

## 株式会社ダスキン 第60回定時株主総会 質疑応答概要

事前にウェブサイトを受付した質問を含め当日総会での質疑応答の概要です。

事前質問1	喜びのタネまき賞の創設
回答 (山村議長)	<p>「喜びのタネまき賞」とは、創業者鈴木清一の“自分を二の次にして、周りの人に喜びのタネをまくことを実践する”という創業の願いに相応しい賞のことだと認識しました。</p> <p>当社では現在、従業員向けには、事業の発展や企業価値の向上に貢献した組織及び人を表彰する「社長賞」、業務改善による業務効率の向上や経費軽減等の優秀な提案に対する「ワークアウト表彰」、地域社会に対する貢献により社会的評価を受けた人に対する「善行賞」があり、また、フランチャイズ加盟店を含む表彰として、政策の取り組みで好成績を収めた法人に対する「インセンティブ表彰」があります。更には、事業の技術・接客コンテストを実施する等の個々の優秀性追求の成果に対してもフランチャイズ加盟店毎に表彰する等、当社には既に「喜びのタネまき賞」と同趣旨の表彰制度を設けております。</p>
事前質問2	代表取締役の入れ替えを希望する。
回答 (山村議長)	<p>代表取締役は、本総会で取締役を選任していただいた後、選任された取締役の中から取締役会で選定いたします。</p> <p>なお当社では、ガバナンス向上の観点から、取締役会の諮問機関であって、独立役員3名で構成されている「取締役評価検討会」の助言を踏まえて選定しております。</p>
事前質問3	経済安全保障の観点から、中国での事業縮小撤退をすべきと考える。
回答 (山村議長)	<p>中国は経済安全保障上多くの問題を抱えておりますが、世界有数の消費大国でもあります。今後もリスクを回避するため、関係機関からの情報やアドバイスをいただきながら、安全安心なダスキン商品を中国の一般消費者にも届けたいと考えております。</p>
事前質問4	ドーナツ100円セールは無いのでしょうか？原料費高騰で大変だと思いますが、期待してます。
回答 (山村議長)	<p>100円セールは、約6年前に中止させていただきました。価格訴求ではなく、品質にこだわった商品開発を行っていくことでお客様の期待に応えられる商品を提供していきたいと考えております。</p> <p>再開は考えておりません。</p>
事前質問5	<p>新社長へお伺いします。</p> <p>この会社をどの様なドメイン(領域)にて成長を考えているのか、また中長期的なビジョンを教えてください。</p>
回答 (山村議長)	<p>新社長へのお尋ねではありますが、会社としての方向性を私からお答えさせていただきます。</p> <p>訪販グループは、衛生領域・ワークライフマネジメント領域・高齢者サポート領域が成長領域と考えており、他方、フードグループは、ミスタードーナツの商品・出店戦略に注力すると共に、マーチャンダイジングに取り組んでまいります。</p> <p>また、市場環境を見極めた上ではありますが、アジア未展開国への展開等、海外戦略にも注力いたします。</p> <p>長期的には、全ての事業において経営理念である「道と経済の合一」を追求することが、当社の社会的な存在意義として考えており、SDGsを踏まえた社会課題への貢献を前提とした長期ビジョン推進を加盟店も含めたダスキンファミリーで行ってまいります。</p>

当日質問1	配当方針を変更し、配当性向60%または自己資本配当率2.5%のいずれか高い額にするとのことだが、それに伴って株主優待をやめるのか、今後も続けるのか。
回答 (山村議長)	<p>当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題と位置付けており、持続的な成長と企業価値向上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おります。</p> <p>配当についてはその方針を、基本となる配当性向を引き上げると共に、下限指標として自己資本配当率(DOE)を導入し、連結配当性向60%またはDOE2.5%のいずれか高い額としました。株主優待に関しては、今後も継続する予定で廃止する計画はありません。その理由は、当社は一般消費者の向けの事業をフランチャイズで展開しており、クリーンサービスやミスタードーナツ等の当社商品・サービスを、株主の皆様にも株主優待を通じて体感していただきたいからです。今後も株主の皆様と共に企業価値向上に努めてまいります。</p>

当日質問2	配当性向60%以上と自己資本配当率2.5%のいずれか高い方とする新配当方針を2022年3月期末配当から実施しなかったのはなぜか。
回答 (宮田取締役) (山村議長)	<p>2025年3月期の自己資本利益率(ROE)を6%以上にすることを目標に掲げた「中期経営方針2022」の発表に合わせたことに加えて、2022年3月期中はコロナの影響が見通せなかったこともあり、新方針は2023年3月期からといたしました。</p> <p>近年の2年間は業績を見通すことが困難であり配当方針も据え置いてきたところ、社会活動・経済活動が徐々に向上中、新たな中期経営方針を立案するに当たって配当方針も見直した次第です。</p>

当日質問3	最近10年間、売上が右肩下がりとなっている原因及び今後、成長させるための具体的施策を教えて欲しい。
回答 (大久保取締役) (山村議長)	<p>2022年3月期の売上は、コロナ禍前の売上を上回っただけではなく、5年前の売上も上回りました。</p> <p>今後につきましては、訪販グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大ということも踏まえて、衛生領域を最重要領域として展開し、ワークライフマネジメント領域、高齢者サポート領域に注力します。フードグループは、ミスタードーナツにおいては商品戦略、出店戦略に注力しつつ、予約システム等のデジタルの活用を軸として、成長を図り、3年後の2025年3月期売上高1,830億円を目指して取り組んでまいります。</p> <p>ご家庭向けレンタルの低迷への打ち手をどうするのかという点では、現在テスト検証している家庭用営業専任組織を水平展開することで打開を図ってまいります。更にミスタードーナツについて、マスターコントロールキッチンを利用したキッチンレスの店舗の出店等による店舗数増加とmiso meets等の商品戦略によって、成長を目指してまいります。</p>

当日質問4	売上の半数以上を占めるダストコントロール商品の末端売上が把握出来ていない現状をいつまでに、どのような方法で解決するのか教えてほしい。
回答 (平野執行役員) (山村議長)	<p>現在、フランチャイズ本部である当社と加盟店のシステム連携により詳細な情報、すなわち加盟店から最終ユーザー向けの売上が把握できるのは6割程度であります。今後全店の情報が把握出来るよう進めていきます。</p> <p>現在把握できるデータを活用した新たな提案に注力しながら、お客様に直接情報を入力していただく「DDuet」を利用した情報の把握・提案についても進めてまいります。</p>

当日質問5	ミスタードーナツではデリバリーに力を入れるとのことだが、店内飲食でのサービスが疎かになると思うのでやめるべきではないか、またスタッフへの教育はどのようにしているのか訊かせてほしい。
回答 (根本執行役員) (山村議長)	<p>約1年前から取り組んでいるデリバリーは、コロナ禍ということもあってお客様のご要望もあり、大きな需要があると考えております。今後も引き続き、お客様のお声に応えていきたいと考えております。スタッフ教育については、ミスタードーナツでは、ライセンス制度やアンケートを活用した教育を行っていますが、基本的には、エリアマネージャーが随時店舗を訪問して指導させて頂いておりますので、今後は更に徹底してまいります。</p> <p>新たな仕組みの導入によって、店舗オペレーションは煩雑化し負担が増していることは間違いないので、仕組みの簡素化によるスタッフの労力軽減も進めてまいります。</p>

当日質問6	まったく事業内容が異なるフード事業と訪販事業の分社はしないのか。
回答 (山村議長)	現在分社はしておらず事業部として運営している訳ですが、分社化については、社会環境等をにらみつつ考えてまいります。

当日質問7	訪販事業の海外展開について訊きたい。
回答 (上野執行役員) (山村議長)	<p>現在は、統一超商をパートナー企業としてダストコントロール事業及びケアサービスを展開している台湾と中国上海におけるダストコントロール事業を展開していますが、今後は東アジアを中心に、トータルクリーンケアという領域で展開する方針です。</p> <p>海外展開においては、日本と同様の掃除文化はないものと認識した上で、当社が提唱する“ホコリを舞い上げず取る”ことが健康、環境に良いということをしつかり訴求していくことで、当社の掃除方法が受け入れられると考えております。</p> <p>展開する国の事情等を勘案して当社単独で展開するか、いずれかの企業と提携して展開するかを考えてまいります。</p>