

# Corporate Report 2023

ダスキンの統合レポート



株式会社 **ダスキンの**

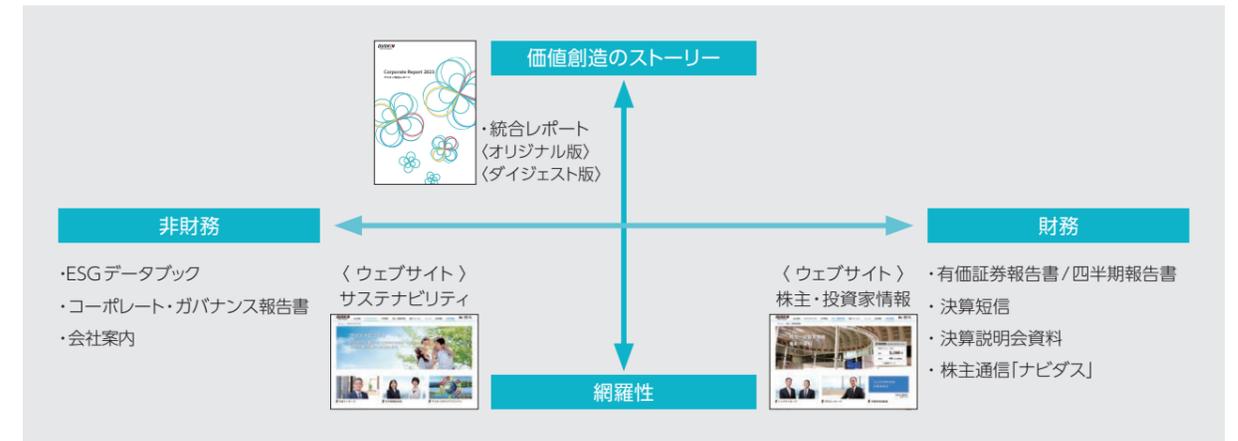
〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号  
[www.duskin.co.jp](http://www.duskin.co.jp)



# Contents

イントロダクション	ダスキンの原点	2	
	長期戦略「ONE DUSKIN」	4	
	ダスキンの成長の軌跡	6	
	ダスキンの現在	8	
トップメッセージ	会長メッセージ	10	
	社長メッセージ	12	
Chapter 01 価値創造のストーリー 16	価値創造プロセス	18	
資本を有効活用し、独自のフランチャイズシステムを通じて、「喜びのタネまき」を実践することで生まれる、新たな価値創造ストーリーを紹介しています。	価値創造プロセスの解説	20	
	資本の強化	22	
	マテリアリティ	26	
	財務ハイライト	30	
	非財務ハイライト	31	
	Chapter 02 価値創造の戦略 32	中期経営方針の振り返り	34
	変化の激しい経営環境において、事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、お客様との接点を増やし、CX（顧客体験）の向上を目指した成長戦略について解説しています。	中期経営方針2022	35
		CFOメッセージ	38
		訪販グループ COOメッセージ	42
		フードグループ COOメッセージ	44
グループ別事業戦略		46	
海外戦略		52	
研究開発者メッセージ		54	
Chapter 03 価値創造の基盤 56		社長 × 社外取締役 座談会	58
創業以来、「道と経済の合一」を根幹とする企業経営とともに、環境・社会・ガバナンスの諸課題の解決に向けて取り組む企業姿勢について解説しています。	ダスキンのサステナビリティ	64	
	地域社会、取引先とともに	66	
	社員とともに	68	
	地球環境とともに	70	
	気候変動への対応	72	
	ガバナンス実効性の更なる向上	コーポレート・ガバナンス	75
データ	リスクマネジメント	80	
	コンプライアンス	81	
	役員紹介	82	
	ESG データ	84	
	主な経営指標の11ヵ年サマリー	86	
財政状態および経営成績等の分析	88		
第三者保証	92		
用語集	93		
会社情報	94		
株式情報	95		

## 本レポートの位置付け



## 刊行物のご案内

統合レポート	機関投資家を主な対象に、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、サステナビリティなど、財務情報と非財務情報を総合的に報告しているレポートです。 <a href="https://www.duskin.co.jp/ir/library/report/">https://www.duskin.co.jp/ir/library/report/</a>	
ESG データブック	ESG（環境・社会・ガバナンス）情報に関心を持つステークホルダーを対象に、ESGに関する詳細なデータや各種方針をまとめています。コーポレートサイトにPDF形式で掲載しています。 <a href="https://www.duskin.co.jp/sus/library/databook/">https://www.duskin.co.jp/sus/library/databook/</a>	
会社案内	求職者やダスキンへの加盟を検討する事業者、法人のお客様など、「ダスキンのことをこれから知ろうとしている人」を主な対象とした冊子です。ダスキンの事業活動とサステナビリティ活動を簡潔にまとめています。 <a href="https://www.duskin.co.jp/company/library/">https://www.duskin.co.jp/company/library/</a>	

## ウェブサイトのご案内

株主・投資家情報	IR関連情報をまとめたウェブサイトです。決算短信や決算説明会資料、中期経営方針のほか、過去の業績推移、個人投資家向け情報、株式関連情報を掲載しています。 <a href="https://www.duskin.co.jp/ir/">https://www.duskin.co.jp/ir/</a>	
サステナビリティ	幅広いステークホルダーを対象に、ESG（環境・社会・ガバナンス）に、「地域・社会貢献」を加えたサステナビリティに関する方針や取り組み・実績を掲載しています。 <a href="https://www.duskin.co.jp/sus/">https://www.duskin.co.jp/sus/</a>	

## 編集方針

### ■ 参考としたガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
GRI「GRIスタンダード」



### ■ 本冊子で使用する用語

企業集団：株式会社ダスキン及び連結子会社  
ダスキングループ（当社グループ）：企業集団及び持分法適用関連会社  
ダスキンファミリー：ダスキングループ及びダスキンの経営理念に賛同するすべての組織（加盟店・協栄工場を含む）  
加盟店：フランチャイズチェーン加盟店

### ■ 報告対象期間

2023年3月期（2022年4月1日～2023年3月31日）を主な対象としていますが、2022年3月期以前及び2024年3月期の活動についても一部掲載しています。

### ■ 報告対象範囲

株式会社ダスキン、関係会社及び加盟店・協栄工場

### ■ 発行時期

2023年9月（次回発行予定：2024年9月）

**お知らせ** 本レポートの記載内容に修正が生じた場合は、当社企業情報サイト (<https://www.duskin.co.jp/>) に掲載いたします。

### 見直しに関する特記事項

本レポートには、当社の現在の計画、業績予想、戦略に関する情報が含まれていますが、これらの情報は情報開示時点における将来の見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績等は、今後の経済状況や当社を取り巻く事業環境などのさまざまな要因により、大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# 1963 ダスキンの原点

## 今も、生き続ける創業者の想い

その原点は、「祈りの経営」を生涯追求した創業者・鈴木清一の思想にあります。「利益は喜びの取引から生まれるもの」として、お客様の喜びを第一とする創業者の想いは、経営理念というかたちで大切に継承されています。

### 創業者・鈴木 清一

1911年(明治44年)、愛知県碧南市に生まれる。1938年、一燈園\*に身を投じ托鉢求道の生活に入る。1944年、ケントフを創立。以後「道と経済の合一」を願う「祈りの経営」について生涯を通じて追求。1963年、ダスキン創業。日本初の複合フランチャイズ企業の道を開く。1980年、68歳で永眠。

\*京都山科にある無宗派無所有の修養団体

## 祈りの経営ダスキン 経営理念

一日一日と今日こそは  
あなたの人生が(わたしの人生が)  
新しく生まれ変わるチャンスです

自分に対しては  
損と得とあらば損の道をゆくこと

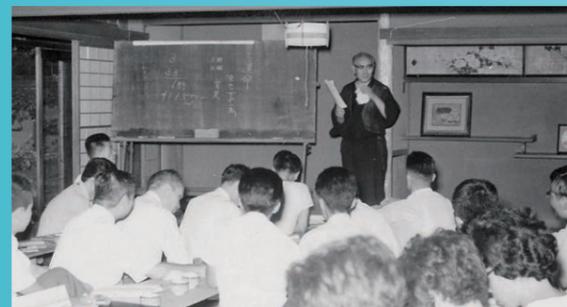
他人に対しては  
喜びのタネまきをすること

我も他も(わたしもあなたも)  
物心共に豊かになり(物も心も豊かになり)  
生きがいのある世の中にする

合掌

ありがとうございました

## 理念を実現するためのフランチャイズ



1964年 ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店研修会

ダスキンの理念である「祈りの経営」に賛同していただける方々に、ダストコントロール事業をビジネスチャンスとしてほしいとの思いから、「フランチャイズシステム」を導入しました。ダスキンの「フランチャイズ」は、本部と加盟店が理念を共有し、運命共同体として、ともに成長していくことを目指しています。

## 存在意義

# 人に、社会に、「喜びのタネまき」を

ダスキンは、利益追求のみならず、世の中の人に喜ばれる「喜びのタネまき」を実践し、地域の人々と喜びを分かち合い、物も心も豊かな暮らしに貢献することで、継続的な企業価値の向上を実現します。

創業者は、「利益は喜びの取引から生まれるもの」と考え、「ダスキンのお仕事に関わるすべての人が幸せになってほしい」という願いのもとに、生涯をかけて「喜びのタネまき」を追い求めました。

この存在意義こそ、ダスキンにおける経営の根幹を普遍的な価値として、企業の成長と社会の持続的発展に貢献するものです。



## 企業目的

1 | ダスキンは「道と経済の合一」を目指します。企業活動のすべての原点には「祈り」があります。

2 | ダスキンは人を愛し、人を育てます。仕事を通じ、人の成長を助けます。

3 | ダスキンは責任をもって、「めい・あい・へるぷ・ゆう?」と言えるように研鑽しつづけます。世界のトップレベルを目指します。

4 | ダスキンは「喜びのタネまき」をいたします。利益は「お客様の喜び」のバロメーターです。

# 長期戦略「ONE DUSKIN」

## 経営ビジョン

# 世界一 ひとにやさしいダスキン

## 長期戦略

# ONE DUSKIN

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

## 提供価値

## ステークホルダーとの価値協創 事業を通じた社会への貢献

ダスキンファミリーが一丸となって、お客様に向き合い、これからも社会から必要とされるダスキンへ

「世界一 ひとにやさしいダスキン」を目指して掲げた長期戦略「ONE DUSKIN」は、スタートしてから8年が経過し、今も着実に歩みを進めています。

「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」進化するため、人と人がつながり、安心して笑顔で暮らせる街をつくり出す企業グループを目指します。また、街で最も頼れる存在であり続けるために、お客様の要望に先回りした提案を行い最高のサービスをお届けすることを、ダスキンファミリーが一丸となって目指します。



## ステークホルダーとの価値協創

### お客様との協創

#### お客様のニーズに寄り添った商品・サービスの提供

お客様の声を直接お聞きするため、ファンミーティングを全国各地で定期的に行います。会長をはじめ各グループの本部・地域スタッフや加盟店オーナーが、お客様のご意見やご要望を直接お伺いし、商品・サービスの改良・改善につなげています。



### 地域社会との協創

#### 学校教育支援活動の推進

2000年より学校教育支援活動を推進。学校の掃除時間を“子どもたちの力を伸ばす時間”として活用するため、現職の先生方と研究を行い、小学生向け出前授業「キレイのタネまき教室」や教員セミナー「子どもたちの力を伸ばす学校掃除セミナー」等、学校現場の要望に応じた活動に取り組んでいます。



### 社員との協創

#### ダイバーシティ & インクルージョンの推進

変化し続ける社会やお客様ニーズに効果的に対応するためには、多様なキャリアや社会的背景を持つ社員が、お互いを尊重し個々の能力を最大限に発揮することが大切です。ダスキンでは、社員それぞれがいきいきとやりがいを持って働き、能力や経験を十分に発揮できる職場づくりを進めています。



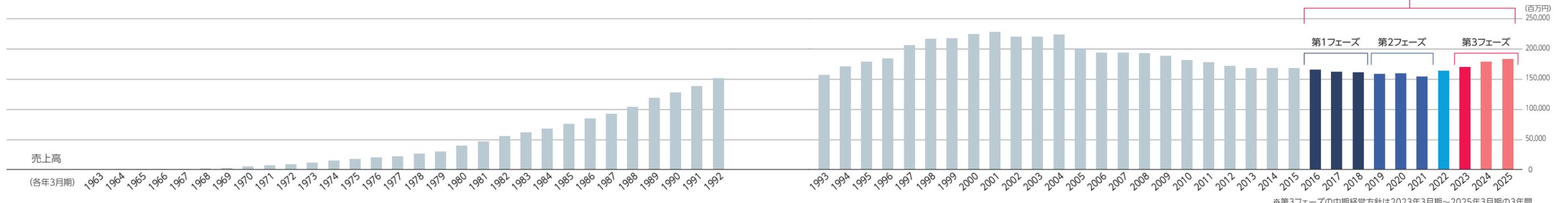
### 地球環境との協創

#### 身近に、未来に、エコのタネまき

おそうじ用具のレンタルからはじまり、ものを大切にできたダスキンは、地球の未来を大切にすため、くりかえし使う・みんなで使う・減らす・捨てない、これらの視点で、商品・サービスの開発、生産、お届けから使用後までの企業活動のすべてを見直し、更に取り組みを進めています。



# ダスキンの成長の軌跡



訪販グループ フードグループ

**1964** 画期的な化学ぞうきん「ホームダスキン」全国発売  
 水を使わずホコリが取れる「ホームダスキン」は、主婦から「魔法のぞうきん」と呼ばれるなど絶大な支持を獲得。日本の家庭に「おそうじ革命」をもたらしました。

**1969** 国際フランチャイズ協会 (IFA) に日本初のメンバーとして入会

**1970** ミスタードーナツ事業を創業  
 おいしいドーナツを通じて多くの人々に喜びを提供したいという想いから、フード系フランチャイズとして日本での事業展開を決定しました。

**1971** 事業の多角化を推進  
 1971年のプロのお掃除サービス、サービスマスター事業、1977年に害虫駆除など総合衛生管理を行う事業 (現 ターミニックス事業) を開始、1978年に家庭用品の総合レンタル事業 (現 レントオール事業) を開始しました。

**1982** 「心豊かに暮らせる社会」を意識した事業の展開へ  
**1989** 1982年に医療関連施設のマネジメントサービスヘルスケア事業 (現 ダスキンヘルスケア事業) を開始、1989年には家事代行サービス、メリーメイド事業を開始し、心豊かに暮らせる社会づくりのお手伝いをするサービスを導入してきました。

**1994** ダストコントロール事業を海外へ展開  
 台湾から始まったダストコントロール事業の海外展開は、2006年には経済成長著しい中国 (上海) にも広がりました。2地域で家庭市場、事業所市場の開拓を順調に進めています。

**1999** かつアンドかつ (とんかつレストラン) がオープン

**2000** 高齢者向けサービスを開始  
**2004** 2000年にお客様を直接訪問する事業スタイルを活かし、住み慣れた自宅での家族介護を支えるサービスとしてホームインステッド事業 (現 ダスキン ライフケア事業) を開始しました。2004年には、介護用品・福祉用具のレンタル・販売のヘルスレント事業もスタートしました。

**2004** ミスタードーナツの海外展開を加速  
 2022年12月時点で、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの4地域に出店。ミスタードーナツのおいしさは海外でも広がっています。

**2010** モスバーガーとミスタードーナツのコラボレーションショップ「MOSDO」オープン

**2014** 簡単・キレイの新しいおそうじスタイルを提案  
**2016** 多忙なお客様に効率的なおそうじが実現できる「おそうじベーシック3」(2014年)や、「おそうじロボット」[ロボットクリーナー SiRo] (2016年) を発売しました。

**2017** Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd. を子会社化

**2017** ミスタードーナツと他社ブランドとの共同開発商品「misdo meets」スタート

**2019** 新たな価値を共創する空間「ダスキンラボ」開設

**2020** 家庭用レンタルモップが「抗ウイルス加工」と「抗菌防臭加工」のSEKマークを取得

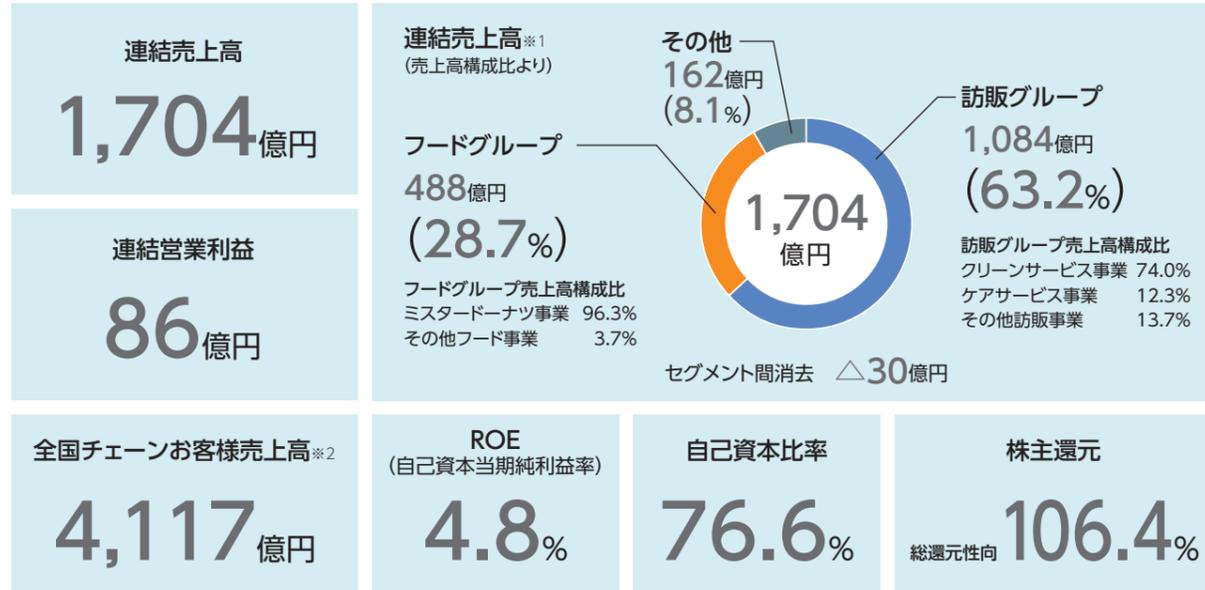
**2021** 訪販グループのタグライン「衛生環境を整える」を新設

**DUSKIN**  
 衛生環境を整える

**2023** シンガポールでミスタードーナツ第1号ショップをオープン

# ダスキンの現在

当社は、事業活動をフランチャイズ方式を中心に展開しています。常に化する時代のニーズ・社会の要請に応える商品・サービスを提供し続けた当社の歩みは、「喜びのタネまき」の実践の積み重ねそのものです。



※2023年3月期 ※1 セグメントの売上高は、セグメント間の内部売上を含んでいます。売上高構成費はセグメント間の内部売上高を除いて算出してあります。  
 ※2 国内外の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。



※2023年3月末現在 / ※1 2023年3月期

## 訪問グループ 5,728 拠点

<b>クリーンサービス事業</b> クリーンサービス 清掃・衛生用品のレンタルと販売 1,838拠点 	<b>シニアケア事業</b> ヘルスレント 介護用品・福祉用具のレンタルと販売 180拠点 	ダスキン ライフケア ご高齢者の暮らしのお手伝い 96拠点 		
<b>ケアサービス事業</b> サービスマスター プロのお掃除サービス 1,183拠点 	ターミニックス 害虫獣の駆除と総合衛生管理 553拠点 	メリーメイド 家事代行サービス 790拠点 	トータルグリーン 緑と花のお手入れサービス 166拠点 	ホームリペア 住まいのピンポイント補修 103拠点 
<b>その他訪問事業</b> レントオール イベント総合サポートと各種用品のレンタル 102拠点 	ユニフォームサービス ユニフォームのリース・販売とクリーニング 215拠点 	ヘルス&ビューティ 自然派化粧品と健康食品の販売 459拠点 	アザレ プロダクツ 自然派化粧品の販売 43拠点 	ビッグアップル 海外ドーナツブランド 2地域 (マレーシア、カンボジア) 87拠点 

※拠点数・契約加盟店・店舗数 (2023年3月末現在 / 国内のみ)  
 ※訪問グループの拠点数は事業加盟店数です (営業拠点・地域本部・エリアは除く)。※拠点数は、複数の事業を兼任する店舗があるため、実際の店舗数とは異なります。

## 食品グループ 1,014 店

<b>ミスタードーナツ事業</b> ミスタードーナツ 手づくりドーナツと多彩なメニュー 997店 	モスド ハンバーガーとドーナツのお店 1店 	<b>その他フード事業</b> パイフェイス オーストラリア発祥のパイ専門店 1店 	かつアンドかつ こだわりのとんかつレストラン 15店 
---	---------------------------------	--	--------------------------------------

※2023年3月末現在 ※ (株)モスフードサービスと資本・業務提携契約を締結しています。 ※ (株)かつアンドかつは (株)ダスキンの子会社です。

## 海外 11,474 拠点

<b>海外事業</b> ダストコントロール ケアサービス 2地域 (台湾、中国 (上海)) 25拠点 	ミスタードーナツ 4地域 (タイ、フィリピン、台湾、インドネシア) 11,362拠点 	ビッグアップル 海外ドーナツブランド 2地域 (マレーシア、カンボジア) 87拠点 
--	--	--

※海外子会社営業拠点数 (2022年12月末現在)  
 ※ミスタードーナツの事業拠点数は、マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含んでいます。

## 会長メッセージ

創業精神を継承し、  
経済価値と社会価値の両立を通じて、  
企業価値の向上を目指してまいります。



### 創業時より大切にしてきた「道と経済の合一」

今年度、当社は創業60周年を迎えます。これもひとえに、お客様をはじめ、株主の皆様、加盟店や取引先、社員のご愛顧とご支援のおかげであり、心より感謝申し上げます。

私が経営の中で常に大切にしていることは、創業者である鈴木清一がどのような想いで「喜びのタネまき」について考え、「祈りの経営」に基づく事業を立ち上げたかということです。創業者は人に喜ばれること、世の中に役立つことを自ら率先して行動することで、経営理念を社内外に広めていきました。そこには、企業の利潤はお役に立った後に結果としてついてくるという考え方があります。企業として適正な利潤の追求は欠かせないものである反面、儲けを第一にした事業の発想は当社にはありません。そして今日では多岐にわたる事業を展開していますが、それぞれの事業を伸びていく大樹の枝葉とするならば、「祈りの経営」は太い幹にあたります。これからも創業者の思想を受け継ぎ、理念を共有す

る企業集団であり続けたいと強く願っています。

昨今、サステナビリティ経営の観点から、経済価値と社会価値の両立が重要とされています。これに対して、当社では創業時より「道と経済の合一」を追求してきました。道とは、やさしさや思いやりの心を皆が持つことで、持続可能な社会を実現することを意味します。この価値は、いかなる時代においても普遍的なものです。一方で、経済は時代の変化に対応して新たな価値を生み出していかなければ、世の中から取り残されかねません。すなわち、変えてはならない「道」と変えなければならない「経済」を合一していくことが、当社の最たる企業価値であると考えます。

当社の考え方に賛同していただいているステークホルダーの皆様方との協業をこれからも大切にしつつ、「道と経済の合一」を目指すことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

### 長期戦略「ONE DUSKIN」の実現に向けて注力

私が社長に就任して3年後の創業50周年で「ONE DUSKIN」の構想を発表しました。当時、各事業部は縦割り組織の中で事業を展開していました。縦割り組織ならではの強さがある一方で、ダスキンという一つのグループとして相乗効果を発揮することで、「世界一 ひとにやさしいダスキン」に向けて、更なる価値を創出できると考えたのです。

以来、加盟店を筆頭に「ONE DUSKIN」に向けた取り組みを進めてきました。最近では、コロナ禍において、クリーンサービス事業とケアサービス事業、レントオール事業の加盟店が一つになって、「イベント衛生サービス」を展開する取り組みが行われています。

正直なところ、「ONE DUSKIN」は山の8合目あたりであ

り、中でも、訪販グループとフードグループとのシナジーが課題です。これら2つが融合できれば、当社の事業は更に強くなります。今後、頂上までの残り2合を目指して尽力していきたいと思っています。

これからも、謙虚な気持ちと、ステークホルダーの皆様に対する感謝の気持ちを持ちつつ、「道と経済の合一」を大切にしながら社会課題に応え、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

株式会社ダスキン  
取締役会長

山村輝治

## 社長メッセージ



## 創業60周年を節目として これまで以上に「喜びのタネまき」を世の中に広げ、 企業としての更なる進化を追求していきます。

当社は、2024年3月期の年次モットーを「まごころ届けて60年、自ら考え行動し、喜びのタネをまこう」としています。創業60周年を迎えるにあたり、「喜びのタネまき」という創業の原点に戻り、加盟店や生産事業所を含むダスキンファミリーが一丸となって、取り組んでまいります。一人ひとりが「思い」を持って、自ら考えて行動に移していくことが、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応えることになり、企業価値の向上につながると考えています。

### 厳しい経営環境の中、グループでの結束力、行動力を発揮した一年

ここ数年のコロナ禍により、日本経済は事業活動に制約がかかり経済的な影響を受けました。また、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、エネルギー価格や原材料価格の高騰、不安定な外国為替相場などで収益面にも打撃を受けました。当社も厳しい局面が続いたものの、一方で実感したのはグループの結束力であり、厳しい事態に対して総力を挙げて取り組む行動力です。加盟店で働く方々をはじめ、当社の社員、当社に関わるすべての方々が、創業以来大切にしてきた「喜びのタネまき」という理念を共有し、課題の解決に向けて取り組みました。その結果、厳しい一年であったものの、すべてのセグメントで増収となりました。理念を共有し、行動ができることは、当社にとって大きな財産であると改めて実感しました。

訪販グループの主力であるモップ・マット商品は、2022年7月に約30年ぶりとなる価格改定を行いました。お客様のもとへ訪問し、対面接客を通じて培ってきたコミュニケーションの積み重ねが、価格改定に対するご理解につながり

ました。ミスタードーナツの商品についても、2022年3月と11月の2回にわたり価格改定を行いました。店舗での対面によるホスピタリティを持った接客対応に努めてきたことで、お客様に概ね受け入れていただけたと実感しています。多くのお客様からご理解を賜り、感謝の気持ちでいっぱいです。

「中期経営方針2022」の取り組みは、加盟店とともに着実に進んでいます。訪販グループでは、最重要領域と位置付けている衛生領域において除菌・抗菌及び抗ウイルスの衛生商品・サービスの売上高構成比率を2025年3月期に55%まで引き上げる計画でしたが、すでに一年目の2023年3月期で目標をクリアしています。フードグループのミスタードーナツでも最高水準の素材と技術を持つブランドとの共同開発「misdo meets」等の新商品販売が好調に推移したことに加え、新規出店等により稼働店舗数が増加したことで、売上高・営業利益とも前期比を上回ることができました。

## リアルとデジタルの両面からCX(顧客体験)の向上を目指す

お客様への更なるサービス向上を目指して、デジタル技術の活用に注力しています。このことにより、商品・サービスの提供時にとどまらず、購入前、購入後においてもCX(顧客体験)を向上させていく考えです。

訪販グループではお客様向け会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」を運営しており、会員数は150万人を超えています。サイトでの注文機能だけでなく、DDuetアプリのマイページ機能では、お客様に応じた商品・サービスのご案内をしております。一方、フードグループでは「misdo ネットオーダー」を導入し、スマートフォンなどを通じて事前に注文することで、レジに並ばなくても商品を受け取れる仕組みを構築しています。こうした取り組みを通じて、お客様との対面営業の強みに加えて、デジタル技術により24時間対応できる要素を掛け合わせることで、新たな接点や関係性を築けると考えています。

## 日本及び海外で新しい成長機会の創出に向けた挑戦を展開

昨年より、新しい成長機会の創出に向けた投資を積極的に行っています。2022年2月より暮らしの中で起こるトラブルに迅速に対応するため、鍵のお困りごとを解決する「ダスキンレスキュー」を、新たなブランドとして近畿圏で検証をスタートさせました。また、同年11月に、水まわりのトラブルに対応する駆けつけサービス等を展開する株式会社クラシアンとの業務提携、及び同社の持株会社への出資を行いました。同社との事業の親和性があると判断し、新たなお客様にサービスをご提供するための出資です。

今後、引越し退去時の清掃や鍵の交換サービスとクラシアンの水まわり事業とのコラボレーションなど、さまざまな事業やサービスの組み合わせを通じて、従来のビジネスの発想を超えた新たな価値を生み出していく考えです。

また、海外戦略については、新たな成長機会として、アフターコロナを見据えて、成長の芽をしっかりと育てていきま

また、訪販グループでは、デジタル技術の活用に力を入れる一方、お客様との直接対面の機会を増やす活動も展開しています。第61期は約250名の営業専任組織により、家庭市場の開拓に乗り出しました。ここ数年、モップ商品の契約数は減少傾向でしたが、直営店と関係会社での検証では契約数は純増に転じています。この結果を踏まえ、対面営業活動を全国の加盟店で展開するとともに、家庭市場のモップのみにとどまらず、事業所市場でも同様の展開を進めていく考えです。

加えて、フードグループのミスタードーナツでは、主に都市圏でのキッチンレス店舗の出店を強化していきます。従来のキッチン併設店に比べて、省スペースで店舗運営が可能となり、出店コストなどの制約が少なくなることから、出店が加速していくことを想定しています。

具体的には、R E & S Enterprises Pte Ltdとミスタードーナツ事業のシンガポールにおけるマスターフランチャイズ契約を締結し、展開を図ります。更に、台湾では「家庭向けお掃除サービス」の導入をしました。

このほか、海外向けのECサイトの展開も進めているところです。巨大市場である中国については、ゼロコロナ政策が緩和された中でアプローチを再開しています。また、東南アジア諸国については、所得水準が日本を超える地域が出てきており、市場としてのニーズは十分あると考えます。それぞれの国や地域の顧客層に向けて、当社がどのような商品・サービスで強みを発揮できるのか、検討しているところです。

海外事業について期待していることは、国内と同様に「ONE DUSKIN」に基づく取り組みが進んでいる点です。海外のクリーンサービス事業の展開拡大とともに、ケアサー

ビス事業にも注力しています。「ONE DUSKIN」の理念を日本から世界へ広げていくことで、事業拡大の可能性を追求していきます。

一方、DX推進による生産性向上も重要課題です。2024年3月期中に、モップ・マットのレンタル商品約3,100万枚すべてにRFID(電子タグ)を取り付け、手作業の検数作業や棚卸し業務の効率化に向けた取り組みを加速させます。RFIDの取り付け費のほとんどは原価計上となるため、一時的な減益要因となるものの、中長期の成長及び就業人口減少対策として欠かせない戦略投資であることをご理解いただきたいと思います。



## 人的資本経営を更に推進し、持続的な成長に向けた人材基盤を強化

中長期にわたる持続的な成長に向けて、当社では新たなビジョンの策定を進めており、サステナビリティ経営の強化に取り組んでいます。

特に重要課題である人材基盤の強化については、人的資本経営の観点から時代の先を見据えた取り組みを進めています。2022年4月に人事制度を刷新し、「より責任のある仕事をしたい」という社員へのモチベーションアップとキャリア形成を会社全体で支援することを目的に、入社3年目以降の年齢、等級からでも管理職に登用が可能となる昇格制度を導入しました。また、新規事業やDX、CX(顧客体験)に関するアイデアを社員から募集するなど誰でもチャレンジできる風土を形成したいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンについては、目標を設定して取り組んでいます。創業当時から年齢や性別、身体上のハンディキャップなどを問わず活躍できる組織を目指してきました。多様な考え方や価値観を認め合い、職場にお

いては公正に評価され処遇されると同時に、能力や経験を十分に発揮できる環境づくりを推進しています。

一方、環境に関する課題については、2030年に向けたダスキン環境目標を設定しており、進捗管理をしっかり行いながら、毎年見直しをしています。また、コーポレートガバナンスに関しては現状、コーポレート・ガバナンスコードをすべて順守しており、今後コードの見直しに際しても上場企業の責務として誠実に対処いたします。

「中期経営方針2022」は、「ONE DUSKIN」を旗印とした長期戦略の総仕上げにあたります。当社グループの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になるために、中期経営方針の施策を着実に実行してまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

株式会社ダスキン  
代表取締役 社長執行役員

大久保裕行



Chapter **01** 価値創造のストーリー

社会課題の解決を通じて、  
一つでも多くの  
喜びのタネをまく

Chapter 01 のポイント

ダスキンは、貴重な6つの資本（人的資本、社会関係資本、知的資本、財務資本、製造資本、自然資本）を有効に活用し、独自のフランチャイズシステムを通じて、人に喜ばれ、世の中のお役に立つ「喜びのタネまき」を実践することで、新たな価値を創造していきます。

Contents

価値創造プロセス	— 18	マテリアリティ	— 26
価値創造プロセスの解説	— 20	財務ハイライト	— 30
資本の強化	— 22	非財務ハイライト	— 31

# 価値創造プロセス

私たちは社会に生かされ、ステークホルダーとの価値協創によりその恩返しをすることが事業活動と考えています。社会からお預かりする資本を有効に活用し、一つでも多くの喜びのタネをまき、社会にお返しすること。それが当社の「祈りの経営」における価値の創造です。当社ではフランチャイズという事業システムを起点に「喜びのタネまき」を実践し、継続的な企業価値の向上を実現します。



### INPUT

6つの資本 → P.22

- 人的資本**
  - 連結従業員 3,739名
  - 教育施設 誠心館/ダスキンスクール/ミスタードーナツカレッジ/地域研修センター
- 社会関係資本**
  - 地域に根差したフランチャイズシステム
  - 自治体・行政機関との連携
  - 国内拠点 6,742拠点<sup>※1</sup>
  - 海外拠点 11,474拠点<sup>※2</sup>
- 知的資本**
  - 特許保有件数 国内 136件/海外 5件<sup>※1</sup>
  - 研究開発費 7.2億円<sup>※3</sup>
- 財務資本**
  - 純資産 1,517億円<sup>※1</sup>
  - キャッシュ・フロー (現金及び現金同等物の期末残高) 312億円<sup>※3</sup>
- 製造資本**
  - モップ・マット製造工場 2拠点<sup>※1</sup>
  - 製造委託先食品工場 定期監査実施率 100%<sup>※3</sup>
- 自然資本**
  - 容器包装プラスチック使用 1,166t
  - エネルギー使用量 2,342千GJ(ギガジュール)
  - CO<sub>2</sub>排出量 454,841t-CO<sub>2</sub>



### OUTCOME

人に、社会に、「喜びのタネまき」を

**ステークホルダーとの価値協創** → P.21

**ダスキンのCSV**  
(共通価値の創造)  
事業を通じた社会への貢献

**経済価値** → P.38

- 加盟店の持続的な発展に寄与するビジネスモデル (加盟店平均契約年数 36年)
- 株主への積極的な利益還元 (総還元性向106.4%)
- お客様満足度向上による売上高の成長 (全国チェーン店お客様売上高 4,117億円、売上高成長率5.7%)
- ケアサービス事業拠点数 2,795拠点
- シニアケア事業拠点数 276拠点

※拠点には複数の事業を兼任する店舗があるため、実際の店舗数とは異なります。(2023年3月末現在)

**社会価値** → P.66

- 大阪府との包括連携協定締結
- 学校教育支援活動の推進
- 女性管理職比率 13.1%
- 障がい者雇用率 2.82%
- 一人当たり研修受講時間 18.6時間

**環境価値** → P.70

- 食品廃棄物リサイクル率69.1%
- 食品ロス量削減率38.6%(2021年3月期比)
- 容器包装プラスチックリサイクル率19.9%
- CO<sub>2</sub>排出量削減率20.2%(2014年3月期比)

※1 2023年3月末現在  
 ※2 2022年12月末現在  
 ※3 2023年3月期

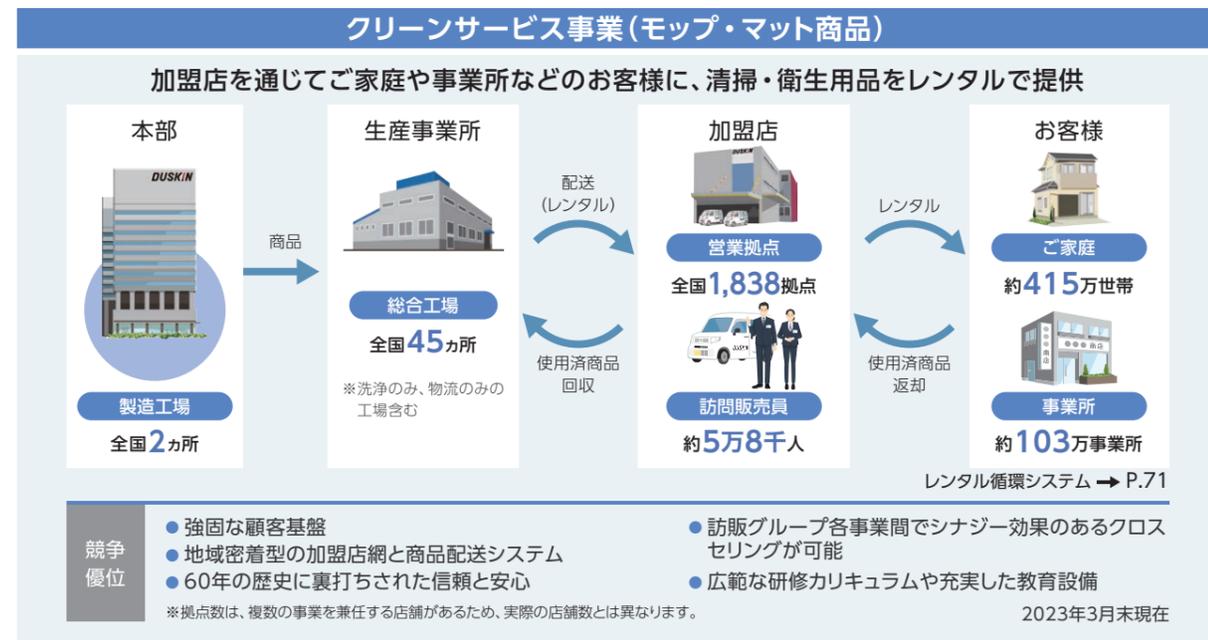
※2023年3月期  
 ※単位未満は切り捨てています。

# 価値創造プロセスの解説

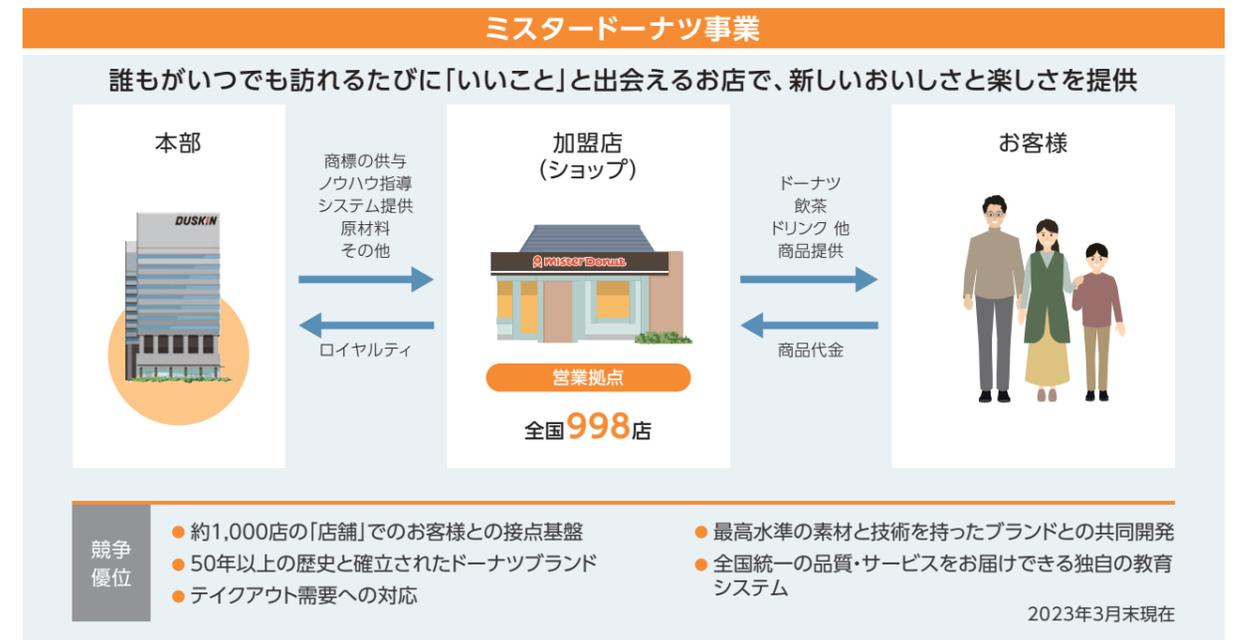
## ビジネスモデル

当社は、クリーンサービス事業(モップ・マット商品のレンタル)とミスタードーナツ事業の、大きく分けて2つのフランチャイズシステムによるビジネスモデルで事業を行っています。

クリーンサービス事業では、加盟店を通じてご家庭や事業所などのお客様に、清掃・衛生用品をレンタルと販売で提供。一方、ミスタードーナツ事業では、誰もがいつでも訪れるたびに「いいこと」と出会えるお店で、新しいおいしさと楽しさを提供しています。両グループの事業を支えているのが当社独自のフランチャイズシステムです。



※国内外の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を、参考数値として掲載しています。



## インプット

### 人的資本

性別、年齢、国籍、キャリア等にかかわらず、互いに尊重、能力を最大限に発揮できる人材を育成し、変化する事業環境や多様化する顧客ニーズを的確に把握、新たな価値や優位性の創出につなげます。

### 財務資本

収益性が健全な事業の継続が生み出す強固な財務基盤と安定したキャッシュ・フローが新規事業創出の源泉です。また、災害など想定外の危機の際も、事業継続とステークホルダーへの価値創造をしっかりと支えます。

### 知的資本

特許やノウハウ、ブランドやデータ資産などの知的財産を保有・活用することで、競争優位性の構築や不正競争などのリスク低減とともに、新商品・サービス開発、生産性向上、コスト削減につなげています。

### 社会関係資本

加盟店の人材育成の基本は自分の地元で事業を営むオーナーやスタッフに、当社のサービス品質を身に付けてもらうことです。これによって真に地域の人々のニーズにあった「喜びのタネ」をまくことができます。

### 製造資本

オンリーワンの製品やサービスを生み出す工場や委託先工場は欠かせない重要な資本です。製品や原材料の製造委託先の工場を定期的に監査し、継続的に品質等の改善・向上を図っています。

### 自然資本

環境にやさしい循環型ビジネスの衛生・清掃用品レンタルを事業化し、成長してきました。現在は、あらゆる事業領域で、原材料調達から商品製造、使用後の回収、再資源化までの全プロセスで環境負荷を低減しています。

## ステークホルダー

ステークホルダー	ダスキンに期待されていること	対話の機会
お客様	世界中の誰よりも、お客様視点に立って、考え、形にする	消費者懇談会、コンタクトセンター、ファンミーティング、ウェブサイトでの情報開示 など
加盟店	同じ理念を共有し、行動する	マネジャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など
地域社会	信頼を積み重ね、最も身近で頼りになる存在となり、地域社会と共生・共栄する	学校教育支援活動、クリーンアップマイタウン(ゴミ拾い活動)、工場見学、ダスキンミュージアム、特殊詐欺被害防止啓発活動 など
取引先	適正で誠実な取引を通じて、強固なパートナーシップを構築する	仕入先様との勉強会、トレードショー、ダスキン購買クリーンライン など
社員	互いに支え、挑戦し、成長する	労使協議会、労働安全衛生委員会、ホットライン、教育制度、社員意識調査 など
地球環境	環境に配慮した事業を継続し、事業の成長と環境負荷低減を両立する	ダスキン環境目標2030への取り組み、白山国立公園の生態系の保護への協力、地球温暖化対策条例への対応 など
株主・投資家	コーポレート・ガバナンスの強化に努め、企業価値の向上を目指す	統合レポート、株主通信、決算説明会、個人投資家向け会社説明会、株主・機関投資家とのSRミーティング など

# 資本の強化

**人的資本** **人的資本に関する考え方**

社員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働きながら、健康で仕事と家庭生活を両立できるよう、キャリア実現を支援し、働き方改革や健康経営を推進するなど、働きやすい環境づくりに努めています。今後は、従来の「人的資源」としての考え方から、企業価値を高める「人的資本」にシフトするとともに、経営戦略と人材戦略を連動させる「人的資本経営」を強固なものにするため、変革を進めていきます。

## 人的資本に関する具体的な取り組み



## 社員エンゲージメントの向上・強化

2022年4月より社員自らの意思でキャリアプランを築き、「より責任のある仕事や希望の仕事に携わりたい」という社員のモチベーションアップとキャリア形成を会社全体で支援することを目的に、入社3年目以降の階層からでも管理職に登用が可能となる昇格制度や自己申告制度を導入しました。併せて、評価方法に加点方式を取り入れ、部門業績と本人の貢献による賞与への評価反映を行うことで、若年層でもチャレンジできる風土を形成します。

そうした人事施策を適切に運用するため、定期的に社員意識調査を実施しています。2022年の社員意識調査では、2020年の調査結果と比較して、「仕事にやりがいを感じてい

る」、「ダスキンで働けてよかった」の項目が全体的に向上した一方で、20歳代前半の社員の意識が目立って低下していることがわかりました。これはコロナ禍によって、業務が大きく制約されたことが影響していると考えています。また、若手社員に対するサポートが十分でなかった点も否めません。こうした点を踏まえて、当社では年1回の自己申告により、社員本人のキャリア意向も踏まえた配置や業務割り当て等を上司と話し合う「キャリア面談」の実施や執行役員との「年2回の対話」の場を設ける等の施策を通じて、若手社員の不安の払しょくや将来のキャリアプラン等のサポートを強化しています。



## ダイバーシティ&インクルージョンの一環として女性社員の活躍を推進

創業以来、あらゆるサービスの基本は「人」とあるという考えのもと、さまざまな教育研修を通じて「人づくり」を進めており、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を提供しています。

中でも、女性社員の活躍推進はダスキンの持続的成長を左右する要素でもあることから、マテリアリティとして「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を掲げ、さまざまな観点から取り組みを強化しています。女性活躍推進法に基づく

行動計画にて、2026年3月期「女性管理職比率13%以上」の目標を定めました。加えて、女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得を目指しています。

2022年に実施した社員意識調査の結果によると、2020年の調査結果と比較して、特に40代から50代の女性社員について管理職志向が下がっている点を課題と捉えています。その理由について実態を調査するとともに、外部研修に次世代管理職候補の女性を積極的に参加させる等の施策を講じています。

## ワーク・ライフバランスの観点から育児休業取得率100%達成を目指す

もう一つの課題は、社員が仕事と家庭を両立しながら活躍できる職場環境づくりです。特に、男女を問わず育児休業を取得できることが、ワーク・ライフバランスを進める上で欠かせません。日本では、2022年10月から「産後パパ育休（出生時育児休業）」が施行されるなど、公的な制度が充実しています。

こうした状況を受けて、ダスキンにおいても育児休業制度の活用を積極的に推奨していく考えです。社員が利用可能な公的制度としては、育児休業をはじめ、パパママ育休プラス、産後パパ育休などがあります。加えて、ダスキン独自の「配偶者出産休暇」も設けています。今後、男女とも育児休業取得率100%を継続できる環境づくりに取り組んでいきます。

目標	女性管理職比率13%以上	正社員の育児休業取得率 男女とも100%
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代管理職候補の女性の外部研修への積極的な参加</li> <li>原則としてPJ発足時には、PJメンバーの3割以上の女性、もしくは女性非管理職の最低1名以上の参加</li> <li>女性非管理職の決裁会議等への参加</li> <li>定期異動検討時に女性候補者情報を共有し、計画的な女性管理職の育成につなげる</li> <li>積極的に女性支店長や地域本部の女性課長職に登用することで、支店や地域にいる女性社員の意識向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識改革を目的に、管理職や所属長への教育機会を提供する</li> <li>社内報やガイドブック等に育児休業の情報を掲載する</li> <li>社内に推進チームを立ち上げ取得を促進する</li> <li>男性の育児休業に関する相談窓口を設置して対応する</li> </ul>

**VOICE** **社内の手厚いサポートを受けて 充実した育児休業の期間を過ごせました。**

私が育児休業を取得したのは、子どもが生まれて約2週間後から約1ヵ月です。育児休業中に2日間、どうしても外せない仕事があったので、前半を従来の育児休業、後半を産後パパ育休と変則的な形で育児休業を申請しました。休業中は夫婦で相談して家事と育児のシフトを組みました。夜中は主に私が担当、産後の妻の負担が少しでも減るように考えました。取得して良かったのは、妻が「体力面、メンタル面ともに助かった」と言ってくれたことや、義理の両親にも喜んでもらったこと。一般的に男性は子どもと過ごす時間が少なくなりがちですが、約1ヵ月、間近で成長を実感できたのはとても価値がありました。

フード開発事業部 新業態開発室 春尾 誉

## 資本の強化

### 知的資本

#### 知的資本に関する考え方

特許やノウハウ、ブランドやデータ資産などの知的財産は、技術開発やリスクを管理する上で貴重な資本となります。これらの知的財産を保有・活用することで、競争優位性の構築や不正競争などのリスク低減とともに、新商品・サービス開発、生産性向上、コスト削減につなげています。

#### 知的資本に関する具体的な取り組み

自動認識技術やIoT  
デジタル技術の活用により、  
生産性向上に注力しています。



執行役員  
生産本部 本部長  
守田 啓司

#### 自動認識技術のRFID(電子タグ)による情報と流通の改革

当社は、中期経営方針2022の3年間に於いてデジタル技術を活用した情報と流通の改革を遂行し、生産性の向上による作業時間の軽減はもちろん、お客様との接点強化を図ることを目指しています。

その中心となるのがRFID(電子タグ)の導入です。2023年度中に全国の生産事業所で流通している約3,100万枚のモップ・マット商品にRFID(電子タグ)を実装し、加盟店、訪問販売員、生産事業所それぞれで行われていた手作業の検数作業をデジタル化。これによって検数工程の大幅な生産性の向上を図るとともに、労働力不足解消にもつなげます。加盟店や訪問販売員においてはRFID(電子タグ)導入により生み出される時間を、喜びのタネをまく「営業活動」の時間創出に振り向けることができます。



#### 5年かけてRFIDタグ技術を確立

2019年よりモップ・マットに取り付けるRFID(電子タグ)の洗浄耐久試験を行い、翌年より沖縄エリア限定でRFID(電子タグ)付きモップ・マットの流通テストを開始しました。

繰り返し洗浄をしても故障が発生しない対策を重ねて実施し、耐久性を向上させることで、循環型レンタルシステムに合致したRFID(電子タグ)技術を確立することができました。



モップやマットに取り付けられたRFIDタグ(赤丸で囲った部分)。ハンディタイプの読み取り機は主に加盟店での検品や棚卸しに活用される

#### IoTのデジタル技術を活用したスマートファクトリー化

RFID(電子タグ)導入は生産現場も大きく変わります。RFIDタグシステムと連動する設備を導入すれば省人化はもちろんオペレーションの難易度を下げることも容易となります。

例えば、検品後のモップ仕分けラインに洗浄工程ごとにソーターを開発することで手作業の仕分けが不要になります。また、RFID(電子タグ)取り付け商品はダブルチェックなどのあらゆる「カウント作業」から解放され、精度の向上により日次棚卸などの付帯業務も削減できます。

こうしたスマートファクトリー化の推進により、労働環境の改善・人的資源、技術等の確保などさまざまな効果を生み出すことができ、次世代を見据えた「スマートファクトリー」が実現できるのです。

### 社会関係資本

#### 社会関係資本に関する考え方

加盟店のネットワークを通じて、地域社会との絆を深めながら、社会課題の解決に努めています。自分の出身地で事業を営む加盟店のオーナーは、当然のことながら地域の市場特性やお客様のご要望に通じています。その上で、当社との密接な連携を通じて、新たな価値を創出していくことで、地域に密着した「喜びのタネまき」が可能になります。

#### 社会関係資本に関する具体的な取り組み

いつ起こるかわからない自然災害  
「防災サポートサービス」で  
地域社会の安全・安心に貢献



レントオール事業

#### 災害発生時の避難所開設を速やかにサポート

レントオール事業(イベント総合サポートと各種用品のレンタル)は、災害発生時に自治体の避難所開設に必要な施設衛生サービスと約100種のレンタル商品を全国102拠点のネットワークの活用とクリーンサービス事業、ケアサービス事業を連携し、速やかにサポートする『防災サポートサービス』の提供を、2022年7月から全国の拠点で開始。また、災害発生時に備えた防災訓練会場の設営・衛生対策・資機材レンタルもサポートすることで、地域の安全・安心に貢献しています。



#### 長年培ってきた実績とノウハウを活用

災害が発生すると、その地域のレントオール加盟店が中心となって、自治体の避難所開設に必要な資機材の運搬や設置を行います。近隣の加盟店が被災し、レンタル商品が足りなくなる場合は、全国のレントオール拠点のネットワークを活用して調達します。その後、避難所を閉鎖する際のレンタル商品の撤去、清掃も担います。

このサービスのベースになっているのは、長年にわたってレントオールとして携わってきた会場設営の実績とダスキンの衛生関連サービスのノウハウです。近年では、コロナ禍の2020年10月にスタートした「イベント衛生サービス」で培ったワクチン接種会場等での経験も大いに役立っています。

#### 万全の備えで地域に貢献するために

自治体の協力を得て災害協定遂行シミュレーションを実施。自治体、各拠点間の初動対応や実際に避難所を設営し、行政や地域の方も交えて、利用者の視点に立ってレイアウトやプランの検証を行っています。当サービスは避難所毎に事前に提供する商品・サービスを決めておくことで「安心」を提供し、地域の皆様との信頼関係を深めていくものです。より多くの自治体と災害協定の締結を通じて地域に寄り添い、人々の暮らしに貢献できるよう今後も検証を重ね、その精度と信頼性に磨きをかけます。

# マテリアリティ

## 未来を創るために考えるべきこと(リスクと機会、マテリアリティの認識)

### 特定のプロセス

外部環境を政治(Politics)・経済(Economy)・社会(Society)・技術(Technology)の観点から整理・分析し、各ステークホルダー(お客様・加盟店・地域社会・取引先・社員・地球環境・株主・投資家)の視点でそれぞれリスクと機会を特定しました。特定したリスクと機会の対応策をマテリアリティ(重要課題)と位置付け、創出価値やSDGsの観点も踏まえて具体的な取り組み、KPIを設定しました。



ステークホルダーの視点	想定されるリスク	想定される機会	マテリアリティ
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下及びビジネス機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常的な衛生管理意識の向上</li> <li>事業所の衛生管理及び感染症対策の負担増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生領域商品・サービスの拡大</li> </ul>
加盟店	<ul style="list-style-type: none"> <li>役務提供サービスの不備による信用力及び顧客満足度の低下</li> <li>イートイン(店内飲食)需要減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足解消や経営効率向上のためのアウトソーシングサービスの利用拡大</li> <li>テイクアウト及びデリバリー需要伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進</li> <li>新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域との共存共栄</li> </ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の問題、災害の発生による商品供給の停止や品質の劣化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達リスク管理及び協力関係の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供</li> </ul>
社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の欠如による組織力の低下</li> <li>優秀な人材流出によるビジネスチャンスの逸失</li> <li>労働生産性の低下及び健康関連費用の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性を受け入れ、組織の一体感を醸成することで新しい価値を創造</li> <li>優秀かつ多様な人材の獲得・育成による組織力と社員ロイヤルティの向上</li> <li>働きがいのある職場環境の整備による労働生産性と健康力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>社員の成長とキャリア実現支援</li> <li>働き方改革と健康経営の推進</li> </ul>
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の増大による社会的批判や処理コストの増加</li> <li>環境規制強化によるエネルギー費用の高騰、異常気象発生増加による被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効活用によるリサイクル率の向上、再生可能資源への代替</li> <li>エネルギー使用の合理化及び再生可能エネルギー利用による環境負荷低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会づくりへの貢献</li> <li>気候変動への対応</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスの機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> <li>ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の変化に応じた事業ポートフォリオ変革、サステナブルな企業価値創造に向けた対話</li> <li>社会的責任の遂行及び信頼性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス実効性の更なる向上</li> </ul>

## マテリアリティ

### 社会とステークホルダーのためのマテリアリティとCSVを考える

マテリアリティ	主な取り組み
衛生領域商品・サービスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>除菌、抗菌、抗ウイルス商品・サービスラインナップの拡充</li> <li>新領域「空間除菌・非接触」による衛生商品・サービス開発</li> <li>モップ・マットなど基幹商品の抗菌化、抗ウイルス化</li> <li>感染対策を新たに加えた衛生パックの提供 → P.47、P.54</li> </ul>
ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型パッケージ直営店出店</li> <li>加盟店オルガナイズ促進 → P.47</li> </ul>
新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーサービスの導入促進 → P.51</li> </ul>
地域との共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業の実施</li> <li>自治体と協働し、感染症対策・衛生管理、子ども・福祉、地産品普及などを促進 → P.66</li> </ul>
安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制の確実な運用 → P.67</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法に基づく第3次行動計画策定</li> <li>障がい者雇用の促進 → P.22、P.69</li> </ul>
社員の成長とキャリア実現支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>集合研修やeラーニングの目的明確化及び連動性のある教育・研修体系の整備・充実 → P.68</li> </ul>
働き方改革と健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の推奨、年間労働時間の適正化</li> <li>グループ全体で「健康経営優良法人」認定取得 → P.69</li> </ul>
循環型社会づくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>繰り返し使う「モップ・マット」の再商品化率の維持</li> <li>食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル</li> <li>プラスチックの3R+Renewable(再生可能資源への代替)推進 → P.70</li> </ul>
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出ガス認定自動車導入促進</li> <li>CO<sub>2</sub>削減目標に加え、再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの開示 → P.70、P.72</li> </ul>
ガバナンス実効性の更なる向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の機能強化</li> <li>適正な財務資本政策の実施</li> <li>ステークホルダーエンゲージメントの推進 → P.74</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス推進とリスクマネジメント → P.80</li> </ul>

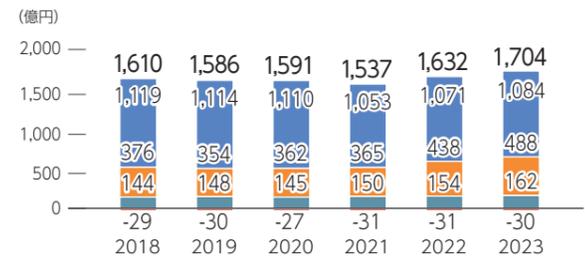
CSV	2023年3月期実績	KPI(2025年3月期目標)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生売上構成比率 55.1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生売上構成比率 55%</li> </ul>
▶ 経済価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアサービス事業 新規出店数114拠点(累計2,795拠点)</li> <li>シニアケア事業 新規出店数16拠点(累計276拠点)</li> <li>ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供 360店舗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアサービス事業 新規出店数367拠点</li> <li>シニアケア事業 新規出店数71拠点</li> <li>ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供 635店舗</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>出前授業454回、教員セミナー13会場(コロナ禍の影響で開催抑制)</li> <li>防災サポートサービス 自治体との協定締結 43件</li> <li>製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出前授業500回/年間、教員セミナー25会場/年間</li> <li>製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%維持</li> </ul>
▶ 社会価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 13.1%</li> <li>障がい者雇用率 2.82%</li> <li>一人当たり年間研修時間 18.6時間</li> <li>意識調査「キャリア充実度」 77.5%</li> <li>一人当たり年間労働時間 1,811時間</li> <li>健康経営優良法人認定取得 18法人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 13%以上(2026年3月期目標)</li> <li>女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得</li> <li>障がい者雇用率 3%以上</li> <li>一人当たり年間研修受講 15時間以上かつ研修未受講者をなくす</li> <li>意識調査「キャリア充実感」 全年代80%以上</li> <li>一人当たり年間労働時間 1,800時間以下を維持</li> <li>健康経営優良法人認定取得 27法人</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>モップ・マットの再商品化率 97.3%</li> <li>食品廃棄物リサイクル率 69.1%</li> <li>食品ロス量 38.6%減(2001年3月期比)</li> <li>容器包装プラスチックリサイクル率 19.9%(2021年3月期比)</li> <li>化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制 3.2%増(2021年3月期比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モップ・マットの再商品化率 97%維持</li> <li>食品廃棄物リサイクル率 60%</li> <li>2030年目標                     <ul style="list-style-type: none"> <li>食品ロス量半減(2001年3月期比)</li> <li>容器包装プラスチックリサイクル率 60%(2021年3月期比)</li> <li>化石資源由来ワンウェイプラスチック 25%減排出抑制(2021年3月期比)</li> </ul> </li> </ul>
▶ 環境価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出ガス認定自動車 新車登録851台(累計6,338台)</li> <li>ダスキングループ拠点のCO<sub>2</sub>排出量 20.2%減(2014年3月期比)</li> <li>再生可能エネルギー利用率 2.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出ガス認定自動車 新車登録3,760台</li> <li>2030年目標                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ダスキングループ拠点のCO<sub>2</sub>排出量 46%減(2014年3月期比)</li> <li>再生可能エネルギー利用率 50%</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ・ダイバーシティに関する規定開示</li> <li>株主総利回り(TSR) 5年累積130.0%(配当込み TOPIX 5年累積131.8%)</li> <li>GPIF採用 5つすべてのESG指数銘柄に選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードへの対応</li> <li>株主総利回り(TSR)の向上(比較指標:配当込み TOPIX)</li> <li>GPIF採用すべてのESG指数銘柄に継続選定</li> </ul>
▶ ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報保護ガイドブックと統合した「コンプライアンスガイドブック第3版」改訂</li> <li>地域本部の災害対策備品の見直し</li> <li>災害時の停電対策として9地域本部へ蓄電池を設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報保護マネジメントシステムの構築と運用</li> <li>大規模災害対策(本部・加盟店向けBCP)マニュアルの継続的改善</li> </ul>

SDGsへの貢献
  3.3 3.8      8.2
  4.1 4.4      11.7 11.a
  3.d 4.4 4.7
  5.1 5.5      8.5 8.8
  7.2 7.3      12.2 12.3 12.5
  13.1 13.2      14.1
  11.b 16.10
 17.14 17.16

## 財務ハイライト (各年3月期)

(注)記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

### 連結売上高 1,704億円

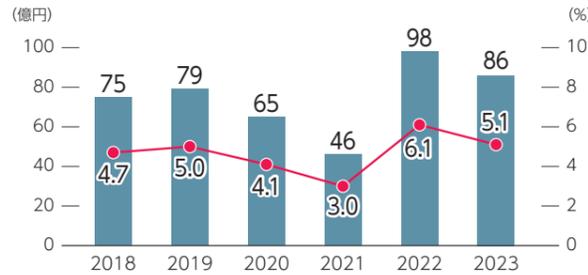


■ 訪販 ■ フード ■ その他 ■ セグメント間取引消去

訪販グループは、ケアサービス事業が前期並みとなったものの、主力のクリーンサービス事業とその他訪販事業が増収。フードグループもお客様売上高増加に伴い増収となり、連結売上高は前期比72億83百万円(4.5%)増の1,704億94百万円となりました。

(注1) 各セグメントの売上高は、セグメント間の内部売上高を含んでいます。  
(注2) 2018年4月1日より「グリーン・ケアグループ」は「訪販グループ」に改称しました。

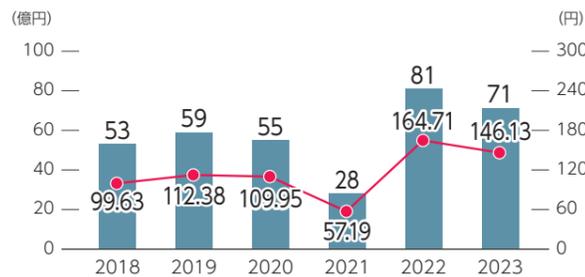
### 営業利益 86億円



■ 営業利益 ● 売上高営業利益率

ミスタードーナツ事業が好調を維持したフードグループの売上総利益が増加したものの、訪販グループが計画に沿って戦略的投資を進めたこと等で原価が大幅に増加したこと等により、連結営業利益は前期比12億61百万円(12.7%)減の86億37百万円となりました。

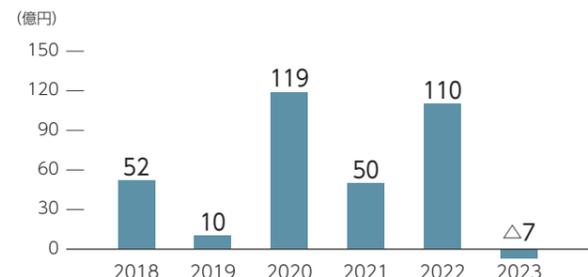
### 親会社株主に帰属する当期純利益 71億円



■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● 1株当たり当期純利益

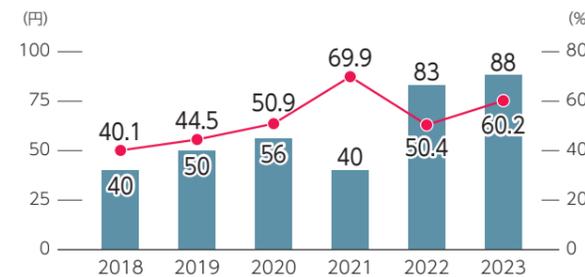
親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の減少に加え、無形固定資産の一部減損損失計上等により前期から9億35百万円(11.5%)減少し71億96百万円となり、1株当たり当期純利益は146.13円となりました。

### フリーキャッシュ・フロー △7億円



当期の営業キャッシュ・フローは、120億61百万円の資金収入となる一方、投資キャッシュ・フローは有価証券及び投資有価証券の取得などにより、128億44百万円の資金支出となりました。この結果、フリーキャッシュ・フローは△7億82百万円となりました。

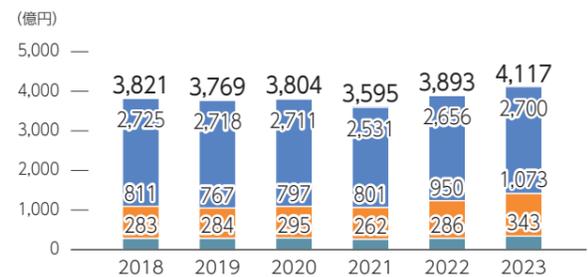
### 1株当たり配当金 88円



■ 1株当たり配当金 ● 配当性向

2023年3月期の年間配当は、配当の基本方針、配当性向60%に添って、88円といたしました。

### 全国チェーン店お客様売上高 4,117億円



■ 訪販 ■ フード ■ その他

訪販グループ主力のクリーンサービス事業とケアサービス事業すべての事業が増収になった他、シニアケア事業、イベントがコロナ拡大以前の状況に戻りつつあるレントオール事業も増収となりました。また、フードグループ主力のミスタードーナツ事業が来店お客様数、お客様単価とも前期を上回った結果、お客様売上高は前期比223億83百万円増の4,117億72百万円となりました。

(注1) 国内外の直営店・子会社等売上高及び加盟店の推定売上高の合計を、参考数値として掲載しています。  
(注2) その他に含まれる海外関係会社等のお客様売上高については、前年1月から12月までの合計値を記載しています。

## 非財務ハイライト (各年3月期/※3月末現在)

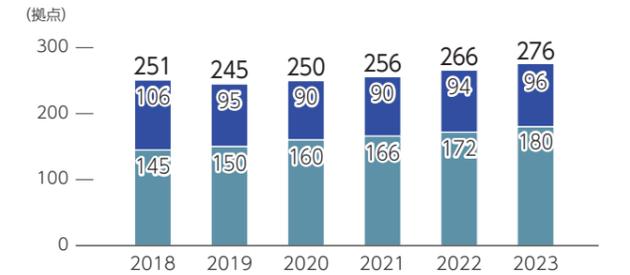
### ケアサービス事業拠点数※ 2,795拠点



■ サービスマスター ■ メリーメイド ■ ターミニックス  
■ トータルグリーン ■ ホームリペア

衛生管理意識の更なる高まりや在宅率が上昇したことで、お掃除サービスの衛生パックやエアコンクリーニングサービスが大きく伸び、事業拠点数も順調に増加しています。家事や清掃の外部委託ニーズは、今後も堅調に推移すると予測しており、新規加盟を促進する活動を継続します。

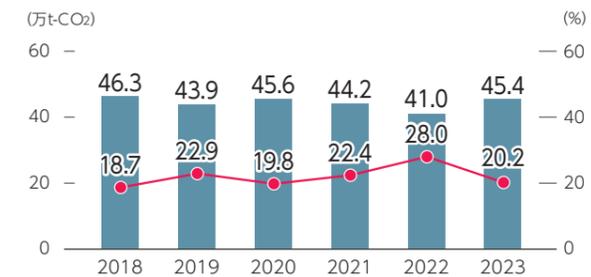
### シニアケア事業拠点数※ 276拠点



■ ダスキンライフケア ■ ヘルスレント

依然高い需要があるヘルスレント事業とダスキンライフケア事業の事業拠点数は順調に増加しています。高齢者のさまざまなニーズにお応えする介護用品・福祉用具レンタルと販売、公的介護保険適用外のきめ細かなサービス、アクティビティ向けサービス等に注力し、新規加盟を促進する活動を継続します。

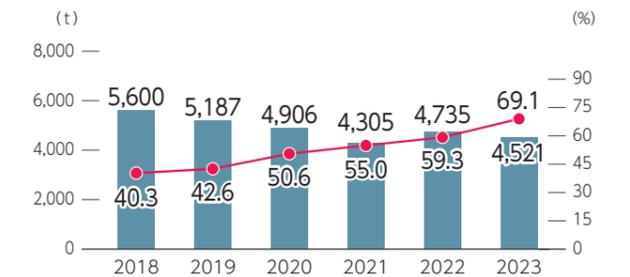
### CO2排出量及び削減率 20.2%



■ CO2排出量 ● 2014年3月期比削減率

「ダスキン環境目標2030」において、2031年3月期までのダスキングループ拠点のCO2排出削減目標を、2014年3月期比26%から46%に引き上げました。気候変動への対応を通して、企業の成長と持続可能な社会の実現を目指します。

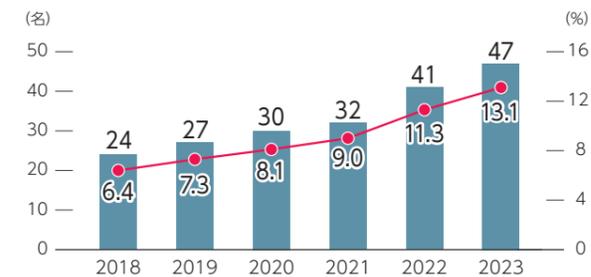
### 食品廃棄物の再生利用等実施率 69.1%



■ 発生量 ● 再生利用等実施率

ミスタードーナツ事業では、閉店後に残ったドーナツを飼料処理工場へ運び、飼料としてリサイクルしています。「ダスキン環境目標2030」では、フードグループでの食品ロス量を2001年3月期比で半減させる目標を設定しており、循環型社会作りにも貢献します。

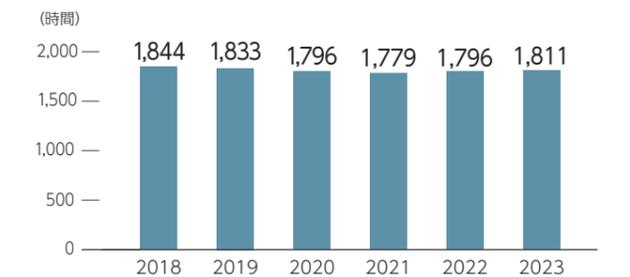
### 女性管理職比率 13.1%



■ 女性管理職人数 ● 女性管理職比率

当社の事業は、女性のお客様のご利用が多いことから、女性の視点に立って、より便利で快適な商品・サービスを提供することが重要だと認識しています。女性管理職比率は増加を続けており、2026年3月期に13%以上の目標を設定し、女性活躍を推進する取り組みを続けます。

### 1人当たり年間労働時間 1,811時間



時間外労働の削減を経営の重要課題と捉え、1人当たり年間労働時間を1,800時間以下と定めた上で、年次有給休暇取得率60%の促進、毎月1回以上のノー残業デー、テレワークの継続実施に取り組むほか、シフト勤務制度を導入し、柔軟な働き方を推進します。



Chapter 02

価値創造の戦略

社会価値・経済価値の向上で「ONE DUSKIN」の実現を目指す

Chapter 02のポイント

変化の激しい経営環境において、事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、お客様との接点を増やし、CX（顧客体験）の向上を軸とした成長戦略を積極的に進めています。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で「ONE DUSKIN」の実現を目指します。

Contents

中期経営方針の振り返り	— 34	訪販グループ COOメッセージ	— 42
中期経営方針2022	— 35	フードグループ COOメッセージ	— 44
中期経営方針2022の位置付けと基本方針		グループ別事業戦略	— 46
基本方針に基づく3つのテーマ		海外戦略	— 52
基本方針に基づく3つのテーマの取り組み		研究開発者メッセージ	— 54
CFOメッセージ	— 38		

# 中期経営方針の振り返り

	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
	2016年3月期～2018年3月期 中期経営方針2015	2019年3月期～2021年3月期 中期経営方針2018	
長期戦略	9年間の長期戦略「ONE DUSKIN」実現に向け、その基礎固めとなる第1フェーズ「浸透と徹底」を策定する	第1フェーズで基盤をつくり上げた事業モデルを更に発展させることで、長期戦略で目指す「ONE DUSKIN」を具現化し、業績を回復させ、併せて「構造改革」により企業体質を強化し、持続的な成長を目指す	
基本方針	<p>① 事業モデル構築…当社とフランチャイズ加盟店がお客様情報を共有・活用できる仕組みを構築</p> <p>② 新たな成長…新たな事業の開発に注力するとともに、グリーンケア及びミスタードーナツの海外展開を拡大</p> <p>③ 構造改革…調達・生産・物流及び情報システムなどのコスト構造を見直し、利益体質の改善に注力</p> <p>④ コーポレート・ガバナンス強化…公正で透明性の高い経営を目指すという考え方に加え、成長戦略の一環として強化を図る</p>	<p>① 新たな成長…新規事業開発、M&amp;A及び行政等との事業連携強化 ・アジア地域での成長市場に対応したブランド確立</p> <p>② 既存事業の発展…訪販グループ ・おうちのコトから“家族の暮らし”総合窓口へ ・衛生管理サポーターから“衛生管理ノウハウ提供”のビジネスパートナーへ ・ブランド価値向上を目指す ・既存店の収益確保と将来性を見据えた上で多店舗展開を推進</p> <p>③ 企業体質の強化…コーポレート機能の強化と成長事業への人的経営資源の再配置</p>	
振り返り・成果	<p>2018年3月期 連結売上高 1,610億円 連結営業利益 75億円</p> <p>お客様のニーズ及び消費行動が多様化する中、新たな仕組みや商品・サービスをお客様に利用していただくための、事業モデルなどの変革で成果</p> <p><b>新規事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シニア市場への役務提供サービス強化を目的としてホームインステッド事業をライフケア事業に進化</li> <li>新たな役務提供サービスとして、ホームリペア事業を開始</li> </ul> <p><b>海外展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マレーシア最大のドーナツチェーン「ビッグアップル」を子会社化</li> </ul> <p><b>既存事業の成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン・ケアグループ*⇒訪問販売モデルの進化と衛生管理の提案体制強化</li> <li>ミスタードーナツ⇒新型店舗への改装推進、モーニングやランチなどに対応する軽食メニューを新たに導入</li> </ul>	<p>2021年3月期 連結売上高 1,537億円 連結営業利益 46億円</p> <p>既存事業の発展を促進するとともに、新たな成長に向けた取り組みの加速、企業体質の強化などで成果</p> <p><b>新規事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役務提供サービスに対する需要伸長…成長市場であるケアサービス事業、ヘルスレント事業において、未出店エリアへの出店を加速</li> <li>行政との連携…大阪府と連携して、感染症対策や衛生管理の分野を中心とした社会課題の取り組みに貢献</li> </ul> <p><b>訪販グループ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家庭市場…顧客接点の多様化による顧客との窓口拡大(関係性強化)…会員サイト「DDuet」会員数の増加 実績124万人(2018年3月期比+65万人)</li> <li>事業所市場…衛生管理ノウハウを提供するビジネスパートナーとしての役割を担う人材の育成施設や厨房の衛生管理を総合的に提案できるスペシャリスト「ハイジーンマスター」の育成及び増員を実施 実績1,732人(2018年3月期比+682人)</li> <li>役務提供サービス…需要増に応えるため加盟促進活動に注力 ・ケアサービス5事業の加盟促進 実績2,699拠点(2018年3月期比+174拠点) ・ヘルスレント事業の加盟促進 実績166拠点(2018年3月期比+21拠点)</li> </ul> <p><b>フードグループ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ミスタードーナツ事業</li> <li>商品戦略…最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとの共同開発「misdo meets」シリーズが好評</li> <li>出店・改装…キッチン併設/キッチンレス店舗の複合的な出店及び食事メニュー等を充実させた新タイプ店舗の出店・改装を促進 実績373店舗(2018年3月期比+257店舗)</li> <li>その他フード事業…機動的・合理的な事業運営、更なる事業拡大を図るため「かつアンドかつ」を事業会社化 実績16店(2018年3月期比+1店)</li> </ul> <p><b>海外展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>訪販事業…東アジアにおける更なる展開として、グリーンサービスの総合力を活かし、台湾で役務提供サービス(害虫駆除)を拡充</li> <li>ミスタードーナツ事業…台湾・フィリピン・インドネシアにおけるCVS店舗の拡大 実績6,275店(2018年3月期比+2,976店)</li> </ul>	
	<p><b>グリーン・ケアグループ*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般家庭向けには、会員サイト「DDuet」の会員特典が充実している点を訴求し、会員数を7万人(2015年3月末時点)から58万人(2018年3月末時点)に拡大</li> <li>事業所向けには、高度で専門性のある衛生管理の知識を有した「ハイジーンマスター」を育成し、衛生管理の提案体制を強化</li> </ul> <p><b>構造改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調達・生産・物流の原価低減を進めた結果、収益力が改善</li> </ul>	<p><b>コーポレート・ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における事業ポートフォリオの点検と適正化に向けた検討及び「投資評価会議」の新設・運用</li> <li>「取締役評価検討会」を取締役指名、報酬に係る取締役会の諮問機関として独立役員のみで構成する組織に変更</li> <li>取締役会の監督機能強化及び意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入し、業務執行に係る権限を執行役員へ委譲</li> </ul> <p><b>資本政策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業別管理の強化と経営資源の適正配分を通じ、成長への投資を助長した財務戦略の検討、資本コストを意識したキャッシュ・フロー管理を実施</li> <li>連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定し、かつ安定的な現金配当を実施</li> <li>1株当たりの株主価値向上を目的として、機動的な自己株式の取得を検討</li> </ul> <p><b>構造改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>注力する役務サービス領域へ人材を重点的に配置するため、セグメント間での人事異動を実施</li> <li>RPA等のITを活用するとともに、シェアードサービスセンター運用により業務効率化</li> <li>レンタル商品(モップ・マット)の物流システム等の効率化に向けたRFID(電子タグ)のテスト検証実施</li> </ul>	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン・ケアグループ*では、訪問販売員を中心としたコンシェルジュ体制の構築及びハイジーンマスターによる衛生管理の提案体制の強化が必要</li> <li>ミスタードーナツ事業では、稼働店1店舗ごとの売上は増加したものの、出店の遅れによる店舗数減少にて総売上は減少しているため、ブランドの再構築に向けて、取り組みを更に進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症拡大により変化した外部環境に対応するため、既存事業においてデジタル化をより一層進めることで、「情報と流通の改革」を推進</li> <li>M&amp;A、ベンチャー企業への出資など将来性を見越した新たな成長機会への積極投資</li> <li>新しい成長機会への投資と既存事業の発展を支えるための事業基盤の強化</li> <li>ESG、SDGsへの積極的な取り組み</li> </ul>	

\*2018年4月1日より「グリーン・ケアグループ」は「訪販グループ」に改称しました。

# 中期経営方針2022

## 中期経営方針2022の位置付けと基本方針



当社は、長期戦略「ONE DUSKIN」の第3フェーズとして「中期経営方針2022」(2023年3月期～2025年3月期)を策定しました。第1フェーズ、第2フェーズでつくり上げた基盤を更に発展させ、長期戦略「ONE DUSKIN」実現の総仕上げとなる取り組みを着実に実行することで、社会に必要とされ続ける企業として、更なる企業価値向上に努めます。

**中期経営方針2022 基本方針**

事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に向けて、  
事業ポートフォリオを変革することで、“道と経済の合一”を目指す

## ■ 数値目標(連結)

- 売上高は、年平均4%程度の成長を見込み、2025年3月期では1,830億円を目指します。
- 利益面では、2023年3月期、2024年3月期はRFID(電子タグ)の取り付け等の影響により一時的な減益の見込み。2025年3月期には改善する計画で、当期純利益100億円、ROE 6%以上を目指します。

(億円)

	2022年3月期実績 (基準期)	2023年3月期 (実績)	2024年3月期 (計画)	2025年3月期 (目標)	基準期からの 成長率
売上高	1,632	1,704	1,787	1,830	12.1%
営業利益	98	86	45	120	21.2%
経常利益	122	113	65	140	14.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	81	71	44	100	23.0%
自己資本利益率(ROE)	5.5%	4.8%	-	6%以上	-

## 中期経営方針2022

### 基本方針に基づく3つのテーマ

**テーマ 1** **事業ポートフォリオの変革**  
事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

#### ■ 既存事業の変革・発展

##### ■ 訪販グループ

「生活調律業」を目指し「衛生領域」を最重要領域として展開。「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」を加えた3つの領域に注力

##### ■ フードグループ

誰もが、いつでも「しあわせな時間」を過ごせるようなショップを目指し、楽しさ・おいしさの提供を追求

#### ■ 新しい成長機会への投資

- M&A、ベンチャー出資、R&D投資、産学連携等の手法を活用した積極投資により、社会課題の解決へ貢献することで社会的価値創造を実現
- 海外は、現状の展開国・地域の成長に加えて、市場環境を含めた各国の情勢を見極めた上で、アジアの未展開国・地域への進出を検討・実行

**テーマ 2** **経営基盤の構築**  
企業価値向上のための経営基盤の強化

#### ■ 人的資本経営の推進

- 事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・確保
- ダイバーシティマネジメント&インクルージョンの推進

#### ■ R&Dの強化

- 衛生等に関する自社技術力強化、オープンイノベーションの推進

#### ■ 全社・事業戦略の実現に最適な組織と業務体制の構築

- シェアードサービスセンターの運用・効率化により、顧客接点部門や事業開発部門への人材活用

#### ■ 事業の選択と集中のための管理強化

- 資本コストを意識した経営管理

#### ■ ガバナンス実効性の更なる向上

- 改訂コーポレートガバナンス・コードの趣旨に鑑み、プライム市場にふさわしいガバナンス体制構築に向けた取り組みの実施

#### ■ DX推進

- RFID(電子タグ)と、スマートファクトリーの連動をはじめとしたDX投資の実行により、業務効率化とともに、CX(顧客体験)の進化

**テーマ 3** **社会との共生**  
サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組み

#### ■ 社会の持続可能性への貢献

- 地域との共存共栄を目指し、地域社会への参画と貢献
- 安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

#### ■ 地球環境保全への取り組み

- 循環型社会づくりへの貢献
- 気候変動への対応

#### ■ サステナブルな経営の実践のための取り組み

- 環境負荷の低減のための投資
- 国内外からの原材料及び資材の安定調達への取り組み
- 大規模災害対策等のBCP(事業継続計画)強化

### 基本方針に基づく3つのテーマの取り組み

	2023年3月期の主な取り組み	今後の取り組み
<b>テーマ 1</b> <b>事業ポートフォリオの変革</b>	<b>■ 訪販グループ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存商品の除菌・抗菌・抗ウイルス対応、新商品の開発などを最重要領域と定めた「衛生領域」に注力し、売上構成比率が50%超の水準に向上</li> <li>「ワークライフマネジメント領域」では、ニーズに対応すべくケアサービス事業の出店促進や暮らしの駆けつけサービスとして鍵のトラブルに対応する「ダスキンレスキュー」の検証を近畿圏で開始</li> <li>「高齢者サポート領域」では、ライフケア事業、ヘルスレント事業の成長のための出店促進</li> </ul> <b>■ フードグループ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ミスタードーナツ事業では、引き続き「misdo meets」「ミスドゴハン」に注力</li> <li>お客様の利便性向上にも注力し、出店及び店舗改装を推進</li> <li>ネットオーダーの機能強化</li> </ul>	<b>■ 訪販グループ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規顧客獲得のための新たな営業専任組織の構築</li> <li>RFID(電子タグ)の流通総数約3,100万枚への取り付け完了とスマートファクトリーとの連動化</li> <li>市場ニーズが高い「衛生機能」を強化した高付加価値商品の開発、提案</li> <li>役務提供サービスを中心に、働く方とその家族に時間を創出し暮らしの充実を提供する「ワークライフマネジメント領域」への取り組み強化</li> <li>前期高齢者へのアプローチや介護保険対象外市場のサービスメニューの拡大を図る「高齢者サポート領域」の拡充</li> </ul> <b>■ フードグループ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ミスタードーナツ事業では、引き続き「misdo meets」など魅力的な商品開発に注力</li> <li>他企業との協業やコラボレーション企画等による利用動機の拡大</li> <li>デリバリーサービスの拡充やネットオーダーサービス定着のための更なる機能強化</li> <li>多様な店舗形態による都市部の未出店エリアへの出店、従来型店舗の改装等を積極的に推進</li> </ul>
	<b>■ 業務提携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>暮らしの駆けつけサービスを一層拡充し、生活者のより豊かな生活の実現に貢献することを目的に、株式会社クラリアンとの間で業務提携契約を締結</li> </ul> <b>■ 海外展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>案清香港有限公司の貿易機能を当社に集約し、収益性向上を目的に同社を解散</li> <li>ミスタードーナツ事業のシンガポール展開を決定し、R E &amp; S Enterprises Pte Ltdとマスターフランチャイズ契約を締結</li> </ul>	<b>■ 海外展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>台湾で「家庭向けお掃除サービス」の導入を図り、トータルクリーニングの完成に向けて前進</li> <li>タイ、フィリピン、台湾、インドネシアで展開しているミスタードーナツ事業は、新たにシンガポールへの出店を行い、今後も東南アジアを中心に展開</li> </ul>
<b>テーマ 2</b> <b>経営基盤の構築</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「中期経営方針2022」で最重要戦略投資と位置付けているレンタル商品へのRFID(電子タグ)の取り付けを開始</li> <li>社員自らが課題を発見し自ら解決していく企業風土づくりのために、社員の意識改革を主導する業務改革推進部の立ち上げを決定</li> <li>年齢に関係なく、すべての社員が自分の個性を活かし、働きがいを持って活躍できる環境整備を目的に人事制度を刷新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営基盤の根本である「人材」へ積極的に投資することで、事業ポートフォリオの変革を行える人材育成の強化</li> <li>社員一人ひとりが自己実現できる環境づくりの取り組みとして、全社員向け教育ツールの導入</li> <li>資本コスト・資本収益性を意識した経営を実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の更なる向上を目指し、経営資源の適切な配分とモニタリングを一層強化</li> </ul>
<b>テーマ 3</b> <b>社会との共生</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物削減・資源の有効活用の取り組みとして、個包装マフィン販売開始など廃棄ドーナツの低減</li> <li>食品廃棄物リサイクル率は60%超の水準まで向上</li> <li>プラスチック資源循環促進法への対応として、フォーク、スプーン、ストローやテイクアウトバッグ、梱包資材の一部をバイオマス素材に切替</li> <li>小売電気事業者からの調達による再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>店舗・工場の省エネ設備への切替促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダスキン環境目標2030(DUSKIN Green Target 2030)の完遂を目指して、課題に着実に取り組む</li> <li>軽商用EV(電気自動車)の実証実験と充電マネジメントシステムの確立</li> <li>非化石証書の購入、コーポレートPPA(電力購入契約)の導入検討</li> <li>TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示の拡充</li> <li>水害等の大規模災害対策を含むBCP(事業継続計画)の取り組みを強化</li> </ul>

## CFOメッセージ



取締役 CFO  
本社管理グループ担当  
宮田 直人

積極的な投資と機動的な財務戦略により、  
更に成長を加速させ、企業価値の最大化を目指します。

### 2023年3月期の振り返り

2023年3月期の業績につきましては、概ね計画通りに推移しました。これは、円安の進行や原材料費が高騰する中で、グループ全体で総力を挙げて目標にコミットし、かつ地道な努力を積み重ねてきた成果ではないかと考えます。また、お客様に安定的に商品を提供するため、訪販グループ主力のクリーンサービス事業及びフードグループ主力のミスタードーナツ事業の一部商品の価格改定を円滑に実施できたことから、業績を下支えしたといえます。

売上高については、コロナ禍からの経済活動の正常化が進みつつある中、すべてのセグメントで増収となりました。特に、ミスタードーナツ事業の商品戦略が効果的に機能したことで、業績を牽引しました。加えて、新規出店により1,000店近くまで稼働店舗数が増加したことも売上増に寄与しました。

一方、利益面においては、コロナ拡大以前のように営業活動、販売促進活動を強化したことによる経費増が影響し

ていますが、これは前向きな先行投資と捉えています。加えて、訪販グループの戦略投資となるRFID(電子タグ)の取り付けを進めたことで、計画通りではあるものの、約11億円の売上原価増となったことが減益要因となっています。減益にはなりましたが、1株当たりの配当額は、連結配当性向60%の配当方針に基づき、3期連続の増配となる年間88円(前期比プラス5円)としました。

### 2023年3月期実績

		(単位:百万円)	2023年3月期 実績	前期増減 (%)	
訪販 グループ	売上高		108,469	1.3	
	営業利益		8,114	△23.0	
フード グループ	売上高		48,879	11.6	
	営業利益		5,473	51.2	
連結 その他	売上高		16,229	5.3	
	営業利益		702	△19.5	
セグメント間 取引消去 及び全社費用	売上高		△3,085	—	
	営業利益		△5,652	—	
			売上高	170,494	4.5
			営業利益	8,637	△12.7
連結経常利益			11,375	△6.9	
親会社株主に帰属する 当期純利益			7,196	△11.5	

### 2024年3月期の業績見通し

2024年3月期につきましては、経済情勢が目まぐるしく変わる中で、事業機会とリスクについてこれまで以上にタイムリーに情報をつかみ、迅速な意思決定のもとで事業を展開していくことの重要性を認識し、引き続き目標の達成に向けた取り組みを加速させていく考えです。

訪販グループにおいて、クリーンサービス事業の家庭市場の更なる開拓に向けて全国の直営店、関係会社で検証導入した営業専任組織が成果を上げていることから、今後は全国のフランチャイズ加盟店への拡大を図ります。特に同事業の家庭市場の動向は、全社業績に関わる大きな課題と捉えています。併せて、フードグループについては、ミスタードーナツ事業が好調を維持しており、引き続き増収を計画しています。

一方で、利益面につきましては、物価上昇の影響がマイナス要因の一つと捉えています。加えて、ベースアップによ

る人件費の増加が減益要因となりつつあります。特に急激な人手不足を背景に、パート・アルバイト等の人件費が大幅に高騰していることが懸念されます。

人件費に関していえば、課題の一つとして、本社部門の業務の抜本的な改革により、生産性を高めることで間接費の削減を進めます。この点については、人的資本経営を踏まえつつ人材ポートフォリオをどのように変えていくか、社内議論を進めているところです。今後、人材の採用・育成とともに、中長期的な課題として「中期経営方針2022」の期間中に方向性を示していく考えです。

なお、2024年3月期の売上高は前期比4.8%増の1,787億円を見込む一方、RFID(電子タグ)の戦略的投資によって、一時的に大幅な売上原価増となることから、親会社株主に帰属する当期純利益は38.9%減の44億円となる見込みです。

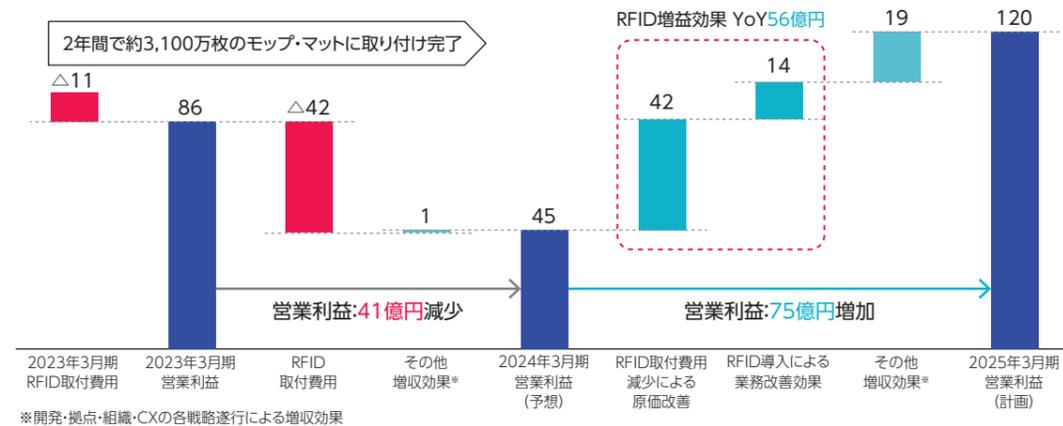
## 戦略投資と財務戦略

重要な戦略投資としては、前述の通り、2024年からの本格的な運用開始に向けて、流通している約3,100万枚すべてのモップ・マットのレンタル商品に取り付けるRFID(電子タグ)を導入します。これによって、洗浄工場のスマートファクトリー化に向けて大きく前進することとなります。

RFID(電子タグ)取付費用は、少額減価償却資産として計

上することから、一時的に約42億円の売上原価増となり、2024年3月期の営業利益は前期比47.9%減の45億円になる見込みです。

一方で、運用開始後の2025年3月期については、取り付け費用の減少及び業務改善効果、その他の増収効果等により、営業利益は前期比166.7%増の120億円を計画しています。



なお、コスト負担の平準化が困難であるため、「中期経営方針2022」の3年間につきましては、安定的な現金配当を継続することを重視した配当方針に変更しました。

具体的には、配当額を連結配当性向60%に加えて、下限指標としてDOE(自己資本配当率)2.5%を設けて、いずれか高い額としました。これにより安定的な配当が実現できます。また、機動的で弾力的な自己株式の取得を積極的に実施するとともに、3年間累計の総還元性向100%以上を目標に利益還元を行っていく方針です。

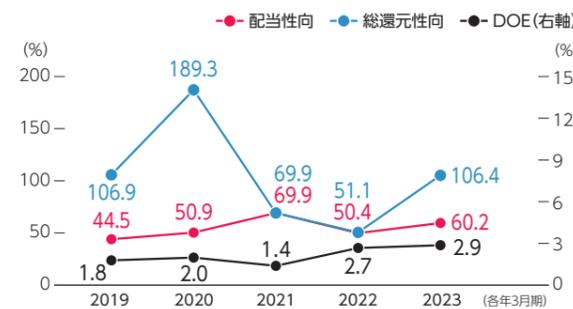
配当方針において、株主・投資家の皆様のご理解をいただいたおかげもあり、足下の株価が堅調に推移しており、PBR

(株価純資産倍率)についても1倍を維持していることから、財務戦略が功を奏していると考えています。(2023年3月期 期末株価3,190円、PBR1.02倍)

政策保有株式については、保有する合理性があると認める場合に限り、適切な数の株式を保有することとしており、合理性が認められない銘柄については適宜、当該企業との対話を通じて縮減または売却する方針としています。政策保有株式の銘柄数は、2018年3月期に25銘柄ありましたが、2023年3月期には20銘柄まで減少しました(5年間で5銘柄の縮減)。

※純投資目的以外の目的で保有する上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の推移(参照79ページ)

### 配当性向・総還元性向・自己資本配当率(DOE)



※配当性向は1株計算、総還元性向は金額計算

### 株主還元

- 毎期の配当額は、連結配当性向60%または自己資本配当率(DOE)2.5%のいずれか高い額
- 「中期経営方針2022」の3年間は、機動的で弾力的な自己株式の取得を積極的に実施
- 3年間累計の総還元性向100%以上を目標に株主の皆様へ利益還元する方針

## 主な経営指標

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
自己資本比率	%	77.0	76.6	77.2	76.1	76.6
自己資本当期純利益率(ROE)	%	4.0	3.8	2.0	5.5	4.8
総資本当期純利益率(ROA)	%	3.1	3.0	1.5	4.2	3.6
株価収益率(PER)	倍	23.45	25.84	48.70	16.33	21.83
株価純資産倍率(PBR)	倍	0.92	0.99	0.94	0.88	1.02
株主総利回り(TSR) (比較指標: 配当込み TOPIX)	%	99.56 (94.96)	109.27 (85.94)	108.68 (122.15)	108.19 (124.57)	130.03 (131.82)

## 資本効率の向上を意識した積極的な戦略投資

当社はこれまで、充実した自己資本のもとで堅実な経営を行ってきました。コロナ禍が収束に向かう現在、資本を機動的に活用し、国内及び海外の市場において事業拡大をすることに注力していきます。

コロナ禍において、さまざまな活動を通じて、社会に「衛生のダスキン」を広く浸透することができました。また、社会の安全・安心に対する当社の認知度の更なる高まり等を背景に、事業提携や出資の案件が多数寄せられており、大きな手応えを感じています。こうした好機を確かなものにしていくことで、更なる成長を追求します。

その最初の取り組みとして、2022年11月に、株式会社クラシアンとの業務提携及び持株会社である Nile Holdings 株式会社(現 株式会社クラシアンホールディングス)の株式取得といったM&Aを通じて、資本の有効利用を進めています。

「中期経営方針2022」の3年間で490億円の成長投資を掲げていますが、投資評価会議の議長として、これまで以上

に迅速な意思決定を行っていく考えです。また、M&A成立後のPMI(統合効果を最大化するための統合プロセス)を含めて、投資に対するモニタリングは重要な課題と認識しており、今後、適切に実施していきます。

また、「事業ポートフォリオの変革」に向けた取り組みにおいては、各事業の適正な評価が必須です。更に戦略に沿ったKPIの設定や、資本コストを意識した事業別精査、モニタリングについても、課題を先延ばしすることなく迅速に実行していきたいと考えています。

当社は、すべてのステークホルダーの皆様に対して真摯に向き合い、建設的な対話を通じて企業価値の向上を目指してまいります。中でも、株主・投資家の皆様に対しては短期的なリターンに加えて、中長期の観点からも持続的な成長を通じて利益還元を努めてまいります。つきましては、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 3か年のキャッシュフロー(2023年3月期~2025年3月期)のアップデート

		2022年2月公表	2023年3月期実績	2024年3月期~2025年3月期
Cash-in	営業キャッシュフロー	450億円以上	120億円	330億円以上
	金融資産	↓	71億円減少	↓
	借入金※必要時に実施	↑	—	↑
Cash-out	維持投資	210億円	122億円	578億円
	成長投資	490億円	43億円	157億円
	うちM&A・出資	200億円規模	79億円	131億円以上
	株主還元	210億円以上	46億円	約79億円
	うち配当	約125億円	33億円	約52億円
その他の株主還元	約85億円			

## 訪販グループ COOメッセージ



取締役 COO  
訪販グループ担当  
住本 和司

既存事業の深耕と、信頼と安心のダスキンプランドを活かした新事業領域の拡大を目指します。

### 訪販グループがもつ企業成長の原動力

訪販グループにおける訪問販売ビジネスの最大の価値は、全国の顧客基盤を支える地域密着型の店舗網と、顧客に寄り添いながら定期的に商品やサービスをお届けし、新たな提案ができるお客様係という他社にないリアルチャネルの存在です。商品は、衛生用品を中心とした循環型のレンタル商品であり、創業時から「物をなるべく捨てない・繰り返し使う」仕組みを取り入れております。また、そのほかにも、お客様の暮らしや事業運営のサポートを行う役務サービスなども提供しています。

そして、時代の変化とともに約60年間、新たな商品やサービスの展開や改善を行いながら、リアルチャネルを強化し、多様なご要望にお応えし続けることで、信頼と安心のダスキンプランドを築けたことが、これまで培ってきた

既存事業の真価といえます。

この真価を発揮するためには、お客様の日々の暮らしや住まいをより良くするサポートができる企業への更なる進化が必要です。事業領域の拡大、それに伴う新規事業の展開はもちろん、社会環境の変化にいち早く対応した商品・サービスの充実や、対面にて直接お話しする訪問販売だからこそ理解できる、お客様の生活環境や暮らしのお困りごとなど、リアルチャネルの強みに会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」というデジタルチャネルも併せて、それぞれのお客様に寄り添ったより良い提案を行い、顧客体験価値の向上を実現していきます。

これからも、社会から求められる期待に応えながら、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

### 強固なリアルチャネルへの変革

私たちの最大の強みは、長年培ってきた「清潔・キレイ」のノウハウを活かした商品・サービスの開発とお客様への

アドバイス、またホスピタリティを持って直接、商品・サービスのお届けを行うお客様係、そして、全国に展開してい

る訪販グループの各拠点です。

その強みを更に活かしていくために、現在私たちはお客様との接点であるリアルチャネルの強化に取り組んでいます。一つは、組織の強化です。これまで以上にお客様の暮らしや事業運営をサポートし、体験価値の向上を図るために既存組織の活性化と、新たなお客様作りに特化した営業専任組織の構築を進めております。

2023年3月期は、直営店・関係会社でグリーンサービス事業の営業専任活動の検証を行い、新たに契約するお客さまが、解約するお客さま数を上回る成果が得られました。

2024年3月期は、検証の活動実例を全国の加盟店へ展開し、取り組みの推進を図ってまいります。

そしてもう一つは拠点網の強化です。共働き世帯など利用層の拡大などにより、ケアサービス市場の成長スピードは早く、当社が市場成長を超える伸びを果たしていくためには、いかにサービス提供体制を充足させられるかが重要です。組織を拡充するスタッフ数の増加や、既存フランチャイズ加盟店による新たなエリアでの出店や新規加盟募集によって拠点数の拡大を行い、売上拡大を目指します。

### デジタルを活用した情報と流通の改革

訪販グループでは、リアルチャネルをサポートする、デジタル技術の施策にも注力しています。現在、当社の商品・サービスをご利用でない生活者の方に対しては、テレビCMIに加え、YouTubeなどの動画広告にも投下し、認知の拡大を図ります。それに加えて、第三者視点のインフルエンサー施策やSNS、ネットワーク広告などのデジタル広告にも注力することで、新たな接点づくりの強化を行っていきます。

そして、現在ご利用いただいているお客様に対しては、会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」のマイページ上で様々な機能を拡充し、お客様の利便性の向上を図っています。これにより、リアルチャネルであるお客様係と、デジタルチャネルも併せた多様な接点で、お会いできないときにもしっかりとコミュニケーションができる体制の構築とともに、リアルとデジタルの両面から、それぞれのお客様に寄

り添った最適な情報をお届けすることで、顧客体験価値の向上を実現し、当社が目指す情報と流通の改革を推し進めていきます。



会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」

### 訪販グループが目指す次の成長ステージ

訪販グループが目指す将来像は、お客様の暮らしや事業運営で生まれたお困りごとを、「ONE DUSKIN」でお応えしていくことです。そのために訪販グループそれぞれの事業が、組織力の強化や市場ニーズに対応する商品・サービスの展開、更にはサービス提供体制の強化などに注力し、成長を果たしていくことが重要です。

そして、新たなお役立ちを果たすために、事業領域を拡大させるべく、現在検証中である鍵の交換や修理を行う鍵

の駆けつけ事業ダスキンスキューや、水まわりのトラブルに対して駆けつけを行う株式会社クラシアンとの業務提携などを行っています。当社がこれまで積み上げてきた信頼と安心のブランドを活かしながらお客様の幅広いニーズへの対応力の強化を着実にすすめて、お客様の暮らしや住まいのお困りごとをトータルにサポートする企業へと進化し「街で最も頼れる存在」であり続けることが、私たち訪販グループの目指す姿だと考えております。

## フードグループ COOメッセージ



取締役 COO  
フードグループ担当  
和田 哲也

時代の変化に即してお客様のニーズに応え、  
ダスキンでしかできない商品づくりを目指します。

### 半世紀にわたり、おいしいドーナツづくりをひたすら追求

フードグループの主力であるミスタードーナツ事業は、半世紀にわたって事業を展開しています。創業時から、多くのお客様においしいドーナツをお届けするということに注力してきました。各店舗に厨房を備えており、ベーカリーと称するプロのドーナツ職人が商品を一品一品、店舗で手づくりすることで、高品質なドーナツを生み出しています。また、おいしいドーナツに対するニーズは時代とともに変わっていき、そのため、お客様の嗜好の変化に一生懸命追いついていき、また先取りしてきた結果として、現在の「misdo meets」や新たな商品が生まれてきています。

例えば、祇園辻利のように最高水準の素材を持つ企業や、有名パティシエのような製菓技術を有するブランドとの共同開発を強化しています。これによって付加価値の高い商品をお客様に提供することが可能になっています。

これからも時代の変化と共にお客様のニーズに応える商品開発を行い提案していくことが基本であると考えます。また、フレンチクッキーやオールドファッション等の定番商品のブラッシュアップを常に進め、改良しています。

販売方法やサービスの方法、お店づくりも時代の変化によって変えていく必要があります。その中でも店舗については多様な形態による出店やゆったり過ごしていただくための改装を進めており、約7割の店舗が新しいスタイルに変わりました。また、今後の出店戦略としては、坪効率の高いテイクアウト専門の店舗を増やしていくことを計画しています。すでにエキナカの店舗では成果が見え始めており、ロードサイドにおいてドライブスルーも利用できる店舗など、ご利用されるお客様にとって利便性の高い店舗展開の拡充を模索しています。

ミスタードーナツはいつも新鮮なブランドでありたいと願っていることから、私はスタッフに対して「老舗にはなりたくない」という話を常に伝えていきます。外食産業は参入障壁が低いこともあり、長期間にわたり競争優位性を維持するためには、変化し続けることです。これからも現状に満足することなく、お客様に対して新たな提案を続けていきたいと思っています。

### CX(顧客体験)の深化による顧客満足度の向上

ミスタードーナツ事業にはこの10年間にわたり解決できていない3つの課題があります。それは「お店で待たされる」、「欲しい商品がない」、「近くに店がない」ということです。これらの不満を解決することが顧客満足度につながるという思いで、ネットオーダーなどのCX(顧客体験)戦略をスタートさせています。

ネットオーダーの普及に関しては、お客様の意識を「店頭でしか買えない」から、「ネットでも注文できる」に変えていく必要があります。その入り口となるアプリに今後も注力して「お店で待たされる」、「欲しい商品がない」という課題に添えていきたいと思っています。もう一つの「近くにお店がない」という課題を解決するために、特に都心部ではキッチン

併設店舗から複数のキッチンレス店舗に商品を配送していく最適な仕組みづくりにも挑戦しています。いずれも「中期経営方針2022」で手掛けている計画を達成すべく、成果に結びつけていきたいと考えています。



misdo ネットオーダーサイト

### 事業ポートフォリオの変革に向けて

ミスタードーナツ事業以外では、かつアンドかつ15店舗、パイフェイス1店舗を展開しています。現在、十分な成果を生み出せていない状況であり、課題解決に向けて、ミスタードーナツ事業とは立地、客層、利用動機等が異なる業態を第2の柱にしていくことを考えています。そのためフード開発事業部では新業態開発室と企画室の2つのチームを設

けています。新業態開発室では独自で新業態を開発する一方、企画室ではM&Aを主とした業態開発を担っています。自分たちだけでブランドを作るだけでなく、パートナーとの協業なども含め、さまざまな手法を用いながら新しい柱を築き上げたいと思っています。

### 社会から求められる企業であり続けるために

今後も、社会から応援される企業であり続けるためには、サステナビリティを踏まえた事業活動がますます重要になってきます。特にフードグループの事業特性上、SDGs(持続可能な開発目標)に基づく原材料の調達先の見極めが必要になっています。近年、コロナ禍や国際情勢等が絡み合い原材料の調達が難しくなっており、また鳥インフルエンザによる卵の供給不足等が深刻になっているものの、おかげさまで今のところは安定的に調達することができています。半世紀にわたり取引先との信頼関係を構築してきたことがその大きな要因であるとともに、感謝の気持ちで

いっぱいです。

もっとも、これから先は、小麦や油脂、カカオやコーヒー豆等についても調達が難しくなることが予測されます。従来の調達プロセスは、主にコストや品質に焦点を当てる傾向にありましたが、サステナブル調達では、これに加えて環境への配慮や社会的な側面も考慮されます。当社としても一歩踏み込んだ取り組みを通じて、人と環境に配慮し、安全・安心な食材を安定して調達できるように、取引先とのパートナーシップを強化しながら、社会の持続的な発展に貢献していきます。

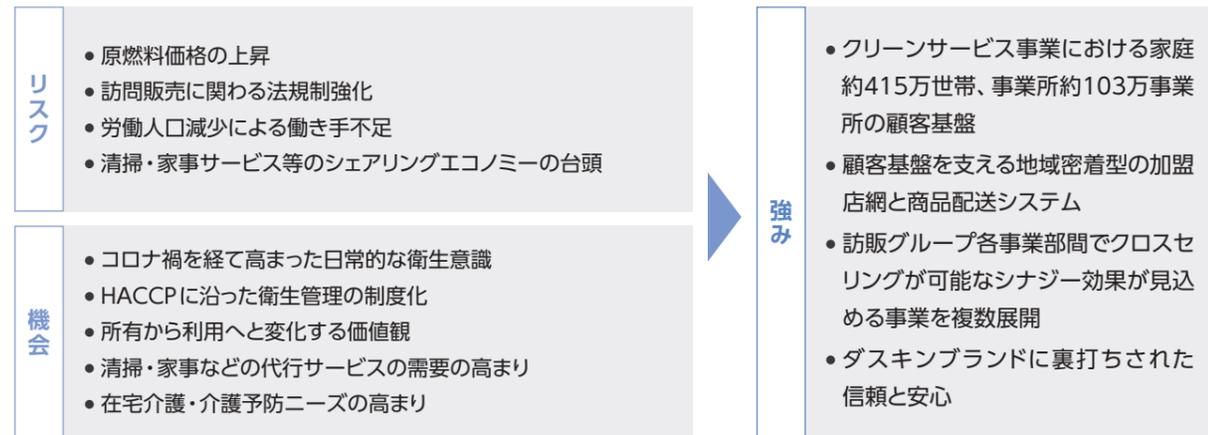
# グループ別事業戦略

## 訪販グループ

当社は長年培ってきた「清潔・キレイ」のノウハウを活かし、お客様の暮らしや事業運営において、衛生的で快適な環境づくりの実現という価値を提供しています。これまでの美観を保つニーズにお応えすることに加えて、菌やウイルスという目に見えないリスクに対応する「衛生機能」を強化した高付加価値商品の開発と提供を推進することや、既存事業を起点とした、「ワークライフマネジメント」、「高齢者サポート」にも取り組みお客様のご期待にお応えしています。



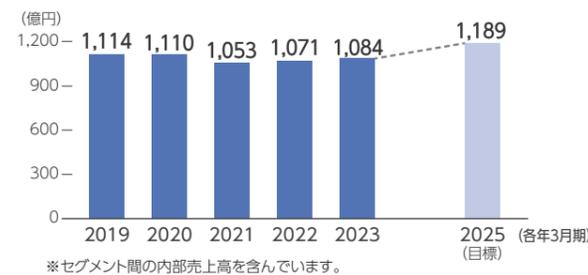
### 環境分析



### 事業概況

訪販グループは、ケアサービス事業が前期並みとなったものの、主力のクリーンサービス事業が増収となったほか、シニアケア事業とその他訪販事業も増収となり、全体の売上高は増加しました。7月に価格改定を行ったクリーンサービス事業は、売上は増加。高い衛生対策ニーズのもとで、抗菌・抗ウイルス加工を施した高機能のマット売上が牽引しました。ケアサービス事業とシニアケア事業については、お客様のニーズに応えるべく出店を促進したこと等により、展開しているすべての事業のお客様売上が増加。その他訪販事業では、イベントがコロナ拡大以前の状況に戻りつつあるレントオール事業のお客様売上が増加しました。

訪販グループ 売上高



訪販グループ 営業利益・営業利益率



### 「中期経営方針2022」の取り組み

中期経営方針2022の取り組みとしては、市場ニーズの高い「衛生領域」、働く方とその家族の時間創出と充実を図る「ワークライフマネジメント領域」、前期高齢者へのアプローチも加えた「高齢者サポート領域」の3つの領域に注力しています。

特にクリーンサービス事業では既存の組織の強化に加え、営業専任組織を立ち上げて新規顧客の開拓を推進することで、当社の強みであるお客様との直接対面の機会を拡大し、CX(顧客体験)の向上を図ります。それに加えてデジタルでの情報発信や収集、キャラクター商品の導入によるコミュニケーション活性化など、顧客との接点拡大に力を入れます。

### 3つの注力領域

衛生領域	ワークライフマネジメント領域	高齢者サポート領域
衛生ニーズに応える高付加価値商品の開発・提供	働く方とその家族の時間創出と充実を図る	既存領域に加え前期高齢者のサポートも強化

### 4つの戦略

情報と流通の改革・・・お客様とのリアル接点の強みと新たなデジタル技術を活用し、コミュニケーションを強化する

#### 1. 組織戦略

##### お客様開拓に特化した組織の構築

リアルチャネル「お客様係」の更なる強化を目指し、お客様開拓に特化した、組織の構築を行います。お客様との関係性を深め、お客様数の増加を目指します。

#### 2. CX戦略

##### 顧客体験をデジタルの力でより良いものに変革

お客様の個々の状況に合わせて的確な情報の提供や提案を行う体制を強化するため、EコマースやSNS等による情報発信のチャネル拡大と、無料のインターネット会員サイト「DDuet」を活用したデジタルコミュニケーションの強化を行います。

#### 3. 拠点戦略

##### お客様のニーズに応えられるサービス提供網づくり

マーケットの拡大などにより成長が予測されるハウスクリーニングや家事代行などのケアサービス事業と、介護や福祉用具レンタルなどのシニア向けサービスを中心に、サービス提供網の充足を図ります。お客様のご要望に確実に対応できる拠点体制を構築していきます。

#### 4. 洗浄・物流戦略

##### 効率化と省人化による生産性の向上

RFID(電子タグ)の導入やスマートファクトリー化など、デジタル技術を積極的に取り入れ、業務の効率化・省人化を行います。生産性を向上させることにより、お客様とのコミュニケーション強化に注力できる時間や人材の創出を実現します。

### 全国チェーン店お客様売上高の推移

		(単位:億円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
クリーンサービス事業	家庭向け		897	874	840	821	817
	事業所向け		945	946	905	901	918
ケアサービス事業	サービスマスター		293	296	300	320	321
	ターミックス		83	86	82	84	89
	メリーメイド		111	112	108	116	117
	トータルグリーン		27	28	30	33	36
シニアケア事業	ホームリペア		1	1	2	2	2
	ヘルスレント		99	105	114	124	133
	ダスキンプライフケア		21	20	18	22	22
その他訪販事業	レントオール		143	146	48	148	163
	ヘルス&ビューティ		25	25	20	21	20
	アザレプロダクツ(株)		35	32	27	27	27
	ユニフォームサービス		33	33	30	31	28

※国内の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。

## グループ別事業戦略

### クリーンサービス事業(清掃・衛生用品のレンタルと販売)

家庭市場では、既存の組織とは別に「営業専任組織」を加盟店まで拡大し、新規顧客の開拓を推進します。事業所市場では、直営店や関係会社にて「営業専任組織」の検証を進めるとともに、従来の衛生に加えて、需要回復が見込まれる飲食業・宿泊業に向けて、直面する課題に即したお役立ちを提案します。

主な計画
<b>家庭市場</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業専任組織の加盟店展開</li> <li>● モップと説明商品等の組み合わせ提案による接点強化</li> </ul> <b>事業所市場</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業専任組織の直営店、関係会社への展開</li> <li>● 業種毎の課題に応じた提案でアプローチ</li> </ul>

### ケアサービス事業

#### ■ サービスマスター(プロのお掃除サービス)

事業所市場定期化に向けた継続性のあるサービスの導入や検証を進めてきた小規模店舗をはじめ、サービス導入しやすい店舗形態を整え、加盟店での人材確保や複数店舗出店を支援する取り組みに注力します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス品質の向上(品質向上、時短、効率化)</li> <li>● 定期化の促進</li> <li>● 人材確保や出店を促進</li> </ul>

#### ■ ターミックス(害虫獣の駆除と総合衛生管理)

事業所市場では、害虫獣駆除と衛生管理を合わせたお役立ちの提案であらゆる業種へ継続的なアプローチを実施。家庭市場では、建物の状態や害虫の発生状況に合わせたサービスの展開で顧客接点の拡大を図ります。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 害虫獣駆除と衛生管理を合わせたお役立ちの提案</li> <li>● 建物の状態や害虫の発生状況に合わせたサービスの展開</li> <li>● 新規加盟店への入店支援活動の実施</li> </ul>

#### ■ メリーメイド(家事代行サービス)

教育環境の充実を図り、更なる品質の向上に注力します。また、既存のお客様の生活環境・家族構成などの変化をキャッチし、それらに応じた継続的な提案力の強化にも重点的に取り組みます。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的な教育による品質の向上</li> <li>● 生活環境の変化に応じたサービスの提案力を強化</li> <li>● 新規出店促進</li> </ul>

#### ■ トータルグリーン(緑と花のお手入れサービス)

コミュニケーションの最適化をテーマに、コミュニケーションツールを更に使いやすく伝わるものに進化させます。また、ウェザーターゲティングを活用したWeb販促や加盟店への見込み客紹介の体制を強化します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミュニケーションツールの改善</li> <li>● Webを活用した加盟店への見込み客紹介の強化</li> <li>● 新規出店促進</li> </ul>

#### ■ ホームリペア(住まいのピンポイント補修)

事業の認知を拡大することで社会的価値を高め事業成長につなげます。また、取り付けサービスの売上拡大に注力し、チラシやWeb広告でお客様の認知向上に取り組みるとともに、作業効率化と人材育成の両面から加盟店の対応力強化を図ります。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術力の向上(新技術の導入推進)</li> <li>● 組織の充実(作業効率化と人材育成)</li> <li>● 事業の認知拡大</li> </ul>

### シニアケア事業

#### ■ ヘルスレント(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)

月に2度はケアマネジャーを訪問し、コミュニケーションを密にして、情報を共有することでより強固な関係性を目指します。同時にモニタリングの頻度を高め、利用者の状況を迅速に報告することでより信頼を築きます。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ケアマネジャーへの訪問・面談頻度の強化</li> <li>● 人間力と営業力を高める研修でスキルアップ</li> <li>● 業務の効率化と店舗運営の強化</li> </ul>

#### ■ ダスキン ライフケア(ご高齢者の暮らしのお手伝い)

介護ニーズに即座に応えるサービス提供体制づくりを目指します。そのために200名超のケアスタッフを新規採用するとともに、サービス提供地域を拡大。活動の見える化と顧客との継続的な関係を担うアプリの活用を推進します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護ニーズに適した新規営業活動の推進</li> <li>● 「ライフケア訪問活動アプリ」による活動の効率化</li> <li>● 未出店地域への新規出店促進</li> </ul>

### その他訪販事業

#### ■ レントオール(イベント総合サポートと各種用品のレンタル)

環境衛生対策による安心で快適な会場づくりに注力。防災サポートサービスを自治体に提案し、災害協定締結を推進することで関係性を築きます。家庭市場ではベビー用品の認知浸透を通して、幼児・児童まで市場を拡大します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● イベント衛生サービスの深耕</li> <li>● 自治体・旅行代理店との接点強化</li> <li>● ベビー用品の認知向上と利用拡大</li> </ul>

#### ■ ヘルス&ビューティ(自然派化粧品と健康食品の販売)

販売力・提案力の向上を目指し、販売員の認定制度と併せ、新たな教育プログラムにて「お客様を知る力」を身に付ける一方、新しいお客様にもお勧めしやすい新商品など商品展開の充実によるバックアップを強化します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売力・提案力を高める教育と仕組みづくり</li> <li>● 新しいお客様・既存のお客様に向けた商品展開の充実</li> </ul>

#### ■ ユニフォームサービス(ユニフォームのリース・販売とクリーニング)

医療・飲食店向けのユニフォーム+更衣室環境の「ユニフォーム衛生領域」の提案を実施。また、お客様向け「宅配クリーニング」を展開。サービス・商品面では抗菌効果を付与した抗菌クリーニングを導入します。

主な計画
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ユニフォーム衛生領域での提案強化</li> <li>● 新たな店舗パッケージによる組織強化・拡大</li> <li>● 新サービス・商品の開発と展開</li> </ul>

## グループ別事業戦略

### フードグループ

主力事業のミスタードーナツでは「いいことあるぞ」をスローガンに誰もがいつでも「しあわせな時間」を過ごせるお店を目指し、おいしさ、楽しさの提供を追求しています。店舗では、利便性、快適さの更なる向上のため、新たな立地条件での出店、ネットオーダー導入等を実施。また、他社とのタイアップ等マーチャダイジングにも注力しています。環境保全面ではプラスチック使用量やフードロス、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を明確にして取り組んでいます。



### 環境分析

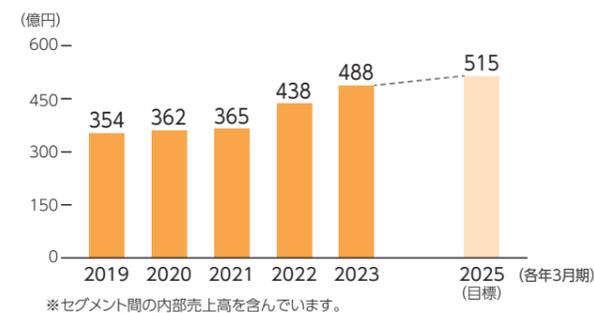
<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の影響によるイートイン利用習慣の減少</li> <li>コンビニエンスストアや量販店等競合小売店の商品力の向上</li> <li>健康志向とドーナツに対する消費者マインドの変化</li> <li>小麦粉等の原材料と店舗光熱費、生産のための燃料費等の高騰</li> </ul>	<p>ミスタードーナツの強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50年以上の歴史とドーナツNo.1ブランドとしてのお客様からの支持</li> <li>テイクアウト需要への対応</li> <li>フランチャイズ展開により実現できる約1,000店の「店舗」というお客様との接点基盤</li> <li>お客様に「いいこと」を体感いただくため、他ブランドとの共同開発を複数実現し、期間限定販売による話題化を通じた販売力への市場評価</li> </ul>
<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい生活様式に対応したサービスによるビジネスチャンスの拡大</li> <li>「misdo meets」シリーズや他社とのコラボレーション、協業による新規顧客開拓</li> </ul>		

### 事業概況

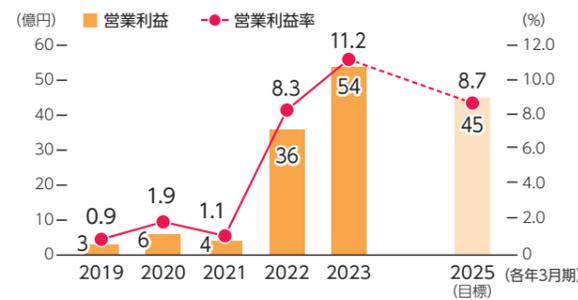
フードグループは、主力のミスタードーナツ事業のお客様売上が増加し、原材料売上、ロイヤルティ売上が増加したこと等により、増収増益となりました。3月と11月に一部商品の価格を改定しましたが、その後も好調を維持し、来店客数、客単価とも前期を上回りました。更に新規出店等により稼働店舗数が増加したことも加わり、全店合計お客様売上也前期を上回りました。商品別では他社との共同開発商品、季節定番商品の展開、キャラクターとのコラボ企画、年末の福袋などが好評で、売上増加に大きく寄与しました。

その他の事業では、「かつアンドかつ」が増収でしたが、店舗数減少の「パイフェイス」及び2021年11月に連結子会社蜂屋乳業株式会社の全株式を譲渡しアイスクリーム事業から撤退したこと等により、全体では減収となりました。

フードグループ 売上高



フードグループ 営業利益・営業利益率



### 「中期経営方針2022」の取り組み

2023年3月期からの3か年は、フードグループの中心事業であるミスタードーナツでは好評の共同開発「misdo meets」シリーズや季節商品の展開でお客様の利用動機拡大に努めます。また出店戦略としては既存店はもちろん郊外のドライブスルーや駅ナカキッチンレスなど、未出店立地への出店を推進します。更にお客様に新たな体験価値を提供するために、ネットオーダーシステムの強化、デリバリーサービス導入店舗の拡大、ピックアップドアの導入など、「情報と流通の改革」に取り組みます。

#### 情報と流通の改革

<p><b>出店戦略</b></p> <p>郊外・都市部への出店</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>駅ナカキッチンレスショップ</li> <li>郊外のドライブスルー</li> </ul>		<p><b>CX 戦略</b></p> <p>お客様の体験に新たな価値を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリー</li> <li>ピックアップドア</li> </ul>	
--	--	--	--



#### ミスタードーナツ

原材料の価格高騰が続き、2度の価格改定を行いました。客数の減少は見られず業績は堅調に推移。商品施策においては、ドーナツ専門店として商品一つひとつのクオリティにこだわり、ミスタードーナツならではのおいしさ楽しさの提供を継続します。

主な計画
● 商品周年企画を中心としたおいしさ楽しさの提供
● SNS強化、稼働店舗増等によるお客様接点の拡大
● 1店1店の磨き込みによるお客様満足度の向上

#### かつアンドかつ

強みであるテイクアウトの比率を更に高めるために、Web決済や持ち帰りロッカーの導入。また、検証を重ねてきたセントラルキッチン稼働、更にはモバイルを活用したPOSシステムの改修などの相乗効果で店舗運営の効率化と収益性アップを図ります。

主な計画
● DX強化と店舗オペレーション改善による基礎売上拡大
● セントラルキッチン導入による品質と収益性の向上
● POSシステムを活用した店舗運営の効率化

#### 全国チェーン店お客様売上高の推移

(単位: 億円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ミスタードーナツ	740	771	780	929	1,055
かつアンドかつ	17	17	16	16	17
その他フード	9	7	4	4	0.6

※(株)かつアンドかつは(株)ダスキンの子会社です。

## 海外戦略



### 「ONE DUSKIN」で海外展開を加速

少子高齢化やそれに伴う人口減少は、日本経済に大きな影響を与える可能性があり、企業が持続的に成長していくためには、国内市場だけに頼ることなく、海外市場でもビジネスを展開することが必要不可欠であると考えています。当社では、国際部が中心となり、海外市場におけるダストコントロール事業、ケアサービス事業、及びドーナツ事業(ミスタードーナツ・ビッグアップル)を統括し、事業展開を加速させています。現在、ダストコントロール事業、ケアサービス事業につい

ては、東アジアを中心に展開している一方、ミスタードーナツ事業は東南アジアが中心です。中でも、特に成果を上げているのは台湾です。1994年に海外で初めてダストコントロール事業を、2004年にはミスタードーナツ事業を開始し、着実に成長を続けてきました。近年は、役務提供を行うケアサービス事業にも着手しており、2023年度には「家庭向けお掃除サービス」を展開しました。日本と同様に「ONE DUSKIN」の事業モデルが実現しつつあります。

### 各国の状況に応じた市場開拓による成長

中国市場については、上海を中心としてダストコントロール事業の拡大に注力しています。湿式清掃等の生活習慣の相違から、当社の強みである乾式清掃やレンタルシステムを現地に浸透させるのは容易ではありません。まずは日系企業の事業所で利用を促す一方、一般家庭ではお試しモニター等の営業活動を展開中です。日本では、訪問販売員がレンタル商品を持参し、使用済みの商品と交換するというビジネスモデルですが、中国では日本と違い、宅配でお届けできる環境が整っています。衛生意識の高まりを追い風に、日

本の掃除文化が理解されるようになれば、加速度的に普及が進むものと期待しています。現在、上海はダストコントロール事業だけの展開ですが、今後は台湾と同じく、ケアサービス事業にも着手し、「トータルクリーンケア」を進めていく考えです。

ミスタードーナツに関しては、タイ、フィリピン、台湾、インドネシアにて、11,362店舗(マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含む)を展開しています。そして2023年5月にはシンガポールに初進出いたしました。アジアの情報・人流・

ビジネスのハブとして注目されるシンガポールへ進出することで、海外の既存出店地域へ波及効果が見込めるとともに、成功事例をつくることで海外展開を加速していく考えです。また、マレーシア、カンボジアにおいて「ビッグアップル」ブランドを展開するドーナツチェーンを2017年に買収・子会社化し、現在87店舗を展開しています。焼きドーナツを販売するビッグアップルはハラール認証を取得したドーナツブランドとして、国家的に認証制度を導入している国や地域に進出しやすい事業になります。

東南アジアは人口が増加傾向にあり、平均年齢も若く、甘

いものを好む傾向や外食やテイクアウトの習慣があることから、現在展開しているドーナツ事業は、更なる成長が期待できます。(店舗数は2022年12月末現在)



### 現地パートナーとともに事業拡大・浸透

海外戦略で目指しているのは、当社の経営理念と日本で培ってきた事業モデルをもとに、ダストコントロール事業とケアサービス事業ではお客様の衛生環境を整える「衛生のダスキン」の浸透を図ることであり、ミスタードーナツとビッグアップルでは「おいしさ、楽しさ」、「安全・安心」を、それぞれの国や地域の特性に合わせて事業展開することです。

海外で事業拡大していく過程において、競合企業が現れるかもしれません。しかしながら、当社のように同じ経営理念を現地パートナー企業と共有し、事業活動に浸透させることは容易なことではありません。当社はパートナー企業との誠

実かつ公正な関係を築き、ともに成長することで、CX(顧客体験)と競争力の向上に努めています。

台湾や上海のパートナー企業からは、幹部クラスの方に来ていただき、経営理念や事業内容を深く学んでいただく機会を定期的に設けています。これら日本で培ってきた企業文化を海外に広めることは、社会価値の観点からも重要です。

今後は、国際部が窓口となって、マーケティングノウハウ等の提供や商品・サービスの開発を担い、各国のパートナー企業がお客様との関係性強化を担うバランスのとれた両輪の経営体制を構築したいと考えています。

### 海外戦略を牽引するグローバル人材の育成

今後、海外展開を加速していく上での課題は、グローバル人材の確保です。社内で人材育成を進めるとともに、同時に海外で働いている現地の社員を幹部候補として育てていく方針です。それによって、当社の経営理念は国内外問わず全従業員で共有しつつ、海外拠点は現地の社員を中心に経営していく体制を構築していきます。

また、海外の各拠点を訪問すると、非常に優秀で仕事に前

向きで積極的な人材が多く働いています。これから先、こうした社員の中から当社の海外戦略を牽引していく人材を輩出していきます。

日本で構築したビジネスモデルを国や地域に合わせて進化させ、その国や地域に根付いた現地パートナーが事業運営を担っていただくことによって、共存共栄の道を歩んでいくことを目指しています。

#### お客様売上高の推移

(単位:億円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ダストコントロール/ケアサービス	50	54	53	64	75
ミスタードーナツ	139	144	113	121	160
ビッグアップル	15	12	11	15	20

※海外のお客様売上高は、連結財務諸表に含まれる海外子会社の決算期に揃えるため、1~12月の合計値を掲載しています。

## 研究開発者メッセージ

### 現状と来たるべき未来を見据えて、社会課題の解決に向けた研究開発に注力

#### 研究開発1 ホコリ分野の研究

50年以上にわたってホコリに関する研究を続け、特にほかの研究機関とハウスダストをテーマにした共同研究を盛んに行っています。

訪販グループ 戦略本部 開発研究所 基礎研究室 細野 貴行



#### ホコリの正体を追求しつつ対策を研究

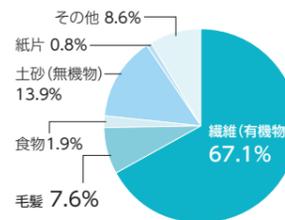
ホコリは、繊維や食べ物クズ、髪の毛など家の中に起因するもの、砂や花粉など外から来るものもあります。体に悪影響があるとされているハウスダストは1mm以下で、その7割以上は繊維ホコリの中にあります。その他靴の裏に付着して入る土砂ホコリにもハウスダストは含まれます。更に、ダニのフンや死がい、花粉、カビ、微生物、食品クズなどもハウスダストの要因になることが開発研究所の研究で明らかになりつつあります。

#### ホコリの性質や挙動を究める

当社の歴史はダストコントロールの歴史。空間内のホコリを効率的にキャッチし、そこから除去する方法を求めて研究を続けてきました。その背景となるのが定期的な「ホコリ調査」。当社では、一般家庭のご協力を得て、ホコリの成分や性質、分布などの調査・分析を進めています。

#### ホコリの成分(2022年現在)

調査年:2020年、2021年に  
行った、30軒の訪問  
データによる  
※うち4軒は、両年とも調査を実施。  
※当社調べ



#### 掃除方法のDX化

最適な掃除を実施するため、IoTやICTを活用しデータ化に取り組んでいます。このDX化により、客観的に掃除行動を判断し、最適清掃を習得できる教育コンテンツの作成などを目指します。また室内環境を効率よく維持するための店内スタッフによる衛生管理ソリューションの研究も進めています。

#### 今後の抱負

住環境のトレンドを常に把握し、商品開発シーズ探索や情報発信を続けます。清掃・衛生に関わる行動や環境把握技術をDX化し、衛生管理ソリューションの研究を進めます。

#### 研究開発2 衛生関連分野の研究

キレイは安心につながる。汚れやホコリの実態に迫ることが健康の原点と考えて、衛生分野の研究に取り組んでいます。

訪販グループ 戦略本部 開発研究所 応用研究室 吉田 拓音

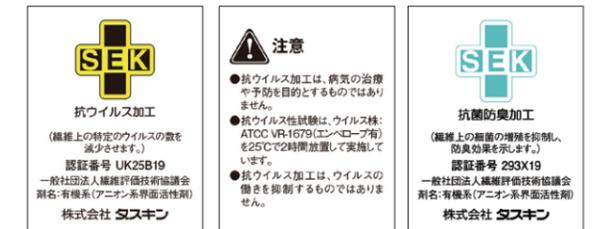


#### 除菌・抗菌と抗ウイルス機能の付加

主力のマットやモップ以外の当社商品に関しても、衛生環境の維持、リスクの低減という観点から除菌・抗菌機能の向上が求められます。そして、その商品がどのような場面で使用されるかによって、除菌が効果的なのか、抗菌効果を維持することが必要か、あるいはその両方が必要であるのかを見極め、効果を付加しています。

更に新たな機能を付加するべく研究を続け、2020年には家庭用モップがダストコントロール業界で初めて、「抗ウイルス加工」と「抗菌防臭加工」のSEKマーク\*を取得しました。

現在、「抗菌・抗ウイルス」機能をさまざまな商品に付与し、付加価値の向上を図っています。また、「安全・安心」を訴求するために第三者機関でのエビデンス取得を進めています。研究所内に細菌を扱う実験を行うことができる衛生試験室を新設し、衛生試験のスピードアップと試験の内製化を進めています。



※SEKマークとは一般社団法人繊維評価技術協議会が、繊維製品の機能性、耐久性、安全性を認証するマークです。SEKマークの定義は「S:清潔」「E:衛生」「K:快適」を示します。

#### 今後の抱負

引き続き商品への衛生機能付与による付加価値向上とエビデンスの取得を進めてまいります。また、床を拭くだけで抗菌コートができる抗菌コーティングモップに代表される新たな衛生環境づくりのご提案ができるような研究開発を行ってまいります。

### TOPICS 「抗菌コーティング」で菌が増えにくい床を作るウエットモップの開発

モップで床を拭くと「汚れ落とし」「除菌・ウイルス除去」ができ、更に「抗菌コーティング」ができるウエットモップを開発しました。薬液に抗菌剤とそれを床に保持させるバインダー成分を配合し、抗菌効果が4週間持続します。これらの効果を発揮させるために、高性能な抗菌剤、活性剤を選定し、最適な割合で配合することにより3つの効果を同時に実現させることが可能になりました。また、実際の生活環境で生じる負荷を想定した試験を行い、専門家の監修や第三者機関によるエビデンスを取得しました。



#### ウイルス除去試験概要

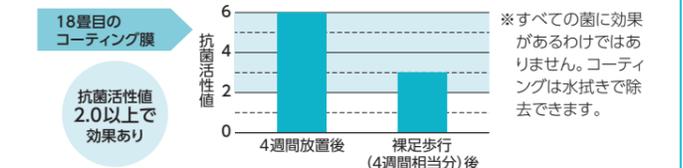
ウイルスと適当な汚れを試験片に接種し、乾燥後、抗菌コーティングモップにて一定荷重で試験片を払拭し、5分間静置。5分後、試験片からウイルスを洗い出し、プラーク測定法にて感染価を測定。

フローリング床を抗菌コーティングモップで18畳払拭し、18畳目に設置した試験片を4週間保管後、JISZ20801:2012抗菌加工製品・抗菌性試験方法で実施(外部検査機関にて試験)。また、試験片を裸足で4週間相当歩行した後、JISZ20801:2012抗菌加工製品・抗菌性試験方法で実施(外部検査機関にて試験)。

#### ウイルス除去\*試験概要

試験対象	薬液を含ませたモップ基布
ウイルス	エンベロープタイプのウイルス1種
試験方法	日本衛生材料工業連合会 ウエットワイパー類の除菌性能試験準用
効果	ウイルス99%減少

#### 4週間放置後と裸足歩行後の抗菌効果



※すべてのウイルスに効果があるわけではありません。ウイルス除去は液が多い状態で行ってください。



# Chapter 03

## 価値創造の基盤

企業価値の向上と持続的な成長  
を実現し、ステークホルダーと  
ともに未来を創る

### Chapter 03のポイント

創業以来、社会価値と経済価値の双方を実現する「道と経済の合一」を根幹とした企業経営を行ってきました。今後も地域社会との共存共栄を目指して、お客様、社員、加盟店、取引先、株主などステークホルダーの皆様とともに社会課題を解決する取り組みを進め、明るい未来の創造に貢献します。

### Contents

社長×社外取締役 座談会	— 58	社員とともに	— 68
ダスキンのサステナビリティ	— 64	地球環境とともに	— 70
地域社会、取引先とともに	— 66	気候変動への対応	— 72

## 社長 × 社外取締役 座談会

# コーポレート・ガバナンスの 更なる強化を図りつつ、 中長期にわたる持続的成長に向けた課題に 一つひとつ真摯に対処してまいります。

今回、大久保社長と3名の社外取締役で経営課題に対する意見交換の場を設けました。取締役会の実効性評価をはじめ、「中期経営方針2022」に関する課題、長期的な視点での経営に対する提言などについて、社外取締役の方々から忌憚のない意見があげられました。

当社では、社外取締役からの貴重なご意見を真摯に受けとめ、指摘された課題に関して一つひとつ確実に対応していく考えです。それによって、コーポレート・ガバナンスを更に強化していくことで、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

社外取締役  
関口 暢子

社外取締役  
辻本 由起子

代表取締役  
社長執行役員  
大久保 裕行

社外取締役  
武藏 扶実

### 開かれた取締役会である一方、全社的な視点からの議論が課題

**大久保** 社外取締役の皆さんからは、ご経験や専門的な知見をもとに率直なご意見をいただければ幸いです。テーマとしましては、取締役会の実効性評価をはじめ、「中期経営方針2022」の進捗、サステナビリティ経営の課題、そして社外取締役としての今後の抱負について、お考えをお聞かせください。まずは一つ目の取締役会の実効性評価について、社外役員会議議長ならびに取締役評価検討会議長を務めている関口さんからご意見をお願いします。

**関口** これまで約4年、社外取締役として取締役会に出席する中で思うことは、自由な雰囲気のもとで議論を行っており非常に「開かれた取締役会」であるということです。このほか、経営戦略会議などにも出席していますが、議論の内容が年々進化していると感じています。今後は立案部分の議論の進化に加え、経営戦略や年度計画に対する振り返り・評価もしっかり行うことにより、次につなげていく議論もより充実させることが重要と考えます。

**大久保** 開かれた取締役会ということですが、更に取り組むべき点はありますか。

**関口** 多岐にわたる事業経営について、資本効率性を意

識し全社俯瞰的な視点から議論をしていくことにもう少し時間を割いてもよいのではないのでしょうか。重要案件に対する個別の議論も重要ですが、社内の方は担当分野をお持ちなのでどうしてもそちらに偏りがちです。ここ数年「取締役会の実効性に関する取組み」の中で上げている事業ポートフォリオの選択と集中について一歩踏み込んだ議論を進めるためには、社外・社内に限らず取締役の一人として組織横断的な議論により多くの時間を割き、それを継続的に行うべきだと考えます。

**大久保** ご指摘の通り、各事業に関する議論は活発である一方、会社全体を俯瞰した戦略や投資に関する議論が更に必要かもしれません。辻本さんはいかがですか。

**辻本** 関口さんの意見と同様に、私も取締役会に関しては社外取締役の意見をオープンに聞いていただき、発言しやすい環境であり、社内、社外を問わず、活発に議論ができる取締役会になっていると思います。ただし、関口さんが指摘する通り、現状、事業部単位の議論が多く、その際に全社的な視点やや欠けている場合もあるように思います。事業部だけではなく、コーポレート部門の中でも役

## 社長 × 社外取締役 座談会

割分はきちんと整理されていますが、今までにない新しい事が続々と起こる時代、縦割りに陥らず、広い視野で柔軟に対応していくニーズがより増えていくと思います。

取締役会として、全社的な観点から議論を続けていければと思います。一方で、海外事業やM&A など新しい分野に向けた取り組みは着実に進んでいます。いずれもKPIを踏まえた議論を深めていく必要があります。

**大久保** 全社的な観点から事業ポートフォリオのあり方について、もっと議論を進めていくべきということですね。続いて、武藏さんはいかがですか。

**武藏** 就任して1年が経ちました。当初はわからない事がたくさんありましたが、取締役会前の事前説明はもちろん、詳しく知りたいことは担当部署の方から個別説明も頂き、会社状況への理解が進みました。丁寧な対応に感謝しています。取締役会は発言し易く、社外取締役の意見をよく聞いて下さり、開かれた実効性の高い取締役会であると感じています。

座談会に臨むにあたって、過去2年の統合報告書を読み直し、取締役会が進化してきたことを再認識できました。今後は深掘りのほうの「深化」も必要です。資本政策や人事政策など全社横断的なテーマについて、社内取締役の方々との議論を深めたいと思います。

また業績のフォローでは、経営環境が目まぐるしく変化する中で実績が予算通りに進捗しないケースも出てきますが、良い意味で数字にこだわり、スピード感をもって予算にキャッチアップしていく姿勢が大切だと考えます。

**辻本** KPIに関してはかなり進んでいると理解しています。今は売上、利益等ビジネスの結果に対するKPIが主ですが、今後は更にそのKPIを構成する要素に対して、KPIを達成するための必要十分な目標を立て、トラックしていくことにより、より積極的にPDCAを回していけるのではと感じています。



### お客様の「リアル体験をさらにリッチにする」取り組みが重要

**大久保** 続いて、「中期経営方針2022」の進捗についてご意見をお願いします。特に「事業ポートフォリオの変革」をより具体的に進めるためにはどのような課題をお持ちでしょうか。

**辻本** ダスキンとして事業ポートフォリオを考える上で重要なことは、提供する商品やサービスに対して、お金を払っていただいているエンドユーザーがどんな方かということです。そして、どのような商品やサービスを提供すれば、その方々の暮らしが良くなるのか、喜びにつながるのか、という観点から事業のあり方を考えていくのが有効だと思います。ひとくちにエンドユーザーといっても年齢や住んで

いるエリア、ライフスタイル、可処分所得なども異なるため、「対象とするお客様(Who)」を中心に事業を考えると、この視点があってもいいと思います。誰に対しての商品、誰をターゲットにしているのか、ターゲティングが鋭ければ鋭いほど結果的に良い「商品・サービス(What)」ができて、ビジネスの成果にもつながります。そこをもう少し掘り下げできればと考えています。

**大久保** 対象となるお客様をより明確にした戦略は重要です。お客様の範囲として家庭市場の中にも、事業所市場の中にもセグメントがあり、そのセグメントに対して単一の事業を展開するのか、関係会社も含めた複数の事業で対

応すべきなのか。そうしたマーケティングや事業評価も今後考えていく必要があるかと思います。武藏さんはいかがでしょう。

**武藏** 事業ポートフォリオの変革では、フランチャイズ加盟店との協業も視野に検討することが重要と考えています。大久保社長は本部と加盟店について「不二(二つとない)の関係」と表現されていますが、加盟店と共に築いて来た無形の資産こそ、当社のコアコンピタンスではないでしょうか。この強みをどうやって更に活かすかを踏まえて、事業ポートフォリオの変革に取り組みたいです。

訪販とフードは異なる事業領域ですが、お客様の中にはドーナツを召し上がり、モップも利用される方がいらっしゃるはず。どちらもダスキンのお客様ですから、商品やサービスをワンパッケージでご利用頂き「便利だな」と身近にダスキンを感じていただけるよう、お客様に対して領域を超えたアプローチができれば良いと思います。

**大久保** 事業ポートフォリオの変革の中では、キーワードになるのがDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略です。このデジタル技術を活用していくことで、CX(カスタマーエクスペリエンス=顧客体験)の価値を高めることができると思います。これまで購入時の体験については、訪販もフードも対面できる事業モデルなので、十分な対応ができていますが、購入前、購入後の顧客体験を高めていくことが今後の課題です。この課題に関して、ご意見はいかがでしょう。

**辻本** 大久保社長がおっしゃるように、ダスキンはリアルな対面の良さが強みです。そこにDXを上乗せしていくことによって、リアルでの体験をよりリッチにできるはず。訪問販売にしても、店舗での販売サービスにしても、お客様とのタッチポイントを変革していく必要があると思います。

**大久保** なるほど「リアル体験をリッチにする」とはいい言葉です。デジタル技術を活用しながらお客様目線での体験をよりリッチにしていくということですね。

**関口** ダスキンが事業を展開する中でのデジタルの活用には2つのポイントがあります。1つ目は進化したツールを使ってビジネスプロセスをどのように進化させるかという点です。今までは人の手を介し、非常に手間が掛かってい

たことも、データを活用することによって処理速度が上がり、今までは1対1の接点でしかなかったものが、情報のデータ化によって限りなく対象を広げることが可能になります。それにより、まずはCX向上につながるビジネスプロセスを考えなければいけません。

2つ目は、AI音声認識や生成型AIなどの新しい技術をどのように活用していくかという点です。例えば、訪問販売員がスマートフォンの音声入力で登録した情報とお客様の情報がすべてデータ化されマッチング機能などの利活用により北海道のお客様が沖縄の販売員との会話を可能にし、「楽しい」という体験の機会が生まれるかもしれません。そこでは商品売るだけでなく、コト消費の観点から付加価値を高めていくことが可能になるかもしれません。そこには新しい技術の力が不可欠です。

**大久保** 現状、DXという生産性やCXの向上が前提ですが、リアルとの融合によってビジネスモデル自体の変革をどう図るかということですね。また、「中期経営方針2022」では海外展開も課題の一つでありますので、この点は豊富な海外経験をお持ちの武藏さんからご意見をお聞かせください。

**武藏** 新たな成長機会への投資についてですが、日本では人口減少や高齢化が進む中で機会を捉えていかなければなりません。他方、世界には成長を続ける国々があり事業機会を拡大しています。海外事業はこれまで以上に積極的な展開を検討する余地がある、と考えています。

ただし、フランチャイズというビジネスモデルにおいては、



## 社長 × 社外取締役 座談会

現地パートナーとの良好な関係構築が必須です。当社ではアジアを中心に事業を展開していますが、さまざまなルートを活用して信頼に足るパートナーを探し協業することがポイントになります。海外事業促進の面でサポートしたいと思っています。

**大久保** ミスタードーナツのシンガポール新規出店をはじめ

め、台湾ではダストコントロール事業だけでなく、家庭向けお掃除サービスを新規導入するなど、「トータルクリーンケア」が海外に広がりがつあります。今後、これらを一体となって手掛けていくことで、ONE DUSKINとしての価値はさらに進化していると考えています。

### 事業ポートフォリオの変革に向けた人材の育成が重要課題

**大久保** 次に長期的観点から持続的成長に向けてご意見ををお願いします。サステナビリティ経営に関する課題は多岐にわたるため、ここでは「経営基盤の構築」に重点を置いてお伺いします。

**関口** サステナビリティ経営に関しては、非常に重要な課題ですが論点が多く、企業として様々な対応が求められる状況かと思えます。「経営基盤の構築」という観点からは、社会価値と経済価値のバランスのとれた枠組みを作っていくことが重要と考えます。とくに、女性活躍推進等をはじめとする人材活用に関しては、数字合わせの施策であってはならず、適材適所を意識しながら多様な価値観や能力を持った人たちが最大限能力を発揮できるような評価基盤の構築を期待しています。

現在、ダスキン社内にて人材ポートフォリオの検討が進ん

でいます。こうした取り組みを積み重ねていくことで、ダスキンにふさわしいダイバーシティ&インクルージョンを目指すべきで、結果として企業の競争優位性につながっていくものと考えています。

**辻本** サステナビリティ経営に関しては、環境問題にしても人的資本経営にしても、社会における義務だからやらないといけないということではなく、それをビジネスの機会にできないかと考えています。

ダスキンはモップやマットを使い捨てるのではなく、リユースするという環境にやさしい事業を展開してきました。新しい時代のサステナビリティに対するコミットメントを考えたとき、ダスキンの強みを生かしつつ、さらに進めていくことで、ビジネスの機会に結びつけていくことができるはずだと考えています。

企業の責任として、環境に対しての投資は必要です。それがビジネスを成長させ、さらに環境に好影響を与えるという循環を生み出すことができないかと考えています。差別化マーケティングにおけるポイント・オブ・パリティ(POP: 商品やサービスの基本的な機能や特徴)とポイント・オブ・ディファレンス(POD: 他社とは異なる差別化ポイント)をしっかりと分け、最低限追求しないといけないPOPと、「ダスキンの強みはここ」というPODをどう考えていくかが、サステナビリティ経営を推進していく上で重要だと思えます。また、人的資本経営に関しては、DXへの適応や新たな価値創造のための学びという意義において、中高年を対象としたリスキリングが必要なかもしれませんが、それ以上に若手をどうやって育成していくのか、若い人たちにどう

やって経営のマインドを持ってもらうかというところに投資することが、非常に重要だと思います。

**武藏** 人材について、若手の皆さんにはどんどんチャレンジし成長してほしい、という方針ですけれど、「失敗したらどうしよう」とチャレンジに二の足を踏む面があるのかもしれませんが。成果には報奨があり、失敗には責任を取ることが必要です。しかし一度失敗したからといって何もかもが否定されるのではなく、次の敗者復活の機会があって挑戦できるのが健全な組織です。失敗事例を全社で共有して同じことを繰り返さない、というマインドを醸成し続けることも欠かせません。若い皆さんが一步を踏み出しやすいプラットフォームを整えていくことが重要と考えます。

**大久保** 当社の今後の成長には、事業ポートフォリオの変革に必要な人材の多様性確保が欠かせません。例えば、ミスタードーナツ事業の場合、若い世代の社員が商品開発をはじめ、SNSやウェブコミュニケーションなどで活躍しています。一方ベテラン社員の多くは加盟店を指導するエリ

アマネジャーの役割を担っており、適材適所がうまく機能していると思います。今後、全社規模で人材の多様性を促進し、事業ポートフォリオの変革に向けた人材育成を進めていきたいと考えています。



### 社外取締役として企業価値の向上をめざした提言に努めていく

**大久保** では最後に、社外取締役としての今後の役割や使命についてお聞かせください。

**武藏** 中期経営計画を着実に進め、少しでも目標を前倒しで達成できるように、社外取締役の立場から出来る限りのサポートをしていきたいと思っています。その中で特に、自身が海外事業に長年携わってきたことから、ダスキンの海外展開に関する提言や議論の深化に力を尽くしたいと思います。

**辻本** 現在、中期経営方針および長期戦略の策定に向けた議論に参画していることから、長期の視点からダスキンのあるべき姿に向けて貢献できればと思っています。また、神戸市における人材獲得、人材育成、前職でのマーケティングの経験等を踏まえて、ダスキンの企業価値向上に貢献できればと思っています。

**関口** 社外取締役として5年目を迎えて、求められる役割がさらに重くなっていることを実感しています。その中の

取締役の重要な役割として、さまざまなステークホルダーの期待を理解し、企業価値を上げることは非常に意識をしています。

最後に、ダスキン事業としてはまだまだポテンシャルを感じます。訪販グループでいえば、現状は家庭市場と事業所市場が中心ですが、これ以外にも広がる領域として、学校教育の領域などはその一例です。ぜひ未開拓の領域を果敢にチャレンジしてほしいと思います。単に掃除に関するサービスを提供するのではなく、喜びのタネまきとして、掃除という文化を国内外に広げられるのであれば、これがダスキンの企業価値の向上につながるものと考えます。

**大久保** 今回、社外取締役の方々から様々なご意見をいただきました。皆様のご意見を経営に反映させていくことで着実に企業価値を向上させていきたいと思っています。今後もぜひ忌憚のないご意見をお願いいたします。





# ダスキンのサステナビリティ

## サステナビリティに関する考え方

ダスキングループは、企業として社会から求められる期待に喜びをもって応え、社会のお役に立ちながら持続的に成長するためのサステナビリティ方針を掲げています。この方針を実現するためには、ステークホルダーの皆様との対話を通じて取り組むべきESG課題を特定するとともに、持続可能な開発目標(SDGs)に貢献する多様な視点・側面からの取り組みを推進していくことが重要だと考えています。こうしたサステナビリティへの取り組みについて、期待と信頼に応えるべく継続して改善を図り、更なる企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指しています。

### サステナビリティビジョン

#### 「社会からの期待に喜びをもって応えること」

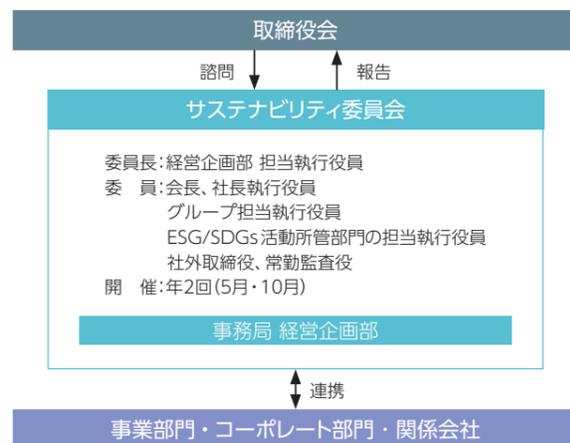
人と環境と社会のつながりに心を配りながら、  
社会からの期待に謙虚に耳を傾け、喜びをもって応えます。  
安全・安心で優れた商品・サービスの提供を通じて、  
豊かな暮らし、笑顔あふれる地域社会の持続的な発展に貢献します。

### サステナビリティ方針

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1. 持続可能な成長</b><br/>私たちは、「喜びのタネ」をまき、社会の信頼に応え続けます</p> <p><b>2. 人権尊重</b><br/>私たちは、一人ひとりの人権を守り、個性を尊重します</p> <p><b>3. 環境保全</b><br/>私たちは、あらゆる活動を通して、地球環境の保全に努めます</p> <p><b>4. 対話・交流</b><br/>私たちは、人を思いやり、より良い社会を目指します</p> <p><b>5. 商品・サービス</b><br/>私たちは、お客様に喜ばれる商品・サービスを提供します</p> | <p><b>6. 職場環境の向上</b><br/>私たちは、誰もが公正に個性や能力を伸ばし、働く喜びが得られる職場を築きます</p> <p><b>7. コンプライアンス</b><br/>私たちは、相手の身になって考え、行動します</p> <p><b>8. 情報管理</b><br/>私たちは、情報の取り扱いに細心の注意を払い、適正に管理します</p> <p><b>9. 危機管理</b><br/>私たちは、緊急時には生命の安全を最優先し、地域一体で助け合います</p> |
|--|--|

## ガバナンス

当社は、企業としての成長と持続可能な社会の発展への貢献を両立する重要性を認識し、グループ全体でCSV経営を推進しています。2017年よりサステナビリティの観点を経営に統合するため、サステナビリティを推進する経営企画部担当執行役員を委員長とし、「サステナビリティ委員会」を取締役会の諮問機関として設置しています。当委員会は年2回開催し、サステナビリティに関わる基本方針や重要なリスクと機会への対応策の検討、指標と目標の設定のほか、主要な年次活動の特定、未対応課題への取り組み等の検討・審議・評価・改善を担い、重要な決議事項は取締役に報告しています。



## リスク管理

サステナビリティ関連のリスクと機会への対応を管理・強化していくにあたり、サステナビリティ委員会は、経営企画部門とともに各リスク・機会の重要性を評価しています。外部環境の変化と事業への影響を踏まえ、将来的に当社グループが直面しうるリスクがバリューチェーンのどこにあるのか、今後マテリアルな課題になり得るのか、といった点を検討し、重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす可能性があるとして評価したリスクについては、具体的な対応策を講じておくことで、リスクを回避または最小化することに努めています。

## 戦略・指標と目標

当社では、外部環境を政治・経済・社会・技術の観点から整理・分析することで、各ステークホルダーの視点でそれぞれリスクと機会を特定し、企業としての成長と持続可能な社会の発展への貢献を両立するために必要な重要課題を認識しています。

その一つである「人的資本・多様性」においては、事業ポートフォリオ変革に必要な人材育成方針・社内環境整備方針を整理し、維持・向上するための指標と目標を設定しています。

また、「気候変動への対応」においては、世界的に共通したサステナビリティ課題であり、また時間軸や規模等の観点で不確実性が高いため、この緩和・適応策の検討に特に注力し、優先的に取り組みを推進しています。なお、気候関連財務情報開示の質の向上を目指してTCFD提言に賛同しており、当該提言に沿って随時情報開示を拡充しています。

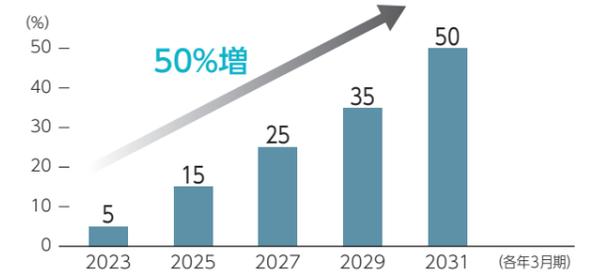
## 人材育成方針・社内環境方針

	人材育成方針	社内環境整備方針
考え方	i. 経営理念を理解し、すべての行動の源とできる人材を育成する ii. 一人ひとりが必要な知識やスキルを修得し、役割を効果的に果たすための育成を行う	i. 多様なキャリア・社会的背景を持つ社員が最大限能力を発揮できる環境づくり ii. 社員とその家族の健康維持・増進にも取り組み、健康かつ豊かな発展を実現する環境づくり
主な人事施策	全社教育体系 OJT・Off-JT      自己啓発 階層別研修      スキルアップ研修      キャリア開発研修      外部選抜研修      全社研修(理念教育等)      事業別研修 能力開発支援(資格取得奨励制度等)	人事処遇制度      福利厚生制度 新人事制度(2023年3月期から) コースの見直し      キャリア開発支援強化      メリハリのある評価と処遇      転勤への配慮      セカンドキャリアライフ応援制度      女性管理職登用・外国人雇用・障がい者雇用促進      子育て・介護と仕事の両立      ワーク・ライフバランス推進      健康意識向上など(健康経営)      (社員健康づくり)
	指標と目標 ▶ 意識調査「キャリア充実度」全年代80%以上 ▶ 社員一人当たり年間研修時間 15時間以上かつ研修未受講者をなくす	▶ 女性管理職比率 13%以上 ▶ 男性育休取得率 100% ▶ 一人当たり年間労働時間 1,800時間以下

## CO2排出量



## 再生可能エネルギー利用率目標



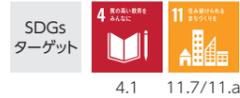
気候変動への対応に関する戦略及び指標と目標について、詳しくはHPをご覧ください。

<https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/savingenergytcfd/>





# 地域社会、取引先とともに



当社は企業であると同時に、地域社会の一員でもあります。「喜びのタネをまこう」というスローガンのもと、人と人とのつながりや地域社会とのパートナーシップを大切にさまざまな活動に取り組んでいます。

**社会ニーズ・課題**

- 少子高齢化による人口減少と地域創生の動き
- 製品・サービスの安全性や品質重視の価値観・ライフスタイルの変化

**リスクと機会**

- 地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与
- サプライチェーン上の問題の発生や災害による商品供給の停止や品質の劣化
- 調達リスク管理及び協力関係の強化

**マテリアリティ**

「地域との共存共栄」

「安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供」

**2025年3月期目標**

- 出前授業500回／年間
- 教員セミナー25会場／年間
- 製造委託先食品工場の定期監査実施率100%維持

## 地域との共存共栄

地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与するため、子どもたちにお掃除の大切さを伝える出前授業の実施、企業の健康的で安全な環境づくりの提案・サポートなど新たな連携や共存共栄の関係構築を進めています。

### ■ 学校教育支援活動の推進

当社では「掃除を通して子どもたちの力を伸ばしたい」という思いのもと、2000年から掃除教育に関する研究に取り組み、「教員向けセミナー」や、小学生を対象とした出前授業「キレイのタネまき教室」の実施、小・中学校向け「掃除教育カリキュラム」の公開などを行っています。

「教員向けセミナー」は、掃除教育の必要性を確認し、掃除指導の可能性について考える機会になり、多くの先生から高い評価をいただいています。また、「キレイのタネまき教室」は、掃除の意義や正しい用具の使い方を実習を交え、楽しみながら学べる内容です。

更にお掃除の会社として、学校掃除における環境測定や検証を行い「新しい学校清掃」の提案にも取り組んでいます。



出前授業「キレイのタネまき教室」 教員向けセミナー「子どもたちの力を伸ばす学校掃除」

### ■ 「WELL Health-Safety Rating」の取得・普及

2022年11月にダスキン本社ビル、ダスキンミュージアム（企業ミュージアム）、ダスキンスクール（研修施設）の3つの自社施設において、第三者機関が審査する国際評価「WELL Health-Safety Rating」を取得しました。

この評価は、さまざまな企業が社員や訪問者などの健康を優先するように設計されており、感染症対策をはじめ、科学的なエビデンスに基づいた施設の清掃や消毒、空気質や水質の管理、緊急事態対策など、人々の健康、安全、福祉に配慮して管理・運営を行っている施設であることを広く利用者に伝えることができます。

今回の取得により得られた知見を踏まえ、より一層お客様のお役に立てる商品・サービスや仕組みの開発に努め、社会に還元していきます。



ダスキン本社ビル ダスキンミュージアム ダスキンスクール

## 安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

消費者・お客様に信頼される企業として、安全で安心な商品・サービスを提供するため、品質方針に則り、徹底した品質管理体制の構築・実践に取り組んでいます。また、持続可能な責任ある調達活動推進のため、取引先企業との協力関係の強化に取り組んでいます。

品質方針について、詳しくはHPをご覧ください。

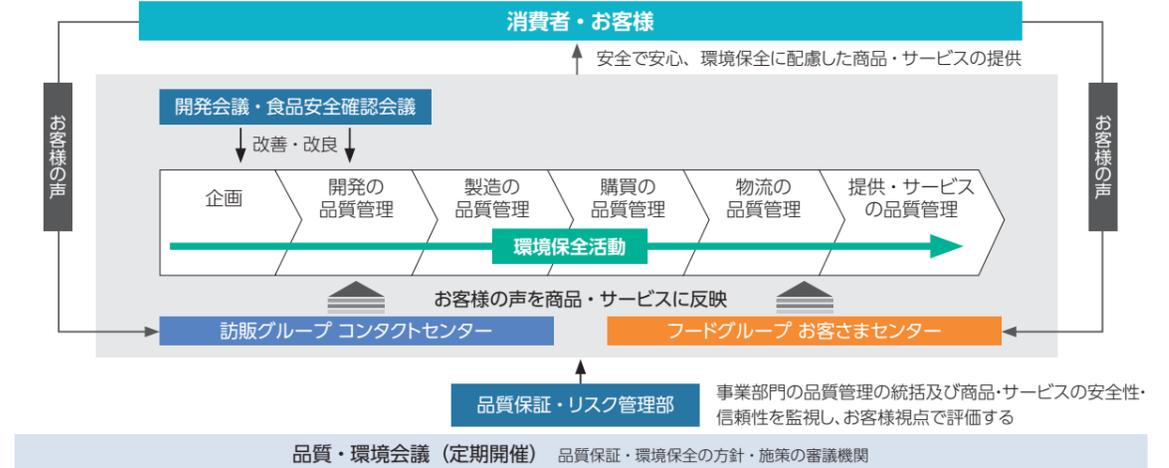
<https://www.duskin.co.jp/sus/social/philosophy/>



### ■ 品質保証体制

お客様に安全で安心な商品をお届けするため、ダスキンが取り扱うすべての商品・サービスについて、開発段階から市場導入後に至るまでの品質保証体制を整備しています。また、品質・環境会議を設置して定期的に開催し、品質管理や品質保証、環境に関わるガイドラインなどを審議しています。

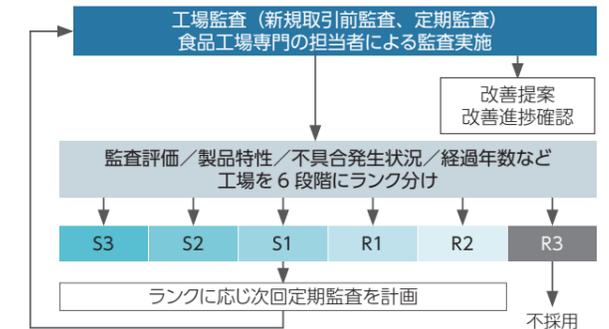
#### 品質保証体制図



### ■ 製造委託先食品工場への監査

食品の製造委託先の工場に対しては、新規取引前の監査・製造時の監査、定期監査を行い、継続的改善に取り組んでいます。監査では、食品工場専門の担当者が、工場の施設管理・工程管理・衛生管理・生産管理など、多岐にわたる項目のチェックにより評価を行います。なお、定期監査は監査評価点等で工場ごとにランク付けをし、ランクに応じて概ね3年以内を目途に実施しています。2023年3月期は新規監査を6工場、定期監査を36工場で行いました。

#### 製造委託先食品工場の監査スキーム



#### TOPICS

##### 環境や社会的課題に関する取引先監査

アブラヤシの実から採れるパーム油は、その農園開発が熱帯雨林の破壊など、環境に悪影響を及ぼすことが世界的に危惧されています。そうした原材料を使用する際は、パートナーシップを築いている取引先企業と調達体制の構築に努めています。

アブラヤシ農園の監査





# 社員とともに



当社では、社員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働きながら、健康で仕事と家庭生活を両立できるよう、キャリア実現を支援し、働き方改革や健康経営を推進するなど、働きやすい環境づくりに努めています。

**社会ニーズ・課題**

- 雇用・働き方の多様化
- 共働き家庭・単身世帯の増加
- 労働人口減少による優秀な人材獲得競争の激化

**リスクと機会**

- 優秀な人材流出によるビジネスチャンスの逸失
- 多様性の欠如による組織力の低下
- 優秀かつ多様な人材の獲得・育成による社員ロイヤルティの向上
- 働きがいのある職場環境の整備による労働生産性と健康力の向上

**マテリアリティ**

「社員の成長とキャリア実現支援」

「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」

「働き方改革と健康経営の推進」

**2025年3月期目標**

- 一人当たり年間研修受講15時間以上、かつ研修未受講者をなくす
- 意識調査「キャリア充実感」全年代80%以上
- 女性管理職比率13%以上
- 女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得
- 障がい者雇用率3%以上
- 一人当たり年間労働時間1,800時間以下を維持

## 社員の成長とキャリア実現支援

あらゆるサービスの基本は「人」だと考えています。お客様に「やさしさ」という価値を感じていただくためには、知識と技術に心が伴う必要があります。この考えのもと、さまざまな教育研修を通じて「人づくり」を進めており、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を提供しています。

全社教育体系図

呼称	階層別	スキルアップ	eラーニング	キャリア開発	外部選抜	全社		能力開発支援	事業部別			
						理念教育	コンプライアンス		グリーンサービス	ケアサービス	ミスタードーナツ	
部長格	通信教育MBA	部下を持つ管理職研修			経営幹部養成コース							
	新任管理職初期研修				上級管理者コース							
室長格	管理職マネジメント研修	部下を持つ管理職研修			新任女性管理職研修							
	室長格初期研修				FC経営士講座							
主幹	主幹研修	マーケティングの基礎知識と加盟店指導への活用	成長資格に合わせたeラーニング講座	海外研修	21世紀塾	スーパーバイザー学校						
		FCビジネス関連法務の基礎知識										
主任		財務諸表の読み方と経営分析の基礎知識		キャリアデザイン勉強会33/43/50								
		次世代管理職コース										
主任研修		ダスキン版 経理スキル										
		ダスキン版 法務スキル										
チーフ	チーフ研修											
	3年目見直し研修											
一般	半年/1年/2年見直し研修											
	一燈園啓徳研											
	新人働きさん研修											

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様なキャリアや社会的背景(性別、年齢、国籍、ライフスタイル等)を持つ社員が、お互いを尊重し合い、個々の能力を最大限に発揮することでこそ、変化し続ける事業環境や多様化するお客様ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性を創出できると考えています。社員がいきいきとやりがいを持って働き、企業として活性化していくため、スキルや意欲の高い人材を積極的に登用するとともに、スタッフ同士が切磋琢磨して能力や経験を十分に発揮できる職場環境づくりを進めています。

### 多様性の確保・人材登用

	目標	達成年度
女性管理職比率	13%以上	2026年3月期まで
中途採用者管理職比率	33%以上	2026年3月期まで
外国人管理職比率	4%以上	2026年3月期まで
障がい者雇用率	3%以上	2025年3月期まで

※女性管理職比率及び中途採用者管理職比率は当社単体の目標数値  
 ※外国人管理職比率は国内・海外グループ会社を含めた目標数値  
 ※障がい者雇用率は当社国内グループの目標数値

**女性の活躍推進:** 多様な人材の活用により企業の活力を増やすためには、女性社員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりが必要です。女性活躍推進法に基づき、2026年3月期までの第3次行動計画を策定し、能力開発と活躍の場の拡大、働きやすい環境づくり、風土の醸成の観点から取り

組みを推進しています。

**中途採用者の管理職への登用:** 中途採用者の管理職のほとんどが総合職(マネジメント層)です。2022年4月に刷新した新人事制度では、管理職にはジョブ型雇用を採用するとともに、上席専門職(スペシャリスト層)を新設し、高度スキル人材の中途採用者も確保していく方針としています。

**外国人雇用の推進:** 当社グループを支える海外事業会社においては、事業運営の中核を担う管理職として多くの外国人人材が活躍しています。今後は海外事業展開に応じて、柔軟に外国人人材を登用していく方針としています。

**障がい者雇用の促進:** 働くことのできる障がい者の更なる雇用と定着を図るため、障がい者の特性に合った業務の検討、就労定着のフォロー体制の整備などに取り組んでいます。

## 働き方改革と健康経営の推進

人に社会に「喜びのタネまき」を続けるためには、社員が健康で、仕事と家庭生活を両立しながら、個々の能力を最大限発揮し、達成感・満足感を得られるような職場環境の整備が重要だと考えています。時間や場所に縛られない多様な働き方を推進するとともに、一人当たり年間労働時間を1,800時間以下に抑えることを目標とし、ノー残業デーを設けるなど、さまざまな施策を実施しています。

また、2023年2月に厚生労働大臣より「子育てサポート企業」として2度目の『くるみん』認定を取得しており、すべての社員のワーク・ライフバランス実現に向け、職場環境の整備・意識改革に努めています。

更に、「ダスキン健康宣言」を通じて「健康経営」に取り組み、日本健康会議が運営する「健康経営優良法人2023」の認定を受けており、2017年から7年連続の認定となりました。今後も、グループ会社(事業所)・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、ダスキン健康保険組合加入のグループ会社すべての認定取得を目指していきます。



**ワーク・ライフバランスの推進**

- 年次有給休暇取得率60%
- テレワークの継続実施、更なる浸透
- よつ葉推進デー(ダスキン版プレミアムフライデー)の実施
- 勤務間インターバルの実施

**仕事と育児・介護の両立支援制度の活用推進**

- 出産・育児休暇・介護休暇・育児短時間勤務
- 男性社員の配偶者出産休暇の取得推進
- よつ葉シフト(個人都合によるシフト勤務)
- よつ葉Dターン(退職者復職制度)

**ダスキン健康宣言**

**「社員一人ひとりの幸福を願って」**

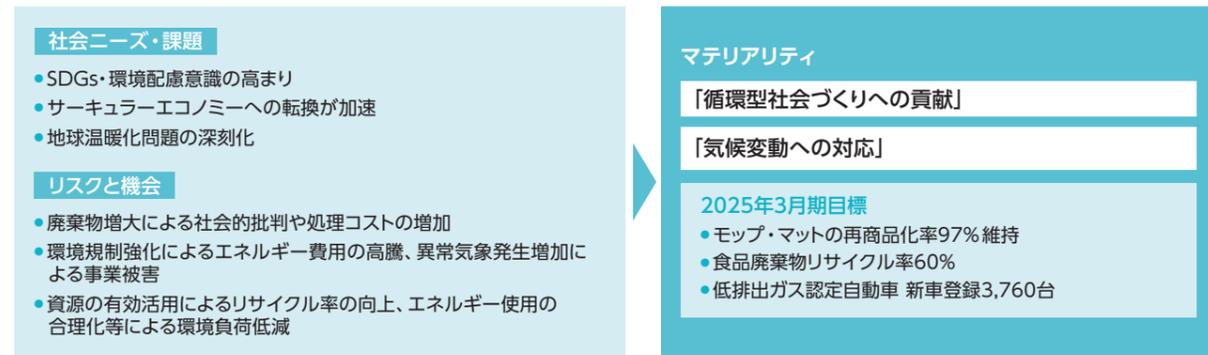
私たちは、創業以来培ってきた「祈りの経営」の理念に基づき、社員とその家族の健康維持・増進に取り組み、生きがいのある健康で心も豊かな生活の実現を図るとともに、会社の健全な発展に努め、人に社会に喜びのタネをまき続けることを宣言します。



## 地球環境とともに



循環型社会の形成に貢献していくために、ライフサイクル全体で3R(リデュース:発生抑制、リユース:再使用、リサイクル:再資源化)とリニューアブル(再生可能資源への代替)を推進しています。また、脱炭素社会や自然共生社会、環境負荷が少ない社会づくりに向けて、環境課題の解決に積極的に取り組んでいます。



### ダスキン環境目標2030 (DUSKIN Green Target 2030)

環境方針で掲げた循環型社会づくりや脱炭素社会の実現に貢献することを目指し、2031年3月期までの環境経営における目標として「ダスキン環境目標2030(DUSKIN Green Target 2030)」を策定しました。

環境方針について、詳しくはHPをご覧ください。 <https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/ecologypolicy/>

#### 2031年3月期目標



### 容器包装プラスチック削減に向けた取り組み

プラスチックが海洋ごみ問題をはじめ自然環境や私たちの生活に大きな影響を与えていることを踏まえ、容器包装プラスチックのライフサイクル全体を通じた資源有効活用と環境負荷低減に向けた取り組みにより、サステナブルな社会の実現に貢献するため、右記の取り組みを推進していきます。



### 循環型社会への取り組み

清掃道具のレンタルシステムを日本に定着させた当社は、ものを大切に、繰り返し使う・みんなで使う・減らす・捨てないという発想で事業活動を展開しています。レンタルシステムのメリットは、商品のライフサイクル全体を通じて環境管理ができることです。当社では、限られた資源の有効利用に努めるとともに、商品の開発から廃棄時のリサイクルまで、環境に配慮した事業展開を推進しています。

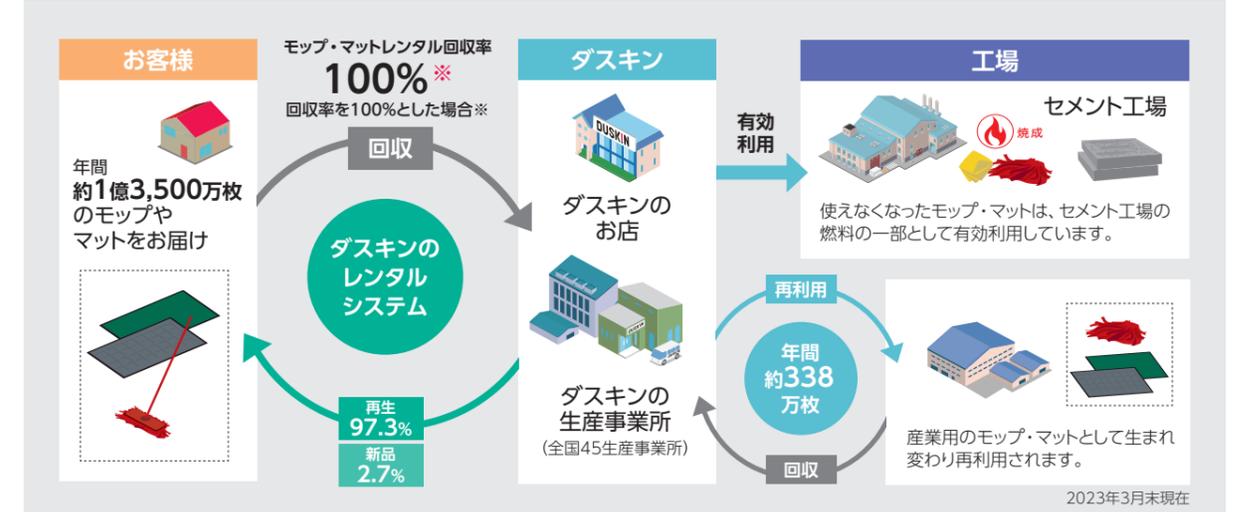
#### ■ 訪販グループ:モップ・マットの再商品化

使用済みの商品を回収し、工場での洗浄を経てそのうち97%を再び商品化しています。どうしても再生できない3%の商品もすべて再利用し、最後まで大切に使い切ります。モップやマットについてホコリや汚れも、セメント工場の燃料の一部として有効活用しています。

#### ■ フードグループ:食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル

製造スケジュールや廃棄チェックリストの徹底管理を行い、食品廃棄ロスの抑制に努めています。閉店後に残ってしまったドーナツは飼料化処理工場へ運び、飼料としてリサイクルしています。(一部地域除く)

### ダスキンのレンタル循環システム



### CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

#### ■ 太陽光発電システムの導入

ダスキンの直営拠点では、再生可能エネルギーの使用により化石資源由来のエネルギーの削減に努めています。研修施設であるダスキンスクールでは、壁面ガラスの一部に太陽光発電パネルを採用しました。大阪中央工場では、太陽光発電システムを導入し、約350枚のモジュールを設置して、最大出力100kWh規模の発電を行っています。



#### ■ カーボンニュートラルLNG(液化天然ガス)の導入

2021年4月よりダスキン東京多摩中央工場で使用するガスをカーボンニュートラルLNG(液化天然ガス)に替えて、CO<sub>2</sub>排出量を抑制しています。同工場では年間約70%のCO<sub>2</sub>が削減される見込みです。当社を含む15社により設立された「CNLバイヤーズアライアンス」を通して、CNLの普及拡大とその利用価値向上の実現を目指します。



## 基本的な考え方

ダスキンは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題と認識しています。気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の要請に基づいた情報開示を進めるため、気候関連のリスクを低炭素経済への移行リスク、気候変動の物理的影響に伴うリスクに分類し、検討を進めています。

### ■ ガバナンス

#### 気候関連リスク・機会に関する取締役会の監督及び評価とマネジメントにおける経営陣の役割

ダスキンは、気候関連のリスクと機会による影響を評価し、経営戦略に統合するため、2017年より取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

当委員会では、気候関連のリスクと機会に対する基本方針や指標と目標設定のほか、主要施策の検討・審議・評価・改善を担うことで、取締役会がリスクと機会の実態を把握・監視できる体制を整備し、気候変動に関するガバナンスの強化を進めています。

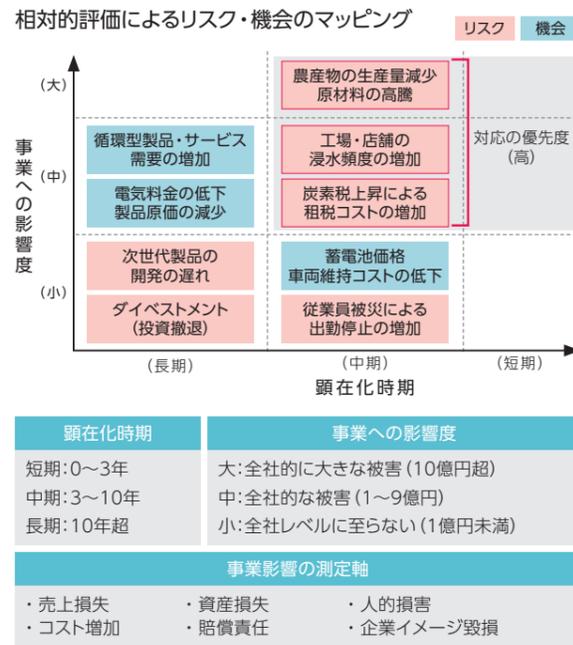
また、環境マネジメントの中心となってきた「品質・環境会議」と連携することで、全国の拠点に対して「環境連絡会」を通して指標に基づいた実績のモニタリングを可能とし、目標や計画に対する進捗を管理しています。

### ■ 戦略

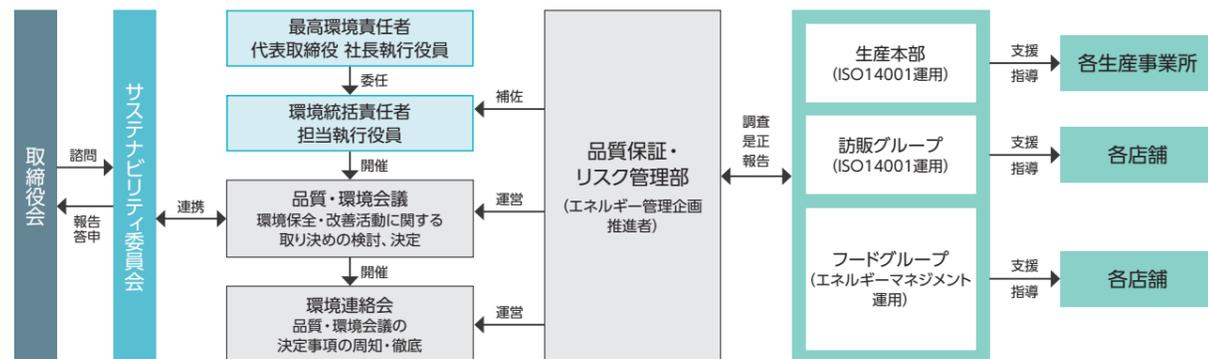
#### 短期・中期・長期の気候関連リスク・機会の特定及び事業・戦略・財務計画に及ぼす影響

気候関連の外部環境の変化を踏まえ、ダスキンのにとって重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会を認識しました。これらのリスク・機会に対して「顕在化時期」及び「事業への影響度」の2軸より優先度をスクリーニングすることで、現在特に焦点とすべき3つのリスクを特定しました。

特定した優先度の高い3つのリスク（「農産物(小麦、コーヒ、パーム油)の生産量減少、原材料の高騰」、「工場・店舗の浸水頻度の増加」、「炭素税上昇による租税コストの増加」）に対して気候関連のシナリオ分析を実施することでより詳細な財務影響額を算出し、分析結果をダスキンの経営戦略に反映させるべく、各リスクに対する対応方針を策定しました。



### 環境マネジメント体制



### ■ リスク管理

#### 気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするための組織のプロセス

気候関連リスク・機会に対する戦略を策定するにあたり、サステナビリティ委員会は経営企画部門とともに各リスク・機会の重要性を評価しています。重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす可能性があると評価したリスク・機会は、取締役会に報告し、最終的な経営上の重要性を決議します。

戦略に基づき策定された主要施策の進捗管理は、当委員会と連携する「品質・環境会議」において、「環境連絡会」を通して、フランチャイズを含む全国のダスキングループの拠点から燃料・エネルギー使用量に関する報告を受けることで管理しています。報告は社内システムを通して行われ、経年データとの比較によって増減幅が大きい場合等には原因を確認し、適宜是正対応を行っています。

#### 優先度の高いリスクが事業・財務計画に及ぼす影響と対応方針

事業リスク	顕在化時期	事業影響度	財務影響(億円)	対応方針
農産物(小麦、コーヒ、パーム油)の生産量減少、原材料の高騰	中期	大	3.3~14	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとのリスク共有と対策の共同検討</li> <li>複数産地からの調達を前提とした商品開発・設計(調達産地の複線化)</li> </ul>
工場・店舗の浸水頻度の増加	中期	中	5.2~9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時の早期復旧に向けたBCPの定期的な見直し</li> <li>定期見直しに基づく計画的な設備投資</li> <li>定期的な災害訓練と緊急物資の確保</li> </ul>
炭素税上昇による租税コストの増加	中期	中	1.3~4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境目標2030「CO<sub>2</sub>排出量46%削減」必達による租税コストの抑制</li> <li>2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み</li> </ul>

### ■ 指標と目標

#### 戦略とリスク管理に即した気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標(スコープ1、スコープ2のGHG 排出量)

優先度の高いリスクの一つである「炭素税上昇による租税コストの増加」リスクの評価に使用する指標及び目標を以下のよう

- 再生可能エネルギー利用率**50%**
- ダスキングループ(スコープ1、2) 拠点CO<sub>2</sub>排出量**46%**減(2014年3月期比)
- サプライチェーン(スコープ3)CO<sub>2</sub>排出量**26%**減(2014年3月期比)

なお、情報開示の正確性・透明性を確保するため、CO<sub>2</sub>排出量及び再生可能エネルギー利用率について第三者保証を取得しています。独立第三者の保証報告書(参照92ページ)

#### CO<sub>2</sub>排出量実績(単位: t-CO<sub>2</sub>)

	2013年度(基準年)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	基準年比
スコープ1*	18,936	16,731	16,772	16,140	16,225	-14.3%
スコープ2*	20,381	19,555	19,430	16,803	15,368	-24.6%
スコープ3*	530,833	420,441	406,259	377,429	423,248	-20.3%
合計	570,150	456,727	442,461	410,372	454,841	-20.2%

※スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
 ※スコープ2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 ※スコープ3:スコープ1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

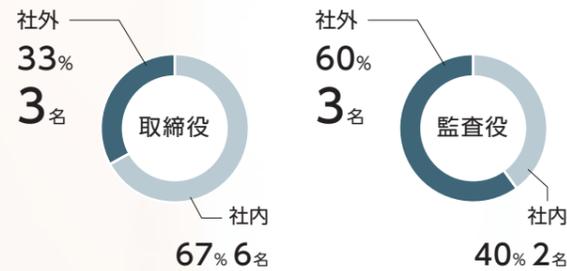
# ガバナンス実効性の更なる向上

当社は、さまざまなステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を果たすために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題と位置付けています。

コーポレート・ガバナンス	75
リスクマネジメント	80
コンプライアンス	81
役員紹介	82

取締役・監査役の構成 (2023年6月23日現在)

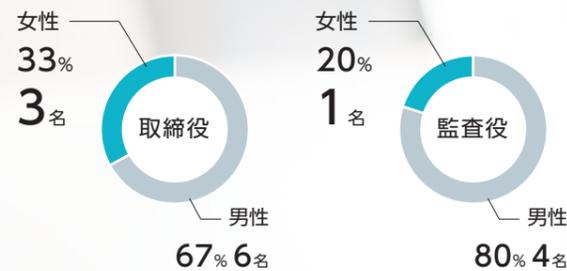
社外役員比率



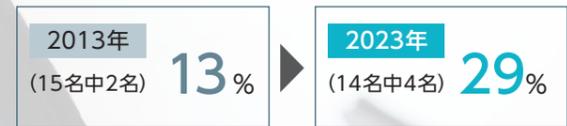
取締役会における社外取締役・社外監査役比率



女性比率



取締役会における女性比率



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社では、コーポレート・ガバナンスを経営上重要な課題の一つとして、その強化に取り組んでいます。2017年に取締役評価検討会を設置し、2018年に執行役員制度を導入、2019年には、同評価検討会の構成員を独立役員のみに変更するとともに、取締役会の諮問機関としました。更に、2022年には、女性社外取締役を1名増員し、3名としました。当社は今後も、法令改正や変化する社会情勢などを踏まえながら、コーポレート・ガバナンスの一層の向上に努めます。

#### ■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷

2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証委員会(現 サステナビリティ委員会)を設置</li> <li>コンプライアンス推進会議(現 コンプライアンス委員会)を設置</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント委員会を設置</li> <li>東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場 (注) 東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013年7月16日に現物市場を統合</li> <li>定款に「経営理念」を盛り込む</li> <li>内部統制システムの基本方針を制定</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員退職慰労金制度を廃止</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役を2名から3名に増員</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>議決権電子行使プラットフォーム参加</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を1名から2名に増員</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員会議の設置</li> <li>社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>招集通知 早期 Web 開示を開始</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性に関する分析・評価を実施</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役評価検討会を設置</li> <li>取締役評価・選任制度を導入</li> <li>取締役に対する株式報酬型ストック・オプション導入</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制度を導入</li> <li>3分の1以上の独立社外取締役を選任</li> <li>取締役員数を15名以内から12名以内に減員</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役評価検討会を社長の諮問機関から取締役会の諮問機関に変更</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ制を導入、COO・CFOの配置</li> <li>サクセッションプラン(次世代経営幹部育成)の運用開始</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式報酬型ストック・オプション制度に替えて譲渡制限付株式報酬制度導入</li> <li>ハイブリッド型バーチャル株主総会(参加型)開催</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の独立社外取締役を3名選任</li> <li>東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、さまざまなステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上を図りつつ持続的な成長を果たす企業となるために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉えています。経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制を確立するとともに、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、体制や組織、システムを整備していきます。すべての企業活動の基本にコンプライアンスを据え、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス報告書について、詳しくはHPをご覧ください。  
<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/corporate/pdf/governance.pdf>

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社です。また、当社は取締役会の意思決定及び監督機能の強化並びに業務執行の迅速化を目的として執行役員制度を導入しており、その実効性を確保するため「取締役評価・選任制度」を設けるとともに、取締役の報酬決定に関する客観性と透明性を確保するため、「取締役評価検討会」を設置しています。業務執行者を兼務する取締役の相互監視及び独立役員であり客観性が高い監査が可能な社外監査役と、当社の事業内容に精通し、かつ高い情報収集力を持つ社内(常勤)監査役が精度の高い監査を実施する現在の経営監視体制は、お客様視点に立った経営を推進し、健全で効率的な業務執行を行う体制として最も実効性があり、経営環境の変化に対する迅速かつ的確な対応に最も適合していると判断しています。

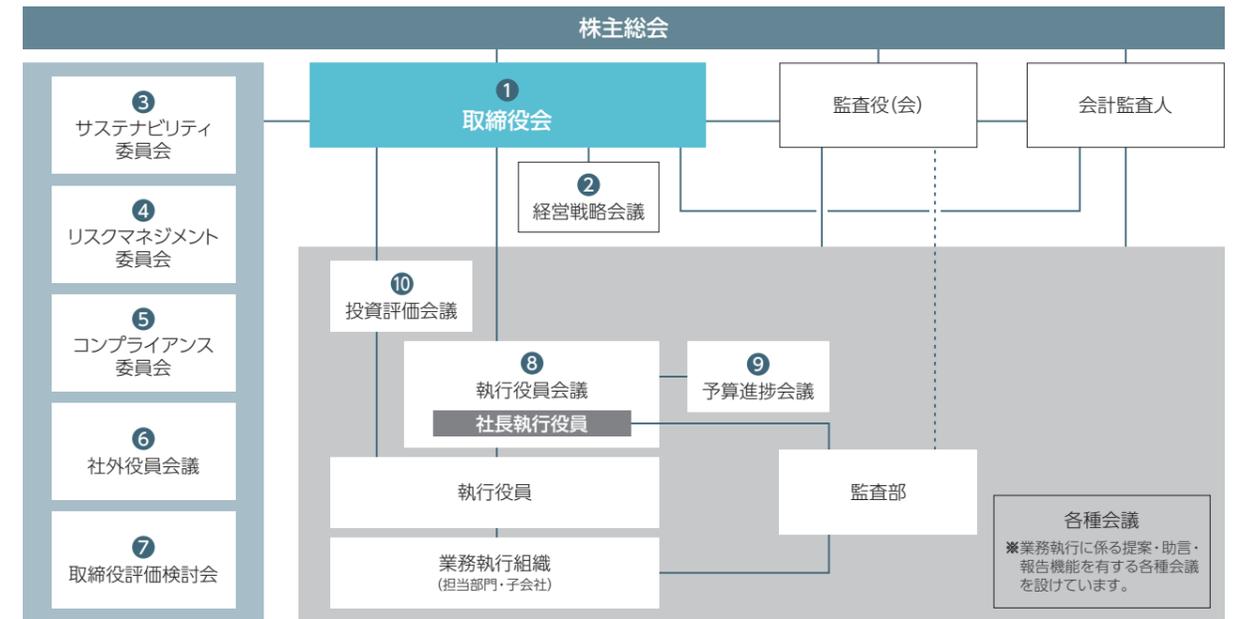
### 取締役のスキルマトリックス

(2023年6月現在)

氏名	役職	企業経営	財務・会計	営業・マーケティング	IT・デジタル・DX	グローバル	フランチャイズ運営
山村 輝治	取締役会長	●		●			●
大久保 裕行	代表取締役 社長執行役員	●		●	●		●
住本 和司	取締役 COO 訪販グループ担当	●		●	●		●
和田 哲也	取締役 COO フードグループ担当	●		●		●	●
宮田 直人	取締役 CFO 本社管理グループ、法人営業本部担当	●	●				
上野 進一郎	取締役 執行役員 事業横断グループ担当	●		●		●	
関口 暢子	社外取締役	●	●	●	●		
辻本 由起子	社外取締役	●		●		●	
武蔵 扶実	社外取締役	●				●	

特定したスキル・要件について、詳しくはHPをご覧ください。  
<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/corporate/>

### コーポレート・ガバナンス体制(2023年6月現在)



	各種会議	議長または委員長	主な機能	議長または委員長を含めたメンバー	開催実績*
諮問機関	1 取締役会	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	当社グループの経営上の重要な事項についての意思決定と業務執行の監督を行う	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	17回
	2 経営戦略会議		全体的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、中長期的な視点で討議する	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	2回
	3 サステナビリティ委員会	江村 敬一(執行役員)	サステナビリティに関わる中期基本方針や年次活動の特定、未対応課題への取り組み等について討議する	会長1名 社外取締役2名 執行役員6名 常勤監査役1名	2回
	4 リスクマネジメント委員会	飯田 健司(執行役員)	リスクの発生を事前に把握し対応策を講じるとともに、万一リスクが発生した場合に蒙る被害を回避または最小化する目的として設置	執行役員1名 各部門責任者12名	2回
	5 コンプライアンス委員会	宮田 直人(取締役 CFO)	当社企業集団のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的として設置	社外取締役2名 弁護士1名 執行役員7名 常勤監査役1名 組合委員長1名	4回
	6 社外役員会議		当社の中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う	社外取締役3名 社外監査役3名	12回
	7 取締役評価検討会	関口 暢子(社外取締役)	取締役及び執行役員の候補者の選任、その報酬の決定に際し、取締役会からの諮問に応じた必要な助言を行う	社外取締役2名 社外監査役1名	4回
執行機関	8 執行役員会議	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	業務執行に関する重要な事項を審議する	会長1名 執行役員14名	12回
	9 予算進捗会議		各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等について討議する	会長1名 執行役員6名 常勤監査役2名	9回
	10 投資評価会議	宮田 直人(取締役 CFO)	設備投資等の質を高め、投資後の確実なモニタリングを実施する	執行役員3名 各部門責任者3名	1回

\* 2023年3月期開催実績

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

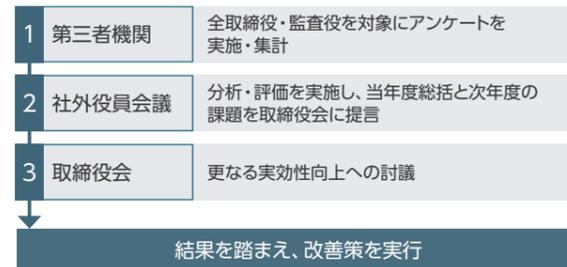
#### ■ 概要

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることを目的として、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を年1回実施しています。

2023年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2024年3月期の取り組み計画は、下記の通りです。

#### 分析・評価のプロセス

評価対象期間：2022年4月～2022年12月に開催した当社取締役会(全13回)



#### 前年度(2023年3月期)の課題に対する取り組み状況

課題	取締役会は、企業価値向上に向けて、戦略に沿った施策のモニタリングを実施し、迅速・的確に分析・判断・指示することで、経営による事業の監督の充実を図る。
総括	①策定した年度計画に対して、金額・実施時期に著しいズレが生じた場合、課題を指摘し見直しを促す等、改善を図った。 ②コア事業の新たな価値創造につながる議論を重ね、M&Aを実現させた。 ③海外事業の拡大・適正化案件を意思決定した。

具体的な取り組み課題	2023年3月期の取り組み
成長への回帰を確実に実現していくことを目的として、PDCAを回しやすくするために、多岐にわたる事業の業績評価単位を、収益モデルや競争環境、バリューチェーンを踏まえた事業群別へと見直しを実施する。	事業の業績評価単位の見直しにはまだ至っていないが、検討を進めるために、管理会計制度変革のプロジェクトを立ち上げ、議論を実施した。
経営戦略に沿ったKPIを設定し、モニタリング及び議論の充実を図る。	中期経営方針2022の戦略に沿ってKPIを設定し、毎月行われる予算進捗会議でモニタリングするとともに、経営戦略会議等、重要な会議における討議のベースにKPIを置いて進めた。

#### 2024年3月期の取り組み

- 企業価値向上のための事業ポートフォリオ議論の深化を図る。
  - 資本コストを意識した事業別精査、選択と集中の議論
  - 必要な検討プロセスとスピード感を持った意思決定
  - 生産性・効率性向上のための組織横断的なデジタル戦略
- 経営課題の解決・コミットメントを意識した人事・評価制度を検討する。
  - 経営層(執行役員を含む)の評価制度を優先課題と位置付け、定期的な確認と検証の実施
  - 「取締役評価検討会」の情報共有と課題の共有
- 資本市場からの理解度を深めるための議論の充実

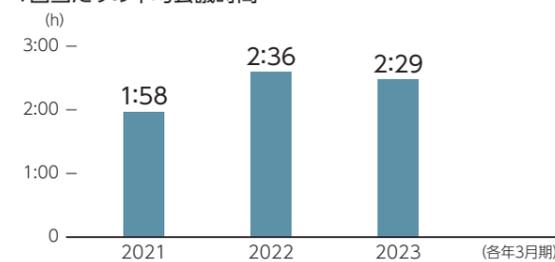
#### ■ 取締役会議案数の推移と時間配分

##### 議案数の推移



2023年3月期は中期経営方針2022の進捗報告やM&Aや海外に関する事項が主な内容です。

##### 1回当たりの平均会議時間



重要事項については審議・討議の時間を十分確保することとしており、前期同様1回当たりの平均会議時間は長くなっています。

### 役員報酬

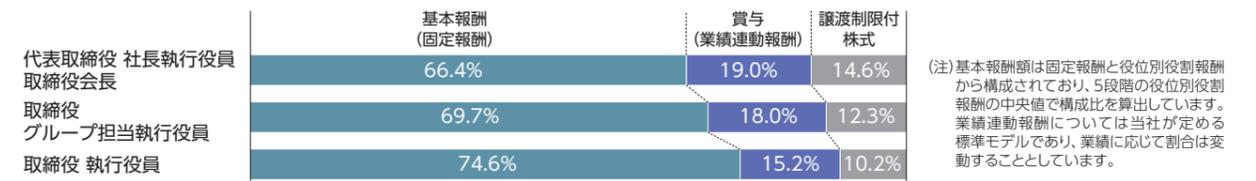
当社は、役員報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映するため「取締役評価・選任制度」を設け、実効的に運用しています。2023年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

#### 役員報酬の算定方法及び実績

項目	2023年3月期適用制度		
	取締役	社外取締役	監査役
決定手順	・外部調査機関による役員報酬調査データから、当社と規模、業種、業態が類似する企業のものと比較検討 ・取締役評価検討会(→P.77)から意見を聴取し、取締役会で十分に議論	・当該社外取締役の経歴等を勘案した上で、基本報酬及び賞与のいずれについても一定の金額に設定	・株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定
報酬額	基本報酬(固定報酬)+賞与(業績連動報酬)、並びに譲渡制限付株式*(中長期インセンティブ)により構成 ※基本報酬の一部に代えて年額50万円以内で新株予約権を割り当てるもの	・基本報酬+賞与	・各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定

(注)株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定。

#### 役員報酬の構成比



#### 役員報酬等の内容 (2023年3月期、単位:千円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の額			対象となる役員数
		基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	株式報酬	
取締役	293,300	191,070	65,300	36,929	7名
社外取締役	25,100	20,400	4,700	—	4名
常勤監査役	54,900	47,700	7,200	—	2名
社外監査役	28,650	23,850	4,800	—	4名

### 政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有株式については、保有する合理性があると認める場合に限り、適切な数の株式を保有することとしており、合理性が認められない銘柄については適宜、当該企業との対話などを経て、縮減または売却する方針としています。

#### 純投資目的以外の目的で保有する上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の推移





# リスクマネジメント

## リスクへの対応方針

事業環境を取り巻くリスクは多様化・複雑化しており、パンデミックの発生や地政学リスク、金融不安など、事前予測が困難なものもあります。当社は、そうした中でもあらゆるリスクを事前に想定し、対応策を講じておくことで、万一リスクが顕在化した場合に企業経営に及ぼす損失を回避または最小化することに努めています。

## リスクマネジメント体制

リスク管理についてはリスクマネジメント基本規程を策定し、同規程においてリスク管理部門及びリスクマネジメント責任者を定めるとともに、取締役会の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置しています。また、子会社においても、規模や業態などに応じて適宜リスクマネジメント責任者を設置し、企業集団のリスクを網羅的・統括的に管理しています。

更に、リスクマネジメントに関わるすべての運営及び事務を統括する事務局を「品質保証・リスク管理部(リスク管理室)」に設置し、リスクが顕在化した場合にはリスク管理部門と事務局が連携して対策にあたっています。なお、企業集団に及ぼす影響が高いリスクが発生した場合は対策本部を設置することとしています。

リスクマネジメント体制について、詳しくはHPをご覧ください。  
<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/riskmanagement/>



## 代表的リスクと対応策

分野	代表的リスク	リスク対応策
ビジネスモデル (フランチャイズ方式)	加盟店の理解・協力が得られず、施策の計画が中止または遅延するリスク	新商品・サービスの開発・導入、新規出店、既存店の改装等の施策にあたっては、加盟店の理解・協力・資金負担等を得られるよう、十分なコミュニケーションを図る。
	加盟店の離脱、加盟店との訴訟、または加盟店による法令違反・不祥事が発生するリスク	加盟店との信頼関係の構築に努めるとともに、指導・教育体制を充実させる。
経営環境の変化	クリーンサービス事業の市場規模が縮小するリスク	商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等に対応する。市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店の募集等により、事業拡大を図る。
	ミスタードーナツ事業の市場動向、競合の状況、消費者の嗜好の変化や原材料等の高騰リスク	郊外・都市立地等への新規出店、利用動機や立地環境に応じた店舗の改装・再配置、付加価値の高いメニューの開発、アジア市場への進出等により事業拡大を図る。
製商品の安全性	訪販グループで展開する事業の製商品に、品質上の問題が発生するリスク	開発段階から安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入する。市場導入後についても随時、流通品の品質を確認し、定めた品質の維持に努める。
食品の安全性	フードグループ店舗における食中毒や、食品衛生法等の法的規制に違反するリスク	衛生管理ガイドの整備、外部検査機関を使った自主検査を定期的実施する等、食品の安全性を確保するための社内体制を構築・運用する。
サービスの品質	サービス提供中の事故による過失責任が問われるリスク。または、サービスの瑕疵や資機材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク	事故の発生防止や緊急時対応等、教育研修による徹底的なスキルアップ、マニュアルの整備等に積極的に取り組む。サービススタッフは一定の技能を必要とすることから、研修制度、ライセンス制度によりサービス品質の向上及び均一化を図る。
製品製造(調達)	予期せぬ天災地変等で製品の製造が困難になるリスク	製造技術に関する特異性等の観点から特定の会社に依存している製品の調達を除き、複数社購買等にて対応する。
自然災害	地震、台風、洪水等の大規模な自然災害により、営業活動が停止したり、設備が被災したりするリスク	自然災害発生時の損害を最小限に抑えるため、安否確認体制の構築、対応マニュアルの作成、事業継続計画の整備に努める。災害発生を想定した訓練を実施する。
感染症の拡大	長期化または更なる感染拡大が進行すれば、業績への影響が拡大するリスク	お客様の安全を最優先に考え、国(政府、関係省庁)及び各都道府県等の方針に従うことを原則として対策を推進する。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・従業員への研修の実施、加盟店を対象とした勉強会の開催、システムのセキュリティ対策等、個人情報の管理体制を構築・運用する。

※ 環境関連(気候変動)については、P.70-73にて報告しています。



# コンプライアンス

## 基本方針・体制

当社ではコンプライアンスを「相手の身になって考え、行動すること」と捉えています。経営の健全性を保ちながら長期的に企業価値を高めるため、また、一人ひとりが消費者や社会から信頼されるため、「ダスキン行動基準」を日々の業務で実践し、コンプライアンス順守に努めています。

ダスキン行動基準について、詳しくはHPをご覧ください。  
<https://www.duskin.co.jp/ir/governance/compliance/>



## コンプライアンス推進のための取り組み

### ■ コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。委員会では行動基準の実効性を検証し、またコンプライアンス上の問題事項について調査を行い、適切に対処を求めます。なお、2022年3月期の重大なコンプライアンス違反件数は0件でした。

### ■ コンプライアンス研修

当社では役員及び全従業員に対する行動基準の周知徹底を図るとともに、毎年、コンプライアンス研修を実施しています。2023年3月期は役員・責任職向けに「内部通報制度の充実によるコンプライアンスの実現」、管理職・パートタイマーを含む従業員向けには「クレーム対応の基本方針と具体的なノウハウ」やインサイダー取引及び個人情報の取り扱いに関する研修を実施しました。今後も研修を通じてコンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図ります。

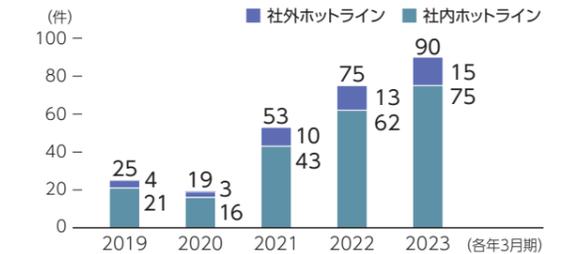
### コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



### ■ 公益通報窓口(ホットライン)の設置

当社では、社内通報先としてコンプライアンス室、社外通報先として弁護士事務所による窓口を設置し、直接通報できるホットライン制度を運用しています。当制度は、役員、正規社員のみならずアルバイト・派遣社員も対象としており、匿名での通報が可能で、通報を行ったことを理由とする解雇、配置転換、差別などの不利益な扱いを受けることのないよう配慮しています。近年は、コロナ禍における環境の変化による不安などの影響や、ホットラインポスターを全拠点に掲示徹底したことによる窓口の浸透などが要因となり、ホットライン利用者数が増加しています。

### ホットライン利用者数の推移



### ■ 知的財産の保護

知的財産の保護は事業活動に不可欠と考え、事業の展開に応じて権利取得を積極的に推進しています。第三者による当社の知的財産権の侵害を発見した場合は、関連する法規に基づいて適切な対応を行っています。

### 知的財産の保有件数(2023年3月末現在)

	特許	意匠	実用新案	商標
国内	136	68	3	361
海外	5	15	-	238

### 「誓いの日」

当社は2002年5月31日に「大肉まん問題\*」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けました。これを教訓として記憶し、未来に活かすため、5月31日を「誓いの日」と定め、毎年、役員及び全従業員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。事件発生から20年が経過しましたが、毎年「誓いの日」を迎えることでコンプライアンスに対する意識を向上させており、再発防止に努めています。

\* 「ミスタードーナツ」で販売されていた大肉まんに、当時国内では未認可の添加物が使われていた問題。当社は、早い段階で事実を把握していたにもかかわらず、マスコミから問い合わせがあるまで事実を公表せず、大きな社会的批判を受けた。



# 役員紹介 (2023年6月23日時点)

## 取締役

取締役会長  
**山村 輝治**

- 所有する当社株式の数 43,124株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



1982年1月 当社入社  
2004年6月 当社取締役グリーンサービス事業本部副部長  
2006年4月 当社取締役ケアサービス事業本部、ヘルス&ビューティ事業部、ユニフォームサービス事業部、ドリンクサービス事業部担当  
2009年4月 当社代表取締役社長  
2018年4月 当社代表取締役社長執行役員  
2022年6月 当社代表取締役会長  
2023年6月 当社取締役会長(現任)

代表取締役 社長執行役員  
**大久保 裕行**

- 所有する当社株式の数 13,339株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



1985年4月 当社入社  
2013年3月 当社クリーン・ケアグループ北関東地域本部長  
2018年4月 当社執行役員経営企画部長  
2020年4月 当社執行役員情報システム部担当兼経営企画部長  
2020年6月 当社取締役執行役員社長室、情報システム部担当兼経営企画部長  
2021年6月 当社取締役執行役員本社企画グループ担当  
2022年6月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

取締役 COO  
**住本 和司**

- 所有する当社株式の数 19,175株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



1983年4月 当社入社  
2014年6月 当社取締役レントオール事業部長兼ホームインステッド事業部(現 ライフケア事業部)担当  
2016年5月 当社取締役経営企画部、ライフケア開発本部、レントオール事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部担当  
2018年4月 当社取締役上席執行役員経営企画部、生産本部管掌  
2019年4月 当社取締役常務執行役員経営企画部、総務部、経理部、広報部、情報システム部、生産本部管掌  
2020年4月 当社取締役常務執行役員訪販グループ管掌兼訪販グループ戦略本部長  
2020年6月 当社取締役COO訪販グループ担当兼訪販グループ戦略本部長  
2022年4月 当社取締役COO訪販グループ担当(現任)

取締役 COO  
**和田 哲也**

- 所有する当社株式の数 8,745株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



1986年4月 当社入社  
2018年4月 当社執行役員ミスタードーナツ事業本部長  
2020年4月 当社執行役員フードグループ担当兼フード開発事業部長  
2020年6月 当社取締役COOフードグループ担当兼フード開発事業部長  
2020年10月 当社取締役COOフードグループ担当  
2023年4月 当社取締役COOフードグループ担当兼ミスタードーナツ事業本部長(現任)

取締役 CFO  
**宮田 直人**

- 所有する当社株式の数 9,015株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



2014年4月 株式会社三井住友銀行公共・金融法部長  
2018年4月 当社入社 法人営業本部長  
2020年4月 当社執行役員経理部担当  
2020年6月 当社取締役CFO法務・コンプライアンス部、経理部、総務部担当  
2021年4月 当社取締役CFO本社管理グループ担当  
2023年4月 当社取締役CFO本社管理グループ、法人営業本部担当(現任)

取締役 執行役員  
**上野 進一郎**

- 所有する当社株式の数 4,113株
- 取締役会出席回数 14回/14回中



2000年5月 当社入社  
2009年3月 当社グリーンサービス販売企画部長  
2012年6月 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司董事長兼總經理  
2019年5月 当社国際部長  
2021年4月 当社執行役員広報部担当兼国際部長  
2022年6月 当社取締役執行役員本社企画グループ担当  
2023年4月 当社取締役執行役員事業横断グループ担当(現任)

取締役  
社外取締役 独立役員  
**関口 暢子**

- 所有する当社株式の数 200株
- 取締役会出席回数 17回/17回中



2005年11月 株式会社カブコン入社  
2007年 4月 同社経理部長  
2011年 4月 同社執行役員経営企画統括  
2016年 4月 同社常務執行役員経営企画・人事本部長  
2019年 3月 同社退社  
2019年 6月 当社社外取締役(現任)  
2020年 6月 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年6月 株式会社神戸製鋼所社外取締役(監査等委員)(現任)  
(重要な兼職の状況)  
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役(監査等委員)  
株式会社神戸製鋼所社外取締役(監査等委員)

取締役  
社外取締役 独立役員  
**辻本 由起子**

- 所有する当社株式の数 -
- 取締役会出席回数 17回/17回中



1986年4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファーマー・インク入社  
2006年3月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社取締役  
2008年4月 ピー・アンド・ジー株式会社取締役  
2012年6月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社取締役退任  
2012年7月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社広報渉外本部コミュニケーションズディレクター  
2014年4月 ピー・アンド・ジー株式会社取締役退任  
2014年6月 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社退社  
2014年11月 株式会社 shapes 代表取締役(現任)  
2020年6月 当社社外取締役(現任)  
2022年3月 サカタイムクス株式会社社外取締役(現任)  
2022年4月 神戸市参与(採用育成担当)(現任)  
(重要な兼職の状況)  
株式会社 shapes 代表取締役  
サカタイムクス株式会社社外取締役  
神戸市参与(採用育成担当)

取締役  
社外取締役 独立役員  
**武蔵 扶実**

- 所有する当社株式の数 -
- 取締役会出席回数 14回/14回中



1982年4月 蝶理株式会社入社  
2016年4月 蝶理(中国)商業有限公司 總經理  
2018年6月 同社董事長(兼)總經理  
2020年12月 蝶理株式会社経営政策本部長補佐(兼)中国総代表補佐  
2022年1月 同社非常勤顧問  
2022年6月 同社退社  
2022年6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

常勤監査役  
**内藤 秀幸**

- 所有する当社株式の数 8,075株
- 出席回数 取締役会 17回/17回中 監査役会 13回/13回中



1982年4月 当社入社  
2007年11月 当社監査部長  
2016年6月 当社取締役経理部長兼経営管理部担当  
2018年6月 当社上席執行役員総務部、経理部管掌  
2020年4月 当社上席執行役員総務部管掌  
2020年6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役  
**吉田 隆司**

- 所有する当社株式の数 9,085株
- 出席回数 取締役会 17回/17回中 監査役会 13回/13回中



1985年4月 当社入社  
2006年4月 当社法務・コンプライアンス部法務室長  
2008年6月 当社法務・コンプライアンス部長  
2016年6月 当社常勤監査役(現任)

監査役  
社外監査役 独立役員  
**川西 幸子**

- 所有する当社株式の数 -
- 出席回数 取締役会 17回/17回中 監査役会 13回/13回中



1981年 4月 日本ハネウエル・インフォメーション・システムズ株式会社(現 NECネットワークソリューションズ株式会社)入社  
1988年10月 サンワ・等松青木監査法人(現 有限責任監査法人 トーマツ)入所  
1992年 3月 公認会計士登録  
2000年 8月 株式会社インターネットディスクロージャー専務取締役(現任)  
2016年 6月 当社社外監査役(現任)  
(重要な兼職の状況)  
株式会社インターネットディスクロージャー専務取締役

監査役  
社外監査役 独立役員  
**荒川 恭一郎**

- 所有する当社株式の数 6,500株
- 出席回数 取締役会 17回/17回中 監査役会 13回/13回中



1992年10月 太田昭和監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人)入所  
1997年 4月 公認会計士登録  
1997年 7月 KPMG センチュリー監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
2007年 9月 株式会社BPアジアコンサルティング代表取締役(現任)  
2014年 3月 株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長(現任)  
2016年 6月 当社社外監査役(現任)  
2020年 3月 株式会社BPアジアコンサルティング代表取締役(現任)  
(重要な兼職の状況)  
株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長、株式会社BPアジアコンサルティング代表取締役

監査役  
社外監査役 独立役員  
**猿木 秀和**

- 所有する当社株式の数 -
- 出席回数 取締役会 14回/14回中 監査役会 10回/10回中



1999年11月 司法試験合格  
2001年10月 弁護士登録(大阪弁護士会)三宅合同法律事務所(現 弁護士法人三宅法律事務所)入所  
2011年5月 同事務所パートナー(現任)  
2015年9月 西村証券株式会社社外監査役(現任)  
2021年3月 一般社団法人感染制御消毒滅菌対策協会理事(現任)  
2022年6月 当社社外監査役(現任)  
(重要な兼職の状況)  
西村証券株式会社社外監査役、一般社団法人感染制御消毒滅菌対策協会理事

## 執行役員

代表取締役 社長執行役員  
**大久保 裕行** 監査部担当

執行役員  
**根本 誠之** ミスタードーナツ事業本部 運営開発本部長

執行役員  
**平野 英司** 訪販グループ営業本部長

取締役 COO  
**住本 和司** 訪販グループ担当

執行役員  
**江村 敬一** 情報システム部、新規事業開発部、業務改革推進部担当兼経営企画部長

執行役員  
**大工原 徹次** 訪販グループ事業本部長

取締役 COO  
**和田 哲也** フードグループ担当兼ミスタードーナツ事業本部長

執行役員  
**守田 啓司** 生産本部長

執行役員  
**飯田 健司** 人事部、シェアードサービスセンター、品質保証・リスク管理部担当

取締役 CFO  
**宮田 直人** 本社管理グループ、法人営業本部担当

執行役員  
**母里 和己** 訪販グループ戦略本部長

執行役員  
**叶 英之** ミスタードーナツ事業本部 企画開発本部長

取締役 執行役員  
**上野 進一郎** 事業横断グループ担当

執行役員  
**塚本 浩司** 総務部担当兼経理部長

# ESG データ [環境] (各年3月期)

気候変動							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
エネルギーの使用に係る原単位(対前期比)			93.6	94.3	93.7	85.5	90.0
エネルギー使用量							
電気	グループ及び加盟店、協栄事業所	千kWh	162,835	156,224	149,578	150,387	146,359
都市ガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m <sup>3</sup>	5,751	5,751	5,733	5,691	5,401
プロパンガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m <sup>3</sup>	405	330	304	330	376
重油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	8,161	8,009	7,652	7,581	7,288
灯油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	663	643	685	647	671
合計	グループ及び加盟店、協栄事業所	千GJ	2,544	2,423	2,341	2,381	2,342
CO <sub>2</sub> 排出量							
※2022年度に算定方法を見直し(カテゴリ13リース車両のガソリン使用によるCO <sub>2</sub> 排出量について、過去に遡及してスコープ1へ振替等を実施)							
スコープ1	グループ	t-CO <sub>2</sub>	17,972	16,731	16,772	16,140	16,225
スコープ2	グループ	t-CO <sub>2</sub>	20,318	19,555	19,430	16,803	15,368
スコープ3(サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量)		t-CO <sub>2</sub>	401,267	420,441	406,259	377,429	423,248
カテゴリ1	購入した製品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	238,232	252,905	235,277	223,954	265,421
カテゴリ2	資本財	t-CO <sub>2</sub>	15,093	22,930	31,426	21,226	26,936
カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	t-CO <sub>2</sub>	2,115	10,875	5,339	4,910	4,551
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	t-CO <sub>2</sub>	28,462	26,996	25,383	25,112	24,445
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	1,132	1,265	1,264	1,283	1,429
カテゴリ6	出張	t-CO <sub>2</sub>	2,154	2,017	778	794	1,301
カテゴリ7	雇用者の通勤	t-CO <sub>2</sub>	2,237	2,219	1,860	3,057	3,039
カテゴリ8	リース資産(上流)	t-CO <sub>2</sub>	該当なし				
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	t-CO <sub>2</sub>	該当なし				
カテゴリ10	販売した製品の加工	t-CO <sub>2</sub>	該当なし				
カテゴリ11	販売した製品の使用	t-CO <sub>2</sub>	10,264	9,600	19,785	10,683	9,713
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	t-CO <sub>2</sub>	135	151	158	149	107
カテゴリ13	リース資産(下流)	t-CO <sub>2</sub>	13,029	11,051	11,052	12,723	14,078
カテゴリ14	フランチャイズ(加盟店、協栄事業所)	t-CO <sub>2</sub>	88,414	80,436	73,937	73,540	72,229
カテゴリ15	投資	t-CO <sub>2</sub>	該当なし				
合計		t-CO <sub>2</sub>	439,556	456,727	442,461	410,372	454,841

汚染と資源利用							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
NOx 排出量			0.05	0.04	0.04	0.04	0.01
薬品使用量							
うち洗剤	生産事業所	t	6,967	6,509	6,001	5,838	6,023
特別管理廃棄物の発生量	生産事業所	t	1,712	1,699	1,605	1,485	1,323
廃棄物の発生量	生産事業所	t	なし	なし	0.99	1.13	4.0
うち廃プラスチック	生産事業所	t	14,070	14,336	13,481	13,225	13,036
うち廃水処理スラッジ		t	495	598	688	738	956
うち不合格品マット・モップ等		t	11,100	10,888	10,159	9,678	9,163
うち不適合品マット・モップ等		t	2,475	2,850	2,634	2,809	2,917
資源リサイクル量	生産事業所	t	1,367	1,426	1,515	1,363	1,433
うち資源ゴミ		t	335	350	380	368	400
うちサービス用品		t	520	572	629	484	535
うちダンボール		t	512	504	506	511	497
食品廃棄物の発生量	フードグループ	t	5,187	4,906	4,305	4,735	4,521
発生抑制量	フードグループ	t	1,728	1,793	2,373	3,264	4,509
再生利用等実施率	フードグループ	%	42.6	50.6	55.0	59.3	69.1
食品ロス削減率(2000年度比)	フードグループ	%	29.6	33.4	41.6	35.7	38.6
事務用品等のグリーン購入比率	本社・本部	%	100	100	100	100	100
コピー用紙使用量	本社・本部	t	52.5	57.1	56.2	48.3	47.4
ISO14001の取得事業所割合	社員数ベース	%	70.1	75.3	74.1	73.9	73.1
低排出ガス認定自動車導入台数	グループ及び加盟店	台	1,423	2,637	4,163	5,487	6,338
環境関連法規の違反による罰金額	グループ及び加盟店、協栄事業所	円	0	0	0	0	0

水使用							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
取水							
うち上水	生産事業所	千m <sup>3</sup>	2,223	2,217	2,145	2,154	2,179
うち工業用水		千m <sup>3</sup>	305	303	309	285	277
うち地下水		千m <sup>3</sup>	405	403	297	283	286
取水原単位	2016年を基準年100とした原単位	%	1,514	1,511	1,539	1,586	1,616
排水	生産事業所	千m <sup>3</sup>	97.6	100.2	102.8	103.6	106.3
うち下水	グループ及び協栄事業所	千m <sup>3</sup>	2,112	2,106	2,038	2,046	2,070
うち河川		千m <sup>3</sup>	1,325	1,321	1,278	1,284	1,299
		千m <sup>3</sup>	787	785	759	762	771

生物多様性							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
白山国立公園の登山道にマット設置			44	44	44	44	42
訪販グループ	ダスキン単体	枚					

# ESG データ [社会]

労働基準							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数							
男性	ダスキングループ	人	2,443	2,422	2,413	2,355	2,316
女性	ダスキングループ	人	1,370	1,380	1,406	1,423	1,423
合計	ダスキングループ	人	3,813	3,802	3,819	3,778	3,739
うち、国内	ダスキングループ	人	3,530	3,530	3,555	3,520	3,483
うち、海外	ダスキングループ	人	283	272	264	258	256
うち、正規	ダスキングループ	人	3,124	3,128	3,175	3,138	3,104
うち、非正規	ダスキングループ	人	689	674	644	640	635
新規学卒	ダスキングループ	人	41	53	50	52	44
中途採用	ダスキングループ	人	199	264	252	180	186
正社員への登用人数	ダスキングループ	人	36	37	134	44	61
退社人数	ダスキングループ	人	257	286	195	216	253
組合加入状況							
加入者数	ダスキングループ	人	3,060	3,029	3,016	2,982	3,025
加入率	ダスキングループ	%	100	100	100	100	100
育児休業取得者数							
男性	ダスキングループ	人	1	2	3	18	20
女性	ダスキングループ	人	51	51	49	38	48
介護休業取得者数							
男性	ダスキングループ	人	2	2	1	0	1
女性	ダスキングループ	人	4	1	3	1	2
定年退職者の再雇用人数	ダスキングループ	人	63	69	76	71	54
障がい者雇用(6月1日報告)							
人数	ダスキングループ	人	177	201	199	211	210
比率	ダスキングループ	%	2.41	2.70	2.68	2.81	2.82
従業員数	ダスキン単体	人	2,020	1,974	1,988	2,000	1,989
うち、女性	ダスキン単体	人	685	697	717	749	762
女性従業員比率	ダスキン単体	%	33.9	35.3	36.1	37.5	38.3
管理職人数							
合計	ダスキン単体	人	372	371	357	362	360
うち、女性	ダスキン単体	人	27	30	32	41	47
女性管理職比率	ダスキン単体	%	7.3	8.1	9.0	11.3	13.1
入社人数(新卒・中途)							
合計	ダスキン単体・正社員	人	73	70	90	67	68
うち、中途採用	ダスキン単体・正社員	人	33	26	45	22	30
中途採用比率	ダスキン単体・正社員	%	45.2	37.1	50.0	32.8	44.1
うち、女性	ダスキン単体・正社員	人	34	23	29	40	37
入社女性社員比率	ダスキン単体・正社員	%	46.6	32.9	32.2	59.7	54.4
合計	ダスキン単体・正社員	人	71	87	22	23	35
自己都合退社率	ダスキン単体・正社員	%	55.0	77.0	59.0	70.0	60.3
育児休業取得率							
女性	ダスキン単体・正社員	人	13	16	24	17	22
男性	ダスキン単体・正社員	人	22	30	19	22	26
男性取得率	ダスキン単体・正社員	%	59.5	73.2	95.0	71.0	100.0
有給休暇取得率	ダスキン単体	%	69.4	73.5	69.4	71.6	76.3
平均年齢							
男性	ダスキン単体	歳	47.0	47.4	47.5	47.5	47.9
女性	ダスキン単体	歳	42.7	42.7	42.6	43.1	43.2
全体	ダスキン単体	歳	45.6	45.7	45.8	45.9	46.1
勤続年数							
男性	ダスキン単体	年	18.1	18.2	17.5	17.5	17.7
女性	ダスキン単体	年	12.0	12.1	11.7	11.4	11.3
全体	ダスキン単体	年	16.1	16.1	15.4	15.3	15.3
社員意識調査の評点							
満足度	ダスキン単体	%			92.6	—	91.8
キャリア充実度	ダスキン単体	%			77.2	—	77.5
一人当たり年間研修時間	ダスキン単体	時間	12.9	18.4	18.7	23.5	18.6
一人当たり年間総労働時間	ダスキン単体	時間	1,833	1,796	1,779	1,796	1,811

健康と安全							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
一般定期健康診断受診率			100	100	100	100	100
精密検査受診率			48.6	48.6	56.1	65.6	49.3
適正体重維持者率			67	67.3	65.8	66.9	66.3
喫煙率			28.1	23.9	25.6	22.3	22.0
運動習慣者比率			25.3	25.5	26.0	30.6	30.1
労働災害者数							
業務災害	ダスキングループ	件	0	1	0	0	1
うち、休業4日以上	ダスキングループ	件	160	179	169	185	164
通勤災害	ダスキングループ	件	28	36	45	36	45
うち、休業4日以上	ダスキングループ	件	30	30	41	36	53
	ダスキングループ	件	12	13	12	9	24

地域社会							
バウンダリー		単位	2019	2020	2021	2022	2023
[グリーンアップマイタウン]の実施状況							
参加人数	ダスキングループ	人	22,295	20,385	—	—	14,108
ゴミ回収量	ダスキングループ	L	3,755	8,105	—	—	26,630
[出前授業]の実施状況							
参加小学校数	ダスキングループ	校	716	670	—	77	454
参加児童数	ダスキングループ	人	61,390	54,407	—	5,379	38,213

## 主な経営指標の11カ年サマリー

ダスキン及び連結子会社  
3月31日に終了した各事業年度

	長期戦略「ONE DUSKIN」											
	中期経営方針			中期経営方針2015				中期経営方針2018				中期経営方針2022
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>お客様売上高</b>												
全国チェーン店お客様売上高 (百万円)	411,494	407,225	401,561	394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582	389,388	411,772	
うち訪販グループ (百万円)	274,665	276,956	270,390	274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178	265,659	270,081	
うちフードグループ (百万円)	115,484	106,426	105,631	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148	95,031	107,388	
その他(海外事業*1等) (百万円)	21,344	23,842	25,539	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255	28,698	34,302	
<b>会計年度</b>												
売上高 (百万円)	168,163	167,745	167,987	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770	163,210	170,494	
営業利益 (百万円)	9,197	6,641	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651	9,899	8,637	
経常利益 (百万円)	11,027	8,322	7,083	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633	12,215	11,375	
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	6,092	4,448	3,441	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821	8,132	7,196	
包括利益 (百万円)	9,095	6,246	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331	7,477	8,316	
減価償却費 (百万円)	7,083	6,953	7,068	6,704	6,878	6,216	6,415	6,938	7,378	7,462	7,439	
設備投資額 (百万円)	5,285	3,974	6,319	8,520	6,047	6,047	6,324	6,744	9,243	6,238	7,916	
<b>会計年度末</b>												
純資産額 (百万円)	152,811	151,903	155,196	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836	151,026	151,774	
総資産額 (百万円)	202,375	202,778	198,475	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055	197,524	
有利子負債残高 (百万円)	191	246	52	20	91	196	18	14	18	1,539	1,116	
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	16,269	12,086	6,251	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103	19,596	12,061	
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△6,864	△14,004	5,515	△2,826	△3,565	△7,909	△12,555	3,137	△5,019	△8,524	△12,844	
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,980	△6,553	△4,514	△12,952	△6,800	△2,232	△6,671	△10,022	△2,563	△835	△7,992	
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	28,171	19,775	27,118	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963	31,275	
<b>1株当たり情報</b>												
1株当たり純資産額 (円)	2,407.88	2,446.24	2,544.09	2,569.53	2,651.76	2,758.28	2,876.63	2,872.99	2,948.85	3,047.67	3,120.70	
1株当たり当期純利益金額 (円)	95.15	71.13	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19	164.71	146.13	
1株当たり配当額 (円)	40.00	60.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00	83.00	88.00	
1株当たり期末株価 (円)	1,878	1,979	2,080	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785	2,689	3,190	
<b>財務指標</b>												
自己資本比率 (%)	75.1	74.3	77.6	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1	76.6	
自己資本利益率(ROE) (%)	4.1	2.9	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5	4.8	
総資産利益率(ROA) (%)	3.1	2.2	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1	2.9	1.5	4.2	3.6	
株価収益率 (倍)	19.74	27.82	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.70	16.33	21.83	
配当性向 (%)	42.0	84.4	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	69.9	50.4	60.2	
<b>株式情報<sup>※2</sup></b>												
資本金 (百万円)	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	
発行済株式総数 (千株)	64,994	63,494	63,494	57,494	55,194	55,194	52,694	50,994	50,994	50,994	50,994	
期末自己株式 (千株)	1,913	1,915	2,947	1,948	1,749	1,750	679	1,659	1,650	1,559	2,492	
自己株式取得数 (千株)	1,203	1,500	1,030	5,000	2,100	—	1,430	2,679	—	—	1,094	
自己株式取得金額 (百万円)	2,015	2,835	1,841	10,503	4,415	—	3,750	7,777	—	—	3,303	
株主構成												
個人等 (%)	41.5	39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2	39.4	40.2	42.2	41.8	
金融機関 (%)	16.9	15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7	23.3	22.9	22.7	22.7	
国内法人等 (%)	28.5	28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0	21.2	20.1	19.3	18.8	
外国人 (%)	10.2	13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7	12.8	13.5	12.7	12.7	
自己株式 (%)	2.9	3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3	3.3	3.2	1.9	4.0	
<b>従業員数</b>												
常時雇用者 (名)	3,512	3,552	3,487	3,538	3,528	3,773	3,813	3,802	3,819	3,778	3,739	
うちダスキン単体 (名)	1,952	1,936	1,928	1,960	1,954	1,991	2,020	1,974	1,988	2,000	1,989	
臨時雇用者 <sup>※3</sup> (名)	5,751	5,867	6,041	6,128	6,219	6,029	6,086	6,080	5,925	5,937	5,924	
うちダスキン単体 (名)	1,715	1,541	1,478	1,588	1,607	1,488	1,438	1,121	1,057	1,129	1,074	
<b>営業拠点</b>												
総計 (拠点)	9,912	10,143	10,427	11,067	11,610	12,359	13,675	14,688	14,649	16,342	18,216	
うち訪販グループ <sup>※4</sup> (拠点)	5,949	6,031	6,135	6,218	6,200	6,245	6,332	6,365	5,664	5,683	5,728	
うちフードグループ (拠点)	1,422	1,398	1,354	1,314	1,195	1,119	1,037	1,003	985	996	1,014	
海外事業 <sup>※1</sup> (拠点)	2,541	2,714	2,938	3,535	4,215	4,995	6,306	7,320	8,000	9,663	11,474	

※1 前年の12月末現在

※2 株式数は、千株未満を切捨てて表示しています。

※3 年間の平均人員

※4 2021年3月以降ドリンクサービスの拠点を除いています。

# 財政状態および経営成績等の分析

## 市場分析

### ■ クリーンサービス事業関連市場

マット・モップ商品などのダストコントロール市場規模は、緩やかな縮小傾向にあるものの、家庭市場では、圧倒的なシェアを誇っています。



\*1 当社調べ  
\*2 一般社団法人日本ダストコントロール協会データ参考(当社調べ)

### ■ ケアサービス事業関連市場

アフターコロナにおいて働き方や暮らし方の変化が起きていることもあり、生活支援サービスを活用することによる新しいライフスタイルの創出が期待されます。



### ■ シニアケア事業関連市場

福祉用具産業は、2010年3月期から市場規模全体は緩やかな伸びが続いています。また、介護保険外の高齢者向けサービスは、特に都市部での需要が高いことから、今後も市場の拡大が予想されます。



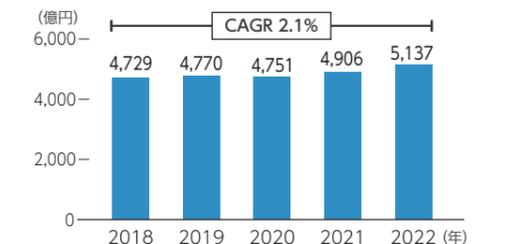
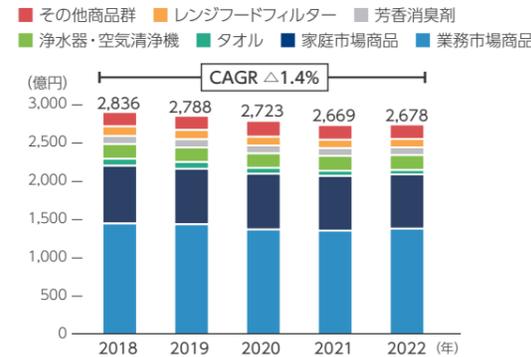
### ■ フード関連市場

行動制限の解除により、それまで特需的な需要の高止まりが続いていた家庭内消費は落ち着きをみせる一方、やや単価の高い商品販売が好調に推移するなど“プチ贅沢”は引き続き顕在化しています。

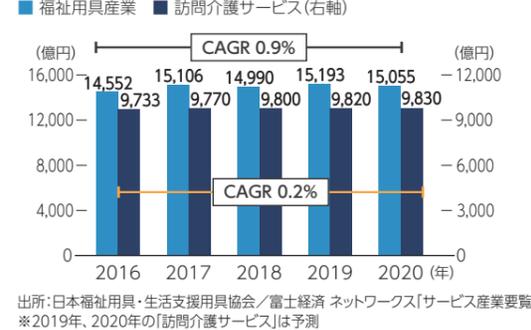


\*1 当社調べ  
\*2 ドーナツチェーン店の出店数ベースより算出(当社調べ)

### ダストコントロール市場規模



### 福祉用具産業・訪問介護サービス市場規模



### 和・洋菓子・デザート類の市場規模



## 経営成績の概況

2023年3月期における我が国経済は、新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」)拡大下の厳しい行動制限が緩和されるに従って正常化に向かい緩やかに持ち直す状況にありましたが、コロナ拡大状況は一進一退を繰り返し、経営環境は依然として厳しい状況が続きました。期の後半は、2023年5月からのコロナの「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律(感染症法)」が定める五類感染症への移行に向けて一層行動制限の緩和が進み、ウイズコロナの新たな段階への移行の取り組みが進んだものの、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、エネルギー価格や原材料価格の高騰、不安定な外国為替相場等、先行きの不透明感は依然として高い状況となりました。

そのような環境の中、長期戦略「ONE DUSKIN」の最終第3フェーズ「中期経営方針2022」(2023年3月期～2025年3月期)のスタートを切った当社は、売上拡大施策に注力しつつも、社会価値の向上と企業としての持続的な成長、双方の実現を目指した取り組みを進めました。

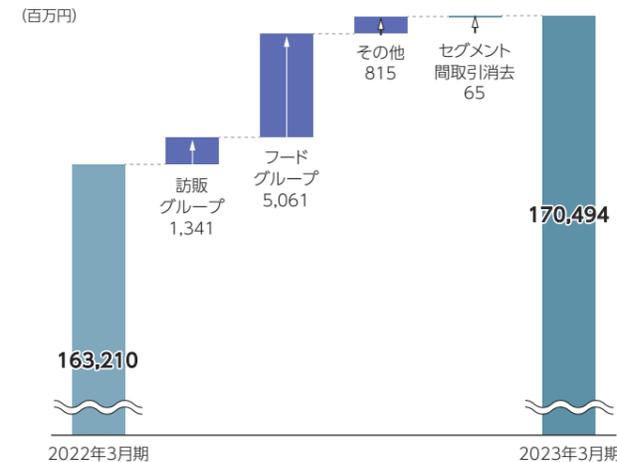
具体的には、シンガポールでのミスタードーナツ事業展開を目的とした現地企業とのマスターフランチャイズ契約締結、暮らしの駆けつけサービスを一層拡充し、生活者のより豊かな生活の実現に貢献するための株式会社クラシアンとの業務提携契約締結等の新しい成長機会への投資、「中期経営方針2022」において最重要の戦略的投資と位置付けている、レンタル商品へのRFID(電子タグ)の取り付け開始

等、経営基盤の構築にも注力しました。更には、取締役会構成における女性比率引き上げ等、取締役会の実効性向上や資本効率の向上にも取り組み、コーポレート・ガバナンス強化も図りました。

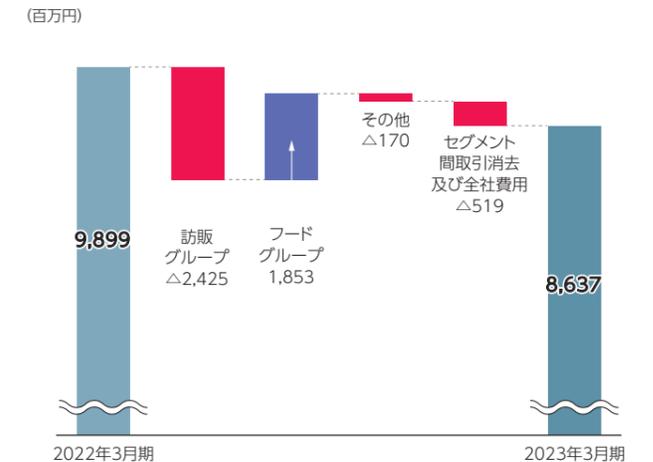
一方では、原材料価格高騰、物流コストの上昇等に対して、お客様に安定的に商品を提供するため、訪販グループ主力のクリーンサービス事業(ダストコントロール商品のレンタルと販売)のレンタル品、一部の定期補充商品・販売商品、並びにフードグループ主力のミスタードーナツの一部商品の価格改定を実施しました。

2023年3月期は、全てのセグメントが増収となったことにより、連結売上高は前期から72億83百万円(4.5%)増加し1,704億94百万円となりました。利益面につきましては、特にミスタードーナツが好調を維持したフードグループの売上総利益が増加したものの、訪販グループが計画に沿って戦略的投資を進めたこと等で原価が大幅に増加したこと等により、連結営業利益は前期から12億61百万円(12.7%)減少し86億37百万円、連結経常利益は持分法による投資利益が増加したこと等により減益幅は縮小したものの前期から8億39百万円(6.9%)減少し113億75百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、無形固定資産の一部減損損失計上等により前期から9億35百万円(11.5%)減少し71億96百万円となりました。

### 売上高 分析図



### 営業利益 分析図



## 財政状態および経営成績等の分析(2023年3月期)

### 財政状態の概況

#### ■ 流動資産

流動資産残高は691億22百万円となりました。前期末と比較して149億80百万円減少しております。その要因は、有価証券が107億39百万円、現金及び預金が51億52百万円減少したことに対し、原材料及び貯蔵品が10億87百万円増加したこと等であります。

#### ■ 固定資産

固定資産残高は1,284億2百万円となりました。前期末と比較して144億49百万円増加しております。その要因は、投資有価証券が155億66百万円増加したこと等であります。

#### ■ 流動負債

流動負債残高は368億32百万円となりました。前期末と比較して11億73百万円減少しております。その要因は、未払法人税等が12億11百万円、流動負債その他が10億56百万円減少したことに対し、支払手形及び買掛金が6億30百万円、未払金が6億23百万円増加したこと等であります。

#### ■ 固定負債

固定負債残高は89億17百万円となりました。前期末と比較して1億5百万円減少しております。その要因は、長期借入金4億14百万円減少したことに対し、繰延税金負債が3億47百万円増加したこと等であります。

#### ■ 純資産

純資産残高は1,517億74百万円となりました。前期末と比較して7億48百万円増加しております。その要因は、利益剰余金が25億42百万円、その他有価証券評価差額金が13億37百万円増加したこと等に対し、自己株式の取得等により、自己株式が28億82百万円増加(純資産は減少)、退職給付に係る調整累計額が5億5百万円減少したこと等であります。

連結比較貸借対照表(要約)(百万円)

	前期 (2022年3月期)	当期 (2023年3月期)	増減
流動資産	84,102	69,122	△14,980
固定資産	113,952	128,402	14,449
有形固定資産	49,474	49,076	△397
無形固定資産	8,146	7,454	△691
投資その他の資産	56,331	71,871	15,539
資産合計	198,055	197,524	△530

	前期 (2022年3月期)	当期 (2023年3月期)	増減
流動負債	38,005	36,832	△1,173
固定負債	9,023	8,917	△105
負債合計	47,029	45,750	△1,278
株主資本	140,625	140,282	△343
その他の包括利益累計額	10,035	11,078	1,043
新株予約権	59	49	△9
非支配株主持分	305	364	58
純資産合計	151,026	151,774	748
負債純資産合計	198,055	197,524	△530

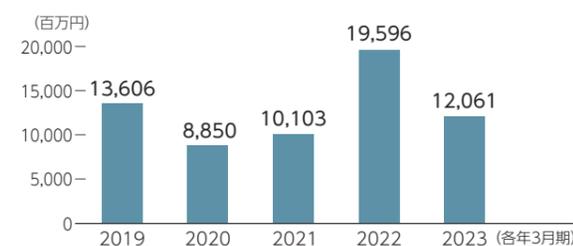
### キャッシュ・フローの概況

現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末の399億63百万円から86億87百万円減少し312億75百万円となりました。

#### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、120億61百万円の資金収入(前期は195億96百万円の資金収入)となりました。その要因は、法人税等の支払額39億60百万円、退職給付に係る資産又は負債の増減額15億41百万円等の資金減少要因に対し、税金等調整前当期純利益107億13百万円、減価償却費74億96百万円等の資金増加要因によりです。

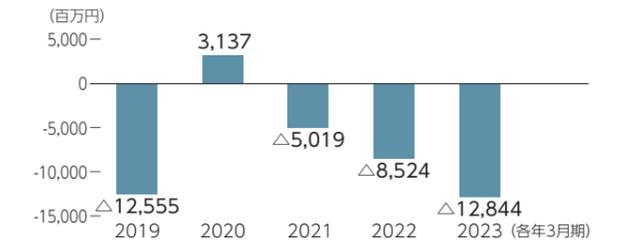
営業活動によるキャッシュ・フローの推移



#### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、128億44百万円の資金支出(前期は85億24百万円の資金支出)となりました。その要因は、有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入273億67百万円等の資金増加要因に対し、有価証券及び投資有価証券の取得による支出333億28百万円、有形固定資産の取得による支出43億94百万円、無形固定資産の取得による支出19億78百万円等の資金減少要因によりです。

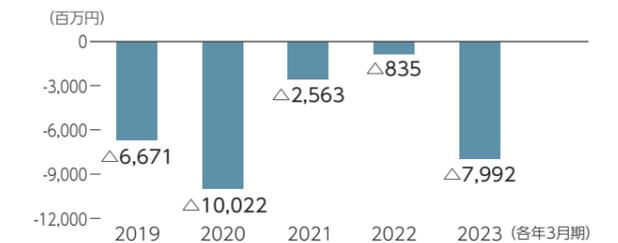
投資活動によるキャッシュ・フローの推移



#### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、79億92百万円の資金支出(前期は8億35百万円の資金支出)となりました。その要因は、自己株式の売却による収入4億16百万円の資金増加要因に対し、配当金の支払額45億89百万円、自己株式の取得による支出33億6百万円等の資金減少要因によりです。

財務活動によるキャッシュ・フローの推移



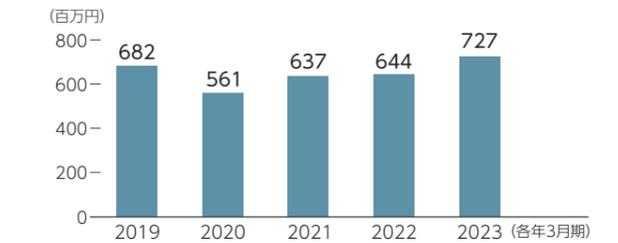
### 研究開発等の状況

#### ■ 研究開発方針

当社は清掃・衛生関連分野において、生活者を第一に捉え、研究開発を行うにあたり、次の5項目を実践し、社会に対して健康で快適な暮らしを提供することを約束します。

- 常に社会・家庭の実態を把握し、お客様の困りごとを分析して研究開発の優先度を決定します。
- 新規性、進歩性、独自性に富んだ研究や技術開発を行います。
- 社会・人・自然に対して、安全・安心が担保できる商品を開発します。
- 環境保全に寄与し、省資源化が可能な原材料を使用した商品を開発します。
- 市場に導入された商品は、常に改良を図り、顧客・生活者に最適な機能とご満足をお届けします。

#### 研究開発費



### 設備投資等の状況

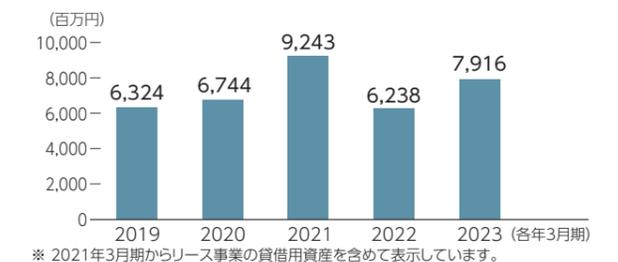
設備投資の総額は79億16百万円であり、主なものは次の通りです。なお、重要な設備の除却、売却等はありません。

主な設備投資(百万円)

グループ	内容	投資額 (2023年3月期)
訪販	工場の改修及び工場設備の増設・更新	965
	RFID(電子タグ)導入用設備	426
	DDuet関連機能追加	255
	レントオール店舗業務支援システムの再構築	210
フード	ミスタードーナツ新コンセプト店舗への改装及び出店	616
その他	ダスキン共益株式会社のリース資産	1,865

\* RFID(電子タグ) 取付費用1,090百万円は、少額減価償却資産として別途計上。

設備投資額の推移



\* 2021年3月期からリース事業の貸借資産を含めて表示しています。

## 第三者保証

当社は、「ダスキン統合レポート2023」に開示する情報の信頼性、正確性を高めるため、主要な非財務指標に関して、独立した第三者評価機関の保証を受けています。

### 第三者保証の対象項目

- ・従業員数(グループ)
- ・女性管理職比率・人数(単体)
- ・男性育児休業取得率(単体)
- ・障がい者雇用率(国内グループ)
- ・エネルギー使用量(加盟店・協栄工場含む)
- ・CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1, 2, 3)
- ・取水量(生産事業所)

独立第三者の保証報告書	
	2023年6月30日
株式会社ダスキン 代表取締役 社長執行役員 大久保 裕行 殿	株式会社サステナビリティ会計事務所 代表取締役 福島隆史
<p>1.目的</p> <p>当社は、株式会社ダスキン（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、2022年度末のグループ従業員数 3,739 人、女性管理職比率・人数（単体）13.1%・47 名、男性育児休業取得率（単体）100.0%、障がい者雇用率（国内グループ、2022年6月1日時点）2.82%、2022年度エネルギー使用量（加盟店・協栄事業所含む）2,342 千 GJ、再生可能エネルギー利用率 2.5 %、CO<sub>2</sub>排出量 スコープ1: 16 千 t-CO<sub>2</sub>、スコープ2（マーケットベース）：15 千 t-CO<sub>2</sub>、スコープ3（カテゴリ 1,2,3,4,5,6,7,11,12,13,14）：423 千 t-CO<sub>2</sub>e、取水量 2,137 千 m<sup>3</sup>（生産事業所）（以下、総称して「パフォーマンス指標」という）に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。パフォーマンス指標は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。</p> <p>2.保証手続</p> <p>当社は、国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・算定方針について担当者への質問</li> <li>・算定方針の検討</li> <li>・算定方針に従ってパフォーマンス指標が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施</li> </ul> <p>3.結論</p> <p>当社が実施した保証手続の結果、パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。</p>	
会社と当社との間に特別な利害関係はない。	以上

### 「ダスキン統合レポート2023」発行にあたり

当社では中長期的な価値創造の全体像や成長戦略、ESGの取り組み等、財務情報と非財務情報を一体的に報告する統合レポートを2017年3月期から発行しています。また、本年より企業価値の向上を目指した取り組みについてコンパクトにまとめた「ダイジェスト版」も発行いたしました。（2023年7月発行）

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を深めるための大切なツールであり、ダスキンだからこそ表現できる「喜びのタネまき」を通して、中期経営方針2022で目指す姿や、これから創出される新たな価値を解説し、経営理念への変わらぬ理解とダスキンの未来に対する期待感を醸成していただけるよう心掛けました。

本レポートは、経営企画部 IR室が編集の中心となって社内の関係部署と協力して制作しました。私は編集責任を担う経営企画部担当執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明いたします。

本レポートが対話創出のきっかけとなり、当社に対する理解をより一層深めていただけると幸いです。皆様からの忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。

2023年9月  
執行役員  
経営企画部 部長

江村 敬一

## 用語集

<b>あ行</b>
<p><b>祈りの経営</b></p> <p>ダスキンの経営理念。働きさん一人ひとりが、日々新しく生まれ変わる(自己変革する)ことを願い、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。ともすれば経済的合理主義を追求し、人間性全体を見失いがちな世の中で、ダスキンは人間性を何よりも大切にしたいという宣言でもあります。</p> <p><b>お客様係／訪問販売員</b></p> <p>ご家庭にレンタル商品等をお届けする全国の販売員。長期戦略「ONE DUSKIN」では、お客様のニーズに対して的確な対応と新たな提案の強化に取り組んでいます。</p>
<b>か行</b>
<p><b>加盟店会</b></p> <p>加盟店と本部とは一心同体の関係、運命共同体であるという考えから発足した任意団体。同じ志を抱く本部と加盟店、あるいは加盟店同士が、時に励まし合い、時に助け合い、ともに成長しようと結成されました。</p> <p><b>コンタクトセンター</b></p> <p>2018年に「ダスキンコールセンター」から「ダスキンコンタクトセンター」に変更し、電話(0120-100-100)だけでなく、メールやチャット等のチャネルを横断的に管理・運営し、お客様満足度を高められる顧客接点の総合窓口を目指して取り組んでいます。</p>
<b>さ行</b>
<p><b>生産事業所／協栄工場</b></p> <p>回収したダストコントロール商品をクリーニング、再生加工、配送物流まで一貫してサポートしている工場。業務委託契約を交わしている協栄工場と直営・関係会社工場(全国45事業所)で稼働しています。</p> <p><b>全国チェーン店お客様売上高</b></p> <p>国内外直営店・子会社等売上高にフランチャイズ加盟店の推定値を合計した売上高。ダスキンファミリーがお客様にお届けした「喜びのタネ」のパロメーターともいえます。</p>
<b>た行</b>
<p><b>ダスキン(社名の由来)</b></p> <p>「ホコリ」の英語である「ダスト」の「ダス」に、「ぞうきん」の「キン」を合わせたところから生まれた社名です。</p> <p><b>ダスキンスクール</b></p> <p>ダスキンの全事業を対象とした総合研修センター。経験豊富な教育スタッフ陣と広範な研修カリキュラムを完備し、人の成長をサポートしています。</p> <p><b>ダスキンファミリー</b></p> <p>株式会社ダスキンとその連結子会社・持分法適用会社に加え、フランチャイズ契約で結ばれた加盟店・協栄工場を含む、ダスキンの経営理念に賛同するすべての組織・運命共同体。</p> <p><b>ダストコントロール商品</b></p> <p>水を使わずにホコリを吸着保持する機能を持った清掃用具。主に、モップやマットに応用されています。</p> <p><b>ダストコントロール事業</b></p> <p>海外では事業の1つとして展開。国内では現在訪販グループクリーンサービス事業のカテゴリーの1つとして「ダストコントロール」と表現しています。</p> <p><b>DDuet(ディーデュエット)</b></p> <p>訪問販売で直接会えないお客様との接点としてダスキンが運営する会員制Webサイト。商品のご注文等を承るのはもちろん、家事が楽になるアイデアやキャンペーンのお知らせなど、お役立ち情報を発信しています。</p>

**特定商取引法**

事業者による違法・悪質な勧誘行為等を防止し、消費者の利益をまもることを目的とする法律。訪問販売については、勧誘を断った消費者への再勧誘の禁止等のルールが定められています。

<b>は行</b>
<p><b>ハイジーンマスター</b></p> <p>衛生管理に関する高度な専門知識を有するスペシャリスト。ダスキンでは、独自の育成・認定制度を設け、総合的な衛生管理の提案を行っています。</p> <p><b>働きさん</b></p> <p>ダスキンでは、「社長も一般社員も働く立場で見れば同じ」という考えから、社員のことを「働きさん」と呼びます。“傍(はた)を楽(らく)にすることのできる人”という意味も込められています。</p> <p><b>フランチャイザー／フランチャイジー</b></p> <p>ダスキン本部(フランチャイザー)と、全国のダスキン加盟店(フランチャイジー)の間には、一貫したシステムや契約の結びつきだけではなく、「ダスキン経営理念への賛同」というつながりが存在します。ダスキン本部と加盟店が信頼の絆で固く結ばれ、「喜びのタネをまこう」というスローガンを共有し、運命共同体として、ともに成長していくことがダスキンの目指したフランチャイズです。</p> <p><b>フランチャイズシステム</b></p> <p>日本ではダスキンが先駆的に導入したビジネスモデル。すべての事業は、開始時に提供されるフランチャイズパッケージとしてマニュアル化され、ビジネスのノウハウでは経営や活動、教育等のほか、運営や営業等充実した内容となっています。そのため、どの店舗でも同じ品質のサービスを提供できるようシステム化されています。</p>
<b>ま行</b>
<p><b>マネジャー／エリアマネジャー</b></p> <p>加盟店を運営と経営の両面からサポートする本部社員。各加盟店を育成・指導するほか、経営課題を発見し、適切なアドバイスをする役割も担っています。</p> <p><b>ミスタードーナツカレッジ</b></p> <p>1971年、ミスタードーナツ1号店のオープン直後にダスキン創業の地に完成した教育施設。ライセンス取得に必要な設備が完備されています。</p> <p><b>ミスタードーナツ創業の日</b></p> <p>1970年1月27日、創業者・鈴木清一が、ミスタードーナツの日本での展開をアメリカで決断した日。毎年、全国のショップ近隣での清掃活動と売上の一部を障がいのある方たちの自立や社会参加に役立てるために「ダスキン愛の輪基金」に寄付をしています。</p> <p><b>道と経済の合一</b></p> <p>「道」は人に対して思いやる気持ちややさしさといった、時代が変わっても変えてはいけないことを、「経済」は時代に合わせて商品やサービスを変革していくことを指します。この2つをバランスよく両立させ、持続的な成長を追求することがダスキンのすべての企業活動の原点となっています。</p>
<b>や行</b>
<p><b>よつ葉のクローバー(社章)</b></p> <p>DUSKINの頭文字「D」と幸福のシンボルである「よつ葉のクローバー」をデザインした社章。社員が「仕事・家庭・趣味・信仰(感謝と反省の心)」を持ち、幸せな人生が送れるようにとの願いが込められています。</p>
<b>ろ行</b>
<p><b>ロイヤルティ</b></p> <p>商標等の使用料及びノウハウ授与の対価として、フランチャイズ加盟店にお支払いいただくお金。ほとんどの事業で売上歩合方式(売上に対して何%という金額を支払う方式)を採用しています。</p>

# 会社情報

## 会社概要

社名	株式会社ダスキン(DUSKIN CO.,LTD.)	設立	1963(昭和38)年2月4日
本社	〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号	資本金	113億円(2023年3月31日現在)
代表者	代表取締役 社長執行役員 大久保 裕行	従業員数	3,739名(連結)、1,989名(単体)(2023年3月31日現在)

## 関係会社 (2023年3月31日現在)

■ 訪販グループ ■ フードグループ ■ その他

### 連結子会社

<b>(国内)</b>			
■ (株)ダスキンサーヴ北海道	■ (株)ダスキン宇都宮	■ (株)EDIST	■ (株)ダスキンプログラクト九州
■ (株)ダスキンサーヴ東北	■ (株)ダスキン伊那	■ (株)和倉ダスキン	■ エムディフード(株)
■ (株)ダスキンサーヴ北関東	■ (株)ダスキン越前	■ (株)小野ダスキン	■ エムディフード東北(株)
■ (株)ダスキンサーヴ東海北陸	■ (株)ダスキン八代	■ (株)ダスキンプログラクト北海道	■ エムディフード九州(株)
■ (株)ダスキンサーヴ近畿	■ (株)ダスキン鹿児島	■ (株)ダスキンプログラクト東北	■ (株)かつアンドかつ
■ (株)ダスキンサーヴ中国四国	■ (株)ダスキンシャトル東京	■ (株)ダスキンプログラクト東関東	■ (株)エバーフレッシュ函館
■ (株)ダスキンサーヴ九州	■ アザレプロダクツ(株)	■ (株)ダスキンプログラクト西関東	■ ダスキン共益(株)
■ (株)ダスキン沖縄	■ 共和化粧品工業(株)	■ (株)ダスキンプログラクト東海	■ (株)ダスキンヘルスケア
■ (株)ダスキン十和田	■ 中外産業(株)	■ (株)ダスキンプログラクト中四国	

<b>(海外)</b>		
■ 楽清香港有限公司	■ 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司	■ Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.

### 持分法適用関連会社

<b>(国内)</b>	
■ (株)ナック	
<b>(海外)</b>	
■ 楽清服務股份有限公司	■ 統一多拿滋股份有限公司

## 主な社会からの評価

ダスキンのESG(環境・社会・ガバナンス)分野の取り組みは、SRI(社会的責任投資)評価機関や各種組織・団体から、多くの評価や表彰を受けています。

FTSE Russell [FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]		SOMPOアセットマネジメント [SOMPOサステナビリティ・インデックス]	
FTSE Russell [FTSE Blossom Japan Index]		環境省 [ESGファイナンス・アワード・ジャパン]	
MSCI社 [MSCI日本株女性活躍指数(WIN)]	2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	株式会社三井住友銀行 [ポジティブ・インパクト金融原則適合型ESG/SDGs評価融資]	
MSCI社 [MSCI日本 ESGセレクト・リーダーズ指数]	2023 CONSTITUENT MSCI日本 ESGセレクト・リーダーズ指数	経済産業省 [健康経営優良法人2023~ホワイト500~]	
JPXグループ [S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数]		日本経済新聞社 [Smart Work 経営]	

社会からの評価

<https://www.duskin.co.jp/sus/evaluation/>



# 株式情報

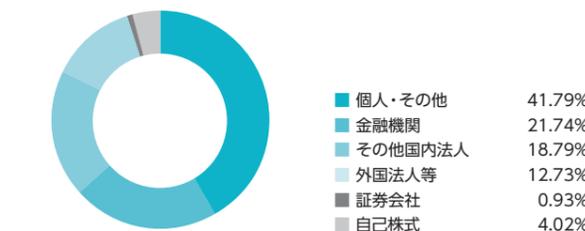
## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

決算期	3月31日
定時株主総会	6月中
証券コード	4665
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) ※ 東京証券取引所の市場区分見直しにより2022年4月より市場第一部からプライム市場に移行しました。
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	50,994,823株(自己株式2,051,028株含む)
株主数	49,151名(前期末比1,379名増)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

## 大株主 (上位10名)

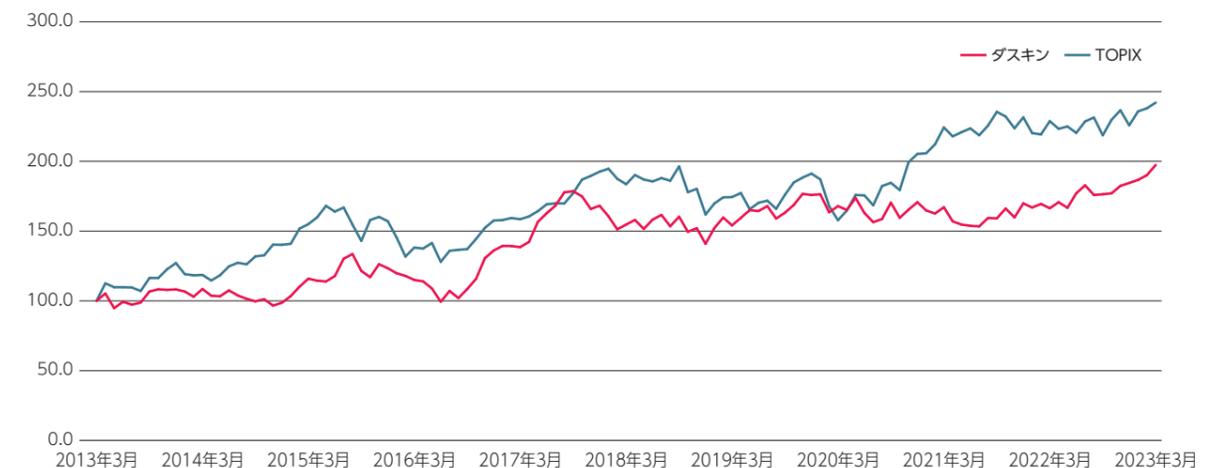
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,625	13.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,371	4.84
株式会社ニッポン	1,800	3.67
ダスキン働きさん持株会	1,611	3.29
小笠原 浩方	1,415	2.89
ダスキンFC加盟店持株会	1,155	2.36
株式会社三井住友銀行	840	1.71
株式会社モスフードサービス	760	1.55
住友不動産株式会社	749	1.53
大和ハウス工業株式会社	700	1.43

## 所有者別の株式分布状況



1. 当社は、自己株式を2,051,028株所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式には、従業員持株会信託型ESOPの信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式447,500株を含んでおりません。  
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 株価パフォーマンス(10年、配当込み)



## 株価パフォーマンス(Total Shareholders' Return)

	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
ダスキン	121.9%	106.2%	119.7%	106.2%	130.0%	105.4%	198.5%	107.1%
TOPIX	105.8%	115.3%	153.4%	115.3%	131.8%	105.7%	242.1%	109.2%

※ Total Shareholder's Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
※ TSRの計算は、ダスキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloomberg データ、日本取引所グループ月報「3. 株価指数・株価平均」等)により当社作成  
※ グラフの値は、2013年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの