

INVESTERS' GUIDE 2003



事業概要 Company Overview

ドトールコーヒーグループが展開する事業は大きく3つに分けられます。まず、コーヒーショップの運営ノウハウの蓄積と出店立地の積極的な獲得、人材育成を目的とした「直営店事業」、次に加盟するフランチャイズ店舗及び一般外食産業やコンビニエンスストアなどへの商品卸と子会社による厨房機器機材の販売を行う「卸売事業」、そしてフランチャイズ事業により得られるロイヤリティ収入などからなる「その他の営業収入」です。品質を最優先した厳格なコーヒー生豆の選択・輸入から自社工場での焙煎加工、直営店・フランチャイジーでの小売り販売、さらに子会社による厨房機器開発販売と、いわゆる“川上から川下まで”一貫して手掛ける事業構造は、他に例を見ない独自のものであると同時に、時代の変化に的確に対応し、持続的な成長を可能とする原点であると考えています。

Doutor engages in three general categories of business: directly managed shops, wholesale operations, and other business. Through our directly managed shops, we gain expertise for coffee shops, acquiring shop locations, and training staff. Our wholesale business supports the sale of products to franchise shops, general restaurants and convenience store chains, as well as the marketing of kitchen equipment through a subsidiary. Other business involves royalty income from franchisees. Our integrated business system, unmatched by competitors, encompasses all operations, upstream and downstream, from the attentive selection, import and roasting of coffee beans to the wholesale business and franchisee supply of kitchen equipment, and enables us to precisely respond to changing market needs. This is the power behind Doutor's sustainable growth.

目次 Contents

財務ハイライト	Financial Highlights	3
事業構造	Business Overview	4
社長インタビュー	Interview with the President	6
店舗の積極展開	Aggressive Expansion of Shops	10
店舗の魅力開発	Development of Appealing Shops	12
生産体制の増強	Enhancing Our Production System	14
市場環境	Market Data	16
沿革	History of Doutor	18
会社概要	Corporate Data	19
株式情報	Investor Information	20

業績の見通しなど、将来の情報に関する注意事項

本誌に記載されている業績の見通しなど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、経済情勢などの変動により、大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

Cautionary Note with Respect to Forward-Looking Statements

This report contains forward-looking statements that are based on management's assumptions and beliefs in light of the information currently available. These statements are subject to risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from those discussed in this report. Such risks include, but are not limited to, market trends and economic conditions.

財務ハイライト Financial Highlights

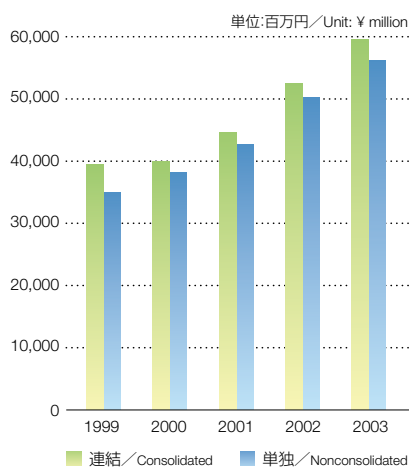
3月31日に終了した各事業年度
Fiscal years ended March 31

		百万円/¥ million				
		1999	2000	2001	2002	2003
連結	Consolidated					
売上高	Net Sales	¥39,258	¥39,713	¥44,463	¥52,319	¥59,345
営業利益	Operating Income	3,213	3,593	4,189	4,253	4,530
経常利益	Ordinary Income	3,163	3,451	4,216	4,301	4,542
当期純利益	Net Income	1,420	1,818	2,160	2,290	2,388
営業活動によるキャッシュフロー	Cash Flow from Operating Activities	—	3,117	3,997	3,368	5,005
投資活動によるキャッシュフロー	Cash Flow from Investing Activities	—	(2,441)	(5,074)	(8,417)	(6,132)
財務活動によるキャッシュフロー	Cash Flow from Financing Activities	—	3,637	(400)	799	8,662
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and Cash Equivalents at End of Year	—	7,249	6,500	2,248	9,782
一株当り当期純利益(円)	Net Income per Share (¥)					
基本的	Basic	¥144.31	¥177.41	¥201.70	212.95	¥109.11
希薄化後	Diluted	—	170.70	200.39	208.33	97.33
株主資本利益率(%)	ROE (%)	8.98	9.27	8.93	8.65	8.41
総資本当期純利益率(%)	ROA (%)	6.00	6.28	6.37	6.08	5.26
単独	Nonconsolidated					
売上高	Net Sales	¥34,809	¥37,933	¥42,492	¥50,033	¥55,886
営業利益	Operating Income	2,760	3,584	4,146	4,253	4,426
経常利益	Ordinary Income	2,774	3,453	4,196	4,311	4,445
当期純利益	Net Income	1,231	1,830	2,161	2,315	2,324
一株当り当期純利益(円)	Net Income per Share (¥)					
基本的	Basic	¥125.12	¥178.59	¥201.87	¥215.22	¥106.61
希薄化後	Diluted		171.84	200.55	210.55	95.10

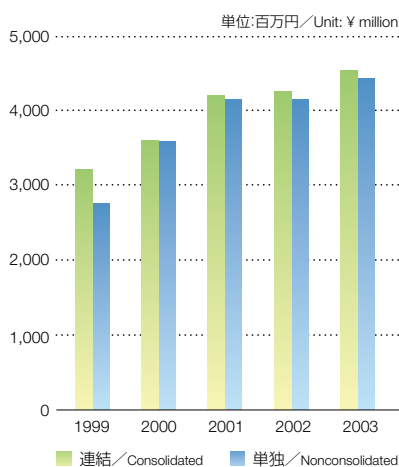
注: 1. 売上高には、連結・単独ともに消費税などは含まれておりません。
2. 株主資本利益率(%) = 当期純利益 ÷ 期首・期末平均株主資本 × 100 (%)
総資本当期純利益率(%) = 当期純利益 ÷ 期首・期末平均総資本 × 100 (%)

Notes: 1. Consolidated and nonconsolidated net sales are exclusive of consumption tax.
2. ROE (%) = Net income / Average shareholders' equity × 100 (%)
ROA (%) = Net income / Average total assets × 100 (%)

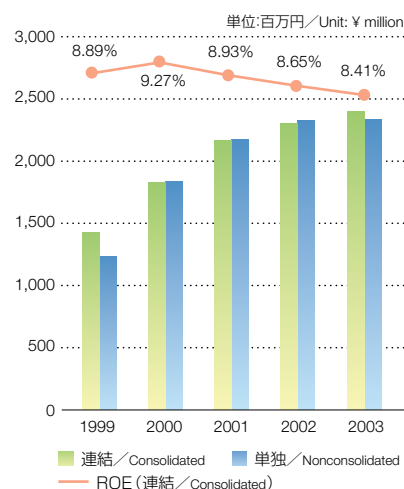
売上高(連結／単独)
Net Sales (Consolidated/Nonconsolidated)



営業利益(連結／単独)
Operating Income (Consolidated/Nonconsolidated)



当期純利益・ROE(連結／単独)
Net Income and ROE (Consolidated/Nonconsolidated)



財務関連情報につきましては、利便性及び即時性を考慮し、Webサイトを中心にディスクロースを行っております。ご参照下さい。

Doutor is disclosing a major portion of its financial information on the Web to improve the ease of accessibility and speed of information updates. Please refer to the following URL for this information:

<http://www.doutor.co.jp>

事業構造 Business Overview

**自社一貫体制が実現する最高の品質を、幅広いマーケットへ——。
成長の源は、ドトールならではのノウハウを駆使した事業展開にあります。**

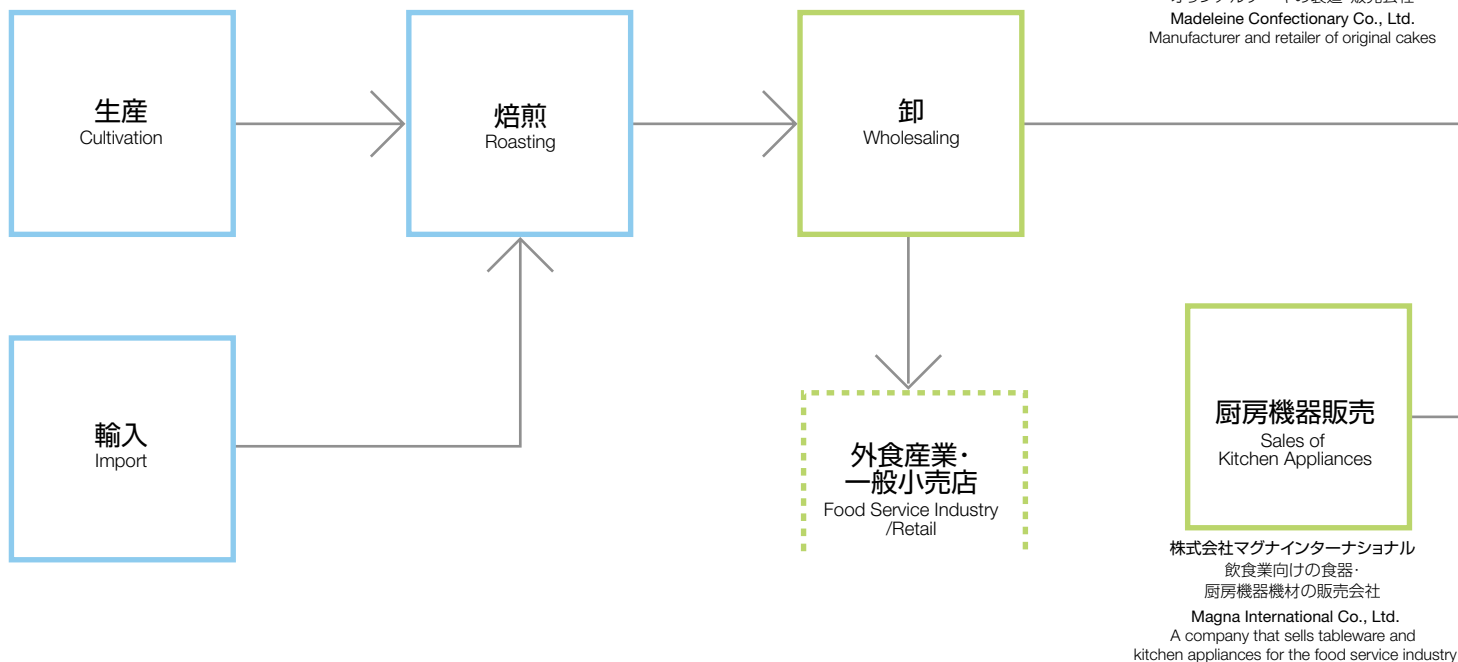
ドトールコーヒーグループは、「品質第一主義」のもと、コーヒー豆の輸入・生産から焙煎、卸、店舗運営に至るまで、自社による一貫管理システムを確立しています。卸売事業とフランチャイズ（FC）事業を核に独自の流通・販売チャネルを開拓し、メーカー機能を活かして開発した高品質な商品を広く提供していく——そのビジネスモデルが好循環を生み出し、ドトールの成長を支えています。

Introducing premium quality across a wide range of market segments through an integrated marketing system encompassing all operations.

Doutor's own know-how represents the key to successful business development.

Doutor Coffee Group maintains all of its activities in-house, from the production, import, roasting, wholesaling and retailing of coffee beans to actual store operation, emphasizing its strict Quality First policy. The company exploits its own distribution and sales channels centered on the wholesale sector and franchise (FC) segment and offers high-quality products developed by utilizing our ability as a food manufacturer.

This business model drives a positive performance cycle and supports Doutor's continuous growth.



メーカーとして Doutor as a manufacturer

変わらない“うまさと品質”をベースに

商品の品質を追求するため、当社はコーヒー豆の調達にも細心の注意を払っています。年間6千トンを超える生豆の買い付けにおいては農場までを指定し、世界14カ国から36種類のコーヒー豆を厳選。同時に、ハワイ島最大規模を誇る自家農園「マウカメドウス（Mauka Meadows）」で、最高品質の「ハワイ・コナ」を生産しています。またこれら、コーヒー豆の焙煎は、熟練した焙煎技術と最新設備をもつ自社焙煎工場で一括して行っています。さらに、小売店向けのプライベートブランド商品開発も手掛けるなど、メーカー機能を活かした品質向上や販路拡大に力を注いでいます。



Emphasizing consistent taste and quality

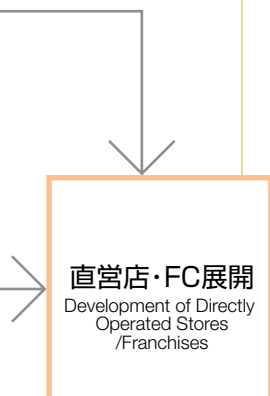
Doutor pays detailed attention to the purchase of coffee beans in order to secure product quality. Doutor grows premium quality Hawaiian Kona coffee beans on Doutor's coffee plantation, Mauka Meadows, the largest plantation on the island of Hawaii. Doutor purchases more than 6,000 tons of fresh coffee beans annually from carefully selected plantations, as well as 36 types of coffee beans from 14 countries overseas. Moreover, coffee beans are roasted at Doutor's roasting plants equipped with advanced roasting technology and state-of-the-art equipment. Doutor is also engaged in developing private-brand products designed for retailers. Doutor utilizes its ability as a food manufacturer to improve quality and expand its sales channels.

卸売業として Doutor as a wholesaler

ニーズに先駆けた独自商品と多彩な流通チャネル

卸売事業では、自社のFC店及び全国の外食産業市場に向けて、コーヒー豆をはじめとする食材や厨房機器などの資機材を提供しています。喫茶店やレストラン、ファーストフード店、ホテルといった数多くのお得意様と安定したお取引を続けており、そこで得られる情報を商品開発にも役立てています。また、近年ではコンビニエンスストアや量販店に向けたプライベート商品の提案活動を推進。よりおいしいコーヒー飲料へのニーズに応える高品質商品をラインナップしています。





	セルフサービスショップのパイオニア ドトールコーヒーショップ Pioneer of the self-service coffee shop Doutor Coffee Shop	誕生:1980年 ショップコンセプト:さりげなく小粋 客単価:300円 First shop opened: 1980 Concept: Casual coffee shop Average sales per customer: ¥300	今や“生活必需品”ともいえるセルフサービスコーヒーショップのパイオニア。広い客層をカバーする業界のトップチェーンとして抜群の集客力と収益性を誇ります。 Doutor coffee shops, which pioneered the self-service market and have become the largest coffee shop chain in Japan, continue to attract customers and remain highly profitable.
	本格イタリアンエスプレッソカフェ エクセルシオール・カフェ Upscale Italian espresso cafe Excelsior Caffe	誕生:1999年 ショップコンセプト:イタリアンモダン 客単価:400円 First shop opened: 1999 Concept: Italian modern Average sales per customer: ¥400	本格的なイタリアンエスプレッソを楽しんでいただけるハイクレードなエスプレッソカフェ。都会的かつ洗練された“上質なつづぎ”を提供する新業態です。 Upscale espresso cafe where visitors can enjoy authentic Italian-style espresso. This refined urban cafe has been designed so that adult coffee lovers may relax in comfort.
	女性向けセルフサービスティールーム サロン・ド・テ マドレーヌ Self-service tearoom for women Salon de the Madeleine	誕生:2000年 ショップコンセプト:パリの小粋なティールーム 客単価:600円 First shop opened: 2000 Concept: Stylish Paris-style tearoom Average sales per customer: ¥600	“紅茶派”の女性をターゲットに開発したセルフサービスのティールーム。天然香料のみを使用したフレーバーティーなど、魅力的な品揃えで新たな市場開拓に挑戦する業態です。 This self-service tearoom appeals to women tea lovers. Salon de the Madeleine offers a variety of natural-flavor teas, opening up new markets with its attractive product line.
	最高級ハワイ・コナコーヒーショップ カフェ・マウカメドウズ Premium Hawaiian Kona coffee shop Mauka Meadows	誕生:1996年 ショップコンセプト:ハワイアン・リゾート 客単価:800円 First shop opened: 1996 Concept: Hawaiian resort Average sales per customer: ¥800	ショッピングビルなど集客施設を出店のターゲットとするカフェ。店名にもなっているハワイ島の自家農園で収穫される最高級のコナコーヒーを提供しています。 Mauka Meadows coffee shops are designed for such locations as shopping centers. They offer premium Kona coffee from beans harvested at our own coffee plantations in Hawaii.
	地域密着型コーヒー専門店 カフェ・コロラド Local coffee shop Cafe Colorado	誕生:1972年 ショップコンセプト:健康的で明るく、老若男女共に親しめる店 客単価:550円 First shop opened: 1972 Concept: Bright and healthy, ideal for both the young and the elderly Average sales per customer: ¥550	当社が最初にチェーン展開した地域密着型のコーヒー専門店。充実したフードメニューや売店でのコーヒー豆・器具販売などで地元のコーヒーファンに親しまれています。 Cafe Colorado, Doutor's first franchise chain, is a local coffee shop popular among coffee lovers for its inviting menu and its lineup of coffee beans and coffee-related equipment.
	スパゲッティハウスの本格派 オリーブの木 Refined spaghetti house Olive Tree	誕生:1985年 ショップコンセプト:おらかなスパゲッティハウス 客単価:1,000円 First shop opened: 1985 Concept: Warm and friendly spaghetti house Average sales per customer: ¥1,000	気軽にイタリアンテイストを楽しめるスパゲティハウス。独自開発の生麺やコックレスの画期的厨房システムを採用し、季節に応じたきめ細やかな販促活動を展開しています。 Olive Tree is a spaghetti house that offers Italian menus in a casual atmosphere. Featuring specially developed wheat spaghetti and a kitchen system that eliminates the need for professional cooks, it offers special seasonal menus.
	セルフ型最高級フレンチカジュアル ル・カフェ・ドトール Self-service premium French casual Le Cafe Doutor	誕生:1998年 ショップコンセプト:フレンチカジュアル 客単価:540円 First shop opened: 1998 Concept: French casual Average sales per customer: ¥540	銀座4丁目に代表される超一等地に照準を合わせたセルフサービスカフェ。ドトールの最高級セルフ業態として位置付けています。 Le Cafe Doutor is a premium self-service cafe that targets prime locations such as the exclusive Ginza 4-chome block. It is positioned as the premium self-service establishment among Doutor shops.

力を活かして

Utilizing Doutor's original products to satisfy customer needs through diverse distribution channels

In its wholesale operations, Doutor supplies ingredients and equipment, including coffee beans and kitchen appliances, to its franchise shops and other retail food establishments. Doutor has maintained a stable business relationship with many clients including coffee shops, restaurants, fast food restaurants, and hotels. Doutor utilizes information obtained from these clients for product development. Moreover, in recent years, Doutor has actively offered Doutor-brand products to convenience stores and mass retailers. Doutor maintains a high-quality product line to meet the need for better-tasting coffee beverages.

コーヒーショップ・専門店として Doutor as a coffee shop and specialty store

多様な業態展開で幅広い層のお客様へのサービスを

直営店及びFC展開による当社の店舗は、現在、全国で合計1,222店舗（2003年3月31日現在）に達しています。その最大の特徴は、多彩な業態開発により、嗜好やライフスタイルの異なる幅広い層のお客様のニーズに応えていることです。コーヒーのさまざまな楽しみ方を提案する各種コーヒーショップやティールームなど、いずれの業態も良質なメニューとサービスにより高い支持をいただいています。市場ニーズを敏感に捉えた戦略的な店舗展開と、食材調達から機器に至る高効率経営を通じて、当社はお客様の満足と収益性を両立させた抜群の安定経営を維持しています。

Offering services to a diverse customer base through a variety of business operations

Currently Doutor maintains a total of 1,222 directly operated stores and franchises in Japan (as of March 2003). Because of its wide variety of business operations, Doutor is uniquely able to meet the needs of a diverse customer base with various tastes and lifestyles. Doutor's coffee shops offering a wide selection of coffee beverages and its tearooms are favored by many customers for their quality menus and services. Doutor practices strategic shop expansion based on accurate perception of market needs and highly efficient management, starting from its acquisition of ingredients and appliances. As a result, Doutor maintains an extraordinarily stable management that achieves both customer satisfaction and profitability.

ドトールブランドのさらなる拡大と強化に取り組んでいます。 We will engage in further expansion and enhancement of the Doutor brand.

2003年3月期の業績についてお聞かせ下さい。

当期、外食業界では経済環境の一層の悪化、高まる失業率などへの不安から個人消費の低迷が続くなか、各社間の低価格競争が本格的に進行しながらも、低価格化だけでは立ち行かない状況が露見し、経営環境は依然として厳しいものとなりました。そのなかで当社は、主力のドトールコーヒーショップ（DCS）、エクセルシオール・カフェ（EXC）を中心に直営店・FC店合計で過去最高の134店舗を新規出店しています。その結果、当初計画には及ばないものの、売上高は59,345百万円（前年比13.4%増）、当期純利益は2,388百万円（前年比4.3%増）と、5期連続の増収増益を確保することができました。しかしながら、直営既存店の売上高は前年比96.9%、コンビニエンスストア向けの卸売事業についても期中の方針変更により前年比97.5%となり、当初

計画していた売上・利益を確保することができませんでした。この結果を受け、社内の課題が明確になった1年であったと思います。

既存店の業績が停滞しているのは、なぜですか？

2003年3月期における直営既存店の売上高前年比は、96.9%と前年実績を下回りました。国内の外食産業市場で、既存店全体の売上が前年比約94.4%という状況から見れば、厳しい経済環境のなか、健闘したと思います。しかしながら当初計画から乖離していることは事実であり、当社としても直営既存店の状況は重要視しています。減収の主な要因としては、景気低迷を受けたフードメニューの注文率下落、例年より多い夏・秋の台風上陸など厳しい天候状況による客足の落ち込みといった外的要

Please tell our readers about the business results for fiscal 2003.

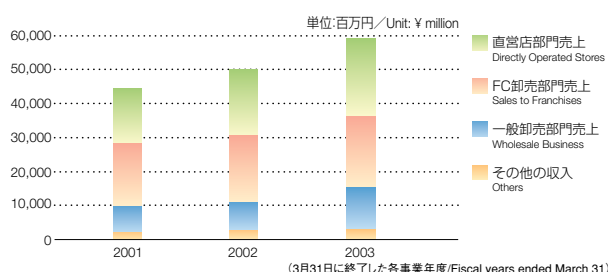
The lingering economic downturn and low consumer spending due to concerns over the high unemployment rate have continued to bring hard times for the food service industry, despite the low prices resulting from intense competition. We responded to the situation by selecting locations for new Doutor Coffee Shops and Excelsior Cafes, and opened a record 134 new establishments of both directly operated shops and franchises in Japan. As a result of these activities, consolidated net sales increased 13.4% in fiscal 2003 to ¥59,345 million. Net income rose 4.3% to ¥2,388 million. Although these figures fell short of our initial expectations, they mark the fifth consecutive year in which both our revenues and profits have advanced. However, our existing directly managed shops struggled, at 96.9% of the previous fiscal year sales level, while in our wholesale business sales from convenience stores decreased to 97.5% of the previous fiscal year result due to the change our policy during the year.

These figures did not meet our original projections for revenues and profits and clearly defined the issues facing our company.

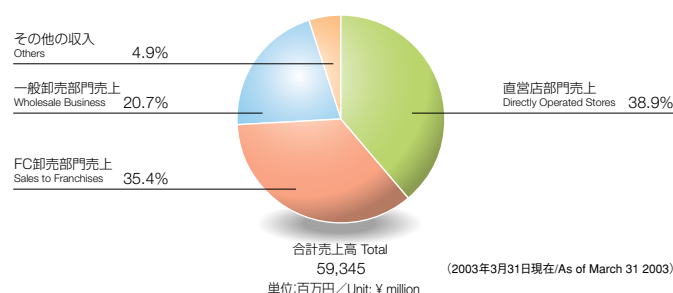
What is the reason behind the stagnant business results for existing shops?

Sales for directly operated shops in fiscal year 2003 were lower than the sales of the previous fiscal year, reaching only 96.9%. I admire of the fact that our sales beat the performance average last year for all other existing stores, which was about 94.4%. However, clearly our sales did not meet projections, and we are placing a high priority on the situation facing our directly owned shops. The main cause for the decrease in income was our failure to obtain customer satisfaction, a fundamental principle of business management, although there were other causes, such as a drop in the order rate for our food menu due to the economic downturn and unusually severe weather related to typhoons in the summer and fall.

連結部門別売上高推移 Consolidated Net Sales by Segment



連結部門別構成比率 Share of Net Sales



因もありますが、結局は経営の原点である「顧客満足」を得ることができなかったことだと考えています。具体的には、地方都市において店舗ごとの商品の質に差が生じたことや、開店から年数を経た店舗において市場や時代の変化に応じた改装が促進されず、店の魅力の低下を迅速に改善していなかったことがあげられます。

これらの課題は、2003年3月期の第4四半期から解決に向けた取り組みを開始し、地方都市の既存商品の品質の改善は完了しました。また、店の魅力強化については、2004年3月期中に直営の不採算店舗8店舗の閉鎖を計画しているほか、その他の直営店のうち約30店舗で改装を実施します。またFC店においても店舗年齢が5年以上経過した店を中心に260店舗をリストアップし、その成果予測を含めた改装提案を行う計画です。これら施策と並行し、サービス力の向上に努め、既存店売上高の回復を図ります。

For example, we experienced a gap in product quality among shops in local cities, and aging shop buildings failed to quickly update the appearance of the shops to correspond with changes in the market and modern lifestyles. We began dealing with these problems fourth in the quarter of fiscal 2003. We completed improvement on the quality of existing products at shops in local cities. Moreover, we plan to close eight directly managed shops that performed below projections in fiscal 2004, and we will remodel approximately 30 other directly managed shops. We will develop a list of 260 franchise shops that are older than five years and assess their results to propose additional remodeling. Meanwhile, we plan to increase the sales out of existing shops by improving service quality.

Why did Doutor fail to achieve projected sales to convenience stores and mass retailers?

We have rapidly expanded our business targeting convenience stores



代表取締役社長

鳥羽博道

Chief Executive Officer
and President
Hiromichi Toriba

and mass retailers by building on our well-known Doutor brand name and quality and by continuing to aggressively provide new product concepts since 1998, all efforts that have been well received by our customers. However, expanding domestic sales and significantly increasing the number of products also led to higher sales-promotion costs. Moreover, because the cost of such items as cups and distribution expenses were not sufficiently managed or reduced, we experienced some difficulty in generating a profit. Therefore, we modified our strategy during the fiscal year to a place higher priority on improving our revenue structure rather than expanding sales. As a result, although our sales did not reach the level of the previous year, we were able to complete the firm restructuring of our revenue management system in the second half of fiscal year 2003. In the future, we will develop products including coffee, which is our main product, and strategically expand our sales area in order to grow into a more profitable company.

連結部門別売上高 Consolidated Net Sales by Segment

		1999	2000	2001	2002	2003
		百万円/¥ million				
直営店舗門売上	Directly Operated Stores	¥12,728	¥13,789	¥16,119	¥19,636	¥23,076
FC卸売部門売上	Sales to Franchises	15,932	17,424	18,496	19,640	21,031
一般卸売部門売上	Wholesale Business	8,724	6,525	7,601	10,511	12,307
その他の収入	Others	1,873	1,973	2,245	2,531	2,929
合計売上高	Total	¥39,258	¥39,713	¥44,463	¥52,319	¥59,345

注:連結子会社の売上高は、一般卸売部門に含まれております。
Note: All sales by consolidated subsidiaries are included in the wholesale business segment.

(3月31日に終了した各事業年度/Fiscal years ended March 31)

CVS・量販店向け事業の計画未達の要因は何ですか？

CVS・量販店向け事業については、確立されたドトールブランドと品質を武器に1998年から積極的な商品提案を続け、お客様にも好評をいただいて急拡大してきました。しかしながら、全国への販売エリア拡大や新商品数の著しい増加に伴って販売促進費などが増加したこと、容器などの原価や流通コストの管理・低減が不十分であったことなどから、利益を出すのが困難な状況に陥りました。この状況に対処するため、期中から方針を変更し、売上拡大よりも、収益構造の改善に向けた体制の見直しを優先しました。その結果、売上は前年を下回りましたが、2003年3月期の後期で厳格な収益管理体制の構築を完了することができました。今後はコーヒーを柱とした飲料を中心に商品開発を行うとともに、販売エリアなどについても戦略的な展開を進め、

確実に利益の出せる事業に育てていく考えです。

競合企業の業績が伸び悩んでいますが、コーヒーマーケットをどのように捉えていますか？

ここ2～3年、外資系コーヒーショップが進出したことによって国内にカフェブームが巻き起こりました。このことは、コーヒーショップが若い女性をはじめ社会的に注目された点からも好ましい現象だったと思います。さまざまな企業がこのセルフスタイルのコーヒーショップに参入し、喫茶店のセルフ化も加速しました。しかしながら、2002年の夏頃を境にブームも沈静化し、お客様が自分の好みに応じて各店を比較しながら、日々利用する店舗を選別し始めたように見受けられます。つまり、店舗ごとの集客力の格差が広がりつつあるといえるでしょう。とはいえ、喫茶業界の需要自体が大きく低下しているとは考え

What is your view on the current coffee market in which competitors have experienced stagnant business results?

In the last two or three years, overseas coffee shop companies have entered the market and created a major cafe trend in Japan. This was a generally favorable situation in which coffee shops became popular among many, particularly young women customers. A variety of companies entered the market for self-service coffee shops, and conventional coffee shops accelerated their adoption of self-service features. However, the boom peaked around summer 2002, and customers became more selective in choosing which stores they would visit daily by comparing coffee shops based on their taste, resulting in a widening gap among shops' abilities to attract customers.

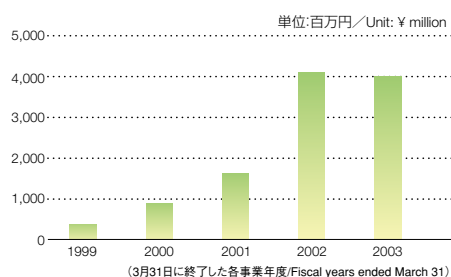


However, I don't think that the overall demand in the coffee shop industry is significantly declining. The number of owner-operated coffee shops continues to decline due, for example, to the aging of owners, and the total number of domestic coffee shops has fallen below 90,000. In this market, I feel that customer demand for reasonably priced, high-quality, self-service coffee shops is actually rising. Although the number of self-service coffee shops is quickly

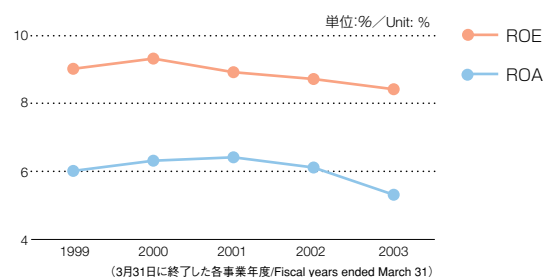
increasing, having reached 3,000 shops, they only account for approximately 3% of domestic coffee shops, which leaves plenty of room for growth.

Since the cafe boom has subsided, we are faced with such issues as how to meet the potential needs of customers and how to obtain true

CVS向け卸売上高推移 Sales to Convenience Stores



ROE・ROAの推移 ROE and ROA



ていません。経営者の高齢化などにより個人経営の喫茶店は減少し続け、国内の喫茶店の総数がついに9万件を割り込みましたが、リーズナブルで高品質なセルフスタイルのコーヒーショップに対するニーズはむしろ高まっていると思われます。その数は急増しているとはいえ、いまだ約3,000店と国内喫茶店数のわずか3%程度に過ぎないことから、成長の余地は十分にあるといえます。

カフェブームが一段落した現在、いかにしてお客様の潜在的なニーズに応え、真の満足を得ていくかが課題となっています。そのなかで当社が展開するDCSは、オフィス街や繁華街のみならず、私鉄沿線駅前やガソリンスタンド併設型など日常生活に密着した立地に店舗展開し、圧倒的に大きなマーケットをカバーしつつ潜在的な需要の開拓にも取り組んでいます。また、ワンランク上質なくつろぎを提供するEXCも100店舗を超え、その業態に適したエリアに積極的に展開するノウハウと体制を確立するこ

customer satisfaction. We are expanding our Doutor Coffee Shop locations beyond office districts and shopping malls into areas near train stations and at gasoline stations, where they are closely tied to daily activities, in order to cultivate potential demand while covering significantly larger geographic areas. The number of upscale Excelsior Caffles that offer higher level and quality relaxation has exceeded 100 shops, and we were able to establish expertise and systems that are developed in the locations suited to the shop style. Utilizing these strengths, we plan to grow as a leader in the coffee shop industry by further improving fundamentals such as shop features, products and services.



とができました。これらを強みとし、当社の原点である店・商品・サービスの魅力を一層向上させ続けることで、当社はコーヒーショップのトップ企業として、さらに成長していきます。

ストックオプションや転換社債の発行の意図は？

2002年9月、当社ならびに子会社の取締役、従業員へストックオプションを発行しました。これは、取締役、従業員の株主価値に対する意識向上を意図した施策です。また、同じく9月に平成18年9月30日満期円貨建転換社債型新株予約権付社債を発行しました。その目的は、持続的成長のために今後、必要となる設備投資資金を調達することです。これらに加え、11月に1対2の株式の無償分割を実施して株式の流動性向上を図るなど、当社は経営力の一層の強化と株主価値の向上を意識した経営に努めています。

What is Doutor's plan for stock options and convertible bonds?
In September 2002, Doutor granted stock options to directors and employees of our company and our subsidiaries. This measure was intended to improve the awareness of directors and employees about shareholder value. The company also issued Japanese yen convertible bonds, due on September 30, 2006, in order to raise the facility investment funds needed to support continuous future growth. In addition to the above actions, the company initiated a two-for-one stock split in November in order to increase liquidity of the stock. The company's management focuses on enhancing operation capabilities and improving shareholder value.

業態別店舗数推移 Number of Doutor Establishments by Format		単位:店/Unit: Shops				
		1999	2000	2001	2002	2003
ドートルコーヒーショップ(うちFC)	Doutor Coffee Shop(Franchise)	667(577)	722(632)	786(688)	847(740)	922(811)
エクセルシオール・カフェ(うちFC)	Excelsior Caffee(Franchise)	-	10(1)	30(4)	59(6)	97(15)
サロン・ド・テ マドレーヌ(うちFC)	Salon de the Madeleine(Franchise)	-	-	1(0)	7(0)	7(0)
カフェ・マウカメドウズ(うちFC)	Mauka Meadows(Franchise)	10(3)	11(3)	13(3)	11(0)	12(0)
カフェ・コロラド(うちFC)	Cafe Colorado(Franchise)	184(181)	179(176)	177(174)	165(163)	155(153)
オリーブの木(うちFC)	Olive Tree(Franchise)	37(22)	36(22)	34(19)	27(15)	24(12)
その他(うちFC)	Others(Franchise)	17(5)	10(4)	10(4)	8(4)	5(3)
合計(うちFC)	Total(Franchise)	915(788)	968(838)	1,050(892)	1,124(928)	1,222(994)

(3月31日現在/as of March 31)

店舗の積極展開 Aggressive Expansion of Shops

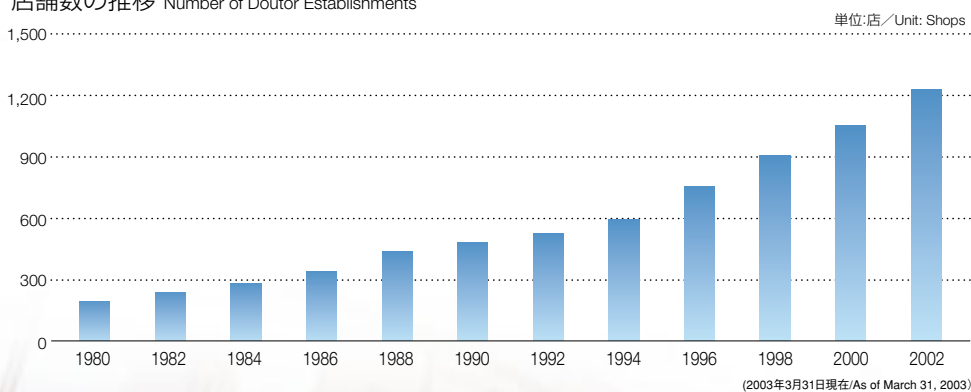
出店形態を多様化し、全国で潜在ニーズを開拓しています。
Offering a variety of shops and exploring potential domestic needs.

ライフスタイルの多様化や都市機能の複雑化・複合化に伴い、
人が集まり、また休息を求める場所は街のいたるところに存在しています。
ドトールグループは、路面店はもとより、多様かつ効率的な店舗展開を推進、
全国の街のあらゆるシーンで潜在的な需要の開拓に取り組んでいます。

A variety of life styles and complex urban functions created many locations where
people meet and seek relaxation.

The Doutor Group promotes diverse, efficient shop expansion including street
shops while also exploring potential demand in different locations in Japan.

店舗数の推移 Number of Doutor Establishments

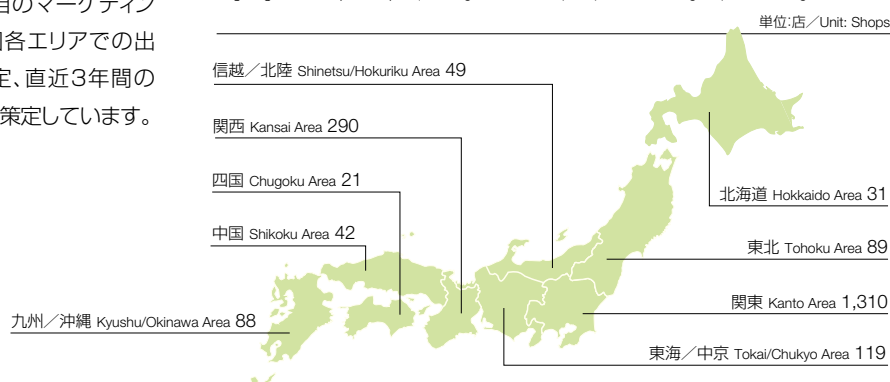


全国2,000店舗展開をめざして

喫茶店のセルフ化は年々進み、「ドールコーヒーショップ（DCS）」は今や首都圏では当たり前の風景となりました。しかし全国的には、まだ出店していない地域が数多く残されています。当社は全国2,000店舗の展開を成長に向けた第一段階の目標とし、独自のマーケティングに基づく全国各エリアでの出店可能数を設定、直近3年間の新規出店計画を策定しています。

全国2,000店舗計画（全業態を含み、ガソリンスタンド併設店を除く。）

Targeting 2,000 shops in Japan (Including all Doutor Group shops but excluding shops located at gasoline stations)



Targeting 2,000 shops in Japan

Although the self-service coffee shop market has expanded, and Doutor Coffee Shops have become widely recognized in the Tokyo Metropolitan areas, there are many undeveloped areas nationally. Doutor's first goal is to

expand to 2,000 shops. Doutor determines the number of potential shops in an individual area based on its own market research and has projected the number of new shops over the next three years.

新たな立地への出店を推進

全国展開と同時に、従来の路面店をもとより新たな立地への出店を推進しています。駅構内やホテル、病院、旅行カウンター、金融機関、書店、高速道路のサービスエリアなど、多くの人が集まる立地に出店することで、潜在的な需要に応えるとともに新たな需要を喚起するねらいです。その最大の取り組みとして、セルフスタイルのガソリンスタンド（SS）に併設したDCS*を、すでに63店舗出店しています（2003年3月31日現在）。

*エクソンモービル株式会社との業務提携による事業展開。



ガソリンスタンド併設店舗
Shop located at a gasoline station



金融機関併設店舗
Shop located at a financial institute

Promoting shops in new locations

Beyond promoting conventional street shops we also open shops in new locations. Doutor is able to quickly respond to the emerging demand while also exploring the potential demand by opening shops in highly frequented locations

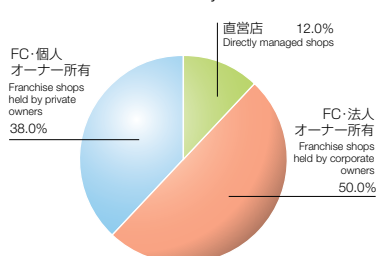
such as train stations, hotels, hospitals, travel agency counters, financial institutions, bookstores, and expressway service areas. In our largest scale promotion, we opened 63 Doutor Coffee Shops* currently located at self-service gasoline stations (as of March 31, 2003).

*Business resulting from the partnership with Exxon Mobile Ltd.

FC店主体の出店に注力

当社はここ数年、新業態「エクセルシオール・カフェ（EXC）」を軌道に乗せるため、戦略的に直営出店比率を高めてきました。DCSと比べてワンランク上のターゲットを狙った業態であり、認知度を高める意味からも、一等立地でスピード展開を図る必要があったからです。この取り組みにより店舗数は100店を超え、ビジネスフォーマットも確立したことから、今後の新規出店計画は当社が本来強みとするFC店主体に戻します。FC展開を主体とすることで、資産や一般管理費の増加を抑えた経営効率の高いビジネスを展開するとともに、全国展開の加速、さらに法人を含めた各オーナーとの連携で新たな店舗形態や立地の創造を図ります。

DCSオーナー別店舗分布 Distribution of DCS by owners



(2003年3月31日現在/As of March 2003)

Focusing on franchise shops

Doutor used its strategy to increase the percentage of directly operated shops in order to promote the new business of Excelsior Caffes, which is more upscale than Doutor Coffee Shops. Quickly expanding in prime

locations was necessary to improve name recognition. As a result, the number of Excelsior Caffes exceeded 100, and Doutor established a successful business model. In the future, Doutor will focus on franchise shops, which have been our strength. By promoting franchises as our main business, the company will establish a new shop structure and locations through partnerships with each owner, including corporate partners, while more efficiently managing business by controlling property increases and general management costs.

店舗の魅力開発
Development of
Appealing Shops

顧客満足を追求し、集客力をさらに高めていきます。
Pursuing customer satisfaction and improving our ability to attract more customers.

お客様の要求レベルが高まるなか、セルフスタイルでありながら
来店される方の五感すべてに満足を提供できるように努めています。
くつろげる店内環境、魅力ある商品、行き届いたサービスを徹底することで、
高い集客力を維持し、さらに向上させるための店舗づくりに努めています。

With today’s customers expecting more from coffee shops, Doutor strives to satisfy all
five senses of our customers, even in a self-service environment. We intend to attract
more customers and provide improved shops by offering a relaxing atmosphere,
appealing products, and high-grade services.

直営店売上前年比の状況		Year-on-Year Sales of Directly Operated Stores							
		単位: % / Unit: %							
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
既存店 Existing stores	全業態 Doutor Group shops	99.7	102.6	99.6	99.2	100.0	99.3	99.2	96.9
	DCS Doutor Coffee Shop	98.7	102.7	100.0	100.9	100.3	99.2	97.3	97.4
全店比較 Storewide comparison		131.6	119.5	116.3	114.9	108.1	116.7	121.9	117.6
外食既存 Existing restaurants		—	—	98.8	95.9	96.4	96.5	96.7	94.4

注: 日本フードサービス協会とドールコーヒーのデータをもとにしています。
Note: Data from the Japan Foodservice Association and Doutor Coffee.

(2003年3月31日現在/As of March 31, 2003)



心地よい店舗空間の演出

フロア別の分煙や自動換気装置の導入、照明設備の改善など、さまざまな面からクリーンで快適な空間を実現・演出する店舗の設計に努めています。また、集客力を高めるため、老朽化などにより魅力の低下した店舗の改装を2002年3月期後半から進めています。2004年3月期にも引き続き店舗年齢5年以上のDCSを対象に改装を実施していく計画です。



Comfortable shop space

Doutor designs and offers shops that provide clean, comfortable environments by assigning different floors for smoking and non-smoking areas and by installing automatic ventilation equipment and improved lighting. In order to attract more visitors, Dotor started its remodeling effort in the second half of fiscal year 2002 with older shops requiring an updated appearance and plans to continue to remodel Dotor Coffee Shops that are more than five years old in fiscal year 2004.



高品質でヘルシー、かつリーズナブルな商品の開発

つねに新鮮で魅力的な商品の提供をめざし、DCSのミラノサンドをはじめ、ドリンク・フードメニューのリニューアルを各業態で継続的に実施しています。

品質だけでなく、時代を据えていると定評のある商品開発力を活かし、2002年もDCS業態において、健康志向に応える新たなベグルサンドや、大麦エキスを原材料にした「オルゾー・ラテ」、豆乳を用いた「ソイ・ロイヤルティー」など、多数のヒット商品を生みだしています。



Developing high-quality, healthy and reasonably priced products

Dotor provides fresh, appealing products by constantly renewing the menu of drinks and foods in each business category, such as Milano sandwiches offered by Dotor Coffee Shops. When inconsistent quality was discovered in some locations in fiscal year 2003, Dotor provided enhanced cooking instructions.

Moreover, Dotor takes advantage of its ability to develop highly recognized products, which is not only quality-oriented but also matches the style of the time, and has developed many popular items, including bagel sandwiches for health-conscious customers, Orzo Latte made of wheat extract, and Soy Royal Tea made of soy milk in Dotor Coffee Shops in 2002.



スタッフの教育・育成に注力

さまざまな教育・研修制度を通じて、スタッフの意識・能力向上を促進しています。店長・スーパーバイザーの研修制度を充実化させ、店舗管理・運営にかかわる人的基盤を強化しているほか、アルバイト社員を対象に「接客コンテスト」を開催するなど、モチベーションと参加意識の向上を図っています。



Enhanced staff training and development

Dotor promotes employee development through a variety of education and training programs. The company continually enhances its training system for shop managers and supervisors to further improve shop management and operation. The company also sponsors Customer Service Contests for part-time employees to improve both motivation and service performance.



生産体制の増強
Enhancing Our
Production System

全国2,000店舗体制を見据え、生産・品質管理機能を強化しています。
Targeting 2,000 shops in Japan, Doutor is enhancing production and quality management.

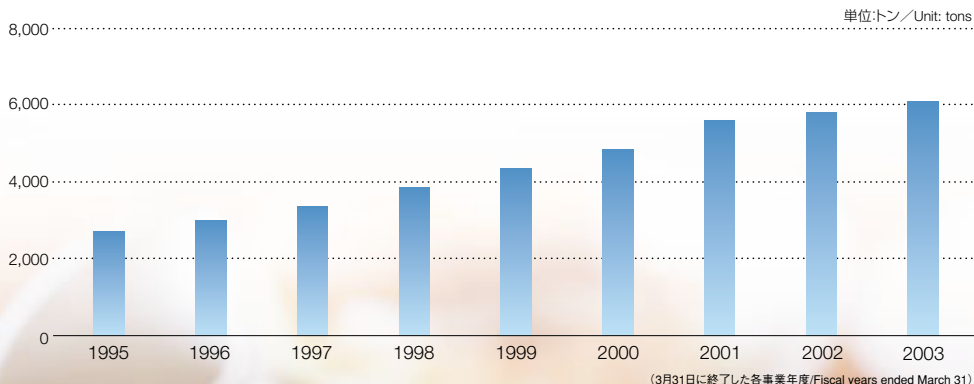
ドトールコーヒーの豆は、すべて自社の工場で焙煎され、各店舗に供給されています。
2002年には、全国展開を視野に東西2工場の体制を構築しました。
ドトールならではの美味しさを実現する新鮮で高品質なコーヒー豆を、
きめ細かな品質・衛生管理のもと、全国に向けて安定的に供給しています。

All coffee beans used by Doutor Coffee are roasted and supplied daily to each shop from Doutor's own roasting plants.

In 2002, Doutor established a two-tier plant system located in eastern and western regions to achieve national coverage.

Fresh, high-quality beans that produce Doutor's unique flavor are regularly delivered across the entire country under stringent quality and safety.

コーヒー豆生産量推移 Coffee Bean Production



関西工場を新設、インフラ増強へ

全国展開を見据えた“西の生産拠点”として、2002年10月1日に関西工場（兵庫県）を新設しました。従来の関東工場（※2002年10月1日に船橋工場から名称変更）とあわせて2工場体制とし、店舗数の順調な増加やコンビニエンスストア・量販店への販路拡大に伴うコーヒー豆の供給量増加に対応するとともに、生産拠点を分散化することで危機管理体制を強化しています。

新設した関西工場は、当社独自の直火焙煎機を8機設置できる広大なスペースをもち、その最大生産能力は定時稼働時で7,500トンと、当面の目標である国内2,000店舗体制に十分対応できる能力を備えています。当初は3台の直火焙煎機を設置して2002年10月から操業を開始し、今後、業容拡大に応じて設備を順次、増やしていく計画です。



関西工場
The Kansai Plant

Newly opened Kansai plant strengthens the company's infrastructure

Doutor opened the new Kansai Plant in Hyogo prefecture on October 1, 2002, and positioned it as its production point for western Japan to achieve national coverage. Doutor established a two-tier plant system for the Kansai Plant and the existing Kanto Plant (formerly the Funabashi Plant, renamed as of October 1, 2002) to meet the increased demand for coffee beans resulting from the rising number of shops and the expansion of sales channels to convenience stores and mass retailers. Two production points also reinforce risk management.

The newly opened Kansai Plant has a sufficient space for eight of its exclusively developed direct-heating machines, and it maintains a current production capacity of 7,500 tons during regular business hours. It is well equipped to meet the demand of the 2,000 shops Doutor plans to open. The Kansai Plant opened with three direct-heating units in October 2002, and it plans to increase the number of machines as business expands.

品質・衛生管理体制の強化へ

つねに高品質なコーヒーを提供するため、品質・衛生管理体制の維持強化に努めています。その一環として、関東工場では製造工程時の品質マネジメントシステムにおける国際基準であるISO9002に沿った品質管理を実践しています。2004年3月期中には、さらに「顧客満足の改善・向上」に焦点を当てたISO9000（2000年版）に移行する計画で、続いて関西工場でも同認証の取得をめざします。

また、関西工場の設計にあたっては、食品の衛生管理システムであるHACCP基準に準じ、製造工程別（搬入・焙煎・包装）のクリーンゾーン区分や、焙煎・包装ゾーンにおける全入口へのエアシャワー設置などを採り入れました。コーヒー焙煎工場は、食中毒の原因となる食材を取り扱わないためHACCPの対象とはなっていませんが、当社は衛生管理向上のため自主的に準拠したものです。

今後、関東工場でも将来の移転を視野にHACCP準拠を予定しています。



オリジナルの直火焙煎機
Exclusive direct-heating equipment

Enhancing the quality and safety management system

In order to continue to provide high-quality coffee, we maintain and continually enhance our quality and safety management system. To achieve this goal, the Kanto Plant implements quality management in the production process in voluntary compliance with ISO 9002. In fiscal year 2004, the Kanto Plant plans to adopt ISO 9000:2000, which focuses on the improvement of customer satisfaction. The Kansai Plant also plans to obtain the formal certification.

Moreover, to comply with HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) standards, a food safety management system, the Kansai Plant is equipped with clean zones divided by production stage (transportation, roasting, packaging), and with air-shower devices for all entrance areas to the roasting and packaging zones. Although HACCP does not specifically monitor coffee roasting plants, since they do not handle food materials that can cause food poisoning, Doutor voluntarily complies with existing HACCP standards.

The Kanto Plant plans to comply with HACCP standards upon its future relocation.

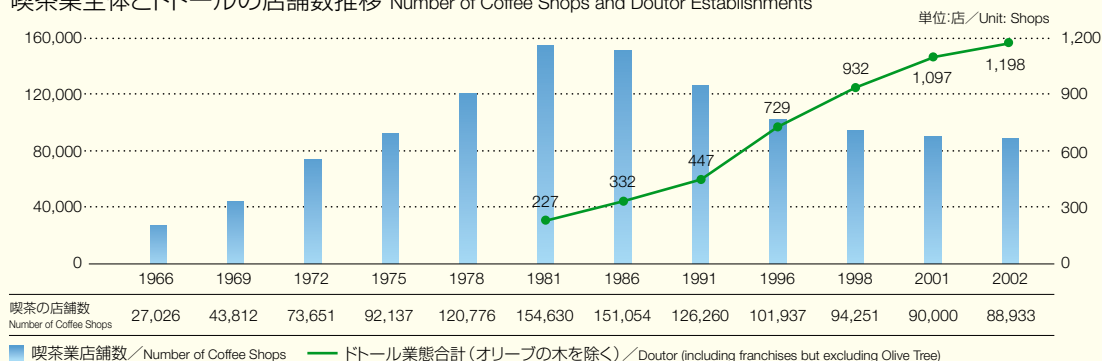
減少する個人喫茶、増加するセルフ&チェーン店

1970年代に急拡大した日本の喫茶市場規模は、1982年の1兆7,396億円、事業所数では1981年の15万4,630店でピークに達し、以降は緩やかに減少し続けています。減少しているのは主に個人が経営する喫茶店で、経営者の高齢化や時代の変化を背景に、この傾向は現在も続いています。一方、1980年にスタートした「ドトールコーヒーショップ(DCS)」をはじめとするセルフスタイルのコーヒーショップは、その経済性や手軽さから、年々店舗数を伸ばしています。ここ数年は新規参入企業も増え、個人経営と比較してメニュー開発力、オペレーションにおいて優位なチェーン店舗を中心にさまざまなスタイルの業態が生まれました。現在、全国の喫茶店約8万9,000店のうち、セルフスタイルのコーヒーショップはおよそ3,000店程度、全体に占める比率はわずか3%程度と推測されることから、今後も喫茶市場の構造改革は加速し、セルフスタイルの市場は拡大するものと予想されます。

Decreasing owner-operated coffee shops, increasing self-service and chain coffee shops

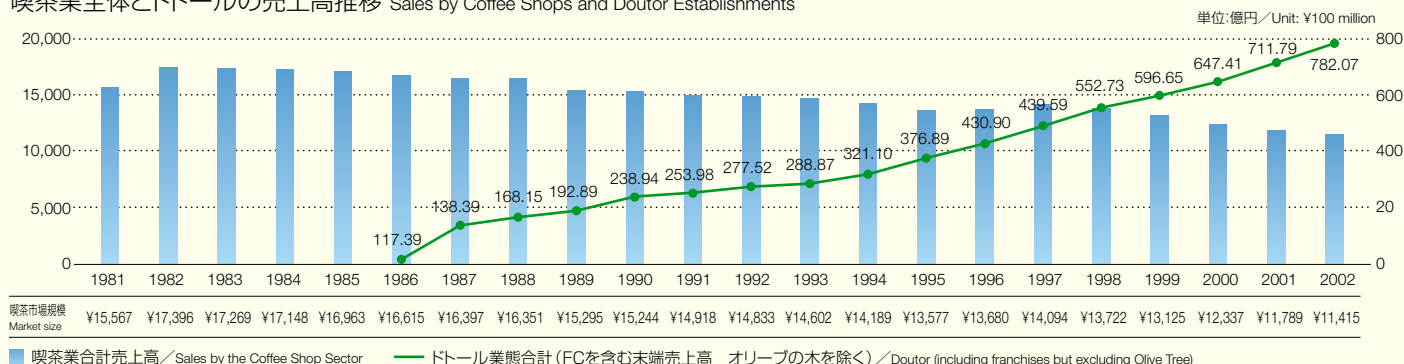
The scale of the Japanese coffee shop industry has continued to shrink since the market peaked in 1982 at ¥1739.6 billion. Store numbers hit a high in 1981, when 154,630 shops were in business. The decrease is most significant in owner-operated locations due to the aging of owners and changes in modern lifestyles, and these trends continue. Doutor Coffee Shop opened for business in 1980 and has continued to grow, offering reasonable prices and a casual atmosphere. In recent years, new companies have entered the self-service coffee shop market. Many business styles have been established, including coffee shop chains, with advantages such as skills in menu development and operational resources compared with owner-managed coffee shops. Currently, there are approximately 3,000 self-service coffee shops among approximately 89,000 coffee shops in Japan, occupying only about 3% of the total market share. Therefore, it is expected that the evolution of the coffee shop structure will accelerate, and that the self-service coffee shop market has the potential.

喫茶業全体とドトールの店舗数推移 Number of Coffee Shops and Doutor Establishments



注:総務庁統計局「事業所統計報告」、「平成11年事業所・企業統計調査」(速報)による。
Note: From the 1999 Establishment and Enterprise Census conducted by the Statistics Bureau of the Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications.

喫茶業全体とドトールの売上高推移 Sales by Coffee Shops and Doutor Establishments



注:財団法人外食産業総合調査研究センター「外食産業統計資料集」による。
Note: From Food Service Industry Statistics, published by the Food Service Industry Research Center.

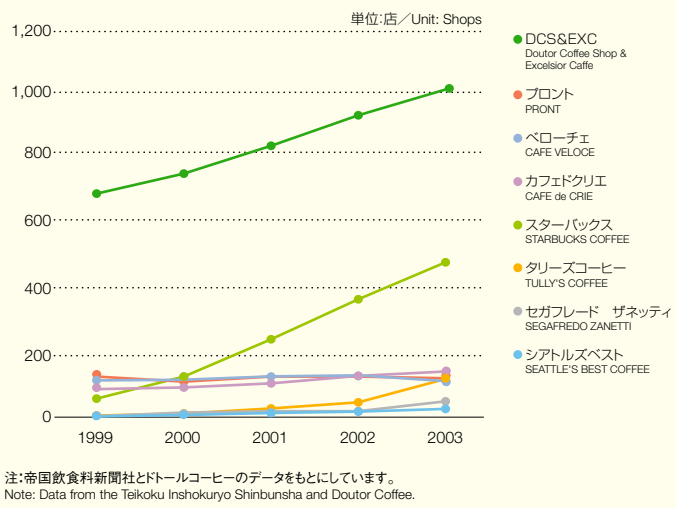
セルフスタイル市場で圧倒的なシェアを誇るドトール

セルフスタイルコーヒーショップのうち、市場で最も需要の多い日常密着型店舗の代名詞となっているDCSは、他を圧倒する店舗数を誇りながらも、今なおFC店を中心としてさまざまな立地で店舗数を伸ばし続けています。また、“より上質な”をコンセプトにした新業態「エクセルシオール・カフェ（EXC）」も全国に店舗網を拡大しつつあります。2003年3月末には、この2業態で1,000店舗を超え、そのシェアは国内のセルフスタイルコーヒーショップのおよそ1／3以上となります。

Doutor boasts an extraordinary number of shops in the self-service coffee shop market

Doutor Coffee Shops occupy the largest segment of the self-service coffee market and is most closely tied to the daily lives of Japanese consumers. Doutor leads in the number of shops and continues to increase the number of franchise shops in various locations. Moreover, the new business segment, Excelsior Caffé, offers a more upscale concept and is expanding its national coverage. The total number of Doutor Coffee Shops and Excelsior Caffés exceeded 1,000 in fiscal year 2003, representing more than one-third of the domestic self-service coffee shop market.

競合期末店舗数の推移（一部推定）
Number of Stores in Major Coffee Shop Chains (Partial forecasts)



競合期末店舗数の推移（一部推定） Number of Stores in Major Coffee Shop Chains (Partial forecasts)

チェーン名		単位:店／Unit: Shops				
Cafe Shop Chains		1999	2000	2001	2002	2003
DCS&EXC	Doutor Coffee Shop & Excelsior Caffé	678	737	819	909	1,019
プロント	PRONT	107	109	119	122	105
ベローチェ	CAFE VELOCE	80	85	97	119	132
カフェドクリエ	CAFE de CRIE	117	102	117	117	112
スターバックス	STARBUCKS COFFEE	52	117	227	345	454
タリーズコーヒー	TULLY'S COFFEE	2	8	23	41	110
セガフレード ザネッティ	SEGAFFREDO ZANETTI	1	5	11	15	23
シアトルズベスト	SEATTLE'S BEST COFFEE	—	11	15	15	44

注:帝国飲食料新聞社とドトールコーヒーのデータをもとにしています。
Note: Data from the Teikoku Inshokuryo Shinbunsha and Doutor Coffee.

消費量の増加と出荷額低下を見据え、調達・生産を安定化
Stabilizing supply and production by considering increases in consumption and decreases in shipping

コーヒーの総消費量		単位:トン／Unit: Tons					
Total Coffee Consumption in Japan		1998	1999	2000	2001	2002	2003 (予想/Forecast)
レギュラーコーヒー	Regular Coffee	199,000	205,500	214,000	222,000	227,000	230,200
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥3,040	¥2,935	¥2,880	¥2,765	¥2,785	¥2,810
インスタントコーヒー	Instant Coffee	39,000	39,000	39,600	40,000	42,000	42,000
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥2,000	¥2,020	¥2,110	¥2,110	¥2,175	¥2,175
合計	Total	238,000	244,500	253,600	262,000	269,000	272,200
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥5,040	¥4,955	¥4,980	¥4,875	¥4,960	¥4,985

レギュラーコーヒーの市場別推移		単位:トン／Unit: Tons					
Regular Coffee Sales in Japan by Market Category		1998	1999	2000	2001	2002	2003 (予想/Forecast)
業務用	Food service	68,000	68,500	69,000	69,500	69,500	69,500
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥1,510	¥1,450	¥1,400	¥1,320	¥1,305	¥1,300
家庭用	Consumer	54,500	57,000	60,000	62,500	65,500	66,700
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥1,050	¥1,035	¥1,045	¥1,035	¥1,070	¥1,090
工業用	Food processors	76,500	80,000	85,000	90,000	92,000	94,000
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥ 480	¥ 450	¥ 435	¥ 410	¥ 410	¥ 420
合計	Total	199,000	205,500	214,000	222,000	227,000	230,200
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)		¥3,040	¥2,935	¥2,880	¥2,765	¥2,785	¥2,810

注:これら2つのデータは、(株)日刊経済通信社「酒類食品統計月報」によります。なお、予想数字は、日刊経済通信社のデータをもとにしています。
Note: Data in these two tables are from the Food and Beverage Statistics Monthly, published by Nikkan Keizai Tsushin Co., Ltd. All forecasts are also based on data from Nikkan Keizai Tsushin.

沿革 History of Doutor

お客様と市場を見つめ、新たな時代を拓き続けます。

ドトールは、つねにお客様の嗜好や社会の変化を見つめながら先駆的な業態開発を続けてきました。潜在的な需要を開拓することで市場を着実に拡大するとともに、そのなかで揺るぎないブランド力を培ってきています。今後も新たな提案と挑戦を通じて、多くのステークホルダーの期待と信頼に応えていきます。

Opening the door to a new age for customers and the market

Doutor has made pioneering efforts in expanding its business while closely monitoring customer tastes and changes in society. By cultivating the potential demand, Dotor has been able to expand the market and has established strong brand recognition. Through innovative ideas and taking on new challenges, Dotor will meet the expectations and maintain the trust of its stakeholders.

企業発展の軌跡 History of Corporate Development

コーヒー豆の焙煎卸業として創業
Opened as a wholesaler of roasted coffee beans 1962



食器及び厨房器具の販売子会社東京マグナ（株）を設立
Established Magna Co., Ltd., as a tableware and kitchen appliances subsidiary 1973

千葉県に船橋工場（現関東工場）を設立
Established the Funabashi Plant (now Kanto Plant) in Chiba 1980

販路拡大のため西日本FC本部を新設
Established the West Japan Franchising Headquarters to expand its sales channels 1985

ハワイ島に自家農園をオープン
Opened the Dotor Plantation on the island of Hawaii 1992

株式を店頭公開
Dotor Coffee Co., Ltd. goes public on the OTC market (Japan Securities Dealers Association) 1993

販路拡大のため東北事業所を新設
Established the North Japan Branch Office to expand its sales channels 1994

一般小売向け卸事業をスタート
Started a wholesale business for retailers 1999

東証一部上場
Listed in the First Section of the Tokyo Stock Exchange 2000

兵庫県に関西工場を設立
Established the Kansai Plant in Hyogo 2002

業態開発の軌跡 History of Business Development

欧米スタイルへの変化を見据えて

To address the changes associated with adapting to the Western lifestyle

1972 コーヒー専門店「カフェ・コロラド」を出店
Opened Cafe Colorado, a specialty coffee shop



本格的な大衆消費社会に先駆けて

Pioneering in the large-scale mass-consumption lifestyle

1980 セルフコーヒーショップ
「ドトールコーヒー」を出店
Opened Dotor Coffee, a self-service coffee shop



外食ニーズの高まりを背景に

Taking advantage of the rising trend toward dining out

1985 カジュアルイタリアン
「オリーブの木」を出店
Opened Olive Tree, a casual Italian restaurant



1996 「カフェ・マウカメドウズ」を出店
Opened Mauka Meadows



カフェブームの隆盛に先駆けて

Pioneering in the cafe boom

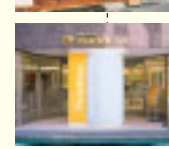
1998 エスプレッソブームの先駆け
「ル・カフェ・ドトール」を出店
Opened Le Cafe Dotor, a leader in the espresso boom



1999 イタリアンエスプレッソ
「エクセルシオール・カフェ」を出店
Opened Excelsior Caffé, Italian espresso



2000 女性向ティールーム
「サロン・ド・テ マドレーヌ」を出店
Opened Salon de la Madeleine, a tearoom targeting women



会社概要
Corporate Data

2003年3月31日現在
As of March 31, 2003

商 号	株式会社ドトールコーヒー
設 立 年 月	1962年4月
事 業 所	1.本社 東京都渋谷区神南一丁目10番1号 2.工場 関東工場(千葉県船橋市) 関西工場(兵庫県加東郡東条町) 3.支店等 営業統括部(東京都港区) DCS西日本事業部(大阪市中央区) DCS北日本事業部(仙台市青葉区) 直営店228店舗
主要な事業内容	1. コーヒーの焙煎加工並びに販売 2. 食品の仕入、販売及び輸出入 3. 飲食店の経営 4. フランチャイズチェーンシステムによる飲食店の 募集及び加盟店の指導
従 業 員 数	844名

Company Name:	Doutor Coffee Co., Ltd.
Established:	April 1962
Office and Factires:	1. Headquarters: 1-10-1 Jinnan, Shibuya-ku, Tokyo 2. Factories: Kanto Plant (Funabashi, Chiba) Kansai Plant (Kato-gun, Hyogo) 3. Branches: Sales Division (Minato-ku, Tokyo) Western Japan Business Affairs (Chuo-ku, Osaka) Northern Japan Business Affairs (Aoba-ku, Sendai) 228 Directly Operated Coffee Shops
Principal Products and Services:	1. Roasting and marketing of coffee 2. Procurement, marketing and international trading in food products 3. Restaurant management 4. Marketing of and consulting to restaurant franchises
Number of Employees:	844

子会社 Subsidiaries

会社名 Subsidiaries	資本金 Capital	当社の出資比率 Equity Ownership	主要な事業内容 Principal Products and Services
株式会社マグナインターナショナル Magna International Co., Ltd. (連結子会社／Consolidated Subsidiary)	100百万円 ¥100 million	100%	食器及び厨房機器の販売 Marketing of tableware and kitchen equipment
株式会社マドレーヌコンフェクショナリー Madeleine Confectionery Co., Ltd. (連結子会社／Consolidated Subsidiary)	100百万円 ¥100 million	100%	ケーキ類の製造、販売 Production and marketing of confectioneries
株式会社ドトールコーヒーハワイ Doutor Coffee Co. Hawaii, Inc. (非連結子会社／Nonconsolidated Subsidiary)	1,604百万円 ¥1,604 million	100%	コーヒー農園の管理、運営 Management and administration of coffee plantations
株式会社ジャマイカコーヒー Jamaica Coffee Co., Ltd. (非連結子会社／Nonconsolidated Subsidiary)	10百万円 ¥10 million	100%	コーヒー豆の販売 Marketing of coffee beans

注:非連結子会社は、持分法非適用会社であります。
Note: Nonconsolidated subsidiaries are accounted for by the equity method.

取締役及び監査役(平成15年6月27日現在)

代表取締役社長	鳥羽 博道
常 務 取 締 役	鳥羽 豊(FC統括本部長)
常 務 取 締 役	星野 正則(店舗開発統括本部長)
取 締 役	大坪 剛(商品生産管理本部長)
取 締 役	黒川 敏彦(設計管理本部長)
取 締 役	足立 荒男(管理統括本部長兼経営戦略室長)
取 締 役	下村 英司(関係会社担当)
常 勤 監 査 役	西津 秀昭
監 査 役	山本 幸市
監 査 役	前野 徹(アジア経済人懇話会理事長)
監 査 役	財前 宏(三菱商事株式会社顧問)

Board of Directors and Corporate Auditors (As of June 27, 2003)

Chief Executive Officer and President:	Hiromichi Toriba
Executive Director:	Yutaka Toriba
Executive Director:	Masanori Hoshino
Director:	Takeshi Ohtsubo
Director:	Toshihiko Kurokawa
Director:	Susao Adachi
Director:	Hideshi Shimomura
Full-Time Corporate Auditor:	Hideaki Nishizu
Corporate Auditor:	Koichi Yamamoto
Corporate Auditor:	Toru Maeno
Corporate Auditor:	Hiroshi Zaizen

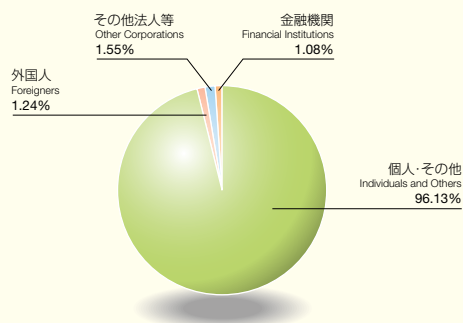
株式情報 Investor Information

2003年3月31日現在
As of March 31, 2003

株主構成推移 Composition of Shareholders and Shareholdings

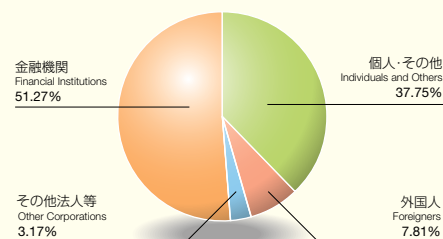
株主数別の構成比 Shareholders by Equity Ownership Ratio

		2001	2002	2003
金融機関	Financial Institutions	2.66%	1.89%	1.08%
その他法人等	Other Corporations	1.87%	2.39%	1.55%
個人・その他	Individuals and Others	92.91%	93.20%	96.13%
外国人	Foreigners	2.56%	2.52%	1.24%
		100.00%	100.00%	100.00%
株主数(名)	Number of Shareholders	2,738	3,223	5,635



株式数別の構成比 Shareholders by Number of Shares Held

		2001	2002	2003
金融機関	Financial Institutions	38.79%	51.49%	51.27%
その他法人等	Other Corporations	2.49%	3.05%	3.17%
個人・その他	Individuals and Others	45.62%	34.23%	37.75%
外国人	Foreigners	13.10%	11.23%	7.81%
		100.00%	100.00%	100.00%
株式数(数)	Number of Shareholders	10,757,527	10,758,251	21,516,864



決算日／Fiscal Year End

3月31日
March 31

定時株主総会／Annual Meeting

毎年6月に開催

The annual meeting of shareholders is normally held in June.

上場証券取引所／Stock Listing

東京証券取引所 市場第一部

The First Section of the Tokyo Stock Exchange

名義書換代理人／Transfer Agent for Common Stock

みずほ信託銀行株式会社

東京都中央区八重洲一丁目2番1号

Mizuho Trust & Banking Co., Ltd.

1-2-1 Yaesu, Chuo-ku, Tokyo

株価・出来高推移 Tokyo Stock Price Range

年月	Date	高値 High	安値 Low	出来高 Share Volume
2002年 4月	April 2002	¥6,550	¥5,770	528,900株
2002年 5月	May 2002	7,090	6,400	557,700
2002年 6月	June 2002	7,010	5,970	375,800
2002年 7月	July 2002	6,400	5,500	469,300
2002年 8月	August 2002	6,250	4,880	949,700
2002年 9月	September 2002	5,350	4,760	489,100
2002年10月	October 2002	2,540	2,100	662,700
2002年11月	November 2002	2,335	2,030	756,000
2002年12月	December 2002	2,200	1,905	640,800
2003年 1月	January 2003	2,055	1,780	824,500
2003年 2月	February 2003	1,828	1,530	1,091,200
2003年 3月	March 2003	1,698	1,395	1,141,600

注:2002年11月に1対2の株式分割を実施いたしました。なお、市場での取引は、10月より分割後の価格が反映されています。

Note: In November 2002, the company implemented a two-for-one stock split.

Market transactions from October onward are based on the stock price after the split.



"To provide delicious coffee that soothes the soul and rekindles the spirit..."



株式会社ドトルコーヒー

本社 〒150-8412 東京都渋谷区神南一丁目10番1号
Tel.03-5459-9008 (代表)

Doutor Coffee Co., Ltd.

1-10-1 Jinnan, Shibuya-ku, Tokyo 150-8412, Japan
Tel: +81-3-5459-9008

<http://www.doutor.co.jp>