

企業名：サンドラッグ

レポート名：「統合報告書 2022」

※本レポートでは以降「統合報告書 2022」を特記のない限り「資料」と表記する。なお本資料のリンク等は参考文献欄に記載する。

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。資料 09,10 ページに「めざす姿」という具体的な文言が書かれており、「価値ある商品を提供することでお客様の満足と信頼を得る」「安心安全、健康で豊かな暮らしの実現に奉仕する」という2つが挙げられている。この目標はやや抽象的であるが、2026年度における、売上高、営業利益、営業利益率、店舗数の目標を具体的に明記することで将来の姿が明確化しやすくなっている。

また、その前には「ありたい姿」という項目もあり、「『健康で豊かな生活を通じた生活者の生活体験の向上』に貢献」が掲げられている。そこには環境に配慮した店舗や安心の接客、納得の価格と品揃えなど比較的短期で達成できそうなことが書かれている。そのためにすべきことが3つに分類され、それぞれ具体例が挙げられている。

①価値を届ける手段

ドラッグストア、ディスカウントストアの出店拡大、ネットストア(EC)の拡充

②価値を創造する基盤

働きやすい労働環境の整備、従業員の教育機会の拡充、多様な働き方の支援

③価値創造を補完する機能

IoT や DX などハードウェア、ソフトウェアへの投資

以上3つが具体的に明示されているために、この会社が目指している将来の姿や、そこに至るまでの具体的なプランも理解できる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

資料の13ページから始まるメッセージで代表取締役社長 CEO の貞方氏は「バランスの良い事業及び店舗展開が当社グループの特徴です」と述べている。具体的には、一般医薬品をはじめとした健康商品の販売が主力である駅前型の商店街型・繁華街型店舗や郊外型の食品販売を強化した独立型店舗、生活用品販売を強化した地域スーパーマーケットとの複合型店舗など、駅前型・郊外型のどちらも得意としている。他のドラッグストアは駅前店舗か郊外型店舗のどちらかを得意とするのが一般的であるため、色々な型の店舗を運営できることはサンドラッグ独自の強みであるといえる。

同業界で、2021年に経営統合したマツキヨココカラ&カンパニーの店舗数は約3300店であり(株式会社マツキヨココカラ&カンパニー統合報告書 2022)、サンドラッグの

1281 店(2022)の約 3 倍であるが現時点では駅前型の方が店舗数多く、郊外型は苦手であるといえる。これを考慮するとサンドラッグが駅前型も郊外型も得意としていることは競争優位性を生み出すと考えられる。

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

持続性はないといえる。マツモトキヨシは郊外型店舗の拡大が長年の課題であったが、2021 年の経営統合を経て、2022 年に多種多様なニーズに合わせた新たな 5 つの店舗フォーマット(スタンダードタイプ、郊外型デイリータイプ、都市型フラッグシップタイプ、matsukiyoLAB タイプ、グローバルタイプ)を設計した。

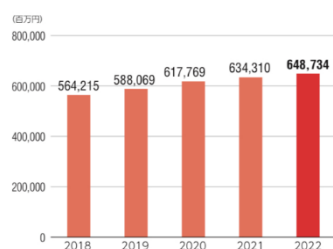
スタンダードタイプ	郊外型デイリータイプ	都市型フラッグシップタイプ
		
毎日を面白くする 美と健康のスマートショップ いつでもどこでも直ぐにキレイに元気になる、美と健康のニュースタンダードを届けるスマートショップ 例) 中野板上駅前店 (東京都)	地域密着・楽しい暮らしの コミュニティパーク いつもお客様の生活のそばにあり、日々の暮らしを楽しむ商品が充実した、頼れる地域の寛ぎコミュニティ 例) 松戸小金店 (千葉県)	最先端の情報発信・体験型 ビューティーコレクション 高感度のお客様を刺激する非日常感と、新しい商品・サービスを提供する情報発信・体験型フラッグシップ 例) 池袋 Part 2 店 (東京都)
matsukiyoLAB タイプ		グローバルタイプ
		
健康的な暮らしを支えるヘルスケアラボ 地域のお客様の健康的な暮らしを支える「薬剤師」「管理栄養士」「ビューティスペシャリスト」の専門家が美と健康をトータルサポートするヘルスケアラボ 例) matsukiyoLAB 熊谷駅ビル店 (埼玉県)		最先端のアジアンビューティーハブ 高感度のお客様へ最新の美容体験・ジャパバンクオリティの上質な商品・サービスを提供する、アジア最先端のビューティーハブ 例) シャーティン店 (香港)

(マツキヨココカラ & カンパニー ニュースリリース 2022 年 6 月 29 日)

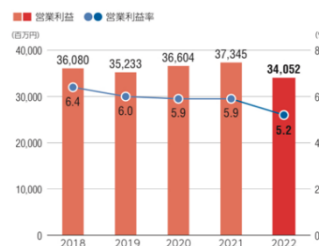
これにより郊外型店舗も増やしマツキヨココカラ & カンパニーも経営のノウハウを学び、サンドラッグの多種多様でバランスの取れた店舗型の経営という競争優位性は失われてしまうのではないかと考える。

また、サンドラッグの売上高をみると、ここ 5 年間で微増しているが、経営統合したマツキヨココカラ & カンパニーの勢いを考えると伸びが小さく、競争優位性を十分に保持できないのではないかと考える。営業利益率は減少傾向にあり、ライバル店の登場による影響を受けているのではないかと考える。

売上高 **648,734**百万円



営業利益 **34,052**百万円 営業利益率 **5.2%**



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

達成できると考える。資料 23、24 ページには人材の育成について書かれており、サンドラッグが入社 15 年教育カリキュラムが取り入れていることがわかる。「一人一人のキャリア観と習熟度に応じて、きめ細やかなカリキュラムが設計されて」おり、教育に力を入れていることがわかる。15 年という長い年月が最初から組み込まれていることで会社に勤めれば勤めるほどそのカリキュラムを全うすることができ、スキルを向上させることができる。さらにサンドラッグでは店舗を離れて知識を座学で学ぶ「集合研修(Off-JT)」と店頭で業務を通じて学ぶ「現場教育(OJT)」の連動を大切にしている。私は飲食店でバイトをしているがやはり口頭で教えていただくよりも、実際に手を動かした方が覚えが早いし、より長期的に身につけることが可能になる。これを踏まえても企業側が研修と現場教育の連動を重視してくれることは人的資本の価値向上に大きく寄与すると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

全体的に見やすかった。テーマごとに配色が分かれているが、カラフルすぎることもなく非常に分かりやすかった。また、表やグラフが多く使われており視覚的に捉えやすく具体的にイメージすることができた。また、現状分析やこれからの目指す姿、環境や社会の問題への取り組みかたなどが端的にまとめられており統合報告書を読めば、サンドラッグのことはほとんどわかるような内容になっていた。

後半の人権に関するところや、役員報酬に関するところなどが、内容的に仕方がないと思うが、少し文字が多く前半のグラフが多かった部分に比べて少し読みづらかった。

参考文献

- ・ サンドラッグ 統合報告書 2022 . 最終閲覧日 2023 年 7 月 20 日 . <https://www.sundrug.co.jp/wp-content/uploads/%E7%B5%B1%E5%90%88%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B82022%E5%B9%B4.pdf>
- ・ 株式会社マツキヨココカラ & カンパニー 統合報告書 2022. 最終閲覧日 2023 年 7 月 20 日 . https://www.matsukiyocokara.com/sustainability/integrated_report/pdf/MC&C_integrated_report_2022.pdf
- ・ 株式会社マツキヨココカラ & カンパニー 公式 HP. ニュースリリース. 2022 年 6 月 29 日. 最終閲覧日 2023 年 7 月 20 日 . <https://www.matsukiyocokara.com/news/pdf-cms/d3af1ca438ae1818e66161d2c9fad0f79a584e1b.pdf>