

Corporate Report 2022

ダスキン統合レポート



株式会社 **ダスキン**

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



ダスキンの原点

ダスキンの存在意義は、人に、社会に、「喜びのタネまき」を続けること。

原点にあるのは、創業者・鈴木清一の思想です。

時を超えて今も受け継がれています。

今も、生き続ける創業者の想い。

その原点は、「祈りの経営」を生涯追求した

創業者・鈴木清一の思想にあります。

「利益は喜びの取引から生まれるもの」として、

お客様の喜びを第一とする創業者の想いは、

経営理念というかたちで大切に継承され続けています。

祈りの経営ダスキンの 経営理念

一日一日と今日こそは

あなたの人生が（わたしの人生が）

新しく生まれ変わるチャンスです

自分に対しては

損と得とあらば損の道をゆくこと

他人に対しては

喜びのタネまきをすること

我も他も（わたしもあなたも）

物心共に豊かになり（物も心も豊かになり）

生きがいのある世の中にする 合掌

ありがとうございました

創業者・鈴木清一
(1976年元旦、中之島公会堂前にて)

存在意義

人に、社会に、「喜びのタネまき」を

企業目的

1 ダスキンは
「道と経済の合一」を目指します。

企業活動のすべての原点には
「祈り」があります。

2 ダスキンは
人を愛し、人を育てます。

仕事を通じ、人の成長を助けます。

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

世界のトップレベルを目指します。

4 ダスキンは
「喜びのタネまき」をいたします。

利益は“お客様の喜び”のバロメーターです。

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方々に、ダストコントロール事業をビジネスチャンスとしてほしいとの想いから、「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。



1964年 ダスキんフランチャイズチェーン
全国加盟店研究会



ダスキん創業者
鈴木 清一

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

Contents

経営理念の中に息づく世界観とそれに基づく価値創造	
ダスキンの原点	1
ごあいさつ	4
社長メッセージ	6

人々に「やさしさ」と「喜び」を届ける企業として	
「喜びのタネまき」の歴史	12
社会とステークホルダーのための価値創造	14
価値創造プロセスの解説	16
マテリアリティ	18
未来を創るために考えるべきこと(リスクと機会、マテリアリティの認識)	18
社会とステークホルダーのためのマテリアリティとCSVを考える	20
財務ハイライト	22
非財務ハイライト	23

ダスキンの未来はどのように創られるのか	
過去の中期経営方針の振り返り	26
長期戦略ONE DUSKIN第2フェーズ振り返り	27
中期経営方針2022	28
DX戦略	30
財務・資本戦略	32
ダスキングループの主な市場	36
「喜びのタネ」を届ける事業基盤	38
グループ別事業戦略	40
訪販グループ	40
フードグループ	44
その他	47
研究開発責任者メッセージ	48

編集方針

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

■ 本冊子で使用する用語
企業集団：株式会社ダスキン及び連結子会社
ダスキングループ：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）
加盟店：フランチャイズチェーン加盟店



ステークホルダーとどのような未来をともに創るのか	
地域社会、取引先とともに	52
人事担当役員メッセージ	54
社員とともに	56
地球環境とともに	58
気候変動への対応	60

ガバナンス実効性の更なる向上	
コーポレート・ガバナンス	63
社外取締役対談	68
リスクマネジメント	70
コンプライアンス	71
役員紹介	72

データ	
ESGデータ	74
主な経営指標の11カ年サマリー	76
財務情報	78
第三者保証	82
用語集	83
会社情報	84
株式情報	85

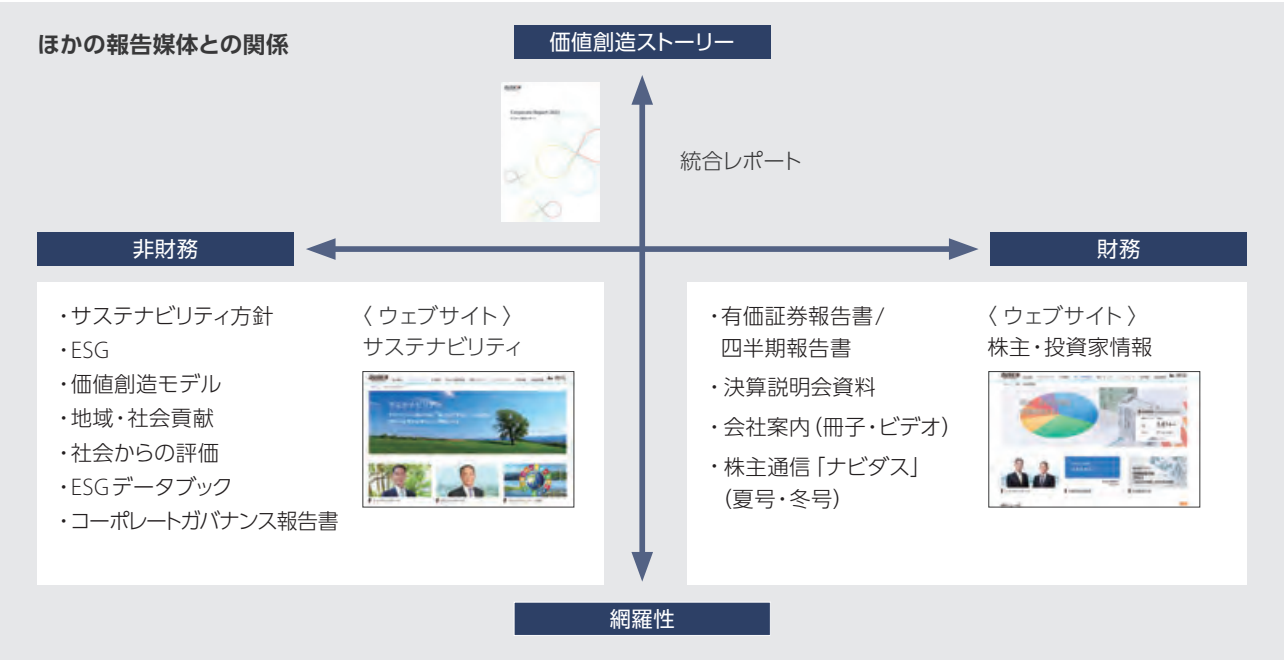
■ 報告対象期間
2022年3月期(2021年4月1日～2022年3月31日)を主な対象としていますが、2021年3月期以前及び2023年3月期の活動について一部掲載しています。

■ 報告対象範囲
株式会社ダスキン、関係会社及び加盟店・協栄工場

■ 発行時期
2022年9月(次回発行予定：2023年9月)

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

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



刊行物のご案内

統合レポート	機関投資家を主な対象に、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、サステナビリティなど、財務情報と非財務情報を一体的に報告しているレポートです。 https://www.duskin.co.jp/ir/library/report/pdf/corporate_report2022.pdf	
ESGデータブック	ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関心を持つステークホルダーを対象に、ESGに関する詳細なデータや各種方針をまとめています。コーポレートサイトにPDF形式で掲載しています。 https://www.duskin.co.jp/sus/library/databook/pdf/databook2022.pdf	
会社案内	求職者やダスキンへの加盟を検討する事業者、法人のお客様など、「ダスキンのことをこれから知ろうとしている人」を主な対象とした冊子です。ダスキンの事業活動とサステナビリティ活動を、簡潔にまとめています。 https://www.duskin.co.jp/company/library/pdf/duskin2022.pdf	
決算説明会資料	決算説明会で発表した内容や、中期経営計画の説明資料(一部動画)を掲載しています。 https://www.duskin.co.jp/ir/library/presentation/	
有価証券報告書・四半期報告書	事業の概況や設備の状況、財務状況までさまざまな情報を掲載しています。 https://www.duskin.co.jp/ir/library/securities/	
株主通信「ナビダス」	当社の業績、事業内容、トピックスなどを株主の皆様にご説明する冊子です。年2回発行しています。 https://www.duskin.co.jp/ir/library/tsushin/	

ウェブサイトのご案内

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

ごあいさつ



代表取締役会長
山村 輝治

代表取締役 社長執行役員
大久保 裕行

新経営体制で 「世界一 ひとにやさしいダスキン」 の実現に向けて邁進

2022年6月、当社は代表取締役の異動及び執行役員の変更を行い新たな経営体制となり、代表取締役会長に山村輝治が就任し、代表取締役 社長執行役員に大久保裕行が就任いたしました。経営上の役割としましては、山村が外部団体・外部機関の対応及び海外事業を担当し、大久保が国内事業を担当することになります。

長期戦略「ONE DUSKIN」の最終フェーズを迎え、2023年3月期から2025年3月期までを対象とした3年間の「中期経営方針2022」をスタートさせました。2022年3月期の業績を振り返ると、連結売上高は前期比6.1%増の1,632億10百万円、営業利益は前期比112.8%増の98億99百万円となりました。戦略的事業への集中投資と、不採算事業からの撤退によるポートフォリオの適正化を行い、また、前期に引き続き、売上回復に力点を置いた施策を実行したことによって、すべてのセグメントで増収増益を達成することができました。

このように、コロナ禍での対応も含めて第2フェーズまでに一定の成果を上げていることも踏まえ、今ここで経営体制の一層の強化・充実を図ることで、「中期経営方針2022」を完遂し、長期戦略「ONE DUSKIN」で掲げた「世界一 ひとにやさしいダスキン」の実現に向けて、更に邁進していきたいと考えています。引き続き、当社グループの事業活動にご理解とご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

株式会社ダスキン
代表取締役会長

山村 輝治

株式会社ダスキン
代表取締役 社長執行役員

大久保 裕行

社長メッセージ



**新体制のもと、「ONE DUSKIN」の総仕上げとして
中期経営方針の施策を確実に実行し、
企業価値向上に取り組んでいきます。**

「ONE DUSKIN」総仕上げの3年間

当社は2016年3月期以来、長期戦略「ONE DUSKIN」のもと「世界一 ひとにやさしいダスキン」を掲げて取り組みを進め、2021年3月期に第2フェーズを終えました。2023年3月期から2025年3月期までの3年間は「ONE DUSKIN」の第3フェーズと定め、現在は新体制で、「中期経営方針2022」の取り組みをスタートしています。すべての事業が一つになってホスピタリティあふれる対応ができる企業へ進化していくことを目指した「ONE DUSKIN」の構想を軸として、第1フェーズ、第2フェーズの取り組みを続けてきたことで、ケアサービスなどの事業加盟が大幅に増加しました。高齢化が進展し共働き世帯やリモートワークが増える社会の中で、多様なニーズに応じた商品・サービスの提供の幅が広がりました。

具体的には、訪販グループの複数の事業が連携することで、お客様に、より包括的に衛生管理サービスを提供できるようになりました。イベントの総合サポートと各種用品のレンタルを行う当社のレントオール事業は、新型コロナ

ウイルス感染症拡大の影響で2021年3月期は大きな打撃を受けました。しかし、2022年3月期はグリーンサービス事業やサービスマスター事業などとの連携により、イベントの設営から衛生管理商品・役務提供サービスをワンストップで提供できる「イベント衛生サービス」を展開し、全国のコロナワクチン接種会場や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などを受注することができました。一方、フードグループでは、主力のミスタードーナツ事業がテイクアウト需要の高まりにより好調を維持し、最高水準の素材と技術を持つ企業やブランドとの共同開発“misdo meets”シリーズが総じて好評を得ました。更に、減少が続いていた稼働店舗数も新規出店により増加に転じています。

以上の成果を踏まえ、今後3年間は「ONE DUSKIN」実現の総仕上げを行う期間として、企業価値を更に向上できるよう、中期経営方針の取り組みを進めてまいります。

「中期経営方針2022」3つのテーマ策定の背景とそのねらい

「中期経営方針2022」では、当社を取り巻く外部環境を「社会動向」、「技術動向」、「地球環境への意識」に区分し、策定の背景を挙げています。まず社会動向では、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、衛生意識の高まりやリモートワーク、在宅勤務の増加により、役務提供サービスやフードデリバリーの需要が一気に拡大しました。技術動向は、自動化運転やAI、IoTの進化が大きなファクターとなっており、流通するすべてのレンタルモップ・マットへのRFID（電子タグ）取り付けと工場のスマートファクトリー化

は、この動きと連動しています。地球環境への意識については、当社は創業以来、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事業を手掛けており、また地域とつながりの深い加盟店が出店するフランチャイズシステムという点でもSDGsと親和性が高いといえます。「中期経営方針2022」ではこの3つの外部環境認識に立ち、基本方針に基づく3つのテーマを設定し、各施策の実行を通じて、会社の社会価値向上と持続的な成長を同時に実現していくことを目指します。

「事業ポートフォリオの変革」で既存事業の変革・発展

テーマ1では「事業ポートフォリオの変革」として、事業環境の変化に対応し、社会課題解決を目指しています。ここで最も重要なポイントとなる施策が「情報と流通の改革」です。これまで当社は、対面での接客を前提として、お客様とコミュニケーションを取りながら関係性と信頼を深め

てきました。今後は、培ってきたホスピタリティを大切にしながら、顧客体験（CX）を深化させるため、SNSやEコマースなどを活用し、対面サービスと非対面サービスを融合させることで、既存事業の変革と発展を図ります。

社長メッセージ

投資の方針と事業戦略について

「中期経営方針2022」では、既存事業への維持投資に210億円、新しい成長機会への投資として490億円を予定しています。内訳は、RFIDを含むスマートファクトリーやDX関連に約110億円、売上拡大やBCP対策、環境などのサステナブル投資に約180億円としているほか、M&Aを中心に少額出資も含めて約200億円の投資を想定しています。訪販グループでは、賃貸不動産の原状回復工事における受発注業務のクラウドサービスを手掛けるREMODELA社などに出資しており、こうした情報と流通の改革に伴うビジネスモデル改革に寄与する分野への出資も行っています。フードグループでは、都市部を中心にキッチンレス店やテイクアウト専門店など、立地、スペースに合わせた出店

「経営基盤の構築」のために人材・組織・技術をどう強化するか

求める人材と人材配置の最適化に向けて

中期経営方針のテーマ2の「経営基盤の構築」では、人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化を掲げています。当社の中長期的な人材ポートフォリオ構築には、IT人材に加え、国際的な視野を持ち、開発研究に関

を行っていく考えです。

海外では現在、クリーンサービス事業とミスタードーナツ事業、台湾ではこれに加えてケアサービス事業を展開しています。海外戦略としては国内での一定の成果を踏まえて、「ONE DUSKIN」の拡大を想定しており、アジアの未展開国・地域への進出が中心になると考えています。

財務方針・資本政策については、期間中の営業キャッシュ・フローの活用に加え、金融資産の圧縮といった、資本効率の向上を図るなど、積極的な財務資本政策に舵を切りました。これは、新型コロナウイルスの感染拡大による社会環境の変化を受け、DXやM&Aも含めた積極的な投資が、今後当社が持続的な経営を行っていくために必須であるとの考えに至ったことが理由です。

わる人材の育成・確保は欠かせません。当社では今後、フランチャイズの本部として、商品技術、設備技術、情報システム関連の技術が非常に重要な要素になること、情報システム人材は一般的にも不足していることを踏まえ、数年前から中途採用の枠を広げて計画的な補完に努めています。開発研究分野に関しては、研究所を中心に専門人材の採用を行っていますが、更に大学や他社との連携開発も進めています。今後は実務的な技術開発だけではなく、物事を体系的に捉えることができる人材育成が重要になると考えています。また、DXやRFIDにより将来の労働力不足の改善や業務効率を向上させる上で、システムを利活用できる専門的知識の教育も必要になってきます。再教育(リスキリング)により高度業務に振り向けながら、事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・活用を実現する人的資本経営を推進する考えです。



ガバナンスの更なる進化に向けた取り組み

当社はプライム市場に上場しておりますが、よりガバナンスを進化させるためには、取締役会の実効性向上が重要であると考えています。当社では取締役会全体の実効性に関する分析・評価を年1回実施し、取締役会で討議を重ね、改善策を実行しています。また、社外取締役には今年、女性1名を新たに選任しました。3名の社外取締役は、それぞれマーケティングや商品開発、経営全般やIT・DX関連、海外経営など、当社が今後伸ばしていきたいと考える分野の

ダスキンが目指すサステナブル経営

中期経営方針のテーマ3では、「社会との共生」として、サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組みを掲げています。当社は創業時からモップ・マットの循環型レンタルシステムを展開しており、ものを大切にしながら、限られた資源を有効に活用することを心がけています。ミスタードーナツ事業では、製造スケジュールや廃棄チェックリストの徹底管理により、食品ロスを少しでも低減できるよう努めています。それでも閉店時に残ってしまった商品は回収し、飼料化させて活用しています。また、古くなったドーナツ調理オイルは、工業用の原料や店舗で使用する液

ステークホルダーの皆様へ

当社は創業以来、「道と経済の合一」を根幹として企業経営を行ってきました。これは「社会価値向上」と「経済価値向上」の双方を同時に実現することを指し、CSV(共通価値の創造)経営に当たります。私たちは、フランチャイズチェーン加盟店とともに、未来に向けて、社会からの期待に喜びをもって応えること、人に社会に「喜びのタネ」を

知見を持っており、積極的に関与いただいています。社内の取締役は社外取締役の発言に対し、次の取締役会までに対応を整理して提案するというスタイルで運営しており、重要な案件は何度も討議を経た上で決議するため、近年は討議時間が長くなる傾向にあります。また、社外取締役と社外監査役との定期会合として社外役員会議を年10回程度設定し、情報共有にも努めています。今後は、社外・社内の取締役の発言を更に増やして議論を重ねたいと考えています。

体洗剤としてリサイクルしているほか、当社工場でボイラー燃料として活用するなど、リサイクル率100%を実現しています。こうした事業活動をベースとしながら、地球環境保全への取り組みを通じ、循環型社会づくりに貢献していくことを重点課題としています。更に、気候変動問題に関しては、脱炭素社会の実現に向けて、2030年目標(P.58参照)の達成を目指し、再生可能エネルギーの活用や省エネ設備への入れ替え促進などにより、CO₂排出量の削減を進めています。

まくことが当社の企業価値向上につながり、また使命でもあると考えています。当社は新体制のもと、「ONE DUSKIN」実現に向けて中期経営方針の施策を確実に実行していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

株式会社ダスキン
代表取締役 社長執行役員

大久保 裕行

人々に「やさしさ」と 「喜び」を届ける企業として

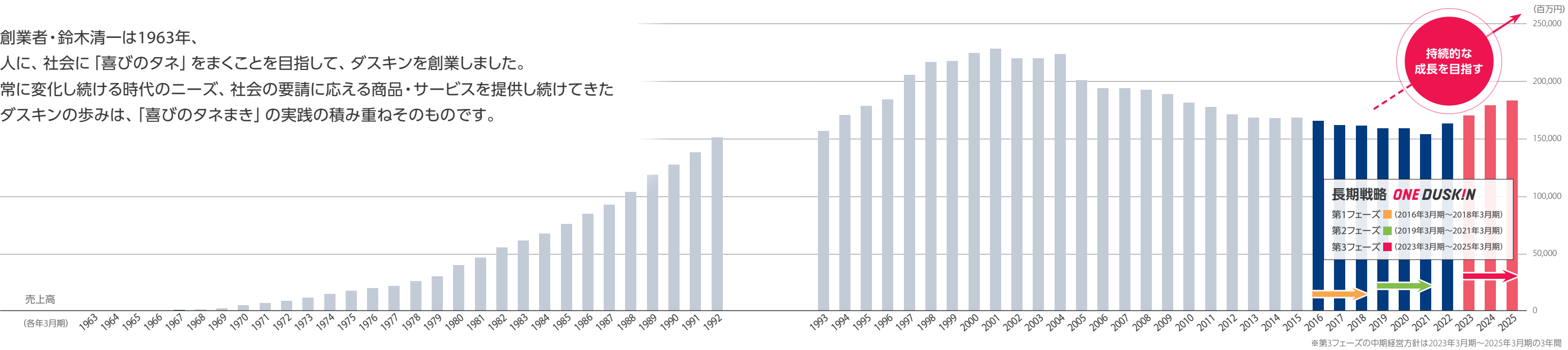
ダスキンは、人に、暮らしに、街に
「やさしさ」と「喜び」をお届けするために、
加盟店と協力し、お客様一人ひとりの思いにお応えする
商品やサービスを提供しています。

- 12 「喜びのタネまき」の歴史
- 14 社会とステークホルダーのための価値創造
- 16 価値創造プロセスの解説
- 18 マテリアリティ
 - 18 未来を創るために考えるべきこと（リスクと機会、マテリアリティの認識）
 - 20 社会とステークホルダーのためのマテリアリティとCSVを考える
- 22 財務ハイライト
- 23 非財務ハイライト



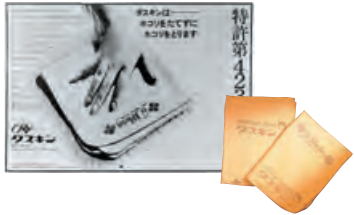
「喜びのタネまき」の歴史

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。



1960's 衛生意識の向上	1970's 食生活の欧米化	1980's 経済のサービス化	1990's	アジア諸国の経済成長	2000's 高齢化社会への移行	2010's 女性の社会進出の加速	2020's SDGs達成に向けた課題への取り組み
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 ₂ 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した。

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



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



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



1971 事業の多角化を推進
1978 1971年のプロのおそうじサービス「サービスマスター」事業を皮切りに、1977年に害虫駆除など環境衛生管理を行う事業 (現「ターミックス」事業) を開始、1978年に家庭用品の総合レンタル事業 (現「レントオール」事業) を開始しました。



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



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



1999 「かつアンドかつ」
(とんかつレストラン) がオープン

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



2004 ミスタードーナツの
海外展開を加速
2021年12月時点で、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの4地域に出店。ミスタードーナツのやさしさは海外でも広がっています。



2010 モスバーガーと
ミスタードーナツの
コラボレーションショップ
「MOSDO」オープン
2014 簡単・キレイの
2016 新しいおそうじスタイルを提案
多忙なお客様に効率的なおそうじが実現できる「おそうじベーシック3」(2014年) や、おそうじロボット「ロボットクリーナー SiRo」(2016年) を発売しました。



2015 オーストラリア発祥のパイ専門店
「パイフェイス」オープン



2017 ミスタードーナツの
軽食メニュー
「ミスドゴハン」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
「miso meets」スタート



2019 新たな価値を共創する空間
「ダスキンラボ」開設



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



2021 訪販グループのタグライン
「衛生環境を整える」新設



社会とステークホルダーのための価値創造

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

インプット

人的資本

サービスの基本は「人」です。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、個々の能力を最大限に発揮できる人材の育成により、絶えず変化する事業環境や多様化するお客様ニーズを的確に把握し、新たな価値や優位性を創出できると考えています。

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。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、災害など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。

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、「健康で快適な暮らし」に貢献することを重要な使命としています。ダストコントロール商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商品を提供し、「衛生環境を整える」領域への貢献を目指します。

社会関係資本

加盟店の人材育成にも注力しています。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よく理解しています。こうした加盟店のスタッフが、ダスキンのサービス品質を身に付けることで、地域の人々のニーズにあった「喜びのタネ」をまく大きな役割を果たしています。

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。製品や原材料の製造委託先の工場を定期的に監査し、継続的に品質等の改善・向上を図っています。また、フードグループの工場においては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・生産管理などを評価し、改善指導につなげています。

自然資本

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、原材料の調達から商品の製造、使用後の回収、再資源化まで、すべてのビジネスフローにおいて社会環境への影響を配慮し、環境負荷低減に貢献する商品・サービスを提供しています。

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

ビジネスモデル

クリーンサービス事業（モップ・マット商品）

加盟店を通じてご家庭や事業所などのお客様に、清掃・衛生用品をレンタルで提供

当社

商品

総合工場

配送（レンタル）

加盟店

レンタル

お客様

ご家庭

事業所

営業拠点

訪問販売員

使用済商品回収

使用済商品返却

全国約1,850拠点

約60,400人

約430万世帯

約109万事業所

全国45カ所

※洗浄のみ、物流のみの工場含む

レンタル循環システム → P.59

競争優位

- 強固な顧客基盤
- 地域密着型の加盟店網と商品配送システム
- 60年の歴史に裏打ちされた信頼と安心

- 訪販グループ各事業間でシナジー効果のあるクロスセリングが可能
- 広範な研修カリキュラムや充実した教育設備

※ 拠点数は、複数の事業を兼任する店舗があるため、実際の店舗数とは異なります。

2022年3月期実績

ミスタードーナツ事業

誰もが、いつでも訪れるたびに「いいこと」と出会えるお店で、新しいおいしさと楽しさをお届け

本部

商標の供与
ノウハウ指導
システム提供
原材料
その他

加盟店（ショップ）

ロイヤルティ

ドーナツ
飲茶
ドリンク 他
商品提供

お客様

商品代金

営業拠点

全国979店

競争優位

- 約1,000店の「店舗」でのお客様との接点基盤
- 50年以上の歴史と確立されたドーナツブランド
- テイクアウト需要への対応

- 最高水準の素材と技術をもったブランドとの共同開発
- 全国統一の品質・サービスをお届けできる独自の教育システム

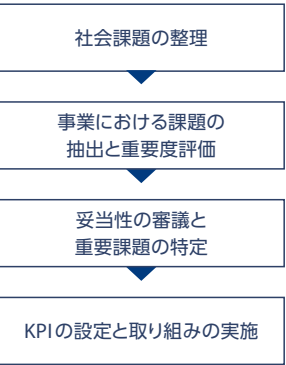
2022年3月期実績

マテリアリティ

未来を創るために考えるべきこと（リスクと機会、マテリアリティの認識）

特定のプロセス

外部環境を政治 (Politics)・経済 (Economy)・社会 (Society)・技術 (Technology) の観点から整理・分析し、各ステークホルダー（お客様・加盟店・地域社会・取引先・社員・地球環境・株主・投資家）の視点でそれぞれリスクと機会を特定しました。特定したリスクと機会の対応策をマテリアリティ（重要課題）と位置づけ、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。



社会課題・外部環境	
政治	関連法規制／政府目標の実現 ● HACCPに沿った衛生管理の制度化 ● 2050年脱炭素化社会の実現 ● コーポレートガバナンス・コードの改訂
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 ● 落ち込んだ日本経済の回復 ● 巣ごもり消費の増大 ● サークュラー・エコノミー（循環経済）への転換の加速
社会	少子高齢化の進展 ● 労働人口の減少 ● 優秀な人材獲得競争の激化 ● 地域創生（活力ある地域社会の構築） ● 介護問題の増加
	価値観・ライフスタイルの変化 ● 衛生意識の高まり ● SDGs・環境配慮意識の高まり ● 製品・サービスの品質・安全性重視
	雇用・働き方の多様化 ● 男女間の雇用格差 ● リモートワークの普及 ● ダイバーシティ、健康経営の浸透
	家族形態の多様化 ● 単身世帯、共働き家庭の増加
社会	地球温暖化問題の深刻化 ● 気候変動への適応 ● 大規模自然災害の増加
	デジタルシフトの加速 ● オンラインファースト志向 ● 情報化の急速な進展
技術	

ステークホルダーの視点	想定されるリスク	想定される機会	マテリアリティ
 お客様	● 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	● 日常的な衛生管理意識の向上 ● 事業所の衛生管理及び感染症対策の負担増	衛生領域商品・サービスの拡大
	● 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	● 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	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進
	● イートイン（店内飲食）需要減少	● テイクアウト及びデリバリー需要伸長	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
 地域社会	● コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化	● 地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与	地域との共存共栄
 取引先	● 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	● 調達リスク管理及び協力関係の強化	安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供
	● 多様性の欠如による組織力の低下	● 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	ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
	● 優秀な人材流出によるビジネスチャンスの逸失	● 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	社員の成長とキャリア実現支援
 社員	● 労働生産性の低下及び健康関連費用の増加	● 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	働き方改革と健康経営の推進
	● 廃棄物の増大による社会的批判や処理コストの増加	● 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	循環型社会づくりへの貢献
	● 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	● 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	気候変動への対応
 地球環境			
 株主・投資家	● 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	● 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	ガバナンス実効性の更なる向上
	● ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下	● 社会的責任の遂行及び信頼性の向上	

マテリアリティ

社会とステークホルダーのためのマテリアリティとCSVを考える

マテリアリティ		主な取り組み
経営上の重要課題	衛生領域商品・サービスの拡大	・除菌、抗菌、抗ウイルス商品・サービスラインナップの拡充 ・新領域「空間除菌・非接触」による衛生商品・サービス開発 ・モップ・マットなど基幹商品の抗菌化、抗ウイルス化 ・感染対策を新たに加えた衛生パックの提供 → P.42、48
	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進	・都市型パッケージ直営店出店 ・加盟店オルガナイズ促進 → P.42
	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	・デリバリーサービスの導入促進 → P.45
	地域との共存共栄	・子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業の実施 ・自治体と協働し、感染症対策・衛生管理、子ども・福祉、地産品普及などを促進 → P.52
	安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供	・品質保証体制の確実な運用 ・安定調達のための複数社購買と素材代替検討 → P.53
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	・女性活躍推進法に基づく第3次行動計画策定 ・障がい者雇用の促進 ・家事支援外国人受入事業スタッフの雇用 → P.54、56
	社員の成長とキャリア実現支援	・集合研修やeラーニングの目的明確化及び連動性のある教育・研修体系の整備・充実 → P.56
	働き方改革と健康経営の推進	・多様な働き方の推奨、年間労働時間の適正化 ・グループ全体で「健康経営優良法人」認定取得 → P.57
	循環型社会づくりへの貢献	・繰り返し使う「モップ・マット」の再商品化率の維持 ・食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル ・プラスチックの3R+Renewable (再生可能資源への代替) 推進 → P.58
	気候変動への対応	・低排出ガス認定自動車導入促進 ・CO ₂ 削減目標に加え、再生可能エネルギーの利用拡大 ・気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの開示 → P.58、60
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	・取締役会の機能強化 ・適正な財務資本政策の実施 ・ステークホルダーエンゲージメントの推進 → P.63
		・コンプライアンス推進とリスクマネジメント → P.70

CSV	2022年3月期実績	KPI (2025年3月期目標)
▶ 経済価値	・衛生売上構成比率 42.6%	・衛生売上構成比率 55%
	・ケアサービス事業 新規出店数 87拠点 (累計2,742拠点) ・シニアケア事業 新規出店数 12拠点 (累計266拠点)	・ケアサービス事業 新規出店数 367拠点 ・シニアケア事業 新規出店数 71拠点
	・デリバリーサービス提供 263店舗	・デリバリーサービス提供 635店舗
▶ 社会価値	・出前授業 77回 、教員セミナー 12会場 (コロナ禍の影響で開催抑制) ・大阪府との包括連携協定の締結	・出前授業 500回 ／年間、教員セミナー 25会場 ／年間
	・製造委託先食品工場の定期監査実施率 100% ・訪販G販売品 53品目 の対策完了	・製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%維持
	・女性管理職比率 11.3% ・障がい者雇用率 2.81% ・外国人スタッフ雇用 40名	・女性管理職比率 13%以上 ・女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得 ・障がい者雇用率 3%以上
▶ 環境価値	・一人当たり年間研修時間 23.5時間 ・意識調査 2022年3月期は未実施	・一人当たり年間研修受講 15時間以上 かつ0時間の人をなくす ・意識調査「キャリア充実感」 全年代 80%以上
	・一人当たり年間労働時間 1,712時間 ・健康経営優良法人認定取得 22法人	・一人当たり年間労働時間 1,800時間 以下を維持 ・健康経営優良法人認定取得 27法人
	・モップ・マットの再商品化率 97.6% ・食品廃棄物リサイクル率 59.3%	・モップ・マットの再商品化率 97%維持 ・食品廃棄物リサイクル率 60%
▶ ガバナンス	・食品ロス量 35.7%減 (2001年3月期比) ・容器包装プラスチックリサイクル率 24.3% (2021年3月期比) ・化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制 約5% (2021年3月期比)	2030年目標 ・食品ロス量半減 (2001年3月期比) ・容器包装プラスチックリサイクル率 60% (2021年3月期比) ・化石資源由来ワンウェイプラスチック 25% 排出抑制 (2021年3月期比)
	・低排出ガス認定自動車 新車登録 1,324台 (累計5,487台)	・低排出ガス認定自動車 新車登録 3,760台
	・ダスキングループ拠点のCO ₂ 排出量 16.9% 減 (2014年3月期比) ・再生可能エネルギー利用率 約1%	2030年目標 ・ダスキングループ拠点のCO ₂ 排出量 46%減 (2014年3月期比) ・再生可能エネルギー利用率 50%
▶ ガバナンス	・サステナビリティ・ダイバーシティに関する規定開示 ・株主総利回り (TSR) 99.5% (配当込みTOPIX 102.0%) ・GPIF採用 5つ すべてのESG指数銘柄に選定	・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 (比較指標:配当込みTOPIX) ・GPIF採用すべてのESG指数銘柄に継続選定
	・JIS Q15001に準拠した個人情報保護方針に改定 ・加盟店向けBCPマニュアル策定・運用	・個人情報保護マネジメントシステムの構築と運用 ・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

SDGsへの貢献	
 3.3 3.8	 8.2
 4.1	 9.4
 11.7 11.a	
 3.d	 4.4 4.7
 5.1 5.5	 8.5 8.8
 7.2 7.3	 12.2 12.3 12.5
 13.1 13.2	 14.1
 11.b	 16.10
 17.14 17.16	

人々に「やさしさ」と「喜び」を届ける企業として

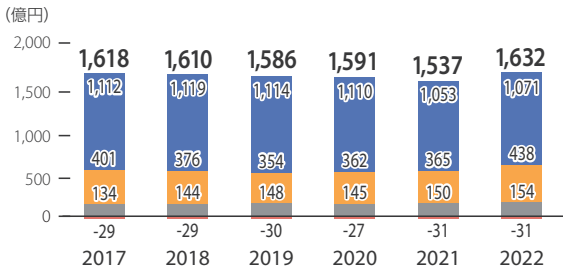
財務ハイライト

(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

1,632億円



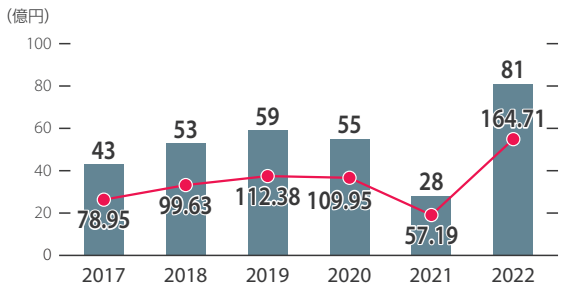
■ 訪販 ■ フード ■ その他 ■ セグメント間取引消去

訪販グループは、前期に新型コロナウイルス感染症の影響を受けたレントオール事業が全国のコロナワクチン接種会場等の受注により好調に推移したことなどにより増収。また、フードグループもお客様売上高増加に伴い増収となり、連結売上高は前期比94億39百万円(6.1%)増の1,632億10百万円となりました。

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

親会社株主に帰属する当期純利益

81億円

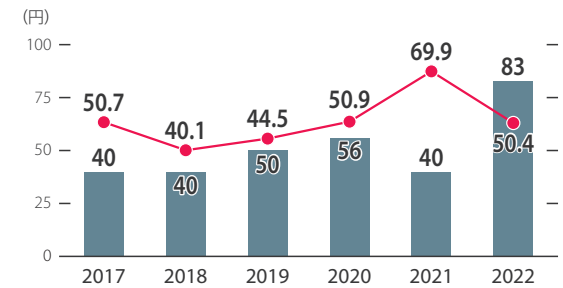


■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ■ 1株当たり当期純利益

営業利益増に伴い法人税等が増加したものの、前期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する「新型コロナウイルス感染症に係る見舞金」支給が当期大幅に減少したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比53億11百万円(188.2%)増加の81億32百万円となりました。

1株当たり配当金

83円



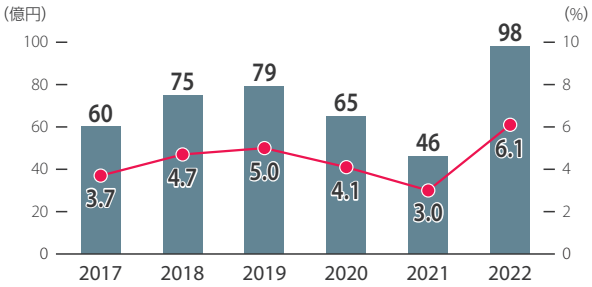
■ 1株当たり配当金 ■ 配当性向

2022年3月期の年間配当は、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、83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。

営業利益

98億円

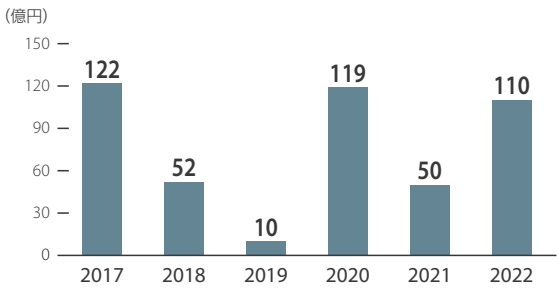


■ 営業利益 ■ 売上高営業利益率

訪販グループの「衛生環境を整えるダスキン」のブランド構築に向けた広告宣伝費や、ミスタードーナツの「カフェテリアショーケース入替費用」などの計上が当期は発生しなかったことに加え、訪販グループ、フードグループともに増収に伴う粗利の増加が主因となり、連結営業利益は前期比52億47百万円(112.8%)増の98億99百万円となりました。

フリーキャッシュ・フロー

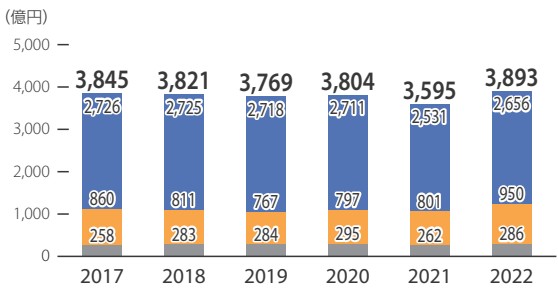
110億円



当期の営業キャッシュ・フローは、195億96百万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、85億24百万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59億87百万円増の110億71百万円となりました。

全国チェーン店お客様売上高

3,893億円



■ 訪販 ■ フード ■ その他

訪販グループは、衛生意識の更なる高まりによるサービスマスターなどのケアサービス事業の受注数増加や、レントオール事業が全国のコロナワクチン接種会場等の受注により好調に推移したことなどにより、増加となりました。また、フードグループも、主力事業のミスタードーナツがテイクアウト需要による好調を維持し、増加となりました。その結果、お客様売上高は前期比298億6百万円増の3,893億88百万円となりました。

(注1) 国内外の直営店・子会社等売上高及び加盟店の推定売上高の合計を、参考数値として掲載しています。

(注2) その他に含まれる海外関係会社等のお客様売上高については、前年1月から12月までの合計値を記載しています。

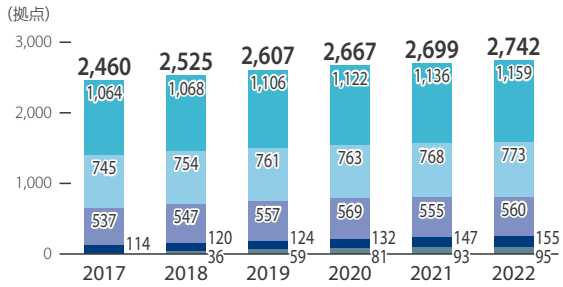
非財務ハイライト

(各年3月期)

ケアサービス事業拠点数

(役務提供サービス)

2,742拠点

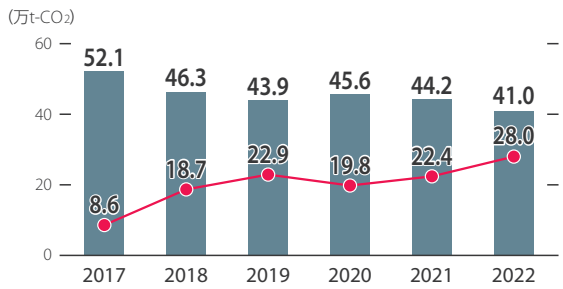


■ サービスマスター ■ メリーメイド ■ ターミニックス
■ トータルグリーン ■ ホームリペア

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

CO₂排出量及び削減率

28.0%

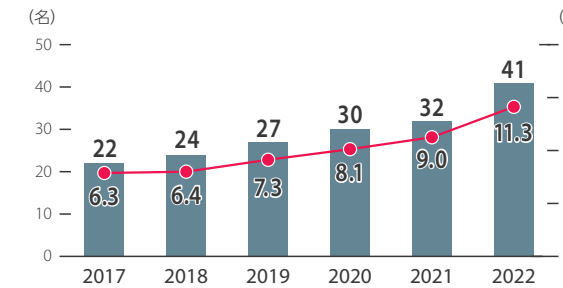


■ CO₂排出量 ■ 2014年3月期比削減率

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

女性管理職比率

11.3%

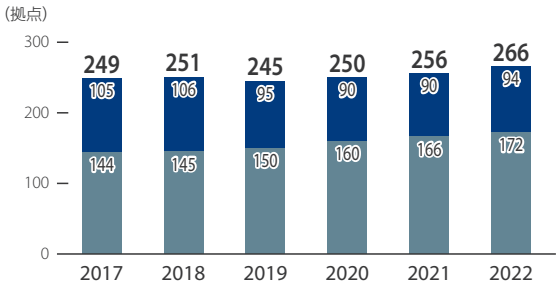


■ 女性管理職人数 ■ 女性管理職比率

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、2026年3月期に13%以上の目標を設定し、女性活躍を推進する取り組みを続けます。

シニアケア事業拠点数

266拠点

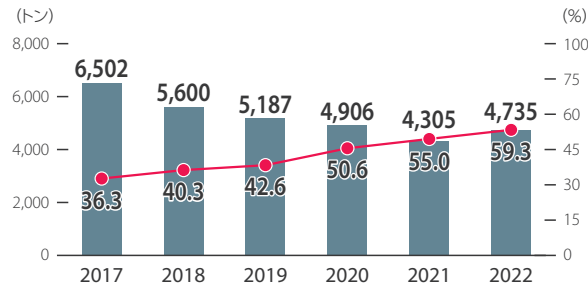


■ ライフケア ■ ヘルスレント

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

食品廃棄物の再生利用等実施率

59.3%

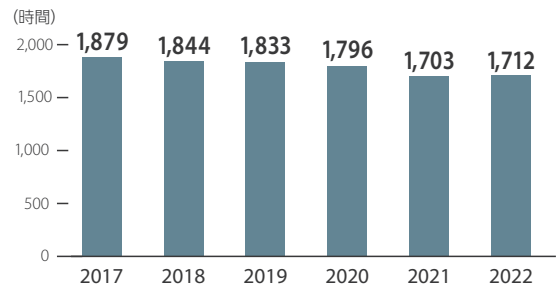


■ 発生量 ■ 再生利用等実施率

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2001年3月期比で半減させる目標を設定しており、循環型社会づくりに更に貢献します。

1人当たり年間労働時間

1,712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、年次有給休暇取得率60%の促進、毎月1回以上のノー残業デー、テレワークの継続実施に取り組むほか、シフト勤務制度を導入し、柔軟な働き方を推進します。

ダスキンの未来は どのように創られるのか

事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に向けて
事業ポートフォリオを変革することで、
“道と経済の合一”（社会価値向上と経済価値向上の
双方の実現）を目指します。

- 26 過去の中期経営計画の振り返り
- 27 長期戦略 ONE DUSKIN 第2フェーズ振り返り
- 28 中期経営方針2022
- 30 DX戦略
- 32 財務・資本戦略
- 36 ダスキングループの主な市場
- 38 「喜びのタネ」を届ける事業基盤
- 40 グループ別事業戦略
 - 40 訪販グループ
 - 44 フードグループ
 - 47 その他
- 48 研究開発責任者メッセージ



過去の中期経営方針の振り返り

位置付け ビジョン・計画の骨子 振り返り 成果 課題	2011年3月期～2012年3月期	2013年3月期～2015年3月期
	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
	「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 ●クリーングループ（ダストコントロール事業・ケアサービス事業等） ●フードグループ（ミスタードーナツ事業等） 重点テーマ ①地域本部による事業運営 ②女性による商品やサービスの企画開発・事業運営・教育の強化 ③顧客接点の拡大 ④効率化を追求し、体質を強化	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 重点テーマ 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 ② 企業体質の改革 …生産・物流まで見直し、コストダウン ③ 創意工夫による「今」の改善 …地域ごとにお客様の要望を先取りし、施策を立案 ④ 新たな成長 …ダストコントロール事業及びミスタードーナツ事業の海外展開の拡大
	上記重点テーマについて、以下の取り組みを行った。 ●お客様に一番近い「地域本部」に事業運営権限の大幅な委譲を進め、当社が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 ●「地域本部」に女性のエリアマネジャー（加盟店指導等を行うスーパーバイザー）を拡充。商品開発や広告展開にも女性を積極的に登用 ●街頭や郵便局でのデモンストレーションのほか、webによる受注・宅配のテスト検証を実施（クリーングループ）。「焼きドーナツ」等新カテゴリーに挑戦（ミスタードーナツ） ●地域本部に重点的に人員を配置。また、業務内容やプロセスを見直し効率化も推進	上記重点テーマについて、以下の取り組みを行った。 ●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 ●お客様に一番近い「地域本部」への事業運営権限の委譲を一層進め、地域特性に合わせた施策立案ができる体制を構築 ●内製化による収益力向上を図るため、商材メーカー2社を子会社化 ●お客様に当社から直接情報をお届けする仕組みとして、会員サイト「DDuet」の運用を開始
成果	2011年3月の東日本大震災の発生とそれに伴う原発問題、海外情勢の大きな変化等、計画策定時に想定していなかった事態が発生した。また、原油・穀物等の原材料価格が想定以上に高騰したことなどを受けて、中計終了を待たずして再度、課題を抽出し直し、その対応や解決策を策定した。	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。
	●役務提供サービスでは、エアコンクリーニングや年末お掃除など、短期に集中する需要にも対応できる体制を強化し、機会ロスを極力防止することで売上が伸長	●生産・物流体制改革等、各種コストダウン施策の実現により原価低減を図ることに成功 ●地域特性に合わせた施策立案体制の構築により、素早い施策実行が可能に
課題	●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 ●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	●地域特性に合わせた施策立案を行うも、販売チャネルの硬直化が解決できず、更なる顧客接点の多様化が必要 ●ダストコントロール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

2016年3月期～2018年3月期	
長期戦略ONE DUSKIN	第1フェーズ
9年間の長期戦略「ONE DUSKIN」実現に向け、その基礎固めとなる第1フェーズ「浸透と徹底」を策定する	
第1フェーズの3年間では以下の取り組みを通し、業績を回復し、成長軌道に乗せることを目指す	
基本方針	
① 事業モデル構築 …当社とフランチャイズ加盟店がお客様情報を共有・活用できる仕組みを構築 ② 新たな成長 …新たな事業の開発に注力するとともに、クリーン・ケア及びミスタードーナツの海外展開を拡大 ③ 構造改革 …調達・生産・物流及び情報システムなどのコスト構造を見直し、利益体質の改善に注力 ④ コーポレート・ガバナンス強化 …公正で透明性の高い経営を目指すという考え方に加え、成長戦略の一環として強化を図る	
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。	
新規事業	
●シニア市場への役務提供サービス強化を目的としてホームインステッド事業をライフケア事業に進化 ●新たな役務提供サービスとして、ホームリペア事業を開始	
海外展開	
●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	
既存事業の成長	
●クリーン・ケアグループ⇒訪問販売モデルの進化と衛生管理の提案体制強化 ●ミスタードーナツ⇒新型店舗への改装推進、モーニングやランチなどに対応する軽食メニューを新たに導入	
新たな仕組みや商品・サービスをお客様にご利用いただくための変革を実施した。 お客様のニーズ及び消費行動は予想以上に多様化しており、ミスタードーナツでは稼働店1店舗ごとの売上は増加したが、店舗数減少により総売上は減少した。	
クリーン・ケアグループ	
●一般家庭向けには、会員サイト「DDuet」の会員特典が充実している点を訴求し、会員数を7万人（2015年3月末時点）から58万人（2018年3月末時点）に拡大 ●事業所向けには、高度で専門性のある衛生管理の知識を有した「ハイジーンマスター」を育成し、衛生管理の提案体制を強化	
構造改革	
●調達・生産・物流の原価低減を進めた結果、収益力が改善	
●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の強化が必要 ●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る	

長期戦略ONE DUSKIN 第2フェーズ振り返り

第1フェーズ		第2フェーズ	第3フェーズ
2016年3月期～2018年3月期 中期経営方針2015		2019年3月期～2021年3月期 中期経営方針2018	2023年3月期～2025年3月期 中期経営方針2022
2021年3月期： 連結売上高 1,537億円 連結営業利益 46億円			
基本戦略		第2フェーズの成果	
1 新たな成長	新規事業・M & A	■ 役務提供サービスに対する需要伸長 ・ 成長市場であるケアサービス事業、ヘルスレント事業において、未出店エリアへの出店を加速	
	海外	■ 行政との連携 ・ 大阪府と連携して、感染症対策や衛生管理の分野を中心とした社会課題の取り組みに貢献	
2 既存事業の発展		■ 訪販事業 ・ 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、台湾で役務提供サービス（害虫駆除）を拡充	
		■ ミスタードーナツ事業 ・ 台湾・フィリピン・インドネシアにおけるCVS店舗の拡大 実績6,275店（2018年3月期比+2,976店）	
	訪販グループ	■ 家庭市場 顧客接点の多様化による顧客との窓口拡大（関係性強化） ・ 会員サイト「DDuet」会員数の増加 実績124万人（2018年3月期比+65万人）	
		■ 事業所市場 衛生管理ノウハウを提供するビジネスパートナーとしての役割を担う人材の育成 ・ 施設や厨房の衛生管理を総合的に提案できるスペシャリスト「ハイジーンマスター」の育成及び増員を実施 実績1,732人（2018年3月期比+682人）	
3 企業体質の強化		■ 役務提供サービス 需要増に応えるため加盟促進活動に注力 ・ ケアサービス5事業の加盟促進 実績2,699拠点（2018年3月期比+174拠点） ・ ヘルスレント事業の加盟促進 実績166拠点（2018年3月期比+21拠点）	
	フードグループ	■ ミスタードーナツ事業 ・ 商品戦略 最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとの共同開発「misdo meets」シリーズが好評 ・ 出店・改装 キッチン併設／キッチンレス店舗の複合的な出店及び食事メニュー等を充実させた新タイプ店舗の出店・改装を促進 実績373店舗（2018年3月期比+257店舗）	
		■ その他フード事業 ・ 機動的・合理的な事業運営、更なる事業拡大を図るため「かつアンドかつ」を事業会社化 実績16店（2018年3月期比+1店）	
	コーポレート・ガバナンス	・ 取締役会における事業ポートフォリオの点検と適正化に向けた検討及び「投資評価会議」の新設・運用 ・ 「取締役評価検討会」を取締役の指名、報酬に係る取締役会の諮問機関として独立役員のみで構成する組織に変更 ・ 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	
	資本政策	・ 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 ・ 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 ・ 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	
	構造改革	・ 注力する役務サービス領域へ人材を重点的に配置するため、セグメント間での人事異動を実施 ・ 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 ・ レンタル商品（マット・モップ）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	
2022年3月期 経営課題に対する取り組み			
連結売上高 1,632億円 連結営業利益 98億円			
● 新型コロナウイルス感染症拡大により変化した外部環境に対応するため、既存事業においてデジタル化をより一層進めることで、「情報と流通の改革」を推進			
● M&A、ベンチャー企業への出資など将来性を見越した新たな成長機会への積極投資			
● 新しい成長機会への投資と既存事業の発展を支えるための事業基盤の強化			
● ESG、SDGsへの積極的な取り組み			

中期経営方針2022

中期経営方針2022の位置付けと基本方針



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

数値目標（連結）

- ・売上高は、年4%程度の成長を見込む。2025年3月期は前期比2.4%増の1,830億円を目指します。
- ・利益面では、2023年3月期、2024年3月期はRFID（電子タグ）の取り付け等の影響により一時的な減益の見込み。2025年3月期には改善する計画で、当期純利益100億円、ROE 6%以上を目指します。

(億円)

	2022年3月期実績 (基準期)	2023年3月期 (計画)	2024年3月期 (計画)	2025年3月期 (目標)	基準期からの 成長率
売上高	1,632	1,700	1,787	1,830	12.1%
営業利益	98	78	45	120	21.2%
経常利益	122	96	65	140	14.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	81	66	44	100	23.0%
自己資本利益率（ROE）	5.5%	－	－	6%以上	－

基本方針に基づく3つのテーマ

テーマ1

事業ポートフォリオの変革

事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

既存事業の変革・発展

訪販グループ

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

フードグループ

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

新しい成長機会への投資

・M&A、ベンチャー出資、R&D投資、産学連携等の手法を活用した積極投資により、社会課題の解決へ貢献することで社会的価値創造を実現

・海外は、現状の展開国・地域の成長に加えて、市場環境を含めた各国の情勢を見極めた上で、アジアの未展開国・地域への進出を検討・実行

テーマ2

経営基盤の構築

企業価値向上のための経営基盤の強化

人的資本経営の推進

・事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・確保

・ダイバーシティマネジメント&インクルージョンの推進

R&Dの強化

・衛生等に関する自社技術力強化、オープンイノベーションの推進

全社・事業戦略の実現に最適な組織と業務体制の構築

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

事業の選択と集中のための管理強化

・資本コストを意識した経営管理

ガバナンス実効性の更なる向上

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

DX推進

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

テーマ3

社会との共生

サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組み

社会の持続可能性への貢献

・地域との共存共栄を目指し、地域社会への参画と貢献

・安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

地球環境保全への取り組み

・循環型社会づくりへの貢献

・気候変動への対応

サステナブルな経営の実践のための取り組み

・環境負荷の低減のための投資

・国内外からの原材料及び資材の安定調達への取り組み

・大規模災害対策等のBCP（事業継続計画）強化

DX 戦略

DX の推進による業務効率化と顧客体験の向上

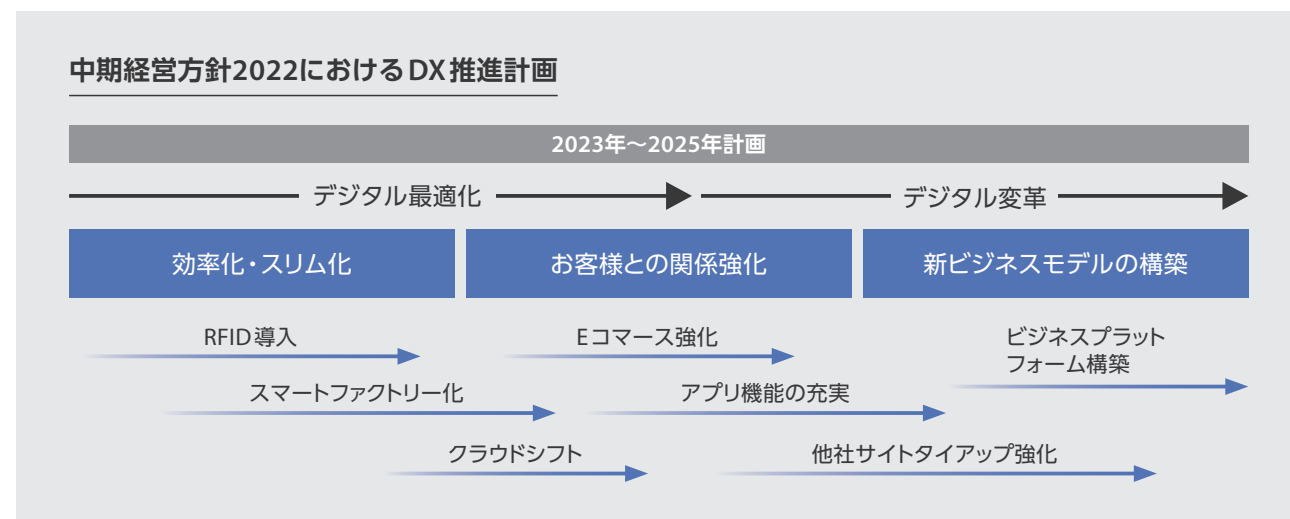
ダスキンは「中期経営方針2022」において、RFID（電子タグ）とスマートファクトリーの連動をはじめとしたDX推進により「情報と流通の改革」を行い、業務効率化とともにCX（顧客体験）の向上を目指します。



執行役員
情報システム部担当兼
経営企画部長

江村 敬一

当社ではDXを推進し、CXを向上させると同時に、お客様との直接対面によるホスピタリティを持った流通機能と融合させることで、更にお客様により良い価値を提供することが可能になると考えています。「中期経営方針2022」では、これを実現するための主な施策として、流通するレンタル商品のモップ・マットにRFID（電子タグ）を取り付け、検品作業をデジタル化するとともに、スマートファクトリーとの連動により省人化を図ることで、持続可能なサプライチェーン構築を図ります。また、クラウド推進プロジェクトを設置し、サーバーのクラウドシフトを進めることで、運用コスト削減とDX推進の基盤を整備します。そしてデジタルを活用して情報発信のチャネルを拡充し、お客様との関係を強化していきます。これらのDX推進施策を通じ、業務効率化とCX向上を実現することで、更なる成長を目指します。



DX戦略イメージ



情報と流通の改革

創業以来大切にしてきたお客様接点（リアルチャネル）の更なる強化に加え、デジタルの力によってお客様とのコミュニケーションの変革を目指します。訪販グループでは、EコマースやSNSなど、情報発信のチャネルを拡充していくとともに、アプリ機能の充実やWEB広告を拡大します。そして、事業ごとの各ECサイトのカート機能を統合させることで更なる売上拡大を図ります。

また、フードグループでは、ミスタードーナツのモバイルアプリと連動させ、ネットオーダーを中心にお客様のさまざまな利用シーンに合わせて、多様な流通形態を提供し、利便性向上を図ります。こうした「情報と流通の改革」を通して、情報の伝達・収集・活用強化を図り、お客様接点を拡充することで、お客様が「最適な商品を最適な手段で手に入れられる」状態を構築します。

RFID（電子タグ）導入とスマートファクトリー化

RFID（電子タグ）導入により、検品作業をタグの読み取りに置き換えることで、作業の大幅な効率化と精度向上とともに作業環境の快適性向上なども図ることができ、加盟店の営業活動の時間創出につながります。更に、RFID（電子タグ）と連動した洗浄工場の業務フローの自動化を進め、将来的な労働力不足に対応した生産体制を構築します。これらの取り組みを通じて持続可能な企業価値向上を目指していきます。



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

財務・資本戦略

CFOメッセージ

新しい成長機会を見極める能力を高め、積極的に投資を行うことで、持続的な成長を目指します。

取締役 CFO
本社管理グループ担当
宮田 直人



「中期経営方針2022」の財務目標について

「中期経営方針2022」の財務目標については、クリーンサービス事業の再成長、ミスタードーナツ事業の持続的成長により、連結売上高1,830億円を目指します。

訪販グループでは、クリーンサービス事業における衛生関連商品の拡販やCX戦略におけるWeb受注増加、家庭

用営業専任組織の構築、ケアサービス事業の拠点増などにより、2022年3月期比で約11%の成長を計画しています。また、フードグループでは、2022年3月期にミスタードーナツの店舗数が増加に転じ、売上も回復基調にあることから、年率では6%程度の成長目標とし、2025年3月期に2022年3月期比で約17%の売上成長を見込んでいます。

利益面では、売上の伸びに伴う粗利益の増加に加え、

財務の状況

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
資産合計	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055
自己資本	147,415	149,627	141,739	145,508	150,661
現金及び現金同等物の期末残高	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963
有利子負債残高	196	18	14	18	1,539
自己資本比率 (%)	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1
総還元性向 (%)	40.2	106.9	189.3	70.0	51.1
自己資本利益率 (ROE) (%)	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5

2023年3月期と2024年3月期の2期にわたりレンタルモップ・マットへのRFID (電子タグ) の取り付けに多額の費用を投下する効果として2025年3月期に14億円の原価低減を見込んでおり、連結営業利益120億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円を目指しています。

「中期経営方針2022」数値目標 → P.28

RFID (電子タグ) の導入による効果

現在流通しているモップ・マットのレンタル商品は、約3,100万枚あります。これらすべてにRFID (電子タグ) を取り付けるコスト (2年間で約53億円) のほとんどが原価に計上されるため、今後2年間は利益が落ち込むと予想しています。

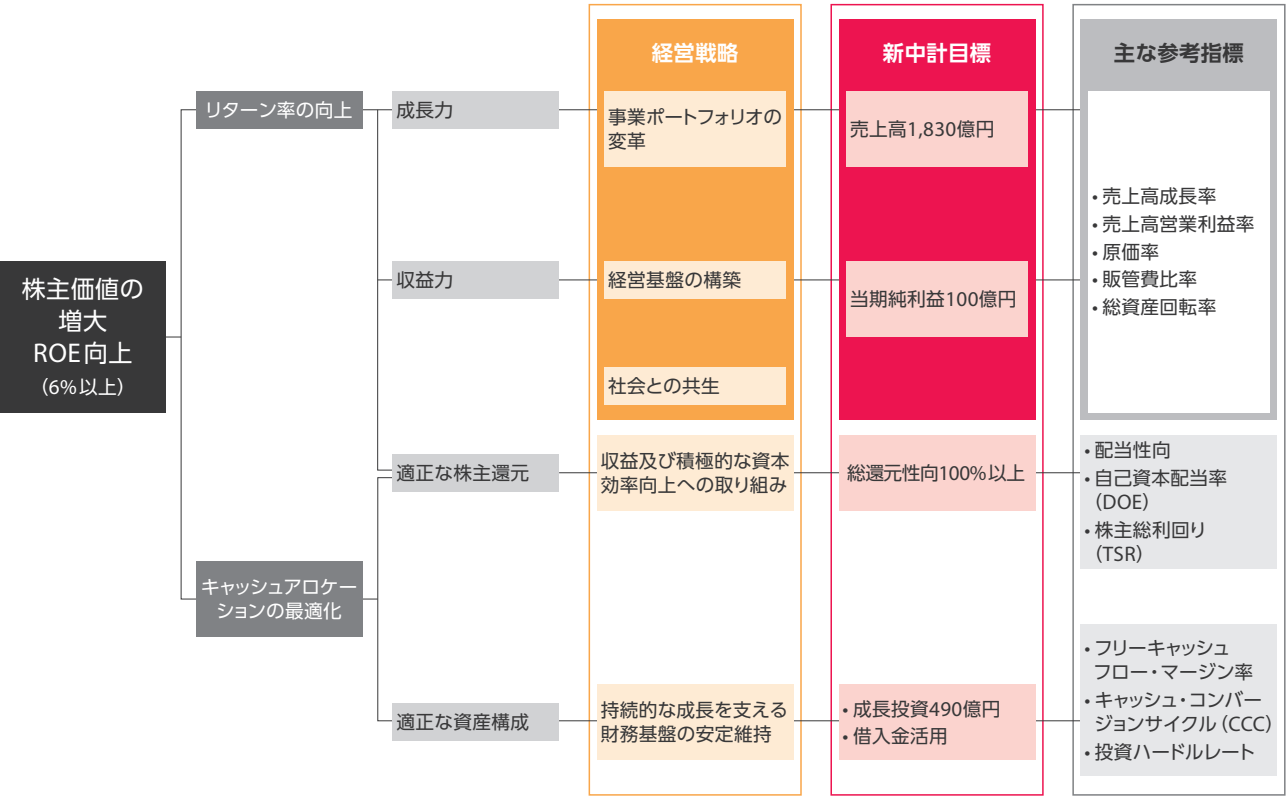
RFID (電子タグ) には、各商品の一括検数記録がデータとして蓄積されます。現在は加盟店と当社の間で実際に商品の数を勘定して出荷し、使用済み商品を工場に運び入れる際にも双方がすべて人の手で数えています。RFID (電子タグ) の導入によりこうした部分のコストが相当削減できると見込んでいます。

資本効率性について

「中期経営方針2022」の最終年度となる2025年3月期に、ROE6%以上という目標を掲げました。6%という数字は高い目標ではないかもしれませんが、当社の資本コストを勘案して決定しました。現在の株主資本コストは5%前後と試算しており、ROE6%を達成すれば、株主資本コストを上回るリターンを実現できると考えています。既存分野への投資に加えて、成長分野への投資も積極的に行うことで、ROE目標の達成を目指します。

一方、株主還元については、2023年3月期から配当性向を50%から60%に引き上げるとともにDOE目標2.5%を掲げ、いずれか高い額で配当額を決定して還元するよう、配当方針を変更しました。「中期経営方針2022」の3年間においては、総還元性向100%以上を目標としています。そのため、投資等の資金需要を勘案しながら、金融資産の売却・償還等による資金収入なども活かし、機動的かつ弾力的な自己株式の取得を積極的に実施していきます。

ダスキンの財務ロジックツリー



財務・資本戦略

引き続き株主総利回り(TSR)の向上を目指すとともに、株主資本コストを意識しながら、成長戦略の遂行と財務健全性の維持の両立に努めます。

投資と財務戦略

「中期経営方針2022」における投資及び株主還元計画は、維持投資210億円、成長投資490億円、さらに株主還元75億円以上を予定しており、合計775億円です。株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは320億円ほどのマイナスとなりますが、当社には1,000億円を超える金融資産が蓄積されており、これらの資産を投資に振り向ける方針に舵を切ることとしました。

政策保有株式については、保有している合理性のある場合に限り、適切な数の株式を保有し、合理性のない銘柄については適宜、当該企業との対話を通じて縮減または売却する方針としていますが、全体残高としても縮減

を目指していきます。あわせて自社株買いを機動的に実施していく方針です。

金融資産の活用としては、成長投資となるM&Aや他企業への出資も含めて、「中期経営方針2022」の3年間で200億円規模の投資枠を設定しています。大型のM&Aに関しては、WACC(加重平均資本コスト)を低減するため借入金の活用も検討していきます。従来、M&Aの推進は、本社部門の新規事業開発部が担当していましたが、2022年3月期より、訪販グループ及びフードグループの中でも戦略的にM&Aを検討できる体制に変更しました。これにより、新規事業開発部が金融機関などとの橋渡しや専門的な知見を持って多様な判断をする一方で、事業部門が事業デューデリジェンスを主体的に行う体制が構築できました。今後は、既存事業にシナジーがある分野のM&A実現へ向けて大胆な投資を行っていきたいと考えています。

企業理念に即した環境・社会(ES)への投資

企業理念と事業投資との関係について言えば、モップ・マットをはじめとする循環型のレンタル事業や、陶器・ガラス製食器を1974年より導入しているミスタードーナツ事業は、現在のESGやSDGsを先取りしたビジネスであると考えています。使い捨てではなく、繰り返し使えるような商品・サービス、事業への投資は、従来より当社が積極的に取り組んできたことです。

また、工場排水設備に関しても、法令基準よりも高い水準を採用するなど、環境に配慮した投資を実施してきたという経緯があります。昨今注目を集めているSDGsではありますが、当社では環境をはじめとする同分野への投資に先行して取り組んでいるという自負があり、今後も積極的にこの分野の投資を継続していきます。

です。一方でCFOに就任して以降、社内の投資ルールや目線の整備にも着手しました。例えば、維持投資、成長投資、効率化投資などの目的に応じた目線や指標の考え方、回収計画の精緻化など、投資に関する教育を経理部が中心となって取り組んできました。徐々にではありますが、その成果が出てきていると思います。

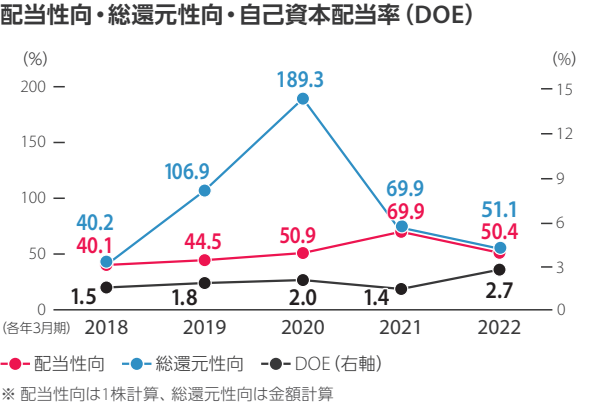
訪販グループでは、2022年2月からM&Aではなく新規事業として、駆けつけサービス事業「ダスキンレスキュー」を試験的に立ち上げました。第一弾のメニューでは、暮らしの駆けつけサービス市場で特に問い合わせやご依頼が多い、鍵に関するお困りごとを解決する「鍵の駆けつけサービス」の検証を大阪府を中心とした近畿圏で開始しました。このようなサービスは、一般的に費用など不透明な点が多いイメージがありますが、当社が手掛けることで、業界全体の透明性の確保にもつながるのではないかと考えています。これを足掛かりとして色々な分野に広がりが出てくることを期待しています。

フードグループにおいては、これまでは新たにフランチャイズチェーン展開できる業態を主に検討していましたが、購買物流や商品開発などバリューチェーン全体で見たときに、その分野の知見を有する企業に目を向けるなど枠組みを広げつつあります。

今後の3年間については、新しい事業機会を見極める能力を高め、積極的に成長投資を行うことで、事業ポートフォリオを改革し、持続的な企業価値の向上を目指します。

株主還元

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

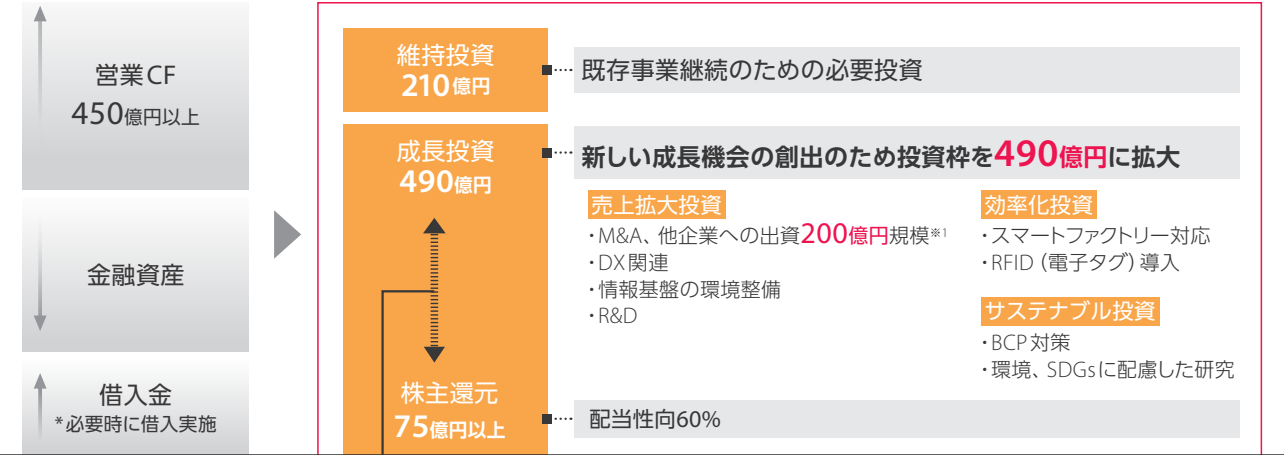


株主総利回り(TSR)

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
ダスキン	99.5%	108.8%	102.9%	121.8%	104.0%	192.3%	106.8%
TOPIX	102.0%	131.2%	109.5%	144.3%	107.6%	283.3%	111.0%

※ Total Shareholder Return (TSR):株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ TSRの計算は、ダスキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloomberg データ等により当社作成)

3カ年の「キャッシュアロケーション」



(注) 会計上費用となる経費的投資を成長投資に含む
※1:投資案件により、200億円以上も検討

戦略の成果と財務健全性のバランスをとりながら、総還元性向の向上を図る

ダスキングループの主な市場

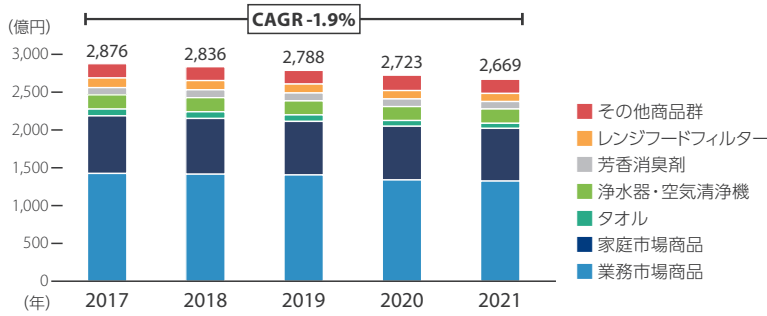
ダスキンは、訪販グループ・フードグループが一丸となって、お客様の日常をまもる商品・サービスの提供と、しあわせな時間をお届けするお店づくり・商品の開発により、お客様から高い評価をいただいています。

CAGR：年平均成長率

クリーンサービス事業関連市場

モップ・マット商品などのダストコントロール市場は、近年微減傾向にあるものの、家庭市場では、圧倒的なシェアを誇っています。

ダストコントロール市場規模



ダストコントロール市場 売上高

第1位 ※当社調べ

2022年3月期クリーンサービス事業		
お客様売上高	家庭市場 821億円	事業所市場 901億円

家庭市場シェア

約90%

※一般社団法人日本ダストコントロール協会データ参考 (当社調べ)

事業所市場シェア

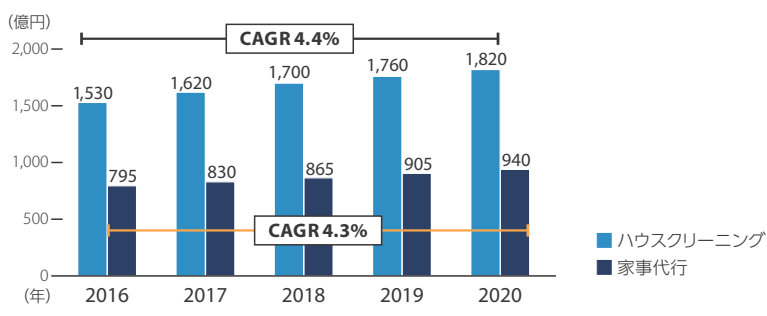
約55%

※一般社団法人日本ダストコントロール協会データ参考 (当社調べ)

ケアサービス事業関連市場

ケアサービス事業は、人口構成や生活様式の変化に伴う需要拡大とともに、衛生意識の高まりにより、右肩上がり増加を続けています。

ハウスクリーニング・家事代行市場規模



日本経済新聞社
「第39回サービス業調査」
「家事支援」 売上高

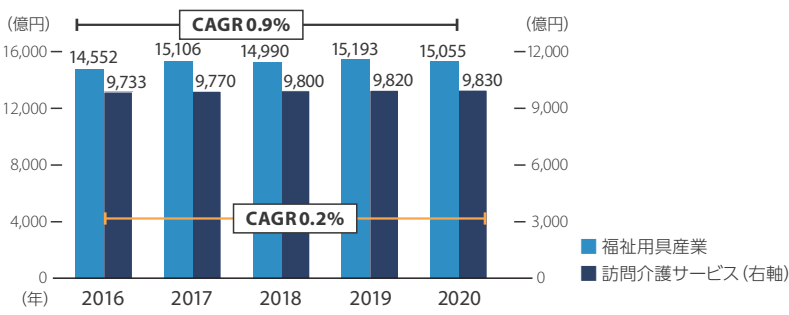
第1位

2022年3月期 ハウスクリーニング・家事代行関連事業	
お客様売上高	266億円

シニアケア事業関連市場

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

福祉用具産業・訪問介護サービス市場規模



日本経済新聞社
「第39回サービス業調査」
「在宅（訪問）福祉サービス」 売上高

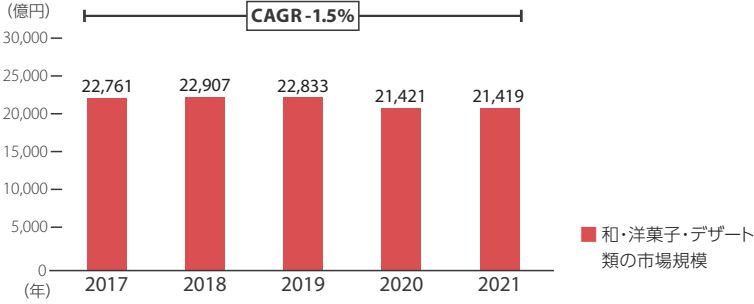
第10位

2022年3月期シニアケア事業	
お客様売上高	147億円

和・洋菓子・デザート類／外食産業市場

コロナ禍で急速に市場環境が変化し、外食産業全体が厳しい事業環境下に置かれました。一方で、自家需要については、withコロナの継続で堅調に推移しています。

和・洋菓子・デザート類の市場規模

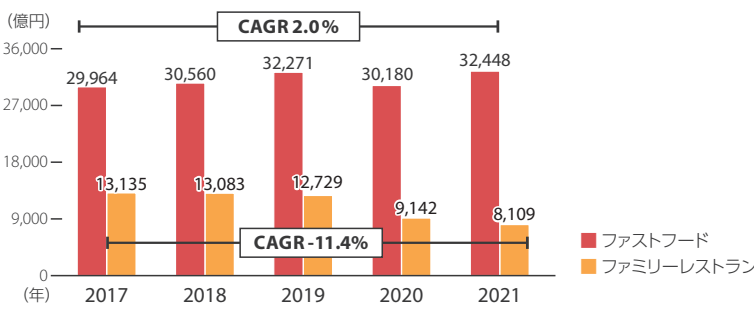


ドーナツ市場 売上高

第1位 ※当社調べ

2022年3月期ミスタードーナツ事業	
お客様売上高	929億円

外食産業の市場規模



ドーナツ市場シェア

約83%

※ドーナツチェーン店の出店数ベースより算出 (当社調べ)

「喜びのタネ」を届ける事業基盤

ダスキンは、国内外において多様な事業の拠点・店舗を展開し、お客様のニーズにお応えした商品・サービスをお届けしています。

訪販グループ

クリーンサービス事業

1,852拠点

クリーンサービス
清掃・衛生用品のレンタルと販売



5,639拠点

ケアサービス事業

2,742拠点

サービスマスター
プロのお掃除サービス

1,159拠点



ターミニックス
害虫獣の駆除と総合衛生管理

560拠点



メリーメイド
家事代行サービス

773拠点



トータルグリーン
緑と花のお手入れサービス

155拠点



ホームリペア
住まいのピンポイント補修

95拠点



シニアケア事業

266拠点

ヘルスレント
介護用品・福祉用具の
レンタルと販売

172拠点



ダスキン ライフケア
ご高齢者の暮らしのお手伝い

94拠点



その他訪販事業

779拠点

レントオール
イベント総合サポートと
各種用品のレンタル

102拠点



ユニフォームサービス
ユニフォームのリース・販売と
クリーニング

215拠点



ヘルス&ビューティ
自然派化粧品と
健康食品の販売

462拠点



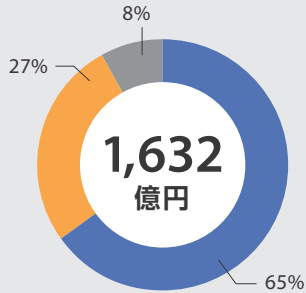
※拠点数・契約加盟数・店舗数（2022年3月末現在/国内のみ）
※訪販グループの拠点数は事業加盟数です（営業拠点・地域本部・エリアは除く）。※拠点には複数の事業を兼任する店舗があるため、実際の店舗数とは異なります。

億円未満を切り捨てて表示しています。

売上高構成比

（2022年3月期）

■ 訪販グループ 1,071億円
■ フードグループ 438億円
■ 海外・その他 154億円
セグメント間消去 △31億円

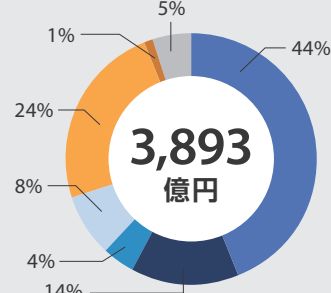


※各セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高を含んでいます。

お客様売上高構成比

（2022年3月期）

■ クリーンサービス事業 1,722億円
■ ケアサービス事業 557億円
■ シニアケア事業 147億円
■ 訪販その他 313億円
■ ミスタードーナツ事業 929億円
■ その他フード事業 20億円
■ 海外事業 201億円



※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値として掲載しています。

フードグループ

996店

ミスタードーナツ事業

979店

ミスタードーナツ
手づくりドーナツと多彩な
メニュー

978店



モスド

ハンバーガーとドーナツの
お店

1店



※（株）モスフードサービスと資本・業務提携契約を締結しています。

その他フード事業

17店

パイフェイス
オーストラリア発祥の
パイ専門店

2店



かつアンドかつ
こだわりのとんかつレストラン

15店



※（株）かつアンドかつは（株）ダスキンの子会社です。

海外・その他事業

9,879拠点



※海外子会社営業拠点数（2021年12月末）
※ミスタードーナツの事業拠点数は、マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含んでいます。

海外

クリーンサービス

2地域（台湾、中国（上海））

25拠点



ミスタードーナツ

4地域
（台湾、タイ、フィリピン、インドネシア）

9,557拠点



ビッグアップル

海外ドーナツブランド

2地域（マレーシア、カンボジア）

81拠点



その他

ダスキンヘルスケア
病院・介護施設の衛生管理

216拠点



※（株）ダスキンヘルスケアは（株）ダスキンの子会社です。

訪販グループ

「調律業」への変革を通じて、
お客様の衛生的で快適な暮らしの
実現に貢献します。

ダスキンは創業以来、掃除を通してお客様の暮らしに「清潔・キレイ」をお届けし、衛生的で快適な生活環境の実現に貢献してきました。衛生的な環境維持へのニーズが近年急激に高まったことに対し、当社は菌やウイルスという目に見えないリスクに対応するべく、これまで培ってきた衛生の知識やノウハウ、商品・サービスを強化し、「衛生のダスキン」へと進化を続けています。

また、高齢者の暮らしや健康に関する領域、働く方とその家族の暮らしのお困りごとへ対応する領域も、当社が社会課題解決に貢献できる重要領域として設定しており、より一層「調律業」への変革を進めます。既存事業を起点として領域の深耕と拡大に取り組むことで、お客様のご期待に更なる進化でお応えしていきます。



取締役 COO
訪販グループ担当
住本 和司



衛生領域

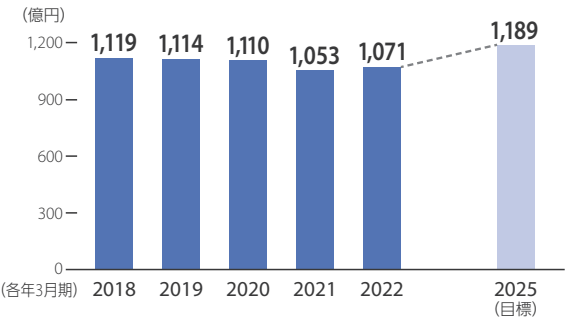


ワークライフマネジメント領域



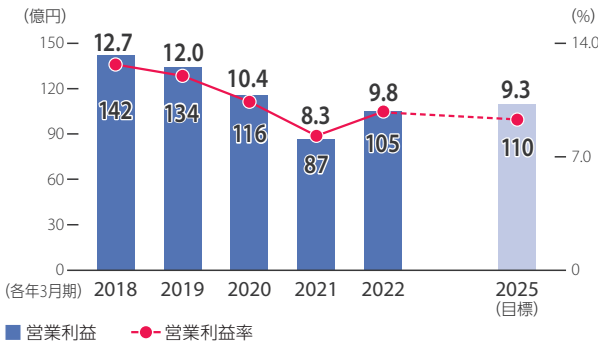
高齢者サポート領域

訪販グループ 売上高



※セグメント間の内部売上高を含んでいます。

訪販グループ 営業利益・営業利益率



環境分析

機会	●コロナ禍による日常的な衛生意識の高まり ●HACCPに沿った衛生管理の制度化 ●シェアリングエコノミーの価値観 ●清掃・家事などの代行サービスの需要の高まり ●在宅介護、介護予防ニーズの高まり	リスク	●訪問販売に関わる法規制強化 ●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 ●ケアサービス事業における季節変動による需要と供給の不均衡 ●公的介護保険制度の改定による市場の変化
----	---	-----	---

ダスキンの強み

- クリーンサービス事業における家庭約430万世帯、事業所約109万事業所の顧客基盤
- 顧客基盤を支える地域密着型の加盟店網と商品配送システム
- 訪販グループ各事業部門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
- ダスキnbrランドに裏打ちされた信頼と安心

「中期経営方針2022」の取り組み

2023年3月期からの3カ年では、ダスキン最大の強みである「お客様係」や「実店舗」というリアル接点に、デジタル技術を活用することによってコミュニケーションの強化

を行う「情報と流通の改革」を実現していきます。
具体的には、4つの戦略を実行することで、お客様一人ひとりに寄り添うダスキンを構築します。

お客様に寄り添う組織の構築

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

顧客体験をデジタルの力でより良いものに変革

お客様の個々の状況に合わせた的確な情報の提供や提案を行う体制を強化するため、EコマースやSNS等による情報発信のチャネル拡大と、無料のインターネット会員サイト「DDuet」を活用したデジタルコミュニケーションの強化を行います。更に、「DDuet」のマイページ機能をバージョンアップし、利便性を高めることで、顧客体験価値の大幅向上にも努めます。

1. 組織戦略

2. CX 戦略

情報と流通の改革

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

3. 拠点戦略

お客様のニーズに応えられる
サービス提供網づくり

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

4. 洗浄・物流戦略

効率化と省人化による生産性の向上

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

グループ別事業戦略

訪販グループ

2022年3月期の実績と評価

グリーンサービス事業は、生活者・事業者の「衛生環境を整えるダスキン」として注力している除菌や抗菌、抗ウイルスの機能を持つ重点商品の売上が伸長し、家庭向け、事業所向けと合わせて売上高は79,225百万円となりました。

ケアサービス事業は、衛生意識の高まりにより、すべての事業「サービスマスター」、「ターミックス」、「メリーメイド」、「トータルグリーン」、「ホームリペア」が好調に推移し、売上高は13,337百万円となりました。オリンピック選手村での衛生サービスや家庭用エアコンクリーニングサービスの受注拡大などにより、増収となりました。

事業別活動計画

グリーンサービス事業（清掃・衛生用品のレンタルと販売）

除菌、抗菌・抗ウイルスの機能を持つ基軸商品を中心に「衛生のダスキン」の確立に向けた確かな手応えと成果を得ています。更なる衛生関連商品・サービスの充実を図るとともに、顧客接点の深耕に注力しています。顧客情報の活用や活動事例の検証を通して具体的な提案をパッケージ化し、お客様に発信していきます。

ケアサービス事業

■ サービスマスター（プロのお掃除サービス）

家庭や職場、公共の場などさまざまな場面での衛生意識の高まりを受けて「衛生空間を創出するサービス」を拡充しています。事業環境の変化を好機と捉え、安定した事業運営実現に取り組み、加盟店とともに持続的に成長できる基盤づくりを目指します。

■ ターミックス（害虫獣の駆除と総合衛生管理）

コロナ禍による行動制限の緩和に伴う飲食店の営業再開やHACCP対応、家庭市場では定期サービスが好調に推移しました。新しいライフスタイルの定着を見据えた新サービス導入やデジタル化の推進を通じてサービス向上と業務効率化を推進します。

■ メリーメイド（家事代行サービス）

衛生関連サービスの推進やイエナカ需要の拡大で増加したスポットサービスを定期サービスにつなげるなどの成果により、生活者の暮らしのサポートを実現。また、ワンランク上の家事代行「グランサービス」の推進など、新たなライフスタイルの中でお客様に寄り添う施策を積極的に展開し、サービス品質や事業の価値を高めることで更なる前進を図ります。

前期に新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったレントオール事業は、「グリーンサービス」や、「サービスマスター」などとの連携による「イベント衛生サービス」（体表面温度計測設備、飛沫対策パネル、消毒剤、衛生マットなどの設置及びイベント会場内の巡回衛生サービスなど）が全国の新型コロナワクチン接種会場や、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などの受注を受けて好調に推移したことにより、大幅な増収となりました。また、引き続き生活者からの高い需要があるヘルスレント事業が増収となったほか、ライフケア事業も増収となりました。

主な計画	家庭向け
	●衛生関連商品の充実
主な計画	●デジタルツールを通した顧客接点強化と教育の充実
	事業所向け
主な計画	●衛生マネジメント体制強化による顧客拡大
	●お客様の衛生に寄り添う商品やアプリの開発・提案

主な計画	●サービス品質の向上（品質向上・時短・効率化）
	●衛生の専門性の追求（衛生ブランドの領域拡大）
主な計画	●定期サービスの推進

主な計画	●新しいライフスタイルへの対応（主要メニューの強化）
	●DX推進（新たな価値の創造）
主な計画	●広告宣伝の強化（販売促進の効率化と認知度向上）
	●品質の向上

主な計画	●新規顧客との接点強化
	●WEB戦略の拡大
主な計画	●サービス領域の深耕と拡大
	●品質の向上（組織員の教育・育成）

■ トータルグリーン（緑と花のお手入れサービス）

事業の柱である定期サービスが伸長し、これまでの未出店エリアを含めて新規出店を果たすなど、成長を継続しています。きめ細かく収集したお客様の声をもとに、広告や営業、教育などあらゆる場面でコミュニケーションの最適化を推進し、施策の精度を高めて更なる顧客満足度向上を図ります。

■ ホームリペア（住まいのピンポイント補修）

サービス品質への満足度や安心感からリピート受注も増え、堅実な成長を達成しました。技術レベルの向上を通じて対応力を高めるとともに、他事業との協業による事業認知度向上とシニア領域への拡大により、更なる成長を目指します。

シニアケア事業

■ ヘルスレント（介護用品・福祉用具のレンタルと販売）

福祉用具貸与事業者唯一の全国チェーン化を目指して、未出店エリアへの出店によるサービスエリアの拡大を推進。ご利用者様の自立と介助をサポートする介護用品・福祉用具の生活環境や身体状況に応じた適切な提案により、ご利用者様から信頼していただける福祉用具専門相談員の育成を目指します。

■ ライフケア（ご高齢者の暮らしのお手伝い）

不安や不便を抱えるお客様に寄り添った真摯なサービス提供によりお客様数、売上ともに成長を実現しました。営業先とお客様への定期訪問を強化して関係性を深めるとともに、店内体制の充実を図ることで超高齢化社会でのお役立ちを目指します。

その他訪販事業

■ レントオール（イベント総合サポートと各種用品のレンタル）

イベント開催制限の緩和や、各地での新型コロナワクチン接種会場のサービス受注などにより、「イベント衛生サービス」が伸長し、お客様売上前期比プラス206%を達成しました。社会の変化に対応しながら、更なる成長につなげます。

■ ユニフォームサービス（ユニフォームのリース・販売とクリーニング）

医療やワーキング分野など、衛生提案の領域拡大で前期より成長しました。新商品・サービスの導入、他事業との協業による総合的な衛生管理提案を展開し、衛生領域での事業認知度向上や物流の最適化に結びつけていきます。

■ ヘルス&ビューティ（自然派化粧品と健康食品の販売）

基礎化粧品の使用量低下及びお買い求め頻度の減少に伴い、売上が減少しました。しかしながら販売活動に対するインセンティブを積極的に取り入れたことで、売り上げが伸びる事例もありました。「基礎化粧品」の売上を100%（2018年3月期比）に戻すことを目標に掲げ、営業活動の強化を図ります。

主な計画	●「伝わる」ツールを活用した営業の最適化
	●気候や地域性の分析を通じた広告の最適化
主な計画	●顧客満足度を高める教育の最適化

主な計画	●事業認知度向上
	●顧客のリピー特化・顧客紹介促進
主な計画	●加盟店技術レベルの向上

主な計画	●未出店エリアへの出店
	●ご利用者様一人ひとりに合った的確な福祉用具の提案
主な計画	●サービス品質向上とケアマネジャーからのご利用者様紹介の推進

主な計画	●営業活動と契約前の丁寧なサービス説明で新規成約数を拡大
	●顧客維持活動でお客様数とリピート利用率向上
主な計画	●店内体制確立と人材育成でお客様満足度向上

主な計画	●イベント衛生サービスの更なる利用拡大
	●オンラインイベントへの挑戦
主な計画	●既存顧客や官公庁に向けた営業活動推進とつながりの強化
	●家庭市場でのワークライフマネジメント領域への取り組み

主な計画	●衛生管理提案による販売強化
	●デジタル提案の強化
主な計画	●直接配送による物流の効率化
	●他事業と連携した新商品・サービスの開発

主な計画	●基礎化粧品売上の回復（2018年3月期比）
	●コスメタリー・健康食品の顧客定着化
主な計画	●教育・育成方法の改革
	●活動を推進するインセンティブ

フードグループ

新規出店を加速し、新業態開発や
既存バリューチェーンの強化により
売上拡大を目指します

フードグループは、誰もがいつでも「しあわせな時間」を過ごせるようなショップを目指し、楽しさ、おいしさの提供を追求していきます。事業環境の変化に対応するため、新たな立地・客層・利用動機を満たす新業態開発や、加工・流通の内製化による既存バリューチェーンの強化、他社とのタイアップなどによるマーチャンダイジングの強化にも取り組みます。更に強化すべきは、環境保全への取り組みです。事業活動に伴う環境への影響に責任を持つことは、事業を継続する上で最低限の条件であり、その取り組み方や実効性によって企業価値が問われる時代です。フードグループでは、店舗運営や商品・サービスの提供方法の見直しや改善を実施し、プラスチック使用量やCO₂排出量、フードロスの削減や、食品廃棄物のリサイクルについて、目標を明確にして取り組みます。



取締役 COO
フードグループ担当
和田 哲也

環境保全・社会貢献の取り組み

ダスキン環境目標2030(DUSKIN Green Target 2030)および、SDGs (持続可能な開発目標) に基づき、循環型社会づくりへの貢献や気候変動への対応に取り組んでまいります。



フードロス削減の取り組み

- ・廃棄ドーナツの低減
- ・廃棄ドーナツのリサイクル
- ・使用済み調理オイルの再資源化

プラスチック使用量削減の取り組み

- ・プラスチック使用副資材の廃止または代替原料への切り替え

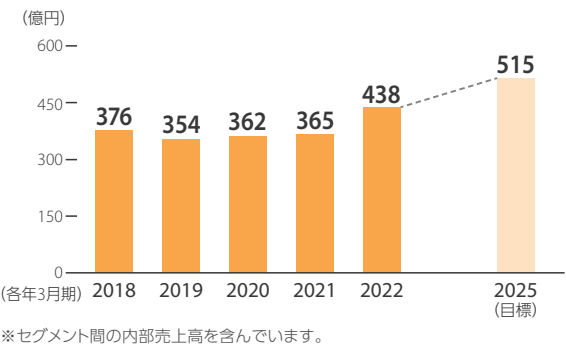
CO₂排出量削減の取り組み

- ・ショップ改装によるLED電球への切り替え
- ・再生可能エネルギーの利用
- ・ショップへの原材料配送頻度の最適化

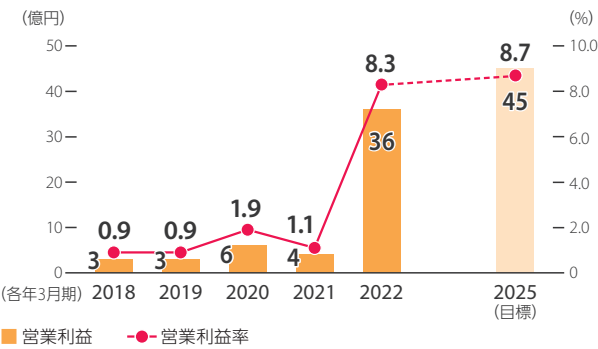
社会・地域への貢献

- ・こども110番運動への参加
- ・災害時の帰宅困難者支援
- ・地域雇用の創出
- ・ダスキン愛の輪基金との取り組み

フードグループ 売上高



フードグループ 営業利益・営業利益率



環境分析

機会	・新しい生活様式に対応したサービスによるビジネスチャンスの拡大 ・「misdo meets」シリーズや他社とのコラボレーション、協業による新規顧客開拓	リスク	・新型コロナウイルス感染症の影響によるイートイン需要の縮小 ・コンビニエンスストアや量販店など競合小売店の商品力の向上 ・健康志向とドーナツに対する消費者マインドの変化
----	---	-----	--

ミスタードーナツの強み

- ・50年以上の歴史とドーナツNo.1ブランドとしてのお客様からの支持
- ・テイクアウト需要への対応
- ・フランチャイズ展開により実現できる900店超の「店舗」というお客様との接点基盤
- ・お客様に「いいこと」を体感いただくため、他ブランドとの共同開発を実現し、話題化を通じた販売力への定評

「中期経営方針2022」グループ戦略

フードグループの中心事業であるミスタードーナツでは、「ミスドゴハン」や「misdo meets」シリーズの強化によりおいしさを追求し、お客様の利用動機拡大に努めます。また、出店戦略として、ドライブスルー店舗のほか、キッチンレス店舗やテイクアウト専門店の出店を拡大し、未出店立地へ

の出店を推進します。更に、CX戦略では、ネットオーダーシステムの強化やデリバリーサービス導入店舗の拡大、ドライブスルー店舗の拡大やピックアップドアの導入などにより、お客様の体験に新たな価値を提供するための「情報と流通の改革」に取り組めます。

情報と流通の改革



グループ別事業戦略

フードグループ

ミスタードーナツ事業／その他フード事業

2022年3月期の実績と評価

フードグループの主力であるミスタードーナツ事業は、テイクアウト需要の高まりに伴い売上は好調を維持し、41,114百万円となりました。最高水準の素材と技術を持つブランドとの共同開発「misdo meets」シリーズも総じて好評を得ています。さらに、クリスマスシーズンの他社キャラクターとのコラボレーション商品や年末年始の福袋も好

評を博しており、売上増加に大きく寄与しました。また、稼働店舗数も、新規出店が増えたことで増加に転じています。フードグループのその他の事業は、店舗数が減少したパイ専門店「パイフェイス」、緊急事態宣言下の営業時間短縮の影響が大きかったとんかつレストラン「かつアンドかつ」が減収となりました。

事業別活動計画

■ ミスタードーナツ

ショッピングを通して、喜びのタネまきを実践・継続できたことで多くのお客様にご利用いただいています。ミスタードーナツは、ドーナツを通して「しあわせな時間」を提供できるブランドであり、その責任を果たしていきます。もっともっと「あって良かった」というブランドになれるよう、商品・店舗・システム・オペレーションのすべてにおいて進化していきます。

■ かつアンドかつ

2022年3月期は、人材不足に対応するため収益構造改善の取り組みに手応えを感じました。今後もお客様満足度向上と作業軽減を目指した効率化と併せて、更に人材育成の強化を実現するため、使いやすく進化した教育ツールで、個々のスキルアップを図ります。更にテイクアウト専門店の出店やセントラルキッチン化、新たな商品開発にもチャレンジしていきます。

※ (株) かつアンドかつは (株) ダスキンの子会社です。



主な計画

- 新たな顧客体験価値の創出 (ネットオーダーやデリバリーの拡充)
- 働きやすい店舗環境づくり (セルフレジの導入・キャッシュレス化・店舗改装の推進)
- 社会課題解決に向けた取り組み (リサイクルなど環境保全活動の推進)

主な計画

- 売上拡大 (郊外ロードサイド大型店とテイクアウト専門店の出店)
- 効率化 (原価・人件費対策、テーブルオーダーシステムとPOSの活用)
- 労働力確保・教育システム強化 (雇用受け入れ窓口の拡大とモバイルの活用)
- 収益確保につながる商品開発 (冷凍技術の活用とそれに基づくセントラルキッチン化)

その他

2022年3月期の実績と評価

国内連結子会社については、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) は収益認識会計基準等の適用の影響があったものの、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の選手村清掃業務を受託したことにより増収となったほか、ダスキン共益株式会社 (リース及び保険代理業) は、リース車両の自動ブレーキ付き車両への入れ替えが進み、リース売上が増加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

「創造」をテーマに策定した中期経営計画に基づいて、4つの戦略を具体的に実行していきます。他企業との差別化を図るため、医療業界の変化を見極め、評価の高い独自サービスを更に進化させて、既存顧客の維持と新規顧客の獲得を実現します。

海外戦略

日本で長年培ってきたノウハウをもとに、おいしい・安全・安心なフード体験の提供と、お客様の衛生環境を整えることで、国境を越えてお客様の暮らしを豊かにすることに貢献します。

主な戦略

クリーンケアサービス事業
【現展開地域: 中国・台湾】
高まる「衛生意識」を追い風に、東アジアでトータルクリーンケアを推進

ミスタードーナツ事業
【現展開地域: 台湾・タイ・フィリピン・インドネシア】
パートナー企業とともに「おいしいドーナツ」を東南アジアを中心に展開

ビッグアップル事業
【現展開地域: マレーシア・カンボジア】
マレーシア国内の加盟店を拡充し、更に他国へのフランチャイズ展開を目指す

海外連結子会社については、2022年3月期に当社向けのマスク販売があった楽清香港有限公司 (原材料及び資器材の調達) が減収となったものの、楽清 (上海) 清潔用具租賃有限公司 (中国 (上海) におけるダストコントロール商品のレンタルと販売) が増収となったほか、テイクアウト、デリバリー販売が増加したビッグアップルグループ (マレーシアを中心にドーナツ事業を展開) も増収となったことにより、全体でも増収となりました。

ダスキンヘルスケアの目指すべき姿に向けた4つの戦略

目指すべき姿	ヘルスケア総合サポート企業
他企業との差別化 (他社連携やダスキンの総合力による付加価値づくり)	事業領域の拡大 (給食事業の展開と介護領域への進出)
運営基盤の強化 (人材確保・定着と働きがいのある環境づくり)	企業体質の強化 (業務効率化と人材育成)

事業別取り組み

ダスキンの強みを活かし、海外で新たな事業機会の創出を目指す

■ フード事業

おいしい・安全・安心なドーナツを世界にお届け

- 長年にわたる独自開発のレシピと日本基準の安全・安心な品質管理
- 世界のお客様の食習慣に合わせた、おいしいフード体験

■ 訪販事業

「衛生のダスキン」を世界へ浸透

- 日本で長年培ったきめ細かなサービスやメーカーとしての商品力
- 世界的に高まる衛生へのニーズや多様化するお客様の暮らしへの対応
- 国境を越えてお客様の暮らしを豊かにすることに貢献

研究開発責任者メッセージ



研究開発方針・体制

開発研究所の役割は、安心かつ信頼のおけるダスキンブランドの一翼を担っているという自覚のもと、基礎技術、応用技術に注力し、新規性の高い技術を生み出すことにあると考えています。研究開発方針として、下記5項目を掲げています。

また、開発研究所の組織としては、①生活者や事業者に密着し、環境衛生分野における新しい事実や法則性を見つけ、明らかにする実験的研究を担う「基礎研究部門《新事実

を発見する》」、②基礎研究で得た知識や新たな素材・技術をもとに実用化に向けた研究を行う「応用研究部門《見つけた原石を磨く》」、③基礎・応用研究で培われた成果を活用し、製品化・量産化に向けた研究を行う「開発研究部門《磨いた原石を実用化する》」の3部門構成となっています。

研究開発方針を実践しながら、3つの組織が連携し、「社会に対して健康で快適な暮らしを提供する」ことを基本方針として、研究開発に取り組んでいます。

研究開発方針

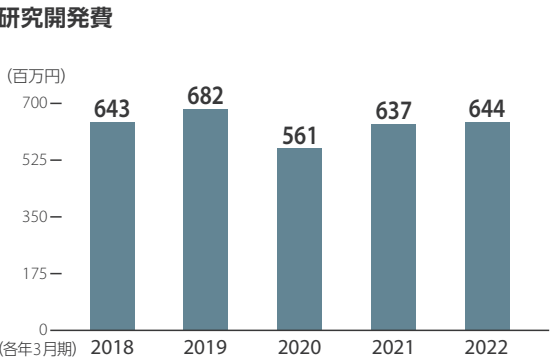
1. 常に社会・家庭の実態を把握し、お客様の困りごとを分析して研究開発の優先度を決定します。

2. 新規性、進歩性、独自性に富んだ研究や技術開発を行います。

3. 社会・人・自然に対して、安全・安心が担保できる商品を開発します。

4. 環境保全に寄与し、省資源化が可能な原材料を使用した商品を開発します。

5. 市場に導入された商品は、常に改良を図り、顧客・生活者に最適な機能とご満足をお届けします。



抗ウイルス機能をさまざまな商品に展開

当社のコア技術はダストコントロールに関する技術であり、「吸着剤技術」「洗浄加工技術」「素材加工技術」「製品設計技術」の4つに分類されます。この4つに、さらに新たな機能を付加するべく研究を続けており、2020年には家庭用モップがダストコントロール業界で初めて、「抗ウイルス加工」と「抗菌防臭加工」のSEKマーク*を取得しました。現在、「抗菌・抗ウイルス」をさまざまな商品への付加価値として機能アップを図っており、「安全・安心」を訴求するため第三者機関でのエビデンス取得に注力しています。取得のスピードアップを目的に、研究所内に事前にある程度スクリーニングを行える衛生試験室を新設し、評価の内製化を進めています。

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



ニーズ発想に基づいた研究開発が軸

アイデアの発想の源泉には「技術のシーズ」、「市場のニーズ」がありますが、これからの研究開発は、自社のコア技術に加えて、時代に沿ったシーズをベースに、「お客様の困りごと」といった顕在化されたニーズだけではなく、意識や行動に潜んだ潜在的ニーズの探索から最適なソリューションを提供していくことが重要だと考えています。

研究テーマは基本的に個人が一人ひとりで設定しており、現在では全体で80～90ほどの研究を進めています。マット、モップ、ダストコントロールの分野は各事業の商品開発部門と定期的に会議を行い、市場ニーズに合った研

究テーマを設定しています。また、各事業の商品開発部門、企画部門、営業部門に対して研究テーマの発表会を行い、お客様視点のテーマとなっているかを確認しています。このように、研究者がシーズにとらわれすぎず、ニーズ発想に基づく研究所へと変化しています。

研究開発人材の育成方針と課題

開発研究所ではスキルや専門性を高めるために、個人が得た「経験」「知識」を他者に継承して共有し、そのことを見える化することにより「組織知力」として蓄積していくことを目指しています。そのためには、個人が新たな研究にチャレンジすることにより個々の知識力を高める必要があります。

しかしながら研究テーマの設定においては、特に若手研究員はシーズ発想の設定が多くなる傾向があります。ニーズ発想を前提として、独自性があり、他社に対して何らかの競合優位性を有しているテーマ設定ができるよう、チームとしてサポートするとともに研究所では、研究テーマの2割程度を外部との共同研究としています。この取り組みを通じ、外部の若い研究者の方たちと一緒に行うことで刺激を受け、新たなテーマを増やすことができると同時に、若い研究者の成長にもつながると考えています。このようなオープンイノベーションを継続して進めていきます。

「新たな提供価値」の創出に向けた研究開発を推進

研究開発とは「現場を見る」、「現場で考える」を基本として、「暮らし」という現場を経験することで、初めて見えてくるコト、モノがあり、研究の出発点は常に現場への深い理解にあるととらえています。開発研究所ではお客様への「新たな提供価値」を創出していくために、私たち固有の技術を深化させ、更に外部研究機関・企業の優れた技術との融合を推進し、市場の多岐にわたるニーズを技術革新に活かしていきたいと考えています。

このようにダスキングループでは、ニーズ発想による研究開発の推進により、既存商品の機能強化と新商品の創出を通じ、「健康で快適な暮らし」の実現への貢献と持続的な成長を目指します。

ステークホルダーと どのような未来をともに創るのか

ダスキンでは、地域との共存共栄を図り、地域社会への参画と貢献を行いながら、社会に必要とされ続ける企業として企業価値を向上し、持続的成長の実現を目指しています。



52 地域社会、取引先とともに

54 人事担当役員メッセージ

56 社員とともに

58 地球環境とともに

60 気候変動への対応

地域社会、取引先とともに



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したさまざまな活動に取り組んでいます。

マテリアリティ

「地域との共存共栄」
「安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供」

▶

2025年3月期末目標

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

地域との共存共栄

地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与するため、子どもたちにお掃除の大切さを伝える出前授業を実施するなど、自治体や行政機関との協働を推進しています。

■ 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、「教員向けセミナー」や、小学生を対象とした出前授業「キレイのタネまき教室」の実施、小・中学校向け「掃除教育カリキュラム」の公開などを行っています。

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

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



出前授業「キレイのタネまき教室」



教員向けセミナー
「子どもたちの力を伸ばす学校掃除」

■ 自治体や行政機関との連携

2021年に大阪府と健康、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、府政のPRなど7分野にわたる連携と協働に関する包括連携協定を締結しました。また、2022年2月から、暮らしの中で起こる鍵のトラブルに対応する駆けつけサービス「ダスキンレスキュー」の検証を進めており、大阪府・大阪府警と協力して、還付金詐欺、キャッシュカードを狙った詐欺などの特殊詐欺被害防止の啓発のため、ダスキンレスキューの告知と特殊詐欺防止の啓発情報を掲載したチラシを作成し、配布を行っています。今後も、自治体や行政機関との連携を通じ、地域の活性化及び住民サービスの向上に協力していきます。



大阪府・大阪府警との共同作成 チラシ

環境や社会的課題に関する取引先選定

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



パーム椰子農園の監査

安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

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

品質方針について、詳しくはHPをご覧ください。 <https://www.duskin.co.jp/sus/social/philosophy/>

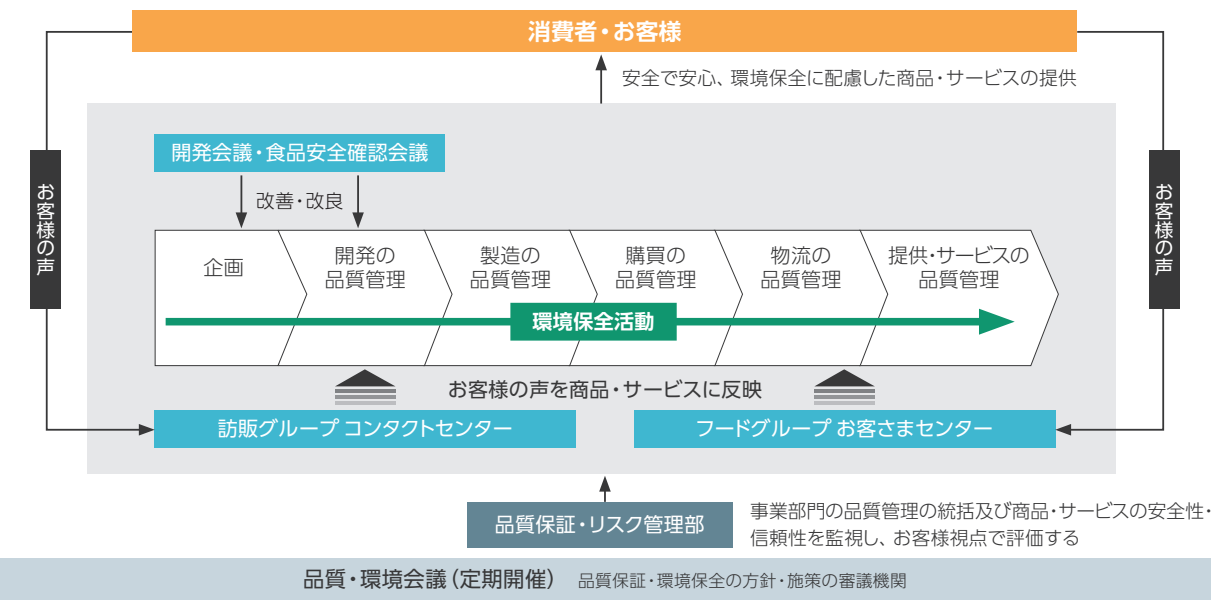
■ 品質保証体制

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

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。更に、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。

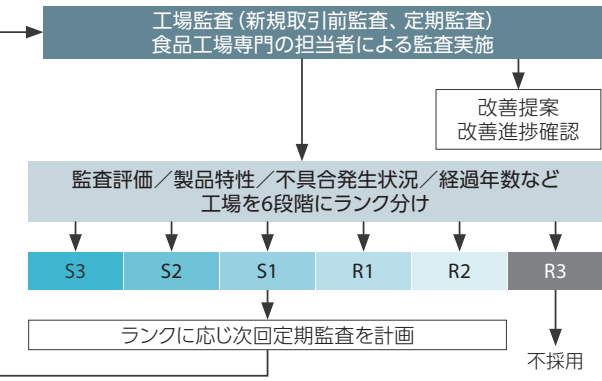
品質保証体制図



■ 製造委託先食品工場への監査

食品の製造委託先の工場に対しては、新規取引前の監査・製造時の監査、定期監査を行い、継続的改善に取り組んでいます。監査では、食品工場専門の担当者が、工場の施設管理・工程管理・衛生管理・生産管理など、多岐にわたる項目のチェックにより評価を行います。なお、定期監査は監査評価点等で工場ごとにランク付けをし、ランクに応じて概ね3年以内を目途に実施しています。2022年3月期は新規監査を11工場、定期監査を18工場で実施しました。

製造委託先食品工場の監査スキーム



人事担当役員メッセージ



若手社員の抜擢を可能にした
新人事制度のもと、
一層の女性活躍推進に重点を置き、
持続的な成長に向けた
強い組織づくりを目指します。

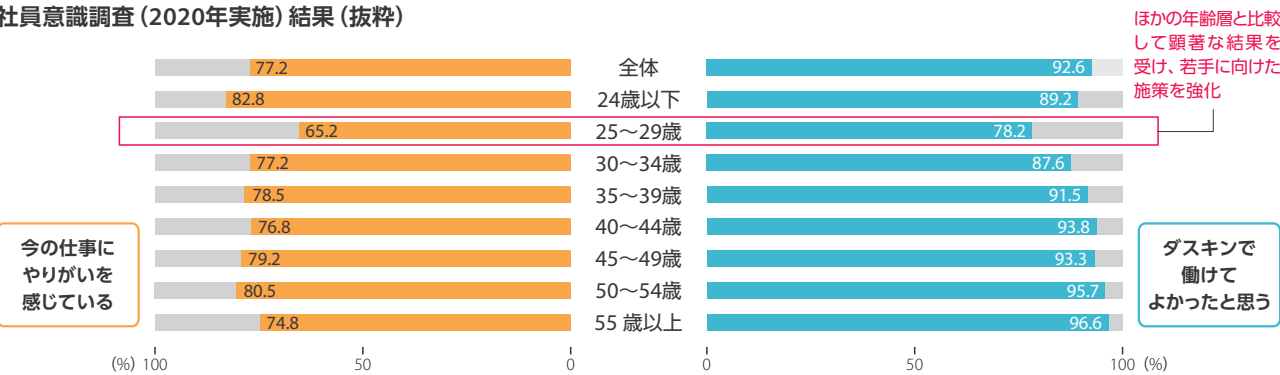
執行役員
品質保証・リスク管理部 兼 人事部長
橋本幸子

強い組織への変革と長期的な成長を目指した
新人事制度

当社は今年4月に大幅な人事制度改革を行いました。本人が希望するキャリアに沿って上司がアドバイスをを行うキャリア面談の機会を設け、会社はさまざまな機会を与えながら成長サイクルを回していくことで、会社全体が持続的な成長に向けて強い組織になっていくことを目指しています。また、入社3年以降の社員であれば、どの階層からでも管理職に登用できる制度も導入しました。2020年7月に正職員を対象として、満足度から生産性、制度、異動・配置、キャリア評価、賃金、勤務地まで、広範囲にわたる社員意識調査を実施し、回答結果を、年齢を5歳ごとに区切って分析しました。その結果、「ダスキンで働けてよかったと思う」という満足度に関する質問では、どの年代でも他社と比較して非常に高い数値が出ていました。しかし、入社数年から

10年以内の25～29歳の年齢層では、ほかの年齢層に比べると満足度や「仕事へのやりがい」の数値が、目立って低くなっていました。今回、若手社員の管理職への抜擢を可能にした制度を導入した背景には、この回答結果を受けて、めりはりをつけた評価制度など、若手に向けた施策が必要であるという認識を持ったことが挙げられます。更に、従来は60歳だった定年を今年4月から2歳引き上げました。今後4年間は62歳定年を維持し、その後は2年ごとに1歳ずつ引き上げ、最終的には65歳定年とする予定ですが、今後8年間は60歳での定年退職も選べるようになっていきます。生産年齢人口が減少し、若手の採用が難しくなる中で、競争力を維持しながら会社が存続していくには、シニア層の活躍を推進する施策も重要になると考えています。

社員意識調査（2020年実施）結果（抜粋）



女性活躍をどう推進していくか

当社の2022年3月期の女性管理職比率は前年比で2.3ポイント上昇して11.3%となり、10%という目標値を上回って達成しました。目標値を10%に定めて取り組みを始めた2019年3月期の時点では7.2%でしたが、それから3年で目標を達成できた要因として、4月の定期異動を見据えて年に一度行う人材開発会議を、今回の人事制度改革に先立ち、前年の11月に実施できたことが挙げられます。以前は人事評価と合わせて5月頃に開催していたため、次年度の4月まで時間が空きすぎて、その間に本人の希望が変わってしまうことが多くありました。それが、実際の人事異動までに近い時期に配属について具体的な話し合いを行い、更にシステムを改修し、自分の部署を希望している人がどこにいるのかを、上長が部門を横断して見られるようにしたことで、異動の検討がしやすくなりました。今回は特に女性の管理職登用を念頭に置き、会議の場で具体的に名前をリストアップしていたのですが、そのとき名前が挙がっていた人たちが実際に推薦され、登用されたことが今回の女性管理職比率の向上に結び付いています。

ダスキンの事業は女性のお客様のご利用が多く、女性の目線による商品開発、サービス提供はますます重要になります。今後も、男女の賃金格差解消に向けた制度改革のほか、意識改革を通じて女性が長く働きやすい職場づくりを行い、女性管理職比率の一層の向上を目指していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進

当社では、男女の採用比率は十数年前から半々となっています。育児休職制度に関しては、女性社員の取得率は100%を維持し続けており、出産や育児がきっかけで退職する社員はほとんどいません。制度自体は法律を大きく上回る内容ではないものの、会社内に支え合うという精神が浸透しており、制度を利用しやすい風土が醸成されていることが大きく影響していると思います。一方、男性社員の育児休業取得率は直近で23%となっていますが、配偶者出産休暇制度という3日間の特別休暇があり、土日と合わせて5日間の休暇を取得する人は70%に上っています。両方合わせると取得率は70%を超えているため、現在はこれを100%にしようという目標を掲げています。

性別に限らず、国籍、障がいの有無に関係なく、それぞれが能力を最大限に発揮できるよう、さまざまに目標値を定め（P.56参照）、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。

今後の課題と対応策

「中期経営方針2022」では、人的資本経営の推進策の一つに、「事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・確保」を掲げています。社員自らがキャリアを見据えた目標を設定し、会社はその実現のための機会を与えることで、自律してチャレンジできる人材を育成していきたいと思います。ダスキンはこれまで、どちらかといえばゼネラリストを求めて人材を育成してきたため、社員は異動も多く、「この分野でプロになろう」という意識でのモチベーションを高めにくかったところがあります。今回の制度改革では専門技能を磨き、長く会社に貢献していきたいという人の希望に応えられるよう、新たに専門職コースを設けました。また、外部研修に出す選抜の人数を増やしたり、昇格審査に代えて、通信教育を義務付けたりするなど、修了することでアセスメントが得られるよう、教育に重点を置いた施策にシフトしています。

持続的な成長を可能にする人的資本経営を推進するには、マネジメントのほか、ハラスメントやメンタルヘルスへの対応も重要です。現在の管理職にはハラスメントに対する意識や対応能力が非常に求められています。昨年、人事制度の変更にあたり、管理職全員に2日間にわたりマネジメントやハラスメント、メンタルケアについての研修を行いました。経営トップも、こうした問題に関して非常に高い意識を持っており、経営陣によるメッセージを出すなど、社内に意識が浸透するよう取り組みを進めています。

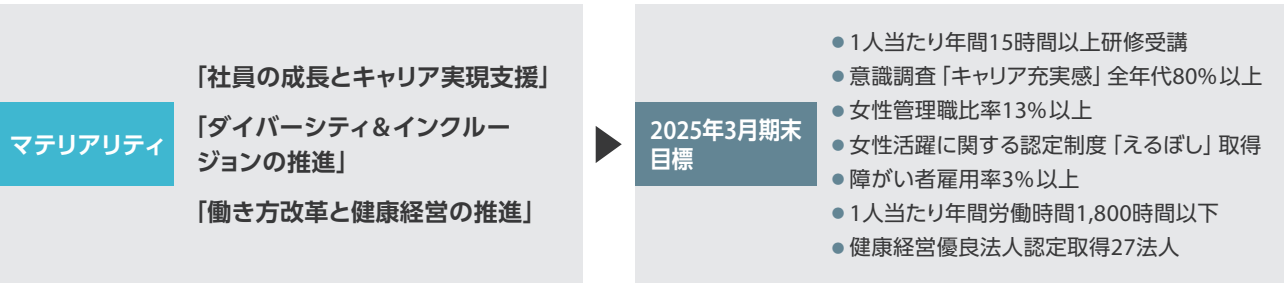
また、社外取締役からは、経営戦略と人材戦略は対であるべきと助言されており、早急にKPI設定も含めた人材育成の取り組みを進めたいと考えています。更に、人材配置について、経験・スキル、評価、適性などのデータ分析を行いながら、より経営戦略の視点に基づいた配置を行っていければと思います。

今後も多様な人材が活躍し、「ダスキンで働いてよかった」と感じられる人事制度・組織づくりを推進することで、新たな価値や優位性を創出し、企業価値の向上を目指します。

社員とともに



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



社員の成長とキャリア実現支援

あらゆるサービスの基本は「人」だと考えています。お客様に「やさしさ」という価値を感じていただくためには、知識と技術に心が伴うことが必要です。この考えのもと、さまざまな教育研修を通じて「人づくり」を進めており、自分自身の能力の再確認と役割認識を新たにすることで、会社への貢献意欲の再設計を行うとともに、自身のキャリア開発について考える機会を提供しています。

全社教育体系図

呼称	階層別		スキルアップ	eラーニング	キャリア開発	外部選抜	全社		能力開発支援	事業部別												
							理念教育	コンプライアンス		クリーンサービス	ケアサービス	ミスタードーナツ										
部長格	通信教育MBA		部下を持つ管理職研修	成長資格に合わせたeラーニング講座	海外研修	キャリアデザイン勉強会33 / 43 / 50	定年前準備勉強会55	定年説明会59	21世紀塾	スーパーバイザー学校	経営幹部養成コース	祈りの経営の考察・経営理念の具体的実践	部長職・推進責任者研修	自己啓発サポート（通信教育）制度	資格取得奨励制度	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			
	新任管理職マネジメント研修	部長格初期研修									上級管理者コース											
室長格	室長格初期研修										新任女性管理職研修									FC経営士講座	管理職マネジメントコース	
	主幹研修										マーケティングの基礎知識と加盟店指導への活用									FCビジネス関連法務の基礎知識		次世代管理職コース
主幹	主幹研修		マーケティングの基礎知識と加盟店指導への活用								FCビジネス関連法務の基礎知識									次世代管理職コース		
	主任		財務諸表の読み方と経営分析の基礎知識								ダスキン版経理スキル									次世代リーダーコース		
主任	主任研修		ダスキン版経理スキル								ダスキン版法務スキル											
	チーフ研修		3年目見直し研修								半年／1年／2年見直し研修											
チーフ	チーフ研修		3年目見直し研修								半年／1年／2年見直し研修											
	一燈園智徳研		新人働きさん研修																			
一般	一燈園智徳研		新人働きさん研修																			
	新人働きさん研修																					

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

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

多様性の確保・人材登用

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

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

働き方改革と健康経営の推進

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

また、「ダスキン健康宣言」を通じて「健康経営」に取り組み、日本健康会議が運営する「健康経営優良法人2022」の認定を受けており、2017年から6年連続の認定となりました。今後も、グループ会社（事業所）・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、ダスキン健康保険組合加入のグループ会社すべての認定取得を目指していきます。

ワーク・ライフバランスの推進

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

仕事と育児・介護の両立支援制度の活用推進

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

ダスキン健康宣言

「社員一人ひとりの幸福を願って」

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

地球環境とともに



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



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

環境方針で掲げた循環型社会づくりや脱炭素社会の実現に貢献することを目指し、2031年3月期までの環境経営における目標として「ダスキン環境目標2030(DUSKIN Green Target 2030)」を策定しました。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グループ全体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設定しました。また、脱炭素社会の実現に向けて、2031年3月期までに再生可能エネルギーの利用比率を50%に設定するとともに、グループ拠点におけるCO₂排出削減目標を2014年3月期比26%から46%に引き上げました。環境方針について、詳しくはHPをご覧ください。

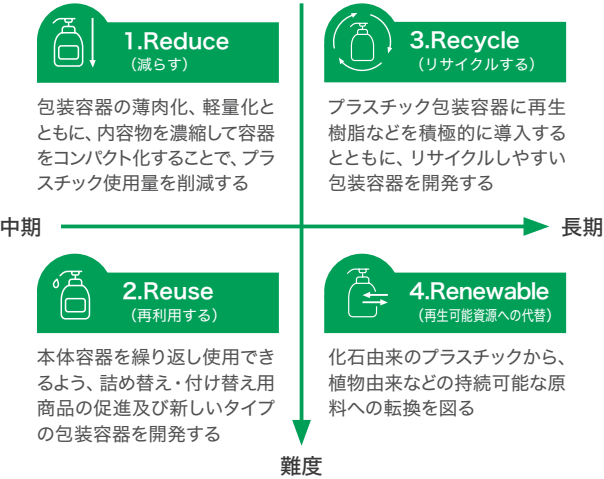
<https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/management/>

2031年3月期目標



容器包装プラスチック削減に向けた取り組み

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



循環型社会への取り組み

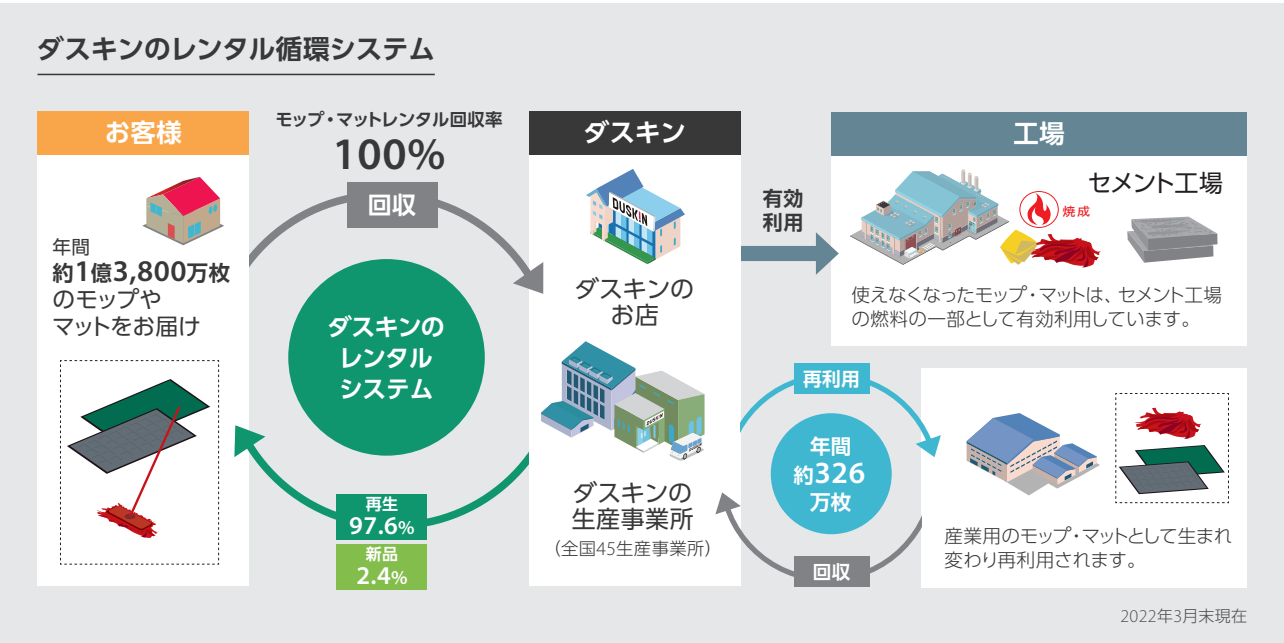
清掃道具のレンタルシステムを日本に定着させたダスキンは、ものを大切に、繰り返し使う・みんなで使う・減らす・捨てないという発想で事業活動を展開しています。レンタルシステムのメリットは、商品のライフサイクル全体を通じて環境管理ができることです。ダスキンでは、限られた資源の有効利用に努めるとともに、商品の開発から廃棄時のリサイクルまで、環境に配慮した事業展開を推進しています。

■ 訪販グループ:モップ・マットの再商品化

使用済みの商品を100%回収し、工場での洗浄を経てそのうち97%を再び商品化しています。どうしても再生できない3%の商品もすべて再利用し、最後まで大切に使い切ります。モップやマットについてホコリや汚れも、セメント工場の燃料の一部として有効活用しています。

■ フードグループ:食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル

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



CO₂排出量削減の取り組み

■ 太陽光発電システムの導入

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



大阪中央工場屋上

■ カーボンニュートラルLNG(液化天然ガス)の導入

2021年4月よりダスキン東京多摩中央工場で使用するガスをカーボンニュートラルLNG(液化天然ガス)に替えて、CO₂排出量を抑制しています。同工場では年間約70%のCO₂が削減される見込みです。当社を含む15社により設立された「CNLバイヤーズアライアンス」を通して、CNLの普及拡大とその利用価値向上の実現を目指します。



CNL バイヤーズアライアンス

気候変動への対応

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います。気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の要請に基づいた情報開示を進めるため、気候関連のリスクを低炭素経済への移行リスク、気候変動の物理的影響に伴うリスクに分類し、検討を進めています。

■ ガバナンス

気候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、取締役会などがリスクと機会の実態を把握・監視できる体制を整備し、気候変動に関するガバナンスの強化を進めています。

■ 戦略

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。

■ 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小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。

■ 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CO₂排出量46%減(2014年3月期比)の削減目標を設定しています。

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CO₂排出量について第三者保証を取得しています(P.82参照)。

※ 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)

・採用シナリオ

移行リスク

- ・IEA2050年ネットゼロシナリオ(NZE2050):1.5℃シナリオ
- ・IEA公表政策シナリオ(STEPS):3℃シナリオ

物理的リスク

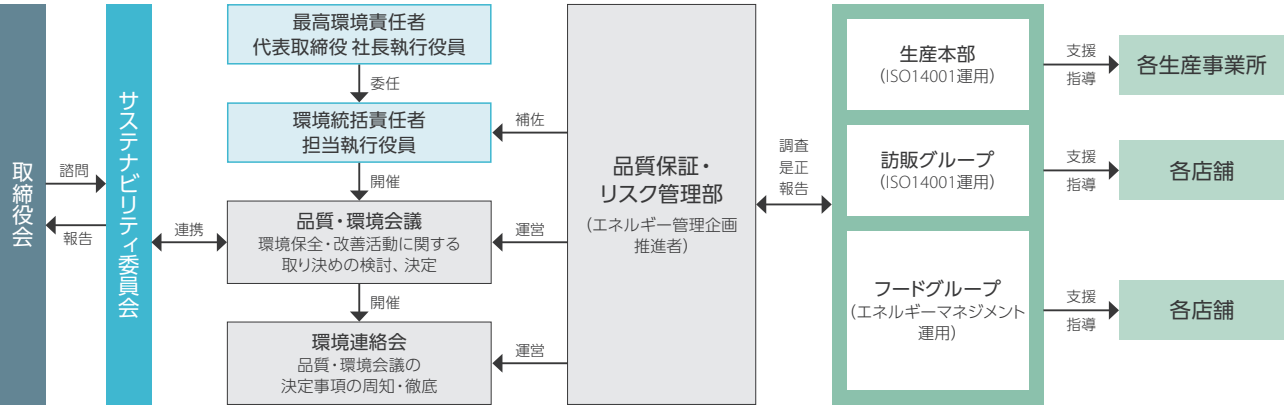
- ・IPCC-RCP2.6:産業革命前より平均気温が約2℃上昇する
- ・IPCC-RCP8.5:産業革命前より平均気温が約4.3℃上昇する

気候変動に関連するリスクと機会

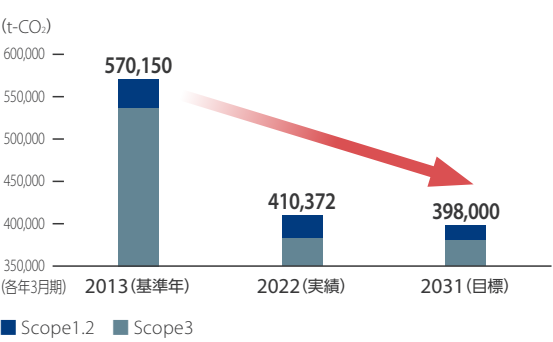
	カテゴリー	外部環境変化	キードライバー	事業への影響	財務インパクト
移行 リスク	政策・法規制	・GHG(温室効果ガス)排出規制の強化	・炭素税率の上昇	・租税コストの増加	・製品・サービス原価の増加
	技術		・競合他社の省エネ技術の進歩	・次世代製品の開発(メーカーとの提携による開発)の遅れ	・収益の減少
	市場と評判	・気候変動に対する市場感度の向上	・GHG排出量を削減しない企業へのダイベストメント(投資撤退)	・GHG排出量の削減に関する取り組みコスト増加	・資本調整コストの増加
物理的 リスク	急性的	・平均気温の上昇	・台風の巨大化 ・台風の発生頻度の増加	・工場・店舗の浸水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

	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

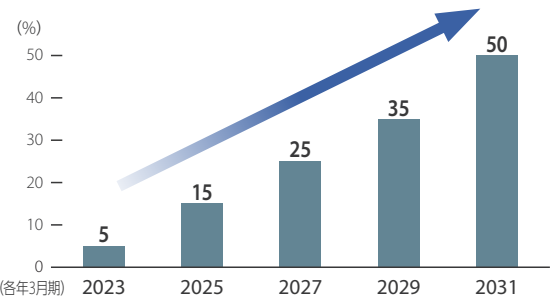
環境マネジメント体制



CO₂排出量



再生可能エネルギー利用率目標



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。



ガバナンス実効性の 更なる向上

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

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

ガバナンス実効性の更なる向上

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

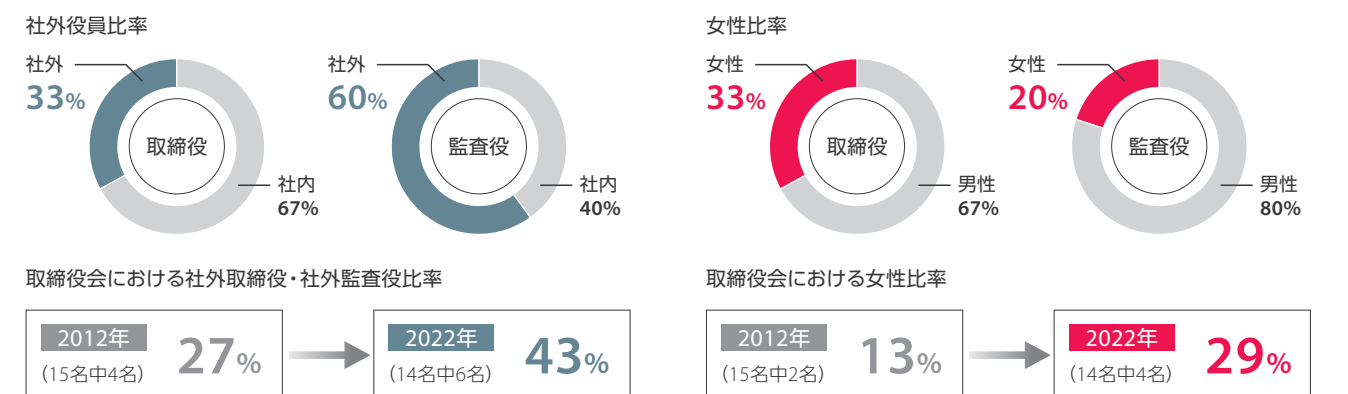
当社では、コーポレート・ガバナンスを経営上最も重要な課題の一つとして、その強化に取り組んでいます。2017年に取締役評価検討会を設置し、2018年に執行役員制度を導入、2019年には、同評価検討会の構成員を独立役員

のみに改めるとともに、取締役会の諮問機関としました。さらに、2022年には、女性社外取締役を1名増員し、3名としました。当社は今後も、法令改正や変化する社会情勢などを踏まえながら、コーポレート・ガバナンスの一層の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

2003	・品質保証委員会(現サステナビリティ委員会)を設置 ・コンプライアンス推進会議(現コンプライアンス委員会)を設置
2006	・リスクマネジメント委員会を設置 ・東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場 (注) 東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013年7月16日に現物市場を統合 ・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
2007	・役員退職慰労金制度を廃止
2008	・社外監査役を2名から3名に増員
2013	・議決権電子行使プラットフォーム参加
2014	・社外取締役を1名から2名に増員
2015	・社外役員会議の設置 ・社外取締役を2名から3名に増員 ・招集通知 早期web 開示を開始
2016	・取締役会の実効性に関する分析・評価を実施
2017	・取締役評価検討会を設置 ・取締役評価・選任制度を導入 ・取締役に対する株式報酬型ストック・オプション導入
2018	・執行役員制度を導入 ・3分の1以上の独立社外取締役を選任 ・取締役員数を15名以内から12名以内に減員
2019	・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
2020	・グループ制を導入、COO・CFOの配置 ・サクセッションプラン(次世代経営幹部育成)の運用開始
2021	・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 ・ハイブリッド型バーチャル株主総会(参加型)開催
2022	・女性の独立社外取締役を3名選任 ・東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行

取締役・監査役の構成 (2022年6月23日現在)



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

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

	各種会議	議長または委員長	主な機能	議長または委員長を含めたメンバー	開催実績
諮問機関	① 取締役会	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	当社グループの経営上の重要な事項についての意思決定と業務執行の監督を行う	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	17回
	② 経営戦略会議		全体的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、中長期的な視点で討議する	取締役6名 常勤監査役2名 社外取締役3名 社外監査役3名	2回
	③ サステナビリティ委員会	江村 敬一 (執行役員)	サステナビリティに関わる中期基本方針や年次活動の特定、未対応課題への取り組み等について討議する	会長1名 社外取締役2名 執行役員6名 常勤監査役1名	2回
	④ リスクマネジメント委員会	橋本 幸子 (執行役員)	リスクの発生を事前に把握し対応策を講じるとともに、万一リスクが発生した場合に蒙る被害を回避または最小化する目的として設置	執行役員1名 各部門責任者10名	2回
	⑤ コンプライアンス委員会	宮田 直人 (取締役 CFO)	当社企業集団のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的として設置	社外取締役2名 弁護士1名 執行役員7名 常勤監査役1名 組合委員長1名	4回
	⑥ 社外役員会議	関口 暢子 (社外取締役)	当社の中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う	社外取締役3名 社外監査役3名	15回
	⑦ 取締役評価検討会		取締役及び執行役員の候補者の選任、その報酬の決定に際し、取締役会からの諮問に応じた必要な助言を行う	社外取締役2名 社外監査役1名	4回
執行機関	⑧ 執行役員会議	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	業務執行に関する重要な事項を審議する	会長1名 執行役員13名	12回
	⑨ 予算進捗会議		各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等について討議する	会長1名 執行役員6名 常勤監査役2名	8回
	⑩ 投資評価会議	宮田 直人 (取締役 CFO)	設備投資等の質を高め、投資後の確実なモニタリングを実施する	執行役員3名 各部門責任者3名	3回

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

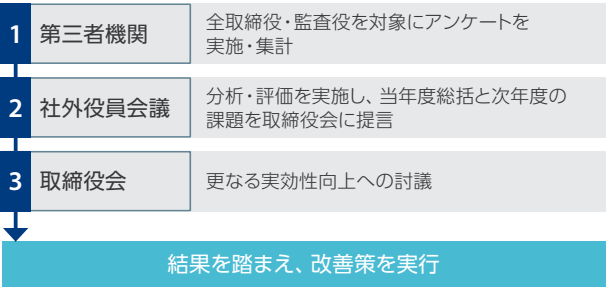
概要

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

2022年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2023年3月期の取り組み計画は、下記の通りです。

分析・評価のプロセス

評価対象期間:2021年4月～2021年12月に開催した当社取締役会(全13回)



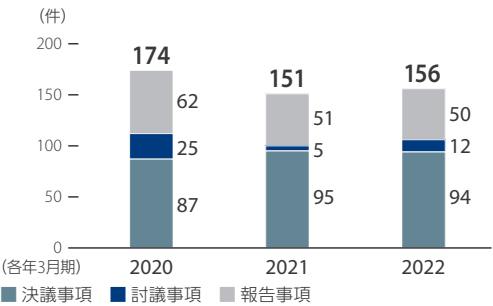
2021年3月期の実効性評価による2022年3月期の課題		課題に対する2023年3月期の取り組み
企業価値向上に向けた戦略等に関する議論を充実させ、監督機能の実効性を高める。	成長戦略をより明確化し、事業ポートフォリオの適正化と重点施策の着実な実行が図れるよう、取締役会の監督機能をさらに強化する。	① 経営戦略会議において、事業単位でのポートフォリオの監督を実施 ② 取締役会では、討議の時間を設け、全社視点から事業の選択と集中の議論を加速
	社会環境変化に対して自社の強みをどの分野でどのように活かすのかを、DX推進やバリューチェーン全体の強化策と併せて実施されるように監督する。	DXの推進に向けて ① RFID(電子タグ)と連動したスマートファクトリー化に向けた大規模な投資を決断 ② クラウドシフト選任組織を本社企画グループ担当執行役員傘下に設置し、全社的な取り組み体制を構築
	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。	① 取締役会の諮問機関である取締役評価検討会において、次期経営人材像の議論を重ね、スキルマトリックスの提示に向けた検討を実施 ② 社外役員会議においても、社内取締役と将来の経営人材像についての意見交換を実施

2023年3月期の取り組み計画

課題	取り組み計画
取締役会は、企業価値向上に向けて、戦略に沿った施策のモニタリングを実施し、迅速・的確に分析・判断・指示することで、経営による事業の監督の充実を図る。	① 成長への回帰を確実に実現していくことを目的として、PDCAを回しやすくするために、多岐にわたる事業の業績評価単位を、収益モデルや競争環境、バリューチェーンを踏まえた事業群別へと見直しを実施する。 ② 経営戦略に沿ったKPIを設定し、モニタリング及び議論の充実を図る。

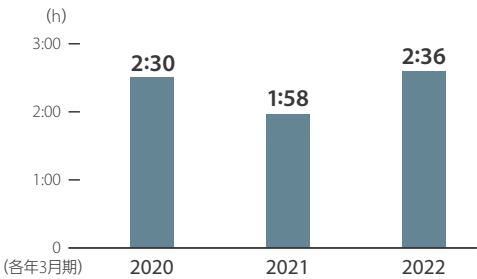
取締役会議案数の推移と時間配分

議案数の推移



2022年3月期は、「中期経営方針2022」策定のため討議事項の件数が増加しました。

1回当たりの平均審議時間



2021年3月期よりも討議事項が増えたことで、1回当たりの平均審議時間も長くなりました。重要事項に関して議論・討議の時間を十分確保することとしています。

役員報酬

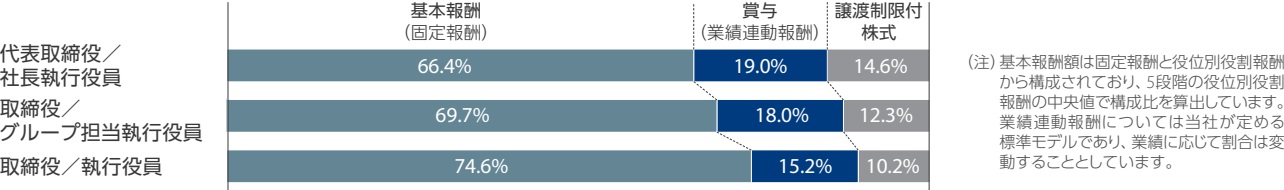
当社は、役員報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映するため「取締役評価・選任制度」を設け、実効的に運用しています。2022年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

役員報酬の算定方法及び実績

項目	2022年3月期適用制度		
	取締役	社外取締役	監査役
決定手順	・外部調査機関による役員報酬調査データから、当社と規模、業種、業態が類似する企業のものを比較検討 ・取締役評価検討会(→P.65)から意見を聴取し、取締役会で十分に議論	・当該社外取締役の経歴等を勘案した上で、基本報酬及び賞与のいずれについても一定の金額に設定	・株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定
報酬額	基本報酬(固定報酬)+賞与(業績連動報酬)、並びに譲渡制限付株式*(中長期インセンティブ)により構成 ※基本報酬の一部に代えて年額50百万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。

役員報酬の構成比



(注)基本報酬額は固定報酬と役位別役割報酬から構成されており、5段階の役位別役割報酬の中央値で構成比を算出しています。業績連動報酬については当社が定める標準モデルであり、業績に応じて割合は変動することとしています。

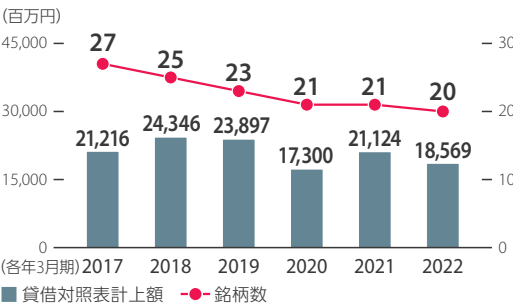
役員報酬等の内容 (2022年3月期、単位:千円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の額			対象となる役員数
		基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	株式報酬	
取締役	278,272	171,345	76,200	30,726	6名
社外取締役	23,400	18,600	4,800	—	3名
常勤監査役	56,850	46,650	10,200	—	2名
社外監査役	30,000	25,200	4,800	—	3名

政策保有株式に関する方針

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

純投資目的以外の目的で保有する上場株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の推移



社外取締役対談

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年株式会社パコン入社。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。

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・インク入社。2014年プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社取締役退任後、株式会社 shapes 代表取締役に就任。2020年6月より当社取締役。

持続的な成長に向けて、 実行力を発揮できる組織への変革をサポート

ダスキンのガバナンスはどう変化したか

関口 取締役会では、新たな中期経営方針の策定に際し、さまざまな論点で議論しました。特に大きな損益インパクトとなるRFID（電子タグ）導入に向けた大型投資に関し、投資の意義や効果についてかなり時間をかけて議論を行ったと思います。取締役会で多面的に深い議論ができるようになったという点では、ガバナンスは『変化』というより『進化』していると言ったほうがいいかもしれません。

辻本 私は社外取締役に就任して3年目ですが、社外から見ると、当社の取締役会は非常に発言がしやすいと感じます。社内の人と異なる意見でも真摯に受け止めてもらっています。前期は討議事項が増加したこともあり、社内の取締役からも活発な意見が出て、実質的なディスカッションができており、経営の重要な事項に関して、議論を深められています。特に中期経営方針の議論の中で、当社の中核事業であるグリーンサービス事業の成長に向けて、再構築していくための議論がかなりできたと思います。

関口 フードグループでは、経営資源の選択と集中という観点から撤退した事業もあり、この2年間で、取締役会において中期視点に立った議論・意思決定を行ってきていると思います。ミスタードーナツ事業では、マスターコントロールキッチンの活用で、これまでは難しかった都心の好立地へも出店が可能になり、今後その成果が徐々に始まります。現在、海外も含めた次の展開に向けた戦略など、更なる成長に向けた積極的な議論ができてきていると感じます。



新社長の選定プロセスについて

関口 当社の事業活動において、加盟店との信頼関係は重要であり、加盟店と良い関係を築くためには、社長の在任期間は一定程度の長さが必要だと考えています。

一方で、取締役評価検討会では、今回の社長交代にあたり数年前から何人かの候補者を挙げ、事業の専門性という観点だけでなく、経営者に必要なスキルやコンピテンシーなどについて、社外取締役3人からも提案し、多面的な角度から議論を重ねました。検討過程において、山村会長は取締役評価検討会だけでなく、社外取締役や社外監査役に意見を聞く機会を設け、社内にも取り入れながら時間をかけて決定するというプロセスを踏んでいました。山村会長だけでなく社内全体に共通していますが、社外の意見を取り入れる姿勢があることは、ガバナンスが効いていることの表れだと感じます。

辻本 当社では取締役会の諮問機関として、コーポレート・ガバナンスの実効性向上と中長期的な企業価値向上に向けた提言を行うことを目的とした社外役員会議が設置されています。前期は、毎回社内役員から、経営に関する考え方や将来への思いを聞く機会を設け、一人ひとりの考え方を理解することができ、必要なリーダー像に関する議論の参考となりました。

取締役会の多様性について

辻本 今後、ダイバーシティを進めていくにあたり、経営人材の多様性確保が重要になると思います。CFOの宮田取締役は金融機関出身の方で、非常に高い専門性をお持ちですし、そのほかにも、当社の社内にはいろいろな分野を経験してきた方が多く集まっていると思います。ただし、現在の社内取締役6名、社外取締役3名の構成を今後どうすべきか引き続き検討が必要だと認識しています。

関口 当社のマーケットには女性のお客様が非常に多いので、社外だけでなく社内の女性活躍を推進してほしいと思います。現在、人事担当で女性の執行役員がいらっしゃいますが、事業サイドでも女性の執行役員や取締役が誕生すれば、成長戦略の視点に広がりが出るのではないのでしょうか。当社は、他社と比べると意思決定ができる管理職の女性比率が高く、女性が働きやすい環境が整備されており、今後、さらに経営層でも女性が活躍することを期待します。

辻本 今期始まった新人事制度では、入社3年目以降の若手社員からも管理職に登用できる制度を導入しており、今後は男女ともに若手の登用が進んでいくと思います。

近年、女性の管理職が増えており、執行役員・事業部長などに優秀な女性が登用されています。活躍の場を更に広げるためにサポートしていきたいと考えています。



今後のダスキンの課題と取締役として目指すこと

関口 会社にとって目標を達成するための実行力をどう強化していくかは非常に重要です。社外取締役の意見を取り入れるだけでなく、売上などの数字に反映できなければ、成長にはつながりません。SDGsやサステナビリティへの対応も非常に大切ですが、併せて企業が持続的に成長していくことが重要です。そうした観点から、今の当社には、実行力が最も必要であると感じています。

辻本 ダスキンの事業の柱は、グリーンサービス事業とミスタードーナツ事業ですが、両事業とも創業者がつくり上げたビジネスです。今後50年先を見据えると、創業者が残した財産を生かしつつも、第三、第四の柱をつくり出すことが必要です。そのためには、関口取締役が指摘されたように、結果を出すことにコミットする意識を持つことが最も重要であり、社内の意識改革に向けてサポートしていきたいと考えています。

関口 当社の経営理念にある「喜びのタネまき」や「道と経済の合一」という考え方には、奉仕精神など日本の良いところが活かされていますが、そうした周囲への配慮を重んじる部分は、一方でなかなかチャレンジにつながらない要因になっているのかもしれません。当社の『強み』とは何なのかを改めて認識し、過去の成功体験に縛られずに新しい価値観にフォーカスすることで、新たな事業の柱を育成していけるのではないかと思います。そのために、取締役会において、中長期的な視点の戦略や方向性の議論が深められるよう、社外取締役として貢献していければと思います。

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、2020年からの新型コロナウイルス感染症の蔓延など、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、対応策を講じておくことで、万一リスクが顕在化した場合に企業経営に及ぼす損失を回避または最小化することに努めています。

リスクマネジメント体制

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

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

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

代表的リスクと対応策

分野	代表的リスク	リスク対応策
ビジネスモデル （フランチャイズ方式）	加盟店の理解・協力が得られず、施策の計画が中止または遅延するリスク	新商品・サービスの開発・導入、新規出店、既存店の改装等の施策にあたっては、加盟店の理解・協力・資金負担等を得られるよう、十分なコミュニケーションを図る。
	加盟店の離脱、加盟店との訴訟、または加盟店による法令違反・不祥事が発生するリスク	加盟店との信頼関係の構築に努めるとともに、指導・教育体制を充実させる。
経営環境の変化	クリーンサービス事業の市場規模が縮小するリスク	商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等に対応する。市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店の募集等により、事業拡大を図る。
	ミスタードーナツ事業の市場動向、競合の状況、消費者の嗜好の変化や原材料等の高騰リスク	郊外・都市立地等への新規出店、利用動機や立地環境に応じた店舗の改装・再配置、付加価値の高いメニューの開発、アジア市場への進出等により事業拡大を図る。
製商品の安全性	訪販グループで展開する事業の製商品に、品質上の問題が発生するリスク	開発段階から安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入する。市場導入後についても随時、流通品の品質を確認し、定めた品質の維持に努める。
食品の安全性	フードグループ店舗における食中毒や、食品衛生法等の法的規制に違反するリスク	衛生管理ガイドの整備、外部検査機関を使った自主検査を定期的に実施する等、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	長期化または更なる感染拡大が進行すれば、業績への影響が拡大するリスク	お客様の安全を最優先に考え、国（政府、関係省庁）及び各都道府県等の方針に従うことを原則として対策を推進する。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・従業員への研修の実施、加盟店を対象とした勉強会の開催、システムのセキュリティ対策等、個人情報の管理体制を構築・運用する。

※ 環境関連（気候変動）については、P.60-61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、コンプライアンス順守に努めています。

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

コンプライアンス推進のための取り組み

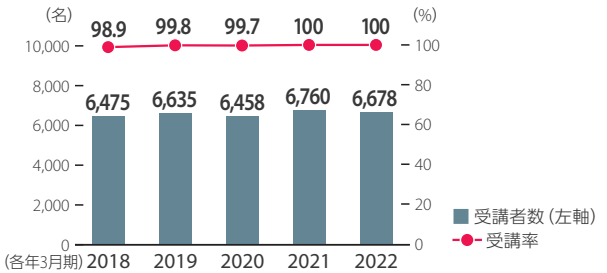
■ コンプライアンス委員会

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、2022年3月期の重大なコンプライアンス違反件数は0件でした。

■ コンプライアンス研修

当社グループでは役員及び全従業員に対する行動基準の周知徹底を図るとともに、毎年、コンプライアンス研修を実施しています。2022年3月期は役員・責任職向けに「内部通報制度の充実によるコンプライアンスの実現」、管理職・パートタイマーを含む従業員向けには「クレーム対応の基本方針と具体的なノウハウ」やインサイダー取引及び個人情報の取り扱いに関する研修を実施しました。今後も研修を通じてコンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図ります。

コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



「誓いの日」

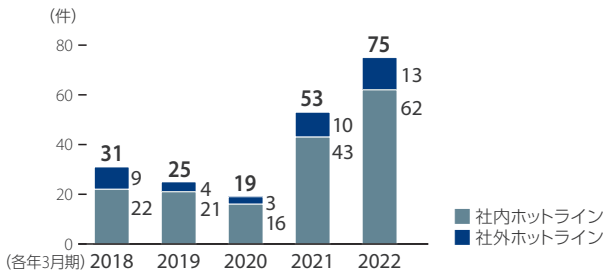
当社は2002年5月31日に「大肉まん問題※」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けました。これを教訓として記憶し、未来に生かすため、5月31日を「誓いの日」と定め、毎年、役員及び全従業員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。事件発生から20年が経過しましたが、毎年「誓いの日」を迎えることでコンプライアンスに対する意識を向上させており、再発防止に努めています。

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

■ 公益通報窓口（ホットライン）の設置

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

ホットライン利用者数の推移



■ 知的財産の保護

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

知的財産の保有件数（2022年3月末現在）

	特許	意匠	実用新案	商標
国内	142	74	3	365
海外	4	18	—	216

役員紹介 (2022年6月23日時点)

取締役

代表取締役会長
山村 輝治



■ 所有する当社株式の数
39,106株

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

1982年1月 当社入社
2004年6月 当社取締役グリーンサービス事業本部副部長
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
2022年6月 当社代表取締役会長（現任）

代表取締役 社長執行役員
大久保 裕行



■ 所有する当社株式の数
6,721株

■ 取締役会出席回数
17回／17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
2022年6月 当社代表取締役社長執行役員監査部、クラウド推進プロジェクト担当（現任）

取締役 COO
住本 和司



■ 所有する当社株式の数
16,040株

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

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

取締役 COO
和田 哲也



■ 所有する当社株式の数
6,075株

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

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

取締役 CFO
宮田 直人



■ 所有する当社株式の数
5,276株

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

2014年4月 株式会社三井住友銀行公共・金融法人部長
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 新任
上野 進一郎



■ 所有する当社株式の数
2,263株

2000年5月 当社入社
2009年3月 当社クリーンサービス販売企画部長
2012年6月 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司董事長兼総経理
2019年5月 当社国際部長
2021年4月 当社執行役員広報部担当兼国際部長
2022年6月 当社取締役執行役員本社企画グループ担当（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
100株

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

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

（重要な兼職の状況）
エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社社外取締役（監査等委員）

取締役 社外取締役 独立役員
辻本 由起子



■ 所有する当社株式の数
－

■ 取締役会出席回数
17回／17回中

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

（重要な兼職の状況）
株式会社 shapes 代表取締役
サカタイムズ株式会社社外取締役

取締役 新任
武蔵 扶実



■ 所有する当社株式の数
－

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

監査役

常勤監査役
吉田 隆司



■ 所有する当社株式の数
7,885株

■ 出席回数
取締役会 17回／17回中
監査役会 13回／13回中

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

常勤監査役
内藤 秀幸



■ 所有する当社株式の数
7,375株

■ 出席回数
取締役会 17回／17回中
監査役会 13回／13回中

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

監査役 社外監査役 独立役員
川西 幸子



■ 所有する当社株式の数
－

■ 出席回数
取締役会 17回／17回中
監査役会 13回／13回中

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

監査役 社外監査役 独立役員
荒川 恭一郎



■ 所有する当社株式の数
6,000株

■ 出席回数
取締役会 17回／17回中
監査役会 13回／13回中

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

（重要な兼職の状況）
株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長、株式会社BP アジアコンサルティング代表取締役

監査役 新任
猿木 秀和



■ 所有する当社株式の数
－

1999年11月 司法試験合格
2001年10月 弁護士登録（大阪弁護士会）三宅合同法律事務所（現弁護士法人三宅法律事務所）入所
2011年5月 同事務所パートナー（現任）
2015年9月 西村証券株式会社社外監査役（現任）
2022年6月 当社監査役（現任）

（重要な兼職の状況）
西村証券株式会社社外監査役、一般社団法人感染制御消毒滅菌対策協会理事

執行役員

代表取締役 社長執行役員 監査部、クラウド推進プロジェクト担当
大久保 裕行

取締役 COO 訪販グループ担当
住本 和司

取締役 COO フードグループ担当
和田 哲也

取締役 CFO 本社管理グループ担当
宮田 直人

取締役 執行役員 本社企画グループ担当
上野 進一郎

執行役員 新規事業開発部、法人営業本部担当
鈴木 琢

執行役員 品質保証・リスク管理部担当 兼 人事部長
橋本 幸子

執行役員 ミスタードーナツ 事業本部長
根本 誠之

執行役員 情報システム部担当 兼 経営企画部長
江村 敬一

執行役員 生産本部長
守田 啓司

執行役員 訪販グループ戦略本部長
母里 和己

執行役員 訪販グループ営業本部長
平野 英司

執行役員 訪販グループ事業本部長
大工原 徹次

ESGデータ [環境] (各年3月期)

気候変動								
		バウンダリー	単位	2018	2019	2020	2021	2022
エネルギーの使用に係る原単位 (対前期比)		省エネ法特定連鎖化事業者※1	%	99.0	93.6	94.3	93.7	85.5
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	173,285	162,835	156,224	149,578	150,387
	都市ガス	グループ及び加盟店、協栄工場	千m ³	6,179	5,751	5,751	5,733	5,691
	プロパンガス	グループ及び加盟店、協栄工場	千m ³	446	405	330	304	330
	重油	グループ及び加盟店、協栄工場	千L	8,269	8,161	8,009	7,652	7,581
	灯油	グループ及び加盟店、協栄工場	千L	742	663	643	685	647
	合計	グループ及び加盟店、協栄工場	千GJ	2,407	2,273	2,193	2,110	2,116
CO ₂ 排出量	スコープ1	グループ	t-CO ₂	13,139	12,776	12,325	12,365	11,067
※1 省エネ法特定連鎖化事業者： ・本社及び地域本部	スコープ2	グループ	t-CO ₂	21,191	20,318	19,555	19,430	16,803
・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）	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 ₂	428,916	406,461	424,851	410,666	382,502	
・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	カテゴリ1	購入した製品・サービス	t-CO ₂	249,251	238,232	252,905	235,277	223,954
	カテゴリ2	資本財	t-CO ₂	14,215	15,093	22,930	31,426	21,226
	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 ₂	2,118	2,115	10,875	5,339	4,910
	カテゴリ4	輸送、配送（上流）	t-CO ₂	29,174	28,462	26,996	25,383	25,112
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	t-CO ₂	1,217	1,132	1,265	1,264	1,283
	カテゴリ6	出張	t-CO ₂	2,099	2,154	2,017	778	794
	カテゴリ7	雇用者の通勤	t-CO ₂	2,224	2,237	2,219	1,860	3,057
	カテゴリ8	リース資産（上流）	t-CO ₂	該当なし				
	カテゴリ9	輸送、配送（下流）	t-CO ₂	該当なし				
	カテゴリ10	販売した製品の加工	t-CO ₂	該当なし				
	カテゴリ11	販売した製品の使用	t-CO ₂	11,058	10,264	9,600	19,785	10,683
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	t-CO ₂	169	135	151	158	149
	カテゴリ13	リース資産（下流）	t-CO ₂	19,680	18,224	15,457	15,459	17,796
	カテゴリ14	フランチャイズ(加盟店、協栄工場)	t-CO ₂	97,711	88,414	80,436	73,937	73,540
	カテゴリ15	投資	t-CO ₂	該当なし				
合計		t-CO ₂	463,246	439,556	456,730	442,461	410,372	

汚染と資源利用

バウンダリー			単位	2018	2019	2020	2021	2022
NOx排出量	東京都、大阪府、愛知県の直営事業所車両		t	0.08	0.05	0.04	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	7,140	6,967	6,509	6,001	5,838
うち洗剤	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	1,756	1,712	1,699	1,605	1,485
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	0.99	1.13
廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	14,458	14,070	14,336	13,481	13,225
うち廃プラスチック			t	541	495	598	688	738
うち廃水処理スラッジ			t	11,348	11,100	10,888	10,159	9,678
うち不合格品マット・モップ等			t	2,569	2,475	2,850	2,634	2,809
資源リサイクル量	生産事業所	グループ及び協栄工場	t	1,456	1,367	1,426	1,515	1,363
うち資源ゴミ			t	339	335	350	380	368
うちサービス用品			t	540	520	572	629	484
うちダンボール			t	577	512	504	506	511
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	5,600	5,187	4,906	4,305	4,735
発生抑制量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	1,433	1,728	1,793	2,373	3,264
再生利用等実施率	フードグループ	グループ及び加盟店	%	40.3	42.6	50.6	55.0	59.3
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	%	24.0	29.6	33.4	41.6	35.7
事務用品等のグリーン購入比率	本社・本部	ダスキン単体	%	100	100	100	100	100
コピー用紙使用量	本社・本部	ダスキン単体	t	58.4	52.5	57.1	56.2	48.3
ISO14001の取得事業所割合	社員数ベース	ダスキン単体	%	65.3	70.1	75.3	74.1	73.9
低排出ガス認定自動車導入台数		グループ及び加盟店	台	350	1,423	2,637	4,163	5,487
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	2018	2019	2020	2021	2022
取水量	生産事業所	グループ及び協栄工場	千m ³	2,207	2,223	2,217	2,145	2,154
うち上水			千m ³	303	305	303	309	285
うち工業用水			千m ³	402	405	403	297	283
うち地下水			千m ³	1,502	1,514	1,511	1,539	1,586
取水量原単位	2016年を基準年100とした原単位		%	98.0	97.6	100.2	102.8	103.6
排水量	生産事業所	グループ及び協栄工場	千m ³	2,096	2,112	2,106	2,038	2,046
うち下水			千m ³	1,315	1,325	1,321	1,278	1,284
うち河川			千m ³	781	787	785	759	762

生物多様性

バウンダリー		単位	2018	2019	2020	2021	2022
白山国立公園の登山道にマット設置 訪販グループ	ダスキン単体	枚	44	44	44	44	44

ESGデータ [社会]

労働基準

		バウンダリー	単位	2018	2019	2020	2021	2022
社員数	男性	グループ	人	2,429	2,443	2,422	2,413	2,355
	女性	グループ	人	1,344	1,370	1,380	1,406	1,423
	合計	グループ	人	3,773	3,813	3,802	3,819	3,778
	うち、国内	グループ	人	3,488	3,530	3,530	3,555	3,520
	うち、海外	グループ	人	285	283	272	264	258
	うち、正規	グループ	人	3,124	3,124	3,128	3,175	3,138
	うち、非正規	グループ	人	649	689	674	644	640
入社人数	新規学卒	グループ	人	160	41	53	50	52
	中途採用	グループ	人	169	199	264	252	180
正社員への登用人数		グループ	人	111	36	37	134	44
退社人数		グループ	人	158	257	286	195	216
組合加入状況	加入者数	グループ	人	3,082	3,060	3,029	3,016	2,982
	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	2	1	2	3	18
	女性	グループ	人	35	51	51	49	38
介護休業取得者数	男性	グループ	人	0	2	2	1	0
	女性	グループ	人	2	4	1	3	1
定年退職者の再雇用人数		グループ	人	53	63	69	76	71
障がい者雇用 (6月1日報告)	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	ダスキン単体	人	1,991	2,020	1,974	1,988	2,000
	うち、女性	ダスキン単体	人	643	685	697	717	749
	女性社員比率	ダスキン単体	%	32.3	33.9	35.3	36.1	37.5
管理職人数	合計	ダスキン単体	人	375	372	371	357	362
	うち、女性	ダスキン単体	人	24	27	30	32	41
	女性管理職比率	ダスキン単体	%	6.4	7.2	8.1	9.0	11.3
入社人数 (新卒・中途)	合計	ダスキン単体・正社員	人	108	73	70	90	67
	うち、中途採用	ダスキン単体・正社員	人	69	33	26	45	22
	中途採用比率	ダスキン単体・正社員	%	63.9	45.2	37.1	50.0	32.8
	うち、女性	ダスキン単体・正社員	人	48	34	23	29	40
	入社女性社員比率	ダスキン単体・正社員	%	44.4	46.6	32.9	32.2	59.7
自己都合退社人数	合計	ダスキン単体・正社員	人	58	71	87	22	23
	自己都合退社率	ダスキン単体・正社員	%	71.0	55.0	77.0	59.0	70.0
有給休暇取得率		ダスキン単体	%	56.3	69.4	73.5	69.4	71.6
平均年齢	男性	ダスキン単体	歳	46.7	47.0	47.4	47.5	47.5
	女性	ダスキン単体	歳	42.7	42.7	42.7	42.6	43.1
	全体	ダスキン単体	歳	45.4	45.6	45.7	45.8	45.9
勤続年数	男性	ダスキン単体	年	18.1	18.1	18.2	17.5	17.5
	女性	ダスキン単体	年	12.4	12.0	12.1	11.7	11.4
	全体	ダスキン単体	年	16.3	16.1	16.1	15.4	15.3
社員意識調査の評点	満足度	ダスキン単体	%				92.6	—
	キャリア充実度	ダスキン単体	%				77.2	—
一人当たり年間研修時間		ダスキン単体	時間	12.6	12.9	18.4	18.7	23.5
一人当たり年間総労働時間		ダスキン単体	時間	1,844	1,833	1,796	1,703	1,712

健康と安全

		バウンダリー	単位	2018	2019	2020	2021	2022
一般定期健康診断受診率		ダスキン単体	%	100	100	100	100	100
精密検査受診率		ダスキン単体	%	35.2	48.6	48.6	56.1	65.6
適正体重維持者率		ダスキン単体	%	66.6	67	67.3	65.8	66.9
喫煙率		ダスキン単体	%	26.1	28.1	23.9	25.6	22.3
運動習慣者比率		ダスキン単体	%	24.6	25.3	25.5	26.0	30.6
労働災害者数 業務災害	死亡	グループ	件	0	0	1	0	0
		グループ	件	194	160	179	169	185
	うち、休業4日以上	グループ	件	46	28	36	45	36
通勤災害		グループ	件	45	30	30	41	36
	うち、休業4日以上	グループ	件	11	12	13	12	9

地域社会

		バウンダリー	単位	2018	2019	2020	2021	2022
「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	4,236	22,295	20,385	200	898
	ゴミ回収量	グループ	kg	204.2	5,039	176.5	2.0	65.0
「出前授業」の実施状況	参加小学校数	グループ	校	676	716	670	—	77
	参加児童数	グループ	人	55,964	61,390	54,407	—	5,379

主な経営指標の11カ年サマリー

ダスキン及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

						長期戦略「ONE DUSKIN」							
		中期経営方針				中期経営方針2015			中期経営方針2018				
		2012	2013	2014	2015		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
お客様売上高													
全国チェーン店お客様売上高	(百万円)	414,401	411,494	407,225	401,561		394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582	389,388
うち訪販グループ	(百万円)	275,830	274,665	276,956	270,390		274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178	265,659
うちフードグループ	(百万円)	119,479	115,484	106,426	105,631		95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148	95,031
その他(海外事業※1等)	(百万円)	19,091	21,344	23,842	25,539		25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255	28,698
会計年度													
売上高	(百万円)	171,118	168,163	167,745	167,987		165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770	163,210
営業利益	(百万円)	9,841	9,197	6,641	5,067		5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651	9,899
経常利益	(百万円)	11,609	11,027	8,322	7,083		6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633	12,215
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,583	6,092	4,448	3,441		2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821	8,132
包括利益	(百万円)	5,320	9,095	6,246	7,870		1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331	7,477
減価償却費	(百万円)	6,225	7,083	6,953	7,068		6,704	6,878	6,216	6,415	6,938	7,378	7,462
設備投資費	(百万円)	6,541	5,285	3,974	6,319		8,520	6,047	6,047	6,324	6,744	9,243	6,238
会計年度末													
純資産額	(百万円)	149,604	152,811	151,903	155,196		143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836	151,026
総資産額	(百万円)	197,316	202,375	202,778	198,475		190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055
有利子負債残高	(百万円)	254	191	246	52		20	91	196	18	14	18	1,539
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	14,057	16,269	12,086	6,251		11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103	19,596
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 8,686	△ 6,864	△ 14,004	5,515		△ 2,826	△ 3,565	△ 7,909	△ 12,555	3,137	△ 5,019	△ 8,524
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,355	△ 5,980	△ 6,553	△ 4,514		△ 12,952	△ 6,800	△ 2,232	△ 6,671	△ 10,022	△ 2,563	△ 835
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	24,724	28,171	19,775	27,118		22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963
1株当たり情報													
1株当たり純資産額	(円)	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	3,047.67
1株当たり当期純利益金額	(円)	71.07	95.15	71.13	56.19		52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19	164.71
1株当たり配当額	(円)	40.00	40.00	60.00	40.00		40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00	83.00
1株当たり期末株価	(円)	1,653	1,878	1,979	2,080		2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785	2,689
財務指標													
自己資本比率	(%)	75.4	75.1	74.3	77.6		75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1
自己資本利益率(ROE)	(%)	3.1	4.1	2.9	2.3		2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5
総資産利益率(ROA)	(%)	2.3	3.1	2.2	1.7		1.5	2.3	2.8	3.1	2.9	1.5	4.2
株価収益率	(倍)	23.26	19.74	27.82	37.02		38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.70	16.33
配当性向	(%)	56.3	42.0	84.4	71.2		76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	69.9	50.4
株式情報※2													
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)	66,294	64,994	63,494	63,494		57,494	55,194	55,194	52,694	50,994	50,994	50,994
期末保有自己株式	(千株)	2,009	1,913	1,915	2,947		1,948	1,749	1,750	679	1,659	1,650	1,559
自己株式取得数	(千株)	1,016	1,203	1,500	1,030		5,000	2,100	—	1,430	2,679	—	—
自己株式取得金額	(百万円)	1,612	2,015	2,835	1,841		10,503	4,415	—	3,750	7,777	—	—
株主構成	個人等	(%)	41.3	41.5	39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2	39.4	40.2	42.2
	金融機関	(%)	18.4	16.9	15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7	23.3	22.9	22.7
	国内法人等	(%)	28.5	28.5	28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0	21.2	20.1	19.3
	外国人	(%)	8.7	10.2	13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7	12.8	13.5	12.7
	自己株式	(%)	3.0	2.9	3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3	3.3	3.2	1.9
従業員数													
常時雇用者	(名)	3,422	3,512	3,552	3,487		3,538	3,528	3,773	3,813	3,802	3,819	3,778
うちダスキン単体	(名)	2,039	1,952	1,936	1,928		1,960	1,954	1,991	2,020	1,974	1,988	2,000
臨時雇用者※3	(名)	5,890	5,751	5,867	6,041		6,128	6,219	6,029	6,086	6,080	5,925	5,937
うちダスキン単体	(名)	2,079	1,715	1,541	1,478		1,588	1,607	1,488	1,438	1,121	1,057	1,129
営業拠点													
総計	(拠点)	9,304	9,912	10,087	10,425		11,610	11,693	12,359	13,675	14,688	15,353	16,558
うち訪販グループ	(拠点)	5,537	5,949	6,031	6,135		6,218	6,200	6,245	6,332	6,365	6,368	5,683
うちフードグループ	(拠点)	1,450	1,422	1,398	1,354		1,314	1,195	1,119	1,037	1,003	985	996
その他(海外事業※1等)	(拠点)	2,317	2,541	2,658	2,936		4,215	4,298	4,995	6,306	7,320	8,000	9,879

※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

財務情報

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

財務の概況

1. 経営成績の分析

■ 概況

2022年3月期（以下「当期」という）の経済は、総じて持ち直し基調にありましたが、長期化する新型コロナウイルス感染症拡大（以下「コロナ」という）の影響を受け、力強さを欠く状況で推移しました。コロナ新規感染者数は8月をピークに徐々に減少し収まったかに見えましたが、第4四半期に入り再拡大し、広い範囲に発出されたまん延防止等重点措置の下で経済活動は大きな制限を受け、先行きについても依然不透明な状況が続いています。

そのような環境のなか当社は、前期に引き続き売上回復に力点を置いた施策に取り組むとともに、中長期的な課題解決に向けて、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、の具体的な施策にも取り組みました。

訪販グループにおいては、生活者・事業者の「衛生環境を整えるダスキン」へ進化するため、基幹商品であるモップ・マットへの除菌、抗菌、抗ウイルスなどの衛生性能付加やコロナワクチン接種会場などでの「イベント衛生サービス」等の提供に注力しました。

フードグループにおいては、テイクアウト需要の取り込みに全力を挙げるとともに、来店前の注文、受取日時が指

定できる「misdo ネットオーダー」の導入や前期に導入した株式会社出前館と提携してのデリバリーサービスの拡充等、お客様のさらなる利便性向上に取り組みました。また、戦略的事業への集中投資と不採算事業の撤収による事業ポートフォリオ適正化の一環として、ベーカリーショップ「Bakery Factory」の事業譲渡、アイスクリーム事業からの撤退を決定しました。

更には、2022年4月の東京証券取引所市場再編後のプライム市場にふさわしい企業として、今まで以上に株主視点に立ったガバナンス体制を目指して、これまでの株式報酬型ストック・オプション制度に替わる経営陣への新たなインセンティブ制度として譲渡制限付株式報酬制度の導入、ハイブリッド型バーチャル株主総会（参加型）の開催などに取り組みました。

■ 売上高及び営業利益

当期は、すべてのセグメントが増収となったことにより、連結売上高は前期から94億39百万円（6.1%）増加し1,632億10百万円となりました。増収に伴う粗利の増加などにより連結営業利益は前期から52億47百万円（112.8%）増加し、98億99百万円となりました。

■ 経常利益（営業外収益及び費用）

連結経常利益は営業利益の増加に加え助成金収入が増えたことにより前期から55億81百万円（84.1%）増加し、122億15百万円となりました。

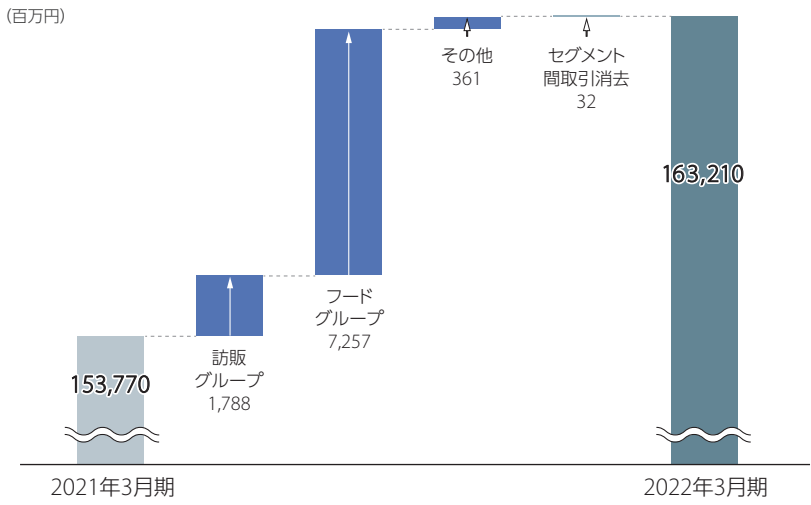
■ 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は経常利益の増加に加え前期新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた

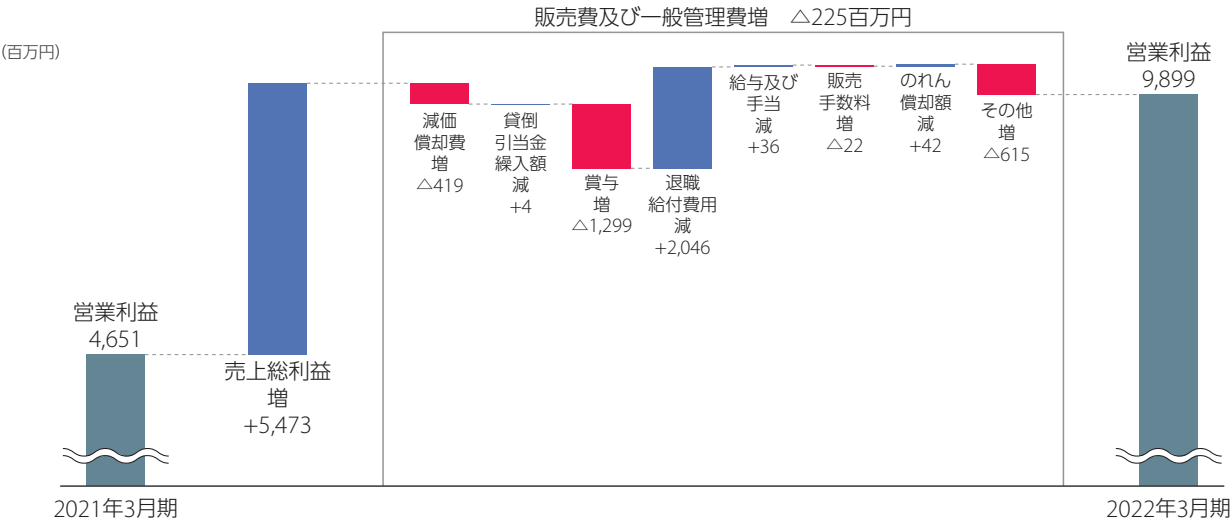
加盟店に対する「新型コロナウイルス感染症に係る見舞金」支給が当期大幅に減少したものの法人税等が増加したことにより53億11百万円（188.2%）増加し、81億32百万円となりました。

なお、当期の期首から、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を適用したことに伴う損益への影響は軽微であります。

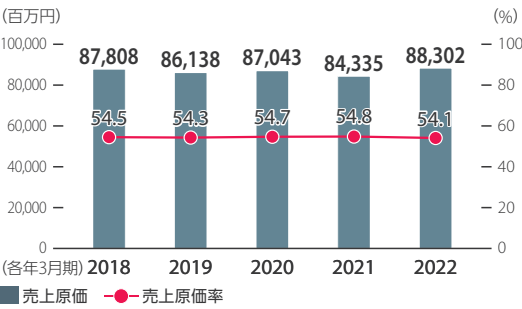
売上高 分析図



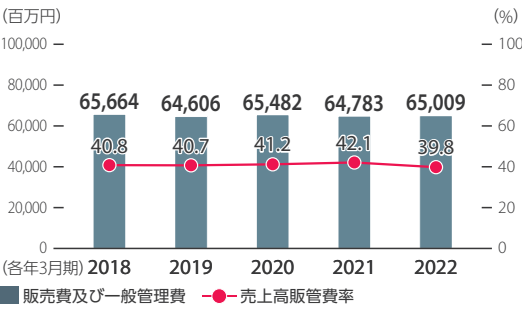
営業利益 分析図



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



財務情報

(注) 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

2. 財務状態の分析

■ 資産

当期末における総資産は、前期末比96億56百万円増加し、1,980億55百万円となりました。流動資産残高は、有価証券が108億93百万円、現金及び預金が49億28百万円増加したこと等により、前期末比148億63百万円増加し、841億2百万円となりました。また、固定資産残高は、投資有価証券が45億91百万円、無形固定資産が14億88百万円減少したことに対し退職給付に係る資産が23億48百万円増加したこと等により、前期末比52億7百万円減少し、1,139億52百万円となりました。

■ 負債・純資産

当期末における流動負債残高は、未払法人税等が20億5百万円、流動負債その他が10億14百万円増加したこと等により、前期末比34億18百万円増加の380億5百万円となりました。

また、固定負債残高は、長期借入金が15億30百万円増加したこと等により、前期末比10億48百万円増加の90億23百万円となりました。

純資産残高は、利益剰余金が54億86百万円増加したこと等により、前期末比51億89百万円増加の1,510億26百万円となりました。

連結比較貸借対照表（要約）（百万円）

	前期 (2021年3月期)	当期 (2022年3月期)	増減
流動資産	69,239	84,102	14,863
固定資産	119,159	113,952	△5,207
有形固定資産	50,152	49,474	△678
無形固定資産	9,635	8,146	△1,488
投資その他の資産	59,372	56,331	△3,040
資産合計	188,399	198,055	9,656

	前期 (2021年3月期)	当期 (2022年3月期)	増減
流動負債	34,587	38,005	3,418
固定負債	7,974	9,023	1,048
負債合計	42,562	47,029	4,467
株主資本	134,768	140,625	5,857
その他の包括利益累計額	10,740	10,035	△704
新株予約権	60	59	△0
非支配株主持分	268	305	37
純資産合計	145,836	151,026	5,189
負債純資産合計	188,399	198,055	9,656

3. キャッシュ・フローの概況

当期末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、前期末の296億74百万円から102億88百万円増加し、399億63百万円となりました。

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期末における営業活動によるキャッシュ・フローは、195億96百万円の資金収入（前期は101億3百万円の資金収入）となりました。その要因は、退職給付に係る資産又は負債の増減額19億68百万円等の資金減少要因に対し、税金等調整前当期純利益116億27百万円、減価償却費75億60百万円、利息及び配当金の受取額10億85百万円、棚卸資産の減少額9億67百万円等の資金増加要因によります。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期末における投資活動によるキャッシュ・フローは、85億24百万円の資金支出（前期は50億19百万円の資金支出）となりました。その要因は、有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入257億81百万円等の資金増加要因に対し、有価証券及び投資有価証券の取得による支出286億50百万円、有形固定資産の取得による支出43億36百万円、無形固定資産の取得による支出13億11百万円等の資金減少要因によります。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期末における財務活動によるキャッシュ・フローは、8億35百万円の資金支出（前期は25億63百万円の資金支出）となりました。その要因は、自己株式の売却による収入18億85百万円、長期借入れによる収入16億99百万円等の資金増加要因に対し、配当金の支払額24億89百万円、自己株式の取得による支出17億1百万円等の資金減少要因によります。

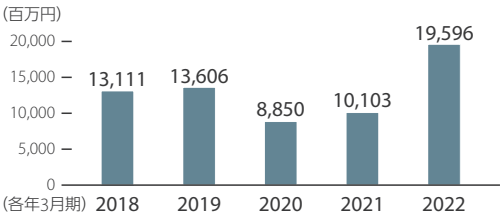
4. 設備投資等の状況

当期の設備投資の総額は62億38百万円であり、主なものは次の通りです。

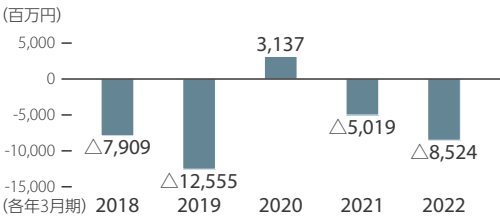
当期の主な設備投資（百万円）

グループ	内容	投資額
訪販	工場の改修及び工場設備の増設・更新	716
	生産事業所システム機能追加	210
フード	ミスタードーナツ新概念店舗への改装及び出店	793
その他	ダスキン共益リース資産	2,185
	本社ビル空調更新工事	235

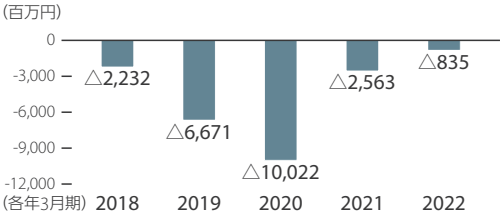
営業活動によるキャッシュ・フローの推移



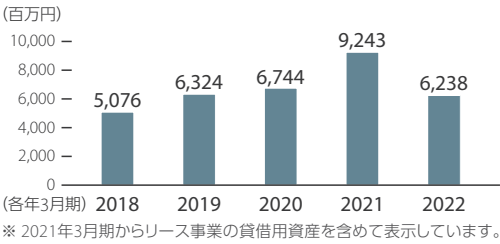
投資活動によるキャッシュ・フローの推移



財務活動によるキャッシュ・フローの推移



設備投資額の推移

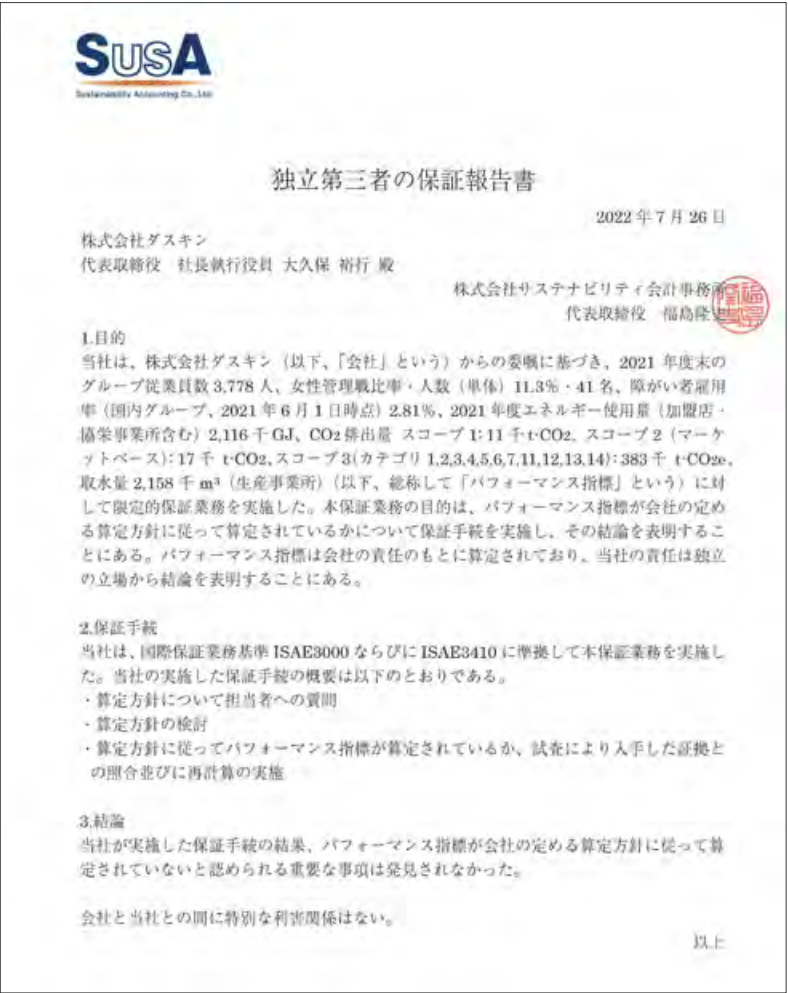


第三者保証

ダスキンは、「ダスキン統合レポート2022」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)
- ・CO₂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2022」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2017年3月期から発行しています。

本年のレポートは、Seeding the Future「社会とステークホルダーの未来のために」をコンセプトに、ダスキンだからこそ表現できる「喜びのタネまき」を通して、中期経営方針2022で目指す姿やこれから創出される新たな価値を解説し、変わらぬ経営理念への理解とダスキンの未来に対する期待感を醸成していただけるよう心掛けました。

本レポートは、経営企画部IR室が編集の中心となって

社内の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経営企画部担当執行役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明いたします。

本レポートは、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。

2022年9月
執行役員
経営企画部 部長
江村 敬一

用語集

あ行

祈りの経営

ダスキンの経営理念。働きさん一人ひとりが、日々新しく生まれ変わる(自己変革する)ことを願い、自らは敢えて「損の道をゆく」こと、相手に対しては「喜びのタネをまく」こと。ともすれば経済的合理主義を追求し、人間性全体を見失いがちな世の中で、ダスキンは人間性を何よりも大切にしたいという宣言でもあります。

お客様係／コンシェルジュ

ご家庭にレンタル商品等をお届けする全国約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。

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。

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

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。

ろ行

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 (2022年6月23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 大久保 裕行
設立	1963 (昭和38) 年2月4日
資本金	113億円 (2022年3月31日現在)
従業員数	3,778名 (連結)、2,000名 (単体) (2022年3月31日現在)

関係会社 (2022年3月31日現在)

■ 訪販グループ ■ フードグループ ■ その他

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

(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

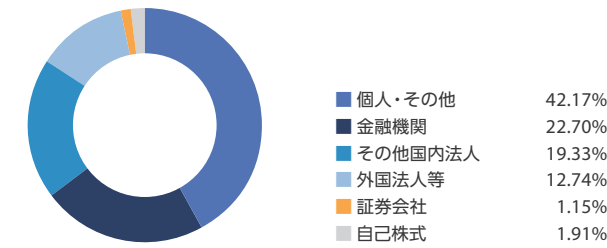
1963年	2月	株式会社サニクリーンを設立登記
	11月	ダストコントロール商品の初の生産拠点、吹田工場開設
1964年	6月	株式会社ダスキンに社名変更
	10月	化学ぞうきん「ホームダスキン」全国発売開始
1967年	9月	モップ縫製工場開設 (現株式会社和倉ダスキンにて運営)
1969年	8月	IFA (国際フランチャイズ協会) に、日本初のメンバーとして入会
1971年	1月	サービスマスター事業を開始
	4月	ミスタードーナツ事業を開始。大阪府箕面市に1号店をオープン
	7月	ホームダスキンの廃却布を再生した産業用ウエスのレンタルスタート
1976年	11月	株式会社アガとの提携により、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メントサービスを開始 (現株式会社ダスキンヘルスケアにて運営)
1989年	7月	メリーメイド事業を開始
1990年	9月	本社ビル「ダスキンピア」が現在地に完成
	9月	株式会社エバーフレッシュ函館設立
1993年	10月	新フランチャイズシステム「ダスキンサーヴ100」活動スタート
1994年	12月	台湾でのダストコントロール事業を開始
1999年	2月	かつアンドかつ事業を開始
	4月	ケータリング事業 (現ドリンクサービス事業) を開始
	11月	トゥルグリーン事業 (現トータルグリーン事業) を開始
2000年	6月	ホームインステッド事業 (現ダスキン ライフケア事業) を開始
2003年	4月	品質保証体制構築のため「品質保証委員会」設置 (現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	5月	リスクマネジメント体制構築のため「リスクマネジメント委員会」設置
	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
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事業を開始
	10月	パ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
2021年	5月	株式会社 EDIST を完全子会社化
2022年	4月	東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行

株式情報

株式の状況 (2022年3月31日現在)

決算期	3月31日
定時株主総会	6月中
証券コード	4665
上場証券取引所	東京証券取引所 (プライム市場) ※ 東京証券取引所の市場区分見直しにより2022年4月より市場第一部からプライム市場に移行しました。
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	50,994,823株 (自己株式975,229株含む)
株主数	47,772名 (前期末比7,209名増)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
独立監査人	EY 新日本有限責任監査法人

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 Sector Relative Index]		SOMPO アセットマネジメント [SOMPO サステナビリティ・インデックス]	
FTSE Russell [FTSE Blossom Japan Index]		環境省 [ESG ファイナンス・アワード・ジャパン]	
MSCI 社 [MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)]		株式会社三井住友銀行 [ポジティブ・インパクト金融原則適合型 ESG/SDGs 評価融資]	
MSCI 社 [MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数]		経済産業省 [健康経営優良法人2022~ホワイト500~]	
JPX グループ [S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数]		日本経済新聞社 [Smart Work 経営]	

社会からの評価 <https://www.duskin.co.jp/sus/evaluation/>