



DUSKIN
喜びのタネをまこう

株式会社 **ダスキン**

〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
www.duskin.co.jp

Corporate Report 2020

ダスキン統合レポート



みんなでシェアして、低炭素社会へ。
ダスキンは「Fun to Share」に賛同しています。

経営理念

今も、生き続ける創業者の想い。

ダスキンが最も大切にしている、お客様への「やさしさ」。

その原点は、時を越えて受け継がれる創業者・鈴木清一 の思想にあります。

今もその想いは、「祈りの経営」という独自の経営理念として、毎日全員で唱和され、継承され続けています。

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



ダスキン創業者 鈴木清一

1911年(明治44年)、愛知県碧南市に生まれる。就職後、肋膜炎を患い養母の愛情に救われた影響から金光教に入信。1938年、一燈園に身を投じ托鉢求道の生活に入る。1944年、ダスキンの前身であるケントクを創立。以後「道と経済の合一」を願う祈りの経営を生涯追求。1963年、ダスキンを創業。清掃用具のレンタル事業をフランチャイズシステムにより全国展開し、画期的な流通組織を確立。1971年、ミスタードーナツ事業の導入をはじめとする多角化に乗り出し、日本初の複合フランチャイズ企業として、ダスキン企業グループ及び加盟店を率いた。1980年、68歳で永眠。

編集方針

参考としたガイドライン

IIRC「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」



報告対象期間

2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)を主な対象としていますが、2018年度以前及び2020年度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

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：企業集団及び持分法適用会社
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)

発行時期

2020年10月(次回発行予定：2021年8月)

見通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等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。

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/corp/>)に掲載いたします。

Contents

Introduction

経営理念
2 道と経済の合一 ～価値共有の歴史～
4 長期ビジョンとCSV経営
6 市場分析/事業概要

価値創造

8 ダスキンの価値創造モデル
10 ダスキンの価値創造プロセス(解説)
12 CSVの取り組みとKPI
14 リスクと機会
16 財務ハイライト/非財務ハイライト

Strategy & Action

18 ステークホルダーの皆様へ
24 過去の中長期経営計画の振り返り
25 長期戦略 ONE DUSKIN 第2フェーズ
26 CSR/ESG経営
28 主な経営指標の11カ年サマリー
30 財務戦略
32 セグメント別概況
32 訪販グループ
38 フードグループ
41 その他
42 新型コロナウイルス感染症対応

価値創造を支える基盤

44 研究開発
46 環境
51 サプライチェーン
52 品質
54 安全・安心
55 地域・社会貢献活動
56 人材

経営を強化するために

60 コーポレート・ガバナンス
68 社外取締役対談
70 リスクマネジメント
71 コンプライアンス
72 役員紹介

データ

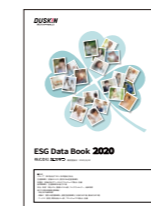
74 財務情報
78 第三者意見
79 用語集
80 会社情報
81 株式情報

各メディアの位置付け



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、ESG情報等、財務情報と非財務情報を一体的に報告しているレポートです。



ESGデータブック

ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関心を持つ投資家やCSRの専門家を対象に、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。



会社案内/CSRレポート

求職者やダスキンへの加盟を検討する事業者、法人のお客様等、「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CSR活動を、簡潔にまとめています。



CSR/ESGサイト

幅広いステークホルダーを対象に、CSR/ESGに関する取り組みを、CSR/ESGの重点テーマである「安全・安心・品質」「人材」「地域・社会貢献」「環境」に、「組織統治」を加えた5つの構成を基本に、詳細に報告しています。

道と経済の合一 ~価値共有の歴史~

祈りの経営で時代のニーズに応える

創業者・鈴木清一は1963年、人に、社会に「喜びのタネ」をまくことを目指して、ダスキンを創業しました。常に変化し続ける時代のニーズ、社会の要請に応える商品・サービスを提供し続けてきたダスキンの歩みは、「喜びのタネまき」の実践の積み重ねそのものです。

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、日本で最も早いフード系フランチャイズとして事業をスタートしました。



1971・1978
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」事業を皮切りに、1977年に害虫駆除等環境衛生管理業「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・1989
「社会の豊かさ」を意識した
事業の展開へ

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)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、社会に豊かさを提供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。2019年12月現在では、2地域24拠点で家庭市場、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・2004
高齢者向けサービスを開始

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暮らし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)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

2019年12月末時点、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの4地域7,215拠点に出店。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

2013
郊外型ベーカリーショップ
「ベーカリーファクトリー」オープン



2014・2016
簡単・キレイの
新しいおそうじスタイルを提案

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。



2015
オーストラリア発祥のパイ専門店
「パイフェイス」オープン



2017
ミスタードーナツの
軽食メニュー
「ミストゴハン」
スタート



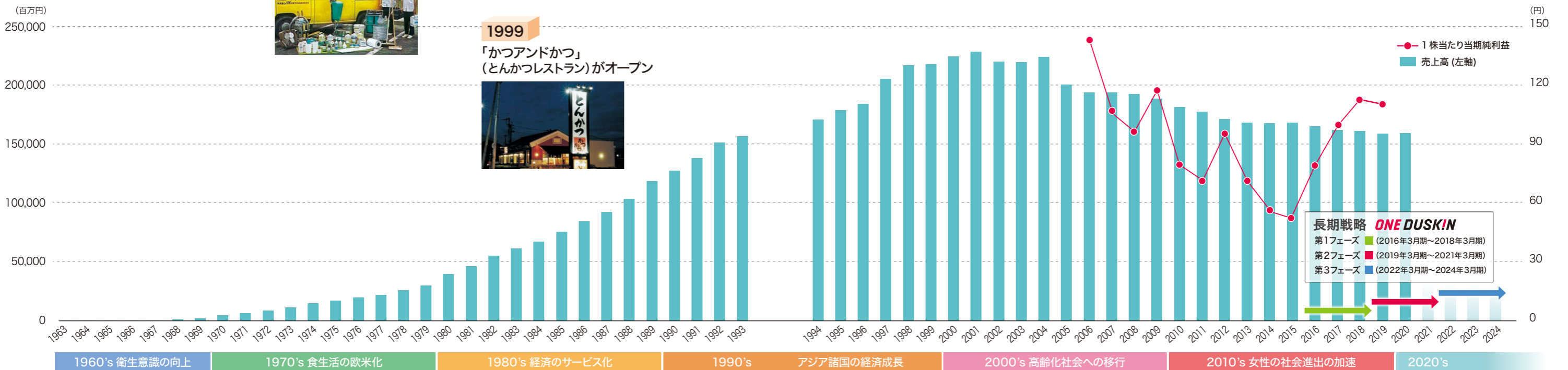
ミスタードーナツと
他社ブランドとの
共同開発商品
「misdo meets」
スタート



2019
新たな価値を共創する空間
「ダスキンラボ」開設



売上高・1株当たり当期純利益



長期ビジョンとCSV経営

長期戦略「ONE DUSKIN」を掲げ 一丸となって、共通価値の創造を推進

私たちの社会は、高齢化や地球温暖化等、さまざまな問題や課題を抱えています。
ダスキンはこうした問題や課題の解決に向けて、社会が必要とする商品やサービスを創造することで
CSV（共通価値の創造）を実践し、豊かな暮らしと笑顔あふれる社会の実現を目指しています。

長期戦略 9か年にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズとして、「中期経営方針2018」を推進しています。

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

ONLY ONE

理念を共有する
フランチャイズ
チェーン

NUMBER ONE

信頼を積み重ねた
地域ナンバーワンの
フランチャイズ加盟店

ALL FOR ONE

すべての事業・サービスが
一つになってご要望に
お応えする



勤労者生活の充実を
通じて、経済発展に
寄与する



商品・サービスを
安定的にお届けする



海洋汚染を引き起こす
使い捨てプラスチックの
使用を抑制する



高齢者の生活を支援し、
家族の介護負担を
軽減する



多様な人材の雇用機会を
拡大し、活躍の場を
創出する

**ダスキンの
CSV**
(共通価値の創造)

社会の困りごとを
社会に役立つことに
変える

● **社会の持続的な発展**

フランチャイズチェーンの価値共創
責任あるサプライチェーンマネジメントの構築

● **環境との共生**

循環型社会づくりへの貢献 気候変動への対応

● **人づくり**

多様な人材の創出



家事や清掃等の
負担を軽減する



繰り返し使うレンタル
システムで循環型
社会に貢献する



食品リサイクルの推進
と食品ロスを削減する



住み良い街づくりに
寄与する

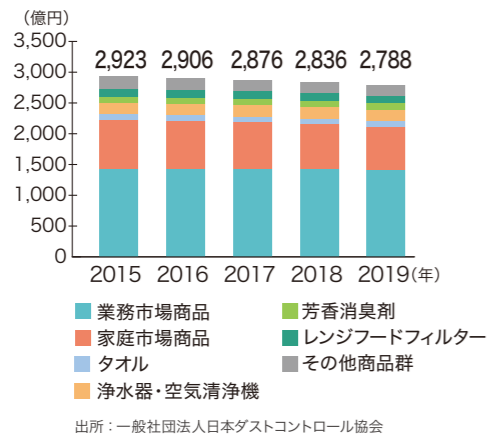


市場分析

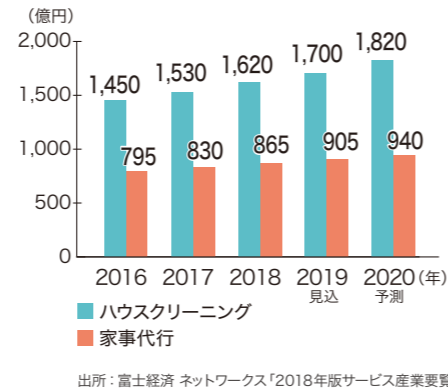
ダストコントロール市場は減少傾向にあるものの、大きな割合を占める家庭市場では、圧倒的なシェアを誇っています。ケアサービス事業・シニアケア事業は、人口構成や生活様式の変化に伴い、いずれの市場も右肩上がりです。外食産業市場は、一時期縮小していたファストフードが、2016年以降穏やかな拡大を続けています。

訪販グループ

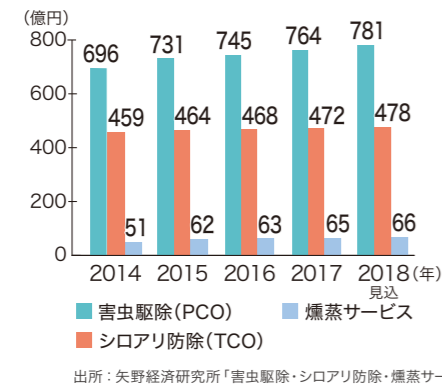
ダストコントロール市場規模



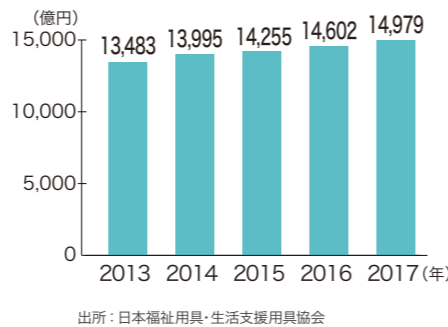
ケアサービス事業に関わるハウスクリーニング・家事代行市場規模



ケアサービス事業に関わる害虫駆除・シロアリ防除・燻蒸サービス市場規模

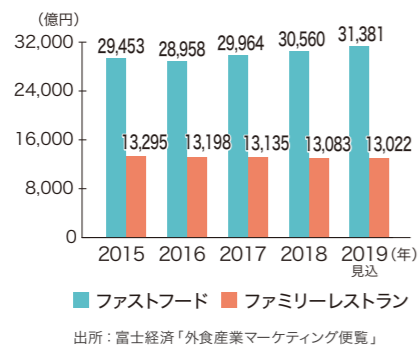


シニアケア事業に関わる福祉用具産業市場規模

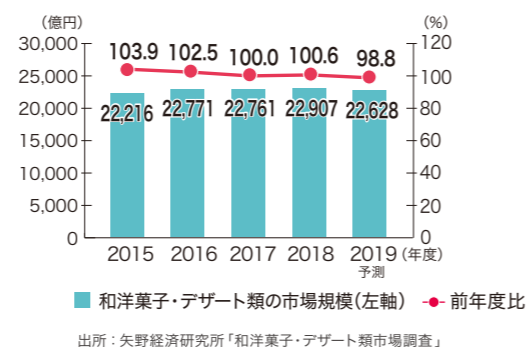


フードグループ

外食産業の市場規模

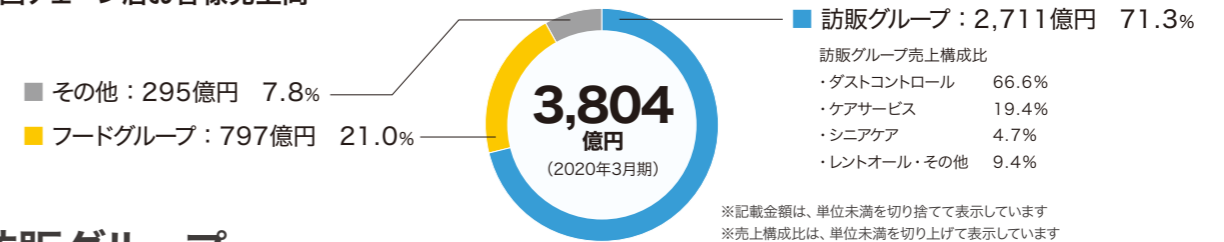


和洋菓子・デザート類の市場規模



事業概要

全国チェーン店お客様売上高



訪販グループ >> P.32~

ダストコントロール事業 >> P.34~

ダストコントロール市場での圧倒的なシェア

ダスキンのダストコントロール事業は、抜群の知名度、強固な顧客基盤、フランチャイズチェーンに支えられています。高い品質と地域に密着したサービスにより競争力の強化を図っています。

- | | |
|---|---|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 家庭約470万世帯、事業所約120万事業所の顧客基盤 顧客基盤を支える地域密着型のフランチャイズ加盟店網と商品配送システム | <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍による衛生意識の高まり 食品衛生法改正により、食品に関わるすべての業界でHACCPに沿った衛生管理が制度化 シェアリングエコノミーなどの台頭により、モノを所有することから共用することへ価値観が変化 |
| <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来型主力商品(モップ)への高依存、高性能商品の開発の遅れ 低価格の清掃・衛生用品の普及による価格競争力の低下 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 日中の在宅率の低下や法規制強化による顧客接点の減少 小規模事業者の衰退と広域かつ本部対応が必要なナショナルチェーンの台頭 |



ケアサービス事業・シニアケア事業 >> P.36~

ダストコントロール事業とのシナジーの発揮による成長加速

人口構成や生活様式の変化に伴い、市場は拡大しています。異業種産業の参入による競争激化が懸念されますが、ダストコントロール事業とのクロスセルが可能であり、シナジー効果が期待できます。

- | | |
|--|--|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ダストコントロール事業の顧客基盤にクロスセリングが可能なシナジー事業を複数展開 ダスキンブランドに裏付けされた信頼と安心 | <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 共働き家庭の増加や働き方改革による清掃・家事などの代行サービスの需要の高まり 少子高齢化の進展による高齢者に関するアウトソーシングニーズの高まり 在宅介護、介護予防ニーズの高まりに伴う福祉関連市場の規模拡大 |
| <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な顧客ニーズへの対応力不足 フランチャイズ加盟店におけるサービス提供人員の不足 | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 小規模事業者や異業種参入による競争激化 季節変動による需要と供給の不均衡 公的介護保険制度の改定による需要の変動 |



フードグループ >> P.38~

ドーナツNo.1ブランドとしてのチャレンジ

ミスタードーナツは50周年を迎え、日本におけるドーナツNo.1ブランドとしてお客様から支持をいただいています。日々、商品、サービスの品質向上に努めるとともに、最高水準の素材や技術を持った企業やブランドとの共同開発など、900店超のフランチャイズの強みを活かし、常に新しい価値の提供にチャレンジしています。

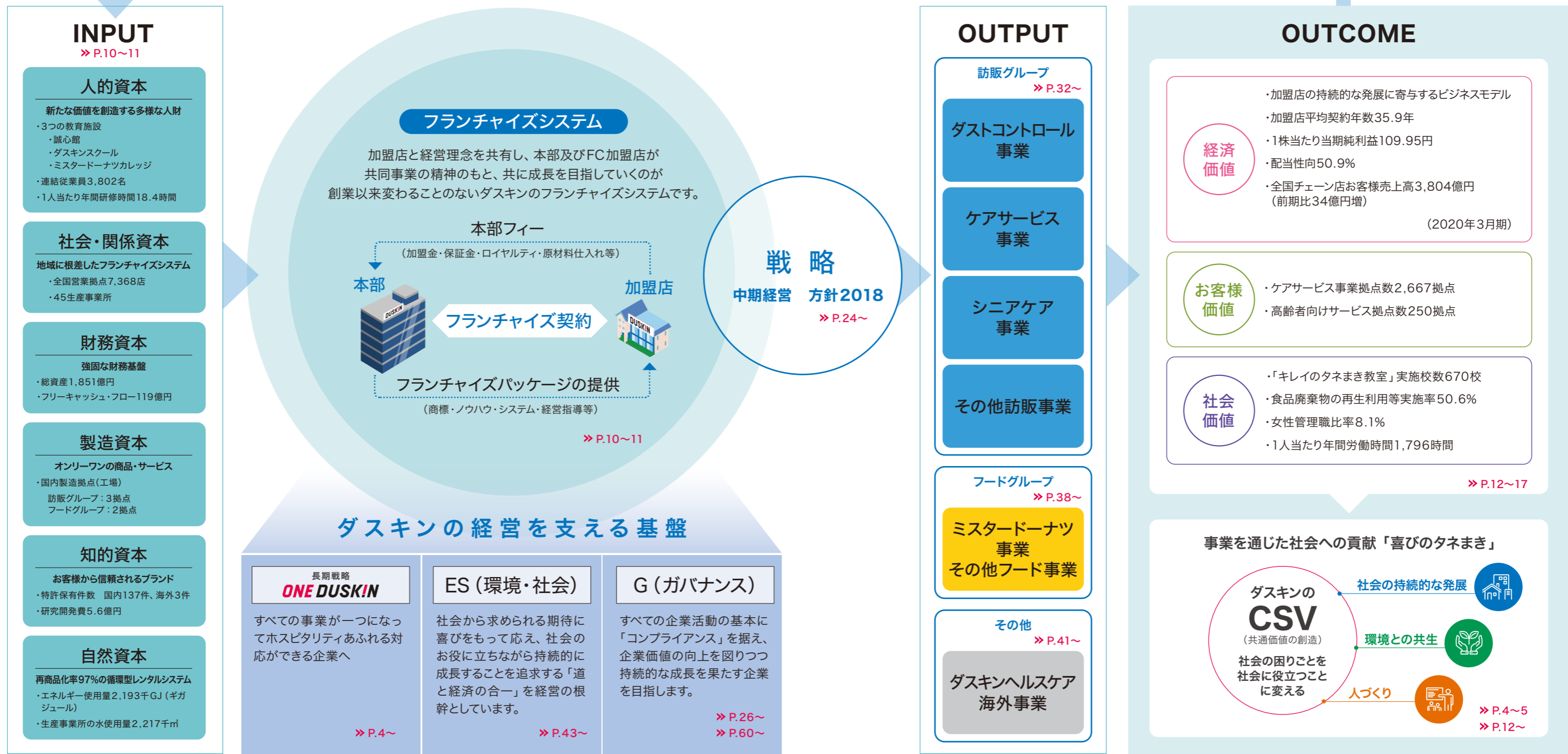
- | | |
|---|--|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 50周年を迎えるドーナツNo.1ブランドとしてのお客様からの支持 テイクアウト需要への対応 フランチャイズ展開により実現できる900店超のお客様との接点基盤 お客様に「いいこと」を体感いただくため、他ブランドとの共同開発を実現し、話題になる販売力への定評 | <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい生活様式に対応したサービスによるビジネスチャンスの拡大 misdo meetsや他社とのコラボレーション、協業による新規顧客開拓 |
| <p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響による市場変化への対応遅れ 新たなフード事業育成の遅れ | <p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響によるイートイン需要の縮小 コンビニエンスストアや量販店など競合小売店による商品力の向上 健康志向とドーナツに対する消費者マインドの変化 |



ダスキンの価値創造モデル

私たちは社会に生かされ、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、ダスキン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。



※単位未満は切り捨てています

ダスキンの価値創造プロセス(解説)

人的資本

性別、年齢、国籍、キャリア、ライフスタイルなどの違いにかかわらず、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によって、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。

人材育成のために、誠心館、ダスキンスクール、ミスタードーナツカレッジの3つの教育施設を置いて教育に専心し、2020年3月期は1人当たり年間研修時間が18.4時間と大幅に向上しました。

社会・関係資本

お客様が安心して笑顔あふれる暮らしを実現するため、加盟店の人材育成にも注力しています。全国の店舗・営業拠点は7,000拠点以上、生産事業所は45事業所。生まれ育った地域で事業を営む加盟店オーナーやスタッフは多く、地域ごとの市場特性を最もよく理解しています。こうした加盟店のスタッフは、ダスキンのサービス品質をしっかりと身につけて、「地域で一番の店」を目指し、地域の人々に喜びのタネをまく拠点とするために、大きな役割を果たしています。

財務資本

健全な収益性を有する事業の継続により、強固な財務基盤と十分なキャッシュ・フローを生み出しています。2020年3月期の総資産は1,851億円、フリーキャッシュ・フローは119億円となっています。こうした安定的なキャッシュ・フローは、新規事業創出の源泉となり、また、災害等で想定を超える危機に遭遇した際には、当社の事業継続とステークホルダーへの価値創造の大きな支えとなります。今後も健全な財務体質を維持し、成長投資と利益還元のための源泉となるキャッシュ・フローの創出を継続します。

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くことのできない重要な資本です。国内製造拠点は、訪販グループが3拠点、フードグループは2拠点。製品や原材料の製造委託先の工場には、品質保証・リスク管理部が定期監査を行い、継続的に品質等の改善・向上を図っています。また、食品工場専門の担当者が定期的に監査を行い、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、改善指導につなげています。

知的資本

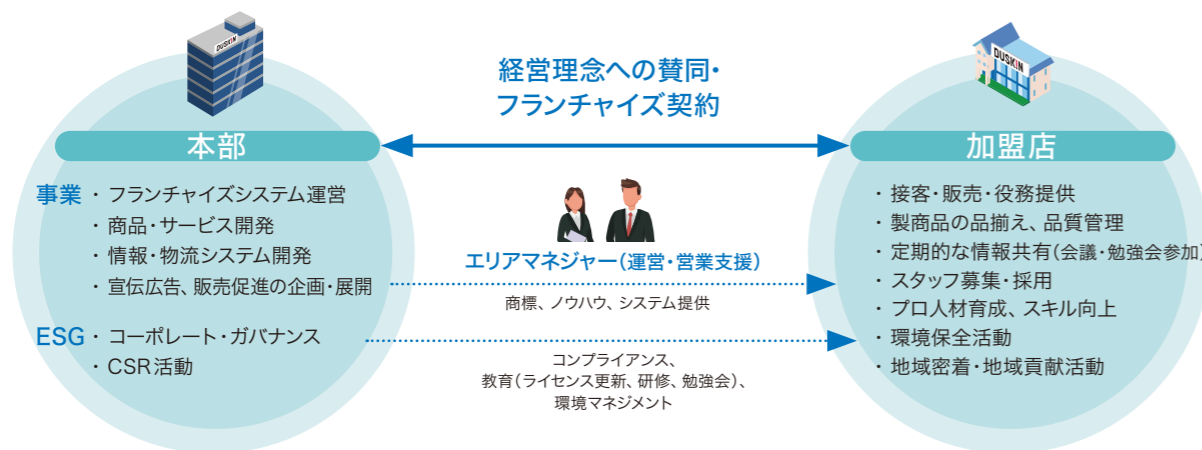
社会の一員としての役割や、お客様からの期待と信頼を大切に考え、「キレイを科学し続ける」ことを重要な使命としています。ダストコントロール製品開発で培った基幹技術をベースに、複合的な機能を持つ多様な製品を提供し、「キレイと健康」領域への貢献を目指します。2020年3月期末の特許保有件数は国内137件、海外3件あり、製品を形成する技術やノウハウ、アイデアなど、競争力の源泉となるコア技術の特許を保有しています。更に、前期には研究開発費として5.6億円を投じました。

自然資本

ダスキンは、環境にやさしい循環型ビジネスである清掃・衛生用品のレンタルを事業化し、成長してきました。現在では、食品を含むあらゆる事業領域で、環境保全のための活動にも取り組んでいます。原材料の調達から商品の製造、お届け、お客様によるご使用、使い終わった後の回収再生や再資源化まで、すべてのビジネスフローの中で社会・環境への影響を配慮し、安全・安心で環境負荷低減に貢献する商品・サービスを開発し、採用しています。ダストコントロールでは2020年3月期の再商品化率は97%、エネルギー使用量は2,193千GJ、水使用量は2,217千㎡でした。また、商品や資材の循環活用を推進し、資源の持つ価値を十分に活用することも心掛けています。

ダスキンのフランチャイズシステム

ダスキンの最大の特徴は、加盟店と理念を共有することを重視し、運命共同体として加盟店とともに歩んできた、唯一のフランチャイズチェーンであることです。本部と加盟店が、お客様が安心して笑顔あふれる暮らしを実現するという目標を共有しているのが、ダスキンの最大の強みです。



マテリアリティ(事業を通じて積極的に取り組む課題)

マテリアリティのプロセス

SDGsをはじめとするグローバルスタンダードから整理した社会課題を、当社グループのバリューチェーン及びビジネスモデルに照らして、ワーキンググループにて評価しました。更に、取り組みの位置付けを「事業を通じて積極的に取り組む課題」「全社的に取り組みを強化する課題」「これまで通り取り組みを進める課題」の3つに整理して、特に事業を通じて積極的に取り組むべき課題を、CSR委員会での審議を経て、CSV(共通価値の創造)の重要課題として特定しました。

マテリアリティマップ

ステークホルダーの関心の大きさ	<ul style="list-style-type: none"> ◎健康・福祉 ◎食品ロス ○人権 ◆製品・サービスの品質・安全 ◆消費者保護 	<ul style="list-style-type: none"> ◎エネルギー利用効率化 ◎温室効果ガス排出削減 ◎3Rの推進 ◎人材育成 ◎人手不足 ◎超高齢社会 	
	<ul style="list-style-type: none"> ◆水利用効率化 ◆化学物質管理 ◆生物多様性保全 	<ul style="list-style-type: none"> ○ワークライフバランス ○個人情報保護 ○ステークホルダーとの対話と協働 ○労働安全衛生 ◆適切な雇用慣行整備 ◆公正な事業慣行 ◆公正なマーケティング ◆社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ダイバーシティの推進 ◎地域との共存共栄 ◎サプライチェーンの持続性・透明性 ○ガバナンス ◆コンプライアンス ◆リスクマネジメント
	<ul style="list-style-type: none"> ◆労使関係 ◆知的財産保護 		

経営への影響の大きさ

◎事業を通じて積極的に取り組む課題 ○全社的に取り組みを強化する課題 ◆これまで通り取り組みを進める課題

マテリアリティとCSV重要課題との関係

マテリアリティ(事業を通じて積極的に取り組む課題)	CSV重要課題
① 超高齢社会	フランチャイズチェーンの価値共創
② 健康・福祉	
③ 地域との共存共栄	責任あるサプライチェーンマネジメントの構築
④ サプライチェーンの持続性・透明性	
⑤ 3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進	循環型社会づくりへの貢献
⑥ 食品ロス	
⑦ エネルギー利用効率化	気候変動への対応
⑧ 温室効果ガス排出削減	
⑨ 人材育成	多様な人材の創出
⑩ 人手不足	
⑪ ダイバーシティの推進	

※ 番号はP12のCSVの取り組みと対応しています。

CSVの取り組みとKPI

	CSV重要課題	方針	取り組み	KPI	2019年度の実績	2020年度までの目標	社会的価値とSDGsへの貢献
 社会の持続的な発展	フランチャイズチェーンの価値共創	超高齢社会や働き方、暮らし方の変化に対応した、地域社会の持続的な発展に貢献するソリューションを展開	ケアサービス事業の拡充(加盟促進) ②③	加盟店数	サービスマスター 1,122店 ターミックス 569店 メリーメイド 763店 トータルグリーン 132店 ホームリペア 81店 合計 2,667店(前年比+60店)	合計2,760店	家事や清掃等の負担を軽減 
			シニアケア事業の拡充(加盟促進) ①②③	加盟店数	ヘルスレント 160店 ライフケア 90店 合計 250店(前年比+5店)	合計269店	高齢者の生活支援と家族の介護負担を軽減 
責任あるサプライチェーンマネジメントの構築	安全・安心の確保と災害・事故時の持続可能性を強化	望まない受動喫煙の防止 ②	全席禁煙または完全分煙ブース設置の店舗数	939店(前年比+22店) <small>※2020年3月末稼働店舗数977店</small>	ミスタードーナツ全店舗	住み良い街づくりに寄与 	
		特殊詐欺被害を防止するオーダーメイドマットの製造・レンタル(P.55) ③ 出前授業「キレイのタネまき教室」を通じた掃除教育 ③	オーダーメイドマットの設置先・枚数 実施校数	45都道府県(約14,000枚) 670校(2月中旬まで実績) <small>※コロナ禍の影響により活動休止</small>	全国47都道府県 年間700校以上	食の安全・安心を提供 	
			監査すべき工場のリストアップと、製品安全と品質保証の管理体制の強化 ④ 製造メーカー被災等の有事に早期復旧を可能とする事前対策(複数購買・類似品・代替品対応等) ④	製造委託先食品工場の定期監査の実施率 対策済商品の品目数	100%(計画38カ所/実施38カ所) 訪販グループは販売品上位60品目のうち、50品目で対策済。10品目で対策検討中	100% 対策完了	商品の安全・安心を提供 
 環境との共生	循環型社会づくりへの貢献	資源利用の最適化に向けた循環型モデル4R(減らす・繰り返し使う・再生利用する・長く使い続ける)を構築	モップ・マットの再商品化率の維持 ⑤	モップ・マットの再商品化率	97.3%(回収60万枚のうち、58.4万枚再生)	97%以上	繰り返し使うレンタルシステムで循環型社会に貢献 
			食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル(飼料化及びバイオガス化) ⑥	食品廃棄物等の再生利用実施率	50.6%	50%以上	食品リサイクルの推進と食品ロスを削減 
気候変動への対応	パリューチェーン全体での移動・輸送・エネルギー利用の最適化	使い捨てプラスチックストローの廃止に向けた課題解決 ⑤	ー	プラスチックストロー・無料レジ袋の提供終了(一部商品ではプラスチックストローを使用)	2020年度末までに廃止	海洋汚染を引き起こす使い捨てプラスチックの使用を抑制 	
		地球温暖化の原因となるCO ₂ 排出量の削減 ⑧	CO ₂ 排出量	2013年度比 △19.8%	2013年度比 △16%	温室効果ガス排出削減による気候変動を緩和 	
		排ガスを抑え、環境にもやさしいアイドリングストップ機能搭載の営業車両への入替促進 ⑧ エネルギー資源の有効利用とコストダウン ⑦	低排出ガス認定自動ブレーキ・アイドリングストップ付車両の導入台数 エネルギー消費量(原単位)	2,637台 前年比△5.7%	4,233台 前年比△1%以上	温室効果ガス排出削減による気候変動を緩和 	
 人づくり	多様な人材の創出	変化し続ける事業環境や多様化する消費者ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性を創出	多様な人材の定着、活躍推進 ⑨⑪	女性管理職比率(単体) 障がい者雇用率 1人当たり年間研修時間	8.1%・30名(前年比+3名) 2.68%・199名(前年比△2名) 18.4時間(前年比+5.5時間)	8%以上 3%以上 年間12.5時間以上	多様な人材の育成、活躍の場を創出 
			家事支援外国人受入事業の拡充 ⑩	外国人スタッフ数	47名(前年比+19名)	50名	勤労者生活の充実を通じて経済発展に寄与 
		生産性向上と健康経営の実現 ⑨	1人当たり年間労働時間 定期健康診断受診率	1,796時間(前年比△37時間) 100%	1,850時間以下 100%	勤労者生活の充実を通じて経済発展に寄与 	

※①～⑪はP11のマテリアリティの番号です。

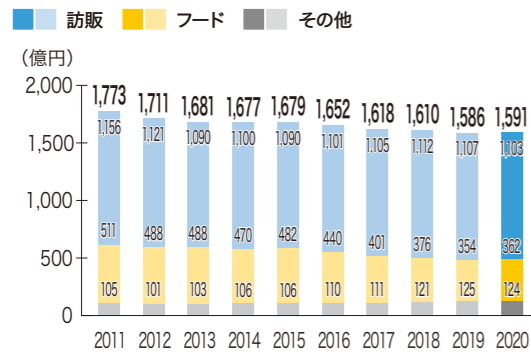
リスクと機会

CSV重要課題は、将来の社会テーマや今後の社会動向を見据えて、価値創造やビジネスモデルに影響があると想定されるリスクと機会の検討を継続的に行いながら、取り組みを推進していきます。

社会テーマ・動向	想定されるリスク	想定される機会	CSV重要課題
<ul style="list-style-type: none"> 共働き家庭の増加 少子高齢化の進展 在宅介護、介護予防ニーズの高まり 地方創生(まち・ひと・しごと創生)を一体的に推進 企業の社会的責任への期待 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役務提供サービスの不備による信用力、顧客満足度の低下 ● サービス提供中の事故による過失責任の発生恐れ ● 社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下、ビジネス機会の喪失 ● 地域の人々とのコミュニケーション不足・断絶による地域社会との関係悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全かつ安定的なサービス供給体制の構築による顧客満足度の向上や競争優位性の確保 ● 社会課題・ニーズに対応した商品やサービスの創出による利用動機・機会の拡大 ● 安全に配慮したコミュニティの形成、地域社会との共生による事業の安定化 ● 街づくりを担う企業グループの一員として地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与することによるレピュテーションの向上 	 <p>社会の持続的な発展</p> <p>フランチャイズチェーンの価値共創</p>
<ul style="list-style-type: none"> 食の安全に対する関心の高まり 製品の品質と責任の範囲拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上の問題の発生による商品供給の停止や品質の劣化・社会的評価の低下(風評の拡散) ● 大規模な自然災害による営業活動の停止 ● 調達停止による生産・販売の中断、遅延によるコスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの環境配慮やQCDの徹底による高品質商品の安定的な仕入 ● 協業による新たな価値の創造、信頼関係の構築による継続的な連携 ● 被災等有事の際の早期の営業再開による社会的価値の提供 ● 調達リスク管理及び持続可能な原材料調達による競争力の拡大 	<p>責任あるサプライチェーンマネジメントの構築</p>
<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行の動き フードロス削減に対する意識の高まり 環境問題への関心の高まり 地球温暖化問題の深刻化 大規模自然災害の増加 環境規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者が求めるクオリティや移行のスピードに追いつかない恐れ ● 廃棄物の増大による社会的批判と処理コストの増加 ● 紙や生分解性の高い代替素材等への移行による調達コストの高騰 ● 異常気象(干ばつ、洪水、台風等)発生増加による事業被害 ● 気候変動に伴う店舗・物流網への物理的損害 ● 環境規制の強化とコスト増加、エネルギー費用の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環型経済活動(サーキュラーエコノミー)推進による企業ブランドイメージの向上 ● 環境配慮への意識が高い層へのアピールと支持層獲得による売上の拡大 ● 廃棄物削減、リサイクルの見直しによるコスト削減 ● 環境配慮への意識が高い層へのアピールと支持層獲得によるレピュテーションの向上 ● 持続可能な原材料・資材調達による競争力の拡大 ● 気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギーなどの事業機会の増加 ● 省エネやエネルギー供給源の見直し、エネルギー使用量の低減によるコスト削減 	 <p>環境との共生</p> <p>循環型社会づくりへの貢献</p> <p>気候変動への対応</p>
<ul style="list-style-type: none"> 多様性(ダイバーシティ)の高まり 優秀な人材獲得競争の激化 労働力人口の減少 働き方改革、健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成不足、多様性の欠如による組織力の低下、従業員ロイヤルティの低下 ● 優秀な人材の流出によるビジネスチャンスの逸失 ● 労働力人口の減少による人材不足・人件費の高騰 ● メンタルヘルスやハラスメントなど労務問題の発生による人材確保の困難化・レピュテーションの低下 ● 労働生産性の低下、健康関連費用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進による優秀な人材の確保、変化やビジネスチャンスへの対応力の強化 ● 優秀かつ多様な人材の獲得・育成による組織力の向上と従業員ロイヤルティの向上 ● IoTやAIの活用、DXの推進による労働生産性の向上、コスト削減 ● ワークライフバランス推進による従業員のモチベーション向上 ● 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 	 <p>人づくり</p> <p>多様な人材の創出</p>

財務ハイライト (各年3月期)

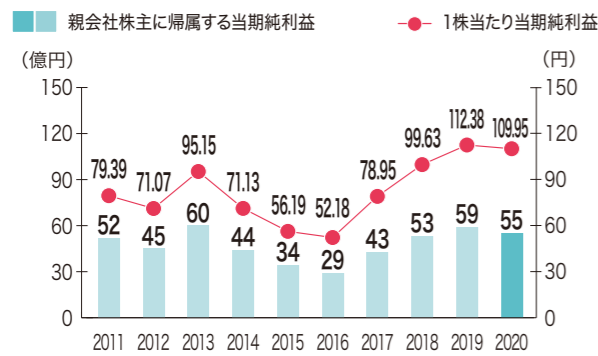
連結売上高 **1,591**億円



当社グループは、訪販とフードという大きく異なるポートフォリオを有しています。2020年3月期は訪販グループが減収となったものの、フードグループが増収となったことにより、全社では前期から4億3千万円(0.3%)増の1,591億2百万円となりました。

(注1) 各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高は含んでいません。
(注2) 2011年3月期より報告セグメントを変更しています。2018年4月1日より「クリーンケアグループ」は「訪販グループ」に改称しました。

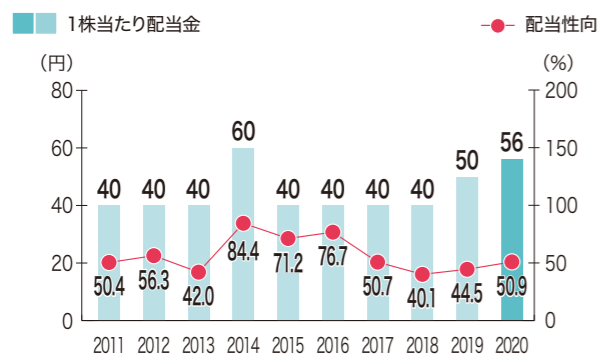
親会社株主に帰属する当期純利益 **55**億円



株主還元の原資となる当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益の増加や減損損失の減少等により特別損益が改善したものの、持分法による投資利益の減少等による経常利益の減少が影響し、前期比3億93百万円(6.6%)減の55億91百万円となりました。

(注) 2016年3月期より「企業統合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

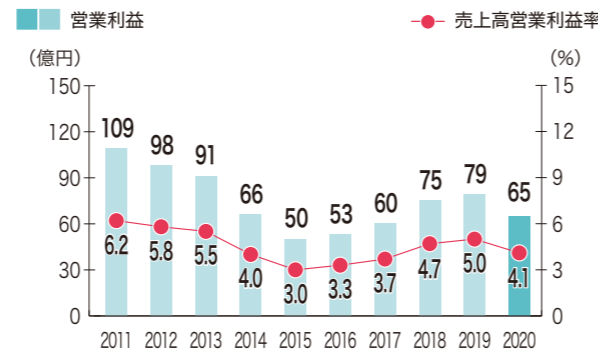
1株当たり配当金 **56**円



2020年3月期より配当方針を変更して株主還元を強化し、財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針としています。連結配当性向50%を目標に毎期の配当額を決定することとし、かつ安定的な現金配当を継続して行っています。

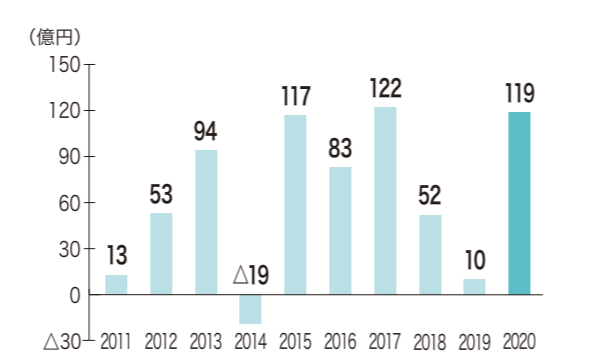
(注) 2014年3月期は創業50周年記念配当(20円)、2019年3月期は創業55周年記念配当(10円)を含んでいます。

営業利益 **65**億円



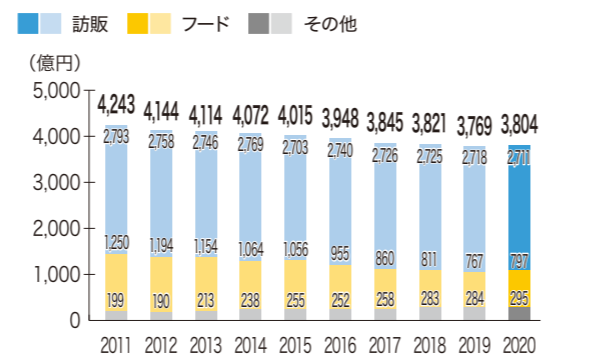
利益構造を見直し収益性を高めると同時に、成長の鍵となる設備投資も積極的に行っています。訪販グループでの洗浄加工工場費用増加のほか、消費税増税に伴うシステム改修、販売促進活動に9億円を投じたことに加えて、退職給付費用等も増加し、営業利益は13億77百万円(17.3%)減の65億77百万円となりました。

フリーキャッシュ・フロー **119**億円



フランチャイズによる事業展開においては運転資本の確保としてフリーキャッシュ・フローのバランスも重要です。営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した2020年3月期のフリーキャッシュ・フローは、前期に計上していた関連会社株式の取得が一段落したことにより、前期比109億36百万円増の119億87百万円となりました。

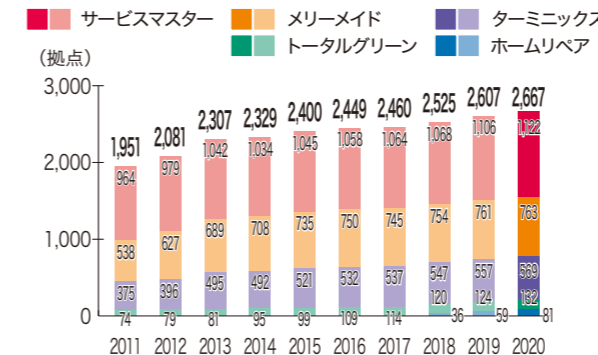
全国チェーン店お客様売上高 **3,804**億円



フランチャイズシステムは当社にとって価値創造の源泉であり、かけがえない社会・関係資本です。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。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。

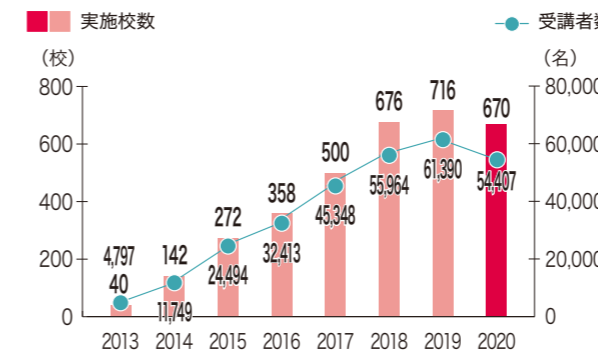
非財務ハイライト (各年3月期)

ケアサービス事業拠点数 **2,667**拠点



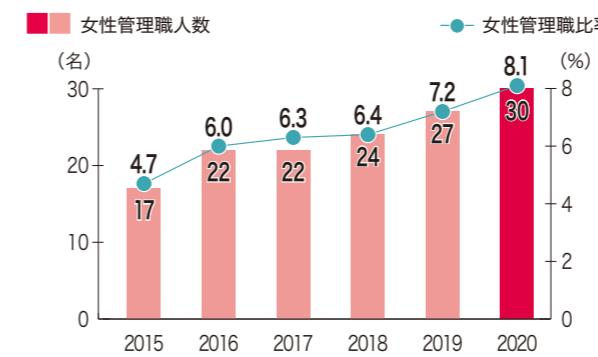
家事や清掃を外部に委託するニーズが堅調なことから、お客様へのサービス提供体制を強化しています。初期費用を抑えた新しい加盟パッケージの導入等による新規加盟を促進する活動に注力しており、加盟店数は順調に増加しています。

「キレイのタネまき教室」実施校数 **670**校



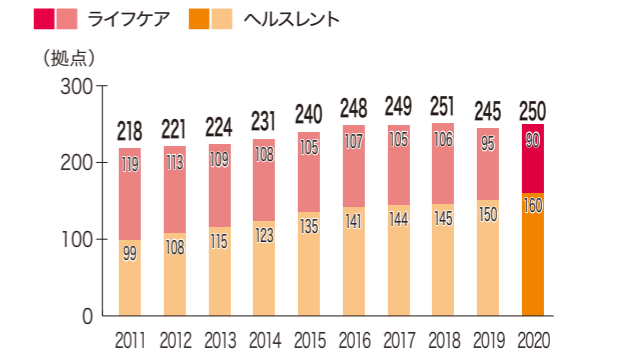
小学校向け出前授業「キレイのタネまき教室」では、掃除の意義や掃除用具の正しい使用方法などを理解してもらうことで、掃除に対する意欲の向上につながるプログラムを提供しています。2020年2月下旬より実施予定の出前授業はコロナ禍の影響を鑑み、活動を休止しました。

女性管理職比率 **8.1**%



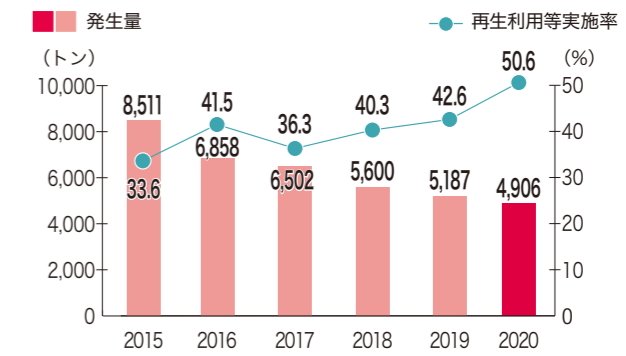
当社の事業は女性のお客様のご利用が多いことから、女性の目線に立つて、より便利で快適な商品・サービスを提供することが重要です。2020年度までの女性管理職比率の目標8%は達成することができました。今後もさまざまな取り組みを推進していきます。

シニアケア事業拠点数 **250**拠点



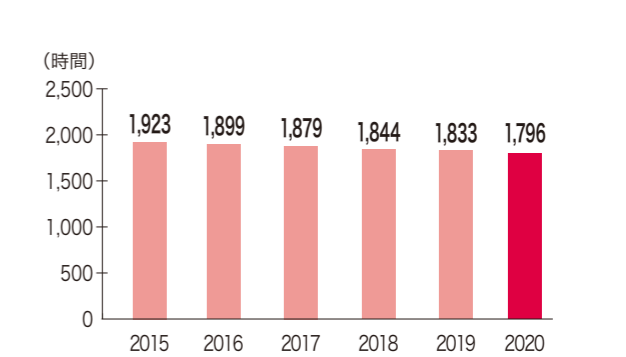
需要拡大に応えるため、高齢者向けサービスでは加盟店を順調に増やすとともに、生活調理学への変革を目指して、ダストコントロール商品のレンタル、ケアサービス事業(役務提供サービス)等の事業間の連携を強める取り組みを推進しています。

食品廃棄物の再生利用等実施率 **50.6**%



フードグループでは食品ロスの削減に取り組んでいます。関東及び東海エリアでは、閉店後に残ったドーナツを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。2019年度からは、近畿エリアにリサイクルの範囲を拡大し、バイオガス化によるリサイクルを開始しています。

1人当たり年間労働時間 **1,796**時間



長時間労働の削減を経営の重要課題と考え、1人当たり年間労働時間を1,850時間以下と定めた上で、取締役会で実績を定期的に報告しています。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、本社ビルの18時消灯、よつ葉推進デー等の施策を実施しています。

※ ダスキン版プレミアムフライデー

現状維持は退歩。自分の志を常に高く持って『喜びのタネをまこう』をモットーに、社会やお客様からの期待に応えるよう積極的に行動していきます。

事業環境と業績

2019年度第3四半期から世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症により、私達は、かつて経験したことがない未曾有の危機に直面しています。今回の新型コロナウイルス感染症に関しては、全国各地で感染が拡がり、罹患者の多くが感染ルートも分からないため、生活者のライフスタイルや働き方を大きく変えなくてはならない緊急の事態になったと捉えています。当社も在宅勤務やテレワーク、時差出勤などを実施するなかで、「働き方改革」への対応とともに、意識改革と環境整備が急務であると認識しています。

2020年3月期の業績を総括すると、訪販グループについては、家庭向けゲストコントロール商品では消費増税の影響等もあり売上高は前期を下回りました。一方、事業所向けゲストコントロール商品では、衛生関連商品の洗剤や消毒液、抗菌作用のあるマットなどへの需要が伸び、売上高は前期を上回りました。ケアサービス事業に

ついては、いずれの事業もお客様売上が増加し、売上高は前期を上回りました。

フードグループについては、主力のミスタードーナツが不採算店舗のクローズを進め、稼働店舗数が減少しました。また、緊急事態宣言時にはショッピングモールなどが休店した影響を受け、客数は大きく減少しました。しかしながら、発売した商品が期を通して高い評価を受けたこと、またロードサイド店舗などでは、持ち帰り需要が伸びたことで、稼働店1店舗当たりの売上が大きく増加し、売上高は前期を上回りました。

現段階では感染症の終息時期が予測できないことにより、次期業績への影響を見通すことは困難ではありますが、相当の影響があるものとして今後も注視してまいります。

代表取締役 社長執行役員

山村 輝治

ダスキンの価値創造

当社はフランチャイズ運営を行っており、売上のほとんどが加盟店によるものです。加盟店と本部は運命共同体であり、加盟店あつてのフランチャイズ本部であり、車の両輪のようにどちらも欠くことのできない関係です。

今回のような未曾有の危機に対しては、従業員の健康

と安全及び雇用確保が最も大切です。加盟店に対しても同様で、パートやアルバイト従業員の方々まで雇用をしっかり守っていただきたいという思いから、「新型コロナに対する支援金」を加盟店とその従業員にお渡しさせていただきました。

株主の皆様に対しては、引き続き連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定し、安定的な現金配当を継続してまいります。

当社は創業以来、「道と経済の合一」を経営の根幹に据えています。「道」は人に対する思いやりや優しさであ

り、感謝をする「心」。時代が変わっても社会に向き合う姿勢は変えてはならない不変のものです。一方「経済」については、時代とともに商品・サービス・事業の形態を変化させなければ、時代に取り残されます。「変えてはならないもの」と「変えなければならないもの」、この合一の実現を

創業時から追求しています。

創業者・鈴木清一は「冷たい水拭き掃除から日本の主婦を解放したい」と考え、水を使わずしっかりホコリをとる「ホームダスキン」を誕生させました。その後も、お客様の生活がより豊かになることを願い「喜びのタネをまこう」をスローガンに、社会のお役に立てることを目指して、その時代に合った事業を展開し、商品・サービスを提供してきました。

お客様と直接お会いして、お困りごとを解決する商品・サービスを提供できること、居心地の良い店舗空間や接

客を通じて心豊かな時間を提供できることが、ダスキンが持つ最大の強みです。当社の従業員だけでなく、加盟店もダスキンの経営理念に深く賛同し、自社の理念として掲げる運命共同体であることが、ダスキングループ及び加盟店・協力工場の大きな特長です。このように、経営理念で結ばれた本部と加盟店が「一枚岩」となってお客様の声に耳を傾け、新しい価値を提案していくことこそが、ダスキンの「CSV経営」の姿といえます。

また、働く女性が増え、訪問して日中にお会いすることが困難になってきたことから、新しいモップはご自宅のポストにお届けし、使い終わったモップは郵便ポストから返却していただく「ポスト返却サービス」を導入するとともに、現金決済からクレジットカード決済への移行を推奨しています。更に加盟店と本部間の情報共有化により、顧客情報の把握・活用が可能になってきました。

このように、AIやIoT技術など最新のテクノロジーを積極的に活用する一方で、お客様に直接お会いして、「人」にしかできない、お客様に寄り添ったホスピタリティあふれる接客・サービスの提供をこれからも実践していきます。

今後のビジネス展開として、訪販グループの家庭市場においては、「暮らしの総合窓口」として顧客接点を強化することです。全国で定期的にお客様宅に訪問しているお客様係が約6万人います。特にインターネット販売による宅配が非常に多くなってきた昨今、当社の流通ネットワークとシナジー効果を生み出す企業や商材があるので

はないかと考えています。

事業所市場においては、衛生管理ノウハウを総合的に提供する「ハイジーンマスター」の増員を図り、お客様に対する提案力の強化を重点課題にしています。

ケアサービス事業は、競争が激化している一方で、大都市圏では非常に需要が多く、供給が追いついていない状況があります。市場成長率の高いケアサービス事業の現場に、訓練された従業員を配置することで需要を取り込み、当社の強みを生かして顧客の囲い込みを図っていきます。

フードグループでは、50周年を迎えたミスタードーナツにおいて、「miso meets」「ミスドゴハン」などによる利用動機の拡大とともに、店舗の出店・改装を継続的に進め、より多くのお客様にご利用いただけるよう取り組んでまいります。

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

ONLY ONE

理念を共有する
フランチャイズチェーン

NUMBER ONE

信頼を積み重ねた地域ナンバーワンの
フランチャイズ加盟店

ALL FOR ONE

すべての事業・サービスが
一つになってご要望にお応えする

9カ年にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズとして、「中期経営方針2018」を推進しています。



今後の戦略

労働力人口が減少するなか、働き手の確保が難しくなってきました。そのため、当社の店舗や工場も更に機械化や自動化を進め、生産性を向上させていかなければなりません。しかしながら、訪問販売においては特にお客様との対話が重要であり、それを重視することで、かえってAI導入やデジタル化が遅れていくのではないかと懸念があ

りました。そのため、対面が困難な地域やご家庭に対してのサービスとして、ネットを通じたコミュニケーション手段である会員サイト「DDuet」の活用や、フードグループにおいてはレジに並ぶことなく事前に注文・支払いができる「モバイルオーダー」といった利便性の高いサービスの導入を進めてまいります。

コーポレート・ガバナンスの強化

2020年6月より社外取締役3名のうち2名が女性となりました。社外監査役の女性1名を含め、社外役員6名中3名の女性登用により、取締役会の多様性を確保しています。

女性幹部登用については、2020年4月に当社生え抜きの女性1名が執行役員になりました。今後も更に登用を増やしていきたいと考えています。その理由は、当社が扱っている家庭向け商品・サービスのお客様はほぼ女性であり、加盟店の家庭市場の責任者のほとんどは女性が務めているからです。また、ミスタードーナツを利用されるお客様や働くスタッフも大半が女性です。

2018年4月より執行役員制度を導入し、経営監督機能と業務執行機能を分離した結果、取締役会の意思決定、監督機能が強化されました。また、2020年3月期からサクセッションプラン（後継者育成計画）の運用を開始するとともに、次世代の幹部候補をプロジェクトチームに分け、

直接実務的な能力を見て評価していきたいと考えています。非常に素晴らしい事業部長であっても、執行役員や取締役に相応しいかどうか見極めが難しいということがあるためです。大切なのは、社長の独断にならないことと、経営理念の共有、更に部下から見た上司の評価です。部下と同僚と上司からの360度評価を制度として導入していますが、特に部下からの評価が低い管理職がいる職場には、直接、職場環境を見聞きするようにしています。

取締役の選任に関しては、3年前からは、社外役員で構成される「取締役評価検討会」での意見をもとに、次年度の推薦者について検討しています。社外役員から厳しいアドバイスもされるようになり、その結果、取締役決定プロセスの透明性が高まっています。

リーダーとしてふさわしい人材

営業の場面では対人関係スキル、会計業務では財務的な能力が必要など、担当する部門や業種によって求められる能力やスキルは異なりますが、最も大切なものは公平性です。

自分と同じ意見はたくさん汲み取れるけれども、それ以外の意見は取り入れない方もいます。直接職場の声を聞く、直接加盟店の声を聞く、直接お客様の声を聞くといったことを、自ら進んで行動し公平に判断できる方こそがリーダーとしてふさわしい人材ではないでしょうか。

当社は株式会社モスフードサービスと資本業務提携をしています。資本業務提携のなかで、ミスタードーナツとモスバーガーの加盟店運営担当者同士が交流し、ミスタードーナツの加盟店運営担当者が指導する店舗にモスバー

ガーの加盟店指導の方が同行する。また、逆にこちらが伺ったりするなど、お互いの違いを認め合いながら刺激し合って成長できる関係性を構築しています。トップ同士が話をすることはあっても、従業員同士が交流する機会は意外と少ないので、他社と交流する機会を多く設けたほうが、人としての幅が広がっていきます。

デスクで仕事をするだけでは、新たな発想も生まれず生産性も高まりません。例えば勤務時間外には、実際に街に出て、以前はインバウンドの外国人観光客が多かった場所や店舗は、今日のように変化し対応をしているのかといったことを肌で感じることで視野を広げ、感性を高めてほしいと思います。



将来に向けて

フランチャイズの強みは、地域で生まれ育った方が住み慣れた地域で暮らしながら活動されており、なによりその地域社会のことを知り尽くしているという地域密着力にあります。この強みを維持しながらも、AIを活用して、より良いサービスをお客様に提供していくことも大切なことです。お客様からダスキンの商品を使いたい、商品をすぐに届けてほしいといった要望が増えています。その場合、商品は本部から直送し、後日お客様係が訪問してアフターサービスを行うなど、強みである地域密着の訪問販売とインターネット通販の利便性を融合し、直送サービスが増加傾向にある首都圏だけでなく、すべての地域に導入を促進していきたくと考えています。

最近では特にケアサービス事業の新規加盟店が増加しています。一方でダストコントロール事業の加盟店では、後継者問題に起因する集約化の動きもあります。創業50年以上が経過し、オーナーが3代目に代わっている加

盟店も少なくありません。後継者不在の場合は、近隣の加盟店がお客様の対応を引き受けています。また、加盟店から相談を受けて、加盟店同士の仲介や事業譲渡する際は、規定に則って執行の手続きを行っています。本部で引き受ける場合でも、全国に関係会社があるため、継続してお客様に商品・サービスをお届けすることが可能になっています。

加盟店の創業オーナーは、当社の創業者を慕い直接話を聞いて加盟しています。しかし、私は6代目の社長で、加盟店も3代目オーナーになっています。お互いに当社創業者の話を直接聞く機会はありませんが、映像や紙面上で見て願いを理解してきました。創業者が、一店一店の加盟店を訪問し、関係性を築いてきたように、私も社長就任後、7年かけて全国に約2,500社ある加盟店を一店一店訪問し、加盟店オーナーとの関係性を維持・強化することに努めてきました。

社長としての志

私自身が心掛けているのは、「現状維持は退歩」です。自分の志を常に高く持っておかないと、モチベーションも下がってしまいます。また、当社の従業員には、失敗はない、失敗したことを経験できるのだから、普通のことをしなかったという「成功」だと言っています。

当社は「清掃・衛生用品のレンタル」「清掃や家事代行サービス」「ミスタードーナツ」といった事業やブランドで、お客様によく知られていますが、その陰でこれまで100ぐらいの新しい事業を撤収しています。“3勝97敗”の企業がダスキンのため、97敗したことが従業員の成長につながっていると確信しています。

2021年3月期の当社の年次モットーは「お客様との約束を守り、自ら積極的に行動し、喜びのタネをまこう」というもので、社会やお客様とのお約束をしっかりと守った上で、期待に応えるよう積極的に行動していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続き温かいご理解・ご支援をお願い申し上げます。



株式会社ダスキンの
代表取締役 社長執行役員

山村輝治

過去の中期経営計画の振り返り

	2011年3月期～2013年3月期	2013年3月期～2015年3月期	2016年3月期～2018年3月期 長期戦略ONE DUSKIN 第1フェーズ
位置付け・ビジョン	それぞれの地域で、一人ひとりのお客様に「ダスキンのサービスは世界一」と言っていただけのサービス会社をめざす	すべてのお客様に「親身になってくれて、身近で利用しやすいダスキン」と実感いただけるよう、商品開発から販売チャネルまでの仕組みの改革、改善を進める	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
計画の骨子	<p>「人」「商品・サービス」「しくみ」の変革をスピードをもって成し遂げるため、個別に展開していた既存事業を以下の2つに集約</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クリーングループ(ダストコントロール事業・ケアサービス事業等) ● フードグループ(ミスタードーナツ事業等) <p>重点テーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> ①地域本部による事業運営 ②女性による商品やサービスの企画開発・事業運営・教育の強化 ③顧客接点の拡大 ④効率化を追求し、体質を強化 	<p>商品・サービスの開発に徹する本社「事業(本部)」と、それぞれの地域でお客様の要望に100%応える「地域本部」が両輪となって、サービスを全面的に見直すことに注力し、「お客様目線」を徹底</p> <p>重点テーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> ①仕組みの変革…商品・サービスをお客様にお届けする“仕組み”を、時代の要請に応じたお客様本位の“仕組み”へと変革 ②企業体質の改革…生産・物流まで見直し、コストダウン ③創意工夫による「今」の改善…地域ごとにお客様の要望を先取りし、施策を立案 ④新たな成長…ダストコントロール事業およびミスタードーナツ事業の海外展開の拡大 	<p>第1フェーズの3年間では以下の取り組みを通し、業績を回復し、成長軌道に乗せることをめざす</p> <p>基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 ②新たな成長…新たな事業の開発に注力するとともに、クリーン・ケアおよびミスタードーナツの海外展開を拡大 ③構造改革…生産・物流・調達およ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 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めざすという考えに加え、成長戦略の一環として強化を図る
振り返り	<p>上記重点テーマについて、以下の取り組みを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客様に一番近い「地域本部」に事業運営権限の大幅な委譲を進め、当社が事業展開しているそれぞれの地域特性に応じた施策がスピーディーに実行できる体制を構築 ● 「地域本部」に女性のエリアマネジャー(加盟店指導等を行うスーパーバイザー)を拡充。商品開発や広告展開にも女性を積極的に登用 ● 街頭や郵便局でのデモンストレーションのほか、webによる受注・宅配のテスト検証を実施(クリーングループ)。「焼きドーナツ」など新カテゴリーに挑戦(ミスタードーナツ) ● 地域本部に重点的に人員を配置。また、業務内容やプロセスを見直し効率化も推進 	<p>上記重点テーマについて、以下の取り組みを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 宅配便・郵送など、レンタルモップをお客様にお届けする新しい仕組みを構築 ● お客様に一番近い「地域本部」への事業運営権限の委譲をいっそう進め、地域特性に合わせた施策立案ができる体制を構築 ● 内製化による収益力向上を図るため、商材メーカー2社を子会社化 ● お客様に当社から直接情報をお届けする仕組みとして、会員サイト「DDuet」の運用を開始 	<p>第1フェーズは「ONE DUSKIN」に向けて、業績の回復を成し遂げ、再び成長軌道に乗せるための足掛かりの3年となった。</p> <p>新規事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 新たな役務提供サービスとして、ホームレバ事業を開始 <p>海外展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>既存事業の成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クリーン・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 ● 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
成果	<ul style="list-style-type: none"> ● ミスタードーナツ事業においてはマレーシアに、ダストコントロール事業においては韓国にそれぞれ新たに進出 ● 役務提供サービスでは、エアコンクリーニングや年末お掃除など、短期に集中する需要にも対応できる体制を強化し、機会ロスを極力防止することで売上伸長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産・物流体制改革等、各種コストダウン施策の実現により原価低減を図ることに成功 ● 地域特性に合わせた施策立案体制の構築により、素早い施策実行が可能に 	<p>新たな仕組みや商品・サービスをお客様にご利用いただくための変革を実施した。お客様のニーズおよび消費行動は予想以上に多様化しており、ミスタードーナツでは稼働店1店舗ごとの売上は増加したが、店舗数減少により総売上は減少した。</p> <p>クリーン・ケアグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一般家庭には、特典充実によるメリットを訴え、会員サイト「DDuet」の会員数を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 ● 事業所向けには、高度な専門性を有する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 <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調達、生産、物流の原価低減を進めた結果、収益力が改善
課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 焼きドーナツへのチャレンジや夏場対応のドーナツ、ご当地ドーナツ等の販売に取り組んだが、消費マインドの落ち込みの影響が大きく、前年売上を下回る ● 家庭市場はフロアモップの新商品「LaLa」の販売効果が前年並みの売上となるが、事業所市場は企業の経費削減意識が強く、前年売上を下回る 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域特性に合わせた施策立案を行うも、販売チャネルの硬直化が解決できず、更なる顧客接点の多様化が必要 ● ダストコントロールおよびミスタードーナツの拡大をめざした海外展開については、拠点数は増加したものの、展開国の拡大には至らなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ● クリーン・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およびハイジーンマスターによる衛生管理の提案体制強化を活かし、お客様への展開を進め、次期成長への基盤とする ● ミスタードーナツでは、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ていく必要がある

長期戦略ONE DUSKIN 第2フェーズ ～2024年に向けて～

	第1フェーズ 中期経営方針2015 2019年3月期～2021年3月期	第2フェーズ 中期経営方針2018 2020年6月10日、新型コロナウイルス感染症による業績への影響を鑑み、目標数値を修正 修正後数値目標 連結売上高:1,459億円 連結営業利益:△16億円	第3フェーズ
1 新たな成長	<p>基本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業開発 ● M&A及び行政等との事業提携強化 <p>新規事業・M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域での成長市場に対応したブランドの確立 <p>海外</p>	<p>2020年3月期の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社内外の共創の場「ダスキラボ」開設(2019年5月)生活者・外部企業(団体)・加盟店・従業員等の枠を超えて新たな事業・産業創出を行うため、ともに考え、創造し、形にして共有、検証する場を提供 ● 「ダスキンウォッシュ」(2019年10月検証店オープン)洗濯代行サービス開始 コインランドリー、洗濯DIY(プロ仕様の道具を使って自分で手入れできるワークスペースを提供) ● 「わこう暮らしの生き生きサービスプラザ」(2019年4月)和光市(埼玉県)と協働で厚生労働省が進める「生涯現役促進地域連携事業」を開始 ● 訪販事業 台湾でケアサービス事業が好調 お客様売上高4,722百万円(前期比+6.7%) 中国(上海)で事業所向けの新規顧客獲得が好調 お客様売上高589百万円(前期比+24.8%) ● ミスタードーナツ事業 MDインドネシアCVS店舗の拡大 実績3,028店(前期比+990店) 	
2 事業モデルの発展	<p>訪販グループ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ・無料会員サイト「DDuet」会員数の増加 実績1,011千人 ● 事業所市場 衛生管理ノウハウ提供のビジネスパートナーの役割を担う人材の育成 ・ハイジーンマスターの増員と育成 実績1,668人 ● 役務提供サービス・シニア事業 成長しているケアサービス事業・ヘルスレント事業の拡充 ・ケアサービス5事業の加盟促進 実績2,667店(+60店) ・ヘルスレント事業の加盟促進 実績160店(+10店) 	
3 企業体質の強化	<p>フードグループ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● ミスタードーナツ 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 ● 出店・改装 キッチン併設/キッチンレスの選択肢を組み合わせて、さまざまな立地へ出店 改装実績79店、出店実績15店 ● 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 	
	<p>コーポレート・ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・「取締役評価検討会」を取締役の指名、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 ・経営環境の変化と経営戦略に対応した組織の機能及び執行役員の役割についての議論の深化 		
	<p>資本政策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「資本効率の向上」「強固な財務基盤の維持」「株主還元」の3つのバランスを取りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る ・連結配当性向50%を目標に毎期の配当額を決定し、かつ安定的な現金配当を実施 ・1株当たりの株主価値向上を目的として、自己株式の取得を検討 		
	<p>業務効率化の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・RPA(業務自動化ロボット)の検証実施 ・レンタル商品(マット)の配送システム効率化に向けたRFIDタグのテスト検証実施 		

CSR/ESG経営

当社グループは、基盤となるCSR/ESGとCSV（共通価値の創造）の関連性の充実を図り、経営と一体となって取り組んでいます。

CSR/ESG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、喜びをもって応えること。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すること。

CSR/ESG方針	
1. 持続可能な成長	私たちは、「喜びのタネ」をまき、社会の信頼に応え続けます
2. 人権尊重	私たちは、一人ひとりの人権を守り、個性を尊重します
3. 環境保全	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
4. 対話・交流	私たちは、人を思いやり、より良い社会を目指します
5. 商品・サービス	私たちは、お客様に喜ばれる商品・サービスを提供します
6. 職場環境の向上	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
7. コンプライアンス	私たちは、相手の身になって考え、行動します
8. 情報管理	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
9. 危機管理	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

ステークホルダーとの関わり

ステークホルダー	向き合う姿勢	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、webでの情報開示 など
社員	互いに支え合い、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
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（永続的な）向上を目指す	株主通信、決算説明会、個人投資家向け会社説明会 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	クリーンアップマイタウン、工場見学、ダスキンミュージアム、特殊詐欺防止啓発活動 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	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
行政機関・NPO	国が推進している取り組みに事業活動を通じて賛同する	調査・アンケートへの協力、協議会などへの参加、ダスキン愛の輪基金を通じた活動 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	仕入先様勉強会、トレードショー、ダスキン購入クリーンライン など
加盟店	同じ理念を共有し、行動する	エリアマネジャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など

CSR/ESG強化に向けた取り組み

当社グループは、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「道と経済の合一」を経営の根幹として掲げています。また、この目標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）や国際的なガイドライン等を参考にすることで、多様な視点・側面からESGへ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ESGへの取り組みについて、PDCAサイクルをまわしていくことで、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

ESGへの取り組み	SDGsとの関連	重点テーマ
Environment 環境 <ul style="list-style-type: none"> 環境マネジメント 循環型社会への貢献 省エネ・温暖化対策 水資源の保全・有効活用 		環境 環境保全と企業経営の両立に全力で取り組み、生産から使用後まで、安全で安心、環境保全に配慮した商品・サービスを提供します。
Social 社会 <ul style="list-style-type: none"> 品質保証 持続可能なサプライチェーン 安全・安心 お客様とのコミュニケーション 雇用・処遇 人材育成 ワーク・ライフバランス ダイバーシティ 健康維持・増進 		安全・安心・品質 安全で安心な商品・サービス品質の提供を通じて、豊かな暮らし、笑顔あふれる社会の実現を目指し、常にお客様の声を反映した品質管理に取り組んでいます。
<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 事業を通じた社会課題の解決 		人材 サービスの基本は「人」です。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ことが必要です。この考えのもと、ダスキンではさまざまな教育や研修を通じて「人づくり」を進めています。
<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス 		地域・社会貢献 企業であると同時に、その地域社会の一員でもあります。お客様の暮らしや地域でもっとお役に立ちたい。ダスキンは「喜びのタネをまこう」という理念のもと、これからも地域社会に貢献できる企業として、さまざまな活動に取り組んでいきます。
		コーポレート・ガバナンス 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。また、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ます。

※ ESGへの取り組みの詳細は、当社企業情報サイトに掲載しています。 <https://www.duskin.co.jp/esg/>

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

		中期経営方針				中期経営方針		長期戦略「ONE DUSKIN」					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	中期経営方針2015			中期経営方針2018		
会計年度							2016	2017	2018	2019	2020		
売上高	(百万円)	181,280	177,320	171,118	168,163		167,745	167,987	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102
営業利益	(百万円)	12,129	10,937	9,841	9,197		6,641	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577
経常利益	(百万円)	13,806	12,613	11,609	11,027		8,322	7,083	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	7,824	5,248	4,583	6,092		4,448	3,441	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591
包括利益	(百万円)	8,662	4,384	5,320	9,095		6,246	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178
減価償却費	(百万円)	5,824	6,172	6,225	7,083		6,953	7,068	6,704	6,878	6,216	6,415	6,938
設備投資費	(百万円)	10,067	4,009	6,541	5,285		3,974	6,319	8,520	5,905	5,076	6,324	6,744
会計年度末													
純資産額	(百万円)	148,308	148,565	149,604	152,811		151,903	155,196	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031
総資産額	(百万円)	200,889	198,876	197,316	202,375		202,778	198,475	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158
有利子負債残高	(百万円)	5,987	362	245	189		243	50	20	88	173	—	—
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	18,563	14,032	14,057	16,269		12,086	6,251	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,849	△ 12,700	△ 8,686	△ 6,864		△ 14,004	5,515	△ 2,826	△ 3,565	△ 7,909	△ 12,555	3,137
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 3,803	△ 9,749	△ 4,355	△ 5,980		△ 6,553	△ 4,514	△ 12,952	△ 6,800	△ 2,232	△ 6,671	△ 10,022
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	32,157	23,714	24,724	28,171		19,775	27,118	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167
1株当たり情報													
1株当たり純資産額	(円)	2,226.72	2,262.41	2,314.38	2,407.88		2,446.24	2,544.09	2,569.53	2,651.76	2,758.28	2,876.63	2,872.99
1株当たり当期純利益金額	(円)	117.2	79.39	71.07	95.15		71.13	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95
1株当たり配当額	(円)	40.00	40.00	40.00	40.00		60.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00
1株当たり期末株価	(円)	1,663	1,542	1,653	1,878		1,979	2,080	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841
財務指標													
自己資本比率	(%)	73.4	74.3	75.4	75.1		74.3	77.6	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6
自己資本利益率(ROE)	(%)	5.4	3.6	3.1	4.1		2.9	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8
総資産利益率(ROA)	(%)	4.0	2.6	2.3	3.1		2.2	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1	2.9
株価収益率	(倍)	14.19	19.42	23.26	19.74		27.82	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84
配当性向	(%)	34.1	50.4	56.3	42.0		84.4	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9
株式情報 ^{※1}													
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)	67,394	67,394	66,294	64,994		63,494	63,494	57,494	55,194	55,194	52,694	50,994
期末保有自己株式	(千株)	1,158	2,092	2,009	1,913		1,915	2,947	1,948	1,749	1,750	679	1,659
自己株式取得数	(千株)	600	934	1,016	1,203		1,500	1,030	5,000	2,100	—	1,429	2,679
自己株式取得金額	(百万円)	984	1,468	1,612	2,015		2,835	—	10,503	4,415	—	3,750	7,777
株主構成													
個人等	(%)	41.3	41.5	41.3	41.5		39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2	39.4
金融機関	(%)	20.7	17.2	18.4	16.9		15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7	23.3
国内法人等	(%)	28.7	28.6	28.5	28.5		28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0	21.2
外国人	(%)	7.2	9.3	8.7	10.2		13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7	12.8
自己株式	(%)	1.7	3.1	3.0	2.9		3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3	3.3
従業員数													
常時雇用者	(名)	3,398	3,458	3,422	3,512		3,552	3,487	3,538	3,528	3,773	3,813	3,802
うちダスキン単体	(名)	2,014	2,033	2,039	1,952		1,936	1,928	1,960	1,954	1,991	2,020	1,974
臨時雇用者 ^{※2}	(名)	6,403	5,931	5,890	5,751		5,867	6,041	6,128	6,219	6,029	6,086	6,080
うちダスキン単体	(名)	2,367	2,158	2,079	1,715		1,541	1,478	1,588	1,607	1,488	1,438	1,121
営業拠点													
総計	(店)	9,114	9,217	9,304	9,912		10,087	10,425	11,067	11,693	12,359	13,675	14,688
うち訪販グループ	(店)	5,417	5,577	5,537	5,949		6,031	6,135	6,218	6,200	6,245	6,332	6,365
うちフードグループ	(店)	1,441	1,435	1,450	1,422		1,398	1,354	1,314	1,195	1,119	1,037	1,003
その他(海外事業) ^{※3}	(店)	2,256	2,205	2,317	2,541		2,658	2,936	3,535	4,298	4,995	6,306	7,320

※1 株式数は、千株未満を切捨てて表示しています。

※2 年間の平均人員

※3 前年の12月31日現在

財務戦略

財務成果の振り返り

当期(2020年3月期)は、消費増税に対応するためのシステム改修等、当期特有の要因が重なり、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことで、ROEは前期から0.2ポイント悪化しました。また、フリーキャッシュ・フローは119億円となり、株主還元策として自己株式を77億円取得いたしました。その結果、総還元性向は189.3%と前年度に引き続き100%以上となりました。

2020年3月末における総資産は1,851億円、自己資本比率については76.6%であり、十分な財務健全性を維持しています。

項目	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591
自己資本利益率(ROE)(%)	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8
営業キャッシュ・フロー(百万円)	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850
投資キャッシュ・フロー(百万円)	△2,826	△3,565	△7,909	△12,555	3,137
フリーキャッシュ・フロー(百万円)	8,373	12,238	5,202	1,051	11,987
財務キャッシュ・フロー(百万円)	△12,952	△6,800	△2,232	△6,671	△10,022
総還元性向(%)	426.6	152.4	40.2	106.9	189.3
総資産額(百万円)	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158
自己資本比率(%)	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6

基本的な考え方

当社では資本効率の向上及び強固な財務体質の維持を通じて、各事業のキャッシュ・フロー創出力を向上させることに注力しています。こうして生み出したキャッシュを、成長に向けて優先順位を明確にした投資と、株主をはじめとする当社のステークホルダーへの還元バランス良く振り向けながら、持続的成長につなげていくことを財務戦略の柱としています。

新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境の不透明感が増すなか、損益管理に加えてキャッシュ・フローを重視した事業評価や投資評価を実施していきます。

資本効率の向上

当社は資本コストを上回る利益とキャッシュ・フローを生み出すことが株主価値の向上につながると考えています。毎年の資本効率性、投下資本の回収率を評価するため、事業のポートフォリオ分析に基づく各事業の方向性を取締役会で討議するとともに、新たな投資案件の検討機関として「投資評価会議」の設置による投資PDCAサイクルを構築し、資産効率向上に取り組んでいます。成長投資により新たな事業基盤を確立するとともに、業務プロセスの効率化や原価低減活動等の取り組みを強化することで、収益性を改善し、早期にROEを5%まで向上させることを目指します。

強固な財務基盤の維持

当社は財務の健全性を重視し積み上げてきた強固な財務基盤を維持しています。主にフランチャイズチェーンを形成してビジネスを展開しており、フランチャイズ本部の使命として、災害等が発生した際にはフランチャイズチェーンを維持し、加盟店の復旧支援や運営支援を行うための資金に加え、事業において後継者不在の課題を抱えている加盟店の事業譲受等に備えています。また、新たなビジネスを獲得するために必要なM&A資金としても十分な現預金を確保しています。

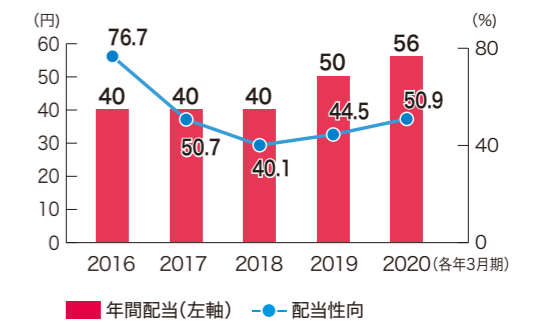
更なる不測の事態に備えては、金融機関からの調達余力も十分に有しており、引き続き財務の健全性維持に努めていきます。

株主還元～配当方針とTSR～

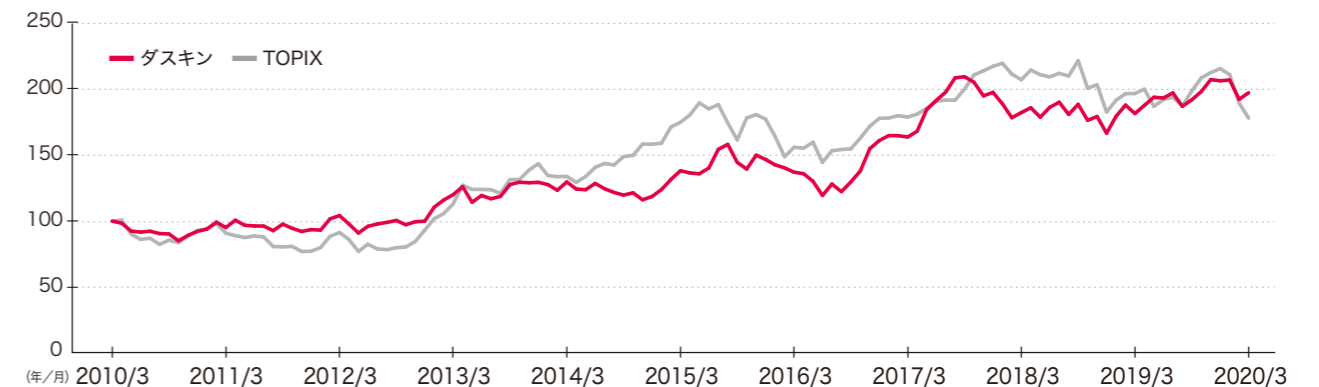
当社は、株主に対する利益還元を経営の重要課題と位置付け、持続的な成長と企業価値向上のための投資やさまざまなリスクに備えるための財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針としています。連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定することとし、かつ安定的な現金配当を継続して行いきます。また総還元性向の視点から自社株式の取得についても機動的に検討していきます。

2019年度は、配当込みの株主トータルリターン(TSR)は9.9%となり、過去10年間のTSRは次のような結果となっています。引き続き、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう、成長戦略と適正な財務資本政策を実施していきます。

年間配当・配当性向



株価パフォーマンス



投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
ダスキン	9.9%	23.0%	7.2%	47.5%	8.1%	97.7%	7.1%	
TOPIX	-9.5%	-0.4%	-0.1%	1.8%	0.4%	78.4%	6.0%	

※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データ等により当社作成)
 ※グラフの値は、2010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(保有期間は2020年3月末まで)

政策保有株式について

当社は、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、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、2015年3月期に34銘柄ありましたが、2020年3月期には21銘柄まで減少しました(5年間で13銘柄の縮減)。

セグメント別概況

訪販グループ

訪販グループ各事業の専門性の追求、新事業・新商品開発への注力で「生活調律業」の実現に向けて前進

取締役 COO 訪販グループ担当
兼訪販グループ戦略本部長

住本 和司



2020年4月より、訪販グループは、「生活調律業」実現のスピードを加速させるために、各事業の専門性を追求する「事業本部」、地域特性に即した活動を推進する「運営本部」、生活調律業の実現に向けた戦略を計画する「戦略本部」の3本体制としました。従来の事業領域にとらわれることなく、生活に密着した新たな成長分野を模索し関わることで他社にない価値を創造し、本部と加盟店が一体となり生活調律業の幅を更に広げてまいります。

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大、緊急事態宣言の発出といったこれまで経験したことのない非常事態に見舞われ、生活様式や価値観が一変しました。生活者の衛生環境に対する意識はこれまで以上に高まり、衛生環境や衛生管理に対する意識が薄れることはないと考えられます。ダスキンでは、このような社会環境や時代のニーズの変化をしっかりと捉えて、衛生に関する商品・サービスの専門性を更に高めるべく、研究開発を進めてまいります。

今後も、生活者のニーズをしっかりと捉え、訪販グループ事業すべての商品・サービス、コンテンツを積極的に提案・提供することで、生活者が抱えている「お困りごと」にお応えできるよう邁進してまいります。

当期(2020年3月期)の実績

家庭向けサービスでは、ダストコントロール事業で消費税の影響等により主力のモップ商品が減少し、売上高は前期を下回りました。他方、お客様の利便性向上のための取り組みは、現金取引からクレジットカード決済への切り替え促進、無料web会員サイト「DDuet」の会員獲得ともに順調に推移しました。事業所向けサービスについては、衛生管理への関心と需要の高まりに伴って空間清浄機「クリア空感」の本体などの売上が伸長し、更に第4四半期には新型コロナウイルス感染症拡大を受けて衛生関連商品も売上が増加しました。

セグメントの構成

ダストコントロール事業は家庭市場、事業所市場にマット・モップ、キャビネットタオル、空気清浄機などの衛生関連商品のレンタルを提供しています。近年、需要が高まっているケアサービス事業では、エアコンクリーニングなど専門の資器材を用いたプロのお掃除サービス「サービスマスター」、家事代行サービス「メリーメイド」、害虫駆除と総合衛生管理「ターミックス」、緑と花のお手入れサービス「トータルグリーン」、住まいのピンポイント補修「ホームリペア」などで衛生関連の各種役務を提供しています。高齢化社会の進展によりニーズが拡大するシニア向けの事業としては、介護用品・福祉用具のレンタルと販売「ヘルスレント」、ご高齢者の暮らしのお手伝い「ダスキン ライフケア」を展開しています。更に、化粧品・健康食品販売の「ヘルス&ビューティ」、日用品・イベント用品のレンタル「レントオール」、ユニフォーム企画・販売・リースの「ユニフォームサービス」等の事業があります。基本的にフランチャイズ方式による事業展開をしており、当社ブランドを使用した事業運営や専門技術のノウハウを提供しています。当社は加盟店に対して商品のレンタル・販売を行うとともに、ロイヤルティを得ています。

リスクと機会

訪問販売事業のパイオニアとして高い知名度と豊富なノウハウやブランドを持っており、ダストコントロール事業では、家庭市場、事業所市場ともに圧倒的なシェアを有しています。しかしながら家庭市場においては、女性の社会進出

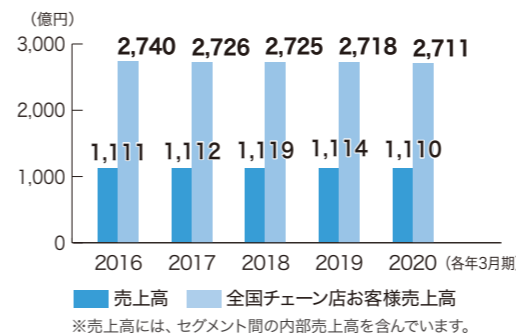


による在宅率の低下、使い捨て商品の普及等により、事業所市場においては、事業所数の減少、企業の経費削減意識の浸透等により市場規模は縮小傾向にあります。一方、ケアサービス事業では、共働き家庭の増加や働き方改革による清掃・家事等のアウトソーシングニーズの増大、並びにシニアケア事業においては、高齢化社会の更なる進展による市場拡大を見込んでいます。更にダストコントロール事業及びケアサービス事業において、新型コロナウイルスの影響による衛生意識の高まりに対して衛生関連商品・サービスの提案・提供を拡大させていきます。

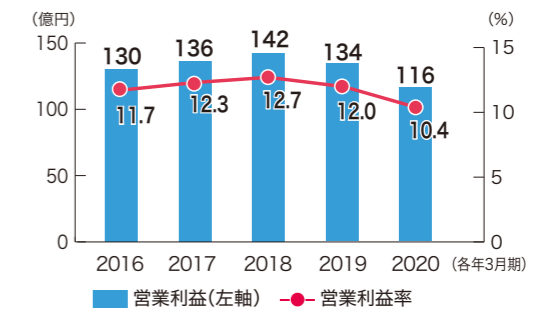
中期経営方針2018の進捗

すべてのお客様にすべての商品・サービスを届けられるダスキンを目指すため、「ONE DUSKIN」戦略に基づき、それぞれの事業の専門性を高め、制度や仕組み、開発機能の強化に取り組んでいきます。既存商品の枠にとらわれず提供できるメニュー開発も視野に入れて体制を整え、商品・サービス・仕組みの開発を行います。訪販グループの全事業で多様化するお客様の要望に応え、「生涯顧客化」の実現を目指します。

売上高*・全国チェーン店お客様売上高



営業利益・営業利益率



全国チェーン店お客様売上高の推移 (各年3月期、単位：百万円)

		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
ダストコントロール事業(国内)	家庭向け	96,513	93,814	91,146	88,775	86,532
	事業所向け	96,026	94,946	94,507	93,940	94,062
ケアサービス事業	サービスマスター	27,063	27,749	28,646	29,358	29,638
	メリーメイド	10,460	10,533	10,910	11,127	11,248
	ターミックス	7,855	8,062	8,231	8,357	8,650
	トータルグリーン	2,395	2,542	2,594	2,723	2,880
	ホームリペア	-	36	55	111	153
シニアケア事業	ヘルスレント	7,984	8,640	9,236	9,901	10,562
	ダスキン ライフケア	2,185	2,157	2,218	2,137	2,089
アザレプロダクツ		3,749	3,726	3,525	3,536	3,289
レントオール		12,417	12,846	13,627	14,353	14,655
ヘルス&ビューティ		2,721	2,746	2,869	2,546	2,538
ユニフォームサービス		3,150	3,304	3,426	3,399	3,391
ドリンクサービス		1,481	1,524	1,580	1,541	1,495
訪販グループ計		274,005	272,633	272,577	271,811	271,189

家庭向けサービス

中期経営方針2018の進捗

訪販グループの家庭向けサービスについては、生活調律業への変革を目指して、ダストコントロール事業、ケアサービス事業、シニアケア事業の事業間の連携を強める取り組みを進めており、ダストコントロール事業の顧客基盤の維持・拡大及びお客様の利便性向上に加え、ケアサービス事業、シニアケア事業のサービス提供体制の強化を進めています。当社はお客様に直接お会いしてご要望をお聞きすることができる訪問・対面による商品やサービスの提供を強みとしていますが、ネット社会の進展や働き方改革等によりお客様の暮らしや働き方が多様化していくなか、訪問・対面での提案や商品のお届けだけではお客様の生活に寄り添うことは困難です。お客様にとっての利便性向上を目指して、非対面接点の強化にも取り組んでいます。訪問販売員と対面しなくても商品やサービスの内容が分かる説明動画や、そのままそこから注文可能な無料web会員サイト「DDuet」の会員数増加、お客様の料金の支払いを従来の現金取引からクレジットカード決済へ移行、更には訪問販売員と対面しなくてもダストコントロール商品のレンタルが可能なポスト返却サービスの提案といった取り組みを進めています。このような非対面接点の強化は、中期経営方針2018の2年間で一定の成果を上げています。また、2020年3月期には社内外との共創の場となる「ダスキラボ」の開設や「ダスキウォッシュ」(洗濯代行サービス)の検証スタートなど、生活者の暮らしをサポートする新たな取り組みにも着手しました。



事業所向けサービス

中期経営方針2018の進捗

訪販グループの事業所向けサービスについては、飲食店や食品工場等を中心とした衛生管理への関心と需要の高まりを背景に、従来の商品・サービスの事業ごとの営業からお客様の施設全体の衛生管理ノウハウを提供するビジネスパートナー型の営業スタイルへと進化を進めています。そのためにその役割を担う人材として、厨房等の衛生管理のスペシャリスト「ハイジーンマスター」の養成に注力しており、2020年3月末において全国で1,668名となりました。このことによりダストコントロール事業の家庭用、事業用のマット・モップ、空気清浄機等のレンタルから手指消毒剤、衛生関連商品の提供に加え、エアコンクリーニングなどの専門の資器材を用いたプロのお掃除を提供する「サービスマスター事業」、害虫駆除・予防サービス「ターミニックス事業」、ユニフォームをリース・販売、定期的なクリーニングサービスから管理まで行う「ユニフォームサービス事業」の事業間の連携が強化され一定の成果を上げることができました。今後も新型コロナウイルス感染症の影響により、事業所における更なる衛生管理意識の高まりが予想され、「ハイジーンマスター」の活躍が期待されます。



衛生関連のノウハウ提供企業へ

「ハイジーンマスター」によるお客様施設の「把握」「改善」「維持」の提案

- 1 「把握」サービス例: 「拭き取り検査サービス」
拭き取り検査により、設備・器具・作業者の手指に付着した微生物をチェック。洗浄が不十分な箇所を特定することで、より確実な微生物管理を実現します。
- 2 「改善」サービス例: 害虫駆除サービス
飲食店やオフィスでお困りの害虫駆除を薬剤だけに頼らず、環境にやさしい方法で駆除・予防します。
プロならではの定期管理サービスで、衛生的な環境をお届けします。
- 3 「維持」サービス例: ユニフォームサービス
衛生管理の基本である清潔なユニフォームを、管理表や管理ラベルの運用面で万全のサポートとともに提供します。
商品提供例: 空気清浄機の定期レンタルや消毒関連商品



ダスキウォッシュの取り組み

洗濯代行サービス業の市場確立を目指してダスキウォッシュ検証店オープン

日々の生活の中で洗濯に費やす時間や労力を削減し、お客様の家事の負担を軽減させる新たな事業として洗濯代行サービス「ダスキウォッシュ」の検証店を2019年10月1日に大阪府吹田市にオープンしました。

洗濯代行サービスは水洗い可能な衣類などを対象に、洗浄から乾燥、たたみ作業まで行って返却します。店内にはコインランドリーも設置し、会員制の月額プランを導入。子育て世代、単身世帯やシニア世代の需要掘り起こしを目指します。



サステナブルトピックス >> ダストコントロール事業における資源循環型ビジネスモデル

モップ・マット等のレンタル 商品を繰り返し使い、寿命が尽きるまで使い切るという発想が根幹



直営及び子会社	13工場
協力会社	32工場
合計	45工場

直営・子会社拠点	92拠点
FC拠点	1,819拠点
合計	1,911拠点

訪問販売員
約63,000人

家庭市場のお客様
約470万世帯

事業所市場のお客様
約120万事業所

洗浄のみ、物流のみの工場含む

1 全国を網羅する充実した生産・販売体制

この資源循環型ビジネスモデルを全国規模で確立するには、工場体制の整備、レンタル用商品の資材購入が必要であり、加えて全国的な訪問販売員の組織構築に時間と費用を要するため、競争は少ない。

2 強固な顧客基盤

対面販売できる広範な顧客基盤を有している点が強み。特に家庭市場における顧客基盤が強固である。

ケアサービス事業



中期経営方針2018の進捗

ケアサービス事業については、市場成長性が高く自社も成長を続けており、積極投資による事業拡大と顧客(ご家庭・事業所)への積極的な提案により顧客の最大化を目指してまいります。そのために単に市場成長スピードに対応するだけでなく、ご家庭に向けた「暮らしの総合窓口」や事業所に向けた「施設全体の衛生管理ノウハウ提供」を実現する事業間連携に注力するとともに、需要拡大に対応するサービス提供体制の強化を推し進めています。

ケアサービス加盟促進への取り組み

従来は当社フランチャイズ加盟店オーナーを中心に事業加盟の促進を行っていましたが、中期経営方針2018より、一般の企業、更には個人を対象を拡大しています。そのために、個人の方でも開業しやすいよう一部フランチャイズパッケージを見直し、積極的にフランチャイズ加盟を募るイベントにも出展しています。また、ダストコントロール事業における当社最大の加盟店である株式会社ナックと資本業務提携契約を結び、株式会社ナックによる積極的なケアサービス事業店舗の出店が進んだこともあり、ケアサービス事業拠点数は着実に増加しています(参考グラフP.17)。

都市型新店舗パッケージの開発

従来ケアサービス事業は来店型ではないことから、賃料の安い郊外の三等地に店舗してきました。しかし、郊外からお客様先(都市部)へ営業車で移動する方法は、交通渋滞や求人募集面で大きな課題となっていました。それらの課題解決の検証として、都市部の一等地に「都市型新店舗パッケージ」を出店しました。お客様先へは電動アシスト自転車や配車アプリを活用したタクシーで移動しています。目まぐるしく変化する都市圏において更なる検証を進めていきます。

国家戦略特区における外国人家事支援人材の受け入れ

東京、大阪、神奈川の国家戦略特区において「家事支援外国人受入事業」に参入して3年が経過しました。フィリピンからの家事支援人材は2020年3月末で47名が在籍。家事代行サービスの需要が拡大している東京を中心とした直営店舗で活躍し、店舗の人材不足解消の一助となっています。

ケアサービス事業店舗の人材不足に対する取り組み「ダスキンスタッフバンク」

人材不足対策として、これまで各加盟店で実施していた人材募集に加えて、当社独自の人材募集webサイトを開設。加盟店へ活用を推進しています。当社人材募集webサイトの特徴は、求人業界に少なかった「清掃専門求人サイト」という作りと、採用されてから30日後に求人費用が発生する「成功報酬型」となっています。清掃業界特有の早期離職数の多さで困っている加盟店に受け入れられ、清掃人材不足解消の一助となっています。

シニアケア事業



中期経営方針2018の進捗

好調に成長し続けるヘルスレント事業(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)は、ご利用者お一人おひとりに寄り添い、紹介元のケアマネジャーの信頼を今以上に得ることができる福祉用具専門相談員を目指して、加盟店と一体となった活動を強化していきます。

ライフケア事業(ご高齢者の暮らしのお手伝い)は、サービス提供力の補強というベース政策はもちろんのこと、「ダスキンライフケア」を今まで以上に認知いただくためのマーケティング施策や、多様なお客様・ご家族様のご要望の解決を可能にする技術や知識の向上を図る施策を実施していきます。

福祉用具の提供をはじめシニア層の快適な暮らしをサポートできる「ヘルスレント」

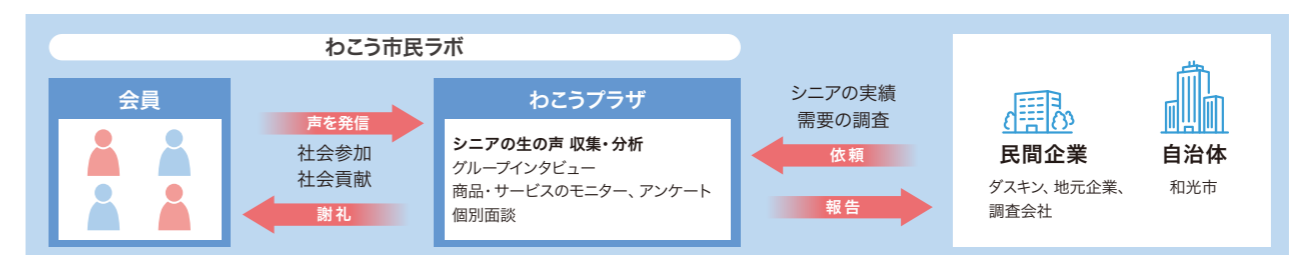
ヘルスレント事業はシニア層をサポートするビジネスを目指し、北海道から沖縄まで全国160店舗(2020年3月末日現在)で、介護用品・福祉用具のレンタル及び販売を展開しています。商品をご利用いただいているお客様への3カ月に1回



の定期訪問活動を継続して推進することで、より適切な福祉用具の提供に努めています。引き続き定期訪問活動を通じてご利用者様への安全・安心で適切な商品のご提供とご紹介いただいているケアマネジャーへの情報提供を強化し、ご利用者様とケアマネジャーの更なる期待にお応えします。

わこう暮らしの生き生きサービスプラザが和光市(埼玉県)と協働で厚生労働省が進める「生涯現役促進地域連携事業」を開始

わこう暮らしの生き生きサービスプラザは2019年4月から65歳以上のシニアをわこう市民ラボ会員として募集し500人以上の方が登録。ダスキンをはじめ地域の企業から商品のモニターやアンケート、グループインタビューなどを請け負い、会員に消費者の生の声を回答いただくことで、社会参加意欲の向上につなげていきます。このことを和光市に高く評価いただき、生涯現役促進地域連携事業への参画が決定しました。今後は3カ年計画で推進していきます。



フードグループ

50周年を迎えたミスタードーナツ事業は、 これまでを超えるチャレンジをしてまいります

取締役COO フードグループ担当

和田 哲也



1970年1月27日にダスキンがミスタードーナツを日本で展開することを決断して以来、ドーナツをはじめ、パイ、マフィン、飲茶など、さまざまなおいしさをお楽しみいただけるショップを目指してまいりました。そして2020年、おかげさまで50周年を迎えることができました。

これからも愛され続けるミスタードーナツであるために、ブランドスローガン「いいことあるぞ ミスタードーナツ」を掲げ、すべてのお客様が、どの時間でも気軽に利用できるショップを目標に取り組んでまいります。そのための来店のきっかけづくりとして、祇園辻利とToshi Yoroizukaとの共同開発商品「misdo meets」や季節感のある商品などを当期も積極的に実施しております。店舗開発としましては、店舗の効率化を目的に、東京と大阪で、約50%の労働力削減を目指した省人化店舗の検証をスタートしてまいります。

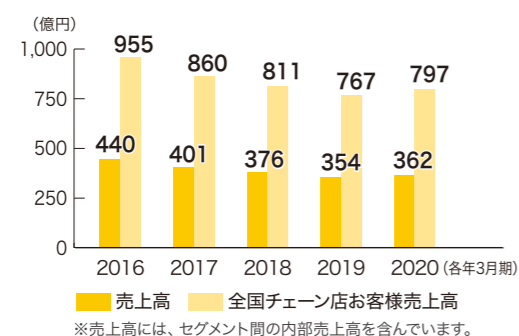
新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、2021年3月期第1四半期においてフードグループの各事業も、営業時間の短縮や一時休店などの影響を受け、売上が減少しました。また、終息の見通しが立っていないことから、各フード事業の経営環境は厳しい状況となっております。イートイン売上が大きく減少する一方で、ミスタードーナツにおいては、テイクアウト需要の高まりによりお買い上げ個数やテイクアウトのお客様は増加しており、このような市場の変化に対応するべく、これまでの発想の枠を超えた新たな取り組みにも着手してまいります。

当期はこれまでを超える、つまり“ドを超える”チャレンジ。50周年を迎えたミスタードーナツのドを超えた展開にご期待ください。

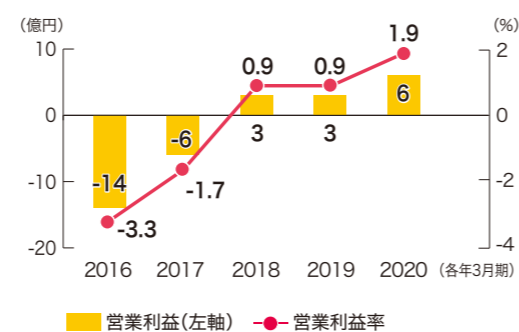
当期(2020年3月期)の実績

フードグループは、主力のミスタードーナツ事業は前期に引き続き不採算店舗のクローズを進め稼働店舗数が減少しました。また第4四半期には、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、発売した商品が期を通して高い評価を受け、稼働店1店当たりの売上が大きく増加し、全店合計お客様売上が前期から増加しました。

売上高*・全国チェーン店お客様売上高



営業利益・営業利益率



ミスタードーナツは、当期も「misdo meets」に注力しました。宇治茶専門店「祇園辻利」、有名洋菓子店「モンシェール」、世界最高峰のパティシエ「ピエール・エルメ」等、最高水準の素材と技術を持った企業・ブランドと共同開発した商品はいずれ



も好評を博し、売上増加に寄与しました。また当期は、長く愛され続けている定番ドーナツのブラッシュアップを実施し、オールドファッションやチョコレート、ポン・デ・リング、フレンチクーラーの生地を更においしく改良しました。加えて、夏場の低需要期に備えたドリンク・デザートメニュー強化として発売した「タピオカドリンク」は、4月以降、期を通して好調な売れ行きが続きました。更に当期は、クリスマスシーズンに「ポケットモンスター」とコラボした「ミスド ポケモン ドーナツ」も大変好評で、人気キャラクターがデザインされたグッズと併せて展開した「ミスドでパーティチュウコレクション」や「ミスド福袋2020」は大人気となり、売上に大きく貢献しました。

フードグループのその他の事業につきましては、とんかつレストラン「かつアンドかつ」は前期並みに留まったものの、消費増税の影響、店舗数減少及び新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、郊外型ベーカリーショップ「ベーカリーファクトリー」、シフォンケーキ専門店「ザ・シフォン&スプーン」、パイ専門店「パイフェイス」はいずれも減収となりました。

全国チェーン店お客様売上高(各年3月期、単位：百万円)

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
ミスタードーナツ(国内)	91,538	81,814	77,957	74,018	77,198
かつアンドかつ	1,149	1,397	1,670	1,796	1,783
ベーカリーファクトリー	339	344	330	302	301
ザ・シフォン&スプーン	190	517	393	291	176
パイフェイス	141	329	295	300	237
その他	2,192	1,657	503	34	19
フードグループ計	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714

リスクと機会

外食、中食市場の多様化によりビジネスチャンスが拡大する一方で、異業種の参入や、コンビニエンスストア、量販店などの商品力の向上、新たな生活様式への対応が鍵となります。900店超のフランチャイズ展開による確立された店舗基盤、そのブランドと販売力は強い競争力を持っています。

その他



中期経営方針2018の進捗

ミスタードーナツ事業は創業50周年を迎えました。事業創業以来、オープン商品や飲茶などの新しい食文化を提供し、新しいカルチャーを取り入れてきました。今後も革新的に挑戦し続け、多くのお客様に愛されるミスタードーナツを実現します。そのために、お客様の来店頻度を高める高付加価値商品販売をします。また、1974年より繰り返し使える陶器・ガラス製食器を使用してきましたが、2020年4月1日よりレジ袋の有料化を実施し、フードバンクへの商品の提供も進めています。更にお客様の来店動機に合わせた業態フォーマットを構築し出店や改装も進めていきます。これからの取り組みでは、お客様が来店されるのではなく、お客様の元に近づくミスタードーナツへの進化を目指していきます。

当期(2020年3月期)の実績

国内連結子会社は、ダスキン共益株式会社(リース及び保険代理業)、株式会社ダスキンヘルスケア(病院施設のマネジメントサービス)はともに増収となりました。

海外連結子会社は、中国(上海)で訪販事業を展開している楽清(上海)清潔用具租賃有限公司が増収となったものの、マレーシアを中心にドーナツ事業を展開しているビッグアップルグループが既存店の売上減少により減収となったことなどにより全体の売上高は減少しました。

海外お客様売上は、訪販関連事業については、展開している台湾、中国(上海)、韓国すべてにおいて前期を上回りました。ミスタードーナツ事業については、台湾は前期並み、中国(上海)、タイは減少しましたが、フィリピン、インドネシアは順調に推移しました。なお、ビッグアップルは前期を下回りました。

中期経営方針2018の進捗

株式会社ダスキンヘルスケアでは、院内清掃市場は企業間競争が激しい反面、今後も需要拡大が見込まれるため、人材の定着・サービス品質の向上に注力し、収益性を高めていきます。

また、新規事業開発として、病院朝食に特化した冷凍弁当を発売しました。食器洗浄や盛り付けが不要で、病院職員の業務負担が軽減され、またおいしくメニューも豊富で、入院患者の満足度向上につながっています。今後の売上拡大に貢献する事業として取り組んでいきます。

海外の訪販関連事業では、台湾でケアサービス事業が伸長しており、中国(上海)では事業所向けの新規顧客獲得が好調に推移しています。また、ミスタードーナツ事業では、インドネシアのCVS店舗が拡大していることから、引き続き各国の市場に合わせた事業展開の強化を図ります。

中期経営方針2018 取り組み状況

いいことあるぞ Mister Donut の実現

① 低頻度層のきっかけづくり

- ・ misdo meets 展開
- ・ ドリンクメニューの拡大
- ・ 協業キャンペーンの継続展開



祇園辻利 × Toshi Yorozuka

「台湾果茶 フルーツティ」

③ 軽食/食事利用のきっかけづくり

- ・ ミスドゴハンの育成
- ・ ピッツアの導入展開



② 中・高頻度層の囲い込み・ファンづくり

- ・ 定番商品のブラッシュアップ
- ・ 定番ドーナツバラエティの展開
- ・ 親子で楽しめるキッズセット



"からだに にじゅうまる" シリーズ



定番ドーナツをブラッシュアップ



2020年6月 イースト生地商品「ボン・デ・ちぎりパン」販売

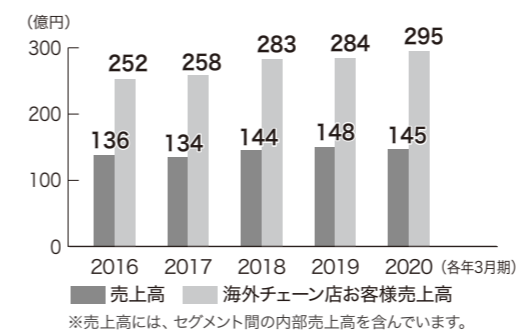
④ 地球環境保全活動

- ・ 脱プラスチック
 - プラスチックストローの廃止
 - エコバッグ導入、レジ袋有料化
- ・ 食品ロスの削減

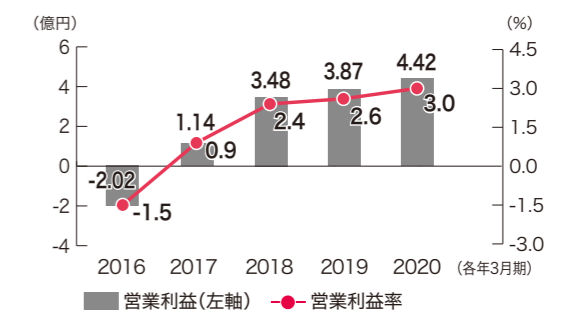


2020年4月より主要ドリンクのプラスチックストロー廃止、レジ袋有料化、エコバッグ導入

売上高*・海外チェーン店お客様売上高



営業利益・営業利益率



チェーン店お客様売上高 (各年3月期、単位：百万円)

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
海外					
ダストコントロール	3,923	4,222	4,809	5,027	5,439
ミスタードーナツ	14,206	14,328	14,372	13,925	14,450
ビッグアップル	-	-	1,660	1,519	1,290
ダスキンヘルスケア	7,165	7,304	7,535	7,968	8,340
その他計	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521

新型コロナウイルス感染症対応

基本方針

当社はお客様と社員の安全を最優先に考え、感染拡大防止と安全確保の対策を講じ、社会のお役に立てるよう取り組みます。

- ① 当社の清掃・衛生関連商品や清掃・除菌などの各種サービス、また自宅に持ち帰っていただける「おいしいドーナツ」の提供を続けることを社会的責任と捉えております。
- ② フランチャイズ本部として全国7,000以上ある店舗・営業拠点を持続・維持するために加盟店のバックアップをします。
- ③ 衛生環境分野を主業とする当社は、かかる事態を前向きに捉えて新たなニーズに対応する商品・サービスの開発・提案を目指します。

2021年3月期は「中期経営方針2018」の最終年度であり、残された課題に取り組む重要な時期を迎えます。かかる事態の先行きは不透明ではありますが、優先順位を付けて必要な施策を実行しつつ、コストマネジメント及びキャッシュ・フロー管理の徹底が不可欠であると認識しています。また「働き方改革」への対応も喫緊の課題であり、従業員の意識改革と環境整備も急務であると考えています。

一方で経営環境の変化に伴い、衛生環境分野を主業とする当社は、現状を前向きに捉えて新たなニーズに対応する商品・サービスの開発・提案を目指します。

重点施策：訪販グループ

- ① 衛生管理分野の商品・サービスの提案・提供の強化と、新たなニーズに対応した商品・サービスの開発・提案を目指す
- ② 大都市圏における役務提供サービス体制強化のスピードアップ
- ③ ご家庭への非対面接点の強化とキャッシュレス化の推進



衛生管理マネジメントサービス

トコジラミ駆除サービス

オゾンによる除菌・脱臭サービス

大都市圏の役務提供サービス
(車を使用しないサービス)

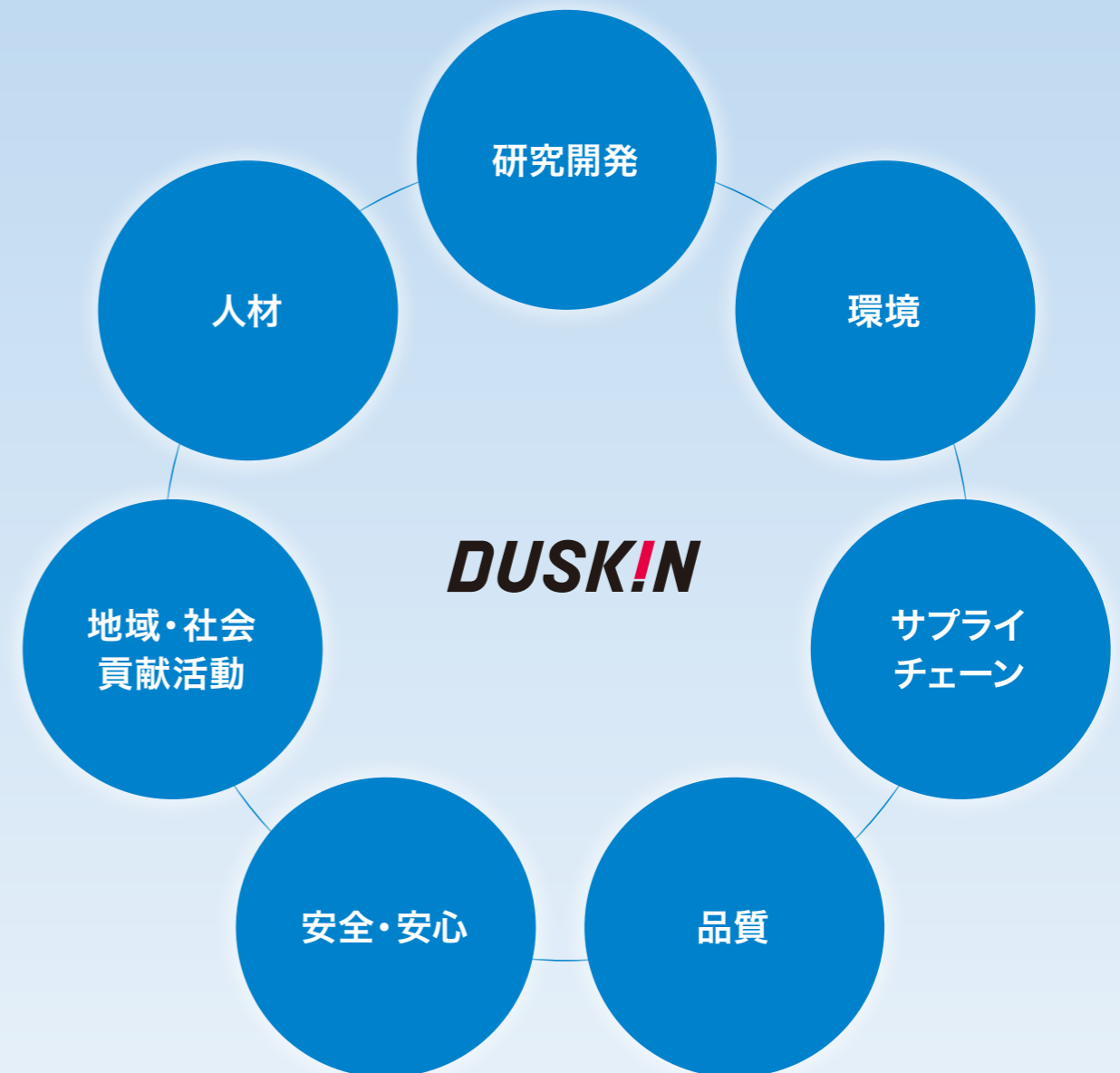
重点施策：フードグループ

- ① お客様が安心してご利用できる店舗環境整備(お客様自身に商品を取っていただく「カフェテリア形式」、全店舗のショーケースを当期中にすべて扉付きのものに変更)
- ② 衛生面と効率面の両面の強化(タッチパネルでの注文オーダーによる省人化・効率化と衛生面の強化)
- ③ デリバリーの実施検証スタート



ショーケースの扉の設置

タッチパネルでの注文オーダーの検証



価値創造を支える基盤

研究開発

約半世紀前、ダスキンは水を使わずホコリを取る化学ぞうきんによって、お掃除の常識を変えました。「キレイを科学し続ける」ことは変わることのない使命です。

ダスキンの研究開発方針

ダスキンは清掃・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、以下の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。

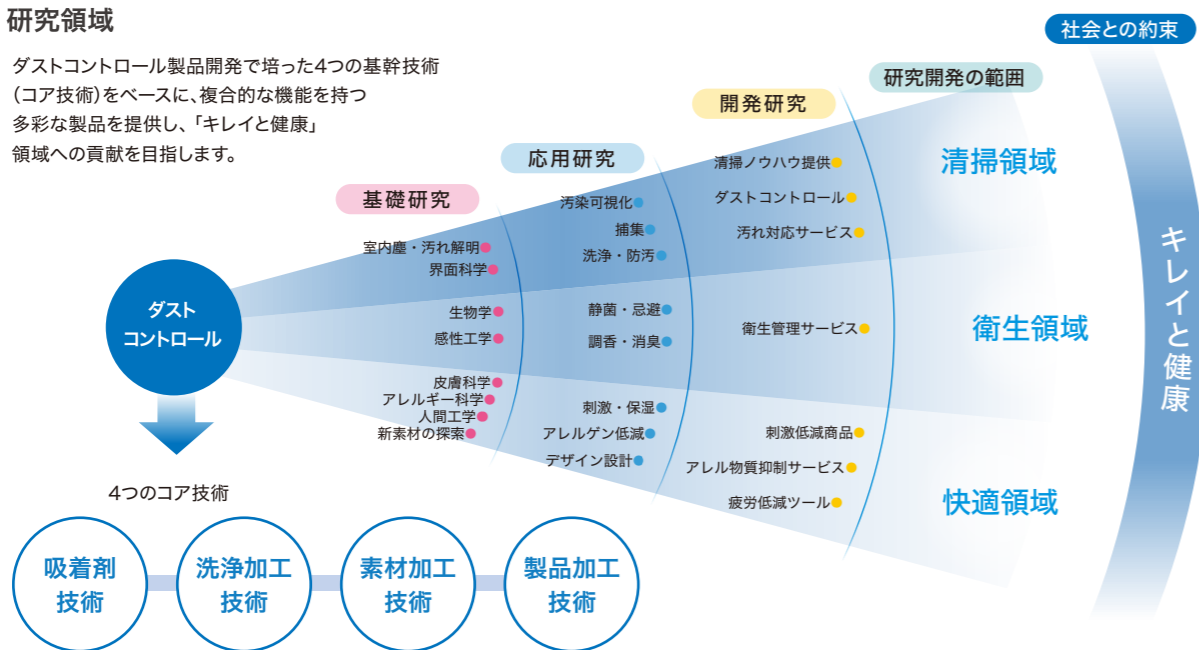
1. 常に社会・家庭の実態を把握し、お客様の困りごとを分析して研究開発の優先度を決定します。
2. 新規性、進歩性、独自性に富んだ研究や技術開発を行います。
3. 社会・人・自然に対して、安全・安心が担保できる商品を開発します。
4. 環境保全に寄与し、省資源化が可能な原材料を使用した商品を開発します。
5. 市場に導入された商品は、常に改良を図り、消費者に最適な機能とご満足をお届けします。

研究開発への取り組み方針

ダスキンが持つ固有の技術を深化させ、世の中の優れた技術との融合を推進することで、お客様のニーズと、自社・世の中の技術をつなぐハブになることを目指します。多岐にわたるニーズを技術革新に生かしていきます。

研究領域

ダストコントロール製品開発で培った4つの基幹技術（コア技術）をベースに、複合的な機能を持つ多彩な製品を提供し、「キレイと健康」領域への貢献を目指します。



持続可能な社会を実現するための研究開発

「SDGs取り組み方針」

省エネ・再エネ、気候変動対策、循環型社会



開発研究所について

現在の日本では、単身世帯の増加などにより、暮らしを取り巻く環境も大きく様変わりしてきています。企業においては、労働力人口の減少や働き方改革によって勤務形態が変化し、職場の衛生環境維持に十分な取り組みができないといった状況が散見されます。また、アレルギー疾患の増加など、生活様式・社会環境の変化が人体に対して影響を及ぼす場面も増えています。

更に、2019年第3四半期には新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界的に流行するという状況が発生しました。ダスキンでは、前述の社会の変化を踏まえ、今後はそのような生活者、事業者が抱える「お困りごと」の多様化、衛生環境に対する意識向上への対応が急務と考えています。

ダスキン開発研究所は、現状と来たるべき未来を見据え、生活者に安全・安心はもちろんのこと、社会に快適で健康的な暮らしをお届けすることを目指し、「生活調律業」に向けた事業活動に寄与する研究に取り組んでいきます。

アレルギー分野の研究

ダスキンは創業以来、「お掃除を通じてキレイな環境」をつくり上げることを目指してきました。ホコリの量を効率的に減らす方法を追求するとともに、ホコリそのものに対する研究も進めてきました。研究を進める中で、ホコリの一部がアレルギー症状を引き起こすことに着目し、「ホコリと健康」「掃除と健康」というテーマで、アレルギー対策研究への取り組みが始まりました。

アレルギー専門医等との共同研究で進められてきたDAP

「暮らしの中のアレルギー」をテーマとした「ダスキンアレルギーコントロールプラン」(DAP)という研究プロジェクトを進めています。



研究実績：研究論文

- ・日本気管食道学会会報第69巻第6号 P.335-345,2018
気管支喘息患児に対する徹底した室内環境整備による抗原回避の効果
- ・日本小児アレルギー学会誌第32巻第1号 P.102-109,2018
ダニアレルギー喘息患児に対する家庭訪問による環境整備の指導効果
- ・日本小児アレルギー学会誌第30巻第1号 P.111-119,2016
気管支喘息患児における掃除介入によるダニ特異的IgE値の変化
- ・日本子ども健康科学会誌 子どもの健康科学第16巻第1号 P.19-24,2016
喘息患児家庭で掃除の工夫によってダニアレルギー低減をめざす-医療と企業の協力で喘息患児の環境改善を図る-

企業展示

第68回日本アレルギー学会学術大会(2019年6月14~16日)、第56回日本小児アレルギー学会学術大会(2019年11月2~3日)に企業展示で参加し、成果発表やメニューの紹介を行いました。



環境

気候変動への対応

基本的な考え方

異常気象など気候変動に起因する影響は徐々に深刻化しており、気候変動への対応は地球規模の課題です。ダスキンは、環境経営を推進し、サステナブル企業として持続可能な社会の構築に貢献するため、低炭素社会の実現に取り組み、課題解決に積極的に貢献します。

ガバナンス

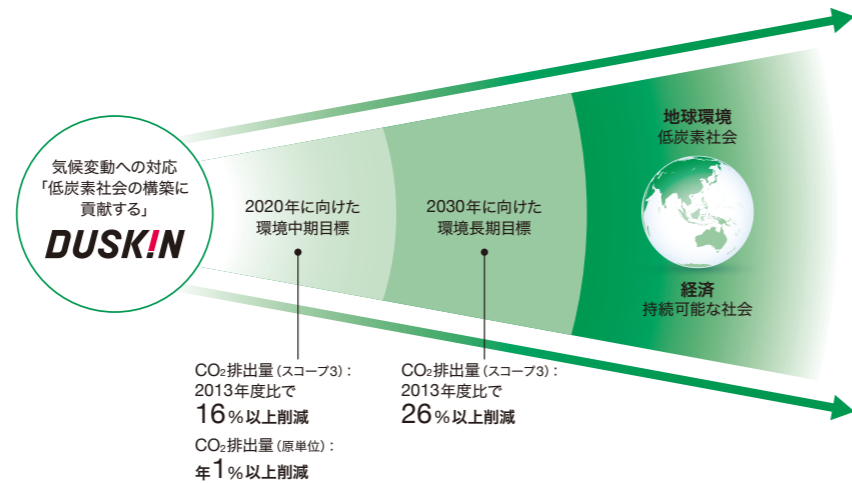
気候変動に関わる基本方針や主要事項などを検討・審議する組織として、取締役会の諮問機関であり、社外取締役、執行役員、常勤監査役をメンバーとする「CSR委員会」を設置。更にその下部組織として全社の環境政策・方針を決定する「品質・環境会議」、環境政策を進捗管理する「環境連絡会」を設置することで、取締役会等がリスクと機会の実態を把握・監視できる体制を整備し、気候変動に関するガバナンスの強化を進めています。

戦略

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、以下TCFD) の要請に基づいた情報開示を進めるため、TCFDの分類に合わせて、気候関連のリスクを①低炭素経済への移行リスク、②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。

環境中長期目標

ダスキンでは、環境長期ビジョンで描いた2030年のあるべき姿から、環境長期目標「2030年までにCO₂排出量を2013年度比で26%以上削減」を掲げ、温室効果ガスの削減に重点的に取り組んでいます。



指標と目標

ダスキンでは、日本企業としてその責任を果たすべく、フランチャイズチェーン全体での省エネルギー活動を推進しています。スコープ3の範囲については、政府目標と同等以上を目標とし、CO₂排出量削減に取り組むとともに、スコープ1・2におけるエネルギー使用量についても、事業所ごとの実績に基づいて、標準使用量(目標値)を每期設定・管理し、地球温暖化の原因となるCO₂排出量の削減を着実に進めています。

CO₂排出量(単位: t-CO₂)

	2013年度(基準年)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	基準年比
スコープ1*	35,603	34,484	34,324	33,473	33,061	-7.1%
スコープ2*	32,471	27,655	31,092	29,856	27,780	-14.5%
スコープ3	498,991	456,019	395,197	373,619	394,036	-21.0%
合計	567,068	518,159	460,614	436,949	454,877	-19.8%

※グループ及び協力会社

リスク管理

気候変動によって、ダスキンの各事業に重要な財務上の影響を与える可能性の大きさを定性的に暫定評価しました。その評価結果を踏まえて検討を重ね、最終的にダスキンにとって事業継続に与える影響が大きいと想定されるキードライバーを特定しました。

気候変動に関連するリスク

	カテゴリー	外部環境変化	キードライバー	事業への影響	財務インパクト
移行リスク	政策・法規制	●GHG(温室効果ガス)排出規制の強化	●炭素税率の上昇	●租税コストの増加	●製品・サービス原価の増加
	技術		●競合他社の省エネ技術の進歩	●次世代製品の開発(メーカーとの提携による開発)の遅れ	●収益の減少
	市場と評判	●気候変動に対する市場感度の向上	●GHG排出量を削減しない企業へのダイベストメント(投資撤退)	●GHG排出量の削減に関する取り組みコスト増加	●資本調整コストの増加
物理的リスク	急性的	●平均気温の上昇	●台風の巨大化	●工場・店舗の浸水頻度の増加、停電頻度の増加	●復旧コストの増加
		●海面水位の上昇 ●降雨パターンの変化	●台風の発生頻度の増加	●調達・物流チャネルの断絶 ●従業員の被災による出勤停止の増加	●復旧までの売上高の減少
	慢性的	●平均気温の上昇	●農産物(小麦、コーヒー等)の生産量減少	●原材料費の高騰	●売上原価の増加

気候変動に関連する機会

	カテゴリー	外部環境変化	キードライバー	事業への影響	財務インパクト
機会	資源効率	●次世代自動車普及	●蓄電池価格の低下	●車両維持トータルコストの低下	●費用の減少
	エネルギー源	●再エネ機器・技術の普及	●電気料金の低下	●製品・サービス原価の減少	
	市場	●消費者の嗜好変化	●環境に配慮した製品需要の増加	●サーキュラーエコノミー(循環型経済)製品・サービスの需要の増加	●収益の増加

今後の取り組み: シナリオ分析

特定されたキードライバーに対して、2030~2050年の近未来の世界における気候変動に伴う物理的な変化と、社会的な移行に関する2以上の複数のシナリオを想定し、ダスキンのビジネスにどのような定量的な財務インパクトが想定され、どのような対応策が考えられるかを整理していきます。

採用シナリオ

- IPCC RCP8.5シナリオなど: 産業革命以前より平均気温が4°C以上上昇する世界
- IPCC SR1.5シナリオなど: 平均気温の上昇が1.5°C以下に抑えられる世界

ダスキンは、金融安定理事会(FSB)により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言について賛同し、気候変動に関連するリスクや機会の分析を行うとともに、積極的な情報開示を進め、持続可能な社会への貢献を目指します。



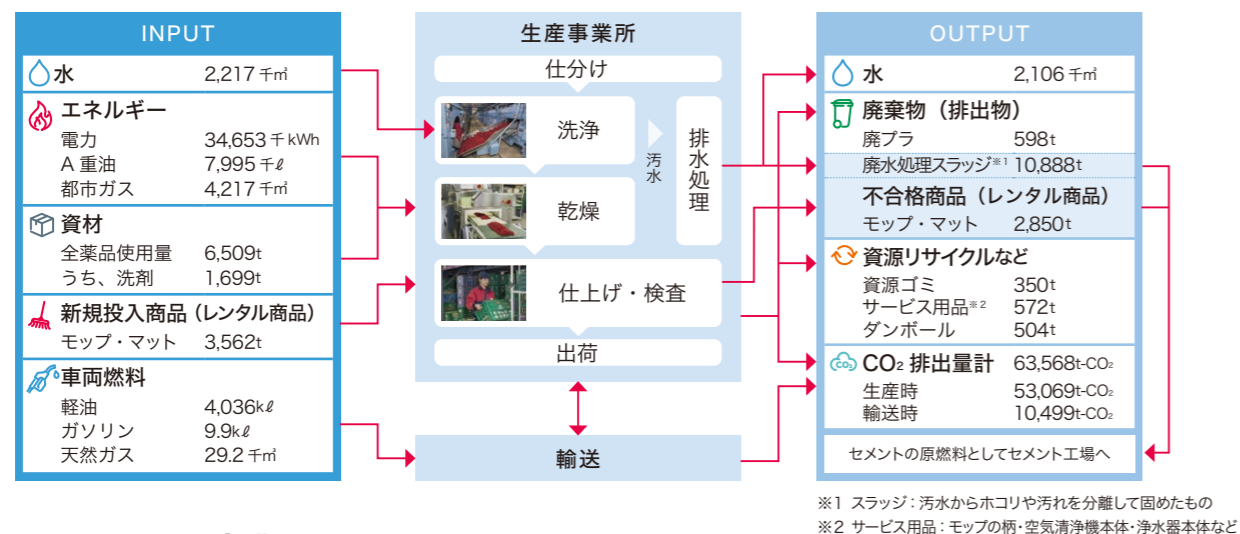


マテリアルバランス

事業活動における投入資源量と排出量(2019年度)

マテリアルバランスとは、事業活動におけるエネルギー及び資源の投入量(インプット)と、その活動に伴って発生した環境負荷物質(アウトプット)を表したものです。ダスキンでは、レンタル商品のライフサイクルや、幅広い事業活動における環境負荷の全体像を把握するよう努めています。

ダストコントロール事業



ミスタードーナツ事業



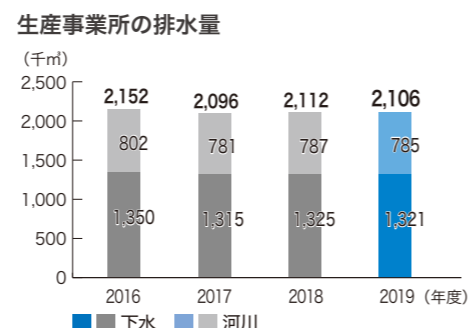
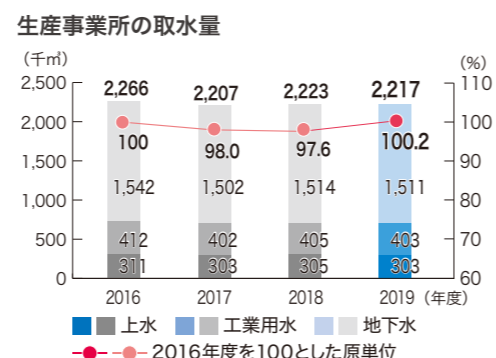
水資源の保全・有効活用

現在、世界規模で水不足が深刻化しています。企業にとっても、水不足は事業継続に影響を及ぼしかねないリスクであり、水の使用量削減や再利用が重要な課題となっています。日本においては、慢性的な水不足という事態には至っていませんが、水問題はダスキングループと決して無関係ではありません。

ダスキンでは、「自然からお預かりしたものは、元の状態にして自然にお返しします」という言葉が創業当初から受け継がれており、水資源保全の基本理念としています。

水使用量低減の取り組み

ダスキン生産事業所では、モップやマットの洗浄工程で多量の水を使用します。そのため、生産事業所では、加工時における標準使用量を基準値として、取水量を管理し削減に努めています。



サプライチェーン

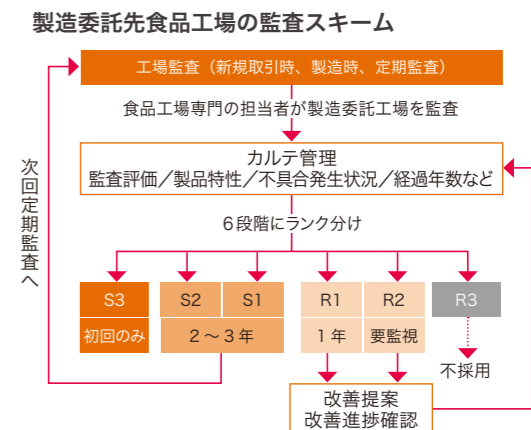


基本的な考え方

ダスキンは、取引先企業との相互理解と信頼関係に基づいた取引を行うため、広く国内外の企業に対して門戸を開き、信義、公正、公平、機会均等の原則に立つとともに法令、社会規範を順守した調達活動にあたっています。

製造委託先食品工場への監査

製品や原材料の製造委託先の工場に対しては、品質保証・リスク管理部が、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。定期監査は、監査評価点等で工場ごとにランク付けをし、ランクに応じた頻度(1~3年ごと)で実施しています。2019年度は新規監査を14工場(海外の2工場を含む)で、定期監査を38工場で行いました。



有事に備えた商品供給の事前対策

災害に強いサプライチェーンの構築

近年は大雨や台風など激甚災害の発生頻度が増えており、災害に強いサプライチェーンの構築が一層必要となっています。ダスキンの製商品目を製造するメーカーが自然災害等で被災し、商品供給が一時停止するリスクに備え、特に影響の大きいダストコントロール事業の主力商品を対象に、事前対策を講じています。

事前対策の考え方

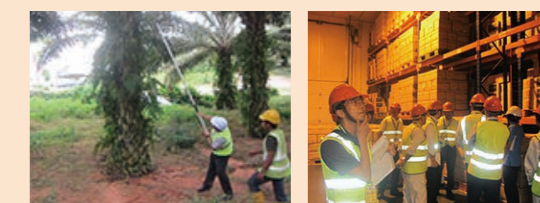
1. 当社仕入れにおいて複数社購買を実施する
2. 直接の購買先の事前対策の実施状況を調査する
3. 有事に代用できる類似品・代替品を選定しておく
4. 緊急用在庫を確保しておく

持続可能な調達

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。ダスキンでは、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。

取引先工場は、品質マネジメントシステムのISO9001や食品安全マネジメントシステムのISO22000、環境マネジメントシステムのISO14001の3つの国際規格に加え、食品の衛生管理システムの国際標準であるHACCP(ハサップ)の認証を取得しています。そのほか、5S(整理、整頓、清掃、清潔、

しつけ)活動や安全講習、衛生講習を毎月実施し、衛生管理の徹底に取り組んでいます。更に、工場排水に関しては、国の基準より厳しい基準を設けて自主検査を実施しデータを保存するなど、周辺環境に配慮しています。



パーム椰子農園

オイル製造工場の定期監査

品質

基本的な考え方

ダスキンは消費者・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。

ダスキン品質方針

ダスキンでは、清掃・衛生用品や食品など、お客様の生活に密接に関わる商品やサービスを提供する企業として、2009年に品質方針を制定しました。この方針に基づき、品質基準を定め、環境に配慮した商品・サービスの開発を行っています。

ダスキン品質方針

「ダスキンは安全で安心、環境保全に配慮した商品・サービス、そして楽しさをお手渡しします。」

1 商品・サービスは全ての段階（研究、開発、購買、製造、流通、お客様のご使用、廃棄）において安全性を最優先します。

2 商品・サービスにおいても環境負荷低減を図って参ります。

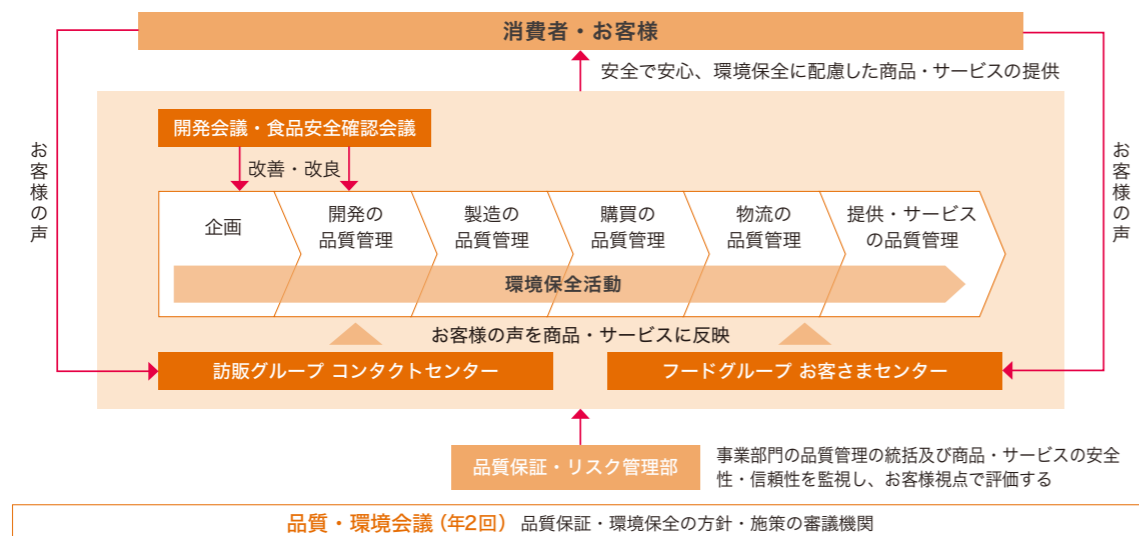
3 消費者・お客様の声を誠実にお聴きし、商品・サービスに活かします。

4 法令や社内規程等を遵守し、品質保証活動を確実なものとしします。

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。事業部門が行う品質管理を統括し、商品・サービスの安全性・信頼性を監視する機能と、商品・サービスを検査し、お客様視点で評価する機能を持った部門を設置しています。また、社外取締役及び主要部門の部門長などで構成される品質・環境会議を設置して年2回開催し、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。

商品・サービスの開発段階では、開発会議において商品・サービスの安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入しています。更に、食品をはじめとする、安全性が重視される商品・サービスの開発や仕様変更にあたっては、食品安全確認会議で安全性を確認しなければならないことを社内規程で義務付けています。また、商品の市場導入後についても、品質確認を行うことを規定しています。



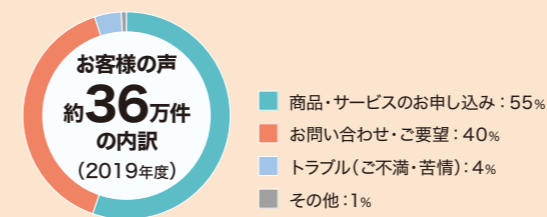
お客様の声を反映させる取り組み

ダスキンは、お客様の声を取り入れることで、ライフスタイルや社会情勢の変化に柔軟に対応したビジネスモデルの構築や、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの提供に取り組んでいます。

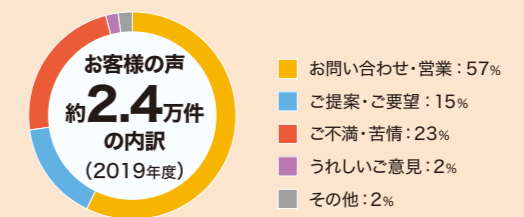
コールセンターでの対応

「ダスキンコンタクトセンター」「ミスタードーナツお客さまセンター」では、商品やサービスについてのお客様のご意見やご要望をお聞きしています。お電話の1件1件に、貴重なご意見をいただけることに感謝の気持ちを持って対応し、ご質問に対して明快な返答ができるように心がけています。できるだけお客様をお待たせしないように、日ごとや時間帯ごとにかかってくる電話の数を予測し、人員体制を柔軟に変更できるようにしています。オペレーターとお客様とのやりとりをもとに、お客様が今、どんなことを求めているのかを各事業部門の担当者がタイムリーに把握し、より良い商品やサービスの提供につなげています。

ダスキンコンタクトセンター



ミスタードーナツお客さまセンター



ダスキンの商品を不在がちなお客様にも

「日中不在だけれども商品を使いたい」そんな声が多く寄せられるようになりました。ダスキンは創業以来、お客様のもとを訪問し、手渡しで商品をお届けするスタイルを貫いてきました。真心をもって商品をお渡しし、ご返却の際には使い心地などのご意見をお聞きしたいと考えているからです。

しかし、働く女性の増加とライフスタイルの変化に応じたレンタルサービスが必要になってきました。そこで全国展開をスタートしたのが「ポスト返却サービス」です。担当者がお客様のご自宅のポストに商品をお届けし、返却はお客様が郵便ポストへ。日中不在でも気軽にレンタルを利用いただけるようになっています。



ファンミーティングの開催

ダスキンでは、お客様の声を直接お聞きするため、「ミスト ファンミーティング」や「ダスキン暮らしのファンミーティング」を開催しています。これらのファンミーティングは、社長から現在の取り組みを説明する場であると同時に、社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・担当者が、参加者の皆様から直接ご意見・ご要望をお聞きすることができる、ダスキンにとって大切な機会です。お客様の声を反映させた、お客様のニーズに寄り添った商品・サービスの提供を目指していきます。



ミスト ファンミーティングの様子

安全・安心

訪販グループ

基本的な考え方

創業の理念である「喜びのタネをまこう」に基づき、「世の中の暮らしに活かされること」「ご縁をいただく人々に役立つこと」「私たち自身を成長させること」を基本としており、商品・サービスをお客様に安心してご利用いただくために、研究開発からメンテナンスまでのあらゆる段階で、安全・安心への配慮を徹底しています。

商品・サービスの安全・安心

吸着剤の安全性

ダスキンモップがホコリを逃がさないのは、独自に開発した吸着剤加工によりです。また、ダスキンモップは4週間ご利用いただくため、吸着効果を維持し、モップの中に細菌やカビが増殖しないように、「抗菌・防カビ剤」を配合しています。そのため、人体に影響がないように第三者機関に試験を依頼して、吸着剤が口や目に入った場合や、皮膚に付着した場合の安全性についても確認しています。



優れた吸着性と高い安全性を持つ吸着剤加工

役務提供サービスの取り組み

ご家庭や事業所向けの各種役務提供サービス（清掃、家事代行、害虫駆除、お庭の樹木定期管理などのサービス）では、スタッフ一人ひとりが使用する資器材や薬剤なども含めた安全確認を実施しています。

また、役務提供サービスの実施にあたっては、作業者の品質スキルを保持するための研修・社内コンテストなどを実施し、サービス品質レベルの保持・向上に日々努めています。



資器材や薬剤の安全確認

フードグループ

基本的な考え方

ダスキンはお客様の「食の安全」を最優先に考え、お客様へ悪い影響（ネガティブインパクト）を与えないようにするために、すべての食品に対して開発から提供、お客様が実際に飲食される時までの品質基準を設け、安全を確保し、安心をお届けしています。

食の安全・安心

食品安全確認会議

商品の開発や仕様変更はすべて、食品安全管理責任者・商品開発担当部門・品質保証担当部門など第三者部門で構成される「食品安全確認会議」を開催し、安全性確認を行っています。法令規格や自社基準をもとに、使用する原材料や原産地の確認、添加物の順法性、アレルギー情報、異物除去工程の妥当性、残留農薬・抗生物質の管理状況、商品や原材料の保存検査結果、製品や原材料の製造委託工場や流通・保管業者の管理状況、そして販売拠点での取り扱い方法を確認することで、すべての段階での安全性確保に努めています。

SDGsへの貢献▶



地域・社会貢献活動

基本的な考え方

ダスキンは企業であると同時に、その地域社会の一員でもあります。お客様の暮らす街や地域でもっとお役に立ちたい。ダスキンは「喜びのタネをまこう」というスローガンのもと、これからも地域社会に貢献できる企業として、さまざまな活動に取り組んでいきます。

学校教育支援活動

子どもたちの教育を支援するダスキンの取り組みが評価され、文部科学省主催の令和元年度「青少年の体験活動推進企業表彰」において、審査委員会優秀賞を受賞しました。

出前授業「キレイのタネまき教室」

小学生を対象に2012年にスタートした出前授業「キレイのタネまき教室」は、実習を通して「掃除をする意義」や「掃除用具の正しい使い方」を学ぶ場として、子どもたちの力を育てています。



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セミナー」

学校での掃除の時間を「子どもたちの力を伸ばす時間として使いたい」という学校の先生の声にお応えするため、学校掃除について一緒に考え、学校掃除の指導方法などをお伝えする「教員向けセミナー」を実施しています。

地域の清掃・美化活動

クリーンアップマイタウン

ダスキンは「身近に、未来に、エコのタネまき。」という環境スローガンのもと、全国の地域でゴミ拾い活動を行っています。2006年からスタートしたこの活動は延べ約33万人（2020年3月末現在）の方々にご参加いただき、ゴミの回収を行っています。



クリーンアップマイタウンの活動風景



特殊詐欺被害防止への貢献

オーダーメイドマットの製造・レンタル

ダスキンの「特殊詐欺被害防止マット」が、全国各地で多発している還付金詐欺等の特殊詐欺防止に貢献しています。各地域の警察本部と連携を図り、足元から注意喚起を促すマットとして金融機関への提案等を通して、啓発活動を進めています。これまでに1万枚以上のオーダーメイドマットを製造し、45都道府県の金融機関やコンビニエンスストアのATM前に設置いただいています。



オーダーメイドマットの設置例

SDGsへの貢献▶



人材

基本的な考え方

ダスキンでは、社員一人ひとりがやりがいを持って生き生きと働くことが、事業発展に不可欠であると認識しています。正社員登用制度を拡充し、スキルや意欲の高い人材を積極的に登用するとともに、定年退職者の再雇用制度も整え、社員が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。これらを実現するために、行動指針である「ダスキン行動基準」において考え方を定めています。

「働きさん」について

ダスキンでは、社員・従業員のことを「働きさん」といいます。これは働くことで、「はた(傍)」の人を「らく(楽)」にするという意味であり、自分の都合を顧みずに他人のために一生懸命働くと、その人に喜ばれ、感謝されることでやりがいや生きがいにつながるというダスキンの「祈りの経営」に基づく思いが込められています。

働きやすい労働環境の整備

ワークライフバランスの推進

ダスキンでは、「人に社会に喜びのタネをまき続ける」ためには、社員が健康で、仕事と家庭生活を両立できることが重要だと考えています。そこで長時間労働を削減し、社員が働きやすい職場づくりのため、1人当たり年間労働時間を1,850時間以下に抑えることを目標とし、さまざまな施策を実施しています。また、2016年度より子育て支援企業として厚生労働省の「くるみん」マーク認定を受けています。

- 取締役への長時間労働の実態報告
- 年次有給休暇取得率60%
- ノー残業デーを毎月1回以上実施
- 本社ビルの18時消灯
- よつ葉推進デー(ダスキン版プレミアムフライデー：月末金曜日)の実施
- 勤務間インターバルの実施



正社員への登用制度

ダスキンでは、一定の基準を満たした非正規社員を正社員に登用する制度を設けています。2016年度より、正社員区分の中に、転勤を伴う異動のない「エリア専任職コース」を新たに設けることで、正社員への門戸を拡大しました。更なる人材の活用に向けて、2018年度より「エリア専任職コース」から「総合職コース」「エリア総合職コース」へのコース変更が可能となるよう、制度を見直しました。

定年退職者の再雇用制度

少子高齢化が進む日本では、労働力不足への対応と社会保障制度の持続可能性を拡大するため、政府は70歳までの雇用を推進するなど、高齢者の労働市場参加を奨励する政策を実施しています。ダスキンではこのような動きに対応し、60歳定年後の再雇用では、原則として定年時に勤務していた部署での仕事を継続することで、社員が長年蓄積した経験を活かし、能力が発揮しやすい環境を整えています。

2019年度は定年を迎えた69名を再雇用しました。2019年度よりダスキン企業年金制度の改定に伴い、再雇用者の基本給の引き上げを行うことで勤労意欲を高め、働き続けられる環境を整備しています。



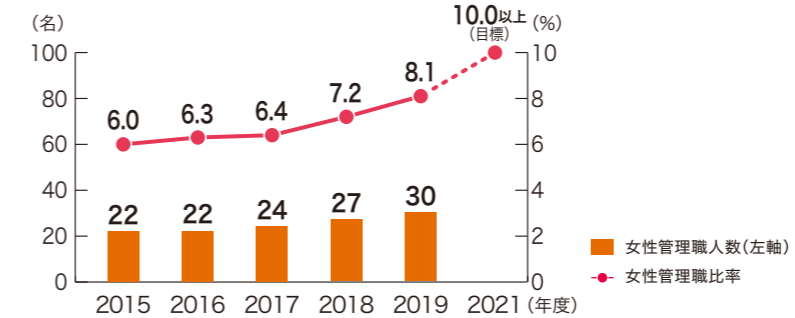
ダイバーシティの推進

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。特に、ダスキンの事業では女性のお客様のご利用が多く、今後の事業の発展のためには、ますます女性の目線による製商品開発、サービス提供が不可欠となってきます。

このような状況を踏まえ、ダスキンでは女性活躍推進法に基づき、2019年度から2021年度までの第2次行動計画を策定しました。これにより、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、さまざまな取り組みを推進しています。また、同計画では、管理職に占める女性の割合を10%以上とすることを目指しています。

女性管理職人数・比率 (※ダスキン単体)



現場で活躍する女性社員を積極的に登用

外国人雇用の推進

現在の日本では、共働き家庭や単身世帯の増加を受け、家事支援ニーズが増加しています。また、今後の超高齢社会では高齢者世帯への生活支援の必要から、家事支援サービスの重要性はますます高まると見られています。

ダスキンは国家戦略特別区域「家事支援外国人受入事業」の特定機関として神奈川・大阪・東京から認定を受け、2017年4月から外国人社員の受け入れを開始しています。2019年度末時点で、3都府県の12店舗で計47名のフィリピン人を採用しました。外国人社員は研修後、お客様宅にてサービス業務に従事しています。

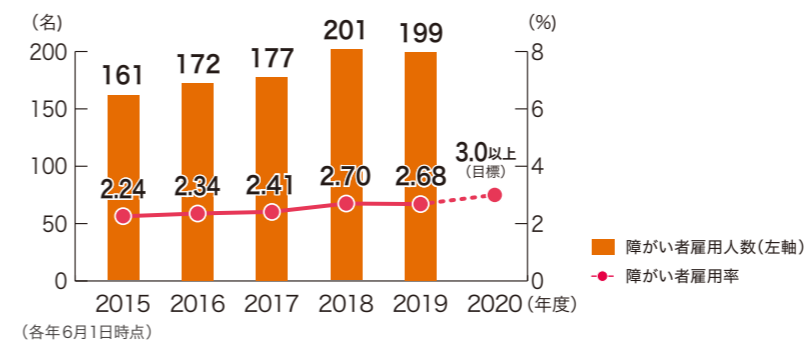


研修を受けるフィリピン人社員

障がい者雇用の促進

ダスキンは、働くことのできる障がい者に、それぞれに合った働き方ができる雇用の場を提供することも企業の社会的責任だと考えています。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おり、今後も障がい者雇用の推進を継続していきます。また、すべての人が心豊かに暮らせる社会づくりの実現に向け、ダスキン単体で障がい者雇用率3%以上を視野に入れて活動をしていきます。

障がい者雇用人数・雇用率 (※ダスキングループ)



人事基礎データ

		2016年 3月末	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末
社員数(人) ダスキングループ 正社員、非正規社員の人数 (役員、臨時社員を除く)	男性	2,350	2,325	2,429	2,443	2,422
	女性	1,188	1,203	1,344	1,370	1,380
	合計	3,538	3,528	3,773	3,813	3,802
入社人数(人) ダスキングループ 正社員の入社人数 海外現地採用社員を含む	新卒	30	31	160	41	53
	中途採用	112	195	169	199	264
正社員への登用人数(人) ダスキングループ 非正規社員からの登用人数		36	100	111	36	37
退社人数(正社員)(人) ダスキングループ 正社員の定年退職者を除く		142	131	158	257	286
組合加入状況(人/%) ダスキングループ	人数	3,021	3,111	3,082	3,060	3,029
	率	100	100	100	100	100
社員数(人/%) ダスキン単体	合計	1,960	1,954	1,991	2,020	1,974
	うち、女性	583	607	643	685	697
	女性社員比率	29.7	31.1	32.3	33.9	35.3
管理職人数(人/%) ダスキン単体	合計	367	349	375	372	371
	うち、女性	22	22	24	27	30
	女性管理職比率	6.0	6.3	6.4	7.2	8.1
入社人数(人/%) ダスキン単体・ 正社員(新卒・中途)	合計	31	114	108	73	70
	うち、女性	18	67	48	34	23
	入社女性社員比率	58.1	58.8	44.4	46.6	32.9
自己都合退社人数(人/%) ダスキン単体・正社員	合計	62	78	58	71	87
	自己都合退社率	86.1	80.4	71.0	55.0	77.0
平均年齢(歳) ダスキン単体	男性	46.0	46.2	46.7	47.0	47.4
	女性	42.3	42.6	42.7	42.7	42.7
	全体	44.9	45.1	45.4	45.6	45.7
勤続年数(年) ダスキン単体	男性	17.9	18.0	18.1	18.1	18.2
	女性	13.4	12.6	12.4	12.0	12.1
	全体	16.5	16.3	16.3	16.1	16.1
社員意識調査の評点(点) ダスキン単体 5点満点		3.78	3.76	3.79	—	—*
1人当たり年間研修時間(時間) ダスキン単体		18.3	15.5	12.6	12.9	18.4

※2020年度より社員意識調査方法を見直し、変更します。

人材育成

教育研修制度

ダスキンは、「祈りの経営」の理念を理解し、すべての行動の源とできる人材を育成するため、さまざまな教育や研修を推進しています。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せるように、新入社員を含めて階層別に研修を実施しているほか、加盟店を活性化するエリアマネジャーの育成にも注力しています。また、公的資格の取得や通信教育による自己啓発を奨励し、自主的に学ぶ姿勢を大切にしています。

フランチャイズ本部を担当する管理職やエリアマネジャーの能力を高めることを目的に、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会主催の研修を受講できる環境を整え、フランチャイズ経営の専門知識や視野を広げることにも取り組んでいます。2019年度は延べ11,553名が各種教育研修に参加し、知識やスキルの向上に努めました。

「祈りの経営」の浸透

ダスキンは2016年度より「経営理念」の実践を目的に、「祈りの経営研究所」を開設しています。

祈りの経営研究所講師による全国各地での勉強会と各事業の定例会議でマネジャーが講師を務めるワンポイントの勉強会を主体に、広報誌による情報の発信、eラーニングを利用した自主的な学びのサポートといった活動に取り組んでいます。



「祈りの経営勉強会」の様子

加盟店の人材育成の支援

ダスキンスクール

ダスキンスクールは、訪販グループを中心とした事業の研修センターで、全国各地域で事業を展開する加盟店のオーナーやマネジャー、スタッフが、経営理念から運営ノウハウまで総合的に学ぶための施設です。経験豊富な教育スタッフと広範な研修カリキュラムや充実した設備のもと、知識と技術を修得できる場となっています。2019年度の事業部別研修の研修参加者は延べ349名、総研修時間は年間19,025時間でした。



ダスキンスクールでの研修

ミスタードーナツカレッジ

ミスタードーナツカレッジは、「形がないもの、人材だけは私たちの手で育成しなければならない」という創業者の信念から、ビジネスの成功は教育にあると考え、事業のフランチャイズ展開を始める前に誕生しました。一流のフードビジネスマンを育てるため、独自の教育システムをマニュアル化し、ドーナツ製造、接客技術のみならず、ミスタードーナツの理念やお客様を大切にすることを学んでいます。2019年度の研修参加者は延べ950名、総研修時間は15,928時間でした。

健康経営

健康経営優良法人2020に認定

ダスキンは、2020年2月に健康経営優良法人2020の認定を受けました。昨年に引き続き4年連続の認定となります。ダスキンでは「ダスキン健康宣言」を通じて、健康づくりを推進する『健康経営』に取り組み、社員一人ひとりの健康意識を高めています。今後も会社(事業所)・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、社員とその家族の健康維持・増進に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスへの対応

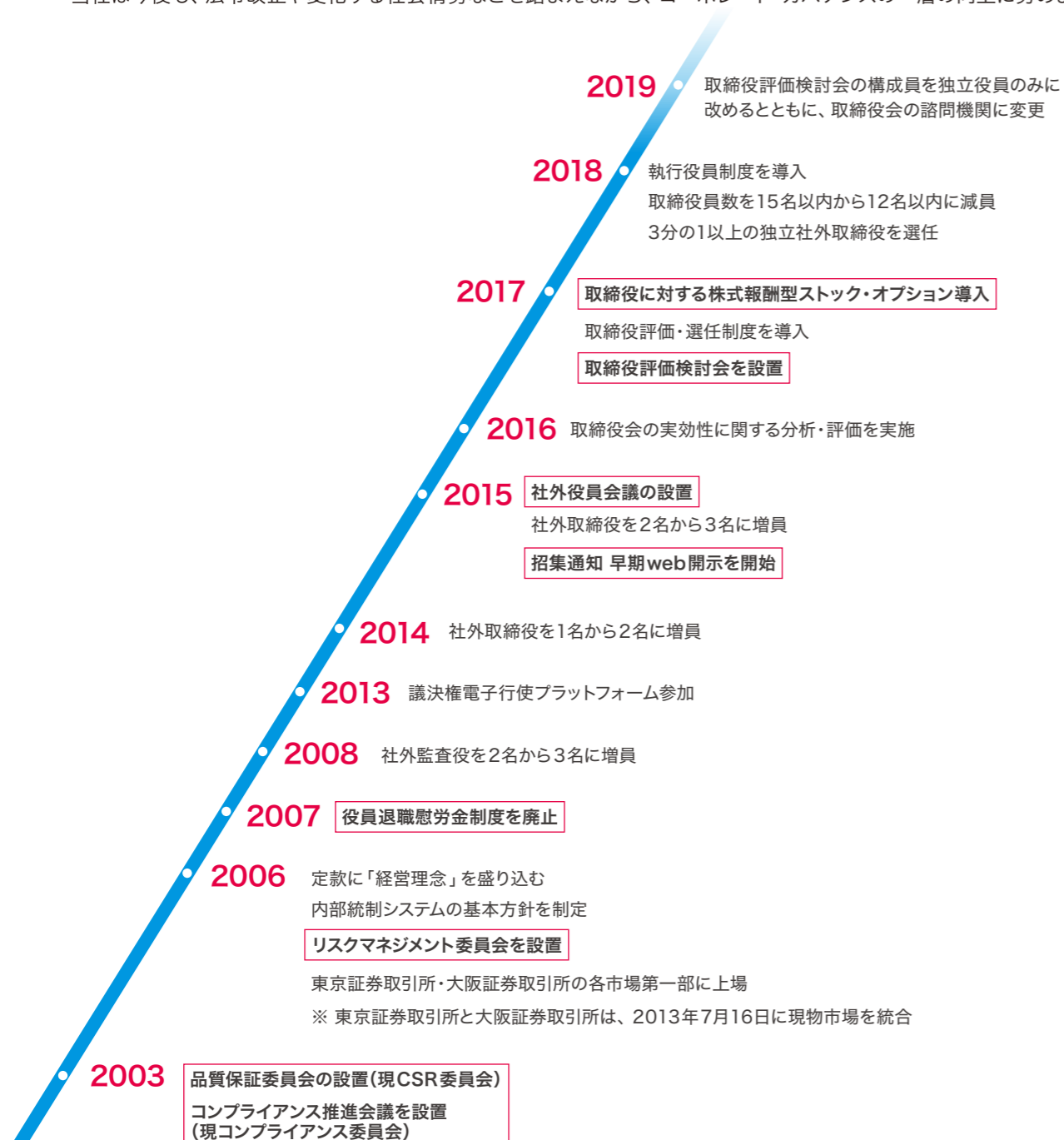
当社は、コーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。詳細については、ホームページに掲載のコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

▶ <https://www.duskin.co.jp/esg/governance/corporate/pdf/governance.pdf>

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最も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年には取締役評価検討会を設置して執行役員制度を導入しました。また、2019年には、同評価検討会の独立性を担保し、実効性を持たせるため、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。

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。



ダスキンのコーポレート・ガバナンスの5つの特徴

<p>1</p> <p>取締役における社外取締役の割合</p> <p>33%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 当社取締役9名のうち、3名が社外取締役です。 ◆ 取締役における社外取締役の比率は2018年度に引き続き33%となっています。
<p>2</p> <p>取締役に占める女性比率</p> <p>22%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 当社取締役9名のうち、2名が女性です。 ◆ 女性の積極的な選任により取締役会の多様性に配慮するとともに、当社の企業成長に不可欠な女性の活躍を推進しています。
<p>3</p> <p>取締役会の出席率</p> <p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会に毎回出席し、当社の経営や業務執行に関して活発な議論を行っています。 ◆ この出席率は、2019年6月の株主総会以降に開催された取締役会(全19回)の平均出席率です。
<p>4</p> <p>取締役評価検討会の設置</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 取締役評価・選任の実効性向上を図るため、取締役会の諮問機関として、独立役員のみで構成する「取締役評価検討会」を設置しています。
<p>5</p> <p>取締役会において重要案件の審議が十分にできる体制を構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2018年度の執行役員制度の導入により、取締役会において議案数を絞り重要案件の審議をより深めるとともに、権限委譲による業務執行の判断及び行動の迅速化を図っています。

基本的な考え方

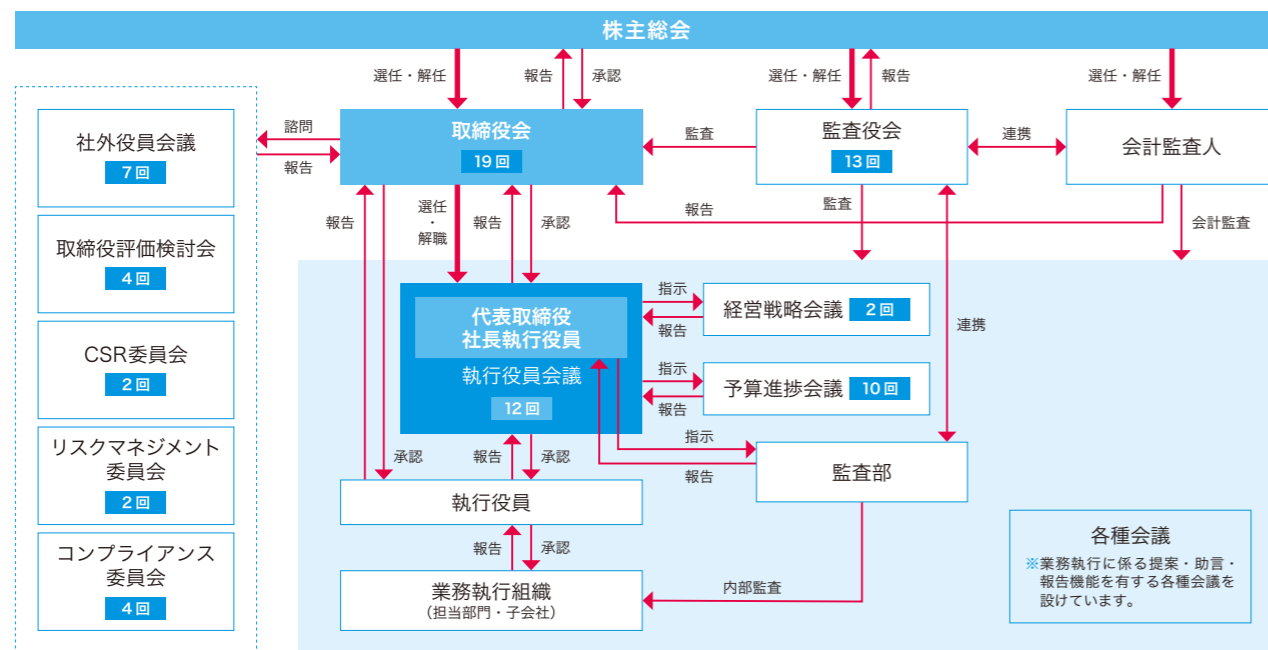
当社は、創業者・鈴木清一が提唱した「祈りの経営」の理念に基づき、人に、社会に喜びのタネをまくための実践として、各事業に邁進してきました。この創業者の願いを継承し、社員全員が理念を十分に理解し実行していくことこそ当社のコーポレート・ガバナンスであると考えています。

当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上、並びにさまざまなステークホルダーからの更なる信頼獲得のために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題と捉えています。そのため、健全で透明性の高い経営を実現するべく体制や組織、システムを更に整備していきます。また、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ます。

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、当社では取締役会、監査役会に加え、迅速な意思決定及び業務執行を目的として執行役員制を導入しています。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。

コーポレート・ガバナンス体制(2020年4月現在)



2019年度の開催回数

各機関の構成員

■ 社内 ■ 社外役員 ■ その他

機関	取締役会	監査役会	CSR委員会	リスクマネジメント委員会	コンプライアンス委員会	社外役員会議	取締役評価検討会	経営戦略会議	執行役員会議	予算進捗会議
構成	議長 取締役9名(うち社外取締役3名) オブザーバー: 監査役5名 (うち社外監査役3名)	議長 監査役5名(うち社外監査役3名)	議長 執行役員5名(うち取締役兼任4名)、 社外取締役2名、 常勤監査役1名	委員長 執行役員1名、本社部門7名、 事業部門3名 オブザーバー: 監査役1名	委員長 執行役員7名(うち取締役兼任2名)、 社外取締役2名、常勤監査役1名、 労働組合委員長1名、弁護士1名	議長 社外取締役3名、 社外監査役3名	議長 社外取締役2名、 社外監査役1名	議長 執行役員全13名、 社外取締役3名、 監査役5名(うち社外監査役3名)	議長 執行役員全13名、 オブザーバー: 常勤監査役2名	議長 執行役員6名(うち取締役兼任6名)、 常勤監査役2名
2019年度の開催実績	19回	13回	2回	2回	4回	7回	4回	2回	12回	10回

取締役会

議長: 山村輝治(代表取締役)

当社は、経営の健全性、効率性、実効性を保持するとともに、多岐にわたる事業領域における高度な経営判断を行う条件を整えるべく、全体としての能力、経験、略歴、性別等のダイバーシティを考慮して取締役の員数を12名以内としています。これにより、取締役会が重要な意思決定と業務執行の監視・監督機能を果たし、経営環境の変化に迅速かつ的確な対応を行える体制を整えています。

取締役会/監査役会出席回数

■ 取締役会 ● 監査役会 ★ 議長 ○ 構成メンバー △ オブザーバー

氏名	役職	2019年度出席回数	CSR委員会	コンプライアンス委員会	社外役員会議	取締役評価検討会	リスクマネジメント委員会
山村 輝治	代表取締役 社長執行役員	■19回/19回中	○				
住本 和司	取締役 COO	■19回/19回中	○				
和田 哲也(新)	取締役 COO	—	○				
宮田 直人(新)	取締役 CFO	—		★			
鈴木 琢	取締役 執行役員	■19回/19回中		○			
大久保 裕行(新)	取締役 執行役員	—	★				
善積 友弥	社外取締役	■19回/19回中			★	★	
関口 暢子	社外取締役	■15回/15回中	○	○	○	○	
辻本 由起子(新)	社外取締役	—	○	○	○		
吉田 隆司	監査役	■19回/19回中 ●13回/13回中		○			△
内藤 秀幸(新)	監査役	—	○				
織田 貴昭	社外監査役	■18回/19回中 ●13回/13回中			○	○	
川西 幸子	社外監査役	■19回/19回中 ●13回/13回中			○		
荒川 恭一郎	社外監査役	■19回/19回中 ●13回/13回中			○		

(注) 関口暢子氏の取締役会出席回数は、2019年6月25日の就任後に開催された取締役会を対象としています。

諮問機関

社外役員会議 議長: 善積 友弥(社外取締役)

社外役員がその独立性に影響を受けることなく適切に情報を収集し、透明、公正かつ客観的な立場から経営の監督機能を発揮するとともに、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する有益な意見を表明することを目的として、取締役会の諮問機関である「社外役員会議」を設置しています。

取締役評価検討会 議長: 善積 友弥(社外取締役)

代表取締役社長執行役員が、取締役会に諮る取締役及び執行役員の候補者案、並びにその報酬額案を立案するに際し、必要な助言を得るための諮問機関として、「取締役評価検討会」を設置しています。

なお、「取締役評価・選任制度」の実効性向上を図る目的で、2019年4月より取締役会の諮問機関に変更するとともに、独立役員のみで構成する組織へと変更し、客観性と透明性を高めることとしました。

CSR委員会 議長: 大久保 裕行(取締役)

企業としての社会的責任を果たすため、CSR活動において取り組むべき優先課題や取り組む範囲を特定し、当社グループ全体でCSR経営を推進することを目的として、取締役会の諮問機関である「CSR委員会」を設置しています。

● 経営を強化するために

コーポレート・ガバナンス

執行機関

執行役員会議 議長：山村輝治(代表取締役)

取締役会で決定された経営基本方針に基づき代表取締役社長執行役員が業務を執行するにあたり、業務に関する重要事項を審議する機関として「執行役員会議」を設置しています。

経営戦略会議 議長：山村輝治(代表取締役)

全社的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、全役員及び事業部長等が中長期的視点で討議する場として「経営戦略会議」を開催しています。

予算進捗会議 議長：山村輝治(代表取締役)

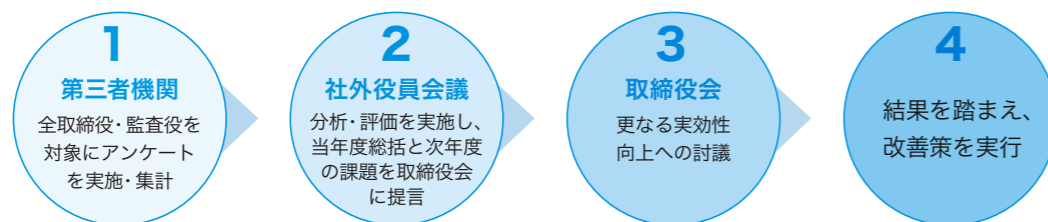
各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等の討議を行うとともに、情報共有を図ることを目的として、「予算進捗会議」を開催しています。

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。

2019年度の分析・評価のプロセスと結果、2020年度の取り組み計画は、下記の通りです。

分析・評価のプロセス 評価対象期間：2019年4月～2019年12月に開催した当社取締役会(全15回)



2018年度の実効性評価による2019年度の課題	課題に対する2019年度の取り組み
1 経営戦略等に関する審議の一層の充実	(i) 事業ポートフォリオの点検とその適正化に向けた検討並びに財務政策及び各種投資の資源配分に関する検討の定期的な実施 (ii) 決議事項に関する定期モニタリング
2 取締役会の構成・次世代経営陣幹部の育成	(i) 現任取締役及び次世代取締役候補人材の選抜、育成、登用についての共有化 (ii) 現任取締役、次世代取締役候補人材に対するコーポレート業務や企業統治関連のトレーニング

2019年度の実効性評価と結果	
具体的な取り組み/向上した点	
1	(i) ・新たな投資案件の是非検討機関として「投資評価会議」を新設、運用を開始 ・個別事業のポートフォリオ分析に基づく各事業の方向性を討議。この結果に基づき次期の政策検討会議を開催 (ii) ・各部門の政策について、取締役会における月次報告時に進捗確認を実施
2	(i) ・次期経営陣選出方針を共有 ・客観的な視点と公平性を確保するために、「取締役評価検討会」の構成を当期より社外役員のみに変更し運用開始。同検討会の検討結果を踏まえて次期取締役候補、次期執行役員を決定 ・次世代役員候補の選任基準とプロセス等を明確化したサクセッションプランを策定し、共有化 (ii) ・サクセッションプランの「教育プログラム」に基づき、経営執行・業務執行に必要なトレーニング(当期は未実施)の次期実施計画並びに次世代取締役候補者を対象とした研修計画の作成

2020年度の取り組み	
課題	取り組み
1 企業価値向上に向けた戦略等に関する議論を充実させ、監督機能の実効性を高める	・当社グループの成長を実現するために、バリューチェーン全体の検証を行う
2 全社レベルの事業ポートフォリオの適正化に向けた議論の一層の充実を図る	・その上で、具体的目標を設定し、資本コストを意識した果敢な経営判断を行うとともに定期的な進捗確認を行う
3 経営環境の変化と経営戦略に対応した組織の機能及び執行役員の役割についての議論深化を図る	

取締役の選任方針

選任基準

取締役候補者は、当社の取締役に相応しい人格、識見、倫理観を備え、その職務の遂行にあたり健康上の支障がないという基本的条件に合致する者から決定します。

◆社内取締役候補者

代表取締役が現任の取締役・監査役に候補者の推薦を要請

代表取締役が、推薦があった者について「当社グループの中長期的な成長戦略の着実な推進力となり、組織の活性化に好影響を与える人物」を選抜

取締役評価検討会(社外取締役が議長を務め、かつ過半数を独立役員で構成)の助言を参考にし、取締役会での審議を経て決定

◆社外取締役候補者

◆当社グループと特別の利害関係がないこと

◆独立性を保つことができること

◆取締役会の監督・助言機能の実現のために不可欠なビジネスキャリアや専門的知見を有すること

◆当社が経営の透明性、健全性、手続きの公正性を保持する上で多面的な視点から有益な助言を求め得ること

以上の要件を満たした人材を、取締役会での審議を経て決定

なお、当社と社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は法令で定める額としています。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
善積 友弥	味の素株式会社の取締役常務執行役員として企業経営における豊かな経験と高い見識があり、同社在職中にはグループ全体の生産戦略立案、中期経営計画策定、M&A戦略推進等に関与されたほか、2011年から4年間にわたり、同社北米本部長、味の素ノースアメリカ社社長として北米事業全体の統括及び北米現地法人の事業統括に関与されました。2017年6月の当社社外取締役就任以降、経営全般について、業務を執行する経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、当社のコーポレート・ガバナンス強化に寄与していることから、社外取締役として選任しています。
関口 暢子	経営コンサルタント等を経験の後、株式会社カブコンに入社され、その後は同社の常務執行役員として中期経営計画策定、年度予算の管理、組織再編・M&A等の経営企画業務に加え、人事制度改革の中心を担われました。これらの経験及び高い見識により、当社の経営全般について経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、当社のコーポレート・ガバナンス強化に寄与していることから、社外取締役として選任しています。
辻本 由起子	プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社の取締役として企業経営における豊かな経験と高い見識があり、同社在職中にはブランドマーケティングや広報・渉外部門の統括等を担当され、更にはアジア地域のブランドPRリーダーを務める等、幅広い経験を積まれました。これらの経歴から、当社の経営全般について経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督が望め、当社のコーポレート・ガバナンス強化が期待できるため、社外取締役として選任しています。

(注) 3名全員が独立役員

社外役員の独立性に関する基準

当社では、社外取締役または社外監査役を選任するにあたって、その独立性を確保するため、有価証券上場規程施行規則(東京証券取引所)が定める独立性基準に、当社独自の要件を加えた基準を定めています。

社外役員候補者を選任する際は、候補者がこの基準に抵触しないことを確認した後、取締役会での審議を経て決定します。

▶ <https://www.duskin.co.jp/esg/governance/corporate/>

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。2019年度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	2019年度適用制度		
	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を比較検討 ・取締役評価検討会（→P.63）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	・各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定
報酬額	基本報酬（固定報酬）+賞与（業績連動報酬）、並びに株式報酬型ストック・オプション（中長期インセンティブ）により構成	・基本報酬+賞与	・基本報酬+賞与

※株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定

役員報酬等の内容（2019年度、単位：千円）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員数
		基本報酬	賞与	ストック・オプション	
取締役	236,685	170,152	41,200	25,333	6名
社外取締役	23,400	18,600	4,800	0	4名
常勤監査役	53,700	46,500	7,200	0	2名
社外監査役	30,000	25,200	4,800	0	3名

※上記人数には2019年6月23日開催の第57回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役を含んでいます。当年度末時点における社外取締役は3名です。

内部統制

当社及び当社の子会社は「道と経済の合一」を目指すことを経営の根幹とし、経営理念の実現に向け、その行動指針として下記の「行動宣言」を、具体的な行動基準として「ダスキン行動基準」を策定し、業務運営の指針としています。

行動宣言 ～「信頼される誠実な企業」を目指して～

1 私たちは常に、お客様の立場に立って行動します。

3 私たちは常に、社会の良識にかなった行動をとります。

2 私たちは常に、法律を守って行動します。

4 私たちは常に、自分に対して誇りを持てる行動をとります。

役員へのトレーニング・情報提供

当社は、取締役・監査役が新たに就任する際には、役員が順守すべき法的義務、責任等について学ぶセミナー等に参加する機会を設けています。また、社外役員を招聘する際には、代表取締役社長執行役員から当社の経営理念について説明し賛同を得た上で、事業戦略、事業内容等について説明を行っています。更に当社に関する知識を深める目的で、主要拠点、研修施設、工場等を視察する機会を設けています。

後継経営者の育成計画

当社は、最高経営責任者及び次世代経営幹部の後継者育成を目的として、2019年度に、いわゆるサクセッションプランを策定しました。ふさわしい資質を有する者を育成するための教育プログラムや執行役員・取締役候補者の選抜プロセスを整備し、2020年度より運用を開始しており、その進捗については定期的に取締役会に報告、情報共有を図ることとしています。また、代表取締役社長執行役員は、全執行役員と定期的（毎月）に面談を行い、半期ごとには「取締役評価・選任制度」に基づき定量的評価を実施し、職務遂行状況及び能力向上を確認するとともに、指導教育を行う機会としています。

政策保有株式に関する方針

当社は、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、縮減または売却する方針としています。また、年1回以上、すべての政策保有株式について、個別銘柄ごとに業務提携、取引の維持・強化等、事業活動上の必要性及び当社の資本コストや発行会社の株価動向等を勘案し、保有の適否を取締役会で検証することとしています。

投資家・アナリスト・株主との建設的な対話

当社では、経営への信頼と適正な評価を得ること及び持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的に、IR・SR活動に積極的に取り組んでおり、経営陣幹部・取締役は、株主、個人投資家、機関投資家からの面談要望に積極的に応じています。こうしたIR・SR活動のなかで得た情報や市場の評価・意見については、年2回取締役会にて報告しています。

このほか、必要に応じてIR室から担当執行役員に報告し、担当執行役員から取締役会に報告後、経営に反映しています。また、個人投資家、株主の投資判断に資するよう、株主通信やwebサイトなど各種IRツールの充実にも努め、決算情報や経営戦略はもちろん、ESG情報やニュース・トピックス等も積極的に開示しています。

取り組み

機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会を年2回（第2四半期決算・期末決算）開催しています。また、個別面談についても随時、積極的に実施しています。 ※2020年2月より新型コロナウイルス感染症拡大により、説明会の開催を見送り、個別面談はTELにて対応しています。

2019年11月14日に初の株主様懇談会を開催し、1,419通の応募の中から102名のご参加をいただきました。役員紹介と社長によるダスキンの歴史・事業の説明のほか、ドーナツなどフード事業の商品を囲みながら執行役員との意見交換が行われました。 ※今期の開催については未定です。



株主通信「ナビダス」



ダスキン・ホームページ
株主・投資家情報 一株主・投資家の皆様へ
<https://www.duskin.co.jp/ir/>



株主様懇談会の様子



社外取締役対談

社外取締役がコーポレート・ガバナンスにおいてどのように機能しているか、また、ダスキンの目指す未来に向けて、今、ダスキンが何をなすべきか、ダスキンの企業価値向上について社外取締役のお二人にご議論いただきました。



社外取締役
善積 友弥 1978年、味の素株式会社入社。2007年より同社取締役に就任し、アミノ酸カンパニー長、バイオ・ファイン事業本部北米本部長兼アメリカ味の素社（現味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社）取締役社長等を歴任した。2017年6月より当社取締役。



社外取締役
関口 暢子 外資系企業、経営コンサルタントを経て2005年株式会社カプコン入社。2011年同社執行役員に就任、経営企画統括、人事本部長などを歴任。2019年6月より当社取締役。

どのような側面からダスキンの経営をご覧になっているか

善積: ダスキンは、コーポレート・ガバナンスを重視しており、必要な情報は常に入手でき、社外取締役として仕事はしやすいと感じています。

一方、当社は加盟店とともに成長していくフランチャイズのビジネスモデルですが、それと同時に株式を公開しているパブリックカンパニーでもあるところに難しさがあります。一般企業と比べて、加盟店というステークホルダーがいるため、加盟店への対応が関心の中心となる時があり、社外役員の自分としては、取締役会では株主の視点から発言することを意識しています。

関口: ダスキンの社外取締役に就任して1年になりますが、前職では経営企画、人事本部で成長戦略を担ってきたこともあり、プレーキ側面のリスク統制やコントロールに限ることなく、アクセル側面の事業成長並びに企業価値向上を意識した発言や議論をさせていただいています。当社は事前の討議や事前説明が十分にあるため、その場の議論だけでなく、次につながる議論もできてきていると思います。

善積: 当社はどちらかというと私たち社外役員が取締役会で質問や意見を述べるケースが多く、私も前職で社内取締役の経験があるため事情はよく分かるのですが、社内取締役も全社利益、全社視点から、自分の担当領域以外の事業に対してもっと発言してほしいと願っています。理想論ではありますが、それができれば更に取締役会の実効性は向上すると思います。

関口: 取締役会に上程される議案ですが、事業からの個別議案が多いのも一つの課題だと考えています。取締役会は、会社全体の経営資源をどのように有効活用するのかを議論する場でなくてはなりません。したがって、部門から出た議案を承認する場であるだけでなく、全社利益について議論される場となるよう、議案を建設的に作っていくことも今後の取締役会運営の課題ではないでしょうか。

事業に対する評価とダスキンの今後について

善積: 当社は今、成長軌道に回帰するための大事な時期にきていますが、そのための仕組みはでき上がってきていると思います。まだ十分とは言えませんが、資本コストを意識した投資のハードルレートを設定するなど、単なる売上や営業利益だけの視点から脱皮しつつあると思います。資本コストも踏まえて選択と集中の視点を持って有限な経営資源をどこに振り向けるかを判断していけば、成長軌道への回帰はもっと鮮明になると思います。

関口: 経営資源という意味では、当社には、経営理念である「喜びのタネまき」をするという素晴らしい資産があると思います。そういったダスキンの強みをしっかり認識し、加盟店も含めたビジネスモデルの中に組み込んでいってほしいです。デジタル化が進んでいくなかで「人と人」との接点を大切にしつつ、ビジネスモデルをどう転換させていくのかを考えなくてはなりません。加盟店とお客様の両方にとっての価値を創出するビジネスモデルは非常に難しいですが、世の中の事業の流れに合わせてフレキシブルに事業企画ができる人材が増えればビジネスのメインストリームができ、成長・発展していけるのではないのでしょうか。そのためには、スキルセットを考慮した人事戦略も必要だと思っています。

善積: コロナ禍の影響を受け、あらゆる企業が対応を迫られています。訪販グループは全体としてこの状況下でも需要が急激には減ってはならず、チャンネルの強みが出ていて感じています。そうしたチャンネルの強みはお客様との信頼関係があるからだと思っています。訪販事業には、このチャンネルの強みを更に活かし、時代にマッチした「暮らしのリズムを整える」商品やサービスの開発・提供を的確かつ迅速に行って、お客様の期待に一層応えていってほしいと思います。

関口: コロナ禍において、改めてリアルの大切さを認識したことも事実です。高齢化が進んでいく社会でリアルでの対応は重要になってきますが、リアルという面では当社はすでにアドバンテージを持っているかと思っています。一方で、コロナの影響によりオンライン化は急速に加速していくと思いますので、オンライン化について、より一層の強化は必要だと思っています。

善積: フードグループのミスタードーナツは、モノを売るだけでなくコトを提供し、トキを楽しんでもらうというコンセプトで、商品力の向上とともにイートインの強化を図ってきましたが、コロナ禍でイートインの需要が大きく落ち込んでしまいました。しかし、商品力や各種キャンペーンの企画力は大きく向上していますので、テイクアウトやデリバリーといった食事スタイルの変化にも対応していければ、早期の回復は十分に可能だと思っています。ここ数年が大きなポイントになると思います。

ダスキンのコーポレート・ガバナンスにとって必要なこと

善積: コーポレート・ガバナンスの体制は整っているのですが、いかに魂を入れるかということだと思います。コーポレート・ガバナンスの議論が株主視点から出てくるのは、株主は最後に利益を受け取れないかもしれないというリスクを負っているからです。そういう視点から考えると、全社視点から更にガバナンスを機能させていくことで、収益力も高く動きやすい会社に成長できるのではないのでしょうか。

関口: ダスキンの企業文化は議論もしやすく、仕組みは整っています。ただ、中途採用が少なく、少しダスキンの単一的な文化になってしまっているところがあるので、ダイバーシティという観点からも、多面的な視点を取り入れられる仕組みづくりが必要かと思っています。それが株主の意見を聞くだけでなく、当社の強みをこちらから積極的に認識、伝えていけるようなコーポレート機能強化にもつながると思います。

善積: それから、当社の取締役は株主と接触する場面が少ないのではないかと思います。社長だけでなく、取締役が株主、機関投資家、お客様との対話をもっと増やすべきです。そうすると、自分の担当事業領域だけではなく全社視点からの発言、思考ができてきます。私の経験からも株主との対話は必ず結果に反映されてくると実感しています。

最後に

善積: 関口さんも触れられたように人事制度は見直すべき時期にあります。従業員が働くやりがい、生きがいを持ち、それによって生み出された成果とそれに対する報酬がうまくリンクするような設計がなされ、そうした働き方やマインドセットができると、もっと強い会社になると思います。

関口: ダスキンのビジネスは女性の目線が必要なので、今後、社内からも女性で経営に関わる方が増えていくように、いろいろな観点からアドバイスできればと考えています。

リスクマネジメント

リスクへの対応方針

当社は、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ています。子会社においても、規模や業態等に応じて順次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に管理しています。

また、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。2019年度は年2回開催され、リスクマネジメントに関する年度計画、発生リスクの原因と対応策、自然災害対応、事業継続計画(BCP)等について討議、報告されました。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。

全社的なリスクマネジメント体制

各部門は部門特有のリスクに対応するため、「未然防止対応マニュアル」に基づき、リスクの抽出・重要度の分析を行い、要因別の対策を立案しています。

毎年、リスク管理部門と事務局が対策の達成状況を確認・評価し、各部門は、この評価に基づいて対策を見直しています。また、法改正情報、自社の危機発生状況をもとに新たなリスクを抽出する等、各部門が自らリスクマネジメントを実施することを推進しています。

代表的リスクと対策

分野(リスク項目)	代表的リスク内容	リスク対応策
ビジネスモデル(フランチャイズ方式)に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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際し、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とること ◆加盟店との信頼関係の構築および指導・教育体制の充実
経営環境の変化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆ダストコントロール事業の市場規模が縮小するリスク ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等への対応 ◆市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店募集等、事業拡大策の実施 ◆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、事業拡大策の実施
製商品の安全性に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆安全・安心面について商品開発段階から客観的に判断した上で市場に導入 ◆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注力
食品の安全性に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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に行う等、食品の安全性を確保するための社内体制を構築・運用
サービスの品質に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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器材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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の積極的な実施 ◆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)に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆予期せぬ天災地変等で製品の製造が困難になるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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
防災リスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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等、事前対策を強化 ◆災害発生を想定した訓練の実施
情報通信(ICT)に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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、個人情報保護・管理体制の構築、運用

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。そこで、全役員・社員(パートタイマーを含む)の参加によるディスカッションで多くの提案があった意見を反映し、「ダスキン行動基準」を策定しています。

ダスキン行動基準の実践は、人々の心に喜びのタネをまく「祈りの経営」の実践でもあります。当社は、消費者や社会から信頼される誠実な企業を目指し、行動基準に示された理想の姿を目指して努力していきます。

ダスキン行動基準について、詳しくは以下をご覧ください。

▶ <https://www.duskin.co.jp/esg/governance/standard/>

階層別研修

当社グループでは、役職員に対する行動基準の周知・徹底に努め、毎年、全役職員を対象として、コンプライアンス研修を実施しています。毎期、外部講師を招いて講演を実施するほか、倫理的な判断力を養うためのケーススタディやLGBT・レイシャルハラスメント等についての研修を実施しています。

公益通報窓口の設置

◆内部通報窓口「ホットライン」の運用

当社では、公益通報者保護法に則り、法務・コンプライアンス部や外部の弁護士事務所に直接通報できる「ホットライン」を運用しています。贈賄や汚職を含む法令違反や反倫理行為、社内の不正などを見逃さない仕組みを整え、健全で透明性の高い企業風土の醸成を目指しています。匿名での通報が可能で、通報者のプライバシーを保護し、不利益な扱いを受けないようにしています。また、人権侵害に対する苦情は独立した仲裁を行っています。2019年度のホットラインの利用者は、社内16件、社外3件でした。

インサイダー取引の未然防止

当社は、「インサイダー情報管理規程」並びに「インサイダー情報取扱細則」を定めて、業務等において発生する重要な情報、業績の状況等に関する情報管理を行っています。重要情報のすべてを情報取扱責任部署であるIR室に集約、一元管理する体制を構築しています。その上で、投資家への適時適切な会社情報開示が、健全な証券市場の根幹をなすものであるとの認識に立ち、情報開示に当たっては、証券市場の公正性と健全性確保に努めています。なお、「ディスクロージャー・ポリシー」を別に定め、決算(四半期決算を含む)情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、決算期末の翌日から決算発表日までの間を沈黙期間とし、この間は決算、業績見込み等に関するご質問への回答やコメントは差し控えることとしています。

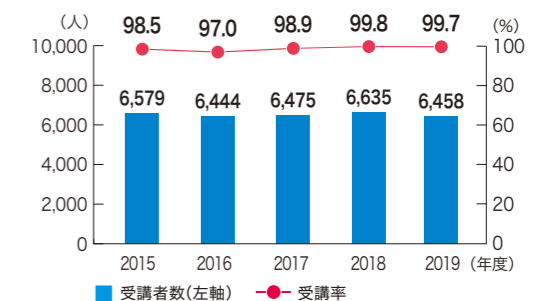
また、IR室は「インサイダー情報管理規程」に基づき、情報管理、インサイダー取引の未然防止について、役員、社員、関係会社の役員、関係会社の社員に対し随時研修等を行い、周知徹底を図っています。

誓いの日

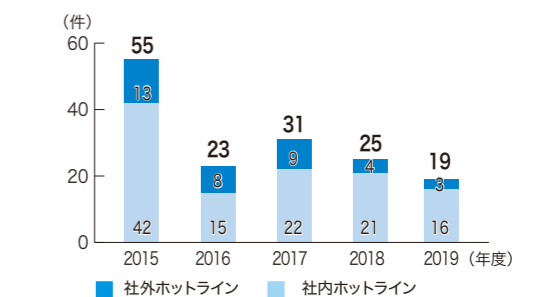
当社は、2002年5月31日に「大肉まん問題[®]」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けたことになみ、毎年5月31日を「誓いの日」と定めています。当日は、外部有識者の講演等を聞くことで事件を振り返るとともに、全社員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。最近では、世代交代が進み、事件を知らない社員も増えましたが、「誓いの日」を迎えることで、事件を思い起こし、コンプライアンスを徹底するよう、誓いを新たにしています。

※「ミスタードーナツ」で販売されていた大肉まんに、国内では無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。

コンプライアンス研修受講者数・受講率



ホットライン利用者数の推移



役員紹介 (2020年6月23日現在)

取締役

代表取締役 社長執行役員

山村 輝治

所有する当社株式の数：
34,185株
取締役会出席回数：
19回/19回中



1982年1月 当社入社
2004年6月 当社取締役クリーンサービス事業本部副本部長
2007年4月 当社取締役ケアサービス事業本部、レントオール事業部、ホームインステッド事業部(現ライフケア事業部)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(現任)

取締役 COO

住本 和司

所有する当社株式の数：
9,585株
取締役会出席回数：
19回/19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
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
2019年6月 当社取締役常務執行役員経営企画部、総務部、経理部、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(現任)

取締役 COO **新任**

和田 哲也

所有する当社株式の数：
1,700株
取締役会出席回数：
-



1986年4月 当社入社
2011年4月 当社フードチェーン事業部長
2015年4月 当社ミスタードーナツ事業本部長
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(現任)

監査役

監査役

吉田 隆司

所有する当社株式の数：
5,485株
出席回数：
取締役会 19回/19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 **新任**

内藤 秀幸

所有する当社株式の数：
6,575株
取締役会・監査役会出席回数：
-



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)

取締役 CFO **新任**

宮田 直人

所有する当社株式の数：
-
取締役会出席回数：
-



2014年4月 株式会社三井住友銀行公共・金融法人部長
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(現任)

取締役 執行役員

鈴木 琢

所有する当社株式の数：
4,600株
取締役会出席回数：
19回/19回中



1989年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役生産本部兼商品検査センター担当
2018年4月 当社取締役上席執行役員レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部管掌
2019年6月 当社取締役上席執行役員レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部、ヘルス&ビューティ事業部管掌
2020年4月 当社取締役上席執行役員レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部管掌
2020年6月 当社取締役執行役員レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部担当(現任)

取締役 執行役員 **新任**

大久保 裕行

所有する当社株式の数：
1,685株
取締役会出席回数：
-



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
2016年4月 当社経営企画部長
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(現任)

監査役

社外監査役 独立役員

織田 貴昭

所有する当社株式の数：
-
出席回数：
取締役会 18回/19回中
監査役会 13回/13回中



1985年10月 司法試験合格
1988年4月 弁護士登録(大阪弁護士会)三宅合同法律事務所入所
1995年1月 同事務所パートナー
2002年5月 弁護士法人三宅法律事務所社員(現任)
2014年6月 当社監査役(現任)
(重要な兼職の状況)
新日本理化学株式会社社外取締役(監査等委員)

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 19回/19回中
監査役会 13回/13回中



1981年4月 日本ハネウェル・インフォメーション・システムズ株式会社(現NECネクスソリューションズ株式会社)入社
1988年10月 サンフ・等松青木監査法人(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

取締役

社外取締役 独立役員

善積 友弥

所有する当社株式の数：
300株
取締役会出席回数：
19回/19回中



1978年4月 味の素株式会社入社
2007年6月 同社取締役
2008年6月 同社取締役常務執行役員アミノ酸カンパニー長
2011年6月 同社取締役常務執行役員バイオ・ファイン事業本部北米本部長兼アメリカ味の素(現味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社)取締役社長
2013年6月 味の素株式会社常務執行役員バイオ・ファイン事業本部北米本部長兼味の素ノースアメリカ社(現味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社)取締役社長
2015年6月 味の素株式会社アドバイザー
2017年6月 同社退社
2017年6月 当社取締役(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：
-
取締役会出席回数：
15回/15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 当社取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
エイチ・ツー・オーテイリング株式会社社外取締役(監査等委員)

取締役 **新任**

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：
-



1986年4月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファーマー・イースト・インク(現プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社)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 ビー・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 ビー・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)
2018年4月 神戸市人事委員会委員(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
株式会社キリン堂ホールディングス社外取締役

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：
4,800株
出席回数：
取締役会 19回/19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センチューリー監査法人(有限責任あずさ監査法人)入所
2007年9月 株式会社MIT Corporate Advisory Services取締役
2016年6月 当社監査役(現任)
2017年7月 株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長(現任)
2020年3月 株式会社B P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B Pアジアコンサルティング代表取締役

執行役員

代表取締役 社長執行役員

山村 輝治
監査部

取締役 COO

住本 和司

訪販グループ、訪販グループ戦略本部

取締役 COO

和田 哲也

フードグループ、フード開発事業部

取締役 CFO

宮田 直人

法務・コンプライアンス部、経理部、総務部

取締役 執行役員

鈴木 琢

レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部

取締役 執行役員

大久保 裕行

社長室、情報システム部、経営企画部

執行役員

岡井 和夫

広報部、国際部

執行役員

楢原 純一

新規事業開発部、法人営業本部

執行役員

窪 孝司

生産本部

執行役員

藤岡 利義

訪販グループ運営本部

執行役員

橋本 幸子

品質保証・リスク管理部、人事部

執行役員

根本 誠之

ミスタードーナツ事業本部

執行役員

江村 敬一

訪販グループ事業本部

財務情報

財務の概況

1. 経営成績の分析

経営成績の概況

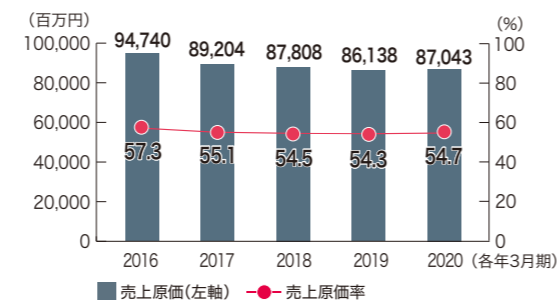
2020年3月期(以下「当期」という)の経済は、国内では10月に実施された消費増税により消費マインドに動揺が見られたものの、期を通してみれば、改善が続く雇用・所得環境を背景に緩やかな景気回復が続きました。一方、米中間の通商問題が深刻化するなど、海外経済の不確実性は一層高まり、2020年に入ってから世界的に広がりを見せる新型コロナウイルス感染症の影響により企業収益が弱含む様相を呈するなど、景気下振れリスクが拡大し、先行き予断を許さない情勢となりました。

そのような環境の中、「中期経営方針2018」2年目の当期は、訪販グループにおいては、生活調律業への変革を目指して、ダストコントロール商品のレンタル、ケアサービス事業(役員提供サービス)、高齢者向けサービス等、事業間の連携を強める取り組みを推し進めました。更に当期は、新事業「ダスキンウォッシュ」(洗濯代行サービス)の検証をスタートするなど、生活者の暮らしをサポートする“家族の暮らし総合窓口”へと飛躍するための新たな取り組みにも着手しました。またケアサービス事業においては、需要の拡大に 대응するため当社フランチャイズチェーンへの新規加盟を促進する活動に注力し、加盟店数は順調に増加しました。他方、フードグループにおいては、引き続きミスタードーナツのブランド再構築に取り組み、お客様の利用動機を拡大する商品戦略及び出店・改装を推進しました。

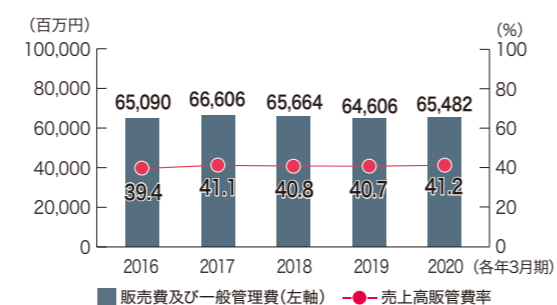
売上高及び営業利益

当期は、訪販グループが減収となったものの、フードグループが増収となったことにより、連結売上高は前期から4億3百万円(0.3%)増加し1,591億2百万円となりました。一方、利益面については各種当期特有の要因により各段階で前期を下回る結果となりました。当期は、人件費、運賃の高騰等で洗浄加工工場の費用が増加し原価率が0.4ポイント悪化したことで売上総利益が5億1百万円(0.7%)減少、更に、10月の消費増税に対応するためのシステム改修、販売促進活動に9億円を投じたことに加えて、退職給付費用等も増加し、連結営業利益は前期から13億77百万円(17.3%)減少し、65億77百万円となりました。

売上原価/売上原価率



販売費及び一般管理費/売上高販管費率



経常利益(営業外収益及び費用)

連結経常利益は、営業外損益の悪化により前期から20億82百万円(20.8%)減少し79億29百万円となりました。2018年9月に持分法適用関連会社となった当社フランチャイズチェーン最大の加盟店である株式会社ナックの主要は住宅事業であり、上期は損失計上、利益の多くを下期に計上する傾向があります。前下期から同社の利益を取り込んだ当社は、同社の上期損失を当期初めて取り込んでいます。また同社の当期純利益が減益となったこともあって、持分法投資利益が減少したことが営業外損益悪化の主な要因です。

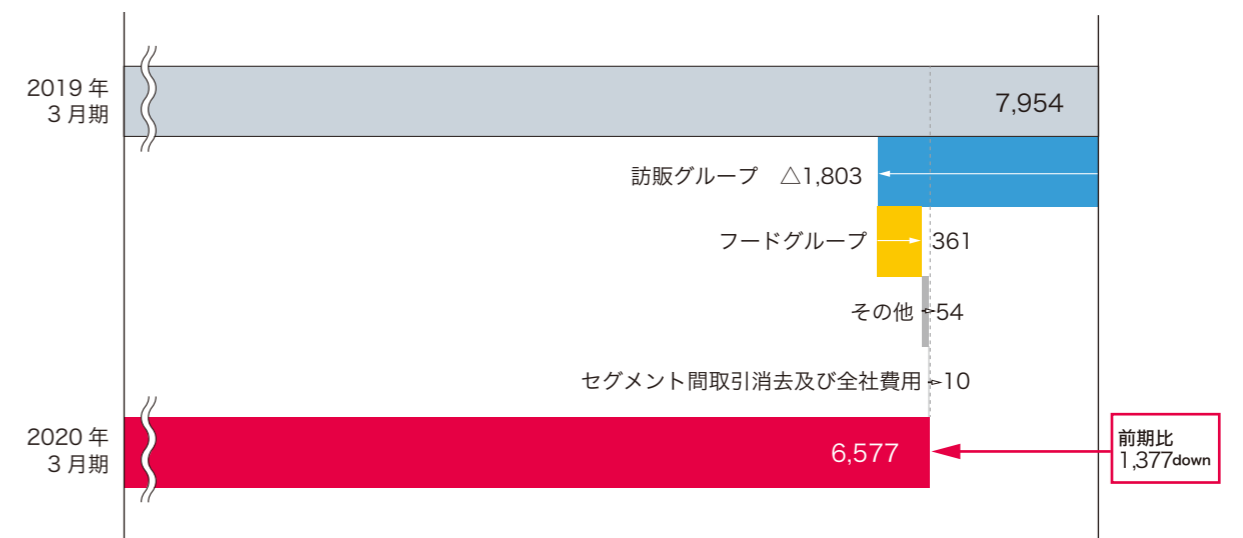
親会社株主に帰属する当期純利益(特別利益及び損失)

親会社株主に帰属する当期純利益については、保有する投資有価証券一部売却による投資有価証券売却益の計上や減損損失の減少等により特別損益が改善したものの、前期から3億93百万円(6.6%)減少し55億91百万円となりました。

売上高 分析図 (百万円)



営業利益 分析図 (百万円)



2. 財務状態の分析

資産

当期末の総資産は、前期末から90億65百万円減の1,851億58百万円となりました。うち流動資産残高は前期末比17億53百万円減の621億95百万円となりました。その要因は、有価証券が131億12百万円減少したことに対し、現金及び預金が78億47百万円増加したこと等です。

また、当期末の固定資産残高は前期末から73億11百万円減少し、1,229億63百万円となりました。その要因は、投資有価証券が112億15百万円減少したことに対し、有形固定資産が17億56百万円、繰延税金資産が14億82百万円増加したこと等です。

負債

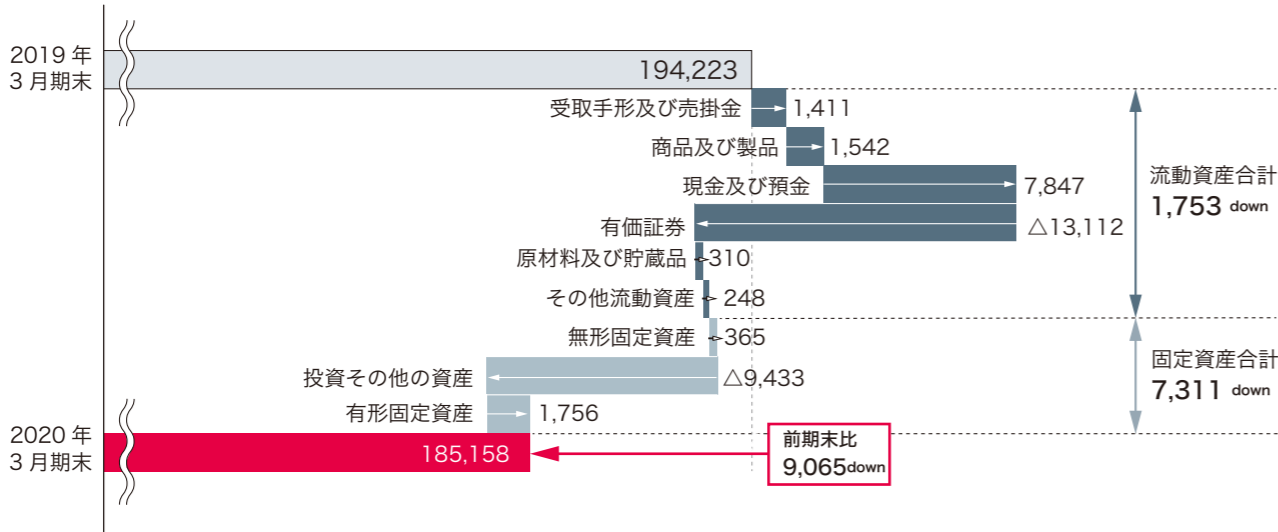
当期末の流動負債残高は前期末から61百万円増加し、343億92百万円となりました。その要因は、未払金が3億38百万円減少したことに対し、未払法人税等が2億45百万円増加したこと等です。

一方、当期末の固定負債残高は、前期末比12億73百万円減の87億35百万円となりました。その要因は、退職給付に係る負債が9億48百万円減少したこと等です。

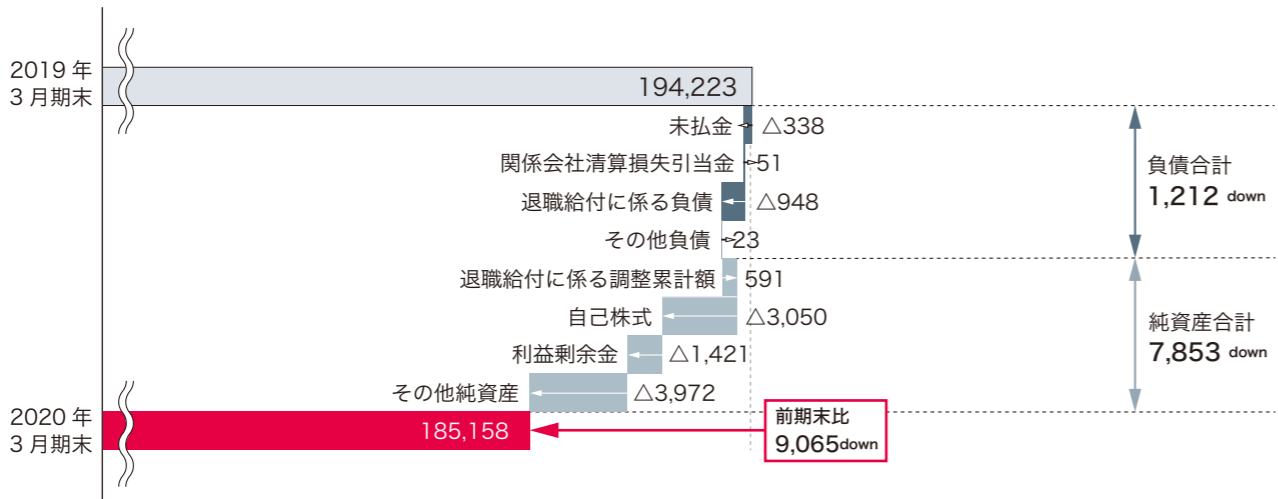
純資産

当期末の純資産残高は前期末から78億53百万円減少し、1,420億31百万円となりました。その要因は、その他有価証券評価差額金が39億55百万円、自己株式の取得及び消却の差引により30億50百万円、親会社株主に帰属する当期純利益55億91百万円と剰余金の配当22億65百万円及び自己株式の消却47億28百万円の差引等により利益剰余金が14億21百万円減少したこと等です。

資産の部 分析図 (百万円)



負債・純資産の部 分析図 (百万円)



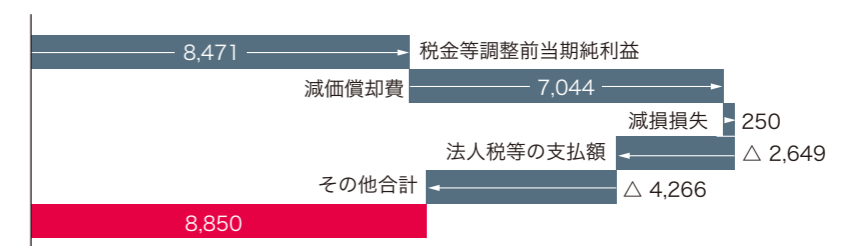
3. キャッシュ・フローの分析

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末の252億37百万円から19億30百万円増加し271億67百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、88億50百万円の資金収入(前期は136億6百万円の資金収入)となりました。

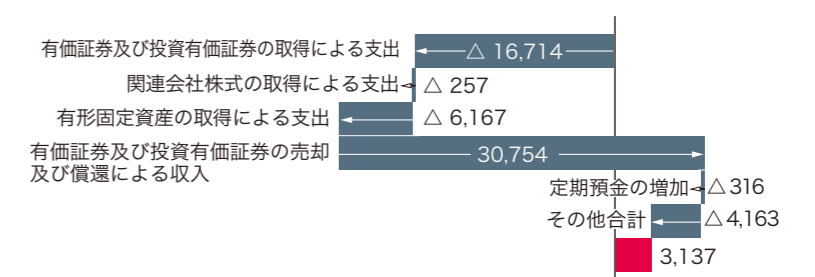
営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、31億37百万円の資金収入(前期は125億55百万円の資金支出)となりました。

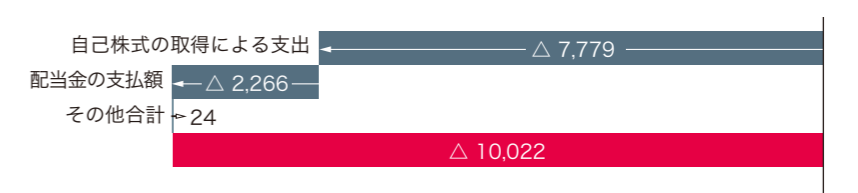
投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、100億22百万円の資金支出(前期は66億71百万円の資金支出)となりました。

財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



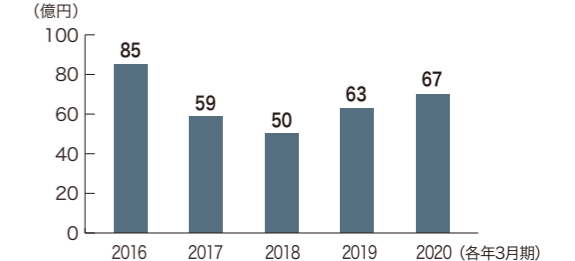
4. 設備投資等の状況

当期の設備投資の総額(無形固定資産、敷金及び差入保証金を含む)は67億44百万円であり、主なものは下表のとおりです。なお、当期において重要な設備の除却、売却等はありません。

当期の主な設備投資 (百万円)

グループ	内容	投資額
訪販	事業部の本部管理システム再構築	2,004
	工場の改修及び工場設備の増設・更新	1,038
	顧客統合データベースの構築	234
	生産事業所システム機能追加	232
フード	ミスタードーナツ新概念店舗への改装及び出店	297
全社(共通)	事業部の本部管理システム再構築	86

設備投資額の推移 (億円)



第三者意見



株式会社日本総合研究所
創発戦略センター
シニアマネジャー

村上 芽氏

経歴

京都大学法学部卒業後、銀行勤務を経て2003年株式会社日本総合研究所入社。2010年より創発戦略センターに所属し、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)関連の企業調査を手がける。

「CORPORATE REPORT2020 ダスキン統合レポート」を拝読しました。このレポートは「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、ESG情報等、財務情報と非財務情報を一体的に報告」する目的で作られています。

目的のとおり、レポートには多岐にわたる内容が含まれていますが、ここではダスキンの経営理念に込められた「喜びのタネまき」という考え方が、現在のダスキンでどのように具体化され、それが分かりやすく説明されているかという視点で意見を述べたいと思います。

まず、全体像については、P8～9にかけて新たに示された「ダスキンの価値創造モデル」によってまとめられています。

価値創造のプロセスのインプットとしては、統合報告で広く用いられる6つの資本が示されており、P10ではそれに対する丁寧な解説がつけられています。他の多くの企業のレポートを読み比べる投資家の立場からすると、なじみのあるフレームを用いながらも、ダスキンの特徴をつかみやすい構成になっていると感じます。

特にフランチャイズシステムについて、「経営理念への賛同」があって初めてフランチャイズ契約に至ること、加盟店と目標を共有していることがダスキンの最大の強みであることがはっきりと伝わってきます。

今後への改善点としては、アウトカムの段階で、どのステークホルダーに対しどのような「喜びのタネ」が結実したのか、ひとめで分かるような価値創造モデルにしていけることを期待致します。具体的には、「お客様価値」「社会価値」についても、可能なところから定量的に表現していくことを検討いただきたいと思います。

次に、「喜びのタネまき」を実践し続けるために必要な経営基盤としてのガバナンスについては、P68～69の「社外取締役対談」などから、体制が整い、議論しやすい仕組みが具体化している様子がうかがえます。対談では、社外取締役の役割や、取締役会での議論についても触れられており、読者のダスキンに対する理解を深めさせてくれる内容になっています。

三点目に、ダスキンがこれからどこにタネをまくのか、言い換えれば、ダスキンが現在や近い将来の社会的課題を何と考えるのか、については、P14～15「リスクと機会」の一覧表を用いて明確に整理されました。想定されるリスクと同程度に多様な機会を認識しておられることが分かり、今後の「タネまき」への期待が広がります。

2020年は、新型コロナウイルスによる、未知の感染症の広がりというリスクを世界全体が経験する年となりました。2021年以降にはリスクと機会の認識や、CSVの取り組みにも変化が出るものと想像しますが、経営理念や目的の共有、ステークホルダーとの信頼関係をベースに、新たな外部環境のもとで「喜びのタネまき」を継続していかれることと思います。

このレポートをきっかけとして、ステークホルダーとの間で「タネまき」に向けた議論が深まることを期待致します。

第三者意見をいただいて

昨年に引き続き、ダスキングループの活動報告について貴重なご意見をいただき誠にありがとうございました。

本年度の統合レポートは、当社の価値創造とともにCSVの取り組み、財務戦略・資本政策について理解を深めていただけるよう心がけました。特に内容を充実させた価値創造モデルの全体像やプロセスの解説、CSVリスクと機会、ならびに社外取締役をはじめとするガバナンス体制について評価をいただいたことを励みにして、今後もフランチャイズ全体で、更なる活動の深化を図ってまいります。

一方で、今後への期待としていただいたご意見については、当社の課題を的確にご指摘いただいていると真摯に受け止め、ご意見を参考にして具体的な施策や指標の充実を図り、より一体的な情報開示に努めてまいります。

これからも、ステークホルダーの皆様の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まいります。

取締役 執行役員
CSR委員会 委員長
大久保 裕行

用語集

あ行

祈りの経営

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。

お客様係/コンシェルジュ

ご家庭にレンタル商品等をお届けする全国6万3千人の販売員。長期戦略「ONE DUSKIN」では、お客様のニーズに対して的確な対応ができる「コンシェルジュ」機能の強化に取り組んでいます。

か行

加盟店会

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。

コンタクトセンター

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。

さ行

生活調律業

お客様に提供する価値として、訪販グループが新たに定義した事業コンセプト。「くらしのリズムを整えよう♪」をコミュニケーションワードに、人々の生活のリズムを本来の状態に正しく整えることを目指しています。

生産事業所/協栄工場

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。

全国チェーン店お客様売上高

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。

た行

ダスキン(社名の由来)

「ホコリ」の英語である「ダスト」の「ダス」に、「そうきん」の「キン」を合わせたところから生まれた社名です。

ダスキンスクール

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。

ダスキンファミリー

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。

ダストコントロール商品

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。

DDuet(ディーデュエット)

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。

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、消費者の利益を守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。

は行

ハイジーンマスター

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。

働きさん

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。

フランチャイザー/フランチャイジー

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い、「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。

フランチャイズシステム

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。

ま行

マネジャー/エリアマネジャー

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。

ミスタードーナツカレッジ

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。

ミスタードーナツ創業の日

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。

や行

よつ葉のクローバー(社章)

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。

ら行

ロイヤルティ

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。

会社情報

会社概要 (2020年3月31日現在)

社名 株式会社ダスキン(DUSKIN CO.,LTD.)
 本社 〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
 代表者 代表取締役 社長執行役員 山村 輝治
 設立 1963(昭和38)年2月4日
 資本金 113億円
 従業員数 3,802名(連結)、1,974名(単体)

関係会社 (2020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

(国内)

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

(海外)

- 楽清香港有限公司
- 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司
- 美仕唐納滋(上海)食品有限公司
- Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.

持分法適用関連会社

(国内)

- (株)ナック

(海外)

- 楽清服務股份有限公司
- 統一多拿滋股份有限公司

沿革

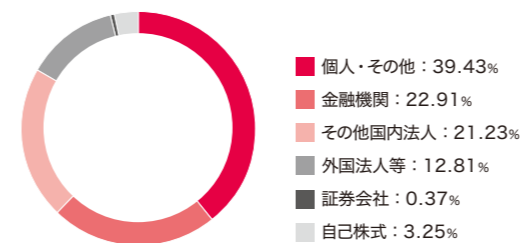
1963年	2月	株式会社サニクリーンを設立登記
	11月	ダストコントロール商品の初の生産拠点、吹田工場開設
1964年	6月	株式会社ダスキンに社名変更
	10月	化学ぞうきん「ホームダスキン」全国販売開始
1967年	9月	モップ縫製工場開設(現株式会社和倉ダスキンにて運営)
1969年	8月	国際フランチャイズ協会(IFA)に、日本初のメンバーとして入会
1971年	1月	サービスマスター事業を開始
	4月	ミスタードーナツ事業を開始。大阪府箕面市に1号店をオープン
	7月	ホームダスキンの廃却布を再生した産業用ウエスのレンタルスタート
1976年	11月	株式会社アガとの提携により、化粧品販売事業(現ヘルス&ビューティ事業)を開始
1977年	4月	害虫駆除等環境衛生管理事業(現ターミックス事業)を開始
1978年	1月	マット製造工場開設(現株式会社小野ダスキンにて運営)
	10月	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
	12月	ユニフォームレンタル事業(現ユニフォームサービス事業)を開始
1982年	7月	医療関連施設のマネジメントサービスを開始(現株式会社ダスキンヘルスケアにて運営)
1989年	7月	メリーメイド事業を開始
1990年	9月	本社ビル「ダスキンピア」が現在地に完成
	9月	株式会社エバーフレッシュ函館設立
1993年	10月	新フランチャイズシステム「ダスキンサーヴ100」活動スタート
1994年	12月	台湾でのダストコントロール事業を開始
1999年	2月	かつアンドかつ事業を開始
	4月	ケータリング事業(現ドリンクサービス事業)を開始
	11月	トゥルグリーン事業(現トータルグリーン事業)を開始
2000年	6月	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
2003年	4月	品質保証体制構築のため「品質保証委員会」設置(現CSR委員会)
	4月	コンプライアンス体制構築のため「コンプライアンス推進会議」設置(現コンプライアンス委員会)
2004年	7月	ヘルスレント事業を開始
	9月	三井物産株式会社との包括的な資本・業務提携契約締結
	10月	台湾でのミスタードーナツ事業を開始
2006年	11月	中国(上海)でのダストコントロール事業を開始
	12月	東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第1部に上場 ※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
2008年	2月	株式会社モスフードサービスと資本・業務提携契約締結
2010年	10月	アザレプロダクツ株式会社及び共和化粧品工業株式会社の両社を完全子会社化
2012年	5月	蜂屋乳業株式会社を完全子会社化
2013年	11月	ペーカリーファクトリー事業を開始
2014年	3月	中外産業株式会社を完全子会社化
	11月	ザ・シフォン&スプーン事業を開始
2015年	5月	インドネシアでのミスタードーナツ1号店がジャカルタ近郊にオープン
	10月	バイフェイス事業を開始
	10月	ダスキンミュージアムを開設
2016年	1月	エムティフード東北株式会社を設立
	4月	ホームリペア事業を開始
2017年	2月	Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd. を子会社化
2018年	9月	株式会社ナックと資本・業務提携契約締結
2019年	1月	株式会社かつアンドかつを設立

株式情報

株式の状況 (2020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(市場第一部)
 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
 株主数 36,984名
 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

所有者別の株式分布状況



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。

MSCI社「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」

米国MSCI社が提供するMSCIジャパンIMIトップ700銘柄の中から性別多様性に優れた企業として構成銘柄に採用



MSCI社「MSCI JAPAN ESGセレクト・リーダーズ指数」

米国MSCI社が提供するMSCIジャパンIMIトップ700銘柄の中からESGに優れた企業の構成銘柄に採用。2年連続で最上位「AAA」に格付け



JPXグループ「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」

世界最大級の年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が新たに選定したESG投資のための環境株式指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用



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)	3,226	6.53
日本製粉株式会社	1,800	3.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,724	3.49
ダスキン働きさん持株会	1,618	3.27
小笠原 浩方	1,415	2.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,028	2.08
ダスキンFC加盟店持株会	1,018	2.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	996	2.02
株式会社三井住友銀行	840	1.70
株式会社モスフードサービス	760	1.54

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント社「SNAMサステナビリティ・インデックス」

ESG評価が高い企業に幅広く投資する年金基金・機関投資家向けの運用プロダクト。ESGに優れた約300銘柄の構成銘柄に採用



株式会社三井住友銀行「ESG/SDGs評価融資」

SMBCグループのシンクタンクである株式会社日本総合研究所が作成した基準に基づき、ESG/SDGsの取り組みや情報開示の状況において最高位のAAA評価を獲得



日本経済新聞社「Smart Work経営」

多様で柔軟な働き方の実現、新規事業などを生み出す体制、市場を開拓する力の3要素によって組織のパフォーマンスを最大化させる「Smart Work経営」を実践している企業として高評価を獲得

