



株式会社ナック
<https://www.nacoo.com/>
 〒163-0675
 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル42階
 TEL: 03-3346-2111 FAX: 03-3348-4311



ナックグループは「暮らしのお役立ち企業」 として広く社会に貢献してまいります。

ナックは1971年の創業以来、清掃・衛生サービスや宅配水・住宅・美容健康など、毎日の生活を支える“暮らし”と“住まい”の事業を積み重ね、「暮らしのお役立ち企業」として成長してきました。家での毎日の暮らし。朝、出社するオフィス。お昼によく行くレストラン。いろいろな場所で、お客様の毎日を幅広く支える企業として、これからも社会に貢献してまいります。

企業理念

企業は損得に非ず、常に善の道を歩み、
広く社会に貢献するため
発展成長を第一義とすべし

コーポレートメッセージ

暮らしラクラク♪ ナック

Nac Way（価値観）



感謝心：謙虚に感謝することを忘れない
規律性：けじめ、節目、切り替えを大切にする
具体的：明確な目標を持って行動に移す
精一杯：自分のいる環境で最善を尽くす
即実行：思い立ったらすぐ行動

目次

01

Our Company

イントロダクション

ナックグループのこれまでの歩みと、
これからの未来に向けた現在の姿を解説しています。



- 03 ナックが届けたい価値
- 05 ナックのあゆみと事業領域
- 07 財務・非財務ハイライト

02

Our Strategy

ナックの価値創造

持続的な成長に向けた成長戦略の内容を、
社長のメッセージと各事業ごとに解説しています。



- 09 トップメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 前中期経営計画2025
(2021年3月期-2025年3月期)
の総括
- 17 長期ビジョン2035
- 18 中期経営計画2028
- 19 資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた取り組み
- 21 事業戦略
 - 21 クリクラ事業
 - 23 レンタル事業
 - 25 建築コンサルティング事業
 - 27 美容・健康事業
 - 28 住宅事業
 - 28 新たな取り組み

03

Our Sustainability

サステナビリティ

中長期的な企業価値向上を実現する土台となる
サステナビリティの状況を解説しています。



- 29 ナックのサステナビリティ
- 31 ナックの人的資本
- 33 特集：ガバナンス座談会
- 37 役員一覧

Data Section

データセクション

成長を担保するエビデンスとして財務情報と
基本データを掲載しています。



- 39 主要な経営指標10年間サマリー
- 41 会社概要
- 42 株式情報

編集方針

株式会社ナックは、主に株主・投資家向けのコミュニケーションツールとして、統合報告書を発行しています。本レポートでは、当社グループの企業理念や、戦略・業績等について、ESG・サステナビリティ情報と連携させ、企業価値向上のストーリーをお伝えしています。当社では、本レポート以外にも様々な媒体で情報を開示していますので、より理解を深めていただくためにご活用ください。

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日の活動を中心に掲載しています。ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

報告対象組織

株式会社ナックとグループ会社を対象としています。

参考としたガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード
- TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言
- 経済産業省「価値協創ガイドライン」

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断している一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

発行：2025年9月

免責事項

本冊子は、ナックの業績及び事業戦略に関する情報提供を目的としたものであり、ナックの株式の購入や売却を勧誘するものではありません。本冊子の内容には、将来の業績に関する意見や予測などの情報掲載がありますが、これらの情報は、冊子作成時点のナックの判断に基づいて作成されています。よって、その実現・達成を約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。本冊子利用の結果生じたいかなる損害についても、ナックは一切責任を負いません。また、本冊子の無断での複製、転送などを行わないようにお願いいたします。

ナックが届けたい価値

ナックグループは「暮らしのお役立ち企業」として暮らしをラクにするサービスを提供しています

皆様の暮らしのすぐそばに、ナックのサービスがあります。掃除・水・住宅・化粧品・食品など…。一見、バラバラに見えるこれらのサービスに共通するキーワードは「暮らし」と「住まい」です。私たちは、お客様との日々の接点の中で気づいたご希望やご不安を解消するために、様々なサービスを生み出してきました。今後も、お客様の声をヒントに、「暮らし」と「住まい」に役立つ新たなサービスを生み出し続けていきます。

ラストワンマイルを担う 提供網

90万件のお客様との
定期的な取引

暮らしに役立つ 提案力

6つの事業領域と
15のグループ企業

暮らしの困り事の 発見力

定期的な接点による
ニーズの発見



ナックのあゆみと事業領域

暮らしと住まいの2つを軸に「暮らしのお役立ち企業」として事業を展開し、成長を続けてまいりました

1971年、株式会社ナックを設立し、東京都町田市でダスキンのFC加盟店として清掃用品のレンタル業を開始いたしました。ダスキンにはじまり、飲食店向けの環境衛生や、顧客基盤を活用した建築コンサルティング、また2002年には宅配水事業と住宅販売事業に参入。2013年には、美容・健康事業を開始し、ナックの事業は暮らしと住まいの2つを軸に、事業環境の変化に合わせ、社会から望まれるサービスを提供し、着実な成長を続けてきました。

1971年～

設立～ 日本一への道のり

1971年 東京都町田市に株式会社ナックを設立
1979年 東京都新宿区に本社移転
1984年 ダスキン事業売上日本一を達成
(加盟店約2,500店・当時)
以来、日本一の売上高を継続中

1988年～

事業の多角化をスタート

1995年 株式会社頭公開
1997年 東京証券取引所市場第二部上場
1999年 東京証券取引所市場第一部昇格
2002年 経団連入会
2006年 資本金40億円に増資

2012年～

グループ会社の拡大

2010年 連結売上高500億円達成
2018年 (株)ダスキンとの資本業務提携
資本金6,729,493,750円に増資

2020年代

新たなステージへ

2021年 創業50周年
2022年 東京証券取引所プライム市場に移行



住宅事業

2002年
住宅事業開始



2006年
(株)レオハウス
設立

2012年
(株)ナック
ライフパートナーズ
設立

2013年
(株)ジェイウッド
株式取得



2016年
(株)ケイディア
株式取得

2017年
(株)国本ハウス
株式取得

2020年
(株)レオハウス株式譲渡

2021年
(株)国本ハウスを
(株)ジェイウッドに
吸収合併

2024年
(株)秀和住建
株式取得



クリクラ事業

2002年
クリクラ事業
開始



2011年
東京都町田市に
クリクラ中央研究所新設
東京都町田市に
「クリクラ工場見学コース」新設

2015年
埼玉県本庄市に
クリクラミュージアム新設



2023年
(株)クリクラ長崎
設立

2024年
(株)コンビボックス
株式取得



建築 コンサルティング 事業

1992年
建築コンサルティング
事業開始



2015年
ナックススマートエネルギー(株)
株式取得



2020年
エースホーム(株)
株式取得
(株)suzukuriを
吸収合併

2023年
エースホーム(株)
ナックススマートエネルギー(株)を吸収合併
ナックハウスパートナー(株)に社名変更



レンタル事業

1971年
ダスキン事業
開始



1988年
ウィズ事業開始

1999年
株式取得により、(株)ダイコー
(屋号ダスキン博多)を
完全子会社化

2001年
(株)ダイコーを
吸収合併

2005年
株式交換により、(株)まるはら
(屋号ダスキンまるはら)を完全子会社化
株式交換により、(株)ダスキン境(屋号ダスキン境)
を完全子会社化

2006年
(株)まるはらを
吸収合併

2008年
(株)ダスキン境
を吸収合併

2012年
(株)アーネスト株式取得

2017年
株式交換により、
(株)愛ライフを完全子会社化

2018年
(株)愛ライフを吸収合併

2023年
(株)キャンズ株式取得

外部環境

1970年代

・高度経済成長の終焉と安定成長期へ
・第一次石油危機
・公害問題の深刻化と環境規制の強化
・マイホームブーム、郊外化進行

1980年代

・バブル経済の形成期
・金融の自由化と国際化
・マイコン・パソコンの普及開始
・サービス産業の台頭

1990年代

・バブル崩壊と「失われた10年」
・阪神淡路大震災
・IT革命の萌芽
・規制緩和と民営化の進展

2000年代

・インターネット・携帯電話の急速普及
・グローバル化の進展(中国の台頭など)
・リーマンショック
・環境意識の高まり(京都議定書発効)

2010年代

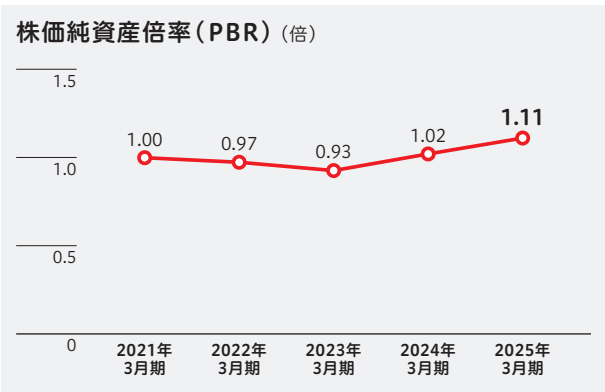
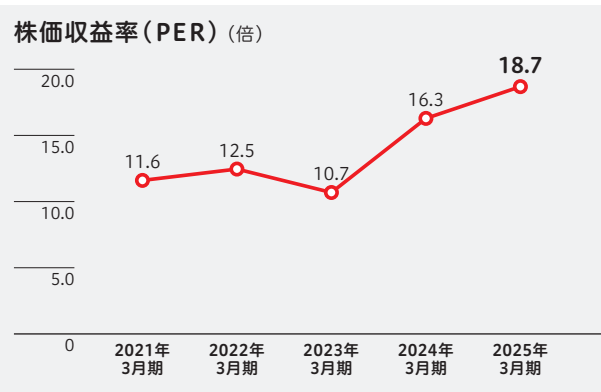
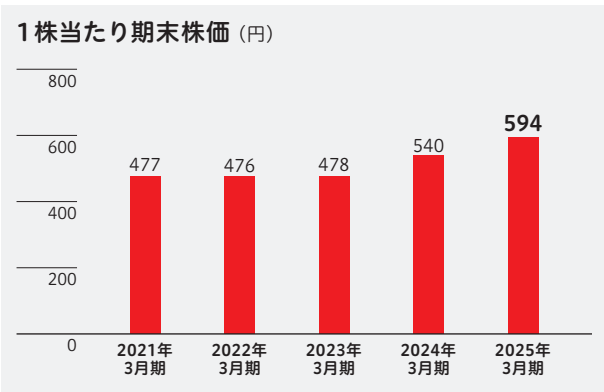
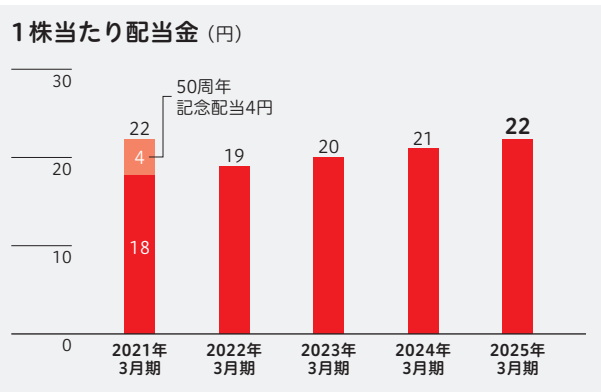
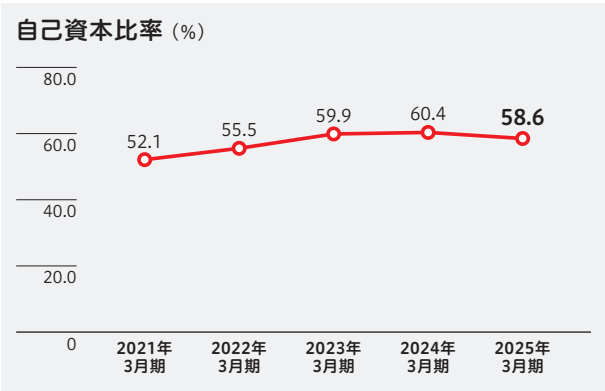
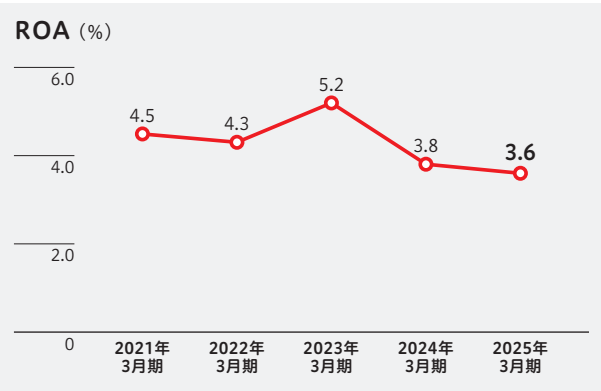
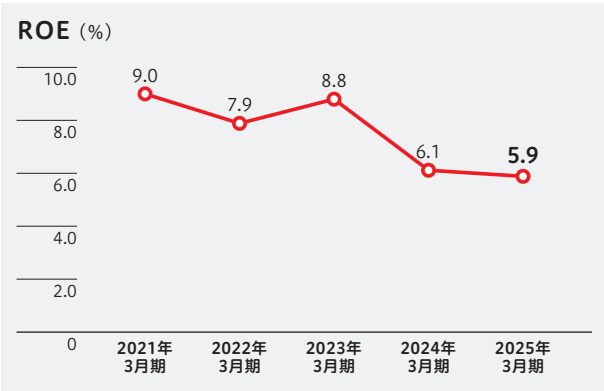
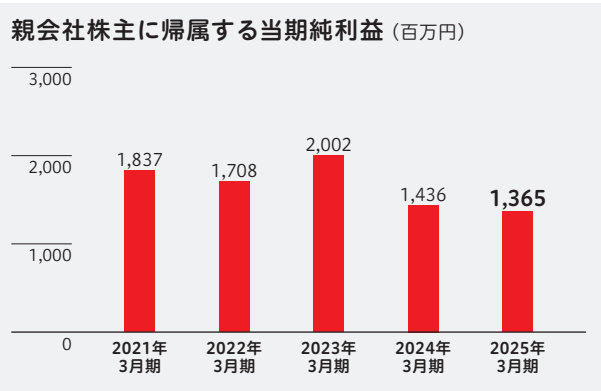
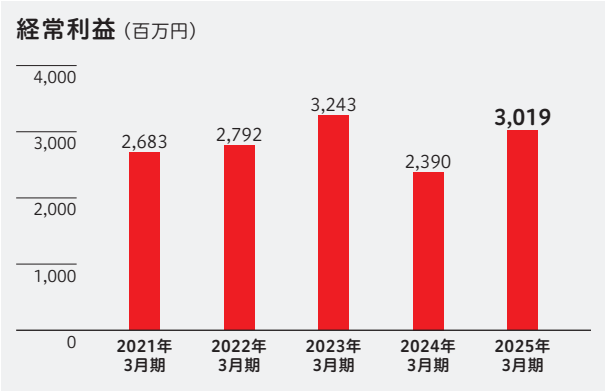
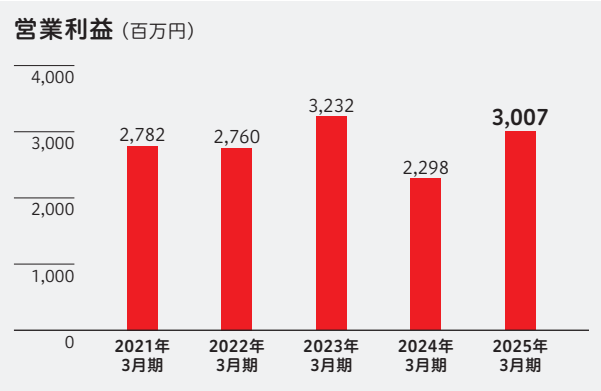
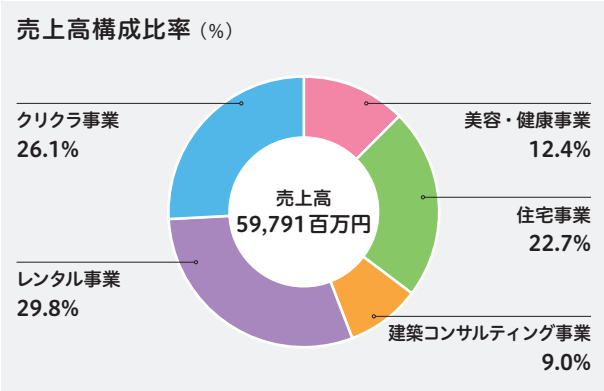
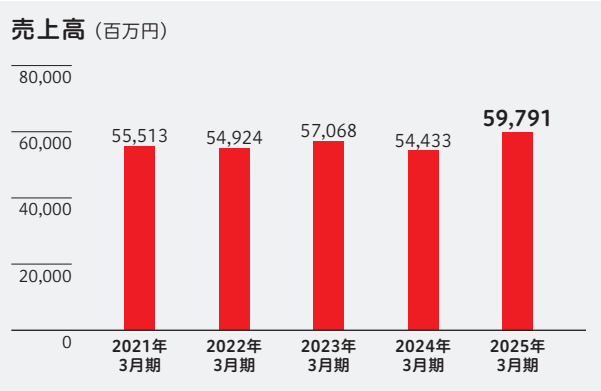
・スマートフォン・SNSの普及
・働き方改革の推進
・SDGs・ESGへの注目の高まり
・少子高齢化の加速、人口減少の本格化

2020年代

・新型コロナウイルスの世界的流行
・リモートワーク・DXの加速
・地政学リスクの顕在化(ウクライナ情勢等)
・生成AI・脱炭素・GXへの対応

財務・非財務ハイライト

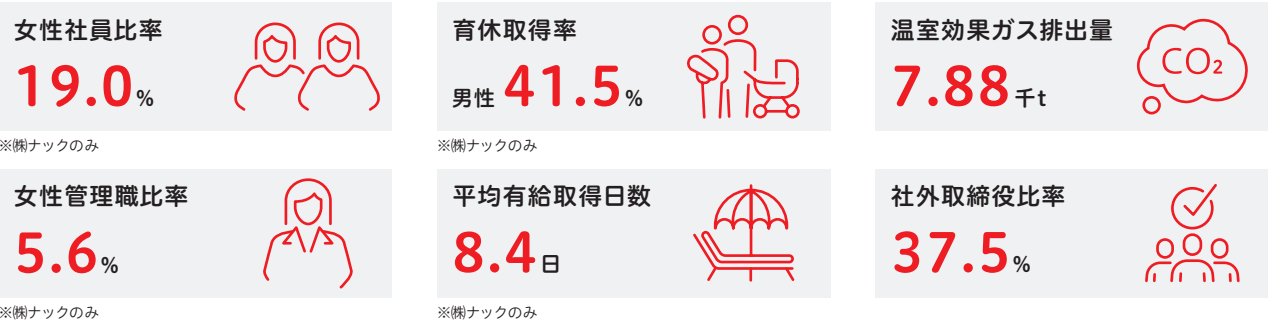
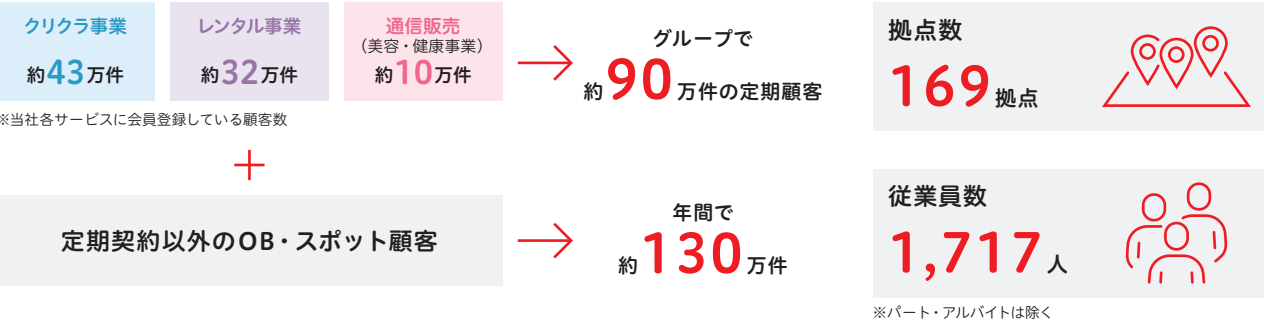
財務データ



※2024年2月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。
2024年2月以前の株価につきましては、当該株式分割調整後の数値を記載しております。

非財務データ

リピート商品によるストックビジネスを基盤に様々なクロスセル商品を販売



※パート・アルバイトは除く

※関ナックのみ

※関ナックのみ

トップメッセージ

ナックは暮らしの伴走者として、
多彩な事業と信頼の対面力を武器に、
長期ビジョン2035の実現へ挑戦します。

株式会社ナック 代表取締役社長

吉村 寛



物価の高騰が続く中、消費者は今までも増してコスパを重視

1971年にダスキンの加盟店として創業した当社は、1984年同加盟店内で日本一の売上を達成し、今日まで売上高と顧客数でトップの座を守り続けてきました。1988年には害虫駆除器のウィズ、2002年には宅配水のクリクラといった自社ブランドの事業を立ち上げ、お陰様でいずれも数多くのお客様にご利用いただいております。他にも、全国のビルダー・工務店向けの建築コンサルティング事業や、注文住宅建築請負・分譲住宅販売などの住宅事業も展開し、美容・健康事業では自社開発の各種化粧品、医薬部外品、栄養補助食品などを直販・卸売で提供しています。いずれの事業も、皆様の「暮らし」と「住まい」に深く関わっているという点が共通しています。

足元の事業環境については、良好とはいいがたい情勢だと認識しています。関税政策や、地政学リスクに伴う原価の高騰、為替の変動などをはじめとしたグローバルな情勢もさることながら、主に国内での事業が中心となる当社グループにとって最も深刻な問題は人手不足です。少子高齢化の進行

とともに生産年齢人口が減少の一途を辿っていますし、クリクラ事業で取り扱っている宅配水ボトルは相応の重量があり、女性やシニアに配送業務を担っていただくことは難しいのが実情です。

また、米騒動を筆頭に物価の高騰が続き、所得の上昇を凌ぐピッチであることから、世の中では節約志向が高まってきています。依然として格差拡大の問題も取り沙汰されていますし、当社グループが取り扱う商品・サービスの多くは生活必需品ではないだけに、こうした世の中のムードをしっかりと認識しておく必要があります。

言い換えれば、今まで以上に消費者はコスパ(cost performance＝費用対効果)を重視しており、当社グループの商品・サービスもその点を重視しなければ、競争の中で勝ち残っていけないでしょう。多くのモノやサービスがあふれる中、単純に安い・ハイスペックであるという点だけでは魅力につながらず、生活におけるコスパが優れていることが高く支持されるようになってきています。

いつの時代もナックに求められるのは、お客様の生活の「伴走者」であること

子育て世代や高齢者からは、日々の家事負担の軽減や健康関連の商品・サービスが根強く支持され続けることになるでしょう。加えて、アメリカの政権交代により一時的には後退ムードが生じているものの、今後も環境へ十分に配慮したものや社会貢献に役立つものでなければ、なかなか消費者からは好感を得られないと考えています。共働き・高齢者が増える中、さらに、コスパとともにタイパ(time performance＝時間対効果)も重視されている今は、単に掃除が楽になるだけでは訴求力が不十分でしょう。「時短」で「快適」、「安心・安全」といったキーワードを満たし、クオリティ・オブ・ライフ(QOL＝生活の質)を向上させるために有益であるという情報を得られなければ、消費者はお金を払ってくれない時代になってきていると思います。

逆に言えば、QOLの向上に資すると感じるものであれば、お客様はお金を払うことに躊躇しないでしょう。ナックはメーカーとのアライアンスで高価な美容家電・アイテムやリカバリーウェアなどの販売も行っており、お陰様で売れ行きが非常に好調です。共働き世帯が増えた今は、昔と比べて家庭の可処分所得は増加傾向にあります。夫婦がどちらも外で

働いている忙しいご家庭では、QOLの向上につながるような商品・サービスに対しては、言わば“ご褒美消費”や“快適さへの投資”のような感覚で消費につながっているのではないのでしょうか。

これまでの時代はもとより、これからの時代もナックに求められている役割とは、常にお客様の生活に寄り添う「伴走者」であり続けることが、当社グループの使命であると私は考えています。定期的な訪問によるface to faceのコミュニケーションを通じて、お客様の関心事やニーズを敏感に察知できることが当社グループ最大の強みです。コミュニケーションを通じて、「お客様一人ひとりのお困りごとを解決する」「有益な情報をお届けする」という付加価値を提供できます。

当社グループの役割は、物質的な豊かさだけでなく、精神的な満足感や健康的な生活といったQOLの向上に資する商品・サービス・情報を継続的に提供することにあります。お客様が何に困り、何を求めているのかを常に先読みし、時代の変化を的確に捉えた新たな事業やサービスとして具現化していくことこそが、当社グループの価値創造の本質であると考えています。

世の中の変化を踏まえ、2035年に実現を目指す長期ビジョンを策定

2020年10月に公表した前中期経営計画(2021年3月期～2025年3月期)の達成を目指して様々な成長戦略を推進してきたのですが、それを策定した頃とは世の中が大きく変化するという事態に見舞われました。コロナ禍を経てエネルギーや資源価格の高騰を発端にインフレ(物価の上昇)が急速に進行しました。さらに、地球上のあちこちで地政学リスクが高まるなど外部環境は急激に変化しております。その結果、前中計では3年目まで目標値を達成できたものの、4年目は未達という結果になりました。

こうした環境変化を踏まえて、従来の延長線上ではなく、不確実性の高い時代においても持続可能なビジネスモデルへの見直しが求められました。それまでの経験則に基づく売上や利益の成長予測が通用しなくなり、予測困難な事象が次々と発生する中で、将来の見通しは一層不透明になっています。こうした状況を受け、当社グループでは、自社の存在意義や強み、予測不能な事態に対するレジリエンス力(回復力)を改めて検討しました。その結果、長期ビジョンの策定が必要であるとの結論に至りました。

加えて、プライム市場の上場維持基準の一つである「1日平均売買代金が0.2億円以上」との項目が2023年時点で未達成であったことや、当社の保有資産と株価水準を比較したPBR(株価純資産倍率)が長期間にわたり、1倍前後で推移していることも大きな課題でした。こうした状況を打開するためには、各事業のブランド名と比べてナックという社名の認知度が低いことの改善や、株主のニーズに応える利益還元策の実施、実行可能で魅力ある成長戦略の策定が必要であるとの結論に達しました。

そこで、当社グループが2035年に向けて目指していくべき姿として、「ラストワンマイルを最大限に活用してLTV(Life time value＝顧客生涯価値)最大化～もっと暮らしに寄り添うナック」という長期ビジョン2035を策定しました。これに沿って最適な投資実行、最適な事業ポートフォリオの構築を進め、外部環境に急激な変化が生じた場合も同ビジョンに基づいて対応することによって、実効性のある施策を打つことができると考えています。

新たな中期経営計画は、長期ビジョンの実現に向けた投資のフェーズ

繰り返しになりますが、定期的にface to faceを含むダイレクトマーケティングを実施し、お客様の声を直接聞くことができるのがナックの強みです。このラストワンマイル(最終消費者との接点)を最大限に活用し、お客様のライフステージの変化に伴って生じる新たなニーズに継続的に応えてまいります。お客様に末永く寄り添いながら伴走(お付き合い)させていただくことで、LTVの最大化を実現することが長期ビジョン2035であり、持続可能な事業成長と社会課題の解決を両立させることを目指しています。

ナックの配送担当者は定期的にお約束した日時にお伺いするという信頼関係を築き上げており、家の中にも躊躇せず迎え入れていただけます。特に家事代行などは、私たちのことを信じていただければ、任せられるものではありません。

お客様との関係性構築は一朝一夕では難しいからこそ、当社グループがお客様との間で構築した信頼関係は非常に大きな強みだと言えます。ブランドや企業の信用を背負ってお客様と真摯に向き合う私たちの対面販売は、ある意味、ネット販売全盛の時代における対極のビジネス手法であると考えています。このラストワンマイルを最大限に活用することで、お客様のLTVを最大化させることに努めてまいります。

同ビジョンは、これまで当社グループが大切にしてきた、「お客様の“暮らし”と“住まい”を支えるサービスを通じて社会に貢献する」という基本的な価値観に何ら変化は生じておりません。ただし、環境の変化に対応する必要性は認識しておりますので、社会全体に視野を向けながら、幅広い世代の顧客層のニーズに応えるべく、新たな強みを養っていくことも不可欠だと思っています。

こうして2035年に目指すべき長期ビジョンを明確化したうえで、そのための布石として策定したのが中期経営計画2028(2026年3月期～2028年3月期)です。振り返ってみれば、コロナ禍以降は守りを中心とした経営の色彩が濃くなっていました。新たな中計では、攻めの姿勢へと大きく転換を図り、今後3年間で長期ビジョン2035実現のための投資フェーズと位置づけています。そのため、前期比で売上高は増収ながらも利益は横ばいで推移する計画となっています。本業で稼いだ営業キャッシュ・フローと有利子負債を原資として、更なる成長のための投資や株主還元などに力を入れていくことで、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

後継者不在で事業継承に悩む全国の加盟店の受け皿としても貢献へ

冒頭でも触れた通り、ナックはダスキン加盟店のトップディーラーであるとともに、自社ブランドのクリクラやウィズでは全国に多数の加盟店・代理店を抱えています。他にも住宅のフランチャイズ事業も展開していますが、いずれのビジネスにおきましても、後継者の問題に頭を悩ませる企業が増えています。すでにここ数年で当社は、後継者への継承ができないクリクラ加盟店、及び、ダスキン加盟店を数件買収して傘下に収めております。

これまで当社の出店エリアは、首都圏、中京圏、大阪圏の三大都市圏と、札幌や福岡、仙台といった主要な政令指定都市に限られてきました。今後ナックが全国規模で後継者問題を抱える加盟店の受け皿をなっていくためには、事業を展開するエリアを大幅に拡大させる必要が生じます。政令指定都市と比べ人口密度の低いエリアへの拡大時には、当社グループが取り扱っているあらゆる商品・サービスを一つの拠点で

包括的に提供できる体制も求められてきそうです。長期ビジョンの実現を目指すうえで、これからの10年間でそういったビジネスモデルを確立させられるか否かが重要なカギとなってくるでしょう。

この先、残念ながら小規模の加盟店では、配達担当の人材を確保できずに事業を手放さざるを得ないケースが増えてくるでしょう。当社はその受け皿となりながら、その地域においてナックの多彩な事業を展開していきたいと考えています。一方で、力のある加盟店の方々とは、相乗効果を生むような新しいフランチャイズムを開発し、更なる共創関係を築いていきたいと考えています。さらに言えば、今まで既存顧客へのクロスセルでは他社とのコラボ商品やOEM(委託者ブランド名製造)商品を取り扱ってきましたが、将来的には自社での開発商品による展開も生み出すという構想も温めています。

サステナビリティについては、環境面と社会面という2つの観点から注力

当社がこれからもお客様の「暮らし」と「住まい」を支えるサービスを通じて社会に貢献し続けるために、環境・社会・ガバナンスのそれぞれの取り組みに力を注いでいます。

環境面への取り組みは、製造から販売まで当社が一貫して手掛けているクリクラが中心となっております。ボトル容器の再利用や植樹活動「クリクラの森プロジェクト」をはじめ、全国にクリクラ水の生産工場を設けることによって地産地消を訴求し、長距離配送などによるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。ダスキン事業では配送車両のEV(電気自動車)導入に向けた実証実験を行っております。走行距離などいくつかの課題はありますが、今後も導入に向けた検討を行ってまいります。

社会面におきましては、コーポレートメッセージ「暮らしラクく♪ナック」の理念のもと、快適で楽しい暮らしの実現に貢献する商品・サービスを提供しています。各自治体との防災協定締結や、日本気象協会が推進する「tenki.jp知る防災」プロジェクトへの参画を通じ、地域の安心・安全な暮らしを支援しています。また、使用済みクリクラボトルを文房具などに再生するリサイクル活動や、発展途上国への寄贈にも取

り組んでいます。さらに、OEMを活用した寄付付きオリジナル商品の提供により、内閣府「子供の未来応援プロジェクト」への支援も行っており、社会的課題の解決に向けた多面的な取り組みを推進しています。

また、当社の事業の多くは労働集約型のビジネスモデルであることを踏まえ、多様な人材を活用することと、働きやすい職場環境を整備することに注力しています。当社グループにおける働き方改革につきましては、政府の掲げる方針を遵守する姿勢を取っていますが、子育て世代の従業員が占める割合が多いことから、女性が働きやすい職場環境を整えることが喫緊の課題となっています。一方、グループ全体で全国に169箇所の営業所を配していることを踏まえ、地方の雇用創生と活性化にも貢献してまいります。

ガバナンス面では、長期ビジョンや中期経営計画の発表や第三者視点による経営状況の確認など、経営の透明性を高めるとともにコンプライアンスの徹底を図り、長期的にステークホルダーの皆様に応援いただけるよう信頼獲得に努めてまいります。

目まぐるしく社会情勢が変化する中、つねに成長し続ける企業を目指す

長期ビジョンの実現に向けて私自身が果たすべきことは、社員一人ひとりが果敢に挑戦できるカルチャーを社内に醸成することだと認識しています。今はSNS全盛の時代で、ちょっとした失言や失敗に対して、見ず知らずの人たちが批判の集中砲火を浴びせるようなケースが珍しくありません。こうした風潮の中で、失敗を恐れて挑戦することを躊躇ってしまう人が増えてしまうのは無理もないことでしょう。さらに私も含め3代の社長が、自社の様々な事業の立ち上げを担ってきていることから、文鎮型の組織となっている点も要因と感じています。

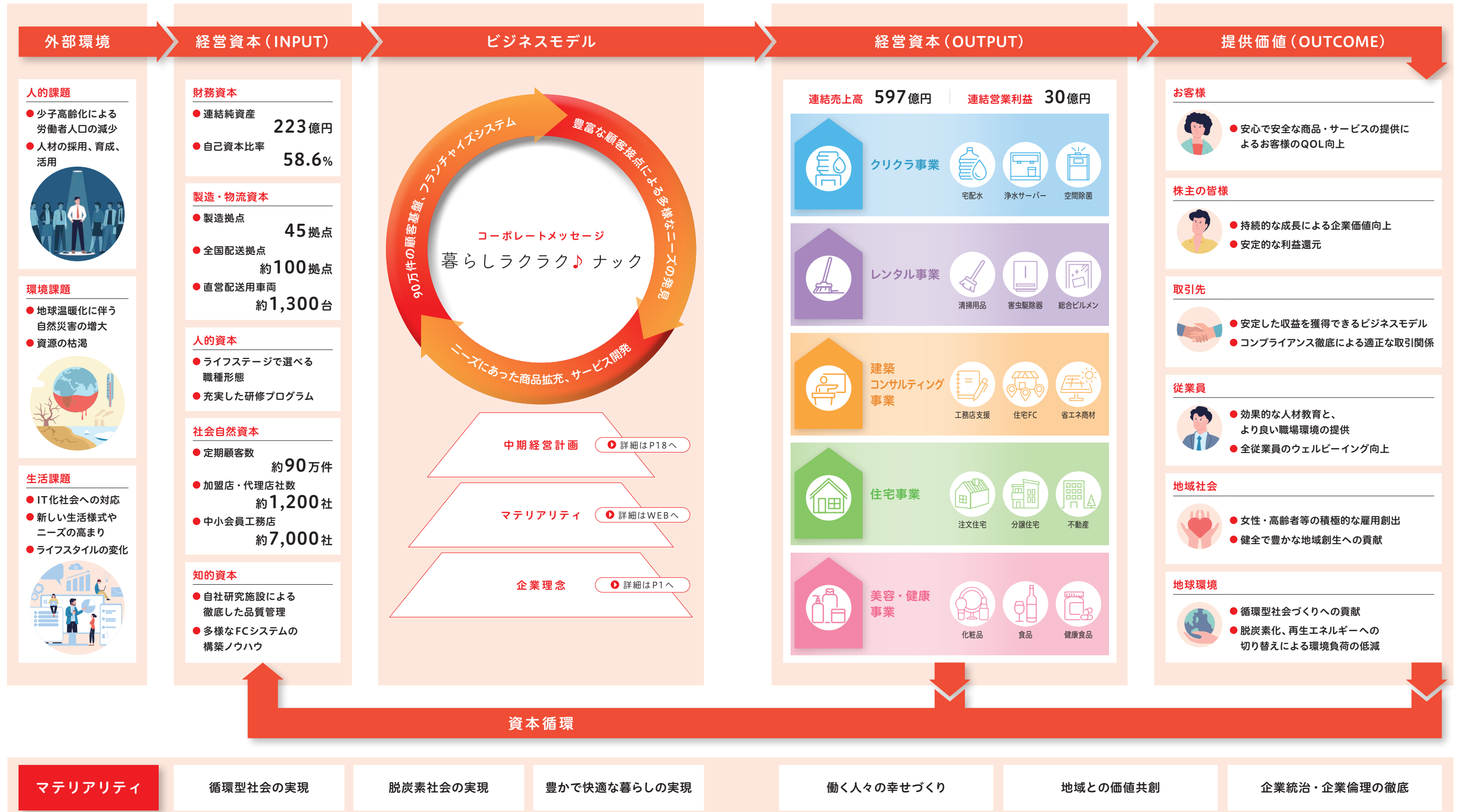
今後は、当社グループで働く誰もが長期ビジョンの実現を一番の目標に掲げ、それに向かって失敗を恐れず突き進んでもらいたいですし、そのような社内カルチャーが浸透した組織を作ることが私の責務だと思っています。共通の目標を達

成するために一丸となって知恵を絞り、創造性を働かせることによって潜在していた大きな力が発揮されるような組織を築いてまいります。今後、事業規模がさらに拡大していく中で、攻めと守りの両利きの経営を推進していくうえでは、バランス感覚に長けた人物を後継者として育成することも重要な使命の一つと考えております。

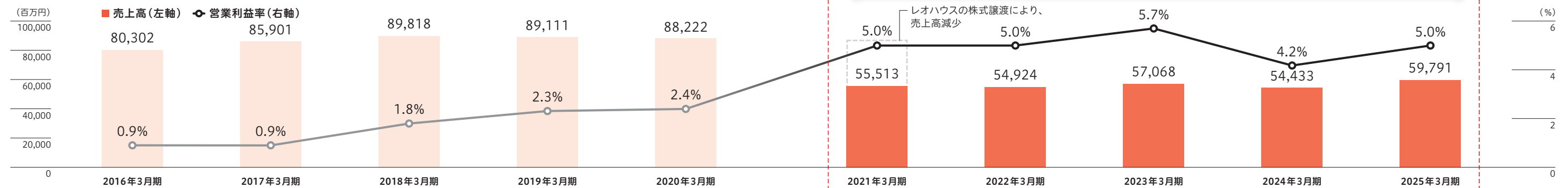
いずれにしましても、展開エリアの拡大も含めて既存事業の更なる価値向上を推進するとともに、新たなビジネスにも積極的に挑戦し、目まぐるしく社会情勢が変化する中でも、ナックは常に成長続けられる企業でありたいと思っております。株主をはじめとするステークホルダーの皆様におきましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

当社グループでは、創業以来、「暮らしのお役立ち企業」として時流に即した事業展開を行ってきました。めまぐるしく変化し続ける社会環境をチャンスと捉え、私達の強みである「face to face」による顧客接点や積極的な投資を通じて新たな資本を生み出し、持続的な価値を作りあげていきます。



前中期経営計画2025(2021年3月期-2025年3月期)の総括



※2020年5月にレオハウスの全株式を譲渡しており、2016～2020年3月期の同社実績からは比較のため排除

前中期経営計画2025(2021年3月期-2025年3月期)策定時の背景

当社は2020年に住宅事業の中核子会社である「株式会社レオハウス」の株式譲渡をはじめ、事業構造の見直しを通じてグループ全体の再編を進めてまいりました。その結果、財務体質の強化と安定した経営基盤の確立を図るとともに、事業の選択と集中を推進しています。また、ダスキン社との資本業務提携をはじめ、ナックグループ全体としての発展と持続的成長に向けた取り組みを展開しています。

前中期経営計画2025(2021年3月期-2025年3月期)の振り返り

- 3年目までは利益計画達成するも、4期目で計画未達の予算となった。2020年10月の中期経営計画公表後、急激かつ大きな外部環境変化があったことが主因。
- コロナの影響が想定していたより長期間にわたったことで、レンタル事業での新規出店及び採用が想定通りに進まず。
- 建築コンサルティング事業でも主要顧客である中小地場工務店の経営状況が悪化した。
- 株式分割、優待の拡充、株主との対話により、企業価値を向上した。

	2020年3月実績	2025年3月期計画	2025年3月期実績	評価
売上(百万円)	88,222	75,000	59,791	×
営業利益(百万円)	2,118	5,000	3,007	×
営業利益率	2.4%	6.7%	5.0%	×
国内拠点数	145	-	169	○
ROE	2.6%	-	5.9%	○
PBR	0.89倍	-	1.11倍	○
株価	¥394	-	¥594	○

※2020年の拠点数はレオハウス80拠点を除いたもの

重点施策の取り組み状況

当社グループは、創業の事業であるレンタル事業を中心に5つの事業体制のもと、創業時からの基本戦略である多角化経営の基盤を築いています。しかしながら、外部環境の変化を受け、当社グループが属する各市場においても競争激化することが予想されます。このような環境の中、当社グループは、以下の事項を今後の事業展開における主要な課題として認識し、新しい価値の創造と価値あるサービス提供を通じ持続的な発展を目指します。

売上	販路拡大	○	● 5年間で24拠点増。新規プロモーションの積極化・M&Aによる販路の拡大。
	LTV向上	○	● 新型コロナウイルスによる生活スタイルやオフィス・飲食店の需要の変化、経済の不透明性に伴う消費の変化によるマイナス影響はあったものの、商材の拡充による単価アップ、使用率の向上による単価アップによりLTVが向上した。
コスト	コスト低減	×	● DXやオペレーション改善、取引先企業の垂直統合を実施。原料・人件費の高騰。 ● 積極的な出店による、初期投資コストの増大。
シナジー創出	シナジー創出	△	● コストセンターや各事業で共通する仕入れによるスケールメリットの活用。 ● ミリオンカスタマーに向けたビジネスモデルが構築できていない。

サステナビリティ重点課題の進捗

6つのマテリアリティを特定し、ESGの観点でも事業を運営するサステナビリティ経営を開始し進捗中。

1. 循環型社会の実現
2. 脱炭素社会の実現
3. 豊かで快適な暮らしの実現
4. 働く人々の幸せづくり
5. 地域との価値共創
6. 企業統治・企業倫理の徹底

中期経営計画2028に向けた課題

LTV	コスト	シナジー	ESG
ミリオンカスタマーに向けた更なる販路・商品・サービスの拡大	全国に広がる拠点網の効率的な運用や生産性の向上	事業間シナジーを生み出す仕組みの構築	サステナビリティ経営の推進

長期ビジョン2035

策定背景

2020年の中期経営計画発表以降、新型コロナウイルス・地政学的リスクの高まり・環境問題など、世界的に急激かつ大きな変化がおこる中、当社においては人口減少を筆頭に、生活ニーズの変化・環境課題への取り組みなど、外部環境変化への対応が必須となりました。さらにプライム市場の上場維持基準が未達成で

あること、長期間に渡ってPBRも1倍前後であることも課題となっていました。ナックとしての長期ビジョンを示し、最適な投資とポートフォリオの構築を進め、急激な外部環境変化にも対応しながら各施策を実施する指針となることを目指し策定いたしました。

長期ビジョンの
目指す姿
(2035年)

ラストワンマイルを最大限に活用して
LTV(顧客生涯価値)最大化
「もっと暮らしに寄り添うナック」へ進化

長期ビジョンを
実現するための
戦略

戦略1

顧客への
商品・サービスの
拡充

戦略2

新たな顧客層・
エリア(海外含む)の
開拓

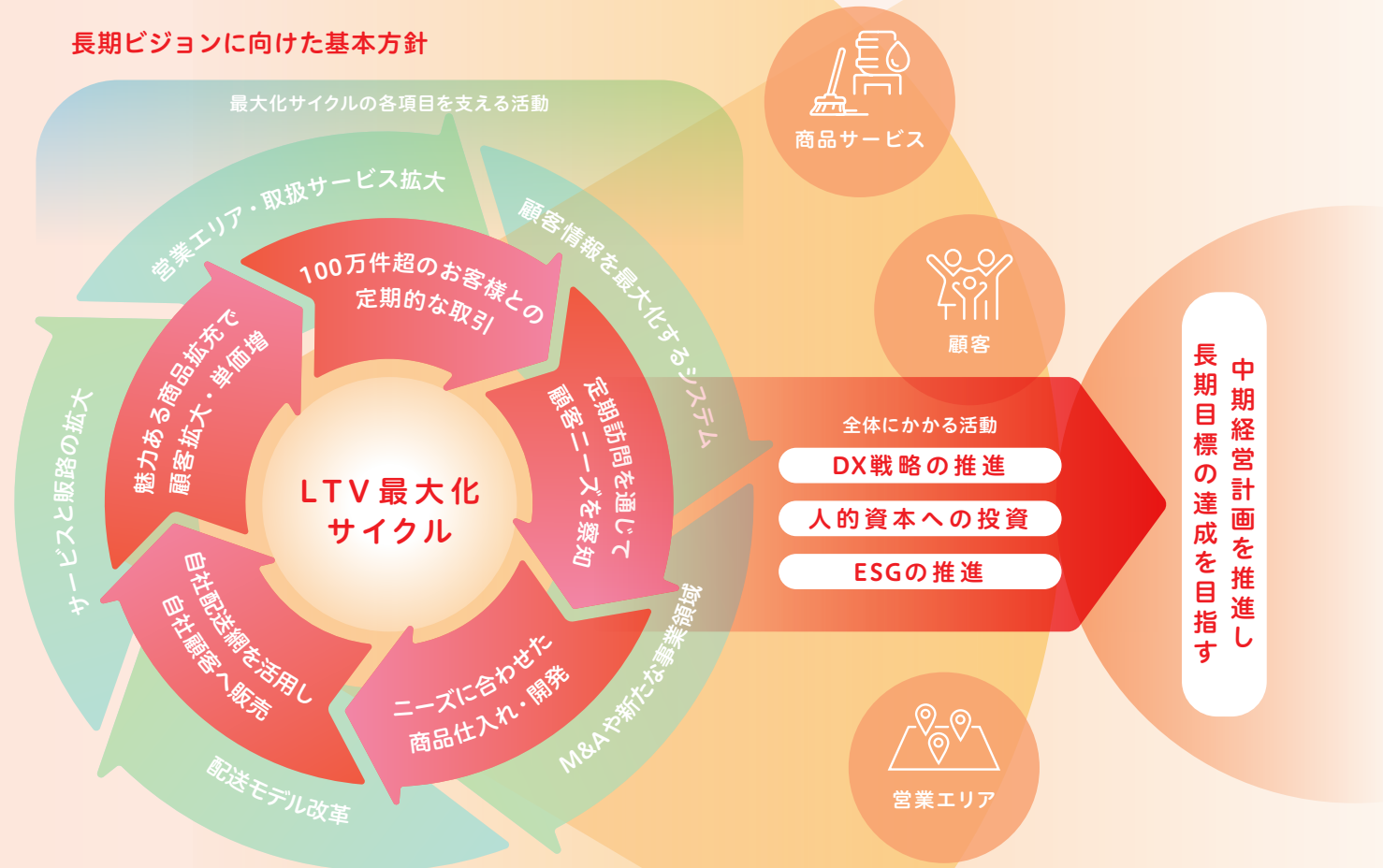
戦略3

暮らしのお困りごとを
解決するビジネス
モデルの構築

戦略4

ミリオンカスタマーに
向けた
サービスモデルの構築

長期ビジョンに向けた基本方針



具体的な目標
(2035年3月期)

現状

売上高 : 597.9億円

営業利益率 : 5%

顧客数の増加 : 90万

2035年3月期

売上高 : 1,000億円

営業利益率 : 8%

顧客数の増加 : 100万以上

中期経営計画2028

基本方針

本中計は長期ビジョン2035実現のための3ヶ年の投資フェーズの位置づけ。

- ① 定期提供型ビジネスへの積極的投資。
- ② 長期ビジョン2035の実現に向けた商品サービス拡充・営業エリアの拡大・顧客数の増加に資する施策推進。
- ③ 厳しい市場環境の事業における売上の維持。

重点施策

クリクラ事業

- ・「クリクラ」ブランドの明確な定義と浸透
- ・健康的で快適な生活をサポートするサービス業への転換
- ・新規顧客獲得を目的とした販売促進を強化
- ・LTVの向上に資するCRMの深化

レンタル事業

- ・ダスキン事業、ウィズ事業における積極的な新規エリアへの出店
- ・出店強化したケアサービス事業の利益率向上
- ・ダスキン加盟店のM&A
- ・IT投資による業務効率向上

建築コンサルティング事業

- ・新たな顧客層に向けたソリューションの提供
- ・魅力的な住宅FC加盟メニューの開発
- ・アライアンスによる顧客開拓の推進

住宅事業

- ・分譲住宅事業では用地仕入のための情報収集に注力
- ・金利上昇など、需要が増えるタイミングに備えた人材育成
- ・より柔軟な原価管理を実現する仕入制度の構築

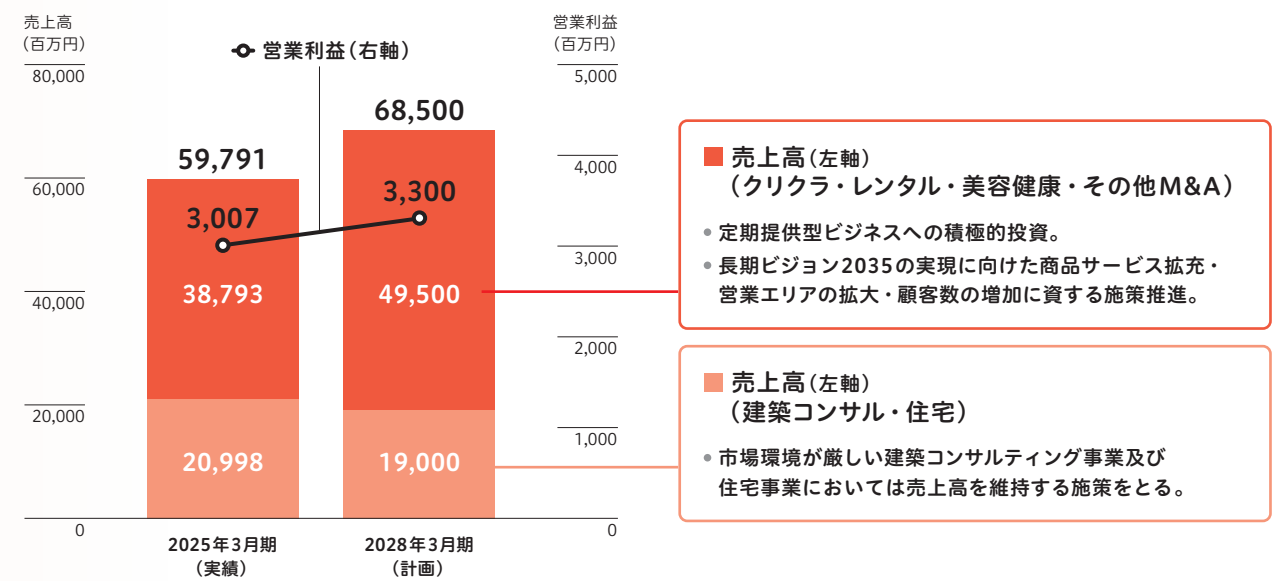
美容健康事業

- ・積極的な広告投資による売上高拡大
- ・化粧品OEM事業における新規顧客開拓
- ・競争力、価値ある新商品開発

全社

- ・既存事業の枠にとらわれない新規事業開発、M&A
- ・従業員のエンゲージメントを高める人的資本への投資
- ・グループ横断でのCRM構築

数値計画



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、資本コストや株価を意識した経営を実現すべく、様々な取り組みを実施してきました。ここでは、これまでの実績に加えて、新中期経営計画における投資戦略についてご説明いたします。

中期経営計画期間2025(2021年3月期～2025年3月期)における課題

当社は、重要経営指標として「連結売上高」の拡大を図るとともに、株主利益重視の観点から、「ROE」を高水準に維持していくことを掲げております。こうした中、住宅事業の中核会社である株式会社レオハウスの株式譲渡をはじめとして、事業構造の見直しを通じ、グループ全体の再編を進めてまいりました。しかし、急激かつ大きな外部環境変化への対応が必要であるとともに、プライム市場の上場維持基準が未達成であること、長期間に渡ってPBRも1倍前後であることも課題となりました。

前中期経営計画における取り組み

上記の課題から、会社の認知度の向上と投資意欲の喚起を目的として、業績の改善とともにIR・サステナビリティ活動の強化、2024年には流動性を高めるための株式分割や優待制度の拡充を行うことで、企業価値を高める活動を行ってまいりました。

項目	対応方針	取り組み
会社認知度の向上	(1) 業績の向上 (2) 会社名とブランド名の紐づけ	最適な投資と事業ポートフォリオの構築を目的とした長期ビジョンを策定
	(3) IR活動の強化 (4) サステナビリティへの取り組み強化	投資家との対話や情報の開示量の強化 マテリアリティを設定し、ESGの視点からサステナビリティへの取り組みを開始
投資意欲の喚起	(5) 株主還元の取り組み (配当・株主優待の継続)	流動性向上を目的とした株式の分割 株主優待制度の拡充

前中期経営計画期間における実績

上記の活動により、当社の課題となっていた「一日平均売買代金」については2024年にプライム市場上場維持基準である0.2億円を上回っており、「PBR」については、2025／3期時点で1.11まで改善しております。

	2020／3	2021／3	2022／3	2023／3	2024／3	2025／3
連結売上高(百万円)	88,222	55,513	54,924	57,068	54,433	59,791
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	514	1,837	1,708	2,002	1,436	1,365
純資産額(百万円)	19,808	21,355	22,138	23,204	22,715	22,394
ROE(%)	2.6	9.0	7.9	8.8	6.1	5.9
期末株価(円)	394	477	476	478	540	594
1株当たり純資産額※1(円)	440.92	475.3	491.6	516.31	527.92	536.36
PBR(倍)	0.89	1.00	0.97	0.93	1.02	1.11
1日平均売買代金※2(千円)	33,855	20,245	13,176	14,817	24,540	—

※1 2024年2月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。1株当たりの純資産額については、当該株式分割調整後の数値を記載しております。 ※2 1日平均売買代金はToSTNeT売買代金を除く金額です。

新中期経営計画における課題

当社は、今後10年間に向けての「長期ビジョン2035」と2026年3月期からの3ヶ年を対象期間とした「中期経営計画2028」を発表しました。この期間では、業績拡大の施策と並行して、会社認知度向上の一環としてIR活動や株主還元の取り組み強化が課題であると認識しています。

課題1	課題2	課題3
会社認知度向上 ブランド名に対し社名の 認知度が低いことへの対応	IR・株主還元の取り組み 株主ニーズに即した 施策の実施	業績の向上・拡大 実行可能で魅力ある 成長戦略の策定が必要

新中期経営計画における投資戦略

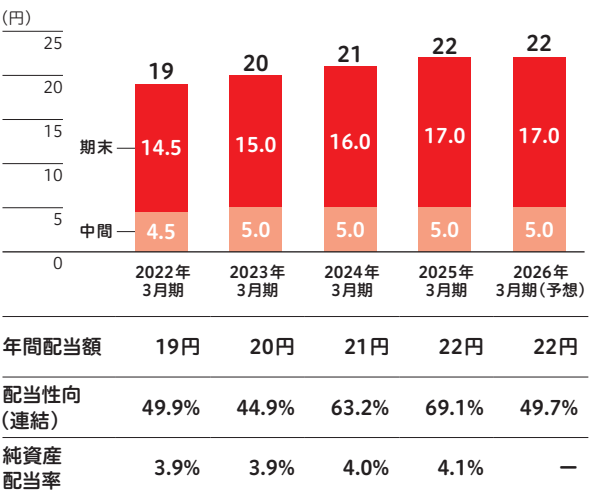
長期ビジョン2035 実現のための3ヶ年の投資フェーズの位置づけ。営業CFと有利子負債を原資として、既存事業運営に必要な投資のほか、株主還元及び成長に向けた投資を実行し、持続的な企業価値向上を図ります。



株主還元

当社の利益配分につきましては、将来の事業展開と経営体質強化のために必要な内部留保を確保しつつ、積極的に利益還元を行うことを基本方針とし、年2回の配当を実施しています(中間配当及び期末配当)。
また、株主の皆様のご支援に感謝するとともに、当社

株式への投資意欲を高め、より多くの株主の皆様にご当社株式を中長期的に保有していただくことを目的とした「株主優待制度」も見直しました。当社グループの魅力を知っていただくため、自社グループ商品をお贈りする「株主優待制度」を実施し、株主還元を強化しています。



※ 2024年2月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。1株当たりの配当金については、当該株式分割調整後の数値を記載しております。

2025年株主優待品

A 薬用マイクロバブルローション (100mL)

B 薬用マイクロバブルローション つめかえ用 (100mL)

C マイクロバブルパック&セラム (35g)

所有株式数

100株以上300株未満	A
300株以上500株未満	A B
500株以上	A B C

事業戦略

クリクラ事業

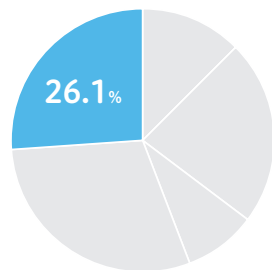
「安心・安全な水を届ける」だけでなく、
健康的で快適な暮らしを支える
付加価値を提供します。

取締役 クリクラビジネスカンパニー代表 川上 裕也

セグメント別業績ハイライト

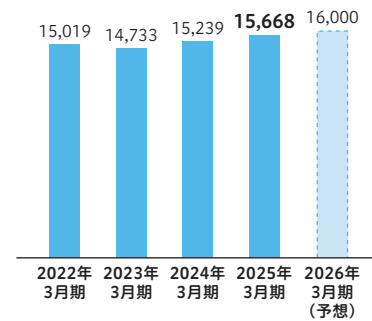
売上高構成比

(2025年3月期)



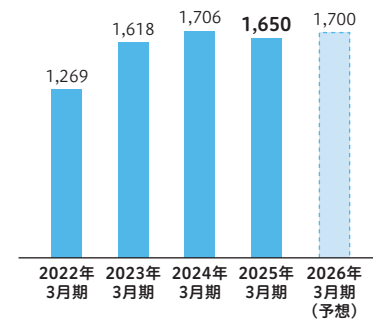
売上高

(百万円)



営業利益

(百万円)



事業内容

クリクラ事業では2002年の事業開始以来、「安心・安全」を理念に、全国約400社の加盟店と共に独自の配送ネットワークを通じてご家庭やオフィスに直接製品をお届けしています。

近年、人体への有害性が懸念されるPFAS(有機フッ素化合物)による水質汚染が全国各地で取り沙汰されていますが、クリクラでは事業開始以来、安心・安全なおいしい水をお届けすることに取り組んでまいりました。お届けする水の品質はもちろん、それを維持するためにはウォーターサーバーの徹底した衛生管理が不可欠であるとの思いから、お客様がお使いのウォーターサーバーを年に1度回収し、分解・洗浄・殺菌したウォーターサーバーと交換しています。また、業界で初めてエコマークを取得したサステナブルなボトルの採用や、全国43拠点の配送ネットワークを活用した輸送距離短縮によるCO₂削減など、循環型社会の実現にも取り組んでいます。

さらに市場のニーズに応え、クリクラの原水(RO膜処理水)を原料に製造した次亜塩素酸水溶液のジアカコや、浄水型のウォーターサーバーなども取り扱っています。

〈強み〉

- 純度99.99%、独自基準で高い安全性を確保したRO水を製造。
- 1年に1回サーバーメンテナンスを実施、洗浄殺菌済みのウォーターサーバーと交換。
- 安心・安全を評価され、全国約600の産院で利用されている。
- 専任の配送員がラストワンマイルを担うことで構築した、顧客との信頼関係。
- サステナブルなボトルの活用や地産地消による輸送距離短縮によるCO₂削減など、循環型社会にも貢献。
- 電気をわずかに手動で動かすこともできるため、災害などによる停電時にも使用可能。

〈課題〉

- クリクラブランドの高い認知同様、最大の強みである「安心・安全」への取り組みの訴求強化。
- 顧客のニーズの変化を踏まえた更なるウォーターサーバーのラインナップ拡充。

中期経営計画における事業戦略

「クリクラ」ブランドの再定義とその浸透

率先して取り組むべき重点施策は、クリクラというブランドの強みを再認識したうえで、社内外に徹底して浸透させることにあります。そのためには、当ビジネスカンパニー及び全国各地の加盟店に籍を置く全ての関係者がクリクラの強みを伝えられる・実践できる状態まで磨き上げることです。今般、クリクラの強みを「安心・安全の追求を通じて、お客様から厚い信頼を獲得していること」「専任の配送員がラストワンマイルを担うことにより生まれる顧客接点」と再定義しました。この2点こそ、競合他社に対するクリクラの圧倒的な競争優位性です。

私たちは「水は安全なもの」という世間の常識を疑うことからスタートし、原水には水道水を使用し、純水になるまで徹底的に濾過したうえで56項目の厳しい水質安全基準を満たしたピュアな水に良質なミネラルをバランスよく加え、おいしく安全な水をお届けしています。また、年に一度専任のスタッフがサーバーメンテナンスを行い、ボトルの差込口やタンク内部などの見えない箇所まで徹底的に洗浄・殺菌しています。

健康的で快適な生活をサポートするサービス業への転換

私たちは、単に安心・安全なおいしい水をお届けするだけでなく、お客様の健康的で快適な生活をサポートするために、付加価値の高いサービスを次々と生み出していくことがクリクラの社会的使命であると捉えています。お客様により健康的で快適な生活を送っていただくためには、広い視野でサービスを提供することが求められてきます。

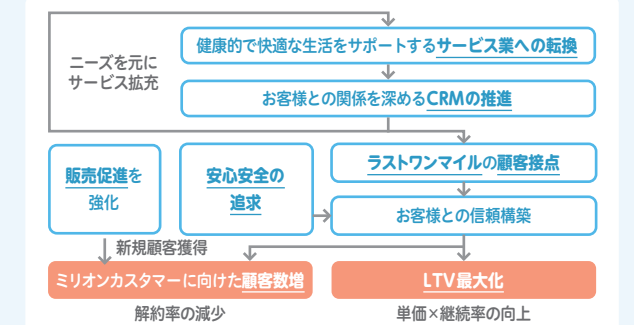
新規顧客獲得を目的とした販売促進を強化

ナックグループが手掛けている主力事業は、お客様との継続的な契約を結び、定額もしくは従量課金のサービスを利用していただくことによって、安定的な収益が得られるというストック型のビジネスモデルになっています。言い換えれば、一定数以上のお客様にご契約いただかなければ、会社の成長を牽引するまでの売上を獲得できません。より多くのお客様にご満足いただけるサービスを提供し、解約を最小限に抑えることに加え、積極的に新たなお客様を開拓することも求められます。

LTVの向上に資するCRMの深化

ナックグループは、2035年に私たちが目指すべき姿として「ラストワンマイルを最大限に活用してLTV最大化～もっと暮らしに寄り添うナック～」を掲げています。LTV(顧客生涯価値)を最大化するためには、一人一人のお客様の状況を察知し、ニーズに合わせた商品・サービスの提供やコミュニケーションを通じてお客様との関係性を深めるCRM(顧客関係性マネジメント)が重要な要素となります。

さらに、専任の配送員がお客様と直接コミュニケーションをとることで、お客様のお困り事やご要望を敏感に察知し、サーバーの使い方に関するアドバイスや季節に合った適切なボトル本数など、お客様のライフスタイルに合わせたご提案ができることも大きな強みです。こうしたクリクラの競争優位性を当社を含めたクリクラフランチャイズチェーン(加盟店)全体に改めて浸透させることは、新たな中計を推進するうえでの第一歩となります。



クリクラ事業ではこれまでも、コーヒーマシンや健康食品、さらには女性に人気の美顔グッズやリカバリーウェアなど、様々な商品やサービスを提供してまいりました。今後は「健康的で快適な生活をサポートするサービス業への転換」を掲げ、新たな中計の下で、積極的に付加価値の高いサービスの開拓を推進してまいります。

新規顧客の獲得におきましては、個々の営業担当者や配送員の地道な販促活動とともに、クリクラフランチャイズチェーン全体として広告宣伝などにも力を入れる両輪の戦略が肝心です。お陰様でクリクラの認知度は高まっていますが、安心・安全の追求をはじめとする商品・サービスの本当の魅力についてはまだまだ訴求できる余地が残っていると考えています。新規顧客の開拓は従来から取り組んできたことですが、長期ビジョンで掲げたミリオンスタマーにつながる重点施策の一つとして、新中計ではさらに強化を図ってまいります。

お客様との直接接点という強みを生かしつつ、それぞれのお客様に最適なアプローチを行うことによって、長期的に良好な関係を構築し、顧客満足度を高めながら、更なる収益向上につなげてまいります。より多くのお客様にクリクラ事業のサービスを末永くご利用いただくために、多種多様なCRMを追求します。

事業戦略

■ レンタル事業

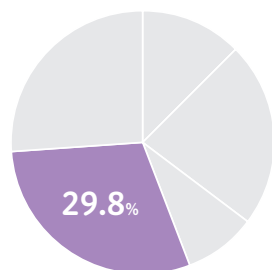
ダスキン加盟店No.1の実績を土台とし、
更なるエリア拡大を。
包括的なサービス提供によるLTV向上やDXにより、
更なる成長を目指します。

取締役 レンタルビジネスカンパニー代表 脇本 和好

セグメント別業績ハイライト

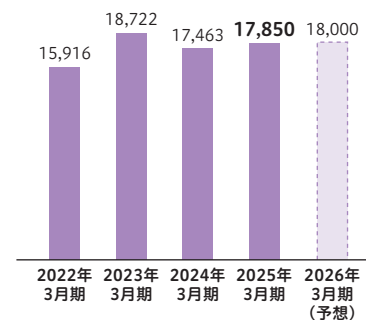
売上高構成比

(2025年3月期)



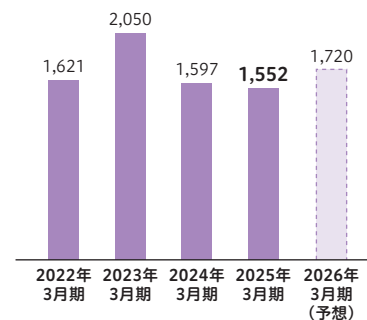
売上高

(百万円)



営業利益

(百万円)



事業内容

ナックは1971年にダスキン992番目の加盟店として創業しており、祖業であるダスキン事業では、一般家庭や事業所への清掃用品の定期レンタルとともに、プロによる清掃サービスや家事代行、害虫駆除、庭木のお手入れ、修繕なども提供しています。約50年で関東を中心に現在は北海道、東海、関西、九州まで全国の主要都市を中心にエリアを拡大し、全国約1,900店の加盟店の中で売上高・顧客数ともにトップの座を守り続けています。お客様の「暮らし」に関するお困り事の解決を追求する中で派生し、ナックの自社ブランドとして1988年にスタートしたウィズ事業では、主に飲食店を対象に害虫駆除器「with」の定期レンタルサービスを提供しています。さらに当事業部では、オフィスビルや商業施設、マンション向けの清掃や消毒などの総合的メンテナンスサービスや、不動産会社・不動産管理会社を対象に、賃貸物件などの原状回復工事全般から大規模改修工事・リノベーション工事、新築住宅内装仕上げ工事(クロス張り／各種床施工)、公共工事まで、幅広く請け負っています。

〈強み〉

- 全国約1,900店のダスキン加盟店で売上高・顧客数ともにNo.1を継続。
- ストックビジネスの盤石な顧客基盤による収益の安定性。
- 定期訪問による顧客接点と、ルート効率の追求による収益性向上。
- 出店強化したケアサービスの投資が完了。今期より回収フェーズに移行。

〈課題〉

- ニーズの多様化に対する顧客接点をはじめとした対応。
- 季節による需要変動への対応。
- ミリオンカスタマーに向けた新規エリア開拓とラストワンマイルの最大活用。
- 人材確保や人件費上昇の影響が大きい労働集約型ビジネス。
- ガソリン価格をはじめとしたランニングコストの高騰。
- 出店強化により増員した人材の教育と定着。

中期経営計画における事業戦略

積極的な新規エリアへの出店

長期ビジョンのミリオンカスタマーに向けた投資の時期となる新中計では、重点施策の一つとして、ダスキン事業やウィズ事業において、新規エリアへの出店を積極的に進めます。現在は関東エリアを中軸に札幌、大阪、名古屋、福岡など、政令指定都市を中心に展開していますが、今後は中核都市でも新規出店を図る方針です。今期は茨城県の水戸市や福島県のいわき市での出店が決まっており、来期は大阪府の東エリアを視野に入れて拡大を進めていきます。これまで出店してきたエリアとは人口密度が異なるため、当社の多角化経営のノウハウを生かし、1支店多事業展開により収益性をあげるビジネスモデルを実験的に始めていきます。50年をかけて積み上げたストック型ビジネスによる盤石な顧客基盤に得られる安定した資本を原資に、新規エリアを意欲的に開拓し、更なる成長を目指していきます。

出店強化したケアサービス事業の利益率向上

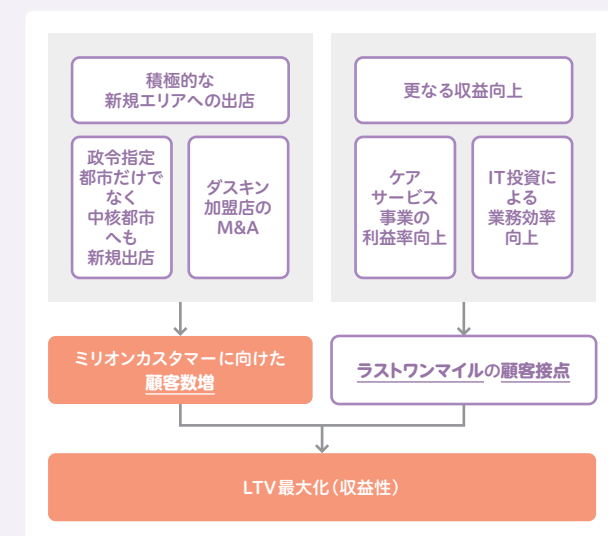
当社は2018年に(株)ダスキン社と資本業務提携を結び、当社運営の既存店や新規店においてケアサービス部門とヘルスレント部門の取り扱いを拡大させてきました。ケアサービス部門では、積極的な出店強化による投資フェーズを経て、投資回収に向けた成果が表れ始めており、利益率の着実な向上が期待できる成長ステージへと移行しつつあります。同サービスでは、エアコンクリーニングや浴室・洗面所、キッチン、トイレといったスポッ

ダスキン加盟店のM&A

経営者の高齢化に伴う後継者不足や外部環境変化への対応に伴うリソース確保の難しさなどにお悩みのダスキン加盟店に対して、M&Aの有効活用による営業エリアの拡大にも積極的に取り組んでいきます。規模の効きづらい労働集約型ビジネスの中でも、50年積み重ねてきた当社ダスキン事業部のノウハウだけでなく、複数事業を展開するナックグループとして得たリソース

IT投資による業務効率向上

当社の強みであるface to faceの定期訪問を通じた対面コミュニケーションにより、お客様の関心やニーズの変化を的確に把握できる点はこれまでと変わりません。その一方で、世代や生活スタイルの多様化に伴い、コミュニケーション手段や支払い方法に関する新たな要望にも応えてきました。さらに、LINEによるお届け日の確認などデジタル対応を強化することで、利便性の向上と顧客満足度の拡大を実現し、将来的な業績貢献につなげてまいります。



ト的なものから家中まとめたの掃除まで、より広範のニーズに応えられるメニューを用意し幅広い世代のお客様に向けて包括的なケアサービスを提供することが可能です。上記の重点施策「積極的な新規エリアへの出店」でも触れた通り、ケアサービス部門において拡大した収益を別の部門の投資に充てながら、レンタル事業全体の中長期的な成長を追求してまいります。

の展開や集約、デジタル等への投資など、当社の資本の共有を行うことで、グループの一員となってくださる加盟店の収益性向上に努めます。

事業承継問題は大きな社会課題にもなっているため、この取り組みは社会課題解決の一助ともなりうる重要な投資と考えM&Aを推進してまいります。

業務効率向上の視点では、当社の強みであるルート効率の向上を目指したシステムの開発や、従来は紙でやりとりしていた伝票類をデジタル化し、配送担当者が携帯しているスマートフォンを通じてお客様とやりとりできるシステムの普及を進めています。新たな中計でもIT投資による業務の効率向上を重点施策に位置づけており、新たな施策や仕組みを考え実行していく人材の育成にも力を入れていきます。

事業戦略

建築コンサルティング事業

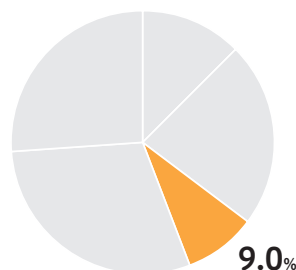
人手不足や資材高騰、事業承継などの課題に対し、多様なソリューションと外部連携を通じて、業界の活性化と快適な住まいづくりの実現を支援します。

取締役 建築コンサルティングカンパニー代表 大場 直樹

セグメント別業績ハイライト

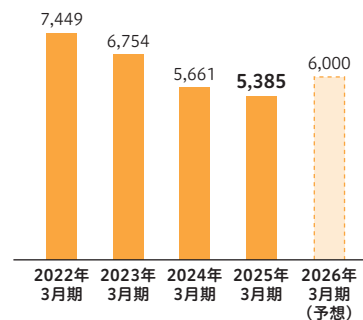
売上高構成比

(2025年3月期)



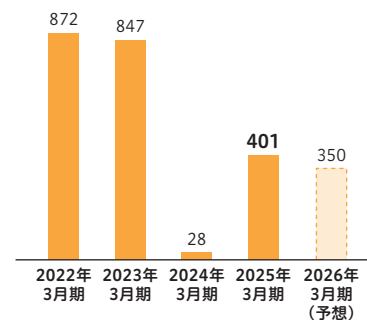
売上高

(百万円)



営業利益

(百万円)



事業内容

当事業は「関わるすべての人たちの豊かな未来を創造する」をミッションとし、1992年にスタートいたしました。当時は住宅価格が高水準にあり、多くのご家庭にとって住宅取得は大きな負担でした。私たちはローコスト住宅の普及やエンドユーザーに向けたわかりやすい情報提供を通じて、建築業界の発展と地場工務店の活性化に寄与してまいりました。現在では、全国7,000社を超える工務店に経営戦略やコスト削減、商品開発、営業手法など多面的な支援ノウハウを提供し、地域社会の持続的な成長に貢献しています。

加えて、グループ会社のナックハウスパートナーを通じ、「ACEHOME」「HUCK」といった住宅フランチャイズや「Arie」ブランドを展開し、競争力強化を支援しています。さらに、太陽光発電や蓄電池といったスマートエネルギー建材の普及を推進し、環境負荷低減と経済性の両立を図っています。今後も工務店の皆様と共に、快適で安心できる住まいの提供を通じて、地域社会の豊かな未来の実現を目指してまいります。

〈強み〉

- 全国に約7,000社の会員ネットワーク。
- 市場ニーズやトレンドに合わせたソリューションをスピーディーに開発する開発力。
- 東証プライム市場上場企業が展開する安心感や信頼性。
- 地場産業の活性化により、地方創生にも大きく貢献。

〈課題〉

- 住宅費用の高騰や情報の非対称性による、エンドユーザーの住宅取得の難しさへの対応。
- 建築部資材や人件費の高騰などによる工務店の収益性低下への対応。
- 建築基準法や省エネ基準の改正など目まぐるしく変化する法規制への対応。
- 人口減少と高齢化による人材不足と、後継者不足による事業承継ニーズへの対応。
- 新たな市場と顧客の開拓に向けた商品開発。

中期経営計画における事業戦略

新たな顧客層に向けたソリューションの提供

日本の住宅産業は少子高齢化や人口減少による住宅着工棟数の減少、物価上昇や人材不足、職人の高齢化、法規改正など、地場工務店を取り巻く環境は一段と厳しさを増しております。当社はこうした構造的課題に対し、的確かつ迅速に対応するソリューションを開発・提供することを使命としております。

可処分所得が伸び悩み、住宅ローンの負担が若年層の住宅取得を難しくしている中、当社はこれまでに、個々の工務店では実現が難しいメタバース展示場の提供や、デザイン性と性能を兼ね

魅力的な住宅FC加盟メニューの開発

世界的なインフレに伴う資材価格の高騰や人手不足がもたらす人件費の上昇で、住宅が高嶺の花となってきています。その一方で、住宅購入者の9割以上が住宅ローンを利用しています。エンドユーザーの住宅ローンに対するニーズを踏まえ、地場工務店様が融資や補助金の内容を理解し、お客様に適切に説明できるよう、情報提供を行うコンサルティングを実施しています。また、人口減少に伴い人材獲得に苦労しているビルダー・地場工務店が多いことを踏まえ、補助金制度の活用で会社側の負担なく従業員の資格取得などを支援できるリスキリングサービスをはじめとする人材関連サービスを新たに展開予定です。これは従業員のスキル向上と福利厚生の充実を支援し、人材確保と定着を促進する取り組みです。住宅フランチャイズ運営事業におきましても、エンドユーザーの皆様の住宅取得を後押しする様々なアイデアを提供してまいります。

アライアンスによる顧客開拓の推進

当社では新たな市場開拓や顧客獲得を目的に様々な企業とアライアンスを展開してきました。新たな中計におきましても、そういった取り組みにいっそう注力していく方針です。

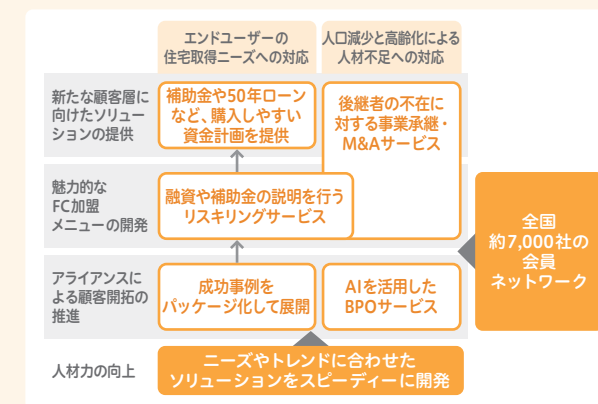
特に建築業界ではAIやDXを活用した商品開発が注目される一方、地場工務店や中小ビルダーにとっては技術や人材の制約が大きな障壁となっています。当社はこうした課題に対応すべく、外部企業とのアライアンスを積極的に進め、業界ニーズに即した商品を迅速に開発するため、AI（人工知能）を活用したBPO

社員の自主性を促し、組織全体でイノベーションの創出を目指す

業界のニーズの変化に合わせたソリューションをいち早く提供するためには、社員の自主性を促し組織全体でイノベーションの創出を目指すことが重要です。当事業部では「コンプライアンス・基本の徹底・圧倒的スピード感・責任感・チームプレイ」

備えた住宅、ローン控除や補助金給付などの優遇措置を受けられる住宅の商品化など、先進的かつ実効性の高い施策を展開してまいりました。ZEH対応住宅は高い省エネ性能や再生可能エネルギーの利用によって、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロ以下にできますが、一般的な住宅よりも価格が割高です。そこで他社ファイナンスと連携し、50年ローンの仕組みを構築するなど、エンドユーザーの皆様の住宅取得を後押しする様々な施策を提供してまいります。

さらに、後継者不在による事業承継問題に備え、全国7,000社のネットワークを活かした事業承継・M&Aサービスを展開予定であり、情報プラットフォームも構築中です。



(業務委託)サービスの提供も計画しています。特にITベンチャーとの協業により、先端技術を取り入れたよりイノベティブなソリューションを提供し、業界全体のDX推進を支援しています。

加えて、地域で成功する地場工務店の業務手法や経営ノウハウをパッケージ化し、他地域でも活用可能な商品として展開することで、各社が主体的に課題解決へ取り組めるよう後押ししています。

これらの取り組みを通じ、工務店の持続的成長を支えるとともに、業界の未来に貢献してまいります。

事業戦略

美容・健康事業

ナックグループの軸となる
事業セグメントとなるべく、
今まで以上にシナジー効果を高めて、
計画達成に向けた取り組みに注力いたします。

取締役 美容・健康管掌役員 嶋内 穰

事業内容

2013年に現子会社の㈱JIMOS買収を機に、当社グループは美容・健康の分野に進出しました。以後も㈱ベルエアーや㈱トレミーなどの美容・健康を手掛ける会社をグループに迎え、それぞれのノウハウを掛け合わせたバリューチェーンの統合により、シナジーを創出する事業領域の構築をしてまいりました。「暮らしのお役立ち企業」であるナックの使命は、自社の製品・サービスを通じてお客様のQOL(生活の質)を高めること。消費者の関心が高い美容・健康分野の製品・サービスを提供することはその一助になると考えています。

美容・健康事業の所有する各種ブランドは、多くのお客様に愛される、いわゆるロングセラー商品を保有しており、お客様と長期間のお付き合いをさせていただけることが大きな強みだと考えています。ロングセラー商品を軸にしたお客様との深いお付き合いを事業の基礎とし、信頼関係から生まれる商品やサービスへのフィードバックを元に商品やサービスの改善を行い着実に

LTV(顧客生涯価値)を積み上げるビジネスモデルは、ナックの軸であるクリクラ事業やレンタル事業同様にストックビジネスとして安定した収益性が見込めます。

今後も多様な人材が能力を発揮し、さらに事業の成長に貢献できる体制を整えていきます。

〈強み〉

- ベストセラー商品を軸に構築されたストックビジネスによる安定した収益モデル。
- 自社製造による迅速かつ低コストを実現する製造体制。
- 話題性を生むような機能性や洗練されたパッケージ・容器デザインなどを重視した製品開発力。

〈課題〉

- OEM製造におけるクライアントのリスク分散。
- セグメントの垣根を越えた大々的なクロスセルの展開。
- 原料や配送コストの価格高騰。

中期経営計画における事業戦略

積極的な広告投資による売上高拡大

㈱JIMOSが手掛ける製品は、競合他社と比べて高い新規獲得効率を達成しています。新たな顧客一人を獲得するために要する広告費が抑制できているため、積極投資を行うタイミングと判断し、オンライン広告媒体やインフルエンサーマーケティングの活用等を進めてまいります。

化粧品OEM事業における新規顧客開拓

㈱トレミーは化粧品OEMのプロフェッショナルですが、長年にわたって特定のクライアントからの受注に依存してきたことが

課題となっていました。これまでのクライアントとの関係を良好に保ちつつ、新たな「柱」となる新規顧客を開拓すべく、営業活動に注力します。

競争力、価値ある新商品開発

美容・健康の領域は新規参入が活発で流行り廃りの激しい業界であることから、現在の看板商品に依存し続けることなく、当社グループの強みである開発力をフルに発揮して、意欲的に新商品を投入してまいります。

住宅事業

事業内容

ナックグループの住宅事業部門は、注文住宅の建築請負、分譲住宅の販売、さらにはリフォーム・リノベーションや不動産売買など幅広い領域を展開しています。主に東日本で展開するグループ各社は、それぞれ独自のブランドコンセプトを持ち、地域特性や顧客ニーズに即した住宅を提供しています。ジェイウッドは無垢材を活かした「長く愛され続ける家づくり」を掲げた注文住宅を展開しています。首都圏を中心とするケイディアイは2,500棟以上の実績

を持ち、分譲住宅に加えリノベーションや不動産販売など幅広く住宅事業を展開しております。また、2025年3月に子会化した青森・秋田を拠点とする秀和住研は3,700棟以上のお引渡し実績を誇り、「人にやさしい住まい。」をテーマに高品質かつ低価格の住宅を提供しています。環境の変化に合わせ、省エネ住宅のラインナップを充実させるなど、顧客のニーズを取り込みながら、地域社会に根差した持続的な成長と収益基盤の強化を図っています。

中期経営計画における事業戦略

中期経営計画2028では、持続的な成長と収益性向上を目指し、3つの重点施策を推進します。1つ目は、分譲住宅事業において、将来の安定的な供給を支えるため、用地仕入に関する情報収集体制を強化します。2つ目は、金利動向や需要変動を見据え、需要

が増加する局面に迅速に対応できる人材育成に注力します。3つ目は、より柔軟かつ効率的なコスト構造を実現するため、原価管理の精度を高める仕入制度を構築します。これらの施策に注力することで、事業環境の変化に対応しつつ競争力強化を図ります。

新たな取り組み

当社は、「暮らし」と「住まい」を支えるサービスを通じて社会に貢献するため、新たなビジネス領域での成長機会を積極的に模索しています。全国でのフランチャイズ展開を視野に入れ、韓国食品スーパー「Yesmart」事業を新たに開始。また、ワインの輸入・販売を手掛ける子会社を通じて「ワインのサブスク」サービスを新たに開始するなど、事業の多角化と新規市場開拓を通じて、持続的な成長と収益基盤の強化を図っています。

Yesmart事業



当社は2024年12月に子会社化した、株式会社コンビボックスを通じ韓国食品スーパー「Yesmart(イエスマート)」の商標権を取得しました。

韓国の食文化の浸透や韓国コスメなど、韓流ブームは根強く、美容健康のノウハウも活かせる事業だと考えております。2025年は2月に春日部店(埼玉県)、5月に宇都宮(栃木県)、9月に北本店(埼玉県)をオープンし、グループ全体で5店舗運営しております。

また、子会社化する以前にはYesmartは全国でフランチャイズ展開していたこともあり、当社が加盟店としてのダスキン事業や、クリクラのフランチャイズ本部運営によりこれまで培ってきたノウハウを活かせる分野です。今後は直営店にて運営ノウハウを構築し、加盟店展開を視野に入れて全国規模での拡大を目指します。これにより事業ポートフォリオの多角化を進め、持続的成長に向けた新たな柱を形成してまいります。

TOMOE
ワイン・アンド・スピリッツ
株式会社

当社は2024年2月、輸入ワインや洋酒を取り扱うTOMOEワイン・アンド・スピリッツ株式会社を子会社化しました。これにより、従来行っているBtoBの卸販売に加え、当社グループの顧客基盤を活用したクロスセルの機会が広がるとともに、通販事業や宅配事業の付加価値強化が可能となっています。

2024年の3月にはECによるBtoCへの展開をはじめとして、6月には、ワインセラーを無償で貸与しソムリエが厳選したワインを定期的にお届けするサービスを開始。さらに既存の顧客基盤を含め、幅広い層への販路拡大を図っております。飲食店向けに害虫駆除機のレンタル事業を展開を行っているウィズ事業部では、既存事業の優位性を活かした販売展開を行っております。

今後は、新たに開始したこれらのサービスをグループ全体の顧客基盤を活用し浸透させることで、LTV最大化を図るとともに更なる事業成長を目指します。

ナックのサステナビリティ

ナックグループは、企業理念とNac Wayのもと、暮らしのお役立ち企業として、社会・環境の変化を事業成長の機会と捉え、ステークホルダーの皆様と共に、持続可能な社会の実現及び更なる事業成長を目指してまいります。

基本方針

ナックのサステナビリティ [WEB](#)→

基本方針
行動規範
重要課題（マテリアリティ）
重要課題の策定プロセス
サステナビリティ推進体制

E：環境への取り組み

環境 [WEB](#)→

事業活動に伴う、環境負荷を軽減
自然エネルギーの活用を推進

気候変動への対応 [WEB](#)→

TCFD提言に基づく情報開示

S：お客様・社会と共に

社会 [WEB](#)→

お客様と共に
地域社会と共に

S：従業員と共に

人材教育 [WEB](#)→

人材教育

環境整備 [WEB](#)→

ダイバーシティ推進

人的資本 [WEB](#)→

[本誌](#)→ P31

G：ガバナンス／コンプライアンス

基本方針／体制図 [WEB](#)→

基本的な考え方
体制図

コンプライアンス・リスクマネジメント [WEB](#)→

コンプライアンス・リスクマネジメント

内部統制システム [WEB](#)→

内部統制システム

G：情報セキュリティ

情報セキュリティ [WEB](#)→

情報セキュリティ基本方針
情報セキュリティポリシー

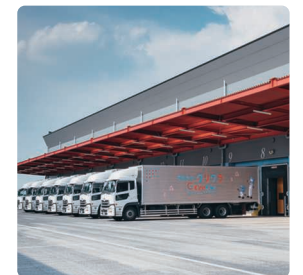
環境



サステナブルなボトルの採用



“リユース”で循環型社会づくりに貢献



積載スペースを拡げ、車の往復する回数を低減



アイドリングストップ



産業用ソーラーシステムも提供



人と環境にやさしい住宅を



TCFD提言に基づく情報開示

社会



定年退職者の再雇用制度（嘱託）



障害者雇用



女性活躍関連



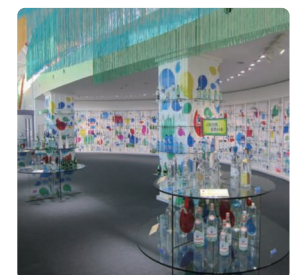
社内表彰・報奨制度



ポイント利用を通じた寄付



貧困を抱える子供たちを支援する官公民協働プロジェクトへの参加



工場見学・行政との連携



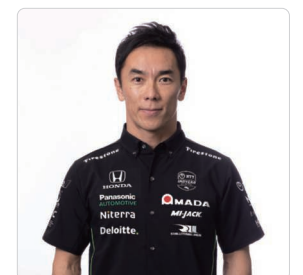
防災と、ローリングストックの啓蒙



メイクを通じた、女性の自信と尊厳を取り戻すプロジェクトへの参加



地方創生の実現に向けて



暮らしをサポートする企業として、チャレンジする選手を応援します

ナックの人的資本

基本的な考え方

ナックグループは、企業理念実現のため、「暮らし」と「住まい」を軸とした暮らしに寄り添った幅広い商品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に寄与し、持続的な社会の実現に貢献できる企業グループを目指しております。

長期ビジョン「ラストワンマイルを最大限に活用してLTV最大化～もっと暮らしに寄り添うナック～」の実現のため、従業員一人ひとりがお客様や社会の変化をいち早く察知し、能力を最大限に発揮し、成長意欲をもって挑戦し続けることが必要だと認識しています。この考えのもと、ナックグループでは以下の通り人材育成方針及び社内環境整備を定め、推進していきます。

長期ビジョンを実現する人材像

ありたい姿

ラストワンマイルを最大限に活用し、LTV（顧客生涯価値）を最大化
「もっと暮らしに寄り添うナック」へ進化

戦略1

顧客への
商品・サービスの
拡充

戦略2

新たな顧客層・
エリア（海外含む）の
開拓

戦略3

暮らしの課題を
解決する
ビジネスモデルの構築

戦略4

ミリオンカスタマーに
向けた
サービスモデルの構築

求める人材

- お客様や社会のニーズ変化をいち早く捉え、課題解決のために主体性を持って素早く行動するホスピタリティを持った人材。
- 暮らしのお困りごとを解決するビジネスモデル構築のため、チャレンジ精神をもって変革プロセスを描き具現化できる人材。
- ミリオンカスタマーに向けたエリア開拓や、サービスモデルを構築するためのイノベーションを起こす人材。

各種研修制度

研修制度等を通じ、ナックグループの将来を担う人材育成に努めていきます。従来の集合研修をはじめ、コロナ禍で新たに導入したオンライン研修やeラーニング研修により、役職やキャリアに応じた研修などを通じて、社員のスキル向上やコミュニケーションの醸成に努めていきます。

階層	導入基礎/ フォローアップ研修	営業基礎/時間管理/ 自己認識	キャリア	リーダーシップ/ マネジメント	予算管理	課題解決・ 戦略	DX・AI	構想/ 意思決定
部長				部長向け研修				
マネージャー/ 室長							DX・AI必修	
店長/ 室長代理/ センター長				推薦型公開講座制度 新任管理職研修 アソシエイトバイス研修				
リーダー/ リーダー候補 (中堅層)			3年目新卒FU研修	推薦型公開講座制度 リーダー研修 女性リーダーシップ研修				
一般		2年目新卒FU研修 NBS FU研修	女性社員基礎研修	推薦型公開講座制度				
新人	1年目新卒FU研修 NBS研修(中途) 新入社員研修(新卒)							

eラーニング支援（従業員希望制）

人的資本経営の戦略に必要な5つの共通要素

1 ありたい姿に向けた採用・配置・育成



社内公募制度（年2回）

M&Aや新たな事業領域に伴う
人材の再配置

営業特化型 新卒育成制度



中途社員向け研修制度

2 幅広いニーズに対応する知識や経験の多様性

ナックイノベーションコンテスト
（事業化支援）

女性活躍推進



アルムナイ／リファラル採用の推進

3 ニーズの変化に応えるリスクリングと学びなおし



DX・生成AI研修

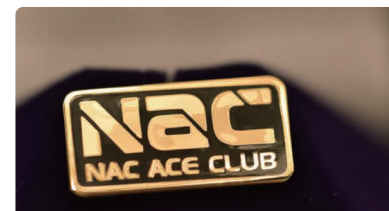


eラーニング・オンライン研修の導入



資格手当制度

4 主体性を引き出すエンゲージメントの向上



ナックエースクラブ（成績優秀者表彰）



永年勤続表彰制度

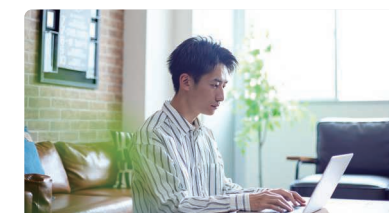


社内クラブ活動

5 事業継続性を支える柔軟な働き方の整備



柔軟な休暇取得制度



副業・兼業制度



業務のデジタル化推進

ガバナンス座談会



社外取締役

吉田 隆司

社外取締役

中畑 裕子

社外取締役

山下 真実

「ラストワンマイルの力」で挑む未来 ～社外取締役が語るナックの可能性と進化～

ナックの長期ビジョン2035と中期経営計画2028の策定を機に、3名の社外取締役が集まり、同社の強みや成長の可能性、ガバナンス体制の変化、人材への期待などについて意見を交わしました。

まずは、それぞれのバックグラウンドについて簡単にご説明願います。

中畑 私はサステナビリティ課題解決プロダクトに特化したデータベース型プラットフォームを構築しているスタートアップ、サスティナード株式会社を経営する一方、ナックでは社外取締役と指名・報酬諮問委員長を務めています。ナックの中では「コーポレート・ガバナンス警察」のような存在になっているかもしれませんが、同分野について懸命に勉強を重ねながら、その視点からナックに貢献したいと思っています。

山下 私は2013年に子育て環境づくりに貢献したいという思いから、子育て支援ベンチャーを立ち上げました。当時は子育て支援という取り組み自体が今日ほど認識されていなかったうえ、補

助金などを通じた公的なサービスが中心でしたが、民間の力でその隙間を埋められるはずだと考え、ママやパパがリフレッシュできる場を提供する託児付きのランチサービスをスタートさせました。同社の経営を続けながら、中畑さんと同じく“二足の草鞋”で、ナックを含めた3社の社外取締役にも就任しています。

吉田 私は1985年に株式会社ダスキンに入社して以来、ずっと営業畑に籍を置いてきたのですが、2006年に法務・コンプライアンス部の法務室長に任じられ、約20年間にわたって同分野に携わってきました。その後、監査役や顧問を経て昨年12月にダスキンを離れ、今期からナックの社外取締役を務めることになりました。ダスキンのことは熟知しておりますが、ナックは他にも多岐にわたる商品・サービスを取り扱っていますので、これから一所懸命に勉強しなければならないと思っています。

客観的視点から見たナックグループの強みとポテンシャル

社外取締役の視点から見たナックの強みとは何でしょうか？

中畑 多彩なビジネスを手掛ける事業部門を多数有するコングロマリット的な存在であることに加えて、卓越した営業力・販売力を備えていることがナックの強みですね。デジタル化が進んでeコマースが全盛となっている今の時代において、ラストワンマイル(最終消費者との接点)という人と人を介した販売に極めて強く、そのことが会社の業績を押し上げる源となっています。

山下 私はナックが2つの強みを持っていると考えており、それらをさらに生かせば、圧倒的な力になっていくというポテンシャルを秘めていると考えています。強みの一つは、レンタル事業とクリクラ事業という2つのストック型のビジネスから安定した収益を生み出しながら、それらで創出したキャッシュを成長性の高いビジネスに投資するための基盤があること。そして、業界トップレベルの顧客基盤を築いていることがもう一つの強みです。私もBtoCの事業に携わっているので実感しますが、この顧客基盤は誰もがうらやむ経営資源でしょう。中畑さんも指摘していた通り、この大きな顧客基盤にface to faceの接点を持っているという、量と質の両面を兼ね備えている点も大きな強みですね。

吉田 山下さんがおっしゃったように、やはり90万件を超える定期顧客を獲得していることこそ、ナックの最大の強みだと思います。留守宅の増加等効率性の観点からも訪問販売にとって厳しい今の時代、ナックのレンタル事業やクリクラ事業の場合は定期的にお客様と直接会って、ダイレクトマーケティングを展開できるのです。同じBtoCのビジネスでも、一度の取引で完結する

一般的な販売モデルは、今月の売上が100だったからといって、来月も100の売上が立つとは限りません。その点、レンタル事業やクリクラ事業では安定した予測可能な売上を確保できるだけでなく、営業力の強さを生かしてクロスセルを展開し、100を超える数字を達成することも可能です。定期訪問することによって、お客様のニーズの変化などを敏感に汲み取り、何を欲しがっていたり、どんなことにお困りだったりしているのかを察知できます。全国に160以上の拠点を配し、こうしたダイレクトマーケティングを大々的に展開できるのがナックの強みだと思います。

山下 さらにポテンシャルを発揮するという意味では、より戦略的にクロスセルを展開していくことが大きなカギを握っていると思います。すでにいくつかの成功事例も出ていますが、散発的な取り組みで終わったケースも見受けられます。取り扱う商材に関連性を持たせたり、テーマ性を意識するなど、全社的な戦略に基づいてクロスセルを展開し、ナックで買うことの意味づけが顧客に広く浸透していけば、さらに高い成果を上げられるのではないのでしょうか？

吉田 既存の事業の周辺にも、まだまだプラスアルファで広げることができるビジネスが潜んでいると思います。たとえば、高齢化社会が進むのにしたがって、ナックの商品・サービスを利用しているお客様も年齢を重ねていきます。そうすると、お客様のお困りごとにも何らかの変化が生じてくるでしょう。そういったニーズの移り変わりにアンテナを張ることによって新たなビジネスのヒントを見つけられるということ、言い換えればお客様から新たな成長の術を学べるということは、とてつもない強みだと言えます。

ナックの課題と、コーポレート・ガバナンスに関する変化

逆に、ナックにとって課題となっていることはございますか？

中畑 重量のある宅配水ボトルの配送など、男性のほうが効率的であるという側面もあることから、ナックの社内ではどうしても女性の比率が小さくなってきます。とはいえ、今や女性の社会進出は当たり前の話ですし、ナックが扱っている商材の多くが女性向けです。これは日本企業に全般的に言えることですが、ナックの社内でも女性の管理職がもっと増えてほしいですし、その中から取締役就任する人が出てくるのが望ましいでしょう。そして、若手が活躍できる機会も増やしてほしいですね。

山下 やはり、コーポレート・ガバナンスは日本の上場企業にとって共通の課題であり、ナックもその例外ではありません。ただ、着実に向上していることも肌で感じています。たとえば、昨年度には取締役の任期を2年から1年に短縮することが決定しましたし、コーポレート・ガバナンスに対して社会が期待する域に向け、着実に前進している気がします。

中畑 私も指名・報酬諮問委員長として、任期の短縮はナックにとって大きな成果だったと思っています。取締役の任期見直しは定款まで変える必要がありますし、おそらく今までなら合意に



吉田 隆司

“ダイレクト
マーケティングを
大々的に展開できるのが
ナックの強みです”

至らなかったかもしれません。役員側の立場からしても、自分たちの任期が短くなるのはネガティブな話でしょう。しかしながら、協議を重ねた結果、コーポレート・ガバナンスという観点からは任期1年のほうが望ましいとナックの経営陣も判断したわけです。

吉田 私の場合、定時株主総会（2025年6月）において、取締役の任期を1年に短縮したと聞いて驚きましたし、コーポレート・ガバナンス的にも高く評価できることだと感じました。ナックにおけるコーポレート・ガバナンスの実態についてはまだきちんと把握できておらず、取締役会に出席して議論の中身などをしっかりと観察しながら、社外取締役として監督を行っていきたいと思っています。

長期ビジョン2035と中期経営計画2028に対する評価

今回公表した長期ビジョン2035と中期経営計画2028についてどのように評価していますか？

中畑 とかく長期的な目標は“絵に描いた餅”に陥りがちで、実現に向けて具体的にどういった施策に落とし込んでいくのかを明確に定めていなければ、ステークホルダーの方々から納得してもらえません。そこで、長期ビジョンの策定に当たっては具体的な施策まで丁寧に突き詰めていただきたいと提言し続けてきました。経営陣の耳には口やかましく聞こえたかもしれませんが、それが社外取締役の役割の一つでもありますから、あえて繰り返し述べさせてもらいました。

山下 私の場合は社外取締役として経営に参画して1年目というタイミングで長期ビジョンの策定に関らせていただいたので、より客観的な観点から意見を述べられたと思っています。顧客とのface to faceの接点を最大限活用、LTVの最大化という2つの視点からの施策は、必ずやり遂げるべきことだと私も考えていましたので、そのような方向性で意思決定が行われたことは評価しています。一方で、長期ビジョンを実現するための具体的な施策は多岐にわたり、現場の社員の力がなければ成し遂げられないものが多数を占めるはずで。執行サイドでの活発な議論のもと各施策が上がってくることが大前提ではありますが、今後の取締役会では、それらが全社を巻き込んだ取り組みとして機能しうかに着目して協議していきたいです。

吉田 長期的な経営環境の変化を予測し、合理的な分析をもとに立てられたシナリオに沿ったビジョンや事業計画であることが肝心です。先に述べたように、最終消費者に直接会えることが

ナックの大きな強みですから、長期ビジョンの実現のためにラストワンマイルを最大限に活用するというのは、非常に的確な戦略だと感じました。LTVの最大化については、たとえばその商品・サービスを利用することで大幅に所要時間が短縮できるなどといったように、最終消費者と接する担当者たちが付加価値の高さについていかに提案できるかが重要になってくるでしょう。

中畑 中計を策定したならば、当然ながらそれを達成するための戦略が不可欠となってきます。そして、その戦略をどのようにして実行していくのかという具体策まで落とし込むのは経営陣の責務です。戦略が本当に有効かどうかは、とにかく実行に移してみなければわからない側面もあります。ただ、非常にフットワークの軽い会社であることは確かなので、とにかく行動し、必要に応じて臨機応変に見直していくことになると思います。

“ポテンシャル発揮
のため、戦略的なクロスセル
展開が大きなカギを握っ
ていると感じています”



山下 真実

山下 中計の達成可能性については、もちろん社外取締役としてその進捗は注視していますが、我々も等しくコミットしなければならぬことであるだけに、身が引き締まる思いです。ナックの場合はほぼ国内市場でビジネスを展開しているので、やはり物価の上昇が続いていることで個人消費にどのような影響が出てくるかは注視しています。ある程度は織り込んだうえで計画を立てているものの、中長期のスパンでどこまで業績にインパクトがあるかを見ていく必要があると思います。

社外取締役として、これからのナックに貢献したいこと

長期ビジョンの実現を目指していくナックに対し、社外取締役という立場からどのように貢献したいと考えていますか？

中畑 本来的には経営の監視・監督が社外取締役の役割ですが、それにプラスして私ができることと言えば、サステナビリティをテーマにした会社の経営者でもあるので、ESGに関する提言だと考えています。また、私のバックグラウンドはコーポレートマネージメントとビジネスディベロップメント(事業開発)なので、それらの領域で貢献したいと考えています。様々なスタートアップと親交があるので、ナックとの間で互いにシナジー（相乗効果）が発生しそうな企業を見つけたら紹介したいと思っていますし、すでに数社との橋渡しをさせていただきました。

山下 私自身が社会課題と向き合うためのベンチャーを経営しているので、普段から社会課題や人々の関心が高いテーマに意識を向けています。世の中が目まぐるしく変化しており、数年前まではあまり認知されていなかった領域でも、近年急激に注目されて企業経営上のリスクとしても認識されるようになったテーマがいくつも存在します。ナックの経営上においてもそういったことを察知した際には率直に進言したいと思っています。

吉田 いずれの企業においても、これまで培ってきた独自のカルチャーというものが存在しているものです。それは、持続的な成長を遂げるうえで欠かすことができない重要な要素だと私は思っています。ただし、そういった企業カルチャーの中には、内部の人たちからすれば当たり前であっても、外部の人たちの目には奇異に映る慣習のようなものが混じっている可能性があります。第三者の視点で経営を監督しながら、そういったことに気づいた際には率直に提言し、より広角的かつ多角的な視野で経営判断を行うための一助になれば幸いです。

吉田 今回の中計は長期ビジョン実現に向けての投資フェーズという位置づけになっていますが、ダスキンとの提携によるケアサービスはいち早く出店計画を進めており、こちらは投資の成果を刈り取る時期に差し掛かっています。確かに中計では高い目標を掲げているものの、種まきを終えて収穫を迎えているビジネスがあることは強みでしょう。



中畑 裕子

“コーポレート・ガバナンス
について勉強を重ね、
その視点からナックに
貢献していきます”

中畑 日本ではこれから先も人口減少が続いて労働人口が縮小していきまふし、もはや転職が当たり前の世の中になっています。こうした環境の変化を踏まれば、より多くの従業員の方々楽しく仕事に夢中になれる職場であることが非常に重要だと言えます。だからこそ、ナックの経営陣には社員が幸せに働ける環境を整えることをコミットしていただきたいですし、私もそのような会社であることを対外的に広く発信したいですね。

山下 中計や長期ビジョンの達成を目指していくうえで、最も根幹となってくるのは人的資本です。会社としての中長期の目線に沿ったかたちで、採用や教育などの人材に対する投資に力を入れていくことに着目しながら、社外取締役としての職責を果たしたいと考えています。

吉田 私も同感で、やはり経営戦略と人材戦略は連動していることが不可欠だと思います。両者の戦略を見比べながら、必要に応じてナックの経営陣に対し、より運動性を高めるようにアドバイスを行っていききたいですね。

役員一覧 (在任年数：2025年6月27日現在／出席状況：2025年3月期)

					
役職	代表取締役社長	取締役 クリクラビジネス カンパニー代表	取締役 レンタルビジネス カンパニー代表	取締役 建築コンサルティング カンパニー代表	取締役 レンタルビジネス カンパニーダスキン事業部長
氏名	吉村 寛	川上 裕也	脇本 和好	大場 直樹	嶋内 穰
生年月日	1961年5月8日生	1965年10月28日生	1961年7月12日生	1969年9月15日生	1963年12月31日生
在任年数	20年	11年	9年	4年	1年
保有する株式	164,170株	101,098株	53,350株	60,605株	29,765株
取締役会出席状況	15／15回	15／15回	15／15回	15／15回	11／11回
指名報酬諮問委員会	－	－	－	－	－
指名報酬諮問委員会 の出席状況	－	－	－	－	－

専門的経験分野・期待する分野

経営戦略 マーケティング	●		●	●	●
財務会計M&A		●			
法務 リスクマネジメント	●	●		●	
SDGs／ESG	●	●	●	●	●
国際経験		●			
他業種知見	●		●	●	●

※ 各人に特に期待される項目を4つまで記載しております。上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

						
役職	社外取締役	社外取締役	社外取締役	監査役	社外監査役	社外監査役
氏名	中畑 裕子 社外 独立	山下 真実 社外 独立	吉田 隆司 社外 独立	潤間 正弘	大和田 徹 社外 独立	松尾 浩順 社外 独立
生年月日	1973年9月22日生	1978年5月23日生	1961年11月25日生	1964年4月2日生	1974年3月8日生	1980年6月20日生
在任年数	4年	1年	新任	2年	7年	2年
保有する株式	－	－	－	1,718株	－	－
取締役会出席状況	15／15回	10／11回	－	15／15回	15／15回	15／15回
指名報酬諮問委員会	● (委員長)	●	●	－	●	●
指名報酬諮問委員会 の出席状況	5／5回	5／5回	－	－	5／5回	5／5回

専門的経験分野・期待する分野

経営戦略 マーケティング	●	●	●			
財務会計M&A				●	●	●
法務 リスクマネジメント			●	●		●
SDGs／ESG	●	●				
国際経験	●	●				
他業種知見	●	●	●		●	●

主要な経営指標10年間サマリー

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
財務ハイライト										
損益状況(単位：百万円)										
売上高	80,302	85,901	89,818	89,111	88,222	55,513	54,924	57,068	54,433	59,791
営業利益	701	756	1,637	2,037	2,118	2,782	2,760	3,232	2,298	3,007
経常利益	795	793	1,574	2,081	2,098	2,683	2,792	3,243	2,390	3,019
親会社株主に帰属する当期純利益	252	415	△994	798	514	1,837	1,708	2,002	1,436	1,365
財政状況(単位：百万円)										
純資産	15,831	15,506	14,114	20,161	19,808	21,355	22,138	23,204	22,715	22,394
総資産	41,694	43,379	42,115	49,626	46,433	40,847	39,724	38,735	37,615	38,191
自己資本	15,831	15,506	14,114	20,161	19,757	21,298	22,063	23,204	22,715	22,394
キャッシュ・フローの状況(単位：百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,653	3,473	1,152	△2,200	2,488	6,454	2,847	1,709	△10	4,136
投資活動によるキャッシュ・フロー	△205	△2,657	△905	△835	△1,706	△1,448	△1,107	△361	△1,097	△557
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,424	△1,732	△473	4,941	△857	54	△3,743	△2,555	△1,914	△3,074
現金及び現金同等物期末残高	8,346	7,430	7,261	9,167	9,115	14,188	12,187	11,029	8,056	8,560
1株当たり情報(単位：円) ^{※1}										
1株当たり純資産	934.95	923.41	839.28	899.84	881.83	950.59	983.20	1,032.62	527.92	536.36
1株当たり純利益(EPS)	14.99	24.65	△59.15	40.32	22.94	82.02	76.17	89.14	33.22	31.82
1株当たり年間配当金	38.00	27.00	18.00	34.00	22.00	44.00	38.00	40.00	21.00	22.00
1株当たり当期純利益	14.99	24.65	△59.15	40.32	22.94	82.02	76.17	89.14	33.22	31.82
財務指標(単位：%)										
株主資本利益率(ROE) ^{※2}	—	—	△6.7	4.7	2.6	9.0	7.9	8.8	6.1	5.9
総資産利益率(ROA)	0.6	1.0	△2.4	1.6	1.1	4.5	4.3	5.2	3.8	3.6
自己資本比率	38.0	35.8	33.5	40.6	42.6	52.1	55.5	59.9	60.4	58.6
配当性向	65.5	43.6	22.7	57.6	29.1	137.8	74.8	69.4	63.2	69.1
配当利回り ^{※3}	4.4	2.8	1.9	3.4	2.8	4.6	4.0	4.2	3.9	3.7

非財務ハイライト										
人材に関するデータ										
従業員数(人)	2,100	2,174	2,169	2,174	2,237	1,583	1,633	1,591	1,636	1,717
女性正社員比率(%)	—	—	—	—	—	—	—	17.9	18.5	19.0
女性管理職比率(%) ^{※4}	—	—	—	—	—	—	—	4.9	3.7	5.6
環境に関するデータ										
温室効果ガス 排出量 (Scope1 + 2) (千t)	—	—	—	—	—	—	—	8.78	7.91	7.88
温室効果ガス 排出量 (Scope3) (千t)	—	—	—	—	—	—	—	191.36	79.56	141.66

※1 2024年2月1日付で株式分割
※2 2018年3月期より開示
※3 期末日の終値で計算
※4 単体

会社概要

(2025年3月31日現在)

商号	株式会社ナック	本社所在地	〒163-0675 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル42階 TEL：03-3346-2111 FAX：03-3348-4311	資本金	6,729,493,750円
英語名	NAC CO., LTD			URL	https://www.nacoo.com/
設立年月日	1971年(昭和46年)5月20日			従業員数	連結1,717名 (パート・アルバイトは除く)
代表者	代表取締役社長 吉村 寛			幹事証券	野村證券株式会社
				監査法人	仰星監査法人

グループ会社一覧

クリクラ事業

株式会社クリクラ長崎



主な事業内容	宅配水「クリクラ」の販売
所在地	長崎県佐世保市卸本町20-17

株式会社コンビボックス



主な事業内容	宅配水事業及び流通小売事業、EC事業、飲食関連事業
所在地	福島県岩瀬郡天栄村飯豊大山10-262

レンタル事業

株式会社アーネスト



主な事業内容	ビルメンテナンス事業等
所在地	東京都渋谷区幡ヶ谷2-21-4

株式会社キャンズ



主な事業内容	原状回復工事等
所在地	神奈川県横浜市区西久保町36-2

建築コンサルティング事業

ナックハウスパートナー株式会社



主な事業内容	住宅フランチャイズ事業及び省エネ関連部資材の施工と販売
所在地	東京都新宿区新宿1-8-1

住宅事業

株式会社ジェイウッド



主な事業内容	注文住宅の建築請負
所在地	宮城県仙台市泉区大沢3-4-1

株式会社ケイディアイ



主な事業内容	分譲・注文住宅
所在地	東京都中央区銀座2-7-18

株式会社ナックライフパートナーズ

主な事業内容	住宅専門金融業
所在地	東京都新宿区西新宿1-25-1

株式情報

(2025年3月31日現在)

証券コード	9788	期末配当金受領株主確定日	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)	中間配当金受領株主確定日	9月30日
上場日	1995年9月8日	株主名簿管理人(兼 特別口座管理機関)	三菱UFJ信託銀行株式会社
業種	サービス業	同連絡先	東京都府中市日鋼町1-1 TEL：0120-232-711(通話料無料) 郵送先： 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
1単元の株式数	100株	公告方法	電子公告により行う。ただし電子公告によりすることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL： https://www.nacoo.com/
発行可能株式総数	86,000,000株		
発行済株式総数	46,613,500株 ※ 自己株式を含む		
株主数	29,859名(前年度末比4,363名増) ※ 自己名義株式を除く総株主数		
事業年度	4月1日から翌3月31日まで		
定時株主総会	6月中		

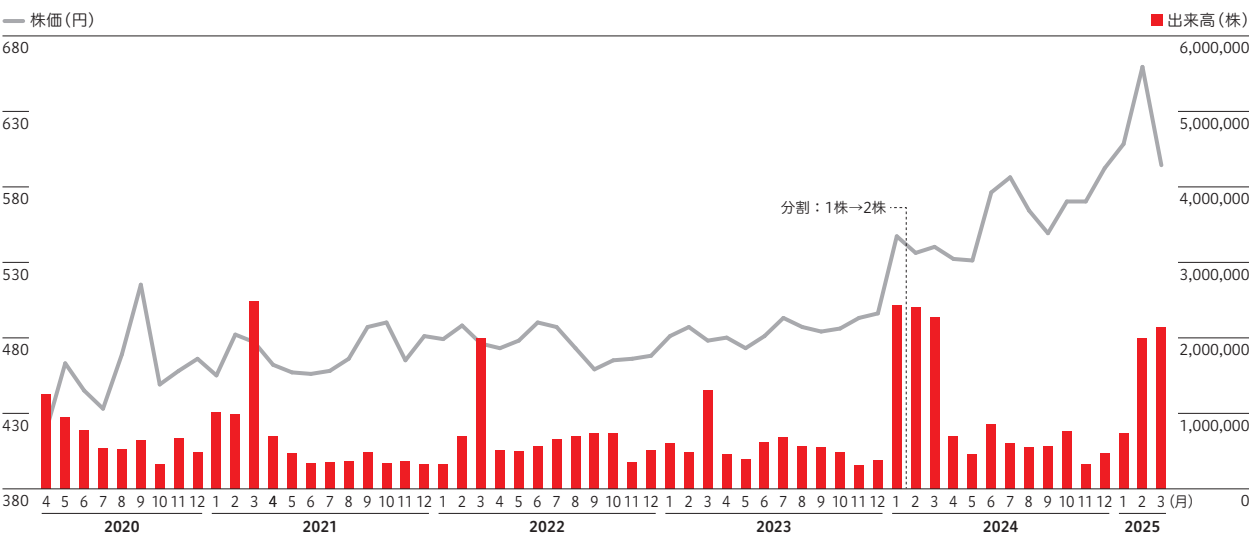
株主状況

大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社ダスキン	11,738,200	27.93
株式会社ヤマダホールディングス	4,476,200	10.65
株式会社キャピタル	3,529,928	8.40
レモンガス株式会社	2,663,400	6.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,818,600	4.33
ナック従業員持株会	1,486,679	3.54
株式会社ブリリアントフューチャー	746,800	1.78
エクセレント株主会	710,718	1.69
西山 文江	589,372	1.40
西山 由之	452,368	1.08

(注) 1. 持株比率は自己株式(4,591,263株)を控除して計算しております。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託口」が保有する当社株式(268,800株)は含んでおりません。
2. 自己株式は上記大株主から除外しております。

株価の推移



※ 2024年2月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。