

# ダスキンが、 つくる。

## 01 価値創造のストーリー

Chapter

### 社会課題の解決を通じて、 「安心と喜びのある豊かな明日」 を創造する

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

#### Contents

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



# ダスキンの成長の軌跡

2016年3月期～2025年3月期

長期戦略 **ONE DUSKIN**

**ONLY ONE** 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

第1フェーズ 中期経営方針2015

2016年3月期～2018年3月期

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

第2フェーズ 中期経営方針2018

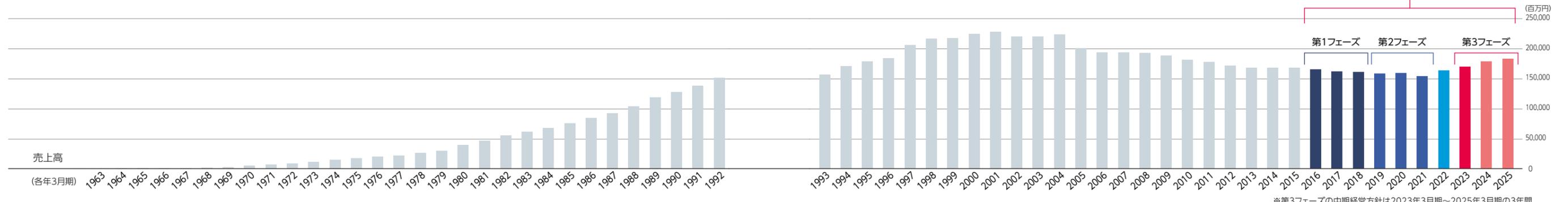
2019年3月期～2021年3月期

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

第3フェーズ 中期経営方針2022

2023年3月期～2025年3月期

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



訪販グループ    フードグループ    その他

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

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

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

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

**1999** かつアンドかつ(とんかつレストラン)がオープン

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

**2004** ミスタードーナツの海外展開を加速  
2022年12月時点で、台湾、タイ、フィリピン、インドネシアの4地域に出店。ミスタードーナツのおいしさは海外でも広がっています。

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

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

**2021** 訪販グループのタグライン「衛生環境を整える」を新設

**2023** シンガポールでミスタードーナツ第1号ショップをオープン  
**2023** 株式会社JPホールディングスと業務提携  
**2024** 健康菜園株式会社を完全子会社化

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

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

# 価値創造プロセス

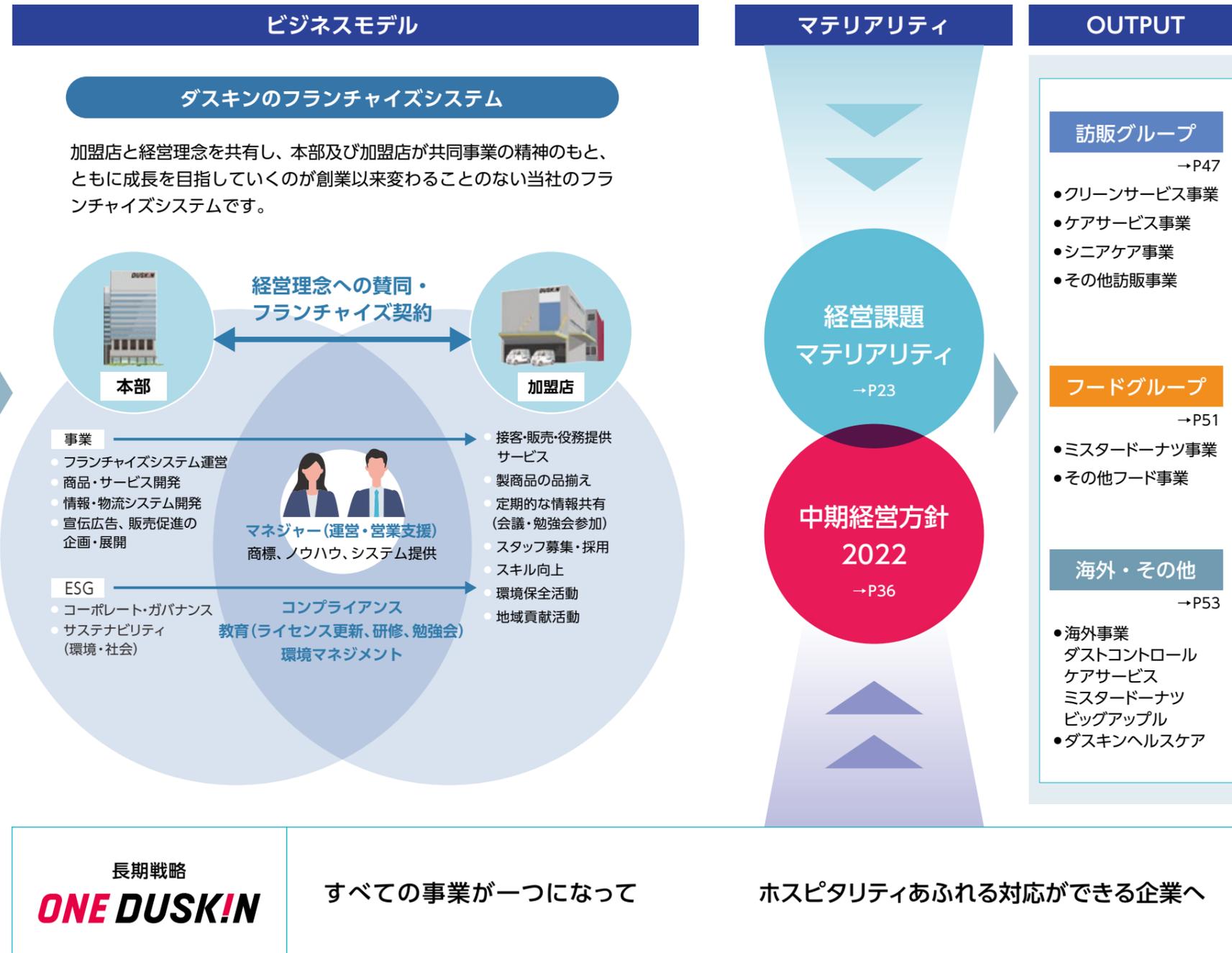
私たちは社会に生かされ、ステークホルダーとの価値協創によりその恩返しをすることが事業活動と考えています。社会からお預かりする資本を有効に活用し、一つでも多くの喜びのタネをまき、社会にお返しすること。それが当社の「祈りの経営」における価値の創造です。当社ではフランチャイズという事業システムを起点に「喜びのタネまき」を実践し、継続的な企業価値の向上を実現します。



### INPUT

6つの資本 →P21

- 人的資本**<sup>※1</sup>
  - 連結従業員 **3,792名**
  - 教育施設 誠心館/ダスキンスクール/ミスタードーナツカレッジ/地域研修センター
- 社会関係資本**
  - 地域に根差したフランチャイズシステム
  - 自治体・行政機関との連携
  - 国内拠点 **6,804拠点**<sup>※1</sup>
  - 海外拠点 **11,611拠点**<sup>※2</sup>
- 知的資本**
  - 特許保有件数 **国内 147件/海外 5件**<sup>※1</sup>
  - 研究開発費 **6億円**<sup>※3</sup>
- 財務資本**
  - 純資産 **1,544億円**<sup>※3</sup>
  - キャッシュ・フロー (現金及び現金同等物の期末残高) **200億円**<sup>※3</sup>
- 製造資本**
  - モップ・マット製造工場 **2カ所**<sup>※1</sup>
  - モップ・マット洗浄工場 **45カ所**
  - 製造委託先食品工場 定期監査実施率 **100%**<sup>※3</sup>
- 自然資本**<sup>※3</sup>
  - ワンウェイプラスチック使用量 **2,145t**
  - エネルギー使用量 **2,104千GJ(ギガジュール)**
  - CO<sub>2</sub>排出量 **473,735t-CO<sub>2</sub>**



### OUTCOME

**人に、社会に、「喜びのタネまき」を**

**ステークホルダーとの価値協創** →P21

**ダスキンのCSV**  
(共通価値の創造)  
事業を通じた社会への貢献

**ステークホルダーへの提供価値**

- お客様**
  - お客様満足度向上による売上高の成長(全国チェーン店お客様売上高 4,324億円、売上高成長率 5%)
- 加盟店**
  - 加盟店の持続的な発展に寄与するビジネスモデル(加盟店平均契約年数 40.8年)
  - ケアサービス事業新規出店数 212拠点(累計2,828拠点)
  - シニアケア事業新規出店数 27拠点(累計282拠点)
- 取引先**
  - 年間調達仕入額 628億円
  - 仕入先様勉強会 参加企業 269社
- 地域社会**
  - 防災サポートサービス・自治体との協定締結 75自治体
  - 学校教育支援活動(出前授業 440回、教員セミナー 19校)
- 社員**
  - 女性管理職比率 14.3%
  - 障がい者雇用率 3.10%
  - 一人当たり研修受講時間 19.5時間
- 地球環境**
  - 食品廃棄物リサイクル率 69.4%
  - ワンウェイプラスチック排出抑制 12.6%(2021年3月期比)
  - CO<sub>2</sub>排出量削減率 16.9%(2014年3月期比)
- 株主・投資家**
  - 株主への積極的な利益還元(総還元性向 143.0%)
  - 株主総利回り(TSR)5年累計 +39.1%、年率6.8%

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

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

# 価値創造プロセスの解説

## インプット

### 人的資本

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

### 財務資本

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

### 知的資本

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

### 社会関係資本

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

### 製造資本

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

### 自然資本

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

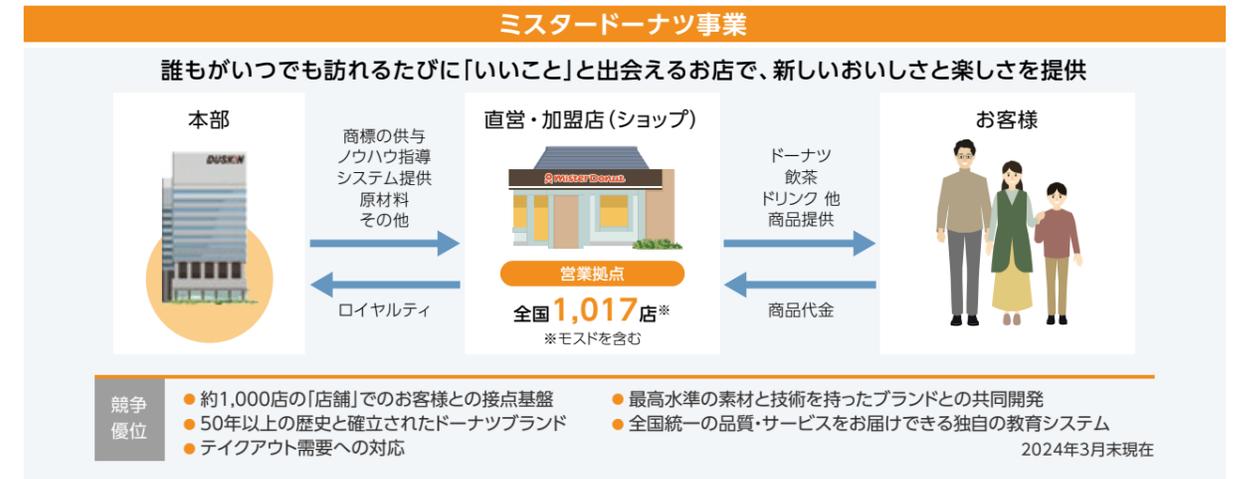
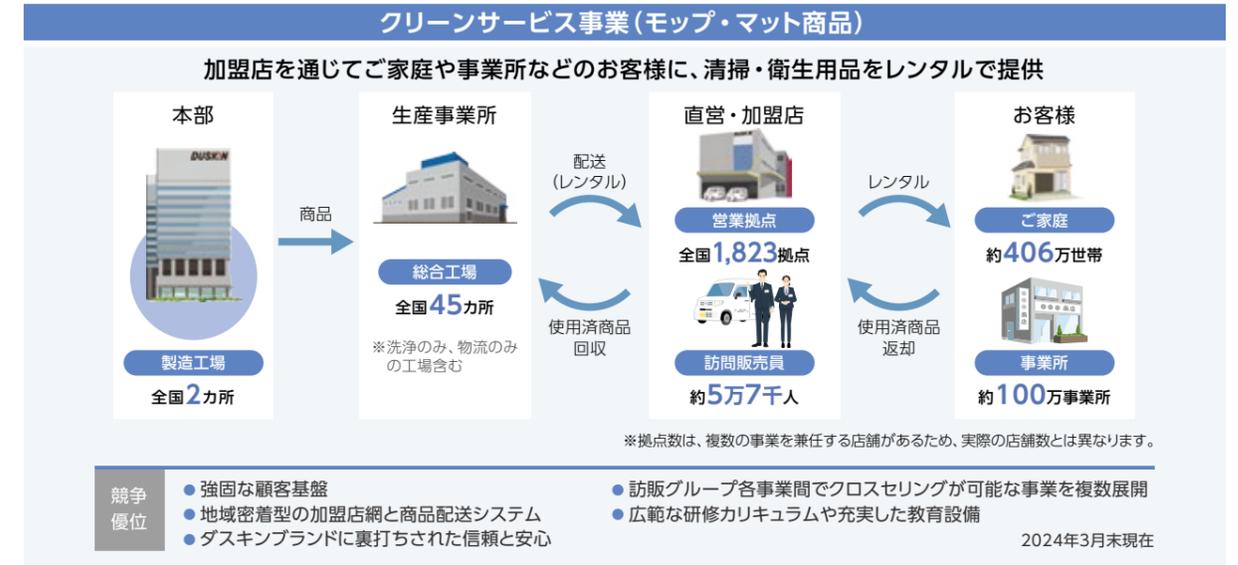
## ステークホルダーとの価値協創

ステークホルダー	ダスキンに期待されていること	対話の機会
お客様	安全・安心で高品質な商品・サービスの提供、快適性やおいしさといった顧客満足の追求、迅速かつ信頼性の高いカスタマーサポート	消費者懇談会、コンタクトセンター、ファンミーティング、WEBサイトでの情報開示 など
加盟店	ともに成長するビジネスモデル、ブランド力の向上と競争力のあるマーケティング支援、研修プログラムや運営サポートの向上	マネージャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など
取引先	長期的な関係の構築、公平かつ透明性の高い取引条件、相互の信頼関係と協力の促進	仕入先様との勉強会、ダスキン購買グリーンライン など
地域社会	地域経済の活性化や雇用創出、社会貢献活動、環境保全への取り組みや地域との連携強化	学校教育支援活動、クリーンアップマイタウン(ゴミ拾い活動)、工場見学、ダスキンミュージアム、特殊詐欺被害防止啓発活動 など
社員	公正な評価と適正な処遇、多様なキャリアアップの機会、健康と安全に配慮した職場環境、福利厚生充実	労使協議会、労働安全衛生委員会、ホットライン、教育制度、社員意識調査 など
地球環境	環境に配慮した商品・サービスの開発、持続可能な資源利用と環境負荷の低減、環境保護活動の推進	ダスキン環境目標2030への取り組み、白山国立公園の生態系の保護への協力、地球温暖化対策条例への対応 など
株主・投資家	透明性のある経営と適切な情報開示、安定した成長と収益性の確保、長期的な株主価値の向上	統合レポート、株主通信、決算説明会、個人投資家向け会社説明会、株主・機関投資家とのSRミーティング など

## ビジネスモデル

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

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



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

# マテリアリティ

## 未来を創るために考えるべきこと(リスクと機会、マテリアリティの認識)

### 特定のプロセス

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

STEP1 社会課題の整理

STEP2 事業における課題の抽出と重要度評価

STEP3 妥当性の審議と重要課題の特定

STEP4 KPIの設定と取り組みの実施

社会課題・外部環境	
政治	関連法規制／政府目標の実現 ・2050年脱炭素化社会の実現 ・コーポレートガバナンス・コードの改訂
経済	ポストコロナにおける経済活動の拡大 ・円安・資源高による経済への影響 ・インバウンド需要の拡大 ・サーキュラー・エコノミー(循環経済)への転換の加速
社会	少子高齢化の進展 ・労働人口の減少 ・優秀な人材獲得競争の激化 ・地域創生(活力ある地域社会の構築) ・介護問題の増加
	価値観・ライフスタイルの変化 ・SDGs・環境配慮意識の高まり ・製品・サービスの品質・安全性重視
	雇用・働き方の多様化 ・男女間の雇用格差 ・リモートワークの普及 ・ダイバーシティ、健康経営の浸透
	家族形態の多様化 ・単身世帯、共働き家庭の増加 地球温暖化問題の深刻化 ・気候変動への適応 ・大規模自然災害の増加
技術	デジタルシフトの加速 ・オンラインファースト志向 ・情報化の急速な進展

ステークホルダーの視点	ダスキンに期待されていること	想定されるリスク	想定される機会	マテリアリティ
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心で高品質な商品・サービスの提供、快適性や美味しさといった顧客満足の追求、迅速かつ信頼性の高いカスタマーサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下</li> <li>役務提供サービスの不備による信用力及び顧客満足度の低下</li> <li>原材料やエネルギー価格の高騰によるコストの増加</li> <li>人手不足の深刻化によるサービスレベルの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HACCPに沿った衛生管理の制度化</li> <li>働き手不足解消や経営効率向上のためのアウトソーシングサービスの利用拡大</li> <li>コロナ禍で変化した消費者心理と行動</li> <li>フードデリバリー及びテイクアウト需要の伸長</li> </ul>	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進 衛生領域商品・サービスの拡大 新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立
加盟店	<ul style="list-style-type: none"> <li>共に成長するビジネスモデル、ブランド力の向上と競争力のあるマーケティング支援、研修プログラムや運営サポートの質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の問題、災害の発生による商品供給の停止や品質の劣化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達リスク管理及び協力関係の強化</li> </ul>	安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な関係の構築、公平かつ透明性の高い取引条件、相互の信頼関係と協力の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与</li> </ul>	地域との共存共栄
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済の活性化や雇用創出、社会貢献活動、環境保全への取り組みや地域との連携強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性の欠如による組織力の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性を受け入れ、組織の一体感を醸成することで新しい価値を創造</li> </ul>	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
社員	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な評価と適正な処遇、多様なキャリアアップの機会、健康と安全に配慮した職場環境、福利厚生充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材流出によるビジネスチャンスの逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀かつ多様な人材の獲得・育成による組織力と社員ロイヤルティの向上</li> </ul>	社員の成長とキャリア実現支援
地球環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した商品・サービスの開発、持続可能な資源利用と環境負荷の低減、環境保護活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下及び健康関連費用の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きがいのある職場環境の整備による労働生産性と健康力の向上</li> </ul>	働き方改革と健康経営の推進
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>透明性のある経営と適切な情報開示、安定した成長と収益性の確保、長期的な株主価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の増大による社会的批判や処理コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の有効活用によるリサイクル率の向上、再生可能資源への代替</li> </ul>	循環型社会づくりへの貢献
		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境規制強化によるエネルギー費用の高騰、異常気象発生増加による被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用の合理化及び再生可能エネルギー利用による環境負荷低減</li> </ul>	気候変動への対応
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスの機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の変化に応じた事業ポートフォリオ変革、サステナブルな企業価値創造に向けた対話</li> </ul>	ガバナンス実効性の更なる向上
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的責任の遂行及び信頼性の向上</li> </ul>	

マテリアリティ

マテリアリティ		主な取り組み	2024年3月期実績	KPI(2025年3月期目標)	SDGs ターゲット		
経営上の重要課題	お客様	ケアサービス事業・シニアケア事業の拡充・加盟促進	・都市型パッケージ直営店出店 ・加盟店オルガナイズ促進 →P47	・ケアサービス事業 新規出店数 212拠点/2年間*(累計2,828拠点) ・シニアケア事業 新規出店数 27拠点/2年間*(累計282拠点) *2023年3月期~2024年3月期	・ケアサービス事業 新規出店数 367拠点/3年間* ・シニアケア事業 新規出店数 71拠点/3年間* *2023年3月期~2025年3月期	3 気候変動 3.3 3.8 8 働きがい 8.2	
		加盟店	衛生領域商品・サービスの拡大	・衛生機能などを付加した高付加価値商品の開発・提供 →P47	・衛生売上構成比率 54.6%	・衛生売上構成比率 55%	
			新たな生活様式に対応した店づくりとオペレーションの確立	・デリバリーサービスの導入促進 →P51	・ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供 646店舗	・ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供 730店舗	
	取引先	安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供	・品質保証体制の確実な運用 →P72	・製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%	・製造委託先食品工場の定期監査実施率 100%維持	4 質の高い教育 4.1 11 持続可能な消費 11.7 11.a	
	地域社会	地域との共存共栄	・子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業の実施 ・自治体と協働し、感染症対策・衛生管理、子ども・福祉、地産品普及などを促進 →P71	・出前授業440回、教員セミナー19会場 ・防災サポートサービス 自治体との協定締結 75件	・出前授業500回/年間、教員セミナー25会場/年間		
	社員	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	・女性活躍推進法に基づく第3次行動計画策定 ・障がい者雇用の促進 →P29,P74	・女性管理職比率 14.3% ・障がい者雇用率 3.10%	・女性管理職比率 13%以上(2026年3月期目標) ・女性活躍に関する認定制度「えるぼし」取得 ・障がい者雇用率 3%以上	3 気候変動 3.d 4 質の高い教育 4.4 4.7	
		社員の成長とキャリア実現支援	・集合研修やeラーニングの目的明確化及び連動性のある教育・研修体系の整備・充実 →P73	・一人当たり年間研修時間 19.5時間 ・意識調査「キャリア充実度」 73.0%	・一人当たり年間研修受講 15時間以上かつ研修未受講者をなくす ・意識調査「キャリア充実感」 全年代80%以上	5 ジェンダー平等 5.1 5.5 8 働きがい 8.5 8.8	
		働き方改革と健康経営の推進	・多様な働き方の推奨、年間労働時間の適正化 ・グループ全体で「健康経営優良法人」認定取得 →P74	・一人当たり年間労働時間 1,804時間 ・健康経営優良法人認定取得 25法人	・一人当たり年間労働時間 1,800時間以下を維持 ・健康経営優良法人認定取得 27法人		
	地球環境	循環型社会づくりへの貢献	・繰り返し使う「モップ・マット」の再商品化率の維持 ・食品廃棄ロス抑制と発生した食品廃棄物のリサイクル ・プラスチックの3R+Renewable(再生可能資源への代替)推進 →P69	・モップ・マットの再商品化率 97.8% ・食品廃棄物リサイクル率 69.4%	・モップ・マットの再商品化率 97%維持 ・食品廃棄物リサイクル率 60%	7 気候変動 7.2 7.3 12 つくばい 12.2 12.3 12.5	
		気候変動への対応	・低排出ガス認定自動車導入促進 ・CO <sub>2</sub> 削減目標に加え、再生可能エネルギーの利用拡大 ・気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの開示 →P67,P70	・低排出ガス認定自動車 新車登録 2,877台/2年間*(累計7,040台) *2023年3月期~2024年3月期 ・ダスキングループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量 21.8%減(2014年3月期比) ・再生可能エネルギー利用率 4.9%	・低排出ガス認定自動車 新車登録 3,760台/3年間*(ダスキングループ全体) *2023年3月期~2025年3月期 ・ダスキングループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量 46%減(2014年3月期比) ・再生可能エネルギー利用率 50%	13 気候変動 13.1 13.2 14 海の豊かさ 14.1	
経営システム上の重要課題	株主・投資家	ガバナンス実効性の更なる向上	・取締役会の機能強化 ・適正な財務資本政策の実施 ・ステークホルダーエンゲージメントの推進 →P79	・サステナビリティ・ダイバーシティに関する規定開示 ・株主総利回り(TSR) 5年累積 39.1%(配当込み TOPIX 5年累積 96.2%) ・GPIF 採用 6つすべてのESG指数銘柄に選定	・コーポレートガバナンス・コードへの対応 ・株主総利回り(TSR)の向上(比較指標:配当込み TOPIX) ・GPIF 採用すべてのESG指数銘柄に継続選定	11 気候変動 11.b 16 平和と正義 16.10	
			・コンプライアンス推進とリスクマネジメント →P83	・規程の改定(法改正対応含む) ・個人情報保護に関する研修実施 ・地域本部の災害対策備品の見直し ・災害時の停電対策として9地域本部へ蓄電池を設置	・個人情報保護マネジメントシステムの構築と運用 ・大規模災害対策(本部・加盟店向けBCP)マニュアルの継続的改善	17 気候変動 17.14 17.16	