株式会社トリドールホールディングス 2022年3月期第2四半期 決算説明資料

2021年11月12日

2022年3月期 第2四半期実績

- 第2四半期は売上、事業利益ともに前期実績を大幅に上回る。計画値を上回る事業利益・営業利益を達成し、短期間でのV字回復を実現
- 政府補助金を含まずとも、高水準の利益水準を達成
- 中でもテイクアウト需要の獲得を背景とした国内・丸亀製麺セグメントの伸長が、 HD全体の業績回復を牽引
- 国内・丸亀製麺のみならず、海外、その他の各セグメントについても、それぞれ セグメント利益で黒字化
- 業績回復とあわせて、自己資本比率、フリーキャッシュ・フローの改善も図り、 次なる展開に向けた下地を整備

2022年3月期通期業績予想

● 好調な上半期の実績と政府助成金の上振れを反映して、更なる上方修正を実施

中長期計画(2028年3月期)

- 今期内のV字回復、財務体質の改善に一定の目途が立ったことから、来期以降、 成長軌道への回帰を目指す
- 2028年3月期を最終年度とする中長期の目標値を整備。具体的な中期3か年計画は 2022年3月期末の決算説明会にて、公表予定

2

TORIDOLL>

2022年3月期第2四半期 決算ハイライト

主に国内丸亀製麺の好調に伴い前期比で、<u>売上132億円増</u>、

事業利益75億円増、営業利益109億円増と大幅改善 **V字回復**を果たす

(百万円)

2022年3月期2Q累計

	実績 	売上比	上期計画	売上比	計画比	前期比
売上収益	76,642	100.0%	77,300	100.0%	99.1%	+13,169
事業利益	3,988	5.2%	3,900	5.0%	102.3%	+7,539
調整後EBITDA	14,501	18.9%	-	-	-	+7,658
営業利益	8,208	10.7%	6,500	8.4%	126.3%	+10,915
四半期利益	5,378	7.0%	4,100	5.3%	131.2%	+7,451

^{※・}事業利益= 売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

[・]EBITDA = 営業利益+その他の営業費用-その他の営業収益+減価償却費及び償却費

[・]調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

■売上収益:国内事業における8月は天候不順などで苦戦するも、1Q以上を確保

■事業利益:1Q同様に事業利益率5.2%、<u>政府補助金含まずとも高い利益率</u>を実現

(百万円)

	1Q(4-6月)		2Q (7-	7-9月)	
	実績	売上比	実績	売上比	
売上収益	37,420	100.0%	39,222	100.0%	
事業利益	1,964	5.2%	2,023	5.2 %	
調整後EBITDA	7,163	19.1%	7,338	18.7%	
営業利益	4,769	12.7%	3,439	8.8%	
四半期利益	2,961	7.9%	2,417	6.2%	

^{※・}事業利益= 売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

[・]EBITDA = 営業利益+その他の営業費用-その他の営業収益+減価償却費及び償却費

[・]調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

事業利益は40億円を計上 政府補助金を含まずとも高い利益を確保 なお、政府補助金考慮後の事業利益は80億円

(百万円)

	当	期	前年同期			
	金額	売上比	金額	売上比	前期比	
売上収益	76,642	100.0%	63,473	100.0%	13,169	
事業利益	3,988	5.2%	△ 3,551	-5.6%	7,539	
政府補助金	3,965	5.2%				
政府補助金考慮後 事業利益	7,953	10.4%				

政府補助金40億円(時短協力金:33億円、雇用調整助成金:6億円)が、「その他営業収益」に計上されているが、それを考慮せずとも事業利益は、40億円を計上

- 48店舗(純減31)を出店
- 店舗ごとの採算性により戦略的に退店を判断し、グループ1,716店舗体制へ

	2021年 3月末	出店	退店	2021年 9月末
国内	1,121	9	39	1,091
内、丸亀製麺	855	6	20	841
海外	626	39	40	625
合計	1,747	48	79	1,716

(国内)

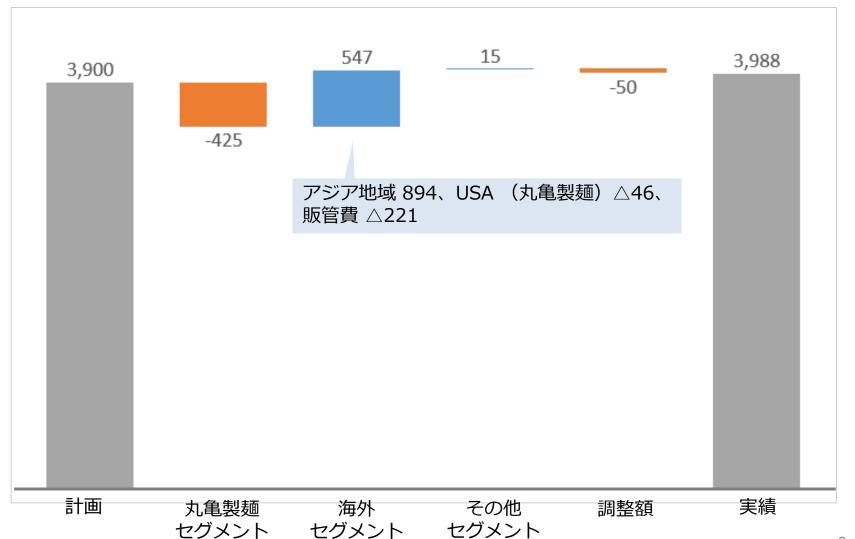
丸亀製麺(6店舗)、ずんどう屋(3店舗)の計9店舗出店

(海外)

雲南ヌードル(11店舗)、Boat Noodle (7店舗)、台湾(4店舗)、 Poke(4店舗)等を39店舗出店

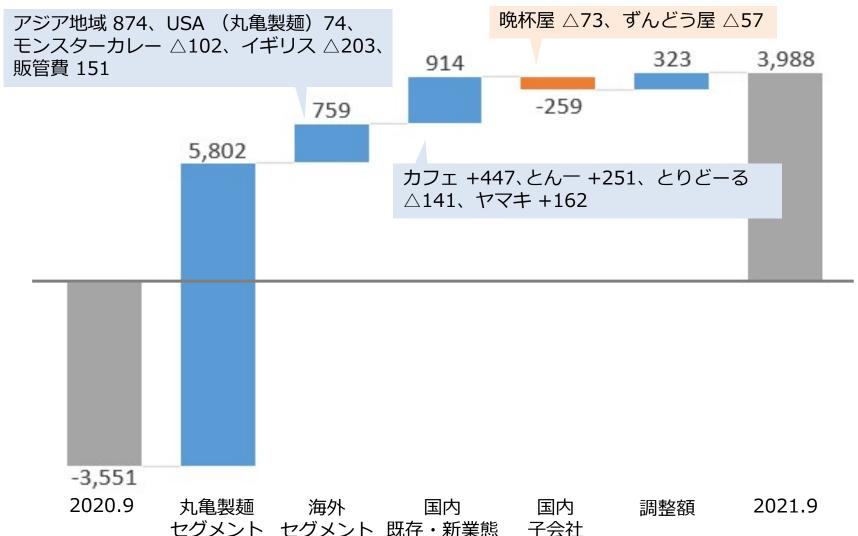
事業利益 計画比

単位:百万円

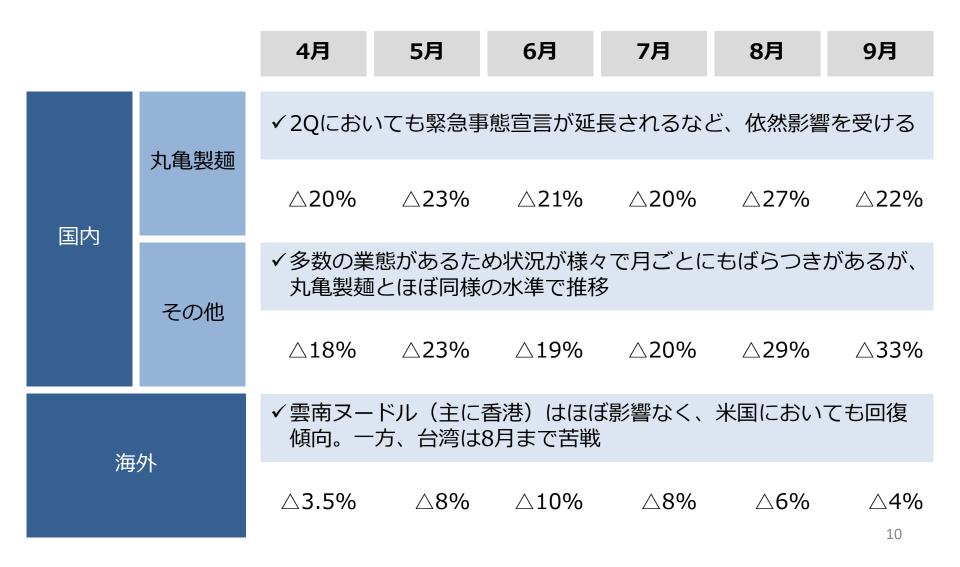


事業利益 前期比

単位:百万円



新型コロナウイルスによる売上へのインパクトは、国内外で減少傾向 店内喫食の回復にあわせ、テイクアウト施策等の展開により売上改善



コロナ影響を受けるも、**全セグメントにおいて黒字計上かつ利益増**

前期比において売上収益においては132億円増加し、セグメント利益においては コスト抑制も寄与し75億円改善

(百万円)

	2022年3月期2Q			2021年3月期2Q			
	売上収益	セグメン セグメント利益 ト利益率		売上収益	セグメン ト利益	セグメン ト利益率	
丸亀製麺	47,652	5,675	11.9%	38,241	△ 127	-0.3%	
海外事業	19,704	1,448	7.3%	14,612	689	4.7%	
その他	9,286	115	1.2%	10,619	△ 540	-5.1%	
調整額	_	△ 3,250	-	-	△ 3,573	_	
合計	76,642	3,988	5.2%	63,472	△ 3,551	-5.6%	

差異						
売上収益	セグメント 利益	セグメン ト利益率				
9,411	5,802	12.2%				
5,092	759	2.6%				
△ 1,333	655	6.3%				
-	323	-				
13,170	7,539	10.8%				

セグメント別 取り組み概要

丸.鲁.製麺

- 引き続きテイクアウトを強化 4/13~発売の「うどん弁当」が 6か月で1,300万食を超える大ヒット
- テイクアウト専用窓口を順次設置
- ㈱TOKIOと共創型パートナーシップを締結 「こどもうどん弁当」 「トマたまカレーうどん」を共同開発 共にヒット

アンア

アジア

- 東南アジアでコロナの影響が継続。行動規制や営業制限の下、厳しい営業を強いられたが、徹底したコストダウン策を実施
- また、テイクアウト・デリバリー向け商品開発やデジタルプロモーションを積極的に展開
- 一方、コロナ回復が進んだ一部の地域では売上が順調に回復

海外 事業

アメリカ

• 丸亀米国に新たな社長を起用し、今後の積極展開に向けた経営体制 再構築を推進

イギリス

- Marugame Udonをロンドンに2店舗オープンし好調な滑り出し
- 店内のみの営業から開始したがテイクアウトやデリバリの開始に向けて準備が進む。引続き英国にて積極な出店も進める

丸亀製麺セグメント 詳細

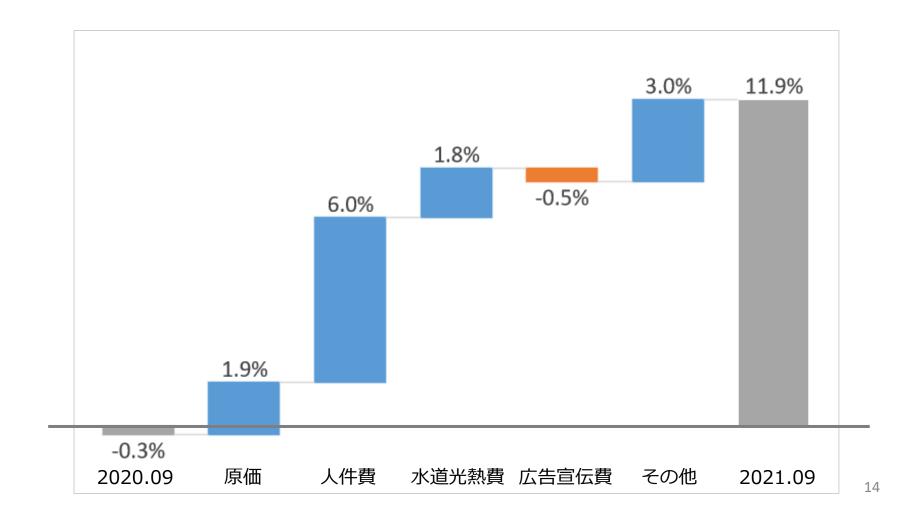
第2四半期 上期計画 売上比 前期比 売上比 金額 金額 進捗率 48,700 売上収益 47,652 100.0% 124.6% 100.0% 97.8% 5,675 ヤグメント利益 11.9% 6,100 12.5% 93.0% 政府補助金 2,840 6.0% 政府補助金考慮後セ グメント利益 8,515 17.9%

(百万円)

前年同期				
金額	売上比			
38,241	100.0%			
△ 127	-0.3%			

- 売上: 既存店前年対比が118.0%で推移。前期比は124.6%で着地
- セグメント利益:政府補助金を加味せずとも57億円を計上 政府補助金28億円(時短協力金:24億円、雇用調整助成金:4億円)が、「その他の 営業収益」に計上されているため、それを考慮した利益は、85億円

売上増加に伴い人件費をはじめ経費率が低下し、利益に寄与 前期比で**12.2%改善**

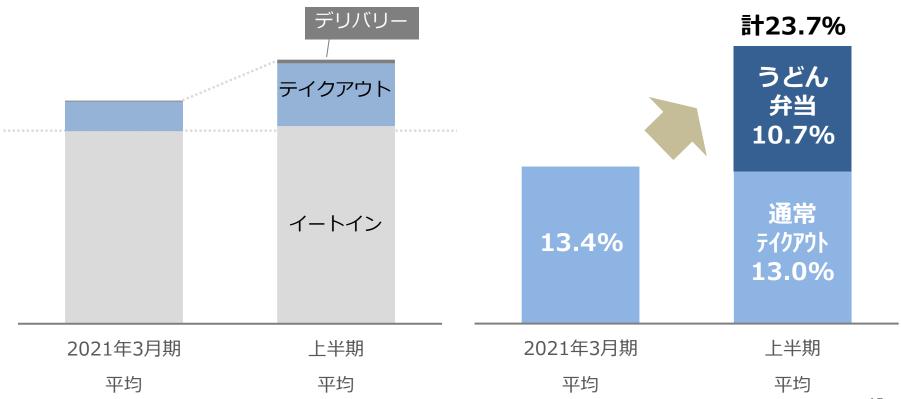


「うどん弁当」の販売好調に伴いテイクアウト比率が上昇。前期通期平均値との比較では売上構成比で10%程度伸長 テイクアウトのみで126億円の売上を記録

売上高推移

売上構成比推移

イートイン回復(微増)に加え、テイク アウトが大きく伸長し、売上が増加 通常のテイクアウトは同水準で推移。
うどん弁当が大きく寄与し売上が増加



「うどん弁当」が1,300万食超の大ヒット

うどん弁当が大ヒット

- 4/13より販売し6か月で**1,300万食** を突破する大ヒット
- 売上構成比10%前後、2Q累計で57 億円の売上貢献



㈱TOKIOと共同開発した商品がヒット

株式会社TOKIOと提携

- 「うどんで日本を元気にプロジェクト」の取り組みの一環として、 (株)TOKIOと共創型パートナーシップを締結
- 共同開発した「こどもうどん弁当」、 「トマたまカレーうどん」が共に ヒット





海外事業セグメント 詳細

1	\overline{a}	ᇁ	Ш	١
١	\Box	IJ	口)

	第2四半期			上期計画				前年同
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	進捗率		金額
売上収益	19,704	100.0%	134.8%	19,000	100.0%	103.7%		14,612
セグメント利益	1,447	7.3%	210.0%	900	4.7%	160.8%		689

前年同期				
金額	売上比			
14,612	100.0%			
689	4.7%			

- 売上:コロナ影響を受け、台湾で苦戦を強いられるが、雲南ヌードルが堅調に推移し、 米国も回復したことから前期比は134.8%で着地
- セグメント利益:台湾で苦戦を強いられた他、イギリスにおける新店分の経費計上等があったものの全般的に回復したことにより14億円の利益を計上

Tamjai(雲南ヌードル)が香港で上場 イギリスの丸亀製麺 1 号店が好発進

Tamjai(雲南ヌードル)が上場

- 10月7日に香港取引所メインボード に上場 約150億円を調達
- 今後、中国本土や日本をはじめ、 香港以外にも積極的に展開



イギリス1号店が好調

- 9月にイギリス1号店がオープン
- 連日行列ができる盛況ぶりで、 多い日で900名が来店
- 10月には2号店がオープンし、 いずれも好調に推移



Tamjai IPO概要

	上場市場	香港証券取引所(HKEX)メインボード
	上場日	2021年10月7日
概要	証券コード	2217
	調達額	1,041.8百万香港ドル(149億2,100万円 1香港ドル=14.32円換算)
	時価総額 (11/5時点)	47億0,351万香港ドル(約685億3,000万円)
当社 への	PL	✓ 当社保有比率が減少する(100%→75%)ことから少数持株利益が増加(=包括利益が減少) 計画には織り込み済み
影響	BS	✓ 資本の増加を予定

業績回復により黒字確保できたことで、親会社所有者帰属持分比率は改善し、かつネットデットも減少していることから、前期末と比べて財務健全性が向上

(百万円)

	当期				
	金額	構成比	金額	構成比	増減
資産合計	209,830	100.0%	209,411	100.0%	419
流動資産	37,059	17.7%	32,823	15.7%	4,236
(うち、現金および現金同等物)	29,972	14.3%	24,969	11.9%	5,003
非流動資産	172,771	82.3%	176,588	84.3%	△ 3,817
負債資本合計	209,830	100.0%	209,411	100.0%	419
負債合計	163,864	78.1%	169,471	80.9%	△ 5,607
(うち、有利子負債)	140,538	67.0%	143,324	68.4%	△ 2,786
流動負債	47,361	22.6%	54,412	26.0%	△ 7,050
非流動負債	116,503	55.5%	115,059	54.9%	1,443
資本合計	45,966	21.9%	39,940	19.1%	6,026
(うち、親会社の所有者)	45,447	21.7%	39,461	18.8%	5,985

業績回復による黒字確保に加え、投資の抑制が寄与し、フリーキャッシュ・フローが大幅に増加。中長期計画の実行を下支えするための財務施策を引き続き検討

(百万円)

	当期	前年同期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	14,522	9,329	5,194
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 1,677	△ 5,027	3,349
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 8,020	△ 7,864	△ 156
現金および現金同等物の 期末残高	29,972	22,025	7,947
フリーキャッシュ・フロー	12,845	4,302	8,543

TORIDOLL>

2022年3月期通期業績予想

2022年3月期業績予想(上方修正)

上半期は業績が好調に推移したことに加え、政府補助金の上振れ分を反映した 上方修正を実施

(百万円)

	上半	期	下半期		通期				差異
	実績	売上比	計画	売上比	前回修正	売上比	今回修正	売上比	
売上収益	76,642	100.0%	78,358	100.0%	155,000	100.0%	155,000	100.0%	0
事業利益	3,988	5.2%	2,412	3.1%	6,400	4.1%	6,400	4.1%	0
営業利益	8,208	10.7%	△ 1,408	-1.8%	5,100	3.3%	6,800	4.4%	1,700
税引前当期利益	7,718	10.1%	△ 2,018	-2.6%	4,000	2.6%	5,700	3.7%	1,700
当期利益	5,378	7.0%	△ 2,278	-2.9%	1,900	1.2%	3,100	2.0%	1,200
親会社の所有者に 帰属する当期利益	5,404	7.1%	△ 2,704	-3.5%	1,500	1.0%	2,700	1.7%	1,200

(前提)

■既存店前提

国内丸亀製麺:111.5%、その他:97.3%、海外:148.1%

■減損損失:40億円

2022年3月期業績予想 主要セグメント (※変更なし)

丸亀製麺(百万円)

	上半期		下半期		通期	
	実績	売上比	計画	売上比	計画	売上比
売上収益	47,652	100.0%	46,548	100.0%	94,200	100.0%
セグメント利益	5,675	11.9%	4,625	9.9%	10,300	10.9%

海外事業

	上半期		下半	≐期	通期	
	実績	売上比	計画	売上比	計画	売上比
売上収益	19,704	100.0%	21,696	100.0%	41,400	100.0%
セグメント利益	1,448	7.3%	952	4.4%	2,400	5.8%

国内:丸亀製麺を中心に出店

海外:収益を重視しつつ出店を継続

	出店	退店	2022年	投資額	
	Ш/白	迟 /白	3月末	(概算 百万円)	
国内	11	46	1,086	900	
丸亀製麺	6	26	835	650	
とんー	0	6	33	0	
カフェ	0	1	41	0	
肉のヤマキ	0	2	22	0	
晚杯屋	0	0	41	0	
ずんどう屋	5	0	49	250	
その他	0	11	65	0	
海外	150	40	736	4,800	
連結子会社	103	24	413	4,800	
持分法適用会社	26	14	193		
純粋FC	21	2	130		
合計	161	86	1,822	5,700	

20	21	.年	
3)	月月	末	
	1,	12	1
		85	5
		3	9
		4	2
		2	4
		4	1
		4	4
		7	6
		62	6
		33	4
		18	1
		11	1
	1,	74	7

主な取り組み

国内

• 「うどんで日本を元気にプロジェクト」では、株式会社TOKIOと共同で商品開発 やキッチンカーの制作などを実施。全国的なブランド価値向上・ファン層の獲得

を目指す

の継続的な取り込み

店舗

店舗オペレーションの改善、不採算店舗の撤退などのコスト削減・適正化に向け、 た不断の取り組み

本年4月より提供開始した「うどん弁当」に続き、「丸亀こどもうどん弁当」、

季節ごとの旬の食材を使った季節限定商品など、テイクアウト・デリバリー需要

海外

- 各国・地域のコロナ情勢を注視しながら、事業展開を継続
- 英国の1号店、2号店の展開。今後も更なる出店を予定
- 香港Tam Jai(雲南ヌードル)は香港に加え、中国本土をはじめ、他国・地域での 展開を加速。2022年初春には日本での事業展開も開始予定
- その他、各地・各業態での展開計画を検討中

本部

- 不採算事業/店舗の撤退(含む売却)・閉店など、事業ポートフォリオの見直し
- 本部で管理可能な費用の一定水準削減に向けた単価見直し、発注量の適正化
- 来期以降、成長軌道への回帰を目指す中長期計画において、その実行を下支えす。 るための財務施策を引き続き検討

国内丸亀製麺におけるコスト削減により、より一層の利益体質へ転換

広告宣伝費

広告効果の精査/制作コストの抑制など

▲8.1億円

水道光熱費

業務プロセスの見直し/省エネ釜の導入など

▲5.0億円

備品消耗品費

包材費の徴収

▲1.8億円

前期不採算店舗の 閉店、等

▲0.3億円

地代家賃

契約単価の見直し

▲1.4億円

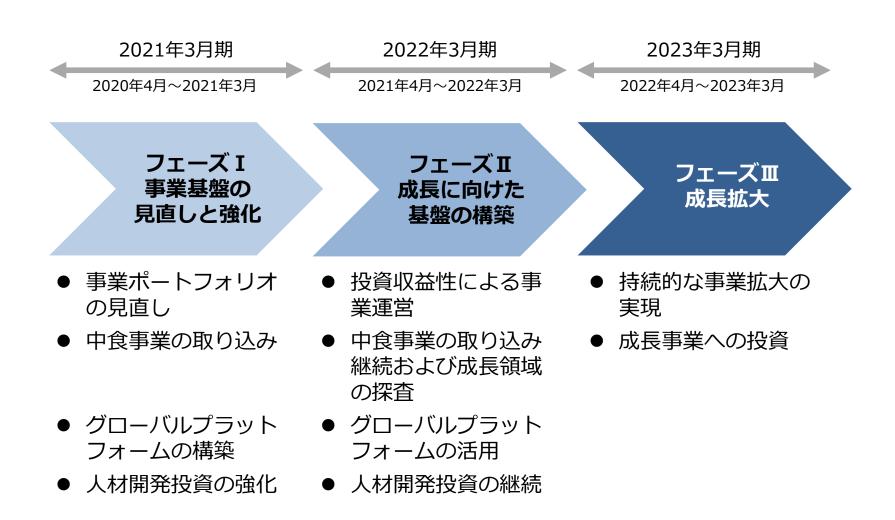
その他販管費

メンテナンス費・ 保険料などの契約 単価の見直し

▲0.6億円

合計17.2億円の削減を見込む

3か年にわたり構造改革を推進し、今後の成長に向けた地盤を構築する



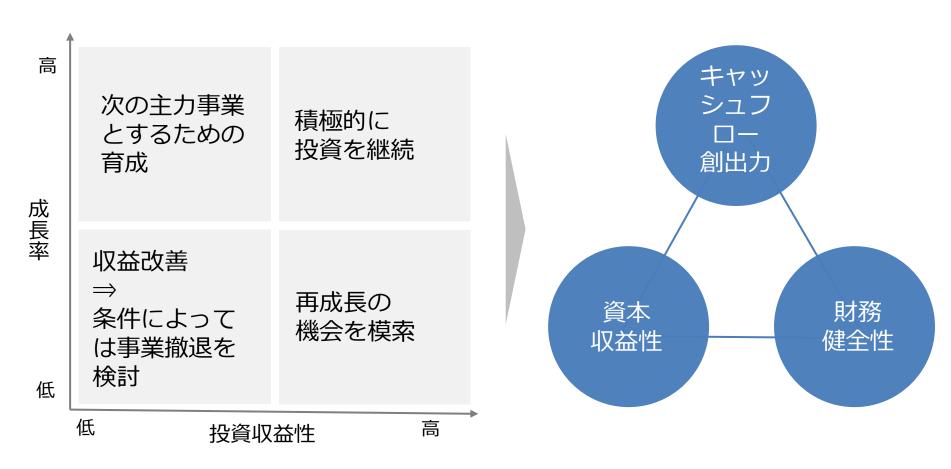
既存事業の維持・強化

+

構造改革

- ①投資収益性による事業運営
- ②中食二一ズの積極的な取り込み継続
- ③グローバルプラットフォームの活用

投資収益性と成長性の2軸で事業(店舗)運営を判断する 双方のバランスを取りながら、キャッシュフローの最大化を目指す



投資収益性による経営判断へ移行

前期に続き、不採算店舗の閉鎖、不採算事業の整理を継続 丸亀、雲南ヌードルに投資を継続し、成長をけん引

高

次の主力事業とするための育成

カフェ事業のブランド育成 を継続

成長率

収益改善 → 条件によって は事業撤退を検討

- •不採算店舗の閉鎖
- 不採算事業の整理

低

積極的に投資を継続

- •国内丸亀製麺および雲南 ヌードルの出店を継続
- より収益性を高めるリニューアルを実施

再成長の機会を模索

海外において、より投資効率 の高いFC事業を推進 (Boat Noodleマレーシア でのFC本格展開、他)

投資収益性

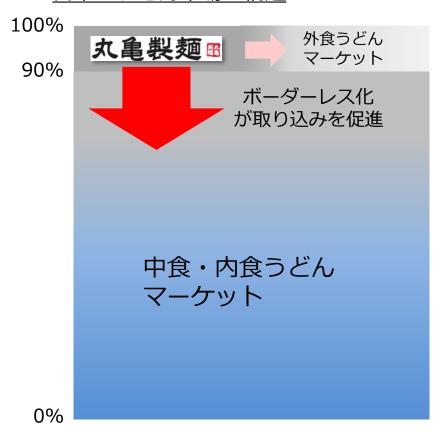
高

低

外食と中食のボーダレス化が進行すると予測。外食を強化すると共に多様な販売 チャネルを構築し、中食ニーズを取り込んでいく

中食ニーズの取り込みイメージ

日本のうどん市場の構造



取り込みの方向性

・丸亀製麺だけでなく、他業態/海外においてもテイクアウト、デリバリーといった販売チャネルの多様化に取り組む

お客様







テイクアウト デリバリー "デジタル"の 販売チャネル クラウドキッチン のような 新たな取組み







再掲

グローバルプラットフォームを構築することで、海外事業の成長を加速させる





新規 業態



知識・経験の蓄積

知識・経験の蓄積

提供

フランチャイズパッケージ構築支援/グローバルフランチャイジー開拓のネットワーク

グローバルサプライチェーンによる調達コストの最適化

世界共通のSFL(Sales, Food, Labor)管理システムの導入

トリドール流「勝ちモデル」構築/ブランド強化プログラムのノウハウ

2018年のグループ化以降、新マネジメント体制下で成長を実現、 成長を続けグループ全体の海外展開の牽引を期待









タムジャイ・イ ンターナショナ ル設立

(サムゴ)



初海外出店 シンガポール

中国本十に 初出店



DX推進、ESG関連の取り組み

DX推進

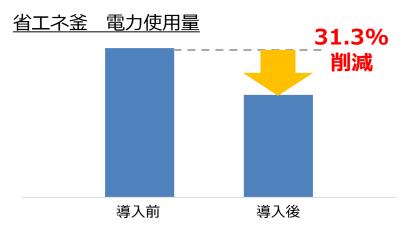
- ・強みであるHumanismを最大限 に発揮できるよう**DXを推進**
- ・当社のDXの取り組みが評価され 経済産業省が定める「**DX認定事** 事業者」として認定(外食初)
- ・国内全店(一部SCを除く)でキャッシュレス対応済み
- ・21年2月より**約600店舗でモバイ** ルオーダーが利用可能
- ・共通ポイントの導入、優待券・ クーポンの電子化、**高速自動釣** 銭機の導入など取り組み中



省エネ・食品ロス削減

- ・2019年省エネ大賞を受賞した **省エネ茹で釜**の導入拡大
- ・部門横断的な**食品ロス削減PJ**を 設置。

茹で麺廃棄量の計測値の見える化などをすすめ、茹で麺ロスの半減を目指して取り組みに着手



※上記は、導入実験店舗における実績数値です。

ポストコロナを見据えて、社会的価値・経済価値をもたらす取り組みを推進

ESG全体

•2020年国連グローバル・コンパクト参加(外食初)

環境

(Environment)

- ●環境マネジメント体制の確立:環境マネジメント(エコアクション21)認証取得
- 省エネ推進
 - ✓ 2019年省エネ大賞の受賞
 - ✓ 省エネ釜の導入拡大
 - ✓ CO2削減
- フードロスの削減
 - ✓ 部門横断的な食品ロス削減PJを設置。茹で麺ロスの半減などを目指して取組着手
 - ✓ 生ごみ処理機の導入拡大

社会 (Social)

• コロナ禍でも安全に来店いただける環境・オペレーション整備

- 従業員の安全・安心、多様な働き方、やりがいの実現
 - ✓ リスクマネジメント委員会傘下に働き方改革委員会、事故ゼロ委員会を設置
 - ✓ EAP窓口、社内メンターの設置
- その他地域・社会への貢献
 - ✓ キッチンカーによる手づくり・できたてのうどん提供を通じた医療従事者支援を開始
 - ✓ 丸亀市との連携の強化:丸亀城石垣復興支援

ガバナンス (Governance)

- 災害等の緊急事態への備え・レジリエンスの確立
 - ✓ 災害時BCPを構築、新型感染症対応マニュアル作成済み
- 透明性の担保・情報発信
 - ✓ 2020年GRIスタンダードに基づいた非財務情報開示を開始

TORIDOLL>

中長期計画(2028年3月期)

新・中長期計画

新 目標値

2028年3月期

連結売上: 3,000億円

システムワイド:6,000億円

店舗数 : 国内1,500超、海外4,000

合計5,500店舗超

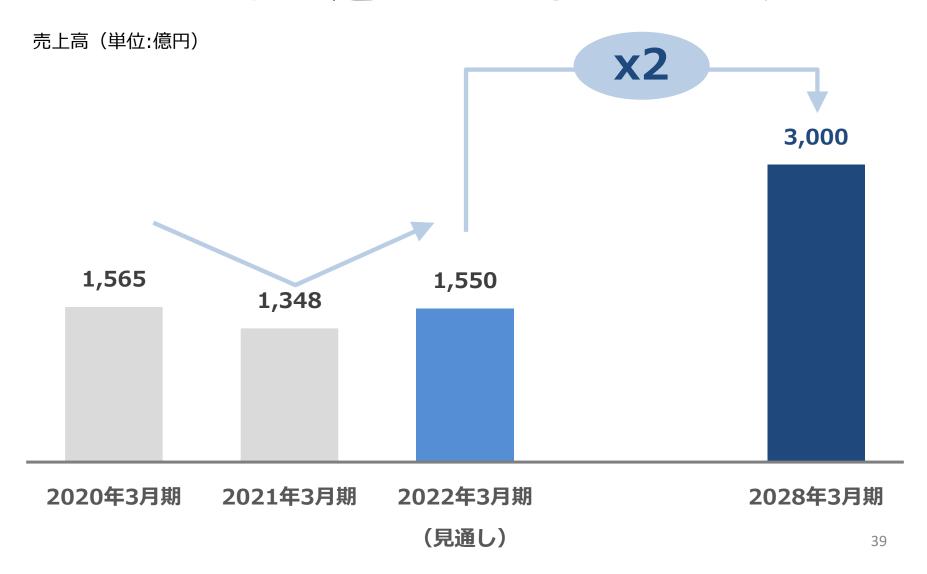
事業利益率: 12%程度を目指す

営業利益率:10%以上を目指す

前提

- ✓ 連結売上:国内 2,000億円、海外 1,000億円(内、店舗数のFC比率が8割)
- ✓ いずれもM&Aを含みうる

V字回復の達成と成長軌道への回帰



成長の基軸はグローバル 国内も勝ち筋を見極めながら、継続投資



海外のFC展開、国内の高い収益性を梃子に 収益性でも"グローバル水準"を目指す

事業展開のポイント

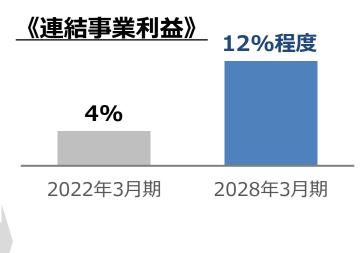
海外

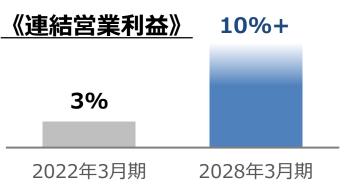
4,000店舗のうち、 8割を利益率の高い FC展開で確保

国内

国内は利益を重視し "勝ち筋"明確化を 前提とした投資の継続

優れた収益性の実現





既存業態でのオーガニックの成長に加え、 積極的にM&A機会を追求

海外を中心とし、国内外で

最大1,000億円

のM&A枠を設定

Finding New Value.
Simply For Your Pleasure.

トリドールは、

これまでも、そして、これからも

新たな価値を発掘し、

変化し続ける。