



2022年2月9日

各位

会社名 株式会社ダスキン
 代表者名 代表取締役 社長執行役員 山村 輝治
 (コード番号：4665 東証第一部)
 問合せ先 執行役員 経営企画部長 岡田 実
 電話 06-6821-5071

「中期経営方針2022」策定に関するお知らせ

当社は、長期戦略「ONE DUSKIN」の第3フェーズ「中期経営方針2022」（2023年3月期～2025年3月期）を策定いたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

記

1. 基本方針

事業環境の変化に対応した事業ポートフォリオの再構築を図り、社会価値の向上と企業としての持続的な成長、双方の実現を目指します。

2. 連結経営数値目標

	2022年3月期予測	2025年3月期目標
売上高	160,500 百万円	183,000 百万円
営業利益 (売上高営業利益率)	8,400 百万円 5.2 %	12,000 百万円 6.6 %
親会社株主に帰属する当期純利益	7,200 百万円	10,000 百万円
ROE	4.8 %	6 %以上

※5月に予定している「2022年3月期 決算短信」公表時に、中期経営方針の期間3ヵ年のポイントとなる戦略投資計画を含めて各年の数値目標をお知らせする予定です。

3. テーマ

(1) 事業ポートフォリオの変革

① 既存事業

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強化を図ります。

イ. 訪販グループ

暮らしや事業環境における「調律業」を目指すために「衛生領域」を最重要領域と定め、「衛生環境を整えるダスキン」への進化を図ると共に、「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」の拡大を目指します。

ロ. フードグループ

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を開発すると共に、既存事業の主要原材料等における加工・流通の内製化等、バリューチェーン強化を図ります。

② 新しい成長機会への投資

イ. M&A、R&D投資等の積極化

将来的に既存事業とのシナジー効果を期待でき、且つ“地球環境保全”“少子高齢化対応”“地域創生”等の社会課題に対応する領域やお客様が当社との関係性を生涯維持するために現在不足している領域に対して、M&A、ベンチャー出資、R&D投資等を積極化させ、新技術の導入やビジネスモデルの再構築を図ります。

ロ. 海外戦略

現在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・実行します。

(2) 経営基盤の構築

① 人的資本経営とR&D強化

多様性を確保し、事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成・活用を重視する“人的資本経営”を推進すると共に、自社の開発力強化及びオープンイノベーションを促進する等、R&Dを強化します。

また、デジタル技術の活用等による効率化を進めて、全社DX戦略の基盤構築を行います。

② コーポレート・ガバナンス

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資する取り組みを進めます。

(3) 社会との共生

環境負荷低減のための投資の積極化等、循環型社会づくりと脱炭素社会の実現に貢献し、環境価値向上を目指します。

4. 財務方針・資本政策・投資戦略

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な投資を行います。期間中の営業キャッシュ・フローの活用に加えて、金融資産の圧縮及び金融機関からの借入検討等、資本効率の向上を図ります。

以上

本件に関する報道機関からのご照会は、以下へお願い申し上げます。

株式会社ダスキン 広報部 電話 06-6821-5006

株式会社 ダスキン

中期経営方針 2022

経営理念と長期戦略

中期経営方針 2022 **DUSKIN**
喜びのタネをまこ



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～

2/19

ONE DUSKINの最終(第3)フェーズに向けて

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。

3/19

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



当社を取り巻く外部環境



- 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
- 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
- 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

6/19

基本方針

【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。

7/19

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

8/19

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



9/19

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

10/19

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

- ▶ 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

11/19



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」 | <ul style="list-style-type: none"> 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・流通チャンネル」の拡充 |
| 「ワークライフ
マネジメント領域」 | <ul style="list-style-type: none"> 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」 | <ul style="list-style-type: none"> 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

12/19



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」 | <ul style="list-style-type: none"> 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」 | <ul style="list-style-type: none"> 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」 | <ul style="list-style-type: none"> 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

13/19



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

14/19



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

15/19



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ものであり、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

16/19



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

17/19

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か年の「キャッシュアロケーション」

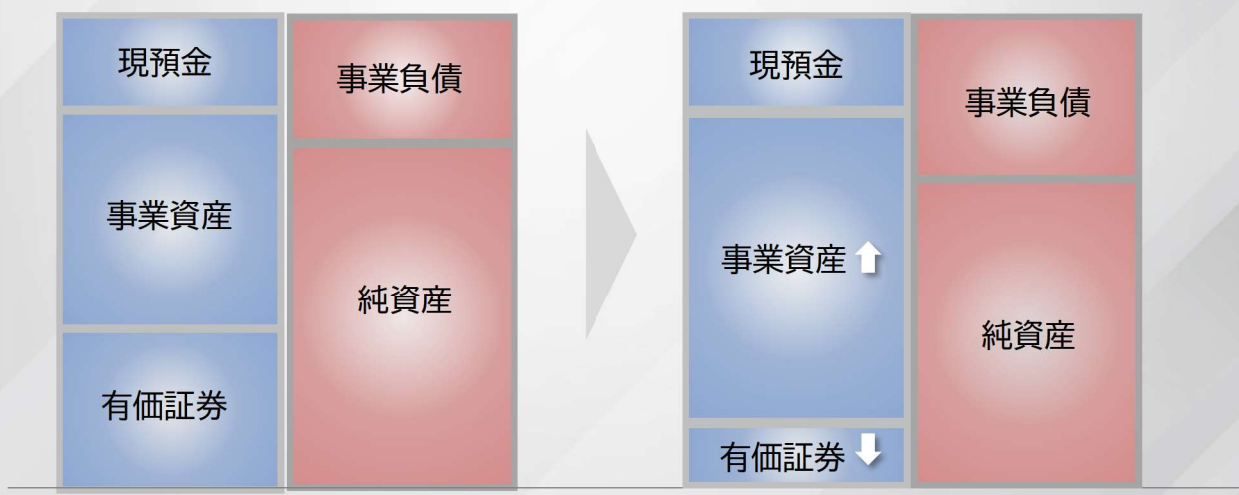


戦略の成果と財務健全性のバランスを
とりながら、総還元性向の向上を図る

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



FY2022見込み

FY2025以降



【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。