



「この街にダスキンがいてよかった」
そう想っていただけける社会を目指す

CHAPTER 01

ダスキンの価値創造

当社は、2025年3月期で10年間にわたる長期戦略「ONE DUSKIN」を終え、新たなフェーズへとシン化するために、これからの将来を見据えたパーパス(社会的存在意義)・ビジョン(担うべき役割)を策定しました。また、これらを実現するため、長期経営戦略「Do-Connect」及び2028年3月期を最終年度とする「中期経営方針2028」を策定しました。これからも全社員と全国のフランチャイズチェーン加盟店の皆様とともに、パーパスに掲げる「人に社会に寄り添い、安心と喜びのある豊かな明日の創造」を進めてまいります。

トップメッセージ

長期戦略「ONE DUSKIN」を振り返って

長期戦略「ONE DUSKIN」の基本的な考え方は、それぞれの事業が創出する価値を高めつつ、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「ALL FOR ONE」を目指して、複合的にお客様に新たな価値を提供することです。

この10年を振り返ると、訪販グループでは新たにタグライン「衛生環境を整える」を打ち出し、「ONE DUSKIN」を通じて新たな可能性を見出すことができました。その好事例がコロナワクチン接種会場の設置と運営です。イベント総合サポートを行うダスキンレントオール事業が中心となり、衛生用品のレンタル・販売を行うクリーンサービス事業、施設の衛生管理を手掛けるサービスマスター事業が一体となって、会場の衛生管理を提案し、商品・サービスを提供させていただきました。同様にさまざまなイベントやコンサート会場においても「イベント衛生サービス」や、災害時に避難所の衛生状態もサポートする「防災サポートサービス」を自治体と締結させていただきました。多くのお客様のお役に立つことができました。

コロナ禍が終息してからは、クリーンサービス事業において

は、現在のお客様係に加え、新規顧客開拓活動を強化する「家庭用営業専任組織」の展開や、デジタル接点機能を強化し、リアルとデジタルの両面からお客様との接点を広げています。また、去年は「ペット用おそうじモップ」を販売し、お客様には大変好評をいただいております。社会環境の変化、お客様のニーズにしっかりと対応を行ってまいりました。

フードグループでは、主力事業であるミスタードーナツにおいて、2016年に「100円セール」を廃止し、ドーナツの新たな価値を付加する施策を打ち出しました。宇治茶専門店「祇園辻利」に代表される最高水準の素材と技術をもつブランドとの共同開発“misdo meets”を2017年から展開し、更には、長年お客様に支持をいただいている定番商品のブラッシュアップに取り組み、商品価値の向上に取り組んでいます。そして、ドーナツをおいしく食べていただけるよう、居心地の良さに重点をおいた新たな店舗への改装促進やお客様の利便性向上を目的にミスドネットオーダーの導入等、新たなブランド価値の向上が、おいしさとお客様のワクワクする気持ちを喚起し、事業成長につながっています。

海外市場に目を向けると、ミスタードーナツ事業はタイ、フィリ

ピン、台湾、インドネシアに続き、シンガポール、香港で事業展開を始めました。またマレーシアとカンボジアでは、ハラール認証に対応した海外ドーナツブランド「Big Apple」を当社100%子会社として展開しています。今後も、ミスタードーナツ事業は東南アジアを中心に未展開地域への進出を進めるほか、イスラム諸国に対しては「Big Apple」を軸に事業展開を進めていく考えです。また、訪販グループが展開する「家庭向けお掃除サービス」については、すでに導入した台湾を中心に、今後、更に未展開国へと進出を図り、訪販グループ、フードグループともに海外事業を拡大してまいります。

「ONE DUSKIN」を通じて築いた事業横断の連携やサービス品質向上の取り組みをベースとして、新たなフェーズでは、これらの資産を更にシン化させ、より一層お客様に喜ばれるダスキンを目指してまいります。



※「中期経営方針2028」より最終年表記に変更しています。期間は2026年3月期～2028年3月期です。



トップメッセージ

今後の成長を支える2つの柱 デジタル活用と人財の確保・育成

今後更に注力すべき課題の一つがデジタルの更なる活用です。訪販グループではRFID(電子タグ)を、流通する2,400万枚の「レンタルマット・モップ」へ取り付けが完了しました。これにより、お客様から回収した使用済みマット・モップの加盟店での検数確認や、洗浄工場における受入・出荷時の検品・検数など、サプライチェーン全体において、作業の負荷軽減が可能となりました。フードグループのデジタル活用については、ミスタードーナツ事業において東京・信濃町に無人決済レジシステムを導入した検証店をオープンしたほか、既存店でも、AIによる画像認識登録レジの検証をスタートし、レジ業務の効率化を図っています。

更に、社内の情報システム部門を集約し、クラウドシフトを図りながらDX推進を加速度的に進め、更なる生産性の向上を目指します。デジタルを介した効率化によって新たに生まれた時間で、私たちはより一層お客様に寄り添い、パーパス(社会的存在意義)・ビジョン(担うべき役割)の実現を追求していきます。

もう一つの課題が人財の確保・育成です。少子高齢化が進む国内市場では、シニア世代あるいは共働き世帯などのお客様から、プロのお掃除や家事代行、庭木のお手入れ、住まいのポイント補修などのケアサービス事業への需要が増加しています。しかし、需要が集中する繁忙期には、サービスを提供する人員体制を確保できず、お客様にご不便をおかけする事例が少なからず発生しております。

当社のサービスは主に「人」によって提供されます。労働人口が減少する中においても、安定したサービス提供を実現する

ために、資器材やシステムの効率化を図るとともに、人財の確保とサービススキル向上のための教育に注力しています。

これからは、今まで以上のスピードで社会環境や暮らしの形が大きく変化していきます。当社もまた、環境の変化を敏感に捉え、お客様や社会とのつながり方を柔軟に変化させていく必要があります。大切なことは、環境変化に追いつくだけでなく、求められる価値を付加していくこと。当社は創業以来、さまざまなチャレンジによって成長してきました。この想いは変わりません。これからもその志を胸に、変化を恐れず、一歩先を見据えてシン化を続けてまいります。

祈りの経営から拓く未来 3つの「シン化」への挑戦

当社は、1963年の創業時より、祈りの経営という企業理念のもと、事業活動を続けています。祈りの経営とは、お客様や共に働くすべての方に、感謝の気持ちを持つことです。創業者・鈴木清一は、利益は喜びの取引から生まれるものと考え、ダスキンの仕事に関わる全ての人が幸せになってほしいという願いから、「喜びのタネまき」をスローガンに掲げてきました。2024年11月には、当社のこれからの将来を見据え、パーパス(社会的存在意義)・ビジョン(担うべき役割)、長期経営戦略を策定し、2025年4月からスタートしました。パーパスは「人に社会に寄り添い、安心と喜びのある豊かな明日を創造します。」、そしてその実現のために私たちが担うべきビジョンを「人と人、人と社会、人と明日をつなぐ笑顔の環を届けます。」と定め、これらを実現するための新たな長期経営戦略「Do-Connect」を掲げました。これらは当社の未来を担う中堅社員で構成されたプロジェクトが中心となり議論を重ね、



策定プロセスでは社外取締役にもご意見をいただくなど、多様なメンバーによる議論を通じてできたものです。

ビジョンにある「人と人、人と社会、人と明日をつなぐ笑顔の環を届けます」の中心となるのが加盟店、そして働いていただいている方々です。当社は人のつながりを大切にする事業体ですが、このビジョンには、地域に密着した加盟店の組織を通じて、私たちが地域社会とつながり、そして、今日、明日、明後日、1年後を大切につないで生きていくという想いが込められています。私たちの「喜びのタネまき」は、一度花が咲いたら終わりではありません。常にタネをまき続け、さまざまな形の喜びの花、大きな笑顔の花を咲かせることで、お客様に「この街にダスキンがいてよかった」と想っていただける社会を目指します。

また、ビジョンをもとに、訪販グループやフードグループのビジョン、更に各事業のビジョンも作成すると同時に、ロジックツリーを策定しています。そこから事業戦略の策定や社員一人ひとりの活動目標・KPIに落とし込み、社員一人ひとりの行動・成果がグループビジョンや更に会社全体のビジョン、長期経営戦略「Do-Connect」の実現につながるよう、全社員が

トップメッセージ

一体となり実現に向けて取り組んでいます。

同時に、ビジョンを実現するために、全社員に対して、3つの「シン化」のいずれかへの挑戦をお願いしました。3つの「シン化」とは、未来の新たな社会価値の創造に挑戦する「新化」、ビジネスモデル変革による新たな顧客価値の創造に挑戦する「進化」、お客様との関係強化による顧客価値の向上に挑戦する「深化」です。

「新化」では、2023年に子育て支援施設を展開するJPホールディングスと資本業務提携契約を締結しました。両社の事業・ノウハウなどの強みを活かした新たな事業に挑戦したいと手を挙げた子育て中のメンバーで構成する新規事業開発プロジェクトを創設しました。子育て中のご家庭や保育施設向けの新サービスの検討が進むなど、社会課題を解決する新たな事業の開発に取り組み、社会価値の創造に挑戦をしています。

また、「進化」では、住まいの快適化を支えるハウスマネジメント領域への進出や、とんかつレストラン「かつアンドかつ」・イタリアンレストラン「ナボリの食卓」などを新たな地域へフランチャイズ展開を図るとともに、従来とは異なる立地・客層・利用動機に応える新たな飲食ブランドの開発やM&Aを通じて、更なる顧客価値の創造に取り組んでいます。

そして、3つ目の「深化」においては、家庭用モップ「スタイルフロアラ」を中心とするレンタル商品は、全国約400万世帯のお客様にご利用いただいておりますが、昨今は共働き世帯が増え、日中にお客様と直接お会いできないケースが増えています。デジタルを活用したコミュニケーションでお客様とのつながりを強化しながらも、直接、お客様の困りごとや、ご意見・ご要望をお聞きすることを大切にしています。お客様の声を活かした新商品の開発、商品の改良に取り組み、お客様との

関係強化による顧客価値の向上に挑戦する「深化」を進めています。



「想い」を動かしダスキンは「シン化」する

創業者は「通さぬは通すがための道普請」という言葉を遺しています。道普請(みちぶしん)とは道路工事のことで、「工事で一時的に通行止めになっているのは、道の不具合をきれいに工事して、より良い道に整え、そこを通る皆に喜んでもらうため」という意味です。この言葉から私は、どのような困難な課題に直面しても、それは自身の想いを前に進めるために鍛えてくれているのだと捉え直す心持ちを学び、今では最も大切とする座右の銘になっています。

そして、パーパス、ビジョンとともに新たに策定した大切にする価値観(バリュー)「想いを今、動かせ。」には、プロジェクトメンバーが議論を尽くした熱い想いが込められており、すばらしい価値観です。これからもダスキンが、ダスキンであり続けるために、ダスキンは挑戦します。そして、加盟店と共に「想いを動かしダスキンは「シン化」していきます。

ステークホルダーの皆様へ

現代の社会環境の変化を踏まえつつ、私たちダスキンは、「人と人」「人と社会」「人と明日」をつなぐ存在となり、安心と喜びのある豊かな明日の実現を目指し、長期経営戦略「Do-Connect」の下、お客様の想いをつないでいきます。これまで以上に、お客様との対話やコミュニケーションを大切にしながら、お客様との信頼関係を高め、「この街にダスキンがいてよかった」という社会の実現を目指していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社ダスキン
代表取締役 社長執行役員

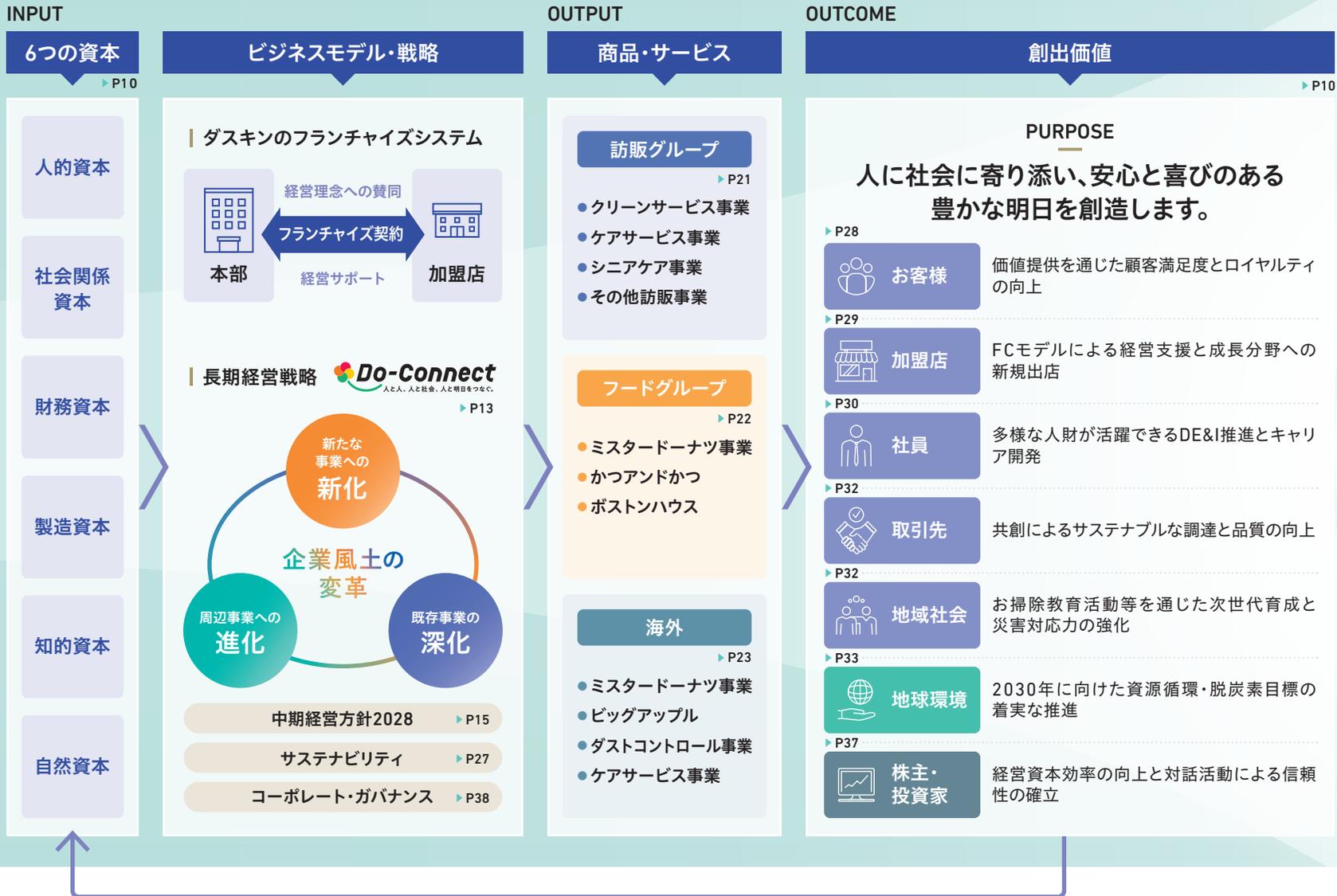
大久保裕行



Value Creation Process

価値創造プロセス

ダスキンは6つの資本を最大限に活用し、長期経営戦略や独自のフランチャイズシステムに基づき、多岐にわたる事業を通じて商品・サービスを提供しています。これにより創出される価値は更なる資本の強化となります。この好循環を生み出すことで、ステークホルダーへの提供価値を最大化し、ビジョンの実現を目指します。



価値創造プロセスの解説

インプット

6つの資本		
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財を育成し、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。	● 連結従業員数 3,775名
社会関係資本	加盟店の人財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。	● 訪販グループ 5,732拠点 ● フードグループ 1,080拠点 ● 海外拠点 1,466拠点* (コンビニエンスストア等 9,021)
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。	● 純資産 1,515億円 ● キャッシュ・フロー（現金及び現金同等物の期末残高） 209億円
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。	● モップ・マット製造工場 2カ所 ● 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%
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。	● 特許保有件数 国内 142件 / 海外 5件 ● 研究開発費 6.3億円
自然資本	環境にやさしい循環型システムであるレンタルを事業化し、創業しました。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。	● ワンウェイプラスチック使用量 2,416t ● エネルギー使用量 2,170千GJ (ギガジュール) ● CO2排出量 483,888t-CO2

(2025年3月期)

※ マスターフランチャイズ契約先の店舗を含む海外営業拠点数(2024年12月末現在)

ステークホルダーとの価値協創

ステークホルダーとの対話機会	創出価値・アウトカム
 <p>お客様</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値提供を通じた顧客満足度とロイヤルティの向上 全国チェーン店お客様売上 4,540億円
 <p>加盟店</p> <p>マネジャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● FCモデルによる経営支援と成長分野への新規出店 ケアサービス事業 2,841拠点 レスキューサービス事業 4拠点 ミスタードーナツ事業 1,041店
 <p>社員</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財が活躍できるDE&I推進とキャリア開発 女性管理職比率 17.6% 一人当たり年間研修時間 20.8時間
 <p>取引先</p> <p>仕入先様との勉強会、ダスキン購買クリーンライン など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 共創によるサステナブルな調達と品質の向上 年間調達仕入額 642億円 仕入先様勉強会 参加企業 276社
 <p>地域社会</p> <p>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 など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● お掃除教育活動等を通じた次世代育成と災害対応力の強化 学校教育支援活動 出前授業 400校 防災サポートサービス協定締結 93自治体
 <p>地球環境</p> <p>ダスキン環境目標2030への取り組み、地球温暖化対策条例への対応 など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年に向けた資源循環・脱炭素目標の着実な推進 ワンウェイプラスチック排出抑制 1.6%減(2021年3月期比) CO2排出量削減率 30.6%減(2014年3月期比)
 <p>株主・投資家</p> <p>統合レポート、株主通信、決算説明会、株主・機関投資家とのSRミーティング など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営資本効率の向上と対話活動による信頼性の確立 TSR(5年累計) 43.0%

(2025年3月期)

Materiality

マテリアリティ

長期経営戦略に基づき、当社グループを取り巻く事業環境や社会課題の変化を踏まえて、マテリアリティの見直しを行いました。当社からみた重要性を各ステークホルダーごとに評価し、サステナビリティ委員会にて妥当性の審議プロセスを経て、重要課題を特定しました。

▶ 特定プロセス



事業環境・社会課題	
政治・法規制 地球環境	<ul style="list-style-type: none"> 海外の政情不安、地政学リスクの高まり 地球温暖化、自然災害の激甚化 2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み加速
経済	<ul style="list-style-type: none"> アジア新興国の経済成長、中国経済の減速 為替変動リスクの高まり、金利上昇リスク インバウンド需要の拡大
社会 ライフスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化、働き手不足の深刻化 単身世帯、共働き世帯の増加 人や地域との繋がり(コミュニティ)の希薄化 働き方(ワークスタイル)の多様化
技術	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の進展 ビジネスモデルに変革をもたらす生成AI技術の進展 自動運転・自動搬送技術の進展

ステークホルダーの視点	マテリアリティ	想定されるリスク	想定される機会
お客様	顧客体験価値(CX)の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 社会ニーズの変化への対応遅れによる利用動機の低下 原材料やエネルギー価格の高騰によるコストの増加 人手不足の深刻化によるサービスレベルの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ライフサポート(介護、育児、家事代行など)市場の拡大 未開拓市場への出店による潜在顧客の取り込み 成長著しいアジア圏を中心とした海外事業展開・進出 効率化・生産性向上による競争力強化
加盟店	共に成長し競争力ある事業の拡大		
社員	多様な人財がいきいきと活躍できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の欠如による組織力の低下 優秀な人財流出によるビジネスチャンスの逸失 労働生産性の低下及び健康関連費用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 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 優秀かつ多様な人財の獲得・育成による組織力と社員ロイヤルティの向上 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
取引先	安全・安心で持続可能性に配慮した調達	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 調達リスク管理及び協力関係の強化
地域社会	地域社会との共存・共栄	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の安全・安心及び地域経済の活性化に寄与
地球環境	事業活動を通じた環境負荷の軽減	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の増大による社会的批判や処理コストの増加 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 エネルギー使用の合理化及び再生可能エネルギーによる環境負荷低減
株主・投資家	持続的な企業価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> 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 ESGへの取り組み不足によるレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 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 社会的責任の遂行及び信頼性の向上

マテリアリティ

ステークホルダーの視点		マテリアリティ	2025年3月期までのKPI実績	2026年3月期からのKPI
経営上の重要課題	お客様	顧客体験価値(CX)の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 衛生機能などを付加した高付加価値商品の開発・提供 衛生売上構成比率 52.9% 都市型パッケージ直営店・加盟店オルガナイズ促進 ケアサービス事業 新規出店数 302拠点 / 3年間(累計2,841拠点) シニアケア事業 新規出店数 36拠点 / 3年間(累計284拠点) ※2023年3月期~2025年3月期 ミスタードーナツ事業 デリバリーサービス提供 745店舗 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ向上による売上高の成長 全国チェーン店お客様売上高 4,910億円(2028年3月期)
	加盟店	共に成長し競争力ある事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 女性管理職比率 17.6% / 障がい者雇用率 3.12% 社員の成長とキャリア実現支援 一人当たり年間研修時間 20.8時間 / 意識調査「キャリア充実度」71.1% 働き方改革と健康経営の推進 一人当たり年間労働時間 1,812時間 / 健康経営優良法人認定 27法人* 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な発展に寄与するビジネスモデル(新規出店数 3年間) ケアサービス事業 300拠点以上 / レスキューサービス事業 100拠点以上 ミスタードーナツ事業 120店舗以上
	社員	多様な人材がいきいきと活躍できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの推進 女性管理職比率 17.6% / 障がい者雇用率 3.12% 社員の成長とキャリア実現支援 一人当たり年間研修時間 20.8時間 / 意識調査「キャリア充実度」71.1% 働き方改革と健康経営の推進 一人当たり年間労働時間 1,812時間 / 健康経営優良法人認定 27法人* 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>2030年目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 女性管理職比率 30%以上 / 男女間の賃金格差縮小に向けた取り組み 社員の成長とキャリア実現支援 一人当たり年間研修時間 20時間以上 / エンゲージメント「自己成長・達成感」80%以上 ウェルビーイングの充実 健康経営優良法人認定 29法人* / エンゲージメント「愛着・貢献意欲」90%以上維持 </div>
	取引先	安全・安心で持続可能性に配慮した調達	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体制の確実な運用 製造委託先食品工場の定期監査実施率 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 製造委託先食品工場の定期監査実施率 100% サステナブル調達の推進
	地域社会	地域社会との共存・共栄	<ul style="list-style-type: none"> 子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業 400校 / 教員向けセミナー 17会場 防災サポートサービス 自治体との協定締結 93件 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>年度目標</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業 400校 / 教員向けセミナー 25会場 防災サポートサービス 自治体との協定締結 130件 </div>
	地球環境	事業活動を通じた環境負荷の軽減	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会づくりへの貢献 食品ロス量 51.5%減(2001年3月期比) 食品廃棄物リサイクル率 73.5% モップ・マットの再商品化率 97.8% 化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制 1.6%減(2021年3月期比) 容器包装プラスチックリサイクル率 23.2% 気候変動への対応 再生可能エネルギー利用率 21.6% 低排出ガス認定自動車 新車登録 7,562台 ※2023年3月期~2025年3月期 ダスキングループ拠点のCO2排出量 30.6%減(2014年3月期比) 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会づくりへの貢献 食品ロス量 50%減(2001年3月期比) 食品廃棄物リサイクル率 75% モップ・マットの再商品化率 97%維持 化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制 25%減(2021年3月期比) 容器包装プラスチックリサイクル率 60% 気候変動への対応 ダスキングループ拠点 再生可能エネルギー利用率 50% ダスキングループ拠点 軽商用車EV比率 30% ダスキングループ拠点のCO2排出量 46%減(2014年3月期比)
	経営システム上の重要課題	株主・投資家	持続的な企業価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> 株主総利回り(TSR)5年累積 43.0% (配当込みTOPIX 5年累積 113.4%) GPIF採用 6つすべてのESG指数銘柄に選定

*関係会社、健康保険組合等の法人を含む