

CORPORATE REPORT 2019

ダスキンの統合レポート



株式会社 **ダスキンの**

〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1-33 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。

DK190802

ダスキンの原点

今も、生き続ける創業者の想い。

ダスキンが最も大切にしている、お客様への「やさしさ」。

その原点は、時を越えて受け継がれる創業者・鈴木清一の思想にあります。

今もその想いは、「祈りの経営」という独自の経営理念として、

毎日全員で唱和され、継承され続けています。

祈りの経営ダスキン 経営理念

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

自分に対しては
損と得とあらば損の道をゆくこと

他人に対しては
喜びのタネまきをすること

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

合掌

ありがとうございました



ダスキン創業者
鈴木清一

1911年(明治44年)、愛知県碧南市に生まれる。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。



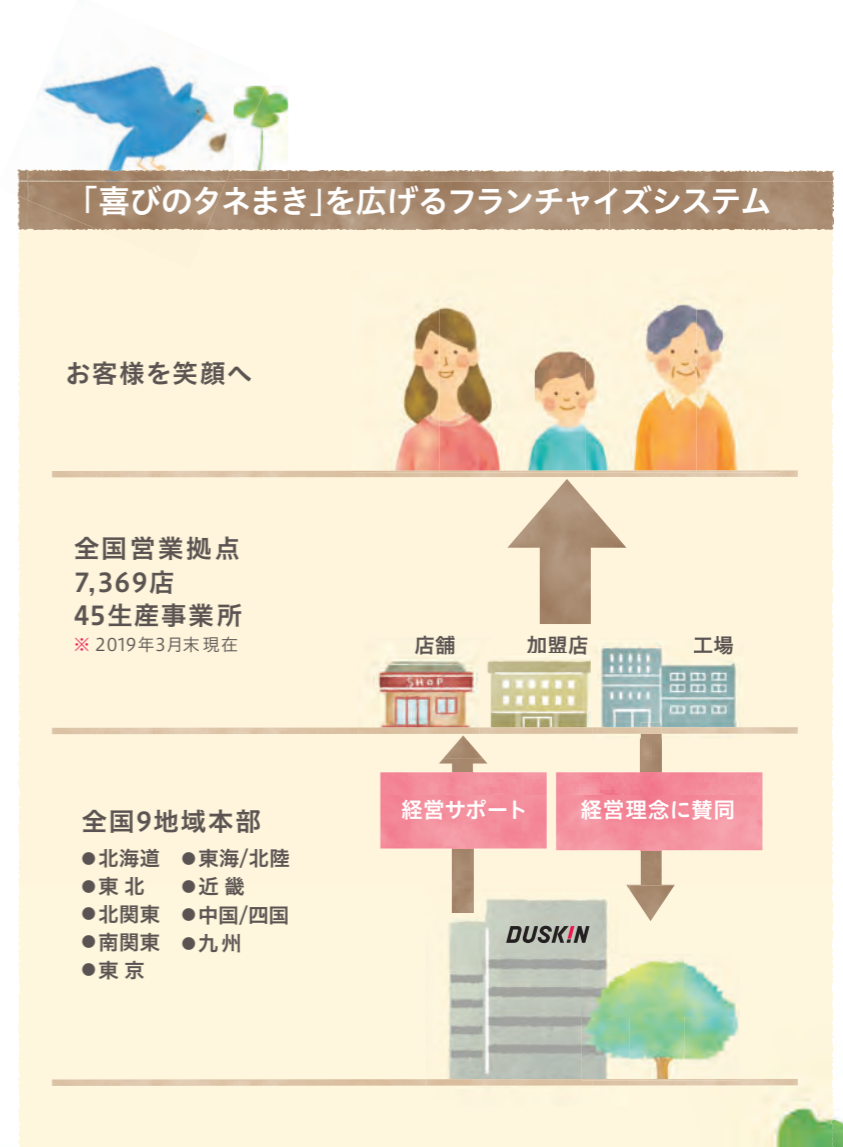
理念を実現するためのフランチャイズ

ダストコントロール事業を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、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

ダスキンでは「フランチャイズシステム」を、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を続け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=ビジネスの成功を収めるだけではなく、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で展開。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。
拠点・店舗数(2019年3月末現在/国内のみ)

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 1,939 拠点



プロのお掃除サービス
サービスマスター 1,106 拠点



害虫獣の駆除と予防管理
ターミニックス 557 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 1,005 店



便利な家事代行サービス
メリーメイド 761 拠点



緑と花のお手入れサービス
トータルグリーン 124 拠点



住まいのピンポイント補修
ホームリペア 59 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 218 拠点



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



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 7 店



自然派化粧品と健康食品の販売
ヘルス&ビューティ 480 拠点



天然水やコーヒーの定期お届け
ドリンクサービス 681 拠点



イベント用品や日用品等のレンタル
レントオール 112 拠点

(うち日用品取扱:68拠点)



介護用品・福祉用具のレンタルと販売
ヘルスレント 150 拠点



オーストラリア発祥のパイ専門店
パイフェイス 3 店



こだわりのとんかつレストラン
かつアンドかつ 16 店



ご高齢者の暮らしのお手伝い
ダスキンライフケア 95 拠点



医療・福祉施設の環境づくりのサポート
ダスキンヘルスケア 218 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 進化させて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等
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合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。



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
※ 2018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、2012年には韓国に進出し、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
6,191拠点

中国(上海)、台湾、タイ、フィリピン、インドネシア
※ 2018年12月末現在
※ マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含む

「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。
※ 中国(上海)の店舗は2019年3月末をもって閉鎖したため、地図上に写真は掲載していません。

ビッグアップル事業 **BIG APPLE DONUTS & COFFEE**

2地域
90拠点

マレーシア、カンボジア
※ 2018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。





目次

01 ダスキンの原点	ESGの取り組み
03 事業一覧	45 役員紹介
05 海外展開	47 社外取締役インタビュー
	49 コーポレート・ガバナンス
	55 リスクマネジメント
	56 コンプライアンス
	57 社会・環境
	財務情報
	61 主な経営指標の11年サマリー
	63 財務の概況
	67 連結財務諸表
	セグメント別戦略
	73 用語集
	74 第三者意見
	75 会社情報
	76 株式情報

編集方針

参考としたガイドライン

IIRC「国際統合報告フレームワーク」
 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
 GRI「GRIスタンダード」

報告対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)を主な対象としていますが、2017年度以前及び2019年度の活動についても一部掲載しています。

報告対象範囲

株式会社ダスキン、関係会社及び加盟店・協栄工場

本冊子で使用する用語

企業集団:株式会社ダスキン及び連結子会社
ダスキングループ:企業集団及び持分法適用会社
ダスキンファミリー:ダスキングループ及びダスキンの経営理念に賛同するすべての組織(加盟店・協栄工場を含む)

発行時期

2019年8月(次回発行予定:2020年8月)

見通しに関する特記事項

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

お知らせ

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

各メディアの位置づけ

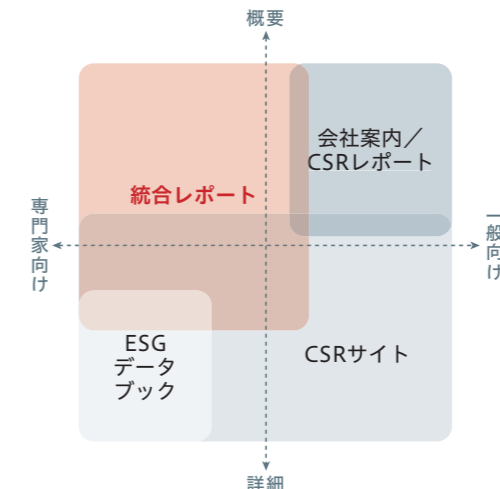
統合レポート

機関投資家を主な対象に、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や経営戦略、業績、ESG情報等、財務情報と非財務情報を一体的に報告しているレポートです。



ESGデータブック

ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関心を持つ投資家やCSRの専門家を対象に、ESGに関する詳細なデータや各種方針をまとめています。コーポレートサイトにPDF形式で掲載しています。



会社案内/CSRレポート

求職者やダスキンへの加盟を検討する事業者、法人のお客様等、「ダスキンのことをこれから知ろうとしている人」を主な対象とした冊子です。ダスキンの事業活動とCSR活動を、簡潔にまとめています。



CSRサイト

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



代表取締役 社長執行役員
山村 輝治

「道と経済の合一」を経営の根幹に据え 社会的価値の創造と 持続的成長を追求していきます。

長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズ「中期経営方針2018」の初年度となる2019年3月期は、「事業モデルの発展」「新たなる成長」「企業体質の強化」の基本方針のもと、諸施策を着実に推進しました。2年目となる2020年3月期は、世の中の変化や課題を捉え、喜ばれるサービスの実践を通して、社会的価値の創造とともに企業の持続的成長を目指していきます。

経営の基本とビジネスモデル

時代とともに「変えるべきもの」と「変えてはならないもの」

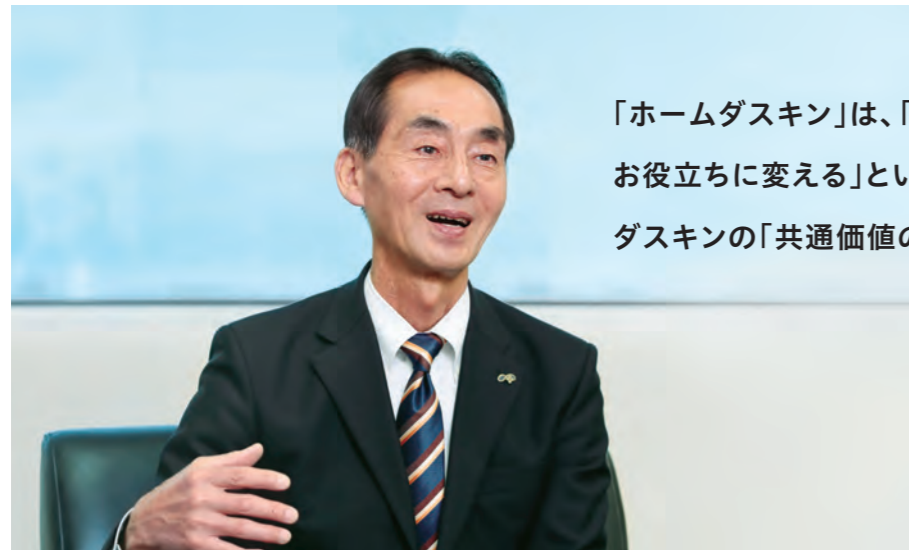
私は社長に就任以来、ダスキンの経営理念を未来に継承していくことが、トップとしての重要な使命であると考えています。

創業者・鈴木清一は、何故ダスキンという会社を創ったのか。その目的は、人に、社会に喜びのタネをまくためでした。その実践としての事業が「お掃除」や「ドーナツ」であり、ダスキンという会社の本質的な存在意義は、「喜びのタネまき」そのものにあります。ダスキンの経営理念は「不変」であり、時代を超えて未来へ継承していかなければなりません。

一方で、理念を実践する事業においては、同じことを続けていけば良いということはありません。時代のニーズ、社会からの要請は常に変化しています。その変化をしっかりと捉え、今求められているものに合った事業を推進していくことこそ、経営トップの役割であると考えています。

近年のインターネットの普及や高齢化社会の進展を背景に、多様化が進む市場ニーズに的確に対応していくため、ダスキンの商品・サービスや組織体制は大きく変化してきました。2019年3月期は、従来の「クリーン・ケアグループ」を「訪販グループ」に改称するとともに、お客様の暮らしのリズムを整えるための「生活調律業」というコンセプトを打ち出し、各事業間の連携の強化を図りました。

これからも経営理念をしっかり継承しながら、世の中の変化を敏感に捉え、真に求められる商品・サービスの提供を通して「喜びのタネまき」を実践していきたいと思えます。



「ホームダスキン」は、「社会のお困りごとを社会のお役に立ちに変える」という思いを体現したダスキンの「共通価値の創造(CSV)」の原点です。

ダスキンのCSV経営

創業期より経営の根幹に位置づける「道と経済の合一」

近年、企業の成長戦略として共通価値の創造(Creating Shared Value: CSV)が注目されています。背景には、「社会的な価値創造」と「営利企業としての経済活動」を両立させることが、企業成長とともに持続可能な社会を実現するためには不可欠であるという考えが社会で浸透していることがあり、日本でも2018年のESG(環境・社会・ガバナンス)投資額は、2016年の4.6倍の2兆ドルに膨らんでいます。また、2030年に向けた国際社会共通の目標である「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」が国連で採択され、政府・自治体・企業等が取り組みを積極的に進めています。

このような考え方は、創業時よりダスキンが、「道と経済の合一」を経営の根幹に据え、事業推進の指針としてきたことと同じです。創業者・鈴木清一は「冷たい水拭き掃除から日本の主婦を解放したい」と考え、当時「魔法のぞうきん」と呼ばれた、水を使わずしっかりホコリをとる「ホームダスキン^{※1}」を誕生させました。同時に多くの方々にご利用いただける



※1 ホームダスキン
1964年発売の化学ぞうきん。
当時は、「魔法のぞうきん」と呼ばれた

■ 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、ダスキングループ及び加盟店が経営の根幹としている理念です。

よう、フランチャイズシステムでレンタルするという新しい流通システムを確立させました。創業期からの「社会のお困りごとを社会のお役に立ちに変える」という思いは、共通価値の創造(CSV)そのものといえます。

また、当社の従業員だけでなく、フランチャイズ加盟店もダスキンの経営理念に深く賛同し、多くが自社の理念として掲げる運命共同体であることが、ダスキングループ及び加盟店・協力工場の大きな特長です。

このように、経営理念で結ばれた本部と加盟店が「一枚岩」となってお客様の声に耳を傾け、新しい価値を提案していくことこそが、ダスキンの「CSV経営」の姿といえます。

「中期経営方針2018」の進捗

2019年3月期の業績総括

長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズ「中期経営方針2018」の初年度2019年3月期は、「事業モデルの発展」「新たな成長」「企業体質の強化」という3つの基本方針のもとで諸施策を推進しました。

2019年3月期のグループ連結売上高は1,586億99百万円(前期比1.4%減)と減収でしたが、連結営業利益は79億54百万円(同5.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は59億84百万円(同12.4%増)といずれも増益となりました。

将来の持続的成長に向けた各事業の推進体制の整備や、経営基盤の強化といった「質的な成果」に関しては、概ね、計画に沿って施策を進めることができたと評価しています。

■ 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、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。

※2 ケアサービス事業
ハウスクリーニングなどの役務サービスの総称

※3 ヘルスレント事業
介護用品・福祉用具のレンタルと販売

1. 新たな成長

加盟店を展開する株式会社ナックと資本業務提携を締結

今後の成長に向けた新たな展開として、訪販グループの最大の加盟店である株式会社ナックの第三者割当増資を引き受けるとともに、同社と資本業務提携を結びました。

今後も同社との連携とともにほかの加盟店を含め、市場の拡大が見込めるケアサービス事業※2、ヘルスレント事業※3等における未出店エリアへの出店強化等で事業拡充を図っていきます。

2. 事業モデルの発展

ケアサービス事業で積極的な加盟店拡大を推進(訪販グループ)

主力のダストコントロール事業は、家庭向け市場での苦戦等により、わずかに減収となりました。一方、ケアサービス事業は、ハウスクリーニング(サービスマスター事業)、家事代行サービス(メリーメイド事業)を中心に好調に推移し、増収となりました。超高齢化社会の進展を背景に、この分野では旺盛な需要に供給が追いついていない状況にあるため、2019年3月期はフランチャイズ業界向けの展示会等で積極的な加盟店募集を行い、134店の新規契約を結びました。

訪販グループでは今後もお客様に直接お会いしてご要望をお聞きできる強みを最大限に活かし、「暮らしのリズムを整える」「職場環境を整える」生活調律業として、サービスを拡大していきます。特に訪販グループでは2020年東京オリンピック・パラリンピックや2025年大阪・関西万博に向けて、国内の飲食店等で衛生管理ニーズが高まりつつあることから、衛生管理のスペシャリストである「ハイジーンマスター」を前面に打ち出し、衛生管理のトータルマネジメント提案の機会を拡げていきます。

2018年6月28日
メリーメイド事業が、「日本サービス大賞 厚生労働大臣賞」を受賞しました

家事代行サービスの「メリーメイド」は、公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会主催の「第2回日本サービス大賞」で「厚生労働大臣賞」を受賞しました。同賞は、多種多様な業種から優れたサービスを表彰する制度。「全国の拠点でサービスの質が保持されている」「お客様と信頼関係が構築され、家事労働負担の軽減を図ることでお客様にゆとりを提供している」等の点が高い評価を受けました。



厚生労働大臣政務官(左・当時)から
厚生労働大臣賞を授与

施策の効果と店舗改装に手応え(フードグループ)

主力のミスタードーナツ事業では「misdo meets」「ミスドゴハン」をキーワードに魅力的なメニューの展開に注力し、老若男女が1日を通して気軽に利用できるお店づくりを目指しました。不採算店舗の閉店や、改装工事に伴う一時休業により、稼働店舗数が減少したことにより売上は減少しましたが、稼働店舗の1カ月当たりの売上高は前年比でプラスとなり、施策の効果が着実に現れています。

不採算店舗や老朽化店舗は2019年3月期で概ね整理でき、今後は「既存店の改装」と「新規出店」を積極的に推し進め、しあわせな時間を体験できるミスタードーナツの実現を目指します。

3. 企業体質の強化

執行役員制度により取締役会をスリム化し、透明性を強化

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図るべく、2018年4月から新たに執行役員制度を導入しました。これにより取締役会の意思決定・監督機能が強化されるとともに、権限委譲によって業務執行の判断・行動が迅速化できました。

また取締役を減員し、取締役会をスリム化しました。この結果、取締役会に占める社外取締役の割合が3分の1に引き上げられ、経営の透明性が高まりました。

財務方針と株主還元

「連結配当性向50%かつ安定配当」を基本方針に

企業が果たすべき責任の一つが、株主の皆様からお預かりした資本の最大活用と利益還元であることは言うまでもありません。しかし、フランチャイズビジネスでは本部と加盟店との間で利益を適正に分配し、共存共栄していくことも、等しく重要な責任です。フランチャイズ方式という当社のビジネスモデルを考えると、長期的に価値を創造していくには、両者のバランスを取りながら資本効率を追求していく必要があると考えています。

株主の皆様への利益還元については、持続的な成長と企業価値向上のための投資や、様々なリスクに備えるための財務の健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた株主配当を行うことを基本方針としています。2019年3月期については1株当たり中間配当20円、55周年記念配当10円、期末配当20円の合計50円とさせていただきます。2020年3月期からは「連結配当性向50%」を目的に、毎期の配当額を決定することとし、かつ安定的な配当を継続していく方針です。

今後も長期的に株主の皆様のご期待にお応えできるよう資本効率の向上を図り、株主還元を充実させるとともに、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進めてまいります。

「人にしかできないこと」に専念できる環境を整え
提供するサービスの質を高めていくことで
持続的な成長を実現していきます。



ステークホルダーへのメッセージ

培ってきた「強み」に磨きをかけ、全力で「喜びのタネまき」を

2019年春からの新たな企業広告のメッセージは「AIにできないことを。」です。当社の強みは、まさにこの言葉に象徴されていると思います。

現代はあらゆる分野でAI(人工知能)導入や自動化、ロボット化が進み、人と人との関わりが希薄になっている時代です。だからこそ「人にしかできないこと」がますます大切になっています。当社グループにおいても、定型業務の自動化(RPA)や生産の自動化をはじめ、コンピュータやAIでできることは積極的に移行し、正確性と効率性を高めていきますが、その目的は社員が「人にしかできないこと」に専念できる環境を整え、提供するサービスの質を高めていくことにあります。

これからも私たちダスキングループは、お客様に寄り添いながら、事業間の連携をより強化するとともに、培ってきた「人にしかできないホスピタリティ」という強みにさらに磨きをかけ、人に、社会に、「喜びのタネまき」を続けていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き温かいご理解・ご支援をお願い申し上げます。

2019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年春の企業広告

「中期経営方針2018」の進捗

「中期経営方針2018」は、9カ年にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズと位置づけています。

長期戦略 ONE DUSKIN



	基本戦略	2019年3月期の成果	2020年3月期の計画	
1 新たな成長	新規事業・M&A	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業開発 M&A及び行政等との事業連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> (株)ナックの第三者割当増資を引き受けるとともに、同社との資本業務提携を締結 社会ニーズに対応した事業領域を拡大するため、M&Aを検討 	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心志向、少子高齢化、女性の社会進出等の新たな社会ニーズと既存事業とのシナジーを生み出す事業領域の検討 資本業務提携を含むM&Aの推進
	海外展開	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域での成長市場に対応したブランドの確立 	<ul style="list-style-type: none"> 現在展開中の各地域でブランド育成を図るとともに、近年、収益が悪化していた中国(上海)のミスタードーナツを、2019年3月末をもって全店舗閉鎖 	<ul style="list-style-type: none"> 成長著しいアジア各国の市場に合わせた事業展開を強化
2 事業モデルの発展				
3 企業体質の強化	構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 組織を統合・スリム化し、本社部門・管理部門の業務を効率化 RPA(ロボットによる業務自動化)、AI(人工知能)をテスト検証 	<ul style="list-style-type: none"> 管理部門の継続的な業務効率化と人材の有効活用 RPA、AIを活用した業務の効率化のさらなる推進
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入 社内取締役を減員し、取締役会に占める社外取締役の割合を高めることで、経営の透明性を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役評価検討会を、独立役員のみによる取締役会の諮問機関として設置 取締役会での事業ポートフォリオ(経営資源配分)の継続的議論

長期戦略「ONE DUSKIN」を掲げ 一丸となって、共通価値の創造を推進

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

長期戦略

ONE DUSKIN

すべての事業が一つになってホスピタリティあふれる対応ができる企業へ

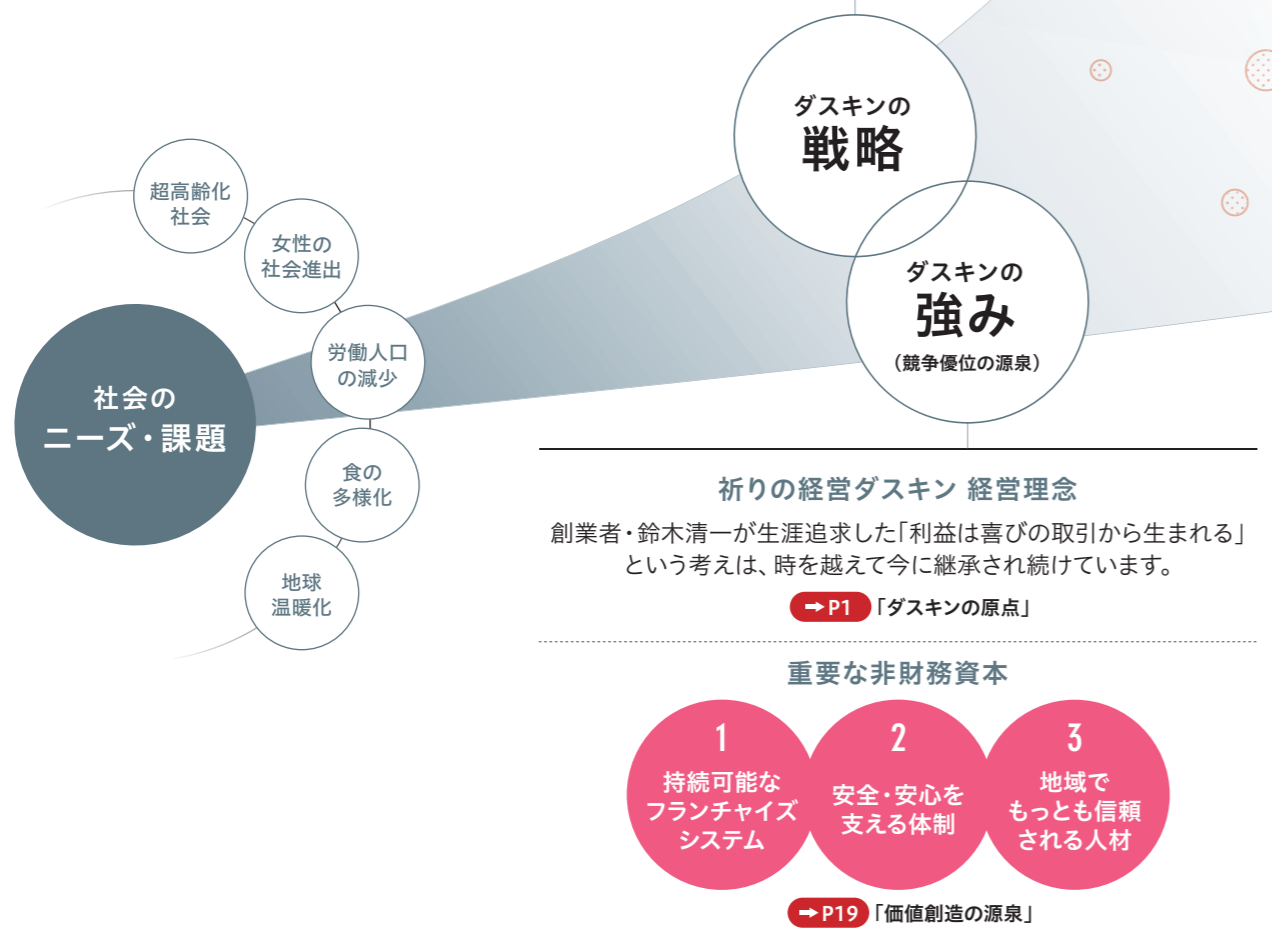
ONLY ONE
理念を共有する
フランチャイズ
チェーン

NUMBER ONE
信頼を積み重ねた
地域ナンバーワンの
フランチャイズ加盟店

ALL FOR ONE
すべての事業・サービスが
一つになってご要望に
お応えする

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

→ P9 「トップメッセージ」



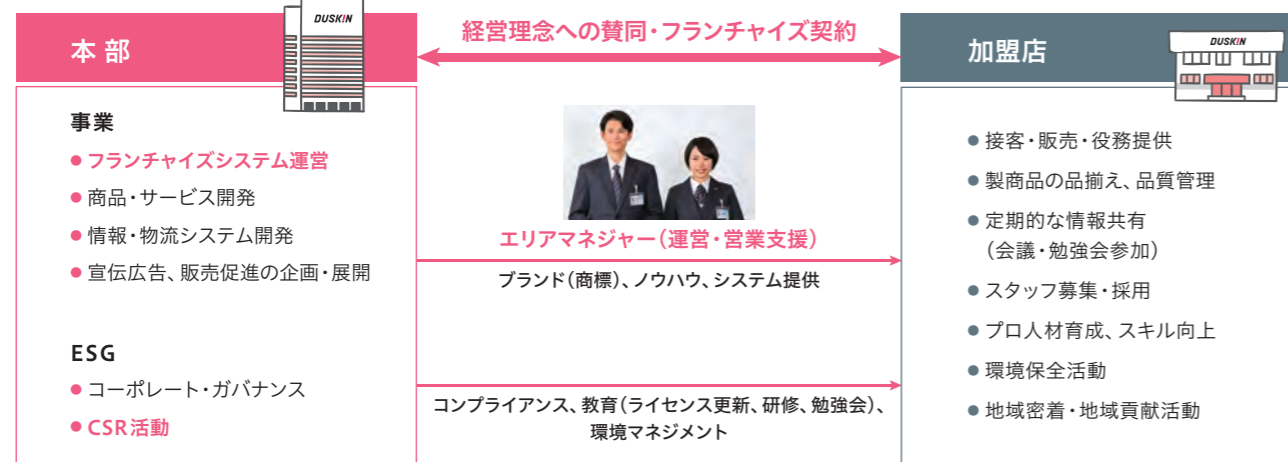
CSV	重要課題	社会的価値	SDGsへの貢献
社会の持続的な発展	フランチャイズチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 家事や清掃等の負担を軽減する 高齢者の生活を支援し、家族の介護負担を軽減する 	<p>3 働きがいも経済成長も</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p> <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p>
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 住み良い街づくりに寄与する 食の安全・安心を提供する 商品・サービスを安定的にお届けする 	<p>11 住み続けられるまちづくりを</p> <p>12 つくる責任 つかう責任</p>
環境との共生	循環型社会づくり	<ul style="list-style-type: none"> くり返し使うレンタルシステムで循環型社会に貢献する 食品リサイクルの推進と食品ロスを削減する 	<p>7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> <p>12 つくる責任 つかう責任</p>
	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 海洋汚染を引き起こす使い捨てプラスチックの使用を抑制する 温室効果ガス排出削減による気候変動を緩和する 	<p>13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>14 海の豊かさを守ろう</p>
人づくり	多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の雇用機会を拡大し、活躍の場を創出する 勤労者生活の充実を通じて、経済発展に寄与する 	<p>4 質の高い教育をみんなに</p> <p>5 ジェンダー平等を實現しよう</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p>

3つの非財務資本が「喜びの取引から生まれる利益」を実現

1 2 3 重要な非財務資本 持続可能なフランチャイズシステム

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

ダスキンのフランチャイズシステム

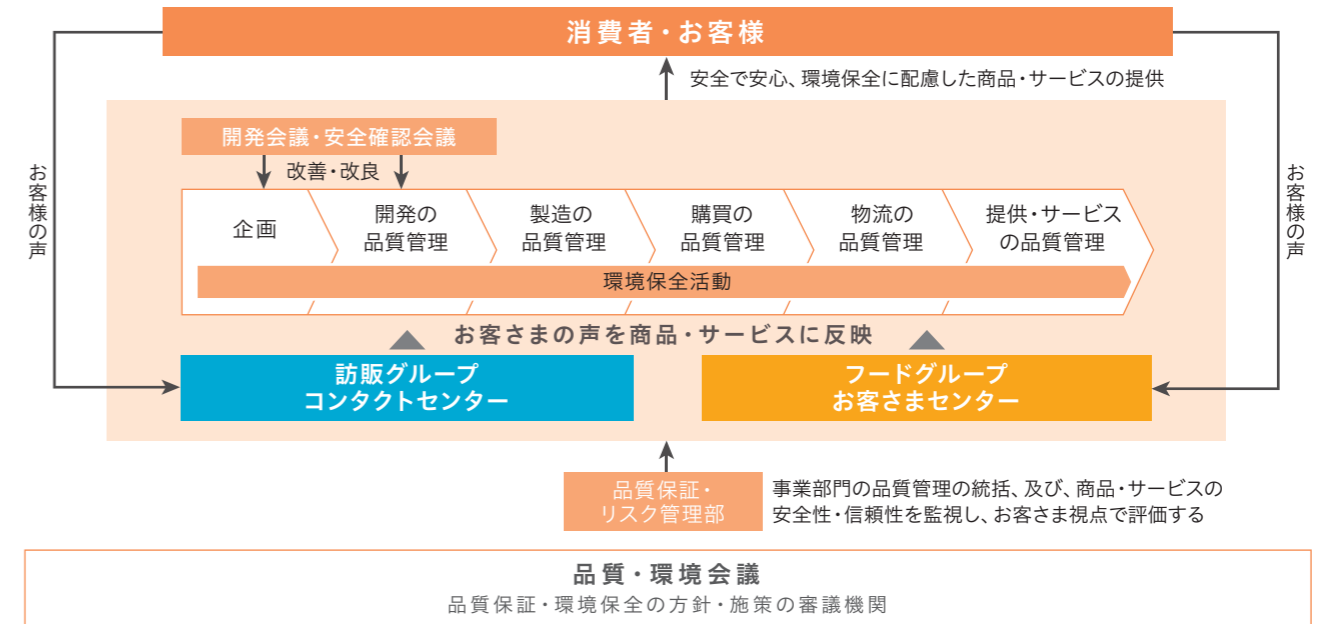


1 2 3 重要な非財務資本 安全・安心を支える体制

お客様に安全で安心な商品をお届けするため、ダスキンが取り扱うすべての商品・サービスについて、開発段階から市場導入後に至るまでの品質保証体制を整備しています。事業部門が行う品質管理を統括し、商品・サービスの安全性・信頼性を監視する機能と、商品・サービスを検査し、お客様視点で評価する機能を持った部門を設置しています。また、社外取締役及び主要部門の部門長などで構成される品質・環境会議を設置して年2回開催し、品質管理や品質保証、環境にかかわるガイドラインなどを審議しています。

商品・サービスの開発段階では、開発会議において商品・サービスの安全・安心を客観的に判断したうえで、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。また、商品の市場導入後についても、品質確認を行うことを規定しています。

品質保証体制



1 2 3 重要な非財務資本 地域でもっとも信頼される人材

ダスキンでは、サービスの担い手となる加盟店の人材育成に注力しています。加盟店オーナーやスタッフの多くは、生まれ育った地域で事業を営み、地域ごとの市場特性をもっともよく理解しています。そんな加盟店のオーナーやスタッフはダスキンのサービス品質を身につけ、「地域で一番の店」を目指します。

主な人材育成の取り組み



創業者の鈴木清一は、ミスタードーナツジャパントレーニングセンター(現ミスタードーナツカレッジ)を開設、自ら講師を務めました。



2010年に設立されたダスキンスクールでは、経営理念から運営ノウハウまでを総合的に学ぶことができます。



ダスキンスクールの実習室は、ケアサービスの技術研修として本物同様の水回り設備を備える等、実践的なトレーニングが可能です。

時代のニーズに応える 先進的な商品・サービスを提供

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



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思いから、日本で最も早いフード系フランチャイズとして事業をスタートしました。



1964

画期的な化学ぞうきん 「ホームダスキン」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」と呼ばれる等絶大な支持を獲得。日本の家庭に「おそうじ革命」をもたらしました。



1971-1989

事業の多角化を推進

1971年のプロのお掃除サービス「サービスマスター」事業を皮切りに、1977年の害虫駆除「ターミニックス」事業、1989年の家事代行サービス「メリーメイド」事業等、社会に豊かさを提供するサービスを導入してきました。

2000

高齢者向けサービスを開始

お客様を直接訪問する事業スタイルを活かし、住み慣れた自宅での暮らしを支えるサービスとして「ホームインステッド」(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。



1994

ダストコントロール事業 を海外へ展開

台湾から始まった海外事業は、2006年には経済成長著しい中国(上海)、2012年には韓国にも広がりました。2019年3月現在では、3地域25拠点で「キレイ」の輪を広げています。



2014-

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)を発売スタートしました。



おそうじ
ベーシック3



ロボットクリーナー
SiRo



社会の動向・ニーズ

	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 共働き世代の増加
事業に関する歩み	1969 ●キャビネットタオル、産業用ウエス等事業多角化へ	1971 ●プロのお掃除サービス「サービスマスター」事業を開始 1977 ●ターミニックス事業(害虫駆除)、レントール事業(総合レンタルショップ)を開始	1982 ●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 1988 ●フードグループの店舗数が500超に 1989 ●メリーメイド事業(家事代行サービス)を開始	1997 ●フードグループの店舗数が1,000超に 1999 ●ツールグリーン事業(現トータルグリーン:緑と花のお手入れサービス)を開始 ●「かつアンドかつ」(とんかつレストラン)がオープン	2000 ●「ホームインステッド」(現ダスキンライフケア)事業を開始 2004 ●ヘルスレント事業を開始 ●ミスタードーナツを台湾に展開 2006 ●ダストコントロール事業を中国(上海)に展開	2014 ●「ザ・シフォン&スプーン」(シフォンケーキ専門店)を開始 2015 ●「パイフェイス」(パイ専門店)を開始 ●ミスタードーナツをインドネシアに展開 2016 ●ホームリペア事業(住まいのピンポイント補修)を開始 2017 ●マレーシアのドーナツチェーン「ビッグアップル」を子会社化
重要な非財務資本に関する歩み	① 持続可能なフランチャイズシステム 1964 ●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 ●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		1981 ●創業者の遺徳を記念して、「鈴木清一賞」を創設※2 1986 ●創業者鈴木清一がIFA「栄誉の殿堂賞」を日本人で初めて受賞	1993 ●新フランチャイズシステム「サーヴ100」開始	2007 ●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	2015 ●長期戦略「ONE DUSKIN」を発表 2018 ●役務提供サービス4事業でフランチャイズ加盟パッケージ刷新
	② 安全・安心を支える体制	1979 ●商品開発委員会が第1回「展示発表会」を開催	1981 ●第1回「年末おそうじ電話相談室」を開催	1991 ●コールセンター「100番100番」開設 1999 ●大阪中央工場がISO14001を取得	2003 ●「品質保証委員会」(現CSR委員会)を設置 2004 ●コンプライアンスの指針「ダスキン行動基準」第1版完成	2015 ●「製品安全対策優良企業表彰」を受賞
	③ 地域でもっとも信頼される人材	1965 ●週休2日制がスタート 1968 ●社員全員で構成する親睦団体「クローバー会」を発足※1	1971 ●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 ●社内研修制度「祈りの経営大学」開講		1997 ●ケアサービス事業の総合研修センターとしてラーニングセンターが竣工	2008 ●多様な働き方に対応するシフト勤務制度を導入

● 訪販グループ ● フードグループ ● その他 ● 重要な非財務資本

※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

	CSV重要課題	方針	取り組み	KPI	2018年度の実績	2020年度までの目標	社会的価値とSDGsへの貢献
 <p>社会の持続的な発展</p>	<p>フランチャイズチェーン</p> <p>超高齢社会や働き方、暮らし方の変化に対応した、地域社会の持続的な発展に貢献するソリューションを展開</p>		ケアサービス事業の拡充(加盟促進)	加盟店数	サービスマスター 1,106店 ターミックス 557店 メリーメイド 761店 トータルグリーン 124店 ホームリペア 59店 合計 2,607店	合計 3,131店	家事や清掃等の負担を軽減 
			シニアケア事業の拡充(加盟促進)	加盟店数	ヘルスレント 150店 ライフケア 95店 合計 245店	合計 362店	高齢者の生活支援と家族の介護負担を軽減 
			望まない受動喫煙の防止	全席禁煙または完全分煙ブース設置の店舗数	907店	ミスタードーナツ全店舗	
			特殊詐欺被害を防止する オーダーメイドマットの製造・レンタル	オーダーメイドマットの設置先	40都道府県(約13,000枚)	全国47都道府県	住み良い街づくりに寄与 
			出前授業「キレイのタネまき教室」を通じた掃除教育	実施校数	716校	年間600校以上	
	<p>サプライチェーン</p> <p>安全・安心の確保と災害・事故時の持続可能性を強化</p>		監査すべき工場のリストアップと、製品安全と品質保証の管理体制の強化	製造委託先食品工場の定期監査の実施率	100% (計画30カ所/実施30カ所)	100%	食の安全・安心を提供 
			製造メーカー被災等の有事に早期復旧を可能とする事前対策(複数購買・類似品・代替品対応等)	対策済商品の品目数	訪販グループは販売品上位60品目のうち、49品目で対策済 11品目で対策中	対策中の商品はリスクアセスメントにて進捗管理し、早期対策完了を目指す	商品・サービスを安定的にお届け 
			モップ・マットの再商品化率の維持	モップ・マットの再商品化率	97% (回収95万枚のうち、92万枚再生)	97%を継続	くり返し使うレンタルシステムで循環型社会に貢献 
			食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル(飼料化及びバイオガス化)	食品廃棄物等の再生利用実施率	42.6%	50%以上	食品リサイクルの推進と食品ロスを削減 
			使い捨てプラスチックストローの廃止に向けた課題解決	—	具体的な削減策の検討を開始	2020年度末までに廃止	海洋汚染を引き起こす使い捨てプラスチックの使用を抑制 
<p>環境との共生</p>	<p>循環型社会づくり</p> <p>資源利用の最適化に向けた循環型モデル4R(減らす・くり返し使う・再生利用する・長く使い続ける)を構築</p>		地球温暖化の原因となるCO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出量	2013年度比 △20.7%	(2030年度まで) 2013年度比 △26%以上	温室効果ガス排出削減による気候変動を緩和  
			排ガスを抑え、環境にもやさしいアイドリングストップ機能搭載の営業車両への入替促進	低排出ガス認定車両の導入台数	1,542台	4,233台	
			エネルギー資源の有効利用とコストダウン	エネルギー消費量(原単位)	前年比△2.2%	前年比△1%以上を継続	
<p>多様な人材</p> <p>人づくり</p>	<p>変化する事業環境や多様化する消費者ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性を創出</p>		多様な人材の定着、活躍推進	女性管理職比率(単体)	7.2%(27名)	8%以上	多様な人材の育成、活躍の場を創出  
			障がい者雇用率	2.7%	3%以上(法定雇用率2.2%)		
			家事支援外国人受入事業の拡充	1人当たり年間研修時間	10.6時間/名	年間12.5時間/名の継続	
			外国人スタッフ数	28名	50名		
			生産性向上と健康経営の実現	1人当たり年間労働時間	1,833時間	1,850時間以下(所定労働時間+残業7.5時間、年次有給休暇取得率60%)	勤労者生活の充実を通じて経済発展に寄与 
			定期健康診断受診率	100%	100%		



サービス利用件数
877千件
(2018年実績)

事業加盟数
761店
(2019年3月末時点)

SDGsへの貢献



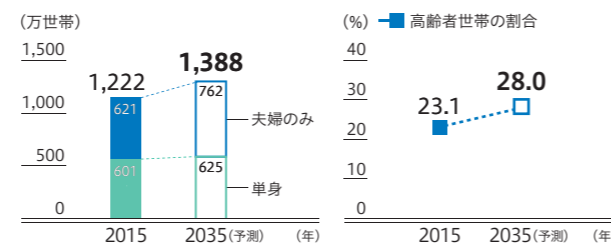
働く女性の活躍促進に貢献し 高齢化社会のニーズに応える

生活にゆとりを生み出す 家事代行サービス「メリーメイド」事業

ダスキンは1989年、お掃除や家事代行サービスのパイオニア企業として、メリーメイド事業をスタートさせました。単に掃除や家事を代行するだけでなく、その先にあるお客様の笑顔や豊かな時間をお届けしたいという想いから、「手にしてほしいのはあなたの時間」をコンセプトに、主にフランチャイズ形式でサービスをお届けしています。

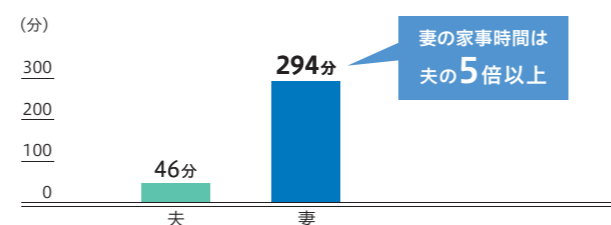
働く女性が増えるなかで、仕事と家事の両立に負担を感じている方は多く、また、高齢者世帯も年々増加し、今まで行ってきた家事も、体力的に負担を感じる方が多くなっています。そうしたなかで、「お掃除おまかせサービス」「家事おてつだいサービス」「おかたづけサービス」を基本に、お客様に合わせたサービスを提供し、2018年にはお客様売上高110億円を突破しました。

2035年の高齢者世帯数予測



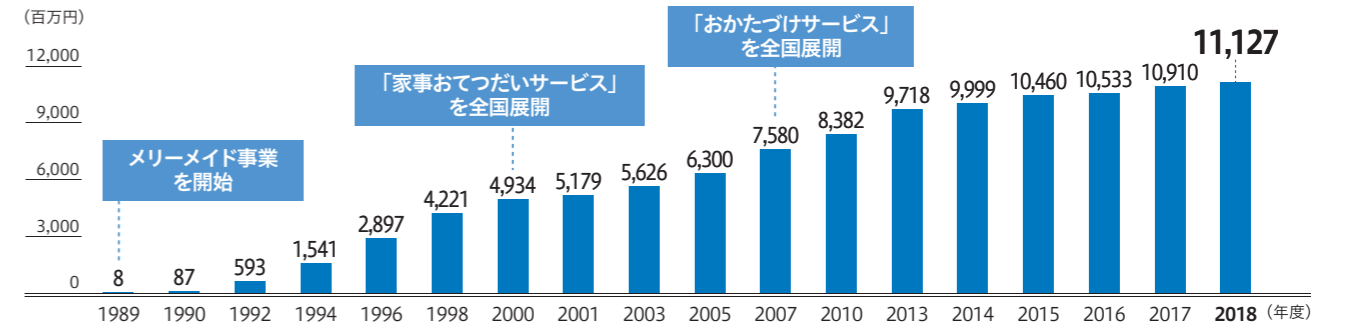
出典:厚生労働省「今後の高齢者人口の見通しについて」

共働き世帯の1週間の家事時間



出典:内閣府「男女共同参画白書 平成28年版」

メリーメイド事業のチェーン店お客様売上高推移



高い技術と安全管理の徹底、ノウハウの蓄積により顧客から高い信頼を獲得

メリーメイド事業の特長は、「人材育成でサービスの質を統一し、継続的に改善している」点です。システム・標準化した研修によって人材を育成することで、47都道府県761拠点(2019年3月末時点)のどこでも、同じ水準のサービスを受けることができるだけでなく、充実した教育体制のもと、それぞれの拠点が技術・品質の向上に取り組んでいます。「第2回日本サービス大賞」*では、こうした点が評価され、「厚生労働大臣賞」を受賞しました。

また、お客様のご自宅にスタッフが入室する家事代行サービスでは、お客様にセキュリティ面でご安心いただくことも重要です。ダスキンでは、ポケットのないユニフォームの導入や鍵の管理について細かなマニュアルを定め、お客様に信頼いただけるオペレーションを整えています。

*公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会主催

女性・外国人が安心して働ける環境を整備

メリーメイド事業のもう一つの特長は、家事や育児と仕事を上手に両立しながら生活スタイルに合わせて働くことができることです。ベテランから子育て中の方まで、大勢の主婦の方が活躍する機会をサポートすることで、女性の雇用創出に貢献しています。

また、ダスキンは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ける特定機関として東京、神奈川、大阪から認定を受け、フィリピンから来日したスタッフ計28名(2019年3月末時点)を直接雇用しています。将来的には、直営店での受け入れノウハウをもとに、フランチャイズ加盟店が独自に事業者認定を受け、外国人人材を採用できるよう支援していくことも視野に入れていきます。

ダスキンは、お客様、事業に従事するスタッフ、当社の3者のいずれもがプラスになるよう、今後も事業を展開していきます。

女性スタッフ数
7,901名
女性スタッフ比率
95%
(2019年3月末時点)





ダスキンホームサービス 鳥之内店 野村 春菜
 訪販グループ 運営本部 運管部 田口 賢一郎

低排出ガス認定車両の
 導入台数(加盟店・直営店)

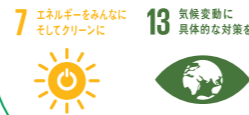
1,542台

ハイブリッド・電気自動車の
 導入台数(本部)

291台

(2019年3月末時点)

SDGsへの貢献



※ いずれも撮影当時

訪販グループ運営本部では、店舗スタッフの声を取り入れながら、安全と環境によりやさしく、スタッフの負担がより少ない営業車両の導入を推進しています。



CO₂ 排出量の削減を推進し 地球温暖化の抑制に貢献

安全で環境にやさしい エコカーの導入を促進

ダスキンでは、商品やサービスのお届け時における営業(軽貨物)車両の使用は不可欠です。2年ほど前から衝突回避支援ブレーキ(自動ブレーキ)やアイドリングストップ機能が営業車両にも装備され始めたため、加盟店に働きかけを行い、安全性が高くかつ低排出ガスの車両の導入を積極的に進めています。2019年3月末までに、加盟店で使用されているリース車両10,386台のうち、1,542台が、低排出ガス認定車両に切り替わりました。

また、本部で導入する車両については、ハイブリッド車等のより環境に配慮した車両の導入を進めています。2019年3月末までに、本部の車両の98.6%がハイブリッドや電気自動車等の最新排出ガス規制適合車に切り替わりました。

勉強会を開催する等 エコドライブの励行にも注力

すべてのドライバーがエコドライブ(アイドリングストップ、急発進や急停止の抑制、速度超過の防止)を心がけることが、CO₂排出量の削減につながります。使用済みのモップ・マットを加盟店から回収し、再生したものを加盟店へ配送する生産事業所の車両では、ロジコンパス(運行管理システム)を全車に取り付け、その記録をもとに省エネドライバーを毎年表彰しています。

また、店舗でも地域毎に勉強会を開催したり、配送ルートの見直しにより輸送効率を改善したりすることにより、CO₂排出量の削減に努めています。



すべての人が働きやすい 多様性のある職場づくり

女性社員の管理職登用を推進

ダスキンでは、2020年度末までに女性管理職の割合を8.0%にすることを目指し、業務上の意思決定の場への女性社員の参画と管理職登用を推進しています。2018年度末現在、女性管理職の割合は7.2%(前年比+0.8ポイント)になりました。

こうした取り組みの結果は、外部からの高い評価にもつながっています。活躍する女性リーダーを表彰する「大阪サキヤヒメ表彰」(大阪商工会議所主催)では、2017年から2年連続で、ダスキンの社員が「活躍賞」を受賞しました。

2017年度に受賞したメリーメイド事業部長 梶原千左は同事業の指揮を執っています。2018年度に受賞したダスキンお掃除教育研究所長 藤原玲子は、加盟店とともに「掃除の大切さ」を伝える学校教育支援活動に取り組んでいます。いずれも、業務での活躍だけでなく、後進の育成や地域活動を通じた社会貢献等が評価されました。

障がいのある社員の技術向上と キャリアアップを支援

ダスキンは、障がい者の雇用創出にも積極的に取り組んでいます。グループ会社の(株)ダスキンプロダクト西関東では、近隣の特別支援学校等から、毎年職場実習を受け入れ、時間をかけて本人の適性を見極めます。マンツーマンで根気よく教えて、実際の作業を繰り返しながら仕事を覚えてもらっています。長く勤めている方が多く、個人の能力や特性に応じ、複数の業務を担当可能とする多能工化を図り、キャリアアップにつなげています。また、障がいのある社員にも、責任のある仕事を任せ

ています。こうした点が評価され、同社は2018年度、東京都が主催する「障害者雇用エクセレントカンパニー賞」を受賞しました。



SDGsへの貢献



女性管理職(単体)

27名 7.2%

障がい者雇用率(連結)

2.7%

(2019年3月末時点)

メリーメイド
 事業部長
 梶原 千左

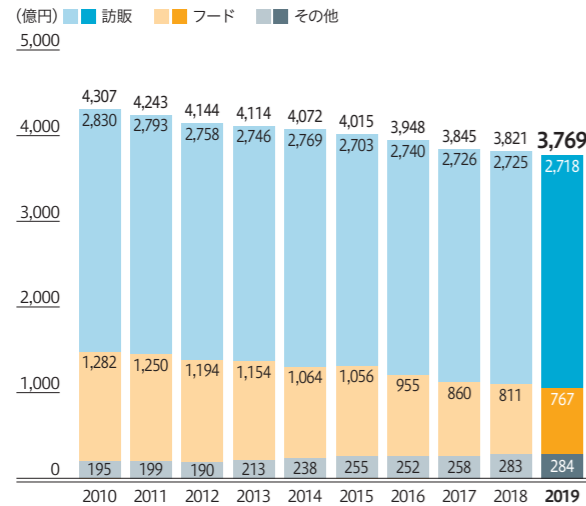
ダスキンお掃除
 教育研究所長
 藤原 玲子



財務ハイライト (各年3月期)

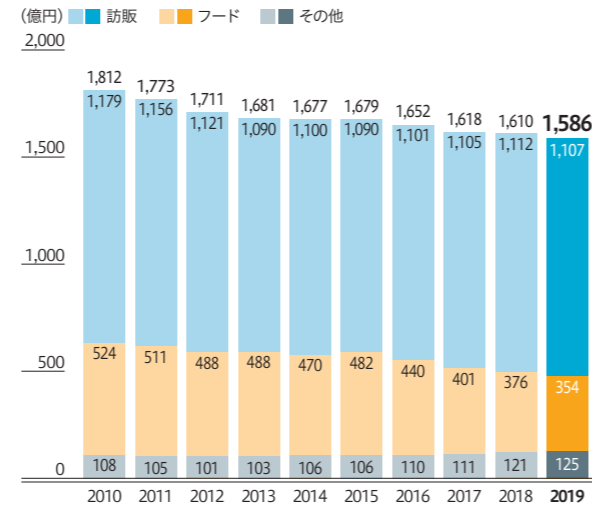
(注)記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

全国チェーン店 お客様売上高 3,769 億円



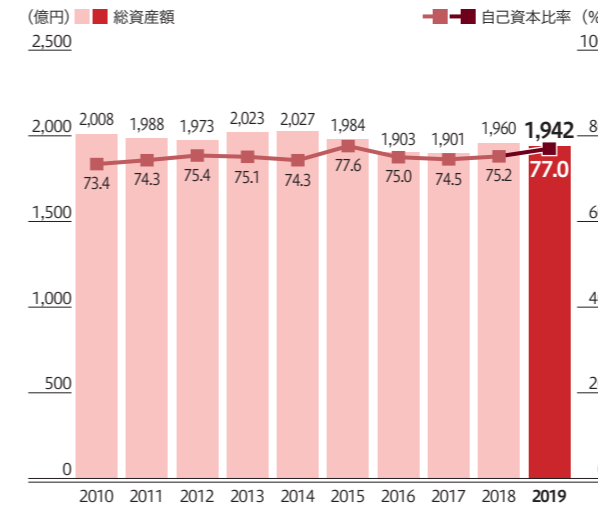
国内外の直営店・子会社等売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。その他に含まれる海外関係会社等のお客様売上高については、前年1月から12月までの合計値を記載しています。

連結売上高 1,586 億円



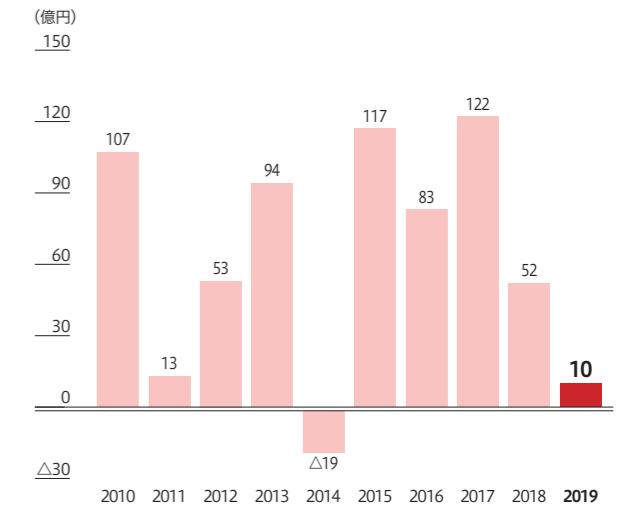
訪販、フードグループともに減収となり、全社では前期から23億32百万円(1.4%)減の1,586億99百万円となりました。
(注1)各セグメントの売上高には、セグメント間の内部売上高は含んでいません。
(注2)2011年3月期より報告セグメントを変更しています。2018年4月1日より「クリーンケアグループ」は「訪販グループ」に改称しました。

総資産額 1,942 億円



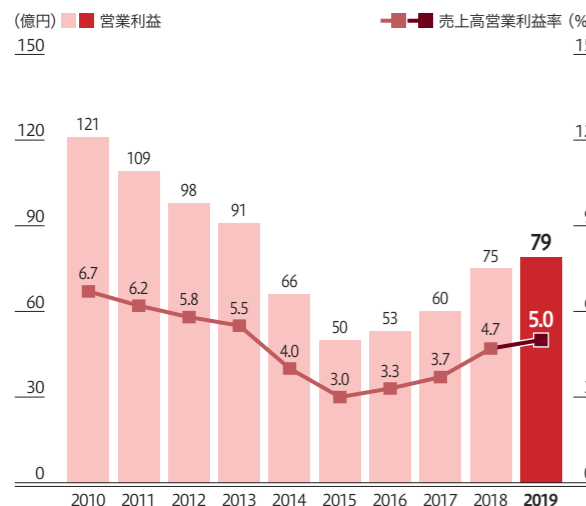
当社は、加盟店に対する責任を果たすとともに、お客様へサービスを提供し続けるために、一定の資産を保有しています。なお、当期の純資産残高は前期比20億98百万円(1.4%)増の1,498億84百万円となりました。

フリーキャッシュ・フロー 10 億円



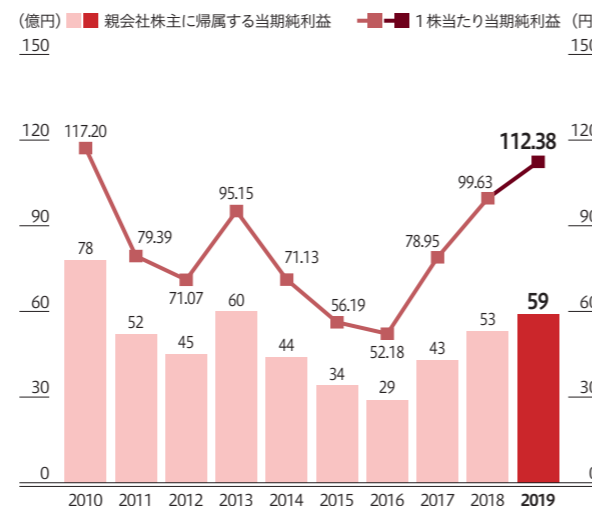
営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した当期のフリーキャッシュ・フローは、関連会社株式の取得による支出が増加したこと等により、前期比41億51百万円(79.8%)減の10億51百万円となりました。

営業利益 79 億円



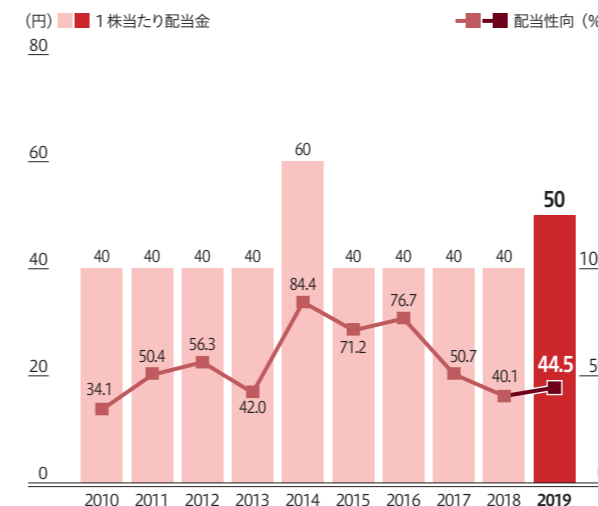
売上減による粗利の減少や人件費の増加はあったものの、レンタル製品の売上原価低減及び販売促進費の減少、企業年金制度変更に伴う退職給付費用の減少等により、営業利益は前期比3億96百万円(5.2%)増の79億54百万円となりました。

親会社株主に帰属する 当期純利益 59 億円



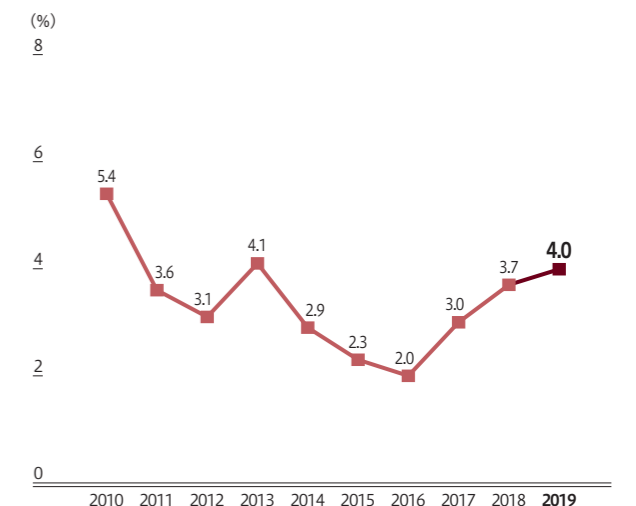
当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、中国(上海)ミスタードーナツの現地法人の清算に備えた費用の計上、固定資産の減損損失の増加等による特別損失の増加があったものの、前期比6億59百万円(12.4%)増の59億84百万円となりました。
(注)2016年3月期より「企業統合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

1株当たり配当金 50 円



財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針としています。連結配当性向50%を目的に毎期の配当額を決定することとし、かつ安定的な現金配当を継続して行っています。
(注)2014年3月期は創業50周年記念配当(20円)、2019年3月期は創業55周年記念配当(10円)を含んでいます。

自己資本利益率(ROE) 4.0%

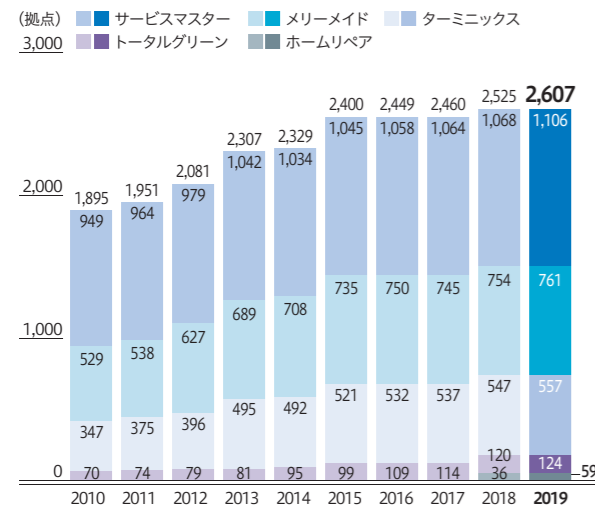


中期経営方針2018に掲げた戦略の実行と資本政策により、ROEの向上を目指しています。2019年2月には、資本効率の向上と株主還元の一層の充実という観点から、250万株、65億円を上限とする自己株式取得を取締役会で決議しました。

非財務ハイライト (各年3月期)

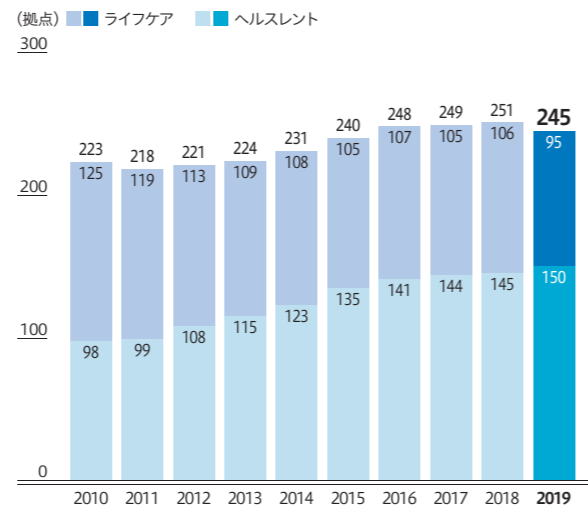
社会の持続的発展

ケアサービス事業 拠点数 **2,607** 拠点



家事や清掃を外部に委託するニーズが堅調なことから、お客様へのサービス提供体制を強化するため、ホームリペアを除く4事業でフランチャイズ加盟時の初期費用を抑えた新しい加盟パッケージを導入する等、加盟店の拡大に取り組んでいます。

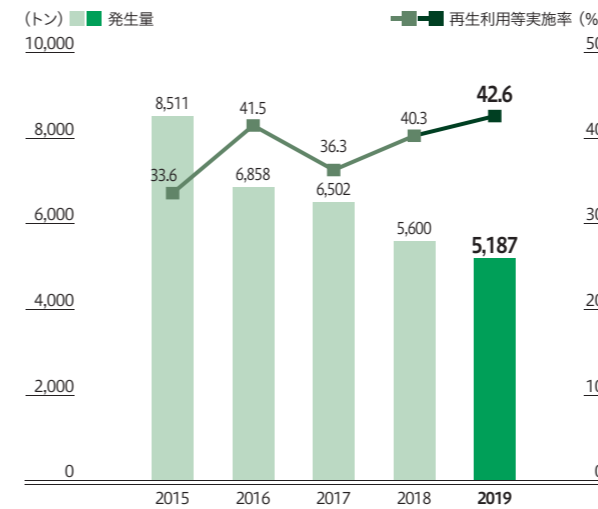
シニアケア事業 拠点数 **245** 拠点



ライフケア事業は、2018年4月のブランド移行を終え、新規加盟の出店を促進しています。ヘルスレント事業は、2018年10月の介護保険制度改正で福祉用具レンタルの価格に上限が設定されるなかで、前年比7.2%の売上増となり出店数も伸長しています。

環境との共生

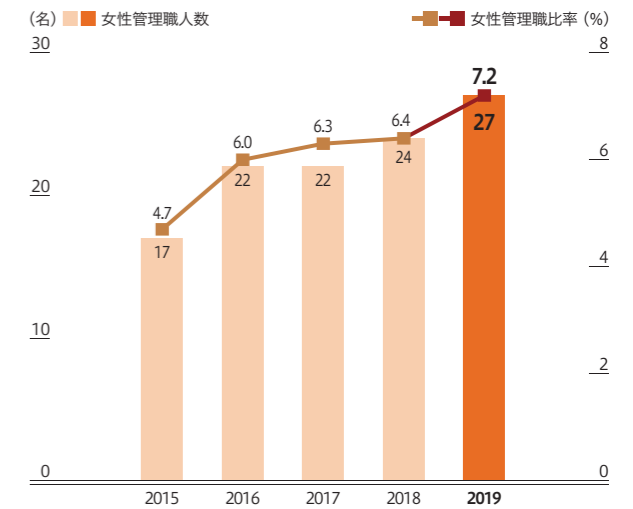
食品廃棄物の再生利用等実施率 **42.6%**



フードグループでは食品ロスの削減に取り組んでいます。関東及び東海エリアでは、閉店後に残ったドーナツを飼料化処理工場へ運び、飼料としてリサイクルしています。2019年度は、新たに近畿エリアでバイオ燃料によるリサイクルを開始する予定です。

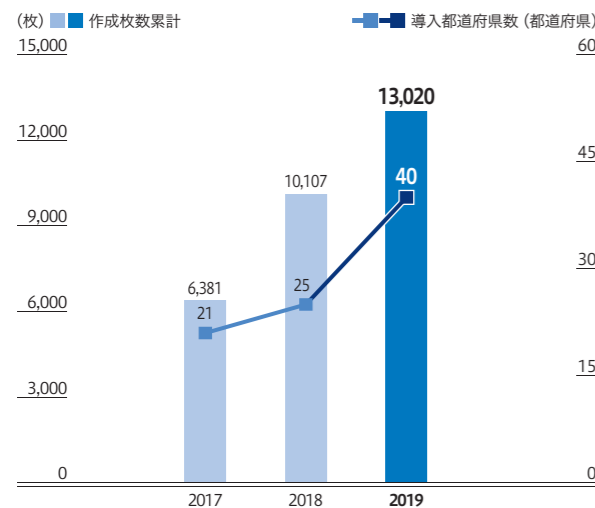
人づくり

女性管理職比率 **7.2%**



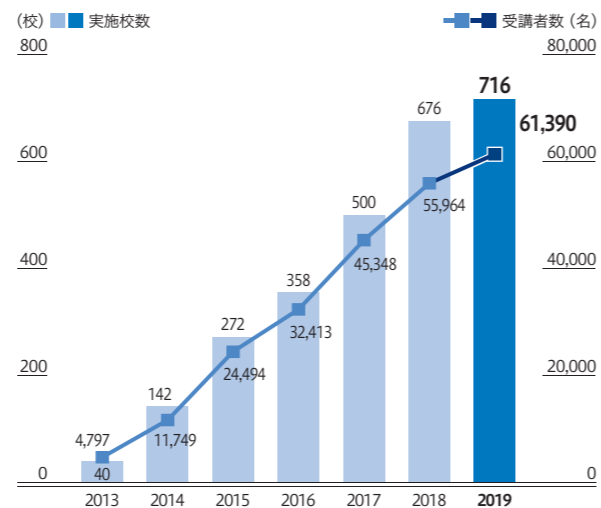
当社の事業は女性のお客様のご利用が多いことから、女性の立場や目線に立って、より便利で快適な商品・サービスを提供することが重要です。能力開発と活躍の場の拡大、働きやすい環境づくり、風土の醸成の観点から、さまざまな取り組みを推進しています。

特殊詐欺被害防止 オーダーメイドマット 累計 **13,020** 枚



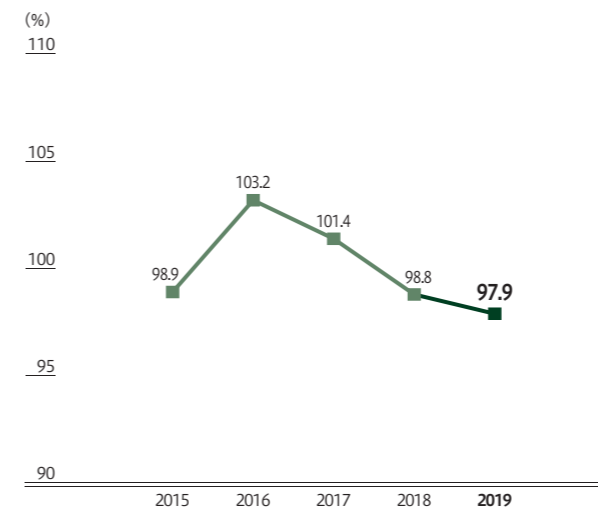
各地域の警察本部と連携を図り、全国各地で多発している還付金詐欺等の特殊詐欺に対して足元から注意喚起を促すマットを作成しています。活動は全国に広がり、金融機関やコンビニエンスストアのATMの前等に設置していただいています。

「キレイのタネまき」教室 実施校数 **716** 校



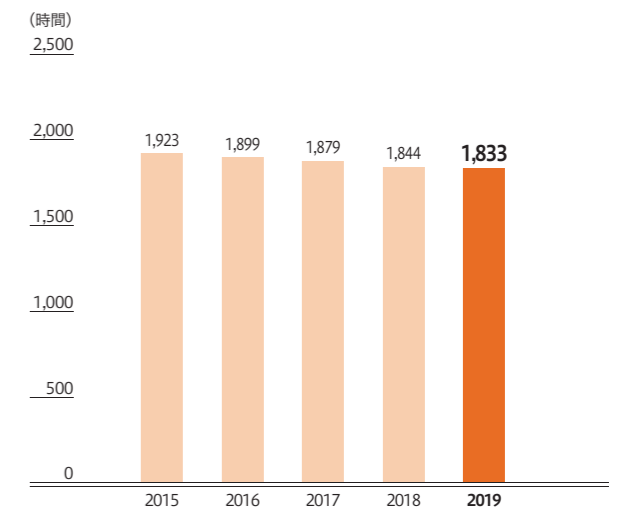
小学校向け出前授業「キレイのタネまき教室」をはじめ、教員向けセミナーや掃除教育用のカリキュラムをWEB上で公開する等、学校の掃除教育を総合的に支援しています。

エネルギー消費量 原単位(対前年度比) **97.9%**



フードグループの店舗では、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を全店で実施しています。生産事業所では、省エネ設備の導入や設備運転の効率化を図ることで、エネルギーロスの削減に努めています。

一人当たり年間労働時間 **1,833** 時間



長時間労働の削減を経営の重要課題と考え、取締役会で長時間労働のデータを定期的に報告しています。年次有給休暇取得率60%の促進、毎月1回以上のノー残業デー、本社ビルの18時消灯、よつ葉推進デー^{*}等の施策を実施しています。

^{*}ダスキン版プレミアムフライデー

訪販グループ

生活調律業をコンセプトに、お客様一人ひとりに合わせて
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提案しています。



事業構成の特徴

マット・モップ、キャビネットタオル、空気清浄機等の清掃
美化関連商品のレンタルを主とする「ダストコントロール事
業」を中核とする事業セグメントです。多様な商品・サービ
スを一般家庭と事業所のマーケット別に展開しています。

近年、需要が高まっているケアサービス事業では、ハウス
クリーニングを提供する「サービスマスター」、家事代行サー
ビス「メリーメイド」、害虫駆除・予防サービス「ターミックス」、植栽の管理・維持サービス「トータルグリーン」、住まい
のピンポイント補修サービス「ホームリペア」等の清掃美化
関連の各種役務を提供しています。高齢化社会の進展により
ニーズが拡大するシニア向けの事業としては、介護用品・
福祉用具レンタルと販売「ヘルスレント」、高齢者生活支援
サービス「ライフケア」を展開しています。さらに、化粧品・
健康食品販売の「ヘルス&ビューティ」、イベント用品・日用
品のレンタル「レントオール」、ユニフォーム企画・販売・レン
タルの「ユニフォームサービス」等の事業があります。

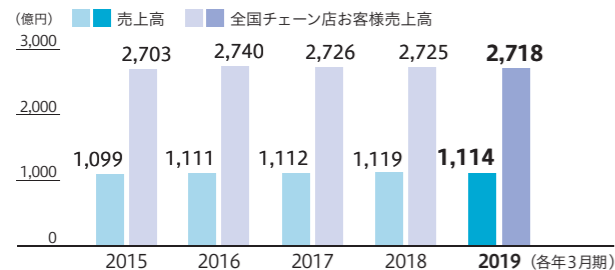
いずれの事業もフランチャイズ方式による展開を基本として
おり、当社は加盟店に対して商品のレンタル・販売を行うと
ともに、当社ブランドを使用した事業運営や専門技術のノウ
ハウを提供し、その対価としてロイヤリティを得ています。

当期の業績と次期の業績見込み

当期(2019年3月期)の売上高は、主力のダストコント
ロール商品の売上が前期を下回ったことにより、前期比
0.4%減の1,114億76百万円となりました。営業利益につ
いては、原価率の改善があったものの、減収に伴う粗利の
減少に加え、ニーズが高まる衛生管理分野への人員配置
に伴う人件費の増加、お客様との接点強化を行うコンタ
クトセンターの機能強化に伴う経費の増加等により、前期比
5.6%減の134億6百万円となりました。

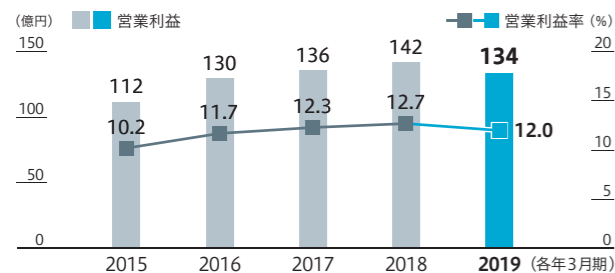
2020年3月期は、訪問販売で直接会えないお客様との
接点となる会員制ウェブサイト「DDuet」会員の加入促進、
既存顧客の解約防止、お客様の総合窓口としてご相談に
応じる衛生管理のアドバイザー「ハイジーンマスター」によ
る営業活動等に注力し、売上の拡大を図ります。ケアサー
ビス事業では加盟店数の増加に注力し、また、ヘルスレント
事業では、福祉用具だけでなく、ダスキンのすべての商品・
サービスを活用しながらご利用者様のお役に立つことが
できる相談員を育成することで、増収を目指します。これ
により、当セグメント全体の売上高は前期比3.1%増の
1,149億円、営業利益は物流費の上昇や消費税対策費用の
計上等により、前期比6.8%減の125億円を計画しています。

売上高*・全国チェーン店お客様売上高

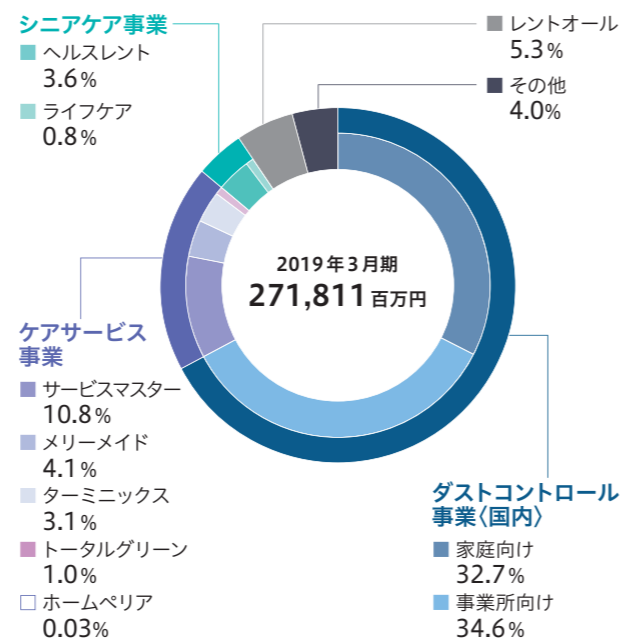


* 売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでいます。

営業利益・営業利益率



全国チェーン店お客様売上高の内訳



全国チェーン店お客様売上高の推移 (各年3月期、単位:百万円)

		2015	2016	2017	2018	2019
ダストコントロール事業(国内)	家庭向け	97,723	96,513	93,814	91,146	88,775
	事業所向け	96,109	96,026	94,946	94,507	93,940
ケアサービス事業	サービスマスター	26,022	27,063	27,749	28,646	29,358
	ターミックス	7,559	7,855	8,062	8,231	8,357
	メリーメイド	9,999	10,460	10,533	10,910	11,127
	トータルグリーン	2,237	2,395	2,542	2,594	2,723
	ホームリペア	-	-	36	55	111
シニアケア事業	ヘルスレント	7,312	7,984	8,640	9,236	9,901
	ライフケア	2,362	2,185	2,157	2,218	2,137
レントオール		11,242	12,417	12,846	13,627	14,353
ヘルス&ビューティ		2,494	2,721	2,746	2,869	2,546
アザレプロダクツグループ		3,007	3,749	3,726	3,525	3,536
ユニフォームサービス		2,968	3,150	3,304	3,426	3,399
ドリンクサービス		1,349	1,481	1,524	1,580	1,541

ダストコントロール事業〈国内〉



ダストコントロール事業は、マット・モップ等の商品を貸し出し、繰り返し使っていただく資源循環型のビジネスを、フランチャイズ方式で展開しています。

こうしたサービスを全国規模で確立するには、工場や物流網の整備、レンタル用商品の資材購入等多額の投資が必要です。また、全国的な訪問販売員の組織構築にも時間と費用を要します。このため、同様の組織とブランド力を持つ競合は少なく、圧倒的なシェアと、強固で広範な対面販売型の顧客基盤(家庭市場約470万世帯、事業所市場約120万事業所)を有している点が、大きな強みです。

執行役員
訪販グループ 運営本部長
竹之内 茂夫



マーケットの状況

家庭市場、事業所市場ともに、顧客接点の縮小への対応が大きな課題になっています。家庭市場では、女性の社会進出による日中の在宅率の低下や特定商取引法による訪問販売規制が強化され、事業所市場では、チェーン店やインショップ※1が増加したことにより、店舗での決裁が得られにくくなっているのが、主な要因です。

一方で、社会的には、多種多様な業界で「衛生管理」への関心が高まっています。たとえば介護業界では、利用者や従業員を守るため、感染症等の衛生リスクへの危機管理意識が高まっています。また、食品衛生法改正により、2020年からは、食品加工・流通・外食等食品に関わるすべて

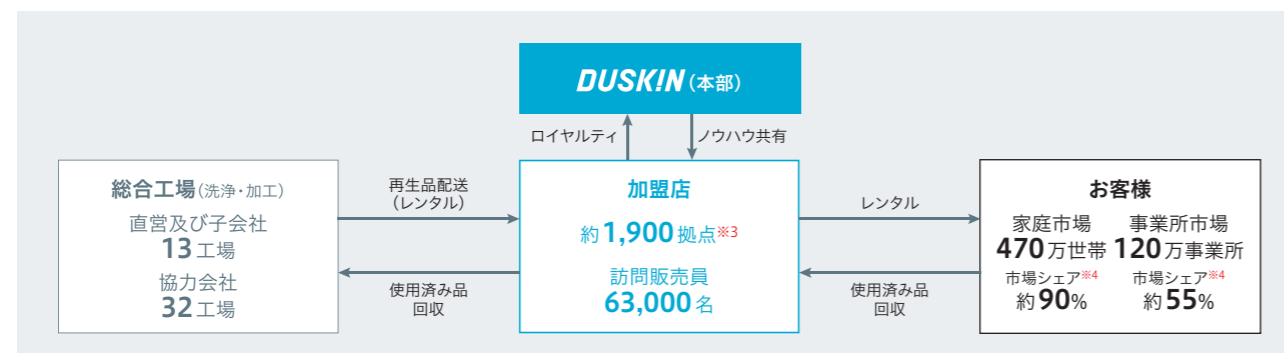
の業界で「HACCP※2」に沿った衛生管理が制度化されます。この法改正への対応が必要となるのは、350万事業所まで広がると予測され、需要の拡大が期待されます。

※1 デパートやショッピングセンター等の大型商業施設内に入居している小規模店舗

※2 食品の製造・出荷の工程で安全を確保するための管理手法。「Hazard(危害)」「Analysis(分析)」「Critical(重要)」「Control(管理)」「Point(点)」の略

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭：470万世帯との顧客接点、ブランド力 ● 事業所：食品衛生法改正による「HACCP」への対応 ● 事業所：医療・介護施設等、多種多様な業界での「衛生管理」への関心の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭：日中の在宅率の低下や法規制強化による顧客接点の縮小 ● 家庭：低価格の清掃・衛生用品の普及による価格競争力の低下 ● 事業所：本部決裁が必要なチェーン店・インショップの増加

事業の仕組み



※3 ほかに直営及び子会社による拠点：92拠点

※4 ダストコントロール市場におけるシェア率

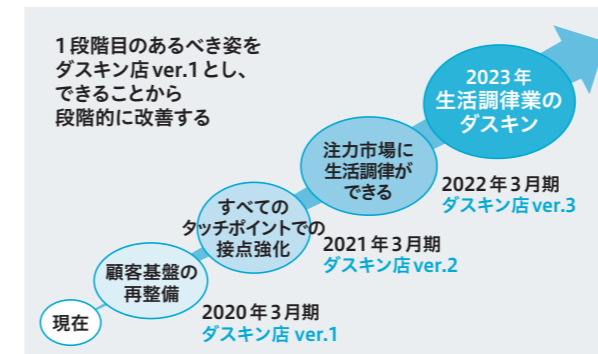
中期経営方針 2018の進捗

基本方針

訪販グループとしてダストコントロール事業をはじめとした16の事業の横のつながりを強め「お掃除業のダスキン」から、お客様の生涯に寄り添い、くらしのリズムを整える「生活調律業」へと進化するため「ダスキン店」の実現を加速させます。「ダスキン店」とは、訪販グループが展開する全事業の商品・サービスをご提案できるお客様総合窓口です。

さらにすべてのお客様を会員サイト「DDuet」のプレミアム会員として登録いただき、利便性と高い付加価値を提供します。また活動の現場には、ご契約中のお客様を重要視する施策を打ち出し、家族構成や年齢層に合わせ、暮らしの全般でお役に立てる幅広い事業の商品・サービスを提案し、利用促進を図ります。

「ダスキン店」構想 = 三カ年計画概要



当期(2019年3月期)の成果

家庭市場では、「DDuet」会員数の拡大、ポスト返却サービスの利用拡大、タブレット端末を用いて総合的にサービスを提案する「コンシェルジュ」の人員増加等、顧客接点の強化



衛生管理の専門家「ハイジーンマスター」を育成



タブレット端末を活用したお客様への提案



2019年5月に開設した「ダスキンラボ」

に取り組みました。とくにお客様訪問時のマニュアルを新たに体系化させたことで、前期の約2.3倍の37.8万件の新規モニターを獲得しました。

さらにコールセンターをお客様のお問い合わせ内容に合わせたプラスワン提案を行うコンタクトセンターへと変革させたことで、潜在需要を掘り起こすチャンスが見えてきました。

事業所市場では、従来の「清掃」から施設と人の「衛生管理」へと事業領域を拡大することを目指し、商品ラインナップの強化と、高度な衛生管理の専門家「ハイジーンマスター」の育成を推進しました。2019年3月期は、計640名が研修を受講し、累計の登録人数は、1,406名になりました。これにより、多くの加盟店でお客様先の衛生環境の把握(検査)からの提案が可能となり、他社サービスにない優位性を構築しました。

今後の計画

全国約2,000拠点の顧客情報を、すべての事業間で連携・共有する体制を整えます。家庭市場では、幅広い世代の多様なニーズに対応し、生涯にわたってご利用いただける体制を目指します。事業所市場では、業態ごとに異なる需要の傾向やトレンドを分析することで、細分化し続けるお客様のニーズに細やかに対応していきます。

また、生活調律業を形にしていいため、2019年5月に「ダスキンラボ」を開業しました。ここは生活者・社外パートナー(企業・団体)・社員が社内外を問わずいろいろな視点や様々な声、専門家の知見等を融合させて、企業や組織の枠を越えて「生活調律体験」を創出する場にしたいと考えています。「生活調律体験」を具体化し、実現するために生活者視点に入り込むクリエイティブラボとして、これまで以上にお客様に寄り添った商品・サービスの展開を目指します。

ケアサービス事業



ケアサービス事業は、フランチャイズ方式を基本とし、加盟店に対して業務に使用する薬剤・資器材等を販売しています。また、当社ブランドを使用した事業運営に関するノウハウや清掃技術を提供する対価としてロイヤルティを得ています。

プロのお掃除サービス「サービスマスター」、害虫の駆除と総合衛生管理「ターミニックス」、家事代行サービス「メリーメイド」、緑と花のお手入れ「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事業を展開し、多様なニーズに応えられるのが大きな強みです。



執行役員
ケアサービス事業本部長
山城 聖和

マーケットの状況

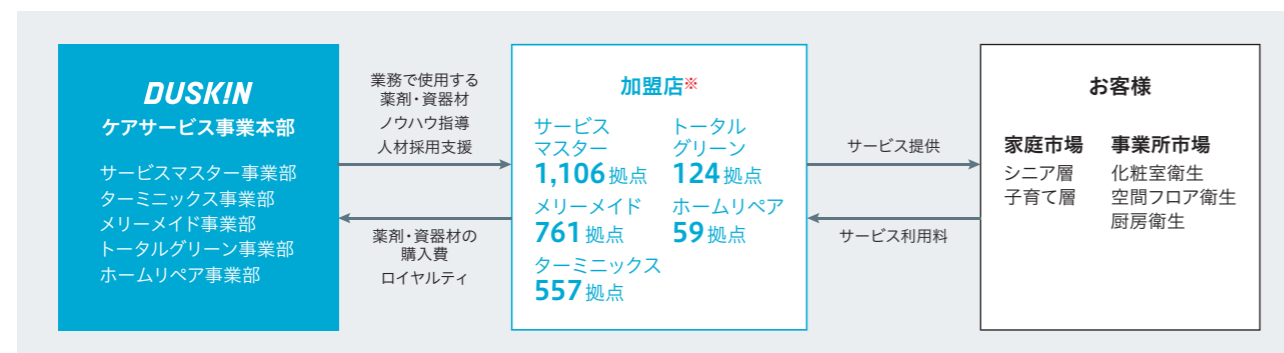
ケアサービス事業で提供している、衛生管理・家事代行等の役務提供サービスは近年、大都市を中心に需要が拡大しています。競合他社との競争も激化しているものの、マーケット全体では需要に対し供給が追いついていないのが現状で、人材の確保をはじめ高品質のサービスを提供する体制をいかに整えるのかが、業界共通の課題となっています。一部では価格競争が激化する傾向もありますが、一方で高付加価値のサービスを求めるニーズも高まっており、こうしたニーズに応えることで、ブランド力を維持し、収益性を向上していくことが求められています。

また、「サービスマスター」の主力サービスの一つである

エアコンの清掃サービスは、需要の時期が特定の季節に集中する傾向があります。このため、閑散期に、キッチン（家庭用、業務用ともに）等エアコン以外の清掃サービスの需要を創出し、需要と供給のバランスを高いレベルで平準化することが、事業規模の拡大と収益性を両立する上でのポイントになっています。

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭市場 470万世帯、事業所市場 120万事業所の顧客基盤 ● 共働き家庭の増加による清掃・家事等の代行ニーズの高まり ● 専門性の高い衛生管理市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小規模事業者や異業種参入による競争激化 ● 季節変動による需要と供給の不均衡

事業の仕組み



* 拠点数は、2019年3月末現在。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。

中期経営方針 2018 の進捗

基本方針

訪販グループはお客様から選ばれるNO.1のフランチャイズチェーンを目指して、生活調律業を実現する新たな段階に入っています。ケアサービス5事業も、お客様の生活空間をより良く調律するために加盟店、本部間の情報ネットワークを整備し、より便利なサービスを目指します。また、高まる需要に100%お応えできる体制を構築するため、新規加盟店の募集、人材の育成に注力します。

当期(2019年3月期)の成果

フランチャイズショー(展示会)に出展し新規加盟を促進する等、加盟店拡大に向けて取り組みを強化しました。また、既存の加盟店に対しても、2号店目以降を出店する際の初期費用を低減し、出店を促しました。その結果、ケアサービス5事業で計134店の新規出店を実現しました。

サービスマスターでは、ホテル等の施設に常駐して施設を管理するコントラクトサービスが伸長しています。2020年東京オリンピック・パラリンピックや2025年大阪・関西万博を控え、今後さらに需要増が予想されることから、新たに「コントラクト推進室」を立ち上げました。

メリーメイドでは、共働き世帯を対象に、スマートキーを活用する安心のサービス「留守カジ」を導入し、競合との差別化を図りました。

ターミニックスでは、食品衛生管理の改正(HACCPに沿った衛生管理の制度化)に伴い、「害虫駆除のプロ」で培った信頼にプラスして「総合衛生管理」のプロへの拡充

を目指し、ハイジーンマスターとの連携を強化しました。

トータルグリーンでは、庭木の剪定をスポットで行う剪定サービスがインターネット広告の効果もあり、利用が大幅に増加しました。

ホームリペアでは、キッチントラップの取り替えサービスと室内物干しの取り付けサービスのヒットにより、加盟店の営業活動が活発化しました。さらに未出店地域への出店も加速し、加盟店数は前期比25店増の59店になりました。

今後の計画

サービスマスターでは、お掃除のプロとしてサービスの範囲を広げる取り組みを進めるとともに、サービス品質をさらに高めていきます。メリーメイドでは、30周年の節目を弾みに、積極的な人材確保に取り組み、拡大する家事代行市場の需要に応えていきます。ターミニックスでは、お客様が求めていることに応えるため、総合衛生管理で深く関わっていきます。トータルグリーンでは、20周年を合言葉に、今後も需要が見込まれる剪定サービスのお客様を定期サービスにつなげる仕組みを構築します。ホームリペアでは、リペアから一歩踏み出した新しいメニューを増やし、サービスの領域を広げることで、お客様の要望に積極的に対応していきます。

2019年4月より新規加盟店募集を一括で行う「ケア組織開発室」を新設し、新規加盟を促すとともに、ケアサービス事業一丸となって、需要の増加に対応し、お客様に寄り添いながら、より豊かな暮らしに役立つサービスをお届けしていきたいと考えています。

サービスマスター加盟店オーナーより

ダスキンとの出会いは、高校生の時のアルバイトでした。お客様の「キレイにしてくれて、ありがとう!」という言葉が本当に嬉しかったのを、今でも思い出します。

オーナーとしてサービスマスター事業に加盟したのは、26歳の時です。ダスキンの高い知名度や開業のノウハウ・フォロー体制は、心強く感じました。経営計画や販売促進計画の立案にも、担当のエリアマネージャーさんに親身に相談に乗っていただきました。

開業時の研修だけでなく、技術習得の勉強会が充実しているのも非常に助かっています。勉強会に参加するたびに、自信を持ってサービスを提供できるのを実感します。



ダスキン本庄西
サービスマスター 代表取締役
松本 康一様

シニアケア事業



ヘルスレント事業は、約3,100アイテムをラインアップし、北海道から沖縄まで全国150店舗で介護用品・福祉用具のレンタル・販売を展開しています。介護保険適用によるレンタルが中心ですが、介護保険適用外でのレンタル・販売も取り扱っています。

ライフケア事業は、住み慣れた我が家で安心して暮らしたいという高齢者の生活を支えるサービスです。全国95店舗、約2千名のケアスタッフが、介護保険適用外の自由度の高さを活かし、ご要望に合わせたサービスを提供しています。



マーケットの状況

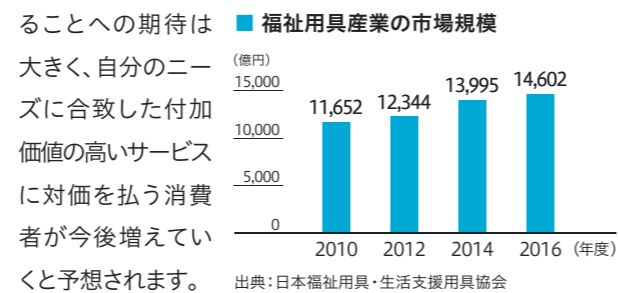
2018年は、75歳以上の後期高齢者人口が、65～74歳の前期高齢者人口を初めて上回りました。2025年には、団塊世代がすべて75歳以上の後期高齢者となり、高齢者人口がピークを迎えます。

こうした人口トレンドに加え、住み慣れた家で暮らし続けたいという思いを背景に、在宅介護や介護予防に福祉用具を使用するニーズの高まりから、福祉用具産業の市場規模は、2010

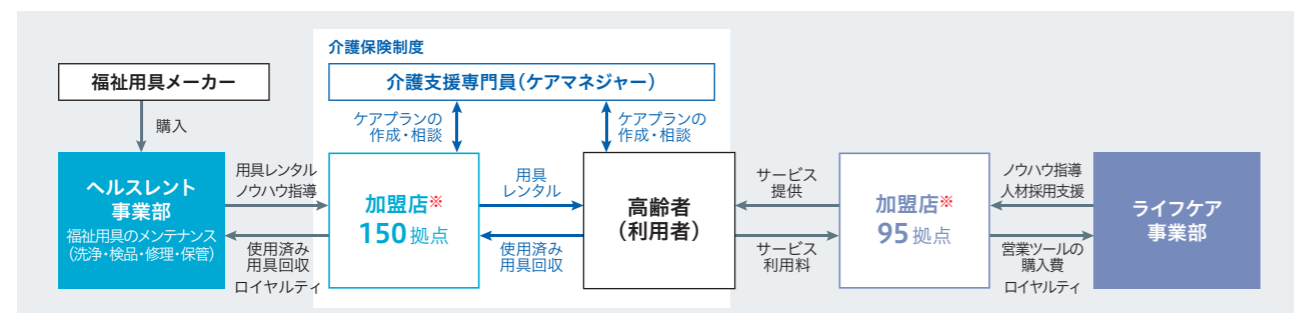
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高いサービスへのニーズ増加 病気や加齢の程度に合わせた、介護・福祉サービスの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 介護保険制度の改定による需要の変動(ヘルスレント) 保険適用外サービスの認知・理解不足(ライフケア)

年度の1兆1,652億円から、2016年度には1兆4,602億円まで拡大しています。

また、家族の介護を理由とする離職は毎年約10万人に上る等、介護保険だけでは介護が必要な高齢者の生活を支え切れないケースが増えています。とくに「自助」においては、高齢者や家族のニーズを踏まえて自費で購入する保険適用外サービスが拡充され、豊富なサービスの選択肢が提供されることへの期待は



事業の仕組み



※ 拠点数は、2019年3月末現在。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。

中期経営方針 2018の進捗

基本方針

ヘルスレント事業では、シニア層をサポートするビジネスを目指して、介護保険内での売上シェアの拡大と75歳以上の高齢者向けレンタル商品・サービスを開発します。そのために通販カタログの導入等、新たな販売手法を開発し、管理医療機器や手すり取付サービス等、専門商品の取り扱いを拡大します。

ライフケア事業では、既存の営業先(医療・福祉関係)以外の販売チャネル先の開拓や、認知症の方等お客様のニーズに応えるサービスの開発を通じて、事業の拡大を図ります。また、展示会展出や出店パッケージの多様化により店舗数を拡大するほか、ケアスタッフ新規採用の促進を通じて、サービス提供力を強化します。

当期(2019年3月期)の成果

ヘルスレント事業では、利用者様を訪問しご利用状況を3カ月に1回確認する定期訪問を実施しています。そこで得た情報をケアマネジャーと共有し、信頼関係の強化に努めました。その結果、新規獲得軒数は、月平均3,400軒以上に達し、当期のお客売上高は、前期比7.3%増の99億1百万円となりました。

ライフケア事業では、WEB広告、ダイレクトメールのほか、展示会に出展する等、新規加盟契約の獲得に努めました。既存店については、直営店は順調に推移したものの、加盟店ではケアスタッフの人員不足等が原因となり、新規成約数が

前期より減少しました。この結果、当期のお客売上高は、前期比3.6%減の21億37百万円となりました。

今後の計画

ヘルスレント事業では、引き続きご利用者様への3カ月に1回の定期訪問を通じ、ご利用者様への安全・安心な商品の提供とケアマネジャーへの情報の提供を強化することで、ご利用者様とケアマネジャーの期待に応えていきます。また、こうした取り組みを通じて、福祉用具だけではなく、ダスキンだからこそお役に立てる商品・サービスのすべてを提供し、ご利用者様に寄り添うダスキンならではの福祉用具相談員の育成を目指します。



ライフケア事業では、ケアマネジャーを中心とした従来の営業活動では、介護保険適用外のサービスを利用するお客様が少ないことが課題となっているため、法人や医療機関、薬局とのタイアップを進めることで、認知度の向上を図ります。さらに、遠距離に住む家族に生活状況を報告し、安心を提供する「見守りパッケージ」を検討します。介護による離職・転職の防止に効果があるサービスとして、新たな需要を見込んでいます。



埼玉県和光市で、高齢者の相談窓口拠点を運営

ダスキンでは、埼玉県和光市と公民連携協定を締結し、高齢者の総合相談窓口拠点「わこう暮らしの生き生きサービスプラザ」を運営しています。

同施設では、イベント等を通じた高齢者の新しいコミュニティづくりを促進し、高齢者の生活に張り合いや生きがいを提供する地域に根ざした活動を行っています。また、高齢者参加型の「わこう市民ラボ」を開催し、新たなニーズの発見や高齢者の意欲を引きだす活動にも取り組んでいます。

こうした活動によって得られた知見をもとに、高齢者の生活の質の向上につながる新しいサービスの開発に取り組んでいます。



フードグループ

食を通じて、幅広い年代のお客様に「しあわせな時間」を体験していただくため、お客様のニーズに応える商品の開発、居心地の良い空間づくりやおもてなしを追求しています。



ミスタードーナツ

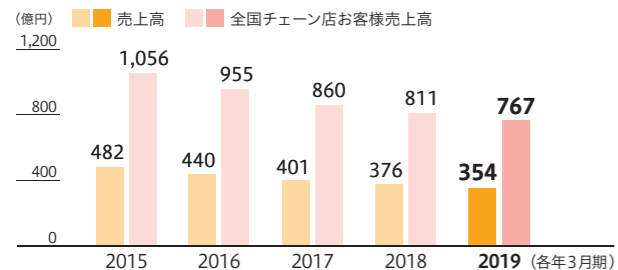
かつアンドかつ

ベーカリーファクトリー

ザ・シフォン&スプーン

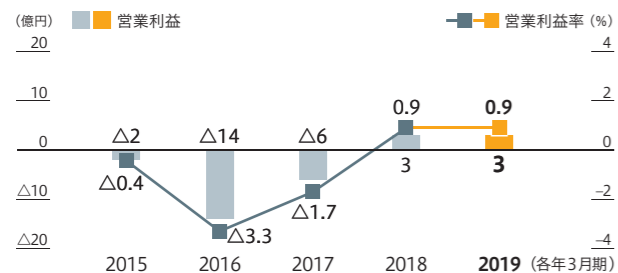
パイフェイス

売上高※・全国チェーン店お客様売上高



※ 売上高には、セグメント間の内部売上高を含んでいます。

営業利益・営業利益率



当期の業績と次期の業績見込み

当期(2019年3月期)は、上半期に続いた自然災害により各事業で営業時間の短縮や休店を余儀なくされたことや、主力の「ミスタードーナツ」で不採算店舗のクローズを進め、稼働店舗数が減少したこと等により、お客様売上高が減少しました。一方、既存店が好調に推移したパイ専門店「パイフェイス」、店舗数が増加したとんかつレストラン「かつアンドかつ」は、いずれもお客様売上高が増加しました。

この結果、加盟店からのロイヤルティ収入、加盟店への原材料売上のいずれもが減少し、売上高は前期比5.8%減の354億26百万円となりました。営業利益についても、前期比10.2%減の3億20百万円となりました。

2020年3月期については、2019年4月に分社化した「かつアンドかつ」の拡大を見込むものの、ミスタードーナツの稼働店舗数減少が引き続き予想されることから、売上高353億円、営業利益3億円の減収減益計画としています。

ミスタードーナツ事業



「ミスタードーナツ」は、フランチャイズ方式による店舗展開を基本とし、当社は加盟店に対してドーナツ等の原材料等を販売するとともに、店舗運営に関するノウハウや製造技術を提供し、その対価としてロイヤルティを得ています。ドーナツチェーンとしては国内随一の知名度・シェアと、高い商品企画力を有していることが強みです。

また、幅広い年齢層のファンを持っているのも大きな特長です。2014年からは「ミスドファンミーティング」を定期的で開催しており、5年間の累計参加者数は3,000名を超えました。

執行役員
ミスタードーナツ事業本部長
和田 哲也



マーケットの状況

スイーツ市場では、店舗数の多いコンビニエンスストアや量販店等の総合小売店が商品力を向上させ、売上を伸ばしています。チェーン洋菓子店も市場全体では伸びているものの、競合する商品が増え、競争が激しくなっています。また、人件費や原材料費、物流費等のコストも上昇しています。

店舗開発の面では従来、大型ショッピングセンター(SC)を中心に新店を進めてきましたが、SCの新規出店自体が減少しています。駅前・駅ナカ・郊外といった新しい立地への出店を加速させていく必要があります。

2019年秋に予定されている消費税の増税によって、消費

の冷え込みや外食の節約志向が強まることも予測されます。こうした市場環境のなか、魅力的な商品と店舗づくりを通じたファン層の拡大が、ますます重要になっています。

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 外食・中食市場の拡大・多様化 多種多様な企業とのコラボレーションによるシナジー効果 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料費・人件費・物流費の高騰による店舗収益力の低下 量販店やコンビニ等の商品力向上

中期経営方針2018の進捗

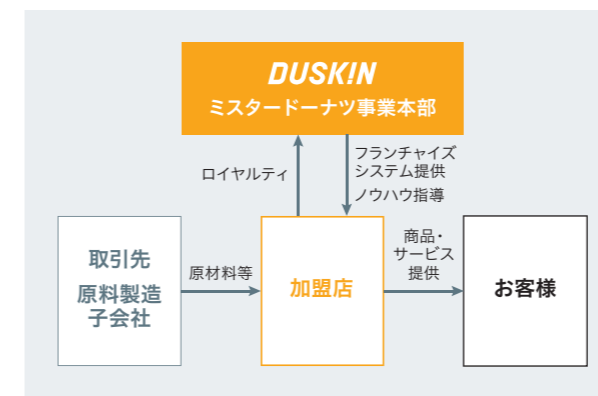
基本方針

主力のミスタードーナツでは、「いいことあるぞ Mister Donut」をブランドスローガンとして、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」を体験できる場所づくりを目指しています。

商品面では、最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとのコラボレーション企画「miso meets」を展開します。また、朝食・昼食等の幅広い時間帯でご利用いただける軽食メニュー「ミスドごはん」、お客様の健康志向に応える「からだににじゅうまる」シリーズを開発・販売していきます。

店舗開発面では、お客様の生活動線や利用動機に合わせた新コンセプト店舗への改装、新規出店、既存店の再配置に取り組んでいきます。

事業の仕組み



当期(2019年3月期)の成果

商品面では、「misdo meets」を四半期ごとに投入するサイクルがお客様に定着し、来店の動機づけとなりました。また、お子様向けには、株式会社ポケモンとのコラボレーション企画「ミスドでポケモンに会おう!」を実施し、親子で楽しめる企画として大きな支持を得ました。「ミスドゴハン」では、パイ、パスタ、ヌードルの季節限定メニューを導入したほか、軽食メニューとドーナツをセットにした「ミスドランチセット」を販売しました。こうした取り組みの結果、稼働店1店当たりの売上は、2期連続で前期を上回ることができました。

一方、課題が残ったのは、店舗開発でした。当期の新規出店は、50店の計画に対して、実績は8店。目標売上に見合う物件が確保できないこと、都市部立地では現在の商品単価で損益分岐点を越える売上が見込みにくいことが主な要因でした。また、改装についても、前期(2018年3月期)より20店増加したものの、計画125店に対して実績

74店と、計画未達となりました。

今後の課題

商品面では、当期に引き続き「misdo meets」「ミスドゴハン」の販売に注力します。また、レシピのブラッシュアップ等、定番商品の商品力の向上にも取り組みます。

店舗開発については、施策を一部見直します。たとえば、テイクアウト専門店の出店では、対象とする立地を見直すと同時に、既存店とフォローショップのユニットで出店する「エリアマーケティング出店」を取り入れることで、利益効率の向上を目指します。また、店舗投資を低減することで、2020年3月期は31店の新規出店、125店の改装を目指します。

さらに、空白商圏(郊外、都市)に対しては、新しい業態パッケージの開発にも取り組みます。2020年3月期はモデル店舗となる直営店をオープンし、2021年3月期以降のフランチャイズ展開を目指します。

■ エリアマーケティング出店のイメージ



郊外主要駅 駅ナカ 都市部イートインカフェ 郊外ロードサイド独立店

2019年3月期にリリースした「misdo meets」シリーズ

四半期ごとに新シリーズを投入するサイクルがお客様に定着し、来店の動機づけとして大きな役割を果たしました。

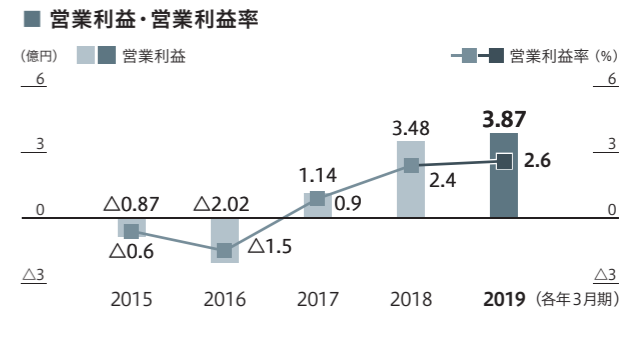
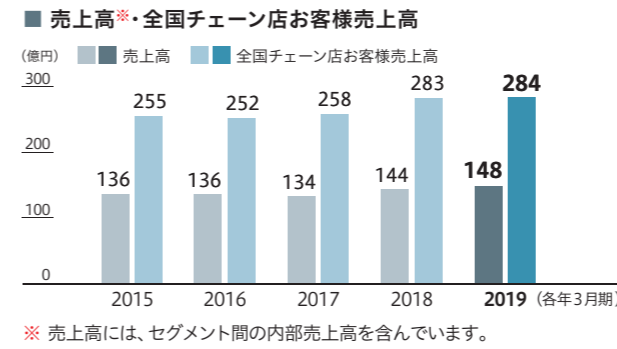
<p>2018年4月~5月 京都宇治茶専門店「祇園辻利」とのコラボレーション</p>	<p>2018年7月~9月 焼きたてチーズタルト専門店「PABLO」との「チーズタルド」</p>	<p>2018年10月~12月 函館の老舗レストラン「五島軒」との「老舗洋食プレミアムパイ」</p>	<p>2019年1月~2月 人気パティシエ・鐘塚俊彦氏との「ショコレコレクション」</p>
--	--	--	---

その他

フランチャイズ展開を行っていない国内の事業に加え、海外でのダストコントロール・ミスタードーナツの各事業とそのライセンス管理・原材料調達で構成されています。



病院施設のマネジメントサービス ((株)ダスキンヘルスケア) 海外事業(ダストコントロール:中国(上海)) 海外事業(ミスタードーナツ:インドネシア)



当期の業績と次期の業績見込み

当期(2019年3月期)は、リース及び保険代理業のダスキン共益(株)は前期並みでしたが、病院施設のマネジメントサービスを提供する(株)ダスキンヘルスケアで契約先が増加したことにより、国内事業で増収となりました。

海外事業については、現在展開している国でのブランド育成に取り組みました。訪販関連では、事業を展開する3地域すべて(台湾・中国(上海)・韓国)で、お客様売上高が前期を上回りました。また、香港楽清香港有限公司でペーパー

■ 海外事業 主な国・地域のお客様売上高 (各年1月~12月)

	国・地域	単位	2017	2018	前年比
ダストコントロール・ケアサービス	台湾	百万ニュー台湾ドル	1,133	1,225	8.1%
	上海	百万人民元	24	29	21.0%
	韓国	百万ウォン	990	1,299	31.2%
ミスタードーナツ	台湾	百万ニュー台湾ドル	1,048	989	△5.6%
	上海	百万人民元	20	18	△9.2%
ビッグアップル	マレーシア	百万リンギット	59	56	△3.5%

タオルの取扱量が増加し増収、楽清(上海)清潔用具租賃有限公司も事業所向けダストコントロール商品が順調に推移し増収となりました。

また、ドーナツ関連でも、台湾と中国(上海)のミスタードーナツ、マレーシアを中心に展開するビッグアップルでは前期のお客様売上高を下回ったものの、タイ、フィリピン、インドネシアのミスタードーナツで前期を上回るお客様売上高を計上しました。これに加え、期末の為替相場が円高となった効果もあり、海外事業全体で増収となりました。

この結果、当期の売上高は、前期比3.1%増の148億58百万円となりました。また、営業利益についても、(株)ダスキンヘルスケアの増益、海外事業の損失減により、前期比11.4%増の3億87百万円となりました。なお、近年、人件費や賃料等の高騰により収益が悪化していた中国(上海)のミスタードーナツ事業は、2019年3月末をもって全店舗を閉鎖しました。

2020年3月期は、アジア各国の市場に合わせた事業展開の強化に引き続き注力していきます。業績面では、売上高は150億円(前期比1%増)を見込んでいますが、営業利益は3億円(前期比22.6%減)の見込みとなります。

取締役

代表取締役 社長執行役員
山村 輝治

所有する当社株式の数
33,785株
取締役会出席回数
20回/20回中

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

取締役 副社長執行役員
宮島 賢一

所有する当社株式の数
11,300株
取締役会出席回数
18回/20回中

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
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)

取締役 専務執行役員
岡井 和夫

所有する当社株式の数
18,755株
取締役会出席回数
20回/20回中

1980年4月 当社入社
2008年6月 当社取締役国際部長兼楽清香港有限公司 董事長兼総経理
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
2019年4月 当社取締役専務執行役員人事部、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、国際部管掌
2019年6月 当社取締役専務執行役員人事部、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、広報部、国際部管掌(現任)

監査役

監査役
重吉 康人

所有する当社株式の数
6,000株
出席回数
取締役会:20回/20回中
監査役会:13回/13回中

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)

監査役
吉田 隆司

所有する当社株式の数
4,000株
出席回数
取締役会:20回/20回中
監査役会:13回/13回中

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

執行役員

社長執行役員
山村 輝治
監査部管掌

副社長執行役員
宮島 賢一
社長室、フードグループ、法人営業本部管掌

専務執行役員
岡井 和夫
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、広報部管掌

専務執行役員
檜原 純一
訪販グループ戦略本部・運営本部、ケアサービス事業本部、ユニフォームサービス事業部管掌

常務執行役員
住本 和司
経営企画部、総務部、経理部、情報システム部、生産本部管掌

上席執行役員
鈴木 琢
レントオール事業部、ヘルスレント事業部、ライフケア事業部、ヘルス&ビューティ事業部管掌

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
藤岡 利義
訪販グループ戦略本部長

執行役員
竹之内 茂夫
訪販グループ運営本部長

(注)「管掌」とは、取締役会の決議による委任を受け、担当執行役員、本部長、事業部長等に指導・助言を行い、業務執行を行うことをいいます。

取締役 専務執行役員
檜原 純一

所有する当社株式の数
10,600株
取締役会出席回数
20回/20回中

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
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
2019年 4月 当社取締役専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
2019年 6月 当社取締役専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、ユニフォームサービス事業部管掌(現任)

取締役 常務執行役員
住本 和司

所有する当社株式の数
7,785株
取締役会出席回数
20回/20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担当
2018年4月 当社取締役上席執行役員経営企画部、生産本部管掌
2019年4月 当社取締役常務執行役員経営企画部、総務部、経理部、広報部、情報システム部、生産本部管掌
2019年6月 当社取締役常務執行役員経営企画部、総務部、経理部、情報システム部、生産本部管掌(現任)

取締役 上席執行役員
鈴木 琢

所有する当社株式の数
3,900株
取締役会出席回数
20回/20回中

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

監査役 社外 独立
織田 貴昭

所有する当社株式の数
一株
出席回数
取締役会:18回/20回中
監査役会:13回/13回中

1985年10月 司法試験合格
1988年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)三宅合同法律事務所入所
1995年 1月 同事務所パートナー
2002年 5月 弁護士法人三宅法律事務所社員(現任)
2014年 6月 当社監査役(現任)

監査役 社外 独立
川西 幸子

所有する当社株式の数
一株
出席回数
取締役会:20回/20回中
監査役会:13回/13回中

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

(重要な兼職の状況)
株式会社インターネットディスクロージャー専務取締役

取締役 社外 独立
山本 忠司

所有する当社株式の数
一株
取締役会出席回数
20回/20回中

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退任
2014年6月 当社取締役(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)

取締役 社外 独立
善積 友弥

所有する当社株式の数
200株
取締役会出席回数
20回/20回中

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

取締役 新任 社外 独立
関口 暢子

所有する当社株式の数
一株
取締役会出席回数
新任のため実績なし

2005年11月 株式会社カブコン入社
2007年 4月 同社経理部長
2011年 4月 同社執行役員経営企画統括
2016年 4月 同社常務執行役員経営企画・人事本部長
2019年 3月 同社退社
2019年 6月 当社取締役(現任)

監査役 社外 独立
荒川 恭一郎

所有する当社株式の数
3,000株
出席回数
取締役会:20回/20回中
監査役会:13回/13回中

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

(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

社外取締役インタビュー

しっかりした現状分析とリスク認識のもと
リターンを最大化できる実効性の高い
取締役会を目指していきます。

社外取締役 善積 友弥

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



Q1. ダスキンの取締役会をどのように評価していますか？

2017年6月にダスキンの社外取締役に就任して2年が経過しましたが、就任1年目に比べ、取締役会の実効性が着実に高まってきたと実感しています。とくに、2018年4月から新たに導入された「執行役員制度」の効果が大きいと思います。就任1年目は各事業の細かな状況報告が取締役会で行われる等、率直に言って「もっと議題を整理すべきだ」と感じることも多かったのですが、執行役員制度の導入で経営と執行が分離されたことで議題が整理され、それぞれの意思決定がより迅速に行えるようになりました。

さらに、社内取締役の減員により社外取締役の構成比が3分の1以上になったことで、社外監査役も含めた我々社外役員が、より意見を述べやすくなりました。議論が活性化するとともに、全社的視点からの経営判断をより効果的に行える

ようになってきたと感じています。また社外役員(社外監査役3名、社外取締役3名)による「社外役員会議」を取締役会の助言機関として定期的で開催していますが、そこでの議論や取りまとめた提言は執行部門で共有・検討され、その対策が取締役会へ起案されるようになってきました。この点も取締役会の実効性がより高まっている事例と評価しています。

一つ注文をつけるとすれば、取締役会の多様性という点で、ややもの足りなさがあります。現在、社外役員には女性が2名いますが、社内役員に女性はいません。女性役員の誕生が待たれます。また、社内取締役のほとんどが事業部門の出身者で構成されています。多様な視点を確保するためにも、たとえば財務や人事、コンプライアンス部門出身の役員がいても良いのではないかと思います。

Q2. 社外取締役としての役割をどのように考えていますか？

ダスキンの社外役員には多様なバックグラウンドを持つ方々がおられますが、私の場合は、企業グループ全体の戦略立案や海外現地法人の事業統括といった前職での経験を活かした「経営判断のサポート」が大きな使命だと考えています。一例を挙げれば、取締役会におけるROE(自己資本利益率)

の改善とPBR(株価純資産倍率)の向上を念頭に置いた機動的な資本政策の議論等が挙げられます。

また今後、海外展開を拡大していくことになれば、グローバル事業を担当した経験に基づき助言や提言ができる機会も増えてくると思います。

Q3. 社外役員に対するサポート体制への評価をお聞かせください。

社外役員として職務遂行に必要な情報は極めてオープンに提供されていると評価しています。加えて加盟店オーナーとの会合でお話を伺う機会もあり、この2年間でダスキンの経営理念や具体的方針、そして各事業に関する理解は相当に深まったと思います。私はメーカー(味の素株式会社)の出身ですので、当初はフランチャイズ事業の理解が充分ではない部分もありました。しかし、「加盟店」というステークホルダーが存在し、かつ「祈りの経営」という理念で結ばれている当社では、利益配分等に関して一般的

なメーカーとは異なる視点が必要であり、その点を踏まえて株主価値の向上を目指す必要があるということが、しだいに理解できるようになりました。

欲を言えば、毎回の会議資料について、もっと「電子化」を進めてもらえたらと思います。電子データであれば自宅や外出先でも事前に内容を把握できますし、担当部署に早めに質問を投げかけ、説明の準備してもらいやすくなるはずです。効率化・省資源化両面からさらなる資料の電子化・ペーパーレス化・ツールのタブレット化を推進してほしいと思います。

Q4. 取締役会の実効性をさらに高めるために必要なことは？

ダスキンの取締役会の実効性は着実に高まっていますが、もう一段階高い次元を目指すべきだと思います。取締役会の最大の役割は、状況を把握した上でリスクを認識し、その対処方法を決め、リターンをいかに最大化するかを判断・決定していくことです。まずは執行部門が考えるべきですが、執行部門は自身が担当する職掌での「部分最適」を追求しがちなため、全社を俯瞰した視点で最適化を進めるのが、取締役会の役目となります。

そのためには、取締役会が当社のポートフォリオ(資源配分)の現状を踏まえつつ、「選択と集中の原則」に基づいて、長期戦略の実現に向けより効果的な資源配分を着実かつ

迅速に判断し、執行部門に委任していくことが求められます。すなわち成長に向けた実効性のあるポートフォリオマネジメントの具体的実践が、取締役会の実効性をさらに高めていく重要な要素だと認識しています。そして、そうした取り組みの継続が後継者の養成にも繋がっていくと考えます。

今後とも社外取締役の立場から当社の現状に対するしっかりと分析と今後の方向性に関する深い議論に積極的に参画し、取締役会の実効性を一層高める一翼を担って参りたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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ていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社です。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。

さらに、2018年度からは執行役員制度を採用し、執行役員への権限委譲を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

取締役会

当社は、経営の健全性、効率性、実効性を保持するとともに、多岐にわたる事業領域における高度な経営判断を行う条件を整えるべく、全体としての能力、経験、略歴、性別等のダイバーシティを考慮して取締役の員数を12名以内としています。

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、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。

取締役会が、重要な意思決定と業務執行の監視・監督機能を果たせるよう、取締役は、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる、会社の業務に精通した社内取締役6名及び社外取締役3名(全員が独立役員)の構成となっています。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

(年度)	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を設置(現コンプライアンス委員会)
	定款に「経営理念」を盛り込む 内部統制システムの基本方針を制定
2006	リスクマネジメント委員会を設置
	東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場 ※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
2007	役員退職慰労金制度を廃止
2008	社外監査役を2名から3名に増員
2013	議決権電子行使プラットフォーム参加
2014	社外取締役を1名から2名に増員 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開示を開始
2016	取締役会の実効性に関する分析・評価を実施
2017	取締役に対する株式報酬型ストック・オプション導入 取締役評価・選任制度を導入。取締役評価検討会を設置
2018	執行役員制度を導入 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
2019	取締役評価検討会の構成員を独立役員のみに変更するとともに、取締役会の諮問機関に変更

監査役会

監査役会は、財務・会計及び法務・コンプライアンスに見識のある常勤監査役2名及び公認会計士、弁護士としての高い専門性を有する非常勤の社外監査役3名(全員が独立役員、うち女性1名)の体制で、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。

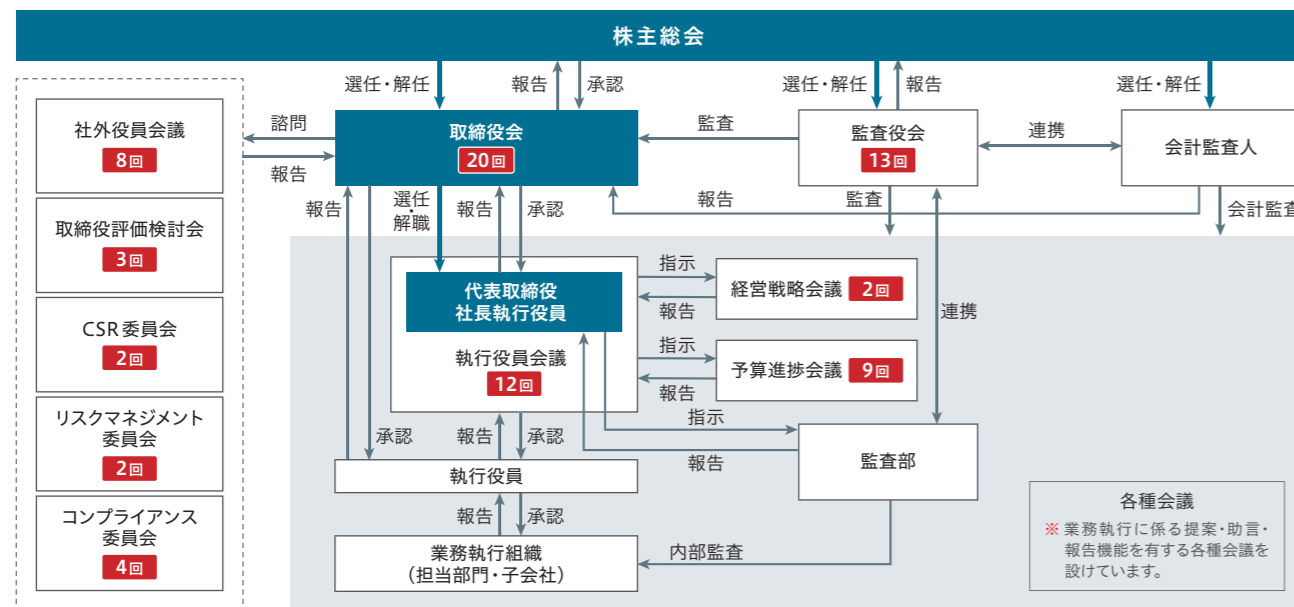
監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席して意見を述べるほか、監査役会を毎月1回開催して監査方針の決定や監査状況の進捗を確認しています。

諮問機関

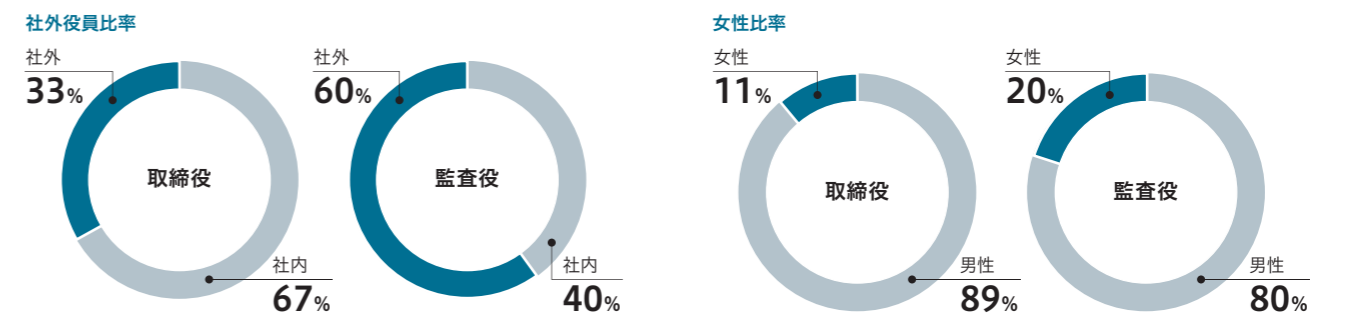
社外役員会議

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、公正かつ客観的な立場から経営の監督機能を発揮するとともに、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する有益な意見を表明することを目的として、取締役会の諮問機関である「社外役員会議」を設置しています。

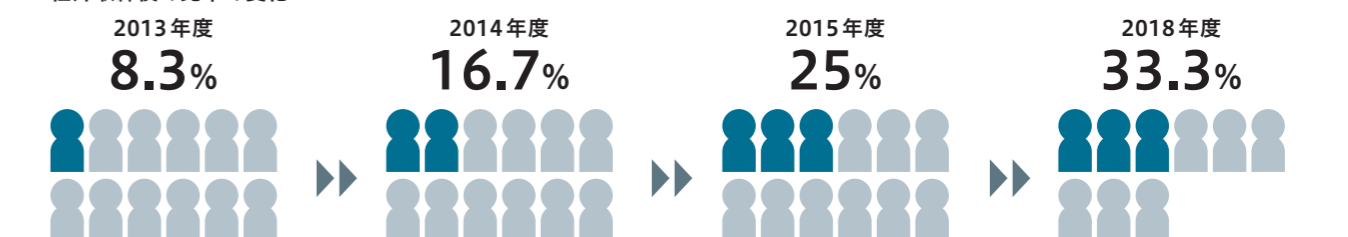
■ コーポレート・ガバナンス体制 (2019年4月現在)



■ 取締役・監査役の構成 (2019年6月25日現在)



■ 社外取締役の比率の変化



取締役評価検討会

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

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

CSR委員会

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。

■ 各機関の構成員と主な機能

名称	議長/委員長	構成員	主な機能
取締役会	山村 輝治 (代表取締役)	取締役9名(うち社外取締役3名)、 オブザーバー:監査役5名(うち社外監査役3名)	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う
監査役会	重吉 康人 (常勤監査役)	監査役5名(うち社外監査役3名)	法令定数等に基づく監査、重要な会議に出席して、経営の監視を行う
CSR委員会	住本 和司 (取締役)	執行役員6名(うち取締役兼任5名)、 社外取締役2名、常勤監査役1名	CSR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
リスクマネジメント委員会 → P55	岡井 和夫 (取締役)	執行役員2名(うち取締役兼任1名)、 本社部門部長8名、事業部門管理部室長2名	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、事業継続計画(BCP)、リスクの洗い出しと監査結果等について討議する
コンプライアンス委員会 → P56	岡井 和夫 (取締役)	執行役員7名(うち取締役兼任2名)、 社外取締役2名、常勤監査役1名、 労働組合委員長1名、弁護士1名	コンプライアンスに関する体制、年度計画、研修計画等その他、内部通報制度の運用状況等について討議する
社外役員会議	山本 忠司 (社外取締役)	社外取締役3名、社外監査役3名	当社の中長期的企業価値向上に向けた提言を行う
取締役評価検討会	山本 忠司 (社外取締役)	社外取締役2名、社外監査役1名	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
経営戦略会議	山村 輝治 (社長執行役員)	執行役員全14名、社外取締役3名、 監査役5名(うち社外監査役3名)	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、中長期的視点で討議する
執行役員会議	山村 輝治 (社長執行役員)	執行役員全14名、 オブザーバー:常勤監査役2名	業務執行に関する重要な事項を審議する
予算進捗会議	山村 輝治 (社長執行役員)	執行役員8名(うち取締役兼任6名)、 常勤監査役2名	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

執行機関

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代表取締役社長執行役員が業務を執行するに当たり、業務に関する重要事項を審議する機関として「執行役員会議」を設置しています。

経営戦略会議

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

予算進捗会議

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

取締役会の実効性評価

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。

2018年度の分析・評価のプロセスと結果、2019年度の取り組み計画は、下記のとおりです。

■ 分析・評価のプロセス



評価対象期間:2018年4月~2018年12月に開催した当社取締役会(全15回)

■ 分析・評価の結果

課題	向上した点	今後の課題
取締役会の意思決定・監督機能のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入し運用を開始した。大幅な権限委譲を進め、取締役会における重要案件の審議時間が確保された。 取締役会における全社的な経営戦略等に関する議論の一層の充実を図るために、支援する戦略企画立案部門の拡充を実施した。 	経営計画の検証及び当社の持続的成長のための当社固有の戦略テーマへの取り組みの強化
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成員数を3名減員し、構成員数の適正化を図った。業務執行取締役の役割・責任範囲を広げ、戦略的議論を進め執行に反映する土台の構築を行った。 	ダイバーシティを考慮した取締役会の構成
健全なインセンティブとして機能するメリハリのある報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度及び報酬ガバナンスについて、2019年度からの新たな仕組みの導入を決定した。 役員報酬の決定基準、プロセスについて、取締役評価検討会がモニタリングする体制を整えた。 	—
代表取締役を含む取締役の選解任プロセス及び経営陣の後継者育成プロセスの客観性、透明性の向上	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス報告書において取締役の評価及び選解任に対するプロセスを開示し、透明性向上を図った上で、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-1③「最高経営責任者の選任」をコンプライした。 取締役評価検討会の構成員をすべて、独立役員に指定している社外役員に変更し、実効性の強化を図った。 役員人事(選解任)について、取締役評価検討会がモニタリングする体制を整えた。 	次世代経営陣幹部の育成

■ 2019年度の取り組み計画

課題	取り組み計画
経営戦略等に関する審議の一層の充実	<ul style="list-style-type: none"> 当社の持続的成長のために、資本コストに留意した上で、事業ポートフォリオの点検とその適正化に向けた検討や財務政策及び各種投資(設備・R&D、IT、人材等)の資源配分に関する検討を定期的に行い、執行に反映させる。 取締役会は、自ら決議した事項(経営計画含む)に関し、必要に応じて定期的にモニタリングを行う。
取締役会の構成・次世代経営陣幹部の育成	<ul style="list-style-type: none"> 現任取締役及び次世代取締役候補人材の選抜、育成、登用について取締役会が共有する。 現任取締役、次世代取締役候補人材に対して、コーポレート業務や企業統治関連のトレーニングを外部との交流を含めて実施し、経営実務の習得や経営者マインドの醸成を図る。

取締役の選任方針

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

その上で、社内取締役候補者は、代表取締役が現任の取締役・監査役に候補者の推薦を求め、代表取締役は推薦のあった者について、当社グループの中長期的な成長戦略の着実な推進力となり、組織の活性化に好影響を与える人物を選抜し、取締役評価検討会(社外取締役が議長を務め、かつ過半数を独立役員で構成)の助言を参考にし、取締役会での審議を経て決定します。

社外取締役候補者は、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、か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、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	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の企業経営における豊かな経験と高い見識。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。
善積友弥	味の素株式会社の取締役常務執行役員としての企業経営における豊かな経験と高い見識。同社在職中に、グループ全体の生産戦略立案、中期経営計画策定、M&A戦略推進等の業務や、同社北米本部長、アメリカ味の専務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關与した経験。
関口暢子	株式会社カプコンの常務執行役員として、中期経営計画策定、年度予算の管理、組織再編・M&A等の経営企画業務に加え、人事制度改革の中心を担った経験と高い見識。

(注) 3名全員が独立役員

社外役員の独立性に関する基準

当社では、社外取締役または社外監査役を選任するに当たって、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、取締役会での審議を経て決定します。

^{*} 当社の定める社外役員の独立性基準は、有価証券報告書に掲載しています。

役員報酬

当社は、役員報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置づけ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映するため「取締役評価・選任制度」を設け、実効的に運用しています。

当社の取締役(社外取締役を除く)報酬は、基本報酬(固定報酬)及び賞与(業績連動報酬)、並びに株式報酬型ストック・オプション(中長期インセンティブ)により構成し、外部調査機関による役員報酬調査データから、当社と規模、業種、業態が類似する企業のものと比較検討し、また、「取締役評価検討会」に意見を求める等、取締役会で議論を尽くして報酬額を決定しています。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基づき、その基本となる額を設定しています。賞与は、親会社株主に帰属する当期純利益の実績を基に、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り各人別の配分額を決定しています。株式報酬型スト

■ 役員報酬等の内容(2019年度、単位:千円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役 [*]	247,130	194,521	42,200	10,409	6名
社外取締役	23,400	18,600	4,800	0	3名
常勤監査役	52,500	45,300	7,200	0	2名
社外監査役	29,700	24,900	4,800	0	3名

^{*} 社外取締役を除く

クオプションは、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です。

社外取締役及び監査役の報酬は、基本報酬と賞与で構成しています。社外取締役の報酬等は、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についても一定の金額に設定しています。監査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。

役員へのトレーニング・情報提供

当社は、新たに取締役・監査役に就任する際には、役員が順守すべき法的義務、責任等についてのセミナー等に参加する機会を設けています。

また、社外役員を招聘する際には、代表取締役社長執行役員から当社の経営理念を説明し賛同を得た上、事業戦略、事業内容等について説明するとともに、当社に関する知識を深める目的で、主要拠点、研修施設、工場等を視察する機会を設けています。

後継経営者の育成計画

当社は、後継経営者候補に求められる資質を有すると判断された者を、事業部門、地域本部、子会社の責任者として任命し、経営判断ができる知識、経験を積ませることとしています。

また、代表取締役社長執行役員は全執行役員と定期的(毎月)に面談を行い、半期毎には「取締役評価・選任制度」に基づき、定量的評価を実施し、職務遂行状況及び能力向上を確認するとともに、指導教育の機会としています。

政策保有株式に関する方針

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

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

投資家・アナリスト・株主との建設的な対話

当社は、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に、IR・S R活動に積極的に取り組んでいます。この目的に資するものと合理的な判断が下せる場合には、経営陣幹部・取締役は、株主、個人投資家、機関投資家からの面談要望に積極的に応じています。

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

また、個人投資家・株主の投資判断に資するよう、株主通信やウェブサイトの充実にも努め、決算情報や経営戦略はもちろん、ESG情報やニュース・トピックス等も積極的に開示しています。

2019年3月期は、個人投資家向けの説明会を計10回開催し、1,090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2,500名にブース来場いただきました。さらに、機関投資家向けの決算説明会を2回開催し、四半期毎に機関投資家・アナリストへ訪問する等、積極的な対話を行っています。



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

推進体制・リスクマネジメント委員会

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に管理しています。

また、取締役会の諮問機関として「リスクマネジメント委員会」を設置しています。2018年度は年2回開催され、リスクマネジメントに関する年度計画、発生リスクの原因と対応策、監査結果、事業継続計画(BCP)等について討議、報告されました。

なお、企業集団に及ぼす影響が高いリスクが発生した場合は対策本部を設置することとしています。

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状況を確認・評価し、各部門は、この評価に基づいて対策を見直しています。また、法改正情報、自社の危機発生状況等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。

■事業等のリスク

分野	リスク	対策
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当たっては、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	ダストコントロール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器材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク	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。
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。
情報セキュリティ	不正なアクセスにより、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・従業員への研修の実施、加盟店を対象とした勉強会の開催、システムのセキュリティ対策等、個人情報の管理体制を構築・運用する。

コンプライアンス

推進体制・コンプライアンス委員会

当社のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的として、「コンプライアンス委員会規程」を定め、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。委員は、取締役会決議をもって選任された取締役、執行役員、監査役、労働組合委員長及び弁護士で構成し、委員長は取締役兼務管理執行役員である者のなかから委員の互選により選定されます。定期的な会合のなかで諸問題に対するコンプライアンス側面から見た改善提言を行うとともに、制度、規程改定等に反映しています。

2018年度は4回開催され、コンプライアンスに関する体制、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、報告されました。

コンプライアンス教育

階層別研修

当企業集団では、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。

2018年度は、外部の講師として大江橋法律事務所弁護士の古川昌平氏を招き、講演を実施したほか、レイシャルハラスメントについてのケーススタディ等を実施しました。

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。

[※]「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、業務等において発生する重要な情報、業績の状況等に関する情報管理を行っています。重要情報のすべてを情報取扱責任部署であるIR室に集約、一元管理する体制を構築しています。その上で、投資家への適時適切な会社情報開示が、健全な証券市場の根幹をなすものであるとの認識に立ち、情報開示に当たっては、証券市場の公正性と健全性確保に努めています。

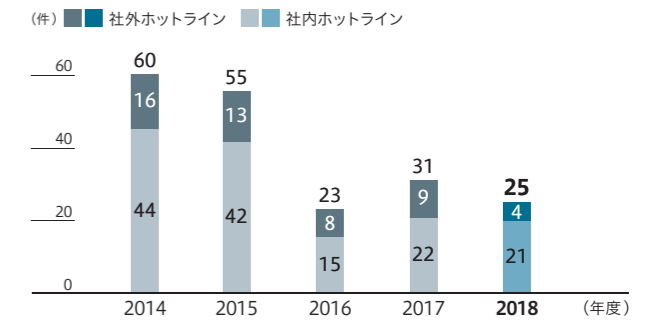
また、IR室は、「インサイダー情報管理規程」に基づき、情報管理、インサイダー取引の未然防止について、役員、社員、関係会社の役員、関係会社の社員に対し、随時研修等を行い、周知徹底を図っています。

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、社内の不正等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。

2018年度のホットラインの利用者は、社内21件、社外4件の計25件でした。

■ホットライン利用者数の推移



社会の持続的な発展

SDGsへの貢献



ケアサービス事業・シニア領域の拡充

ケアサービス事業^{*}では、女性の社会進出による共働き世帯の増加や、高齢化や晩婚化による単身世帯の増加に伴う時間の有効活用や体力面・安全面での不安から、家事や清掃を外部に委託したいというニーズの高まりに対応することで、社会的課題の解決に貢献しています。2018年度は加盟店拡大に取り組み、5事業合計で前期比82店舗増の2,607店となりました。

シニア領域の事業(ヘルスレント、ライフケア)では、高齢者の方の自立に向けたサポートと介護する方の使いやすさを考えた介護用品・福祉用具をご提供することで、より快適な暮らしをサポート。また、公的サービスではカバーしきれない介護保険適用外サービスとして、高齢者の生活支援と家族の介護負担の軽減に貢献しています。2018年度のライフケアはブランド移行期にあたり店舗数は微減。ヘルスレントは、前期比5店舗増の150店となりました。

^{*} サービスマスター、メリーメイド、ターミニックス、トータルグリーン、ホームリペアの5事業。p37参照



プロのお掃除サービス「サービスマスター」



介護用品・福祉用具のレンタルと販売「ヘルスレント」

望まない受動喫煙の防止

フードグループが展開するミスタードーナツ事業ではこれまで店舗毎に終日全面禁煙・時間帯別禁煙や分煙等の取り組みを進めてきました。

一方、2020年4月に全面施行される改正健康増進法では、「望まない受動喫煙」について一層の対策が求められています。そこで、喫煙専用席や空調分煙席を設置してきた店舗についてもすべて、「完全禁煙化」「席がなく飲食を不可とした喫煙ブースを設置する」のいずれかの対策を実行することとし、2020年3月までに完了する計画を進めています。

お客様連れのお客様にも、より安心して快適にご利用いただき、店舗で働く従業員の健康にも配慮した店舗づくりを目指していきます。



特殊詐欺被害を防止するオーダーメイドマットの製造・レンタル

ダスキンの「特殊詐欺被害防止マット」が、全国各地で多発している還付金詐欺等の特殊詐欺防止に貢献して



います。各地域の警察本部と連携を図り、足元から注意喚起を促すマットとして金融機関への提案等を通して、啓発活動を進めています。

2019年3月までに約13千枚のオーダーメイドマットを製造し、全国40都道府県の金融機関やコンビニエンスストアのATM前に設置いただいています。

お客様からは、「特殊詐欺被害ゼロに向けて、県警名がマットに入っていることが良いアピールになっている」と評価の声をいただいています。また、こうしたマットを用いたダスキンの防犯CSR活動は、2016年10月に、全国防犯CSR推進会議による「防犯CSR実践企業」として表彰されました。

出前授業を通じた掃除教育



学校教育支援を通じて子どもたちのチカラを育みたいという思いから2012年にスタートした「キレイのタネまき教室」は、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、ぞうきんやホウキ等掃除用具の正しい使い方を知り、学校や家庭での掃除に活かしてもらえよう、工夫しています。2019年3月までに、のべ2,704校23万6,155名の児童に授業を実施しました。

また、学校での掃除の時間を「子どもたちの力を伸ばす時間として使いたい」という学校の先生の声にお応えするため、学校掃除について一緒に考え、学校掃除の指導方法等をお伝えする「教員向けセミナー」を2008年から実施しています。2019年3月までに、のべ275の教育委員会、7,036名の先生に受講いただきました。



有事に備えた商品供給の事前対策

ダスキンの製商品を製造するメーカーが自然災害等で被災し、商品供給が一時停止すると、お客様にもご不便をお掛けしてしまいます。そこで、とくに影響の大きいダストコントロール事業の主力商品を対象に、事前対策を講じています。

■ 事前対策の考え方

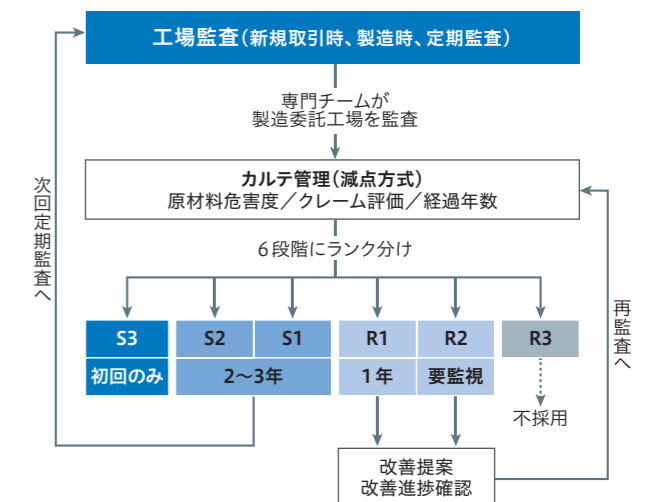
1. 当社仕入れにおいて複数社購買を実施する
2. 直接の購買先の事前対策の実施状況を調査する
3. 有事に代用できる類似品・代替品をあらかじめ選定しておく
4. 緊急用在庫を確保する

製造委託先食品工場への監査

製品や原材料の製造委託先の工場に対しては、品質保証・リスク管理部が、新規取引前の監査、製造時の監査、定期監査を行い、継続的に改善・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、監査評価点等にて工場ごとにランクづけをし、ランクに応じた頻度(1~3年ごと)で実施しています。

2018年度は新規監査を10工場(海外の2工場を含む)で、定期監査を30工場で行いました。

■ 製造委託先食品工場の監査スキーム



環境との共生

SDGsへの貢献

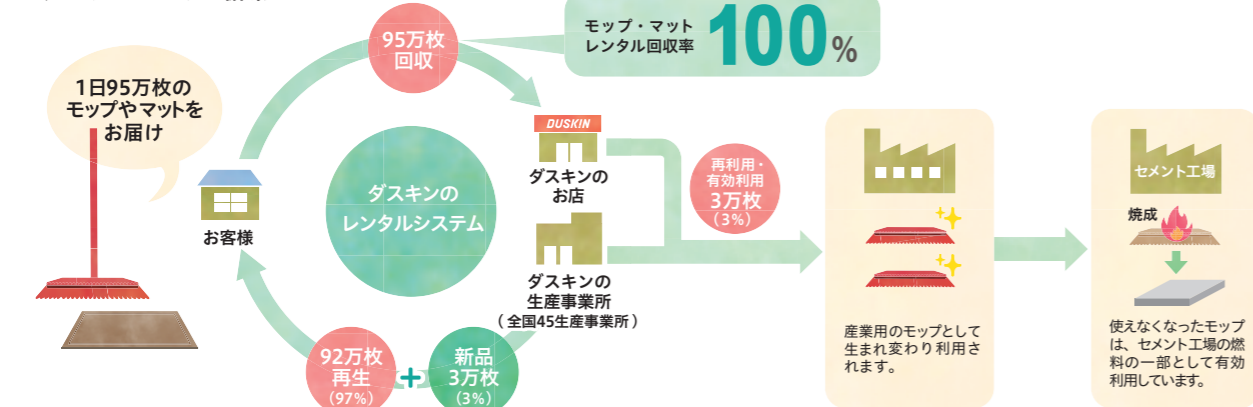


訪販グループでのモップ・マットの再商品化

ダスキンでは、1963年の創業時から、モップやマット等お掃除関連を中心としたレンタル商品を、お客様に定期的にお届けしています。使用済みの商品は100%回収し、工場での洗浄を経てその97%が再び商品化されます。

どうしても再生できない3%の商品もすべて再資源化し、最後まで大切に使い切ります。モップやマットについてホコリや汚れも資源化して有効活用しています。

ダスキンのレンタル循環システム



フードグループでの廃棄物削減と食品廃棄物のリサイクル

ミスタードーナツでは、閉店時直前に来店されたお客様にもできるだけ多くの品数から選んでいただくことを心がけています。その結果、閉店時に売れ残ってしまうドーナツについては、再資源化の取り組みを続けています。

関東及び東海エリアでは、飼料化処理工場へ運び、飼料としてリサイクルしています。2019年度からは、近畿エリアにリサイクルの範囲を拡大し、バイオガス化によるリサイクルを開始する予定です。

なお、ドーナツの廃棄個数を極力減らすため、店舗では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管理を徹底して行っています。

フード全店舗の食品廃棄物発生量と再生利用等実施率

	2016	2017	2018
食品廃棄物の発生量 (t)	6,502	5,600	5,187
再生利用等実施率 (%)	36.3	40.3	42.6

(年度)

気候変動への対応とエネルギー消費量の削減

ダスキンでは、環境長期目標「2030年までに2013年度比26%削減」に向けて、サプライチェーン全体で温室効果ガスの削減に重点的に取り組んでいます。

フード店舗の取り組みでは、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を全店導入しています。生産事業所では、省エネ設備の導入や設備運転の効率化等の取り組みにより、事業活動におけるエネルギー使用の一層の効率化を図り、地球温暖化の原因となるCO₂排出量の削減に努めています。

CO₂排出量 (単位:t-CO₂)

	2013 (基準年)	2016	2017	2018	基準年比
スコープ1*	35,603	34,484	34,324	33,473	△6.0%
スコープ2*	32,474	27,655	31,092	29,856	△8.1%
スコープ3	498,991	456,019	395,197	373,619	△25.1%
合計	567,068	518,159	460,614	436,949	△22.9%

(年度)

*グループ及び協力会社

人づくり

SDGsへの貢献



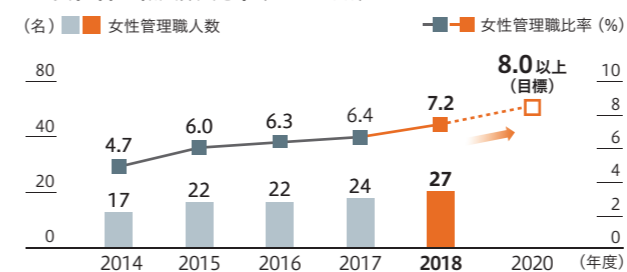
多様な人材の定着・活躍推進

ダスキンでは、性別、年齢、国籍、キャリア、ライフスタイル等の違いにかかわらず、お互いを尊重し合い、個々の能力を最大限に発揮することによってこそ、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。

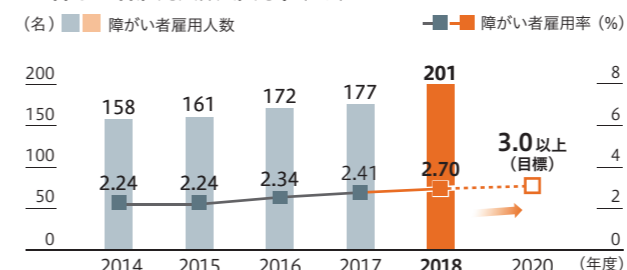
「ダスキン行動基準」においてその考え方を定めるとともに、女性管理職比率や法定雇用率(2.2%)を上回る障がい者雇用率についてKPIを定めて、目標を掲げています。



女性管理職人数・比率 (ダスキン単体)



障がい者雇用人数・雇用率 (連結)



(注) 各年6月1日時点

生産性の向上と健康経営の実現

ダスキン健康宣言

「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ています。

この宣言を通じて、PDCAサイクルで健康づくりを推進する『健康経営』に取り組み、社員一人ひとりの健康意識(ヘルスリテラシー)を高めていきます。

ダスキン健康宣言

「社員一人ひとりの幸福を願って」

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

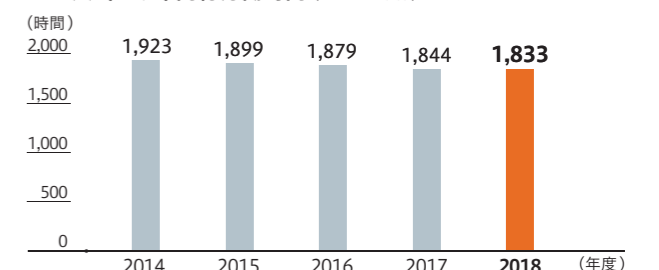
長時間労働の削減

ダスキンでは、長時間労働を削減するため、各種の施策を実施しています。

主な取り組み

- 取締役へ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
- 勤務間インターバルの実施

1人当たり年間総労働時間 (ダスキン単体)



(注) 各年3月末時点

主な経営指標の11カ年サマリー

ダスキン及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
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	158,699
営業利益 (百万円)	12,307	12,129	10,937	9,841	9,197	6,641	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954
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	10,011
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	5,984
包括利益 (百万円)	—	8,662	4,384	5,320	9,095	6,246	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571
減価償却費 (百万円)	6,047	5,824	6,172	6,225	7,083	6,953	7,068	6,704	6,878	6,216	6,415
設備投資費 (百万円)	4,113	10,067	4,009	6,541	5,285	3,974	6,319	8,520	6,047	6,047	6,324
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	149,884
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	194,223
有利子負債残高 (百万円)	6,241	5,987	362	245	189	243	50	20	88	173	0
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	13,606
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	△12,555
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	△6,671
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	25,237
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	2,876.63
1株当たり当期純利益金額 (円)	96.18	117.2	79.39	71.07	95.15	71.13	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38
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	50.00
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	77.0
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.6	5.4	3.6	3.1	4.1	2.9	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0
総資産利益率 (ROA) (%)	3.3	4.0	2.6	2.3	3.1	2.2	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1
株価収益率 (倍)	16.30	14.19	19.42	23.26	19.74	27.82	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45
配当性向 (%)	41.6	34.1	50.4	56.3	42.0	84.4	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	141.3	243.8	195.7	2,221.7	3,847.9	3,790.7	5,213.5	43,306.0	15,141.2	1,759.6	4,141.8
流動比率 (%)	155.80	161.18	161.24	173.07	170.01	157.36	199.05	198.12	179.23	204.31	186.27
長期固定適合率 (%)	88.09	84.63	86.24	85.04	85.93	89.12	80.07	80.69	82.57	78.31	81.61
株式情報^{※1}											
資本金 (百万円)	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352	11,352
発行済株式総数 (千株)	67,394	67,394	67,394	66,294	64,994	63,494	63,494	57,494	55,194	55,194	52,694
期末保有自己株式 (千株)	555	1,158	2,092	2,009	1,913	1,915	2,947	1,948	1,749	1,750	679
自己株式取得数 (千株)	900	600	934	1,016	1,203	1,500	1,030	5,000	2,100	0	1,429
自己株式消却数 (千株)	0	0	0	1,100	1,300	1,500	0	6,000	2,300	0	2,500
株主構成											
個人等 (%)	41.8	41.3	41.5	41.3	41.5	39.8	40.0	41.1	40.2	38.7	40.2
金融機関 (%)	20.8	20.7	17.2	18.4	16.9	15.9	16.7	18.1	19.6	20.6	22.7
国内法人等 (%)	29.2	28.7	28.6	28.5	28.5	28.2	26.0	23.9	23.4	22.1	21.0
外国人 (%)	7.3	7.2	9.3	8.7	10.2	13.0	12.6	13.5	13.7	15.4	14.7
自己株式 (%)	0.8	1.7	3.1	3.0	2.9	3.0	4.6	3.4	3.2	3.2	1.3
従業員数											
常時雇用者 (名)	3,549	3,398	3,458	3,422	3,512	3,552	3,487	3,538	3,528	3,773	3,813
うちダスキン単体 (名)	1,987	2,014	2,033	2,039	1,952	1,936	1,928	1,960	1,954	1,991	2,020
臨時雇用者 ^{※2} (名)	6,626	6,403	5,931	5,890	5,751	5,867	6,041	6,128	6,219	6,029	6,086
うちダスキン単体 (名)	2,386	2,367	2,158	2,079	1,715	1,541	1,478	1,588	1,607	1,488	1,438
営業拠点											
総計 (店)	8,722	9,114	9,217	9,304	9,912	10,087	10,425	11,067	11,693	12,359	13,675
うち訪販グループ (店)	5,372	5,417	5,577	5,537	5,949	6,031	6,135	6,218	6,200	6,245	6,332
うちフードグループ (店)	1,435	1,441	1,435	1,450	1,422	1,398	1,354	1,314	1,195	1,119	1,037
その他 (海外事業) ^{※3} (店)	1,915	2,256	2,205	2,317	2,541	2,658	2,936	3,535	4,298	4,995	6,306

※1 株式数は、千株未満を切捨てて表示しています。

※2 年間の平均人員

※3 前年の12月31日現在

財務の概況

1. 経営成績の分析

当連結会計年度(以下「当期」)は、訪販グループ、フードグループともに減収となりました。一方、利益面は、減収影響はあったものの、原価率の改善に加えて経費も減少し、各段階で増益となりました。

売上高

訪販グループは、主力のダストコントロール商品の売上高が減少した結果、減収となりましたが、ケアサービス事業は好調を維持し、また、当期事業部化したヘルスレント事業(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)は大幅な増収となりました。フードグループは、不採算店舗のクローズを進めたミスタードーナツが、上半期に続いた自然災害による一時休店、営業時間短縮の影響もあって、稼働店舗数が減少した結果減収となりました。さらに、前期末にカフェデュモンド事業から撤退した影響も加わり、全体では大幅な減収となりました。その他については、病院施設のマネジメントサービスを手掛ける連結子会社株式会社ダスキンヘルスケアの増収により全体でも増収となりました。

以上の結果、連結売上高は前期から23億32百万円(1.4%)減少し、1,586億99百万円となりました。

営業利益(売上原価、販売費及び一般管理費)

訪販グループ、フードグループともに原価率が改善し、売上原価は前期から16億70百万円(1.9%)減少し、861億38百万円となりました。企業年金制度変更に伴う退職給付費用の減少、前期実施したブランド認知度向上・販売促進目的の全社広告を実施しなかったことによる宣伝広告費の減少等により、販売費及び一般管理費は前期から10億

58百万円(1.6%)減少し、646億6百万円となりました。以上の結果、営業利益は前期から3億96百万円(5.2%)増加し、79億54百万円となりました。

経常利益(営業外収益及び費用)

当期8月に当社フランチャイズチェーン最大の加盟店である株式会社ナックの第三者割当増資を引き受け、資本業務提携契約を締結しました。これにより同社は当社の持分法適用関連会社となり、持分法による投資利益が増加したことを主因に営業外収益が大幅に増加しました。

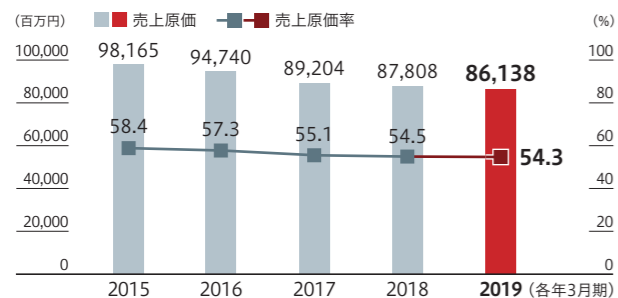
この結果、連結経常利益は前期から10億33百万円(11.5%)増加し、100億11百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益(特別利益及び損失)

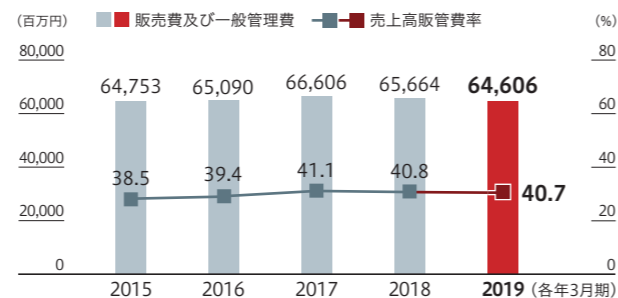
当期の特別損益は前期に比べて4億74百万円悪化しました。その主因は、当期3月末をもって全店舗を閉鎖した中国(上海)のミスタードーナツ「美仕唐納滋(上海)食品有限公司」の清算に備えた費用3億29百万円を計上したことです。また、固定資産の減損損失が1億85百万円増加したほか、保有有価証券の売却に伴い、売却益が41百万円増加したものの売却損も1億18百万円増加しております。その他、当期は自然災害による損失1億79百万円、受取保険金1億90百万円も計上しています。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期から6億59百万円(12.4%)増加し、59億84百万円となりました。

■ 売上原価/売上原価率



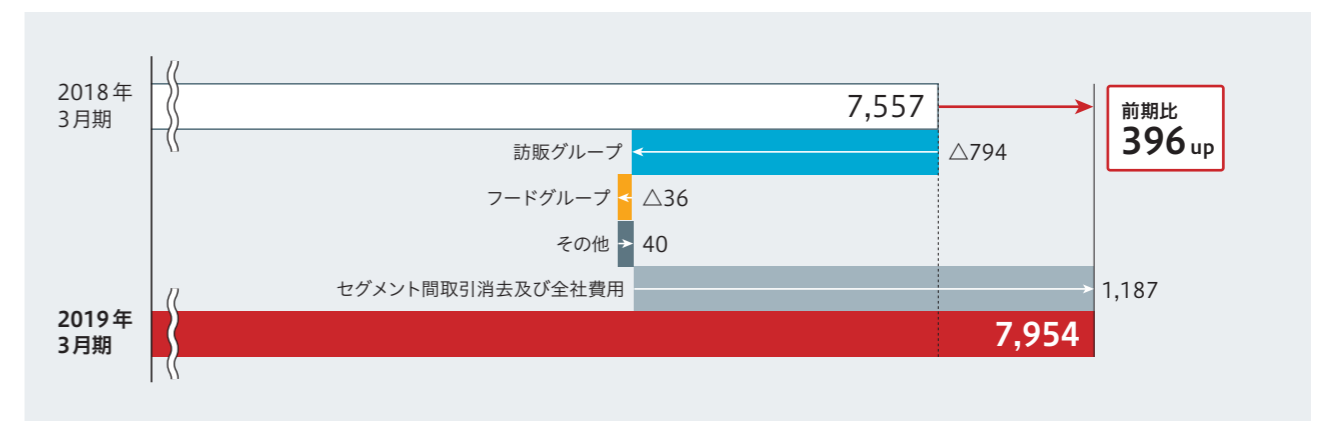
■ 販売費及び一般管理費/売上高販管費率



■ 売上高 分析図 (百万円)



■ 営業利益 分析図 (百万円)



2. 財務状態の分析

資産

当期末の総資産は、前期末から18億34百万円減の1,942億23百万円となりました。

うち当期末の流動資産は、前期末から36億63百万円減少し、639億48百万円となりました。その要因は、現金及び預金が29億65百万円、短期運用の有価証券が10億56百万円減少したこと等です。

一方、当期末の固定資産は、前期末から18億29百万円増加し、1,302億75百万円となりました。その要因は、無形固定資産が20億82百万円、投資有価証券が19億35百万円増加したことに対し、繰延税金資産が9億81百万円、有形固定資産が7億39百万円減少したこと等です。

負債

当期末の負債は、前期末から39億32百万円減の443億39百万円となりました。

うち当期末の流動負債は、前期末から3億45百万円増加し、343億30百万円となりました。その要因は、未払金が6億17百万円増加したこと等です。

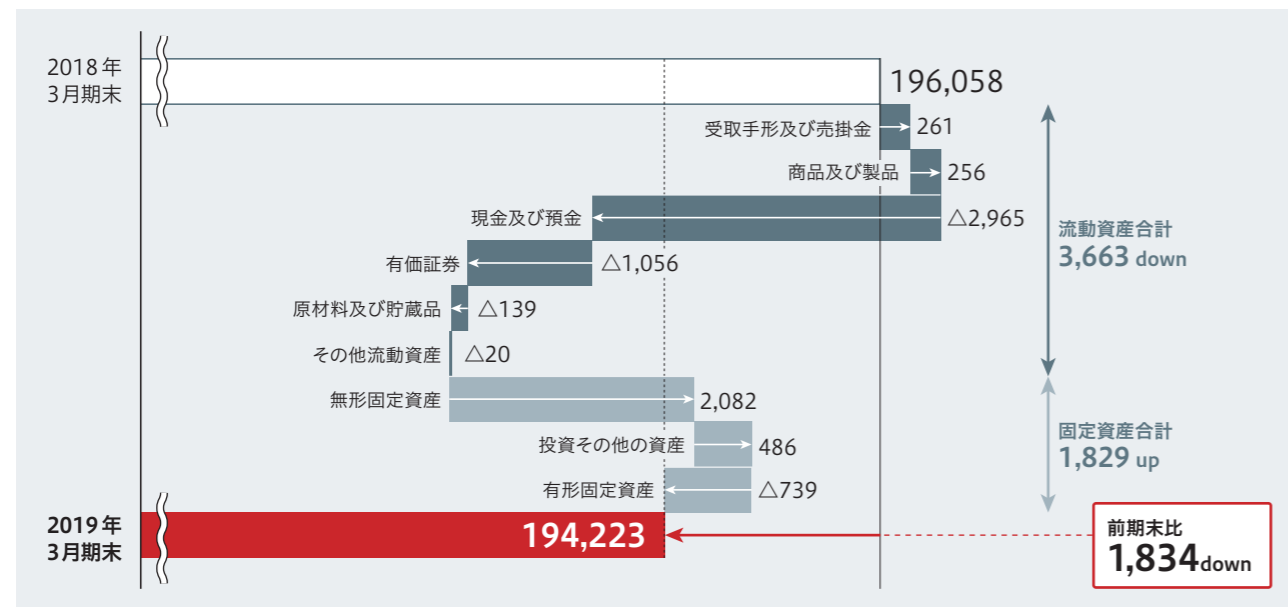
一方、当期末の固定負債は、前期末から42億77百万円減少し、100億9百万円となりました。その要因は、退職給付に係る負債が46億90百万円減少したこと等です。

純資産

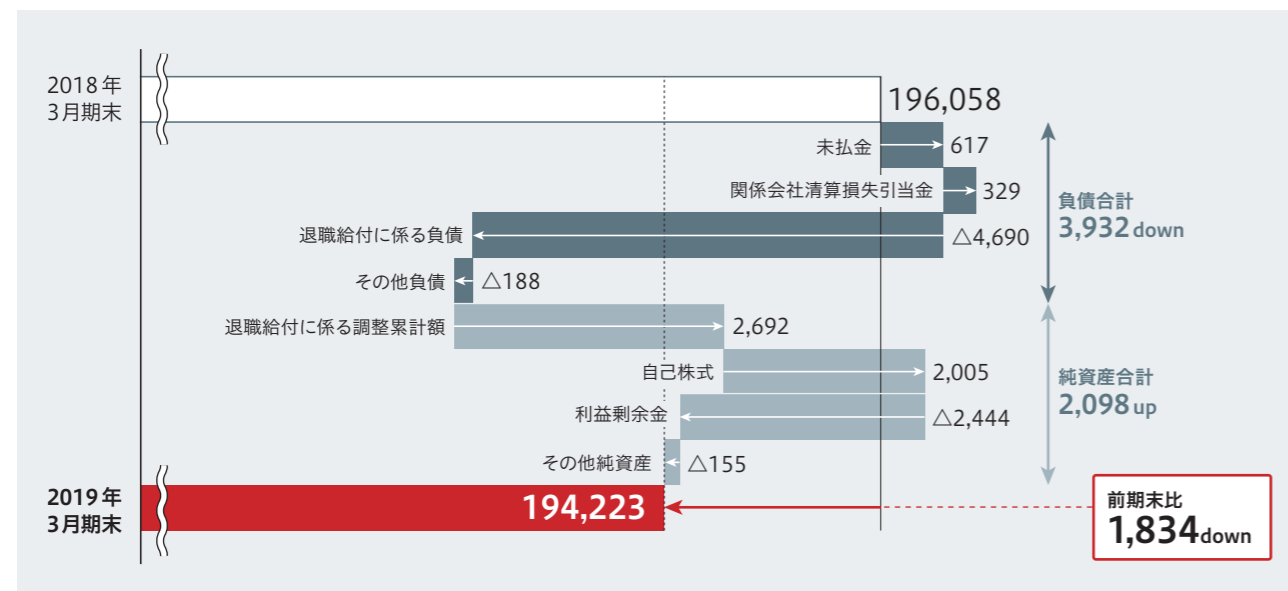
当期末の純資産は、前期末から20億98百万円増加し、1,498億84百万円となりました。その要因は、退職給付に係る調整累計額が26億92百万円、自己株式の取得及び消却の差引等により20億5百万円増加したことに対し、

親会社株主に帰属する当期純利益59億84百万円と剰余金の配当26億72百万円及び自己株式の消却57億57百万円の差引等により利益剰余金が24億44百万円減少したこと等です。

■ 資産の部 分析図 (百万円)



■ 負債・純資産の部 分析図 (百万円)



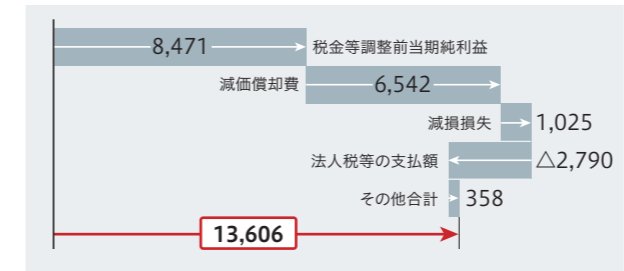
3. キャッシュ・フローの分析

当期末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末の308億77百万円から56億40百万円減少し252億37百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、136億6百万円の資金収入(前期は131億11百万円の資金収入)となりました。

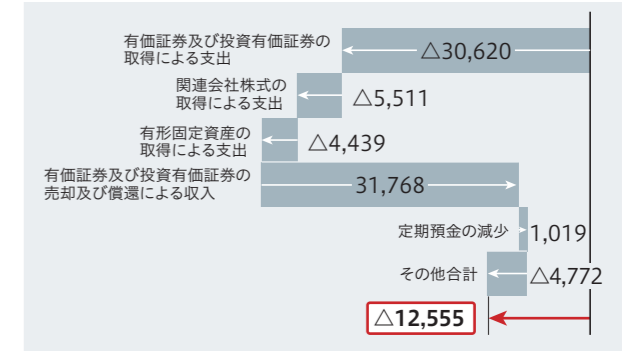
■ 営業キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、125億55百万円の資金支出(前期は79億9百万円の資金支出)となりました。

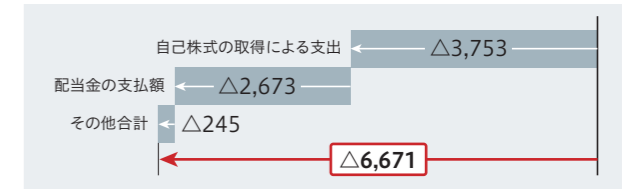
■ 投資キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、66億71百万円の資金支出(前期は22億32百万円の資金支出)となりました。

■ 財務キャッシュ・フロー 分析図 (百万円)



4. 設備投資等の状況

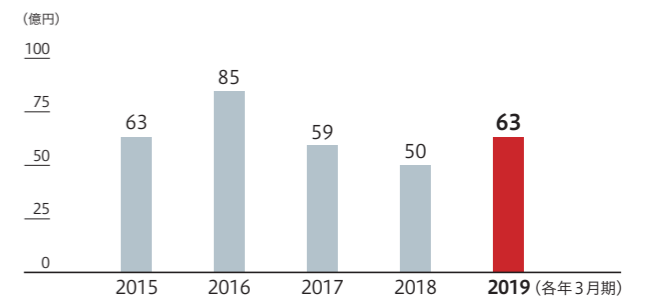
当期の設備投資の総額(無形固定資産、敷金及び差入保証金を含む)は63億24百万円であり、主なものは下表のとおりです。

■ 当期の主な設備投資 (百万円)

グループ	内容	投資額
訪販	工場の改修及び工場設備の増設・更新	1,018
	店舗業務システム改修	395
	生産事業所システム機能追加	230
フード	ミスタードーナツ店舗システム更新	1,185
	ミスタードーナツ新概念店舗への改装及び出店	529
全社(共通)	全社共有サーバー機器更改に伴うシステム改修	344
	グループ会計システムバージョンアップ	296

なお、当期において重要な設備の除却、売却等はありません。

■ 設備投資額の推移



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 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	18,846	15,881
受取手形及び売掛金	9,950	10,211
リース債権及びリース投資資産	1,326	1,196
有価証券	24,461	23,404
商品及び製品	7,738	7,994
仕掛品	142	193
原材料及び貯蔵品	1,598	1,459
その他	3,585	3,635
貸倒引当金	△37	△28
流動資産合計	67,611	63,948
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	43,486	43,062
減価償却累計額	△26,490	△27,024
建物及び構築物(純額)	16,996	16,038
機械装置及び運搬具	24,975	25,326
減価償却累計額	△18,484	△18,620
機械装置及び運搬具(純額)	6,491	6,706
土地	22,750	22,663
建設仮勘定	178	574
その他	12,405	12,125
減価償却累計額	△9,478	△9,503
その他(純額)	2,927	2,621
有形固定資産合計	49,344	48,604
無形固定資産		
のれん	549	429
その他	7,925	10,127
無形固定資産合計	8,474	10,556
投資その他の資産		
投資有価証券	60,523	62,458
長期貸付金	3	0
繰延税金資産	3,073	2,092
差入保証金	5,751	5,543
その他	1,310	1,048
貸倒引当金	△34	△30
投資その他の資産合計	70,627	71,114
固定資産合計	128,446	130,275
資産合計	196,058	194,223

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,834	6,845
短期借入金	173	—
未払法人税等	1,403	1,308
賞与引当金	3,397	3,491
資産除去債務	18	9
未払金	8,112	8,730
レンタル品預り保証金	9,314	9,206
その他	4,731	4,738
流動負債合計	33,985	34,330
固定負債		
退職給付に係る負債	12,882	8,191
資産除去債務	578	585
長期預り保証金	788	786
長期未払金	18	26
繰延税金負債	—	75
関係会社清算損失引当金	—	329
その他	18	14
固定負債合計	14,286	10,009
負債合計	48,271	44,339
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,352	11,352
資本剰余金	11,087	11,091
利益剰余金	120,519	118,075
自己株式	△3,571	△1,565
株主資本合計	139,388	138,954
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,878	9,920
繰延ヘッジ損益	1	△1
為替換算調整勘定	△54	△139
退職給付に係る調整累計額	△1,798	894
その他の包括利益累計額合計	8,026	10,673
新株予約権	9	18
非支配株主持分	361	237
純資産合計	147,786	149,884
負債純資産合計	196,058	194,223

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上高	161,031	158,699
売上原価	87,808	86,138
売上総利益	73,222	72,560
販売費及び一般管理費	65,664	64,606
営業利益	7,557	7,954
営業外収益		
受取利息	345	261
受取配当金	346	369
設備賃貸料	152	162
受取手数料	174	186
持分法による投資利益	220	683
雑収入	508	709
営業外収益合計	1,747	2,373
営業外費用		
支払利息	7	3
設備賃貸費用	57	79
解約違約金	35	48
支払補償費	42	47
補助金返還損	45	—
雑損失	137	137
営業外費用合計	326	316
経常利益	8,978	10,011
特別利益		
固定資産売却益	133	164
投資有価証券売却益	24	66
受取保険金	—	190
その他	5	9
特別利益合計	163	431
特別損失		
固定資産売却損	93	34
固定資産廃棄損	173	183
減損損失	840	1,025
災害による損失	0	179
関係会社清算損失引当金繰入額	—	329
投資有価証券売却損	93	211
その他	27	7
特別損失合計	1,228	1,971
税金等調整前当期純利益	7,913	8,471
法人税、住民税及び事業税	2,821	2,701
法人税等調整額	△228	△156
法人税等合計	2,593	2,545
当期純利益	5,320	5,926
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△4	△58
親会社株主に帰属する当期純利益	5,324	5,984

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期純利益	5,320	5,926
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,123	48
繰延ヘッジ損益	1	△1
為替換算調整勘定	9	△26
退職給付に係る調整額	305	2,679
持分法適用会社に対する持分相当額	65	△54
その他の包括利益合計	2,505	2,645
包括利益	7,825	8,571
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,829	8,631
非支配株主に係る包括利益	△3	△60

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2017年4月1日 至2018年3月31日)				
	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
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					新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
	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	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
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

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019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	11,087	120,519	△3,571	139,388
当期変動額					
剰余金の配当			△2,672		△2,672
親会社株主に帰属する当期純利益			5,984		5,984
自己株式の取得				△3,754	△3,754
自己株式の消却		△0	△5,756	5,757	—
自己株式の処分		0		2	3
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		4			4
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	4	△2,444	2,005	△434
当期末残高	11,352	11,091	118,075	△1,565	138,954

	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	9,878	1	△54	△1,798	8,026	9	361	147,786
当期変動額								
剰余金の配当								△2,672
親会社株主に帰属する当期純利益								5,984
自己株式の取得								△3,754
自己株式の消却								—
自己株式の処分								3
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								4
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	41	△2	△84	2,692	2,647	9	△124	2,532
当期変動額合計	41	△2	△84	2,692	2,647	9	△124	2,098
当期末残高	9,920	△1	△139	894	10,673	18	237	149,884

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2017年4月1日 至2018年3月31日)		当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019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	7,913		8,471	
減価償却費	6,339		6,542	
のれん償却額	190		189	
貸倒引当金の増減額(△は減少)	12		△0	
貸倒損失	3		5	
受取利息及び受取配当金	△691		△631	
支払利息	7		3	
為替差損益(△は益)	25		2	
持分法による投資損益(△は益)	△220		△683	
有形固定資産売却損益(△は益)	△39		△130	
有形固定資産除却損	117		182	
投資有価証券売却及び償還損益(△は益)	69		145	
受取保険金	—		△190	
減損損失	840		1,025	
災害損失	0		179	
売上債権の増減額(△は増加)	△54		△283	
たな卸資産の増減額(△は増加)	△370		△175	
仕入債務の増減額(△は減少)	△4		19	
賞与引当金の増減額(△は減少)	141		93	
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,422		△824	
関係会社清算損失引当金の増減額(△は減少)	—		329	
未払消費税等の増減額(△は減少)	△302		△49	
リース投資資産の増減額(△は増加)	113		86	
その他の資産の増減額(△は増加)	△491		467	
その他の負債の増減額(△は減少)	852		537	
小計	15,873		15,311	
利息及び配当金の受取額	926		996	
利息の支払額	△7		△3	
保険金の受取額	—		190	
災害損失の支払額	△0		△97	
法人税等の支払額	△3,680		△2,790	
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,111		13,606	
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)	△505		1,019	
有価証券の取得による支出	△21,900		△25,105	
有価証券の売却及び償還による収入	22,771		20,928	
有形固定資産の取得による支出	△4,181		△4,439	
有形固定資産の売却による収入	1,158		363	
投資有価証券の取得による支出	△11,944		△5,514	
投資有価証券の売却及び償還による収入	9,891		10,840	
関連会社株式の取得による支出	—		△5,511	
貸付けによる支出	△3		△9	
貸付金の回収による収入	5		11	
敷金及び保証金の差入による支出	△321		△150	
敷金及び保証金の回収による収入	709		205	
営業譲受による支出	△47		△105	
その他の支出	△3,555		△5,142	
その他の収入	14		55	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,909		△12,555	
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)	91		△161	
長期借入金の返済による支出	△10		—	
自己株式の取得による支出	△2		△3,753	
自己株式取得のための預託金の増減額(△は増加)	—		△24	
配当金の支払額	△2,136		△2,673	
非支配株主への配当金の支払額	△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	△164		△59	
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		—	
その他の収入	—		0	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,232		△6,671	
現金及び現金同等物に係る換算差額	6		△19	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,975		△5,640	
現金及び現金同等物の期首残高	27,902		30,877	
現金及び現金同等物の期末残高	30,877		25,237	

あ行

祈りの経営

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

お客様係／コンシェルジュ

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

か行

加盟店会

加盟店と本部とは一心同体の関係、運命共同体であるという考えから発足した任意団体。同じ志を抱く本部と加盟店、あるいは加盟店同士が、時に励まし合い、時に助け合い、ともに成長しようと結成されました。

コンタクトセンター

2018年に「ダスキンコールセンター」から「ダスキンコンタクトセンター」に変更し、電話(0120-100-100)だけでなく、メールやチャット等のチャネルを横断的に管理・運営し、お客様満足度を高められる顧客接点の総合窓口を目指して取り組んでいます。

さ行

生活調律業

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

生産事業所／協栄工場

回収したダストコントロール商品をクリーニング、再生加工、配送物流まで一貫してサポートしている工場。業務委託契約を交わしている協栄工場と直営・関係会社工場(全国45事業所)で稼働しています。

全国チェーン店お客様売上高

国内外直営店・子会社等売上高にフランチャイズ加盟店の推定値を合計した売上高。ダスキンファミリーがお客様にお届けした「喜びのタネ」のパロメーターともいえます。

た行

ダスキン(社名の由来)

「ホコリ」の英語である「ダスト」の「ダス」に、「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教育センター。経験豊富な教育スタッフ陣と広範な研修カリキュラムを完備し、人の成長をサポートしています。

ダスキンファミリー

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

ダストコントロール商品

水を使わずにホコリを吸着保持する機能を持った清掃用具。主に、モップやマットに應用されています。

DDuet(ディーデュエット)

訪問販売で直接会えないお客様との接点としてダスキンが運営する会員制ウェブサイト。商品のご注文等を承るのはもちろん、家事が楽になるアイデアやキャンペーンのお知らせなど、お役立ち情報を発信しています。

特定商取引法

事業者による違法・悪質な勧誘行為等を防止し、消費者の利益を守ることを目的とする法律。訪問販売については、勧誘を断った消費者への再勧誘の禁止等のルールが定められています。

は行

ハイジーンマスター

衛生管理に関する高度な専門知識を有するスペシャリスト。ダスキンでは、独自の育成・認定制度を設け、総合的な衛生管理の提案を行っています。

働きさん

ダスキンでは、「社長も一般社員も働く立場で見れば同じ」という考え方から、社員のことを「働きさん」と呼びます。“傍(はた)を楽(らく)にすることのできる人”という意味も込められています。

フランチャイザー／フランチャイジー

ダスキン本部(フランチャイザー)と、全国のダスキン加盟店(フランチャイジー)の間には、一貫したシステムや契約の結びつきだけ

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

フランチャイズシステム

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

ま行

マネジャー／エリアマネジャー

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

ミスタードーナツカレッジ

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

ミスタードーナツ創業の日

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

や行

よつ葉のクローバー(社章)

DUSKINの頭文字「D」と幸福のシンボルである「よつ葉のクローバー」をデザインした社章。社員が「仕事・家庭・趣味・信仰(感謝と反省の心)」を持ち、幸せな人生が送れるようにとの願いが込められています。

ら行

ロイヤルティ

商標等の使用料及びノウハウ授与の対価として、フランチャイズ加盟店にお支払いいただくお金。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。



株式会社日本総合研究所 創発戦略センター シニアマネジャー

村上 芽氏

経歴

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

「CORPORATE REPORT2019 ダスキン統合レポート」を拝読しました。このレポートは「機関投資家を主な読者と想定し、ダスキンの財務情報と非財務情報を、最近の企業活動から長期的な戦略まで、一体的に報告する」目的で作られています。

ダスキンの企業情報に触れると、経営理念に込められた「喜びのタネまき」という言葉に魅力を感じる読者が多いのではないのでしょうか。ではその経営理念が、どのように具体的な利益に結びついているのかを知りたくなりますが、P19-20にかけて、「持続可能なフランチャイズシステム」「安全・安心を支える体制」「地域でもっとも信頼される人材」の3つの非財務資本が価値創造の源泉であると説明されています。それぞれについて簡潔に説明しておられ、非常に理解しやすいと感じました。なかでも、ダスキンの本部と加盟店のあいだを結ぶ太い矢印に、「経営理念への賛同」と明記されているところや、創業者から現在に至る人材育成の取り組み紹介が記憶に残ります。更にできれば、この説明に続けて、創造された財務価値・非財務価値をハイライトされると、より「一体的な報告」になると考えます。

また、複数の企業の報告書を読む投資家を意識し、分かりやすさ、特徴付けに気を配って作られていることも感じられます。特にガバナンス面において、「社外取締役インタビュー」の内容や、取締役会から予算進捗会議まで10の重要な会議体について、開催回数、構成員や主な機能を明記されたことは、読者のダスキンに対する理解を深めさせてくれます。

他方、「一体的な報告」という観点から手薄だと感じるのは、アジアにおけるダスキンの現状です。ダスキンの全体像を知りたい読者の期待に応えるためには、アジア各国における環境配慮や、労働側面の取り組みを、今後ぜひご紹介いただきたいと考えます。

「長期的な戦略」という観点では、「CSV重要課題」の5つの課題別の方針(P23)は、ダスキンの価値創造の源泉である3つの非財務資本をどのように強化していくのかを明確化したものと理解しました。これらの方針は、将来の環境・社会・地域の変化を見据えた内容ではありますが、方針に対する「取り組み」や「KPI」はややレベル感にばらつきがあり、表面的に整理された印象を与えかねない点ももったいないと感じました。方針から遡って、全社としての目標と個々の活動目標の関係性を明確にされると、読み手にとってよりよい理解につながることも、次期以降の活動の検討にも資する可能性があると考えます。

読み応えのあるこのレポートが、貴社グループとステークホルダーの相互理解や関係構築へのよき材料になることを期待致します。

第三者意見をいただいて

ダスキングループの活動報告について、貴重なご意見及びご指摘をいただき誠にありがとうございました。本年度の統合レポートは、ダスキンの長期的な価値創造の全体像や成長戦略、ESG情報、SDGsへの貢献について、理解を深めていただけるよう内容を充実しました。また、「社会の持続的な発展」「環境との共生」「人づくり」の3つの領域を掲げ、事業を通じて社会の課題を解決するCSV(共通価値の創造)を推進していくことを明示しました。当社の姿勢や取り組みについて一定の評価をいただいたことを励みにして、今後もフランチャイズ全体で、さらなる活動の深化を図ってまいります。一方で、今後への期待としていただいたご意見については、当社の課題を的確にご指摘いただいていると真摯に受け止め、ご意見を参考にして具体的な取り組みと指標の充実を図り、より一体的な情報開示に努めてまいります。これからも、ステークホルダーの皆様のご期待と信頼に応えるべく継続して改善を図り、さらなる企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献する企業を目指してまいります。

執行役員
CSR委員会 事務局長
大久保 裕行

会社情報

会社概要 (2019年3月31日現在)

社名 株式会社ダスキン(DUSKIN CO.,LTD.)
 本社 〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
 代表者 代表取締役社長執行役員 山村 輝治
 設立 1963(昭和38)年2月4日
 資本金 113億円
 従業員数 2,020名(単体)、3,813名(連結)

関係会社 (2019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・ニュー・アイドル
- (株)ダスキン伊那
- (株)ダスキン越前
- (株)ダスキン八代
- (株)ダスキン鹿児島
- (株)ダスキンシャトル東京
- 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)かつアンドかつ
- (株)エパーフレッシュ函館
- 蜂屋乳業(株)
- (株)ダスキンヘルスケア
- ダスキン共益(株)

(海外)

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

持分法適用関連会社

(国内)

- (株)ナック

(海外)

- 楽清服務股份有限公司
- PULMUONE DUSKIN CO., LTD.
- 統一多拿滋股份有限公司

沿革

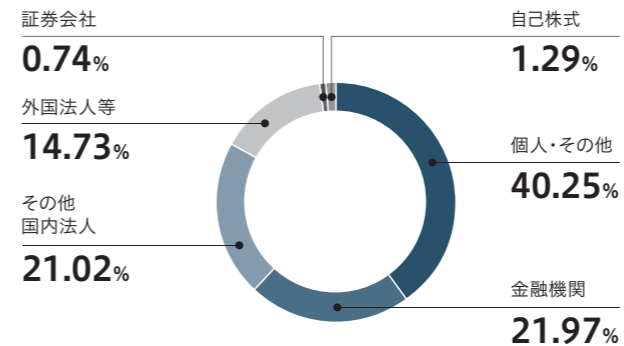
- 1963年 2月 株式会社サニクリーンを設立登記
- 11月 ダストコントロール商品の初の生産拠点、吹田工場開設
- 1964年 6月 株式会社ダスキンに社名変更
- 10月 化学ぞうきん「ホームダスキン」全国販売開始
- 1967年 9月 モップ縫製工場開設(現株式会社和倉ダスキンにて運営)
- 1969年 8月 国際フランチャイズ協会(IFA)に、日本初のメンバーとして入会
- 1971年 1月 サービスマスター事業を開始
- 4月 ミスタードーナツ事業を開始。大阪府箕面市に1号店をオープン
- 7月 ホームダスキンの廃却布を再生した産業用ウエスのレンタルスタート
- 1976年 11月 株式会社アガとの提携により、化粧品販売事業(現ヘルス&ビューティ事業)を開始
- 1977年 4月 害虫駆除事業(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 株式会社エパーフレッシュ函館設立
- 1993年 10月 新フランチャイズシステム「ダスキンサーヴ100」活動スタート
- 1994年 12月 台湾でのダストコントロール事業を開始
- 1999年 2月 かつアンドかつ事業を開始
- 4月 ケータリング事業(現ドリンクサービス事業)を開始
- 11月 トウルグリーン事業(現トータルグリーン事業)を開始
- 2000年 6月 ホームインステッド事業(現ダスキンライフケア事業)を開始
- 2003年 4月 品質保証体制構築のため「品質保証委員会」設置(現CSR委員会)
- 4月 コンプライアンス体制構築のため「コンプライアンス推進会議」設置(現コンプライアンス委員会)
- 2004年 7月 ヘルスレント事業を開始
- 9月 三井物産株式会社との包括的な資本・業務提携契約締結
- 10月 台湾でのミスタードーナツ事業を開始
- 2006年 11月 中国(上海)でのダストコントロール事業を開始
- 12月 東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場
※東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013年7月16日に現物市場を統合
- 2008年 2月 株式会社モスフードサービスと資本・業務提携契約締結
- 2010年 10月 アザレプロダクツ株式会社及び共和化粧品工業株式会社の両社を完全子会社化
- 2012年 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 ペーカーリーファクトリー事業を開始
- 2014年 3月 中外産業株式会社を完全子会社化
- 11月 ザ・シフォン&スプーン事業を開始
- 2015年 5月 インドネシアでのミスタードーナツ1号店がジャカルタ近郊にオープン
- 10月 パイフェイス事業を開始
- 10月 ダスキンミュージアムを開設
- 2016年 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年 2月 Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd. を子会社化
- 2018年 9月 株式会社ナックと資本・業務提携契約締結
- 2019年 1月 株式会社かつアンドかつを設立

株式情報

株式の状況 (2019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 52,694,823株
 株主数 39,841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)

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)	2,641	5.07
日本製粉株式会社	1,800	3.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,757	3.37
ダスキン働きさん持株会	1,693	3.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,436	2.76
小笠原 浩方	1,415	2.72
ダスキンFC加盟店持株会	1,039	1.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,007	1.93
株式会社三井住友銀行	840	1.61
株式会社モスフードサービス	760	1.46

(注)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。

MSCI社「MSCI JAPAN ESGセレクト・リーダーズ指数」

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



JPXグループ「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定したグローバル環境株式指数である同指数の構成銘柄に採用

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

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



サステナ社「SUSTAINA ESG AWARDS 2018」

ESG評価と財務評価の総合スコア上位100社を「ESG経営先進企業」として選定。総合部門においてブロンズクラス、ESG部門においてシルバークラスを受賞



経済産業省「健康経営優良法人2019(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3年連続で認定。ダスキングループ14事業所(13法人、1公法人)で認定

