

企業名：ダスキン

レポート名：統合レポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

レポートでは一貫して「祈りの経営」が掲げられており、ダスキンの目指す姿は理解しやすい。「祈りの経営」は、従業員一人ひとりが日々自己変革し、自らは敢えて「損の道をゆく」こと、相手に対しては「喜びのタネをまく」ことだと説明されている。これは企業理念として冒頭で紹介されているだけでなく、あらゆる活動の根幹として示されている。例えば「喜びのタネをまく」のスローガンのもと、人と人のつながりや地域社会とのパートナーシップを重視する活動を行うことで、社会価値の向上を目指すとされる。また、コーポレート・ガバナンスについても、「祈りの経営」を継承し社員全員がこの理念を実行することこそが、ダスキンのコーポレート・ガバナンスであるとされている。よって、ダスキンが目指す姿は、自らが損をすることになっても人・社会の「喜び」を追求する企業であると読み取れる。具体的な施策でも、ESG・SDGs への積極的な取り組みを掲げている。

また、コロナ禍による衛生意識の高まりを受けて、衛生ブランドの確立、認知を図っている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

ダスキンの事業は諏訪グループ（クリーンサービス事業など）とフードグループ（ミスタードーナツなど）に大別されており、それぞれでダスキンの強みが紹介されている。諏訪グループでは、大規模な顧客基盤、顧客基盤を支える地域密着型のフランチャイズ加盟店網と配送システム、事業部門間のシナジー効果、ダスキブランドの信頼と安心が挙げられている。特にダストコントロール事業では家庭市場シェアが約9割、事業所市場シェアが約5割となっている。フードグループについては、50年続くドーナツ No.1 ブランドとしての支持、テイクアウト需要への対応、フランチャイズ展開による900店超の顧客との接点基盤、他ブランドとの共同開発を実現し、話題化を通じた販売力への定評が挙げられている。また、店舗の衛生管理において諏訪グループの事業が活用されている。

以上をまとめると、ダスキンの主な競争優位性は、大規模な顧客基盤とそれを支える地域に根差したフランチャイズシステム、事業・グループ間のシナジー効果、そしてブランド力にあるということがわかる。

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

コロナ禍により見通しが不透明になっているため、これらの優位性の持続性については言及されていない。

一方で私は、2で挙げた顧客基盤、フランチャイズシステム、ブランド力はいずれも長い時間をかけて培われたものであり、10年後、20年後まで持続すると考える。シナジー効果についても、既存の事業においては持続すると考える。しかし、ダスキンはM&Aやベンチャー企業への投資による成長戦略の実践を掲げており、そうした新規事業でシナジー効果が大きくなるとは限らない。特にフードグループの新規事業については、シナジー効果が大きくなることが予想される。また、フードグループ全体としてブランドを確立できているとは言い難く、新規事業で参入当初からブランドを確立することが難しい。よって、特にフードグループの新規事業は競争優位性が乏しくなることも考えられる。

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

人材育成においても「祈りの経営」が念頭に置かれ、この理念に沿って行動できる人材の育成が目指されている。具体的には、新入社員を含めて階層別に研修を実施することでそれぞれ必要な知識やスキルを修得し、役割を果たせるようにしているほか、加盟店を指導するエリアマネジャーの育成にも注力している。また、公的資格の取得や通信教育による自己啓発を奨励し、自主的に学ぶ姿勢を大切にしている、とある。

私は「祈りの経営」の理念を身に着けることで自らの人的資本の価値が向上するとは考えていない。利害関係者への貢献に対して正当な利益を得るのが企業の本来の姿であり、得ることではなく損することを選ぶ人材はその理想形にそぐわないと考えるためである。一方で、具体的な研修制度については充実しているように感じる。例えば社員の経験談では、通信教育講座受講の補助制度を利用して資格を取得することができたとされる。よって、行動理念を別にすれば、人的資本の価値向上を見込めると考える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

レポートでは序盤に「道と経済の合一」、「祈りの経営」といった独自の概念が登場するが、具体的な意味についてはほとんど説明がなされない（「道と経済の合一」は説明がなく、「祈りの経営」は末尾の用語集で説明される）。これにより、最初に読む際の理解が難しくなっていると感じた。冒頭にこれらの概念の説明を加えることで、理解しやすくなると思う。