

## 成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

### 崩壊の危機かブラジル経済

ブラジル経済の状態が深刻になっている。このままで本当にリオ五輪が開催できるのだろうか？直前になって、前代未聞の五輪中止という最悪の事態が起こらないとも限らない。それくらいブラジル経済は悪化しているし、政治状況も混沌としている。

#### ■ 数年前までは世界経済の救世主だった

南米の盟主ブラジルは、リーマンショック時にはアメリカに代わる大国になると言われていた。だがBRICsの他の国と同様、資源価格高騰が引き起こした一時的な経済ブームに過ぎなかった。ブラジルが注目

●ブラジルの経済成長率とインフレ率

	経済成長率	インフレ率
2011年	3.92%	6.64%
2012年	1.76%	5.40%
2013年	2.74%	6.20%
2014年	0.15%	6.33%
2015年	-3.03%	8.86%

されたのは2001年で、この頃の経済成長率は3%に過ぎなかったが、2004年から2010年にかけて5~7%の急成長を記録した。ただし、2004年から2010年の間も3%台やマイナス成長の年があり、今思うと資源価格高騰などの一時的要因だった。リオのオリンピック開催が決定したのは2009年で、正に急成長の真っ只中だった。

#### ■ 原因は資源価格の暴落とスタグフレーション

これほどブラジル経済が悪化したのは30年ぶり、あらゆる経済指標がそれを示している。ブラジルは2000年代に資源価格高騰で巨額の輸出利益を得て、急激な経済発展を遂げた。ところが最近2年ほど多くの資源価格は半値以下に下落し利益の柱を失った。ブラジルの資源輸出は石油だけでなく、鉄鉱石が大きなウエイトを占めている。その輸出の3割が中国向けであり、アジア向けで5割にも達する。減速するアジア経済はブラジル経済にとってマイナスであることは間違いないが、極端に不安視されることはなかった。なぜならブラジル経済の輸出依存率は1割程度であり、他の新興国に比べれば被害が少ないと見られていた。ところが、思ったよりもインフレ率が高く、外国資本の引き上げが始まった。これは景気が悪いのに、物価が好景気の時のように上がり続ける「スタグフレーション」の状態だ。2016年の経済成長率もマイナスだと予想されている。

●ブラジルの貿易相手国

順位	輸出先	輸入先
1	中国 (18%)	中国 (16%)
2	米国 (12%)	米国 (15%)
3	アルゼンチン (6%)	アルゼンチン (6%)
4	オランダ (6%)	ドイツ (6%)
5	日本 (3%)	ナイジェリア (4%)

(日本外務省HPより)

#### ■ 政治の貧困も

ブラジルの犯罪発生率は非常に高く、拳銃を使った犯罪も頻繁に起きている。これは経済格差があまりにも大きいため、所得の高い人は奪われて当然という風潮がある。総人口が2億のブラジルで、3割は低所得者層だ。選挙で当選するには低所得者向けの政策が必

要で、現在汚職の疑惑がかけられている前大統領も「ボルサ・ファミリア（家族手当）」と呼ばれる手当を実施してきた。この手当での受給者は4000万人を超えているとみられているので、景気悪化による財政の悪化は政情不安の要因になってしまう。ブラジル経済を牽引してきたのは、国内の個人消費だった。それを支えてきたのが、「ボルサ・ファミリア」と「低金利政策」だった。金利が下がる事で、民間の借入れが増えて消費にまわった。



●ルセフ大統領

#### ■ 原因はインフレと通貨安

ブラジルの現状は、中国経済の減速、通貨切り下げ、原油安、政治的混乱などで、現政権は極めて厳しい窮地に追い込まれている。ブラジルはすでに2013年からインフレで暴動も起きている状況だったが、以降も改善することもなくさらにひどい状況になっている。現在のブラジルのインフレ率は9.25%だと言われている。それはブラジルの通貨レアルが対ドルで大きく価値を毀損しているからだ。ブラジルのレアルはリーマンショックの前は1ドル1.57レアルだったが、現在は1ドル3.5レアル以上になっている。すでにリーマン・ショック時の2.6レアルを超える水準になっている。レアルの価値がそれだけ下がり輸入品が高騰し、インフレが止まらなくなっている。レアルは2014年の後半に入ってから、どんどん価値を失っている。

#### ■ 国営企業の汚職スキャンダルも

ブラジルは資源国家であり、原油価格がブラジル経済を担保していた。その原油がとめどない暴落を始めたので、エネルギー価格に依存していたブラジル経済は一気呵成に転落していった。これを引き起こしているのが、ブラジル最大の石油採掘会社「ペトログラス」を舞台にした巨大な汚職スキャンダルなのだ。ルセフ大統領はこのブラジルを支えていた巨大石油企業「ペトログラス」の最高経営責任者だった。ペトログラスは南米最大の石油会社であり、ブラジル政府が株式の50%以上を掌握しているため、事実上ブラジルの国営石油企業である。この石油企業が汚職問題で激震しており、幹部33



●リオのメインスタジアム

人が2015年8月に有罪判決を受けている。ルセフ大統領もまたこの汚職に関わっていたことが分かっており、この大統領の支持率は8%台となって、国民は誰もこの大統領に期待していない。ブラジルは原油安と共に、「国家存続の危機」に陥っている。

#### ■ リオ五輪はあるのか

このままの状態が続けば、私見だが8月のリオ五輪の開催の確率は50%くらいではないだろうか。おそらくG7の各国が色々な支援策を用意し、中止することはないだろうが、氣息奄々で開催したあと始末が大変だ。従来の開催国でも、五輪の宴の後には苦勞するの、今のブラジルにそのリカバーを期待するのは酷と言うものだ。五輪の後始末に失敗すると、庶民の暴動が激化し、国家破綻という最悪の事態にもなりかねない。

※WEB各サイトの情報をもとに筆者改編

# 大きく変わる薬局経営 ～診療報酬の改定が今後に与える影響について

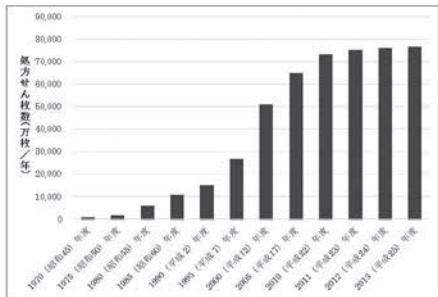


薬剤師・中小企業診断士  
中西 昭人

### これまでの処方せん調剤だけでよかった

病院や診療所で受診した後にもらう院外処方せん。ここでは、どんな薬をどのように使って治療をするかが書かれています。医師が診察を行い、薬剤師がその処方せんに基づいて調剤を行う医薬分業というシステムは、今では広く知られています。

かつては院外処方せんの発行はほとんど行われていませんでしたが、1974（昭和49年）10月、処方せん交付料が50点に引き上げられたのを契機に院外処方せんは急激に増加し始めます。この動きに呼応して保険薬局数も増加し続けた結果、2013（平成25）年度には処方せん枚数76,000万枚、保険薬局数57,000件を超え、医薬分業率は67%に達しています。（図1）



●図1 処方せん枚数の推移 出所：筆者作図

### 在宅への進出が求められる時代に

院外処方せん枚数と、保険薬局数が増加し続けるなか、薬局は医療提供施設、薬剤師は医療の担い手と位置付けられるようになりました。1994（平成6）年在宅薬剤管理指導料が新設され、薬剤師の活躍の場は、在宅へと広がっていきます。（図2）



●図2 薬局における調剤業務の変化→第五世代へ  
出所：薬剤師の将来ビジョン（日本薬剤師会）4ページより

一方で、急速な高齢化に伴う医療費の増加による国民皆保険制度の維持が懸念されています。国民医療費は増加し、2013（平成25）年度は40兆円を上回りました。こうした状況の中、薬局薬剤師に求められる業務として、患者の飲み残し（残薬）対策、価格の安い後発医薬品の使用率の引き上げ、服用薬剤数の削減などが挙げられています。

### 平成28年度診療報酬改定で、「かかりつけ薬剤師指導料」が新設された

医療にかかる報酬金額にあたる診療報酬は、2016（平成28）年度が改定の年にあたります。

今回の改定の背景は、これまでの医薬分業における薬局や薬剤師の役割が患者から見えにくいこともあり、平成27年3月の公開ディスカッションを

きっかけにしてさまざまな議論を経た結果、平成27年10月23日に厚生労働省から「患者のための薬局ビジョン」が示されました。このビジョンに一貫した考え方は、①立地から機能へ、②対物業務から対人業務へ、③バラバラからひとつへ、です。こうした流れを受けた今回の改定で特に注目されるのが、「かかりつけ薬剤師指導料」です。「対物から対人へ」を象徴するような、この項目を算定するための施設基準として、以下3点を全て満たす薬剤師を配置する必要があります。

(1) 薬剤師として3年以上の薬局勤務経験があり、同一の保険薬局に週32時間以上勤務しているとともに、当該保険薬局に6カ月以上在籍していること、(2) 薬剤師認定制度認証機構が認証している研修認定制度等の研修認定を取得していること、(3) 医療に係る地域活動の取り組みに参画していること。

この基準を満たした「かかりつけ薬剤師」が、患者の署名付きの同意書を取り、患者の全ての保険医療機関の情報を把握する、担当患者の相談に24時間相談に応じる体制（やむを得ない場合は他の薬剤師でも可能）をとるなどを満たしてようやく「かかりつけ薬剤師指導料」を算定できますが、一見してご理解いただけるように、非常に高いハードルが設けられています。

また、「調剤基本料」は処方せん受付回数と特定の医療機関からの集中度によって5段階＋特別調剤基本料になり、「基準調剤加算」が従来の2段階から一本化されました。「薬剤服用歴管理指導料」も実際の業務に応じた評価体系とするために点数の差がより細かく分けられるなど、経営への大きな影響があります。

### 薬局経営の方向性としての 保険薬局、薬剤師のブランド化

ひとくちに薬局経営といっても、病院や診療所の前のいわゆる門前薬局から、街中にある地域型の保険薬局、ドラッグストア併設の薬局など様々なタイプがあります。薬局薬剤師の担う仕事は多様化していることに加え、立地や企業規模によっても業務の幅が異なります。

いわゆる保険薬局が収益をあげるために、短期的には診療報酬で点数の高い項目を算定できるようにする取り組みが必要ですが、長期的には自施設の理念を具現化した保険薬局や薬剤師の育成を目指す必要があります。つまり、他の保険薬局や薬剤師と明確に識別できるようなブランド化です。

薬局経営において医薬品面での差別化は難しいことは言うまでもありません。優秀な薬剤師を雇用していても患者と接する機会がなければ宝の持ち腐れです。自施設を識別して選んでもらうためには、地域の中で保険薬局のブランド化、薬剤師のブランド化を図る必要があります。

これまでは「患者が持参した処方せんを調剤して算定できる項目をとる」のが薬局経営の主軸のひとつでしたが、これからは「在宅などの地域医療により積極的に出ていく」、地域の中で薬剤師自身が存在感を示して患者を呼び込むような「患者から選ばれる保険薬局、薬局薬剤師になる」姿勢に転換する必要があります。「かかりつけ薬剤師指導料」は、患者が薬剤師を選ぶという意識を促進させる因子と捉えることもできます。これを好機として医療機関に対しては保険薬局のブランド化で、患者に対しては薬剤師のブランド化で差別化を図り、口コミでファンを増やす取り組みが必要ではないでしょうか。

薬剤師・中小企業診断士 中西 昭人

e-mail: ashtray1999@gmail.com

現在は保険薬局で薬剤師として勤務していますが、これまでの病院と保険薬局での勤務経験を活かし、医療機関への助言を中心に活動しています。

## 注目企業のご紹介

## 株式会社丸漬 様

創業昭和12年、会社設立昭和26年という老舗の漬物製造卸販売の企業です。京都市の中央市場の中に本社店舗を構え、近くに配送センターを兼ねた京都工場と滋賀県東近江市に滋賀工場があります。自社ブランドの漬物商品が30品目以上あり、京都生協はじめ多くの小売店で販売されています。また首都圏の主要なスーパーでも販売されています。主要な販売先は300社に及びます。自社商品の中でも、壬生菜の浅漬は特に有名です。会社がこだわる5つの知恵として、

(1) 契約農家や仕入先さんとの信頼関係 (2) 旨みを引き出す安心の製造方法 (3) 製造卸業としての強力な販売パワー (4) 企画開発から商品化へのスピード (5) 素材を活かす目利き力



加勢社長



を重要と考え、「もの造りへの熱い思い」と「お客様第一主義」を掲げて社員教育に力を入れています。

昭和35年に宇治市大久保に漬物小売店を出店。昭和50年に京都生協と取引が始まったのを機会に製造卸売業に集中、小売店を全て売却しました。昭和54年に滋賀工場で操業開始。平成元年に京都市中央卸売市場の現在の地に本社を移転しました。商品は多種多様にわたりますが、原料の野菜にはこだわっています。特に「壬生菜の浅漬」と乳酸発酵が最大の特徴の「刻みすぐき」と「壬生菜の糠漬（ひね壬生菜）」には、力を注いでいます。



## 企業データ

社名：株式会社丸漬

代表取締役社長：加勢 克己

所在地：(本社) 京都市下京区朱雀分木町市有地 (京都市中央卸売市場内)  
(京都工場兼配送センター) 京都市下京区朱雀宝蔵町26  
(滋賀工場) 滋賀県東近江市青野町4478

TEL：075-312-6428 / FAX：075-311-6239

資本金：10,000千円

事業内容：漬物製造卸販売、全国各地の漬物卸販売、全国各地の味噌卸販売

E-Mail：info@kyoto-marutsuke.co.jp

URL：http://www.kyoto-marutsuke.co.jp



ベンチャーキャピタリストから

## 起業家へのアドバイス

木村美都

フューチャーベンチャーキャピタル株式会社  
(JASDAQ 上場 コード 8462)

## その1 はじめに自己紹介を兼ねて

ベンチャー企業という言葉は和製英語ですが、なかなか便利な言葉です。でも、普通の中小企業やスタートアップと何が違うのでしょうか。一層の事、ベンチャーキャピタルが投資するような急成長モデルを持った企業だと言えいいかもしれません。急成長する可能性がある市場、商品やサービス、そしてビジネスモデルを持つ企業、また、急成長しないと生き残っていけない事業領域、タイミングにいる企業、そうした状況にはリスクマネーの供給が不可欠です。

プライベート・エクイティといわれる非公開企業への投資の中でもベンチャーキャピタル投資は極めて特殊なものです。パイアウトファンドや再生ファンドのように料理するものが決まっています、手際よく整理し、価値を高めたり、処分したりするのと違い、何もなかったところからまだ見ぬ成長の姿をイメージし、判断しなけ

ればならないのです。そして、前者が狩猟民族なら、ベンチャーキャピタルは農耕民族です。急成長を目指すとはいえ、種をまいてから、水をやり肥をやったり草をむいたり、害虫や害獣から守ったり、刈入れまでに長い年月がかかります。投資してからの仕事は、地道なものです。まさに起業家と同じ目線で苦勞を共にしなければなりません。

いつの間にかベンチャーキャピタリストとして16年目の春を迎えました。中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）時代から、退職後、4つの会社のスタートアップを行い、現在に至るまで、ある時はプレーヤーとして、またある時はサポーターとして、ずっと中小企業の経営が私のテーマでした。そもそもベンチャーキャピタルを知ったのは公庫時代に担当していたソディックという会社が日本合同ファイナンス（現JAFCO）から投資を受けて、負債過多だった財務が改善し、あっという間に上場を果たした時のこと、衝撃を受けました。

## 5 月度・6 月度勉強会のご案内

[いずれも参加費1,000円]

### NMO 勉強会 京都例会

<http://www.nmo.ne.jp/business/it-kyt.html>

第173回

日 時：05月12日（木）19：00～21：00…第2木曜日です  
 会 場：COCON 烏丸4階シティラボ内セミナールーム  
<http://www.citylabo-ino.com/>  
 （市営地下鉄烏丸線「四条駅」下車 / 阪急京都線「烏丸駅」下車すぐ「地下鉄02番出口」より1階正面玄関へ）  
 講 師：成岡 秀夫  
 （NMO 勉強会主宰者）  
 テーマ：本格的に始まった事業承継支援センター構想  
 ～中小企業の後継者探しの新しい試み～

### NMO 勉強会 大阪例会

<http://www.nmo.ne.jp/business/it-osk.html>

第134回

日 時：05月17日（火）19：00～21：00…第3火曜日です  
 会 場：大阪産業創造館6F-D会議室（地下鉄堺筋本町駅徒歩3分）  
 講 師：成岡 秀夫  
 （NMO 勉強会主宰者）  
 テーマ：本格的に始まった事業承継支援センター構想  
 ～中小企業の後継者探しの新しい試み～

第174回  
京都

第135回  
大阪

### 合同例会見学会

日 時：06月18日（土）15：00～  
 会 場：京都大学桂ベンチャープラザ（北館&南館）  
<http://www.smrjgo.jp/incubation/kkvp/>

集 合：14：30に阪急桂駅西口または15：00現地  
 内 容：館内施設見学及び入居企業からの事業内容のプレゼンテーション  
 定 員：20名

## 成岡秀夫経営塾 第19期（2016年度前期） マネジメント基本講座シリーズ

時間 13：30～17：00

場所 京都市下京区烏丸四條 COCON 烏丸ビル4階シティラボ内  
セミナールームにて

形式 成岡からの講義形式／毎回自由参加

費用 毎回5,000円（テキスト代金・諸費用込み）

定員 10名で先着順／申込後のキャンセルはできません

申込 ホームページ、Eメール、FAX、電話にてお申込みください

#### スケジュールと内容

講座番号	開講日	曜日	課 題
19-2	5月15日	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書～
19-3	6月19日	日曜日	決算書・試算表を分析する ～キャッシュフロー計算書～
19-4	7月10日	日曜日	設備投資の判断基準を知る ～投資判断基準～
19-5	8月 7日	日曜日	資金調達と資金繰りの基本を知る ～現実の資金繰り方法～
19-6	9月11日	日曜日	経営計画を作成する ～中期計画を作成する際のポイント～

## 今月の 推薦図書

### 23区格差 .....



書 名：23区格差  
 発 行：中央公論新社  
 著 者：池田 利道  
 発行日：2015年11月10日発行  
 定 価：880円+税  
 ページ数：278ページ  
 版 型：新書版

目次  
 前 章：多極化する23区に生まれる「格差」  
 23区認知度ランキング  
 第1章：23区常識の「ウソ」  
 23区には常識があてはまらない  
 第2章：ニーズで読み解く23区格差  
 代表的なニーズから23区格差を読み解く  
 第3章：年収・学歴・職業が非凡な区、平凡な区  
 東京に「三高」の高級住宅地ができるまで／他  
 第4章：23区の通信簿  
 強い区に厳しく、弱い区に甘い23区通信簿  
 最終章：住んでいい区・よくない区を見極める方法  
 あなたにとっての住んでいい区、よくない区

東京への一極集中が止まらない。東京に人が集まるのは、モノ、カネ、情報の集積により様々なビジネスチャンスが生み出されるからだ。しかし、その代償として個人主義と合理主義が蔓延し、生活から潤いと言う大事なものがなくなっていく。しかし、一方ではそれと逆行するデータもある。東京では、銭湯の数は全国平均の2.3倍。同じく、豆腐店の数は1.5倍。ちなみに所得水準は1.3倍だから、銭湯の集積度ははるかにこれを超えている。東京をひとくくりにして眺めると、間違う。東京では、我々の知らない常識が多く存在している。内なる格差も然りで、どの区が勝ち組でどの区がどのように負け組かは、単純でなくて非常に面白い。東京に住んでみたことのある人も、住んでみたこともない人も、たまに出張だけに行く人も、この新書に書いてあることは、それに関係なく地域を診る視点として非常に参考になる。



4月から京都商工会議所内に新設された「事業引継ぎ支援センター」の統括責任者（プロジェクトマネジャー）として週に3日業務に携わるようになった。中小企業の事業承継は経済活性化の重要な目玉。どれくらい実績を残せるか分からないが、とにかく天命と思って、与えられたミッションを全力で遂行することに集中する覚悟だ。（な）

NMO OfficeLetter

成岡マネジメントオフィス事務所通信

2016年5月号 Vol.124

株式会社成岡マネジメントオフィス

発行人：成岡秀夫

〒603-8377 京都市北区衣笠西御所ノ内町26番地

TEL：075-366-6611 FAX：075-366-6100 E-mail：info@nmo.ne.jp

NMOホームページ  
<http://www.nmo.ne.jp>

勉強会の様子や講演活動の記録など掲載しています。  
 メールマガジンのお申し込みもこちらからどうぞ。

成岡マネジメント

検索