

ダスキンと、 ともに。

03 価値創造の基盤

Chapter

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

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

Contents

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



会長 × 社外取締役 対談



社外取締役
武藏 扶実

会長
山村 輝治

社外取締役
辻本 由起子

会社の健全な経営を支え、 企業価値の向上に寄与してまいります

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

「ONE DUSKIN」の成果と今後の展望

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

「お客様にとってダスキンは一つでしかありません。加盟店と本部が一つにならなければならないという強い思いが、「ONE DUSKIN」という長期戦略につながりました。以来、10年にわたってダスキンファミリー全体に浸透していきました。加盟店と本部が理念を共有しているフランチャイズチェーンである「ONLY ONE」、地域に根差した加盟店が、地域で最も頼れる存在であることを目指す

「NUMBER ONE」は、ダスキンの強みであり今後も強化に努めなければなりません。そして、ダスキンのすべての事業が一つになる「ALL FOR ONE」を目指して、お客様のお役に立てるよう努めてきたことが大きな成果だと考えます。

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

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

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

当社は第2フェーズまでは、既存事業の発展を目指した戦略を立てていましたが、第3フェーズでは「既存事業の変革」に大きく舵を切りました。社会経済環境の急激な変化に対応するため、従来の枠を超えた変革が必要だったと考えます。そして、「ONE DUSKIN」の取り組みもこの時期に実を結んでいます。コロナ禍は確かに大変でしたが、当社

にとって新たなフェーズに進むための重要な機会でもあったといえるのではないのでしょうか。

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

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

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

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

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

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

会長 × 社外取締役 対談

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

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

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

当社は国内にとどまらず海外でも事業を推進していますが、例えばインバウンド観光客に日本で当社を知ってもらう機会を創ることも重要ではないでしょうか。それがきっかけとなって、ダスキンプランドが海外でも広く認知され

価値が向上し、事業がグローバルに拡大できることを願っています。

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

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

コーポレート・ガバナンスの現状と課題

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

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

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

を目指します。

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

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

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

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

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

サステナビリティ経営の重要性

山村 SDGs(持続可能な開発目標)は、現代社会が直面するさまざまな課題に対処するために各企業が取り組むべき重要な指針です。貧困問題、人権の尊重、環境保護など、SDGs



の各項目は非常に重要であり、現代社会がいまだに解決できていない課題が多く存在している点に注目すべきです。

特に環境問題について、世界各地での自然災害が続く中、環境負荷低減の重要性を強く感じます。コストがかかっても、CO₂の排出削減などの取り組みを進めることは、次世代への責任です。若い世代が大人になった時の世界を想像すると、私たちの世代ができる限り努力し、より良い環境を残すことが求められます。

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

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



会長 × 社外取締役 対談

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

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

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

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

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

パーパスとビジョン策定の経緯

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

示しています。

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

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

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

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

武藏 2022年の秋に、社外役員も「パーパス・ビジョン策定プロジェクト」のメンバーから概要説明を受けました。その際に深く印象に残ったのは、メンバーの熱量の高さでした。パーパスとビジョンを自分事として捉え、熱く語ってくれた点を心強く感じました。以降も、同じメンバーが社

内での浸透プロジェクトに取り組んでいます。パーパスとビジョンを社員一人ひとりに浸透させるべく、熱心に活動していることに大きな価値があると確信しています。

会長および社外取締役の使命

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

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

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

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

武藏 社内と社外の取締役では、どうしても情報の非対称

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

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

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

