

# Interview

ペット業界のはたらき方  
～ 私の場合～

Vol.5

## 市場から考える獣医療業界における 生き方・働き方

アームズ株式会社代表取締役・  
株式会社ブイエムスリー代表取締役・  
EBM トレーディングジャパン株式会社取締役

氏政 雄揮先生



### Profile

1985年	北海道大学 獣医学部卒業
1988年	同大学院 獣医公衆衛生学修士課程修了
1988年～2005年	大日本製薬株式会社勤務
2006年	アームズ株式会社設立
2010年	EBM トレーディングジャパン株式会社設立
2013年	株式会社ブイエムスリー設立

### Q. 大学教授の言葉に支えられて

小学生の頃から獣医師になりたいと考え、北海道大学に入学しました。バンカラな気風が残る北大は楽しく、4年生からは寮に入ってさらに学生生活を謳歌し、昼夜逆転で全く真面目な学生ではありませんでした。そんな私にも、公衆衛生学教室の指導教官だった橋本信夫教授(当時)は「目の前の一頭一頭を救うのだけが獣医師じゃないんだよ、日本という枠にさえもとらわれず大きな視野で動物と人を救うためにはどうすればよいか考えれば良いんだよ」と背中を押して下さいました。橋本教授は、ザンビア大学獣医学部の設立に貢献されたメンバーで、漫画「動物のお医者さん」まさに自宅ではいつもアフリカの音楽がかかっていました。

修士を終えて大日本製薬(現 大日本住友製薬)に入社し、17年間動物用の新薬開発やマーケティングに従事しました。当時、主導して製造販売承認を取得した犬の心不全治療薬、馬の鎮痛薬、新しい登録制度導入のため急いで許可を取得した馬用マイクロチップは現在も販売され使用されています。上司はいつも私を「放牧中」と称していました。放牧なのでいつか畜舎に戻らなければいけなかったのですが、国際会議というさらに広い世界に「放牧」されて、海外市場を見聞した時に、より多くの動物の健康を守り、獣医療上のアンメット・メディカルニーズ(Unmet Medical Needs: 有効な治療法がない医療ニーズ)に応えるためには、各社の新薬開発の促進が重要であり、そのために微力ながら自分のノウハウや経験が提供できるのではないかと独立を決意し、13年前にアームズ株式会社(<http://ahrms.jp/>)を立ち上げました。



その後、新薬が適正に使用されるためには、獣医療関係者の方々に正しい獣医療情報を伝える必要があるという思いから、5年前に株式会社ブイエムスリーを合併で設立し(後に子会社化)、獣医師へのコミュニケーションツールVm3.jp(<http://www.vm3.jp/>)のサービスを開始しました。また馬用医薬品、馬用飼料と医療機器を輸入販売するために、友人らと8年前にEBM トレーディングジャパン株式会社(<http://ebmtrading.com>)を立ち上げました。お蔭様でアームズは北米・欧州・オーストラリア・アジアから新薬開発の業務を受託することができ、EBMTは馬用医薬品分野では日本一の販社となりました。Vm3も多くの獣医師会員を得ています。今後も動物の健康の改善と公衆衛生の向上に役立ちたいと願っています。さらに動物用医薬品のより効率的な物流のために流通改革にも貢献できればと考えています。この原稿を書きながら、橋本先生のご指導があればこそと、改めて感謝の気持ちで一杯です。



## Q. マーケティングや動物病院経営のご講演をよくされていますね？

新薬開発や販売において市場の把握や予測はとても重要です。「動物病院で現在どのような治療をしているか」「動物病院の売上構成はどのようなものか」「飼育頭数は今後どう推移するか」「海外と比較してどうか」などのデータや動向は企業に必要なだけでなく、動物病院の経営にも役立ちます。最初は企業からの講演依頼が主でしたが、数年後からは獣医師会や薬剤師会からも依頼が増えました。今では米国、フランス、香港と海外での講演依頼もあります。その時は、法整備が進んだ日本市場の魅力や優位性を海外企業に伝え、日本市場へ積極投資するようにお話ししています。

山根義久理事長から公益財団法人動物臨床医学研究所の評議員に任命していただいたからは、毎年の年次大会で経営分科会の委員長として、また様々な専門家をお招きして経営・マネジメントについてプログラムを組んでいます(<http://www.dourinken.com/>)。2019年は第40回の記念大会ですから、経営分科会としても是非成功させたいです。

人口減少・ペットの飼育頭数が減少する一方で、動物病院数は増え、昨今、動物病院は二極化しているとよく言われますが、具体的には5つの二極化があるとお話しています。

- ①規模の二極化 : 日本の動物病院の64%は今も獣医師1名だけのワンマン・クリニックですが徐々に減少し、大型病院が増えて病院ごとの獣医師の人数の差が広がっています。但し、どちらも長所短所があり、大きければ良い小さいからダメということではありません。
- ②生産性の二極化 : 病院の売上を獣医師・スタッフ数で頭割りすると、統計上では一人当たり売上約900万円が平均ですが、それよりも50%生産性が高い1,300万円以上のところもあります。獣医業では売上の約75%が粗利であり、利益率が非常に高い業種といえます。  
ある税理士によれば、獣医師1名で数人の動物看護師を雇用して、売上4~5千万円のところが最も経営効率が良いとのことでした。
- ③成長率の二極化 : ペット減少が進む現在も、獣医業は全体として年率3%程度の成長率と見ています。但し、これも動物病院によって偏りがあり、設立10年以上を経ても7%以上のところもあれば既に売上がマイナスに転じている病院もあります。
- ④診療レベルの二極化 : 獣医師の診療スキルも二極化しています。獣医学は日進月歩で進歩しており、開業以降も新しい知識や技術の習得が必要です。最近では、かかりつけ病院を意味する「1次診療」より小さい数字の「0.5次診療」を標榜する動物病院も出てきました。CTやMRIを有する病院がある一方で、X線装置を持っていない診療施設も増えて15%に達しました。ペットショップでの病院開設や往診専門の獣医師が増えているためと分析しています。働きやすい条件に惹かれて、獣医師や動物看護師が体裁の良い「売り子」として使われてはいけなと思いますし、若い獣医師に方向性を誤ってもらいたくないと心から願っています。
- ⑤価格の二極化 : 現在、1通院当たりの診療費の平均は8,400円とされています(アニコム損保調べ)。地域によって物価の違いがありますが、首都圏と地方とでは診療単価に最大1.8倍の格差があります。また一次診療と二次診療ではさらに大きな差が生じています。

これらの状況の変化は「必要なものには積極的にお金を支払うが不要なものには一切遣わない」という飼い主の目的消費が影響していると思われるのですが、獣医療の需要は今後も伸びることは確実です。統計上はペットが約3割減少しましたが、犬猫用の医薬品やフードは同時期に約6割市場が拡大しています。現在の20代・30代の若い世代には1980年代後半のバブル景気の恩恵はありませんでしたが、景気は循環します。現在70歳前後の「団塊の世代」である獣医師の大量引退を迎える今後5~10年間で、日本の獣医業界には大きな変化が生じると見ています。現在、臨床に進む獣医学生が減少しているとのことですが、「変化はチャンス」ですよ。



## Q. 飼い主の動物病院の選択基準について

昔は「家の近所にあること」や「価格が安い」という観点で動物病院が選ばれていましたが、現在では「獣医師が信頼できる」「治療と説明が丁寧」という項目が「近所」と「安価」よりも優先される傾向にあります。また、保護犬・保護猫活動をしている、動物愛護に熱心、整形外科が得意、



動物介在療法に力を入れているなど、飼い主さんに信頼される何か一点の強みをもつことや獣医師としてあるいは人間として生のストーリーがあることなどが飼い主を惹きつける病院選択の動機になっていると思います。

要診察制度という規制がありますが、今後は、インターネットを用いた「遠隔診療」や「病院連携」が進むと思われることから、獣医療のあり方も大きく変わることが予測されます。その際には、さらに飼い主による動物病院の選択基準が変わると思われます。

## Q. 従業員満足度の重要性

これまで主流だった「数年後の独立や退社」を前提とした新卒の雇用形態では募集は続かなくなってきました。獣医師も動物看護師も、良い人材には長く働いてもらうことが前提で雇用する時代になってきているので、従業員満足度の向上が非常に大事になっています。

特に日本でも女性の獣医学生が半数を超え、今後は女性が獣医療を牽引していくことが期待される時代が参ります。アメリカ合衆国では、1987年から獣医学生は女性の人数が男性よりも多く、遂に2015年に女性の院長の人数が男性の院長を超えました。出産、育児などを経ても女性が働きやすい職場を日本の動物病院経営者は作っていかないと、自身の病院経営に悪影響を及ぼすだけでなく、飼い主の期待に応える獣医療の提供ができなくなるでしょう。

## Q. スタッフに長く働いてもらうためには

ただ給料をあげるだけでは根本的には解決しないと思います。給料は高い方が良いですが、上げてみずれ慣れてしまいます。権限を与えること、「素晴らしいね」「いい気づきだね」など承認欲求を満たすこと、時には表彰することも重要です。また、評価方法も重要で、各スタッフを公平でなくても良いですが、公正に評価する仕組みを作ることが大事ですし、それが従業員満足度の向上に結び付くと思います。

上下間だけでなくスタッフ同士も風通しがいい職場をつくるのが必須です。病院の方向性を誰もが理解し、同じ方向に向いて「動物の健康のため」という共通の目標の下では誰でも対等な立場で意見を出しあっている動物病院が実際に発展しています。

権限を持たせれば獣医師1人あたりの業務量は増えることになるでしょう。そのため、動物看護師の方にも最大限能力を発揮してもらうことが大事だと思います。獣医師法第17条の壁はありますが、国家資格化も含めて早急に法的に解決しないと、健全な動物病院経営ができない時代になっていくと危惧しています。

## Q. 獣医師が活躍できる場所はたくさんある

この記事の取材のお話を聞いた際、3つ申し上げたいことがありました。前述の通り、動物病院経営者に対して「男性獣医師だけでなく、女性獣医師、動物看護師が本気で頑張れる」獣医療業界を作ることが急務だということ、それが一つで、獣医学生や若い勤務獣医師の方々に対しては、ご自身のキャリア開発を考えた場合、「獣医師として生きていく道は一つではないよ」ということが二つめ、「できるだけ早く自分の強みを見つけなさい」ということが三つめです。



80歳でエベレスト登頂に成功したプロスキーヤーの三浦雄一郎氏も獣医師ですし、獣医師免許を持つ落語家の林家卯三郎氏もいます。彼らの場合は、獣医師であることをある意味で捨てて成功したといえるのかもしれませんが、臨床が向いていないと気づいた場合でも、獣医師としてこの獣医業界で貢献していける道はたくさんあります。動物の健康に関連する企業に勤務することも一つですし、ITの分野に身を投じて獣医療を俯瞰してみることも面白いかもしれません。もし自分の理想に合う企業がなければ起業して作ってしまうのも一つの方法です。私自身、その思いで3つの会社を起業しましたし、さらに複数の友人が設立した会社にも投資し、配当を得ながら彼らの夢の実現に協力しています。また、2018年の動物臨床医学会の経営分科会パネルディスカッション「獣医学生よ、大志を抱け！獣医師はこんな分野でも活躍できる」で企画したようにメディカルアーティスト、病理診断会社企業やベンチャーキャピタリスト、獣医法医学認定医、カウンセラーとして活躍する獣医師もおられます。

自分の仕事を通じて社会に貢献していることを実感できることは何よりも喜びです。金銭的なこともあえて申せば、成功すれば獣医師として勤務するよりも高い報酬を得ることも可能です。成功する保証は決してありませんが、一つの道で失敗してもやり直しがきくのは、獣医師という国家資格を持つ強みです。再挑戦する道はたくさんあります。皆さんは色々な分野で活躍できる可能性があることを忘れないで下さい。そしてそれ



を実現するためには、「自分の強みを見つけること」です。私の場合は「動物用医薬品の開発経験」が一つの強みとなりました。精神的には「動物と人の健康の役に立ちたい」という思いが支えになりました。

上で紹介した人たちも、それぞれ自分の強みを活かして起業して現在の地位に到達されたのです。そして、それはあなたにもある筈です。

働ける分野が非常に広いという観点でいえば、獣医師は今後も「売り手市場」です。自分が獣医師を目指した目標がブレなければ、それを実現する方法は直接的・間接的に色々あります。働く場所も国内だけではなく、海外もあります。現在、一部の大学で進められている日本の獣医師免許の欧州での相互認証が実現すれば、さらに活躍の場が広がると思われます。

私は大学を卒業してちょうど30年になりますが、皆さんの若さがうらやましいです。私は臨床の道に進みませんでした。もし若ければ今度は臨床を目指すと思います。

決して悲観せず、諦めず日々を過ごしてください。ストレスから精神的に病んでしまった若い獣医師と話すこともあるのですが、嫌なことがあれば逃げても良いんだと伝えています。立ち止まって休んでも構いません。でも、獣医師を目指した時の夢を諦めなければ、動物の命を救いたいという気持ちを持ち続けることができれば、きっと一筋の光が見えてくると思います。人生は長いのです。最初から最適な道を選べる人の方が少ないと思った方が気持ちは楽です。最後に大学の時に寮の先輩から教えてもらった言葉を送ります、「明日で良いことは、今日しない」。遠回りの人生でも、周りの美しい景色に目を留めながら生きていくのも楽しい人生だと思っています。

