

## Corporate Governance

# コーポレート・ガバナンス

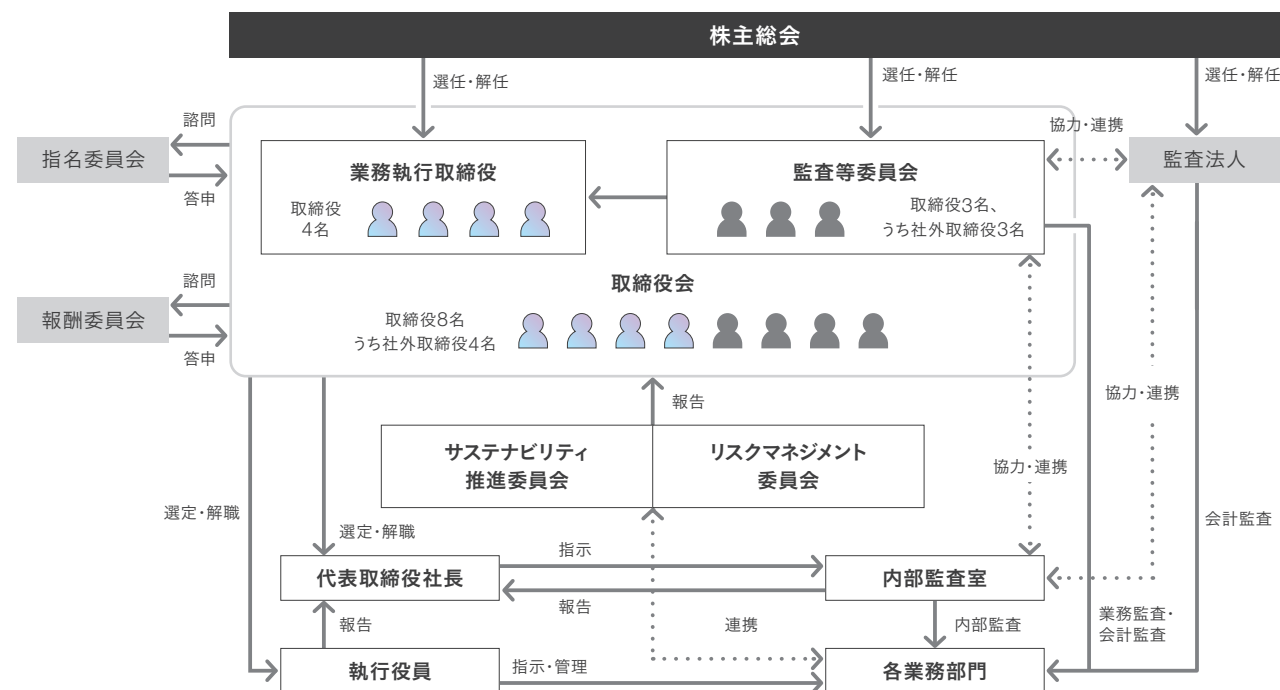
トリドールグループでは、意思決定の迅速化により機動力を発揮し、経営拡大の迅速化と健全性および透明性を維持することを方針とし、経営組織体制や仕組みを整備しています。また、経営の監査・監督機関として監査等委員会を設置し、各委員は取締役会への出席を行い、経営意思決定時には、経営の健全性確保の観点から、発言および必要なアドバイス、議決権行使をしています。同時に開催される監査等委員会では、委員の間で情報共有をするとともに、透明性の高い経営を目指し、迅速な情報開示に努めています。

## 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。



(2024年7月時点)

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、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。	株主から会社経営の監査・監督を受託した監査等委員により構成された会議体で、取締役の職務の執行を監査・監督する。	社外取締役を中心に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。	社外取締役を中心に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わ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わ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 聡	● (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

※ 山口聡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



1985.08 1990.06	自営業(トリドール三番館開業) 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	2001.04	デロイト・トーマツコンサルティング株式会社(現、アビームコンサルティング株式会社)入社	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	1990.04 2003.06	富士通株式会社入社 ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク日本支社入社
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)	2006.10	アビーム 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	2002.04	株式会社エム・ビー・テクノロジーズ(現、アセテック株式会社)入社	2009.05	バーバリー・ジャパン株式会社入社
		2015.07	デロイト・トーマツコンサルティング合同会社入社	2007.05 2008.05	株式会社 J・Payment 入社 株式会社 ビー・アンド・イー・ディレクションズ 入社	2010.09 2016.01	Burberry Asia Limited 入社 サントリーホールディングス株式会社 入社
		2017.06 2019.02 2019.07	同社執行役員パートナー 当社入社 当社海外事業本部海外事業準備室長	2012.11 2020.02 2020.10	株式会社 ジャパンディスプレイ 入社 当社入社、管理本部財務部長 当社ファイナンス本部長 兼 財務部長	2020.01 2021.09	サントリー食品インターナショナル株式会社 入社 サントリーホールディングス株式会社 入社
		2019.10	当社海外事業本部海外事業企画部長	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	2024.02 2024.05	当社入社、執行役員 兼 CPOO 当社執行役員 兼 CHHO 兼 ハビネス・ヒューマンサポート本部長
		2020.02 2021.06	当社執行役員海外事業本部長 当社常務取締役 兼 海外事業本部長	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)	2024.06	当社取締役 兼 CHHO 兼 ハビネス・ヒューマンサポート本部長(現任)
		2022.06	当社取締役副社長 兼 COO 兼 海外事業本部長(現任)				



1990.04 2015.05	株式会社博報堂入社 株式会社センシングアジア代表取締役(現任)	1992.10	監査法人朝日新和会計社(現、有限責任 あずさ監査法人)入所	1994.10	朝日監査法人(現、有限責任 あずさ監査法人)入所	2009.12	弁護士登録、堂島法律事務所入所
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	1997.04 2003.10	公認会計士登録 日野総合会計事務所所長(現任)	1998.04 2004.08	公認会計士登録 梅田浩章公認会計士事務所所長(現任)	2014.06	株式会社地域経済活性化支援機構へ出向
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	2008.09	株式会社日野ビジネスコンサルティング(現、SFC プレインコンサルティング株式会社)代表取締役(現任)	2004.09 2011.03	税理士登録 不二精機株式会社社外監査役(現任)	2016.09 2017.06	堂島法律事務所へ復帰 当社取締役(監査等委員)(現任)
2023.06 2024.03	当社取締役(現任) 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)	2011.06 2015.06 2016.06 2019.06	当社監査役 当社取締役(監査等委員)(現任) 監査法人 アイ・ビー・オー社員 監査法人 アイ・ビー・オー代表社員(現任)	2013.04	株式会社イーサーブ代表取締役(現任)		

執行役員



※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 聡	●	●	●	●		●						
田中 憲一	●	●		●	●	●						●
松風 里栄子	●	●	●	●		●	●	●				
梅木 利泰			●	●		●						
梅田 浩章			●	●		●						
片岡 牧				●	●	●						



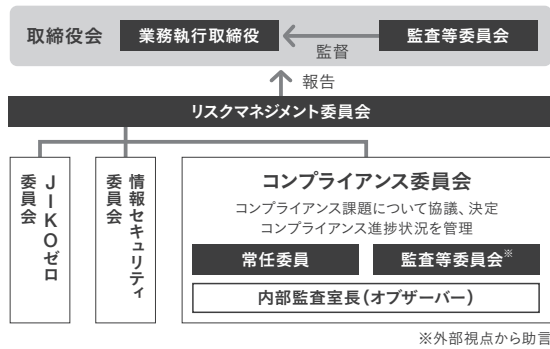
## Compliance

# 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。

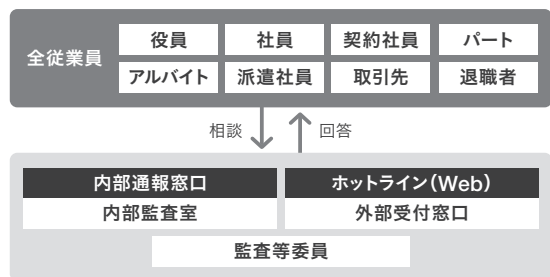


### 内部通報制度

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。



企業倫理憲章  
<https://www.toridoll.com/company/charter/>



トリドール行動基準  
<https://www.toridoll.com/company/conduct/>

### 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、会社にとっても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ヵ月が過ぎ、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ける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



社外取締役  
松風 里栄子

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、重要になってくるのは財務と非財務と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しますが、率の低減には取り組むべきだと捉えています。これからの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、企業価値の向上を持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ており、十分なガバナンスが果たさ

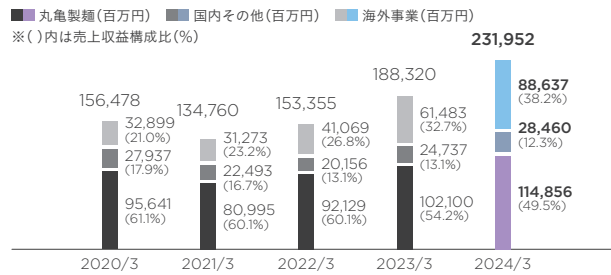
れていると認識しています。今後の課題については、海外でM&Aをしてグループの一員となった会社のガバナンスの整理と、それができる人材の採用にあると考えています。海外で生じている問題をきちんと集約し、問題解決を図っていきけるよう、早めの対応が必要であると感じています。また、サクセッションプランについては、後継者にふさわしい人物をどのように選出し、育て、移行していくのかの議論を深めていけるよう、社外からの視点で提言を行っていきたいと思います。今後は、それぞれが有している高い専門性や知見をさらに活かしていただけるよう、担当部署や役員にも積極的なアドバイスをしていくことができればと考えています。

## Financial and Non-Financial Highlights

## 財務・非財務ハイライト

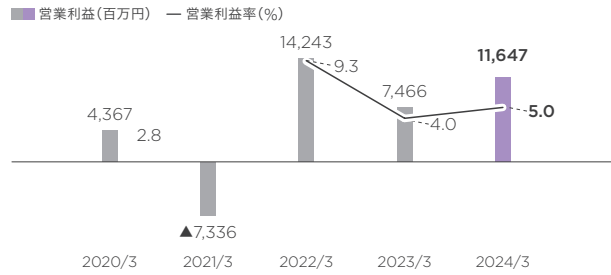
## 財務ハイライト

## 連結売上収益



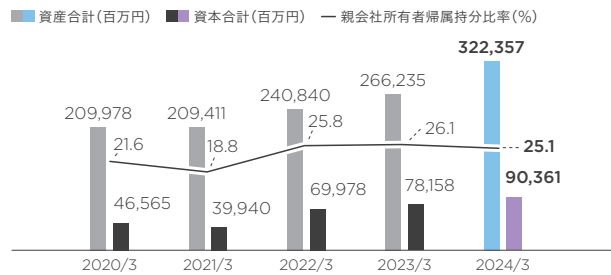
当社を取り巻く環境は、前期比で人の移動量が増加し、客数の回復を押し上げました。このような環境下で、国内では訴求力の高い商品開発、店舗設計と来店動機の訴求に取り組み、海外は2023年7月に英国 Fulham Shore社を子会社化するなどの結果、売上収益は過去最高の2,319億52百万円となり、また全セグメントで過去最高を記録しました。

## 営業利益／営業利益率



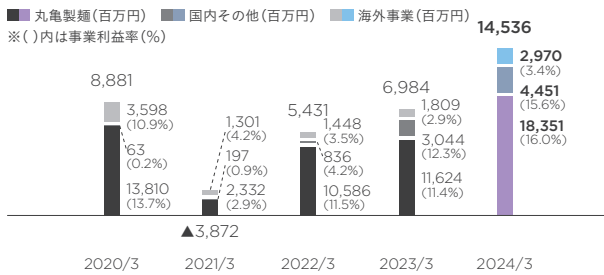
前期の新型コロナウイルス感染症にかかわる時短協力金などの政府補助金などにより、その他の営業収益は前期比で減少したものの、事業利益の大幅増で吸収したことや、前期に一過性の費用をその他の営業費用に計上した影響などから、営業利益は116億47百万円と大幅な増益となりました。

## 資産合計・資本合計／親会社所有者帰属持分比率



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%減少したものの、25.1%と健全性を維持しました。

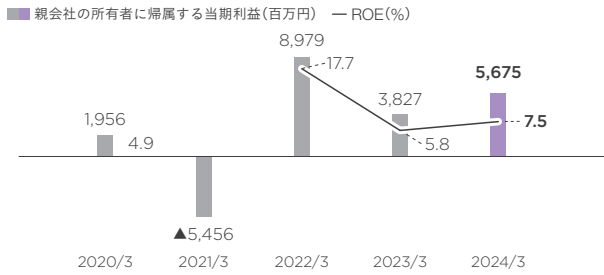
## 連結・セグメント別事業利益／事業利益率



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。

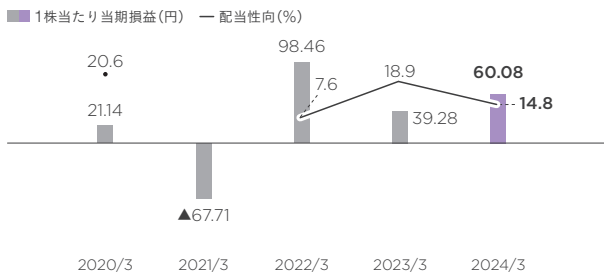
※ 連結事業利益は各セグメントに配分していない全社費用とする調整額を含みます。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



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。

## 1株当たり当期損益／配当性向



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。

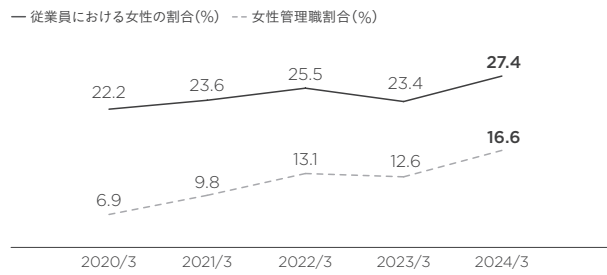
※ 調整後配当性向＝配当金総額÷(親会社の所有者に帰属する当期利益＋減価償却費及び償却費＋その他の営業費用－その他の営業収益＋減損損失＋非経常的費用項目)×100  
※ 2020年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割。

## 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

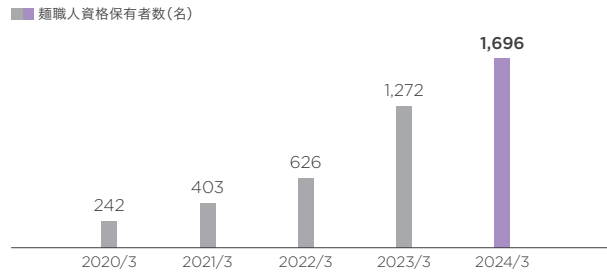
## 女性比率／女性管理職割合



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経年増加傾向で推移しています。女性管理職割合に関しても経年で増加傾向であり、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。

## 人と社会とともに

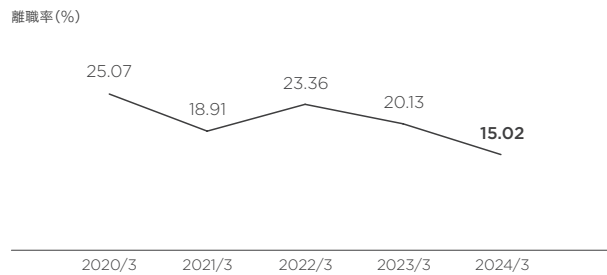
## 転職人資格保有者



前年に引き続き、2024年3月期も転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月には全店舗に転職人の配置を達成しました。

## 私たちのハビネスを高める

## 離職率

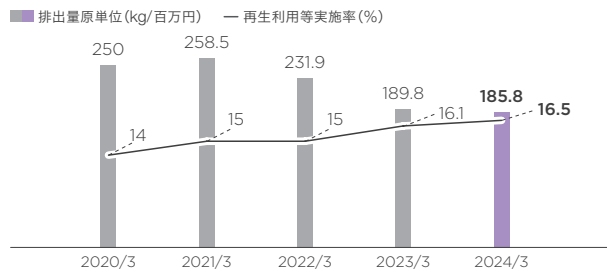


2024年3月期は、離職率低減に向けたさまざまな取り組みが成果につながり、過去5年で最も低い離職率となりました。引き続き離職率低減に向けて、より一層の取り組みを行っていきます。

※ 離職率の集計範囲は、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、それ以降は加えて株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛の5社で集計。離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。

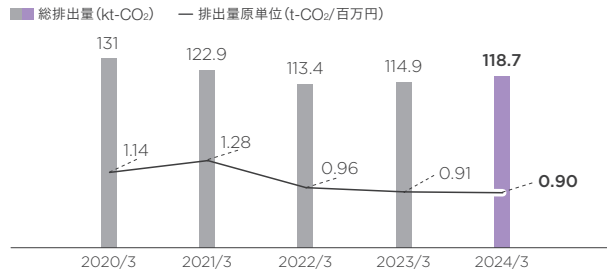
## 地球とともに

## 食品廃棄物排出量／食品リサイクル率



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きます。

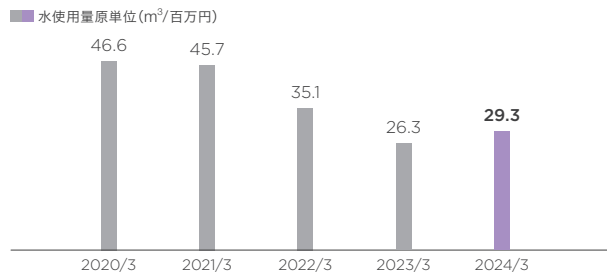
## 地球とともに

CO<sub>2</sub>排出量

2024年3月期は、店舗数拡大に伴いCO<sub>2</sub>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。

## 地球とともに

## 水使用量



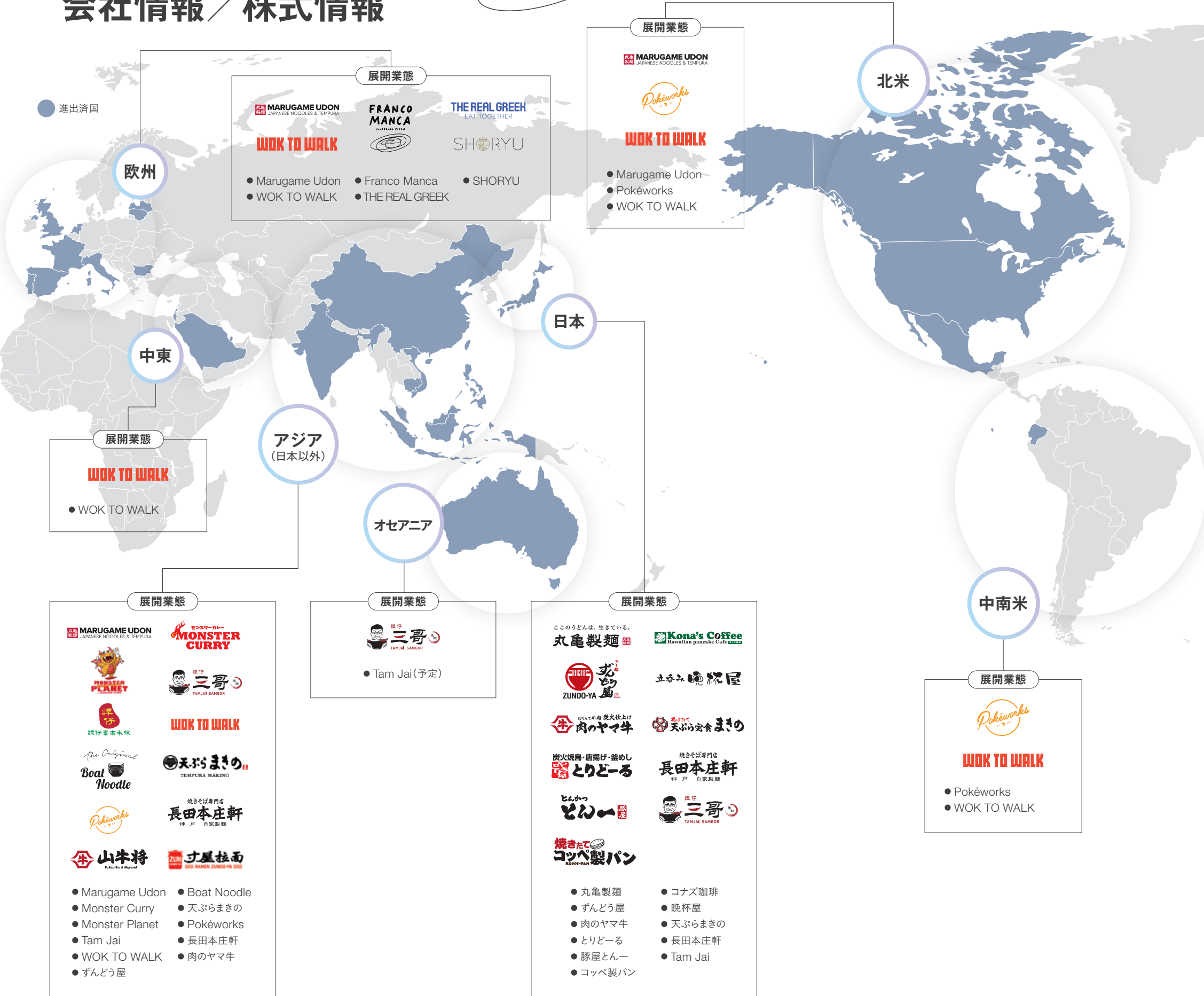
2024年3月期は、店舗数拡大に伴い水使用量は微増となりましたが、環境経営目標に対しては大幅達成をしています。そのため、2026年3月期に向けては環境経営目標の見直しを行いました。また、継続して節水弁や各設備による節水に取り組んでいます。

※2024年3月期は企業結合にかかわ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。



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	発行済株式 (自己株式を除く)の 総数に対する 所有株式数の割合(%)
	栗田 貴也	27,581,633 31.55
	有限会社ティアーアンドティー	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

