



# 株式会社ドトール・日レスホールディングス

## 中期経営計画 (2011年2月期～2013年2月期)

### 中期経営計画 ～説明資料～

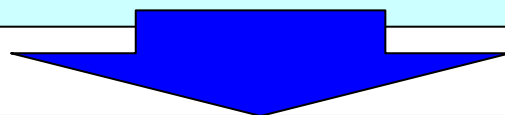
1. 経営基本方針と目指すべき方向
2. 統合後、2年半の振り返り
3. 外食業界における当社の現状認識
4. 事業拡大への基本戦略
5. 既存事業の再強化
6. ブランド・メッセージの訴求
7. ブランド価値の向上にむけて
8. 中期計画の方針と前提
9. 中期計画
10. 中期計画(詳細)

## <基本理念>

- \* お客様に喜びと満足、やすらぎと活力を提供すること
- \* 食文化の創造と紹介を通じて社会に貢献する

(補足)

- \* 常に最高の品質を追及し、本物志向にこだわる
- \* おいしさとは人の感動を呼び起こすものでなければならない



## <目指すべき方向>

新たな価値を創造し、お客様の心の奥底にある期待感に応える  
「外食産業における日本一のエクセレント・リーディングカンパニー」となる

エクセレント・リーディングカンパニーとは、以下の項目を兼ね備えた企業グループと定義

- ① 「味とサービスのクオリティの高さでお客様からの支持がある」
- ② 「高い収益力と強固な財務基盤を持つ」
- ③ 「業界をリードする規模があり、成長力がある」
- ④ 「独創的な商品開発力と業態開発力、更に店舗展開力がある」

## 2. 経営統合後2年半の振り返り

07/10月	方向性の決定	<p>統合直後の5ヶ月間は、ホールディングスの方向性と短期及び中長期での課題など、今後についての詳細を詰める。</p> <p>*課題            HD … グループ化への基礎固め            ドトール… 効率化推進            日レス … 新規出店加速</p>	<p><u>主な出来事</u>            07/10月 株式会社ドトール・日レスホールディングス設立            (ドトール・コーヒーと日本レストランシステムが経営統合)</p>
		<p>08/2月</p> <p>基礎固め</p> <p><u>ホールディングス</u>            * 同一事業部門の集約            * 新子会社設立</p> <p><u>ドトール</u>            * 営業利益率(前年5.8%⇒6.5%へ)</p> <p><u>日レス</u>            * 新規出店(前年23店⇒47店へ)</p>	<p>08/8月 D&amp;Nコンフェクショナリー株式会社設立            (グループ傘下の洋菓子部門2社を経営統合)</p> <p>08/12月 D&amp;Nカフェレストラン株式会社設立            (グループのノウハウを結集した業態開発・運営)            オリーブの木などの運営を継承</p>
09/2月	事業領域拡大への布石を打つ	<p>*ドトール、日レスの課題は継続            (今期結果DC:7.1%、NRS:39店)</p> <p>*ホールディングスは、基礎固めから事業拡大へ軸足を移す            *ベーカリー事業への本格的な進出            *グループノウハウ融合による新業態出店            *海外における事業展開を開始</p>	<p>09/8月 ドトールコーヒー            韓国国内におけるコーヒー飲料事業を開始</p> <p>09/10月 株式会社サンメリーを100%子会社化            (ベーカリー事業への進出)</p> <p>09/11月 D&amp;Nカフェレストラン、            「カフェ・ドゥ・エソラ」など3つの新業態を新規出店            (カフェ・ダイニング、バールのノウハウを融合)</p>
10/2月		<p>グループの方向性や課題に対する対応は一定の結果を出せたが、既存事業が想定を下回る</p>	

## 3. 外食業界における当社の現状認識

### \*2008年度(前年度)の外食業界ランキング

売上高(事業規模)		
1	日本マクドナルド	406,373
2	ゼンショー	310,180
3	吉野家HD	174,249
4	ロイヤルHD	120,095
5	プレナス	119,800
6	コロワイド	117,293
7	ワタミ	111,291
8	ドトール・日レスHD	103,967
9	スターバックス	96,592
10	大庄	89,656

経常利益(収益性・事業規模)		
1	日本マクドナルド	18,239
2	ドトール・日レスHD	9,849
3	サイゼリヤ	7,853
4	王将フードサービス	6,190
5	ゼンショー	6,175
6	プレナス	6,123
7	ワタミ	6,106
8	サンマルクHD	6,094
9	スターバックス	5,776
10	カップクリエイト	5,250

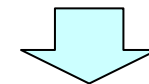
※ 事業規模、収益性、財務の健全性といった経営指標は業界の中でもNo. 1を狙える水準。

※ 総資本経常利益率(ROA):10.6%  
自己資本当期純利益率(ROE):5.3%  
(ともに2008年度の実績)  
など、資産効率性も自己資本比率との比較で見れば業界では高い水準。

自己資本比率(財務健全性)		
1	かんなん丸	88.1%
2	銀座ルノアール	86.5%
3	サイゼリヤ	85.0%
4	あみやき亭	84.0%
5	ドトール・日レスHD	82.0%
6	サンマルクHD	81.7%
7	木曽路	80.7%
8	プレナス	78.3%
9	ロックフィールド	77.9%
10	モスフードサービス	76.9%

店舗数(事業規模)		
1	日本マクドナルド	3,754
2	ゼンショー	3,648
3	吉野家HD	2,700
4	プレナス	2,447
5	ドトール・日レスHD	1,818
6	日本ケンタッキーFC	1,516
7	モスフードサービス	1,323
8	壺番屋	1,164
9	ハークスレイ	984
10	サーティワン	929

しかしながら、景気などさまざまな要因はあれど統合後の経営指標は悪化傾向



当社の課題は、更なる成長性

事業拡大のため、

- ①企業規模拡大への戦略
- ②既存事業の再強化
- ③ブランド価値の更なる向上

が不可欠と認識

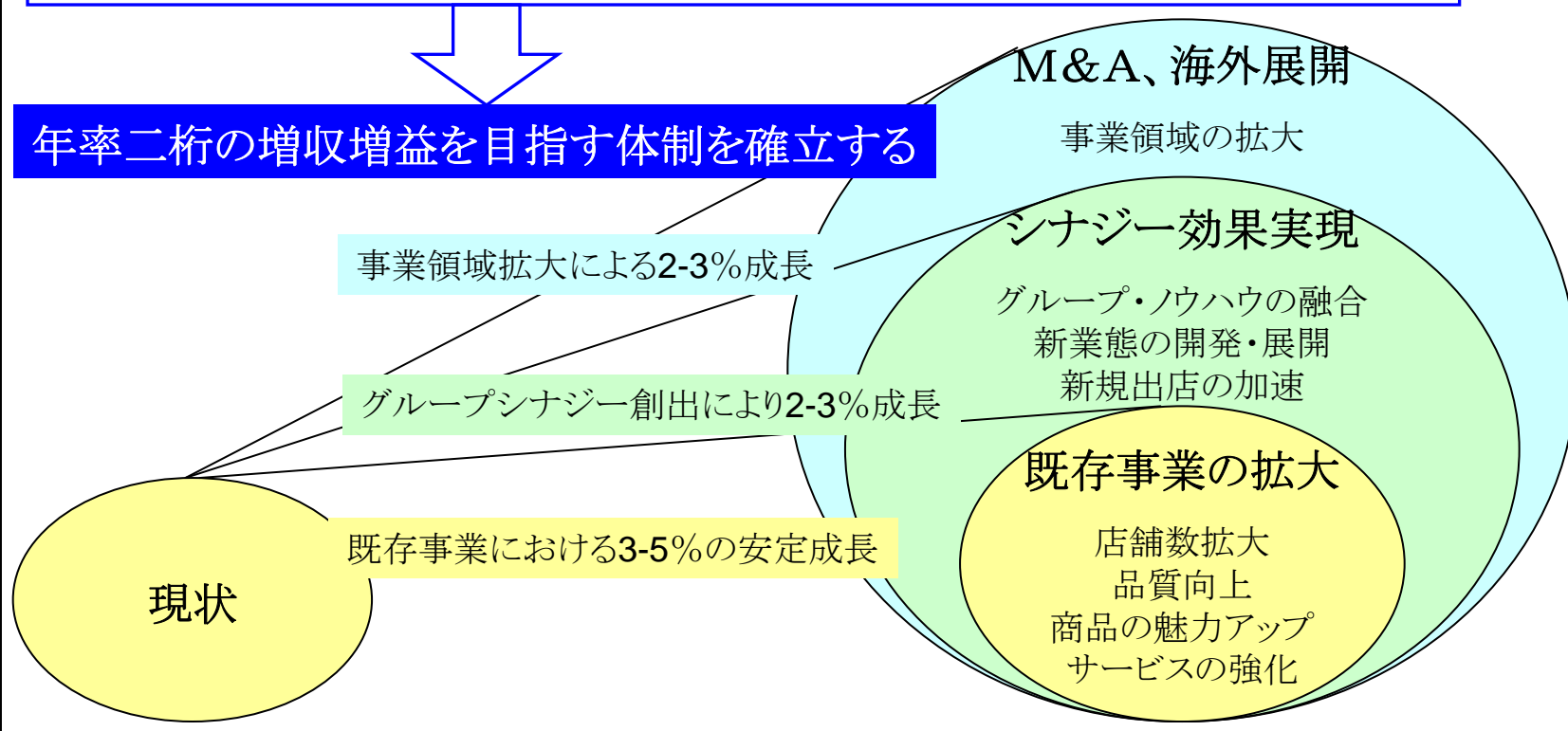
出典:飲食店経営2009.9

## 4. 事業拡大への基本戦略

企業価値

1. ドトールコーヒー及び日本レストランシステムは、既存事業の安定的な成長(年3-5%増)を図ることで、グループの収益基盤の基礎となる。
2. D&Nコンフェクショナリー、D&Nカフェレストラン及びサンメリーは、グループのノウハウを融合させて、シナジー効果を発揮し、新業態の開発・展開を図る。
3. 事業領域を拡大するためのM&Aや海外展開を積極的に検討する。  
但し、単なる売上や利益の上乗せでなく、グループ・シナジーが見込める拡大戦略を図る。

年率二桁の増収増益を目指す体制を確立する





## 5. 既存事業の再強化

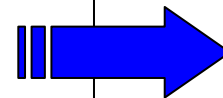


### <ドールコーヒー>

- \* Tポイントカードによる販促の推進
- \* ドールコーヒーショップ初のモーニングセット販売

### <日本レストランシステム>

- \* 単価を下げたランチ限定メニューの投入
- \* ドリンク、サービス券の配布



客数改善の兆候が見られる

## 6. ブランド・メッセージの訴求

# DOUTOR NRS HD

### がんばる人の、がんばらない時間。

世の中には、がんばっている人がどんなにたくさんいるか。  
ドトールは、誰よりもそのことを知っています。  
暑い日も、寒い日も。傘が役に立たないような雨風の日も、  
電車を止めてしまうほどの雪の日も。会社のために、家族のために、  
そして自分のためにがんばる人たち。だからこそ、  
ドトールは思うのです。そんな人たちに、「がんばらない時間」を  
あげたい。すっと肩の力をぬく時間。ほっと我に帰る時間。  
ほっと遠くを見つめる時間をあげたい。なぜなら、それが、  
次のがんばる時間に必ず役立つことを、私たちは知っているからです。  
そのためには、とびきりおいしいコーヒーがいます。  
気軽にすわれる椅子もいる。ひとりしていることが心地いい空間も、  
空腹をしずめるおいしい食べものもいるのです。  
思えば私たちが、この30年間がんばってきた店づくりは、  
人々の、そんな「がんばらない時間」のためだったんですね。  
人々がいそがしく行き交う街の中に、一軒のドトールを見つければ、  
それだけで、人の緊張がやわらぎ、その  
街がちょっとやさしい街に見えてくる。  
これからも、ずっとそんな店であり  
つづけたいと願う、私たちドトールです。

ドトールコーヒーショップ  
**DOUTOR**



新たに踏み出すパワー(気力)を充電する、  
頭をリセットして見失っていた自分自身をとりもどすなど、  
短時間でも、前向きにドトールコーヒーショップで  
すごして下さる方々が大勢いらっしゃいました。  
そんなお客様の背中を、そっと包める、  
そして、そっと押せるようなカフェでありたい。

がんばる人の、がんばらない時間。

をこれからも提供し続け、  
お客様の心の奥底にある期待感に応えるために邁進します。



人間の、いちばん  
大切なものは、  
笑顔がある。



人は、  
疲れたら休む。



ずいぶん長い時間では、  
働かなくていい。

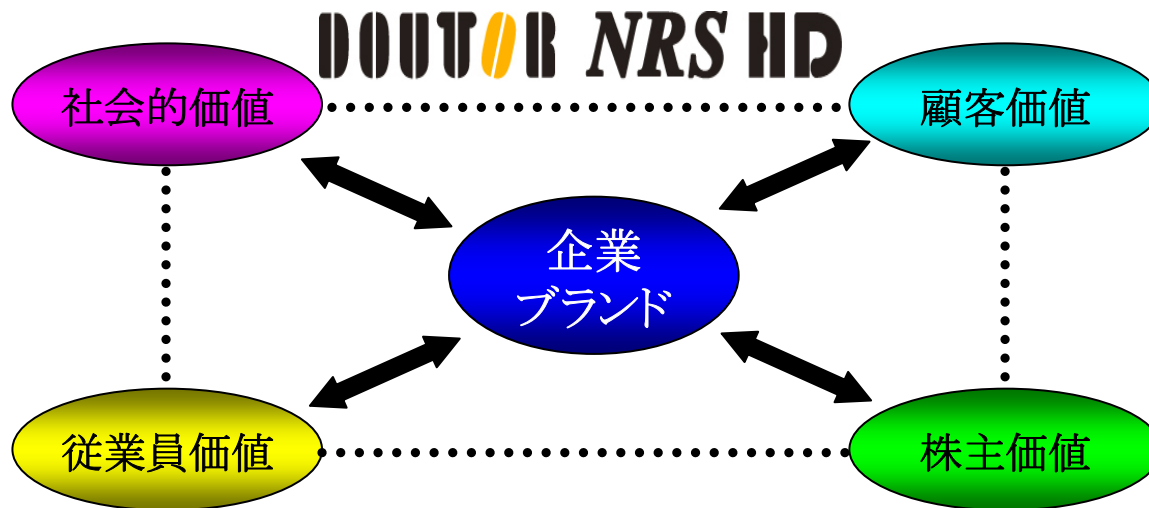


私が、私を休む場所。

静かな空間は、  
コーヒーを  
飲むのに最適。



## 7. ブランド価値の向上にむけて



多様化した全てのステークホルダーの心の奥底にある期待感に応える企業を目指す

顧客価値	.....	業態・店舗のインフラ化(あって当たり前、なくてはならない存在) 常に最高の品質を追及しお客様に喜びと満足、やすらぎと活力を提供する
株主価値	.....	安定+成長の両立(既存事業の安定成長と事業領域の拡大による成長) 出店加速、新業態の開発・展開、商品・サービス強化、M&A、海外展開
社会的価値	.....	地球環境にやさしい店舗作りの推進(省電力・LED、リサイクル、他) 社会的責任(地域社会活動、募金、他)
従業員価値	.....	ブランド価値増大、モチベーションアップによる社員の夢・誇り・目標の醸成 お客様の喜び=社員の喜び(お客様との感動・共感・共鳴の共有化)



## 8. 中期経営計画の方針と前提

### < 中期計画に向けた方針 >

- ホールディングス …… 組織体制の強化、グループ連携の強化、事業領域の拡大  
役割・権限の明確化によるガバナンス体制の強化
- ドトールコーヒー …… 卸売部門の強化、既存店の強化、効率化の推進
- 日本レストランシステム …… 既存店の強化、新規出店による拡大、新業態・業態展開の推進
- コンプレクショナルリー …… 外販の強化、生産性の向上、仕入の一体化
- カフェレストラン …… グループノウハウ一体化の新業態開発、フランチャイズ化の推進
- サンメリー …… 既存店の強化・改装、新規出店による拡大、グループノウハウ取入

		2010/2月期 (実績)	2011/2月期 (計画)	2012/2月期 (計画)	2013/2月期 (計画)
新規出店	ドトール	35店	50店	50店	50店
	日レス	42店	25店	30店	30店
	カフェレス	6店	5店	10店	10店
	サンメリー	0店	5店	10店	10店
合計		83店	85店	100店	100店

		2010/2月期 (実績)	2011/2月期 (計画)	2012/2月期 (計画)	2013/2月期 (計画)
既存店売上 (前年比)	ドトール	-5.2%	1.0%	0.0%	0.0%
	日レス	-10.9%	-5.0%	-3.0%	-3.0%
	カフェレス	-	-	-2.0%	-2.0%
	サンメリー	-	-	-3.0%	-3.0%

\* ドトールは加盟店を含む既存店売上の計画となっております。

## 9. 中期経営計画

	2010年2月 (実績)	2011年2月 (予想)	2013年2月 (計画)
売上高	100,788 (百万円)	109,897 (百万円)	119,071 (百万円)
営業利益	9,040 (百万円)	9,972 (百万円)	11,514 (百万円)
経常利益	9,441 (百万円)	10,299 (百万円)	11,794 (百万円)
売上高経常利益率	9.4%	9.4%	9.9%
当期利益	4,182 (百万円)	5,317 (百万円)	6,008 (百万円)

## 10. 中期経営計画(詳細)

		10/2月期 (実績)	11/2月期 (計画)	対前年		12/2月期 (計画)	対前年		13/2月期 (計画)	対前年	
				金額	前期比		金額	前期比		金額	前期比
ホールディングス	売上高	100,788	109,897	9,109	109.0%	114,248	4,351	104.0%	119,071	4,823	104.2%
	営業利益	9,040	9,972	932	110.3%	10,806	834	108.4%	11,514	708	106.6%
	経常利益	9,441	10,299	858	109.1%	11,107	808	107.8%	11,794	687	106.2%
	当期利益	4,182	5,317	1,135	127.1%	5,663	346	106.5%	6,008	345	106.1%
ドトール	売上高	68,684	73,217	4,533	106.6%	75,414	2,197	103.0%	77,700	2,286	103.0%
	営業利益	4,886	5,216	330	106.8%	5,613	397	107.6%	5,894	281	105.0%
	経常利益	5,170	5,429	259	105.0%	5,825	396	107.3%	6,107	282	104.8%
	当期利益	1,971	2,958	987	150.1%	3,017	59	102.0%	3,193	176	105.8%
日レス	売上高	29,760	30,843	1,083	103.6%	32,250	1,407	104.6%	33,890	1,640	105.1%
	営業利益	3,994	4,206	212	105.3%	4,450	244	105.8%	4,720	270	106.1%
	経常利益	4,140	4,371	231	105.6%	4,540	169	103.9%	4,750	210	104.6%
	当期利益	2,196	2,215	19	100.9%	2,270	55	102.5%	2,380	110	104.8%
その他事業会社	売上高	5,152	9,239	4,087	179.3%	10,377	1,138	112.3%	11,869	1,492	114.4%
	営業利益	211	663	452	314.2%	916	253	138.2%	1,076	160	117.5%
	経常利益	208	609	401	292.8%	924	315	151.7%	1,083	159	117.2%
	当期利益	86	364	278	423.3%	535	171	147.0%	626	91	117.0%

\*ドトール・日レスHDは、連結ベースでの実績と結果となります。

\*各事業会社については、連結消去前の実績と計画となります。

\*その他事業会社は稼働月数の違いなどがあり、前期比は単純比較できません。参考数値としてご覧ください。

### ■業績の見通し等、将来の情報に関する注意事項

本資料に掲載されている業績の見通し等将来に関する情報は、現在入手可能な情報に基づいて当社経営陣が合理的と判断したものです。実際の業績は市場動向、経済情勢など様々な要因の変化により大きく異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。また、資料配布の目的が、当社株式の保有継続および追加購入を推奨するものではないことも、合わせてご理解いただきますようお願い申し上げます。