

中期経営方針の振り返り

| | 第1フェーズ | 第2フェーズ | 第3フェーズ |
|---------|---|--|--------|
| | 2016年3月期～2018年3月期 中期経営方針2015 | 2019年3月期～2021年3月期 中期経営方針2018 | |
| 長期戦略 | 9年間の長期戦略「ONE DUSKIN」実現に向け、その基礎固めとなる第1フェーズ「浸透と徹底」を策定する | 第1フェーズで基盤をつくり上げた事業モデルを更に発展させることで、長期戦略で目指す「ONE DUSKIN」を具現化し、業績を回復させ、併せて「構造改革」により企業体質を強化し、持続的な成長を目指す | |
| 基本方針 | <p>① 事業モデル構築…当社とフランチャイズ加盟店がお客情報共有・活用できる仕組みを構築</p> <p>② 新たな成長…新たな事業の開発に注力するとともに、グリーンケア及びミスタードーナツの海外展開を拡大</p> <p>③ 構造改革…調達・生産・物流及び情報システムなどのコスト構造を見直し、利益体質の改善に注力</p> <p>④ コーポレート・ガバナンス強化…公正で透明性の高い経営を目指すという考えに加え、成長戦略の一環として強化を図る</p> | <p>① 新たな成長…新規事業開発、M&A及び行政等との事業連携強化 ・アジア地域での成長市場に対応したブランド確立</p> <p>② 既存事業の発展…訪問グループ ・おうちのコトから“家族の暮らし”総合窓口へ ・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 ・ブランド価値向上を目指す ・既存店の収益確保と将来性を見据えた上で多店舗展開を推進</p> <p>③ 企業体質の強化…コーポレート機能の強化と成長事業への人的経営資源の再配置</p> | |
| 振り返り・成果 | <p>2018年3月期 連結売上高 1,610億円 連結営業利益 75億円</p> <p>お客様のニーズ及び消費行動が多様化する中、新たな仕組みや商品・サービスをお客様に利用していただくための、事業モデルなどの変革で成果</p> <p>新規事業</p> <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ホームインステッド事業を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 <p>海外展開</p> <ul style="list-style-type: none"> マレーシア最大のドーナツチェーン「ビッグアップル」を子会社化 <p>既存事業の成長</p> <ul style="list-style-type: none"> グリーン・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 ミスタードーナツ⇒新型店舗への改装推進、モーニングやランチなどに対応する軽食メニューを新たに導入 | <p>2021年3月期 連結売上高 1,537億円 連結営業利益 46億円</p> <p>既存事業の発展を促進するとともに、新たな成長に向けた取り組みの加速、企業体質の強化などで成果</p> <p>新規事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 役務提供サービスに対する需要伸長…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、未出店エリアへの出店を加速 行政との連携…大阪府と連携して、感染症対策や衛生管理の分野を中心とした社会課題の取り組みに貢献 <p>訪問グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)…会員サイト「DDuet」会員数の増加 実績124万人(2018年3月期比+65万人) 事業所市場…衛生管理ノウハウを提供するビジネスパートナーとしての役割を担う人材の育成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「ハイジーンマスター」の育成及び増員を実施 実績1,732人(2018年3月期比+682人) 役務提供サービス…需要増に応えるため加盟促進活動に注力 ・ケアサービス5事業の加盟促進 実績2,699拠点(2018年3月期比+174拠点) ・ヘルスレント事業の加盟促進 実績166拠点(2018年3月期比+21拠点) <p>フードグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ミスタードーナツ事業 ・商品戦略…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」シリーズが好評 出店・改装…キッチン併設/キッチンレス店舗の複合的な出店及び食事メニュー等を充実させた新タイプ店舗の出店・改装を促進 実績373店舗(2018年3月期比+257店舗) その他フード事業…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」を事業会社化 実績16店(2018年3月期比+1店) <p>海外展開</p> <ul style="list-style-type: none"> 訪問事業…東アジアにおける更なる展開として、グリーンサービスの総合力を活かし、台湾で役務提供サービス(害虫駆除)を拡充 ミスタードーナツ事業…台湾・フィリピン・インドネシアにおけるCVS店舗の拡大 実績6,275店(2018年3月期比+2,976店) | |
| | <p>グリーン・ケアグループ*</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般家庭向けには、会員サイト「DDuet」の会員特典が充実している点を訴求し、会員数を7万人(2015年3月末時点)から58万人(2018年3月末時点)に拡大 事業所向けには、高度で専門性のある衛生管理の知識を有した「ハイジーンマスター」を育成し、衛生管理の提案体制を強化 <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 調達・生産・物流の原価低減を進めた結果、収益力が改善 | <p>コーポレート・ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会における事業ポートフォリオの点検と適正化に向けた検討及び「投資評価会議」の新設・運用 「取締役評価検討会」を取締役指名、報酬に係る取締役会の諮問機関として独立役員のみで構成する組織に変更 取締役会の監督機能強化及び意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入し、業務執行に係る権限を執行役員へ委譲 <p>資本政策</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業別管理の強化と経営資源の適正配分を通じ、成長への投資を助長した財務戦略の検討、資本コストを意識したキャッシュ・フロー管理を実施 連結配当性向50%を目途に毎期の配当額を決定し、かつ安定的な現金配当を実施 1株当たりの株主価値向上を目的として、機動的な自己株式の取得を検討 <p>構造改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 注力する役務サービス領域へ人材を重点的に配置するため、セグメント間での人事異動を実施 RPA等のITを活用するとともに、シェアードサービスセンター運用により業務効率化 レンタル商品(モップ・マット)の物流システム等の効率化に向けたRFID(電子タグ)のテスト検証実施 | |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> グリーン・ケアグループ*では、訪問販売員を中心としたコンシェルジュ体制の構築及びハイジーンマスターによる衛生管理の提案体制の強化が必要 ミスタードーナツ事業では、稼働店1店舗ごとの売上は増加したものの、出店の遅れによる店舗数減少にて総売上は減少しているため、ブランドの再構築に向けて、取り組みを更に進める | <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症拡大により変化した外部環境に対応するため、既存事業においてデジタル化をより一層進めることで、「情報と流通の改革」を推進 M&A、ベンチャー企業への出資など将来性を見越した新たな成長機会への積極投資 新しい成長機会への投資と既存事業の発展を支えるための事業基盤の強化 ESG、SDGsへの積極的な取り組み | |

*2018年4月1日より「グリーン・ケアグループ」は「訪問グループ」に改称しました。

中期経営方針2022

中期経営方針2022の位置付けと基本方針



当社は、長期戦略「ONE DUSKIN」の第3フェーズとして「中期経営方針2022」(2023年3月期～2025年3月期)を策定しました。第1フェーズ、第2フェーズでつくり上げた基盤を更に発展させ、長期戦略「ONE DUSKIN」実現の総仕上げとなる取り組みを着実に実行することで、社会に必要とされ続ける企業として、更なる企業価値向上に努めます。

中期経営方針2022 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

■ 数値目標(連結)

- 売上高は、年平均4%程度の成長を見込み、2025年3月期では1,830億円を目指します。
- 利益面では、2023年3月期、2024年3月期はRFID(電子タグ)の取り付け等の影響により一時的な減益の見込み。2025年3月期には改善する計画で、当期純利益100億円、ROE 6%以上を目指します。

(億円)

| | 2022年3月期実績 (基準期) | 2023年3月期 (実績) | 2024年3月期 (計画) | 2025年3月期 (目標) | 基準期からの 成長率 |
|-----------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| 売上高 | 1,632 | 1,704 | 1,787 | 1,830 | 12.1% |
| 営業利益 | 98 | 86 | 45 | 120 | 21.2% |
| 経常利益 | 122 | 113 | 65 | 140 | 14.6% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 81 | 71 | 44 | 100 | 23.0% |
| 自己資本利益率(ROE) | 5.5% | 4.8% | - | 6%以上 | - |

中期経営方針2022

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

■ 訪販グループ

「生活調律業」を目指し「衛生領域」を最重要領域として展開。「ワークライフマネジメント領域」「高齢者サポート領域」を加えた3つの領域に注力

■ フードグループ

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

■ 新しい成長機会への投資

- 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により、社会課題の解決へ貢献することで社会的価値創造を実現
- 海外は、現状の展開国・地域の成長に加えて、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・地域への進出を検討・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、プライム市場にふさわしいガバナンス体制構築に向けた取り組みの実施

■ DX推進

- 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、業務効率化とともに、CX(顧客体験)の進化

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

■ 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

基本方針に基づく3つのテーマの取り組み

| | 2023年3月期の主な取り組み | 今後の取り組み |
|---|--|---|
| <p>既存事業の変革・発展</p> <p>テーマ 1 事業ポートフォリオの変革</p> | <p>■ 訪販グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 既存商品の除菌・抗菌・抗ウイルス対応、新商品の開発などを最重要領域と定めた「衛生領域」に注力し、売上構成比率が50%超の水準に向上 ● 「ワークライフマネジメント領域」では、ニーズに対応すべくケアサービス事業の出店促進や暮らしの駆けつけサービスとして鍵のトラブルに対応する「ダスキンレスキュー」の検証を近畿圏で開始 ● 「高齢者サポート領域」では、ライフケア事業、ヘルスレント事業の成長のための出店促進 <p>■ フードグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ミスタードーナツ事業では、引き続き「misdo meets」「ミスドゴハン」に注力 ● お客様の利便性向上にも注力し、出店及び店舗改装を推進 ● ネットオーダーの機能強化 | <p>■ 訪販グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新規顧客獲得のための新たな営業専任組織の構築 ● RFID(電子タグ)の流通総数約3,100万枚への取り付け完了とスマートファクトリーとの連動化 ● 市場ニーズが高い「衛生機能」を強化した高付加価値商品の開発、提案 ● 役務提供サービスを中心に、働く方とその家族に時間を創出し暮らしの充実を提供する「ワークライフマネジメント領域」への取り組み強化 ● 前期高齢者へのアプローチや介護保険対象外市場のサービスメニューの拡大を図る「高齢者サポート領域」の拡充 <p>■ フードグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ミスタードーナツ事業では、引き続き「misdo meets」など魅力的な商品開発に注力 ● 他企業との協業やコラボレーション企画等による利用動機の拡大 ● デリバリーサービスの拡充やネットオーダーサービス定着のための更なる機能強化 ● 多様な店舗形態による都市部の未出店エリアへの出店、従来型店舗の改装等を積極的に推進 |
| <p>新しい成長機会への投資</p> <p>テーマ 2 経営基盤の構築</p> | <p>■ 業務提携</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 暮らしの駆けつけサービスを一層拡充し、生活者のより豊かな生活の実現に貢献することを目的に、株式会社クラシアンとの間で業務提携契約を締結 <p>■ 海外展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 案清香港有限公司の貿易機能を当社に集約し、収益性向上を目的に同社を解散 ● ミスタードーナツ事業のシンガポール展開を決定し、R E & S Enterprises Pte Ltdとマスターフランチャイズ契約を締結 | <p>■ 海外展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 台湾で「家庭向けお掃除サービス」の導入を図り、トータルクリーニングの完成に向けて前進 ● タイ、フィリピン、台湾、インドネシアで展開しているミスタードーナツ事業は、新たにシンガポールへの出店を行い、今後も東南アジアを中心に展開 |
| <p>テーマ 3 社会との共生</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営方針2022」で最重要戦略投資と位置付けているレンタル商品へのRFID(電子タグ)の取り付けを開始 ● 社員自らが課題を発見し自ら解決していく企業風土づくりのために、社員の意識改革を主導する業務改革推進部の立ち上げを決定 ● 年齢に関係なく、すべての社員が自分の個性を活かし、働きがいを持って活躍できる環境整備を目的に人事制度を刷新 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営基盤の根本である「人材」へ積極的に投資することで、事業ポートフォリオの変革を行える人材育成の強化 ● 社員一人ひとりが自己実現できる環境づくりの取り組みとして、全社員向け教育ツールの導入 ● 資本コスト・資本収益性を意識した経営を実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値の更なる向上を目指し、経営資源の適切な配分とモニタリングを一層強化 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物削減・資源の有効活用の取り組みとして、個包装マフィン販売開始など廃棄ドーナツの低減 ● 食品廃棄物リサイクル率は60%超の水準まで向上 ● プラスチック資源循環促進法への対応として、フォーク、スプーン、ストローやテイクアウトバッグ、梱包資材の一部をバイオマス素材に切替 ● 小売電気事業者からの調達による再生可能エネルギーの利用拡大 ● 店舗・工場の省エネ設備への切替促進 | <ul style="list-style-type: none"> ● ダスキン環境目標2030(DUSKIN Green Target 2030)の完遂を目指して、課題に着実に取り組む ● 軽商用EV(電気自動車)の実証実験と充電マネジメントシステムの確立 ● 非化石証書の購入、コーポレートPPA(電力購入契約)の導入検討 ● TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示の拡充 ● 水害等の大規模災害対策を含むBCP(事業継続計画)の取り組みを強化 |