

訪販グループ COOメッセージ



取締役 COO
訪販グループ担当
住本 和司

既存事業の深耕と、信頼と安心のダスキンプランドを活かした新事業領域の拡大を目指します。

訪販グループがもつ企業成長の原動力

訪販グループにおける訪問販売ビジネスの最大の価値は、全国の顧客基盤を支える地域密着型の店舗網と、顧客に寄り添いながら定期的に商品やサービスをお届けし、新たな提案ができるお客様係という他社にないリアルチャネルの存在です。商品は、衛生用品を中心とした循環型のレンタル商品であり、創業時から「物をなるべく捨てない・繰り返し使う」仕組みを取り入れております。また、そのほかにも、お客様の暮らしや事業運営のサポートを行う役務サービスなども提供しています。

そして、時代の変化とともに約60年間、新たな商品やサービスの展開や改善を行いながら、リアルチャネルを強化し、多様なご要望にお応えし続けることで、信頼と安心のダスキンプランドを築けたことが、これまで培ってきた

既存事業の真価といえます。

この真価を発揮するためには、お客様の日々の暮らしや住まいをより良くするサポートができる企業への更なる進化が必要です。事業領域の拡大、それに伴う新規事業の展開はもちろん、社会環境の変化にいち早く対応した商品・サービスの充実や、対面にて直接お話しする訪問販売だからこそ理解できる、お客様の生活環境や暮らしのお困りごとなど、リアルチャネルの強みに会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」というデジタルチャネルも併せて、それぞれのお客様に寄り添ったより良い提案を行い、顧客体験価値の向上を実現していきます。

これからも、社会から求められる期待に応えながら、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでまいります。

強固なリアルチャネルへの変革

私たちの最大の強みは、長年培ってきた「清潔・キレイ」のノウハウを活かした商品・サービスの開発とお客様への

アドバイス、またホスピタリティを持って直接、商品・サービスのお届けを行うお客様係、そして、全国に展開してい

る訪販グループの各拠点です。

その強みを更に活かしていくために、現在私たちはお客様との接点であるリアルチャネルの強化に取り組んでいます。一つは、組織の強化です。これまで以上にお客様の暮らしや事業運営をサポートし、体験価値の向上を図るために既存組織の活性化と、新たなお客様作りに特化した営業専任組織の構築を進めております。

2023年3月期は、直営店・関係会社でグリーンサービス事業の営業専任活動の検証を行い、新たに契約するお客さまが、解約するお客さま数を上回る成果が得られました。

デジタルを活用した情報と流通の改革

訪販グループでは、リアルチャネルをサポートする、デジタル技術の施策にも注力しています。現在、当社の商品・サービスをご利用でない生活者の方に対しては、テレビCMIに加え、YouTubeなどの動画広告にも投下し、認知の拡大を図ります。それに加えて、第三者視点のインフルエンサー施策やSNS、ネットワーク広告などのデジタル広告にも注力することで、新たな接点づくりの強化を行っていきます。

そして、現在ご利用いただいているお客様に対しては、会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」のマイページ上で様々な機能を拡充し、お客様の利便性の向上を図っています。これにより、リアルチャネルであるお客様係と、デジタルチャネルも併せた多様な接点で、お会いできないときにもしっかりとコミュニケーションができる体制の構築とともに、リアルとデジタルの両面から、それぞれのお客様に寄

り添った最適な情報をお届けすることで、顧客体験価値の向上を実現し、当社が目指す情報と流通の改革を推し進めていきます。

そしてもう一つは拠点網の強化です。共働き世帯など利用層の拡大などにより、ケアサービス市場の成長スピードは早く、当社が市場成長を超える伸びを果たしていくためには、いかにサービス提供体制を充足させられるかが重要です。組織を拡充するスタッフ数の増加や、既存フランチャイズ加盟店による新たなエリアでの出店や新規加盟募集によって拠点数の拡大を行い、売上拡大を目指します。



会員サイト「DDuet(ディーデュエット)」

訪販グループが目指す次の成長ステージ

訪販グループが目指す将来像は、お客様の暮らしや事業運営で生まれたお困りごとを、「ONE DUSKIN」でお応えしていくことです。そのために訪販グループそれぞれの事業が、組織力の強化や市場ニーズに対応する商品・サービスの展開、更にはサービス提供体制の強化などに注力し、成長を果たしていくことが重要です。

そして、新たなお役立ちを果たすために、事業領域を拡大させるべく、現在検証中である鍵の交換や修理を行う鍵

の駆けつけ事業ダスキンスキューや、水まわりのトラブルに対して駆けつけを行う株式会社クラシアンとの業務提携などを行っています。当社がこれまで積み上げてきた信頼と安心のブランドを活かしながらお客様の幅広いニーズへの対応力の強化を着実にすすめ、お客様の暮らしや住まいのお困りごとをトータルにサポートする企業へと進化し「街で最も頼れる存在」であり続けることが、私たち訪販グループの目指す姿だと考えております。

フードグループ COOメッセージ



取締役 COO
フードグループ担当
和田 哲也

時代の変化に即してお客様のニーズに応え、
ダスキンでしかできない商品づくりを目指します。

半世紀にわたり、おいしいドーナツづくりをひたすら追求

フードグループの主力であるミスタードーナツ事業は、半世紀にわたって事業を展開しています。創業時から、多くのお客様においしいドーナツをお届けするということに注力してきました。各店舗に厨房を備えており、ベーカリーと称するプロのドーナツ職人が商品を一品一品、店舗で手づくりすることで、高品質なドーナツを生み出しています。また、おいしいドーナツに対するニーズは時代とともに変わっていき、そのため、お客様の嗜好の変化に一生懸命追いついていき、また先取りしてきた結果として、現在の「misdo meets」や新たな商品が生まれてきています。

例えば、祇園辻利のように最高水準の素材を持つ企業や、有名パティシエのような製菓技術を有するブランドとの共同開発を強化しています。これによって付加価値の高い商品をお客様に提供することが可能になっています。

これからも時代の変化と共にお客様のニーズに応える商品開発を行い提案していくことが基本であると考えます。また、フレンチクッキーやオールドファッション等の定番商品のブラッシュアップを常に進め、改良しています。

販売方法やサービスの方法、お店づくりも時代の変化によって変えていく必要があります。その中でも店舗については多様な形態による出店やゆったり過ごしていただくための改装を進めており、約7割の店舗が新しいスタイルに変わりました。また、今後の出店戦略としては、坪効率の高いテイクアウト専門の店舗を増やしていくことを計画しています。すでにエキナカの店舗では成果が見え始めており、ロードサイドにおいてドライブスルーも利用できる店舗など、ご利用されるお客様にとって利便性の高い店舗展開の拡充を模索しています。

ミスタードーナツはいつも新鮮なブランドでありたいと願っていることから、私はスタッフに対して「老舗にはなりたくない」という話を常に伝えています。外食産業は参入障壁が低いこともあり、長期間にわたり競争優位性を維持するためには、変化し続けることです。これからも現状に満足することなく、お客様に対して新たな提案を続けていきたいと思っています。

CX(顧客体験)の深化による顧客満足度の向上

ミスタードーナツ事業にはこの10年間にわたり解決できていない3つの課題があります。それは「お店で待たされる」、「欲しい商品がない」、「近くに店がない」ということです。これらの不満を解決することが顧客満足度につながるという思いで、ネットオーダーなどのCX(顧客体験)戦略をスタートさせています。

ネットオーダーの普及に関しては、お客様の意識を「店頭でしか買えない」から、「ネットでも注文できる」に変えていく必要があります。その入り口となるアプリに今後も注力して「お店で待たされる」、「欲しい商品がない」という課題に添えていきたいと思っています。もう一つの「近くにお店がない」という課題を解決するために、特に都心部ではキッチン

併設店舗から複数のキッチンレス店舗に商品を配送していく最適な仕組みづくりにも挑戦しています。いずれも「中期経営方針2022」で手掛けている計画を達成すべく、成果に結びつけていきたいと考えています。



misdo ネットオーダーサイト

事業ポートフォリオの変革に向けて

ミスタードーナツ事業以外では、かつアンドかつ15店舗、パイフェイス1店舗を展開しています。現在、十分な成果を生み出せていない状況であり、課題解決に向けて、ミスタードーナツ事業とは立地、客層、利用動機等が異なる業態を第2の柱にしていくことを考えています。そのためフード開発事業部では新業態開発室と企画室の2つのチームを設

けています。新業態開発室では独自で新業態を開発する一方、企画室ではM&Aを主とした業態開発を担っています。自分たちだけでブランドを作るだけでなく、パートナーとの協業なども含め、さまざまな手法を用いながら新しい柱を築き上げたいと思っています。

社会から求められる企業であり続けるために

今後も、社会から応援される企業であり続けるためには、サステナビリティを踏まえた事業活動がますます重要になってきます。特にフードグループの事業特性上、SDGs(持続可能な開発目標)に基づく原材料の調達先の見極めが必要になっています。近年、コロナ禍や国際情勢等が絡み合い原材料の調達が難しくなっており、また鳥インフルエンザによる卵の供給不足等が深刻になっているものの、おかげさまで今のところは安定的に調達することができています。半世紀にわたり取引先との信頼関係を構築してきたことがその大きな要因であるとともに、感謝の気持ちで

いっぱいです。

もっとも、これから先は、小麦や油脂、カカオやコーヒー豆等についても調達が難しくなることが予測されます。従来の調達プロセスは、主にコストや品質に焦点を当てる傾向にありましたが、サステナブル調達では、これに加えて環境への配慮や社会的な側面も考慮されます。当社としても一歩踏み込んだ取り組みを通じて、人と環境に配慮し、安全・安心な食材を安定して調達できるように、取引先とのパートナーシップを強化しながら、社会の持続的な発展に貢献していきます。

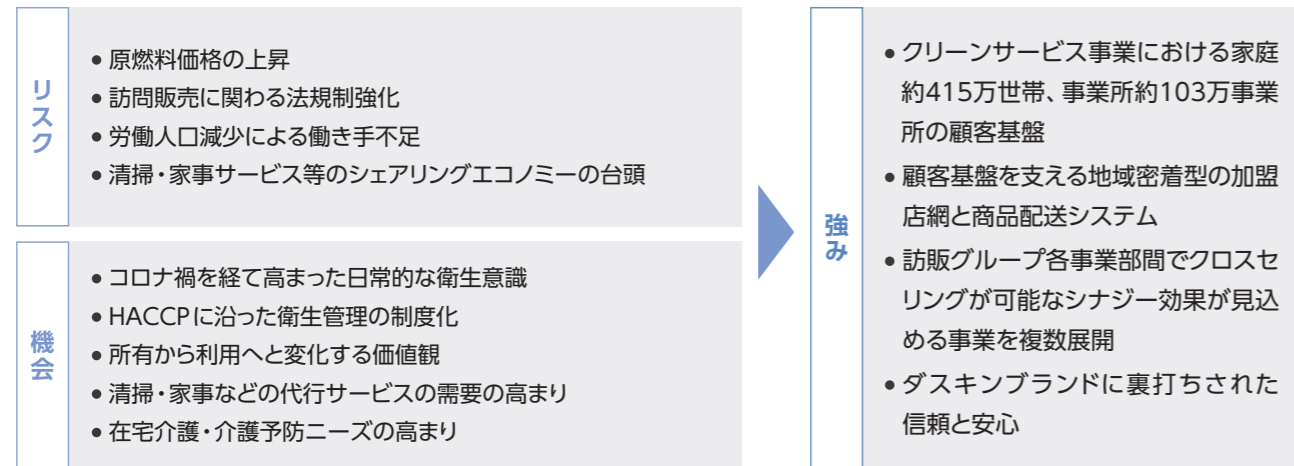
グループ別事業戦略

訪販グループ

当社は長年培ってきた「清潔・キレイ」のノウハウを活かし、お客様の暮らしや事業運営において、衛生的で快適な環境づくりの実現という価値を提供しています。これまでの美観を保つニーズにお応えすることに加えて、菌やウイルスという目に見えないリスクに対応する「衛生機能」を強化した高付加価値商品の開発と提供を推進することや、既存事業を起点とした、「ワークライフマネジメント」、「高齢者サポート」にも取り組みお客様のご期待にお応えしています。



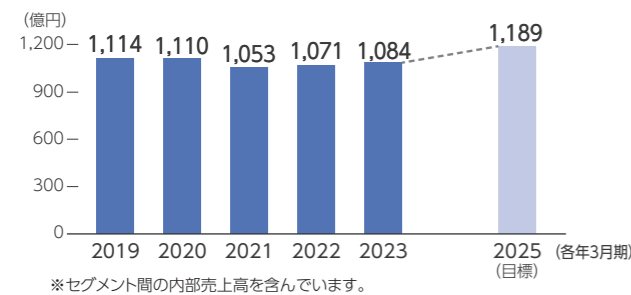
環境分析



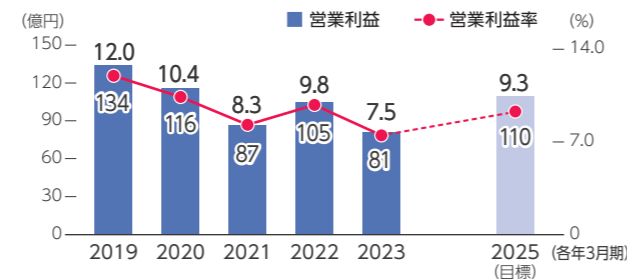
事業概況

訪販グループは、ケアサービス事業が前期並みとなったものの、主力のクリーンサービス事業が増収となったほか、シニアケア事業とその他訪販事業も増収となり、全体の売上高は増加しました。7月に価格改定を行ったクリーンサービス事業は、売上は増加。高い衛生対策ニーズのもとで、抗菌・抗ウイルス加工を施した高機能のマット売上が牽引しました。ケアサービス事業とシニアケア事業については、お客様のニーズに応えるべく出店を促進したこと等により、展開しているすべての事業のお客様売上が増加。その他訪販事業では、イベントがコロナ拡大以前の状況に戻りつつあるレントオール事業のお客様売上が増加しました。

訪販グループ 売上高



訪販グループ 営業利益・営業利益率



「中期経営方針2022」の取り組み

中期経営方針2022の取り組みとしては、市場ニーズの高い「衛生領域」、働く方とその家族の時間創出と充実を図る「ワークライフマネジメント領域」、前期高齢者へのアプローチも加えた「高齢者サポート領域」の3つの領域に注力しています。

特にクリーンサービス事業では既存の組織の強化に加え、営業専任組織を立ち上げて新規顧客の開拓を推進することで、当社の強みであるお客様との直接対面の機会を拡大し、CX(顧客体験)の向上を図ります。それに加えてデジタルでの情報発信や収集、キャラクター商品の導入によるコミュニケーション活性化など、顧客との接点拡大に力を入れます。

3つの注力領域

| 衛生領域 | ワークライフマネジメント領域 | 高齢者サポート領域 |
|------------------------|---------------------|----------------------|
| 衛生ニーズに応える高付加価値商品の開発・提供 | 働く方とその家族の時間創出と充実を図る | 既存領域に加え前期高齢者のサポートも強化 |

4つの戦略

情報と流通の改革・・・お客様とのリアル接点の強みと新たなデジタル技術を活用し、コミュニケーションを強化する

1. 組織戦略

お客様開拓に特化した組織の構築

リアルチャネル「お客様係」の更なる強化を目指し、お客様開拓に特化した、組織の構築を行います。お客様との関係性を深め、お客様数の増加を目指します。

2. CX戦略

顧客体験をデジタルの力でより良いものに変革

お客様の個々の状況に合わせて的確な情報の提供や提案を行う体制を強化するため、EコマースやSNS等による情報発信のチャネル拡大と、無料のインターネット会員サイト「DDuet」を活用したデジタルコミュニケーションの強化を行います。

3. 拠点戦略

お客様のニーズに応えられるサービス提供網づくり

マーケットの拡大などにより成長が予測されるハウスクリーニングや家事代行などのケアサービス事業と、介護や福祉用具レンタルなどのシニア向けサービスを中心に、サービス提供網の充足を図ります。お客様のご要望に確実に対応できる拠点体制を構築していきます。

4. 洗淨・物流戦略

効率化と省人化による生産性の向上

RFID(電子タグ)の導入やスマートファクトリー化など、デジタル技術を積極的に取り入れ、業務の効率化・省人化を行います。生産性を向上させることにより、お客様とのコミュニケーション強化に注力できる時間や人材の創出を実現します。

全国チェーン店お客様売上高の推移

| | | (単位:億円) | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 |
|------------|-------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| クリーンサービス事業 | 家庭向け | | 897 | 874 | 840 | 821 | 817 |
| | 事業所向け | | 945 | 946 | 905 | 901 | 918 |
| ケアサービス事業 | サービスマスター | | 293 | 296 | 300 | 320 | 321 |
| | ターミックス | | 83 | 86 | 82 | 84 | 89 |
| | メリーメイド | | 111 | 112 | 108 | 116 | 117 |
| | トータルグリーン | | 27 | 28 | 30 | 33 | 36 |
| シニアケア事業 | ホームリペア | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | ヘルスレント | | 99 | 105 | 114 | 124 | 133 |
| | ダスキンライフケア | | 21 | 20 | 18 | 22 | 22 |
| その他訪販事業 | レントオール | | 143 | 146 | 48 | 148 | 163 |
| | ヘルス&ビューティ | | 25 | 25 | 20 | 21 | 20 |
| | アザレプロダクツ(株) | | 35 | 32 | 27 | 27 | 27 |
| | ユニフォームサービス | | 33 | 33 | 30 | 31 | 28 |

※国内の直営店・子会社売上高及び加盟店推定売上高の合計を参考数値として記載しています。

グループ別事業戦略

クリーンサービス事業(清掃・衛生用品のレンタルと販売)

家庭市場では、既存の組織とは別に「営業専任組織」を加盟店まで拡大し、新規顧客の開拓を推進します。事業所市場では、直営店や関係会社にて「営業専任組織」の検証を進めるとともに、従来の衛生に加えて、需要回復が見込まれる飲食業・宿泊業に向けて、直面する課題に即したお役立ちを提案します。

| 主な計画 |
|---|
| 家庭市場 <ul style="list-style-type: none"> ● 営業専任組織の加盟店展開 ● モップと説明商品等の組み合わせ提案による接点強化 事業所市場 <ul style="list-style-type: none"> ● 営業専任組織の直営店、関係会社への展開 ● 業種毎の課題に応じた提案でアプローチ |

ケアサービス事業

■ サービスマスター(プロのお掃除サービス)

事業所市場定期化に向けた継続性のあるサービスの導入や検証を進めてきた小規模店舗をはじめ、サービス導入しやすい店舗形態を整え、加盟店での人材確保や複数店舗出店を支援する取り組みに注力します。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● サービス品質の向上(品質向上、時短、効率化) ● 定期化の促進 ● 人材確保や出店を促進 |

■ ターミックス(害虫獣の駆除と総合衛生管理)

事業所市場では、害虫獣駆除と衛生管理を合わせたお役立ちの提案であらゆる業種へ継続的なアプローチを実施。家庭市場では、建物の状態や害虫の発生状況に合わせたサービスの展開で顧客接点の拡大を図ります。

| 主な計画 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 害虫獣駆除と衛生管理を合わせたお役立ちの提案 ● 建物の状態や害虫の発生状況に合わせたサービスの展開 ● 新規加盟店への入店支援活動の実施 |

■ メリーメイド(家事代行サービス)

教育環境の充実を図り、更なる品質の向上に注力します。また、既存のお客様の生活環境・家族構成などの変化をキャッチし、それらに応じた継続的な提案力の強化にも重点的に取り組みます。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な教育による品質の向上 ● 生活環境の変化に応じたサービスの提案力を強化 ● 新規出店促進 |

■ トータルグリーン(緑と花のお手入れサービス)

コミュニケーションの最適化をテーマに、コミュニケーションツールを更に使いやすく伝わるものに進化させます。また、ウェザーターゲティングを活用したWeb販促や加盟店への見込み客紹介の体制を強化します。

| 主な計画 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーションツールの改善 ● Webを活用した加盟店への見込み客紹介の強化 ● 新規出店促進 |

■ ホームリペア(住まいのピンポイント補修)

事業の認知を拡大することで社会的価値を高め事業成長につなげます。また、取り付けサービスの売上拡大に注力し、チラシやWeb広告でお客様の認知向上に取り組みるとともに、作業効率化と人材育成の両面から加盟店の対応力強化を図ります。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 技術力の向上(新技術の導入推進) ● 組織の充実(作業効率化と人材育成) ● 事業の認知拡大 |

シニアケア事業

■ ヘルスレント(介護用品・福祉用具のレンタルと販売)

月に2度はケアマネジャーを訪問し、コミュニケーションを密にして、情報を共有することでより強固な関係性を目指します。同時にモニタリングの頻度を高め、利用者の状況を迅速に報告することでより信頼を築きます。

| 主な計画 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● ケアマネジャーへの訪問・面談頻度の強化 ● 人間力と営業力を高める研修でスキルアップ ● 業務の効率化と店舗運営の強化 |

■ ダスキン ライフケア(ご高齢者の暮らしのお手伝い)

介護ニーズに即座に応えるサービス提供体制づくりを目指します。そのために200名超のケアスタッフを新規採用するとともに、サービス提供地域を拡大。活動の見える化と顧客との継続的な関係を担うアプリの活用を推進します。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 介護ニーズに適した新規営業活動の推進 ● 「ライフケア訪問活動アプリ」による活動の効率化 ● 未出店地域への新規出店促進 |

その他訪販事業

■ レントオール(イベント総合サポートと各種用品のレンタル)

環境衛生対策による安心で快適な会場づくりに注力。防災サポートサービスを自治体に提案し、災害協定締結を推進することで関係性を築きます。家庭市場ではベビー用品の認知浸透を通して、幼児・児童まで市場を拡大します。

| 主な計画 |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● イベント衛生サービスの深耕 ● 自治体・旅行代理店との接点強化 ● ベビー用品の認知向上と利用拡大 |

■ ヘルス&ビューティ(自然派化粧品と健康食品の販売)

販売力・提案力の向上を目指し、販売員の認定制度と併せ、新たな教育プログラムにて「お客様を知る力」を身に付ける一方、新しいお客様にもお勧めしやすい新商品など商品展開の充実によるバックアップを強化します。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 販売力・提案力を高める教育と仕組みづくり ● 新しいお客様・既存のお客様に向けた商品展開の充実 |

■ ユニフォームサービス(ユニフォームのリース・販売とクリーニング)

医療・飲食店向けのユニフォーム＋更衣室環境の「ユニフォーム衛生領域」の提案を実施。また、お客様向け「宅配クリーニング」を展開。サービス・商品面では抗菌効果を付与した抗菌クリーニングを導入します。

| 主な計画 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● ユニフォーム衛生領域での提案強化 ● 新たな店舗パッケージによる組織強化・拡大 ● 新サービス・商品の開発と展開 |

グループ別事業戦略

フードグループ

主力事業のミスタードーナツでは「いいことあるぞ」をスローガンに誰もがいつでも「しあわせな時間」を過ごせるお店を目指し、おいしさ、楽しさの提供を追求しています。店舗では、利便性、快適さの更なる向上のため、新たな立地条件での出店、ネットオーダー導入等を実施。また、他社とのタイアップ等マーチャダイジングにも注力しています。環境保全面ではプラスチック使用量やフードロス、CO₂排出量の削減目標を明確にして取り組んでいます。



環境分析

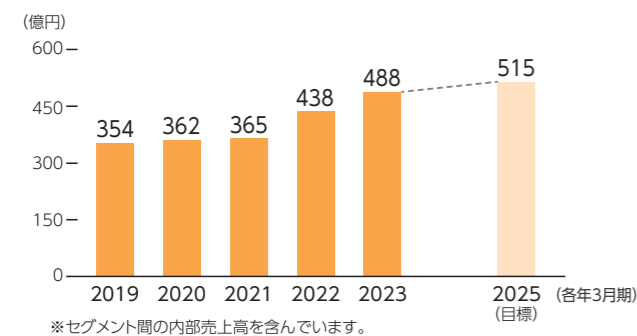
| | | |
|--|--------------------|---|
| <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響によるイートイン利用習慣の減少 コンビニエンスストアや量販店等競合小売店の商品力の向上 健康志向とドーナツに対する消費者マインドの変化 小麦粉等の原材料と店舗光熱費、生産のための燃料費等の高騰 | <p>ミスタードーナツの強み</p> | <ul style="list-style-type: none"> 50年以上の歴史とドーナツNo.1ブランドとしてのお客様からの支持 テイクアウト需要への対応 フランチャイズ展開により実現できる約1,000店の「店舗」というお客様との接点基盤 お客様に「いいこと」を体感いただくため、他ブランドとの共同開発を複数実現し、期間限定販売による話題化を通じた販売力への市場評価 |
| <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい生活様式に対応したサービスによるビジネスチャンスの拡大 「misdo meets」シリーズや他社とのコラボレーション、協業による新規顧客開拓 | | |

事業概況

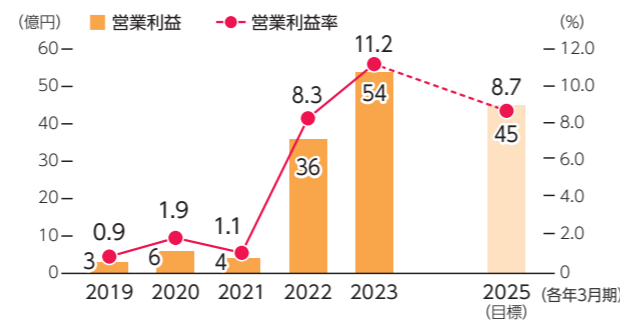
フードグループは、主力のミスタードーナツ事業のお客様売上が増加し、原材料売上、ロイヤルティ売上が増加したこと等により、増収増益となりました。3月と11月に一部商品の価格を改定しましたが、その後も好調を維持し、来店客数、客単価とも前期を上回りました。更に新規出店等により稼働店舗数が増加したことも加わり、全店合計お客様売上も前期を上回りました。商品別では他社との共同開発商品、季節定番商品の展開、キャラクターとのコラボ企画、年末の福袋などが好評で、売上増加に大きく寄与しました。

その他の事業では、「かつアンドかつ」が増収でしたが、店舗数減少の「パイフェイス」及び2021年11月に連結子会社蜂屋乳業株式会社の全株式を譲渡しアイスクリーム事業から撤退したこと等により、全体では減収となりました。

フードグループ 売上高



フードグループ 営業利益・営業利益率

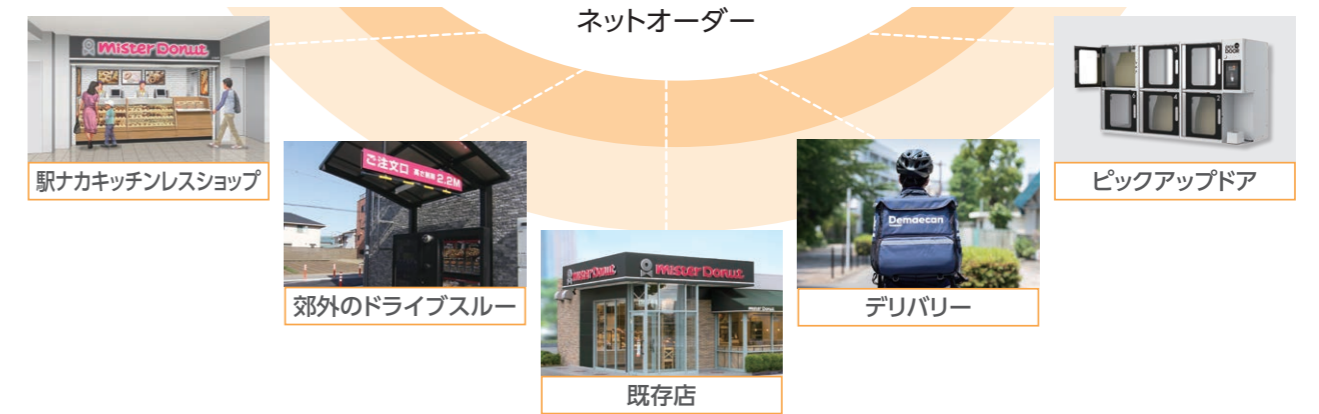


「中期経営方針2022」の取り組み

2023年3月期からの3か年は、フードグループの中心事業であるミスタードーナツでは好評の共同開発「misdo meets」シリーズや季節商品の展開でお客様の利用動機拡大に努めます。また出店戦略としては既存店はもちろん郊外のドライブスルーや駅ナカキッチンレスなど、未出店立地への出店を推進します。更にお客様に新たな体験価値を提供するために、ネットオーダーシステムの強化、デリバリーサービス導入店舗の拡大、ピックアップドアの導入など、「情報と流通の改革」に取り組みます。

情報と流通の改革

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>出店戦略</p> <p>郊外・都市部への出店</p> <ul style="list-style-type: none"> 駅ナカキッチンレスショップ 郊外のドライブスルー | | <p>CX 戦略</p> <p>お客様の体験に新たな価値を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> デリバリー ピックアップドア | |
|--|--|--|--|



ミスタードーナツ

原材料の価格高騰が続き、2度の価格改定を行いました。客数の減少は見られず業績は堅調に推移。商品施策においては、ドーナツ専門店として商品一つひとつのクオリティにこだわり、ミスタードーナツならではのおいしさ楽しさの提供を継続します。

| 主な計画 |
|---------------------------|
| ● 商品周年企画を中心としたおいしさと楽しさの提供 |
| ● SNS強化、稼働店舗増等によるお客様接点の拡大 |
| ● 1店1店の磨き込みによるお客様満足度の向上 |

かつアンドかつ

強みであるテイクアウトの比率を更に高めるために、Web決済や持ち帰りロッカーの導入。また、検証を重ねてきたセントラルキッチン稼働、更にはモバイルを活用したPOSシステムの改修などの相乗効果で店舗運営の効率化と収益性アップを図ります。

| 主な計画 |
|-----------------------------|
| ● DX強化と店舗オペレーション改善による基礎売上拡大 |
| ● セントラルキッチン導入による品質と収益性の向上 |
| ● POSシステムを活用した店舗運営の効率化 |

全国チェーン店お客様売上高の推移

| (単位: 億円) | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ミスタードーナツ | 740 | 771 | 780 | 929 | 1,055 |
| かつアンドかつ | 17 | 17 | 16 | 16 | 17 |
| その他フード | 9 | 7 | 4 | 4 | 0.6 |

※(株)かつアンドかつは(株)ダスキンの子会社です。

海外戦略



「ONE DUSKIN」で海外展開を加速

少子高齢化やそれに伴う人口減少は、日本経済に大きな影響を与える可能性があり、企業が持続的に成長していくためには、国内市場だけに頼ることなく、海外市場でもビジネスを展開することが必要不可欠であると考えています。当社では、国際部が中心となり、海外市場におけるダストコントロール事業、ケアサービス事業、及びドーナツ事業(ミスタードーナツ・ビッグアップル)を統括し、事業展開を加速させています。現在、ダストコントロール事業、ケアサービス事業につい

ては、東アジアを中心に展開している一方、ミスタードーナツ事業は東南アジアが中心です。中でも、特に成果を上げているのは台湾です。1994年に海外で初めてダストコントロール事業を、2004年にはミスタードーナツ事業を開始し、着実に成長を続けてきました。近年は、役務提供を行うケアサービス事業にも着手しており、2023年度には「家庭向けお掃除サービス」を展開しました。日本と同様に「ONE DUSKIN」の事業モデルが実現しつつあります。

各国の状況に応じた市場開拓による成長

中国市場については、上海を中心としてダストコントロール事業の拡大に注力しています。湿式清掃等の生活習慣の相違から、当社の強みである乾式清掃やレンタルシステムを現地に浸透させるのは容易ではありません。まずは日系企業の事業所で利用を促す一方、一般家庭ではお試しモニター等の営業活動を展開中です。日本では、訪問販売員がレンタル商品を持参し、使用済みの商品と交換するというビジネスモデルですが、中国では日本と違い、宅配でお届けできる環境が整っています。衛生意識の高まりを追い風に、日

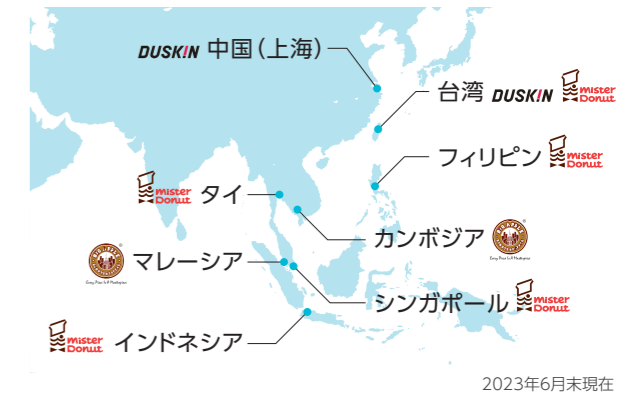
本の掃除文化が理解されるようになれば、加速度的に普及が進むものと期待しています。現在、上海はダストコントロール事業だけの展開ですが、今後は台湾と同じく、ケアサービス事業にも着手し、「トータルクリーンケア」を進めていく考えです。

ミスタードーナツに関しては、タイ、フィリピン、台湾、インドネシアにて、11,362店舗(マスターフランチャイズ契約先の店舗数を含む)を展開しています。そして2023年5月にはシンガポールに初進出いたしました。アジアの情報・人流・

ビジネスのハブとして注目されるシンガポールへ進出することで、海外の既存出店地域へ波及効果が見込めるとともに、成功事例をつくることで海外展開を加速していく考えです。また、マレーシア、カンボジアにおいて「ビッグアップル」ブランドを展開するドーナツチェーンを2017年に買収・子会社化し、現在87店舗を展開しています。焼きドーナツを販売するビッグアップルはハラル認証を取得したドーナツブランドとして、国家的に認証制度を導入している国や地域に進出しやすい事業になります。

東南アジアは人口が増加傾向にあり、平均年齢も若く、甘

いものを好む傾向や外食やテイクアウトの習慣があることから、現在展開しているドーナツ事業は、更なる成長が期待できます。(店舗数は2022年12月末現在)



現地パートナーとともに事業拡大・浸透

海外戦略で目指しているのは、当社の経営理念と日本で培ってきた事業モデルをもとに、ダストコントロール事業とケアサービス事業ではお客様の衛生環境を整える「衛生のダスキン」の浸透を図ることであり、ミスタードーナツとビッグアップルでは「おいしさ、楽しさ」、「安全・安心」を、それぞれの国や地域の特性に合わせて事業展開することです。

海外で事業拡大していく過程において、競合企業が現れるかもしれませんが、当社のように同じ経営理念を現地パートナー企業と共有し、事業活動に浸透させることは容易なことではありません。当社はパートナー企業との誠

実かつ公正な関係を築き、ともに成長することで、CX(顧客体験)と競争力の向上に努めています。

台湾や上海のパートナー企業からは、幹部クラスの方に来ていただき、経営理念や事業内容を深く学んでいただく機会を定期的に設けています。これら日本で培ってきた企業文化を海外に広めることは、社会価値の観点からも重要です。

今後は、国際部が窓口となって、マーケティングノウハウ等の提供や商品・サービスの開発を担い、各国のパートナー企業がお客様との関係性強化を担うバランスのとれた両輪の経営体制を構築したいと考えています。

海外戦略を牽引するグローバル人材の育成

今後、海外展開を加速していく上での課題は、グローバル人材の確保です。社内で人材育成を進めるとともに、同時に海外で働いている現地の社員を幹部候補として育てていく方針です。それによって、当社の経営理念は国内外問わず全従業員で共有しつつ、海外拠点は現地の社員を中心に経営していく体制を構築していきます。

また、海外の各拠点を訪問すると、非常に優秀で仕事に前

向きで積極的な人材が多く働いています。これから先、こうした社員の中から当社の海外戦略を牽引していく人材を輩出していきます。

日本で構築したビジネスモデルを国や地域に合わせて進化させ、その国や地域に根付いた現地パートナーが事業運営を担っていただくことによって、共存共栄の道を歩んでいくことを目指しています。

お客様売上高の推移

| (単位:億円) | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ダストコントロール/ケアサービス | 50 | 54 | 53 | 64 | 75 |
| ミスタードーナツ | 139 | 144 | 113 | 121 | 160 |
| ビッグアップル | 15 | 12 | 11 | 15 | 20 |

※海外のお客様売上高は、連結財務諸表に含まれる海外子会社の決算期に揃えるため、1~12月の合計値を掲載しています。