

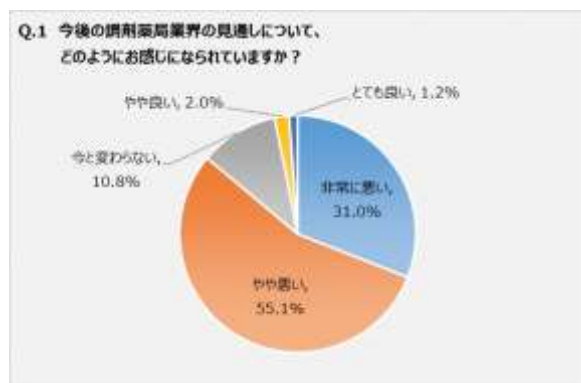
(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート

平素は格別のご高配を賜りまことにありがとうございます。

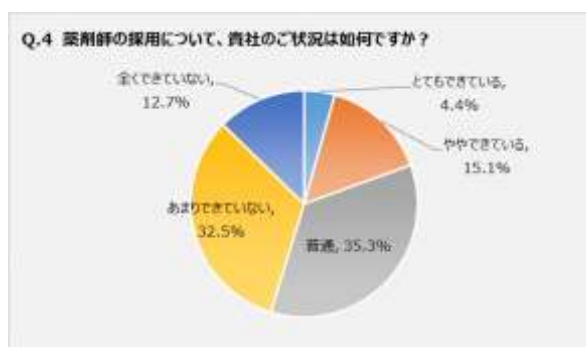
株式会社フォーバル事業承継支援部が実施した全国の調剤薬局様を対象としたアンケート（調査期間 4月24日～5月9日）にご回答いただいた計 515 社様の結果を集計しましたため、内容についてご報告申し上げます。

また、お答え頂いた皆様に於かれましては厚く御礼申し上げます。

-----アンケート集計結果-----



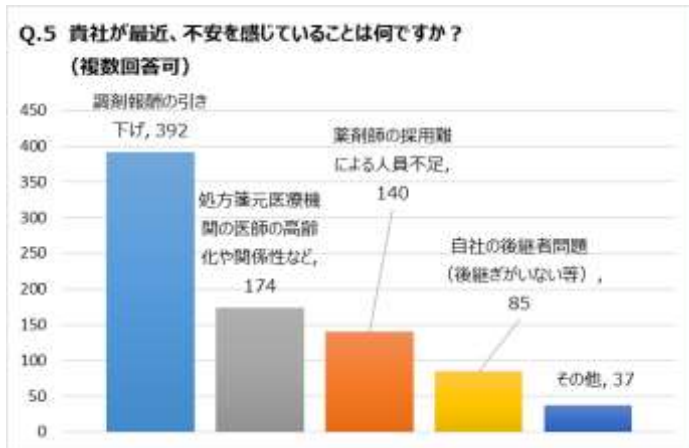
Q1. Q2 は、調剤薬局全体の動向・環境と、その環境下で自社の調剤薬局の業績見通しについてどのように考えているか調査した集計結果です。この調査結果に基づく、**全体の9割近い調剤薬局が、業界の先行きについて「非常に悪い」または「やや悪い」と回答**しており、業界の先行きについて不安を感じている調剤薬局が多い結果となりました。また、業界の動向が経営状況に直接影響しているかのように、業績について「非常に悪い」、「やや悪い」と答えた調剤薬局が併せて約半数、「普通」と答えた調剤薬局が約1/3と、依然として調剤薬局を取り巻く環境は厳しい状況と言わざるを得ない結果となっています。



Q.3 Q.4 には、薬剤師の採用・募集状況について伺っています。

調査結果では、約4割の調剤薬局が昨今の採用難に対応すべく募集活動を行っています。その内、約2割の調剤薬局が一定数の薬剤師を確保できている一方、**約4割の調剤薬局は思うように採用が進んでいない**、という結果となりました。地方においては薬剤師の数自体が大都市圏（東京23区・名古屋市・大阪市）と比べると僅少で、広告費を積んでも、そもそも薬剤師に限られているという現実的な問題があります。次の質問では、こうした調剤薬局の業況下、今後最も気になる点、ご不安について伺いました。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート



【Q.5 その他の声（一部）】

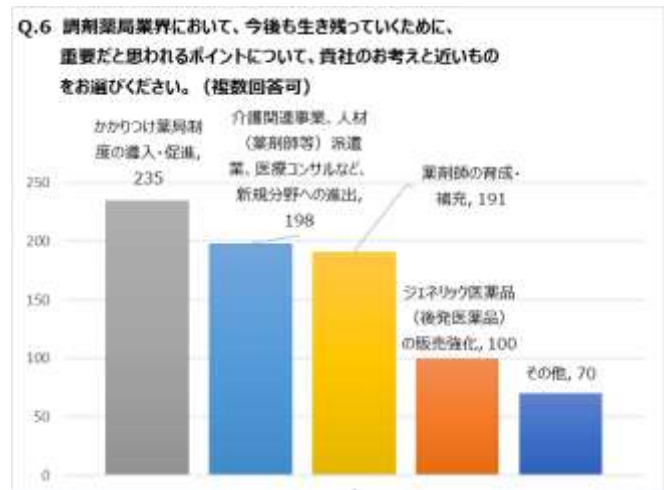
- ・ 周囲の人口減
- ・ 薬剤師の人件費が高額すぎる。調剤報酬とマッチしていない
- ・ 院内処方に変えるケースが見られる近くの総合病院が完全に療養病院になり院外処方なくなる可能性がある
- ・ かかりつけ薬局の業務内容の多角化
- ・ 患者の高齢化による服用忘れ
- ・ 地域包括等への対応等

【計：878票】

今回アンケートにお答えいただきました調剤薬局の総回答の約半数が、将来の調剤報酬の引き下げについて最も不安を感じているという調査結果となりました。Q.1において、9割近くに上る結果となった業界見通しへの不安も、度重なる調剤報酬の引き下げが関連しているものと思われます。更に、厚生労働省の診療報酬の改定の影響に加えて、地域包括ケアシステムに基づく「健康サポート調剤薬局」の方向性が打ち出されるなか、OTC医薬品・健康食品の販売、在宅医療への取り組みなど幅広い分野に事業を展開することが求められるなど、これまでの施策が大きく変化しつつあり、今後の先行きについては、多くの調剤薬局が不安を感じています。また、処方箋応需元との関係性や高齢化など、調剤薬局業界特有の不安も目立つほか、慢性的な薬剤師不足についても、依然として根強い課題が残っており、今後の対応に迫られることが予想されます。

【Q.6 その他の声（一部）】

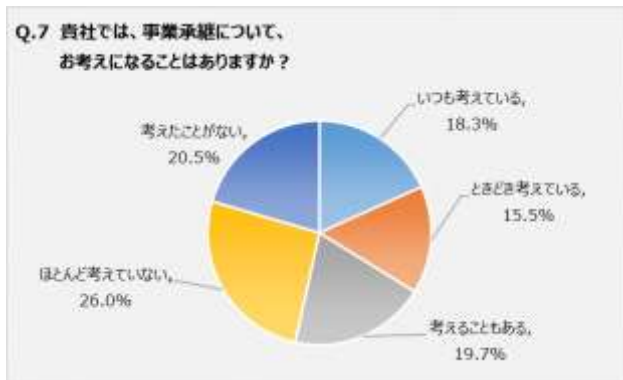
- 病院前立地の見直し、面分業への展開。
- 住民との信頼関係。
- 処方元医療機関の拡大と、患者さん（お客様）の囲い込み。
- 乗値差が少なくなっている中、利益を確保するための薬剤購入先の選定（現金部の活用、薬局間でのデット医薬品の分譲等）
- 調剤薬局に適用されているルールを院内処方の医院にも適用する事。
- 患者様へのサービス強化による増患。
- 制度改正に合わせての自社の対応スピード。先見性を持ちつつ先手を打つこと。



【計：754票】

現在の調剤薬局業界の動向を踏まえ、今後の調剤薬局が対応すべきポイントについては、様々な意見がありました。かかりつけ薬剤師を導入すべきという声が多く、さらには、介護や医療コンサル等の調剤薬局の近接業種へ開拓から、事業領域を拡大していくという声、薬剤師に一定の品質を求め、患者へのサービス向上を図る、などの声が大半です。一方、「情報の早期収集と対策に集中する」、「レッドストックの処方や卸の再選定などで利益（差益）を確保する」といった今後の診療報酬の改定に直接対応を図るという回答も見受けられました。これまで以上に業界の将来に対しては、多くの調剤薬局が危機感を持っていること、そして具体的な対策を講じ備えていく必要があるという意識を持っており、業界での生存をかけた動きが加速することが予想されます。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート



Q.7 からは、事業承継にまつわる質問が中心となります。調剤薬局に限らず、全ての会社組織は、ご親族や従業員、または第三者へ「承継する」か、それとも「上場する」のか、やむを得ず「廃業・閉店する」のか。全ての会社は、この3つしか選択肢はなく、そして必ず選ばなければならないときが訪れます。本質問によると、**半数以上の調剤薬局が、将来の“来たる時”に備え、事業承継について事前に考えている**との結果が出ました。将来への危機感を感じながらも、廃業・閉店することはできないという地域医療への責任を感じていることが伺えます。では、どのようなときに、誰に対して承継を考えるのか、続いての質問 Q.8、9 でお尋ねしました。



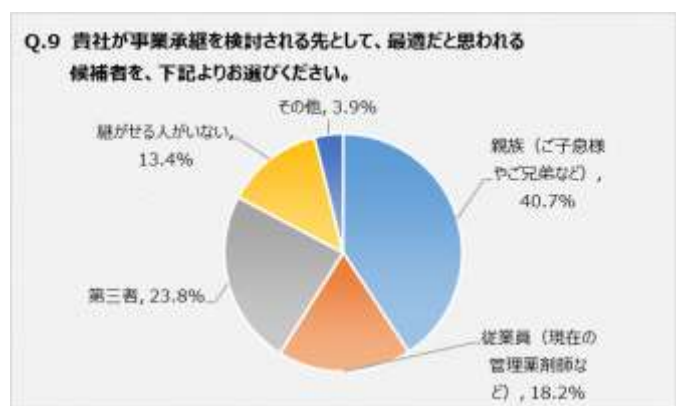
【Q.8 その他の声(一部)】

- ・ 地域住民の高齢化のため、閉店すると迷惑がかかってしまう。
- ・ 薬局の存在価値、資産として、いくら位なのだろうかと思案と考える時。
- ・ 地域貢献度が自身を上回る者が現れた時。
- ・ 医師の高齢化。
- ・ 自分が引退しても継続していてもらいたい。
- ・ CLのドクターの高齢化

【n: 404名】

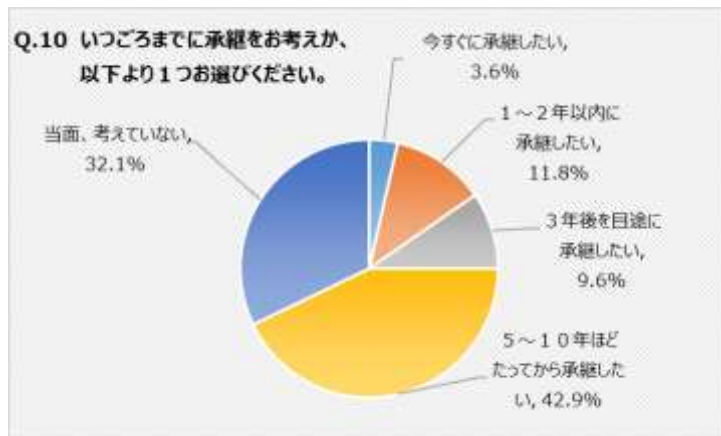
【Q.9 その他の声(一部)】

- 地域に密着して働く誠実な人。
- 共同経営者に任せる。
- 本当は現在働いている薬剤師に事業承継するのが良いが、譲渡金額からするとM&Aの様な金額を薬剤師が出すことは不可能
- 自分と同じ考えを持つ人
- 信頼できる薬剤師

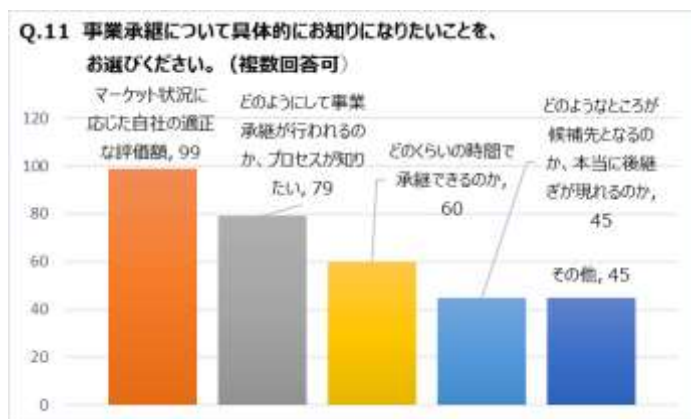


Q.8 では、ほぼ同数で、「ご自身の高齢化・ご健康問題」と「調剤薬局業界の動向・先行き不安」が大多数を占めるお答えを頂きました。また、Q.9 では、多くがご親族・従業員への承継を、そして第三者への譲渡が続く結果になりました。業界への閉塞感・将来への不安感はあると、まだ多くの調剤薬局がご親族・苦楽を共にした信頼できる従業員などへの承継を優先しています。一方で、現実的な課題である税金等の金銭面などから、一般承継は難しく、第三者への譲渡しかないという声もあがっていました。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート



いつごろを目途に譲渡したいと考えているのか伺った回答結果が上記 Q.10 です。5～10年またはそれ以上と、目先の課題として捉えていない調剤薬局が約 3/4 でした。調剤薬局の経営者の全国平均年齢は、概ね 60 歳程度であることを踏まえると、**65～70 歳くらいには承継したいと考えている調剤薬局経営者が多いと想定**されます。一方で、4社に1社は、3年以内、できれば1～2年以内の承継を希望している調剤薬局ということになります。上記 Q.7 にて、「いつも事業承継を考えており」、Q.10 にて「すぐに承継したい」とお答えいただいた調剤薬局の中には、報酬改定が「自社の評価額にマイナスな影響を与える」、「そもそも承継が手遅れになる」といった専門的な見解にて、将来の事業承継を見据えている調剤薬局もありました。



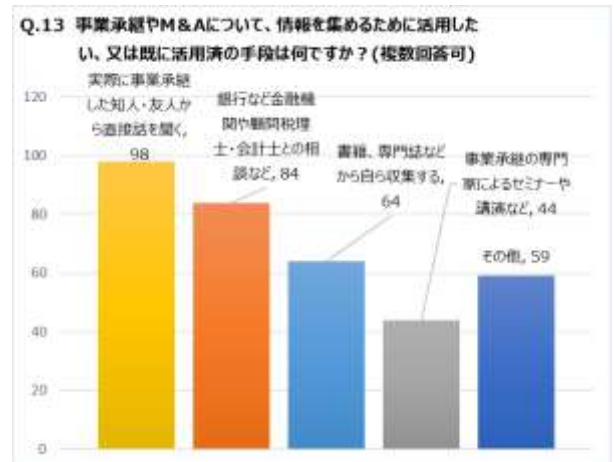
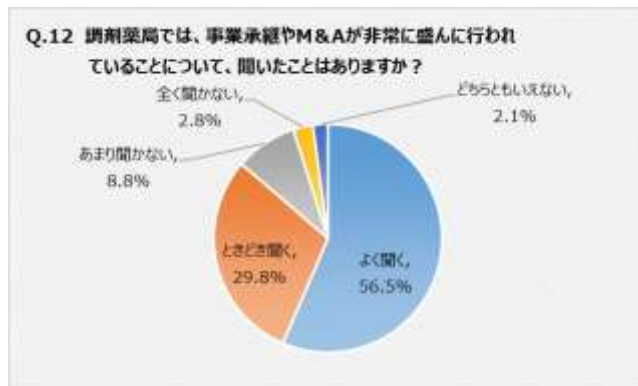
【 Q.11 その他の声（一部） 】

- ・ 査定額の根拠・基準。
- ・ 現在の事業を継続していきけるか？
- ・ 安く買い叩かずに買う企業の情報。
- ・ 調剤報酬等の制度の今の状況が今後どのように変化するのか？
- ・ 薬局が承継できても、クリニックも若先生に承継できなければ意味がない。

【注：328票】

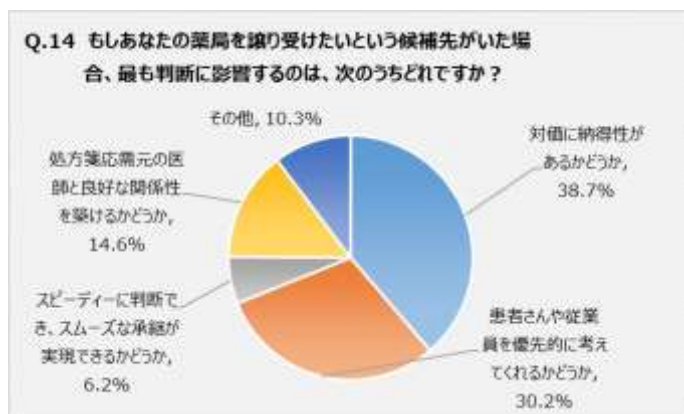
事業承継においては、下記質問に続く通り、よく話は聞くものの、なかなか実態が見えず、現実問題としては受け止められないというのが実態ではないでしょうか。多くの調剤薬局より、「どのような評価額が適正なのか考え方や理論を知りたい」といった声、「実際の事業承継のプロセス、現場について知りたい」という声を多くいただきました。また、「どのくらい時間を要するのか」という疑問に対する答えによっては、いつから事業承継を始めなければならないのか、承継したい具体的な時期があるのであれば、逆算してスタート時期を検討していかなければなりません。いずれにせよ、事業承継・M&A には、一定の関心を示しており、将来の承継に向けて、なるべく早めに情報を集めることが肝要、と捉えている調剤薬局が多い結果が伺えます。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート



【計：349票】

調剤薬局業界では、非常に多くの M&A や事業承継が行われている現実があります。Q.12 においては、こうした状況について、実に9割近くが同業界内における M&A・事業承継の現況について「聞いたことがある」、または「よく聞く」と答えています。そして、そうした情報は、実際に M&A・事業承継を経験したことがある知人・友人などの知り合いを通じて取得するか、会計・財務の専門家である地元の金融機関、顧問税理士等から取得することが多いようです。また、卸やレセコンメーカー、処方箋元の医師から情報を入手することもあるといった声も見受けられました。

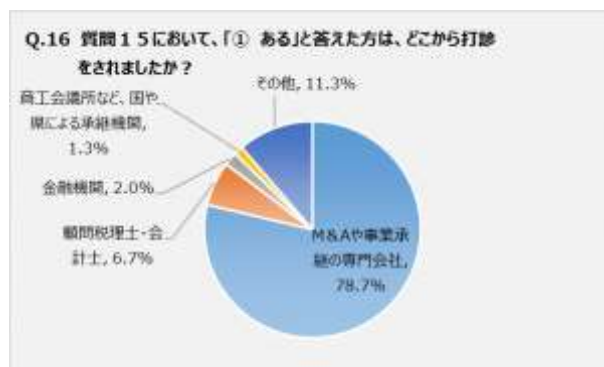
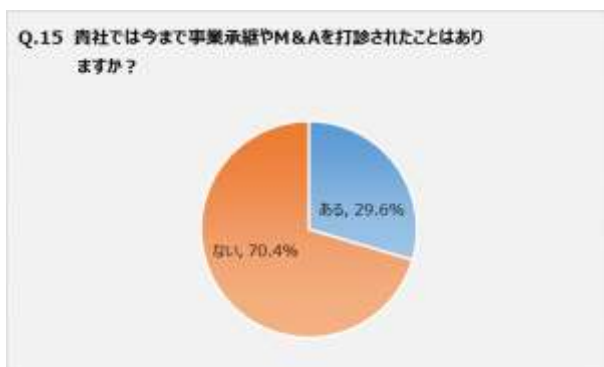


【 Q.14 その他の声（一部） 】

- ・ 弊社の歴史と今までの苦労、何を大切にどれだけがんばってきたかを、きちんと知り、シンクロできるかどうか。
- ・ 当社は漢方専門店の為、専門知識のある薬剤師がいるかどうか。
- ・ 大きく変化するであろう、10年以上先の調剤報酬、保険医療制度で十分な収益が上げられるか？
- ・ 長期的に営業をつづけていけるかどうか。
- ・ 管理薬剤師の運営能力があるかどうか。
- ・ 譲受側の目的と今後の考え方による

もし自社の調剤薬局を譲渡する場合、ご判断に影響する回答として、「対価に納得性があるかどうか」が約 4 割、続いて「患者・従業員を優先的に考えられるかどうか」が約 3 割という結果となりました。対価という現実的な金銭面を求めることは、社会的に価値ある事業を譲り渡すのであれば、誰でも当たり前を考える一方、地域患者の健康を支えるインフラとして医療に関わる以上、その使命感に共感できる相手かどうかという視点は、調剤薬局ならではの視点です。また、「正当な評価・納得性の高い価値がつけられても、報酬改定の影響によって利益が圧迫されるなか、患者へのサービスが低下するなど品質に関わるのであれば、現実的に受け入れがたい」といった、“高い評価”と“地域医療への責任”の矛盾にジレンマを表す調剤薬局もありました。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート



今、調剤薬局の業界では、事業承継・M&Aといった将来を見据えた戦略的資本業務提携がとて盛んに検討・実施されています。そして、多くの打診元は、M&A・事業承継専門会社という回答結果となっています。

団塊の世代が第一線を退き、次世代に今まで築き上げてきたモノを引き継ぐには、財務・法律、税金、などにおいて専門的目つ多岐にわたる知識や経験が必要で、多くの場合は複雑・難解なプロセスを踏まなければなりません。従い、おひとりでは事業承継・M&Aの全ての諸問題をクリアできる経営者は、殆どいないのが現実です。そこで、10年前と比べると、現在では、M&A・事業承継専門の会社は非常に増加しました。そして、こうした会社からのコンタクトは、これからも多くの調剤薬局にあることが予想されます。また、その他の声としては、レセコンメーカー、卸、知り合いの薬剤師、などがありました。

Q.17 「M&A」のイメージについて、ご自由にお聞かせください。

- 今日の調剤薬局業界では当たり前にある事。店舗数拡大には必須と思う。
- 買い手の思い通りに話がすすむ。(売り手が弱者)
- 将来的にもっと発展すると思う。
- 小規模店には関係ないという思いです。
- 強者が弱者を買うイメージ。あまり良いイメージではない。
- 最後は資本力、人材にすぐれていると思う。
- 漠然としたイメージとして、卸業者が利潤を得る。
- 大きなところはより大きくなり、うちのように家族でやっているところは太刀打ちできない。
- よい話があればいくらでも譲り受けたい。
- 乗っ取りというイメージ。
- 承継後に元々いた職員(薬剤師はおろか事務員すら)が退職してしまい、門前の医療機関や医師と築かれていた良好な関係が失われたケースを聞いたことがある(大手チェーン調剤薬局)。事業承継する企業が卸問屋の場合は上記のケースが少ない印象がある。

(株) フォーバル/調剤薬局業界動向調査レポート

Q.18 調剤薬局業界の今後について、お考えになることがあれば、ご自由にお聞かせください。

- ・ 後継者不足でチェーン店がどんどん進出しているが、従業員（薬剤師）が度々変わるので、理想とする形からどんどん離れてしまっている。昔の相談できる調剤薬局が無くなって来ている。
- ・ 国のお金を当てにしているのはダメだと思う。健康は自分で守るもの。健康保健がなかった昭和 32 年以前は皆国民はどのようにしていたのか。なんでも医者だよりは国をほろぼす。（もうほろびる寸前？）
- ・ 今のままの調剤頼りの調剤薬局では、経営が厳しくなる改定が予想される。地域に根ざした健康サポート調剤薬局を取得し、処方せんなしの方々に、どれだけ来場して頂けるか？が、勝負である。
- ・ 調剤薬局それぞれの立地や環境を生かし、かかりつけや地域包括支援に特化したり、大病院の門前では回転数を早くしたりなど、それぞれが評価されると良いと思う。
- ・ 医療費抑制で、点数が上がらず、患者数も少なく、景気の影響か、構造的か、先行きは冬の時代に突入している。
- ・ OTC がそうであったように、調剤薬局も大手量販の進出で、個人はきびしくなると思う。息子は薬剤師だが、継がせる気持にならない。
- ・ 調剤報酬点数の引き下げや算定条件が厳しくなっている為、今後どうなるのか不安。
- ・ 大手中心になっていく感じ。個人の調剤薬局（特に一人薬剤師）は、先行きしんどいですね。
- ・ 医療システム全体を変革する時が来ているように思います。その中で調剤薬局の位置がどうなるのか？
- ・ 地域住民のための「お薬相談」などを実施して気軽に来局できる環境を作っていくようになれば。
- ・ 在宅介護中心に生き延びる事になりそうだが、マンパワーの無い調剤薬局は大きいチェーンに吸収される型になるかと考える。
- ・ 調剤のみでは、処方せん枚数に依存するだけ。調剤+α（在宅、漢方、介護 etc）の道のみかと思えます。
- ・ 5 年後位から薬剤師の需要と供給が逆転すると思うが人材派遣会社よりも薬剤師の質を高めた案内人組合形式を構築していくべきだ（質・技術も含め派遣会社では責任がない）。
- ・ 細分化された点数にこだわりすぎて、本来の調剤業務が疎かになっている風潮に疑問を持っている。
- ・ 政治団体が一枚岩ではないので（日薬、病薬、保険調剤薬局協会、ドラッグストア協会等）現在の状況は変わりようがない。
- ・ 私個人的にはこんな時代が来ることは 10 年以上前から読んでおり、手を打ってきましたが、1 人で何もかえられません。業界はあまりにも薬剤師会が政治力が無過ぎることに尽きる。分業のあり方もおかしいです。6 年教育等も含め現在の日本の治世下では薬剤師は必要ないと考えております。

以上

本資料における著作権やその他本資料にかかる一切の権利は、株式会社フォーバルに帰属します。

本資料内容を転載引用等されるにあたっては、下記迄お問合せ下さい。

東京都渋谷区神宮前 5-52-2 青山オーバルビル 14F

株式会社フォーバル

事業承継支援部 担当：中原

TEL:03-6825-3800

MAIL:shoukei@forval.co.jp