

# 平成23年度大衆薬卸経営の現状 ——平成23年度大衆薬卸部門経営効率調査報告

(社)日本医薬品卸業連合会大衆薬卸協議会 大衆薬運営委員会委員長

## 川上眞吾



委員会報告では、大衆薬運営委員会の川上眞吾委員長が平成23年度の大衆薬卸の経営状況を報告した。川上委員長は、大衆薬卸の市場概況や各種経営指標、大衆薬卸経営の課題についての分析結果を説明。センターフィーやオンライン手数料が増え続け、販売管理費率が売上総利益率を上回ってマイナス利益を生む経営から脱却できていない現状を訴えた。そして、メーカーや小売業とも協議して改善を図っていく必要性を強調した。

\*委員会報告の内容は、当日の報告から原稿を起こし、講師校閲のうえ掲載したものです。

日時：平成25年2月19日(火) 14:25～15:10 場所：大手町サンケイプラザ

## はじめに

それでは、2年に一度行っている大衆薬卸経営の実態調査の結果を報告します。

### ①調査方法・調査項目

今回は国内で大衆薬を取り扱っている19社にアンケートを出し、17社から回答を得ました。

調査項目は、主要経営指標の集計、損益検討表、年度別損益推移表で17社の集計をまとめました。

### ②本日の内容

本日は、①大衆薬卸の市場概況、②各種経営指標分析、③大衆薬卸経営における今後の課題、④まとめ、について説明していきます。

## 1 大衆薬卸市場の概況

まず、大衆薬卸市場の概況から説明します。

### ①売上推移(図表1)

売上の推移は、今回の平成23年度は7,060億円で、

専業卸は4,443億円、兼業卸は2,617億円となっています。ただし、ここには直販メーカーの売上高は入っていません。売上高は7,000億円規模で大きいのですが、医薬品の売上は半分程度で、それ以外のカテゴリーの数字がかなり入っています。ですから、OTCだけでなく、いわゆるヘルスケア卸の実態として7,060億円であるをご理解ください。

過去からの推移をみると、デフレの進展、ストアブランド品増加による低価格化により、売上は微減傾向にあります。

②企業数推移(図表2)

次に企業数は、20年前は82社でしたが、10年前の平成15年に36社となり、現在は17社で劇的に減っています。この17社についても、3つないし5つくらいのグループに括れますので、その数はかなり小さくなっています。

③売上・企業数(図表3)

売上を専業・兼業で分析すると、専業卸は6社

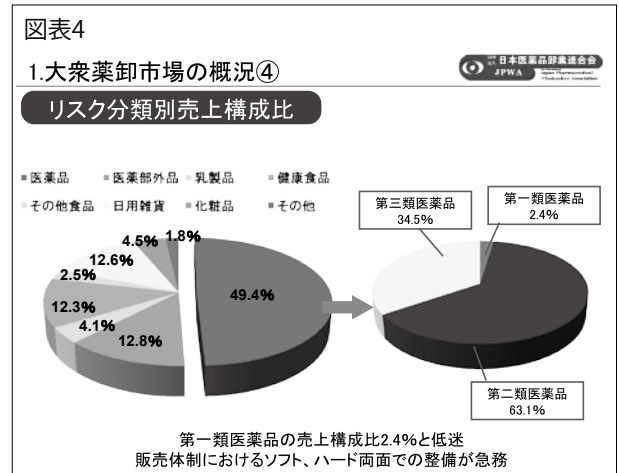
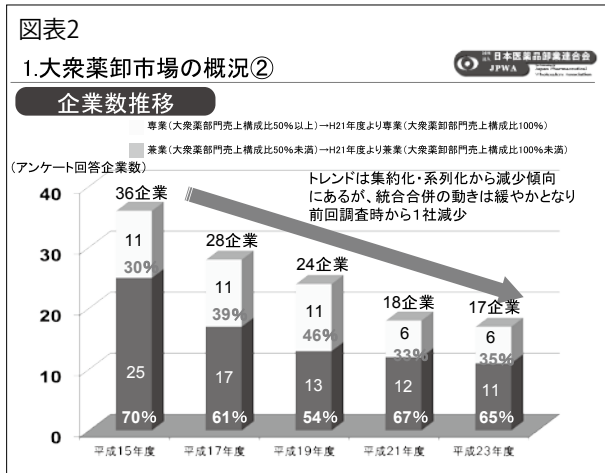
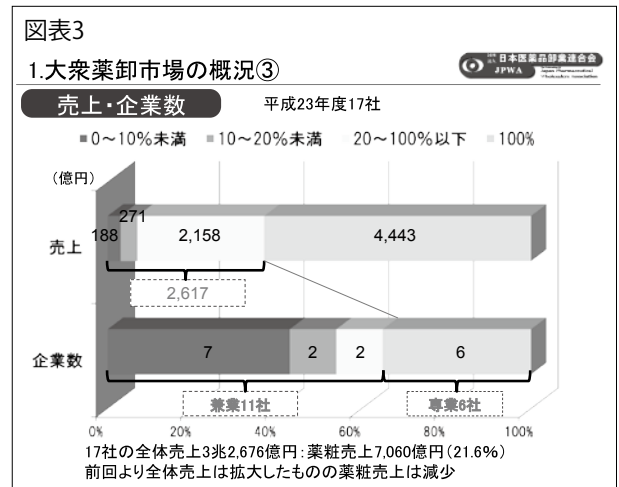
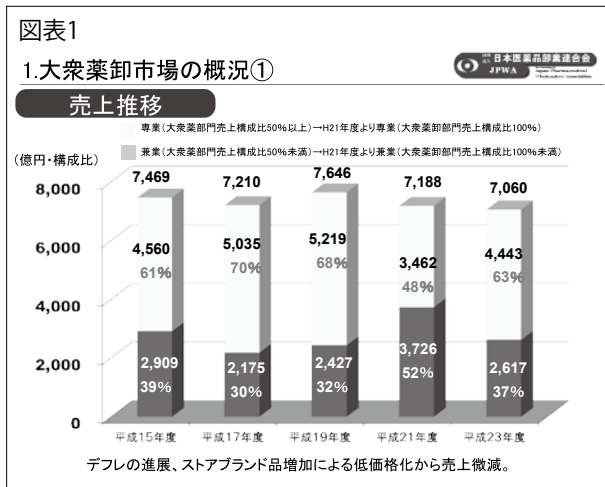
で4,443億円、兼業卸は11社で2,617億円で、合計7,060億円ということです。

専業卸6社とは、大木、アルフレッサヘルスケア、アデックス、茂木薬品商会、健翔大木、リードヘルスケアです。それ以外が兼業卸です。この3年から5年の間で、経営統合がかなり活発に行われ、専業が兼業になったり、兼業が専業になったりしています。ただ、昨年からは落ち着きを取り戻していると認識しています。

④リスク分類別売上構成比(図表4)

我々が取り扱っている商品の分類別の売上構成比をみると、49.4%が医薬品です。次に大きいのが12.8%の医薬部外品です。

49.4%の医薬品の内訳は、第一類医薬品が2.4%、第二類医薬品は63.1%、第三類医薬品は34.5%です。第一類医薬品が低迷しているのが非常に大きな問題だと感じています。我々は小売店ではないのでいかんともしい難いところですが、このままでもいい



はずはないので、この比率を高めるために皆さんと考えていくことが、ひとつの課題ではないかと考えています。

⑤採算性(図表5)

採算性については、17社のうち黒字企業は5社で、赤字企業は12社です。赤字企業の構成比が平成21年度の61%から70%に増えています。企業数自体が減っていますので一概にはいえませんが、その内容をさらに分析したものを後で紹介いたします。

## 2 各種経営指標分析

次に、経営指標分析に移ります。

①販管費項目別推移(図表6)

まず、販管費項目別推移ですが、平成19年度の8.77%が21年度8.70%、そして23年度8.33%と、8%を切る勢いで低減しています。その大きな要因は人件費の削減です。19年度の2.67%が、23年度は

1.75%と大きく下がっています。

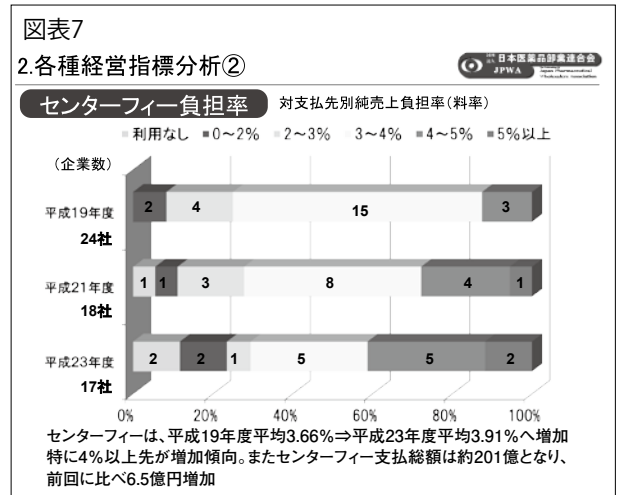
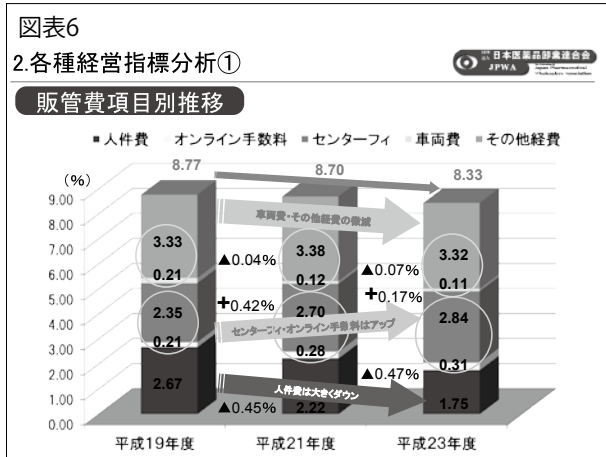
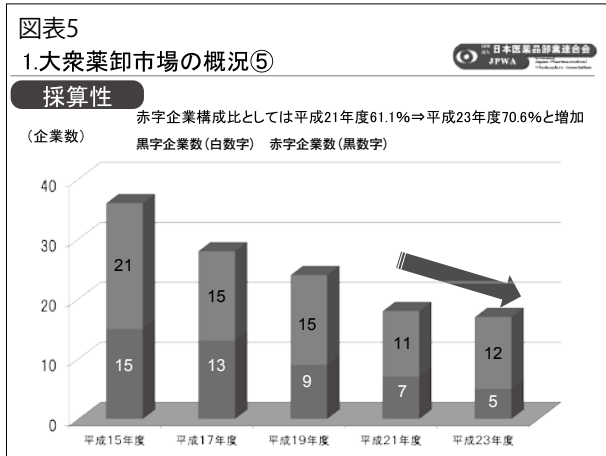
一方で、センターフィーとオンライン手数料が増加傾向にあり、今回調査した23年度のセンターフィーは2.84%、オンライン手数料は0.31%となっています。この割合は総売上比率から割り出したものですが、これが経営をかなり圧迫しています。販管費を落としても、これら手数料で利益が出ない結果になっています。

②センターフィー負担率(図表7)

センターフィーにスポットを当てると、19年度の対支払先別純売上高負担率4%~5%は3社でしたが、21年度は4社、23年度は5社に増えています。5%以上も入れると、23年度の4%以上は7社となっています。センターフィーの拠出が増えることは非常に問題で、19年度の平均3.66%の負担率が23年度は3.91%へと増加しています。

なぜこういうことになったかが問題視されるわけですが、私も薬粧卸を経営していて感じているのは、だんだん少なくなってきてはいますが、少し間違った考え方をしている営業部門があったということです。例えば、売上総利益が12%、13%と高い場合、手数料に6%、7%払っても勘定が合ってペイする。だから、お客さんが要求する5%という負担にも応じてしまうという傾向が、卸の営業部門の中に少しあったように感じます。また、そういう条件に応じてシェアをとっていき競争もあったのではないのでしょうか。そのようなことは、改めていかなければならないと思います。

この後に講演いただく根本教授には前回、2年





大衆薬卸の経営状況を報告する川上委員長

前もお話しいただきましたが、そのときに「センターフィーが経営の負担になっているので、センターフィーを軽減する方法はありませんか」と率直に聞いてみました。答えは簡単で、「それは無理」というものでした。「なぜなら、いまのドラッグストアの上位のほとんどは上場企業であり、常にその部分を予算として組んでいるからです。これはなかなか難しい。もう取引を止めるしかないのではないですか」と答えられました。

つまり、そのとき勘定が合うからといって認めてしまうと、2年後、3年後の見積りの帳合変更のときに思いも寄らない影響を被ることになります。まさに、天に唾を吐いて、2年～3年後に自分の身にふりかかるといことです。その繰り返し、現在の少し過度なセンターフィーの抛出になっているのではないかと思います。

例えば、当社ではだいたい3%前後で物流を動かしています。センターフィーの負担率の平均が

3.91%ですから、0.9%はいったい何かということになります。このあたりが非常に問題だと私は思っており、小売店の皆さんとじっくり話して、是正していきたいと考えています。

③オンライン手数料負担率(図表8)

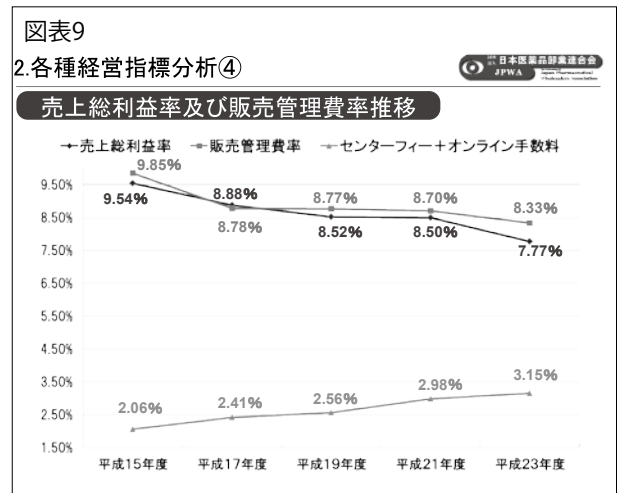
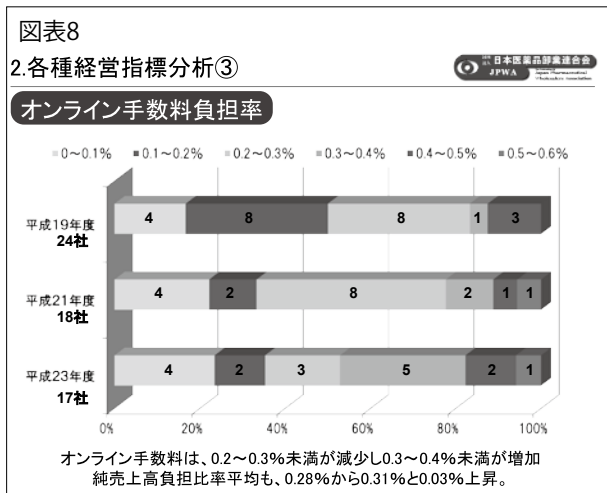
オンライン手数料は、センターフィーと比べると、額、割合は小さいものの、似たような傾向になっています。すなわち、オンライン手数料の純売上高負担比率平均は19年度0.28%から23年度は0.31%へ、0.03%上昇しています。

物流センターの中で動かすシステムまでオンライン手数料として我々卸が拠出しなければならないとなると、小売店の皆さんはいったいどこで費用を使っているのかと思わざるを得ません。必要なものは仕方ないのですが、やはり小売業やメーカーの皆さんともっと緻密に話し合った上で、正しい姿にしていきたいと思っています。

④売上総利益率及び販売管理費率推移(図表9)

次に、売上総利益率と販売管理費率の推移ですが、23年度の販管費率は8.33%、売上総利益率は7.77%なので、逆ザヤになっています。19年度の調査では、その差はマイナス0.25%、前回の21年度はマイナス0.2%で少し改善傾向にありました。我々はこの勢いに乗り、きちんとした取引に改善していこうと誓い合って2年間取り組んできましたが、結果的に0.56%のマイナスとなり悪化しました。

売上の割戻金も影響していますが、それだけではないと思います。このマイナス利益を生む経営からなかなか脱却できない、という苦しい経営を





強いられています。そして、一番下の折れ線グラフがセンターフィーとオンライン手数料の合算の比率で、23年度は3.15%でした。販管費率8.33%に対して3.15%というのは、40%を超える比率であり、それだけセンターフィーとオンライン手数料を負担しているということです。人件費は1%台ですから、いかに苦しい経営をしているかがお分かりになると思います。卸の間でも、きちんとした姿勢で臨んでいこうと話しているところです。

⑤営業利益率(図表10)

経営指標の最後は営業利益率の推移です。平成4年からみていくと、▲0.48%、▲0.19%、0.32%、0.04%、▲0.69%、▲0.31%、0.10%、▲0.27%、▲0.20%と推移し、今回23年度の調査では、13年度に匹敵する▲0.56%という大きな赤字になっています。我々としては、次の25年度の決算の調査のときには0.00%以上に浮上できるよう、劇的な改善に向けた努力を惜しまないつもりです。この劇的な改善というのが、大衆薬卸の喫緊の課題となっています。

今回グラフに示していませんが、資金繰りも少し悪化しています。在庫月数は0.71か月、債権月数は2.75か月で、合わせて総債権月数は3.46か月です。それに債務月数が2.95か月なので、差し引き0.51か月のマイナス資金でした。前回の調査では▲0.15か月でしたが、それが▲0.51か月と悪化し、由々しき問題となっています。ただし、債務月数で少しおかしな数字もありましたので、もう少し分析する必要がありますと考えています。いずれにしても、ご

く単純に判断すれば、0.51か月で約半月分足りないということですから、23年度の売上高約7,000億円、月約580億円の半分の約290億円の資金が中間流通業で足りないことになります。

どの商業も一緒ですが、我々卸も事業活動から得たキャッシュのうち自由に使うことのできる余裕資金ともいえるフリーキャッシュを持っていて、それを戦略的な事業展開を行う際の投資資金や財務体質の健全性を高める原資として、うまく回しながら事業を進めています。しかし赤字が続いており、フリーキャッシュがどんどん不足しています。これはかなり危険な兆候であります。それでもやっていけるのはなぜだ、と疑問を抱くかもしれませんが、単独で借入れている企業はあまりないといっていいでしょう。親会社、あるいはグループに所属しているのでキャッシュが回っているところが大半です。ですから、単独で経営している企業は本当に苦しいと思います。いまは金利が低いからまだしも、金利が上がっていくと大変なことになります。そのあたりを苦慮しています。

在庫月数は0.01か月短縮しています。1日にも満たないのですが、在庫月数は減りました。

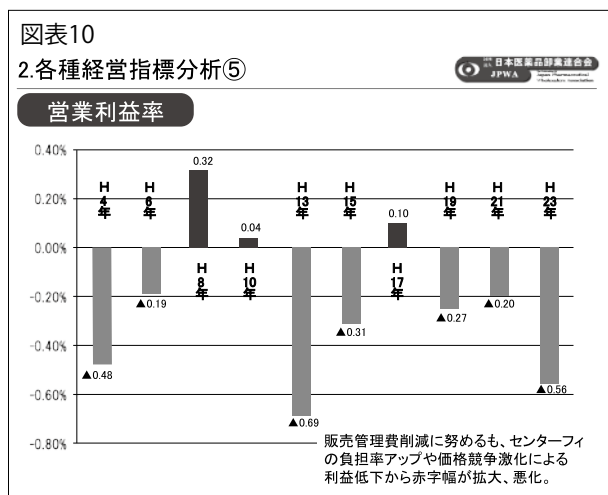
一方、債権月数は2.62か月から2.75か月へと0.14か月悪化しています。債権、要するに回収が4日～5日ほど伸びています。

また、債務月数は、3.19か月が2.95か月となって、0.24か月短縮しています。0.24か月は概ね1週間で、それだけ早くメーカーに支払っているということです。どうして短縮しているかですが、我々の業界の売上が一般用医薬品から健康食品や普通の食品、日用品のカテゴリーに少しずつ移っていることが要因として考えられます。食品関係は回収サイクルが非常に短いので、そのあたりが影響していると思われます。医薬品メーカーの皆さんには、卸が資金はおぼつかないながらも頑張っていることをご理解いただければと思います。

3 大衆薬卸経営の今後の課題

続いて、今後の課題に移ります。

①MS生産性(図表11)



今回の調査では、MS生産性は月商6,167万3,000円となっています。6,000万円台を突破し、さらに上昇傾向にあります。

②MS得意先1軒当り平均月商(図表12)

1軒当りの平均月商は225万6,000円で、得意先の大型化と卸の生産性の改善によって増加傾向にあります。ただ、このMS得意先1軒当りの平均月商のデータには少し不備があります。というのは、独立一般店を専門とする卸と大手チェーンドラッグなどを専門とする卸とでは、明らかに売上の桁が違います。ですから、本来分割しないとあまり意味がありません。実際のMS生産性は1億円は超えている状況にあると思います。

こういうことも踏まえ、次回の調査のときにはもっと踏み込んで調査したいと思っています。

③MS総利益と経費/月(図表13)

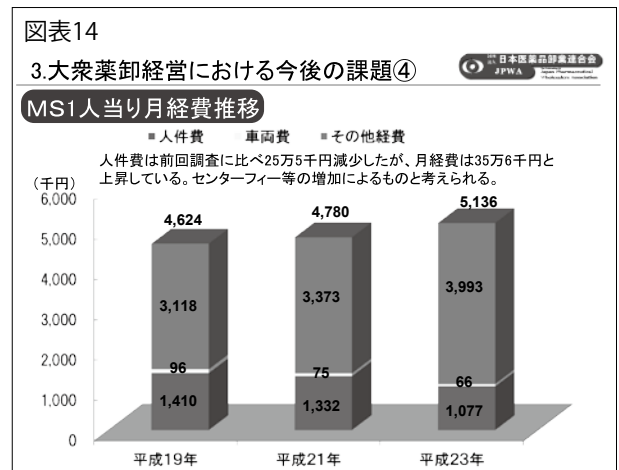
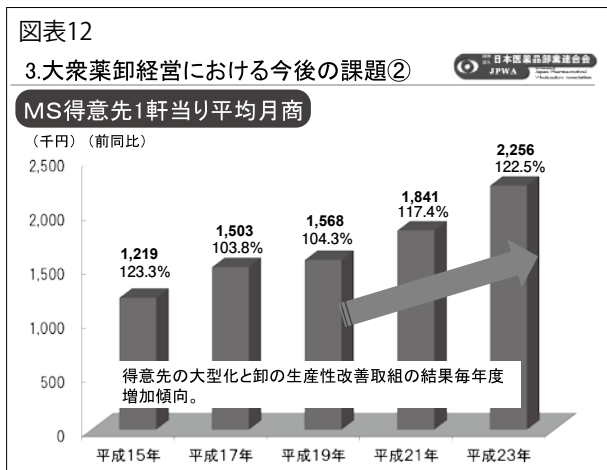
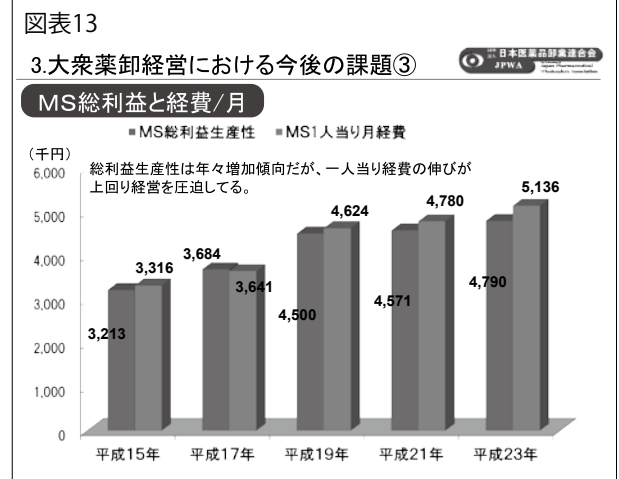
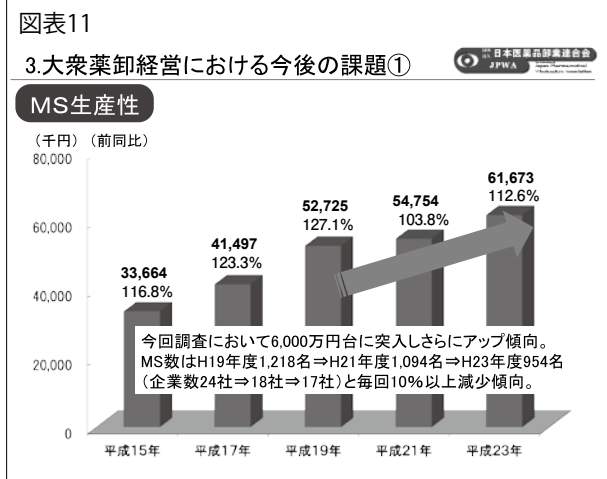
図表13は、MS1人当りの総利益と経費の対比表です。全体で赤字ですので、当然、経費が総利

益を上回っています。総利益生産性は年々増加傾向ですが、1人当り経費の伸びが上回って経営を圧迫しています。

④MS1人当り月経費推移(図表14)

図表14はMS1人当たりの月経費の推移です。一番下が人件費で、19年度の141万円は23年度に107万7,000円に下がっています。先ほどの表と比べ合わせてもいいのですが、経費がかかるのであれば削減すればいい、リストラして人件費を削減すればいいという話になります。当社もそうですが、各社ともそのような取り組みを行って、非常に苦しい思いをしてきたのではないのでしょうか。

しかし、中間流通業、特に大衆薬卸売業のMSの削減は、もう限界に近づいてきていると私は考えています。これ以上削減していくと、メーカーからの要求、例えば店舗活動や販売推進活動が行えなくなって、卸の存在価値がなくなってくるのではないかと危惧しています。



我々が扱うのは医薬品です。その医薬品を扱うという専門性は担保すべきであって、これ以上の削減は大衆薬卸売業の存続にもかかわってくると思っています。

⑤カテゴリー別分析(売上)(図表15)

次に、カテゴリー別の分析をみてみます。今回の調査では、医薬品は3,489億円で全体の49.4%を占めています。前回21年度の47.7%からは増加したものの、50%を割っている状況です。

じわじわと増えているのが医薬部外品で、19年度5.5%、21年度9.2%、23年度12.8%と推移しています。医薬部外品については食品卸との競争もあり、利益面では厳しい状況を強いられています。

⑥カテゴリー別分析(総利益率)(図表16)

図表16は、大衆薬卸の総利益率をカテゴリー別に分析したものです。医薬品については販管費率の8.33%を割り込んで7.72%ですが、健康食品は8.73%、その他食品は8.82%、日用雑貨は8.52%、



様々な分析結果に基づき課題などを提示

化粧品は12.77%で販管費率を超えて利益が出ています。

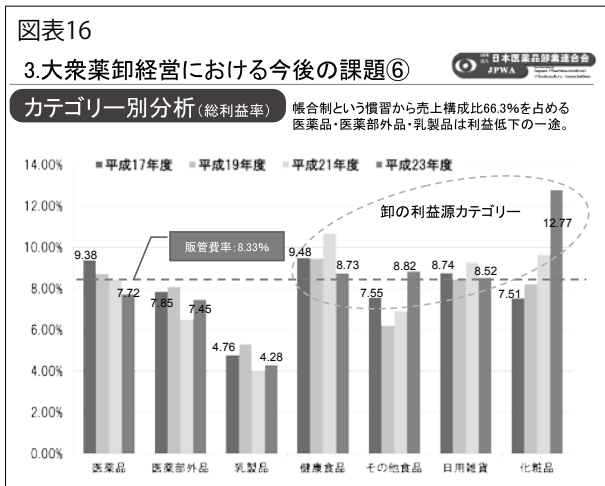
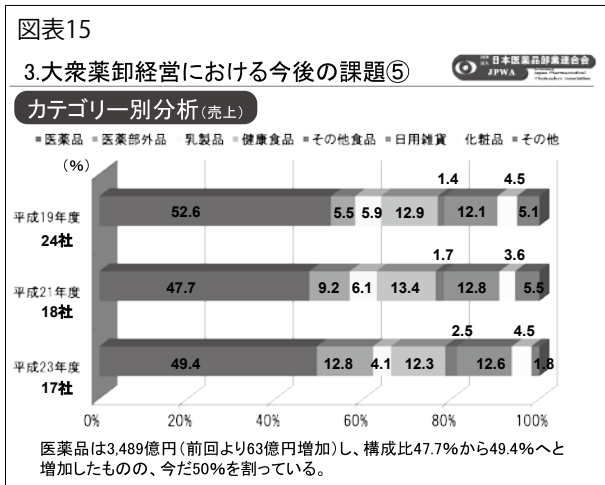
これはある意味、悔しいことなのですが、例えば、日用品や化粧品は3年がだいたいひとつのサイクルで、リニューアルします。そうすると300円の商品が200円まで下がっていても、リニューアル品で再び300円に仕切り直すことができるわけです。

ところが医薬品には様々な規制があり、主成分のグラム数を少し変えるだけでもやり直さなければなりません。OTCの新製品を矢継ぎ早に出していくことはできないし、簡単なリニューアルであっても制限されます。それが、我々が取り扱っている医薬品の宿命であり、それをきちんと自覚した上で、正しい競争を行っていくべきだと考えています。ただ、販管費率8.33%以上の利益がないと販売に値しないというのは事実で、医薬品卸が他の卸売業と比べて非常に弱いという実態がここに現れているといえます。

⑦返品率推移(図表17)

大衆薬のもう一つの今後の課題は返品率で、その推移を示したのが図表17です。この返品率の削減は業界を挙げて取り組んでおり、少しずつですが確実に下がってきています。今回の調査では4.06%で、金額で286.6億円改善しました。

この返品率については、大衆薬卸協議会の松井会長自ら、OTC協会やチェーンドラッグ協会へ出向き、共通の課題として話し合ってきています。当協議会では、さらに低く抑えていく運動を今年もたゆむことなく進めていきますが、さらに前進させるには数値目標を掲げることも必要ではない

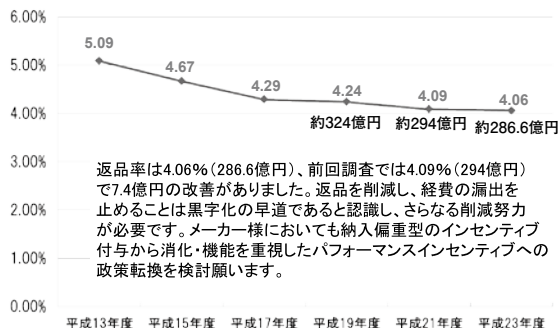


図表17

3.大衆薬卸経営における今後の課題⑦



返品率推移



でしょうか。返品ゼロが理想ですが、医薬品の特性から難しい面があるので、どのあたりが妥当なのか、皆さんと話し合いながら見つけていかなければならないと思っています。

返品率については、メーカーの皆さんとも一緒になって改善の方向に向かっていくことを望んでいます。

## 4 まとめ

以上、報告してきましたが、大衆薬卸経営における今後の課題についてまとめます。(図表18)

まず、社会に対して透明性のある、説明できる流通となるべきである、ということです。私のいう社会とは、一般生活者はもとより、公正取引委員会や国税庁といった監督官庁も含まれます。皆さんのところでもそうでしょうが、内部監査や社外監査があるでしょう。上場していれば、様々なところから目を向けられます。例えば、利益供与だといわれないう、きちんと説明できるようにしておく必要があります。

商慣行の改善を基軸に、まず我々卸としては提供機能に対する適正な利益が確保できる体制を確立しなければならないと思っています。これは、いわゆる再投資という部分です。再投資できない卸業に、将来性は望めません。再投資できる卸になることは、メーカーの皆さんのためにも業界・社会に対しても価値を生むと確信しています。

そして、卸単独での販管費削減を中心とした生

図表18

3.大衆薬卸経営における今後の課題⑧



まとめ

卸単独での販管費削減を中心とした生産性向上だけでは解決不可能

OTC薬領域においては、不毛な争奪戦から秩序ある競争へシフト

社会に対して透明化、説明のできる製・配・販流通となるべき

商慣行の改善を基軸に提供機能に対する適正な利益確保のできる体制

産性向上だけでは問題解決は不可能に近くなったという問題意識を持っています。やはり、メーカーの皆さんと一緒に様々な方策を協議し、話し合いながら、ひとつずつ解決していかないと手が打てない案件が多くなっています。というのも、現在、価格決定権が我々中間流通業にはなく、小売業に握られている感があるからです。良し悪しは別として、業界全体を発展させるためには、私は価格決定権をもう一度メーカーに返したほうがいいのではないかと思っています。

もう一つ、消費税の問題があります。来年4月から8%、平成27年10月から10%に引き上げられます。その際、消費税を流通に転嫁されないよう、メーカーの皆さんも強い姿勢で臨んでいただきたいと願っています。少なくとも我々卸は、引き上げられた消費税は得意先から徴収します。小売業の皆さんは、消費税をきちんと受益者である消費者の皆さんから徴収していただくよう、よろしくお願いします。

最後になりましたが、我々は、OTC薬領域においては不毛な争奪戦から秩序のある競争へシフトしていきたいと考えています。秩序ある正しい競争とは、機能の競争であり、あるいはオペレーションの競争です。大衆薬卸の健全な業界の発展と構築のために、今後も大衆薬卸協議会で協議を継続していきます。

メーカーの皆さんも大衆薬卸の経営実態を見据え、ご理解と今後のご協力を切にお願いし、私からの報告を終わらせていただきます。本日は大変ありがとうございました。