

case 4

スターバックス vs.ドトール

あのライバル企業はどちらが儲かっているか？

1 顧客視点から見る事業の特色

スターバックスとドトールコーヒー。どちらも街中でよく見かける代表的なコーヒーショップですが、みなさまはどちらをよく利用されるでしょうか？

2つのコーヒーショップを比べてみると、スターバックスはお洒落な雰囲気や全席禁煙によるクリーンさで若者や女性をターゲットとしているのに対し、ドトールは喫煙席を設け年配のビジネスマンをメインターゲットにしているようです。店舗の内装を比較すると、スターバックスはソファを設置し、お洒落でゆったりした空間を演出しているのに対し、ドトールは店舗の広さに対して席数が多いことから、効率性を追求していると感じられます。

次にメニューを見ると、ドトールは従来 of コーヒーショップと同様にブレンドコーヒーやアイスコーヒーが中心なのに対して、スターバックスはエスプレッソコーヒーをミルクでブレンドした「スターバックス・ラテ」などのオリジナリティのある商品が中心です。また価格構成については、ドトールがコーヒー1杯180円からなのに対して、スターバックスは280円から、しかもお客様の好みによりエスプレッソやシロップを追加した場合には、コーヒー一杯が400円を超えることも珍しくありません。

どちらのコーヒーショップも駅前やオフィス街には積極的に出店しているようですが、それ以外の場所ではスターバックスはオフィスビルなどに店出しているのに対し、ドトールはガソリンスタンドに併設した店舗を設置するなどの出店形態を取っているようです。

第3章では今までに、吉本興業、ブルドックソース、ミクシィの決算書を速読しました。この3社については一つの企業を時系列で分析しましたが、今回のようにスターバックスとドトールコーヒーを比較するときは2社の有価証券報告書を並べて、該当箇所を比較するという方法をとっていきます。

もちろん2社の有価証券報告書を比較するためには、それまでに決算書を読んでおく必要がありますが、その過程をこれまでのように説明するととても煩雑になってしまいますので、ここからは今までと同じように一通り決算書の速読を行ったという前提で進めていきます。他社比較は、決算書速読術の応用編だと思って読み進めて下さい。

2 コーヒーを多く売っているのはどちらか？

1. 店舗形態の特徴

スターバックスとドトール、はたしてビジネスの中身もイメージ通りなのか、有価証券報告書を見ながら分析してみたいと思います。それでは最初に、それぞれの事業の内容を理解するために、2007年3月期の【事業の内容】を見てみましょう。

【スターバックス】

「当社は、日本国内においてスターバックス コーヒー ストアを展開しており、スターバックス・ブランドの下、コーヒー及び関連商品を販売する事業を営んでおります。」

【ドトール】

「当社が直接運営する『ドトールコーヒーショップ』等の店舗においてコーヒー、食品及び器具等を最終ユーザーへ直接販売する小売事業、コーヒー、食品、器具及び消耗品等をフランチャイズ加盟店、一般喫茶店、レストラン等へ販売する卸売事業を主な事業内容とし、さらに各事業に関連するサービス等の事業活動を展開しております。」

ここから分かることは、スターバックスは「スターバックス コーヒー ストア」で直接お客さんにコーヒーを販売することを主要なビジネスとしているのに対して、ドトールは「ドトールコーヒーショップ」での直接販売を小売事業と呼び、それ以外にも主な事業として、フランチャイズ加盟店や一般の喫茶店・レストランにコーヒー等を販売する卸売事業も行っている、ということなのです。

ドトールには直営店のほかフランチャイズ店舗もありますが、スターバックスにはフランチャイズ店舗はありません。これは、両社の店舗展開における考え方の大きな差になっています。それでは、ドトールとスターバックスは、いったいどのくらいの数の店舗を持っているのでしょうか？

その数字は「第2【事業の状況】2【生産、受注及び販売の状況】」を見ると分かります。この部分に記載されている内容は企業により異なりますが、小売事業を営んでいる企業では、多くの場合において店舗数の記載があります。

	直営店舗	フランチャイズ店舗(※)	合計
スターバックス	678店舗	—	678店舗
ドトール	303店舗	1,167店舗	1,470店舗

(※) 卸売事業 地域別売上高の表の「フランチャイジー向け」の店舗数を記載しています。

直営店の店舗数を比較すると、スターバックス678店舗、ドトール303店舗で、スターバックスはドトールの2倍以上の直営店を持っています。しかしながら、フランチャイズ店舗を含めた合計の店舗数ではスターバックス678店舗、ドトール1,470店舗となり、直営店の場合とは逆に、ドトールがスターバックスの2倍以上になっています。

合計店舗数はドトールの方が2倍以上あることが分かりましたが、会社の歴史が書いてある【沿革】を見ると、スターバックスが平成8年8月に第1号店を開店したのに対して、ドトールは昭和47年7月に第1号店を開店したと書いてありました。スターバックスは日本において10年程度の歴史であるのに対してドトールは30年以上営業しているわけですから、スターバックスの店舗数の増加は驚異的といえるかもしれません。

2. 1店舗当たりの売上状況

それでは次に、1店舗当たりの売上の状況を比べてみたいと思います。ド

トールコーヒーは小売事業と卸売事業を営んでおり、小売事業が直営店での販売を意味しますので、「事業の種類別セグメント情報」の小売事業の売上データを使ってスターバックスと1店舗当たりの売上高を比較してみます。

■ 2007年3月期の直営店1店舗当たり売上高

	スターバックス	ドトール	差額
年間売上高(百万円)	78,909	27,788	
直営店舗数(店)	678	303	
1店舗当たり年間売上高(百万円)	116	92	24

ドトールとスターバックスの直営店1店舗当たりの売上高は、スターバックスの方が大きいことが分かります。スターバックスの1店舗当たりの年間売上は116百万円で、ドトールの92百万円のおよそ1.3倍になっています。

3. 直営店の売上構成割合

各店舗ではコーヒーを中心としたドリンク類以外にも、サンドイッチやビスケットといったフード類、コーヒー豆やコーヒーを飲むための器具も売っています。それらの売上情報も有価証券報告書から読み取ることができるのでしょうか？

そのような情報は店舗数と同じように【生産、受注及び販売の状況】に記載されています。スターバックスは「(3) 販売実績 ①品目別販売実績」、ドトールは「(4) 販売実績 2) 小売事業 品目別売上高」に記載がありました。

スターバックスの「ビバレッジ」、ドトールの「コーヒー」を飲み物の総称と捉えると、スターバックスは店舗での売上のうち飲み物の構成比が約74%であるのに対して、ドトールは約46%と低いことが分かります。その代わりにドトールは食品の構成比が54%と、スターバックスの食品（ペストリ

一) の17%より極めて高いことが分かります。

ここまでの分析から分かったことは、スターバックスはドトールより飲み物の価格が高く、飲み物で多くの売上を稼いでいるといえます。それに対してドトールは、飲み物の価格が安いので、一緒に軽食も提供することによって、飲み物と食品でバランスよく売上を稼いでいるようです。ドトールの方が飲み物の価格が安いからといって、顧客1人当たりの売上がその通りかどうかは分からないというわけです。

4. 顧客数の推定

それでは、コーヒー1杯の価格から顧客数（コーヒーが年間何杯売れるか）を推定してみたいと思います。その計算方法は、先ほど1店舗当たりの年間売上額を算出したので、そこに売上構成比の飲み物の比率を乗じ、それをそれぞれの最低価格（ドトールはブレンドコーヒーSサイズの180円、スターバックスは本日のコーヒーSサイズの280円）で割って計算します。

	スターバックス	ドトール
1店舗当たり売上高(百万円)	116	92
飲み物構成比	73.6%	45.8%
1店舗当たり飲み物売上高(百万円)	86	42
コーヒー1杯の最低価格(円)	280	180
推定年間顧客数(千人=千杯)	306	233
推定客単価(円)	380.4	393.0

ここから分かることは、店舗の印象から私が抱いていた、ドトールの方がスターバックスより店舗の広さに対して席数が多く、効率性を追求しているので回転数が高いという印象は間違っている可能性が高いということです。

推定年間顧客数、言いかえるとコーヒー1杯の最低価格で推定した1店舗当たりの年間のコーヒーの販売個数は、ドトールよりスターバックスの方が

多いという結果となりました。スターバックスの方がコーヒー1杯の価格が高い上に、個数も多く売れているということになります。一方でドトールは、スターバックスよりもフード類を積極的に販売することで客単価を上げ、飲み物の価格の安さを補っていると考えられます。

スターバックスの方が多くのコーヒーが売れている理由を推測してみましょう。スターバックスはオフィスビルの中などにあり、多くの人はコーヒーを買っても店内で飲むのではなく、オフィスに持ち帰って飲みます。これに対してドトールはあまりオフィスビルの中にはなく、街中やガソリンスタンドに店舗を併設しているため、店舗の中でコーヒーを飲む割合が多いと考えられます。

また、1店舗当たりの売上高と推定顧客数から算定した顧客単価は、スターバックス380.4円、ドトール393.0円とドトールが上回りました。私のイメージとしてはスターバックスの方が顧客単価が高いと思われたのですが、計算した結果からは意外なドトールの姿が浮かび上がりました。

店舗の印象からはドトールの方が効率性が高く、顧客数が多いような気がしましたが、売上データから推測するとスターバックスの方が顧客数が多いという結論です。また、顧客単価はスターバックスの方が高いような気がしましたが、計算してみるとドトールの方が高いことが分かりました。

この数字はあくまでも推定計算ですので、必ずしもその通りかどうかは分かりませんが、数字で分析してみるとイメージとは違った姿が見えてきます。

3 損益計算書からビジネスモデルを分析する

スターバックスとドトールの2007年3月期の損益計算書を比較すると、次のようになります。

(単位：百万円)

	スターバックス	百分比	ドトール	百分比
売上高	78,909		68,596	
売上原価	22,630	28.7%	34,486	50.3%
売上総利益	56,279		34,110	
売上高総利益率		71.3%		49.7%
販売費・一般管理費	51,237	64.9%	29,772	43.4%
営業利益	5,042		4,337	
売上高営業利益率		6.4%		6.3%
経常利益	5,135		4,694	
売上高経常利益率		6.5%		6.8%
税引前当期純利益	4,701		3,924	
税引後当期純利益	2,511		2,185	
売上高当期純利益率		3.2%		3.2%

両社の損益計算書を比較すると、売上高営業利益率、売上高経常利益率、売上高当期純利益率はほとんど差はありませんが、売上高総利益率だけが大きく乖離しています。

売上原価にはコーヒーや食品などを販売したときのコストが含まれます。これに対して販売費及び一般管理費には人件費や店舗の賃借料などが含まれます。スターバックスの方が売上総利益率が高いということは、少ない材料費で多くの売上を上げた、ということです。しかしながら、スターバックスの方が人件費や店舗の賃借料などの販売費及び一般管理費の割合も高いため、売上高営業利益率までくるとドトールとほとんど同じ利益率になってしまいます。

コーヒー1杯の値段から考えるとスターバックスの方が利益率が高そうなのですが、どうして損益計算書がこのような数字になってしまうのでしょうか

か？

その秘密は、先ほど紹介した直営店舗のみを展開するスターバックスと、直営店舗とフランチャイズ店舗の両方を展開するドトールの店舗戦略の差にあります。

	スターバックス	ドトール
直営店舗	678店舗	303店舗
フランチャイズ店舗	—	1,167店舗
合計	678店舗	1,470店舗
従業員数	1,754名	992名

スターバックスは直営店舗しかありませんので、売上は最終顧客である消費者に販売した金額となります。そして、直営店舗にかかる人件費や店舗の賃借料はすべてスターバックスの損益計算書に計上されます。

これに対してドトールの売上は、最終顧客である消費者に販売した金額と、直営店の3倍以上あるフランチャイズ店舗にコーヒー豆などの原材料等を売り上げた金額になります。また、直営店舗にかかる人件費や店舗の賃借料はドトールの損益計算書に計上されますが、フランチャイズ店舗はそもそも株式会社ドトールコーヒーとは別の組織なので、フランチャイズ店舗の人件費や店舗の賃借料はドトールの損益計算書には計上されません。

そのようなビジネスモデルが損益計算書に反映されるため、ドトールは売上に対する売上原価の割合が大きくなります。これに対して直営店舗が倍以上あるスターバックスでは多くの従業員と店舗を抱えているため、売上に対する販管費が占める割合が大きくなります。

つまり、スターバックスはフランチャイジー、ドトールはフランチャイザーであることが損益計算書の利益率の違いとなったのです。なお、フランチャイジーとは商標権やライセンスなどを使うときにお金を払う側、フランチャ

ヤイザーとは商標権やライセンスなどの使用許可を与えることによってお金を受け取る側のことです。

【事業の内容】を見ると、フランチャイジーであるスターバックスは、スターバックスコーポレーションよりコーヒー豆などを購入し、スターバックスコーポレーションの100%子会社であるエスビーアイ・ネバダ・インクよりスターバックス コーヒー ストアの商標や技術ライセンスの使用許諾を得ています。

ライセンスを使うためには一般的にロイヤリティーを支払う必要があります。ロイヤリティーの金額については、「第2【事業の状況】5【経営上の重要な契約等】(1) 地域開発運営契約、商標・技術ライセンス契約及び供給契約 C. 契約の概要」に次のように記載されています。

「当社は、月次売上高の5.5%相当額のロイヤリティーをエスビーアイ・ネバダ・インクへ毎月支払う。」

ちなみに、支払われたロイヤリティーの金額はスターバックスの損益計算書の販売費及び一般管理費に計上されています。2007年3月期の支払ロイヤリティーの金額は4,363百万円であり、税引前利益の4,701百万円と近い数字になっています。つまり、日本でスターバックスの経営を行うことによって稼いだ利益の約半分を、ロイヤリティーとしてアメリカのスターバックスに支払っていることとなります。

このように、日本におけるスターバックスは、アメリカ本国のフランチャイジーとして商標や技術を使い、日本国内において独占的にスターバックス コーヒー ストアを開発・運営しているのです。

これに対してドトールは【経営上の重要な契約等】において、国内フラン

チャイブ契約を締結していると記載されています。ドトールはフランチャイザーとして、「ドトールコーヒーショップ」、「オリーブの木」、「エクセルシオール・カフェ」を運営している加盟店からロイヤリティーを徴収しています。その料率は「ドトールコーヒーショップ」で2%、「オリーブの木」、「エクセルシオール・カフェ」では3%と記載されています。また国内のみならず、中国企業にもライセンス供給しているようです。

当該ロイヤリティー収入は売上高に含まれており、【生産、受注及び販売の状況】の「(4) 販売実績 4) 卸売事業 品目別売上高」によれば、卸売事業の売上高の5.7%がロイヤリティー収入を含んだ売上ということが分かります。

4 小売で儲けるスターバックス、卸売で儲けるドトール

スターバックスはフランチャイジーとして直営店舗で小売をしています。ドトールは直営店舗の小売だけではなく、フランチャイジーに対する卸売も行っています。小売と卸売業の割合は「事業の種類別セグメント情報」を見ると分かります。それでは、ドトールの2007年3月期の「事業の種類別セグメント情報」を見てみましょう。

セグメント情報を見ると、ドトールは小売事業よりも卸売事業の比率が高いことが分かります。売上で比較すると、小売事業278億円、卸売事業400億円と、卸売事業の売上は小売事業の約1.5倍となっています。また営業利益で比較すると、小売事業17億円、卸売事業52億円と、卸売事業は小売事業の3倍になっています。

小売事業＝直営店については、先ほどスターバックスと比較したように、1店舗当たりの売上が秀でているわけではありませんが、卸売事業の高い収益力で小売事業を補い、会社全体の利益率としてはスターバックスとほぼ同じになっています。それでは、ドトールの卸売事業ではどのようなものを販売しているかを見てみましょう。有価証券報告書の【事業の内容】に卸売事業について次のように書かれています。

「当社は、フランチャイズ加盟店、一般喫茶店、レストラン等へコーヒー、食品、器具及び消耗品等を卸売し、またフランチャイズ加盟店より加盟金・ロイヤリティ等の収入を得ております。」

また、【生産、受注及び販売の状況】の「(4) 販売実績 3) 卸売事業 地域別売上高」を見ると、卸売事業の売上高40,018百万円のうち71%がフランチャイジー向けの売上、残り29%が一般向けの売上ということが分かります。

株式会社ドトールコーヒーマーケット2007年3月期

【事業の種類別セグメント情報】

当連結会計年度(自 平成18年4月1日 至 平成19年3月31日)

	小売事業 (百万円)	卸売事業 (百万円)	その他の事業 (百万円)	計 (百万円)	消去又は 全社(百万円)	連結 (百万円)
I 売上高及び営業損益						
売上高						
(1) 外部顧客に 対する売上高	27,788	40,018	789	68,596	—	68,596
(2) セグメント間の内部 売上高又は振替高	—	1,214	334	1,549	(1,549)	—
計	27,788	41,232	1,124	70,146	(1,549)	68,596
営業費用	26,040	36,073	1,082	63,196	1,062	64,258
営業利益	1,748	5,159	41	6,949	(2,612)	4,337
II 資産、減価償却費、減損 損失及び資本的支出						
資産	20,422	12,017	210	32,649	20,779	53,429
減価償却費	1,109	462	0	1,573	349	1,922
減損損失	153	—	—	153	—	153
資本的支出	2,940	582	—	3,522	387	3,910

- (注) 1 事業区分は、当社の内部管理上採用している区分に基づき、販売方法の類似性を考慮し、小売事業、卸売事業、その他の事業に区分しております。
- 2 各事業区分の主要な内容
- ・小売事業 …… コーヒーその他飲食品類の直営店における小売販売
 - ・卸売事業 …… コーヒーその他飲食品類、器具、消耗品等の卸販売及び加盟店・ロイヤリティ収入
 - ・その他の事業 …… 店舗設計収入等
- 3 前連結会計年度及び当連結会計年度における営業費用のうち消去又は全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は、2,463百万円及び2,599百万円であり、当社の管理部門に係る費用であります。
- 4 前連結会計年度及び当連結会計年度における資産のうち消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は、26,762百万円及び22,508百万円であり、その主なものは、連結財務諸表提出会社での余資運用資金及び管理部門に係る費用であります。
- 5 減価償却費及び資本的支出には、無形固定資産、差入保証金及び長期前払費用とこれらに係る償却額が含まれております。
- 6 会計方針の変更
- 当連結会計年度より、「役員賞与に関する会計基準」を適用しております。この結果、従来に比べ、「消去又は全社」及び「卸売事業」の営業費用は、30百万円及び3百万円増加しており、営業利益が同額減少しております。

【所在地別セグメント情報】

前連結会計年度及び当連結会計年度において、本邦以外の国または地域に所在する連結子会社及び在外支店がないため該当事項はありません。

【海外売上高】

前連結会計年度及び当連結会計年度において、海外売上高は、いずれも連結売上高の10%未満のため記載を省略しております。

一般向けの卸売もありますが比率としてはそれほど大きくなく、フランチャイジー向けの売上が大部分を占めているようです。ドトールは卸売事業の比率が高いのですが、それは自社の直営店と合わせて総合的に店舗展開を図るためのものだということが分かります。直営店とフランチャイジーを巧みに組み合わせ、ドトールブランドを構築しているのです。

一方のスターバックスは、本国アメリカのスターバックスの日本における唯一のフランチャイジーとして、直営店を展開する戦略です。

コーヒーショップの中でコーヒーを飲んでいるだけでは見えてこないことが、有価証券報告書を比較すると見えてきます。

5 スターバックス vs. ドトールの決算書速読に使用したデータ

① 有価証券報告書

第1【企業の概況】		
1 主要な経営指標等の推移	2 沿革	3 事業の内容
4 関係会社の状況	5 従業員の状況	
第2【事業の状況】		
1 業績等の概要	2 生産、受注及び販売の状況	3 対処すべき課題
4 事業等のリスク	5 経営上の重要な契約等	6 研究開発活動
7 財政状態及び経営成績の分析		
第3【設備の状況】		
1 設備投資等の概要	2 主要な設備の状況	3 設備の新設、除却等の計画
第4【提出会社の状況】		
1 株式等の状況	2 自己株式の取得等の状況	3 配当政策
4 株価の推移	5 役員の状況	6 コーポレート・ガバナンスの状況
第5【経理の状況】		
1 貸借対照表	2 損益計算書	3 キャッシュ・フロー計算書
4 セグメント情報	5 その他財務情報	

② その他の資料等

スターバックスホームページ

ドトールホームページ

スターバックス及びドトールの各店舗