

2016年3月期
決算説明会

株式会社 **ダスキン**
2016年5月24日



本資料に関するご注意事項

- 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。
- 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。
- 当期より「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 平成25年9月13日）等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としておりますが、本資料上は「当期純利益」と表記しております。

■ 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

2016年3月期 公表予想と実績との比較	27
----------------------	----

■ 2017年3月期 通期業績予想

2017年3月期 通期業績予想	29
-----------------	----

■ 株主還元

配当	35
自社株買いと自社株消却	36

■ 現在の取り組み

長期戦略	38
フェーズ I	40
2016年3月期 成果	43
2017年3月期計画	44

■ ご参考

個別決算概況	56
セグメント別 事業構成	57
お客様売上高	58
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	59

2016年3月期
決算概況

連結業績

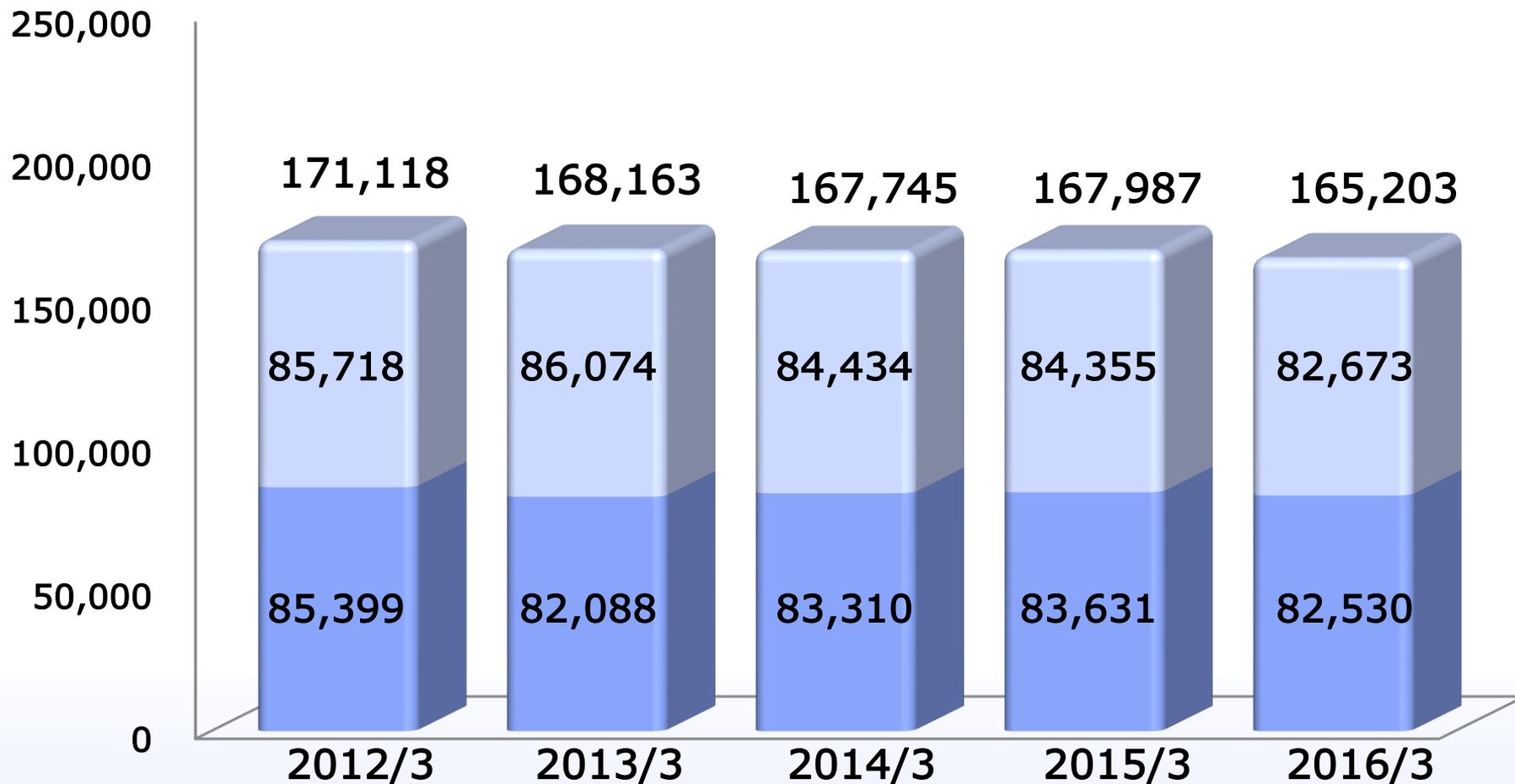
(単位：百万円)

	2015/3月期	2016/3月期	増 減	
				増減率(%)
売上高	167,987	165,203	▲2,783	▲1.7
営業利益	5,067	5,372	+304	+6.0
(売上高営業利益率)	(3.0%)	(3.3%)	(+0.3)	-
経常利益	7,083	6,707	▲375	▲5.3
(売上高経常利益率)	(4.2%)	(4.1%)	(▲0.1)	-
当期純利益	3,441	2,983	▲457	▲13.3
(売上高当期純利益率)	(2.0%)	(1.8%)	(▲0.2)	-

連結売上高の推移

■ 下半期
■ 上半期

(単位：百万円)



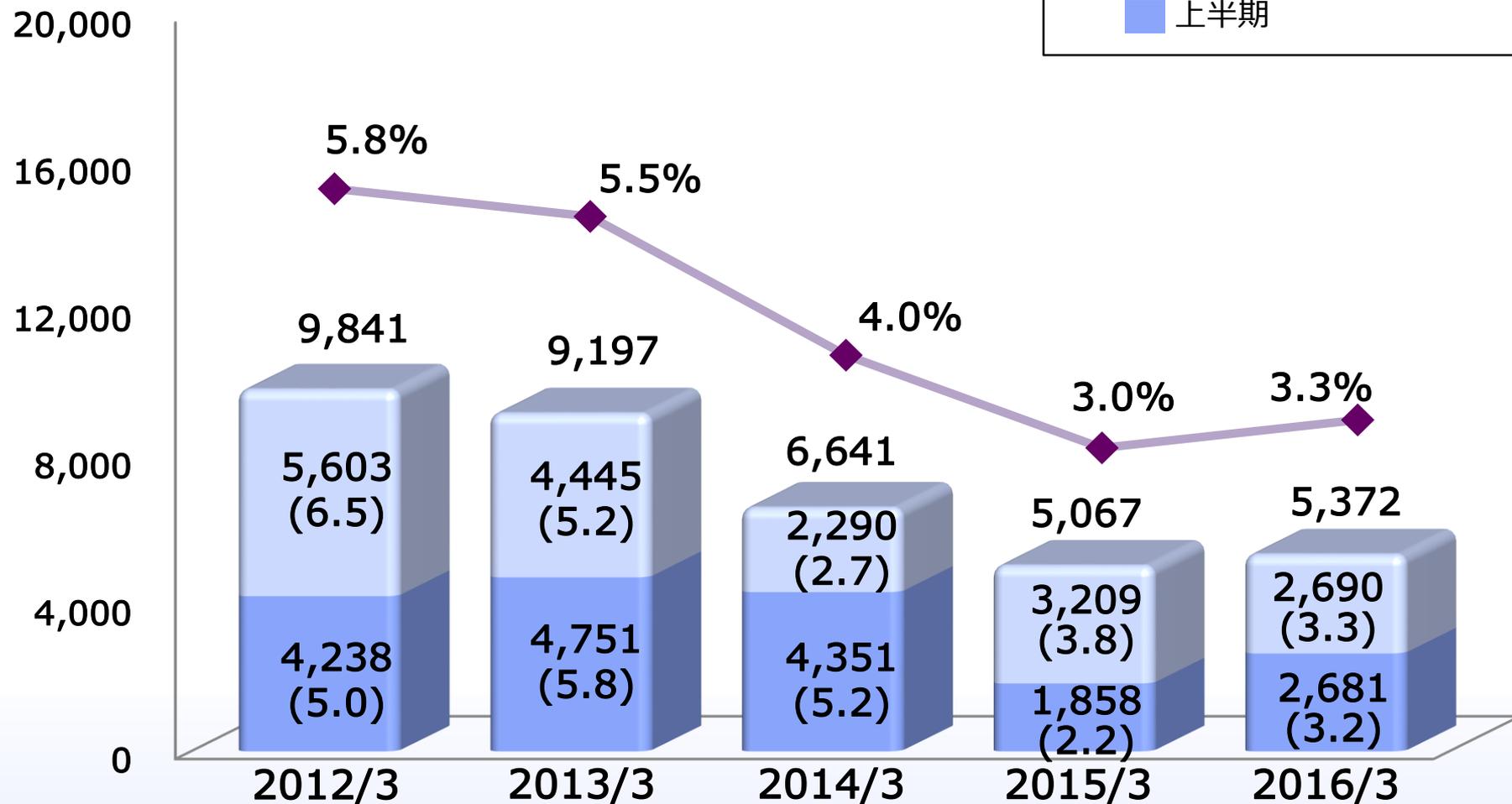
連結売上高

1,652億3百万円 前期比 ▲27億83百万円(▲1.7%)

セグメント毎の売上高	2015/3月期	2016/3月期	前期比増減	
			増減額	増減率
クリーン・ケアグループ	109,009	110,191	+1,181	+1.1%
フードグループ	48,289	44,007	▲4,281	▲8.9%
その他	10,688	11,004	+316	+3.0%
連結合計	167,987	165,203	▲2,783	▲1.7%

連結営業利益 (率) の推移

(単位：百万円)



連結営業利益

53億72百万円 前期比 +3億4百万円(+6.0%)

《 変動の主要因 》

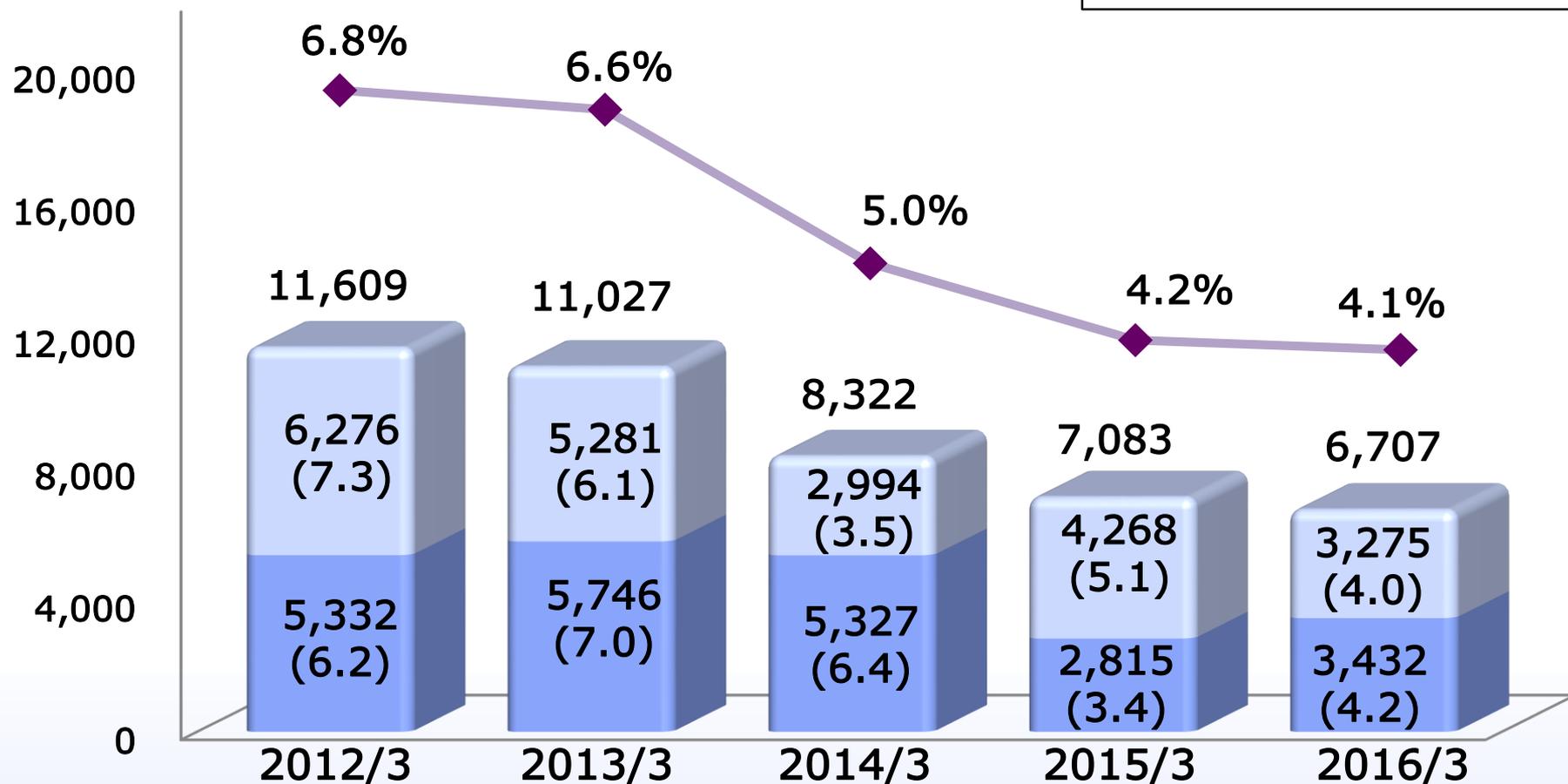
- クリーン・ケアグループ . . . 増収効果、スタイルクリーナー商品原価減少等
- フードグループ . . . ドーナツ減収影響とその他フードの出店費用等
- その他 . . . 決算期ズレの未達取引修正の影響
- 全社・消去 . . . ダスキンミュージアム費用等の増加

(単位：百万円)

セグメント毎の営業利益	2015/3月期 (営業利益率)	2016/3月期 (営業利益率)	前期比増減	
			増減額	増減率
クリーン・ケアグループ	11,254 (10.3%)	13,001 (11.8%)	+1,746	+15.5% (+1.5)
フードグループ	▲201 (▲0.4%)	▲1,469 (▲3.3%)	▲1,267	- (▲2.9)
その他	▲87 (▲0.8%)	▲202 (▲1.8%)	▲114	- (▲1.0)
全社・消去	▲5,898	▲5,957	▲59	-
連結合計	5,067 (3.0%)	5,372 (3.3%)	+304	+6.0 (+0.3)

連結経常利益 (率) の推移

(単位：百万円)



連結経常利益

67億7百万円 前期比 ▲3億75百万円(▲5.3%)

《 主な増減要因 》

① 営業利益 +3億円

② 営業外損益 ▲7億円

➢ 受取利息減少 ▲4億円

➢ 投資有価証券償還益減少 ▲3億円

➢ その他 ▲0億円

持分法投資損益 +1.3億円

支払補償費 ▲1.6億円

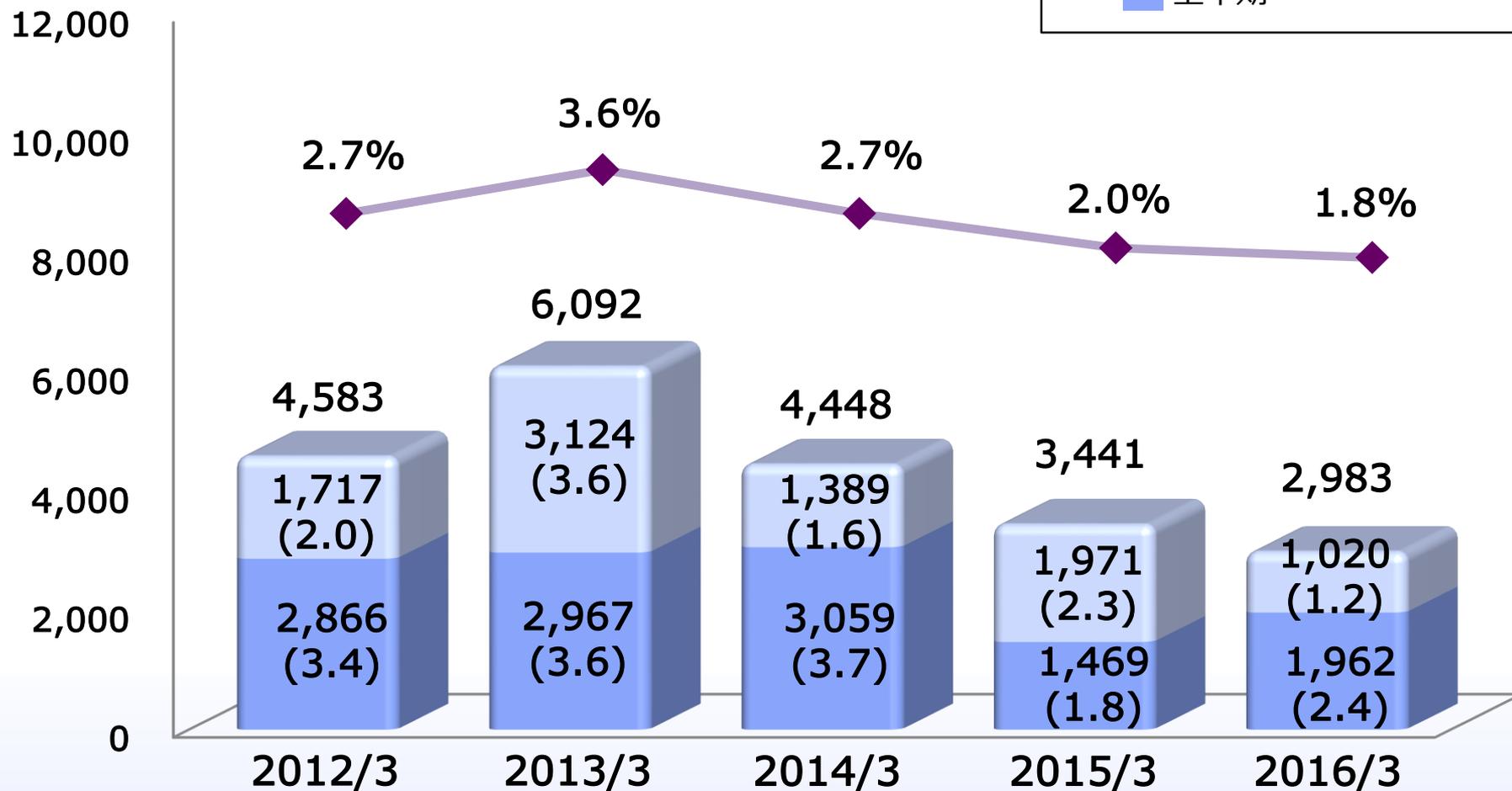
※ 化粧品自主回収費用等

その他 +0.3億円

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

29億83百万円

前期比 ▲4億57百万円(▲13.3%)

《 主な増減要因 》

① 経常利益 ▲4億円

② 特別損益 ▲8億円

- 減損損失増加 ▲11億円
直営支店 地価下落 他
- 関係会社清算損の計上 ▲1億円
ミスタードーナツ韓国清算損
- 投資有価証券売却益増加 +5億円

③ 税金費用等 +7億円 (費用の減少)

- 税引前利益の減少に伴うもの +4億円
- 税率改正の影響 ▲3億円
- その他 (引当金の減少等) +6億円

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)

	2015/3月末	2016/3月末	増減	主な増減要因
流動資産	67,727	63,260	▲4,467	「現金及び預金」 ▲18億円 「有価証券」 ▲20億円 「商品及び製品」 ▲5億円 「繰延税金資産」 ▲3億円
有形・無形固定資産	61,117	60,303	▲813	「建物及び構築物」(純額) +10億円 「土地」 ▲6億円 「建設仮勘定」 ▲7億円
投資その他の資産	69,630	66,758	▲2,872	「投資有価証券」 ▲28億円 「繰延税金資産」 ▲1億円
資産合計	198,475	190,322	▲8,153	—
流動・固定負債	43,279	46,673	+3,393	「未払法人税等」 ▲10億円 「賞与引当金」 ▲4億円 「未払金」 +1億円 「レンタル品預り保証金」 ▲2億円 「その他流動負債」 ▲10億円 「退職給付に係る負債」 +54億円
純資産	155,196	143,648	▲11,547	「利益剰余金」 ▲112億円 「自己株式」 +13億円 「その他有価証券評価差額金」 +25億円 「退職給付に係る調整累計額」 ▲39億円
負債・純資産合計	198,475	190,322	▲8,153	—
有利子負債	50	20	▲30	

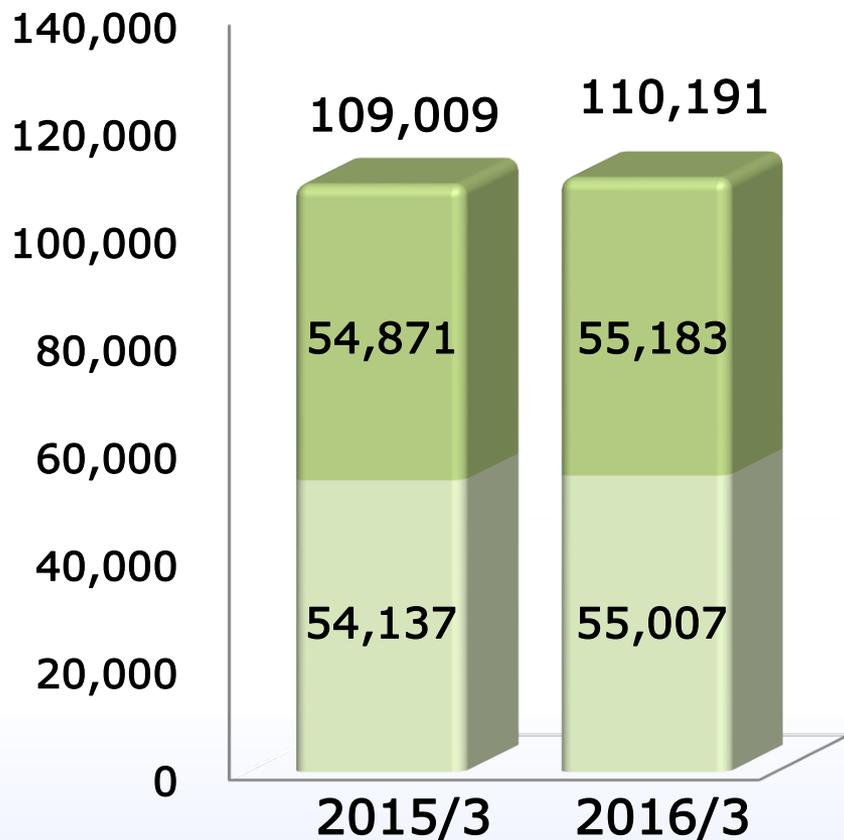
セグメント毎の状況

(単位：百万円)

		2015/3月期 営業利益率		2016/3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	109,009	-	110,191	-	+1,181	+1.1%
	営業利益	11,254	10.3%	13,001	11.8%	+1,746	+15.5% (+1.5)
フードグループ	売上高	48,289	-	44,007	-	▲4,281	▲8.9%
	営業利益	▲201	▲0.4%	▲1,469	▲3.3%	▲1,267	- (▲2.9)
その他	売上高	10,688	-	11,004	-	+316	+3.0%
	営業利益	▲87	▲0.8%	▲202	▲1.8%	▲114	- (▲1.0)
全社・消去	営業利益	▲5,898	-	▲5,957	-	▲59	-
連結合計	売上高	167,987	-	165,203	-	▲2,783	▲1.7%
	営業利益	5,067	3.0%	5,372	3.3%	+304	+6.0% (+0.3)

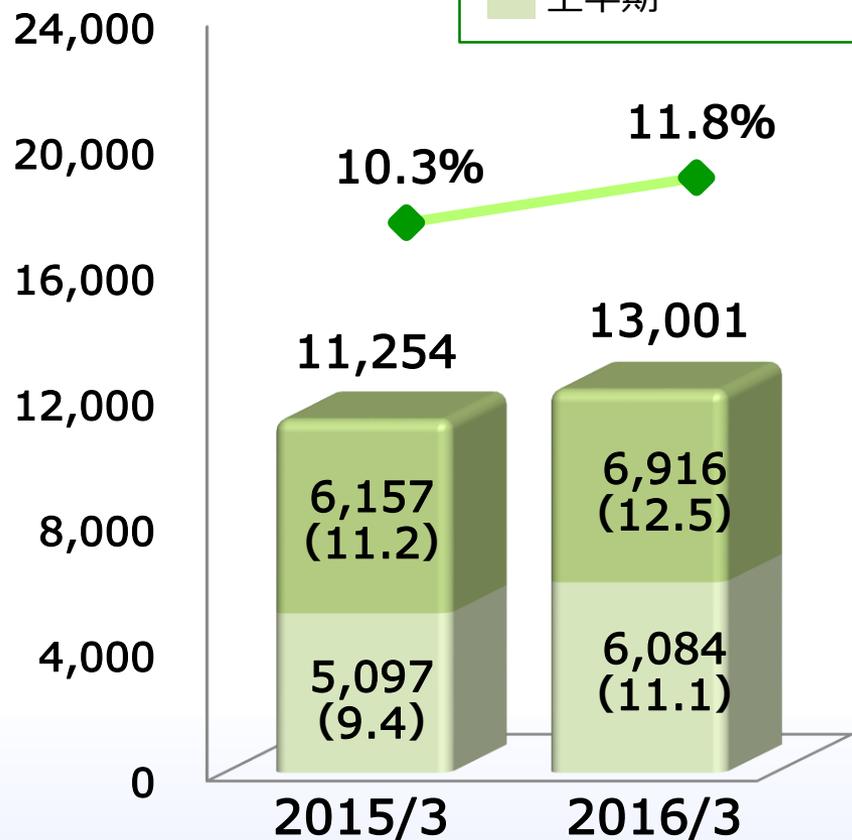
売上高

(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	109,009	110,191	+1,181	+1.1

家庭市場

●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 ▲0.8%（上期：▲0.3%、下期：▲1.3%）
- モップ商品（全体）の増減率 ▲0.2%（上期：▲1.4%、下期：+1.0%）
 - ・ベーシック3（LaLa、shushu、スタイルクリナー個別売上も含む） +12.2%
 - ・その他のハンディ、フロアモップ ▲7.1%
- フィルター商品の増減率 ▲3.0%（上期：▲3.1%、下期：▲2.9%）
- ウォーター商品の増減率 ▲3.2%（上期：▲3.9%、下期：▲2.5%）
- 台所用スポンジ +31.3%（上期：+103.9%、下期：▲16.2%）

●役務提供サービスは依然好調

- お客様売上高合計 +5.7%
 - ・ハウスクリーニング（サービスマスター） +6.2%
 - ・家事代行等（メリーメイド） +4.5%
 - ・シロアリ防除等（ターミニックス） +8.6%
 - ・庭木お手入れサービス（ツールグリーン） +6.6%

●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
 - ・介護用品レンタル（ヘルスレント）お客様売上高 +9.2%

売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	率(%)
セグメント売上	109,009	110,191	+1,181	+1.1

事業所市場

●主力であるマット商品売上が増加に転じ、ダストコントロール商品全体でもプラスに

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 +0.2%（上期：▲0.3%、下期：+0.7%）
- マット商品（全体）の増減率 +0.1%（上期：▲0.6%、下期：+0.7%）
 - ・うす型吸塵吸水マット +67.8%
 - ・インサイドマット +38.5%
 - ・その他のマット ▲3.7%
 - （ ※ ベーシックマット +0.6% ）

●役務提供サービスは資器材・薬剤の売上也回復

- お客様売上高合計 +1.8%
 - ・サービスマスター（含 ファシリティ） +1.4%
 - ・害虫獣駆除（ターミニックス） +2.5%
 - ・庭木お手入れサービス（トゥルグリーン） +14.8%
- 資器材・薬剤の加盟店向け売上高増減率 +2.6%

●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（イベント関連等）お客様売上高 +10.4%

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	11,254	13,001	+1,746	+15.5

- point
1. 増収に伴い粗利増加
 2. 「スタイルクリーナー」商品原価減少、重油価格低下
 3. 50周年 地域大会費用の減少

➤ 売上増加に伴う売上総利益の増加 +7億円

➤ 原価率改善に伴う売上総利益の増加 +8億円

- スタイルクリーナー原価減少 +4億円
- 重油価格下落等による原価減少 +2億円
- 洗浄工場コストダウン +2億円

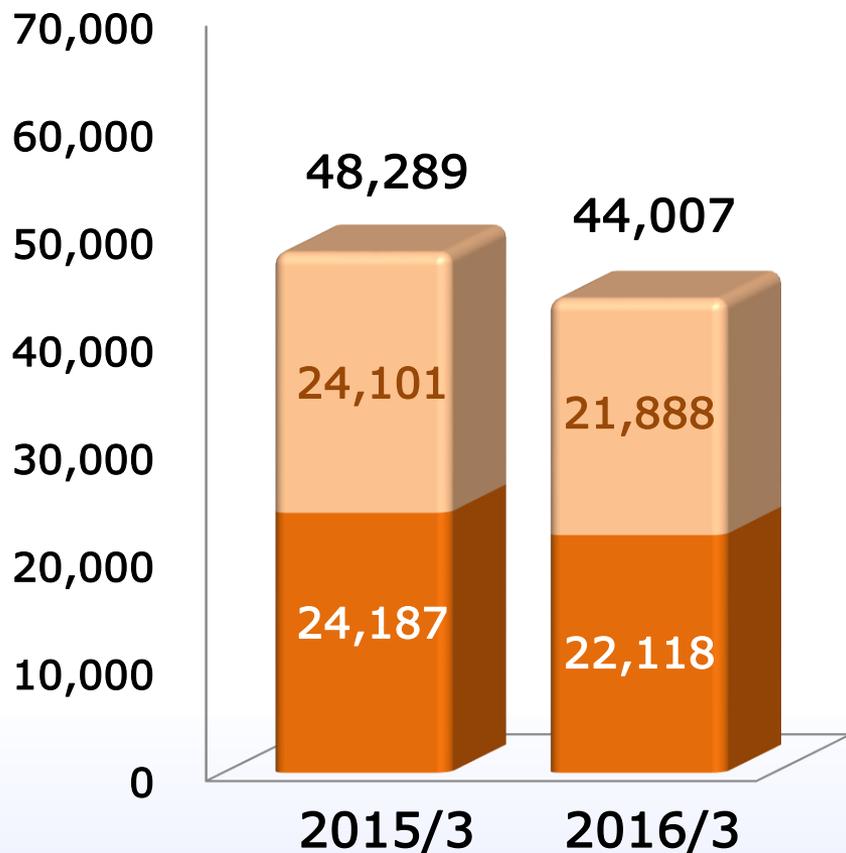
➤ 経費減少に伴う営業利益への影響 +2億円

- 50周年地域大会費用の減少 +4億円
- その他 ▲2億円

増益要因を+、減益要因を▲で表示

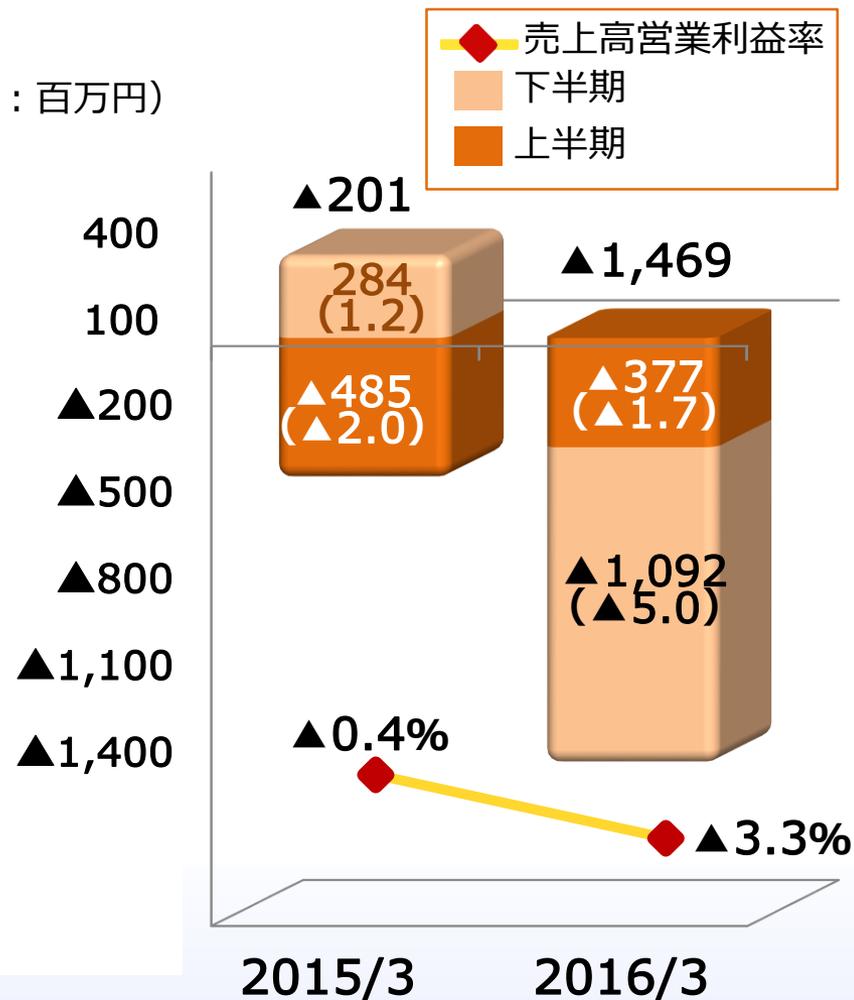
売上高

(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	48,289	44,007	▲4,281	▲8.9

●ミスタードーナツ事業

✓ 総お客様売上高 ▲10.3% (上期：▲10.0%、下期：▲10.5%)

➢ 当期の新商品売上は計画に届かず (主な新商品の販売個数の実績計画対比)

- ・ 第1Q (ブルックリンメリーゴーランド、コットンスノーキャンディ ▲10.7%)
- ・ 第2Q (ミスタースマートーナツ、マロトーナツ ▲20.3%)
- ・ 第3Q (ポン・デ・シュトーナツ、ミスターパリアレスト ▲33.1%)
- ・ 第4Q (クリームブリュレトーナツ、のびのびポン・デ・リング +10.0%) ※ クリームブリュレは計画比+29.5%

➢ 稼働日数の減少 (12カ月累計) ▲2.5% (MOSDO 除く)

※ 契約店舗数の期中増減

前期末	当期中open	当期close	当期中純増	当期末
1,316	10	57	▲47	1,269

●その他のフード事業

- ・ **既存事業** ➢ お客様売上高
 - かつアンドかつ +25.1%
 - カフェデュモンド ▲6.3%
 - ザ・どん ▲9.0%
- ・ **新規事業** ➢ 新規出店
 - ベーカリーファクトリー 1店 (期末合計店舗数3店)
 - ザ・シフォン&スプーン 4店 (期末合計店舗数5店)
 - パイフェイス 2店 (期末合計店舗数2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	▲201	▲1,469	▲1,267	-

- point
1. 減収に伴い粗利減少
 2. 廃棄費用（評価損含む）減少等により原価率改善
 3. 新規事業の出店費用、物流費用増等により経費増加

➤ ミスタードーナツ売上減少に伴う売上 総利益の減少	▲14億円	
➤ 原価率改善に伴う売上総利益の増加	+5億円	
● ミスタードーナツ評価損及び廃棄費用の減少		+5億円
➤ ミスタードーナツ経費	+0億円	
● 運賃増加		▲3億円
● その他（人件費、広告宣伝費等）		+3億円
➤ その他フード（新規出店等）の費用増	▲4億円	
● ベーカリー、シフォン、パイ等の出店費用等		▲4億円

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	10,688	11,004	+316	+3.0
セグメント営業利益	▲87	▲202	▲114	-

point ミスタードーナツ上海の連結子会社化が増収の主因

●海外（連結子会社）

- ・ ミスタードーナツ上海を8月に連結子会社化。（6カ月分の売上が寄与）
- ・ クリーン・ケア（上海）、ダスキンの香港（原材料等の調達・供給）も増収
- ・ 決算期ズレの未達取引修正の影響で営業損失となったもの。

●その他

- ・ 病院施設のマネジメント事業（株式会社ダスキンのヘルスケア）は、増収ながら経費増加で利益は横這いに留まる。
- ・ リース、保険代理業（ダスキンの共益株式会社）は、大口契約の再リース化が進み減収。

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	▲5,898	▲5,957	▲59	-

●本社部門

- ・ ミスタードーナツ研修施設をダスキンのミュージアムに改装（耐震補強工事含む）したこと等に伴い費用増加

海外事業

➤ 海外のお客様売上高

	(単位：現地通貨)	2014.1～12月	2015.1～12月	前期比 増減
クリーン・ケア 事業	台湾 (千NTドル)	865,656	947,492	+81,835 (+9.5%)
	上海 (千人民元)	15,956	18,494	+2,538 (+15.9%)
	韓国 (千ウォン)	639,167	997,953	+358,785 (+56.1%)
ミスタードーナツ 事業	台湾 (千NTドル)	715,824	816,380	+100,556 (+14.0%)
	上海 (千人民元)	22,186	22,685	+498 (+2.2%)
	韓国 (千ウォン)	4,354,447	5,667,582	+1,313,135 (+30.2%)

※ 台湾は国として記載しています。

公表業績予想との比較

※ 2016.1.29 修正公表値との比較

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
予想 (1/29)	165,000	5,300	6,800	3,700
実績	165,203	5,372	6,707	2,983
乖離額 (率%)	+203(+0.1)	+72(+1.4)	▲92(▲1.4)	▲716(▲19.4)

売上高 乖離の主たる要因

・クリーン・ケアグループ	[ガスコントロール ▲4億円、レトール +1億円、その他+1億円]	▲2億円
・フードグループ	[ミスタードーナツ事業 +12億円、その他のフード ▲4億円]	+8億円
・その他	[海外 ▲4億円]	▲4億円

営業利益 乖離の主たる要因

・クリーン・ケアグループ	[ガスコン売上下振れに伴う粗利下振れ 洗浄工場のコスト削減 政策費未使用]	▲3億円 +2億円 +2億円	+1億円
・フードグループ	[売上上振れに伴う粗利上振れ 物流費上昇]	+1億円 ▲1億円	+0億円
・その他	[海外事業]	▲2億円	▲2億円
・全社・消去	[経費未使用]	+1億円	+1億円

売上・利益とも増加要因を+、減少要因を▲で表示

2017年3月期
通期 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
2015/3月期実績	167,987	5,067	7,083	3,441
2016/3月期実績	165,203	5,372	6,707	2,983
2017/3月期 (予想)	166,500	4,400	5,500	3,100
前期比増減額	+1,296	▲972	▲1,207	+116
前期比増減率(%)	+0.8	▲18.1	▲18.0	+3.9

個別

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2015/3月期実績	141,580	3,002	6,167	3,394
2016/3月期実績	138,697	3,593	6,136	1,831
2017/3月期 (予想)	138,900	2,400	4,700	2,800
前期比増減額	+202	▲1,193	▲1,436	+968
前期比増減率(%)	+0.1	▲33.2	▲23.4	+52.9

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	2016/3月期実績	82,530	2,681	3.2	3,432	1,962
	2017/3月期 (予想)	82,800	1,600	1.9	2,100	1,200
	前期比増減額	+269	▲1,081	▲1.3	▲1,332	▲762
	前期比増減率(%)	+0.3	▲40.3	-	▲38.8	▲38.9
下半期	2016/3月期実績	82,673	2,690	3.3	3,275	1,020
	2017/3月期 (予想)	83,700	2,800	3.3	3,400	1,900
	前期比増減額	+1,026	+109	±0.0	+124	+879
	前期比増減率(%)	+1.2	+4.1	-	+3.8	+86.1
通 期	2016/3月期実績	165,203	5,372	3.3	6,707	2,983
	2017/3月期 (予想)	166,500	4,400	2.6	5,500	3,100
	前期比増減額	+1,296	▲972	▲0.7	▲1,207	+116
	前期比増減率(%)	+0.8	▲18.1	-	▲18.0	+3.9

セグメント別

(単位：百万円)

		2015/3月期 営業利益率		2016/3月期 営業利益率		2017/3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	109,009	-	110,191	-	112,600	-	+2,409	+2.2%
	営業利益	11,254	10.3%	13,001	11.8%	12,600	11.2%	▲401	▲3.1% (▲0.6)
フード グループ	売上高	48,289	-	44,007	-	42,900	-	▲1,107	▲2.5%
	営業利益	▲201	▲0.4%	▲1,469	▲3.3%	▲1,200	▲2.8%	+269	- (+0.5)
その他	売上高	10,688	-	11,004	-	11,000	-	▲5	▲0.0%
	営業利益	▲87	▲0.8%	▲202	▲1.8%	▲100	▲0.9%	+102	- (+0.9)
全社・消去	営業利益	▲5,898	-	▲5,957	-	▲6,900	-	▲942	-
連結合計	売上高	167,987	-	165,203	-	166,500	-	+1,296	+0.8%
	営業利益	5,067	3.0%	5,372	3.3%	4,400	2.6%	▲972	▲18.1% (▲0.7)

2017年3月期 通期業績予想 (4)

《 セグメント別 売上高増減（前期実績対比） 要因 》

クリーン・ケアグループ

+24億円

ダストコントロール事業及び役務提供サービス等

+13億円

レントオール

+2億円

ヘルス&ビューティ

+1億円

加盟店からの譲受子会社

+8億円

フードグループ

▲11億円

ミスタードーナツ事業

▲25億円

その他のフード事業

+14億円

その他

▲0億円

海外連結子会社

▲2億円

株式会社ダスキンヘルスケア（病院施設の衛生管理）

+3億円

ダスキン共益株式会社（リース業及び保険代理業）

▲2億円

2017年3月期 通期業績予想 (5)

《 セグメント別 営業利益増減（前期実績対比）要因 》

クリーン・ケアグループ

▲4億円

増収に伴う利益増加	+7億円
退職給付費用増加	▲4億円
人件費増加	▲2億円
消費税増税対応費用	▲2億円
その他	▲3億円

フードグループ

+3億円

減収に伴う利益減少	▲4億円
原価低減	+12億円
新規事業	▲4億円
退職給付費用増加	▲2億円
消費税増税対応費用	▲1億円
その他	+2億円

全社費用

▲9億円

ダスキンミュージアム費用	▲2億円
退職給付債務費用増	▲2億円
消費税増税対応費用	▲1億円
その他	▲4億円

株主還元

配当

基本方針通り安定配当継続（年間 1株当たり40円）

« 1株当たり配当金実績 及び 予想 »

（単位：円）

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期（予想）
第2四半期末	20	20	20
期末	20	20	20
年間合計	40	40	40
配当総額 （百万円）	2,442	2,221	2,221
連結配当性向 （%）	71.2	76.7	71.7

※ 連結配当性向 = 1株当たり計算

自社株買いと自社株消却

上場（2006年12月）以来、継続的に自社株買いを実施

	《取得株数》	《消却株数》
■ 2009年3月期	900,000株 (1.3%)	
■ 2010年3月期	600,000株 (0.9%)	
■ 2011年3月期	1,650,000株 (2.4%)	
■ 2012年3月期	300,000株 (0.4%)	1,100,000株 (1.6%)
■ 2013年3月期	1,203,500株 (1.8%)	1,300,000株 (2.0%)
■ 2014年3月期	1,500,000株 (2.3%)	1,500,000株 (2.3%)
■ 2015年3月期	1,030,400株 (1.6%)	
■ 2016年3月期 (前期)	5,000,100株 (7.9%)	6,000,000株 (9.4%)
上場来通算	12,184,000株	* 9,900,000株
	(3月末現在の自社株保有数) 1,948,572株	(現在の発行済株式総数) 57,494,823株

※ () 内は、取得時（若しくは、消却時）の発行済株式総数に対する割合を示しております。

* その他の自己株処分として、株式交換に360千株使用。

現在の取り組み

ONE DUSK!N

フェーズⅢ

飛躍期

2022年3月期～2024年3月期

フェーズⅡ

成長・発展期

2019年3月期～2021年3月期

フェーズⅠ

浸透・徹底期

2016年3月期～2018年3月期

ONE DUSK!N

ONLY ONE

理念を共有するフランチャイズチェーン

NUMBER ONE

信頼を積み重ねた地域ナンバーワンの加盟店

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

数値目標

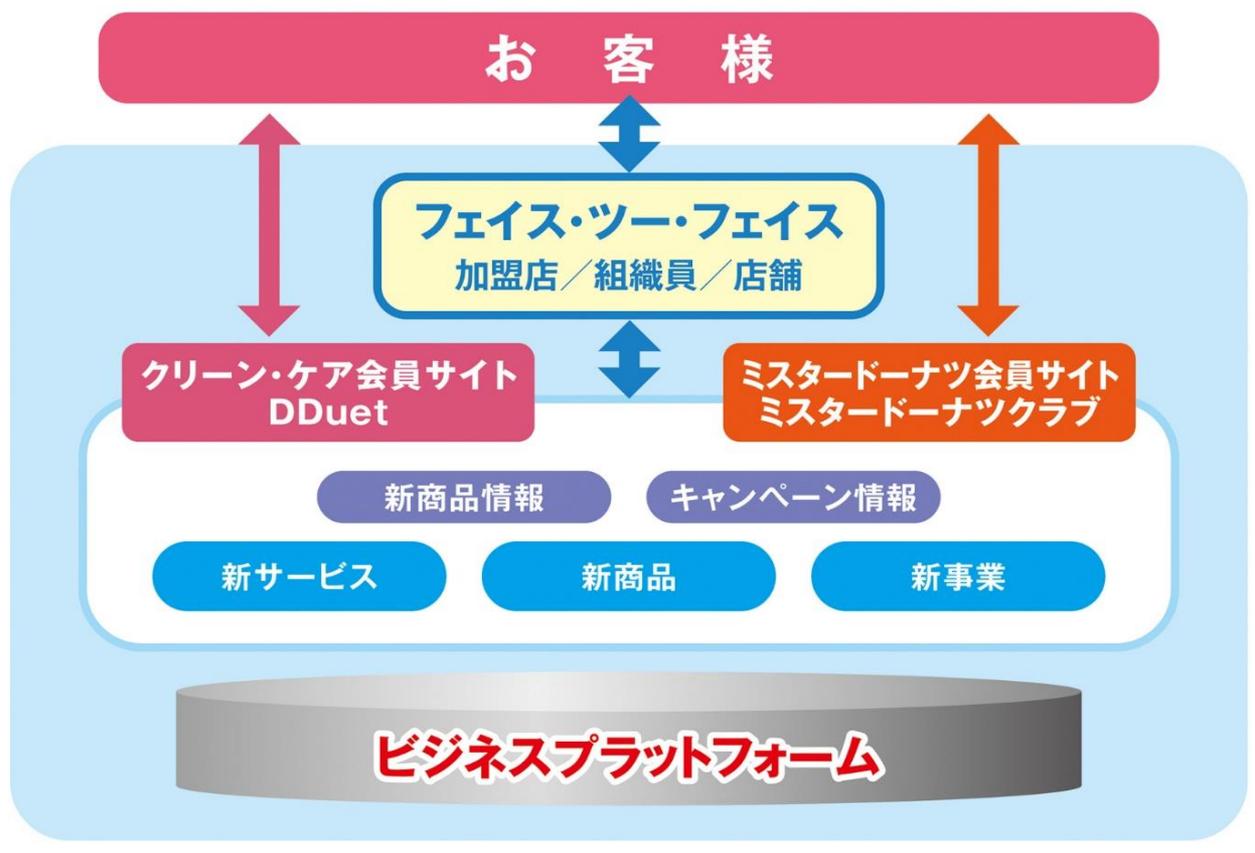
(単位：億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 目標	2018年3月期 目標
連結売上高	1,652	1,665	1,730※
連結営業利益	53	44	60※

※2016年3月24日
修正開示

■ 事業モデル構築

ビジネスプラットフォームの土台を整備し、事業モデルを検証
マーケティング機能の強化を推進



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

ホームサービス

お客様との接点多様化

ビジネスサービス

衛生総合サービス提案

ライフケアサービス

シニアを中心とした市場開発

ミスタードーナツ

立地タイプ別新型店舗

フードサービス

新業態出店展開

海外展開

東南アジア・中国へのドミナント出店

新規事業

M&A・提携・海外ブランド導入

構造改革

原価率5%低減・最適経費の追求

新たな成長

■ クリーン・ケアグループ ➡ 計画通りに進捗

- ・ 顧客接点強化のための会員サイト「DDuet」導入
- ・ レンタル商品のポスト返却サービス導入
- ・ 衛生管理サービス強化 等

■ フードグループ ➡ 計画修正

- ・ ミスタードーナツ
効果的なプロモーション不足、不採算店の閉店
新コンセプトショップへの改装遅れ 等
- ・ 「かつアンドかつ」「パイフェイス」「ザ・シフォン&スプーン」等
出店するも立地選定に遅れ 等

■ 構造改革 ➡ 原価率1.1%低減

- ・ 原料調達からの原価見直し
- ・ 全社経費見直し 等

■ホームサービス

多様化する個別ニーズへの対応基盤を拡充

加盟店と加盟店経由以外の両チャネルでのサービス拡充

会員サイト「DDuet」 会員数の拡大

(千人)	2016年3月末 実績	2017年3月末 目標	2018年3月末 目標
会員数	250	540	850



レンタル商品を郵送で返却できる 「ポスト返却サービス」の全国展開

(軒)	2016年3月末 実績	2017年3月末 目標	2018年3月末 目標
利用軒数	6,516	14,000	22,000



タブレット等により全商品・サービスを案内できる お客様系の育成

(人)	2016年3月末 実績	2017年3月末 目標	2018年3月末 目標
登録者数	128	3,000	4,500



■ ビジネスサービス

高まる衛生管理ニーズへの対応力を更に強化
衛生管理スペシャリスト育成と営業力の強化

衛生管理への高い専門性を有する
「ハイジーンマスター」の育成

(人)	2016年3月末 実績	2017年3月末 目標	2018年3月末 目標
登録者数	314	500	1,000



全国チェーン企業に対する衛生管理を主とした
営業強化

(百万円)	2016年3月期 実績	2017年3月期 目標	2018年3月期 目標
法人営業売上	7,245	7,460	7,610



※法人営業売上はお客様売上

■ ライフケアサービス シニアを中心とした市場の開発

① 元気なシニア



シニア向け販売手法
(既存商品・サービス+α)

健康層

事業横断

② サポートの必要なシニア



見守りサービス

相談窓口サービス(和光市)

新規生活支援サービス開発

要支援層

新規開発

③ 要介護シニア



ホームインステッド

ヘルスレント

要介護層

事業強化

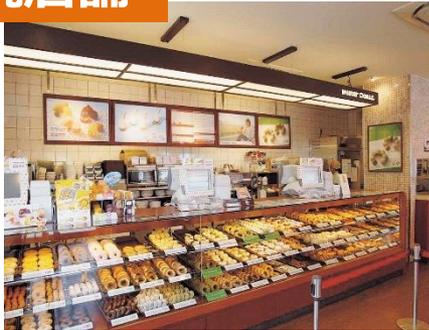
■ ミスタードーナツ

利用動機や立地環境に応じた店舗への改装と新規出店

V/21店舗	2016年3月末 実績店舗数	2017年3月末 目標店舗数	2018年3月末 目標店舗数
 ロードサイド・インショップ	11	151	287
 フードコート	2	38	86
合計	13	189	373

■ ミスタードーナツ 「五感でおいしいドーナツ」を体感できるショップへ

現店舗



店舗イメージ

新店舗



「手づくり」する
様子が見える
オープンキッチン



商品・陳列



目で楽しめ、
選ぶのも楽しくなる
商品・陳列スタイル



■ ミスタードーナツ サブブランド店舗の計画変更

	サブブランド		
店舗タイプ	 <p>ドーナツカフェ</p>	 <p>プレミアムカフェ</p>	 <p>ドーナツエクスプレス</p>
業態	<p>イートイン主体の ドーナツカフェ</p>	<p>高価格帯カフェ</p>	<p>ドーナツ テイクアウト 専門店</p>
計画変更	<p>検証の結果 計画中止</p>	<p>検証の結果 計画中止</p>	<p>キッチンレス店舗 ミスタードーナツ 既存店舗の サテライトショップ</p>

■ フードサービス

新たな価値を提供できるフード事業を発掘・育成

店舗名	2016年3月末 実績店舗数	2017年3月末 目標店舗数	2018年3月末 目標店舗数
合計	68	81	114
かつアンドかつ	12	16	24
ザ・シフォン&スプーン	5	13	23
パイフェイス	2	5	15
アイス・デ・ライオン※	1	2	6
ベーカリーファクトリー	3	4	5
カフェデュモンド	14	11	11
ザ・どん	31	30	30



※単独店

■海外展開

「ダスキン」「ミスタードーナツ」ブランド確立

クリーン・ケア事業 → 上海でのビジネスモデル確立
 ミスタードーナツ事業 → 東南アジアでの出店強化

店舗数		2015年12月末 実績店舗数	2016年12月末 目標店舗数	2017年12月末 目標店舗数
クリーン・ケア		24	26	28
ミスター ドーナツ	店舗タイプ ^o	1,809	1,855	1,892
	CVSタイプ	1,702	2,840	3,968
	合計	3,511	4,695	5,860

※期間は1月～12月

成長戦略

「M & A」「海外ブランド導入」の推進

■ M&A

- ・ 生活支援サービス領域
- ・ 衛生管理サポート領域
- ・ 飲食領域

■ 海外ブランド導入

- ・ 既存事業と相乗効果のある事業

実績：オーストラリア「パイフェイス」導入
2016年3月期 2店出店



■ 構造改革

コスト構造の抜本的見直しの断行を継続
顧客満足向上のために必要な投資に再配分

生産・物流・調達の業務効率および原価の適正化

- ・ダスキン全体での物流効率等の最適化
- ・原価圧縮、総在庫の圧縮
- ・グローバル調達、複数購買化

情報システム開発費・運用費の削減

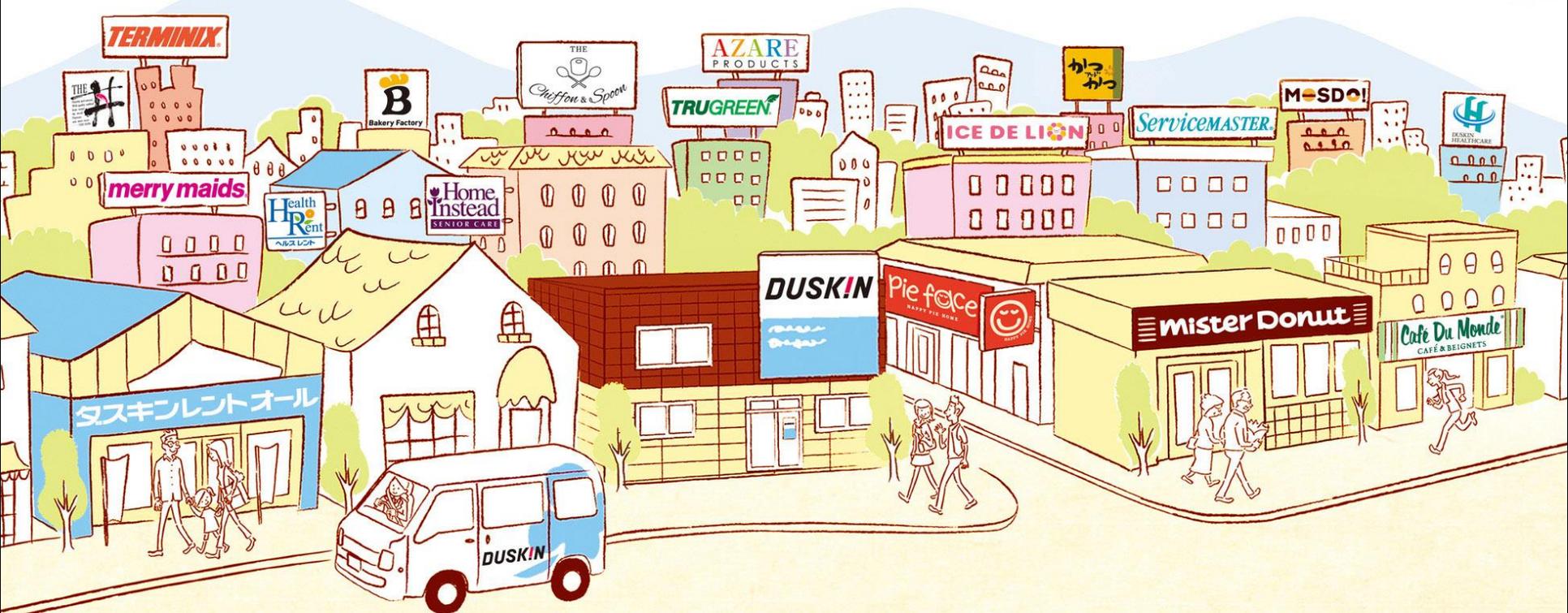
- ・投資回収、効果算定の厳格化
- ・システム関連コスト見直し

(%)	2016年3月期 実績	2017年3月期 目標	2018年3月期 目標
原価削減率	▲1.1	▲3.0	▲5.0

※単体ベースで2015年3月期との対比

「世界一 ひとにやさしいダスキン」

新たな文化を創り出し、暮らしを豊かに、
笑顔あふれる社会を目指します。



ご参考

ダスキン単体

(単位：百万円)

	2015/3月期	2016/3月期	増 減	
				増減率(%)
売上高	141,580	138,697	▲2,883	▲2.0
営業利益	3,002	3,593	+591	+19.7
(売上高営業利益率)	(2.1%)	(2.6%)	(+0.5)	-
経常利益	6,167	6,136	▲30	▲0.5
(売上高経常利益率)	(4.4%)	(4.4%)	(+0.1)	-
当期純利益	3,394	1,831	▲1,562	▲46.0
(売上高当期純利益率)	(2.4%)	(1.3%)	(▲1.1)	-

グリーン・ケアグループ

※売上内訳・・・①レンタル ②商品売上 ③ロイヤリティ(定期レンタル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
- トウルグリーン・・・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&ビューティ他・・・化粧品、健康食品

ホームインステッド・・・高齢者生活支援

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
- トウルグリーン・・・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
- MOSDO・・・モスバーガーコラボ
- かつアンドかつ・・・とんかつレストラン
- カフェデュモンド・・・カフェオレとベニエ
- ベーカリーファクトリー・・・郊外型大型ベーカリー

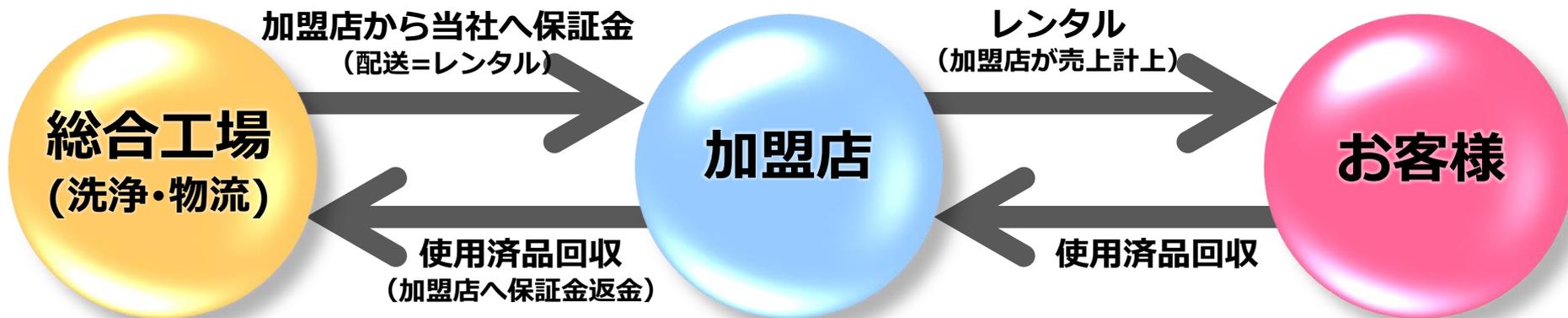
- アイス・デ・ライオン・・・アイスクリーム専門店
- ザ・シフォン&スプーン・・・シフォンケーキ
- ザ・どん・・・どんぶり専門店
- 四季五感・・・海鮮中心おひつ御膳
- パイフェイス・・・パイ専門店
(2015.10.27出店)

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

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
合計	45工場

直営・子会社拠点	81拠点
FC拠点	約1,900拠点
営業拠点	約2,000拠点

訪問販売員
約68,500人

家庭市場のお客様
約520万軒

事業所市場のお客様
約122万軒

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多額の投資には、工場体制の整備、レンタル用商品の資材購入にが必要であり、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。