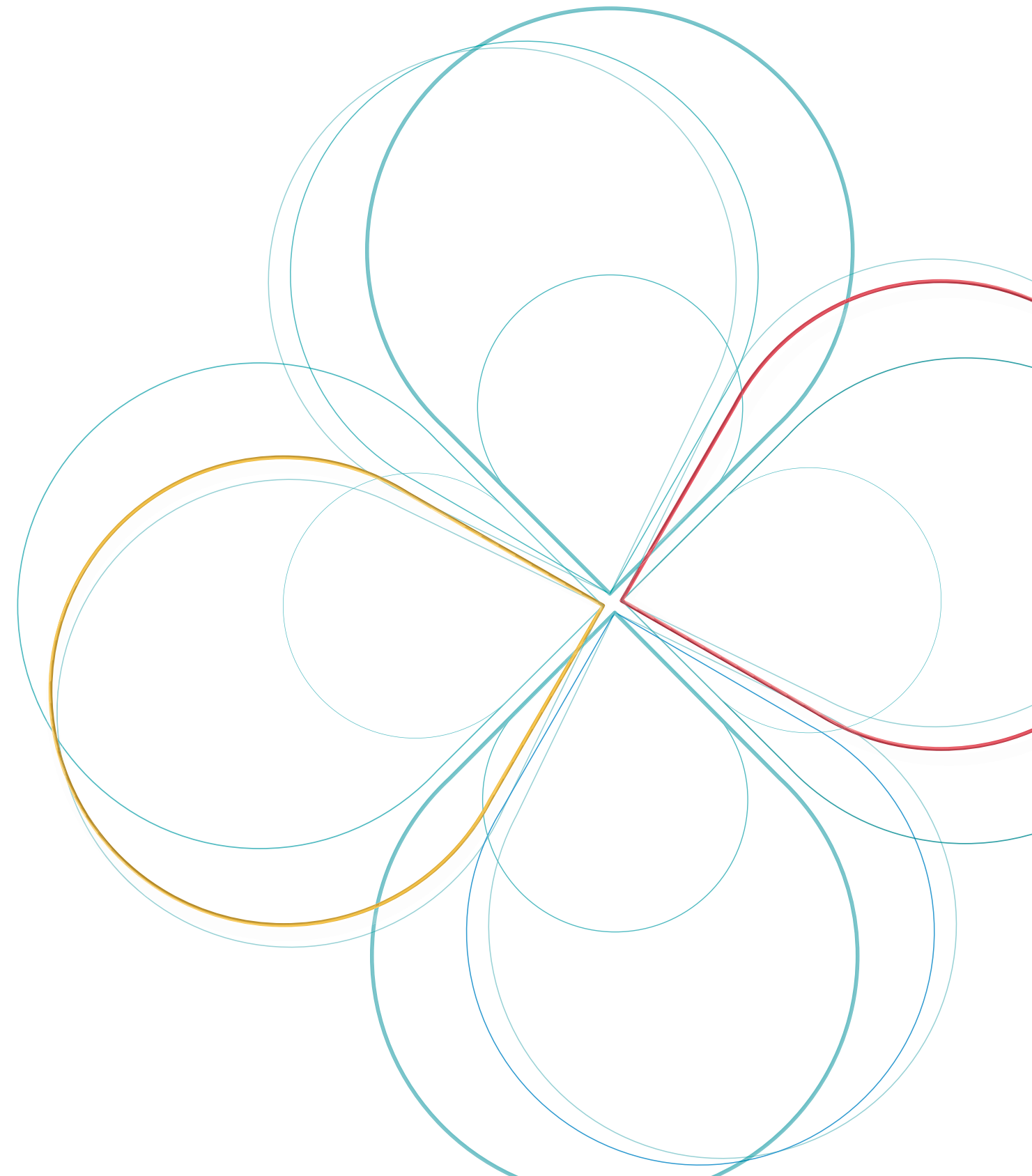


# Corporate Report 2021

## ダスキンの統合レポート



株式会社 **ダスキンの**


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



## Contents

Introduction	
経営理念	1
ダスキンの全体像	
ダスキンの原点	2
「喜びのタネまき」の歴史	4
財務ハイライト/非財務ハイライト	6
ダスキンの価値創造モデル	8
価値創造プロセスの解説	10
マテリアリティ	11
社長メッセージ	16
ダスキンの成長戦略	
過去の中期経営計画の振り返り	22
長期戦略 ONE DUSKIN 第2フェーズ振り返り	23
経営課題に対する今後の取り組み：経済価値の向上を目指して	24
セグメント・事業別概況	26
訪販グループ	28
フードグループ	32
その他	35
CFOメッセージ	36
研究開発	38
ダスキンの価値協創	
社会価値の向上を目指して	40
中堅社員座談会	44
環境価値の向上を目指して	48
ダスキン経営の基本	
コーポレート・ガバナンス	54
社外取締役メッセージ	62
リスクマネジメント	64
コンプライアンス	65
役員紹介	66
データ	
ESGデータ[環境] / [社会]	68
主な経営指標の11カ年サマリー	70
財務情報	72
第三者保証	76
用語集	77
会社情報 / 株式情報	78

## 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	2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)を主な対象としていますが、2019年度以前及び2021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

2021年9月(次回発行予定：2022年9月)

## 見直しに関する特記事項

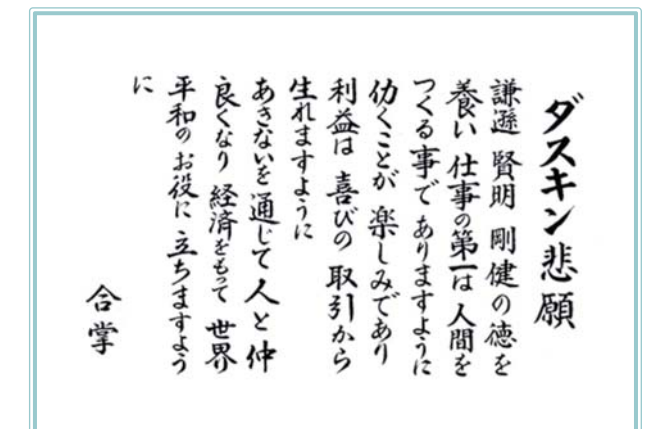
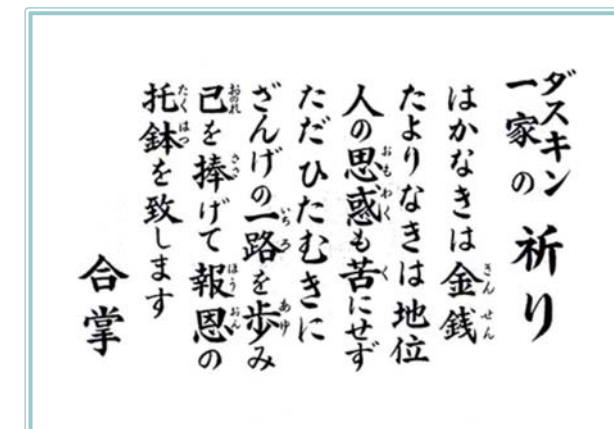
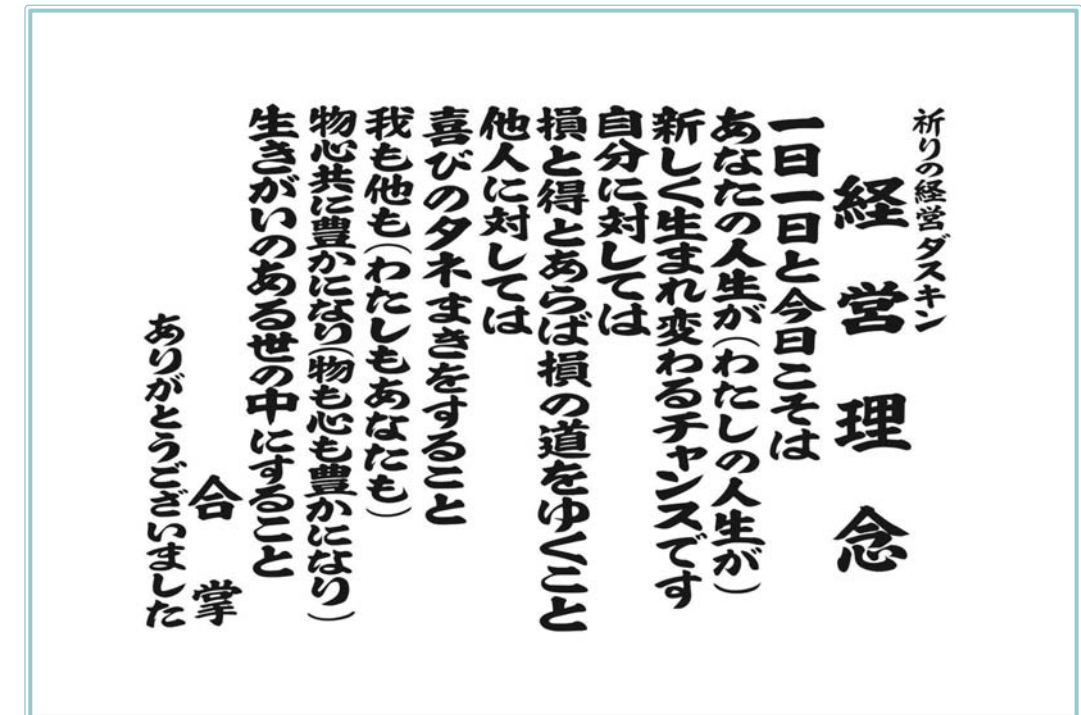
本レポートには、当社の現在の計画、業績予想、戦略に関する情報が含まれていますが、これらの情報は情報開示時点における将来の見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績等は、今後の経済状況や当社を取り巻く事業環境等のさまざまな要因により、大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## 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。

## 各メディアの位置付け

	<b>統合レポート</b> 機関投資家を主な対象に、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、サステナビリティ等、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。 <a href="https://www.duskin.co.jp/sus/library/pdf/corporate_report2021.pdf">https://www.duskin.co.jp/sus/library/pdf/corporate_report2021.pdf</a>	
	<b>ESGデータブック</b> ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関心を持つ投資家やサステナビリティの専門家を対象に、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。 <a href="https://www.duskin.co.jp/sus/library/pdf/esg_data_book2021.pdf">https://www.duskin.co.jp/sus/library/pdf/esg_data_book2021.pdf</a>	
	<b>会社案内</b> 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サステナビリティ活動を、簡潔にまとめています。 <a href="https://www.duskin.co.jp/company/library/pdf/duskin2021.pdf">https://www.duskin.co.jp/company/library/pdf/duskin2021.pdf</a>	
	<b>サステナビリティサイト</b> 幅広いステークホルダーを対象に、サステナビリティに関する取り組みを、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。 <a href="https://www.duskin.co.jp/sus/">https://www.duskin.co.jp/sus/</a>	



## 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。

特集 **ダスキンの原点**

ダスキンの存在意義は、人に、社会に、喜びのタネをまき続けること。  
原点にあるのは、創業者・鈴木清一 的思想。時を超えて今も受け継がれ、理念が実現されています。

存在意義

# 人に、社会に、「喜びのタネまき」を

企業目的

ダスキンは「道と経済の合一」を目指します。

企業活動のすべての原点には「祈り」があります。

ダスキンは人を愛し、人を育てます。

仕事を通じ、人の成長を助けます。

ダスキンは責任をもって、「めい・あい・へるぷ・ゆう？」と言えるように研鑽しつづけます。

世界のトップレベルを目指します。

ダスキンは「喜びのタネまき」をいたします。

利益は「お客様の喜び」のパロメーターです。

創業者の思想

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、時を超えて受け継がれる創業者・鈴木清一 的思想にあります。  
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、大切に継承され続けています。



一燈園智徳研修会について

「道と経済の合一」を願う祈りの経営は、創業者・鈴木清一が修養団体の一燈園(京都市山科区)と出会い、そこでの生活体験から生まれました。  
ダスキンの新入社員および事業加盟店のオーナーと事業責任者は、自らの体験を通して「祈りの経営」の理解を深めるため、2泊3日の同研修会に参加しています。

※一燈園智徳研修会で実践すること  
六万行願：地域のご家庭・事業所のトイレを掃除させていただくこと  
路頭：本来無一物(所有する物は何も無い)の精神で地域の人々の仕事をお手伝いすること

理念の根幹

利益は喜びの取引から生まれる

「利益は喜びの取引から生まれるもの」と考え、「ダスキンのお仕事に係わるすべての人に幸せになってほしい」という願いをもとに、精力的に活動を続けたダスキンの創業者・鈴木清一。その願いの実現に向けて大きな原動力となったのが、水を使わずホコリを取る「ホームダスキン」です。主婦から「魔法のぞうきん」と呼ばれ、日本の家庭に「おそうじ革命」をもたらしました。



理念を実現するためのフランチャイズ

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



「喜びのタネまき」を広げるフランチャイズシステム

ダスキンの最大の特徴は、本部と加盟店が基本理念「祈りの経営」を共有することを重視し、運命共同体として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。

ダスキンでは「フランチャイズシステム」を、本部と加盟店が物・心ともに豊かになり、助け合いの心を持って成長を続けていくためのものと考えています。

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。

お客様を笑顔に

全国営業拠点  
7,353店  
45生産事業所

※2021年3月末現在

全国9地域本部

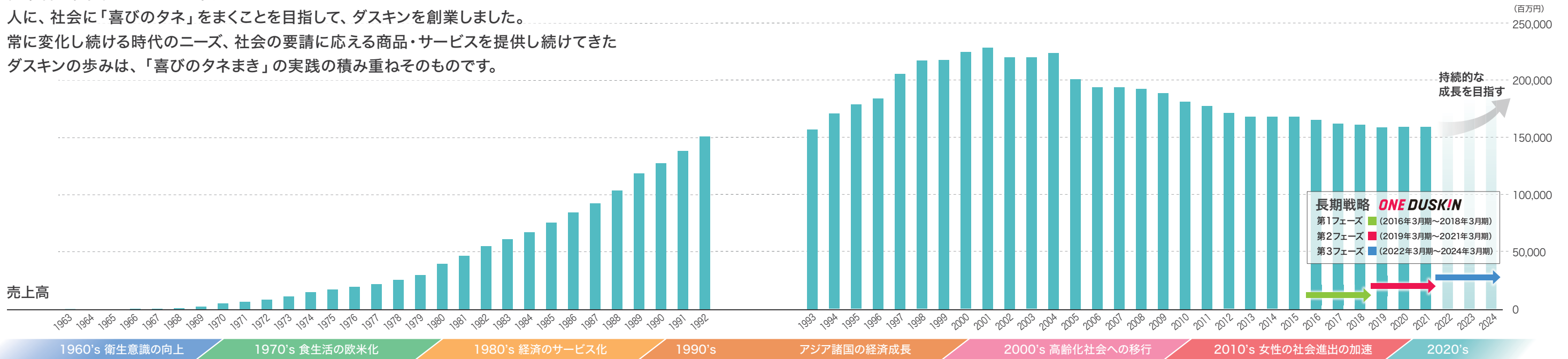
- 北海道
- 東北
- 北関東
- 南関東
- 東京
- 東海/北陸
- 近畿
- 中国/四国
- 九州





# 「喜びのタネまき」の歴史

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。



高度経済成長の裏で、大気汚染などの公害問題が日本各地で問題化し、健康被害が増加していきました。

1970年の大阪万博でフライドチキンや回転寿司などが好評を博し、「食のレジャー化」が進みました。

経済活動の主軸がモノからサービスへ移行し、消費者を取り巻く環境が大きく変化しました。

アジア圏の経済が伸長し、日本企業のアジア進出が本格化。国内はバブル崩壊で経済低迷期に入りました。

2000年代に入ると、医療技術の進歩などによって平均寿命が延び、高齢化社会へ移行しました。

2018年には日本での女性の就業率が69.6%になり、女性の社会進出が進みました。

CO<sub>2</sub>排出量ゼロやプラスチックごみの削減に向けた取り組みが本格化します。

**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（現「ターミニックス」事業）を開始、1978年に家庭用品の総合レンタル事業（現「レントオール」事業）を開始しました。

**1982 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。2020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  
2020年12月末時点で、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの4地域7,892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。

おそうじベーシック3  
ロボットクリーナー SiRo

**2015**  
オーストラリア発祥のバイ専門店「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「ミスドゴハン」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

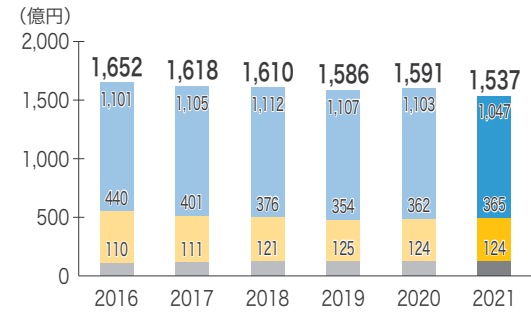
**2021**  
訪販グループのタグライン「衛生環境を整える」新設

衛生環境を整える  
**DUSKIN**

## 財務ハイライト (各年3月期)

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

### 連結売上高 1,537億円

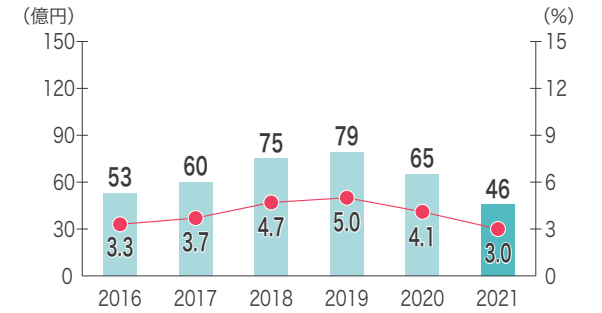


■ 訪販 ■ フード ■ その他

2021年3月期の連結売上高は、ミスタードーナツの全店合計お客様売上が増加したことでフードグループが増収となったものの、訪販グループが新型コロナウイルス感染症の影響を受け減収となったことにより、前期比53億32百万円(3.4%)減の1,537億70百万円となりました。

(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) 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。

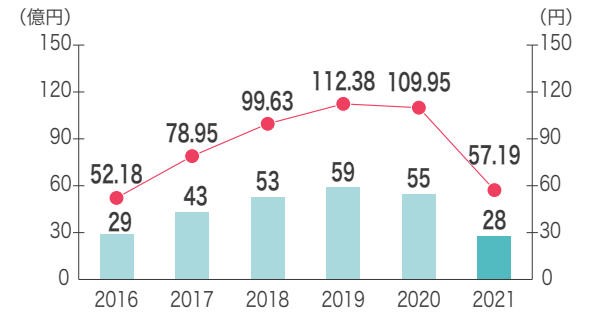
### 営業利益 46億円



■ 営業利益 ● 売上高営業利益率

訪販グループの減収による売上総利益の減少に加え、ミスタードーナツにおけるカフェテリアショーケース入替費用(11億37百万円)の計上や、第4四半期に実施した「衛生環境を整えるダスキン」認知度向上のための広告施策費用の計上等により、前期から19億26百万円(29.3%)減少し、46億51百万円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益 28億円

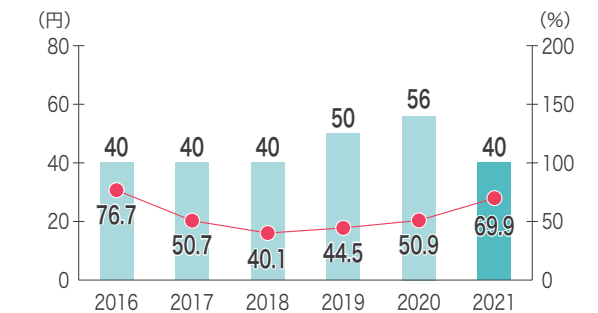


■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ● 1株当たり当期純利益

営業利益の減少に加え、投資有価証券売却益の減少及び、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた加盟店に対し、従業員の雇用維持を目的とした「新型コロナウイルス感染症に係る見舞金」(16億58百万円)を支給したことにより、前期比27億69百万円(49.5%)減の28億21百万円となりました。

(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 40円

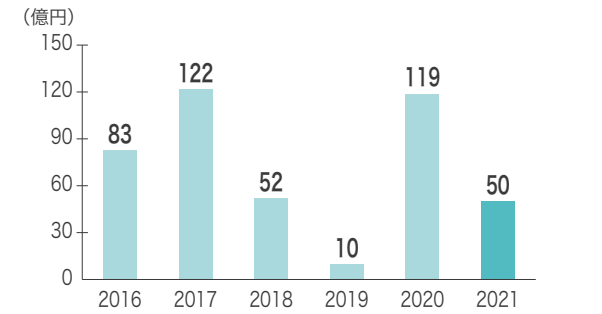


■ 1株当たり配当金 ● 配当性向

2021年3月期の年間配当につきましては、健全な経営体質維持のために必要な内部留保の確保等を勘案しつつ安定的な現金配当を継続することを重視し、40円といたしました。

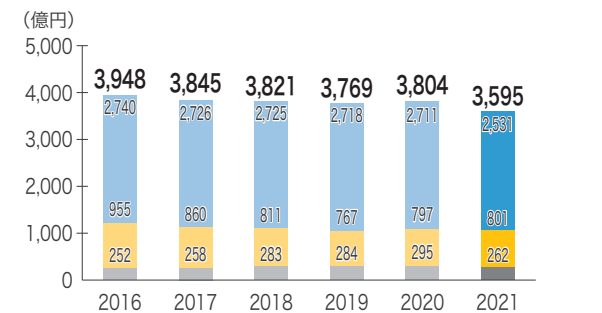
(注) 2019年3月期は創業55周年記念配当(10円)を含んでいます。

### フリーキャッシュ・フロー 50億円



当期の営業キャッシュ・フローは、101億3百万円の収入となる一方で、投資キャッシュ・フローは有価証券及び投資有価証券の取得などにより、50億19百万円の支出となりました。この結果、フリーキャッシュ・フローは前期比69億04百万円減の50億84百万円となりました。

### 全国チェーン店お客様売上高 3,595億円



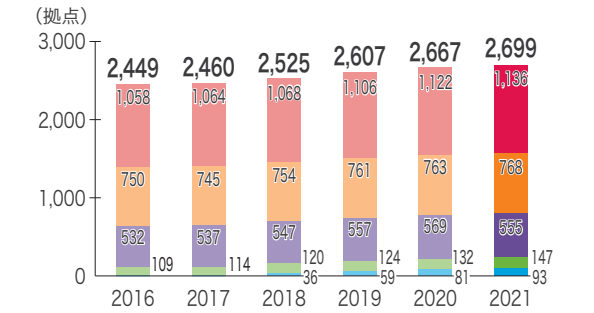
■ 訪販 ■ フード ■ その他

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す。2021年3月期は、特に訪販グループの各事業が新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、前期から180億円の減収となりました。一方、フードグループは緊急事態宣言の発出により、上半期にミスタードーナツのお客様売上高が大きく減少したものの、下半期には前期を上回る実績となったことを受け、通期では増収となりました。

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

## 非財務ハイライト (各年3月期)

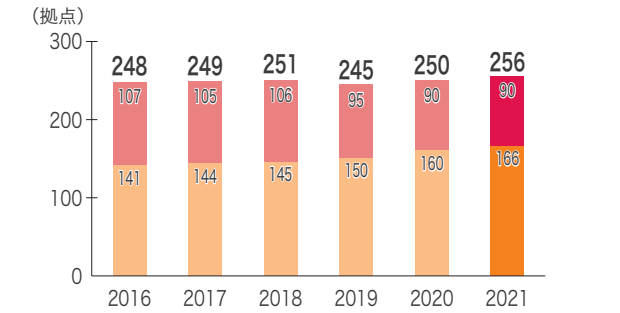
### ケアサービス事業拠点数 2,699拠点



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

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの、衛生意識向上や在宅率が上昇したことで、お掃除サービスの衛生バックやエアコンクリーニングサービスが大きく伸び、加盟店数も順調に増加しています。家事や清掃の外部委託ニーズは今後も堅調に推移すると予測しており、新規加盟を促進する活動を継続していきます。

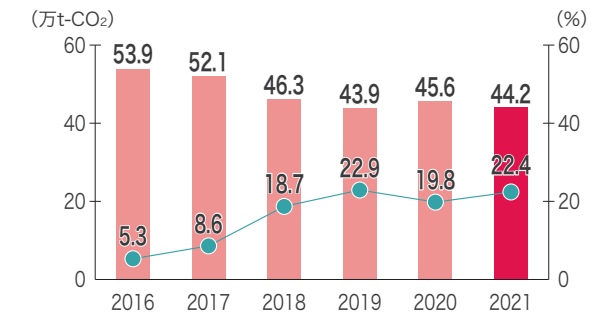
### シニアケア事業拠点数 256拠点



■ ライフケア ■ ヘルスレント

依然として高い需要があるヘルスレント事業はコロナ禍の中でも増収となり、事業拠点数も右肩上がりで増加しています。生活調律業への変革を目指し、今後は衛生領域にも重点を置きつつ、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)等の事業間の連携を強める取り組みを推進します。

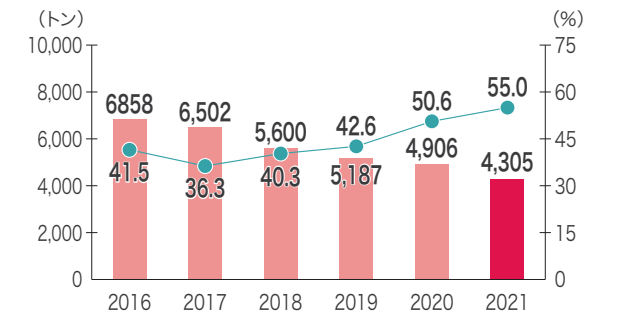
### CO<sub>2</sub>排出量及び削減率 22.4%



■ CO<sub>2</sub>排出量 ● 2013年度比削減率

新たに策定した「ダスキン環境目標2030」において、2030年度までのダスキングループ拠点のCO<sub>2</sub>排出削減目標を、現行目標の2013年度比26%から46%に引き上げました。気候変動への対応を通じ、企業の成長と持続可能な社会の実現を目指します。

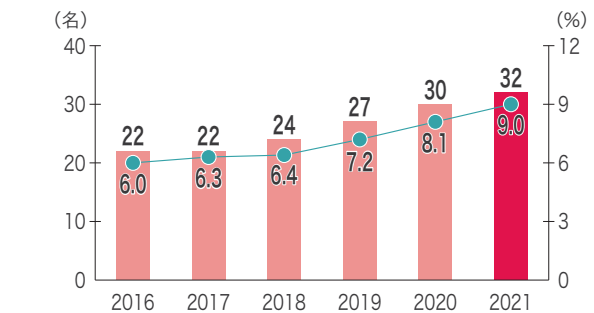
### 食品廃棄物の再生利用等実施率 55.0%



■ 発生量 ● 再生利用等実施率

フードグループでは食品ロスの削減に取り組み、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。「ダスキン環境目標2030」では、フードグループでの食品ロス量を2000年比で半減させる目標を設定しており、循環型社会づくりに更に貢献していきます。

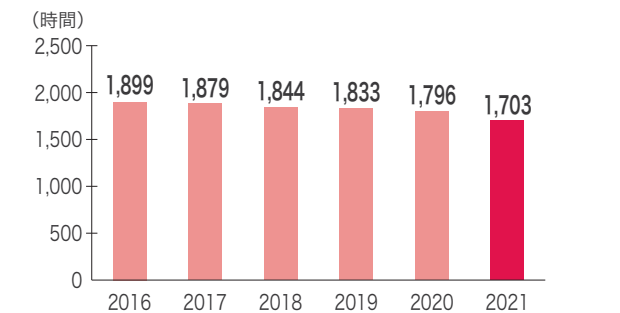
### 女性管理職比率 9.0%



■ 女性管理職人数 ● 女性管理職比率

当社の事業は女性のお客様のご利用が多いことから、女性の目線に立って、より便利で快適な商品・サービスを提供することが重要だと認識しています。女性管理職比率は増加を続けており、2021年3月期には9.0%となりました。今後も女性活躍を推進する取り組みを続けます。

### 1人当たり年間労働時間 1,703時間



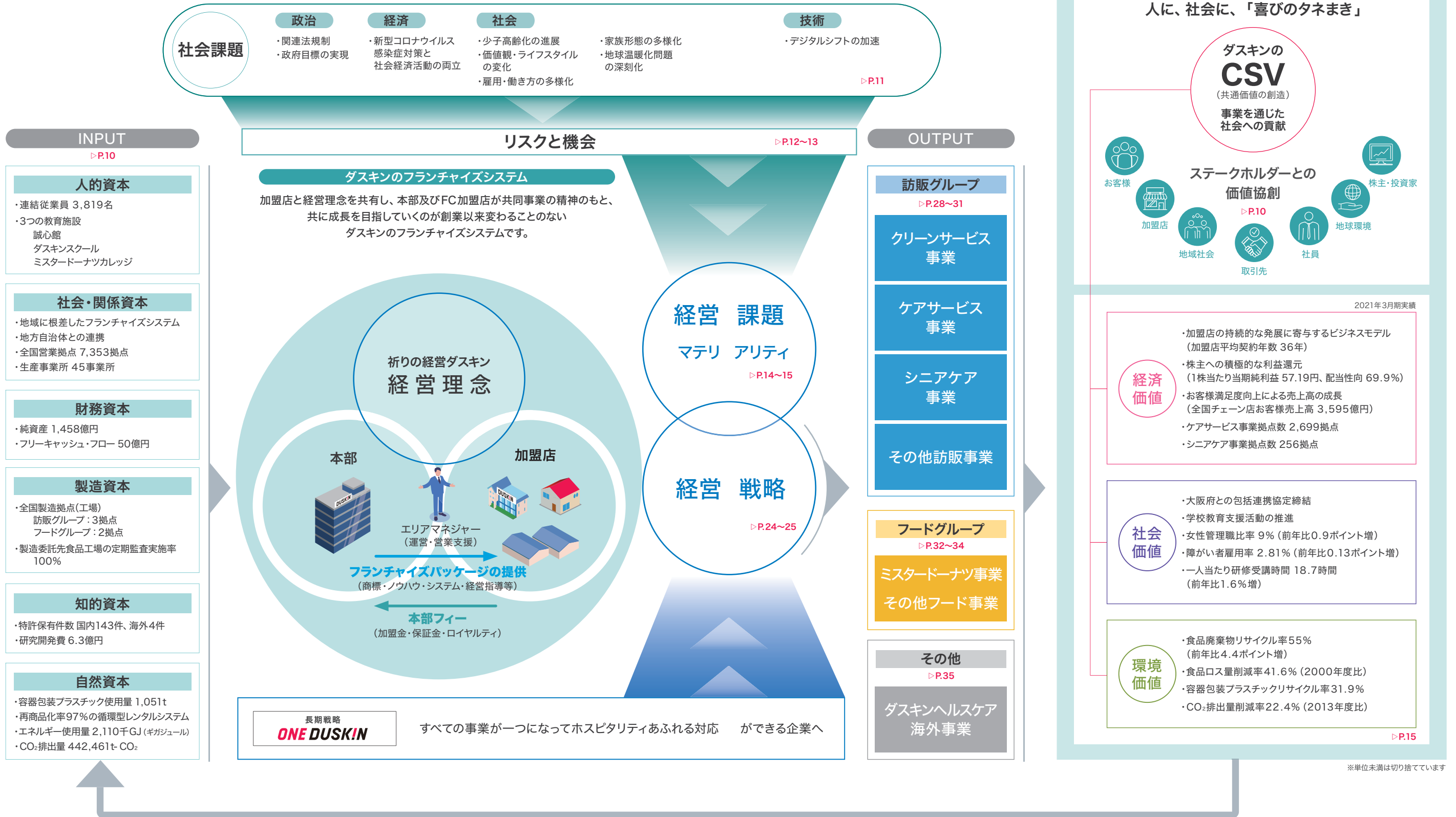
時間外労働の削減を経営の重要課題ととらえ、1人当たり年間労働時間を1,800時間以下と定めた上で、取締役会で実績を定期的に報告しています。年次有給休暇取得率60%の促進、毎月1回以上のノー残業デー、テレワークの継続実施に取り組んでいるほか、シフト勤務制度を導入し、柔軟な働き方を推進しています。



# 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。



## 価値創造プロセスの解説

### 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ています。

### 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7,353拠点、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。2021年3月期の純資産は1,458億円、フリーキャッシュ・フローは50億円となっています。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、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、「衛生環境を整える」領域への貢献を目指します。2021年3月期末の特許保有件数は国内143件、海外4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6.3億円を投じました。

### 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衛生・清掃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、使い終わった後や残った食材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。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。

### ステークホルダーとの価値協創

ステークホルダー	ダスキンに期待されていること	対話の機会
お客様	世界中の誰よりも、お客様視点に立って、考え、形にする	消費者懇談会、コンタクトセンター、ファンミーティング、webでの情報開示 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
地域社会	信頼を積み重ね、最も身近で頼りになる存在となり、地域社会と共生・共栄する	学校教育支援、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
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、ダスキン購買クリーンライン 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
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
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	統合レポート、株主通信、決算説明会、個人投資家向け会社説明会、株主・機関投資家とのSRミーティング など

## マテリアリティ

ダスキンは、SDGsをはじめとするさまざまな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評価するとともに、社会の変化に応じて見直しを行っています。

### 特定プロセス

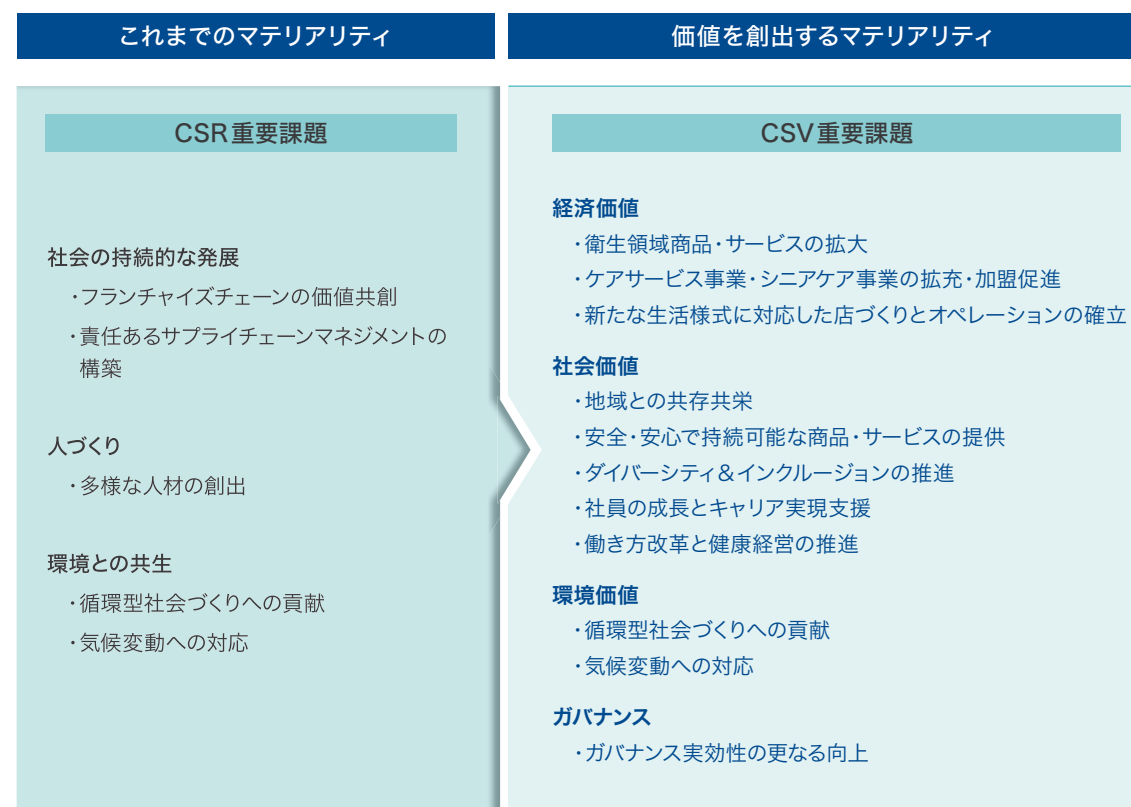
外部環境を政治 (Politics) ・経済 (Economy) ・社会 (Society) ・技術 (Technology) の観点から整理・分析し、各ステークホルダー (お客様・加盟店・地域社会・取引先・社員・地球環境・株主) の視点でそれぞれリスクと機会を特定しました。

特定したリスクと機会の対応策をマテリアリティ (重要課題) と位置づけ、創出価値やSDGsの観点も踏まえて具体的な取り組み、KPIを設定しました。








### マテリアリティの見直し

ダスキンを取り巻く環境が大きく変化するなかにおいても、事業活動を通して経済・社会・環境の課題解決に向けたCSV (共通価値の創造) を推進し、3つの価値 (経済価値、社会価値、環境価値) を相互に実現するガバナンスを強化することで企業価値の向上を目指しています。そのため、これまでCSRの要素が強かったマテリアリティを見直し、CSVの価値創出を目指すマテリアリティに進化させるとともに、SDGsへの貢献も踏まえて、創出価値ごとにサステナビリティ委員会の審議を経て、マテリアリティを決定しました。





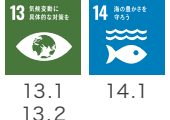



リスクと機会の認識

社会課題・外部環境		ステークホルダーの視点	想定されるリスク	想定される機会	マテリアリティ					
政治	関連法規制 政府目標の実現	 お客様  加盟店	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下及びビジネス機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常的な衛生管理意識の向上</li> <li>事業所の衛生管理及び感染症対策の負担増</li> </ul>	衛生領域商品・サービスの拡大					
	経済					新型コロナウイルス感染症対策と社会経済活動の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>落ち込んだ日本経済の回復</li> <li>巣ごもり消費の増大</li> <li>サーキュラー・エコノミー(循環経済)への転換の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役務提供サービスの不備による信用力及び顧客満足度の低下</li> <li>イートイン(店内飲食)需要減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足解消や経営効率向上のためのアウトソーシングサービスの利用拡大</li> <li>テイクアウト及びデリバリー需要伸長</li> </ul>	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進 新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立
社会	少子高齢化の進展	 地域社会  取引先  社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化</li> <li>サプライチェーン上の問題や災害の発生による商品供給の停止や品質の劣化</li> <li>多様性の欠如による組織力の低下</li> <li>優秀な人材流出によるビジネスチャンスの逸失</li> <li>労働生産性の低下及び健康関連費用の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与</li> <li>調達リスク管理及び協力関係の強化</li> <li>多様性を受け入れ、組織の一体感を醸成することで新しい価値を創造</li> <li>優秀かつ多様な人材の獲得・育成による組織力と従業員ロイヤルティの向上</li> <li>働きがいのある職場環境の整備による労働生産性と健康力の向上</li> </ul>	地域との共存共栄 安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 社員の成長とキャリア実現支援 働き方改革と健康経営の推進					
	価値観・ライフスタイルの変化					<ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口の減少</li> <li>優秀な人材獲得競争の激化</li> <li>地域創生(活力ある地域社会の構築)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生意識の高まり</li> <li>SDGs・環境配慮意識の高まり</li> <li>製品・サービスの品質・安全性重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の増大による社会的批判や処理コストの増加</li> <li>環境規制強化によるエネルギー費用の高騰、異常気象発生増加による事業被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効活用によるリサイクル率の向上、再生可能資源への代替</li> <li>エネルギー使用の合理化及び再生可能エネルギー利用による環境負荷低減</li> </ul>	循環型社会づくりへの貢献 気候変動への対応
	雇用・働き方の多様化					<ul style="list-style-type: none"> <li>女性就業率の上昇</li> <li>リモートワークの普及</li> <li>ダイバーシティ、健康経営の浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単身世帯、共働き家庭の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスの機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の変化に応じた事業ポートフォリオ変革、サステナブルな企業価値創造に向けた対話</li> </ul>	ガバナンス実効性の更なる向上
	家族形態の多様化					<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への適応</li> <li>大規模自然災害の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインファースト志向</li> <li>情報化の急速な進展による個人情報の利用拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的責任の遂行及び信頼性の向上</li> </ul>	
技術	デジタルシフトの加速	 株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的責任の遂行及び信頼性の向上</li> </ul>						



マテリアリティとCSV

	マテリアリティ	主な取り組み	CSV	KPI (2023年度末目標)	SDGsへの貢献	
経営上の重要課題	衛生領域商品・サービスの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>除菌、抗菌、抗ウイルス商品・サービスラインナップの拡充</li> <li>新領域「空間除菌・非接触」による衛生商品・サービス開発</li> <li>モップ・マットなど基幹商品の抗菌化、抗ウイルス化</li> <li>感染対策を新たに加えた衛生バックの提供</li> </ul>	経済価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生売上構成比率 55%</li> </ul>	 <p>3.3 3.8 8.2</p>	
	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型パッケージ直営店出店</li> <li>加盟店オルガナイズ促進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ケアサービス事業 新規出店数206拠点(2020年度末2,699拠点)</li> <li>シニアケア事業 新規出店数84拠点(2020年度末256拠点)</li> </ul>		
	新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーサービスの導入促進</li> <li>ネットオーダーサービスの実施</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーサービス提供 635店舗</li> <li>ネットオーダー売上比率 8%</li> </ul>		
	地域との共存共栄	<ul style="list-style-type: none"> <li>子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業の実施</li> <li>自治体と協働し、感染症対策・衛生管理、子ども・福祉、地産品普及などを促進</li> </ul>	社会価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>出前授業500回/年間、教員セミナー25会場/年間</li> <li>大阪府との包括連携協定締結</li> </ul>		 <p>4.1 9.4 11.7 11.a</p>
	安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証体制の確実な運用</li> <li>安定調達のための複数社購買と素材代替検討</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%</li> <li>訪販グループ販売品60品目の対策完了</li> </ul>		
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法に基づく第3次行動計画策定</li> <li>障がい者雇用の促進</li> <li>家事支援外国人受入事業スタッフの雇用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 第3次行動計画(2022年度-2025年度)にて目標設定</li> <li>女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得</li> <li>障がい者雇用率 3%以上</li> <li>外国人スタッフの雇用45名体制</li> </ul>		
	社員の成長とキャリア実現支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>集合研修やeラーニングの目的明確化及び連動性のある教育・研修体系の整備・充実</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間15時間以上研修受講</li> <li>意識調査「キャリア充実感」全年代80%以上</li> </ul>		
	働き方改革と健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の推奨、年間労働時間の適正化</li> <li>グループ全体で「健康経営優良法人」認定取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人当たり年間労働時間 1,800時間以下</li> <li>テレワーク対象者活用割合40%</li> <li>健康経営優良法人認定取得27法人</li> </ul>	 <p>3.d 4.4 4.7 5.1 5.5 8.5 8.8</p>		
循環型社会づくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>繰り返し使う「モップ・マット」の再商品化率の維持(生産)</li> <li>食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル</li> <li>プラスチックの3R+Renewable(再生可能資源への代替)推進</li> </ul>	環境価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>モップ・マットの再商品化率97%維持</li> <li>食品廃棄物リサイクル率60%</li> </ul>	 <p>7.2 7.3 12.2 12.3 12.5</p>		
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出ガス認定自動車導入促進</li> <li>CO<sub>2</sub>削減目標に加え、再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの開示</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出ガス認定自動車 新車登録3,760台(2020年度末4,163台)</li> </ul>		 <p>13.1 13.2 14.1</p>	
経営システム上の重要課題	ガバナンス実効性の更なる向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の機能強化</li> <li>適正な財務資本政策の実施</li> <li>ステークホルダーエンゲージメントの推進</li> </ul>	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応</li> <li>株主総利回り(TSR)の向上(比較指標: 配当込みTOPIX)</li> <li>GPIF採用すべてのESG指数銘柄に選定</li> </ul>	 <p>11.b 16.10 17.14 17.16</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス推進とリスクマネジメント</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報保護マネジメントシステムの構築と運用</li> <li>大規模災害対策(本部・加盟店向けBCP)マニュアルの継続的改善</li> </ul>		



代表取締役 社長執行役員

山村 輝治

コロナ禍により衛生意識が高まり、衛生管理や対策に対する需要が大幅に伸びています。当社は「衛生のダスキン」へと舵を切り、長年培った高品質な製品とサービスにより、お客様が衛生環境を整えるためのお手伝いをする会社であることを打ち出しました。新中期経営方針のもと、時代の変化に応じたさまざまな改革を実行しながら、経済価値と社会価値、環境価値を相互に実現するためにガバナンスを強化し、持続的な成長を目指します。

「世界一ひとにやさしいダスキン」を目指し  
人々に「やさしさ」と「喜び」をお届けする企業として  
これからも成長を続けていきます。

### 2020年度の振り返りと現状

2020年度(2021年3月期)は、長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズ「中期経営方針2018」の最終年度でした。第1フェーズで作上げた事業モデルの基盤を更に発展させ、更なる成長を計画しました。しかしながら、2019年度第4四半期から続く新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という)の影響が大きく、フランチャイズチェーンの維持という当社最大の責務を果たすべく、お客様、フランチャイズ加盟店、社員の安全確保を最優先しつつ売上回復施策に注力しましたが未達となりました。数値目標には届きませんでした。昨年度実行してきた各種の施策は、第3フェーズでの成長の土台を築くことができたと考えています。なお、今期は2022年3月期を開始年度とする新たな中期経営方針を公表する予定でしたが、コロナによる先行き不透明な情勢であるため、数値目標を含めた新中期経営方針は今後、可能となった段階で速やかに公表いたします。

2021年3月期は、グループの各事業がコロナの影響を大きく受けた一年となりました。特に上期では緊急事態宣言の発出による休業要請に応じたお客様である店舗の休業、更にイベントの延期や中止が相次いだことにより、訪販グループのダストコントロール商品及びレントール事業の売上が大幅に減少しました。このため、業績は前期を下回ったものの、同時に衛生意識や在宅率の高まりを受けて、清掃と除菌のセットサービスや家庭用エアコンクリーニングサービスが大幅に伸び、また、抗菌タイプのマットやアルコール除菌剤、空気清浄機の売上も増加しました。次期中期経営方針では、こうした衛生分野の商品を更に強化してまいります。

フードグループでは、事業開始から50周年となったミスタードーナツが、上期は大きくコロナの影響を受けましたが、下期にはテイクアウト需要の伸長や、近年注力してきた他社企業との共同開発シリーズ「misdoo meets」の商品がいずれも好評を博し、通期での全店合計お客様売上が前期比1.1%増となりました。ミスタードーナツの売上回復が牽引する形で、フードグループ全体の売上高も前期比0.8%増となりました。

### ダスキンの役割とビジョン

#### 「衛生のダスキン」に舵

当社は昨年来のコロナ禍において、「日々のあらゆる面で衛生環境を整える」ことを打ち出し、これまでの「お掃除のダスキン」から「衛生環境を整えるダスキン」へと大きく舵を切る方針を発表しました。ダスキンが提案する商品・サービスは、お客様の衛生環境を整えるためのものというメッセージを訴求することで、従来とは異なる客層にアプローチしていけるとおもいます。衛生環境を整えたいという需要はコロナ禍で大きく増大し、衛生に関して敏感な層は若い年代へも広がっています。こうした層に、お掃除だけではなく「衛生的な生活環境





と一緒に維持しませんか」という提案をしていこうと考えています。そのため、商品の衛生機能については現在、抗菌・抗ウイルス性などの性能が担保できるよう第三者機関に検査を依頼しています。今後は、商品の衛生機能を拡充できる研究機関、大学などの共同研究や、ベンチャー企業への投資を通じて新しい成長機会を獲得していきます。

海外への展開としては、台湾では害虫駆除の役務提供サービスを拡充し、成長路線を継続していく方針で、中国では、ダストコントロール以外の清掃関連ビジネスを積極的に展開していく考えで進めています。当社の各種サービスは他社にはない高い品質であるという評価をいただいております。アジア圏における日本の衛生に対する信頼も相まって今後、海外で「衛生のダスキン」ブランドを広げていける可能性があると思っています。

一方、フードグループについては、ミスタードーナツではテイクアウト需要の取り込みに加え、非接触の販売方法としてネットオーダーサービスを導入しました。フードグループでは前期に不採算で撤退した事業もあり、戦略的事業への集中投資を図るためにも、見極めを迅速に行い、事業ポートフォリオの適正化に取り組みます。

### 情報発信と流通を分業化

新中期経営方針の中でも重要となる施策が、DX戦略による「情報と流通の改革」です。フランチャイズ運営は当社の強みである一方、お客様によっては、ご利用商品の情報収集が遅れたり、商品・サービスのご案内ができていなかったりする状況がありました。これを、お客様情報は本部と加盟店で共有しつつ、商品やサービスの提案や情報発信は本部が担い、加盟店は主に商品をお届けする流通に専念する体制に変えていきます。分業化することで、本部がお客様のニーズを直接把握し、お困りごとの解決につなげていけると考えています。

こうした変革を図る一方で、創業者が掲げた『人に、社会に、「喜びのタネまき」を』という経営の軸が変わることはありません。社会のお役に立ちながら成長し続けていく会社であるために、時代の変化に応じたさまざまな改革を実行していきます。

## 長期的な成長を実現するESGへの取り組み

### 脱炭素社会の実現に貢献するために

日本政府は2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で46%削減する目標を発表しており、ますます企業の脱炭素への取り組みが注視されるようになってきました。当社の事業は、レンタルのモップ・マットを洗浄して繰り返し使う資源循環型のビジネスモデルですが、今後も更にESGの取り組みを強化することで、企業価値を高め、事業成長につなげていきたいと思っています。

環境への取り組みとしては、加盟店を含め、現在、全国で多く走行している当社のレンタル・販売・技術サービス用車両のEV（電気自動車）化が考えられます。また、配送ルート最適化によって、売上を維持しつつ台数を削減するという考え方もあります。加盟店の理解を得る必要があるため、一気に進めることはできませんが、まずはKPIを設定することで、徐々にシフトしていけると考えています。

### 挑戦を推奨することで人が育つ

次に、ESGのSの部分である人材面の取り組みでは、長期的なものとして、70歳までの再雇用を視野に入れています。現在は60歳定年で65歳までの再雇用ですが、次の10年間で65歳定年、70歳までの再雇用を可能とするよう、制度改革を進めていきたいと思っています。2021年4月には業務効率化のため、各事業の管理部門を集約してシェアードサービスセンターの運用を開始しました。今後3年ほどで本社のスリム化とともに、組織の業務体制の再編を行う予定です。

また、来年4月には新人事制度を導入し、能力がある人を昇格させ、役職につけるなど、抜擢人事ができるように変更します。近年は共働きや家族の介護などもあり、転勤を望まない社員も増えているため、時代の変化に合わせて、人事制度や働き方を柔軟にすることで、多様な人材を受け入れたいと考えています。

求める人材像としては、やはり、自ら考え、行動できる人間になってほしいと思います。自分の意見を述べることで人間関係に亀裂が生まれることもあるかもしれませんが、周囲と同調するだけでは新しいものを生み出すことはできません。創業者は、「積極的に挑戦した結果、成功しなかったことよりも、失敗を恐れ何も行動しないことのほうが悪い」という考え方をする人でした。私自身も、今までにたくさん挑戦してきました。そして、失敗を恐れず行動を起こしてきた結果が、仮に失敗であったとしても、それは「このやり方ではうまくいかなかった」という経験ができ、次の挑戦に生かすことができました。

当社も、創業から58年の間に、200ほどの事業を手がけてきましたが、そのうち今でも継続しているものは14ほどです。割合で言えば成功しているのは5～10%でしょうか。裏を返せば90%以上の失敗で成功を生み出すチャレンジをしてきたということであり、だからこそ人が育つのだと思います。

### 「世の中のために」を判断できる企業に

最後にガバナンスですが、3年前に執行役員制度を導入したことで、取締役会では決議だけでなく、戦略的な討議も毎回テーマを決めて行うようになり、議論が活発化しています。会議の活発化には、社外取締役の方々も大きな役割を果たしてくれています。現在、当社の社外取締役は、それぞれ違う分野の方を3名選任しており、うち2名は女性で、今後もこの方針を維持したいと思っています。社外取締役の方々には、取締役会のほかにも商品開発会議や情報システム会議、品質環境会議にも分担して参加していただいています。時に



は、直接私の部屋に来られることもあり、社外取締役の皆さんが経営経験者としての経歴も活かした、非常に有意義な意見をくださっています。

今年は改訂コーポレートガバナンス・コードが施行されました。コードがますます厳格化しており、企業のガバナンスに対する要求が高まっていますが、上場企業の使命として、ガバナンスコードに沿って改革を行い、積極的に開示していく考えです。透明性を確保した経営を継続するには、そこで働く人々が「会社のため」という考えによって保身に走らないようにすることが重要です。「世の中のために、この施策は是か非か」を判断できる集団にしていかなければならないと考えています。

### 「四方よし」で社会の変化に対応

当社のフランチャイズチェーンの強みは、本部と加盟店が経営理念を紐帯に、固い信頼関係で結ばれていることです。いざというときに加盟店を守ることも当社の重要な務めの一つであり、そのため、2020年春にコロナの影響が出始めたときには、全事業の加盟店のオーナー会社のみならず、営業拠点や店舗で働く社員やアルバイトの方まで含めて、一律にお見舞金を出しました。実際にお渡しするまで非常に早く実行できたことで、現場で働く方々からもお礼の言葉をたくさんいただきました。ダスキンの本部と加盟店が「喜びのタネをまこう」というスローガンを共有する運命共同体だからこそ、こうした施策を迅速に行えたのです。

当社の「祈りの経営」という経営理念は、今の言葉でいえばCSV（共通価値の創造）に当たります。昔ながらの言葉で言えば「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」ですが、当社の場合は「届け手（加盟



店)」も加えた「四方よし」になるでしょう。当社は加盟店との信頼関係によって生かされていると、創業から58年を迎えて改めて実感しています。加盟店の経営者も2代目、3代目へと代わって来ていますが、当社では経営理念があることによって、本部と加盟店がばらばらになることなく運命共同体として結びつき、フランチャイズ運営ができていていると思います。

### ステークホルダーの皆様へ

新中期経営方針は長期戦略「ONE DUSKIN」の最終フェーズに入り、その先を見据える時期にきています。今後の3年間で、「既存事業の発展」「新しい成長機会への投資」「構造改革と経営基盤の構築」「社会との共生」という4つのテーマに沿って、経営基盤を強化しながら経済価値と社会価値、環境価値を相互に実現し、持続的な成長を達成していきたいと考えています。コロナ収束の見通しがなかなか立たない状況が続いていますが、当社はこれまで以上に、地域との共存・共栄を図るとともに、安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供を通じて、経済・社会・環境の課題解決に取り組みます。これにより、すべてのステークホルダーの方々にとって豊かな暮らしと笑顔あふれる社会を実現できるよう、力を尽くしてまいります。今後とも、当社グループへの温かいご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

株式会社ダスキン  
代表取締役 社長執行役員

山村輝治

### 新型コロナウイルス感染症対応の基本方針



当社は、お客様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。

<p><b>フランチャイズチェーンの維持</b> フランチャイズ本部として全国の店舗・営業拠点を維持・維持するために加盟店をバックアップします。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社全事業のすべてのフランチャイズ加盟店とその社員に対して2020年5月にお見舞金を支給（総額16億58百万円）</li> <li>② モップ、マット等の未使用製品の本部返却、未使用によるミスタードーナツ賞味期限切れ原材料引き取り</li> <li>③ フランチャイズ加盟店売掛金の棚上げ及び融資</li> <li>④ ミスタードーナツ店舗（カフェテリアタイプ）のショーケースに扉を設置（11億37百万円）</li> <li>⑤ 訪販グループ売上回復へ向けた広告販促費用投入</li> </ul>
<p><b>訪販グループ「お掃除のダスキン」から「衛生のダスキン」へ</b> 衛生管理の重要度が高まる状況の中、衛生分野に注力し、商品・サービスの開発・提案を実施します。</p>	<p><b>事業所市場</b> 衛生管理のノウハウ提供企業へ ・ サービスマスター「衛生清掃パック」 ・ イベント衛生サービス</p> <p><b>家庭市場</b> 家族の暮らし総合窓口化 ・ メリメイト「お部屋の除菌仕上げ」 ・ TuZuKu 持続除菌洗浄剤</p>
<p><b>フードグループ いいことあるぞ mister Donut の実現</b> お客様が安心して利用できる店舗環境整備、持ち帰りしやすい仕組みを導入し、「おいしい商品」の提供を続けます。</p>	<p><b>新しい時代のニーズをとらえ、いつでも利用できるミスタードーナツへ</b> ・ web 予約システム ・ マスターコントロールキッチン(セントラルキッチン)による都市部での出店 ・ ドライブスルー ・ 省人化店舗開発</p> <p><b>お客様にとって「いいことあるぞ」の具現化のための商品戦略</b> ・ 「misdo meets」展開 ・ 他社キャラクターとのコラボレーション ・ 「ミスドゴハン」のテイクアウト促進 ・ 50周年テイクアウトボックス</p>

## 過去の中期経営計画の振り返り

	2011年3月期～2012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
<b>位置付け</b> ビジョン	それぞれの地域で、一人ひとりのお客様に「ダスキンの商品・サービスは世界一」と言っていただけの会社を目指す	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
<b>計画の骨子</b>	<p>「人」「商品・サービス」「仕組み」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"> <li>● 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)</li> <li>● フードグループ(ミスタードーナツ事業等)</li> </ul> <p><b>重点テーマ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 地域本部による事業運営</li> <li>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</li> <li>③ 顧客接点の拡大</li> <li>④ 効率化を追求し、体質を強化</li> </ol>	<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><b>重点テーマ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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、時代の要望に応じたお客様本位の“仕組み”へと変革</li> <li>② 企業体質の改革…生産・物流まで見直し、コストダウン</li> <li>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</li> <li>④ 新たな成長…ダストコントロール事業及びミスタードーナツ事業の海外展開の拡大</li> </ol>	<p>第1フェーズの3年間は以下の取り組みを通じ、業績を回復し、成長軌道に乗せることを目指す</p> <p><b>基本方針</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① <b>事業モデル構築</b>…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</li> <li>② <b>新たな成長</b>…新たな事業の開発に注力するとともに、クリーン・ケア及びミスタードーナツの海外展開を拡大</li> <li>③ <b>構造改革</b>…調達・生産・物流及び情報システムなどのコスト構造を見直し、利益体質の改善に注力</li> <li>④ <b>コーポレート・ガバナンス強化</b>…公正で透明性の高い経営を目指すという考え方に加え、成長戦略の一環として強化を図る</li> </ol>
<b>振り返り</b>	<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"> <li>● お客様が一番近い「地域本部」に事業運営権限の大幅な委譲を進め、当社が展開している事業がそれぞれの特性に応じた施策をスピーディーに実行できる体制を構築</li> <li>● 「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</li> <li>● 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(クレンジンググループ)。「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)</li> <li>● 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</li> </ul>	<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"> <li>● 郵送等で、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</li> <li>● お客様が一番近い「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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<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><b>新規事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● シニア市場への役員提供サービス強化を目的としてホームインステッド事業をライフケア事業に進化</li> <li>● 新たな役員提供サービスとして、ホームリペア事業を開始</li> </ul> <p><b>海外展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● マレーシア最大のドーナツチェーン「ビッグアップル」を子会社化</li> </ul> <p><b>既存事業の成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● ミスタードーナツ⇒新型店舗への改装推進、モーニングやランチなどに対応する軽食メニューを新たに導入</li> </ul>
<b>成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 役員提供サービスでは、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が伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<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。</p> <p>お客様のニーズ及び消費行動は予想以上に多様化しており、新しい仕組みの構築はできたものの、お客様への浸透と拡大は図れなかった。また、商品・技術開発力の強化に関しては、継続的に新商品・サービスを導入したものの、グループ全体の成長に対して課題が残った。</p>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、前期売上を下回る</li> <li>● 家庭市場はフロアモップの新商品「LaLa」の販売効果で前期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、前期売上を下回る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● ダストコントロール及びミスタードーナツの市場拡大を目指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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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及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</li> <li>● 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</li> </ul>

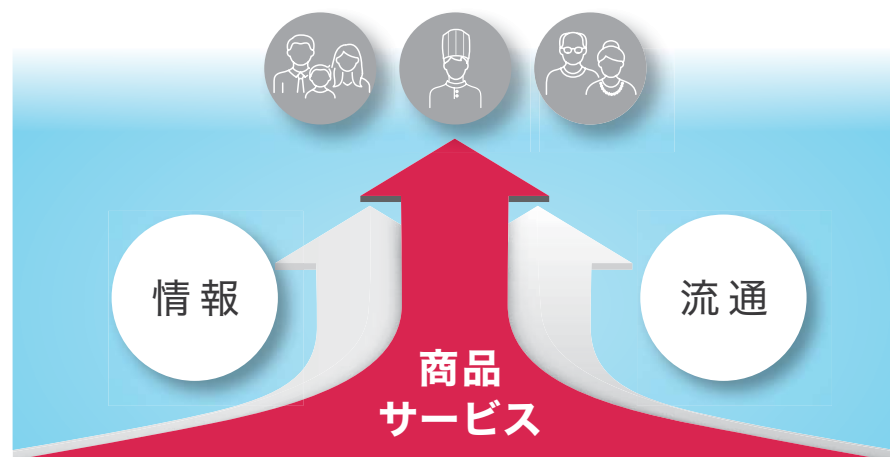
## 長期戦略ONE DUSKIN 第2フェーズ振り返り

	第1フェーズ 中期経営方針2015	第2フェーズ 2019年3月期～2021年3月期 中期経営方針2018	第3フェーズ
		<p>数値目標：連結売上高 1,690億円 連結営業利益 82億円 2021年3月期：連結売上高 1,537億円 連結営業利益 46億円</p> <p>第1フェーズで基盤を作り上げた事業モデルを更に発展させることを目指しましたが、第2フェーズは新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により未達に終わりました。しかしながら、長期戦略「ONE DUSKIN」実現の土台を成す以下のことを実行しました。</p>	
<b>1 新たな成長</b>	<p><b>基本戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業開発</li> <li>● M&amp;A及び行政等との事業連携強化</li> </ul> <p><b>新規事業・M&amp;A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア地域での成長市場に対応したブランド確立</li> </ul> <p><b>海外</b></p>	<p><b>2021年3月期の成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>役員提供サービスに対するニーズの需要伸長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長市場であるケアサービス事業、ヘルスレント事業において、未出店エリアへの出店を加速</li> </ul> </li> <li>● <b>行政との連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪府と連携して、感染症対策や衛生管理の分野を中心とした社会課題の取り組みに貢献</li> </ul> </li> <li>● <b>訪販事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東アジアにおける更なる展開として、クリーンサービスの総合力を活かし、台湾で役員提供サービス(害虫駆除)を拡充</li> </ul> </li> <li>● <b>ミスタードーナツ事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・台湾・フィリピン・インドネシアにおけるCVS店舗の拡大 実績6,275店(2018年3月期比+2,976店)</li> </ul> </li> </ul>	
<b>2 既存事業の発展</b>	<p><b>訪販グループ</b></p>  <p><b>3 企業体質の強化</b></p> <p><b>コーポレート・ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会における事業ポートフォリオの点検と適正化に向けた検討及び「投資評価会議」の新設・運用</li> <li>・「取締役評価検討会」を取締役指名、報酬に係る取締役会の諮問機関として独立役員のみで構成する組織に変更</li> <li>・取締役会の監督機能強化及び意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入し、業務執行に係る権限を執行役員へ委譲</li> </ul> <p><b>資本政策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業別管理の強化と経営資源の適正配分を通じ、成長への投資を勘案した財務戦略の検討、資本コストを意識したキャッシュ・フロー管理を実施</li> <li>・連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定し、かつ安定的な現金配当を実施</li> <li>・1株当たりの株主価値向上を目的として、機動的な自己株式の取得を検討</li> </ul> <p><b>構造改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・注力する役員サービス領域へ人材を重点的に配置するため、セグメント間での異動を実施</li> <li>・RPA等のITを活用するとともに、シェアードサービスセンター運用により業務効率化</li> <li>・レンタル商品(マット)の物流システム等の効率化に向けたRFIDタグのテスト検証実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>家庭市場</b> <p>顧客接点の多様化による顧客との窓口拡大(関係性強化)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員サイト「DDuet」会員数の増加 実績124万人(2018年3月期比+65万人)</li> </ul> </li> <li>● <b>事業所市場</b> <p>衛生管理ノウハウを提供するビジネスパートナーとしての役割を担う人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設や厨房の衛生管理を総合的に提案できるスペシャリスト「ハイジーンマスター」の育成及び増員を実施 実績1,732人(2018年3月期比+682人)</li> </ul> </li> <li>● <b>役員提供サービス</b> <p>需要増に応えるため加盟促進活動に注力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケアサービス5事業の加盟促進 実績2,699拠点(2018年3月期比+174拠点)</li> <li>・ヘルスレント事業の加盟促進 実績166拠点(2018年3月期比+21拠点)</li> </ul> </li> <li>● <b>ミスタードーナツ事業</b> <p>商品戦略</p> <p>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</p> <p>出店・改装</p> <p>キッチン併設/キッチンレス店舗の複合的な出店及び食事メニュー等を充実させた新タイプ店舗への出店・改装を促進 実績373店舗(2018年3月期比+257店舗)</p> <p>● <b>その他フード事業</b> <p>機動的・合理的な事業運営、更なる事業拡大を図るため「かつアンドかつ」を事業会社化 実績16店(2018年3月期比+1店)</p> </p></li> </ul>	
<b>食品グループ</b>			



## 経営環境の変化と経営課題

日本国内は近年、高齢化社会の進行とそれに伴う労働力人口の減少、介護問題の深刻化や、食の安全・安心志向が一層進んでいます。更にはコロナ禍で「衛生」が大きくクローズアップされ、衛生管理におけるさまざまなニーズに対応する商品やサービスが求められています。また、在宅勤務の広まりや働き方改革の推進等により、生活様式が変化し、お客様が必要とする「情報」をお届けするためのデジタル化や、宅配やテイクアウト等の新たな「流通」のニーズが高まっています。こうした経営環境の変化が生み出す課題を成長の機会として捉え、当社の強みである地域に根差した加盟店とお客様との接点を生かした施策を進めていきます。



「情報」と「流通」を鍵に、  
変わりゆく消費者ニーズを  
敏感にキャッチし、商品や  
サービスをお届けします。

## 未来のダスキンへ4つのテーマ

### 既存事業の発展

事業ポートフォリオの適正化とバリューチェーンの強化

- ・ポートフォリオ分析・検討による戦略的事業への集中投資と不採算事業の撤収
- ・DX戦略の推進による情報と流通の改革
- ・市場環境、顧客ニーズの変化に対応した新商品、新サービスによる事業領域の拡大と収益性の向上

### 新しい成長機会への投資

将来性を見越した新たな価値創造による成長戦略

- ・M&A・ベンチャー企業への投資による成長戦略の実践

### 構造改革と経営基盤の構築

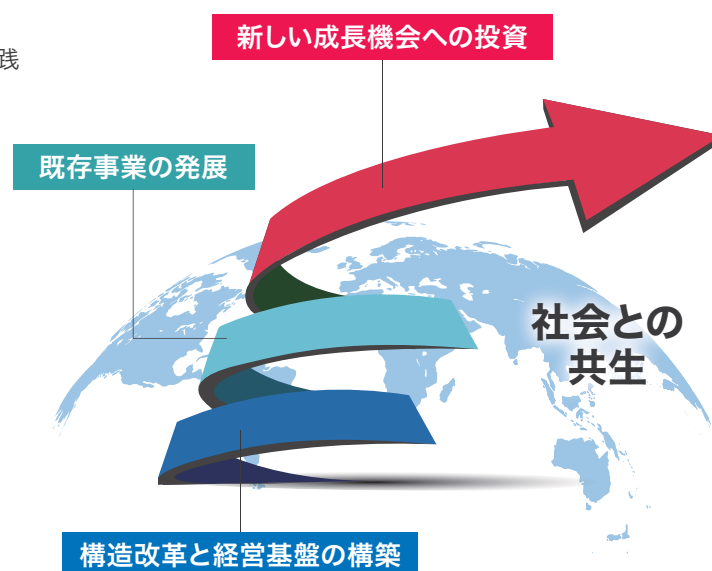
新しい成長機会への投資と既存事業発展のための基盤強化

- ・全社・事業戦略の実現に最適な組織と業務体制の構築
- ・事業別管理の強化と経営資源の適正配分

### 社会との共生

ESG・SDGsへの積極的な取り組み

- ・事業を通じて経済・社会・環境の課題解決に取り組むCSV（共通価値の創造）の推進
- ・3つの価値（経済価値、社会価値、環境価値）を相互に実現するためのガバナンス強化

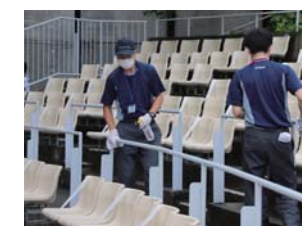


## 具体的な取り組み

### 「衛生環境を整えるダスキン」へ

お客様の暮らしのリズムを整える「生活調律業」を目指す訪販グループでは、3つの領域に注力します。

- ・衛生領域：開発はニーズの高い4つのカテゴリーに基づいて進めます。まずは、日常使いの衛生関連アイテムのラインアップ拡充を図ります。次に基幹商品のモップ・マットは衛生商品化を進め、ウイルスの不活化も行う商品へ進化させます。更にイベント衛生サービスのように最適な商品・サービスを組み合わせ提供する衛生パックなど社会のニーズが高い商品・サービスの開発力を強化します。
- ・ワークライフマネジメント領域：「在宅時間を充実させたい」「仕事と家庭をより効率化したい」などコロナ禍で増加したニーズに対応するため、家事代行に留まらないサービス開発に積極的に挑んでいきます。
- ・高齢者サポート領域：介護サービスや福祉用具のレンタルサービスのノウハウを生かし、高齢者の方々により自分らしく過ごしていただけるよう、更に進化したサービスをご提案していきます。



イベント衛生サービス  
(イベントの企画・運営に加え、会場全体の衛生管理をサポート)

KPI (2023年度末目標)

- ・衛生売上構成比率 55%
- ・ケアサービス事業 新規出店数206拠点 (2020年度末2,699拠点)
- ・シニアケア事業 新規出店数84拠点 (2020年度末256拠点)

### お客様ニーズの変化と多様性を捉える

フードグループにおいては、衛生管理を強化した店舗づくりを行うとともに、テイクアウト需要の高まりに対応したデリバリーサービスの拡充やネットオーダーサービスの定着化に取り組みます。ミスタードーナツにおいては、ドライブスルー店舗の出店やマスターコントロール（セントラル）キッチンによる主に都市部へのキッチンレス店舗の出店を積極的に推進するほか、ロッカー型の受け取りBOX等の研究を進めます。その他フード事業においても、テイクアウト専門店の検証やデリバリー専門会社との提携を通して、お客様の希望に応じた受け取り方法を実現していきます。

近くにお店がない、欲しい商品が売っていない、待たされるなどのお客様のご不満を「情報」と「流通」の2つの視点で解消することをテーマに、新たなマーケット・新たな仕組みの構築に取り組みます。



カフェテリアショーケース扉の設置

- ・デリバリーサービス 提供635店舗
- ・ネットオーダー 売上比率8%

### 持続可能な社会の発展に貢献

RPA等のITを活用したシェアードサービスセンターの運用等で業務の効率化を目指し、成長への投資を勘案した財務戦略の検討、資本コストを意識したキャッシュ・フローの管理を進めます。また、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応や、東京証券取引所市場区分の見直しへの対応等、より高いガバナンス体制の構築にも注力していきます。

コロナ禍においても事業活動を通じて「経済」「社会」「環境」の課題解決に取り組むCSV（共通価値の創造）の推進と、3つの課題解決による企業価値の向上を実現していくためのガバナンスを強化し、SDGsへの取り組みを推進することで、持続可能な社会の発展に貢献します。

- ・改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応
- ・株主総利回り(TSR)の向上
- ・GPIF採用すべてのESG指数銘柄に選定



セグメント・事業別概況 (2021年3月期)

	連結売上高 1,537億円	営業利益 46億円	営業利益率 3.0%
訪販グループ	1,047億円 構成比 68.1%	87億円 構成比 89.1%	8.4% 前年度比 △ 2.1ポイント
フードグループ	365億円 構成比 23.8%		1.1% 前年度比 △ 0.8ポイント
海外・その他	124億円 構成比 8.1%		5.3% 前年度比 1.7ポイント
		4億円 構成比 4.2%	
		6億円 構成比 6.7%	

サブセグメント	お客様売上高 3,595億円	拠点数 15,566	
クリーンサービス事業	1,745億円 構成比 48.6%	2,580	クリーンサービス 清掃・衛生用品のレンタルと販売  衛生環境を整える <b>DUSKIN</b> 
ケアサービス事業	524億円 構成比 14.6%	2,699	サービスマスター プロのお掃除サービス ターミニックス 害虫駆除と総合衛生管理 メリーメイド 便利な家事代行サービス  プロのおそうじ <b>ServiceMASTER</b> 害虫駆除・総合衛生管理 <b>TERMINIX</b> 家事の代行 <b>merry maids</b>  トータルグリーン 緑と花のお手入れサービス ホームリペア 住まいのピンポイント補修  緑と花のお手入れ <b>TotalGreen</b> 住まいの補修 <b>HomeRepair</b>
シニアケア事業	133億円 構成比 3.7%	256	ヘルスレント 介護用品・福祉用具のレンタルと販売 ダスキンのライフケア ご高齢者の暮らしのお手伝い   ヘルスレント 
その他訪販事業	127億円 構成比 3.5%	833	レントオール イベント総合サポートと各種用品のレンタル ユニフォームサービス ユニフォームのリース・販売とクリーニング   ヘルス&ビューティ 自然派化粧品と健康食品の販売
ミスタードーナツ事業	780億円 構成比 21.7%	961	ミスタードーナツ 手づくりドーナツと 多彩なメニュー モスド ハンバーガーと ドーナツのお店    
その他フード事業	21億円 構成比 0.6%	24	ベーカリーファクトリー いつも焼きたて 郊外型ベーカリー パイフェイス オーストラリア発祥の パイ専門店 かつアンドかつ こだわりのとんかつ レストラン    
海外事業	178億円 構成比 5.0%	8,000	クリーンサービス 世界に広がる 「キレイ」の輪 ビッグアップル 海外ブランド との融合   
その他	84億円 構成比 2.3%	213 (契約施設数)	ミスタードーナツ 「おいしさ」は 国境を越えて ダスキンのヘルスケア 医療・福祉施設の 環境づくりのサポート   

※記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。  
※連結売上高の構成比率は外部顧客に対する売上高、営業利益の構成比率はセグメント間取引消去前。

※国内外の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。  
※海外のお客様売上高は、連結財務諸表に含まれる海外子会社の決算期に揃えるため、1~12月の合計値を掲載しています。  
※国内拠点・店舗数(2021年3月末現在)、海外子会社営業拠点数(2020年12月末現在)。  
※拠点には複数の事業を兼任する店舗があるため、実際の店舗数とは異なります。  
※海外の拠点数は、マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含みます。

## 訪販グループ

### 「生活調律業」実現に向けて 「衛生のダスキン」へと進化します。

取締役 COO 訪販グループ担当  
住本 和司



新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、生活者の暮らしや、事業者の事業運営における行動や意識に大きな変化をもたらしました。大きく変化した社会環境だからこそ、生活者や事業者の暮らしや職場環境を、可能な限り以前の姿に戻す、また新しく生まれた形に整えるための「調律する力」が求められています。

そのために訪販グループでは、社会のニーズに対応する領域として、「衛生領域」「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」の3つの領域に注力します。創業以来、生活者・事業者の衛生的で快適な環境づくりへのお役立ちを実践してきた当社には、衛生に関する専門的なノウハウや商品・サービスを、お客様のニーズに合わせてワンストップで提供できる総合力があります。その強みを一層強化し、「衛生環境を整えるダスキン」へと進化します。

#### 環境分析

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍による日常的な衛生意識の高まり</li> <li>● HACCPに沿った衛生管理の制度化</li> <li>● シェアリングエコノミーの価値観</li> <li>● 清掃・家事などの代行サービスの需要の高まり</li> <li>● 在宅介護、介護予防ニーズの高まり</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 訪問販売に関わる法規制強化</li> <li>● 小規模事業者の減少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による営業活動の難化</li> <li>● 季節変動による需要と供給の不均衡</li> <li>● 公的介護保険制度の改定による市場の変化</li> </ul>
<p><b>ダスキンの強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 家庭約445万世帯、事業所約109万事業所の顧客基盤</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訪販グループ各事業部間でクロスセリングが可能なシナジー効果のある事業を複数展開</li> <li>● ダスキンブランドに裏打ちされた信頼と安心</li> </ul>

#### グループ戦略

社会から求められていることに対応するため、訪販グループは3つの領域と5つの戦略テーマに注力します。「ワークライフマネジメント領域」や「高齢者サポート領域」という、時代や社会から求められる領域の裾野を拡げながら、コロナ禍の状況において、とりわけ社会からのニーズが高い「衛生領域」を最重要ドメインと位置づけて展開していきます。

##### 注力領域と戦略テーマ



また、戦略テーマは、社会変化に伴う生活者や事業者のニーズや課題であり、「自分と家族をまもる衛生管理」「事業所衛生の高度化と負担軽減」「仕事と家事の効率化・生活の質の向上」「高齢者サポート」に対する解決策を提供していくことが、大きく変化した社会の課題解決につながります。

そして、「情報と流通」の改革を目的に、ダスキンの強みであるお客様とリアルに対面する活動を中心に据えながらも、DXによる多様な要望に応えることができるデジタル接点の最適化をすすめ、あらゆる方面から社会ニーズに対応できる体制構築に取り組みます。

#### 注力領域

##### 衛生領域

これまでダスキンが展開してきた日常衛生分野の更なる進化としては、衛生商品ラインアップの拡充、基幹商品であるモップ・マットの抗菌・抗ウイルス機能の強化などを行います。感染対策につながる専門的な衛生分野への進化としては、訪販グループが創業以来培ってきた衛生領域におけるノウハウや衛生関連商品・サービスを組み合わせ、顧客ニーズに合った「衛生パック」を開発・展開します。また、リビングやエレベーターなどの空間や、家具や衣類の表面などを除菌し、そこに持続的な効果が期待できる商品・サービスの開発を進めております。

##### ワークライフマネジメント領域

コロナ禍で生活者の暮らし方と働き方が変化し、在宅時間の充実、家事や仕事の効率化というニーズが高まりを見せています。訪販グループでは、家事の効率化や時間の創出サポートに加えて今後は更に、暮らしと仕事の時間配分だけを意識するのではなく、双方の充実を実現できる付加価値の高い商品・サービスの開発により、ワークライフマネジメント領域でのお役立ちを果たします。

##### 高齢者サポート領域

コロナ禍で外出や他者との交流が制限され、介護度・認知症の進行など、高齢者の健康リスクの高まりが懸念されています。訪販グループでは、今までヘルスレント(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)やライフケア(ご高齢者の暮らしのお手伝い)で培ってきたノウハウを活かし、変化した高齢者の暮らしにおいても、高齢者ご本人とご家族が、安心して暮らせる環境づくりのための、きめ細かいサービスを更に進化させ、提案をまいります。

#### 衛生ブランドの認知と理解の浸透

コロナ禍により生活者・事業者の意識や行動に大きな変化がおり、より衛生的な生活環境や事業運営が求められるようになりました。そのことを受け、訪販グループは、事業活動を通じてより一層のお役立ちを果たすことを使命と考え、タグライン「衛生環境を整える」を新設しました。タグライン新設は、当社の社会への宣言であり、約束です。この約束を果たすことで「衛生のことで困ったら、まずはダスキンに相談しよう」とお客様に想起されるブランドを訪販グループ全事業で構築していきます。

#### 衛生ブランドの認知 理解の浸透





## クリーンサービス事業

### 当期(2021年3月期)の実績と評価

家庭向けダストコントロール商品は、主力のモップ商品の売上が、特に第1四半期に新規のお客様を獲得する積極的な営業活動ができなかったことや既存のお客様の商品交換時期の延期が発生したことなどにより減少しました。しかしながら、生活者の感染リスクに対する意識や行動の変化にともない、除菌・抗菌ニーズが増加したことにより、富士フィルム株式会社との共同開発商品である洗浄・除菌・抗菌ができる「TuZuKu持続除菌洗浄剤」や重点商品である「すっきり除菌モップ」など、除菌関連商品の売り上げは増加しました。

事業所向けダストコントロール商品についても、自治体からの休業要請に応じたお客様店舗の休店に伴うマット商品等の商品交換の中止、延期が第1四半期に多発したことを主な要因として売り上げは減少しましたが、事業者の感染対策の意識の高まりに伴い、空間清浄機「クリア空感」、手指消毒剤「ウエルバスマイルド」等の衛生関連商品や第三者機関で除菌・抗菌のエビデンスを得たマット商品「衛生マット・抗菌タイプ」などの売上は増加しました。

### 市場と競合の状況

ダストコントロール市場の家庭市場シェアは約9割、事業所市場シェアは5割強です。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う、衛生意識・行動の変化により衛生関連商品のニーズが伸びています。他社の多くが除菌・抗菌分野へのアプローチを強化するなか、当社としても、衛生関連商品の更なる強化に取り組むとともに、主力のレンタルモップ・マットは、除菌・抗菌・抗ウイルス性等のエビデンスに基づいたアプローチを強化し、使い捨てが主流のメーカー製品とは異なるレンタル循環システムのベネフィットも訴求しています。

### 重点施策

第三者機関での試験による除菌・抗菌・抗ウイルスなどのエビデンス（科学的根拠）に基づいたモップ・マットをはじめとする衛生関連商品の提供により「衛生のダスキン」への進化を目指します。

## ケアサービス事業

### 当期(2021年3月期)の実績と評価

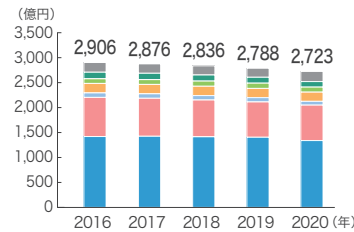
ケアサービス事業は、お客様店舗の休店や個人の外出自粛等により定期サービスの一時休止が第1四半期に多く発生したこと等により減収となりました。しかしながら、1回目の緊急事態宣言解除後は、定期サービスの一時休止も減少する等、コロナの影響は徐々に沈静化し、除菌関連サービスは好調に推移しました。

特に、「サービスマスター」（プロのお掃除サービス）は、コロナ禍における衛生意識や在宅率の高まりにより、清掃と除菌のセットサービス「衛生清掃パック」、家庭用エアコンクリーニングと抗菌コートを設定にしたサービス等が大きく伸びました。

### 市場と競合の状況

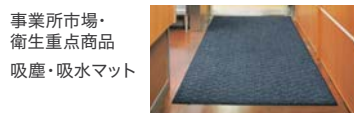
コロナ禍でいったん市場は縮小するものの、その後は回復し成長すると予測されています。家庭向けサービスは、もともと拡大していた成長市場であり、新型コロナ

クリーンサービス事業に関わるダストコントロール市場規模



■ 業務市場商品 ■ 芳香消臭剤  
■ 家庭市場商品 ■ レンジフードフィルター  
■ タオル ■ その他商品群  
■ 浄水器・空気清浄機

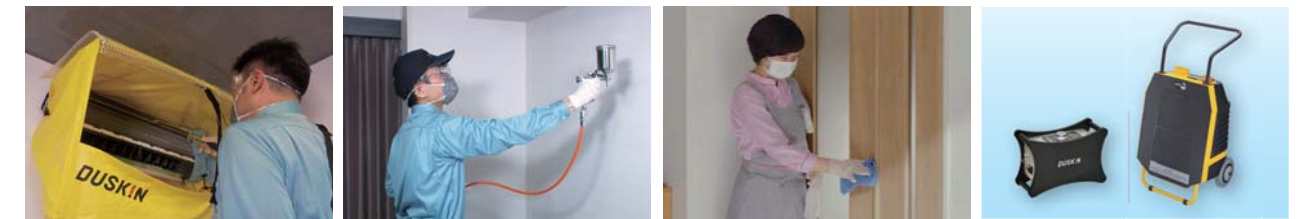
出所：一般社団法人日本ダストコントロール協会



による暮らし方の変化などから生まれたニーズと相まって市場は拡大傾向にあります。また、事業所向けサービスは、外食産業に対する休業・時短要請などの影響を受け、一時的に縮小する一方、事業展開における消毒・除菌の必要性から、感染症予防に対する需要が増加しています。いずれの市場もサービスを提供する事業者は増加傾向にありますが、ダスキブランドに裏打ちされた信頼と安心、サービス品質の高さを強みに競争優位性を確保しています。

### 重点施策

高まる衛生意識と行動の変化による衛生ニーズに応えていくため、除菌・抗菌・抗ウイルス加工のサービスラインアップの充実、除菌・抗菌・清掃に関するサービスと商品を組み合わせた「衛生清掃パック」サービスをワンストップで提供します。



## シニアケア事業

### 当期(2021年3月期)の実績と評価

引き続き、高い需要があ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、コロナ禍においても在宅介護を支える必要不可欠なサービスとして、売上・加盟店数ともに順調に推移しています。

ライフケア事業（ご高齢者の暮らしのお手伝い）は、ご利用者の感染リスクや重症化への不安による利用の自粛等もあり減収となりましたが、生活支援は高齢者の生活に必要な不可欠なサービスのため、売上は回復傾向を見せています。

### 市場と競合の状況

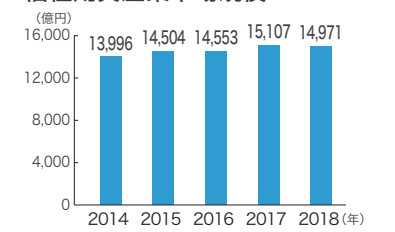
福祉用具貸与市場における上位6社のシェア（当社含む）は25%程度で、その他の競合の多くは、各地域の地場中小規模事業者です。高齢者（65歳以上）の人口は2025年に3,677万人となることが予想されており、高齢者の増加に伴う福祉用具貸与市場は拡大傾向にあります。更に新型コロナによる外出の自粛など生活環境変化による要介護者の増加も懸念されており、当社でも高いニーズに対応すべく地域に密着したFC店舗網の拡大に取り組んでいます。

また、高齢者の急変予知や認知症、高齢者の見守りを目的としたサービスなど、公的介護保険外の生活支援サービスの伸びが予想されます。公的介護保険サービスではカバーしきれないさまざまな要望に対して、当社がご希望に合わせたサービスをオーダーメイドで24時間365日提供しています。

### 重点施策

- ・ヘルスレント事業  
専門性の高い的確な提案及び未出店エリアへの展開によるシェア拡大を目指します。
- ・ライフケア事業  
軽度認知障がいの方を対象としたサービス導入で提案領域を拡大します。

シニアケア事業に関わる福祉用具産業市場規模



出所：日本福祉用具・生活支援用具協会





# フードグループ

誰もが、いつでも  
「しあわせな時間」を過ごせるように。

取締役 COO フードグループ担当  
和田 哲也



国内におけるフード業界は新型コロナウイルス感染症に翻弄された非常に厳しい一年間でしたが、コロナ禍においても「安全・安心」にご利用いただくための施策を最優先に実行しました。また、主力のミスタードーナツにおいては、より魅力ある「おいしい」商品の開発やテイクアウト需要の増加に対応することで、下半期からは業績を回復することができました。この成果は、これまで多くのフードビジネスに取り組んできた50年のお客様との信頼関係があったからこそだと思います。

しかし50年の歴史においてもなお、近くにお店がない、欲しい商品が売っていない、待たされるなどのお客様のご不満はまだまだ解消されていないことから、「情報」と「流通」の2つの視点でお客様のご不満を解消していくことをテーマとして掲げ、さまざまな施策を実行していきます。

## 環境分析

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

## グループ戦略

### 流通(お客様の希望に応じた受け取り方法の実現)

ミスタードーナツでは、お客様がどこからでも注文・決済ができ、どこでも商品が受け取れる環境を目指します。その基軸となるネットオーダーの仕組みをすでにスタートしています。また、受け取り場所を増やすため、郊外ロードサイド店舗や、キッチンレス店舗の都心部出店などを積極的に推進するほか、ロッカー型の受け取りBOX等の研究も進めています。

とんかつレストラン「かつアンドかつ」では、お持ち帰り需要にお応えするために、テイクアウト専門店の検証に入ります。また、新たなシステムを導入し、事前予約や車の中でお待ちいただくことを可能にするなど、利便性向上にも取り組みます。その他フード事業においても、デリバリー専門会社と提携し、近くに店舗がないお客様のご不満の解消につなげます。



misdo ネットオーダー



かつアンドかつテイクアウト専門店



### 新しい情報活用の推進

本部にもたらされるPOSデータや提携先等からのデータのほか、お客様がSNSや提携先のウェブサイトに投稿される情報等を用いて、大きく2つのことを目指します。

#### ・情報提供の仕組みづくり

今後ますます多様化するお客様のニーズを把握し、最適な情報をお届けするための仕組みを構築します。これまで以上に的確な情報をお届けできることで、お客様の利便性の向上を目指します。

#### ・販売予測の向上

外食産業において大きな課題であるフードロスの削減に取り組めます。将来的には自動発注の仕組みを構築し、店舗の発注業務を軽減することで、生産性の向上につなげたいと考えています。

## ミスタードーナツ事業/その他フード事業

### 当期(2021年3月期)の実績と評価

ミスタードーナツは、上半期は新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、売上が大幅に減少しましたが、下半期は発売した商品がいずれも高い評価を得たことや、各種プロモーション施策も奏功し、増収となりました。

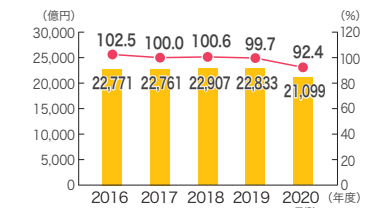
店舗数が増加した郊外型ベーカリーショップ「ベーカリーファクトリー」は増収となりましたが、ミスタードーナツ同様に営業自粛を余儀なくされたとんかつレストラン「かつアンドかつ」、パイ専門店「パイフェイス」はいずれも減収となりました。

### 市場と競合の状況

近年、緩やかな成長を遂げてきた外食市場規模ですが、コロナ禍により縮小した一方、多くの業態でモバイルオーダーの導入が進み、対応店舗が増加しています。当社では外出自粛要請によりテイクアウトを選択する機会が増えたことや、テイクアウト専用メニューの強化などにより需要獲得に注力しています。

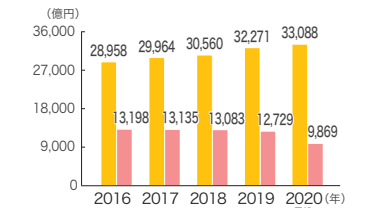
2020年度の和・洋菓子・デザート類の市場規模は、前年度比7.6%減の予測となっていますが、スーパーやコンビニエンスストアなどの和・洋菓子市場は巣ごもり需要の増加に伴い、拡大基調となっています。コンビニエンスストアのスイーツは多様化しており、高品質・高価格帯の商品を積極展開しています。

和・洋菓子・デザート類の市場規模



出所：矢野経済研究所「和洋菓子・デザート類市場調査」

外食産業の市場規模



出所：富士経済「外食産業マーケティング便覧」



方針

フードグループの主力であるミスタードーナツにおいては、「お店でも、お家でも“しあわせな時間”を体験できるミスタードーナツへ」をスローガンに、5つの重点施策に取り組みます。

重点施策

1つ目は、新マーケットの獲得で、新型コロナウイルス感染症の拡大による外部環境、消費者のニーズの変化を踏まえ、ネットオーダーやデリバリーサービスを推進します。2つ目は、基礎売上高の維持・向上で、新定番ドーナツの育成やミスドゴハンの強化等に取り組みます。3つ目は、楽しさ・おいしさの提供として、misdo meetsや季節限定商品、コラボ企画を展開します。4つ目は、事業基盤の強化として、物流改革や店舗の改装促進を進めます。5つ目は、環境保全活動で、地球の大切な資源を扱う会社としてエコに取り組み続けていますが、50周年を迎え、その取り組みをさらに進化させていきます。

また、その他のフード事業では「かつアンドかつ」においても、お持ち帰り需要に対応するためにテイクアウト専門店の検証をスタートし、今後の事業拡大を目指します。

重点施策①

新マーケットの獲得

- ネットオーダーシステムの導入
- デリバリーサービスの推進
- 都心部キッチンレスショップの出店
- 郊外立地ショップの出店



郊外立地ショップ(ドライブスルー)

重点施策②

基礎売上高の維持・向上

- 新定番ドーナツの育成
- ミスドゴハンの強化
- 定番商品のブラッシュアップ



新定番ドーナツ

重点施策③

楽しさ・おいしさの提供

- misdo meetsの展開
- 季節限定商品の展開
- デザートドリンクの展開
- 協業・コラボ企画の展開



重点施策④

事業基盤の強化

- 物流改革
- 店舗の改装促進



セミセルフレジ

重点施策⑤

環境保全活動「エコとりくむド」

- プラスチック使用量の削減
- 廃棄ドーナツリサイクル
- 省エネルギーの推進



その他

当期(2021年3月期)の実績と評価

国内連結子会社は、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)の売上が微増となったほか、ダスキン共益株式会社(リース及び保険代理業)は、ミスタードーナツの店舗システム更新による機器の入れ替えや自動ブレーキ付き自動車への入れ替えを進めたことにより、リース売上が増加し増収となりました。

海外連結子会社は、中国(上海)でクリーンサービス事業の商品のレンタル・販売を手掛ける楽清(上海)清潔用具租賃有限公司は、ネット販売の売上が増加したものの、事業所・家庭への営業活動がほとんど実施できませんでした。また、マレーシアを中心にドーナツ事業を展開しているBig Appleグループも、テイクアウト、デリバリー販売のみの営業が相当期間続き、減収となりました。一方、楽清香港有限公司(原材料及び資器材の調達)は当社向けにマスクを調達し、販売したことにより、増収となりました。

ダスキンヘルスケア戦略

方針

株式会社ダスキンヘルスケアは、医療の最前線で求められる高度な感染症対策にも対応し、契約先の病院から高く評価されています。今後は、更に感染症対策サービスのパッケージ化を進めるとともに、感染症対策に精通した人材育成も重要課題と位置付けて取り組みます。また、病院給食の恒常的なお困りごとである朝食の調理・配膳業務の人員不足対策として導入した朝食用の冷凍弁当は、更なる需要の掘り起こしのためにメニューを充実させ、介護施設にも営業範囲を拡大していきます。

厳しい感染症対策を行いながら業務に従事する社員の労働環境向上の一環として、報告書のweb化推進などにも取り組み、運営基盤を更に強化することで新たな価値を創造していきます。

重点施策

- 院内での感染症対策の強化
- 業務効率化(web化など)の推進
- 物販サービス(冷凍弁当)の展開
- 運営基盤(人材確保・育成)の強化

海外戦略

方針

訪販事業で台湾を拠点に展開する楽清服務股份有限公司はクリーンサービス事業とケアサービス事業を連動させた「ONE DUSKIN」活動を推進し、更なる業容拡大を目指します。また、中国(上海)を拠点に活動する楽清(上海)清潔用具租賃有限公司は、事業所・家庭市場とも衛生環境の改善に向けた提案活動を積極的に行いつつ、通信販売を拡充し中国全土に売切商品を販売する仕組みを拡充します。

フード事業では、まずミスタードーナツのASEAN諸国への展開を積極的に行うとともに、現在展開しているタイ、フィリピン、台湾、インドネシアでの売上拡大を推進し、ビッグアップルは、マレーシアでの基盤を固めながら、カンボジアに続く、ハラル市場への展開を検討します。

また、香港で主に貿易事業を行う楽清香港有限公司は、その情報収集と調達力を活かし、日本国内のダスキン及び海外各社への商品供給を積極的に行っていきます。

重点施策

- クリーンサービス事業・ケアサービス事業  
東アジア地域において、トータルクリーンケアを推進し収益拡大
- ミスタードーナツ事業  
ASEAN諸国を中心とした未進出国への積極展開
- ビッグアップル事業  
マレーシア、カンボジアでの基盤を固め、更なるハラル市場への進出を目指す
- ダスキン香港  
マーチャンダイジング機能を強化し、収益力を拡充







取締役 CFO  
宮田 直人

財務方針

資本コストを意識しながら、  
キャッシュ・フローの創出と資本効率  
を高め、持続的成長を支える  
財務政策を実行します。

2021年3月期と中期経営方針2018の振り返り

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、減収減益という厳しい決算となりました。コロナという経営環境の激変に鑑み、フランチャイズチェーンの維持という当社最大の責務を果たすべく、お客様、フランチャイズ加盟店、従業員の安全確保を最優先しつつ売上回復施策に注力するとともに、この事業環境の変化を新たな成長機会と捉えた戦略の立案と実行に取り組みました。とりわけすべてのフランチャイズ加盟店とその社員へ見舞金を支給したこと及びミスタードーナツのお客様の「安全・安心」確保のためにカフェテリアタイプの店舗全ショーケースに扉を設置したこと、並びに訪販グループにおいて生活者・事業者の「衛生環境を整えるダスキン」への認知度向上の広告展開を実施したことについては社長の英断で決定しました。財務責任者としては業績見通しが不透明の中、決算上相当なインパクトがありましたが、結果としてはフランチャイズチェーン維持のために必要な施策であったと考えています。

そのような状況のなか、「中期経営方針2018」は最終年度となりましたが、残念ながらコロナの影響により目標自体は未達成に終わりました。しかしながらこの期間において事業基盤で一定の成果があったことに加え、ガバナンス面で執行役員制度を導入し経営と執行の分離を図ったほか、投資評価会議を新設する等、体制を整備しました。また人材投資の面では、サクセッションプランの運用を開始し、次世代経営層の育成にも着手しています。次期中期計画については、本来既に発表している時期ですが、コロナで先行き不透明感が高まる情勢に鑑み、可能となった時点で公表いたします。

資本効率の向上

当社の2021年3月末における総資産は1,883億円、自己資本比率は77.2%と十分な財務健全性を維持しています。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繋がると考えており、毎期の資本効率性や投下資本の回収率を評価するため、取締役会で事業ポートフォリオ分析に基づき各事業の方向性を討議しています。またCFOを議長とする「投資評価会議」により投資のPDCAサイクルを構築し、資産効率の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の取り組みを強化します。それにより収益性を改善し、株主の方々の期待にお応えするために、早期にROEを5%まで向上させることを目指します。

投資とキャッシュ・フロー

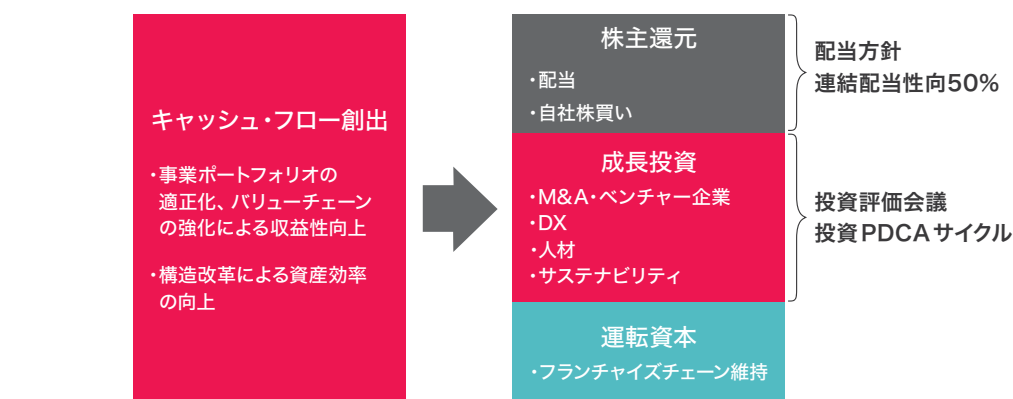
当社のフランチャイズチェーンは当社の重要な無形資産であると考えております。独自の経営理念に基づいて加盟店と本部が結びついている運命共同体です。各セグメントの事業は景気動向との相関性が高く、フランチャイズチェーンの維持コストを含めて、余裕を持った運転資金の確保が必要です。

投資については特にこの3カ年において、積極的な投資をしていきます。現状の営業キャッシュ・フローを概ね130億円とすると例年100億円前後が既存分の投資に回っており、これに加えて政策投資株の売却及び金融機関からの借入れを含めて当面は成長投資を実施して、その上で株主還元をさせていただきたいと考えています。

またM&Aや新規事業に加えて、顧客体験の向上を目指すDXや人材への投資を重視しています。そして今後は社会的なコストや投資も必要になると考えています。SDGsが目指す持続可能な社会に向けて、当社がどのように貢献していくかを考えますと、長い目で見ると当社の経済価値に繋がることでも短期的にはコストとして出ていく場合もあるでしょう。

しかし、未来への投資であるサステナビリティへの取り組みは重要であり、今までになかった長期スパンの投資も積極的に検討していきます。

キャッシュ・フロー計画

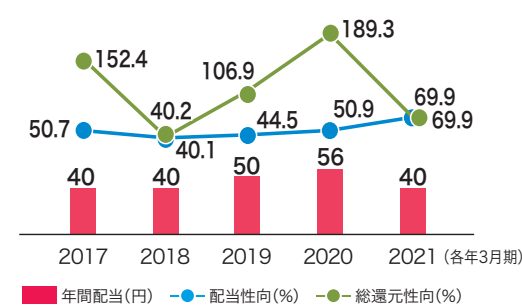


株主還元

当社では、連結業績(当期利益)に応じた利益還元を行うことを基本方針としています。2020年3月期より株主の方々への利益還元策として、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。

引き続き、TOPIXを上回るTSRを実現するとともに、株主資本コストを意識しながら、成長戦略と財務健全性の両立を目指していきます。

年間配当・配当性向・総還元性向



株主総利回り(TSR)推移(年率)

	1年	3年	5年	10年
ダスキンTSR	99.4%	102.8%	108.3%	107.5%
TOPIX配当込み	142.1%	106.9%	110.2%	110.8%

※ Total Shareholder's Return (TSR)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※ TSRの計算は、ダスキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ、日本取引所グループ月報「3. 株価指数・株価平均」等により当社作成)

## 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。ダストコントロール事業から始まったダスキンは、「キレイを科学する」を大きなテーマとして掲げ、お客様のお困りごとを改善することを第一に、商品・サービスの開発を続けています。

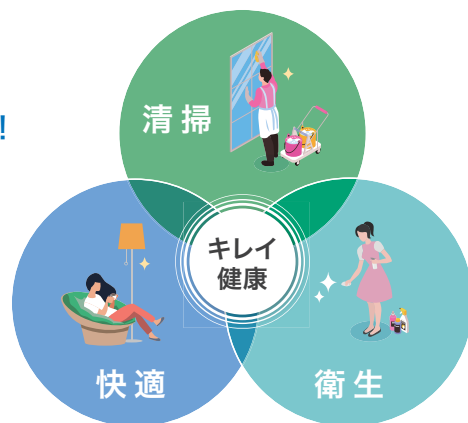
### ダスキンの研究開発方針

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、独自性に富んだ技術や商品開発を行います。
- 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。

### 研究ビジョン

暮らしにキレイと安心を。  
今と未来の暮らしを語ろう！



### 研究領域

「清掃」「衛生」「快適」の技術を創造し、キレイ・健康NO.1へ。お掃除の会社として知られるダスキンですが、これからは、衛生と快適領域へも研究の幅を広げ、キレイを通してお客様の健康を創造してまいります。

### 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、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、日常生活にマスクや除菌といった感染症対策が組み込まれ、生活者はリモートワークにより在宅時間が増加するなど、生活や働き方が大きく変化しました。また、事業者は事業を継続する上での衛生対策も必要になり、衛生ニーズが非常に高まっています。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、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。

### 研究開発費の推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
研究開発費(百万円)	662	643	682	561	637

## 衛生関連分野の研究

### 1. ホコリの科学とダストコントロール技術

ダスキンの歴史はダストコントロールの歴史。住まいをはじめとする空間内に存在するホコリを効率的にキャッチし、その場から除去する方法を追い求める研究を繰り返してきました。その背景となるのが定期的に行っている「ホコリ調査」。ダスキン開発研究所では、一般家庭にサンプルとしてご協力いただき、室内のホコリの成分や性質、分布と生活習慣との関わりなどを中心に調査を進めています。



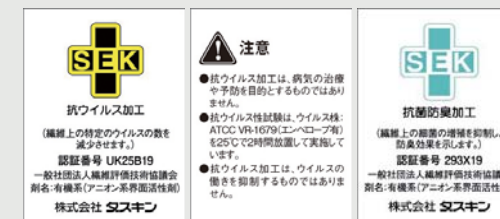
### 2. モップのダストコントロール機能/吸着剤の研究

吸着剤には、モップに付着したハウスダストに含まれる細菌やカビ、アレル物質(ダニのフン・花粉)、ウイルスなどによる衛生リスクを低減する技術が込められています。

ダスト捕集性能を高めるだけでなく、清潔を維持し気持ちよくご利用いただける技術開発にも積極的に取り組んでいます。

家庭用モップ※1がダストコントロール業界で初めて「抗ウイルス加工※2」と「抗菌防臭加工」のSEK※3マークを取得

- ※1 一部対象外の商品があります。
- ※2 この加工は病気の治療や予防を目的としたものではなく、ウイルスの働きを抑制するものではありません。
- ※3 SEKマークとは、一般社団法人 繊維評価技術協議会が繊維製品の機能性・耐久性・安全性を認証するマークです。  
(SEKマークの定義/「S: 清潔」「E: 衛生」「K: 快適」)



### 3. マットのダストコントロール機能/吸着剤の研究

マットに加工された油系吸着剤にはモップ用吸着剤と同様に、単にホコリを取り、舞い上がりを防止するだけでなく、細菌やカビの増殖を抑えるという働きを持たせています。この機能によって、マットは汚れても細菌やカビなどによる衛生リスクを抑えることができます。

### 4. 衛生関連商品と除菌・抗菌

モップやマット以外のクリーンサービス事業の商品に関しても、衛生環境の維持、リスクの低減という観点から除菌・抗菌機能の向上が求められます。洗剤を例に見てみると、界面活性剤の働きによって汚れを洗い流す際に、汚れに含まれている菌を減らす「除菌効果」を持つ薬剤が働きます。そして、いったんキレイにした対象物で再び菌が増殖しにくくなるよう、「抗菌効果」によって衛生リスクの低減を図ります。洗浄する対象によって配合を考え、より大きな効果を発揮させるため、さまざまな試行錯誤を繰り返し、選ばれたものだけをお手元に届けています。



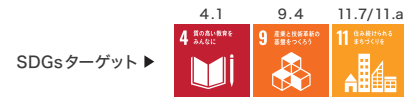
TuZuKu 持続除菌洗浄剤 (200mL)

ダスキンの研究開発の詳細は、ホームページで公開しています。

<https://www.duskin.co.jp/rd/>

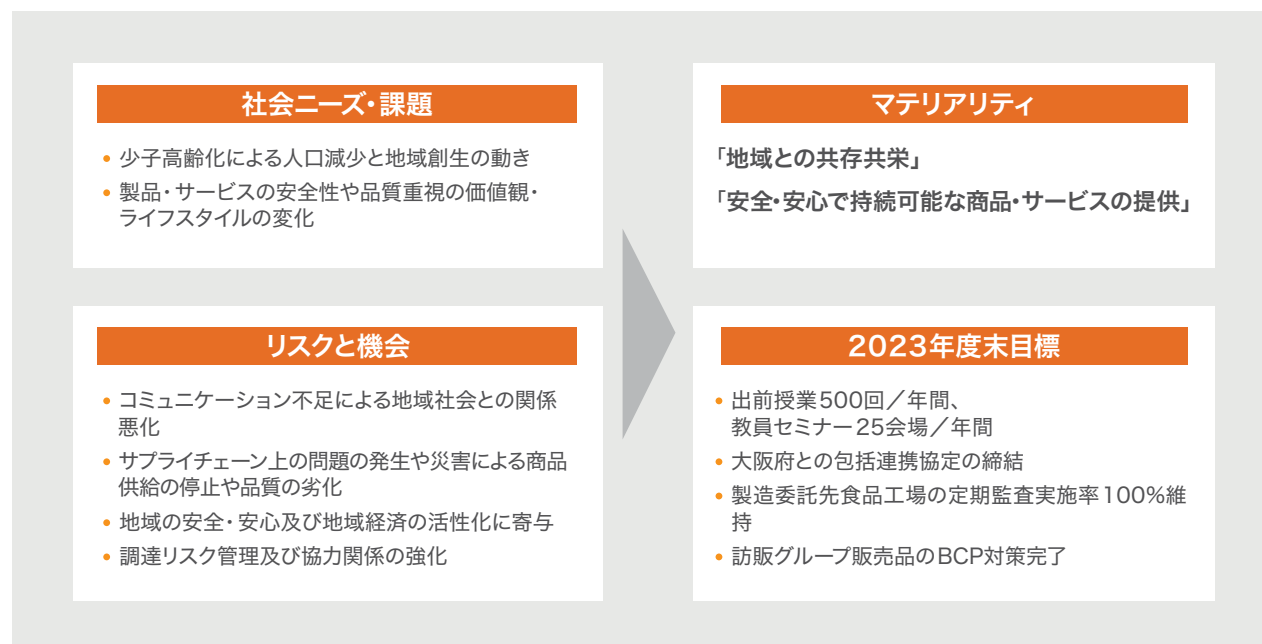


## 社会価値の向上を目指して



ダスキンは企業であると同時に、地域社会の一員でもあります。「喜びのタネをまこう」というスローガンのもと、人と人とのつながりや地域社会とのパートナーシップを大切にさまざまな活動に取り組んでいます。また、社員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働けるように、多様な人材を積極的に登用するとともに、健康で仕事と家庭生活を両立しながら、個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。

### 地域社会、取引先とともに



### 地域との共存共栄

地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与するため、子どもたちにお掃除の大切さを伝える出前授業の実施や、自治体と協働し、感染対策・衛生管理、子ども・高齢者福祉、地産品普及などを促進しています。

#### 学校教育支援活動の推進

ダスキンでは「掃除を通して子どもたちの力を伸ばしたい」という思いのもと、2000年から掃除教育に関する研究に取り組み、小・中学校向け「掃除教育カリキュラム」の公開や教員向けセミナーの開催、小学生を対象にした出前授業「キレイのタネまき教室」を実施しています。

2020年度には、GIGAスクール構想の広がりや新型コロナウイルス感染症拡大といった社会情勢を受けて、子ども向けweb教材「お家でおそうじチャレンジ」を公開しました。小学校全学年で活用でき、特に小学5年生に対しては、家庭科の授業とも連動しています。

<https://www.duskin.co.jp/torikumi/gakko/kids/>



出前授業「キレイのタネまき教室」

#### 自治体との連携

ダスキンは2021年7月に大阪府と包括連携協定を締結しました。本協定は、地方創生を通じて個性豊かで魅力ある地域社会の実現等に向けた取り組みが進むなか、ダスキンと大阪府が連携・協働した活動を、より一層深化させることを目的に締結するものです。今後、「健康」、「子ども・福祉」、「地域活性化」、「ダイバーシティ・雇用促進」、「安全・安心」、「環境」、「府政PR」など7分野にわたる連携と協働を促進し、地域の活性化及び府民サービスの向上に協力していきます。



吉村大阪府知事と山村社長

#### 連携による今後の主な取り組み

- 新型コロナウイルス感染症をはじめとする感染症の予防・啓発事業への協力
- 食の安全・安心(HACCPに沿った衛生管理) 推進への協力
- 大阪産(もん)の普及推進への協力

#### 安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

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。また、安定調達のための複数社購買や代替品の選定などを進めるため、取引先企業との協力関係の強化に取り組んでいます。

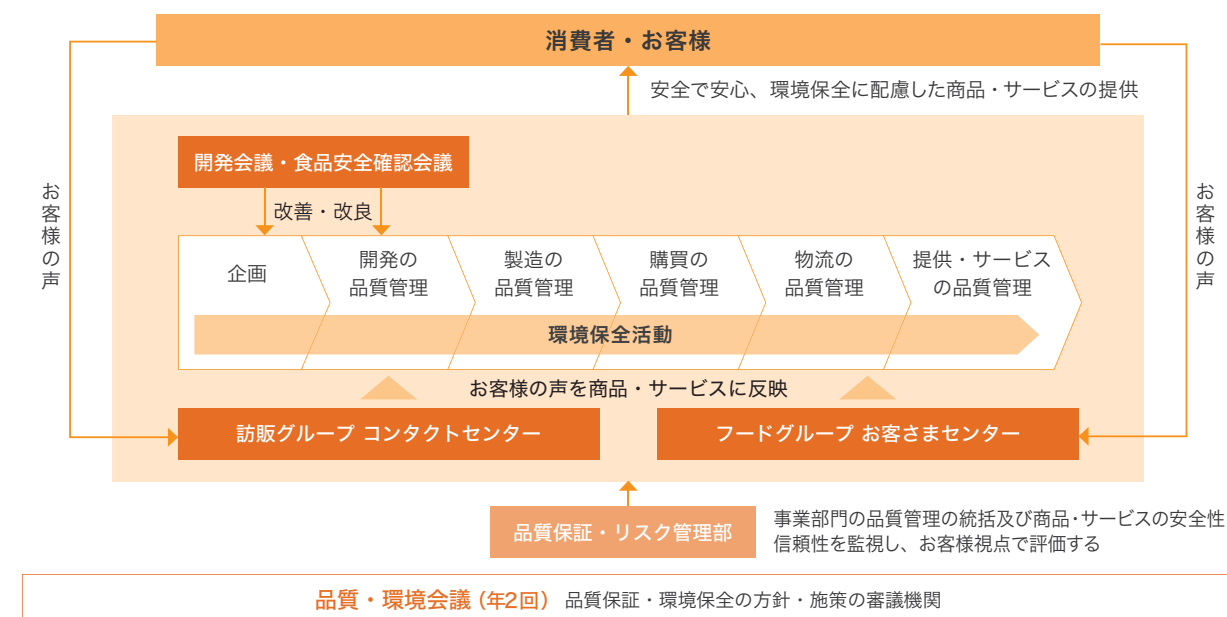
品質方針について、詳しくは以下をご覧ください。

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

#### 品質保証体制

お客様に安全で安心な商品をお届けするため、ダスキンが取り扱うすべての商品・サービスについて、開発段階から市場導入後に至るまでの品質保証体制を整備しています。また、品質・環境会議を設置して年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。

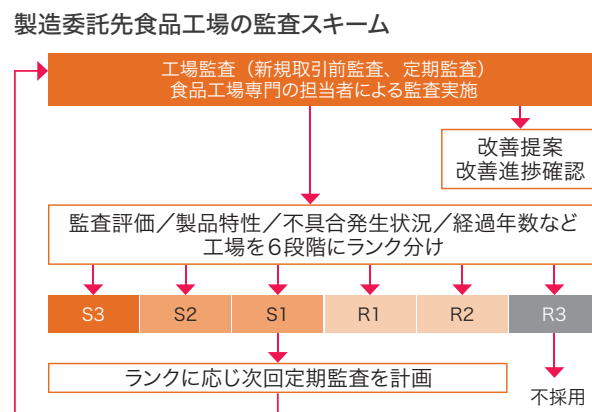
商品・サービスの開発段階では、開発会議において商品・サービスの安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入しています。また、食品をはじめとする、安全性が重視される商品・サービスの開発や仕様変更にあたっては、食品安全確認会議で安全性を確認しなければならないことを社内規程で義務付けています。さらに、商品の市場導入後についても、品質確認を行うことを規定しています。



### 製造委託先食品工場への監査

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

2020年度は新規監査を3工場、定期監査を24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。ダスキンの商品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、特に影響の大きいクリーンサービス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・代替品を選定する

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

## 社員とともに

#### 社会ニーズ・課題

- ・雇用・働き方の多様化 (女性の就業率の上昇、リモートワークの普及、ダイバーシティ・健康経営の浸透)
- ・共働き家庭・単身世帯の増加
- ・労働人口減少による優秀な人材獲得競争の激化

#### リスクと機会

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

#### マテリアリティ

「社員の成長とキャリア実現支援」  
「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」  
「働き方改革と健康経営の推進」

#### 2023年度末目標

- ・一人当たり年間15時間以上研修受講
- ・意識調査「キャリア充実感」全年代80%以上
- ・女性管理職比率は第3次行動計画にて目標設定
- ・女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得
- ・障がい者雇用率3%以上
- ・外国人スタッフの雇用45名体制
- ・一人当たり年間労働時間1,800時間以下
- ・テレワーク対象者活用割合40%
- ・健康経営優良法人認定取得27法人

### 社員の成長とキャリア実現支援

「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、加盟店を指導し活性化するエリアマネー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。

#### 全社教育体系図

階層	階層別	キャリア開発	職位別	全社 <sup>※1</sup>	事業部別			自己啓発						
					ダストコントロール	ケアサービス	ミスタードーナツ							
参加のべ人数 合計10,457名	540名	302名	292名	7,204名	1,373名 <sup>※2</sup>	619名 <sup>※2</sup>	127名							
管理職	上級マネジメント マネジメント	サクセッションプラン 次世代経営幹部育成 プログラム	キャリアア デザイン 勉強会	JFAフラン チャイズ 経営士講座 スーパー バイザー学校	部長職・推 進 責任者研 修									
リーダー職	リーダー(主幹) リーダー(主任) リーダー(チーフ) 3年次見直し	次世代リーダー育成研修	海外研 修	研 修 スキ ル ア ッ プ	祈りの経 営勉強会	コン フ ラ イ ア ン ス 研 修	職 位 別 研 修	免 許 取 得 研 修	ラ イ セ ン ス 取 得 ・ 更 新 研 修	ラ イ セ ン ス 取 得 ・ 更 新 研 修	職 位 別 研 修	ラ イ セ ン ス 取 得 ・ 更 新 研 修	自 己 啓 発 サ ポ ー ト ( 通 信 教 育)	資 格 取 得 奨 励 制 度
育成	半年/1年次/ 2年次見直し 一燈園智徳研修 新入社員研修													

※1 事業部別研修を除く  
※2 加盟店のスタッフを含む

#### キャリア開発研修のねらい

- ・自分自身の能力の再確認と役割認識を新たにすることで、会社への貢献意識の再設計を行うとともに、管理職を目指す社員自身の意識を改革する。
- ・経営に女性の目線を活かすことに組織的に取り組むため、上層である管理職を通じた職場環境の改善とともに、多様な市場ニーズをキャッチする感性を育成し、女性社員のやりがいと活躍しやすい風土を醸成する。



## 中堅社員座談会 ～ダスキンが支援する「社員の成長とキャリア実現」～

ダスキンでは、すべてのサービスの基本は「人」であり、お客様に必要とされ続けるためには、知識と技術に心が伴うことが必要という認識のもと、人材教育と育成に取り組んでいます。ダスキン入社10年前後の中堅社員たちが、当社で働くことの意味や社風、職場環境についてどう思っているのか、今後のキャリアビジョンも交えて本音で語り合いました。

### Q1. これまでの経歴と、これからのキャリアビジョンを教えてください。



**藤岡** 入社は2011年で、入社時にミスタードーナツ事業本部に配属されました。8年間全国を回り、ショップで副店主と店主を経験した後、2年前に希望が叶い、情報システム室に異動となりました。就職活動中にたまたまミスタードーナツの店舗に入ったとき、コーヒーのおかわりを注ぐために店員さんが回ってきてくれて、ホスピタリティの高さに驚きました。このことがきっかけでダスキンという会社に興味を持ち、ミスタードーナツで働いてみたいと思いました。

**沼田** 私は2013年入社で、入社以来、生産部門でお仕事をしています。入社後3年間は横浜中央工場の製造部で現場にいまして、商品の加工に携わりました。4年目に現在の生産本部の技術部に配属され、以降は現在まで同じ部署で仕事をしています。大学では環境に関する分野を学んでおり、もともと清掃に興味があったこと、理系の知識が活かせるということからダスキンを志望しました。廃棄物や廃水処理など環境に関係した職務を有する生産本部に配属され、その希望が叶っていると思います。

**松江** 私は2011年入社で、藤岡さんと同期です。学生時代は東京にいましたが、大阪の会社ということでダスキンが思い浮かびました。当時はドーナツの会社という印象が強く、面白そうだという気持ちから志望しました。入社時にクリーン・ケア事業本部（今は訪販グループ）に配属されました。2年間、レンタルモップやマットの営業や交換、お客様対応や営業所の運営業務を経験しました。その後、組織開発や制度・システム開発業務などに携わり、加盟店運営をサポートするエリアマネジャーを経て、2021年度にヘルス&ビューティ事業部の企画・運営室に異動しました。

**藤岡** 直近の目標は、ミスタードーナツのネットオーダーシステムをより使いやすく便利なものにする事です。2021年度からシステムを導入しましたが、ドーナツをネットオーダーで販売するためには、ショップが在庫管理をする必要があり、他のチェーン（パイオーダー商品）が実施しているネットオーダーよりもショップ働きさんの運営力がポイントになります。そのため、お客様の利便性向上はもちろんですが、ショップのスタッフが運用しやすい仕組みにすることに取り組んでいます。

**松江** 訪販グループのクリーンサービス事業部では、開発なら開発、調達なら調達と、担当する部門が分かっていたのですが、ヘルス&ビューティ事業部では規模が大きいため開発から調達、販売まですべての段階に携わるため、一つの商品に最初から最後まで関わりたいという気持ちが強くなっています。商品開発に興味があるので、いつの日かユニークな商品を作ってみたいと思っています。

**沼田** 私はまだ生産本部という限られた分野の業務しか経験していないため、ダスキンにあるいろいろな事業部で異なる経験を積んでみたいという思いがあります。一方で今、定年後の再雇用の社員の方々が持っているような専門知識や技能を残していく必要もあり、新たな人事制度で設けられるという専門職コースにも興味があります。私が持っている理系のスキルを活かし、専門職として技能を磨いていくといったことも選択肢に含め、今後のキャリアビジョンを考えたいと思っています。



### Q2. ダスキンは社会にとってどのような企業だと思いますか。また、ダスキンで働くことの魅力は何でしょうか。

**藤岡** 私自身もそうですが、周囲でも共働きの家庭が非常に増えているので、メリーメイドのような家事代行サービスの需要の高まりを肌で感じています。ミスタードーナツも含め、生活の一部という印象があります。

**松江** 私は1歳半になる子どもがいて、レントオールでベビーベッドをレンタルしました。ベビーベッドはレンタルでちょうどいいということが体験して分かりました。また、祖母を実家で介護していたときにはヘルスレントより



藤岡 佑次

ミスタードーナツ事業本部  
販売企画部 情報システム室  
2011年入社

沼田 夢愛

生産本部  
技術部 製造技術室  
2013年入社

松江 遼

訪販グループ 事業本部  
ヘルス&ビューティ事業部 企画・運営室  
2011年入社

介護用ベッドをレンタルしていました。最近では父がレンタルモップを契約していて、自分がお客様の立場に立って見たときに、赤ちゃんから高齢の方まで、幅広い年代に関わるのでできる会社だと感じました。

**沼田** 私は、ダスキンの名前を出さずに、何をしている会社なのかを説明するとしたら何だろうと考えてみました。お掃除用品のレンタル業の他にミスタードーナツなどのフード事業もあり、ヘルスレントなどの介護関連事業で社会のお困りごとにもアプローチしています。守備範囲が広く、社会に対していろいろな方向から関わっていけるところがダスキンの魅力だと思っています。

**松江** 当社は男性も女性も異動や転勤が多く、それだけさまざまな経験を積む機会が多いといえます。異動して事業部が変わると、同じ会社の中でもまるで別の会社に来たように考え方や仕事の仕方が違いますから、それもダスキンで働くことの魅力の一つではないかと思っています。



### Q3. 職場環境や制度について、満足している点や今後期待することを聞かせてください。

**藤岡** 私は共働き家庭のため、最初に子どもができたときにエリア職コースへの配置を希望しました。総合職コースに戻ることも制度的に可能になったので、いずれ子どもが成長したら戻ることも考えて踏み切ることができたと思います。また、近々第3子が生まれるので、育児休暇取得の意思を上司に尋ねられました。ミスタードーナツでも最近、男性の育児休暇取得者が増えています。

**松江** 私は転勤で今年4月に大阪に異動になったため、企業主導型保育園<sup>※</sup>を利用させてもらっています。保育園が決まらなると妻が復職できないため、この福利厚生制度に非常に助けられました。

**沼田** 私は先ほどもお話した専門職コースの新設に期待しています。その他、通信教育講座受講の補助制度を利用して、横浜にいた頃に衛生管理者の資格を取得したり、業務でデータ集計が必要になった際はエクセルの講座を受講したりしました。個人が能力を伸ばす機会を作ってもらえる制度があるのは、とてもいいことだと思っています。

**藤岡** 私は業務において、それがたとえ小さな目標であっても、周りとの協力することで一つ一つ達成していきたいと思っています。人間関係にも恵まれていることが、そうした達成感を大切にでき、職場環境への満足もつながっていると感じます。

**松江** 私もこれまでいろいろな部署に配属されましたが、どこでも人間関係には非常に恵まれてきたと思います。数年おきの異動によって、それまでと違う仕事に携われるので、感覚が一新でき、働きやすいと感じています。

**沼田** 会社からさまざまなサポートがあり、働きやすい環境だと思っています。希望としては、もう少し部内の社員数を増やしてほしいこととあわせて、より人材が定着しやすい仕組みや環境づくりができていってくれればと思います。

※ 複数の企業が共同で出資して運営している保育園

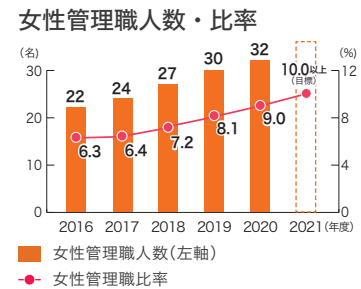


## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様なキャリアや社会的背景(性別、年齢、国籍、ライフスタイル等)を持つ社員が、お互いを尊重し合い、個々の能力を最大限に発揮することによってこそ、変化し続ける事業環境や多様化するお客様ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性を創出できると考えています。そこで、行動指針である「ダスキン行動基準」においてその考え方を定めるとともに、多様な人材の登用を進めるため、女性管理職比率や外国人雇用、障がい者雇用について目標を定めて、推進しています。

### 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。ダスキンの事業は女性のお客様のご利用が多いことから、女性の目線による商品開発、サービス提供がますます重要となります。今後は、女性活躍推進法に基づき、2022年度から2025年度までの第3次行動計画を策定し、能力開発と活躍の場の拡大、働きやすい環境づくり、風土の醸成の観点から、さまざまな取り組みを推進していきます。

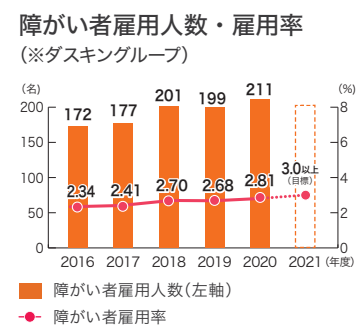


### 外国人雇用の推進

共働き家庭や単身世帯の増加を背景に、家事支援ニーズが増加しています。また、超高齢社会では高齢者世帯への生活支援の必要からも、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月から外国人スタッフの受け入れを開始しています。2020年度末時点で、45名のフィリピン人を受け入れ、研修後にお客様宅にてサービス業務に従事しています。

### 障がい者雇用の促進

働くことのできる障がい者に、それぞれに合った働き方ができる活躍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、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。



### 人権尊重に関する基本方針/行動基準/取り組み

ダスキン行動基準では、サプライチェーン全体での人権の尊重を掲げ、「あらゆる企業活動の中で、『人権尊重』の精神を根底に据えて活動する」という企業の姿勢を明示しています。こうした人権尊重の取り組みを推進し、ダスキン行動基準を補完する指針として「人権尊重に関する基本方針」を定めています。

人権尊重に関する基本方針

<https://www.duskin.co.jp/sus/person/data/pop01/>

## 働き方改革と健康経営の推進

社員が仕事と家庭生活を両立しながら、個々の持てる能力を最大限発揮し、やる気を高め、達成感・満足感を得られるような職場環境の整備とともに、時間や場所に縛られない多様な働き方を推進しています。また、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(ヘルスリテラシー)を高めています。

### 働きやすい労働環境の整備

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。そこで長時間労働の削減と、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1,800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年度から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おり、出産や子育てを経ても働きやすい職場環境の整備に努めています。



#### ワーク・ライフバランスの推進

- 年次有給休暇取得率60%
- テレワークの継続実施、さらなる浸透
- ノー残業デーを毎月1回以上実施
- よつ葉推進デー(ダスキン版プレミアムフライデー)の実施
- 勤務間インターバルの実施

#### 仕事と育児・介護の両立支援制度の活用推進

- 出産・育児休暇・介護休暇・育児短時間勤務
- 育児休業者及び職場復帰の際のサポート
- 男性社員の配偶者出産休暇の取得推進
- よつ葉シフト(個人都合によるシフト勤務)
- よつ葉Dターン(退職者復職制度)

### 健康経営優良法人2021の認定

ダスキンは、2021年3月に経済産業省が推進し、日本健康会議が認定制度を運営する「健康経営優良法人2021」の認定を受けました。同制度が開始した2017年から5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。今後もグループ会社(事業所)・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、ダスキン健康保険組合加入のグループ会社すべての認定取得を目指していきます。



### ダスキン健康宣言

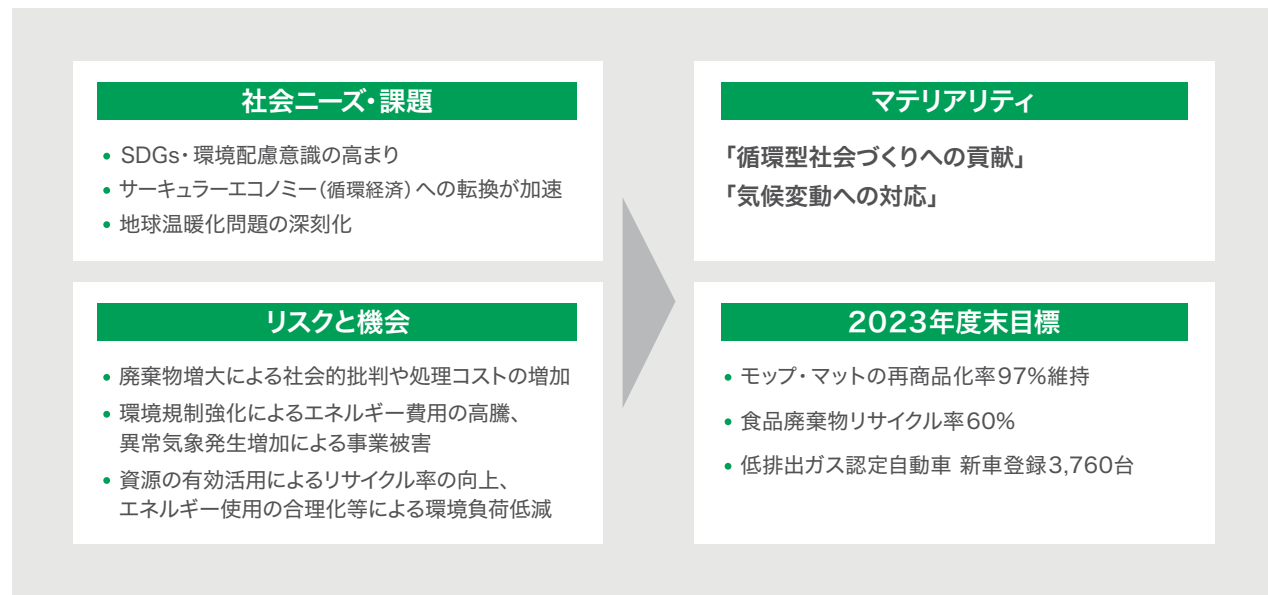
「社員一人ひとりの幸福を願って」

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



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

## 地球環境とともに



### 環境マネジメント体制及び環境方針を改定

1998年に環境理念と環境方針を制定し、さまざまな環境保全活動に取り組んできました。今後も環境理念に則り、「地球環境保全」に配慮した活動を持続するために、最高環境責任者を代表取締役 社長執行役員とする環境マネジメント体制にするとともに、近年求められている環境課題を踏まえ、中長期的に持続可能な社会への貢献を目指す姿勢をステークホルダーに明確に示すため、環境方針を見直しました。

環境方針について、詳しくはHPをご覧ください。

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

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

ダスキンは、企業としての成長と持続可能な社会の実現に貢献するため、2030年度までの環境経営における目標「ダスキン環境目標2030 (DUSKIN Green Target 2030)」を2021年6月に策定しました。

循環型社会づくりに向けて、フード事業における食品ロス量の削減目標やダスキングループ及び加盟店・協栄工場で使用している化石資源由来プラスチックの削減、容器包装プラスチックのリサイクル率を向上させる目標を新たに設定しました。

廃棄物削減、資源の有効活用により循環型社会づくりに貢献します。

#### 2030年度目標

- 食品ロス量半減（2000年度比）
- 化石資源由来プラスチック25%排出抑制（2020年度比）
- 容器包装プラスチックリサイクル率60%

気候変動への対応により、脱炭素社会の実現に貢献します。

#### 2030年度目標

- 再生可能エネルギー利用率50%
- ダスキングループ拠点のCO<sub>2</sub>排出量46%削減（2013年度比）

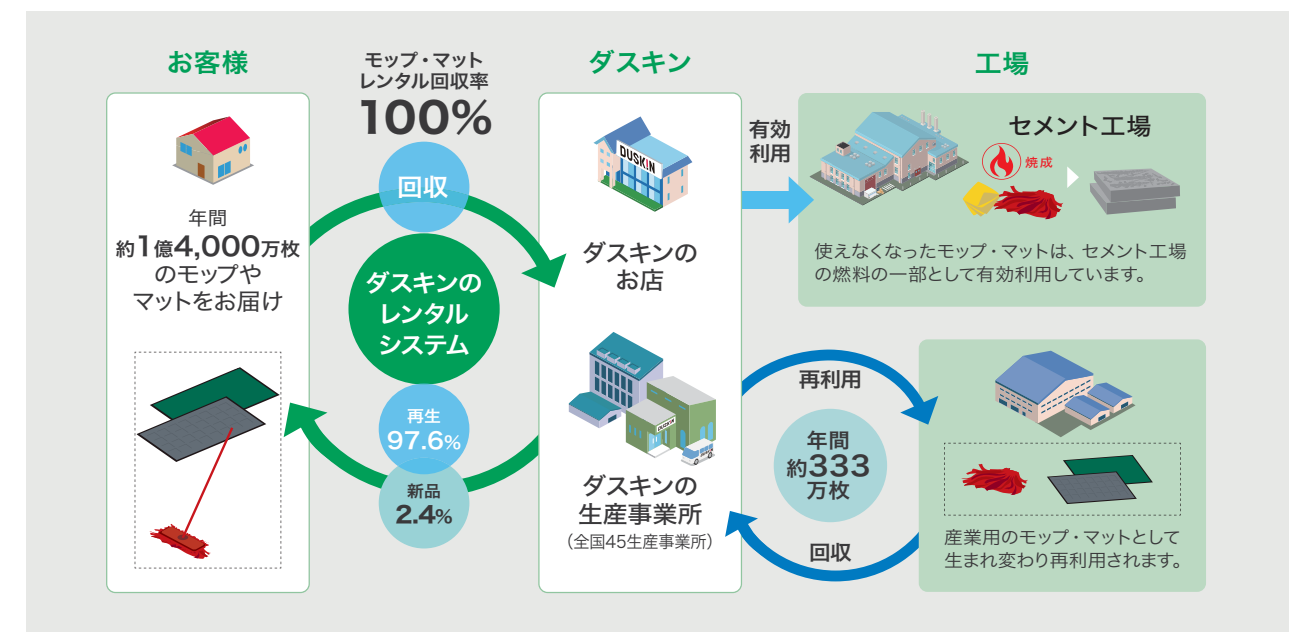
### 循環型社会への取り組み

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

#### ■ 訪販グループ：モップ・マットの再商品化

ダスキンは使用済みのモップやマットを100%回収し、工場での洗浄を経て97%を再商品化しています。どうしても再生できない3%の商品もすべて再資源化し、最後まで大切に使い切ります。モップやマットについてホコリや汚れもセメントの材料として資源化して、有効活用しています。

#### ダスキンのレンタル循環システム



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

ミスタードーナツでは、閉店時直前に来店されたお客様にもできるだけ多くの品数から選んでいただくことを心がけています。その結果、閉店時に残ったドーナツについては、再資源化の取り組みとして、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。また、近畿エリアでは、バイオガス化によるリサイクルを開始しています。

#### フード全店舗の食品廃棄物発生量と再生利用等実施率

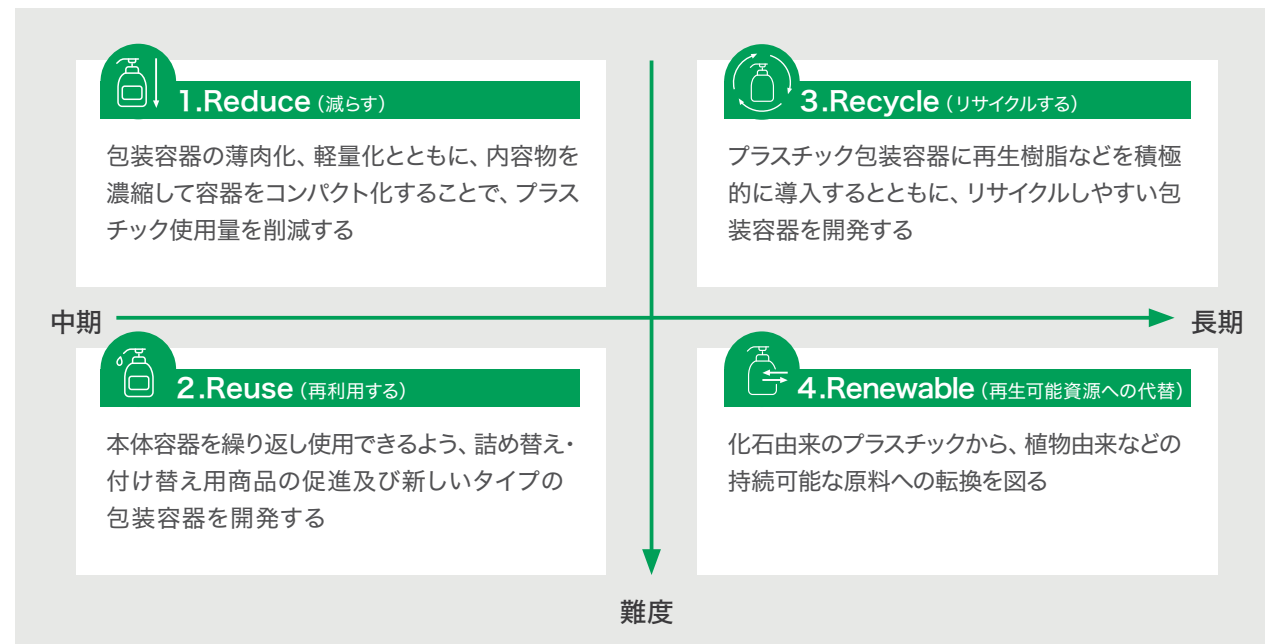
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
食品廃棄物の発生量 (t)	6,502	5,600	5,187	4,906	4,305
発生抑制量 (t)	876	1,433	1,728	1,793	2,373
再生利用等実施率 (%)	36.3	40.3	42.6	50.6	55.0

#### 食品ロス削減率

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
2000年度比 (%)	11.7	24.0	29.6	33.4	41.6

## 容器包装プラスチック削減に向けた取り組み

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



### ■ 台所用洗剤 楽インパック

楽インパックシステムでは、パウチごと「楽インパックボトル」あるいは「楽インパックボトル・ミニ」にセットして上容器をかぶせるだけで詰め替え完了。パウチが真空になるので、洗剤が最後まで使い切れて、しかも衛生的です。

利便性を高めることで容器の繰り返し使用を促進し、プラスチック容器削減と資源の有効利用を進めています。

現在はうるおいボディソープ、高保湿ボディソープ、台所用洗剤、nachu洗口液が楽インパックシステムに対応しています。



### ■ 使用済みプラスチックの再資源化事業

#### ・株式会社アールプラスジャパンに資本参加

ダスキンは、世界で問題視されている海洋プラスチックごみに起因する廃プラスチック問題に対して、企業としての社会的責任を果たし国の定めたプラスチック資源循環戦略に対応していくために、2020年6月に事業を開始した共同出資会社「株式会社アールプラスジャパン」に資本参加し、使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組めます。

これまで、プラスチック課題において、クリーンサービス事業ではバイオマスレジ袋の導入、ミスタードーナツ事業では無料レジ袋の廃止やバイオマスストローを導入するなど、課題解決に取り組んできました。この度、将来的に使用済みプラスチックからのリサイクル素材の提供を得るため、使用済みプラスチックの再資源化開発を進める「株式会社アールプラスジャパン」とともに技術、仕組みの構築に努めていきます。

## CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

### ■ 太陽光発電システムの導入

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

更に訪販グループの直営6拠点に太陽光発電設備を導入。これにより再生可能エネルギーの有効活用を図るだけでなく、災害による停電時には、対策拠点として直営拠点を利用できます。

### ■ カーボンニュートラルLNG (CNL) の導入

CNLは、天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスを、CO<sub>2</sub>クレジットで相殺(カーボン・オフセット)し、燃焼させても地球規模ではCO<sub>2</sub>が発生しないとみなすLNG(液化天然ガス)です。

2021年4月より、ダスキン東京多摩中央工場で使用するガスをカーボンニュートラルに変えて、CO<sub>2</sub>排出量を抑制しています。同工場では、年間約1,721t-CO<sub>2</sub>排出されており、このうち約1,192t-CO<sub>2</sub>(約70%)が削減される見込みです。

今後は、他の工場への導入検討を進めるとともに、CNLを調達・供給する東京ガス株式会社と、ダスキンを含むCNL購入企業15社により設立された「CNLバイヤーズアライアンス」を通して、持続可能な社会の実現に向けてCNLの普及拡大とその利用価値向上の実現を目指します。



ダスキン東京多摩中央工場



CNLバイヤーズアライアンス

### ■ 低公害車の導入促進

ダスキンでは、低公害車の導入を推進しています。営業車両については低排出ガス自動車を、本部で導入する車両についてはハイブリッド車などのより高度な環境配慮車を導入することを定めています。

本部の車両は、ハイブリッドや電気自動車などの最新排出ガス規制適合自動車に切り替わっています。また、直営店や関係会社を中心に、アイドリングストップを推進するとともに、追突事故防止を図るため、自動ブレーキ機能を装備した営業車両の導入を積極的に進めています。

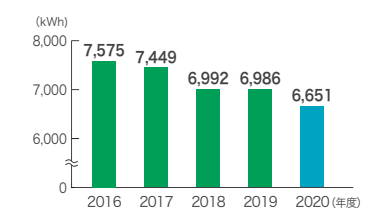


### ■ フードグループショップでの取り組み

ミスタードーナツ及びフードグループの各店舗では、お客様にとって快適な空間の維持に配慮しながら、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。空調の設定温度や照明の必要箇所を見直し、バックエリアのこまめな消灯や水道光熱メーターの管理などショップの日々のオペレーションの見直しで省エネ化し、環境への負荷を低減しています。

このような取り組みの成果として、店舗の月間電気使用量は年々減少しています。今後も取り組みの定着と徹底を図っていきます。

ミスタードーナツ店舗  
1店舗当たり月間電気使用量の推移





## 気候変動への対応

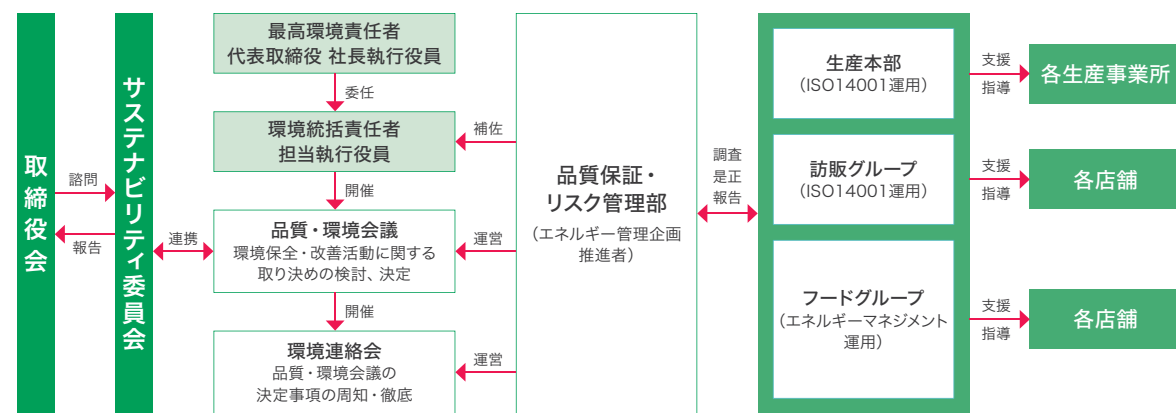
ダスキンは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題と認識しております。気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の要請に基づいた情報開示を進めるため、気候関連のリスクを低炭素経済への移行リスク、気候変動の物理的影響に伴うリスクに分類し、検討を進めています。

### ガバナンス

気候変動に関わる基本方針や主要事項等を検討・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「サステナビリティ委員会」を設置しています。

更にその下部組織として環境保全・改善活動に関する取り決めを検討・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。

環境マネジメント体制



### 戦略

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と認識しています。環境方針で掲げた脱炭素社会の実現に貢献するため、2030年から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、社会経済的な移行に関する複数のシナリオ分析から、ダスキンのビジネスにどのよう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検討し、戦略の策定を進めています。

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・店舗の浸水頻度の増加、停電頻度の増加	●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
	慢性的	●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
		●平均気温の上昇	●農産物(小麦、コーヒール等)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

### リスク管理

気候変動によって、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、最終的に当企業集団及び加盟店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。今後、特定したキードライバーに対して、シナリオ分析を用いて評価し、リスク管理を行っていきます。

#### ・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℃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℃以下に抑えられる世界

### 指標と目標

脱炭素社会の実現に貢献するため、2030年までに当社グループの事業活動で消費する電力の50%を再生可能エネルギーに切り替える目標とグループ拠点でのCO<sub>2</sub>排出量46%減(2013年度比)の削減目標を設定しています。

2020年度は、コロナ禍の影響を受け、社員の出張・通勤等が減少したため、Scope3は前年度を下回る結果となりました。

なお、情報開示の正確性・透明性を確保するため、Scope1,2,3\*のエネルギー使用量及びCO<sub>2</sub>排出量について第三者保証を取得しています。

\* Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

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

	2013年度(基準年)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	基準年比
Scope1	13,155	13,139	12,776	12,325	12,365	-6.0%
Scope2	20,381	21,191	20,318	19,555	19,430	-4.7%
Scope3	536,614	428,916	406,461	424,851	410,666	-23.5%
合計	570,150	463,246	439,556	456,730	442,461	-22.4%

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。



## 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/sus/governance/corporate/pdf/governance.pdf>

## ダスキンのコーポレート・ガバナンスの5つの特徴

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 当社取締役9名のうち、3名が社外取締役です。</li> <li>◆ 取締役における社外取締役の比率は2019年度に引き続き33%となっています。</li> </ul>	<p>取締役における 社外取締役の割合</p> <p><b>33%</b></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 当社取締役9名のうち、2名が女性です。</li> <li>◆ 積極的に女性を選任し取締役会の多様性を確保するとともに、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。</li> </ul>	<p>取締役に占める 女性比率</p> <p><b>22%</b></p>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 社外取締役も含めた各取締役は、取締役会に毎回出席し、当社の成長と中長期的な企業価値向上の活発な議論を行っています。</li> <li>◆ この出席率は、2020年6月の株主総会以降に開催された取締役会の平均出席率です。</li> </ul>	<p>取締役会の出席率</p> <p><b>100%</b></p>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取締役評価・選任の実効性と透明性を確保するため、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。</li> </ul>	<p>取締役評価検討会 の設置</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 執行役員制度を導入し、権限委譲を進めることで業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会は重要案件の審議と業務執行の監督に専念する体制としています。</li> </ul>	<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>

## 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年に取締役評価検討会を設置し、2018年に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。

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



## 基本的な考え方

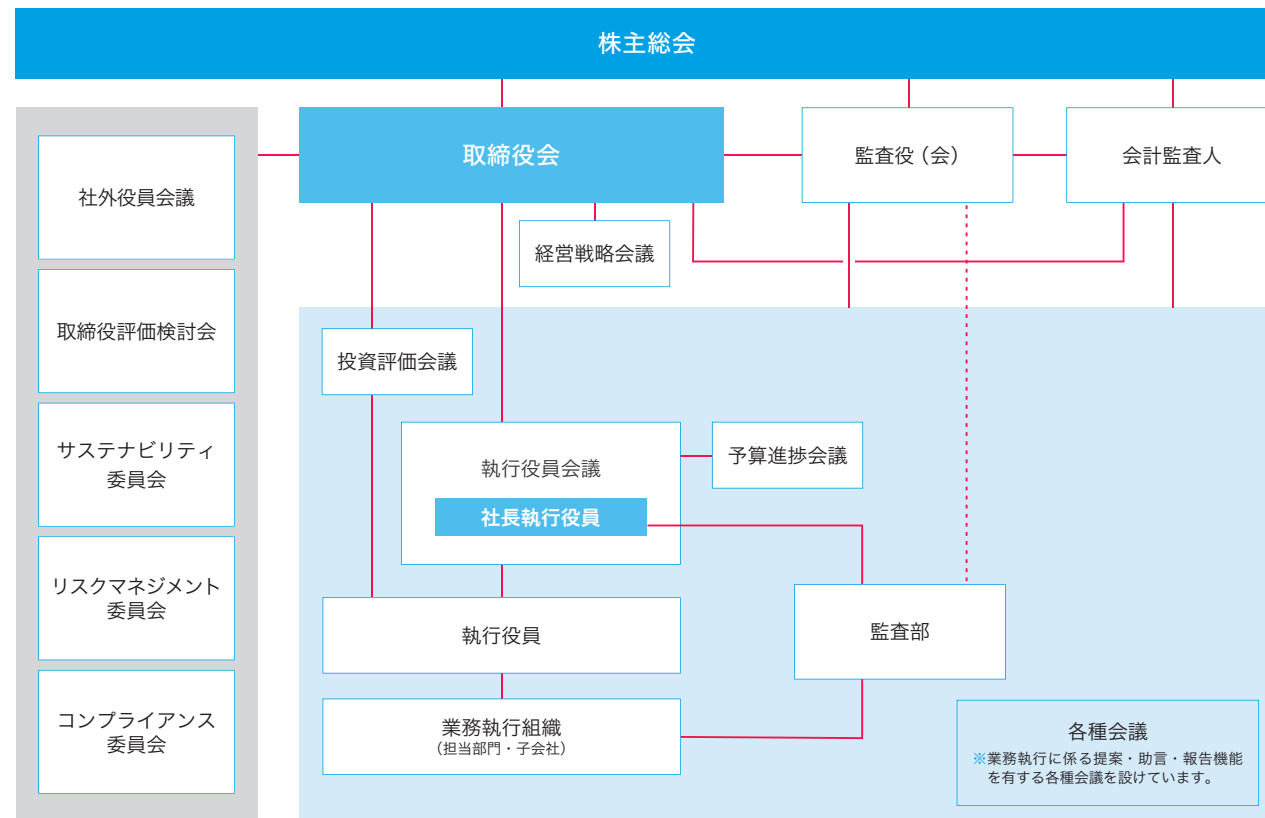
当社は、創業者・鈴木清一が提唱した「折りの経営」の理念に基づき、人に、社会に喜びのタネをまくための実践として、各事業に邁進してきました。この創業者の願いを継承し、社員全員が理念を十分に理解し実行していくことこそ当社のコーポレート・ガバナンスであると考えています。

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さら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、企業価値の永続的な向上を目指していきます。

## コーポレート・ガバナンス体制

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

### コーポレート・ガバナンス体制 (2021年5月現在)



## 取締役会

### 取締役会／監査役会出席回数

氏名	役職	2020年度出席回数	■ 取締役会 ● 監査役会 ★ 議長 ○ 構成メンバー △ オブザーバー				
			社外役員会議	取締役評価検討会	サステナビリティ委員会	リスクマネジメント委員会	コンプライアンス委員会
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	取締役COO	■19回/19回中			○		○
宮田 直人	取締役CFO	■19回/19回中			○		★
大久保 裕行	取締役執行役員	■19回/19回中			○		
鈴木 琢	取締役執行役員	■19回/19回中					
善積 友弥	社外取締役	■19回/19回中	★	★			
関口 暢子	社外取締役	■19回/19回中	○	○	○		○
辻本 由起子	社外取締役	■14回/14回中	○		○		○
吉田 隆司	監査役	■19回/19回中 ●12回/12回中				△	○
内藤 秀幸	監査役	■19回/19回中 ●12回/12回中			○		
織田 貴昭	社外監査役	■18回/19回中 ●12回/12回中	○	○			
川西 幸子	社外監査役	■19回/19回中 ●12回/12回中	○				
荒川 恭一郎	社外監査役	■19回/19回中 ●12回/12回中	○				

(注) 辻本由起子氏の取締役会出席回数は、2020年6月23日の就任後に開催された取締役会を対象としています。

### ■ 経営戦略会議 議長：山村輝治(代表取締役 社長執行役員)

主な機能：全体的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、中長期的な視点で討議する

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、全役員及び必要に応じて参加する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。

### 諮問機関

#### ■ 社外役員会議 議長：善積友弥(社外取締役)

主な機能：当社の中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う

社外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)

主な機能：取締役及び執行役員の候補者の選任、その報酬の決定に際し、取締役会からの諮問に応じた必要な助言を行う

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月より社長の諮問機関から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。

#### ■ サステナビリティ委員会 委員長：岡田実(執行役員)

主な機能：サステナビリティに関わる中期基本方針や年次活動の特定、未対応課題への取り組み等について討議する

企業としての成長と持続可能な社会の発展に貢献するため、ESGやSDGs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CSV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「サステナビリティ委員会」を設置しています。

## 執行機関

### ■ 執行役員会議 議長：山村輝治(代表取締役 社長執行役員)

主な機能：業務執行に関する重要な事項を審議する

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、業務に関する重要な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。

### ■ 予算進捗会議 議長：山村輝治(代表取締役 社長執行役員)

主な機能：各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等について討議する

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。

### ■ 投資評価会議 議長：宮田直人(取締役 CFO)

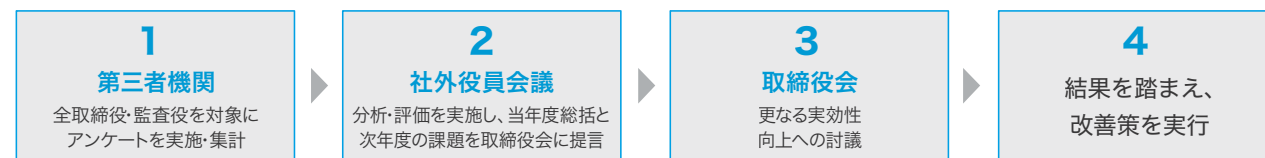
主な機能：設備投資等の質を高め、投資後の確実なモニタリングを実施する

新規事業開発や設備投資等の質を高めるとともに、投資後の確実なモニタリングを実施する機関として「投資評価会議」を設置し、随時開催しております。

## 取締役会の実効性評価

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概要分析・評価を年1回実施しています。2020年度の分析・評価のプロセスと結果、2021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：2020年4月～2020年12月に開催した当社取締役会(全15回)



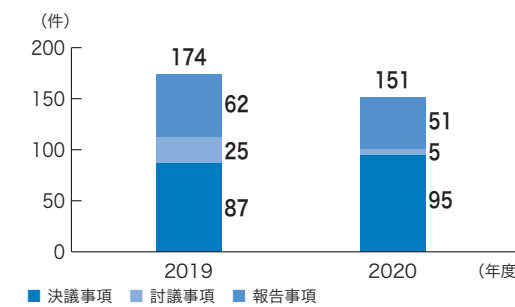
2019年度の実効性評価による2020年度の課題	課題に対する2020年度の取り組み
1 企業価値向上に向けた戦略等に関する議論を充実させ、監督機能の実効性を高める。	(i) 担当領域における取締役監督責任の明確化及び事業運営の迅速化を図った。 ・ 訪販、フードの各グループに「グループ担当執行役員(COO)」を任命 ・ CFO(経理部担当執行役員)を任命 (ii) 各事業部門の重要な会議に担当の取締役が出席し、バリューチェーン全体も含め監督を実施した。また、社外取締役は事業部門の開発会議に引き続き出席し、助言を行った。 (iii) 投資案件については、前期に新設した投資評価会議における事前検討・評価を経て、取締役会で審議されるようになった。
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。	(i) 前期以前に事業化した新会社・新規事業のレビューを実施し、今後の方針を審議・討議した。 (ii) 事業単位でのポートフォリオの点検を基にした全社レベルでの事業ポートフォリオの適正化について討議した。
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。	(i) 執行役員の処遇制度の見直し実施 ・ 報酬体系を改定し、執行役員の成果と報酬の連動性を高めた。 (ii) サクセッションプランの運用開始 ・ 定期研修の開始 ・ 管理職育成のための教育プログラム運用開始 ・ 人材プールの設置及び次期取締役・執行役員の推薦書を改定する等、取締役・執行役員の選抜プロセスにおいて透明性を高めた。

## 2021年度の取り組み計画

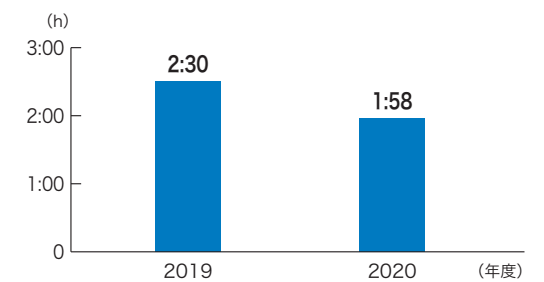
課題	取り組み計画
企業価値向上に向けた戦略等に関する議論を充実させ、監督機能の実効性を高める。	1 成長戦略をより明確化し、事業ポートフォリオの適正化と重点施策の着実な実行が図れるよう、取締役会の監督機能を更に強化する。 2 社会環境の変化に対して自社の強みをどの分野でどの様に活かすのかを、DX推進やバリューチェーン全体の強化策と併せて実施されるように監督する。 3 取締役会メンバーを含めた今後の経営人材像の議論・検討・育成を加速し、経営体制に反映させる。

## 取締役会議案の推移と時間配分

### 議案数の推移



### 1回当たりの平均審議時間



## 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・執行役員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「取締役としての資質及び経営理念の実践度を評価し、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他、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。それら経験及び知見に基づく経営全般の監督、並びに中長期的な企業価値向上の観点からの助言が期待できるため、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、株式会社カプコンに入社され、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。それら経験及び知見に基づく経営全般の監督、並びに中長期的な企業価値向上の観点からの助言が期待できるため、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。それら経験及び知見に基づく経営全般の監督、並びに中長期的な企業価値向上の観点からの助言が期待できるため、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。  
\*当社の定める社外役員の独立性基準は、有価証券報告書に掲載しています。

[https://www.duskin.co.jp/ir/library/securities/pdf/yuho\\_2021.pdf](https://www.duskin.co.jp/ir/library/securities/pdf/yuho_2021.pdf)

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づけ、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。2020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	2020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ものと比較検討 ・取締役評価検討会(→P.57)から意見を聴取し、取締役会で十分に議論	・当該社外取締役の経歴等を勘案した上で、基本報酬及び賞与のいずれについても一定の金額に設定	・株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定
報酬額	基本報酬(固定報酬)+賞与(業績連動報酬)、並びに株式報酬型ストック・オプション <sup>®</sup> (中長期インセンティブ)により構成 ※基本報酬の一部に代えて年額50百万円以内で新株予約権を割り当てるもの	・基本報酬+賞与	・各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定

(注) 株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定。2021年7月より株式報酬型ストック・オプション制度に替えて譲渡制限付株式報酬制度を導入。

役員報酬等の内容 (2020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(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	ストックオプション	
取締役	206,549	157,727	20,800	28,022	9名
社外取締役	23,300	18,600	4,700	—	4名
常勤監査役	50,550	46,350	4,200	—	3名
社外監査役	30,000	25,200	4,800	—	3名

(注) 上記には、2020年6月23日開催の第58期定時株主総会終了の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

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「行動宣言」を、具体的な行動基準として「ダスキンの行動基準」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。

**2** 私たちは常に、法律を守って行動します。

**3** 私たちは常に、社会の良識にかなった行動をとります。

**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。

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。

取締役・監査役のトレーニング・情報提供

サクセッションプランの策定と同時に役員のトレーニング計画も整備し、2020年度より運用を開始しました。取締役・監査役には経営執行に必要なトレーニング、執行役員には業務執行に必要なトレーニングを、それぞれ定期的に提供することとしています。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を説明し、賛同を得た上で、事業戦略、事業内容等について説明するとともに、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。

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。

また、個人投資家、株主の投資判断に資するよう、株主通信やウェブサイトなど各種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、サステナビリティ情報やニュース・トピックス等も積極的に開示しています。

## 社外取締役メッセージ

昨年度の「統合レポート」でご指摘いただいた課題を振り返った上で、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、企業価値向上について社外取締役の3名にご意見をいただきました。

### 2020年度に指摘された主な課題

2020年度の「統合レポート」では、善積取締役と関口取締役の対談において全社利益、全社視点からの社内取締役の発言の不足、建設的な議案づくりなどをご指摘いただきました。また、経営資源を有効活用するための選択と集中の視点やデジタル化の進展への対応、ガバナンスを強化する必要性といった課題についても論じられました。



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。

### 株主に対する責任を果たすために、経営全体で目標ROEの達成を目指す

取締役会では、社内取締役の方々も自分の執行範囲以外も含めて発言が増え、多面的で活発な議論ができるようになってきました。その結果「事業撤収」という言葉が議論の場ですら出ようになり、「選択と集中」という視点から事業性の評価が一段と進んだと感じています。それを更に加速するため、社外取締役として引き続き株主を代表する立場からの発言を心掛けていこうと思います。そうすることで、もう一つの課題であるバリューチェーン全体の適正化・強化の取り組みも併せて加速できると考えています。

後継者問題は社外役員会議のテーマの一つです。当社には私が議長を務め、社外役員2名も参加する取締役評価検討会という機関があり、各グループで成果を上げた後継者候補を、どのように透明性を持って公平に評価していくかを議論しています。ここが機能してくれば、取締役会の実効性が更に高まると考えています。更に、次の世代を見据えた人材育成についても検討を重ねています。どのような人材を求めているのか明確に示すことも経営の仕事だと考え、人事担当者と議論を重ねています。

ダスキンは「道と経済の合一」を掲げて事業を運営しています。株式公開会社としては、その理念を実践していく上で目標ROEの達成は不可欠であり、経営全体の責任です。社外取締役の役割は、社長やグループ担当COOが追求する事業目標をサポートし、そして会社としての経営目標を達成し、株主の皆様へのその成果の還元に貢献することだと考えています。株主に対する責任感と危機感を持って、効率的に経営を推進してまいります。



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年株式会社カブコン入社。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。

### ダスキンはサブスクリプション・サービス、SDGsの先駆者

前年度に比べて、取締役会での議論の内容が深くなりました。個別の案件に関する議論に加え、3～5年後を見据えた中期的、かつ全体の戦略を議論する時間が増えています。前年度指摘させていただいた取締役会の建設的な議案づくりという点において、中期戦略をリードする経営企画が意識的に議案に組み込んでくれただけでなく、具体的な数字を含んだ資料を準備してくれたおかげで効果的に議論を進めることができるようになりました。コーポレート・ガバナンスという観点から、これだけオープンに議論できている会社はあまりないと思いますが、今後は更に時間をかけて戦略の議論ができると良いと思います。これまで以上に社内取締役の発言も促していきたいと考えています。

現在、ダスキンは売上の伸びが課題となっていますが、それを解決するためには成長戦略が重要です。ダスキンは以前からモップやマットなどのサブスクリプション・サービスをやってきており、長くSDGsを推進してきた会社です。サービスという面においても素晴らしいクオリティーを持っており、ブランド価値を向上できるポテンシャルはまだあります。これらの強みを活かすため、全国展開している加盟店を含むビジネスモデル全体でのDXといったような新しいチャレンジに取り組むことも必要だと思っています。会社全体としてのIT・デジタル課題を理解するために、昨年より情報システム会議にもオブザーバー参加しています。

役員に対しデジタル教育が実施されるなど社内での課題意識は高まっていますが、引き続き、ダスキンの強みを活かして次の世代を取り込めるよう力を尽くします。



社外取締役  
辻本 由起子

1986年、プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・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。2014年同社取締役退任後、株式会社shapes代表取締役に就任。2020年6月より当社取締役。

### ダスキンの強みを理解し、50年後を見据えた「第3の柱」を

社外取締役として1年が経ちましたが、ダスキンは形だけではなく実質的にガバナンスが効いている会社だと感じています。社内会議にも必要だと思えばオブザーバーとして参加できますし、取締役会に上程される内容について事前に担当者から説明があるなど、経営課題に関する情報を十分に入手できます。取締役会も発言がしやすく、社外取締役としての仕事はしやすいと感じています。

ダスキンは社員一人ひとりがさまざまな意見を聞き、やるべきことをやっという気持が強いと感じます。社外取締役として取締役会で役目を果たすだけでなく、これまでの経験や知見を踏まえて、新商品・サービスの開発会議に参加し、顧客理解、開発プロセスなどへ意見を述べるなど、企業価値向上に貢献できるよう意識しています。

ダスキンの強みは、商品企画の段階から販売・サービスまで顧客と一本の線をつなげたビジネスモデルを持っていること、そしてそのブランド力です。社会環境・顧客のニーズの変化を踏まえ、テクノロジーの進化を活かして、今までアプローチが難しかった層も含め、顧客へとつながる線を増やし、更に強化していくこと、これこそ本部が率先してリードしていくことだと考えます。

今、ダスキンにはクリーンサービスとミスタードーナツの2つの大きな柱がありますが、将来のダスキンを支える土台・そして第3の柱を力強く育てていく必要があります。50年後を見据えて、経営陣としてダスキンがどうい会社であるべきかを常に考えながら、収益力のあるビジネスの成長に貢献できるよう努めてまいります。



## リスクマネジメント

### リスクへの対応方針

事業環境を取り巻くリスクは多様化・複雑化しており、昨年来の感染症の世界的蔓延など、事前予測が困難なものもあります。当社は、そうした中でもあらゆるリスクを事前に想定し、新型コロナウイルス感染症への対応策を講じておくことで、万一リスクが顕在化した場合に企業経営に及ぼす損失を回避または最小化することに努めています。

### リスクマネジメント体制

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

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

#### 代表的リスクと対応策

分野	代表的リスク	リスク対応策
ビジネスモデル (フランチャイズ方式)	加盟店の理解・協力が得られず、施策の計画が中止または遅延するリスク	新商品・サービスの開発・導入、新規出店、既存店の改装等の施策にあたっては、加盟店の理解・協力・資金負担等を得られるよう、十分なコミュニケーションを図る。
	加盟店の離脱、加盟店との訴訟、または加盟店による法令違反・不祥事が発生するリスク	加盟店との信頼関係の構築に努めるとともに、指導・教育体制を充実させる。
経営環境の変化	クリーンサービス事業の市場規模が縮小するリスク	商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等に対応する。市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店の募集等により、事業拡大を図る。
	ミスタードーナツ事業の市場動向、競合の状況、消費者の嗜好の変化や原材料等の高騰リスク	郊外・都市立地等への新規出店、利用動機や立地環境に応じた店舗の改装・再配置、付加価値の高いメニューの開発、アジア市場への進出等により事業拡大を図る。
製商品の安全性	訪販グループで展開する事業の製商品に、品質上の問題が発生するリスク	開発段階から安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入する。市場導入後についても随時、流通品の品質を確認し、定めた品質の維持に努める。
食品の安全性	フードグループ店舗における食中毒や、食品衛生法等の法的規制に違反するリスク	衛生管理ガイドの整備、外部検査機関を使った自主検査を定期的実施する等、食品の安全性を確保するための社内体制を構築・運用する。
サービスの品質	サービス提供中の事故による過失責任が問われるリスク。または、サービスの瑕疵や資機材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク	事故の発生防止や緊急時対応等、教育研修による徹底的なスキルアップ、マニュアルの整備等に積極的に取り組む。サービススタッフは一定の技能を必要とすることから、研修制度、ライセンス制度によりサービス品質の向上及び均一化を図る。
製品製造(調達)	予期せぬ天災地変等で製品の製造が困難になるリスク	製造技術に関する特異性等の観点から特定の会社に依存している製品の調達を除き、複数社購買等にて対応する。
自然災害	地震、台風、洪水等の大規模な自然災害により、営業活動が停止したり、設備が被災したりするリスク	自然災害発生時の損害を最小限に抑えるため、安否確認体制の構築、対応マニュアルの作成、事業継続計画の整備に努める。災害発生を想定した訓練を実施する。
新型コロナウイルス感染症拡大	事態の先行きはまだまだ不透明で、長期化又は更なる感染拡大が進行すれば、業績への影響が一層拡大するリスク	お客様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る。フランチャイズ本部として全国の店舗・営業拠点を持続・維持するために加盟店をバックアップする。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・従業員への研修の実施、加盟店を対象とした勉強会の開催、システムのセキュリティ対策等、個人情報の管理体制を構築・運用する。

※環境関連(気候変動)については、P.52-53にて報告しています。

## コンプライアンス

### 基本方針・体制

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

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/sus/governance/standard/>

### コンプライアンス推進のための取り組み

#### コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。委員会では行動基準の実効性を検証し、またコンプライアンス上の問題事項について調査を行い、適切に対処を求めます。なお、2020年度の重大なコンプライアンス違反件数は0件でした。

#### コンプライアンス研修

当社グループでは役職員に対する行動基準の周知徹底を図るとともに、毎年、全役員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。2020年度は役員・責任職向けに企業のリスクマネジメント、社員向けには個人情報保護法やインサイダー取引に関する研修を実施しました。今後も研修を通じてコンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図ります。

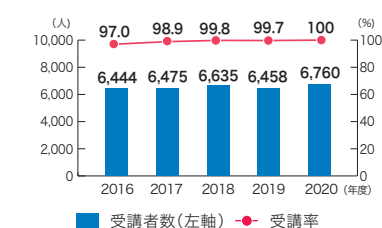
#### 公益通報窓口(ホットライン)の設置

当社では、公益通報者保護法に則り、社内通報先としてコンプライアンス室、社外通報先として弁護士事務所による窓口を設置し、直接通報できるホットライン制度を運用しています。当制度は、社員のみならずアルバイト社員や派遣社員も対象としており、匿名での通報が可能で、通報を行ったことを理由とする解雇、配置転換、差別などの不利益な扱いを受けることのないよう配慮しています。2020年度は、コロナ禍における環境の変化による不安などの影響や、ホットラインの新作ポスターを全拠点に配付したことによる窓口の浸透などが要因となり、ホットライン利用者数が増加しました。

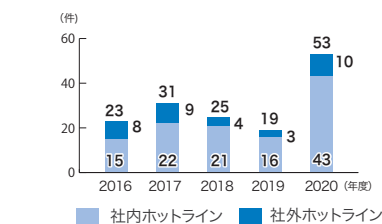
#### インサイダー取引の未然防止

ダスキンは、「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の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、その上で、投資家への適時適切な会社情報の開示が、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、情報開示にあたっては、証券市場の公正性と健全性確保に努めています。

コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



ホットライン利用者数の推移



#### 「誓いの日」

当社は2002年5月31日に「大肉まん問題\*」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けました。これを教訓として記憶し、未来に生かすため、毎年5月31日を「誓いの日」と定め、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。事件発生から約20年が経過しましたが、毎年「誓いの日」を迎えることでコンプライアンスに対する意識を向上させており、再発防止に努めています。

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

# 役員紹介 (2021年10月1日時点)

## 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：  
34,585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：  
11,685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  
2016年5月 当社取締役経営企画部、ライフケア開発本部、レントオール事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部担当  
2017年4月 当社取締役経営企画部、生産本部担当  
2018年4月 当社取締役上席執行役員経営企画部、生産本部管掌  
2019年4月 当社取締役常務執行役員経営企画部、総務部、経理部、広報部、情報システム部、生産本部管掌  
2020年4月 当社取締役常務執行役員防販グループ管掌兼防販グループ戦略本部長  
2020年6月 当社取締役COO防販グループ担当兼防販グループ戦略本部長(現任)

### 取締役 COO 和田 哲也



所有する当社株式の数：  
2,700株  
取締役会出席回数：  
14回/14回中

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

## 監査役

### 監査役 吉田 隆司



所有する当社株式の数：  
6,585株  
出席回数：  
取締役会 19回/19回中  
監査役会 12回/12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 内藤 秀幸



所有する当社株式の数：  
6,975株  
出席回数：  
取締役会 19回/19回中  
監査役会 12回/12回中

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

## 執行役員

### 代表取締役 社長執行役員

### 山村 輝治

### 取締役 COO 住本 和司

防販グループ、防販グループ戦略本部

### 取締役 COO 和田 哲也

フードグループ

### 取締役 CFO 宮田 直人

本社管理グループ

### 取締役 執行役員 大久保 裕行

本社企画グループ

### 取締役 執行役員 鈴木 琢

新規事業開発部、法人営業本部

### 執行役員 藤岡 利義

防販グループ営業本部

### 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

防販グループ事業本部

### 執行役員 上野 進一郎

広報部、国際部

### 執行役員 岡田 実

シェアードサービスセンター、経営企画部

### 執行役員 守田 啓司

生産本部

### 取締役 CFO 宮田 直人



所有する当社株式の数：  
1,400株  
取締役会出席回数：  
14回/14回中

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  
2021年4月 当社取締役CFO本社管理グループ担当(現任)

### 取締役 執行役員 大久保 裕行



所有する当社株式の数：  
2,985株  
取締役会出席回数：  
14回/14回中

1985年4月 当社入社  
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  
2020年12月 当社取締役執行役員社長室、情報システム部、シェアードサービスセンター担当兼経営企画部長  
2021年4月 当社取締役執行役員社長室、経営企画部、情報システム部、シェアードサービスセンター担当  
2021年6月 当社取締役執行役員本社企画グループ担当(現任)

### 取締役 執行役員 鈴木 琢



所有する当社株式の数：  
5,700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長兼商品検査センター担当  
2017年4月 当社取締役ライフケア開発本部、レントオール事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部担当  
2018年4月 当社取締役上席執行役員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  
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  
2021年4月 当社取締役執行役員新規事業開発部、法人営業本部担当(現任)

### 監査役 織田 貴昭



所有する当社株式の数：  
900株  
出席回数：  
取締役会 18回/19回中  
監査役会 12回/12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)  
新日本理化株式会社社外取締役(監査等委員)

### 監査役 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 12回/12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ネクサソリューションズ株式会社)入社  
1988年10月 サンワ・等松青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1992年3月 公認会計士登録  
2000年8月 株式会社インターネットディスクロージャー専務取締役(現任)  
2016年6月 当社監査役(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：  
400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：  
19回/19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)  
2020年6月 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
(重要な兼職の状況)  
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社社外取締役(監査等委員)

### 取締役

### 社外取締役 独立役員 辻本 由起子



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

1986年4月 ブロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現アロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社)入社  
2006年3月 ブロクター・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 ブロクター・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 ブロクター・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 ブロクター・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shapes代表取締役

### 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：  
5,600株  
出席回数：  
取締役会 19回/19回中  
監査役会 12回/12回中

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



## ESGデータ [環境]

気候変動								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
エネルギーの使用に係る原単位(対前年度比)	省エネ法特定連鎖事業者 <sup>※1</sup>	%	101.4	99.0	93.6	94.3	93.7	
エネルギー使用量	電気	グループ及び加盟店、協栄工場	千kWh	184,356	173,285	162,835	156,224	149,578
	都市ガス	グループ及び加盟店、協栄工場	千m <sup>3</sup>	6,089	6,179	5,751	5,751	5,733
	プロパンガス	グループ及び加盟店、協栄工場	千m <sup>3</sup>	493	446	405	330	304
	重油	グループ及び加盟店、協栄工場	千L	8,521	8,269	8,161	8,009	7,652
	灯油	グループ及び加盟店、協栄工場	千L	738	742	663	643	685
	合計	グループ及び加盟店、協栄工場	千GJ	2,527	2,407	2,273	2,193	2,110
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※2</sup>	スコープ1	グループ	t-CO <sub>2</sub>	12,323	13,139	12,776	12,325	12,365
	スコープ2	グループ	t-CO <sub>2</sub>	23,261	21,191	20,318	19,555	19,430
※1 省エネ法特定連鎖事業者: ・本社及び地域本部 ・訪販G: 国内の直営事業所、直営生産事業所(大阪中央工場、横浜中央工場) ・フードG: 直営、関係会社の一部、フランチャイズの拠点・店舗	スコープ3(サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量)	t-CO <sub>2</sub>	485,463	428,916	406,461	424,851	410,666	
	カテゴリ1 購入した製品・サービス	t-CO <sub>2</sub>	264,626	249,251	238,232	252,905	235,277	
	カテゴリ2 資本財	t-CO <sub>2</sub>	14,834	14,215	15,093	22,930	31,426	
	カテゴリ3 スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	t-CO <sub>2</sub>	2,135	2,118	2,115	10,875	5,339	
	カテゴリ4 輸送、配送(上流)	t-CO <sub>2</sub>	29,544	29,174	28,462	26,996	25,383	
	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	t-CO <sub>2</sub>	1,313	1,217	1,132	1,265	1,264	
	カテゴリ6 出張	t-CO <sub>2</sub>	2,143	2,099	2,154	2,017	778	
	カテゴリ7 雇用者の通勤	t-CO <sub>2</sub>	2,299	2,224	2,237	2,219	1,860	
	カテゴリ8 リース資産(上流)	t-CO <sub>2</sub>	該当なし					
	カテゴリ9 輸送、配送(下流)	t-CO <sub>2</sub>	該当なし					
	カテゴリ10 販売した製品の加工	t-CO <sub>2</sub>	該当なし					
	カテゴリ11 販売した製品の使用	t-CO <sub>2</sub>	46,907	11,058	10,264	9,600	19,785	
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	t-CO <sub>2</sub>	232	169	135	151	158	
	カテゴリ13 リース資産(下流)	t-CO <sub>2</sub>	20,279	19,680	18,224	15,457	15,459	
	カテゴリ14 フランチャイズ(加盟店、協栄工場)	t-CO <sub>2</sub>	101,152	97,711	88,414	80,436	73,937	
	カテゴリ15 投資	t-CO <sub>2</sub>	該当なし					
	合計	t-CO <sub>2</sub>	521,047	463,246	439,556	456,730	442,461	

汚染と資源利用								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
NOx排出量	東京都、大阪府、愛知県の本社直営事業所車両	t	0.12	0.08	0.05	0.04	0.04	
薬品使用量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	5,660	7,140	6,967	6,509	6,001
うち洗剤	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	1,766	1,756	1,712	1,699	1,605
特別管理廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	なし	なし	なし	なし	0.99
廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	14,937	14,458	14,070	14,336	13,481
うち廃プラスチック		t	515	541	495	598	688	
うち廃水処理スラッジ		t	11,640	11,348	11,100	10,888	10,159	
うち不合格品マット・モップ等		t	2,782	2,569	2,475	2,850	2,634	
資源リサイクル量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	1,744	1,456	1,367	1,426	1,515
うち資源ゴミ		t	334	339	335	350	380	
うちサービス用品		t	710	540	520	572	629	
うちダンボール		t	700	577	512	504	506	
食品廃棄物の発生量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	6,502	5,600	5,187	4,906	4,305
発生抑制量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	876	1,433	1,728	1,793	2,373
再生利用等実施率	フードグループ	グループ及び加盟店	%	36.3	40.3	42.6	50.6	55.0
食品ロス削減率(2000年度比)	フードグループ	グループ及び加盟店	%	11.7	24.0	29.6	33.4	41.6
事務用品等のグリーン購入比率	本社・本部	単体	%	100	100	100	100	100
コピー用紙使用量	本社・本部	単体	t	58.1	58.4	52.5	57.1	56.2
ISO14001の取得事業所割合	社員数ベース	単体	%	62.9	65.3	70.1	75.3	74.1
低排出ガス認定自動車導入台数	グループ及び加盟店	台	127	350	1,423	2,637	4,163	
環境関連法規の違反による罰金額	グループ及び加盟店、協栄工場	円	0	0	0	0	0	

水使用								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
取水量	生産事業所	グループ及び協栄工場	千m <sup>3</sup>	2,266	2,207	2,223	2,217	2,145
うち上水		千m <sup>3</sup>	311	303	305	303	309	
うち工業用水		千m <sup>3</sup>	412	402	405	403	297	
うち地下水		千m <sup>3</sup>	1,542	1,502	1,514	1,511	1,539	
取水量原単位	2016年を基準年100とした原単位	%	100.0	98.0	97.6	100.2	102.8	
排水量	生産事業所	グループ及び協栄工場	千m <sup>3</sup>	2,152	2,096	2,112	2,106	2,038
うち下水		千m <sup>3</sup>	1,350	1,315	1,325	1,321	1,278	
うち河川		千m <sup>3</sup>	802	781	787	785	759	

生物多様性								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
白山国立公園の登山道にマット設置	訪販グループ	単体	枚	47	44	44	44	44

## ESGデータ [社会]

労働基準								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
社員数	男性	グループ	人	2,325	2,429	2,443	2,422	2,413
	女性	グループ	人	1,203	1,344	1,370	1,380	1,406
	合計	グループ	人	3,528	3,773	3,813	3,802	3,819
	うち、国内	グループ	人	3,453	3,488	3,530	3,530	3,555
	うち、海外	グループ	人	75	285	283	272	264
	うち、正規	グループ	人	2,881	3,124	3,124	3,128	3,175
	うち、非正規	グループ	人	647	649	689	674	644
入社人数	新規学卒	グループ	人	31	160	41	53	50
	中途採用	グループ	人	195	169	199	264	252
正社員への登用人数	グループ	人	100	111	36	37	134	
退社人数	グループ	人	131	158	257	286	195	
組合加入状況	加入者数	グループ	人	3,111	3,082	3,060	3,029	3,016
	加入率	グループ	%	100	100	100	100	100
育児休業取得者数	男性	グループ	人	0	2	1	2	3
	女性	グループ	人	58	35	51	51	49
介護休業取得者数	男性	グループ	人	0	0	2	2	1
	女性	グループ	人	1	2	4	1	3
定年退職者の再雇用人数	グループ	人	61	53	63	69	76	
障がい者雇用	人数	グループ	人	172	177	201	199	211
	比率	グループ	%	2.34	2.41	2.70	2.68	2.81
社員数	合計	単体	人	1,954	1,991	2,020	1,974	1,988
	うち、女性	単体	人	607	643	685	697	717
	女性社員比率	単体	%	31.1	32.3	33.9	35.3	36.1
管理職人数	合計	単体	人	349	375	372	371	357
	うち、女性	単体	人	22	24	27	30	32
	女性管理職比率	単体	%	6.3	6.4	7.2	8.1	9.0
入社人数(新卒・中途)	合計	単体・正社員	人	114	108	73	70	90
	うち、中途採用	単体・正社員	人	86	69	33	26	45
	中途採用比率	単体・正社員	%	75.4	63.9	45.2	37.1	50.0
	うち、女性	単体・正社員	人	67	48	34	23	29
	入社女性社員比率	単体・正社員	%	58.8	44.4	46.6	32.9	58.0
自己都合退社人数	合計	単体・正社員	人	78	58	71	87	22
	自己都合退社率	単体・正社員	%	80.4	71.0	55.0	77.0	59.0
有給休暇取得率	単体	%	50.7	56.3	69.4	73.5	69.4	
平均年齢	男性	単体	歳	46.2	46.7	47.0	47.4	47.5
	女性	単体	歳	42.6	42.7	42.7	42.7	42.6
	全体	単体	歳	45.1	45.4	45.6	45.7	45.8
勤続年数	男性	単体	年	18.0	18.1	18.1	18.2	17.5
	女性	単体	年	12.6	12.4	12.0	12.1	11.7
	全体	単体	年	16.3	16.3	16.1	16.1	15.4
社員意識調査の評点	単体	%	3.76	3.79	—	—	92.6	
一人当たり年間研修時間	単体	時間	15.5	12.6	12.9	18.4	18.7	
一人当たり年間総労働時間	単体	時間	1,879	1,844	1,833	1,796	1,703	

健康と安全								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
一般定期健康診断受診率	単体	%	99.7	100	100	100	100	
精密検査受診率	単体	%	19.5	35.2	48.6	48.6	56.1	
適正体重維持者率	単体	%	66.2	66.6	67	67.3	65.8	
喫煙率	単体	%	29.5	26.1	28.1	23.9	25.6	
運動習慣者比率	単体	%	21.9	24.6	25.3	25.5	26.0	
労働災害者数	死亡	グループ	件	0	0	0	1	0
	業務災害	グループ	件	170	194	160	179	169
	うち、休業4日以上	グループ	件	26	44	28	36	45
通勤災害	グループ	件	33	34	30	30	41	
	うち、休業4日以上	グループ	件	12	14	12	13	12

地域社会								
	バウンダリー	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
「クリーンアップマイタウン」の実施状況	参加人数	グループ	人	32,428	4,236	22,295	20,385	200
	ゴミ回収量	グループ	kg	654.4	204.2	5,039	176.5	2.0
「出前授業」の実施状況	参加小学校数	グループ	校	500	676	716	670	—
	参加児童数	グループ	人	45,348	55,964	61,390	54,407	—

# 主な経営指標の11カ年サマリー

ダスキン及び連結子会社  
3月31日に終了した各事業年度

		長期戦略「ONE DUSKIN」										
		中期経営方針		中期経営方針		中期経営方針2015			中期経営方針2018			2021
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>お客様売上高</b>												
全国チェーン店お客様売上高	(百万円)	424,322	414,401	411,494	407,225	401,561	394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582
うち訪販グループ	(百万円)	279,314	275,830	274,665	276,956	270,390	274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178
うちフードグループ	(百万円)	125,061	119,479	115,484	106,426	105,631	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148
その他(海外事業※1等)	(百万円)	19,945	19,091	21,344	23,842	25,539	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255
<b>会計年度</b>												
売上高	(百万円)	177,320	171,118	168,163	167,745	167,987	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770
営業利益	(百万円)	10,937	9,841	9,197	6,641	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651
経常利益	(百万円)	12,613	11,609	11,027	8,322	7,083	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,248	4,583	6,092	4,448	3,441	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821
包括利益	(百万円)	4,384	5,320	9,095	6,246	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331
減価償却費	(百万円)	6,172	6,225	7,083	6,953	7,068	6,704	6,878	6,216	6,415	6,938	7,378
設備投資費	(百万円)	4,009	6,541	5,285	3,974	6,319	8,520	5,905	5,076	6,324	6,744	9,243
<b>会計年度末</b>												
純資産額	(百万円)	148,565	149,604	152,811	151,903	155,196	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836
総資産額	(百万円)	198,876	197,316	202,375	202,778	198,475	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399
有利子負債残高	(百万円)	362	245	189	243	50	20	88	173	—	—	—
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	14,032	14,057	16,269	12,086	6,251	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 12,700	△ 8,686	△ 6,864	△ 14,004	5,515	△ 2,826	△ 3,565	△ 7,909	△ 12,555	3,137	△ 5,019
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,749	△ 4,355	△ 5,980	△ 6,553	△ 4,514	△ 12,952	△ 6,800	△ 2,232	△ 6,671	△ 10,022	△ 2,563
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	23,714	24,724	28,171	19,775	27,118	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674
<b>1株当たり情報</b>												
1株当たり純資産額	(円)	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	2,948.85
1株当たり当期純利益金額	(円)	79.39	71.07	95.15	71.13	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19
1株当たり配当額	(円)	40.00	40.00	40.00	60.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00
1株当たり期末株価	(円)	1,542	1,653	1,878	1,979	2,080	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785
<b>財務指標</b>												
自己資本比率	(%)	74.3	75.4	75.1	74.3	77.6	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2
自己資本利益率(ROE)	(%)	3.6	3.1	4.1	2.9	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0
総資産利益率(ROA)	(%)	2.6	2.3	3.1	2.2	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1	3.0	1.5
株価収益率	(倍)	19.42	23.26	19.74	27.82	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.70
配当性向	(%)	50.4	56.3	42.0	84.4	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	69.9
<b>株式情報※2</b>												
資本金	(百万円)	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352
発行済株式総数	(千株)	67,394	66,294	64,994	63,494	63,494	57,494	55,194	55,194	52,694	50,994	50,994
期末保有自己株式	(千株)	2,092	2,009	1,913	1,915	2,947	1,948	1,749	1,750	679	1,659	1,650
自己株式取得数	(千株)	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)	1,468	1,612	2,015	2,835	—	10,503	4,415	—	3,750	7,777	—
株主構成												
個人等	(%)	41.5	41.3	41.5	39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2	39.4	40.2
金融機関	(%)	17.2	18.4	16.9	15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7	23.3	22.9
国内法人等	(%)	28.6	28.5	28.5	28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0	21.2	20.1
外国人	(%)	9.3	8.7	10.2	13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7	12.8	13.5
自己株式	(%)	3.1	3.0	2.9	3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3	3.3	3.2
<b>従業員数</b>												
常時雇用者	(名)	3,458	3,422	3,512	3,552	3,487	3,538	3,528	3,773	3,813	3,802	3,819
うちダスキン単体	(名)	2,033	2,039	1,952	1,936	1,928	1,960	1,954	1,991	2,020	1,974	1,988
臨時雇用者※3	(名)	5,931	5,890	5,751	5,867	6,041	6,128	6,219	6,029	6,086	6,080	5,925
うちダスキン単体	(名)	2,158	2,079	1,715	1,541	1,478	1,588	1,607	1,488	1,438	1,121	1,057
<b>営業拠点</b>												
総計	(拠点)	9,217	9,304	9,912	10,087	10,425	11,067	11,610	12,359	13,675	14,688	15,353
うち訪販グループ	(拠点)	5,577	5,537	5,949	6,031	6,135	6,218	6,200	6,245	6,332	6,365	6,368
うちフードグループ	(拠点)	1,435	1,450	1,422	1,398	1,354	1,314	1,195	1,119	1,037	1,003	985
その他(海外事業※1等)	(拠点)	2,205	2,317	2,541	2,658	2,936	3,535	4,215	4,995	6,306	7,320	8,000

※1 前年の12月31日現在  
 ※2 株式数は、千株未満を切捨てて表示しています。  
 ※3 年間の平均人員



財務の概況

1. 経営成績の分析

■ 概況

2021年3月期(以下「当期」という)の経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大(以下「コロナ」という)とともに急速に悪化し、極めて厳しい状況となりました。期中、減少しかけた新規感染者数も数度にわたるリバウンドを経て当期末には再び増加に転じており、コロナ収束時期は見通せず、徐々に活性化しつつあった経済活動についても先行きの不透明感が一層高まる状況となりました。そのような環境のなか、「中期経営方針2018」の最終年度を迎えた当社は、コロナ禍という経営環境の激変に鑑み、フランチャイズチェーンの維持という当社最大の責務を果たすべく、お客様、フランチャイズ加盟店、従業員の安全確保を最優先しつつ売上回復施策に注力するとともに、この事業環境の変化を新たな成長の機会と捉えた戦略の立案と実行に取り組みました。

お客様のくらしのリズムを整える「生活調律業」を目指す訪販グループは、高まる衛生ニーズへの対応として、既存レンタル商品に使用している素材や吸着剤、除菌剤等についてウイルス減少効果の研究開発に取り組み、第三者機関の確認、認証が得られた商品の周知と販売に注力しました。また、衛生関連商品や役務提供サービスを組み合わせた衛生清掃パックの開発、イベント会場等の衛生マネジメント等、新商品・サービスの開発、提供も行い、生活者・事業者の「衛生環境を整えるダスキン」への進化を図るとともに、その認知度向上の広告施策にも取り組みました。

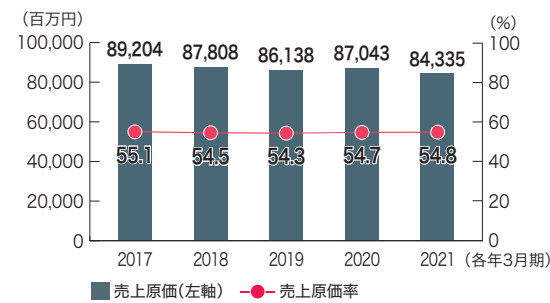
フードグループにおいても、コロナ対策を中心とする取り組みとなりました。事業開始から50周年を迎えた主力のミスタードーナツは、イートイン需要が減退する中、“misdo meets”等によるテイクアウト需要の取り込みに全力を挙げると同時に、俳優の菅田将暉氏を50周年アンバサダーに起用したプロモーションを実施しました。また、お客様の安全面に万全を期すため、お客様自身に商品を取っていただくカフェテリア形式店舗の全ショーケースの扉付きへの変更を完了しました。

当期は、各執行役員の責任明確化を図るための制度見直しや前期整備した経営陣の後継者育成プランの運用開始等、コーポレート・ガバナンス強化も図りました。

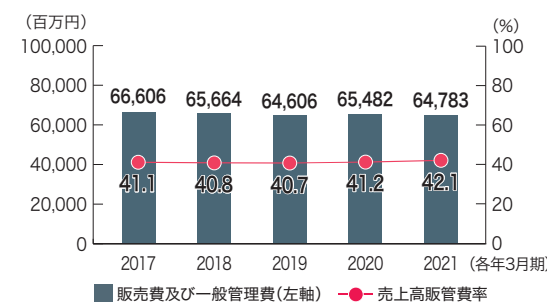
■ 売上高及び営業利益

当期は、ミスタードーナツが増収となったことでフードグループが増収となったものの、訪販グループがコロナの影響を受け減収となったことにより、連結売上高は前期から53億32百万円(3.4%)減少し1,537億70百万円、連結営業利益は前期から19億26百万円(29.3%)減少し46億51百万円となりました。減収による売上総利益の減少に加えて、ミスタードーナツにおけるカフェテリアショーケース扉設置費用(11億37百万円)の計上や第4四半期に実施した「衛生環境を整えるダスキン」浸透のための広告施策費用の計上等により減益となったものです。

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



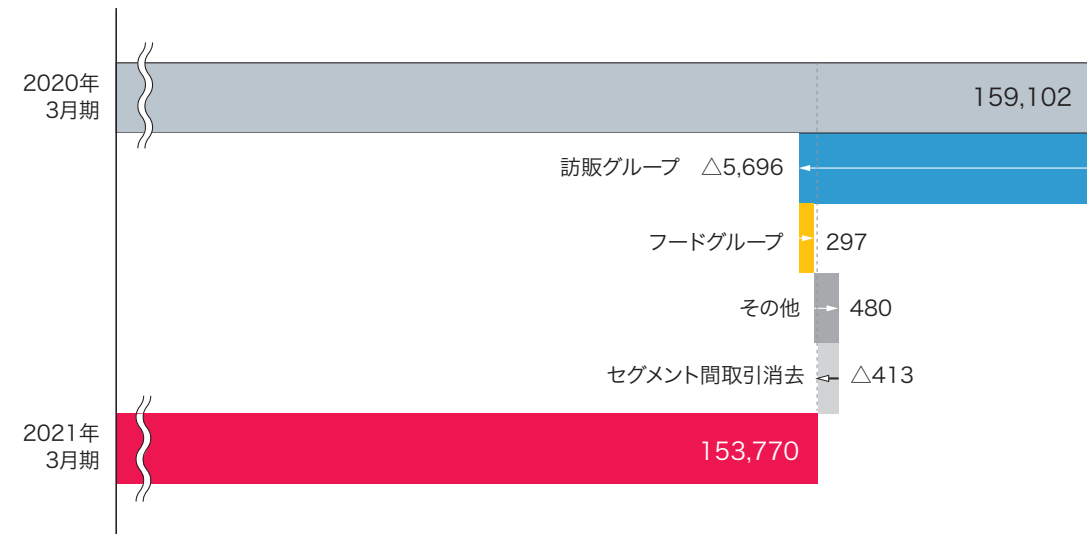
■ 経常利益(営業外収益及び費用)

経常利益は、持分法適用関連会社である株式会社ナックの収益が改善したこと等により営業外損益が改善したものの、前期から12億95百万円(16.3%)減少し66億33百万円となりました。

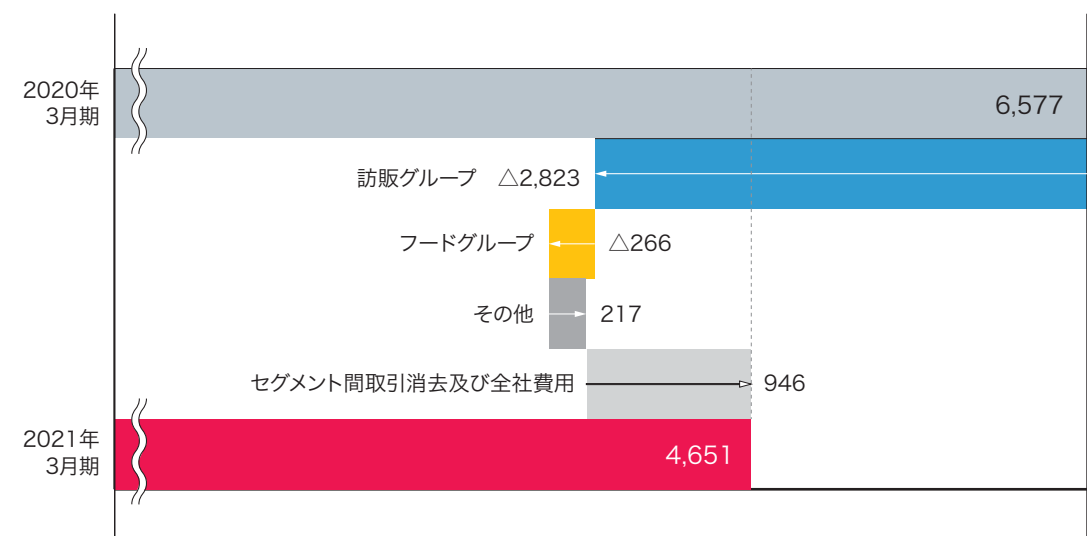
■ 親会社株主に帰属する当期純利益

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減少に加えて、コロナの影響を大きく受けた加盟店等に対し見舞金(16億58百万円)を支給したことにより、前期から27億69百万円(49.5%)減少し28億21百万円となりました。

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

当期における総資産は、前期比32億40百万円増加し、1,883億99百万円となりました。流動資産残高は有価証券が94億19百万円、流動資産その他が19億25百万円増加したこと等に対し、現金及び預金が52億97百万円減少したこと等により、前期比70億44百万円増加し、692億39百万円となりました。また、固定資産残高は繰延税金資産が18億90百万円、無形固定資産が12億86百万円減少したこと等により、前期比38億3百万円減少し、1,191億59百万円となりました。

### ■ 負債・純資産

当期における流動負債残高は未払金が10億99百万円増加したことに対し、未払法人税等が12億円減少したこと等により、前期比1億95百万円増加し、345億87百万円となりました。

また、固定負債残高は退職給付に係る負債が7億49百万円減少したこと等により前期比7億60百万円減少し、79億74百万円となりました。

純資産残高はその他有価証券評価差額金が28億6百万円増加したこと等により、38億5百万円増加し、1,458億36百万円となりました。

連結比較貸借対照表(要約) (百万円)

	前期 (2020年3月期)	当期 (2021年3月期)	増減
流動資産	62,195	69,239	7,044
固定資産	122,963	119,159	△3,803
有形固定資産	50,360	50,152	△208
無形固定資産	10,922	9,635	△1,286
投資その他の資産	61,680	59,372	△2,308
資産合計	185,158	188,399	3,240
流動負債	34,392	34,587	195
固定負債	8,735	7,974	△760
負債合計	43,127	42,562	△564
株主資本	134,482	134,768	285
その他の包括利益累計額	7,256	10,740	3,483
新株予約権	50	60	9
非支配株主持分	241	268	26
純資産合計	142,031	145,836	3,805
負債純資産合計	185,158	188,399	3,240

## 3. キャッシュ・フローの概況

当期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271億67百万円から25億6百万円増加し296億74百万円となりました。

### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、101億3百万円の資金収入(前期は88億50百万円の資金収入)となりました。その要因は、税金等調整前当期純利益が43億15百万円、減価償却費が74億86百万円、未払金の増加額が18億50百万円あったことに対し、法人税等の支払額が21億37百万円、未収入金の増加額が17億40百万円あったこと等であります。

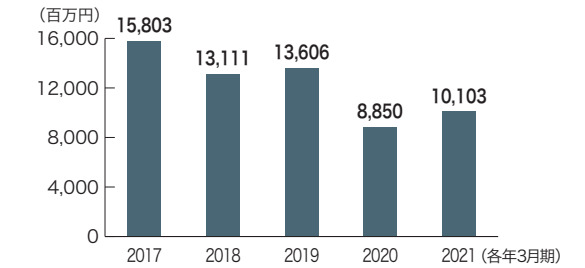
### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期における投資活動によるキャッシュ・フローは、50億19百万円の資金支出(前期は31億37百万円の資金収入)となりました。その要因は、有価証券及び投資有価証券の取得による支出が190億29百万円、有形固定資産の取得による支出が50億31百万円、無形固定資産の取得による支出が23億24百万円あったことに対し、有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入が220億4百万円あったこと等によるものです。

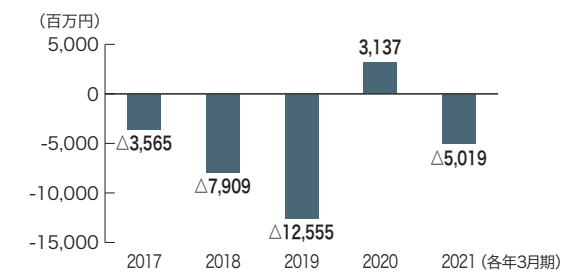
### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期における財務活動によるキャッシュ・フローは、25億63百万円の資金支出(前期は100億22百万円の資金支出)となりました。その要因は、配当金の支払額が25億63百万円あったこと等によるものです。

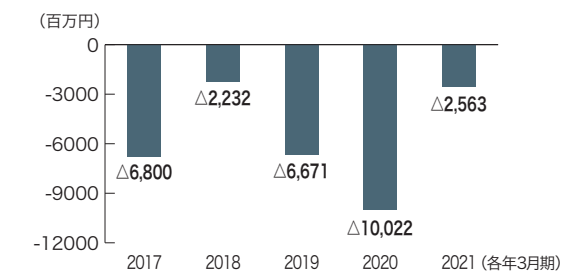
営業活動によるキャッシュ・フローの推移



投資活動によるキャッシュ・フローの推移



財務活動によるキャッシュ・フローの推移



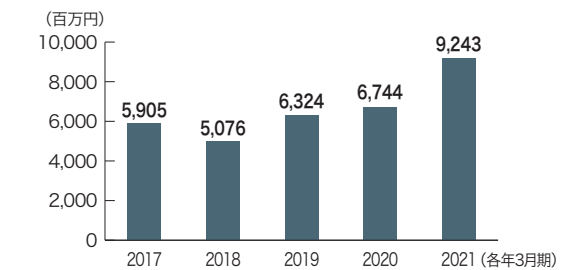
## 4. 設備投資等の状況

当期の設備投資の総額は92億43百万円であり、主なものは次の通りです。

当期の主な設備投資 (百万円)

グループ	内容	投資額
訪販	店舗業務システムの再構築	944
	工場の改修及び工場設備の増設・更新	582
	代行集金システムの再構築	272
フード	ミスタードーナツ新概念店舗への改装及び出店	798
	ミスタードーナツネットオーダーシステムの構築	295
その他	共益リース資産	3,165

設備投資額の推移



※ 2021年3月期からリース事業の貸借用資産を含めて表示しています。

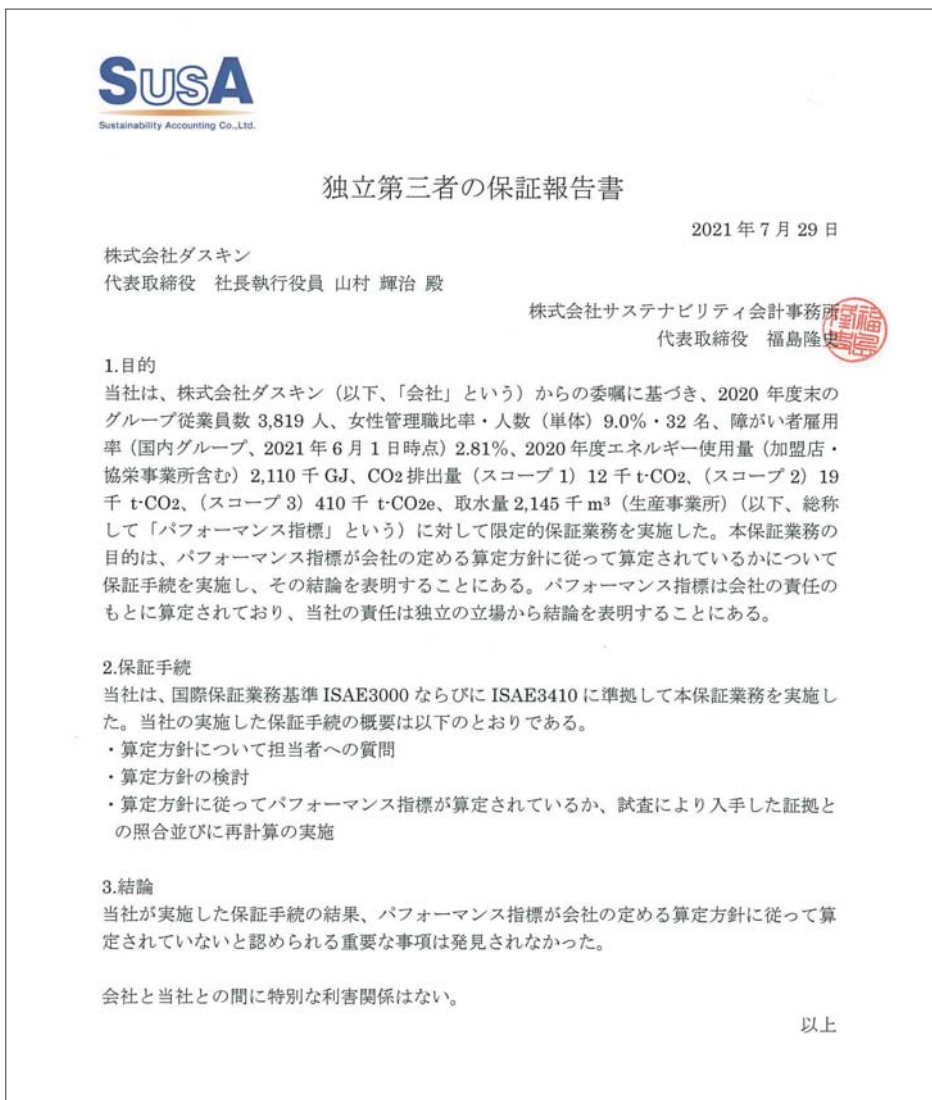


## 第三者保証

ダスキンは、「ダスキン統合レポート2021」に開示する情報の信頼性、正確性を高めるため、**主要な非財務指標に関して、独立した第三者評価機関の保証を受けています。**

### 第三者保証の対象項目

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



### 「ダスキン統合レポート2021」発行にあたり

ダスキンでは中長期的な価値創造の全体像や成長戦略、ESGの取り組み等、財務情報と非財務情報を一体的に報告する統合レポートを2016年度から発行しています。

本年度のレポートは、当社の価値創造ストーリーとともにCSVマテリアリティや経営課題に対する今後の取り組みについて理解を深めていただけるよう心がけました。また、昨年に引き続きガバナンスに関する社外取締役メッセージのほかに、成長投資を推進するCFOメッセージや今後のキャリアビジョンを語り合う中堅社員座談会を掲載しています。

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

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を深めるための大切なツールであり、これからも開示の充実と透明性の向上に努めてまいります。本レポートをお読みいただいた皆様からの忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。

2021年9月  
取締役 執行役員  
本社企画グループ担当

**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。

#### お客関係／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約6万1千人の販売員。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、「ぞうきん」の「キン」を合わせたところから生まれた社名です。

#### 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、モップやマットに应用されています。

#### 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」という考え方から、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く、「ダスキン経営理念への賛同」というつながりが存在します。ダスキン本部と加盟店が信頼の絆で固く結ばれ、「喜びのタネをまこう」というスローガンを共有し、運命共同体として、ともに成長していくことがダスキンの目指したフランチャイズです。

#### 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での清掃活動と売上の一部を障がいのある方たちの自立や社会参加に役立てるために「ダスキン愛の輪基金」に寄付をしています。

#### 道と経済の合一

「道」は人に対して思いやる気持ちや優しさといった、時代が変わっても変えてはいけないことを、「経済」は時代に合わせて商品やサービスを革新していくことを指します。この2つをバランスよく両立させ、持続的な成長を追求することがダスキンのすべての企業活動の原点となっています。

### 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 (2021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 3,819名(連結)、1,988名(単体)

## 関係会社 (2021年6月30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・アイトル
- (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)EDIST
- (株)和倉ダスキン
- (株)小野ダスキン
- (株)ダスキンプロダクト北海道
- (株)ダスキンプロダクト東北
- (株)ダスキンプロダクト東関東
- (株)ダスキンプロダクト西関東
- (株)ダスキンプロダクト東海
- (株)ダスキンプロダクト中四国
- (株)ダスキンプロダクト九州
- 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)エパーフレッシュ函館
- 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
- 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

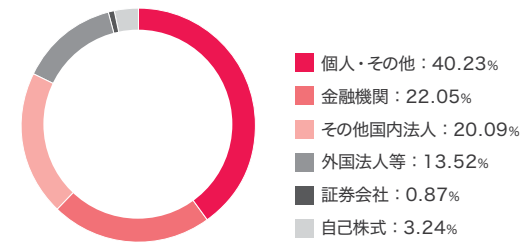
1963年	2月	株式会社サニクリーンを設立登記
	11月	ダストコントロール商品の初の生産拠点、吹田工場開設
1964年	6月	株式会社ダスキンに社名変更
	10月	化学ぞうきん「ホームダスキン」全国販売開始
1967年	9月	モップ縫製工場開設(現株式会社和倉ダスキンにて運営)
1969年	8月	国際フランチャイズ協会(IFA)に、日本初のメンバーとして入会
1971年	1月	サービスマスター事業を開始
	4月	ミスタードーナツ事業を開始。大阪府箕面市に1号店をオープン
	7月	ホームダスキンの廃却布を再生した産業用ウエスのレンタルスタート
1976年	11月	株式会社アガとの提携により、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(現ターミニックス事業)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ement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	株式会社エパ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	ツールグリーン事業(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(現サステナビリティ委員会)
	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一部に上場 ※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
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	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 (2021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 40,563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。

### FTSE Russell「FTSE Blossom Japan Index」

英国FTSE Russellが算出・公表しているインデックス。ESGの観点においてパフォーマンスが優れた日本企業として評価され構成銘柄に採用



### 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。4年連続で最上位「AAA」に格付け

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

### 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

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

### 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)	3,521	7.13
株式会社ニッポン	1,800	3.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,718	3.48
ダスキン働きさん®持株会	1,602	3.24
小笠原 浩方	1,415	2.86
ダスキンFC加盟店持株会	1,046	2.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1,032	2.09
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
住友不動産株式会社	749	1.51

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しております。  
 ※社内での呼称(P.77用語集)

### SOMPOアセットマネジメント「SOMPOサステナビリティ・インデックス」

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

