

# 2022年3月期 第3四半期 決算説明会

株式会社 **ダスキン**  
2022年2月15日

2022年3月期 第3四半期  
決算概況

(単位:百万円)	当期実績	前期実績			前々期実績		
	2022/3月期 3Q累計	2021/3月期 3Q累計	前期比		2020/3月期 3Q累計	前々期比	
			増減	増減率(%)		増減	増減率(%)
売上高	123,294	115,735	+7,558	+6.5	121,668	+1,626	+1.3
営業利益	10,310	6,084	+4,225	+69.4	6,389	+3,920	+61.4
(売上高営業利益率)	(8.4%)	(5.3%)	(+3.1)	—	(5.3%)	(+3.1)	—
経常利益	12,144	7,724	+4,419	+57.2	7,297	+4,847	+66.4
(売上高経常利益率)	(9.9%)	(6.7%)	(+3.2)	—	(6.0%)	(+3.9)	—
四半期(当期)純利益	8,343	3,865	+4,478	+115.8	5,538	+2,805	+50.7
(売上高当期純利益率)	(6.8%)	(3.3%)	(+3.5)	—	(4.6%)	(+2.2)	—

### 業績が回復(増収増益、各段階利益率も改善)

- ◆売上高:依然コロナ禍ではあるものの、訪販グループ、フードグループ、その他全てのセグメントが増収
- ◆営業利益:増益の要因 ①増収に伴う粗利の増加 ②原価率の改善
- ◆経常利益:営業利益の増加
- ◆四半期純利益:前期特損計上(コロナの影響を大きく受けた加盟店に対し見舞金(16億58百万円)を支給)

## セグメント毎の売上高

(単位:百万円)		当期実績	前期実績	前期比		前々期実績		
		2022/3月期 3Q累計	2021/3月期 3Q累計	増減		2020/3月期 3Q累計	増減	
					増減率(%)			増減率(%)
訪販グループ	外部顧客への売上高	81,608	80,096	+1,512	+1.9	84,663	▲3,054	▲3.6
	セグメント間内部売上高	477	436	+41	+9.6	482	▲4	▲1.0
	合計	82,086	80,532	+1,554	+1.9	85,146	▲3,059	▲3.6
フードグループ	外部顧客への売上高	32,150	26,370	+5,779	+21.9	27,670	+4,480	+16.2
	セグメント間内部売上高	8	6	+2	+40.5	8	+0	+5.2
	合計	32,159	26,377	+5,781	+21.9	27,678	+4,480	+16.2
その他	外部顧客への売上高	9,535	9,268	+266	+2.9	9,334	+200	+2.2
	セグメント間内部売上高	1,872	1,973	▲100	▲5.1	1,545	+327	+21.2
	合計	11,408	11,241	+166	+1.5	10,879	+528	+4.9
セグメント間取引消去		▲2,359	▲2,415	+55	-	▲2,036	▲323	-
連結売上高		123,294	115,735	+7,558	+6.5	121,668	+1,626	+1.3

## 各セグメント売上高は、いずれも前期を上回る

## ◆訪販グループ

・主力のクリーンサービス家庭市場、事業所市場のダストコントロール商品売上は減少 ・注力しているケアサービス事業、レントオール事業、ヘルスレント事業の売上は増加し、全体でも増加

## ◆フードグループ

・主力のミスタードーナツは、前期下半期からの好調を今期も維持、稼働店舗も増加に転じた

## ◆その他

・海外事業は前期マスク調達があった影響で減収となったものの、国内連結子会社は増収。全体でも増収

## セグメント毎の営業利益

(単位:百万円)	当期実績	前期実績			前々期実績		
	2022/3月期 3Q累計 (営業利益率)	2021/3月期 3Q累計	前期比		2020/3月期 3Q累計	前々期比	
			増減	増減率(%)		増減	増減率(%)
訪販グループ	9,985 (12.2%)	8,817 (10.9%)	+1,167	+13.2% (+1.2)	9,435 (11.1%)	+549	+5.8% (+1.1)
フードグループ	3,231 (10.0%)	545 (2.1%)	+2,685	+491.9% (+8.0)	1,227 (4.4%)	+2,003	+163.2% (+5.6)
その他	685 (6.0%)	415 (3.7%)	+270	+64.9% (+2.3)	333 (3.1%)	+352	+105.5% (+2.9)
全社・消去	▲3,592	▲3,694	+102	—	▲4,607	+1,015	—
連結営業利益	10,310 (8.4%)	6,084 (5.3%)	+4,225	+69.4% (+3.1)	6,389 (5.3%)	+3,920	+61.4% (+3.1)

## 各セグメント増益、営業利益率も改善

## ◆訪販グループ

・増収に伴う粗利増 ・ダストコントロール商品の販売構成の変化(クリア空感本体売上減等)による原価率の改善

## ◆フードグループ

・ミスタードーナツ事業における増収に伴う粗利増 ・前期ショーケース入替費用計上(今期は発生なし)

## ◆その他

・海外事業におけるマスク調達等が減少したことで、原価率が改善

(単位:百万円)	当期実績	公表予想	当期4Q予測	前期実績		
	2022/3月期 3Q累計	2022/3月期 (予想)	2022/3月期 4Q	2021/3月期 4Q	前期比	
					増減	増減率(%)
売上高	123,294	160,500	37,205	38,034	▲829	▲2.2
営業利益	10,310	8,400	▲1,910	▲1,433	▲477	—
(売上高営業利益率)	(8.4%)	(5.2%)	(▲5.1%)	(▲3.8%)	(+1.4)	—
経常利益	12,144	10,500	▲1,644	▲1,091	▲553	—
(売上高経常利益率)	(9.9%)	(6.5%)	(▲4.4%)	(▲2.9%)	(+1.6)	—
四半期(当期)純利益	8,343	7,200	▲1,143	▲1,043	▲100	—
(売上高当期純利益率)	(6.8%)	(4.5%)	(▲3.1%)	(▲2.7%)	(+0.3)	—

**当期末の公表予想は、2021年10月28日の開示から変更は無し**

◆4Qの概要について

- ・売上は、フードグループが前期並みの見込みであるが、訪販グループは前年同期をやや下回る見込みであり、合計では前年同期をやや下回る見込み
- ・営業利益は、訪販グループにおいて前年同期と同規模の広告販促の展開を計画していることに加え、社内のシステムにおいてIE（インターネットエクスプローラー）のサポート切れに対応するための経費を使用することで、前年同期を下回る計画



株式会社 ダスキン

---

# 中期経営方針 2022





# **ONE DUSKIN**

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～

## **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～

**ONE DUSKIN**  
世界一ひとにやさしいダスキン

中期経営方針2022は  
**第61期～第63期までの  
3年間と設定**



第54期～第56期  
(FY2016～FY2018)

第1フェーズ

第57期～第59期  
(FY2019～FY2021)

第2フェーズ

第61期～第63期  
(FY2023～FY2025)

第3フェーズ

第1フェーズ、第2フェーズ で作り上げた基盤を更に発展させることと、長期戦略「ONE DUSKIN」実現の総仕上げとして第3フェーズにおける取り組みを実行することで、社会に必要とされ続ける企業としての企業価値向上に努めてまいります。

今までの延長線上にない、  
非連続で激しい  
事業環境の変化が  
生じている



## 社会動向

- ・ コロナ禍で社会環境は大きく変化。リモートワーク、在宅勤務が普及し、低下傾向にあった昼間の在宅率が上昇
- ・ 抗菌・抗ウイルスなど衛生意識の高まりにより、暮らしや事業運営が変化
- ・ フードデリバリー需要が急速に高まり、定着。デリバリーから始まったデジタル化の動きは店舗にも波及
- ・ 経済のグローバル化が進む一方で、各国で経済安全保障の強化に向けた動きが加速

## 技術動向

- ・ カメラ、センサー技術の向上と低価格化。外食店舗や小売店舗における“混雑状況の見える化”の取り組みが、コロナ禍によって加速
- ・ ビジネスや教育においてリモート化が先行して浸透。5Gの普及による高速・大容量化、信頼性の向上により、医療や製造、インフラ整備の分野にもリモート化の動きが広まる
- ・ 自動運転の技術も格段に向上。工場内の搬送において自動運転技術の適用が進み、従来のAGV\*より精度及び柔軟性の高い自動搬送システムが実現 \*AGV(Automatic Guided Vehicle):無人搬送車・無人搬送ロボット

## 地球環境への意識

- ・ 2050年のカーボンニュートラルに向けて、脱炭素や循環型社会実現への動きが加速
- ・ 気候変動への対応が企業の責任であるという認識が進み、環境保全のみならず、気候変動リスクへの対応が必要
- ・ サステナブルな社会の実現に向けた取り組みがグローバルに進展

前中期経営方針において「ONE DUSKIN」の実現にむけて  
既存事業を中心に築き上げてきた土台を更に推進

コロナ禍で生じた事業環境の変化に対応するため、既存事業ではデジタル化の推進をより一層進め、“情報と流通の改革”と、訪販グループでは“衛生”、フードグループでは“多様なニーズへの対応”をキーワードとして事業を強化

新しい成長機会への投資を積極的に行い、事業ポートフォリオを変革することによって事業環境変化に対応できる企業体質へと変革

## 【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

当社は創業以来“道と経済の合一”を経営の根幹として企業活動を行ってまいりました。“道”とは「社会価値向上」のことであり、「企業として社会から求められる期待に喜びをもって応えること」を意味し、“経済”とは「社会のお役に立ちながら持続的な成長を実現させること」つまり、「経済価値向上」のことを指します。すなわち、“道と経済の合一”とは、「社会価値向上」と「経済価値向上」の双方の実現を目指すことであり、「企業価値向上」を目指すことです。引き続き将来にわたって実践してまいります。

## 連結数値予測と目標

(単位:百万円)

	FY2022予測 (第60期) 公表数値	FY2025目標 (第63期)
売上高	160,500	183,000
営業利益	8,400	12,000
売上高営業利益率	5.2%	6.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,200	10,000
ROE	4.8%	6%以上

## 基本方針に基づく3つのテーマ

### テーマ 1

事業ポートフォリオの変革



### テーマ 2

経営基盤の構築



### テーマ 3

社会との共生





## 基本方針に基づく3つのテーマ



### テーマ1 | 事業ポートフォリオの変革

事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

- 既存事業の変革・発展  
新商品・サービスによる事業領域の拡大とバリューチェーンの強化
- 新しい成長機会への投資  
今後取り組むべき社会課題の解決への貢献による社会的価値創造の実現



### テーマ2 | 経営基盤の構築

企業価値向上のための経営基盤の強化

- 人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化



### テーマ3 | 社会との共生

サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組み

- 持続可能な社会づくりへの貢献と、社会にこたえる企業統治体制の構築



## 事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

### ● 既存事業の変革・発展

#### 新商品・サービスによる事業領域の拡大とバリューチェーンの強化

- ▶ 理念を共有するフランチャイズチェーン(運命共同体)と共に発展  
・加盟店と共に作り上げる商品・サービス開発、人材育成、各種政策の推進
- ▶ 市場環境、顧客ニーズの変化へ対応した新商品、新サービスによる事業領域の拡大と収益性の向上
- ▶ 既存のサービスや技術等の強みを活かせる既存周辺領域の拡大
- ▶ ポートフォリオ分析・検討による事業の選択と集中
- ▶ DX戦略の推進による情報と流通の改革で、顧客体験に新たな価値を提供

#### 訪販グループ

「衛生」を最重要領域とする「ワークライフマネジメント」「高齢者サポート」の3つの領域に注力し、多様化する暮らし方や事業運営に寄り添い、顧客体験価値の向上を追求

#### フードグループ

おいしさの追求、衛生管理を意識した店舗作りや利用しやすい仕組みによる、お客様満足度の向上



# テーマ1 | 事業ポートフォリオの変革

## 事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

### ● 既存事業の変革・発展 | 訪販グループ

暮らしや事業環境における「調律業」を目指す訪販グループは、「衛生領域」を最重要領域として展開、衛生領域に加え「ワークライフマネジメント領域」と「高齢者サポート領域」にも注力

#### 「衛生領域」

- ・市場ニーズの高い“衛生機能”を強化した高付加価値商品の開発と拡販
- ・「マーケットの需要に対応する情報・流通チャネル」の拡充

#### 「ワークライフ マネジメント領域」

- ・働く方とその家族の暮らしのお困りごとを解決し時間の創出と充実を図る
- ・既存領域の拡充と暮らしのパートナーの実現に向けた未開拓領域の拡大検討

#### 「高齢者 サポート領域」

- ・前期高齢者へのアプローチ、介護保険対象外市場のサービスメニューの拡大

#### 開発戦略

お客様のニーズに対応した商品・サービスの開発

注力領域の深耕と拡大による売上の基盤を確立

#### 洗浄・物流戦略

サステナブルな洗浄・物流体制の構築

RFID(電子タグ)の導入とスマートファクトリー化による効率化・省人化

#### CX戦略

お客様の体験に新たな価値を提供

Eコマース・SNSの強化、アプリ機能の充実による顧客体験価値向上

#### 組織戦略

お客様との接点強化

家庭用営業専任組織の構築と加盟店への拡大

#### 拠点戦略

お客様へのサービス提供体制強化

マーケットの需要に対応する新規出店によるサービス提供体制の構築

情報と流通の改革



# テーマ1 | 事業ポートフォリオの変革

## 事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

### ● 既存事業の変革・発展 | フードグループ

フードグループにおいては誰もが、いつでも「しあわせな時間」を過ごせるようなショップを目指し、楽しさ・おいしさの提供を追求  
 中心事業であるミスタードーナツにおいては「いいことあるぞ ミスタードーナツ」をより多くのお客様にお届けするために、新マーケットの獲得、基礎売上高の維持・向上に取り組む

- 「新業態開発」 ・既存ブランドとは異なる立地・客層・利用動機等に対応する業態の開発
- 「既存バリューチェーンの強化」 ・既存事業の主要原材料等における加工・流通の内製化
- 「マーチャンダイジング」 ・ブランドを活用した、新商品・販売機会の創出

#### 開発戦略

##### お客様の利用動機拡大

ミスドゴハン・  
misdo meetsの強化によるおいしさの追求

#### 出店戦略

##### お客様の利便性向上

ドライブスルー店舗・マスターコントロール  
キッチン・テイクアウト専門店による  
未出店立地への出店

#### CX戦略

##### お客様の体験に新たな価値を提供

デリバリー注文機能、ドライブスルー  
受け取り機能、ピックアップロッカーの導入

情報と流通の改革



事業環境の変化に対応し、社会課題解決に向けた事業ポートフォリオへ変革

## ● 新しい成長機会への投資

今後取り組むべき社会課題の解決への貢献による社会的価値創造の実現  
(M&A、ベンチャー出資、R&D投資、産学連携等の手法を活用した積極投資)

- ▶ 地球環境の保全や少子高齢化対応、地方創生を始めとした社会課題に対応し、既存事業と将来的にシナジーが発揮できる領域において新たな価値を創造
- ▶ 生涯にわたりダスキンとの関係性を維持するための領域の開発
- ▶ 新技術の導入やビジネスモデルの再構築による新たな価値の創造

## 海外戦略

- ▶ 現状の展開国の成長に加えて、市場環境を含めた各国の情勢を見極めた上で、アジアの未展開国等への進出を検討・実行



## テーマ2 | 経営基盤の構築

### 企業価値向上のための経営基盤の強化

#### ● 人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化

##### 人的資本経営の推進

- ▶ 事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・確保
- ▶ ダイバーシティマネジメント&インクルージョンの推進

##### R&Dの強化

- ▶ 衛生等に関する自社技術力強化、オープンイノベーションの推進

##### 全社・事業戦略の実現に最適な組織と業務体制の構築

- ▶ シェアードサービスセンターの運用・効率化により、顧客接点部門や事業開発部門への人材活用

##### 事業の選択と集中のための管理強化

- ▶ 資本コストを意識した経営管理

##### ガバナンス実効性の更なる向上

- ▶ 改訂コーポレートガバナンス・コードの趣旨に鑑み、プライム市場に相応しいガバナンス体制構築に向けた取り組みの実施



## テーマ2 | 経営基盤の構築

### 企業価値向上のための経営基盤の強化

#### ● 人材・技術等の経営資本、組織・事業等の管理体制の強化

#### DX推進

ダスキンにおけるDX：CX(顧客体験)をデジタルの力でより良いものにすることであり、お客様との直接対面によるホスピタリティを持った流通機能と融合する事でお客様にとって更に有益な取り組みと定義

#### デジタル最適化

#### デジタル変革

効率化・スリム化

お客様との関係強化

新ビジネスモデルの構築

RFID導入

Eコマース強化

ビジネスプラット  
フォーム構築

スマートファクトリー化

アプリ機能の充実

クラウドシフト

他社サイトタイアップ強化

#### 中期経営方針2022における重点項目

RFID(電子タグ)と、スマートファクトリーの連動をはじめとしたDX投資の実行により、効率化とともに、CX(顧客体験)の進化を図る

- ▶ デジタル技術を活用した効率化によるサステナブルなサプライチェーン構築
  - ・レンタル商品へのRFID(電子タグ)導入と洗浄工場のスマートファクトリー化
- ▶ デジタル最適化からデジタル変革への進化
  - ・クラウドシフト専任組織の設置によるDX推進基盤の構築



## サステナブルな社会と経営の実現に向けた取り組み

### ● 持続可能な社会づくりへの貢献と、社会にこたえる企業統治体制の構築

#### 社会の持続可能性への貢献

- ▶ 地域との共存共栄を目指し、地域社会への参画と貢献
- ▶ 安全・安心で持続可能な商品・サービスの提供

#### 地球環境保全への取り組み

- ▶ 循環型社会づくりへの貢献
- ▶ 気候変動への対応

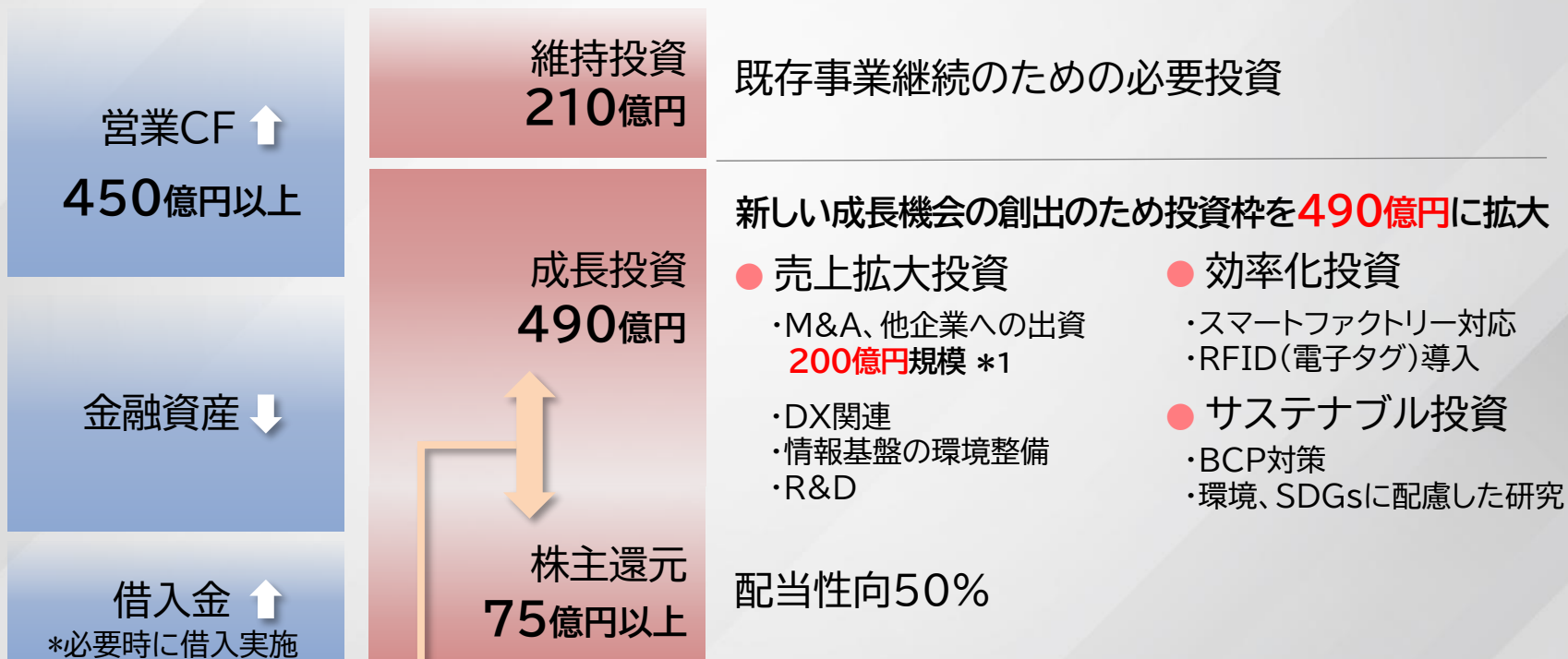
#### サステナブルな経営の実践のための取り組み

- ▶ 環境負荷の低減のための投資
- ▶ 国内外からの原材料及び資材の安定調達への取り組み
- ▶ 大規模災害対策等のBCP(事業継続計画)強化



## 事業ポートフォリオの再構築に向けて、 「新しい成長機会」に大胆に投資を行う

### 3カ年の「キャッシュアロケーション」

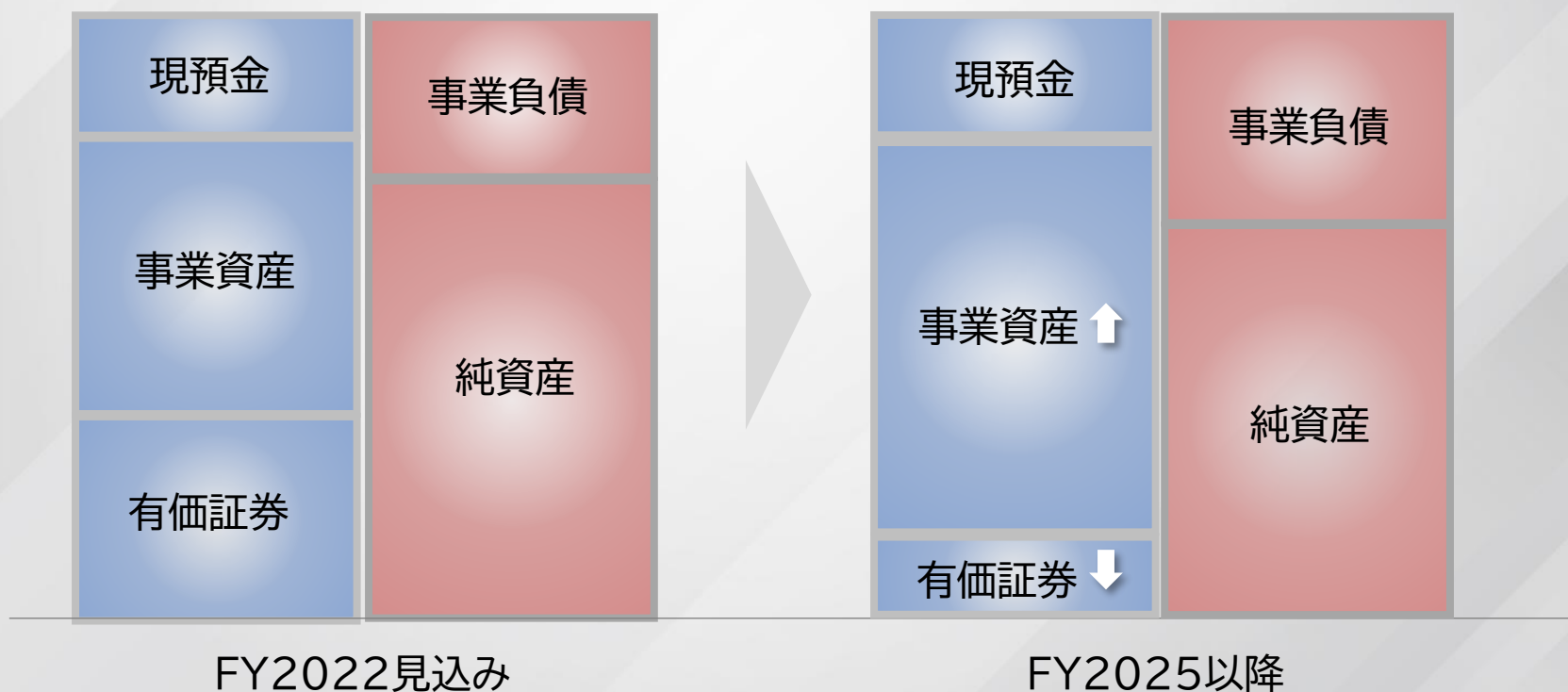


戦略の成果と財務健全性のバランスを  
とりながら、総還元性向の向上を図る

注意) 会計上費用となる経費的投資を成長投資に含む  
\*1: 投資案件により、200億円以上も検討

株主価値向上に向けて「資本構成」を見直し、  
成長の原資となる事業資産の拡大を行う

## バランス・シート





## 【将来見通しに関する記述についての注意事項】

---

本資料における業績予想及び、  
将来予測に関する記述は、  
現時点の情報に基づき当社が判断した予想です。

今後の事業環境により、実際の業績が  
異なる場合がありますのでご了承ください。

# 【参考①】前中期経営方針の振り返り

## 中期経営方針2018(2019年3月期～2021年3月期)

業績目標:最終年度にコロナが拡大した影響もあり未達

訪販グループ:衛生管理のノウハウ提供が、コロナ拡大後の「衛生のダスキン」につながる  
役務サービスの提供体制が加盟店の増加により拡充され、整いつつある

フードグループ:ミスタードーナツの取り組みが奏功し、業績を回復させた

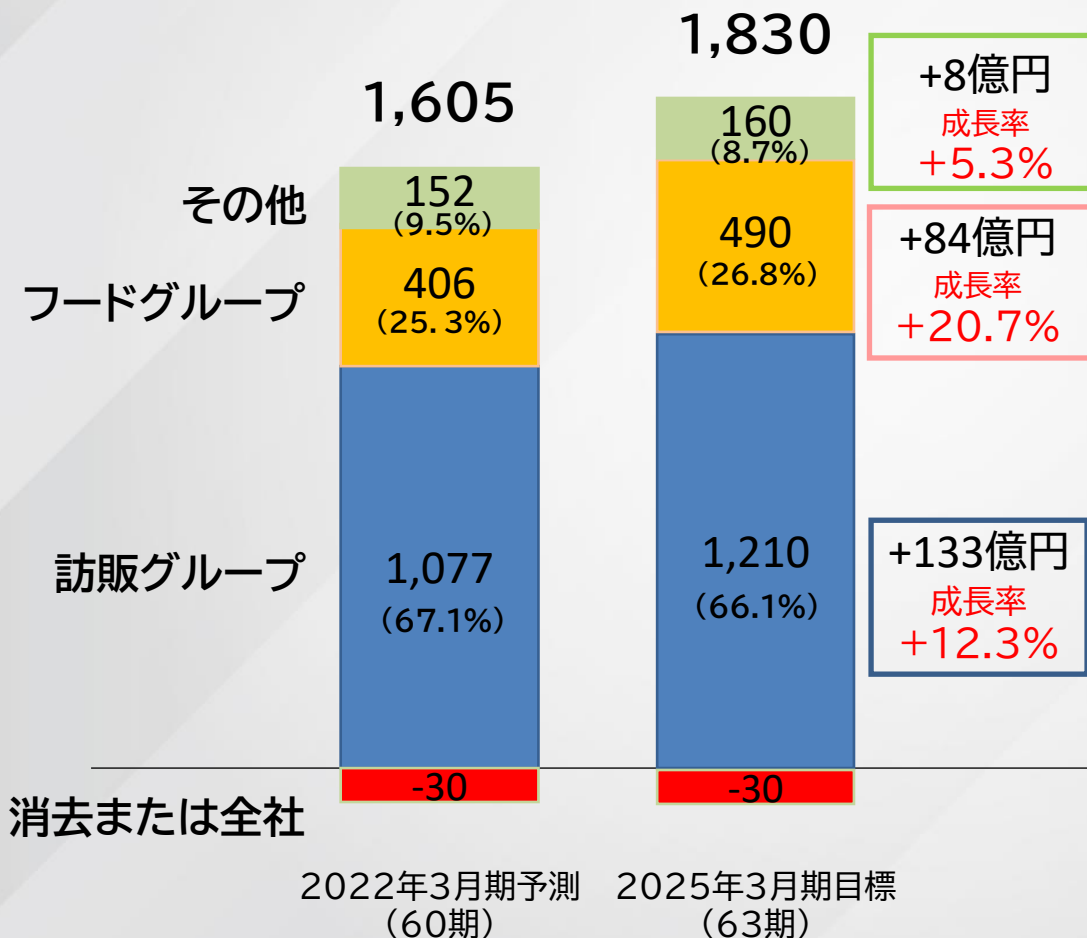
### ■2021年3月期 決算短信より(2021年5月14日付け開示)

	目指したこと		成 果
経営数値	連結売上高 1,690億円 連結営業利益 82億円		2021年3月期 連結売上高 1,537億円 連結営業利益 46億円 *コロナ影響等により未達
既存事業の発展 (訪販グループ)	家庭市場	顧客接点の多様化による顧客との 窓口拡大(関係性強化)	無料会員サイト「DDuet」 会員数 1,236千人 (基準期末対比 +649千人)
	事業所市場	衛生管理ノウハウ提供のビジネス パートナーの役割を担う人材の育成	ハイジーンマスター(施設や厨房の衛生管理を総合的に提案できるスペシャリスト) 1,732人 (基準期末対比 +682人)
	その他サービス	高まる役務提供ニーズに対応するべく 加盟店の増加に注力	ケアサービス5事業 実績 2,699拠点 (基準期末対比 +174拠点) ヘルスレント2事業 実績 166拠点 (基準期末対比 +21拠点)
既存事業の発展 (フードグループ)	ミスタードーナツ	「いいことあるぞMister Donut」の実現	・最高水準の素材と技術を持った企業やブランドとの共同開発「misdo meets」の導入 ・新タイプ店舗への出店・改装促進 実績 373店舗 (基準期末対比 +257店舗)
	その他フード	フード第2の柱構築	・機動的・合理的な事業運営、更なる事業拡大を図るため「かつアンドかつ」の事業会社化を実現
新たな成長	M&A及び行政等との事業連携強化		・成長市場である、ケアサービス事業、ヘルスレント事業において現在未出店のエリアの出店加速を 目的として、株式会社ナックとの資本業務提携を締結 ・大阪府と連携して、感染対策や衛生管理の分野を中心とした社会課題に貢献
	アジア地域における成長市場でのブランド確立		・東アジアにおける更なる展開として、クリーンサービスの総合力を活かした台湾での役務提供 サービス(害虫駆除)拡充
企業体質の強化	構造改革 ※既存事業への経営資源再配分		・注力する役務サービス領域への人材投資のため、セグメントでの人員異動を実施 ・業務効率化を目的とするシェアードサービスセンターの設置
	コーポレート・ガバナンス ※取締役会の意思決定、監督機能強化と業務執行の迅速化		・新たな投資案件の是非検討機関として「投資評価会議」を新設 ・責任の明確化及び経営課題に依りて的確且つ柔軟に対応することを目的に、執行役員制度を導入

# 【参考②】セグメント別 数値目標

## 売上高 (億円)

※カッコ内は売上構成比



## 営業利益 (億円)

