

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 渋谷ソラスト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)

食の感動で、
この星を満たせ。

TORIDOLL REPORT 2022



表紙デザインについて

トリドールグループの価値の源泉は「食の感動体験」です。

子供の瞳に映る店内の調理シーンは、目の前で調理される熱気や音、そしてできたての料理とその香りなどにより、五感が揺さぶられ、本能が歓ぶ一、そんな感動体験を表しています。



CONTENTS

SECTION 01 トリドールグループについて

ミッション/ビジョン	03
トリドールグループの価値創造の歩み	05
トリドールグループの概要	07
トリドールグループの主要ブランド	09

SECTION 02 価値創造ストーリー

トップメッセージ	13
価値創造モデル	17
「感動体験」を実践する丸亀製麺の取り組み	19
トリドールグループが目指す姿	21
機会とリスクの認識	23

SECTION 03 経営戦略

中長期経営計画	25
戦略と重点テーマ	27
具体的施策	29
セグメント別概況	31

SECTION 04 ESG戦略

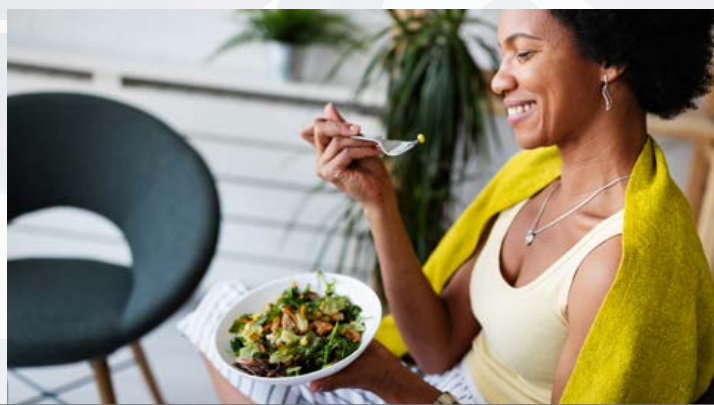
ESG戦略	35
ESGマテリアリティ(重要課題)	37
食の感動体験を世界に	39
人と社会とともに	43
地球とともに	47
責任ある経営基盤の構築	50
コーポレート・ガバナンス	53
社外取締役鼎談	59

SECTION 05 会社情報等

財務・非財務ハイライト	63
会社情報/株式情報/編集後記	65

食の感動で、 この星を満たせ。 TORIDOLL→

どうしてもなく食べたくなる。
 店に行くたびに驚きがある。
 味覚だけでなく、五感までも揺さぶられ
 食べ終わるのが惜しくなって、
 また明日も来たくなる。
 本能が歓ぶほどの圧倒的な感動体験で、
 目の前のお客さまを、世界中の人々を
 毎日ワクワクさせ続けよう。
 食の感動に、国境などない。
 これからも予測不能な進化を遂げ続けて、
 人類を幸せで満たしながら、
 食の世界の頂へと駆け上がれ。
 それができるのは、さっと私たちしかないから。



ミッション/ビジョン

トリドールグループは、真のグローバルフードカンパニーとして、食のビジネスの頂へとつめる。その想いを込めて、2022年5月にコーポレートスローガン「食の感動で、この星を満たせ。」の策定と、ミッション・ビジョンを見直しました。

スローガン

Mission

Vision

ミッションとビジョンの
エッセンスを
対外向けに言語化したもの

トリドールグループが存在する
意義であり世の中に対して
果たしていく使命

ミッションを
果たし続けるための
トリドールグループが
目指すべき姿

食の感動で、
この星を満たせ。

本能が歡ぶ
食の感動体験を探求し
世界中をワクワクさせ続ける

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

トリドールグループの価値創造の歩み

世界最大のうどん外食チェーン[※]へ

※「丸亀製麺」と「Marugame Udon」を合算した2022年3月期の売上収益と店舗数について、うどんをメインメニューにしたレストランを直営またはフランチャイズ経営している他社の事業を比較対象とした場合（当社調べ）

→ トリドール創業

1985年、栗田貴也がこういう店を3軒持ちたいという志を店名に込めた炭火焼き鳥屋「トリドール三番館」を兵庫県加古川市で創業。いかにお客様に来ていただくか、どうしたら喜んでいただけるかを悩み、追求する日々が始まる。



栗田貴也が手書きした「トリドール三番館」1号店の看板は本社に飾られている

2000年「食の感動体験」との出会い

香川県讃岐の製麺所を訪れ、作りたての美味しさと臨場感に衝撃を受ける。お客様が真に求めるものは、五感で味わう「食の感動」であると認識。讃岐の製麺所を再現した業態を創って、全国に「食の感動」を届けたいという強い思いを抱く。



讃岐の製麺所は茹で釜の湯気まで感じられるほど作り手とお客様の距離が近い

▶ 店舗数の推移

国内店舗数 海外店舗数

1985 創業

1985 1990

→ 丸亀製麺快進撃

2000年 丸亀製麺 1号店誕生

「丸亀製麺」を兵庫県加古川市に初出店。店内に製麺機を設置し、小麦粉から生地を作るオープンキッチンで、打ち立て、茹でたてのうどんを提供。自分でトッピングやサイドメニューを追加し、商品を席に運ぶセルフ形式は全国的には新しい業態だった。



「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

2003年 ショッピングセンターに初出店

「丸亀製麺」をショッピングセンターに初出店。フードコートで作りたてのうどんを提供する業態は珍しく、お客様の長蛇の列ができて評判となり、さまざまな地域から出店オファーが舞い込む。店内調理にこだわって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た。

2006年「丸亀製麺」国内100店舗突破

都内オフィスビル、ロードサイドなど店舗形態を拡張。株式上場を果たす。

2010年「丸亀製麺」国内500店舗突破

ロードサイド中心に出店を加速し、1号店開店からわずか10年で500店舗に急成長。

2011年「丸亀製麺」国内全都道府県に出店完了

2000 丸亀製麺快進撃

2004年「長田本庄軒」1号店オープン

2006年「天ぶらまきの」1号店オープン

→ 世界へ

2011年 初の海外出店

グループ初の海外店舗を米国ハワイに開店。オープン当初から行列が絶えない人気店となった。世界中から観光客が訪れるハワイでの成功が「うどんは世界で通用する」確信につながり、海外事業を本格化する契機となった。



「Marugame Udon」ワイキキ店はグループ全業態の中で個店売上トップを続ける

2015年 フェア商品をCMで訴求するモデル構築

フェア商品「肉盛りうどん」のTVCMを全国放映。同商品が大ヒットし、大量出店による自社競合などの閉塞感を打ち破った。これをきっかけに、フェア商品をCMで訴求する販促モデルを構築。

2019年 原点回帰

急成長のひずみに危機感を抱き、「丸亀製麺」ブランドを再定義。「ここのうどんは、生きている。」をキーワードに、全店舗で打ち立て、茹でたてのうどんを提供していることを改めて訴求し、創業以来の原点に立ち戻る。ブランド戦略の一新に伴い、品質や顧客満足度も向上。

グローバルフードカンパニーへの挑戦

→ グローバルブランド育成

2015年～ M&Aで海外業態を拡張

多数の固定客とブランド力を有し、他地域に展開できるポテンシャルを持つ「WOK TO WALK」「Boat Noodle」「Tam Jai」「Monster Curry」などさまざまな業態をM&Aによりグループ化。海外で作りたての美味しさと「感動体験の提供」を重視。



香港を拠点とする「Tam Jai」は強いブランド力を有し、店舗は多くの家族連れなどで賑わう

国内では自社ブランドの開発・育成に注力

「いちばん近いハワイの食卓」をコンセプトとする「コナズ珈琲」が国内グループトップクラスの個店売上を上げるまでに成長。炭火焼き肉丼を提供する「肉のヤマキ商店」、都度揚げの天ぷらを提供する「天ぶらまきの」などの自社ブランドも順調に成長。



「コナズ珈琲」幕張店はドックランにも隣接する海浜幕張エリアの人気店

2018年～ 海外パートナーシップ構築

海外の外食マーケットに精通し、知見と経験豊かなローカルパディとの協業を推進。2018年にシンガポールのEN Groupから新業態を取得、2019年に米国のHargett Hunter Capital Managementと資本業務提携、2020年に英国のCapdesia Group Limitedと合併会社を設立。



ロンドンの一等地に出店した「Marugame Udon」が大成功するなどの成果を上げる。

2017年 国内もM&Aで業態拡張

立ち飲み需要の増大を見据えて「晩杯屋」を運営する株式会社アクティブソースを子会社化。また、高い集客力がある背脂系濃厚とんこつラーメン業態「ずんどう屋」を運営する株式会社ZUNDを子会社化。

→ 新しい価値創造

2021年～ コロナ下で経営体質を強化

コロナ下でイートインが低迷した2021年4月に、「丸亀うどん弁当」を発売し、年間2,000万食を売り上げる大ヒットとなった。テイクアウト専用窓口の設置などイートインと両立する店舗の開発も奏功し、テイクアウトが丸亀製麺の新たなカテゴリーとして定着。「肉のヤマキ商店」ではグロッサリーとレストランを融合した「グローサラン」化が進む。



「丸亀うどん弁当」は商品改良やラインナップ拡充を重ね、商品の柱のひとつに成長

海外事業 27%

国内 73%

丸亀製麺 60%
その他 13%

2022年3月期
セグメント別
売上構成比

2011 世界進出

2015 グローバルブランド育成

2021 新しい価値創造

2010

2013年「コナズ珈琲」1号店オープン

2015年「豚屋とんー」1号店オープン

「Wok To Walk」取得

2016年「Boat Noodle」取得

2017年

「肉のヤマキ商店」1号店オープン

日本国内の「晩杯屋」取得

日本国内の「ずんどう屋」取得

2018年「Tam Jai」「Monster Curry」取得

2020

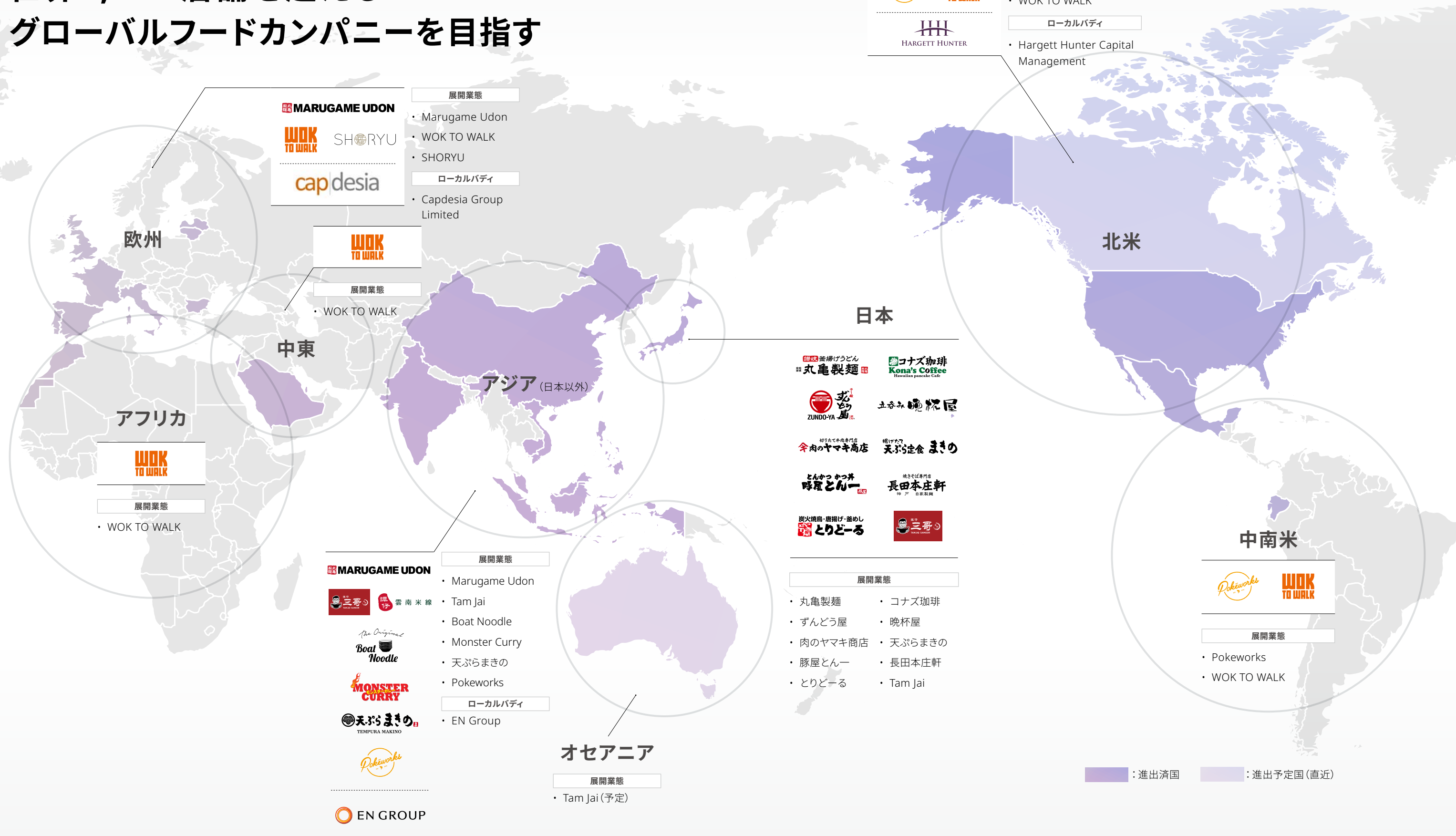
2006年 東京証券取引所マザーズに上場

2008年 東京証券取引所第一部に市場変更

2021年 Tam Jai international Co.Limitedが香港証券取引所に上場

2022年 東京証券取引所プライム市場に移行

トリドールグループの概要

世界5,500店舗を超える
グローバルフードカンパニーを目指す

トリドールグループの主要ブランド



丸亀製麺

本格的なうどんを、セルフ形式で提供する讃岐うどん専門店です。

麺には厳選した国産小麦と塩・水のみを使用。日本国内すべての店舗で毎日、粉から生地を作り、お客様の目の前で切り出した麺を、大きな釜に投入して茹で上げています。うどんが一番美味しく食べられる「打ち立て」「茹でたて」でのご提供にこだわっています。

また、本場の楽しさを多くの方に感じていただけるように臨場感のあるオープンキッチンを採用しており、お客様に「手づくり」「できたて」の様子をお伝えしています。



長田本庄軒

厳選した小麦粉で店内製麺した、もっちり中太麺が特徴の焼きそば専門店です。

自慢の自家製麺に、神戸の下町・長田の味として知られる牛スジとコンニャクを甘辛く煮込んだ「ぼっかけ」がたっぷり入った名物「ぼっかけ焼きそば」が人気です。

お客様の目の前で、鉄板調理された焼きそばを熱々のまま提供します。これぞ神戸長田の味という、もっちり濃厚な味わいの焼きそばをお楽しみいただけます。



とりどーる

小さなお子様から高齢の方まで、ご家族が一緒に楽しめる本格炭火焼鳥店です。お客様に美味しい焼鳥をお腹いっぱい召し上がっていただきたい、という想いを込め、毎日店内で串を打ち、丁寧に炭火で焼き上げています。

当店にしかないこだわりの串をはじめ、揚げたての唐揚げや旨味たっぷりの釜めしなど、永く愛されている人気商品を多数ご用意しています。



コナズ珈琲

「いちばん近いハワイの食卓」をコンセプトとした、ハワイアンカフェです。

まるでハワイのノースショアに暮らす友人宅のリビングに訪れたような、居心地の良い空間・時間を提供しています。一杯ずつドリップで淹れる自家焙煎のコナコーヒーと、ふわふわ生地が自慢のパンケーキが人気商品です。

ハワイを味わい、ハワイの風を感じる、そんなハワイの現地の体験を目指しています。



豚屋とん一

豚肉のカットから仕上げまでの工程を、お客様の目の前ですべて行う、トンカツ、かつ丼屋です。

切りたてのお肉にこだわり、一つ一つ丁寧にパン粉をつけて揚げられたとんかつは、サクサク感と、豚肉の旨味、柔らかいお肉の食感を楽しめます。

特製の割下で揚げたてのとんかつを玉子で包んだかつ丼のほか、特製ダレで仕上げた名物のトンテキなど、豚肉を使ったさまざまな定食やどんぶりも提供しています。



肉のヤマキ商店

店内切りたて、焼きたての牛肉を提供する焼肉丼、惣菜の専門店です。

切りたてのとろけるような口当たりと甘みが際立つ牛肉の品質と、肉の旨味を逃がさない炭火仕上げ調理にこだわり、旨味をぎゅっと閉じ込めたジューシーな焼肉丼を提供しています。また、ご家庭でもお楽しみいただけるように、焼肉弁当、肉たっぷりの牛肉コロッケ、唐揚げなどの揚げたて惣菜を提供しています。



天ぶらまきの

揚げたての美味しさにこだわる天ぶら定食の専門店。ご注文いただいた後に、お客様の食べるスピードに合わせて、都度揚げたての天ぶらを提供し、熱々の美味しさを楽しめます。

市場直送の新鮮な魚を使った天ぶら定食や、旬の食材を利用した定食など、季節の訪れを感じさせる天ぶら定食を提供しています。



晩杯屋

誰でも、一人でも、気軽にお酒が呑める大衆酒場です。仲買人と信頼関係を築き、魚は東京・豊洲市場から直接仕入れることで、料理は90円から、ドリンクは250円からという値段でありながら、どこにも真似できない圧倒的なクオリティを追求しています。

そして、呑んで食べて、良い気分でお客様を次の店へと送り出す、最高の一軒目を目指しています。



ずんどう屋

姫路発の濃厚とんこつラーメン屋です。

特注の釜土で水と豚骨だけを使い、20時間かけて炊きあげたこだわりの豚骨だしをベースに、背脂を加えた濃厚スープが特徴です。

笑顔と活気ある店員の掛け声、非日常なライブ感のある雰囲気、お客様に元気になって帰っていただくことを心掛けています。



MARUGAME UDON

Marugame Udon

讃岐うどんの専門店として、本格的な味わいのうどんをセルフサービスで提供する丸亀製麺の海外ブランドです。

日本国内の丸亀製麺同様に、オープンキッチンですべての調理工程をお見せし、手づくり・できたてを感じていただけます。

本場の美味しさ、体験をアジア、米国、欧州の各地にお届けしています。



譚仔 雲南米線

Tam Jai

Tam Jaiは、香港では毎年3千万人以上が来店する、顧客満足度ナンバーワンのヌードルレストランです (AC Nielsen 香港調べ*)。

グループでは、香港、中国本土、シンガポールなど、190店舗以上を展開しています。2022年から日本での展開も始まりました。

「ミーシェン(米線)」と呼ばれる米と水でできた新食感の麺に、何万通りも楽しめる具材と辛さ、やみつきになるスープで、多くの人を惹きつけています。何度でも行きたくなる、そんな香港スパイスヌードルです。



*1: Tam Jai 三哥がNo.1、Tam Jai 雲南がNo.2を獲得



WOK TO WALK

欧州を中心に世界展開するフライドヌードル、フライドライスなどを提供するアジア・ファストカジュアルチェーンです。

タイの屋台料理をコンセプトに、欧米のトレンドを取り入れて、現代風にアレンジしています。

店舗はクールでスタイリッシュな雰囲気が特徴で、お客様が好きな食材を選んだら、目の前で炎を豪快に立ち上げて調理する、エンターテインメント性と濃厚な味わいが世界各地で人気を博しています。



Monster Curry

Monster Curryは、日本式カレー屋として、シンガポールで支持を集める人気業態です。

日本式のしっかり煮込んだカレーの濃厚な味わい、シェアをコンセプトにした空間とボリューム感のある商品、選べる5段階の辛さが人気の理由です。

また、ハラール認証を取得した「MONSTER PLANET」として、イスラム教徒のお客様向けの店舗も展開しています。



Pokeworks

Pokeは、ハワイで古くから親しまれるローカルフードで、現地の言葉で「切り身」を意味します。

元々はマグロやタコ等を一口大に切りハワイアンソルトやしょう油・ごま油等を合えたものです。Pokeworksは近年、ヘルシーフードとして人気を集め、米国本土でトレンドを取り入れ進化しています。

豊富な具材と、従来の丼(Poke Bowl)での食べ方に加え、巻き寿司風(Poke Burrito)やサラダ(Poke Salad)を組み合わせ、最後にお好みのソースやトッピングを合わせて、自分好みにカスタマイズできる楽しさが人気を集めています。



SHORYU

昇龍/SHORYU

本格的な豚骨スープを使ったラーメンで、ロンドンにラーメンブームを巻き起こしたSHORYU。

お酒も楽しめるラーメンバースタイルを展開するSHORYUでは、本格ラーメンに加え、鉄板餃子、博多焼き鳥、中華風の皮で具材を包んだSHORYUパンなど、バラエティに富んだ本格的な日本食を楽しむことができます。

インテリアには日本の瓦を埋め込んだ伝統的な博多塀や、提灯、暖簾などを使用して、博多の居酒屋をモダンに表現したスタイリッシュな空間を提供しています。



The Original Boat Noodle

Boat Noodle

タイの水上マーケットで食べられていた小さなスープヌードルをルーツとする人気ファストフードチェーンです。

小さなサイズのヌードルを日本の回転ずしのように、食べたい分だけ注文し、食べ終わった器を積み上げながら食べ進めるスタイルで、便利さと美味しさ、そして視覚的な楽しさで、若者や女性をはじめ多くのお客様に楽しんでいただいています。

また、マレーシアのハラール認証を取得しており、イスラム教を信仰するお客様からも人気を集めています。



天ぷらまきの

天ぷらまきの(海外)

本格的な天ぷら定食で人気を集める天ぷらまきのを、海外に展開しています。

日本国内と同様に、お客様の注文を受けて、天ぷらを都度揚げし、熱々で提供しています。

まるで日本の天ぷら専門店を訪れたような商品と空間で、天ぷらを世界に広めています。



トップメッセージ

道なき道を歩んできた。
これからも道を創り続ける。



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

讃岐で出会った「感動体験」

1985年に焼き鳥居酒屋「トリドール三番館」を兵庫県加古川市に出店したところからトリドールグループの歴史はスタートしました。最初はお客様が全く来なく、「どうしたらお客様が来てくれるのか」、そのことだけをずっと考え続けていました。今考えると、このことがトリドールの原点、強みの源泉になったのだと思います。全身全霊をかけて運営した焼き鳥業態「とりどーる」は、地域のお客様に支えられ店舗数も増えていきました。ただし当時の「とりどーる」にはまだ、他のお店と違う強さの確たるものがありませんでした。

丸亀製麺を始める前、私はうどんの聖地香川県の讃岐に行くことがありました。そこで訪れたのは2人だけでこじんまり商売をしているようなある製麺所でした。飲食店ではないため、愛想よく出迎えてくれるわけでもなく、サービスが良いわけでもありません。ただどんぶりの上にご飯を入れ醤油を一かけして食べるだけの製麺所でした。ある程度お金があれば、美味しいものを食べられる豊食の時代にもかかわらず、この製麺所には全国から人が押し寄せて大行列ができていたのです。自分が作ってきたお店ではこの製麺所のような行列はできていませんでした。

「一杯のうどんのためだけに。そうか、人は体験や感動を求めているのだ。」ということに初めて気が付きました。目の前で茹で上がるうどん。それを器に盛り、できたてを食べる。作り手の動き、立ち込める湯気、におい、活気など、すべてがお客様の五感に響き、お客様はそれを「体験」しに来ているのだということに感銘を受けたのです。この製麺所を再現できればお客様に来ていただける、喜んでいただける、感動させることができる、そう確信したのです。この信念のもと、丸亀製麺全店に製麺機を設置し、塩、水、小麦粉からその日の最良のうどん生地を作り、できたてのうどんを提供するという丸亀製麺のスタイルを確立したのです。

そして、資金が少ない中で丸亀製麺のフードコートへの出店を進めていきました。当時は店頭での実演販売をしていた業態はほとんどありませんでしたので、そこに圧倒的な競争力が生まれ、行列ができるようになりました。その後、フードコートの業態をロードサイドに展開するなど、さまざまな業態拡張を進め、丸亀製麺に集中投資していきました。そして2006年に東京証券取引所マザーズ市場に株式を上場、2008年に東京証券取引所市場第一部に上場することができました。

「非合理の追求」がトリドールの強み

日本国内では、1970年代からナショナルチェーンが一気に台頭しました。出店さえすればどんどんお客様が来ていきましたので、「お客様が来る」ことありきで戦略を考えれば良かった時代です。しかし現在、外食市場はピークアウトしていく中、オーバーストアの状態が続いています。

私たちは他社との差別化を図るため、店内で手づくり・できたて・臨場感を重視して付加価値を創出するというチェーン店としては非合理なことを追求してきました。ある程度の規模で多店舗展開する際は、提供する商品とサービスの品質を統一し、かつオペレーションを簡素化するため、セントラルキッチンで一次加

工されたものを店舗に納品する仕組みを採用することが一般的ですが、私たちはそれをやりません。

私たちは創業当時から、「お客様は来ない」ことが前提としてあり、「どのようにしたらお客様にきていただけるのか、どのようにしたらお客様に喜んでいただけるか」ということだけを考え続けてきたからです。創業当時の失敗があったからこそ「どうしたらお客様が来てくれるか、どのようにしたらお客様に喜んでいただけるか」ということだけを考えるようになり、それを実行し続けた結果としてここまで来たのです。

潜在的なインサイト、欲求にどう差し込んでいけるのか

人は衝動買いをする生き物です。だからお店には、すぐく食べたいと思わせる要素が必要です。そして、人の中の潜在的なインサイト、欲求にどう差し込んでいけるのかがとても重要となります。これができれば、何もない野原のマーケットが、肥沃なマー

ケットに変わります。逆にインサイトがなければ、売る努力をたくさんしなければならなくなります。私たちはこの潜在的なインサイト、欲求にどう差し込んでいけるのかを考え続け、実行してきました。

ものを買いたい、食べたいと思うのはどういうことなのかを考え続け、顧客創造、需要創造ができれば、一気に成長することができます。一見非合理に見えますと思いますが、それで良いのです。手間ひまかけて取り組むことで、結果として、模倣が困難となり、

参入障壁は高くなります。非合理の強みは、ブルーオーシャンを創り出すのです。これで一気に日本のマーケットを拡大することができました。

「感動体験」は海外の人たちにも響くことを痛感

国内出店を加速している時期に、ハワイに行くことがありました。何気なく散歩をしていると、ワイキキのある通り沿いに雰囲気の良い家屋がありました。それを見たときに、この場所に丸亀製麺を持ってきたらたくさんのお客様が来てくれるのではないかと直感的に思い、出店することにしました。海外1号店となる「MARUKAME UDON Waikiki Shop」です。当時ハワイの食事は高く、特に和食は高かったため、価格的にもリーズナブルに、

実演シーンも見せることで、「MARUKAME UDON Waikiki Shop」は開店から大行列ができました。手づくり・できたてという「感動体験」は日本人だけでなく、海外の人たちにも響くことを痛感し、海外でもやっていけるという自信が沸きあがってきました。その後、2018年12月に海外事業本部を立ち上げ、本格的な海外事業がスタートしました。

親和性の高い業態で、世界のマーケットを開拓

日本国内とは比べものにならない巨大な世界のマーケットの中で、「うどん」という日本の文化を啓発していくには時間がかかります。「うどん」との親和性の高い業態で、もっとマーケットを開拓していけるのではないかと考え、2015年ごろからM&Aを開始しました。

M&Aについては、私たちが共感できるものを持っている業態、考え方に共感できる企業に仲間になっていただくことが前提です。最初のM&Aは、バルセロナで見た大行列店でした。お客様の目の前で大きな中華鍋で火をおこしながら料理する店舗で、欧州人がタイの屋台にインスパイアされて展開していた「WOK TO WALK」です。現在は、欧州を中心とした20カ国で104店舗

(2022年6月現在)を展開しています。これをきっかけに日本から人や資金を送り海外展開を進めるこれまでのスタイルをやめて、現地企業とローカルパディを組んで任せるスタイルに転換しました。

また直近で買収したのがTam Jai International Co. Limitedです。世界中にチャイナマーケットは存在し、中華の業態を持てば大きなスケールを獲得できるのではないかと思い、ゲートウェイである香港で人気の雲南ヌードルチェーン「譚仔雲南米線」と「譚仔三哥米線」を運営する同社を買収し、グループ会社化しました。2022年には日本国内にも初出店を果たしています。

コロナ禍でも見出した「感動体験」

2021年3月期以降、新型コロナウイルス感染症の影響で、世界各地でロックダウンなどが行われるなか、私たちは打つ手がない、時が経つのを待つしかない状況でした。

しかし、このままではいけないということで、テイクアウトを開始しました。それまでテイクアウトに対しては消極的でしたが、考え方を改めて、「できたて」という信念は守ろうということで進めました。しかしなかなかうまくいきませんでした。そこで開発したのが「丸亀うどん弁当」です。弁当という言葉は温かい印象を与えます。これでテイクアウト需要に火が付きました。これを通じて、新型コロナウイルスと共存していくすべを体得し、一回り

自分たちが成長できたのではないかと考えています。

テイクアウトは、高齢者や小さいお子様のいらっしゃる方など、お店に行きにくいお客様に、390円という値段で手づくり・できたてのものを提供するもので、これも新たな感動体験となりました。オーダーされてから目の前で仕上げる、これが非合理ながら感動となるのです。普通の経営者ならば、お弁当を先に作って置いておく。そうすれば人件費もかかりません。しかしそこには「感動」がありません。成功体験を持った社員、パートナーだからこそ、理解して実施できるのです。結果、「丸亀うどん弁当」はこれまでに約2,200万食を提供することができました(2022年6月時点)。



私たちの志を言語化した新たな理念体系

2022年5月にミッション、ビジョンの見直しを行いました。

「食の感動で、この星を満たせ。」これは私たちのスローガンです。私たちの志を社内だけでなく、社会に向けて発信したものです。「世界」ではなく「この星」です。国境など意識しない視点で、過去の常識や価値観にとらわれることなく、ひとつしかないこの星を幸福で満たし、頂点に立ちたいという想いが込められています。

私たちが追求める「食の感動体験」とは、五感を刺激するだけでなく、人間の本能が軟ぶほどのものです。それを日々磨き続け、時代とともに進化し続け、世界中をワクワクさせ続けることが私たちの新たなミッションになります。

また、過去にもさまざまな矛盾を乗り越えて、誰にも予測できない成長を遂げてきましたが、予測不能な進化とはつまり私たちの生きざまそのものなのです。その進化をどこまでも続けることで、まだ見ぬ未来が切り拓けると思っています。その道の先でしかたどり着けないオンリーワンのグローバルフードカンパニーという私たちの目指す究極の姿を言語化したものがビジョンです。

トリドールグループならではのサステナビリティへの貢献

一方で、気候変動をはじめとする社会課題が山積している昨今、これらの解決に貢献できない企業には、お客様はついてきてくれません。企業のエゴだけで成長するには限界があり、そのような時代は終わりました。私はトリドールグループを次世代の未来を壊すような会社にはしたくありません。このような考えの下、持続可能な社会の実現に貢献する企業として、取り組みを強化していくために、今回、8つのテーマを4つのカテゴリーに整理したESGマテリアリティの特定を行いました。特定した8つのテーマそれぞれは、当社グループの持続的成長とともに社会の持続性にとっても非常に重要なものです。

また、社会課題がグローバル化する中においては、1社単独で社会課題を解決することはできません。バリューチェーン全体や

外食の常識で見れば、私たちは異端児です。やはり一般的には生産性や仕組みが重要視されますし、多くの外食企業が今進められているのは、卓上にタッチパネルを置いたり、ロボットが配膳したりする省人化です。彼らから見れば、私たちが進めていることはあまり理解されないでしょう。しかし私たちは、「感動」が成長の源泉であることを疑っていません。不易流行、変えてはならないものなのです。変えて良いのは、需要予測などお客様から見えない部分のDX化などです。お客様と向き合う時間を作るために、投資していく必要があります。

トリドールから「感動」を外したら、単なる外食企業になってしまいます。単なる外食企業が世界の頂点に立つことはできません。私たちは異端児ですが、海外には考え方を共有する多くの仲間がいます。海外の経営者が同じ視点で経営をしています。成長のエンジン、源泉である「感動」を携え、世界中の仲間たちと、同時多発的な展開、網目状の成長をしていく、これが想像を絶する成長につながるのです。

業界全体として取り組むことが必要だと思っています。今後も同業他社やステークホルダーの皆様のご理解・ご協力を得られるよう対話を行い、連携を深め、トリドールならではの貢献をしていきたいと考えています。

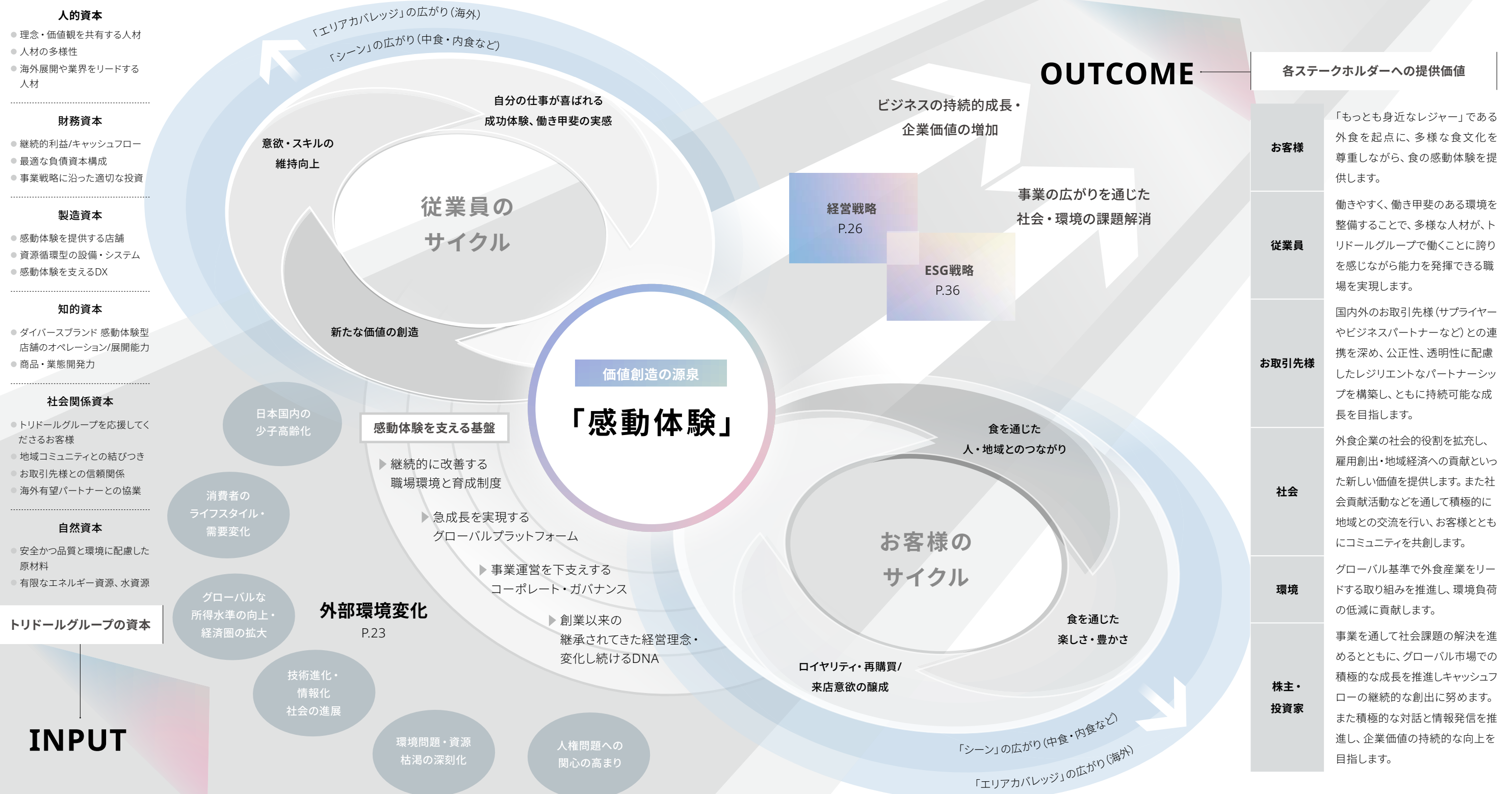
ESGに取り組んでいるのも、今の自分たちを維持していくためではなく、未来を創っていくためです。当社グループは、常に外食業界の先頭を走る存在になっていきたいと思っています。「食の感動で、この星を満たせ。」この新たなスローガンの下、過去の常識や価値観にとらわれることなく、ひとつしかないこの星を幸福で満たすオンリーワングローバルフードカンパニーの実現に向け、邁進していきたいと思っています。

価値創造モデル

トリドールグループは、財務的価値創出に加えてすべてのステークホルダーに対する価値創出を実現べく企業活動を展開します。その価値の源泉は「食の感動体験」です。そこから生じるお客様のサイクルと従業員のサイクルの相互連関により、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目指す姿

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



「感動体験」を実践する丸亀製麺の取り組み



「手づくり」「できたて」の美味しさを 五感で感じる体験

讃岐の製麺所さながらの佇まい、のれんをくぐると職人が製麺する姿。積み上げられた国産小麦の袋、麺を切る音、目の前の釜からあがる湯気と茹であげられた麺、山積みとなった食欲をそそる揚げたての天ぷら、そんなライブ感ある店内で食べる“できたて”の美味しさ。

豊富なうどんや天ぷらから選ぶ楽しさ。自分好みにトッピングや薬味を好きなだけカスタマイズできる楽しさ。これが丸亀製麺だけが提供できる体験価値。



讃岐の製麺所を再現した オープンキッチンで 感動体験を生む店舗

丸亀製麺は、屋号に「製麺」の文字が入っている通り、讃岐の製麺所で体感した感動体験を再現することにこだわっています。それは、うどんを食べるまでの工程を五感で感じながら目の前の釜からあげたうどんを楽しむ体験です。

店内は、製麺所の光景を再現するため、製麺機や大釜をお客様の目に届くところに配備しています。麺を打つところや湯気が立ち込めている様子が見え、小麦の香りや天ぷらの揚がる音など、五感で楽しめるようオープンキッチンにしています。また、お客様にうどんを注文していただいた後、注文したものが出来上がる様子を見ていただくことで臨場感も楽しんでいただけます。



手づくり・できたてにこだわった セントラルキッチンを持たない “非効率な”店舗

丸亀製麺と同規模のチェーン店では製造効率の追求や店舗オペレーション軽減のためにセントラルキッチンを持つのが一般的です。しかし、丸亀製麺は手づくり・できたてにこだわり、セントラルキッチンを持たずに全店で粉からうどんを作っています。各店舗が製麺所であるがゆえに設備投資が重く、面積も取ります。また、製造に関わる人件費や水道光熱費も、通常の飲食店より多くかかります。それでも、あえて丸亀製麺では店頭での手づくり・できたてにこだわっています。それは店頭で、お客様の目の前で粉からうどんを打ち、茹でたてを食べていただくことこそ、感動体験の源泉であると信じているからです。



「感動体験」

感動体験を支える仕組み

手づくり・できたてを支える 職人技

丸亀製麺では、製麺技術を画一的なマニュアルではなく、各々の判断を伴う職人技として伝授しています。その職人技の標準化と向上のための教育システムの一環として麺職人制度/天ぷら職人制度を取り入れています。待遇と連動させ、専門人材のモチベーション向上、定着化を図っています。

すべてが直営店の サプライチェーンマネジメント

丸亀製麺は全店、直営店で店舗展開を行っています。他飲食チェーン店で採用されているフランチャイズ方式は新規出店等のコストの低減につながりますが、理念やこだわりを浸透させ、品質を重視し、技術をきちんと修得してもらうため、すべてを直営店とするサプライチェーンマネジメントを採用しています。

トリドールグループが目指す姿

経営戦略

▶ P.25

トリドールグループは「食の感動体験」を根幹とする「KANDOTレードオン戦略」を掲げています。

- ・「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、「世界中どこでもできる体験」にしてい

このような、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を、当社グループの強みの源泉と位置づけ、そのさらなる発展のため、4つの重点テーマに取り組んでいます。

重点テーマ

1

感動体験の追求

2

事業
ポートフォリオの
量・質拡充

3

バディ布陣^{※1}の
確立

4

NxN展開^{※2}を
支える基盤構築

※1 感動体験に共感した特別な知識とノウハウを持つ世界中の仲間
※2 複数ブランドを複数国への同時展開

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、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して価値を創造し続けることを目指しています。

そのために、中期経営計画に基づいた事業戦略と、ESG戦略であるESGマテリアリティ（重要課題）に基づいたサステナビリティ活動を統合した取り組みを進めていきます。

これらの推進により、当社グループは社会とともに持続可能な成長を続け、すべてのステークホルダーに対し財務非財務両面の価値を創出していきます。

Our VISION

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

ESG戦略

▶ P.35

トリドールグループは、食の提供という、人が生き、営みを行う上での根幹を担う事業を世界的に展開しています。その責任を認識し、外部環境の変化が当社にもたらす影響を分析した上で、社会からの関心度が高く、自社にとって影響度の高い課題として、4つのカテゴリ、8つの重要テーマであるESGマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

サステナビリティ基本方針とESGマテリアリティのもと、活動進捗を測るKPIを設定し、積極的な取り組みを進めていきます。

ESGマテリアリティ（重要課題）

1

食の感動体験を
世界に

- 食の楽しさ・豊かさの提供
- 食品安全

2

人と社会とともに

- 人材育成
- 雇用維持・創出
- 多様性の尊重と働き甲斐のある環境づくり

3

地球とともに

- 資源循環の推進

4

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
- リスクマネジメントシステムの構築

機会とリスクの認識

トリドールグループは、外部環境の変化によって生じる機会とリスクを中長期的視点で認識し、経営戦略とESG戦略の両輪によって機会創出とリスク低減を図り、持続的な成長を実現します。

外部環境の変化	● 機会 / □ リスク	経営戦略	取り組み概要	ESGマテリアリティ(重要課題)
日本国内の 少子高齢化	● オーバーストア市場であっても「食の感動体験」を追求することでの、他社との差別化 ● 「食の感動体験」を起点とした事業展開によるお客様の新たな来店動機と市場の創出 ● 単なる飲食サービスの域を超え、お客様と感動体験を共有することによる従業員満足度向上 ● 従業員満足度向上による離職率の低下、優秀な人材の確保 □ 人口減少や少子高齢化による、国内の外食消費支出の減少 □ 日本国内の労働人口減少による労働力確保の困難化	重点テーマ① 感動体験の追求	▶ 感動体験の創出・磨きこみ ▶ 人材育成と定着化 ▶ 感動体験を生む舞台づくり	食の楽しさ・豊かさの提供 多様性の尊重と 働き甲斐のある環境づくり
消費者の ライフスタイル・ 需要変化	● テイクアウト・デリバリーなど、食の楽しみ(を享受する機会)の多様化による新たなビジネス機会の拡大 ● サステナビリティを考慮したエシカル消費の拡大や、多様な食文化の尊重による新たな需要開拓 □ サステナビリティや健康など、消費者のニーズに即したサービス提供の遅れによるお客様の減少	重点テーマ② 事業ポートフォリオの 量・質拡充	▶ M&Aによる新たな業態獲得 ▶ 選択と集中 ▶ ブランドインキュベーション	食品安全 食の楽しさと豊かさの提供
グローバルな 所得水準の向上・ 経済圏の拡大	● 世界各地において、身近なエンターテインメントである「外食」を享受する層の拡大と、多様な食文化市場の広がりによる事業機会の創出 ● 事業を展開する国・地域における雇用機会の創出 □ 海外展開に伴う事業運営の複雑化によるリスクマネジメントの困難化 □ 海外展開にあたって、現地ニーズを適切に捉えきれないことによる市場の取りこぼし	重点テーマ③ バディ布陣の確立 重点テーマ④ N×N展開を支える基盤構築	▶ 新規有力バディの探索 ▶ 重要市場のバディによる業態同時展開 ▶ ブランド基軸でのグローバル連携 ▶ グループ機能のグローバル化 ▶ 出店力の強化	雇用維持・創出 人材育成 リスクマネジメントシステムの構築
技術進化・ 情報化社会の進展	● デジタルテクノロジーの進化による労働負荷の軽減 ● 店舗オペレーションの効率化と新たな感動体験の創出 ● グループ内の情報共有効率化によるリスク対応の高次化 ● グループ全体でのサステナビリティ経営推進の効率化 □ デジタルテクノロジー活用の遅れによるオペレーションコストの増加、競争優位性低下	重点テーマ① 感動体験の追求 重点テーマ④ N×N展開を支える基盤構築	▶ 感動体験の創出・磨きこみ ▶ 人材育成と定着化 ▶ 感動体験を生む舞台づくり ▶ ブランド基軸でのグローバル連携 ▶ グループ機能のグローバル化 ▶ 出店力の強化	リスクマネジメントシステムの構築
環境問題・ 資源枯渇の深刻化	● 環境課題に対する先行投資による競争優位性確保 ● 環境課題への積極的な取り組みによるステークホルダーからの評価向上 □ 原材料の価格上昇に伴うコスト優位性の喪失 □ 環境課題に対する消極姿勢によるレピュテーションリスク □ 環境規制への対応の遅れによる企業評価の低下と資金調達コストの増加			資源循環の推進
人権問題への 関心の高まり	● 人権問題に真摯に対応することによる従業員満足度の向上と人材確保 ● サプライチェーンにおける人権問題対応による供給基盤の安定化 □ 人権問題への対応の遅れによる就業先としての選択忌避 □ 消費者からのネガティブな評価による需要減少、投資先選択忌避による資金調達の困難化			サプライチェーン・マネジメント 多様性の尊重と 働き甲斐のある環境づくり

経営戦略

重点
テーマ1

感動体験の追求

重点
テーマ2

事業ポートフォリオの量・質拡充

重点
テーマ3

バディ布陣の確立

重点
テーマ4

NxN展開を支える基盤構築

中長期経営計画

トリドールグループは、2028年3月期を最終年として「真のグローバルフードカンパニー」となるための意欲的な中長期目標と、その達成に向けた3ヵ年計画を策定しています。

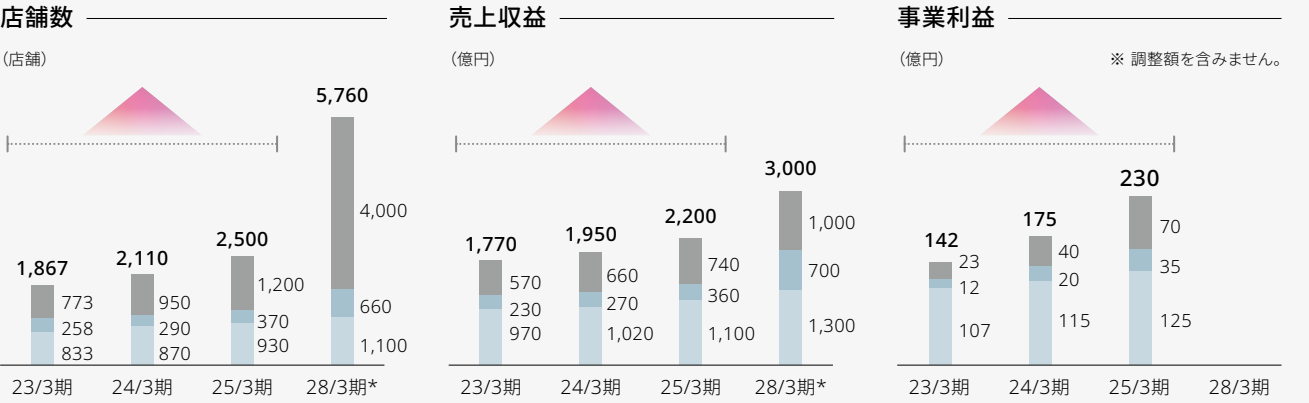
前期 (22/3期) まで	2022年3月期実績		
	店舗数:	約1,720店舗	事業利益率: 3.5%
	売上収益:	約1,534億円	営業利益率: 9.3%

3ヵ年計画	2025年3月期計画		
	店舗数:	2,500店舗	事業利益率: 6.4%
	売上収益:	2,200億円	営業利益率: 5.5%

中長期目標	2028年3月期計画		
	店舗数:	5,500店舗超	事業利益率: 12%以上
	売上収益:	3,000億円	営業利益率: 10%程度

目標値の内訳

その他、海外事業の各セグメントで着実に規模の拡大、利益改善を図ると同時に、M&Aの推進によりさらなる成長を目指します。2025年3月期まではいずれもM&Aを含まない、既存業態の計画であり、M&Aを実施した場合は下記数値への上乗せとなります。



連結事業利益率12%以上、国内・海外の比率が半々になる水準を目指す。

戦略と重点テーマ

食の感動体験を起点とする“KANDOトレードオン戦略”を掲げ、その実現のために4つの重点テーマを定めています。

Keyword: 二律背反→二律両立

戦略の骨格となるキーワードが、「二律両立」です。

手間暇かけてこだわった業態を、一方ではスピーディーに効率的に展開する。そしてその国、そこでしか得られない体験を、世界中で享受できる体験にしていく。

こうし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し、拡大する推進力こそが、当社グループの強みの源泉と位置づけ、戦略の骨格に据えています。

■ : 強みの源泉 ■ : 戦略の構成要素

① 戦略構成要素

食の感動体験

戦略の起点となるのは、お客様の来店動機を生み出す「食の感動体験」です。従来の感動体験を進化させるとともに、中食、海外、新たな食文化などこれまでにないシーンで感動体験を創出し続けます。

重点テーマ1 感動体験の追求

② 戦略構成要素

ダイバースブランド

感動体験を体現する国内外のバラエティ豊かなブランド群を活かした、よりバランスの取れた成長を指向します。

重点テーマ2 事業ポートフォリオの量・質拡充

③ 戦略構成要素

ローカルバディ

各業態が海外進出するたびに、それぞれの国・地域でパートナーを探索する段階から進化し、試行錯誤を続けてきました。今後は各地のパートナーを単なるビジネス上の契約関係を越えたローカルチーム「バディ」として、複数業態で並行して事業を展開していきます。

既に欧州においては外食ファンドのCapdesia Group Limitedと、米国においては外食ファンドのHargett Hunter Capital Managementとそれぞれ提携し、強い事業体制を構築しながら、主力業態であるMarugame Udonの事業展開を加速しています。アジアでは、当社グループが出資したMonster Curryを傘下に抱えるシンガポールのEN Groupと、新たに国内業態の天ぶらまきの展開を仕掛けています。

世界各地の有力市場で、このような布陣を確立します。

重点テーマ3 バディ布陣の確立

■ トリドールホールディングスの主なバディ

欧州

capdesia

- ▶ 欧州展開のジョイントベンチャーパートナー。ロンドンでMarugame Udonの英国進出を成功させた後、フランチャイズ本部構築のサポートとフランチャイズの開拓を推進
- ▶ 欧州各国におけるダイバースブランド展開をサポート

米国

HARGETT HUNTER

- ▶ Marugame Udon USA, LLC に出資。経営体制強化のためCEO等、経営層を選定し成長戦略を策定
- ▶ 米国におけるダイバースブランド展開をサポート

アジア

EN GROUP

- ▶ トリドールホールディングスがEN Groupの展開するモンスターカレーにマジョリティ出資
- ▶ MONSTER CURRY/PLANET、天ぶらまきを含むアジア地域でのダイバースブランド展開をサポート

感動体験に共感した特別な知識と
ノウハウを持つ世界中の仲間

手間暇かけて
こだわって展開する

Craft

五感を揺さぶられ
本能が歓ぶ体験

① 食の感動体験

そこでしかできない体験

Only

② ダイバースブランド

世界中の知恵や文化から生み
出される色とりどりの感動体験群

世界中
どこでもできる体験

Anywhere

国境を超えた感動が次々と
拡張しながら進化し続ける仕組み

④ ノーボーダー
ネットワーク

スピーディーに
効率的に展開する

System

④ 戦略構成要素

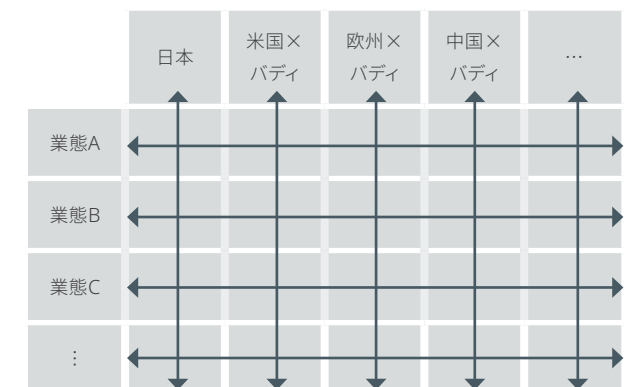
ノーボーダーネットワーク

多様なブランド群、ローカルバディ、そしてそれらを支えるグローバルアドバイザリーボード、トリドールグループの本社機能が、縦横無尽に世界各地でネットワークとして機能することで、事業の急展開を実現します。

N×Nとは、多数のブランドが多数の国・地域で、ローカルバディとともに一気に広がっていくことを表現したものです。特定の地域・業態での成功体験やアイデアが、地域・業態を超えてグループに還元するための体制・仕組みを構築しています。

その重要な要素であるグローバルアドバイザリーボードでは、ローカルバディの経営層をはじめとして、世界各地において飲食業の成功体験を持つタレントが、これからの当社グループの発展に向けた議論を行っています。

重点テーマ4 NxN展開を支える基盤構築



グローバルアドバイザリーボード

グループ本社機能
(グローバルサプライチェーンマネジメント、
フランチャイズサポート体制など)

予測不能レベルの進化

具体的施策

中長期目標の実現に向けて、“KANDOTレードオン戦略”を構成する要素に紐づく4つの重点テーマ、11の取り組みを定め、注力しています。

重点テーマ1

感動体験の追求

トリドールグループの強みの源泉である感動体験をさらに進化させ、創出し続けていくことが、重点テーマの1つ目です。そのために「感動体験」自体を徹底的に磨きこんでいくことに加え、その主体となる「人材」、そして感動体験の「舞台」である店舗に投資していきます。

1. 感動体験の創出・磨きこみ	▶ テイクアウトやデリバリー、これまでに不出店していない国・地域、新たな食文化（ハラル・ヴィーガンなど）や消費セグメント（急速に進む高齢者市場など）に対応する新たな商品群・サービスの提案など、新たなシーンにおいて、感動体験を創出・確立 ▶ 各業態において感動体験のあり方を再定義・言語化し、全世界での再現性を担保
2. 人材育成と定着化	▶ 感動体験をお客様にお届けする店舗の体制を質・量ともに充実させるべく、人材投資・定着率向上を推進 ▶ これらを実現するためのキャリアロードマップ、トレーニングシステムを整備・展開
3. 感動体験を生む舞台づくり	▶ バックオフィス業務のDX、効率化・自動化の設備導入などを通じて店舗の従業員が顧客サービスに専念できる環境を整備 ▶ テイクアウト・デリバリーなど、新たな感動体験のシーンに最適化した店舗・オペレーションの設計と新店・改装での横展開

重点テーマ2

事業ポートフォリオの量・質拡充

感動体験を色とりどりに体現するダイバースブランドを強化します。M&Aや自社のインキュベーション活動を通じた新たな業態の立ち上げと、一方では選択と集中、グローバルブランド化によって質の面でも事業ポートフォリオを拡充していきます。

4. M&Aによる新たな業態獲得	▶ 1,000億円のM&A予算枠を設定し、欧米/中華圏/東南アジアの有望市場を中心に業態を拡充 ▶ M&Aではトリドールグループの誇る感動体験を共有し、世界中の有望市場で顧客・事業機会の獲得が期待できる業態をターゲットとして深堀り ▶ M&Aの選定から統合までの各ステップには自社内の専門メンバーを体制構築に加え、ローカルバディをはじめとする世界中のバディネットワークを有効活用
5. 選択と集中	▶ 勝ち筋が定まった業態・出店モデルには投資・人的リソースを集中投下。一気呵成に数百〜千店舗単位の事業規模を持つ業態を複数展開 ▶ 選択と集中の副次的な効果として、業態ごとの間接費用を圧縮し、業態の収益性を引き上げ
6. ブランドインキュベーション	▶ 新たな業態、サブブランド・新たな出店モデルを創出 ▶ 既存業態についても、グローバルブランドへの昇華を目指し、ブランドアイデンティティ、カスタマージャーニー、ストアデザイン、カルチャーなどを含む包括的なリブランディングを推進

重点テーマ3

バディ布陣の確立

トリドールグループの業態を世界の有望市場で効率的に展開すべく、ローカルバディの布陣を早期に確立し、それらのローカルバディを最大限活用して、世界各地で複数業態の同時展開を果たし、圧倒的なスピードでの成長を実現します。

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、ジョイントベンチャーパートナーを含む新規バディの探索を進め、早期に体制確立 ▶ ローカルバディ候補となるファンド、レストランオペレーター、デベロッパーなどの情報収集と精査、交渉加速のため、海外事業本部内に専門チームを立ち上げ
8. 重要市場のバディによる業態同時展開	▶ 各国・地域のバディが、それぞれ特定の単業態の展開に取り組むのではなく、ダイバースブランドを同時に複数並行で展開することにより、海外出店スピードを加速 ▶ 直営店に加えて、フランチャイズパッケージを確立

重点テーマ4

NxN展開を支える基盤構築

ブランドとローカルバディ、本社機能・アドバイザーリーボードがネットワークとして機能し、ブランド基軸でのグローバルな連携、グループ機能のグローバル化、出店力の強化に取り組んでいきます。

9. ブランド基軸でのグローバル連携	▶ ベストプラクティスの特定・横展開によって、ブランドのサービスレベル向上、初期投資額の抑制・マネジメント、店舗収益の改善を実現 ▶ マニュアル作成、トレーニング・資格認定制度などの国・地域横断的な検討により、各国法人の間接費用を抑制
10. グループ機能のグローバル化	▶ グローバルサプライチェーンの構築など、各業態の海外同時展開を支える本社・営業機能の確立 ▶ 調達・マーケティング・人材育成・営業支援など、各国地域の店舗運営におけるサポート体制を拡充
11. 出店力の強化	▶ 世界5,500店舗超を実現する立地・モデル開発の質的・量的体制強化 ▶ 立地開発・設計建設のチームが各業態と綿密に連携し、出店モデルの構築、投資回収を早期化する初期投資額の抑制に取り組み、投資効果の高い出店プランを構想

セグメント別概況

丸亀製麺

丸亀製麺は継続的な出店を軸に再成長を果たします。顧客体験価値(CX)向上、テイクアウト強化等に加えて都市型を中心とする新たな立地モデルを模索していきます。



主要な施策1 ロードサイドでの継続出店と、都市部での展開加速

▶ 新規出店は、都市部での展開を強化。テイクアウト窓口を併設したロードサイド継続出店に加えて、テイクアウト専門店や住宅街におけるビルインモデルを模索し、100店舗超の純増

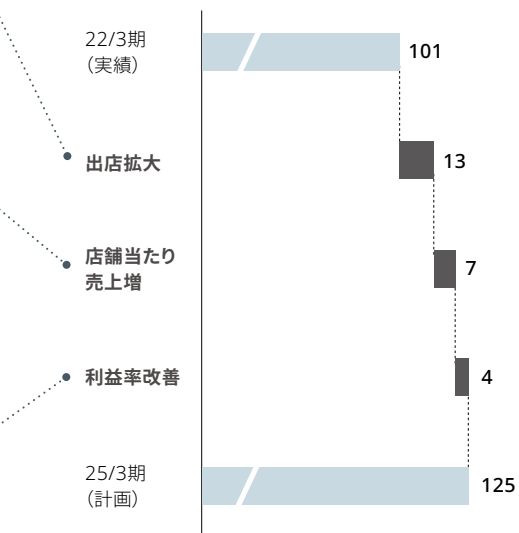
主要な施策2 リピーター増、テイクアウトなどでの需要積み上げ

①CX向上によるリピート客数増加
②中食需要獲得による売上拡大(ワイド窓口改装など)
③新ブランドキャンペーンによる利用訴求
上記3施策で、店舗当たりの売上高を5%超の引き上げ

主要な施策3 事業利益率の改善

▶ 原価率は状況を注視しながら、価格改定・商品ミックス見直しを検討し、影響を緩和または低減
▶ DX・設備導入により人件費や、水光熱費などの抑制

丸亀製麺 事業利益 (億円)

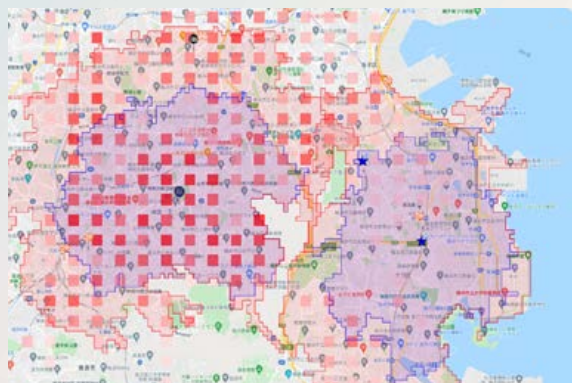


主要な施策1 ロードサイドでの継続出店と、都市部での展開加速

既存モデルの出店ポテンシャルの可視化

・丸亀製麺アプリなどのデータとオープンデータを組み合わせ、店舗の商圏を可視化。既存の出店モデルについて、カニバリを最小限に抑制した出店ポイントを特定

丸亀製麺アプリなどのデータ活用のイメージ



新たな立地モデルの確立

・都市型の立地モデルを強化
・例えば、駅中・駅前のテイクアウト専門店モデルや、テイクアウト、イートインが半々で、駐車場台数が少なくても成功できる出店パターンモデルの確立

テイクアウト専門店(綾瀬駅東口店)



海外事業

海外事業セグメントは利益率の改善を図りながら、既存/新規のローカルバディと協業した各地での複数ブランド同時展開、中長期的なフランチャイズ展開の加速により、急拡大を図ります。



主要な施策1 バディとタッグを組んだ急拡大

▶ 丸亀以外のブランドについても、欧米アジア圏で同時展開
▶ 中華圏をはじめとするアジア、その他有望地域において、新たな有力バディを発掘

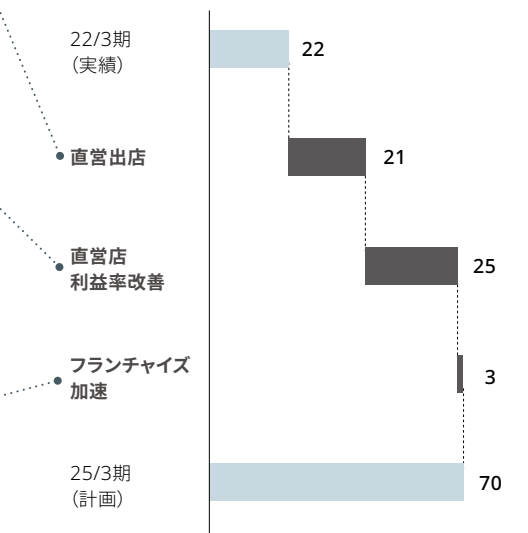
主要な施策2 収益性改善と規模拡大に伴う間接費負担減

▶ ブランドごとに、オペレーション効率の改善、出店投資の適正化を推進
▶ 現時点で店舗数が少ない国・地域の業態について、規模を急拡大することにより、間接費の負担を軽減

主要な施策3 モデル店舗の確立、ノウハウの横展開

▶ 海外展開を見据えたモデル店舗の確立
▶ フランチャイズ支援体制とパッケージの拡充
▶ フランチャイズの中長期的な拡大に向け、バディとともにフランチャイズパートナーの探索を実施

海外事業 事業利益 (億円)



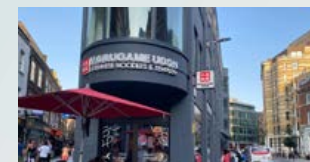
主要な施策1 バディとタッグを組んだ急拡大

ローカルバディでの成功モデル

英国Marugame Udonは、有力なローカルバディと組み、立地戦略×店舗設計×マーケティングの融合で成功

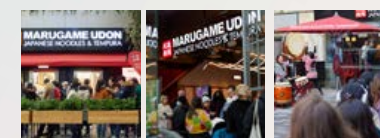
立地戦略

一等地の旗艦店



ロンドンのターミナル駅近くに立地する1号店

複数の繁盛店モデルの検証



2号店 商業施設立地 3号店 オフィス立地 4号店 繁華街立地

店舗設計

現地の視点を取り入れたデザイン



バディとの協議を重ねて和・日本食を訴求

うどん初体験でも、楽しめるサービス



デジタルサイネージやガイドを活用した案内

マーケティング

現地に“刺さる”話題の最大化



英国の2022年における飲食産業の10の重要トレンドのひとつとして、丸亀製麺上陸によるうどんのブーム到来が取り上げられた

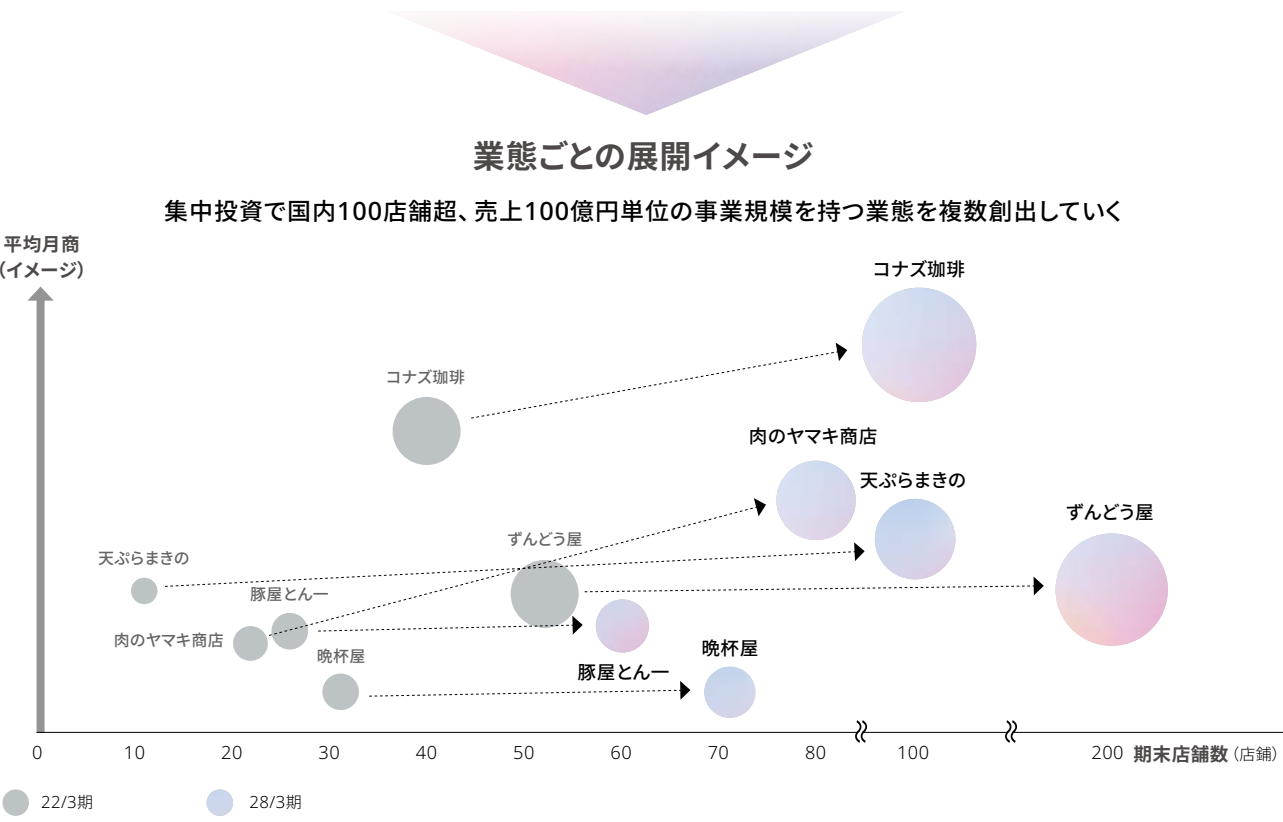
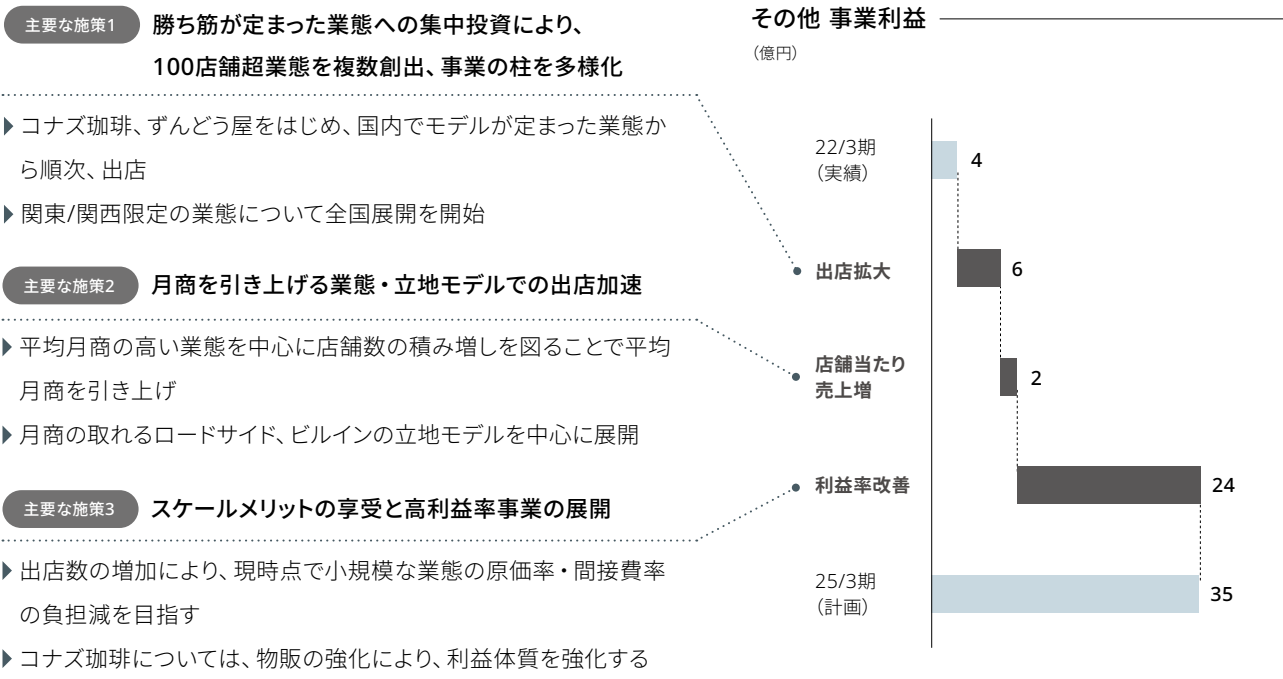
ファンコミュニティの形成



ファンコミュニティ“Marugame Club”はデジタルマーケティングを駆使して、会員数80,000人

国内その他

国内その他セグメントは、国内事業の柱を多様化すべく、出店攻勢により第2の「丸亀製麺」となる、国内100店舗超、売上100億円単位の事業規模を持つ業態を創出・展開していきます。



定量目標

2028年3月期中長期目標値およびオーガニック成長を前提とした2025年3月期を最終年とした3か年の計画値を策定・公表しています。

		2022年3月期 実績	2025年3月期 3ヵ年計画	22/3期→25/3期 変化倍率	2028年3月期 中長期目標値	22/3期→28/3期 変化倍率
成長性	店舗数	1,720店舗	2,500店舗	1.5倍	5,760店舗	3.3倍
	丸亀製麺	832店舗	930店舗	1.1倍	1,100店舗	1.3倍
	海外	644店舗	1,200店舗	1.9倍	4,000店舗	6.2倍
	その他	244店舗	370店舗	1.5倍	660店舗	2.7倍
	売上収益	1,534億円	2,200億円	1.4倍	3,000億円	2.0倍
	丸亀製麺	921億円	1,100億円	1.2倍	1,300億円	1.4倍
	海外	411億円	740億円	1.8倍	1,000億円	2.4倍
	その他	202億円	360億円	1.8倍	700億円	3.5倍
収益性	事業利益 (連結)	54億円	140億円	2.6倍	360億円以上	6.6倍以上
	丸亀製麺	106億円	125億円	1.2倍	・12%以上の事業利益率 (調整額考慮前) ・国内・海外とで事業利益が 半々の水準に	
	海外	14億円	70億円	3.2倍		
	その他	8億円	35億円	8.8倍		
	調整	-74億円	-90億円	-		
	事業利益率 (連結)	3.5%	6.4%	-	12%以上	-
	営業利益	142億円 政府補助金を 除くと14億円	120億円	0.8倍 22/3期補助金の 影響を除くと8.7倍	約300億円	約2.1倍 22/3期補助金の 影響を除くと21.8倍
	営業利益率	9.3% 除・補助金:0.9%	5.5%	-	10%程度	-
	調整後EBITDA	274億円	440億円	1.6倍	-	-
	EBITDAマージン	17.8%	20.0%	-	-	-
	当期利益	92億円	78億円	0.8倍	200億円以上	2.2倍以上
	EPS (非支配分調整後)	104円	67円	0.6倍	200円以上	1.9倍以上
効率性	ROE	17.7%	10%以上	-	12%以上	-
	ROIC	3.2%				
健全性	純有利子負債資本倍率	1.5倍	・ROICの管理強化により資本効率性を改善しキャッシュフロー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			
	純有利子負債 EBITDA倍率	3.3倍				

ESG戰略

トリドールの ESG戦略



►  P.39

食の感動体験を世界に



►  P.43

人と社会とともに



►  P.47

地球とともに



►  P.50

責任ある経営基盤の構築

気候変動をはじめとする環境問題や、パンデミック、人権といった社会問題など、企業を取り巻く環境は世界規模で急速に変化を続けています。そのような中で、トリドールグループは食の提供という、人が生き、営みを行う上での根幹を担う事業を、世界的に展開しています。その責任を認識した上で、これら社会の変化を機敏に捉え、サステナビリティ基本方針とESGマテリアリティ(重要課題)のもと、E(環境)S(社会)G(ガバナンス)それぞれのテーマに対し積極的に取り組んでいます。

トリドールグループは、サステナビリティ推進の指針として、サステナビリティ基本方針を定めています。

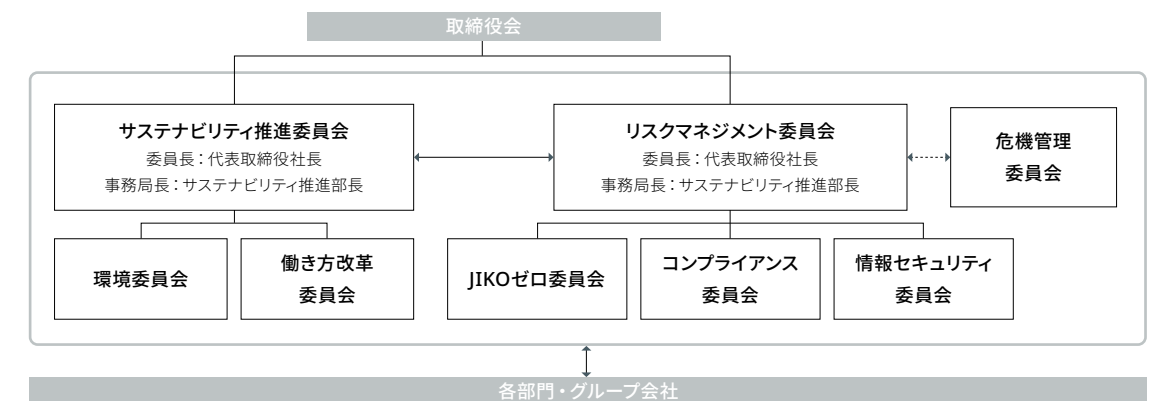
私たちトリドールグループは、「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンに掲げ、お客様・従業員、そしてすべてのステークホルダーに寄り添い、コミュニケーションと協働を図ることで、これからも新しい価値と感動を創造し続け、持続可能な社会を実現することを目指しています。

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。

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、部門長、国内子会社社長、海外子会社主管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おり、課題への対応について方針・計画を検討し、各組

織と連携し、進捗状況の把握・評価を行っています。

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。



トリドールグループは、社会的責任の国際基準であるISO26000を参考にサステナビリティ活動を推進しています。また、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。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)

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関わりがあります。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きます。

さらに、社会環境の変化を踏まえ、ESGマテリアリティは定期的な見直しを行います。

食の感動体験を世界に



食の楽しさ・豊かさの提供

2023年3月期KPI/目標

- ・店舗数：1,864店

食品安全

2023年3月期KPI/目標

- ・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0件(重大な食品事故0件)
- ・デジタルフードセーフティの丸亀製麺全店舗導入

SDGs 2.1

人と社会とともに



人材育成

2023年3月期KPI/目標

- ・転職人全店舗配置(丸亀製麺)
- ・研修体系の見直し

SDGs 4.4

雇用維持・創出

2023年3月期KPI/目標

- ・離職者数に占める早期離職者率：社員70%以下、パートナースタッフ50%以下

※社員：3年未満離職者数/離職者数
パートナースタッフ：6ヵ月未満離職者数/離職者数

SDGs 8.5

多様性の尊重と働き甲斐のある環境づくり

2023年3月期KPI/目標

- ・女性の管理職比率：12%
- ・労働災害度数率：2.0未満・千人率：2.0未満

SDGs 5.1、5.5、8.5、8.8

地球とともに



資源循環の推進

2023年3月期KPI/目標

- ・食品廃棄物排出量原単位：170 (kg/百万円)
- ・食品再生利用等実施率：30%
- ・水使用量原単位：51.4 (m³/百万円)
- ・環境マネジメントシステム認証：丸亀製麺全店舗導入

SDGs 6.4、12.5

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

2023年3月期KPI/目標

- ・CSR調達における自社基準の見直し

SDGs 8.8

リスクマネジメントシステムの構築

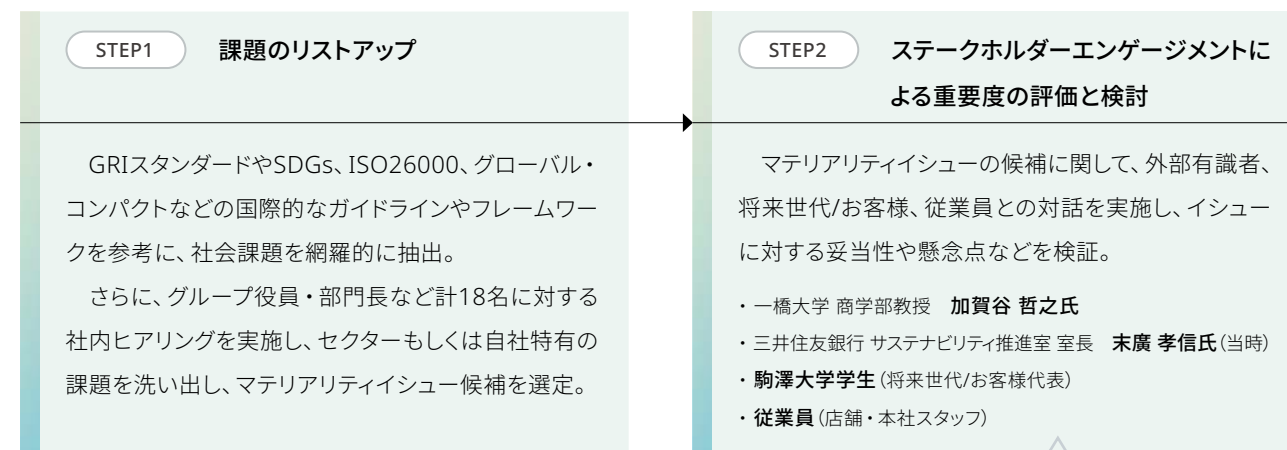
2023年3月期KPI/目標

- ・ISO22301認証の取得
- ・リスク評価基準の見直し

SDGs 13.1

マテリアリティ特定プロセス

トリドールグループは以下のプロセスを経て、ESGマテリアリティ(重要課題)の特定とKPIの設定を行いました。



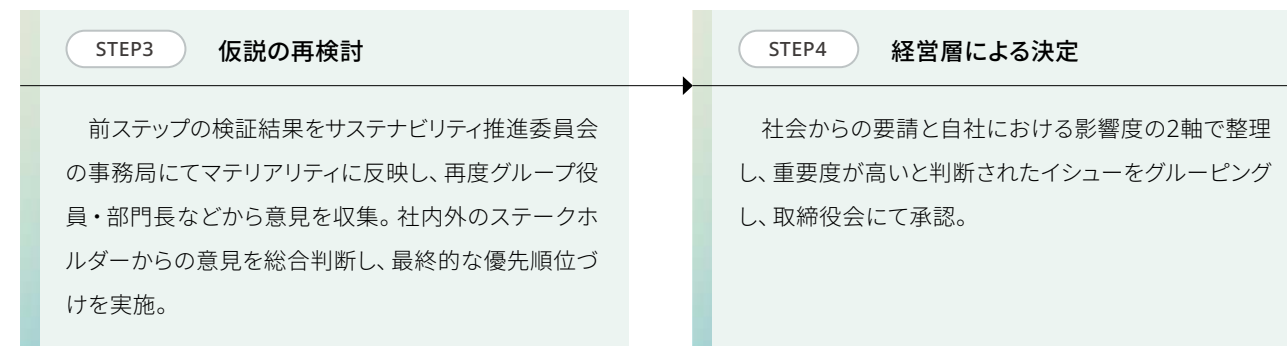
ご意見

一橋大学 商学部教授 加賀谷 哲之氏

- ・店舗のあるコミュニティでどのように評価されるかが、結果的に固定客や企業の信頼にもつながる。店舗のある地域での活動については、そういった効果を測ることも重要だと考える。
- ・環境に関する取り組みは、長い時間軸で考えることが必要。30年先、50年先の姿からバックキャストし、どうありたいかを検討してほしい。
- ・人材に関する取り組みにおいて、他社との差別化はどこかを考え、その強みをどのように磨くかなどを踏まえたKPIを設定することで納得感を得ることができる。



有識者ダイアログの様子



SDGsへの取り組み

SDGs(持続可能な開発目標)は、「誰一人取り残さない」社会の実現を目指し、2015年に国連により採択された、世界共通で達成すべき「17の目標と169のターゲット」です。トリドールグループは「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンとしており、世界のすべての人に食の感動体験を提供するためには、事業を通じ社会課題解決に寄与することが重要だと考えています。そのため、トリドールグループのESGマテリアリティとSDGsとの

関係性をSDGコンパスや「Linking the SDGs and the GRI Standards」などの国連の資料と社内検討により整理。ESGマテリアリティのKPIによってSDGs活動の進捗を測り、取り組みを推進していきます。



ESGマテリアリティ

食の感動体験を世界に

トリドールグループは、世界中の皆様へ、食の感動体験を提供したいと考えています。

外食は「もっとも身近なレジャー」であり、当社グループが提供する、食を通じた感動を体験いただくことで、心と体が満たされ、日々の活力につながると信じています。トリドールグループは、より多くの皆様へ食の感動体験を届けるべく、事業のグローバル化を進め、各国・地域で愛される食事を世界中の皆様へ届けていきます。

食の楽しさ・豊かさの提供

トリドールグループは、世界中で食に関するさまざまなブランドを展開していますが、どのブランドも常に食の感動体験をお客様へ提供することを目指しています。例えば、各店舗で粉からうどんを打つ製麺や、オープンキッチンから見える大釜からの湯気、珈琲豆の焙煎の香り、目の前で揚げる天ぷらの音など、手づくり・できたての美味しさの提供や、温もりを意識した接客など、味覚だけではなく、お客様の五感すべてに訴えることで、感動体験が実現するものと考えています。

手仕事により、高いお客様満足の実現

トリドールグループの多くのブランドは外食企業の中では珍しく、大量食材調理を行う大規模調理施設（セントラルキッチン）を極力使用せず、手づくり・できたてにこだわり、店舗運営を行っています。例えば丸亀製麺では、製麺も含め多くの調理を店舗で実施。その結果、店舗でのオペレーションは複雑になりますが、うどん職人の養成や分かりやすい調理マニュアル動画の整備などにより、お客様へ手づくりの美味しさを提供しています。

顧客体験価値ランキング

(CX:Customer Experience) **1**位 (2022年6月)

* C Space Tokyoによるインターネットリサーチ調査。n=10,327

column



譚仔三哥 (タムジャイサムゴー) 新宿店

まだ日本語に訳せないウマさ。

譚仔三哥 (タムジャイサムゴー) 日本上陸

2022年、香港で人気を誇る米線（ミーシェン）スーブヌードルレストランであるTam Jaiを、東京都の新宿、恵比寿、吉祥寺に出店しました。全く新しい香り・旨味・そして辛味を備え、ミシュランビブグルマンを3年連続で獲得している香港の味を、日本でも味わえるようになりました。

丸亀製麺キッチンカーが初めて奄美大島へ



奄美大島でのうどん提供と気持ちのこもった作文

店舗がない地域やお客様の来店が難しい状況であっても丸亀製麺の手づくり・できたてをお届けするために、キッチンカーは1年を通じて日本全国を巡っています。例えば鹿児島市への旅行で初めて丸亀製麺のうどんを食べた小学生のお子様から気持ちのこもった感想の作文をいただきました。その思いにお応えしたいと考え、2022年3月、丸亀製麺の店舗のない奄美大島に初めてキッチンカーが上陸しました。

2022年3月期は、子ども食堂や、新型コロナウイルス感染症において最前線で活躍する医療従事者の皆様、特別養護老人ホームや学校・自治体などに計28回、4,630食のうどんを提供しました。

お客様対応

トリドールグループは、食の感動体験を提供するためには、お客様とのコミュニケーションおよびより安全な食事環境の提供が重要であると考えています。

お客様対応基本方針に基づき、お客様の声に真摯に耳を傾け迅速に対応するとともに、カスタマーサービスセンターに届いた情報をデータベース化し、商品およびサービスの改善ならびに事故防止につなげています。

また、お客様との積極的なエンゲージメント施策として、丸亀製麺では2021年7月に「うどん学級」を設立し、商品やサービスなどのさまざまな企画を、お客様と一緒に立案する活動を行っています。

キャッシュレス決済によるお客様の利便性向上



より便利なキャッシュレス決済のシステム導入

2018年に経済産業省は「キャッシュレス・ビジョン」を策定し、社会的にキャッシュレス決済を進めることが求められています。トリドールグループは、お客様にとってより効率的に、衛生的にお支払いいただけるキャッシュレス決済の対応やセルフレジの導入を進めています。お客様のご要望に沿って、交通系電子マネーや流通系電子マネー、クレジットカード、QRコード決済など多岐にわたるお支払い方法の実装と導入の検討を随時行っています。

カスタマーサービスセンターとの事業部連携

トリドールグループでは、お客様からいただいたご意見・ご要望を、カスタマーサービスセンターにて一元管理しています。2022年3月期は、約22,700件のお声をいただきました。ご要望として「商品について」が約15%、「サービスについて」が約45%、「衛生関連」が約12%の割合でご意見が寄せられました。寄せられたお客様の声は、関連部門へ迅速に情報を提供するとともに、対応の状況を可視化し、管理しています。また、情報はデータベースへ蓄積した上で内容を分析し、組織全体の改善へつなげています。

お客様からのお褒めの件数

529件/年

食品安全

食の感動体験を一人でも多くのお客様へ提供したいと考えるトリドールグループにとって、商品・サービスの品質と安全性の確保は重要かつ基本となる取り組みです。品質・食品安全基本方針をもとに、食品安全マネジメントシステムの徹底と管理の強化、お客様への適切な情報提供を行っています。

また食品安全に関する研修を通じ、従業員一人ひとりが安全で高品質な商品・サービスの提供に最善を尽くしています。

食品安全マネジメントの推進

外部衛生検査全店舗完了

2021年10月オープン店舗対象※1

994店舗

衛生における重大事故件数の推移 (食品衛生法上の行政処分等) (件)



トリドールグループは、国際的な衛生管理手法であるHACCAPの考え方に基づく管理を行い、2019年に衛生管理を確認・記録するための食品安全管理帳を導入しています。2020年4月には衛生管理計画書を策定し、全店での運用を開始しました。衛生管理に関し、食品安全管理本部による巡回指導に加え、当社グループとは独立した外部衛生検査機関による年2回の衛生監査を行うなど、衛生管理の徹底と維持向上に努めています。

※1 集計範囲：2018年3月期～2021年3月期は(株)丸亀製麺、(株)肉のヤマキ商店、(株)トリドールジャパンの3社合計。2022年3月期より(株)ZUND、(株)アクティブソースも追加。

※2 2022年3月期は(株)アクティブソースにおいて保健所から指導を受け、半日間の営業停止。

デジタルフードセーフティの導入



食材温度計測記録がアプリへ転送



アプリ上で結果が表示

トリドールグループは、食品安全の取り組みを一層強化するため、これまで食品安全記録帳を用い、目視確認や手書きで残っていたフードセーフティに関するチェックや記録をデジタル化していきます。このデジタル化によって、冷凍冷蔵庫温度の自動記録や食材内部の温度計測データの直接転送、揚げ油の劣化の数値化、多岐にわたる目視チェックのカメラ併用などが進み、現場の負担を減らすとともに、実施精度の向上を図ります。また、実施状況を遠隔地でもリアルタイムで把握でき、情報を蓄積していくことで効果的かつ効率的に食品安全を確保します。

2023年3月期には丸亀製麺全店舗で導入し、その後、他の事業会社や海外事業への展開を検討していきます。

各国地域食材の積極的使用



北海道産の小麦を100%使用

トリドールグループは、各地域の生産者や農業協同組合等との信頼関係の構築と地域への還元が重要であると考えており、品質や供給の安定性、コストなどの条件が見合う場合、積極的に地域食材の調達を進めています。例えば、日本国内の丸亀製麺では北海道産の小麦や昆布、徳島県産のすだち、国産のお米や大根を使用し、一方で北米の丸亀製麺の一部店舗では、北米で生産された小麦を使用するなど、各国・地域の食材の使用を積極的に進めています。また、このような地産地消の取り組みにより、原材料の運搬に伴い発生するCO₂排出量の削減にもつなげています。

感染症対策

トリドールグループは、新型コロナウイルス感染症の拡大下において、お客様や地域住民、お取引先様、従業員、店舗スタッフ、そしてその家族など、あらゆる関係者の安全と健康を確保し、事業活動を継続するための対策を徹底しています。また、今回のパンデミックによって大きく変化した安全管理やお客様のニーズ、社会の構造を外食業界として改めて捉え直し、食のインフラとしての責任を果たすべく、事業運営における柔軟な対応を進めています。

感染症マニュアルの策定

トリドールグループは、新型コロナウイルス感染症への対策として外部専門家の監修を受け、2021年4月に防疫計画書を策定しました。この防疫計画書に従い、店舗内での飛沫感染や接触感染の予防、従業員や店舗スタッフの感染リスクの防止、体調不良者対応のフローなど、さまざまな項目についてとりまとめ、活動の徹底を行っています。

また、各政府・自治体によって異なる営業時短要請への速やかな対応、お客様に安心してご利用いただくための店舗での飲食店感染防止対策認定証の取得、また店舗やホームページにてお客様への感染防止策のお願いやご購入時の接触軽減方法などを紹介しています。



丸亀製麺のホームページ
お客様への感染防止策のお願い
https://jp.marugame.com/safety_information/

テイクアウトの強化でより安全にご購入



「丸亀うどん弁当」販売数2,200万食
(2022年6月時点)



コナス珈琲では
紙のテイクアウトBOXを使用

トリドールグループでは、新型コロナウイルス感染症対策の一環および新たなお客様ニーズへの対応のために、テイクアウトの強化を進めています。例えば、スマートフォンで事前に注文することで並ばずに商品を購入できるモバイルオーダーのサービスや、お弁当を頼みやすい店舗づくり、季節に応じたお弁当メニューの拡充など、お客様がテイクアウトしやすい環境づくりを進めています。



テイクアウト専門窓口

column



一般財団法人東京顕微鏡院
学術顧問 伊藤 武氏

外部からのご意見

トリドールグループの感染症対策について

新型コロナウイルス感染症対策ガイドラインはこれまでも政府や一般社団法人日本フードサービス協会などが報告していました。しかし、パンデミックの収束傾向が見られないことから、トリドールグループは企業責任として2021年にこれまでのガイドラインを見直し、新型コロナウイルス感染症防疫計画書を作成しました。本ガイドラインの特徴は、従業員やお客様への感染防止や店舗の衛生など事業継続のためのチェックシートが詳細に記載されている点です。地域の行政機関とも連携し、新たに展開してきた新型コロナウイルス感染症対策の行動計画書として活用が期待できます。

ESGマテリアリティ

人と社会とともに

トリドールグループは、事業のグローバル化に伴い、人とのつながりも広がり続けています。そのためトリドールグループでは、文化や習慣、言語、国籍などの違いを問わず、すべての人が未永くともに働き、ともに暮らしていける持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーと対話を重ねながら、人や社会に配慮した取り組みを進めています。

人材育成

トリドールグループの成長の源泉は「人材」であり、働くすべてのスタッフがオーナーシップを持ち、成長の喜びと自己実現を果たして欲しいと考えています。そこでトリドールグループでは、店舗で活用できるWEBでのマニュアルや動画教育ツール、教育・研修制度を整備・充実させています。また、学習意欲を高めるための定期的な上長との1on1ミーティングや、自らのキャリアを選択する社内公募制度といったさまざまな仕組みを設けています。今後は社会環境の変化に合わせ、体系的な教育計画の見直しも進めていく予定です。

「地域1番店準備室」の新設

トリドールグループは、食の感動体験を提供する企業として、地域の中で一番愛されるお店でありたいと考えています。そこで、2022年4月より、すべての店舗スタッフが商品とサービスに一層の磨きをかけることを目指した「地域1番店準備室」を新設し、まずは丸亀製麺を対象に活動を開始しました。例えば、「地域1番店準備室」が主体となり、より店長が学習時間を確保しやすい1店舗1店長制へのシフトなど、組織的な取り組みも進めています。また、2023年3月期は店舗スタッフの役割の再定義を進めており、今後育成体系やキャリアパスの再構築を行っていきます。こういった労働環境の改善や自己実現しやすい環境整備により、働く意欲の維持・向上につながっていきます。



丸亀製麺社長の山口と店舗表彰の様子

バリューに基づいた人事制度

トリドールグループは、従業員が自己実現を果たす際の指標として「Toridoll-er's Value」を定め、人事評価や採用時の基準としています。「Toridoll-er's Value」には、以下の5つの行動が示されています。

- ①お客様起点で行動し、すべてにおいて質にこだわる
- ②常に成長を求め、リスクをとり挑戦し続ける
- ③自らが責任者のように行動し、結果に責任を持つ
- ④他者を尊重し、違いを受け入れる
- ⑤物事を柔軟にとらえ行動する

このバリューに基づき、職種や等級ごとの詳細な役割を規定し、社員一人ひとりに合わせたキャリアシートを作成することで、短期的な成果だけでなく、長期的な成長への進捗をマネジメントしています。

多様性の尊重と働き甲斐のある環境づくり

トリドールグループは、すべての従業員がそれぞれの多様性を理解・尊重し、各個性を発揮することで、新たな発想や価値が生まれ、経営環境の変化に対応する柔軟で強靱な企業につながると考えています。トリドールグループはダイバーシティ推進基本方針をもとに、誰もがトリドール従業員として自覚と誇りを持ち働ける環境を整備しています。例えば、トリドールホールディングスではLGBTs^{※1}のためのさまざまな制度構築や窓口を開設するなど、多岐にわたる活動を進めています。

※1 性的マイノリティ(少数者)の代表的なタイプである、女性の同性愛者、男性の同性愛者、両性愛者、性別越境者の頭文字に、その他の性的マイノリティを含め複数形で表現した総称

働き方改革委員会による取り組み



社員の創造性を高める本社オフィス

トリドールグループでは、これまでも働き方改革の一環として、有給休暇の計画的付与制度の制定や、社員の創造性を高める本社オフィス環境づくり、グローバルメニューや野菜食など食の感性を刺激する社員食堂など、さまざまな取り組みを行ってきました。

また、2019年には執行役員を委員長とし、複数部署のメンバーで構成される働き方改革委員会を設置し、さらなる働き方の見直しや労働における課題点の改善、限られた時間の中で高い付加価値を生み出す取り組みを進めています。

特例子会社トリドールD&Iの取り組み

トリドールグループでは、障がい者雇用促進のための特例子会社として株式会社トリドールD&Iを設立しており、130名以上のスタッフが店舗の清掃活動や事務補助業務を中心に活躍しています。トリドールD&Iでは独自の評価制度や管理トレーナーの昇級制度を運用し、働く意欲を全員が感じられる職場環境の整備を進めています。また、新たな価値創出として、丸亀製麺で使用するうどん用桶の修理やうどん教室用キットの管理も行っています。なお、2022年3月期のトリドールグループの障がい者雇用率は2.3%以上を維持しています。

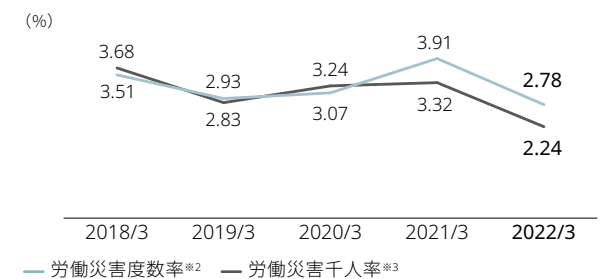


うどん用桶の修理の様子

労働安全衛生の強化

働くスタッフの安全と健康を守ることは、トリドールグループにとって重要かつ基本となる取り組みです。安全衛生方針のもとに、安全衛生委員会が主体となり、労働安全衛生マネジメントシステムの徹底と管理の強化を行っています。作業方法・制服や靴の形や素材・厨房設備の変更や、店舗危険マップの表示、労働時間の短縮に向けた取り組みなど多岐にわたる改善を進めています。また、「危険作業防止ガイド」や「危険什器マニュアル」などを整備し、年2回全従業員を対象に、安全性を確保した業務手順の教育を行っています。

労働安全衛生状況



※2 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数をもって、労働災害の頻度を表すもの

※3 千人率：1年間の労働者1,000人当たりに発生した死傷者数の割合を示すもの

雇用維持・創出

トリドールグループは、日本国内に1,000店舗以上、海外に650店舗以上、合わせて30の国・地域に1,700店舗以上を展開しています(2022年6月時点)。世界中で、4,475名の社員と、店舗スタッフを含め1万2,851名が働き、仕事を通じ地域・社会へ貢献をしています(2022年3月時点)。

また、国籍等を問わない人材の採用や、現地での積極的な雇用などにより、地方における雇用の創出や地域・社会の活性化につなげています。

採用センターによる効率的な人材確保



パートナースタッフ採用ページ

国内トリドールグループでは、店舗で働くスタッフの採用に関し、本社の採用センターで求人募集から応募受付まで一元管理することで、より良い人材を効率的に確保し、最適な配置で雇用することにつなげています。また、採用センターによるシステムを使用したワンストップ採用によって、場所や時間にとらわれない応募者受付体制の構築や、店舗運営における現場負担の大幅な削減、情報漏洩などのリスクの回避、採用におけるPDCAの高速化が可能となっています。

永年勤続表彰制度

トリドールグループは、働くすべてのスタッフを対象に、感謝の気持ちを伝えることを目的とした永年勤続表彰を行っています。勤続年数が10年、15年、20年、25年、30年を超える従業員・パートナースタッフを表彰し、2022年3月期は527名に報奨金や感謝状、記念品の贈呈と式典を行いました。新型コロナウイルス感染症の影響により、2022年3月期はオンラインでの式典となりましたが、長く働く従業員同士の交流の場となっています。



2021年3月期の表彰式

人権の尊重



各種相談窓口を周知するシール配布

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、「トリドール行動基準」において人権の尊重を定め、周知・徹底を行っています。また、全スタッフが無料で心身の健康を外部専門家に相談できる窓口の設置と周知、全従業員を対象としたセルフケアセミナーなどを行っています。

地域貢献

トリドールグループは、新業態の開発や店舗出店、海外展開などの事業拡大に伴い、地域社会との接点や影響も広がりを続けています。地域や社会の皆様から信頼され、良き企業市民としての責任を果たすため、社会課題に向き合い、さまざまな取り組みを行っています。

活動のテーマとしては主に、地域、次世代、社会福祉、文化・スポーツ、震災支援を設定。CSV(Creating Shared Value)課が活動を管理・推進しながら、本社や店舗勤務の従業員もボランティア休暇を取得し活動に参加できる環境を整えています。

丸亀市との地域活性化包括連携協定

讃岐うどんの手づくり・できたての感動を広めたいという思いから丸亀製麺を創業したトリドールグループにとって、香川県丸亀市は特別な場所です。そのため、これまでも丸亀城の石垣復興支援や、丸亀製麺の路面店に丸亀市の観光ポスターの掲示などの支援を重ねており、2011年からは、代表取締役社長の粟田貴也が丸亀市の文化観光大使を務めています。この関係性をさらに強化し、2022年4月には「共創型地方創生」というテーマで、丸亀市と地域活性化包括連携協定を締結し、地域の皆様の気持ちに寄り添いながら、産業、観光、芸術文化、子育て支援、離島の振興といった9つのテーマで、丸亀市の地域活性化を進めています。



丸亀市との地域活性化包括連携協定発表会

四国におけるプロ野球独立リーグの支援



球場でできたてうどんを提供したキッチンカー

トリドールグループは、プロ野球独立リーグである四国アイランドリーグplusと2020年3月期よりパートナー連携を締結し、「四国を夢と笑顔に溢れる島へ」をテーマに、野球を通じて四国の地域活性化へつなげられるよう支援を続けています。選手にとって刺激や楽しさとなるような「トリドール杯チャンピオンシップ」や「TORIDOLL新人賞」、球場へキッチンカーで向かい、できたてうどんを提供するなど、「文化・スポーツ」の支援を積極的に行っています。

食育活動による次世代育成



「まるごとまるがめ体験教室」の様子

トリドールグループでは、子どもたちに食の楽しさや大切さ、尊さを伝える食育活動に積極的に取り組んでいます。実際にうどんを手づくりしてみる「まるごとまるがめ体験教室」や出前授業を、日本だけでなくカンボジアや中国でも開催しており、多くの子どもたちやそのご家族が参加しています。新型コロナウイルス感染症への対応として活動をオンライン化するなどの工夫を重ね、2022年3月期は46組のご家族の参加がありました。

トリドールグループは今後も、子どもたちの健やかな成長を応援する食育活動を続けていきます。

ESGマテリアリティ

地球とともに

トリドールグループは食を扱う企業として、地球環境や自然資源への深い感謝とその重要性を認識していますが、その他民間セクターと同様に事業活動を通じて環境へ負荷を与えていることもまた自覚しています。

一方で、気候変動をはじめとする環境問題は年々深刻さを増しており、環境・社会および企業の事業活動に大きな影響を及ぼすようになってきています。

トリドールグループは、環境課題への対応を経営上の重要課題と位置づけ、環境経営目標を設定し、事業活動の中で解決に向けた積極的な取り組みを進めています。

気候変動対応

気候変動などにより、世界における異常気象の発生頻度は高まりを続け、さまざまな生態系システムへも影響が出てきています。トリドールグループは、気候変動によって生じるリスクに向き合うとともに、気温上昇を1.5℃未満に抑えるために、CO₂排出量削減に継続的に取り組んでいきます。また、TCFDの提言に対し2022年9月に賛同を表明しました。今後も、環境経営目標達成を目指し、気候変動への緩和と適応を進めていきます。

TCFDの詳細についてはこちらをご参照ください。 <http://www.toridoll.com/csr/environment/emission.html>

30%以上の省エネ性能の釜をスタンダード化



省エネ性能の釜を使用する様子

トリドールグループは、店舗設備などにおける省エネルギー化の推進や再生可能エネルギーの導入、バリューチェーンにおけるお取引先様を含むステークホルダーとの脱炭素に向けた協働など、エネルギー使用量の削減に積極的に取り組んでいます。例えば、丸亀製麺は、中部電力株式会社、ニチワ電機株式会社3社共同で省エネルギータイプの茹で釜を開発しました。この釜は従来のものより、電気使用量を31.3%、水道使用量（さし湯量）を47.6%削減。丸亀製麺では店舗出店時やリニューアル時等には本釜を導入することをスタンダードとし、導入拡大を進めています。

ZEB認証店舗

トリドールグループは、太陽光発電などの自然エネルギーを利用し、建物で消費するエネルギーの収支をゼロにするZEB

（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の店舗開発に取り組んでいます。外食業界においてZEB店舗に取り組む事例は非常に少ない中、実現に向け、さまざまな課題に対してお取引先様と協働し、一つひとつ解決策を模索しています。

資源循環の推進

トリドールグループは、限りある資源を枯渇させない循環型社会の実現を目指すとともに、再生可能資源の積極的な使用にも取り組んでいます。そのため環境経営目標として、食品廃棄物排出量や食品リサイクル率、水使用量の削減の目標数値を設定し、重点的に活動を進めています。

この他、脱プラスチックの取り組みとして、テイクアウトや宅配用のスプーン・フォーク・ナイフといったカトラリー類をバイオプラスチックを含むものに切り替え、また種類を絞るなど無駄を省くことで、年間約3.2トンのプラスチック使用量の削減を目指しています。

デジタル管理による、茹で麺廃棄の削減



お客様の来店状況をデジタルデータとして蓄積・分析

トリドールグループは、廃棄物や食品ロスの削減のため、日々業務の中で工夫を行っています。例えば、丸亀製麺では、手づくり・できたての商品を提供するため、お客様の来店状況に応じた調理や仕込みを各店舗で行い、合わせて食品ロスの削減にもつなげています。さらに本活動を進め、各店舗のお客様来店状況をデジタルデータとして蓄積・分析。うどんの茹でるタイミングをデジタル予測によってより正確に行うことで、麺の過剰準備の回避に取り組んでいます。茹で麺ロス削減の取り組みは、2022年4月時点で丸亀製麺約860店舗に導入しています。



他社と協働した食品ロスのリサイクル

トリドールグループは、これまでも食品リサイクルループ構築のため、愛知県を中心に外食事業者5社共同で食品ロスの回収・飼料化と、そのエコフィードによって育った鶏の卵の一部買い戻しといった活動に継続的に取り組んできました。さらに、2022年2月から、株式会社松屋フーズホールディングスと協働し、試験的に埼玉県内の12店舗で、廃棄うどんを回収し、豚の飼料化にする取り組みを開始。丸亀製麺のうどんは国産小麦と塩と水だけといったシンプルな原材料のため、豚用のリキッドフィードに加工しやすいといった特徴があります。今後も対象店舗数を増やし、食品ロスの削減に努めていきます。



リキッドフィードを食べて育つ豚

廃棄重量を4分の1にする、天カス絞り機の導入

トリドールグループは、自然資源の有効活用と廃棄物削減に向けて、天ぶらの揚げカスに含まれる油を搾る機械を一部店舗に導入しています。この装置を使用することで、揚げカスから1日平均約3～5リットルの再利用可能な油を搾ることができるとともに、揚げカス廃棄物の重量を約4分の1にまで削減できます。



天カス絞り機を使用する様子

水使用量の削減

各種節水器具取り付けにより

年間約**2.4800**億円の節水効果

※ 2022年3月期との比較

水使用量としては、年間約**50**万㎡の節水

トリドールグループは、調理の過程などで多くの水資源を利用しており、調理設備の開発や従業員への教育などによって、持続可能な水資源の利用に取り組んでいます。例えば、厨房内の各水栓の用途に合わせ、さまざまな節水器具を取り付けることで、設備としての機能向上とともに水使用量削減にもつなげています。また、ショッピングセンターに入っている一部店舗では、うどんを冷やす冷却水を作るチラー（冷却水循環装置）からの排水を、洗い場の予洗い工程に再利用しています。

サステナビリティの社内浸透

外食業界連携でのEARTH HOURに、グローバルで参加



フィリピンでは19店舗、全店で外灯を消灯

環境NGOであるWWFは、世界中で同日・同時刻に消灯を行うことで、環境保全の意識啓発するプロジェクト「EARTH HOUR」を行っています。トリドールグループは、このプロジェクトに賛同し、2022年3月、国内外の複数ブランドにて合計100店舗以上が活動に参加。店内にポスターを掲示するなど、従業員だけでなくお客様へも理解を促しました。さらに、外食業界で連携し、業界全体で8社15ブランド合計600店舗以上が本活動に参加しました。

公式LINEでサステナビリティ社内浸透

トリドールグループは、サステナビリティの社内浸透において、継続し日々情報に触れ続けることで、共感を高めていく必要があると考えています。そこで、働くすべての従業員を対象に、店舗での商品・サービスのグッドプラクティスの紹介に加え、DE&Iや環境、社会貢献など、さまざまなテーマに関する情報を発信する公式LINE「TORIDOLL FRIENDS」を運営しています。このLINE「トリフレ!」には約3,000名（2022年8月時点）が登録しており、週に約5日で配信される情報を確認できる環境となっています。



環境、社会貢献などに関する情報を発信する公式LINE「TORIDOLL FRIENDS」

ESGマテリアリティ

責任ある経営基盤の構築

トリドールグループが食の感動体験や人を主体とした事業活動や、環境・社会への取り組みを進め、社会と自社の持続可能な発展を実現するためには、これらすべてのテーマを下支えする基盤活動もまた、社会変化に対応し、柔軟かつ強靱であることが必要です。トリドールグループは、成長基盤の強化として、サプライチェーンマネジメント、リスクマネジメント体制の構築、DX推進に取り組んでいます。

サプライチェーンマネジメント

トリドールグループは、世界のさまざまな国・地域で事業を展開しており、食材や資材の調達に関し約130社（日本国内）の幅広いサプライチェーンを有しています。そのため、調達基本方針をもとに、品質や安定供給はもとより、自然資源の持続可能性や人権を含む社会課題にも配慮した調達に努めています。また、食材の生産者をはじめとするお取引先様との積極的なコミュニケーションと協働により、共存共栄を図っています。

生産者とのコミュニケーション



JA全農とくしまの野菜とお弁当をトリドール社内で販売

トリドールグループは、お取引先様との定期的な情報交換や勉強会などを通し、信頼関係の構築を図っています。例えば、食材の使用をきっかけに交流を深め、2021年6月に良質な小麦を生産する北海道美瑛町・美瑛町農業協同組合と、同年7月には、すだちを特産品とする徳島県・JA全農とくしま・とくしまブランド推進機構と包括連携協定を締結しました。生産者の皆様とともにさまざまな課題に向き合い、多様な分野における連携・協力を強化することが、持続可能な地域社会の実現につながるものと考えています。



お取引先様との共同開発

トリドールグループは、社会変化に伴うさまざまな課題に対し、お取引先様とともに解決を目指した商品の開発に取り組んでいます。例えば、お客様の健康と美味しさの両立を目指し、

メーカーと協働した減塩化商品の開発や、情勢により調達難易度の高まる原材料に対し別種食材をブレンドすることによる供給リスクの軽減など、多岐にわたる活動を積極的に行っています。2022年3月期は、SDGsを起点に、指定化学物質を含まない染料の使用や、廃棄物の再資源化など、複数の課題を解決した丸亀製麺の新制服の開発なども予定しています。

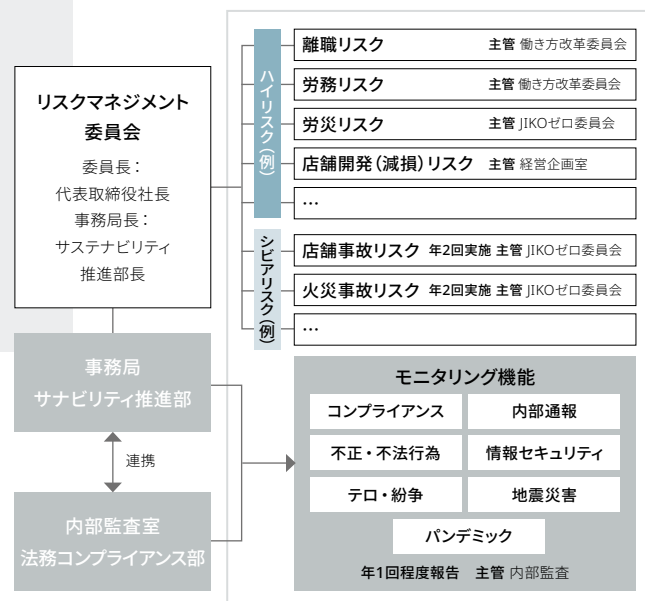
リスクマネジメント 体制の構築

企業を取り巻く事業環境の不確実性や複雑性が増す中、トリドールグループは、それぞれの組織の事業目的に関わるさまざまなリスクを事前に洗い出し、改善や対策を図ることで、有事における人的・社会的および経済的損失を最小化ができるものと考えています。

トリドールグループは、リスクマネジメント規程のもと、リスクマネジメント委員会が主体となり、リスクを一元管理するマネジメント体制を構築しています。

リスクマネジメント委員会の取り組み

トリドールグループは、代表取締役社長を委員長とし、社外取締役を含む取締役や各部門長をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会では、業務執行に関わるリスクを総合的に抽出・評価した上で重要リスクを特定し、重点的にその対応策を計画しています。それらの計画は該当する各委員会・各部門が実行し、リスクマネジメント委員会は、年4回の会議体にて活動の進捗確認を行っています。



事業継続計画（BCP）の推進

トリドールグループは、大規模地震や風水害といった自然災害、感染症によるパンデミックといった有事においても、事業や店舗単位における事業継続能力を強化・向上させるため、外部専門家の意見を反映し、事業継続計画（BCP）を策定し、体制整備と強化を図っています。また、策定したBCPの運用を想定した訓練を定期的に実施し、有効性を確認するとともに、継続的な改善につなげています。

今後はさらに、事業継続マネジメントシステム（BCMS）のISO22301も認証取得に向けて取り組んでいきます。



BCPの運用を想定した訓練の様子

情報セキュリティの強化

トリドールグループは、お客様・従業員・お取引先様の個人情報や事業上の機密情報を保有し、店舗運営や原材料の調達にはクラウド上で動作する情報システムを活用しています。そのため端末機器の故障やソフトウェアの不具合、サイバー攻撃などによる、これらの情報の漏洩・改竄・毀損や、情報システムの停止等を未然に予防する必要があります。

トリドールグループは、これらのリスク低減に向け、情報セキュリティ管理システム（ISMS）やプライバシー情報マネジメントシステム（PIMS）を構築し、情報セキュリティに関する規程の整備や管理体制の構築、セキュリティの監視、従業員教育を徹底しています。また、これらの取り組みを強化するため、ISO27001（ISMS）およびISO27701（PIMS）の認証取得に向けて取り組んでいます。

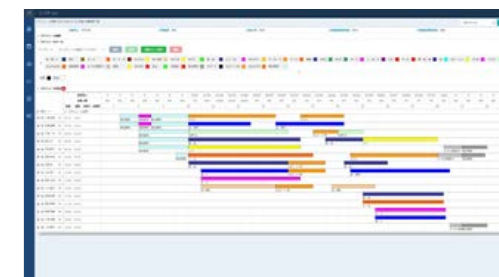
また、高度なサイバー攻撃から情報資産を守るため、ゼロトラストセキュリティを導入しています。

DX推進

トリドールグループは、店舗スタッフが食の感動体験の創出に集中できるように、デジタル技術やデータの活用により最適化したビジネスプラットフォームの構築を推進しています。これらのビジネスプラットフォームは、SaaS（Software as a Service）、DaaS（Device as a Service）などのサブスクリプションとBPO（Business Process Outsourcing）の組み合わせにより実現しており、事業規模の変化にも柔軟に対応することが可能となっています。

AI需要予測による店舗業務の軽減

トリドールグループは、AIを活用した需要予測システムの導入により、店舗ごとの日別・時間帯別の客数や販売数の予測に取り組んでいます。これらの予測値を活用し、店舗の要員配置を決めるワークスケジュールの自動作成、食材別発注数量や仕込み数量の自動算出を行い、店舗スタッフは接客、調理、清掃などお客様への価値を提供する業務へ集中できる職場づくりに取り組んでいます。



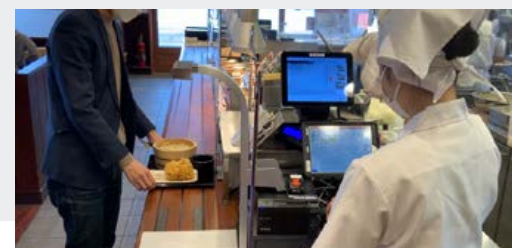
ワークスケジュールの自動作成

顔認証による勤怠管理システムの導入

トリドールグループは、静脈認証により従業員の出勤、退勤、休憩を記録していますが、2023年4月より国内一部事業会社へ顔認証による勤怠管理システムを導入していく計画です。従

来方式と比べて、顔認証は認証精度が高く、認証時間も大幅に短縮されるため、スムーズに出退勤を行うことができます。また、勤怠打刻が非接触化されることにより、食品衛生や労働安全の向上につながります。

画像識別AIによる 商品レジ入力自動化の実証実験



画像識別AIを活用した商品レジ入力の自動化に向けた実証実験

丸亀製麺では、店舗スタッフがお客様のトレイ上の商品を確認して、POSレジへ商品入力を行っていますが、瞬時に商品を識別してPOSレジキーを入力するため、一定のスキルと経験を必要とします。そこで経験の浅いスタッフや外国人スタッフのレジ担当時の負担を減らすため、2022年1月より画像識別AIを活用したレジ入力の自動化の実証実験（PoC:Proof of Concept）を開始しています。

既に実店舗に設置したカメラを通じて、多数の天ぷらやうどんなどの商品画像をAIに学習させており、2024年3月期の実用化を目指して取り組みを進めています。

コーポレート・ガバナンス

トリドールホールディングスは、2015年に意思決定の迅速化および透明化ならびに監査・監督機能の強化を図るために監査等委員会設置会社に移行しました。その後も任意の委員会を設置するなど体制を強化し、より一層のコーポレート・ガバナンスの強化を進めています。

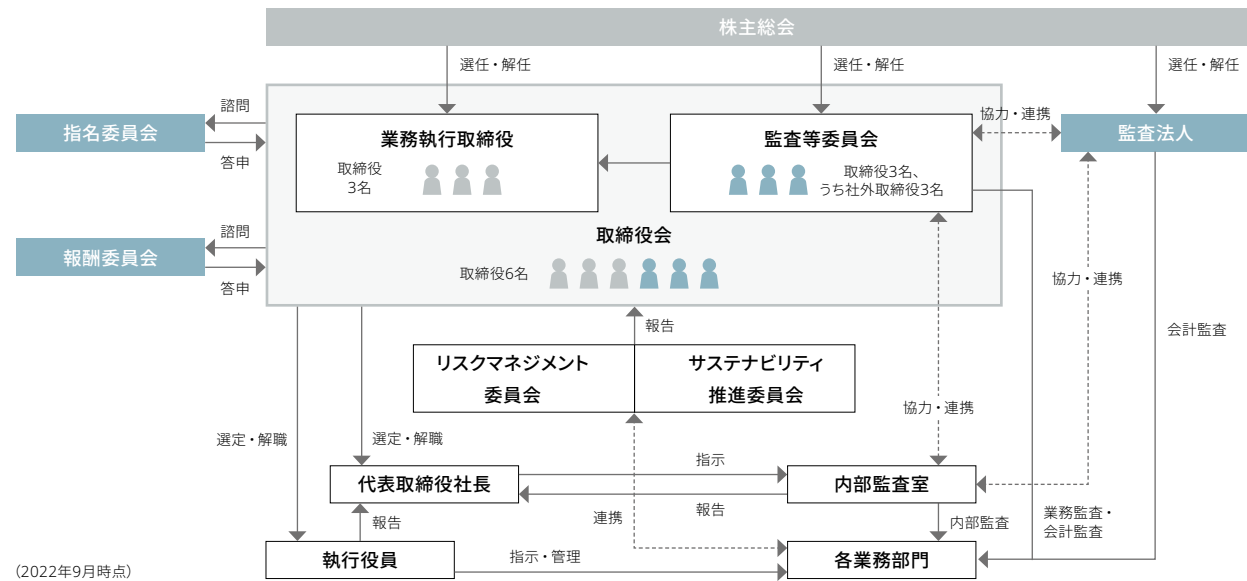
基本的な考え方

トリドールホールディングスは、素早い意思決定による機動力を発揮し、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ており、その実現のため、経営組織体制や仕組みを整備しています。

そのため2015年には、監査等委員会設置会社に移行しました。各委員は取締役会へ出席し、経営意思決定時には、経営

の健全性に注視した立場での発言や必要なアドバイス、議決権の行使、さらに同時に開催される監査等委員会にて情報の共有を図っています。

また、ステークホルダーに対する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。



中長期的な企業価値向上を図るためのガバナンス体制の強化として、取締役会は、社内取締役3名、社外取締役3名の計6名(2022年6月末)と、少人数で機動的に意思決定できる体制を整えています。そして業務執行を適切に監督するため、公認会計士または弁護士の資格を有する独立社外取締役を3名(うち女性1名)選任するとともに、その全員が監査等委員

として選任され、監査体制の強化を図っています。

取締役の選任と報酬については、社外取締役を中心とした任意の委員会を設置し、妥当性の向上と透明性を図っています。

さらに、全取締役のほか部門長以上の役職員を委員とする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を設置しており、全社的な課題に対応しています。

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、2022年3月期の開催状況は以下の通りです。

	役割	2022年3月期の開催数
取締役会	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・定款等に基づき会社の重要事項について意思決定を行う。	19
監査等委員会	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。	14
指名委員会	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。	4

	役割	2022年3月期の開催数
報酬委員会	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。	6
リスクマネジメント委員会	取締役会の下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関わる課題や対応策を協議し承認する。	4
サステナビリティ推進委員会	取締役会の下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関わる課題や対応策を協議し承認する。	2*

※ サステナビリティ推進委員会は年4回の開催ですが、2021年9月より発足したため、2022年3月期実績としては2回開催となります。

各機関への出席状況

2022年3月期の各機関への参加状況は以下の通りです。

		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※4
栗田 貴也	代表取締役社長 兼 CEO（最高経営責任者）	◎ (19回/19回)				◎ (4回/4回)	◎ (2回/2回)
杉山 孝史	取締役副社長 兼 COO（最高執行責任者） 兼 海外事業本部長	○ (15回/15回) 2021年6月取締役就任				○ (3回/4回)	○ (2回/2回)
神原 政敏	取締役 兼 CSCO※1（最高 サプライチェーン責任者） 兼 SCM本部長 商品開発 部長	○ (19回/19回)				○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
梅木 利泰	取締役（監査等委員）	○ (19回/19回)	◎ (14回/14回)	◎ (4回/4回)	◎ (6回/6回)	○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
梅田 浩章	取締役（監査等委員）	○ (19回/19回)	○ (14回/14回)	○ (4回/4回)	○ (6回/6回)	○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
片岡 牧	取締役（監査等委員）	○ (19回/19回)	○ (14回/14回)	○ (4回/4回)	○ (6回/6回)	○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
磯村 康典	執行役員 兼 CIO 兼 CTO 兼 BT本部長					○ (3回/4回)	○ (2回/2回)
草野 篤	執行役員 兼 CFSO※2 兼 食品安全管理本部長					○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
山口 聡	執行役員 兼 CFO 兼 ファイナンス本部長 兼 財務部長					○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
林 浩司	執行役員 兼 CSDO※3 兼 開発建設統括本部長					○ (4回/4回)	○ (2回/2回)
南雲 克明	執行役員 兼 CMO 兼 マーケティング部長					○ (4回/4回)	○ (2回/2回)

※1 CSCO : Chief Supply Chain Officer ※2 CFSO : Chief Food Safety Officer ※3 CSDO : Chief Store Development Officer

取締役会および執行役員のスキルマトリクス

取締役および執行役員が特に有する専門性・経験は以下の通りです。

	当社における地位	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・設備 開発	製品 品質管理	DX イノベーション	デジタル 技術 ICT
栗田 貴也	代表取締役社長	●					●	●			●	
杉山 孝史	取締役副社長	●	●	●	●	●			●		●	●
神原 政敏	取締役	●	●				●	●		●		
梅木 利泰	社外取締役 (監査等委員)			●	●		●					
梅田 浩章	社外取締役 (監査等委員)			●	●		●					
片岡 牧	社外取締役 (監査等委員)				●	●	●					

	当社における地位	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・設備 開発	製品 品質管理	DX イノベー ション	デジタル 技術 ICT
磯村 康典	執行役員	●			●						●	●
草野 篤	執行役員		●				●	●		●		
山口 聡	執行役員		●	●	●		●					
林 浩司	執行役員		●				●	●	●			
南雲 克明	執行役員	●						●	●		●	

※上記一覧表は各氏の有するすべての専門性や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、2022年6月29日開催の臨時取締役会終了後、取締役全員（6名）が出席のもと、約1時間にわたり、当社取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

当日は、事前に行われた取締役全員（7名、2022年6月29日開催定時株主総会終結後に退任した1名を含む）への個別のインタビューの結果を踏まえ、当社取締役会の実効性に関する課題を検討し、評価を行いました。その結果、当社の取締役会は引き続き重要事項の意思決定を行うマネジメントボードを志向しており、同機能としての役割を十分に果たしていると結論づけました。

また、当社の社外取締役は意思決定プロセスの透明化の役割を有しており、現状この機能は十分満たしていると結論づけました。

一方次の点には課題が見られるため、今後さらなる改善を図っていきます。

- 執行役員の役割を明確化するなどして権限移譲をさらに進め、取締役会は経営経験のある社外取締役を招聘の上、経営戦略、事業戦略の議論に注力すべき。
- 投資効果を取締役会で定期的に検証すべき。

項目別評価

取締役会の位置づけ	・現状としては意思決定を行うマネジメントボードを志向しており、同機能としての役割を十分に果たしている。 ・モニタリングボードへの移行も視野に入れて毎年評価を行っていく。
社外取締役の役割	・マネジメントボードにおける意思決定の透明性の確保が期待されており、同機能としての役割を十分に果たしている。 ・取締役の指名・報酬決定への関与を期待されており、同機能としての役割を十分に果たしている。
審議事項の見直し・運営改善	・執行役員の役割を明確にするなど権限移譲を進め、経営方針や事業戦略に関する議論に注力すべきである。 ・一定金額以上の投資は、定期的にモニタリングの機会を設けるべきである。
その他	・構成としては経営経験のある社外取締役を確保することが課題である。 ・取締役へのトレーニングは継続して定期的に実施すべきである。

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。

なお、社外取締役3名の選任理由は以下の通りです。

	選任理由
梅木 利泰	公認会計士としての専門的知識に基づいた的確な意見を得られる事に加えて、以前、当社の顧問であったことから社内業務に精通している事で、適任と判断し、社外取締役に選任しています。同氏は、当社との利害関係はなく、独立した立場から監督することが可能であり、一般株主と利益相反の恐れがないと判断し、独立役員に指定しました。
梅田 浩章	公認会計士としての専門的知識に基づいた的確な意見を得られる事に加えて、以前、当社の顧問であったことから社内業務に精通している事で、適任と判断し、社外取締役に選任しています。同氏は、当社との利害関係はなく、独立した立場から監督することが可能であり、一般株主と利益相反の恐れがないと判断し、独立役員に指定しました。
片岡 牧	弁護士としての専門的知識に基づいた的確な意見を得られる事から、適任と判断し、社外取締役に選任しています。同氏は、当社との利害関係はなく、独立した立場から監督することが可能であり、一般株主と利益相反の恐れがないと判断し、独立役員に指定しました。

役員報酬

監査等委員を除く取締役の報酬を会社業績および企業価値向上に対する貢献度を総合的に判断して決定しています。2017年からは中長期的な業績と連動する報酬の割合や自社株報酬の割合を高めました。対象となる取締役に当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値共有を促進するため、以下からなる新報酬制度を導入しています。

- 基本報酬
- 短期インセンティブ報酬（業績連動報酬）
- 長期インセンティブ報酬（譲渡制限付株式およびストックオプション）

また、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報酬委員会を設置しており、取締役（監査等委員である取締役を含む）の報酬の決定にあたり、報酬委員会の答申を経ることを方針としています。

報酬委員会での審議においては、外部専門機関により役員報酬調査データに基づく助言を得ることで、取締役の報酬水準の客観性を確保しています。

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	139 (一)	119 (一)	8 (一)	12 (一)	4 (0)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	17 (17)	15 (15)	－ (一)	2 (2)	3 (3)
合計 （うち社外取締役）	156 (17)	134 (15)	8 (一)	14 (2)	7 (3)

(注) 1. 上記非金銭報酬の額には、2021年6月29日開催の株主総会決議および取締役会決議により、ストック・オプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額（取締役（監査等委員を除く）6百万円、取締役（監査等委員）2百万円）を含んでおります。また、2018年7月9日開催の取締役会決議、2019年7月9日開催の取締役会決議、2020年7月14日開催の取締役会決議および2021年7月13日開催の取締役会決議により、譲渡制限付株式として付与した株式に係る当事業年度中の費用計上額（取締役（監査等委員を除く）6百万円）を含んでおります。

2. 2015年6月26日開催の第25期定時株主総会において、取締役（監査等委員を除く）の報酬等の総額は年額5億円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は3名（うち、社外取締役は0名）となります。

3. 2015年6月26日開催の第25期定時株主総会において、取締役（監査等委員）の報酬額は年額1億円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員）の員数は3名（うち、社外取締役は3名）となります。

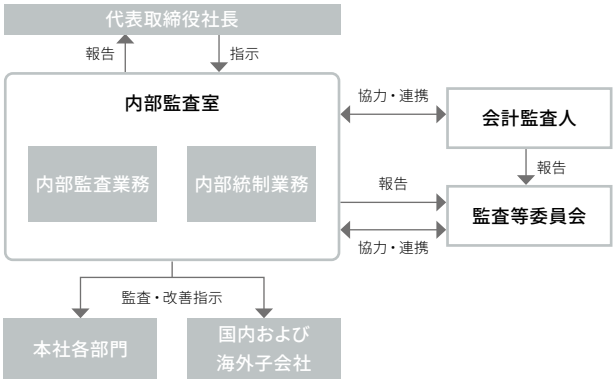
4. 2017年6月29日開催の第27期定時株主総会において、取締役（監査等委員を除く）に対する譲渡制限付株式の付与のための金銭報酬債権の総額は前記報酬等の総額年額5億円の範囲内で年額3,600万円以内、交付する当社普通株式の総数は29,460株以内（2020年4月1日株式分割後の株数）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は4名（うち、社外取締役は0名）となります。

5. 2021年6月29日開催の第31期定時株主総会において、取締役（監査等委員を除く）に対するストック・オプションとして付与する当社新株予約権は前記報酬等の総額年額5億円の範囲内、付与する新株予約権総数は150個、その目的である株式総数は30,000株と決議いただいております。また、当該株主総会において、取締役（監査等委員）に対するストック・オプションとして付与する当社新株予約権は前記報酬等の総額年額1億円の範囲内、付与する新株予約権総数は45個、その目的である株式総数は9,000株と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員を除く）の員数は4名（付与対象は3名）（うち社外取締役は0名）、取締役（監査等委員）の員数は3名（うち社外取締役は3名）となります。

内部監査

トリドールホールディングスは、「内部監査規程」を制定し、代表取締役社長兼CEO直属の組織として内部監査室を設置しています。

内部監査室では、監査方針および年度計画を策定し、本社各部門およびグループ会社に対し所定のルールに基づく業務の遂行状況を監査するとともに、内部統制の整備状況や運用状況を評価し改善提案を行っています。監査結果は、代表取締役社長兼CEOおよび監査等委員（社外取締役）に報告される体制となっています。



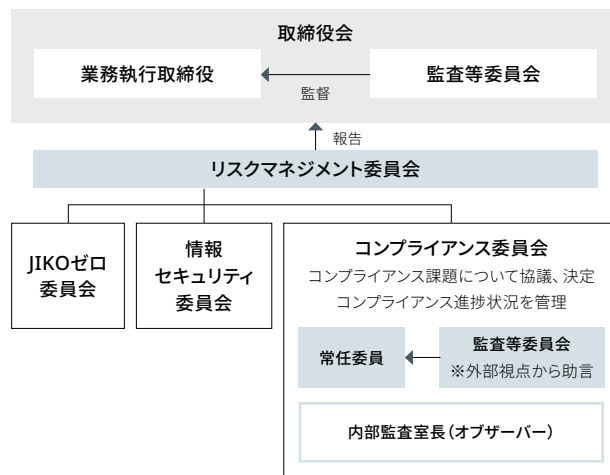
コンプライアンス

トリドールグループでは「企業倫理憲章」および「トリドール行動基準」をコンプライアンスの基本方針としています。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、法令順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。

コンプライアンス推進体制

トリドールホールディングスは、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ています。

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を進めています。



コンプライアンスの周知徹底

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ためのガイドブックを作成し、それに基づいた研修・教育を実施しています。

当社グループでは、さまざまな国の従業員が働いているため、今後は日本語だけでなく各国言語のガイドブックを作成し、グローバルでの周知徹底を図っていく予定です。



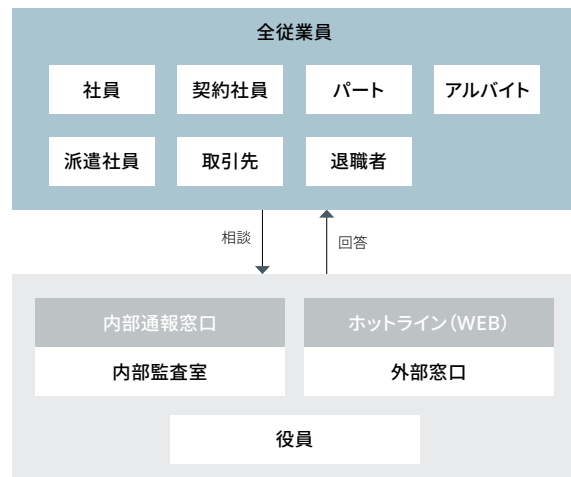
内部通報制度

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。また、「内部通報規程」には、通報内容についての機密の保証、当該通報者に対する不利益な扱いの排除、個人を特定する項目の守秘なども定めています。

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。当社グループの社員のみならず、お取引先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。また、人事部による「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」、人権に関する相談窓口も開設しています。

なお、2021年における内部通報は47件、外部窓口への直接通報は14件で、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。



役員一覧

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) 兼
海外事業本部長

杉山 孝史



取締役 兼 CSCO (最高サプライチェーン
責任者) 兼 SCM本部長 兼 商品開発部長

神原 政敏

執行役員



執行役員 兼 CIO 兼 CTO 兼
BT本部長

磯村 康典



執行役員 兼 CFSO 兼
食品安全管理本部長

草野 篤



執行役員 兼 CFO 兼
ファイナンス本部長 兼 財務部長

山口 聡



執行役員 兼 CSDO 兼 開発建設統括本部長

林 浩司



執行役員 兼 CMO 兼 マーケティング部長

南雲 克明

社外取締役



取締役(監査等委員)

梅木 利泰



取締役(監査等委員)

梅田 浩章



取締役(監査等委員)

片岡 牧

社外取締役鼎談

トリドールグループのガバナンスの特徴や強み、持続的成長に向けた課題や期待について、
3名の社外取締役にお集まりいただき、それぞれのお考えを語っていただきました。（2022年6月実施）



梅田 浩章

片岡 牧

梅木 利泰

2022年3月期を振り返って

梅木 2022年3月期は、外食産業全体が、国からの協力金の効果で利益計上できた1年だった中で、トリドールにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、協力金に頼らず利益計上できる体質に改善できた1年だったと思います。

梅田 こういった厳しい状況の中でも「丸亀うどん弁当」といった新商品の開発や、ITの活用などによる効率化が図られ、新たな価値をお客様に提供することができた1年だったと感じています。「まさかうどんをテイクアウト?」と思いましたが、それを見事に成功させたということからもトリドールの底力を再認識しました。

片岡 加えて、今後の出店計画をしっかりと考えていくことができた1年だったと思います。フードコート自体の閉鎖などをきっかけに、赤字の店舗は潔く閉店し、利益確保に向けてしっかりと動けたことは大きかったのではないかと思います。

トリドールの ガバナンスの特徴とは？

梅田 昨今のような変化の激しい状況下におけるガバナンスとして必要なことは、取締役会の議論を活発化させることに尽き

梅木 グローバルに目を向けると、香港のTam Jai International Co. Limitedを上場させることができたのは大きな出来事と捉えています。M&Aをした会社が育ち、独り立ちしたことは重要な意味を持ちます。今後この流れをさまざまな国に波及させていくことは、事業計画の達成に向けて非常に強い推進力になると思います。

梅田 また米国、英国での丸亀製麺の出店が進み、かなりの盛況となっています。ロンドンでうどんブームが巻き起こったことは印象に残っています。日本のうどんが海外に渡る際に現地の味や文化にカスタマイズすることが海外のニーズに応えることです。そのあたりは、現地のパートナーとの情報共有がうまく進められているように感じています。

片岡 海外は日本よりも厳しい自粛を短期間に行い、その後は通常に近い形で営業ができていたこと、そして日本よりも給付金が比較的高額だったことも業績の改善につながった理由だと思います。中国ではTam Jai International Co. Limitedの営業店舗数が伸び、新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも業績が大きな影響を受けなかったことは良かったことでした。

と思います。常に変化していく情報をしっかりと収集・把握し、どのように経営の方向性を見出していくのか、それをしっかり議論していくことが重要です。

梅木 それと企業経営は短期的な視点ではなく、中長期的な視点で物事を捉え、課題解決していくことが非常に重要になっています。よってガバナンスもそれに合わせて、長期的な視点で

取締役（監査等委員）

梅木 利泰

日野総合会計事務所 所長

SFCブレインコンサルティング株式会社 代表取締役

監査法人アイ・ピー・オー 代表社員



リスクと機会を見定めていくことがより重要となります。例えば、トリドールの戦略は日本も海外も両方成長させていくものですが、日本で成功したものが海外で受け入れられるのか、逆に海外でM&Aをしたものが日本でも受け入れられるのかといったことを長期的なリスクと機会の観点でしっかりと分析していくことが重要になります。

梅田 トリドールのガバナンスは、一般の上場会社に比べて取締役役が少なく、迅速な経営判断ができること、そして社長の強いリーダーシップが特徴です。社長の想いが即座に幹部に伝わり、それを実現していく、このスピード感は大きな強みです。その中でトラ

社外取締役としての役割とは？

片岡 弁護士として、各方面から法律的に問題がないかをチェックすることが私の役割ですが、その他にも自身が事業再生の仕事を手掛けていますので、利益やコストなども併せて確認しています。例えば、海外に進出した事業を撤退するべきか、展開し続けるべきかなどさまざまなファクターから客観的に提言することを心がけています。かなり細かい質問や提言をしています、トリドールの取締役会では外部の意見に真摯に対応し、私たちからの提言をしっかり聞いてもらえている印象です。



取締役（監査等委員）

片岡 牧

堂島法律事務所 弁護士

イアンドエラーを繰り返しながら、成功の芽を創っていくという企業文化は素晴らしいと感じています。M&Aなどの重要な意思決定についても、取締役会に議題が上がってくるタイミングが非常に速く、とてもやりやすい環境を作ってもらえていると感じます。

片岡 私もスピード感には驚かされています。社内の取締役は日々の環境変化に合わせて考えを変えていきます。社外取締役は月1回の取締役会で決まったことについて報告を受けていますが、私たちも社内の取締役が判断したことにスピード感をもって合わせていく必要があります。社長を中心に意思決定し、各部門長がそれを素早く波及させていく流れになっています。

梅田 私の役割は、買収する会社について調査をする際、リスク等を鑑みて適正価格で買収できるように前提条件や合併についての事前調査を企業が厳密に行っているかのモニタリングをメインとしています。当然のことながら、一定のリスクを取らないと大きなリターンは得られないので、リスクヘッジに重点を置くというよりも、中長期的なリスクと機会を考慮した上で、「買収価格が適正なのか」をしっかりと見極め、アドバイスしています。

梅木 私も公認会計士という立場ですので、梅田さんと考え方は同じです。少し違う視点にはなりますが、会社を買収する際には、実際その店舗に行き、味や価格、居心地の良さなど、感動できるものかどうか、肌で感じたことを買収の精査の際に合わせて提言しており、これも意外と重要な役割だと思っています。

取締役（監査等委員）

梅田 浩章

梅田浩章公認会計士事務所 所長
不二精機株式会社 社外監査役
株式会社イーサーブ 代表取締役
監査法人アイ・ピー・オー 社員



トリドールの強みとは？

梅田 「食の感動体験」がすべての起点になっているところが最大の強みだと思います。どこの店舗でも生の麺づくりを見せるエンターテインメント性など「食の感動体験」にこだわり続けている点が他社との大きな違いです。またこの考え方のもと、海外でもこれだけの店舗数を伸ばしているところに、「そこまでやるか」と驚くとともにトリドールの強い意志を感じます。

片岡 「Craft」と「System」、「Only」と「Anywhere」の2つの二律背反を両立できるところが大きな強みです。この考え方にブレがなく、食とエンターテインメントがひとつになった「ワクワク

感」が、日本だけでなく世界のお客様からも高い評価を受けているのだと思います。

梅木 意思決定の速さ、そしてフットワークの軽さが強みです。そして、早い段階から海外展開してきたことによって、日本の外食企業が海外に進出した際の成功要因、失敗要因等が既に分析され、ナレッジとして共有できている点も強みだと感じています。国によって食文化も感動の仕方も異なりますが、このナレッジがあるからこそ、「食の感動体験」を海外で形にしている会社、同じ考え方を持っている会社のM&Aにスピード感が出るのだと思います。

梅田 梅木さんの意見にすごく共感します。社長は感動できるもの、感覚で共感できるものがないとM&Aの対象にならないといつも話しています。

読者に向けたメッセージ

梅木 「食の感動体験」を起点に、二律両立できることがトリドールの強みであると是非理解していただきたいです。この考え方があるからこそ今回の中長期経営計画であり、この点を理解していただければ目標が達成されていくイメージができると思います。

梅田 将来に向かってどのような姿を目指し、その実現に向けた計画・戦略を具体的に示したものが今回の中長期経営計画

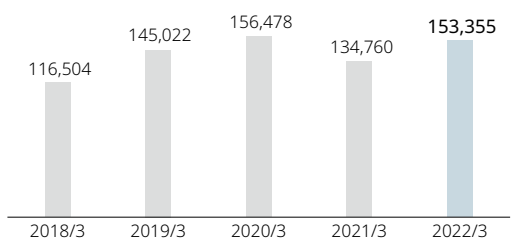
ですが、目標を達成する上で最も重要な点は、トリドールの「食の感動体験」を起点とした価値創造ストーリーです。この価値創造ストーリーに他社との大きな違いがあり、これからのトリドールの進化に是非期待していただきたいと思います。

片岡 梅田さんがおっしゃった通り「食の感動体験」を起点とした価値創造ストーリーが、さらに世界中に広がり、真のグローバルフードカンパニーになっていくことをイメージしています。そのためには、この考えに賛同する海外パートナーを増やしていく必要があります、その部分の進化やスピード感にも是非期待していただきたいと思います。

財務・非財務ハイライト

連結売上収益

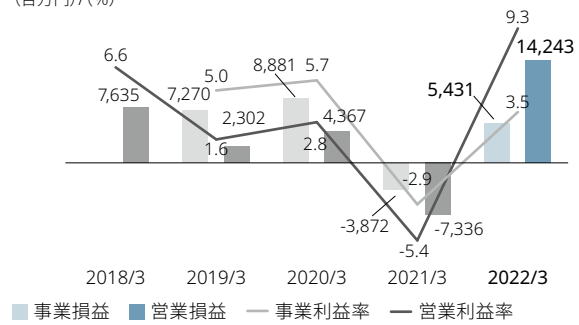
(百万円)



新型コロナウイルス感染拡大による影響のため来客数が減少する中、国内においてはテイクアウト商品投入や来店促進策など強化しながら不採算店の戦略的閉鎖など経営効率の向上に努め、海外においてはアジア、英国などで積極的に出店した結果、2022年3月期連結売上高は前期比13.8%増の1,534億円となりました。

事業損益/営業損益

(百万円)/(%)



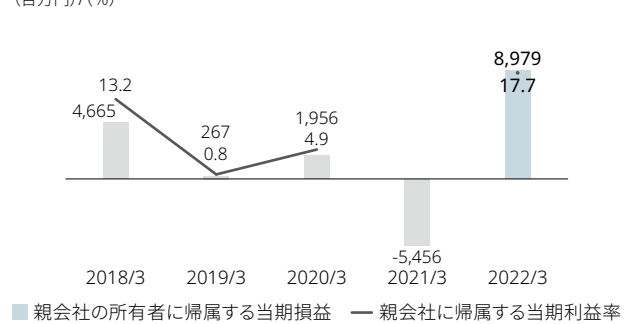
2022年3月期の事業利益は全セグメントで増益となり前期比93億円増の54億円となりました。

また、政府補助金もあったことから営業利益は前期比215億円の増益の142億円と過去最高数値となりました。

※事業利益は2019年3月期から開示しています。

親会社の所有者に帰属する当期損益/ROE

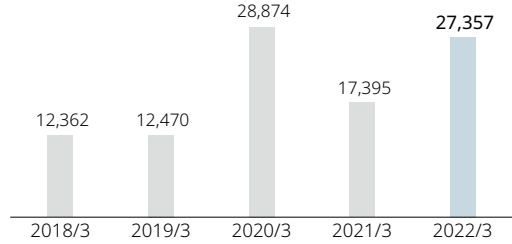
(百万円)/(%)



親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比144億円増加し90億円となり、過去最高を達成しました。業績の回復を受け、ROEは17.7%と大幅に改善しました。

調整後EBITDA

(百万円)



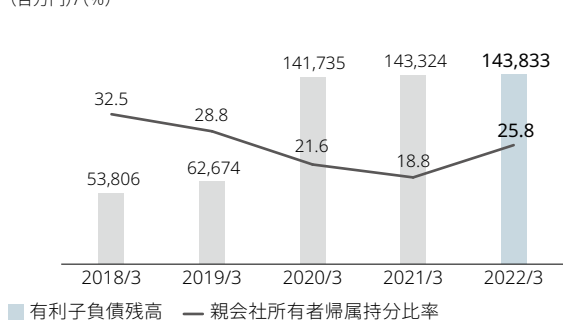
調整後EBITDAは前期比57.3%増の274億円となりました。

※EBITDAおよび調整後EBITDAの計算式は以下の通りです。

・EBITDA=営業損益+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

有利子負債残高/親会社所有者帰属持分比率

(百万円)/(%)

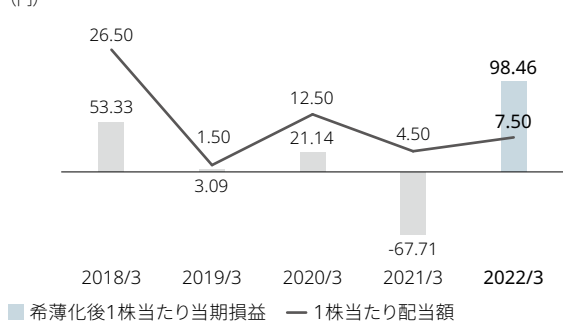


2022年3月期末時点の有利子負債は前期末比5億円の増加、親会社所有者帰属持分比率は資本剰余金・利益剰余金の増加により25.8%となり、財務健全性が改善しました。

※会計基準の変更に伴い2020年3月期よりリース債務を有利子負債として認識しています。

1株当たり当期損益/配当額

(円)



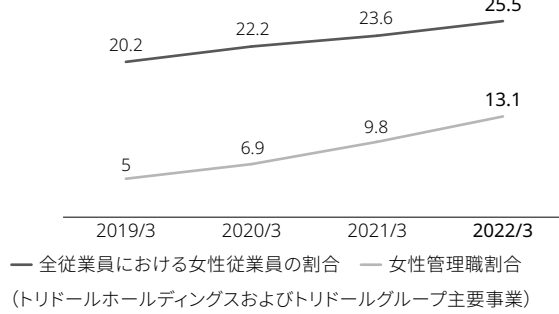
一株当たり当期損益は前期比166円増加し98.46円、1株当たり配当額は7.5円でした。

当社グループにおける配当政策は、原則として配当性向20%以上を目標としつつ、安定的かつ継続的に配当を実施するため、調整後配当性向2%を下限とすることとしています。

※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

女性管理職

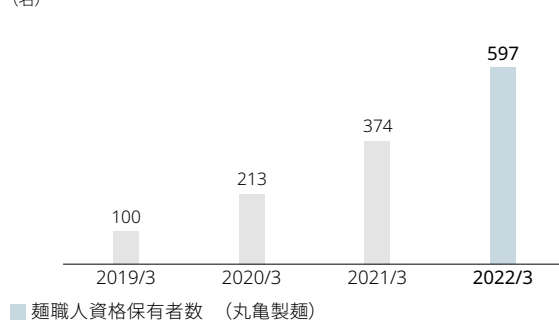
(%)



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等により順調に経年増加しています。女性管理職の割合に関しても経年で増加していますが、目標達成に向けてはより一層の飛躍が必要であり、女性活躍に向けた取り組みを積極的に行っていきます。

麺職人資格保有者

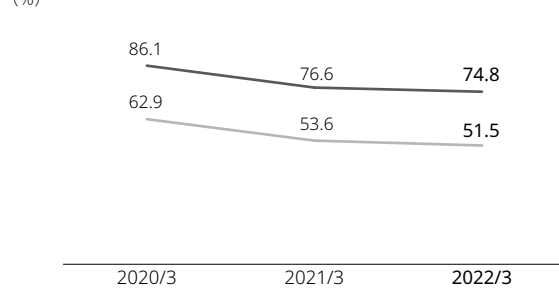
(名)



2016年に社内資格制度として「麺職人制度」はスタートし、2019・2021年には試験官も増員するなど資格取得を推進。結果として経年で資格保有者は順調に増加しています。2023年3月期はESGマテリアリティのKPIとして丸亀製麺全店に麺職人配置を設定し、制度運用を拡大。試験官増員の増員や、講習会担当者を配置するなどの取り組みを進めています。

離職者数に占める早期離職者

(%)

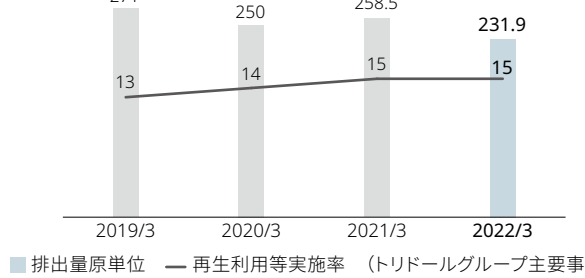


早期離職者率は、社員・パートナースタッフともに経年で改善が進んでいます。

※社員：3年未満離職者数/離職者数、パートナースタッフ：6か月未満離職者数/離職者数

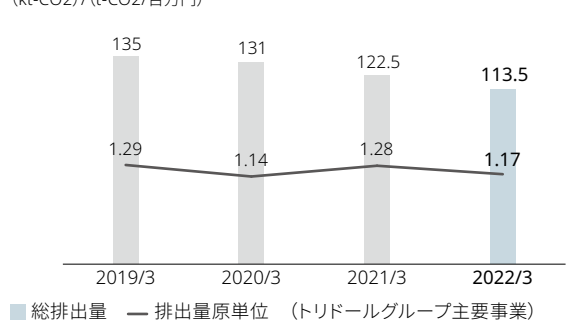
食品廃棄物排出量/食品リサイクル率

(kg/百万円)/(%)



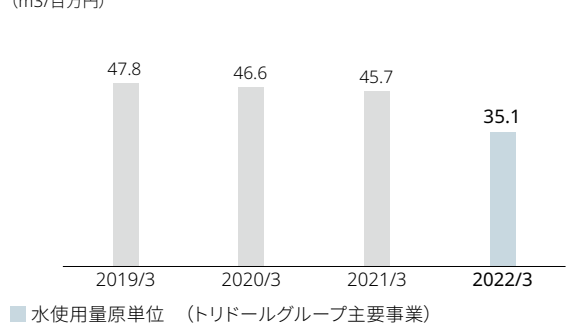
2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響で売上が減少したことで、排出量原単位は増加しました。一方、2022年3月期は売上が戻ったことで原単位数値は減少しました。その他2022年3月期の減少は、茹で麺ロス削減などの廃棄物排出量削減に向けた細やかな取り組みが、総じて効果として出てきていると言えます。

CO₂排出量

(kt-CO₂)/(t-CO₂/百万円)

2021年3月期の新型コロナウイルス感染症の影響で売上が減少し総排出量も減少しましたが、排出量原単位は増加しました。一方、2022年3月期は売上が戻ったことで原単位数値は減少しました。その他2022年3月期の減少は、エコアクション21導入店舗の拡大に伴う従業員の意識づけなどが効果として出てきたと言えます。

水使用量

(m³/百万円)

店舗での各設備に合わせた節水器具の導入により、2022年3月期は大幅に水使用量を削減することができました。

会社情報/株式情報

会社概要

(2022年3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	4,519 百万円
本社所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1渋谷ソラスト 19階
従業員数	社員数 (連結)：4,928人 臨時従業員数 (連結)：13,463人
連結子会社数	54社
持分法適用関連会社数	29社

株式情報

(2022年3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	87,663,352株 (うち自己株式 851,372株)
株主数	143,134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 (2022年4月4日現在)

編集後記

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

初めての統合報告書を制作するチームを立ち上げ、発行まで1年間以上、議論を繰り返し、ここまでたどり着きました。

この間トリドールグループは、大きな変化を遂げました。例えば、会社経営の根幹であるミッション・ビジョンの刷新とコーポレートスローガン「食の感動で、この星を満たせ。」の定義、コロナ禍で更新を先送りしていた中長期経営計画の策定。非財務に関しては、マテリアリティの設定に、TCFDへの賛同。

統合報告書は会社の財務面、非財務面、すべてを映し出す鏡です。その統合報告書を作り出す過程で、経営において改めて会社のありたい姿を議論することで、上記のような検討がはじまったのです。

そして、報告書作成の最中、外部環境も当社グループも激動しました。コロナ禍により業績が大きく落ち込んだ2021年3月期から、主力事業の丸亀製麺は「丸亀うどん弁当」の大ヒットをはじめとするテイクアウトを急成長させ、海外ではMarugame Udonの英国初進出やTam Jaiの香港市場への上場と日本を含む海外への展開、その他セグメントでも事業ポートフォリオを大きく再編し、これらが2022年3月期のV字回復、さらなる進化・成長へとつながっていきます。

今回、統合報告書の制作にあたっては、経営企画室、ファイナンス本部、サステナビリティ推進部を横断したチームを組成しました。そして、そのメンバーが事務局となり、経営陣やホールディングス各部門、事業子会社の幹部が参加し、統合報告書のみならず、財務・非財務のトピックスを議論するサステナビリティ推進委員会を取締役会の直下に新設しています。こうした活動をきっかけとしながら、経営においても当然のように非財務のトピックスが議論されていく。統合報告書の「統合」たる本来的なスタート地点に、ようやく当社も立てたと思っているところです。

もとより、「食の感動体験」を追求する会社がトリドールグループです。現状に甘んじず、飛躍的な進化、成長と価値創造を実現する一、2023年に発行される統合報告書では、また大きく変わった私たちの姿が発信できるのではないかと、今から私たち自身も楽しみでなりません。ご期待いただければ幸いです。

最後に本誌制作にご協力いただきました関係者の皆様をはじめ、本誌をお読みいただきました皆様に心よりお礼申し上げますとともに、引き続きこれからのトリドールグループへさらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

大株主

(2022年3月末現在)

株主構成

(2022年3月末現在)

報告範囲・参考基準

報告対象期間

2022年3月期 (2021年4月1日～2022年3月31日)

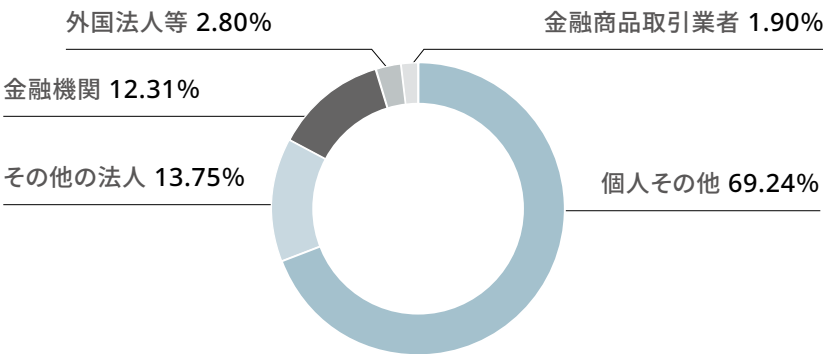
※ 一部、2023年3月期の活動実績も含んでいますが、その際は注釈として時期を記載しています。

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的にしている場合、図表に注釈としてその範囲を記載しています。例えば、「トリドールグループ主要事業」と記載されている場合は、株式会社丸亀製麺、株式会社肉のヤマキ商店、株式会社トリドールジャパンの3社合計を指します。

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 (%)

氏名または名称	所有株式数 (株)	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	27,577,311	31.77
有限会社ティーアンドティー	11,160,000	12.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,127,900	5.91
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	3,738,000	4.31
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,450,500	1.67
JPモルガン証券株式会社	737,600	0.85
アリアケジャパン株式会社	600,000	0.69
SMBC日興証券株式会社	484,400	0.56
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	393,100	0.45
トリドールグループ従業員持株会	184,500	0.21
計	51,453,311	59.27



更新時期

2022年10月 (次回更新予定：2023年10月)

参考にしたガイドラインなど

- ・国際統合報告評議会 (IIRC) 「Integrated Reporting<IR>」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・GRI (Global Reporting Initiative)
「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」