

2019年3月期 決算説明会

株式会社 **ダスキン**
2019年5月22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。
- 本資料における「全社・消去」には「セグメント間取引消去」及び「全社費用」が含まれております。
- 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（四半期）純利益」を「親会社株主に帰属する四半期純利益」としておりますが、本資料上は「当期（四半期）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	6
売上高の状況	7
営業利益の状況	9
経常利益の状況	11
当期純利益の状況	13
連結貸借対照表の状況	15

■ セグメント毎の状況

セグメント別 ハイライト	17
主要事業の概況	
訪販グループ	18
フードグループ	22
その他	26
その他・全社	27
その他（海外）	28

■ 公表業績予想との比較

2019年3月期 公表予想と実績との比較	30
----------------------	----

■ 2020年3月期 通期業績予想

2020年3月期 通期業績予想	32
-----------------	----

■ 株主還元

配当	39
----	----

■ 中期経営方針2018

中期基本方針2018（基本方針・数値目標）	41
中期経営方針2018進捗状況	42
2020年3月期計画	
現事業の発展（訪販グループ）	44
（フードグループ）	47
新たなる成長	50
企業体質の強化	51
資本政策	52
ESGの取り組み	53
社外からの評価	54

■ ご参考

個別決算概況	57
セグメント別事業構成	58
お客様売上高	59
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	60

2019年3月期 決算概況

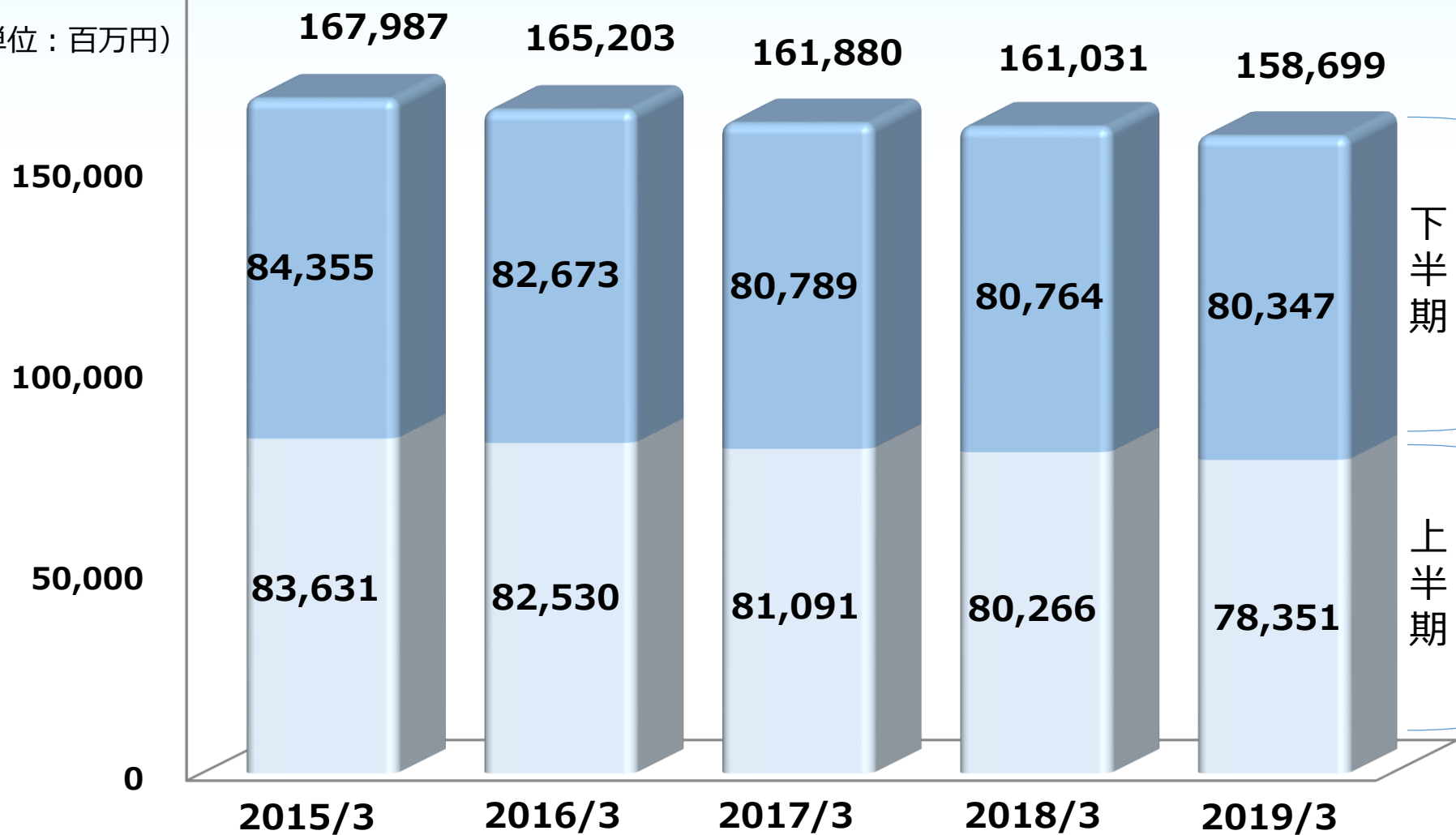
連結業績

(単位：百万円)

	2018/3月期	2019/3月期	増 減	
				増減率 (%)
売上高	161,031	158,699	▲2,332	▲1.4
営業利益	7,557	7,954	+396	+5.2
(売上高営業利益率)	(4.7%)	(5.0%)	(+0.3)	-
経常利益	8,978	10,011	+1,033	+11.5
(売上高経常利益率)	(5.6%)	(6.3%)	(+0.7)	-
当期純利益	5,324	5,984	659	+12.4
(売上高当期純利益率)	(3.3%)	(3.8%)	(+0.5)	-

連結売上高の推移

(単位：百万円)



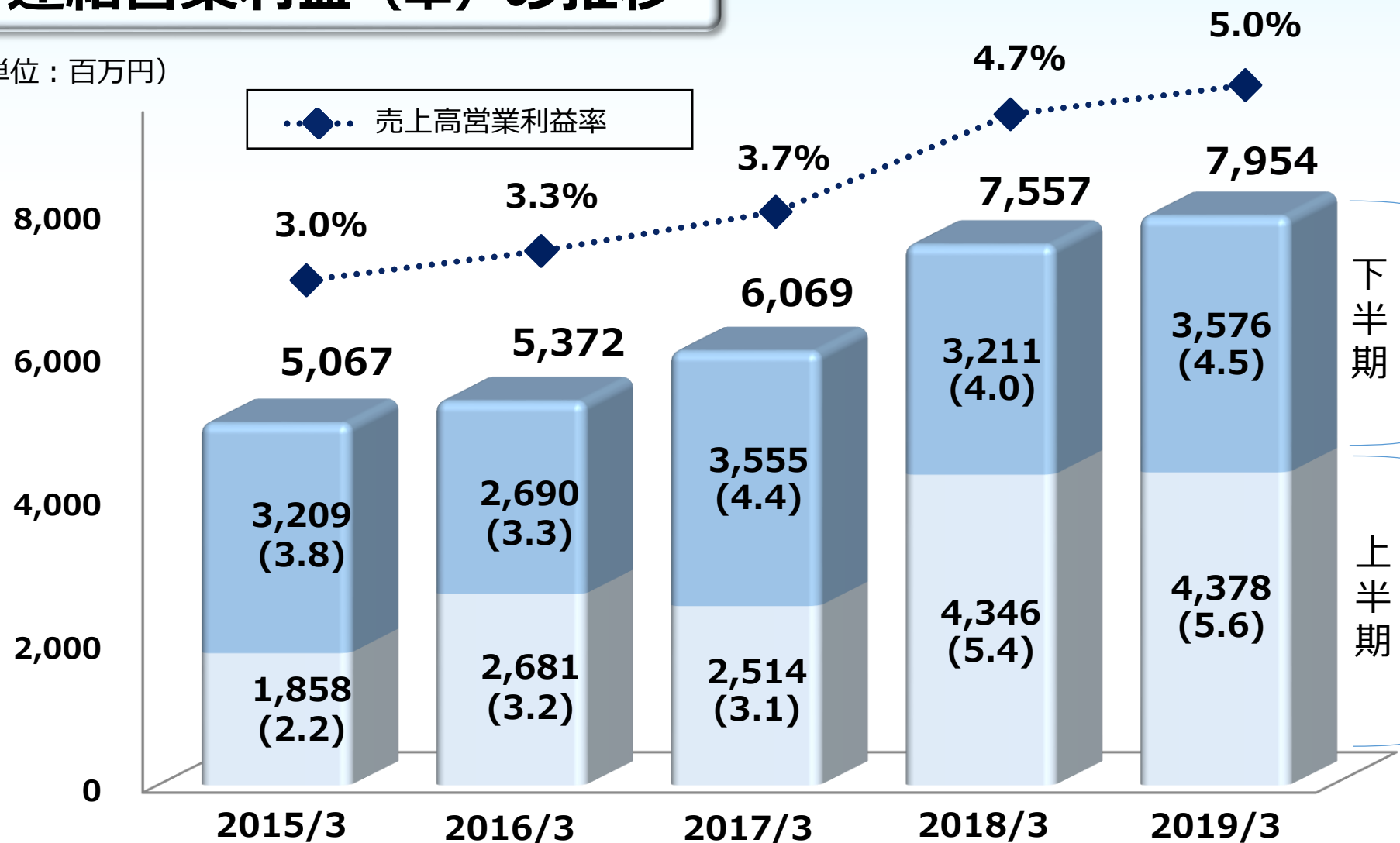
連結売上高

1,586億99百万円 前期比 ▲23億32百万円(▲1.4%)

(単位：百万円)		2018/3月期	2019/3月期	増 減	
				増減率 (%)	
訪販グループ	外部顧客への売上高	111,223	110,712	▲510	▲0.5
	セグメント間内部売上高	718	764	+46	+6.4
	合 計	111,941	111,476	▲464	▲0.4
フードグループ	外部顧客への売上高	37,616	35,416	▲2,200	▲5.9
	セグメント間内部売上高	8	10	+2	+33.5
	合 計	37,624	35,426	▲2,198	▲5.8
その他	外部顧客への売上高	12,191	12,570	+379	+3.1
	セグメント間内部売上高	2,225	2,287	+62	+2.8
	合 計	14,416	14,858	+442	+3.1
セグメント間取引消去		▲2,951	▲3,062	▲111	—
連結売上高		161,031	158,699	▲2,332	▲1.4

連結営業利益 (率) の推移

(単位：百万円)



連結営業利益

79億54百万円 前期比 +3億96百万円(+5.2%)

《セグメント別：主な変動要因》

訪販グループ	売上減による粗利減少、セグメント間の人員異動等による人件費増
フードグループ	売上減による粗利減少
その他	ダスキンヘルスケアの増益、海外事業の収益改善
全社・消去	セグメント間の人員異動等による人件費減及び宣伝広告費の減少

※企業年金制度を変更したことに伴い退職給付費用が9億円減少（連結ベース）

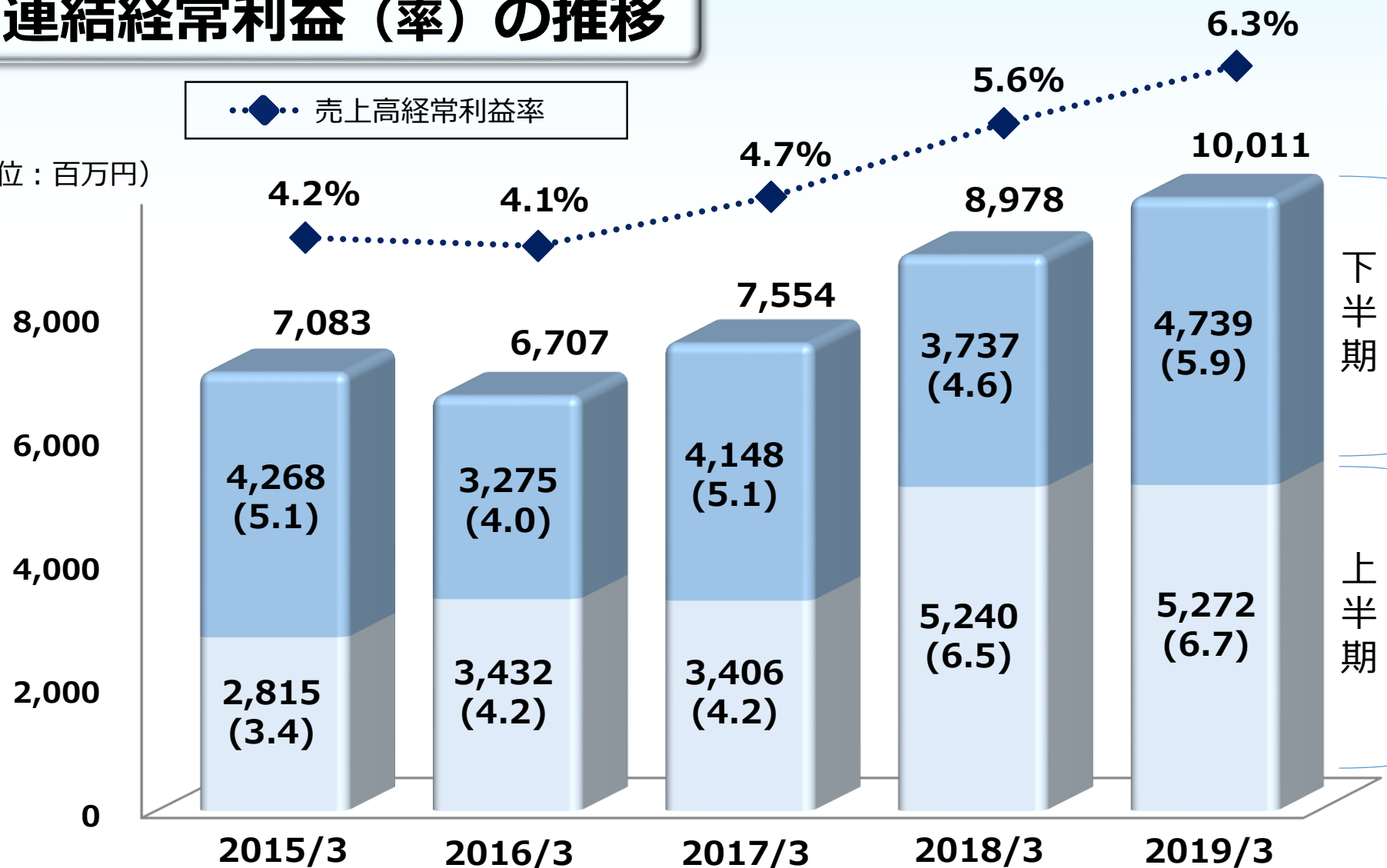
セグメント毎の営業利益

	2018/3月期	2019/3月期	増 減	
				増減率
訪販グループ	14,201 (12.7%)	13,406 (12.0%)	▲794	▲5.6% (▲0.7)
フードグループ	356 (0.9%)	320 (0.9%)	▲36	▲10.2% (▲0.0)
その他	348 (2.4%)	387 (2.6%)	+39	+11.4% (+0.2)
全社・消去	▲7,347	▲6,160	+1,187	—
連結営業利益	7,557 (4.7%)	7,954 (5.0%)	+396	+5.2% (+0.3)

連結経常利益 (率) の推移

◆ 売上高経常利益率

(単位：百万円)



下半期

上半期

連結経常利益

100億11百万円 前期比 +10億33百万円(+11.5%)

《 主な増減要因 》

① 営業利益 +4億円

② 営業外損益 +6億円

➢ 持分法による投資利益の増加 +5億円
(ナック、ミスタードーナツ台湾)

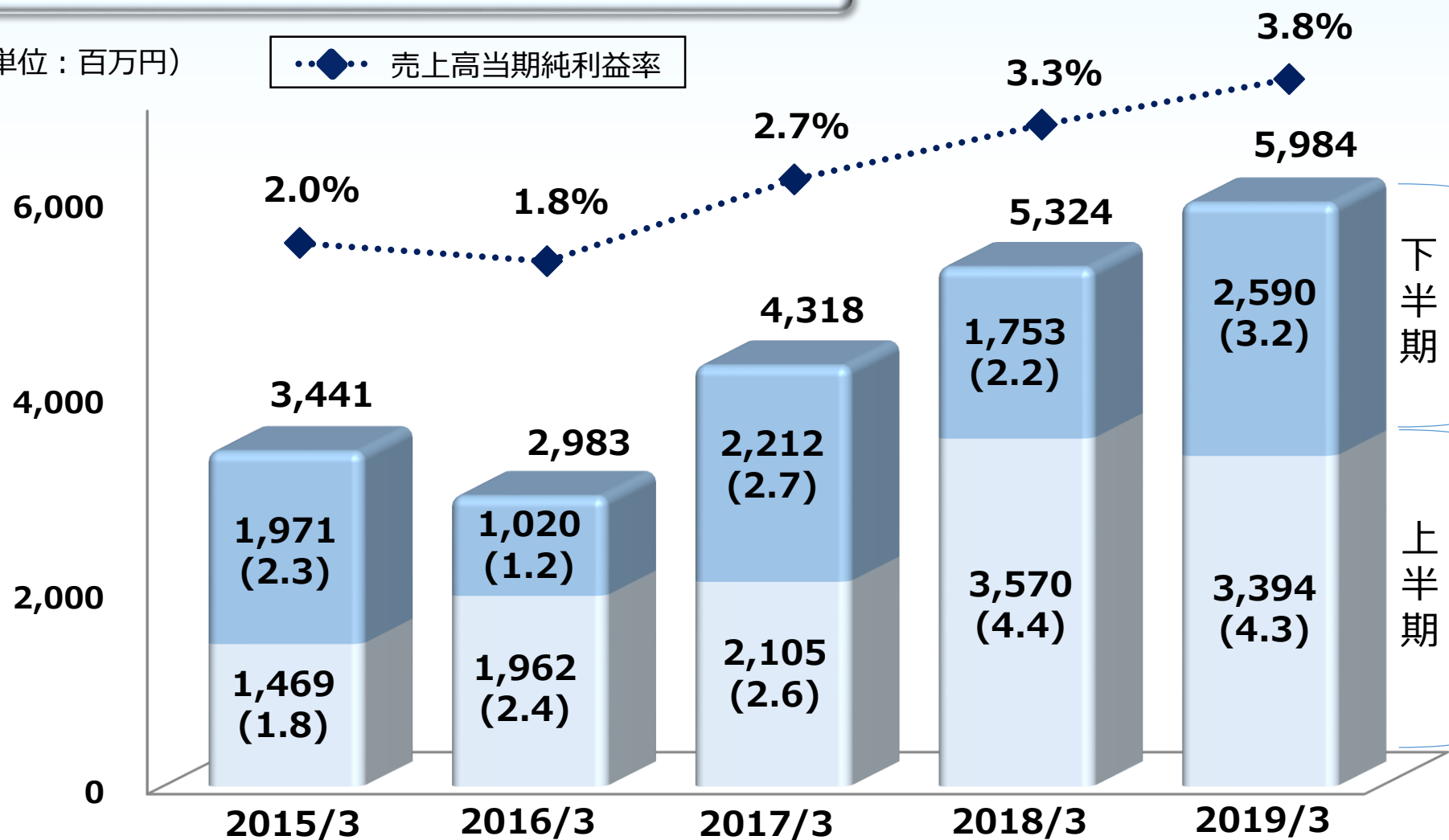
➢ その他 +1億円

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)

●●● 売上高当期純利益率



連結当期純利益

59億84百万円 前期比 +6億59百万円 (+12.4%)

《 主な増減要因 》

① 経常利益 +10億円**② 特別損益 ▲4億円**

- 受取保険金の増加 +2億円
- ミスタードーナツ（上海）撤退に伴う清算損失引当金の計上 ▲3億円
- 減損損失の増加 ▲2億円
- 災害による損失の増加 ▲2億円
- その他 +1億円

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)

	2018/3月末	2019/3月末	増 減	主な増減要因
流動資産	67,611	63,948	▲3,663	「現金及び預金」 ▲30億円 「受取手形及び売掛金」 +3億円 「有価証券」 ▲10億円
有形固定資産	49,344	48,604	▲739	「建物及び構築物」 ▲9億円 「機械装置及び運搬具」 +2億円 「建物仮勘定」 +4億円 「その他」 ▲3億円
無形固定資産	8,474	10,556	+2,082	「その他」 +22億円
投資その他資産	70,627	71,114	+486	「投資有価証券」 +19億円 「繰延税金資産」 ▲10億円 「差入保証金」 ▲2億円 「その他」 ▲3億円
資産合計	196,058	194,223	▲1,834	—
流動・固定負債	48,271	44,339	▲3,932	「未払金」 +6億円 「退職給付に係る負債」 ▲47億円 「関係会社清算損失引当金」 +3億円
純資産	147,786	149,884	+2,098	「利益剰余金」 ▲24億円 「自己株式」 +20億円 「退職給付に係る調整累計額」 +27億円
負債・純資産合計	196,058	194,223	▲1,834	—
有利子負債	173	—	▲173	—

セグメント毎の状況

(単位：百万円)

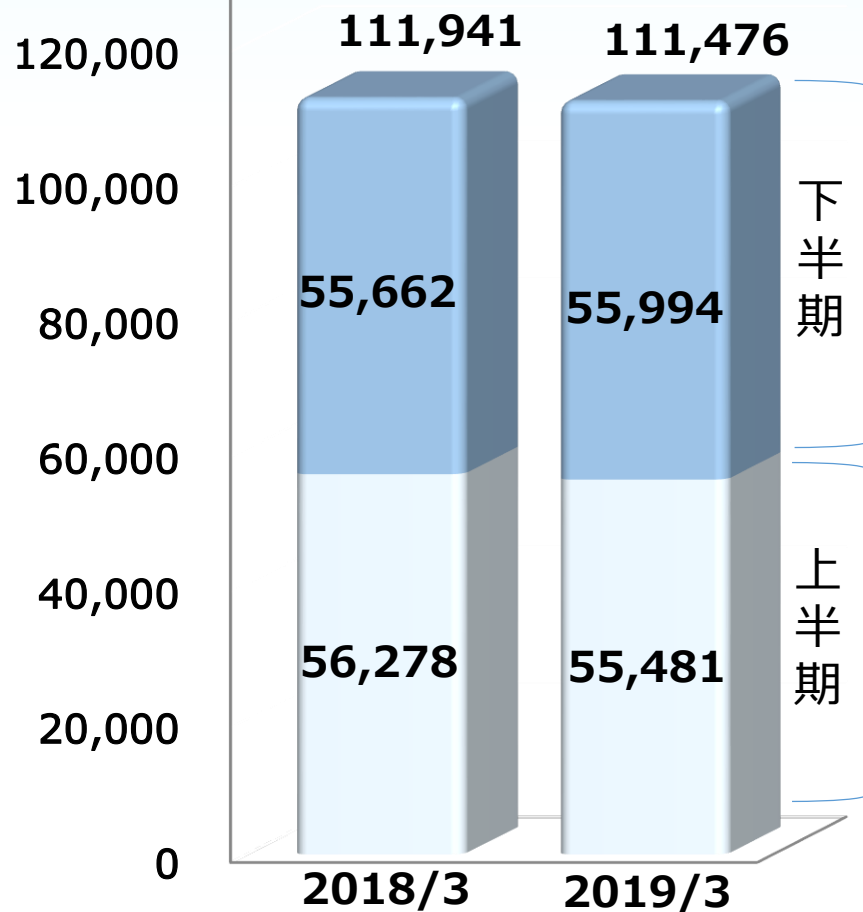
売上高・営業利益

		2018/3月期		2019/3月期		増 減	
		営業利益率		営業利益率		増減率	
訪販グループ	売上高	111,941	—	111,476	—	▲464	▲0.4%
	営業利益	14,201	12.7%	13,406	12.0%	▲794	▲5.6% (▲0.7)
フードグループ	売上高	37,624	—	35,426	—	▲2,198	▲5.8%
	営業利益	356	0.9%	320	0.9%	▲36	▲10.2% (▲0.0)
その他	売上高	14,416	—	14,858	—	+442	+3.1%
	営業利益	348	2.4%	387	2.6%	+39	+11.4% (+0.2)
全社・消去	売上高	▲2,951	—	▲3,062	—	▲111	—
	営業利益	▲7,347	—	▲6,160	—	+1,187	—
連結合計	売上高	161,031	—	158,699	—	▲2,332	▲1.4%
	営業利益	7,557	4.7%	7,954	5.0%	+396	+5.2% (+0.3)

※ セグメント別の売上高は、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

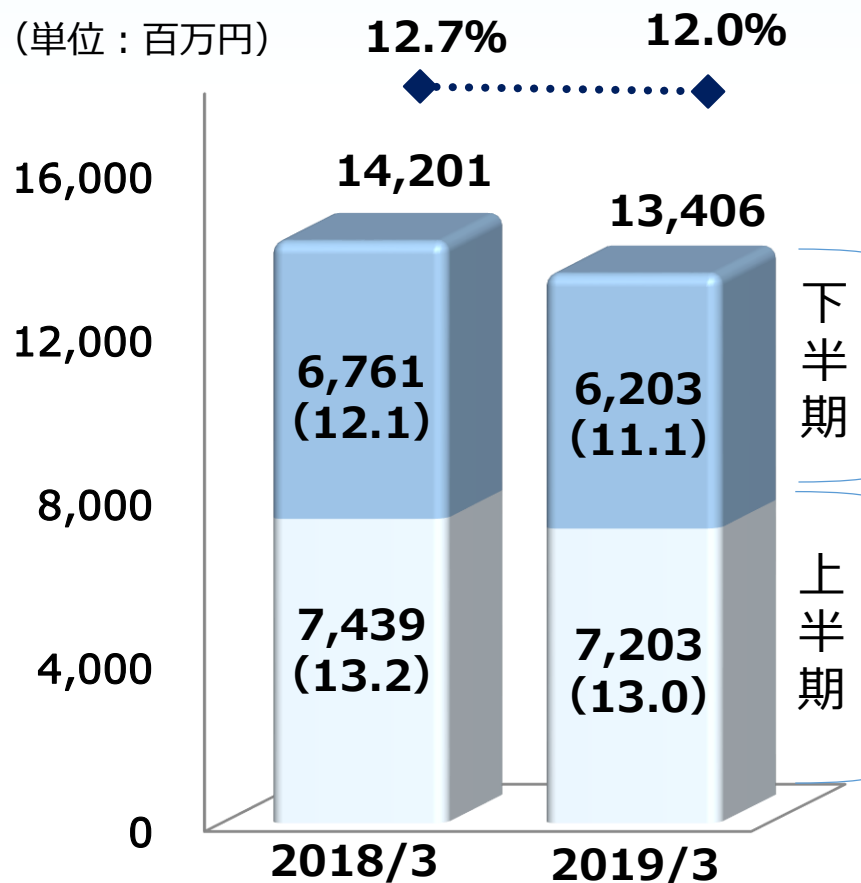
(単位：百万円)



営業利益

●◆● 売上高営業利益率

(単位：百万円)



売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
外部顧客への売上高	111,223	110,712	▲510	▲0.5
セグメント間内部売上高	718	764	+46	+6.4
合計	111,941	111,476	▲464	▲0.4

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売上は減少

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 ▲2.9% （上期：▲5.2%、下期：▲0.7%）
- モップ商品（全体）の増減率 ▲4.6% （上期：▲7.2%、下期：▲1.7%）
 - ・ベーシック3（LaLa、shushu、スタイルクリーナー個別売上も含む） +2.5%
 - ・その他のモップ ▲750百万円 ▲6.6%
 - ・ロボットクリーナーSiRo ▲482百万円 ▲38.6%
- 台所用スポンジ ▲126百万円 ▲14.5%

●ケアサービス事業（役務提供サービス）は増加

- お客様売上高合計 +3.3%（上期：+2.3%、下期：+4.2%）
 - ・ハウスクリーニング（サービスマスター） +3.9%（上期：+3.3%、下期：+4.4%）
 - ・家事代行等（メリーメイド） +2.0%（上期：+2.1%、下期：+1.9%）
 - ・シロアリ防除等（ターミニックス） +2.5%（上期：▲0.8%、下期：+7.5%）
 - ・緑と花のお手入れ（トータルグリーン） +4.7%（上期：▲0.6%、下期：+10.8%）
 - ・住まいの補修サービス（ホームリペア） +119.7%（上期：+190.7%、下期：+84.7%）

●ヘルスレント事業（介護関連用品のレンタル）は依然好調

- お客様売上高 +7.2%（上期：+7.3%、下期：+7.1%）

売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
外部顧客への売上高	111,223	110,712	▲510	▲0.5
セグメント間内部売上高	718	764	+46	+6.4
合計	111,941	111,476	▲464	▲0.4

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商品売上は減少

- ダストコントロール商品（全体）の増減率 ▲1.1%（上期：▲0.6%、下期：▲1.5%）
- マット商品（全体）の増減率 ▲0.4%（上期：▲0.4%、下期：▲0.5%）
 - ・インサイド（屋内専用オーダーメイドマット）+12.6%
 - ・その他のマット ▲0.7%
 - （※ ベーシックマット ▲1.3%）
 - （※ オーダーメイドマット ▲0.8%）
- エアークリーン商品の増減率 ▲6.2%（上期：+0.9%、下期：▲11.7%）

●ケアサービス事業（役務提供サービス）は増加

- お客様売上高合計 +1.9%（上期：+2.1%、下期：+1.7%）
 - ・サービスマスター（含 ファシリティ） +2.0%（上期：+2.3%、下期：+1.8%）
 - ※「レゴランド」清掃業務受注による増加 +188百万円
 - ・害虫獣駆除（ターミニックス） +1.2%（上期：+1.2%、下期：+1.2%）
 - ・緑と花のお手入れ（トータルグリーン） +8.3%（上期：+8.7%、下期：+7.8%）

●イベント運営・関連用品レンタル（レントオール）は順調に推移

- お客様売上高 +5.3%（上期：+6.9%、下期：+3.8%）

営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
セグメント利益	14,201	13,406	▲794	▲5.6

point 他セグメントからの人員異動等による経費増加

➤ 売上減少に伴う売上総利益の減少 **▲2億円**

➤ 原価率改善に伴う売上総利益の増加 **+2億円**

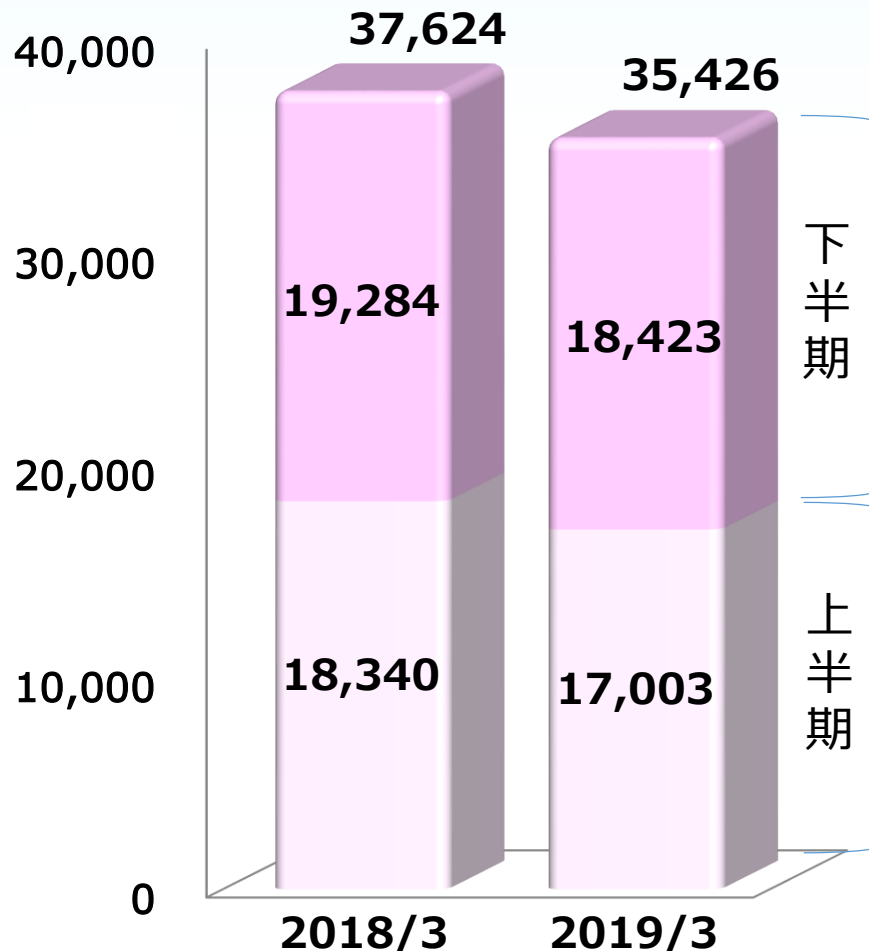
- マット等の新布投入の減少 **+5億円**
- 重油価格上昇の影響 **▲2億円**
- その他 **▲1億円**

➤ 経費増加の営業利益への影響 **▲8億円**

- 退職給付費用減少 **+4億円**
- 衛生管理分野の人員増（セグメント間異動）と
コンタクトセンター強化による人件費増加 **▲9億円**
- 宣伝広告費等販売促進関連費用の増加 **▲1億円**
- その他 **▲2億円**

売上高

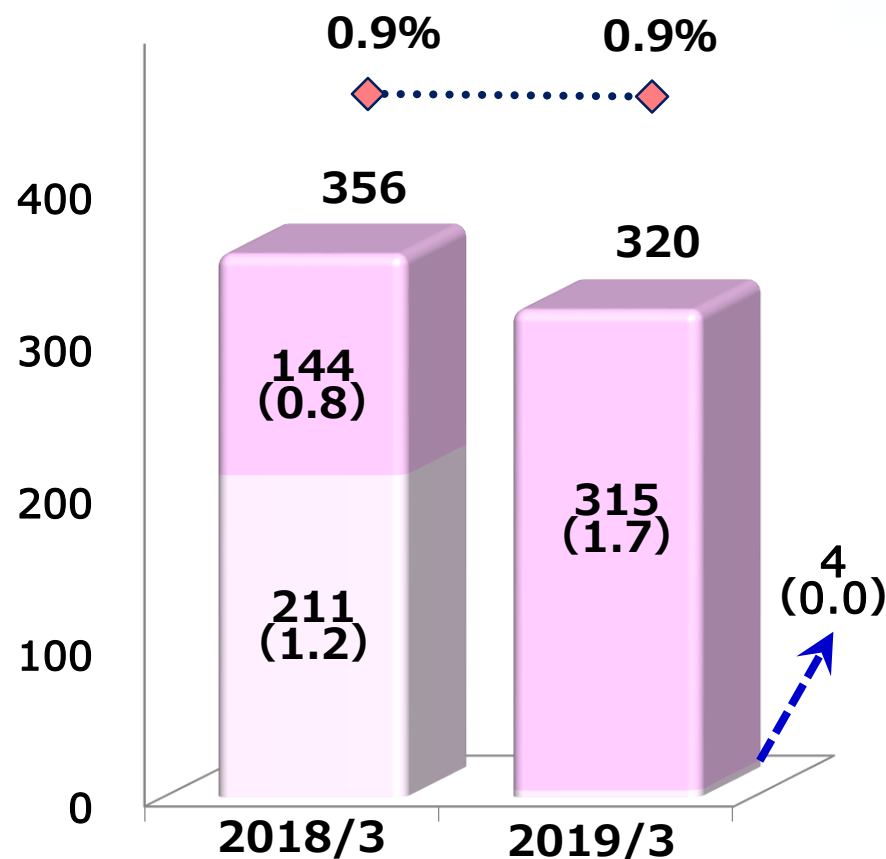
(単位：百万円)



営業利益

●◆● 売上高営業利益率

(単位：百万円)



売上高

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
外部顧客への売上高	37,616	35,416	▲2,200	▲5.9
セグメント間内部売上高	8	10	+2	+33.5
合計	37,624	35,426	▲2,198	▲5.8

ミスタードーナツ

- 総お客様売上高 ▲5.1% (上期：▲5.8%、下期：▲4.4%)
- 既存店ベースお客様売上高 ▲0.3% (上期：▲1.3%、下期：+0.7%)
- 稼働店1店当たりの売上高 +1.7% (上期：+0.9%、下期：+2.4%)
 - ・ 総稼働日数の減少 (▲6.7%)
 - 稼働店舗数 前期単純平均 1,120店、当期単純平均 1,046店 (増減 ▲74店)
 - 不採算店舗クローズを進めたことによる影響
 - 上期、自然災害による一時休店等の影響
 - ・ 客単価 (全店ベース) +1.5%、客数 (全店ベース) ▲6.4%
 - ・ 「misdo meets」「ミスドゴハン」などの商品戦略や、他企業とのコラボレーション、タイアップ企画等が奏功し、稼働店1店当たり売上は前期よりも増加

その他フード事業

- カフェデュモンドからの撤退 (2018年3月末に撤退) 影響 ▲4億円
- お客様売上高
 - かつアンドかつ +7.6% 店舗数増
 - ベーカリーファクトリー ▲8.4% 客数減少
 - ザ・シフォン&スプーン ▲26.0% 店舗数減少
 - パイフェイス +1.7% 既存店が好調

ミスタードーナツ当期の主な取り組み

➤ misdo meetsの継続展開

前期に引き続き、最高水準の素材や技術を持つ企業等との共同開発商品を当期も展開

➤ ミスドゴハンの育成

朝食やランチ、ランチタイム等、おやつの時間帯以外でも楽しんでもいただけるブランドを目指し、メニューの改定や「ミスドランチセット」を販売する等、「ミスドゴハン」の更なる育成に注力

➤ 新タイプ店舗（V/21）への改装、新規出店を加速するためのフランチャイズ本部としての施策の推進

①新店・改装ローン債務保証 ②定期建物賃貸借契約（転貸） ③看板の本部資産化

※V/21タイプ店舗数 184店舗（3月末） V/21タイプ新規出店実績8店、改装店舗実績74店

➤ トイレ改装

2020年3月31日までに対象店舗375店舗のトイレを当社負担にて改装を実施
（2019年3月末：91店舗実施済み）

その他フード事業の当期の主な取り組み

➤ 分社化した「株式会社かつアンドかつ」の育成

2019年4月1日分社化、更なる事業拡大を目指す

営業利益

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
セグメント利益	356	320	▲36	▲10.2

point 原価率改善、経費減少するも売上減少に伴う粗利の減少が大きい

➤ 売上減少に伴う売上総利益の減少 **▲8億円**

➤ 原価率改善に伴う売上総利益の増加 **+2億円**

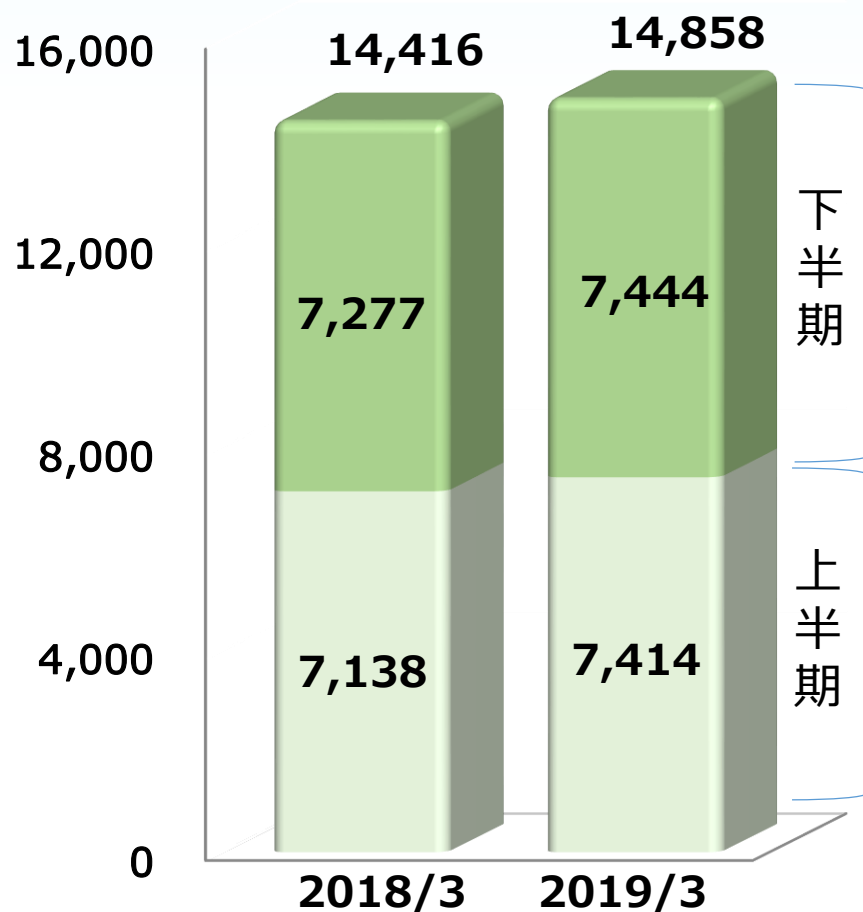
➤ 経費減少 **+6億円**

- 販売促進費の減少 **+3億円**
- 退職給付費用の減少 **+2億円**
- 退職給付費用以外の人件費増
(アルバイト人件費高騰等による) **▲1億円**
- その他 **+2億円**

増益要因を+、減益要因を▲で表示

売上高

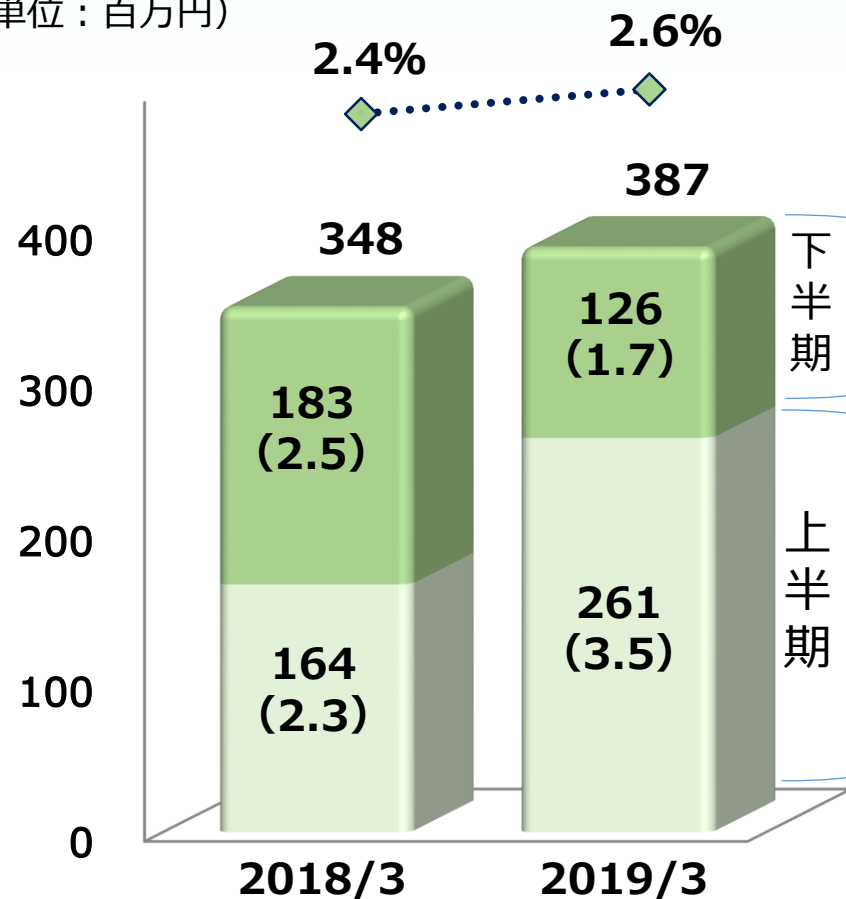
(単位：百万円)



営業利益

●◆● 売上高営業利益率

(単位：百万円)



その他

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
外部顧客への売上高	12,191	12,570	+ 379	+ 3.1
セグメント間内部売上高	2,225	2,287	+ 62	+ 2.8
売上高合計	14,416	14,858	+ 442	+ 3.1
利益	348	387	+ 39	+ 11.4

●ダスキンヘルスケア（病院施設のマネジメントサービス） 増収増益

- ・ 新規顧客契約及び既存顧客単価アップにより増収

●海外（連結子会社）

- ・ ダスキン香港（原材料の調達・供給）は、ペーパータオルの取扱量増加
- ・ ダスキン上海は、事業所向けの既存顧客への上乗せ活動が好調

全社・消去

(単位：百万円)	前期	当期	増減	
			増減率 (%)	
利益	▲7,347	▲6,160	+ 1,187	－

●本社部門

- ・ 宣伝広告費の減少 + 5億円
- ・ 退職給付費用の減少 + 4億円
- ・ 訪販グループへの人員異動等による人件費減 + 3億円

海外事業

➤ 海外のお客様売上高

	(単位：現地通貨)	2017.1～12月	2018.1～12月	増減	
				増減率	
ダストコントロール ケアサービス	台湾 (百万NTドル)	1,133	1,225	+91	+8.1%
	上海 (百万人民元)	24	29	+5	+21.0%
	韓国 (百万ウォン)	990	1,299	+308	+31.2%
ミスタードーナツ	台湾 (百万NTドル)	1,048	989	▲ 58	▲ 5.6%
	上海 (百万人民元)	20	18	▲ 1	▲ 9.2%
ビッグアップル	マレーシア (百万リンギット)	59	56	▲ 2	▲ 4.5%

※ 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

※ 期初(2018.5.15)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 (5/15)	163,000	7,900	9,000	5,400
実績	158,699	7,954	10,011	5,984
乖離額 (率%)	▲4,300 (▲2.6)	+54 (0.7)	+1,011 (11.2)	+584 (10.8)

売上高 乖離の主たる要因

・ 訪販グループ	〔ダストコントロール ▲18億円、ケアサービス▲1億〕	▲19億円
・ フードグループ	〔ミスタードーナツ事業 ▲21億円、その他フード▲5億円〕	▲26億円
・ その他	〔ダスキンヘルスケア+2億円〕	+2億円

営業利益 乖離の主たる要因

・ 訪販グループ	売上下振れに伴う粗利下振れ ▲9億円 原価率好転 +4億円 販売促進費の増加 ▲3億円 人件費の増加 ▲1億円	▲10億円
・ フードグループ	売上下振れに伴う粗利下振れ ▲9億円 原価率好転 +4億円 販売促進費の未消化 +3億円	▲1億円
・ その他	〔ダスキンヘルスケア売上上振れに伴う粗利上振れ +1億円〕	+0億円
・ 全社・消去	人件費下振れ +6億円 その他 +5億円	+11億円

2020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
2018年3月期実績	161,031	7,557	8,978	5,324
2019年3月期実績	158,699	7,954	10,011	5,984
2020年3月期 (予想)	162,000	6,700	8,100	5,700
前期比増減額	+3,300	▲1,254	▲1,911	▲284
前期比増減率 (%)	+2.1	▲15.8	▲19.1	▲4.8

個別

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
2018年3月期実績	132,537	4,915	7,476	4,703
2019年3月期実績	129,592	5,254	8,529	5,198
2020年3月期 (予想)	130,700	4,000	7,400	5,800
前期比増減額	+1,107	▲1,254	▲1,129	+601
前期比増減率 (%)	+0.9	▲23.9	▲13.2	+11.6

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	2019年3月期実績	78,351	4,378	5.6	5,272	3,394
	2020年3月期(予想)	79,700	3,500	4.4	3,900	2,500
	前期比増減額	+1,348	▲878	▲1.2	▲1,372	▲894
	前期比増減率 (%)	+1.7	▲20.1	—	▲26.0	▲26.3
下半期	2019年3月期実績	80,347	3,576	4.5	4,739	2,590
	2020年3月期 (予想)	82,300	3,200	3.9	4,200	3,200
	前期比増減額	+1,952	▲376	▲0.6	▲539	+609
	前期比増減率 (%)	+2.4	▲10.5	—	▲11.4	+23.5
通期	2019年3月期実績	158,699	7,954	5.0	10,011	5,984
	2020年3月期 (予想)	162,000	6,700	4.1	8,100	5,700
	前期比増減額	+3,300	▲1,254	▲0.9	▲1,911	▲284
	前期比増減率 (%)	+2.1	▲15.8	—	▲19.1	▲4.8

セグメント別

(単位：百万円)

		2018/3月期 営業利益率		2019/3月期 営業利益率		2020/3月期 営業利益率		増 減	
									増減率
訪販グループ	売上高	111,941	—	111,476	—	114,900	—	+3,423	+3.1%
	営業利益	14,201	12.7%	13,406	12.0%	12,500	10.9%	▲906	▲6.8% (▲1.1)
フードグループ	売上高	37,624	—	35,426	—	35,300	—	▲126	▲0.4%
	営業利益	356	0.9%	320	0.9%	300	0.8%	▲20	▲6.3% (▲0.1)
その他	売上高	14,416	—	14,858	—	15,000	—	+141	+1.0%
	営業利益	348	2.4%	387	2.6%	300	2.0%	▲87	▲22.6% (▲0.6)
全社・消去	売上高	▲2,951	—	▲3,062	—	▲3,200	—	▲137	—
	営業利益	▲7,347	—	▲6,160	—	▲6,400	—	▲239	—
連結合計	売上高	161,031	—	158,699	—	162,000	—	+3,300	+2.1%
	営業利益	7,557	4.7%	7,954	5.0%	6,700	4.1%	▲1,254	▲15.8% (▲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。

2020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 》

訪販グループ

+34億円

ダストコントロール事業及び直営店等

+21億円

ヘルスレント等その他の事業

+7億円

ケアサービス事業

+6億円

フードグループ

▲1億円

ミスタードーナツ事業

▲3億円

その他のフード事業

+2億円

その他

+0億円

ダスキンヘルスケア

+2億円

海外

▲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

▲9億円

増収に伴う利益増加

+14億円

原価率上昇（物流費高騰を含む）による利益減少

▲5億円

消費税対策費用計上による利益減少

▲11億円

ホストコンピュータ廃止に伴う費用の増加

▲6億円

人件費の増加

▲3億円

経費削減による経費の減少

+2億円

フードグループ

▲1億円

消費税対策費用計上による利益減少

▲2億円

ホストコンピュータ廃止に伴う費用の増加

▲0.5億円

経費削減による経費の減少

+1.5億円

《 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

人件費増

▲1億円

全社費用

▲2億円

人件費増

▲1億円

ホストコンピュータ廃止に伴う費用の増加

▲0.5億円

消費税対策費用計上による利益の減少

▲0.5億円

株 主 還 元

1 株当たり配当金実績 及び 予想

2019年2月12日付「配当方針の変更に関するお知らせ」

- ・連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定し、且つ安定的な現金配当を実施

(単位：円)	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年3月期 (予想)
第2四半期末	20	30	24
期末	20	20	32
年間合計	40	50	56
配当総額 (百万円)	2,137	2,643	2,856
連結配当性向 (%)	40.1	44.5	50.1

※ 連結配当性向 = 1 株当たり計算

中期経営方針2018

中期経営方針2018

DUSKIN
喜びのタネをまこう

基本方針

新たな成長

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	1,650億円	2019年3月期比	+63億円
連結営業利益	82億円	2019年3月期比	+3億円

中期経営方針2018 進捗状況

■ 中期経営方針2018 1年目の取り組み状況

長期戦略「ONE DUSKIN」の第2フェーズ「中期経営方針2018」を当期スタート

戦略骨子		成果
		※2018年4月～2019年3月の純増数
現事業の 発展	訪販グループ	成長している、ケアサービス事業・ヘルスレント事業強化の一環として、株式会社ナックと資本業務提携締結 家庭市場：会員サイトDDuet会員数の増加 ➡744千人（157千人増）※ 事業所市場：衛生管理提案のスペシャリスト 「ハイジーンマスター」の育成及び増員 ➡1,406人（356人増）※
	フードグループ	ミスタードーナツ ：商品戦略と新タイプ店舗の出店・改装を促進 ➡新規出店 8店（83店減）※ 改装店 74店 その他フード事業 ：「かつアンドかつ」の出店促進 ➡2店 （1店増）

中期経営方針2018 進捗状況

戦略骨子		成果
新たな成長	新規事業 M&A	社会ニーズに対応した、事業領域の拡大 ➡M&Aの検討
	海外展開	現在展開している国でのブランド育成
企業体質の強化	構造改革	本社部門・管理部門の業務効率化 ➡組織統合によるスリム化、RPAのテスト検証
	コーポレート・ガバナンス	取締役員数を削減し社外取締役比率を高め、経営の透明性の向上

現事業の発展（訪販グループ）

リズム・バランス・ハーモニーの整った 「暮らし・職場環境の心地よさ・体感」を提供

人生100年時代に、お客様から選ばれ続けるダスキンになるために、「事業軸」ではなく、お客様の生活をベースに「人間価値軸」で考える。

これから生み出す商品・サービス／提供方法

今ある商品・サービス／提供方法

DUSKIN
喜びのタネをまこう

プロのおそうじ
ServiceMASTER

家事の代行
merry maids

害虫駆除・総合衛生管理
TERMINIX

緑と花のお手入れ
TotalGreen

住まいの補修
HomeRepair

趣味を満喫

老後、介護

身体機能低下

簡便（楽）

便利な暮らし



生活調律体験

快適な空間

心身共に健康

美容

快眠

省時間

衛生

安心・安全

地球環境

災害

Health Rent
ヘルスレント

タスキン レントオール
DUSKIN RENT-ALL

LifeCare
ダスキン ライフケア

ユニフォームサービス

ヘルス&ビューティ

現事業の発展（訪販グループ）

家庭市場

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・ケアサービス事業

接点チャネルの連携を図り、生涯ご利用いただける仕組みの構築

“暮らしに関するすべての調律”へ

ダストコントロール事業

既存のお客様への手厚い対応へ

シャワーヘッド型浄水器
モップ・マット
ポスト返却サービス

お客様のリズム・バランス・ハーモニーを整える
提案・提供を通じて生涯必要とされるダスキンへ

メリーメイド事業

お客様の時間創出のお手伝い

家事おてつだいサービス
おかたづけサービス
お掃除サービス

ヘルスレント事業・ライフケア事業

人生100年時代の快適サポートへ

定期訪問による適切な福祉用具の提供
福祉用具でご自宅のバリアフリー化を実現
ご高齢者の自己実現をサポートする介護サービス



トータルグリーン事業

サービス提供地域の拡大へ

ベランダリフォームサービス
レイズドベット
お庭をキレイにサービス拡大

現事業の発展（訪販グループ）

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

“衛生環境の調律”へ

把握・改善・維持のサイクルづくりを通し、
お客様へトータルなソリューション提案・提供を



ダストコントロール事業

衛生管理商品のシェア拡大へ

マット・モップ
ハンドソープ
洗剤・ツール類

ターミックス事業

改善サービス提供機会・空間拡大へ

ゴキブリ駆除サービス
ネズミ駆除サービス
飛翔害虫定期管理サービス

ユニフォームサービス事業

従業員衛生管理商品・サービス拡大へ

異物混入防止・抗菌記事使用ユニフォーム
マスク・手袋など衛生ツール
クリーニングの除菌工程導入

サービスマスター事業

サービス提供空間の拡大へ

日常清掃サービス
床清掃
(カーペット・ハードフロアクリーニング)

現事業の発展（フードグループ）

ミスタードーナツ

商品・サービスによるきっかけづくり

きっかけづくり商品戦略

商
品

misdo meets



ミスドゴハン



ドリンク強化



キッズセット強化



季節限定商品の育成



定番商品の
ブラッシュアップ



現事業の発展（フードグループ）

ミスタードーナツ

身近で清潔な店舗空間による定着化

エリアマーケティング出店

身近なミスタードーナツを目指した新規出店

郊外主要駅
駅ナカ

都市部
イートインカフェ

郊外
ロードサイド 独立店

新規出店 目標数

31店

清潔な食事空間を目指した店舗改装

V/21

V/21
郊外

V/21
テイクアウト

ミスタードーナツ
カフェ

改装店 目標数

125店

現事業の発展（フードグループ）

その他フード事業

ブランド価値向上によりお客様に選ばれる店づくり

かつАндかつ

2019年4月1日に分社化し、今まで以上にスピード感のある意思決定を行える体制に



パイフェイス

パイ専門店としての地位を確立するためクオリティとオリジナリティを追及



ベーカリーファクトリー

個性ある進化した定番商品と選ぶ楽しさの季節商品を提供できるブランドへ



ザ・シフォン&スプーン

しっとり食感を更に追及した商品開発により唯一無二のシフォンケーキを発信



新たなる成長

■ 新規事業

▶ 社会ニーズに対応した事業領域の検討



食の安全・
安心志向



少子高齢化



女性の
社会進出

■ 海外事業

▶ 成長著しいアジア諸国での事業拡大

■ 資本業務提携を含むM&Aの推進

企業体質の強化

■ 業務効率化

- ▶ RPA、AIを活用した業務の効率化

■ コーポレート・ガバナンス強化

- ▶ 取締役評価検討会の強化

- ・ 2019年4月より、社長の諮問機関から取締役会の諮問機関に変更

独立役員のみで構成する組織へ変更

- ▶ 取締役の実効性評価に基づく課題への取り組み

- ・ 事業ポートフォリオの点検に基づく経営資源配分についての取締役会での審議の一層の充実
- ・ 取締役会でのサクセションプランの検討

資本政策

- 「資本効率の向上」「強固な財務基盤の維持」「株主還元」の3つのバランスを取りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る
 - ▶ 資本効率の向上
 - ・ 内部留保を成長投資に優先的に活用し、資本効率の向上を図る
 - ▶ 強固な財務基盤
 - ・ 財務の健全性を重視し積み上げてきた強固な財務基盤を維持
 - ・ 主力事業において後継者不在等の課題を抱えている加盟店の事業譲受等に備え、300億円の資金を確保
 - ▶ 株主還元
 - ・ 配当性向50%を目途に、配当を安定且つ継続的に実施
 - ・ 1株当たりの株主価値とROEの向上を目的として、自己株式の取得を機動的に実施

ESGの取り組み

ESGの取り組み		SDGsへの貢献		
環境 Environment	・環境マネジメント ・循環型社会への貢献 ・省エネ・温暖化対策 ・水資源の保全・有効活用	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう	
	・品質保証 ・持続可能なサプライチェーン ・安全・安心 ・お客様とのコミュニケーション	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう		
社会 Social	・雇用・処遇、人材育成 ・ワーク・ライフバランス ・ダイバーシティ ・従業員の健康維持・増進	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も		
	・社会貢献活動 ・事業を通じた社会的課題の解決	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 11 住み続けられるまちづくりを		
ガバナンス Governance	・コーポレート・ガバナンス ・リスクマネジメント ・コンプライアンス	10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナーシップで目標を達成しよう		

当社株式のGPIF保有比率

2018年3月末 **8.0%**（前期比+0.3%）

GPIF採用のESG指数

総 合 型

**「MSCI JAPAN ESG
セレクト・リーダーズ指数」**

2018年12月より構成銘柄
最上位「AAA評価」



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

環 境 型

**「S&P/JPX カーボン・
エフィシエント指数」**

2018年9月より構成銘柄



社会的価値

ダスキンメリーメイド事業
「第2回日本サービス大賞」
厚生労働大臣賞 受賞



田畑裕明・厚生労働大臣政務官（左）
から厚生労働大臣賞を授与

3年連続受賞
経済産業省
「健康経営優良法人2019
～ホワイト500～」



2年連続受賞
大阪商工会議所
「大阪サクヤヒメ表彰」
活躍賞 受賞

第2回（2017年）
メリーメイド事業部
部長 梶原 千左

第3回（2018年）
ダスキンお掃除教育研究所
所長 藤原 玲子 ※右写真



ご 参 考

ダスキン単体

(単位：百万円)

	2018/3月期	2019/3月期	増 減	
				増減率 (%)
売上高	132,537	129,592	▲2,944	▲2.2
営業利益	4,915	5,254	+338	+6.9
(売上高営業利益率)	(3.7%)	(4.1%)	(+0.3)	—
経常利益	7,476	8,529	+1,053	+14.1
(売上高経常利益率)	(5.6%)	(6.6%)	(+0.9)	—
当期純利益	4,703	5,198	495	+10.5
(売上高当期純利益率)	(3.5%)	(4.0%)	(+0.5)	—

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他・・・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

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

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

ダスキん共益(株)

・・・リース事業、保険代理業

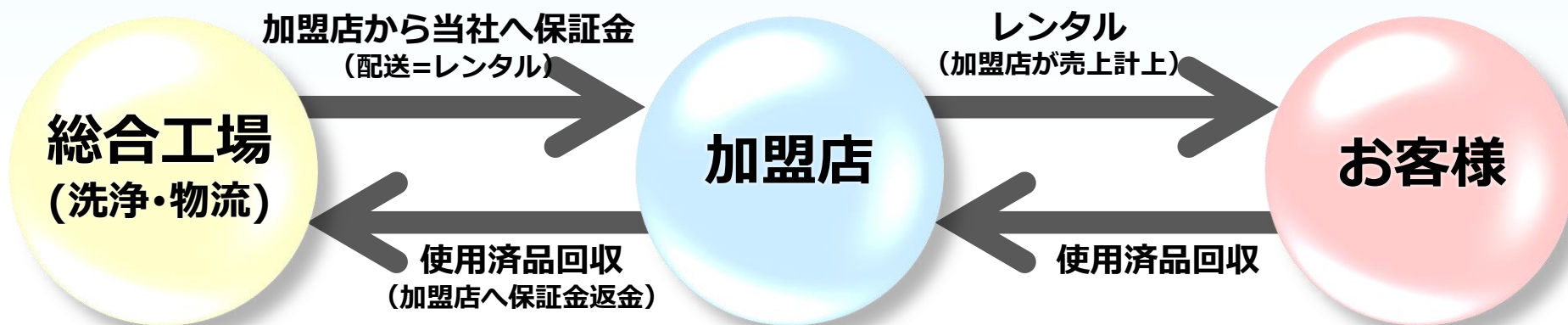
海外・・・ダストコントロール
ミスタードーナツ
Big Apple
ダスキん香港

(単位:百万円)

※ その他フード：加工デパート、かつアノかつ、バーガーファクトリー、アイスライオン、シフォン&スポン、パイフェイス
※ MOSDOについては、ミスタードーナツ（国内）に含めて記載。※加工デパートは2018年3月に事業撤退。

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	90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63,000人

家庭市場のお客様
約470万軒

事業所市場のお客様
約120万軒

*洗淨のみ、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。