

企業名：ダスキン

レポート名：統合レポート 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

ダスキンの目指す将来の姿はおおむね理解できるが、一部やや具体性に欠ける箇所があったと感じる。ダスキンは創業者である鈴木清一氏が追及した「祈りの経営」を経営理念としており、フランチャイズ希望の店舗にも「祈りの経営」の理念に則ることを必要条件としている。「祈りの経営」とは利益は喜びの取引の結果生まれるものだという考えであり、お客様第一の精神が根付いていると感じ取れた。また、2016年に公表され2025年3月までを予定されていた長期経営戦略である「ONE DUSKIN」に関しては具体的に書かれておりよく理解することができた。喜びの種まきを行うという共通基盤を多様なビジネスにおいて確立しているため、すべての事業を1つにしてお客様の課題解決に取り組む姿勢が築けていることが読み取れた。

一方で将来のビジョンとしてダスキンは3つの「シン化」を長期経営戦略としている。3つの「シン化」とは新規事業に挑戦する新化、周辺事業への進化、既存事業の深化である。これらの具体的な数値や施策に関しては2025年2月に発表される中期経営方針で公表するとしており、今レポートでは理解することはできなかった。ただ、変化の大きい社会に対応するために事業ポートフォリオを変革しようとしており、訪販事業においては衛生管理商品や高齢者向けサービスに力を入れようとしているなどある程度の方向性は理解できた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ダスキンは訪販事業とフード事業の2つに大きく分けることができるため、2つの事業について考察する。

訪販事業の競争優位性は確固たる顧客基盤と信頼、事業規模の大きさにあると感じた。訪販事業のメインであるクリーンサービス事業においては家庭約406万世帯、事業所約100万事業所の顧客基盤を所持しており盤石である。また多くの加盟店が各地域に存在しており、地域密着型の事業展開がダスキブランドに対する信頼を作り上げている。その中でも最も競争優位性を作りだしているポイントは事業を複数展開していることで最適なソリューション提案を行えるほか、顧客単価が高まることだと感じた。具体的に言えば、家事代行サービスを頼まれたお客様に定期的な在宅介護を提案するなどシナジーが強い事業を組み合わせる提案できる強みがあると感じた。衛生やヘルスケアに関してはダスキンに頼めば解決できると思わせられる事業領域と信頼が競争優位性である。

フード事業の競争優位性は圧倒的なブランド力である。フード事業の売上のほとんどを占めるミスタードーナツブランドはフランチャイズ店舗が1000店舗を超えており、ドーナ

ツ市場における市場シェアは約 83%と他の追随を許していなかった。また、多くの店舗を保有しているためコロナウイルスの流行時もテークアウトなどの拡大により売り上げを落とさなかった。新規商品などの開発にも力を入れており、顧客を飽きさせないことにも力を注ぐことができていることが理解できた。

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

こちらについても2つの事業について考察する。

訪販事業は競争優位性がダスキブランドへのお客様からの信頼、幅広い事業展開にあった。信頼に関しては今まで築き上げてきたものであり、数年では衰えないものである。事業展開に関しては、消費者の暮らしに寄り添った新たなサービスの開発に力を入れていることがうかがえるため持続性は高いと考えた。特に高齢化社会における老人向けのサービス開発に注力しており、介護用品の売上高が増加していた。このことから社会課題に合わせた事業を展開できていると理解できた。

フード事業は競争優位性がブランド力にあった。このブランド力は競合他社にライバルと呼べる規模のものがなく、持続性が非常に高いと推測できる。しかし具体的にブランド力を高めるためどのようなことを行っているかという点は読み取れなかった。

まとめるとダスキンの事業の競争優位性は顧客からの信頼であるといえる。このブランド力は簡単になくなるものではなく、消費者が安心を求めこれからも利用し続けると予想される。

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

ダスキんで人的資本の価値向上に関してはあまり望めないのではないかと考えた。

ダスキンはお客様に「やさしさ」を感じていただくため教育研修を通じて社員の人づくりを行うことを人材育成の目標にしている。そのため社内の研修システムなどの充実を推進しており、「Udemy Business」の導入を行いいつでも社員が学習を行えるような環境づくりを進めている。一方で入社後案年目まで行われている社内研修に関しては詳しい記載がなくどのような研修が行われているのかは読み取れなかった。また、若い人材の活躍に関しては報告書全体を通してあまり記述がなく、若いうちからチャレンジをするような風土ではないと感じた。実際に統合報告書に記載がある社内意識調査においては、今の仕事にやりがいを感じている20~40代の人の割合が50~60代の人と比べて10%ほど低かった。30代に関しては肯定的意見が特に低いという記述もあり、キャリアビジョンが明確ではないと感じた。そのため教育制度が充実していても何を学べばよいかかわからず、適切な学習を行うことができない恐れがあると考えた。

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

良かった点は現在のダスキが行っている業務や非財務情報であるサステナビリティに

ついて非常に詳しく書かれている点である。特に気候問題や環境問題に対する取り組みは情報量が多く想定シナリオから取り組みまで網羅的に書かれていた。また、すべての事業や取り組みに関して現状の分析を行い、課題を明確にして今後の目標を具体的な数値を使い提示している点もよかったと感じた。改善余地としては社員がどのようなキャリアを歩むのか具体的にイメージできるようなページを作ることである。日々の業務内容などについて理解できれば、人材成長についてより深い理解ができると感じた。