

価値創造プロセス

トリドールグループは、財務的価値創出に加え、すべてのステークホルダーに対する価値創出を実現すべく企業活動を行っています。企業活動を行う上でさまざまな資本を投じていますが、当社の価値の源泉である「食の感動体験」創出には、従業員のハピネス向上が最も重要であると考えています。従業員のハピネスが、お客さまの感動体験を拡大させ、ビジネスの持続的成長・企業価値の増加と事業の広がりを通じた社会・環境の課題解消を実現していきます。

予測不能な進化で 未来を拓く グローバルフードカンパニー

INPUT

トリドールグループの資本

人的資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 理念・価値観を共有する人材 ● 人材の多様性 ● 海外展開や業界をリードする人材 	知的資本 <ul style="list-style-type: none"> ● ダイバースブランド ● 感動体験型店舗のオペレーション／展開能力 ● 商品・業態開発力
財務資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 継続的利益／キャッシュ・フロー ● 最適な負債資本構成 ● 事業戦略に沿った適切な投資 	社会関係資本 <ul style="list-style-type: none"> ● トリドールグループを応援して下さるお客さま ● 地域コミュニティとの結びつき ● お取引先様との信頼関係 ● 海外有望パートナーとの協業
製造資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 感動体験を提供する店舗 ● 資源循環型の設備・システム ● 感動体験を支えるDX 	自然資本 <ul style="list-style-type: none"> ● 安全かつ品質と環境に配慮した原材料 ● 有限なエネルギー資源、水資源



OUTCOME

ステークホルダーへの価値提供

お客さま 「もっとも身近なレジャー」である外食を起点に、多様な食文化を尊重しながら、「食の感動体験」を提供します。	環境 グローバル基準で外食産業をリードする取り組みを推進し、環境負荷の低減に貢献します。
従業員 働きやすく、働きがいのある環境を整備することで、多様な人材が、トリドールグループで働くことに誇りを感じながら能力を発揮できる職場を実現します。	社会 外食企業の社会的役割を拡充し、雇用創出・地域経済への貢献といった新しい価値を提供します。また社会貢献活動などを通じて積極的に地域との交流を行い、お客さまとともにコミュニティを共創します。
株主・投資家 事業を通じて社会課題の解決を進めるとともに、グローバル市場での積極的な成長を推進しキャッシュ・フローの継続的な創出に努めます。また積極的な対話と情報発信を推進し、企業価値の持続的な向上を目指します。	お取引先様 国内外のお取引先様(サプライヤーやビジネスパートナーなど)との連携を深め、公正性、透明性に配慮したレジリエントなパートナーシップを構築し、ともに持続可能な成長を目指します。

サステナビリティ

ESGマテリアリティ P.31-36

- 外部環境変化
- 消費者のライフスタイル・需要変化
 - 日本国内の少子高齢化
 - グローバルな所得水準の向上・経済圏の拡大
 - 技術進化・情報化社会の進展
 - 環境問題・資源枯渇の深刻化
 - 人権問題への関心の高まり

トリドールグループ 「心的資本経営」

トリドールグループは、人的資本経営を深化させた「心的資本経営」で、従業員の内発的動機による唯一無二の感動創造に挑戦していきます。



心的資本経営に向けた組織変更

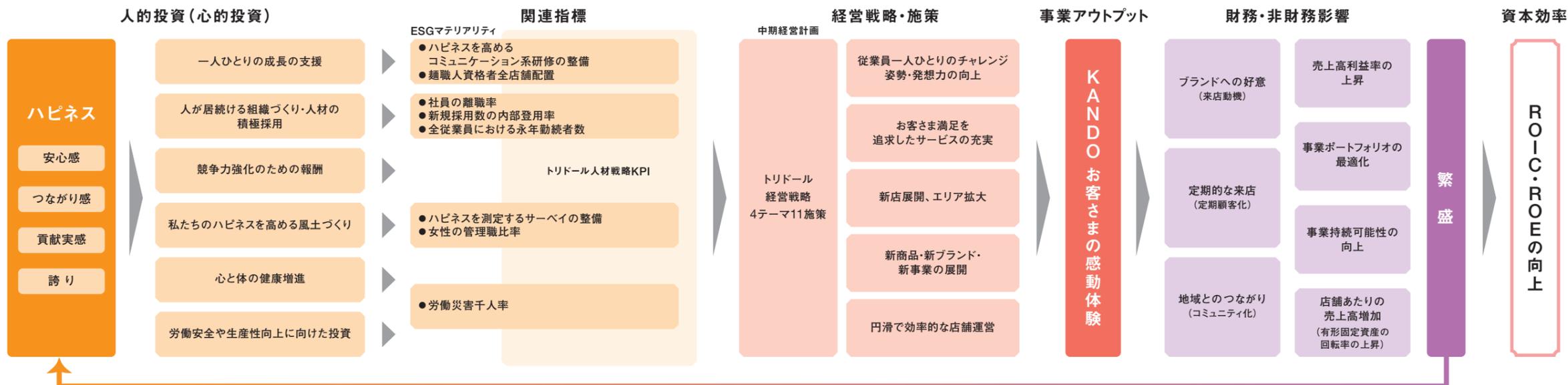
心的資本経営の推進に向け、社内組織の変更も実施しています。たとえば、人事関連の部門名は「ハビネス・ヒューマンサポート本部」と名称を変え、その下に教育／育成機関として「KANDO Creators大学」、従業員の内発的動機を引き出すメンタリング等を行う「ハビネスカルチャー推進部」を設置。また営業支援関連部署を「ハビネスKANDOサポート本部」に統合し、その下に全社横

断的に心的資本経営を推進する「ハビカン推進部」を設置しました。また、通常は主にマーケティングを管掌している「KANDOコミュニケーション本部」がハビネススコア等のデータサイエンスを行うなど、全部署が一丸となって心的資本経営に向けて取り組んでいきます。また、この変革は各事業会社での遂行が重要であり、たとえば株式会社丸亀製麺では「ハビカン企画本部」を新設しました。

Overview

心的資本経営の全体像

トリドールグループでは人的資本を独自の概念として「心的資本」と再定義しました。人的資本の中でも従業員の心理的安全性、エンゲージメント、貢献実感などの従業員の心的状況(心的資本)が組織の持続的成長を支える内面的価値であると考えています。そしてこれらへの投資が、経営戦略や施策の実現、お客さまの感動体験といった事業アウトプットとなります。

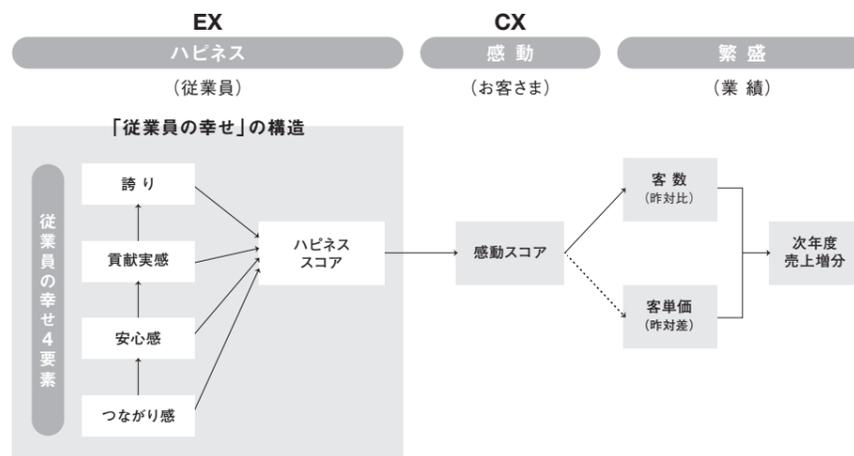


再投資

Evidence

感動スコアと業績の関係モデル

従来の従業員エンゲージメント測定では、全従業員に対してはば一画一の設問を問いかけ、外発的動機である「従業員満足度」を測定していましたが、2024年度より独自の対話型AIが従業員ごとに異なる設問を設計。従業員が自由に回答することで文脈理解や感情分析を行い、従業員の深層心理に迫り内発的動機を測定する「ハビネススコア」の導入を開始しました。またこのハビネススコアの結果が、お客さまの感動体験である「感動スコア」にどのように影響し、さらには客数や客単価に影響するかの関係性を分析し、各店舗においても可視化する仕組みを構築しました。



※EX: 従業員体験 (Employee Experience) とは、企業で働く上で従業員が得られる体験
※CX: 顧客体験 (Customer Experience) とは、商品・サービス利用時等にお客さまが得られる体験

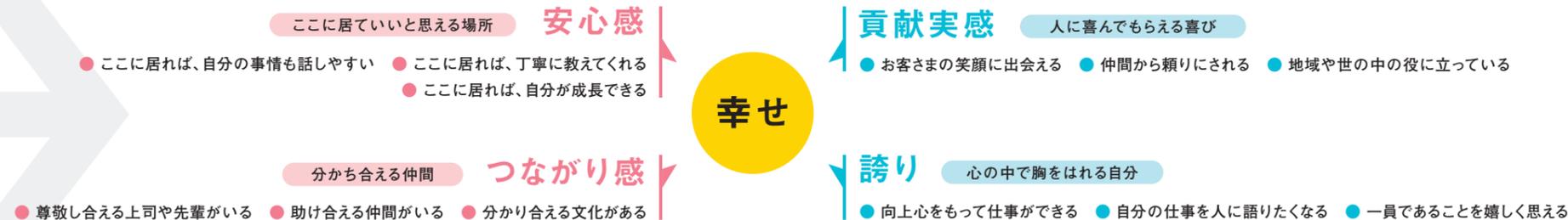
ハビカンダッシュボードで店舗ごとにPDCAサイクルを回す

各店舗でハビネススコア、感動スコアや売上、お客さまからのお褒めを可視化する「ハビカンダッシュボード」を開発しています。また、成功事例データなどをもとにAIエージェントが分析し、各店舗の状況に合わせた最適な改善アクションを自動提案する「AIレコメンド機能」なども実装。集まった情報を誰もが一目で確認し、行動改善につなげることができます。ハビネススコアは英語、ベトナム語、ミャンマー語など8言語に対応しており、2025年8月までで丸亀製麺の従業員を対象に測定し、1万名を超える結果を収集しています。



TORIDOLLハピネスモデル

お客さまに感動体験を提供するためには、従業員一人ひとりがまず幸せである必要があります。さまざまな要素を内包するためトリドールではこれを「ハピネス」と表現し、「ハピネスモデル」として定義しています。このTORIDOLLハピネスモデルには大きく分けて「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」の4つのカテゴリーがあり、これらが向上することで従業員の内発的動機が生まれお客さまに本質的な感動体験が提供でき、さらには人と組織がともに永続的に成長する企業文化が実現するものと考えています。「店舗が大好き」と感じられる職場での良好な人間関係や安心して働ける環境づくり、充実した教育制度等、多岐にわたる取り組みを実施。各従業員が自身が働くお店に対して「お店大好き」と実感する状態を目指しています。



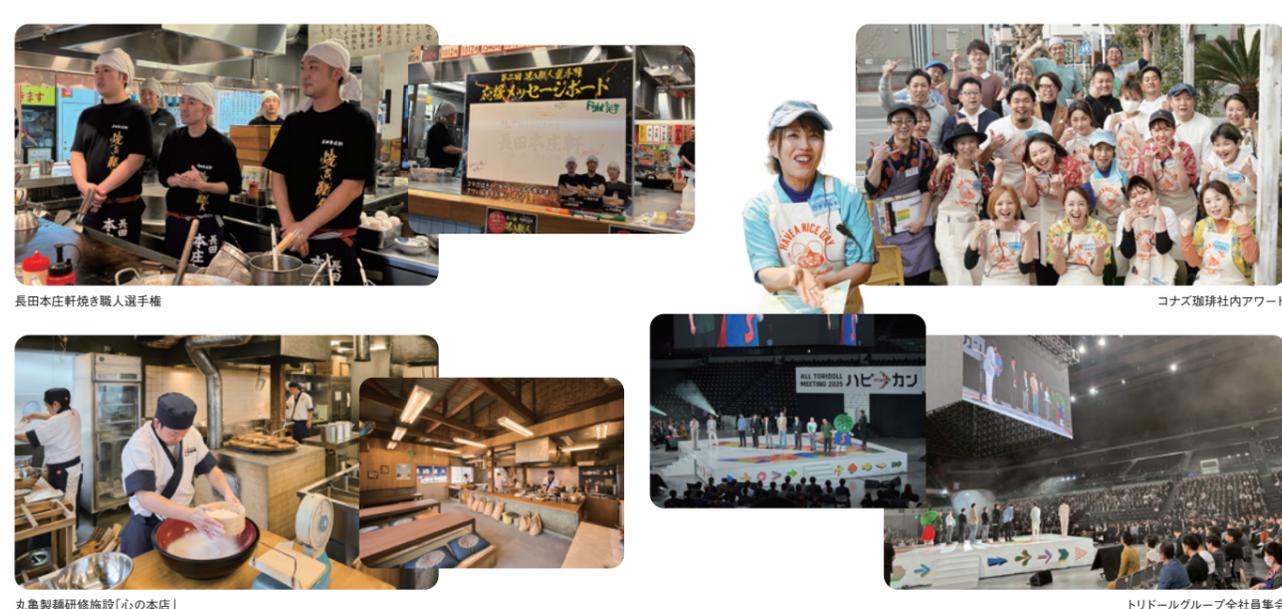
「安心感」「つながり感」を高める



全従業員がより「お店大好き」と感じられるように、社内交流やコミュニケーションの機会を設定しています。たとえば、自然の中で心を開く「ハピネスKANDOキャンプ」や、よりフランクな場としてBBQの開催、各業態で従業員が参加する運動会(丸亀製麺、トリドールジャパン)、従業員向けうどん教室など多岐にわたります。また、日本では登録者数最大級となる社内コミュニケーション専用のアプリ「ハピカンアプリ」

を開発。所属ブランドの垣根を超え、全従業員と交流が可能であり、一人ひとりのハピネスや感動に対する想いや気づきを、大切な仲間と共有でき、大きな輪に広がっていきます。この他にも、オンラインで店舗の従業員も視聴可能な朝礼を毎週実施し、各ブランドの最新商品や新店舗、入社社員紹介などさまざまな情報を共有しています。

「貢献実感」「誇り」を高める



従業員一人ひとりが日々業務に向き合うことで成長の実感を得られるように、さまざまな社内資格や社内アワードを設けています。たとえば丸亀製麺では職人制度を設け、心と技術の向上に努めています。2024年11月には香川県丸亀市の離島・讃岐広島に、「讃岐の原風景」の中で手づくりを極める研修施設「心の本店」を開業。また、コナズ珈琲では全従業員を対象に実際に接客の様子を評価する社内アワー

ドや、長田本庄軒では「コテ」の技術を競い合う社内アワードを行うなど、ブランドごとに称賛の場を設けています。さらに国内外グループ全従業員を対象とした社内アワード「KANDO CREATORS AWARD」の開催も2025年度で3回目を迎え、年に一度の全社員集會にて表彰を行っています。この他、地域社会への貢献を実感できるよう、労働組合とも協働した従業員参加型ボランティア活動も開催しています。

Evidence

内部登用率の向上や離職率の低下

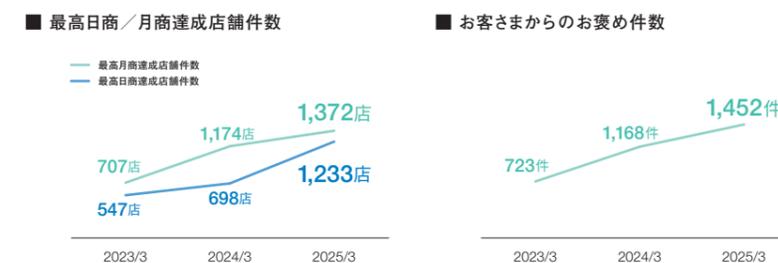
トリドールグループでは、これまでも店舗で活躍してきたパートナースタッフを社員として登用する内部登用を積極的に進めてきました。またTORIDOLLハピネスモデルに向けたさまざまな施策により、トリドールグループにおける離職率は年々低下しています。



※株式会社トリドールホールディングス、株式会社トリドールジャパン、株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛の5社で集計

最高月店舗数の増加やお客さまからのお褒め

お客さまに食の感動体験をお届けしたい、その想いで店舗運営を行った結果、2025年3月期国内におけるトリドールグループ店舗の最高日商達成店舗は1,233店、最高月商達成店舗は1,372店となりました。またお問い合わせフォームに寄せられるお客さまからの褒めの件数も毎年増加しています。



※ 株式会社ZUND、株式会社アクティブソース除く

ハピカン経営(心的資本経営)を進める上での最重要施策

ハピカン経営(心的資本経営)として前述のとおりさまざまな施策を開始していますが、その中でもキーとなる施策として「ハピカンオフィサー制度」があげられます。「ハピカンオフィサー」は従来の店長とは異なる新たなポジションであり、その役割は「ハピカン繁盛サイクル」を生み出すことに特化しています。

ハピカンオフィサーに任命された社員は従来の店長が行ってい

た実務を他の従業員に移管し、店舗で働く従業員のモチベーションを高め、お客さまに感動体験を提供するために一人ひとりが自ら考え動けるようにする(内発的動機を引き出す)事を主業務として行います。まずは丸亀製麺から「ハピカンキャプテン」の呼称で導入を開始し、順次他のブランドに制度を展開予定。丸亀製麺では3年間で300名程度のハピカンキャプテンを創出予定です。

全国874店舗から初代5名を選出

丸亀製麺では2025年11月18日、全国874店舗の中から初代となるハピカンキャプテンを5名選出しました。本ポジションの任命は、従業員のハピネススコアとお客さまによる感動スコア、売上実績などの評価基準において優れた成果を発揮し、加えて自店舗における「ハピカン繁盛サイクル」ビジョンのプレゼンテーション試験

に合格した社員が選出されます。ハピカンキャプテンは4つの階層に分類していますが、まずはスタートレベルでの挑戦が始まります。



Comment

丸亀製麺創業25年の中で、新型コロナウイルス感染症による苦境などさまざまな試練を経験してきましたが、従業員の皆さんと一致団結して乗り越え、既存店の売上を大きく伸ばしてまいりました。今後は、心的資本経営の考えのもと、「ハピカンキャプテン」という人を軸にして成長していくことを目指しています。初代ハピカンキャプテンの皆様には、責任と誇りを持って取り組み、グループがより大きく成長する起爆力となっただけで、日々店舗で実行している活動が全国の店舗に広がっていくことを期待しています。



株式会社トリドールホールディングス 代表取締役社長 兼 CEO 粟田貴也

Comment

半年前に「ハピカンキャプテン」候補生の研修がスタートし、従業員やお客さまが喜ぶことを考え、店舗での施策を実施しながら充実した期間を過ごしていたかと思えます。丸亀製麺は今年で25周年を迎えましたが、創業以来「手づくり・できたて」を大事にしなが、ともに働く全員が「お客さまのために」を考え続けた25年間でした。そしてこれからは、従業員のハピネスを考え、そのハピネスがお客さまの感動につながり、さらに店舗の「繁盛」につながる「ハピカン繁盛サイクル」が回転していく丸亀製麺の時代を築いていきたいと考えています。今回選ばれた5名の皆さんが、この「ハピカン繁盛サイクル」を実現し、後に続く仲間を牽引いただくことを期待しています。



株式会社丸亀製麺 代表取締役社長 山口 寛

従業員の子どもたちも対象とした「家族食堂制度」

ハピカン経営の施策のひとつとして、従業員本人だけでなくその家族にもあたたかな体験を届ける「家族食堂制度」の導入を進めています。トリドールグループの店舗で働く従業員の家族(中学3年生以下のお子さま)を対象に、所属するブランドのお店で、月額最大5千円もしくは1万円分の食事の機会を提供します。家族との団らんや従業員の子育て支援、職場理解を深めるきっかけにつながります。2026年2月18日に丸亀製麺をはじめとした5つのブランドでの導

入を開始し、その後も他ブランドへの展開も検討を進めています。

家庭とのつながりを企業として支えることで、従業員一人ひとりの安心感や幸福感の向上につながるのと同時に、企業と従業員との関係を個人から家族単位へと広げていくことを目指します。



感動提供エピソード

トリドールでは、お店で働く従業員のハピネスを高めることで、お客さまにも感動体験をお届けできると考えています。実際に、カスタマーサービスセンターへのお電話や、コーポレートサイトのお問い合わせフォームにてあたたかい言葉をお送りいただくことが増えています。このような「お褒め」のメッセージの中から、ここでは3つのエピソードをご紹介します。

Episode 1 丸亀製麺



最初から最後まで気持ちのよい時間に

夕方ごろ食事をしたときの青い制服のスタッフさんの接客が本当にすごかったので、感謝を伝えたくてメールを送ります。入口から元気な声で迎えていただいたことに始まり、「今からうどんを切るから見てね」と子どもに声をかけてくださいました。さらに、切れ端を触らせてくださったり、うどんができるのを教えてくださったりと、ずっと楽しそうにご対応いただきました。また、うどんがさらにおいしくなる組み合わせを教えてくださいましたおかげで、普段は小のうどんでおなかいっぱいになる娘が、えびの天ぷらやおむすびまで食べて本当にびっくりして嬉しくなりました。様子を見ていた他のお客さまにも丁寧で明るい接客をされていて、本当にこれぞプロ!という感じのすごい接客でした!帰るときも「おいしかったですか?」と声をかけていただき、娘が持っていたうどんを見せて「おいしかった」と伝えると、うれしそうな表情で「よい思い出ができてよかったね」と言ってくださいました。本当に最初から最後まで気持ちのよい接客でした。また丸亀製麺さんに食事をしに行きます!本当にありがとうございました!



Episode 2 天ぷらまきの

すべてのお客さまに向けた丁寧な接客

お店に入ったときに一人の店員さんがテーブルに案内してくださり、そのときから感じのよい店員さんだと感じていると、隣の韓国人のお客さまに天ぷらを出すときに韓国語で食材を説明されていました。英語なら分かるのですが韓国語まで覚えておられるのだと大変驚き、またそのやり取りが大変感じがよかったです。また、ご年配のお客さまには熱いお茶を出していました。息子がご飯のおかわりをお願いしたときも、帰る際の声かけも、すべてにおいて丁寧で感じがよくて大変感激し、その店員さんにお礼を言いたくなり今回メールさせていただきました。本当においしく、気持ちのよい時間をありがとうございました。また伺います。



Episode 3 ラー麺ずんどう屋



家族全員が熱々のラーメンを食べられました

いつも素敵な店舗運営をありがとうございます。ある日、妻と子ども2人の4人で来店し、活気のあるお迎えで入口から笑顔の店員さんに席に案内され、よい匂いの中で注文をしました。注文の商品が続々と届く中、厨房にいた男性の店員さんが私たちの席に来て「奥さまのラーメンは少しお時間を置いてご提供させていただいてもよろしいでしょうか?」と。すぐにお気遣いいただいたことに気づき、子どもがミルクを飲み終わった頃に、ラーメンの提供をお願いしました。活気のある声とともに、すぐに出てきたラーメンは熱々で、いつも食べているラーメンの何倍もおいしく、本当に感動しました。かけがえのない感動体験をすることが人生で何回あるか分かりませんが、改めてこの店に今この瞬間に来てよかったと思えました。些細なことにも目を向け、気付くことができる...とても素晴らしいことだと思います。こんなにも感動するのかと、当事者になってはじめて感じました。また必ず来店したいと思います。本当にありがとうございました。



※写真はイメージです