

ダスキン統合レポート

Integrated Report 2025



編集方針

2025年レポートでは、ステークホルダーの皆様にとって価値ある情報を的確に伝えることを目指し、価値創造ストーリーやサステナブルな成長に必要な要素を中心に構成することで、戦略の一貫性とストーリー性を強化しています。また、Web閲覧に最適化された横型デザインを採用とWebインデックスリンクを導入し、関連情報へのアクセスを容易にしました。これらの取り組みにより、有益な情報を効率的に提供しています。

本レポートの位置付け

統合レポート、ESGデータブック、有価証券報告書を通じて、当社の戦略、ESGへの取り組み、財務状況などを包括的に把握することができます。統合レポートは当社の全体像を俯瞰的に理解するための起点となり、Webサイトは、より詳細な情報を提供する補完的な役割を果たしています。これらを組み合わせることで、当社の持続可能な成長に向けた取り組みを深く理解することができます。



公式Webサイト ▶ <https://www.duskin.co.jp>

会社情報 ▶ サステナビリティ ▶ 研究開発 ▶ 株主・投資家情報 ▶ 商品・サービス ▶

参考としたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
GRI「GRIスタンダード」

本冊子で使用する用語

企業集団：株式会社ダスキン及び連結子会社
ダスキングループ：企業集団及び持分法適用関連会社
ダスキンファミリー：ダスキングループ及びダスキンの経営理念に賛同するすべての組織（加盟店・協栄工場を含む）



価値協創
ガイダンス

報告対象期間

2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）を主な対象としていますが、2024年3月期以前及び2026年3月期の活動についても一部掲載しています。なお、業績予想は2025年3月期の本決算公表時における情報を掲載しています。

報告対象範囲

株式会社ダスキン、関係会社及び加盟店・協栄工場

発行時期

2025年9月（次回発行予定：2026年9月）

お知らせ 本レポートの記載内容に修正が生じた場合は、当社企業情報サイト (<https://www.duskin.co.jp>) に掲載いたします。

見直しに関する 特記事項

本レポートには、当社の現在の計画、業績予想、戦略に関する情報が含まれていますが、これらの情報は情報開示時点における将来の見通しであり、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績等は、今後の経済状況や当社を取り巻く事業環境などのさまざまな要因により、大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

CONTENTS

イントロダクション		経営理念	2	
		成長の軌跡	3	
		At a Glance(ダスキンの現在)	4	
01	ダスキンの 価値創造	5	トップメッセージ	6
			価値創造プロセス	9
			価値創造プロセスの解説	10
			マテリアリティ	11
02	価値創造の戦略	13	長期戦略の振り返り	14
			中期経営方針2028	15
			CFOメッセージ	17
			ダスキンの主な市場分析	20
			訪販グループ	21
			フードグループ	22
			海外戦略	23
			人的資本戦略	24
	新規事業開発「子育て領域」	25		
	DX戦略	26		
03	ステークホルダー との創出価値	27	お客様とともに	28
			加盟店とともに	29
			社員とともに	30
			取引先・地域社会とともに	32
			地球環境とともに	33
			株主・投資家とともに	37
04	コーポレート・ ガバナンス	38	役員紹介	39
			コーポレート・ガバナンス	40
			社外取締役 対談	45
			リスクマネジメント/コンプライアンス	47
コーポレート・データ	48		主な経営指標の11ヵ年サマリー	48
			ESGデータ	49
			用語集/主な社会からの評価	50
			会社情報/株式情報	51

今も、生き続ける創業者の想い

その原点は、「祈りの経営」を生涯追求した創業者・鈴木清一思想にあります。

「利益は喜びの取引から生まれるもの」として、お客様の喜びを第一とする創業者の想いは、経営理念というかたちで大切に継承され続けています。



祈りの経営ダスキン 経営理念

一日一日と今日こそは

あなたの人生が（わたしの人生が）

新しく生まれ変わるチャンスです

自分に対しては損と得とあらば損の道をゆくこと

他人に対しては喜びのタネまきをすること

我も他も（わたしもあなたも）

物心共に豊かになり（物も心も豊かになり）

生きがいのある世の中にする

合掌

ありがとうございました

経営理念

経営の根幹

道と経済の合一を目指して、
喜びのタネまきをいたします。

PURPOSE

社会的存在意義

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。

VISION

担うべき役割

人と人、人と社会、
人と明日をつなぐ
笑顔の環を届けます。

VALUE

大切にする価値観

想いを今、
動かせ。

創業者・鈴木 清一

1911年（明治44年）、愛知県碧南市に生まれる。1938年、一燈園※に身を投じ托鉢求道の生活に入る。1944年、ケントクを創立。

以後「道と経済の合一」を願う「祈りの経営」について生涯を通じて追求。1963年、ダスキン創業。日本初の複合フランチャイズ企業の道を開く。

1980年、68歳で永眠。

※京都山科にある無宗派無所有の修養団体



成長の軌跡

時代のニーズに応える先進的な事業を多角的に展開

訪販グループ

フードグループ

海外

1960's

1964

画期的な化学ぞうきん
「ホームダスキン」
全国発売

1970・1980's

1970

ミスタードーナツ事業
を創業

1971 ~ 1989

事業の多角化を
推進プロのおそうじ
ServiceMASTER害虫駆除・総合衛生管理
TERMINIXダスキン
レントオール
DUSKIN RENT-ALL家事の代行
merry maids

1990's

1994

ダストコントロール
事業を海外へ展開

1999

とんかつレストランを
オープン

1999

庭木のお手入れ
サービスを開始緑と花のお手入れ
Total Green

2000's

2000 ~ 2004

高齢者向け
サービスを開始

Life Care

Health
Rent
ヘルスレント

2004

ミスタードーナツの
海外展開を加速

2010's

2014 ~ 2016

簡単・キレイの新しい
おそうじスタイルを提案ロボットクリーナー
Siro

2016

住まいの補修サービス
を開始住まいの補修
HomeRepair

2017

マレーシアの
ドーナツチェーン
Big Appleを子会社化BIG APPLE
DONUTS & CREAMERY
Empire Place by R. H. Phillips

2020's

2024

株式会社
ボストンハウスを
完全子会社化

2024

鍵の駆けつけ
サービスを開始暮らしの安心駆けつけ
DUSKIN RESCUE

1960~

1990~

2000~

2010~

2020~

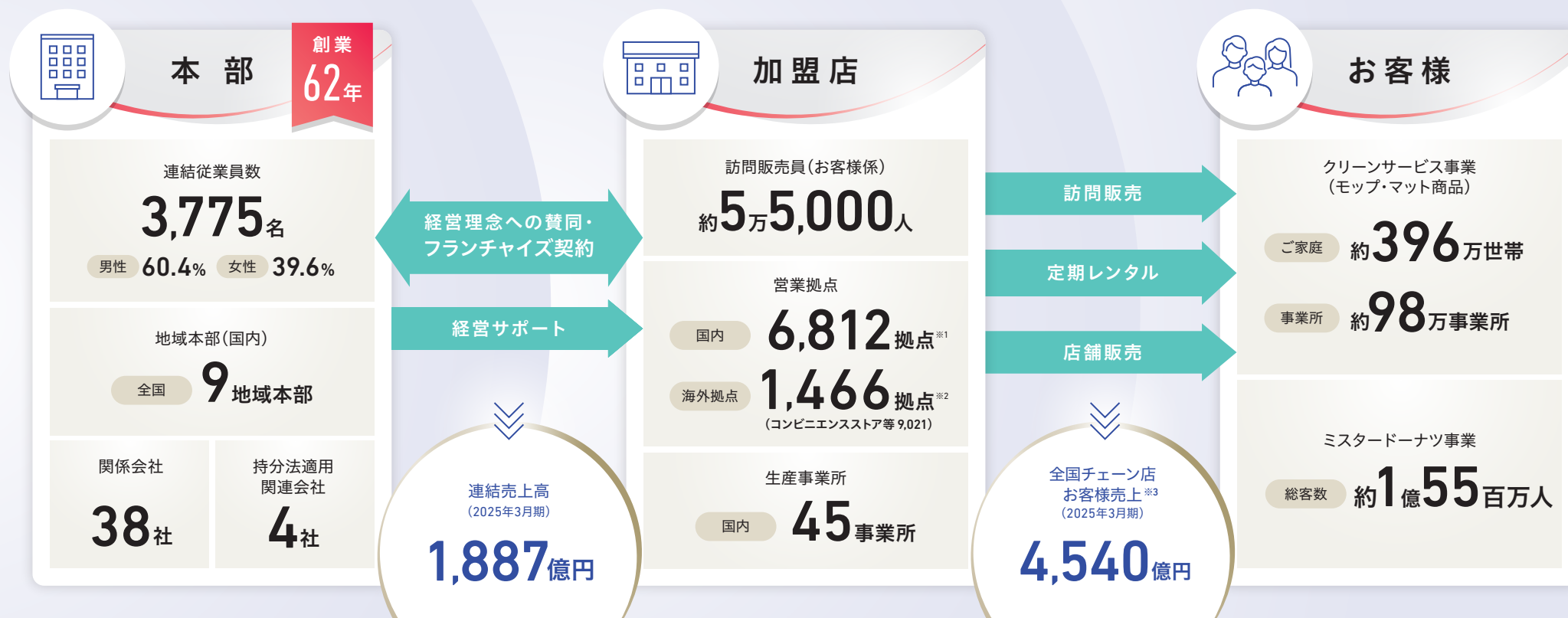
事業ポートフォリオ拡大の変遷

1963 株式会社ダスキン設立
ダストコントロール商品を洗
浄・加工する吹田工場を開設1971 プロのお掃除サービス
サービスマスター事業を開始1971 ミスタードーナツ第1号 箕面
パイロットショップをオープン1976 化粧品販売を行う事業(現 ヘ
ルス&ビューティ事業)を開始1977 害虫駆除など環境衛生管理
を行う事業(現 ターミックス
事業)を開始1978 家庭用品の総合レンタル事業(現
ダスキンレントオール事業)及び、
ユニフォームのレンタル事業(現 ユ
ニフォームサービス事業)を開始1982 医療関連施設のマネジメン
トサービス事業(現 株式会
社ダスキンヘルスケアにて運
営)を開始1989 家事代行サービス メリーメ
イド事業を開始1994 台湾でダストコントロール事
業を開始1999 とんかつレストラン
かつアンドかつ 第1号 紫金
山公園店をオープン1999 庭木の管理を定期的に行う
事業(現 トータルグリーン事
業)を開始2000 高齢者の暮らしのお手伝い
ホームインステッド事業(現ダ
スキンライフケア事業)を開始2004 介護用品・福祉用具のレンタ
ル・販売のヘルスレント事業
を開始2004 台湾でミスタードーナツ第
1号ショップをオープン
※合併会社による展開2016 住まいの補修を行うホーム
リペア事業を開始2017 Big Apple Worldwide
Holdings Sdn. Bhd. を子会
社化2024 イタリアンレストラン(ナポリ
の食卓等)を展開する株式会
社ボストンハウスを完全子
会社化2024 鍵の駆けつけサービスを行
うレスキューサービス事業を
開始

At a Glance(ダスキンの現在) (2025年3月末現在)

ダスキンは、日本でいち早くフランチャイズシステムを取り入れ、常にフランチャイズビジネスの可能性を追求してきました。

定期訪問レンタルサービスから高度なプロの技術サービス、店舗販売によるフードサービスまで、さまざまな業態でフランチャイズビジネスを展開しています。



財務ハイライト (2025年3月期)

ROE
(自己資本当期純利益率)

5.8%

自己資本比率

74.4%

総還元性向

116.9%

非財務ハイライト (2025年3月期)

E 循環型レンタルシステムの
再商品化率

97.8%

S 女性管理職比率

17.6%
(ダスキン単体)

G 取締役会における
社外取締役の割合

33%

※1 拠点数・契約加盟店・店舗数 ※2 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) ※3 国内外の直営店・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。



「この街にダスキンがいてよかった」
そう想っていただけの社会を目指す

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ト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はなく、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メンテナンス領域への進出や、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「ナポリの食卓」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きます。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気持ちを学び、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



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。

INPUT

6つの資本

▶ P10

人的資本

社会関係
資本

財務資本

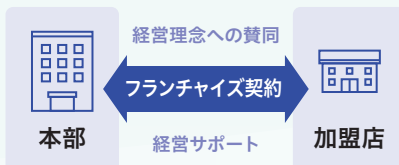
製造資本

知的資本

自然資本

ビジネスモデル・戦略

ダスキンのフランチャイズシステム



長期経営戦略 **Do-Connect**

▶ P13



中期経営方針2028

▶ P15

サステナビリティ

▶ P27

コーポレート・ガバナンス

▶ P38

OUTPUT

商品・サービス

訪販グループ

▶ P21

- クリーンサービス事業
- ケアサービス事業
- シニアケア事業
- その他訪販事業

フードグループ

▶ P22

- ミスタードーナツ事業
- かつアンドかつ
- ポストンハウス

海外

▶ P23

- ミスタードーナツ事業
- ビッグアップル
- ダストコントロール事業
- ケアサービス事業

OUTCOME

創出価値

▶ P10

PURPOSE

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。

▶ P28



お客様

価値提供を通じた顧客満足度とロイヤルティ
の向上

▶ P29



加盟店

FCモデルによる経営支援と成長分野への
新規出店

▶ P30



社員

多様な人材が活躍できるDE&I推進とキャリ
ア開発

▶ P32



取引先

共創によるサステナブルな調達と品質の向上

▶ P32



地域社会

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

▶ P33



地球環境

2030年に向けた資源循環・脱炭素目標の
着実な推進

▶ P37

株主・
投資家

経営資本効率の向上と対話活動による信頼
性の確立

VISION

人と人、人と社会、
人と明日をつなぐ
笑顔の環を届けます。

人と人を **つなぐ**人と社会を **つなぐ**人と明日を **つなぐ**

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さ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） ● CO ₂ 排出量 483,888t-CO ₂

(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
 お客様 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	● 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
 加盟店 マネジャーによる支援、表彰制度、加盟店会 など	● 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
 社員 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	● 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
 取引先 仕入先様との勉強会、ダスキン購買クリーンライン など	● 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
 地域社会 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	● 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
 地球環境 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	● 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) CO ₂ 排出量削減率 30.6%減(2014年3月期比)
 株主・投資家 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	● 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)

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

STEP1 事業環境・社会課題の整理

STEP2 課題の抽出と重要性評価

STEP3 妥当性の審議と重要課題の特定

STEP4 KPIの設定・具体的な取り組み

事業環境・社会課題	
政治・法規制 地球環境	- 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	- 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	- 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	- 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

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	- 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	- 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	- 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	- 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	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	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	コミュニケーション不足による地域社会との関係悪化	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	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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	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		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	- 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*	2030年目標 - 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
	取引先	安全・安心で持続可能性に配慮した調達	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%	- 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	- 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	年度目標 - 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
	地球環境	事業活動を通じた環境負荷の軽減	- 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)	2030年目標 - 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	- 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	- 資本コストや株価を意識した経営 資本コストを上回る収益性の向上 ROE 7%以上／株主総利回り(TSR)の向上 - ステークホルダーエンゲージメントの向上 機関投資家との対話 年間100回以上／GPIF採用すべての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

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」を見現化し、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—”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

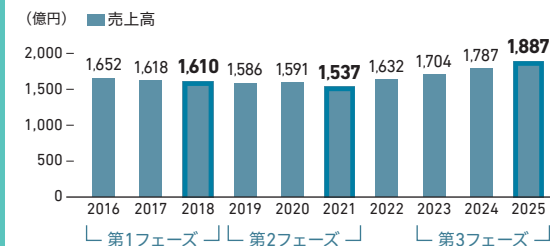
デジタル化の推進

- 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

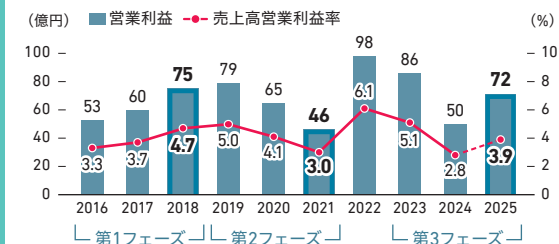
ガバナンス強化

- 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)



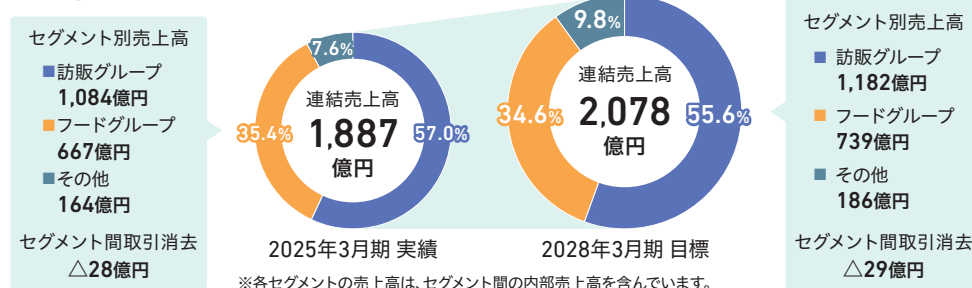
中期経営方針2028 (2026年3月期～2028年3月期)

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)

連結売上高 2,078 億円	親会社株主に帰属する当期純利益 106 億円	ROE 7%以上	政策保有株式 ※上場株式に限る 10%以下	配当方針 配当性向 60% または DOE 3% のいずれか高い額
--------------------------	----------------------------------	--------------------	------------------------------------	---

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。

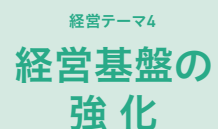
- お客様へ更なるお役立ちを目指し、住まいの快適化と、暮らす人がより安心して時間を過ごせる環境づくりのサポートを目指すハウスマンテナンス領域への進出
- 既存飲食ブランド(とんかつ業態やイタリアンレストラン等)のフランチャイズ展開による、新たな地域への進出
- 従来とは異なる立地・客層・利用動機等に応える新たな飲食ブランド(業態)の開発及びM&Aによる獲得



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
本社企画グループ担当
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）

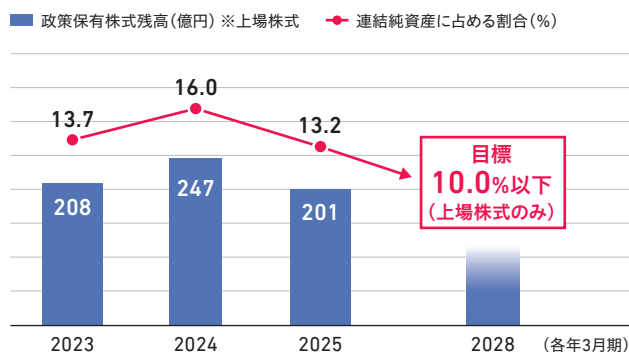
		2021	2022	2023	2024	2025
連結売上高	百万円	153,770	163,210	170,494	178,782	188,791
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,821	8,132	7,196	4,589	8,808
自己資本比率	%	77.2	76.1	76.6	76.3	74.4
自己資本当期純利益率（ROE）	%	2.0	5.5	4.8	3.0	5.8
総資本当期純利益率（ROA）	%	1.5	4.2	3.6	2.3	4.4
期末株価	円	2,785	2,689	3,190	3,299	3,639
株価収益率（PER）	倍	48.70	16.33	21.83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

営業 キャッシュ・フロー (2026年3月期～ 2028年3月期)	約530億円 以上
政策保有株式の縮減	↓
金融資産の活用	↓

Cash-out

維持投資 約380億円	● 維持投資(既存システム改修、データ基盤整備(クラウド関連)、サステナブル関連、環境関連、BCP等)
成長投資 約300億円	● 成長投資(売上拡大投資、効率化投資、新規システム投資等) 約100億円 ● M&A投資(事業ポートフォリオ変革に向けM&A投資を行う) 約200億円
戦略の成果と財務健全性のバランスをとりながら利益還元	
株主還元 約175億円	配当方針: 連結配当性向60%またはDOE3%のいずれか高い額 ※自己株式取得も機動的・柔軟に実施

▶ 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

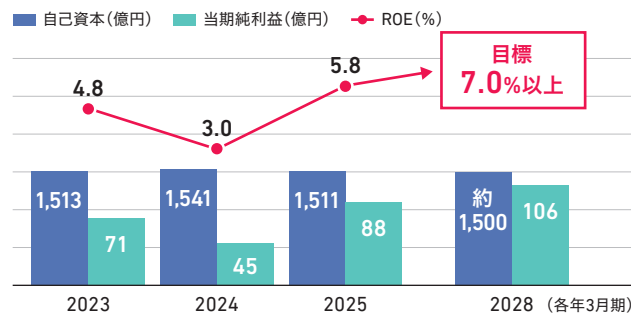
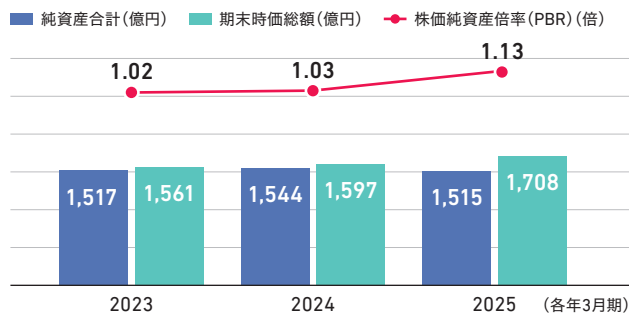
CFOとしての役割は、将来の企業価値向上を見据え、経営理念や経営戦略に沿って最適な資本配分を検討し、実行していくことにあります。連結売上高が2,000億円近い当社が生み出すキャッシュを、成長投資や株主還元などにバランスよく配分し、その結果として、将来のトップラインの伸長、或いはボトムラインへの寄与へとつなげていく。そうした判断をしていく上では、定量面での精査だけでなく、経営理念や社会性と照らして考慮することが求められます。こうした最適な資本

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。

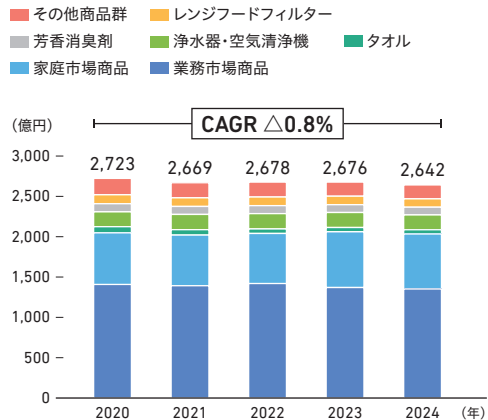
PBRとROE



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

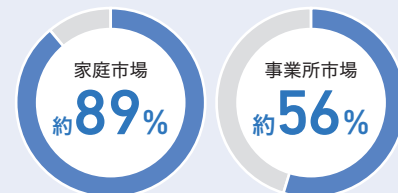


● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 クリーンサービス事業

家庭市場 事業所市場
770億円 **894億円**

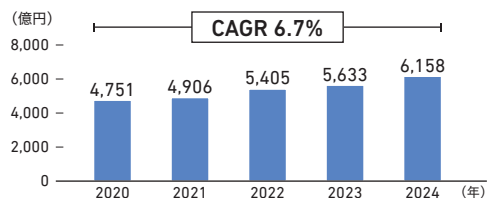
● 市場シェア



※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

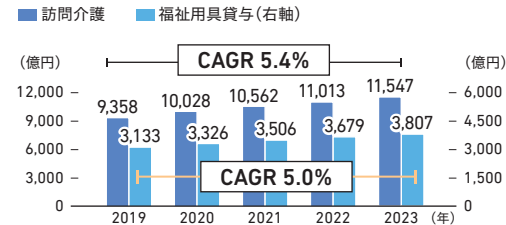
● 全国チェーン店お客様売上高

2025年3月期 ケアサービス事業

家庭市場 事業所市場
363億円 **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)」

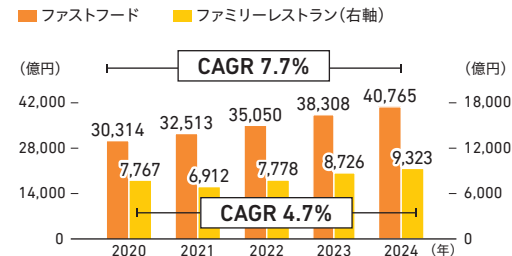
● 全国チェーン店お客様売上高

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



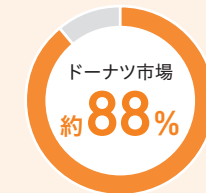
出所：株式会社富士経済「外食産業マーケティング便覧」

● 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

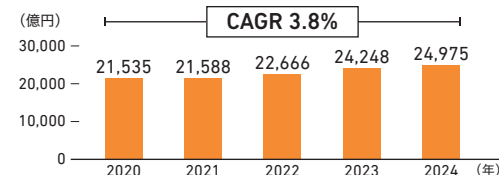
1,365億円

● 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（ハウスマンテナンス・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

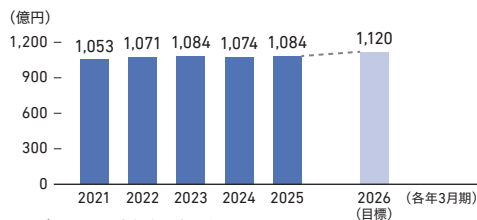
強み

- ・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

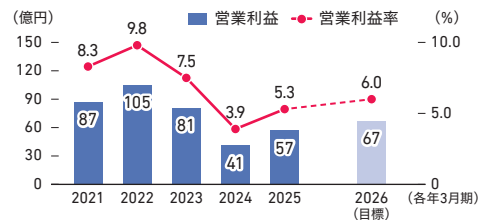
事業概況

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マンテナンスを加えた4つの領域（ハウスマンテナンス、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



ハウスマンテナンス領域

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

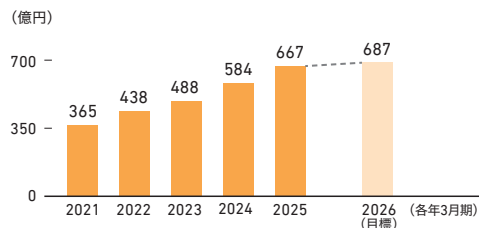
ミスタードーナツの強み

- 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

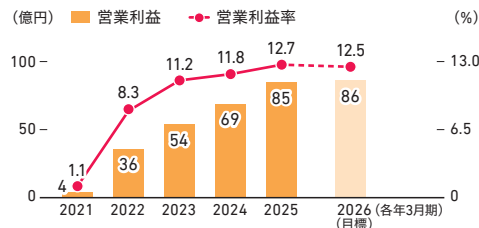
事業概況

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

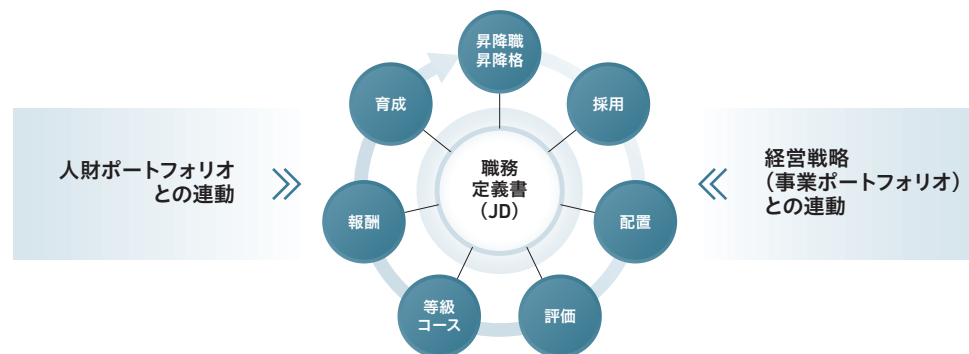
今(の事業)を変えていける人財

「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

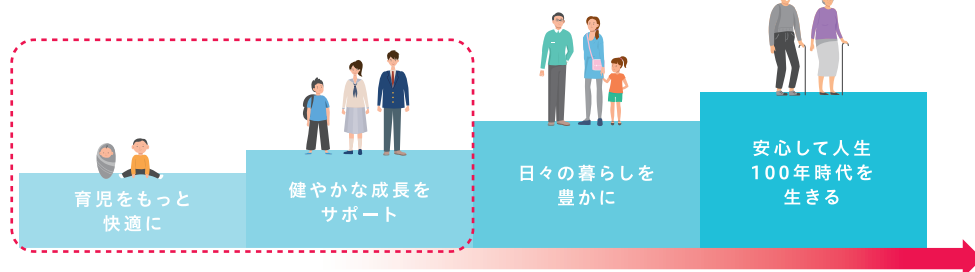
新しい成長機会への投資
社会課題の解決へ貢献し、社会的価値創造を実現

- ・ 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

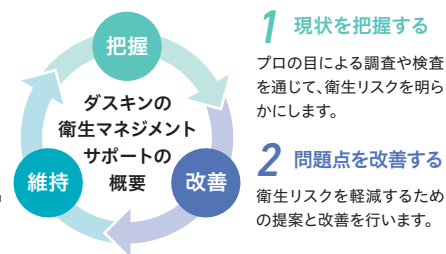
お子様を安心して預けられる保育園へ

<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)



JPホールディングス既存事業

ダスキン既存事業

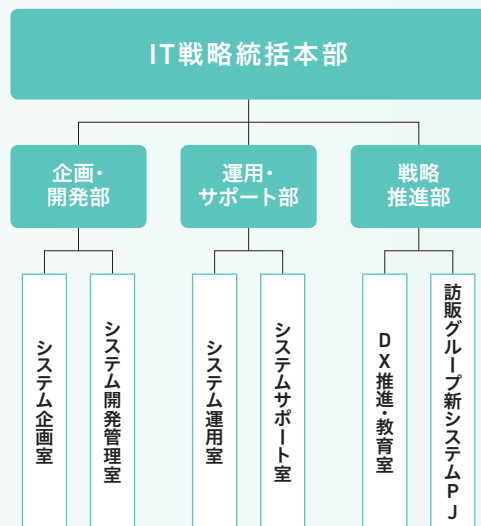
DX戦略

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

VISION

人と人、人と社会、
人と明日をつなぐ
笑顔の環を届けます。

CHAPTER 03

ステークホルダーとの 創出価値

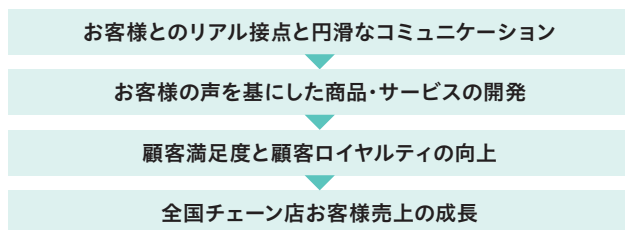
ステークホルダーの皆様と密接なコミュニケーションを取りながら
ニーズや課題を的確に把握し、事業活動を通じて柔軟に対応して
いきます。地域社会との共存共栄を目指し、お客様、社員、加盟店、
取引先、株主といったすべてのステークホルダーとともに明るい未来
を創造し、更なる企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献し
ていきます。

お客様とともに

基本的な考え方

当社は、お客様の声を取り入れることで、ライフスタイルや社会情勢の変化に柔軟に対応したビジネスモデルの構築や、お客様のニーズを捉えた商品・サービスの提供に取り組んでいます。

価値協創フロー



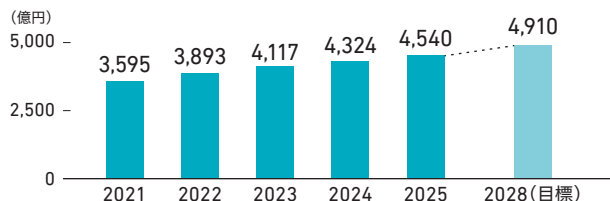
マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

顧客体験価値(CX)の最大化

主な指標	2025年3月期実績	2028年3月期目標
全国チェーン店お客様売上	4,540億円	4,910億円

● 全国チェーン店お客様売上(各年3月期)



訪販グループ

お客様の「キレイ・健康」を守るコア技術

当社では生活者のお困りごとの改善を第一に、商品・サービスの研究に取り組んでいます。

ダストコントロール製品開発で培った4つの基幹技術をベースに、複合的な機能を持つ多彩な製品を提供し、キレイを通してお客様の健康と快適な暮らしの貢献を目指します。

フードグループ

お客様に「おいしい安心」を届ける開発プロセス

おいしさへのこだわりはもちろん、安全・安心の追求にも余念がありません。商品の開発段階から、ショップでお客様の手に渡るまで、すべての段階で厳しい衛生管理・チェック体制を整えています。どのプロセスでも決して手をゆるめないからこそ、お客様に安全・安心とおいしさを約束します。

お客様とのコミュニケーション

「ダスキンコンタクトセンター」「ミスタードーナツお客さまセンター」では、商品やサービスについてのお客様のご意見やご要望をお聞かしています。オペレーターがお聞きしたお客様からの情報やニーズを各事業部門の担当者がタイムリーに把握することで、より良い商品やサービスの提供につなげていく体制を整備しています。

① 吸着剤技術 [捕集力・保持力]



ホコリをキャッチして包み込み、離しません。含まれている抗菌剤と防カビ剤が増殖を抑制。

② 洗浄加工技術



高性能で均質な製品を生み出すために欠かせない、ダスキンが誇るプロセス技術。

コア技術

③ 素材加工技術 [パイル性能]



必要とされる多種多様な機能を実現させるため、さまざまな素材や加工条件を設計し、独自のパイルを生み出す。

④ 製品設計技術 [ハンドル設計]



優れたダストコントロール機能と耐久性、使用における安全性を担保するために最適な素材を選定した設計。



STEP 1 「おいしい安心」をかんがえる

商品の開発段階ごとに、各部門から構成される「安全確認会議」を開催、安全性に関する厳しい審査を行う。



STEP 2 「おいしい安心」をつくる

大切な原材料を最良の環境で生産できるよう、原材料工場での定期的な監査を実施。約400項目をすみずみまで確認する。



STEP 3 「おいしい安心」をはこぶ

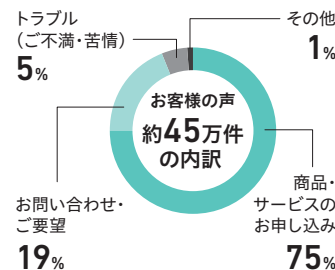
原材料を全国のショップに届けるための物流センターでは、定期監査で施設管理状態など約300項目を入念にチェック。



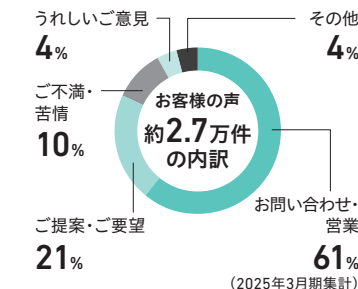
STEP 4 「おいしい安心」をつたえる

ショップでの衛生管理を日々綿密に行うほか、専門部門の検査員によるサニタリーチェックを全店で自主的に実施している。

ダスキンコンタクトセンター



ミスタードーナツお客さまセンター

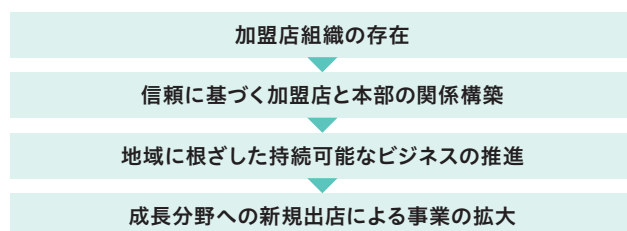


加盟店とともに

基本的な考え方

ダスキンならではの強みに、加盟店組織の存在が挙げられます。1966年に初の加盟店組織となるDFC全国連合会(現 ダスキンフランチャイズチェーン全国加盟店会)が発足。その後、事業の多角化に伴って加盟店組織が次々と設立。加盟店と本部が運命共同体として、世の中に「喜びのタネまき」を実践しています。

▶ 価値協創フロー



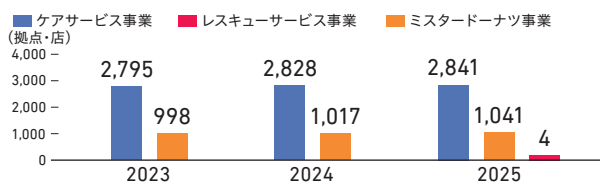
▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

共に成長し競争力ある事業の拡大

主な指標	2028年3月期目標	
ケアサービス事業	新規出店数 (3年間)	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

● 拠点・店舗数実績(各年3月期)



ダスキンフランチャイズチェーン 全国加盟店会

発 足 1966^{※1}年
加入数 1,574店

ダスキン 生産協栄会

発 足 1969^{※2}年
会員数 45事業所

ミスタードーナツ フランチャイズ共同体

発 足 1972年
加入数 1,034店



ダスキンファミリー
では現在、

6事業の 加盟店組織 が活動

ダスキン全国ケアサービス 加盟店会

発 足 1977^{※3}年
会員数 1,165店

全国ダスキン レントオール・ ヘルスレントコミュニティ会

発 足 1983^{※4}年
会員数 287店

ダスキン ユニフォームサービス フランチャイズチェーン会

発 足 1985^{※5}年
会員数 213店

会員数・加入数等は2025年3月末現在

※1 DFC全国連合会(1966年発足)から変遷を経て、2003年に現在の加盟店組織が発足 ※2 生産懇話会(1969年発足)より1988年に現在の名称に変更

※3 全国サービスマスター会(1977年発足)より2004年に現在の名称へ変更 ※4 ユナイテッドレントオールコミュニティ(1983年発足)より2014年に現在の名称へ変更

※5 ユニケアコミュニティ(1985年発足)より2005年に現在の名称へ変更

どの加盟店組織も人づくりを重視

加盟店組織は、各地域を代表する理事により構成されています。本部と協働し、共に成長することを目的に、定期的に話し合いの場を設け、現場や地域の声を届けたり、成功事例を共有したりしながら、独自の企画や施策に取り組んでいます。

どの加盟店組織も共通して、最も力を入れているのは、人づくり。加盟店組織ごとに趣向を凝らして、大会や教育研修などを企画し、全国の加盟店が一体となり進めています。

1店でできないことを皆で実現

課題やテーマに応じた委員会活動も活発です。現場の声や気付きを基にアイデアを出し合って商品・サービスを実現したり、加盟店や地域の成功事例を発信・共有し、新たなチャレンジにつなげたりしています。時代が変わりゆくなか、営業活動の展開や、業務システムの改善、本部施策の推進も積極的に進められ、1店ではできないことを、仲間と共に実現していく、加盟店組織の役割はますます大切になっていきます。

商品・サービスについて、詳しくはサイトをご覧ください。 <https://www.duskin.co.jp/service/>

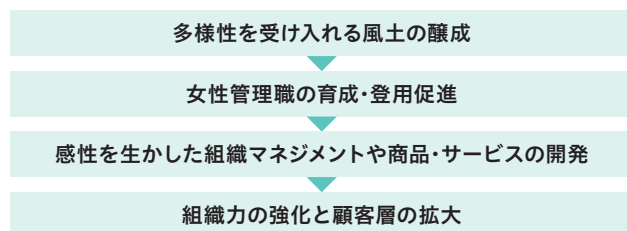
Social

社員とともに

基本的な考え方

多様なキャリアや社会的背景(性別、年齢、国籍、ライフスタイル等)を持つ社員が、お互いを尊重し合い、個々の能力を最大限に発揮することによってこそ、変化し続ける事業環境や多様化するお客様ニーズに効果的に対応し、新たな価値や優位性を創出できると考えています。

▶ 価値協創フロー



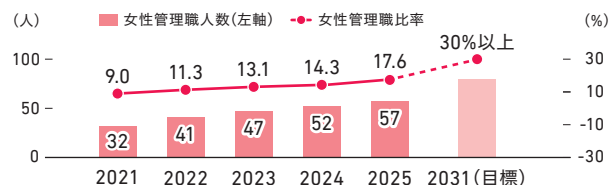
▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

多様な人財がいきいきと活躍できる環境づくり

主な指標	2025年3月期実績	2031年3月期目標
女性管理職比率	17.6%	30%以上
男女間の賃金差異	59.7%	格差縮小に向けた取り組み

● 女性管理職人数・比率(ダスキン単体)(各年3月期)

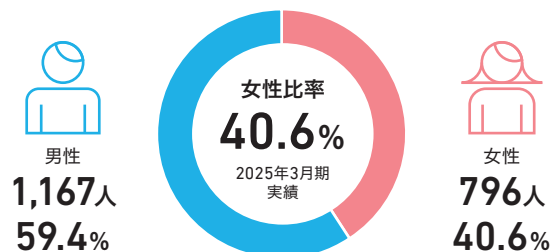


女性の活躍推進

多様な人財の活用により企業の活力を増すためには、女性社員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりが必要です。女性活躍推進法に基づき、行動計画を策定し、能力開発と活躍の場の拡大、働きやすい環境づくり、風土の醸成の観点から取り組みを推進しています。

新卒採用者においては、女性採用比率が概ね50%程度を目標としており、今後も継続する予定です。

全社員に占める女性比率(ダスキン単体)



男女間賃金の差異

当社及び当社グループ会社の賃金制度において、性別による処遇の差はありません。しかしながら、正社員においては、近年改善傾向にあるものの女性の管理職が少ないこと、女性の従業員割合が低いこと、女性の平均勤続年数が短いこと等が男女の賃金差異に影響しています。また、非正規社員においては、平均賃金が相対的に低いパートタイマーの女性割合が高い一方で、平均賃金が相対的に高いフルタイムの男性嘱託社員が多いことなどが全社員の男女間賃金の差異に影響しています。

▶ 今後の取り組み

格差縮小に向けた施策を継続的に実施します。

● 正社員

- ・女性管理職の登用促進(女性管理職比率30%以上目標)
- ・女性社員比率を高める(新規採用者の女性比率50%目標)
- ・女性社員の意識改革(選抜研修の実施)など

● 非正規社員

- ・女性割合が高いパートタイマーの処遇向上など

男女間の賃金差異(ダスキン単体)



人財について、詳しくはサイトをご覧ください。

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

ダイバーシティ

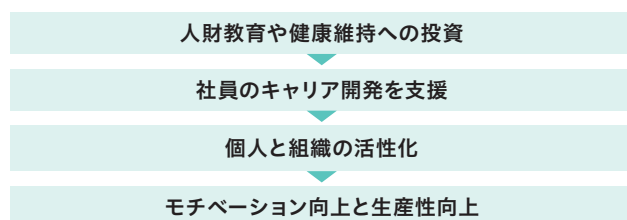
▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/social/diversity/>

社員とともに

基本的な考え方

社員一人ひとりがやりがいを持っていきいきと働き、健康で仕事と家庭生活を両立しながら、個々の能力を最大限発揮し、達成感・貢献意欲が高まるよう、キャリア実現を支援するとともに、働き方改革や健康経営を推進するなど、働きやすい環境づくりに努めています。

▶ 価値協創フロー



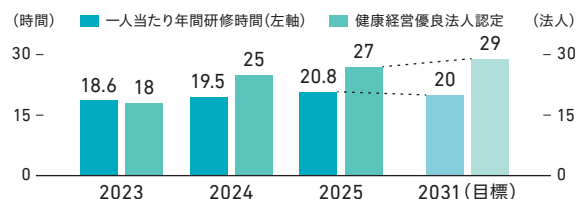
▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

多様な人財がいきいきと活躍できる環境づくり

主な指標	2025年3月期実績	2031年3月期目標
一人当たり年間研修時間	20.8時間	20時間以上
健康経営優良法人認定	27法人	29法人

● 一人当たり年間研修時間・健康経営優良法人認定(各年3月期)



社員の成長とキャリア実現支援

あらゆるサービスの基本は「人」だと考えています。この考えのもと、さまざまな教育研修を通じて「人づくり」を進めており、自分自身の能力の再確認と役割認識を新たにすることで、会社への貢献意欲の再設計を行うとともに、自身のキャリア開発について考える機会を提供しています。

人財育成方針

1. 経営理念を理解し、すべての行動の源とできる人財を育成する
2. 一人ひとりが必要な知識やスキルを修得し、役割を効果的に果たすための育成を行う

全社教育

OJT Off-JT	事業部別研修	キャリア開発研修
	全社研修(理念教育等)	スキルアップ研修
	外部選抜研修	階層別研修
自己啓発	能力開発支援(通信教育・資格取得奨励制度等)	

▶ リスキリングとDX人財育成の取り組み

社員の自律的な学習支援の一つとし、学びたい時にいつでも学ぶことができる教育プラットフォーム「Udemy Business」を導入し、知識習得や次への成長につながる学びを提供しています。

udemy business™

ウェルビーイングの充実

ダスキン健康宣言を通じて健康経営に取り組み、日本健康会議が運営する「健康経営優良法人」に毎年認定を受けています。今後も、会社(事業所)・健康保険組合・労働組合による三位一体の体制で、グループ会社すべての認定取得を目指してまいります。



社員の健康診断等の結果(各年3月期)(ダスキン単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
一般定期健康診断受診率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
精密検査受診率(%)	56.1	65.6	49.3	59.7	44.8
適正体重維持者率(%)	65.5	66.9	66.3	63.6	64.7
喫煙率(%)	26.7	25.0	22.0	25.2	22.5
運動習慣者比率(%)	26.2	30.6	30.1	29.5	31.6

▶ 『くるみん』認定を取得

2023年に厚生労働大臣より「子育てサポート企業」として2度目の『くるみん』認定を取得しており、すべての社員のワーク・ライフバランス実現に向け、職場環境の整備・意識改革に努めています。



人財育成

<https://www.duskin.co.jp/sus/social/bringup/>

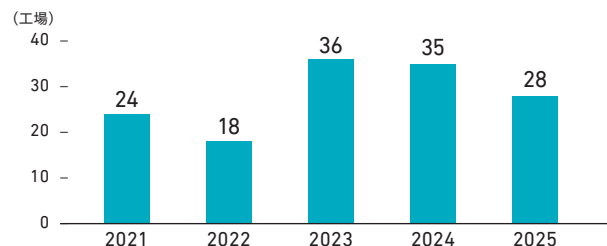
ワーク・ライフバランス

<https://www.duskin.co.jp/sus/social/worklife/>

健康経営

<https://www.duskin.co.jp/sus/social/health/>

安全・安心で持続可能性に 配慮した調達	地域社会との共生	
	2025年3月期実績	2026年3月期目標
主な指標		
製造委託先食品工場 定期監査実施率	100%実施	100%実施
出前授業/ 教員向けセミナー	400校/17会場	400校/25会場
防災サポートサービス 自治体との協定締結	93件	130件



※2025年3月末現在

地球環境とともに

ダスキン環境ビジョン2050 (DUSKIN Green Vision 2050)

現代社会は、経済・技術・文化が発展・進化している一方で、地球温暖化、廃棄物処理、天然資源の枯渇等の環境問題が深刻化しています。企業は単に経済的利益を追求するだけではなく、環境への配慮など社会的責任を果たし、持続可能な社会を目指すことが求められています。私たちダスキンは、未来のありたい姿として「ダスキン環境ビジョン2050」を掲げ、「資源循環社会」「脱炭素社会」「環境共生社会」が実現するサステナブルな未来を築くために、4つのグリーンにチャレンジします。

ダスキン環境目標2030 (DUSKIN Green Target 2030)

循環型社会づくりに向けて、フード事業では食品ロス量の削減や食品廃棄物リサイクル率の向上を目指し、クリーンサービス事業ではモップ・マットの再商品化率を維持します。また、グループ全体では化石資源由来プラスチックの削減、容器包装プラスチックのリサイクル率向上を目指しています。脱炭素社会の実現に向けては、自社グループ拠点での再生可能エネルギー利用率や軽商用車EV比率を増加させ、CO₂排出量の削減を目標にしています。今後も、サステナブルを目指す企業として環境保全と企業経営の両立に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

廃棄物削減、
資源の有効活用により
循環型社会づくりに貢献します。

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

容器包装プラスチック
リサイクル率
60%

化石資源由来ワンウェイプラスチック排出
25%減 (2021年3月期比)

気候変動への対応により
脱炭素社会の実現に
貢献します。

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 CO₂排出量
46%減 (2014年3月期比)

ダスキン環境ビジョン2050

人と社会と地球をつなぐ、豊かな未来へ

人と社会と地球が調和する「未来へのタネ」をまき、
心豊かでサステナブルな未来の実現に貢献します。

目指すべきサステナブルな未来社会

資源循環社会

資源効率・循環を当たり前に

脱炭素社会

カーボンニュートラルを目指して

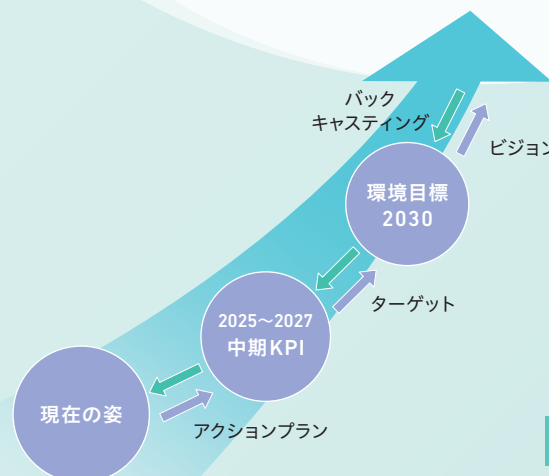
環境共生社会

人と自然のつながりを豊かに



環境ビジョンの位置付け

ダスキン環境ビジョン2050は持続可能な社会の実現に向けて、2050年の「ありたい姿」をビジョンとして定義し、バックキャストिंगの考え方により、2030年のターゲット目標の明確化や、中期のアクションプランの実効性がより高まる一貫性ある「環境ビジョン」として位置付けます。



環境について、詳しくはサイトをご覧ください。

<https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/>

地球環境とともに ～気候変動への対応～

気候変動への対応

当社は、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題と認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下TCFD)の提言への賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、気候変動に関連するリスクや機会の分析を行うとともに、戦略、リスク管理、ガバナンスなどの観点から情報開示を進めています。



▶ ガバナンス

気候関連リスク・機会に関する取締役会の監督及び評価とマネジメントにおける経営陣の役割

当社は、気候関連のリスクと機会による影響を評価し、経営戦略に統合するため、2017年より取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を設置しています。

当委員会では、気候関連のリスクと機会に対する基本方針や指標と目標設定のほか、主要施策の検討・審議・評価・改善を担うことで、取締役会がリスクと機会の実態を把握・監視できる体制を整備し、気候変動に関するガバナンスの強化を進めています。

サステナブル経営の推進体制

▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/management/sustainable/>

環境マネジメント体制

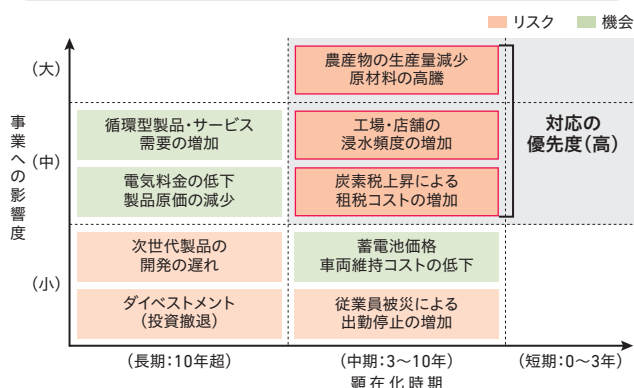
▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/management/>

▶ 戦略

短期・中期・長期の気候関連リスク・機会の特定及び事業・戦略・財務計画に及ぼす影響

気候関連の外部環境の変化を踏まえ、当社にとって重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会を認識しました。更に、「顕在化時期」及び「事業への影響度」の2軸により優先度をスクリーニングすることで、現在特に焦点とすべき3つのリスクを特定しました。

相対的評価によるリスク・機会のマッピング



▶ リスク管理

気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするための組織のプロセス

気候関連リスク・機会に対する戦略を策定するにあたり、サステナビリティ委員会は経営企画部門とともに各リスク・機会の重要性を評価しています。重大な財務上または戦略的な影響を及ぼす可能性があると評価したリスク・機会は、取締役会に報告し、最終的な経営上の重要性を決議します。

優先度の高いリスクが事業・財務計画に及ぼす影響と対応方針

事業リスク	顕在化時期	事業影響度	財務影響(億円)	対応方針
農産物(小麦、コーヒー、パーム油)の生産量減少、原材料の高騰	中期	大	3.3～14	- サプライヤーとのリスク共有と対策の共同検討 - 複数産地からの調達を前提とした商品開発・設計(調達産地の複線化)
工場・店舗の浸水頻度の増加	中期	中	5.2～9.2	- 災害時の早期復旧に向けたBCPの定期的な見直し - 定期見直しに基づく計画的な設備投資 - 定期的な災害訓練と緊急物資の確保
炭素税上昇による租税コストの増加	中期	中	1.3～4.3	- 環境目標2030「CO₂排出量46%削減」必達による租税コストの抑制 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

▶ 指標と目標

戦略とリスク管理に即した気候関連のリスクと機会の評価に使用する指標(スコープ1、スコープ2のGHG排出量)

優先度の高いリスクの一つである「炭素税上昇による租税コストの増加」リスクの評価に使用する指標及び目標を以下のように設定しました。

再生可能エネルギー利用率

50%

ダスキングループ(スコープ1、2) 拠点CO₂排出量

46%減
(2014年3月期比)

なお、情報開示の正確性・透明性を確保するため、CO₂排出量及び再生可能エネルギー利用率について第三者保証を取得しています。

TCFDについて、詳しくはサイトをご覧ください。

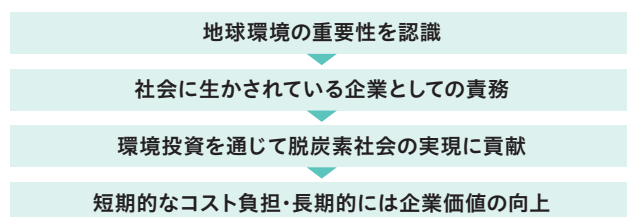
▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/savingenergytcfd/>

地球環境とともに～気候変動への対応～

基本的な考え方

異常気象など気候変動に起因する影響は徐々に深刻化しており、気候変動への対応は地球規模の課題です。当社は、環境経営を推進し、サステナブル企業として持続可能な社会の構築に貢献するため、低炭素社会の実現に取り組み、課題解決に積極的に貢献します。

▶ 価値協創フロー



▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

事業活動を通じた環境負荷の軽減	気候変動への対応
-----------------	----------

主な指標	2025年3月期実績	2031年3月期目標
ダスキングループ拠点 再生可能エネルギー利用率	21.6%	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 CO ₂ 排出量(2014年3月期比)	30.6%減	46%減

TNFD提言への対応

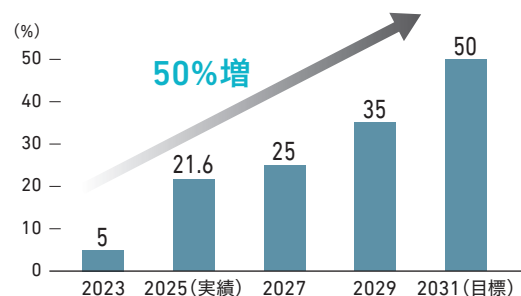
TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づく開示の準備を進めるために、スコーピングを実施しました。この結果をもとに今後、TNFDより開発されたLEAPアプローチにて詳細な分析を行い、TCFDとの統合的な情報開示を進めていきます。

再生可能エネルギーの利用

ミスタードーナツの物流センターや他社から発生する廃棄原材料を使って発電したバイオマス電力で、資源が無駄なく循環するリサイクルループを構築。ダスキン本社ビルを含む周辺施設5拠点や横浜中央工場で、実質再生可能エネルギー100%の電力を利用しています。



●再生可能エネルギー利用率(各年3月期)



営業車両のEVシフト

EV(電気自動車)に切り替えることによる環境負荷軽減効果やランニングコスト、実用性等について実証実験で得られた結果を基に、EVシフト計画を作成し、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。



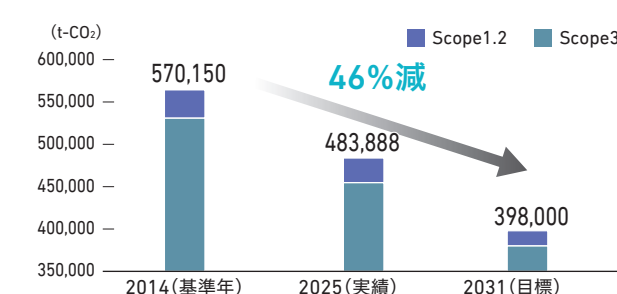
実証実験で使用するテスト車両

バーチャルPPAの導入

ダスキンモップ・マットの製造を行う2工場にバーチャルPPA(環境価値を直接調達する長期契約)を導入。清掃関連レンタル業界初の取り組みとなります。これにより、製造工場における使用電力は再生可能エネルギー実質100%となり、CO₂排出量削減に大きく貢献します。



●CO₂排出量(各年3月期)



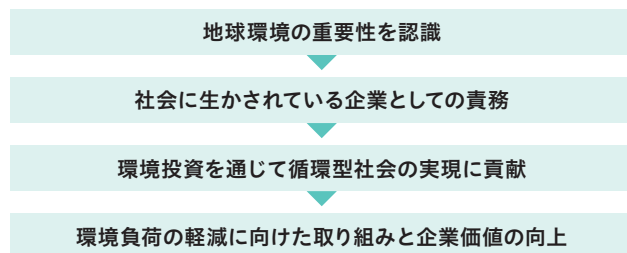
気候変動への対応について、詳しくはサイトをご覧ください。
<https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/savingenergy/>

地球環境とともに～循環型社会への取り組み～

基本的な考え方

掃除道具のレンタルシステムを日本に定着させた当社は、ものを大切に、くりかえし使う・みんなで使う・減らす・捨てないという発想で事業活動を展開しています。循環型社会の形成に貢献していくために、限られた資源の有効活用に努めるとともに、ライフサイクル全体で3Rを徹底し、廃棄物発生量の低減に取り組んでいきます。

▶ 価値協創フロー



▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

事業活動を通じた環境負荷の軽減	循環型社会づくりへの貢献
-----------------	--------------

主な指標	2025年3月期実績	2031年3月期目標
食品ロス量(2001年3月期比)	51.5%減	50%維持
食品廃棄物リサイクル率	73.5%	75%
モップ・マットの再商品化率	97.8%	97%維持
化石資源由来ワンウェイプラスチック排出抑制(2021年3月期比)	1.6%減	25%減
容器包装プラスチックリサイクル率	23.2%	60%

食品ロスを減らす取り組み

製造スケジュールや廃棄チェックリストの徹底管理で、食品ロスが少しでも減るよう努めています。それでも残ってしまったドーナツは飼料化処理工場へ運び、家畜の飼料として活用しています。※一部ショップを除く。

食品廃棄物発生量と再生利用等実施率

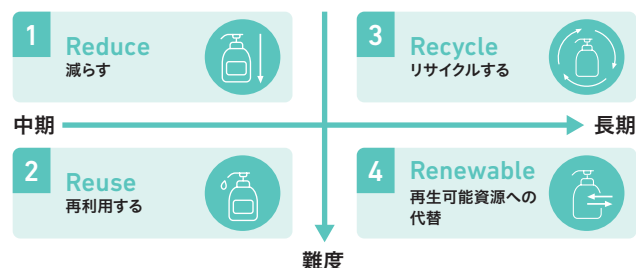
(各年3月期)	2021	2022	2023	2024	2025
食品廃棄物の発生量(t)	4,303	4,735	4,522	5,309	5,302
発生抑制量(t)	2,434	3,264	4,509	5,369	6,379
再生利用等実施率(%)	55.4	59.3	69.1	69.4	73.5

食品ロス削減率

(各年3月期)	2021	2022	2023	2024	2025
食品ロス削減率 2001年3月期比(%)	60.3	55.4	52.8	51.0	51.5

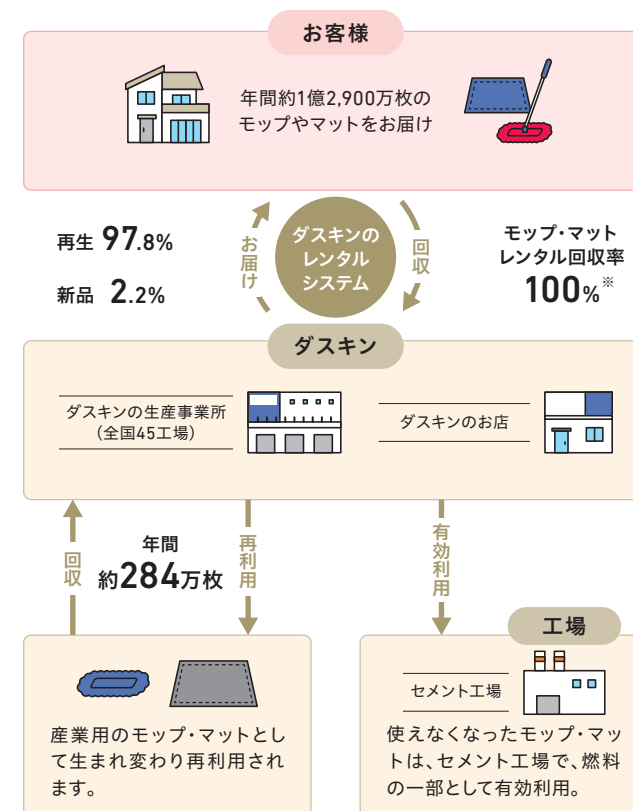
4Rの推進によるプラスチック削減

Reduce/Reuse/Recycleの3Rに加え、再生可能な植物由来原料を利用する施策(Renewable)も推進。容器・包装類のプラスチック利用を減らしています。



モップ・マットの再商品化

使用済みの商品を回収し、工場での洗浄を経て約97%を再び商品化しています。再生できない商品も産業用商品等に二次利用し、最後まで大切に使い切ります。モップやマットについてたホコリや汚れも、セメント工場の燃料の一部として有効活用しています。



※ お客様宅での紛失などの回収不可能な場合を除いた全量

(2025年3月末現在)

循環型社会への取り組みについて、詳しくはサイトをご覧ください。

▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/recycling/>

Governance

株主・投資家とともに

基本的な考え方

当社経営への信頼と適正な評価を得ること及び持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的としたIR・SR活動に積極的に取り組むことを基本方針とし、投資家が投資判断に必要な経営情報を適時・適切に開示するとともに、株主・投資家と対話できる環境づくりに積極的に取り組み、資本市場における信頼の確保に努めます。

▶ 価値協創フロー

コーポレート・ガバナンスの実践と透明性の高い情報開示

株主・投資家との建設的な対話の充実

資本コストの低減と資本効率の改善

株主還元と中長期的な企業価値向上を実現

▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

持続的な企業価値の向上

主な指標		2025年3月期 実績	2028年3月期 目標
資本コストや株価を意識した経営	・ROE7%以上	5.8%	7%以上
	・株主総利回り(TSR)の向上	43.0% (5年累積)	—
ステークホルダーエンゲージメントの向上	・機関投資家との対話	94回	年間100回以上
GPIF採用ESG指数銘柄に継続選定		6つすべて	6つすべて

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

2025年3月期のROEは5.8%、PBRは1倍を超える水準となり、当社過去水準と比べると高水準となりましたが、更にROE向上を目指します。

当社は、CAPM等により株式資本コストを5%前後と認識しており、現在のROEはこれを上回っています。しかしながら、更なる向上が必要と考えており、「中期経営方針2028」において、最終期である2028年3月期にROE7%以上の目標を掲げて着実に向上を図ります。

「中期経営方針2028」を完遂、着実に目標を達成するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、引き続き取締役会での議論を継続していきます。

株主・投資家との対話の実施状況

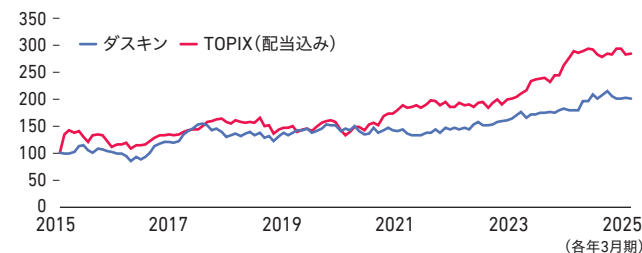
経営企画部IR室長をIR事務連絡責任者と定め、機関投資家向けの決算説明会や1on1ミーティング、個人投資家向けの会社説明会を通じて幅広くエンゲージメントを実施しています。また大株主とのSRミーティングでは、社外取締役も交えた建設的な意見交換を行っています。

IR・SR活動の実績

(各年3月期)	2023	2024	2025
機関投資家向け決算説明会(回)	2	2	2
機関投資家との1on1ミーティング(回)	73	82	87
大株主とのSRミーティング(回)	9	9	8
個人投資家向け会社説明会(回)	6	6	7

▶ 株主総利回り(TSR)

収益性の向上と安定的な配当の実施を継続するとともに、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう実効性の高い財務戦略を実行し、株価を意識した経営に取り組むことで、株主価値の向上に努めていきます。



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
ダスキン	13.7%	46.5%	13.6%	43.0%	7.4%	106.2%	7.5%
TOPIX (配当込み)	△1.5%	52.5%	15.1%	113.4%	16.4%	188.6%	11.2%

※グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの
 ※TSRの計算は、ダスキンは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込みの株価指数により算出(Bloombergデータ、日本取引所グループ月報「3.株価指数・株価平均」等により当社作成)

▶ リサーチ会社を活用した調査レポートの作成

投資家からの当社に対する理解をより深めていただくことを目的として、リサーチ会社によるレポート作成を依頼し、四半期毎に更新しています。

株式会社シェアードリサーチ

・<https://sharedresearch.jp/ja/companies/4665>

アストリス・アドバイザリー・ジャパン株式会社

・<https://corporateresearch.astrisadvisory.com/ja/duskin>

株主・投資家とのコミュニケーションについて、詳しくはサイトをご覧ください。

・<https://www.duskin.co.jp/ir/policy/shareholder/>

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 武蔵 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)

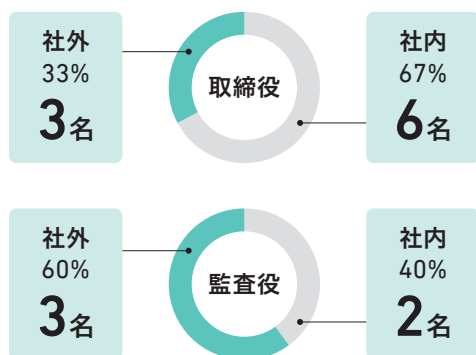
コーポレート・ガバナンス

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

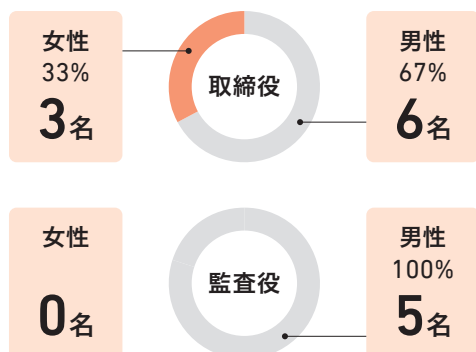


取締役会における社外取締役・社外監査役比率

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変更するとともに、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/>

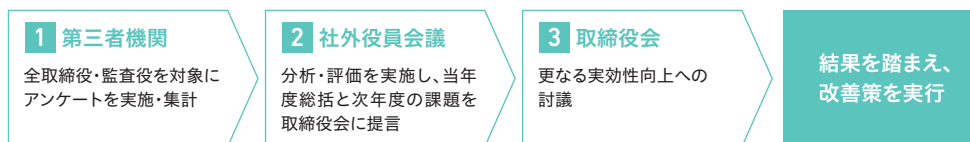
コーポレート・ガバナンス

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。

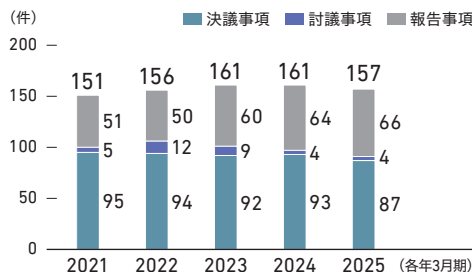
②2026年3月期を開始期とする新たな中期経営方針の実行力強化を図る。

- 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。

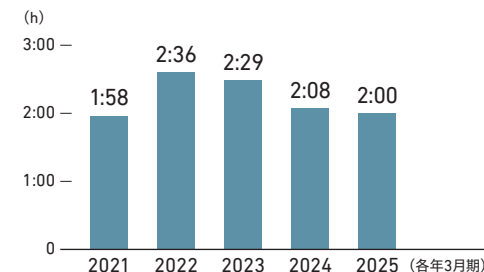
▶ 取締役会議案数の推移と時間配分

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員別役割報酬から構成されており、5段階の役員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。

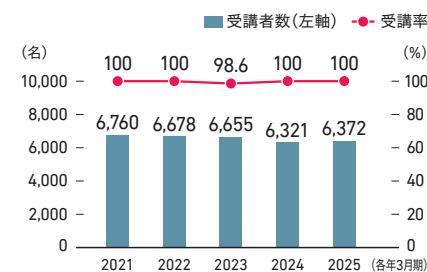
▶ <https://www.duskin.co.jp/sus/governance/standard/>

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。

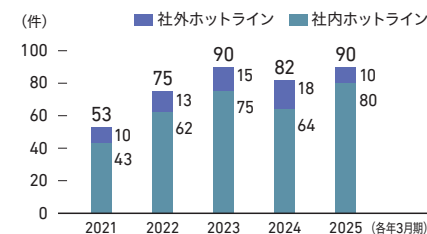
コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



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。

Management Indicators

主な経営指標の11ヵ年サマリー

ダスキン及び連結子会社
3月31日に終了した各事業年度

		中期経営方針	長期戦略「ONE DUSKIN」									
			中期経営方針2015				中期経営方針2018			中期経営方針2022		
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
お客様売上高												
全国チェーン店お客様売上	(百万円)	401,561	394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582	389,388	411,772	432,454	454,055
うち訪販グループ	(百万円)	270,390	274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178	265,659	270,081	267,783	269,555
うちフードグループ	(百万円)	105,631	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148	95,031	107,388	126,729	141,908
その他(海外事業※1等)	(百万円)	25,539	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255	28,698	34,302	37,941	42,590
会計年度												
売上高	(百万円)	167,987	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770	163,210	170,494	178,782	188,791
営業利益	(百万円)	5,067	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651	9,899	8,637	5,084	7,268
経常利益	(百万円)	7,083	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633	12,215	11,375	7,878	10,697
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,441	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821	8,132	7,196	4,589	8,808
包括利益	(百万円)	7,870	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331	7,477	8,316	8,141	7,241
減価償却費	(百万円)	7,109	6,766	6,955	6,339	6,542	7,044	7,486	7,560	7,496	7,841	7,677
設備投資額	(百万円)	6,319	8,520	5,905	5,076	6,324	6,744	9,243	6,238	7,916	9,636	10,987
会計年度末												
純資産額	(百万円)	155,196	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836	151,026	151,774	154,468	151,542
総資産額	(百万円)	198,475	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055	197,524	202,094	203,318
有利子負債残高	(百万円)	52	20	91	196	18	14	18	1,539	1,116	916	220
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	6,251	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103	19,596	12,061	11,093	16,683
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,515	△2,826	△3,565	△7,909	△12,555	3,137	△5,019	△8,524	△12,844	△16,604	△5,074
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,514	△12,952	△6,800	△2,232	△6,671	△10,022	△2,563	△835	△7,992	△5,743	△10,753
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	27,118	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963	31,275	20,024	20,985
1株当たり情報												
1株当たり純資産額	(円)	2,544.09	2,569.53	2,651.76	2,758.28	2,876.63	2,872.99	2,948.85	3,047.67	3,120.70	3,202.54	3,220.79
1株当たり当期純利益金額	(円)	56.19	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19	164.71	146.13	95.01	185.72
1株当たり配当額	(円)	40.00	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00	83.00	88.00	100.00	112.00
期末株価	(円)	2,080	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785	2,689	3,190	3,299	3,639
財務指標												
自己資本比率	(%)	77.6	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1	76.6	76.3	74.4
自己資本利益率(ROE)	(%)	2.3	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5	4.8	3.0	5.8
総資産利益率(ROA)	(%)	1.7	1.5	2.3	2.8	3.1	2.9	1.5	4.2	3.6	2.3	4.4
株価収益率(PER)	(倍)	37.02	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.70	16.33	21.83	34.72	19.59
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.82	0.79	0.92	0.98	0.92	0.99	0.94	0.88	1.02	1.03	1.13
配当性向	(%)	71.2	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	70.0	50.4	60.2	105.3	60.3
お客様との接点												
営業拠点 総計	(拠点)	10,118	10,668	11,169	11,911	13,212	14,206	14,863	16,558	18,417	18,595	17,507
うち訪販グループ※2	(拠点)	5,523	5,550	5,541	5,582	5,651	5,669	5,664	5,683	5,728	5,749	5,732
うちフードグループ	(拠点)	1,382	1,339	1,195	1,119	1,037	1,003	985	996	1,014	1,033	1,080
その他(海外事業等)※3	(拠点)	3,213	3,779	4,433	5,210	6,524	7,534	8,214	9,879	11,675	11,813	10,695

※1 前年の12月末現在 ※2 ドリンクサービスの拠点を除いています。 ※3 海外事業、(株)ダスキンヘルスケア(契約施設数)の合計拠点です。

ESGデータ [環境] (各年3月期)

気候変動		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
エネルギー 使用量	電気	グループ及び加盟店、協栄事業所	千kWh	149,578	150,387	146,359	143,254	139,333
	都市ガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m³	5,733	5,691	5,401	5,274	5,357
	プロパンガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m³	304	330	376	413	480
	重油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	7,652	7,581	7,288	6,771	6,925
	灯油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	685	647	671	696	662
	ガソリン	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	-	7,671	8,487	7,470	7,528
	合計	グループ及び加盟店、協栄事業所	千GJ	2,341	2,381	2,342	2,104	2,170
	CO₂排出量	グループ	t-CO₂	16,772	16,140	16,225	15,230	14,786
CO₂排出量	スコープ1	グループ	t-CO₂	19,430	16,803	15,368	15,516	12,487
	スコープ2(マーケット基準)	グループ	t-CO₂	19,027	17,683	16,460	16,698	15,391
	スコープ2(ロケーション基準)	グループ	t-CO₂	19,027	17,683	16,460	16,698	15,391
	スコープ3(サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量)		t-CO₂	406,259	377,429	423,248	442,989	456,615
	スコープ1+2+3合計(マーケット基準)		t-CO₂	422,461	410,372	454,841	473,735	483,888
	スコープ1+2+3合計(ロケーション基準)		t-CO₂	442,058	411,252	455,933	474,917	486,792

汚染と資源利用		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	13,481	13,225	13,036	12,461	12,561
	うち廃プラスチック		t	688	738	956	925	948
	うち廃水処理スラッジ		t	10,159	9,678	9,163	8,762	9,011
	うち不合格品マット・モップ等		t	2,634	2,809	2,917	2,774	2,602
	資源リサイクル量	生産事業所	t	1,515	1,363	1,433	1,288	1,310
うち資源ゴミ			t	380	368	400	352	379
	うちサービス用品		t	629	484	535	489	500
	うちダンボール		t	506	511	497	446	431
	食品廃棄物の発生量	フードグループ	t	4,303	4,735	4,522	5,309	5,302
発生抑制量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	2,434	3,264	4,509	5,369	6,379
	再生利用等実施率	フードグループ	%	55.4	59.3	69.1	69.4	73.5
食品ロス削減率 (2001年3月期比)	フードグループ	グループ及び加盟店	%	60.3	55.4	52.8	51.0	51.5

水使用		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
取水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千 m³	2,145	2,154	2,179	2,104	2,059
排水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千 m³	2,038	2,046	2,070	1,999	1,956

生物多様性		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
白山国立公園の 登山道にマット設置	訪販グループ	単体	枚	44	44	42	42	41

ESGデータ [社会] (各年3月期)

労働基準		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数	男性	連結	人	2,413	2,355	2,316	2,328	2,279
	女性	連結	人	1,406	1,423	1,423	1,464	1,496
	合計	連結	人	3,819	3,778	3,739	3,792	3,775
	うち、国内	連結	人	3,555	3,520	3,483	3,542	3,502
	うち、海外	連結	人	264	258	256	250	273
	うち、正規	連結	人	3,175	3,138	3,104	3,184	3,201
	うち、非正規	連結	人	644	640	635	608	574
	育児休業取得者数	男性	連結	人	3	18	20	18
介護休業取得者数	女性	連結	人	49	38	48	45	55
	男性	連結	人	1	0	1	2	1
定年退職者の再雇用人数	女性	連結	人	3	1	2	3	4
	障がい者雇用 (6月1日報告)	連結	人	76	71	54	40	79
管理職人数	比率	連結	%	199	211	210	205	257
	合計	単体	人	2.68	2.81	2.82	3.10	3.12
入社人数(新卒・中途)	うち、女性	単体	人	357	362	360	363	324
	女性管理職比率	単体	%	32	41	47	52	57
	合計	単体・正社員	%	9.0	11.3	13.1	14.3	17.6
	うち、中途採用	単体・正社員	人	90	67	68	70	93
	中途採用比率	単体・正社員	%	45	22	30	37	57
	うち、女性	単体・正社員	%	50.0	32.8	44.1	52.9	61.3
	入社女性社員比率	単体・正社員	人	29	40	37	20	27
	合計	単体・正社員	%	32.2	59.7	54.4	28.6	29.0
自己都合退社人数	自己都合退社率	単体・正社員	人	22	23	35	26	42
	女性	単体・正社員	%	59.0	70.0	60.3	60.4	72.4
育児休業取得者 ※会社独自の育児休暇 制度取得を含む	男性	単体・正社員	人	24	17	22	19	23
	男性取得率	単体・正社員	%	19	22	26	22	22
男女間の賃金差異	単体	%	95.0	71.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	全社員	単体	%	-	-	-	61.3	59.7
	正社員	単体	%	-	-	-	72.9	73.1
	非正規社員	単体	%	-	-	-	87.3	82.8
有給休暇取得率	単体	%	69.4	71.6	76.3	77.6	77.5	
平均年齢	男性	単体	歳	47.5	47.5	47.9	47.9	47.6
	女性	単体	歳	42.6	43.1	43.2	43.4	43.9
	全体	単体	歳	45.8	45.9	46.1	46.2	46.1
平均勤続年数	男性	単体	年	17.5	17.5	17.7	18.3	18.1
	女性	単体	年	11.7	11.4	11.3	11.4	11.2
	全体	単体	年	15.4	15.3	15.3	15.6	15.3
一人当たり年間研修時間	単体	時間	18.7	23.5	18.6	19.5	20.8	
一人当たり年間総労働時間	単体	時間	1,703	1,712	1,811	1,804	1,812	

地域社会		バウンダリー	単位	2021	2022	2023	2024	2025
「クリーンアップマイタウン」 の実施状況	参加人数	グループ	人	-	-	14,108	8,905	4,213
	ゴミ回収量	グループ	L	-	-	26,730	65,520	23,640
「出前授業」の実施状況	参加小学校数	グループ	校	-	77	454	440	400
	参加児童数	グループ	人	-	5,379	38,213	39,067	33,039

用語集

あ行

祈りの経営

ダスキンの経営理念。働きさん一人ひとりが、日々新しく生まれ変わる(自己変革する)ことを願い、自らは敢えて「損の道をゆく」こと、相手に対しては「喜びのタネをまく」こと。ともすれば経済的合理主義を追求し、人間性全体を見失いがちな世の中で、ダスキンは人間性を何よりも大切にしたいという宣言でもあります。

お客様係／訪問販売員

ご家庭にレンタル商品等をお届けする全国の販売員。長期経営戦略「Do-Connect」では、お客様のニーズに対して的確な対応と新たな提案の強化に取り組んでいます。

か行

加盟店会

加盟店と本部とは一心同体の関係、運命共同体であるという考えから発足した任意団体。同じ志を抱く本部と加盟店、あるいは加盟店同士が、時に励まし合い、時に助け合い、ともに成長しようと結成されました。

コンタクトセンター

2018年に「ダスキンコールセンター」から「ダスキンコンタクトセンター」に変更し、電話(0120-100-100)だけでなく、メールやチャット等のチャネルを横断的に管理・運営し、お客様満足度を高められる顧客接点の総合窓口を目指して取り組んでいます。

さ行

生産事業所／協栄工場

回収したダストコントロール商品をクリーニング、再生加工、配送物流まで一貫してサポートしている工場。業務委託契約を交わしている協栄工場と直営・関係会社工場で全国45事業所が稼働しています。

全国チェーン店お客様売上

国内外直営店・子会社等売上高にフランチャイズチェーン加盟店の推定値を合計した売上高。ダスキンファミリーがお客様にお届けした「喜びのタネ」のバロメーターともいえます。

た行

ダスキン(社名の由来)

「ホコリ」の英語である「ダスト」の「ダス」に、「ぞうきん」の「キン」を合わせたところから生まれた社名です。

ダスキンファミリー

株式会社ダスキンとその連結子会社・持分法適用関連会社に加え、フランチャイズ契約で結ばれた加盟店・協栄工場を含む、ダスキンの経営理念に賛同するすべての組織・運命共同体。

ダストコントロール商品

水を使わずにホコリを吸着保持する機能を持った清掃用具。主に、モップやマット、クロスに应用されています。

ダストコントロール事業

海外では事業の1つとして展開。国内では現在訪販グループクリーンサービス事業のカテゴリーの1つとして「ダストコントロール」と表現しています。

特定商取引法

事業者による違法・悪質な勧誘行為等を防止し、消費者の利益をまもることを目的とする法律。訪問販売については、勧誘を断った消費者への再勧誘の禁止等のルールが定められています。

は行

働きさん

ダスキンでは、「社長も一般社員も働く立場で見れば同じ」という考えから、社員のことを「働きさん」と呼びます。「傍(はた)を楽(らく)にすることのできる人」という意味も込められています。

フランチャイザー／フランチャイジー

ダスキン本部(フランチャイザー)と、全国のダスキン加盟店(フランチャイジー)の間には、一貫したシステムや契約の結びつきだけではなく、「ダスキン経営理念への賛同」というつながりが存在します。ダスキン本部と加盟店が信頼の絆で固く結ばれ、「喜びのタネをまこう」というスローガンを共有し、運命共同体として、ともに成長していくことがダスキンの目指したフランチャイズです。

フランチャイズシステム

日本ではダスキンが先駆的に導入したビジネスモデル。すべての事業は、開始時に提供されるフランチャイズパッケージとしてマニュアル化され、ビジネスのノウハウでは経営や活動、教育等のほか、運営や営業等充実した内容となっています。そのため、どの店舗でも同じ品質のサービスを提供できるようシステム化されています。

ま行

ミスタードーナツカレッジ

1971年、ミスタードーナツ1号店のオープン直後にダスキン創業の地に完成した教育施設。ライセンス取得に必要な設備が完備されています。

ミスタードーナツ創業の日

1970年1月27日、創業者・鈴木清一が、ミスタードーナツの日本での展開をアメリカで決断した日。毎年、全国のショップ近隣での清掃活動と売上の一部を障がいのある方たちの自立や社会参加に役立てるために「ダスキン愛の輪基金」に寄付をしています。

道と経済の合一

「道」は人に対して思いやる気持ちややさしさといった、時代が変わっても変えてはいけないことを、「経済」は時代に合わせて商品やサービスを変革していくことを指します。この2つをバランスよく両立させ、持続的な成長を追求することがダスキンのすべての企業活動の原点となっています。

や行

よつ葉のクローバー(社章)

DUSKINの頭文字「D」と幸福のシンボルである「よつ葉のクローバー」をデザインした社章。社員が「仕事・家庭・趣味・信仰(感謝と反省の心)」を持ち、幸せな人生が送れるようにとの願いが込められています。

ら行

ロイヤルティ

商標等の使用料及びノウハウ授与の対価として、フランチャイズチェーン加盟店にお支払いいただくお金。ほとんどの事業で売上歩合方式(売上に対して何%という金額を支払う方式)を採用しています。

主な社会からの評価

ダスキンのESG(環境・社会・ガバナンス)分野の取り組みは、SRI(社会的責任投資)評価機関や各種組織・団体から、多くの評価や表彰を受けています。

● GPIFのESG指数銘柄



● その他ESG評価



● IRサイト表彰



社会からの評価

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

会社情報(2025年3月31日現在)

▶ 会社概要

社名 株式会社ダスキン(DUSKIN CO.,LTD.)
 本社 〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
 代表者 代表取締役 社長執行役員 大久保 裕行
 設立 1963(昭和38)年2月4日
 資本金 113億円
 従業員数 3,775名(連結)、1,963名(単体)

▶ 関係会社 ■ 訪販グループ ■ フードグループ ■ その他

連結子会社

(国内)

■ (株)ダスキンサーヴ北海道
 ■ (株)ダスキンサーヴ東北
 ■ (株)ダスキンサーヴ北関東
 ■ (株)ダスキンサーヴ東海北陸
 ■ (株)ダスキンサーヴ近畿
 ■ (株)ダスキンサーヴ中国四国
 ■ (株)ダスキンサーヴ九州
 ■ (株)ダスキン沖縄
 ■ (株)ダスキン十和田
 ■ (株)ダスキン宇都宮
 ■ (株)ダスキン伊那
 ■ (株)ダスキン越前
 ■ (株)ダスキン八代
 ■ (株)ダスキン鹿児島
 ■ (株)ダスキンシャトル東京
 ■ アザレプロダクト(株)
 ■ 共和化粧品工業(株)
 ■ 中外産業(株)

■ (株)和倉ダスキン
 ■ (株)小野ダスキン
 ■ (株)ダスキンプロダクト北海道
 ■ (株)ダスキンプロダクト東北
 ■ (株)ダスキンプロダクト東関東
 ■ (株)ダスキンプロダクト西関東
 ■ (株)ダスキンプロダクト東海
 ■ (株)ダスキンプロダクト中国四国
 ■ (株)ダスキンプロダクト九州
 ■ エムディフード(株)
 ■ エムディフード東北(株)
 ■ エムディフード九州(株)
 ■ (株)かつアンドかつ
 ■ (株)エバーフレッシュ函館
 ■ (株)ボストンハウス
 ■ ダスキン共益(株)
 ■ (株)ダスキンヘルスケア

(海外)

■ 楽清香港有限公司※
 ■ 楽清(上海)清潔用具租賃有限公司
 ■ Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.

持分法適用関連会社

(国内)

(株)ナック
 (株)JPホールディングス

(海外)

楽清服務股份有限公司
 統一多拿滋股份有限公司

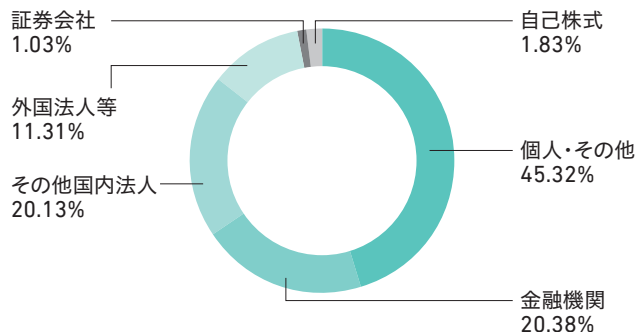
※ 2022年7月28日開催の取締役会において、楽清香港有限公司の解散を決議しています。現地の法令に従い必要な手続きが完了次第、清算終了となる予定です。

株式情報(2025年3月31日現在)

▶ 株式の状況

上場証券取引所 東京(証券コード:4665)
 発行可能株式総数 200,000,000株
 発行済株式の総数 48,000,000株(自己株式879,302株含む)
 株主数 67,041名(前期末比9,776名増)
 株主名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社
 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

▶ 所有者別の株式分布状況



▶ 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,096	12.93
株式会社ニッポン	1,800	3.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,777	3.77
ダスキン働きさん持株会	1,458	3.09
学校法人雑創の森学園	1,297	2.75
ダスキンFC加盟店持株会	1,202	2.55
株式会社モスフードサービス	760	1.61
住友不動産株式会社	749	1.59
株式会社三井住友銀行	672	1.42
JP MORGAN CHASE BANK 385781	562	1.19

1. 当社は、自己株式を879,302株所有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式には、従業員持株会信託型ESOPの信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式181,800株(2025年3月31日権利確定分)を含んでいません。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

「ダスキン統合レポート2025」発行にあたり

当社は2017年より統合レポートを発行してまいりました。9回目となる本年の統合レポート(以下、本レポート)では、昨年同様に、創業60年の節目を迎え、新たに定めたパーパス、ビジョン、バリューに基づき、「喜びのタネまき」というダスキンならではの価値観を表現しています。本レポートは、経営企画部IR室が編集の中心となって社内関係部署と協力して制作し、主要な非財務指標に対しては、独立した第三者評価機関の保証を取得して信頼性向上に努めています。私は編集責任を担う本社企画グループ担当役員として、その作成プロセスが正當かつ誠実であり、記載内容が正確であることを表明するとともに、ステークホルダーの皆様との対話を深める大切なツールとして、これからも開示の充実と透明性の向上に努めてまいります。本レポートが皆様との対話創出のきっかけとなり、当社に対する理解を一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

2025年9月
 取締役 CFO
 本社企画グループ担当

飯田 健司



株式会社 **タスキ**ン

〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
www.duskin.co.jp

