



調剤薬局とサブスクリプションモデル

ピー・アンド・イー・ディレクションズ
マネージャー 樋口尚文

20年7月1日より、全国一律でレジ袋の有料化が開始されることが決まった。今夏からは、スーパーやコンビニエンスストアなどのすべての小売店舗の買い物の際には有料のレジ袋を買うか、マイバッグが必要になる。

レジ袋有料化は、海洋プラスチックごみの削減という地球規模の課題への取り組みとして、国際的な対策機運の高まりに呼応したかたちで導入された。国内のレジ袋

の使用量は、1年間に排出される廃プラスチックの2%程度を占めるという。

レジ袋有料化がビジネス環境に与える影響も大きい。例えば、小売大手は相次いで、規制の対象外となる植物由来で環境負荷の小さいレジ袋や紙袋などの代替品への切り替えを進めている。もちろん、影響がとりわけ甚大なのは、レジ袋メーカーである。レジ袋消費量の減少や植物由来の原料へのシフトが事業に与える影響は死活的に大きいと言える。

このような法規制の動向による事業リスクは、医療業界にとっても対岸の火事ではない。各種法規制の変化が売上げ、コストの大部分を規定すると言っても過言ではないこの業界にあって、我われは、今回のレジ袋有料化というニュースから何を学び、どのような教訓を得ることができるのであるか。

「規制動向」という環境要因

医療を取り巻く業界のなかでも、医療用医薬品を中心に販売してい

る調剤薬局は、薬価や調剤報酬が法律で規定されているという点で、とりわけ法規制の動向によって業績への影響が大きいと言える。

調剤薬局の店舗数は、コンビニエンスストアよりも多い約6万軒。そのなかで、現状の調剤薬局の利益率は7・8%程度だ。小売業界の利益率は平均で6・9%であるため、小売業として見た場合、相対的に調剤薬局は利益が出ている業界である。しかし、今後はどうだろう。団塊の世代がすべて後期高齢者の75歳に達する、いわゆる「25年問題」に向け、政府は、薬価・調剤報酬の改定を通じた社会保障費の抑制をめざしている。そのような政策動向は、当然ながら調剤薬局の利益率にも影を落とすことになるだろう。

一方で、調剤薬局に求められる役割・期待も変化しつつあると言える。そのひとつの現れが、18年度の調剤報酬改定で新設された「地域支援体制加算」だ。地域住民の医療に貢献するかかりつけの薬剤師については、報酬上も評価がなされるようになってい

る。現代の調剤薬局の業界においても、海外ではサブスクリプションモデルによるビジネス展開が広がっている。例えば、米アマゾンが19年に買収した米ピルパックは、定期的に同じ薬をもらっている患者や外出が不自由な患者などに向け、自宅まで薬を届けるデリバリーサービスを展開している。また、宅配される薬は、服用ミスを防ぐため、薬ごとに1回分の個別包装を提供している点も、同社のサービスの特徴となっている。ピルパックのサービスは、オンラインでの処方薬販売も特徴的ではあるが、本質的には顧客情報に基づいた個別パッケージ化と囲い込みを実現するサブスクリプションモデルとなっていることに注目したい。

もちろん、国内の調剤薬局にあっては、処方薬やOTC薬といった規制区分ごとに販売方法についても縛りがあるため、売り方・儲け方を含めた工夫には限界があるだろう。しかし、お客様の健康をサポートする、という観点で自社の存在意義を捉えた場合には、顧

剤薬局に求められる役割・期待も変化しつつある。慢性的な赤字体質を抱えている病院の淘汰・集約化、調剤併設型の手ドラッグストアとの競争激化など、調剤薬局を取り巻く環境変化は今後さらに加速していくことが予想される。

このような自力ではいかんともしたいマクロ環境の変化を粛々と受け入れ、従来どおりの調剤業務に勤しむだけでは、結果的に自社の命運を外部環境に委ねることになってしまう。右肩上がりで業界が成長しているときはまだしも、現状ではそのような姿勢は事業のリスクを高めるだけで、座して死を待つことにもつながりかねない。こうした環境変化の激しい時代では、変化に伴うチャンスとリスクを見分け、自らの事業を積極的に時代に適合させていくことが求められるのだ。

それでは、どのような対応の方向性があり得るだろうか。調剤薬局のビジネス構造は、店舗に来店した患者（顧客）に対する商品販売という「売り切り型」の販売モデルが一般的である。しかし、な

るべく法規制などの環境要因からの影響を小さくし、そして何より、地域顧客を理解し、囲い込みを行っていく必要があるという点から、本稿では「サブスクリプション」モデルによる事業展開について検討してみたい。

サブスクリプションとは、顧客側から見た場合に、従来のように商品を「購入して使用する」のではなく、「一定期間、利用したいときだけ料金を支払って使用する」販売モデルのことを指す。他業界においては、女性向けの洋服レンタル定額制サービスの「FitCloset」や時計レンタル定額制レンタルサービス「KARITOKU」など、スタートアップ企業による新しいビジネスのイメージが強い。だが、アパレルでは「アースミュージック&エコロジー」などのブランドで知られるカジュアル衣料大手のストライプ・インターナショナルによる定額制サービス「メチャカリ」の展開や、トヨタ自動車もプリウスやレクサスに乗れる定額制の新サービス「KINTO」（キント）を打ち出し話題となっている。

矢野経済研究所によると国内におけるサブスクリプションの市場規模は、18年度で5627億円、23年度には8623億円まで拡大する見込みだ。サブスクリプションは、海外のIT企業やスタートアップ企業だけのものではなく、大手を含む一般的な企業にとっても身近なビジネスとなってきた。実は、調剤薬局業界とサブスクリプションモデルとの関係は深い。古くは、室町時代から始まったとされる「富山の置き薬」が知られている。顧客の自宅に薬箱を置いて、年に数回、薬屋の担当者が訪問した際に、使った分の薬代のみを請求して、期限の過ぎそうな薬を新しく置き換えていくというビジネスモデルである。これはまさに、室町版のサブスクリプションモデルだと言えるだろう。

また、当時から薬売りは、懸帳（かけば）と呼ばれる顧客ごとの健康情報、服用している薬の種類や、家族構成を記録したデータベースに基づき、薬の提案・販売を行っていたとされ、それにより、顧客との継続的な関係構築を図っていたと言

客の健康状態に応じて個別のサブスクリプションモデルを提供し、健康管理のサポートを行う、といったやり方も考えられるかもしれない。日本の調剤薬局が成長していく方向性として、政策的な動向から影響を受けにくい法規制の外の事業領域における新しいビジネスモデルの展開についてアイデアを検討してきた。今回提示したサブスクリプションモデルは、いくつかあるアイデアのひとつに過ぎない。関心があれば問い合わせをいただき、個別の状況を勘案して、成長に向けたアイデアを議論させていただければ幸甚である。いずれにしても、調剤薬局は事業環境の変化に振り回されるのではなく、まずは提供価値を捉え直すところから、変化に対応するための重要な一歩である。