

**DOUTOB NRS HD**

**株式会社ドトール・日レスホールディングス**

**目指すべき姿と  
企業価値最大化への基本方針**

**2025年4月14日**

## 【 飲食を通じた豊かな社会の実現 】

### 消費者のライフスタイルの変化に対応した商品やサービスの提供

- ・ コーヒーを軸とした商品・サービスの展開
- ・ コーヒーにとらわれない商品・サービスの展開
- ・ ブランド価値の最大化
- ・ 製品提供経路の多様化
- ・ DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

ドトール・日レスホールディングスでは、

**2007年**の経営統合以来、「飲」と「食」の融合による新しい外食文化を発信すべく活動してまいりました。お蔭様で**2025年2月**現在、グループ合計の売上高は1,488億円、店舗数2,065店舗まで拡大し、多くのお客様にご利用いただいております。

当社事業を展開するにあたっては、地域社会の皆様、取引先の皆様、そして株主の皆様など多くのステークホルダーの皆様方のご協力のもと成り立っております。

皆様方のご協力を頂きながら、当社ではこれからも、これまで培ってきたノウハウを更に強化・発展させていくことで、豊かな社会の実現を果たすとともに、企業価値の最大化を図ってまいります。

また、豊かな社会の実現を果たすため、多様な人材の育成を図り、安全・安心な製品・サービスの提供をはじめ、循環型社会実現への貢献を推進してまいります。

## 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

### お客様価値

.....

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）  
最高の品質を追求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＆事業領域拡大による成長）  
出店加速、新業態開発・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）

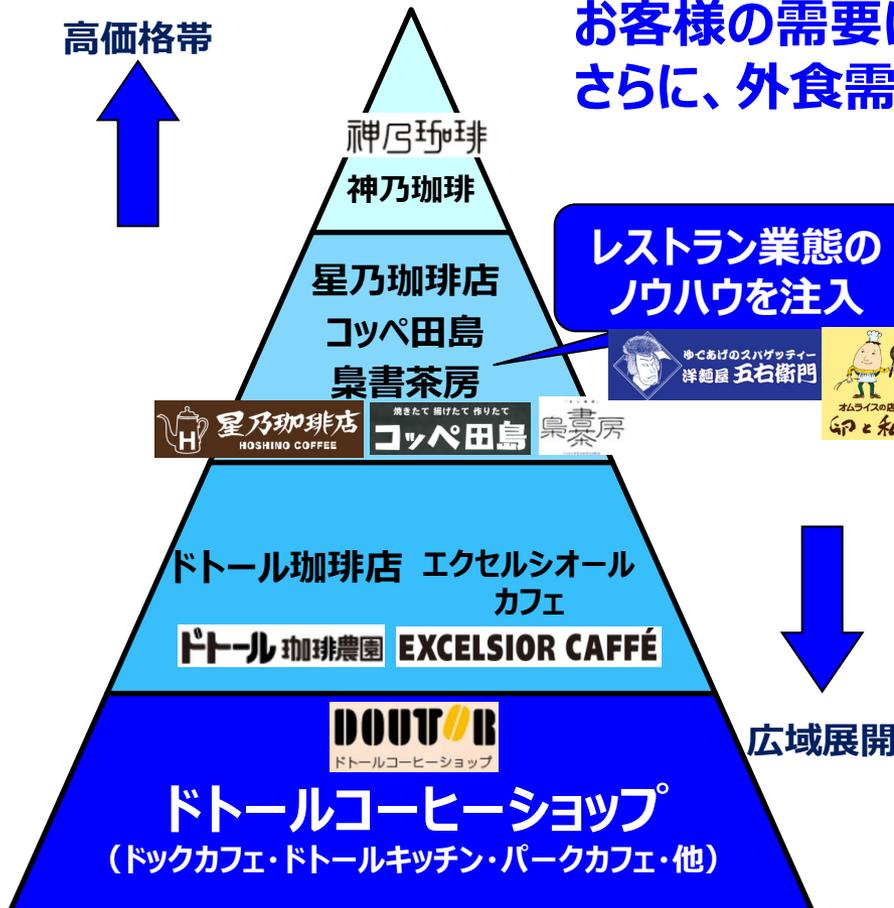
### 取引先価値

.....

信頼関係の構築／WinWin関係の構築  
取引先とともに成長していく／付加価値の高い商品作り

## カフェ業態・・・立地に合わせて、グループ1590店から2000店へ

立地特性を鑑み、  
お客様の需要に合わせた喫茶業態を多店舗展開。  
さらに、外食需要に応える多様なレストラン業態を展開。



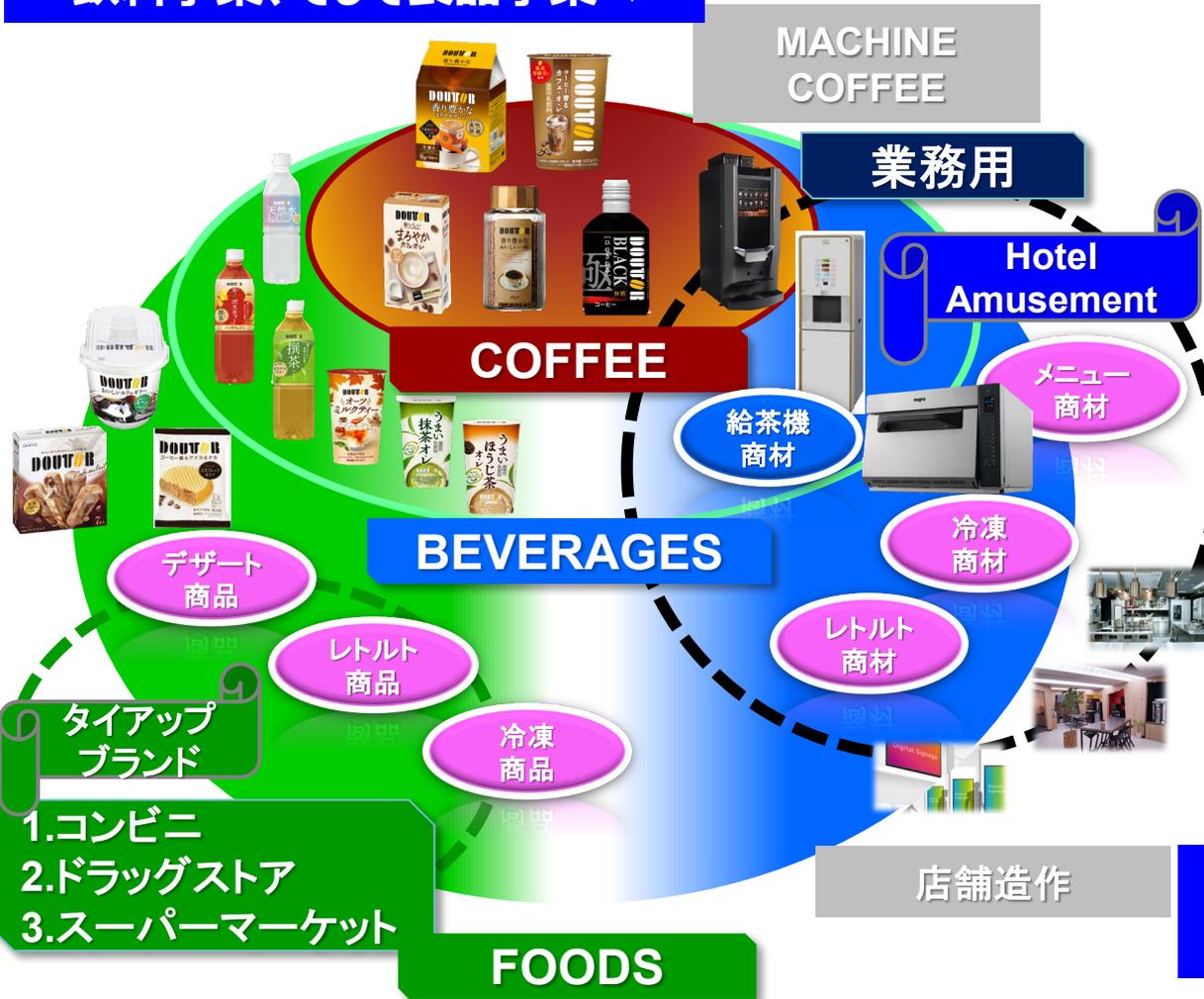
- ⇒ スペシャルティコーヒーを提供
  - ・世界各国からの生豆調達
  - ・焙煎メーカーとしてのノウハウ
- ⇒ コーヒーに限らず食事を提供
  - ・食文化の創造と紹介
  - ・多様なレストラン業態のノウハウ
  - ・商品開発のノウハウ
- ⇒ 立地創造（首都圏・複層階・ロードサイド・他）

ドトールコーヒーショップが持つさまざまなノウハウの一部を特化させることで、新たな喫茶業態を確立。更に日本レストランシステムのレストラン業態のノウハウを取り入れ、食事需要にも対応。立地に応じた派生業態も展開。

# お客様価値の最大化～卸売事業展開～

**DOUTOR NRS HD**

コーヒー関連事業を土台に、  
飲料事業、そして食品事業へ



●ブランド価値の最大化  
「DOUTOR」

安心・安全・信頼のブランド



●多様なブランド展開

「星乃珈琲店」「洋麺屋五右衛門」  
「EXCELSIOR CAFFE」  
「神乃珈琲」「梟書茶房」

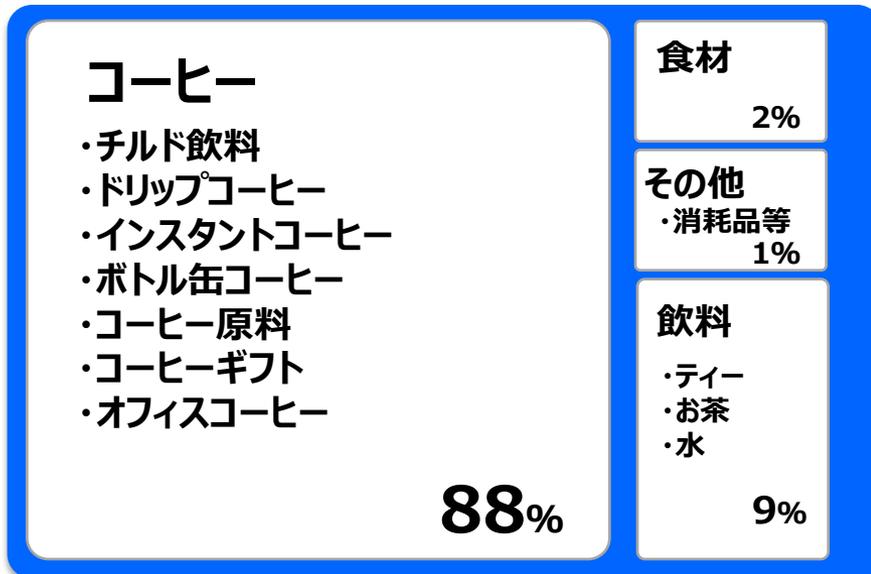
●製造のM&Aも視野に  
「食料品、飲料料、その他」

多様なブランド展開により、  
日用品から高級品・贈答品まで

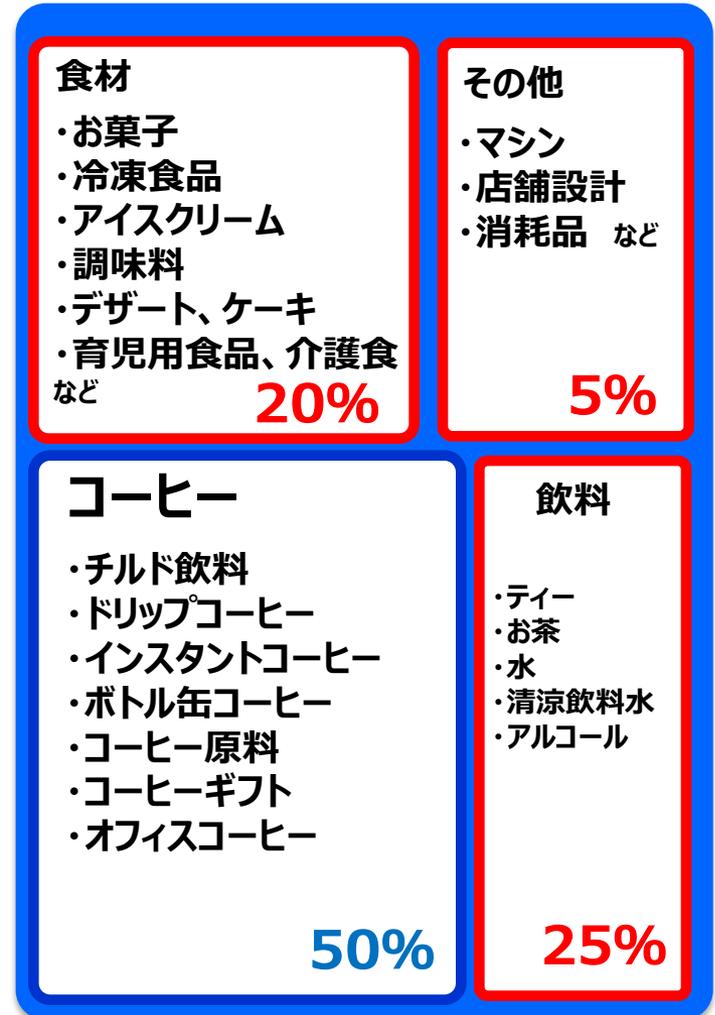
## 卸売事業のポートフォリオ改革推進



昨今の原価高騰に加え、2050年問題などが懸念材料  
 ➤ 卸売事業のポートフォリオの見直しを図る



## コーヒー以外の領域を拡大



## 年率二桁の増収増益を目指す体制を確立する

1. ドトールコーヒー及び日本レストランシステムにおける既存事業の安定成長を図ることで、グループの収益基盤の基礎（キャッシュカウ）となる。
2. 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生産拠点の拡大やM&A、海外展開を検討する。  
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。

### 既存事業の拡大

既存事業における  
3%の安定成長

- ※ 立地創造による店舗数の拡大
- ※ サービスカ（人の魅力）の強化
- ※ 商品開発力の強化（品質向上）

### シナジー効果の実現

シナジー創出による  
2%の成長

- ※ グループノウハウの融合
- ※ 新業態の開発・展開
- ※ 新規出店の加速

### M&A・海外展開

事業領域拡大による  
3～5%の成長

- ※ シナジーのある事業領域の拡大
- ※ 設備投資・生産拠点の拡大
- ※ 海外展開の再構築（地域・業態）

## 現状・課題・改善策について

- \* PBR1倍付近が常態化（現状：1.0倍 → 1.5倍）
- \* ROE・PERの改善にむけた施策の実施（ROE：6% → 8% / PER：15倍 → 23倍）

### 現状と課題

#### PBR1倍

2025年2月期末現在  
¥2,390 / 1.01倍

#### ROE・PER低水準

2025年2月期末現在  
ROE：6.7%  
PER：15.7倍

### 改善策

1. 成長投資の促進（設備投資・M&A）
2. 株主還元策（配当・自社株買い・他）
3. サステナビリティ対応
4. 人的資本投資
5. 事業ポートフォリオ見直し
6. ガバナンス向上
7. IRの強化

## 自社株式取得 の目的

- ① 経営陣が株価を意識していることの強い意思表示
- ② PBR1倍前後の常態化を改善し、早期に1.5倍を目指す
- ③ 現預金350億円超については、自社株式取得を検討  
運転資金約120億円その他、残りの現預金は新規出店やM&Aなど成長投資に振り向ける

## 自社株式取得 の概要

発行株式総数	: 45,609,761株
期末現預金	: 390億円
取得金額上限	: 50億円
取得株式上限	: 350万株(発行株式総数に対し7.67%)
買付期間	: 2025年4月15日～同年10月14日

## その他

期末配当金	: 25円⇒27円 (2円の増配)
年間配当金	: 48円⇒50円
前期比較	: 40円⇒50円 (10円の増配)
配当性向	: 約33%
今期予想 (2026/2月期)	: 年間54円 (4円増配) 配当性向35%を目安とする

従来のお客様・株主・社員・地域社会への貢献に加え、SDGs を経営に組み入れ、  
企業収益を高めると同時に、社会や地球環境の改善につながるよう構築してまいります。



## 豊かな社会の実現

- \* 製品の安全・安心
- \* コーヒー産地の保全

## 地域や地球の持続性

- \* 持続可能な調達
- \* 気候変動への対応
- \* 資源循環型社会実現への貢献
- \* フードロス低減

## 平和で公正な環境

- \* 多様な人材の活躍
- \* ガバナンスの強化

## ■ コーヒー産地保全

### ■ ドミニカ共和国\_住民支援



2021年  
歯科医師団の活動費用  
2022年  
自治体から産地への道路整備  
2023年  
農地生活用水確保の整備

## ■ コロンビア\_地域コミュニティの発展支援



2023年  
橋の建設  
雨期には増水のなか、  
危険な岩場を渡るしかなかった河川  
に橋を建設

## ■ 環境に配慮した商品作り



- 抽出後のコーヒー粉の一部を再利用して、堆肥化する試みを2022年10月より実施。本製品はコーヒー堆肥で育成した茶葉を使った初の製品です。
- 「うまいシリーズ」は、プラスチック容器が一般的なチルドカップ本体に紙容器を採用。その他、一部製品でバイオマスストロー、バイオマスインキなど環境に配慮した製品作りを継続しております。
- ドトール自慢の「うまいシリーズ」を年間を通して展開。

## ■ 環境にやさしい店作り

### ■ 再生可能エネルギーの導入



星乃珈琲店、  
洋麺屋五右衛門等で  
約120店舗導入

## ■ 廃材・古材の有効利用



コーヒー粉とコルクを  
混ぜ合わせた素材のテーブル、  
廃棄衣料を原料にした  
リサイクルボードを店舗造作に活用

## 人的資本価値の最大化

- 企業理念（価値観）の浸透
- パーパス（存在意義）の浸透

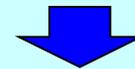
- 働き甲斐の醸成
- キャリア形成／研修制度の拡充

### 人材育成の強化を促進

- DNCA（ドール・日レスコヒーアカデミー）による社内資格制度推進
- PA含む、社内バリスタコンテスト開催による技術向上と誇りの醸成
- PA向けCSアワード開催によるサービスレベル・ブランド価値向上



多様な人材の活躍を目指す



- 女性管理職の育成
- 男性育休取得の拡大
- 健康維持の促進
- DXの推進



変化の激しい経営環境においては、発達した情報通信・物流やさまざまな原材料の調達など、弊社だけで商品やサービスを提供することができません。弊社では「取引先さま」の協力のもと、お客様が求める価値を提供する一連の業務プロセスを成立させております。

「取引先」とは「仕入先、協力企業、元請けなど」で、弊社が商品やサービスを提供するために必要な外部の事業者のすべてとなります。このすべての取引先さまとお互いの企業が持っている強みを生かし、自社の弱みがカバーされ、より付加価値の高い商品やサービスがお客様に提供されております。

弊社にとって取引先はなくてはならないビジネスパートナーです。

**DOUB**  **NRS HD**