



Growth Strategy

成長戦略

「食の感動体験」をどこまでも追求し、
世界中で唯一無二の日本発
グローバルフードカンパニーを目指す。

中長期目標達成に向けた新3か年計画(2024年5月14日公表)

24/3月期まで

- 国内外で店舗あたり売上が増加
- 各業態で勝ち筋の強化、成功の再現性向上が進む
- 国内の収益性は計画を上回って上昇
- Fulham Shore子会社化により、メジャーカテゴリのピザ業態を取得
- 出店は資材高騰影響で進捗に遅れ

新3か年計画

- 真のグローバルフードカンパニーとして、世界の大手外食企業にくみする位置づけを確立

28/3月期目標

売上収益: 4,200億円
事業利益: 420億円
(事業利益率: 10.0%)
営業利益: 380億円
(営業利益率: 9.0%)
店舗数: 4,900店舗

24/3月期実績

売上収益: 約2,320億円
事業利益: 約145億円
(事業利益率: 6.3%)
営業利益: 約116億円
(営業利益率: 5.0%)
店舗数: 1,951店舗

中長期目標

経営指標

今後、世界中での展開を強化すべく、出店・改装、M&Aのような投資を計画しています。

こうした事業環境において、当社では事業の成長性・収益性に加えて、効率性・健全性を経営指標として定義し、

モニタリングを行っています。その代表的な指標であるROEでは、計画最終年度の2028年3月期時点で12%、3か年計画の最終年である2026年3月期時点で10%を目標としています。

	24/3月期実績	26/3月期	28/3月期 中長期目標
成長性	店舗数 1,951店舗	2,800店舗	4,900店舗
	売上収益 約2,320億円	3,100億円	4,200億円
	事業利益 約145億円	226億円	420億円
収益性	事業利益率 6.3%	7.3%	10.0%
	営業利益 約116億円	186億円	380億円
	営業利益率 5.0%	6.0%	9.0%
効率性	調整後EBITDA 約443億円	516億円	—
	EBITDAマージン 19.1%	16.6%	—
	親会社の所有者に帰属する当期利益 約57億円	91億円	200億円
	EPS(非支配持分調整後) 60.7円	104.9円	200円
健全性	ROE 7.5%	10%	12%
	ROIC 2.8%	—	—
	純有利子負債資本倍率 1.43倍	—	—
	純有利子負債EBITDA倍率 2.61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

23/3-28/3期中長期経営計画

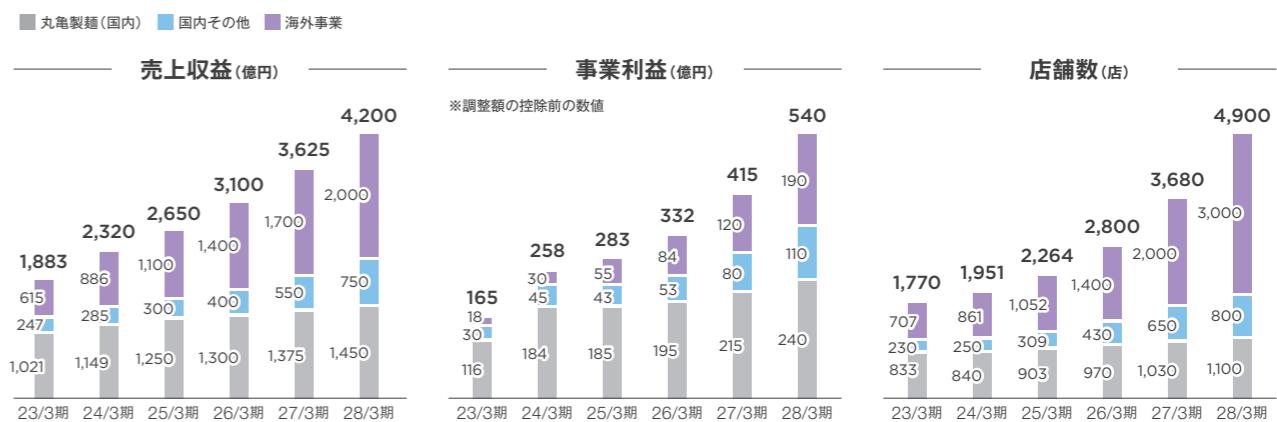
トリドールの中長期経営計画では、2028年3月期を最終年度とする中長期目標と、その目標に至る3か年計画を定めています。

24年3月期も前期に続き好調に進捗し、売上・利益ともに計画を上回りました。今回は、28年3月期の目標値については変更せず27年3月期までの3か年計画を更新しました。ポイントとなるのは、成長・業績改善の期待が大きい業態やエリアを優先したリソースの集中投下です。

そして、急速な成長を支える、資本コストを意識した経営とポートフォリオマネジメントの強化です。

28年3月期までのすべてのロードマップを開示したことになりますが、飛躍的な成長を目標としながら、着実にここまで成長と利益創出を実現してきたことに、自信を深めています。まだ28年3月期までのステップアップはあるようにも見えますが、最終年のみM&Aを考慮した計画とされています。

中期経営計画(新3か年計画)(2024年5月14日公表)

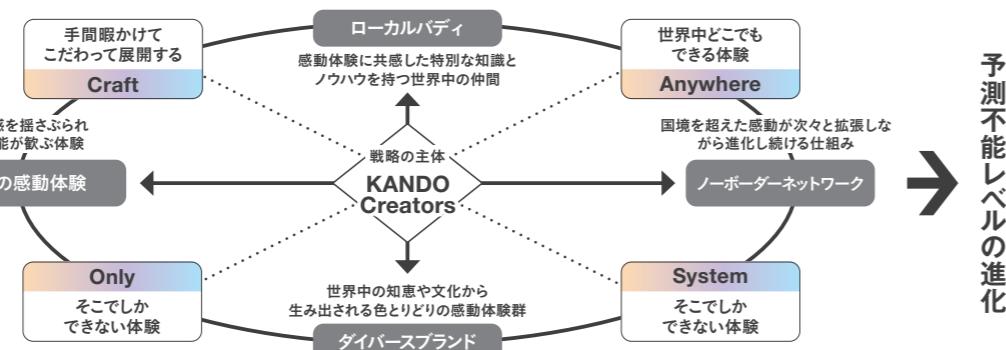


中長期目標を実現させるための“KANDOトレードオン戦略”

「手間暇かけてこだわって展開する」と同時に「スピーディーに効率的に展開する」「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。こういった、本来であれば二律背反となる矛盾をはらんだ活動を両立できることが私たちの強みです。

この「二律両立」を実現し、想像のはるか先を行く予測不能な水準での成長をめざす戦略を、“KANDOトレードオン戦略”と名づけました。“KANDO”と敢えてローマ字で表現したのは、当社グループが追求すべき「食の感動体験」をグローバルで共有していくためです。この戦略の起点は、下図の左側「食の感動体験」です。当社グループの

根幹に脈々と流れる価値観であり、顧客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かたで体现するブランド群を「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」と表現しました。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、世界各地で複数の業態が同時に進化し、出店し続けることが、当社グループの戦略です。そして、その主体である自らを「KANDO Creators」と定義し、「二律両立」を実現しながら「食の感動体験」を世界中に拡大していきます。



中長期的に取り組む4つの重点テーマ

KANDOトレードオン戦略を支える「食の感動体験」「ダイバースブランド」「ローカルバディ」「ノーボーダーネットワーク」の構成要素に対応して、4つの重点テーマと11の施策を定義し、注力しています。24年3月期における各セグメントの取り組みの中で、特に重要な進歩をハイライトしました。

重点テーマ	取り組み概要		
	丸亀製麺	国内その他	海外事業
感動体験の追求	① 感動体験の創出・磨きこみ テイクアウトや他国業態、新たな商品・サービスの展開など、新たなシーンでの感動体験を創出・確立	✓	✓
	② 人材育成と定着化 人材投資、定着率向上による中長期的な売上理論値の引き上げ、費用の抑制	✓ →(横展開) (✓)	✓
	③ 感動体験を生む舞台づくり 店舗DX・設備導入などにより、店舗従業員が顧客サービスに専念できる環境を整備	✓ →(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 1,000億円のM&A枠で、欧米/中華圏/東南アジアを重点ターゲットに業態を拡充	(✓)	
	⑤ 選択と集中 勝ち筋の定まった業態に重点投資で数百～千店舗単位の業態を複数創出	✓	✓
	⑥ ブランドインキュベーション グローバルブランド化を含めた業態の開発、モデル化	(✓)	✓
バディ布陣の確立	⑦ 新規有力バディの探索 世界の有望市場において、有力フランチャイジー、JVパートナーを含む新規バディを探査、早期に体制確立		✓
	⑧ 重要市場のバディによる業態同時展開 各地域のバディをハブに、複数業態を同時展開し、海外での出店スピードを大幅に加速		✓
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 ブランド横断でのベストプラクティスの展開などを通じた相乗効果の創出	(✓)	✓ →(相乗効果) (✓)
	⑩ グループ機能のグローバル化 グローバル展開を支える本社・営業機能の確立	(✓)	✓ →(成果還流) (✓)
	⑪ 出店力の強化 国内外の出店を支えるモデル・立地開発の体制強化	✓	✓

2024年3月期
決算説明資料
<https://pdf.ipocket.com/C397/BbNL/XPjW/wpAc.pdf#page=30>



丸亀製麺

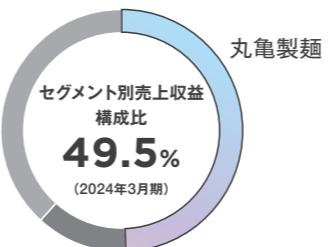


丸亀製麺は、日本国内で840店舗(2024年3月末)を運営しています。2024年3月期はブランドコミュニケーション「うどんで、あなたを驚かせたい」を開始し、選ばれ続けるためのパーセプションを形成するブランド戦略と、衝動をつくる商品戦略を組み合わせ、ブランド価値と顧客体験(CX)と従業員体験(EX)を同時にスパイラルアップさせるマーケティング戦略を展開しました。

2024年3月期の実績

当期からブランドコミュニケーション「うどんで、あなたを驚かせたい」を開始し、選ばれ続けるためのパーセプションを形成するブランド戦略と、衝動をつくる商品戦略を組み合わせ、ブランド価値と顧客体験(CX)と従業員体験(EX)を同時にスパイラルアップさせるマーケティング戦略を展開しました。この取り組みに加えて、季節ごとのフェア商品も好調に推移したことや一部商品の価格改定などにより、売上収益は1,148億56百万円(前期比12.5%増)と過去最高となりました。原価、人件費、広告宣伝費も増加しましたが、増収で吸収し、事業利益も過去最高の183億51百万円(前期比57.9%増)と大幅な増益となりました。

売上収益事業別構成比



売上収益/事業利益(百万円)



展開ブランド

このうどんは、生きている。
丸亀製麺

唯一無二の感動体験と高収益性の両立

ブランド価値と顧客体験(CX)と従業員体験(EX)のスパイラルアップが、増収・増益の支えのひとつとなりました。

マーケティング例

- 創業時から提供している看板商品「釜揚げうどん」にフォーカスした新TVCM「ふわふわ! もっちもち! 釜揚げうどん」篇を全国放映



- よりおいしいうどんを届けたいという想い、こだわりや自信の訴求



- 麺職人の全店配置



- 麺職人だけ運営するポップアップ店舗「丸亀製麺所」を東京都に期間限定で開設(2024年3月末で終了)

- 「ひと口醤油うどん」の期間限定で提供(2024年4月11日に終了)



- 麺職人にフォーカスしたTVCM、イベント、特設サイトなどの実施

- 本格的な製麺所の風景の再現とオペレーション効率を追求した店舗改装



- 季節ごとにフェア商品を投入し、来店動機を創出



国内その他事業



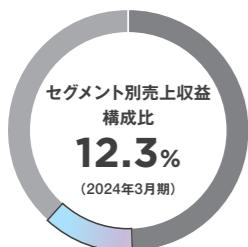
ハワイアンカフェレストラン業態「コナズ珈琲」、豚骨ラーメン業態「すんどう屋」、炭火焼肉丼などを提供する「肉のヤマ牛」、揚げたて天ぷらを提供する「天ぷらまきの」をはじめ国内で9業態250店舗(2024年3月末)を展開しています。各ブランドにおいて、まだまだ大きく残された国内事業の伸びしろを勝ち取るべく、新たなモデルの確立と出店加速フェーズへ移行を図りました。

2024年3月期の実績

ほぼ全業態において既存店収益が好調に推移したことにより、一部業態ではグローサラントやテイクアウトなど新型モデルの寄与やインバウンド需要などもあり、売上収益は284億60百万円(前期比15.0%増)となり、事業利益も過去最高の44億51百万円(前期比46.2%増)と大幅な増益となりました。

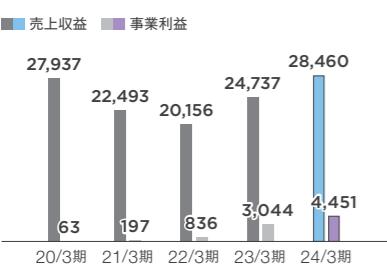
出店力の強化

売上収益事業別構成比



国内その他

売上収益/事業利益(百万円)



展開ブランド



- 出店可能なポイントを広げる
- その出店ボーナスを抑える

コナズ珈琲	すんどう屋	その他
関東1都3県を優先しつつ、全国での検証を開始	東日本など、全国展開に向けた出店ボーナスの精度向上	再現性検証の段階から、出店加速に向けた出店ボーナスの精査

- 新たなモデルの確立
- 投資コストの抑制
- 体制拡充
- 設計/開発の効率化

- 出店加速によるボリュームディスカウントの獲得
- 急速出店に対応したプロモーター/トレーニング体制の拡充
- 開発・設計体制の質量拡充
- 廉価なロードサイド、繁華街ビルのSCモデルなどを模索
- 廉価な立地モデルなども検討開始
- 廉価な立地モデルなども検討開始
- 廉価な立地モデルなども検討開始



海外事業



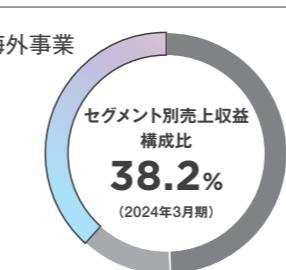
香港発のスパイシーストール業態「Tam Jai」、丸亀製麺の海外ブランドである「Marugame Udon」をはじめ、ピザ・ギリシャ料理業態の「Fulham Shore」など約10業態超、861店舗(2024年3月末)を世界約30の国・地域で展開しています。高収益化が見込める業態やエリアにおける事業拡大による早期収益化と、業績への影響が大きい業態における採算性改善にリソースの集中を図り、収益の引き上げを目指します。

2024年3月期の実績

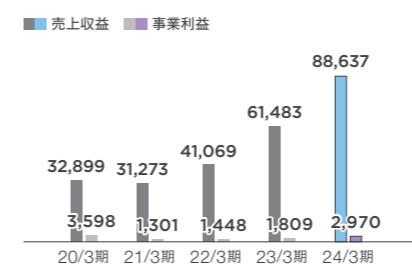
スパイシーストール業態の Tam Jai の新店出店や、Marugame Udon は台湾や米国でサービス・品質向上などによる集客増加、さらに第2四半期から英国 Fulham Shore 社の連結取り込みの影響もあり、売上収益は過去最高の886億37百万円(前期比44.2%増)と大幅な増収、事業利益は29億70百万円(前期比64.2%増)と一過性費用による影響があったものの増益となりました。

主要業態の改善

売上収益事業別構成比



売上収益/事業利益(百万円)



展開ブランド



優先すべき業態・エリア

事業利益率イメージ



◎既存FCエリアの急展開、重点新規国への獲得

香港マーケットでの割り取り

①香港マーケットでの割り取り
●既存FCエリアの急展開、重点新規国への獲得

②中国市場でのモデル確立
+その他市場での黒字化

③中華圏市場の獲得
既存業態に加えすんどう屋、肉のヤマ牛など

④米国市場は出店とともに収益性拡大
台湾は収益性を維持しつつ拡大

⑤英米の早期収益化
●両業態の収益モデル強化・精度の高い出店

⑥好業績店舗の不採算店舗の改善・整理
+その他市場での黒字化

⑦不採算店舗の改善・整理
+その他市場での黒字化



CFOメッセージ

財務戦略の基本方針とCFOの役割

山口 聰

金融機関、IT、戦略系コンサル会社、電機メーカーなどさまざまな業界の企業において、約25年間、ファイナンスから事業再生の企画・実行まで幅広い業務に携わり、2020年2月に当社入社。2020年10月にファイナンス本部長、2022年7月に執行役員兼CFO、2023年6月に取締役兼CFOに就任。

インタビュー:2024年9月実施

Q 1Q決算および足許の状況を振り返って、CFOとしてどのように評価しているか？

1Qの売上収益・事業利益に関しては、連結ベースでは概ね計画どおりでしたが、セグメントやエリア×ブランド別に見ると明暗が鮮明に出たと認識しています。

連結売上収益および事業利益は会計期間(3ヵ月)としては過去最高となったものの、海外事業における一過性の費用などもあり、営業利益以下は前期比で減益となりました。

業績に対するポートフォリオマネジメントの視点を踏まえた短期的な取り組みとしては、国内事業は既存店のさらなる強化と新規出店の加速を進め、海外事業は迅速かつ大胆な収益改善と事業立て直しを推進し、再成長に備えたアクションの早期効果を示していくと考えています。

海外事業が中期計画における成長ドライバーであることに変わりなく、今後は当社グループ本社の関与をさらに強化し、国内事業で培ったオペレーション支援にも積極的に取り組んでまいります。PDCAサイクルを高速に回し、迅速にレビューと意思決定を行い、機動的かつ柔軟な対応を可能にすることが当社の強みのひとつだと認識しています。この状況下で、海外と日本、現場と本社の垣根を越えて、共通の危機感を持ちながら、これまで以上に一体感のある連携を目指してまいります。

投資家の皆様の期待は非常に高く、多くの厳しくも貴重なご意見を頂戴しております。その期待に真摯に応えるべく、今後も全力で邁進してまいります。

Q 最近のCFO活動で、どのようなトピックが挙げられますか？

直近の活動として、海外IR活動に携わりました。2024年に入り、日本の株式市場は一時的な乱高下があったものの、堅調な推移を続けております。その背景のひとつとして外国人投資家による日本株の再評価が挙げられ、日本の小売・外食銘柄においてユニークな位置づけにある当社へ関心を寄せる機関投資家が増加しています。これに伴い面談の機会も増えており、対面や、カンファレンス参加、Webなど、さまざまな手段で積極的に対話を図りました。さらに、当社グループへの関心を高めるために、2024年3月に香港、同年9月にUKを訪問し、海外投資家との対面による面談や店舗視察同行など、ポストコロナのグローバルなIR活動を推進しました。

香港では、香港株式市場上場のスパイシーライスヌードル業態として非常に高い認知度を誇るグループ会社のTam Jaiの影響もあり、当社へ強い関心を寄せる機関投資家が多く存在します。親会社IRにより、より広範な戦略が示せたと思います。

香港は外部環境が気になるところですが、実際は昼夜問わず想定以上の活気を感じました。Tam Jaiの香港における認知度やブランド力は非常に高く、店舗外装が目立たないにもかかわらず、多くのお客さまで賑わうほどでした。豊富なトッピングを自由に選べるワクワク感、アフタヌーン

ティータイムでの手軽な特別メニューの提供、マーケティング戦略としてのコラボ商品やデリバリーなど、お客さまを飽きさせない工夫が随所に見られ、今後も十分な成長機会があると再認識しました。

UKは、機関投資家とFulham社が展開するピザ業態のFM^{※1}と地中海料理業態のTRG^{※2}、Marugame Udon、アジアン・ファストカジュアルのWok To Walkと店舗を体験していただくことで、ブランドの理解をより一層深めていただきました。

FMは、店内の窯で職人が手づくりするピザを日常食として手頃な価格帯で提供する点に、日本の丸亀製麺に通じる魅力を再認識しました。TRGは、日本ではじみの薄い地中海料理を提供しており、豊かな味わいを楽しめるだけではなく、視覚的な華やかさも演出しており、他店との差別化が図れていると感じました。

その他、ロンドン市内を中心に複数の業態・店舗を訪問し、各店舗や業態の強みや課題を把握するとともに、UK特有の商慣習や嗜好性、日本食に対する印象、競合店商品の体験を通じて、当社が培ってきたKANDO体験を追求することで、さらなる成長の可能性があると感じました。

国内事業においても、店舗へできるだけ訪問するよう努めています。コナズ珈琲の新店イベントや、長田本庄軒での職人による鉄板技を競い合うイベントへの立ち会いなど、魅力的な商品提供の裏側にある技、演出、サービスへの理解を常に深めています。

このように、リアリティのあるイベント体験を通じて、当社事業をよりわかりやすくかつ魅力的にステークホルダーに向けて発信し、株式のセールスパーソンとしての役割も果たしていかなければと考えております。

Q 足許のバランスシート・マネジメントについてはどうでしょうか？

2025年3月期における資金調達に関する重要な課題は①Fulham社買収資金ブリッジローン約160億円のパーマネント、②2024年11月に金利のステップアップを控えた永久劣後ローン110億円、③出店攻勢を背景とした投資資金の確保の3つです。

①については、2024年6月にユーロ円CB(転換社債)の発行により220億円を調達しました。多様な資金調達手段を選択できる状況で、「資本コストと株価を意識した経営に関する考え方」の枠組みに基づき、調達コストの最適化、既存株主への配慮などを反映した商品設計、将来の資金調

※1 Franco Manca
※2 The Real Greek

達戦略の多様化および柔軟性向上を主要な論点として検討した結果、CBが最適な手法と判断しました。

本件は大きなコーポレートアクションであったため、時間をかけて中期的な財務戦略の方向性や方針を何度も示し、社内理解の促進にも努めてまいりました。丁寧なコミュニケーションを心掛けた結果、潜在株式比率に比べて株価の下落が抑制できたと認識しております。

②については、調達コストと財務健全性を強く意識しながら検討を進めております。2023年7月にFulham社を買収したこと、規模は拡大ましたが、引き続き財務指標は健全な水準を維持していると認識しています。しかしながら、将来的な減損損失リスクの可能性を考慮すると、現状以上の純資産水準によるリスクバッファーの確保が、今後も事業活動における柔軟性を維持するために必要と考えています。

①②のアクションは、現中期経営計画の先のバランスシートの姿(負債と資本のバランスなど)や効率性指標(ROE, ROIC)を意識した取り組みと認識しております。

③は過去より当社の成長を資金面で支援いただいている銀行と、事業状況の適宜アップデートや、高頻度で柔軟なコミュニケーションを実施し、良好な取引関係の維持・向上を図るとともに、外部環境などを鑑みた調達のタイミングとアロケーションを検討してまいります。

ご参照 2023年統合報告書
https://files.microcms-assets.io/assets/f30f9e21e8d64c57996ea55a419dc3dc/34b0596729604054bac0e08f4c42edd4/KANDO%20REPORT%202023_.pdf#page=18

ご参照 CB発行補足資料
<https://pdf.ipocket.com/C3397/BbNL/c7VY/ZE8T.pdf>

Q 「資本コストと株価を意識した経営」に関心が高まる中、具体的にどのように取り組んでいますか？

企業価値の増大を最大の目的とし、考え方の枠組みを整理し一部公表をしたことは、外食企業の中で最も充実した説明であるとステークホルダーからお褒めをいただきました。定期的に取締役会や経営会議で状況などを報告しており、ファイナンス部門の独り言にとどまらず、経営層がしっかりと認識し、当社グループの成長行動の軸のひとつとして浸透するようフォローしてまいります。

ご参照 2024年5月の決算発表補足資料
<https://pdf.ipocket.com/C3397/BbNL/XPjW/pKF1.pdf#page=35>

PICK UP

成長を牽引する注目ブランド

トリドールグループは「食の感動で、この星を満たせ。」のスローガンのもと、20のブランドが国内外に展開しています。ここでは海外の「Marugame Udon」と、成長を牽引するブランド「コナズ珈琲」「すんどう屋」を紹介します。



Marugame Udon

「Marugame Udon」は、日本の伝統食である「うどん」を、世界中のお客様に愛されるブランドへ育てるため「丸亀製麺」ではなく「Marugame Udon」として展開しています。

グローバル展開の中でも最も重要視したのは、日本国内と同じく、手づくりできたてのうどんを提供することです。小麦粉、塩、水から店舗でうどんを作っている、そのこだわりを知るために、店内での製麺、調理シーンをお客さまに見せるオープンキッチンスタイルを標準店舗デザインとしています。

メニューについては、日本の本格的なうどんと天ぷらを味わっていただきたいという大方針を持つつ、現地の食文化やお客様の好みを理解した対応にも心がけています。たとえば、インドネシアではハラル認証を取得し、安心して食事を楽しめる環境を提供しています。また、その他の国や地域でも各国の好みに合わせたメニューを展開しています。



「食のKANDO体験」+ローカル化による海外展開事例



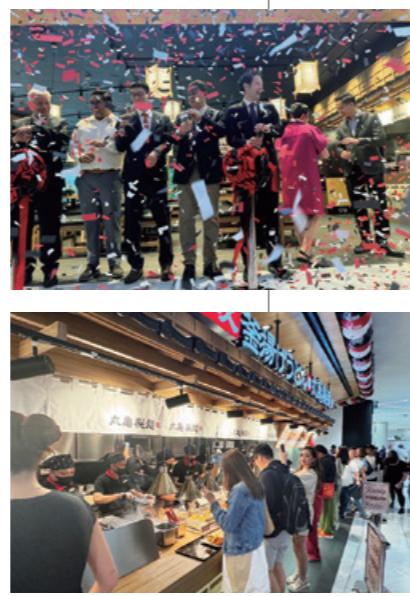
100店舗を超える規模へ成長(2024年10月)。ハラル認定取得や汁なしの混ぜ麺とスパイシーな味付のローカルメニューなどを提供。



50店舗以上を展開中(2024年7月)。現地で好まれるお米や揚げ物、肉などのローカルメニューが充実。



同様に、50店舗以上を展開中。近隣かつ親日国であること、昼夜問わず麺を食べる食文化などにより、お客様に愛されるブランドとして急成長。



Marugame Udon フィリピン50店舗達成の様子



コナズ珈琲

コナズ珈琲は「いちばん近いハワイ」をコンセプトに掲げたハワイアン カフェ・レストラン。心を込めたサービスや、日常を離れるような心地よい空間、メニューを選んでいるときからワクワクする料理をご提供しています。

スタッフは、それぞれが持つアロハの精神と、お客さまを喜ばせたいという気持ちで、最高の笑顔と元気をお届けしています。

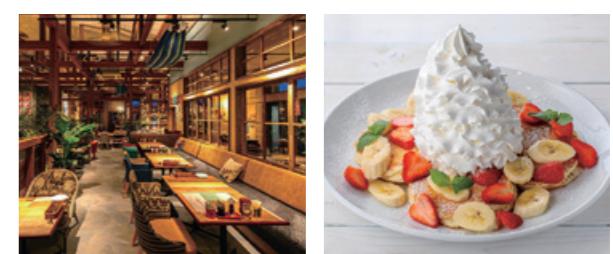
100店舗100デザインを目指しており、アーティストが描いた壁画や、愛犬と一緒に食事ができるインナーテラス席など、それぞれの店舗で特徴のある空間づくりをしています。

料理はパンケーキやロコモコ、ハンバーガーが定番ですが、2024年8月にはハワイで人気のもちもちドーナツ“マラサダ”的テイクアウト専門店「PALM WAGON」をオープンし、新しい取り組みにも力を入れています。

これからもお客様に、さらにお客さまを呼んでいただけるような感動体験を生み出し、店舗展開を加速していきます。



	通期	前期比
	23/3期	24/3期
コナズ珈琲	7,579	8,663
セグメント内構成比	30.6%	30.4%



ラー麺すんどう屋

ラー麺すんどう屋が作りたいのは、「すんどう屋」というエンターテインメントです。お客様には、お腹だけでなくココロも満たしてお帰りいただきたいと、「商品・空間・人の三位一体」の「麺ターテインメント」をご提供したいと考えています。

店舗へ一步足を踏み入れると、お祭りのような高揚感と一体感に期待が膨らみ、活気と笑顔で溢れる店内がお客様を迎え入れます。スープは職人が丁寧に下処理した豚の頭・背骨・丸骨を、最後まで崩さずに10時間以上炊きあげています。この濃厚とすっきりの二度感動がある、なめらかな口当たりのシルキーな豚骨スープと、「細麺」と「ちぢれ麺」の2種類の自家製麺を合わせた、こだわりが詰まった作品。すべてのお客さまを大切に、心のこもった熱量ある接客と“テキパキ・ハキハキ・キビキビ”的活気ある空気でお客様が元気になって帰っていただくことを心掛けています。

姫路から発祥した「ラー麺すんどう屋」は、2017年にトリドールグループに加わり、さらに中部・関東エリアへの出店を加速しています。



	通期	前期比
	23/3期	24/3期
すんどう屋	7,154	8,889
セグメント内構成比	28.9%	31.2%

