

# 2024年診療報酬改定に対応するための**緊急**レポート

薬局長をまとめて育て、経営者感覚を醸成する  
**累積赤字1億円**をたった**2年**で解消した

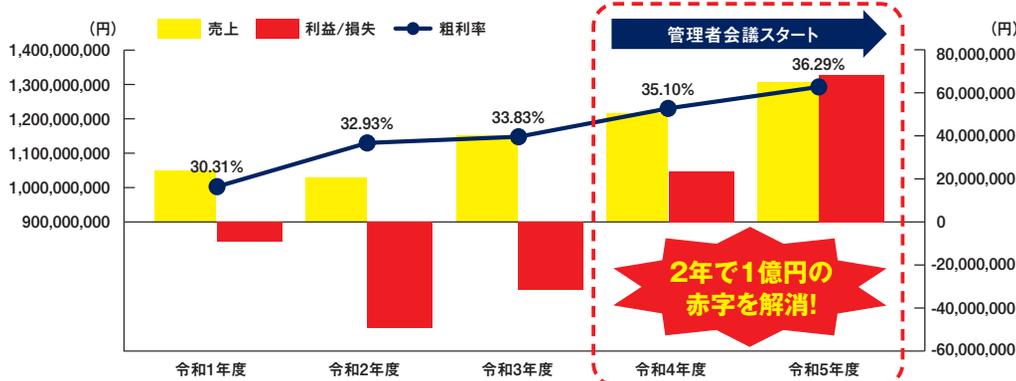
# 管理者会議

2年出店舗なしで  
2.5億の売上UP

3期営業赤字企業が  
2年で1億の高収益化

平均月間生産性  
100万円を実現

- ① 薬局長に数字アレルギー有…経営者マインドを身につけさせたい
- ② 業績が良い店舗のノウハウを他店舗に横展開する仕組みを作りたい
- ③ どんな改定にも対応できる組織づくりと人材育成をしたい… が全て叶う!



「うちには関係ない」とゴミ箱に  
捨ててしまう前にお付き合いください

**3分で読めます!**

まずはこちらを  
お読みください!

開催  
日程

2024年**3月17日** 東京会場  
13:00~16:30(受付開始12:30~)

2024年**3月24日** 大阪会場  
13:00~16:30(受付開始12:30~)

実際に行っている会議の仕組みをレポート中面で公開 →

主催



サステナブルな成長を追求する

Funai Soken

株式会社船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

管理者会議の活用で店舗収益最適化セミナー

お問い合わせNo. S109298

船井総研セミナー事務局 E-mail: seminar271@funaisoken.co.jp

※お問い合わせの際は「セミナータイトル・お問い合わせNo.・お客様氏名」を明記の上、ご連絡ください。

当社ホームページからお申込みいただけます。船井総研ホームページ[www.funaisoken.co.jp]右上検索窓に「お問い合わせNo.」を入力ください。

109298

# 「管理者会議の実施」で 1億円の累積赤字をたった2年で解消した 株式会社メディックの成功ストーリー



株式会社メディック 代表取締役 三好幸利氏

東京・神奈川・栃木で調剤薬局を8店舗展開されている株式会社メディック。患者様第一主義という理念をかけた薬局経営を進めてきた同社だが、産休薬剤師が多く、産休明け薬剤師対策で在宅を推進し、新たに投資していく方針を決定した。その結果、数年前までは1億円以上赤字を計上していた。赤字脱却のための組織改革として、まずは管理者の意識を変えることが必要だと考え、管理者会議を実施する。社員に経営の方向性を伝えていくことに重きを置き、社員と対話を進めながら店舗の活性化を進めていくことで、管理者会議を実施してから、わずか1年で業績は回復し、見事に黒字化に成功。2年で累積赤字を一掃した。

## 最初はどこにでもある普通の薬局だった

2000年に東急病院の門前薬局として大岡山に「ニコニコ薬局」をオープンしました。現在、大岡山駅前に2店舗、全8店舗を運営しています。

会社の基本理念は「患者様第一主義」。当時から、患者様のためにできることはなんでもやろうと考え、施設在宅、かかりつけ薬剤師、魅力あるOTC販売などを進めていました。

薬局としての価値を発揮するために、やるべきことは全てやっていたつもりでしたが、数年前、ある問題に直面したことで状況が変化しました。それは、産休に入る従業員が増えてしまったことです。数年前、複数の薬剤師が同時に産休に入ることになり、会社としてその対応を迫られることになったのです。



## 産休明け薬剤師対策で在宅医療への投資を決意 しかし徐々に赤字が拡大していった

2016年、13名の正社員薬剤師が育休・産休に入ることがありました。ありがたいことに13名全員から復帰するという連絡を受けていましたが、産休に入った薬剤師の代わりとなる人員を採用しておりましたので、このままでは人員過多となってしまうことは必然でした。そのため、全員を復帰させるために、何か新しい仕事を作らなければいけないと考えていました。

そこで、当時から国に求められていた**個人在宅を会社として注力することで、新しい仕事をつくっていこうと決意**しました。薬剤師3名・営業事務2名の計5名で在宅チームを結成し、始めは案件がなくとも在宅に関わる業務に取り組んでもらいました。地道な営業活動を続けた結果、徐々に紹介数が増え処方箋枚数は上がりましたが、次第に現場からは「忙しいから人を増やしてほしい」との声があがるようになりました。

しかしながら、案件数は増えたものの、1日あたりの在宅件数・粗利金額で見ると少なく、生産性は著しく低い状態でした。1つの事業への投資として推進した在宅医療でしたので、最初は大赤字になってしまっても問題ないとは考えていました。設備投資も積極的に行いました。ですが、思うように効率化が進まず、採算が合わなくなりどんどん赤字が拡大してしまいました。

気がつけば令和3年度の決算時点で**累積赤字が1億円**にまで膨らんでしまいました。国の方向性に沿い、個人在宅に注力し、かかりつけやOTCも積極的に推進するなど、やるべきことをやってきたつもりでしたが、薬価差が厳しくなるなどの外部環境の変化もあり徐々に経営も厳しくなっていました。

## ゲストインタビュー

### 赤字から脱却しようと改革を押し進めるものの 従業員は思うように動いてくれなかった

赤字から脱却すべく様々な取り組みを推進しようとしたのですが、管理者を含め、現場の社員はなかなか動いてくれませんでした。

どうしたら現場が動いてくれるかを考え、**まずは経営方針発表会を実施して経営の現状を伝えることにしました**。最初は怖かったですが、赤字であること、この困難を乗り越えるためには皆さんの協力が必要であることを正直に伝えました。結果的に、私の危機感を汲んでくれたのか、一致団結して難局を乗り越えようという雰囲気が生まれました。

### まずは管理者の意識を変えることからだと考え 「管理者会議」を始めた

店舗収益を改善するには、管理者の理解と協力が必要不可欠です。しかし当時は経営者の立場になって考え、主体的に加算を取得したり在宅を獲得できる管理者がおりませんでした。経営者は日頃から診療報酬改定など、業界や経営の情報を取得し勉強をしていますが、ほとんどの管理者はそういうことをしていません。ですから、なぜジェネリックが必要なのか？なぜ在宅に取り組まなければならないのか？といったことを理解してもらうのが難しいかったです。

こうした管理者の意識を変えるために、全店舗の薬局長を集めた「管理者会議」を始めたのです。管理者会議では、**管理者たちに発表させる、質問させる、指摘させる仕組みにしました**。雛形をつくって、各月の処方箋枚数や生産性、加算の取得状況などを入力してもらうことで、数値の読み方を覚えてもらいつつ、自店の経営状況を数字で客観的に把握できるようにしました。伸びている店舗とそうでない店舗の差も明確化され、自然と管理者同士でアドバイスを送り合うなど相乗効果が生まれるようになりました。

## 管理者の意識が徐々に変化してきた…

管理者会議を始めた当初は、わざわざ土曜日の午後に1つの店舗に集まらなければいけないことに不満があがっていました。必要性を感じてもらえていなかったのだと思います。しかし、会議を始めてしばらくすると、少しずつ加算を増やす店舗が出てきました。すると他の管理者も感化されたのか、**自分も頑張らなくちゃ、という意識が生まれるようになりました**。「在宅が欲しいのですが」「その加算を増やすにはどうすれば良いですか」というようなポジティブな意見や質問も出るようになりました。社長の私から伝えるよりも、同じ管理者の立場の人からアドバイスをされる方が納得感があるようで、PDCAも回るようになりました。今では管理者会議は、同じ立場の人たちが様々な相談をすることができる横の繋がりをつくる場にもなっております。

会議では船井総合研究所のコンサルタントに主導してもらって、業界時流の解説をしていただいております。薬局業界が置かれている厳しい環境を外部の方から伝えてもらうことで、管理者に「このままではまずい」という危機感を持ってもらえるようになりました。在宅を拡大するにしろ、かかりつけを進めるにしろ、「なぜそれをやらなくてはいけないのか」という**動機付けの機会**となっております。

## 管理者会議を初めて1年で黒字化に成功。

わずか2年で1億円の赤字を解消させた

管理者会議を始めたことで、メキメキと業績が上がるようになりました。地域支援体制加算2を5店舗で算定できるようになり、個人在宅に関しても、会議で課題を共有し解決策を模索していった結果、効率化が進み生産性が向上しました。結果、令和4年度で約2500万円、令和5年度で約7500万円の黒字を計上し、**1億円あった累積赤字をたった2年で解消することができました**。

## ゲストインタビュー

私一人で全店舗の状況を把握し、管理するには限界があります。ですが、会議を通じて管理者との対話を進めてきた結果、効率的に店舗の状況を把握できるようになりましたし、管理者も私の考えを理解したうえで当事者意識をもって動いてくれるようになりました。

### 株式会社メディックの今後のビジョン

これからはホスピタリティ(従業員満足)がある会社を目指していきたいと思っています。昨年、船井総合研究所の企画でアメリカの企業を視察させていただく機会がありました。そこで、伸びている企業には成果主義の風土だけではなく社員の待遇もより良いものにしていくという風土があることに気づきました。ノルマがありつつも、スタッフに手厚い待遇をしている会社こそ良い人材が育っていたのです。

「企業は人なり」と申します。今後は、より従業員が働きやすい環境を作りたいと思っています。例えば、評価制度の導入や勤怠管理のシステム化、機械化などです。「すべては患者様のために」という経営理念を掲げておりますが、まずは従業員を満足させられないと患者様も満足させられません。良い人材を育て、さらなる企業成長に繋げるためにも、社員に優しい会社づくりを進めていきたいと思っています。

最後に・・・

ここまでレポートをお読みいただきありがとうございました。

メディックの成長ストーリーが少しでも貴社の取り組みに参考になりましたら幸甚です。

管理者を育て、経営者感覚を醸成する

# 管理者が自発的に業績を伸ばすようになる 4つのポイント

株式会社船井総合研究所 在宅医療グループ マネージャー 安室 圭祐



2024年度の調剤報酬改定に向けて…

「店舗の収益が上がりきらない…」

「管理者の指導力不足で社員の離職が発生している…」

「複数店舗をもっと効率的に管理したい…」

とお悩みになっている方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

申し遅れましたが、私は株式会社船井総合研究所の在宅医療グループマネージャーの安室圭祐と申します。私はこれまで数多くの調剤薬局の皆様に対して、業績向上のお手伝いをしてまいりました。

ここ最近では2024年度の改定に向けて様々な情報がでてきておりまして、改定を受けて、減算減益になってしまう企業もあるのではないのでしょうか。しかし、本レポートをお読みになっている皆様には、2024年の改定を乗り切ることだけでなく、10～20年先でも成長し続ける調剤薬局になるための組織戦略を考えていただきたいと思います。

本レポートでは、店舗収益の伸び悩みにお困りの方、または管理者の育成のお悩みの方にご参考いただけるような、中長期を見据えた組織マネジメントの具体的な取り組みを事例と共に、段階を踏んでお伝えできればと考えております。

# 企業の組織力を高める ポイント① 経営方針発表会

成長し続けている会社に共通する特徴として、トップのメッセージが明確で、現場にまで数値目標が落とし込まれているということが挙げられます。こうした組織の一体感を生み出すことができる手段として**経営方針発表会**がございます。

経営方針発表会は名前の通り自社の経営方針を社員へ発表する機会ですが、ポイントとなるのは、社員が「この会社でよかった！頑張りが認められた！また頑張ろう！」と思えるイベントにすることです。そのため、**①経営者による理念やビジョンの発信②前期振り返り～今期経営方針③店舗別の数値目標/定性目標/アクションプラン発表④表彰式・懇親会**、といったプログラムを通して会社の価値観や方向性および社員への日頃の感謝を伝えます。

注意すべきは、数字目標だけ語る会になってしまったり、社長のやりたいことを一方的に話して納得してもらうための会になってしまうことです。内容の比重としては、経営者からの方針発表は全体の4分の1程度で、その他は各店の管理者からの店舗方針発表や表彰に時間を割くことをお勧めしております。また、経営方針発表会をより有意義なものとするために、表彰式や懇親会など社員全員が盛り上げられる企画を加えるのも良いでしょう。

この方針発表会のために各店舗管理者とメンバーが来期どのような戦略で活動していくかを3か月ほど前から話し合いをします。社長もそれにあわせて評価や面談を行っていきます。ここに向けて計画性を高め、方針発表会の場を皮切りにモチベーションを一気に来期に切り替えて盛り上がっていくのです。

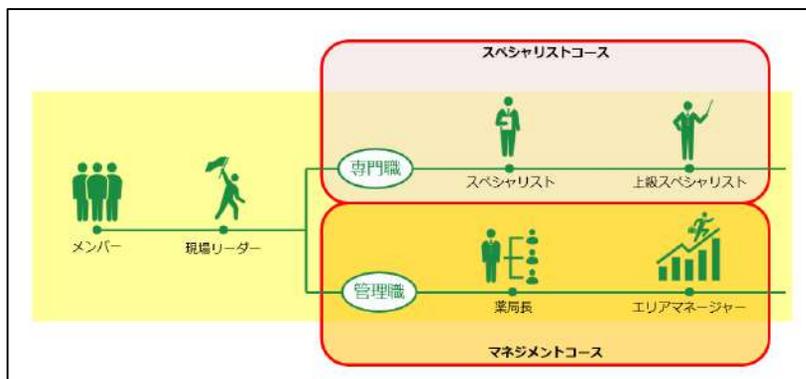
## ポイント② 管理者にも適正がある！ 管理者選定のポイントを知る

人には向き不向きがあるように、マネジメント職にも適性のある方とそうでない方がいらっしゃいます。「**薬剤師として優秀な人**」と「**管理者として優秀な人**」は**全く別物**です。以下では、管理者の選定をする際に押さえていただきたいポイントと、両者を棲み分ける方法についてご紹介させていただきます。

まず、管理者選定をする際には、「**管理者適正**」のある方を見極めて登用することが重要になります。見極めのポイントは2つあります。1つ目が**数字の管理ができる**こと。店舗の売上を把握し、その上で収益を最大化・最適化させるために必要な加算や認定を取る活動ができることです。2つ目が**人の管理ができる**こと。部下の仕事内容や進捗具合などを把握し、サポートや助言を行うことです。もちろん、最初からこれらを自然とできる方はいらっしゃいませんので、これらに関心を持っていらっしゃる方、適正のありそうな方に管理者の打診をしていただくことをお勧めいたします。

また、「**薬剤師として優秀な人**」と「**管理者として優秀な人**」を棲み分けるために、キャリアコースの設定をご提案させていただいております。具体的には、「**スペシャリストコース**」と「**マネジメントコース**」の2つに**区別**することです。その方のご意向と適性を考慮し、

適切な役割分担を行えるような仕組みづくりを行うことでさらなる組織力の向上が期待できます。



# ポイント③ 社員が主体的に業績を上げる 管理者会議の手法

店舗収益を最適化するには、管理者の方に主体的に店舗のPDCAを回していただけるような仕組みを整えることが大切になります。そこで、弊社では**定期的な管理者会議の実施**をご提案させていただいております。既にこうした会議を実施されている場合もあるかと思いますが、単なる情報伝達の場になってしまっていないでしょうか？

会議に取り入れていただきたいコンテンツは大きく2つです。1つは**数値管理シート**を用いた**売上報告**です。数値管理シートでは、毎月の処方箋枚数や売上額はもちろん、地域支援体制加算の算定要件や生産性などもKPIとして組み込み、各月の算定件数を管理しております。シートを毎月管理者に作成、提出をさせることで



- ①**数値の読み方や癖を自然と捉えられる**
- ②**目標意識が生まれ達成のためのPDCAが回る、といった効果が期待できます。**

2つ目は**業界時流解説**です。国の方針や診療報酬改定に伴い、今後の変化やそれが会社に及ぼす影響を共有しましょう。ここで重要なのは、管理者の視座を高め、変化への適応が不可欠であることを理解してもらうことです。課題に対する当事者意識を育て、なぜ対応が必要なのかを理解してもらうことで、管理者が自ら施策に取り組むモチベーションが高まります。主体的な行動を促す動機付けを期待できるコンテンツになりますので、ぜひ取り入れていただければと思います。

# ポイント④ 数字を読める・改善できる 管理者の育て方

店舗収益を最適化・最大化させるには、管理者の適切な育成が不可欠です。

**薬局の管理者には、「数字」と「人」の管理が求められます。**月のP/Lを把握し、改善策を検討し、スタッフを巻き込みながら実行できる管理者がいれば、店舗業績が改善する可能性はグッと高まります。

日々コンサルティングを実施する中で、経営者の方から多く相談をいただくのが「管理職が育たない」というお悩みについてです。こうしたお悩みの多くは、**社内で管理者育成の仕組みが十分に整備されていないことが原因**である可能性が高いです。管理者に就任する、または就任して間もない時にしっかりとした教育を実施しないと機能不全に陥るリスクが高まります。

数字を理解し、部下を育成できる管理者を育てるために、数字の見方やスタッフマネジメントなどの手法論を研修・教育をしましょう。実際に、船井総合研究所では調剤薬局に特化した幹部研修プログラムをご用意しておりますので、一部をご紹介させていただきます。全6回に分け実施し、最終回ではプレ経営方針発表会を実施します。実際の店舗・エリアの経営方針を実勢に考え、発表してもらい、フィードバックを行うことで、より実践的な店舗運営・エリア運営に関する能力開発を実施しております。ぜひご参考ください。

	テーマ
第一回	管理者の役割とは？ / 調剤薬局の収益構造を理解する
第二回	行動計画の立て方 / KPI・KGIを設定しよう
第三回	スタッフマネジメントの原理原則
第四回	経営分析のフレームワーク
第五回	自店舗の経営計画を立てる
第六回	経営計画発表会（「管理者版経営方針発表会」）



本レポートをお読みいただいた熱心な  
皆様へセミナーのお知らせです

## 管理者会議の活用で店舗収益最適化セミナー

東京会場 2024年  
3月17日(日)

大阪会場 2024年  
3月24日(日)

まずはお忙しい中、レポートをお読みいただきましてありがとうございました。  
「店舗収益の最適化」「管理者の育成」のために、もっと詳しく聞いてみたい  
と思われた、あなた様のような意欲ある皆様を対象に特別にセミナーを  
ご用意しました。

今回は、株式会社メディック 三好幸利氏をゲスト講師としてお招きします。  
今回お伝えした「管理者を成長させ業績を上げる仕組み」を実現するにあ  
たり、実際に取り組まれている「管理者会議」について具体的なコンテンツ  
やその成果をお話していただきます。

また、船井総合研究所からは、地域連携薬局認定のポイントとなる「店  
舗管理者の選定ポイント」「管理者が主体的に業績を上げる会議のコンテ  
ンツ」「数字と人の管理ができる管理者の育て方」といった具体的かつ細  
やかなノウハウについてお伝えいたします。理想論ではなく、実際のコンサル  
ティング現場事例、そこから導いて成功してきた実践事例ばかりです。  
今回、お話しする内容のほんの一部をご紹介しますと・・・

1. 2024年の調剤報酬改定に向けて調剤薬局が準備すべきこととは？
2. どんな改定でも業績アップを実現させる薬局のマネジメント戦略とは？
3. 企業の組織力を向上させるポイントと具体的な施策
4. 経営方針発表会の計画～実施までのステップについて徹底解説！
5. 社員参加型の経営方針発表にするためのポイント
6. 成長する管理者の特徴とは？
7. 定着率アップ&採用力強化を実現するキャリアコースとは？
8. 管理者に任せべきたった2つのポイントとは？
9. 業績が伸びる管理者会議の手法を徹底解説！
10. 会議で共有すべき数値と目指すべき指標とは？
11. 実際に活用されている管理者会議の資料を大公開！
12. 管理者の経営者感覚を醸成し、主体性を持たせるためのポイントとは？
13. 数字を読める、改善できる管理者の育て方について徹底解説！
14. 管理者育成のための教育プログラムとは？
15. スタッフが定着し自発的に加算をとるようになる教育コンテンツを大公開！

# 更に！当日限定で「管理者会議＋管理者育成」 で使用するツール類を公開します！

## 管理者会議

### ▼数値管理シート

### ▼報告書

### ▼時流解説

## 経営方針発表会

### ▼各店発表資料

### ▼管理者合宿

## 幹部育成

### ▼幹部研修テキスト

いかがでしょうか？「あっ！これが知りたかったんだ。」「他の薬局ではどうしているんだろう？」といった内容も一部あるのではないのでしょうか？レポートで書かせていただいたように、「店舗収益の最適化」「管理者育成」についてお考えの方にはぴったりの内容をご提供できるかと思います。

「調剤薬局として世の中から求められる価値を発揮していきたい！」という志ある事業主の方に関しては、是非ともセミナーを受講していただき、思いを実現していただければ幸いです。

株式会社船井総合研究所  
シニアライフ支援部  
在宅医療グループ  
マネージャー

安室 圭祐

## 【追伸】

また、今回のセミナー会場ですが、大阪・東京と2会場をご用意させていただいております。状況が刻一刻と変わる調剤薬局業界の中で、経営を本気で考え、地域に求められる調剤薬局を作ろうとしている薬局事業主の方々に出会いたいからこそ、東阪両会場でセミナーを企画させていただきました。組織活性化に(改めて)「今」取り組むそのための第一歩として、このセミナーに参加するかどうかは今後の調剤薬局の運命を左右するといっても過言ではありません。地域連携薬局認定にお悩みの方も、そうでない方も、いずれ直面する課題として、

ぜひ、本セミナーにご参加いただければと思います。

2024年3月17日(日)には東京で、

2024年3月24日(日)には大阪で、

お会いできるのを楽しみにしております。

お申し込みはこちらから



# 【本セミナーをお勧めします！】

もともと、慢性的な人材不足、薬剤師不足の悩みを抱えていました。そこに船井総合研究所のセミナーの案内があり、参加したことがきっかけです。船井総合研究所の講演内容は、中小店でも活用できるような情報で、かなり実践的なものだと感じました。

その後、研究会に入会し月次支援コンサルティングの契約も結びました。やるべきことの方向性や改善すべきことが明確になり、ものさしを持つことができましたね。同規模の会社や時代の流れを踏まえ、うちの強みも弱みも明確にできました。研究会で、他社の悩みや考えていることをダイレクトに知ることができたことが大きかったです。また、担当の船井総合研究所のコンサルタントが、うちの社員になったかのごとく、いろいろと親身に対応していただけることも本当に良かったと思います。結果、社内においても戦略が明確になって、社員にも相乗効果が見られるようになりました。

今現在、1年数カ月で人事部門の結果が出てきました。今後は、もう一歩進み、企業理念の見直しと評価制度の作成にチャレンジしています。段階的にうまくきているので、こうした取り組みを、さらに自社のパフォーマンスにつなげていければと思います。

岐阜県 株式会社エールファーマシーズ 代表取締役 筒井大介氏

薬局長をまとめて育て、経営者感覚を醸成する！

## 管理者会議の活用で 店舗収益最適化セミナー

【受講料】一般価格 25,000円(税抜)/27,500円(税込)  
会員価格 20,000円(税抜)/22,000円(税込)

会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様が、ご登録のメールアドレスよりお申し込みされた場合に適用となります。

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

セミナーのお申込み・お問い合わせはこちら

■スマホ・タブレットからはこちら



こちらのQRコードを読み取って  
お申込みください。

※お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。

■パソコンからはこちらから

船井総研 調剤薬局セミナー

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/109298>

以上の文字を検索いただき、  
セミナーページよりお申込みください

■お問い合わせはこちらから

船井総研セミナー事務局

E-mail: [seminar271@funaisoken.co.jp](mailto:seminar271@funaisoken.co.jp)

TEL : 0120-964-000(平日9:30~17:30)

※お電話・メールでのセミナーお申し込みは承っておりません。  
また、お問い合わせの際は  
「セミナータイトル・お問い合わせNO・お客様氏名」  
をお知らせください。

【日時・会場】

講座内容はすべて同じです。  
ご都合のよい日時をおひとつお選びください。

①2024年3月17日(日)13:00~16:30

申込期限:3月13日(水)

会場:船井総合研究所 東京本社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命丸の内ビル21階  
[JR「東京駅」丸の内北口より徒歩1分]

②2024年3月24日(日)13:00~16:30

申込期限:3月20日(水)

会場:船井総合研究所 大阪本社

〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル  
[地下鉄御堂筋線「淀屋橋駅」⑩番出口より徒歩2分]

※オンライン配信は行っておりません。

主  
催

サステナブルグロースカンパニーをもっと。  
Funai Soken

株式会社船井総合研究所  
〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研大阪本社ビル

管理者会議の活用で店舗収益最適化セミナー  
お問い合わせNo. 109298