

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 9

第5章

新設のポストで実績を重ね、 薬局の業績回復を推進

株式会社宮本薬局 指中 孝夫 氏



内田 和典

東京都中小企業診断士協会

株式会社宮本薬局は、東京都と埼玉県でドラッグストアや調剤薬局を運営する中小企業である。1936年に東京都板橋区の私鉄駅前に開業した薬局からスタートし、88周年を迎えて現在は11店舗を展開している。

3代目社長のもと、「美と健康を創造する地域一番のなくてはならない企業」をビジョンに掲げ、地元で愛される企業を目指している。

同社の特徴は、11店舗それぞれが立地ごとに多様な形態の店舗になっていることだ。医療施設に近いドラッグストアでは調剤薬局を併設している。商店街の店舗では、化粧品のカウンセリングコーナーやエステコーナーを設けた大型店舗を構える。またオフィス街では、大手CVSチェーンとコラボした薬局併設型のコンビニを運営しているのだ。



株式会社宮本薬局の指中氏
(画像提供：株式会社宮本薬局、以下同じ)

3年前に入社（当初は出向）し、総務部次長として、全社の総務・労務・経理機能を司る指中孝夫氏に話を伺った。

1. 学び続け仕事に生かす

(1) 法人営業に必要な知識として

指中氏は、同社に入る前は金融機関に約30年間勤務していた。大学では工学系の応用物理学を専攻していたが、当時は理系の文系就職が大きな流れで、自らも金融機関を選んだ。

金融機関では法人営業を長く担当していたこともあり、多くの経営者と知り合う機会に恵まれた。財務や経理などは業務を通じて学んでいったものの、経営学や経済学などについては学ぶ機会がなかった。マーケティングについても、言葉として知っているだけでなく、業界情報を踏まえたうえで、具体的な提案に結び付ける必要があった。

そのような時、企業経営に関する幅広い知識と実践的なスキルが身につけられる資格として診断士資格を知り、目指すことにした。2008年に診断士試験に合格し、同年に中小企業診断士として登録した。

(2) 事業再生の現場で生かす

資格取得と前後して、新規開拓から再生支援を担当する部署に異動した。相手企業をより深く理解し、寄り添った対応が求められた。支援先企業の月次や日次の資金繰り表を一緒

に作り上げるところまで深く入り込んでいった。コンサルタントや弁護士を交えたバンクミーティングでも「資格取得前より対等に話ができるようになった」と効果を実感した。

(3) 出向を経て宮本薬局に入社

金融機関での約30年間のキャリアを経て、指中氏は3年前に同社へ出向。法人営業先として、小売業や薬局が専門であったわけではなく、業界の知識がない中での入社だった。

まずは、本や雑誌をまとめて買って読み、業界の知識を身につけた。さらに、社内外の関係者とのコミュニケーションを積極的に図り、業界のトレンドや規制、顧客ニーズについて詳しく学んでいった。

2. 実績を積み重ね信頼を得る

(1) まずは組織に溶け込む

所属する総務部は、部長と自身を含め総勢5名。総務部次長は、自身の入社とともにできたポジションだ。出向者としてのスタートだったため、まずは受け入れられなければと、総務部の仕事に限らず、店舗の人手が足りなければ処方箋の窓口に立つなど、会社溶け込むことを優先した。総務部でも特に担当がいなかった業務に1つひとつ取り組んでいった。

たとえば、同社は女性比率が80%と高く、子育て世代も多いため、産休・育休を取得する社員が増加していて、制度の拡充が急務となっていた。中小企業診断士として学んだ基本的な労務関連の知識をベースに、再度本での学びや、契約している社会保険労務士との面談で知識を補充し、復職後のサポート体制など具体的な対策を講じることができた。

(2) 法人営業の経験を生かす

総務部次長の立場であるが、社長から直接指示を受けることも多い。総務部としての仕事半分、社長からの直接指示が半分である。

入社直後、社長から「検温器を16台売って

きて」と頼まれた。細かな指示はない。法人営業の経験はあるとはいえ、ものを売ったことはなかった。しかし指中氏は、「試されているのだ、ここは長年法人営業に携わってきた実力の見せどころ」と、従来からの取引先への販売は4社にとどめ、新規取引先を開拓し、約2週間で販売にめどをつけた。

実績が認められ、次に出された課題は店舗の業績回復だった。

3. 調剤薬局の業績回復に着手

(1) 高齢者福祉施設からの受託を目指す

自社のある調剤薬局の売上が低迷していて、改善策が検討されていた。ビルの1階に立地し、その上層階に内科、皮膚科、歯科があることで、かつては門前薬局として安定した売上があった。しかし、皮膚科と歯科が撤退したことで売上が減少していた。そこで、社長の発案をもとに近隣の高齢者福祉施設からの調剤業務の受託を目指し、指中氏は営業活動を開始した。

調べてみると、一口に高齢者福祉施設といっても、介護医療院や介護老人保健施設には薬剤師が常駐しているため、ターゲットとはならない。一方、特別養護老人ホームやサービス付き高齢者住宅には薬剤師が常駐していないため、施設外の調剤薬局が一括して受託するチャンスがある。入所者の人数分、安定した売上が見込めるため、獲得することができれば大きい。

(2) ターゲットを絞り強みを生かす

ヒト、モノ、カネで制約の多い中小企業にとって、重要なのは柔軟性とフットワークの軽さだ。「強みを生かして局所で戦えば必ず勝てる」と指中氏は信じている。

調剤薬局において高齢者福祉施設からの受託は、安定した売上をもたらす半面、業務負荷にもなる。医薬品の配送・整理や、医師の往診への同行など、店舗の人員が掛け持ちで行う作業が増えていくのだ。

そこで、ターゲットを、徒歩や自転車でアクセスできる半径3km以内とした。「現状の店舗人員を増やさず、最低限の設備投資でできる案件」という条件で考えた結果である。

地図をもとに調べると、周辺にはターゲットとなる33の高齢者福祉施設があることがわかり、営業活動を開始した。その中で、薬剤管理に課題を抱える高齢者福祉施設と出会う。

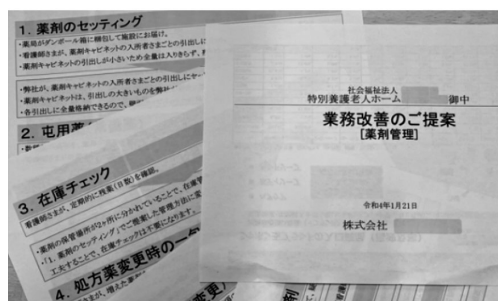
(3) 専門家同士をつなぐ

高齢者福祉施設では、入所者ごとの薬剤保管棚が設置されているケースが多い。その施設にも設立当初に設置した保管棚があったが、各棚が小さくて薬の多い入所者分は収まりきれていなかった。また、調剤薬局から段ボールで届けられた薬を、入所者の棚に振り分ける作業が看護師の負担になっていた。

配送の工夫や設備の更新など、一般的な解決策は思いついた。しかし、調剤薬局の扱う医薬品については、法律上の制約が多い。高齢者福祉施設の業務も決まりがあり、いずれの資格も経験もない指中氏が自分だけで判断できることではなかった。そこで、専門家である薬剤師と施設側の看護師、施設長とのパイプ役として意思疎通を図っていくことにした。

(4) 課題を解決する提案で採用を勝ち取る

指中氏は、施設側の課題と自社の提供できる解決策のすり合わせを進めた。課題を言語化して理解しやすくするため、提案書（ディスカッションペーパー）を作成。薬局長と検討を繰り返し、提案内容を詰めていった。



提案に使用したディスカッションペーパー

決め手となったのは、薬剤管理の運用を改善したことだ。ポイントは2つ。1つ目は、既存の薬剤保管棚を撤去し、同社費用で各棚に十分な大きさのある新しい保管棚を設置すること。もう1つは、段ボールを置いていくのではなく、同社の薬剤師が入所者ごとの棚に薬を入れていくという運用に変更することだ。これらの改善策は、看護師の負担を大きく軽減する提案として高く評価された。

懸念された自社調剤薬局側の負担については、事前に検証した結果、大きな支障にはならないことが確認できた。調剤薬局は、曜日や時間によって繁忙の差がある。店舗業務の少ない時間帯に高齢者福祉施設向けの薬剤を準備することで、店舗従業員のすきま時間を有効活用できることがわかったのだ。

「設備投資は最小限に」と考えていたものの、棚の設置は本提案の重要なポイントであるため、社長の了解を得て実施に至った。

4. 小規模薬局の未来を切り開く提言

(1) 卒塾レポートで大賞を受賞

同社に入るのと前後して、指中氏は東京協会城北支部に入会した。その後、協会主催の実務従事に参加。不得意なITに関する提言をまとめる診断業務だったこともあり、四苦八苦したが、学ぶことの楽しさと効用を再認識した。

自身のスキルアップだけでなく、企業内でも生かせるのではと考え、2023年6月からは支部のプロコン塾へ入塾。講師から講義を受けるだけでなく、10ヵ月間で自ら選んだテーマについての卒塾レポートを書き上げた。

卒塾レポートは中小企業経営者を読者と想定した提言書で、同社も含む小規模薬局の経営者に向けた提言としてまとめた。入社後の活動内容を振り返り、高齢者福祉施設からの調剤業務受託事例を主題とし、調剤薬局やドラッグストア業界の動向分析を加えた。

最近のトレンドとして、オンライン服薬指導の動向についても触れた。コロナ禍でオン

ライン診療とともに一時的な規制緩和が起きたものの、その後の業界全体の歩みは遅い。ただ、通販大手が動き出していて、今後の動向を注視する必要がある。

提言では、既存の来店客のうち、慢性疾患により定期的に医薬品を受け取る利用者にターゲットを絞ってノウハウを獲得していくことなどを具体的に盛り込んだ。

「小規模薬局への提案～都内の激戦区で、どのようにして勝ち残ってゆくか～」というタイトルでまとめたこの卒塾レポートで、指中氏は、年度ごとに1名選ばれる大賞を受賞することができた。



城北プロコン塾大賞の盾（画像提供：指中氏）

(2) 自社の強みを再認識する機会に

卒塾レポートをまとめたことは、自社や業界を外の視点で見るきっかけとなった。自社の強みや弱みがより鮮明に見えてきたのだ。

たとえば、同社にはマニュアルがない。「マニュアルを作らない主義」なのだ。前職はマニュアルが整備された環境で仕事をしていたことから、当初は戸惑った。マニュアルを作るべきと進言したこともある。

しかし、指中氏は現在では、「マニュアルがないことで、当社らしいホスピタリティが出せている」と分析し、「教科書的には、マニュアルを作成し標準化しましょうとなるだろう。しかし、それでは当社の強みが消されてしまう」と考えている。

属人化というデメリットもあるが、各店舗の店長の裁量も大きく、それが立地ごとの特性に合わせた店舗づくりに生かされている。

5. 社長をサポートし自らも成長する

中小企業で働く自分は、社長をサポートする立場だ。社長からの指示で動いているが、忙しい社長の負担にならないよう、大きな方針に従いながらも、自身で考え抜いて施策を実行している。指中氏は、社長の目指す未来を具現化するのが自分の使命だと考えている。

今回のインタビューでは総務部次長という肩書からは想像できない、指中氏の多才な活躍が浮かび上がった。まだ業界に入ってから3年という短い期間にもかかわらず、その存在感は着実に高まっている。

指中氏は「まだまだこれから」と謙虚に語るが、今後も確固たる実績を上げることによってさらなる成長を遂げ、社長からのゆるぎない信頼を得ていこう。

指中 孝夫

(さしなか たかお)

大学卒業後、金融機関に約30年間勤務。主に法人営業を担当。2008年中小企業診断士登録。株式会社宮本薬局総務部次長として、労務・経理業務や社長直轄業務を行う。



内田 和典

(うちだ かずのり)

大学卒業後、食品会社に入社し調味料開発に従事。現在は工場の調達業務担当。2023年中小企業診断士登録。

