

2018年3月期 決算説明会

株式会社 **ダスキン**
2018年5月23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。
- 2016年3月期より「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	25
その他（海外）	26

■ 公表業績予想との比較

2018年3月期 公表予想と実績との比較	28
----------------------	----

■ 2019年3月期 通期業績予想

2019年3月期 通期業績予想	30
-----------------	----

■ 株主還元

配当	37
----	----

■ 長期ビジョン「ONE DUSKIN」及び「中期経営方針2018」

長期ビジョン	39
前中期経営方針の総括	41
中期経営方針2018	43

■ ご参考

個別決算概況	55
お客様売上高	56
セグメント別 事業構成	57
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	58

2018年3月期 決算概況



連結業績

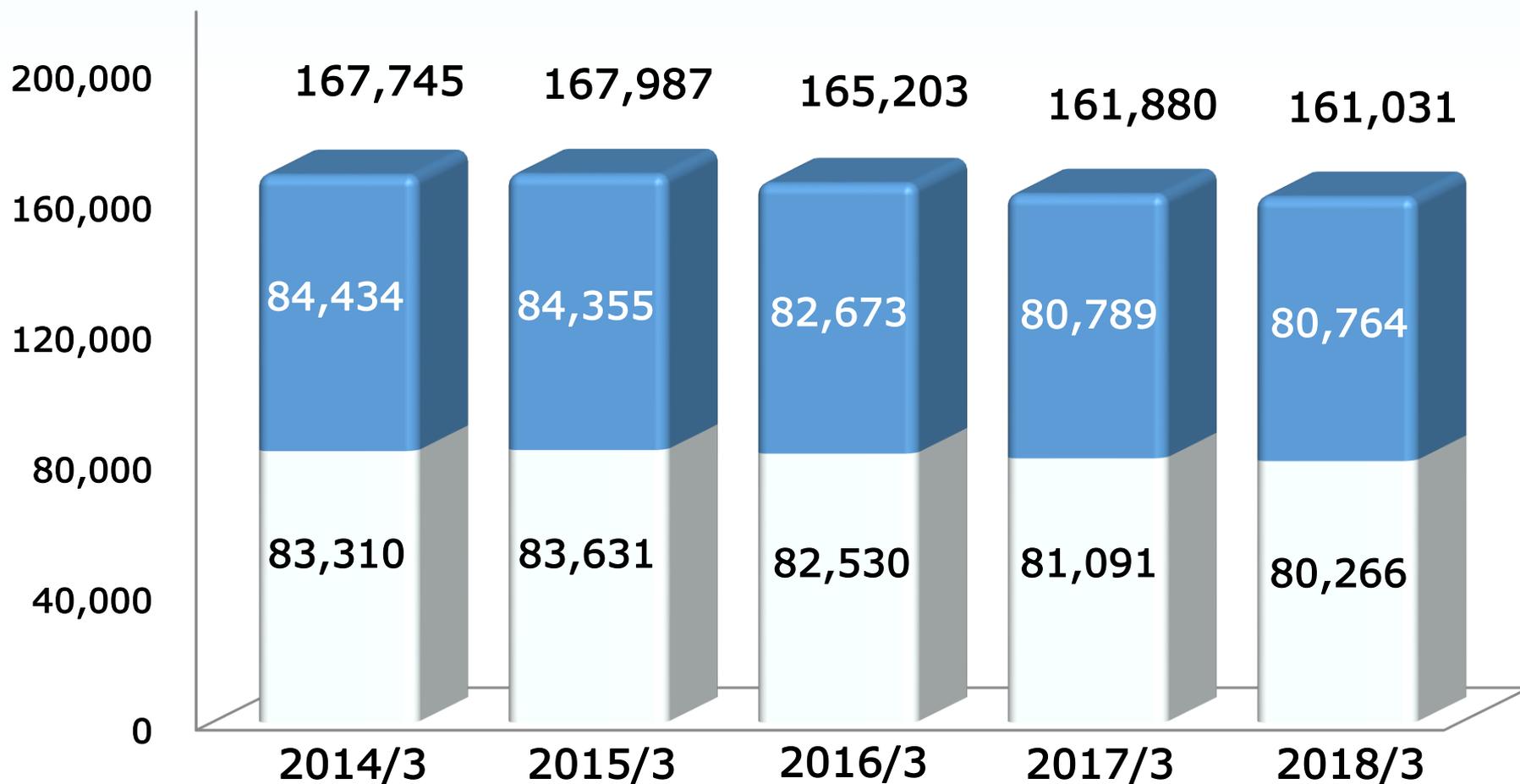
(単位：百万円)

	2017/3月期	2018/3月期	増 減	
				増減率 (%)
売上高	161,880	161,031	▲849	▲0.5
営業利益	6,069	7,557	1,488	+24.5
(売上高営業利益率)	(3.7%)	(4.7%)	(+0.9)	—
経常利益	7,554	8,978	1,423	+18.8
(売上高経常利益率)	(4.7%)	(5.6%)	(+0.9)	—
当期純利益	4,318	5,324	1,006	+23.3
(売上高当期純利益率)	(2.7%)	(3.3%)	(+0.6)	—

連結売上高の推移

■ 下半期
□ 上半期

(単位：百万円)



連結売上高

1,610億31百万円

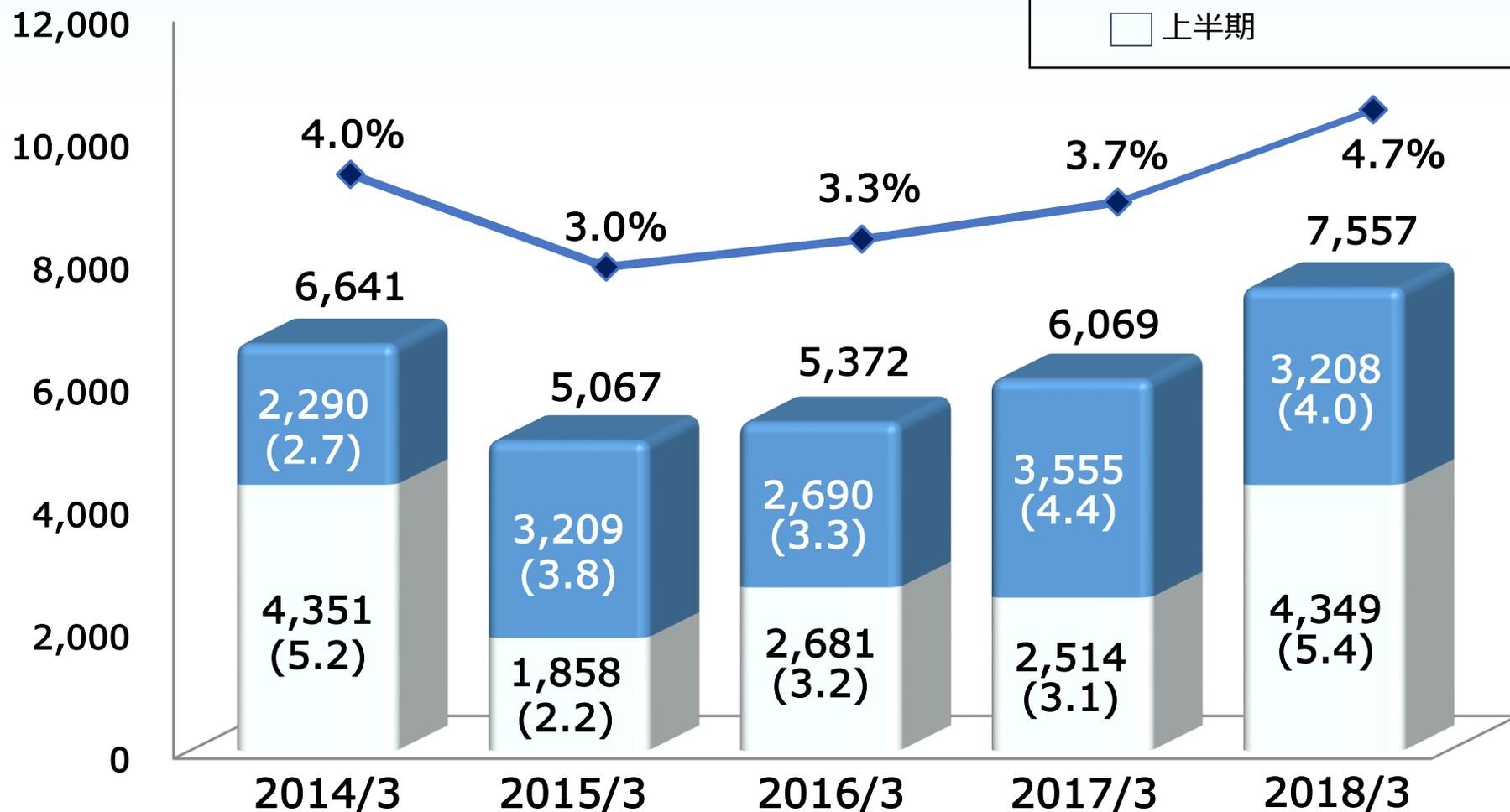
前期比 ▲8億49百万円(▲0.5%)

セグメント毎の売上高

(単位：百万円)		2017/3月期	2018/3月期	増 減	
				増減率 (%)	
クリーン・ケア グループ	外部顧客への売上高	110,537	111,223	+686	+0.6
	セグメント間内部売上高	741	718	▲22	▲3.1
	合 計	111,278	111,941	+663	+0.6
フードグループ	外部顧客への売上高	40,151	37,616	▲2,534	▲6.3
	セグメント間内部売上高	11	8	▲3	▲31.4
	合 計	40,163	37,624	▲2,538	▲6.3
その他	外部顧客への売上高	11,192	12,191	+999	+8.9
	セグメント間内部売上高	2,212	2,225	+12	+0.6
	合 計	13,404	14,416	+1,011	+7.5
セグメント間取引消去		▲2,965	▲2,951	+13	-
連結売上高		161,880	161,031	▲849	▲0.5

連結営業利益 (率) の推移

(単位：百万円)



連結営業利益

75億57百万円

前期比 +14億88百万円(+24.5%)

《 変動の主要因 》

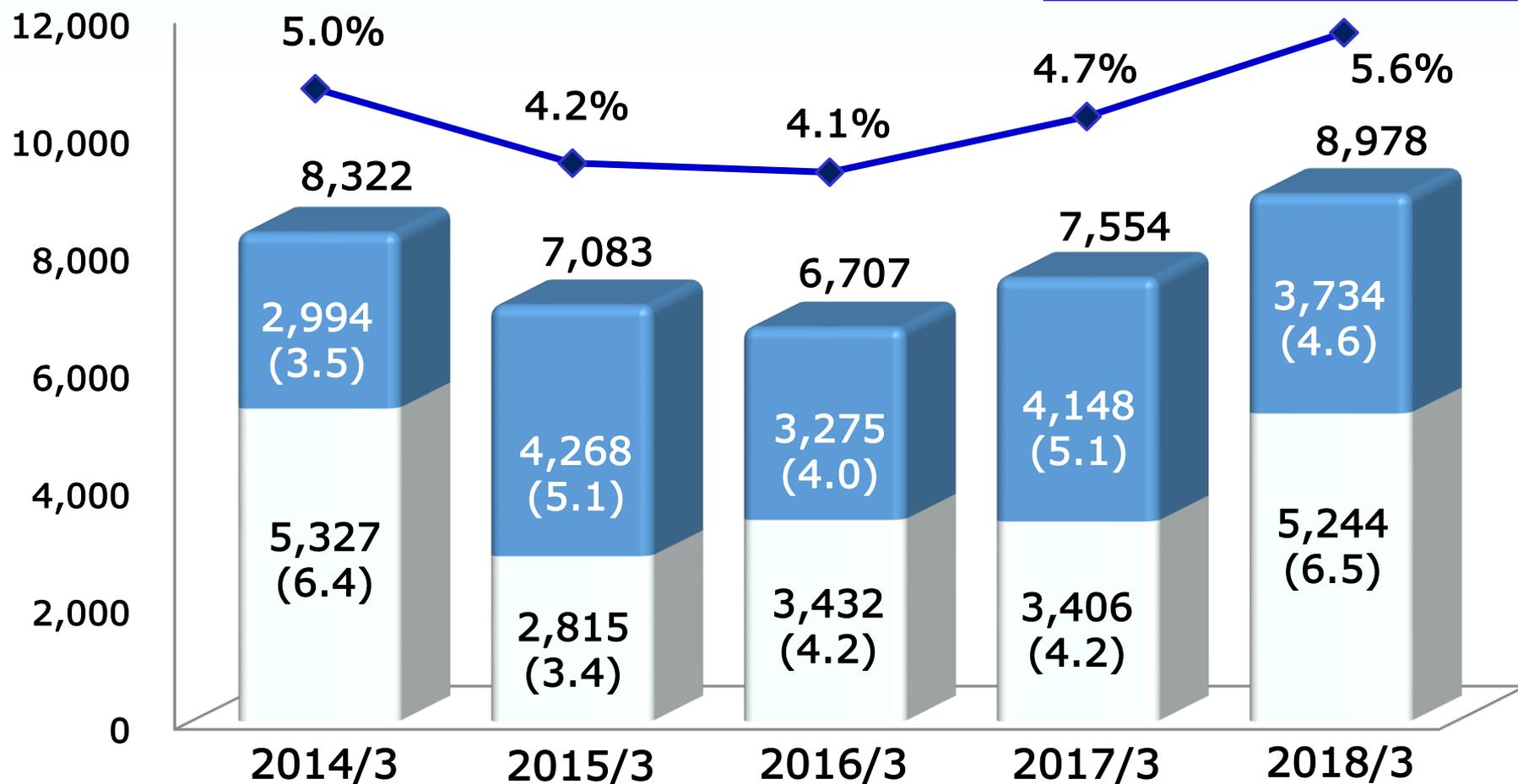
- クリーン・ケアグループ . . . スタイルクリーナー等の投入減少
- フードグループ . . . 原価率改善、減価償却費の減少
- その他 . . . 海外子会社の営業損失減少
- 全社・消去 . . . 宣伝広告費用の増加

※ 退職給付費用の減少 総額8億円

セグメント毎の営業利益 (単位：百万円)	2017/3月期 (営業利益率)	2018/3月期 (営業利益率)	増 減	
				増減率
クリーン・ケアグループ	13,671 (12.3%)	14,201 (12.7%)	+529	+3.9% (+0.4)
フードグループ	▲684 (▲1.7%)	356 (0.9%)	+1,040	- (+2.7)
その他	114 (0.9%)	348 (2.4%)	+233	+203.0% (+1.6)
セグメント間取引消去	▲7,031	▲7,347	▲316	-
連結営業利益	6,069 (3.7%)	7,557 (4.7%)	+1,488	+24.5% (+0.9)

連結経常利益 (率) の推移

(単位：百万円)



連結経常利益

89億78百万円 前期比 +14億23百万円(+18.8%)

《 主な増減要因 》

① 営業利益 +15億円

② 営業外損益 ▲1億円

➢ 受取利息の減少 ▲1億円

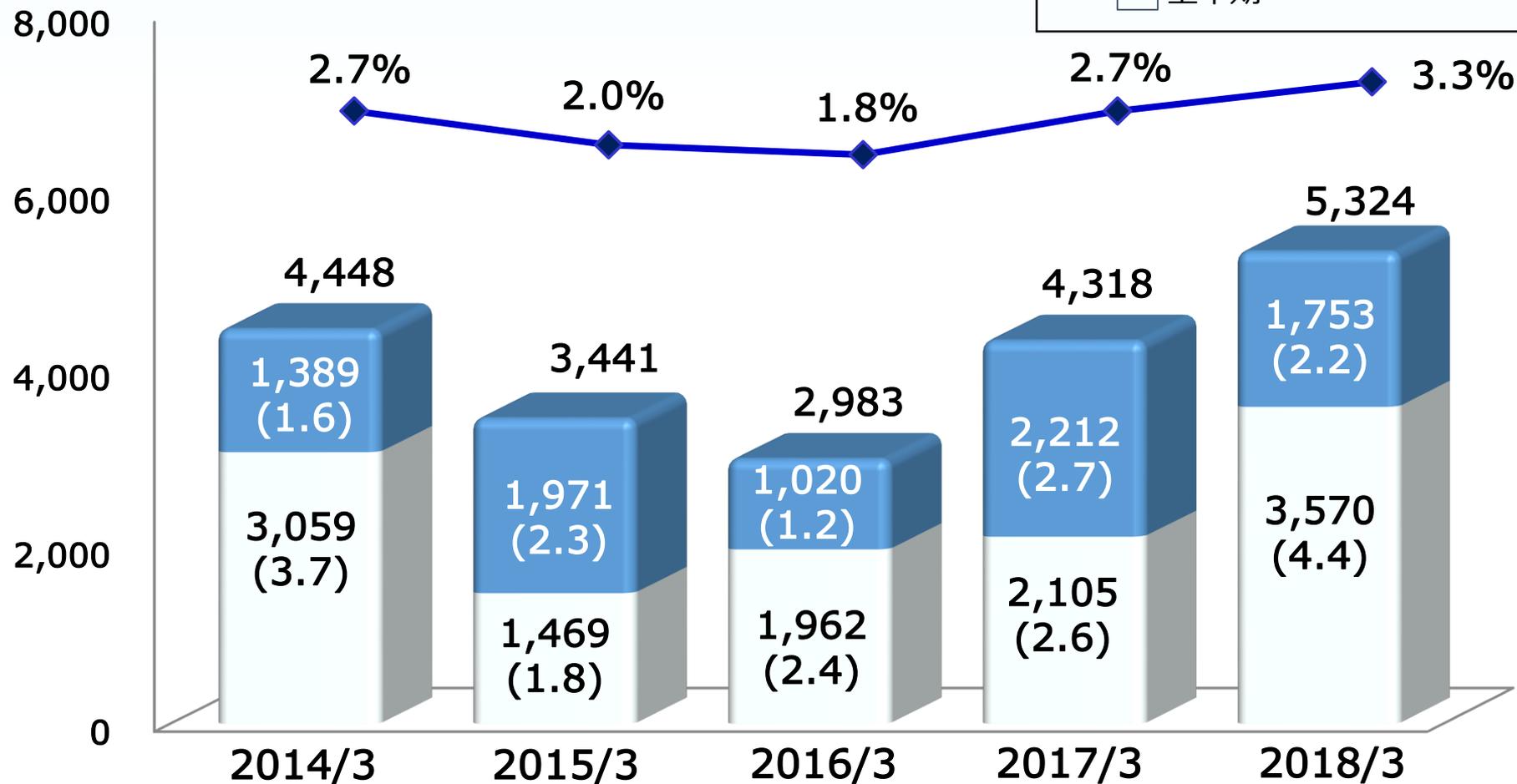
➢ 自己株式取得費用の減少 +1億円

➢ その他 ▲1億円

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

53億24百万円 前期比 +10億6百万円(+23.3%)

《 主な増減要因 》

① 経常利益	+14億円	
② 特別損益	▲1億円	
> 投資有価証券売却益の減少		▲5億円
> 減損損失の減少		+5億円
> 災害による損失の減少		+2億円
> その他		▲3億円
③ 税金費用等	▲3億円	
> 税引前利益増加に伴うもの		▲4億円
> その他		+1億円

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2017/3月末	2018/3月末	増 減	主な増減要因
流動資産	62,021	69,434	+7,413	「現金及び預金」 ▲24億円 「有価証券」 +84億円 「商品及び製品」 +3億円 「繰延税金資産」 +1億円
有形固定資産	51,334	49,344	▲1,990	「建物及び構築物」 ▲7億円 「土地」 ▲9億円
無形固定資産	7,683	8,474	+791	「その他」 +9億円
投資その他資産	69,078	68,804	▲273	「投資有価証券」 +15億円 「繰延税金資産」 ▲9億円
資産合計	190,116	196,058	+5,941	—
流動・固定負債	48,007	48,271	+264	「未払法人税等」 ▲9億円 「未払金」 +5億円 「退職給付に係る負債」 +10億円
純資産	142,108	147,786	+5,677	「利益剰余金」 +32億円 「その他有価証券評価差額金」 +21億円 「退職給付に係る調整累計額」 +3億円
負債・純資産合計	190,116	196,058	+5,941	—
有利子負債	88	173	+85	—

セグメント毎の状況



(単位：百万円)

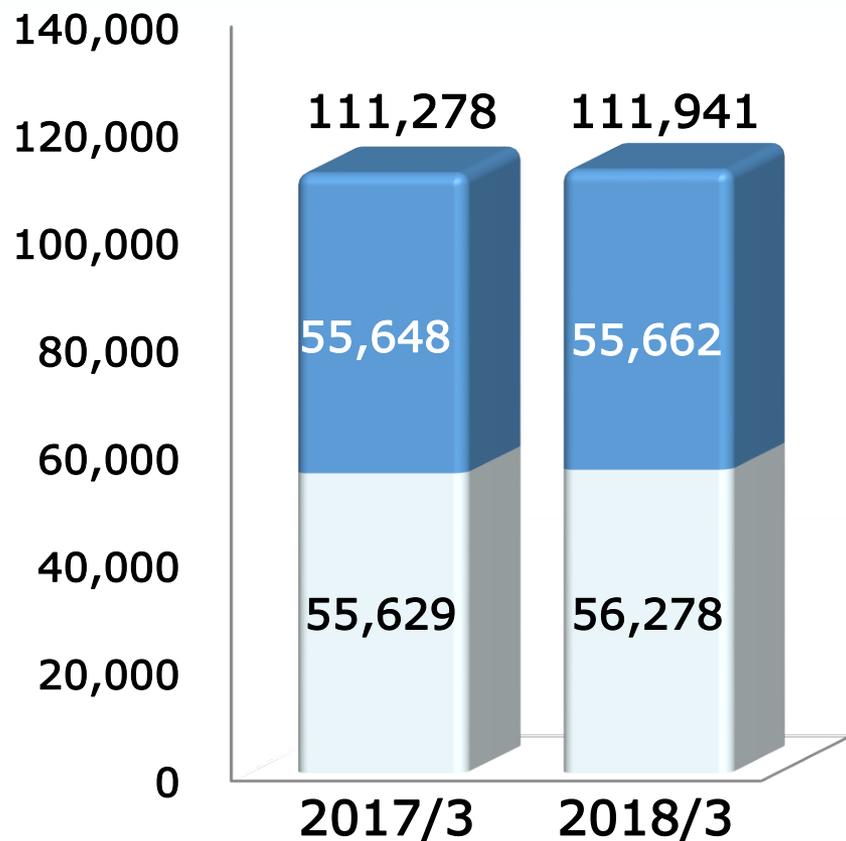
		2017/3月期		2018/3月期		増 減	
		営業利益率		営業利益率		増減率	
クリーン・ケア グループ	売上高	111,278	-	111,941	-	+663	+0.6%
	営業利益	13,671	12.3%	14,201	12.7%	+529	+3.9% (+0.4)
フードグループ	売上高	40,163	-	37,624	-	▲2,538	▲6.3%
	営業利益	▲684	▲1.7%	356	0.9%	+1,040	- (+2.7)
その他	売上高	13,404	-	14,416	-	+1,011	+7.5%
	営業利益	114	0.9%	348	2.4%	+233	+203.0% (+1.6)
全社・消去	売上高	▲2,965	-	▲2,951	-	+13	-
	営業利益	▲7,031	-	▲7,347	-	▲316	-
連結合計	売上高	161,880	-	161,031	-	▲849	▲0.5%
	営業利益	6,069	3.7%	7,557	4.7%	+1,488	+24.5% (+0.9)

※ 各セグメント別の売上高につきましては、セグメント間の内部売上高を含む数値を表示しております。

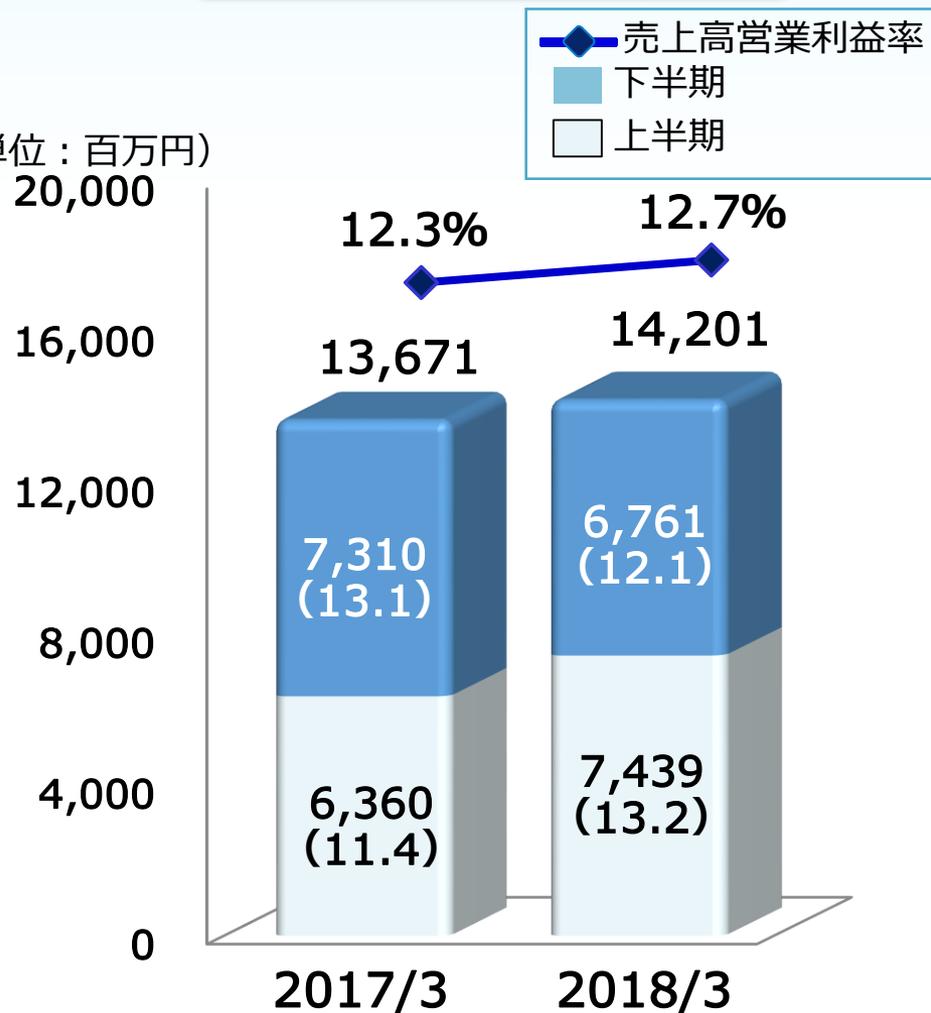
売上高

営業利益

(単位：百万円)



(単位：百万円)



売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減額	増減率 (%)
外部顧客への売上高	110,537	111,223	+686	+0.6
セグメント間の内部売上高	741	718	▲22	▲3.1
合計	111,278	111,941	+663	+0.6

家庭向けサービス（ホームサービス）

●ダストコントロール商品全体では微減

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 ▲0.4%（上期：+1.8%、下期：▲2.5%）
※ 1日当たり比較 増減率 ▲0.0%（営業日数が前期よりも1日少ない）
- ・モップ商品（全体）の増減率 +0.4%（上期：+4.0%、下期：▲3.2%）
 - ベーシック3（LaLa、shushu、スバルクリーナー個別売上も含む）+5.0%
 - その他のハンディ、フロアモップ他 ▲6.5%
 - ロボットクリーナーSiRo +777百万円（+164.9%）
- ・ふとん丸洗い宅配サービス +61.6%（上期：+12.0%、下期：+232.6%）
- ・フィルター商品 ▲4.4%（上期：▲4.9%、下期：▲4.0%）

●役務提供サービスは依然好調

- お客様売上高合計 +4.4%（上期：+4.0%、下期：+4.7%）
- ・ハウスクリーニング（サービスマスター） +6.3%（上期：+4.9%、下期：+7.8%）
- ・家事代行等（メリーメイド） +3.6%（上期：+3.2%、下期：+4.0%）
- ・シロアリ防除等（ターミニックス） ▲0.6%（上期：+2.1%、下期：▲4.5%）
- ・庭木お手入れサービス（トータルグリーン） +1.9%（上期：+4.5%、下期：▲1.0%）
- ・壁・床の補修サービス（ホームリペア）フランチャイズ展開開始

●介護関連用品のレンタル（ヘルスレント）は依然好調

- ヘルスレント お客様売上高 +6.9%（上期：+7.0%、下期：+6.8%）

売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減額	増減率 (%)
外部顧客への売上高	110,537	111,223	+686	+0.6
セグメント間の内部売上高	741	718	▲22	▲3.1
合計	111,278	111,941	+663	+0.6

事業所向けサービス (ビジネスサービス)

●ダストコントロール全体では微増

➢ ダストコントロール商品 (全体) の増減率 +0.3% (上期：▲0.7%、下期：+1.4%)

※ 1日当たり比較 増減率 +0.7%

・ マット商品 (全体) の増減率 ▲0.2% (上期：▲0.3%、下期：▲0.1%)

▶ うす型吸塵吸水マット +0.4%

▶ インサイド (屋内専用オーダーメイドマット) +18.3%

▶ その他のマット ▲0.5%

(ベーシックマット ▲0.6%)

(オーダーメイドマット ▲0.7%)

※大手コンビニエンスストアの契約獲得 (+2億円)

●役務提供サービスは微増

➢ お客様売上高合計 +1.7% (上期：+1.4%、下期：+1.9%)

・ サービスマスター (含 ファシリティ) +1.2% (上期：+0.7%、下期：+1.7%)

※レゴランドジャパン清掃業務委託契約獲得 (+1億円)

・ 害虫獣駆除 (ターミニックス) +3.0% (上期：+3.0%、下期：+3.0%)

・ 庭木お手入れサービス (トータルグリーン)+4.3% (上期：+10.8%、下期：▲2.7%)

●イベント運営・関連用品レンタル (レントオール) は依然好調

➢ レントオール お客様売上高 +6.1% (上期：+3.1%、下期：+9.1%)

営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	増減率(%)
セグメント利益	13,671	14,201	+529	+3.9

Point 売上増による粗利の増加に加え、原価率が改善し増益

- 売上増加に伴う売上総利益の増加 +3億円

- 原価率改善に伴う売上総利益の増加 +5億円

 - スタイルクリーナー原価減少 +5億円
 - マット等の新布投入の減少 +1億円
 - ロボットクリーナーSiRoの原価増加他 ▲1億円

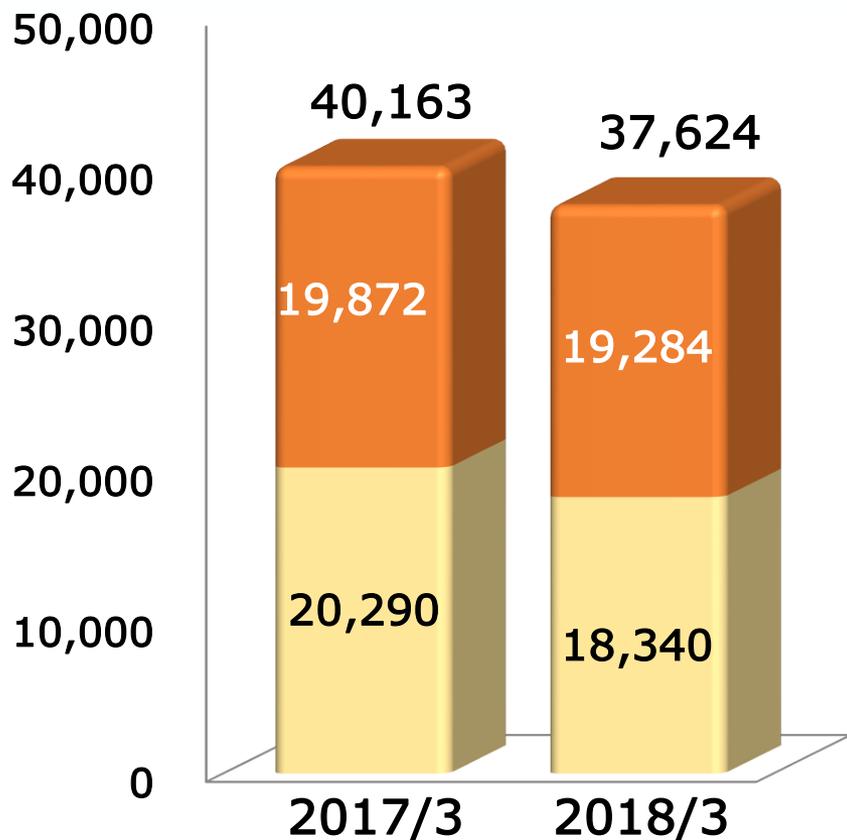
- 経費増加に伴う営業利益への影響 ▲3億円

 - 退職給付費用の減少 +3億円
 - その他人件費増加 ▲5億円
 - 宣伝広告費の増加 ▲1億円

増益要因を+、減益要因を▲で表示

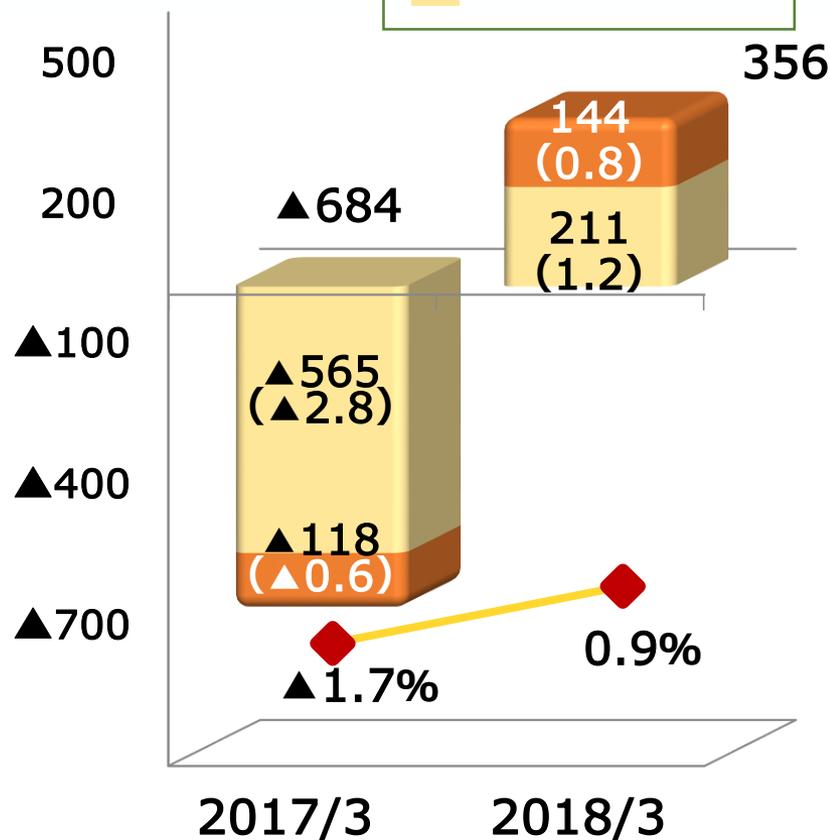
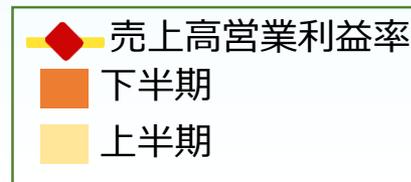
売上高

(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	
			増減額	増減率 (%)
外部顧客への売上高	40,151	37,616	▲2,534	▲6.3
セグメント間の内部売上高	11	8	+3	▲31.4
合計	40,163	37,624	▲2,538	▲6.3

●ミスタードーナツ事業

➤ 総お客様売上高 ▲4.7% (上期：▲7.5%、下期：▲2.0%)

・ 客単価、客数とも減少

客単価 (全店ベース) ▲2.1%、客数 (全店ベース) ▲2.8%

・ 稼働店舗数減少

稼働店舗数 前期単純平均 1,195店、当期単純平均 1,121店 (増減 ▲75店)

※総稼働日数 ▲6.2%

➤ 既存店ベースお客様売上高 ▲0.5% (上期：▲3.6%、下期：+2.6%)

➤ 稼働店1店舗1日当たりの売上 +1.8% (上期：▲1.3%、下期：+4.7%)

●その他のフード事業

➤ お客様売上高

かつアンドかつ	+19.5%	(新店舗の出店、既存店舗も好調に推移)
カフェデュモンド	▲30.9%	(店舗数減による) ※
ベーカリーファクトリー	▲4.0%	(客単価ダウンによる)
ザ・シフォン&スプーン	▲23.9%	(店舗数減による)
パイフェイス	▲10.2%	(前期：舞浜イクスピアリ店オープン)

※2018年3月31日付で、カフェデュモンド事業から撤退

➤ 株式会社どん 売却の影響 ▲9億円

ミスタードーナツ当期の主な取り組み

①これまでにない“利用動機”を創造 ②お客様との“接点拡大” ③お客様との“接点の質”を向上

●商品戦略

- 「misdo meets」本格的な素材により新しい驚き、魅力を提案
宇治抹茶専門店祇園辻利、株式会社ソラノイロ、ハウス食品株式会社、株式会社タニタとの共同開発商品や鎧塚俊彦氏と共同開発「ショコラコレクション」を販売
- 「ミスドゴハン」モーニングやランチなどへ対応する軽食事メニューとして新たに導入
 - ・ 11/17：第1弾 トースト、パイ系（11アイテム）を発売
 - ・ 2/16：第2弾 パスタ、ホットドッグ等（6アイテム+パスタ4種）を追加販売

●他企業とのタイアップ企画

- KDDI株式会社
 - ・ 「三太郎の日」キャンペーンへの参加（2017年8月、12月、2018年2月）
- 楽天株式会社、大王製紙株式会社等タイアップキャンペーンなどを展開

●NEW MISDO V/21タイプへの改装

- 2018年3月期 V/21タイプ店舗 合計：116店舗
 - ・ V/21 103店舗 ・ V/21テイクアウト 9店舗 ・ カフェ 2店舗 ・ togo 2店舗
 - ・ 2018年3月期 新規出店+改装 70店舗

営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	増減率(%)
セグメント利益	▲684	+356	+1,040	-

Point 原価率の改善に加えて経費も大きく減少

➤ 売上減少に伴う売上総利益の減少 ▲10億円

➤ 原価率改善に伴う売上総利益の増加 +4億円

➤ ミスタードーナツ経費減少 +16億円

- 人件費の減少 ※ うち、1億円は退職給付費用 +6億円
 - ・ 他セグメントへの人員の異動等
- 店舗システム等減価償却費の減少 +5億円
- 原材料配送費の減少 +4億円
 - ※ 毎日配送から、週5日配送への変更
- その他経費の減少 +1億円
 - ※ 店舗数減少に伴う「地代・家賃」 他

その他

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減額	増減率 (%)
外部顧客への売上高	11,192	12,191	+999	+8.9
セグメント間の内部売上高	2,212	2,225	+12	+0.6
合計	13,404	14,416	+1,011	+7.5
セグメント利益	114	348	+233	+203.0

●海外（連結子会社）

- ・子会社化したBig Appleの売上が寄与（約8億円）
- ・ダスキンの香港がペーパータオル及び台湾・インドネシア向けのミスタードーナツの原材料増加

●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、増収減益
- ・リース、保険代理業（ダスキン共益株式会社）は、大口契約の再リース化進み減収増益

全社・消去

(単位：百万円)	前期	当期	増減額	増減率 (%)
セグメント利益	▲7,031	▲7,347	▲316	－

●本社部門

- ・退職給付費用の減少
- ・宣伝広告費の増加（全国紙：新聞広告展開等による）

海外事業

➤ 海外のお客様売上高

	(単位：現地通貨)	2016.1~12月	2017.1~12月	前期増減	
					増減率
クリーン・ケア	台湾 (百万NTドル)	1,040	1,133	+93	+9.0%
	上海 (百万人民元)	21	24	+2	+11.7%
	韓国 (百万ウォン)	1,053	990	▲ 62	▲ 6.0%
ミスタードーナツ	台湾 (百万NTドル)	954	1,048	+93	+9.8%
	上海 (百万人民元)	21	20	▲ 0	▲ 4.1%
ビッグアップル	マレーシア (百万リンギット)	---	59	+59	---

※ 台湾は国として記載しています。

公表業績予想との比較



※ 2017.10.12 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 (10/12)	163,600	7,000	8,400	5,700
実績	161,031	7,557	8,978	5,324
乖離額 (率%)	▲2,568 (▲1.6)	+557 (8.0)	+578 (6.9)	▲375 (▲6.6)

売上高 乖離の主たる要因

・クリーン・ケアグループ〔家庭市場 ▲9億円、事業所市場▲3億、その他▲5億〕	▲17億円
・フードグループ〔ミスタードーナツ事業 ▲10億円〕	▲10億円
・その他〔海外 +1億円〕	+1億円

営業利益 乖離の主たる要因

・クリーン・ケアグループ	〔ダスコン売上下振れに伴う粗利下振れ ▲4億円 レンタル資材投入下振れ +3億円 その他 +1億円〕	—
・フードグループ	〔売上下振れに伴う粗利下振れ ▲3億円 原価率改善 +4億円 その他 +2億円〕	+3億円
・その他	〔海外 +1億円 その他 +1億円〕	+2億円

2019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
2017年3月期実績	161,880	6,069	7,554	4,318
2018年3月期実績	161,031	7,557	8,978	5,324
2019年3月期 (予想)	163,000	7,900	9,000	5,400
前期比増減額	+1,968	+342	+21	+75
前期比増減率 (%)	+1.2	+4.5	+0.2	+1.4

個別

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2017年3月期実績	134,245	4,069	6,478	3,723
2018年3月期実績	132,537	4,915	7,476	4,703
2019年3月期 (予想)	135,000	5,300	7,900	5,200
前期比増減額	+2,462	+384	+423	+496
前期比増減率 (%)	+1.9	+7.8	+5.7	+10.6

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	2018年3月期実績	80,266	4,349	5.4	5,244	3,570
	2019年3月期 (予想)	81,100	4,200	5.2	4,800	2,900
	前期比増減額	+833	▲149	▲0.2	▲444	▲670
	前期比増減率 (%)	+1.0	▲3.4	-	▲8.5	▲18.8
下半期	2018年3月期実績	80,764	3,208	4.0	3,734	1,753
	2019年3月期 (予想)	81,900	3,700	4.5	4,200	2,500
	前期比増減額	+1,135	+491	0.5	+465	+746
	前期比増減率 (%)	+1.4	+15.3	-	+12.5	+42.5
通期	2018年3月期実績	161,031	7,557	4.7	8,978	5,324
	2019年3月期 (予想)	163,000	7,900	4.8	9,000	5,400
	前期比増減額	+1,968	+342	0.2	+21	+75
	前期比増減率 (%)	+1.2	+4.5	-	+0.2	+1.4

セグメント別

※2018年4月よりクリーン・ケアグループは訪販グループに改称。

(単位：百万円)

		2017/3月期		2018/3月期		2019/3月期		増	減
		営業利益率		営業利益率		営業利益率			増減率
訪販グループ	売上高	111,278	—	111,941	—	113,300	—	+1,358	+1.2%
	営業利益	13,671	12.3%	14,201	12.7%	14,400	12.7%	+198	+1.4% (+0.0)
フードグループ	売上高	40,163	—	37,624	—	38,000	—	+375	+1.0%
	営業利益	▲684	▲1.7%	356	0.9%	400	1.1%	+43	+12.2% (+0.1)
その他	売上高	13,404	—	14,416	—	14,500	—	+83	+0.6%
	営業利益	114	0.9%	348	2.4%	400	2.8%	+51	+14.9% (+0.3)
全社・消去	売上高	▲2,965	—	▲2,951	—	▲2,800	—	+151	—
	営業利益	▲7,031	—	▲7,347	—	▲7,300	—	+47	—
連結合計	売上高	161,880	—	161,031	—	163,000	—	+1,968	+1.2%
	営業利益	6,069	3.7%	7,557	4.7%	7,900	4.8%	+342	+4.5% (+0.2)

※ 各セグメント別の売上高につきましては、セグメント間の内部売上高を含む数値を表示しております。

《 セグメント別 売上高増減（前期実績対比） 要因 》

訪販グループ

+14億円

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

レントオール等その他の事業

+1億円

フードグループ

+4億円

ミスタードーナツ事業

+3億円

その他のフード事業

+1億円

その他

+2億円

ダスキンヘルスケア

+2億円

《 セグメント別 営業利益増減（前期実績対比）要因 》

訪販グループ

+2億円

増収に伴う利益増加

+4億円

原価率低減による利益増加

+2億円

退職給付費用減少

+3億円

創業55周年関連費用

▲3億円

その他経費増加

▲4億円

フードグループ

+0億円

増収に伴う利益増加

+2億円

退職給付費用減少

+1億円

店舗改装費（トイレ改装）

▲3億円

《 セグメント別 営業利益増減（前期実績対比）要因 》

その他 +1億円

海外事業利益増加

+1億円

全社費用 +1億円

退職給付費用減少

+4億円

その他

▲3億円

株主還元



基本方針通り安定配当継続（1株当たり年間40円）

創業55周年記念配当を実施（2019年3月期：中間配当時に10円の記念配当）

« 1株当たり配当金実績 及び 予想 »

（単位：円）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期（予想）	
第2四半期末	20	20	30	（普通配当20円 + 記念配当10円）
期末	20	20	20	（普通配当20円）
年間合計	40	40	50	（普通配当40円 + 記念配当10円）
配当総額 （百万円）	2,162	2,137	2,672	
連結配当性向 （%）	50.7	40.1	49.5	

※ 連結配当性向 = 1株当たり計算

長期ビジョン 「ONE DUSKIN」 及び 「中期経営方針2018」



ONE DUSK!N

世界一ひとにやさしいダスキン

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 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

フェーズⅢ

中期経営方針2021

2022年3月期～2024年3月期

フェーズⅡ

中期経営方針2018

2019年3月期～2021年3月期

フェーズⅠ

中期経営方針2015

2016年3月期～2018年3月期

■ 前 中期経営方針（2016年3月期～2018年3月期）

新たな仕組みや商品・サービスをお客様にご利用頂く為の変革を実施
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
事業モデル 構築	ビジネス プラットフォーム 構築	顧客情報をベースとしたビジネスプラットフォームの構築を目指しました。 <ul style="list-style-type: none">・ 訪販グループでは、売上高の65%の顧客情報を把握し、各事業のマーケティングに活用・ フードグループでは、顧客データをベースとし、出店、商品開発に活用
構造改革	生産 物流 調達 情報システム コストダウン	調達、生産、物流の原価低減を推進し、目標5%に対して、3.9%の低減（約50億円）

前 中期経営方針の総括

■ 前 中期経営方針（2016年3月期～2018年3月期）

戦略骨子		成果・課題
新規事業		<ul style="list-style-type: none"> ・シニア市場への役務提供サービス強化を目的としてライフケア事業に進化 ・新たな役務提供サービスとして、ホームリペア事業を開始 ・介護用品のレンタル事業のヘルスレントの事業化
	海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア最大ドーナツチェーンBig Apple を子会社化
新たな成長	既存事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> ・クリーン・ケアグループ ⇒ 訪問販売モデルの進化と衛生管理の提案体制強化 <ul style="list-style-type: none"> ・DDuet会員数拡大 2015年3月末 7万人 ⇒ 2018年3月末 58万人 ・コンシェルジュの増加 2015年3月末 0人 ⇒ 2018年3月末 2,800人 ・ハイジーンマスター人員の増加 2015年3月末 0人 ⇒ 2018年3月末 831人 ・ミスタードーナツ ⇒ 新型店舗への改装推進、食事等の利用動機に合わせた商品販売 稼働店1店舗毎の売上は増加したが、店舗数減少により総売上は減少 <ul style="list-style-type: none"> ・NEW MISDO（新型店舗）の促進 2015年3月末 2店 ⇒ 2018年3月末 116店 ・稼働店舗 2015年3月末 1,316店 ⇒ 2018年3月末 1,086店

中期経営方針2018

基本方針

新たなる成長

現事業の発展

企業体質の強化



数値目標

(2021年3月期)

連結売上高	1,690億円	2018年3月期比	+80億円
連結営業利益	82億円	2018年3月期比	+7億円

企業体質の強化

構造改革

- RPA、AIを活用した業務の効率化
- お客様・加盟店に近い部署への人材配置
- 訪販・フード・事業横断グループの強化
- 執行役員制度の導入
- 取締役数の削減と社外取締役比率の向上

現事業の発展（訪販グループ）

現状課題

訪問販売

- ・顧客数減少
- ・会えないお客様の増加

レンタルビジネス

- ・ダスキン側の自己都合でのお届け
- ・お客様のレンタルサイクル変化

役務提供サービス

- ・成長市場
- ・働き手不足
- ・営業機会損失

現事業の発展（訪販グループ）

主要施策

顧客基盤

注力領域

組織拡大

加盟促進

家庭

顧客維持・拡大

利便性向上

シニア事業

役務提供
サービス
事業

人材確保

女性、高齢者の活躍
+
省人化

ライフケア

ヘルスレント

メリーメイド

サービス
マスター

ターミックス

ユニフォーム
サービス

事業所

衛生管理推進

現事業の発展（訪販グループ）

家庭市場

おうちのコトから“家族の暮らし”総合窓口へ

注力領域：シニア事業・役務提供サービス事業

接点チャネルの連携

DDuet会員数拡大・ポスト返却サービスの利用拡大

生涯ご利用いただける仕組みの構築

コンシェルジュの人員増加

事業所市場

衛生管理サポーターから“衛生管理ノウハウ提供”の
ビジネスパートナーへ

注力領域：衛生管理市場

衛生をはじめとした施設管理ノウハウ提供へ

現事業の発展（フードグループ）

(1) ミスタードーナツ

第2フェーズとしてブランド価値を高めることに注力

利用動機の拡大のために、店舗空間や商品ラインアップを整備

店舗開発
(立地・利用シーンへの対応)

いいことあるぞ
mister Donut

商品開発
(食事ニーズ等への対応)



現事業の発展（フードグループ）

< 店舗開発V/21タイプ >

- ・ 居心地の良い店舗空間の提供へ向けた改装
- ・ お客様の生活動線に合わせた出店/再配置

第1
フェーズ
実績

店舗改装
89店

新規出店
27店

第2
フェーズ
目標

改装予定
375店

出店予定
200店



2021年3月期
NEW MISDO稼働店数
目標 691店

現事業の発展（フードグループ）

< 商品開発 >

来店頻度向上のための、**きっかけづくりと定着化**



misdo meets



ミスドゴハン



からだに にじゅうまる

最高水準の素材や技術を持つ
ブランドとの共同開発

1日を通じて皆で楽しめる
新しい食文化

アレルギー対応や健康志向



現事業の発展（フードグループ）

(2) その他フード事業

- ・ 既存店の収益確保
- ・ 将来性を見据えた上で多店舗展開を推進

パイフェイス



かつアンドかつ



ベーカリーファクトリー ザ・シフォン&スプーン



新たなる成長

新規事業戦略

成長のための連携強化及び新規事業開発

- ①資本業務提携を含むM&Aの推進
- ②社外連携の推進（ベンチャー企業・教育研究機関・行政との連携）

海外事業戦略

アジア地域での成長市場に対応したブランド確立

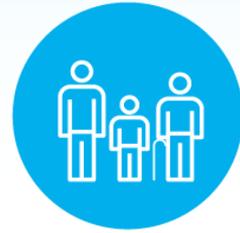
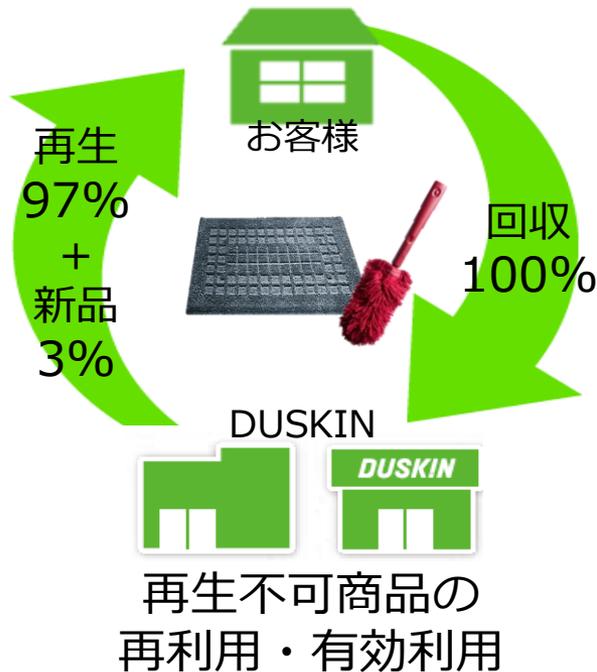
ミスタードーナツ事業
ゲストコントロール事業 } 既出店地域における収益向上

ESGの取り組み



E:環境

循環型レンタルシステム



S:社会

ダイバーシティ



地域社会貢献



G:統治

経営の透明性
社外役員会議の設置



社外取締役3名
社外監査役3名

取締役会の
実効性強化

取締役選任制度
取締役評価検討会

ご参考



ダスキン単体

(単位：百万円)

	2017/3月期	2018/3月期	増 減	
				増減率 (%)
売上高	134,245	132,537	▲1,708	▲1.3
営業利益	4,069	4,915	845	+20.8
(売上高営業利益率)	(3.0%)	(3.7%)	(+0.7)	—
経常利益	6,478	7,476	997	+15.4
(売上高経常利益率)	(4.8%)	(5.6%)	(+0.8)	—
当期純利益	3,723	4,703	979	+26.3
(売上高当期純利益率)	(2.8%)	(3.5%)	(+0.8)	—

事業別 お客様売上高

※2018年4月1日より

- ・クリーン・ケアグループは訪販グループに改称
- ・ホームインステッドはダスキライフケアに改称
- ・ヘルスレントはレントオールより分離 (単位:百万円)

※ 海外事業のお客様売上高は1月～12月の合計値

	2017/3月期	2018/3月期	前期比較	
			増減額	増減比
クリーン・ケアグループ	272,633	272,577	▲56	▲0.0%
ダストコントロール (国内)	93,814	91,146	▲2,667	▲2.8%
ホームサービス (家庭用)				
ビジネスサービス (事業所用)	94,946	94,507	▲439	▲0.5%
ケアサービス (役務提供サービス)	48,924	50,437	+1,513	+3.1%
(サービスマスター)	(27,749)	(28,646)	(+897)	(+3.2%)
(メリーメイド)	(10,533)	(10,910)	(+376)	(+3.6%)
(ターミニックス)	(8,062)	(8,231)	(+168)	(+2.1%)
(トータルグリーン)	(2,542)	(2,594)	(+51)	(+2.0%)
(ホームリペア)	(36)	(55)	(+19)	(+53.5%)
ヘルス&ビューティ	2,746	2,869	+122	+4.5%
アザレプロダクト	3,726	3,525	▲201	▲5.4%
ホームインステッド	2,157	2,218	+60	+2.8%
レントオール	12,846	13,627	+781	+6.1%
ヘルスレント	8,640	9,236	+596	+6.9%
ユニフォームサービス	3,304	3,426	+122	+3.7%
ドリンクサービス	1,524	1,580	+56	+3.7%
フードグループ	86,058	81,148	▲4,910	▲5.7%
ミスタードーナツ(国内)	81,814	77,957	▲3,856	▲4.7%
その他フード	3,371	3,191	▲179	▲5.3%
どん	873	---	▲873	---
その他	25,855	28,378	+2,522	+9.8%
ダストコントロール(海外)	4,222	4,809	+587	+13.9%
ミスタードーナツ(海外)	14,328	14,372	+43	+0.3%
ビッグアップル (海外)	---	1,660	+1,660	---
ダスキヘルスケア	7,304	7,535	+230	+3.2%
合 計	384,547	382,104	▲2,443	▲0.6%

※ その他フード：カティメント（2018年3月31日をもって撤退）、かつアトかつ、バーガーファクトリー、ザ・シヨウ&スポーツ、ハイウェイ他

※ MOSDOについては、ミスタードーナツ（国内）に含めて記載しております。

訪販グループ

※売上内訳・・・①以外売上 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
 トータルグリーン・・・ 緑と花の手入れ
 ホームリペア・・・ 壁・床等の傷の補修

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

ダスキライフケア・・・ 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・・・ オフィスクリーニング
 ターミニックス・・・ 害虫獣駆除・予防
 トータルグリーン・・・ 緑と花の手入れ
 ホームリペア・・・ 壁・床等の傷の補修

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 **アイス・デ・ライオン**・・・ アイスクリーム専門店

かつアンドかつ・・・ とんかつレストラン **ザ・シフォン&スプーン**・・・ シフォンケーキ

ベーカリーファクトリー・・・ 郊外型大型ベーカリー **パイフェイス**・・・ パイ専門店

その他

(株)ダスキヘルスケア
 ... 病院の衛生管理サービス

ダスキ共益(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
 Big Apple
 ダスキン香港

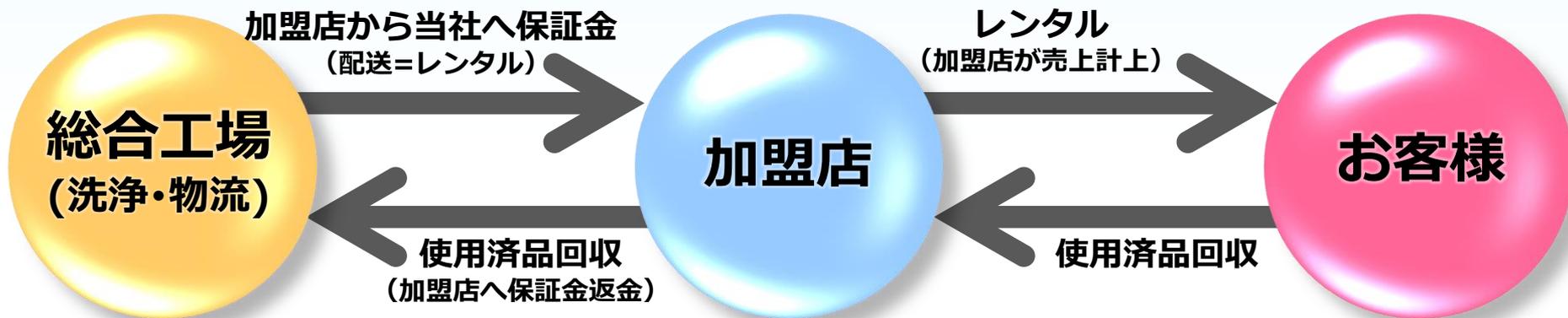
※2018年4月1日より

・クリーン・ケアグループは訪販グループに改称

・ホームインステッドはダスキライフケアに改称

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	92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65,000人

家庭市場のお客様
約500万軒

事業所市場のお客様
約120万軒

* 洗浄のみ、物流のみの工場含む

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、競争は少ない。

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。