

CORPORATE REPORT 2018

ダスキン 統合レポート

CORPORATE REPORT 2018
ダスキン 統合レポート



株式会社 **ダスキン**

〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1-33 Tel.06-6387-3411(代表) www.duskin.co.jp



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

DK180817

今も、生き続ける創業者の想い。

ダスキンが最も大切にしている、お客様への「やさしさ」。

その原点は、時を越えて受け継がれる創業者・鈴木清一 的思想にあります。

今もその想いは、「祈りの経営」という独自の経営理念として、

毎日全員で唱和され、継承され続けています。

祈りの経営ダスキン 経営理念

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

自分に対しては
損と得とあらば損の道をゆくこと

他人に対しては
喜びのタネまきをすること

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

合掌

ありがとうございました



ダスキン創業者
鈴木清一

1911年(明治44年)、愛知県碧南市に生まれる。1938年、一燈園に身を投じ托鉢求道の生活に入る。1944年、ダスキンの前身であるケントクを創立し、以後「道と経済の合一」を願う祈りの経営を生涯追求。日本初の複合フランチャイズ企業の創業者として、ダスキン企業グループ及び加盟店を率いた。1980年、68歳で永眠。

人に、社会に、「喜びのタネまき」を

利益は喜びの取引から生まれる

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



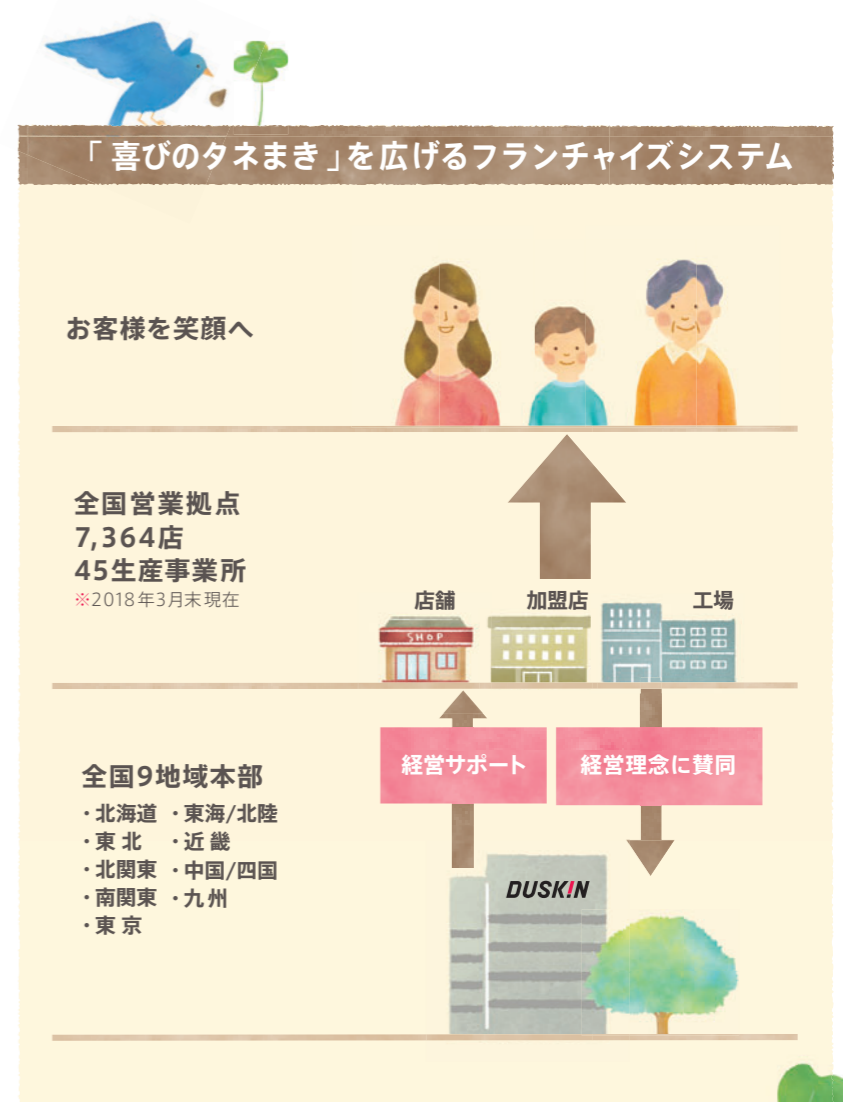
理念を実現するためのフランチャイズ

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



フランチャイズは人生の道

ダスキンの「フランチャイズシステム」では、お互いが物・心ともに豊かになり助け合いの心を持って成長していくためのものであると考えています。「フランチャイズは人生の道=ビジネスだけではなく、人生を豊かにするシステム」なのです。



暮らしや街のさまざまな場所で、 「喜びのタネまき」を。



ダスキンのフランチャイズビジネスは、快適な暮らしと職場環境を支えるさまざまな事業を展開。地域に根ざしたお店が、お客様に「喜び」をお届けしています。

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

訪販グループ

リズム・バランス・ハーモニーの整った暮らしや職場環境をご提案



清掃・衛生用品のレンタルと販売
ダストコントロール 1,950 拠点



プロのお掃除サービス
サービスマスター 1,068 拠点



害虫の駆除と総合衛生管理
ターミックス 547 拠点

フードグループ

幅広い年代のお客様に「しあわせな時間」をお届け



手づくりドーナツと多彩なメニュー
ミスタードーナツ 1,084 店



便利な家事代行サービス
メリーメイド 754 拠点



緑と花のお手入れサービス
トータルグリーン 120 拠点



住まいのピンポイント補修
ホームリペア 36 拠点



ユニフォームのリース・販売とクリーニング
ユニフォームサービス 213 拠点



こだわりのとんかつレストラン
かつアンドかつ 15 店



いつも焼きたて郊外型ベーカリー
ベーカリーファクトリー 3 店



自然派化粧品と健康食品の販売
ヘルス&ビューティ 481 拠点



天然水やコーヒーの定期お届け
ドリンクサービス 663 拠点



イベント用品や日用品などのレンタル
レントオール 113 拠点

(内、日用品取扱:69拠点)



介護用品・福祉用具のレンタルと販売
ヘルスレント 145 拠点



ふんわりしっとり食感のシフォンケーキ専門店
ザ・シフォン&スプーン 9 店



オーストラリア発祥のパイ専門店
パイフェイス 4 店



ご高齢者の暮らしのお手伝い
ダスキライフケア 106 拠点



医療・福祉施設の環境づくりのサポート
ダスキヘルスケア 215 拠点

(契約施設数)



ハンバーガーとドーナツのお店
モスド 2 店



世界から導入したビジネスモデルを積極的に海外へ展開しています。

創業時よりダストコントロールシステムやフランチャイズシステムなど世界のビジネスモデルを導入してきたダスキン。
現在は、成長著しいアジアを中心に国や地域にあわせたビジネスモデルを確立し積極的に展開しています。

進化させて



ダストコントロール事業 **DUSKIN**

3 地域
25 拠点

台湾、中国(上海)、韓国
※2017年12月末現在

世界に広がる「キレイ」の輪

1994年に台湾で海外展開をスタートしたダストコントロール事業。2006年には経済成長が著しい中国(上海)へ、家庭市場・事業所市場の開拓を順調に進めています。

ミスタードーナツ事業 **Mister Donut**

5 地域
4,879 拠点

中国(上海)、台湾、タイ、フィリピン、インドネシア
※2017年12月末現在

「おいしさ」は国境を越えて

中国(上海)、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの5つの国と地域に出店。ミスタードーナツのおいしさは海外でも愛されています。

ビッグアップル事業 **BIG APPLE**

2 地域
90 拠点

マレーシア、カンボジア
※2017年12月末現在

海外ブランドとの融合

マレーシアを中心に展開しているドーナツブランド「ビッグアップル」を2017年に子会社化し、これまで培ってきたダスキンのノウハウと融合して展開しています。



01 ダスキンの原点



35 **特集1** 社会環境の変化で需要が拡大する
役務提供サービス5事業の加盟店拡大を推進



39 **特集3** 「健康」「安全」志向の高まりに
お応えする商品を開発



19 トップメッセージ



37 **特集2** ダスキンのサービス品質を担う
加盟店の「人」の育成に注力



49 ガバナンス

イントロダクション

- 01 ダスキンの原点
- 03 事業一覧
- 05 海外展開

ダスキンの価値創造

- 09 価値創造の仕組み
- 11 価値創造の歩み
- 13 財務・非財務ハイライト
- 17 ダスキンの1年

戦略と事業活動

- 19 トップメッセージ
- 25 長期戦略と中期経営方針
 - 27 執行役員が語る事業戦略
- 29 事業別の概況
 - 29 訪販グループ
 - 33 フードグループ
- 35 **特集** ダスキンが重視する非財務資本
 - 35 **持続可能なフランチャイズモデル**
 - 1 社会環境の変化で需要が拡大する
役務提供サービス5事業の加盟店拡大を推進
 - 37 **人づくり**
 - 2 ダスキンのサービス品質を担う
加盟店の「人」の育成に注力
 - 39 **安全・安心**
 - 3 「健康」「安全」志向の高まりに
お応えする商品を開発

ESG(環境・社会・ガバナンス)

- 41 ESGの方針・計画
- 47 役員紹介
- 49 ガバナンス
 - 49 社外取締役メッセージ
- 59 社会・環境

財務セクション

- 63 主な経営指標の10カ年サマリー
- 65 財務の概況
- 69 連結財務諸表
- 75 社会からの評価
- 76 第三者意見
- 77 沿革
- 78 会社情報

報告メディアの構成

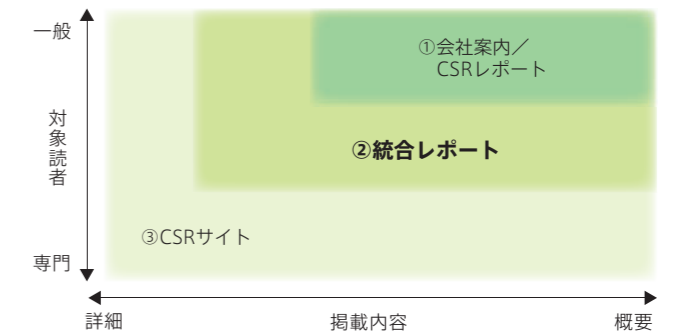
①会社案内/CSRレポート: 求職者やダスキンへの加盟を検討する事業者、法人のお客様等、「ダスキンのことをこれから知ろうとしている人」を主な対象として、経営ビジョン「世界一ひとにやさしいダスキン」に基づくダスキンの事業活動とCSR活動を、読みやすさ、わかりやすさに配慮して簡潔に編集しています。



②統合レポート(本レポート): 「会社案内/CSRレポート」の情報に加え、経営戦略や業績などの財務情報、ESGなどの非財務情報を一体的かつ簡潔に報告したレポートとして編集しています。



③CSRサイト: 幅広いステークホルダーの皆様に向け、CSRに関する詳細なデータや取り組みを掲載しています。重点テーマとしている「安全・安心・品質」「人材」「地域・社会貢献」「環境」に、「組織統治」を加えた5つを構成の基本とし、充実した情報開示となるよう努めています。また、専門家向けに、詳細なデータをまとめた「ESGデータブック」を掲載しています。



参考ガイドライン

IIIRC「国際統合報告フレームワーク」 GRI「GRIスタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン2012年版」

対象期間

2017年度(2017年4月1日~2018年3月31日)を主な対象としていますが、2016年度以前及び2018年度の活動についても一部掲載しています。

対象範囲

株式会社ダスキン、国内の関係会社及び加盟店までを報告対象範囲としています。そのうち、株式会社ダスキンとその連結子会社については「企業集団」、企業集団に持分法適用会社を加えた関連会社は「グループ」、グループ及び加盟店、協栄工場等については「ファミリー」と表記します。

発行時期

2018年8月(次回発行予定:2019年8月)

独自のフランチャイズシステムを核に「喜びのタネまき」で社会に貢献

社会のニーズ・課題

超高齢社会



女性の社会進出



労働人口の減少



食の多様化



著しい経済発展を遂げるアジア諸国



ダスキン

長期戦略「ONE DUSKIN」

ONLY ONE

理念を共有するフランチャイズチェーン

NUMBER ONE

信頼を積み重ねた地域ナンバーワンのフランチャイズ加盟店

ALL FOR ONE

すべての事業・サービスが一つになってご要望にお応えする

重要な非財務資本

持続可能なフランチャイズモデル

- 加盟店と同じ理念を共有する運命共同体
- 加盟店の持続的な発展に寄与するビジネスモデル

人づくり

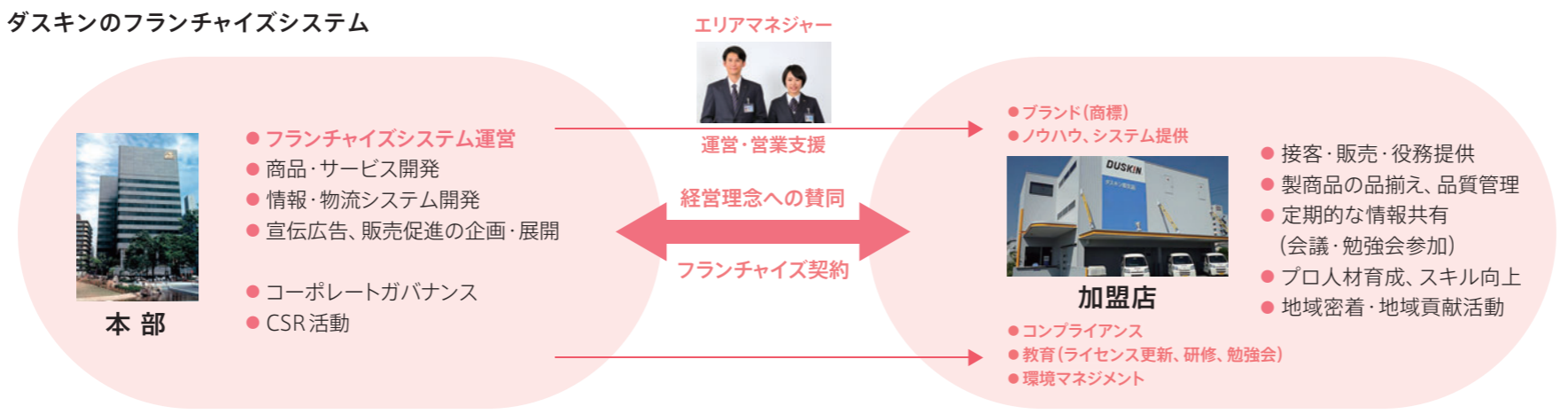
- 地域で最も頼れる存在であり、お客様に愛され続ける人づくり
- 「喜びの取引から生まれる利益」のみを追い求めるダスキンファミリー

安全・安心

- 商品・サービスのすべての段階において、安全性を最優先
- お客様の声に真摯に耳を傾け、商品・サービスに活かす品質保証体制



ダスキンのフランチャイズシステム



創出価値

事業を通じた社会への貢献 「喜びのタネまき」



お客様の負担を軽減する
“便利さ”



笑顔の毎日を支える
“健やかさ”



安心して使える
“細やかさ”



楽しい時間を演出する
“おいしさ”



安全・安心を実現する
“清潔さ”



快適な空間をつくる
“心地よさ”

時代のニーズに応える 先進的な商品・サービスを提供



1964年 訪販
画期的な化学ぞうきん
「ホームダスキン」発売

1969年～ キャビネットタオル、産業用ウエス
など事業多角化へ

1960年～

1963年 全社
設立

訪販

1971年 サービスマスター事業
(プロのお掃除サービス)を開始



1970年～

1970年 フード
ミスタードーナツ
事業創業

1971年 ミスタードーナツショップがオープン
4月 直営店「第1号箕面」
11月 加盟店「第2号京橋」

訪販

事業の多角化を推進

- 1977年 ターミックス事業(害虫駆除)を開始
レントオール事業(総合レンタルショップ)
を開始
- 1982年 ヘルスケア事業(現ダスキンヘルスケア:
医療関連施設のマネジメントサービス)
を開始
- 1989年 メリーメイド事業
(家事の代行サービス)を開始



1980年～



1988年
フードグループ 店舗数
500 超に



1994年 訪販

ダストコントロール事業が
初の海外進出(台湾)

1999年 トゥルグリーン事業
(現トータルグリーン:
緑と花のお手入れサービス)を開始

1990年
ダストコントロール事業 拠点数
2,000 超に

1990年～

1997年
フードグループ 店舗数
1,000 超に

フード

1999年
「かつアンドかつ」
(とんかつレストラン)
がオープン



訪販

介護系サービスを開始

- 2000年 ホームインステッド事業
(現ダスキンライフケア:高齢者生活支援)
を開始
- 2004年 ヘルスレント事業を開始



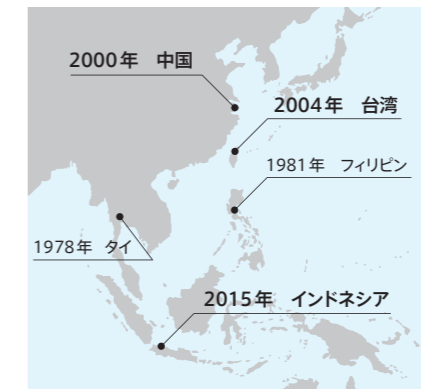
2006年 訪販

ダストコントロール事業が中国に進出

2000年～

フード

ミスタードーナツの
海外展開を加速



訪販グループ

国内 **6,245** 拠点 ※3
海外 3 地域 **25** 拠点 ※4

訪販

2016年 ホームリペア事業
(住まいのピンポイント
補修)を開始



2010年～

フードグループ

国内 **1,119** 店舗 ※3
ミスタードーナツ事業
海外 5 地域 **4,879** 拠点 ※4
ビッグアップル事業
海外 2 地域 **90** 拠点 ※4

フード

新ブランドの導入を加速

- 2013年 「ベーカリーファクトリー」
(郊外型ベーカリーショップ)
- 2014年 「ザ・シフォン&スプーン」
(シフォンケーキ専門店)
- 2015年 「パイフェイス」(パイ専門店)



※3 2018年3月末現在 ※4 2017年12月末現在

関連する主な社会動向

衛生意識の向上

食生活の欧米化

女性の社会進出

アジア諸国の経済成長

食の安全・安心意識の高まり

社会の超高齢化

重要な非財務資本に関するトピックス

持続可能なフランチャイズモデル

- 1964年 ダスキンフランチャイズチェーン第1期加盟店募集開始
- 1969年 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

人づくり

- 1965年 週休2日制がスタート
- 1968年 社員全員で構成する親睦団体「クローバー会」が発足 ※1
- 1971年 研修施設「ミスタードーナツジャパントレーニングセンター」が竣工
- 1977年 社内研修制度「祈りの経営大学」開講

安全・安心

- 1981年 第1回「年末おそうじ電話相談室」
を開催
- 1986年 創業者鈴木清一が
- 1981年 創業者の遺徳を記念して、
「鈴木清一賞」を創設 ※2
- 1979年 商品開発委員会が第1回「展示発表会」を開催

- 1993年 新フランチャイズ
システム「サーヴ100」開始
- 1999年 大阪中央工場がISO14001を取得
- 1991年 コールセンター「100番100番」開設

- 2007年 ダスキンとしての地域活動に貢献した
加盟店オーナーを表彰する「ダスキン功労賞」
を創設
- 2008年 多様な働き方に対応する
シフト勤務制度を導入
- 2004年 コンプライアンスの指針「ダスキン行動基準」第1版完成
- 2003年 「品質保証委員会」(現CSR委員会)を設置

- 2015年 長期戦略「ONE DUSKIN」を発表
- 2016年 「家事支援外国人受入事業」特定機関に認定
- 2010年 全事業を対象とした総合教育
センター施設「ダスキンスクール」が竣工
- 2015年 「製品安全対策優良企業表彰」を受賞

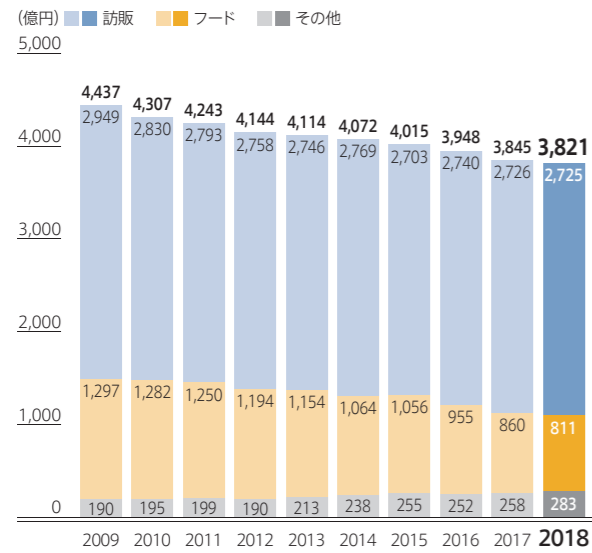
※1 1998年労働組合結成とともに解散 ※2 ダスキンの発展に長年にわたって貢献した加盟店オーナーの功績を讃える賞

財務ハイライト (各年3月期)

※1 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。
 ※2 2011年3月期より報告セグメントを変更しています。2018年4月1日より「クリーンケアグループ」は「訪販グループ」に改称しているため、「訪販グループ」として記載しています。各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高は含んでいません。
 ※3 国内外の直営店、子会社等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。
 ※4 2014年3月期は創業50周年記念配当を含んでいます。

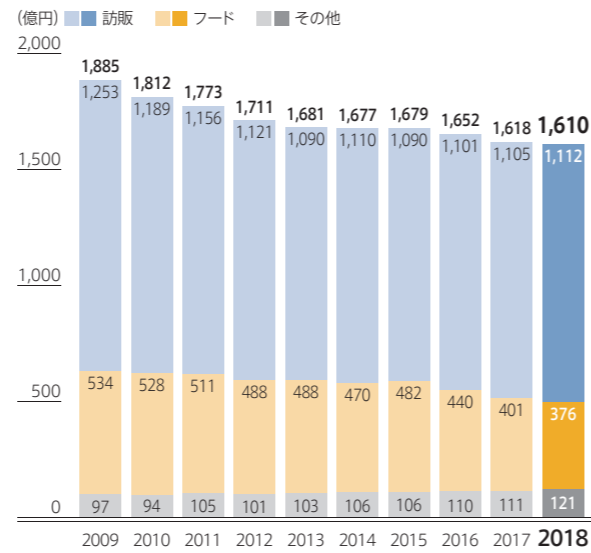
チェーン店お客様売上高 ※2、※3
3,821億円 前期比 -0.6%

訪販 **2,725**億円
 フード **811**億円
 その他 **283**億円



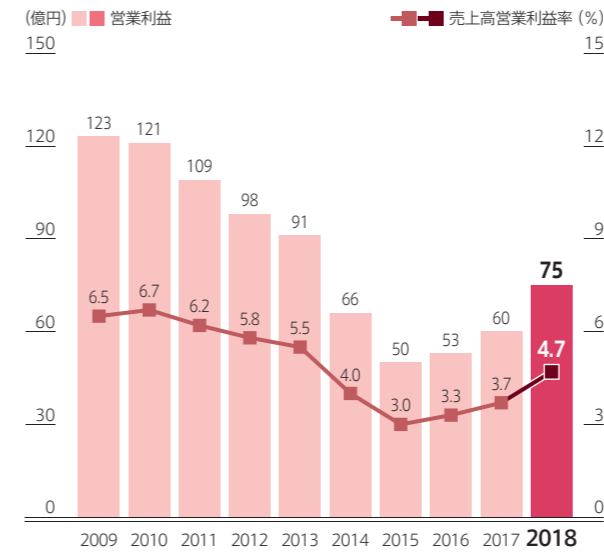
連結売上高 ※2
1,610億円 前期比 -0.5%

訪販 **1,112**億円
 フード **376**億円
 その他 **121**億円



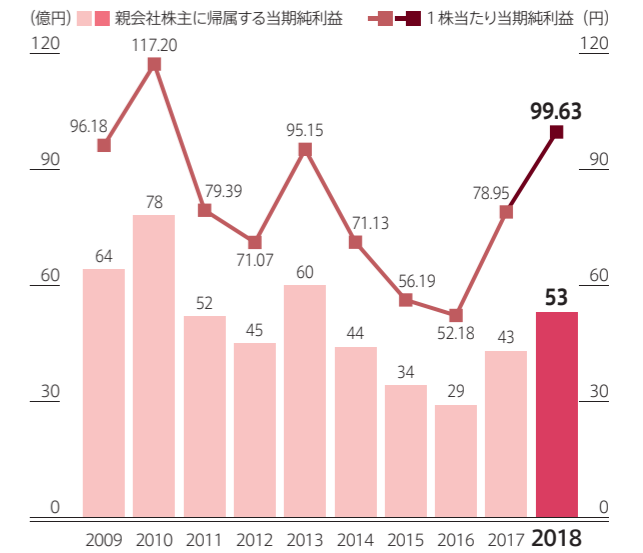
営業利益 前期比
75億円 +24.5%

売上高営業利益率 前期比
4.7% +1.0ポイント



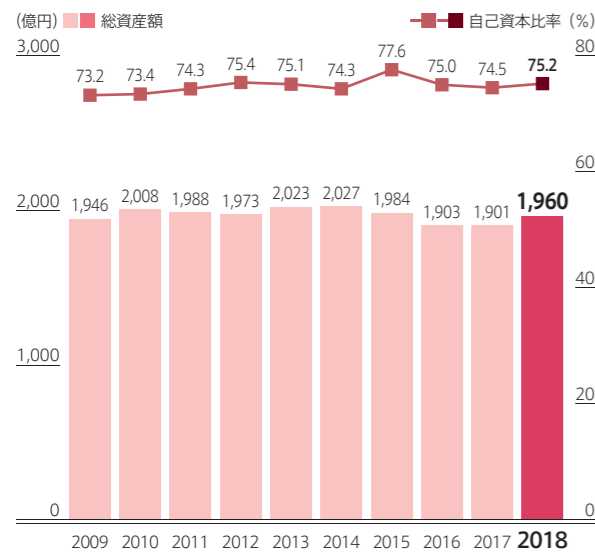
親会社株主に帰属する当期純利益 前期比
53億円 +23.3%

1株当たり当期純利益 前期比
99.63円 +20.68円

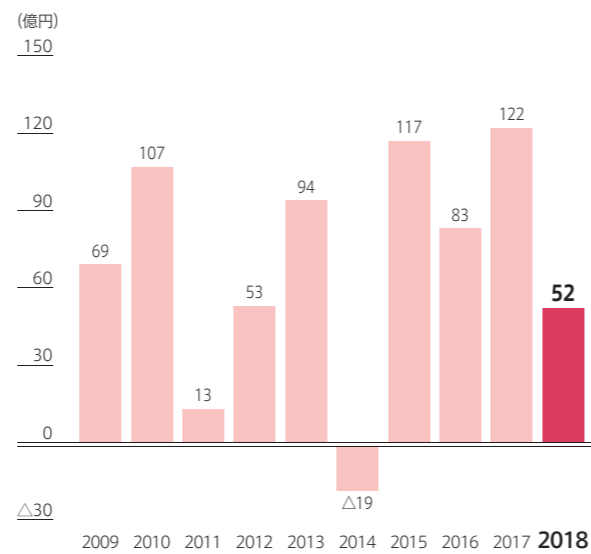


総資産額 前期比
1,960億円 +3.1%

自己資本比率 前期比
75.2% +0.7ポイント

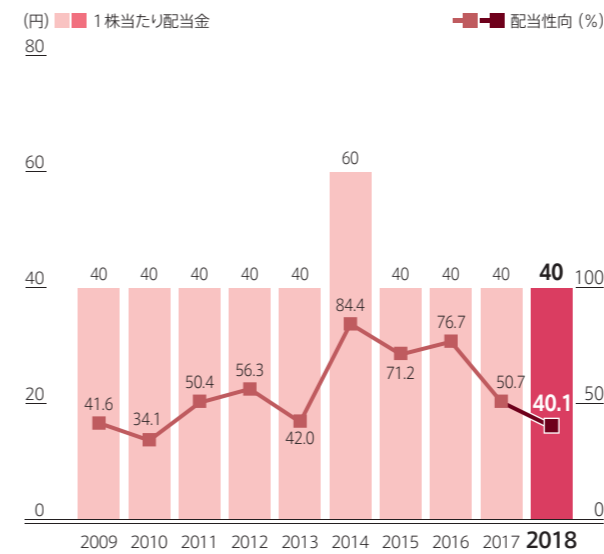


フリーキャッシュ・フロー 前期比
52億円 -57.5%



1株当たり配当金 ※4
40円 0.0%

配当性向 前期比
40.1% -10.6ポイント



自己資本利益率(ROE) 前期比
3.7% +0.7ポイント

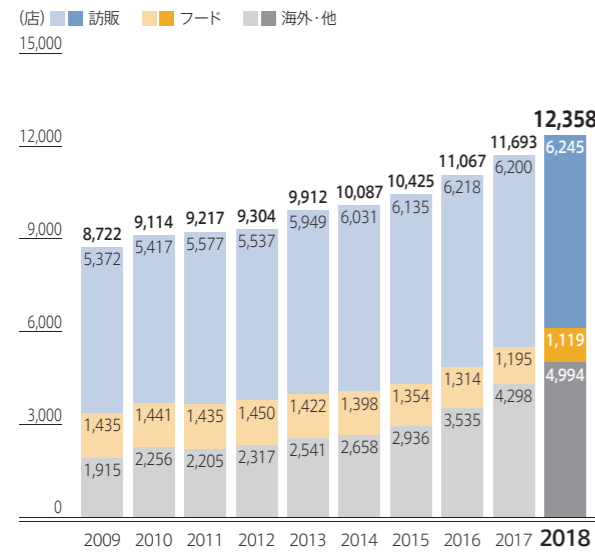


非財務ハイライト (各年3月期)

※1 拠点数は、当社運営の拠点、子会社が運営する拠点およびフランチャイズ加盟店が運営する拠点の合計です。海外の拠点数は、前年12月末現在の数値を掲載しています。
 ※2 2010年3月期に管理職区分の見直しを含む人事制度の改定を行ったため、人数・比率ともに減少しています。
 ※3 2018年4月1日にダスキンコールセンターから名称を変更しました。

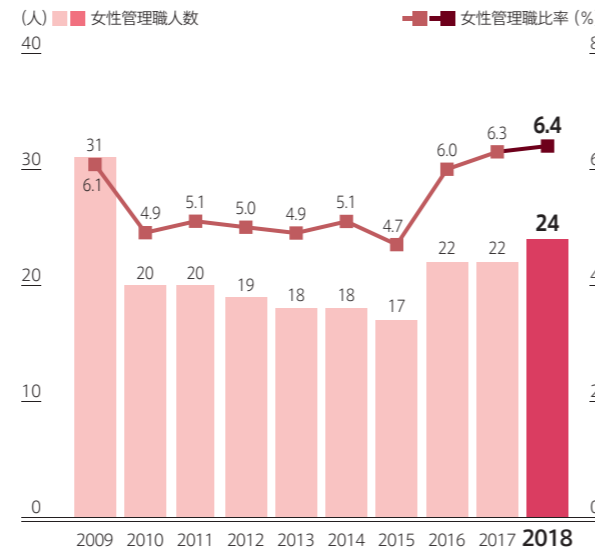
営業拠点数※1
12,358店 前期比 +5.7%

持続可能なフランチャイズモデル



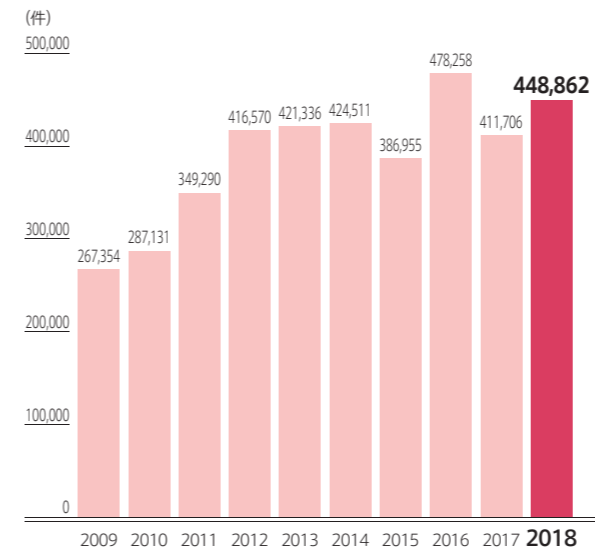
女性管理職人数・比率(ダスキン単体)※2
24人 前期比 +2人 **6.4%** 前期比 +0.1ポイント

人づくり



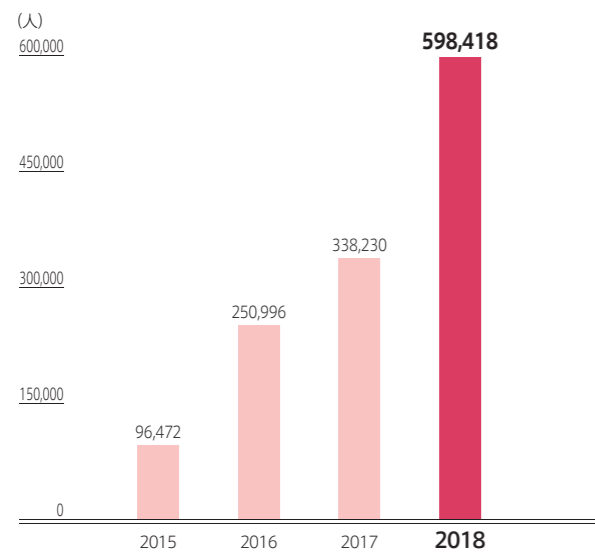
ダスキンコールセンター※3「お客様の声」の件数
448,862件 前期比 +9.0%

安全・安心



会員サイト「DDuet」の会員数
598,418人 前期比 +76.9%

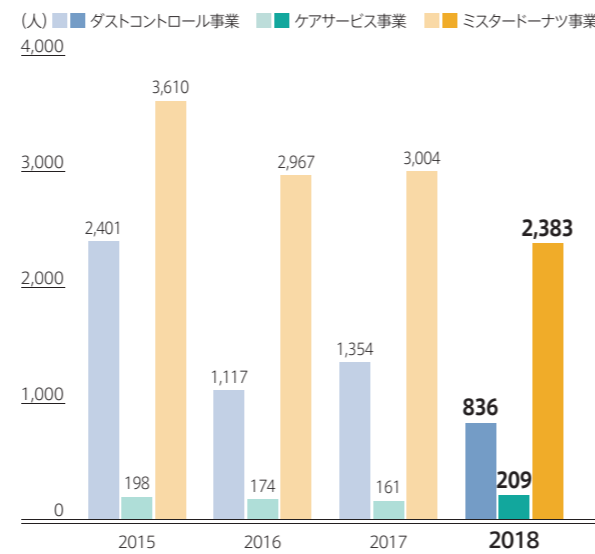
持続可能なフランチャイズモデル



事業部別研修の受講者数(加盟店含む)

ダストコントロール事業 **836**人
 ケアサービス事業 **209**人
 ミスタードーナツ事業 **2,383**人

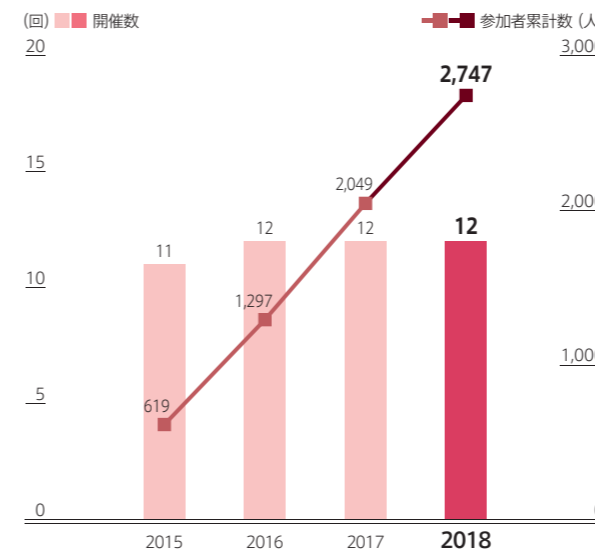
人づくり



ミスタードーナツのファンミーティング開催数・参加者累計数

4年間で **全47** 都道府県で開催
 累計 **2,747** 人参加

安全・安心



TOPICS

持続可能なフランチャイズモデル

ニーズが高まる役務提供サービス4事業でフランチャイズ加盟の新パッケージを導入

プロのおそうじ(サービスマスター)、害虫駆除と総合衛生管理(ターミニックス)、家事の代行(メリーメイド)、緑と花のお手入れ(トータルグリーン)の役務提供サービス4事業において、フランチャイズ加盟の促進を目的に、加盟金の減額を実施しました。近年の高い外部委託需要を鑑み、お客様へのサービス提供量の充足と、サービス提供エリアの拡大を目的に、加盟店の拡大に取り組んでいます。



人づくり

国家戦略特区「家事支援外国人受入事業」の特定機関として外国人スタッフ14名を採用

政府が国家戦略特区で進める「家事支援外国人受入事業」において、神奈川・大阪・東京で特定機関として認定。外国人スタッフ14名を採用し、サービススタッフとして業務に従事しています。働く女性の家事を軽減し、活躍する機会をサポートすることで、「女性が輝く日本社会」の実現に貢献していきます。



安全・安心

お客様の声を取り入れ商品・サービスを改善

訪問グループと、ミスタードーナツのお客様を対象に参加者を募り、「ダスキン暮らしのファンミーティング」(2018年度～)「ミッドファンミーティング」(2015年度～)を定期的に各地で開催。お客様が日ごろ感じておられるご意見やご要望を、社長をはじめ本部スタッフ、加盟店オーナーが直接お聞きし、商品・サービスの改良・改善につなげています。



社会からのニーズに応えるため 新たな価値の創出に注力しました



2017年 4月1日 訪販

住まいのピンポイント補修「ホームリペア」事業を本格展開。緑と花のお手入れ事業を「トータルグリーン」に名称変更(写真①②)

4月3日 訪販

社会問題化する空家のお困りごとに対応するため、メリーメイド事業が既存のノウハウを活用し、空家の清掃・点検・報告を行う「空家点検サービス」を開始

4月4日 全社 人づくり

働き方改革の一環として、全社員対象の「プレミアムフライデー」を開始

4月16日 訪販 人づくり

家事支援外国人受入事業において外国人スタッフの採用を開始。研修修了後、メリーメイドのサービススタッフとして業務に従事(写真③)

5月11日 訪販 環境

株式会社ダスキンプロダクト東関東(ダスキン埼玉中央工場)を埼玉県環境保全連絡協議会が環境保全優良事業所として表彰

5月22日 全社 人づくり

環境省等が主催する「環境人づくり企業大賞2016」奨励賞を受賞

7月28日 訪販 安全・安心

ダスキンアレルギーコントロールプラン(DAP)で住まいの環境改善をサポート。「アレルギーを持つ子どもの現状と家庭でできるアレルギー改善方法」をテーマにプレス向けセミナーを開催

8月1日 訪販 人づくり

株式会社ダスキンプロダクト東関東(ダスキン埼玉中央工場)を埼玉県が平成29年度「多様な働き方実践企業」として認定

8月22日 全社 持続可能なフランチャイズモデル

長年にわたるダスキンの発展へのご尽力に感謝を込めて、平成29年度第36回鈴木清一賞を贈呈

10月1日 フード

株式会社ストロベリーコーンズと業務提携契約を締結。全国のミスタードーナツ店舗で「ナポリの窯」商品(ピッツァ等)販売スタート

10月26日 全社 安全・安心

「第11回ダスキン懇談会」をダスキン本社で開催し、消費者団体等6団体10人の関係者と対話

11月10日・11日 全社 持続可能なフランチャイズモデル

ダスキン本部・ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店会、ダスキン全国ケアサービス加盟店会が一体となって全国統一活動「ONE DUSKIN DAY」を実施

11月16日 全社 持続可能なフランチャイズモデル

地域発展のご尽力に感謝を込めて平成29年度第9回ダスキン功労賞を贈呈

11月17日 フード

新たなカテゴリー「ミスドゴハン」により、ミスタードーナツで気軽に「軽食事」を楽しんでいただけるメニューを導入(写真④)

11月20日 訪販 安全・安心

メリーメイド事業が、高品質な家事代行サービスを提供する企業として全拠点で認証を取得

12月7日 全社 人づくり

大阪商工会議所主催「第2回大阪サクヤヒメ表彰」にて、メリーメイド事業部長が活躍賞を受賞

12月8日 フード 安全・安心

ミスタードーナツとモスバーガー、両ブランドのこだわり、安全・安心への取り組みの紹介やご意見にお答えする「子育てママのファンをつどい」を東京で開催(2018年2月8日に第2回を大阪で開催)(写真⑤)

12月10日 全社

「クリーンアップマイタウン」の新しい試みとして、世界遺産・高野山金剛峯寺にて、清掃活動を実施(写真⑥)

2018年 1月30日 全社

取締役会において、現行の株主優待制度に加えて「長期保有株主優待制度」を新設することを決議

2月1日 訪販 持続可能なフランチャイズモデル

サービスマスター事業、メリーメイド事業、ターミニックス事業、トータルグリーン事業の役務提供サービス4事業において、フランチャイズ加盟のパッケージを刷新

2月8日 訪販 人づくり

電話接客コンクール全国大会を開催

2月20日 全社 人づくり

株式会社ダスキンおよび関係会社7社が経済産業省主催「健康経営優良法人2018」に認定(写真⑦)

3月18日 全社 持続可能なフランチャイズモデル

ダスキン55周年の企業広告として「きんさん・ぎんさん」のぎんさんの娘様お二人を起用した広告を実施(写真⑧)

4月1日 訪販

公的介護保険適用外サービスのホームインステッド事業を、新たに「ダスキンライフケア」事業としてスタート



代表取締役 社長執行役員
山村 輝治

持続的成長に向け 長期戦略「ONE DUSKIN」第2フェーズへ

当社は、すべての事業が一つになってホスピタリティあふれる対応ができる企業になることを目指し、2024年3月期を最終年度とする9カ年の長期戦略「ONE DUSKIN」を策定し推進しています。

その第1フェーズ「中期経営方針2015」(2016年3月期～2018年3月期)は、業績の回復を成し遂げ、再び成長軌道に乗せるための足掛かりとなる3年間になりました。第2フェーズとなる「中期経営方針2018」(2019年3月期～2021年3月期)では、第1フェーズで作上げた事業モデルの基盤をさらに発展し、当社の強みである地域に根ざしたフランチャイズ加盟店を通じて、お客様の要望に最高のサービスでお応えすることで、業績の回復を実現し、社会からの期待にお応えしていきます。また構造改革により企業体質の強化を図り、持続的な成長を目指していきます。

2017年度(2018年3月期)の業績総括

事業モデルの基盤を築き上げ 3期連続の増益

「中期経営方針2015」の最終年度となる2017年度(2018年3月期)は、業績を回復させ、再び成長軌道に乗せるための施策実行に注力しました。

クリーン・ケアグループ(2018年4月1日に「訪販グループ」に改称)では、お客様の暮らしや職場環境の変化に対応した顧客接点の強化に向け、各種施策に取り組むとともに、共働き世帯・高齢世帯の増加に対応した“効率的で簡単な掃除方法”の提案や、ニーズが急拡大している役務提供サービスの強化などに取り組ましました。

フードグループでは、多様化する「食」へのニーズに対応すべく、ミスタードーナツで軽食事メニューを提供する「ミスドゴハン」を導入したほか、最高水準の素材・技術を持つ企業やブランドとの共同開発商品「misdo meets」を投入。また、その他フード事業の育成にも注力しました。

これらの取り組みによりクリーン・ケアグループは増収になった一方、フードグループはミスタードーナツの不採算店舗クローズによる店舗数減少の影響が大きく、当年度の連結売上高は、前年度から8億49百万円減少(前期比0.5%減)の1,610億31百万円となりました。利益面については、減収影響はあったものの、クリーン・

ケアグループでの売上原価の減少に加え、減価償却費、退職給付費用などの経費も減少したことで、連結営業利益は前年度から14億88百万円増加し(同24.5%増)75億57百万円となりました。連結経常利益も14億23百万円(同18.8%増)増加し89億78百万円。親会社株主に帰属する当期純利益も前期から10億6百万円(同23.3%増)増加し53億24百万円となりました。

なお、当社は株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題と位置付け、安定した配当を継続的に行うことを基本方針としています。2017年度につきましても、中間20円、期末20円の合計40円の一株当たり配当を実施させていただきました。

「中期経営方針2015」の総括

長期戦略「ONE DUSKIN」の実現に向けた 第1フェーズのミッションを確実に遂行

「中期経営方針2015」の3年間は、長期戦略「ONE DUSKIN」の実現に向けた第1フェーズと位置づけ、「事業モデル構築」「構造改革」「新たな成長」「コーポレートガバナンス強化」の4つの基本方針で取り組んできました。

「事業モデル構築」としては、クリーン・ケアグループの家庭市場では、フランチャイズ加盟店・本部間で情報共有

▼第1フェーズ「中期経営方針2015」(2016年3月期～2018年3月期)連結業績

	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	前期比 増減額	前期比 増減率(%)
売上高	(百万円) 165,203	161,880	161,031	△849	△0.5
営業利益	(百万円) 5,372	6,069	7,557	1,488	24.5
経常利益	(百万円) 6,707	7,554	8,978	1,423	18.8
親会社株主に 帰属する当期純利益	(百万円) 2,983	4,318	5,324	1,006	23.3

ができるオンラインネットワークを構築し、全加盟店へ導入するとともに、本部からお客様にキャンペーン情報などを直接届けられる会員サイト「DDuet」を開設し、会員数59万人にまで拡大することができました。事業所市場に向けては、衛生管理に高い専門性を有する「ハイジーンマスター」を育成し、衛生管理の提案体制を強化しました。

フードグループのミスタードーナツ事業では、当年度の総売上は店舗数減少によって減少しましたが、立地特性に応じた新店舗タイプを開発、さらに軽食メニューなど新たな商品カテゴリーを導入した結果、稼働店1店舗当たりの売上は増加に転じ、ブランド再構築に向けた方向性を定めることができました。

「構造改革」としては、クリーン・ケア、フードの両グループにおいて調達、生産、物流、情報システムなどに関するコスト構造を見直した結果、原価率が2015年3月期と比較して3.9ポイント低減し、収益性を高めることができました。

「新たな成長」としては、マレーシア最大のドーナツチェーンを子会社化し、ミスタードーナツ未出店国へ進出する足掛かりを構築できたほか、シニア市場に向けて当社独自サービスの導入・提供を目指し、ダスキンライフケア事業を立ち上げました。

「コーポレート・ガバナンス強化」として、社外取締役の増員や社外役員会議の新設、取締役候補者選任のための

「取締役評価・選任制度」の新設などを実施し、持続的に成長可能な企業体質を目指しました。

新中計「中期経営方針2018」を策定

第1フェーズで確立した事業モデルの展開を加速

2018年度(2019年3月期)は、長期戦略「ONE DUSKIN」第2フェーズの初年度になります。「中期経営方針2018」では、「現事業(訪販・フード)の発展」「新たな成長」「企業体質の強化」の3つを基本方針としています。訪販グループ、フードグループともに第1フェーズの3年間で確立してきた事業モデルを全国に展開させ、業績回復を図るとともに、構造改革やガバナンス強化によって企業体質を強化し、持続的な成長を目指していきます。

■ 現事業の発展

訪販グループは、人々の暮らしの

リズムを整える「生活調律業」へと進化

「クリーン・ケアグループ」から「訪販グループ」への組織変更の狙いは、ダストコントロール商品のレンタル事業や、お掃除などの役務提供サービスだけでなく、介護サービス、福祉用具レンタル、化粧品・健康食品、ユニフォーム、各種イベントサービスなども含め、従来よりもさらに事業間の連携を強化し、ますます多様化が進む市場のニーズに

応えることができる組織体制にしていくことです。ネット社会や高齢化社会が進展し、お客様の暮らしや働き方が変化していく中、お客様に直接お会いしてご要望をお聞きできるという訪問販売・訪問サービスの強みを最大限に活かし、くらしのリズムを整える、職場環境を整える「生活調律業」への進化を目指していきます。

フードグループについては、ミスタードーナツ事業ではお客様の利用動機拡大に向けた基盤づくりに注力します。ブランドスローガンである「いいことあるぞ Mister Donut」を実現し、ブランド価値を高めていくために、幅広い世代のお客様が一日を通してどの時間帯でも気軽に利用できる居心地のよい店舗への改装を進めるとともに、お客様の生活動線に合わせた出店および既存店の再配置を進め、利便性を高めていきます。

その他のフード事業についても、既存事業を中心に、それぞれ将来性を見据えた上で、フード事業第二の柱の構築を目指していきます。

▶詳細P29 事業別の概況

■ 新たな成長

社外との連携による新規事業開発やアジア市場での海外展開を強化

とくに訪販グループにおいて既存事業のサービス・収益性向上につながる業務提携・M&Aを推進するとともに、ベンチャー企業や教育研究機関、行政との連携促進

による新規事業開発にも注力していきます。

また、成長するアジア各国の市場においてミスタードーナツ事業、ダストコントロール事業のそれぞれについて、展開国の市場環境に応じたフランチャイズ・パッケージの構築を進め、海外展開を強化していきます。

■ 企業体質の強化
経営の透明性を高めるとともに
構造改革を推進

取締役会の意思決定・監督機能をさらに強化し、権限委譲による業務執行の判断・行動の迅速化を図ることを目的として、新たに執行役員制度を導入しました。執行役員に選任することで次世代の経営層の育成にもつなげていきます。また、取締役会のスリム化とともに社外取締役比率を3分の1まで引き上げ、経営の透明性をさらに高めていきます。

構造改革の取り組みとして、従業員のライフステージに合わせた多様な働き方、活躍の場を提供します。また、ダイバーシティの観点から女性のさらなる登用や外国人、障がい者の雇用促進、定年退職再雇用者の活用を進めます。さらに、間接コストの低減をすべく、AI(人工知能)やRPA(自動化技術)を活用した業務の効率化を図り、コーポレート機能の強化と成長事業への人材の再配置を進めていきます。



第57期「経営方針・入社式」(2018年4月1日)の様子(左:社員に向け、中期経営方針の狙いを語る/右:優れた取り組みを見せた社員の表彰)



ミスタードーナツ事業では、軽食需要に応える「ミスドゴハン」を導入するなど、新しいニーズの開拓を推進

2018年度(2019年3月期)の展望

お客様との接点強化や、利用時間帯の拡大で顧客数の拡大を図り増収増益へ

「中期経営方針2018」の初年度にあたる2018年度(2019年3月期)は、今後の発展につながる重点施策を着実に実行していきます。

訪販グループでは、好調に推移しているお掃除代行などの役務提供サービスやレントオール事業、ヘルスレント事業をさらに拡大していきます。また、主力のダストコントロール事業においては、会員サイト「DDuet」やコンタクトセンター(旧コールセンター)などお客様との接点強化に継続して取り組みながら、家庭市場におけるコンシェルジュ機能を有した「お客様係」の養成とお客様に寄り添い、ホスピタリティ溢れる対応ができるスタッフを育成していきます。事業所市場に関しては、衛生管理のスキルを取得した「ハイジーンマスター」の育成に注力し、衛生管理サポートニーズへの対応を強化することで、「施設管理ノウハウを提供できるビジネスパートナー」へと進化していきます。

フードグループでは、ミスタードーナツの新規出店・改装を促進するとともに、引き続き、幅広い時間帯の利用拡大を目指す「ミスドゴハン」や高付加価値の「misdo meets」を積極的に展開することで、1店舗当たりの売上のさらなる増加を目指します。

これらの取り組みにより、今年度の連結売上高は1,630億円(前期比1.2%増)、連結営業利益は増収に伴う売上総利益の増加に、退職給付費用等の経費減少を織り込み79億円(同4.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は54億円(同1.4%増)を予想しています。

ESGへの取り組み

事業活動とともにESGへの取り組みをグループ一体となって推進

当社グループでは事業活動とともに「ESG(環境・社会・ガバナンス)」にもグループ一丸となって積極的に取り組んでいます。

「環境」については、事業に伴う温室効果ガスの排出削減とともに、「循環型レンタルシステム」の事業展開をはじめとする3R(リサイクル・リユース・リデュース)に努めています。

「社会」については、人事・教育制度の整備・拡充によって働き方改革やダイバーシティを推進し、従業員一人ひとりがいきいきと働ける職場づくりに取り組んでいます。さらに「地域でのゴミ拾い活動」や子どもたちに掃除への興味・関心を持ってもらう出前授業などの「学校教育支援活動」を推進し、また障がい者の自立と社会参加を支援する「公益財団法人ダスキン愛の輪基金」など、幅広い活動を展開しています。

「ガバナンス」については、意思決定の迅速化、透明性の向上に、これまで以上に取り組んでいきたいと考えています。今後、「取締役評価・選任制度」を機能させ、取締役会の実効性をさらに高めていきます。

創業55周年を迎えて

社会に喜びのタネをまき続けるオンリーワンの企業グループであり続けたい

当社は、2018年11月16日をもちまして創業55周年を迎えます。創業以来、社会に「喜びのタネをまこう」という思いを大切に、本部と加盟店が信頼関係で固く結ばれた独自のフランチャイズシステムを推進し、加盟店とともに同じ理念を共有するオンリーワンの企業グループとして、安全・安心で優れた商品・サービスを社会に提供してきました。これからも当社グループは将来にわたって

新たな価値を創出し続け、持続的に企業価値を高めるとともに、お客様の豊かな暮らしと笑顔あふれる地域社会づくりに貢献していきます。

当社グループをご支援いただいている株主の皆様への感謝を込めて、1株当たり10円の記念配当を実施いたします。これにより、2019年3月期1株当たりの中間配当は、普通配当20円と合わせて30円となり、同期末配当20円と合わせると、1株当たり年間総額は50円となります。

今後とも当社グループへの温かいご理解、ご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

2018年8月

株式会社ダスキン
代表取締役 社長執行役員 **山村輝治**



▼ 2019年3月期の連結業績予想

		2019年3月期 予想	対前期増減額 予想	対前期増減率(%) 予想
売上高	(百万円)	163,000	1,968	1.2
営業利益	(百万円)	7,900	342	4.5
経常利益	(百万円)	9,000	21	0.2
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,400	75	1.4

9年にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」を3つのフェーズによって推進しています。

▼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

ONLY ONE

理念を共有するフランチャイズチェーン
人と人がつながり、安心して笑顔で暮らせる街をつくり出す
唯一の企業グループを目指します。

NUMBER ONE

信頼を積み重ねた地域ナンバーワンのフランチャイズ加盟店
街で最も頼れる存在であるために、
お客様の要望に先回りした提案を行うことを使命といたします。

ALL FOR ONE

すべての事業・サービスが一つになってご要望にお応えする
お客様に最高のサービスをお届けするために
グループが一丸となってお客様の役に立つ存在となることを目指します。

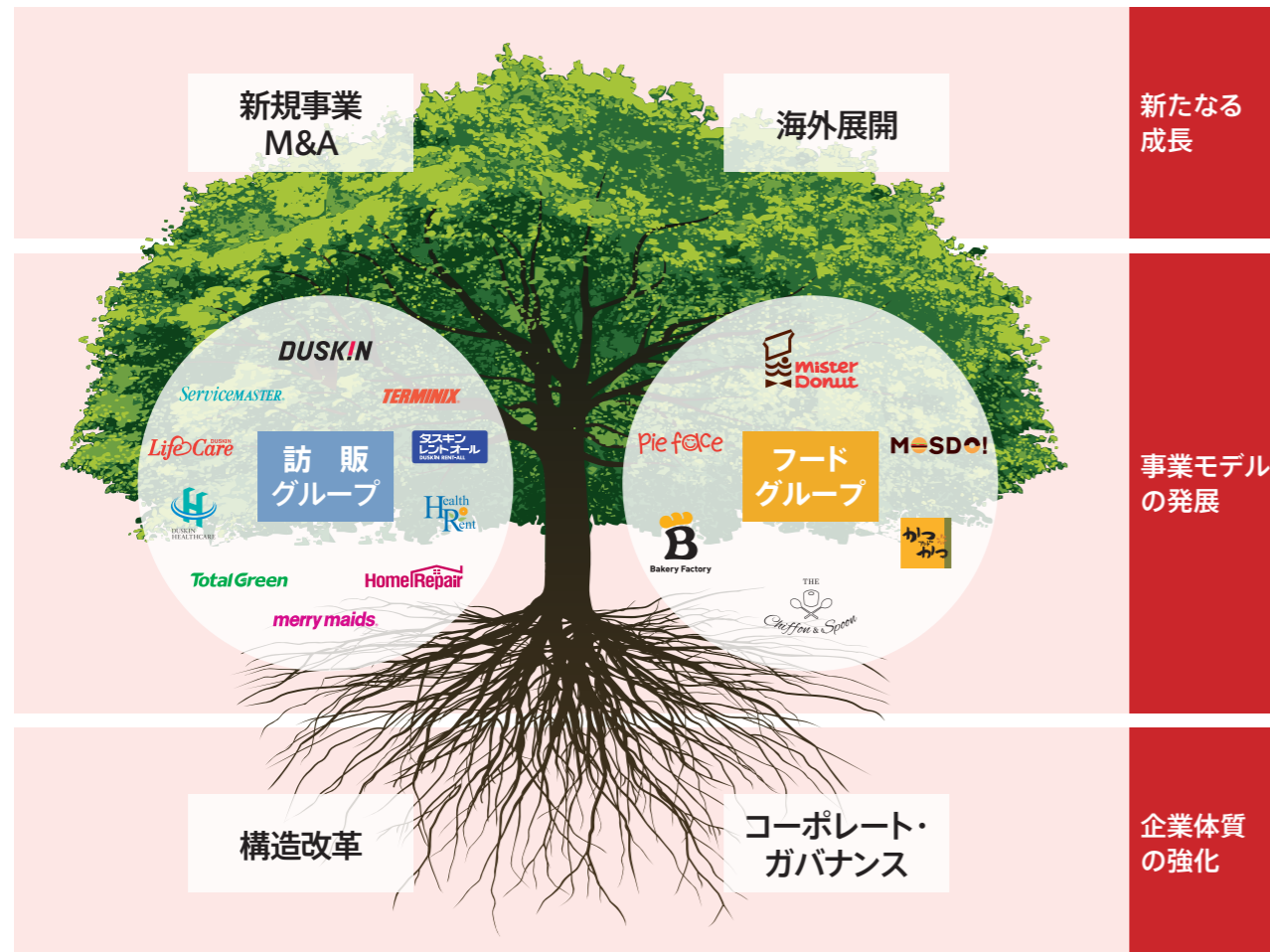
▼長期戦略「ONE DUSKIN」の3つのフェーズ



▼中期経営方針 2018 数値目標

	2018年3月期実績	2021年3月期目標
連結売上高	1,610億円	1,690億円
連結営業利益	75億円	82億円

▼中期経営方針 2018



第2フェーズでは、「新たな成長」「事業モデルの発展」「企業体質の強化」をテーマに、成果の創出を追求

ダスキンは、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グループへの革新を目指し、9年にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」の実現を、3つのフェーズによって推進しています。

今年度から始まった長期戦略第2フェーズでは、企業体質の強化により大地にしっかり根を張り、現事業の発展により太く丈夫な幹を育て、新たな分野にチャレンジすることで、着実に成果という果実を生み出していきます。

▼基本戦略

新規事業・M&A

- 新規事業開発
- M&A及び行政等との事業連携強化

海外展開

- アジア地域での成長市場に対応したブランドの確立

訪販グループ

お掃除業から「生活調律業へ」

くらしのリズムを整えよう♪

家庭市場

「くらしのリズムを整える」

おうちのコトから「家族の暮らし」総合窓口へ

- シニア事業・ケアサービス事業の領域に注力
- 接点チャンネルの連携を図り、生涯ご利用いただける仕組みの構築

事業所市場

「職場環境を整える」

「衛生管理ノウハウ」を提供するビジネスパートナーへ

- 衛生管理市場の拡大に注力
- 総合的なサービス提案による事業運営のサポート

フードグループ

ミスタードーナツ事業

“いいことあるぞ Mister Donut”の実現

いいことあるぞ

Mister Donut

<商品開発>

- misdo meets: 最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとの共同開発
- ミストゴハン: 朝食・昼食などの幅広い時間帯でご利用いただける商品
- からだに にじゅうまる: 健康志向(カフェインレス、カロリー低減)やアレルギーに対応した商品

<店舗開発>

- 居心地のよい店舗空間へ向けた開発
- お客様の生活動線や利用動機に合わせた店舗タイプの開発、新規出店と既存店の再配置

その他フード事業

フード事業第2の柱を構築

構造改革

- 本社部門の業務見直しによるコーポレート機能の強化
- 成長事業への人材の再配置

コーポレート・ガバナンス

- 執行役員制度の導入による取締役会の意思決定・監督機能強化と業務執行の迅速化

執行役員が語る事業戦略

訪販グループ

「訪販グループ」への組織変更により、「生活調律業のダスキン」への進化を図ります

執行役員
訪販グループ運営本部長 **竹之内 茂夫**

2018年4月1日付で実施した「クリーン・ケアグループ」から「訪販グループ」への組織変更は、ONE DUSKINを実現し、「生活調律業のダスキン」へと進化するためのものです。快適で健康的な暮らしを実現するダストコントロールやサービスマスター、メリーメイド、トータルグリーン、ホームリペア、ヘルス&ビューティ。シニア層向けのダスキンライフケアやヘルスレント。衛生管理の面ではターミニックス、ユニフォームサービス。また、働く場をきれいで快適にするサービスマスターやトータルグリーン、そしてレントオールイベント運営など、訪販グループには、さまざまな強みを持つ多彩な事業があります。

こうした強みを最大限に発揮していくために、今後、本部と加盟店の連携をさらに強化するとともに、お客様を知り把握することで、お客様ニーズの変化にしっかりと寄り添い、これまでの「商品・サービス価値軸」から「人間価値軸」への変化を目指します。そして、商品・サービスの開発や営業において「生涯顧客化」に取り組みます。「一度きり」「一時期だけ」ではなく、お客様ご本人はもちろん、そのご家族の方々に対しても末長くお役立ちできる商品・サービスを提供していくことを目指します。

市場動向を見てみると、家庭市場、事業所市場ともに、ダスキンの提供サービスの需要は今後も着実に拡大する

と見込まれます。そこで、まず家庭市場では、eコマースに親しんでいる若年層のお客様を主なターゲットとして、DDuetの会員数の増加を積極的に推進します。それによって、日中に会える機会が徐々に減っている若年層との接点を着実に強化していきます。一方で、「人生100年時代」と言われるように、2030年には家計消費の半数を高齢者が占めるようになると見込まれる中、シニア層に対してもダスキンの商品・サービスで暮らしのリズムを整え、長く人生を楽しんでいただくことを目指します。事業所市場では、職場環境を整えるためのノウハウを提供する「ハイジーンマスター」を育成し、衛生管理をはじめお客様のさまざまな課題の解決に役立つサービスを提供するとともに、総合的な事業運営サポートにも注力していきます。

これらの取り組みを通じて、既存事業をしっかりと成長させながら、新たなお悩みやお困りごとを発見し、総合提案をすることで、「お掃除のダスキン」から「生活調律業のダスキン」への進化を確実にものとしていきます。



訪販グループ

ケアサービス事業ではしっかりとお客様に寄り添いながら新領域の開拓にも注力します

執行役員
ケアサービス事業本部長 **山城 聖和**

少子高齢化や女性の社会進出の進展などを背景として、ケアサービス(役務提供サービス)の需要は拡大し続けています。ダスキンのケアサービス事業も堅調に成長を続けていますが、今後、競合他社の参入が増加することも予想されるため、お客様から引き続き当社を選んでいただけるよう、さらなる高付加価値化や差別化を図っていきます。

また、どれだけAIやIoTが進化しようとも、ケアサービスにおいては、「アウトソーシングサービス」という価値観ではなく、あらゆる場面でお客様の生活・事業に寄り添う姿勢が大切だと考えています。しかし年々、お客様の消費行動が多様化し、ライフスタイルもさまざまに変化しています。こうした変化に対応し、お客様の暮らしと気持ちを整える「生活調律業」であり続けるために、ケアサービス各事業の連携を高め、今以上にお客様に寄り添った情報提供と細やかなサービス提供に努めていきます。

さらに、新領域開拓に向けた方針として「快適な空間と時間の提供」を掲げ、エアコンやレンジフードなどの「モノ」ではなく、「空間」に着目し、空気のおいや除菌消毒といった領域でもサービスを展開する構想を立てています。将来的にはお客様のお住まいの「空間」をトータルで快適にできるようになりたいと考えています。



フードグループ

店舗数減少、人手不足などの課題にしっかりと対処し、成長を目指します

執行役員
ミスタードーナツ事業本部長 **和田 哲也**

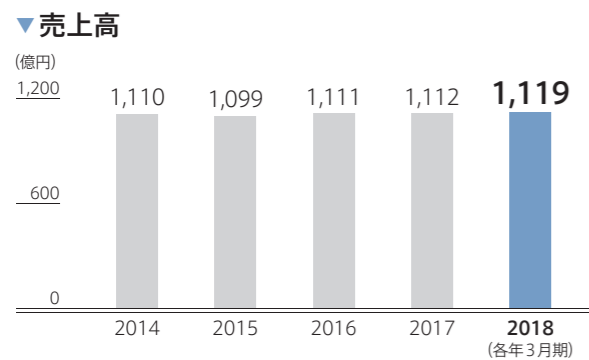
ミスタードーナツでは、店舗数減少への対策として、これまであまり出店できていなかった都市部やロードサイドへの出店を推進します。また、ミスタードーナツは店舗のおよそ半分を厨房設備が占めているため、賃料が高い場所への出店が難しいという課題がありましたが、その対策として、キッチンレス店舗を拡大していきます。複数店舗分のドーナツを近隣の製造施設や既存店でまとめて製造し、効率よく配送することで既存店舗と変わらない品質を維持します。これによって初期費用を抑え、合わせて生産性向上も図ります。既存店に関しても再配置出店や改装を推進していきます。

喫緊の課題である人手不足への対策としては、会計のセルフ化、キャッシュレス化の仕組みなどを検討しています。すでにシステムの開発に着手しているものもあり、随時導入していく予定です。人材教育の面に関しても、根本的な思想は変えずに研修の効率化を図っています。メニュー開発においては、「misdo meets」に代表される高付加価値路線を継続するとともに、多様化する食のニーズに対応する「ミスドゴハン」を継続してまいります。創業者・鈴木清一の「現状維持は退歩」という言葉を胸に刻み、変化を恐れず成長に向けて果敢にチャレンジしていきます。

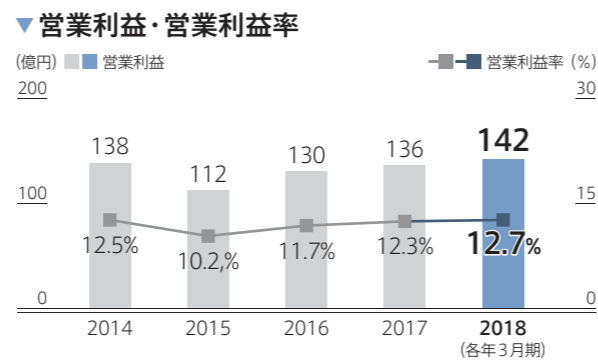


訪販グループ

2018年4月1日付で「クリーン・ケアグループ」を「訪販グループ」に改称しました。



※各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでおります。



SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> ● 地域密着型のフランチャイズシステム ● 家庭市場500万超世帯、事業所市場130万件の顧客基盤 ● 継続性、定期的な高いレンタルサービス ● 加盟店との強い信頼関係 <p>Strength【強み】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力商品(モップ)への高依存 ● 市販の清掃・衛生用品の低価格化による価格競争力の低下 <p>Weakness【弱み】</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 共働き家庭の増加によるお掃除代行ニーズの高まり ● 高齢化の進行による、介護・福祉サービスの需要増 ● 専門性の高い衛生管理市場の拡大 <p>Opportunity【機会】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 家事サービスやシニア介護分野における小規模事業者や異業種参入による競争激化 ● 訪問販売規制の強化による顧客接点の縮小 <p>Threat【脅威】</p>

業績報告

2018年3月期の業績総括

主力のダストコントロール商品の売上高は前期並みとなりましたが、レントオール事業(日用品、イベント用品のレンタル)など、その他の事業が総じて好調に推移しました。それによって、クリーン・ケアグループの売上高は、前期から6億63百万円(0.6%)増加し1,119億41百万円となりました。

営業利益については、増収に伴う粗利の増加に加え、スタイルクリーナー投入の減少などによる売上原価の減少および退職給付費用の減少などにより、前期に比べ5億29百万円(3.9%)増加し142億1百万円となりました。

家庭向けダストコントロール商品は、販売に注力している「おそうじベーシック3」(フロアモップ「LaLa」、ハンディモップ「shushu」、スタイルクリーナー)のセット商品)や、期初から全国でのレンタルを開始した「ロボットクリーナーSiRo」による売上増がありました。また、顧客接点獲得のためのツールとして積極的な販売促進に努めた台所用スポンジの売上が増加し、11月に発売した羽毛布団などの寝具売上が寄与した一方、レンジフードフィルターなどの売上が減少しました。この結果、家庭向けダストコントロール商品全体では前期の売上高を下回りました。



おそうじベーシック3



ロボットクリーナー SiRo

事業所向けダストコントロール商品の主力であるマット商品は、機能性が高い屋内専用オーダーメイドマット「インサイド」や「うす型吸塵吸水マット」などが引き続き順調に推移しました。一方、その他のマットの売上が減少したため、全体では前期並みの売上高となりました。また、化粧室関連商品やウォーターサーバー本体の売上は減少したものの、空間清浄機「クリア空感」の売上が寄与したことや、大手コンビニエンスストアチェーンの契約獲得などにより、事業所向けダストコントロール商品全体では前期の売上高を上回りました。



うす型吸塵吸水マット



空間清浄機「クリア空感」

役務提供サービスについては、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」(プロのおそうじサービス)を始め、「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」(害虫駆除・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、いずれもお客様売上が増加し、ロイヤルティ収入が増加しました。加えて、サービス時に使用する資器材などのフランチャイズ加盟店向け売上も増加し、役務提供サービス全体の売上高は前期を上回りました。(▶詳細P35「特集1」)

なお、当期より、傷ついた壁や床のピンポイント補修を行う「ホームリペア事業」のフランチャイズ展開を開始しました。



住まいの補修 HomeRepair

クリーン・ケアグループのその他の事業については、展示会などの屋内イベントやスポーツイベントなどが好調に推移した**レントオール事業**と介護用品レンタルが引き続き好調だった**ヘルスレント事業**の売上高が増加したほか、ユニフォーム関連事業、化粧品関連事業、高齢者向け生活支援サービスの**ダスキライフケア事業**(2018年3月末まではホームインステッド事業)も順調に推移しました。



LifeCare
ダスキライフケア

Health Rent
ヘルスレント



2019年3月期の業績見込み

好調に推移しているお掃除代行などの役務提供サービス、レントオール事業、ヘルスレント事業などでの増収を見込んでいます。また、主力のダストコントロール事業においても会員サイト「DDuet」やコンタクトセンターなどのお客様との接点強化を継続して推進し、顧客数拡大による増収を織り込んでいます。

この結果、売上高は前期比1.2%増の1,133億円を見込んでいます。営業利益についても前期比1.4%増の144億円を見込んでいます。



**ダスキ
レントオール**
DUSKIN RENT-ALL

▼ 訪販グループの事業構成

ご家庭向け	事業所向け
<p>定期レンタル</p> <ul style="list-style-type: none"> ダストコントロール …… モップ、マット等 エアーグリーン …… 空気清浄機 ウォーターグリーン …… 浄水器 <p>役務提供サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスマスター …… ハウスクリーニング メリーメイド …… 家事代行 ターミニックス …… 害虫駆除・予防 トータルグリーン …… 緑と花の手入れ ホームリペア …… 壁・床等の傷のピンポイント補修 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ドリンクサービス …… ボトルドウォーター ヘルス&ビューティ …… 化粧品、健康食品 レントオール …… 日用品レンタル ヘルスレント …… 介護用品レンタル ダスキライフケア …… 高齢者生活支援 	<p>定期レンタル</p> <ul style="list-style-type: none"> ダストコントロール …… モップ、マット等 クリーンサービス …… 化粧室周り関連商品 エアーグリーン …… 空気清浄機 ウォーターグリーン …… 浄水器 ワイプフルサービス …… ウェス <p>役務提供サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスマスター …… オフィスクリーニング ターミニックス …… 害虫駆除・予防、総合衛生管理 トータルグリーン …… 緑と花の手入れ ホームリペア …… 壁・床等の傷のピンポイント補修 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ユニフォームサービス …… リース、販売、クリーニング ドリンクサービス …… オフィスコピー、 ボトルドウォーター レントオール …… イベント企画・運営、 イベント用品レンタル

中期経営方針

取り巻く環境・課題

訪販グループの主要事業であるダストコントロール事業は、家庭市場においては、女性の社会進出による在宅率低下、使い捨て商品の普及等により、また、事業所市場においては、事業所数の減少、企業の経費削減意識の浸透等により、市場規模は減少傾向にあると推測しています。一方、同グループで展開するケアサービス事業は、家庭市場、事業所市場共にアウトソーシングニーズの増大による市場拡大を見込んでいます。

基本方針

ネット社会や高齢化が進展し、お客様の暮らしや働き方が変化してゆく中、お客様に直接お会いしご要望をお聞きできる訪問販売・サービスの強みを最大限に活かし、人々の暮らしを整える「生活調律業」へと進化します。当社の商品・サービスをご利用いただくことで、「くらしのリズムを整える」「職場環境を整える」ダスキんに変わります。そのため、ダストコントロール商品のレンタル、役務提供サービスを中心とした事業と共に、介護サービス、福祉用具レンタル、化粧品・健康食品・ユニフォームの提供、各種イベントサポート等を展開する事業を「訪販グループ」とし事業連携を強化、シニア層・子育て層に向けた商品・サービスを開発、事業所向けには衛生環境サポートの強化を図り、お客様にとっての利便性向上と営業の効率化を目指します。

主要施策

家庭市場においては、お客様のご自宅にお伺いしレンタルサービスを提供する**お客様係(訪問販売員)**がお客様一人ひとりのご要望にお応えする体制を携帯端末の活用等により拡充させます。またお客様窓口のコールセンターから、お客様のお困りごとを聞き取り、対応できるコンタクトセンターに変革し、お客様係の活動もサポートしていきます。



お客様とのつながりを継続する**インターネット会員サイト「DDuet」**は、現在の会員数59万人からお客様へのさらなる展開を図り、登録会員数を拡大してまいります。成長市場である、お掃除代行等の役務提供サービスに関しては、新たなフランチャイズパッケージ導入等による加盟店数の増加と、WEBでの見積もり・決済システムを推進することで省人化、さらには作業性を向上させた薬剤・資器材の開発による効率化を進めることで、提供体制を強化してまいります。

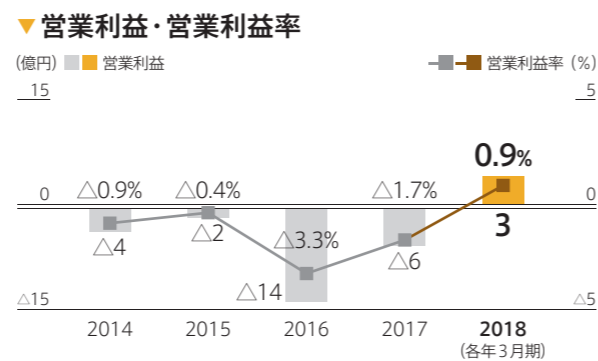
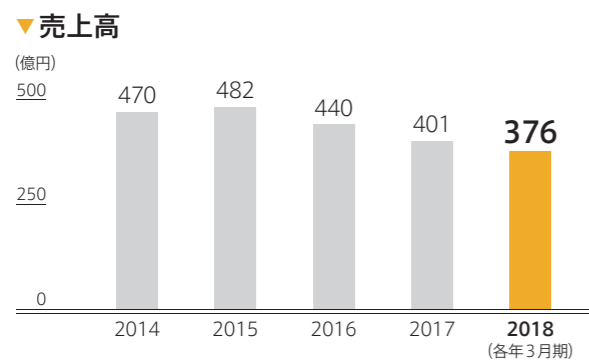


ディーデュエット
DDuet
DUSKIN MEMBERS SITE

事業所市場においては、生活調律業として、衛生管理ノウハウを提供するお客様のビジネスパートナーを目指します。食品衛生法等関連法の改正を見据え、お客様の一般衛生管理プログラムの実施を**ハイジーンマスター**がサポートし、厨房衛生をはじめとする施設衛生管理のノウハウを提供します。さらに、訪販グループの持つユニフォーム提供管理・イベントサポート等のサービスを総合的に提案することで、お客様の事業運営をサポートします。



フードグループ



SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> ● 「ミスタードーナツ」の高い知名度、ブランド力 ● 新商品の企画開発力 ● 独自のスペックによるメーカーとの共同開発による調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料価格及び人件費の高騰による店舗収益力の低下 ● 「ミスタードーナツ」に次ぐ事業育成の遅れ
<p>Strength【強み】</p> <p>Opportunity【機会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● スイーツ市場の拡大 ● 外食市場の拡大・多様化 	<p>Weakness【弱み】</p> <p>Threat【脅威】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンビニやスイーツ店の商品力向上 ● 健康志向の高まり ● コーヒーチェーン店の台頭

業績報告

2018年3月期の業績総括

フードグループの売上高は、不採算店舗のクローズによる店舗数減少の影響を受けてミスタードーナツのお客様売上が減少したことを主因に、ロイヤルティ収入、加盟店への原材料売上共に減少した結果、前期から25億38百万円(6.3%)減少し376億24百万円となりました。

営業利益は、減収に伴う粗利の減少があったものの、減価償却費や配送費、退職給付費用などの経費が減少した結果、前期から10億40百万円増加し、3億56百万円となりました。

ミスタードーナツでは、最高水準の素材、技術を持った企業やブランドとの共同開発商品で、「misdo meets」を展開しました。

また、ライフスタイルの変化と共に多様化する「食」へのニーズに対応し、すべての年代のお客様に朝食、昼食等、おやつの時間帯以外でも楽しんでいただけるブランドへと進化すべく、「ミスドゴハン」をキーワードにした軽食メニューを新たに導入し、概ね順調に推移しました。これらの取り組みの結果、稼働店1店舗当たりの売上は増加しました。

その他のフード事業については、とんかつレストラン「かつアンドかつ」は好調を維持しており、連結子会社である蜂屋乳業株式会社は増収となりましたが、郊外型ベーカリーショップ「ベーカリーファクトリー」、シフォンケーキ専門店「ザ・シフォン&スプーン」、パイ専門店「パイフェイス」はいずれも減収となりました。

2019年3月期の業績見込み

フードグループの中心であるミスタードーナツは、「misdo meets」や「ミスドゴハン」によって、稼働店1店舗当たりの売上が増加に転じています。2019年3月期については、こうした1店舗当たりの売上増に加え、新規出店・改装促進による増収も見込んでいます。また、不採算店のクローズを含めると稼働店舗数は減少する見通しですが、売上高は前期比1.0%増の380億円を見込んでいます。営業利益についても前期比12.2%増の4億円を見込んでいます。

中期経営方針

取り巻く環境・課題

フードグループの主要事業であるミスタードーナツ事業では、ブランドスローガン「いいことあるぞ Mister Donut」の下、ミスタードーナツブランドの再構築とフード事業第2の柱の構築を目指します。

主要施策

ミスタードーナツ事業では、長期戦略「ONE DUSKIN」の第1フェーズで定めた方向性を具現化し、「居心地の良い店舗空間の提供」へ向けた店舗改装と共に、お客様の生活動線に合わせた出店と既存店の再配置を進めます。また最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとの共同開発商品「misdo meets」により来店動機の創出を図るとともに、朝食、昼食等の幅広い時間帯でご利用いただくことを目指す「ミスドゴハン」を強化することで、お客様の利便性と店舗収益の向上を図ります。

またドーナツの新たな定番商品の開発や既存商品のブラッシュアップにも注力し、ブランド価値の向上を目指します。老若男女が1日を通してどの時間帯でも気軽に利用でき「しあわせな時間」を体験できるミスタードーナツを目指します。



その他フード事業では、ミスタードーナツに次ぐ、第2の柱を構築すること目指して「かつアンドかつ」「ベーカリーファクトリー」「ザ・シフォン&スプーン」「パイフェイス」の既存事業を中心に、それぞれの将来性を見据えた上で、多店舗展開の早期化を目指します。

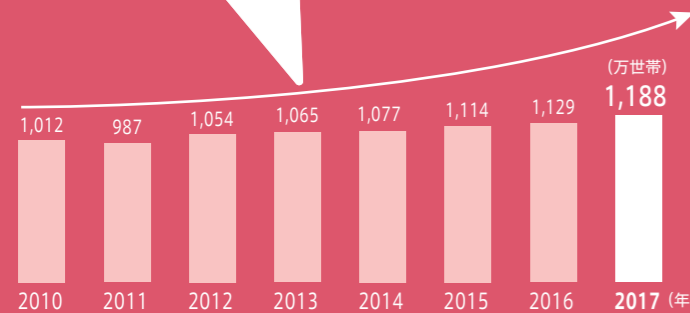
Sustainable Franchise Model

社会環境の変化で需要が拡大する 役務提供サービス5事業の加盟店拡大を推進

▼共働き世帯数の推移※

2010年～2017年の7年間で

17%増加

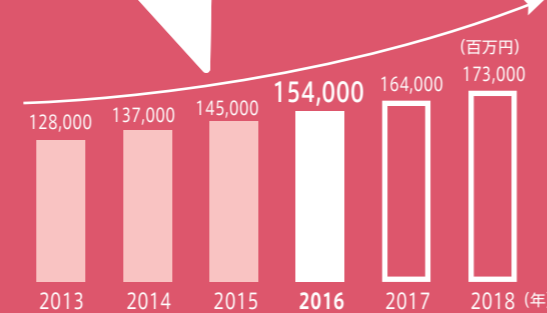


出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構 ウェブサイト
http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0212.html

▼ハウスクリーニング業界の市場規模

2013年～2018年の5年間で

年平均6.2%成長



出典：富士グローバルネットワーク
「2016年版サービス産業要覧 ハウスクリーニング」



プロのおそうじ「サービスマスター」



家事の代行サービス「メリーメイド」



害虫駆除・総合衛生管理「ターミニックス」



住まいのピンポイント補修「ホームリペア」

緑と花のお手入れサービス「トータルグリーン」

※2011年は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

社会環境の変化や家事の外部委託ニーズの拡大を背景に、市場規模が拡大

近年は、女性の社会進出による共働き世帯の増加や家事支援ニーズの高まり、また高齢化や晩婚化による単身世帯の増加とともに労働人口の減少によって働き方改革への意識が高まるなど、社会環境が変化しています。

また、自分では困難なエアコン清掃やレンジフード、水回り等の専門技術の清掃等について、さまざまなメディアで紹介されたり、インターネットでの販売等を通じて広く浸透し、時間の有効活用や体面、安全面で家事や清掃等を外部に委託するニーズが拡大基調にあります。

このような社会環境の変化や外部委託ニーズの拡大を背景に、役務提供サービスの需要は年々高まっており、今後も市場は成長していくことが予測されています。

拡大する社会ニーズに応える 役務提供サービス5事業の加盟店拡大に注力

ダスキンでは、初の役務提供事業として「サービスマスター事業」を1971年に開始するなど、社会ニーズを先取りしたサービスを提供してきました。

現在は「プロのおそうじサービスマスター」「害虫駆除・総合衛生管理ターミニックス」「家事の代行サービスメリーメイド」「緑と花のお手入れサービストータルグリーン」「住まいのピンポイント補修ホームリペア」の5つの事業を展開しています。

変化するお客様のニーズに応えるため、サービスメニューの充実にも取り組み、2017年度にはメリーメイド事業で「空き家の管理」、サービスマスター事業で「お墓の掃除」といったメニューを新たに導入しました。また、長年の実績とノウハウを基盤にした技術や人材教育によって、お客様満足度の向上に努めています。

今後さらに家事やおそうじの外部委託ニーズが拡大すると予想され、サービス提供体制強化のため、加盟店数の拡大にも注力しています。

加盟パッケージの刷新やインターン制度の導入でより加盟していただきやすい体制に

2018年2月には、より多くの方にダスキンの事業に参加していただきやすいように、フランチャイズ加盟パッケージを刷新し、各事業の加盟金を従来から65万円減額しました。開業資金には、加盟金の他に開業キット(研修費用・

初期キット・ラック棚・看板等)が必要です。

また、プロのおそうじを提供するサービスマスター事業には、法人向けと個人・ご家庭向けのサービスがありますが、従来はなかった個人・ご家庭のみのサービスを請負う新フランチャイズパッケージ「サービスマスターホームパッケージ」を新設しました。加盟金をさらに抑え、家庭向けサービスを経験していただいてから、法人向けサービスに追加加盟していただけます。

さらに、新制度として、ダスキンの直営店で最大2年間、契約社員として働きながら独立開業の準備ができる「イン

ターン制度」も導入しました。サービス実務の体験を経て納得した上で加盟でき、1年以上インターンとして就労した場合は、加盟の際、加盟金や開業ツールの減額、研修費用の免除などの独立支援制度をご利用いただけます。

新しいサービスメニューの開発では、ITやロボットなどを活用した最新の技術提供などにも取り組み、お客様の利便性が向上するサービス開発に努めていきます。

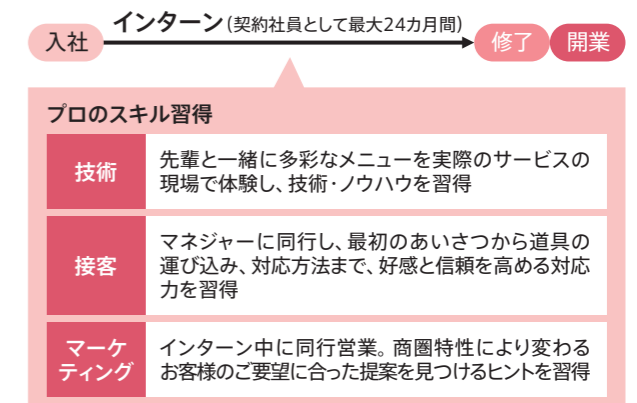
今後も加盟店と本部との連携をさらに強め、お客様のお役に立つサービスを提供していきます。

▼開業に要する費用の一部減額

	旧開業資金 (うち加盟金)	新開業資金 (うち加盟金)
プロのおそうじ サービスマスター	約349万円 (150万円)	約284万円 (85万円)
害虫駆除・ 総合衛生管理 ターミニックス	約366万円 (150万円)	約301万円 (85万円)
家事の代行 メリーメイド	約260万円 (150万円)	約195万円 (85万円)
緑と花のお手入れ トータルグリーン	約372万円 (150万円)	約307万円 (85万円)

加盟金
65万円
減額

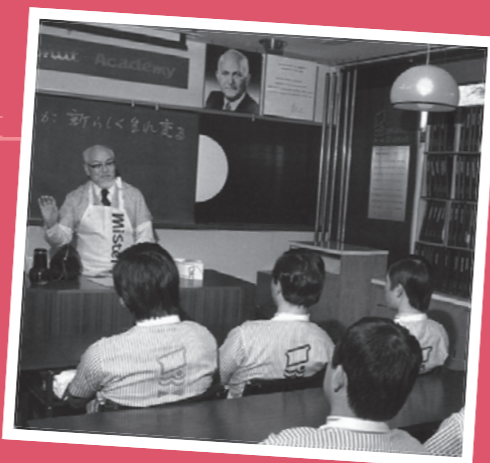
▼インターン制度の流れ



Human Resource Development

ダスキンのサービス品質を担う 加盟店の「人」の育成に注力

ダスキン創業者・鈴木清一は研修生に「祈りの経営」を伝承するため、ミスタードーナツジャパントレーニングセンターを開設（現在のミスタードーナツカレッジ）



ダスキンスクールでの研修の様子



ケアサービス「Kaizen & テクニカルコンテスト」全国大会の表彰式



ダスキンスクール外観

▼加盟店向けの主な研修

訪販グループ ダストコントロール	加盟基本研修 (運営ライセンス取得・更新)	●支店長(4日間) ●営業部長(4日間) ●業務担当者(4日間)
	スキルアップ	●ルール&マナー ●電話接客 他
訪販グループ ケアサービス	加盟基本研修 (ケアライセンス取得・更新)	●サービスマスター(17日間) ●メリーメイド(7日間) ●ターミックス(14日間) ●トータルグリーン(16日間) ●ホームリペア(15日間) ※各事業3年ごとにライセンス更新
	特殊ライセンス取得 スキルアップ	●各サービスメニューごとに取得・スキルアップ
フードグループ ミスタードーナツ	加盟基本研修 (店舗運営ライセンス取得・更新)	●アカデミー新規コース(49日間) ※2年ごとにライセンス更新
	職位別・スキルアップ	●ゼネラルマネジャー ●キャデットマネジャー ●シフトマネジャー 他

就労人口が減少する中で、 サービスを担う人材の確保と育成が課題

日本では、少子高齢化が進行するなか、就労人口は減少を続けており、人手不足を解消するための労働力確保に加えて、日本経済や企業の成長に与える影響が懸念されています。とくに、販売・接客が中心のサービス業において人材不足が顕著となり、企業にとって事業を維持・拡大していくために必要な人材を確保し、育成していくことが喫緊の課題となっています。

ダスキンにおいても、訪問販売・訪問サービスを提供する人材、役務提供サービスを担う人材、フード店舗で接客にあたる人材などの確保と育成を経営課題として捉え、そのための「人づくり」に加盟店と一体となって取り組んでいます。

サービス品質の向上と人間成長を目的に さまざまな表彰やコンテストを実施

ダスキンでは、加盟店スタッフのサービス品質の向上につなげることにともな、ダスキンが大切にしている人間成長

を目的に、グループや事業部毎にさまざまな表彰やコンテストを実施しています。

訪販グループでは、年間の活動で成長額の高い法人を表彰する「クリーン・ケアアワード」や、業務改善された事例発表や技能と知識を競い合う「Kaizen & テクニカルコンテスト」などを開催。また、ミスタードーナツでは毎年、アルバイトを含む全店の従業員を対象に、製造技術や接客技術を競う「ミスタードーナツフレンドシップフェスティバル」を開催しています。

これらのコンテストは、モチベーションアップはもとより、他の加盟店スタッフの優れた技術やノウハウを吸収し、チームで参加することでスタッフ同士の結束を高める場として活用されています。

加盟店の人材育成の場となる 教育施設「ダスキンスクール」

また、ダスキンでは加盟店の人材育成の場として、ダスキンスクールやミスタードーナツカレッジという独自の教育の場を設けています。

ダスキンスクールは、2010年に設立された全事業を

対象とした教育センターです。全国の加盟店オーナーやマネジャー、スタッフが経験豊富な教育スタッフと広範な研修カリキュラムのもと、経営理念から運営ノウハウまでを総合的に学べる場となっています。

たとえば、ケアサービス部門の実習用として、本物同様の厨房・システムキッチン・バスルーム・各種床材などを備えた実習室があり、実践的な実習を行うことができます。また、大会議室では、最大150人が講義を受けることができます。

さらに、全国11カ所に地域研修センターを設置しています。地域の市場特性に合わせながら、スタッフが専門的な知識・技術を習得し、サービス・技術の向上を図ることができるよう、繰り返し研修を行っています。

2017年度は、のべ1,045名が研修を受講し、総研修時間は合計20,561時間にのびりました。

創業者・鈴木清一の信念から生まれた ミスタードーナツカレッジ

一方、ミスタードーナツ事業では、一流のフードビジネスパーソンを育てる独自の教育機関として、ドーナツ製造・

接客技術に加え、ミスタードーナツの理念やお客様を大切にすることを徹底的に学ぶミスタードーナツカレッジを設置しています。これは、「形がないもの、人材だけは私たちの手で育成しなければならない」という創業者・鈴木清一の信念から、ビジネスの成功は教育にあると考え、事業のフランチャイズ展開を始める前に誕生したものです。

研修の内容は、実習を中心に食品衛生から品質管理、店舗の維持管理等はもちろん、時代にあわせた教育内容に随時変えてきました。現在は、トレーナーが各地域に出向き、お客様満足について考えるセミナーの開催や、マネジメントを行う上で必要な対人スキル向上カリキュラムを設け、お客様に喜ばれるよう自ら考え行動できる人材づくりを目指しています。ミスタードーナツでは、実務を中心とした研修を通じて一定基準を満たした者だけが、店舗責任者として勤務することができます。

2017年度は、のべ2,383名が研修を受講し、総研修時間は29,336時間にのびりました。

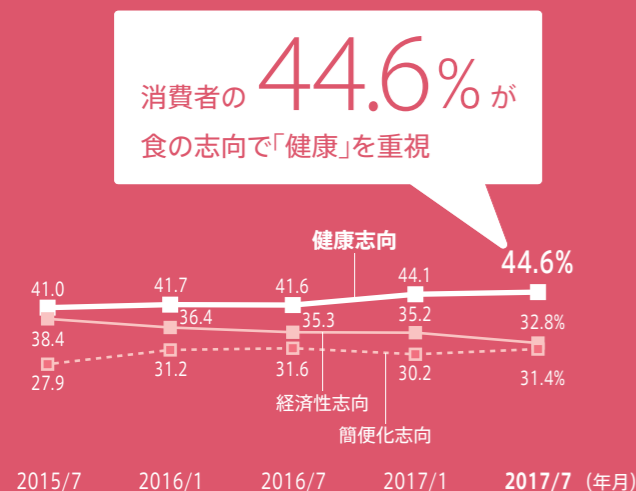
ダスキンでは、今後もお客様へのサービス提供を担う社員が意欲と満足度を持って長く働き続けられる「人づくり」に積極的に取り組んでいきます。

3

Safety and Reliability

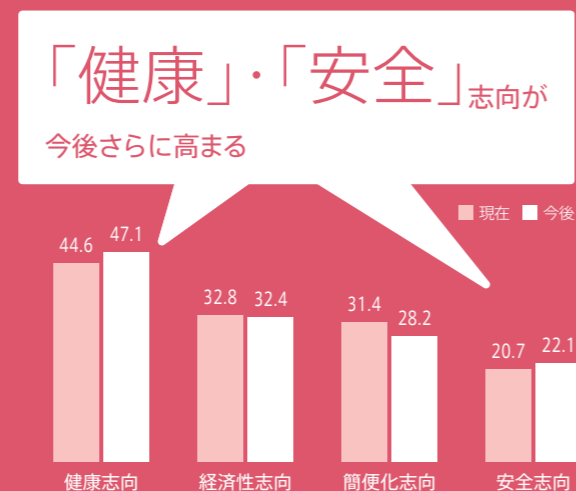
「健康」「安全」志向の高まりに
お応えする商品を開発

▼消費者の食の志向の推移



出典：日本政策金融公庫「平成29年度上半期 消費者動向調査」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_170915a.pdf

▼現在と今後の食の志向の変化



出典：日本政策金融公庫「平成29年度上半期 消費者動向調査」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_170915a.pdf

食に対する消費者の「健康志向」「安全志向」が
年々高まる傾向に

日本政策金融公庫が2017年7月に実施した「消費者動向調査」によると、消費者の現在の食の志向は14期連続「健康志向」が最も多い回答で、「経済性志向」「簡便化志向」と合わせて3大志向となっています。また、今後の食の志向については、「経済性」や「簡便化」は低下する一方で、「健康志向」や「安全志向」が現在よりも上昇すると回答しており、今後も消費者は健康面や安全面をより重視していく方向性にあることが浮き彫りになっています。

こうした食に対する志向の高まりに応えるため、ミスタードーナツでは「安全・安心」「健康」を事業のひとつのテーマとして取り組んでいます。

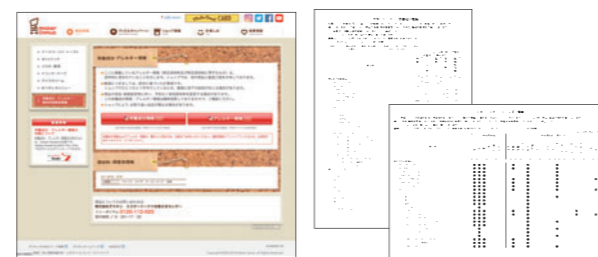
厳しい原材料選定や品質管理を徹底

最優先に考えている「安全・安心」については、お客様に「安全・安心」をお約束するため、食品の開発や仕様変更の際は、食品安全管理責任者・商品開発担当部門・品質保証担当部門などで構成される「食品安全確認会議」で厳しく

チェックする体制を整え、すべての製造工程を徹底的にチェックしています。また、小麦粉をはじめとする原材料は、一品ごとに安全・安心なものを厳選しています。

ミスタードーナツでは、油脂に含まれるトランス脂肪酸の課題にもいち早く取り組んできました。トランス脂肪酸は、摂りすぎると血液中のLDL(悪玉)コレステロールが上昇し、HDL(善玉)コレステロール濃度が減少するため、冠動脈性心疾患の発症リスクが高まると言われています。そこで、ミスタードーナツは、2007年12月から全店でトランス脂肪酸値を大幅に抑えたオイルを採用しています。

さらに、お客様がご自身で栄養のバランスチェックができるよう、商品の栄養成分情報(熱量、たんぱく質、脂質、炭水化物、食塩相当量)を、ミスタードーナツの公式サイトで公開しています。情報は、新商品の発売や商品の改良などに伴い、随時更新しています。



公式サイトの商品の栄養成分情報



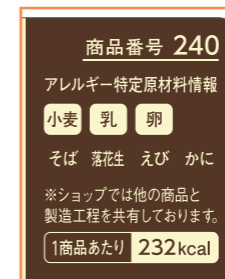
1個約140キロカロリーを実現した「紅茶のマンナスティック」

カフェインが気になるというお客様の声にお応えするため開発した「カフェインレスコーヒー」

米粉を使った「ふかふか焼きドーナツ」

ミスタードーナツでは、お客様の健康志向の高まりに応える「からだに にじゅうまる」シリーズを展開

2016年11月からは、カロリー情報について、公式サイトだけでなく店頭でも確認できるよう、プライスカードを商品1個当たりのカロリーを表示したものにリニューアルしました。栄養成分情報は、お客様からの申し出があれば、店頭でもプリントアウトしてお渡ししています。



健康を意識した商品開発・販売に注力

健康志向の高まりに対しては、「からだに にじゅうまる」シリーズを開発・展開しています。「ふかふか焼きドーナツ」はアレルギー特定原材料(小麦・乳・卵・そば・落花生・えび・かに)を一切使用せず※、米粉を使ってふかふかに焼き上げたやさしい甘さのドーナツです。

※ただし、アレルギー特定原材料に準ずるものとしてりんごを使用

また、眠れなくなるのが心配な方、妊娠中の方等、カフェインが気になる方にもコーヒーの味を楽しんでもらえるよう、カフェインを97%カットした生豆を使った「カフェインレスコーヒー」を2016年12月よりご用意。3種類のコーヒー豆をブレンドして、しっかりとしたコーヒー感を楽しめます。さらに2018年3月よりカフェインレスの「カフェオレ」「アイスコーヒー」「アイスカフェオレ」もお選びいただけるようになりました。

2018年3月には、1個約140キロカロリーを実現した「紅茶のマンナスティック」を発売しました。おいしさはそのままに、生地の脂質を極力カットし、水分を抱き込むグルコマンナン等の素材を使うことで、油の吸収を抑えるように生地の配合を調整しました。

ミスタードーナツでは、今後も「健康志向」「安全・安心」への高まりに、事業活動を通じて応えていきたいと考えています。健康志向のお客様に向けては、「からだに にじゅうまる」シリーズなど健康を意識した商品を継続して、開発を進めるとともに、よりお客様に安心して利用いただける店舗・商品づくりを進めていきます。

経営についての考え方

経営の根幹 道と経済の合一

「道」とは「心」すなわち社会に向き合う姿勢。「経済」とは企業としての成長。「道と経済の合一」とは、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ことです。創業以来、ダスキングループが経営の根幹としている理念です。

CSRマネジメントについての考え方

CSRビジョン 「社会からの期待に喜びをもって応えること」

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

祈りの経営ダスキン 経営理念

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

自分に対しては
損と得とあらば損の道をゆくこと

他人に対しては
喜びのタネまきをすること

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

合掌
ありがとうございました

日々の行動の根底にある 社員一人ひとりが業務に向き合う姿勢

ダスキン悲願

謙遜 賢明 剛健の徳を養い
仕事の第一は人間をつくることであるように
働くことが楽しみであり
利益は喜びの取引から生まれますように
商いを通じて人と仲良くなり
経済をもって世界平和のお役に立ちますように

合掌

ダスキンの家の祈り

はかなきは金銭 たよりのきは地位
人の思惑も苦にせず ただひたむきに
ざんげの一路を歩み
己を捧げて報恩の托鉢を致します

合掌

世界一 ひとにやさしいダスキン

新たな文化を創り出し、暮らしを豊かに、笑顔あふれる社会を目指します。

人々の願いに応えるダスキン

ダスキングループは、経営の根幹としている「道と経済の合一」という理念のもと、社会のお役に立ちながら持続的な成長を果すために、グループ社員一人ひとりが守るべき行動の原則を定めます。このルールを守ること、お客様や社会の人々、加盟店、取引先、株主、そして職場の仲間の願いに応えることであり、喜びのタネをまく、祈りの経営を実践することに他なりません。

事業 を通じた社会への貢献

ダスキンは、フランチャイズという事業システムを起点に、世の中の人に「喜びのタネまき」を実践しています。地域の人々と喜びを分かち合い、物も心も豊かな暮らしに貢献することで、継続的な企業価値の向上を実現します。

ステークホルダー に向き合う姿勢

同じ理念を共有し、行動する

適正で誠実な取引を通じて、強固なパートナーシップを構築する

環境に配慮した事業を継続し、事業の成長と環境負荷低減を両立する

世界中の誰よりも、お客様視点に立って、考え、形にする

互いに支え合い、挑戦し、成長する

コーポレート・ガバナンスの強化に努め、企業価値の(永続的な)向上を目指す

信頼を積み重ね、最も身近で頼りになる存在となり、地域社会と共生・共栄する

CSR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

WEB マテリアリティについての詳細を、当社企業情報サイトに掲載しています。https://www.duskin.co.jp/csr/

基本的な考え方

ダスキングループは、企業として社会から求められる期待に喜びをもって応え、社会のお役に立ちながら持続的に成長するための“道と経済の合一”を経営の根幹として掲げています。また、この目標を実現するためには、ステークホルダーの皆様との対話を通じて取り組むべきESG課題(マテリアリティ)を特定するとともに、持続可能な開発目標(SDGs)や国際的なガイドライン等※を参考にすることで、多様な視点・

側面からESGへの取り組みを推進していくことが重要だと考えています。

当社グループは、こうしたESGへの取り組みについて、PDCAサイクルをまわしていくことで、グループ全体の持続的な企業価値の向上を目指しています。

※ GRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインやISO26000のほか、各種SRIインデックスのクライテリアを参照しています。

▼主なステークホルダーとの対話の機会



「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献

2015年、国連持続可能な開発サミットにおいて、17の目標と169のターゲットからなる行動計画「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されました。

ダスキングループは、これらの目標とバリューチェーン全体のビジネスと関連性を検証し、事業活動を通じて社会の持続可能な発展に貢献していくことで、2030年までに地球全体で解決すべきSDGsの目標達成に寄与していきます。



重点テーマの設定

ダスキンは、ESGへの取り組みと持続可能な開発目標(SDGs)などで示される社会課題を踏まえて重点テーマを設定しています。また、これらの重点テーマそれぞれに目標(KPI)を設定することで、PDCAサイクルをまわしています。

2018年4月より、長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズが開始したことにあわせて、中長期の観点から目標(KPI)を見直しています(次ページ参照)。

ESGへの取り組み	SDGsとの関連	重点テーマ
Environment 環境 <ul style="list-style-type: none"> 環境マネジメント 循環型社会への貢献 廃棄物の削減 省エネ・温暖化対策 水資源の保全・有効活用 		環境 環境保全と企業経営の両立に全力で取り組み、生産から使用後まで、安全で安心、環境保全に配慮した商品・サービスを提供します。
Social 社会 <ul style="list-style-type: none"> 品質保証 持続可能なサプライチェーン 研究開発・商品検査 安全・安心 お客様とのコミュニケーション 		安全・安心・品質 安全で安心な商品・サービス品質の提供を通じて、豊かな暮らし、笑顔あふれる社会の実現を目指し、常にお客様の声を反映した品質管理に取り組んでいます。
<ul style="list-style-type: none"> 雇用・処遇 人材育成 ワーク・ライフバランス ダイバーシティ 健康維持・増進 		人材 サービスの基本は「人」です。お客様に「やさしさ」という価値を感じていただくためには、知識と技術に心がともなうことが必要です。この考えのもと、ダスキンは様々な教育や研修を通じて「人づくり」を進めています。
<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生(学校教育支援活動、地域の清掃・美化活動) 超高齢社会の課題解決への貢献 女性の活躍推進への貢献 		地域・社会貢献 企業であると同時に、その地域社会の一員でもあります。お客様の暮らしや地域でもっとお役に立ちたい。ダスキンは「喜びのタネをまこう」という理念のもと、これからも地域社会に貢献できる企業として、様々な活動に取り組んでいます。
Governance ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス 		ガバナンス 経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制を確立するとともに、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、体制や組織、システムを整備していきます。また、すべての企業活動の基本に「コンプライアンス」を据え、企業価値の持続的な向上を目指します。

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

▼これまでの目標(KPI)の総括(2017年度)

重点テーマ	目標(KPI)	2017年度結果	評価	取り組み・コメント
E 環境	CO₂排出量 2017年度までに2014年度を基準として3%削減します。	前年度比 7.3%減 2014年度比 12.9%減	○	フード店舗では、空調の設定温度や機器の同時使用を少なくするエネルギーマネジメントコントロールを全店導入。生産事業所では、省エネ設備の導入や設備運転の効率化などの取り組みによりエネルギーロスの削減に努めています。
安全・安心・品質	すべての提供商品において、導入直後の重大不具合発生0件を継続します。	重大不具合発生0件	○	新商品導入時は生産の安定まで不具合が起こりやすいことから、監査対象品目の範囲拡大や監査ポイントの拡充等により、管理体制の強化に取り組んでいます。
S 人材	多様な人材の登用・活躍の推進	女性管理職比率 (ダスキン単体) 2015年度6.0%を2018年度に8.0%以上にします。	△	女性が多い係長クラスの階層別研修にて意識改革を行い、管理職候補を育成するなど能力開発と活躍の場の拡大に取り組んでいます。 「第2回大阪サクヤヒメ表彰(企業活動や文化的活動で活躍する女性リーダーを表彰)」にて、メリーメイド開発部部長が活躍賞を受賞しました。
	人材育成	社員一人当たりの年間研修時間 (ダスキン単体) 2014年度12.5時間/人を継続して、育成に対する投資を行います。	○	理念を継承する「祈りの経営勉強会」や「キャリア開発カリキュラム」の拡充、eラーニングコンテンツの充実など、継続した育成投資に取り組んでいます。
地域・社会貢献	クリーンアップマイタウンのべ参加人数 2006年からのべ人数約21万9,000名を2017年度までに30万名以上とします。	全国10カ所で開催のべ28万4,911名の方々が参加	△	「世界遺産 高野山金剛峯寺」でのクリーンアップマイタウン活動を皮切りに、公益社団法人日本ユネスコ協会連盟様の協力のもと、全国の実施可能な世界遺産で清掃活動に取り組んでいます。
	出前授業 キレイのタネまき教室のべ参加数 2017年度までに参加児童数のべ16万2,000名、参加校数のべ1,620校を達成します。	実施校のべ1,988校・参加児童数のべ17万6,624名	○	この活動に取り組む加盟店サポーターが500名を超え、講師としての質・スキルやモチベーション向上のために更新研修を新たに実施し、研修体制の強化に取り組んでいます。これまでの活動をまとめた書籍「学校に「お掃除先生」やってきた!」を出版しました。
G ガバナンス	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ります。	取締役会の実効性向上	○	全取締役・監査役に対してアンケート方式による自己評価を年1回実施。アンケート結果は、第三者機関において集計後、社外役員会議(独立役員に指定している全社外取締役3名、社外監査役3名で構成される会議)において取締役会の取り組みについて多角的視点から分析・評価を実施し、取締役会に対して提言を行っています。取締役会ではこの提言を受けて、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、2018年度に取り組むべき事項に関する討議を実施しました。

▼新たな目標(KPI)

重点テーマ	社会課題	KPI	目標
E 環境	省エネ・温暖化対策	CO₂排出量	2030年度まで 地球温暖化対策計画(環境省)に基づき、 2013年度比26%減
	廃棄物の削減	食品廃棄物の再生利用等実施率	2020年度まで 2013年度比16%減 2020年度まで 食品リサイクル法に基づき、再生利用等実施率 50%以上
S 安全・安心・品質	安全・安心	すべての提供商品における導入直後の重大不具合発生	2020年度まで 導入直後の重大不具合発生 0件 の継続
	持続可能なサプライチェーン	PB製造委託先食品工場の定期監査	2020年度まで カルテ管理の効果的運用にて、定期監査を 計画通りに実施(100%実施)
S 人材	雇用・処遇(働き方改革)	1人当たり年間総労働時間 (ダスキン単体)	2020年度まで 長時間労働は正策(ダスキン版プレミアムフライデー、有給休暇取得促進等)継続 1,850時間以下 に抑える
	ダイバーシティ	女性管理職比率 (ダスキン単体)	2020年度まで 女性活躍推進法「一次行動計画」 2018年度達成を2020年度に修正し、 8.0%以上 を目指す
	人材育成	1人当たりの年間研修時間 (ダスキン単体)	2020年度まで (一社)日本フランチャイズチェーン協会主催の講座を教育プログラムに組み込み、キャリア開発やeラーニングを拡充する。 年間12.5時間/人 の継続
地域・社会貢献	クリーンアップマイタウンの年度活動	2018年度 世界遺産2カ所を計画、その他地域活動を継続して実施	2018年度 世界遺産2カ所を計画、その他地域活動を継続して実施
	地域社会との共生	学校教育支援の年度活動	2018年度 教員向けセミナー 20回・450名 、出前授業「キレイのタネまき教室」 800校・72,000名
G ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性向上	2018年度 取締役会の意思決定・監督機能をさらに強化し、権限委譲による業務執行の判断・行動の迅速化を図ることを目的として、新たに 執行役員制度を導入 。今後はその実効性向上を目指す

取締役


山村 輝治
 (1957年1月28日生)
 代表取締役 社長執行役員

1982年1月 当社入社
 2004年6月 当社取締役クリーンサービス事業本部副本部長
 2007年4月 当社取締役ケアサービス事業本部、ホームインステッド事業部、レントオール事業部担当
 2009年4月 当社代表取締役社長
 2018年4月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)


宮島 賢一
 (1955年3月16日生)
 取締役 副社長執行役員

1990年5月 当社入社
 2004年6月 当社取締役クリーンサービス事業本部長
 2009年4月 当社常務取締役クリーンサービス事業本部、ケアサービス事業本部、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、ホームインステッド事業部、ドリンクサービス事業部、法人営業本部担当
 2012年6月 当社専務取締役社長室、広報部、法務・コンプライアンス部、品質保証・リスク管理部、商品検査センター、フードチェーン開発部担当
 2015年4月 当社専務取締役社長室、ミスタードーナツ事業本部担当及びフードグループ管掌
 2016年6月 当社専務取締役ミスタードーナツ事業本部、フード開発事業部担当
 2018年4月 当社取締役専務執行役員フードグループ管掌
 2018年6月 当社取締役 副社長執行役員 社長室、フードグループ、法人営業本部管掌 (現任)


岡井 和夫
 (1957年6月29日生)
 取締役 常務執行役員


1980年4月 当社入社
 2008年6月 当社取締役国際部長兼東清香港有限公司 董事長兼総経理
 2010年4月 当社取締役経営企画部、海外事業部、新規事業開発部担当
 2015年6月 当社常務取締役クリーン・ケア開発本部長
 2018年4月 当社取締役常務執行役員国際部、ケアサービス事業本部管掌
 2018年6月 当社取締役 常務執行役員 人事部、法務・コンプライアンス部、品質保証・リスク管理部、新規事業開発部、国際部、商品検査センター管掌 (現任)


榎原 純一
 (1958年2月20日生)
 取締役 常務執行役員

1982年10月 当社入社
 2009年6月 当社取締役ミスタードーナツ事業本部長
 2014年3月 当社取締役クリーン・ケア西日本地域担当
 2015年4月 当社取締役クリーン・ケア営業本部長
 2018年4月 当社取締役常務執行役員訪販グループ 戦略本部、運営本部、法人営業本部管掌 兼訪販グループ戦略本部長
 2018年6月 当社取締役 常務執行役員 訪販グループ 戦略本部、運営本部、ケアサービス事業本部管掌兼訪販グループ戦略本部長 (現任)


住本 和司
 (1960年11月29日生)
 取締役 上席執行役員


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担当
 2016年5月 当社取締役経営企画部、ライフケア開発本部、レントオール事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部担当
 2017年4月 当社取締役経営企画部、生産本部担当
 2018年4月 当社取締役上席執行役員経営企画部、生産本部管掌
 2018年6月 当社取締役 上席執行役員 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 (現任)


鈴木 琢
 (1965年10月8日生)
 取締役 上席執行役員

1989年4月 当社入社
 2016年6月 当社取締役生産本部長兼商品検査センター担当
 2017年4月 当社取締役ライフケア開発本部、レントオール事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部担当
 2018年4月 当社取締役 上席執行役員 レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部、ユニフォームサービス事業部、ヘルス&ビューティ事業部管掌 (現任)


山本 忠司
 (1952年11月14日生)
 取締役
 社外 独立

1976年4月 株式会社ワコール入社
 2006年6月 株式会社ワコールホールディングス取締役 兼株式会社ワコール取締役常務執行役員 人事総務本部長
 2008年4月 株式会社ワコールホールディングス取締役 兼株式会社ワコール取締役専務執行役員 国際本部長
 2012年3月 株式会社ワコール取締役退任
 2012年6月 株式会社ワコールホールディングス取締役 退任
 2012年6月 株式会社ワコール監査役
 2014年6月 同社監査役退任
 2015年6月 当社取締役 (現任)



片田 純子
 (1963年2月21日生)
 取締役
 社外 独立

2007年6月 大阪いずみ市民生活協同組合監事
 2015年6月 同協同組合監事退任
 2015年6月 当社取締役 (現任)


善積 友弥
 (1953年6月10日生)
 取締役
 社外 独立

1978年4月 味の素株式会社入社
 2007年6月 同社取締役
 2008年6月 同社取締役常務執行役員アミノ酸カンパニー長
 2011年6月 同社取締役常務執行役員バイオ・ファイン事業本部北米本部長兼アメリカ味の素社 (現 味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社) 取締役社長
 2013年6月 味の素株式会社常務執行役員バイオ・ファイン事業本部北米本部長兼味の素ノースアメリカ社取締役社長
 2015年6月 味の素株式会社アドバイザー
 2017年6月 同社退社
 2017年6月 当社取締役 (現任)

監査役


重吉 康人
 (1957年11月27日生)
 監査役

1978年4月 当社入社
 2003年12月 当社監査部長
 2007年11月 当社経理部長
 2012年6月 当社常勤監査役 (現任)


吉田 隆司
 (1961年11月25日生)
 監査役

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


織田 貴昭
 (1962年5月31日生)
 監査役
 社外 独立

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


川西 幸子
 (1959年1月22日生)
 監査役
 社外 独立

1981年4月 日本ハネウェル・インフォメーション・システムズ株式会社 (現 NECネクサソリューションズ株式会社) 入社
 1988年10月 サンワ・等松青木監査法人 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
 1992年3月 公認会計士登録
 2000年8月 株式会社インターネットディスクロージャー 専務取締役 (現任)
 2016年6月 当社監査役 (現任)

(重要な兼職の状況)
 株式会社インターネットディスクロージャー 専務取締役


荒川 恭一郎
 (1970年2月23日生)
 監査役
 社外 独立

1992年10月 太田昭和監査法人 (現 新日本有限責任監査法人) 入所
 1997年4月 公認会計士登録
 1997年7月 KPMGセンチュリー監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 入所
 2007年9月 株式会社MIT Corporate Advisory Services 取締役
 2016年6月 当社監査役 (現任)
 2017年6月 株式会社MIT Corporate Advisory Services 退社
 2017年7月 株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長 (現任)

(重要な兼職の状況)
 株式会社ベストパートナーズ代表取締役社長

執行役員

上席執行役員
藤井 修治
 法務・コンプライアンス部、品質保証・リスク管理部、新規事業開発部、商品検査センター担当

上席執行役員
内藤 秀幸
 総務部、経理部担当

執行役員
窪 孝司
 生産本部長

執行役員
山城 聖和
 ケアサービス事業本部長

執行役員
大久保 裕行
 経営企画部長

執行役員
和田 哲也
 ミスタードーナツ事業本部長

執行役員
竹之内 茂夫
 訪販グループ運営本部長

社外取締役メッセージ



**「生活者の視点」を常に意識しながら
企業成長と価値創造に向けた
提言を行っています。**

社外取締役 片田 純子

プロフィール

1997年より、大阪いずみ市民生活協同組合の組合員として、商品学習・普及活動、環境活動、ライフプラン講習などの活動に取り組む。2007年、同生活協同組合監事(2015年6月退任)。2015年6月より、当社社外取締役。

**Q 社外取締役としての役割をどうお考えでしょうか？
また、そのために心がけておられることは何でしょうか？**

私たち社外取締役に第一に求められるのは、独立性の高い第三者の立場から企業経営を見つめ、必要な提言を行っていくことです。市場環境が目まぐるしく変化する中で企業が成長するためには、物事を多様な視点で捉え、状況に柔軟に対応することが求められます。ダスキンはさまざまな専門分野や経歴を持つ社外取締役と社外監査役を複数名選任して、そうした多様な視点を確保しています。

私は、大阪いずみ市民生活協同組合という団体において、組織運営のあり方や活動内容を組合員という立場で監査する職務に約8年間従事してきました。その経験を踏まえ、社外取締役の仕事では「生活者の視点で見る」ことを重視しています。ダスキンと生協には居宅訪問と店舗という共通する顧客接点があり、各事業を見るときにはそれらの接点で提供される商品・サービスが「生活者ニーズと乖離していないか」を常に意識しています。

企業に対する生活者の目線は近年大きく変わりつつあり

ます。ダスキンが毎年1回実施する消費者団体との懇談会でも感じるのですが、企業の取り組みに対して、個人のメリットだけでなく、さらに踏み込んで「社会全体にとってどうなのか？」という見方をする生活者がどんどん増えています。食の安全・安心はもちろん、女性の活躍推進や環境保全などにも多くの生活者が高い関心を寄せています。企業はそうした社会的要請を意識して、それに応える姿勢を前面に打ち出していく必要があると思います。ダスキンの多様な商品・サービスは、一人ひとりのお客様のお困りごとを解決していますが、企業全体として見たときに、社会にどんなインパクトを与え、どのような社会的価値を生み出すのかといった観点から、事業の定義を再確認することも必要ではないかと提言しています。また、新事業などを検討する際には、生活者個人のベネフィットだけでなく、社会へのお役立ちという観点をコンセプトに組み込み、開発していくことが今後ますます重要になってくると考えます。

**Q 社外取締役に対するダスキンのサポート体制を
どう評価されていますか？**

知識・情報の提供については、十分なサポートがなされています。「生活者の視点」で経営をチェックしていくためには、当然ながら「現場」をよく知る必要があります。特にダスキンは生活密着型の事業を幅広い領域に展開していますので、実際の現場を知らないことには生活者目線のチェックもできません。社外取締役に就任した当初は知らない事業分野も多かったのですが、この3年間で各地の工場や事業所などを始め、さまざまな現場を見学し、その都度丁寧なレクチャーを受けることができたので、事業構造の理解が進みました。

取締役会の会議資料に関しては、議題ごとに論点を整理した資料が、余裕をもって事前に送られてきます。重要度の高いものについては事前説明をしてもらえ、質問が出そうな部分については予め参考資料が添えられています。個別に詳しく確認したいと要望することも可能です。

また、ダスキンには取締役会の諮問機関の一つとして「社外役員会議※」があります。社外役員が透明で公正、且つ

客観的な立場から経営の監督機能を発揮し、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する有益な意見を表明することを目的とした素晴らしい仕組みです。先に述べた取締役会の資料も、この社外役員会議の意見交換で要望をまとめて提言したことが、資料の作り方やデータの扱い方の改善につながりました。

毎月の取締役会には、自由に意見を述べやすい雰囲気があります。事前の情報提供が十分になされているため、審議内容に対して有意義な発言をすることができますし、議長は常に意見や感想を訊ねてくれます。さらに今年4月の「執行役員制度」導入によって、業務執行と意思決定・監督の機能が分離されるため、よりスピード感のある経営の実現が期待されます。私は生活者という視点から事業を見つめる社外取締役として、企業の社会的価値の創造に貢献していきたいと考えています。

※2017年度は、6回開催

**Q ダスキングループが企業価値を持続的に高めていくための
アドバイスをお願いします。**

3年前、ダスキンの社外取締役に就いたときに私が最も感銘を受けたのは、当社の経営理念と「喜びのタネをまこう」という素晴らしいスローガンでした。それが加盟店を含めたグループ全体に深く浸透し、事業のさまざまなシーンで「行動」として実践されています。

このことはダスキンという企業グループの非常に素晴らしい特質であると思います。そして、この経営理念が放つ存在感には圧倒的なものがあり、経営方針にも現れています。それに比べてですが、経営方針から事業戦略を具体的に打ち出し浸透させていく過程にやや弱さを感じます。圧倒的な経営理念、そこから導き出される事業はおのずとまわっていき考えてしまいがちなかもしれません。理念として掲げる姿と、戦略として描く像とは、次元の異なるものとして浸透

させていくことが必要ではないでしょうか。

企業としての成長を考えるならば、市場環境の変化に対応した戦略を打ち出し、それをしっかり実行することが重要です。先頃「中期経営方針2018」が発表されましたが、戦略においては、グループ全体の戦略を明確にし、全体で共有することが大切です。それを踏まえてこそ、各事業部内で打ち出される戦略がより明確に、かつ具体的に実行に移されるのだと考えます。それと同時に、必ず実現させるのだという姿勢を持ち続けることが必要です。「喜びのタネをまこう」というスローガンを基盤とした一体感とともに、各事業部門が戦略の実現に向けての一体感を醸成していくこと、それこそが「ONE DUSKIN」実現へのあゆみであり、将来の持続的な成長につながっていくのではないかと考えます。

コーポレート・ガバナンス

当社は、様々なステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値の向上と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最重要課題と捉えています。経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制を確立するとともに、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、体制や組織、システムを整備していきます。すべての企業活動の基本に「コンプライアンス」を据え、企業価値の持続的な向上を目指します。

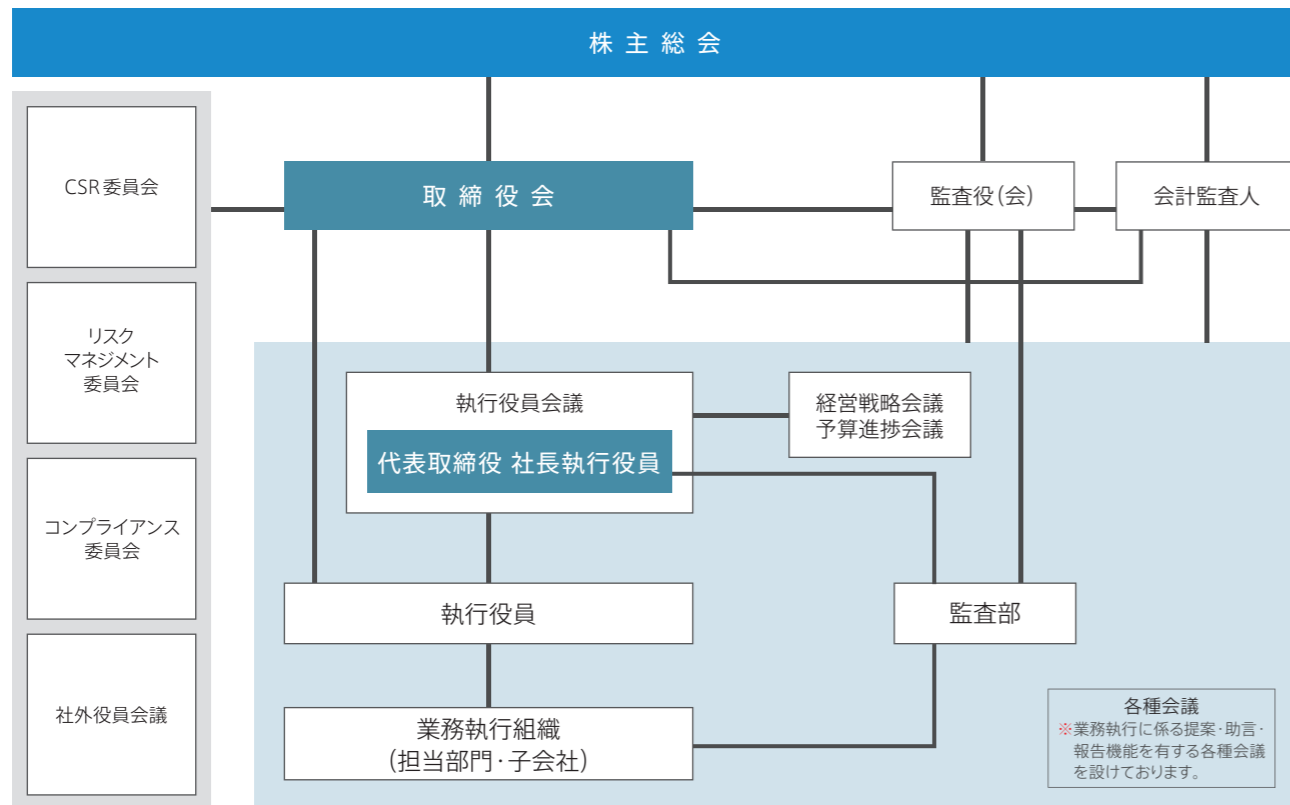
当社には創業者・鈴木清一が提唱した「祈りの経営」という確固とした経営理念があります。「祈りの経営」は、創業者が理想とする経営体制を築くために、創業者自身の修養体験によって育まれた思想や人生観を経営に取り入れたもので、当社では、この創業者の願いを継承し、社員全員が理念をきちんと理解し実行していくことこそ当社のコーポレート・ガバナンスであると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置型の統治機構を採用しています。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、なおかつ高い情報収集力を持つ社内(常勤)監査役が精度の高い監査を実施する現在の経営監視体制は、

お客様視点に立った経営を推進し、健全で効率的な業務執行を行う体制として最も実効性があり、経営環境の変化に対する迅速かつ的確な対応に最も適合していると判断しています。

▼コーポレート・ガバナンス体制図



▼コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

年次	取り組み
2003	品質保証委員会の設置(現CSR委員会) コンプライアンス推進会議の設置(現コンプライアンス委員会)
2006	定款に「経営理念」を盛り込む 内部統制システムの基本方針の制定 リスクマネジメント委員会の設置
2007	役員退職慰労金制度の廃止
2008	社外監査役を2名から3名に増員
2013	議決権行使プラットフォーム参加
2014	社外取締役を1名から2名に増員 社外役員会議の設置
2015	社外取締役を2名から3名に増員 招集通知 早期WEB開示の開始
2016	取締役会の実効性に関する分析・評価を実施
2017	取締役に対する株式報酬型ストック・オプション導入 執行役員制度の導入
2018	取締役員数を15名以内から12名以内に減員 3分の1以上の独立社外取締役を選任

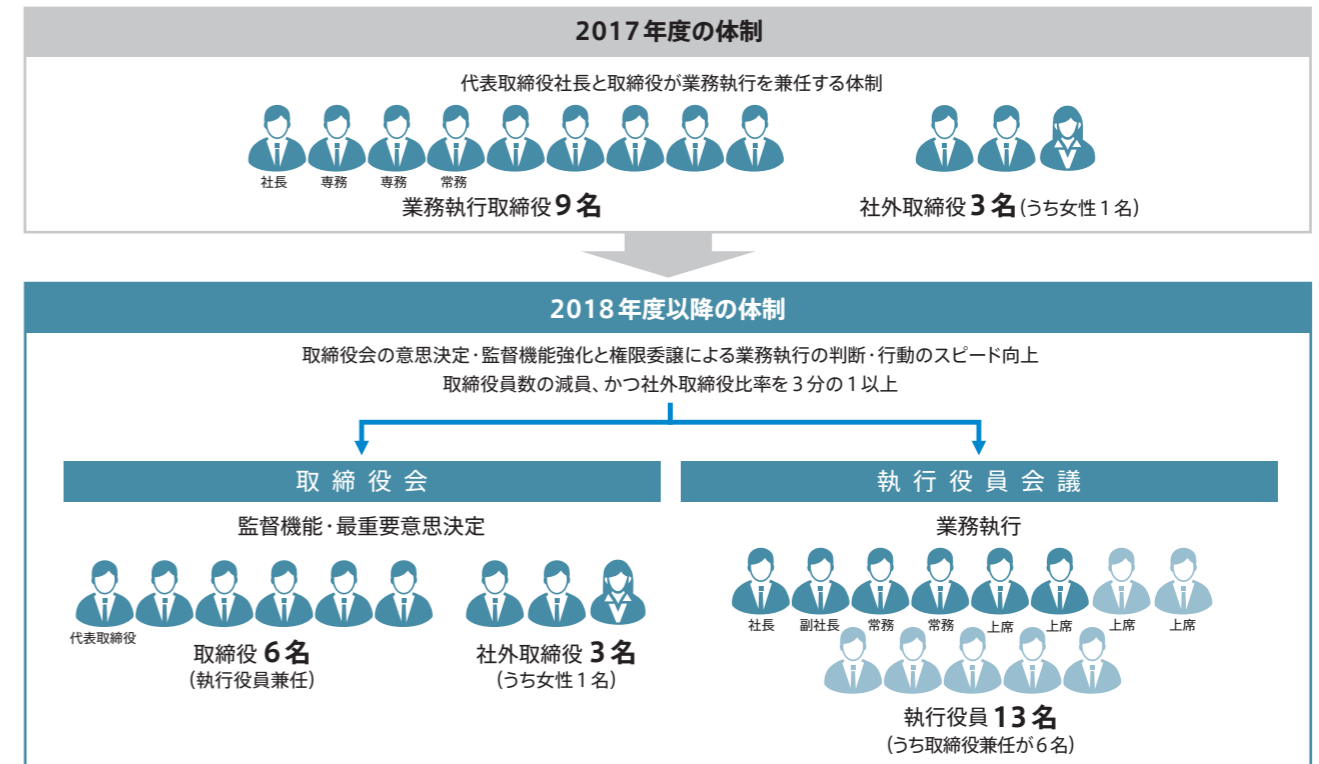
取締役会

取締役会は、あらかじめ定めた順序1位の代表取締役が議長を務め、毎月1回以上開催し、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を行うとともに、業務執行の監督を行っています。経営の健全性、効率性、実効性を保持するとともに、多岐にわたる事業領域における高度な経営判断を行う条件を整えるべく、全体としての能力、経験、略歴、性別等のダイバーシティを考慮して取締役の員数を12名以内としています。

社内取締役は、経営理念、企業行動指針、中長期的な成長戦略等に照らして取締役に求められる要件に合致した者から選抜し、また、社外取締役は、企業経営者、有識者等であって、当社と特別利害関係のない独立性の高い人材を経験、見識、視点の多様性等を考慮して複数名招聘することとしています。

取締役は、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応した経営判断を行うことを重視し、会社の業務に精通した社内取締役6名及び独立役員の社外取締役3名(3名全員が独立役員)の構成となっています。また、経営環境の変化等に迅速に対応すると共に、経営陣の責任をより明確化するために取締役任期は1年としています。

▼2018年度からの業務執行体制



監査役会

独立役員である社外監査役3名(うち女性1名)を含む5名(2018年6月21日現在)の監査役が、取締役の職務執行を監視するとともに、当社グループの重要な意思決定のプロセスや業務執行状況を監査しています。

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席して意見を述べるほか、監査役会を毎月1回開催して監査方針の決定や監査状況の進捗を確認しています。

社外監査役は、法務面、財務・会計面の専門的見地からのチェックが働くよう、専門家(公認会計士、弁護士)を招聘しており、その過半数は独立した非執行役員で占められています。

その他の会議体の役割と構成

CSR委員会

企業としての社会的責任を果たすため、CSR活動において取り組むべき優先課題や取り組む範囲を特定し、当社グループ全体でCSR経営を推進することを目的として、取締役会の諮問機関である「CSR委員会」を設置しています。委員は、役付執行役員、CSR活動テーマを所管する部門の執行役員、社外役員等で構成しています。2017年度は2回開催され、CSRに関わる年次活動の特定や未対応課題への取り組み、ESG(環境・社会・ガバナンス)対応や中長期目標の設定等について審議しました。

社外役員会議

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

2017年度は計6回開催され、当社の中長期的企業価値向上に向けた提言を行いました。

執行役員会議

取締役会で決定された経営基本方針に基づき社長が業務を執行するにあたり、業務に関する重要事項を審議する機関として「執行役員会議」を設置しています。毎月1回以上開催しており、情報共有も併せて行っています。

経営戦略会議

全社的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、全役員及び事業部長が中長期的視点で討議する場として「経営戦略会議」を年2回定期的に開催しています。結果を共有し、総力を結集して中期経営方針に組み込み、長期戦略の成就を目指しています。

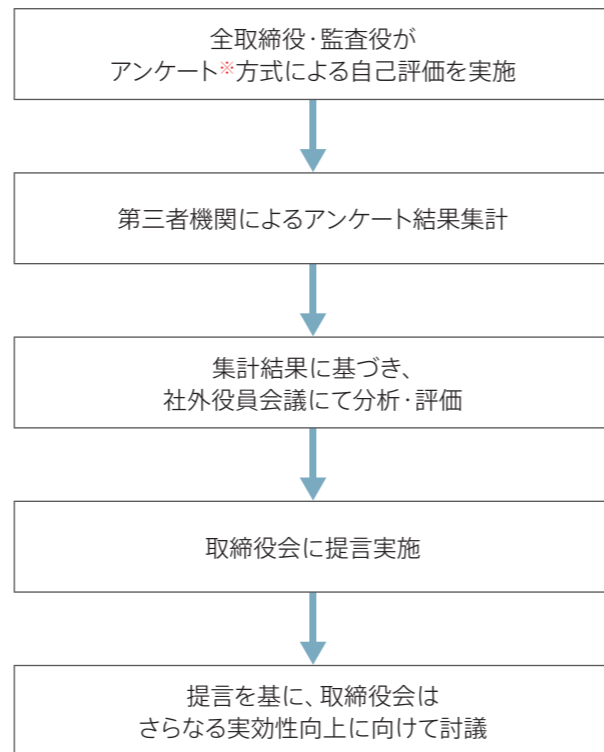
予算進捗会議

各部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等の討議を行うとともに、情報共有を図ることを目的とした会議で、毎月1回開催しています。

取締役会の実効性評価

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

▼評価プロセス



※ アンケート内容(大項目)

- | | |
|-----------------|--------------|
| ①取締役会の構成 | ⑤株主(投資家)との対話 |
| ②取締役会の運営 | ⑥自身の取り組み |
| ③取締役、監査役による支援体制 | ⑦総括 |
| ④トレーニング | |

■取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社取締役会は、取締役会の実効性について、社内社外を問わず、各取締役から自由闊達な発言があり、十分な審議を基に決議されて、概ね実効性は確保されており、実効性の向上に向けた取り組みにも努力していることを確認しました。また、取締役の員数、構成等の適正化及び全社経営課題に関する一層の議論活性化等を目的とする執行役員制度の導入、取締役の選・解任プロセスのさらなる客観性・透明性の向上を図る取締役評価選任制度の導入、企業価値向上に対する健全なインセンティブとして取締役に対する株式報酬型ストック・オプションを導入するとともに、コーポレートスタッフ機能の強化を行うために組織改革を断行し、コーポレートスタッフ部門を再編することが決議されました。

さらに、前期からの課題であった取締役会の開催回数、付議議案の質と数、社外役員への情報提供の在り方、IR活動・SR活動の充実については改善に向けた取り組みにより一定の成果が挙げられたことを確認しました。

社外取締役の選任理由と活動状況

独立社外取締役は、当社グループと特別の利害関係が無く、独立性を保つことができ、また、取締役会の監督・助言機能の実現のために不可欠なビジネスキャリアや専門的知見を有する人物であって、且つ当社が経営の透明性、健全性、手続きの公正性を保持する上で多面的な視点から有益な助言を求め得る人材を、監査役の意見及び社外役員会議の助言を参考にして取締役会での審議を経て決定しています。

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

▼社外取締役の選任理由

氏名	独立役員	選任理由
山本 忠司	○	株式会社ワコールの取締役専務執行役員として企業経営における豊かな経験と高い見識があり、また、同社在職中の人事企画や国際業務企画等の分野における豊富な業務経験を有しています。2015年6月の当社社外取締役就任以降、経営全般について、業務を執行する経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、当社のコーポレート・ガバナンス強化に寄与していることから、社外取締役として選任しています。
片田 純子	○	会社経営に関与した経験こそありませんが、消費者問題に精通し、2015年6月の当社社外取締役就任以降、顧客、一般消費者の利益保護等について、業務を執行する経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、当社のコーポレート・ガバナンス強化に寄与していることから、社外取締役として選任しています。
善積 友弥	○	味の素株式会社の取締役常務執行役員として企業経営における豊かな経験と高い見識があり、同社在職中にはグループ全体の生産戦略立案、中期経営計画策定、M&A戦略推進等に関与された他、2011年から4年間に亘り、同社北米本部長、味の素ノースアメリカ社社長として北米事業全体の統括及び北米現地法人の事業統括に関与されました。2017年6月の当社社外取締役就任以降、経営全般について、業務を執行する経営陣から独立した客観的立場から適切な助言、監督を行い、当社のコーポレート・ガバナンス強化に寄与していることから、社外取締役として選任しています。

社外役員の独立性に関する基準

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

社外役員候補者を選任する際は、候補者がこの基準に抵触しないことを確認した後、監査役の意見及び社外役員会議の助言を参考にして、取締役会での審議を経て決定します。

※ 当社が定める社外役員の独立性基準は、有価証券報告書に掲載しています。

役員の報酬等の決定方針

当社は、経営改革の一環として役員報酬体系の見直しを行いました。株主の皆様と取締役(社外取締役を除く)が株価変動のリスクとリターンを共有し、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に対する取締役の貢献意欲を高めることを目的として、2017年6月より株式報酬型ストック・オプション制度を導入しました。

これにより、取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、基本報酬(固定報酬)及び賞与(短期インセンティブ)並びに株式報酬型ストック・オプション(中長期インセンティブ)により構成することとしています。なお、社外取締役及び監査役の報酬等は、基本報酬及び賞与で構成しています。

取締役の報酬等について

取締役全員の報酬総額は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定され、各取締役(社外取締役を除く)の報酬額は、2017年4月より新たに導入した「取締役評価選任制度」による貢献度評価※1に基づき配分し、新たに設置した

取締役評価検討会※2の助言を参考にして取締役会の授権を受けた代表取締役が決定しています。

「基本報酬」は、各取締役が担当する役割の大きさとその地位に応じて設定していますが、「取締役評価選任制度」に基づく貢献度評価によって、一定の範囲内で変動します。

「賞与」は、親会社株主に帰属する当期純利益の実績をもとに、全取締役分の原資の上限を決定し、「取締役評価選任制度」に基づく貢献度評価によって、配分額を決定しています。

なお、2017年6月22日開催の第55回定時株主総会における決議に基づき導入した「株式報酬型ストック・オプション」は、取締役(社外取締役を除く)に対して、基本報酬の一部に代えて年額50万円以内で新株予約権を割り当てるものです。

社外取締役については、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も一定の金額に設定しています。

※1 貢献度評価：担当部門業績評価、資質評価、折りの経営実践評価

※2 取締役評価検討会：社外取締役が議長を務め、かつ過半数を独立役員で構成されています。

▼取締役報酬制度のイメージ

2016年度まで

基本報酬 (固定報酬)	賞与 (短期インセンティブ)
----------------	-------------------

2017年度以降

基本報酬 (固定報酬)	株式報酬型 ストックオプション (中長期インセンティブ)	賞与 (短期インセンティブ)
----------------	------------------------------------	-------------------

監査役の報酬等について

監査役全員の報酬額は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定され、各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しています。

▼役員報酬の内容(2018年度)

役員区分	報酬等の 総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる 役員の数 (人)
		基本 報酬	ストック オプション	賞与	
取締役 (社外取締役を除く。)	297,062	240,521	9,340	47,200	9
監査役 (社外監査役を除く。)	51,300	44,100	—	7,200	2
社外役員	51,750	42,150	—	9,600	7

役員のトレーニング・情報提供

当社では、新任取締役向けに、必要な知識の習得と役割・責任の理解の機会として、新任取締役外部セミナーを受講させることとしています。

就任後には、取締役及び監査役の全員を対象として有識者による会社法や法令遵守、コンプライアンス、インサイダー取引防止等に関する説明会を毎年行っています。

後継経営者の育成計画

最高経営責任者等の後継者については、取締役評価検討会の助言を参考にして慎重に検討することとしていますが、後継経営者候補に求められる資質を有すると思われる者については、お客様視点に立った経営判断ができる知識、経験を積ませています。

また、執行役員制度の導入により雇用型執行役員には、全社的視点で経営に関わることにより後継経営者の育成を図っています。

内部統制システム

当企業集団は、「道と経済の合一」を目指すことを経営の根幹とし、経営理念の実現に向けその行動指針として「行動宣言」及び具体的な行動基準として「ダスキン行動基準」を策定し、業務運営の指針としています。

ダスキン行動宣言 「信頼される誠実な企業」を目指して

- ① 私たちは常に、お客様の立場に立って行動します。
- ② 私たちは常に、法律を守って行動します。
- ③ 私たちは常に、社会の良識にかなった行動をとります。
- ④ 私たちは常に、自分に対して誇りを持って行動をとります。



WEB 「ダスキン行動基準」(PDFで全文を掲載しています。)
https://www.duskin.co.jp/csr/governance/compliance/kijun.html

株主との建設的な対話

基本方針

当社は、当社経営への信頼と適正な評価を得ること及び持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的としたIR・SR活動に積極的に取り組むことを基本方針とし、経営陣幹部・取締役は、株主、個人投資家、機関投資家からの面談要望に対しては、上記目的に資するものと合理的な判断が下せる場合には積極的に応じることを原則としています。

また当社は、投資判断に必要な経営情報を適時・適切に開示するとともに、株主・投資家と対話できる環境づくりに積極的に取り組み、資本市場における信頼の確保に努めています。

IR・SR活動の体制

当社は、IR・SRを担当する執行役員を選任の上、経営企画部IR室長をIR事務連絡責任者と定めて、同部IR室が積極的なIR・SR活動を行っています。

IR室長は、社内での重要な会議に出席するほか、必要に応じて社内稟議を閲覧し、関連各部門と緊密な連携を図り必要な情報を収集します。なお、経営陣幹部・取締役への面談要望に対しては、IR室長が基本方針に依拠して合理的な範囲で判断し、応ずることとしています。

IR・SR活動の中で得た情報や市場の評価・意見については、年2回取締役会にて報告しています。このほか、必要に応じてIR室から執行役員に報告し、担当執行役員から取締役会に報告後、経営に反映しています。

機関投資家・アナリスト(株主も含む)との対話

機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会を年2回(第2四半期決算・期末決算)開催しています。説明会では、社長自らが決算情報、中期経営方針の概要・進捗状況等について、図表等を用いてわかりやすく説明しています。また、個別面談についても随時、積極的に実施しています。

個人投資家(株主も含む)との対話

証券会社の全国支店やIR支援会社の協力を得て、個人投資家向けの会社説明会を積極的に実施しています。説明会では、原則、IR室長が事業内容やビジネスモデル、現在の状況等について、図表等を用いてわかりやすく説明しています。

また、個人投資家・株主と直接対話できる機会として、各種のIR関連フェアに積極的に出展しています。IR室メンバーが会社概要に関する説明会を開催するとともに、アンケートを実施するなどして個人投資家・株主の意見を吸い上げる場としても活用しています。

この他、ファンミーティング等を実施し当社の事業戦略等に関する理解を深めていただくとともに、いただいた意見や要望を経営に反映させる仕組みを築いています。

また、個人投資家・株主の投資判断に資するよう、株主通信やIRサイトの充実にも努めています。決算短信、業績ハイライト、経営戦略をはじめ、IR説明会で使用した資料等を掲載するだけでなく、当社を取り巻く環境や安全・安心、コンプライアンス等への取り組み状況、ニュース、トピックス等についても積極的に開示しています。

2017年度は、個人投資家向けの説明会を計11回開催し、約1,100名に参加いただきました。また、「日経IR・投資フェア」と「東証IRフェスタ」に出展し、約2,300名にブースに来場いただきました。ミスタードーナツファンミーティングは計12回開催し、約700名に参加いただきました。



大和インベスター・リレーションズ株式会社主催「個人投資家向けIR説明会」でのプレゼンテーション



ダスキン株主通信「ナビダス」

リスクマネジメント

当企業集団におけるあらゆるリスクの発生を事前に把握し対応策を講じるとともに、万一リスクが顕在化した場合に受ける被害を回避または最小化することを目的とします。

リスクマネジメント体制

企業集団を対象に、リスク管理について定めるリスクマネジメント基本規程を策定し、同規程においてリスク管理部門及びリスクマネジメント責任者を定めています。

子会社においても、規模や業態等に応じて順次リスクマネジメント責任者を設置し、企業集団のリスクを網羅的・統括的に管理しています。

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。

リスクマネジメント委員会

当社企業集団におけるあらゆるリスクの発生を事前に把握し対応策を講じると共に、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ことを目的に、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。2017年度は3回開催し、リスクマネジメントに関する年度計画、発生リスクの原因及び対応策のほか、自然災害対策対応、グループリスクマネジメントの推進等について審議・報告し、本社被災時の対応について見直しを実施しました。

リスクアセスメント

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

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

危機発生時の体制

危機発生時、または震度5強以上の地震が発生した際は、各部門のリスクマネジメント責任者が自ら情報収集を行い、事務局に報告する体制を構築しています。

また、地震だけでなく、その他の自然災害によって被害が発生していると思われる場合も、直ちに情報収集を実施します。

甚大な自然災害が発生した場合、社長は災害対策本部設置の有無を判断し、災害対策本部長を指名します。また、企業集団に及ぼす影響が高いリスクが発生した場合、リスクマネジメント委員長は危機対策本部設置の有無を判断し、対策本部長を指名します。



2016年の熊本地震では、現地災害対策本部を設置

情報セキュリティ

業務上接する情報の管理レベルを段階に分け、保管方法やアクセス権限に制限を設ける等、情報への不正アクセスや紛失、破壊、改ざん、漏洩等を防止しています。

個人情報の取り扱いについては個人情報保護方針を定め、全社員への周知・徹底を図るとともに、個人情報保護管理者を責任者とする管理体制を構築しています。個人情報保護マネジメントシステムの要求事項に準拠した体制を整備しており、ルールを厳格に運用しています。

コンプライアンス

ダスキンは「Compliance」を「相手の身になって考え、行動すること」と捉え、一人ひとりが消費者や社会から信頼されるために、ダスキン行動基準を日々の業務で実践しています。

コンプライアンス委員会

当社グループのコンプライアンス体制の確立、浸透、定着のため、「コンプライアンス委員会」を設置しています。この委員会は法務・コンプライアンス部執行役員を中心に、執行役員、社外取締役、弁護士、監査役、労働組合委員長で構成され、コンプライアンス上の重要課題や年度計画、教育研修計画の審議を行っています。

また、取締役会の諮問機関として、当社のコンプライアンスに関する業務を行っています。

2017年度は4回開催され、コンプライアンスに関する体制、規程、年度計画、研修計画等のほか、内部通報制度の運用状況等について討議、報告しました。

コンプライアンスの推進

階層別研修

当社グループでは、役職員に対する行動基準の周知・徹底に努め、毎年、全役職員を対象として、コンプライアンス研修を実施しています。

2017年度は、外部の講師として中島経営法律事務所の代表弁護士である中島茂氏を招き、講演を実施したほか、倫理的な判断力を養うためのケーススタディ研修を実施しました。

誓いの日

当社は、2002年5月31日に「大肉まん問題※」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けたことにちなみ、毎年5月31日を「誓いの日」と定めています。当日は、外部有識者の講演等を聞くことで事件を振り返るとともに、全社員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。

最近では、世代交代が進み、事件を知らない社員も増えましたが、「誓いの日」を迎えることで、事件を思い起こし、コンプライアンスを徹底するよう、誓いを新たにしています。

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

インサイダー取引の未然防止

当社は、「インサイダー情報管理規程」並びに「インサイダー情報取扱細則」を定めて、重要情報のすべてを情報取扱責任部署であるIR室に集約、一元管理する体制を構築しています。その上で、投資家への適時適切な会社情報開示が、健全な証券市場の根幹をなすものであるとの認識に立ち、情報開示に当たっては、証券市場の公正性と健全性確保に努めています。

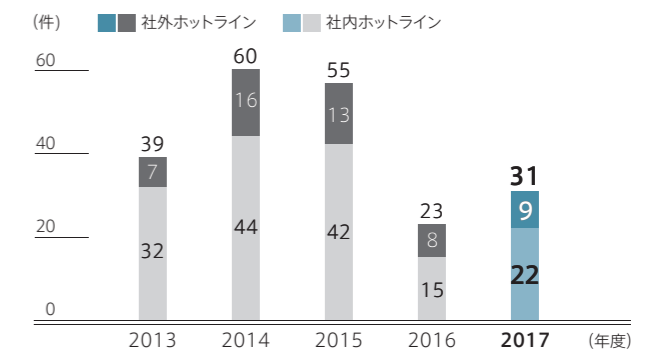
また、IR室は、「インサイダー情報管理規程」に基づき、情報管理、インサイダー取引の未然防止について、役員、社員、関係会社の役員、関係会社の社員に対し、随時研修等を行い、周知徹底を図っています。

公益通報窓口の設置

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

2017年度のホットラインの利用者は、社内22件、社外9件でした。

▼ホットライン利用者数の推移





環境

エコ活動を推進し、未来の地球に笑顔をお届けします。

SDGsへの貢献



CO₂排出量の削減

2018年度より、2020年度までの3カ年計画で環境中期目標を策定し推進していきます。この環境中期目標では、環境長期ビジョンで描いた2030年のあるべき姿に向かって、温室効果ガスの削減に重点的に取り組みます。2015年に開催されたCOP21において採択された「パリ協定」では、各国が国家レベルでのCO₂排出削減目標を約束しており、日本は「2030年までに2013年度比で26%削減」を目標としています。

ダスキングループとしてその責任を果たすべく、政府目標と同等以上の削減目標を掲げて意欲的に取り組んでいきます。

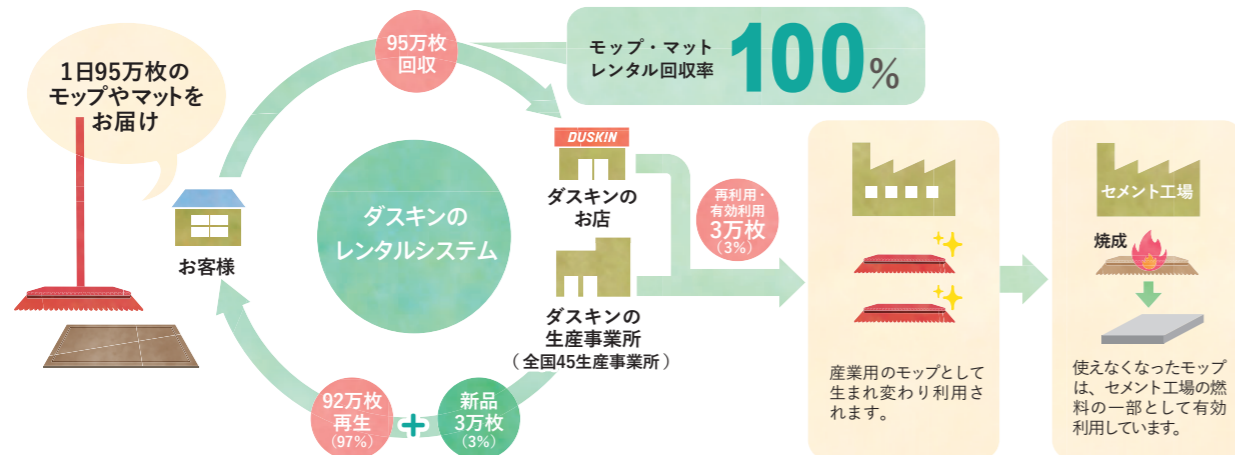
また、温室効果ガス排出量に占めるスコープ3の割合が非常に大きいことから、2018年度からスコープ3の算出・開示に取り組み、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減を目指します。

▼CO₂排出量(単位:t-CO₂)

	バウンダリー	2013 (基準年)	2016	2017	基準年比
スコープ1・2	グループ及び協賛事業所	56,098	53,006	56,231	+0.2%
スコープ3	加盟店	106,263	101,487	88,348	△16.8%
	加盟店以外	407,752	379,288	326,454	△19.9%
	合計	570,113	533,781	471,033	△17.3%

(年度)

▼ダスキンのレンタル循環システム



フードグループでの廃棄物の削減

製造スケジュールの見直しや廃棄チェックリストによる徹底管理を行うことにより、廃棄するドーナツの個数を削減しています。

2018年3月末現在、関東及び東海エリアにある424店舗(全国の約39%)では、閉店後に残ったドーナツを飼料化処理工場へ運び、飼料としてリサイクルしています。

2018年度は、新たに近畿エリアでもリサイクルを検討しています。

▼フード全店舗の食品廃棄物発生量と再生利用実施率

	2015	2016	2017
食品廃棄物の発生量(t)	6,858	6,502	5,600
発生抑制量(t)	1,245	876	1,433
再生利用等実施率(%)	41.5	36.3	40.3

(年度)

レンタルシステムによる循環型社会への貢献

レンタルシステムのメリットは、商品のライフサイクル全体を通じてしっかりと環境管理ができることです。ダスキンは、商品の開発から廃棄時のリサイクルまで、環境に配慮した事業展開を推進しています。



安全・安心・品質

お客様の視点に立って、信頼される商品・サービスを提供します。

SDGsへの貢献



品質保証体制

お客様に安全で安心な商品をお届けするため、ダスキンの取り扱いすべての商品・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。社内第三者部門として評価や検査を行い安全を監視する商品検査部門と、商品と原材料の安全確認及び品質保証の仕組みの立案と運用管理を行う品質管理部門を、専門部署として設置しています。

商品・サービスの開発段階では、「開発会議」において、商品・サービスの安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入しています。さらに、食品をはじめとする安全性が重視される商品・サービスの開発や仕様変更にあたっては、「安全確認会議」で安全性を確認しなければならないことを社内規程で義務づけています。

商品の市場導入後についても、随時、流通品の品質確認を行い、定めた品質の維持に努めています。

製造委託先食品工場への監査

フードグループの製品や原材料の製造委託先の工場に対しては、品質保証・リスク管理部が、新規取引前の監査、製造時の監査、定期監査を行い、継続的に改善・向上を実施しています。

監査は、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・生産管理にわたる約400項目のチェックを行い、改善指導につなげています。定期監査は、

監査評価点や製品規格特性、経年評価、クレーム評価を加味して工場ごとにランク付けをし、ランクに応じた頻度(1~3年ごと)で実施しています。



委託先食品工場での定期監査

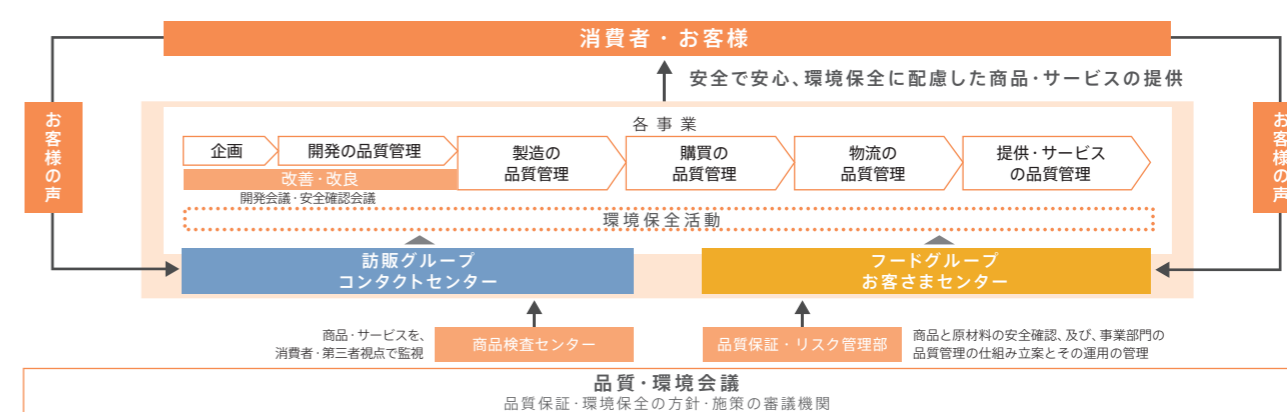
アブラヤシの実から採れるパーム油は、その農園開発が熱帯雨林の破壊などに悪影響を及ぼすことが世界的に危惧されています。そうした原材料を使用する際は、パートナーシップを築いている取引先企業と調達体制の構築に努めています。

2017年11月には、商社・メーカーとともにマレーシア・ジョホール州にあるパーム椰子農園とパーム油の搾油工場を視察、および現地のオイル製造工場の定期監査を実施しました。



パーム椰子農園の視察

▼品質保証体制



人材

お互いに支え、認め合い、知識と技術、心が育つ環境づくりを。

SDGsへの貢献



人材育成

「折りの経営」の理念を理解し、すべての行動の源とできる人材を育成するため、様々な教育や研修を推進しています。一人ひとりが必要な知識やスキルを修得し、役割を効果的に果たせるように、新入社員を含めて階層別に研修を実施しているほか、加盟店を活性化するエリアマネジャーの育成にも注力しています。また、公的資格の取得や通信教育による自己啓発を奨励し、自主的に学ぶ姿勢を大切にしています。

2017年度はのべ15,431名が各種教育研修に参加し、知識やスキルの向上に努めました。

ダイバーシティ

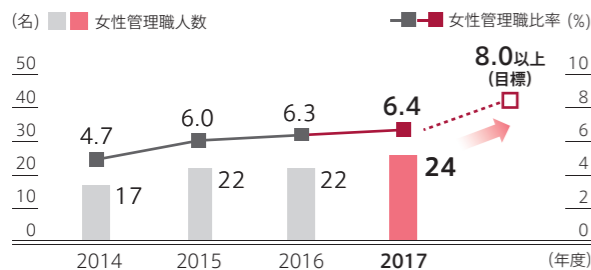
性別、年齢、国籍、キャリア、ライフスタイルなどの違いに関わらず、社員の多様な個性をお互いが尊重し合い、個々の能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指しています。そのことが、変化し続ける事業環境や多様化するお客様ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性の創出につながると考えています。

また、行動計画では、管理職に占める女性割合を8.0%以上にすることを目標に掲げています。



加盟店を支援するエリアマネジャーに、女性社員を積極登用

▼女性管理職人数・比率 (ダスキン単体)



※ 各年3月末時点

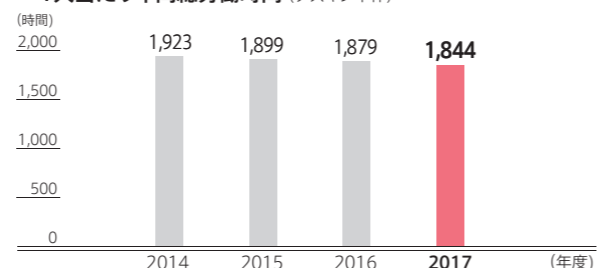
ワーク・ライフバランス

ワーク・ライフバランス推進の一つである長時間労働を削減するため、各種施策を実施しています。

▼主な取り組み

- 取締役会での長時間労働の実態報告
- 部署単位での長時間労働の削減
- ノー残業デーを毎月1回以上実施 ● 本社ビルの18時消灯
- よつ葉推進デー(ダスキン版プレミアムフライデー)の実施

▼1人当たり年間総労働時間 (ダスキン単体)



※ 各年3月末時点

TOPICS

外国人スタッフの採用 働く女性の活躍促進に貢献

政府が国家戦略特別区域で進める「家事支援外国人受入事業」において、ダスキンは、東京、神奈川、大阪から特定機関の認定を受け、外国人スタッフを採用しています。

メリーメイドのサービススタッフとしての心構えや技術、接遇などの研修を行った後、お客様宅にてサービス業務に従事。働く女性の家事を軽減し、活躍する機会をサポートすることで、「女性が輝く日本社会」の実現に貢献してまいります。



研修を受ける「家事支援外国人受入事業」の外国人スタッフ

地域・社会貢献

地域社会の一員として、心豊かな街づくりに貢献します。

SDGsへの貢献



クリーンアップマイタウン

「クリーンアップマイタウン」は、ダスキンが、「身近に、未来に、エコのタネまき。」という環境スローガンのもと全国で開催している、地域のゴミ拾いを行う活動です。2006年からスタートしたこの活動には、のべ約29万名の方々にご参加いただいています。

2017年度より、新たに国内の世界遺産での清掃活動をスタート。参加者の子どもたちには、世界遺産をキレイに保つことの大切さを感じ取っていただくことができました。



「世界遺産 高野山金剛峯寺」でのクリーンアップマイタウン

学校教育支援活動

出前授業「キレイのタネまき教室」

「キレイのタネまき教室」は、2012年にスタートした小学生を対象とした出前授業です。授業では、1コマ45分間の時間で、ホコリや汚れの正体を知り、子どもたちが「なぜ掃除をしなければいけないか」を学び、ぞうきんや



「キレイのタネまき教室」

ホウキなど掃除用具の正しい使い方を身につけられるよう、工夫しています。

2018年3月までに、のべ1,988校17万6,624名の児童に授業を実施しました。

今後は次のステップとして、「学校掃除の手順」を作成し、地域の子どもたちに掃除の大切さを伝えていきます。

公益財団法人 ダスキン愛の輪基金



1981年の国際障害者年に発足した「公益財団法人ダスキン愛の輪基金」。現在、会員数は約18万9,000名に上ります。フードグループの店舗では、レジのそばに「愛の輪基金」の入会パンフレットと募金箱を設置して、一般の方へも広く参加の呼びかけを行っています。

財団では、大きく2つの事業を行っています。一つは、地域社会のリーダーとして貢献したいと願う、障がいのある方を海外に研修派遣する事業で、設立以来、37年間で504名が研修に参加。

二つ目は、1999年より実施しているアジア太平洋地域の障がいのある方を日本へ招き、障がい者福祉を学んでいただく事業です。19年間で27の国と地域から招いた132名の研修生が学び、母国で活躍されています。



ダスキン障害者リーダー育成海外研修派遣事業

主な経営指標の10カ年サマリー

ダスキン及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

	2009	2010	2011		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
会計年度											
売上高 (百万円)	188,552	181,280	177,320		171,118	168,163	167,745	167,987	165,203	161,880	161,031
経常利益 (百万円)	14,487	13,806	12,613		11,609	11,027	8,322	7,083	6,707	7,554	8,978
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	6,460	7,824	5,248		4,583	6,092	4,448	3,441	2,983	4,318	5,324
包括利益 (百万円)	—	8,662	4,384		5,320	9,095	6,246	7,870	1,401	5,309	7,825
会計年度末											
純資産額 (百万円)	143,322	148,308	148,565		149,604	152,811	151,903	155,196	143,648	142,108	147,786
総資産額 (百万円)	194,653	200,889	198,876		197,316	202,375	202,778	198,475	190,322	190,116	196,058
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)	13,993	18,563	14,032		14,057	16,269	12,086	6,251	11,199	15,803	13,111
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△7,065	△7,849	△12,700		△8,686	△6,864	△14,004	5,515	△2,826	△3,565	△7,909
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△5,628	△3,803	△9,749		△4,355	△5,980	△6,553	△4,514	△12,952	△6,800	△2,232
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	25,237	32,157	23,714		24,724	28,171	19,775	27,118	22,503	27,902	30,877
1株当たり情報											
1株当たり純資産額 (円)	2,130.52	2,226.72	2,262.41		2,314.38	2,407.88	2,446.24	2,544.09	2,569.53	2,651.76	2,758.28
1株当たり当期純利益金額 (円)	96.18	117.20	79.39		71.07	95.15	71.13	56.19	52.18	78.95	99.63
1株当たり配当額 (円)	40.00	40.00	40.00		40.00	40.00	60.00	40.00	40.00	40.00	40.00
財務指標											
自己資本比率 (%)	73.2	73.4	74.3		75.4	75.1	74.3	77.6	75.0	74.5	75.2
自己資本利益率 (%)	4.6	5.4	3.6		3.1	4.1	2.9	2.3	2.0	3.0	3.7
株価収益率 (倍)	16.3	14.19	19.42		23.26	19.74	27.82	37.02	38.75	30.75	27.07
配当性向 (%)	41.6	34.1	50.4		56.3	42.0	84.4	71.2	76.7	50.7	40.1
株式情報											
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
発行済株式総数 (株)	67,394,823	67,394,823	67,394,823		66,294,823	64,994,823	63,494,823	63,494,823	57,494,823	55,194,823	55,194,823
従業員数											
連結 (人)	3,549	3,398	3,458		3,422	3,512	3,552	3,487	3,538	3,528	3,773
連結 (外、平均臨時雇用者数) (人)	6,626	6,403	5,931		5,890	5,751	5,867	6,041	6,128	6,219	6,029
単体 (人)	1,987	2,014	2,033		2,039	1,952	1,936	1,928	1,960	1,954	1,991
単体 (外、平均臨時雇用者数) (人)	2,386	2,367	2,158		2,079	1,715	1,541	1,478	1,588	1,607	1,488

※ 売上高には、消費税等は含まれておりません。

財務の概況

経理の状況

連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社(株式会社ダスキン)の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)の連結財務諸表及び第56期事業年度(2017年4月1日から2018年3月31日まで)の財務諸表について、新日本有限責任監査法人により監査を受けております。

連結財務諸表等の適正性を確保するための

特段の取り組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取り組みを行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての確に対応することができる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、同法人や新日本有限責任監査法人、その他外部団体、専門家の行う開示や会計基準の改正に関する研修会に必要に応じて参加しております。

経営と財務の状況

当社グループは、当社、子会社34社及び関連会社3社により構成され、クリーン・ケアグループ(2018年4月1日より訪販グループに改称)のダストコントロール商品のレンタル及びフードグループのミスタードーナツを主な事業内容とし、さらにこれらに関連する事業活動をフランチャイズ方式を中心に展開しております。

事業の概況

長期戦略「ONE DUSKIN」の第1フェーズ「中期経営方針2015」最終年度を迎えた当社は、業績を回復させ再び成長軌道に乗せるための施策実行に注力しました。

クリーン・ケアグループでは、お客様との接点強化への各種取り組みと共働き世帯・高齢世帯の増加に対応した“効率的で簡単な掃除方法”の提案に注力し、また、一段とニーズが高まる役務提供サービスの強化等に取り組みました。フードグループでは、「いいことあるぞ Mister Donut」のブランドスローガンの下でミスタードーナツブランド再構築及びその他フード事業の育成に注力しました。一方で、企業価値向上に対する健全なインセンティブとして取締役に対する株式報酬制度の導入や次期からの執行役員制度導入決定等、コーポレート・ガバナンス強化の各種取り組みにも注力しました。

経営成績の分析

当連結会計年度は、クリーン・ケアグループが増収となった一方、フードグループは引き続き減収となりました。利益面につきましては、減収影響はあったものの、クリーン・ケアグループにおける「スタイルクリーナー」(置き型式掃除機)

投入減少等による売上原価の減少に加え、減価償却費、退職給付費用等の経費も減少したことで増益となり、連結営業利益、連結経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

①売上高

主力のダストコントロール商品の売上高は前期並みとなりましたが、レントオール事業(日用品、イベント用品のレンタル)等、その他の事業が総じて好調に推移したことにより、クリーン・ケアグループは増収となりました。一方、フードグループは、不採算店舗のクローズによる店舗数減少の影響によりミスタードーナツが減収となったことに加えて、連結子会社株式会社どんの全株式を前期中に株式会社フジオフードシステムに譲渡した影響もあって減収となりました。その他につきましては、前期子会社化したBig Appleグループ(マレーシア最大のドーナツチェーン)の売上が計上されたこと等により増収となりました。

その結果、連結売上高は前期から8億49百万円(△0.5%)減少し、1,610億31百万円となりました。

②営業利益(売上原価、販売費及び一般管理費)

クリーン・ケアグループにおける「スタイルクリーナー」の投入減少やフードグループの原価率改善により、売上原価は前期から13億95百万円(△1.6%)減少し、878億8百万円となりました。販売費及び一般管理費につきましては、ブランド認知度向上と販売促進目的で新聞51紙等の会社広告を3月に実施したこと等により宣伝広告費が増加したものの、減価償却費や退職給付費用は前期に比べ9億41百万円(△1.4%)減少し、656億64百万円となりました。

その結果、連結営業利益は前期から14億88百万円(+24.5%)増加し、75億57百万円となりました。

③経常利益(営業外収益及び費用)

営業外損益に大きな増減はありませんが、主な増減としては、受取利息が63百万円減少する一方、解約違約金が67百万円減少、自己株式取得費用が60百万円減少しております。その結果、連結経常利益は前期から14億23百万円(+18.8%)増加し、89億78百万円となりました。

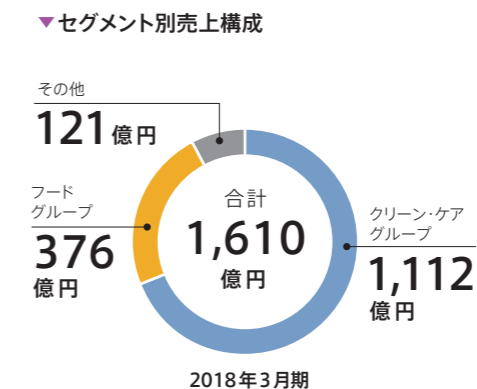
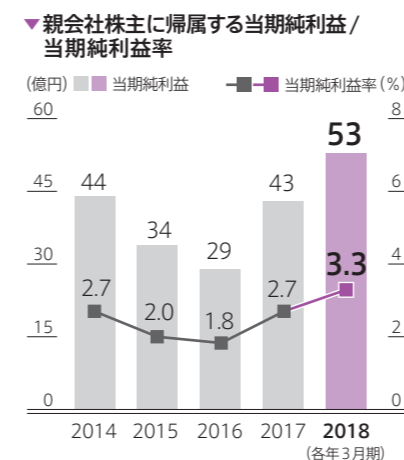
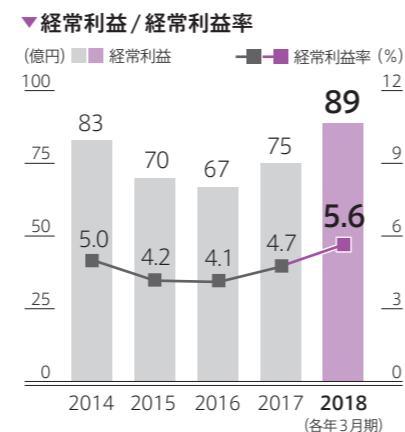
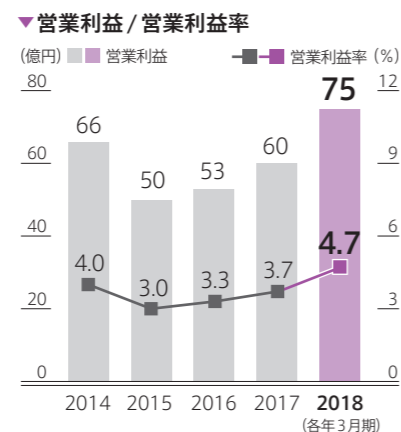
④親会社株主に帰属する当期純利益(特別利益及び損失)

減損損失、災害による損失が減少した一方で、有価証券売却益が減少したこと等により、特別損益は前期より1億20百万円悪化しました。その結果、税金等調整前当期純利益は前期から13億3百万円(+19.7%)増加し、79億13百万円となりました。それに伴い税金費用も増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は前期から10億6百万円(+23.3%)増加し、53億24百万円となりました。

財務状態の分析

流動資産

当連結会計年度末における流動資産残高は694億34百万円となりました。前連結会計年度末と比較して74億13百万円増加しております。その要因は、現金及び預金が23億53百万円減少したことに対し、短期運用の有価証券が84億43百万円、未収入金の増加等により流動資産のその他が8億19百万円増加したこと等であります。



固定資産

当連結会計年度末における固定資産残高は1,266億23百万円となりました。前連結会計年度末と比較して14億72百万円減少しております。その要因は、投資有価証券が15億43百万円増加したことに対し、有形固定資産が19億90百万円、繰延税金資産(固定)が9億48百万円減少したこと等であります。

流動負債

当連結会計年度末における流動負債残高は339億85百万円となりました。前連結会計年度末と比較して6億18百万円減少しております。その要因は、未払金が5億29百万円増加したことに対し、未払法人税等が9億33百万円、預り金の減少等により流動負債のその他が3億38百万円減少したこと等であります。

固定負債

当連結会計年度末における固定負債残高は142億86百万円となりました。前連結会計年度末と比較して8億82百万円増加しております。その要因は、退職給付に係る負債が9億81百万円増加したこと等であります。

純資産

当連結会計年度末における純資産残高は1,477億86百万円となりました。前連結会計年度末と比較して56億77百万円増加しております。その要因は、親会社株主に帰属する当期純利益53億24百万円と剰余金の配当21億37百万円の差引等により利益剰余金が31億86百万円、その他有価証券評価差額金が21億23百万円増加したこと等であります。

キャッシュ・フローの分析

当社は、営業活動によるキャッシュ・フローの増大を図り、新たな成長分野への投資を継続することが企業価値向上において重要と捉えています。

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末の279億2百万円から29億75百万円増加し308億77百万円となりました。各々のキャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、131億11百万円の資金収入(前期は158億3百万円の資金収入)となりました。その要因は、税金等調整前当期純利益が79億13百万円、減価償却費が63億39百万円、退職給付に係る負債の増加が14億22百万円、減損損失が8億40百万円あったことに対し、法人税等の支払額が36億80百万円あったこと等であります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、79億9百万円の資金支出(前期は35億65百万円の資金支出)となりました。その要因は、有価証券及び投資有価証券の取得による支出が338億44百万円、有形固定資産の取得による支出が41億81百万円、その他の支出が35億55百万円あったことに対し、有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入が326億63百万円、有形固定資産の売却による収入が11億58百万円あったこと等であります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における財務活動によるキャッシュ・フローは、22億32百万円の資金支出(前期は68億円の資金支出)となりました。その要因は、配当金の支払額が21億36百万円あったこと等であります。

研究開発等の状況

研究開発の方針と体制

当社は、消費者に対して当社が届けるトータルクリーンケアに関する商品・サービスについて、安心且つ信頼のおけるダスキンプランドの確立を目指しており、基盤技術深耕、新商品開発、商品の品質向上及び環境対策を中心とした研究開発活動に取り組んでおります。

また、当社の主力はレンタル商品であり、商品を繰り返し使用することで、資源の有効活用ができ、環境配慮と商品原価の低減が図れます。従いまして、使用回数を延ばすことを目的として、使用済みレンタル商品の加工工程、薬剤等の研究にも取り組んでおります。

2018年3月31日現在、開発研究所は新たなレンタル商品素材や製造・加工方法を研究、開発する「素材技術研究室」と、レンタル品の付加価値を高める薬剤の研究及び産学連携にてお掃除とアレルギーに関する実証実験を行う「環境衛生研究室」、従来の枠にとられない新たなレンタルシーズの研究を行う「新規加工技術研究室」の3部門構成であり、部長を含め25名、実験助手2名を併せて総勢27名の体制となっております。

商品検査の方針と体制

消費者に対して当社が届けるすべての商品・サービスに

ついて、安心且つ信頼のおけるダスキンプランドを確立するために、顧客満足、生活者保護、遵法性、環境保全の4つの視点で、「外観、構造、成分における安全性」「性能、効果」「使い勝手」「信頼性、耐久性」「表示の適切性」の観点より、商品検査及び分析・衛生検査業務を行っております。

2018年3月31日現在、商品検査センターは「信頼性・使用価値試験室」と「安全性・分析試験室」の2室構成であり、部長を含め13名、嘱託1名、実験助手1名の総勢15名の体制となっております。

研究開発費

当連結会計年度の研究開発費の総額は6億43百万円であります。

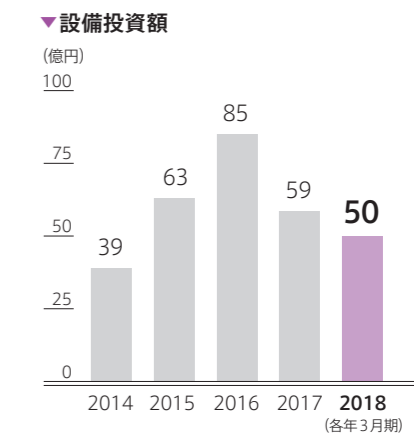
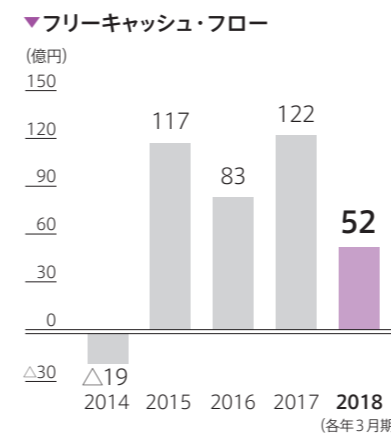
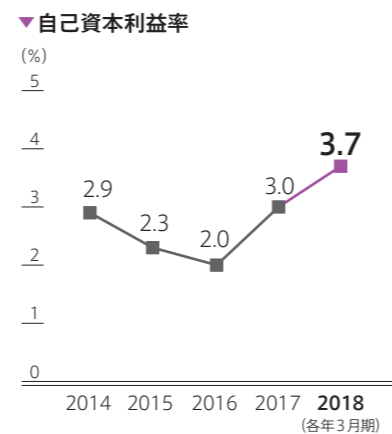
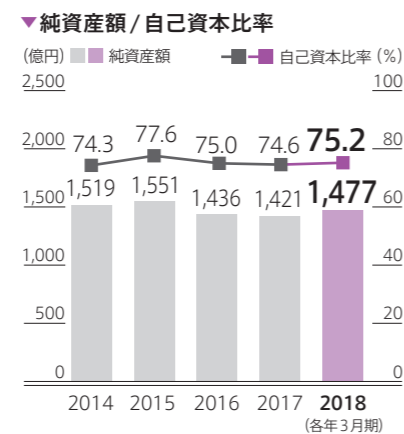
設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資の総額(無形固定資産、敷金及び差入保証金含む)は50億76百万円であり、主なものは次のとおりであります。

クリーン・ケアグループにおいては、工場設備の増設・更新等で6億45百万円、生産事業所システム機能追加で4億51百万円、九州地域各事業所移転統合で2億14百万円、会員サイト「DDuet」機能追加及び改修で1億79百万円の投資を実施しました。

フードグループにおいては、ミスタードーナツ新コンセプト店舗への改装及び出店で8億23百万円、フード開発事業店舗(ミスタードーナツ除く)の改装及び出店で2億78百万円の投資を実施しました。

なお、当連結会計年度において重要な設備の除却、売却等はありません。



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	21,200	18,846
受取手形及び売掛金	9,887	9,950
リース債権及びリース投資資産	1,359	1,326
有価証券	16,018	24,461
商品及び製品	7,388	7,738
仕掛品	157	142
原材料及び貯蔵品	1,557	1,598
繰延税金資産	1,719	1,822
その他	2,766	3,585
貸倒引当金	△34	△37
流動資産合計	62,021	69,434
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	44,157	43,486
減価償却累計額	△26,388	△26,490
建物及び構築物(純額)	17,769	16,996
機械装置及び運搬具	24,880	24,975
減価償却累計額	△18,134	△18,484
機械装置及び運搬具(純額)	6,745	6,491
土地	23,628	22,750
建設仮勘定	241	178
その他	11,903	12,405
減価償却累計額	△8,955	△9,478
その他(純額)	2,948	2,927
有形固定資産合計	51,334	49,344
無形固定資産		
のれん	647	549
その他	7,035	7,925
無形固定資産合計	7,683	8,474
投資その他の資産		
投資有価証券	58,979	60,523
長期貸付金	5	3
繰延税金資産	2,199	1,250
差入保証金	6,304	5,751
その他	1,616	1,310
貸倒引当金	△27	△34
投資その他の資産合計	69,078	68,804
固定資産合計	128,095	126,623
資産合計	190,116	196,058

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,836	6,834
短期借入金	78	173
1年内返済予定の長期借入金	10	—
未払法人税等	2,337	1,403
賞与引当金	3,255	3,397
資産除去債務	12	18
未払金	7,583	8,112
レンタル品預り保証金	9,421	9,314
その他	5,069	4,731
流動負債合計	34,603	33,985
固定負債		
退職給付に係る負債	11,901	12,882
資産除去債務	616	578
長期預り保証金	812	788
長期未払金	74	18
その他	0	18
固定負債合計	13,403	14,286
負債合計	48,007	48,271
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,352	11,352
資本剰余金	11,086	11,087
利益剰余金	117,332	120,519
自己株式	△3,568	△3,571
株主資本合計	136,203	139,388
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,754	9,878
繰延ヘッジ損益	—	1
為替換算調整勘定	△120	△54
退職給付に係る調整累計額	△2,113	△1,798
その他の包括利益累計額合計	5,521	8,026
新株予約権	—	9
非支配株主持分	384	361
純資産合計	142,108	147,786
負債純資産合計	190,116	196,058

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)
売上高	161,880	161,031
売上原価	89,204	87,808
売上総利益	72,676	73,222
販売費及び一般管理費	66,606	65,664
営業利益	6,069	7,557
営業外収益		
受取利息	408	345
受取配当金	325	346
設備賃貸料	177	152
受取手数料	198	174
持分法による投資利益	171	220
雑収入	603	508
営業外収益合計	1,884	1,747
営業外費用		
支払利息	1	7
設備賃貸費用	35	57
補助金返還損	-	45
支払補償費	48	42
解約違約金	102	35
自己株式取得費用	60	-
雑損失	151	137
営業外費用合計	399	326
経常利益	7,554	8,978
特別利益		
固定資産売却益	0	133
投資有価証券売却益	580	24
投資有価証券清算益	114	-
関係会社株式売却益	24	-
その他	8	5
特別利益合計	728	163
特別損失		
固定資産売却損	22	93
固定資産廃棄損	166	173
減損損失	1,297	840
災害による損失	176	0
その他	10	121
特別損失合計	1,673	1,228
税金等調整前当期純利益	6,610	7,913
法人税、住民税及び事業税	3,051	2,821
法人税等調整額	△726	△228
法人税等合計	2,325	2,593
当期純利益	4,285	5,320
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△33	△4
親会社株主に帰属する当期純利益	4,318	5,324

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)
当期純利益	4,285	5,320
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△707	2,123
繰延ヘッジ損益	18	1
為替換算調整勘定	△68	9
退職給付に係る調整額	1,816	305
持分法適用会社に対する持分相当額	△34	65
その他の包括利益合計	1,024	2,505
包括利益	5,309	7,825
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,367	7,829
非支配株主に係る包括利益	△57	△3

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)					新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,352	10,835	119,910	△3,843				138,255
当期変動額								
剰余金の配当			△2,204					△2,204
親会社株主に帰属する 当期純利益			4,318					4,318
自己株式の取得				△4,417				△4,417
自己株式の消却			△4,691	4,691				-
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		251						251
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)								
当期変動額合計	-	251	△2,577	274				△2,052
当期末残高	11,352	11,086	117,332	△3,568				136,203
	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	8,462	△18	△37	△3,934	4,472	-	920	143,648
当期変動額								
剰余金の配当								△2,204
親会社株主に帰属する 当期純利益								4,318
自己株式の取得								△4,417
自己株式の消却								-
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								251
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△707	18	△82	1,820	1,049		△536	512
当期変動額合計	△707	18	△82	1,820	1,049	-	△536	△1,539
当期末残高	7,754	-	△120	△2,113	5,521	-	384	142,108

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)					
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	11,352	11,086	117,332	△3,568	136,203
当期変動額					
剰余金の配当			△2,137		△2,137
親会社株主に帰属する当期純利益			5,324		5,324
自己株式の取得				△2	△2
自己株式の消却					-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1			1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	1	3,186	△2	3,185
当期末残高	11,352	11,087	120,519	△3,571	139,388

	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	7,754	-	△120	△2,113	5,521	-	384	142,108
当期変動額								
剰余金の配当								△2,137
親会社株主に帰属する当期純利益								5,324
自己株式の取得								△2
自己株式の消却								-
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,123	1	65	314	2,505	9	△22	2,491
当期変動額合計	2,123	1	65	314	2,505	9	△22	5,677
当期末残高	9,878	1	△54	△1,798	8,026	9	361	147,786

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	当連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,610	7,913
減価償却費	6,955	6,339
のれん償却額	245	190
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△53	12
貸倒損失	2	3
受取利息及び受取配当金	△733	△691
支払利息	1	7
為替差損益(△は益)	2	25
持分法による投資損益(△は益)	△171	△220
有形固定資産売却損益(△は益)	21	△39
有形固定資産除却損	114	117
投資有価証券売却及び償還損益(△は益)	△580	69
投資有価証券清算益	△114	-
減損損失	1,297	840
災害損失	176	0
売上債権の増減額(△は増加)	283	△54
たな卸資産の増減額(△は増加)	122	△370
仕入債務の増減額(△は減少)	△537	△4
賞与引当金の増減額(△は減少)	380	141
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,238	1,422
未払消費税等の増減額(△は減少)	509	△302
リース投資資産の増減額(△は増加)	139	113
その他の資産の増減額(△は増加)	397	△491
その他の負債の増減額(△は減少)	49	852
小計	16,358	15,873
利息及び配当金の受取額	853	926
利息の支払額	△1	△7
災害損失の支払額	△167	△0
法人税等の支払額	△1,240	△3,680
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,803	13,111
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△199	△505
有価証券の取得による支出	△21,502	△21,900
有価証券の売却及び償還による収入	21,500	22,771
有形固定資産の取得による支出	△4,363	△4,181
有形固定資産の売却による収入	67	1,158
投資有価証券の取得による支出	△10,410	△11,944
投資有価証券の売却及び償還による収入	14,647	9,891
投資有価証券の清算による収入	117	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△222	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△41	-
貸付けによる支出	△3	△3
貸付金の回収による収入	5	5
敷金及び保証金の差入による支出	△342	△321
敷金及び保証金の回収による収入	281	709
営業譲受による支出	△581	△47
その他の支出	△2,590	△3,555
その他の収入	73	14
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,565	△7,909
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	78	91
長期借入金の返済による支出	△9	△10
自己株式の取得による支出	△4,417	△2
配当金の支払額	△2,210	△2,136
非支配株主への配当金の支払額	△3	△1
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△237	△164
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出	-	△9
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,800	△2,232
現金及び現金同等物に係る換算差額	△39	6
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,398	2,975
現金及び現金同等物の期首残高	22,503	27,902
現金及び現金同等物の期末残高	27,902	30,877

ダスキンは、ESG(環境・社会・ガバナンス)分野におけるさまざまな社会的課題への取り組みを推進しています。これらの取り組みに対し、さまざまなSRI(社会的責任投資)評価機関や社外の組織・団体から、評価や表彰を受けています。

株式会社ダスキン

MSCI社「MSCI JAPAN IMI 指数」
2018年ESG評価レビューにて「AAA」に格付け※
※当社は時価総額基準で小型株に区分されています。



経済産業省「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)～ホワイト500～」
とくに優良な健康経営を実践している企業として2年連続で認定



読売新聞社「第34回 読売広告大賞」
「きんさん・ぎんさん」のぎんさんの娘様お二人を起用したダスキン企業広告が「グランプリ」を受賞



公益財団法人日本生産性本部「第2回 日本サービス大賞」
メリーメイド(家事代行サービス)事業が「厚生労働大臣賞」を受賞

全国家事代行サービス協会と日本規格協会「家事支援サービス認証制度」
メリーメイド事業が高品質なサービスを提供する企業として全拠点で認証を取得



大阪商工会議所「第2回 大阪サクヤヒメ表彰」
メリーメイド事業部長が「活躍賞」を受賞

健康科学ビジネス推進機構「第3回 健康科学ビジネスベストセレクションズ」
ダスキンのハウスダスト・ダニアレルゲン(ダニのフンや死がい)に対する研究が「研究開発・取組み部門」で入選

関連会社

株式会社ダスキンプロダクト東関東(ダスキン埼玉中央工場)

- 埼玉県環境保全連絡協議会より「環境保全優良事業所」として表彰
- 埼玉県が実施する「平成29年度 多様な働き方実践企業」として認定
- 公益財団法人 埼玉危険物安全協会連合会長表彰にて「優良危険物事業所」として表彰

蜂屋乳業株式会社

高槻市火災予防協会より「高槻市優良事業所会長賞」を受賞

吹田市「平成29年度 吹田市環境表彰」
「ごみ減量・再資源化功労者」として表彰

環境人材育成コンソーシアム「環境人づくり企業大賞2016」
優良な環境人材の育成に取り組む企業として「奨励賞」を受賞

文部科学省「平成28年 青少年の体験活動推進企業表彰」
学校掃除教育支援活動～みんなでつくろうキレイをいっしょに～が委員会特別賞(大企業部門)を受賞

厚生労働省「くるみんマーク」
子育てサポート企業として厚生労働大臣の認定(くるみん認定)



全国防犯CSR推進会議「第1回防犯CSR実践企業表彰」
地域の治安や防犯対策の観点から活発的な取り組みを行う企業として「審査委員会特別賞」を受賞



経済産業省「第9回 製品安全対策優良企業表彰」
製品安全に積極的に取り組んでいる製品安全対策優良企業として「大企業小売販売事業者部門・優良賞」を受賞



厚生労働省「平成26年度 障害者雇用優良事業者等の厚生労働大臣表彰」
障がい者を積極的に多数雇用している事業所として「厚生労働大臣賞」を受賞

関係会社7社※

経済産業省「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定



※株式会社ダスキンサーヴ北海道、株式会社ダスキンサーヴ東北、株式会社ダスキンサーヴ北関東、株式会社ダスキンサーヴ東海北陸、株式会社ダスキンサーヴ中国四国、株式会社ダスキンサーヴ九州、株式会社ダスキンヘルスケア

ダスキン健康保険組合

経済産業省「健康経営優良法人2018(中規模法人部門)」に認定



株式会社日本総合研究所
理事 足達 英一郎 氏

経歴

1986年一橋大学経済学部卒業後、1990年株式会社日本総合研究所入社。経営戦略研究部、技術研究部を経て、現在、ESGリサーチセンター長。主に企業の社会的責任の観点からの産業調査、企業評価を手がける。

本年度発行された「統合レポート(CORPORATE REPORT 2018)」を拝読しました。「経営戦略や業績などの財務情報、ESGなどの非財務情報を一体的かつ簡素に報告した」とする本号を通じ、中期経営方針2018の推進において、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)の主要な要素が、どのように企業価値の創出に貢献しているかを理解しようと努めました。

ダスキンでは、この1年のあいだに「訪販グループ」への組織再編がありました。これは顧客起点のビジネスモデルを新たに志向されているものと理解しました。その成功の鍵は、顧客接点を担う加盟店や訪問販売・役務サービスを担う人材の確保、育成、活性化にあることは間違いありません。その観点から、本号で重視する非財務資本の特集として「持続可能なフランチャイズモデル」と「人づくり」を掲載されたことは説得力がありました。ただ、「ダスキンのフランチャイズパッケージの強みは何か」、「外国人スタッフ採用の手応えを踏まえ、将来の人材確保の見通しをどう考えておられるのか」について更に理解を深めたいと感じました。

さまざまな新施策に挑戦されているフード事業では、SWOT分析として「コンビニやスイーツ店の商品力向上」、「コーヒーチェーン店の台頭」などの脅威を率直に挙げておられることに納得感がありました。「健康志向」「安全志向」の商品開発として、厳しい原材料選定や品質管理を徹底されているとありますが、この点では、サプライチェーン対策、容器包装問題対応との結びつきを重視した情報開示の余地が残されていると感じました。

また、フード事業において、その拠点数は国内より海外の方が多くという事実を改めて認識しました。この点で、海外における事業活動に関する記述が限定的であることが気になりました。次号では、海外事業に関する情報開示の圧倒的強化を期待します。

本号で最も注目したのは、55～56ページに掲載された社外取締役メッセージでした。日本では、まだ社外取締役比率やジェンダーバランスのみがクローズアップされることが多いのですが、欧米先進国では足元、社外取締役に求められる専門性(スキル)と取締役会で果たす役割に関する議論が盛んです。ダスキンには、「生活者の視点で事業を見る」という役割を果たすべく、そうした知見を備えた社外取締役が既に3年前から就任されていることを知り、その先進性に敬服しました。

御社グループには株主を含むすべてのステークホルダーに対して高い感度を持つ企業文化・風土を継承され、構造改革への挑戦、海外展開の拡大を更に前進していかれることを期待いたします。

第三者意見をいただいて

ダスキングループの統合報告について、足達様には3年にわたり貴重なご意見をいただき感謝申し上げます。本年度のレポートは、当社の価値創造とともに戦略や事業活動、ESGへの取り組みについて、理解を深めていただけるよう心がけました。とくに内容を充実させた当社が重視する非財務資本「持続可能なフランチャイズモデル」「人づくり」「安全・安心」ならびに社外取締役をはじめとする「ガバナンス体制」について評価をいただいたことを励みにして、取り組みを拡充してまいります。

一方で、今後への期待としてご意見いただきました「フランチャイズパッケージの強み」「将来の人材確保の見通し」「サプライチェーン対策」「海外における事業活動」については、当社の課題を的確にご指摘いただいていると真摯に受け止め、ご意見を参考にして具体的な施策の検討ならびに情報開示に努めてまいります。

そして、今年度から始まった長期戦略第2フェーズ「中期経営方針2018」を着実に実行していくことで、さらなる企業価値の向上と持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

執行役員
CSR委員会 事務局長
大久保 裕行

1963 (昭和38)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 (昭和39)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
1969 (昭和44)年	8月	国際フランチャイズ協会 (IFA) に、日本初のメンバーとして入会
1971 (昭和46)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 (昭和51)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 (昭和52)年	4月	害虫駆除事業 (現ターミニックス事業) を開始
	8月	レントオール事業を開始
1978 (昭和53)年	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 (昭和57)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 (平成元年)	7月	メリーメイド事業を開始
1990 (平成2)年	9月	本社ビル「ダスキピア」が現在地に完成
1993 (平成5)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 (平成6)年	12月	台湾でのダストコントロール事業を開始
1999 (平成11)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 (平成12)年	5月	中国 (上海) でのミスタードーナツ事業を開始
	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 (平成15)年	4月	品質保証体制構築のため「品質保証委員会」設置 (現CSR委員会)
	4月	コンプライアンス体制構築のため「コンプライアンス推進会議」設置 (現コンプライアンス委員会)
2004 (平成16)年	7月	ヘルスレント事業を開始
	10月	台湾でのミスタードーナツ事業を開始
2006 (平成18)年	11月	中国 (上海) でのダストコントロール事業を開始
	12月	東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第1部に上場 ※東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013 (平成25) 年7月16日に現物市場を統合
2008 (平成20)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 (平成22)年	10月	アザレプロダクツ株式会社及び共和化粧品工業株式会社の両社を完全子会社化
2012 (平成24)年	3月	韓国でのダストコントロール事業を開始
	5月	蜂屋乳業株式会社を完全子会社化
2013 (平成25)年	4月	ダスキン共益株式会社とダスキン保険サービス株式会社が合併 (存続会社:ダスキン共益株式会社)
	4月	エムディフード株式会社を設立
	11月	ベーカリーファクトリー事業を開始
2014 (平成26)年	3月	中外産業株式会社を完全子会社化
	11月	ザ・シフォン & スプーン事業を開始
2015 (平成27)年	5月	インドネシアでのミスタードーナツ1号店がジャカルタ近郊にオープン
	10月	パイフェイス事業を開始
	10月	ダスキンミュージアムを開設
	10月	株式会社ダスキン伊那を設立
	12月	株式会社ダスキン八代を設立
2016 (平成28)年	12月	株式会社ダスキン鹿児島を設立
	1月	エムディフード東北株式会社を設立
	4月	ホームリペア事業を開始
2017 (平成29)年	6月	株式会社ダスキン越前を設立
	2月	Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd. を子会社化

会社概要

社名 (商号)	株式会社ダスキン/DUSKIN CO., LTD.
本社所在地	〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
代表者	代表取締役 社長執行役員 山村 輝治
設立	1963 (昭和38) 年2月4日
資本金	113億円 (2018年3月31日現在)
従業員数	1,991名 (単体) / 3,773名 (連結) (2018年3月31日現在)

関係会社

(2018年3月31日現在)

●訪販グループ ●フードグループ ●その他・海外

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)ダスキン伊那
- (株)ダスキンサーヴ東海北陸
- (株)ダスキン越前
- (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)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)
- (株)エパーフレッシュ函館
- 蜂屋乳業 (株)
- ダスキン共益 (株)
- (株)ダスキンヘルスケア

海外

- 楽清 (上海) 清潔用具租賃有限公司
- 楽清香港有限公司
- 美仕唐納滋 (上海) 食品有限公司
- Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.
- 楽清服務股份有限公司
- PULMUONE DUSKIN CO., LTD.
- 統一多拿滋股份有限公司

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。実際の業績などは、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ください。

お知らせ

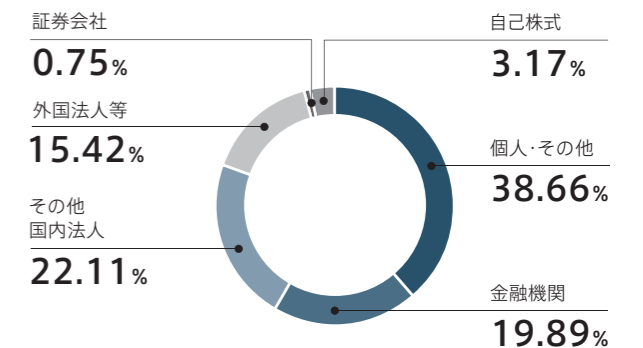
本レポートの記載内容に修正が生じた場合は、当社企業情報サイトに掲載いたします。
https://www.duskin.co.jp/csr/

株式の状況

(2018年3月31日現在)

決算期	3月31日
定時株主総会	6月中
証券コード	4665
上場証券取引所	東京証券取引所 (市場第一部)
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	55,194,823株
株主数	38,847名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

所有者別の株式分布状況



大株主 (上位10名) (2018年3月31日現在)

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)	2,134	3.99
日本製粉株式会社	1,800	3.36
ダスキン働きさん持株会	1,745	3.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,633	3.05
小笠原 浩方	1,515	2.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1,382	2.58
ダスキンFC加盟店持株会	1,016	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	982	1.83
GOVERNMENT OF NORWAY	873	1.63
株式会社三井住友銀行	840	1.57

(注) 1. 当社は、自己株式を1,750,262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。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。