



INVESTORS' GUIDE 2004

OLIVE NO KI
café COLORADO

Mauka Meadows

EXCELSIOR CAFFÉ

Le Café DOUTOR

DOUTOR

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「小売事業」、次に加盟するフランチャイズ (FC) 店舗及び一般外食産業やコンビニエンスストア (CVS) 等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FCからいただくロイヤリティ収入や店舗設計料などからなる「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、CVS・一般小売店向け卸売、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: retail business, wholesale operations, and other business. Through our retail business, we accumulate expertise for coffee shop operations, acquire good locations for shops, and train staff. Our wholesale business supports the sale of products to franchise shops, general restaurants and convenience store chains, and markets kitchen equipment through our subsidiary. Other business involves royalty income and shop planning fees from franchisees. Our integrated business model, over whelming other unmatched by competitors, encompasses all operations, upstream and downstream, from the attentive selection, import, and roasting of coffee beans at our roasting plants, to retailing through directly managed shops and franchises, wholesaling to convenience and retail stores, and supplying kitchen equipment through a subsidiary. This system enables us to precisely respond to changing market needs and is the power behind Doutor's sustainable growth.

目次 Contents

2 …… 事業概要	COMPANY OVERVIEW
3 …… 財務ハイライト	FINANCIAL HIGHLIGHTS
4 …… 事業構造	BUSINESS OVERVIEW
6 …… 社長インタビュー	INTERVIEW WITH THE PRESIDENT
10 …… 店舗運営力の強化	REINFORCING SHOP OPERATIONS
12 …… 新規出店の拡大	OPENING MORE SHOPS
14 …… 一般卸売事業の収益化	INCREASING THE REVENUE GENERATING CAPACITY OF THE WHOLESALE BUSINESS
16 …… 市場環境	MARKET DATA
18 …… 沿革	HISTORY OF DOUTOR
19 …… 会社概要	CORPORATE DATA
20 …… 株式情報	INVESTOR INFORMATION

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.

単位:百万円/Unit: ¥ million

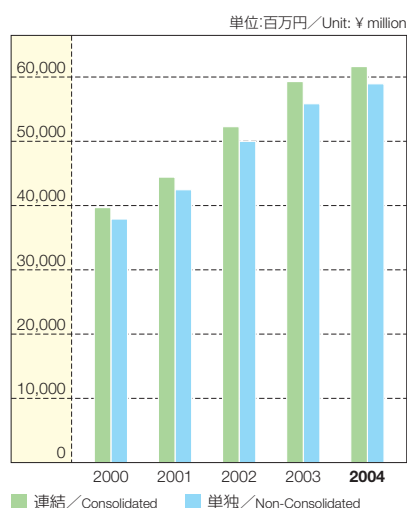
		2000	2001	2002	2003	2004
連結	Consolidated					
売上高	Net Sales	¥39,713	¥44,463	¥52,319	¥59,345	¥61,713
営業利益	Operating Income	3,593	4,189	4,253	4,530	4,910
経常利益	Ordinary Income	3,451	4,216	4,301	4,542	4,904
当期純利益	Net Income	1,818	2,160	2,290	2,388	723
営業活動によるキャッシュ・フロー	Cash Flows from Operating Activities	3,117	3,997	3,368	5,005	6,378
投資活動によるキャッシュ・フロー	Cash Flows from Investing Activities	(2,441)	(5,074)	(8,417)	(6,132)	(4,517)
財務活動によるキャッシュ・フロー	Cash Flows from Financing Activities	3,637	(400)	799	8,662	(1,578)
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and Cash Equivalents, End of Year	7,249	6,500	2,248	9,782	9,982
1株当たり当期純利益(円)	EPS (¥)	¥177.41	¥201.70	¥212.95	¥109.11	¥31.38
総資産	Total Assets, End of year	32,225	35,591	39,774	51,096	50,580
株主資本	Total Shareholders' Equity, End of year	22,847	25,525	27,413	29,401	29,697
株主資本当期純利益率(%)	ROE (%)	9.27	8.93	8.65	8.41	2.45
総資本当期純利益率(%)	ROA (%)	6.28	6.37	6.08	5.26	1.42
単独	Non-Consolidated					
売上高	Net Sales	¥37,933	¥42,492	¥50,033	¥55,886	¥59,047
営業利益	Operating Income	3,584	4,146	4,253	4,426	4,882
経常利益	Ordinary Income	3,453	4,196	4,311	4,445	4,880
当期純利益	Net Income	1,830	2,161	2,315	2,324	780
1株当たり当期純利益(円)	EPS (¥)	¥178.59	¥201.87	¥215.22	¥106.61	¥34.29
総資産	Total Assets, End of year	30,817	34,354	38,836	49,986	49,460
株主資本	Total Shareholders' Equity, End of year	22,353	25,075	26,991	28,920	29,283

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

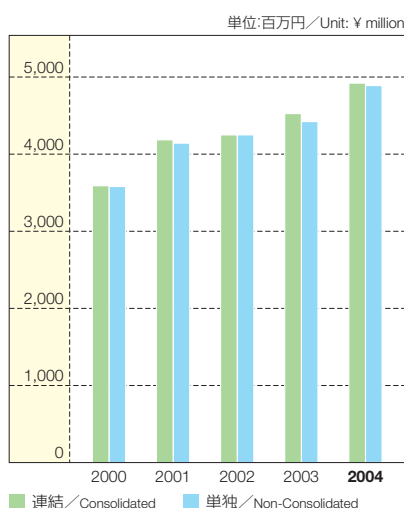
売上高(連結/単独)

Net Sales (Consolidated/Non-Consolidated)



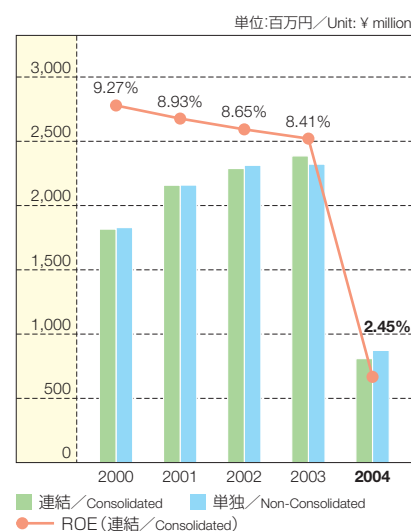
営業利益(連結/単独)

Operating Income (Consolidated/Non-Consolidated)



当期純利益(連結/単独)・ROE

Net Income (Consolidated/Non-Consolidated) and ROE



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ズを行っております。ご参照ください。

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:

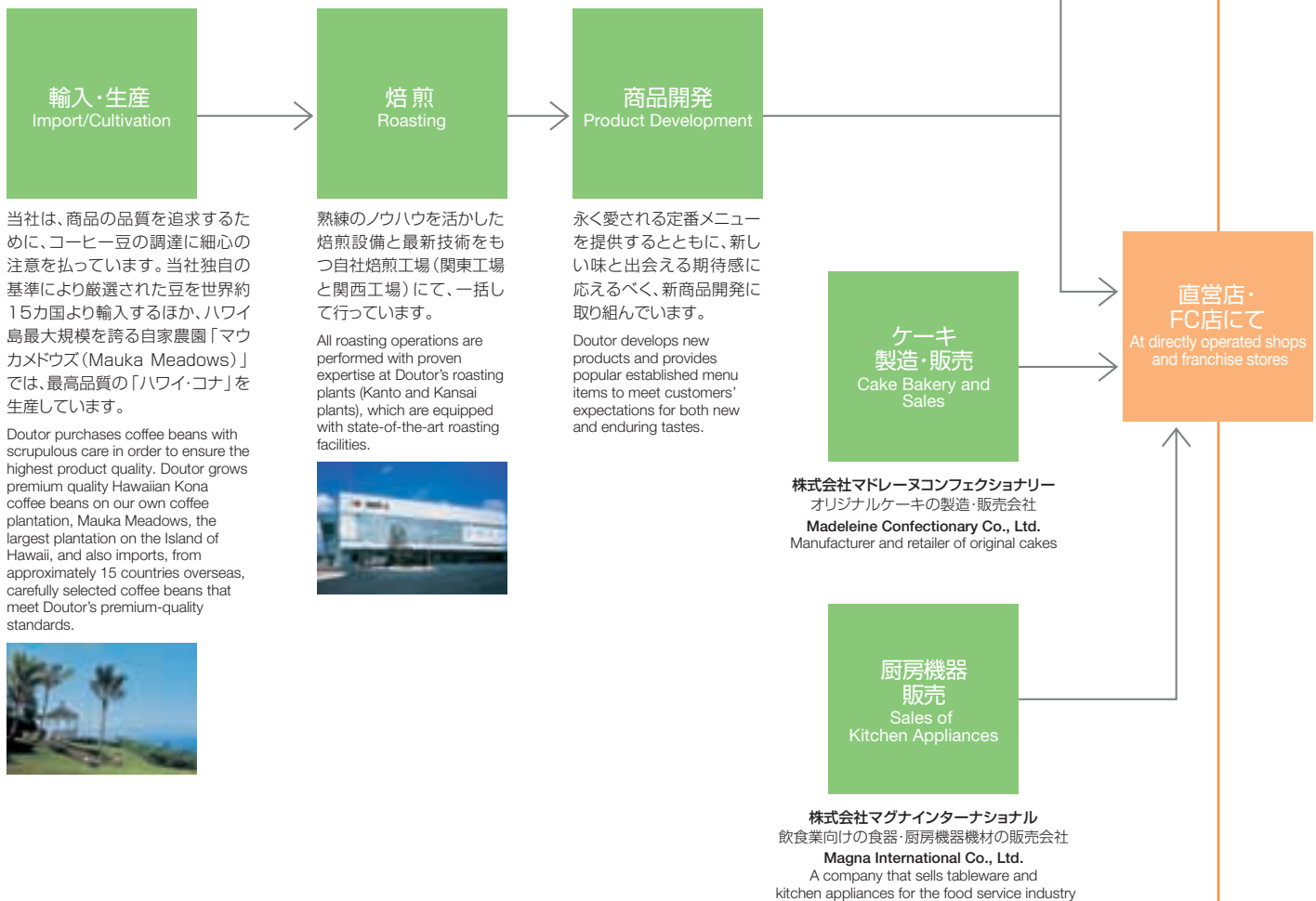
<http://www.doutor.co.jp>

自社一貫体制による最高品質の商品を多様な形態で提供する。ドトールならではの強みがグループの成長を支えています。

ドトールグループは、コーヒー豆の調達から焙煎までを自社で一貫して行うことで高い品質を維持し、多くのお客様から支持を得ています。また、多様な店舗業態の展開から卸売まで、さまざまななかたちで商品・サービスを提供することで、強固な収益基盤を築いています。

Providing premium quality products through a wide variety of channels supported by an integrated system encompassing all operations. Driving growth based upon the Doutor Group's established strengths.

To maintain the premium quality that our customers have come to expect, Doutor performs all business operations in-house, from procuring coffee beans to roasting. In addition, Doutor Group has built a strong profit foundation by providing a wide range of products and services in many different channels, from various store settings to wholesaling.



多彩なシーンでドトールブランドを楽しめる商品を提供

自社のFC店だけでなく、全国の外食産業向けに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います。また、CVSに向けたオリジナル商品の提案や、食品メーカーなどへドトールブランドを貸与することによるロイヤリティビジネスも推進。コーヒー飲料およびコーヒーフレーバー食品へのニーズに応えています。



Providing products that deliver Doutor's unique brand quality in a variety of business settings

Doutor supplies ingredients and equipment, including coffee beans and kitchen appliances, to its franchise shops and to other retail food establishments. The Group has maintained a stable business relationship with many clients, from coffee shops, restaurants, and fast food restaurants to hotels. Moreover, Doutor offers its original products, to convenience stores and promotes a royalty business by licensing the Doutor brand to food manufacturers. Through all these activities, Doutor meets the demand for coffee beverages and coffee-flavored foods.

多様な業態展開で、幅広い層のお客様にサービスを提供

直営店およびFC店展開により、全国で合計1,294店舗(2004年3月末現在)を展開しています。その最大の特徴は、多彩な業態展開により、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レストランなど、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。

Providing services to a wide range of customers in a variety of shop settings

Doutor maintains a total of 1,294 directly operated shops and franchise stores in Japan (as of March 2004). Because of its wide variety of business operations, Doutor is uniquely able to meet the needs of a diverse customer base representing various tastes and lifestyles. Doutor's coffee shops, which offer a wide selection of coffee beverages, and its restaurants, 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 extraordinarily stable business operations that achieve both customer satisfaction and profitability.



セルフサービスショップのバイオニア 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バイオニア。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 Caffé

誕生 1999年
ショップコンセプト イタリアンモダン
客単価 410円
First shop opened: 1999
Concept: Italian modern
Average sales per customer: ¥410

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グレードなエスプレッソカフェ。都会的かつ洗練された“上質なつろぎ”を提供する新業態です。

Excelsior Caffé is an upscale espresso cafe where visitors can enjoy authentic Italian-style espresso. Its refined urban atmosphere has been designed so that adult coffee lovers may relax in comfort.



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商業施設を出店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 Café 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 520円
First shop opened: 1972
Concept: Bright and healthy, ideal for both the young and the elderly
Average sales per customer: ¥520

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コーヒー豆・器具販売などで地域のコーヒーファンに親しまれています。

Café 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 おおらかなスパゲティハウス
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かな販促活動を展開しています。

Olive Tree is a spaghetti house that offers an Italian menu 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 Café 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 Café Doutor is a premium self-service cafe that targets prime locations such as the exclusive Ginza 4-chome block in Tokyo. It is positioned as the premium self-service establishment among Doutor shops.

収益性向上をテーマとして 基盤整備に取り組んでいます。

Doutor is adjusting its foundational operations targeting improved profitability.



代表取締役社長

鳥羽博道

Chief Executive Officer
and President

Hiramichi Toriba

2004年3月期の業績についてお聞かせください。

当期の飲食業界は、低価格化の底打ち感が見え、既存店の前年対比売上高の減少幅も縮小傾向が見えてきましたが、長引く国内景気の不調と競争の激化に加え、冷夏など天候不順、牛肉・鶏肉などの製品不安や価格上昇など、経営環境は依然として厳しいものとなりました。

そうした中で当社は、売上高61,713百万円(前年比4.0%増)、経常利益4,904百万円(前年比8.0%増)と6期連続の増収増益を果たすことができました。しかしながら、土地評価損などの特別損失を計上したことにより、当期純利益は723百万円(前期比69.7%減)と前年実績を下回りました。

当期は、収益力の向上を全体的な施策の方向性とし、そのための基盤整備に財務、事業活動、組織の各方面から取り組みました。とくに財務面では、当社の業態の特性上、ある程度定期的に店舗の改装や出店戦略の見直しなどに伴う財務処理が必要となることから、当期はそれらを一括処理しました。一時的な損失を伴ったものの、財務体質の改善や収益力改善に向けて一定の成果を得ることができたと考えています。

Would you please summarize Dotor's fiscal 2004 business results?

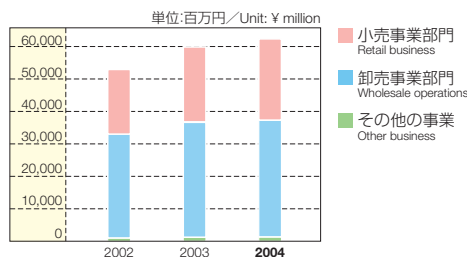
Food service industry prices appeared to have bottomed out during the period under review, and the decline in sales from the previous fiscal year at our existing shops was beginning to narrow. However, the management environment remained difficult due to unfavorable weather conditions, such as a cool summer, concern for product safety, and price increases for beef and chicken, as well as a lingering domestic economic downturn and increasing competition. Despite these challenges, Dotor recorded the sixth consecutive year in which both revenues and profits advanced, with consolidated net sales of ¥61,713 million, a 4.0% increase compared with the previous fiscal year, and ordinary income of ¥4,904 million, an 8.0% increase. However, net income decreased 69.7% in fiscal 2004 to ¥723 million due to extraordinary losses, such as losses due to revaluation of land.

During the current period, we focused on improving profitability as an overall direction for our actions and policies, and we adjusted our foundational operations in such areas as finance, business activities, and organization. In particular, Dotor consolidated and made adjustments to its financial base during the current period, taking such necessary actions as closing and remodeling shops and reexamining our expansion strategy, which are important aspects of Dotor's unique business. I believe we have improved our financial system as well as our ability to increase revenues despite the one-time losses.

Could you provide additional details on the financial adjustment and consolidation?

First, the loss on disposal of fixed assets reached ¥457 million due to remodeling of directly operated shops

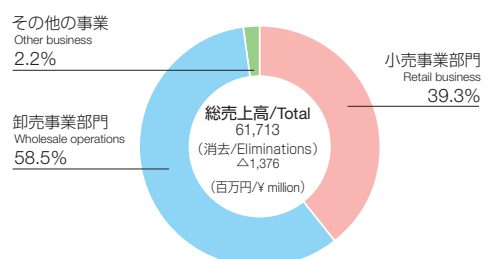
連結部門別売上高推移 Consolidated Net Sales by Segment



注: 売上高は、内部消去後の数値です。
Note: The figures for net sales are after intercompany eliminations.

(3月31日に終了した各会計年度/Fiscal years ended March 31)

連結部門別売上高構成比率 Share of Consolidated Net Sales



(2004年3月期/For the year ended March 31, 2004)

財務面の整備・処理とは具体的にどのような内容ですか？

ひとつは、店舗改装を積極的に実施したことに伴い、直営店の改装などによる固定資産除却損457百万円を計上したことです。改装は時代の変化や店舗の老朽化に対応したもので、この効果もあって既存店の売上高は、冷夏があったにもかかわらず通期で前年比98.9%と堅調に推移しました。

次に、直営各店舗の業績と成長性を鑑みて不採算店17店を閉鎖した結果、店舗閉鎖損564百万円を計上しました。店舗の内容は、4年前に開発した紅茶のセルフサービス業態「サロン・ド・テ マドレーヌ」3店のほか、中期的に見ても収益性の悪い直営不採算店であります。

これらのほか、直営店舗の家主に対する差入保証金のうち、家主の経済的事情により回収困難となったもの340百万円を償却しました。この対策としては、高額な保証金を差し入れている物件の定期的な調査や減額交渉を強化し、リスク低減に努めています。

また当期は、当社が工場用地として取得していた千葉県習志野市の土地を子会社に売却したことに伴い、時価での土地再評価による土地評価損1,920百万円を計上しました。今後グループ内で有効活用するとともに、時価に置き換えることができたことは資産効率向上の面からも良かったと考えます。これらの特別損失は、直営店の改装による除却を除いていずれも一時的な損失と捉えています。また直営店の改装も、当期は多数の店舗で一斉に実施しましたが、今後は各店の状況を見ながら定期的に継続していく考えです。

事業活動における施策と成果についてお聞かせください。

当期の特徴は、前期に既存店売上高が減少したことを受けて、直営店で29店舗、FC店で115店舗という大規模な改装を実施したことです。これにより収益計画達成のための基盤が整い、確実にお客様の利用促進に

as a result of our active renovation effort. Renovation was implemented in response to the changing times and to address the need to upgrade aging shops. This effort helped us generate sales of 98.9% of the previous fiscal year's sales at existing stores despite the cool summer.

We closed 17 directly operated shops that were underperforming based on business results and the growth potential of each shop, and consequently reported losses of ¥564 million. We closed 3 Salons de the Madeleine, self-service tearooms developed four years ago, and also closed directly operated shops that were seen as unprofitable even from a medium-term perspective.

Furthermore, with regard to guarantees deposited with the owners of our directly operated shops, we wrote off ¥340 million of guarantees that we deemed irrecoverable due to the owners' financial circumstances. To address this situation and reduce financial risk, we are striving to strengthen reviews and price negotiations concerning property for which we pay a considerable amount of guarantee money.

Moreover, during the current period, we reported ¥1,920 million in losses due to revaluation of land based on market value, which resulted in selling land we had owned for a plant site in Narashino, Chiba, to a subsidiary. I believe this was a good decision since the property can be effectively used within the Doutor Group in the future, and we were able to evaluate the property at market prices for improved asset efficiency. Except for the disposal losses of directly operated shops due to remodeling, I consider these extraordinary losses as temporary. In addition, although many stores were renovated at the same time during the current period, we plan to continue routine remodeling by carefully considering the situation of each store.

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

単位:百万円/Unit: ¥ million

		2000	2001	2002	2003	2004
小売事業部門	Retail business	¥13,789	¥16,119	¥19,636	¥23,076	¥24,766
卸売事業部門	Wholesale operations	23,949	26,097	31,818	35,189	35,932
その他の事業	Other business	1,973	2,245	692	1,079	1,016
合計売上高	Total	¥39,713	¥44,463	¥52,319	¥59,345	¥61,713

注1:連結子会社の売上高は、卸売事業部門に含まれております。

2:売上高は、内部消去後の数値です。

Notes: 1. All sales by consolidated subsidiaries are included in the wholesale operations segment.

2. The figures for net sales are after intercompany eliminations.

(3月31日に終了した各会計年度/Fiscal years ended March 31)

つながりました。今後も店舗の魅力向上のため、積極的な改装を継続していきたいと考えています。業績向上の柱となる店舗網の拡大については、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）を中心に合計114店舗（直営店23店舗、FC店91店舗）を新規出店しました。ガソリンスタンド併設型のDCSの出店が当初計画より遅れましたが、投資コストの見直しや出店希望者の方々へのアプローチ方法の再検討などにより課題を解決しましたので、今後も出店を継続していきます。新規出店の全体的な方針としては、当社の強みであるフランチャイズノウハウを活用し、経営効率改善をめざすためにもFC出店比率の向上を掲げております。当期以降も直営店の新規店は25店舗前後とし、様々な立地にFC店舗を主体に出店していく考えです。

一般小売店やCVS向けの卸売事業の状況はどうでしょうか？

一般卸売事業の市場環境は、一般の喫茶店が減少し続けていること、またレギュラーコーヒーの卸売市場自体が過当競争状態であることなどから極めて厳しい状況が続いています。その中で当社は、当事業を新たな成長事業として育成すべく、FCビジネスで培ったブランド力と商品力を活用してコンビニエンスストア市場を中心に活動を展開してきました。しかしながら、多品目化に伴う流通・販売コストの増加から収益率が極めて悪化したため、当期はそれらコストを見直し、収益力の改善を図りました。また、当期は日本たばこ産業株式会社（JT）等とコラボレーションを実現し、ドトールのブランドを他メーカーに貸与することにより、ブランドフィーを得るロイヤリティビジネスを開始することができました。自社で製造・販売を実施する場合と比較して売上高そのものは減少するものの、収益性重視の観点から、確実に利益を生む事業形態として拡大させていく考えです。



また、当社の焙煎技術が着目されてコーヒー飲料の原料卸売が拡大してきており、FC向け以外の一般卸売事業においても収益を生み出せる体制を構築することができました。

What about the specific strategies and results in business activities?

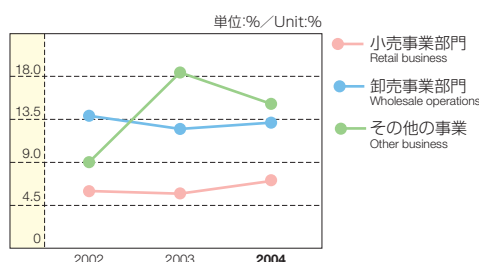
The current period was characterized by the large-scale renovation of 29 directly operated shops and 115 franchise stores in response to the decrease in sales at existing stores in the previous fiscal year. With this renovation effort, we have established a foundation for achieving our revenue goals, and it certainly helped encourage customer visits. We plan to continue an aggressive renovation effort to further improve the attractiveness of our stores.

As for expansion of the store network, a core of business improvement, we opened a total of 114 new stores (23 directly operated shops, 91 franchise stores), including Doutor Coffee Shops (DCS) and Excelsior Cafes (EXC), which represent our main shop operations. Although the opening of DCS located in gasoline stations was initially delayed, we resolved the problems by reviewing and decreasing store construction cost and our approach to individuals who were interested in opening stores, thereby supporting continued store openings. As our overall strategy for opening new stores, we utilize our strength in franchise know-how and increase the rate of franchise store openings to improve management efficiency. In each fiscal year, we plan to open approximately 25 new directly operated shops, and we will prioritize the opening of many more franchises, in a wide variety of locations.

What is the situation of the wholesale business for retail and convenience stores?

The continuing decline in the number of conventional coffee shops and the intense competition in the regular coffee wholesale market have created a difficult situation in the entire wholesale market environment. Given

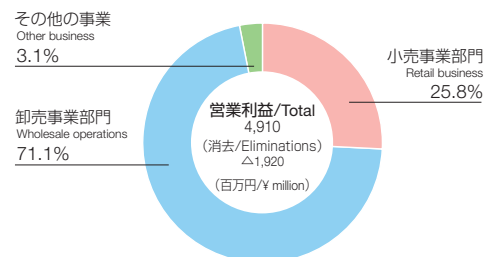
連結部門別営業利益率推移 Consolidated Operating Income Ratio by Segment



注: 営業利益率は、内部消去前の数値です。
Note: The figures for operating income are before intercompany eliminations.

(3月31日に終了した各会計年度/Fiscal years ended March 31)

連結部門別営業利益構成比率 Share of Consolidated Operating Income



(2004年3月期/For the year ended March 31, 2004)

組織面ではどのような基盤整備を実施しましたか？

意思決定と業務のスピード向上を目的として、組織改革を実施しました。具体的には、DCSをはじめとしたFC事業部門に商品開発や物流・販売促進という部門を加えてFC運営にかかわる各部門を統合する営業統括本部とし、全社を5統括本部に整理しています。

当期に続いて、2004年6月からは執行役員制度を導入します。企業としての持続的な成長に向けて、今後も効率的・合理的な組織経営体制の構築をめざしてまいります。

経営判断のスピード化、合理化をめざした組織改革 Organizational reformation to accelerate decision-making and rationalization

■ 営業統括本部

店・人・商品・売店の4つの魅力向上を追求し顧客満足向上を図るFC事業の運営全般、及びCVS向けオリジナル商品の開発やメーカーへの原料卸売など、収益性の高い一般卸売事業を管掌します。

Sales and Store Operation Management Headquarters

This headquarters oversees the FC business to improve its attractiveness in four aspects—coffee shops, people, products, and merchandise stores—and to raise customer satisfaction. It is also responsible for developing original products for convenience stores and managing highly profitable wholesale businesses, including sales of raw material to manufacturers.

■ 設計管理統括本部

全業態の新店・既存店店舗設計から施行までをトータルに管理します。コストと工期の計画的な圧縮を推し進め、新たな工法や商品開発を行い、次世代の店舗設計を創造してまいります。

Store Designing Management Headquarters

This headquarters oversees every aspect of the construction and updating of both new and existing stores, from the design to actual building of facilities for all our various business operations. It strives to systematically reduce the cost and time required for construction, develops new construction methods and products, and creates the next generation of store designs.

■ 生産管理統括本部

コーヒー生豆の買付けから、関東・関西両工場における焙煎までをトータルに管理します。ISO9001の活動を通して徹底した品質管理体制を維持しながら、工場の生産性向上にも努めています。

Products and Factory Management Headquarters

This headquarters manages all production-related operations, from the purchase of coffee beans to roasting at the Kanto and Kansai plants. By implementing a thorough, ISO 9001-certified quality management system, Doutor strives to continually improve plant productivity.

■ 管理統括本部

総務人事部、経理部、情報システム部など、全社に関わる戦略的な管理体制を構築し、経営の効率化を図るとともに、コンプライアンスに則った企業責任を果たしてまいります。

Corporate Management Headquarters

This headquarters is responsible for the strategic company-wide management system, including the General Affairs, Accounting, and Information System departments to ensure efficiency and fulfill corporate compliance responsibilities.

■ 店舗開発統括本部

新たな顧客のニーズを拓く「立地創造型店舗開発」をテーマに、全国の好立地獲得及びフランチャイジーの開拓を推進し、収益性の高い店舗網の拡大をめざします。

Store Development Management Headquarters

This headquarters promotes the acquisition of desired locations nationwide and develops franchisees to expand our network of stores and secure high profitability under the concept of innovative shop development, which aims to discover and target emerging customer demand.

these conditions, we are taking steps focusing on the convenience store market, and, utilizing the brand recognition and product strength established in our franchise business, we are aiming to successfully advance our wholesale venture. However, the rate of return dropped sharply due to the increase in distribution and sales costs caused by developing and marketing a large number of items. Therefore, we reviewed those costs in order to improve profitability. Moreover, we established collaboration with Japan Tobacco Inc. (JT) during the current period, and launched a royalty business that generates brand fees by licensing the Doutor brand to other makers. Although sales decreased compared with in-house production and sales operations, we plan to expand the wholesale business as a profit center from the perspective of our emphasis on overall profits. Since material sales for coffee beverages is expanding due to the attention drawn to our roasting technology, we were able to establish a system that secures profitability for the wholesale business other than sales to franchise stores.

How did you adjust Doutor's organizational foundations?

For improved decision-making and operational efficiencies, we implemented organizational reformation. We established the Sales and Store Operation Management Headquarters to integrated the departments engaged in operation of franchises by adding departments such as product development, distribution and sales promotion to the Franchise Business Department, including DCS. Now, all companies within the Doutor Group are assigned to one of the five Managing Headquarters. We will incorporate an executive director system in June 2004. We intend to put into place an efficient, practical organizational management system to ensure sustained corporate growth.

業態別店舗数推移 Number of Doutor Establishments by Format

		単位:店/Unit: Shops				
		2000	2001	2002	2003	2004
ドトールコーヒーショップ(うちFC)	Doutor Coffee Shop (Franchise)	722 (632)	786 (688)	847 (740)	922 (811)	994 (889)
エクセルシオール・カフェ(うちFC)	Excelsior Caffe (Franchise)	10 (1)	30 (4)	59 (6)	97 (15)	115 (22)
カフェ・マウカメドウズ(うちFC)	Mauka Meadows (Franchise)	11 (3)	13 (3)	11 (0)	12 (0)	12 (0)
カフェ・コロラド(うちFC)	Cafe Colorado (Franchise)	179 (176)	177 (174)	165 (163)	155 (153)	148 (146)
オリーブの木(うちFC)	Olive Tree (Franchise)	36 (22)	34 (19)	27 (15)	24 (12)	15 (9)
その他(うちFC)	Others (Franchise)	10 (4)	11 (4)	15 (4)	12 (3)	10 (3)
合計(うちFC)	Total (Franchise)	968 (838)	1,050 (892)	1,124 (928)	1,222 (994)	1,294 (1,069)

(3月31日現在/As of March 31)



店舗運営力の強化 REINFORCING SHOP OPERATIONS

魅力ある店舗運営に努め、 集客力を高めています。

Doutor operates appealing shops to attract customers.

既存店における収益向上をめざし、安定した集客を確保できるよう魅力的な店舗づくりと効率的な運営に取り組んでいます。

より快適な空間を実現するための店舗改装や、

お客様に満足いただける新たなメニューの提案に力を注いでいます。

Doutor strives to create an attractive shop atmosphere and to efficiently operate shops, as we look to improve profitability at existing shops and maintain a stable customer base.

Doutor is remodeling shops to offer an even more comfortable atmosphere, and we are creating new menu items to increase customer satisfaction.

直営店売上高対前年の状況 Year-on-Year Sales of Directly Operated Stores

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
		単位:%/Unit: %							
既存店 Existing stores	全業態 Doutor Group Shops	102.6	99.6	99.2	100.0	99.3	99.2	96.9	98.9
	DCS Doutor Coffee Shops	102.7	100.0	100.9	100.3	99.2	97.3	97.4	98.3
全店比較 Storewide comparison		119.5	116.3	114.9	108.1	116.7	121.9	117.6	107.3
外食既存 Existing restaurants		—	98.8	95.9	96.4	96.5	96.7	94.4	95.2

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.

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

既存店改装の強化

店舗の魅力と集客力を高めるため、開店後5年以上の店舗において改装を進めています。

改装のポイントは、①看板や椅子、テーブル、床、壁などのリニューアルによるイメージ刷新 ②一人席を増やすことによる客席稼働率の向上 ③自動換気システムを採り入れた分煙体制の強化などです。当期は営繕・改装合わせて、直営29店舗、FC115店舗で実施しました。この実績を踏まえて、来期も継続して改装を中心とする店舗の魅力向上を図ります。

Strengthening remodeling efforts of existing shops

In order to enhance the attractiveness of shops and the ability to draw in customers, Doutor is remodeling shops older than 5 years. The remodeling initiative is focused on renewing each shop's image by updating signboards, chairs, tables, floors, walls, etc.; increasing the seat-turnover rate by increasing the number of single seats; and reinforcing the separation of smoking and non-smoking areas through such steps as installing automatic ventilation equipment. We upgraded a total of 29 directly operated shops and 115 franchise shops through repairing and/or remodeling during the current fiscal year. We will continue to enhance the attractiveness of the shops in the next fiscal year, primarily through remodeling.



メニュー開発の強化

既存店の収益性に大きく影響するメニュー戦略については、ヘルシー・高品質・リーズナブルをテーマにした新製品の開発に力を注いでいます。当期、DCSにおいては定番メニューをリニューアルした「ベーコンスパイシードッグ」、EXCではメニュー内で大型カテゴリーに成長した「ホットサンド」、カフェ・コロラド(COL)では初のご飯メニュー「ハヤシライス」など、魅力ある数々のメニューを発売することができました。

Reinforcing menu development

Our menu significantly influences the production of revenues at existing shops, so we strive to develop new products that are healthy, high quality, and reasonably priced. During this fiscal year, we produced a number of appealing menu items: "Bacon Spicy Dog," an updated version of a popular item at Doutor Coffee Shops; "Hot Sandwiches," which have grown into a major menu category at Excelsior Cafes; and "Hayashi Rice," our first rice dish on the Cafe Colorado menu.



ベーコンスパイシードッグ
Bacon Spicy Dog

店舗と本部を結ぶ情報システムの整備

将来における全業態2,000店舗体制を見据えて、店舗のPOSと本部を結ぶ情報システムを整備し、双方向通信を活かした情報共有ができる体制の構築に着手しました。これにより、売上情報や店舗への連絡事項などをリアルタイムで通信できるようになり、店舗における基本業務をより簡便かつ正確に実施できるようになりました。また、今後の新たな事業拡張も視野に入れた環境を整え、2004年中の本稼働をめざします。

Improving our information system connecting shops with headquarters

Targeting 2,000 shops in Japan, Doutor is adjusting its information system connecting POS terminals at the shops to the headquarters and is configuring an improved system for exchanging information through two-way communication. As a result, sales information and notifications to the shops can be transmitted in real-time, and basic business activities at the shops can be conducted more easily and accurately. We plan for full-scale operation in 2004, taking into consideration new business expansion.



新規出店の拡大 OPENING MORE SHOPS

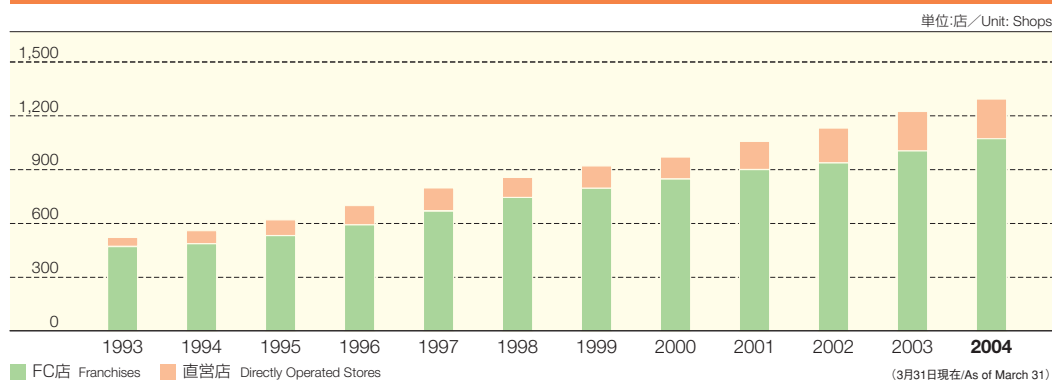
FCを中心とする効率的な多店舗展開を推進しています。

Doutor is promoting efficient shop expansion focusing on franchises.

店舗展開においては、収益効率の高いFC展開を中心にあらゆる生活シーンでご利用いただける多店舗展開を行っています。確立したビジネスモデルと充実した研修体制により、全国2,000店舗の実現に向けて着実に取り組みを進めています。

Doutor is expanding the number of shops and focusing on highly profitable franchises so that customers can enjoy and relax in a variety of locations and settings. We are making steady progress toward opening 2,000 shops in Japan, utilizing our established business model and comprehensive training system.

全業態のチェーン店舗数推移 Number of Doutor Chain Establishments



EXCのビジネスモデルを確立し、多店舗展開を推進

EXC業態は、1999年の開始以来、認知度向上を重視して都心の一等地を中心とした直営店舗を主体に店舗展開してきました。当期、100店舗を超える規模に成長し、あわせてイタリアンをコンセプトにした独自のメニュー構成や、セルフスタイルでありながら“おもてなし”を重視した接客スタイルなどのビジネスモデルを確立することができました。この成果を受け、今後はEXCにおいてもFC出店を徐々に進めてまいります。

Doutor's shop expansion plan incorporates a business model for Excelsior Caffe

Since opening in 1999, Doutor has expanded the business of Excelsior Caffe, mainly as directly operated shops located at prime locations in central urban areas, in a move to raise brand awareness. During this fiscal year, the number of Excelsior Caffes reached over 100, and a business model was established to present a unique, Italian cuisine-based menu while offering an atmosphere of hospitality, even in a self-service environment. Based on these initiatives, Doutor will steadily promote the opening of more Excelsior Caffe franchises.

多店舗展開をサポートする研修施設を拡充

多店舗展開を推進するにあたり、当社は各地に研修店舗を設け、より高いサービスの提供に向けた従業員教育や、FC加盟店への研修・説明の場として活用しています。2003年4月には、EXC業態として初の研修専用店舗を新宿にオープンしました。充実した研修体制でEXC業態のさらなる拡大を図ってまいります。

Expanding training facilities to support shop expansion

In order to promote shop expansion, Doutor established training shops in various locations, using them exclusively as facilities to train employees in the art of providing higher-quality services, and to train personnel and hold seminars for franchises. In April 2003, Doutor opened its first Excelsior Caffe training shop and will support expansion the Excelsior Caffe business by building upon its comprehensive training system.



立地創造型開発の推進

商談や待ち時間の調整など、コーヒーショップのさまざまな利用法に着目し、「立地創造型開発」をテーマに新たな立地に出店をしています。当期、初めて霞ヶ関の官公庁内に出店したほか、総合病院内や旅行カウンターとの併設店、電鉄系の情報発信機能を備えた複合型カフェなどを展開しました。今後もさらに新たなニーズを開拓しながら、全国へ展開を進めます。

Promoting innovative shop development

Doutor opens shops at new locations under the concept of creative shop sites, paying particular attention to the variety of ways people use coffee shops: for business meetings, bidding time, or simply taking a break. During the current fiscal year, Doutor opened its first shops in government and public office buildings in Kasumigaseki, as well as shops in general hospitals and at locations connected with travel service bureaus. We also promoted cafes in train stations, providing combined facilities for accessing the Internet and enjoying coffee. Doutor will continue to promote these diverse shops while developing innovative concepts for emerging needs.



DCS日本郵政公社店
DCS located at Japan Post



DCS川崎医科大学附属病院店
DCS located at Kawasaki Medical School Hospital



一般卸売事業の収益化 INCREASING THE REVENUE GENERATING CAPACITY OF THE WHOLESALE BUSINESS

ドトールのブランド力を活かした ロイヤリティビジネスに挑戦しています。

We are entering the royalty business based on the strength of Doutor brand recognition.

ドトールブランドの普及と収益源の多様化をめざし、
小売店や外食店向けの商品卸売事業を展開しています。
事業の収益性改善に向けて体制を整備するとともに、
高いブランド力を活かしたロイヤリティビジネスも開始しました。

In order to extend the leverage of the Doutor brand and
create a variety of income generating resources,
Doutor is developing a system to enhance revenue production
by launching a royalty business based on the strength of the Doutor brand.

TOPICS ① 輸入豆の為替リスクについて

当社の使用するコーヒー生豆は、先物相場商品であり、
為替変動のリスクを有しています。このリスクを最小限
に抑えるために、当社では許容し得る相場価格、為替水
準に達したときに、その時点での価格で中長期的（1～2
年程度）な買付け契約を結ぶことで、原価変動リスクに
対応しています。2004年3月末現在で、既に2005年
9月までの買付けを完了し、生豆原価を確定しています。

Exchange risk for imported beans

Coffee beans used by Doutor are traded on the futures market, and
therefore their cost is vulnerable to fluctuations in the exchange rate.
To minimize this risk, Doutor purchases mid- to long-term contracts
(approximately one to two years) when both the price and the
exchange rate are at reasonable levels. As of March 2004, Doutor has
purchased contracts up to September 2005 and stabilized its coffee
bean costs.

黒字体質の構築

ドトールのブランド力を活用したCVS向けの商品展開については、商品数の急増や、販売促進費・流通費などのコストコントロールの問題により、売上高の成長に比べ利益の伸び悩みが課題でした。その改善のため、当期は収益性を重視して商品戦略の見直し、コスト削減を積極的に行い、確実に利益を出せる営業体制を確立しました。

Configuring a system to boost income

Product development for convenience stores utilizing Doutor's brand name power has faced stagnating revenue growth despite increased sales as a result of largely uncontrolled promotion and distribution costs. Consequently, Doutor reviewed its product strategy and cost reduction efforts and established a sales system that can securely generate profit while emphasizing revenues.

コラボレーションによる商品の販売

CVS・一般小売店向け卸売分野の収益性を一層確かなものとするため、2003年秋からドトールブランドを貸与するロイヤリティビジネスを開始しました。発売される商品の品質やデザインについては当社が積極的に関与しながら、貸与先の販売力を活かすことで、双方に大きなメリットを生む効率の高い事業として強化していきます。

Selling products through collaboration

Aiming to secure a stable revenue base in the wholesale business targeting convenience stores and retail stores, Doutor launched a royalty business in the autumn of 2003 to license the Doutor brand. Doutor will enhance this business for mutual benefit by maintaining its active participation in the development of product quality and design offerings and utilizing the sales capabilities of the licensees.



ドトール カフェ・オレ
Doutor cafe au lait

事業の拡大によるコーヒー豆の生産量増加

ロイヤリティビジネスの強化や一般食品メーカーへのコーヒー豆の卸売事業の拡大により、コーヒー豆の生産量が増加いたしました。このように、一般卸売事業の収益力を高めながら事業の拡大を図ることは、関東・関西の焙煎工場の稼働率向上にも寄与します。

Increasing the volume of coffee bean production with expanding overall business

Due to enhanced royalty business and expanded coffee bean wholesale to food manufactures, the volume of coffee bean production has increased, and the increased earning power in the wholesale segment and further expansion of our overall business are driving higher operational efficiency and utilization rates at the Kanto and Kansai roasting plants.



TOPICS ② 社会貢献の取り組みについて

㈱ドトールコーヒーは、全国に展開しているドトールコーヒーショップチェーンで、カンボジアに学校を建設するための募金活動「ドトールありがとう募金」を2000年11月から実施しています。お客様のご協力に支えられ、厳しい世情においてもコンスタントに募金が集まり、活動開始以来の募金総額は16,263,514円(2004年3月末現在)となりました。募金は毎年、ボランティア団体「カンボジアに学校を贈る会(ASAC)」に寄贈しており、すでに建設されている7校舎と合わせて、2004年夏までに9校舎が開校することになります。当面はこの活動に特化していく方針ですが、こうした活動を、将来的にはコーヒー生産国の教育環境整備支援のためにも広げていきたいと考えています。

Contributing to society

Since November 2000, Doutor Coffee Co., Ltd. has participated in the Doutor Thank You Fundraising Program, a nationwide fundraising activity conducted at Doutor Coffee Group to support the construction of schools in Cambodia. With the help of its customers, Doutor has continued to raise funds through this effort, even during difficult economic times. As of March 2004, a total of ¥16,263,514 has been collected since the beginning of the drive. The money collected is annually given to the Association of School Aid in Cambodia (ASAC), a non-profit, volunteer NGO. A total of 9 schools will have opened by the summer of 2004, including the 7 schools that were established in prior years. Doutor will maintain its focus on this activity for the foreseeable future, although we will expand the effort to support the strengthening of education in coffee-producing countries.



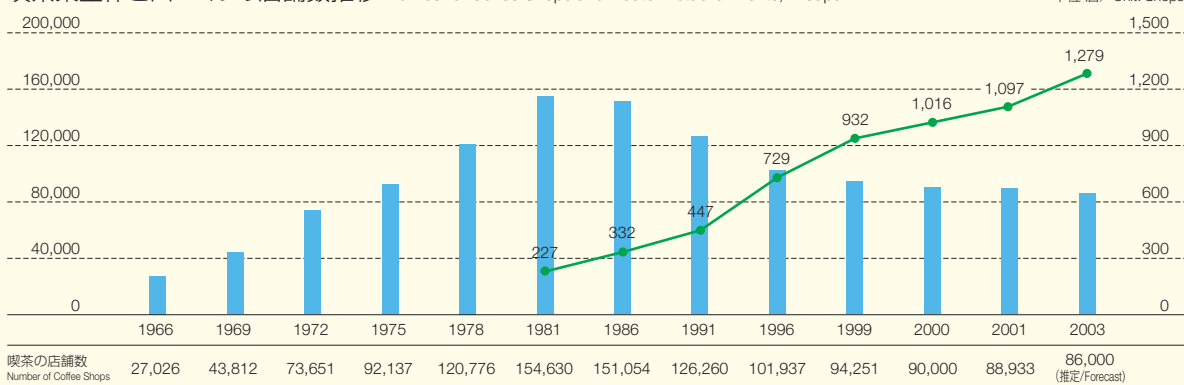
減少する個人喫茶、増加するセルフ&チェーン店

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8万6,000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 ¥1,739.6 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 greater operational resources compared with owner-managed coffee shops. Currently, there are approximately 3,000 self-service coffee shops among approximately 86,000 coffee shops in Japan, occupying only about 3% of the total market share. It is expected that the evolution of the coffee shop structure will accelerate, and that the self-service coffee shop market has significant potential.

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

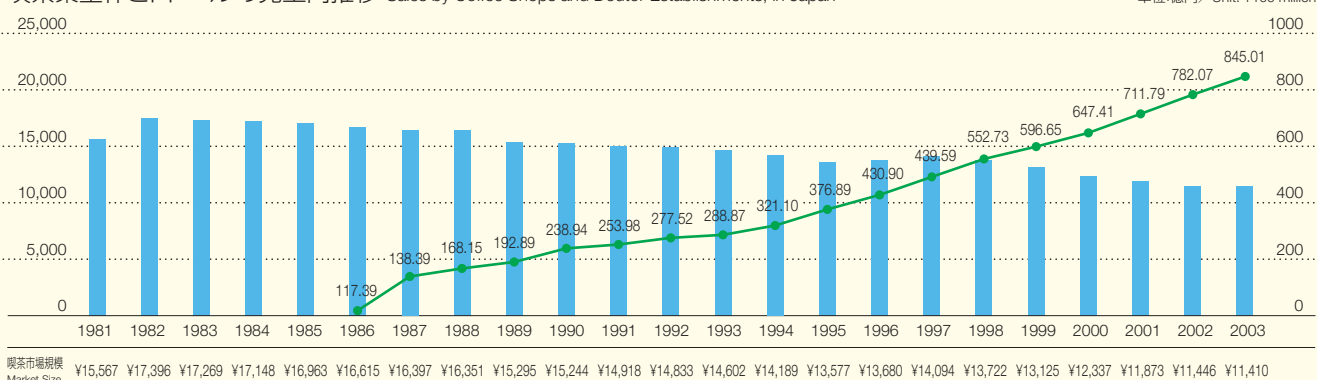


■ 喫茶業店舗数 / Number of Coffee Shops ● ドトール業態合計(オリブの木を除く) / Doutor (including franchises but excluding Olive Tree)

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, in Japan



■ 喫茶業合計売上高 / Sales by the Coffee Shop Sector ● ドトール業態合計(FCを含む末端売上高 オリーブの木を除く) / Doutor (including franchises but excluding Olive Tree)

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

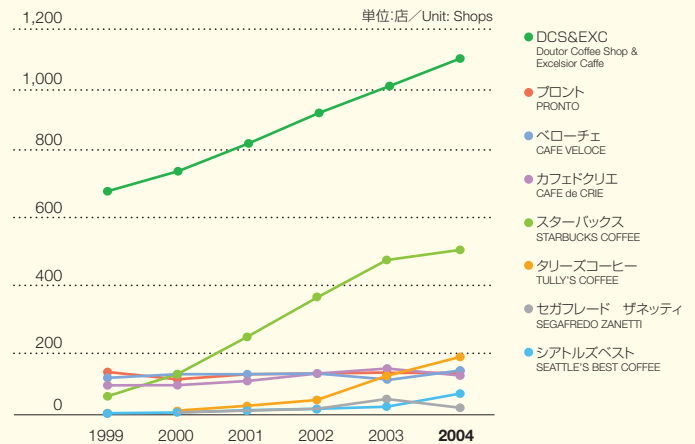
セルフスタイルコーヒーショップのうち、市場で最も需要の多い日常密着型店舗の代名詞となっているDCSは、他を圧倒する店舗数を誇りながらも、今なおFC店を中心としてさまざまな立地で店舗数を伸ばし続けています。また、“より上質な”をコンセプトにした新業態「エクセルシオール・カフェ (EXC)」も全国に店舗網を拡大しつつあります。2004年3月末には、この2業態で1,100店舗を超えるなど順調に推移し、そのシェアは国内のセルフスタイルコーヒーショップのおよそ1/3以上となります。

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

Doutor Coffee Shops occupy the largest share of the self-service coffee shop market and are 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 Caffe, offers a more upscale concept and is expanding its national coverage. The total number of Doutor Coffee Shops and Excelsior Cafes exceeded 1,100 in fiscal year 2004, 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 of Major Coffee Shop Chains (Partial forecasts)



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.

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

単位: 店 / Unit: Shops

チェーン名	Coffee Shop Chains	1999	2000	2001	2002	2003	2004
DCS&EXC	Doutor Coffee Shop & Excelsior Caffe	678	737	819	909	1,019	1,109
プロント	PRONTO	107	109	119	122	105	142
ベローチェ	CAFE VELOCE	80	85	97	119	132	144
カフェドクリエ	CAFE de CRIE	117	102	117	117	112	128
スターバックス	STARBUCKS COFFEE	52	117	227	345	454	514
タリーズコーヒー	TULLY'S COFFEE	2	8	23	41	110	189
セガフレード ザネッティ	SEGAFFREDO ZANETTI	1	5	11	15	23	24
シアトルズベスト	SEATTLE'S BEST COFFEE	-	11	15	15	44	70

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

Total Coffee Consumption in Japan

単位: トン / Unit: Tons

	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (予想/Forecast)
レギュラーコーヒー (工業用含む)	205,500	214,000	222,000	263,050	267,400	267,400
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥2,935	¥2,880	¥2,765	¥2,750	¥2,775	¥2,775
インスタントコーヒー	39,000	39,600	40,000	40,000	40,500	40,500
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥2,020	¥2,100	¥2,120	¥2,100	¥2,095	¥2,095
合計	244,500	253,600	262,000	267,050	271,450	271,450
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥4,955	¥4,980	¥4,885	¥4,850	¥4,870	¥4,870

レギュラーコーヒーの市場別推移

Regular Coffee Sales in Japan by Market Category

単位: トン / Unit: Tons

	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (予想/Forecast)
業務用	68,500	69,000	69,500	69,500	69,500	69,500
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥1,450	¥1,400	¥1,320	¥1,305	¥1,300	¥1,280
家庭用	57,000	60,000	62,500	65,500	66,700	70,000
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥1,035	¥1,045	¥1,035	¥1,070	¥1,090	¥1,115
工業用	80,000	85,000	90,000	92,000	94,000	96,000
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥ 450	¥ 435	¥ 410	¥ 410	¥ 420	¥ 430
合計	205,500	214,000	222,000	227,000	230,200	235,500
メーカー出荷額 (億円) (¥100 million)	¥2,935	¥2,880	¥2,765	¥2,785	¥2,810	¥2,825

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.

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, Doutor has been able to expand its market share and has established strong brand recognition. Through innovative ideas and taking on new challenges, Doutor 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 1962
Opened as a wholesaler of roasted coffee beans



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 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 Doutor 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 Doutor, 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 Caffè, an Italian espresso cafe



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 the Madeleine, a tearoom targeting women



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 北海道地区本部(北海道札幌市)
 東北地区本部(宮城県仙台市)
 東海・北陸地区本部(愛知県名古屋市)
 近畿地区本部(大阪府大阪市)
 中国・四国地区本部(広島県広島市)
 九州地区本部(福岡県福岡市)
 直営店225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 833名

Company Name: Doutor Coffee Co., Ltd.

Established: April 1962

Offices and Factories:

1. Headquarters: 1-10-1 Jinnan, Shibuya-ku, Tokyo
2. Factories: Kanto Plant (Funabashi, Chiba)
Kansai Plant (Kato-gun, Hyogo)
3. Regional Headquarters: Hokkaido Regional Headquarters (Sapporo, Hokkaido)
Tohoku Regional Headquarters (Sendai, Miyagi)
Tokai/Hokuriku Regional Headquarters (Nagoya, Aichi)
Kinki Regional Headquarters (Osaka, Osaka)
Chugoku/Shikoku Regional Headquarters (Hiroshima, Hiroshima)
Kyushu Regional Headquarters (Fukuoka, Fukuoka)
225 Directly Operated Coffee Shops

Principal Products and Services:

1. Roasting and wholesale of coffee
2. Procurement, marketing and international trading in food products
3. Restaurant and coffee shop management
4. Marketing of and consulting to restaurant and coffee shop franchises

Number of Employees: 833

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)	430百万円 ¥430 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

代表取締役社長 鳥羽 博道
 専務取締役 鳥羽 豊(営業統括本部長)
 専務取締役 星野 正則(店舗開発統括本部長)
 常務取締役 大坪 剛(生産管理統括本部長)
 常務取締役 黒川 敏彦(設計管理統括本部長)
 常務取締役 足立 荒男(管理統括本部長兼経営戦略室長)
 常勤監査役 宮林 哲夫
 監査役 山本 幸市
 監査役 財前 宏(三菱商事株式会社顧問)
 監査役 梶川 浩(丸紅食料株式会社顧問)
 監査役 竹本 繁

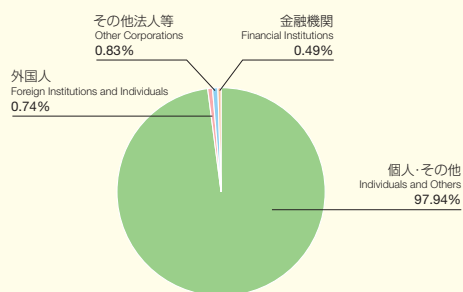
Board of Directors and Corporate Auditors

Chief Executive Officer and President: Hiromichi Toriba
 Senior Executive Director: Yutaka Toriba
 Senior Executive Director: Masanori Hoshino
 Executive Director: Takeshi Ohtsubo
 Executive Director: Toshihiko Kurokawa
 Executive Director: Susao Adachi
 Full-Time Corporate Auditor: Tetsuo Miyabayashi
 Corporate Auditor: Koichi Yamamoto
 Corporate Auditor: Hiroshi Zaizen
 Corporate Auditor: Hiroshi Kajikawa
 Corporate Auditor: Shigeru Takemoto

株主構成推移 Composition of Shareholders and Shareholdings

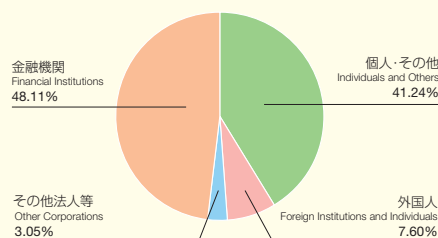
株主数別の構成比 Shareholders by Equity Ownership

		2002	2003	2004
金融機関	Financial Institutions	1.89%	1.08%	0.49%
その他法人等	Other Corporations	2.39%	1.55%	0.83%
個人・その他	Individuals and Others	93.20%	96.13%	97.94%
外国人	Foreign Institutions and Individuals	2.52%	1.24%	0.74%
		100.00%	100.00%	100.00%
株主数(名)	Number of Shareholders	3,223	5,635	10,206



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

		2002	2003	2004
金融機関	Financial Institutions	51.49%	51.27%	48.11%
その他法人等	Other Corporations	3.05%	3.17%	3.05%
個人・その他	Individuals and Others	34.23%	37.75%	41.24%
外国人	Foreign Institutions and Individuals	11.23%	7.81%	7.60%
		100.00%	100.00%	100.00%
株式数(数)	Number of Shares outstanding	10,758,251	21,516,864	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 Stock Price Range and Trading Volume on the Tokyo Stock Exchange (Common Stock)

年月	Date	高値 High	安値 Low	出来高 Trading Volume
2003年 4月	April 2003	¥1,890	¥1,570	1,148,600
2003年 5月	May 2003	1,750	1,592	616,000
2003年 6月	June 2003	1,667	1,580	704,300
2003年 7月	July 2003	1,949	1,624	1,582,200
2003年 8月	August 2003	1,835	1,646	853,600
2003年 9月	September 2003	1,800	1,625	1,175,300
2003年10月	October 2003	2,150	1,790	1,857,100
2003年11月	November 2003	1,820	1,634	902,200
2003年12月	December 2003	1,715	1,581	951,900
2004年 1月	January 2004	1,688	1,580	1,349,600
2004年 2月	February 2004	1,728	1,602	1,055,300
2004年 3月	March 2004	1,970	1,681	2,385,400



“To provide peace of mind and vitality through a delicious cup of coffee.”



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>