

2022年3月期決算 および 中長期経営計画 説明会資料

2022年5月17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、多数の方にご参加いただきまして誠にありがとうございます。

- 1. スローガン、新ミッション・ビジョンの策定**
- 2. 2022年3月期 連結業績**
- 3. 2023年3月期 連結業績予想**
- 4. 2023-2028年3月期 中長期経営計画**
- 5. 補足資料**

2022年3月期の決算発表と、新しく策定した中長期経営計画につきましてアジェンダに沿ってお話しさせていただきます。

食の感動で、 この星を満たせ。

TORIDOLL→

2

この5月にコーポレートスローガン「食の感動でこの星を満たせ」を策定しました。

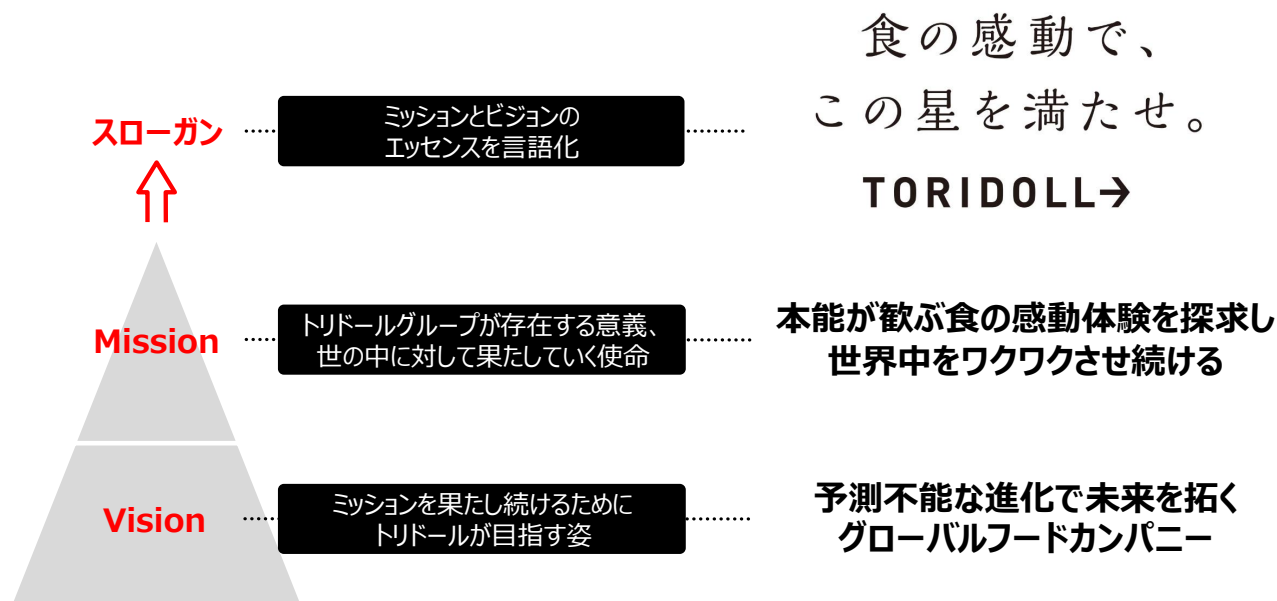
コロナ下において、私自身はこの2年間海外に行くことができませんでしたが、英国では現地チームが「Marugame Udon」を立て続けに出店し、ロンドンでうどんブームをまきおこしてくれました。

シンガポールでは、日本の「天ぷらまきの」が出店するにあたり、日本人チームが現地に行けない中で、シンガポールのチームが独力で3店舗出店し、繁盛させています。

香港の「タムジャイ」も店舗数が拡大し、中国本土、シンガポールにも進出しました。香港市場に株式を上場することができ、出店資金の獲得に成功しました。

私はトリドールグループのリーダーとして、目標を定め、皆様にお伝えしなければならぬということで、改めて、グローバルフードカンパニーを目指して、世界に店舗網を張り巡らさせ、頂へと上り詰めていくために、この思いを込めたスローガンを策定した次第です。

2



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

3

スローガン策定にあわせて、ミッション・ビジョンも見直しました。

「本能が歓ぶ食の感動体験」が我々のコアです。

丸亀製麺も手間暇かけた手づくり、できたてという部分での感動が圧倒的な集客を実現し、後発ながら、日本のうどん業界で圧倒的な一番になることができました。その感動を軸に世界に店舗を展開することができたので、これからも圧倒的な差別化要因である「感動体験」を武器に、世界中をワクワク続けていきたいと考えています。

冒頭に申し上げたように、当社グループは優良なパートナーを世界中に持っています。世界中のパートナーとともに、我々の業態を同時に複数広げていく。ある意味、予測不能なスケールで広げていくことをビジョンに掲げました。

2-1. 2022年3月期 連結業績

本資料の記載または5/17説明会における事業年度の定義

前期: 2021年3月期 当期: 2022年3月期 来期: 2023年3月期

それでは22年3月期の連結業績についてお話しします。

売上収益は+186億円
の増収

1,534億円

事業利益は全セグメントが
大幅増益で+93億円増加

54億円

1,348億円

21/3期

△39億円

22/3期

21/3期

22/3期

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

5

22年3月期の売上収益は1,500億円を突破し、1,534億円となりました。

コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、前期の事業利益は39億円の損失でしたが、当期は54億円の事業利益となり、前期比で93億円という大きな増益となりました。

コロナの影響がまだ残る中で、国内外で本業がしっかりと回復し、力強く成長した年となりました。

事業利益が大きく増加したことに加えて、政府補助金129億円を計上。営業利益、当期利益はともに過去最高を達成

(百万円)

	21/3期	22/3期	前期比	
			増減額	増減率
売上収益	134,760	153,355	+18,594	+13.8%
事業利益	△3,872	5,431	+9,303	—
政府補助金	3,240	12,866	+9,626	+297.1%
営業利益	△7,336	<u>14,243</u>	+21,579	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△5,456	<u>8,979</u>	+14,435	—

事業利益が大幅な増益となったうえに、時短営業などに対する政府補助金129億円が加わったことにより、営業利益は142億円、当期利益は90億円とこれらも前期の損失から大幅な増益となり、過去最高の営業利益、当期利益を達成しました。


2-2. 2022年3月期 セグメント別業績

セグメント別業績に移ります。

セグメント名

丸亀製麺 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

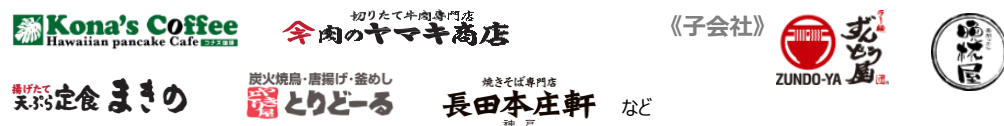
このうどんは、生きている。

丸亀製麺 

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



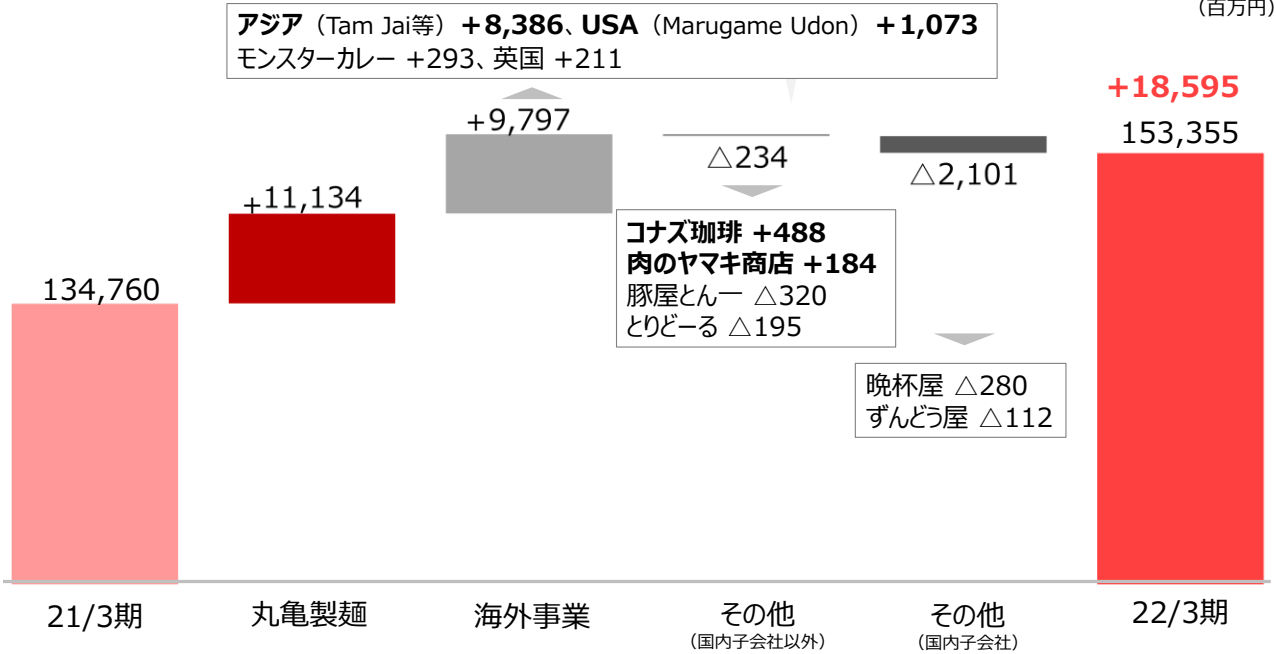
その他 国内を拠点に展開する、丸亀製麺・海外事業に含まれない業態



※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

(説明は割愛)

(百万円)



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

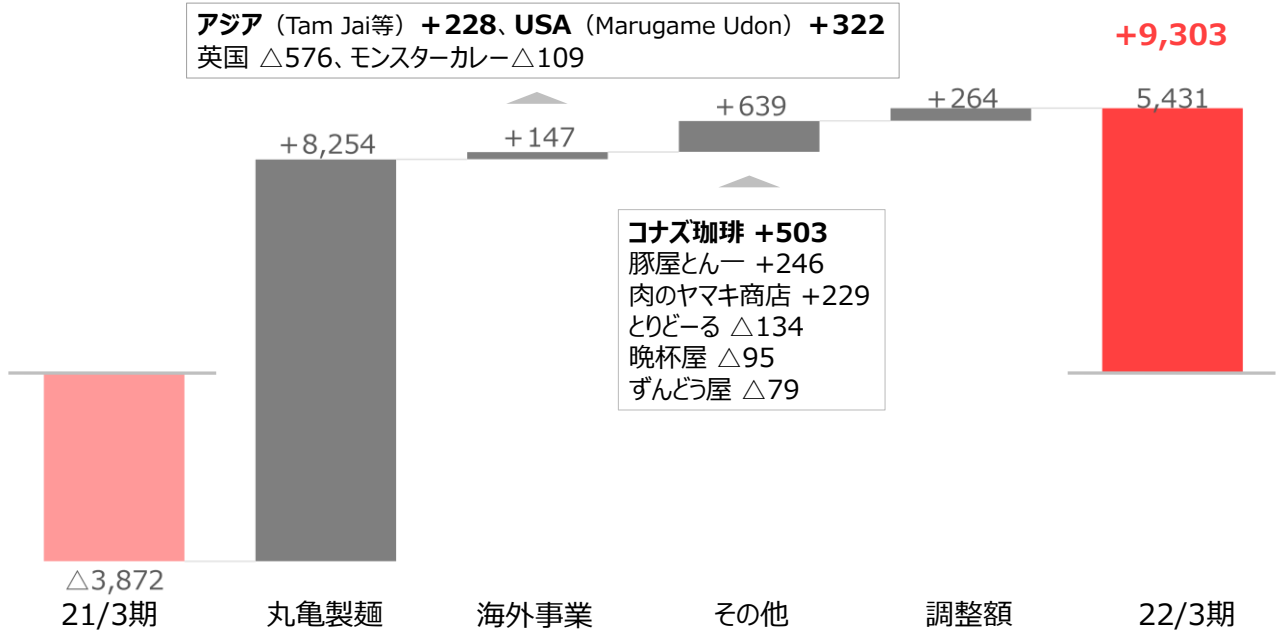
9

売上収益の増収の内訳です。

「丸亀製麺」ではイトインも回復しましたが、「丸亀うどん弁当」の大ヒットもあり、テイクアウトが実に大きく伸びたことが増収の要因でした。

海外では「タムジャイ」を含むアジア、過去最高の売上を更新したハワイ店を含むアメリカ、シンガポールの「Monster Curry」、ロンドンの「Marugame Udon」が大成功した英国などが増収を牽引しました。

(百万円)



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

10

こちらは事業利益の増益の内訳です。

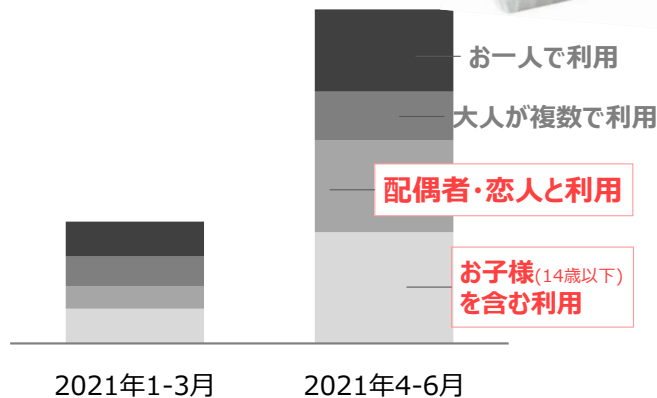
「丸亀製麺」、「海外事業」、「その他」の全セグメントで増益となり、特に丸亀製麺が大きな利益を創出しました。

また、「その他」セグメントの、「コナズ珈琲」、「肉のヤマキ商店」などが、この環境下でもしっかりと利益を上げられる業態に成長したこと、それを実現する人材が育ってきたことが当期の大きな成果です。

大ヒット商品「丸亀うどん弁当」で新たな顧客層の開拓に成功。テイクアウト専用窓口を増設して更なる需要獲得を図る

丸亀うどん弁当 投入による テイクアウト利用者層の変化

丸亀製麺テイクアウト売上高



テイクアウトとイートインの両立推進



- 21年5月から本格的に設置開始
- 複数の形態を実験的に展開し、導入効果の高い窓口形態を確認
- イートインとの相乗効果が生まれ、天ぷらの売上増加にも寄与

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

(NPD Japan調べ)

11

「丸亀製麺」セグメントの増収要因となったテイクアウトについてお話します。

2年前にコロナになり、4月に売上が半減するという非常事態になりました。

なんとかお客様に来ていただくとする中でも、テイクアウトに強い業態はコロナ下でも立派に営業を継続し、業績を伸ばしていました。

そこで、我々に足りないものはテイクアウトではないかということで、

改めてテイクアウトの重要性を認識し、果敢に取り組みました。

最初はこぼれない容器を開発し、テレビでも取り上げていただきましたが、コロナで落ち込んだ売上を埋めるにはまだまだ足りない状況でした。

どうしたら消費者の気持ちに届くかを考えたときに、日本人がまずイメージするのが、「弁当」という温かみのある名前ではないかと考え、新たなテイクアウト専門商品として「丸亀うどん弁当」を発売しました。

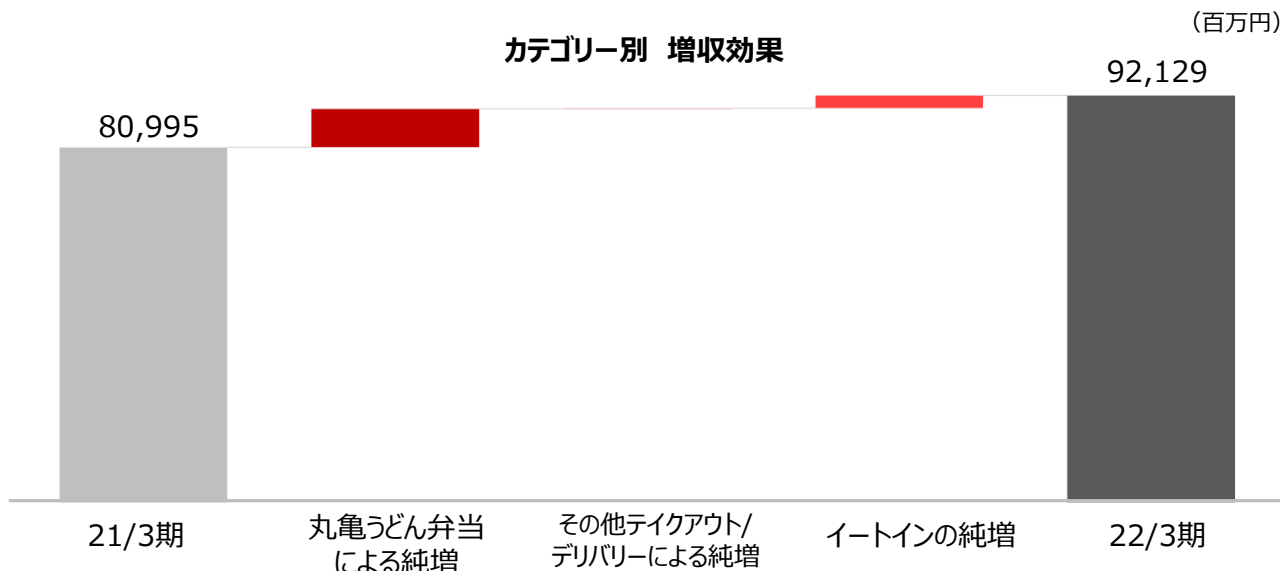
この「丸亀うどん弁当」が大ヒットにつながりました。

今では「ワイド窓口」と呼んでいる、天ぷらもしっかり並べて販売する3.5m位の幅のテイクアウト専用窓口も設置しており、非常に大きな売上増につながっています。

単にテイクアウト売上が伸びただけではなく、テイクアウトを別ラインにすることで店内のオペレーションがスムーズになり、イートインのお客様にもたくさん来ていただき、イートイン、テイクアウトを両方とも伸ばすことができました。

今後もさらにテイクアウト窓口を設置していきたいと考えています。

21年4月に投入した「丸亀うどん弁当」による純増と、テイクアウト/デリバリーとカニバリゼーションすることなくイトインが回復したことが増収の要因



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

12

これは「丸亀うどん弁当」が増収に貢献したことを実証するデータです。

イトインとカニバリゼーションすることなく、「丸亀うどん弁当」の売上が純増となったことが増収の要因です。

イトインのお客様がご家族のために「丸亀うどん弁当」を買って帰られるといった相乗効果も出ています。

「丸亀製麺」はテイクアウトとイトインの両立にさらに注力します。

(現店舗数は5/13現在)

SHORYU

英国で店舗運営以外に、ネットスーパーでの販売や食品メーカーとのコラボ商品も開発



21年9月シンガポールに海外初進出、現3店舗運営。現地の人にとっての高級感を体現する料理・空間・サービスを現地パートナーとともに開発



コロナウイルスの影響で遅れはあったものの、当期中に29店舗出店。海外初進出のシンガポールで現5店舗、中国に21年4月に進出し、現8店舗。日本に22年3月に進出し、現2店舗



シンガポールで出店を進め海外展開も検討中



マレーシアでFC加盟・開店が進捗。進出済のシンガポールに加えて海外展開を準備中



台湾：3Q期間に落ち着いた新型コロナウイルス感染者数が再び増加するなどやや不透明な状況
 米国：ハワイ店は本国からの観光客増加で好調。
 英国：22年2月に3号店、4号店をグランドオープン
 ベトナム：コロナ規制が全面的に解除され、回復基調
 フィリピン：FC出店拡大準備中



拠点の米国で売上回復傾向。カタール、米国で新店オープン。新しいソース開発などが進行中



米国でオミクロン変異株拡大の影響を受けたが、足元では落ち着き、全店再オープン。22年3月に台湾に1号店オープン。店舗管理やマーケティング体制を再構築中

次に「海外事業」セグメントに移ります。

海外でもコロナウイルス感染拡大の影響を受けましたが、グループ全体では力強く成長しました。

「タムジャイ」では出店ペースが計画よりも遅れたものの、当期中に29店も出店したことが大きな増収につながりました。

皆様ご存じかもしれませんが、日本にも3月末に新宿に1号店をオープンし、連日行列ができるほど多くのお客様に来店いただいています。

続けて吉祥寺、恵比寿とオープンしていく予定です。

海外の「Marugame Udon」では、台湾がコロナウイルスの影響で

当期は低調に推移しましたが、そのような中でも当期7店出店しております。

一方USAでは、「Marugame Udon」最大の売上を誇るハワイ店が、ロックダウンでテイクアウトのみの低調な時期があったものの、本国からの観光客増加に伴って回復し絶好調が続いています。

ハワイアンカフェ「コナズ珈琲」の成長と利益改善が連結業績回復に寄与

対前期比	主な取り組み内容
客単価 +3%	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ感染防止対策も兼ねて、大皿料理をシェアするスタイルから、1人分のボリュームに変更 ・フェア商品強化、プラス1品メニューの訴求による客単価上昇 ・物販も強化
原価率 △1.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・メニューで利用する食材の共通化による理論原価の引き下げ、ロス削減 ・食材管理の見直しなどによる廃棄食材削減
人件費率 △5.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・レイバーコントロールを見直し、時間帯・ポジション別に人員を適正化 ・オペレーション見直しの観点も含めた商品リニューアルによる生産性向上



「一番近いハワイ」がコンセプトのハワイアンカフェ



飲食サービスに加えて物販ビジネスも展開

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

14

「その他」セグメントの牽引役になった「コナズ珈琲」についてお話しします。

「コナズ珈琲」は「日本で一番近いハワイ」をコンセプトに、ハワイのリビングを感じる空間でゆっくりと自家焙煎したコーヒー、パンケーキやハワイアンミールを楽しんでいただけるハワイをテーマにしたカフェです。

20年9月にメニューを大幅に見直した結果、客単価が上昇し、当期の客単価も前期比プラス3%も上昇しました。

従前のイートインに加え、テイクアウトはもちろん、ハワイの雑貨やコーヒー豆の販売など、物販の拡大にも力を入れています。

これは単に物販というだけではなく、店の賑わいを増やすことで、さらにお客様を増やす効果もありました。

一方、原価については、複数のメニューに共通する食材を使うようにしたり、料理の分量を適正化することで廃棄ロスを削減したことも利益率改善につながっています。

22/3期は不採算店舗の整理を目的に多くの閉店が発生した一方で、伸ばす業態では出店も加速。
23/3期は再び出店に注力し、23/3期末は1,864店舗となる計画

(店)

セグメント	21/3期	22/3期			23/3期 計画		
	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数
丸亀製麺	858	9	35	832	20	19	833
海外事業	626	89	71	644	185	56	773
直営	222	42	10	254	86	6	334
FC/合併	404	47	61	390	99	50	439
その他	262	13	31	244	33	19	258
コナズ珈琲	41	0	1	40	3	0	43
ずんどう屋	44	11	0	55	24	0	79
晩杯屋	41	1	1	41	5	0	46
他	136	1	29	108	1	19	90
連結	1,746	111	137	1,720	238	94	1,864

店舗数についてお話しします。

当期はコロナウイルスの影響により、国内では出店を抑制し、成長性の高いブランドを選択して出店しました。

また、不採算店舗を中心に、戦略的に閉店を実施しました。

海外は、計画の遅れも発生しましたが、国内との比較では積極的に出店しました。

来期は国内外ともに出店に注力し、国内の「丸亀製麺」はロードサイドのほか、都市型のビルイン店舗を中心に展開してまいります。

海外は「タムジャイ」、「Marugame Udon」、「Wok to Walk」、「Pokeworks」、「Boat Noodle」など多数の業態で直営店の出店またはフランチャイズの展開を強化してまいります。

3. 2023年3月期 連結業績予想

23年3月期の連結業績予想に移ります。

増収に加えて事業利益も増加。22/3期政府補助金の影響を除くと営業利益も大幅な増益

(百万円)

	22/3期	23/3期 計画	当期比	
			増減額	増減率
売上収益	153,355	177,000	+23,645	+15.4%
事業利益	5,431	6,200	+769	+14.2%
政府補助金	12,866	1,000		
営業利益	14,243	4,000	△10,243	△71.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	8,979	1,300	△7,679	△85.5%

《23/3期計画の前提》

既存店売上高 当期比 丸亀製麺：105.1% 海外事業：124.0% その他：106.9%
 減損損失 32億円
 為替レート USD 116円 HKD 14.8円 EUR 130円 GBP 151.5円

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

17

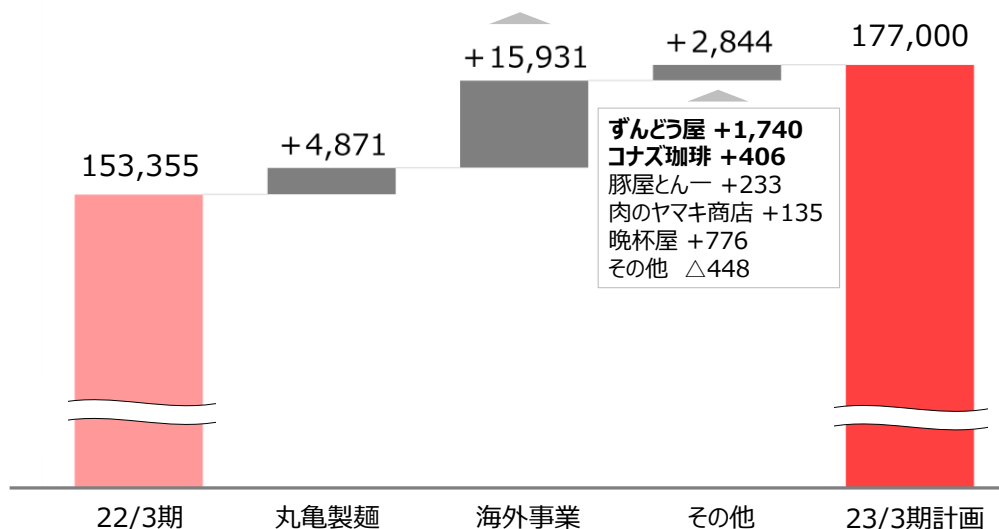
23年3月期の売上収益は236億円増収の1,770億円を計画しています。
 また、事業利益も、22年3月期に続いて全セグメントで増益を計画しており、
 8億円増益の62億円を予想しています。

営業利益は102億円減少の40億円となる計画で、見た目は大幅な減益となる見通しです。
 しかし、22年3月期は129億円の政府補助金があったことが大きく影響しているからであり、
 政府補助金の影響を除きますと、営業利益も大幅な増益となる計画です。

23年3月期も本業は増収増益基調で成長を続けてまいります。

(百万円)

アジア (Tam Jai等) +13,597、USA (Marugame Udon) +850
 英国 +1,018、モンスターカレー +400



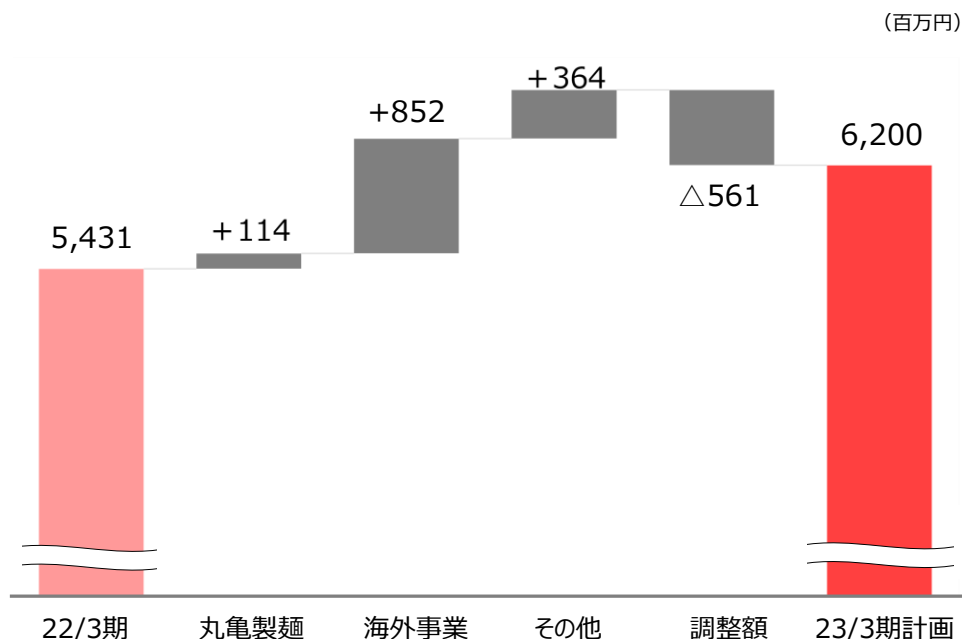
© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

18

23年3月期は全セグメントで増収を計画しています。

特に海外で、「タムジャイ」、「Marugame Udon」、「Monster Curry」など多数の業態で出店が増加することにより、大幅な増収を見込んでいます。

「其他」セグメントでは、「コナズ珈琲」などが引き続き成長することに加えて、「ずんどう屋」が非常に好調ですので、出店増加による大幅な増収を計画しています。立ち飲みの晩杯屋も今は営業時間短縮の影響が和らぎ、大きく回復していますし、今後も大きく出店していけると見込んでいます。



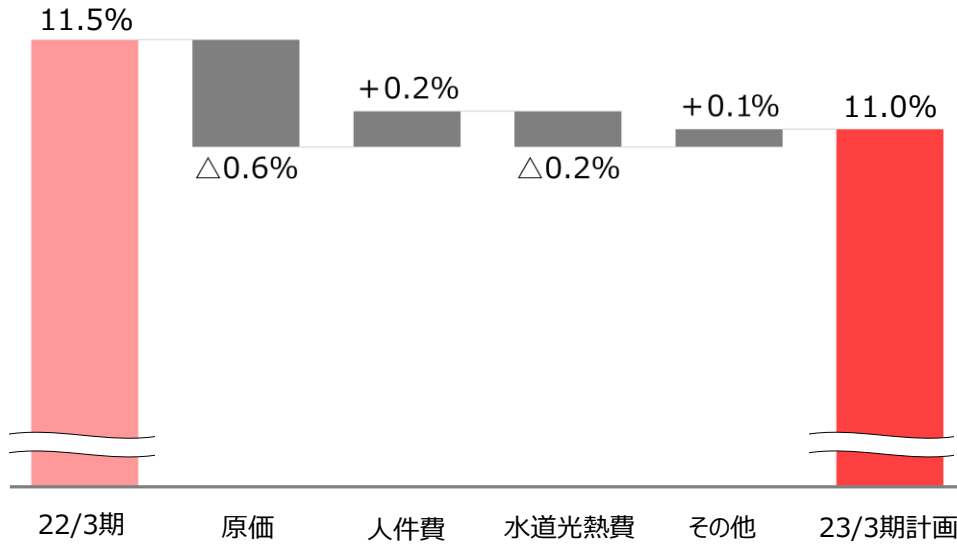
事業利益についても、全セグメントで増益を計画しています。

「丸亀製麺」の増収増益の幅が比較的小さいのは、23年3月期は既存店の1割程度で老朽化した店舗の改修や、テイクアウト専用ワイド窓口設置などの改装を実施する影響によるものです。

工事期間中は一時的に休業しますので、改装費用の発生に加え、売上収益の減少、固定費比率の上昇が生じます。

これらの影響を織り込んだうえで、増収増益を計画しています。

吸収しきれない原価高騰とエネルギーコスト高騰が影響し、事業利益率は11.0%で計画



丸亀製麺の科目別事業利益貢献率です。

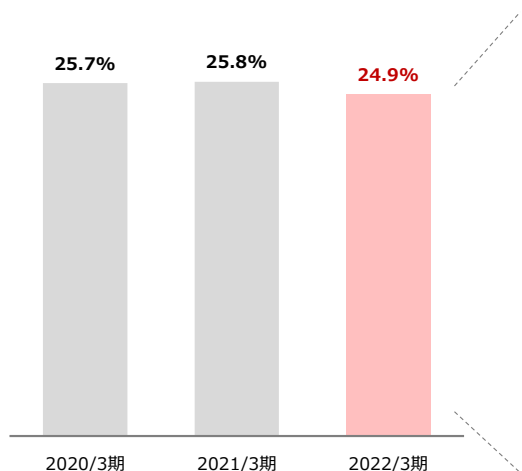
食材、水道光熱費の価格高騰の影響は避けられず、原価率および水道光熱費が上昇する見通しです。

原価高騰は現段階では大きな影響にはなっていないものの、今後どうなっていくか、そういった状況も見据えながら、コンサバティブに利益を見込んでいます。

これらの対策につきましては、次のページをご覧ください。

原価高騰が続く中で、原価率の安定的推移を維持。来期も価格改定、商品ミックス適正化、ロス軽減などの施策を継続

連結 原価率の推移



原価率コントロールのための施策例

- 価格改定**
 - 2022/3期は、主力業態・丸亀製麺において2021年4月、2022年1月に価格改定を実施
 - 今期以降についても、原価の推移をモニタリングしながら、各業態で価格改定の要否を検討
- 商品ミックス適正化**
 - 高単価のフェア商品の展開や販促により商品ミックス全体で理論原価を引き下げていく
 - 2022/3期、丸亀製麺では「トマたまカレーうどん」、「タル鶏天ぶっかけうどん」などが大ヒット
- ロス削減**
 - 丸亀製麺では、AIを活用した日別・時間帯別の需要予測に取り組み、原材料ロス・廃棄ロスの圧縮を図る

水道光熱費等も状況をモニタリングしつつ、改善・抑制に取り組む

世界的に食材の原価が高騰しており、23年3月期は、国内外でコスト上昇を見込んでいます。しかしながら、価格改定や商品ミックスの適正化により、理論原価率の抑制を行うこと、併せて、店舗努力でのロス削減により、原価率の上昇幅をコントロールする計画です。

また、DXを推進しており、独自のAIによる売上需要予測と発注在庫の適正化に取り組んでいます。

導入によってお客様の来客を予想し、シフトの効率化や食品ロスの削減につながることを期待しています。

また、エネルギーコストの上昇に対しても、節水弁やエコ釜などの導入を加速することに加えて、全店舗における節電・節水などのこまめな対応を徹底することにより、上昇分を吸収していく予定です。

経済産業大臣賞を受賞した「エコ釜」の開発には専門チームを投入しており、良い結果が出てくることを期待しています。

4. 2023-2028年3月期 中長期経営計画

それでは中長期経営計画の説明に移ります。

22年3月期、我々は業績のV字回復を果たし、過去最高益を達成いたしました。

この力強い成長を持続させ、意欲的な中長期目標値の実現と、

名実ともにグローバルフードカンパニーとなることを目指し、2028年3月期を最終年度とする

中長期経営計画を策定しました。

新・中長期経営計画は、2028/3月期を最終年とする中長期目標の達成に向けたロードマップと3か年計画であり、毎年見直しを行う予定



今回の中長期経営計画では、28年3月期を最終年とする中長期目標に向けた中長期的な戦略の絵姿、重点テーマ・取組とともに、向こう3か年の具体的な目標値、事業戦略をお示しするものです。

なお、3か年計画の数値には、M&Aを含まず、既存業態のオーガニック成長によるものとして作成しています。

3か年計画は毎年、見直しを図る予定です。

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

		2022/3月期 実績	2025/3月期 3か年計画	22/3月期→25/3月期 変化倍率	2028/3月期 中長期目標値	22/3月期→28/3月期 変化倍率
成長性	店舗数	1,720店舗	2,500店舗	1.5倍	5,500店舗超	3.2倍超
	売上高	1,534億円	2,200億円	1.4倍	3,000億円	2.0倍
収益性	事業利益	54億円	140億円	2.6倍	360億円以上	6.6倍以上
	事業利益率	3.5%	6.4%	-	12%以上	-
	営業利益	142億円 <small>*除・補助金:14億円</small>	120億円	0.8倍 <small>*除・補助金:8.7倍</small>	約300億円	約2.1倍 <small>*除・補助金:21.8倍</small>
	営業利益率	9.3% <small>*除・補助金:0.9%</small>	5.5%	-	10%程度	-
	調整後EBITDA	274億円	440億円	1.6倍	-	-
	EBITDAマージン	17.8%	20.0%	-	-	-
	当期純利益	92億円	78億円	0.8倍	200億円以上	2.2倍以上
	EPS (非支配持分調整後)	104円	67円	0.6倍	200円以上	1.9倍以上
	効率性	ROE	17.7%	10%以上	-	12%以上
	ROIC	3.2%				
健全性	純有利子負債資本倍率	1.5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	3.3倍				

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

24

28年3月期を最終年とする中長期目標として、連結で5,500店舗超、売上高3,000億円、事業利益率12%以上、営業利益率10%程度という意欲的な目標を掲げています。

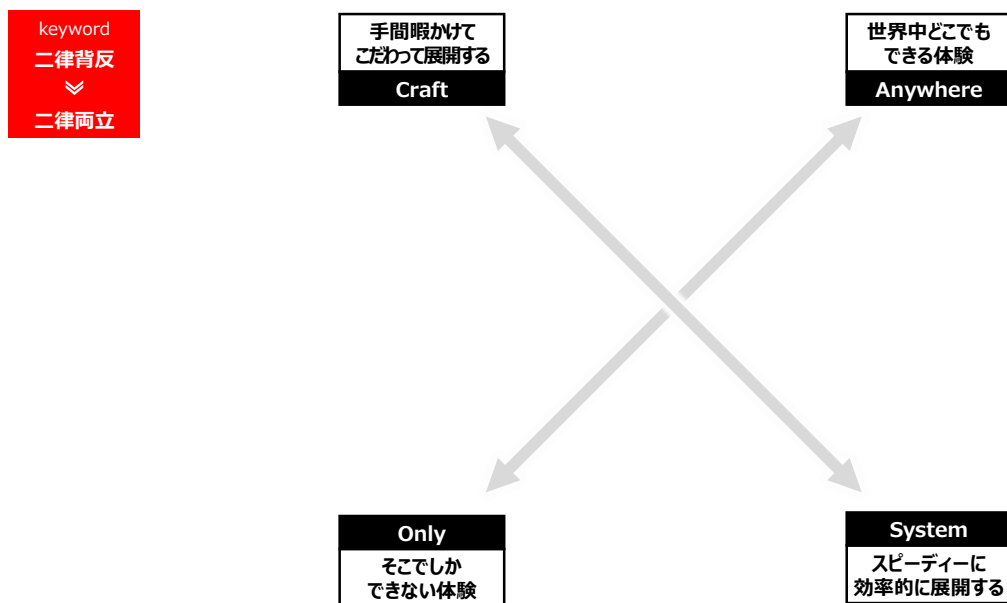
今回新たに策定した3か年計画の最終年である25年3月には現状の1.5倍の店舗数にあたる2,500店舗、売上高は1.4倍の2,200億円、営業利益は120億円を計画しています。

営業利益は22年3月期の補助金を除いた値で見ると、実に8.7倍に及ぶ高水準となります。

また、これらの目標を実現するために、出店・改装やM&Aなどの大規模な投資を計画しています。そのため、成長性・収益性の観点に加えて、効率性、健全性についても経営指標としてモニタリングしていきます。

ROEは25年3月期に10%以上、28年3月期に12%以上になると見込んでいます。

「Craft」と「System」、「Only」と「Anywhere」の2つの二律背反を両立できるところに、我々のユニークネス、競争力の源泉があると再定義



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

25

これから少し我々の考え方を説明させて頂きたいと思います。
当社グループの強みの源泉を「二律両立」というキーワードで表現しています。

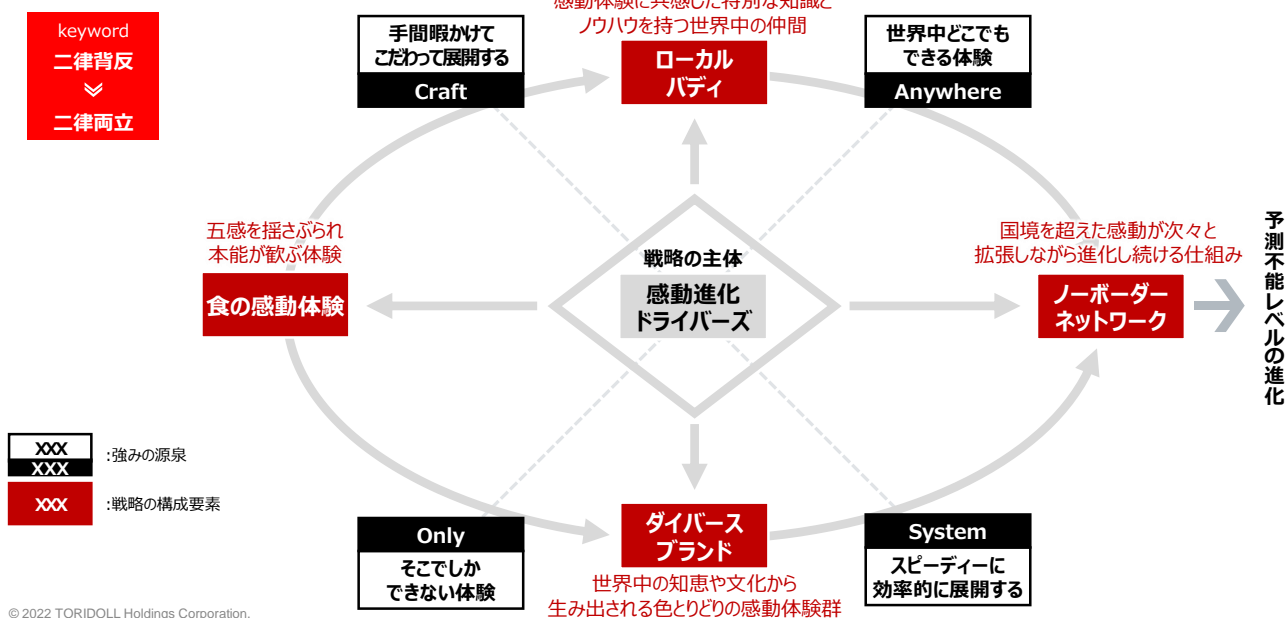
- ・「手間暇かけてこだわって展開する」という業態を「スピーディーに効率的に展開する」
- ・「その国、そこでしかできない体験」を「世界中でできる体験」にしていく

本来であれば二律背反である、矛盾をはらんだ活動を両立し、拡大していくことができる、ここに当社グループの強みがあると考えています。

振り返っても、主力業態である「丸亀製麺」という業態も、セントラルキッチンを持たずに、店舗で粉から「手づくり・できたて」という、本当に一見非合理に思えることを行いながら展開してきました。

その結果、競合企業が参入できない強い参入障壁ができ、結果的にブルーオーシャンとなりました。

二律背反を超えた「二律両立」を実現することで、「食の感動体験」を世界中に拡げることが基本戦略に据える



二律両立を果たす、そして、想像のはるか先を行く、予測不能な水準での成長を果たすことを目指した戦略を“KANDOトレードオン戦略”と名付けました。

“KANDO”と敢えてローマ字で表現したのは、当社が追求すべき「食の感動体験」をグローバルで共有していくためです。

かつて「おもてなし」という言葉が世界に共有されたように、“KANDO”という言葉の世界に共有していきたいと考えています。

この戦略の起点となるのは、左側の「食の感動体験」です。

我々の事業の根幹に脈々と流れる価値観であり、お客様の来店動機そのものです。

そしてこれらの感動体験を多様なあり方で体現するブランド群を「ダイバースブランド」、感動体験を共感し、世界各地での特別な知識・ノウハウ、ネットワークを持つパートナーを「ローカルバディ」と表現しています。

このブランドとバディとが掛け合わされ、世界中であたかも網目状に張り巡らされたネットワークとして機能し、世界各地で同時にいろいろな業態が出店する。

これが今回の戦略の骨子です。

また、我々自身を、二律両立を果たす「感動進化ドライバーズ」と名付け、

赤い箱で表現した4つの戦略の構成要素ごとに定めた重点テーマに取り組んでいきます。

我々の事業の根幹には「感動体験」がある。それらの感動体験を国内外の多様なブランドで体現された「ダイバースブランド」として確立する

食の感動体験



- ✓ トリドールHDの核となるのは顧客の来店動機を自ら生み出す、「感動体験」そのもの
- ✓ これまでの感動体験を更に進化させるのと同時に、中食、海外、ハラル・ヴィーガンをはじめとする食文化など、新たなシーンでの感動体験を創出し続ける



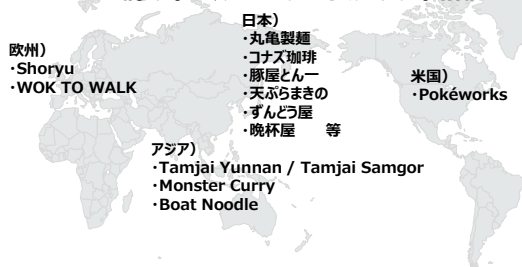
【重点テーマ1】 感動体験の追求

ダイバースブランド



- ✓ トリドールのこれまでの成長は強力なブランドである丸亀製麺が牽引してきた
- ✓ 今後の成長は、感動体験を体現する国内外のバラエティ豊かなブランド群を活かした、よりバランスの取れた成長を指向する

《トリドールHDの主要ブランド群》



【重点テーマ2】 事業ポートフォリオの量・質拡充

重点テーマの1つ目として、「感動体験の追求」を掲げています。

左側には1つ目の戦略の構成要素である、「食の感動体験」を解説しています。

これまでの感動体験をさらに進化させつつ、中食、海外、ハラル・ヴィーガンをはじめとする新たな食文化など、新たなシーンでの感動体験を創出し続けていきます。

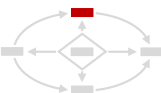
重点テーマ2には、「事業ポートフォリオの量・質拡充」を掲げています。

右側はその構成要素である「ダイバースブランド」です。

これまでの成長は「丸亀製麺」が中心となって牽引してきましたが、今後は国内外のバラエティ豊かなブランド群を活かして、よりバランスの取れた成長を目指します。

グローバル展開を見据え、各地のローカルバディ布陣を確立。業態・バディとが縦横無尽にからみあった、ネットワークを形成することで、各地で複数業態が同時並行的に事業を展開させていく

ローカルバディ



- ✓ 従来の海外展開は、各業態の海外進出の度に、それぞれの国・地域でパートナーを探索し、試行錯誤を続けてきた
- ✓ 今後、各地のパートナーを単なるビジネス上の契約関係を超えた、いわば第2のHQチーム「バディ」として、複数業態並行での事業展開を進めていく

《トリドールHDの主なバディ》

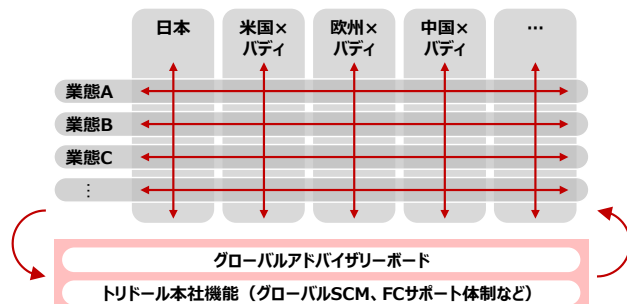
欧州		<ul style="list-style-type: none"> 欧州展開のJVパートナー。ロンドンでMarugame Udonモデル店舗を構築した後、FC本部構築のサポートとFCの開拓推進 欧州各国におけるマルチブランド展開サポート
米国		<ul style="list-style-type: none"> Marugame USAに出資。経営体制強化のためCEO等経営層を選定し成長戦略を策定 米国におけるマルチブランド展開をサポート
アジア		<ul style="list-style-type: none"> トリドールがモンスターカレー（MC）にマジョリティ出資 モンスターカレー／フナネット、天ぷらまきのを含むアジア地域でのマルチブランド展開をサポート

【重点テーマ3】バディ布陣の確立

ノーボーダーネットワーク



- ✓ 業態・バディ、それらを支えるグローバルアドバイザリーボード、本社機能が、世界各地で縦横無尽にネットワークとして、急展開を支えていく



【重点テーマ4】NxN展開を支える基盤構築

重点テーマ3を「バディ布陣の確立」として、早期に体制を完成・稼働させていきます。

左側はその要素である「ローカルバディ」の説明です。

従来、業態の海外展開の際には、それぞれの国・地域でパートナーを探索して試行錯誤を続けてきました。

今後は各地のパートナーをいわば第2のヘッドクォーターとして位置づけ、強力なパートナーシップのもと、各地で単独業態の展開を進めるのではなく複数業態の展開を同時並行で進めていきます。

既に、各地で「ローカルバディ」との関係構築ができてつつあります。

例えば、世界的な成功企業の創業メンバーが力を貸してくれています。

これからの当社グループの成長に尽力したいということで、グローバルアドバイザリーボードに参加してくれ、あるべきフィロソフィとは何かを決めていく支援をしてくれています。

こういう体制で、さらに展開を推進できると考えています。

重点テーマ4は、「NxN展開を支える基盤構築」です。

4つ目の「ノーボーダーネットワーク」は、前述の通り、ブランド、「ローカルバディ」、

それらを支えるグローバルアドバイザリーボード、トリドール本社機能が、

縦横無尽に世界各地でネットワークとして機能し、事業の急展開を実現するものです。

NxNとは、多数のブランドが多数の国・地域で、「ローカルバディ」とともに一気に広がっていくことを表現したものです。

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		(✓)	✓
パティ布陣の確立	7 新規有力パティの探索			✓
	8 重要市場のパティによる業態同時展開			✓
N×N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	✓	✓	✓

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

29

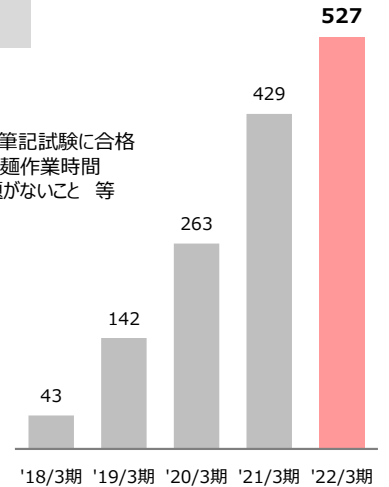
ここまでにご説明した4つの重点テーマに対応して、11の取り組みを定義しています。

理想的なうどんを作る専門人材「麺職人」の育成と定着を図る、丸亀製麺独自の「麺職人制度」を強化し、全店「麺職人」配置を目指す

背景・目的

- セントラルキッチンを持たず、全店舗で粉から生地を作り、打ち立て、切りたて、茹でたてにこだわる丸亀製麺は、人の手による工程が多い
- 生地の状態や気温等の影響など日々の変化に、マニュアルだけでは対応しきれない

麺職人 認定数の推移 (人)



「麺職人」を全店に配置し、どの店でも理想的な水準のうどん提供を目指す

- ✓ 丸亀製麺にとって理想的なうどんを作る技・知識を教育プログラム化
- ✓ 昇格・待遇と連動させて「麺職人」認定取得を動機付け
- ✓ 専門人材のモチベーション向上、定着などの効果も期待

認定の条件

- 技能試験・筆記試験に合格
- 店舗での製麺作業時間
- 勤怠に問題がないこと 等

- 等級が上がると手当の額も上昇
- 受験資格として、1ランク下の麺職人を育成した実績が必要

麺職人の配属店には看板を設置。一般従業員とは制服の色が異なる



二つ星の合格率は1割未満
一つ星は合格率3割

人材育成と定着化の取り組みとして、丸亀製麺の「麺職人制度」をご紹介します。

丸亀製麺が理想と考える水準のうどんを提供できるプロフェッショナル人材の育成、そして専門人材のモチベーション向上と定着などを目的として、「麺職人制度」を設けています。厳しい認定制度のもと、着実に「麺職人」の認定数を増やしています。

国内全店に「麺職人」を配置することを目指しており、海外でもその擁立を急いでいる次第です。人材の定着ということが今後、人材市場が厳しくなる中で重要になると考えています。

世界中に親しまれるアイコン的な外食ブランドとして認知と信頼を獲得するために、業態ごとのステージに応じたブランディングに取り組む

事例

名実ともに
グローバルブランドへ

グローバルブランド
として
リブランディング

グローバル展開

リージョナル・
マザーマーケットでの
カテゴリーリーダー

海外進出の
本格化に向け
ブランド価値を
再定義

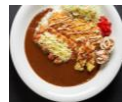
《Marugame Udon》

- ・海外進出10周年を契機に、これまで蓄積したグローバル展開経験を踏まえ、世界各地への高い訴求力と体験価値を持ったブランドへ進化するプロジェクトを発足
- ・世界7都市で合計2千人の消費者サーベイから主要市場のインサイトを捉え、世界各国のビジネスリーダーと協議をしながらブランド戦略やブランド体験を構築した
- ・2022年度末を目途にグローバルブランドとしてのフラッグシップ店舗をオープン予定



《Monster Curry》

- ・シンガポールで絶大な人気を誇るモンスターカレー
- ・こだわりの味、エキサイティングなビッグプレート、店舗体験。海外進出に向け、基本価値及び、“Monstrous”（モンスターのような）体験を再定義し、ターゲットへの訴求を強化



《Boat Noodle》

- ・タイ発祥の小さい碗を積み上げていくスプヌードルを、ハラル対応のカジュアルレストランとしてマレーシアで展開
- ・シンガポールの旗艦店オープンに向けてシンボリックな設計を構想



⇒ WOK TO WALKなどの他業態でも実施していく

ブランドインキュベーションの取組み例として、リブランディングの活動を説明しています。

ブランドごとにステージが異なりますが、リージョナル・マザーマーケットでのカテゴリーリーダーであるブランドについては、海外進出の本格化に向けて、また既にグローバル展開を進めているブランドについては、名実ともにグローバルブランドになるための、リブランディングをそれぞれ仕掛けています。

「Marugame Udon」では、著名なグローバル企業のブランディングを手掛けてきたブランドプロデューサーともリブランディングを議論しています。

もちろん、これまでの手づくり、できたてのコンセプトを壊すものでは一切ありません。

直営店舗で再現性あるノウハウを確立し、FCパッケージ、サポート体制を拡充していく

各国の成功体験が蓄積され、
店舗の売上・利益最大化と、
出店を加速する仕組み・
ノウハウがFCパッケージとして構築済



FCパッケージとして
各国展開することで、
各国の成功を担保

繁盛が持続する
業態・店舗モデル
の確立

集客を最大化するマーケティング施策

- ・オープン時の話題化：ターゲット顧客の興味喚起とSNS等を通じた話題化
- ・ファンコミュニティの構築：ファンが継続して再来店するための仕組みづくり
- ・立地戦略：最適立地を選定するための分析ノウハウの提供

「食の感動体験」を体現した店舗づくり

- ・ブランドの強みとローカル対応を両立した店舗デザインや商品開発の支援
- ・商品品質のチェック・改善指導
- ・サービス向上指導
- ・店舗トレーニングプログラムの提供

利益を最大化する
コストマネジメント

原価改善

- ・グローバル物流・調達網の活用支援
- ・原材料・商品ロス抑制に向けた、オペレーション改善の提案

人件費コントロール

- ・業務効率化・業務スピードアップに向けた、オペレーションの見直し、トレーニング
- ・人員最適配置ノウハウの共有

店舗投資を最適化
する仕組みづくり

店舗構築コストの適正化

- ・自社のモデル店舗での検証結果を横展開し、FCパッケージの魅力を高めるため、投資額の抑制を図っていく

事業拡大への経営支援

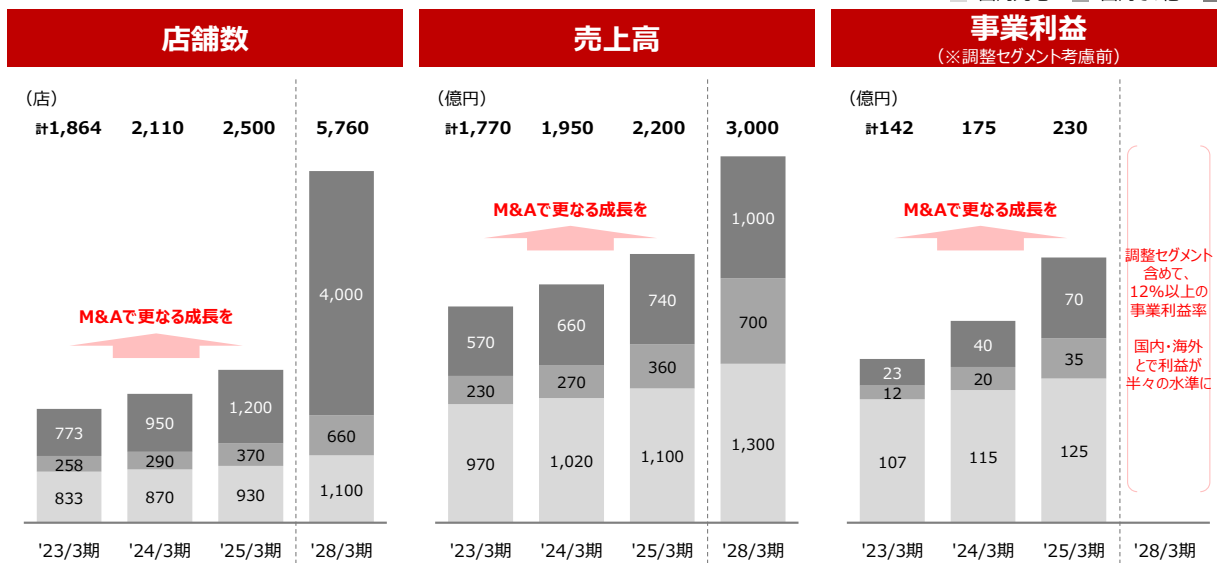
- ・出店候補地の物件定性評価などを通じて、フランチャイジーの事業拡大を支援

グループ機能のグローバル化に関して、フランチャイジーへのサポート拡充の取り組みを紹介しています。

直営店舗における各国の成功体験を蓄積し、フランチャイズパッケージを構築していきます。これらを横展開することで各国での成功を支えていきたいと思っています。これまでの直営店に加えて、さらに成長を加速していくために、フランチャイズシステムが必須であると考えています。

2028/3期中長期目標に向けた、セグメント別の3か年の数値を設定。着実に規模の拡大、利益改善を図りながら、M&Aの推進により更なる成長を目指す

■:国内丸亀 ■:国内その他 ■:海外



調整セグメント含めて、12%以上の事業利益率
国内・海外とで利益が半々の水準に

M&Aでの成長を実現するため、1,000億円のM&A予算枠を設定済み

© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

33

このページ以降では、セグメントごとの3か年計画について説明をさせていただきます。

国内の「丸亀製麺」セグメント、「その他」セグメント、「海外事業」セグメントについてそれぞれ店舗数、売上高、事業利益の3つについて計画値をまとめています。

繰り返しとなりますが、ここで記載した3か年の数値計画はM&Aを含まないものであり、さらにアップフロントでの成長機会を大きく残すものとしてとらえています。

店舗数、売上高、事業利益で各セグメントとも、大きな成長を計画しています。

店舗数を見ていただきますと、24年3月期には「海外事業」セグメントが丸亀製麺セグメントを上回り、25年3月期では国内の合計値にも肉薄する計画です。

丸亀製麺は、日本国内で継続的な出店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。**テイクアウト窓口**を併設した**ロードサイド継続出店**に加えて、**テイクアウト専門店**や**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

2022/3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**

→ ①CX向上によるリピート客数増、②中食需要獲得による売上拡大、③新ブランドキャンペーンによる利用訴求の3施策で、店舗当たりの売上高を5%超の引き上げ

店舗当たり
売上増

・ **事業利益率の改善**

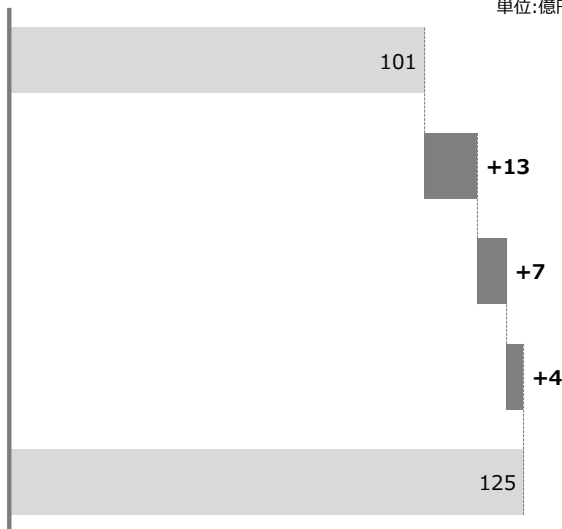
→ 原価率は状況を注視しながら、**価格改定・商品ミックス見直しを検討し、影響を中立化**
→ **DX・設備導入**により、店舗事務作業にかかる人件費や、水光熱費などの抑制

利益率改善

2025/3期
計画値

事業利益の改善 (2025/3期まで)

単位:億円



「丸亀製麺」セグメントは、継続的な出店を軸として成長を果たします。

事業利益の増加を牽引するのは、店舗数の拡大です。

お客様体験、カスタマー エクスペリエンス向上を通じたリピーター増加、テイクアウトなどにより1店舗当たり売上高を積上げ、事業利益率についても着実に改善を図っていきます。

データ分析から、国内市場における丸亀製麺の需要はまだ充足しきれていないものと認識。既存モデルの確度の高い出店と同時に、都市型を中心とする新たな立地モデルを模索していく

既存モデルの出店ポテンシャルの見極め

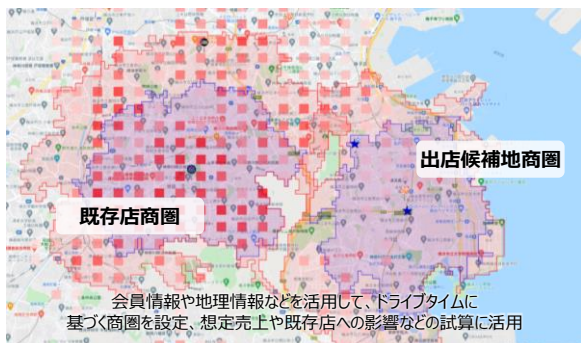


新たな立地モデルの確立

- 丸亀製麺アプリなどのデータとオープンデータを組み合わせて、店舗の商圈を可視化。既存の出店モデルについて、カニバリを最小限に抑制した出店ポイントを特定

- 都市型の立地モデルを強化
- 例えば、駅中・駅前のテイクアウト専門店モデルや、テイクアウト、イートインが半々で、駐車場台数が少なくても成功できる出店パターンモデルの確立

データ活用のイメージ



テイクアウト専門店 (綾瀬駅東口店)



© 2022 TORIDOLL Holdings Corporation.

「丸亀製麺」ではアプリなどのデータを活用して、データ分析による精密な商圈分析などを実施しており、既存モデルでも出店ポテンシャルが十分あることを検証しています。

加えて、都市型の立地モデルを中心として、新たな立地モデルの確立にも取り組んでいます。例えば、駅中立地でのテイクアウト専門店モデルなどの検証を進めています。

従前の立地に新たな立地を加えて、「丸亀製麺」は出店を加速していきます。

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店舗当たり売上・利益率を引き上げていく

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を図ることで平均月商を引き上げ
- 月商の取れるロードサイド、ビルインの立地モデルを中心に展開加速

・ 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
- コナズ珈琲については、物販の強化により、利益構造を変化させる

2022/3期実績

店舗数増

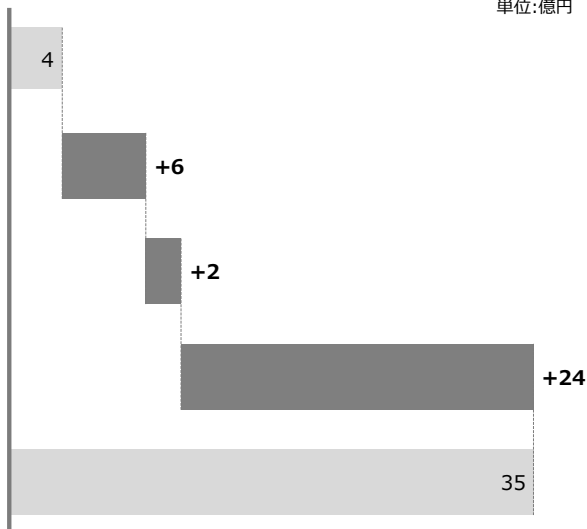
店舗当たり売上増

利益率改善

2025/3期計画値

事業利益の改善（2025/3期まで）

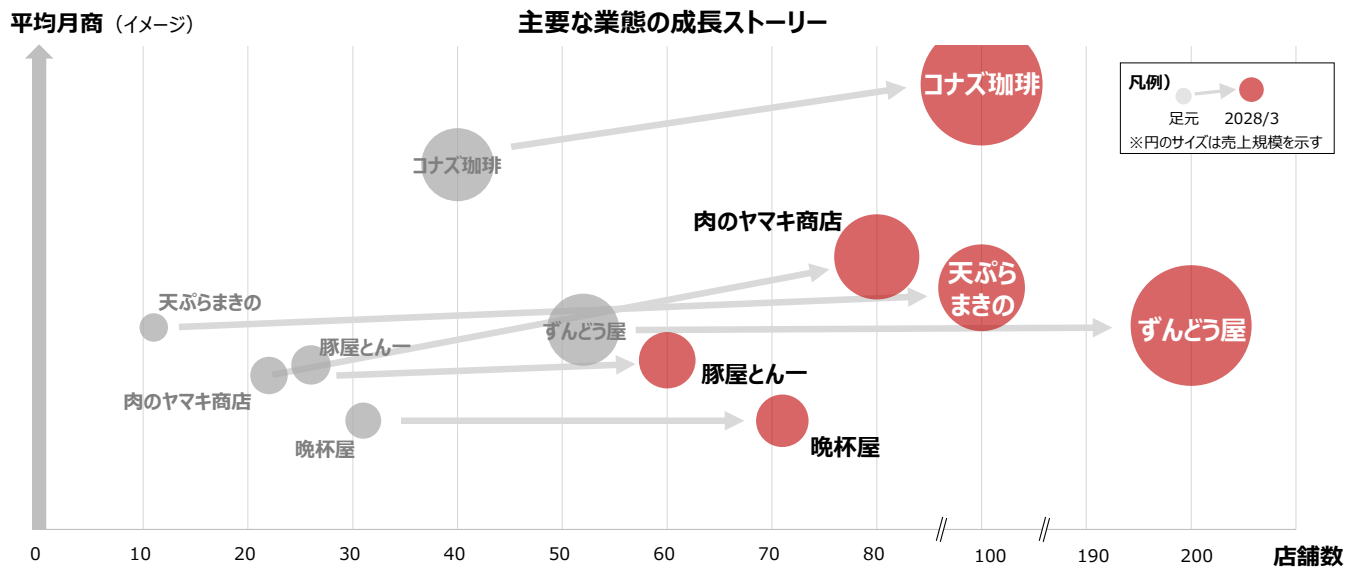
単位:億円



国内「その他」セグメントについては、出店攻勢をかけながらも、適切な出店ミックスにより1店舗当たり売上増、利益率改善を図っていきます。

特に利益率改善については、収益性の高い店舗の出店増により、全体平均での事業利益率が引き上げられることに加えて、現状相対的に小規模な業態の出店が増えることによりスケールメリットを享受していくことを見込んでいます。

集中投資で、第2の「丸亀製麺」となる、国内100店舗超、売上100億円単位の事業規模を持つ業態を複数創出していく



現時点で計画しております、国内その他セグメントの主要業態の成長を紹介しています。

「コナズ珈琲」は当社グループの勝ち組の1つです。

投資がかかり、広域商圏となるため、慎重には検討しますが、展開を加速していきたいと考えています。

また、「ずんどう屋」は郊外立地で非常に盛況です。

自分がかつて丸亀製麺を立ち上げた頃を彷彿とさせ、これからも郊外を中心とした地方に出店していきたいと考えています。

「天ぶらまきの」も有力な業態です。

「肉のヤマキ商店」も実がいい。

フードコート店ではコロナ影響をうけましたが、駅前店舗の業績が好調です。

「グローサラント」のモデルとして、弁当の売上が5割、惣菜が1割、周辺へのデリバリーが1割、イートインが3割という業態で、これから着実に育てていきたいと考えております。

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

・ **バディとタグを組んだ急拡大**

- 既存のバディと丸亀以外のブランドについても、欧米アジア圏での同時展開
- 中華圏をはじめとするアジア、その他有望地域において、新たな有力バディを発掘

・ **収益性改善と規模拡大に伴う間接費負担減**

- ブランドごとに、オペレーション効率の改善、出店投資の適正化を推進
- 現時点で店舗数が少ない国・地域の業態について、規模の急拡大に伴い、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、バディとともにFCパートナーの探索を実施

2022/3期
実績

直営出店

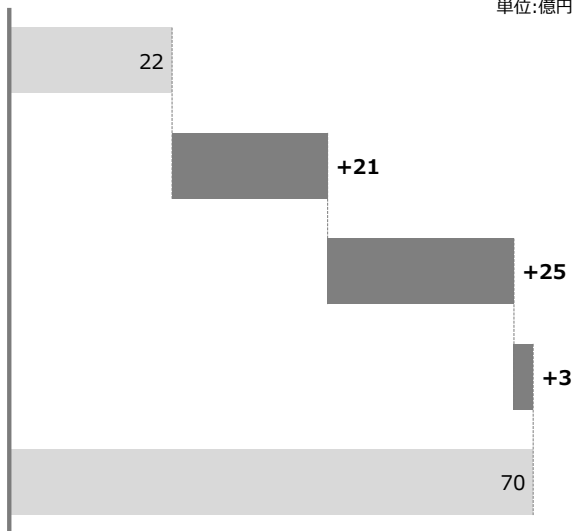
直営店
利益率改善

FC加速

2025/3期
計画値

事業利益の改善（2025/3期まで）

単位:億円



「海外事業」セグメントについては、当面3か年は直営店の出店攻勢、利益率改善が事業利益の引き上げに大きく寄与しますが、フランチャイズ展開も着実に進め、28年3月期に向けた成長のドライバーとしていきます。

出店攻勢を支えるのは、世界の仲間「ローカルバディ」です。

「ローカルバディ」と協働で複数業態同時展開を進めていきたいと考えています。

また利益率改善は、ブランドごとに実施しているオペレーション効率の改善、出店投資の適正化と併せて、出店加速に伴う間接費用の負担軽減によるもので、大きな引上げを計画しています。

英国Marugame Udonは、有力なローカルバディと組み、立地戦略 x 店舗設計 x マーケティングの融合で成功

立地戦略

一等地の旗艦店



ターミナル駅近くは立地する1号店

複数の繁盛店モデルの検証



2号店 商業施設立地 3号店 オフィス立地 4号店 繁華街立地

店舗設計

現地の視点を取り入れたデザイン



バディとの協議を重ねて和・日本食を訴求

うどん初体験でも、楽しめるサービス



デジタルサイネージやガイドを活用した案内

マーケティング

現地に“刺さる”話題の最大化

BigHospitality



英国の2022年における飲食産業の10の重要トレンドの一つとして、丸亀製麺上陸によるうどんのブーム到来が取り上げられている

ファンコミュニティの形成



ファンコミュニティ「Marugame Club」はデジタルマーケティングを駆使して、会員数80,000人

【バディの価値】圧倒的な現地コネクション・ノウハウ

【トリドールグループの価値】「世界最大」のうどんチェーンのブランド力、手づくり・できたての感動体験、本物の味わい

バディとのタッグを組んだ成功モデルを紹介します。各地で色々な成功事例が生まれています。

下部にあるように、我々が持つブランド力、業態の感動体験を、バディの持つ圧倒的な現地コネクション・ノウハウと掛け合わせることで、現地に刺さる、立地戦略、店舗設計、マーケティングが実現できます。

ここでご紹介している例は、英国の「Marugame Udon」進出時の事例ですが、こうした成功モデルを活かしながら、同様の取り組みを、各地・各業態で大きなスケールで推進していきます。

2022年3月にESGマテリアリティを特定し、今後KPI設定と共に重点的に活動を進めていく

<p style="text-align: center;">食の感動体験を世界に</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 食の楽しさ・豊かさの提供 ● 食品安全 <p style="text-align: center;">活動トピックス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タムジャイ日本出店、丸亀UK進出、まきのシンガポール進出など ・感染症マニュアルの策定 ・デジタルフードセーフティの導入予定 <p style="text-align: center;">S</p>	<p style="text-align: center;">人と社会とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成 ● 雇用維持・創出 ● 多様性の尊重と働き甲斐のある環境づくり <p style="text-align: center;">活動トピックス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗スタッフの教育を強化する「地域一番店準備室」の新設 ・丸亀市との地域活性化包括連携協定 <p style="text-align: center;">S</p>
<p style="text-align: center;">地球とともに</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環の推進 <p style="text-align: center;">活動トピックス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テイクアウト強化と紙お弁当箱導入（コナズ珈琲） ・株式会社松屋フーズとの食品廃棄量削減 ・天かす絞り機導入のスタンダード化による油の有効利用 ・茹で麺ロス削減のシステム導入店舗数拡大予定 <p style="text-align: center;">E</p>	<p style="text-align: center;">責任ある経営基盤の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンマネジメント ● リスクマネジメントシステムの構築 <p style="text-align: center;">活動トピックス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ推進委員会の新設 ・北海道美瑛町や、徳島県等との包括連携協定による生産者との関係性の強化 ・ISO27001、ISO27701、ISO22301取得予定 <p style="text-align: center;">G</p>

最後にESGについても取り組みを紹介させていただきます。

ESG領域のマテリアリティを定め、4つのカテゴリに区分しました。

現在、それぞれのKPI設定を進めており、重点的に活動を進めていく予定です。

2022/3月期におけるESGトピックス

食の感動体験を世界に

計**28**回、**4,630**食の
うどんの提供 [2021年度実績]

店舗がない地域や来店が難しい
お客様に、将来のファン創りとして、
1年を通じキッチンカーが日本全国を
巡ってうどんを提供



対象：子ども食堂や、新型コロナウイルス感染症において最
前線で活躍する医療従事者の方々、特別養護老人ホーム
や学校・自治体など

人と社会とともに

PRIDE指標で最高ランクの
ゴールドを受賞

DE&Iの活動を進める中で、
LGBTなどの性的マイノリティに
対する企業の取り組みを
評価するPRIDE指標で
高い評価を得ています

work with Pride



地球とともに

年間約**2億4,800**万円の
節水効果

水使用量としては
年間約**50万m³**の節水

[2022年度見込]

丸亀製麺では環境経営目標
達成を目指し、節水器具を

813店舗で施行
(2021/12/24時点)

環境への負荷低減と
経済性を両立

ESGマテリアリティに沿った22年3月期の活動を紹介します。

「食の感動体験を世界に」は、我々の事業上の成長において必要であることに加えて、
非財務的な価値も生み出すものです。

現在、店舗がない地域や来店が困難なお客様に向けて、独自のキッチンカーを駆使して
全国を巡ってうどんを提供しています。

コロナの中では医療従事者の方々をご訪問して、大変喜んでいただきました。

うどん教室なども開催させていただいております。

また、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ・アンド・インクルージョン)の活動を積極的に進めており、
PRIDE指標で最高ランクのゴールドを受賞しました。

今後も、こうした啓発活動に取り組んでいきます。

環境関連では、節水活動に取り組むことで、環境負荷の低減と経済性を両立しています。

この他にも、エネルギー効率の改善などにも取り組みました。

こうした非財務の活動についても、中長期経営計画の一部として位置づけ活動にコミットしてまいります。

食の感動で、
この星を満たせ。

TORIDOLL→

42

今日ご説明いたしました、この中長期経営計画をもって、
真のグローバルフードカンパニーになるべく、まずは3か年計画の達成を目指していきます。
そして、「食の感動でこの星を満たす。」このことに邁進してまいります。
皆さまにも是非応援いただきたいと思えます。

私ごとではありますが、日本経済新聞の夕刊「こころの玉手箱」に連載させていただいております。

まだまだコロナが沈静化したとは言えない状況で、ウクライナ侵攻をはじめとする社会の動向も
不透明ですが、今回発表した計画を私の中では最下限として、23年3月期もここからさらに
伸ばすべく経営をしていきたいと考えています。

以上で、私からのご説明とさせていただきます。

5. 補足資料

(説明は割愛)

経営指標（詳細）

		2022/3月期 実績	2025/3月期 3か年計画	22/3月期→25/3月期 変化倍率	2028/3月期 中長期目標値	22/3月期→28/3月期 変化倍率
成長性	店舗数	1,720店舗	2,500店舗	1.5倍	5,760店舗	3.3倍
	丸亀	832店舗	930店舗	1.1倍	1,100店舗	1.3倍
	海外	644店舗	1,200店舗	1.9倍	4,000店舗	6.2倍
	その他	244店舗	370店舗	1.5倍	660店舗	2.7倍
	売上高	1,534億円	2,200億円	1.4倍	3,000億円	2.0倍
	丸亀	921億円	1,100億円	1.2倍	1,300億円	1.4倍
	海外	411億円	740億円	1.8倍	1,000億円	2.4倍
	その他	202億円	360億円	1.8倍	700億円	3.5倍
収益性	事業利益（連結）	54億円	140億円	2.6倍	360億円以上	6.6倍以上
	丸亀	101億円	125億円	1.2倍	・調整セグメント含めて、12%以上の事業利益率 ・国内・海外とで利益が半々の水準に	
	海外	22億円	70億円	3.2倍		
	その他	4億円	35億円	8.8倍		
	調整	-78億円	-90億円	-		
	事業利益率（連結）	3.5%	6.4%	-	12%以上	-
	営業利益	142億円 *除・補助金:14億円	120億円	0.8倍	約300億円	約2.1倍 *除・補助金:21.8倍
	営業利益率	9.3% *除・補助金:0.9%	5.5%	-	10%程度	-
	調整後EBITDA	274億円	440億円	1.6倍	-	-
	EBITDAマージン	17.8%	20.0%	-	-	-
	当期純利益	92億円	78億円	0.8倍	200億円以上	2.2倍以上
	EPS（非支配持分調整後）	104円	67円	0.6倍	200円以上	1.9倍以上
	効率性	ROE	17.7%	10%以上	-	12%以上
ROIC		3.2%				
健全性	純有利子負債資本倍率	1.5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	3.3倍				

（説明は割愛）

(百万円)

	21/3期	22/3期	前期比		22/2/14 修正計画	修正計画比		期初計画	期初計画比	
			増減額	増減率		増減額	増減率		増減額	増減率
売上収益	134,760	153,355	+18,594	+13.8%	155,000	△1,645	△1.1%	150,900	+2,455	+1.6%
売上原価	△34,729	△38,180	+3,451	+9.9%						
売上比	25.8%	24.9%		△0.9%						
販管費	△103,903	△109,743	△5,840	+5.6%						
売上比	77.1%	71.6%		△5.5%						
事業利益	△3,872	5,431	+9,303	-	6,400	△969	△15.1%	2,600	+2,831	+108.9%
売上比	-	3.5%		-	4.1%		△0.5%	1.7%		+1.9%
政府補助金	3,240	12,866	+9,626	+297.1%	10,000	+2,866	+28.7%	0	+12,866	-
営業利益	△7,336	14,243	+21,579	-	11,300	+2,943	+26.0%	1,600	+12,643	+790.2%
売上比	-	9.3%		-	7.3%		+2.0%	1.1%		+8.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	△5,456	8,979	+14,435	-	5,400	+3,579	+66.3%	180	+8,799	+4888.3%
売上比	-	5.9%		-	3.5%		+2.4%	0.1%		+5.8%
ROE	△12.9%	17.7%		+30.6%						
EPS (円)	△67.71	99.25	+166.96	-	57.96	+41.29	+71.2%	△2.03	+101.28	-

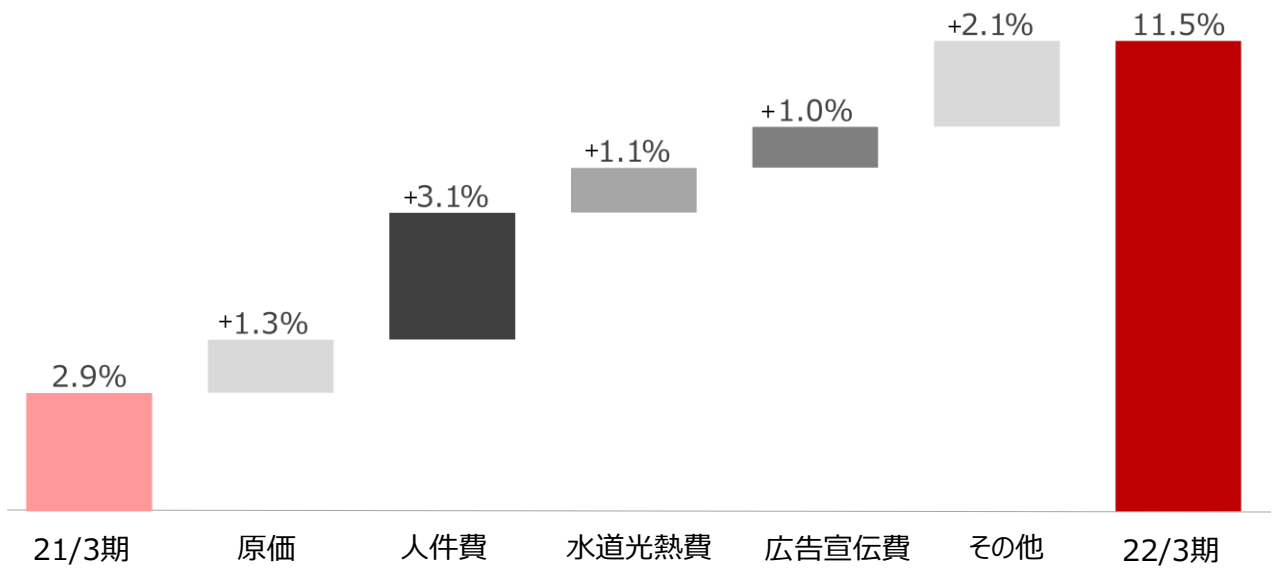
(説明は割愛)

(百万円)

丸亀製麺	実績		前期比		21/11/10 修正計画	修正計画比	
	21/3期	22/3期	増減額	増減率		増減額	増減率
売上収益	80,995	92,129	+11,134	+13.7%	94,200	△2,071	△2.2%
事業利益	2,332	10,586	+8,254	+354.0%	10,300	+286	+2.8%
売上比	2.9%	11.5%		+8.6%	10.9%		+0.6%
海外事業	実績		前期比		21/11/10 修正計画	修正計画比	
	21/3期	22/3期	増減額	増減率		増減額	増減率
売上収益	31,273	41,069	+9,797	+31.3%	41,400	△331	△0.8%
事業利益	1,301	1,448	+147	+11.3%	2,400	△952	△39.7%
売上比	4.2%	3.5%		△0.6%	5.8%		△2.3%
その他	実績		前期比		21/11/10 修正計画	修正計画比	
	21/3期	22/3期	増減額	増減率		増減額	増減率
売上収益	22,493	20,156	△2,336	△10.4%	19,400	+756	+3.9%
事業利益	197	836	+639	+324.8%			
売上比	0.9%	4.1%		-			
事業利益 調整額	△7,702	△7,439	+263	-			
連結売上収益	134,760	153,355	+18,594	+13.8%	155,000	△1,645	△1.1%
連結事業利益	△3,872	5,431	+9,303	-	6,400	△969	△15.1%

(説明は割愛)

事業利益率は前期比8.6%改善。増収に伴い、人件費などの販管費率が低下



(説明は割愛)

親会社の所有者に帰属する持分の比率も大きく改善し、前期末比で財務健全性が向上

(百万円)

	21/3期	22/3期	増減額
資産合計	209,411	240,840	+31,429
流動資産	32,823	61,087	+28,265
(うち、現金および現金同等物)	24,969	53,463	+28,494
非流動資産	176,588	179,752	+3,165
負債資本合計	209,411	240,840	+31,429
負債合計	169,471	170,862	+1,391
(うち、有利子負債)	143,324	143,833	+509
流動負債	54,412	50,713	△3,699
非流動負債	115,059	120,150	+5,090
資本合計	39,940	69,978	+30,038
(うち、親会社の所有者)	39,461	62,024	+22,563

(説明は割愛)

業績回復に加え、投資抑制によりフリーキャッシュ・フローが大幅に増加。Tamjai公募増資に伴う非支配株主からの払込による収入154億円

(百万円)

	21/3期	22/3期	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	21,258	35,118	+13,860
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 9,399	△ 5,659	+3,741
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 13,149	△ 2,903	+10,246
現金および現金同等物の 期末残高	24,969	53,463	+28,494
フリーキャッシュ・フロー	11,859	29,459	+17,600

(説明は割愛)

(百万円)

	22/3期	23/3期 計画	当期比		上期				下期			
			増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率
売上収益	153,355	177,000	+23,645	+15.4%	76,642	86,500	+9,858	+12.9%	76,713	90,500	+13,787	+18.0%
事業利益	5,431	6,200	+769	+14.2%	3,988	3,200	△788	△19.8%	1,443	3,000	+1,557	+107.9%
営業利益	14,243	4,000	△10,243	△71.9%	8,208	2,700	△5,508	△67.1%	6,035	1,300	△4,735	△78.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	8,979	1,300	△7,679	△85.5%	5,404	900	△4,504	△83.3%	3,575	400	△3,175	△88.8%

(説明は割愛)

23年3月期セグメント別業績予想 上下バランス

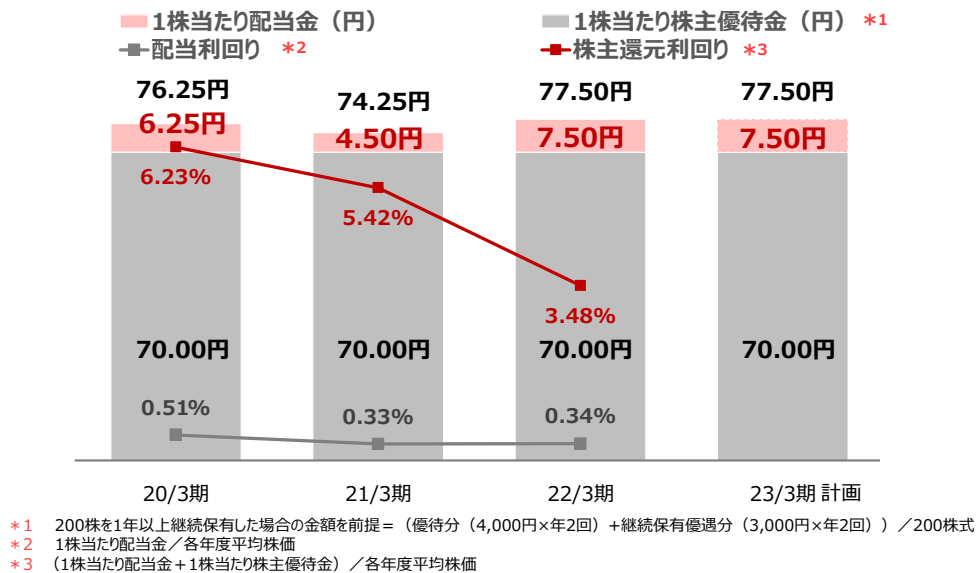
TORIDOLL→

(百万円)

丸亀製麺	実績		前期比		上期				下期			
	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率
売上収益	92,129	97,000	+4,871	+5.3%	47,651	49,000	+1,349	+2.8%	44,478	48,000	+3,522	+7.9%
事業利益	10,586	10,700	+114	+1.1%	5,675	5,600	△75	△1.3%	4,911	5,100	+189	+3.8%
売上比	11.5%	11.0%		△0.5%	11.9%	11.4%		△0.4%	11.0%	10.6%		△0.4%
海外事業	実績		前期比		上期				下期			
	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率
売上収益	41,069	57,000	+15,931	+38.8%	19,704	26,300	+6,596	+33.5%	21,365	30,700	+9,335	+43.7%
事業利益	1,448	2,300	+852	+58.8%	1,448	900	△822	△12.8%	1	1,400	+1,399	-
売上比	3.5%	4.0%		+0.5%	7.3%	3.4%		+0.6%	0.0%	4.6%		+4.6%
その他	実績		前期比		上期				下期			
	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率	22/3期	23/3期計画	増減額	増減率
売上収益	20,156	23,000	+2,844	+14.1%	9,286	11,200	+1,914	+20.6%	10,870	11,800	+930	+8.6%
事業利益	836	1,200	+364	+43.6%	115	500	+700	+140.0%	721	700	△21	△2.9%
売上比	4.1%	5.2%		+1.1%	1.2%	4.5%		+3.2%	6.6%	5.9%		△0.7%
事業利益 調整額	△7,439	△8,000	△561	-	△3,250	△3,800	△550	-	△4,189	△4,200	△11	-
連結売上収益	153,355	177,000	+23,645	+15.4%	76,642	86,500	+9,858	+12.9%	76,713	90,500	+13,787	+18.0%
連結事業利益	5,431	6,200	+769	+14.2%	3,988	3,200	△788	△19.8%	1,443	3,000	+1,557	+107.9%

(説明は割愛)

グループの成長に必要な投資を行うため内部留保の充実を図りながら、業績に応じて安定した配当と充実した株主優待制度を継続。原則配当性向20%以上を目標としつつ、安定的かつ継続的に配当を実施するため、調整後配当性向2%を下限とする



(説明は割愛)

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。

本能が歎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。