

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

スギホールディングスは、医療を通じて、「地域社会への貢献」を創業以来の理念としており、医師、薬剤師が患者の状態に合わせて最適なサービスを提供するという形態をとっている。この姿勢は現在も変わらない中で、新型コロナウイルスの流行による非接触、非対面の対応需要の増加、またデジタル化による新しいサービスが求められるということにも対応している。特にデジタル面では、オンラインを利用した顧客への個別の対応や AI を利用した、購入履歴の記録を代表としたデジタルツールを基にした最適なサービスの提供、物販の部門では、デジタル決済や商品登録の導入による簡便さから多くの客を取り込もうとしている。そして、同社の理念に対するこれからの取り組みとして、様々な健康サポート機能を強化した「核店舗」を中心に、地域の健康のネットワークを様々な施設と協力し、店舗拡大を積極的に行って競争力を上げることでより多くの地域を一体化させるモデルを提示している。さらに、中長期的戦略として 2022 年から 2026 年にかけて売上高 1 兆円という目標の下で、3 つの成長戦略を掲げており、どれも飛躍していない現実的な取り組みであった。店舗数は年々増加しているが 2021 年度の当期純利益、ROE は前年に比べて減少してしまっているところが懸念点ではあるが、地方の過疎化が進む日本で、地域コミュニティのつながりを医療という立場から強めていくのは不可欠な役割をこれからも担っていくのではないかと感じ、もう 1 度売り上げを上げることは可能である。しかし、この戦略の問題点は、医療という面だけでは過疎化を止めることはできないため、スギホールディングスがかけた費用分の売り上げを確保できるかが不透明であることである。店舗の分布を見ると中部地方が最も多い。このことから、貢献に限界があるのではないかと感じるが、目指す姿というものは十分理解できるものであると感じた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

スギホールディングスの強みは、調剤における接客という点にあるという。スギホールディングスが展開する店舗の中で、調剤併設率は 85.5% と大手ドラッグストアの中でもトップレベルの数値になっており、訪問調剤の事業も拡大し始めている。前述したように、スギホールディングスは患者 1 人 1 人に最適なサービスを展開しているため、優れた医師および薬剤師が確保できているということも大きく優位にあると考えられる。また、スギホールディングスは「かかりつけ薬局」という言葉を用いており、より地域と密接に関わって最適な調剤を行っていることがここからうかがえる。もう 1 つの強みとなるものは、物販である。新型コロナウイルスの流行により社会全体で消費が落ち込む中、コロナ禍でのニーズに

適応して、物販における売上高に関しては上昇し続けている。この中で、スギホールディングスは物販の顧客を調剤領域に取り込み、調剤の部門でも売上高を伸ばしている。ここで新たな顧客を物販などから取り込むことができたのはスギホールディングスが展開する手厚いサービスによるものがあつたことが理由の 1 つであるということが十分に考えられるため、スギホールディングスの競争優位性は、改めて調剤における接客という点であるということが理解できた。しかし、ドラッグストアの最大手がもしスギホールディングスのようなサービスを開始してしまうと企業の規模などで劣ってしまう可能性が十分にある。調剤平設立もトップレベルと書かれているがトップはないため、決してこの優位性は盤石ではないといえる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

前述したように他の大手のドラッグストアが、スギホールディングスが優位性を持つ事業を大規模に開始してしまったら決して安全というわけではない。しかし、スギホールディングスは現時点で多くの地域で密接的なつながりを持っているため、地域社会に対する貢献は大きなものとなっている。一度かかりつけの薬局を決めると、全員が大手の薬局に移り変わるわけではないだろう。さらに、訪問調剤も広く展開していることから、高齢者かつ要介護者の多い地域では、なくてはならない存在となっているであろう。また、スギホールディングスは生まれたときから最期まで一生涯にわたってケアを行う「トータルヘルスケア戦略」を掲げており、業績が伸びている現在、顧客の数も増えていっているため、スギホールディングスはサービスを受ける人々にとって不可欠な存在となっている。またそのサービスを受けていない人でも、薬局という、生きていく上では利用する機会が必ずある施設であるため、どのような形で残っているかはまだわからないが、この事業は薬の高騰などといった非常事態が起こらない限り持続し続けると考えられる。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

スギホールディングスは基本理念の 1 つとして社員の活躍を挙げており、社員の質をおのずと向上させるような環境を持っていることがうかがえる。また、統合報告書にはサステナビリティ経営を推進するための 5 つのテーマが挙げられており、そのうちの 1 つに健康的な職場環境というものが挙げられている。主に技術的な面で重要視されているのは、薬剤師、登録販売者といった有資格者、またデジタル化に対応するために様々な専門領域に強いことである。「人財育成」として掲げられているのは患者により質の高いサービスを与えるために複数部門での成果を求めるジョブローテーションという制度や、外部からのアセスメントも存在する。これらを「成長・健全な競争・危機意識」としてスギホールディングスはまとめている。私は、この会社に入ることによって様々な観点から物事を見ることが可能になるとともに接客を主軸に置く企業であるため、人的資本は大きく向上すると考えられる。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

今回の統合報告書で改善するべきではないかと思ったのは、やはり長期的に見て、「地域社会への貢献」がどこまで持続していくのかが不明瞭であった点であるのでどういった点から地域社会を持続させていくかを記述するとよりよいものになったのではないかと考えられる。しかし、スギホールディングスの優位性があると考えている調剤などは多く記述されており、多くの情報がわかりやすく記述されいると感じた。