

# ビジネス レポート

医療／健康／美容最前線

## 調剤薬局の開業、 買収・売却

個人経営者の不安と希望

調剤薬局への就職を希望する薬学生は大手企業志向が強くなっていると聞く。その理由の1つとして、調剤薬局を取り巻く経営環境が今後厳しくなると予測し、安定性を求めていることがあるようだ。調剤薬局の取材で、「経営はこれからもっと厳しくなる。個人経営なら今が売り時」などという声もあった。今月のビジネスレポートでは、調剤薬局の開業、買収・売却に注目し、現状と今後の見通しについてまとめた。

文・写真 河原由香里

### 買収ニーズは強い

病院の門前に立地し、多数の処方せんを受け付けている調剤薬局、いわゆる駅前薬局を想像してみてもいい。立地が良いところは、当然、賃貸料も高いだろう。多数の処方せんに対応するためには、処方せん枚数に見合った薬剤師数を確保する必要があり、その分の人件費が必要になる。つまり、店舗の規模が大きければ、それに見合った収益を確保できなければいけない。薬局運営の効率化も求められるということだ。

調剤薬局をチェーン展開している企業は、医薬分業の進展とともに駅前薬局を中心に展開し、成長してきた。

しかし、医薬分業の指標となっている処方せん受取率（2007年度調剤分）は、全国平均で57.2%となり、秋田県、神奈川県、佐賀県では70%を超えた（日本薬剤師会調べ）。処方せん受取率の伸びは、以前と比べて鈍くなっている。

また、厚生労働省の保健・衛生行政業務報告をみると、07年度末の薬局数は全国で5万2539カ所。調剤薬局は、都市部ではすでに飽和状態に

あると指摘する声も少なくない。

調剤薬局「メディスンショップ」をフランチャイズ展開しているメディスンショップ・ジャパンの代表取締役社長、岩間勉さんは、「一昨年から、新規開業は難しい状況になっています」と話す。医師の開業が困難になっており、それに伴って調剤薬局の新規開業が難しくなっているという。

M&A（合併・買収）の仲介を手掛けるストライクの代表取締役、荒井邦彦さんも「首都圏では新規出店の場所がなくなりつつあると思います。調剤薬局企業が規模拡大を考えた場合、既存の薬局を買収していくしかないと思います」と指摘する。

調剤薬局は、処方せんを受け付けることで成り立つ。処方せん枚数を大きく左右するのは「立地」だ。ドラッグストアや総合スーパー（GMS）などが調剤を併設する動きもある中で、企業規模の拡大を図りたい大手調剤薬局企業には、「良い立地を確保したい」というニーズが強く、陣取り合戦になっている模様だ。

調剤薬局の売買市場については、「買い手」が多く、「売り手」が少ない状況だ。



本ページ左から：ファーマシスト倶楽部の柳生美江さん、メディسنショップ・ジャパンの岩間勉さん  
右ページ左から：アテックの鈴木孝雄さん、新村理恵子さん、ストライクの荒井邦彦さん

「調剤薬局を買いだいたいという人が増えており、積極的になっています。需要のほうが強いため、価格も上がっていると思います。5年ほど前の価格と比べて3割から5割増になっている店舗もあると思います」。こう話すのは、アテックの取締役社長、鈴木孝雄さん。

薬剤師個人が独立を希望して薬局を買収する際には、価格が適正かどうかを見極める必要があると注意を促している。

### □ 大手企業が手掛けにくい店舗

資金力のある大手企業を買収に積極的な中で、薬剤師個人が調剤薬局経営に乗り出すことは難しくないのだろうか。

調剤薬局売買に詳しい関係者からは、「門前薬局は少なくとも月商1000万円以上ないとやっていけない」「最近、月の処方せん枚数が1000枚以下の店舗が積極的な売買対象になっている」という声があがる。

「月商1000万円以上」「月の処方せん枚数1000枚以上」など指標に違いはあるが、「大手企業は経営の効率化を図らなければならない。そのため、比較的小規模の店舗が売却の対

象になる」という点では一致している。

例えば、月の処方せん枚数1000枚の2店舗を売却し、月1500枚の1店舗を買収する。月1000枚の店舗を月1500枚の店舗に「格上げ」したかたちとなり、2店舗を1店舗にしたことで得た資金は次の買収に使う。こうした売買を通じて、大手企業は効率的な店舗を手に入れていくという。

小規模の調剤薬局は、薬剤師個人が経営するには適している。経営者自身が薬剤師として働く場合、勤務薬剤師として得ていた収入よりも高い収入が見込める可能性が高いそうだ。

### □ 「跡継ぎがない」で売却

大手企業だけでなく、数店舗を展開してきた経営者が売却を希望するケースもある。

この場合、売却の理由には、「高齢になって経営を譲りたいが、跡継ぎがない」「薬剤師の人材をうまく確保できず、派遣薬剤師では費用がかかり過ぎると悩んでいる」「不採算で経営にいきづまった」などがあがるようだ。

医薬分業の波に乗って、2店舗、3店舗と店舗数を増やしてきた経営者

が、自身の年齢や、他店舗との競合、将来の見込みなどを考えて、売却を選択する時期に差し掛かっているのかもしれない。

### □ 薬局経営希望の背景には、将来への不安

一方で、薬剤師個人が薬局経営を希望する背景には、勤務薬剤師の将来について不安があるようだ。

薬剤師の人材市場は、これまで「売り手市場」といわれてきた。調剤薬局に勤務している場合、年収は右肩上がりで、転職する場合も比較的スムーズだった。

しかし、近年、薬剤師を取り巻く環境が大きく変わった。

1つは、薬学部の増加。これにより、今後、薬剤師は供給過多になるという予測も出ている。薬学教育6年制により、これから社会に出てくる薬剤師は、既存の薬剤師よりも2年分多く学んだ人材でもある。

また、2009年6月に施行された改正薬事法では、OTC薬の第2類、第3類を登録販売者が取り扱えるようになった。

こうした環境変化を受けて、「将来は、これまでと同じような年収アップを期待できず、転職の環境も厳し



くなる」と考える薬剤師がいる。

アテックの本社営業担当、薬剤師の新村理恵子さんは、「独立を含め、将来を真剣に考えている薬剤師さんが増えているのを実感します」と話す。同社に相談に来る薬剤師は、30代と50代が多い。このうち約3分の1は女性が占めているそうだ。

薬剤師の薬局開業支援サービス「薬局売買.com」を手掛けているファーマシスト倶楽部の社長、柳生美江さんは、「特に男性の薬剤師は、将来のことを考えて独立という選択肢を考えるといます」と話す。ファーマシスト倶楽部のサービスを利用している人には30～40代の男性が多いという。

メディスンショップ・ジャパンの岩間さんは、「開業したいと考える人は50代～60代も少なくありませんが、30代での開業が良いと思います。苦勞もできる年代だと考えています」と話している。

子どもの教育費や住宅ローンなどでお金が必要となる世代や、老後の生活設計を視野に入れて薬局経営を検討していることが伺える。

今後については、大手調剤薬局企業と個人経営薬局に2極化していくという見方がある。大手企業と

個人経営の間に位置づけられる調剤薬局の動向に注目している人もいるようだ。

### 成功と失敗の分岐点は？

薬剤師個人が薬局経営を始める際、成功と失敗を分けるのはどのようなポイントだろうか。

公的保険の上で成り立つことから、「他の業種と比べて、個人経営でも十分やっていける」という声は多い。

一方で、失敗事例としてあがるのは、「不適切な立地・店舗」の買収だ。

例えば、「周囲に診療所が開業する予定だと聞いて出店したが、実際には開業しなかった」「薬局の実態から見て高すぎる価格で買収してしまった」というケースがある。

また、周囲にある医療機関の評判や地域の状況などについても情報収集が不十分だと、買収した後になって「近隣の医療機関の患者の動線が他の薬局に流れるようになっていた」「診療所の医師との関係がうまくいかない」などの問題が発覚することがある。

調剤薬局に勤務していた薬剤師は、薬局内の業務については経験を積んでいるが、経営はまったくの素

人。独立開業への思いを熱くするのは悪いこととは言えないが、買収に焦りは禁物だ。

売却したい側は、当然、「できるだけ高く売りたい」という希望がある。売却に不都合な情報を積極的に出すことはないだろう。

調剤薬局の経営もしている柳生さんは、「買収する際には、情報が非対称だという点に注意が必要だと思います」と強調する。買収候補の店舗の情報収集については、信頼できる卸業者や製薬企業のMRなど複数の情報源を活用することを勧める。

### 結局、問われるのは「人」

また、柳生さんは、「医師、患者、スタッフなどとのコミュニケーションが大切だと思います」と話す。

コミュニケーション力は、買収に関して情報収集する際だけでなく、薬局経営を進めていくなかでも問われるものだからだ。

アテックの鈴木さんは、「自己中心的な薬剤師は失敗します」と話す。

他人の意見を聞かない人は、医師や患者と十分なコミュニケーションが取れない。当然、取引先ともうま

# 滋養強壮・ 虚弱体質に

薬用人参  
ビタミンE・B群配合



第2類医薬品

第3類医薬品

# 若魁

じやっこう

錠S  
内服液G

発売元  
日邦薬品工業株式会社  
東京都渋谷区代々木3丁目46番16号  
<http://www.nippo-yakuhin.jp>

製造販売元  
日東薬品工業株式会社  
京都府向日市上植野町南開35-3  
<http://www.nitto-pharma.co.jp>

| 時期           | 買収・譲受・出資側                        | 売却・譲渡・出資受け入れ側      | 備考                         |
|--------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------|
| <b>2007年</b> |                                  |                    |                            |
| 1月           | アインファーマシーズ                       | ダイチク               | 株式取得により子会社                 |
| 3月           | クオール                             | ビー・エム・エル(BML)      | 事業譲受(6店舗)                  |
| 4月           | ツルハ [ツルハホールディングス]                | 信陽堂薬局              | 事業譲受(11店舗)                 |
| 5月           | ツルハホールディングス                      | くすりの福太郎            | 株式交換により子会社                 |
| 5月           | セガミメディクス                         | 國廣薬品               | 株式取得により子会社<br>(09年4月に吸収合併) |
| 6月           | クオール                             | メディカルコム            | 事業譲受(4店舗)                  |
| 6月           | アインファーマシーズ                       | あさひ調剤              | 株式取得により子会社                 |
| 6月           | 日本調剤                             | 札幌薬剤               | 株式取得により子会社                 |
| 7月           | メディカルー光                          | 山梨薬剤センター           | 株式取得により子会社                 |
| 9月           | スギ薬局                             | 飯塚薬品               | 株式取得により子会社                 |
| 9月           | ファーマライズ                          | ふじい薬局              | 株式取得により子会社                 |
| 9月           | フジ                               | レデイ薬局              | 株式取得                       |
| 10月          | クオール                             | エーベル               | 合併                         |
| 11月          | アインファーマシーズ                       | サンウッド<br>(エムワイ子会社) | 株式取得により子会社                 |
| 11月          | ウエルシア関東                          | ナガタ薬局              | 株式取得により子会社                 |
| 12月          | アレスト                             | オストジャパングループ        | 店舗譲渡                       |
| <b>2008年</b> |                                  |                    |                            |
| 3月           | ウエルシア関東、高田薬局                     |                    | 共同持株会社設立の基本合意              |
| 3月           | イオン                              | CFSコーポレーション        | 出資拡大                       |
| 4月           | セイジョー、セガミメディクス                   |                    | 共同持株会社設立                   |
| 5月           | レデイ薬局                            | メディコ・二十一[フジ]       | 株式交換により子会社                 |
| 7月           | クオール                             | イムノファーマシー大阪        | 株式取得により子会社                 |
| 7月           | ツルハホールディングス                      | スパーク               | 株式取得により子会社                 |
| 8月           | セブン&アイ・ホールディングス<br>アインファーマシーズ    |                    | 資本業務提携                     |
| 9月           | クオール<br>(受け皿会社:クオール東日本)          | ブレントラスト            | 事業譲渡(4店舗)                  |
| 11月          | ウエルシア関東<br>[グローウェルホールディングス]      | 寺島薬局               | 株式公開買い付けで子会社               |
| 12月          | 日本調剤                             | 弥生調剤薬局             | 株式取得により子会社                 |
| <b>2009年</b> |                                  |                    |                            |
| 1月           | 日本調剤                             | みどり薬局              | 株式取得により子会社                 |
| 2月           | クオール                             | 薬正堂                | 資本提携                       |
| 2月           | ツルハホールディングス                      | ウェルネス湖北            | 株式取得により子会社                 |
| 5月           | 日本調剤                             | 中島薬局               | 株式取得により子会社                 |
| 6月           | ファーマライズホールディングス                  | 新世薬品               | 第三者割当増資                    |
| 6月           | リバース [ツルハホールディングス]               | 仁天堂                | 株式取得により子会社                 |
| 9月           | サンドラッグ                           | 星光堂薬局              | 株式取得により子会社                 |
| 9月           | ファーマライズホールディングス                  | 三和調剤               | 第三者割当増資                    |
| 9月           | ファーマライズホールディングス                  | カワモト               | 第2回目の第三者割当増資               |
| 9月           | ファーマライズホールディングス                  | ハイレンメディカル          | 株式取得により子会社                 |
| 10月          | 共栄ファーマシー<br>(メディカルシステムネットワーク孫会社) | 関西薬品               | 事業譲受                       |

「調剤薬局、ドラッグストア関連企業のM&A」(レコフ提供資料を基に、編集部が一部改編して掲載)

くいなくなる。

このような人が勤務薬剤師であれば他の薬剤師にカバーしてもらえ  
るが、経営者となった場合は、欠点や  
不備は自分自身に戻ってくるこ  
とが多いと考えている。

経営者に必要なものとしては、資  
金調達能力や経営感覚、マーケティ  
ング力などがあがったが、突き詰め  
ていくと、「最終的に問われるのは、

人(人格・人柄)」という点だった。

一般に、経営の資源として、「人」  
「物」「金」があげられる。これに「情  
報」を加える場合もある。独立開業  
には、さらに「時(タイミング)」の見  
極めも重要だろう。経営者に限った  
ことではないが、幅広い視野から考  
え、行動できることが求められてい  
る。環境が厳しくなればなるほど、  
その力量が問われそうだ。