

CHAPTER

04

コーポレート・ガバナンス



01 大久保 裕行
代表取締役
社長執行役員

02 和田 哲也
取締役 COO

03 上野 進一郎
取締役 執行役員

04 江村 敬一
取締役 COO

05 飯田 健司
取締役 CFO

06 根本 誠之
取締役 執行役員

07 武藏 扶実
社外取締役

08 中川 理恵
社外取締役

09 関口 暢子
社外取締役

10 内藤 秀幸
常勤監査役

11 塚本 浩司
常勤監査役

12 猿木 秀和
社外監査役

13 坂本 一朗
社外監査役

14 山本 成一郎
社外監査役

役員紹介 (2025年6月20日現在)

取締役

大久保 裕行

代表取締役
社長執行役員

- 所有する当社株式の数
23,558株
- 取締役会出席回数
18回／18回中



1985年4月 当社入社
2022年6月 代表取締役社長執行役員(現任)

和田 哲也

取締役 COO

- 所有する当社株式の数
13,194株
- 取締役会出席回数
18回／18回中



1986年4月 当社入社
2023年4月 フードグループ担当兼
ミスタードーナツ事業本部長(現任)

上野 進一郎

取締役 執行役員

- 所有する当社株式の数
8,440株
- 取締役会出席回数
18回／18回中



2000年5月 当社入社
2025年4月 事業横断グループ担当(現任)

江村 敬一

取締役 COO

- 所有する当社株式の数
5,526株
- 取締役会出席回数
14回／14回中



1995年4月 当社入社
2025年6月 訪販グループ担当(現任)

飯田 健司

取締役 CFO

- 所有する当社株式の数
1,241株
- 取締役会出席回数
—



2002年11月 当社入社
2025年6月 本社企画グループ担当(現任)

根本 誠之

取締役 執行役員

- 所有する当社株式の数
3,154株
- 取締役会出席回数
—



1990年4月 当社入社
2025年6月 本社人的資本グループ担当(現任)

武藏 扶実

社外取締役 独立役員

- 所有する当社株式の数
342株
- 取締役会出席回数
18回／18回中



2022年6月 当社社外取締役(現任)

中川 理恵

社外取締役 独立役員

- 所有する当社株式の数
70株
- 取締役会出席回数
14回／14回中



2024年6月 当社社外取締役(現任)

関口 暢子

社外取締役 独立役員

- 所有する当社株式の数
600株
- 取締役会出席回数
4回／4回中



2025年6月 当社社外取締役(現任)

監査役

内藤 秀幸

常勤監査役

- 所有する当社株式の数
9,594株
- 出席回数
取締役会 18回／18回中
監査役会 13回／13回中



1982年4月 当社入社
2020年6月 当社常勤監査役(現任)

塚本 浩司

常勤監査役

- 所有する当社株式の数
1,148株
- 出席回数
取締役会 18回／18回中
監査役会 13回／13回中



2002年9月 当社入社
2024年6月 当社常勤監査役(現任)

猿木 秀和

社外監査役 独立役員

- 所有する当社株式の数
229株
- 出席回数
取締役会 18回／18回中
監査役会 13回／13回中



2022年6月 当社社外監査役(現任)

坂本 一郎

社外監査役 独立役員

- 所有する当社株式の数
233株
- 出席回数
取締役会 14回／14回中
監査役会 10回／10回中



2024年6月 当社社外監査役(現任)

山本 成一郎

社外監査役 独立役員

- 所有する当社株式の数
116株
- 出席回数
取締役会 14回／14回中
監査役会 10回／10回中



2024年6月 当社社外監査役(現任)

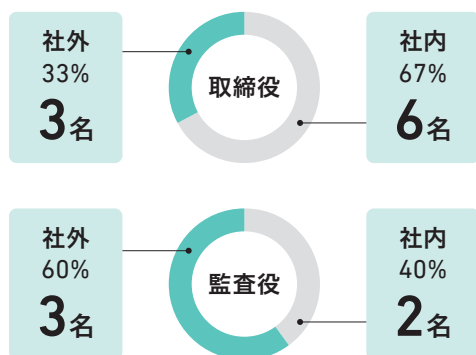
コーポレート・ガバナンス

ガバナンス実効性の更なる向上

当社は、さまざまなステークホルダーの期待に応え、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を果たすために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題と位置付けています。

▶ 取締役・監査役の構成（2025年6月20日現在）

社外役員比率

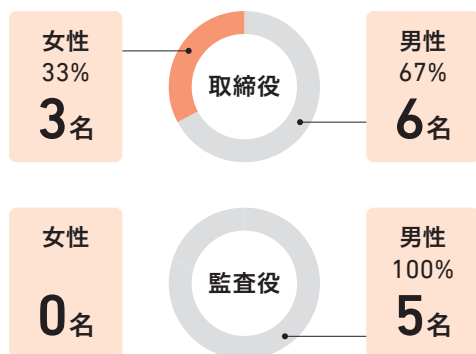


取締役会における社外取締役・社外監査役比率

2015年 **35.3%** (17名中6名)

2025年 **42.9%** (14名中6名)

女性比率



取締役会における女性比率

2015年 **17.6%** (17名中3名)

2025年 **21.4%** (14名中3名)

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社では、コーポレート・ガバナンスを経営上重要な課題の一つとして、その強化に取り組んでいます。2017年に取締役評価検討会（現 指名・報酬委員会）を設置し、2018年に執行役員制度を導入。2019年には、同評価検討会の構成員を独立役員のみに改めるとともに、取締役会の諮問機関としました。更に、2022年には、女性社外取締役を1名増員し、3名としました。当社は今後も、法令改正や変化する社会情勢などを踏まえながら、コーポレート・ガバナンスの一層の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンスについて、詳しくはサイトをご覧ください。

<https://www.duskin.co.jp/sus/governance/corporate/>

▶ コーポレート・ガバナンス体制の変遷

2003	- 品質保証委員会（現 サステナビリティ委員会）を設置 - コンプライアンス推進会議（現 コンプライアンス委員会）を設置	2017	- 取締役評価検討会（現 指名・報酬委員会）を設置 - 取締役評価・選任制度を導入 - 取締役に対する株式報酬型ストック・オプション制度を導入
2006	- リスクマネジメント委員会を設置 - 東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第一部に上場 （注）東京証券取引所と大阪証券取引所は、2013年7月16日に現物市場を統合 - 定款に「経営理念」を盛り込む - 内部統制システムの基本方針を制定	2018	- 執行役員制度を導入 3分の1以上の独立社外取締役を選任 - 取締役員数を15名以内から12名以内に減員
2007	役員退職慰労金制度を廃止	2019	取締役評価検討会（現 指名・報酬委員会）を社長の諮問機関から取締役会の諮問機関に変更
2008	社外監査役を2名から3名に増員	2020	- C00・CF0を配置 - サクセッションプラン（次世代経営幹部育成）の運用開始
2013	議決権電子行使プラットフォームに参加	2021	- 株式報酬型ストック・オプション制度に代えて譲渡制限付株式報酬制度を導入 - ハイブリッド型バーチャル株主総会（参加型）を開催
2014	社外取締役を1名から2名に増員	2022	- 女性の独立社外取締役を3名選任 - 東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
2015	- 社外役員会議を設置 - 社外取締役を2名から3名に増員 - 招集通知 早期Web開示を開始	2023	資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について開示
2016	取締役会の実効性に関する分析・評価を実施		

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキルマトリックス(2025年6月20日現在)

当社取締役会は、その機能発揮のために、多様性を考慮するだけでなく、中期的な経営の方向性や事業戦略に照らして取締役会として必要なスキルを特定し、それらスキルのバランスを勘案した上で候補者を選定しています。なお、当社社外取締役は全員が独立社外取締役であり、企業経営経験を有しています。

氏名	役職	企業経営	サステナビリティ	コーポレート・ガバナンス	財務・会計	営業・マーケティング	IT・デジタル・DX	グローバル	フランチャイズ運営
大久保 裕行	代表取締役 社長執行役員 IT戦略統括本部担当	●	●	●		●	●		●
和田 哲也	取締役 COO フードグループ担当兼 ミスタードーナツ事業本部長	●	●			●		●	●
上野 進一郎	取締役 執行役員 事業横断グループ担当	●	●			●		●	●
江村 敬一	取締役 COO 訪販グループ担当	●	●			●	●		●
飯田 健司	取締役 CFO 本社企画グループ担当	●		●	●				
根本 誠之	取締役 執行役員 本社人的資本グループ担当	●				●			●
武蔵 扶実	社外取締役	●	●			●		●	
中川 理恵	社外取締役	●	●			●			
関口 暢子	社外取締役	●	●		●	●	●		
内藤 秀幸	常勤監査役	●	●	●	●				
塚本 浩司	常勤監査役			●	●				
猿木 秀和	社外監査役			●	●				
坂本 一朗	社外監査役	●		●	●				
山本 成一郎	社外監査役	●		●	●				

▶ 特定したスキルと要件

特定したスキル	要件(スキル・サマリー)
企業経営	人事関連スキル等を基盤に、経営資源を効率的に配分し、持続的成長と企業価値向上を図るためのスキル
サステナビリティ	フランチャイズビジネスを起点に、環境・社会と共存し持続可能な社会の実現に貢献するスキル
コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメントや法務・コンプライアンスに基づき、信頼されるガバナンス体制を構築・高度化するスキル
財務・会計	強固な財務基盤構築と成長投資の実行、株主還元強化を実現する知識・経験を伴う財務戦略・会計スキル
営業・マーケティング	商品・サービス開発、製造を含む戦略的マーケティングで、フランチャイズ事業に必要なとされるスキル
IT・デジタル・DX	データとデジタル技術を活用してビジネスモデルを変革し、サービスのデジタル化の進展に対応するスキル
グローバル	国内市場のみにとどまらず、人口増加で拡大する海外市場への進出を視野に入れたスキル
フランチャイズ運営	組織開発も含めたフランチャイズ本部として、円滑なフランチャイズ展開を行う運営スキル

■ スキル・サマリー、社外役員の独立性に関する基準などについて、詳しくはサイトをご覧ください。 ▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/governance/corporate/>

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることを目的として、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を年1回実施しています。

2025年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2026年3月期の取り組み計画は、下記の通りです。

▶ 分析・評価のプロセス 評価対象期間：2024年4月～2024年11月に開催した当社取締役会(全12回)



▶ 前年度(2025年3月期)の課題に対する取り組み状況

2025年3月期の課題		取り組み状況
事業ポートフォリオの最適化と企業価値向上の議論を継続する。	持続的な収益性確保とともに、資本コスト観点からの事業別精査を継続して行い、選択と集中に関する議論を通して将来の事業ポートフォリオ構築に向けた議論の深化を図る。	- 新サービス・新事業展開に向けたM&Aを含む積極的な投資及び新たなビジネス創出を目指す協業が進み、事業ポートフォリオの拡大が図れた。 - 事業の選択と集中の議論がやや不足。資本コストに基づいた全社レベルでの事業ポートフォリオの最適化、経営資源配置に関して、戦略的な議論を更に深める必要がある。 - 組織横断的なデジタル戦略推進のため、各グループのシステム部門を本社部門に集約し「IT戦略統括本部」を設置。 - 研修や情報提供を通じ、DX推進のための組織風土醸成等の取り組みが進んだ。
経営責任明確化のために役員評価制度の見直しを検討するとともに、従業員育成による多様な幹部候補の発掘を図る。	経営層(執行役員含む)の評価制度を引き続き優先課題と位置付け、議論を継続する。 従業員各自の成長意欲を向上させ、女性及び若い世代の幹部候補を発掘する。	「指名・報酬委員会」での議論内容について取締役会での共有が進んだ。一方で、各取締役の評価基準や業績評価、報酬に関する議論、並びに多様性に関する検討や社長執行役員、COO、CFO等、執行役員それぞれに期待する要件の明確化がやや不足しており、更に深める必要がある。 - DiSC理論^(注)に基づく分析を用いた人財把握、「指名・報酬委員会」における執行役員候補の見直し・検討は進んだ。
社会との共生に向けた議論を充実させ、更なる企業価値向上を図る。	サステナビリティ経営に関する中長期ビジョンの議論を加速する。 サステナビリティ課題・対応状況等に関する説明を充実する。	- さまざまな事業や業務に従事する当社の未来を担う中堅社員によって「ダスキン環境ビジョン2050」を策定した。 - 取締役会として課題を幅広く議論するため、サステナビリティ委員会における討議内容の取締役会への報告の充実が図れた。 - 今後は、展開事業を通じて社会に貢献できる会社であることやサステナビリティに対する当社の姿勢、課題解決への取り組みの情報発信を強化する必要がある。

(注)DiSC理論…人の性格・特性や行動パターンを4つのタイプ(主導型、感化型、安定型、慎重型)に分類して、各タイプ別に適切なコミュニケーション方法を導くコミュニケーション理論

▶ 2026年3月期の取り組み

①内外情勢の変化へ柔軟に即応し、当社の企業価値を高めるための議論を強化する。

- 資本コストを意識したデータドリブン経営を一層推進し、企業「ダスキン」の競争優位性を検討するとともに、事業ポートフォリオ最適化の不断の議論を継続、深化を図る。

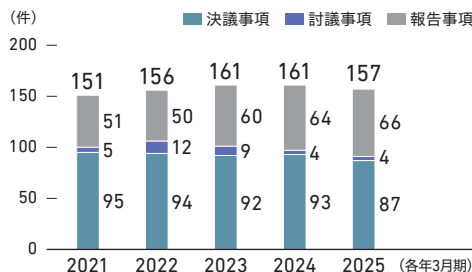
②2026年3月期を開始期とする新たな中期経営方針の実行力強化を図る。

- KPI進捗のモニタリングを強化する。
- 投資案件のモニタリングを強化する。
- 重要戦略の議論の深化を図る。

③企業「ダスキン」のありたい姿、経営層の指名・評価・報酬制度、サクセッションプランの議論の深化を図る。

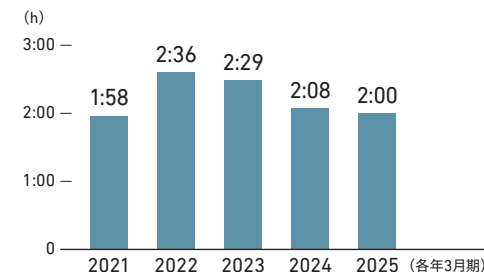
▶ 取締役会議案数の推移と時間配分

議案数の推移



2025年3月期は中期経営方針2028の審議及びM&Aや海外に関する事項、環境ビジョン2050策定や行動基準の改定などが主な議案内容になります。

1回当たりの平均会議時間



重要事項については審議・討議の時間を十分確保することとしており、1回当たりの平均会議時間は2時間程度になっています。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社は、取締役の報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、取締役の貢献度及び能力、資質を評価し、処遇に反映することを基本方針としています。また、その実効性を確保するため「取締役評価・選任制度」を設けるとともに、個々の取締役の報酬決定に関する客観性と透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。2025年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

▶ 役員報酬の算定方法及び実績

項目	2025年3月期適用制度		
	取締役	社外取締役	監査役
決定手順	● 外部調査機関による役員報酬調査データから、当社と規模、業種、業態が類似する企業のものを比較検討 ● 指名・報酬委員会から意見を求める等、取締役会で議論を尽くして報酬額を決定	● 当該社外取締役の経歴等を勘案した上で、一定の金額に設定	● 株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定
報酬額	● 基本報酬(固定報酬)＋賞与(業績連動報酬)、並びに譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)により構成 ● 総額 年額365百万円以内 ● 譲渡制限付株式付与 年額50百万円(総額以内で付与)	● 基本報酬 ● 総額 年額35百万円以内	● 各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定 ● 総額 年額95百万円以内

(注)株主総会で決議された報酬枠の範囲内で決定。

▶ 役員報酬の構成比

	基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	譲渡制限付 株式
代表取締役 社長執行役員	66.4%	19.0%	14.6%
取締役 グループ担当執行役員	69.7%	18.0%	12.3%
取締役 執行役員	74.6%	15.2%	10.2%

(注) 基本報酬額は固定報酬と役位別役割報酬から構成されており、5段階の役位別役割報酬の中央値で構成比を算出しています。業績連動報酬については当社が定める標準モデルであり、業績に応じて割合は変動することとしています。

▶ 役員報酬等の内容 (2025年3月期、単位：千円)

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の額			対象となる 役員数
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬	
取締役	300,399	182,925	83,200	34,274	7名
社外取締役	27,645	27,645	—	—	4名
常勤監査役	48,090	48,090	—	—	3名
社外監査役	23,850	23,850	—	—	5名

(注) 上記には、2024年6月26日開催の第62回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)及び監査役3名(うち社外監査役2名)を含んでいます。

Dialog 社外取締役 対談

ガバナンスの実効性を 高めながら 中長期経営戦略の遂行を 後押ししていく

社外取締役
武藏 扶実

社外取締役
中川 理恵

社外取締役としての期待・役割

武藏: 社外取締役に求められる最も重要な役割は、中長期的な企業価値の向上に資することだと認識しています。私は2022年6月に当社の社外取締役に就任しましたが、ショート・ターミズム(短期的な業績に偏重)に陥ることなく、持続的成長を見据えてモニタリング機能を果たせるよう意識しています。また、商社での長年の経験を活かし、海外取引等の分野では、アドバイザー機能の面でも貢献できるよう努めています。社外取締役に、リスクの抑止・回避という客観的な視点だけでなく、許容可能なリスクの見極めとリスクテイクの後押しも求められます。過去3年間、取締役会における新規M&A案件の審議では、リスクを適切に取り込む意思決定ができたと考えています。

社外取締役と社外監査役による社外役員会議を定期的に開催していますが、昨年度はメンバーの半数が交代したことを機に、新たに多様な視点からの活発な議論が展開されています。今年度は指名・報酬委員会の議長に就任し、CEOのサクセッションプランや、取締役・執行役員の評価制度の検討にも取り組んでまいります。

中川: 社外取締役に、常に少数株主を代表する立場として、

企業価値の持続的向上に貢献することが求められていると認識しています。私は2024年6月に社外取締役として就任したばかりですが、前職では執行側の立場から戦略立案や経営実務に携わってきました。

そうしたバックグラウンドを活かし、当社の強みや課題をより深く理解するため、これまでに多くの現場を視察させていただき、フランチャイズビジネスモデルへの理解も一層深まりました。今後は、変えるべき点と守るべき価値を見極めながら、企業価値の更なる向上に貢献できるよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えています。

ガバナンス体制に対する評価・課題

中川: 取締役会の運営については、議論がやや執行側の視点に寄っており、執行と監督の役割が必ずしも明確ではないと感じています。今後はガバナンス強化を図るためにも、各会議体の役割と運営のあり方を再整理し、執行側への権限委譲を進めて、取締役会では中長期視点で議論を増やす必要があると考えています。

また、社外取締役によるモニタリングのあり方については、社外役員会議を通じて一定の課題認識を共有できており、ガバ

ナンスの実効性を高めるうえで有意義な場となっています。こうした対話の機会を執行側とも持つべきだと提案した結果、今秋は社外役員と執行側によるオフサイトミーティングが実現する運びとなりました。取締役会では十分に深掘りしきれないテーマについても、こうした場により本質的な議論が行えることを期待しています。

武藏: 取締役会の運営については、事務局である秘書部と全社横断的な機能を担う経営企画部が連携して、年間アジェンダの策定を主導することになりました。社内の取締役会規定を踏まえつつ、執行側に委ねるべき事項と、取締役会で議論すべき重要事項を明確に区分し、適切にアジェンダへ反映されることを期待しています。

また、年2回開催される経営戦略会議においては、今年度は取締役会メンバーのみで戦略的議論を行う場が設けられ、今秋予定されているオフサイトミーティングとあわせて、取締役会の実効性向上に向けた取り組みが着実に進展していると実感しています。

長期経営戦略・中期経営方針の評価と課題

武藏: 長期経営戦略「Do-Connect」は、前長期戦略「ONE DUSKIN」との連続性を保ちつつ、より踏み込んだ戦略へと進化しており、実現可能性を高く評価しています。「中期経営方針2028」で掲げる「新化・進化・深化」の3つの方向性や、事業戦略・人的資本戦略の方針も明確であり、戦略的整合性が保たれています。

今後は、ロジックツリーに基づくKPIの着実な実行を通じて、数値目標をいかに確実に達成していくかが重要な論点となります。取締役会としても、予算の進捗モニタリングを徹底していきます。

中川: 長期経営戦略「Do-Connect」は、中堅社員によるプロジェクトを起点としたボトムアップ型の策定プロセスを経た

社外取締役 対談



ことで、現場の視点を反映しながら、当社が目指すべき方向性を明確に打ち出せた点を評価しています。一方、価値創造プロセスと6つの資本との関係、更には事業ポートフォリオの再構築やその時間軸に関する戦略的な整理について、より具体性が求められます。各事業部の数値を積み上げるだけでなく、全社視点での投資判断と資源配分の優先順位を明確にしていく必要があります。

当社は、従来よりマット・モップのレンタルを中心としたクリーンサービス事業において強固な競争優位を築いてきましたが、近年ではミスタードーナツ事業が成長し収益の柱になっています。当社のビジネスはフランチャイズというエコシステム全体で成立しています。今後は、この全体構造の収益性やリスク構造を俯瞰的に捉えた上で、変化する経営環境を見据えながら、将来あるべき事業ポートフォリオの再構築に向けて継続的な議論とモニタリングを行っていく必要があると考えています。

武藏: 事業ポートフォリオの変革及び最適化は、取締役会としても中長期的な企業価値向上に向けた重要課題として認識しています。M&Aによる事業領域の拡充は一定の進展をみま

したが、今後は限られた経営資源をいかに効率的かつ戦略的に配分していくかが問われます。とくにどの事業領域に経営資源を集中させ、どの領域において選択と再編を進めるべきかといった視点から、より本質的かつ深度ある議論を継続していく必要があると考えています。

中川: 社会課題の解決を志向し、フランチャイズモデルを基盤とする当社の方向性は、今後も有効に機能し続けると考えています。一方で、日本社会における人口減少が今後更に加速する中、当社がどのように社会と共生し、地域に寄り添う存在となるかが、より問われる局面に差し掛かっています。

こうした構造的課題に対し、当社の競争優位性の源泉を改めて見極めながら、より実効性のある議論を重ねることで、持続的な企業価値の向上に確実ににつなげていきたいと考えています。

武藏: 当社の経営課題としては、事業推進スピードの向上と、KPI達成に対する強いコミットメントが挙げられます。取締役会では資本コストやバランスシート(B/S)に対する意識が共有されていますが、現場レベルで在庫や在庫回転期間といったB/S感覚、資本コストがまだ十分に浸透していないケースも見受けられます。主要商材に関しては、ライフサイクルコストを踏まえた在庫管理や、廃棄費用を含む総合的なコスト最適化が求められます。こうした視点を全社的に浸透させ、従業員一人ひとりのマインドセットを変革していけるよう後押ししていきたいと考えています。

当社への期待とステークホルダーへのメッセージ

武藏: 不確実性が高まり、国内市場の長期的成長も見通しにくい中、すでに展開している海外事業は、今後更に重要性が高まると認識しています。本格的に海外事業の拡大を図るに

は、人的資源を含めた計画的なリソース投下が不可欠であり、中長期的な時間軸を持った戦略立案が求められます。

一方、国内においても、インバウンド需要を見据えたブランド認知の向上など、展開可能な施策は多くあります。

全国に広がるフランチャイズネットワークは、当社にとって極めて貴重な無形資産であり、これほどの資産を有する企業は稀有です。社会構造や経済環境の変化といった不確実性が高まる中でも、このネットワークを強みとして活かし、地域課題の解決と新たな事業機会の創出につなげてほしいと思います。私自身も社外取締役として、その実現に貢献できるよう努めます。

中川: 当社のように、生活者の世帯単位に深くリーチできる企業は多くありません。日本社会における世帯構造が大きく変化しつつある中で、「Do-Connect」で掲げた“社会課題解決型”の方向性は、まさに当社らしさを体現したものです。

これからも当社の強みをより伸ばし、弱みを補いながら、企業価値向上に向けて尽力してまいります。そして、ステークホルダーの皆様にも、より美味しく、より質の高い商品・サービスをお届けできるよう努めてまいります。



リスクマネジメント

リスクへの対応方針

事業環境を取り巻くリスクは多様化・複雑化しており、パンデミックの発生や地政学リスク、金融不安など、事前予測が困難なものもあります。当社は、そうした中でもあらゆるリスクを事前に想定し、対応策を講じておくことで、万一リスクが顕在化した場合に企業経営に及ぼす損失を回避または最小化することに努めています。

リスクマネジメント体制について、詳しくはサイトをご覧ください。

▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/governance/riskmanagement/>

代表的リスクと対応策

分野	代表的リスク	リスク対応策
ビジネスモデル (フランチャイズ方式)	加盟店の理解・協力が得られず、施策の計画が中止または遅延するリスク	新商品・サービスの開発・導入、新規出店、既存店の改装等の施策にあたっては、加盟店の理解・協力・資金負担等を得られるよう、十分なコミュニケーションを図る。
	加盟店の離脱、加盟店との訴訟、または加盟店による法令違反・不祥事が発生するリスク	加盟店との信頼関係の構築に努めるとともに、指導・教育体制を充実させる。
経営環境の変化	クリーンサービス事業の市場規模が縮小するリスク	商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等に対応する。市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店の募集等により、事業拡大を図る。
	ミスタードーナツ事業の市場動向、競合の状況、消費者の嗜好の変化や原材料等の高騰リスク	郊外・都市立地等への新規出店、利用動機や立地環境に応じた店舗の改装・再配置、付加価値の高いメニューの開発、アジア市場への進出等により事業拡大を図る。
製商品の安全性	訪販グループで展開する事業の製商品に、品質上の問題が発生するリスク	開発段階から安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入する。市場導入後についても随時、流通品の品質を確認し、定めた品質の維持に努める。
食品の安全性	フードグループ店舗における食中毒や、食品衛生法等の法的規制に違反するリスク	衛生管理ガイドの整備、外部検査機関を使った自主検査を定期的に実施する等、食品の安全性を確保するための社内体制を構築・運用する。
サービスの品質	サービス提供中の事故による過失責任が問われるリスク。または、サービスの瑕疵や資機材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク	事故の発生防止や緊急時対応等、教育研修による徹底的なスキルアップ、マニュアルの整備等に積極的に取り組む。サービススタッフは一定の技能を必要とすることから、研修制度、ライセンス制度によりサービス品質の向上及び均一化を図る。
製品製造(調達)	予期せぬ天災地変等で製品の製造が困難になるリスク	製造技術に関する特異性等の観点から特定の会社に依存している製品の調達を除き、複数社購買等に対応する。
自然災害	地震、台風、洪水等の大規模な自然災害により、営業活動が停止したり、設備が被災したりするリスク	自然災害発生時の損害を最小限に抑えるため、安否確認体制の構築、対応マニュアルの作成、事業継続計画の整備に努める。災害発生を想定した訓練を実施する。
感染症の拡大	長期化または更なる感染拡大が進行すれば、業績への影響が拡大するリスク	お客様の安全を最優先に考え、国(政府、関係省庁)及び各都道府県等の方針に従うことを原則として対策を推進する。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、個人情報流出等の重大なトラブルが発生するリスク	個人情報保護規程をはじめとする諸規程の制定、役員・社員への研修の実施、加盟店を対象とした勉強会の開催、システムのセキュリティ対策等、個人情報の管理体制を構築・運用する。

※ 環境関連(気候変動)については、P.34にて報告しています。

コンプライアンス

基本方針

当社ではコンプライアンスを「相手の身になって考え、行動すること」と捉えています。経営の健全性を保ちながら長期的に企業価値を高めるため、また、一人ひとりが消費者や社会から信頼されるため、「ダスキン行動基準」を日々の業務で実践し、コンプライアンス順守に努めています。

ダスキン行動基準について、詳しくはサイトをご覧ください。

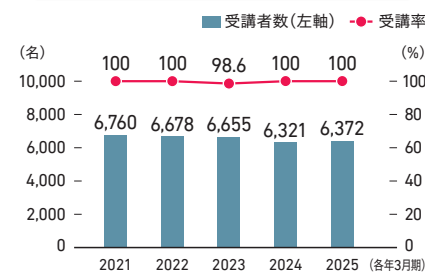
▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/governance/standard/>

コンプライアンスの推進

コンプライアンス研修

当社では役員及び全従業員に対する行動基準の周知徹底を図るとともに、毎年、コンプライアンス研修を実施しています。2025年3月期は役員向けに「コンプライアンス意識調査から見える当社の課題」、管理職・パートタイマーを含む社員向けには「ハラスメント防止、個人情報管理、企業不祥事等」に関する研修を実施しました。

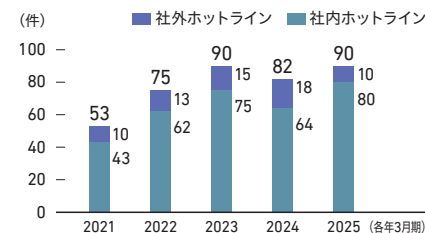
コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



公益通報窓口(ホットライン)の設置

当社では、社内通報先としてコンプライアンス室、社外通報先として弁護士事務所による窓口を設置し、直接通報できるホットライン制度を運用しています。当制度は、匿名での通報が可能で、通報を行ったことを理由とする解雇、配置転換、差別などの不利益な扱いを受けることのないよう配慮しています。

ホットライン利用者数の推移



誓いの日

当社は2002年5月31日に「大肉まん問題※」で大阪府から食品衛生法違反による営業一部禁止処分を受けました。これを教訓として記憶し、未来に活かすため、5月31日を「誓いの日」と定め、毎年、役員及び全従業員が消費者や社会に対してコンプライアンスを誓うメッセージを書き留める日としています。事件発生から20年あまりが経過しましたが、毎年「誓いの日」を迎えることでコンプライアンスに対する意識を向上させており、再発防止に努めています。

※「ミスタードーナツ」で販売されていた大肉まんに、当時国内では未認可の添加物が使われていた問題。当社は、早い段階で事実を把握していたにもかかわらず、マスコミから問い合わせがあるまで事実を公表せず、大きな社会的批判を受けた。