は、医薬品の在庫負担が大きいことである。面対応薬局は特定医療機関に依存しないため、持ち込まれる処方箋の種類は門前薬局と比較して多種多様であり、一般的に在庫負担は重くなる。3点目は、出店立地の確保である。前述の通り、世間的に調剤薬局の認知度が低いなか、処方箋を獲得するには、患者の生活圏内である利便性の高い立地に出店することが重要だが、この生活圏内の立地は他の小売業にとっても魅力的であり、容易には確保できないと推察される。

調剤薬局が面で物販の拡充を図るには、ノウハウに長けたプレイヤーとの提携・統合が必要

上記課題から、調剤薬局が面展開する際には、利便性の高い立地を確保しつつ、店頭で受け付ける処方箋に過度に依存しないビジネスモデルを構築する必要があると思われる。処方箋以外の事業として物販事業が考えられるが、これまでの調剤薬局は患者の待合室として多くを利用していたため、物販のウェイトは極めて低かった。如何に処方箋を多く受け付けるか、時間をかけずに正確に調剤・投薬するかに重点を置いていた調剤薬局が、コンビニエンスストア(CVS)やドラッグストア(DgS)、スーパーマーケット(SM)などがひしめく物販事業に参入するのは困難が多い。そのため、面対応薬局で物販を拡充するには、ノウハウに長けたプレイヤーとの提携や経営統合が必要になると考える。

調剤薬局と CVS との提携は、面展開する上での成功パターンとはいえない

調剤薬局と他業態との提携事例として、調剤薬局併設型 CVS が挙げられる。調剤薬局との提携により CVS は、女性や高齢者などの来店数増加や、処方箋、OTC 医薬品⁴と併せた CVS 商品のついで買いに伴う顧客単価の上昇が期待できる。一方、調剤薬局としては、CVS のブランドを利用することで、処方箋を持たない顧客の来店動機が創出できたり、調剤薬局の認知度向上につなげ、処方箋を持ち込んでもらうことなどの効果を狙える。提携事例の中には、両者の狙いがうまく機能しているケースも見られるが、期待通りの処方箋が集まらないなど、シナジーを得られていない場合も多い。

DgS とのアライアンスもとるべき戦略の一つ

面展開を検討する上では、調剤事業を強化している DgS の存在は無視できない。DgS は OTC 医薬品のほか、化粧品や日用品、食料品等を取り扱うが、ここ数年調剤併設店も増やしている。DgS のこうした動きは、患者が処方箋を門前薬局に持ち込むというこれまでの習

4 一般用および要指導医薬品、いわゆる市販薬

慣を徐々に変えつつある。比較的待ち時間の長い門前薬局ではなく、DgSなどの面展開している店舗に処方箋を持っていく習慣は今後浸透する可能性がある。調剤事業の強化を目指すDgSとのアライアンスにより面展開していく方法は戦略の一つと考えられる。

地域包括ケアシステムにおける調剤薬局の役割は、医療と介護をつなぐコーディネーター

また、調剤薬局はこうした事業戦略を練ることはもちろん、地域包括ケアシステムへの関わりを考える必要がある。このシステムでは「医療から介護への円滑な移行促進」、「相談業務やサービスのコーディネート」の担い手として、地域包括支援センターやケアマネジャーが想定されている。しかし、調剤薬局についても医療機関のほか、地域包括支援センターなどの関係機関とも連携体制を構築することで、在宅医療などの顕在ニーズから未病層への受診勧奨まで幅広く対応することが可能であり、このコーディネーターの役割を十分担うことができると考える(【図表2】)。これは健康サポート薬局としても期待される役割である。

【図表2】コーディネーターのイメージ



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

患者に対する薬剤師からの能動的アプローチにより、医師と患者のニーズを充足

調剤薬局がコーディネーターとしての役割を担う際は、「在宅患者に対する能動的なアプローチ」が最も重要な機能であると考えられる。これは、薬剤師が電話や訪問により在宅患者にアプローチすることによって、患者の状態やニーズを把握し、状況に応じて医師と情報共有したり、受診勧奨する機能である。薬剤師が医師に代わり、患者の話を聞いたり、投薬後の副作用等の状況を医師に伝える役割などを担うことも必要である。患者の状態に応じOTC医薬品や健康食品を提案したり、在宅患者の生活を支える家族を支援するメニューや配食、家事代行、自宅改修などのニーズを捉え、異業種他社へ連携することも考えられる。このようなかかりつけ薬局機能や健康サポート機能について、薬剤師が在宅患者に対して能動的にアプローチすることによって、患者の状態やニーズを把握し、それをかかりつけ医やケアマネジャー等と情報共有するコーディネーターとしての取組みが必要ではないだろうか。薬学的知識を活かした上で能動的アプローチをすることで、他のコーディネーターや小売業者と差別化が図れ、医師との信頼関係の構築や顧客囲い込みというメリットに繋がるのが期待できる。

「かかりつけ」の機能を提供する上で、薬剤師への教育が大きな課題

2016年度診療報酬改定を控え、国が調剤薬局に対して求める機能が具体化されてきている。ここでポイントとなるのは「かかりつけ」とは何かという事であろう。医療機関が発行した処方箋に基づき、薬を調剤・投薬する機能だけではなく、在宅医療や日常の健康づくりに資するような商品・サービスをカスタマイズして提供し続けるような機能がこれからの薬局には求められており、消費者の視点に立った様々な経営努力が必要である。その中で重要になるのは薬剤師への教育であろう。今までの薬剤師は処方箋を受け付けて薬を渡すことが主であったが、今後は薬剤師だからこそできる提案営業が必要となる。そのためには、薬学の専門知識が必要であり、その知識を活かした相談業務や商品提案をするための接客スキルやノウハウが必要となる。今後の診療報酬改定を見据え、加点が期待できる在宅業務の強化を図るため、人材育成によりスキルアップした薬剤師が顧客の様々なニーズを把握して能動的な提案をしていくこと、そしてDgS等の販売ノウハウをもった異業種とのアライアンスによる面展開を図ることが、今後調剤薬局が生き残るポイントになると考えられる。診療報酬改定を控えた今、調剤薬局としての生き残り戦略を再度検討するべきではないだろうか。

みずほ銀行 産業調査部
ライフケアチーム
TEL:03-6838-1221

太田 将博、福原 大幸
E-mail: hiroyuki.fukuhara@mizuho-bk.co.jp

© 2015 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。