

各位

会 社 名 株式会社ダスキン
 代表者名 代表取締役 社長執行役員 大久保 裕行
 (コード番号：4665 東証プライム市場)
 問合せ先 執行役員 経営企画部長 井出 丈晴
 電話 06-6821-5071

「中期経営方針2028」策定、並びに株主還元方針及び配当方針変更に関するお知らせ

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前進するに当たってパーパス及びビジョンを策定すると共に、それら実現の長期経営戦略「Do-Connect」を策定しました。また、「Do-Connect」の第1フェーズに当たる2026年3月期を開始期とする「中期経営方針2028」を策定し、本日の取締役会において決議いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. パーパス、ビジョン、長期経営戦略「Do-Connect」について

当社の全ての事業が一つになってお客様にホスピタリティ溢れる対応ができる企業への変貌を目指した「ONE DUSKIN」では、期間中、新型コロナウイルス感染症の拡大や令和6年能登半島地震への対応を迫られましたが、ワクチン接種会場の設営・衛生管理、自然災害時に避難所開設をサポートする「防災サポートサービス」の開始を始め、それぞれの事業が独自の強みを発揮しつつ、連携を図って総合的にサービスを提供すること等の取り組みを進めたことで一定の成果を得ました。

一方で、少子高齢化の進行と共に日本の就労人口の減少、労働力不足は深刻化し、またデジタル技術が目覚ましく進展する等、経営環境は激変しております。そのような中においても、創業来継承してきた経営理念は変えることなく、時代・環境の変化を踏まえた経営の在り方を示すべく、パーパス、ビジョン、長期経営戦略「Do-Connect」を新たに策定したものであります。

(1) パーパス

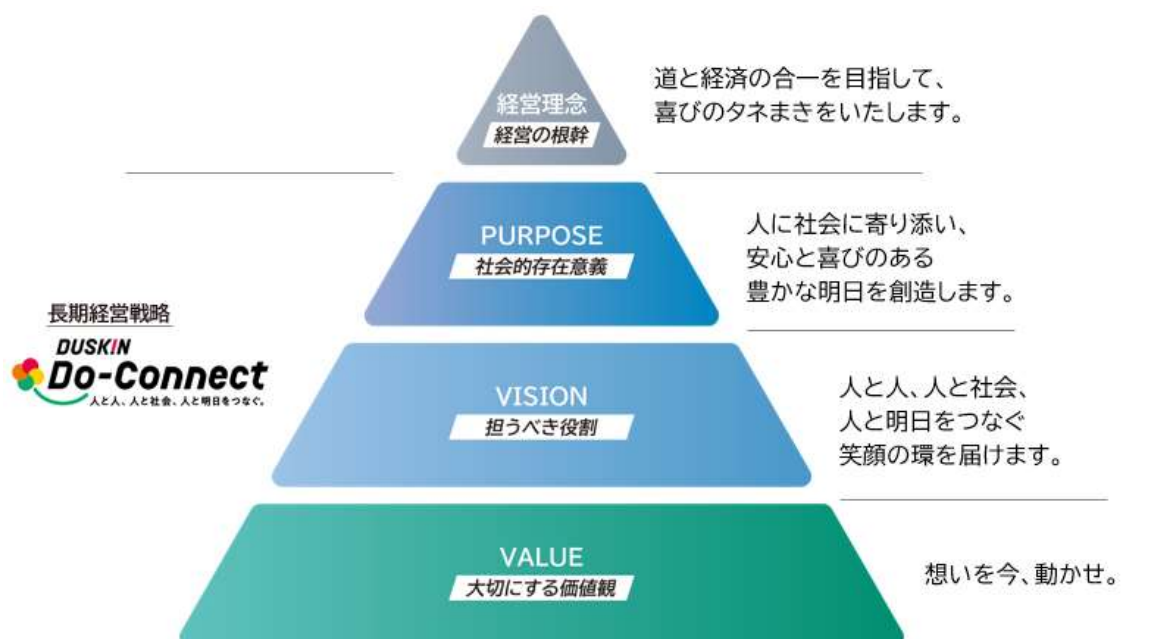
変わる時代の中でも変わらぬ価値を届けていく未来への想い「人に社会に寄り添い、安心と喜びのある豊かな明日を創造します。」

(2) ビジョン

パーパス実現のための担うべき役割「人と人、人と社会、人と明日をつなぐ笑顔の環を届けます。」

(3) バリュー

ビジョン実現のための大切な価値観「想いを今、動かせ。」



(4) 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、パーパス・ビジョンの実現を目指すために、3つの「シン化」への挑戦と挑戦する人材育成、並びに後押しする企業風土醸成に注力します。

- ①新たな事業への「新化」
- ②周辺事業への「進化」
- ③既存事業の「深化」

2. 「中期経営方針2022」2023年3月期～2025年3月期の振り返り

(1) 数値実績

	2022年3月期(基準期)	2025年3月期(実績)	増減(増減率)
連結売上高	1,632億円	1,887億円	15.7%
連結営業利益	98億円	72億円	△26.6%
連結経常利益	122億円	106億円	△12.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	81億円	88億円	8.3%
ROE	5.4%	5.8%	0.4p

売上高は、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が大きく増加したこと等により、基準期から15.7%増加いたしました。原材料価格、物流コスト・人件費等の高騰に伴う原価高を主因として、営業利益は基準期から26.6%減少する結果となりました。一方で、持分法投資利益の増加、政策保有株式の売却を進めたことに伴う売却益の計上等により、親会社株主に帰属する当期純利益は8.3%増加しております。それに伴いROEは5.8%となり、基準期から0.4ポイント向上いたしました。目標とした6%には僅かに届かない結果となりました。

(2) 実行した主な施策

①事業ポートフォリオの変革

イ. 既存事業

- ・全てのレンタルマット・モップへのRFID(電子タグ)取り付けによる効率化
- ・お客様との接点強化(営業専任組織の活動とデジタル接点機能の拡充)
- ・ケアサービス加盟促進と出店強化
- ・misdo meets等の商品開発強化
- ・無人決済システム・画像認識レジのテスト検証実施

ロ. 新しい成長機会への投資

- ・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)
- ・暮らしの駆けつけサービス拡充(株式会社クラシアンとの提携・出資)
- ・フード新業態開発(株式会社ボストンハウスの子会社化)
- ・ミスタードーナツ シンガポール、香港進出
- ・レスキューサービス事業(鍵の交換や修理等に対応)開始
- ・洋服レンタルのサブスクリプション事業撤退
- ・パイ専門店事業撤退

②経営基盤の構築

- ・人的資本経営推進の仕組み整備(教育ツール、診断ツール、タレントマネジメントシステム)
- ・シェアードサービスセンターの運用による効率化推進
- ・クラウドシフトの推進

③社会との共生

- ・バーチャルPPA導入(マット・モップ製造工場 実質再生可能エネルギーに切り替え)
- ・本社ビルを含む周辺5拠点の使用電力を実質再生可能エネルギーに切り替え
- ・「ダスキン環境ビジョン2050」策定

④財務・資本政策

- ・自己株式99億円取得を含む株主還元の実施(3年累計総還元性向119.0%)
- ・成長投資499億円(原価・費用を含む支払ベース)実行
 - ※うち、M&A146億円
- ・政策保有株式6銘柄売却(うち3銘柄は完全売却)

3. 「中期経営方針2028」2026年3月期～2028年3月期

(1) 基本方針

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、「人と社会に寄り添い、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共に、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。

(2) 数値目標

「中期経営方針2022」の各種取り組みにより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。

当社は、CAPM等により株主資本コストを5%前後と認識しており、ROEはこれを上回ってはいるものの、「中期経営方針2028」においては、PBR向上を目指して、着実にROE向上に注力してまいります。

(単位：百万円)

	2025年3月期 (基準期)	2028年3月期 目標	増減 (増減率)
連結売上高	188,791	207,800	19,008 (+10.1%)
親会社株主に帰属する当期純利益	8,808	10,600	1,791 (+20.3%)
ROE	5.8%	7.0%以上	1.2 p

(3) 4つの経営テーマ

① 新たな事業への新化

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します。

② 周辺事業への進化

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します。

③ 既存事業の深化

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・サービスを迅速且つ柔軟に提供し、顧客にとっての価値を高めてまいります。

④ 経営基盤の強化

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、経営基盤を強化します。

(4) 財務方針

政策保有株式の縮減、金融資産の活用等、積極的な成長投資を支える資金調達を行うと共に、株主資本の最適化を意識した株主還元を推進します。

① 政策保有株式

政策的に保有している上場株式について、2028年3月期末までに、連結純資産比率を10%以下になるよう縮減を進めます。

② 株主還元方針

「中期経営方針2028」期間中の株主還元につきましては、成長への投資を優先した上で、配当に加えて財務の状況等を勘案し、機動的に自己株式の取得を行うこととします。

③ 配当方針の一部変更

財務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とする基本方針を堅持した上で、下限指標として導入している自己資本配当率(DOE)基準を引き上げることといたします。「中期経営方針2028」期間中の配当につきましては、配当性向60%、自己資本配当率(DOE)3.0%のいずれか高い額といたします。なお新配当方針は、2026年3月期中間配当より適用することとし、2025年3月期期末配当は、変更前の配当方針に基づき実施いたします。

< 配当方針の変更内容 >

変更前	変更後
当社は株主に対する利益還元を経営の重要課題と位置付け、持続的な成長と企業価値向上のための投資や様々なリスクに備えるための財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針とし、毎期の配当額は、連結配当性向60%または自己資本配当率(DOE)2.5%のいずれか高い額といたします。今後も長期的に株主の皆様のご期待に沿う株主還元政策を進めてまいります。	当社は株主に対する利益還元を経営の重要課題と位置付け、持続的な成長と企業価値向上のための投資や様々なリスクに備えるための財務健全性とのバランスを考慮した上で、業績に応じた利益配分を行うことを基本方針とし、毎期の配当額は、連結配当性向60%または自己資本配当率(DOE)3.0%のいずれか高い額といたします。今後も長期的に株主の皆様のご期待に沿う株主還元政策を進めてまいります。

(5) サステナブル方針（ステークホルダーとの価値協創及び信頼性向上への取り組み）

① 企業の持続可能性の追求

- ・経営の健全性・透明性向上のための、コーポレート・ガバナンス強化にむけた取り組みを推進します。
- ・BCP（事業継続計画）作成・見直しを実行し、事業継続力強化による大規模災害対策等への対応を推進します。
- ・企業情報開示を強化し、市場・投資家との対話の充実を図ります。

② 社会の持続可能性の追求

- ・地球環境保全に配慮した活動（事業活動を通じた環境負荷の軽減）を推進します。
- ・地域社会への参画と貢献（地域の安心・安全、地域のコミュニティづくり等の“人と社会をつなぐ取り組み”、サステナブル調達）を推進します。

以上

本件に関する報道機関からのご照会は、以下へお願い申し上げます。

株式会社ダスキン 広報部 電話 06-6821-5006

株式会社ダスキン 中期経営方針 2028

Medium-Term Business Plan

目 次

長期経営戦略 Do-Connect

中期経営方針 2028

資本コストと株価を 意識した経営の 実現に向けた対応

長期戦略の振り返りと経営戦略の変遷	03
理念体系図	05
長期経営戦略で目指すこと	06
中期経営方針2022の振り返り	09
外部環境認識	11
中期経営方針2028で目指すこと<基本方針>	12
企業価値向上に向けた取り組み(全体像)	13
連結数値目標	14
事業方針 目指すポートフォリオの方向性	15
事業方針 経営テーマ1-新たな事業への新化	16
事業方針 経営テーマ2-周辺事業への進化	17
事業方針 経営テーマ3-既存事業の深化	18
事業方針 経営テーマ4-経営基盤の強化	19
財務方針	20
サステナブル方針	21
appendix	22
資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応	27
現状分析 PBRとROE	28
戦略展開 企業価値向上に向けた取り組み(全体像)	29
戦略展開 政策保有株式縮減	30
戦略展開 キャッシュアロケーション	31

当社はこれまで「ONE DUSKIN」戦略のもと、社会とお客様の变化するニーズを捉え、様々な事業の連携により、お役立ち領域の拡充や、新たな価値創造により一定の成果を得ました。今回新たに策定した長期経営戦略「Do-Connect」をもとに、パーパス・ビジョンの実現に向けて、中期経営方針2028に取り組めます。



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

「ONE DUSKIN」の主な成果

事業拡大

- 海外展開拡大
- M&A・戦略的提携の拡大
- 事業横断での課題解決の実現(イベント衛生サービスなど)

デジタル化の推進

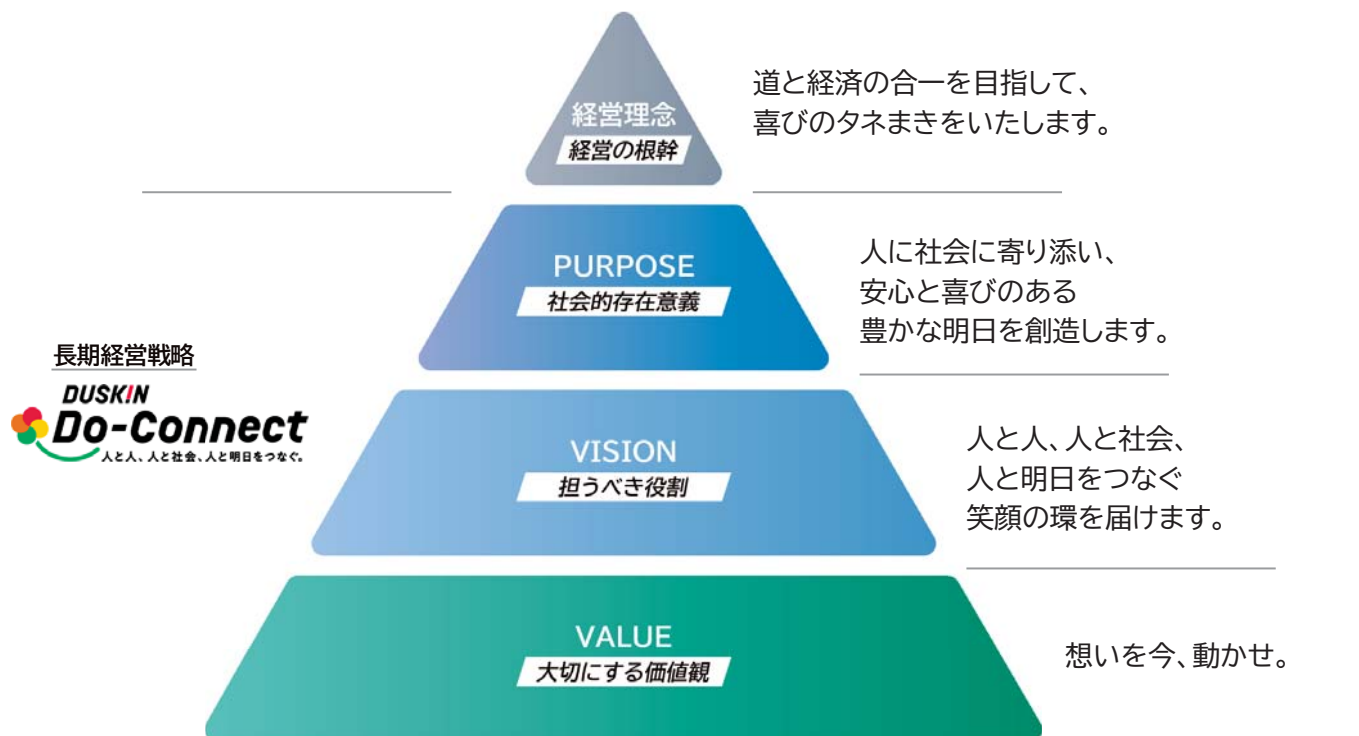
- DDuet、MDアプリ(ネットオーダー)などの機能拡充
- RFID(電子タグ)の運用開始

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(旧名称:取締役評価検討会)の設置



当社が目指す姿、パーパス(社会的存在意義)およびビジョン(我々が担うべき役割)を実現するために、経営理念を礎としてスピードをもって想いを今、動かします。



5

長期経営戦略で目指すこと

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」を実践する。



人と人をつなぐ

一人ひとりの生活者の「想い」に、さらにその人が「想う人」にも想いはせる。誰もが誰かに想われる、そんな優しさのつながりを広げていく。

人と社会をつなぐ

何世代にわたっても豊かで安心な地域づくりのため、皆の想いがつながってできた「笑顔の環」を、更に大きく太く強くしていく。

人と明日をつなぐ

今日よりすてきな明日のため、一人ひとりの「明日への想い」に寄り添い、支えることで、自らの可能性にチャレンジできる環境づくりに貢献する。

6

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」に挑戦する人材の育成と後押しする企業風土を醸成してまいります。



「中期経営方針2022」の振り返り

- ・売上高は、基準期(2022年3月期)から全セグメントで着実に増加(連結売上高は+15.7%)
- ・営業利益は、基準期から減少。原材料費・人件費等の高騰が主因
- ・M&Aにより「持分法投資利益」は増加。純利益は、基準期から+8.3%増加した。

単位:百万円

		2022年3月期 (第60期) 実績(基準期)	2025年3月期 (第63期) 実績	基準期との 差異要因
訪販グループ	売上高	107,128	108,438	・主力のクリーンサービス事業売上は、減少したものの、ケアサービス、シニアケア事業などのその他事業の売上は増加 ・能登半島地震影響によるRFID(電子タグ)効果の遅れ、原材料費等の高騰により、利益は減少
	営業利益	10,539	5,721	
フードグループ	売上高	43,818	66,747	・ミスタードーナツは価格改定を行うも来店お客様数の減少はなく、大幅に売上増加 ・その他の事業の売上も増加(ボストンハウスの子会社化) ・売上増加に伴い売上総利益も大幅増加
	営業利益	3,619	8,556	
その他	売上高	15,414	16,486	・国内連結子会社は増収 ・シンガポール、香港にミスタードーナツを展開。海外事業の売上も増加 ・人件費高騰の影響等により利益は減少
	営業利益	873	511	
セグメント間取引 消去及び全社費用	売上高	▲ 3,150	▲ 2,882	・ベースアップによる人件費増、ブランディング施策、データセンター移設、DX戦略推進や退職給付費用が増加
	営業利益	▲ 5,133	▲ 7,520	
連結	売上高	163,210	188,791	
	営業利益	9,899	7,268	
経常利益		12,215	10,697	—
親会社株主に帰属する 当期純利益		8,132	8,808	
ROE		5.4%	5.8%	

9

「中期経営方針2022」の振り返り

「中期経営方針2022」で得た成果と、
成長に向けて引き続き取り組むべき課題

		成果	中期経営方針2028 取り組み課題
事業 ポート フォリオ 変革	新しい 成長機会 への投資	● 株式会社JPホールディングスとの資本業務提携 ● レスキューサービス事業(鍵の交換や修理等に対応)の導入 ● 株式会社クラシアンとの資本業務提携 ● 健康菜園株式会社(現:株式会社ボストンハウス)の連結子会社化(イタリアンレストラン事業への進出) ● ミスタードーナツのシンガポール・香港への進出 ● 家庭向けお掃除サービスを台湾で新規導入	● 子育て領域での新規事業開発 ● ハウスメンテナンス領域への発展 ● フード新業態の開発 ● アジア未展開国へのさらなる進出
	既存事業 の変革・ 発展	● 営業専任組織によるリアル接点強化 ● デジタル接点の機能拡充(DDuet/MDアプリなど) ● レンタル用マット・モップへのRFID(電子タグ)の装着 ● ミスタードーナツの商品開発・店舗出店の強化 ● キッチンレス店舗の拡大 ● 無人決済システム・画像認識レジの検証開始	● リアル接点とデジタル接点を活用した顧客提供価値のさらなる向上 ● RFID(電子タグ)を活用した生産性向上 ● 内製化工場の強化拡充 ● ミスタードーナツの新店舗形態での出店
経営基盤の構築		● 人的資本経営推進の各種仕組み整備 ● クラウドシフト準備および一部着手	● 挑戦する人材の育成と採用 ● 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
社会との共生		● 食品ロスの削減 ● 営業車両EV化に向けた実証実験の開始 ● 環境ビジョン2050の策定 ● バーチャルPPAの導入	● 環境目標2030の目標達成に向けた実践 サステナビリティ中期計画 「アクションプランFY2025-2027」を推進

		成果
財務方針・ 資本政策	M&A投資	子育てやハウスメンテナンス、イタリアンレストラン業態など、新たな領域に参入 M&A:146億円(目標:200億円)
	株主還元	3年間累計の総還元性向は119%(自己株式取得99億円)

10

政治・法規制 地球環境	● 地政学リスクの増大、海外での政情不安 ● カーボンニュートラルに向けての規制強化 ● 気候変動、自然災害の激甚化 ● エネルギーの多様化(水素、アンモニア、SAF、バイオエタノール等)に伴うコスト上昇
経済	● アジア新興国の人口増加・経済成長、不動産不況による中国経済の減速 ● 労働人口減少や個人消費の減少等による国内市場の縮小 ● 為替変動リスクの高まり(円安リスク)、金利上昇リスク ● 原材料・人件費の高騰、エネルギー価格の急激な変動
社会 ライフ スタイル	● 総人口減少・生産年齢人口の減少、高齢化社会、働き手不足の深刻化 ● 共働き世帯の増加、女性の労働人口の増加傾向の継続 ● インバウンドの大幅な伸び ● 働き方(ワークスタイル)の多様化 ● ライフサポート(介護、育児、家事代行など)市場の拡大 ● 人や地域との繋がり(コミュニティ)の希薄化 ● 購買行動の多様化(キャッシュレス決済、デリバリー利用の普及) ● サステナビリティ(脱炭素、地球環境、人権等)に対する意識向上、SDGsへの取り組み
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

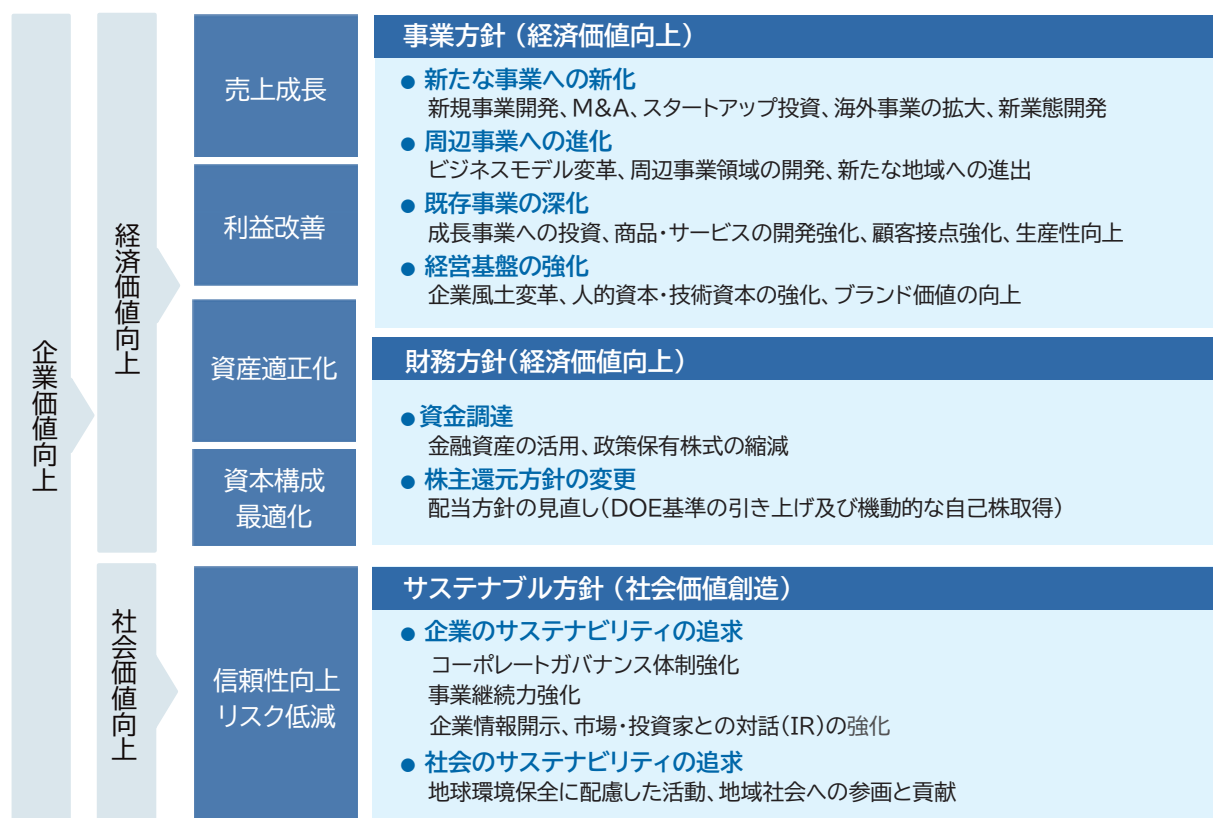
中期経営方針2028で目指すこと<基本方針>

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共に、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。



企業価値向上に向けた取り組み(全体像)

企業価値向上に向けた戦略展開(資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて)



13

連結数値目標

単位:百万円

			2025年3月期 実績(基準期)	2028年3月期 目標	増減(増減率)	
訪販グループ	売上高		108,438	118,200	9,761	(9.0%)
	営業利益		5,721	9,100	3,378	(59.0%)
フードグループ	売上高		66,747	73,900	7,152	(10.7%)
	営業利益		8,556	9,000	443	(5.2%)
その他	売上高		16,486	18,600	2,113	(12.8%)
	営業利益		511	700	188	(37.0%)
セグメント間取引 消去及び全社費用	売上高		▲2,882	▲2,900	▲17	—
	営業利益		▲7,520	▲8,200	▲679	—
連結	売上高		188,791	207,800	19,008	(10.1%)
	営業利益		7,268	10,600	3,331	(45.8%)
	営業利益率		3.9%	5.1%	—	(1.2p)
連結経常利益			10,697	14,300	3,602	(33.7%)
親会社株主に帰属する当期純利益			8,808	10,600	1,791	(20.3%)
ROE			5.8%	7.0%	—	(1.2p)
参考)お客様売上			450,566	491,000	40,433	(9.0%)

14

新たな事業への「新化」、周辺事業への「進化」、 既存事業の「深化」、3つの「シン化」への挑戦



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

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、ケアサービスを含む

新たな飲食ブランド(業態)の開発

成長事業における売上拡大

人材資源の重点投入および出店拡大

既存事業の収益性向上

ビジネスモデル変革および生産性向上

15

事業方針 経営テーマ1 | 新たな事業への新化

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。

1 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

2 各国・地域のリスクを見極め、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

16

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。

- 1 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
- 2 既存飲食ブランド(とんかつ業態およびイタリアンレストラン
業態)のフランチャイズ展開による、新たな地域への進出
- 3 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)の開発およびM&Aによる獲得

17

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。

- 1 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
- 2 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
- 3 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
- 4 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

18

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、
斬新な発想にもと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。

- 1 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
- 2 人的資本経営の推進
既存事業を支える人材のリスキリング(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
必要な人材の確保などの人的資本経営推進
- 3 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
- 4 企業ブランド価値向上を目指した認知度・信頼性の向上

19

財務方針

事業戦略を支え、企業価値向上に資する財務方針

積極的な成長投資を支える資金調達および、
株主資本の最適化を意識した株主還元政策を推進する。

- 1 **資金調達**
 - 成長投資を支える資金として、
政策保有株式の縮減、金融資産の活用
- 2 **株主還元方針の変更**
 - 株主還元方針
成長への投資を優先した上で、配当に加え、
財務の状況等を勘案し、機動的に自己株式の取得を行う
 - 配当方針の見直し
連結配当性向60%または自己資本配当率(DOE)
3.0%のいずれか高い額
※従来のDOE2.5%から3.0%へ引き上げ

20

ステークホルダーとの価値協創 および信頼性向上への取り組み

企業の持続可能性の追求と、社会の持続可能性の追求

1

企業の持続可能性の追求 (企業のサステナビリティ)

- 経営の健全性・透明性向上のための、コーポレートガバナンス(企業統治)体制強化にむけた取り組み
- BCP(事業継続計画)作成・見直しおよび、事業継続力強化による大規模災害対策等への対応
- 企業情報開示の強化、市場・投資家との対話の充実

2

社会の持続可能性の追求 (社会のサステナビリティ)

- 地球環境保全に配慮した活動(事業活動を通じた環境負荷の軽減)
 - ・ 環境目標2030の目標達成に向けた実践
 - ・ 廃棄物削減、資源の有効活用
 - ・ 再生可能エネルギー利用
- 地域社会への参画と貢献
 - ・ 地域の安心・安全、地域のコミュニティづくりなどの取り組みを推進
 - ・ サステナブル調達

21

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、各戦略に取り組む。

注力する取り組み

領域拡張戦略

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

・ハウスマンテナンス領域

事業深化戦略

自社の強みの深堀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の提供

・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の向上

23

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。

注力する取り組み

新業態開発

自社開発および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むけて、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

24

人的資本

パーパス・ビジョンを実現するために必要な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する。

「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

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、働きさん自身の成長を感じることでさらに主体的な成長を促進

働きさん自ら“シン化人財”に生まれ変わるための教育環境を整備

海外

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く。

ミスタードーナツ

現在ミスタードーナツを展開していない国で地元企業パートナーを選定し展開

ビッグアップル

ハラル認証を活かしハラル対応が必要な国、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

既存パートナー企業先での展開を検討(パートナー企業が運営しているコンビニ店・飲食店等へ展開)

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先を選定し展開

25

デジタル基盤の整備とデジタル人材の育成を図り、業務の改革を通じて生産性の向上を目指すとともに、顧客との関係性強化により新たな価値創造を実現する。

IT戦略

DXを実現するための基盤整備

- 情報システム部門の再編による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

デジタル人材の育成
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材の育成
- 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

26

株式会社ダスキン 資本コストと株価を意識した 経営の実現に向けた対応

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応

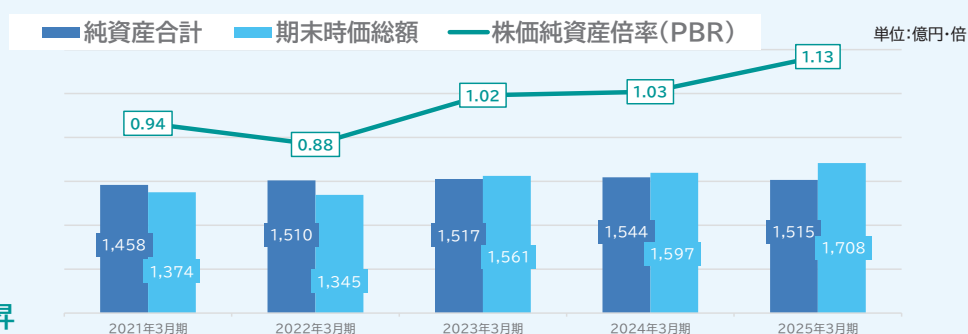
現状分析 企業価値関連指標および、株主資本コストの現状分析

- 当社はCAPM等により株主資本コストを5%前後と認識しており、ROEはこれを上回ってはいるものの、PBR向上を目指して、着実にROE向上に注力する。

PBR

株価純資産倍率

2023年3月期より
1倍超えが続き、
2025年3月期はさらに上昇

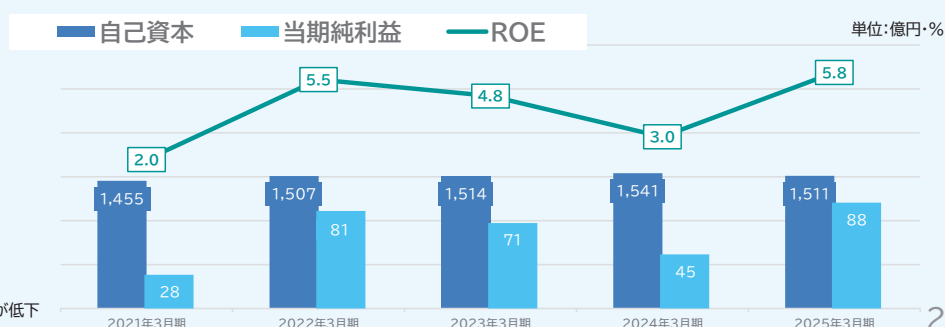


ROE

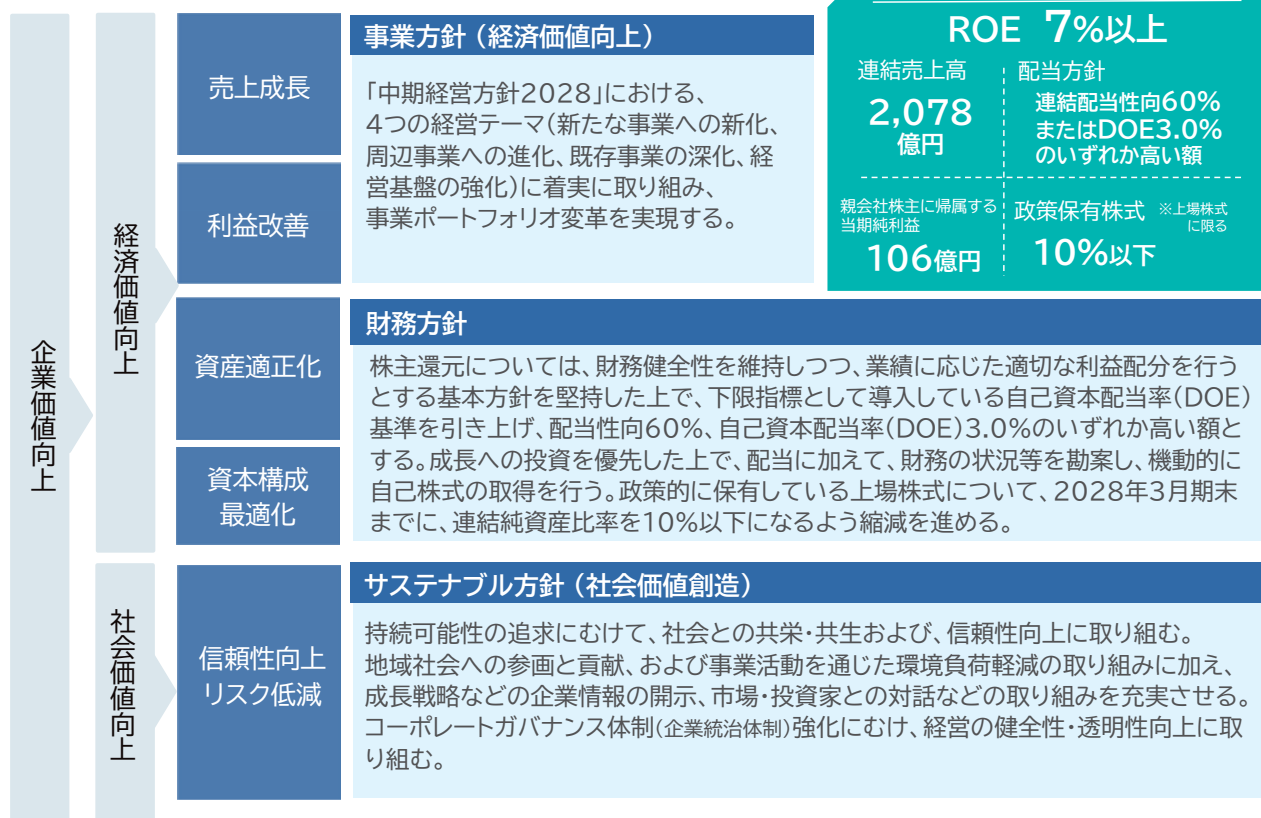
自己資本利益率

3.0%～5.8%で推移

※2021年3月期はコロナの影響を受け一時的にROEが低下



戦略展開 企業価値向上に向けた取り組み(全体像)



29

戦略展開 政策保有株式の縮減によりキャッシュを創出

政策保有株式残高

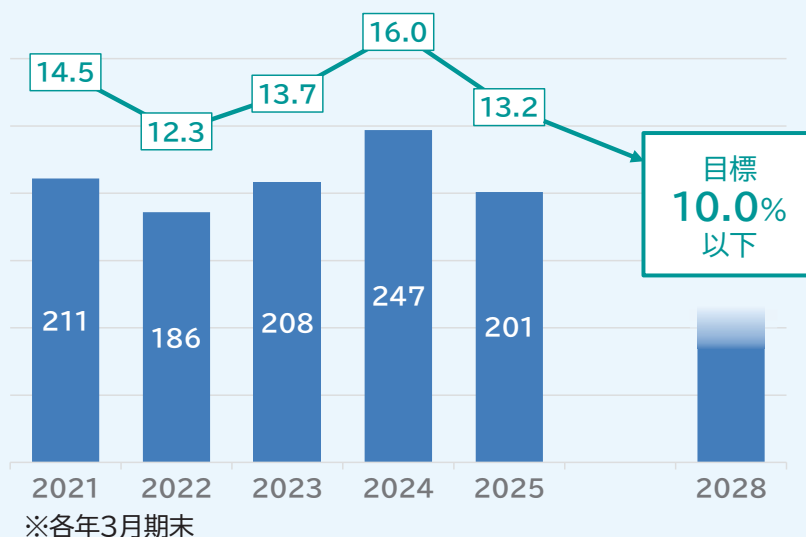
および**連結純資産**に占める割合の推移

売却目標

純資産に占める
政策保有株式の割合
(上場株式のみ)
10%以下

■ 政策保有株式残高(億円)※上場株式 — 連結純資産に占める割合(%)

単位: 億円・%



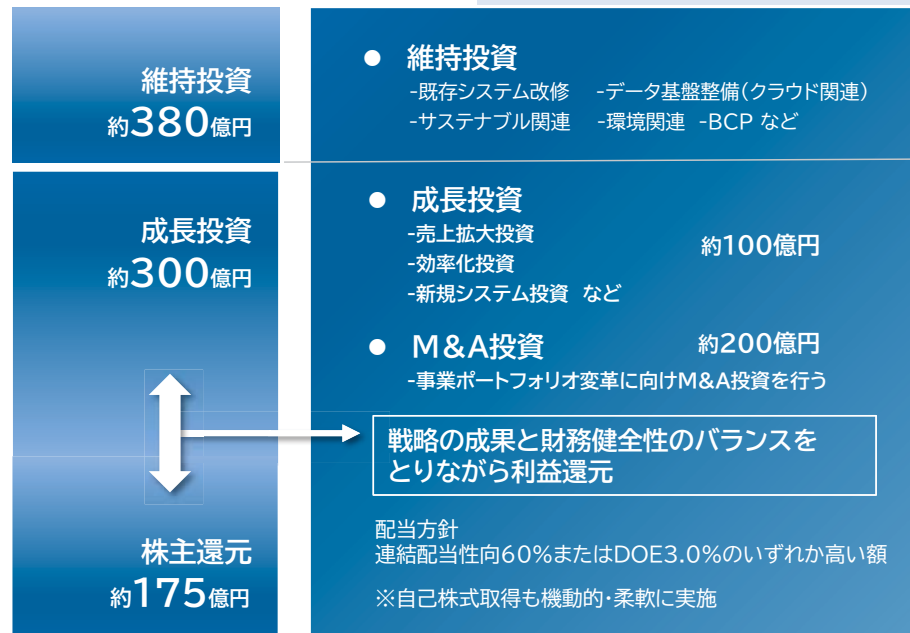
30

戦略展開 事業戦略および財務方針に基づく3ヶ年のキャッシュアロケーション

CASH IN キャッシュイン



CASH OUT キャッシュアウト



将来見通しに関する記述についての注意事項

本資料における業績予想及び、
将来予測に関する記述は、
現時点の情報に基づき当社が判断した予想です。
今後の事業環境により、実際の業績が
異なる場合がありますのでご了承ください。