

# TORIDOLL→

株式会社トリドールホールディングス

〒150-0043  
東京都渋谷区道玄坂1-21-1 渋谷ソラスタ19階  
<https://www.toridoll.com/>

サステナビリティ推進部  
TEL: 03-4221-8900 (代表)  
FAX: 050-3156-0890 (代表)

# HAPPINESS KANDO REPORT 2024

トリドールホールディングス 総合報告書

株式会社トリドールホールディングス



# TORIDOLL→

# HAPPINESS

従業員の「幸せ」が、  
「食の感動体験」を生む。

## 香川県 丸亀市に研修施設「心の本店」を開設

2024年11月、香川県丸亀市の離島・讃岐広島に、従業員が「讃岐の原風景」の中で手づくりを極めるトレーニングを受けることができる研修施設「心の本店」を開設しました。丸亀製麺の麺職人たちが切磋琢磨し、技術と知識を共有することができる、新しい環境を整えました。

「心の本店」が、多くの従業員にとって原点や拠り所となり、またそこから新たな「感動体験」の創造へつなげていきます。

## 目次 Contents

Introduction	Strategy
私たちの原点と軌跡	成長戦略 21
トリドールグループについて	セグメント別成長戦略 24
私たちがつくりたい未来	CFOメッセージ 27
Message	Sustainability
CEOメッセージ	サステナビリティ戦略 31
Value Creation	Governance
価値創造のプロセス	コーポレート・ガバナンス 39
Special Feature	財務・非財務ハイライト 45
特集:人財重視の経営実現に向けて 15	会社情報／株式情報 47

## 報告範囲・参考基準

報告対象期間  
2024年3月期  
(2023年4月1日～2024年3月31日)  
※一部、2025年3月期の活動実績も含んでいますが、その際は注釈を記載しています。

報告対象範囲  
「トリドールグループ」と記載する場合、国内外グループ全体を報告範囲としています。  
一部の数値開示など対象範囲を限定している場合、図表に注釈を記載しています。

更新時期  
2025年2月  
参考にしたガイドラインなど  
• 國際統合報告評議会(IIRC)  
「Integrated Reporting(IR)」  
• 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」  
• GRI (Global Reporting Initiative)  
「GRIサステナビリティ・レポートинг・スタンダード」

## Our Origins and Trajectory

## 私たちの原点と軌跡

## 夢の始まり

1985年8月、兵庫県加古川市にわずか8坪の小さな焼き鳥店が開店。お店の名は焼鳥居酒屋「トリドール3番館」。粟田が「何とかして、3店舗は経営したい!」という目標を込めて付けた店名だ。駅の近くで立地も悪くないのだが、開店当初は全く流行らなかった。この時の「お客様が来ない」という経験から、「どうしたらお客様に来てもらえるだろう」と常に考える。これが、私たちの経営の教訓になっている。その後、お客様との楽しい会話や店が活気付く工夫の試行錯誤を繰り返しながら繁盛店へ。そして、創業から7年後に3店舗目を開店。創業時の目標を実現させた。



粟田貴也が手書きした「トリドール3番館」1号店の看板は渋谷オフィスに飾られている

2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

## 売上収益\*(億円)

■連結 ■国内 ■海外

\*2012年3月期～2014年3月期は海外売上を含む

1986/3

2001/3

2002/3

2003/3

2004/3

2005/3

2006/3

2007/3

2008/3

2009/3

2010/3

2011/3

2012/3

2013/3

2014/3

2015/3

2016/3

2017/3

2018/3

2019/3

2020/3

2021/3

2022/3

2023/3

2024/3

2025/3

創業  
「トリドール3番館」  
オープン

## 丸亀製麺快進撃

「丸亀製麺」  
1号店オープン



1985 焼鳥居酒屋「トリドール3番館」開店

1995 株式会社トリドール設立

2000 本格的にマルチ業態経営へ

セルフ形式うどんの「丸亀製麺」1号店をオープン。その後、マルチブランドを運営する企業グループに舵を切りました。2004年には焼きそばの「長田本庄軒」、2006年に天ぷらの「天ぷらまきの」、2013年にハワイアンカフェの「コナズ珈琲」、2015年にとんかつ専門店の「豚屋とんー」、2017年に切り立て牛肉で作る焼肉丼の「肉のヤマ牛」をオープンしました。

## 2011 海外進出開始

ハワイのホノルルに海外1号店となる「Marugame Udon」をオープン。成長の機会を国内だけでなく、海外にも広げました。同店は、月商1億円を超えるグループの世界最大の店舗に成長しています。



## 2015 海外業態の拡張

オランダに本社を置くアジア・ファストフード「WOK TO WALK」を運営するWOK TO WALK FRANCHISE B.V.の株式取得を皮切りに、2018年にシンガポールで人気のカレー業態「Monster Curry」を運営するMC GROUP PTE.LTD.(シンガポール)、同年にスパイシーヌードルの「譚仔雲南米線」「譚仔三哥米線」を運営するTam Jai International Co.Limited(香港)を連結子会社化。

2016年にスープヌードルの「Boat Noodle」を運営するUTARA 5 FOOD AND BEVERAGE SDN BHD(マレーシア)、2018年ハワイ料理 Poké(ポケ)の「Pokéworks」を運営するBeyond Restaurant Group, LLOを持分法適用共同支配企業等\*しました。

\* 共同支配企業および関連会社を「共同支配企業等」と表示しています。

## 2017 日本国内M&amp;Aを開始

立呑み居酒屋の「晩杯屋」を運営する株式会社アクティブソースの株式を取得。同年、続けて豚骨ラーメンの「すんどう屋」を運営する株式会社ZUNDの株式を取得し、その後連結子会社化。国内でのM&Aも開始しました。

## 2023

ピザの「Franco Manca」、ギリシャ料理「The Real Greek」を運営するThe Fulham Shore Limitedの株式取得し、連結子会社化しました。



## 「食の感動体験」との出会い

子どもから年配の方まで家族で楽しめる和風焼鳥ファミリーダイニング「とりどーる」を展開し、地域一番店を目指し事業拡大の道を進んだ。順調に成長していたが、粟田はどこかで不安を感じていた。圧倒的な強みがなかったからだ。そんな時、父親の故郷である香川県で行列ができるうどんの製麺所を訪ね、「お客様は目の前でできたてを食べる体験価値を楽しんでいる」ことに衝撃を受ける。そして、2000年にうどんの体験価値の提供に拘った「丸亀製麺」1号店を創業の地、加古川市にオープン。製麺機のある店内で生地を作り、うどんを打ち、茹でる工程を見せるオープンキッチンを採用。「食の感動体験」を追求することで、圧倒的な強みの構築を目指す。



「丸亀製麺」1号店の加古川店。店内に創業から20年間の歩みを記した年表がある

## 日本発、世界へ

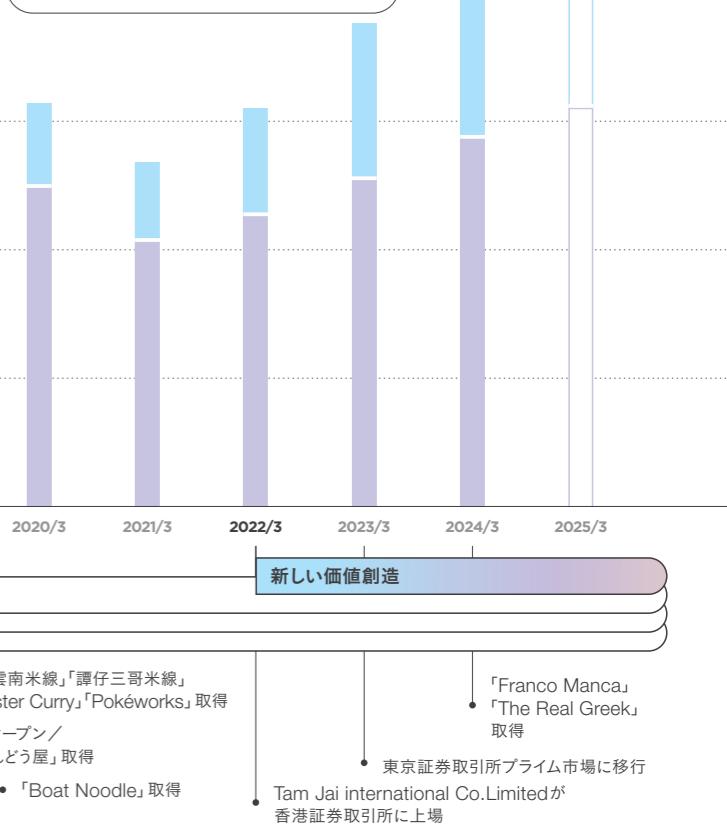
「手づくり・できたて・臨場感」を追求した丸亀製麺は大ヒット。行列を作るお店としてフードコートから出店オファーが殺到。セントラルキッチンを持たないことが、地域を選ばない柔軟な出店を可能にし、2011年には国内500店舗を達成。2011年にグループ初の海外店舗「MARUGAME UDON」をハワイに出店。この後アジア各国にも展開し、2018年には世界で1,000店舗を超える規模へ成長。

トリドールグループは2015年よりM&Aや海外パートナーシップにより、海外進出も加速。コロナ禍を経て経営体制の強化を図り、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」を目指していく。



「Marugame Udon」ハワイワイキキ店はグループ企業態の中で個店売上トップレベル

## 新型コロナウイルス感染症流行による行動制限



参考:粟田貴也著書『「感動体験」で外食を変える丸亀製麺を成功させたトリドールの挑戦』

2,650億円  
(2024年5月14日公表)

計画

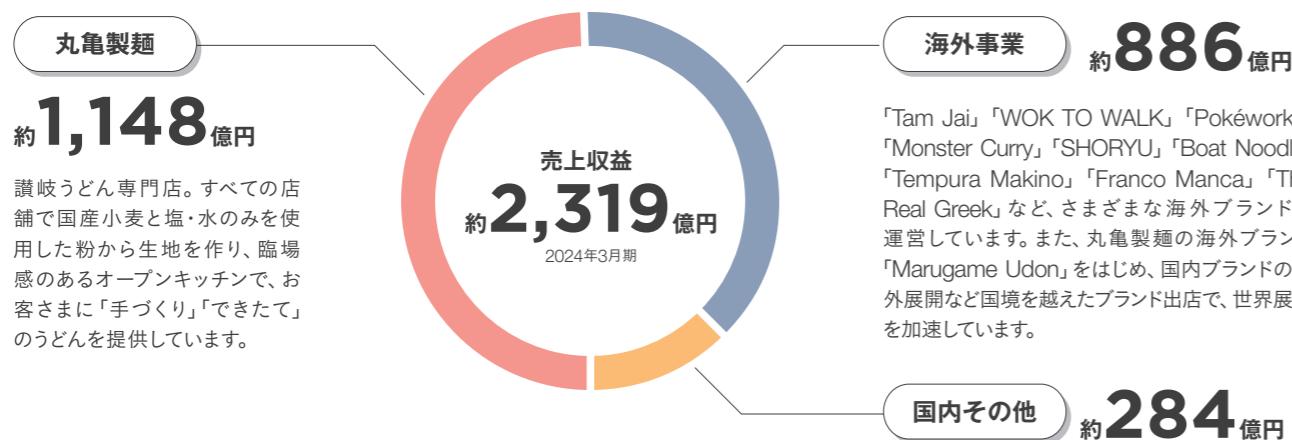
## 年表



## About TORIDOLL Group

## トリドールグループについて

私たち、国内外でさまざまなレストランブランドを運営し、世界中のお客様に「食の感動体験」を提供しています。

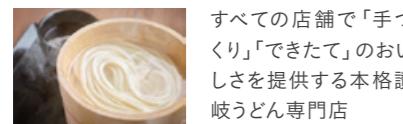


創業	1985年
事業利益*	約145億円
展開国・地域数	約30カ国・地域

\* 売上収益 - 原価 - 販売管理費

## トリドールグループの主要ブランド

## 丸亀製麺



すべての店舗で「手づくり」「できたて」のおいしさを提供する本格讃岐うどん専門店

## Kona's Coffee



「いちばん近いハワイ」をコンセプトに、自家焙煎コーヒーとパンケーキを提供するカフェ

## ZUNDO-YA



10時間以上かけて炊きあげた姫路発こだわり豚骨ラーメン店

## 立呑み 暖炉屋



誰でも気軽に利用でき、値段を裏切るクオリティを追求した立呑み大衆酒場

## 炭火焼鳥・唐揚げ・釜めしとりどーる



創業以来、店内で串を打つ焼き鳥をはじめ、炭火焼にこだわるファミリーダイニング型レストラン

## 長田本庄軒



店内製麺したもちり中太麺が特徴の神戸・長田の家庭料理「ぼっかけ」焼きそば専門店

## The Original Boat Noodle



タイ発祥のお椀を積み上げるスープヌードルを、ハラル対応カジュアルレストランとして展開

## FRANCO MANCA

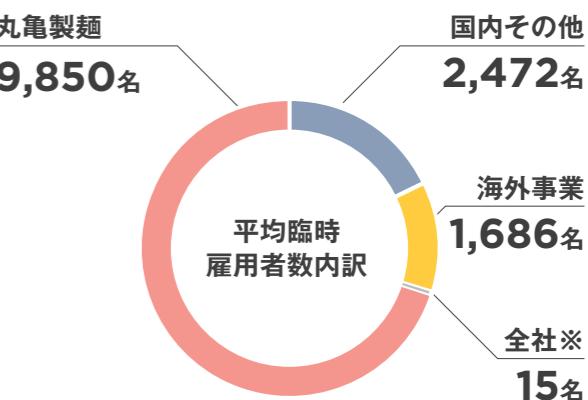
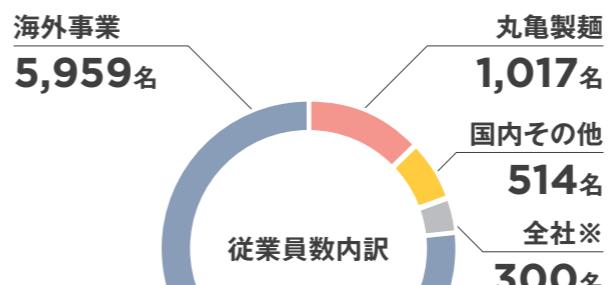


熟成の手づくり生地を注文を受けてから焼きあげる本格的ナポリピザレストラン

## THE REAL GREEK



冷製・温製・グリルの小皿料理を組み合わせて楽しむギリシャ料理専門店



※全社とは特定のセグメントに区分できない営業部門および管理部門に所属している従業員です。

※臨時従業員の年間平均雇用人員は、1日8時間勤務換算による月平均人数で算出しています。

## 肉のヤマ牛



注文をいただいてから精肉をカット。切り立て肉を炭火で炙った焼肉丼や自家製冷麺を提供

## 天ぷら定食 まきの



揚げたてを一品ずつ提供し都度揚げを楽しんでいただけ、天ぷら定食専門店

## とんかつ どん一 感



豚肉カットから仕上げまでお客様の目の前で行う揚げたてとんかつ専門店

## MARUGAME UDON



海外の丸亀製麺。店舗で粉から製麺、お客様の目の前で調理することで「できたて」を提供

## Tamjai



麺の種類やスープ、具材が選べて自分好みの一一杯を楽しめる香港で人気のヌードル店

## 焼きたてコッペ製パン



店内のパン工房で、材料の混ぜ合わせから手づくりでコッペパンを焼きあげるサンドコッペ専門店

## WOK TO WALK



タイの屋台料理に着想を得たファストカジュアルヌードルチェーン

## Pokeworks



ハワイで古くから親しまれるローカルフードが進化。丼・巻き寿司・サラダなど、提供方法も豊富

## SHORYU



本格的な博多豚骨ラーメンを提供

全世界店舗数  
**1,998**店舗

(2024年9月時点)



Uniting Our Passions, We Venture into the World

# 想いを統一し、我々は世界へ挑む

私たちがめざすのは日本発のグローバルフードカンパニー

私たちが、ミッションステートメントを  
進化させた理由

トリドールグループのこれからを  
描く上で、なによりも大事なのは人です。  
従業員の想いを統一し世界に挑むため、  
コーポレートスローガン、ミッション、  
ビジョン、戦略、成長哲学を言語化し、  
その浸透を図っています。

SLOGAN

食の感動で、この星を満たせ。

私たちのめざす未来  
Slogan

出発点となる「食の感動」と  
最終地である「この星を満たす」を  
つなげた強い意志の表明です。

「食の感動で、この星を満たせ。」このスローガンの出発点となるのは、トリドールグループにおいてなによりも優先される根源価値となる「食の感動」です。この食の感動体験を、国の境界を越えて世界中に広げ、ひいては食ビジネスの頂へと昇りつめる。その強い覚悟を、命令形で表現しています。

私たちのあるべき姿  
Vision

常に世の中の期待を超える予測不能な  
進化を遂げ続ける他にない存在を  
目指します。

食の感動を世界中へ広げていくさま、そしてそのためには必要な変化、それは我々自身の想像を超えてくるもののです。

食の感動体験を起点とし、誰のあとも追わない独自の道を切り拓き、その先にある、世界のどこにもまだ存在しない唯一無二のグローバルフードカンパニーとなる未来をビジョンとして掲げています。

私たちの使命  
Mission

「食の感動」を進化させ続けて  
世界中の歓びや楽しさを生み出すという  
存在意義を表現しています。

食の感動体験とは、人間の五感を超えて、本能にも訴えるものです。そして、その実現には商品のみならず、空間・接客などあらゆる手段を用いながら、お客様自身がまだ気づいていない、未知なる価値を探求し、実現していくことが求められます。

その終わりなき挑戦を、常にグローバルスケールで続けていく、そのことをミッションと定めています。

私たちの戦略  
Strategy

二律の背反ではなく両立をめざし  
他にない感動体験を創造して  
仲間とともに世界中に届けます。

食の感動体験を、二律背反を超えて、世界中に届けていく。そのための我々の戦略を“KANDOトレードオン戦略”と名づけています。“KANDO”と改め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。

その戦略とは、食の感動体験を起点として磨き上げたマルチブランドと、世界中の仲間たち(ローカルパディ)とが掛け合わさせて、世界中に同時に展開していくものです。そして、急成長を実現しながら、ブランドとパディの知見・ノウハウが世界中で相互作用しあい、それぞれの業態の感動体験と業績とを一層強くしていくことでめざすべき未来に近づいていきます。

成長哲学「トリドール3頂」

私たちの価値観  
Philosophy

創業者による不变の哲学を基礎にして  
日々の行動につなげ  
新たな感動体験を創り続けます。

- 1 「KANDO」の頂へ
- 2 「二律両立」の頂へ
- 3 「称賛共助」の頂へ

⋮

トリドール全従業員の判断や行動において、最も本質的であり変わってはいけないことを「成長哲学」として言語化しています。

本能が震えるほどの感動体験を創りだす「KANDO」の頂、そのKANDOを世界に広げる上で直面するトレードオフを乗り越える「二律両立」の頂、そしてそれらを支える人がともに称賛し助け合う「称賛共助」の頂、この3つの頂へとグループ一丸となって駆け上がっています。



# 従業員の「ハピネス」が世界に「KANDO」を拡げていく

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

栗田 貴也

## 国内と海外の壁をなくし、グループの一体化に注力する

まだまだ紆余曲折はあるとは思いますが、海外事業は国内事業とほぼ同じペース、あるいは抜き去ろうとするほどの勢いで伸びています。その現状を踏まえてトリドールグループでは国内事業にかかわってきた従業員に意図的に海外事業にもかかわってもらい、国内と海外の壁をなくして一体化していくことに力を注いでいます。転換期

## 「グローバルフードカンパニー」として前進していくための転換期に入った

外食産業のみならず、あらゆる業界が影響を受けた新型コロナウイルス感染症によるパンデミックが収束をみせ、私たちトリドールグループも回復を遂げました。そして迎えた2024年3月期は、国内外で展開する20のブランドのコンセプトが固まってきたことにより、より多くのお客さまに対して各ブランドのコンセプトを明確に打ち出すことができたと感じています。

「丸亀製麺」が堅調であったことはもちろんですが、「いちばん近いハイウェイ」をコンセプトとした「コナズ珈琲」の良さが色濃く打ち出されたことで、丸亀製麺とは違う新たな客層が生まれたのは、その良い例だと思います。さらに2017年にグループに加わった姫路発の豚骨ラーメン店「ラー麺すんどう屋」は成長期に入り、切り立て牛肉の専門店「肉のヤマ牛」では繁盛店が生まれるなど国内で各業態が好調な動きを見せました。また、海外では2023年7月に子会社化したFulham Shore(英国)、Tam Jai International(香港)などが増収を牽引しました。丸亀製麺・国内その他・海外事業の各セグメントのバランスが取れていき、私たちが目標としている「グローバルフードカンパニー」として前進していくための転換期に入ったと感じる1年でした。

2025年3月期の中間期決算は、丸亀製麺・国内その他・海外事業の全セグメントで中間期最高の売上を達成するも、海外事業の不採算店舗における減損損失などの影響によって、通期では増収減益になる見込みです。

に差しかかってきたからこそ、働く人たちが実際に国内と海外の両方に触れることで、意識を変えていくことが重要だと考えたからです。海外事業は海外事業部が担当するというのが一般的なのかもしれません、私たちは全員野球で「One Toridoll」になることが必要だと思っています。実際に株式会社丸亀製麺の山口寛社長は、世界中にある「Marugame Udon」の各店舗を回りながら、エリアの壁を取り払い、ひとつのチームをつくる活動をしています。そうした取り組みを徐々に浸透させていくことで、2025年3月期は従業員の「意識改革が進む年」となると感じています。国内よりも海外の店舗数のほうが多いという近未来も現実味を帯びてきている今だからこそ、意図的に一体化させていくことが重要であると考えています。

## 従業員の幸せなくして、「KANDO」は生まれない

中食やフードデリバリーの普及や、食材料の高騰、人材不足などにより、外食産業は軒並み省人化に傾倒しました。このような背景から、フードテックの導入などによるDXが脚光を浴びています。私たちもデータセンターのクラウドへの移行やバックオフィスのBPO移行、VPNネットワークの廃止といったDX推進に着手していますが、これらはすべて手間暇かけてできたてを提供し、お客様に「体験価値=感動体験」を味わっていただけます。コスト削減になるからといって省人化を図るのは私たちの強みをかえって失うことにはなりません。むしろ変わってはいけない私たちの強みであると理解しています。

そして私たちがお客様にお届けする「感動体験」をつくっているのは紛れもなく「人」です。これまでには「KANDO」がお客様の満足度を高め、お店が繁盛する。会社としての成長の源泉は「KANDO」だと捉えてきました。しかし「KANDO」の手前に働く人たちの「幸せ=ハピネス」がなければ「KANDO」は生まれません。「KANDO」と「ハピネス」は一体であり、働く人の幸せと売上を天秤にかけてどちらかを選ぶというものではありません。つまり「二律両立」であるべきものなのです。

## 働いているお店を 「好きな場所」に変えていく

現場の従業員を対象とした私が塾長を務める経営塾「粟田未来塾」や、本社従業員を対象とした少人数で意見や体験を共有し合う「EATING MEETING」などを実施しながら皆さんとの間で「感動体験」を共有していると、会社の利益をあげるために必要なのは、そこで働く人の「想い」や「行動」だと強く実感します。少し抽象的に受け止められるかもしれませんが、働く人たちが仲良くなり、讚え合い、助け合う「チーム」になってくれたら会社を辞める人は減るでしょうし、お店の雰囲気も良くなります。お店の雰囲気が良ければ、お客さまも集まってくれるでしょう。初めの一歩として、自分が働いているお店を「好きな場所」にしていくことが大切であると考え、働く人たちの「ハピネス」にフォーカスした試みに注力していこうと考えました。

たとえば、お店づくり。これまで、「お客さま視点」で如何に感動体験をお届けするかを重視した店舗のレイアウトや内装を考えてきました。これからは、そこで働く「スタッフの視点」も加えていきます。具体的な例をあげると2024年春に開業した丸亀製麺東根店(山形県)は、スタッフフルームがこれまでの倍近くあり、ゆっくりと休憩を取ることができます。まだ始めたばかりの取り組みですが、東根店で働く人からは、非常に好評です。そのようなお店が店舗業績に対して「どのような成果を生み出していくのか」を検証しながら、取り組みを広めていきます。

## コミュニケーションの促進には、 積極的にDXを取り入れる

トリドールグループで働く従業員が距離(地域)やブランド(業態)、役割を超えてつながり、「ハピネス」の実現と「KANDO」への想いを共有する場をつくることで、EX(従業員体験価値)を最大化することを目的とした独自の従業員コミュニケーションアプリを開発しました。アプリ内で各店舗での「ハピネス」や仲間への感謝をシェアしたりすることができます。アプリへの投稿数などから「ハピネス」と「KANDO」をスコアにして「見える化」することで、たとえば「お店が好きで元気な従業員が集まっているお店は、

やはり売上が高い」ということが分析・実証できれば、その結果を従業員に伝えていきたいと思っています。そこに気づく従業員が増えるほど、その他のお店も活気づいていくきっかけになっていくでしょうし、強いては会社の文化になっていくと期待しています。

## サステナビリティ領域の活動を 増やしていく

サステナビリティの領域については、課題と方向性は大きく変わりませんが、「ハピネス」を座標軸の真ん中に置き、そこに照らし合わせながらESGマテリアリティ(重要課題)の見直しを図りました。私たちは食を通じた「感動体験」をお届けしているわけですが、その上で持続的な社会の実現、広義でいえば地球のことを考えていくことは不可欠だといえます。会社はどこかで社会に守られているはずなのに、商売は会社のエゴがあって成り立っているものだと感じています。自分の会社さえよければ良いというのではなく、社会やお客さまなどさまざまなステークホルダーの皆さまと一緒に歩んでいくべきだと思うのです。そうした考え方や活動をとおして、多くのお客さまにとっての「応援したくなる会社」となれるよう、サステナビリティ領域での活動を増やしていきます。

## 日本で生まれた日常食が、 世界で当たり前のように 食べられている未来を目指す

日本の産業においては、国内にとどまらず海外でも発展し、海外が国内収益を上回る企業が多い産業も少なくありません。そうした成長著しい産業が多い中にあっても、外食産業はとても規模の大きな、今後さらに拡大が見込める産業だと思っています。

外食産業はコロナ禍で一時期は停滞しましたが、30兆円を超える国内市場規模が見込まれ、これ程の産業は多くありません。また500万人以上の雇用を支えている産業であり、もっと伸びていく必要がある産業だとも思っています。その一方で、これまで国内だけでも十分な市場があった時期が長く、海外に出ていくタイミングが遅れ、「ガラパゴス化」してしまった産業もあります。



私たちは勇気を持って海外に出ていき、国内よりも海外で高い収益をあげていくことで、外食産業の新しい道を創りたいと思っています。もちろん日本食はすでに世界でも高く評価されていますが、それは一部のハイエンドな食事が中心です。私は、うどんのような日常的で、誰にでも親しんでいただける食事を世界中に広げていきたい。「いつ、どの国で生まれたのかは知らないけれど、世界中の人たちが“うどん”を食べて喜んでいる」そういう未来を、仲間とともに創りたいのです。

## 常に成長し続ける企業として、 トリドールグループは存在し続ける

外食とは単に商品を提供するということではなく、「体験」を提供する「レジヤー」であると、私は考えています。お客さまがレジヤーと感じられているかはさておき、私たちは「レジヤー」としての楽しさを日常食の中で提案するべきなのです。華やかで高級な非日常的な食事ではなく、たとえばうどんのような「日常食」の中で提案していきたいと思っています。

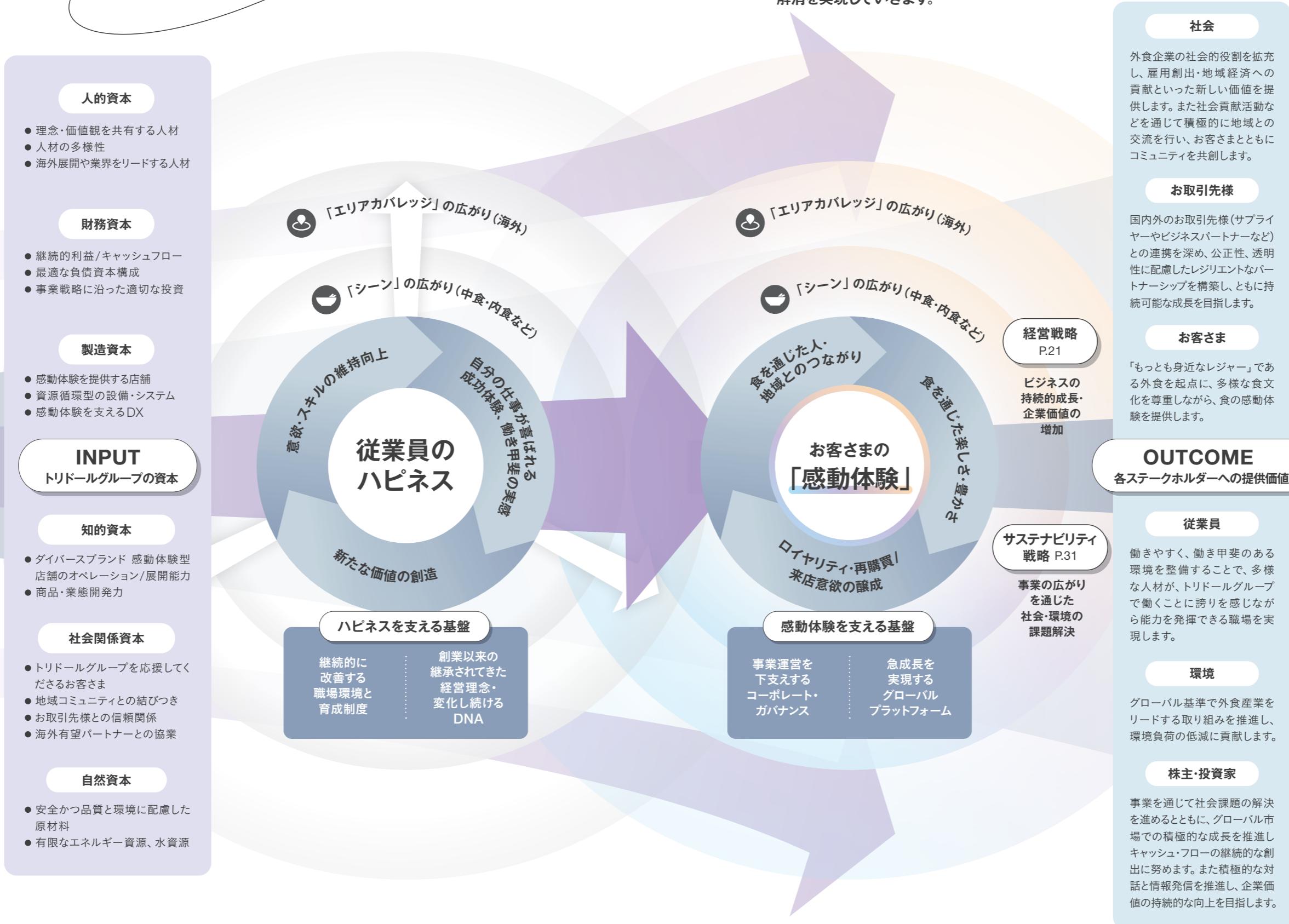
宅配サービスやコンビニエンスストアなどさまざまな食事が簡単に手に入る時代に、なぜ服を着替えて、わざわざ外に食べに行くのか。それは外食が「レジヤー」であるからに他ならず、「レジヤー」でなければ外食する意味はどんどん薄らいでいきます。私たちはわざわざ外出しても食べに行きたく思っていただけるお店を作っていくために、さまざまな取り組みを展開しながら、常に成長し続けていく企業を目指しています。成長とは私たちにとって特別なことではなく、自然なことだと思えるような企業になりたいと考えています。

生産労働人口の減少や少子化など、事業環境は一層厳しくなっていくことが予想されます。そのような中でもトリドールグループにはお客さまも従業員も集まり続ける、従業員にとって自分の居場所と感じられるようなお店づくりを目指していくには、自ずとお客さまにとっても心地よい居場所やサービスの提供につながるはずです。このような居場所づくりには時間がかかるかもしれませんし、困難なことだと理解していますが、必ず実現し「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」となっていきます。どうぞ、私たちトリドールグループの未来にご期待ください。

## Value Creation Process

## 価値創造のプロセス

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、お客様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。



## トリドールグループのめざす姿

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

# KANDOを創り出すのは、従業員一人ひとり。 私たちは「ずっとずっと幸せに働けるトリドール」を目指します。

## 本物の感動は、人の手を通してでしか生まれない

トリドールグループの特徴(強み)はいくつかあります、「人の力」を最大限に信じ、その力を發揮することで新たな価値を創出するというのが当社の最大の特徴です。本物の感動は、人の手を通してでしか生まれない——この考えがトリドールの全ブランド共通の考え方であり、私たちらしさです。

一方で、日本国内では急速な少子高齢化が進み、労働人口は縮小。どの業態も例外なくその影響を受ける中で、外食業界においては特に深刻な人材不足に直面することが予想されています。そのため多くの外食企業が一層の効率化や省人化を進め、いかに人のかかわりを減らしながら事業を継続させるかという対策を講じています。しかし、トリドールらしさである、従業員一人ひとりがお客さまと向き合い、感動体験を提供し続けることは、省人化とは真逆の施策であり、これまで以上に多くの従業員がそれぞれの能力を発揮しながら活躍し続ける必要があります。

取締役 兼 CHHO  
(最高ハピネス・ヒューマン責任者)  
**田中 憲一**



トリドールグループは、「食の感動体験」を提供することで成長を続けてきました。その原動力は、一人ひとりの従業員が発揮する力です。2025年3月期より取締役 兼 CHHO最高ハピネス・ヒューマン責任者に就任した田中 憲一がトリドールグループの人財戦略について語ります。

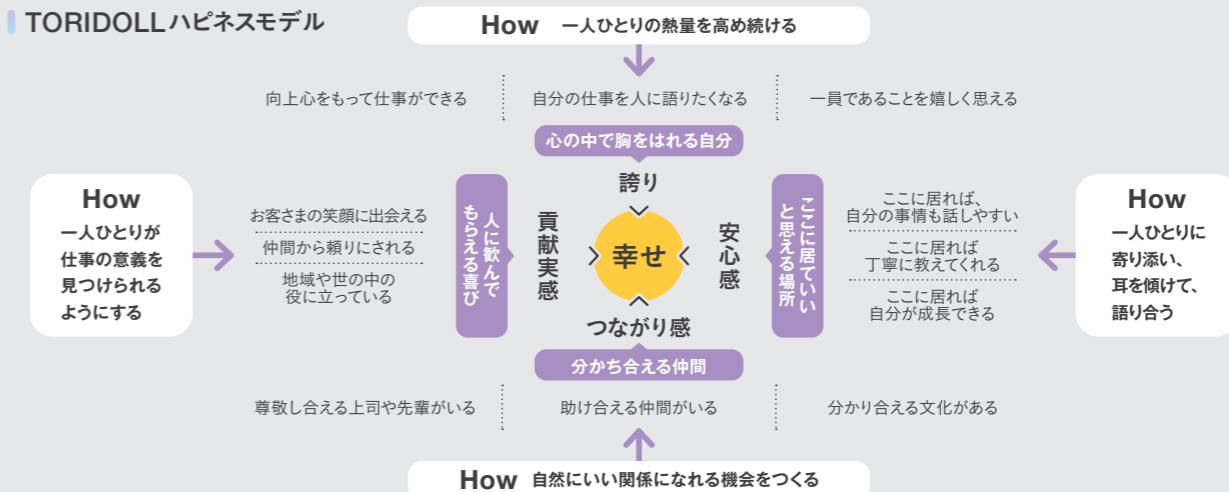
## ハピネスが感動を生み、成長に

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、当社内ではこれを「ハピネス」と表現しています。従業員の高いハピネスが維持されていることで、顧客に感動を生み出し、それが自然と収益性向上ひいては会社全体の成長へとつながっていくと考えています。そしてまた成長した結果は従業員のハピネスに循環する、このサイクルをつくることが、最高

ハピネス・ヒューマン責任者としての目標です。

では、この「ハピネス」とは。トリドールではハピネスマデルとして、「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」と大きく4つにまとめ、人と組織がともに成長する企業文化の実現を目指しています。安心して働ける環境や充実した教育制度、そして「店舗が大好き」と感じられる職場づくりが含まれるものと考えています。

### TORIDOLLハピネスマデル



## トリドールグループの人財戦略

現在、トリドールグループの人材戦略は、経営戦略である「KANDOトレードオン戦略」との整合性を意識しながら、体的に整理をしています。

経営戦略の4つの重点テーマ 11の施策と、「採用」「定着」「育成」「組織」とをクロス整理しながらも、人事施策のそれぞれを個別最適で実行

するのではなく、バランス良く連携させることが重要と考えています。トリドールグループは組織サイズが大きく、採用ボリュームもまた大きいことが特徴です。そのため質の高い人材をタイムリーに採用し続け、各自のライフステージに合わせた労働環境や報酬・福利厚生を整えていくとともに、通常のラインではないホールディングス(HD)スタッフによる「メンター制度」や店長教育プログラムを通じて、現場の支援体制を強化しています。こういった取り組みにより、従業員のハピネス向上につなげていきます。



### 重点テーマ

- 感動体験の追求
- 事業ポートフォリオの量・質拡充
- パディ布陣の確立
- NxN展開を支える基盤構築

### 取り組み概要

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 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上げ、費用の抑制                 |
| 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            |
| 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                          |
| ⑦ 新規有力パディの探索        | 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パディを探索、早期に体制確立 |
| ⑧ 重要市場のパディによる業態同時展開 | 各地域のパディをハブに、複数業態を同時に展開し、海外での出店スピードを大幅に加速          |
| ⑨ ブランド基盤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                 |
| 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                             |
| 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                           |

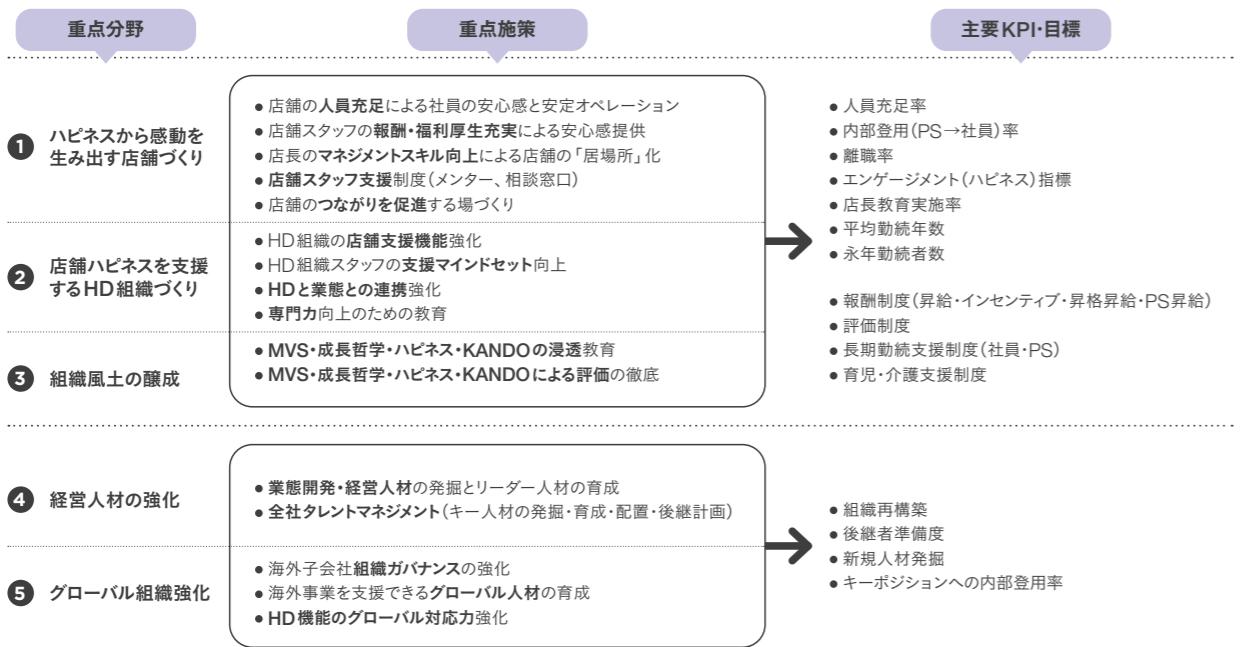
### タレントマネジメント

採用	定着	育成	組織
店舗採用	HDD採用	報酬福利厚生	働き方支援
			engagement診断
			社員支援
			店長教育
			価値観教育
			スキル教育
			リーダー教育
			つながり構築
			組織設計
			D&I推進
			グローバル・専門人材採用
			グローバルタレントマネジメント
			グローバル組織ガバナンス
			グローバルカルチャーモンタージュ
			グローバルカルチャーモンタージュ

## 人事戦略上の5つの重点分野

前述では、経営戦略と人事施策との関係性を整理しましたが、そういった施策を行う際の人事戦略上の優先課題として「重点分野」を大きく5つにまとめています。「ハピネスから感動を生み出す店舗づくり」「店舗ハピネスを支援するHD組織づくり」「組織風土の醸成」「経営人材の強化」「グローバル組織強化」

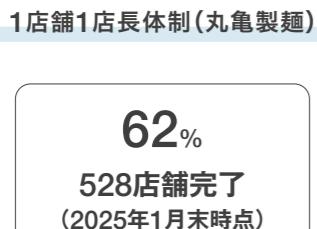
強化」「グローバル組織強化」これらの分野それぞれにKPIを設定し取り組みを進めていますが、そのKPIは多岐にわたるため、さらにこの中から特に影響度の高いものをESGマテリアリティ(重要課題)としています。



## 重点分野の実際の取り組み

たとえば、丸亀製麺では店長が店舗運営やチームケアに専念できるよう、複数店舗の店長を1名が掛け持つ体制を改善し、業務負担の軽減に取り組んでいます。また、ホールディングス組織内に店舗支援を担う社員を増員するなど、体制の強化も進めています。人員充足においては、

内部登用とマインドチェンジが重要だと考えています。すでに当社グループで働いたことのあるスタッフであれば業務や業界理解が深く、また採用後ギャップを抑えることができます。加えて、改めて当社グループのミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学への共感も必要です。



また、制度面だけでなく、店長を務める社員が、自らのキャリアパスを考える機会やリーダーシップを学ぶさまざまな研修を設けています。少しユニークな研修の一例としては、讃岐うどんを実際に巡る研修や参加者でキャンプを行なながらワークショップを行う「ハピネスKANDOキャンプ」、海外でのKANDO体験ツアーなどがあります。このような特別な体験研修の中で、店長自身が感動を体験することで、新たな感動体験の発想を得る機会や、再び店舗に戻ったときに感動を伝える伝道師の役割を担うことを想定しています。各業態の中で高いポテンシャルを持つ人材がいる場合には、業態を越えた経営人材として、グループ全体最適での配置

### 讃岐うどんを巡る研修

843名参加

うち丸亀市の離島・讃岐広島での研修も参加  
54名

### ハピネスKANDO キャンプ

約200名参加

8回開催

57名参加

2回開催



## これからも、ハピネスがKANDOを生む

重点分野への注力はもとより、3年をマイルストーンとして、従業員が求める採用や教育のプログラムの拡充・改善を続け、より強化された当社らしいコアプログラムの完備・実装されている状態へと持って行きたいと考えています。一方で、ホールディングス側が海外を含めた人財を把握するメカニズムの構築も目指します。また日本国内外に限らず、店舗・組織支援体制の強化も取り組んでいきます。

トリドールホールディングスに入社する際、外食業界のグローバルなダイナミズムに魅力を感じ、また中でもトリドールグループの「日本発」の企業として世界に貢献できる可能性に強く惹かれました。いざ入社してみると、一般的な

多店舗展開の外食企業とは大きく異なり、KANDOを実現するための困難な二律両立を命題としており、良い意味でのギャップや刺激、そして将来的なポテンシャルを感じることとなりました。今では、トリドールの強みをより深く追求し、それを浸透させることで、持続的な成長を続けられる組織づくりが可能だと確信しています。

従業員のハピネス向上は、もちろん人事部(ハピネス・ヒューマンサポート本部:HHS)が積極的に取り組むべき内容が多いですが、HHSだけで成せるものではありません。すべての従業員が一丸となって互いを支えあい、ハピネスを高めることで、「KANDO」の提供につながっていくものと考えます。



## KANDO Episodes

## 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が高いことで、お客様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

## お店の前のやさしい景色

先程、金沢店を利用させていただきました。食事が終わり、車で帰ろうとしていたとき、下校途中の小学生が集団で歩いていました。お店の前の道は交通量も多く、「危ないな」と思っていると、お店の中から男性の店員さんが出てきて子どもたちに声をかけていました。「じゃーねー」と手を振っている子どもたちと、店員さんが手を振る姿がとても素敵な光景で、仕事で疲れていたのですが、とてもやさしい気持ちになりました。お店のことではないですが、嬉しくなってメールしてしまいました。



## 小さなお客様に、お花のプレゼント

先日お昼ごろに、友人と娘と3人でお店を利用させていただきました。すると、娘が大泣きし始めたため、お店の外に出て対応をしていると、男性の店員さんが外まで出てきてくださいり、娘にお花を渡してくださいました!娘は泣き止み、いただいたお花を見て「お花かわいいね」とすごく喜んでいました。そのお花は、お水につけて家で飾らせていただいている。本当にありがとうございました!!またお店を利用させていただきます。

EPISODE 2  
コナズ珈琲

## EPISODE 3

豚屋とん

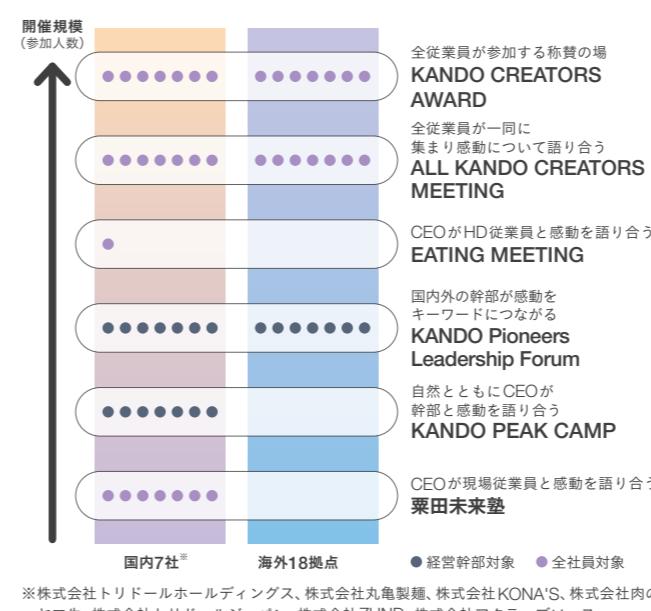
## お客様を見た連携



タレかつ丼を注文した際に、子ども連れだった私に「お子さまと食べやすいように小さく切ることもできますよ」と提案してくださいり、カツを小さく切ってくださいました。またお会計のときにも、子どもに飴をいただいたのですが、「お子さんがもう1人いたから2つあげてね」とレジ担当の方にも声をかけてくださいり、ありがとうございました。子どもたちがケンカせずに済みました。良くお客様を見てらっしゃるんだなと心きました。気遣いありがとうございました。嬉しかったです。また利用します。

## 前年に続くミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学の浸透

## 理念浸透の機会



2023年度、改めて企業の根幹となるミッション・ビジョン・スローガンを改訂し、普遍的な価値観として「成長哲学」を新たに策定しました。2024年度は引き続き、これら理念の浸透を進めました。

## 全世界の仲間と同じ想いを共有する

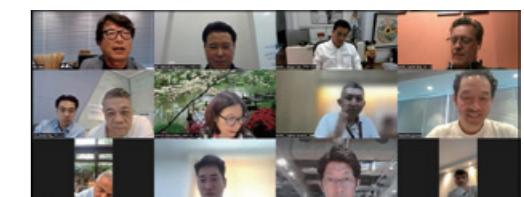
トリドールグループでは、1,940店舗を超える全世界のお店で働くグループ従業員と、当社グループの源泉価値を共有するため、左記のとおり内容や規模、対象者をさまざまに構成しながら、浸透と共感の場を設けています。

また、食の感動の源泉は従業員の幸せにあるとの考え方から、2024年度は特に「称賛共助の頂」の浸透と実行に取り組んでいます。組織としては、人に関する業務機能を集約した「ハピネス・ヒューマンサポート本部」、従業員のお店に対する好感度の上昇と感動の増大施策を企画する「ハピネス感動創造本部」、店舗支援のハブ機能を果たす「国内事業支援本部」を新設。従業員の幸せを追求することで食の感動創出につなげ、繁盛店を生み出していくための戦略策定や部門横断での実施を進めるさまざまな会議(ハピネス感動創造会議、ハピネス感動推進会議、HD改革会議)を開催し、全会議体にCEOが参加の上、役員や事業会社社長と議論を行いました。これを受け、2024年度は先行し、定期昇給、従業員優待、本社の呼称変更(「本社」から「ストアサポートオフィス」)などの施策を実施しました。

## Pick Up

## トリドールグループ世界で一体化を目指して「KANDO Pioneers Leadership Forum」

グローバルで感動の価値観を共有し、グループ一丸となって当社スローガン「食の感動で、この星を満たせ。」を実現するために、一部の国内業態の経営幹部と、海外の全ブランド合計18拠点から1~2名の経営幹部が毎月リモートで集まる「KANDO Pioneers Leadership Forum」を2023年7月よりスタートしました。これまででもトリドールホールディングスと各社でのコミュニケーションはありましたでしたが、海外子会社間での交流は多くはありませんでした。この場を通じ、世界各国の各ブランドが生み出した感動提供の事例やさまざまな取り組みを共有しています。また、参加した経営幹部からは「ノウハウの共有ができる良い場になっている。自分のビジネスに活かせる」といった声が挙がっています。





## 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

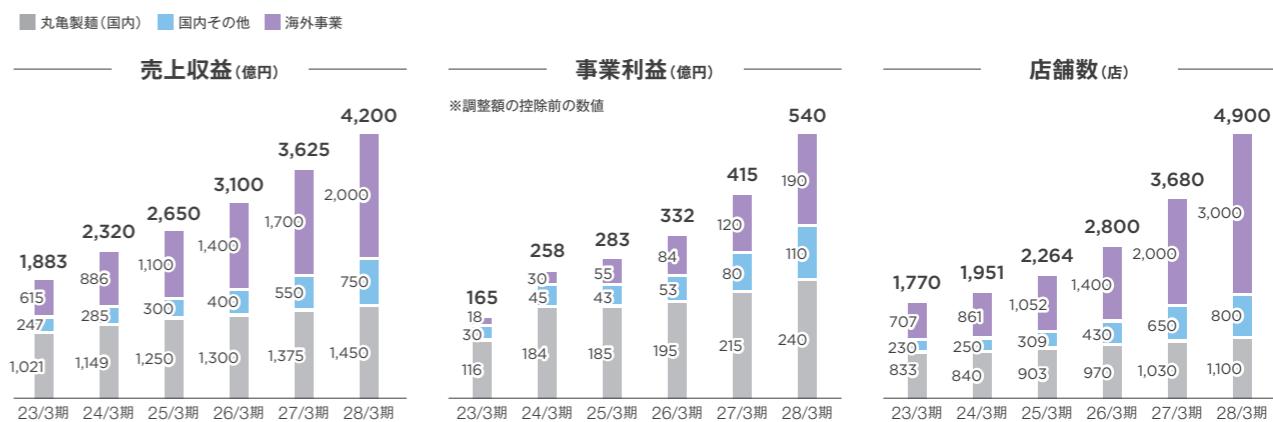
トリドールの中長期経営計画では、2028年3月期を最終年度とする中長期目標と、その目標に至る3か年計画を定めています。

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		✓
	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) (✓)	✓
NxN展開を支える基盤構築	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

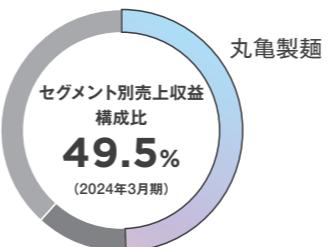


丸亀製麺は、日本国内で840店舗(2024年3月末)を運営しています。2024年3月期はブランドコミュニケーション「うどんで、あなたを驚かせたい」を開始し、選ばれ続けるためのパーセプションを形成するブランド戦略と、衝動をつくる商品戦略を組み合わせ、ブランド価値と顧客体験(CX)と従業員体験(EX)を同時にスパイラルアップさせるマーケティング戦略を展開しました。

## 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、增收で吸収し、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、增收・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
  - 麺職人だけで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







## 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<sup>※1</sup>と地中海料理業態のTRG<sup>※2</sup>、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](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>

**「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**  
JAPANESE NOODLES & TEMPURA

## 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。

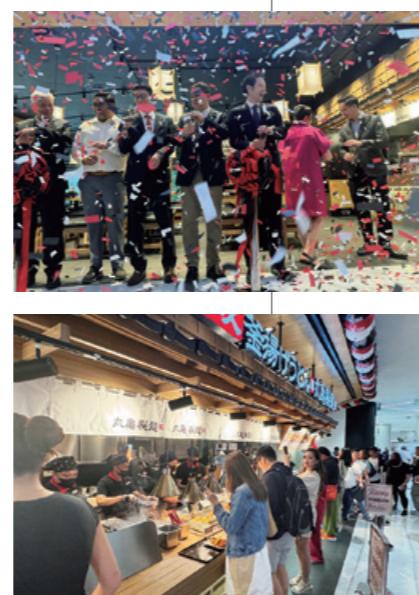
### 「食のKANDO体験」+ローカル化による海外展開事例



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

**Kona's Coffee**  
Hawaiian pancake Cafe コナズ珈琲

## 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、お客様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。



(百万円)

	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%
増減額	+1,084	+14.3%
増減率	△0.2%	

**すんどう屋**  
ZUNDO-YA

## 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。



(百万円)

	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%
増減額	+1,735	+24.3%
増減率		+2.3%





## Sustainability Strategy

## サステナビリティ戦略

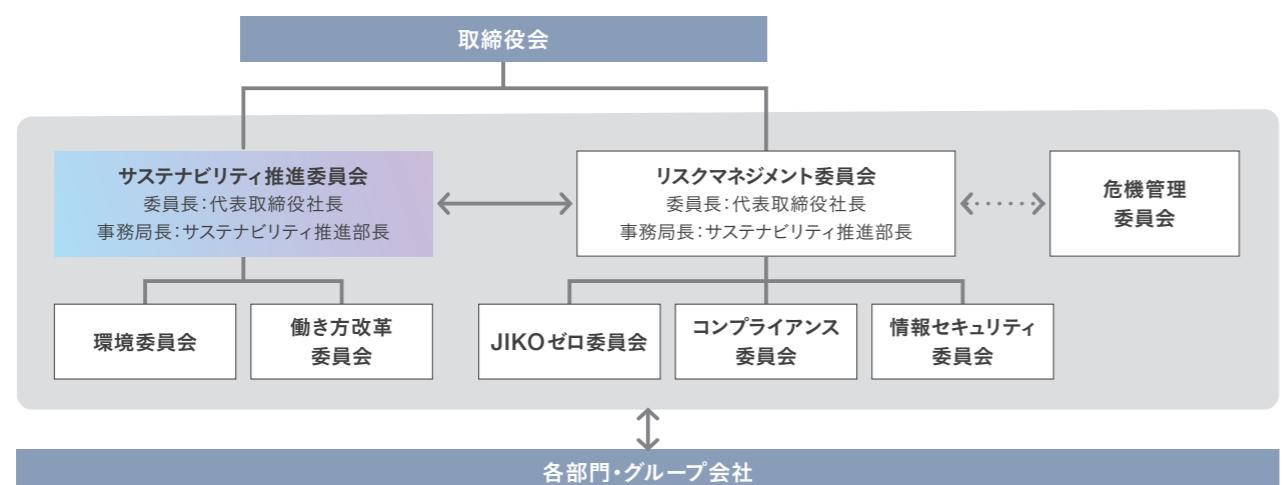
## サステナビリティ基本方針

私たちトリドールグループは、「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンに掲げ、お客様・従業員そしてすべてのステークホルダーに寄り添い、コミュニケーションと協働を図ることでこれからも新しい価値と感動を創造し続け、持続可能な社会を実現することを目指しています。取り組みにあたっては、高い倫理観と誠実な事業活動を前提に、グローバルな視点で考え、地域に根差した実践的な活動を推進します。

## サステナビリティ推進体制

トリドールグループは代表取締役社長を委員長とし、取締役、執行役員、トリドールホールディングスの部門長、国内子会社社長、海外子会社主幹部門長を委員とする、「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。同委員会は、環境・社会問題など多岐にわたる経営課題に対して企業と

して対応していくための全社横断組織として機能しています。また、代表取締役社長の直下にサステナビリティ推進部を設置し、リスクマネジメント委員会、働き方改革委員会、環境委員会などの運営と、全社横断的なサステナビリティ活動の推進を行っています。



## ESGマテリアリティ(重要課題)の特定プロセスと見直し

## Step 1

## 課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGs、ISO26000、グローバル・コンパクトなどの国際的なガイドラインやフレームワークを参考に、社会課題を網羅的に抽出。さらに、グループ役員・部門長など計18名に対する社内ヒアリングを実施し、セクターもしくは自社特有の課題を洗い出し、マテリアリティイシュー候補を選定。

## Step 2

## ステークホルダーエンゲージメントによる重要度の評価と検討

マテリアリティイシュー候補に関して、外部有識者、将来世代/お客様、従業員との対話を実施し、イシューに対する妥当性や懸念点などを検証。

- 一橋大学 商学部教授 加賀谷 哲之氏
- 三井住友銀行 ホールセール統括部サステナブルビジネス推進室部長(当時) 末廣孝信氏
- 駒澤大学生(将来世代/お客様代表)
- 従業員(店舗・本社スタッフ)

## Step 3

## 仮説の再検討

前ステップの検証結果をサステナビリティ推進委員会事務局にてマテリアリティに反映し、再度グループ役員・部門長などから意見を収集。社内外のステークホルダーからの意見を総合判断し、最終的な優先順位づけを実施。

## Step 4

## 経営層による決定

社会からの要請と自社における影響度の2軸で整理し、重要度が高いと判断されたイシューをグルーピングし、取締役会にて承認。

## イニシアティブへの参画

トリドールグループは、2020年8月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野からなる「国連グローバル・コンパクト10原則」を支持しています。日本におけるローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャ

トリドールグループはグローバルに事業展開しており、多岐にわたる社会課題とのかかわりがあります。そのため、それら多くの社会課題の中で優先順位をつけ、選択と集中により活動を効果的に行う必要があります。当社グループは2022年3月、社会からの関心度が高く、自社にとって影響度の高い社会課題を、ESGマテリアリティ(重要課題)として特定しました。また、従業員一人ひとりが具体的にESGマテリアリティに取り組めるよう、KPIを設定し、活動の進捗を測っています。

さらに、社会環境の変化を踏まえ、2024年度はESGマテリアリティの見直しを行いました。

パンにも加入しています。その他、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)にも2022年9月に賛同を表明しており、イニシアティブへの参加を通じ、さまざまなステークホルダーと連携して取り組みを進めています。

## ESGマテリアリティ(重要課題)の一部改訂

これまでのマテリアルイシュー候補に加え、DJSI、MSCI、CDPなどのESG評価機関から当グループ該当セクターにおける優先順位を可視化するとともに、人的資本に関するISO30414も加味しながら、ガバナンス組織において議論を重ねESGマテリアリティの見直しを行いました。

感動体験を生み出すためには、まず全従業員の満足度が重要であるとの考え方から、より伝わりやすい表現として「私たちのハピネスを高める」のカテゴリーへと変更し、そのKPIも多岐にわたる内容を設定しました。また、その他のテーマについても該当責任組織と議論し、KPIの調整を行いました。

## 2024年3月期ESGマテリアリティ

## 2025年3月期ESGマテリアリティ

カテゴリー	マテリアリティ	KPI	結果	対象範囲	関連するSDGs	カテゴリー	マテリアリティ	KPI
食の 感動体験を 世界に	食の楽しさ・ 豊かさの提供	● 店舗数: 2,000店	● 店舗数: 1,951店 [未達成]	—	丸亀製麺 KONA's 肉のヤマ牛 トリドールジャパン		私たちのハピネスを 高める風土づくり	● ハピネスを測定するサーベイの整備
	食品安全	● 外部衛生検査機関による年2回の衛生監査の実施 ● 食品衛生法上の行政処分が0件 (重大な食品事故0件)	● 外部衛生検査機関による年2回の衛生監査の実施 [達成] ● 食品衛生法上の行政処分が0件 [達成]	—		人が居続ける組織	● 女性の管理職比率: 18%	
	人材育成	● 麵職人資格合格者全店舗配置	● 麵職人資格合格者数 1,696名以上全店舗配置完了 [達成]	丸亀製麺		一人ひとりの 成長の支援	● 社員の離職率: 15%未満 ● 新規採用数(中途・新卒)の30%を内部登用 ● 全従業員における永年勤続者率(10年以上): 8%以上 ● 労働災害 千人率: 1.8未満	
人と社会 とともに	雇用維持・ 創出	● 学習ツールの導入後の再検討 ● 在籍人数 社員: 1,010名 パートナースタッフ: 26,000名	● 研修体系の見直し実施 [達成] ● 社員: 1,051名 [達成] パートナースタッフ: 25,016名 [未達成]	—		食の楽しさ・ 豊かさの提供	● ハピネスを高めるコミュニケーション系研修の整備	
	多様性の尊重と 働き甲斐のある 環境づくり	● 女性の管理職比率: 15% ● 労働災害度数率: 2.0未満・千人率: 2.0未満	● 女性の管理職比率: 16.6% [達成] ● 労働災害度数率: 2.06未満・千人率: 1.65未満 [達成]	トリドールHD 丸亀製麺 KONA's 肉のヤマ牛 トリドールジャパン トリドールD&I		食品安全文化の 醸成	● ハピネスを高めるコミュニケーション系研修の整備 ● 麵職人資格者全店配置の維持 ● 麵職人資格社員へのフォロー研修: 100%	
	資源循環の 推進	● 食品廃棄物排出量(原単位): 150(kg/百万円) ● 食品再生利用など実施率: 40% ● 水使用量(原単位): 50.9(m³/百万円) ● 丸亀製麺全店外部認証取得	● 食品廃棄物排出量(原単位): 185.8(kg/百万円) [未達成] ● 食品再生利用など実施率: 16.50% [未達成] ● 水使用量(原単位): 29.3(m³/百万円) [達成] ● 環境マネジメントシステム認証: 丸亀製麺全店導入完了 [達成]	丸亀製麺 KONA's 肉のヤマ牛 トリドールジャパン		気候変動対策	● CO <sub>2</sub> 排出量: 133(kt-CO <sub>2</sub> ) ● CO <sub>2</sub> 排出量(原単位): 0.86(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	
責任ある 経営基盤の 構築	サプライチェーン・ マネジメント	● CSR調達アンケート対象企業の確定、アンケート内容の最終調整	● CSR調達における自社基準の見直し実施 [達成]	丸亀製麺 KONA's 肉のヤマ牛 トリドールジャパン		資源循環の推進	● 食料廃棄物排出量(原単位): 175(kg/百万円) ● 食品再生利用など実施率: 17% ● 水使用量(原単位): 29.3(m³/百万円) ● テイクにおけるプラスチック使用量(原単位): 40.2(kg/百万円) ● 環境マネジメントシステム認証: 丸亀製麺全店舗、一部トリドールジャパン(天ぷらまきの)	
	リスク マネジメント システムの 構築	● ISO22301認証の維持	● ISO22301認証の取得実施 [達成] ● リスク評価基準の見直し実施 [達成]	トリドールHD 丸亀製麺 KONA's 肉のヤマ牛 トリドールジャパン トリドールD&I		サプライチェーン・ マネジメント	● サプライヤーへのアンケート実施	
						リスクマネジメント システム構築	● ISO22301認証の維持 ● 安否確認応答訓練(年4回)72時間以内、応答率: 80%以上	

※ ISO22301に関しては、株式会社トリドールホールディングスにて取得

## 私たちのハピネスを高める

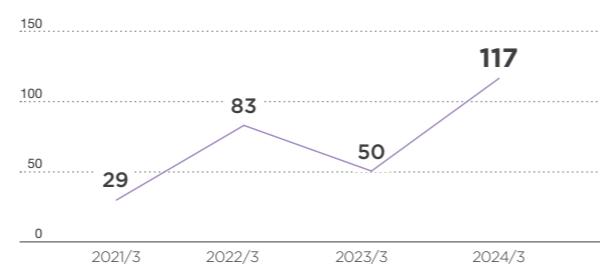
### 社員への積極的な登用

トリドールグループでは、積極的にパートナースタッフの社員登用を進めています。たとえば丸亀製麺では、1店舗に複数名の社員を配属することを目指しており、この結果社員における仕事と生活の調和が進み、働く意欲が高まるものと考えています。そこで、これまで活躍してきたパートナースタッフを社員に登用するため、制度の改善や選考



説明会の様子

### パートナースタッフの社員登用実績(名)



### 永年勤続表彰の実施

1985年に焼き鳥居酒屋「トリドール3番館」を開店して以降、多くの従業員とともに歴史を紡いできたトリドールグループでは、一定期間以上を勤め上げた従業員へ感謝の気持ちを表すため永年勤続表彰を実施しています。

2024年度の永年勤続表彰式典では、勤続10年、15年、20年、25年および30年を迎えた従業員合わせて



神戸会場での記念写真(トリドールの「T」の文字でポーズ)



東京会場での記念写真(同左)

## 食の感動創造

### 丸亀市 讀岐広島に「心の本店」オープン

トリドールホールディングスでは、2022年から香川県丸亀市と地域活性化包括連携協定を締結し、「共創型地方創生」というテーマのもと、地域の方々の気持ちに寄り添い、産業、観光、芸術文化、離島振興などのさまざまな活動に取り組んでいます。

離島振興に関しては、「讀岐広島(さぬきひろしま)」への当社社員の移住や海洋プラスチックの回収を行うなど特に力を注いでおり、2024年には、おいしい一杯のうどんを追求する研修施設として「心の本店」を開設しました。

丸亀製麺では社内資格として2016年から「麺職人制度」を導入しており、うどんづくりの知識と技術を持った

人材の育成を行っています。現在は一つ星麺職人、二つ星麺職人の認定を行っていますが、「心の本店」では、さらなる高みを目指して三つ星麺職人の育成を行います。

現状一般公開はしていませんが島民との交流の場としての活用も想定しており、2024年11月27日に執り行われたオープニングセレモニーでは、多くの島民の方に特性のいりこ出汁のうどんを振る舞いました。

麺職人の育成、そして讀岐広島の皆様とのコミュニケーションの場である「心の本店」で、今後多くの才能が開花し、讀岐うどんの伝統が次世代へ受け継がれてゆくよう事業を推進していきます。



心の本店でうどんを召し上がる島民の皆様



### 新商品「うどーなつ」の販売を開始

2024年6月25日、丸亀製麺ならではの新たな感動体験として、丸亀製麺のうどんの特長であるもちもちの食感を活かし、お客様にわくわくを感じてもらえる商品として「丸亀うどーなつ」の販売を開始しました。うどんを食べた後の甘味として、小腹がすいたときの間食やほっと一息つきたいときのおやつなどにも、さまざまな時間帯やシチュエーションで幅広く楽しんでいただける商品です。

「丸亀うどーなつ」は、販売開始以来、非常に多くのお客様よりご好評をいただき、おかげさまで12月15日までの約半年で累計販売数が1,000万食を突破しています。



丸亀うどーなつ



# 地球とともに

## 環境経営目標の見直し

トリドールグループは、自然の恵みである「食」を扱う企業の責任として、環境経営方針を掲げ、2018年度を基準年とし、2025年度をターゲットイヤーとする環境

経営目標を設定し、環境負荷低減に取り組んできました。次の目標として、中期経営計画と揃えた2028年度を最終年度とした環境経営目標2028を設定しました。

### 環境経営目標2028

食品廃棄物排出量削減	食品リサイクル率の向上	CO <sub>2</sub> 排出量削減	水資源の有効活用	環境マネジメントシステムの導入
排出量原単位 <b>140</b> kg/百万円	再生利用等実施率 <b>55</b> %	総排出量 <b>160</b> kt-CO <sub>2</sub>	排出量原単位 <b>0.68</b> t-CO <sub>2</sub> /百万円	使用量原単位 <b>30</b> m <sup>3</sup> /百万円
				ブランド <b>6</b>

## 新環境経営目標

項目	目標数値	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
食品廃棄物排出量削減	排出量原単位(kg/百万円)	175	170	160	150	140
食品リサイクル率の向上	再生利用等実施率(%)	17	25	35	45	55
CO <sub>2</sub> 排出量削減	総排出量(kt-CO <sub>2</sub> )	133	136	140	155	160
	排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	0.86	0.8	0.75	0.7	0.68
水資源の有効活用	使用量原単位(m <sup>3</sup> /百万円)	34	33	32	31	30
環境マネジメントシステムの導入	導入ブランド数	丸亀+まきの	①業態	①業態	①業態	①業態

※集計範囲:株式会社丸亀製麺、株式会社トリドールジャパン、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛

## 環境を配慮した店舗の展開

トリドールグループは、2023年1月に丸亀製麺鈴鹿店にて国内外食業界初となる『ZEB』認証を取得。このノウハウも活かしながら、環境へ配慮した店舗の展開に取り組んでいます。現在丸亀製麺で進めている、この「環境配慮型店舗」とは、「①省資源型設備が導入されていること」に加え、「②店舗運営上における環境負荷低減」の2軸が連携し、マテリアルフローであるインプットからアウトプットまで総合的に取り組む店舗と再定義しています。この際②の指標として、該当店舗はエコマークの認証を取得しています。2023年度は10店舗、2024年度は合計で50店舗以上に拡大しました。



食品ロスを豚の飼料に

# 責任ある経営基盤の構築

## 石川県 能登半島地震の際の業務継続

トリドールホールディングスでは非常時でも事業を素早く再開・継続するためにBCM(事業継続マネジメント)を策定しており、本内容の国際規格であるISO22301認証を取得しています。

2024年1月1日に発生した石川県の能登半島地震においても、いち早く災害対策本部の設置を行い、BCPに基づき現地従業員743名の安否確認を実施。48時間以内に全員の安否や状況の確認を行いました。

日頃の定期的な訓練により、非常時においてもこのような迅速な初動ができ、現地従業員に対して水などの物

資支援を行うことができました。また短期間で営業再開ができ、キッチンカーでの炊き出しなど、被災地支援活動を実施することができました。

これからも災害時のお客さまと従業員の安全を最優先にしながら、生きていいくうえで欠かせない「食」を提供する企業として、早期の店舗運営の再開や炊き出しによる地域支援に取り組んでいきます。



## 石川県 能登半島地震への支援

人々の生活に不可欠な「食」に携わる企業として、トリドールでは「食」を通じた社会貢献活動に取り組んでいます。

2024年1月1日に発生した能登半島地震の際に、被災された皆様のため2024年1月18日を皮切りに、1月7回、2月6回、6月3回に、丸亀製麺キッチンカーによる合計21回、約3,450食の炊き出しを行いました。炊き出しの実施にあたってはグループ内からボランティア従業員を募り、避難所の皆様に温かい手づくり・できたてのうどんと天ぷらをご提供しました。

また、丸亀製麺では全国の「釜揚げうどん」販売一

杯につき1円を石川県への寄付を続けています(2024年1月～2025年1月)。その他トリドールホールディングスは四国アイランドリーグのリーグオフィシャルパートナーを務めており、2024年3月～4月の間に四国アイランドリーグ協働募金活動と銘打って、四国アイランドリーグの選手とともに能登半島地震への共同募金を呼びかけました。

被災の爪痕はいまだ完全には癒えず、多くの方が仮設住宅で生活される中でどのような貢献活動ができるのか、引き続き検討していきたいと考えています。



キッチンカーによる炊き出しの様子



## Corporate Governance

## コーポレート・ガバナンス

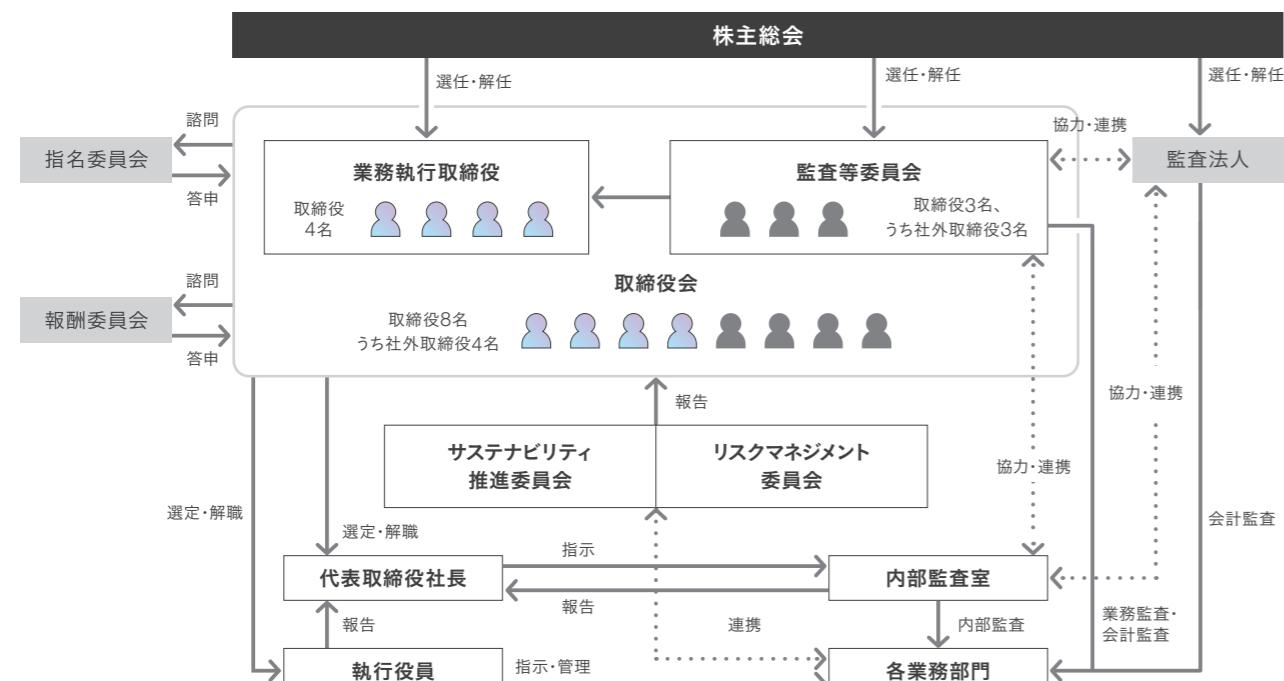
トリドールグループでは、意思決定の迅速化により機動力を発揮し、経営拡大の迅速化と健全性および透明性を維持することを方針とし、経営組織体制や仕組みを整備しています。また、経営の監査・監督機関として監査等委員会を設置し、各委員は取締役会への出席を行い、経営意思決定時には、経営の健全性確保の観点から、発言および必要なアドバイス、議決権行使をしています。同時に開催される監査等委員会では、委員の間で情報共有をするとともに、透明性の高い経営を目指し、迅速な情報開示に努めています。

## 基本的な考え方

トリドールグループでは、意思決定の迅速化により機動力を発揮し、経営拡大の迅速化と健全性および透明性を維持することを方針とし、経営組織体制や仕組みを整備しています。

また、経営の監査・監督機関として監査等委員会を設置し、

各委員は取締役会への出席を行い、経営意思決定時には、経営の健全性確保の観点から、発言および必要なアドバイス、議決権行使をしています。同時に開催される監査等委員会では、委員の間で情報共有をするとともに、透明性の高い経営を目指し、迅速な情報開示に努めています。



トリドールホールディングスは、中長期的な企業価値向上を図るために、ガバナンス体制を強化しています。取締役会は、社内取締役4名、社外取締役4名の計8名(2024年7月時点)と、健全性および透明性を維持しつつ、機動的に意思決定できる体制を整えています。また、業務執

行を適切に監督するため、独立社外取締役を4名(うち、女性2名)選任するとともに、そのうち公認会計士または弁護士の資格を有する3名の独立社外取締役を監査等委員として選任し、監査体制の強化を図っています。

## 取締役会および主要会議体の役割と開催状況

取締役会および主要会議体の役割と、2024年3月期の開催状況は以下のとおりです。

委員会	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ推進委員会
役割	株主から会社経営を受託した取締役により構成された会議体で、法令・定款などに基づき会社の重要事項について意思決定を行う。	株主から会社経営を受託した取締役(監査等委員を含む)および執行役員の選解任について審議の上、取締役会および監査等委員会に答申する。	社外取締役を中心構成された会議体で、取締役(監査等委員を含む)および執行役員の報酬について審議の上、取締役会および監査等委員会に答申する。	社外取締役を中心構成された会議体で、取締役(監査等委員を含む)および執行役員の報酬について審議の上、取締役会および監査等委員会に答申する。	取締役会のもとに設置された会議体で、全社的なリスクマネジメント推進にかかる課題や対応策を協議し承認する。	取締役会のもとに設置された会議体で、全社的なサステナビリティ推進にかかる課題や対応策を協議し承認する。
当期の開催数(回)	18	14	3	4	4	4
栗田 貴也	○(18/18)		●(3/3)	●(4/4)	○(4/4)	○(4/4)
杉山 孝史	●(18/18)				●(4/4)	●(4/4)
山口 聰	●(11/11)				●(4/4)	●(4/4)
松風 里栄子	●(10/11)		●(3/3)	●(4/4)	●(4/4)	●(4/4)
梅木 利泰	●(18/18)	○(14/14)	○(3/3)	○(4/4)	●(4/4)	●(4/4)
梅田 浩章	●(18/18)	●(14/14)	●(3/3)	●(4/4)	●(4/4)	●(4/4)
片岡 牧	●(18/18)	●(14/14)	●(3/3)	●(4/4)	●(4/4)	●(4/4)

※ ○:議長または委員長

※ 山口聰および松風里栄子氏の取締役会出席回数、2023年6月29日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としております。

## 取締役会の実効性評価

2024年の年初から外部のアドバイザーを招聘し、同アドバイザーの取締役会、各種委員会などへの同席などを通じて、今年度の取締役会実効性評価に向けた準備活動を開始いたしました。当該活動を通じ、取締役会の実効性を高めるための取り組みなどについて、第三者の客観的な視点から助言を踏まえながら、継続的な改善に努めております。なお、次の点には依然として課題がみられるため、今後さらなる改善を図ってまいります。

- 取締役会は、企業価値向上をリードするという役割を十分に認識し、企業価値向上に資する経営戦略、事業戦略などの議論により注力すべきである。
- 資本効率などを意識して投資効果をこれまで以上に検証すべきである。

## 取締役の選任

トリドールホールディングスは、独立社外取締役全員が委員かつその過半数を占める任意の指名委員会を設置しており、取締役(監査等委員である社外取締役を含む)候補の指名にあたり、指名委員会の答申を経ることを方針としています。

指名委員会においては、各候補者が取締役会が制定した選任基準を満たしているかを審議した上で、取締役の役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるよう答申内容を決定しています。

## 役員一覧(2025年1月時点)

## 取締役

代表取締役社長 兼 CEO  
最高経営責任者

栗田 貴也

取締役副社長 兼 COO  
最高執行責任者

杉山 孝史

取締役 兼 CFO  
最高財務責任者

山口 聰

取締役 兼 CHHO  
最高ハピネス・ヒューマン責任者

田中 憲一

1985.08 自営業(トリドール三番館開業)  
1990.06 有限会社トリドールコーポレーション設立、代表取締役社長  
1995.10 株式会社トリドール(現、株式会社トリドールホールディングス)へ組織変更  
代表取締役社長 兼 CEO(現任)

2001.04 デロイトトーマツコンサルティング株式会社(現、アピームコンサルティング株式会社)入社  
2006.10 アピームM&Aコンサルティング株式会社(現、PwCアドバイザリー合同会社)入社  
2015.07 デロイトトーマツコンサルティング合同会社入社  
2017.06 同社執行役員パートナー  
2019.02 当社入社  
2019.07 当社海外事業本部海外事業準備室長  
2019.10 当社海外事業本部海外事業企画部長  
2020.02 当社執行役員海外事業本部長  
2021.06 当社常務取締役 兼 海外事業本部長  
2022.06 当社取締役副社長 兼 COO 兼 海外事業本部長(現任)

1997.04 株式会社日本リース(現、三井住友ファイナンス&リース株式会社)入社  
2002.04 株式会社エム・ビー・テクノロジーズ(現、アセンティック株式会社)入社  
2007.05 株式会社J-Payment入社  
2008.05 株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ入社  
2012.11 株式会社ジャパンディスプレイ入社  
2020.02 当社入社、管理本部財務部長  
2020.10 当社ファイナンス本部長 兼 財務部長  
2022.07 当社執行役員 兼 CFO 兼 ファイナンス本部長 兼 財務部長  
2023.06 当社取締役 兼 CFO 兼 ファイナンス本部長 兼 財務部長(現任)

1990.04 富士通株式会社入社  
2003.06 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・イング日本支社入社  
2009.05 パーパリー・ジャパン株式会社入社  
2010.09 Burberry Asia Limited 入社  
2016.01 サントリーホールディングス株式会社入社  
2020.01 サントリー食品インターナショナル株式会社入社  
2021.09 サントリーホールディングス株式会社入社  
2024.02 当社入社、執行役員 兼 CPOO  
2024.05 当社執行役員 兼 CHHO 兼 ハピネス・ヒューマンサポート本部長  
当社取締役 兼 CHHO 兼 ハピネス・ヒューマンサポート本部長(現任)



取締役(社外)

松風 里栄子

取締役(社外)  
監査等委員

梅木 利泰

取締役(社外)  
監査等委員

梅田 浩章

1990.04 株式会社博報堂入社  
2015.05 株式会社センシングアジア代表取締役(現任)  
2016.04 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長  
2022.01 サッポロホールディングス株式会社取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社代表取締役副社長 兼 サッポログループ食品株式会社代表取締役社長  
2023.06 当社取締役(現任)  
2024.03 サッポロホールディングス株式会社常務取締役 兼 サッポロビール株式会社取締役(現任)

1992.10 監査法人朝日新興会計社(現、有限責任あすさ監査法人)入所  
1997.04 公認会計士登録  
2003.10 日野総合会計事務所所長(現任)  
2008.09 株式会社日野ビジネスコンサルティング(現、SFCブレインコンサルティング株式会社)代表取締役(現任)  
2011.06 当社監査役  
2015.06 当社取締役(監査等委員)(現任)  
2016.06 監査法人 アイ・ビー・オー社員  
2019.06 監査法人 アイ・ビー・オー代表社員(現任)

1994.10 朝日監査法人(現、有限責任あすさ監査法人)入所  
1998.04 公認会計士登録  
2004.08 梅田浩章公認会計士事務所所長(現任)  
2004.09 税理士登録  
2011.03 不二精機株式会社社外監査役(現任)  
2013.04 株式会社イーサーブ代表取締役(現任)  
2017.06 当社取締役(監査等委員)(現任)  
2017.06 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 執行役員

執行役員 兼 CIO 兼 CTO  
最高情報責任者 兼 最高技術責任者

磯村 康典

執行役員 兼 CFSO<sup>\*1</sup>  
最高食品安全責任者

草野 篤

執行役員 兼 CMO  
最高マーケティング責任者

南雲 克明

執行役員 兼 CHKO<sup>\*2</sup>  
最高ハピネスKANDO責任者

山口 寛

執行役員 兼 CCOO<sup>\*3</sup>  
最高国内事業支援責任者

大下 浩平

執行役員 兼 CSCO<sup>\*4</sup>  
最高サプライチェーン責任者

梶野 透

\*1 CFSO:Chief Food Safety Officer

\*2 CHKO:Chief Happiness KANDO Officer

\*3 CCOO:Chief Commercial Operations Officer

\*4 CSCO:Chief Supply Chain Officer



取締役選任についての詳細はこちら

<https://www.toridoll.com/sustainability/governance/corporate/index.html>

## 取締役のスキルマトリックス

業務執行取締役については、外食業界や食材流通、海外事業に精通した経験豊富な者を選任しています。また、独立社外取締役のうち、監査等委員である社外取締役については、内部統制などに関する知見を有する者、法律に関する適切な知見を有する者、および財務・会計に関する適切な知見を有する者を選任しています。監査等

委員でない社外取締役については、他社で経営経験を有している者を選任し、独立社外取締役としての職責を果たし得る知識および経験の多様性を意識した構成としています。また、ジェンダーの面からの多様性を考慮し、女性の取締役を2名選任しています。

取締役が特に有する専門性・経験は下表のとおりです。

	企業経営	グローバル	会計・財務	資本政策 M&A	法務コン プライ アンス	ESG	飲食 ビジネス	マーケ ティング・ 店舗開発	製品 品質管理	DX・ イノベ ーション	デジタル 技術ICT	人事・ 労務・ 人材開発
栗田 貴也	●					●	●			●		●
杉山 孝史	●	●	●	●	●		●	●		●	●	
山口 聰	●	●	●	●		●						
田中 憲一	●	●		●	●	●						●
松風 里栄子	●	●	●	●		●	●	●	●			
梅木 利泰				●	●	●						
梅田 浩章			●	●		●			●			
片岡 牧				●	●	●						

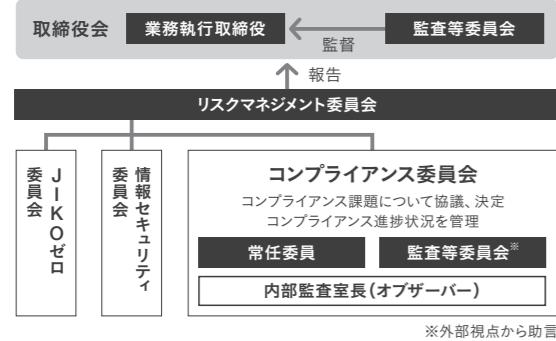
## Compliance

## コンプライアンス

事業活動の大前提となるコンプライアンスについて、役職員に対する継続的な教育と啓発を推進し、法令遵守のみならず、より高い倫理観をもって徹底できるよう体制を整えています。

## コンプライアンス体制

トリドールホールディングスは、リスクマネジメント委員会の下部組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、グループにおけるコンプライアンス上の課題を協議するとともに、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗状況を管理しています。また、コンプライアンス委員会には監査等委員である独立社外取締役3名が委員として参加しており、専門的な知見に基づいた助言を得ながら、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

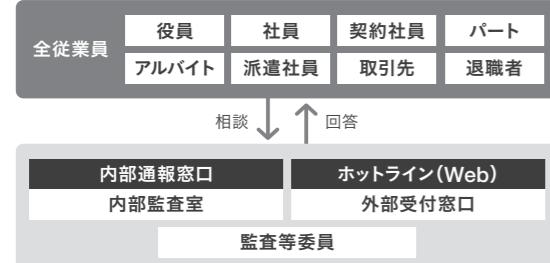


## 内部通報制度

トリドールグループは、公益通報者保護法に則り、「内部通報規程」を制定しています。内部監査室に内部通報窓口を設置し、不正行為を早期に発見・調査し是正する体制を整えています。

内部通報は電話、電子メール、書面、面会、Webフォーム（外部窓口）により受け付け、事案に応じて調査チームを編成し対応しています。当社グループの従業員のみならず、お取引先様からの通報も受け付けています。外部窓口からは、案件により当社監査等委員会に直接通報することも可能です。

なお、2023年における内部通報は48件、外部窓口への直接通報は12件あり、通報内容の事実確認を行い、必要な場合には通報内容に即した改善活動を行いました。



## 人権尊重およびハラスメント防止

トリドールグループは、人権の尊重はすべての事業活動において基盤となるものであると考え、ビジネスと人権に関する指導原則をもとに、トリドールグループ人権方針を定め、周知徹底を行っています。また、職場における人権の尊重やハラスメントの防止のための「こころとからだの相談窓口」や労働組合による「労働問題の相談窓口」などの相談窓口を開設しています。また、役職社員に対してハラスメントなどに関する教育研修を実施。加えて、2023年8月には以下の「ハラスメント防止宣言」を発出すると同時に、上記窓口に加えて「ハラスメント窓口」を開設しました。

## ハラスメント防止宣言

ハラスメントは、一人ひとりの個性や人格を著しく傷つける人権侵害にあたります。また従業員の能力の有効な発揮を妨げ、会社にとどまらず職場の秩序や業務遂行を阻害されるなど社内環境を悪化させる要因となり、社会的評価に影響を与える問題です。

当社は、トリドール行動基準に則り、断じてハラスメント行為を許さず、全ての個人が尊重され互いの信頼関係のもと良好な人間関係を構築されるよう、次の通り取り組みます。

- 職階や立場に関係なく、従業員一人ひとりが人としてお互いを尊重し、多様な個性、価値観を認め、それぞれの能力が有効に発揮できる組織づくりを目指します。
- ハラスメントに関する知識と防止意識を高め、いかなる形態のハラスメント行為も発生させない組織づくりに従業員と会社が一体となって取り組みます。
- 誰もが安心して相談できる体制を整備し、ハラスメントが発生した場合は、公正・適切な措置を講じ、再発防止に向けた制度・体制を構築します。

## コンプライアンスの周知徹底・教育

トリドールグループは、コンプライアンスリスクの高い事項を中心に従業員に周知徹底するガイドブック「コンプライアンスハンドブック」を作成しています。本冊子には、企業倫理憲章およびトリドール行動基準の内容を掲載し、役職社員のコンプライアンス教育研修に活用しています。また、リスクマネジメント委員会から取締役会への報告などを通じ、企業倫理憲章およびトリドール行動基準の内容が広く実践されているか適宜確認しています。

## 社外取締役メッセージ

## リスクマネジメントとリスクテイクのバランスを意識

社外取締役に就任してから1年4ヶ月が過ぎ、その間、取締役会や指名・報酬委員会などの委員会に出席してきました。成長過程にある当社の健全なリスクマネジメントとリスクテイクのバランスについて、意識して取り組んでいます。さらに、中長期的な企業価値向上に向けて、どのような成長軌跡を描いていくのかを常に確認して取り組んでいます。また、取締役会の実効性を高めるための取り組みとして、実務面を司る経営会議での議論を把握し、必要に応じて後押しもしています。この間も、社外取締役一同で取締役会のさらなる運営強化に向けた提言を行い、経営会議での議論を後押ししました。

リスクについては、リスクマネジメント委員会で定期的にモニタリングされており、離職問題や食の安全性、店舗事故など、さまざまなリスクに対して多角的に検討しています。中でも、離職問題は処遇改善やモチベーション向上への取り組みがポイントであり、ソーシャル、エコノミクス両面でインパクトをもたらす課題として、取締役会でも議論を重ねています。

コンプライアンスについては、国内ではその意識向上が推し進められている一方、海外では十分といえない状況です。多様なビジネスモデルで展開し、地域・国ごとの違いもあるため、それぞれに応じてガバナンスを推進していく

## Message



く必要を感じています。また、内部監査能力の向上も今後重要になってくると考えています。

サステナビリティについては、ESGや非財務を中心に取り組んでいます。今後、重要なのは財務と非財務が統合された経営であり、職場環境の改善や人材育成といった人的資産に対する責任と、水や資源、フードロスといった狭義のサステナビリティへの対応の2つがあると考えています。店舗拡大に伴い、エネルギーや自然資源の使用量など絶対量が増加してしまいますが、率の低減には取り組むべきだと捉えています。これからもサステナビリティへの取り組み基準が一層厳しくなることが予想されるため、中長期的にどのように対応し、モニタリングを続けていくのか議論を進めてまいります。

## 監査等委員インタビュー

## 健全性と透明性の高い経営を実現

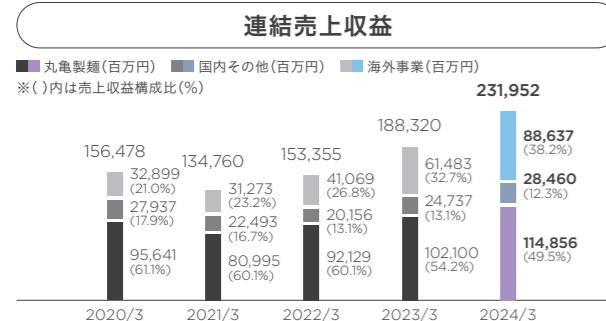
監査等委員会は、株主の皆様から会社経営の監査・監督を受託された監査等委員で構成されており、取締役の職務執行の監査・監督を目的としています。監査等委員は社外取締役である梅木利泰（監査等委員長）、梅田浩章、片岡牧の3名で、おのおの公認会計士や弁護士としての専門的な知見を持っています。私たちの役割は、企業価値の向上をとするような意思決定がなされているかを監査・監督することです。そのために、経営会議も含め運営状況や議論内容について定期的なモニタリングを実施し、委員会を毎月1回以上開催しています。また、取締役会では社外取締役としての意見を反映した議論ができるよう、十分なガバナンスが果たさ

れています。今後の課題については、海外でM&Aをしてグループの一員となった会社のガバナンスの整理と、それができる人材の採用にあると考えています。海外で生じている問題をきちんと集約し、問題解決を図っていくよう、早めの対応が必要であると感じています。また、サクセションプランについては、後継者にふさわしい人物をどのように選出し、育て、移行していくのかの議論を深めていくよう、社外からの視点で提言を行っていきたいと思います。今後は、それぞれが有している高い専門性や知見をさらに活かしていただけるよう、担当部署や役員にも積極的なアドバイスをしていくことができると考えています。

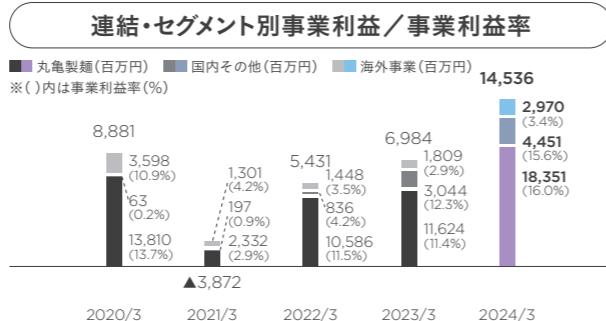
## Financial and Non-Financial Highlights

## 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

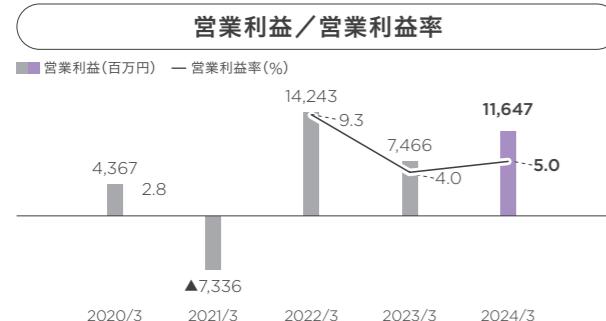


当社を取り巻く環境は、前期比で人の移動量が増加し、客数の回復を押し上げました。このような環境下で、国内では訴求力の高い商品開発、店舗設計と来店動機の訴求に取り組み、海外は2023年7月に英国Fulham Shore社を子会社化するなどの結果、売上収益は過去最高の2,319億52百万円となり、また全セグメントで過去最高を記録しました。

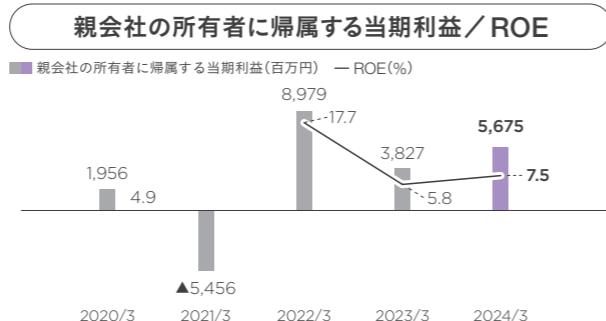


国内外で原材料費、人件費、水道光熱費が増加したものの増収で吸収し、事業利益は145億36百万円と大幅な増益となり、こちらも過去最高となりました。

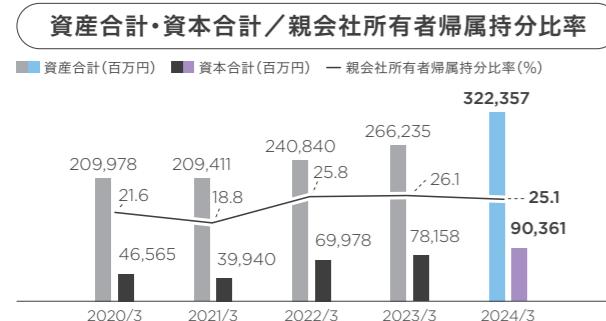
※ 連結事業利益は各セグメントに配分していない全社費用とする調整額を含みます。



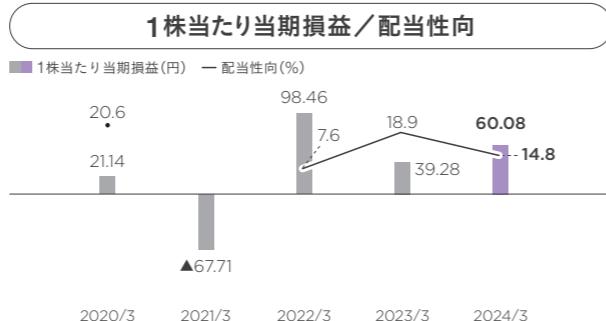
前期の新型コロナウイルス感染症にかかる時短協力金などの政府補助金などにより、その他の営業収益は前期比で減少したものの、事業利益とともに事業利益の大幅増の影響などで増益となりました。ROEは主に英国Fulham Shore社の子会社化や増益の影響などにより7.5%となりました。



親会社の所有者に帰属する当期利益は56億75百万円と、営業利益とともに事業利益の大幅増の影響などで増益となりました。ROEは主に英国Fulham Shore社の子会社化や増益の影響などにより7.5%となりました。



英国Fulham Shore社を子会社化した影響などから、資産は無形資産及びのれん、使用権資産などが、負債はリース負債、短期借入金がそれぞれ前期比で増加したものの、利益剰余金の増加などにより、親会社所有者帰属持分比率は1.0%減少したもの、25.1%と健全性を維持しました。



1株当たり当期利益は前期比約20円増加の60.08円、1株当たり配当額は1.5円増配の9.0円としました。当期より特別配当を除き前期以上の1株当たり配当金額の配当を行う累進配当を従来の配当政策に加えました。

※ 調整後配当性向=配当金総額÷(親会社の所有者に帰属する当期利益+減価償却費及び償却費+その他の営業費用ーその他の営業収益+減損損失+非経常的費用項目)×100  
※ 2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割。

※2024年3月期は企業結合にかかる取得対価の配分が完了していないことから、暫定的な会計処理となっております。

## 非財務ハイライト

2024年3月期ESGマテリアリティ P33

## 人と社会とともに

## 女性比率／女性管理職割合

— 従業員における女性の割合(%) -- 女性管理職割合(%)

全従業員における女性従業員の割合は、採用やキャリア支援などにより継続増加傾向で推移しています。女性管理職割合に関しても継続で増加傾向であり、2024年3月期は大きく数値が伸びました。目標達成に向けて、より一層の取り組みを行っていきます。

## 地球とともに

## 食品廃棄物排出量／食品リサイクル率

— 排出量原単位(kg/百万円) — 再生利用等実施率(%)

2024年3月期は、店舗数拡大に伴い食品廃棄物排出量は増加することが予想されましたが、店舗努力により原単位で前年度と同程度に抑えることができました。一方、再生利用など実施率については0.4%の微増にとどまる結果となり、今後一層の改善を進めています。

## 人と社会とともに

## 麺職人資格保有者

— 麺職人資格保有者数(名)

前年に引き続き、2024年3月期も麺職人資格取得者拡大に向け取り組んだ結果、店舗数を大きく超える1,696名の資格保有者が誕生し、2024年3月には全店舗に麺職人の配置を達成しました。

## 地球とともに

CO<sub>2</sub>排出量— 排出量原単位(t-CO<sub>2</sub>/百万円)

2024年3月期は、店舗数拡大に伴いCO2総排出量は微増となりましたが、店舗努力により売上あたりの排出量は削減しているため、排出量原単位では減少しました。引き続き、店舗におけるエコアクション21をベースとした環境マネジメントを推進していきます。

## 私たちのハビスを高める

## 離職率

離職率(%)

2024年3月期は、離職率低減に向けたさまざまな取り組みが成果につながり、過去5年で最も低い離職率となりました。引き続き離職率低減に向けて、より一層の取り組みを行っていきます。

※ 縱職率の集計範囲は、2020年3月期は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を対象とし、それ以後は加えて株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社内のヤマ牛の5社で集計。縱職率以外数値の範囲は [P33] 2024年3月期ESGマテリアリティに集計範囲を記載。

## 地球とともに

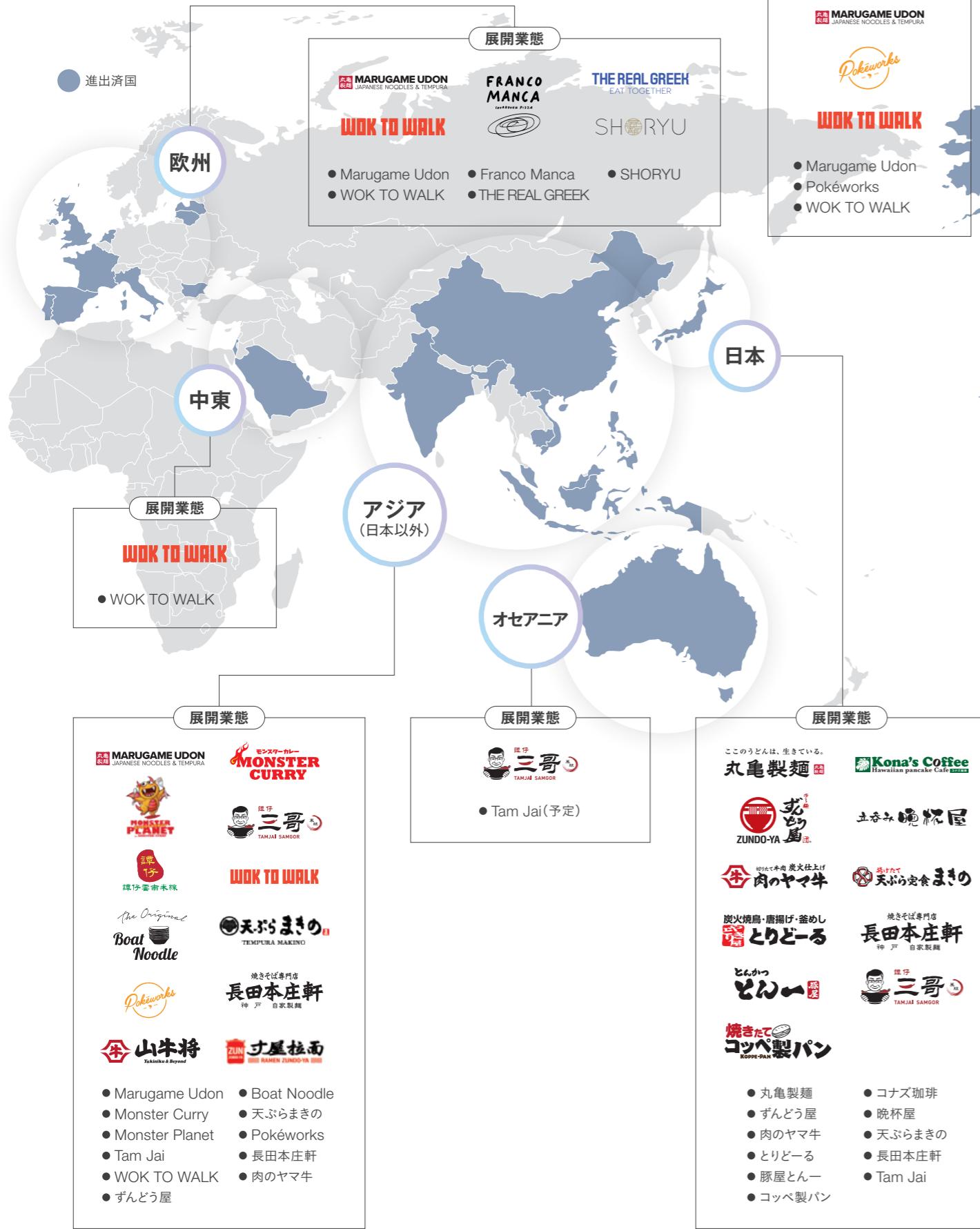
## 水使用量

— 水使用量原単位(m<sup>3</sup>/百万円)

2024年3月期は、店舗数拡大に伴い水使用量は微増となりましたが、環境経営目標に対しては大幅達成をしています。そのため、2026年3月期に向けては環境経営目標の見直しを行いました。また、継続して節水弁や各設備による節水に取り組んでいます。

## Corporate Information and Stock Information

## 会社情報／株式情報



## 会社概要 (2024年9月末現在)

社名	株式会社トリドールホールディングス
創業	1985年8月
設立	1990年6月
資本金	4,948百万円
本社所在地	東京都渋谷区道玄坂1-21-1渋谷ソラスタ 19階
従業員数*	社員数(連結): 7,790人 臨時従業員数(連結): 14,023人
連結子会社数*	92社
持分法適用関連会社数*	24社

\*2024年3月末現在

## 株式情報 (2024年9月末現在)

発行可能株式総数	230,400,000株
単元株数	100株
発行済株式総数	88,241,752株 (うち自己株式 828,900株)
株主数	181,170人
証券コード	3397
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

## 大株主 (2024年9月末現在)

氏名または名称	所有株式数(株)	所有株式数の割合(%)
栗田 貴也	27,581,633	31.55
有限会社ティーアンドティー	9,851,600	11.27
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,188,200	5.94
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	3,738,000	4.28
アリアケジャパン株式会社	600,000	0.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	532,700	0.61
BNYM SA/NV FOR BNM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	327,997	0.38
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	292,632	0.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	216,000	0.25
EUROCLEAR BANK S.A./N.V. (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	212,200	0.24
計	48,540,962	55.53

## 株主構成 (2024年9月末現在)

