

**株式会社トリドールホールディングス
2021年3月期 決算説明資料**

2021年5月14日

決算ダイジェスト

2021年3月期

テイクアウトの強化により2Q以降売上・利益ともに改善傾向となったが、
コロナ影響により売上・利益ともに4Qでは低下

(百万円)

2021年3月期

	実績	売上比	通期計画	売上比	計画比	前期比
売上収益	134,760	100.0%	134,600	100.0%	100.1%	86.1%
事業利益	△3,872	-2.9%	△3,800	-2.8%	-	-
調整後EBITDA	17,395	12.9%	-	-	-	60.2%
営業利益	△7,336	-5.4%	△8,300	-6.2%	-	-
当期利益	△5,419	-4.0%	△7,000	-5.2%	-	-

※・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

- 売上収益は、Qごとに回復するも4Qではやや低下
- 事業利益は、2Q以降黒字に転じ改善するも4Qでは苦戦

(百万円)

	1Q (4-6月)		2Q (7-9月)		3Q (10-12月)		4Q (1-3月)	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上収益	27,294	100.0%	36,179	100.0%	37,347	100.0%	33,940	100.0%
売上原価	7,129	26.1%	9,419	26.0%	9,546	25.6%	8,636	25.4%
売上総利益	20,165	73.9%	26,760	74.0%	27,802	74.4%	25,304	74.5%
販管費	24,358	89.2%	26,119	72.2%	26,880	72.0%	26,546	78.2%
事業利益	△4,193	-15.4%	641	1.8%	922	2.5%	△1,242	- 3.6%

雇用調整助成金（約30億円）が、「その他営業収益」に計上されているため、それを考慮した事業利益は、△842百万円となり損失は限定的

（百万円）

	当期			計画			前年同期	
	実績	売上比	前期比	金額	売上比	進捗率	金額	売上比
売上収益	134,760	100.0%	86.1%	134,600	100.0%	100.1%	156,478	100.0%
事業利益	△ 3,872	-2.9%	-	△ 3,800	-2.8%	-	8,881	5.7%
雇用調整助成金	3,030	2.2%						
助成金考慮後事業利益	△ 842	-0.6%						

雇用調整助成金（約30億円）が、「その他営業収益」に計上されているため、それを考慮した事業利益は、△842百万円となり損失は限定的

- 141店舗（純減34）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1,747店舗体制へ

	2020年 3月末	出店	退店	2021年 3月末
国内	1,153	48	80	1,121
内、丸亀製麺	845	31	21	855
海外	628	93	95	626
合 計	1,781	141	175	1,747

（国内）

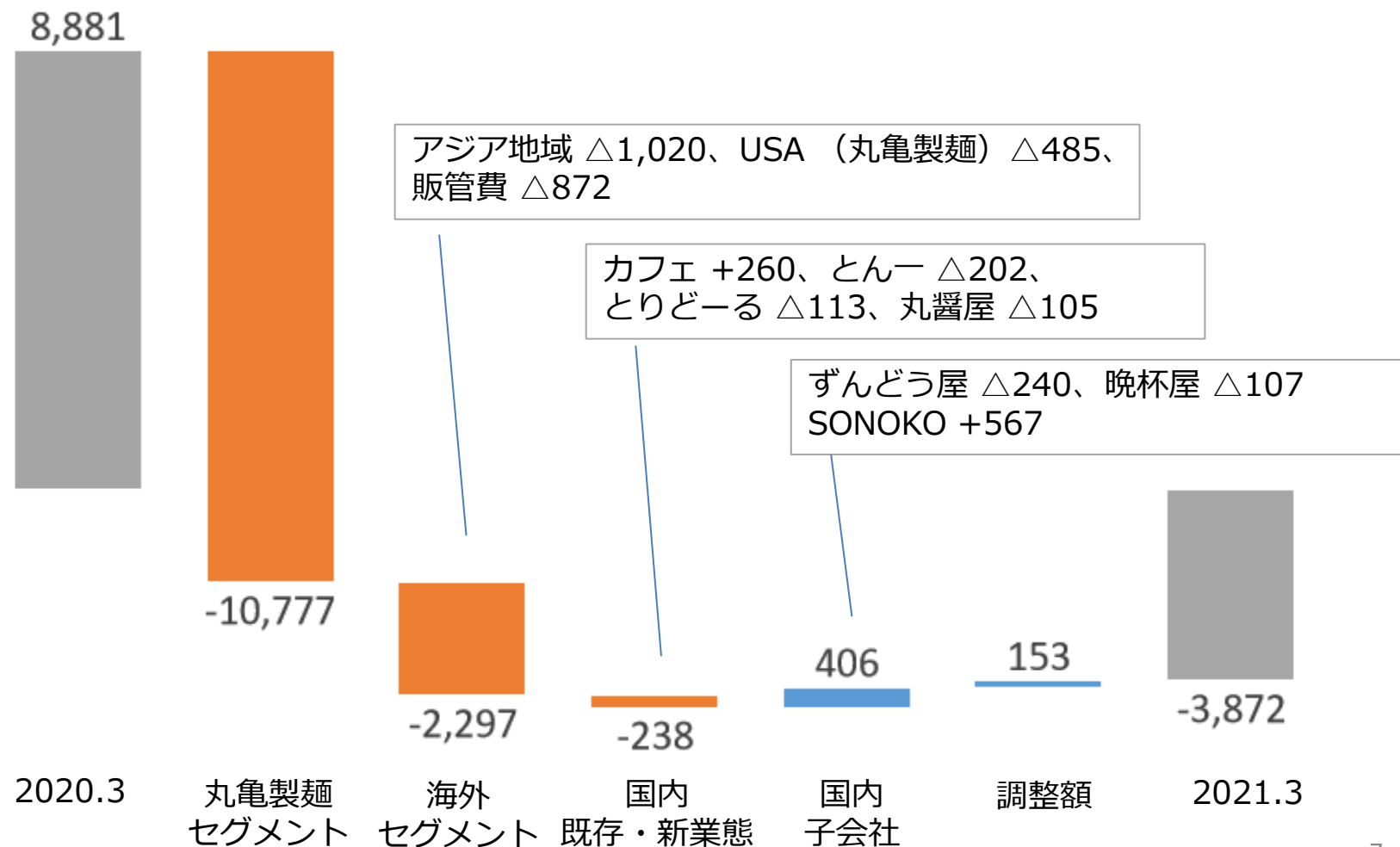
丸亀製麺（31店舗）、コナズ珈琲（7店舗）、肉のヤマキ（1店舗）
等を計48店舗出店

（海外）

雲南ヌードル（23店舗）、インドネシア（13店舗）、台湾（10店舗）
Poke（10店舗）、Wok to walk（8店舗）等を93店舗出店

事業利益 前期比

単位：百万円



営業自粛要請等により、通期を通し業績に影響を受けた

		1Q	2Q	3Q	4Q	
国内	丸亀製麺	△46%	△23%	△23%	△26%	
	ロードサイドを中心に着実に回復。9月以降は、ショッピングセンター、都心エリアも回復するも12月以降は影響が拡大。					
	その他	△41%	△13%	△12%	△6%	
		多数の業態があるため状況は様々だが、テイクアウトに強い業態もあるため、丸亀製麺よりインパクト小で推移				
海外		△17%	△28%	△9%	△14%	
		10月まで順調に回復していたが、第三波の影響により再制限状態となり、回復が鈍化。				

全般的にコロナ影響を受けるも、海外事業においては堅調に推移し、13億円のセグメント利益を計上 その他セグメントにおいても黒字化を達成

(単位：百万円)

	2021年3月期			2020年3月期			差異		
	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率	売上収益	セグメント利益	セグメント利益率
丸亀製麺	80,995	2,332	2.9%	95,641	13,109	13.7%	△ 14,647	△ 10,777	-10.8%
海外事業	31,273	1,301	4.2%	32,899	3,598	10.9%	△ 1,627	△ 2,297	-6.8%
その他	22,493	197	0.9%	27,937	30	0.1%	△ 5,444	167	0.8%
調整額	-	△ 7,702	-	-	△ 7,855	-	-	153	-
合計	134,760	△ 3,872	-2.9%	156,478	8,881	5.7%	△ 21,718	△ 12,753	-8.5%

※第2四半期から事業ポートフォリオの見直しにより、セグメント区分を変更いたしました。

なお、「その他セグメント」には、国内における丸亀製麺以外の事業がすべて含まれております。

セグメント別 前期比詳細

丸亀製麺	売上収益	通期累計の既存店前年対比が83.6%であったため、前期比は83.7%で着地
	セグメント利益	2,332百万円で着地したが、雇用調整助成金が約6億円「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、2,913百万円
海外事業	売上収益	アジア地域：+12.3億円、MONSTER CURRY：△1.6億円 アメリカ本土：△20.5億円
	セグメント利益	アジア地域：△10.2億円、アメリカ本土：△4.5億円
その他	売上収益	カフェ：+6.7億円、とんー：△12.9億円、ずんどう屋：△13.6億円 晩杯屋：△8.6億、ソノコ：△4.4億
	セグメント利益	カフェ：+2.6億円、とんー：△2.0億円、ずんどう屋：△2.4億円 晩杯屋：△1.1億円、ソノコ：+5.7億円

セグメント別 取り組み概要

丸亀製麺

- ・店内で感染防止策を実施しつつ、テイクアウトを強化
専用容器を活用し手づくり・できたての「丸亀食感」
を実現
- ・セット販売により1名、2名様客を取り込む
- ・オーダーアプリ、デリバリー実施店舗を拡大
- ・キャッシュレス対応を進め、748店舗まで拡大

海外
事業営業制限
(TO[※]・デ
リバリーの
み等) 地域

行動規制や営業制限の下、厳しい営業を強いられるが、徹底したコストダウン策・キャッシュ流出防止策を実施。また、テイクアウト・デリバリー向け商品の開発やデジタルプロモーションを積極的に展開。

店内営業実
施地域

店舗での感染症対策、およびお客様への周知を徹底。感染者数の状況等日々の変化に柔軟に対応するため、テイクアウト・デリバリーおよび店内飲食双方の強化を推進。

丸亀製麺セグメント 詳細

(単位：百万円)

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	80,995	100.0%	84.7%	76,981	100.0%	105.2%	95,641	100.0%
セグメント利益	2,332	2.9%	17.8%	1,863	2.4%	125.2%	13,109	13.7%
雇用調整助成金	581	0.7%						
助成金考慮後セグメント利益	2,913	3.6%						

- 売上：既存店前年対比が83.6%で推移したため、前期比も同水準の84.7%で着地
- セグメント利益：雇用調整助成金（約6億円）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、2,913百万円

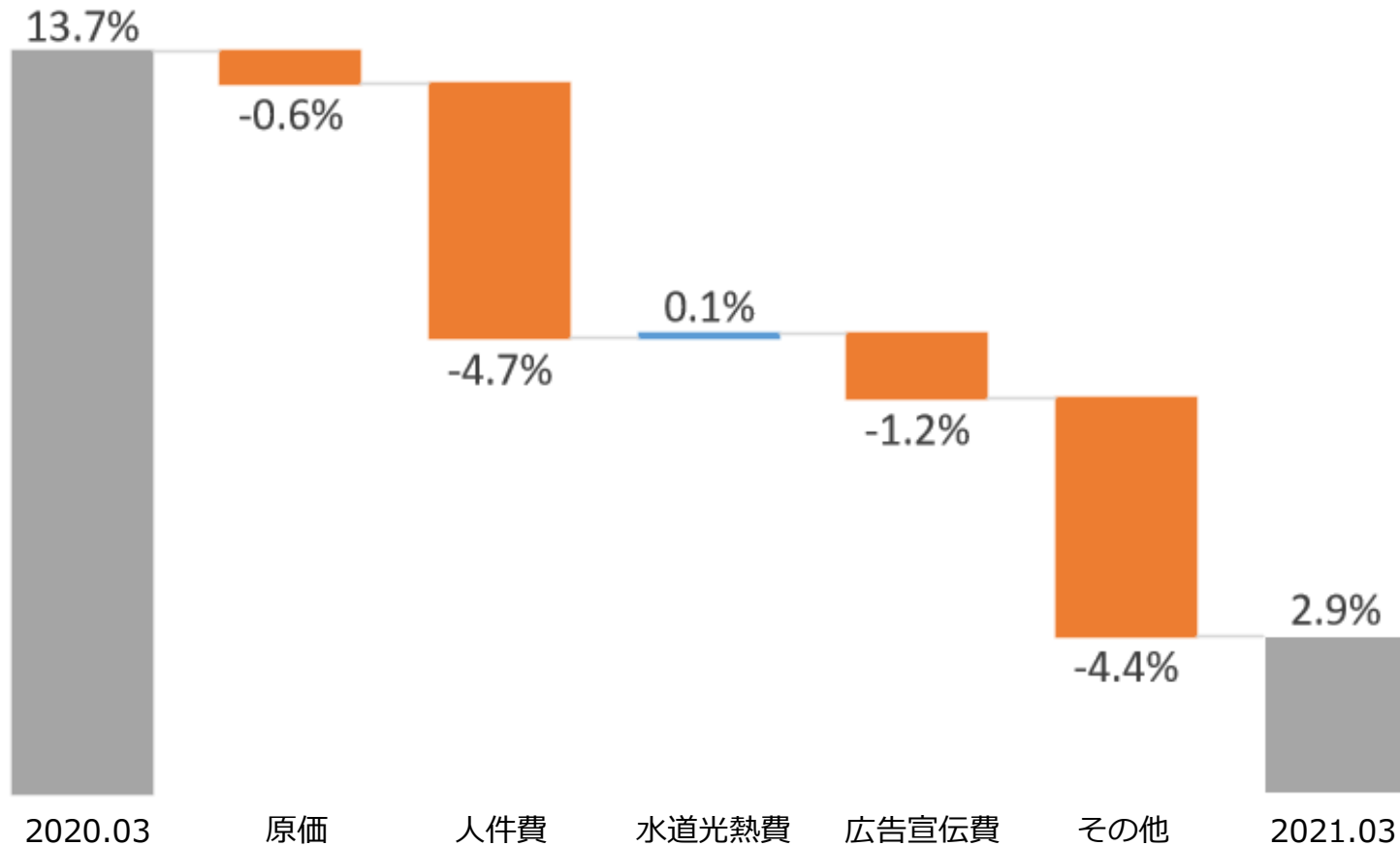
丸亀製麺セグメント 四半期推移

(単位：百万円)

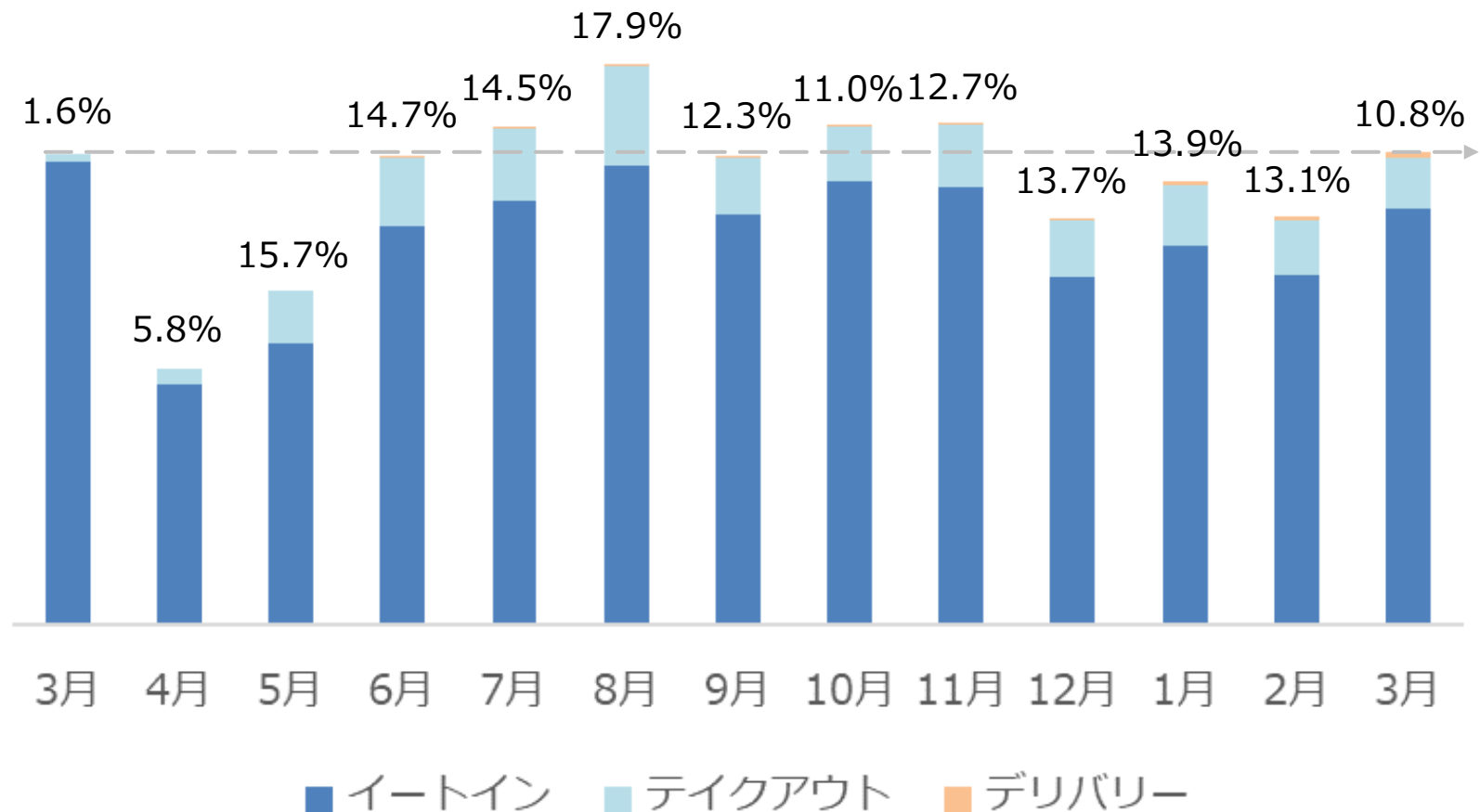
	1Q (4-6月)		2Q (7-9月)		3Q (10-12月)		4Q (1-3月)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	15,451	100.0%	22,790	100.0%	22,908	100.0%	19,846	100.0%
セグメント利益	△ 2,095	-13.6%	1,968	8.6%	1,875	8.2%	584	2.9%

セグメント利益は、2Q以降黒字に転じ、4Qでは、苦戦を強いられるも利益を確保

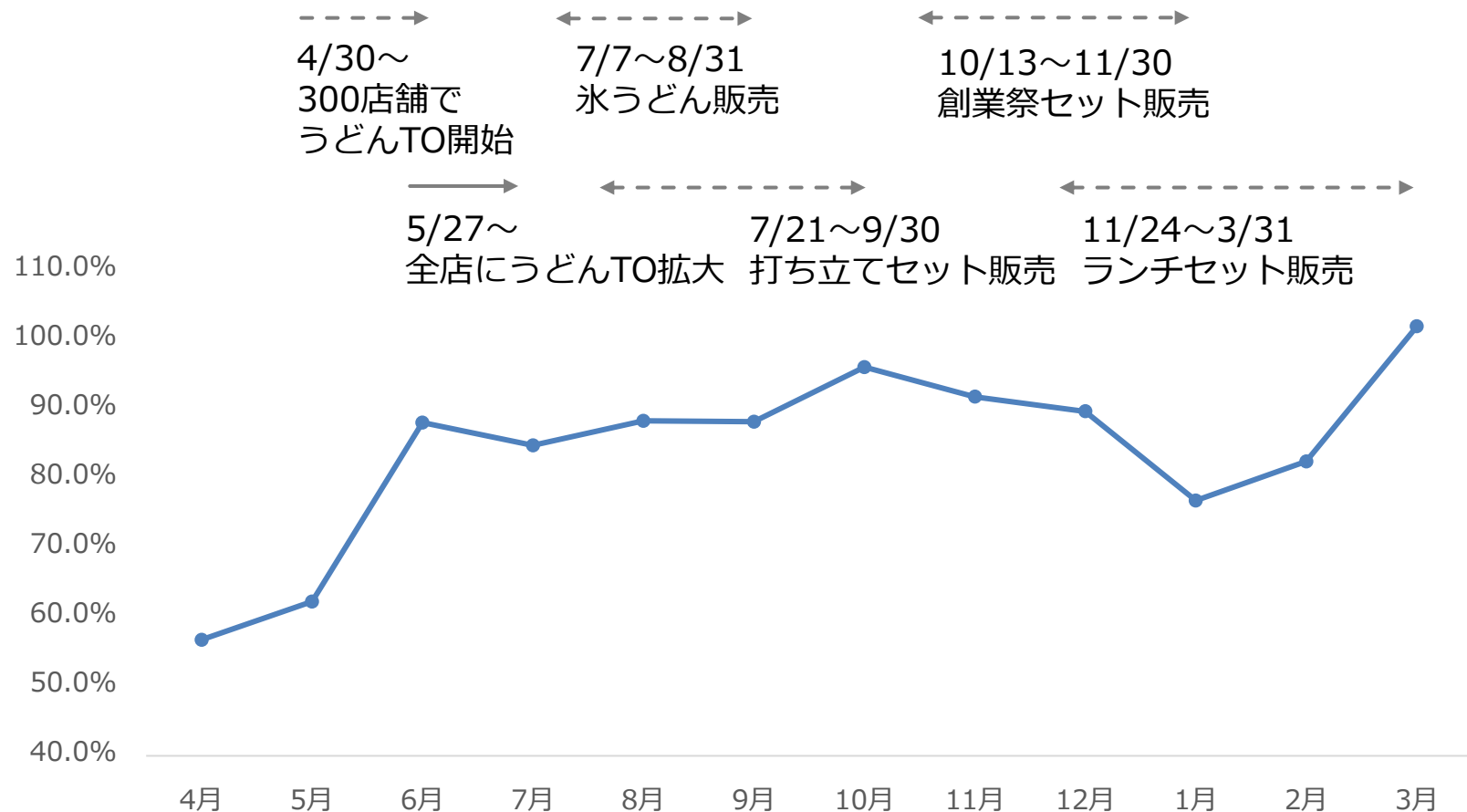
原価率においては、0.6ptの上昇に留まるが、人件費率や広告宣伝費率等においては、売上減の影響で上昇し利益を圧迫



テイクアウトが堅調に推移。イートインに次ぐ柱として期待。売上全体では概ね2020年3月と同水準もしくはそれ以上を確保。



様々な施策を導入し、6月以降堅調に推移。12月、1月は苦戦するもそれ以降徐々に回復。前年コロナ影響のあった3月においては、ほぼ100%まで回復



※TO:テイクアウト

海外事業セグメント 詳細

(単位：百万円)

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	31,273	100.0%	95.1%	31,885	100.0%	98.1%	32,899	100.0%
セグメント利益	1,301	4.2%	36.2%	1,716	5.4%	75.8%	3,598	10.9%

- 売上：コロナ影響を受けるもアジア地域が堅調に推移し、前期比は95.1%で着地
- セグメント利益：コロナの影響を受けるも事業全体では、13億円の利益を計上

	1Q (4-6月)		2Q (7-9月)		3Q (10-12月)		4Q (1-3月)	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比	金額	売上比
売上収益	7,721	100.0%	6,891	100.0%	7,960	100.0%	8,701	100.0%
セグメント利益	634	8.2%	55	0.8%	392	4.9%	220	2.5%

テイクアウトやデリバリーの取り組みを積極化し、アジア地域は堅調に成長
テキサスで新フォーマット店をオープンし、アメリカ全土への展開を視野

アジア地域が依然堅調

- ・台湾、香港をはじめ、グループ会社が堅調
- ・コロナ影響を受けつつも、テイクアウトとデリバリーを積極展開



LINEコラボ販促（台湾）

テイクアウト専用の
セット（香港）



テキサスで新フォーマットを開店

- ・20年9月アメリカ版新フォーマット店をテキサスにオープン
- ・テイクアウト専用カウンターを設け串焼きやサンドイッチなどもラインナップ
- ・同モデルでUS全土の展開を狙う

メニュー



内観



雲南ヌードルが海外（シンガポール、中国本土）進出。モンスターカレーも新業態「MONSTER PLANET」で海外展開を視野

雲南ヌードル 海外に初進出

- ・ 20年10月シンガポールに初進出
早くも3店舗展開し、好調に推移
- ・ 21年4月には中国本土（深セン）
に進出 早くも2店舗目を開店



モンスターカレー 新業態展開

- ・ ポークフリーカレーを提供する新業態「MONSTER PLANET」を出店 既に4店舗をオープン
- ・ 3号店までハラル認証を取得
今後インドネシア・マレーシアや中東圏への展開を見込む



財政状態の概要

(単位：百万円)

	当期		前期末		
	金額	構成比	金額	構成比	増減
資産合計	209,411	100.0%	209,978	100.0%	△ 568
流動資産	32,823	15.7%	32,536	15.5%	287
(うち、現金および現金同等物)	24,969	11.9%	25,801	12.3%	△ 832
非流動資産	176,588	84.3%	177,443	84.5%	△ 855
負債資本合計	209,411	100.0%	209,978	100.0%	△ 567
負債合計	169,471	80.9%	163,414	77.8%	6,057
(うち、有利子負債)	143,324	68.4%	141,735	67.5%	1,589
流動負債	54,412	26.0%	42,694	20.3%	11,717
非流動負債	115,059	54.9%	120,719	57.5%	△ 5,660
資本合計	39,940	19.1%	46,565	22.2%	△ 6,625
(うち、親会社の所有者)	39,461	18.8%	45,427	21.6%	△ 5,966

キャッシュ・フローの概況

(単位：百万円)

	当期	前期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	21,258	29,593	△ 8,334
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 9,399	△ 12,986	3,587
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 13,149	△ 5,190	△ 7,959
現金および現金同等物の 期末残高	24,969	25,801	△ 832
フリーキャッシュ・フロー	11,859	16,607	△ 4,748

2022年3月期通期業績予想

2022年3月期業績予想

(単位：百万円)

	通期				
	計画	売上比	前期	売上比	前期比
売上収益	150,900	100.0%	134,760	100.0%	16,140
事業利益	2,600	1.7%	△ 3,872	-2.9%	6,472
営業利益	1,600	1.1%	△ 7,336	-5.4%	8,936
税引前利益	500	0.3%	△ 9,119	-6.8%	9,619
当期利益	200	0.1%	△ 5,419	-4.0%	5,619
親会社の所有者に 帰属する当期利益	197	0.1%	△ 5,456	-4.0%	5,653

(前提)

■既存店前提

国内丸亀製麺：104.3% その他：104.7% 海外：133.5%

■減損損失：30億円

2022年3月期業績予想 主要セグメント

丸亀製麺

(単位：百万円)

	通期				
	計画	売上比	前期	売上比	前期比
売上収益	88,000	100.0%	80,995	100.0%	7,006
セグメント利益	6,433	7.3%	2,332	2.9%	4,101

海外事業

	通期				
	計画	売上比	前期	売上比	前期比
売上収益	40,937	100.0%	31,273	100.0%	9,665
セグメント利益	2,321	5.7%	1,301	4.2%	1,020

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 3月末	投資額 (概算 百万円)	2021年 3月末
国内	11	46	1,086	900	1,121
丸亀製麺	6	26	835	650	855
とん一	0	6	33	0	39
カフェ	0	1	41	0	42
肉のヤマキ	0	2	22	0	24
晩杯屋	0	0	41	0	41
ずんどう屋	5	0	49	250	44
その他	0	11	65	0	76
海外	150	40	736	4,800	626
連結子会社	103	24	413	4,800	334
持分法適用会社	26	14	193		181
純粋 F C	21	2	130		111
合 計	161	86	1,822	5,700	1,747

主な取り組み

店舗	国内	・ うどん弁当の展開をはじめとして、テイクアウト・デリバリー需要の更なる取り組み ・ 「うどんて日本を元気にプロジェクト」を通じたブランド価値の強化、ファン層の獲得 ・ 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
	海外	・ 協業ネットワークの拡充と協業の加速 ・ 各国のコロナ情勢を注視しながら、進出済国への既存業態の出店強化、新規業態の出店、未進出国への新規出店を推進 - 【欧州】協業体制を構築した投資ファンドCapdesiaとともに、Marugame Udonの英国出店 - 【北米】Hargett Hunterとの協業を通じた継続的な事業展開を推進 - 【アジア・その他】香港 Tam Jai（雲南ヌードル）は香港や他国への出店も推進。その他の地域での協業パートナー探索も継続
本部		・ 不採算事業の売却など、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 ・ 内部および外部環境の変化に柔軟に対応すべく、引き続き手元流動性を高める

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

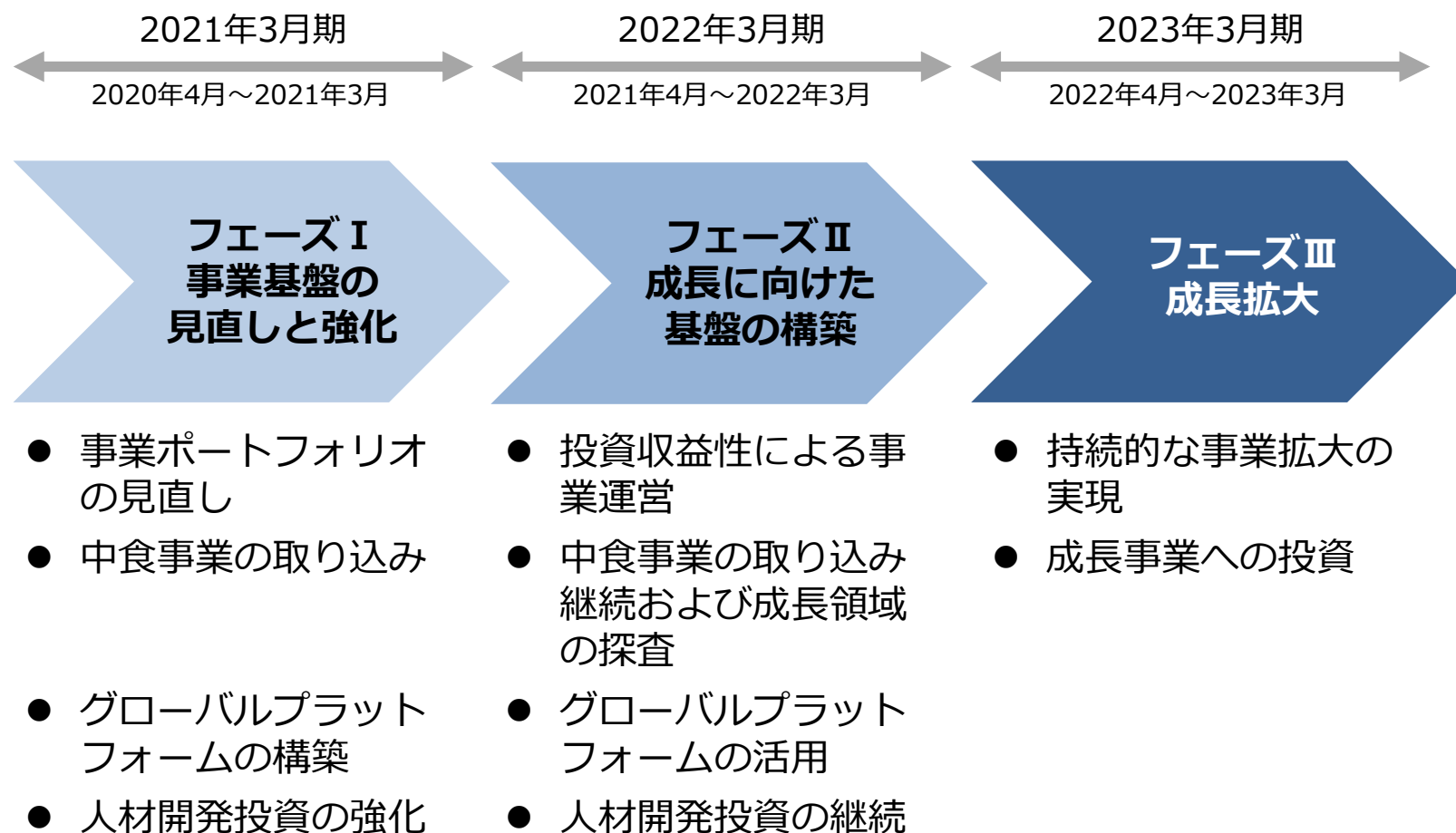
その他販管費

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



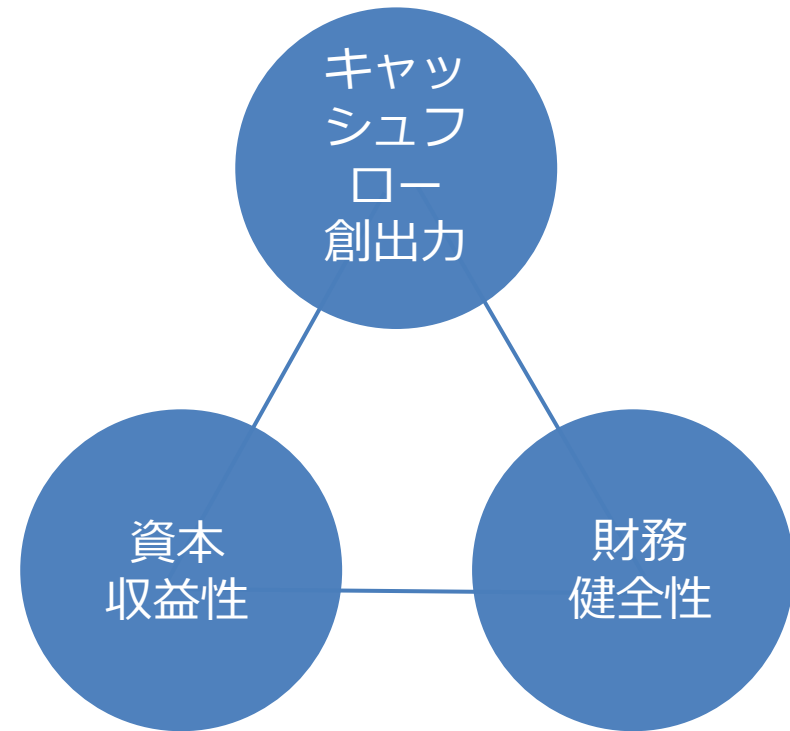
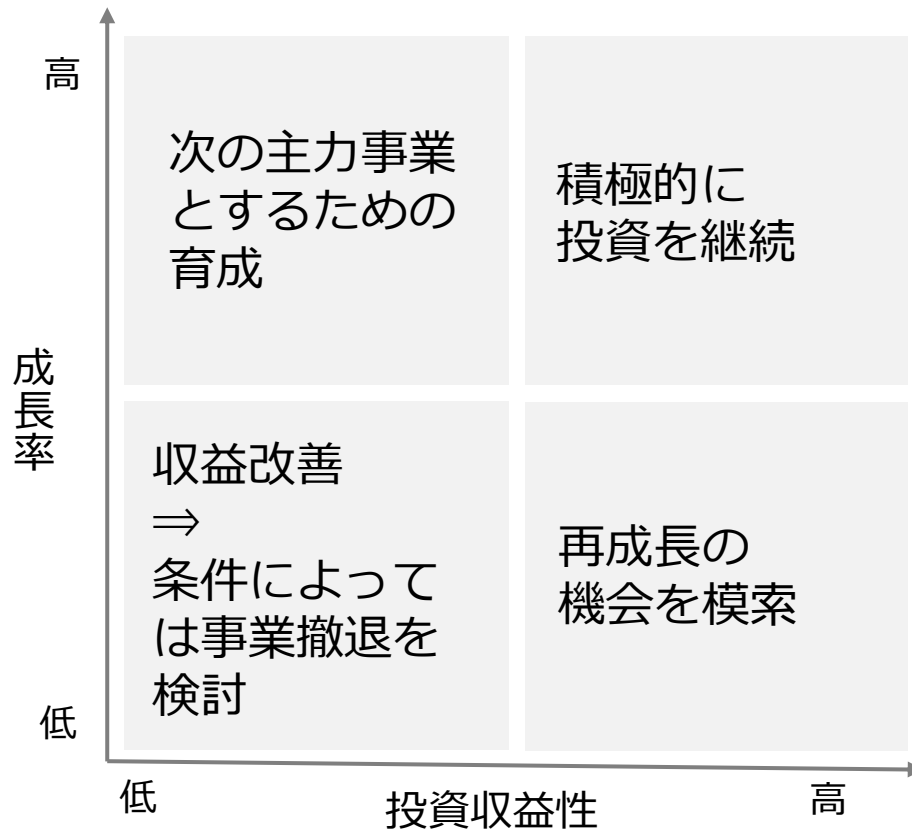
既存事業の維持・強化

+

構造改革

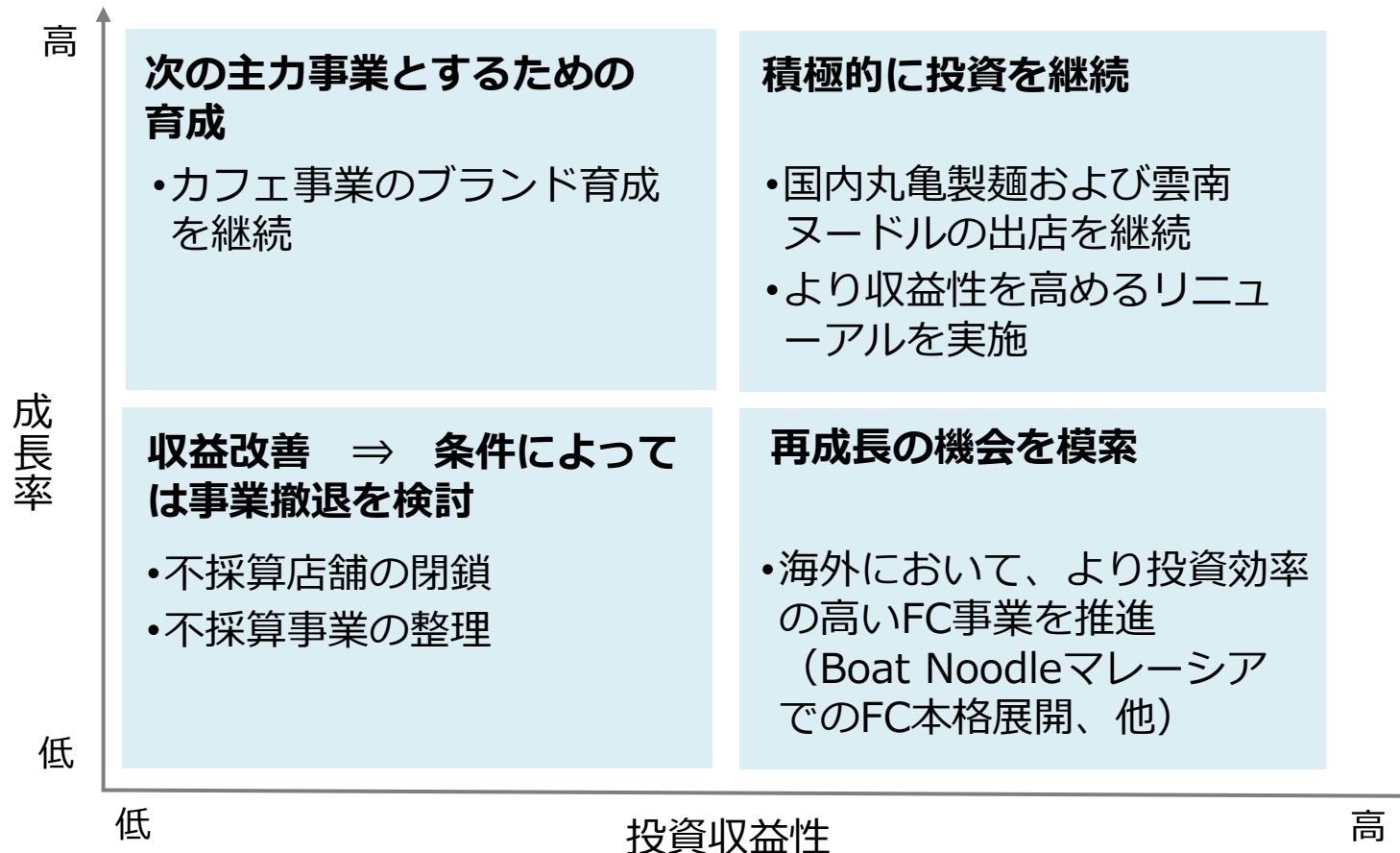
- ①投資収益性による事業運営
- ②中食ニーズの積極的な取り込み継続
- ③グローバルプラットフォームの活用

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

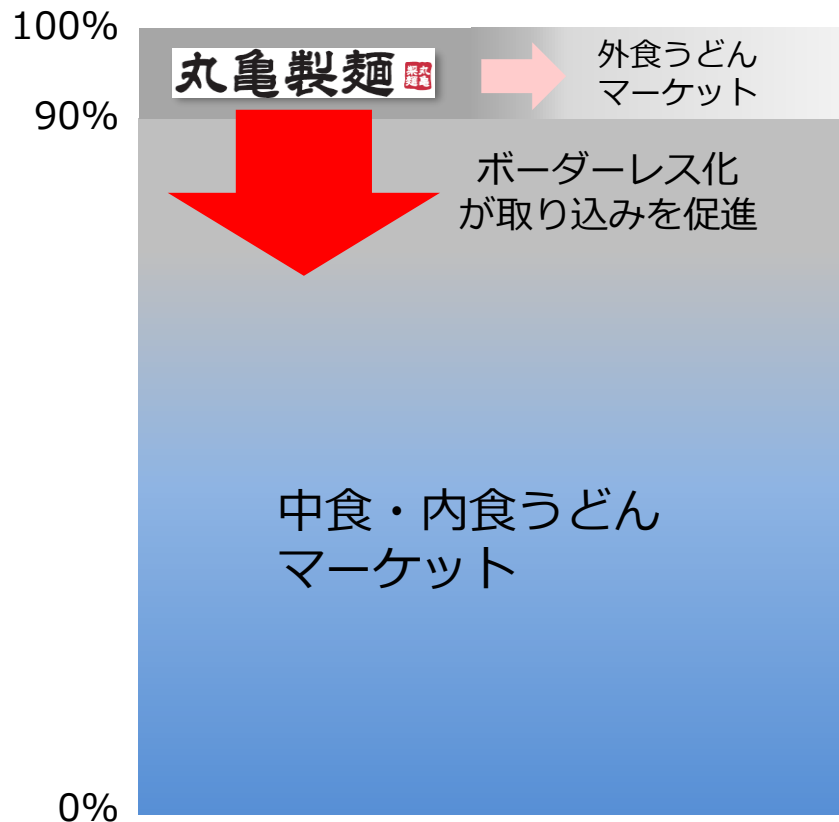
前期に続き、不採算店舗の閉鎖、不採算事業の整理を継続
丸亀、雲南ヌードルに投資を継続し、成長をけん引



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



従来型のテイクアウトの“選ぶ楽しさ”、「うどん弁当」の“手軽さ”で、より多くのテイクアウト需要の取り込みを実現

2020年4月
テイクアウト開始



- ・ 2020年4月より専用容器によるテイクアウトを開始し、順次全国展開
- ・ モバイルオーダーを6月より開始し、2020年度中にロードサイド店全店に導入

2021年4月
うどん弁当開始



- ・ テイクアウト専用窓口を設置し**需要を喚起**
- ・ よりスピーディーな提供を図り、**オペレーションを改善**
- ・ 5月より拡大し、順次**ロードサイド店にて展開予定**

- ・ 4月より「丸亀うどん弁当」を販売。開始**2週間で100万食**を突破
- ・ **テイクアウト比率は、2割まで伸長**（内、うどん弁当 8.8%）
- ・ 今後も季節やニーズに合わせて進化する予定

1.6%

2020年3月

13.4%

2021年3月期平均

19.6%

2021年4月

2022年3月

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



グローバルプラットフォームの活用事例

ハラル業態の展開

- ・ Boat Noodleや丸亀製麺インドネシア等で培ったハラル対応のノウハウを活用したハラル業態「Monster Planet」をシンガポールで展開 早くも4店舗展開

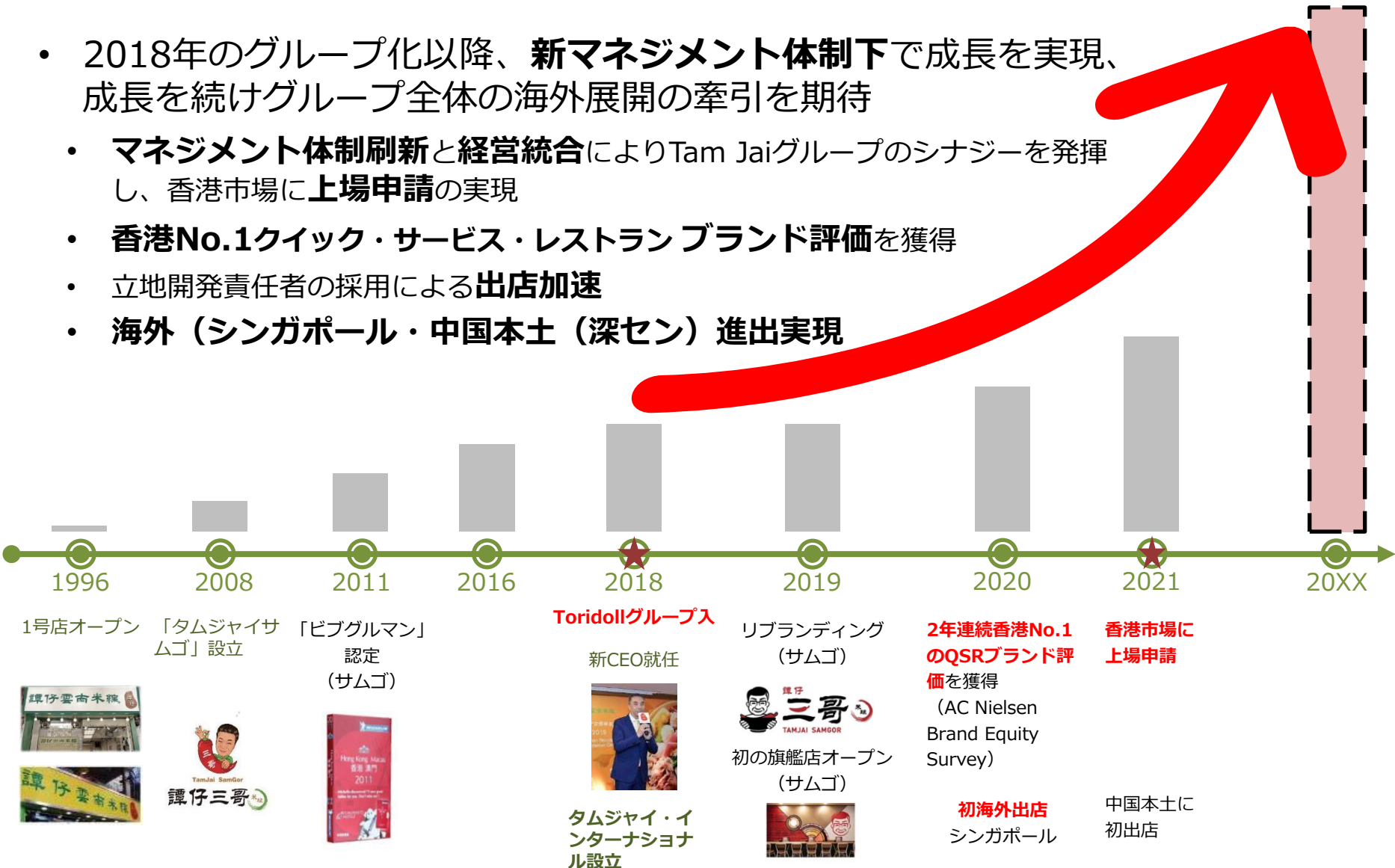


欧州で丸亀製麺を出店

- ・ グローバルプラットフォームに新たに参画した欧州の専門家集団 Capdesiaとの協業により、今夏 Marugame Udonを英国に出店予定



- 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
- マネジメント体制刷新**と**経営統合**によりTam Jaiグループのシナジーを発揮し、香港市場に**上場申請**の実現
- 香港No.1クイック・サービス・レストランブランド評価**を獲得
- 立地開発責任者の採用による**出店加速**
- 海外（シンガポール・中国本土（深セン））進出実現**



DX推進、ESG関連の取り組み

DX推進

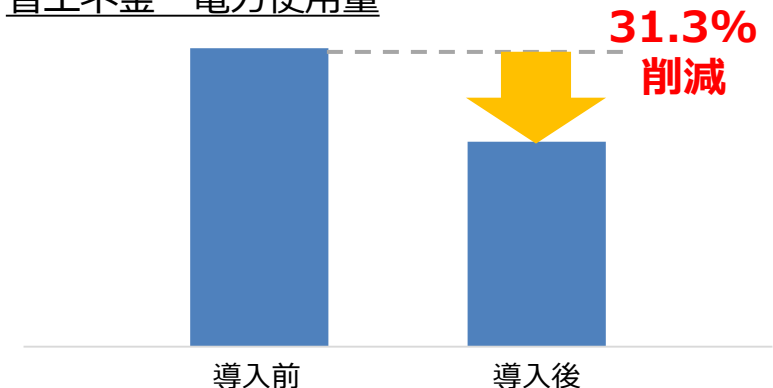
- ・強みであるHumanismを最大限に発揮できるよう**DXを推進**
- ・当社のDXの取り組みが評価され経済産業省が定める「**DX認定事業者**」として**認定**（外食初）
- ・国内全店（一部SCを除く）で**キャッシュレス対応済み**
- ・21年2月より**約600店舗でモバイルオーダー**が利用可能
- ・**共通ポイント**の導入、優待券・クーポンの電子化、**高速自動釣銭機**の導入など取り組み中



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

省エネ釜 電力使用量



※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

環境

(Environment)

- 2020年国連グローバル・コンパクト参加（外食初）
- 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

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。