DUSKIN
喜びのタネをまこう









ダスキン統合レポート

Integrated Report 2026







ダスキン 統合レポート
2026

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

編集方針

2026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の採用と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。

統合レポート



ESGデータブック



有価証券報告書



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」

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

■ 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）

■ 報告対象期間
2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）を主な対象としていますが、2025年3月期以前及び2027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2026年8月10日に開示した修正後の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
2026年10月（次回発行予定：2027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、公式Webサイト（https://www.duskin.co.jp）に掲載いたします。

見通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
「喜びのタネまき」の歴史 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 長期経営戦略 13
価値創造の戦略 13
変遷 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 23
海外戦略 25
人的資本戦略 26
DX戦略 27

03 ステークホルダーとの創出価値 28
お客様とともに 29
加盟店とともに 30
社員とともに 31
取引先・地域社会とともに 33
地球環境とともに 34
株主・投資家とともに 38

04 コーポレート・ガバナンス 39
役員紹介 40
コーポレート・ガバナンス 41
社外取締役鼎談 46
リスクマネジメント/コンプライアンス 49

コーポレート・データ 50
主な経営指標の11ヵ年サマリー 50
ESGデータ（環境/社会） 51
用語集/社会からの主な評価 52
会社情報/株式情報 53

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

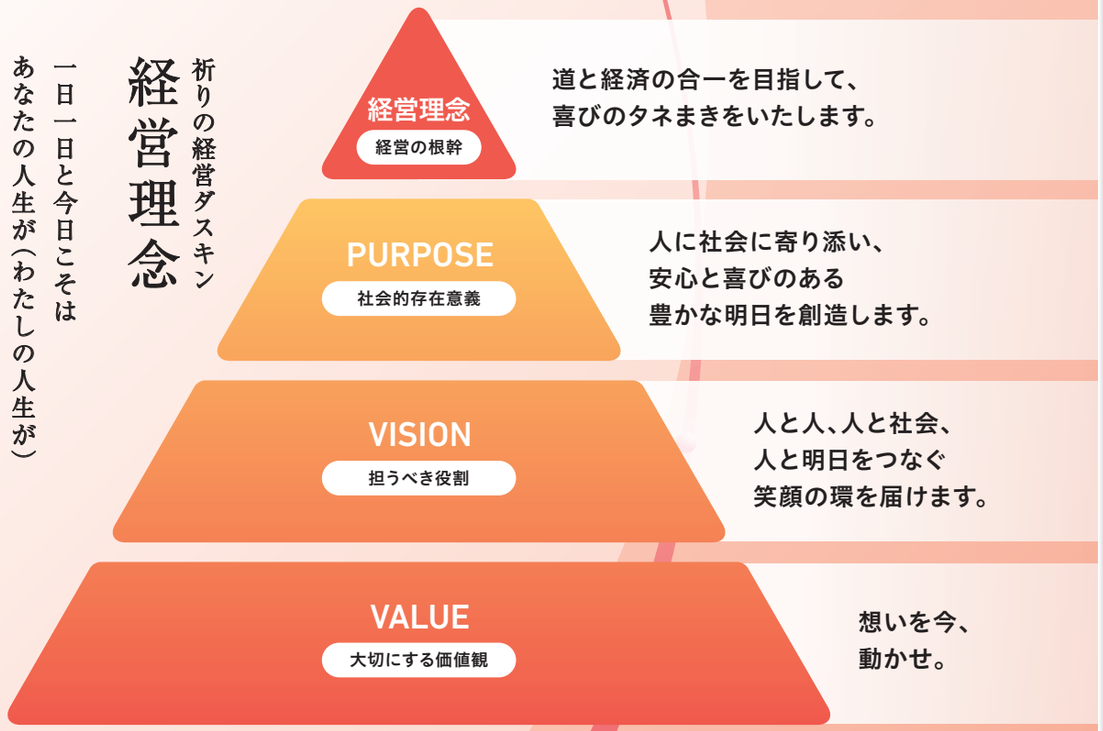
今も、生き続ける創業者の想い

その原点は、「祈りの経営」を生涯追求した創業者・鈴木清一の思想にあります。
「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こと
ありがとうございました　合掌







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、ダスキンの前身である会社を創立。
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。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

編集方針/目次
イントロダクション
▶ 経営理念
成長の軌跡
At a Glance（ダスキンの現在）
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

「喜びのタネまき」の歴史

人に、社会に「喜びのタネ」をまくことを目指して、ダスキンを創業しました。
常に変化し続ける時代のニーズ、社会の要請に応える
商品・サービスを提供し続けてきたダスキンの歩みは、
「喜びのタネまき」の実践の積み重ねそのものです。

訪販グループ　フードグループ

1960's

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

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 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

1971 **事業の多角化を推進**
プロのお掃除サービス
サービスマスター事業を開始

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 害虫獣駆除など環境衛生管理を行う事業(現 ターミニックス事業)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



1990's

1994 **ダストコントロール事業を海外へ展開**
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's

2000 高齢者の暮らしをサポートする事業(**現ダスキン ライフケア事業**)**を開始**



2004 介護用品・福祉用具をレンタル・販売する
ヘルスレント事業を開始

2004 **ミスタードーナツの海外展開を加速**
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



2010's

2014 **簡単・キレイの新しいおそうじスタイルを提案**



2016 住まいの補修を行う
ホームリペア事業を開始



2017 マレーシアのドーナツチェーン
ビッグアップルを子会社化



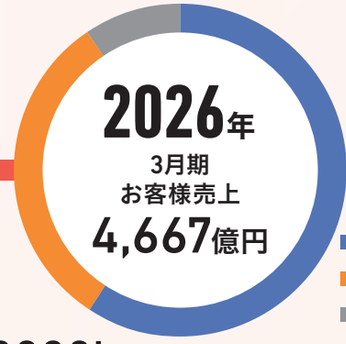
2020's

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

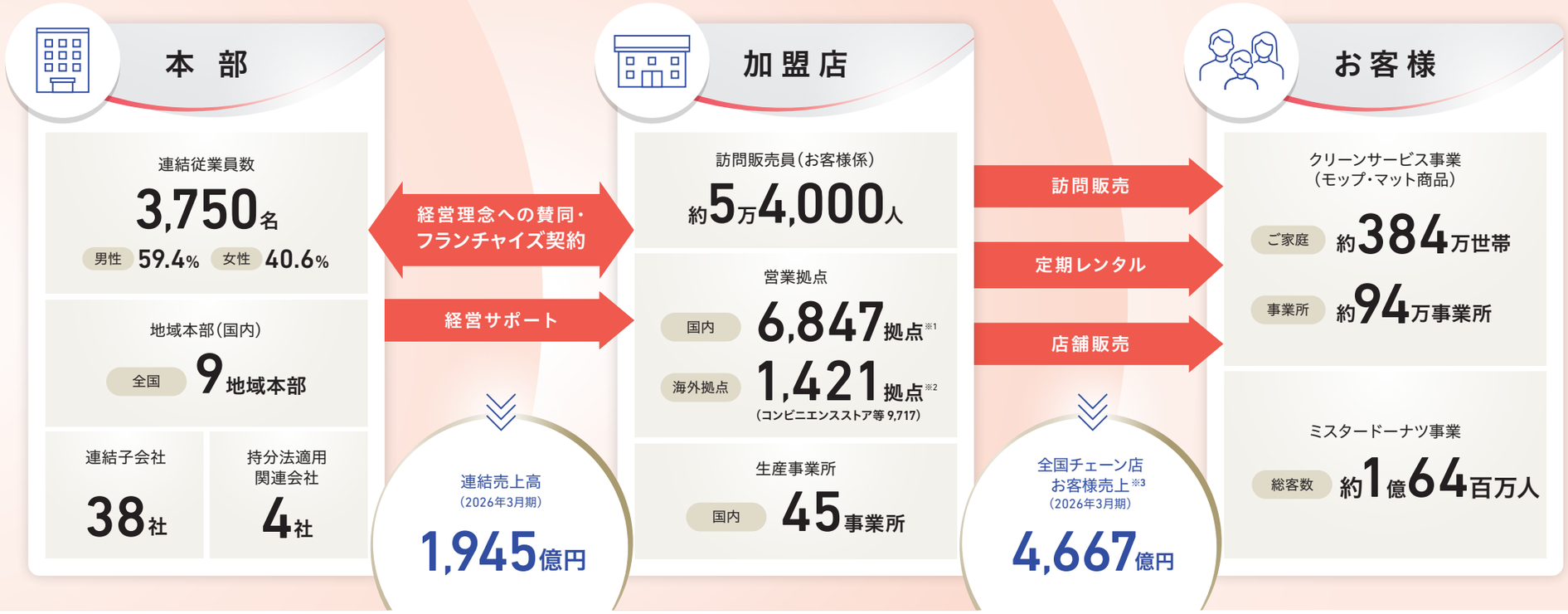




編集方針/目次
イントロダクション
経営理念
成長の軌跡
At a Glance(ダスキンの現在)
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

At a Glance（ダスキンの現在）（2026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（2026年3月期）

ROE（自己資本当期純利益率）	自己資本比率	総還元性向
5.9%	75.1%	60.6%

非財務ハイライト（2026年3月期）

E 循環型レンタルシステムの再商品化率	S 女性管理職比率	G 取締役会における社外取締役の割合
97.8%	17.3%（ダスキン単体）	33%

※1 拠点数・契約加盟数・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（2025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。

編集方針/目次
イントロダクション
経営理念
成長の軌跡
▶ At a Glance（ダスキンの現在）
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

ダスキンの価値創造

CHAPTER 01



トップメッセージ

3つの「シン化」で価値を創造し

「この街にダスキンがいてよかった」と

想っていただける存在を目指す

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
トップメッセージ
価値創造プロセス
価値創造プロセスの解説
マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

トップメッセージ

新たなパーパスの下で始動した１年

1963年の創業以来、私たちは、「祈り」のように手を合わせ、お客様や共に働く仲間に感謝の気持ちを持つ祈りの経営という企業理念の下で事業活動を続けてきました。利益は喜びの取引から生まれるものであり、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創業者・鈴木清一の願いから、「喜びのタネまき」をスローガンとしてきました。

私たちは創業者の想いをしっかりと引き継ぎ、2025年4月に、新たなパーパス・ビジョンを設定しました。「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。」をパーパス（社会的存在意義）、その実現のために私たちが担うビジョン（担うべき役割）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テーマを「Do-Connect」として「中期経営方針2028」を策定しました。

「中期経営方針2028」1年目を振り返って

「中期経営方針2028」の初年度となった2026年3月期には、全社ビジョンをもとに、訪販グループは「新しいつながりで、暮らしに喜びを。」、フードグループは「この世界に新しい食文化を。」をそれぞれのグループビジョンに制定しました。訪販グループではタグラインも従来の「衛生環境を整える」から「くらしに新しいつながりを。」に変更し、加盟店を含めたダスキンファミリーだけでなくお客様にも、明確に私たちが進む方向性をご理解いただけるよう周知を徹底しました。

各グループ傘下の全22事業においても、戦略ロジックツリーを作成し、一人ひとりの働きさんの活動目標にもつながるKPIを設定しており、働きさん一人ひとりの行動が会社全体の目指す姿にどうつながっているかを理解し、日々主体的に行動していくという点が、当期の大きな一歩だと考えています。

３つの「シン化」で価値を創造する

「中期経営方針2028」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」と、「経営基盤の強化」に注力していますが、すでにいくつか成果も見え始めています。

「新化」に関しては、2025年7月に冷凍宅配弁当の「nosh」などを運営するナッシュ株式会社と資本業務提携を締結しました。訪販グループは、リアルな顧客接点を強みとし、長年シニア層を中心にお客様との信頼関係を構築してきましたが、若年層を中心にネットを通じた顧客接点に強みを持つナッシュ株式会社と提携することで、相互の強みを掛け合わせてさらなる顧客基盤の拡大を図れると期待しています。

また、周辺事業への幅を広げる「進化」も進み、従来から注力してきた衛生領域、ワークライフサポート領域、シニアサポート





※「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。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
トップメッセージ
価値創造プロセス
価値創造プロセスの解説
マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

トップメッセージ

領域に、2026年3月期からは新たにハウスメンテナンス領域も加えました。ハウスメンテナンス領域では、「緊急トラブル対応サービス」「空き家管理サービス」「原状回復サービス」「住設機器交換サービス」など、住まいに関わるさまざまなお困りごとを解決するサポートを提供してまいります。ほかにも、鍵の交換や修理に対応する「ダスキンレスキュー」への加盟募集も開始しました。家庭用モップで構築した約384万軒のお客様への定期訪問サービスの強みを活かし、お客さまのご自宅の住設機器の交換などにも活用するハウスメンテナンス領域でも、新たな顧客価値の創造を目指してまいります。

さらに、既存事業の「深化」については、日用品やイベント用品のレンタル・企画などを行うダスキンレントオール事業において、平時における「減災トレーニングパッケージ」と有事の際に避難場所での被災者の不安を軽減する「防災サポートサービス」で全国104の自治体と契約を締結するなど、地域社会への参画・貢献を深めています。地域に根づいた加盟店ネットワークを活用し、「この街にダスキンがいてよかった」と思っていただける取り組みの一つです。

フードグループにおいても、新商品「もっちゅりん」の発売等によりミスタードーナツ事業が好調に推移し店舗数も増加しています。また、子会社の「かつアンドかつ」、及び一昨年に子会社化したイタリアンレストラン「ナポリの食卓」のフランチャイズ展開の準備等、既存事業の「進化」と「深化」に取り組んでいます。

海外市場への取り組みも進んでいます。ミスタードーナツ事業は国内だけでなく海外においても、インドネシア、フィリピン、タイ、台湾に続き、2023年にはシンガポール、2024年には香港に進出、2026年秋には上海への出店を進め、中国の華東地域での事業を展開してまいります。同時に、シンガポールやインドネシアなどの既存契約先とは、商品ラインナップやオペレーションの見直しを進め、さらなる事業拡大につなげてまいります。

人的資本経営とDX推進で経営基盤を強化する

経営基盤の強化に関しては、2026年3月期には新たに人事制度の見直しを進めました。

まず、管理職(「責任職」)から、明確なジョブディスクリプションを作成し、各事業が全社ビジョンと連動した戦略ロジックツリーの中で掲げたKGI・KPIを軸に評価をするジョブ型に近い新制度を2026年4月から展開しています。2027年4月には、一般職の働きさんに対しても、活動目標に掲げたKPIと照らして評価する制度を導入し、働きさんのモチベーション向上にもつなげてまいります。

企業の価値は「人」が生み出します。当社では、社員の特性を4つの象限で分析・把握する「DiSC(個人診断)」マネジメントや成長診断などの分析ツールを通じて、適材適所への配置や人材育成にも注力しています。しかし私が何よりも大切にしているのは、働きさん一人ひとりの仕事を通じて実現したい「想い」です。2026年1月からは毎日の朝礼で、一人ひとりが叶えたい想いと、そのためにどのようなシン化を実践するかを、3分間スピーチで共有する取り組みを進めています。異なる個性、異なる専門性を持つ働きさんが、それぞれの「シン化」を目指すことで、多様性のある組織の力が発揮され、会社を強く、



しなやかにしていくと確信しています。また、経営基盤の強化の観点から、もう一つ注力しているのがDXの推進です。デジタル会員の数もフードグループでは約100万人、訪販グループでは約250万軒と、着実に増えてきました。デジタルは24時間いつでもお客様とつながれる接点と捉え、対面でお客様にお会いできる機会をダスキン独自の価値として大切にしながら、デジタルとリアルの共有と強化を図ってまいります。

DXの推進を担うのが、社内のDXアンバサダーです。私は毎年、働きさんと共に、海外の先駆的なデジタル活用事例を視察しています。先進事例からの学びはとても大きいと感じています。働きさん自らがデジタルの先進事例を体験しDXアンバサダーとしてDXをけん引することが、当社のDX施策の検討・推進に好影響を及ぼしています。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
▶トップメッセージ
価値創造プロセス
価値創造プロセスの解説
マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

トップメッセージ

事業環境見通し

足元の事業環境を見ますと、地政学リスクの高まりなど環境の変化は激しくなっています。
一方で、国内の社会構造や顧客ニーズなどの事業環境について、少子高齢化や労働力不足といった社会課題は深刻化していますが、私たちが提供できる価値に対する需要がさらに高まる機会にもなると捉えています。
例えばワークライフサポート領域を見ても、事業環境としては、共働きで子どもを預けることが一般化してきており、そのような中で、株式会社JPホールディングスとの提携を通じてどのように子育て支援ができるのかを定義し、事業パッケージの開発を進めています。フードサービスにおいては、既存の顧客層は20～40代が中心ですが、将来にわたってファン層・顧客層を広げていくことを見据え、中学生・高校生などの若年層をターゲットとした各種施策の展開も始めています。将来的な労働力不足を見据えては、訪販グループ、フードグループ共に、省力化を図った出店形態やAIを活用した設備の導入などの取り組みを進めてまいります。

10年先、20年先に向けて

訪販グループ、フードグループという２つの事業ポートフォリオ構成については、異なる市場で事業を展開しているからこそ、片方が逆風下にあった際に、人材の流用も含めてもう片方の事業で支えることができたなど、バランスが取れていると感じる場面も多くあります。その一方で、今後10年、20年という長期視点では、新たな軸となる事業の育成についても検討していきたいと考えます。
訪販グループでは前述の4領域で事業を展開していますが、特に、今後高齢化社会が進展する中では、シニアサポート領域のさらなる拡充も期待できます。また、当社が全国規模のフランチャイズ形態で家庭への直接的なサービスを展開していることは、法人のお客様が当社の衛生領域やワークライフサポート領域の商品・サービスを福利厚生メニューとしてご採用いただくケースにもつながっており、BtoBtoCのビジネス形態も増えつつあります。
さらに、既存の訪販グループの事業に、資本業務提携を締結している株式会社クラシアンの緊急駆けつけ事業、全国に300ヵ所以上の保育園等を運営する株式会社JPホールディングスとの子育て支援なども含めると、訪販グループが提供する領域は、「ハウス」というよりは「ホーム」という表現に近くなるような、おうち全体をサポートする領域へと拡張してまいります。加えて、訪販グループが持つ「家の中のサポート」という強みとフードグループが持つ「食の楽しみ」の価値を融合させ、訪販グループとフードグループの中間領域で新たな事業を展開もすることも選択肢の一つになります。

ステークホルダーの皆様へ

私たちが最終的に目指すのは、「この街にダスキンがいてよかった」とお客様に思っていただける存在です。そして「この街にダスキンがいなければ困る」という存在を目指してまいります。デジタル技術への投資、M&Aを含めた新規事業への挑戦、そして人的資本への投資など、こうした成長投資にキャッシュを振り向け、持続的な企業価値の向上を図ります。
ステークホルダーの皆様には、当社の長期的な価値創造のプロセスにご理解をいただき、変わらぬご支援を賜りますようよろしく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

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
トップメッセージ
価値創造プロセス
価値創造プロセスの解説
マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

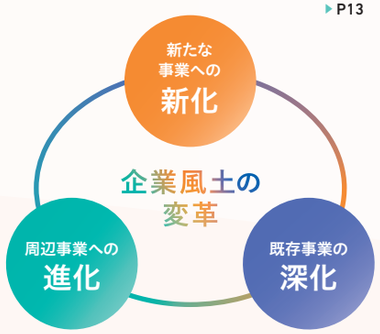
- 人的資本
- 社会関係資本
- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 自然資本

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

本部 ― 経営理念への賛同 / フランチャイズ契約 / 経営サポート ― 加盟店

長期経営戦略 Do-Connect 人と人、人と社会、人と明日をつなぐ。 ▸P13



- 中期経営方針2028 ▸P15
- サステナビリティ ▸P28
- コーポレート・ガバナンス ▸P39

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 ▸P23
- ミスタードーナツ事業
- かつアンドかつ
- ボストンハウス

海外 ▸P25
- 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。

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	多様な人財が活躍できるDE&I推進とキャリア開発	▸P31
取引先	共創によるサステナブルな調達と品質の向上	▸P33
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	▸P34
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	▸P38





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



- 編集方針/目次
- イントロダクション
- 01 ダスキンの価値創造
  - トップメッセージ
  - ▸価値創造プロセス
  - 価値創造プロセスの解説
  - マテリアリティ
- 02 長期経営戦略
- 03 ステークホルダーとの創出価値
- 04 コーポレート・ガバナンス
- コーポレート・データ

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 3,750名
社会関係資本	加盟店の人財育成の基本は、地元で生まれ育った皆さんの「地域との親和性」をベースとし、そこに事業ごとの「サービス品質」を付加することです。これにより、人と人とのつながりが生み出す価値とサービスを最大化します。	●訪販グループ　5,741拠点 ●フードグループ　1,106拠点 ●海外拠点　1,421拠点※ （コンビニエンスストア等 9,717）
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支えます。	●純資産 1,582億円 ●キャッシュ・フロー（現金及び現金同等物の期末残高）241億円
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せ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ヵ所 ●モップ・マット洗浄工場 45ヵ所 ●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 138件／海外 5件 ●研究開発費 6.2億円
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 2,502t ●エネルギー使用量 2,003TJ（テラジュール） ●CO_2排出量 494,715t-CO_2

（2026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（2025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 4,667億円
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　83拠点 レスキューサービス事業　17拠点 ミスタードーナツ事業　35店舗
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 17.3% 一人当たり年間研修時間 19.8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 662億円 仕入先様勉強会 参加企業 265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 401校 防災サポートサービス協定締結 104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 1.9%増（2021年3月期比） CO_2排出量削減率 39.2%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

（2026年3月期）

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
トップメッセージ
価値創造プロセス
▶ 価値創造プロセスの解説
マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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	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 ●未出店地域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エンゲージメントの向上 ●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低減	●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

- 編集方針/目次
- イントロダクション
- 01 ダスキンの価値創造
  - トップメッセージ
  - 価値創造プロセス
  - 価値創造プロセスの解説
  - ▶ マテリアリティ
- 02 長期経営戦略
- 03 ステークホルダーとの創出価値
- 04 コーポレート・ガバナンス
- コーポレート・データ

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	KPI			経過（2026年3月期）	達成期限
経営上の重要課題	お客様	顧客体験価値（CX）の最大化	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	4,910億円	4,667億円	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5事業 ●レスキューサービス事業 ●ミスタードーナツ事業	300拠点以上 100拠点以上 120店舗以上	83拠点 17拠点 35店舗	
	社員	多様な人財がいきいきと活躍できる環境づくり	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 ●男女間の賃金格差縮小に向けた取り組み	30%以上 ー	17.3% ー	2031年3月期
			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 ●エンゲージメント「自己成長・キャリア感」	20時間以上 80%以上	19.8時間 68.8%	
			ウェルビーイングの充実	●健康経営優良法人認定 ●エンゲージメント「やりがい・仕事の満足度」	29法人※ 90%以上維持	28法人 92.4%	
	取引先	安全・安心で持続可能性に配慮した調達		●製造委託先食品工場の定期監査実施率 ●サステナブル調達の推進	100% ー	100% ー	2028年3月期
	地域社会	地域社会との共存・共栄	学校教育支援活動（実施数）	●子どもたちに掃除の大切さを伝える出前授業 ●教員向けセミナー	420校／年 15会場／年	401校／年 19会場／年	2027年3月期
				●防災サポートサービス 自治体との協定締結	115件	104件	
	地球環境	事業活動を通じた環境負荷の低減	循環型社会づくりへの貢献	●食品ロス量（2001年3月期比） ●食品廃棄物リサイクル率 ●モップ・マットの再商品化率 ●容器包装プラスチックリサイクル率 ●化石資源由来ワンウェイプラスチック（2021年3月期比）	50%減 75% 97%維持 60% 25%減	49.1%減 74.0% 97.8% 23.1% 1.9%増	2031年3月期
			気候変動への対応（ダスキングループ拠点）	●軽商用車EV比率 ●再生可能エネルギー利用率 ●CO_2排出量（2014年3月期比）	30% 50% 46%減	1.9% 54.9% 39.2%減	
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	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） ●株主総利回り（TSR）の向上	7%以上 ー	5.9% ー	2028年3月期
			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 ●GPIF採用すべてのESG指数銘柄に選定	年間100回以上 継続選定	年96回 継続選定	

※関係会社、健康保険組合等の法人を含む

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
トップメッセージ
価値創造プロセス
価値創造プロセスの解説
▶ マテリアリティ
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

長期経営戦略

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。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
▶ 価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

Do-Connect
人と人、人と社会、人と明日をつなぐ。

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。

1 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」にも想いをはせる。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

2 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

3 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

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。



変遷

「ONE DUSKIN」から「Do-Connect」へ

長期戦略「ONE DUSKIN」
（2016年3月期～2025年3月期）

第3フェーズ

中期経営方針2022（2023年3月期～2025年3月期）

基本方針

事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に向けて、事業ポートフォリオを変革することで、“道と経済の合一”を目指す

取り組みテーマ

① **事業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**
人財・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

2025年3月期（実績）
EPS 185.72円　ROE 5.8%

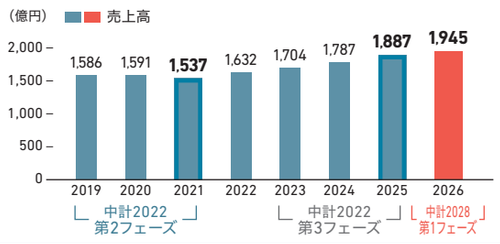
課題

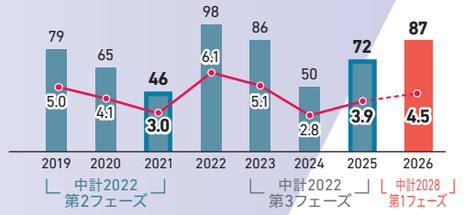
- デジタル化の加速による生産性向上とAI活用などによるCX（顧客体験価値）向上
- 子育て支援領域での新規事業開発と、ハウスメンテナンス領域への発展
- ミスタードーナツの新店舗形態での出店と、フード新業態の開発
- アジア未展開国へのさらなる進出
- 環境目標2030の目標達成に向けた実践

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）





長期経営戦略「Do-Connect」
（2026年3月期～）

第1フェーズ

中期経営方針2028（2026年3月期～2028年3月期）

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。

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。

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する。

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・サービスを迅速かつ柔軟に提供し、顧客にとっての価値を高める。

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、経営基盤を強化する。

2026年3月期（実績）
EPS 195.31円　ROE 5.9%

- 訪販グループにおける成長へ向けた領域拡張と生産性向上
- フードグループにおける新業態開発とバリューチェーンの強化
- 現地パートナーにより海外展開の加速
- デジタルによる業務改革を牽引する人財育成
- 環境保全と企業経営の両立に取り組み持続可能な社会への貢献

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
▶ 変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

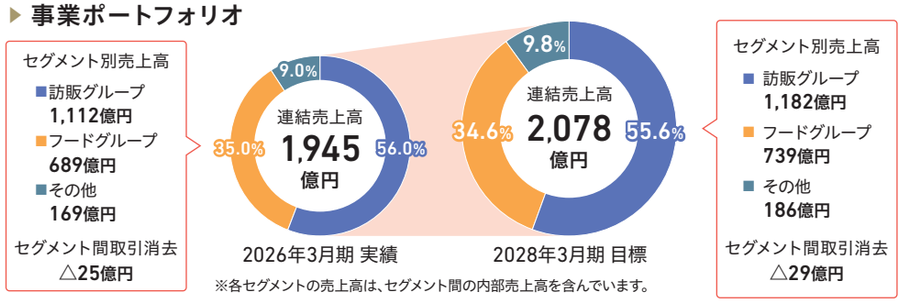
中期経営方針2028（2026年3月期～2028年3月期）

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



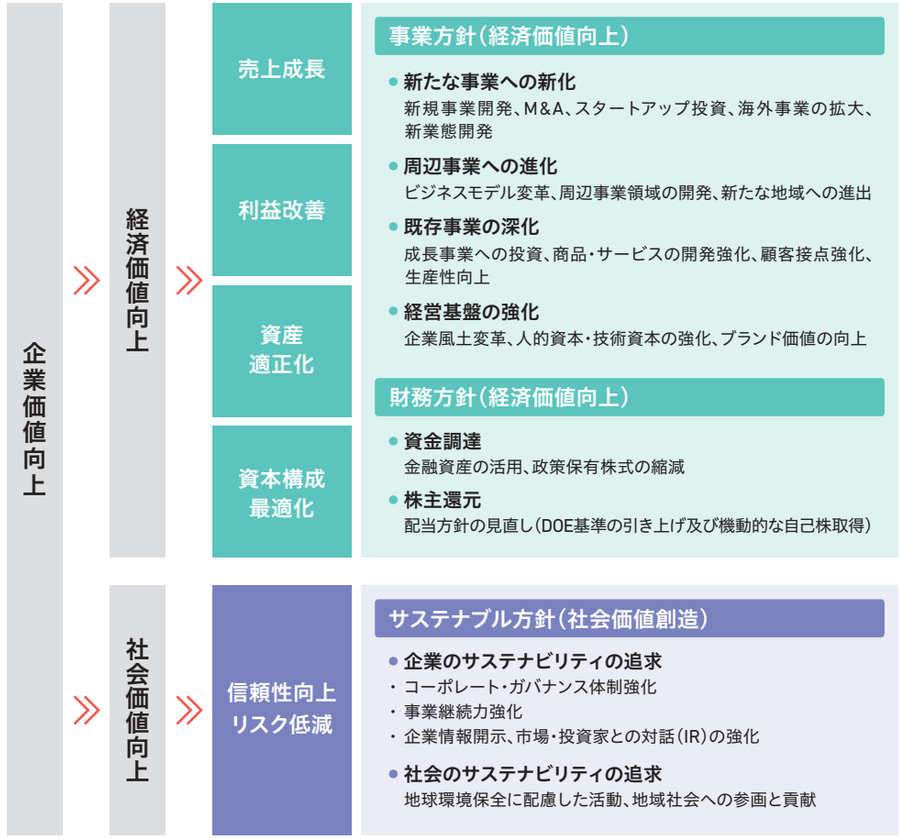
※各セグメントの売上高は、セグメント間の内部売上高を含んでいます。

▶ 2028年3月期 数値目標（連結）

連結売上高	親会社株主に帰属する当期純利益	ROE	政策保有株式 ※上場株式に限る	配当方針
2,078億円	106億円	7%以上	10%以下	配当性向60%または DOE3%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。



編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
▶ 中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

経営テーマ1 新たな事業への 新化 Innovation

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

経営テーマ2 周辺事業への 進化 Expansion

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。

- お客様へさら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メ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

経営テーマ3 既存事業の 深化 Development

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出店地域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

経営テーマ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
- 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

▶ 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**
  子育て支援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**
  ハウスメンテナンス領域※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

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
▶ 中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

CFOメッセージ



成長投資を積極的に取り組みながら、中計で掲げたROE7%目標を必ず達成していく

2026年3月期の総括

2026年3月期の連結業績は概ね順調に推移し、売上高は前期比3.1%増の1,945億円、営業利益は同20.4%増の87億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同4.2%増の91億円となりました。ミスタードーナツ事業を主力とするフードグループは過去最高の実績を更新するなど、好調な状況が続いた一方で、訪販グループについては、増収減益となりました。これは原材料や重油価格の高騰といった外部要因に加え、新商品「ケース付きモップクリーナー」が想定以上に好評で、当社から加盟店に出荷する時点で原価を一括計上するため、先行投資のような形で売上原価率を押し下げました。原価の先行計上は後から回収できる部分ですが、原材料価格の高騰については、中東情勢や為替変動の先行きが不確実な中で課題であると認識しています。仮に4、5月の状態が1年続けば、フードグループも含めて原価は全体的に0.3%程度上昇すると試算しており、訪販グループを中心に原価の効率化に向けたプロジェクトを立ち上げ、収益率改善に向けた施策を進めてまいります。

現行の中期経営方針の初年度としての進捗評価という視点では、事業部門の努力もあり、各事業戦略は概ね計画通りに進捗しトップラインを伸ばせた点はとてもよかったと評価しています。キャッシュ・アロケーションに関しては、M&AとDX戦略投資が計画より後ろ倒しとなっています。M&Aは相手先の存在あっての話ですが、DX戦略に関しては、一部、大規模なレガシーシステムのクラウドへの移行などが当初計画より若干遅れており、そこへの投資が後ろ倒しとなる見込みです。

成長投資とM&A

キャッシュ・アロケーションに関しては、3ヵ年のキャッシュ・フローを上回る積極的な投資計画を立てています。M&A投資約200億円を含め、成長投資に300億円規模を振り向けることとしており、キャッシュ・アロケーションの中でも成長投資は最優先事項です。成長投資を通じて業績を向上させることが、必然的に株主還元の拡充にもつながると考えています。

主な経営指標(各年3月期)

		2022	2023	2024	2025	2026
連結売上高	百万円	163,210	170,494	178,782	188,791	194,554
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	8,132	7,196	4,589	8,808	9,180
自己資本比率	%	76.1	76.6	76.3	74.4	75.1
自己資本当期純利益率(ROE)	%	5.5	4.8	3.0	5.8	5.9
総資本当期純利益率(ROA)	%	4.2	3.6	2.3	4.3	4.4
期末株価	円	2,689	3,190	3,299	3,639	4,208
株価収益率(PER)	倍	16.33	21.83	34.61	19.59	21.55
株価純資産倍率(PBR)	倍	0.88	1.02	1.03	1.13	1.25

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

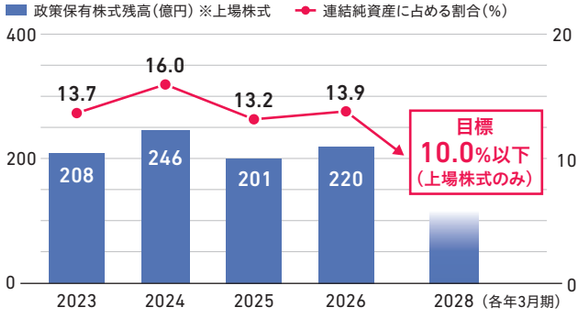
CFOメッセージ

M&Aに関しては、毎月2回、新規事業開発部、訪販グループ、フードグループの戦略部門、経営企画部、経理部が参加する「M&A検討会」にて案件ごとに精査を進めています。同会議は、M&Aを実施した場合、その後の進捗状況のモニタリングも行います。M&Aは、小規模な案件に数多く投資をするよりも、相応のリターンが期待できる100～200億円規模の案件にしっかりと投資をできればと考えていますが、100億円超の規模での案件は数も少なく、決断のためのハードルも高くなります。しかし「M&A検討会」では日々、さまざまな案件の検討を進めており、この中期経営方針の期間内に何らかの成果を示すべく取り組んでまいります。

成長投資に際しては、ある一定額を超える投資案件は、取締役会の執行機関である「投資評価会議」で毎月1回、内容を精査しています。投資判断においては、期待収益率のほか、投資回収期間が10年を超えないことなどの目安を設けており、また撤退基準についても投資案件ごとに検討時から決定することとしています。また投資後の進捗モニタリング機能も同会議が担っています。

なお、こうした成長投資を支えるキャッシュ・フローとして、政策保有株式の縮減も進めています。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た上で進めており、2027年度末に上場株式の保有比率を10%未満に抑えられるよう、具体的な銘柄・株数などを定めて進めています。

政策保有株式残高



株主還元

株主還元については、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います。その上で配当方針については、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しています。また自己株式取得についても、機動的かつ柔軟に実施することを常に検討しております。

最適なバランスシート構成

当社グループのバランスシートは、フランチャイズで事業を展開していることから、アセットが少ないことが特徴です。具体的に固定資産として保有しているものは、訪販グループのクリーンサービス事業が抱えている工場が占めています。

そのような中で、当社の2026年3月末の自己資本比率は、過

3ヵ年のキャッシュ・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

3ヵ年　目標		初年度 実績(2026年3月期)
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	137億円
政策保有株式の縮減	↓	17億円
金融資産の活用	↓	28億円

Cash-out

3ヵ年　目標		初年度 実績(2026年3月期)	主な用途
維持投資	約380億円	118億円	●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	55億円	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

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

CFOメッセージ

去からの剰余金の積み上げによって、75.1%と前期末から0.7ポイント拡大しました。自己資本比率が高い点については資本市場との対話の中でもご指摘いただくことはありますが、フランチャイズの加盟店に何かあった際に、資金調達ニーズなども含めて経営をカバーできるようにしておく必要があることから、一定の財務の安定性の確保が不可欠であると考えています。現在、金融機関から「A」相当と試算されている財務格付を維持することなども勘案すると、7割程度の自己資本比率を維持することが妥当だと捉えています。

また、M&Aなど大規模な成長投資の際には、デット（返済義務のある有利子負債）の活用も否定しません。調達コストをカバーし、資本コストも大きく上回れるようであれば、デットも積極的に活用する方針であり、現時点では機動的に発動できる準備として、各金融機関とコミットメントライン契約を締結しています。

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

当社の株主資本コストはCAPM（資本資産価格モデル）で算定すると5%程度と認識しています。2026年3月末のROEは5.9%と資本コストを上回ってはいるものの、それで十分だとは思っていませんが、まずは当中計でのROE目標7%の達成を目指してまいります。

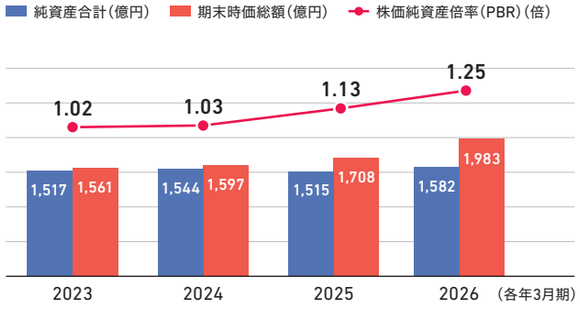
当社の株価純資産倍率（PBR）については、直近では1.3倍前後で推移するなど、ここ4年ほど1倍を上回る水準で推移しています。資本市場との対話にも積極的に努めていますが、ROEのさらなる向上を図ることで、PBRもより一層高めていきたいと考えています。

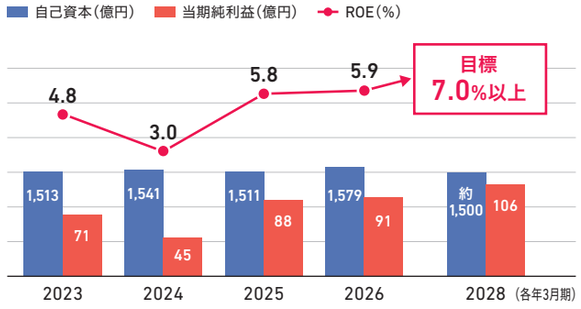
ROE向上に向けて最も重要なことは営業利益率を高めていくことだと捉えています。フードグループでは現状14.5%の営業利益率を確保していますが、訪販グループにおいては、現在の5%程度の営業利益率水準を8～9%程度まで引き上げていく必要があります。また若干厚めになっている自己資本についても適切な規模に圧縮すべく、自己株式の取得なども検討します。さらに総資産回転率についても現在0.9倍程度と低水準であり、改善していきます。

中計で掲げたROE目標7%以上は必達目標であり、さらに高い水準まで引き上げたいという気持ちで臨んでいます。ROE目標の達成に向けては、自己資本の圧縮で達成するのではなく、必要な成長投資を積極的に実行しながら、しっかりと利益率を上げることで達成することを最優先に取り組んでいきます。そして当社の持続的な成長をしっかりと実現することで、株主の皆様への還元もしっかり行っていきたいと考えています。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援いただきますようよろしくお願い申し上げます。



PBRとROE



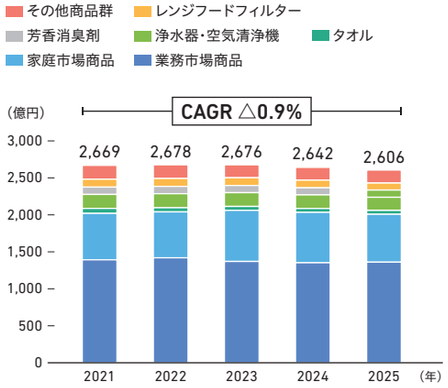


編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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



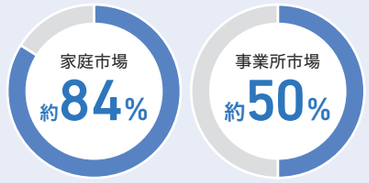
出所：一般社団法人日本ダストコントロール協会

●全国チェーン店お客様売上

2026年3月期 クリーンサービス事業

家庭市場	事業所市場
752億円	886億円

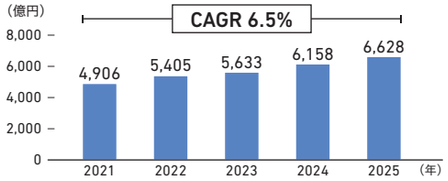
●市場シェア



※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」

●全国チェーン店お客様売上

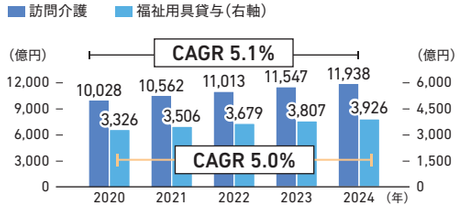
2026年3月期 ケアサービス事業

家庭市場	事業所市場
374億円	274億円

※1 2025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

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)」

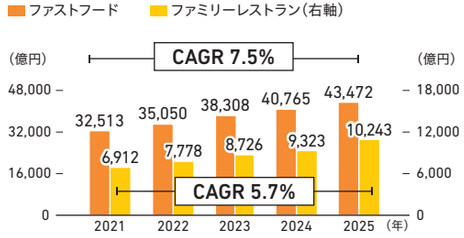
●全国チェーン店お客様売上

2026年3月期 シニアケア事業

179億円

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

2026年3月期 ミスタードーナツ事業

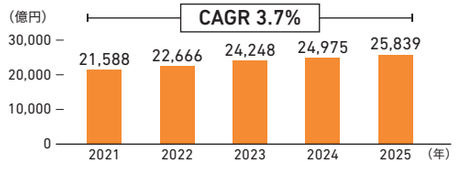
1,422億円

●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」 ※2025年は予測

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
▶ ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

訪販グループ

訪販グループは、「新しいつながりで、暮らしに喜びを。」というビジョンのもと、注力する4つの領域（ハウスメンテナンス、衛生、ワークライフサポート、シニアサポート）において、お客様へさらなるお役立ちの範囲を広げることに取り組んでまいります。また、強固な地域密着型のネットワークを基盤とし、人材育成の強化や業務効率の向上、DXの推進を通じて、リアルとデジタルを融合した顧客接点の進化と顧客体験価値の向上を図ります。これらの取り組みにより、お客様や地域との新たなつながりを創出し、快適で安心な暮らしを支える価値を創造してまいります。



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
- 労働人口減少による働き手不足
- ライフサポート（介護・育児・清掃・家事代行等）市場の拡大

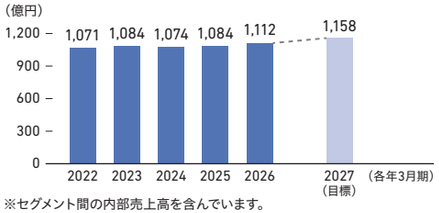
強み

- 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

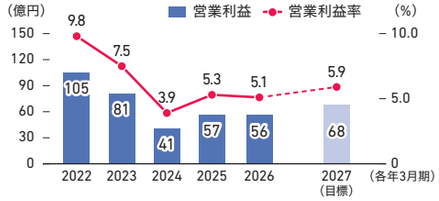
主力のクリーンサービス事業が減収となったものの、エアコンクリーニングや日常清掃を展開するサービスマスター事業、防災や減災での価値創造を進めるダスキンレントオール事業が好調を維持した結果、訪販グループ全体では増収となりました。また、「2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）」会場内清掃及び個別パビリオンの清掃や衛生商品の提供等も業績に寄与しました。

訪販グループ　売上高



※セグメント間の内部売上高を含んでいます。

訪販グループ　営業利益・営業利益率



全国チェーン店お客様売上の推移（各年3月期）

（単位：億円）

	2022	2023	2024	2025	2026
クリーンサービス事業	1,722	1,735	1,698	1,664	1,638
ケアサービス事業	557	568	587	623	648
シニアケア事業	147	156	162	169	179
その他訪販事業	228	240	229	237	265

※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。

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、お客様へさらなるお役立ちを目指し、住まいや建物の設備を対象とした維持・管理サービスを展開し、お客様の暮らしをサポート


ハウスメンテナンス領域

事業深化戦略

自社の強みの深掘により、衛生環境を整えると共に、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

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

訪販グループ

「新しいつながりで、暮らしに喜びを。」

長期経営戦略への貢献

新たな事業への 新化

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。」の実現に向けて、社外リソースを積極的に活用した新たな事業への新化に取り組んでいます。その一つとして、冷凍宅配弁当「nosh」を運営するナッシュ株式会社との資本業務提携を締結し、当社が訪問販売で培ったノウハウとナッシュ株式会社が冷凍宅配弁当分野で培ったノウハウを融合することで、両社の強みをかけ合わせた新たな価値創造に挑戦しています。
今後も、変化する社会環境から生まれる課題の解決に取り組んでまいります。



周辺事業への 進化

訪販グループでは、これまでの「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」に、「ハウスメンテナンス領域」を加え、事業領域の拡張を図っています。その一つであるレスキューサービス事業(鍵の駆けつけサービス)では、フランチャイズ展開を開始し、店舗数の拡大に取り組んでいます。また、水回りの駆けつけサービスを展開する株式会社クラシアンとの業務提携を通じて、お客様へのさらなるお役立ちを目指し、相互送客を実施しています。今後も既存事業の強みを活かした新たなサービス開発に取り組み、お客様の課題解決に資する商品・サービスを提供してまいります。



既存事業の 深化

ダスキンレントオール事業では、自治体向けに災害発生時の資材供給などを行う防災サポートサービスを展開し、地域社会の安全・安心の実現に貢献しています。さらに新たな取り組みとして、有事に備えた平時の訓練を支援する減災トレーニングパッケージを提供し、地域の防災・減災力向上をサポートしています。また、クリーンサービス事業では、「ケース付きモップクリーナー」や「ファインバブル浄水シャワー」などの新商品を開発し、快適な暮らしに貢献する取り組みを進めています。ケアサービス事業では、サービス提供時間の短縮に寄与するサービス効率化のための薬剤・資器材の開発を行っています。



編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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。」をビジョンに掲げ、お客様の心に刻まれる「おいしい想い出」の創出を通じて、その豊かな価値を未来へつないでいくことを目指しています。
主力事業であるミスタードーナツは、「いつもあるのに、いつもあたらしい。ミスタードーナツ」をスローガンに、お客様満足度の向上を目指し、安全・安心な商品・サービスの提供、利便性の向上、店舗運営の効率化、人材不足を見据えたライセンス制度の見直しなど、持続的な事業成長に向けた取り組みを進めています。



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

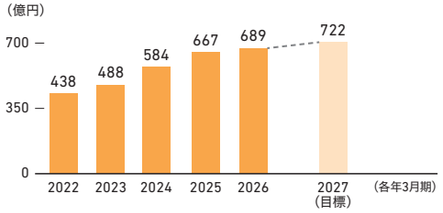
強み

- 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

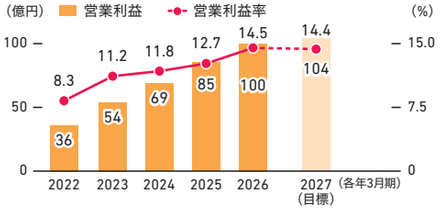
事業概況

フードグループでは、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、ロイヤルティ売上が増加したこと等により、売上高は前期を上回りました。利益面につきましては増収に伴い売上総利益が増加、また前期中の価格改定等により原価が改善したこと等で、営業利益も前期を上回りました。その他の事業につきましては「かつアンドかつ」は減収、株式会社ボストンハウスは「ナポリの食卓」を中心に好調に推移したものの、前期は変則決算により15ヵ月分の実績を計上した影響により減収となりました。

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



※セグメント間の内部売上を含んでいます。

全国チェーン店お客様売上の推移(各年3月期)

(単位:億円)

	2022	2023	2024	2025	2026
ミスタードーナツ	929	1,055	1,248	1,365	1,422
かつアンドかつ	16	17	18	19	18
その他フード	4	0.6	0.3	—	—
ボストンハウス	—	—	—	34	29

※かつアンドかつ、ボストンハウスは(株)ダスキンの子会社です。
※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。

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


ミスタードーナツ×フィットちゃん
コラボランドセル


かえちゃOh!!
まほうのミスタードーナツ

新たな成長への挑戦

ミスタードーナツ
- 商圏売上の最大化、未出店地域への出店

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

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

フードグループ

「この世界に新しい食文化を。」

長期経営戦略への貢献

新たな事業への 新化

食べたその時だけではなく、食べ終わった後も、そのおいしさや喜びが、心に残り続けるような「おいしい想い出」をお客様にお届けするために、既存事業とは異なる価値を持った新業態の開発に取り組みます。外食業界を取り巻く外部環境は、少子高齢化や労働人口の減少による人材確保の難しさに加え、店舗投資や原材料費、人件費の上昇などにより急速に変化しています。このような状況を踏まえ、効率的な店舗運営と収益性の向上を図りながら、多様化する顧客ニーズに対応した新たな業態を開発し、成長機会の創出を目指します。

周辺事業への 進化

引き続き、多店舗展開の基盤を有する企業を中心に、新たな価値の創出を目指したM&Aを検討してまいります。また、人件費の上昇や原材料価格の高騰を含む調達リスクの対応として原材料の内製化に向けた検討を進めます。新たな収益機会を創出するとともに、コスト及び調達リスクを適切に管理できる体制の構築を目指し、バリューチェーンの強化に取り組みます。さらに、既存ブランドのお客様との接点拡大に向けて、ミスタードーナツ店舗以外の接点においてもブランドを身近に感じていただけるよう、マーチャンダイジングの展開に取り組みます。加えて、株式会社かつアンドかつ及び株式会社ボストンハウス（ナポリの食卓）においては、フランチャイズ展開を推進します。


かつアンドかつ


ナポリの食卓

既存事業の 深化

フードグループはさらにお客様満足度を高めるため、課題解決に取り組みます。ミスタードーナツではお客様のご不満を解消することが、まず重要と捉えています。「購入に待たされる」というご不満に対しては、AIスキャンレジ、セルフ袋詰め方式の導入展開を進め、生産性の向上を目指します。単なる効率化ではなく、余裕ができた時間をお客様に寄り添う接客に活用することで、さらに満足度を向上させることを目指します。「欲しい商品がない」のご不満に対しては、急速冷凍・解凍庫などを活用して、朝の品揃えの改善にチャレンジします。またミスタードーナツアプリなどを用いた商品の事前予約をさらに推進します。「近くに店がない」のご不満に対しては、商圏内における出店の適正化を図ります。



編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
▶ フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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、台湾でダストコントロール商品のレンタル・販売とケアサービス事業を展開している楽清服務股份有限公司はトータル提案の施策推進により毎年成長を続けており、マレーシアを中心にドーナツを展開しているビッグアップルグループも前期の売上を上回りました。また、ミスタードーナツにつきましては2024年度に進出した香港も好調に推移しており、2026年秋に上海で1号店がオープンしました。

お客様売上の推移（各年3月期）　（単位：億円）

	2022	2023	2024	2025	2026
ミスタードーナツ	121	160	189	221	242
ビッグアップル	15	20	19	21	24
ダストコントロール/ケアサービス	64	75	81	91	98

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、人と明日をつなぐ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

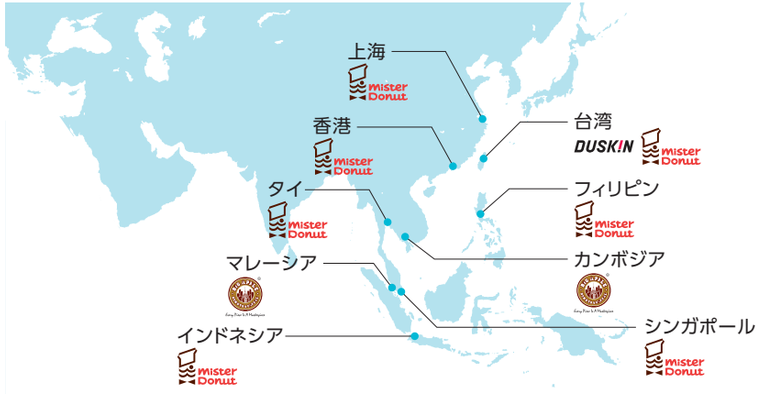
ミスタードーナツを展開していない国や地域で地元企業のパートナーを選定し展開

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/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



※2026年7月23日開催の取締役会において、楽清（上海）清潔用具租賃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、清算結了となる予定です。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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さら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

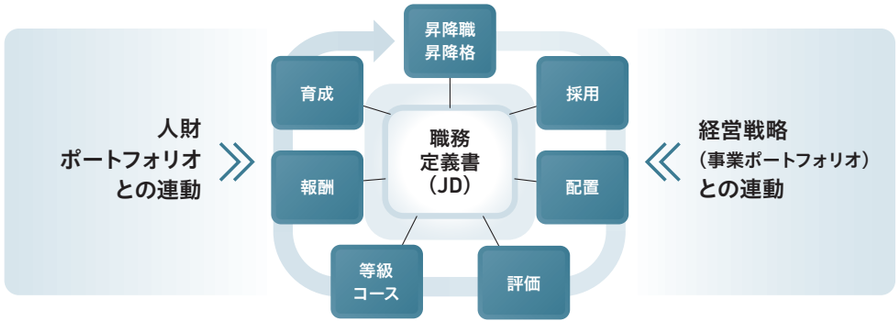
今(の事業)を変えていける人財

「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)を起点とした制度を導入

最適な人財ポートフォリオを構築するため、「DiSC(個人診断)」と「コンピテンシー(成長診断)」を実施し、人財スキルデーターを一元管理する「タレントマネジメントシステム」を活用しています。また、職務定義書を起点として、「人財ポートフォリオ」と「事業ポートフォリオ」を連動することで期待される役割やスキルを明確にし、採用から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。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を立案し実践しています。

総合満足度(アウトカム)(各年3月期)

総合:70.2%	項目	2025	2026	KPI (2030年目標)
エンプロイー エンゲージメント	私はダスキンで働けてよかったと思う	91.4%	92.4%	90%以上
エンプロイー エクスペリエンス	私はこの1年間で、仕事を通じた成長感、達成感がある	70.0%	68.8%	80%以上

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

DX Strategy

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に、昨年、IT戦略統括本部を設置し中期経営方針2028に沿って改革に取り組みます。



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
  - ・ToGo店舗の展開
- 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と体制拡大による取り組みの活性化
- 業務改善の活性化に向けたPoC促進制度の導入
- 安全・安心にAIを活用するための利用ガイドラインの策定
- 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ツール活用のスキル向上
- ITツールの活用ショート動画配信等によるツール活用力の向上

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
- デジタルを活用した業務改善を牽引する人財の要件と育成計画の策定
- 牽引人財を対象に実践的なノーコードツール・AIの活用を推進
- 先端AI・ツールの実証検証(AIbot、接客ロープレAI、最新AIツール検証など)

データ利活用

- データを活用する文化の醸成と企業競争力の向上
- ワークショップやOJTによるデータ分析リテラシーの向上
- 蓄積されたデータの活用に向けた整備

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
価値創造の戦略
変遷
中期経営方針2028
CFOメッセージ
ダスキンの主な市場分析
訪販グループ
フードグループ
海外戦略
人的資本戦略
DX戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

ステークホルダーとの創出価値

CHAPTER 03

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、さら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。





編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

お客様とのリアル接点と円滑なコミュニケーション
↓
お客様の声を基にした商品・サービスの開発
↓
顧客満足度と顧客ロイヤルティの向上
↓
全国チェーン店お客様売上の成長

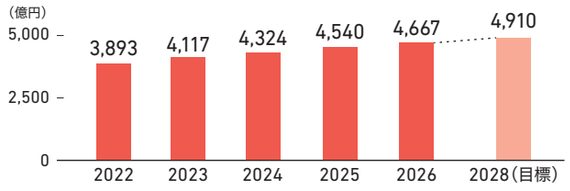
▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

顧客体験価値（CX）の最大化

主な指標	2026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	4,667億円	4,910億円

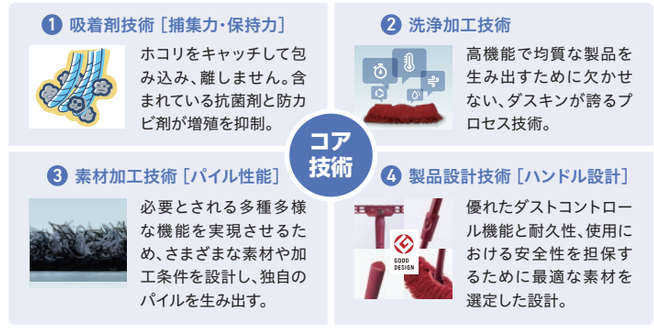
● 全国チェーン店お客様売上（各年3月期）



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

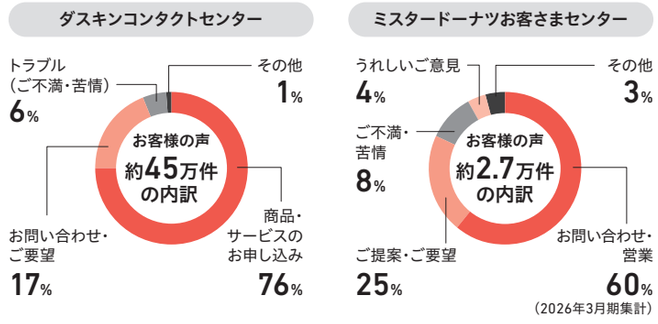
お客様に「おいしい安心」を届ける開発プロセス

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きしています。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。



安全・安心・品質について、詳しくはサイトをご覧ください。https://www.duskin.co.jp/sus/social/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
▶ お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

加盟店組織の存在
↓
信頼に基づく加盟店と本部の関係構築
↓
地域に根ざした持続可能なビジネスの推進
↓
成長分野への新規出店による事業の拡大

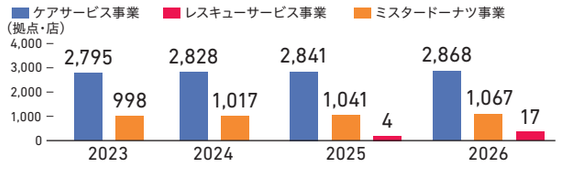
▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

共に成長し競争力ある事業の拡大

主な指数：新規出店数（3年間）	2026年3月期（実績）	2028年3月期目標
ケアサービス事業	83拠点	300拠点以上
レスキューサービス事業	17拠点	100拠点以上
ミスタードーナツ事業	35店舗	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年※1
加入数：1,544店

ダスキン 生産協栄会

発　足：1969年※2
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：1,066店

DUSKIN FAMILY

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年※3
会員数：1,160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年※4
会員数：285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年※5
会員数：209店

会員数・加入数等は2026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、仲間とともに実現していく、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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

多様性を受け入れる風土の醸成
↓
女性管理職の育成・登用促進
↓
特性を生かした組織マネジメントや商品・サービスの開発
↓
組織力の強化と顧客層の拡大

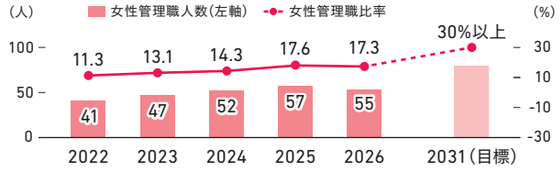
▶ マテリアリティ・KPI

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	2026年3月期実績	2031年3月期目標
女性管理職比率	17.3%	30%以上
男女間の賃金差異	46.7%	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）

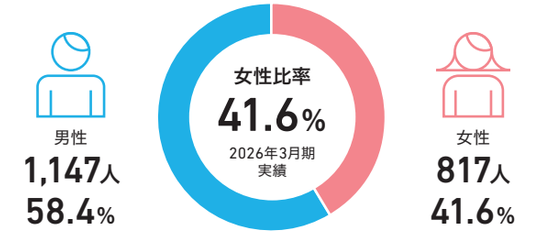


女性の活躍推進

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）

全社員	正社員	非正規社員
46.7%	77.2%	68.4%

（2026年3月期実績）

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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
▶ 社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

人財教育や健康維持への投資
↓
社員のキャリア開発を支援
↓
個人と組織の活性化
↓
モチベーション向上と生産性向上

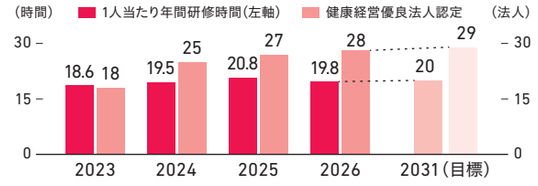
▶ マテリアリティ・KPI

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	2026年3月期実績	2031年3月期目標
一人当たり年間研修時間	19.8時間	20時間以上
健康経営優良法人認定	28法人	29法人

● 1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. 自ら学び・考え・行動・挑戦する人財を育成する

全社教育

OJT Off-JT	全社研修（理念教育等）	階層別研修
	キャリア開発研修	スキルアップ研修
	外部研修	コンプライアンス研修
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いきます。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

※「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

社員の健康診断等の結果（各年3月期）（ダスキン単体）

	2022	2023	2024	2025	2026
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（%）	65.6	49.3	59.7	44.8	46.9
適正体重維持者率（%）	66.9	66.3	63.6	64.7	65.8
喫煙率（%）	25.0	22.0	25.2	22.5	21.7
運動習慣者比率（%）	30.6	30.1	29.5	31.6	32.2

▶ 「プラチナくるみん」を取得

社員の仕事と子育ての両立支援の実績において、特に高い水準の取り組みを継続的に実施している企業に対して、厚生労働大臣より与えられる特例認定（プラチナくるみん）を取得しました。

プラチナくるみん 子育てサポートしています

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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
▶ 社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

取引先・地域社会とともに

基本的な考え方

当社は企業であると同時に、地域社会の一員でもあります。「喜びのタネをまこう」というスローガンのもと、人と人とのつながりや地域社会とのパートナーシップを大切にしたさまざまな活動に取り組んでいます。

▶ 価値協創フロー

取引先との共創	地域社会との共創
安全・安心への配慮	地域住民とのつながり
定期監査の実施	地域社会への貢献意欲
取引先とのパートナーシップ構築	社会貢献活動
信頼性の向上 調達コストの低減	ブランドロイヤルティの向上

▶ マテリアリティ・KPI

マテリアリティ

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

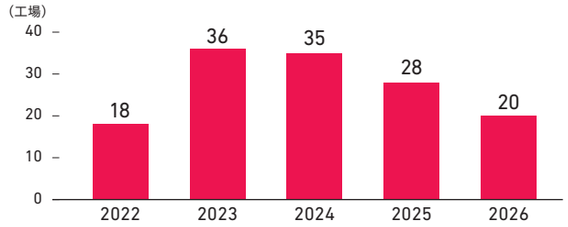
主な指標

	2026年3月期実績	2027年3月期目標
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	401校/19会場	420校/15会場
防災サポートサービス 自治体との協定締結	104件	115件

製造委託先食品工場への監査

新規取引前の監査・製造時の監査、定期監査を行い、継続的改善に取り組んでいます。監査では、食品工場専門の担当者が、工場の施設管理・工程管理・衛生管理・生産管理など、多岐にわたる項目のチェックにより評価を行っています。

● 製造委託先食品工場定期監査実績（各年3月期）



サステナブル調達の推進

人権・労働・地球環境保全など社会的責任を果たす調達活動を取引先とともに推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。

施策目標
- 主要取引先へのアンケート調査
- 新規仕入先選定時の項目追加
- 環境DD、人権DDに関するガイドラインづくりなどを推進

※DD：デューデリジェンス


アブラヤシ農園の監査

持続可能なサプライチェーンについて、詳しくはサイトをご覧ください。
https://www.duskin.co.jp/sus/social/supplychain/

地域・社会貢献について、詳しくはサイトをご覧ください。
https://www.duskin.co.jp/sus/contribution/

学校教育支援活動

2000年より学校教育支援活動を推進。掃除の時間を“子どもたちの力を伸ばす時間”にするため、現職の先生方とともに研究。小学生向け出前授業「キレイのタネまき教室」や、教員向けセミナー「子どもたちの力を伸ばす学校掃除セミナー」などの活動に取り組んでいます。



自治体との連携「防災サポートサービス」

ダスキンレントオール事業では、「災害協定」を事前に自治体と締結。災害発生時のスムーズな避難所開設を支援する「防災サポートサービス」を行っています。災害が発生した際に、全国のネットワークを活用し、避難所開設に必要な施設衛生サービスと、約100種の協定資材を速やかにお届けします。

● 災害発生時のサポートイメージ



※2026年3月末現在

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
▶ 取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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。

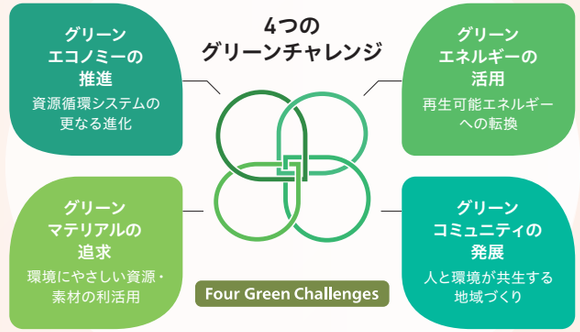
環境について、詳しくはサイトをご覧ください。
›https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/

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、バックキャスティングの考え方により、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。

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、ダスキングループ拠店（株式会社ダスキン及び連結子会社）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、CO_2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%**	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）
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%**	

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 CO_2排出量 **46%減**（2014年3月期比）

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/

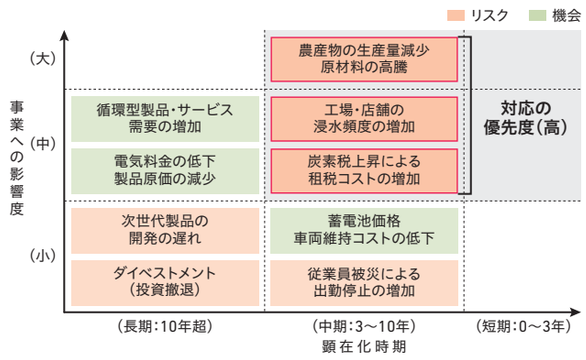
環境マネジメント体制
https://www.duskin.co.jp/sus/ecology/management/

▶ 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。さらに、「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「CO_2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。

2031年3月期 目標

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CO_2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、CO_2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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
▶ 地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

地球環境の重要性を認識
↓
社会に生かされている企業としての責務
↓
環境投資を通じて脱炭素社会の実現に貢献
↓
短期的なコスト負担・長期的には企業価値の向上

▶ 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	2026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	54.9%	50%
ダスキングループ拠点 軽商用車 EV比率	1.9%	30%
ダスキングループ拠点 CO_2排出量（2014年3月期比）	39.2%減	46%減

TNFD提言への対応

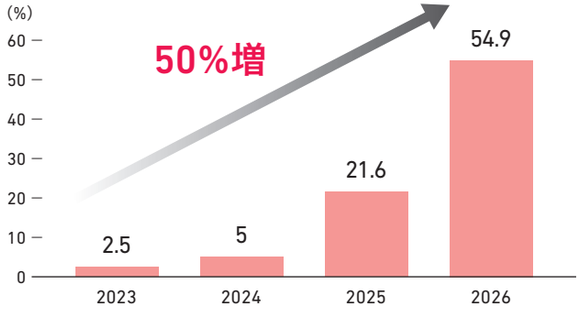
TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言に基づく開示の準備を進めるために、スコーピングを実施しました。この結果をもとに今後、TNFDより開発されたLEAPアプローチにて詳細な分析を行い、TCFDとの統合的な情報開示を進めていきます。

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EV車を導入、脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

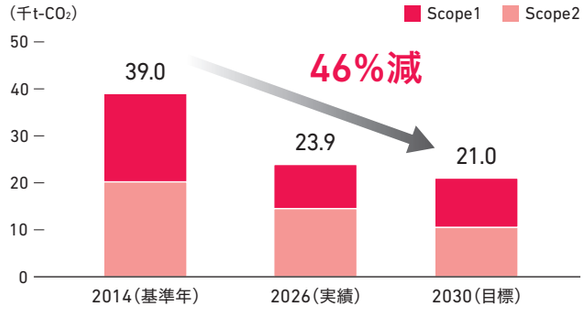


バーチャルPPAの導入

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、CO_2排出量削減に大きく貢献します。



●CO_2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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
▶ 地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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

地球環境の重要性を認識
↓
社会に生かされている企業としての責務
↓
環境投資を通じて循環型社会の実現に貢献
↓
環境負荷の軽減に向けた取り組みと企業価値の向上

▶ 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	2026年3月期 実績	2031年3月期 目標
食品ロス量(2001年3月期比)	49.1%減	50%減
食品廃棄物リサイクル率	74.0%	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)	1.9%増	25%減
容器包装プラスチックリサイクル率	23.1%	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

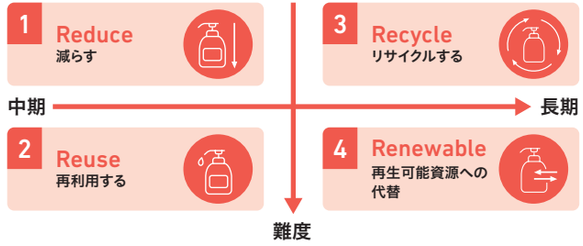
(各年3月期)	2022	2023	2024	2025	2026
食品廃棄物の発生量(t)	4,735	4,522	5,309	5,302	5,679
発生抑制量(t)	3,264	4,509	5,369	6,379	6,452
再生利用等実施率(%)	59.3	69.1	69.4	73.5	74.0

食品ロス削減率

(各年3月期)	2022	2023	2024	2025	2026
食品ロス削減率 2001年3月期比(%)	55.4	52.8	51.0	51.5	49.1

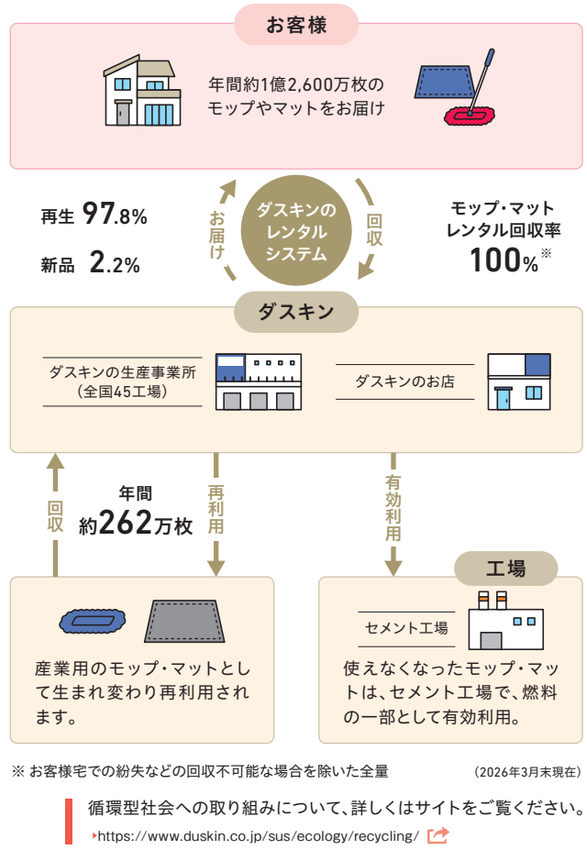
4Rの推進によるプラスチック削減

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に取り組んでいます。



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　(2026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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
▶ 地球環境とともに
株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

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、投資者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		2026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	・ROE	5.9%	7%以上
	・株主総利回り（TSR）の向上	169.08	ー
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	96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

2026年3月期のROEは5.9%、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、さらに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%程度と認識しており、現在のROEはこれを上回っています。しかしながら、さら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

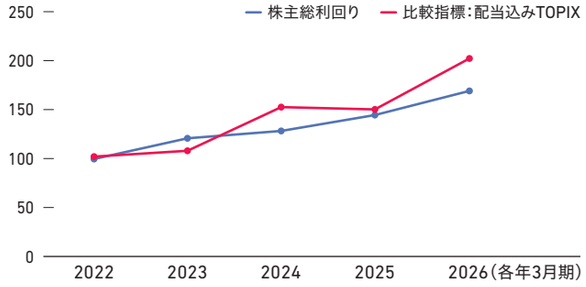
経営企画部IR室長をIR事務連絡責任者と定め、機関投資家向けの決算説明会や1on1ミーティング、個人投資家向けの会社説明会を通じて幅広くエンゲージメントを実施しています。また大株主とのSRミーティングでは、社外取締役も交えた建設的な意見交換を行っています。

IR・SR活動の実績

（各年3月期）	2024	2025	2026
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）	82	87	78
大株主とのSRミーティング（回）	9	8	11
個人投資家向け会社説明会（回）	6	7	5

▶ 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、株主コストを上回る価値創造に努め持続的に高いTSRを実現出来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。



（各年3月期／%）		2022	2023	2024	2025	2026
ダスキン	株主総利回り	99.53	120.68	128.19	144.42	169.08
	比較指標：配当込みTOPIX	101.99	107.92	152.53	150.17	202.20

▶ 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/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
お客様とともに
加盟店とともに
社員とともに
取引先・地域社会とともに
地球環境とともに
▶ 株主・投資家とともに
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ

コーポレート・ガバナンス

CHAPTER 04





01 **大久保 裕行**
代表取締役
社長執行役員

02 **和田 哲也**
取締役 COO

03 **上野 進一郎**
取締役 執行役員

04 **江村 敬一**
取締役 COO

05 **飯田 健司**
取締役 CFO

06 **根本 誠之**
取締役 執行役員

07 **武藏 扶実**
社外取締役

08 **中川 理恵**
社外取締役

09 **関口 暢子**
社外取締役

10 **内藤 秀幸**
常勤監査役

11 **塚本 浩司**
常勤監査役

12 **猿木 秀和**
社外監査役

13 **坂本 一朗**
社外監査役

14 **山本 成一郎**
社外監査役

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

役員紹介（2026年6月19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 27,331株
- 取締役会出席回数 17回／17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 15,117株
- 取締役会出席回数 17回／17回中

1986年4月 当社入社
2026年4月 フードグループ担当（現任）

上野 進一郎
取締役 執行役員



- 所有する当社株式の数 10,318株
- 取締役会出席回数 17回／17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 7,838株
- 取締役会出席回数 17回／17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 2,593株
- 取締役会出席回数 14回／14回中

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 5,391株
- 取締役会出席回数 14回／14回中

1990年4月 当社入社
2026年4月 本社人的資本グループ担当兼新規事業開発部長（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 755株
- 取締役会出席回数 17回／17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 161株
- 取締役会出席回数 16回／17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 819株
- 取締役会出席回数 14回／14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 10,200株
- 出席回数 取締役会 17回／17回中 監査役会 13回／13回中

1982年4月 当社入社
2020年6月 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 2,057株
- 出席回数 取締役会 17回／17回中 監査役会 13回／13回中

2002年9月 当社入社
2024年6月 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 360株
- 出席回数 取締役会 17回／17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 一朗
社外監査役 独立役員



- 所有する当社株式の数 537株
- 出席回数 取締役会 17回／17回中 監査役会 13回／13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 269株
- 出席回数 取締役会 17回／17回中 監査役会 13回／13回中

2024年6月 当社社外監査役（現任）

役員略歴、執行役員等について詳しくはサイトをご覧ください。https://www.duskin.co.jp/company/officer/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
▶ 役員紹介
コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

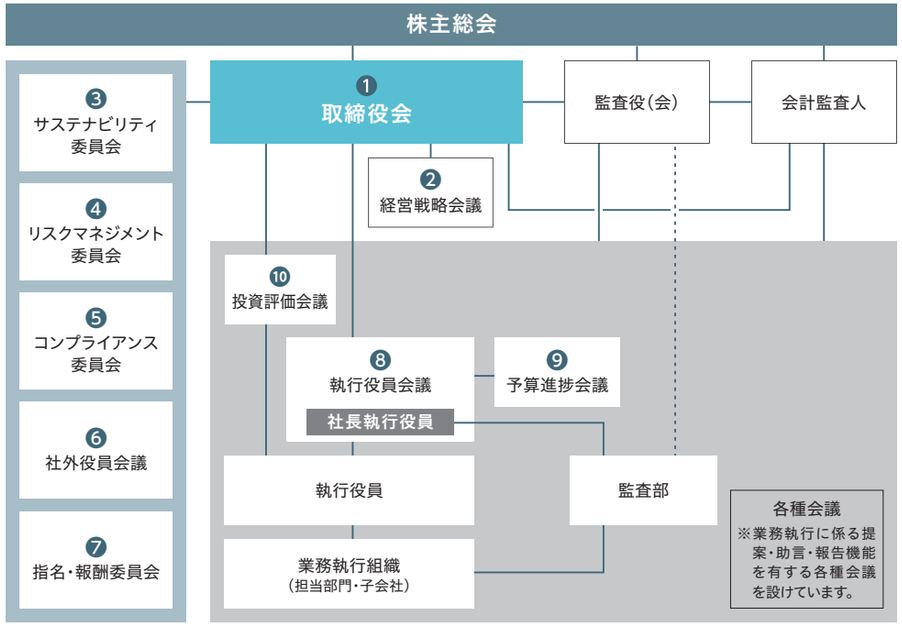
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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を図りつつ持続的な成長を果たす企業となるために、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉えています。経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制を確立するとともに、健全で透明性の高い経営が実現できるよう、体制や組織、システムを整備します。すべての企業活動の基本にコンプライアンスを据え、企業価値の永続的な向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス報告書について、詳しくはサイトをご覧ください。
https://www.duskin.co.jp/sus/governance/corporate/pdf/governance.pdf

▶ コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月現在）



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置型の統治機構を採用しています。業務執行者を兼務する取締役の相互監視及び独立役員であり客観性が高い監査が可能な社外監査役と、当社の事業内容に精通し、かつ高い情報収集力を持つ社内（常勤）監査役が精度の高い監査を実施する現在の経営監視体制は、お客様視点に立った経営を推進し、健全で効率的な業務執行を行う体制として最も実効性があり、経営環境の変化に対する迅速かつ的確な対応に最も適合していると判断しています。

	各種会議	議長または委員長	主な機能	議長または委員長を含めたメンバー	開催実績
諮問機関	① 取締役会	**大久保 裕行** 代表取締役 社長執行役員	当社グループの経営上の重要な事項についての意思決定と業務執行の監査を行う	取締役6名、常勤監査役2名 社外取締役3名、社外監査役3名	17回
	② 経営戦略会議		全体的な経営戦略、事業ポートフォリオ、経営資源の配分等について、中長期的な視野で討議する	取締役6名、常勤監査役2名 社外取締役3名、社外監査役3名	2回
	③ サステナビリティ委員会	**飯田 健司** 取締役 CFO	サステナビリティに関わる中期基本方針や年次活動の特定、未対応課題への取り組みについて審議する	執行役員8名（うち取締役兼任6名）	2回
	④ リスクマネジメント委員会	**松重 泰子** 執行役員	リスクに対する予防策を講じるとともに、万一リスクが発生した場合に被る被害を回避又は、最小化することを目的として設置	執行役員1名、各部門責任者12名	4回
	⑤ コンプライアンス委員会	**根本 誠之** 取締役 執行役員	当社企業集団のコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を目的として設置	執行役員7名（うち取締役兼任2名）、 社外取締役2名、労働組合委員長1名、 弁護士1名	4回
	⑥ 社外役員会議	**武藏 扶実** 社外取締役	当社の中長期的な企業価値向上に向けた提言を行う	社外取締役3名、社外監査役3名	11回
	⑦ 指名・報酬委員会		取締役及び執行役員の候補者の選任、その報酬の決定に際し、取締役会からの諮問に応じて必要な助言を行う	社外取締役2名、社外監査役1名、 社長執行役員	6回
執行機関	⑧ 執行役員会議	**大久保 裕行** 代表取締役 社長執行役員	業務執行に関する重要な事項を審議する	執行役員全17名	12回
	⑨ 予算進捗会議		各事業部門の予算執行状況及びその乖離状況を的確に把握し、対応策等について討議する	執行役員7名（うち取締役兼任6名） 常勤監査役2名	8回
	⑩ 投資評価会議	**飯田 健司** 取締役 CFO	設備投資等の質を高め、投資後の確実なモニタリングを実施する	執行役員4名、各部門責任者3名	9回

2026年3月期開催実績

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
▶ コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

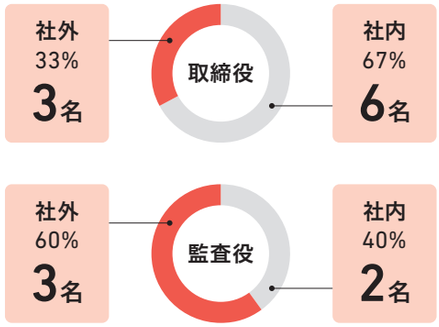
コーポレート・ガバナンス

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（2026年6月19日現在）

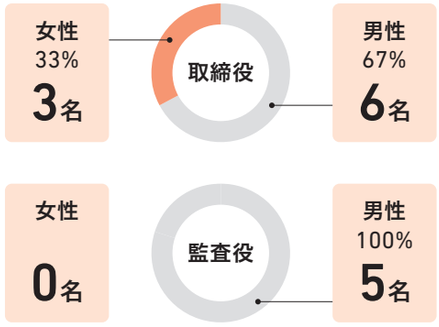
社外役員比率



取締役会における社外取締役・社外監査役比率

2016年	35.3%	（17名中6名）
2026年	42.9%	（14名中6名）

女性比率



取締役会における女性比率

2016年	17.6%	（17名中3名）
2026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、同評価検討会を取締役会の諮問機関としました。
さらに、2022年には、女性社外取締役を1名増員し、3名としました。また、2026年には、指名・報酬委員会に社長執行役員が加わりました。

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**
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
2007	● **役員退職慰労金制度を廃止**
2008	● 社外監査役を2名から3名に増員
2013	● 議決権電子行使プラットフォームに参加
2014	● 社外取締役を1名から2名に増員
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**
2016	● 取締役会の実効性に関する分析・評価を実施
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
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
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
2020	● COO・CFO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
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
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
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
2025	● 取締役評価検討会を指名・報酬委員会に変更
2026	● 指名・報酬委員会に社長執行役員が加わる

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
▶ コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

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（2026年6月19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はなく、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、それらの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	コンプライアンス・リスクマネジメント	財務・会計	人財開発	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	●	●					●	●
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 兼新規事業開発部長	●		●		●			●
武藏　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	●		●	●				

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/

特定したスキルのサマリー

特定したスキル	要件（スキル・サマリー）
企業経営	中長期の経営戦略の実現に向け、事業ポートフォリオを最適化し経営資源を重点配分することで、持続的な成長と企業価値向上を図るスキル
サステナビリティ	フランチャイズというビジネスシステムを起点に、人に、社会に、「喜びのタネまき」を実践し、環境・社会と共存共栄を図りつつ企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献するスキル
コンプライアンス・リスクマネジメント	経営環境激変の環境下、リスク及びそのリスクが及ぼす影響を正確に把握し、事前に対策を講じることで危機発生を回避すると共に、危機発生時の損失を極小化するためのリスクマネジメントスキルや法務・コンプライアンススキル等をベースに、全てのステークホルダーから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	強固な財務基盤を構築し、成長投資を中心にM&Aも含めた資本政策と安定的な株主還元を両立させる財務戦略策定に必要な、確かな知識・経験を伴う財務戦略・会計スキル
人財開発	ダスキンの最重要資産である人財を起点に人的資本経営推進の仕組みを構築することで、エンゲージメント向上とダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョンを推進し、シン化人財（新化・進化・深化）へ変革を実現するスキル
IT・デジタル・DX	製品やサービス、ビジネスモデル、企業文化・風土までもデータとデジタル技術を活用して変革するスキルで、生活様式の変化に伴いサービスのデジタル化が進展している現在、必要とされるスキル
グローバル	少子高齢化が進展する国内市場のみにとどまらず、人口の増加に伴って拡大する海外市場への進出を視野に入れることが重要であることから、必要とされるスキル
フランチャイズ運営	開発・生産・マーケティング・営業に至る一連の事業プロセス（バリューチェーン）を横断統合し、組織開発と加盟店支援を両輪で推進するフランチャイズ本部の運営スキル

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。
2026年3月期の分析・評価のプロセスと結果、2027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：2025年4月～2025年11月に開催した当社取締役会（全12回）

1. **第三者機関**
   全取締役・監査役を対象にアンケートを実施・集計
2. **社外役員会議**
   分析・評価を実施し、当年度総括と次年度の課題を取締役会に提言
3. **取締役会**
   さらなる実効性向上への討議
4. 結果を踏まえ、改善策を実行

▶ 前年度の課題に対する取り組み状況

2026年3月期の課題		取り組み状況
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共に、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。	● 「稼ぐ力の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス」に則り、当社の在りたい姿や優位性、価値創造プロセスを討議し、ガバナンス全体の見直しを進めた ● その結果、クリーンサービス事業を中心とした訪販グループの既存事業における収益性・生産性向上と、M&A等、新たな企業価値創造に向けた取り組みを加速することを共有した ● 事業ポートフォリオに関しては、フード事業のシェア拡大、ケアサービスの伸長により、全体構造が変化しつつあるが、最適化に向けては当社のあるべき姿に基づく議論を深める必要がある ● IT戦略統括本部を中心に基幹システムを刷新中であり、効率性を意識した事業分析を迅速に行うための基盤整理を進めた
中期経営方針2028の実行力強化を図る。	KPI進捗のモニタリングを強化する。	● 取締役会において各種KPI進捗・業績報告がなされるよう、各事業においてロジックツリーに落とし込み予算KPIを設定する等の取り組みを進めた
	投資案件のモニタリングを強化する。	● 投資案件は定期的な報告はなされており、取締役会上程時の計画との差異も確認、共有されている ● 新規案件については、事業の将来性に加えキャッシュアロケーション、将来株価を意識した審議が進んだ
	重要戦略の議論の深化を図る。	● 監督と業務執行の役割を明確化し、業務執行に対する更なる権限委譲を進めたことにより、取締役会の大局的・戦略的な議論と意思決定の強化を図った
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。		● 指名・報酬委員会を定例の年4回に加え臨時開催を2回行い、サクセッションプランのブラッシュアップに向けた議論を深めた

▶ 2027年3月期の取り組み

当社取締役会は、今後もさらなる実効性の向上に向けた不断の議論を継続してまいります。
2027年3月期は主に以下について取り組みます。

＜当社の「稼ぐ力の強化に向けたコーポレートガバナンスの取り組み」を継続＞

❶価値創造ストーリー実現に向けた取り組みの継続
- 事業ポートフォリオ最適化の議論を深化させ、迅速かつ果断な意思決定を行う
- 資本コストを意識したデータドリブン経営の高度化を推進する
- 正確かつ客観的データに基づく議論のための、情報分析の高度化を加速する

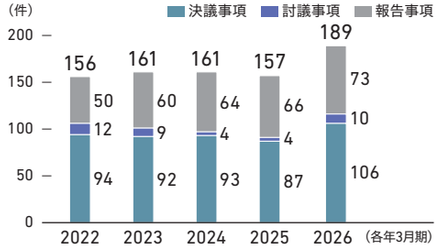
❷予算KPI進捗・投資案件進捗のモニタリング強化
- 予算の各KPI進捗、投資案件は当初計画進捗のモニタリングを強化し、乖離が生じた場合の早期の対策検討と共有、実行支援を行う

❸監督と執行の分離の推進
- 権限委譲を進めると共に事務局機能の高度化により情報・論点の整理、事前審議体制を整備することで、経営課題や企業価値向上に直結する本質的な議論を活発化し、執行側の意思決定プロセスの監督機能を強化する

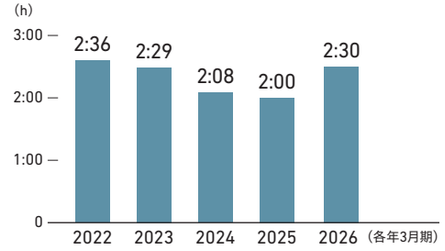
❹ガバナンス強化に向けた取り組みの継続
- 経営課題の解決とガバナンス強化に見合う体制についての議論を継続する
- 指名・報酬委員会での経営層の評価・報酬制度変更に向けた議論を深化する

▶ 取締役会議案数の推移と時間配分

議案数の推移



1回当たりの平均会議時間



2026年3月期は、取締役会における討議事項及び討議時間が増加するとともに、中長期的な経営課題やガバナンス改革に関する議論が一層深まり、戦略的・大局的な視点からの審議が充実しました。これは、取締役会の実効性向上を目的として2025年9月に実施したオフサイトミーティングにおいて、さらなる戦略的議論の充実に向け、「監督と執行の分離」を重要な経営課題として位置付けたことによるものです。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

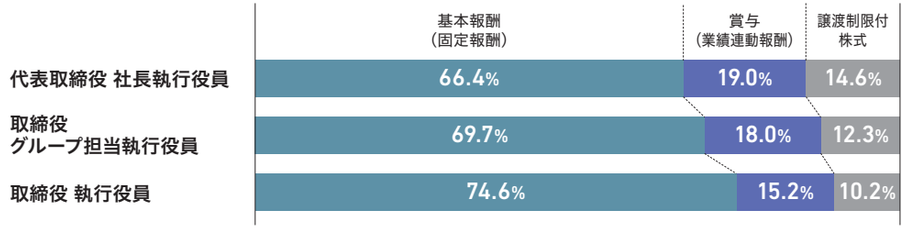
当社は、取締役の報酬をコーポレート・ガバナンスの重要事項と位置付け、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、取締役の貢献度及び能力、並びに資質を評価し、処遇に反映することを基本方針としています。また、その実効性を確保するため「取締役評価・選任制度」を設けるとともに、個々の取締役の報酬決定に関する客観性と透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。2026年3月期適用の役員報酬の算定方法及び実績は下記の通りです。

▶ 役員報酬の算定方法及び実績

	2026年3月期適用制度		
項目	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）、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



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

▶ 役員報酬等の内容（2026年3月期、単位：千円）

		報酬等の種類別の額			
役員区分	報酬等の総額	基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	株式報酬	対象となる役員数
取締役	302,799	178,328	91,000	33,471	8名
社外取締役	28,860	28,860	—	—	4名
常勤監査役	49,020	49,020	—	—	2名
社外監査役	24,000	24,000	—	—	3名

（注）上記には、2025年6月20日開催の第63回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
▶ コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

社外取締役 鼎談

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



当社の強みと課題

武藏：「ダスキンの強みは、まず長年にわたって培われたブランドへの信頼です。訪販事業で築いてきた認知度は、当社の持続的発展を支える重要な資産です。また、全国に広がるフランチャイズネットワークは、一朝一夕には構築できない当社独自の価値創造基盤です。さらに、サービス業でありながらメーカー機能や研究開発部門を備え、製品開発から加工まで一貫して行える点も特徴的です。そして何より、働きさん一人ひとりの誠実で実直な姿勢こそ、当社の価値創造の源泉だと感じています。」

中川：「武藏さんがおっしゃった点は、まさに当社の競争優位性ですね。ブランド力やフランチャイズネットワークは、当社のバリューチェーンを強固に支えています。コアとなる技術や製品・サービスを磨き上げ、それらを加盟店を通じて全国のお客様へ届ける仕組みが非常に強力であることに加え、フランチャイズネットワークを含んだバリューチェーンの中に、繰り返し使用するというサーキュラーエコノミーが盛り込まれているというのが当社のモップ・マット事業の特徴であり、強みでもあると捉えています。また、創業以来の『道と経済の合一』という理念が組織文化として根付き、社会課題の解決に向けた姿勢が当社らしさを形づくっています。」

関口：「二人のお話を伺って改めて感じるのは、訪販事業で培われた信頼や安心感は当社の掛け替えのない財産であり、フード事業においても、スローガンである『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「おいしい想い出」をより多くのお客様にお届けする』を実現することで、“心温まる顧客体験”につながっているという点です。一方、ロボティクスをはじめとする技術革新や社会環境の変化により、お客様が価値を得る手段は大きく変わっています。これまで競合と捉えていなかった企業やサービスでさえ、お客様価値の観点では競争相手になり得る時代です。だからこそ、従来の枠組みにとらわれず、お客様起点で当社の強みを捉え直すことが重要だと思います。」

武藏：「その点は本当に重要ですね。フランチャイズネットワークは当社の大きな強みですが、強みを認識しつつも、ゼロベースで事業を考える姿勢をより浸透させる必要があります。」

中川：「まさにそこが課題です。歴史が長い事業ほどアップデートが遅れがちで、変化の激しい環境では新しい挑戦や変革を促す思考が不可欠です。社会課題が深刻化する中で、当社が提供できる価値はさらに広げられる余地がありますし、当社ならではの価値を積極的に発信していくことも重要だと考えています。」

中期経営方針2028の進捗

武藏：「長期経営戦略『Do-Connect』は、人を軸とした体温を感じられるコンセプトで、当社らしさがよく表れています。『中期経営方針2028』の初年度は順調な滑り出しでしたが、取締役会としては各KPIの進捗を丁寧にモニタリングし、必要に応じて執行側に改善を求めています。」

中川：「私は『Do-Connect』がボトムアップで策定された点は非常に良かったと思います。一方で、『中期経営方針2028』初年度は、コンセプトを事業戦略や実行計画へ十分に落とし込むには課題が残りました。その間、AIの進化や少子高齢化が急速に進み、社会課題はより深刻化しています。市場機会と脅威が混在する環境の中で、コンセプトを具体的な行動へつなげることが不可欠であり、2026年度はその推進が重要になると考えています。」

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
コーポレート・ガバナンス
▶ 社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

社外取締役 鼎談



関口:「『中期経営方針2028』で掲げた戦略の実効性を高めるためには、ROEやROICといった資本効率指標の向上だけでなく、将来の成長につながる投資が適切に行われているかも重要であると同時に、訪販グループ・フードグループという枠組みを超え、会社全体として企業価値を最大化する視点が重要です。投資と成果の関係を継続的に検証しながら、PDCAを回していく必要があります。また、デジタル化やAI活用は一定の進展が見られるものの、まだ改善の余地があります。『AIにできることはAIに任せる』という発想のもと、経営層が強いリーダーシップを発揮し、組織横断的にDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進することも重要です。」



武藏:「皆さんがおっしゃったことはそのとおりだと思います。加えて、私は働きさん一人ひとりには、『もしダスキンが無かったら誰がどう困るのか』という問いを常に意識してほしいと思っています。強みを活かしながら事業を『シン化(新化・進化・深化)』させることが、『中期経営方針2028』の達成につながると考えています。」

中川:「そうですね。付け加えるとすれば、中期経営方針2028」の達成のためには国内市場中心の事業構造をどう発展させるかも重要です。フード事業は訪日外国人からも高い評価を受けていますし、海外市場の可能性も視野に入れていく必要があると感じています。」

資本効率とガバナンス

武藏:「この1～2年、当社は経済産業省の『稼ぐ力のコーポレートガバナンスガイダンス』を踏まえ、ガバナンス体制の見直しを進めています。具体的には、取締役会から執行への権限委譲を加速し、モニタリング機能の強化にも取り組んでいます。」

関口:「ガバナンスの実効性は、経営課題を正しく認識し、それらについて真摯かつ建設的な議論を行えるかどうかにかかっています。資本効率の向上を実現するためには、事業ポートフォリオの在り方や資本配分を適切に議論・評価できる体制を整備することが必要で、それが企業価値向上につながると考えています。」



中川:「2025年度の取締役会では、M&A案件が議論を通じて大きく方針転換されました。ガバナンスが機能しただけでなく、執行側がより広い視野で考えるようになる転換点となり、取締役会と執行側の関係性がより良い方向へ進化したと感じています。」

関口:「質の高い意思決定には、取締役会の議論だけでなく、その前段階の執行側での十分な検討と議論が不可欠です。社外取締役としても、重要案件に対して主体的に対話の機会を求め、経営陣との相互理解を深めながら、より実効性の高い議論につなげていきたいと考えております。」

武藏:「皆さんがおっしゃったことを実現するために、取締役会事務局の高度化も進めており、3つのコーポレート部署から成る統合事務局を2026年4月より設けました。年間アジェンダを設定し、案件上程前に執行側の議論を深める体制としています。執行側とのコミュニケーションを密にし、独立した立場で議論できる環境を整えることが、結果として企業価値向上につながると考えています。」

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
コーポレート・ガバナンス
▶ 社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

社外取締役 鼎談

社外取締役の役割

関口:「健全な意思決定を支えるのは、執行側と信頼関係を持ちながらも独立性を保つ取締役会です。社外取締役が意見や助言を行える風土が維持されているかを客観的にモニタリングすることが重要です。」

中川:「関口さんのおっしゃったモニタリングに加えて、執行側が不確実性の高い未来を見据え、自ら考え、挑戦し、新たな事業を創造できるよう、リスクをコントロールしながら背中を押すことも重要と考えています。」

武藏:「適切な問いを投げかけることで議論を活性化し、経営陣が大胆にリスクを許容できる環境を整えていきたいと考えています。」

コンプライアンスと企業文化

中川:「一般的に不祥事が発生する背景には、従来のやり方を変えられないという思い込みや、同質的な組織風土があることが挙げられます。当社においても、持続的成長にはコンプライアンスの浸透と健全な企業文化の醸成が不可欠です。」

武藏:「当社では『大肉まん事件』の教訓を風化させない取り組みとして、『誓いの日』を設定しており、不祥事の影響の大きさを若い働きさんにも伝え続けていく活動を継続しています。」

中川:企業文化という観点では、創業者の理念『祈りの経営』が価値観として受け継がれている点も当社の強みですが、ステークホルダーからの多様な意見を受け入れ、変化に対応できる組織であり続けることが重要だと考えています。」

ダスキンの未来への期待

関口:「フード事業は成長軌道にありますが、訪販事業にも大きな可能性があります。ブランドへの信頼やネットワークという強みを活かしつつ、お客様視点で戦略を深化させることで、さらなる成長が期待できると思います。」

中川:「当社の強みは、お客様の課題を解決し、心温まる体験を届けられることです。社会環境が変化する中でも、新たな価値創造につなげることで、社会への貢献と企業価値向上の両立を実現できると期待しています。」

武藏:「当社は既に創立60周年を迎えましたが、次は『100年企業』を目指してほしいと願っています。強みや理念を大切にしながらも『中期経営方針2028』に掲げた『シン化』に挑戦し続けることで、これまでの延長線上にはない大きな飛躍を実現してくれることを期待しています。」



編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
コーポレート・ガバナンス
▶ 社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

リスクマネジメント

リスクへの対応方針

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

リスクマネジメント体制について、詳しくはサイトをご覧ください。
https://www.duskin.co.jp/sus/governance/riskmanagement/

代表的リスクと対応策

分野	代表的リスク	リスク対応策
ビジネスモデル（フランチャイズ方式）	加盟店の理解・協力が得られず、施策の計画が中止または遅延するリスク	新商品・サービスの開発・導入、新規出店、既存店の改装等の施策にあたっては、加盟店の理解・協力・資金負担等を得られるよう、十分なコミュニケーションを図る。
	加盟店の離脱、加盟店との訴訟、または加盟店による法令違反・不祥事が発生するリスク	加盟店との信頼関係の構築に努めるとともに、指導・教育体制を充実させる。
経営環境の変化	クリーンサービス事業の市場規模が縮小するリスク	商品開発、販売チャネルの拡大、決済方法の多様化等に対応する。市場拡大が見込まれるケアサービス事業の新規加盟店の募集等により、事業拡大を図る。
	ミスタードーナツ事業の市場動向、競合の状況、消費者の嗜好の変化や原材料等の高騰リスク	郊外・都市立地等への新規出店、利用動機や立地環境に応じた店舗の改装・再配置、付加価値の高いメニューの開発、アジア市場への進出等により事業拡大を図る。
製商品の安全性	訪販グループで展開する事業の製商品に、品質上の問題が発生するリスク	開発段階から安全・安心を客観的に判断した上で、商品を市場に導入する。市場導入後についても随時、流通品の品質を確認し、定めた品質の維持に努める。
食品の安全性	フードグループ店舗における食中毒や、食品衛生法等の法的規制に違反するリスク	衛生管理ガイドの整備、外部検査機関を使った自主検査を定期的に実施する等、食品の安全性を確保するための社内体制を構築・運用する。
サービスの品質	サービス提供中の事故による過失責任が問われるリスク。または、サービスの瑕疵や資機材等の問題を原因とする健康被害等が発生するリスク	事故の発生防止や緊急時対応等、教育研修による徹底的なスキルアップ、マニュアルの整備等に積極的に取り組む。サービススタッフは一定の技能を必要とすることから、研修制度、ライセンス制度によりサービス品質の向上及び均一化を図る。
製品製造（調達）	予期せぬ天災地変等で製品の製造が困難になるリスク	製造技術に関する特異性等の観点から特定の会社に依存している製品の調達を除き、複数社購買等にて対応する。
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、個人情報の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.35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。

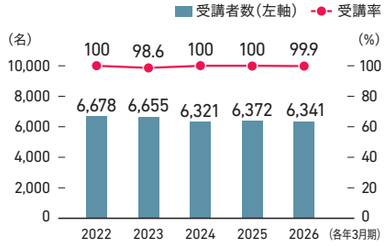
ダスキン行動基準について、詳しくはサイトをご覧ください。
https://www.duskin.co.jp/sus/governance/standard/

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。2026年3月期は役員向けには、「組織文化の改革は企業風土を変える」管理職・パートタイマーを含む社員向けには「SNSによるトラブル、カスタマーハラスメント、メンタルヘルス」に関する研修を実施しました。

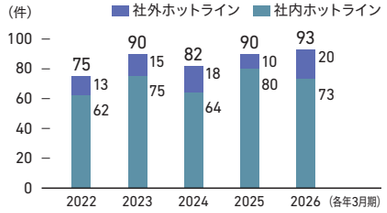
コンプライアンス研修受講者数・受講率の推移



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。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
役員紹介
コーポレート・ガバナンス
社外取締役鼎談
リスクマネジメント/コンプライアンス
コーポレート・データ

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

		長期戦略「ONE DUSKIN」										Do-Connect
		中期経営方針2015			中期経営方針2018			中期経営方針2022				2028
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
お客様売上												
全国チェーン店お客様売上	(百万円)	394,850	384,547	382,104	376,994	380,425	359,582	389,388	411,772	432,454	454,055	466,795
うち訪販グループ	(百万円)	274,005	272,633	272,577	271,811	271,189	253,178	265,659	270,081	267,783	269,555	273,273
うちフードグループ	(百万円)	95,549	86,058	81,148	76,741	79,714	80,148	95,031	107,388	126,729	141,908	147,114
その他(海外事業※1等)	(百万円)	25,295	25,855	28,378	28,440	29,521	26,255	28,698	34,302	37,941	42,590	46,408
会計年度												
売上高	(百万円)	165,203	161,880	161,031	158,699	159,102	153,770	163,210	170,494	178,782	188,791	194,554
営業利益	(百万円)	5,372	6,069	7,557	7,954	6,577	4,651	9,899	8,637	5,084	7,268	8,748
経常利益	(百万円)	6,707	7,554	8,978	10,011	7,929	6,633	12,215	11,375	7,878	10,697	12,964
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,983	4,318	5,324	5,984	5,591	2,821	8,132	7,196	4,589	8,808	9,180
包括利益	(百万円)	1,401	5,309	7,825	8,571	2,178	6,331	7,477	8,316	8,156	7,241	11,709
減価償却費	(百万円)	6,766	6,955	6,339	6,542	7,044	7,486	7,560	7,496	7,841	7,677	7,367
設備投資額	(百万円)	8,520	5,905	5,076	6,324	6,744	9,243	6,238	7,916	9,636	10,987	9,680
会計年度末												
純資産額	(百万円)	143,648	142,108	147,786	149,884	142,031	145,836	151,026	151,774	154,468	151,542	158,297
総資産額	(百万円)	190,322	190,116	196,058	194,223	185,158	188,399	198,055	197,524	202,094	203,318	210,288
有利子負債残高	(百万円)	20	91	196	18	14	18	1,539	1,116	916	220	3
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)	11,199	15,803	13,111	13,606	8,850	10,103	19,596	12,061	11,093	16,683	13,792
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,826	△3,565	△7,909	△12,555	3,137	△5,019	△8,524	△12,844	△16,604	△5,074	△5,608
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△12,952	△6,800	△2,232	△6,671	△10,022	△2,563	△835	△7,992	△5,743	△10,753	△5,042
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	22,503	27,902	30,877	25,237	27,167	29,674	39,963	31,275	20,024	20,985	24,183
1株当たり情報												
1株当たり純資産額	(円)	2,569.53	2,651.76	2,758.28	2,876.63	2,872.99	2,948.85	3,047.67	3,120.70	3,202.85	3,220.79	3,354.74
1株当たり当期純利益額	(円)	52.18	78.95	99.63	112.38	109.95	57.19	164.71	146.13	95.32	185.72	195.31
1株当たり配当額	(円)	40.00	40.00	40.00	50.00	56.00	40.00	83.00	88.00	100.00	112.00	118.00
期末株価	(円)	2,022	2,428	2,697	2,635	2,841	2,785	2,689	3,190	3,299	3,639	4,208
財務指標												
自己資本比率	(%)	75.0	74.5	75.2	77.0	76.6	77.2	76.1	76.6	76.3	74.4	75.1
自己資本利益率(ROE)	(%)	2.0	3.0	3.7	4.0	3.8	2.0	5.5	4.8	3.0	5.8	5.9
総資産利益率(ROA)	(%)	1.6	2.3	2.7	3.1	3.0	1.5	4.2	3.6	2.3	4.3	4.4
株価収益率(PER)	(倍)	38.75	30.75	27.07	23.45	25.84	48.72	16.33	21.83	34.61	19.59	21.55
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.79	0.92	0.98	0.92	0.99	0.94	0.88	1.02	1.03	1.13	1.25
配当性向	(%)	76.7	50.7	40.1	44.5	50.9	69.9	50.4	60.2	104.9	60.3	60.4
お客様との接点												
営業拠点 総計	(拠点)	10,668	11,169	11,911	13,212	14,206	14,863	16,558	18,417	18,595	17,507	18,180
うち訪販グループ	(拠点)	5,550	5,541	5,582	5,651	5,669	5,664	5,683	5,728	5,749	5,732	5,741
うちフードグループ	(拠点)	1,339	1,195	1,119	1,037	1,003	985	996	1,014	1,033	1,080	1,106
その他(海外事業等)※2	(拠点)	3,779	4,433	5,210	6,524	7,534	8,214	9,879	11,675	11,813	10,695	11,333

※1 前年の12月末現在　※2 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。

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ
▶ 主な経営指標の11ヵ年サマリー
ESGデータ(環境/社会)
用語集/社会からの主な評価
会社情報/株式情報

ESGデータ［環境］（各年3月期）

気候変動		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
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	150,387	145,483	143,254	139,333	137,528
	都市ガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m^3	5,164	4,901	5,274	5,357	5,012
	プロパンガス	グループ及び加盟店、協栄事業所	千m^3	330	376	413	358	556
	重油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	7,581	7,288	6,771	6,925	6,504
	灯油	グループ及び加盟店、協栄事業所	千L	647	671	696	662	644
	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	7,181
	合計	グループ及び加盟店、協栄事業所	TJ	2,381	2,342	2,104	2,165	2,003
CO_2排出量	スコープ1	グループ	千t-CO_2	16.1	16.2	15.2	14.7	14.5
	スコープ2（マーケット基準）	グループ	千t-CO_2	16.8	15.3	15.5	13.6	9.4
	スコープ2（ロケーション基準）	グループ	千t-CO_2	17.6	16.4	16.6	16.5	17.4
	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）		千t-CO_2	377	423	442	456	471
	スコープ1+2+3合計（マーケット基準）		千t-CO_2	410	454	473	485	494
	スコープ1+2+3合計（ロケーション基準）		千t-CO_2	411	455	474	487	502

汚染と資源利用		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
廃棄物の発生量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	13,225	13,036	12,461	12,561	11,513
うち廃プラスチック			t	738	956	925	948	913
うち廃水処理スラッジ			t	9,678	9,163	8,762	9,011	8,246
うち不合格品マット・モップ等			t	2,809	2,917	2,774	2,602	2,354
資源リサイクル量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	t	1,363	1,433	1,288	1,310	1,456
うち資源ゴミ			t	368	400	352	379	371
うちサービス用品			t	484	535	489	500	598
うちダンボール			t	511	497	446	431	487
食品廃棄物の発生量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	4,735	4,522	5,309	5,302	5,679
発生抑制量	フードグループ	グループ及び加盟店	t	3,264	4,509	5,369	6,379	6,452
再生利用等実施率	フードグループ	グループ及び加盟店	%	59.3	69.1	69.4	73.5	74.0
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	%	55.4	52.8	51.0	51.5	49.1

水使用		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
取水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千 m^3	2,154	2,179	2,104	2,059	2,010
排水量	生産事業所	グループ及び協栄事業所	千 m^3	2,046	2,070	1,999	1,956	1,910

生物多様性		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
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	42	42	41	41

ESGデータ［社会］（各年3月期）

労働基準		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
従業員数	男性	連結	人	2,355	2,316	2,328	2,279	2,229
	女性	連結	人	1,423	1,423	1,464	1,496	1,521
	合計	連結	人	3,778	3,739	3,792	3,775	3,750
	うち、国内	連結	人	3,520	3,483	3,542	3,502	3,521
	うち、海外	連結	人	258	256	250	273	252
	うち、正規	連結	人	3,138	3,104	3,184	3,201	3,180
	うち、非正規	連結	人	640	635	608	574	570
育児休業取得者数	男性	連結	人	18	20	18	27	20
	女性	連結	人	38	48	45	55	18
介護休業取得者数	男性	連結	人	0	1	2	1	0
	女性	連結	人	1	2	3	4	1
定年退職者の再雇用人数		連結	人	71	54	40	79	41
障がい者雇用（6月1日報告）	人数	連結	人	211	210	205	257	244
	比率	連結	%	2.81	2.82	3.10	3.12	3.16
管理職人数	合計	単体	人	362	360	363	324	318
	うち、女性	単体	人	41	47	52	57	55
	女性管理職比率	単体	%	11.3	13.1	14.3	17.6	17.3
入社人数（新卒・中途）	合計	単体・正社員	人	67	68	70	93	106
	うち、中途採用	単体・正社員	人	22	30	37	57	62
	中途採用比率	単体・正社員	%	32.8	44.1	52.9	61.3	58.5
	うち、女性	単体・正社員	人	40	37	20	27	41
	入社女性社員比率	単体・正社員	%	59.7	54.4	28.6	29.0	38.7
自己都合退社人数	合計	単体・正社員	人	23	35	26	42	28
	自己都合退社率	単体・正社員	%	70.0	60.3	60.4	72.4	56.0
育児休業取得者 ※会社独自の育児休暇制度取得を含む	女性	単体・正社員	人	17	22	19	23	18
	男性	単体・正社員	人	22	26	22	22	20
	男性取得率	単体・正社員	%	71.0	100.0	100.0	100.0	100.0
男女間の賃金差異	全社員	単体	%	-	-	61.3	59.7	46.7
	正社員	単体	%	-	-	72.9	73.1	77.2
	非正規社員	単体	%	-	-	87.3	82.8	68.4
有給休暇取得率		単体	%	71.6	76.3	77.6	77.5	79.6
平均年齢	男性	単体	歳	47.5	47.9	47.9	47.6	47.0
	女性	単体	歳	43.1	43.2	43.4	43.9	44.6
	全体	単体	歳	45.9	46.1	46.2	46.1	46.1
平均勤続年数	男性	単体	年	17.5	17.7	18.3	18.1	20.3
	女性	単体	年	11.4	11.3	11.4	11.2	15.1
	全体	単体	年	15.3	15.3	15.6	15.3	18.2
1人当たり年間研修時間		単体	時間	23.5	18.6	19.5	20.8	19.8
1人当たり年間総労働時間		単体	時間	1,712	1,811	1,804	1,812	1,793

地域社会		バウンダリー	単位	2022	2023	2024	2025	2026
「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	4,798
	ゴミ回収量	グループ	L	-	26,730	65,520	23,640	13,380
「出前授業」の実施状況	参加小学校数	グループ	校	77	454	440	400	401
	参加児童数	グループ	人	5,379	38,213	39,067	33,039	33,186

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ
主な経営指標の11ヵ年サマリー
▶ESGデータ（環境/社会）
用語集/社会からの主な評価
会社情報/株式情報

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、クロスに応用されています。

ダストコントロール事業
海外では事業の一つとして展開。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一つとして「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」という考え方から、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い、「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。

社会からの主な評価

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

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE JPX Blossom Japan Index
2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

その他ESG評価

2026 Sompo Sustainability Index

社会からの評価
https://www.duskin.co.jp/sus/evalution/

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ
主な経営指標の11ヵ年サマリー
ESGデータ（環境/社会）
用語集/社会からの主な評価
会社情報/株式情報

会社情報（2026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	3,750名（連結）、1,964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）ダスキンサーヴ南関東
■（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
■アザレプロダクツ（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（上海）清潔用具租賃有限公司※
■Big Apple Worldwide Holdings Sdn. Bhd.

※ 2026年7月23日開催の取締役会において、楽清（上海）清潔用具租賃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、清算結了となる予定です。

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）

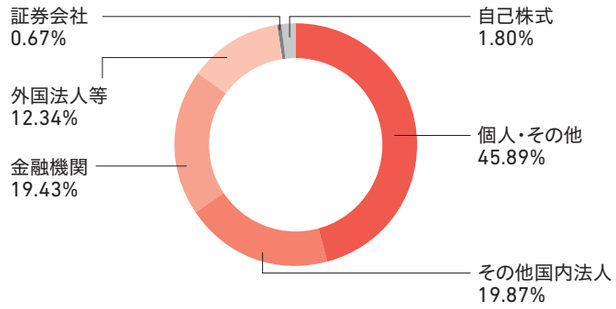
楽清服務股份有限公司
統一多拿滋股份有限公司

株式情報（2026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864,814株含む）
株主数	72,156名（前期末比5,115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）	5,898	12.51
株式会社ニップン	1,800	3.81
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,560	3.31
ダスキン働きさん持株会	1,385	2.93
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	1,162	2.46
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864,814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61,000株（2026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2026」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。10回目となる本年の統合レポート（以下、本レポート）では、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の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当かつ誠実であり、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深めていただくための一助となれば幸いです。

2026年10月
取締役 CFO
本社企画グループ担当
飯田　健司

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ
主な経営指標の11ヵ年サマリー
ESGデータ（環境/社会）
用語集/社会からの主な評価
▶ 会社情報/株式情報

DUSKIN
喜びのタネをまこう

株式会社 ダスキン
〒564-0051 大阪府吹田市豊津町1番33号
www.duskin.co.jp

UD FONT by MORISAWA

ダスキン 統合レポート 2026

編集方針/目次
イントロダクション
01 ダスキンの価値創造
02 長期経営戦略
03 ステークホルダーとの創出価値
04 コーポレート・ガバナンス
コーポレート・データ