

2024年3月期 第2四半期 決算説明会 資料

(要旨付き)

2023年11月20日開催

株式会社トリドールホールディングス

東証プライム 証券コード: 3397

トリドールホールディングス 代表取締役社長の栗田でございます。
本日は、お忙しい中、たくさんの方々にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

1. サマリ
2. 24/3期2Q累計連結業績
3. 24/3期2Q累計セグメント別業績
4. 24/3期通期連結業績予想の上方修正
5. 23-28/3期 中長期経営計画の上方修正
6. 補足資料

本日は、2024年3月期 第2四半期の決算、
そして、通期業績予想および中長期経営計画の修正につきまして、
このアジェンダに沿ってお話しします。

1. サマリ

※事業利益：売上収益－売上原価－販売管理費

(説明は割愛)

24/3期2Q累計 連結業績 前年同期比

- 売上収益は**上期過去最高、1千億円超え**の1,126億円。全セグメントで増収
- 事業利益は**33億円増加**の81億円。全セグメントで増益
- **国内の事業利益率は16%超、海外も改善**
- 政府補助金（△38億円減）含むその他の営業収益が△37億円減少したにもかかわらず営業利益は15億円増加の79億円、親会社の所有者に帰属する四半期利益も増益の46億円

24/3期 通期連結業績予想

- 売上収益2,310億円、事業利益137億円、営業利益100億円、当期利益48億円に**通期計画を上方修正**

23-28/3期 中長期経営計画

- **1店舗当たり収益の増加、英国Fulham Shore社連結等を織り込み、28/3期目標を売上収益4,200億円、事業利益420億円、営業利益380億円に上方修正**

今回のサマリです。

第2四半期は、売上、事業利益ともに上期として過去最高を達成しました。

売上は上期だけで1千億円を超える1,126億円、事業利益は前年同期比で33億円増加し、81億円となり、営業利益、四半期利益も増益となりました。

この進捗と、7月に子会社化したフルハムショアの連結などを受けて通期連結業績を上方修正しました。

また、中長期経営計画についても、最終年度である2028年3月期の目標を上方修正しました。

詳細については後ほどご説明します。

2. 24/3期2Q累計 連結業績

※24/3期第2四半期より、7月11日に子会社化した英国Fulham Shore社を連結し、海外事業セグメントに計上

5

それではまず、連結業績についてお話しします。

上期として過去最高の売上収益と事業利益。前年同期比では、政府補助金が△38億円減少してその他の営業収益が△37億円減少した影響を、事業利益の大幅増で概ね吸収。

前期2Qは中国事業整理費用△12億円を計上したこともあり、営業利益、四半期利益も増益

(百万円)

	23/3期上期	24/3期上期	前年同期比		24/3期上期 計画比			24/3期通期 期初計画比	
	累計実績	累計実績	増減額	増減率	計画	計画比	達成率	期初計画	上期進捗率
売上収益	91,970	112,602	+20,632	+22.4%	103,150	+9,452	109.2%	212,000	53.1%
売上原価	△23,275	△27,017	△3,742	△16.1%	-	-	-	-	-
売上比	25.3%	24.0%		△1.3%	-	-	-	-	-
販管費	△63,970	△77,512	△13,542	△21.2%	-	-	-	-	-
売上比	69.6%	68.8%		△0.7%	-	-	-	-	-
事業利益	4,725	8,073	+3,348	+70.9%	4,630	+3,443	174.4%	9,650	83.7%
売上比	5.1%	7.2%		+2.0%	4.5%	+2.7%		4.6%	
減損損失	△261	△102	+159	-	△500	+398	20.3%	△2,300	4.4%
その他の営業収益	4,203	503	△3,700	△88.0%	150	+353	335.1%	300	167.6%
政府補助金	3,831	11	△3,820	△99.7%	-	-	-	-	-
その他の営業費用	△2,187	△536	+1,651	△75.5%	△480	△56	111.7%	△1,000	53.6%
営業利益	6,479	7,938	+1,458	+22.5%	3,180	+4,758	249.6%	6,650	119.4%
売上比	7.0%	7.0%		+0.0%	3.1%	+4.0%		3.1%	
親会社の所有者に帰属する 四半期利益	4,418	4,598	+180	+4.1%	1,210	+3,388	380.0%	2,600	176.8%
売上比	4.8%	4.1%		△0.7%	1.2%	+2.9%		1.2%	

売上収益と事業利益が、ともに上期として過去最高となり、特に事業利益が大幅な増益となりました。

新型コロナウイルス感染症に係る政府補助金が前年同期比で38億円減少しましたが、事業利益が33億円以上増加したことで、ほぼ吸収しました。

その他の営業費用については、前年の第2四半期に中国事業の整理費用12億円を計上しましたが、当期はそのような費用が発生しなかったこともあり営業利益、四半期利益も増益となりました。

3. 24/3期2Q累計 セグメント別業績

次にセグメント別業績に移ります。

セグメント名

丸亀製麺 日本国内で本格讃岐うどん専門店「丸亀製麺」を運営する株式会社丸亀製麺

ここのうどんは、生きている。
丸亀製麺

国内その他 日本国内で展開する、丸亀製麺以外の業態



海外事業 海外を拠点に展開する業態の直営店・フランチャイズ等



※ Tam Jaiの日本国内店舗は海外事業セグメントに含まれます

当社グループのセグメントは丸亀製麺、国内その他、海外事業の3つです。

この第2四半期から、7月に子会社化したフルハムショアの業績を海外事業セグメントに計上しています。

全セグメントで上期最高の売上収益。丸亀製麺と国内その他の事業利益率は16%超、海外事業も改善

(百万円)

丸亀製麺	上期実績		前年同期比		24/3期上期実績 計画比			24/3期 通期 期初計画	
	23/3期上期	24/3期上期	増減額	増減率	上期計画	計画比	達成率	通期期初計画	上期進捗率
売上収益	51,560	58,378	+6,818	+13.2%	54,990	+3,388	106.2%	110,000	53.1%
事業利益	6,733	9,690	+2,958	+43.9%	6,840	+2,850	141.7%	13,300	72.9%
売上比	13.1%	16.6%		+3.5%	12.4%	+4.2%		12.1%	
国内その他	上期実績		前年同期比		24/3期上期実績 計画比			24/3期 通期 期初計画	
	23/3期上期	24/3期上期	増減額	増減率	上期計画	計画比	達成率	通期期初計画	上期進捗率
売上収益	11,931	13,748	+1,817	+15.2%	12,950	+798	106.2%	27,000	50.9%
事業利益	1,433	2,301	+867	+60.5%	1,740	+561	132.2%	3,300	69.7%
売上比	12.0%	16.7%		+4.7%	13.4%	+3.3%		12.2%	
国内合計	上期実績		前年同期比		24/3期上期実績 計画比			24/3期 通期 期初計画	
	23/3期上期	24/3期上期	増減額	増減率	上期計画	計画比	達成率	通期期初計画	上期進捗率
売上収益	63,491	72,126	+8,635	+13.6%	67,940	+4,186	106.2%	137,000	52.6%
事業利益	8,166	11,991	+3,825	+46.8%	8,580	+3,411	139.8%	16,600	72.2%
売上比	12.9%	16.6%		+3.8%	12.6%	+4.0%		12.1%	
海外事業	上期実績		前年同期比		24/3期上期実績 計画比			24/3期 通期 期初計画	
	23/3期上期	24/3期上期	増減額	増減率	上期計画	計画比	達成率	通期期初計画	上期進捗率
売上収益	28,479	40,477	+11,998	+42.1%	35,210	+5,267	115.0%	75,000	54.0%
事業利益	955	1,821	+866	+90.7%	1,000	+821	182.1%	2,770	65.8%
売上比	3.4%	4.5%		+1.1%	2.8%	+1.7%		3.7%	
事業利益 調整額	△4,397	△5,740	△1,343	-	△4,950	△790	-	△9,720	-
連結売上収益	91,970	112,602	+20,633	+22.4%	103,150	+9,452	109.2%	212,000	53.1%
連結事業利益	4,725	8,073	+3,348	+70.9%	4,630	+3,443	174.4%	9,650	83.7%

セグメント別業績については、前期の価格改定やコロナ影響からの回復、集客力の強化などにより、全セグメントで上期として過去最高の売上を達成しました。

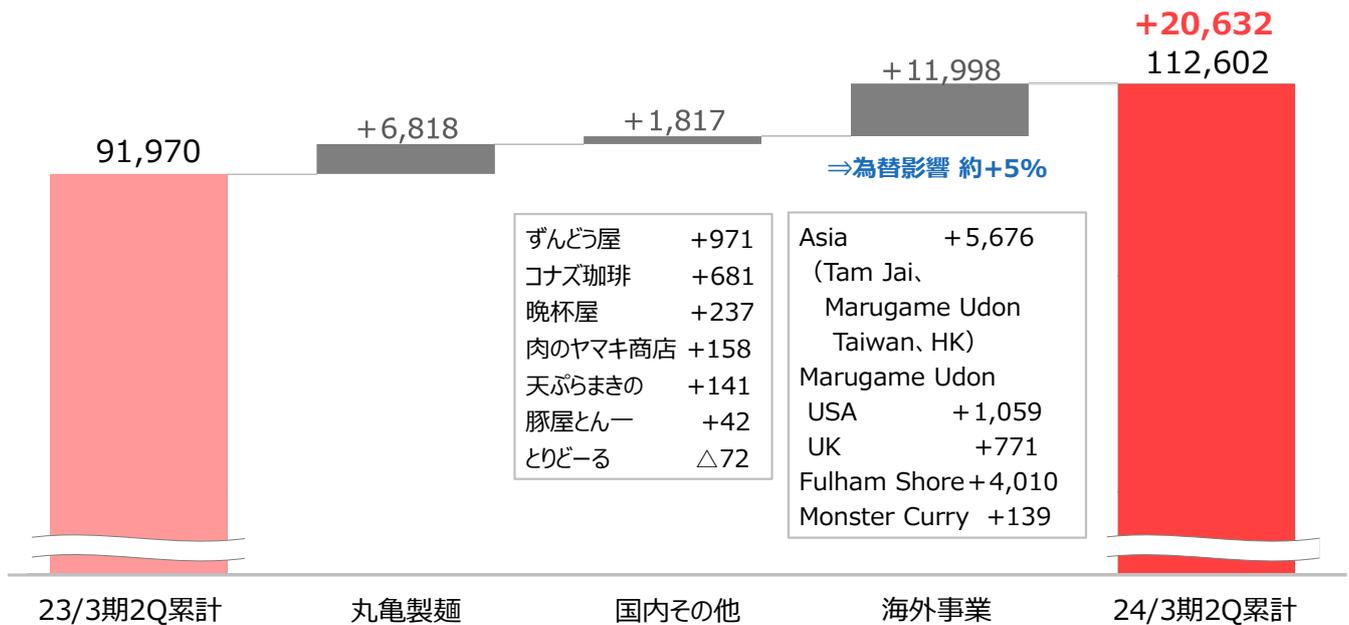
事業利益も、丸亀製麺と国内その他が上期として過去最高となり、国内の事業は16%を超える高い利益率となりました。

24/3期2Q累計 売上収益の増減内訳

TORIDOLL→

全セグメント、多数の業態で増収となり、連結売上収益は206億円増収

(百万円)



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

10

売上の増減の内訳についてお話しします。
ご覧のように多くの業態で売上が増加しました。

丸亀製麺は前期の価格改定に加えて、フェア商品が堅調に推移しました。

国内その他セグメントは「ずんどう屋」と「コナズ珈琲」が増収を牽引しました。
「とりどーる」は、閉店があった影響で減収となりましたが、既存店売上は非常に好調です。

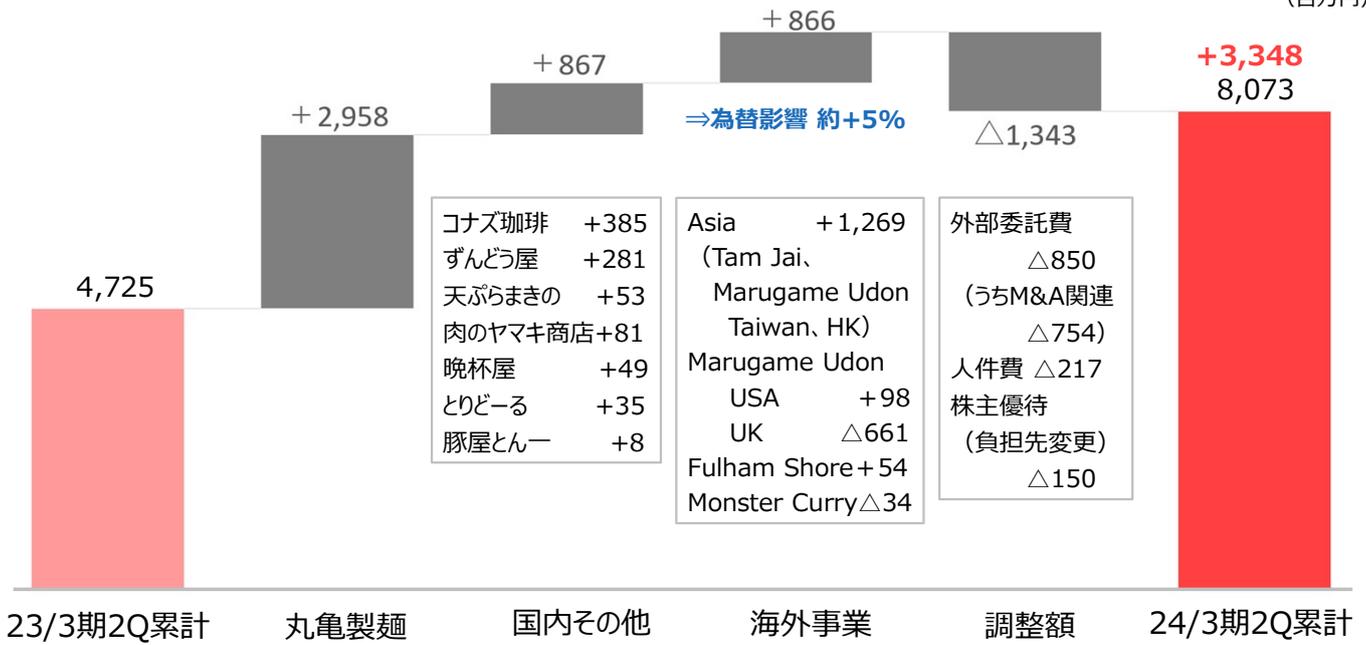
海外事業はタムジャイとMarugame Udonが増収を牽引しました。
第2四半期から連結したフルハムショアの寄与は40億円でした。

24/3期2Q累計 事業利益の増減内訳

TORIDOLL→

全セグメントで大幅な増益。M&A関連外部委託費を含む調整額が増加したものの、連結で33億円増益

(百万円)



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

11

また、事業利益も、多くの業態で増益となりました。

丸亀製麺は原価、販管費が増加したものの、増収で吸収し、大幅な増益となりました。

国内その他セグメントでは、「コナズ珈琲」と「ずんどう屋」が増益を牽引したことに加えて、多くの業態で利益率が上昇しました。

海外事業は丸亀台湾とタムジャイが増益を牽引しました。

全社費用である調整額については、フルハムショアのM&Aに関連する外部委託費7.5億円などにより増加しましたが、連結事業利益は大幅な増益となりました。

1店舗当たり収益が大幅に増加

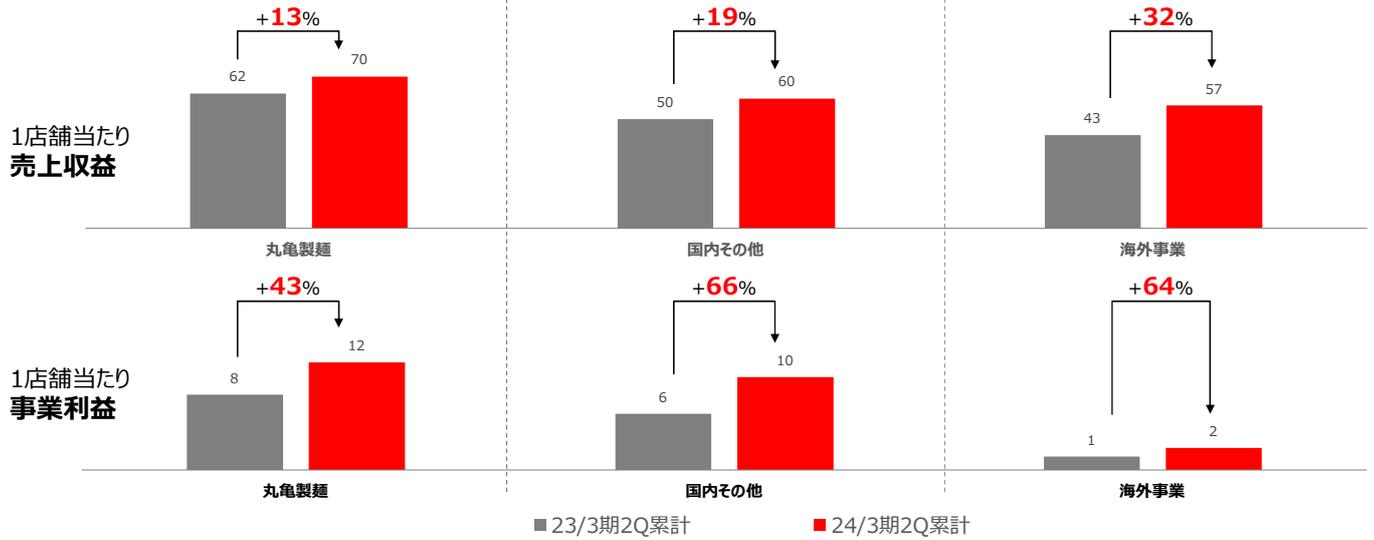
※セグメント売上収益/事業利益を各セグメントの上期平均総店舗数で除算した金額

(百万円)

- ✓ 前期の価格改定とフェア商品の好調等により、上期の全月で既存店前年同月比増収

- ✓ コナズ珈琲全店で増収増益。てんぷらまきの、肉のヤマキ商店、とりどーるなども看板商品とテイクアウトの売上が増加

- ✓ Marugame UdonのTaiwan、USAで大幅な増収増益
- ✓ Tam Jaiの利益率も上昇



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

12

これらの結果、1店舗当たりの売上、さらに事業利益が全てのセグメントで大幅に増加したことが上期の成果です。

上期は資材高騰のため、収益性を重視して国内外ともに出店基準を厳格化。進捗と見通しを反映し、下期計画を修正

(店)

セグメント	23/3期	24/3期 2Q			24/3期 修正計画			24/3期 期初計画		
	期末店舗数	出店	閉店	2Q末店舗数	出店	閉店	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数
丸亀製麺	833	10	6	837	24	12	845	52	5	880
国内その他	230	5	3	232	28	3	255	47	3	274
コナズ珈琲	41	0	0	41	1	0	42	3	0	44
ずんどう屋	74	3	0	77	14	0	88	14	0	88
晩杯屋	40	1	0	41	4	0	44	10	1	49
他	75	1	3	73	9	3	81	20	2	93
海外事業	707	153	27	833	232	39	900	182	20	869
直営	316	118	11	423	158	17	457	116	13	419
FC/合弁	391	35	16	410	74	22	443	66	7	450
連結	1,770	168	36	1,902	284	54	2,000	281	28	2,023

※24/3期2Qから海外事業の店舗数にFulham Shore社を加算し、直営の出店に95店、FCの出店に1店を加算

出店計画についてお話しします。

上期は、建設資材が高騰したことなどから、収益性を重視して出店基準を厳格化したことにより、進捗が遅れています。

この現状と下期の見通しを反映して、出店計画を見直しました。

国内の出店は期初計画より減少する見通しですが、1店舗当たりの収益性が上昇していることで収益へのマイナス影響はカバーできると考えています。

また、海外の直営店については、フルハムショアの95店舗が出店の内数(うちすう)に入ったことにより、期初計画を上回る見通しです。

《上期成果》

《下期取り組み》

《総店舗数 計画》

28/3期 1,100店

都市型狭小店舗

- モデル店舗においては比較的高い坪単価で推移

- ▶ イートイン売上の比率が比較的低い店舗における増収施策とオペレーションモデル構築
- ▶ 10%超のデリバリー売上比率が見込める店舗では、デリバリーとテイクアウトの両輪で収益を増やす販売施策を強化



ロードサイド店舗

- 立地（出店ポイント）選定の分析の深化
- テイクアウトとイートイン両立のノウハウ蓄積

- ▶ テイクアウトとイートインを両立するオペレーションと人員配置の改良
- ▶ イートインとテイクアウト双方の売上を最大化しながら、出店費用も抑制可能な店舗設計の検証を新店で開始



テイクアウト特化型ドライブスルー店舗

- 初のドライブスルー店舗を出店し、売上好調
- 高い視認性、注文前から調理シーンを見せるなど設計ノウハウが活かされた

- ▶ ドライブスルー店舗ならではのライブ感演出、調理シーンや商品の見せ方の工夫、人材配置、オペレーション、店舗設計などの改善とノウハウ蓄積



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

14

ここからは、上期の成果と下期の取り組みについて、まずは丸亀製麺セグメントの店舗形態別にお伝えします。

まず、都市型狭小店舗のモデル店舗については売上は比較的高い坪単価で推移しました。

都市型店舗の中で、10%以上のデリバリー売上比率が見込める店舗においては、テイクアウトに加えて、デリバリーも強化することでさらに売上を伸ばすことが可能です。

また、郊外に多いロードサイド店舗については、出店ポイントの選定を強化しました。下期は、イートインとテイクアウト双方の売上を最大化することと出店費用の抑制が両立する店舗設計を検証し、今後の出店に活かしていきます。

さらに、初のドライブスルー店舗は好調な売上で推移しています。下期はライブ感をさらに演出する店舗設計やオペレーションの効率化などの改善に取り組めます。

このように上期は、店舗形態ごとに成果があった一方で、成功の中にも課題が見つかりました。これらの課題を改善していくことで、下期も既存店および新店の売上を伸ばしていきます。

《上期成果》

《下期取組み》

《総店舗数 計画》

ずんどう屋

- 前期19店、当期5店舗出店して高収益性維持
- 繁華街立地で勝ち筋確立

- 出店拡大に備えた人員・マネジメント体制の拡充
- 中部・関東の立地（出店ポイント）探索



28/3期

200店

コナズ珈琲

- 22年10月出店の多摩ニュータウン店が早期利益寄与
- 既存店の客数、客単価増

- 12月八千代緑が丘店（千葉県）オープン予定
- ノハウを注いだ新店の円滑な運営と人材教育



100店

肉のヤマキ商店

- 22年11月出店の西葛西メトロセンター店利益寄与
- グローサラントモデルの再現成功

- 10/1オープン原木中山店はテイクアウト比率9割で好調に推移
- イートイン席が少ない分、出店費用が低減できる小型グローサラントの成功モデル構築



80店

※グローサラント：グローサリーとレストランを融合した業態

次に、国内その他セグメントの上期の成果と下期の取組みについて3つの業態の例をお伝えします。

ずんどう屋は、大阪の心斎橋や新宿など、繁華街に立地する店舗が非常に繁盛しています。

これまで関西に多く出店をしてきましたが、下期は中部・関東を中心に出店ポイントを探し、来期から出店を加速していきます。

コナズ珈琲は今後、東日本を中心に店舗を出店していく予定です。

コナズ珈琲の特徴である、どこを見てもハワイを感じる、ゆったりとした空間を店舗ごとに異なる設計で展開していきます。

肉のヤマキ商店は、10月にオープンした原木中山店が、終日お客様が並んでいるほど大繁盛しています。

肉のヤマキ商店は坪当たりの収益性が高い業態ですが、さらに出店費用を抑えた小型グローサラント店舗を展開することで投資効率を高めていきます。

香港の既存店売上増加により増収。多国展開はブランド力向上と現地浸透を推進



国・地域	店舗数 実績 (店)			修正計画 24/3末 店舗数	24/3期 上期		24/3期 下期
	23/3 期末	24/3期 上期 出店数	24/3期 2Q末		事業環境	実績	施策
香港	182	2	184		ソーシャルディスタンスが全面的に解除されたものの、外食業界全体の回復は想定を下回った	上期の既存店売上が前年同期比2.9%増に改善したことにより前年同期比8.2%増収	高い認知率を誇るブランドのさらなる浸透と潜在的立地の開拓を進め、ブランドポートフォリオを多様化
中国本土	20	4	24		景気低迷、高い失業率など不透明な市場環境が継続	上期の既存店売上は1桁減となったものの、新店は好調に推移	広州とグレーターベイエリアの2線都市に注力。出店ペースを緩和し、競争力を強化してブランド力向上を図る
シンガポール	10	1	11		外食業界全体においてシンガポールの著しい労働力不足の影響が増大	人員不足の影響により減収	労働力不足に対処しながら東南アジアにおけるブランドを構築
日本	3	0	3		日本国内のマネジメントによる事業改善が進行	オペレーション効率向上により増収	ブランド育成とオペレーション効率改善に注力
オセアニア 東南アジア	オーストラリア・ニュージーランド展開JV契約をST Group子会社と締結。フィリピンのSuyen子会社とフランチャイズ契約覚書取り交わし						
Total	215	7	222	230超			

© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

16

海外事業セグメントについては、タムジャイの進捗をお伝えします。

タムジャイは前期、コロナウィルスの影響を大きく受けましたが当期は本拠地の香港で既存店売上が増加したことなどにより、増収増益となりました。

下期は、既に高いブランド認知率を誇る香港においてさらに客層を多様化するため、出店ポイントの開拓を進めます。

中国は、不透明な市場環境もあって、出店ペースを緩和し、既存店の競争力強化に注力します。

今後の世界展開を見据えて投資後のバリューアップ活動に着手

直近の進捗・今後の展望

- 財務、出店、オペレーション、SCM、IT、マーケティングなどの各機能での分科会を設置し、レビューを実施済み
- 短期～中長期でのあるべき姿の策定、及び達成に向けたアクションと優先順位の合意形成を実行中

直近の注力領域

組織体制整備

- ✓ 成長のための経営体制の強化・権限規程整備を含む新組織体制の構築
- ✓ 体制変更とともに、各レベル/機能の従業員との丁寧なコミュニケーションを行い、エンゲージメント向上のための施策を実行中
- ✓ 当社のミッション・ビジョン・バリューを鑑みた目標の策定

短期施策の策定/実行

- ✓ データ活用による出店戦略の再構築およびパイプラインの強化
- ✓ 顧客目線でのメニュー改定及びデータに基づく適正価格を策定
- ✓ 適切な範囲での店舗費用及び本社費用の管理の徹底
- ✓ 店舗人員のトレーニング・料理の質の向上による顧客体験の改善

中長期でのブランド強化の土台作り

- ✓ Franco Manca、The Real Greekの両業態におけるブランドストーリーの洗練・表現の強化に着手
- ✓ 各国におけるFC展開に向けたパッケージの深化と潜在パートナーとの関係構築



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

17

7月に子会社化したフルハムショアについては
今後の世界展開を見据えた、バリューアップ活動に着手しています。

既に、財務、出店、オペレーションなどの主要機能ごとに
分科会を開催して現状のレビューを行い、
世界展開を見据えた課題や、必要な打ち手の特定を行いました。

その上で、短期的には、経営体制の整備、収益とオペレーションの改善を行う施策を
導入しつつ、中長期でのブランド強化を進めています。

4. 24/3期 通期連結業績予想の上方修正

これらの取り組みによって、多くの業態で1店舗当たりの収益が想定を上回り、
上期が好調に進捗したことを受けて、通期計画を上方修正しました。

24/3期通期連結業績予想を上方修正

TORIDOLL→

前期比、期初計画比ともに増収、大幅増益を見込む

(百万円)

	①	②	② - ①		② / ①	上期実績 進捗率	③	② - ③		② / ③
	24/3期 期初計画	24/3期 修正計画	増減額	増減率			23/3期 実績	前期比		増減率
売上収益	212,000	231,000	+19,000	+9.0%	48.7%	188,320	+42,680	+22.7%		
事業利益	9,650	13,700	+4,050	+42.0%	58.9%	6,984	+6,716	+96.2%		
売上比	4.6%	5.9%		+1.4%		3.7%		+2.2%		
減損損失	△2,300	△3,300	△1,000	+43.5%	3.1%	△2,348	△952	-		
その他の営業収益	300	600	+300	+100.0%	83.8%	5,525	△4,925	△89.1%		
政府補助金	-	11	+11	-	100.0%	4,403	△4,392	△99.8%		
その他の営業費用	△1,000	△1,000	-	-	53.6%	△2,695	+1,695	-		
営業利益	6,650	10,000	+3,350	+50.4%	79.4%	7,466	+2,534	+33.9%		
売上比	3.1%	4.3%		+1.2%		4.0%		+0.4%		
親会社の所有者に帰属する										
当期利益	2,600	4,800	+2,200	+84.6%	95.8%	3,827	+973	+25.4%		
売上比	1.2%	2.1%		+0.9%		2.0%		+0.0%		

© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

19

修正連結業績予想の売上は、前期比23%増収の2,310億円を計画しています。

事業利益は前期の約2倍となる137億円に引き上げました。

営業利益は100億円、当期利益は48億円と、大幅な増収増益を計画しています。

24/3期通期セグメント別業績予想を上方修正

TORIDOLL→

全セグメントで前期比、期初計画比ともに増収増益を見込む

(百万円)

	①	②	② - ①		② / ①	③	② - ③		② / ③		
	24/3期 期初計画	24/3期 修正計画	期初計画比				上期実績 進捗率	23/3期 実績		前期比	
			増減額	増減率						増減額	増減率
丸亀製麺											
売上収益	110,000	114,000	+4,000	+3.6%	51.2%	102,100	+11,900	+11.7%			
事業利益	13,300	16,900	+3,600	+27.1%	57.3%	11,624	+5,276	+45.4%			
売上比	12.1%	14.8%		+2.7%		11.4%		+3.4%			
国内その他											
売上収益	27,000	27,000	-	-	50.9%	24,737	+2,263	+9.1%			
事業利益	3,300	3,800	+500	+15.2%	60.5%	3,044	+756	+24.8%			
売上比	12.2%	14.1%		+1.9%		12.3%		+1.8%			
海外事業											
売上収益	75,000	90,000	+15,000	+20.0%	45.0%	61,483	+28,517	+46.4%			
事業利益	2,770	3,600	+830	+30.0%	50.6%	1,809	+1,791	+99.0%			
売上比	3.7%	4.0%		+0.3%		2.9%		+1.1%			
事業利益 調整額	△9,720	△10,600	△880	-	-	△9,494	△1,106	-			
連結売上収益	212,000	231,000	+19,000	+9.0%	48.7%	188,320	+42,680	+22.7%			
連結事業利益	9,650	13,700	+4,050	+42.0%	58.9%	6,984	+6,716	+96.2%			

20

次は、セグメント別の修正計画です。

丸亀製麺では、すべての店で粉からつくる打ち立てのうどんのおいしさを基盤にフェア商品を軸にした商品戦略と、ブランディングを展開します。

原価、人件費、電気料金の上昇を織り込みますが、大幅な増益を計画しています。

国内その他セグメントでは、今後の出店増加を見据えて人材の育成、マネジメント強化などに投資することから、人件費の上昇、そして電気料金の値上げを織り込みますが、前期を上回る利益率を計画しています。

海外事業は、フルハムショアの新規連結もあって、大幅な増収となる計画です。フルハムショアの当期の利益貢献は、PMIコストなどを鑑みて限定的と考えていますが、他業態の収益向上により、セグメントの事業利益は大幅な増益となる計画です。

5. 23-28/3期 中長期経営計画の上方修正

ここからは、中長期経営計画について、ご説明します。

28/3期を最終年とする中長期目標と3か年計画の目標に対して、24/3期上期は大きな前進があったため計画値を見直し



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

22

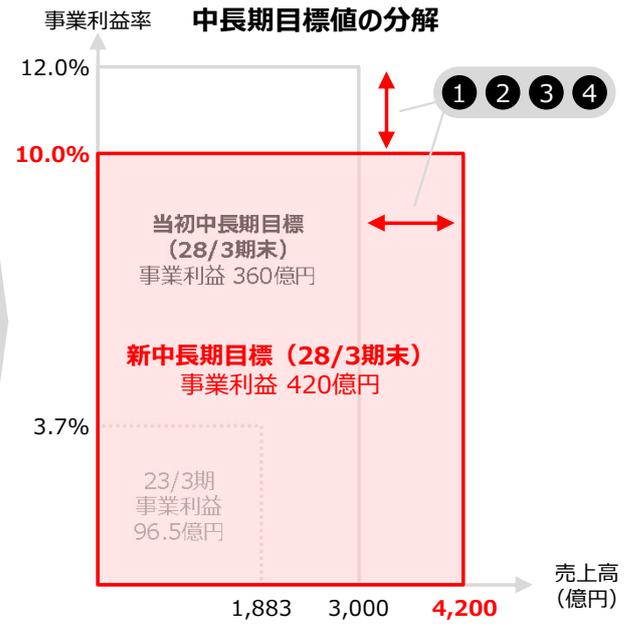
当社は2028年3月期を最終年度とした中長期目標と、足元3ヶ年の計画を公表していました。

前期に続き、この上期においても、事業・業績において大きな進捗がありましたので目標値および計画を見直し、上方修正しました。

具体的には、中長期目標として掲げていた、売上高3,000億円を、4,200億円に、事業利益360億円を、420億円にそれぞれ大きく引き上げました。

国内外の事業・業績の進捗を踏まえ、28/3期を最終年度とする中長期目標について、売上収益高と事業利益を絶対額で引き上げ

- ① 国内業態の高収益体質化**
 - 丸亀製麺、国内その他セグメントにおいて、当初計画策定時に想定していた以上の水準で、店舗売上、事業利益率が推移
 - 更に足元からのストレッチを目指す
- ② 海外直営店の売上好調と収益性の改善進捗**
 - 海外各地において展開する直営店の店舗あたり売上が高い水準で推移
 - 店舗段階での収益性改善、本社費適正化が進みつつあり、直営店出店増により、収益額を最大化させられるものと判断
- ③ FC展開における進捗の織り込み**
 - 一方でFC展開については直営店の出店と比べて遅れがみられる
 - 拙速な展開を避け、有力パートナーの探索とFC展開モデルの確立を優先する
- ④ Fulham Shore社の子会社化の完了**
 - 事業ポートフォリオ拡充の一環で、Fulham Shore社の子会社化を実現
 - 28/3期中長期目標への影響はないものの、3か年計画に数値を反映



見直しの背景は大きく4点です。

1つ目は国内業態の高収益体質化です。

上期において、丸亀製麺、国内その他の両セグメントにおいて、店舗あたりの収益が著しく伸び、当初計画で想定した以上の水準で推移しています。この状況も踏まえて、売上・利益水準を引き上げました。

次いで、2点目です。

海外事業セグメントのうち、直営店については、引き続き非常に高い水準で売上が推移しています。ステージによって差はあるものの、概ね共通して、店舗における収益性の改善、本社費の適正化が進んでおり、直営の出店数を増やすことで、収益を最大化できると確信しています。

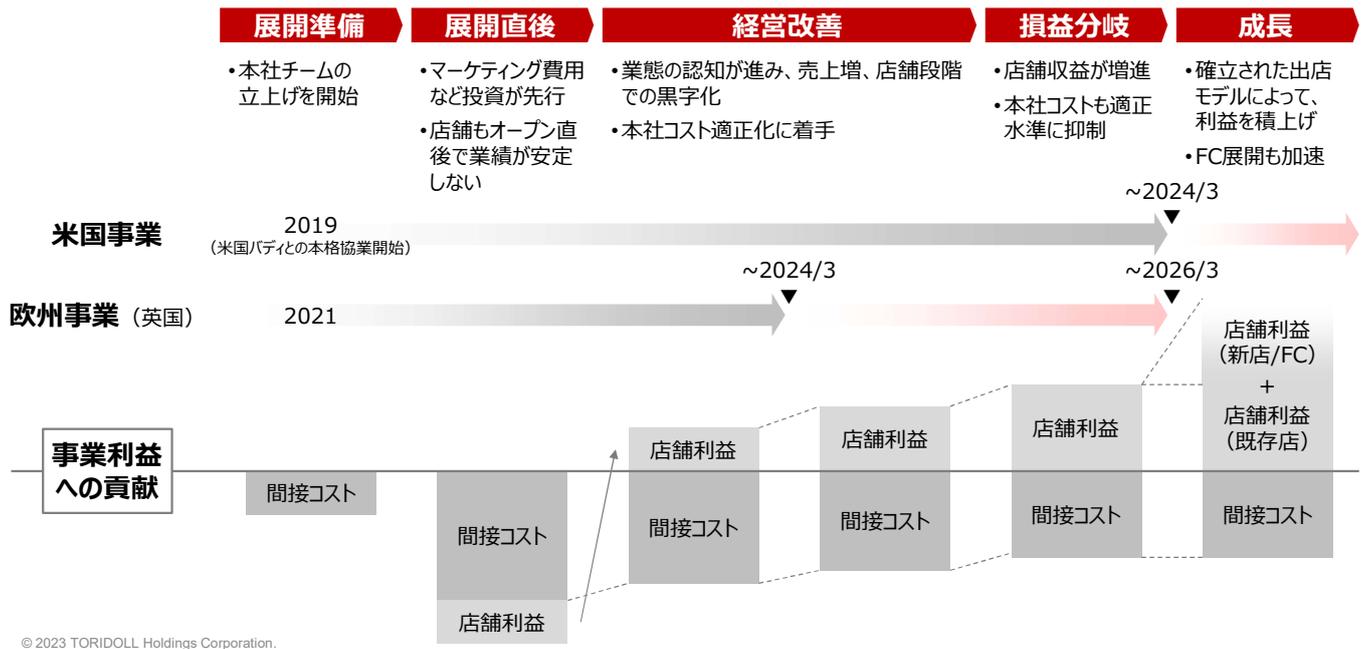
一方で、3点目ですが、FC展開については、足元までの進捗を織り込んでいます。直営店と比較してしまうと、展開に遅れがみられるものの、やはり成長・収益を最大化するためには、拙速なパートナーリングは避けるべきであり、有力パートナーの探索を優先することによるものです。

また、フルハムショアを7月に子会社化しました。当初計画においても、新規のM&Aの貢献は含めていたものの、3か年計画には織り込んでいなかったところを計画に反映しています。

これらを通じて、新たな中長期目標では、利益額の目標を大きく引き上げました。

中長期目標見直しの背景 – 海外直営店の状況 (Marugame Udon) TORIDOLL→

各地の直営店において、店舗単位で高水準の売上を安定的に達成できるようになり、店舗の収益性も安定化



海外の直営店の状況について、少し補足をさせていただきます。

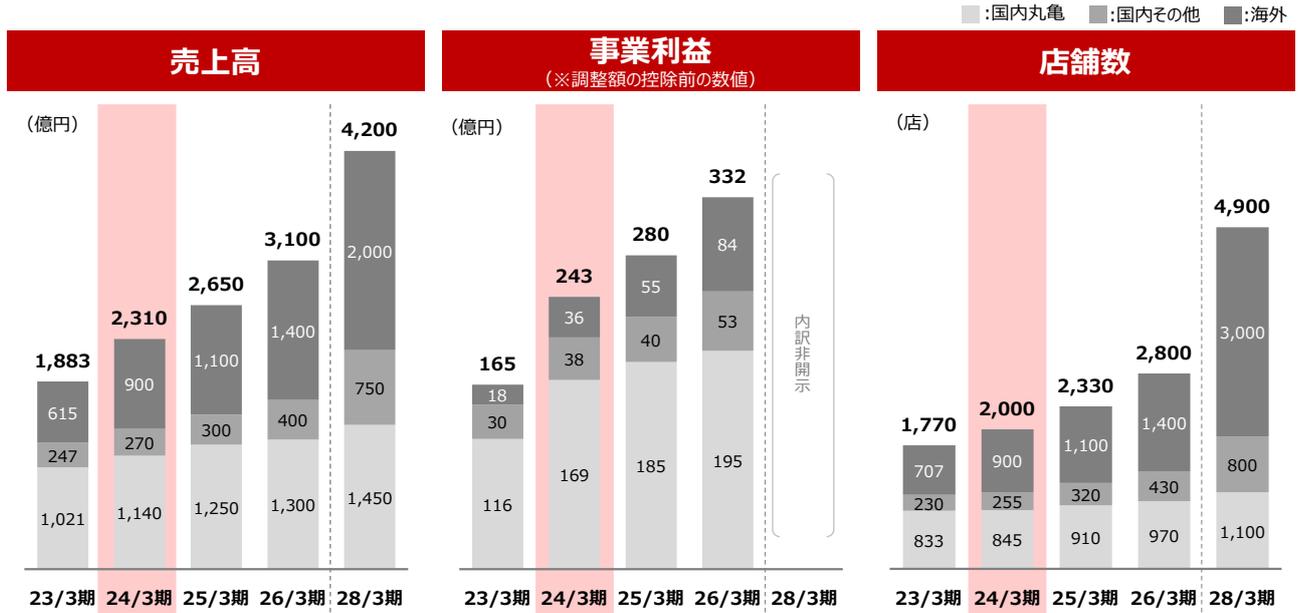
新規に出店した国の直営店の展開当初は、本社チームの立ち上げや、初期のマーケティング投資などにより、どうしても投資が先行し、かつ店舗利益も当初は業績が安定しない傾向があります。

そこから経営改善を通じた損益分岐のフェーズを迎え、出店やフランチャイズ展開により、大きな収益を創出するフェーズに移ります。

MARUGAME UDONの例で言えば、米国はこの第2四半期で損益分岐を迎え、いよいよ出店により本格的に収益貢献が見込める状態になっています。

また、英国でも店舗での収益が出る段階になっており、今後の継続的な事業展開により、中長期的に収益を引き上げることを期待しています。

足元の好調な業績とFulham Shore社の子会社化完了を踏まえて、3か年計画についても見直し



© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

25

2028年3月期時点の目標値および、足元3か年の計画値をこちらのスライドにお示ししています。

2026年には、売上高で3,100億円で、調整額を控除する前の事業利益で、332億円まで、成長を計画しています。

これらの数値はあくまでも通過点にすぎません。さらに大きな売上、利益を目指していきます。

公表済の中長期目標値を拡充し、**M&Aを織り込まない3か年の計画値**を策定

		23/3期 実績	26/3期 3か年計画	23/3期→26/3期 変化倍率	28/3期 中長期目標値	23/3期→28/3期 変化倍率
成長性	店舗数	1,770店舗	2,800店舗	1.6倍	4,900店舗超	2.8倍超
	売上高	1,883億円	3,100億円	1.6倍	4,200億円	2.2倍
収益性	事業利益	70億円	226億円	3.2倍	420億円	6.0倍以上
	事業利益率	3.7%	7.3%	-	10.0%	-
	営業利益	75億円 <small>*除・補助金:31億円</small>	186億円	2.5倍 <small>*除・補助金:6.0倍</small>	380億円	5.1倍 <small>*除・補助金:12.3倍</small>
	営業利益率	4.0% <small>*除・補助金:1.6%</small>	6.0%	-	9.0%	-
	調整後EBITDA	326億円	516億円	1.6倍	-	-
	EBITDAマージン	17.3%	16.6%	-	-	-
	当期純利益	38億円	91億円	2.4倍	200億円以上	5.3倍
	EPS (非支配持分調整後)	39.6円	104.9円	2.6倍	200円以上	5.1倍
	効率性	ROE	5.8%	10%以上	-	12%以上
	ROIC	1.9%				
健全性	純有利子負債資本倍率	1.30倍	ROICの管理強化により資本効率性を改善しCF創出力の一層の強化を図るとともに、大規模な投資等に備え一定の財務健全性と調達余力を確保する			
	純有利子負債EBITDA倍率	2.78倍				

© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

26

こちらのスライドは新しい計画の数値目標をまとめたものです。

成長性、収益性を引き上げる一方で、効率性・健全性も引き続き重視して数値管理を図っていきます。

4つの重点テーマと11の取り組みを定義

重点テーマ	取り組み概要	丸亀	国内他	海外
感動体験の追求	1 感動体験の創出・磨きこみ	✓	✓	✓
	2 人材育成と定着化	✓	() 横展開	✓
	3 感動体験を生む舞台づくり	✓	() 横展開	✓
事業ポートフォリオの量・質拡充	4 M&Aによる新たな業態獲得		()	✓
	5 選択と集中		✓	()
	6 ブランドインキュベーション		()	✓
パディ布陣の確立	7 新規有カパディの探索			✓
	8 重要市場のパディによる業態同時展開			✓
NxN展開を支える基盤構築	9 ブランド基軸でのグローバル連携	()	()	✓
	10 グループ機能のグローバル化	()	()	✓
	11 出店力の強化	✓	✓	✓

© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

27

計画での重点テーマ・取組については、公表済みのものから変更していません。
世界中に「食の感動」を届けるべく、進化を続けていきます。

丸亀製麺は、日本国内で継続的な出店、更なる収益性の改善を軸に再成長を果たす

主要な施策

・ **ロードサイドでの継続出店と、都市部での展開加速**

→ 新規出店は、都市部での展開を強化。従来の郊外型ロードサイド店舗の継続出店に加えて、都市型の狭小立地におけるロードサイド店舗、住宅街におけるビルインモデルを模索し、100店舗超の純増

23/3期
実績

店舗数増

・ **リピーター増、テイクアウトなどでの需要積み上げ**

→ 昨年度実施した価格改定後も続く、売上好調を反映
→ ①CX向上によるリピート客数増、②中食需要の獲得・新たなテイクアウト需要の創出による売上拡大、③新ブランドキャンペーンによる利用訴求の3施策を継続

店舗当たり
売上増

・ **事業利益率の改善**

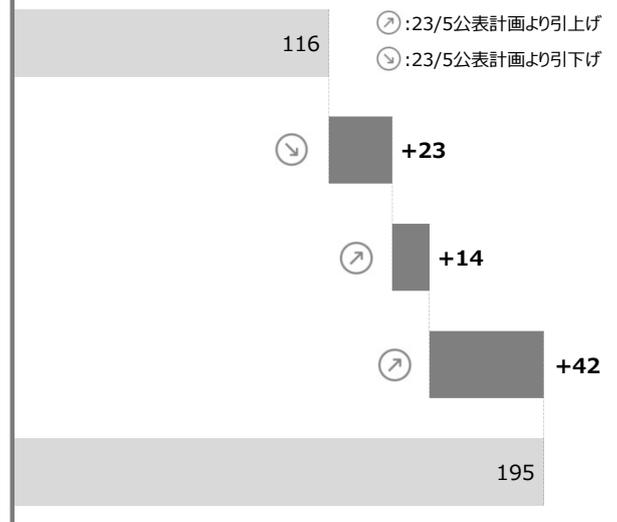
→ 原価率は状況を注視しながら、価格改定・商品ミックス見直しを検討し、影響を中立化
→ DX・設備導入により、店舗事務作業にかかる人件費や、水光熱費などの抑制

利益率改善

26/3期
計画値

事業利益の改善（26/3期まで）

単位:億円（数値は四捨五入による）



以降のページでは、各セグメントの事業戦略をご説明します。

丸亀製麺では、当初、出店数の増加が事業利益の増加を牽引する想定をしておりましたが、足元の好業績を踏まえて、店舗あたり売上増、利益率改善の目標を引き上げました。

国内その他セグメントは、国内事業の柱を多様化すべく出店攻勢をかけながら、適切な出店ミックスにより事業利益を引き上げていく

主要な施策

- 勝ち筋が定まった業態への集中投資により、100店舗超業態を複数創出、事業の柱を多様化**

 - コナズ珈琲、ずんどう屋をはじめ、国内でモデルが定まった業態から順次、出店攻勢
 - 関東/関西限定の業態について全国展開を開始
- 月商を上げる業態・立地モデルでの出店加速**

 - 平均月商の高い業態を中心に店舗数の積み増し
 - 一方で、足元の出店コスト高騰・物件条件の悪化が続く中、出店数の確保のため、これまで公開した数値の想定よりもショッピングセンター、郊外出店などを織り込み
- スケールメリットの享受と高利益率事業の展開**

 - 出店数の増加により、現時点で小規模な業態の原価率・間接費率の負担減を目指す
 - 丸亀製麺同様に、経済状況を見ながら、適宜、価格改定・商品ミックスの見直しなどにより、コスト増を中立化

2023/3期実績

店舗数増

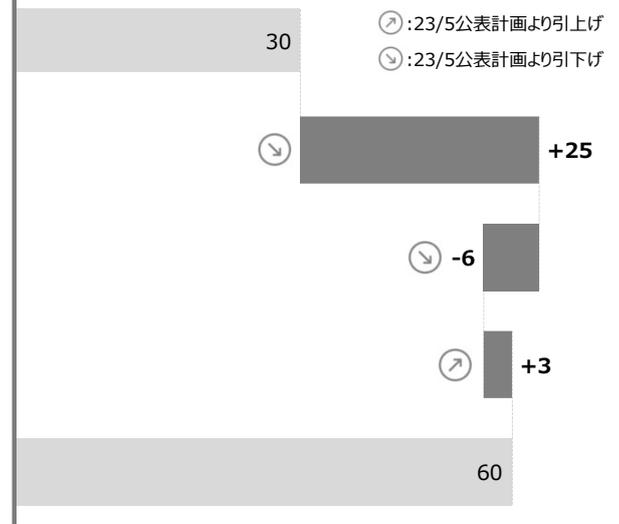
店舗当たり売上増

利益率改善

2026/3期計画値

事業利益の改善（2026/3期まで）

単位:億円（数値は四捨五入による）



国内その他セグメントでは、引き続き出店が利益増の主要なドライバーになります。

店舗あたり売上が、足元と比較してマイナスとなっている点は、出店計画を精査する中で、従来想定してきた立地以外にショッピングセンターや郊外出店なども含めて出店ポイントの精査を行った結果によるものです。

これまで通り、勝ち筋の定まった業態から、丁寧に再現性を検証しながら出店を進めていく方針です。

海外セグメントは利益率改善を図りながら、既存/新規のバディと協業した各地での複数ブランド同時展開により急拡大を図る。中長期的にFC展開も加速していく

主要な施策

- ・ 収益化が期待される直営店舗の展開拡大**

 - 当初想定よりも、直営展開を積み増し
 - MARUGAME UDONをはじめ、国内外のブランドを欧米アジア圏で同時展開する戦略を継続
- ・ ステージに応じた、収益管理の強化**

 - ブランド×地域のステージごとに、オペレーション効率の改善、出店投資・本社費の適正化を推進
 - 先行して成功する国・地域のモデルを横展開
 - 規模拡大に伴い、間接費の負担が軽減
- ・ モデル店舗の確立、ノウハウの横展開**

 - グローバル展開を見据えたモデル店舗の確立
 - FC支援体制とパッケージの拡充
 - FCの中長期的な拡大に向け、拙速なパートナーリングではなく、有力なFCパートナーの探索・確保を優先

23/3期
実績

直営出店

直営店
収益性改善

FC加速・
収益改善

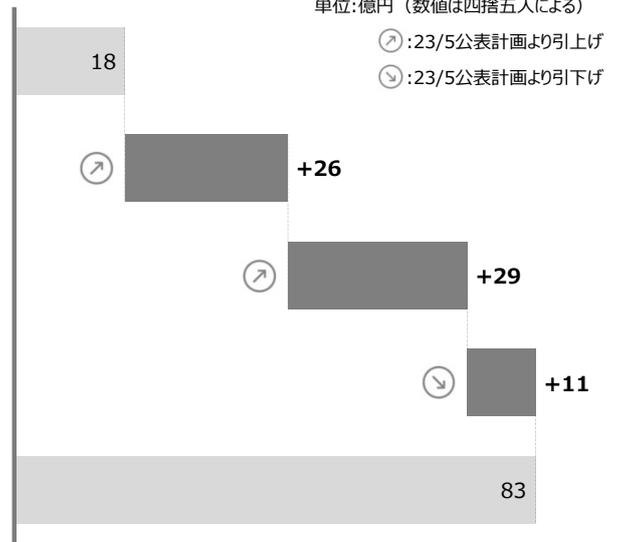
26/3期
計画値

事業利益の改善 (26/3期まで)

単位:億円 (数値は四捨五入による)

⬆️:23/5公表計画より引上げ

⬇️:23/5公表計画より引下げ



海外セグメントについては、当初想定していたフランチャイズ展開の加速、収益改善による利益増について目標値を現状に合わせて調整しておりますが、直営出店、収益改善により、全体としては利益水準を大きく引き上げる計画です。

今月11月には、ぼっかけ焼きそば業態「長田本庄軒」の台湾出店、ラーメン業態「ずんどう屋」の中国展開に向けた合併会社の設立を実現。

1 焼きそば専門店
長田本庄軒
神戸 自家製麺

- ✓ ぼっかけ焼きそば専門店「長田本庄軒」が、初の海外店舗を開始
- ✓ 台湾/台北市内に、**海外第1号店を11月11日にオープン**（新光三越A11店）
- ✓ 台湾では先行して展開するMARUGAME UDONの認知度やSNSのファンコミュニティを活用し、オープン直後から、行列を作る繁盛店に




2 ラーメン
ずんどう屋 社

- ✓ ラー麺「ずんどう屋」の中国展開に向け、**11月下旬に合併会社を設立予定**
- ✓ 上海周辺および華東エリアに出店、当面の目標として、中国本土で200店舗超の出店を目指す
- ✓ 合併会社は、大手グローバルレストランチェーン店を数千店舗に拡大させた実績を持つ、現地ファンドとの提携によるもの




© 2023 TORIDOLL Holdings Corporation.

31

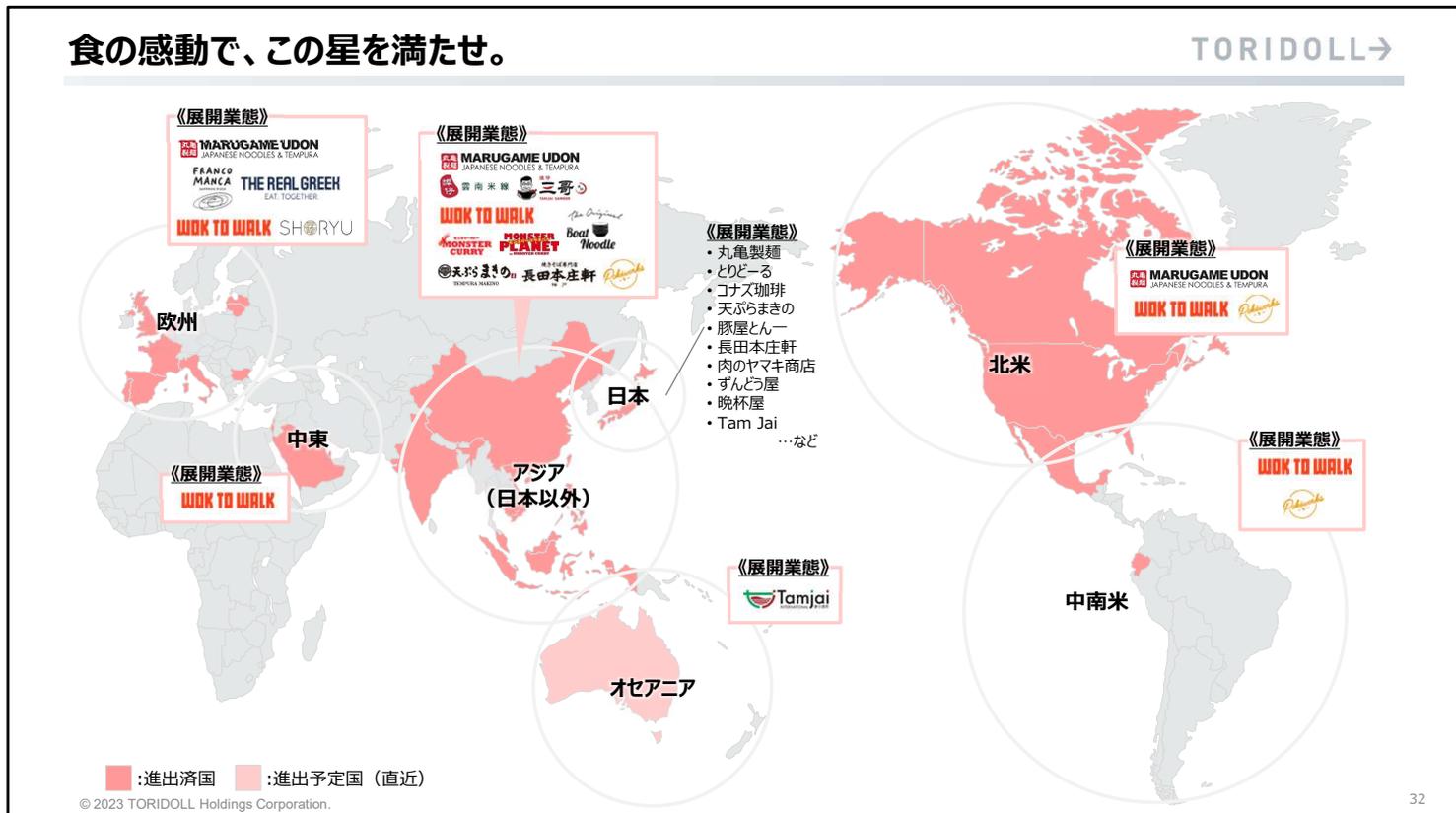
中長期経営計画の実現を目指す上で、次の成長の芽についても、お話しさせてください。

まず、当社が国内で展開する、ぼっかけ焼きそば業態「長田本庄軒」。この度、台湾・台北市内に海外1号店となる店舗をオープンいたしました。

台湾では、先行して展開するMARUGAME UDONの人気ぶり、認知度を活かして、一気に行列を作る繁盛店となることができ、オープンから連日賑わっております。

そして、ラーメン「ずんどう屋」についても、中国展開を見据えて、合併会社を設立しました。

まずは、上海周辺及び華東エリアに出店し、当面は中国本土で200店舗超の出店を目指します。この合併会社は、現地において、大手グローバルレストランチェーンを数千店舗の単位へと拡大させた実績を誇る有力なファンドと共同で実施するものです。



このように、国内からも世界をターゲットに業態の展開が進んでいます。

まさに、当社のスローガンである「食の感動で、この星を満たせ。」を体現するものであります。これからも世界各地で、同時に複数業態の、飛躍的な展開を進めてまいります。

皆様には、引き続きご支援賜りますよう、宜しくお願い致します。

2023/11/17 トリドールHD ぼっかけ焼きそば専門店「長田本庄軒」台湾に海外初出店
<https://pdf.irpocket.com/C3397/MH4b/nGZv/U3fx.pdf>

2023/11/16 丸亀製麺 公式ファンコミュニティ「丸亀製麺Mochi-Mochi(モチモチ)クラブ」発足
<https://pdf.irpocket.com/C3397/MH4b/YDRm/LQog.pdf>

2023/11/16 トリドールHD 「IR優良企業奨励賞」を受賞
<https://www.jira.or.jp/activity/bluechip.html>

2023/11/15 トリドールHD ラー麺ずんどう屋が中国初進出
<https://pdf.irpocket.com/C3397/MH4b/YOjQ/Owr6.pdf>

2023/11/15 トリドールHD work with Pride 「指標 2023」において最高評価「ゴールド」を3年連続受賞
<https://pdf.irpocket.com/C3397/MH4b/mGiA/pgSJ.pdf>

2023/11/14 Tam Jai FY3/24 Interim Results
<https://tamjai-intl.com/en/investor-presentation/> (英語)

2023/11/1 Tam Jai (1) Change in use of net proceeds from the global offering; (2) Formation of joint venture in relation to the potential franchise in Australia and New Zealand; (3) Potential franchise in the Philippines
https://staticpacific.blob.core.windows.net/press-releases-attachments/1584298/HKEX-EPS_20231101_10952105_0.PDF (英語)

2023/10/20 MONSTER CURRY インドネシア1号店がグランドオープン
<https://pdf.irpocket.com/C3397/NvAy/CDFM/XO4x.pdf>

2023/8/21 トリドールHD 釜揚げうどん桶のリユースを行う「丸亀製麺 桶工房」を開設
<https://xml.irpocket.com/C3397/pr20230821.pdf>

連結PL&セグメント別収益推移表 (Excel)

<https://www.toridoll.com/ir/account/index.html>

Tam Jai International Co. Limited

IRサイト (英語)

<https://tamjai-intl.com/en/announcements-circulars/>

食の感動で、
この星を満たせ。

TORIDOLL→

どうしてもなく食べなくなる。

店に行くたびに驚きがある。

味覚だけでなく、五感までも揺さぶられ

食べ終わるのが惜しくなって、

また明日も来なくなる。

本能が歓ぶほどの圧倒的な感動体験で、

目の前のお客さまを、世界中の人々を

毎日ワクワクさせ続けよう。

食の感動に、国境などない。

これからも予測不能な進化を遂げ続けて、

人類を幸せで満たしながら、

食の世界の頂へと駆け上がれ。

それができるのは、きっと私たちしかないから。