中期経営計画

夢の街創造委員会株式会社

2010年10月8日

夢の街創造委員会株式会社
（大阪本社）541-0057 大阪市中央区北久宝寺町4-4-2
06-4704-5401（TEL） 06-4704-5402（FAX）
（東京支社）107-0052 東京都港区赤坂4-1-30　AKABISHI-II
03-5545-3843（TEL）03-5545-3842（FAX）

目次

１．創業の精神と企業理念 ---------- P.3
２．これまでの業績の総括 ---------- P.5
◆経営指標のレビュー
◆出前館の弱み
◆出前館の強み
３．中期経営計画 ---------- P.11
◆中期経営計画の位置づけ
◆当社自身の環境と当社を取巻く環境
◆中期経営計画の3つの事業の柱
①出前ポータルサイトとしての絶対的地位の確立
②新しい収益の柱の確立
③新しい事業ポートフォリオの創出
◆出前館事業のこれまでとこれからの成長戦略
◆中期経営指標
◆中期経営計画まとめ

１．創業の精神と経営理念

創業の精神と企業理念

【創業の精神】

夢の街：「あったらいいな」というサービスを

創造　：「ゼロ」から創り出す

委員会：「委員会活動」のように活発に

当社はリアルな世界にしかないサービスで、インターネットでは誰もやっていない社会に役立つサービスを提供します

【企業理念】

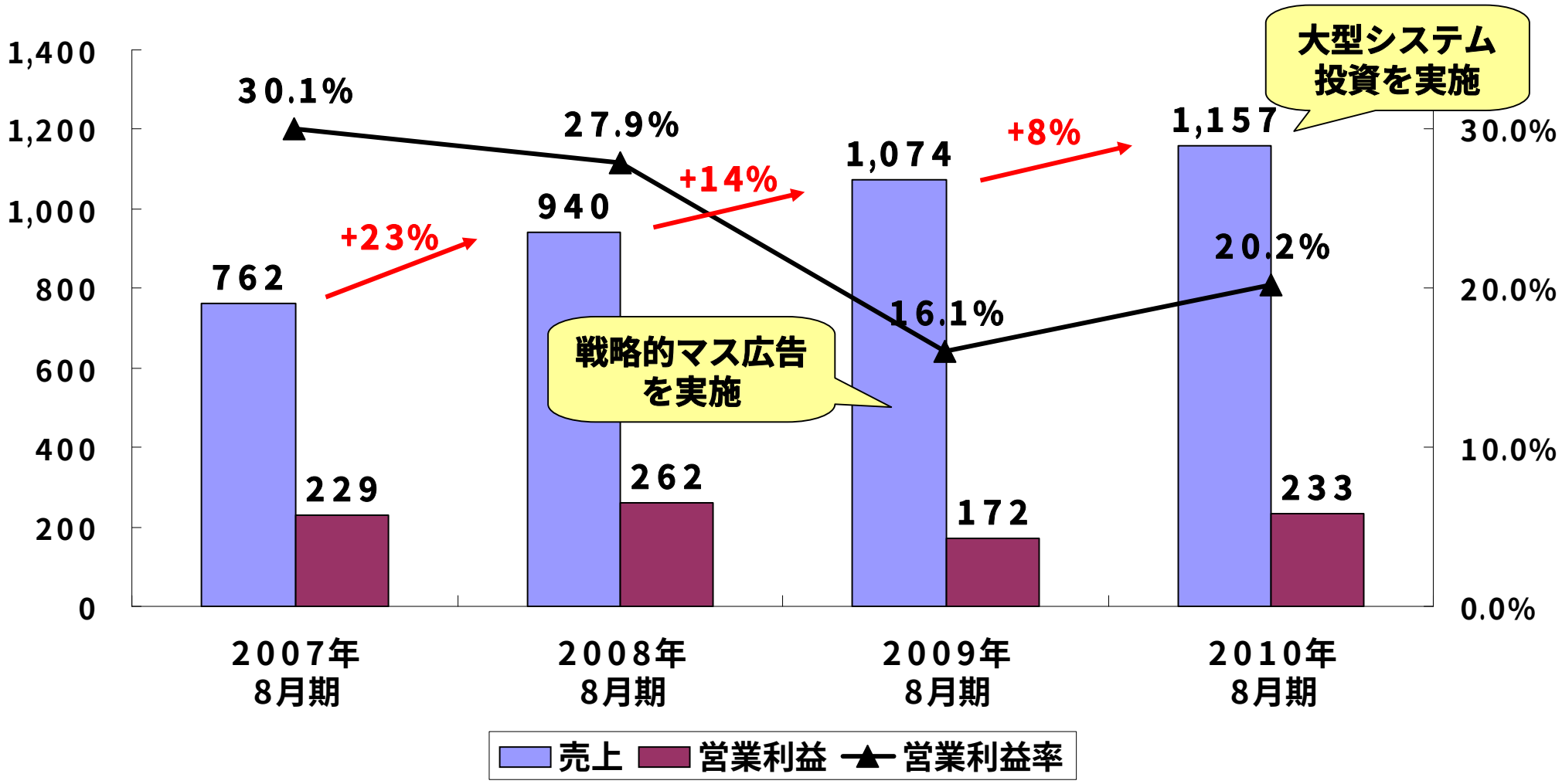
「新しい」「便利な」「社会に役立つ」サービスを創出する

このようなサービスをインターネットという最新社会インフラ上で提供し続けることにより、社会に貢献するとともに、当社のステークホルダーに幸せをもたらすことが、当社の企業としての存在意義だと考えます

２．これまでの業績の総括

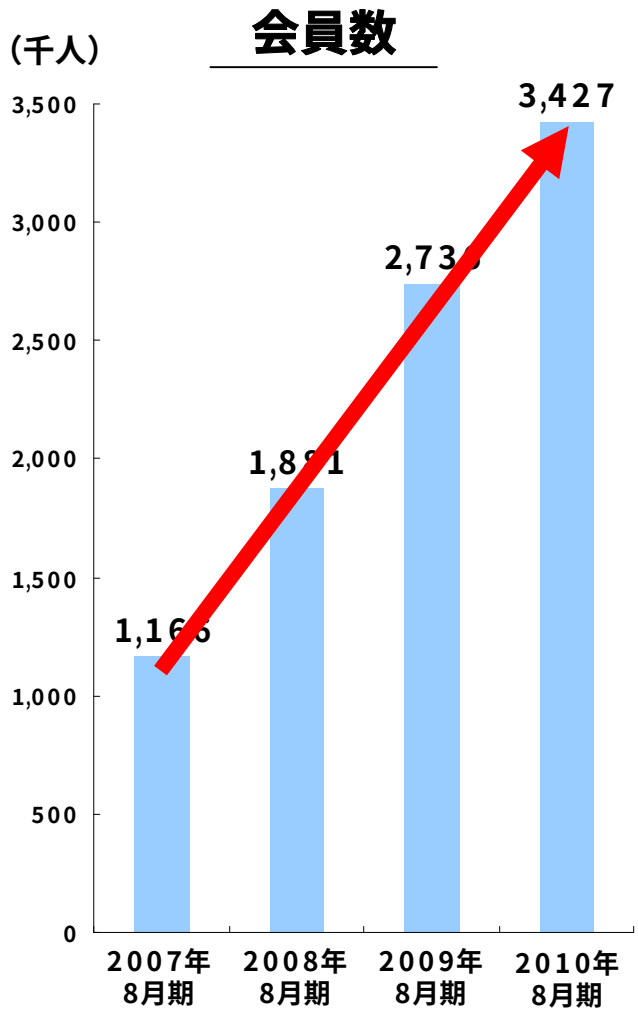
経営指標のレビュー①

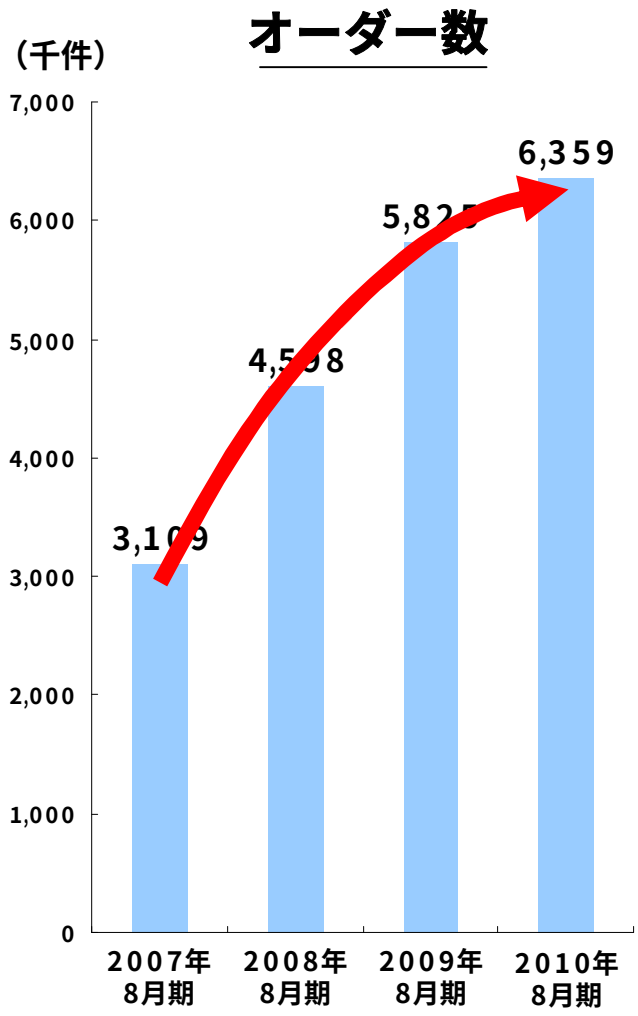
売上高の成長率が鈍化していることに加えて
戦略的マス広告、大型システム投資により利益率が低下している

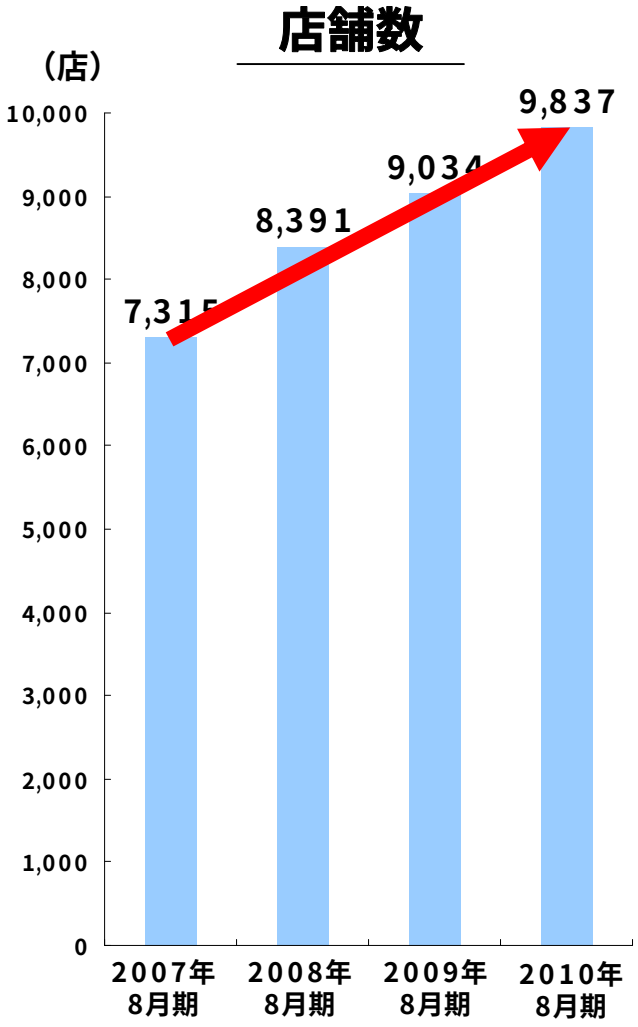


経営指標のレビュー②

過去4年間、会員数・店舗数は堅調に推移
対して、オーダー数(=出前館)の成長はやや鈍化







経営指標のレビューと中期的な事業の柱の考え方

これまでの業績から浮かび上がる事実

◇出前館(=オーダー数)の成長率がやや鈍化してきている
◇その中で、いまだ収益の柱が出前館のみである

中期的な事業の柱の考え方

①出前のポータルサイトとしての絶対的地位の確立
②出前館に続く2本目の収益の柱の確立
③新しい事業ポートフォリオの創出
⇒「３．中期経営計画」以降で詳細説明

出前館の弱み

出前館の成長鈍化に関する弱み(=課題)は以下に集約

会員に関する課題	会員数そのものは堅調に成長しているが、 ◇オーダー数の成長とリンクしていない ◇会員1人当りの注文数が増えていない
加盟店に関する課題	店舗数そのものは堅調に成長しているが、 ◇店舗数(=オーダー数)が首都圏・近畿圏に集中し、地方は大手チェーン以外の店舗が少ない ◇1店舗当りの注文数が増えていない ◇大手チェーンの加盟がほぼ完了している

出前館の強み

前頁の弱みに対して、伸張すべき出前館の強み

会員 に関する強み	◇インターネットで出前を注文する340万人の会員がいること ◇オーダー数の伸びは鈍化しているものの、 出前館へのロイヤリティの高い会員が多いこと
加盟店 に関する強み	◇約1万店の店舗により日本最大級の出前サイトを形成していること ◇それによって他サイトには無い、 多用なジャンルと商品を提供していること
サービス・事業 に関する強み	◇自社内にカスタマーセンターがあり、対会員・対加盟店に対し、 手厚い受注サポートを行っていること ◇自社内にシステム部門があり、機動的・柔軟な開発が可能なこと
外部環境 に関する強み	◇外食市場は依然低迷する中、食品宅配市場は成長市場であること ◇出前全体でのネット注文率は依然低く、拡大余地大が大きいこと ◇中長期的に見て、高齢者のネットリテラシーは継続的に向上すること

３．中期経営計画

中期経営計画の位置づけ

「過去の業績の総括」と「当社自身の環境・当社を取り巻く環境」を考慮し
中期的・継続的な成長を実現するための中期経営計画を策定

～当社自身の環境～

- 340万人の会員
- 加盟店は1万店舗突破間近
- 自社内のカスタマーセンター、開発部隊

～過去の業績の総括～

- 出前館(=オーダー数)の成長が鈍化
- 加盟店・会員に関する課題は明らか
- 加盟店・会員他に関する強みあり
- いまだ収益の柱が出前館のみ

～中期経営計画の位置づけ～

三本の事業の柱の構築

- 出前館の絶対的地位の確立
- 2本目の新しい収益の柱の確立
- 新たな事業ポートフォリオの創出

⇒上記を3年間で実現するための
中期経営計画の策定

～当社を取り巻く環境～

- 食品宅配市場は成長市場
- インターネット出前の市場は拡大余地大
- 高齢者のネットリテラシーは継続的に向上

当社自身の環境「出前館の強みと弱みの整理」

【会員】

340万人の会員
ロイヤリティの高い会員

【加盟店】

1万店の店舗数
多用なジャンルと商品

強み

会員の利用活性化

弱みの克服

出前館 DEMAE-CAN

強みの伸張

弱みの克服

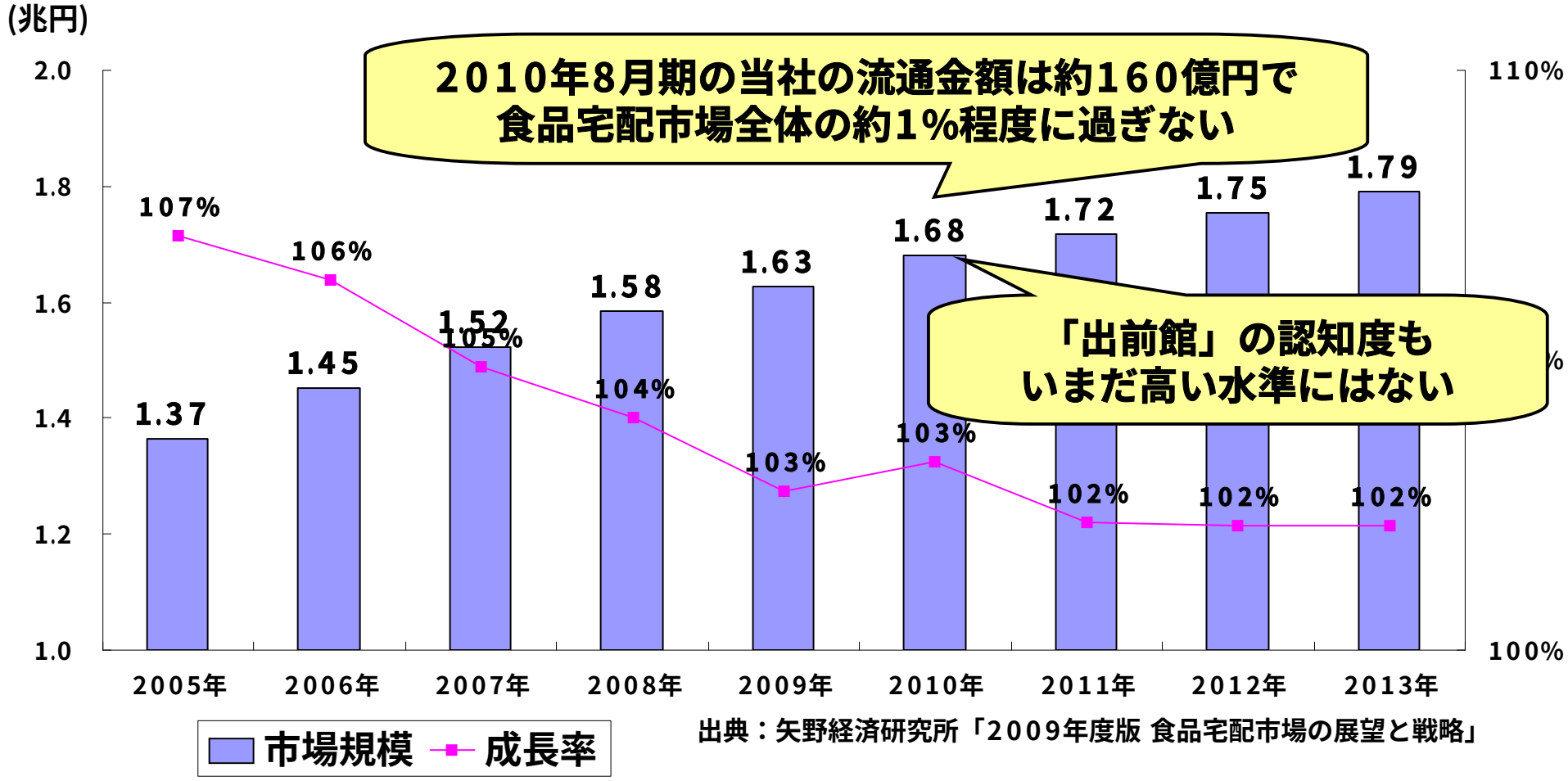
加盟店活性化
東京・大阪中心部
への偏り解消

自社のカスタマーセンター = 手厚いサポート
自社のシステム部門 = 早い開発スピード

⇒「強みの伸張」により「弱みの克服」を行う

当社を取巻く環境「食品宅配市場の市場規模推移」

女性の社会進出の定着による調理時間の減少、
生活スタイルの多様化による個食化の進行から市場の拡大が続いている



出典：矢野経済研究所「2009年度版 食品宅配市場の展望と戦略」

⇒成長率・市場シェア双方の観点から拡大余地はまだまだまだ大きい

中期経営計画3つの事業の柱

①出前ポータルサイトとしての絶対的地位の確立

現在成長が鈍化している「出前館」での高い成長率を回復・持続させる
⇒事業の柱の更なる成長

②出前館に続く2本目の新しい収益の柱の確立（水平展開）

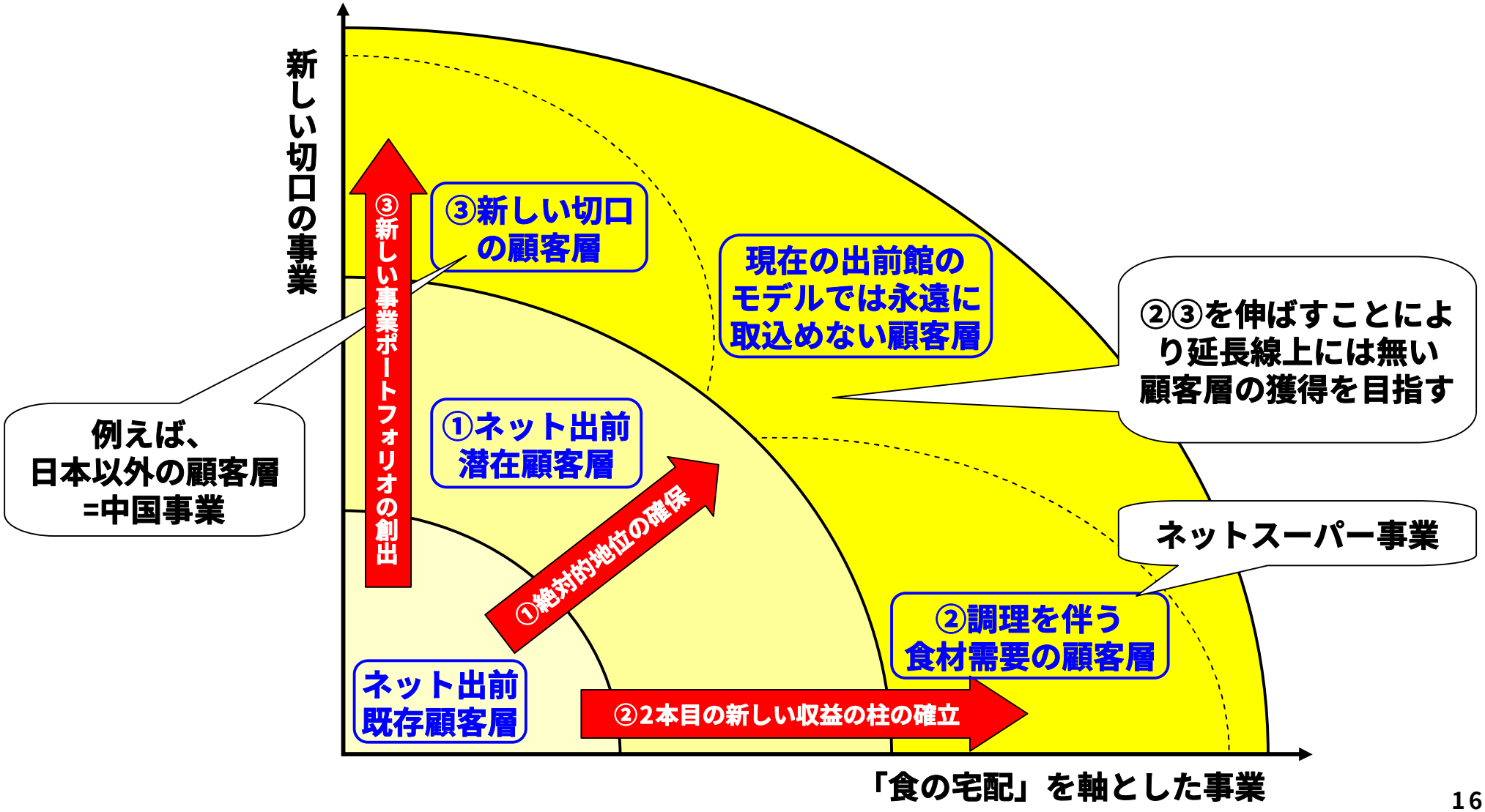
「食のデリバリー」のポータルサイトの位置づけを確固としたものとするため、本業に続く2本目の収益の柱を確立する
⇒大黒柱に続く2番目の事業の独り立ち

③新しい事業ポートフォリオの創出（垂直展開）

「出前館」とは別の新しい地域、新サービス、新業態等での新しい事業ポートフォリオを創出する
⇒３番目以降の事業の種まき

中期経営計画3つの事業の柱

前頁の「３つの事業の柱」とターゲット顧客層の考え方



①絶対的地位の確立

３年後のゴール

◇オーダー数成長率、年120～130%の持続
◇認知度の向上、インターネット出前と言えば「出前館」

ゴール達成のための戦略・・・具体的なアクション

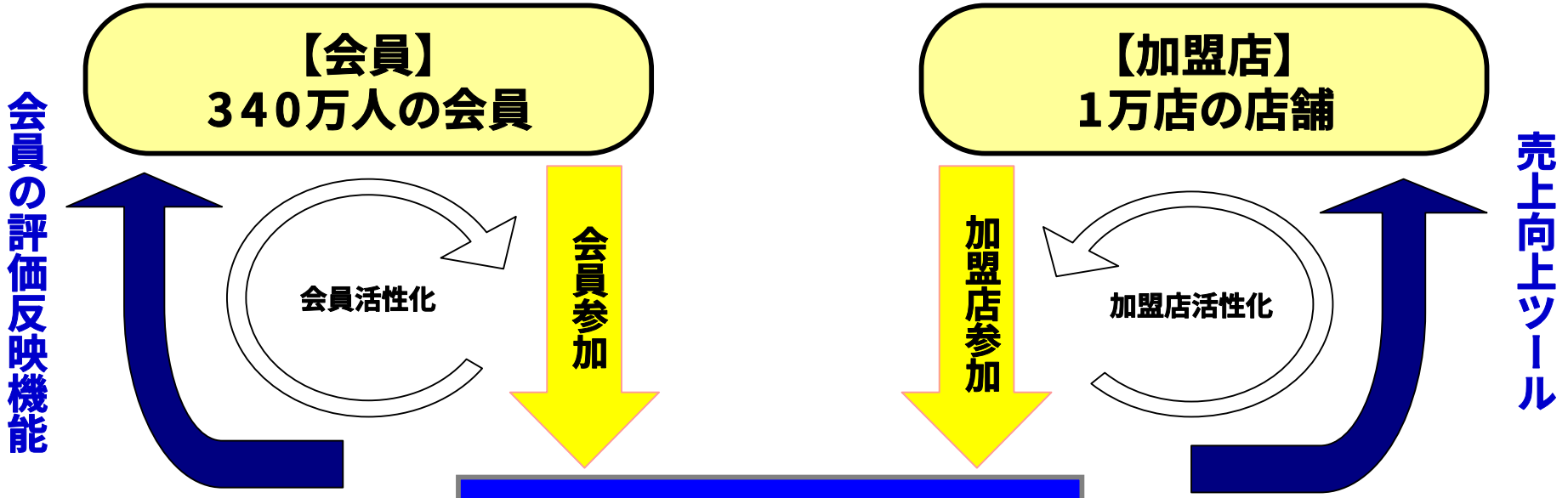
（1）会員戦略（会員の利用活性化によるオーダー数増加戦略）
- 会員参加型の「おいしい店舗/おいしいメニューがわかるサイト」構築
- 出前館そのものの、「使いやすいサイト」へのユーザービリティの見直し
- 大手チェーン自社サイト、競合との比較分析による、優位性の追及

（2）加盟店戦略（加盟店の自走によるオーダー数増加戦略）
- 売上向上ツールを提供することにより、加盟店自身(特に既存店)が出前館を活用して収益を上げる仕組み作り

（3）地域戦略
- 首都圏・近畿圏以外の地方大都市圏の店舗増、会員増によるオーダー数の増加
- 地域ごとの食事ジャンルの分散・網羅性を考慮した、効率のよい店舗開拓
- 地域に根付いた地場チェーンの早期獲得

(1)会員戦略 ＆ (2)加盟店戦略

会員と加盟店が参加するためのサイトとしての仕組みを充実させ
会員・加盟店の「出前館」の利用活性化を狙う



**会員参加型の
おいしい店舗/メニュー
がわかるサイトの仕組み**

例えば、
- 会員投稿によるおいしい店舗やメニューのランキング
- たくさん投稿した会員にTポイントプレゼント

出前館 DEMAE-CAN

340万人と1万店舗が参加するサイト

**加盟店自身が
出前館を活用して収益
をあげるサイトの仕組み**

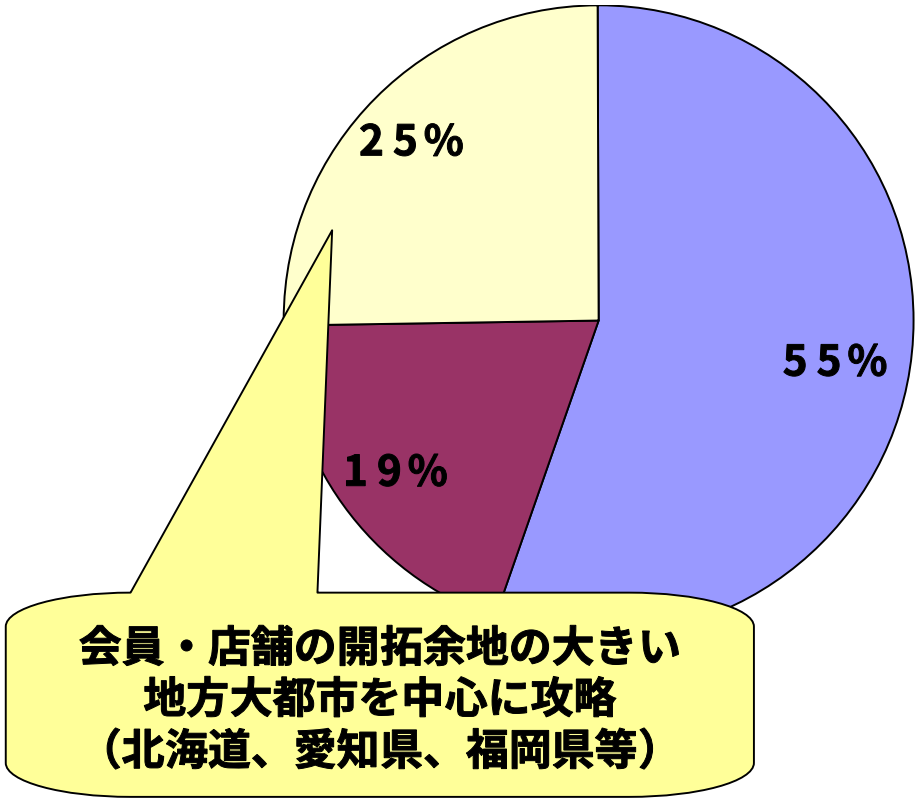
例えば、
- 加盟店自らによるｷｬﾝﾍﾟｰﾝ情報発信
- ヘビーユーザーへのメール販促
- 受注データを活用したﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ

(3)地域戦略補足データ「地域別会員比率」

日本人口と比較して圧倒的に首都圏と近畿圏の構成比が高い

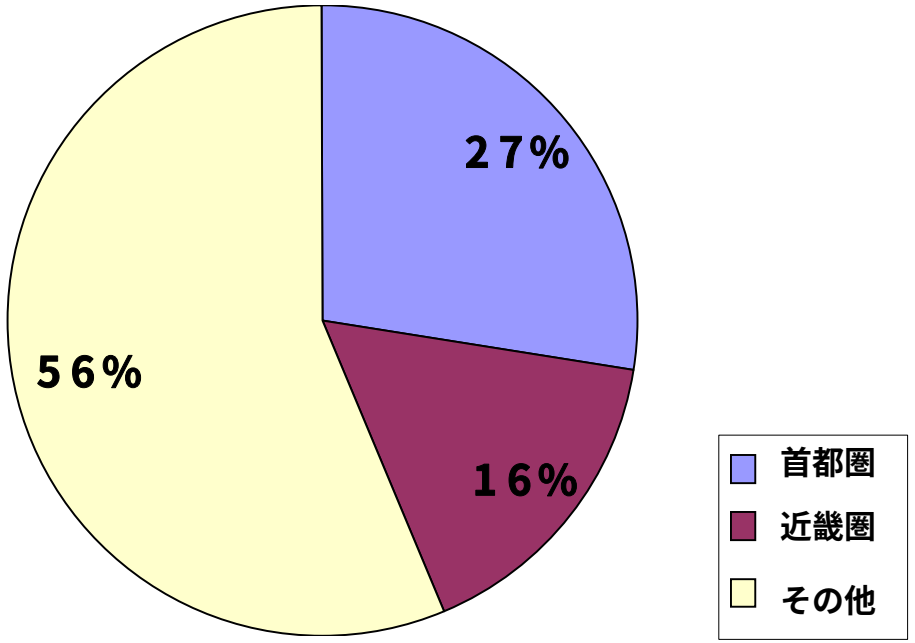
⇒首都圏・近畿圏以外での会員獲得余地は大きい

出前館会員地域比率



会員・店舗の開拓余地の大きい
地方大都市を中心に攻略
（北海道、愛知県、福岡県等）

日本人口地域比率



出典：総務省統計局

※首都圏の定義：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県
※近畿圏の定義：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山、滋賀県

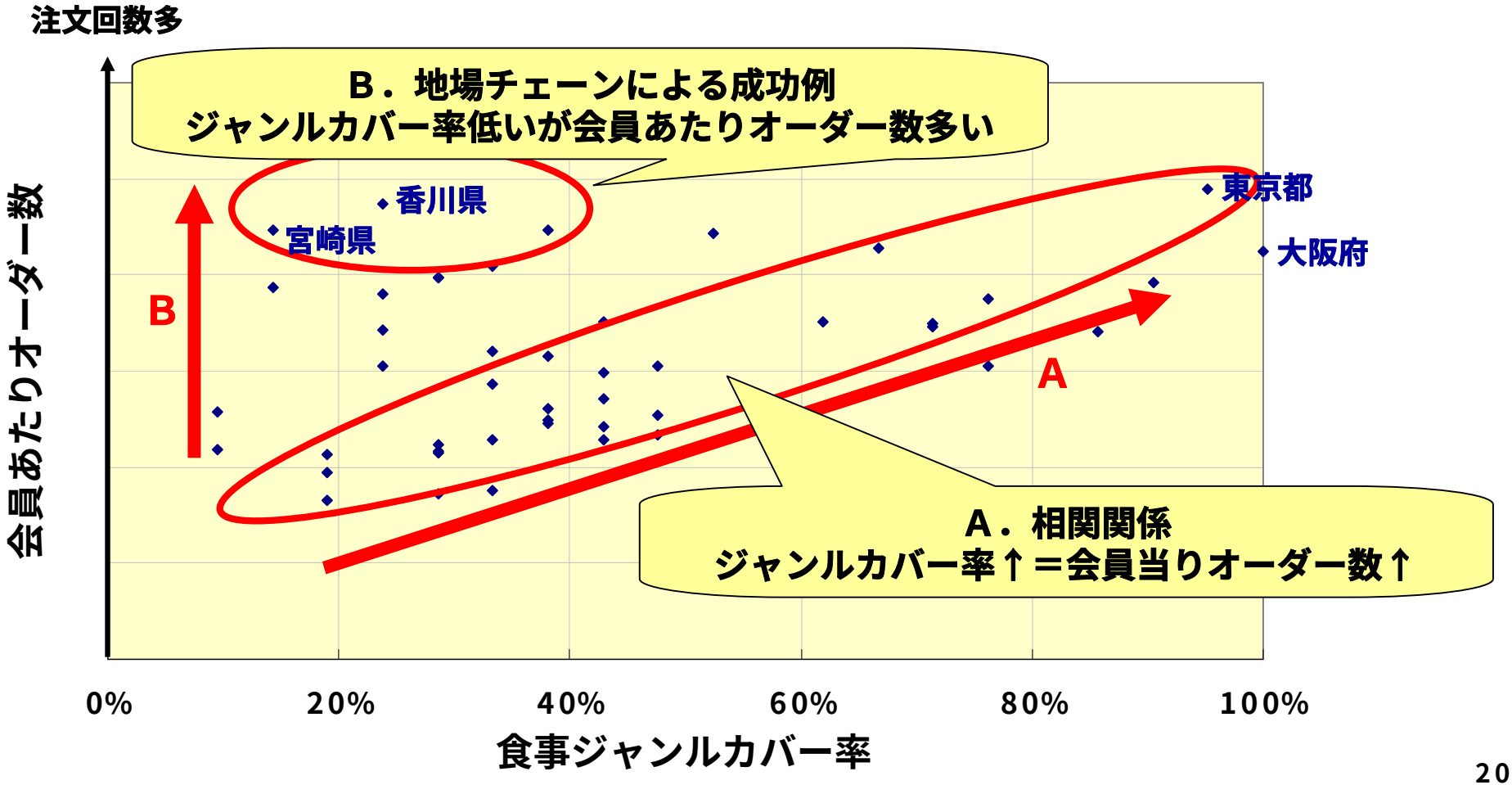
(3)地域戦略補足データ「食事ジャンルカバー率と会員当りオーダー数」

Ａ．食事ジャンルのカバー率が高いほど会員あたりオーダー数が多い相関関係がある

⇒食事ジャンルカバー率を意識した店舗開拓でオーダー数は増加する

Ｂ．地場チェーンにより食事ジャンルカバー率が低くてもオーダー数が多い成功事例がある

⇒地域に根付いた地場チェーンの獲得でオーダー数は増加する



②新しい収益の柱の確立

３年後のゴール

◇ネットスーパー事業が出前館に次ぐ収益の柱となる

ゴール達成のための戦略・・・具体的なアクション

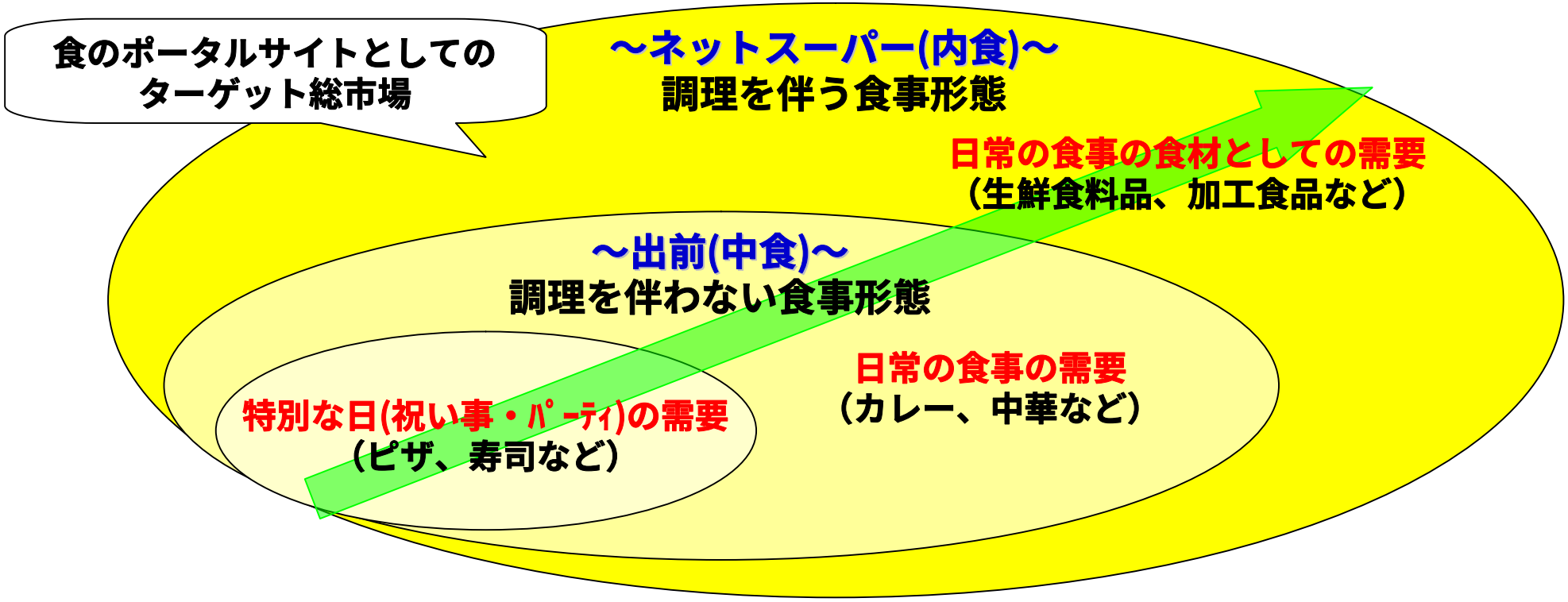
（１）首都圏・近畿圏での出店と成功事例の展開
・出前館会員が集中している首都圏(１９０万人)・近畿圏(６５万)を中心に
出店し、その成功事例をもとに全国展開を行う

（２）既存の大手ネットスーパーとのID連携※の獲得と加速
※既存ネットスーパーと連携し、出前館会員IDでのオーダーを可能にすること

（３）出前館との相乗効果企画の創出
・調理を伴わない食事(出前)と調理を伴う食事をカバーする
「食のポータルサイト」としての強みを活かした事業・企画展開を行う

食のポータルサイトとは

調理を伴わない場合(中食)・伴う場合(内食)双方の食事形態をカバー
つまり外食以外の食事をカバーする日本唯一の「食のポータルサイト」へ

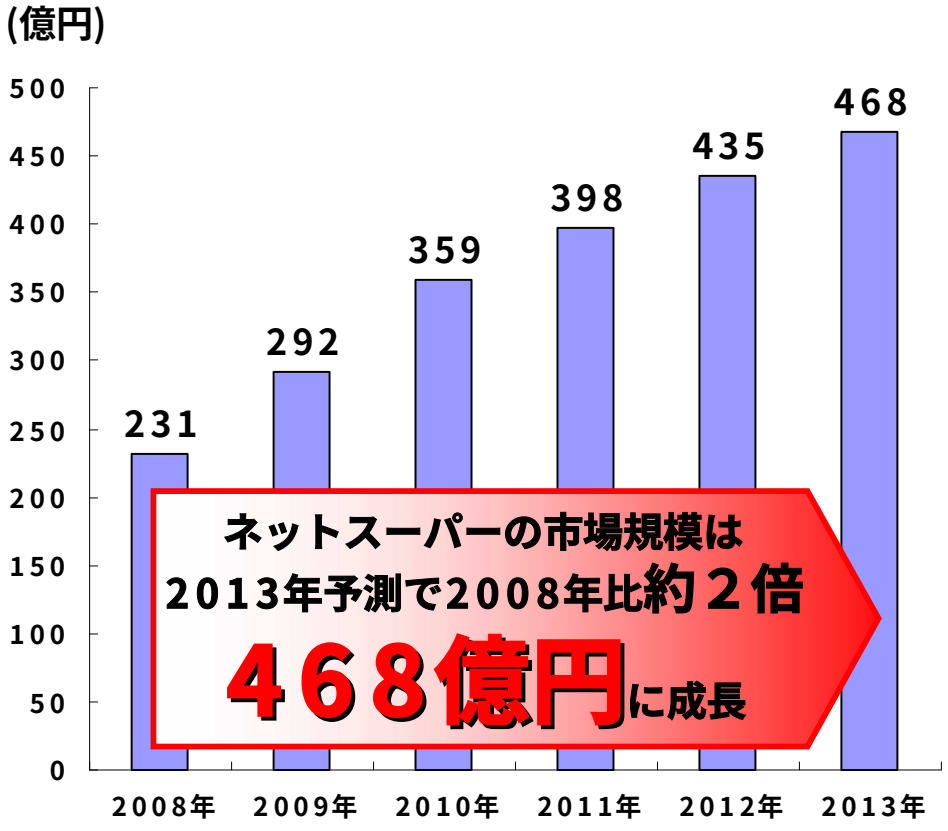


これまでは出前の注文時のみが主な訪問動機だったが、
食材が注文できることで、出前館利用回数が飛躍的に増える
加えて「毎日使ってもらえるサイト」としての企画・事業展開が可能になる

補足データ「市場規模とアンケート調査」

ネットスーパー市場規模は急速に拡大、出前館会員との親和性も高い

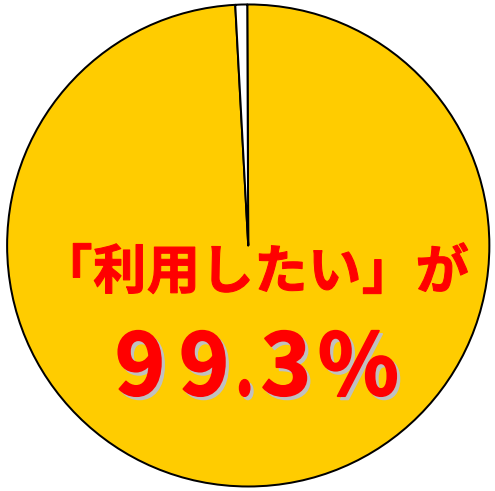
ネットスーパー市場規模推移



出典：矢野経済研究所「2009年度版 食品宅配市場の展望と戦略」

ネットスーパー利用についてのアンケート調査

出前館IDで注文できる
ネットスーパーが掲載されたら・・・



【調査対象】「出前館」メルマガ会員のアンケートモニター
【調査方法】インターネット調査
【調査時期】２０１０年1月
【回答者数】約1,300名
【調査　　】当社調べ

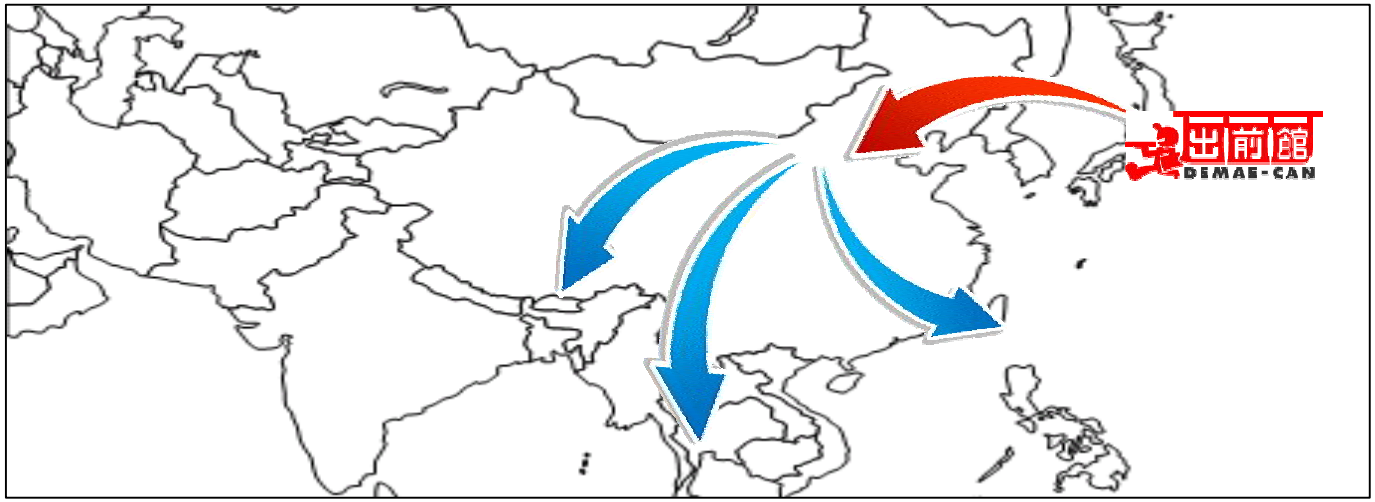
③新しい事業ポートフォリオの創出

３年後のゴール

◇中国事業の黒字化
◇アジア市場での多角化展開の足がかりをつくる

ゴール達成のための戦略・・・具体的なアクション

（１）事業立上げに対する人、物、金の積極投資
（２）信頼できるパートナーとの協業
（３）現地法人の設立（※連結対象子会社を設立予定）



中国事業展開について

中国の外部環境

◇富裕層・中間層の拡大、外食費の割合増
◇インターネット利用人口の拡大と余地大
　→普及率3割弱で　利用人口3億4千万人
◇出前そのものの需要大、文化が存在
　→北京だけで１日1000万人以上が出前注文
◇日本でなじみのチェーン店も多数進出
　→KFC、マクドナルド、ピザハット、吉野家
⇒市場規模は大きく、伸び代あり

中国のネット出前状況

◇既に出前サイトが複数存在しているが
　それらの出前サイトの完成度は高くない
　→単なる出前紹介サイトが多い
　→ネットのみで受注完了するサイトは少ない
　→コールセンター部門・運用(店舗ページやメニュー作成)部門のサービスレベルが低い

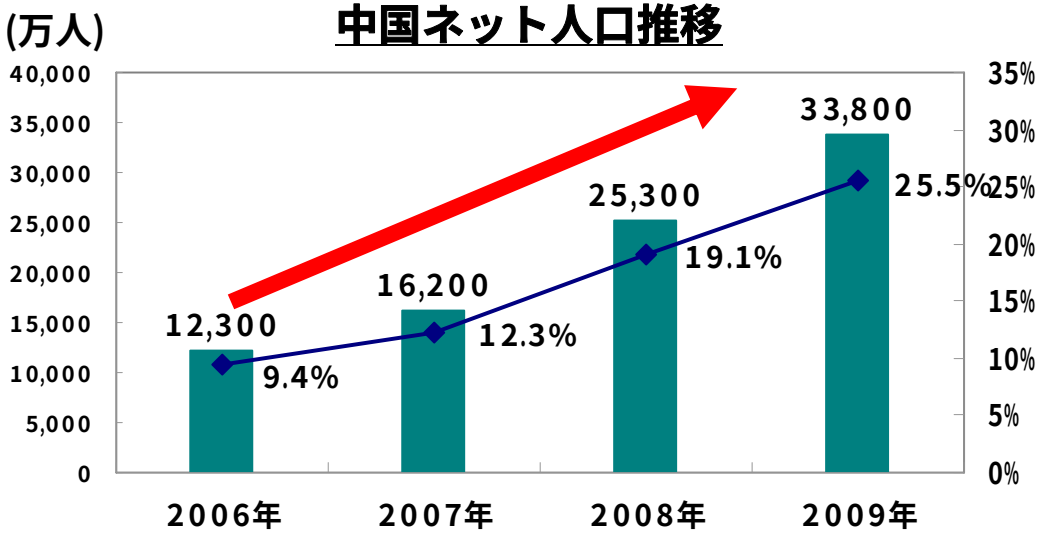
⇒出前館スタート当初の日本の状況に近い

中国での出前館事業展開の戦略・・・規模大・拡大余地大

◇日本で成功したビジネスモデル、「注文の入る出前サイト」のノウハウ展開
◇日本でなじみのある、既中国進出のチェーン店の出前館加盟
◇中国で成功する為のカギとなる、信頼できるパートナー企業との協業

補足データ「中国ネット人口推移と外食費額推移」

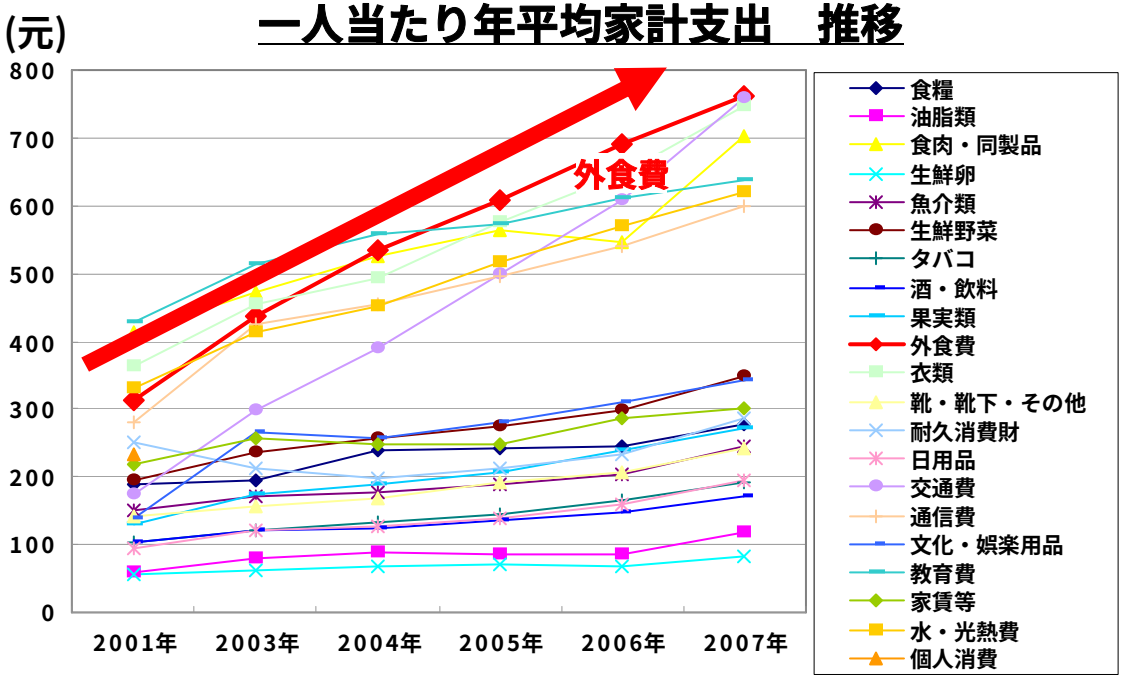
中国ネット人口推移



中国のネット人口は2009年には3億3800万人を突破し、急激に拡大。アメリカの総人口以上の規模であるが、普及率は25.5%に過ぎず、伸び代は大きい。(左グラフ)

出典：ＣＮＮＩＣ　第24次中国互聯網絡発展状況統計報告

一人当たり年平均家計支出　推移



都市部の一人当たりの年間家計支出も数年で２倍以上に。外食費の割合が大幅に増加。(右グラフ)

出典：中国統計年鑑

日本でなじみのチェーンでは24時間の出前サービスを実施する店舗も存在。

出前館のこれまでとこれからの成長戦略

～第一成長期～
- 出前館の知名度アップ
- 先端ユーザ層への認知と利用
- 大型チェーンの加盟
- 入口の提携先(Y!、Wii等)拡大

～ターニングポイント～
- 経年利用によるシステムの老朽化
- 一定の先端ユーザ層への浸透
- 大型チェーンの獲り尽くし
- 自店舗サイトの本格立ち上げ

～成長基盤拡充期～
- 新システムへの切替と
  インフラ整備の完了
- 強み/弱みを考慮した拡張方針
- 新規事業の種まき

～第二成長期～

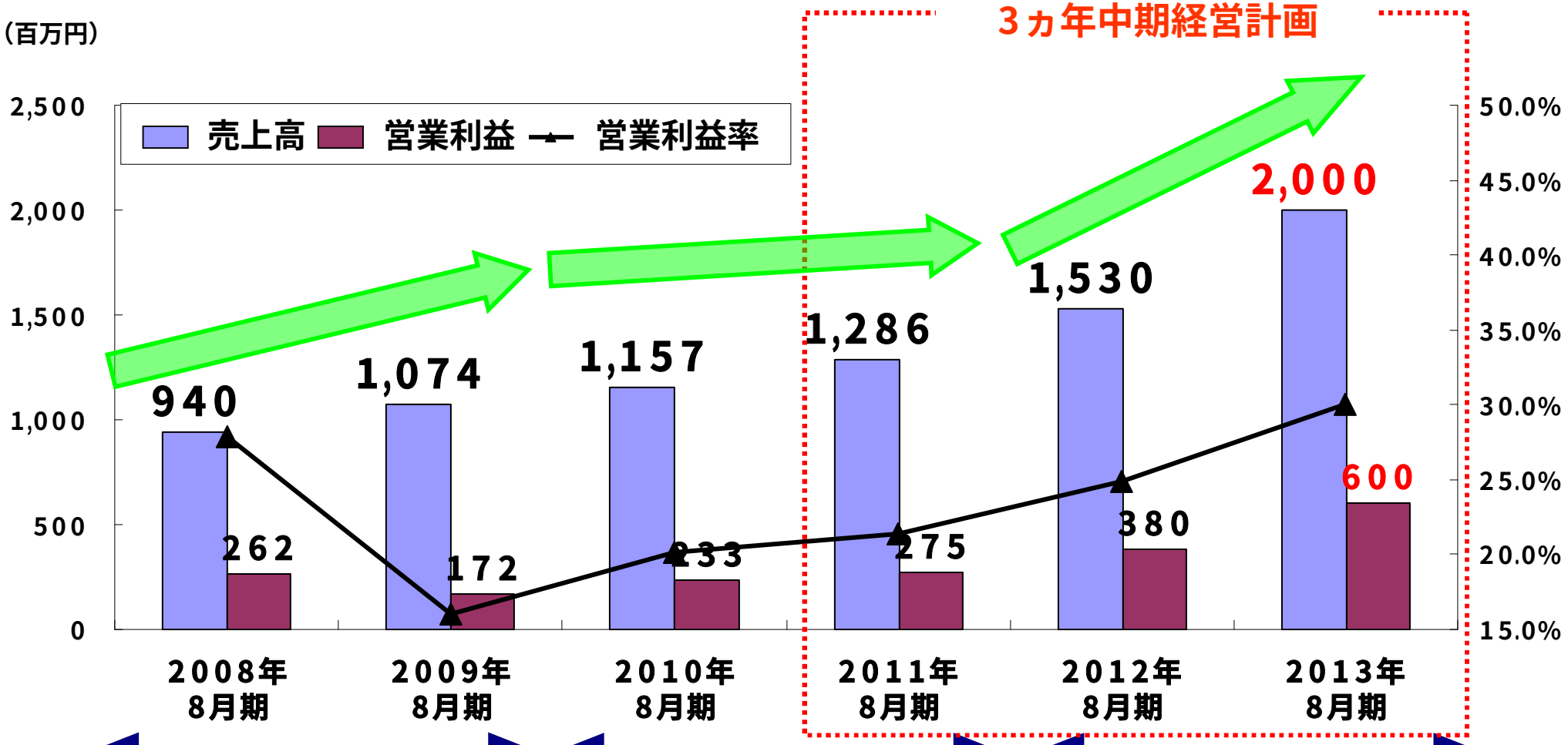
3つの事業の柱

①出前ﾎﾟｰﾀﾙｻｲﾄとしての絶対的地位の確立
②ﾈｯﾄｽｰﾊﾟｰ事業の収益の柱としての確立
③中国事業の展開と黒字化

2008年 8月期 | 2009年 8月期 | 2010年 8月期 | 2011年 8月期 | 2012年 8月期 | 2013年 8月期

- ネット接続環境の整備
- 女性の社会進出、調理時間不足
- 個食、中食の社会への浸透
- 巣ごもり消費の流行
- Eコマースの拡大
- 異常気象等による在宅機会の増加
- 食品宅配市場の継続成長
- 高齢者のﾈｯﾄﾘﾃﾗｼｰ向上
- 「買い物難民」の増加

中期経営指標（非連結 中国事業含まず）



第一成長期

これまでのやり方での
出前館事業において

成長基盤拡充期

大型システム投資
新規事業の種まき

第二成長期

売上高20億円
営業利益率30%

中期経営計画まとめ

オーダー数成長の鈍化に対して３つの事業の柱を推進し、
3年後に売上高20億円・営業利益率30%を達成する(非連結)

当資料取扱上の注意点

当資料に記載されている、当社の計画や戦略、業績に関する予想及び見通しのうち、歴史的事実を含んでいないものは、当社が現時点で把握可能な情報から判断した想定及び所信に基づくものであります。実際の業績は様々な要因により大きく異なる結果となる可能性もある事をご承知おきください。

法律上必要とされる場合を除いて、当社は事前の予告なく、将来の見通しに関する記述を見直したり、将来の見通しの根拠となった仮定及び要因についての変更を行うことがございますので、ご了承下さい。

IRに関するお問い合せ：
夢の街創造委員会（株）　社長室　03-5545-3843
ir@yumenomachi.co.jp