

長期経営戦略



パーパス・ビジョンを実現するための長期経営戦略「Do-Connect」

人と人、人と社会、人と明日をつなぐ、これら3つのつながりで、「喜びのタネまき」を実践します。



3つの「シン化」への挑戦

長期経営戦略「Do-Connect」では、
新たな事業への「新化」、周辺事業への
「進化」、既存事業の「深化」の3つの
「シン化」に挑戦します。また、
この3つの「シン化」に挑戦
する人財の育成と後押し
する企業風土を醸成します。



CHAPTER 02

価値創造の戦略

長期経営戦略「Do-Connect」

「Connect」は人の手でつながりを創り出すこと、「Do」はそれを必ず
実践、実行し、不断の努力と行動によって形にしていくという覚悟と
強い想いを表しています。

長期戦略の振り返り

当社はこれまで長期戦略「ONE DUSKIN」のもと、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の変貌を目指してきました。

長期戦略「ONE DUSKIN」(2016年3月期～2025年3月期)

	第1フェーズ	第2フェーズ	第3フェーズ
	中期経営方針2015(2016年3月期～2018年3月期)	中期経営方針2018(2019年3月期～2021年3月期)	中期経営方針2022(2023年3月期～2025年3月期)
基本方針	10年間の長期戦略「ONE DUSKIN」実現の第1フェーズを「浸透と徹底」と位置付け、業績回復を目指す	第1フェーズで基盤をつくり上げた事業モデルを更に発展させることで、長期戦略で目指す「ONE DUSKIN」を具現化し、業績を回復させ、併せて「構造改革」により企業体質を強化し、持続的な成長を目指す	事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に向けて、事業ポートフォリオを変革することで、“道と経済の合一”を目指す
取り組みテーマ	① 事業モデル構築 当社と加盟店がお客様情報を共有・活用できる仕組みの構築 ② 新たな成長 新たな事業の開発、海外展開の拡大 ③ 構造改革 調達・生産・物流及び情報システムなどのコスト見直し ④ コーポレート・ガバナンス強化	① 新たな成長 新規事業開発、M&A及び行政等との事業連携強化、アジア地域でのブランド確立 ② 既存事業の発展 訪販グループ：“家族の暮らし”総合窓口へ、“衛生管理ノウハウ提供”のビジネスパートナーへ フードグループ：ブランド価値向上、多店舗展開の推進 ③ 企業体質の強化 コーポレート機能の強化、成長事業への人的経営資源の再配置	① 事業ポートフォリオの変革 既存事業の変革・発展、新しい成長機会への投資(業務提携、海外展開) ② 経営基盤の構築 人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化 ③ 社会との共生 持続可能な社会づくりへの貢献と、社会に応える企業統治体制の構築
成果	2018年3月期 EPS 99.63円 ROE 3.7%	2021年3月期 EPS 57.19円 ROE 2.0%	2025年3月期 EPS 185.72円 ROE 5.8%
課題	- クリーン・ケアグループ※：訪問販売員を中心としたコンシェルジュ体制の構築、ハイジーンマスターによる衛生管理の提案体制の強化 - ミスタードーナツ事業：ブランドの再構築に向けた取り組み ※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。	- 既存事業におけるデジタル化をより一層進めることで、「情報と流通の改革」を推進 - M&A、ベンチャー企業への出資など将来性を見越した新たな成長機会への積極投資 - 新しい成長機会への投資と既存事業の発展を支えるための事業基盤の強化 - ESG、SDGsへの積極的な取り組み	- デジタル化の加速による生産性向上とAI活用などによるCX(顧客体験価値)向上 - 子育て領域での新規事業開発と、ハウスマテナンス領域への発展 - ミスタードーナツの新店舗形態での出店と、フード新業態の開発 - アジア未展開国への更なる進出 - 環境目標2030の目標達成に向けた実践

主な成果

事業拡大

- 海外展開拡大
- M&A・戦略的提携の拡大
- 事業横断での社会課題解決の実現

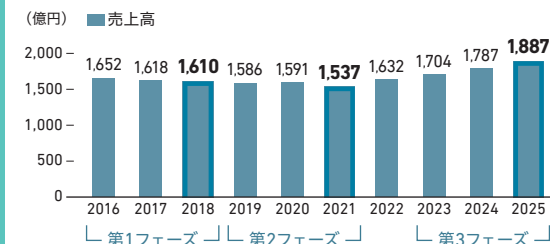
デジタル化の推進

- DDuet会員、ミスタードーナツアプリ(ネットオーダー)などの機能拡充
- RFID(電子タグ)の運用開始

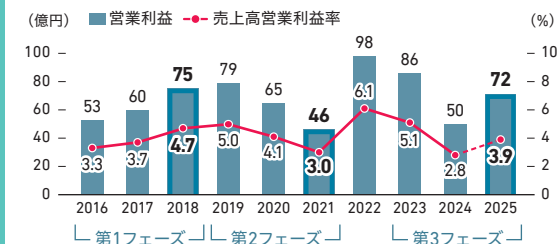
ガバナンス強化

- 3分の1以上の独立社外取締役選任と執行役員制度の導入
- 指名・報酬委員会の設置

連結売上高(各年3月期)



営業利益(各年3月期)



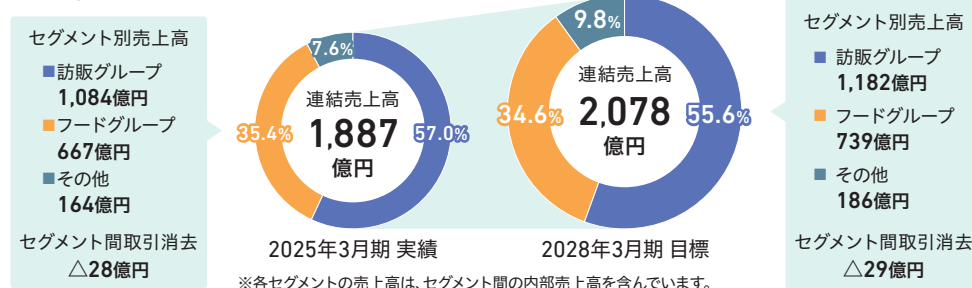
中期経営方針2028 (2026年3月期～2028年3月期)

基本方針

4つの経営テーマのもと、経営の根幹である「道と経済の合一」、すなわち社会価値と経済価値の両面において価値向上を目指し、「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」を進めます。そのために、お客様との対面での関係性を大切にするとともに、それを支えるデジタル技術の向上にも努めてまいります。



事業ポートフォリオ



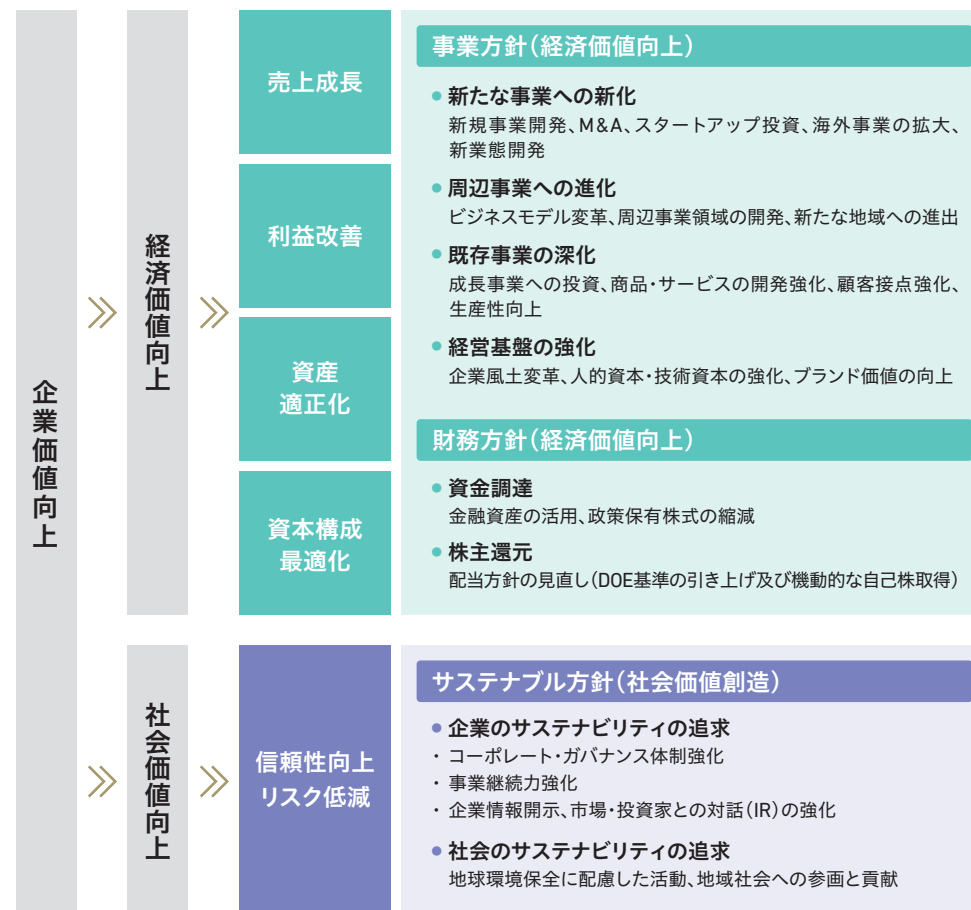
2028年3月期 数値目標(連結)



企業価値向上に向けて

基本方針に基づき、ヒト(人財・組織)、モノ(デジタルテクノロジー等)、カネ(投資)を適切に配分し、経済価値と社会価値向上による持続的な成長を実現することで、企業価値向上を目指してまいります。

また、事業方針を支える財務方針と合わせ、社会価値創造に向けた、サステナビリティの追求も進めてまいります。



中期経営方針2028(2026年3月期～2028年3月期)

▶ 経営テーマ別の戦略



未来の新たな社会価値の創造

社内に限らず社外リソースも積極的に活用することによって、社会課題を解決する新たな事業を開発し、社会価値を創造する。

- M&A、CVC投資(直接投資)を含むスタートアップ投資を積極的に活用し、少子高齢化・多様な働き方への対応など社会課題を解決する新規事業の開発
- 各国・地域リスクを見極め、成長著しいアジア圏を中心とした海外への事業展開・進出



ビジネスモデル変革による新たな顧客価値の創造

既存事業の変革により、豊かで安全・安心な暮らしを実現する新たな事業領域へ進出し、顧客への新たな価値を創造する。

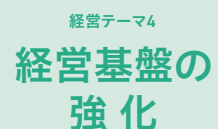
- お客様へ更なるお役立ちを目指し、住まいの快適化と、暮らす人がより安心して時間を過ごせる環境づくりのサポートを目指すハウスマンテナンス領域への進出
- 既存飲食ブランド(とんかつ業態やイタリアンレストラン等)のフランチャイズ展開による、新たな地域への進出
- 従来とは異なる立地・客層・利用動機等に応える新たな飲食ブランド(業態)の開発及びM&Aによる獲得



顧客との関係強化による顧客価値の向上

既存事業において多様な先進的技術を活用することで、顧客が求める商品・サービスを迅速かつ柔軟に提供し、顧客にとっての価値を高める。

- デジタルマーケティングの強化による顧客関係の緊密化
- 顧客のライフスタイルやビジネス環境に応じた商品・サービスの多様な受付・提供方法の導入による利便性の向上と顧客接点の強化
- 新店舗形態を活用したミスタードーナツ事業の未開拓市場への出店による潜在顧客の取り込み
- 調達・生産からお届けにおける機能の最適化とデジタル技術の活用による効率化・生産性向上



経済・社会価値創造の源(原動力)となる基盤の強化

学ぶ環境の整備による個人の意識変容と、斬新な発想に基づく行動を評価する企業風土を醸成し、経営基盤を強化する。

- コミュニケーションの活性化、チャレンジできる仕組みづくり、課題解決活動を通じた企業風土変革
- 人的資本経営の推進: 既存事業を支える人財のリスキリング(スキルアップ・スキルシフト)に加え、新規採用による事業モデル変革に必要な人財を確保

▶ 4つの経営テーマにより目指す事業ポートフォリオの方向性

新化

- **新規事業開発**
子育て領域の新規事業創出
- **海外事業の拡大**
アジア未展開国への進出

進化

- **周辺領域への進出**
ハウスマンテナンス領域*など
周辺領域への進出
※クリーンサービス事業、ケアサービス事業含む
新たな飲食ブランド(業態)の開発

深化

- **成長事業における売上拡大**
人財資源の重点投入及び出店拡大
- **既存事業の収益性向上**
デジタル技術の活用と生産性向上

- デジタル技術による変革(DX): 顧客との関係緊密化による顧客体験価値の向上、及び省力化等による生産性向上に貢献するデジタル技術の活用
- 企業ブランド価値向上を目指した認知度・信頼性の向上

CFOメッセージ



取締役 CFO
本企画グループ担当
飯田 健司

積極的な成長投資を継続し
資産効率を高め、
ROE向上へとつなげていく

2025年3月期業績と「中期経営方針2022」の総括

2025年3月期の業績は、好調なミスタードーナツに牽引されたフードグループの売上高が大幅に増加したほか、訪販グループ、その他セグメントも増収となり、RFID（電子タグ）の取り付けによる原価率改善もあり、増収増益となりました。また、前期に株式会社JPホールディングスを持分法適用関連会社として取り込み、その利益が増加したことに加え、政策保有株式の売却を進めたこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は上場来の最高益となりました。

「中期経営方針2022」を財務面から振り返ると、複数のM&Aが成立し、成長分野への積極的な投資が進んだ3年間となりました。また、成長投資とのバランスを考慮しながら、金融資産や利益剰余金を株主還元の拡充に反映させることができました。自己資本当期純利益率（ROE）は5.8%となり、基準期から0.3ポイントの改善が見られましたが、当初の目標である6%には僅かに届きませんでした。この結果を受け、成長投資や株主還元を更に推進し、今後の業績改善に全力で取り組んでいきます。

「中期経営方針2028」における財務方針

当社は、事業戦略を支え、企業価値向上に資する財務方針として、積極的な成長投資を支える資金調達及び株主資本の最適化を意識した株主還元政策を進めていきます。

▶ キャッシュ・アロケーション

「中期経営方針2028」では、更に積極的な投資計画を立てており、成長投資にはM&A投資約200億円を含む300億円規模を計画し、維持投資には約380億円を振り向ける予定です。とくにBCP投資においては、能登半島地震で被災したモップ製造工場の和倉ダスキンの復興や、マット製造工場の小野ダスキンの災害リスク対策を重要な施策として進めています。

成長投資のうち、DXやCX（顧客体験価値）向上などに寄与する投資については、各年度での主要な目標を定め、そのために必要な投資金額を見積もっていますが、M&Aについては、将来の買収に向けて準備している投資の予算枠になります。

主な経営指標（各年3月期）

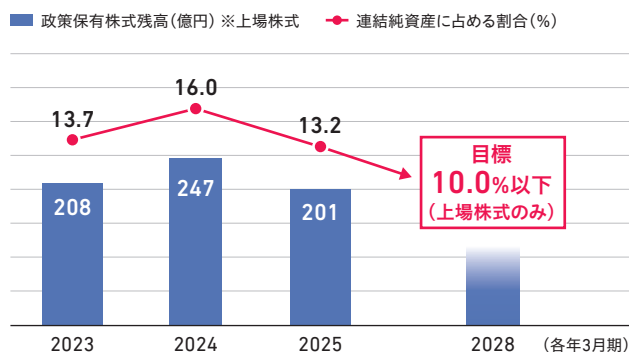
		2021	2022	2023	2024	2025
連結売上高	百万円	153,770	163,210	170,494	178,782	188,791
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,821	8,132	7,196	4,589	8,808
自己資本比率	%	77.2	76.1	76.6	76.3	74.4
自己資本当期純利益率（ROE）	%	2.0	5.5	4.8	3.0	5.8
総資本当期純利益率（ROA）	%	1.5	4.2	3.6	2.3	4.4
期末株価	円	2,785	2,689	3,190	3,299	3,639
株価収益率（PER）	倍	48.70	16.33	21.83	34.72	19.59
株価純資産倍率（PBR）	倍	0.94	0.88	1.02	1.03	1.13

CFOメッセージ

3カ年の営業キャッシュ・フロー約530億円を上回る投資計画となるため、政策保有株式の更なる縮減や金融資産の活用も検討していきます。

政策保有株式については、毎年、取締役会にて株式保有の意義やその合理性の検証を議論しており、すべての保有先企業と政策保有の見直し是非について、丁寧な対話を継続して行っています。

政策保有株式残高



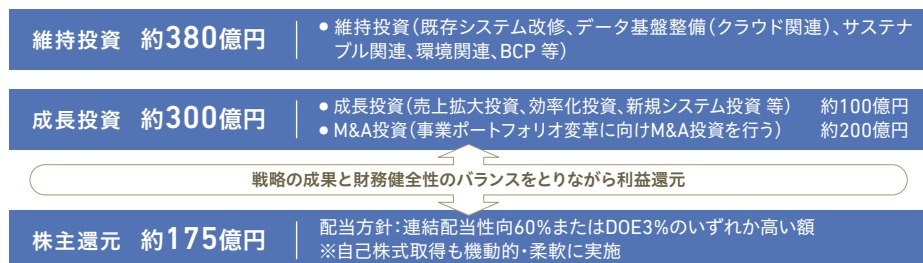
3カ年のキャッシュ・アロケーション

キャッシュイン・キャッシュアウトのバランスを考慮しながら機動的に判断

Cash-in



Cash-out



▶ 株主還元

株主還元については、「中期経営方針2022」において、配当方針として連結配当性向60%または下限指標となる自己資本配当率(DOE)2.5%のいずれか高い額としていましたが、「中期経営方針2028」においては、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じた適切な利益配分を行うことを基本方針として堅持した上で、このDOE基準を3%へと引き上げました。また、自己株式取得については、機動的かつ柔軟に実施することを検討していきます。

成長を支える投資戦略と意思決定プロセス

▶ M&A戦略

M&Aの推進に向けて、池田泉州キャピタル株式会社が運営する関西地域活性化ファンドへの出資のほか、新規事業開発部にM&A推進室を新設し、外部からM&Aの専門的な知見を有した人財を招聘しました。また、M&Aに特化した社内の会議体を設置するなど積極的に体制強化を図っています。更に、各金融機関から数多くの案件をご紹介いただくなど、情報収集も進め

たことで、暮らしの駆けつけサービスの拡充(株式会社クラシアンとの提携・出資)、子育て支援領域への進出(株式会社JPホールディングスとの提携・出資)につながりました。

M&Aの対象領域は、ハウスメンテナンス領域や、新たな飲食ブランド(業態)の開発など、既存事業の周辺領域が中心となりますが、今後はアジア未展開国への進出やフランチャイズ展開が可能な業態という観点からも、幅広い提携の在り方を模索しながら進めていきます。

▶ 投資評価会議

投資案件に関しては、投資評価会議を月1回開催し、そこで取締役会に上程する前の投資案件を審議しています。私が議長を務め、会議構成メンバーには、経理、法務・コンプライアンス、人事、品質保証・リスク管理の各部長が入り、社外監査役にもオブザーバーで助言をいただいています。

当会議では、投資案件を定量面から精査するだけでなく、リーガルチェックや品質保証、リスク管理面、更には人事労務の観点など、包括的な視点で自由に意見を出し合い、取締役会での議論に向けた論点整理を目的として運営しています。また、モニタリング機能としても運営しています。投資案件が当初計画から一定基準を下回った際には、減損リスクの観点からアラートを出す仕組みになっています。そうした案件については、取締役会での議論が促進されるよう、当会議で課題の整理・精査を行っています。

当会議で定めた規程も適宜見直しており、例えば、投資回収期間として10年を一つの目安に設定しています。

CFOメッセージ

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

当社は資本資産価格モデル(CAPM)等により、株主資本コストは現状5%前後と認識しています。2025年3月期のROE(5.8%)は株主資本コストを若干上回っているものの、市場の期待リターンはより高い水準にあると認識しており、段階的に期待リターンに近づけていきたいと考えています。

株価純資産倍率(PBR)については、2025年3月末時点で1.13倍と、ここ3か年は1倍を上回る水準を維持しています。また、資本市場とも丁寧に対話をする中で、株主還元方針に下限指標としてDOE基準を加えるなど適切に対応してきました。しかしながら、PBRをはじめ、本当の意味で企業価値を高めていくためには、将来に向けた成長戦略を示し、それを着実に実行することでROEの着実な向上へとつなげていかなければなりません。

「中期経営方針2028」では、当期純利益106億円、ROE7%以上の目標を掲げていますが、その先を見据え、更に高いROE8~9%の水準を目指しています。

その実現には、利益基盤を強化し、資本効率の向上を着実に進める必要があり、ROE向上の道筋をしっかりと描くことで、成長期待で評価される企業へと導いていきたいと考えています。そのために、管理指標に投下資本利益率(ROIC)を導入することについて検討を続けています。貸借対照表(B/S)の細分化や共通経費の配分基準など、いくつか課題があるため、現在それらを整理し、議論を深めているところです。

企業価値の持続的向上を目指して

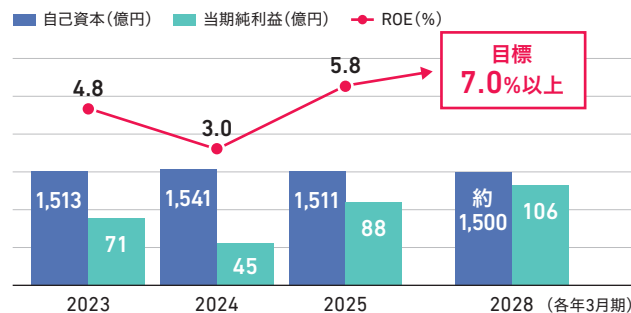
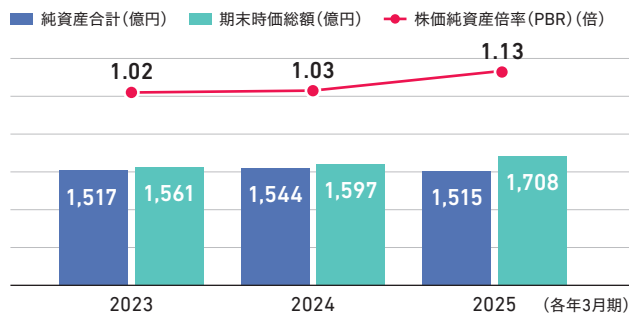
CFOとしての役割は、将来の企業価値向上を見据え、経営理念や経営戦略に沿って最適な資本配分を検討し、実行していくことにあります。連結売上高が2,000億円近い当社が生み出すキャッシュを、成長投資や株主還元などにバランスよく配分し、その結果として、将来のトップラインの伸長、或いはボトムラインへの寄与へとつなげていく。そうした判断をしていく上では、定量面での精査だけでなく、経営理念や社会性と照らして考慮することが求められます。こうした最適な資本

配分を通じて、ステークホルダーの皆様とも共有することで、企業価値の向上を目指していきます。

「中期経営方針2028」で定めた3か年のキャッシュ・アロケーションを、適切な時期に実行できるよう、引き続き財務面から事業成長をサポートしていきます。同時に、損益計算書(P/L)の観点だけではなく、貸借対照表(B/S)思考も重要視していくことで資本効率を高め、事業成長を持続可能で安定したものにしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社の事業戦略及び財務方針をご理解いただき、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

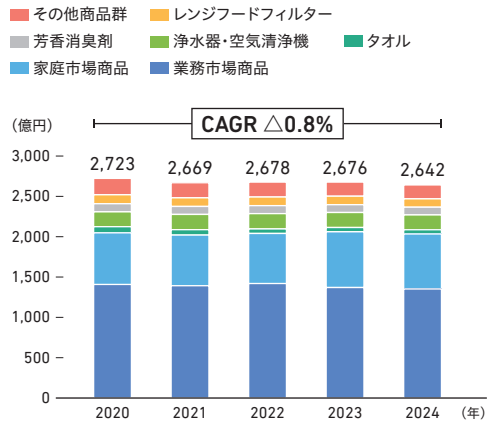
PBRとROE



ダスキンの主な市場分析

クリーンサービス事業関連市場

▶ ダストコントロール市場規模

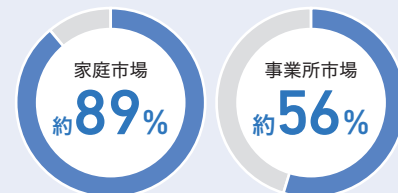


● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 クリーンサービス事業

家庭市場 **770億円** 事業所市場 **894億円**

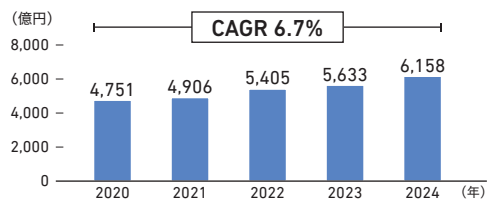
● 市場シェア



※一般社団法人日本ダストコントロール協会データ参考(当社調べ)

ケアサービス事業関連市場

▶ 生活支援サービス(主要5分野計)市場規模



出所：矢野経済研究所「住まいと生活支援サービスに関する調査」

※1 2024年は予測値

※2 主要5分野(家事代行サービス、ハウスクリーニングサービス、ホームセキュリティ、見守りサービス、家具・家電レンタルサービス)のサービスを対象として算出

※3 家事代行サービス、ハウスクリーニングサービス(専門清掃)、見守りサービス、家具・家電レンタルサービスは利用者の支払い金額ベースで、ホームセキュリティは事業者売上高ベースで算出

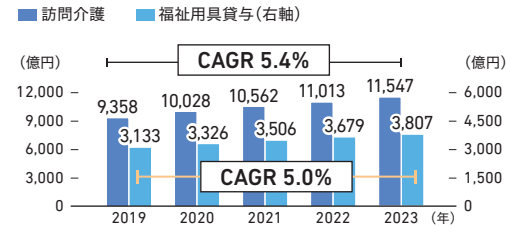
● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 ケアサービス事業

家庭市場 **363億円** 事業所市場 **259億円**

シニアケア事業関連市場

▶ 訪問介護市場・福祉用具貸与市場規模



出所：厚生労働省「介護給付費等実態調査(統計)」

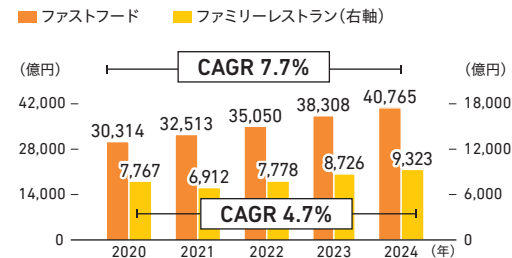
● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 シニアケア事業

169億円

フード関連市場

▶ 外食産業の市場規模



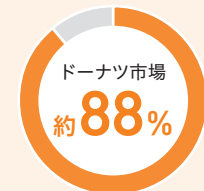
出所：株式会社富士経済「外食産業マーケティング便覧」

● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 ミスタードーナツ事業

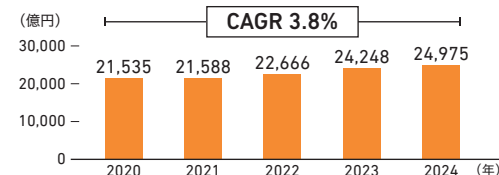
1,365億円

● 市場シェア



※株式会社富士経済データ参考(当社調べ)

▶ 和・洋菓子・デザート類の市場規模



出所：矢野経済研究所「和洋菓子・デザート類市場調査」 ※2024年は予測

訪販グループ

訪販グループは、変化する暮らしのニーズに応えるべく、4つの領域（ハウスメンテナンス・衛生・ワークライフサポート・シニアサポート）に注力し、お客様の生活を支えるサービスの拡充に取り組んでいます。強固な顧客基盤と地域密着型のネットワークを活かし、リアルとデジタルを融合したチャネル戦略とDXの推進により、快適で安心な暮らしと新たな価値を創造します。



取締役 COO
訪販グループ担当
江村 敬一

環境分析

リスクと機会

- ・訪問販売に関わる法規制強化
- ・共働き世帯の増加、働き方の多様化
- ・ライフサポート（介護・育児・清掃・家事代行等）市場の拡大

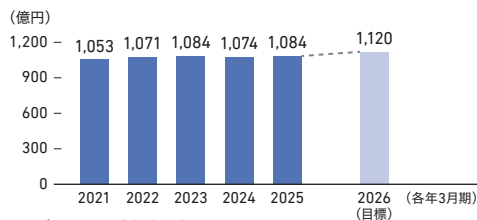
強み

- ・地域密着型の加盟店網と商品配送システム
- ・顧客との関係性に裏打ちされた信頼と安心のブランド
- ・クロスセリングが可能な事業を複数展開

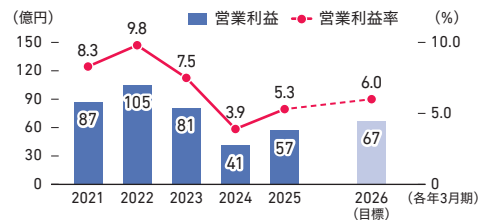
事業概況

訪販グループは、主力のクリーンサービス事業が減収となったものの、ケアサービス事業、その他の事業が増収となったことにより、売上高は2024年3月期（以下「前期」という）を上回りました。利益面では、原材料費等の高騰影響があったものの、RFID（電子タグ）取り付けが前期中に概ね完了したことに伴い原価が減少し、営業利益も前期を上回りました。

訪販グループ 売上高



訪販グループ 営業利益・営業利益率



訪販グループビジョン

新しいつながりで、暮らしに喜びを。

グループの存在意義を果たすために、訪販グループは新たにハウスメンテナンスを加えた4つの領域（ハウスメンテナンス、衛生、ワークライフサポート、シニアサポート）に注力し、各戦略に取り組めます。

中期経営方針2028達成に向けて

▶ 注力する取り組み

領域拡張戦略

これまで提供してきた清掃や家事代行等のサービス領域を広げ、お客様へ更なるお役立ちを目指し、住まいや建物の設備を対象とした維持・管理サービスを展開し、お客様の暮らしをサポート



ハウスメンテナンス領域

事業深化戦略

自社の強みの深掘りによる衛生環境を整えるとともに、シニア・子育て共働き世帯の生活を支えるソリューションを提供



衛生領域



ワークライフサポート領域



シニアサポート領域

チャネル戦略

リアル接点とデジタル接点の両輪による新規契約の獲得と既存顧客との関係性強化

DX戦略

顧客体験における新たな価値の創造を目指し、本部・加盟店・生産事業所の業務改革と生産性を向上

全国チェーン店お客様売上の推移（各年3月期）

（単位：億円）	2021	2022	2023	2024	2025
クリーンサービス事業	1,745	1,722	1,735	1,698	1,664
ケアサービス事業	524	557	568	587	623
シニアケア事業	133	147	156	162	169
その他訪販事業	127	228	240	229	237

※国内の直営店・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記載しています。

フードグループ

フードグループは、「この世界に新しい食文化を。」というビジョンのもと、既存ブランドの新たな成長に加え、新業態開発にも取り組んでいます。ミスタードーナツでは、未出店地域への出店に挑戦し、かつアンドかつ及びナポリの食卓では、フランチャイズ展開に挑戦します。また、自社開発やM&Aの活用を通じて事業ポートフォリオを拡張し、「おいしい思い出」をより多くのお客様にお届けします。



取締役 COO
フードグループ担当
和田 哲也

環境分析

リスクと機会

- 競合小売店の商品力の向上
- 健康志向など消費者マインドの変化
- 他社とのコラボレーション、協業による新規顧客開拓

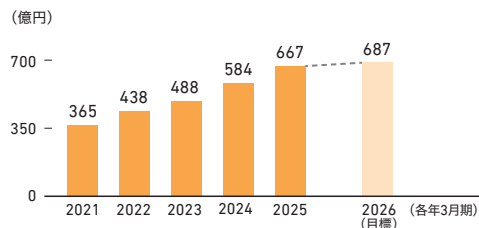
ミスタードーナツの強み

- 1,000店舗超でのお客様との接点基盤
- ドーナツNo.1ブランドとしてのお客様支持
- テイクアウト需要への対応
- 他ブランドとの共同開発における市場評価

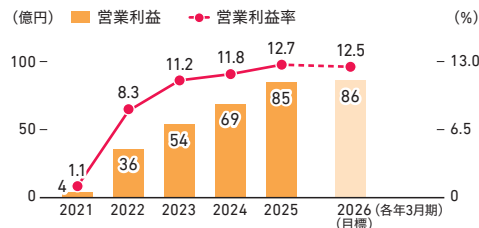
事業概況

フードグループは、主力事業であるミスタードーナツの全店合計お客様売上が増加し、原材料売上、ロイヤリティ売上が増加したこと、子会社化したボストンハウスの売上高計上等により、売上高は前期を上回りました。利益面では、売上増加に伴う売上総利益の増加等により、営業利益も前期を上回りました。

フードグループ 売上高



フードグループ 営業利益・営業利益率



フードグループビジョン

この世界に新しい食文化を。

食べたその時だけではなく、食べ終わった後も、そのおいしさと喜びが、心に残り続けるような“おいしい思い出”をより多くのお客様にお届けするため、挑戦を積み重ねます。

中期経営方針2028達成に向けて

▶ 注力する取り組み

新業態開発

自社開発及びM&Aの活用により、事業ポートフォリオを拡張し、収益基盤を構築

バリューチェーンの強化

チェーン全体の最適化に向けて、内製化工場設立の実現を目指す

マーチャンダイジング

ブランドを活用した、新商品・販売機会を創出し、お客様との接点を拡大



新たな成長への挑戦

- ミスタードーナツ
 - 新店舗形態により、未出店地域への出店に挑戦
- かつアンドかつ／ナポリの食卓
 - フランチャイズ展開への挑戦



全国チェーン店お客様売上の推移 (各年3月期)

(単位: 億円)	2021	2022	2023	2024	2025
ミスタードーナツ	780	929	1,055	1,248	1,365
かつアンドかつ	16	16	17	18	19
その他フード	4	4	0.6	0.3	—
ボストンハウス	—	—	—	—	34

※(株)かつアンドかつ、(株)ボストンハウスは(株)ダスキンの子会社です。

※(株)ボストンハウスの売上高は、2024年1月から2025年3月の累計(15ヵ月分)となっています。

海外戦略

当社は、アジアを中心とした海外市場において、ドーナツや衛生分野での事業を積極的に展開しています。日本で培ったフランチャイズ運営のノウハウや商品開発力を強みに、現地パートナーと連携しながら「おいしさ」「安心」「清潔」という価値を提供。各国の文化や生活様式に合わせてビジネスモデルを進化させ、世界中のお客様の暮らしを豊かにすることに貢献してまいります。



取締役 執行役員
事業横断グループ担当
上野 進一郎

環境分析

リスクと機会

- 各国の生活風習や食習慣の違い
- 輸出入規制強化、為替変動リスク
- アジア新興国の人口増加・経済成長

強み

- 強固なフランチャイズシステム
- 国内展開事業のノウハウ活用
- 商品開発力による競争優位性の発揮

事業概況

海外事業は、中国でダストコントロール商品のレンタル・販売を展開している楽清(上海)清潔用具租賃有限公司、マレーシアを中心にドーナツ事業を展開しているBig Appleグループとともに、円安に伴い前期の売上を上回りました。また、2023年に進出したミスタードーナツシンガポール、2024年に進出したミスタードーナツ香港が好調に推移しているに伴って、海外へのドーナツ原材料売上が大きく増加しました。

お客様売上の推移(各年3月期)

(単位:億円)	2021	2022	2023	2024	2025
ミスタードーナツ	113	121	160	189	221
ビッグアップル	11	15	20	19	21
ダストコントロール/ケアサービス	53	64	75	81	91

海外事業の理念

日本で長年培ってきたノウハウをもとに、おいしい・安全・安心なフード体験の提供と、お客様の衛生環境を整えることで、国境を越えたお客様の暮らしを豊かにすることに貢献します。

ビジョン

海外の企業と強固なパートナーシップを築き、人と人、人と社会、人と明日をつなぎダスキンの持つ事業を世界に展開します。

フード事業

- おいしい・安全・安心なフードを世界にお届け
- 長年にわたる独自開発のレシピと日本基準の安全・安心な品質管理
- 世界のお客様の食習慣に合わせた、おいしいフード体験

訪販事業

- ダスキンの商品・サービスを世界へ浸透
- 日本で長年培ったきめ細かなサービスやメーカーとしての商品力
- 世界的に高まる衛生へのニーズや多様化するお客様の暮らしへの対応

海外戦略

ダスキンのビジネスモデルを国や地域に合わせて進化させ、今後も成長著しいアジアを中心に積極的に展開していきます。

● ミスタードーナツ

ミスタードーナツを展開していない国や地域で地元企業のパートナーを選定し展開

● ビッグアップル

ハラール認証を活かしハラール対応が必要な国、地域において地元企業のパートナーを選定し展開

● ダストコントロール/ケアサービス

高まる衛生ニーズの対応のため、地元企業のパートナーを選定し展開



Human Capital Strategy

人的資本戦略

パーパス・ビジョンを実現するために「人」を中心とした人的資本経営を推進しています。一人ひとりの個性が輝き、多様な人財が活躍することで、企業価値の向上を図ると同時に、新たに職務定義書を策定し、人財ポートフォリオと連動させることで、高いエンゲージメントを実現するやりがいのある組織づくりに取り組んでまいります。



取締役 執行役員
本社人的資本グループ担当
根本 誠之

中期経営方針2028 経営テーマ「人的資本」

人的資本経営の実践にあたり、必要な3つの「シン化人財」を設定し、その育成ができる環境や制度等を整備します。また、部門目標に連動した個人目標を立て、仕事に対する期待値を明確にすることで、全社員がパーパス・ビジョンの実現に貢献し、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を後押しします。

シン化人財の育成

- パーパス・ビジョンと連動した部門目標をロジックツリーとし、個人目標との連動
- 仕事の期待値を伝え、取り組むことで、パーパス・ビジョンの実現につなげ、社員自身の成長を感じることで更に主体的な成長を促進
- 社員自ら“シン化人財”に生まれ変わるための教育環境を整備

「新化」人財

新たなこと(事業)に挑戦できる人財

「進化」人財

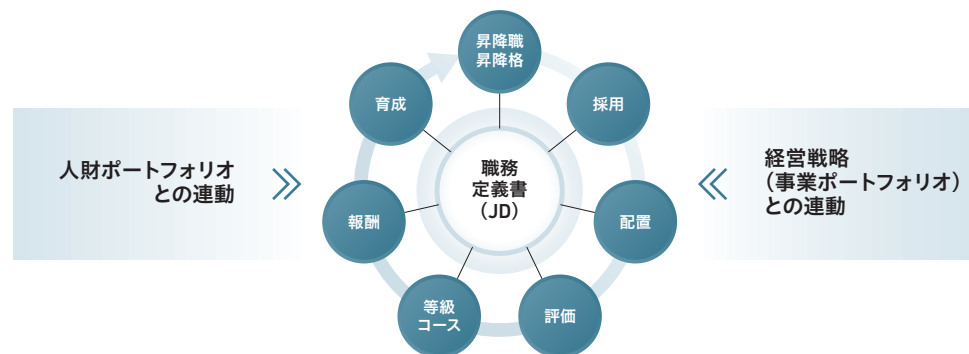
今(の事業)を変えていける人財

「深化」人財

既存事業(部門)の専門性を高められる人財

職務定義書(ジョブディスクリプション)を起点とした制度構築

最適な人財ポートフォリオを構築するため、「DISC(個性診断)」と「コンピテンシー(成長診断)」を実施し、人財スキルデータを一元管理する「タレントマネジメントシステム」を導入しました。今後、職務定義書を起点として、人財ポートフォリオ・事業ポートフォリオと連動し、期待される役割や必要なスキルを明確にすることで、採用から評価・報酬まで一貫した制度の構築を進めます。



社員のエンゲージメント

働きやすい職場づくり、働きがいのあるより良い会社を目指して、定期的に社員意識調査を実施しています。2025年3月期は、サーベイの項目を一部見直しました。今後は、2030年目標のKPIを設定し、さまざまな角度から社員の意識、職場の風土や活性度を分析し、エンゲージメント向上のための施策の立案と実践に努めていきます。

総合満足度(アウトカム) (各年3月期)

総合:70.1%	項目	2024	2025	KPI (2030年目標)
エンployeeエンゲージメント	ダスキンで働けてよかったと思う	91.3%	91.4%	90%以上維持
エンployeeエクスペリエンス	この1年間で、仕事を通じた成長感、達成感がある	70.5%	70.0%	80%以上
ワークエンゲージメント	現在、いきいきと活躍して喜びのタネまきをしていると感じる	62.1%	64.3%	—
継続勤務意向	ダスキンで、自分の望むキャリア(働き方や生き方)が実現できると思う	56.7%	54.8%	—

新規事業開発「子育て領域」

当社は事業ポートフォリオの変革へ向けた新規事業開発において、全国に340を超える子育て支援施設(保育園・学童クラブ・児童館・交流館)を運営している株式会社JPホールディングスと業務提携契約を締結し、新たに子育て領域への取り組みを行っています。

これは、当社がお客様の生涯にわたり、お役立ちするための重要な領域の一つであると考えています。子育てをしながら、働く方々が安心して暮らせる生活環境の提供を目指しています。

目指すべき姿

▶ 参入意義

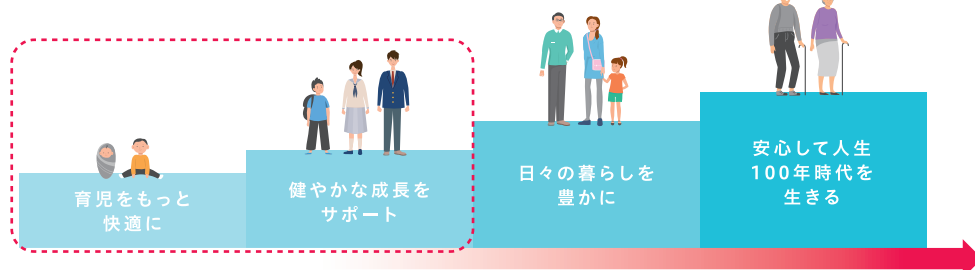
新しい成長機会への投資
社会課題の解決へ貢献し、社会的価値創造を実現

- ・ 地球環境の保全や少子高齢化対応、地方創生をはじめとした社会課題に対応し、既存事業と将来的にシナジーが発揮できる領域において新たな価値を創造
- ・ 生涯にわたりダスキンとの関係性を保ち、お役立ちができる領域の開発

少子化による、将来の労働供給の減少、経済や市場規模の縮小といった
社会課題解決に貢献する

人の生涯をテーマにした
幅広い事業展開の実現

- ・ あらゆるライフステージのお客様一人ひとりに、しっかり寄り添いサポートする



子育て世帯へ「子育て支援」、「教育支援」という新たな価値を提供

既存事業とのタイアップ

▶ 保育園向けダスキン衛生マネジメントサポートサービス

当社が培ってきた衛生管理のノウハウを活かし、保育園の衛生基準向上をサポートするサービスです。将来的には、全国の保育施設への導入を目指し、保護者が安心してお子様を預けられる安全で清潔な環境づくりを支援します。

保育園でのモニター結果をもって全国の保育園に
提案できるサービスを構築

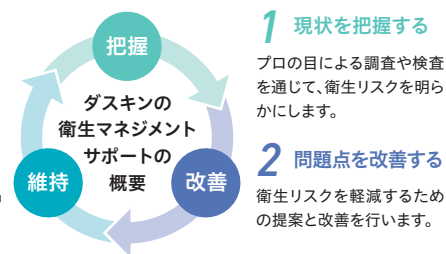
お子様を安心して預けられる保育園へ

<対象例>

エントランス	保育室
トイレ	フロア
給食室	教育・講習会

3 効果を維持する

改善された衛生環境を商品
やサービスで維持します。



子育て世帯向けサービスの検討と検証

子育て世帯に必要なサービスを多角的に検討し、実証を進めています。とくに、共働き家庭の家事や育児の負担を軽減することに、社会課題の解決につながる大きな市場・ニーズが存在していると考えています。子育て世帯をサポートできる新たなサービスの提供を目指します。

子育てファミリーサポートサービス全体像(イメージ)



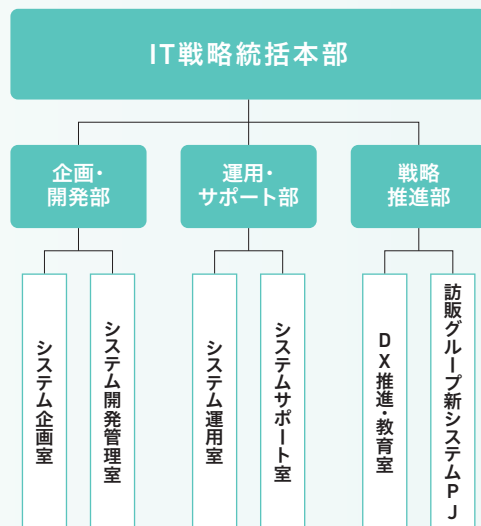
DX戦略

当社は情報システム改革を通じ、持続的な成長と顧客価値向上を目指しています。
IT戦略及びDX戦略を推進し、デジタル技術の活用により新たな価値や体験をお客様に提供していきます。
私たちが目指すのは、顧客体験価値(CX)の最大化と、人と人との豊かなつながりの創出です。
その実現に向け、デジタル変革を牽引する人財育成や全社員のデジタルスキル向上に取り組み、実務への活用を支える教育体制と制度整備を進めています。

DX推進体制

DX戦略の取り組みを全社最適化のもと一体的に推進するため、新たにIT戦略統括本部を設置しました。今後3年間で情報システム改革に対し積極的な投資を行っていきます。

▶ IT戦略・DX戦略 全社最適化



IT戦略

DXを実現するための 基盤整備

- IT戦略の全社最適化
- 最新のAI技術やツールの活用を可能にするためのモダナイゼーション
- AI等を活用した、より機能性の高い新たな基幹業務システムの導入

DX戦略

デジタル人財の育成 デジタル技術を活用した 業務改革による生産性の向上

- デジタルを積極的に活用し、デジタルによる業務改革を牽引する人財の育成
- 新しいデジタル基盤を活用した業務改革及びビジネスモデル変革の推進
- デジタル技術を活用した生産性向上の取り組み
 - ・無人決済システム・画像認識レジ
 - ・RFID(電子タグ)による物流の効率化等



CX最大化

デジタル技術の活用と 顧客との関係強化による 新たな顧客価値の創造

- デジタル技術による顧客の利便性向上及び新たな顧客価値の創造
 - ・AIを活用した顧客への最適な提案
 - ・ネットオーダーの利便性向上
 - ・アプリ(DDuet、ミスタードーナツ)の機能拡充等
- 生産性向上による顧客とのコミュニケーション時間の創出及びホスピタリティの向上

注力する取り組み

推進体制の強化

- “アンバサダー制度”の導入によるDX推進リーダーの育成
- DX推進リーダーによる取り組みの活性化
- 自律的なDX推進文化の醸成

全社教育・実践

- eラーニングやアセスメントを通じた全社員のITリテラシーの向上
- ワークショップによるITツール活用スキル向上
- ノーコードツール等の活用による身近な業務の効率化の推進

推進リーダーの育成・実践

業務改革とPoCの促進

- DX推進リーダーを中心としたOJTによる業務改革とPoCの実施
- 現業課題解決に向けたDX推進リーダーへの組織的支援の強化
- 学習内容とテーマの高度化によるEX向上からCX向上へのシフト

データ活用

- ワークショップの開催によるデータ分析リテラシーの向上
- OJTによるデータ活用力の定着
- データを活用する文化の醸成と企業競争力の向上