

環境変化に対応し、 商習慣を変え、 医薬流通産業の形成を目指す



インタビュアー

緒方孝昭

(広報・研修委員会委員)

5月25日の第11回通常総会・理事会において、鈴木賢会長の後を受けて宮田浩美副会長が会長に就任した。そこで、宮田新会長に、就任に当たっての抱負をはじめ、コンプライアンスの遵守や医薬品の安定供給、流通改善、医薬流通産業の形成等に対する取り組みの考えなどについて伺った。

宮田新会長は、医薬品卸各社が自律・自立という2つの「じりつ」の下で、コンプライアンスを遵守しつつ、商習慣を変える「勇気」を持って流通当事者に働きかけることで「共感」を得て、流通改善を図る必要性を訴えた。そして、医薬品卸の存在意義と価値を広く発信し、医薬流通産業を目指して働き甲斐のある業界を形成したいと力強く語った。

日時：令和5年6月15日（木）16：00～17：00 場所：卸連合会応接室

『 逆風は業界を変えていくチャンス 』

緒方 まずは、会長に就任された心境や抱負をお聞かせください。

宮田 医薬品卸には様々な課題が山積していますが、長きにわたってその課題に対応してきた鈴木会長の後を引き継ぐことにとっても重責を感じています。鈴木前会長をはじめ、会員各位・関係者の皆様方のお力添えをいただきながら、卸連合会のために、精一杯力を尽くしていきたいと思えます。業界は大きく変化し、逆風の中で医薬品卸の経営環境は極めて厳しい状況ですが、だからこそ卸連合会が一丸となって業界を変えていくチャンスになるのではないかと。その際に大事なことは、コンプライアンスをしっかりと守りながら、古い商習慣を変えていくことだと考えました。

先ほど、国会議員の先生のところへ就任挨拶に伺いましたが、多くの方から現行の薬価制度には問題があると感じているとお話をいただきました。また、有事だけでなく平時においても、医薬品の安定供給や需給調整の機能を果たしている医薬品卸への評価と期待の言葉もいただき、そのことを広く国民の皆様にも知ってもらう必要があると痛感しました。そのような発信にも努めながら、持続可能な業界に、そして魅力的な産業に発展するよう会員の皆様と一緒に課題解決に取り組んでいきたいというのが、就任に当たっての抱負です。

緒方 逆風は業界を変えていくチャンスだという力強いお話がありました。宮田会長の強いリーダーシップの下で、私ども広報・研修委員会もしっかりと情報発信していきたいと思っています。

『 商習慣を変える「勇気」を持つ 』

緒方 会長は就任挨拶で、自律・自立という2つの「じりつ」と「勇気」「共感」というキーワードについてお話しされました。そこに込めた思いをお聞かせください。

宮田 逆風の中で業界を変えていくためには、卸連合会の会員構成員企業1社1社が自ら変わる行動を起こさなければなりません。そのときに必要

なのは、会社を経営していく上で、コンプライアンスの遵守を大前提に、自らの規範に則って行動する「自律」と自らが他者に依存せずに行動する「自立」という2つの「じりつ」だと考え、就任挨拶のときにその思いをお伝えしました。

医薬品卸の取引の現状をみると、一次売差マイナスや未妥結仮納入、総価取引など、流通改善の問題が山積しています。また、お得意先から求められるまま行われている頻回配送なども、経営環境が大きく変わる中でその継続が難しい状況になってきています。長年の商習慣によって、当たり前のように行われてきた取引のあり方を変えていく新たな行動を起こすには、相応の「勇気」を持つ必要があります。

そして、さらに必要なのは、私たち医薬品卸が人々の命と健康を守る医療の一翼を担っているという使命感を持って医薬品をお届けしていることを、国民の皆様にもっと知ってもらうことだと思っています。医薬品の供給には様々なコストがかかっており、加えて有事のときのBCP対応に備えて投資をして卸機能を強化しておかなければなりません。風水害や地震など災害大国日本の中で、事業を進めていくための適正な利益を得て、再投資できないようであれば、社会インフラとしての機能が維持できず、医薬品卸は持続的に使命を果たせなくなってしまいます。国民の皆様の安心・安全な生活を支えるためにも、医薬品卸各社が健全に経営できる環境になっていなければなりません。そのために卸連合会としても後押しをしたいと思います。

商習慣を変えるには、経営姿勢を変える意思が必要です。それは単に儲けよう、公的保険下の事業において過度に利益を得ようということではありません。医薬品卸各社の営業利益率が1%にも満たないような状況の中で、事業継続に必要な適正な利益を確保しようということなのです。もちろん、お得意先の理解が必要であり、一朝一夕に変えていくことは難しいかもしれませんが、丁寧にお話をして「共感」してもらい、納得した上で行動に移してもらい変えていきたいという思いから、就任時にこれらのキーワードをお伝えし

ました。

緒方 いまのお話にすごく共感できました。日本の医療をお得意先も含めて皆で支えていくために、2つの「じりつ」と「勇気」「共感」というキーワードの下でしっかりと改善に取り組んでいきたいと思えます。

『 医薬品卸の存在意義と価値を発信 』

緒方 次に、医薬品の安定供給に向け、今後、政府をはじめ関係者にどのような働きかけを行っていくとお考えでしょうか。

宮田 後発医薬品を中心に出荷停止・出荷調整が続く中、卸連合会の国際委員会が「医薬品のグローバルサプライチェーンと日本における安定供給のリスクについて」と題した「報告書第6弾」を公表しました。そこでは、欧米の製薬企業が不採算を理由に、採算が取れない医薬品（不採算品目）の生産を中止・中断するなど、安定供給ができない状況が世界的に起きていることが報告されています。

日本の場合も、この6年間だけでも薬価が倍速で下がっており、不採算品目が拡大する可能性が高まっています。それでも日本では、患者さまが必要としている以上、不採算品目の生産や供給を中止することは許されません。日本では公的保険で盤石な医療体制を確立しているという良い面がある一方で、このまま薬価が毎年下がり続けて不採算品目が増えれば、たとえ最低薬価があったとしても安定供給ができなくなる恐れがあります。そうならないために医薬品卸や製薬企業の皆様の意見も伺いながら、薬価も含めた様々な課題の改善に向けた取り組みを国へ働きかける必要がありますが、その前段として、医薬品卸が医薬品の安定供給をいかに下支えしているのかを知ってもらう必要があります。医薬品流通がどのような状態かを卸連合会が情報発信し、厚生労働省など行政に情報を共有する取り組みを進めていきます。そして、国や行政への働きかけも大事ですが、一方で、広く国民の皆様への理解を得るということも大事ではないかと思っています。私たち医薬品卸の存

在意義と価値を業界内外に発信することで、この業界を応援してくださる方々を増やしたり、医薬品卸で働く若い社員に希望や働きがいを感じてもらい、さらには業界の未来を担う次世代の獲得にもつなげていければと考えています。卸連合会の皆様とともに、安定供給の機能を果たす医薬品卸の存在意義と価値をアピールしたいと思っています。

緒方 後発医薬品の需給調整業務のため、医薬品卸のMSは業務全体の約19%を費やしているという調査報告があります。そのような状況をどのように受け止めていますか。

宮田 MSをはじめ、医薬品卸の現場にいる皆さんには、コロナ禍でのワクチン配送に加え、需給調整で大変なご苦勞をかけています。業務量だけでなく、お得意先からの求めに応じられない精神的負担もかなり大きいと感じています。そのような中で、日々安定供給に努めている現場の皆さんの使命感の強さには本当に頭が下がる思いです。

卸連合会としても安定供給に資する取り組みを進めるとともに、現場の皆さんが自信と誇りを持って働ける職場環境、働き甲斐のある魅力的な産業にする必要があります。その一環として卸連合会は「WE MOVE. ー医薬品卸業界から医薬流通産業へー」という冊子を作成しました。そこには、医薬品卸も情報技術やDXなどによって業態が大きく変わりつつある現状とビジョンを描いています。現場の皆さんにも認識してもらいながら、魅力ある産業を目指していきたいと思えます。

緒方 業界の魅力を高めることは、業界の発展にとって本当に重要な課題だと思います。

『 流通改善の実効性を高めるのは「共感」 』

緒方 次に、コンプライアンスの遵守が極めて重要な課題になっています。卸連合会としての今後の取り組みをお聞かせください。

宮田 令和3年5月に卸連合会として「コンプライアンス宣言」を出しました。11項目の内容になりますが、まずはこれを遵守しなければなりません。卸連合会では毎年、独占禁止法研修会や地区

会での勉強会を進めています
が、何よりも医薬品卸各社が
コンプライアンスを最優先し、
遵守に向けた取り組みを一層
強化する必要があります。

このコンプライアンスには、
法令遵守だけでなく、いまの
企業活動に馴染まない商習慣
を改めていくことも含まれて
いると考えています。繰り返
しになりますが、医薬品卸各
社が自らを律し、お得意先の
理解も得ながら、勇気を持っ
て商習慣の改善・改革に取り
組んでももらいたいと願って
います。

卸連合会としても、会員構成員各社とともに「コン
プライアンス宣言」の意義を常に問い続けてい
きたいと思っています。

緒方 いまのお話とも関係しますが、「医療用医薬
品の流通改善に向けて流通関係者が遵守すべきガ
イドライン（流通改善ガイドライン）」に関する取
り組みについてのお考えをお聞かせください。

宮田 平成30年に「流通改善ガイドライン」が発
出されたわけですが、流通改善自体は平成7年の
医薬品流通近代化協議会の提言から長年取り組ん
できました。しかし、なかなか進んでこなかった
というのが現実です。例えば、一次売差マイナス
の解消ですが、私は入社したときに、仕入価より
安く売って利益を出すというこの業界の商習慣に
素朴な疑問を感じました。通常、そのようなビジ
ネスは成り立たないからです。また、未妥結仮納
入についても、価格を決めずに商品を納めてなお
かつ使い終わってから価格を交渉するわけですか
ら、これも通常の経済活動からみるとおかしな商
習慣だといえます。そのようなビジネスを続けて
いて本当に良いのだろうか、と多くの医薬品卸の
皆さんは長年感じていたはずです。

それを変えていく一丁目一番地となるのが「流
通改善ガイドライン」です。その実効性を高める
には、流通改善に向けて当事者同士が共感し、納

医薬品卸各社が
自らを律し、
お得意先の理解も得ながら、
勇気を持って
商習慣の改善・改革に
取り組んでももらいたいと
願っています。

宮田浩美 会長



得して行動に移す必要があります。川上側から仕
切価を決められてその後変更してもらえず、川下
側との価格交渉ではなかなか折り合わないという
中で、一次売差マイナスと未妥結仮納入が生じま
した。川上側、川下側とも利益を確保しなければ
ならないのと同様、私たち医薬品卸にも安定供給
のための適正な利益が必要です。そのことをお互
い理解・共感して、改善につなげていただきたい
と願っています。

卸連合会としても、流改懇や中医協での議論を
通じて、流通改善ガイドラインの実効性が確保さ
れるように努めていきたいと思えます。

『蓄積した情報で新たな産業へ転じる』

緒方 次に、医薬流通産業の形成に向けて、お考
えになっている活動をお聞かせください。

宮田 目指しているのは医薬流通産業で、そこ
には「品」という文字がありません。つまり品物を
流通するだけではないわけです。私たち医薬品卸
は、長年にわたり医薬品や医薬品流通に関する
様々な情報やデータを蓄積しています。それは私
たちの資産でもあるわけですが、十分に活用され
ているのかといえば、そうではない面があります。

現在、新しい委員会を立ち上げて、DXによる卸

の情報資産の活用方法や、社会からの要請であるESGやSDGsの取り組みについて検討しています。医薬品卸が持つ情報をサービスに転化させて製薬企業や医療機関、保険薬局に提供して持続可能な医薬流通産業を目指していく。さらには、その活動を国や経済界、患者さまも含めた地域の人たちに認知してもらうことで、医薬流通産業を新たな姿として確立していきたいと思っています。

そのような大きな目標の実現を目指す一方、足元では、今年10月に始まるインボイス制度におい

て、適格請求書や請求書の電子化への対応が求められています。業界として専用伝票が3000種類にも上っているという現状がある中、業界全体の請求事務の効率化を図る上でも電子フォーマットの統一化などを進めることも必要だと考えています。流通産業の形成を大上段に構えるのではなく、医薬品卸各社やお得意先にもメリットがある電子化による事務改善など足元の課題に取り組んでいくことも大事で、その積み重ねによって医薬流通産業形成へとつながっていくものと思っています。

医薬流通産業に対してはいろいろなイメージがあると思いますので、卸連合会として目指す姿を描き、どういうステップを踏めばいいのかを皆で議論しながらしっかり進めていきたいと考えています。

『 座右の銘は「言行一致」 』

緒方 ありがとうございます。次に、個人的な話になりますが、会長の大切にされている信条や座右の銘がありましたら教えてください。

宮田 先ほども触れた「共感、納得、行動」を信条にしています。やはりコミュニケーションが大事で、意思疎通を図っていく中でお互いに共感し、その結果、納得感が得られると行動するようになります。共感し、納得して行動するためにコミュ



卸連合会の会長という
また新たな挑戦の
機会をいただきました。
「確固とした目標を持ちなさい」
この言葉を胸に
役割を全うしていきたいと
思っています。

ニケーションをしっかり図って、いかに目的を達成すればいいのかを皆で考えていきたいと思っています。

それから、私は志をやり遂げるという強い意志で行動した坂本龍馬が好きで、「言行一致」を座右の銘にしています。言葉に出したことと、その行動が同じであり、意思を持つことが実現につながるということです。そうすると、いままでお話ししたことは実行しなければならないということになるのですが、自らにプレッシャーをかけて、奮い立たせているというわけです（笑）。

緒方 信条、座右の銘に続きまして、影響を受けた出来事や人生を変えるターニングポイントとなったエピソードなどを教えてください。

宮田 私の身内には会社員が一人もおらず、そのこともあって私自身も起業するつもりで、学生時代はサーフィンに没頭して日本全国や海外のポイントを転々と訪ねていました。ところが、大学4年のときにサーフィン仲間がスーツを着て、就職活動をしている場面に出会いました。私はまったく就職する気はなかったのですが、一度くらい企業面接を受けてみたらどうかと誘われて、ある会社のセミナーへ参加して面接を受けました。それがスズケンで、その面接がきっかけとなって医薬品卸の業界に入ったのです。親戚には医師や薬剤師がいて医療に少し興味はありましたが、その医

療を支える側の仕事をするようになったわけです。これが1つ目のターニングポイントでした。

そして2つ目のターニングポイントは、物流センターの構想に携わったことです。入社後20年ぐらい営業現場に携わったのですが、当時スズケンが首都圏に物流センターがなく、川崎支店長のときに問題意識を感じて当時の別所社長に物流センターの必要性を訴えました。すると「自分でやってみろ」といわれて物流部門に異動して物流センター構想に携わり、その後、経営企画部門を経験し、いまに至っています。営業は本当に楽しかったのですが、流通を担う者として物流の重要性を認識して物流センター構想に携わったというのが、大きな転機でした。

私は、人生は「運と縁とタイミング」だと思っています。そのどれか1つが欠けてもダメで、その3つがピタリと合ったときに人生が決まっていくのではないかと思います。この2つのターニングポイントがなかったら、いまの自分はなかったと思っています。

『 幅広く人間学が学べる雑誌を愛読 』

緒方 激務の中でストレスもあるかと思いますが、プライベートでの趣味やストレス解消法を教えてください。

宮田 学生時代はサーフィンに熱中していましたので、会社に入ってから営業をしていた40歳頃までは、土曜・日曜になると千葉県の館山へ通ってサーフィンを楽しんでいました。それが息抜きになっていました。

しかし、名古屋へ異動してからは余裕がなくなりました。物流に6年半携わり、7年目に経営企画部門へ異動したのですが、様々な意味で初めて勉強することが山のようにあり、ストレスによって3か月で髪の毛が真っ白になりました。このままでは大変だと思い、ゴルフ場へ逃げることにしました(笑)。名古屋は1時間以内に行けるゴルフ場がたくさんありますので、休日にはゴルフでストレスを解消しています。もっとも腕前は上がっていませんが(笑)。

緒方 愛読書や影響を受けた本などがありましたら教えてください。

宮田 人間学を学ぶと銘打たれた『致知』という月刊誌を10年くらい愛読しています。毎号、有名無名やジャンルを問わず、各界各分野で道を切り開いてきた人たちの貴重な体験談が掲載されています。経営に関する本も読みますが、『致知』を読むと幅広くいろいろな人物の生き方や考え方が学べるので毎号楽しみにしています。

もう一つ、愛読しているのはジョン・マクドナルドの『マスターの教え』という本です。90年くらい前に書かれた成功哲学の古典で、知恵と成功を手に入れる法則が書かれています。いろいろなことに悩んだときに読み返すと前向きになれます。自問自答に寄り添ってくれるというか、解が見えてくるというか、行動を起こすモチベーションが高まりますので、私のバイブルになっています。

この本の中に「確固とした目標を持ちなさい」という言葉があります。こうして卸連合会の会長というまた新たな挑戦の機会をいただきました。この言葉を胸に役割を全うしていきたいと思っています。

緒方 ありがとうございます。業界を変えるといふ強い思いをはじめ、流通改善や医薬流通産業に対する考え、信条や座右の銘など、幅広いお話を伺えました。宮田会長のリーダーシップの下で、様々な課題解決に努めていきたいと思っていますので、どうぞよろしく願いいたします。



宮田会長(右)とインタビューの緒方委員