

企業名：ダスキン

レポート名：「統合レポート 2022」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

ダスキンが目指す将来の姿については十分に理解できると感じた。ダスキンが創業以来、一貫して目指す姿としては、創業者である鈴木清一さんが理念とした「祈りの経営」を原点とした、「道と経済の合一」や「喜びのタネまき」の生涯追及が挙げられる。「道と経済の合一」は「社会価値向上」と「経済価値向上」の双方を同時に実現することを指し、「喜びのタネまき」とは人と社会に喜びを与えることであり、これが当社の企業価値向上につながり、また使命でもあるとダスキンは考えている

また、ダスキンは2016年3月以降進めてきた長期戦略「ONE DUSKIN」の最終フェーズとして、2023年3月から2025年3月までを対象とした3年間の「中期経営方針 2022」をスタートさせた。この「中期経営方針 2022」は2022年6月から代表取締役や執行役員が異動、変更となったことで、新たな経営体制のもと始まったものである。第1・2フェーズでは、複数の訪販グループの事業の連携により、高齢化や共働き世代の増加などの、社会の多様なニーズに応じた、包括的な衛生管理サービスの提供の幅を広げたり、新型コロナウイルスに対してはクリーンサービス事業やサービスマスター事業との連携により「イベント衛生サービス」を展開したりすることで増収増益を達成してきた。また、フードグループに関しては、テイクアウト需要の高まりを活用して他企業やブランドとの共同開発によって新規出店に努めてきた。これに続いて、最終フェーズでは企業価値をさらに向上させるための総仕上げ期間として「社会動向」、「技術動向」、「地球環境への意識」の3つのテーマごとの施策の実行を通じた企業の社会価値向上を目指す。そして最終的には、すべての事業が一つになってホスピタリティあふれる対応ができる企業へ進化していくことを目指した長期戦略、「ONE DUSKIN」の完遂に伴う、「世界一ひとにやさしいダスキン」の実現を目指していることが明記されている。このように、「統合レポート 2022」にはダスキンが目指す姿が、明確かつ具体的に記されている。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

クリーンサービス事業とミスタードーナツ事業の2つに大きく分けられる、ダスキンの事業の競争優位性は十分理解できると考える。

(1) クリーンサービス事業

クリーンサービス事業におけるダスキンの競争優位性は、強固な顧客基盤と地域密着型加盟店舗と商品配送システムにある。クリーンサービス事業では、加盟店を通じて家庭や

事業所などの顧客に清掃・衛生用品をレンタルで提供しているが、加盟店の営業拠点は全国約 1850 拠点、訪問販売員は約 60400 人、提供家庭数、事務所数はそれぞれ約 430 万世帯、約 109 万事業所にのぼる。この数値とダスキンの 60 年の歴史にわたって築き上げてきた信頼や安心などのブランドは他企業には模倣困難な競争優位性である。

(2) ミスタードーナツ事業

ミスタードーナツ事業におけるダスキンの競争優位性については圧倒的なものであるといえる。まず、ミスタードーナツは 50 年以上の歴史を持ち、人気ドーナツ店としてのブランドを確立してきた。次に、ミスタードーナツは 2022 年時点で国内に 979 店舗展開されているが、2 番目に展開しているクリスピークリームドーナツが約 50 店舗であることをみると、ミスタードーナツが規模の経済性において競合他社を圧倒していることがわかる。さらに、新型コロナウイルスの影響を受けて低迷した売上を同時期に需要が高まったテイクアウトのサービスを充実させたことで回復させたことでさらなる競争優位を生み出した。よって、ミスタードーナツはドーナツ店としては国内に必要不可欠と言っても過言ではないほどの競争優位を保っている。

これらをまとめると、ダスキンの競争優位性は歴史に裏付けられた大規模な顧客基盤と顧客からの信頼や安心などのブランドの獲得にあると理解できる。

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

本報告書に、競争優位性に関する記述は見られなかったため、3 で挙げられた競争優位性をもとに独自で分析する。

クリーンサービス事業に関しては、企業目的として挙げられる「喜びのタネまき」に代表されるように、顧客に寄り添い、彼らの喜びを常に最優先した経営が顧客に高く評価されたことで強固なブランドを得た。このブランドはこのような顧客最優先の経営をダスキンが続ける限り持続されるといえる。よって懸念点となりうる収益問題を、企業全体の売り上げをミスタードーナツ事業が牽引することで解消し、クリーンサービス事業における競争優位性を持続させることができると考える。

ミスタードーナツ事業に関しては、競争優位性にかかなりの持続性があると考えられる。2 で述べたように、ミスタードーナツの店舗数は 2 位の企業の店舗数の約 20 倍であり、この数値は長年破られることは無いと予測ができる。店舗数の圧倒により純粋な売上向上が見込めるだけでなく、顧客との接点基盤の確保によってより顧客のニーズに応えた財・サービスの提供が今後行うことができる。さらに、新型コロナウイルスのような予期せぬ不況に対しても打開するような経営をとることが近年の売り上げからも判明した。よってミスタードーナツ事業は今後 10 年、20 年と持続されることが高く期待できる事業であると考えられる。

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

ダスキンで自身の人的資本の価値向上を達成できるかどうかについては一定の期待ができるが不明点が残ると考える。まず、ダスキンでは新たな価値や優位性を創出する「経営基盤」の構築のための、IT 人材や国際的な視野を持ち開発研究に携わる人材の確保・育成の必要性から、リスクリングによる個々の能力を最大限に発揮した事業ポートフォリオ変革を推進する考えを示している。さらに、顧客に「やさしさ」という価値を感じてもらうために、人材の知識と技術に心が伴うことが必要と考え、さまざまな教育研修を通じて「人づくり」を進めている。これにより、自分自身の能力の再確認と役割認識を新たにすることで、会社への貢献意欲の再設計を行うとともに、自身のキャリア開発について考える機会の提供を行っている。これらを実現する具体策としてダスキンではキャリア開発のための教育研修を重視しており、2025年3月期末までの目標の一つに「1人当たり年間15時間以上研修受講」を掲げている。

このように、ダスキンでは人材育成とキャリア開発の必要性について十分に理解し、それらを実現するために多様な研修が設けられていることが本報告書から読み取れる。しかしながら、キャリア実現支援に関する説明が図に留まっていることからそれぞれの研修の具体的な内容は読み取ることができず、自身の人的資本の価値向上の確信には至ることができなかった。

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

本報告書には写真や図表が多く用いられていたことや、各項目に関する多様かつ具体的な説明がなされていたことで、私のような初めて統合報告書を閲覧する人々だけでなく、当社の分析を行う投資家にとっても有用性のある情報が詰まった資料であると感じた。改善点については以下の二つが挙げられると考えた。1つ目は、ダスキンの経営の原点となっている「祈りの経営」に関する説明が、本報告書の末尾にまとめられた用語集の項目までされていないことにある。「祈りの経営」とはダスキン独自の言葉でありかつ、言葉自体からの意味の推測が難しいのにも関わらず、本報告書では序盤からこの言葉が多用されている。ダスキンが生涯追求するとしているこの用語の説明は本報告書の最初にしてもよいのではないのかと考えた。2つ目は4で述べたような人材育成の具体的方法の説明の不足にある。ダスキンが目指す人材の成長やそれを実現する環境、組織に関する説明は本報告書から十分に得られたが、それらを実践する仕組みに関する説明が図での説明にとどまっており、自身が研修を通じた人的成長を遂げるイメージが湧きづらかったため、文章による、より具体的な説明があると本報告書はさらに素晴らしく活用的なものになると感じた。

参考文献

「統合レポート 2022」 アクセス日 7月27日

[CORPORATE REPORT 2022 \(duskin.co.jp\)](https://www.duskin.co.jp/corporate-report-2022)

ドーナツ店舗数比較 アクセス日 7月28日

[ドーナツ店の売上高ランキング,店舗数比較 | 名言,電子書籍,雑誌情報「読書の力」 名言,雑誌,電子書籍情報 \(digital-dokusho.jp\)](#)