

# 2015年3月期 決算説明会

株式会社 **ダスキン**  
2015年5月21日



- 本資料には、当社（連結子会社を含む）の見通し、目標、戦略等の将来に関する記述が含まれております。
- これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく判断及び仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性及び今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績又は展開と大きく異なる可能性があります。
- 決算短信20ページ [セグメント情報] の（注）2に記載の通り、セグメント利益の調整額には、従来通り「セグメント間取引消去」及び「全社費用」が含まれており、本資料においては「全社・消去」と表示しております。

## ■ 決算概況

連結業績 ハイライト	5
売上高の状況	6
営業利益の状況	8
経常利益の状況	10
当期純利益の状況	12
連結貸借対照表の状況	14

## ■ セグメント毎の状況

セグメント別 ハイライト	16
主要事業の概況	
クリーン・ケアグループ	17
フードグループ	21
その他・全社	24
その他（海外）	25

## ■ 公表業績予想との比較

2015年3月期 公表予想と実績との比較	27
----------------------	----

## ■ 2016年3月期 業績予想

2016年3月期 通期業績予想	29
セグメント毎の売上高及び営業利益	31

## ■ 株主還元

配当について	35
自社株買いについて	36

## ■ 長期ビジョン「ONE DUSKIN」及び「中期経営方針2015」

前 中期経営方針の総括	38
長期ビジョン	39

### 中期経営方針2015

基本方針・数値目標	41
事業モデル構築	42
構造改革	44
新たなる成長	45
既存事業の成長	46
コーポレート・ガバナンス	55
CSR経営推進	56

## ■ ご参考

個別決算概況	58
セグメント別 事業構成	59
お客様売上高	60
ダストコントロール事業における 資源循環型ビジネスモデル	61

# 2015年 3月期 決算概況

## 連結業績

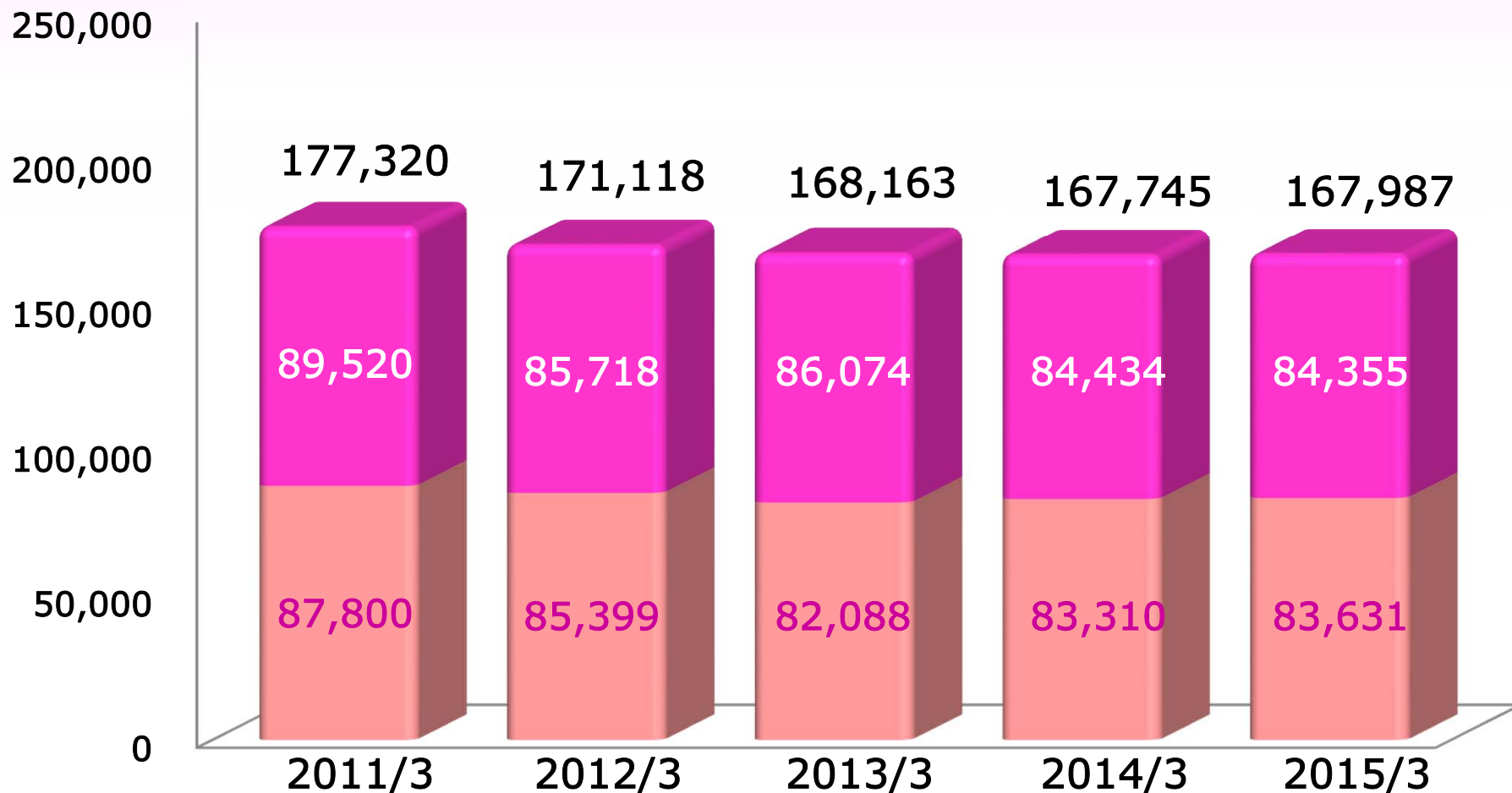
(単位：百万円)

	2014/3月期	2015/3月期	増 減	
				増減率(%)
売上高	167,745	167,987	+241	+0.1
営業利益	6,641	5,067	▲1,573	▲23.7
(売上高営業利益率)	(4.0%)	(3.0%)	(▲1.0)	-
経常利益	8,322	7,083	▲1,238	▲14.9
(売上高経常利益率)	(5.0%)	(4.2%)	(▲0.8)	-
当期純利益	4,448	3,441	▲1,007	▲22.6
(売上高当期純利益率)	(2.7%)	(2.0%)	(▲0.7)	-

## 連結売上高の推移

■ 下半期  
■ 上半期

(単位：百万円)



## 連結売上高

1,679億87百万円 前期比 +2億41百万円(+0.1%)

《 売上高に関する特殊要因 》

当期から取り込んだ 中外産業株式会社の売上高 約17億円



既存事業のみの比較

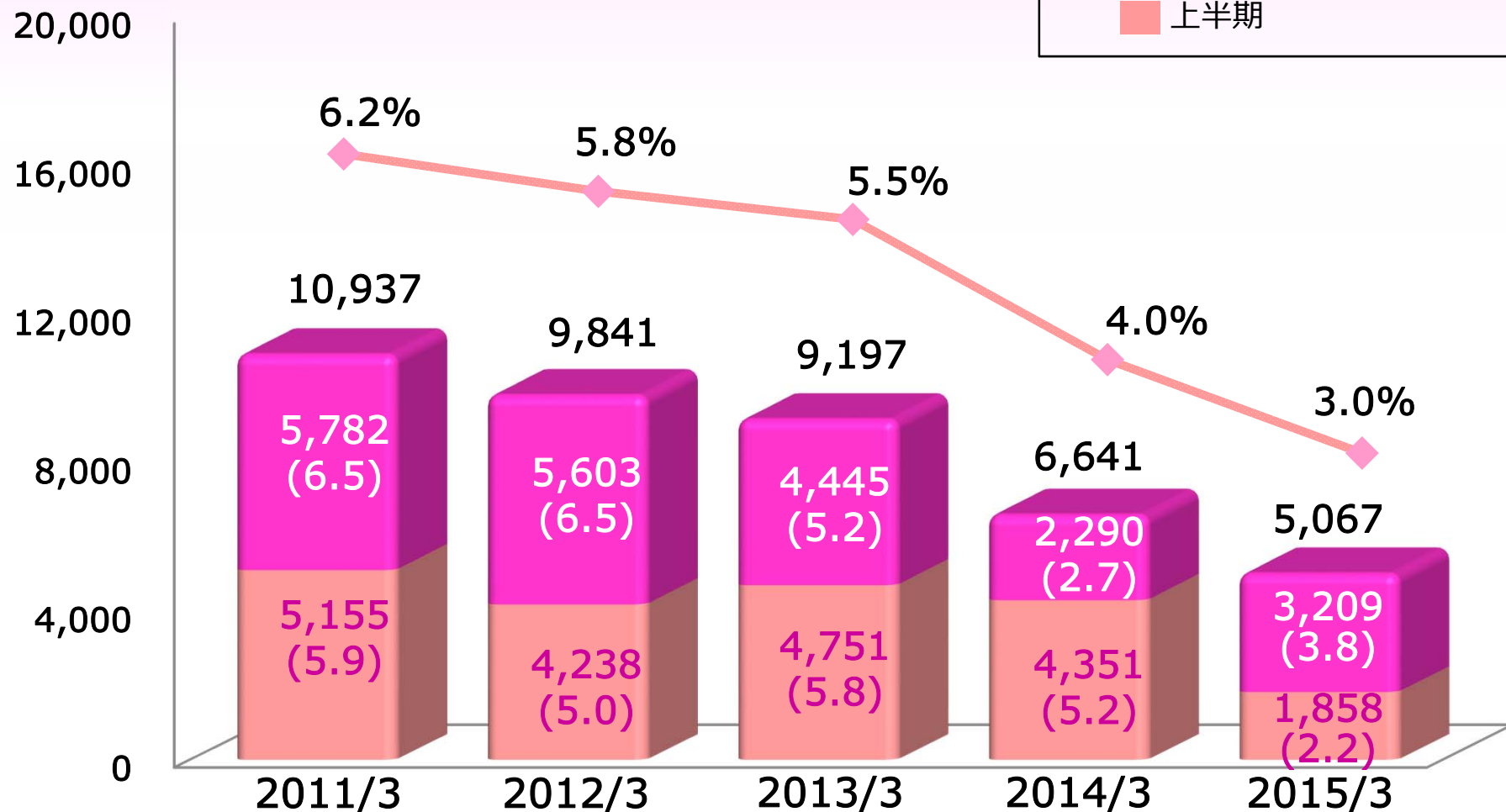
1,662億72百万円 前期比 ▲14億72百万円(▲0.9%)

(単位：百万円)

セグメント毎の売上高	2014/3月期	2015/3月期	前期比増減	
			増減	増減率
クリーン・ケアグループ	110,097	109,009	▲1,088	▲1.0%
フードグループ	47,018	48,289	+1,270	+2.7%
その他	10,628	10,688	+60	+0.6%
連結合計	167,745	167,987	+241	+0.1%

## 連結営業利益 (率) の推移

(単位：百万円)





## 連結営業利益

50億67百万円 前期比 ▲15億73百万円(▲23.7%)

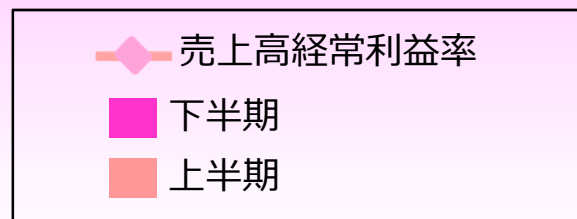
## ◀ 減益の要因 ▶

- クリーン・ケアグループ . . . スタイルクリーナーの市場投入
- フードグループ . . . 増収効果等で増益
- その他 . . . 中国のクリーン・ケアで経費増加
- 全社・消去 . . . 50周年記念大会等費用減少

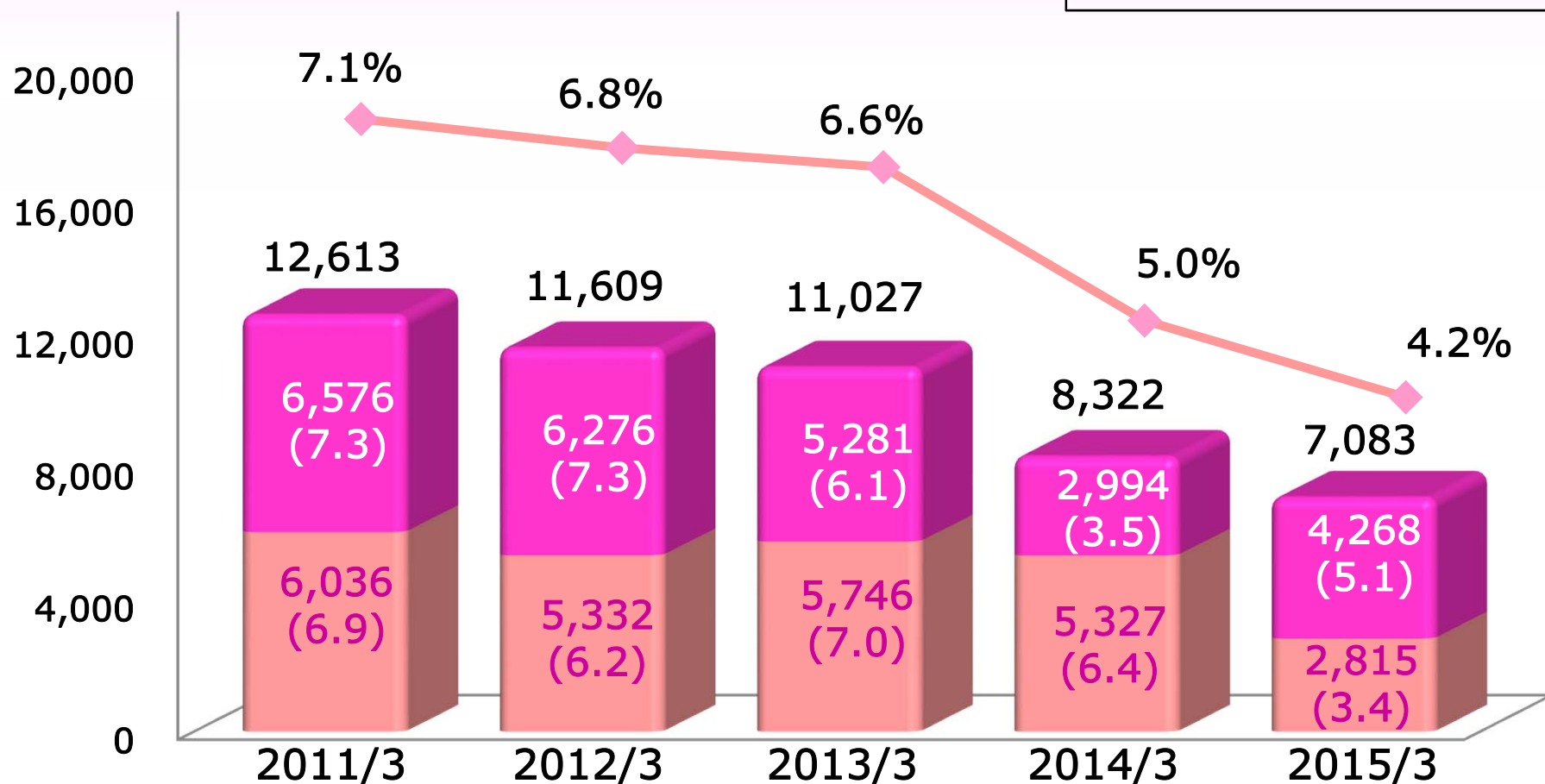
(単位：百万円)

セグメント毎の営業利益	2014/3月期	2015/3月期	前期比増減	
	(営業利益率)	(営業利益率)	増減率	増減率
クリーン・ケアグループ	13,873 (12.6%)	11,254 (10.3%)	▲2,618	▲18.9% (▲2.3)
フードグループ	▲410 (▲0.9%)	▲201 (▲0.4%)	+209	- (+0.5)
その他	243 (2.3%)	▲87 (▲0.8%)	▲330	▲135.9% (▲3.1)
全社・消去	▲7,064	▲5,898	+1,166	-
連結合計	6,641 (4.0%)	5,067 (3.0%)	▲1,573	▲23.7% (▲0.9)

## 連結経常利益 (率) の推移



(単位：百万円)



## 連結経常利益

70億83百万円 前期比 ▲12億38百万円(▲14.9%)

## 《 主な増減要因 》

① 営業利益 ▲16億円

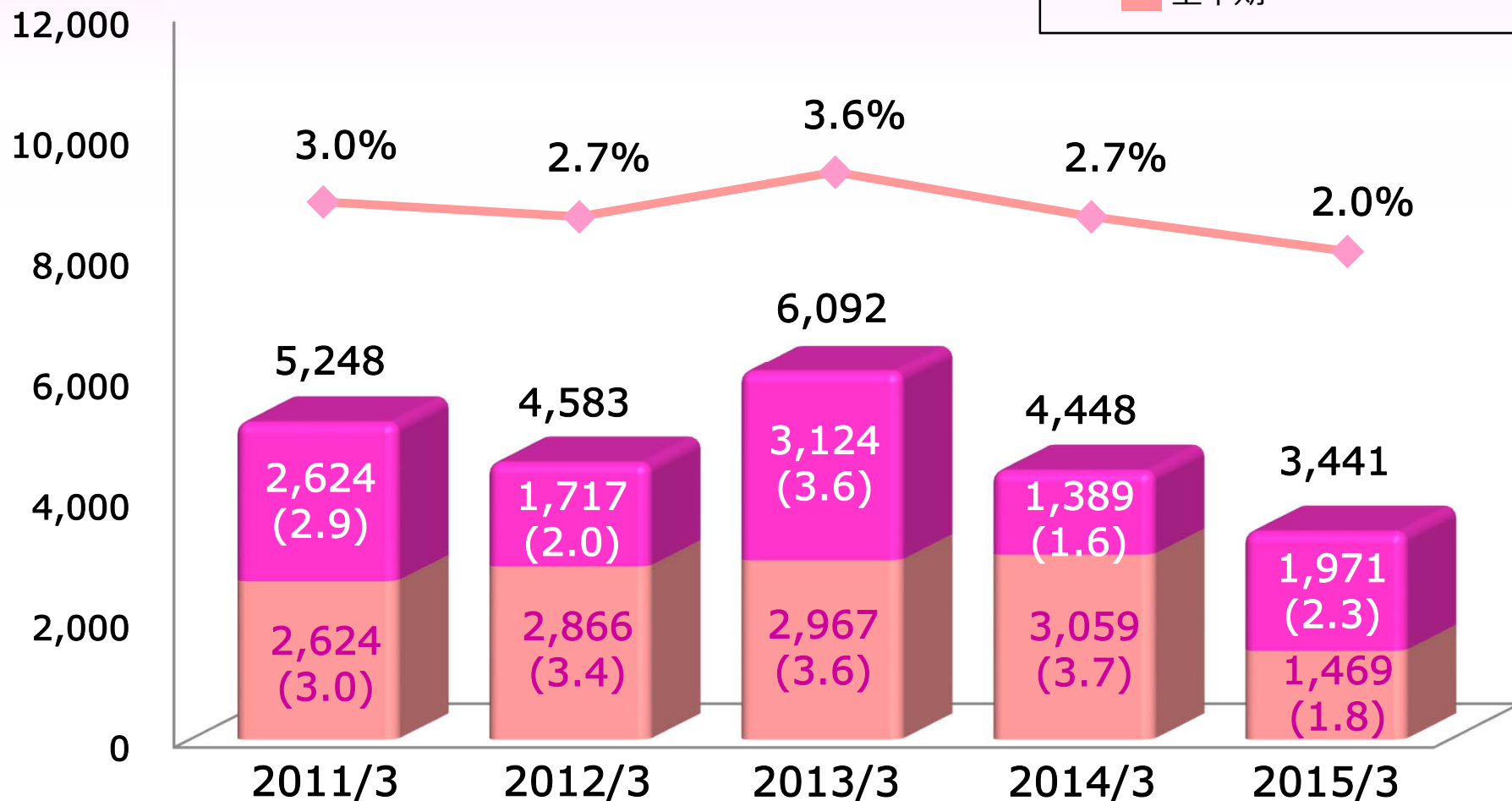
② 営業外損益 +3億円

- 投資有価証券償還益 +3億円
- 持分法投資損失の減少 +1億円
- 為替差損、支払補償費の減少 +1億円
- その他 ▲2億円

増益要因を+、減益要因を▲で表示

## 連結当期純利益 (率) の推移

(単位：百万円)



## 連結当期純利益

34億41百万円

前期比 ▲10億7百万円(▲22.6%)

## ◀ 主な増減要因 ▶

① 経常利益 ▲12億円

② 特別損益 ▲1億円

- 投資有価証券売却 +1億円
- 負ののれん発生益の減少 ▲1億円
- 固定資産廃棄損の増加 ▲1億円

③税金費用等 +3億円 (費用の減少)

- 税引前利益の減少に伴うもの +5億円
- 税率変更の影響 ▲5億円
- その他 +3億円

増益要因を+、減益要因を▲で表示

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2014/3月末	2015/3月末	増減	主な増減要因
流動資産	53,489	67,727	+14,237	「現金及び預金」 +4億円 「有価証券」 +150億円 「商品及び製品」 +3億円 「繰延税金資産」 ▲2億円
有形・無形固定資産	61,115	61,117	+2	
投資その他の資産	88,173	69,630	▲18,543	「建設仮勘定」 +6億円 「投資有価証券」 ▲155億円 「繰延税金資産」 ▲23億円 「差入保証金」 ▲8億円
資産合計	202,778	198,475	▲4,302	—
流動・固定負債	50,875	43,279	▲7,596	「支払手形及び買掛金」 ▲9億円 「未払法人税等」 +5億円 「ポイント引当金」 ▲4億円 「未払金」 ▲2億円 「レンタル品預り保証金」 ▲3億円 「退職給付に係る負債」 ▲75億円
純資産	151,903	155,196	+3,293	「自己株式」 ▲18億円 「その他有価証券評価差額金」 +36億円 「退職給付に係る調整累計額」 +6億円
負債・純資産合計	202,778	198,475	▲4,302	—
有利子負債	243	50	▲192	

# セグメント毎の状況

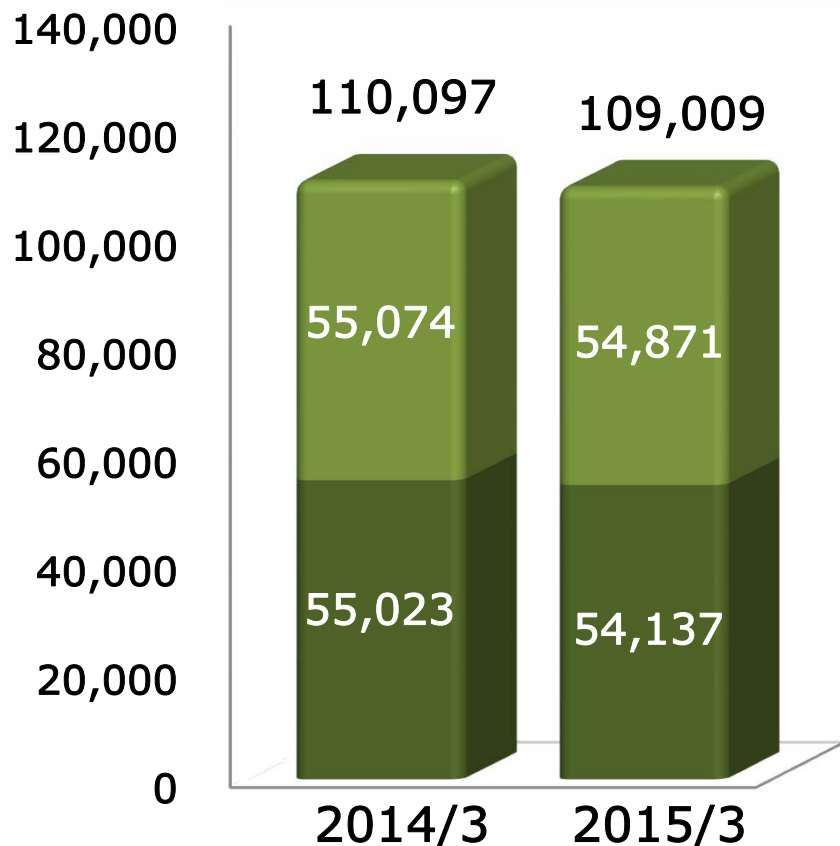
(単位：百万円)

		2014/3月期 営業利益率		2015/3月期 営業利益率		増減 増減率	
クリーン・ケア グループ	売上高	110,097	-	109,009	-	▲1,088	▲1.0%
	営業利益	13,873	12.6%	11,254	10.3%	▲2,618	▲18.9% (▲2.3)
フードグループ	売上高	47,018	-	48,289	-	+1,270	+2.7%
	営業利益	▲410	▲0.9%	▲201	▲0.4%	+209	- (+0.5)
その他	売上高	10,628	-	10,688	-	+60	+0.6%
	営業利益	243	2.3%	▲87	▲0.8%	▲330	▲135.8% (▲3.1)
全社・消去	営業利益	▲7,064	-	▲5,898	-	+1,166	-
連結合計	売上高	167,745	-	167,987	-	+241	+0.1%
	営業利益	6,641	4.0%	5,067	3.0%	▲1,573	▲23.7% (▲0.9)



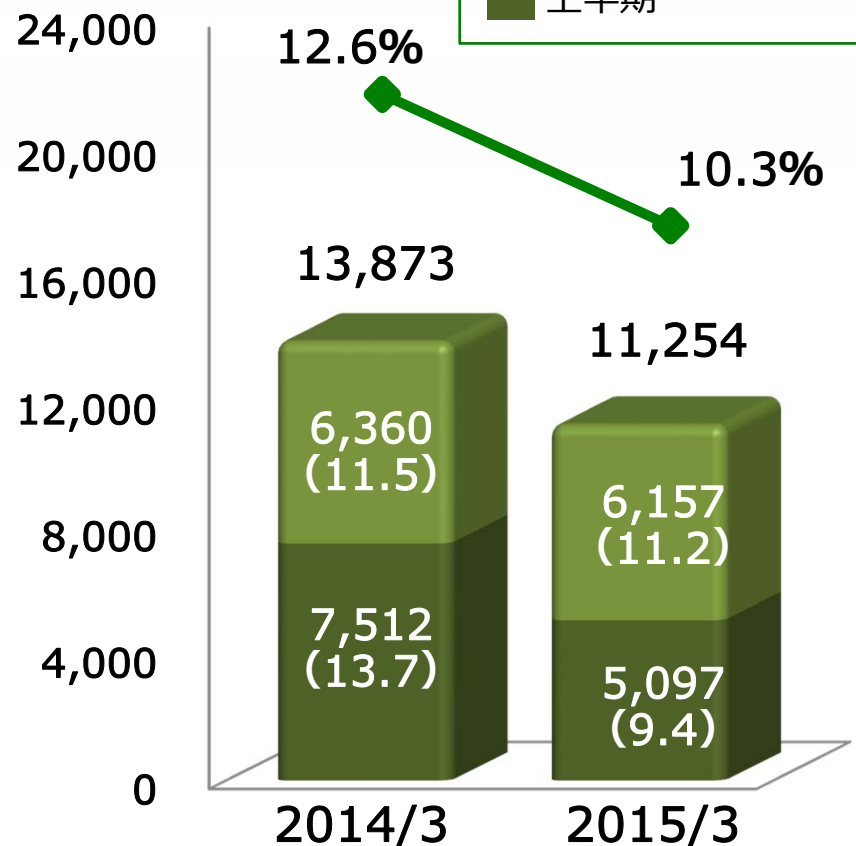
## 売上高

(単位：百万円)



## 営業利益

(単位：百万円)



## 売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント売上	110,097	109,009	▲1,088	▲1.0
中外産業	-	1,714	+1,714	-
既存事業のみ	110,097	107,295	▲2,802	▲2.5

●主力であるモップ商品売上は、全体としては減少するも、「おそうじベーシック3」は順調

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 ▲4.1%
- モップ商品（全体）の増減率 ▲3.8%
  - ・ベーシック3（LaLa、shushu、マイルクリーナー個別売上も含む） +10.1%
  - ・その他のハンディ、フロアモップ ▲10.3%
- 販売商品（芳香剤等） +2.8% ※ 増減率については「商品出荷ベース」

●消費増税をきっかけとした解約防止活動で、解約率は改善するも、新規獲得活動が鈍る。

- 解約率（期初顧客数ベース） 0.2ポイント改善（9.4% → 9.2%）
- 新規獲得率（同上） 0.8ポイント悪化（6.1% → 5.3%）

※ 直営、関係会社の直営、FC加盟店の一部データの集計

●役務提供サービスは依然好調ながら、一部サービスは前期を下回る。

- お客様売上高合計 +1.0%
  - ・家事おてつだいサービス +12.2%
  - ・エアコンクリーニング +2.9%
  - ・レンジフード・換気扇クリーニング ▲9.1%
  - ・シロアリ防除 ▲13.5%

●介護関連用品のレンタル（レントオール事業）は依然好調

- レントオール
  - ・ヘルスレント（介護用品レンタル）お客様売上高 +7.8%

## 売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント売上	110,097	109,009	▲1,088	▲1.0
中外産業	-	1,714	+1,714	-
既存事業のみ	110,097	107,295	▲2,802	▲2.5

●主力であるマット商品売上は、全体としては減少するも、高付加価値のマットは増加

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 ▲1.5%
- マット商品（全体）の増減率 ▲0.9%
  - ・うす型吸塵吸水マット +137.6%
  - ・その他の汎用マット ▲5.5%
  - ・インサイドマット +54.8%
  - ・その他のオーダーメイドマット ▲0.7%
- 化粧室周り商品増減率 ▲5.8%

※ 増減率については「商品出荷ベース」

●商品とサービスを組み合わせたオーダーメイドの「厨房衛生管理サービス」は好評

●役務提供サービスはほぼ横這い

- お客様売上高合計 +0.1%
  - ・サービスマスター合計（含、ファシリティ） ▲0.4%
  - ・ターミックス合計 +1.4%
  - ・ツールグリーン合計 +9.4%
- 資器材・薬剤の売上高増減率 ▲5.6%

●イベント運営・関連用品レンタル（レントオール事業）は依然好調

- レントオール
  - ・レントオール（イベント関連）お客様売上高 +9.5%

## 営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント営業利益	13,873	11,254	▲2,618	▲18.9
中外産業	-	30	+30	-
既存事業のみ	13,873	11,224	▲2,649	▲19.1

- point 1. 減収に伴い粗利減少  
2. 「スタイルクリーナー」投入で原価先行計上

➤ 売上減少に伴う売上総利益の減少 ▲14億円

➤ 原価率悪化に伴う売上総利益の減少 ▲5億円

- ダストクリーナー（旧型機）原価減少 +3億円
- スタイルクリーナー（新型機）原価増加 ▲17億円
- モップ等の市場投入の減少 +10億円
- 棚卸資産評価損 ▲1億円

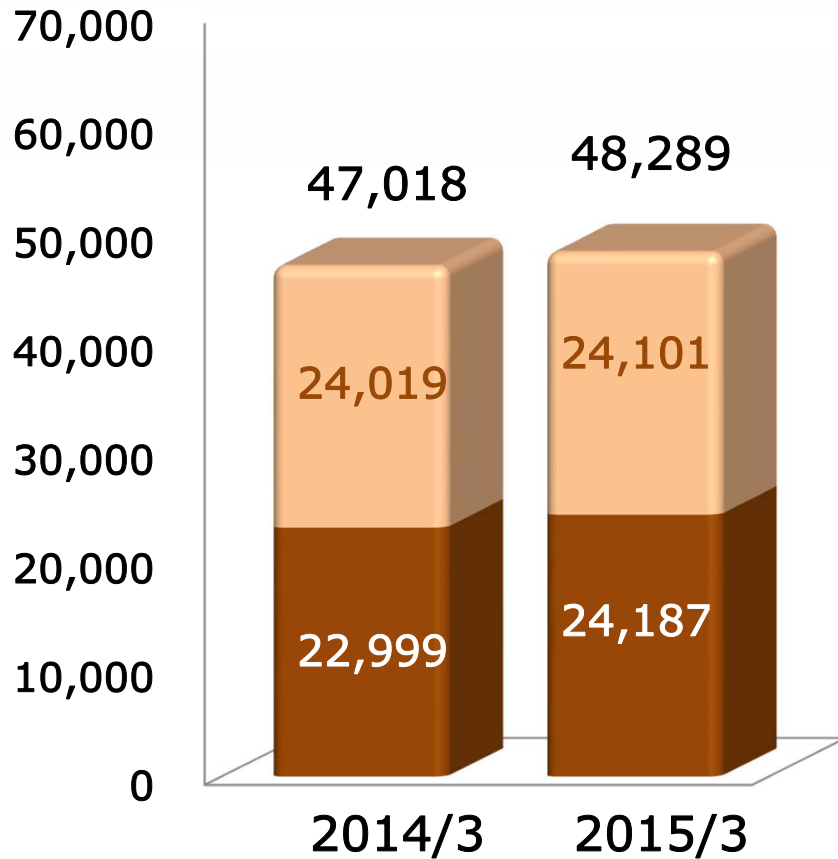
➤ 経費増加に伴う営業利益への影響 ▲7億円

- 50周年地域大会費用 ▲4億円
- 人件費増加（販売子会社等） ▲3億円

増益要因を+、減益要因を▲で表示

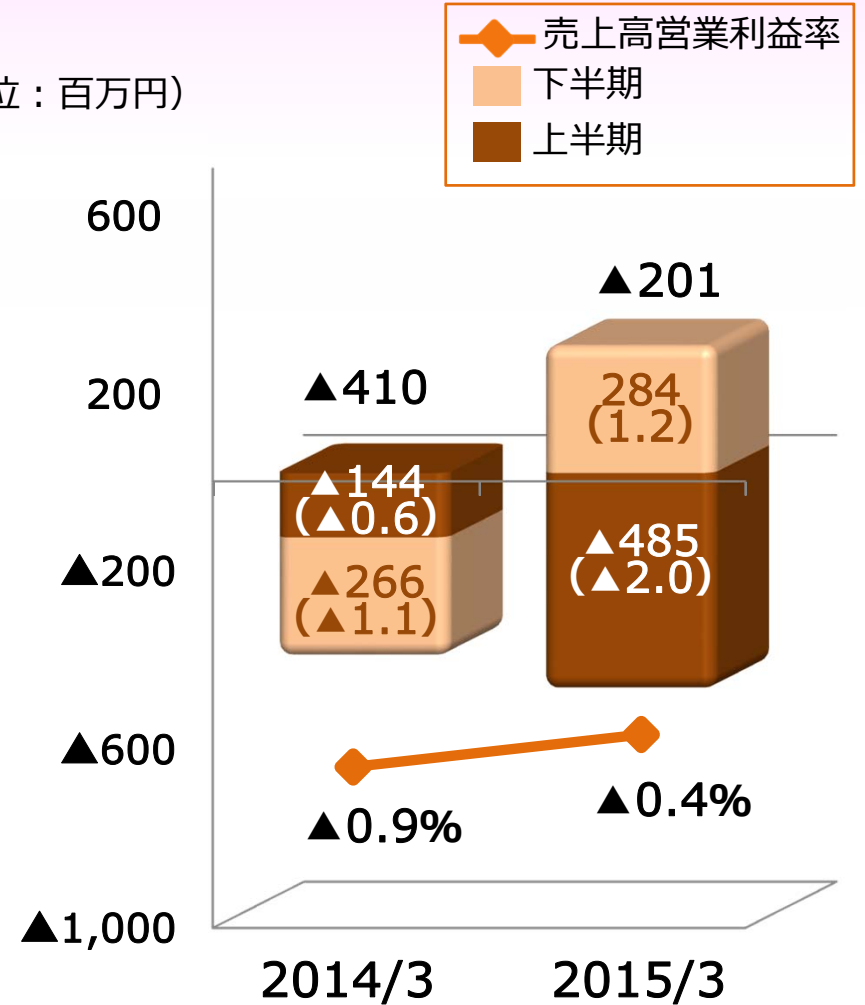
## 売上高

(単位：百万円)



## 営業利益

(単位：百万円)



## 売上高

(単位：百万円)

	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント売上	47,018	48,289	+1,270	+2.7

### ●ミスタードーナツ事業

- ・1店1日当たりの売上は増加するも、店舗数が減少し、総お客様売上高は前期を下回る。

- 総お客様売上高増減率 ▲1.0%
- 1店1日当たりお客様売上高 +0.1%
- 国内店舗数 (単位：店)

(MOSDO除く)

前期末	当期open	当期close	当期純増	当期末
1,349	14	47	▲33	1,316

### ・当期の主な新商品

- 第1Q waff  
ミスタークロワッサンドーナツ 値ごろ感からリピート顧客増加  
ヒット番付に載るなど話題。テイクアウト顧客増
- 第2Q コットンスノーキャンディ 目新しさ、商品魅力でイートンイン顧客増
- 第3Q N.Y.カップケーキ “オトナカワイイ”が若年女性の興味を引かず
- 第4Q ブルックリンD&D “ジャー”ブームにも乗り話題になる

### ●その他のフード事業

- ・既存事業 ➢ かつアンドかつ お客様売上高 +22.7%
- ・新規事業 ➢ 新規出店
  - ・ベーカリーファクトリー 1店
  - ・アイス・デ・ライオン 3店
  - ・ザ・シフォン&スプーン 1店

## 営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント営業利益	▲410	▲201	+209	-

- point
1. 増収に伴い粗利増加
  2. 原材料評価損・廃棄費用増加で原価率悪化
  3. 配送単価の高騰で運賃が増加

➤ ミスタードーナツ売上増加に伴う売上総利益の増加	+4億円	
➤ ミスタードーナツ原価率悪化に伴う売上総利益の減少	▲2億円	
● 原材料評価損・廃棄費用増加		▲5億円
● ミスドカードキャンペーン再開に伴い販促品売上が増加したことによる原価率改善影響		+3億円
➤ ミスタードーナツ経費総額は減少	+1億円	
● 配送単価高騰に伴う運賃増		▲4億円
● 広告宣伝費等経費削減		+5億円
➤ 新規事業（ベーカリー等）費用増	▲1億円	

増益要因を+、減益要因を▲で表示

## その他

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント売上	10,628	10,688	+60	+0.6
セグメント営業利益	243	▲87	▲330	▲135.9

point 中国（上海）のクリーン・ケア事業で販促関連費用が増加

### ●海外（連結子会社）

- ・ 海外連結子会社3社合計では増収。円安の恩恵大
- ・ 不採算店をクローズし店舗数が減少したミスタードーナツ韓国は低迷

	前期末	当期末	増減
店舗数（店）	22	14	▲8

- ・ 中国のクリーン・ケア事業については増収ながら、一方で販促費用が増加し減益

### ●その他

- ・ 病院施設のマネジメント事業（株式会社ダスキンヘルスケア）は、手術室の衛生管理業務が好調に推移したが、人員確保の為の費用が増加し減益

## 全社・消去

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント営業利益	▲7,064	▲5,898	+1,166	-

### ●本社部門

- ・ 「50周年記念大会」「ビジネスショー」等、50周年関連費用が減少 5億円
- ・ 退職給付費用（未認識数理計算上の差異）が減少 3億円



## 海外事業

### ➤ 海外のお客様売上高

	(単位：現地通貨)	2013/12	2014/12	前期比増減
クリーン・ケア 事業	台湾 (千NTドル)	801,661	865,656	+63,995 (+8.0%)
	上海 (千人民元)	14,217	15,956	+1,739 (+12.2%)
	韓国 (百万ウォン)	594	639	+45 (+7.6%)
ミスタードーナツ 事業	台湾 (千NTドル)	627,763	715,824	+88,061 (+14.0%)
	上海 (千人民元)	24,766	22,186	▲2,580 (▲10.4%)
	韓国 (百万ウォン)	10,075	4,354	▲5,721 (▲56.8%)

※上記年間数値は1月から12月までの合計値です。台湾は国として記載しています。

# 公表業績予想との比較

## 連結

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
予想 (9/25修正)	170,500	5,200	6,800	3,800
実績	167,987	5,067	7,083	3,441
乖離額 (率%)	▲2,512 (▲1.5)	▲132 (▲2.5)	+283 (+4.2)	▲358 (▲9.4)

- ミスタードーナツの売上高下振れ (▲20億円) が、連結売上高、営業利益未達の主要因
- クリーン・ケアは、売上高、営業利益とも概ね計画線
- 有価証券償還益 (期限前償還) 3億円等計上により経常利益は上振れ
- 法人税率引き下げに伴い、計画外で繰延税金資産を取り崩し、法人税等調整額5億円計上したことで、純利益は下振れ

2016年 3月期  
業 績 予 想

## 連結

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2014/3月期実績	167,745	6,641	8,322	4,448
2015/3月期実績	167,987	5,067	7,083	3,441
2016/3月期予想	173,700	5,300	6,800	3,700
前期比増減額	+5,712	+232	▲283	+258
前期比増減率(%)	+3.4	+4.6	▲4.0	+7.5

## 個別

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2014/3月期実績	142,589	3,702	6,795	3,914
2015/3月期実績	141,580	3,002	6,167	3,394
2016/3月期予想	146,400	3,200	6,000	3,600
前期比増減額	+4,819	+197	▲167	+205
前期比増減率(%)	+3.4	+6.6	▲2.7	+6.1

## 上・下半期比較 (連結)

(単位：百万円)

		売上高	営業利益	(%)	経常利益	当期純利益
上半期	2015/3月期実績	83,631	1,858	2.2	2,815	1,469
	2016/3月期予想	85,700	1,900	2.2	2,600	1,300
	前期比増減額	+2,068	+41	▲0.0	▲215	▲169
	前期比増減率(%)	+2.5	+2.2	-	▲7.6	▲11.5
下半期	2015/3月期実績	84,355	3,209	3.8	4,268	1,971
	2016/3月期予想	88,000	3,400	3.9	4,200	2,400
	前期比増減額	+3,644	+190	+0.1	▲68	+428
	前期比増減率(%)	+4.3	+5.9	-	▲1.6	+21.7
通 期	2015/3月期実績	167,987	5,067	3.0	7,083	3,441
	2016/3月期予想	173,700	5,300	3.1	6,800	3,700
	前期比増減額	+5,712	+232	+0.1	▲283	+258
	前期比増減率(%)	+3.4	+4.6	-	▲4.0	+7.5

## セグメント別

(単位：百万円)

		2014/3月期 営業利益率		2015/3月期 営業利益率		2016/3月期 営業利益率		増減額 増減率	
クリーン・ケア グループ	売上高	110,097	-	109,009	-	109,940	-	+930	+0.9%
	営業利益	13,873	12.6%	11,254	10.3%	11,600	10.6%	+345	+3.1% (+0.3)
フード グループ	売上高	47,018	-	48,289	-	51,860	-	+3,570	+7.4%
	営業利益	▲410	▲0.9%	▲201	▲0.4%	0	0%	+201	- (+0.4)
その他	売上高	10,628	-	10,688	-	11,900	-	+1,211	+11.3%
	営業利益	243	2.3%	▲87	▲0.8%	▲100	▲0.8%	▲12	- (▲0.0)
全社・消去	営業利益	▲7,064	-	▲5,898	-	▲6,200	-	▲301	-
連結合計	売上高	167,745	-	167,987	-	173,700	-	+5,712	+3.4%
	営業利益	6,641	4.0%	5,067	3.0%	5,300	3.1%	+232	+4.6% (+0.1)

## 売上高 増減要因

## クリーン・ケアグループ

+9億円

ダストコントロール事業及び役務提供サービス等

+10億円

中外産業株式会社（前期は15ヵ月変則決算）

▲3億円

アザレ化粧品

+2億円

## フードグループ

+36億円

ミスタードーナツ事業

+29億円

その他のフード事業

+7億円

## その他

+12億円

海外連結子会社

+10億円

株式会社ダスキンヘルスケア（病院施設の衛生管理）

+2億円



## 営業利益 増減要因

## クリーン・ケアグループ

+3億円

増収に伴う利益増加	+2億円
スタイルクリーナー原価減少	+6億円
創業50周年地域大会開催費用減少	+4億円
販促関連費用増加	▲5億円
ライフケア開発費用	▲3億円
その他	▲1億円

## フードグループ

+2億円

増収に伴う利益増加	+11億円
原材料評価損・廃棄損減少	+3億円
ミスタードーナツ電子マネー対応他	▲6億円
その他フード事業（かつアンドかつ他）の出店等費用	▲3億円
パイフェイス展開費用	▲2億円
ミスタードーナツ店舗改装費用	▲1億円

## 全社費用

▲3億円

ダスキンミュージアム費用	▲2億円
ONE DUSKIN 成長戦略	▲1億円

# 株 主 還 元

## 2016年3月期の配当について

- 2015年3月期（当期）
- 2016年3月期（次期）

⇒ 基本方針通り安定配当継続  
（2013年3月期までと同様の年間40円を予定）

《 1株当たり配当金実績 及び 予定 》

（単位：円）

	2014/3月期	2015/3月期	2016/3月期
第2四半期末	40（普通配当20円＋記念配当20円）	20	20
期末	20（普通配当20円）	20	20
年間（合計）	60（普通配当40円＋記念配当20円）	40	40
配当総額（百万円）	3,734	2,442	2,221
連結配当性向（%）	84.4	71.2	60.1

※ 連結配当性向 = 1株当たり計算

## 5/15 決議（公表）の自社株買い

コーポレートガバナンス強化の一環

- 資本効率改善
- 株主還元強化



自社株取得枠設定	5,000千株（発行済株式総数比7.9%）
上限金額	11,500百万円
取得期間	5/18（月）～9/30（水）

※その一部はTOBにて取得

流動性を損ねることなく、比較的短期間に相当規模の取得が可能

期間 5/18（月）～6/15（月）

買付価格 @2,003円

（直近3カ月の終値平均から3%ディスカウント）

応募予定数 約2,800千株（発行済総数比 4.4%）

長期ビジョン 「ONE DUSKIN」  
及び  
「中期経営方針2015」

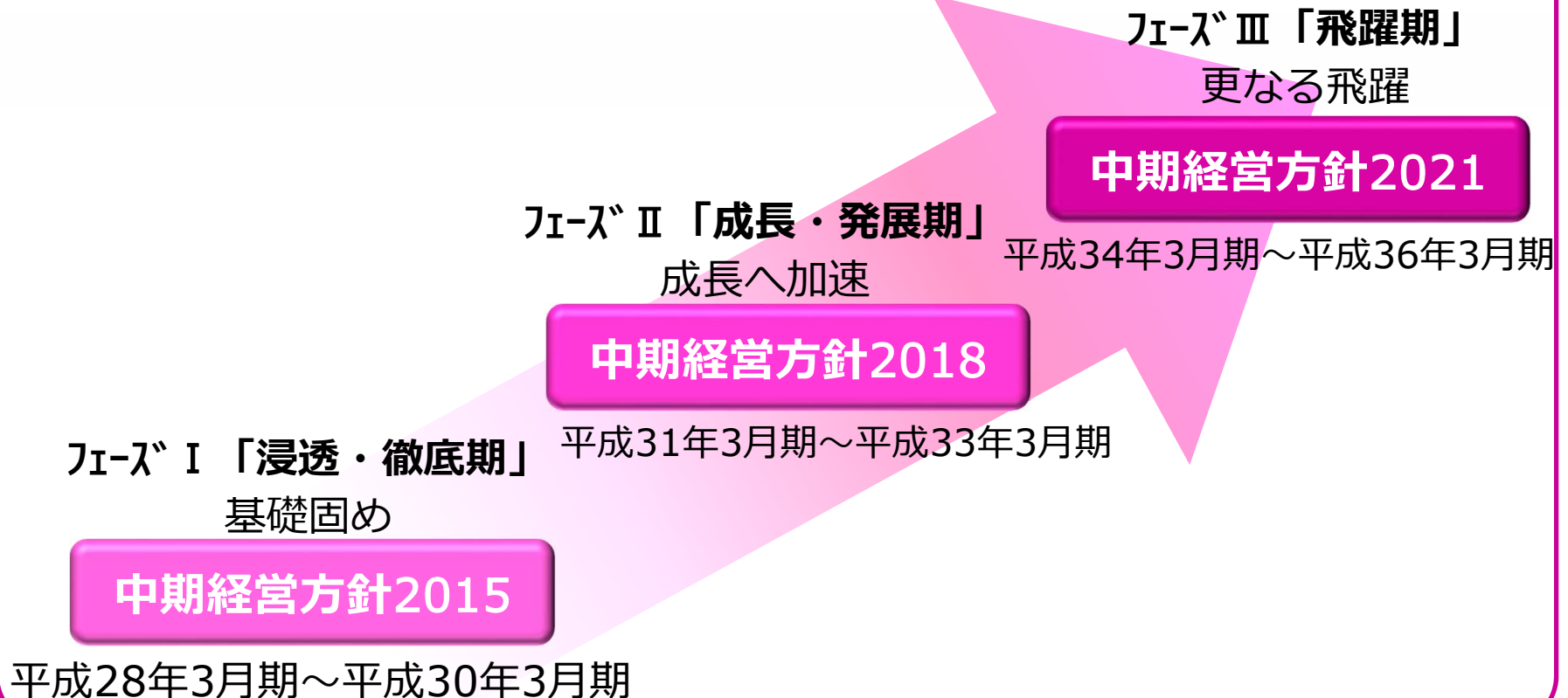
## ■ 前 中期経営方針（平成25年3月期～平成27年3月期）

変化の激しい市場や社会に迅速に適応するために、仕組みの変革等を実施。しかしながら、お客様のニーズ及び消費行動は予想以上に多様化。

戦略骨子	成果・課題
仕組みの変革	レンタルモップをお客様にお届けする新しい仕組みを構築 2015年4月より東京から全国展開へ
企業体質の改革	コスト削減の一環として、商材メーカーを2社子会社化 内製化による収益力向上を計る
創意工夫による今の改善	地域特性に合わせた施策立案行うも、販売チャネルの硬直化が解決できず、更なる顧客接点の多様化が必要。
新たな成長	新たなフード事業の検証を開始。 海外は拠点数は増えるも、展開国の拡大に至らず。 クリーン・ケア事業も「健康」をテーマに新領域への検証を開始。
定量目標 連結売上高	販売チャネル、仕組みの構造改革が進捗遅れにより未達
定量目標 連結営業利益	売上高未達、新たな成長に向けて、新商品の先行投入等で未達

## ONE DUSK!N

当社グループのすべての事業がひとつになって  
ホスピタリティ溢れる対応ができる企業へ



## **ONE DUSK!N**

一元的に管理されたすべての事業の情報を基に多様なお客様のニーズに応える  
商品・サービスの開発とその浸透・徹底に取り組む。

**ONLY ONE** ～理念を共有するフランチャイズチェーン～

人と人が繋がり、安心して笑顔で暮らせる街を作り出す唯一の企業グループを目指します。

**NUMBER ONE** ～信頼を積み重ねた地域ナンバーワンの加盟店～

街で最も頼れる存在であるために、お客様の要望に先回りした提案を行うことを使命とします。

**ALL FOR ONE** ～すべての事業・サービスが一つになってご要望にお応えする～  
お客様に最高のサービスをお届けするためにグループが一丸となってお客様の役に立つ存在になることを目指します。



「ONE DUSKIN」のフェーズIは、新たな仕組みや商品・サービスをお客様に「浸透・徹底」を図り、業績を再び成長軌道へ乗せることがメインテーマ

## 基本方針

### 事業モデル構築

■ ビジネスプラットフォーム構築

### 構造改革

■ 生産・物流、調達、情報システム

### 新たな成長

- 新規事業
- 海外展開
- 既存事業の成長

## 数値目標

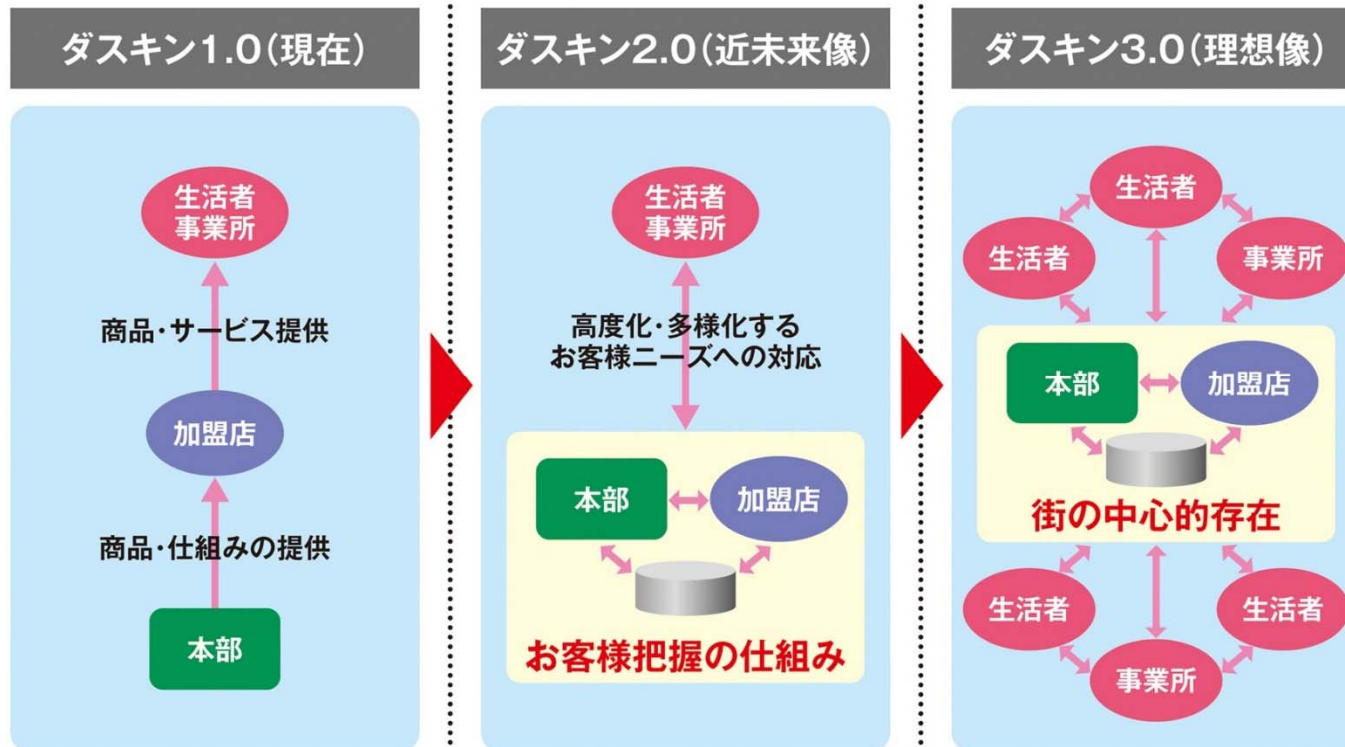
(平成30年3月期)

お客様売上高	4,470億円	平成27年3月期比	+454億円
連結売上高	1,850億円	同上	+170億円
連結営業利益	75億円	同上	+24億円

## 事業モデル構築

# ONE DUSK!N

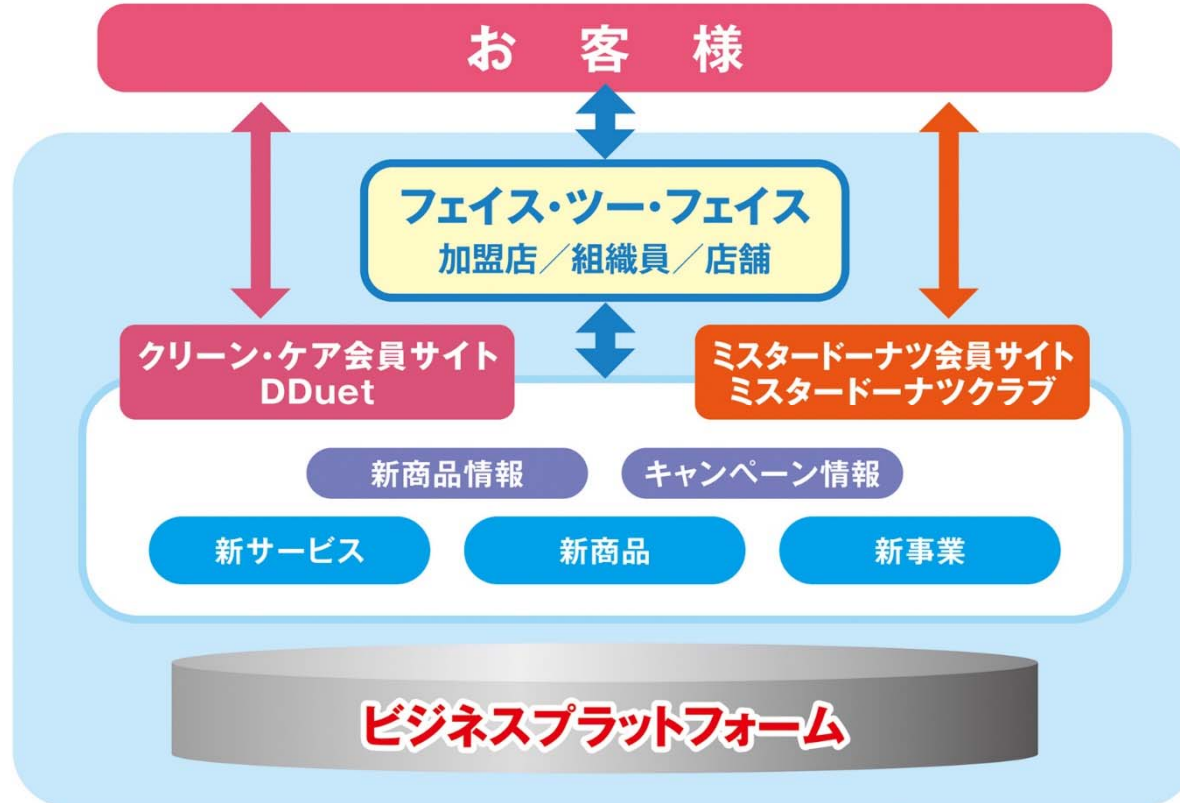
人的接点を強みに、情報力を駆使してお客様個別に最善の提案ができる  
新たなフランチャイズチェーンへ



## ビジネスプラットフォーム構築

### **ONE DUSKIN**を支える仕組み

お客様からの情報、組織内の経験や知識を共有して、新しい価値を創造する  
「ビジネスプラットフォーム」を活用し、既存事業の成長と新規事業の創出を実現



## 構造改革

生産・物流・調達のコスト削減及び情報システム関連費用の抜本的見直しを断行し、利益体質の改善に注力

目標 単体ベースでの原価率 5 ポイント引下げ

### 生産・物流

- ・生産効率の最適化・原価圧縮
- ・総在庫の圧縮
- ・ダスキン全体での物流業務の最適化

### 調達

- ・グローバル調達・複数購買化
- ・外部購入品のスペックの見直し

### 情報

- ・IT投資回収/効果算定の厳格化
- ・システム関連のコスト削減

## 新たなる成長

### 新規事業

#### 「M&A」「資本業務提携」「海外ブランド導入」の推進

##### 新規開発領域

- ・女性の社会進出サポート
- ・食の安全・安心
- ・シニアケア
- ・海外におけるクリーン・ケア事業、フード事業

##### 既存事業領域

- ・既存事業強化・製販一体（製造から販売まで）
- ・新業態（フード）・新チャネル開発

### 海外展開

#### 「ダスキン」「ミスタードーナツ」ブランドをアジアで確立

##### クリーン・ケア

- ・中国でのビジネスモデル確立

##### ミスタードーナツ

- ・中国、東南アジアへのドミナント出店

## 既存事業の成長

### 1. クリーン・ケアグループ

#### (1) ホームサービス（家庭市場）

「うちのコト総合サポート企業」を目指します。

### お客様の生涯顧客化推進

#### 商品

- ・おそうじベーシック3  
（健康、お手軽）
- ・DAP  
（ダストアレルギーコントロール）
- ・VALUEPLUS  
（取り付け・点検・取次）
- ・年間定額パッケージ  
（お客様のライフスタイル  
に最適なプランを提案）

#### 仕組み

- ・ポスト返却サービス  
（全国展開）
- ・会員サイトの機能拡充
- ・カード決済強化
- ・大型マンションへの  
法人営業強化
- ・コンタクトセンターの  
機能強化

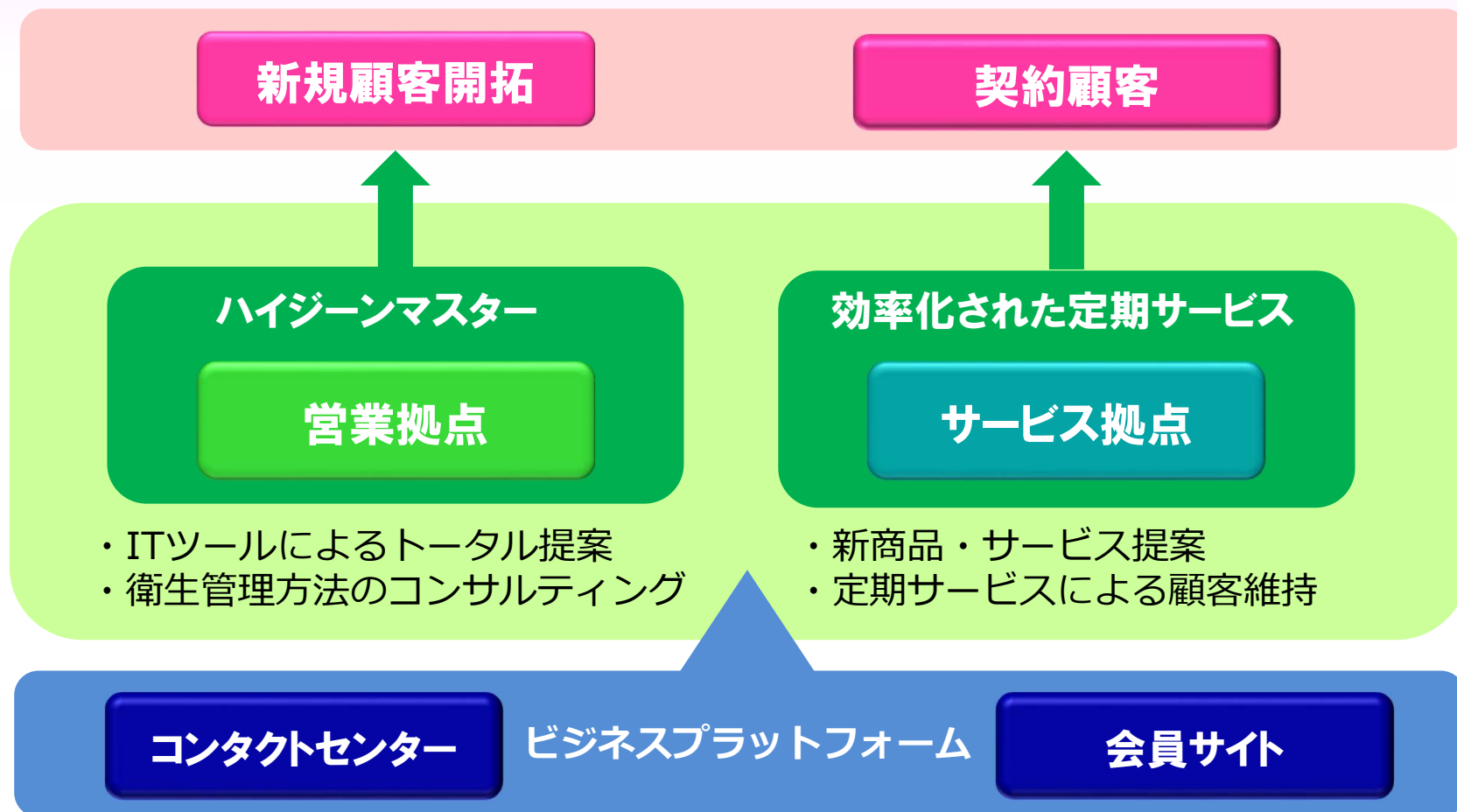
#### 人（組織）

- ・ライフサイクルに合わせた  
就業形態  
（時間・収入・年齢）
- ・ITツール導入による  
業務の簡素化
- ・ITツールによる教育シス  
テム

## 1. クリーン・ケアグループ

### (2) ビジネスサービス（事業所市場）

「衛生管理マネジメント事業」を目指します。



ハイジーンマスター：衛生管理に関する高い専門性を持ったスタッフ

## 1. クリーン・ケアグループ

### (1) ホームサービス (2) ビジネスサービス

ダスキンの強みを活かす





## 1. クリーン・ケアグループ

### (3) ライフケアサービス

#### 新サービスの開発・事業横断の提案

自社開発  
サービス

洗濯代行

バイタル  
管理

緊急通報

社外提携  
サービス

訪問介護

宅食

週に1度の  
対面・対話訪問

在宅生活保険

消耗品  
お届け

つどい開催

遺産・遺品整理

既存サービス

**DUSKIN**  
喜びのタネをまこ

プロのおそうじ  
**ServiceMASTER**

家事の代行  
**merry maids**






花と緑木の管理  
**TRUGREEN**

**Health  
Rent**  
ヘルスレント

**Home  
Instead**  
SENIOR CARE

## 2. フードグループ

### (1) ミスタードーナツ

	ミスタードーナツブランド		サブブランド		
店舗タイプ					
業態	地域特性に合わせた ミスタードーナツ	ドーナツ& アイスクリーム	イートイン主体の ドーナツカフェ	高価格帯カフェ	ドーナツテイク アウト専門店
立地	インショップ ロードサイド	フードコート	駅前・繁華街 生活幹線道路	住宅街	駅構内・駅ナカ
目標	443店	103店	30店	15店	22店

店舗数 (店) ※モストを除く契約店舗数	1,316 (平成27年3月末)	1,351 (平成30年3月末)
新型店舗(改装含む)	2	613
既存店舗	1,314	738

## お店で手作り



## 朝食・昼食メニュー



## 2. フードグループ (2) フード事業開発

### かつアンドかつ



9店 → 38店

### ベーカリーファクトリー



2店 → 8店

### ザ・シフォン&スプーン



1店 → 40店

店舗数は平成27年3月末の店舗数から平成30年3月末の出店目標数

# 中期経営方針2015

## アイス・デ・ライオン



1店 → 11店  
(単独店)

## パイフェイス



0店 → 35店

## カフェデュモンド



14店

## ザ・どん



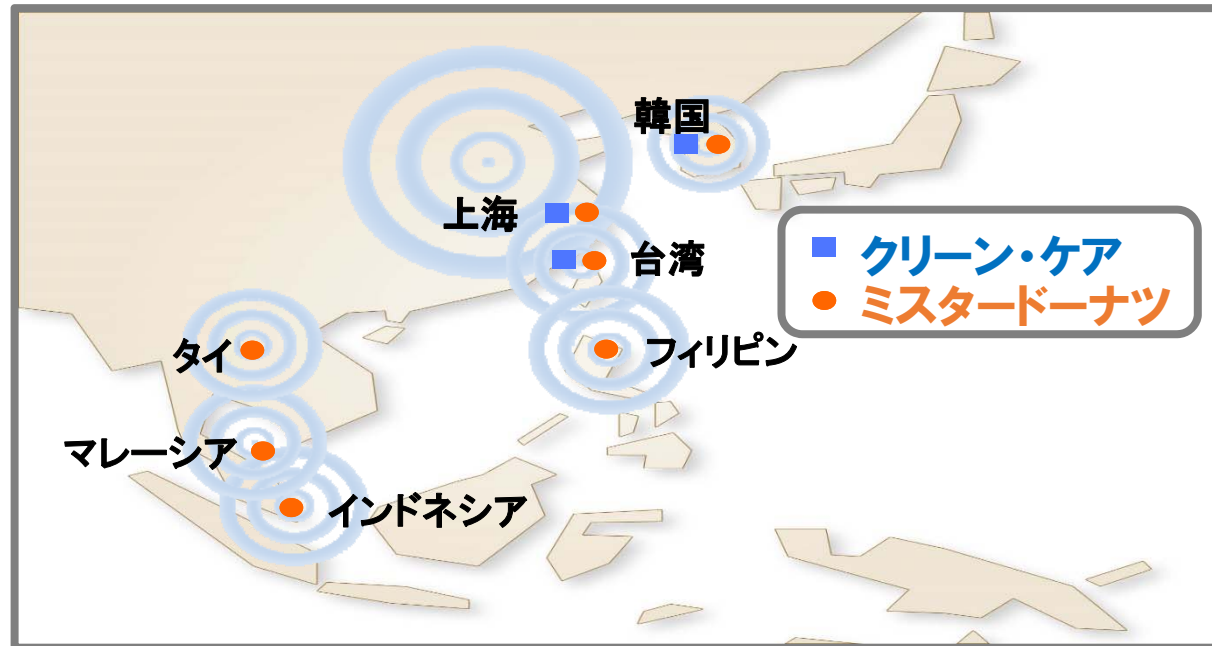
35店 → 41店

店舗数は平成27年3月末の店舗数から平成30年3月末の出店目標数

## 海外展開

クリーン・ケア事業の中国でのビジネスモデル確立  
ミスタードーナツの中国・東南アジアへのドミナント出店

店舗数 (店)	2,912 (平成27年3月末)	3,190 (平成30年3月末)
クリーン・ケア	23	33
ミスタードーナツ	2,889	3,157



## コーポレート・ガバナンス

公正で透明性の高い経営を目指すという考え方に加え、成長戦略の一環として強化を図る。

### (1) ガバナンスの強化

- ・ 社外取締役を1名増員。  
取締役全12名中、3名の体制とする。（全員を「独立役員」として東証に届け出）
- ・ 昨年来、これまでの消費者問題に精通した社外取締役だけでなく、企業経営の実務に長けた人材をも招聘。

### (2) 資本効率の改善・株主還元の強化

- ・ 長期的視点でEPS、ROEの改善を目指す。
- ・ 株式流動性、投資の状況等を勘案しながら、自己株式の取得（消却）を検討、資本の圧縮を図る。

## CSR経営推進

「社会からの期待に喜びをもって応えること」

安全・安心で優れた商品・サービスの提供を通じて、豊かな暮らし、笑顔あふれる地域社会の持続的な発展に貢献します。

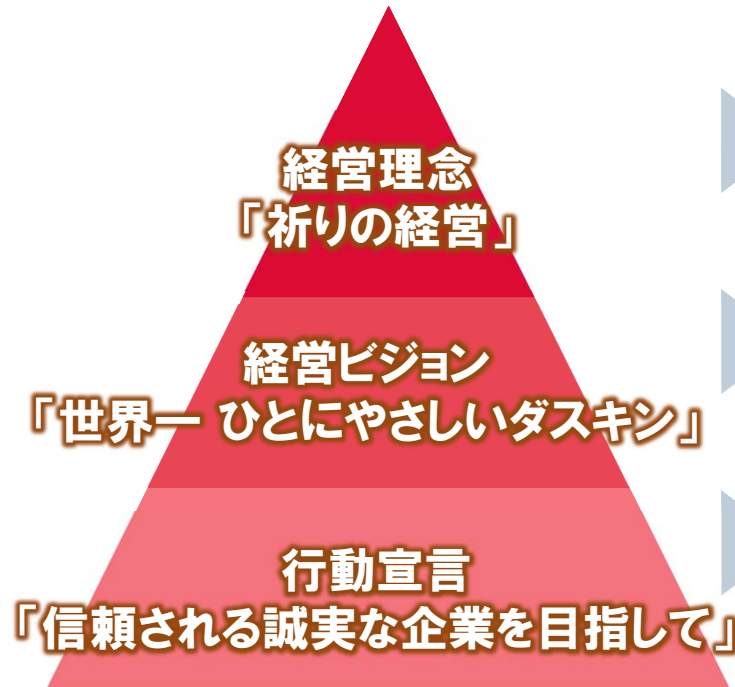
### 〈CSR指針〉

#### 経営と一体となったCSR

事業を通じた社会への貢献

ステークホルダーに向き合う姿勢

役職員一人ひとりの行動指針



#### 重点分野

- 安全・安心・品質
- 環境

- 人材（人材育成・多様な人材登用、活躍推進）
- 地域・社会貢献



ご 参 考

## ダスキン単体

(単位：百万円)

	2014/3月期	2015/3月期	増 減	
				増減率(%)
売上高	142,589	141,580	▲1,008	▲0.7
営業利益	3,702	3,002	▲700	▲18.9
(売上高営業利益率)	(2.6%)	(2.1%)	(▲0.5)	—
経常利益	6,795	6,167	▲627	▲9.2
(売上高経常利益率)	(4.8%)	(4.4%)	(▲0.4)	—
当期純利益	3,914	3,394	▲520	▲13.3
(売上高当期純利益率)	(2.7%)	(2.4%)	(▲0.3)	—

## クリーン・ケアグループ

※売上内訳・・・①例外売上 ②商品売上 ③ロイヤリティ(定期以外はロイヤリティなし) ④直営店

### 訪問販売

#### ご家庭向け

##### 定期レンタル

- ダストコントロール・・・モップ、マット等
- エアークリーン・・・空気清浄機
- ウォータークリーン・・・浄水器

##### 役務提供サービス

- サービスマスター・・・ハウスクリーニング
- メリーメイド・・・家事代行
- ターミニックス・・・害虫獣駆除・予防
- トゥルグリーン・・・庭木手入れ

ドリンクサービス・・・ボトルドウォーター

ヘルス&ビューティ・・・化粧品、健康食品

#### 事業所向け

##### 定期レンタル

- ダストコントロール・・・モップ、マット等
- クリーンサービス・・・化粧室周り関連商品
- エアークリーン・・・空気清浄機
- ウォータークリーン・・・浄水器
- ワイプフルサービス・・・ウェス

##### 役務提供サービス

- サービスマスター・・・ハウスクリーニング
- ターミニックス・・・害虫獣駆除・予防
- トゥルグリーン・・・庭木手入れ

ユニフォームサービス・・・リース、販売、クリーニング

ドリンクサービス・・・オフィスコーヒー

### 店舗

レントオール・・・イベント企画・運営  
日用品レンタル

ヘルスレント・・・介護用品レンタル

## フードグループ

※売上内訳・・・①加盟店への原材料売上  
②ロイヤリティ ③直営店

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| ミスタードーナツ・・・手作りドーナツ専門店    | アイス・デ・ライオン・・・アイスクリーム専門店 |
| MOSDO・・・モスバーガーコラボ        | ザ・シフォン&スプーン・・・シフォンケーキ   |
| かつアンドかつ・・・とんかつレストラン      | ザ・どん・・・どんぶり専門店          |
| カフェデュモンド・・・カフェオレとベニエ     | 四季五感・・・海鮮中心おひつ御膳        |
| ベーカリーファクトリー・・・郊外型大型ベーカリー |                         |

## その他

- (株)ダスキンヘルスケア  
・・・病院の衛生管理サービス
- ダスキン共益(株)  
・・・リース事業、保険代理業
- 海外・・・ダストコントロール  
ミスタードーナツ  
ダスキン香港

## 事業別 お客様売上高

※ 海外事業のお客様売上高は、1月～12月の合計値

(単位:百万円)

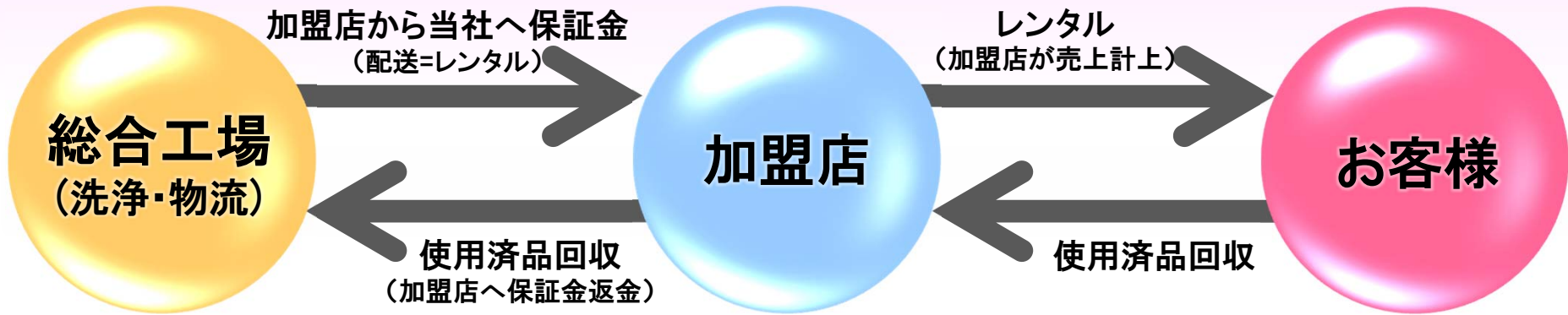
	2014/3月期	2015/3月期	前期比	増減率
<b>クリーンケアグループ</b>	276,956	270,390	▲6,565	▲2.4%
ダストコントロール(国内)	101,935	97,723	▲4,212	▲4.1%
ホームサービス(家庭用)	97,609	96,109	▲1,499	▲1.5%
ビジネスサービス(事業所用)	45,566	45,818	+252	+0.6%
ケアサービス(役務提供サービス)	(26,129)	(26,022)	(▲107)	(▲0.4%)
(サービスマスター)	(9,718)	(9,999)	(+280)	(+2.9%)
(メリーメイド)	(7,571)	(7,559)	(▲11)	(▲0.2%)
(ターミニックス)	(2,147)	(2,237)	(+89)	(+4.2%)
(トゥルグリーン)	3,057	2,494	▲562	▲18.4%
ヘルス&ビューティ	5,384	3,007	▲2,376	▲44.1%
アザレプロダクツ	2,105	2,362	+256	+12.2%
ホームインステッド	17,050	18,555	+1,504	+8.8%
レントオール	2,830	2,968	+138	+4.9%
ユニフォームサービス	1,416	1,349	▲67	▲4.7%
ドリンクサービス				
<b>フードグループ</b>	106,426	105,631	▲795	▲0.7%
ミスタードーナツ(国内)	103,001	102,012	▲989	▲1.0%
フードチェーン	1,660	2,061	+401	+24.2%
どん	1,764	1,558	▲206	▲11.7%
<b>その他</b>	23,842	25,539	+1,696	7.1%
ダストコントロール(海外)	3,123	3,663	+540	+17.3%
ミスタードーナツ(海外)	13,600	14,736	+1,136	+8.4%
ダスキンヘルスケア	7,118	7,138	+19	+0.3%
<b>合 計</b>	407,225	401,561	▲5,664	▲1.4%

※ フードチェーン 2014/3月期 (MOSDO、カティメント、かつアトかつ、バーガーファクトリー、和つ花)

2015/3月期 (MOSDO、カティメント、かつアトかつ、バーガーファクトリー、アイスライオン、シフォン&スポン)

**モップ・マット等のレンタル**

商品を繰り返し使い、寿命が尽きるまで使い切るという発想が根幹



直営及び子会社	13工場
協力会社	32工場
<b>合計</b>	<b>45工場</b>

直営・子会社支店	71拠点
FC拠点	約2,100拠点
<b>営業拠点</b>	<b>約2,200拠点</b>

**訪問販売員**  
約65,000人

家庭市場のお客様  
約530万軒

事業所市場のお客様  
約124万軒

**① 全国を網羅する充実した生産・販売体制**

この資源循環型ビジネスモデルを全国規模で確立するには、工場体制の整備、レンタル用商品の資材購入に多額の投資が必要であり、加えて全国的な訪問販売員の組織構築に時間と費用を要するため、競合は少ない。

**② 強固な顧客基盤**

対面販売できる広範な顧客基盤を有している点が強み。特に家庭市場における顧客基盤が強固である。