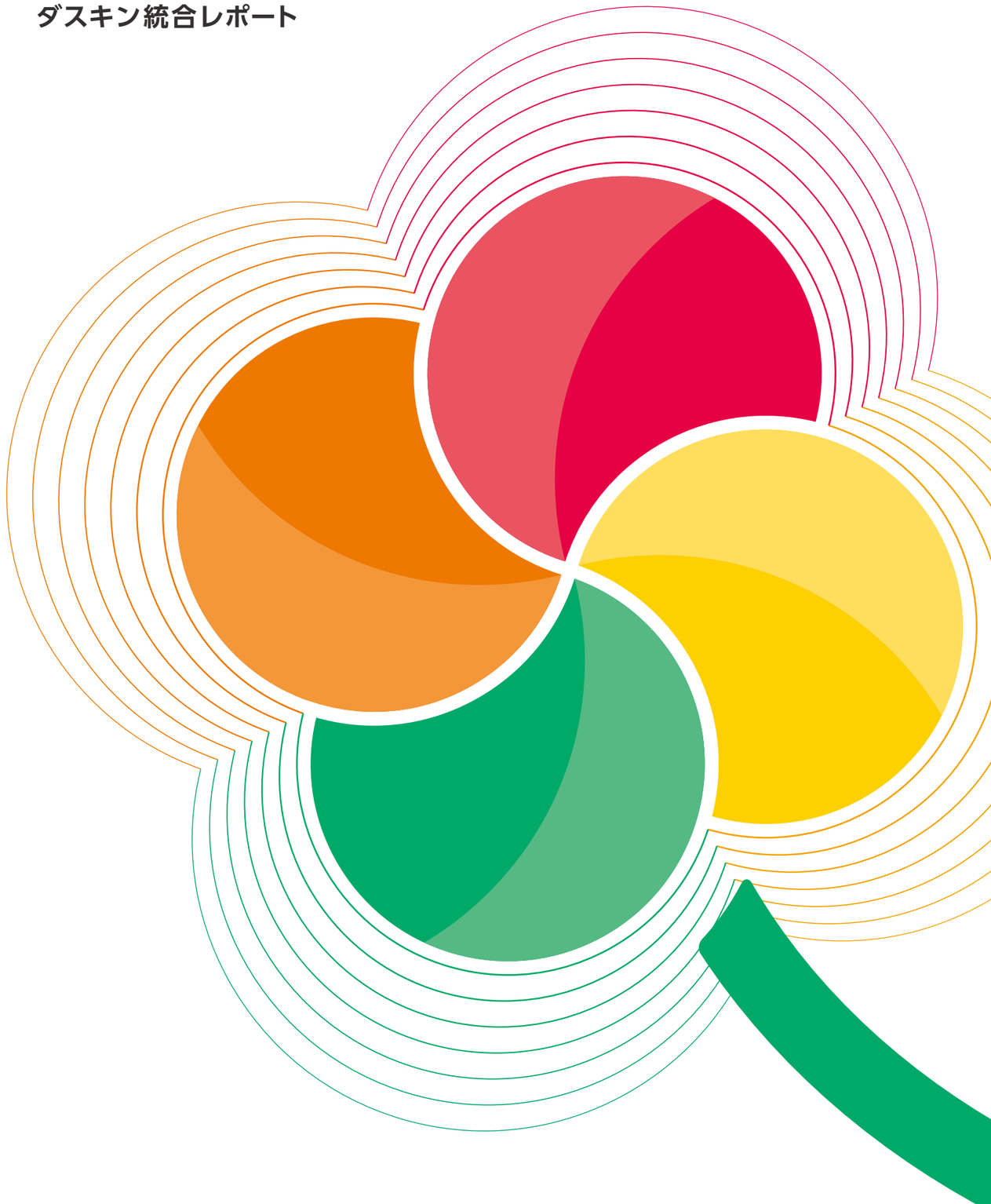
DUSKIN
喜びのタネをまこう

Corporate Report 2024

ダスキン統合レポート



DUSKIN
喜びのタネをまこう

株式会社 ダスキン
〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
www.duskin.co.jp

DK241101

祈りの経営



祈りの経営ダスキン

経営理念

一日一日と今日こそは
あなたの人生が（わたしの人生が）
新しく生まれ変わるチャンスです
自分に対しては
損と得とあらば損の道をゆくこと
他人に対しては
喜びのタネまきをすること
我も他も（わたしもあなたも）
物心共に豊かになり（物も心も豊かになり）
生きがいのある世の中にすること

合掌
ありがとうございました

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、ダスキン創業。日本初の複合フランチャイズ企業の道を開く。
1980年、68歳で永眠。
※京都山科にある無宗派無所有の修養団体

今も、生き続ける創業者の想い

その原点は、「祈りの経営」を生涯追求した創業者・鈴木清一の思想にあります。
「利益は喜びの取引から生まれるもの」として、お客様の喜びを第一とする創業者の想いは、
経営理念というかたちで大切に継承されています。
経営理念は、現在も毎日唱和され、確認され続けています。フランチャイズに加盟する際も、
ダスキンへ入社する際も、この経営理念に賛同していることが条件となっています。

PURPOSE 社会的存在意義

人に社会に寄り添い、安心と喜びのある豊かな明日を創造します。

「孤独・孤立」が大きな問題になりつつあるこれからの時代では、
一人ひとりが自律しつつも誰かを想い、その想いがカタチとなって行き交いながら、
明日の自分を楽しみにできる、そのような社会が求められていると考えます。
想いを伝え、また、想いを受け取ることで、人は前向きな気持ちになれる。
自分自身の未来と安心して向き合える。
成長に向けて歩みだせる喜びが感じられる。
そのような「安心と喜びのある豊かな明日」を目指して、パーパスを定めました。





ダスキンが、つくる。

ダスキンが、つなぐ。

VISION 担うべき役割

人と人、人と社会、人と明日を つなぐ 笑顔の環を届けます。

多様な価値観が浸透する一方で、
ともすれば孤独や孤立にも陥りやすい時代。
そんな中だからこそ、誰かを想う人に想いをはせ、
想いと想いをつないでいきたい。
その想いは、連なり巡って笑顔の環をつくる。
この環で、安心と喜びのある豊かな明日を
皆さまとともに描いていく。



1 人と人をつなぐ

一人ひとりの生活者の「想い」に想いをはせる。
目の前の人だけではなく、その人が「想う人」にも。
さらには「人と人のつながり」までも。
そんな関係性づくりにより、「想い」をつなぎ、カタチにする。
誰もが誰かに想われている。
ダスキンはやさしさのつながりを広げていきます。





2 人と社会をつなぐ

より豊かで生活しやすく、次世代にわたっても安心して暮らせる
「地域づくり」に想いをはせる。「地域社会へ役立ちたい人」にも。
そして、さらには、「地域社会の“人”へ役立ちたい人」も想う。
そんな、人と社会の接点を創造し、カタチにする。
地域の人がより豊かで、安心して生活しやすく。そんな暮らしを次世代へ。
ダスキンは持続可能な地域づくりに貢献していきます。

3 人と明日をつなぐ

今日よりすてきな明日のために、
ダスキンはみんなの「想い」に寄り添いたい。
「前に踏み出したい人」だけでなく、「チャレンジしたい人」にも。
さらには、「未来の自分へ頑張る人」までも想う。
そんな、明日へ向かって頑張る人へ、生きがいや楽しみをお届けする。
「明日への想い」を支えることで、ダスキンは、
自らの可能性にチャレンジできる環境づくりに貢献していきます。



“シン化”への挑戦

長期経営戦略 /

DUSKIN
Do-Connect
人と人、人と社会、人と明日をつなぐ。

人と人、人と社会、人と明日。
ダスキンは、その間をつなぐ存在に
なっていくべきだと、考えます。

これら3つのつながりで、お客様に喜びを届けること。
それこそが *Do-Connect*、これからの時代に寄り添う喜びのタネまきなのです。
ありたき姿を表現する言葉が「Connect」、
「Do」はそれを実現するための「行動」の意思を示す言葉です。
ありたき未来像を語るだけなら、誰にでもできる。
本当に重要なことは、それを実現するために、「今、動く」ということ。

ビジョン実現に向けた、長期経営戦略。
企業風土の変革と、3つの「シン化」に挑戦することで、
人と人、人と社会、人と明日をつないでいく。

3つのシン化…

新たな事業への 新化	社会価値の創造
周辺事業への 進化	顧客価値の創造
既存事業の 深化	顧客価値の向上

この挑戦が、
パーパス・ビジョンの実現につながり、
最終的には、祈りの経営の根幹である
“道と経済の合一”へと
つながるものと信じています。



VALUE 大切にする価値観

想いを今、動かせ！

あらゆる垣根を超えてつながり、ともに想いを動かす。
動かしたい想い、諦めたくない想い、未来への想いを突き動かす。
いつかではなく、今。
今すぐ行動しなければいけない。



Contents

イントロダクション

祈りの経営	1
ダスキンがつなぐ	3
シン化への挑戦	5

トップメッセージ

社長メッセージ	9

Chapter
01 価値創造のストーリー 15

資本を有効活用し、独自のフランチャイズシステムを通じて、「喜びのタネまき」を実践することで生まれる、新たな価値創造ストーリーを紹介しています。

ダスキンの成長の軌跡	17
価値創造プロセス	19
価値創造プロセスの解説	21
マテリアリティ	23
特集1 社会関係資本 加盟店との協働	27
特集2 人的資本 社員とのエンゲージメント	29
特集3 自然資本 環境との調和	31

Chapter
02 価値創造の戦略 33

変化の激しい経営環境において、事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、お客様との接点を増やし、CX（顧客体験）の向上を目指した成長戦略について解説しています。

中期経営方針の振り返り	35
中期経営方針2022	36
CFOメッセージ	37
ダスキンの主な市場分析	43
ダスキンの現在	45
訪販グループ	47
訪販グループ事業戦略	49
フードグループ	51
海外・その他	53
研究開発	55

Chapter
03 価値創造の基盤 57

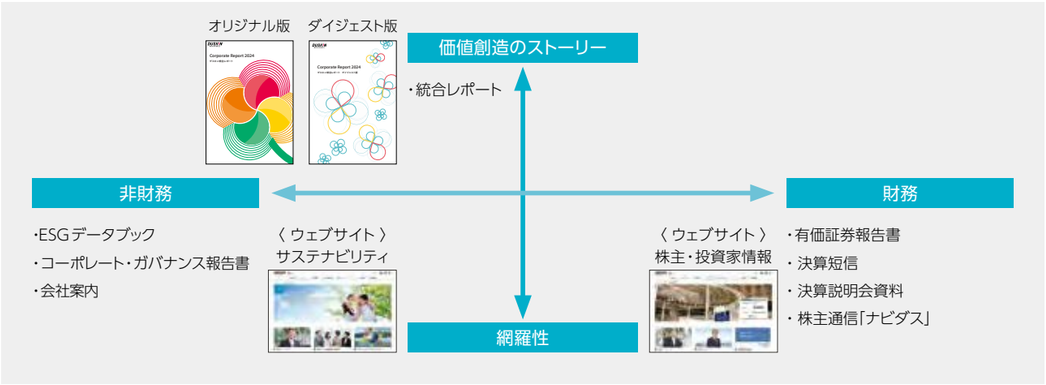
創業以来、「道と経済の合一」を根幹とする企業経営とともに、環境・社会・ガバナンスの諸課題の解決に向けて取り組む企業姿勢について解説しています。

会長 × 社外取締役 対談	59
ダスキンのサステナビリティ	65
気候変動への対応	67
地球環境とともに	69
地域社会、取引先とともに	71
社員とともに	73
取締役・監査役	75
役員紹介	77
コーポレート・ガバナンス	79
リスクマネジメント	83
コンプライアンス	84

データ

ESGデータ	85
主な経営指標の11ヵ年サマリー	87
第三者保証	89
用語集	90
会社情報	91
株式情報	92

本レポートの位置付け



刊行物のご案内

統合レポート	機関投資家を主な対象に、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、サステナビリティなど、財務情報と非財務情報を総合的に報告しているレポートです。 https://www.duskin.co.jp/ir/library/report/
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/
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/

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/

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関連会社
ダスキンファミリー：ダスキングループ及びダスキンの経営理念に賛同するすべての組織（加盟店・協栄工場を含む）

■ **報告対象期間**
2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）を主な対象としていますが、2023年3月期以前及び2025年3月期の活動についても一部掲載しています。なお、業績予想は2024年3月期の本決算公表時における情報を掲載しています。

■ **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**
2024年11月（次回発行予定：2025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。



※創業時に実際に使用されていた洗濯機と乾燥機の前にて（大阪府吹田市にあるダスキン祈りの経営資料館エントランス）

「想いをつなごう。その人の、その先へ。」想いをつないで、未来に挑戦しつづけます

当社は、2023年11月16日に創業60周年を迎えました。今日まで60年以上にわたり、事業を支えていただいたお客様をはじめ、ステークホルダーの皆様の温かいご支援のおかげです。心より感謝申し上げます。

想いをつなごう。
その人の、その先へ。
60th Anniversary

創業60周年を機に経営の原点に立ち返ることが大切

創業60周年を迎えるにあたり、私は社員に二つのことをお願いしました。一つは60年という節目にあたって、創業の原点に立ち返り、創業者の想いに至ることが大切であるということです。「我の喜びが他の喜びになり、我も他も喜ぶ」という創業者の言葉があります。これは、「お客様、そしてともに働く仲間、家族の喜びが私自身の喜びになる」ということであり、“自利利他”の考えに通じるものです。

現在、当社は複数の事業を展開しておりますが、お客様の暮らしや心が豊かになることを願い、それぞれの事業が連携し商品・サービスを提供しております。これは「お客様の喜びを第一」とする創業者の想いに基づいており、当社のフランチャイズ契約には「経営理念に賛同する」ことが加盟の条件になっています。経営理念に賛同していただき、ともに歩んでいただくことがすべての前提であるからこそ、創業60周年の節目に全員で経営理念に想いを馳せることが大切と考えています。

そして、もう一つは、社員一人ひとりが未来に向けてどのように歩んでいくかを考えることです。60周年の記念ロゴに、「想いをつなごう。その人の、その先へ。」というタグライン・メッセージを添えました。これから先の不確実性の高い時代において、環境の変化に柔軟に対応しながらダスキンならではのホスピタリティあふれる対応が今まで以上に大切になってくると考えています。従業員一人ひとりが自ら考え、お客様のお役に立てる商品・サービスを提供し、そして喜んでいただけるか、心でお客様の想いを受け止め行動につなげて、未来に向けたお役立ちをさせていただきたいと考えています。

既存事業を強化するとともに、お役立ちできる領域の拡大にも挑戦

近年、個人の嗜好が多様化し、また、デジタル技術が進展する中で、それらに合わせた商品・サービスの提供が必要となっています。とくに当社は、お客様との直接対面を通じたカスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を大切にしています。

購入前、購入時、購入後の一連の顧客体験の中で購入前と購入後の体験についてはデジタル技術を活用する一方、購入時の体験は創業来のフェイス・トゥ・フェイスの強みを生かしたお客様との接点をこれからも大切にしていきます。こうした取り組みを通じて、お客様への提供価値を更に進化させていきます。

そして、社会のあり方が大きく変わる中で、既存事業の提供価値を更に高めるとともに、新たな領域でもお役立ちできるよう挑戦していきます。直近では、2023年11月に300を超える子育て支援施設の保育園や学童クラブなどの運営を手掛ける株式会社ＪＰホールディングスと業務提携契約を締結いたしました。当社はモップや玄関マットのレンタル、家事代行サービスなどを通じて、ご家庭のニーズにお応えしてきた実績があります。子育てしながら働く方々が、安心

して働き、暮らせる生活環境(ゆとりの時間)の提供をはじめ既存事業とともに新たな価値の創出を目指していきます。この「子育て支援領域」への参入は、ダスキンが永くお客様に社会に必要とされ続けるための大きな挑戦となります。

また、同じく新たな挑戦として、ミスタードーナツやかつアンドかつを展開しているフード事業ではイタリアンレストラン「ナポリの食卓」等を運営する株式会社ボストンハウスの持株会社である健康菜園株式会社を2024年1月に完全子会社化しました。立地や顧客特性に合わせて、その立地に最適なブランドを提供しお客様に「しあわせな時間」を提供していきます。「ナポリの食卓」のフランチャイズ展開も踏まえて、事業拡大を図っていく考えです。

原材料や人件費などが高騰する中で、生産性の向上により収益力を強化

経済環境については、2023年5月に新型コロナウイルス感染症が第5類感染症に移行し、社会活動が正常化に向かいました。アフターコロナの中でもっとも注視しているのが、生活スタイルの変化です。フードグループではテイクアウトやデリバリーの需要動向を見据えて、対応していく必要があります。また、原材料の高騰が続く中で、安定調達も重要な課題と認識しています。ミスタードーナツの主原料である小麦粉については、一時期に比べると価格は安定してきましたが、一方でその他の原材料は引き続き円安などの影響も受けて高騰しています。加えて、人手不足等を背景に人件費も高騰していることから、生産性向上に取り組んでいます。

一方、訪販グループに関しては、コロナ禍で影響を受けていた事業所が回復基調にあることから、こうしたお客様に対する営業に注力しています。併せて、家庭向けサービスにおいても外出機会が増えた中で、家事時間の短縮や効率化のニーズが高まっており、お客様のライフスタイルに応じた提案活動を強化しているところです。直営店及び関係会社で検証をスタートした家庭用営業専任組織による活動は、2024年3月期に加盟店にも展開をはじめ、2024年9月時点で約6万5千軒の新規契約につながりました。今後、更に導入加盟店を拡大しお客様へのお役立ていただける機会を増やしていきます。

なお、計画に沿って進めてきたマット・モップ商品へのRFID(電子タグ)の取り付けが完了したことから、2024年7月より従来、手作業で数えていた検数作業がリーダーで一括読み取りができるようになり、大幅な業務の効率化が可能になります。こうした生産性向上を通じて収益性を更に高めていきます。

時代が変化する中で「ONE DUSKIN」としての使命が重要に

長期戦略「ONE DUSKIN」については、それぞれの事業が強みを発揮するとともに、連携を通じてお客様に対するお役立ちを追求しています。その成果を発揮した一つの例が、コロナ禍でのワクチン接種会場の設営及び運営です。イベントの企画及び用品のレンタル等を行うレントオール事業を中心に、施設衛生サービスを手掛けるサービスマスター事業、衛生用品などのレンタル・販売を行うクリーンサービス事業が一体となって会場全体の衛生管理をトータルで提案できるサービスを提供することができました。また、地震や台風など自然災害が頻発する中で、当社は、避難所開設後の衛生状態をサポートする清掃サービス、衛生関連商品等のレンタルを行う「防災サポートサービス」の提供を行っています。2024年3月末時点で75自治体と協定を締結しています。レントオール事業をはじめとする各事業が各自治体と密接に連携し、地域の安全・安心に貢献していきます。

今後、社会やお客様の課題に応じて、各事業が連携して価値を提供していくためには、フランチャイズ本部と加盟店との良好な信頼関係の構築もまた重要であると認識しています。これまで以上に密接な関係を築き、「ONE DUSKIN」としての価値創造をお届けしていきたいと考えています。

将来の経営基盤構築に向け、中期経営方針2022最終年度に取り組む



2024年3月期は、増収減益となりましたが、これはRFID(電子タグ)取り付けに伴う大幅な原価増など計画に沿ったものです。2025年3月期は訪販グループにおける家庭用営業専任組織の取り組み拡大やケアサービスの出店強化、RFIDを活用した業務の効率化を進めていくとともに、フードグループは引き続き魅力的な商品の提供及び積極的な新規出店を行っていきます。

中期経営方針のテーマの一つである「事業ポートフォリオの変革」については、既存事業における収益性の強化を推し進めるとともに、事業開発やM&Aを通じた新たな事業の創出に取り組んでいます。

2025年3月期は、冒頭でお話しした60周年記念ロゴのタグラインである「想いをつなごう。その人の、その先へ。」の具現化に力を注いでいく考えです。目の前のお客様のお役に立つことはもちろん、更にお客様の先におられる家族、知人にもダスキンの価値を提供していきたいと考えています。

また、海外展開については、東アジア、東南アジアを中心に事業を展開しています。ダストコントロール事業とケアサービス事業については、台湾、中国の2地域で事業を展開中です。そして、ミスタードーナツにおいては現在5地域で展開しています。2024年4月に中華人民共和国香港特別行政区での展開を目的として、Dragon Circle Enterprise Limitedとマスターフランチャイズ契約を締結し、10月に1号店をオープンしました。日本で磨き上げたビジネスモデルで国境を越えたお客様の暮らしを豊かにすることに貢献していきます。

中期経営方針の二つ目のテーマである「経営基盤の構築」については、人的資本経営を重視し、人材の育成に取り組んでいます。具体的には、全社員が受講できる教育プラットフォームを構築しました。とくにDXに関する全社教育を推進しています。大事なことは、すべての社員が学び続けて、自己成長していくことにあります。知識やスキルを融合していきながら、各自の個性と能力を最大限に生かしていくことによって、ダスキン全体としての新たな価値創造が可能となります。

また、ガバナンス実効性の更なる向上については、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取締役会での議論を深化させ、経営資源の適切な配分を図ります。

三つ目のテーマである「社会との共生」については、サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組みを加速しています。訪販グループでは、EV(電気自動車)のテスト検証を行い、その成果を踏まえて、直営支店の営業車両から順次、EVへの切り替えを進めていく計画です。また、ミスタードーナツの物流センターや他社から発生する廃棄原材料で発電するバイオマス電力を使用することで、本社ビルを含む周辺施設5拠点すべての電力を実質再生可能エネルギー100%へ切り替えていきます。引き続き「ダスキン環境目標2030」の実現に向け、取り組みを進めていきます。

今期は長期戦略「ONE DUSKIN」最終年度となります。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を目指し、そして事業を通じた社会貢献の実現のために、ステークホルダーの皆様への感謝の気持ちを忘れずに、中期経営方針2022の施策を着実に実行していきます。

新たな長期計画のもとで未来を拓き、さらなる成長を目指してまいります

時代の変化を踏まえ、ダスキンの存在意義を議論

当社では社会や経済の変化に対応しつつ、引き続き持続的な成長を目指すべく、新たにパーパス及びビジョンを策定しました。これは、創業来継承してきた経営理念は変えることなく、時代の変化を踏まえた経営のあり方を示したものです。

新たなパーパス、ビジョンの策定における大きな特長は、当社のこれからの未来を担う中堅社員による策定プロジェクトを立ち上げ、議論を尽くしてきたことにあります。プロジェクト発足当初から「私たちはなぜダスキンで働くのか」といった根本的な存在意義について真剣な議論を交わしました。中堅社員のプロジェクトメンバーと意見を交わすたび、その熱意や真剣さを実感し、頼もしく感じたことが強く印象に残っています。会社をどのようにしていきたいか、そのためには、私たちがどのように変化し、成長していかなければならないか、そういった想いを感じ取ることができました。

また、策定のプロセスで社内取締役だけでなく、社外取締役にも加わっていただき、幅広い視点から貴重な意見をいただきました。こうした多様なメンバーによる議論を通じて、私たちは今後の社会情勢・環境変化を見据えた長期計画を作り上げることができました。今後の成長に大きく寄与する指針であると確信しています。



お客様との強固な絆で未来を創る

パーパスの根底にあるものは、道と経済の合一を目指して、喜びのタネをまくという経営理念です。これは時代がいかに変化しようとも、決して変えてはならないものです。また、全国のフランチャイズ加盟店の想いも汲み入れています。当社の加盟店の多くは、それぞれの地域で生まれ育った方々が事業を担っており、地域に密着して地域社会の中心(ハブ)としての役割を担っています。フランチャイズ本部の当社と加盟店は不二の関係であり、運命共同体という考えから、想いを共有できるパーパスの構築を目指しました。

ビジョンに関しては、これまで築き上げてきた長期戦略「ONE DUSKIN」を通じてダスキンファミリーとして結束し、成果を上げてきたことを踏まえ、さらに一歩踏み込んだお客様との強固なつながりに重点を置く姿勢を明確に打ち出しました。人と人、人と社会とのつながりを深め、さらにもう一歩進んで、明日の社会へつなげていく決意を表明しています。

そして、パーパス及びビジョンが策定された後に、バリューとして「想いを今、動かせ。」としました。これはプロジェクトメンバーの中堅社員が議論を尽くした末に考え出されたものです。パーパスやビジョンを定めるだけでなく、その想いを行動に移していくという決意を述べたものであり、すばらしい言葉(指針)だと私は思っています。

さらに、10年後を見据えた長期経営戦略「Do-Connect」を定めました。これは、経営戦略において少子高齢化など現代の社会環境の変化を踏まえつつ、人と人とのつながりをこれまで以上に重視する姿勢を明らかにしたものです。近年、SNSを通じたオンライン上での交流が盛んである一方、リアルな場面では人とのかかわりが希薄になっています。こうした中で地域に根ざして活動し、その地域をよく理解している加盟店とともに、私たちが持つ本来の強みである「お客様とのつながり」をさらに強化することが重要です。そこでつなぐ意味の「Connect」だけではなく、必ず実践・実行する強い想いを表すために「Do」を頭に付けた「Do-Connect」としました。

長期経営戦略

DUSKIN Do-Connect
人と人、人と社会、人と明日をつなぐ。

3つのシン化
- 新たな事業への「新化」
- 周辺事業への「進化」
- 既存事業の「深化」

パーパス【社会的存在意義】	人に社会に寄り添い、安心と喜びのある豊かな明日を創造します。
ビジョン【担うべき役割】	人と人、人と社会、人と明日をつなぐ笑顔の環を届けます。
バリュー【大切にする価値観】	想いを今、動かせ。

3つの「シン化」で描く未来に向けた挑戦

長期経営戦略「Do-Connect」では、「新化」「進化」「深化」という3つの「シン化」を掲げています。それぞれ新たな事業の創出、周辺事業への進出、既存事業の強化を意味しています。これにはフランチャイズ本部として、既存事業をより強く成長させていくとともに、新たな価値を生み出すことが重要な使命であるという考えが根底にあります。それとともに重要なことは、長い時間をかける「シン化」ではなく、スピード感や柔軟性をもった本質的な「変化・変革」であるべきだということです。今後、「Do-Connect」の具体化を進める中で、事業ポートフォリオの変革を加速させ、持続的な成長を目指していく上で、成長を確実なものとするため、3つの「シン化」に挑戦する人材の育成と後押しする企業風土を醸成する必要があると考えています。

なお、長期経営戦略の数値目標や具体的な施策につきましては、2025年2月に開示予定の次期中期経営方針とともに、ステークホルダーの皆様にお伝えいたします。

2024年11月開催の「60周年事業」では、記念式典とともに、ビジネスショーを開催し、新たなパーパスの共有とともに、長期経営戦略、ビジョンを発表する式典を当社社員だけでなく、全国の加盟店オーナーを招いて開催しました。その中で長期経営戦略やビジョンで掲げた「人と人」「人と社会」「人と明日」をコンセプトに商品やサービス提案をおこなうビジネスショー(展示会)も併催しました。まさに今後の成長を担うプロダクト・ポートフォリオを示すものであります。式典においては、私からパーパスとビジョンに込めた想いや当社が進むべき道、そして人的資本経営のあり方等について語るとともに、バリューに関してはプロジェクトの中堅社員メンバーが登壇して、想いを伝えてくれました。これからの時代をリードする社員が自らの言葉で語ることによって、当事者意識と組織の一体感が醸成されます。こうした取り組みは、次の世代に受け継がれていきます。

パーパス、ビジョンの策定プロジェクトは、引き続き浸透施策を検討するプロジェクトへと役割を変えて継続しています。ダスキンファミリー全体にいかに浸透させ、成長の力に変えていくか、プロジェクトの中堅社員メンバー全員が深く議論を行っているところです。

創業60年を経て、当社は新たなパーパス、ビジョン、バリューのもとでさらなる成長の軌道を力強く進んでいきます。その原動力となるのは、熱い想いを抱く人財にほかなりません。10年先の未来に向けて、まさに「想いを今、動かせ。」を合言葉(スローガン)に、新たな価値の創出に邁進してまいります。

株式会社ダスキン
代表取締役 社長執行役員
大久保 裕行

ダスキンが、つくる。

01 Chapter 価値創造のストーリー

社会課題の解決を通じて、「安心と喜びのある豊かな明日」を創造する

ダスキンはパーパス·ビジョンの実現のために、6つの資本を有効に活用し、
ステークホルダーとの関係性を深め、あらゆる活動を通じて
社会課題の解決に貢献します。そして、人と人、人と社会、人と明日をつなぐ、
「笑顔の環」を届けるための価値を生み出すことで、
「安心と喜びのある豊かな明日」を創造していきます。

Contents

17 ダスキンの成長の軌跡
19 価値創造プロセス
21 価値創造プロセスの解説
23 マテリアリティ
27 特集1 社会関係資本 加盟店との協働
29 特集2 人的資本 社員とのエンゲージメント
31 特集3 自然資本 環境との調和



ダスキンの成長の軌跡

2016年3月期～2025年3月期

長期戦略 **ONE DUSKIN**

ONLY ONE	NUMBER ONE	ALL FOR ONE
理念を共有する フランチャイズ チェーン	信頼を積み重ねた 地域ナンバーワンの フランチャイズ加盟店	すべての事業・サービスが 一つになって ご要望にお応えする

第1フェーズ　中期経営方針2015

2016年3月期～2018年3月期

- ビジネスプラットフォームの構築
- 生産・物流・調達及び情報システムなどのコスト見直し
- 新事業の開発、海外展開の拡大、既存事業の成長

第2フェーズ　中期経営方針2018

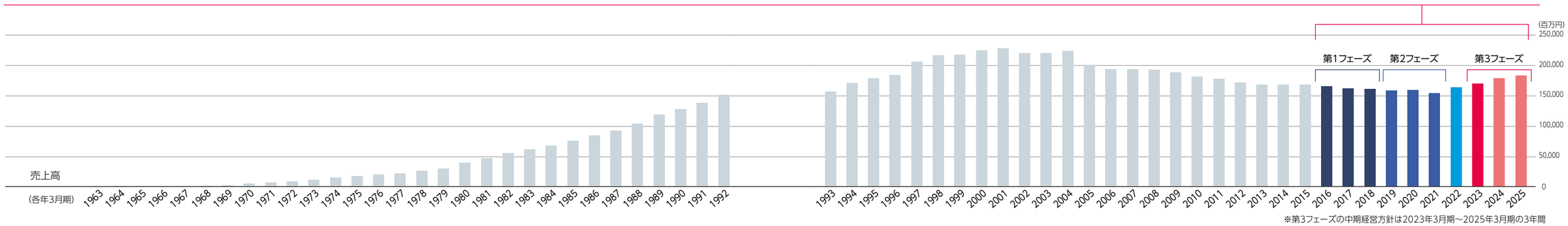
2019年3月期～2021年3月期

- 既存事業の更なる発展
- M&A及び行政などとの事業連携、アジア地域でのブランド確立
- 構造改革及びコーポレート・ガバナンスの強化

第3フェーズ　中期経営方針2022

2023年3月期～2025年3月期

- 既存事業の変革・発展、新しい成長機会への投資
- 人的資本経営とR&D、コーポレート・ガバナンスの強化
- サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組み



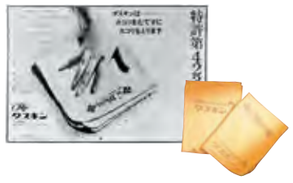
※第3フェーズの中期経営方針は2023年3月期～2025年3月期の3年間

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

訪販グループ　フードグループ　その他

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断しました。



1971 1978 事業の多角化を推進

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



1982 1989 「心豊かに暮らせる社会」を意識した事業の展開へ

1982年に医療関連施設のマネジメントサービス ヘルスケア事業（現 ダスキンヘルスケア事業）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 2004 高齢者向けサービスを開始

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



2004 ミスタードーナツの海外展開を加速

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



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

2014 2016 簡単・キレイの新しいおそうじスタイルを提案

多忙なお客様に効率的なおそうじが実現できる「おそうじベーシック3」（2014年）や、おそうじロボット「ロボットクリーナーSiRo」（2016年）を発売しました。



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



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

misdo meets

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

2021 訪販グループのタグライン「衛生環境を整える」を新設

衛生環境を整える DUSKIN

2023 シンガポールでミスタードーナツ第1号ショップをオープン

2023 株式会社JPホールディングスと業務提携

2024 健康菜園株式会社を完全子会社化



価値創造プロセス

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

社会課題

政治
- 関連法規制
- 政府目標の実現

経済
- ポストコロナにおける経済活動の拡大

技術
- デジタルシフトの加速

社会
- 少子高齢化の進展
- 価値観・ライフスタイルの変化
- 雇用・働き方の多様化
- 家族形態の多様化
- 地球温暖化問題の深刻化

INPUT

6つの資本 →P21

人的資本※1
- 連結従業員 **3,792名**
- 教育施設
  誠心館／ダスキンスクール／ミスタードーナツカレッジ／地域研修センター

社会関係資本
- 地域に根差した**フランチャイズシステム**
- 自治体・行政機関との**連携**
- 国内拠点 **6,804拠点**※1
- 海外拠点 **11,611拠点**※2

知的資本
- 特許保有件数
  国内 147件／海外 5件※1
- 研究開発費 **6億円**※3

財務資本
- 純資産 **1,544億円**※3
- キャッシュ・フロー（現金及び現金同等物の期末残高）
  200億円※3

製造資本
- モップ・マット製造工場 **2ヵ所**※1
- モップ・マット洗浄工場 **45ヵ所**
- 製造委託先食品工場
  定期監査実施率 **100%**※3

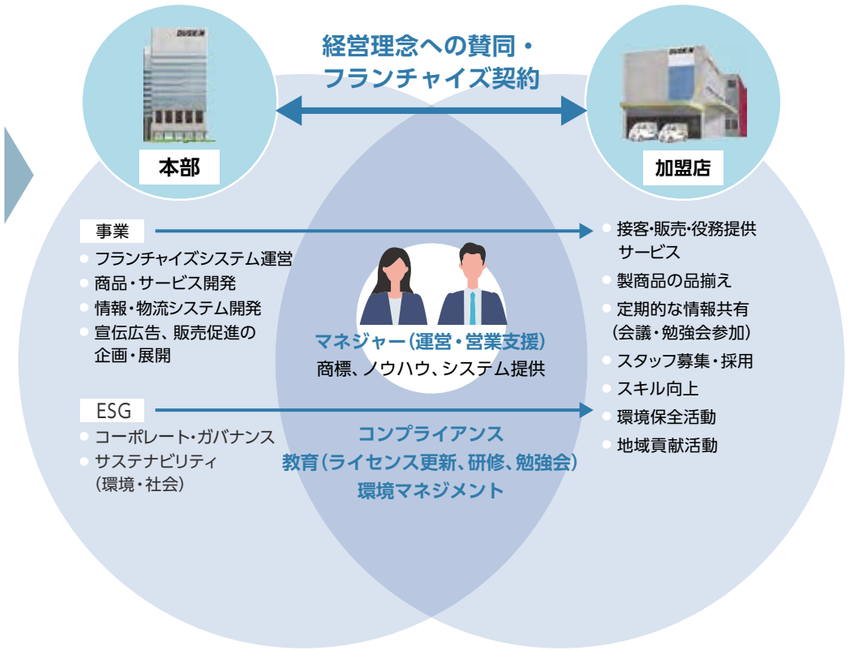
自然資本※3
- ワンウェイプラスチック使用量
  2,145t
- エネルギー使用量
  2,104千GJ（ギガジュール）
- CO_2排出量 **473,735t-CO_2**

※1 2024年3月末現在
※2 2023年12月末現在
※3 2024年3月期

ビジネスモデル

ダスキンのフランチャイズシステム

加盟店と経営理念を共有し、本部及び加盟店が共同事業の精神のもと、ともに成長を目指していくのが創業以来変わることのない当社のフランチャイズシステムです。



マテリアリティ

経営課題マテリアリティ →P23

中期経営方針2022 →P36

OUTPUT

訪販グループ →P47
- クリーンサービス事業
- ケアサービス事業
- シニアケア事業
- その他訪販事業

フードグループ →P51
- ミスタードーナツ事業
- その他フード事業

海外・その他 →P53
- 海外事業
  ダストコントロール
  ケアサービス
  ミスタードーナツ
  ビッグアップル
- ダスキンヘルスケア

OUTCOME

人に、社会に、「喜びのタネまき」を



ステークホルダーへの提供価値

お客様
- お客様満足度向上による売上高の成長（全国チェーン店お客様売上高 4,324億円、売上高成長率 5%）

加盟店
- 加盟店の持続的な発展に寄与するビジネスモデル（加盟店平均契約年数 40.8年）
- ケアサービス事業新規出店数 212拠点（累計2,828拠点）
- シニアケア事業新規出店数 27拠点（累計282拠点）

取引先
- 年間調達仕入額 628億円
- 仕入先様勉強会 参加企業 269社

地域社会
- 防災サポートサービス・自治体との協定締結 75自治体
- 学校教育支援活動（出前授業 440回、教員セミナー 19校）

社員
- 女性管理職比率 14.3%
- 障がい者雇用率 3.10%
- 一人当たり研修受講時間 19.5時間

地球環境
- 食品廃棄物リサイクル率 69.4%
- ワンウェイプラスチック排出抑制 12.6%（2021年3月期比）
- CO_2排出量削減率 16.9%（2014年3月期比）

株主・投資家
- 株主への積極的な利益還元（総還元性向 143.0%）
- 株主総利回り（TSR）5年累計 +39.1%、年率6.8%

※2024年3月期
※単位未満は切り捨てています。
※国内外の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を、参考数値として掲載しています。

長期戦略 ONE DUSKIN

すべての事業が一つになって　ホスピタリティあふれる対応ができる企業へ

価値創造プロセスの解説

インプット

人的資本

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

社会関係資本

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

財務資本

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

製造資本

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

知的資本

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

自然資本

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

ステークホルダーとの価値協創

ステークホルダー	ダスキンに期待されていること	対話の機会
お客様	安全・安心で高品質な商品・サービスの提供、快適性やおいしさといった顧客満足の追求、迅速かつ信頼性の高いカスタマーサポート	消費者懇談会、コンタクトセンター、ファンミーティング、WEBサイトでの情報開示 など
加盟店	ともに成長するビジネスモデル、ブランド力の向上と競争力のあるマーケティング支援、研修プログラムや運営サポートの向上	マネジャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など
取引先	長期的な関係の構築、公平かつ透明性の高い取引条件、相互の信頼関係と協力の促進	仕入先様との勉強会、ダスキン購買クリーンライン など
地域社会	地域経済の活性化や雇用創出、社会貢献活動、環境保全への取り組みや地域との連携強化	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
社員	公正な評価と適正な処遇、多様なキャリアアップの機会、健康と安全に配慮した職場環境、福利厚生の充実	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	環境に配慮した商品・サービスの開発、持続可能な資源利用と環境負荷の低減、環境保護活動の推進	ダスキン環境目標2030への取り組み、白山国立公園の生態系の保護への協力、地球温暖化対策条例への対応 など
株主・投資家	透明性のある経営と適切な情報開示、安定した成長と収益性の確保、長期的な株主価値の向上	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

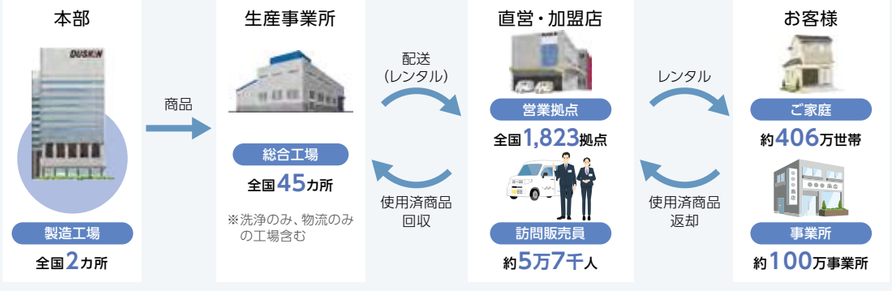
ビジネスモデル

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

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

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



※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。

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
- ダスキンブランドに裏打ちされた信頼と安心
- 訪販グループ各事業間でクロスセリングが可能な事業を複数展開
- 広範な研修カリキュラムや充実した教育設備

2024年3月末現在

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提供



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持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

2024年3月末現在

フランチャイズビジネスの仕組み



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

マテリアリティ

未来を創るために考えるべきこと（リスクと機会、マテリアリティの認識）

特定のプロセス

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

STEP1 社会課題の整理

▼

STEP2 事業における課題の抽出と重要度評価

▼

STEP3 妥当性の審議と重要課題の特定

▼

STEP4 KPIの設定と取り組みの実施

社会課題・外部環境

政治

関連法規制／政府目標の実現
- 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

ポストコロナにおける経済活動の拡大
- 円安・資源高による経済への影響
- インバウンド需要の拡大
- サーキュラー・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
- 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

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

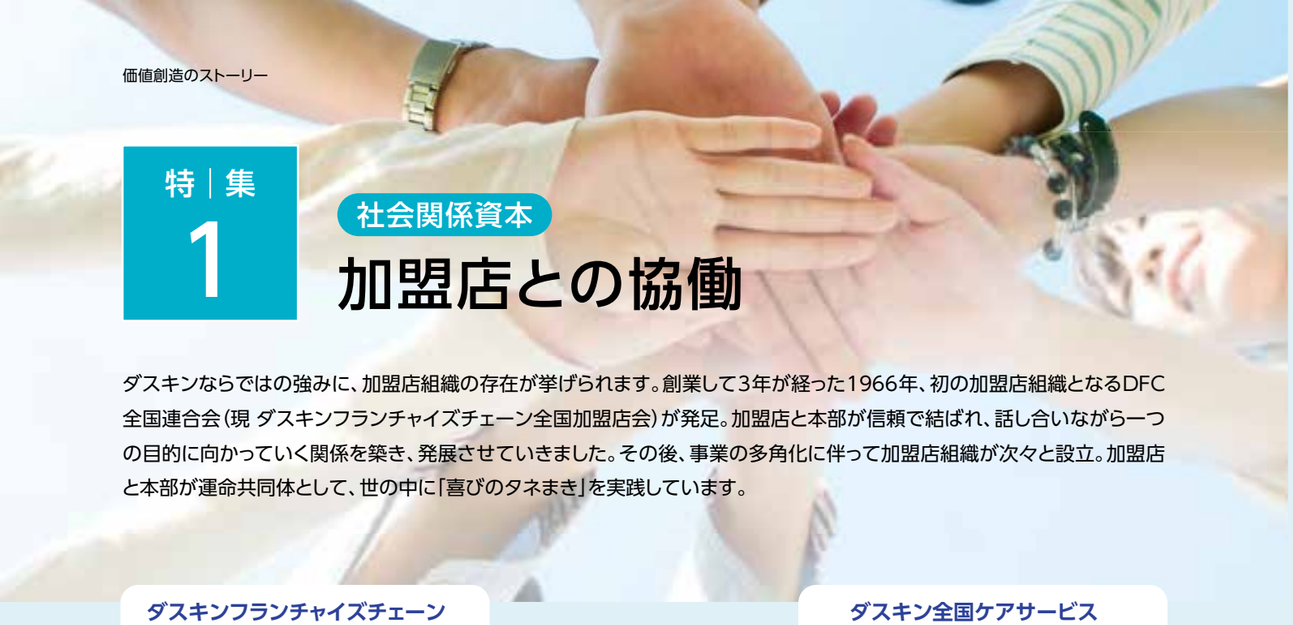
技術

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

ステークホルダーの視点	ダスキンに期待されていること	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	● 安全・安心で高品質な商品・サービスの提供、快適性や美味しさといった顧客満足の追求、迅速かつ信頼性の高いカスタマーサポート	● 社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下 ● 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 ● 原材料やエネルギー価格の高騰によるコストの増加 ● 人手不足の深刻化によるサービスレベルの低下	● HACCPに沿った衛生管理の制度化 ● 働き手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 ● コロナ禍で変化した消費者心理と行動 ● フードデリバリー及びテイクアウト需要の伸長	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進 衛生領域商品・サービスの拡大 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
加盟店	● 共に成長するビジネスモデル、ブランド力の向上と競争力のあるマーケティング支援、研修プログラムや運営サポートの質向上			
取引先	● 長期的な関係の構築、公平かつ透明性の高い取引条件、相互の信頼関係と協力の促進	● サプライチェーン上の問題、災害の発生による商品供給の停止や品質の劣化	● 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
地域社会	● 地域経済の活性化や雇用創出、社会貢献活動、環境保全への取り組みや地域との連携強化	● 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
社員	● 公正な評価と適正な処遇、多様なキャリアアップの機会、健康と安全に配慮した職場環境、福利厚生の充実	● 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社員ロイヤルティの向上	社員の成長とキャリア実現支援
		● 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
地球環境	● 環境に配慮した商品・サービスの開発、持続可能な資源利用と環境負荷の低減、環境保護活動の推進	● 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
株主・投資家	● 透明性のある経営と適切な情報開示、安定した成長と収益性の確保、長期的な株主価値の向上	● 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

	マテリアリティ		主な取り組み	2024年3月期実績	KPI（2025年3月期目標）	SDGsターゲット
経営上の重要課題	お客様	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 →P47	・ケアサービス事業 新規出店数 212拠点／2年間※（累計2,828拠点） ・シニアケア事業 新規出店数 27拠点／2年間※（累計282拠点） ※2023年3月期～2024年3月期	・ケアサービス事業 新規出店数 367拠点／3年間※ ・シニアケア事業 新規出店数 71拠点／3年間※ ※2023年3月期～2025年3月期	3.3 3.8 8.2
	加盟店	衛生領域商品・サービスの拡大	・衛生機能などを付加した高付加価値商品の開発・提供 →P47	・衛生売上構成比率　54.6%	・衛生売上構成比率　55%	
		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 →P51	・ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供　646店舗	・ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供　730店舗	
	取引先	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 →P72	・製造委託先食品工場の定期監査実施率　100%	・製造委託先食品工場の定期監査実施率　100%維持	4.1 11.7 11.a
	地域社会	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 →P71	・出前授業440回、教員セミナー19会場 ・防災サポートサービス 自治体との協定締結　75件	・出前授業500回／年間、教員セミナー25会場／年間	
	社員	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 →P29,P74	・女性管理職比率　14.3% ・障がい者雇用率　3.10%	・女性管理職比率　13%以上（2026年3月期目標） ・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	3.d 4.4 4.7
		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 →P73	・一人当たり年間研修時間　19.5時間 ・意識調査　「キャリア充実度」　73.0%	・一人当たり年間研修受講　15時間以上かつ研修未受講者をなくす ・意識調査「キャリア充実感」　全年代80%以上	5.1 5.5 8.5 8.8
		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 →P74	・一人当たり年間労働時間　1,804時間 ・健康経営優良法人認定取得　25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	
	地球環境	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 →P69	・モップ・マットの再商品化率　97.8% ・食品廃棄物リサイクル率　69.4% ・食品ロス量　27.9%減（2001年3月期比） ・容器包装プラスチックリサイクル率　25.4% ・化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制　12.6%増（2021年3月期比）	・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% 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% ・化石資源由来ワンウェイプラスチック　25%減排出抑制（2021年3月期比）	7.2 7.3 12.2 12.3 12.5
		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 →P67,P70	・低排出ガス認定自動車 新車登録 2,877台／2年間※（累計7,040台） ※2023年3月期～2024年3月期 ・ダスキングループ拠点のCO_2排出量　21.8%減（2014年3月期比） ・再生可能エネルギー利用率　4.9%	・低排出ガス認定自動車 新車登録 3,760台／3年間※（ダスキンファミリー全体） ※2023年3月期～2025年3月期 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%	13.1 13.2 14.1
経営システム上の重要課題	株主・投資家	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 →P79	・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）　5年累積 39.1% （配当込みTOPIX　5年累積 96.2%） ・GPIF採用　6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	11.b 16.10
			・コンプライアンス推進とリスクマネジメント →P83	・規程の改定（法改正対応含む） ・個人情報保護に関する研修実施 ・地域本部の災害対策備品の見直し ・災害時の停電対策として9地域本部へ蓄電池を設置	・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	17.14 17.16



特｜集 1

社会関係資本

加盟店との協働

ダスキンならではの強みに、加盟店組織の存在が挙げられます。創業して3年が経った1966年、初の加盟店組織となるDFC全国連合会（現 ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店会）が発足。加盟店と本部が信頼で結ばれ、話し合いながら一つの目的に向かっていく関係を築き、発展させていきました。その後、事業の多角化に伴って加盟店組織が次々と設立。加盟店と本部が運命共同体として、世の中に「喜びのタネまき」を実践しています。

ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店会
発　足：1966年※1
加入数：1,592店

ダスキン生産協栄会
発　足：1969年※2
会員数：45事業所

ミスタードーナツフランチャイズ共同体
発　足：1972年
加入数：1,013店

DUSKIN FAMILY

ダスキンファミリーでは現在、

6事業の加盟店組織が活動

ダスキン全国ケアサービス加盟店会
発　足：1977年※3
会員数：1,150店

全国ダスキン レントオール・ヘルスレントコミュニティ会
発　足：1983年※4
会員数：289店

ダスキン ユニフォームサービスフランチャイズチェーン会
発　足：1985年※5
会員数：215店

会員数・加入数等は2024年3月末現在
※1 DFC全国連合会（1966年発足）から変遷を経て、2003年に現在の加盟店組織が発足　※2 生産懇話会（1969年発足）より1988年に現在の名称に変更
※3 全国サービスマスター会（1977年発足）より2004年に現在の名称へ変更　※4 ユナイテッドレントオールコミュニティ（1983年発足）より2014年に現在の名称へ変更
※5 ユニケアコミュニティ（1985年発足）より2005年に現在の名称へ変更

加盟店の成長につなげる

どの加盟店組織も人づくりを大切に

加盟店組織は、各地域を代表する理事により構成されています。本部と協働し、共に成長することを目的に、定期的に話し合いの場を設け、現場や地域の声を届けたり、成功事例を共有したりしながら、独自の企画や施策に取り組んでいます。

どの加盟店組織も共通して、最も力を入れているのは、人づくり。加盟店組織ごとに趣向を凝らして、大会や教育研修などを企画し、全国の加盟店が一体となり進めています。

1店で出来ないことを皆で実現

課題やテーマに応じた委員会活動も活発です。現場の声や気付きを元にアイデアを出し合って商品・サービスを実現したり、加盟店や地域の成功事例を発信・共有し、新たなチャレンジにつなげたりしています。

時代が変わりゆくなか、営業活動の展開や、業務システムの改善、本部施策の推進も積極的に進められ、1店では出来ないことを、仲間と共に実現していく、加盟店組織の役割はますます大切になってきます。

加盟店組織の人づくりの主な取り組み

ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店会



全国経営者勉強会

よりよいクリーンサービスのために

クリーンサービス事業※を展開する加盟店が本部と共存・共栄しながら事業の発展に寄与することを目的としています。取り組み内容としては、会員の経営課題を抽出し、その課題解決を図るための4つの委員会を立ち上げ多くの事例を共有しています。その一つが、全国経営者勉強会の開催です。

※ クリーンサービス事業：モップ・マット商品のレンタル等

ダスキン生産協栄会



工場管理者研修

洗浄・加工の協力工場との協働

モップやマットなどを洗浄・加工する協力工場と本部が共に発展することを目的とし、知識向上や活力向上を図るため工場管理者研修を開催しています。その他、社員の改善提案活動であるTPMリーグを開催し、より生産性が高い工場運営につなげています。

ミスタードーナツフランチャイズ共同体



フレンドシップフェスティバル

交流や海外研修などに取り組む

ミスタードーナツ加盟店と本部が一体となってミスタードーナツの発展・成長を目指します。働く楽しさや成長を実感し、仲間と親睦を深めるフレンドシップフェスティバルを開催。また、海外研修も実施し、海外の食文化を学び、感性を磨くことでより喜ばれる店舗運営につなげています。

ダスキン全国ケアサービス加盟店会



ROOKIES AWARD

ケアサービスのエキスパートを育成

ケアサービス事業の加盟店が「理念協働体」として力を合わせ、自店の成長と共にサービス向上を目指します。主な取り組みとして、マネジメントやコミュニケーションスキルを高めるためのセミナーの開催や、「KAIZENコンテスト」「ROOKIES AWARD」等を開催しています。

全国ダスキン レントオール・ヘルスレントコミュニティ会



マスターズ全国大会

全国規模でスキル・専門性を追求

レントオール事業・ヘルスレント事業の加盟店と本部が常に一体となり、喜びを分かち合う運命共同体として事業の発展・成長を目的として発足。現状改善や効率化、環境配慮のための商品開発選定のほか、社員のビジョンスキルと専門性を高めることを目的とした「マスターズ大会」も開催しています。

ダスキン ユニフォームサービスフランチャイズチェーン会



ユニフォームサービスグローアップセミナー

社員の育成を後押し

ユニフォームサービス事業の加盟店と本部が永続的な発展に寄与することを目的としています。取り組みとして、活動のバックアップや、ユニフォームサービス事業に携わる人材育成と労いを目的として開催される「ユニフォームサービスグローアップセミナー」があります。



特｜集 2

人的資本

社員とのエンゲージメント

当社では、社員は新しい価値を創造し続ける大切な財産「人財」と捉えています。そのため働きやすい職場づくり、働きがいのあるより良い会社を目指して、定期的に社員意識調査を実施しています。さまざまな角度から社員の意識、職場の風土や活性度を分析し、エンゲージメント向上のための施策の立案と実践に努めています。

社員エンゲージメントを高める

2024年3月期の社員意識調査では、2023年3月期と比較して「経営理念への共感・実践」については引き続き高い水準である一方で、「仕事の満足度」や「自己の成長」、「会社の成長」については、若干低下していることが分かりました。とくに、「将来のありたい姿に向けた自己成長」と「会社の成長・発展」の項目については、30代を中心に肯定的意見が低い傾向にあることから、会社の未来像を明確化することが課題であると認識しています。

この状況を踏まえ、社員自らの意思でキャリアプランを築き、「より責任のある仕事をしたい」という社員のモチベーションアップとキャリア形成を会社全体で支援することを目的に、入社3年目以降どの階層からでも管理職に登用が可能となる昇格制度を導入し、若年層でもチャレンジできる風土形成に取り組んでいます。この昇格制度によって管理職に登用される若手や中堅社員がこれから徐々に増えていくことから、継続して「自己の成長」の調査結果に注視しながら、社員のキャリア実現をサポートしていきます。

また「会社の成長」については、新たにパーパス（存在意義）や経営ビジョンが設定され、10年後のありたい姿や担う役割の方向性が明確に示されることで、今後はこれからのパーパスや経営ビジョンと連動して、人事戦略を構築していく方針です。

社員意識調査

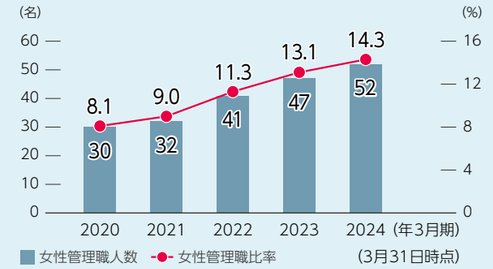
項目		2024年3月期 全体	2024年3月期 20～40代	2024年3月期 50～60代	2023年3月期 全体
理念・共感	私は『経営理念』の内容に共感できる	97.5%	95.8%	99.6%	97.3%
	私は日々の業務を『経営理念』の実践につなげている	89.1%	86.7%	86.9%	87.5%
仕事の満足度	私は今の仕事にやりがいを感じている	73.0%	69.5%	78.9%	77.5%
	私はダスキンで働けてよかったと思う	91.3%	87.6%	96.4%	91.8%
自己の成長	私は将来のありたい姿の実現に向けて、自分なりの努力を継続的に行っている	64.0%	61.8%	60.7%	64.5%
会社の成長	ダスキンは、成長・発展していくことができる	59.6%	57.4%	62.4%	60.1%

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

女性社員の活躍推進はダスキンの持続的成長を左右する要素でもあることから、重要課題（マテリアリティ）として「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」を掲げ、さまざまな観点から取り組みを強化しています。近年とくに教育には力を入れており、外部研修に次世代管理職の女性を積極的に参加させる施策を講じています。また外部研修については、各グループの執行役員が数名を推薦し、参加しています。

さらに、訪販グループ内の事業部長や商品・サービス開発部の部長、地域本部長、関係会社社長等に女性管理職の登用を積極的に進めた結果、女性活躍推進法に基づく行動計画にて定めている「女性管理職比率13%以上」の目標は2023年3月期に達成しました。今後は、能力開発と活躍の場の拡大、働きやすい環境づくり、風土の醸成の観点から取り組みを推進していきます。

女性管理職人数・比率（ダスキン単体）



「配偶者出産休暇」の対象者を拡大

2024年4月より、「配偶者出産休暇」の有給休暇3日間付与の対象者を、従来の「正社員のみ」から「アルバイト社員を含む全男性社員」に拡大しました。

持続的に成長し続けるためには少子化による就労人口減少への対応を行うことが重要だと考え、全男性社員の育児休業取得を推進しています。

また、社員が仕事と家庭生活を両立しながら、個々の持てる能力を最大限発揮し、やる気を高め、達成感・満足感を得られるような環境づくりをおこなっています。その一環として、仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備をはじめ、多様な労働条件の整備などをし、推進しています。2023年3月期に引き続き2024年3月期も、正社員の男性育児休業取得率は100%を達成（会社独自の育児休暇制度取得含む）しました。

独自の育児休業制度である「配偶者出産休暇」の概要 2024年4月より

- 対象社員：全男性社員（アルバイト含む約1,750人）
- 取得期間：配偶者の出産から約8週間以内に3日間の有給休暇を取得（分割での取得も可）

最適な人財ポートフォリオ実現に向けて

人事部では、最適な人財ポートフォリオを実現することに力を入れていきます。これは、異なるスキルセットや経験を持つ多様な人財を適正に配置し、組織全体のパフォーマンスを最大化するためのものです。経営戦略に基づき、必要な業務・職務に必要な人財（職種、スキルや特性）を適切に配置できることを目指します。

そのためにまず取り組んだことは、社員一人ひとりの強みや特性を明確にし、自身の思考や行動特性を見出すための「個性診断」、現在のスキルや知識レベルを評価し、成長の方向性を明確にするための「成長診断」を実施しました。これにより、現状の組織・人財の状況を把握するとともに、分析結果から「実現したい姿」に向けて優先的に見直す人事制度が示唆されました。

今後はこれまでの職務経歴等の人事データに加えて、新たに人財スキルデータを一元的に集約する「タレントマネジメントシステム」を構築し、採用や配置転換、人財育成、評価などの人事制度に反映させることで、戦略的に人的資本経営を強化させていきます。



執行役員 人事部長　松重 泰子



特｜集 3

自然資本

環境との調和

ダスキン環境ビジョン2050

現代社会は、経済・技術・文化が発展・進化している一方で、地球温暖化、廃棄物処理、天然資源の枯渇等の環境問題が深刻化しています。企業は単に経済的利益を追求するだけではなく、環境への配慮など社会的責任を果たし、持続可能な社会を目指すことが求められています。
私たちダスキンは、未来のありたい姿として「ダスキン環境ビジョン2050」を掲げ、「資源循環社会」「脱炭素社会」「環境共生社会」が実現するサステナブルな未来を築くために、4つのグリーンにチャレンジします。

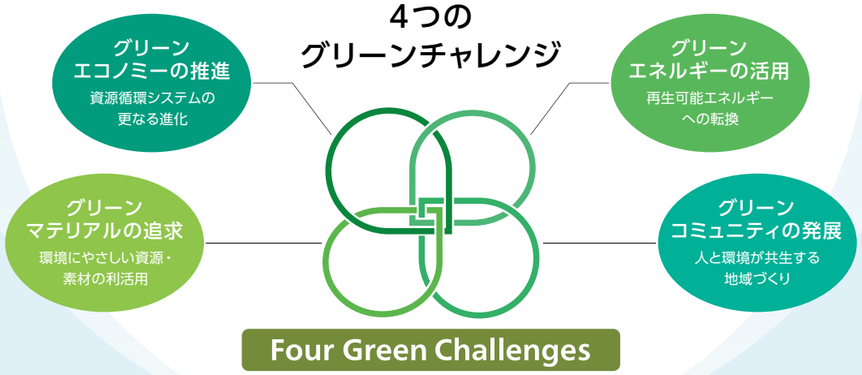
ダスキン環境ビジョン2050

人と社会と地球をつなぐ、豊かな未来へ

人と社会と地球が調和する「未来へのタネ」をまき、心豊かでサステナブルな未来の実現に貢献します。

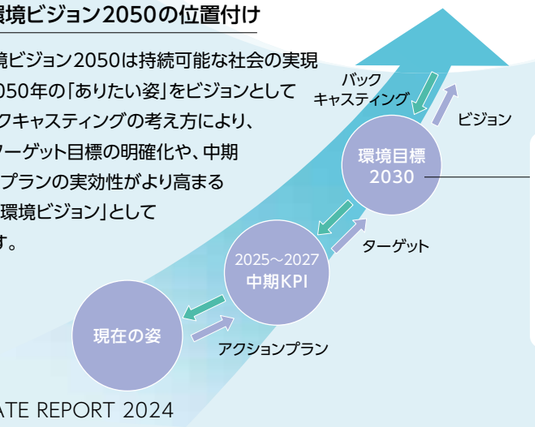
目指すべきサステナブルな未来社会

資源循環社会	脱炭素社会	環境共生社会
資源効率・循環を当たり前に	カーボンニュートラルを目指して	人と自然のつながりを豊かに



ダスキン環境ビジョン2050の位置付け

ダスキン環境ビジョン2050は持続可能な社会の実現に向けて、2050年の「ありたい姿」をビジョンとして定義し、バックキャスティングの考え方により、2030年のターゲット目標の明確化や、中期のアクションプランの実効性がより高まる一貫性ある「環境ビジョン」として位置付けます。



- 食品ロス半減（2001年3月期比）
- ワンウェイプラスチック 25%排出抑制（2021年3月期比）
- 容器包装プラスチックリサイクル 60%
- 再生可能エネルギー利用比率 50%
- グループ拠点CO_2排出量 46%減（2014年3月期比）

4つのグリーンチャレンジ

環境ビジョンの実現とサステナブルな未来社会に貢献するために、チャレンジする4つのグリーンを「よつ葉のクローバー」一枚一枚の葉に込めています。また、よつ葉のクローバーの葉が絡み合っていることにも二つの意味があります。一つは、4つのチャレンジすべてに取り組むことで相乗効果が生まれること。もう一つは、地域社会との結びつき、他企業や自治体等との結びつきを表現しています。4つのグリーンチャレンジに沿った取り組みで、地球環境との調和、未来社会の持続的な発展に貢献します。

グリーンエコノミーの推進

ー 資源循環システムの更なる進化 ー

資源の効率的・循環的な利用を図り、持続的な生産と消費の実現を目指す「グリーンエコノミーの推進」に貢献します。

チャレンジ 環境にやさしい経済活動を推進するため、循環型レンタルシステムと食品循環システムを活かしながら、商品・サービス・仕組みのさらなる長寿命化を推進し、環境負荷の低減を図ります。資源の効率的な使用と廃棄物の最小化を実現するための研究開発にも取り組み、新たな環境価値を創造します。

グリーンエネルギーの活用

ー 再生可能エネルギーへの転換 ー

地球温暖化の原因となる温室効果ガス排出を削減し、化石由来燃料に依存しない社会の実現を目指す「グリーンエネルギーの活用」を推進します。

チャレンジ 環境にやさしい持続可能なエネルギー資源への投資の拡大とエネルギー効率の向上により最適化を図ります。商品・サービスの開発、生産からお客様での使用・廃棄までのサプライチェーン全体で温室効果ガス排出削減に取り組むとともに、再生可能エネルギーへの転換を推し進め、カーボンニュートラルの実現を目指します。

グリーンマテリアルの追求

ー 環境にやさしい資源・素材の利活用 ー

環境にやさしい資源・素材や調達・物流プロセスを追求し、環境負荷の少ない社会づくりの実現を目指す「グリーンマテリアルの追求」を推進します。

チャレンジ 環境にやさしい再生可能資源やリサイクル素材、認証原材料を積極的に採用します。環境に配慮した新機能素材の開発とともに、バリューチェーン全体にわたり、サステナブルな調達・生産・物流・販売プロセスを追求することで、環境負荷の少ない社会づくりの実現に貢献します。

グリーンコミュニティの発展

ー 人と環境が共生する地域づくり ー

持続可能な生活や環境に配慮した行動を促し、人と環境が共生する地域づくりを目指す「グリーンコミュニティの発展」に貢献します。

チャレンジ 環境にやさしい資源の再利用や回収をきっかけに、地域のつながりを深め、コミュニティの形成を促進します。資源リサイクル活動を通じて地域全体の環境意識を高め、ごみの削減や資源の効率的な回収、まちの美化に貢献することで、誰もが参加しやすく、自然との調和を大切にしたグリーンコミュニティ・プラットフォームの実現に寄与します。

ダスキン環境ビジョン2050プロジェクトメンバー VOICE

同世代のプロジェクトメンバーで意見を出し合い、2050年の未来を想像して、ダスキンとして「こうありたい」という想いや「実現したい未来」をビジョンに込めました。

人と人、人と社会をつないできたダスキン。そのつながりの先に、地球環境の豊かさも見据えたい。そうした“ダスキンらしさ”を大切にし、また、ダスキンファミリー全体で前向きに取り組んでいけるビジョンになるように心掛けました。

社会に寄り添いつつ、ダスキンの良いところを活かせること。事業としての強みは何かを見直し、未来へ向けてチャレンジしていけること。また、次世代につないでいくために、引き続き地域社会とのつながりを大切にし、人と環境が調和した地域づくりに貢献していくことをステートメントにしました。



ダスキン環境ビジョン2050プロジェクトメンバー

ダスキンが、進める。

02 Chapter 価値創造の戦略

社会価値・経済価値を高める成長戦略を推進する

変化の激しい経営環境において、

事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、

お客様との接点を増やし、

CX（顧客体験）の向上を目指した成長戦略を推進し、

社会価値と経済価値ともに向上させていきます。

Contents

35 中期経営方針の振り返り
36 中期経営方針2022
37 CFOメッセージ
43 ダスキンの主な市場分析
45 ダスキンの現在
47 訪販グループ
49 訪販グループ事業戦略
51 フードグループ
53 海外・その他
55 研究開発



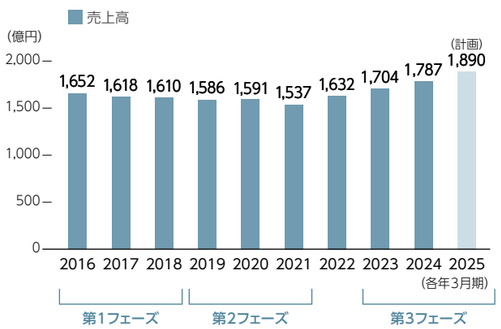
中期経営方針の振り返り

	第1フェーズ	第2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
基本方針	9年間の長期戦略「ONE DUSKIN」実現の第1フェーズ「浸透と徹底」と位置付け、業績回復を目指す	第1フェーズで基盤をつくり上げた事業モデルを更に発展させることで、長期戦略で目指す「ONE DUSKIN」を具現化し、業績を回復させ、併せて「構造改革」により企業体質を強化し、持続的な成長を目指す
取り組みテーマ	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 **新たなる成長** 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	① **新たなる成長** 新規事業開発、M&A及び行政等との事業連携強化 ●アジア地域での成長市場に対応したブランド確立 ② **既存事業の発展** 訪販グループ ●おうちのコトから“家族の暮らし”総合窓口へ ●衛生管理サポーターから“衛生管理ノウハウ提供”のビジネスパートナーへ フードグループ ●ブランド価値向上を目指す ●既存店の収益確保と将来性を見据えた上で多店舗展開を推進 ③ **企業体質の強化** コーポレート機能の強化と成長事業への人的経営資源の再配置
評価	お客様のニーズ及び消費行動が多様化する中、新たな仕組みや商品・サービスをお客様に利用していただくための、事業モデルなどの変革で成果 2018年3月期：連結売上高 1,610億円 ／ 連結営業利益 75億円	既存事業の発展を促進するとともに、新たなる成長に向けた取り組みの加速、企業体質の強化などで成果 2021年3月期：連結売上高 1,537億円 ／ 連結営業利益 46億円
課題	● 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 ● ミスタードーナツ事業では、稼働店1店舗ごとの売上は増加したものの、出店の遅れによる店舗数減少にて総売上は減少しているため、ブランドの再構築に向けて、取り組みを更に進める	● 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

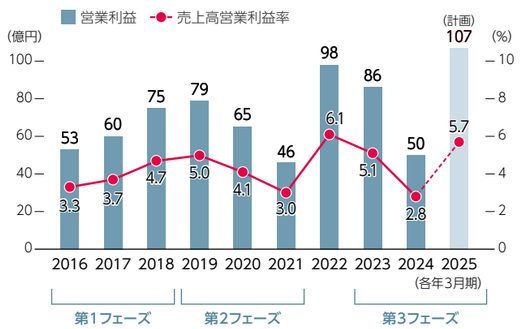
※2018年4月1日より「クリーン・ケアグループ」は「訪販グループ」に改称しました。

実績の推移

連結売上高



営業利益



中期経営方針2022

第3フェーズ

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

中期経営方針2022　基本方針

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

数値目標（連結）

2025年3月期：連結売上高 1,890億円 ／ 連結営業利益 107億円 ／ ROE 6%以上

基本方針に基づく3つのテーマ

		取り組みテーマ	進捗（2024年3月期実績）
テーマ1 事業ポートフォリオの変革	既存事業の変革・発展	■ 訪販グループ 暮らしや事業環境における「調律業」を目指すため、戦略的に「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」「衛生領域」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、おいしさ・楽しさの提供を追求	■ 訪販グループ ●家庭用営業専任組織の加盟店への拡大展開 ●業務提携先の株式会社クラシアンとの協業開始 ●暮らしの駆けつけサービス「ダスキンレスキュー」の事業化 ■ フードグループ ●「ナポリの食卓」等を運営する株式会社ボストンハウスの持株会社である健康菜園株式会社の子会社化 ●デリバリーサービスの拡充 ●ミスタードーナツ公式アプリ リニューアル
	新しい成長機会への投資	■ **業務提携** ●社会的価値創造の実現のため、既存事業とシナジー効果が発揮できる領域や生涯にわたりお客様との関係性を維持するための領域に対しての投資を拡大 ■ **海外展開** ●現状の展開国の成長に加えて、アジアの未展開国への進出の検討・実行	■ **業務提携** ●株式会社ＪＰホールディングスと業務提携契約を締結 ■ **海外展開** ●シンガポールにミスタードーナツ2店舗出店 ●台湾・台北に家庭向けお掃除サービスを新規導入 ●海外向け公式ECサイトオープン
テーマ2 経営基盤の構築		**人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化** ●人的資本経営の推進 ●R&D（研究開発）の強化 ●全社・事業戦略の実現に最適な組織と業務体制の構築 ●事業の選択と集中のための管理強化 ●ガバナンス実効性の更なる向上 ●DX推進による成長基盤の構築	**人的資本経営の推進** ●新しい技術やスキルを学ぶための教育ツール導入 ●自己理解を深める「個性診断」「成長診断」の実施 **DX推進** ●全社DX推進専任担当者の設置 ●クラウド移行推進専任部署の設置 ●RFID（電子タグ）取り付け概ね完了
テーマ3 社会との共生		**持続可能な社会づくりへの貢献と、社会に応える企業統治体制の構築** ●社会の持続可能性への貢献 ●地球環境保全への取り組み ●サステナブルな経営の実践のための取り組み	●食品ロス削減に向けた廃棄ドーナツを飼料としてリサイクルする対応店舗の拡大 ●訪販グループの営業車両EV化を目指した実証実験の実施

CFOメッセージ



2024年3月期の業績について

2024年3月期の業績につきましては、全体として計画通りに着地しました。コロナ禍を背景に業績が落ち込んだ訪販グループの回復はやや足取りが遅いものの、フードグループが増収となったことにより、連結売上高は前期から4.9%増加し、1,787億82百万円となりました。フードグループについては、2017年からシリーズ展開している、他社との共同開発である「misdo meets」が好調で、マーケティング戦略を通じた付加価値の高い商品展開が売上増に寄与しています。加えて、原材料費などの高騰を踏まえて価格改定を実施しましたが、おかげさまでお客様のご支持をいただき、こちらも売上増に貢献しています。

利益面につきましては、フードグループの増収にともなう売上総利益の増加が寄与しました。一方で、当期の主な取り組みとして、流通するマット・モップ商品にRFID(電子タグ)を取り付けました。取り付け後の運営に関しましては、能登半島地震の影響により若干の遅れが生じましたが、7月から開始しております。連結営業利益については、RFID(電子タグ)の取り付けにともなう大幅な原価増に加えて、適格請求書等保存方式(インボイス制度)対応にともなうシステム関連費用、人件費、運賃などの経費が増加したことから前期から41.1%減少して50億84百万円となり、連結経常利益は前期から30.9%減少して78億63百万円となりました。

また、石川県にある連結子会社が地震で被害を受けたことにともない特別損失を計上したことで、親会社株主に帰属する当期純利益については、前期から36.4%減少し、45億74百万円となりました。

なお、RFID(電子タグ)への投資に関しては、大半を当期の費用として計上しています。投資にともなう利益面の直接効果としては、マット・モップの数量確認にかかる手間が省力化できることから、協力工場に支払う委託加工料、すなわちマットなどの洗浄に必要なコストが引き下げられます。当期に計上した投資は数年以内に回収できる見込みです。

さらに訪販グループでは、2023年3月期から家庭市場の新規開拓を目的として立ち上げた営業専任組織が、成果を上げています。そこでこれまで直営店と関係会社で展開していたことに加えて、2024年3月期からは加盟店でも同様の取り組みを始めました。今後、営業活動を強化していくことで訪販グループの収益性を高めていくものと期待しています。

主な経営指標

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
連結売上高	百万円	159,102	153,770	163,210	170,494	178,782
連結営業利益	百万円	6,577	4,651	9,899	8,637	5,084
連結経常利益	百万円	7,929	6,633	12,215	11,375	7,863
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	5,591	2,821	8,132	7,196	4,574
自己資本比率	%	76.6	77.2	76.1	76.6	76.3
自己資本当期純利益率(ROE)	%	3.8	2.0	5.5	4.8	3.0
総資本当期純利益率(ROA)	%	2.9	1.5	4.2	3.6	2.3
1株当たり期末株価	円	2,841	2,785	2,689	3,190	3,299
株価収益率(PER)	倍	25.84	48.7	16.33	21.83	34.72
株価純資産倍率(PBR)	倍	0.99	0.94	0.88	1.02	1.03

CFOメッセージ

資本効率向上の取り組みと投資戦略の見通し

「中期経営方針2022」の進捗状況につきましては、現時点でほぼ計画通りに進捗しています。ただし、成長戦略のうち成長投資については、3年間の計画として490億円を掲げ、うちM&Aを200億円規模と想定していましたが、この2年間の実績は146億円となります。

2024年3月期については、全国で300ヵ所を超える子育て支援施設を運営する株式会社JPホールディングスの株式を取得し、持分法適用関連会社化するなど、104億円の投資を行いました。JPホールディングスの案件については、訪販グループの事業展開において若い世代のお客様へのアプローチが重要であることを狙い、中長期にわたる成長とグループ間のシナジーを見据えた投資となっています。また、フードグループでは、北関東を中心にイタリアンレストラン「ナポリの食卓」を運営している株式会社ボストンハウスの管理統括会社である、健康菜園株式会社を子会社化しました。これまで培ってきたノウハウを活用して出店地域を拡大し、フランチャイズ展開も視野に入れて進めていきたいと考えています。

海外事業展開については、訪販およびフードグループとも中国、東南アジアを中心にマスターフランチャイズが着実に拡大していますが、資産としての投資は生じていません。

「中期経営方針2022」の最終年度、さらに次期中期経営方針に向けては、安定した営業基盤を維持していくものの、人件費や原材料の高騰が不確定要因ととらえています。そのために今後、価格転嫁が可能な商品とサービスの開発が必須であると考えます。また、金利の上昇についても、金利が上がることで、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待リターン(株主資本コスト)が上がることから、さらに一段上の水準を目指した投資が必要と考えます。また、当社は全国にフランチャイズチェーンを形成してビジネスを展開しており、フランチャイズ本部の使命として、災害等が発生した際にはフランチャイズチェーンを維持し、加盟店の復旧支援や運営支援を行うための資金に加え、事業において後継者不在の課題を抱えている加盟店の事業譲受等が必要になる場合もあることから、一定規模の内部留保を確保しています。さらなる不測の事態に備えては、金融機関からの調達余力も十分に有しており、引き続き財務の健全性維持に努めていきます。

財務方針・資本政策

事業ポートフォリオの再構築に向けて、投資対効果を見極めながら新しい成長機会に着実かつ大胆な投資を行う。期間中の営業キャッシュ・フローの活用に加えて、金融資産の圧縮および金融機関からの借入検討など、資本効率の向上を図ります。

3ヵ年のキャッシュアロケーション(2023年3月期～2025年3月期)のアップデート

		2022年2月公表	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画
Cash-in	営業キャッシュフロー	450億円以上	120億円	110億円	220億円以上
	金融資産	⬇	71億円減少	126億円減少	⬇
	借入金※必要時に実施	⬆	―	―	⬆
Cash-out	維持投資	210億円	140億円	244億円	214億円
	成長投資	490億円			
	うちM&A・出資	200億円規模	42億円	104億円	53億円
	株主還元	210億円以上	76億円	65億円	75億円
	うち配当	約125億円	43億円	48億円	61億円
	その他の株主還元	約85億円	33億円	17億円	14億円

※実績値は支払いベース

投資評価会議による投資案件の適正評価

今後の成長戦略として、当社では成長投資に向けた体制づくりを整えています。とくに私が議長を務めています投資評価会議においては、昨年一年間にわたり投資評価の枠組み、体制を見直しました。これによって、投資時の評価はもちろん、投資後のモニタリングについても実効性のあるものとなり、取締役会の事前検討決裁機関として機能していくものと考えます。加えて、M&Aに関しては、新規事業開発部が中心となって案件の情報収集や管理を一元的に行う体制を整備し、今後は、成長戦略に資する案件の吟味を効果的に行っていく考えです。なお、現状における健全な財務のもとでは、数十億円程度のM&A案件について自己資金で十分対応することが可能です。

投資評価会議での議論において、一般的な投資案件について例外はあるものの、10年で回収できることを投資可能な基準と考えます。

次の中期経営方針を見据えたキャッシュアロケーションとしては、成長投資および株主還元のバランスを図りつつ、株主価値を高めるよう適正な配分を検討していきます。PBRを向上させるには、株主の皆様に対する配当を引き上げていく必要があると判断し、2022年3月期から配当性向を引き上げるとともに、総還元性向の向上を図ってきました。この点、株主の皆様から一定の評価をいただき、株価も上昇基調となったと考えます。今後も投資と内部留保、そして株主還元の割合について、DOEの指標を踏まえつつ、どのような形が適正であるかを判断してまいります。

「中期経営方針2022」期間中の株主還元方針

- 配当に加えて、機動的で弾力的な自己株式の取得を積極的に実施し、3年間累計の総還元性向100%以上を目標に株主の皆様に利益還元する方針
- 財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針とし、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%のいずれか高い額とする

(単位:百万円)

		2023年3月期	2024年3月期	2期間実績合計
	普通配当	4,350 (1株当たり88円)	3,874 (1株当たり80円)	8,225
	記念配当	―	968 (1株当たり20円)※1	968
配当額(年間)		4,350 (1株当たり88円)	4,842 (1株当たり100円)	9,193
自己株式取得		3,303 (取得株数 1,094千株)	1,696 (取得株数 527千株)	4,999
株主還元額合計		7,654	6,538	14,193
配当性向		60.2%	105.3%	78.1%
総還元性向		106.4%	143.0%	120.6%
DOE		2.9%	3.2% ※2	

※1 創業60周年記念配当　※2 DOE(普通配当のみ)≒2.54%

※配当性向につきましては1株当たり計算、総還元性向につきましては総額計算により算出しております。

CFOメッセージ

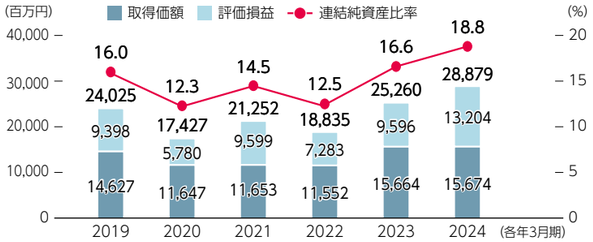
政策保有株式について

すべての政策保有株式について、毎年、個別銘柄ごとに業務提携、取引の維持・強化等事業活動上の必要性および当社の資本コストや発行会社の株価動向等を勘案し、保有の適否を取締役会で検証を実施しています。連結純資産比率が上昇傾向にあるのは、主に保有している上場株式20銘柄の評価益の拡大によるものです。

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。

政策保有株式



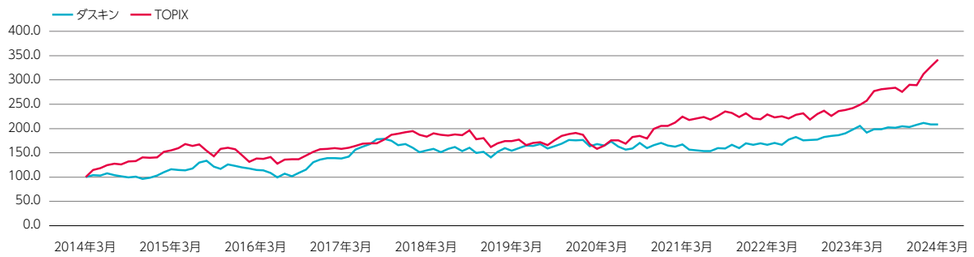
							(銘柄数)
非上場株式	7	7	6	8	9	9	
上場株式	23	21	21	20	20	20	

※ダスキン保有分(子会社保有分は含んでいません)

株主資本コストを上回るTSRの実現に向けて

当社の過去10年間の株主リターン(Total Shareholders Return:TSR)については、東証株価指数(TOPIX)を下回る収益率となっています。この点につきましては、前述の通り、財務の健全性を維持しつつ、事業ポートフォリオの変革や実効性の高いM&A実現に積極的に取り組んでいます。引き続き、収益性の向上と安定的な配当の実施を継続するとともに、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう実効性の高い財務戦略を実行し、株価を意識した経営に取り組むことで、株主価値の向上に努めていきます。

株主総利回り(TSR)



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
ダスキン	6.6%	28.2%	8.6%	39.1%	6.8%	95.9%	7.0%
TOPIX	41.3%	53.4%	15.3%	96.2%	14.4%	142.1%	9.2%

※ Total Shareholder's Return (TSR):株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ グラフの値は、2014年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの
※ TSRの計算は、ダスキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ、日本取引所グループ月報「3.株価指数・株価平均」等により当社作成)

サステナビリティを意識した経営を加速

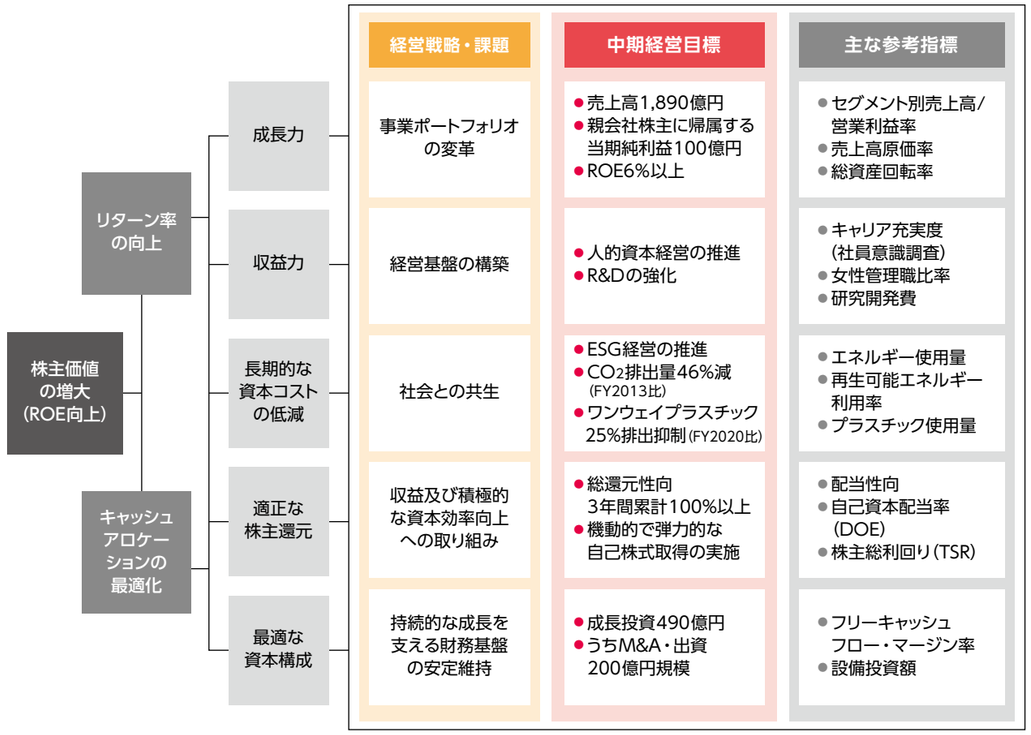
将来の成長に向けて、成長戦略の推進とともに、人材ポートフォリオの変革に向けた投資を積極的に進めているところです。人材の獲得競争が激しくなる中で、新卒採用だけに頼るのではなく、即戦力となる中途採用にも注力しています。とくに商品開発や加盟店運営のスーパーバイザー、さらにはDX戦略や海外展開を担う人材の強化を図っています。

また、社員にとってより魅力的な企業となるために、人事システムの刷新や人事制度の見直しを進めています。

今後は、人材の獲得と育成に加え、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)に配慮した人事戦略を展開していきます。多様な人材が互いに切磋琢磨しながら、可能な限りコンパクトな組織体制のもとで、生産性の高い事業運営を目指します。

人材への投資と同様に、CSV(経済価値と社会価値の両立)を加速する上で、サステナビリティへの投資も非常に重要だと考えています。サステナビリティ関連の投資は短期的にはコストがかかるかもしれませんが、長期的な持続的成長のためには欠かせない取り組みです。ESG経営を推進するため、重要課題(マテリアリティ)に対する取り組みを着実に進めていきます。

財務ロジックツリー

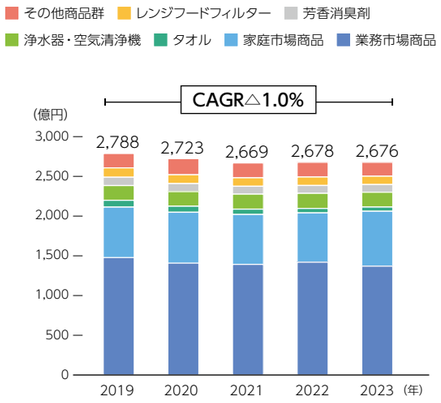


ダスキンの主な市場分析

クリーンサービス事業関連市場

水を使わずにホコリを吸着保持する機能を持ったモップ・マット商品のレンタル等を行うクリーンサービス事業に関する市場は、ほぼ横ばいの状態が続いています。自社においては、創業以来継続し、深耕してきた衛生ノウハウの強みを活かし、家庭市場で約90%事業所市場で約53%と高いシェアを維持しています。

ダストコントロール市場規模



出所：一般社団法人日本ダストコントロール協会

売上ランキング ※当社調べ

ダストコントロール市場 **第1位**

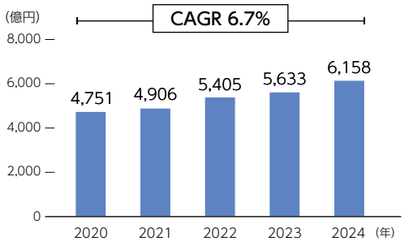
2024年3月期 クリーンサービス事業 お客様売上高
家庭市場 **793億円**
事業所市場 **904億円**

市場シェア ※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

生活支援サービスの認知度は徐々に向上しており、コロナ禍においても大きなマイナスの影響は受けていません。昨今は、スタッフが自宅に来て対面でサービスを提供する等の生活支援サービスの潜在的な利用意向が顕在化しており、利用者数の増加が加速する可能性もあることから、今後も市場規模の拡大が進むと予測されています。

生活支援サービス（主要5分野計）市場規模推移・予測



出所：矢野経済研究所「住まいと生活支援サービスに関する調査」

※1 2024年は予測値
※2 主要5分野（家事代行サービス、ハウスクリーニングサービス、ホームセキュリティ、見守りサービス、家具・家電レンタルサービス）のサービスを対象として算出
※3 家事代行サービス、ハウスクリーニングサービス（専門清掃）、見守りサービス、家具・家電レンタルサービスは利用者の支払い金額ベースで、ホームセキュリティは事業者売上高ベースで算出

売上ランキング

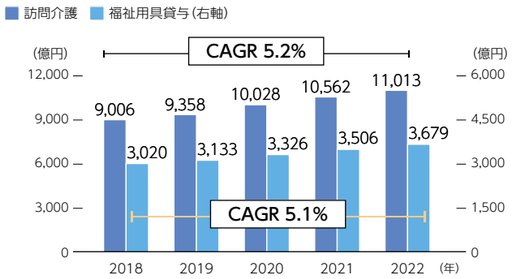
日本経済新聞社「第41回サービス業調査」「家事支援」 **第1位**

2024年3月期 家庭向けケアサービス事業 お客様売上高 **339億円**

シニアケア事業関連市場

訪問介護は居宅サービスの中では福祉用具貸与や通所介護に次いで多く、全体の1割を訪問介護に関する支出が占めています。福祉用具貸与は、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、柔軟な対応ができることから需要が高まりつつあり、仕事と介護を両立させるためには、利用が欠かせないと見込まれています。

訪問介護市場・福祉用具貸与市場規模



出所：厚生労働省「介護給付費等実態調査（統計）」

売上ランキング

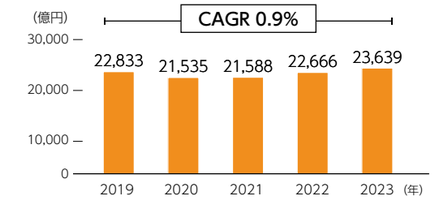
日本経済新聞社「第41回サービス業調査」「在宅（訪問）福祉サービス」 **第11位**

2024年3月期 シニアケア事業 お客様売上高 **162億円**

フード関連市場

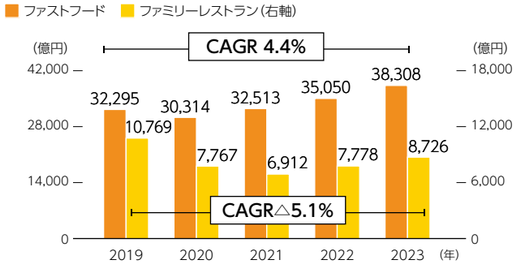
多くの企業が原材料高の影響で価格改定を実施しましたが、同時に付加価値メニューの投入等を行ったことが客単価上昇につながり、市場は拡大しています。客数はイートインを中心に回復がみられ、テイクアウト・デリバリーは需要増加は落ち着いたものの、利用方法の一つとして定着しています。また、インバウンドが急増していることも追い風となっています。

和・洋菓子・デザート類の市場規模



出所：矢野経済研究所「和洋菓子・デザート類市場調査」 ※2023年は予測

外食産業の市場規模



出所：富士経済「外食産業マーケティング便覧」

売上ランキング ※当社調べ

ドーナツ市場 **第1位**

2024年3月期 ミスタードーナツ事業 お客様売上高 **1,248億円**

市場シェア



※ドーナツチェーン店の出店数ベースより算出（当社調べ）

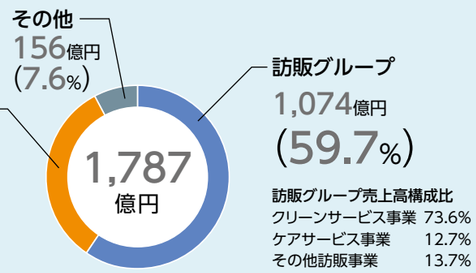
ダスキンの現在

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

連結売上高
1,787億円

連結営業利益
50億円

連結売上高※1
(売上高構成比より)



フードグループ売上高構成比
ミスタードーナツ事業 96.8%
その他フード事業 3.2%

訪販グループ売上高構成比
クリーンサービス事業 73.6%
ケアサービス事業 12.7%
その他訪販事業 13.7%

セグメント間消去 △27億円

全国チェーンお客様売上高※2
4,324億円

ROE
(自己資本当期純利益率)
3.0%

自己資本比率
76.3%

株主還元
総還元性向 143.0%

※2024年3月期　※1 セグメントの売上高は、セグメント間の内部売上を含んでいます。売上高構成比はセグメント間の内部売上高を除いて算出しております。
※2 国内外の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。

女性管理職比率※1
14.3%
(ダスキン単体)

従業員数
連結 3,792名
男女比：男性61.4%、女性38.6%

取締役会における社外取締役の割合
33%

訪問販売員(お客様係)
約 5万7千人

創業 61年
1963年11月16日(創業記念日)

生産事業所
45拠点

循環型レンタルシステム※1
再商品化率 97.8%

知的財産の保有件数
特許
国内／147　海外／5

研究開発費※1
6億円
(ダスキン単体)

※2024年3月末現在／※1 2024年3月期

訪販グループ　5,749拠点

クリーンサービス事業

クリーンサービス
清掃・衛生用品のレンタルと販売
1,823拠点
衛生環境を整える DUSKIN

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
187拠点
Health Rent ヘルスレント

ダスキン ライフケア
ご高齢者の暮らしのお手伝い
95拠点
DUSKIN Life Care ダスキンライフケア

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
1,194拠点
プロのおそうじ ServiceMASTER

ターミニックス
害虫獣の駆除と総合衛生管理
555拠点
害虫駆除・総合衛生管理 TERMINIX

メリーメイド
家事代行サービス
798拠点
家事の代行 merry maids

トータルグリーン
緑と花のお手入れサービス
176拠点
緑と花のお手入れ Total Green

ホームリペア
住まいのピンポイント補修
105拠点
住まいの補修 HomeRepair

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
102拠点
タスキン レントオール DUSKIN RENT-ALL

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
ユニフォームのトータルサポート UNIFORM SERVICE

ヘルス&ビューティ
自然派化粧品と健康食品の販売
456拠点
Health&Beauty

アザレプロダクツ
化粧品製造及び販売
43拠点
AZARE PRODUCTS

※アザレプロダクツ(株)は(株)ダスキンの子会社です。

※拠点数・契約加盟数・店舗数(2024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。

フードグループ　1,055店

ミスタードーナツ事業

ミスタードーナツ
手づくりドーナツと多彩なメニュー
1,016店
mister Donut

モスド
ハンバーガーとドーナツのお店
1店
MOSDO!

※(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

かつアンドかつ
こだわりのとんかつレストラン
16店
かつアンドかつ

※(株)かつアンドかつは(株)ダスキンの子会社です。

ナポリの食卓 他
飲食店経営
22店
ナポリの食卓

※ナポリの食卓は12店
健康菜園(株)は他に複数の業態を展開しています。

※店舗数(2024年3月末現在／国内のみ)

海　外　11,611拠点

海外事業

ダストコントロール／ケアサービス
2地域〔台湾、中国(上海)〕
25拠点
DUSKIN

ミスタードーナツ
5地域(タイ、フィリピン、台湾、インドネシア、シンガポール)
11,494拠点
(店舗 1,784
コンビニエンスストア等 9,710)
mister Donut

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)
92拠点
BIG APPLE DONUTS & COFFEE
Every Piece Is A Masterpiece

※海外子会社営業拠点数(2023年12月末現在)
※ミスタードーナツの事業拠点数は、マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含んでいます。
※前期まで拠点数に含まれていた催事・期間限定販売等の店舗については、当期から削除しています。

訪販グループ

訪販グループ

訪販グループでは、「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」「衛生領域」の3つの領域においてクリーンサービス事業をはじめとしたそれぞれの事業が領域拡大と深耕を図ることで強くなり、連携をすることでお客様の生涯に寄り添い、さまざまなお困りごとをONE DUSKINで解決する暮らしのパートナー企業へと進化してまいります。



取締役 COO
訪販グループ担当
住本 和司

環境分析

リスク

- 原燃料価格の上昇
- 訪問販売に関わる法規制強化
- 労働人口減少による働き手不足
- 清掃・家事サービス等のシェアリングエコノミーの台頭

機会

- HACCPに沿った衛生管理の制度化
- 所有から利用へと変化する価値観
- 清掃・家事等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
- インバウンド消費の回復

強み

- クリーンサービス事業における家庭約406万世帯、事業所約100万事業所の顧客基盤
- 地域密着型の加盟店網と商品配送システム
- 訪販グループ内で顧客へのクロスセリングが可能な事業を複数展開
- ダスキンブランドに裏打ちされた信頼と安心

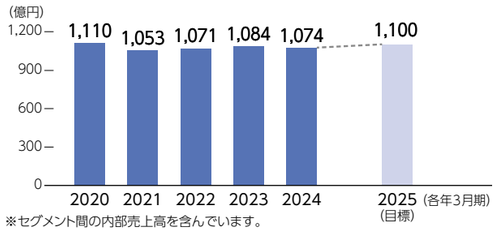
事業概況

主力のクリーンサービス事業については、家庭用営業専任組織の活動により、前期、直営店・関係会社店舗でお客様数が増加に転じました。更に加盟店での活動でも、新しいお客様づくりで成果を挙げつつあります。また、当社WEBサイトをはじめ、デジタルチャネルでの受注件数も増加し、お客様数の減少幅は縮小しました。

ケアサービス事業のお客様売上につきましては、エアコンクリーニングが好調に推移したサービスマスター事業(プロのお掃除サービス)が増加した他、メリーメイド事業(家事代行サービス)、ターミニックス事業(害虫獣の駆除と総合衛生管理)、トータルグリーン事業(緑と花のお手入れサービス)は定期サービスが好調に推移したこと等により増加しました。

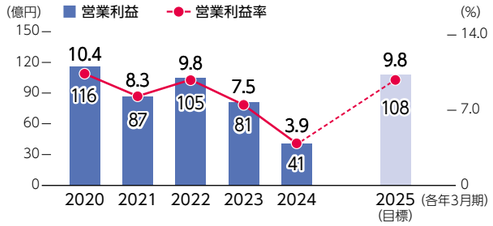
レントオール事業の催事等の各種イベントでのサービス受注は、コロナ拡大以前の状況に戻りつつあります。更に、各自治体向けに災害発生時の資材供給をサポートするサービス「防災サポートサービス」を展開することで災害時への対応に向けた取り組みにも注力しました。その他は、化粧品事業が減収となりましたが、引き続き好調を維持しているヘルスレント事業(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)、ユニフォーム関連事業、ライフケア事業(ご高齢者の暮らしのお手伝い)は増収となりました。

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



「中期経営方針2022」の取り組み

中期経営方針2022の取り組みとしては、働く人とその家族の時間創出と充実を図る「ワークライフマネジメント領域」、プレシニアやアクティブシニアなどへのアプローチも加えた「高齢者サポート領域」、当社が長年培ってきた清潔・キレイの知見を生かした「衛生領域」の3つの領域に注力しています。特に「ワークライフマネジメント領域」では、鍵のトラブルに迅速に対応する「ダスキンレスキュー」を新事業として展開するなど、領域の拡大にも取り組んでいます。また、新規顧客とのご縁づくりでは、キャラクター商品の導入などで接点拡大を図っております。一方、既存顧客との関係性強化では、お客様個々に合わせた最適提案などを会員サイトDDuetを通じてお届けしております。このような取り組みによってお客様のCX(顧客体験価値)向上に注力しています。

3つの注力領域

ワークライフマネジメント領域	高齢者サポート領域	衛生領域
働く人とその家族の時間創出と充実を図る	既存領域に加え介護保険対象外市場のサービスメニュー拡大	衛生機能などを付加した高付加価値商品の開発・提供

5つの戦略

1. 組織戦略

家庭用営業専任組織の構築と加盟店への拡大

リアルチャネル「お客様係」の更なる強化を目指し、お客様開拓に特化した、組織の構築。直営店・関係会社の成果を持って加盟店への展開を拡大

2.CX戦略

生成AI・Eコマース・SNS・アプリ機能の充実による顧客体験価値向上

お客様の状況に合わせて的確な情報の提供や提案を行う体制を強化するため、EコマースやSNS等による情報発信のチャネル拡大と、デジタルを活用したお客様とのコミュニケーションの強化

3. 拠点戦略

マーケットの需要に対応する新規出店によるサービス提供体制の構築

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を提供しているケアサービス事業と、介護や福祉用具レンタルなどを提供しているシニア向けサービスを中心に、サービス提供網の充足

4. 洗浄・物流戦略

RFID(電子タグ)の導入とスマートファクトリー化による効率化・省人化

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

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

5. 開発戦略

お客様のニーズや社会課題解決に対応した商品・サービス・事業の開発

生活者に寄り添い、暮らしにおけるさまざまなニーズやお困りごとにお応えできる商品・サービス・事業の開発に取り組みます。また、高齢化社会における社会課題解決に向けた高齢者サポート商品・サービス開発にも注力

全国チェーン店お客様売上高の推移

		(単位:億円)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
クリーンサービス事業	家庭向け		874	840	821	817	793
	事業所向け		946	905	901	918	904
ケアサービス事業	サービスマスター		296	300	320	321	331
	ターミニックス		86	82	84	89	93
	メリーメイド		112	108	116	117	120
	トータルグリーン		28	30	33	36	39
	ホームリペア		1	2	2	2	2
シニアケア事業	ヘルスレント		105	114	124	133	140
	ダスキン ライフケア		20	18	22	22	21
その他訪販事業	レントオール		146	48	148	163	151
	ユニフォームサービス		33	30	31	28	30
	ヘルス&ビューティ		25	20	21	20	18
	アザレプロダクツ(株)		32	27	27	27	28

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

訪販グループ事業戦略

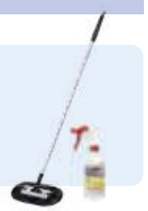
クリーンサービス事業（清掃・衛生用品のレンタルと販売）

● ビジネスサービス

事業所市場は、深刻化する人手不足の解決と、新たな提供価値として業務効率化・働き方改革を実現します。「業務の省人化、省力化」「現場の環境改善」「集客・開業支援」の三つのニーズに対応する解決提案で接点強化を図ります。さらに、JFS規格認証の監査会社として専門性を高め差別化を図ります。

PICK UP 化粧室・トイレ用モップ

化粧室用マルチクリーナーとセットで使用する「洗わないウエット清掃」により、準備や水洗いの必要がなく時短お掃除を実現



● ホームサービス

家庭市場では、従来の訪問活動に加え、営業専任組織による計画的・継続的な活動を通じて「新しいお客様づくり」を行います。また、デジタルツールの活用を推進し、お客様に提供・提案する情報を平準化することで、活動の質の向上を図ります。さらに、情報・流通改革の取り組みにより、お客様満足度の向上を目指し、「生涯顧客化」による売上成長を目指します。

PICK UP ペット用おそうじモップセット

従来の床用モップの機能に加え、ペット特有の抜け毛やホコリ・粗ゴミを高捕集。ペットと暮らす方のお困りごとを解決



ケアサービス事業（役務提供サービス）

● サービスマスター（プロのお掃除サービス）

事業環境の変化に対応するため、顧客接点機会の創出と、繰り返し提案できる新たなサービスの開発で、新規顧客開拓及び定期化を図ります。また、拡大するお客様のニーズに対応できる体制構築のため、新規出店及び人材確保を強化します。

PICK UP 出張手洗い洗車サービス

大量の水を必要としないため、場所を選ばず、車の移動も不要な出張訪問型の法人向け手洗い洗車サービス



● ターミニックス（害虫獣の駆除と総合衛生管理）

市場の需要にお応えするため、リアルとデジタルを駆使した顧客接点強化をしていきます。事業所市場では、新たに専門知識を習得できる営業に特化した研修制度を導入することでお客様とリアルに対面する営業担当者の増員を行い活動量の拡大を図ります。

PICK UP 事業所ペストコントロール（PC）定期獲得プロモーション

需要に合わせた提案手法で害虫獣駆除サービスの契約獲得。中型LED捕虫器の営業用パッケージを販売



● メリーメイド（家事代行サービス）

役務サービスの根幹であるサービス提供体制の充実（人材の継続雇用・教育）と個店別課題を解決し、売上の向上を図ります。さらに、新商品・サービス開発を行い、今まで以上に必要とされるメリーメイドを目指します。

PICK UP 福利厚生としての家事代行サービスの提案

福利厚生として注目されている家事代行をより積極的に法人タイアップとして訴求



● トータルグリーン（緑と花のお手入れサービス）

広告・営業・教育のさまざまな場面で、より分かりやすく、より伝わりやすくを実現する「コミュニケーションの最適化」を推進。定期的にお客様宅を訪問し、お庭のお困りごと解決のお手伝いをする「定期サービス」の更なる販売を促進し、事業競争力を高めます。

PICK UP 新たな定期サービス

従来の定期サービスに加え、お客様のお困りごとに特化した「ケムシと雑草おまかせサービス」を新たに導入



● ホームリペア（住まいのピンポイント補修）

家庭市場では中古住宅市場の拡大や加齢に伴う住宅改修ニーズの増加が予測される中、大掛かりな工事ではなく「短期間・適正料金の住まいの補修」をお届けできる事業を目指します。また、インバウンド需要の回復が見込まれる宿泊施設や飲食店の修繕ニーズにも対応します。

PICK UP 浴室床上貼りサービス

汚れや冷感、滑りやすさが気になる浴室床を当日中に簡単リフォーム



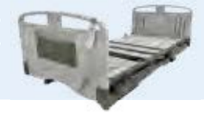
シニアケア事業（高齢者サポート）

● ヘルスレント（介護用品・福祉用具のレンタルと販売）

全国で、高齢者人口の増加に伴うサービス需要の拡大に対応するため出店を強化します。また、ケアマネジャーとの連携を強化し、ご利用者様との関係を深め、顧客満足度の向上に努めることで、地域で最も信頼される事業所を目指します。

PICK UP 特殊寝台 RaKuDa Wポケット（介護ベッド）

介護保険福祉用具貸与におけるダスキンヘルスレントオリジナル商品の導入



● ダスキン ライフケア（ご高齢者の暮らしのお手伝い）

介護事業者への定期訪問による保険外サービスの提案活動の推進と既存顧客への訪問頻度の増加と高齢者の生活状況の把握によるサービス提案で満足度の向上を図ります。また、介護度の低い高齢者向けに「ちょこっとお助けサービス」を展開します。

PICK UP ちょこっとお助けサービス

増加する軽度な介護を求める高齢者を対象に30分程度の短時間サービスで、在宅生活の継続をサポートするサービス



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）

イベントを通じてお客様が求めていることを一緒になって作り上げるために、企画・運営業務から携わりワンストップで請け負うことを目指します。他社にはないコンテンツを開発し、イベントの受注拡大を図ります。

PICK UP UDe-Sports®

高齢者や未就学児にもゲームを楽しんでもらえる『UDe-Sports®』を導入し、イベント内で実施するアミューズメントの選択肢を広げます

※一般社団法人UDe-スポーツ協会の商標登録です



● 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）

ユニフォームに関わる衛生領域で営業・開発に注力いたします。お客様の規模別の営業組織を構築し、提案活動を展開。クリーニングの品質安定と付加価値向上、職場環境改善の商品をリリースし、お役立ちを拡大します。

PICK UP ダスキン抗菌クリーニング

ユニフォームクリーニングに「抗菌効果」の付加価値を付与し、衛生環境改善・HACCP対応を訴求



● ヘルス＆ビューティ（自然派化粧品と健康食品の販売）

自然派化粧品・健康食品とも、従来推し進めてきた体感デモに加えて、ダスキン会員サイト「DDuet」・SNS・Web広告等での露出を増やし、40代以上の女性を中心とした新規顧客とのご縁づくりに注力します。

PICK UP カルディ＆ココニ

お客様に二つのスキンケアブランドから選んでいただける提案型で“素肌みずから美しく”をサポート



● ダスキンレスキュー（暮らしの駆けつけサービス）

お見積り・キャンセル・出張料無料! 安全・安心の鍵修理・交換や金庫等の解錠など、鍵に関するお困りごとを優れた技術と適正な価格で解決します。（未対応エリア有り）

PICK UP 鍵の駆けつけサービス

防犯に関するアドバイスのご提供や電子錠・スマートロックなどへの交換も対応可能です



フードグループ

フードグループ

主力事業のミスタードーナツでは「いいことあるぞ」をスローガンに誰もがいつでも「しあわせな時間」を過ごせるお店を目指し、おいしさ、楽しさの提供を追求しています。店舗では、利便性、快適さの更なる向上のため、新たな立地条件での出店、ネットオーダー導入等を実施。また、他社とのタイアップ等マーチャンダイジングにも注力しています。
環境保全面ではプラスチック使用量やフードロス、CO_2排出量の削減目標を明確にして取り組んでいます。



取締役 COO
フードグループ担当
和田 哲也

環境分析

リスク

- コンビニエンスストアや量販店等競合小売店の商品力の向上
- 健康志向とドーナツに対する消費者マインドの変化
- 小麦粉等の原材料と店舗光熱費、生産のための燃料費等の高騰

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

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約1,000店の「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複数実現し、期間限定販売による話題化を通じた販売力への市場評価

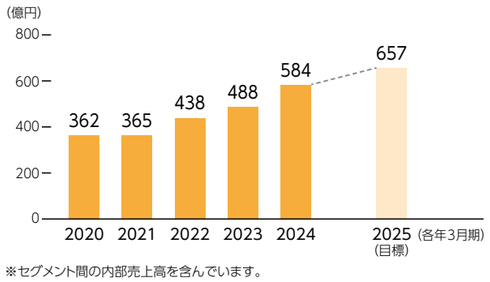
事業概況

フードグループは、主力のミスタードーナツ事業が引き続き好調を維持し、来店お客様数、お客様単価、更には新規出店による稼働店舗数の増加に伴い、原材料売上、ロイヤルティ売上が増加したこと等により、増収増益となりました。

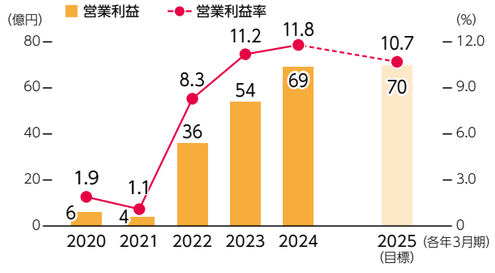
商品別では定番商品の周年記念企画、他社との共同開発商品「misdo meets」、軽食需要に対応する「ミスドゴハン」シリーズが好調に推移しました。更に季節商品やキャラクターとのコラボ企画の定着が図れたことも加わり、業績向上に大きく寄与しました。

その他の事業では、「かつアンドかつ」が増収でしたが、パイ専門店「パイフェイス」は2024年3月31日をもって、事業を終了することといたしました。

フードグループ　売上高



フードグループ　営業利益・営業利益率



※セグメント間の内部売上高を含んでいます。

「中期経営方針2022」の取り組み

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

おいしさ、楽しさの提供を追求

新業態開発	既存バリューチェーンの強化	マーチャンダイジング
既存ブランドとは異なる立地・客層・利用動機等に対応する業態の開発	既存事業の主要原材料等における加工・流通の内製化	ブランドを活用した新商品・販売機会の創出

既存事業の利便性向上

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

1. 開発戦略

お客様の利用動機拡大



misdo meets



ミスドゴハン

2. 出店戦略

郊外・都市部への出店



駅ナカキッチンレスショップ



郊外のドライブスルー

情報と流通の改革

3. CX戦略

お客様の体験に新たな価値を提供



ネットオーダー



ピックアップドア

フードグループ

主な計画

- 働きやすい環境づくり
  生産性向上を通じた人材獲得への取り組み
- 新規事業の開発
  「ナポリの食卓」の展開とパッケージ化に向けた取り組み
- 情報と流通の改革
  「近くに店がない」「欲しい商品がない」「購入時に待たされる」などのお困りごとをDXで解決





(左)ナポリの食卓
(右)かつアンドかつ

ミスタードーナツ

主な計画

- 来店のきっかけとなる新商品の開発
- お客様と加盟店の期待に応える店舗開発と出店
- デジタル媒体(アプリ・SNS)の活用を通じたお客様接点拡大と満足度の向上





ミスタードーナツアプリ

全国チェーン店お客様売上高の推移

(単位:億円)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
ミスタードーナツ	771	780	929	1,055	1,248
かつアンドかつ	17	16	16	17	18
その他フード	7	4	4	0.6	0.3

※(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

海外・その他

その他セグメントは、海外連結子会社の楽清(上海)清潔用具租賃有限公司(中国でダストコントロール商品のレンタルと販売)、Big Appleグループ(マレーシアを中心にドーナツ事業を展開)に加え、フランチャイズ展開を行っていない国内連結子会社の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)、ダスキン共益株式会社(リース及び保険代理業)で構成されています。

環境分析

リスク

海外事業
- 各国の生活風習や食習慣の違い
- 輸出入規制強化
- 海外の政情不安
- 為替リスク
- グローバル人材の不足

ダスキンヘルスケア
- 医療関連規制の改定
- 院内清掃市場の企業間競争激化

機会
- アジア新興国の経済成長
- アジア新興国の人口増加
- 日本ブランドの信用力
- インターネット通販の普及
- 衛生意識の高まり
- 高齢化社会に伴う医療サービスの需要拡大
- 病院や高齢者施設との信頼関係の深まり

強み
- 強固なフランチャイズシステム
- 国内での「DUSKIN」認知度の高さ
- 国内展開事業のノウハウ活用
- 商品、サービス開発力による競争優位性の発揮
- さまざまな業務を効果的に運営する独自のマネジメントシステムを構築
- 病院や施設内に常駐または訪問してサービス全体を総合的にマネジメント

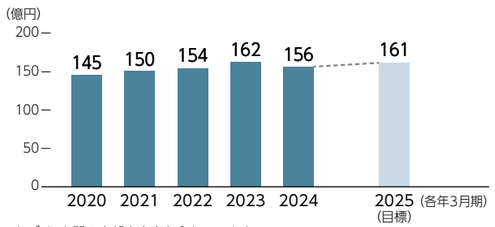
事業概況

その他セグメントは、国内連結子会社の売上高が増加したものの海外事業の売上高が減少したことで減収となりました。営業利益は、減収に伴う粗利減少に加え、国内の連結子会社の人件費の増加影響等もあり減益となりました。

国内で展開している 株式会社ダスキンヘルスケア並びにダスキン共益株式会社はともに増収となりましたが、人件費の上昇等により原価、経費が増加し、いずれも減益となりました。

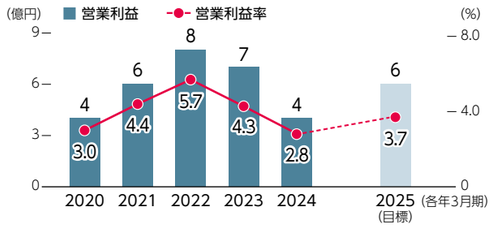
海外事業は、楽清(上海)清潔用具租賃有限公司が減収となったこと、Big Appleグループがコロナ感染症拡大の収束に伴うお客様の行動変化による来店お客様数の減少により減収となったことで、前期の売上を下回る結果となりました。

その他セグメント　売上高



※セグメント間の内部売上高を含んでいます。

その他セグメント　営業利益・営業利益率



「中期経営方針2022」の取り組み

海外事業では、中国進出の拠点であり、これまで当社事業の原材料及び資器材の貿易業を主業としてきた楽清香港有限公司の機能を国内に集約し、業務効率化を図り収益性を向上することを目的に同社を解散することを決定しました。

また、海外拠点拡大を目指してミスタードーナツ事業のシンガポール及び香港展開を決定し、それぞれマスターフランチャイズ契約を締結。今後も東南アジアを中心に展開をしてまいります。更には台湾で「家庭向けお掃除サービス」を導入、オーストラリア、韓国、シンガポール、タイ、香港の5地域へ向け家庭用清掃・衛生商品の公式ECサイトをオープンするなど海外展開強化を図っています。

ミスタードーナツ事業のマスターフランチャイズ契約を締結したＲＥ＆Ｓ Enterprises Pte Ltdが、シンガポールに「ミスタードーナツ」を2店舗出店





(左)シンガポールのミスタードーナツ1号店

(右)シンガポールのミスタードーナツ2号店

生活者のより豊かな生活の実現に貢献するために台湾でダスキンの家庭向けお掃除サービスを新規導入



家庭向けお掃除サービス契約調印式



台湾での研修の様子

「DUSKIN」事業

展開地域でダストコントロール事業を核として「トータルクリーンケア」を目指す

2地域　台湾／中国

DUSKIN ダストコントロールケアサービス

「Mister Donut」事業

アジアを中心にパートナー企業とともに、「おいしいドーナツ」を提供

5地域　タイ／フィリピン／台湾／インドネシア／シンガポール

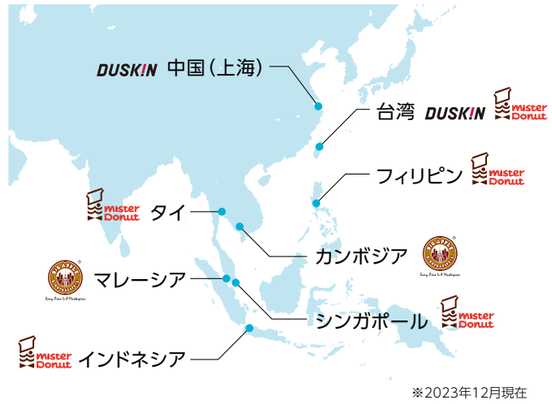
ミスタードーナツ

「Big Apple」事業

ハラル認証対応の「シンプルなおいしさ」を提供する海外ドーナツブランド

2地域　マレーシア／カンボジア

ビッグアップル



※2023年12月現在

株式会社ダスキンヘルスケアでは、医療・介護関連施設に「安全・安心・衛生」を複合的に提案することを目標にしています。人材不足解消と事故防止はもちろんのこと、作業のデジタル化や清掃ロボットの導入で作業効率と品質の向上に努めています。2024年は節目の第40期でもあり「道と経済の合一」を実践する原点回帰の一年として取り組みを進めます。

DUSKIN HEALTHCARE

お客様売上高の推移

(単位:億円)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
ダストコントロール/ケアサービス	54	53	64	75	81
ミスタードーナツ	144	113	121	160	189
ビッグアップル	12	11	15	20	19
ダスキンヘルスケア	83	84	85	86	88

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

研究開発

訪販グループ　「キレイ・健康」そして地球環境に配慮した研究開発

昨今、コロナ禍を起因として、暮らしを取り巻く環境は大きく様変わりしてきています。また、アレルギー疾患の増加等、生活様式・社会環境の変化が人体に対して影響を及ぼす場面も増えてきました。

当社では生活者の困りごとの改善を第一に、商品・サービスの研究に取り組んでいます。当社はこのような「キレイ・健康」のための研究を「健究」と称して、多様なテーマで人々のキレイと健康を創造し続けます。

お客様の「キレイ・健康」を守るコア技術

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

1 吸着剤技術［捕集力・保持力］



ホコリをキャッチして包み込み、はなさない。含まれている抗菌剤と防カビ剤が増殖を抑制。

2 洗浄加工技術



高機能で均質な製品を生み出すために欠かせない、ダスキンが誇るプロセス技術。

コア技術

3 素材加工技術［パイル性能］



必要とされる多種多様な機能を実現させるため、さまざまな素材や加工条件を設計し、独自のパイルを生み出す。

4 製品設計技術［ハンドル設計］



優れたダストコントロール機能と耐久性、使用における安全性を担保するために最適な素材を選定した設計。

地球環境に配慮した研究開発

当社では、SDGsに基づいた環境課題の解決に取り組んでおり、省エネ・再エネ、気候変動対策、循環型社会の実現に貢献することを謳っています。ダスキンのダストコントロールで培ったコア技術は、「長く使う」「減らす」「替える」ことを促進する研究開発に活かされ、持続可能な社会の実現に貢献しています。

長く使う	強度のある繊維を用いた洗浄耐久性のあるモップパイルや、マットパイルを再原料化するケミカルリサイクルの研究。
替える	業界紙や官報などの情報から、法改正により想定される規制物質に対する代替材料を研究。
減らす	樹脂容器の薄肉化や、袋サイズの適正化で化石資源由来原料を削減。さらに、生分解性素材を用いた袋の研究で、ワンウェイプラスチック25%排出抑制の目標達成を目指す。



ケミカルリサイクル研究イメージ



フードグループ　「安全・安心」そして地球環境に配慮した研究開発

フードグループにおいては、お客様の安全・安心と環境配慮のための研究開発に日々取り組んでいます。フード事業の主力であるミスタードーナツは、安全・安心を徹底的に追求するために、厳格かつ精密な4ステップを実行し、お客様に「おいしい安全」を約束しています。環境課題については、食品ロス削減やオイルのリサイクル、地球環境に配慮した素材選びなど、可能な限りの取り組みを実践することによって循環型社会の実現に貢献したいと考えます。

お客様に「おいしい安心」を届ける開発プロセス

ミスタードーナツは、おいしさへのこだわりはもちろん、安全・安心の追求にも余念がありません。商品の開発段階から、ショップでお客様の手に渡るまで、すべての段階で厳しい衛生管理・チェック体制を整えています。どのプロセスでも決して手をゆるめないからこそ、お客様においしさと安全・安心を約束します。

STEP 1 「おいしい安心」をかんがえる



商品の開発段階ごとに、各部門から構成される「安全確認会議」を開催、安全性に関する厳しい審査を行う。

STEP 2 「おいしい安心」をつくる



大切な原材料を最良の環境で生産できるよう、原材料工場で定期的な監査を実施。約400項目をすみずみまで確認する。

STEP 3 「おいしい安心」をはこぶ



原材料を全国のショップに届けるための物流センターでは、定期監査で施設管理状態など約300項目を入念にチェック。

STEP 4 「おいしい安心」をつたえる



ショップでの衛生管理を日々綿密に行うほか、専門部門の検査員によるサニタリーチェックを全店で自主的に実施している。

地球環境に配慮した研究開発

食品ロスから脱炭素化まで、地球環境に配慮した取り組みや研究開発を進めています。閉店後に残ったドーナツは飼料としてリサイクルするなどの活動も行っています。ミスタードーナツのエコ活動は、「エコとりくむド」というキーフレーズで推し進めています。

食品ロス削減	廃棄個数の削減、残ったドーナツの再資源化、調理オイルのリサイクル活用など。ドーナツリサイクル展開店舗数は957店舗（2024年4月現在）
地球環境に配慮した素材選び	地球環境に配慮した素材の使用や、プラスチック使用量の削減に取り組む。一部紙製包材には森林環境に配慮してつくられたFSC®認証紙を使用。
地球温暖化への対応	日常の省エネ対策、省電力型設備の導入・検証など、ショップでの省エネに取り組む。新規でオープンするショップではLED照明の設置を標準化。



繰り返し使える陶器・ガラス製食器での提供で、紙・プラスチックの排出を削減



レジ袋削減への取り組み

ダスキンと、ともに。

03 Chapter 価値創造の基盤

社会の課題と向き合い、ステークホルダーとつながり、支え合い、ともに未来を創造する

環境問題をはじめとした様々な社会課題を解決する取り組みに努め、
地域社会との共存共栄を目指し、お客様、社員、加盟店、取引先、
株主などステークホルダーの皆様とともに明るい未来を創造し、
更なる企業価値の向上と持続可能な社会の実現に
貢献する企業を目指します。

Contents

59 会長 × 社外取締役 対談
65 ダスキンのサステナビリティ
67 気候変動への対応
69 地球環境とともに
71 地域社会、取引先とともに
73 社員とともに
75 取締役・監査役
77 役員紹介
79 コーポレート・ガバナンス
83 リスクマネジメント
84 コンプライアンス





会長 × 社外取締役 対談

会社の健全な経営を支え、企業価値の向上に寄与してまいります

長期戦略「ONE DUSKIN」が最終フェーズを迎える中、当社会長の山村輝治が「ONE DUSKIN」が果たした役割について述べるとともに、今後の企業価値の向上について、社外取締役の辻本由起子氏および武藏扶実氏と意見を交わしました。

「ONE DUSKIN」の成果と今後の展望

山村　2016年3月期に創業50年を迎えるにあたり、次の10年を見据えた長期戦略として「ONE DUSKIN」を掲げました。当時社長であった私は、全国のフランチャイズチェーン加盟店や工場、店舗を訪問し、事業部門や立場の違いによって問題の捉え方が大きく異なることを実感しました。

「お客様にとってダスキンは一つでしかありません。加盟店と本部が一つにならなければならないという強い思いが、「ONE DUSKIN」という長期戦略につながりました。以来、10年にわたってダスキンファミリー全体に浸透していきました。加盟店と本部が理念を共有しているフランチャイズチェーンである「ONLY ONE」、地域に根差した加盟店が、地域で最も頼れる存在であることを目指す「NUMBER ONE」は、ダスキンの強みであり今後も強化に努めなければなりません。そして、ダスキンのすべての事業が一つになる「ALL FOR ONE」を目指して、お客様のお役に立てるよう努めてきたことが大きな成果だと考えます。

2020年以降、コロナ禍という非常事態において「ONE DUSKIN」が重要な使命を果たしました。感染症の影響によるイベントの延期や中止など取り巻く環境が大きく変化した際、さまざまなイベントの運営をサポートしてきたレントオール事業のノウハウと、クリーンサービス事業やケアサービス事業を一体化した「衛生パッケージ」を企画開発。このパッケージは、コンサート会場やワクチン接種会場などにおいて衛生管理を強化する提案を行い、多くのお客様に受け入れられました。これによって厳しい逆境と思える中にあっても、「ONE DUSKIN」を通じて新たな可能性を見出すことができました。

「ONE DUSKIN」の取り組みは、異なる事業部門が一つのブランドとして協力し合い、非常時においても力を発揮できる体制を築くことを目指したものです。この10年間の歩みを振り返ると、ダスキンファミリーが一丸となってお客様に価値を提供し続けていることを実感しています。今後も、私たちは「ONE DUSKIN」の精神を大切にし、さらなる成長を目指すべきだと考えます。

辻本　私は2020年6月に当社の社外取締役に就任しました。コロナ禍で社会全体が混乱と不安に包まれ、経済的にも厳しい状況に直面していた中でのスタートでした。クリーンサービス事業ではお客様宅への訪問が難しくなり、ミスタードーナツ事業では外食の機会が減少するなど、厳しい経営環境の中で当社も現状にとらわれない柔軟かつ大胆な変化が求められました。山村さんがおっしゃった「接種会場の衛生管理を担うダスキン」という取り組みは変化の象徴的な例だったと思います。

当社は第2フェーズまでは、既存事業の発展を目指した戦略を立てていましたが、第3フェーズでは「既存事業の変革」に大きく舵を切りました。社会経済環境の急激な変化に対応するため、従来の枠を超えた変革が必要だったと考えます。そして、「ONE DUSKIN」の取り組みもこの時期に実を結んでいます。コロナ禍は確かに大変でしたが、当社にとって新たなフェーズに進むための重要な機会でもあったといえるのではないでしょうか。

武藏　私が社外取締役に就任した2022年は、「ONE DUSKIN」の第3フェーズが、コロナの影響により一年遅れでスタートした年でした。コロナ禍で事業は多くの困難に直面した一方、衛生意識の高まりやテイクアウト需要の増加など、プラス面も見られました。

第3フェーズ「中期経営方針2022」のテーマである「事業ポートフォリオの変革」、「経営基盤の構築」、「社会との共生」も着実に進展しました。特に事業ポートフォリオの変革は大きく前進したと感じます。M&Aや事業提携を通じて、既存領域での変革だけでなく、子育て世代を応援する新たな分野への挑戦も始まりました。今後、各事業間でのシナジー効果が期待されます。

これらは、「ONE DUSKIN」に基づく取り組みが着実に実行されている証でもあります。さらなる成長を目指すためには、直面する課題にどう取り組み対処するかが重要です。引き続き、課題への対応策を練り、ダスキンの持続可能な成長を支えたいと思います。

山村　近年、在宅率の低下が著しく、当社が得意としてきたファミリー層へのアプローチが難しくなっています。当社は新商品開発に加え、既存商品を定期的にリニューアルしており、最近ではペット専用のモップが好評です。しかし、訪問販売からネット注文への移行により、お客様との直接的な接点が減少していることが課題です。

訪販グループの売上の大部分はモップやマットですが、それだけでなく、浄水器や空気清浄機など多様な商品を提供しており、今後さらなる商品開発と顧客接点の強化が重要な課題と認識しています。ダスキンファミリーが一丸となって、お客様に多様な価値を提供できるよう、新たな挑戦を続けてまいります。

辻本　山村さんがおっしゃる通り、当社は多岐にわたる事業を展開しています。事業の一体感を強化し、加盟店と本部がお互いに向き合うというよりは、パートナーとして同じ方向を向き、お客様のために協力する姿勢が大切です。それこそが「ONE DUSKIN」を体現する取り組みになると信じています。

会長 × 社外取締役 対談

この点に関して、ミスタードーナツ事業は優れたモデルケースです。本部が中心となり、お客様のニーズを分析し、加盟店と一体でそのニーズに応える意識が根付いているからこそ、ビジネスの成長が続いているのだと思います。訪販グループも同様の取り組みに注力していますが、さらにお客様のニーズを的確に捉え、加盟店と協力してサービスを強化することが、新しい「ONE DUSKIN」のあり方を示すものであると考えます。

武藏　多岐にわたる事業から、ダスキンブランドの広がりと奥深さを改めて実感しています。お客様はいずれの事業も「ダスキン」として認識されており、全国の多くの加盟店がこのダスキンブランドを背負って事業展開されています。

「ONE DUSKIN」は、ダスキンブランドを一つにまとめ上げるものであり、精神的支柱とも言えます。次の10年、20年においても、ビジネスモデルが変わっても、その精神は受け継がれるべきです。

当社は国内にとどまらず海外でも事業を推進していますが、例えばインバウンド観光客に日本で当社を知ってもらう機会を創ることも重要ではないでしょうか。それがきっかけとなって、ダスキンブランドが海外でも広く認知され価値が向上し、事業がグローバルに拡大できることを願っています。



山村　お二人がご指摘の通り、守るべきものと変えるべきものの両方への視点が重要です。当社の創業者がよく語っていた「道と経済の合一（社会価値と経済価値の両立）」という言葉は、私がとくに共感する思想です。道は曲げてはならず、人への思いやりや倫理観は守り続けるべきですが、経済は時代に合わせて柔軟に対応しなければなりません。この二つの要素を統合することが、創業理念の核心であり、この理念を形にすることが当社の使命だと考えます。

私たちは、変わらない価値と変化する必要があるものを見極め、お客様に最適なサービスを提供し続けることを目指しています。創業者の思いを継承しつつ、新たな価値を創造することが、当社のさらなる発展につながると確信しています。

コーポレート・ガバナンスの現状と課題

辻本　資本コストや株価を意識した経営の重要性が高まる中、当社では取締役会で資本コストの認識を共有し、資本政策を議論しています。株価がPBRで1倍を超えた（2024年9月30日時点）こともあり、株主価値を意識した配当政策や株価上昇への取り組みが進んでいると考えます。

ただし、資本コストを意識した経営にはまだ改善の余地があります。事業ポートフォリオの最適化に資本コストを反映させるため、さらなる努力が必要です。当社では、加盟店と本部が一体となってバリューチェーンを構築する必要があり事業ごとにビジネスモデルが異なります。一方で各事業を横断的に見渡す視点、それを可能とする経営指標のさらなる充実が求められます。市場の成熟度や成長性に応じた資源配分が求められ、M&Aや新規ビジネスの創出においても資本コストを意識した議論が重要です。

また、取締役会では各諮問委員会からの報告が定期的に行われ、ガバナンス強化が進んでいます。事業の収益性と成長性の両立に加えて、人的資本など非財務の分野においても進捗をモニタリングして、中長期的な株主価値の向上を目指します。

武藏　取締役会の実効性については、取締役、監査役によるアンケートの結果分析も踏まえ評価しますが、社内と社外の役員が異なる視点から評価することで、改善の余地が検討され、次年度に取り組むべき課題を設定しています。そして目指すべき姿に向けた体制と運営の改善を進めており、PDCAサイクルがしっかり回っていると感じています。

M&A案件は、事前討議を十分重ねた上で実行されますが、定めた目標と達成度、成果についてのモニタリングが何より重要です。時間軸も意識し、時にはモニタリング頻度を上げて必要な対応策を迅速に行うことが求められます。

なお、取締役会の実効性を高めるために、事務局の役割がますます重要になると考えています。討議すべき議題選定の深化が期待されます。社外の視点からも、取締役会の実効性向上、機能強化に貢献してまいりたいと思います。

山村　当社はコーポレートガバナンス・コードの原則適用を図っておりますが、各原則の意味を理解し、企業価値向上にどうつながるかを議論することが重要です。コーポレート・ガバナンスの強化においては、株主だけでなく、社員、加盟店、取引先、お客様など、さまざまなステークホルダーのバランスを取ることが重要です。当社は、これらすべてのステークホルダーに利益を配分し、持続可能な経営を目指しています。これは創業者の理念に基づき、社員や加盟店とのパートナーシップを大切にしてきた歴史があるからです。そのため、フランチャイズも共同経営的なアプローチを重視しています。

また、M&Aにおいても事業規模の拡大だけでなく、加盟店や取引先にとっても価値のある取り組みを進めるべきだと考えます。そのために、経営判断や事業展開にスピード感を持ちつつ、PDCAサイクルをしっかりと回していきます。



サステナビリティ経営の重要性

山村　SDGs（持続可能な開発目標）は、現代社会が直面するさまざまな課題に対処するために各企業が取り組むべき重要な指針です。貧困問題、人権の尊重、環境保護など、SDGsの各項目は非常に重要であり、現代社会がいまだに解決できていない課題が多く存在している点に注目すべきです。

特に環境問題について、世界各地での自然災害が続く中、環境負荷低減の重要性を強く感じます。コストがかかっても、CO_2の排出削減などの取り組みを進めることは、次世代への責任です。若い世代が大人になった時の世界を想像すると、私たちの世代ができる限り努力し、より良い環境を残すことが求められます。

環境問題は成人病のようなもので、長年の不摂生が原因で発症する成人病と同様、急な対処では解決できず、日々の節制ある行動が必要です。これらの取り組みは、私たちの子どもや孫たちの世代により良い未来を残すため、個人としても企業としても不可欠な責任です。企業として、社会貢献はもちろん、社会への義務として、これらの問題に取り組むべきであり、当社はSDGsの目標達成に向け、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

辻本　山村さんがおっしゃる通り、今やサステナビリティは企業にとってNice to do（やった方がいいこと）ではなく、Must do（やらなくてはいけないこと）です。サステナビリティを経営戦略（さらには事業戦略）の一環として捉え、それがなければ企業は存続できないという認識が必要です。とくに

会長 × 社外取締役 対談

近年、地球温暖化が進行し、気温の上昇が続いていますが、その影響は予想以上に深刻であり、これから先、最悪のシナリオを想定した経営戦略を検討していかざるを得ません。

そして、サステナビリティに対する取り組みがなければ、企業は社会的な評価を受けることができず、若い世代からの支持も得られない、選ばれないことになります。私たちの世代も一層の危機感を持ってサステナビリティ経営に取り組む必要があります。

武藏　当社は2021年に「ダスキン環境目標2030」を策定し、環境負荷低減の取り組みを進めています。さらに「ダスキン環境ビジョン2050」を策定し、この取り組みを加速させる考えです。「ダスキン環境ビジョン2050」の特長は、30代の若手社員が中心となり、2050年の日本や世界の環境を想定し、そこからバックキャストで今なすべきことを検討している点です。

特に注目しているのは「4つのグリーンチャレンジ」の一つ、「グリーンコミュニティの創生」です。具体的な取り組み案の一つに、全国にあるダスキンの拠点を活用して自治体と協働し、不要品などを回収する案がありました。資源循環によって人々がコミュニティに参画する仕組み作りには、とてもダスキンらしさを感じます。若手社員が主導し、長期的視野に立って環境ビジョンを策定していることは、サステナビリティ経営が社内に浸透している証拠でもあります。

環境問題は無視できないものであり、サステナビリティ経営は企業にとって必須の時代です。地球規模で課題解決が求められる中で、当社としてどのような貢献ができるかを見据え、今後も積極的に取り組んでまいります。

パーパスとビジョン策定の経緯

山村　当社はコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ経営の課題に真摯に取り組む中、新たにパーパスおよびビジョンを策定しました。これまでと大きく異なる点は、中堅社員が中心となり、特に30代のメンバーが次の10年間をどうしていくかを議論し、自らの手で未来を見据えてビジョンを策定したことです。このビジョンが当社の新たな方向性を示しています。

今後、中堅社員がこのビジョンに対する想いを、直接全社員に伝える機会が設けられます。自らの手で新しいビジョンを広げていくことが、次の10年に向けた成功の鍵となるでしょう。私たち上の世代は、自由にチャレンジできる環境を提供し、責任は私たちが負うという姿勢でサポートすることが大切です。失敗を恐れず前進できるよう、中堅社員のリーダーシップを尊重しながら、次世代へのバトンタッチを進めてまいります。

辻本　パーパスとビジョンの策定では、30代の社員が中心となり、多くの時間をかけて作り上げました。10年後、20年後にも会社に在籍している世代であり、その世代が未来を描いたことに意義があります。とくに印象的だったのは、2022年10月頃から社外取締役を含め多くの社員の意見が取り入れられ、慎重に練り上げられた点です。これにより、パーパスとビジョンは多くの声を反映しつつ、未来志向が強い内容となっています。

ビジョンには「人と社会、人と明日をつなぐ」というテーマが含まれています。これは「ONE DUSKIN」のようにダスキンファミリーの結束を強めるだけでなく、時間軸や社会全体にも広がりを持たせたものです。これまでとは異なり、より広範で持続可能な未来を見据えたビジョンであり、社会全体と手を取り合って進んでいく姿勢が強く感じられます。

今後、このパーパスとビジョンは経営や投資判断の基盤となり、何かを決定する際の指針として機能します。これにより、経営全体が縦にも横にも広がり、サステナビリティ経営を体現できると感じています。また、このパーパスとビジョンが創業時からの精神を継承している点にも注目すべきです。新しい取り組みの中にも創業者の思いが根付いていることに感銘を受けました。これからの10年間、このパーパスとビジョンが会社を導いていくことを期待しています。

武藏　2022年の秋に、社外役員も「パーパス・ビジョン策定プロジェクト」のメンバーから概要説明を受けました。その際に深く印象に残ったのは、メンバーの熱量の高さでした。パーパスとビジョンを自分事として捉え、熱く語ってくれた点を心強く感じました。以降も、同じメンバーが社内での浸透プロジェクトに取り組んでいます。パーパスとビジョンを社員一人ひとりに浸透させるべく、熱心に活動していることに大きな価値があると確信しています。

会長および社外取締役の使命

山村　会長に就任以来、私が常に意識しているのは、現場との連携と本部の政策が実際にどれだけ浸透し、機能しているかを確認することです。地域に足を運び、加盟店オーナー会や事業責任者会議に出席し、エリアマネジャーの説明を聞き、質疑応答の様子を見ています。この過程で、現場の意見を上手く吸い上げきれていないことがあります。そのため、私は現場だけでは解決できない事象や意見を本部の事業部長や本部長に伝え、是正を図るよう努めており、私の重要な役割と考えています。

また、加盟店の世代交代とともに「祈りの経営」という理念が薄れないように、時間をかけて加盟店と話し合い、時にはビジネスの方向転換を提案することもあります。社長時代から加盟店とは率直な意見交換に努めてきましたが、こうした取り組みは現場の信頼を得るために重要です。現場での活動を通じて、現場と本部の連携を強化し、当社の理念を次世代へ引き継ぐことに注力してまいります。

辻本　企業が明確な理念を持ち、強固なカルチャーを築くことで、社員全員が一つの方向を向いて進むことができます。企業が成長し続けるためには不可欠な要素ですが、一方で内部に特有の考え方や習慣が根付くこともあります。これ自体は悪いことではありませんが、同時に外部の視点を取り入れることも重要です。

会長が現場との連携を強化し、経営理念を次世代に引き継ぐ役割を果たしているように、社外取締役として社外からの「見え方」についての情報を提供することは欠かせない役割だと思っています。外部の視点を取り入れることで、経営の判断や行動に多角的な視点が加わり、より広い視野で意思決定が可能になります。これにより、ダスキンとして経営の方向性を定めることに寄与していきたいと考えます。

武藏　社内と社外の取締役では、どうしても情報の非対称性があります。しかし、それを踏まえた上で、社外の立場から率直な意見を述べること、疑問に感じたことは「これで本当に良いのか」と問いかけることが社外取締役としての重要な役割だと考えます。

当社の取締役会は外部からの意見を受け容れる懐の深さがあると感じています。忌憚のない意見で取締役会の議論に貢献したいと考えます。また、株主の長期的利益を考えることが社外取締役の使命であり、株主価値の向上を目指し、必要な視点や案を提供し続けることに努めます。

山村　社内取締役は各事業に深く関わり、その専門性を活かして経営を進めていますが、視野が縦に集中し、横の広がりを見渡すことが難しくなりがちです。一方、社外取締役は異なる視点から会社を見渡し、横の広がりを把握する役割を担っています。これにより、社内取締役と社外取締役が互いに補完し合い、会社の健全な経営を支えることができると考えています。あたかも縦糸と横糸が交差して織りなす布のように、縦（深さ）と横（広がり）の視点が組み合わさることで、経営は強固で柔軟なものとなります。今後も社外取締役としての横の視点を活かし、当社の持続可能な成長に貢献していただくことを切に願います。この度は多岐にわたるご意見をいただき、ありがとうございました。



ダスキンのサステナビリティ

サステナビリティに関する考え方

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

サステナビリティビジョン

「社会からの期待に喜びをもって応えること」

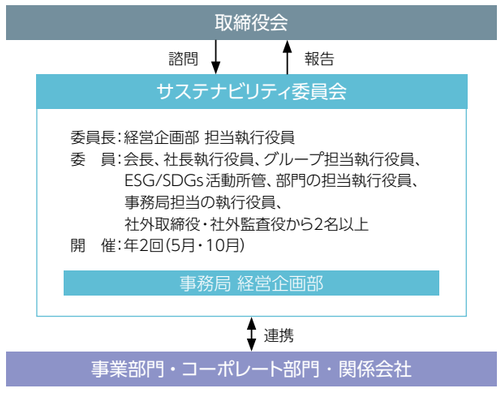
人と環境と社会のつながりに心を配りながら、
社会からの期待に謙虚に耳を傾け、喜びをもって応えます。
安全・安心で優れた商品・サービスの提供を通じて、
豊かな暮らし、笑顔あふれる地域社会の持続的な発展に貢献します。

サステナビリティ方針

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

■ ガバナンス

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



■ リスク管理

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

■ 戦略・指標と目標

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

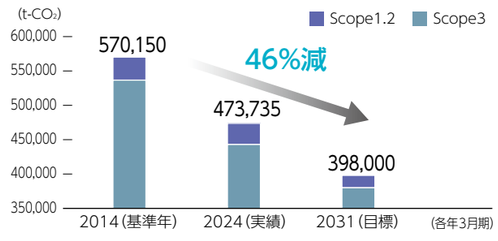
その一つである「人的資本・多様性」においては、事業ポートフォリオ変革に必要な人材育成方針・社内環境整備方針を整理し、維持・向上するための指標と目標を設定しています。

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

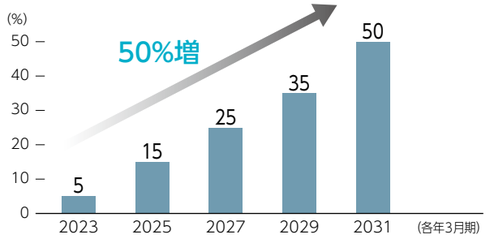
人材育成方針・社内環境整備方針

	人材育成方針	社内環境整備方針
考え方	i. 経営理念を理解し、すべての行動の源とできる人材を育成する ii. 一人ひとりが必要な知識やスキルを修得し、役割を効果的に果たすための育成を行う	i. 多様なキャリア・社会的背景を持つ社員が最大限能力を発揮できる環境づくり ii. 社員とその家族の健康維持・増進にも取り組み、健康かつ豊かな発展を実現する環境づくり
主な人事施策	全社教育体系 OJT・Off-JT：階層別研修／スキルアップ研修／キャリア開発研修／外部選抜研修／全社研修(理念教育等)／事業別研修 自己啓発：能力開発支援(通信教育・資格取得奨励制度等)	人事処遇制度 人事制度：等級制度(職群・複線型コース)／評価制度(業績評価・行動評価)／賃金制度(能力給・役割給・手当)／退職金制度／再雇用制度 女性管理職登用・外国人雇用・障がい者雇用促進 福利厚生制度：子育て・介護と仕事の両立／ワーク・ライフバランス推進／健康経営の推進(がん検診・健康意識向上等) 労働安全確保に向けた取り組み
指標	▶ 社員意識調査「キャリア充実度」全年代80%以上 ▶ 社員一人あたり年間研修時間 20時間以上かつ研修未受講者の人をなくす	▶ 女性管理職比率 13%以上 ▶ 男性育休取得率 100%　※会社独自の「育児休暇制度」取得を含む ▶ 社員一人あたり年間労働時間 1,800時間以下

CO_2排出量



再生可能エネルギー利用率目標



気候変動への対応に関する戦略及び指標と目標について、
詳しくはサイトをご覧ください。 https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/savingenergytcfd/

E Environment

気候変動への対応

SDGsターゲット 7.2/7.3 13.1/13.2

基本的な考え方

当社は、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。

TCFDについて、詳しくはサイトをご覧ください。 https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/savingenergytcfd/

■ ガバナンス

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

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

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

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

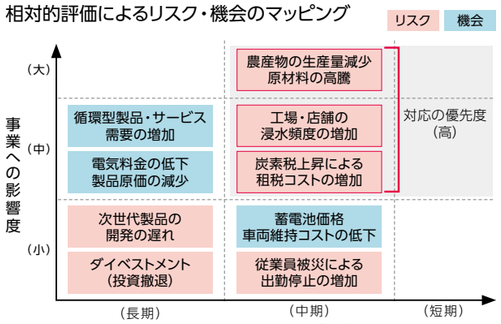
■ 戦略

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

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

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

相対的評価によるリスク・機会のマッピング



顕在化時期	事業への影響度
短期:0〜3年	大:全社的に大きな被害(10億円超)
中期:3〜10年	中:全社的な被害(1〜9億円)
長期:10年超	小:全社レベルに至らない(1億円未満)

事業影響の測定軸

・売上損失 ・資産損失 ・人的損害
・コスト増加 ・賠償責任 ・企業イメージ毀損

農産物(小麦、コーヒー、パーム油)の生産量減少、原材料の高騰

【使用したシナリオ】
- 気候変動の影響がある場合(放射排出量がRCP8.5、4℃上昇)
- 気候変動の影響がない場合(2005年の気候が永続的に続くと仮定したもの)

上記のシナリオを使用して、フードグループにおいて主要原材料となっている農作物に対して調達価格の変動予測を立て、財務影響を評価しました。

工場・店舗の浸水頻度の増加

【使用したシナリオ】
- 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

環境省のTCFDガイドラインに基づき、100年に1回程度の洪水が発生した際の直営・関係会社工場及び本社ビルの河川洪水による不動産の物理的な価値毀損額(建物損害額や設備損害額)を算出し、財務影響を評価しました。

炭素税上昇による租税コストの増加

【使用したシナリオ】
- 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

上記のシナリオを使用して、国内グループ拠点・工場における現在のエネルギー使用量・GHG排出量のデータに基づき、将来のGHG排出量の予測を立て、それに伴う財務影響を評価しました。

■ リスク管理

気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするための組織のプロセス

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

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

優先度の高いリスクが事業・財務計画に及ぼす影響と対応方針

事業リスク	顕在化時期	事業影響度	財務影響(億円)	対応方針
農産物(小麦、コーヒー、パーム油)の生産量減少、原材料の高騰	中期	大	3.3〜14	●サプライヤーとのリスク共有と対策の共同検討 ●複数産地からの調達を前提とした商品開発・設計(調達産地の複線化)
工場・店舗の浸水頻度の増加	中期	中	5.2〜9.2	●災害時の早期復旧に向けたBCPの定期的な見直し ●定期見直しに基づく計画的な設備投資 ●定期的な災害訓練と緊急物資の確保
炭素税上昇による租税コストの増加	中期	中	1.3〜4.3	●環境目標2030「CO_2排出量46%削減」必達による租税コストの抑制 ●2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

■ 指標と目標

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

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

- 再生可能エネルギー利用比率**50%**
- ダスキングループ(スコープ1、2)拠点CO_2排出量**46%**減(2014年3月期比)
- サプライチェーン(スコープ3)CO_2排出量**26%**減(2014年3月期比)

なお、情報開示の正確性・透明性を確保するため、CO_2排出量及び再生可能エネルギー利用率について第三者保証を取得しています。独立第三者の保証報告書(→P89)

CO_2排出量実績(単位:t-CO_2)

	2014年3月期(基準年)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	基準年比
スコープ1※ (t-CO_2)	18,936	16,772	16,140	16,225	15,230	-19.6%
スコープ2 マーケット基準※ (t-CO_2)	20,381	19,430	16,803	15,368	15,516	-23.9%
スコープ2 ロケーション基準※ (t-CO_2)	20,381	19,027	17,683	16,460	16,698	-18.1%
スコープ3※ (t-CO_2)	530,833	406,259	377,429	423,248	442,989	-16.5%
合計 マーケット基準 (t-CO_2)	570,150	442,461	410,372	454,841	473,735	-16.9%
合計 ロケーション基準 (t-CO_2)	570,150	442,058	411,252	455,933	474,917	-16.7%

※スコープ1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
※スコープ2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
※スコープ3:スコープ1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)
※マーケット基準:使用電力の種別毎の排出係数を用いて算定
※ロケーション基準:全国の平均排出係数をもとに算定

E Environment

地球環境とともに

SDGsターゲット 7.2/7.3 12.2/12.3/12.5 13.1/13.2 14.1

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:再利用、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。

社会ニーズ・課題

- SDGs・環境配慮意識の高まり
- サーキュラーエコノミーへの転換が加速
- 地球温暖化問題の深刻化

リスクと機会

- 廃棄物増大による社会的批判や処理コストの増加
- 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
- 資源の有効活用によるリサイクル率の向上、エネルギー使用の合理化等による環境負荷低減

マテリアリティ

「循環型社会づくりへの貢献」

「気候変動への対応」

2025年3月期目標

- 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%
- 低排出ガス認定自動車 新車登録3,760台

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)」を推進しています。

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

2031年3月期目標

廃棄物削減、資源の有効活用により**循環型社会づくり**に貢献します。

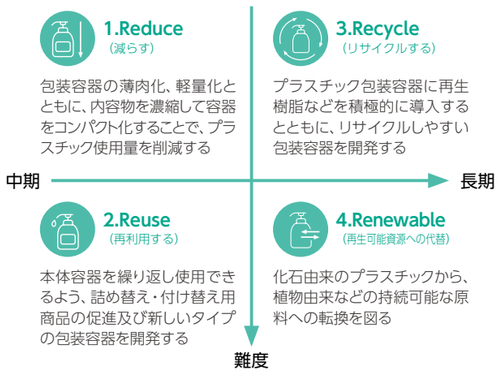
- 食品ロス量**半減**(2001年3月期比)
- 化石資源由来ワンウェイプラスチック**25%**排出抑制(2021年3月期比)
- 容器包装プラスチックリサイクル率**60%**

気候変動への対応により、**脱炭素社会の実現**に貢献します。

- 再生可能エネルギー利用比率**50%**
- ダスキングループ拠点CO_2排出量**46%**減(2014年3月期比)
- Scope3(サプライチェーン排出量)**26%**減

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。

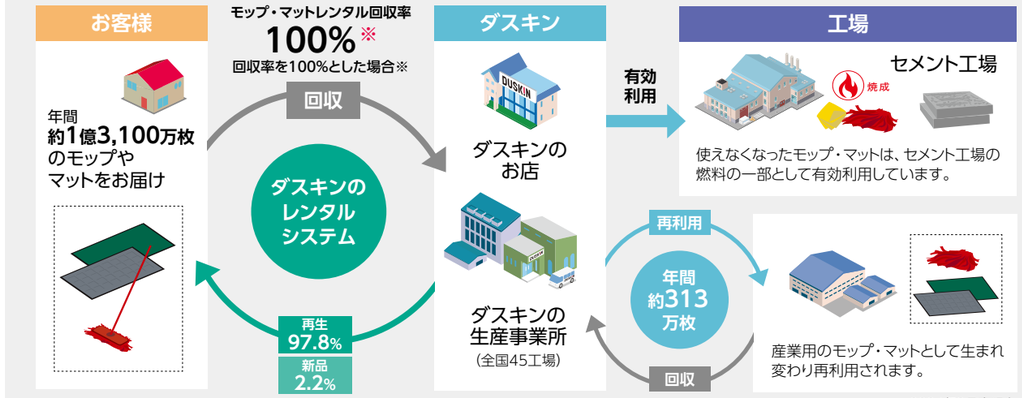


循環型社会への取り組み

■ 訪販グループ:モップ・マットの再商品化

使用済みの商品を回収し、工場での洗浄を経てそのうち約97%を再び商品化しています。どうしても再生できない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たホコリや汚れも、セメント工場の燃料の一部として有効活用しています。

ダスキンのレンタル循環システム



2024年3月末現在

※お客様先での紛失などの回収不可能な場合を除いた全量

■ フードグループ:食品ロス削減と発生した食品廃棄物のリサイクル

ドーナツのリサイクル

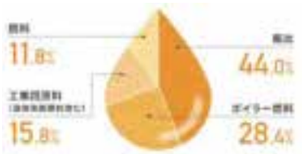
ミスタードーナツでは、製造スケジュールや廃棄チェックリストの徹底管理で、食品ロスが少しでも減るように努めています。それでも残ってしまったドーナツは、飼料として活用しています。

※一部ショップを除く



ドーナツ調理オイルのリサイクル

古くなったドーナツ調理オイルは、工業用の原料や液体洗剤としてリサイクルしています。一部地域では、ダスキンの工場でボイラー燃料としても活用するほか、バイオ燃料用として海外へ輸出することでリサイクル100%を実現しています。



※2023年4月~2024年3月実績

CO_2排出量削減の取り組み

■ 廃棄原材料の一部をエネルギー化

ミスタードーナツの物流センターや他社から発生する廃棄原材料で発電するバイオマス電力を使用することで、資源が無駄なく循環するリサイクルループが構築され、ダスキン本社ビルを含む施設5拠点で実質再生可能エネルギー100%の電力を利用しています。

■ ダスキン営業車両EV化の実証実験

EV(電気自動車)に切り替えることによる環境負担軽減効果やランニングコスト、実用性等について実証実験で得られた結果を基に、EVシフト計画を作成し、脱炭素社会の実現に取り組みます。



S Social

地域社会、取引先とともに

SDGsターゲット 4.1 11.7/11.a

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

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

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

マテリアリティ
- 「地域との共存共栄」
- 「安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供」

2025年3月期目標
- 出前授業500回／年間
- 教員セミナー25会場／年間
- 製造委託先食品工場の定期監査実施率100%維持

地域との共存共栄

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

■ 学校教育支援活動の推進

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

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

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



出前授業「キレイのタネまき教室」



教員向けセミナー
「子どもたちの力を伸ばす学校掃除」

■ 災害発生時の避難所開設を速やかにサポート

当社では、加盟店のネットワークを通じて、地域社会との絆を深めながら、社会課題の解決に努めています。レントオール事業（イベント総合サポートと各種用品のレンタル）では、災害発生時に自治体の避難所開設に必要な約100種のレンタル商品と施設衛生サービスを全国のネットワークの活用とレントオール事業、クリーンサービス事業、ケアサービス事業が連携し、速やかにサポートする『防災サポートサービス』の提供を、2022年7月から全国の拠点で開始しました。また、災害発生時に備えた防災訓練会場の設営・衛生対策・資機材レンタルもサポートすることで、地域の安全・安心に貢献しています。自治体は必要な資機材供給などを含めた「災害協定」を事前にダスキンレントオールと締結しておくことで、災害発生時のスムーズな避難所開設のサポートを可能にしています。

災害発生時のサポートイメージ



安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

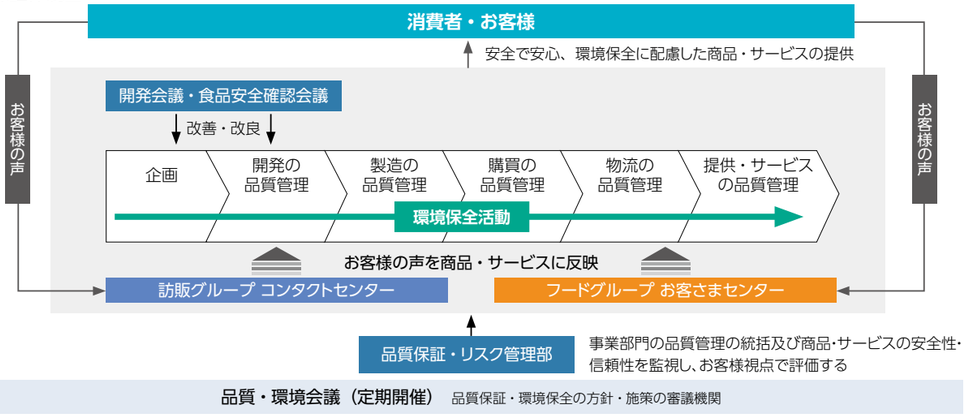
消費者・お客様に信頼される企業として、安全で安心な商品・サービスを提供するため、品質方針に則り、徹底した品質管理体制の構築・実践に取り組んでいます。また、持続可能な責任ある調達活動推進のため、取引先企業との協力関係の強化に取り組んでいます。

品質方針について、詳しくはサイトをご覧ください。 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、当社が取り扱うすべての商品・サービスについて、開発段階から市場導入後に至るまでの品質保証体制を整備しています。また、品質・環境会議を設置して定期的に開催し、品質管理や品質保証、環境に関わるガイドラインなどを審議しています。

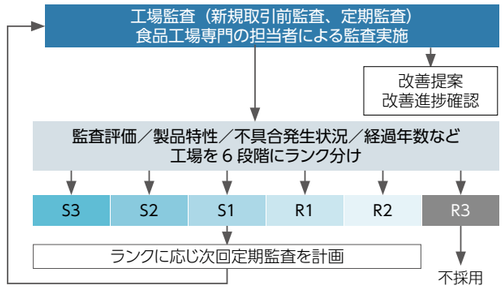
品質保証体制図



■ 製造委託先食品工場への監査

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

製造委託先食品工場の監査スキーム



TOPICS

環境や社会的課題に関する取引先監査

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



アブラヤシ農園の監査

S Social

社員とともに

SDGsターゲット 3b 4.4/4.7 5.1/5.5 8.5/8.8

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

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

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

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

2025年3月期目標
- 一人当たり年間研修受講20時間以上、かつ研修未受講者をなくす
- 意識調査「キャリア充実感」全年代80%以上
- 女性管理職比率13%以上
- 障がい者雇用率3%以上
- 一人当たり年間労働時間1,800時間以下

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	キャリア開発	外部選抜	全社	自己啓発	事業部別
部長格	通信教育MBA	部下を持つ管理職研修（部長格/室長格）	キャリアデザイン33/43/50	経営幹部養成コース / 上級管理者コース	祈りの経営勉強会	部長職・推進責任者研修	職位別研修
室長格	新任管理職マネジメント研修		キャリアデザイン55（定年前準備勉強会含む）	女性管理職研修 / チームワーキングコース	6σワークアウト（業務改革）研修	全社員コンプライアンス研修	ライセンス（免許）取得/更新研修
主幹	主幹研修	マーケティング・加盟店指導 / FCビジネス関連法務 / 財務諸表・経営分析	キャリアデザイン59（定年説明会含む）	女性のためのエンパワーメント21世紀塾 / 次世代管理職コース		自己啓発サポート（通信教育）制度	
主任	主任研修			インフォーマルリーダーシップ		資格取得奨励制度	
チーフ	チーフ研修	3年目見直し研修					
一般	半年/1年/2年見直し研修 / 新入社員研修	一燈園智徳研修					

TOPICS

リスキリングとDX人材育成の取り組み

人的資本経営推進の一環として、社員の自律的な学習支援の一つとし、学びたい時にいつでも学ぶことができる教育プラットフォーム「Udemy Business」を導入しました。現在の業務に関する知識習得や次への成長につながる学びを提供しています。また、2024年4月より全社的なデジタルリテラシー向上のため、DXの基礎を理解できる教育コンテンツのカリキュラムとして展開しています。

ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

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

多様性の確保・人材登用

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

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

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

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

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

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

働き方改革と健康経営の推進

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

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

更に、「ダスキン健康宣言」を通じて「健康経営」に取り組み、日本健康会議が運営する「健康経営優良法人2024」の認定を受けており、2017年から8年連続の認定となりました。今後も、会社（事業所）・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、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。

価値創造の基盤

G Governance

取締役・監査役



取締役 執行役員
江村 敬一

社外監査役
山本 成一郎

社外監査役
坂本 一朗

社外監査役
猿木 秀和

常勤監査役
内藤 秀幸

取締役 COO
住本 和司

社外取締役
辻本　由起子

代表取締役 社長執行役員
大久保 裕行

取締役 COO
和田 哲也

取締役 執行役員
上野 進一郎

取締役 CFO
宮田 直人

社外取締役
中川 理恵

常勤監査役
塚本 浩司

会長
山村 輝治

社外取締役
武藏 扶実

G Governance

役員紹介（2024年6月26日時点）

取締役

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 18,936株
- 取締役会出席回数 17回／17回中

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

取締役 COO
住本 和司



- 所有する当社株式の数 21,246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 10,916株
- 取締役会出席回数 17回／17回中

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

取締役 CFO
宮田 直人



- 所有する当社株式の数 12,174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
2023年4月　当社取締役CFO本社管理グループ、法人営業本部担当
2024年5月　当社取締役CFO本社財務グループ担当（現任）

取締役 執行役員
上野 進一郎



- 所有する当社株式の数 6,216株
- 取締役会出席回数 17回／17回中

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
2023年4月　当社取締役執行役員事業横断グループ担当
2024年4月　当社取締役執行役員事業横断グループ担当兼生産本部長（現任）

取締役 執行役員
江村 敬一



- 所有する当社株式の数 3,503株
- 取締役会出席回数 －

1995年4月　当社入社
2018年4月　当社ヘルスレント事業部長
2020年4月　当社執行役員訪販グループ事業本部長
2022年4月　当社執行役員シェアードサービスセンター担当兼経営企画部長
2022年6月　当社執行役員情報システム部担当兼経営企画部長
2023年4月　当社執行役員情報システム部、新規事業開発部、業務改革推進部担当兼経営企画部長
2024年4月　当社執行役員本社企画グループ担当
2024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
辻本 由起子



- 所有する当社株式の数 300株
- 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・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　当社社外取締役（現任）
2022年3月　サカタインクス株式会社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社shapes代表取締役
サカタインクス株式会社社外取締役

取締役
社外取締役　独立役員
武藏 扶実



- 所有する当社株式の数 80株
- 取締役会出席回数 17回／17回中

1982年4月　蝶理株式会社入社
2016年4月　蝶理（中国）商業有限公司 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　同社退社
2022年6月　当社社外取締役（現任）
2023年6月　株式会社きんでん社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社きんでん社外取締役

取締役
社外取締役　独立役員
中川 理恵



- 所有する当社株式の数 －
- 取締役会出席回数 －

2003年8月　株式会社ミスミグループ本社入社
2015年10月　同社FA企業体 企業体社長 代表執行役員
2020年10月　同社ユーザーサービスプラットフォーム代表執行役員
2022年1月　同社サステナビリティプラットフォーム代表執行役員
2022年12月　同社退社
2022年12月　一般社団法人グラミン日本 理事・COO（現任）
2023年6月　不二製油グループ本社株式会社社外取締役（現任）
2024年6月　当社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
一般社団法人グラミン日本 理事・COO
不二製油グループ本社株式会社社外取締役

監査役

常勤監査役
内藤 秀幸



- 所有する当社株式の数 8,675株
- 出席回数
  取締役会 17回／17回中
  監査役会 13回／13回中

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

常勤監査役
塚本 浩司



- 所有する当社株式の数 447株
- 出席回数 －

2002年9月　当社入社
2017年4月　当社経理部長
2023年5月　当社執行役員総務部担当兼経理部長
2024年4月　当社執行役員経理部、総務部担当
2024年5月　当社社長付執行役員
2024年6月　当社常勤監査役（現任）

監査役
社外監査役　独立役員
猿木 秀和



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

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

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

監査役
社外監査役　独立役員
坂本 一朗



- 所有する当社株式の数 －
- 出席回数 －

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7月　公認会計士登録
1993年7月　米国Deloitte & Touche Cincinnati事務所駐在
2003年7月　監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）パートナー
2023年7月　同法人退所
2023年8月　坂本一朗公認会計士事務所所長（現任）
2024年6月　当社社外監査役（現任）

（重要な兼職の状況）
坂本一朗公認会計士事務所所長

監査役
社外監査役　独立役員
山本 成一郎



- 所有する当社株式の数 －
- 出席回数 －

2001年10月　新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
2005年8月　あずさ監査法人（現有限責任 あずさ監査法人）退所
2005年9月　株式会社MIT Corporate Advisory Services入社
2006年4月　公認会計士登録
2023年3月　株式会社MITヘルスケア代表取締役（現任）
2024年6月　当社社外監査役（現任）

（重要な兼職の状況）
株式会社MITヘルスケア代表取締役

執行役員

会長 **山村 輝治**			
代表取締役 社長執行役員 **大久保 裕行**	監査部担当	取締役 執行役員 **江村 敬一**	本社企画グループ担当
取締役 COO **住本 和司**	訪販グループ担当	執行役員 **根本 誠之**	ミスタードーナツ事業本部 運営開発本部長
取締役 COO **和田 哲也**	フードグループ担当兼 ミスタードーナツ事業本部長	執行役員 **叶　英之**	ミスタードーナツ事業本部 企画開発本部長
取締役 CFO **宮田 直人**	本社財務グループ担当	執行役員 **母里 和己**	訪販グループ戦略本部長
取締役 執行役員 **上野 進一郎**	事業横断グループ担当兼 生産本部長	執行役員 **大工原 徹次**	訪販グループ事業本部長
		執行役員 **福島　剛**	訪販グループ営業本部長

執行役員 **飯田 健司**	本社人的資本グループ担当
執行役員 **井出 丈晴**	情報システム部担当兼 経営企画部長
執行役員 **山本 一成**	広報部担当兼国際部長
執行役員 **松重 泰子**	品質保証・リスク管理部担当兼 人事部長

価値創造の基盤

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制

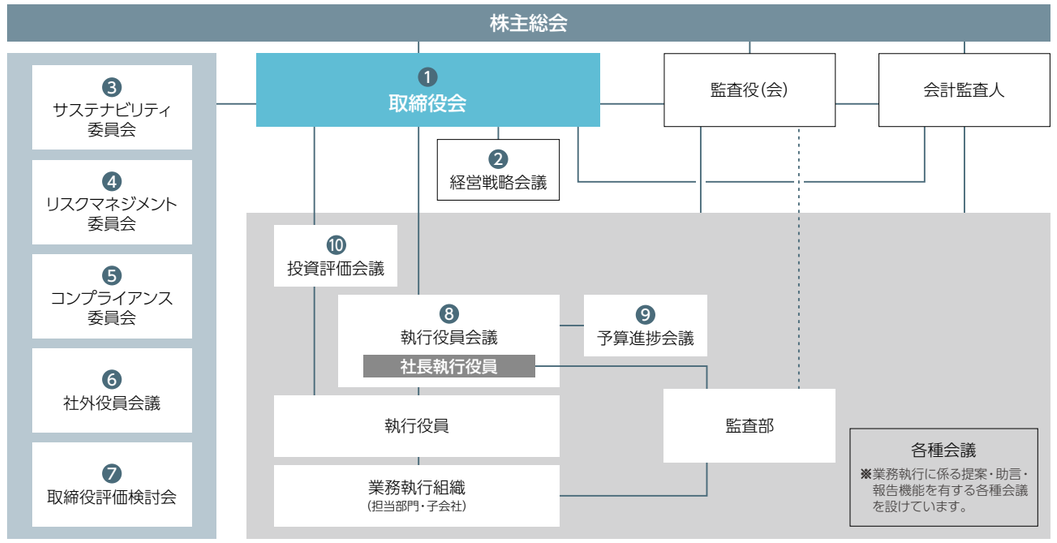
当社は、監査役会設置会社です。また、取締役会の意思決定及び監督機能の強化並びに業務執行の迅速化を目的として執行役員制度を導入しており、その実効性を確保するため「取締役評価・選任制度」を設けるとともに、取締役の報酬決定に関する客観性と透明性を確保するため、「取締役評価検討会」を設置しています。業務執行者を兼務する取締役の相互監視及び独立役員であり客観性が高い監査が可能な社外監査役と、当社の事業内容に精通し、かつ高い情報収集力を持つ社内(常勤)監査役が精度の高い監査を実施する現在の経営監視体制は、お客様視点に立った経営を推進し、健全で効率的な業務執行を行う体制として最も実効性があり、経営環境の変化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

取締役・監査役のスキルマトリックス（2024年6月現在）

氏名	役職	企業経営	サステナビリティ	コーポレート・ガバナンス	財務・会計	営業・マーケティング	IT・デジタル・DX	グローバル	フランチャイズ運営
大久保 裕行	代表取締役 社長執行役員	●	●	●		●	●		●
住本 和司	取締役 COO 訪販グループ担当	●	●			●	●		●
和田 哲也	取締役 COO フードグループ担当兼ミスタードーナツ事業本部長	●	●			●		●	●
宮田 直人	取締役 CFO 本社財務グループ担当	●	●	●	●	●			
上野 進一郎	取締役 執行役員 事業横断グループ担当兼生産本部長	●	●			●		●	●
江村 敬一	取締役 執行役員 本社企画グループ担当	●	●			●	●		●
辻本 由起子	社外取締役	●	●			●		●	
武藏 扶実	社外取締役	●	●			●		●	
中川 理惠	社外取締役	●	●			●			
内藤 秀幸	常勤監査役	●	●	●	●				
塚本 浩司	常勤監査役			●	●				
猿木 秀和	社外監査役			●	●				
坂本 一朗	社外監査役	●		●	●				
山本 成一郎	社外監査役	●		●	●				

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

コーポレート・ガバナンス体制（2024年6月現在）



	各種会議	議長または委員長	主な機能	議長または委員長を含めたメンバー	開催実績※
	❶ 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
	❷ 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	会長1名　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　執行役員1名	2回
諮問機関	❸ サステナビリティ委員会	江村 敬一 (取締役 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8名	2回
諮問機関	❹ リスクマネジメント委員会	飯田 健司(執行役員)	リスクの発生を事前に把握し対応策を講じるとともに、万一リスクが発生した場合に蒙る被害を回避または最小化する目的として設置	執行役員1名 各部門責任者11名	2回
諮問機関	❺ コンプライアンス委員会	飯田 健司(執行役員)	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　組合委員長1名	4回
諮問機関	❻ 社外役員会議	辻本 由起子(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	13回
諮問機関	❼ 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	6回
執行機関	❽ 執行役員会議	大久保 裕行 (代表取締役 社長執行役員)	業務執行に関する重要な事項を審議する	会長1名　執行役員14名	12回
執行機関	❾ 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	執行役員7名 常勤監査役2名	8回
執行機関	❿ 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5名 各部門責任者3名	4回

※ 2024年3月期開催実績

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

■ 概要

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

2024年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2025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：2023年4月～2023年11月に開催した当社取締役会（全13回）

1	第三者機関	全取締役・監査役を対象にアンケートを実施・集計
2	社外役員会議	分析・評価を実施し、当年度総括と次年度の課題を取締役会に提言
3	取締役会	更なる実効性向上への討議

結果を踏まえ、改善策を実行

前年度（2024年3月期）の課題に対する取り組み状況

2024年3月期の課題		取り組み状況
企業価値向上のための事業ポートフォリオ議論の深化を図る。	資本コストを意識した事業別精査、選択と集中の議論	①株式会社JPホールディングスや健康菜園株式会社等、将来的な事業拡大を目指す新規投資を実施した一方、洋服等レンタルのサブスクリプションビジネスから撤退し、取得目的の達成が困難と判断した株式会社EDISTの解散を決定した。 ②事業の選択と集中の議論のベースとなる状況把握・分析が進んだ。
	必要な検討プロセスとスピード感を持った意思決定	事業ポートフォリオの議論・意思決定を迅速に行うための、事業を横断的に見る組織・機能の一段の強化が必要ではあるものの、取締役会での議論深化は図れた。
	生産性・効率性向上のための組織横断的なデジタル戦略	①RFID（電子タグ）導入を計画に沿って進めた。 ②外部要因によってデータセンター移行を優先せざるを得ない状況となったが、クラウドへの移行、生産性・効率性につながるデジタル戦略の議論は概ね計画に沿って進捗した。
経営課題の解決・コミットメントを意識した人事・評価制度を検討する。	経営層（執行役員を含む）評価制度を優先課題と位置付け、定期的な確認と検証を実施	経営層の実行力・変革を意識するためのメリハリの利いた評価・中期視点に立った評価に対する議論は深化した。
	「取締役評価検討会」の情報共有と課題の共有	人的資本経営をモニタリングする観点から、業績評価制度・次世代育成等について取締役評価検討会で協議し、取締役会でも議論した。
		重点課題である「人的資本経営とR&D強化」の実行力を高める進捗確認や課題の議論を行った。
資本市場からの理解度を深めるための議論の充実		IR担当部門より、資本市場における当社の状況や機関投資家の反応等、定期的に報告がなされ、企業価値に関する議論深化も図った。

2025年3月期の取り組み

❶事業ポートフォリオの最適化と企業価値向上の議論を継続する。

- 持続的な収益性確保とともに、資本コスト観点からの事業別精査を継続して行い、選択と集中に関する議論を通して将来の事業ポートフォリオ構築に向けた議論の深化を図る。
- 生産性・効率性向上に資する組織横断的なデジタル戦略を進める。

❷経営責任明確化のために役員評価制度の見直しを検討するとともに、社員育成による多様な幹部候補の発掘を図る。

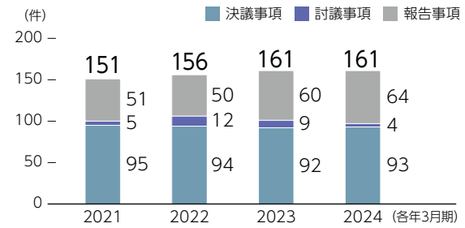
- 経営層（執行役員含む）の評価制度を引き続き優先課題と位置付け、議論を継続する。
- 社員各自の成長意欲を向上させ、女性及び若い世代の幹部候補を発掘する。

❸社会との共生に向けた議論を充実させ、更なる企業価値向上を図る。

- サステナビリティ経営に関する中長期ビジョンの議論を加速する。
- サステナビリティ課題・対応状況等に関する説明を充実する。

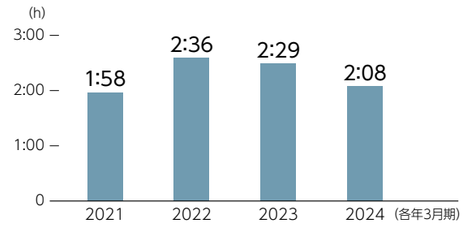
■ 取締役会議案数の推移と時間配分

議案数の推移



2024年3月期は中期経営方針2022の進捗報告及びM&Aや海外に関する事項が主な議案内容です。

1回当たりの平均会議時間



重要事項については審議・討議の時間を十分確保することとしており、1回当たりの平均会議時間は2時間程度になっています。

役員報酬

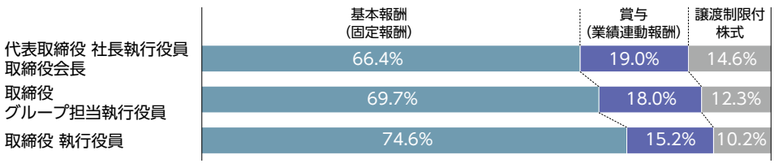
当社は、役員報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映するため「取締役評価・選任制度」を設け、実効的に運用しています。2024年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

役員報酬の算定方法及び実績

	2024年3月期適用制度		
項目	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.80）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　（2024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	269,999	193,248	40,200	36,551	6名
社外取締役	28,050	23,250	4,800	—	3名
常勤監査役	55,200	48,000	7,200	—	2名
社外監査役	28,200	23,400	4,800	—	3名

リスクマネジメント

リスクへの対応方針

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

リスクマネジメント体制

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

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

リスクマネジメント体制について、詳しくはサイトをご覧ください。
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。
感染症の拡大	長期化または更なる感染拡大が進行すれば、業績への影響が拡大するリスク	お客様の安全を最優先に考え、国(政府、関係省庁)及び各都道府県等の方針に従うことを原則として対策を推進する。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・社員への研修の実施、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.67-70にて報告しています。

コンプライアンス

基本方針・体制

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

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

コンプライアンス推進のための取り組み

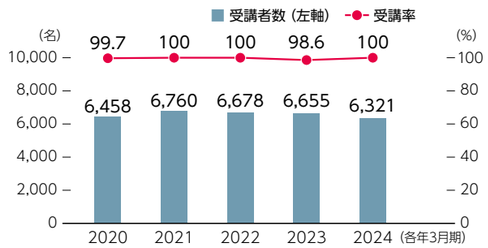
■ コンプライアンス委員会

取締役会の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。委員会では行動基準の実効性を検証し、またコンプライアンス上の問題事項について調査を行い、適切に対処を求めます。なお、2024年3月期の重大なコンプライアンス違反件数は0件でした。

■ コンプライアンス研修

当社では役員及び全従業員に対する行動基準の周知徹底を図るとともに、毎年、コンプライアンス研修を実施しています。2024年3月期は役員・責任職向けに「コンプライアンス違反時の初動対応」「インサイダー取引」、管理職・パートタイマーを含む社員向けには「ハラスメント防止、個人情報管理」に関する研修を実施しました。今後も研修を通じてコンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図ります。

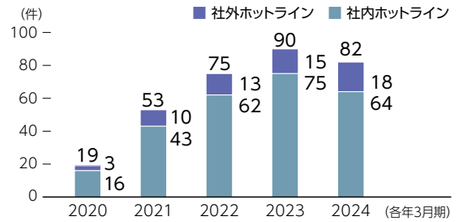
コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



■ 公益通報窓口(ホットライン)の設置

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

ホットライン利用者数の推移



■ 知的財産の保護

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

知的財産の保有件数(2024年3月末現在)

	特許	意匠	実用新案	商標
国内	147	70	2	360
海外	5	14	-	244

「誓いの日」

当社は2002年5月31日に「大肉まん問題※」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けました。これを教訓として記憶し、未来に活かすため、5月31日を「誓いの日」と定め、毎年、役員及び全社員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。事件発生から20年あまりが経過しましたが、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。

ESGデータ［環境］（各年3月期）

気候変動

			バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
エネルギー使用量	電気		グループ及び加盟店、協栄事業所	千kWh	156,224	149,578	150,387	146,359	143,254
	都市ガス		グループ及び加盟店、協栄事業所	千m^3	5,751	5,733	5,691	5,401	5,274
	プロパンガス		グループ及び加盟店、協栄事業所	千m^3	330	304	330	376	413
	重油		グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	8,009	7,652	7,581	7,288	6,771
	灯油		グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	643	685	647	671	696
	ガソリン		グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	—	—	7,671	8,487	7,470
	合計		グループ及び加盟店、協栄事業所	千GJ	2,423	2,341	2,381	2,342	2,104
CO_2排出量 ※2022年度に算定方法を見直し（カテゴリ13リース車両のガソリン使用によるCO_2排出量について、過去に遡及してスコープ1へ振替等を実施）	スコープ1		グループ	t-CO_2	16,731	16,772	16,140	16,225	15,230
	スコープ2（マーケット基準）		グループ	t-CO_2	19,555	19,430	16,803	15,368	15,516
	スコープ2（ロケーション基準）		グループ	t-CO_2	19,425	19,027	17,683	16,460	16,698
	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	420,441	406,259	377,429	423,248	442,989
		カテゴリ1	購入した製品・サービス	t-CO_2	252,905	235,277	223,954	265,421	281,770
		カテゴリ2	資本財	t-CO_2	22,930	31,426	21,226	26,936	32,762
		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	10,875	5,339	4,910	4,551	5,776
		カテゴリ4	輸送、配送（上流）	t-CO_2	26,996	25,383	25,112	24,445	24,276
		カテゴリ5	事業から出る廃棄物	t-CO_2	1,265	1,264	1,283	1,429	1,368
		カテゴリ6	出張	t-CO_2	2,017	778	794	1,301	1,608
		カテゴリ7	雇用者の通勤	t-CO_2	2,219	1,860	3,057	3,039	3,399
		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	9,600	19,785	10,683	9,713	6,402
		カテゴリ12	販売した製品の廃棄	t-CO_2	151	158	149	107	102
		カテゴリ13	リース資産（下流）	t-CO_2	11,051	11,052	12,723	14,078	12,153
		カテゴリ14	フランチャイズ（加盟店、協栄事業所）	t-CO_2	80,436	73,937	73,540	72,229	73,371
		カテゴリ15	投資	t-CO_2	該当なし				
	スコープ1+2+3合計（マーケット基準）			t-CO_2	456,730	422,461	410,372	454,841	473,735
	スコープ1+2+3合計（ロケーション基準）			t-CO_2	456,598	442,058	411,252	455,933	474,917

汚染と資源利用

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
NOx排出量	東京都、大阪府、愛知県の直営事業所車両		t	0.04	0.04	0.04	0.01	0.01
薬品使用量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	6,509	6,001	5,838	6,023	5,964
うち洗剤	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	1,699	1,605	1,485	1,323	1,289
特別管理廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	なし	0.99	1.13	4.0	10.0
廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	14,336	13,481	13,225	13,036	12,461
うち廃プラスチック			t	598	688	738	956	925
うち廃水処理スラッジ			t	10,888	10,159	9,678	9,163	8,762
うち不合格品マット・モップ等			t	2,850	2,634	2,809	2,917	2,774
資源リサイクル量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	1,426	1,515	1,363	1,433	1,288
うち資源ゴミ			t	350	380	368	400	352
うちサービス用品			t	572	629	484	535	489
うちダンボール			t	504	506	511	497	446
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	4,906	4,305	4,735	4,521	5,311
発生抑制量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	1,793	2,373	3,264	4,509	5,369
再生利用等実施率	フードグループ	グループ及び加盟店	%	50.6	55.0	59.3	69.1	69.4
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	%	33.4	41.6	35.7	38.6	27.9
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	57.1	56.2	48.3	47.4	43.9
ISO14001の取得事業所割合	社員数ベース	ダスキン単体	%	75.3	74.1	73.9	73.1	73.1
低排出ガス認定自動車導入台数		グループ及び加盟店	台	2,637	4,163	5,487	6,338	7,040
環境関連法規の違反による罰金額		グループ及び加盟店、協栄事業所	円	0	0	0	0	0

水使用

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
取水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千m^3	2,217	2,145	2,154	2,137	2,104
うち上水			千m^3	303	309	285	279	270
うち工業用水			千m^3	403	297	283	286	295
うち地下水			千m^3	1,511	1,539	1,586	1,572	1,539
取水量原単位	2016年を基準年100とした原単位		%	100.2	102.8	103.6	106.3	103.6
排水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千m^3	2,106	2,038	2,046	2,070	1,999
うち下水			千m^3	1,321	1,278	1,284	1,299	1,254
うち河川			千m^3	785	759	762	771	745

生物多様性

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
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	42	42

ESGデータ［社会］

労働基準

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数	男性	ダスキングループ	人	2,422	2,413	2,355	2,316	2,328
	女性	ダスキングループ	人	1,380	1,406	1,423	1,423	1,464
	合計	ダスキングループ	人	3,802	3,819	3,778	3,739	3,792
	うち、国内	ダスキングループ	人	3,530	3,555	3,520	3,483	3,542
	うち、海外	ダスキングループ	人	272	264	258	256	250
	うち、正規	ダスキングループ	人	3,128	3,175	3,138	3,104	3,184
	うち、非正規	ダスキングループ	人	674	644	640	635	608
入社人数	新規学卒	ダスキングループ	人	53	50	52	44	38
	中途採用	ダスキングループ	人	264	252	180	186	231
正社員への登用人数		ダスキングループ	人	37	134	44	61	65
退社人数		ダスキングループ	人	286	195	216	253	206
組合加入状況	加入者数	ダスキングループ	人	3,029	3,016	2,982	3,025	3,034
	加入率	ダスキングループ	%	100	100	100	100	100
育児休業取得者数	男性	ダスキングループ	人	2	3	18	20	18
	女性	ダスキングループ	人	51	49	38	48	45
介護休業取得者数	男性	ダスキングループ	人	2	1	0	1	2
	女性	ダスキングループ	人	1	3	1	2	3
定年退職者の再雇用人数		ダスキングループ	人	69	76	71	54	40
障がい者雇用（6月1日報告）	人数	ダスキングループ	人	201	199	211	210	205
	比率	ダスキングループ	%	2.70	2.68	2.81	2.82	3.10
従業員数	合計	ダスキン単体	人	1,974	1,988	2,000	1,989	1,988
	うち、女性	ダスキン単体	人	697	717	749	762	781
	女性従業員比率	ダスキン単体	%	35.3	36.1	37.5	38.3	39.3
管理職人数	合計	ダスキン単体	人	371	357	362	360	363
	うち、女性	ダスキン単体	人	30	32	41	47	52
	女性管理職比率	ダスキン単体	%	8.1	9.0	11.3	13.1	14.3
入社人数（新卒・中途）	合計	ダスキン単体・正社員	人	70	90	67	68	70
	うち、中途採用	ダスキン単体・正社員	人	26	45	22	30	37
	中途採用比率	ダスキン単体・正社員	%	37.1	50.0	32.8	44.1	52.9
	うち、女性	ダスキン単体・正社員	人	23	29	40	37	20
	入社女性社員比率	ダスキン単体・正社員	%	32.9	32.2	59.7	54.4	28.6
自己都合退社人数	合計	ダスキン単体・正社員	人	87	22	23	35	26
	自己都合退社率	ダスキン単体・正社員	%	77.0	59.0	70.0	60.3	60.4
育児休業取得率 ※会社独自の育児休暇制度取得を含む	女性	ダスキン単体・正社員	人	16	24	17	22	19
	男性	ダスキン単体・正社員	人	30	19	22	26	22
	男性取得率	ダスキン単体・正社員	%	73.2	95.0	71.0	100.0	100.0
平均年間給与		ダスキン単体	千円	7,212	6,898	6,830	7,280	7,336
男女賃金差異	全社員	ダスキン単体	%	—	—	—	—	61.3
	正社員	ダスキン単体	%	—	—	—	—	72.9
	臨時社員	ダスキン単体	%	—	—	—	—	87.3
有給休暇取得率		ダスキン単体	%	73.5	69.4	71.6	76.3	77.6
平均年齢	男性	ダスキン単体	歳	47.4	47.5	47.5	47.9	47.9
	女性	ダスキン単体	歳	42.7	42.6	43.1	43.2	43.4
	全体	ダスキン単体	歳	45.7	45.8	45.9	46.1	46.2
平均勤続年数	男性	ダスキン単体	年	18.2	17.5	17.5	17.7	18.3
	女性	ダスキン単体	年	12.1	11.7	11.4	11.3	11.4
	全体	ダスキン単体	年	16.1	15.4	15.3	15.3	15.6
社員意識調査の評点	満足度	ダスキン単体	%		92.6	—	91.8	91.3
	キャリア充実度	ダスキン単体	%		77.2	—	77.5	73.0
一人当たり年間研修時間		ダスキン単体	時間	18.4	18.7	23.5	18.6	19.5
一人当たり年間総労働時間		ダスキン単体	時間	1,796	1,779	1,796	1,811	1,804

健康と安全

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
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	%	48.6	56.1	65.6	49.3	59.7
適正体重維持者率		ダスキン単体	%	67.3	65.8	66.9	66.3	63.6
喫煙率		ダスキン単体	%	23.9	25.6	22.3	22.0	25.2
運動習慣者比率		ダスキン単体	%	25.5	26.0	30.6	30.1	29.5
労働災害者数	死亡	ダスキングループ	件	1	0	0	1	0
業務災害		ダスキングループ	件	179	169	185	164	192
	うち、休業4日以上	ダスキングループ	件	36	45	36	45	39
通勤災害		ダスキングループ	件	30	41	36	53	42
	うち、休業4日以上	ダスキングループ	件	13	12	9	24	19

地域社会

		バウンダリー	単位	2020	2021	2022	2023	2024
「クリーンアップマイタウン」の実施状況	参加人数	ダスキングループ	人	20,385	—	—	14,108	8,905
	ゴミ回収量	ダスキングループ	L	8,105	—	—	26,630	65,520
「出前授業」の実施状況	参加小学校数	ダスキングループ	校	670	—	77	454	440
	参加児童数	ダスキングループ	人	54,407	—	5,379	38,213	43,917

主な経営指標の11ヵ年サマリー

ダスキン及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

		中期経営方針		長期戦略「ONE DUSKIN」 中期経営方針2015			中期経営方針2018				中期経営方針2022	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
お客様売上高												
全国チェーン店お客様売上高	(百万円)	407,225	401,561	394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582	389,388	411,772	432,454
うち訪販グループ	(百万円)	276,956	270,390	274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178	265,659	270,081	267,783
うちフードグループ	(百万円)	106,426	105,631	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148	95,031	107,388	126,729
その他(海外事業※1等)	(百万円)	23,842	25,539	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255	28,698	34,302	37,941
会計年度												
売上高	(百万円)	167,745	167,987	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770	163,210	170,494	178,782
営業利益	(百万円)	6,641	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651	9,899	8,637	5,084
経常利益	(百万円)	8,322	7,083	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633	12,215	11,375	7,863
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,448	3,441	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821	8,132	7,196	4,574
包括利益	(百万円)	6,246	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331	7,477	8,316	8,141
減価償却費	(百万円)	6,953	7,068	6,704	6,878	6,216	6,415	6,938	7,378	7,462	7,439	7,782
設備投資額	(百万円)	3,974	6,319	8,520	6,047	6,047	6,324	6,744	9,243	6,238	7,916	9,636
会計年度末												
純資産額	(百万円)	151,903	155,196	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836	151,026	151,774	154,453
総資産額	(百万円)	202,778	198,475	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055	197,524	202,079
有利子負債残高	(百万円)	246	52	20	91	196	18	14	18	1,539	1,116	916
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)	12,086	6,251	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103	19,596	12,061	11,093
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△14,004	5,515	△2,826	△3,565	△7,909	△ 12,555	3,137	△5,019	△8,524	△12,844	△16,604
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,553	△4,514	△12,952	△6,800	△2,232	△ 6,671	△10,022	△2,563	△835	△7,992	△5,743
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	19,775	27,118	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963	31,275	20,024
1株当たり情報												
1株当たり純資産額	(円)	2,446.24	2,544.09	2,569.53	2,651.76	2,758.28	2,876.63	2,872.99	2,948.85	3,047.67	3,120.70	3,202.54
1株当たり当期純利益金額	(円)	71.13	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19	164.71	146.13	95.01
1株当たり配当額	(円)	60.00	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00	83.00	88.00	100.00
1株当たり期末株価	(円)	1,979	2,080	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785	2,689	3,190	3,299
財務指標												
自己資本比率	(%)	74.3	77.6	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1	76.6	76.3
自己資本利益率(ROE)	(%)	2.9	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5	4.8	3.0
総資産利益率(ROA)	(%)	2.2	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1	2.9	1.5	4.2	3.6	2.3
株価収益率	(倍)	27.82	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.70	16.33	21.83	34.72
配当性向	(%)	84.4	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	69.9	50.4	60.2	105.3
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)	63,494	63,494	57,494	55,194	55,194	52,694	50,994	50,994	50,994	50,994	50,000
期末自己株式	(千株)	1,915	2,947	1,948	1,749	1,750	679	1,659	1,650	975	2,051	1,572
自己株式取得数	(千株)	1,500	1,030	5,000	2,100	—	1,430	2,679	—	—	1,094	527
自己株式取得金額	(百万円)	2,835	1,841	10,503	4,415	—	3,750	7,777	—	—	3,303	1,699
株主構成 個人等	(%)	39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2	39.4	40.2	42.2	41.8	41.6
金融機関	(%)	15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7	23.3	22.9	22.7	22.7	21.9
国内法人等	(%)	28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0	21.2	20.1	19.3	18.8	19.9
外国人	(%)	13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7	12.8	13.5	12.7	12.7	13.5
自己株式	(%)	3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3	3.3	3.2	1.9	4.0	3.1
従業員数												
常時雇用者	(名)	3,552	3,487	3,538	3,528	3,773	3,813	3,802	3,819	3,778	3,739	3,792
うちダスキン単体	(名)	1,936	1,928	1,960	1,954	1,991	2,020	1,974	1,988	2,000	1,989	1,988
臨時雇用者※3	(名)	5,867	6,041	6,128	6,219	6,029	6,086	6,080	5,925	5,937	5,924	6,259
うちダスキン単体	(名)	1,541	1,478	1,588	1,607	1,488	1,438	1,121	1,057	1,129	1,074	1,080
お客様との接点												
営業拠点 総計	(拠点)	9,784	10,118	10,668	11,169	11,911	13,212	14,206	14,863	16,558	18,417	18,617
うち訪販グループ※4	(拠点)	5,438	5,523	5,550	5,541	5,582	5,651	5,669	5,664	5,683	5,728	5,749
うちフードグループ	(拠点)	1,413	1,382	1,339	1,195	1,119	1,037	1,003	985	996	1,014	1,055
その他(海外事業等)※1,5	(拠点)	2,933	3,213	3,779	4,433	5,210	6,524	7,534	8,214	9,879	11,675	11,813

※1 前年の12月末現在　※2 株式数は、千株未満を切捨てて表示しています。
※3 年間の平均人員　※4 ドリンクサービスの拠点を除いています。
※5 海外事業、(株)ダスキンヘルスケア(契約施設数)の合計拠点です。

第三者保証

当社は、「ダスキン統合レポート2024」に開示する情報の信頼性、正確性を高めるため、
主要な非財務指標に関して、独立した第三者評価機関の保証を受けています。

第三者保証の対象項目
- 従業員数（グループ）
- 女性管理職比率・人数（単体）
- 男性育児休業取得率（単体）
- 障がい者雇用率（国内グループ）
- エネルギー使用量（加盟店・協栄工場含む）
- CO_2排出量（スコープ1, 2, 3）
- 取水量（生産事業所）


SUSA

独立第三者の保証報告書

2024年6月25日

株式会社ダスキン
代表取締役　社長執行役員　大久保 裕行 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役　福島隆史

1.目的
当社は、株式会社ダスキン（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、2023年度末のグループ従業員数3,792人、女性管理職比率・人数（単体）14.3%・52名、障がい者雇用率（国内グループ、2023年6月1日時点）3.10%、男性育児休業取得率（単体）100.0%、2023年度エネルギー使用量（加盟店・協栄事業所含む）2,104千GJ、再生可能エネルギー利用比率4.9%、CO_2排出量 スコープ1 15.2千t-CO_2、スコープ2（ロケーションベース）：16.7千t-CO_2、スコープ2（マーケットベース）：15.5千t-CO_2、スコープ3（カテゴリ1,2,3,4,5,6,7,11,12,13,14）：448千t-CO_2e、取水量2,104千m^3（生産事業所）（以下、総称して「パフォーマンス指標」という）に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。パフォーマンス指標は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2.保証手続
当社は、国際保証業務基準ISAE3000ならびにISAE3410に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。
- 算定方針について担当者への質問
- 算定方針の検討
- 算定方針に従ってパフォーマンス指標が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3.結論
当社が実施した保証手続の結果、パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

「ダスキン統合レポート2024」発行にあたり

当社では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2017年3月期より発行しています。本レポートでは、中長期的な価値創造の全体像や成長戦略、そしてESGへの取り組みを一貫してお伝えしています。

本年のレポートは、創業60年の節目を迎え、新たに定めたパーパス、ビジョン、バリューに基づき、「喜びのタネまき」というダスキンならではの価値観を表現しています。これにより、長期経営戦略で目指す姿や、これから創り出される新たな価値を解説し、経営理念への理解を深めていただくとともに、ダスキンの未来への期待感を高めていただける内容となっています。

本レポートは、経営企画部IR室が編集の中心となって社内の関係部署と協力して制作しました。私は編集責任を担う本社企画グループ担当執行役員として、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。本レポートが対話創出のきっかけとなり、当社に対する理解をより一層深めていただけると幸いです。

2024年11月
取締役 執行役員
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／訪問販売員
ご家庭にレンタル商品等をお届けする全国の販売員。長期戦略「ONE DUSKIN」では、お客様のニーズに対して的確な対応と新たな提案の強化に取り組んでいます。

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」のバ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
株式会社ダスキンとその連結子会社・持分法適用会社に加え、フランチャイズ契約で結ばれた加盟店・協栄工場を含む、ダスキンの経営理念に賛同するすべての組織・運命共同体。

ダストコントロール商品
水を使わずにホコリを吸着保持する機能を持った清掃用具。主に、モップやマットに応用されています。

ダストコントロール事業
海外では事業の1つとして展開。国内では現在訪販グループクリーンサービス事業のカテゴリーの1つとして「ダストコントロール」と表現しています。

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、消費者の利益をまもることを目的とする法律。訪問販売については、勧誘を断った消費者への再勧誘の禁止等のルールが定められています。

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

フランチャイズシステム
日本ではダスキンが先駆的に導入したビジネスモデル。すべての事業は、開始時に提供されるフランチャイズパッケージとしてマニュアル化され、ビジネスのノウハウでは経営や活動、教育等のほか、運営や営業等充実した内容となっています。そのため、どの店舗でも同じ品質のサービスを提供できるようシステム化されています。

ま行

マネジャー／エリアマネジャー
加盟店を運営と経営の両面からサポートする本部社員。各加盟店を育成・指導するほか、経営課題を発見し、適切なアドバイスをする役割も担っています。

ミスタードーナツカレッジ
1971年、ミスタードーナツ1号店のオープン直後にダスキン創業の地に完成した教育施設。ライセンス取得に必要な設備が完備されています。

ミスタードーナツ創業の日
1970年1月27日、創業者・鈴木清一が、ミスタードーナツの日本での展開をアメリカで決断した日。毎年、全国のショップ近隣での清掃活動と売上の一部を障がいのある方たちの自立や社会参加に役立てるために「ダスキン愛の輪基金」に寄付をしています。

道と経済の合一
「道」は人に対して思いやる気持ちややさしさといった、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。

ら行

ロイヤルティ
商標等の使用料及びノウハウ授与の対価として、フランチャイズ加盟店にお支払いいただくお金。ほとんどの事業で売上歩合方式（売上に対して何％という金額を支払う方式）を採用しています。

会社情報

会社概要

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(2024年3月31日現在)
従業員数	3,792名(連結)、1,988名(単体)(2024年3月31日現在)

関係会社(2024年3月31日現在)

■ 訪販グループ　■ フードグループ　■ その他

連結子会社

(国内)

- (株)ダスキンサーヴ北海道
- (株)ダスキンサーヴ東北
- (株)ダスキンサーヴ北関東
- (株)ダスキンサーヴ東海北陸
- (株)ダスキンサーヴ近畿
- (株)ダスキンサーヴ中国四国
- (株)ダスキンサーヴ九州
- (株)ダスキン沖縄
- (株)ダスキン十和田
- (株)ダスキン宇都宮
- (株)ダスキン伊那
- (株)ダスキン越前
- (株)ダスキン八代
- (株)ダスキン鹿児島
- (株)ダスキンシャトル東京
- アザレプロダクツ(株)
- 共和化粧品工業(株)
- 中外産業(株)
- (株)EDIST※1
- (株)和倉ダスキン
- (株)小野ダスキン
- (株)ダスキンプロダクト北海道
- (株)ダスキンプロダクト東北
- (株)ダスキンプロダクト東関東
- (株)ダスキンプロダクト西関東
- (株)ダスキンプロダクト東海
- (株)ダスキンプロダクト中四国
- (株)ダスキンプロダクト九州
- エムディフード(株)
- エムディフード東北(株)
- エムディフード九州(株)
- (株)かつアンドかつ
- (株)エバーフレッシュ函館
- 健康菜園(株)
- (株)ボストンハウス
- (株)美食工房
- ダスキン共益(株)
- (株)ダスキンヘルスケア

(海外)

- 楽清香港有限公司※2
- 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司
- Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.

持分法適用関連会社

(国内)

- (株)ナック
- (株)JPホールディングス

(海外)

- 楽清服務股份有限公司
- 統一多拿滋股份有限公司

※1 株式会社EDISTは、2024年3月31日をもって営業を終了し、現在清算手続き中です。
※2 2022年7月28日開催の取締役会において、楽清香港有限公司の解散を決議しております。現地の法令に従い必要な手続きが完了次第、清算結了となる予定です。

沿革

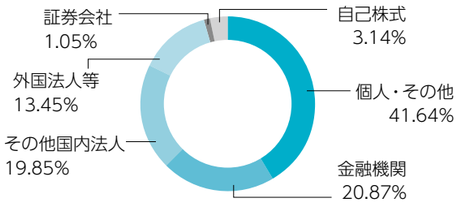
1963年	2月	株式会社サニクリーンを設立登記
	11月	ダストコントロール商品の初の生産拠点、吹田工場開設
1964年	6月	株式会社ダスキンに社名変更
	10月	化学ぞうきん「ホームダスキン」全国発売開始
1967年	9月	モップ縫製工場開設(現株式会社和倉ダスキンにて運営)
1969年	8月	IFA(国際フランチャイズ協会)に、日本初のメンバーとして入会
1971年	1月	サービスマスター事業を開始
	4月	ミスタードーナツ事業を開始。大阪府箕面市に1号店をオープン
	7月	ホームダスキンの廃却布を再生した産業用ウエスのレンタルスタート
1976年	11月	株式会社アガとの提携により、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	害虫獣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	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
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
2023年	11月	株式会社JPホールディングスと業務提携
2024年	2月	健康菜園株式会社を完全子会社化

株式情報

株式の状況(2024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	50,000,000株(自己株式1,572,122株含む)
株主数	57,265名(前期末比8,114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



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,304	13.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,127	4.39
株式会社ニップン	1,800	3.71
ダスキン働きさん持株会	1,541	3.18
学校法人雑創の森学園	1,297	2.68
ダスキンFC加盟店持株会	1,181	2.44
株式会社モスフードサービス	760	1.56
株式会社三井住友銀行	756	1.56
住友不動産株式会社	749	1.54
JP MORGAN CHASE BANK 385781	606	1.25

1. 当社は、自己株式を1,572,122株所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式は、「従業員持株会信託型ESOP」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式313,500株(2024年3月31日権利確定分)を含んでおりません。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

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」
- FTSE Russell「FTSE Blossom Japan Index」
- MSCI社「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」
- MSCI社「MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」
- JPXグループ「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」
- 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」
- 環境省「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」
- 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」
- 経済産業省「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」
- 日本経済新聞社「Smart Work経営」

社会からの評価　https://www.duskin.co.jp/sus/evalution/