

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)



株式会社トリドールホールディングス

KANDO REPORT 2023

トリドールホールディングス 統合報告書

TORIDOLL→





「食の感動体験」は、 何よりも優先される “根源価値”です。

私たちは、「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンに掲げ、さまざまな業態を展開し、味覚だけでなく五感までを揺さぶり、本能が歓ぶほどの感動を探索し続けています。

そして、「食の感動体験」をどこまでも追求し、同時に世界中へ展開していくことで、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ます。

本統合報告書では、私たちが何よりも優先する根源価値として、「食の感動体験」を重視する理由をお伝えするとともに、ビジョンである「予測可能な進化で未来を拓くグローバルフードカンパニー」の実現に向けた各戦略、加えて私たちグループがいかに企業価値を高めていくかを解説しています。

INDEX

03 会社概要

07 CEOメッセージ

11 価値創造のあゆみ

13 価値創造モデル

15 想いを統一し、
われわれは世界へ挑む

17 特集:ミッション・ビジョン・スローガン・
成長哲学の浸透に向けて

23 成長戦略

27 セグメント別成長戦略

33 財務戦略

37 サステナビリティ戦略

53 コーポレート・ガバナンス

55 役員一覧

57 コンプライアンス

58 社外取締役インタビュー

61 財務・非財務ハイライト

63 会社情報／株式情報

トリドールグループについて

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

海外事業

約**615**億円

丸亀製麺の海外ブランド「Marugame Udon」をはじめ、「Tam Jai」「WOK TO WALK」「Pokeworks」「Monster Curry」「SHORYU」「Boat Noodle」「Tempura Makino」など、そして新たにビザ業態「Franco Manca」と「The Real Greek」も加わり、世界展開を加速しています。

国内その他

約**247**億円

「コナズ珈琲」「ずんどう屋」「肉のヤマ牛」「天ぶらまきの」「豚屋とん一」「晩杯屋」「とりどーる」「長田本庄軒」などの業態を運営しています。

売上収益

約**1,883**億円

2023年3月期

丸亀製麺

約**1,021**億円

讃岐うどん専門店。すべての店舗で国産小麦と塩・水のみを使用した粉から生地を作り、臨場感のあるオープンキッチンで、お客さまに「手づくり」「できたて」のうどんを提供しています。

事業利益*

約**70**億円

※売上収益-原価-販売管理費

創業

1985年

展開国・地域数

約**30**カ国・地域

従業員数

5,795名

平均臨時雇用者数

12,134名

従業員国内比率（連結）

国内

26.9%

海外
73.1%

従業員男女比率（連結）

女性

23.4%

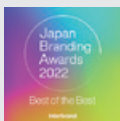
男性
76.6%

社会からの評価

「顧客体験NO.1」の会社ビジョンを体現する、顧客体験価値ランキングで初の第1位を獲得（丸亀製麺）

Interbrand

顧客体験価値
(CX) ランキング
2022年 1位
2023年 4位



Japan Branding
Awards 2022
"Best of the Best" 受賞

うどんという新たな食文化で、英国レストラン界でも高い評価を獲得（Marugame Udon Europe）



"New Comer"
2022 受賞



"Best Value
Restaurant Group"
2022 受賞

これまでの武器であった店舗・商品ブランドイメージを更に引上げるマーケティング活動で高い評価を獲得（Tam Jai International）



2022 "Marketer of the year",
2023 "Excellence in Launch/
Rebranding"

IRに積極的に取り組み、市場関係者の高い支持など優れた成果をあげた企業として日本IR協議会が選定（トリドールホールディングス）



IR優良企業賞2023
"IR優良企業奨励賞"
受賞

世界で展開するブランド

このうどんは、生きている。

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

切りたて牛肉 炭火仕上げ
肉のヤマ牛



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

立呑み 晩杯屋



誰でも気軽に利用できる立呑み大衆酒場

MARUGAME UDON
JAPANESE NOODLES & TEMPURA



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

FRANCO MANCA
SOUTHERN PIZZA



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

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

SHORYU



本格的な博多豚骨ラーメンを提供

Kona's Coffee
Hawaiian pancake Cafe



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

天ぶらまきの
TEMPURA MAKINO



揚げたてを一品ずつ提供し都度揚げを楽しんでいただく、天ぷら定食専門店

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

Tamjai
INTERNATIONAL 唐軒國際



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

THE REAL GREEN
EAT. TOGETHER.



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

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、食べ方も選べる

ZUNDO-YA



20時間かけて炊きあげた濃厚豚骨が人気の、姫路発こだわり豚骨ラーメン店

とんかつとん一



豚肉カットから仕上げまでお客さまの目の前で行う揚げたてとんかつ専門店

焼きそば専門店
長田本庄軒



店内製麺したもちもち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

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

MONSTER CURRY
MONSTER PLANET



シンガポールで人気の濃厚なルーのカレーをエキサイティングなビッグプレートで提供

The Original
Boat Noodle



タイ発祥のお碗を積みあ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

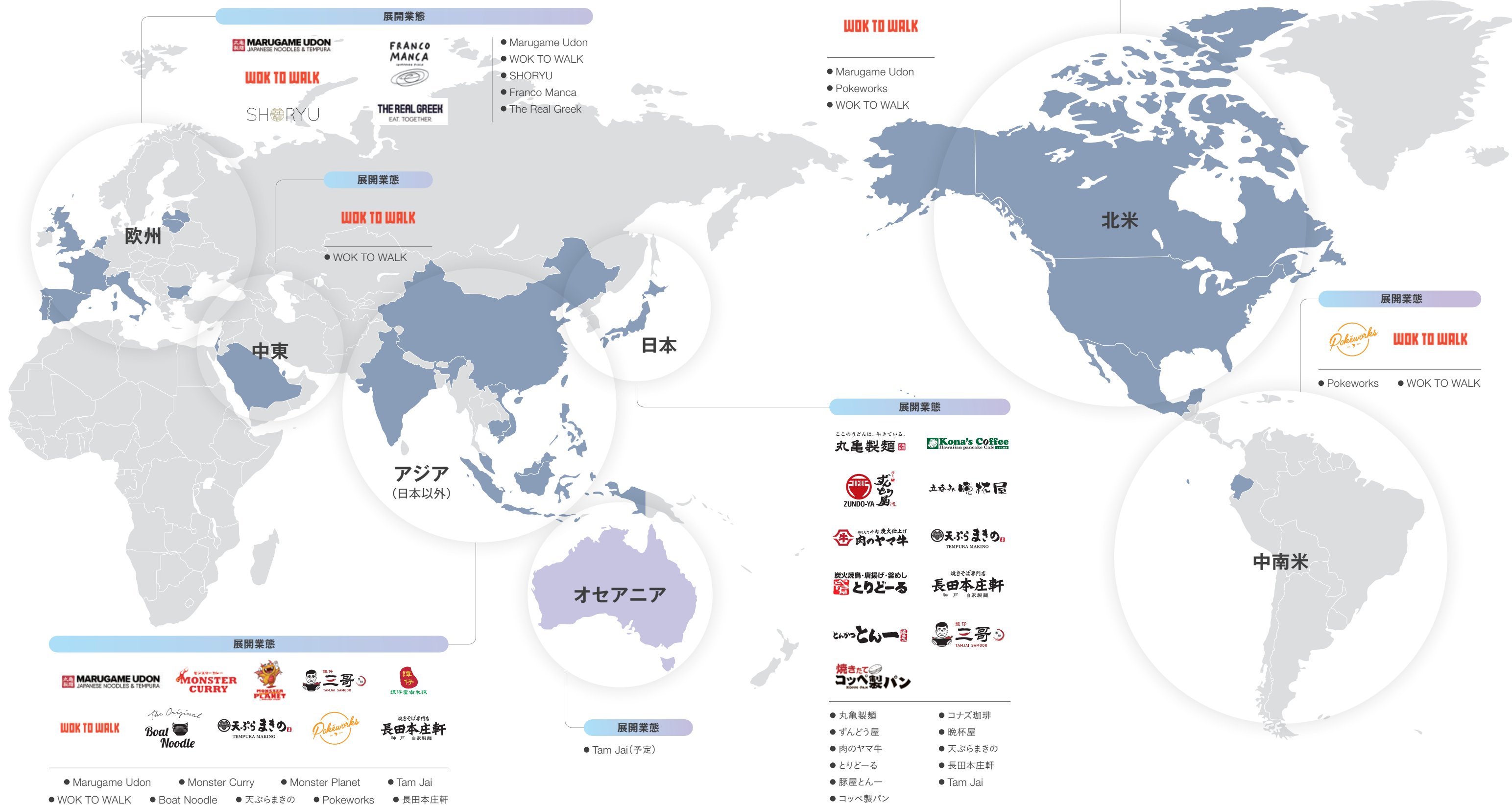
全世界店舗数

1,968店舗

※2023年12月31日現在

トリドールグループの世界展開状況(2023年12月時点)

世界約30の国と地域で事業を展開



CEOメッセージ

日本発のグローバル フードカンパニーを目指して

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

苦境の中での挑戦が、 新しい息吹へとつながる

新型コロナウイルスによる世界的なパンデミックの影響を強く受け、大幅な減収減益となった2021年3月期。そこから2年間、私たちはさまざまなトライを続けてきました。その甲斐もあって2023年3月期の業績(連結)は、丸亀製麺だけでなく国内外のさまざまな業態の健闘により、売上収益188,320百万円、営業利益7,466百万円、親会社に帰属する当期利益で3,827百万円となりました。これまでの丸亀製麺の成長に加え、新しい力強い息吹が吹き出しそうな予感を感じることができる1年となりました。

海外事業においては利益面での課題もありますが、台湾や香港など成長ステージに入ってきた地域も出てきていますので、今後も地域の特性や課題にしっかりと向き合い海外事業の改善へ取り組んでいきたいと考えています。

決してブレてはいけない、 会社の根幹を再定義した理由 変動の時代だからこそ、 揺るがない想いを再定義

私たちは、2022年11月に会社の“根幹”となる「ミッション、ビジョン」を改訂し、私たちがめざす未来として新たなスローガンを策定しました。また、私たちが成長し続けていくために大切にしてきたフィロソフィーを「成長哲学」として定義し、すべての従業員にこれらの理解と浸透を促すべく積極的に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの拡大は、世界中の人々のライフスタイルや価値観を大きく変えました。加えて、地政学的なリスクの高まりや、エネルギーや食材等の高騰、慢性的な人手不足と人件費の高騰など、経営を取り巻く環境は厳しさを増しており、創業して38年、さまざまな危機を経験してきましたが、私自身ここまで八方塞がりであることを感じたのは初めての経験でした。

そのような環境下で、フードテックやDXによる省人化や効率化が脚光を浴び、連日のようにメディアを賑やかしています。経営者として、テクノロジーで課題を解決することは正しい流れであると思う反面、われわれがその流れに

乗って「安易に省人化や効率化に舵を切ってはいけないのではないか」と考えるようになりました。

国内だけでも3万人いる多くの仲間たちが、こういった社会の不確実性の中にすべてを解決するかのようなテクノロジー等のニュースに触れることで、私たちの強みをスポイルしてしまう効率至上主義のような思想や考え方が入ってきてしまう可能性を懸念するようになりました。

規模が拡大し続けるトリドールであるからこそ、今一度「なぜお客さまは私たちを評価くださっているのか」「こまめで応援いただいた理由は何なのか」を振り返り、私たちが決してブレてはいけない、会社の“根幹”を全員が共有することが大事であると思い、ミッションステートメントの再定義や新たな策定を行うに至りました。

創業時代の“原体験”こそが、 私たちのビジネスの原点

私の揺るがない想いは、創業時代の「お客さまが来ない」という“原体験”にあります。1985年に焼鳥居酒屋「トリドール三番館」という8坪の小さな焼き鳥のお店を兵庫県加古川市に開業しましたが、当初はお客さまが全く来てくれない状況が続きました。そこで、お客さまが求め、かつ他のお店がやっていないこと(隙間)を探し、試行錯誤を繰り返しながらお店を継続させていきました。

この「お客さまは来ないもの」という原体験が、私たちのビジネスの原点であり、「顧客創造」こそが私たちに課せられた最優先課題であるという想いは今日も変わっていません。

外食チェーン業界は、“規模の経済”とも考えられ、「お客さまが来る」ことを前提として、さまざまな世界観を作り出します。セントラルキッチンによる安定した品質と供給体制や、店舗サービスの均一化による効率化等を図り、生産性を高めていくことで、成功を収めたケースもありました。すべてを否定するわけではないですが、私たちは、これを業態の「同質化」と捉え、行末は「価格競争」に陥りやすいと考えました。これでは長期的に誰も幸せにしません。だから、私たちは「お客さまは来ないもの」として考え、1店1店の魅力を高めることで顧客を創造していき、結果的にスケールさせていく道を選びました。

体験そのものの魅力、それが圧倒的な“差別化”に

「トリドール三番館」は姿形を変えながら、徐々に繁盛店になっていきました。しかし、業績の好調さとは裏腹に、私の中には常にレッドオーシャンに巻き込まれる不安がありました。新たなアイデアや施策は短期的には効果が出ますが、ライバル店もすぐに真似することが可能です。私たちには、他者が真似することができない“圧倒的な差別化”が必要だと強く感じていました。

そのような時に出会ったのが、香川県にある讃岐うどんの製麺所でした。日本の外食産業（市場規模30兆円）のピークが1997年であり、私が初めて製麺所に訪れた1998年には、すでにうどんの専門店やチェーン店があり、うどん自体もファミリーレストランや、高速道路のサービスエリア、街のちょっとした食堂など日本中どこでも食べられる状態でした。そういった中でその香川県の製麺所には、県外から多くの人たちが訪れ、連日長い行列を作っていました。その製麺所には、わざわざ訪れたい、並んでも食べたいと思わせる圧倒的な魅力があったのです。

来店者をよく見れば、うどんを「食べること」だけを目的にしておらず、むしろ製麺所の雰囲気、うどんが作られるまでの工程を含めた「体験そのもの」に魅了されていたのだと気が付きました。私自身も製麺所に魅了されたと同時に、圧倒的な差別化を作り出すヒントを得ることができました。

こうして私たちは、香川県の製麺所を再現することをコンセプトとし、うどんの「体験価値」を提供するチェーン店、丸亀製麺を2000年にオープンすることになりました。

従業員が“城壁”となり、会社を守ってくれた

多くのチェーン店が合理化や効率性を追求する中で、それとは相反する「手づくり」「できたて」「顧客創造」のために「体験価値＝感動体験」を提供することを強みとして推進した結果、丸亀製麺は、3日に1店舗が誕生するという快進撃を繰り返して、ついに2011年に全県展開を実現させました。両立が困難とされていた「1店1店の魅力を磨きながら、スケール（拡大）させる」ことを実証した瞬間でもあります。

この丸亀製麺の展開を見て、さまざまな外食大手がうどんチェーン店を出店参入してきましたが、徐々に減少し、

丸亀製麺がレッドオーシャンに巻き込まれることはありませんでした。この圧倒的な優位性を守ってくれたのは、従業員一人ひとりでした。うどん店が乱立する中、強みである「手づくり」「できたて」を守ってくれた従業員には相当な苦労や努力があったと思います。そして、それは丸亀製麺の成長という実績に裏打ちされ、従業員の「成功体験」となったのではないのでしょうか。

「できたて」にこだわり、手間暇かけていくことで、お客さまに心から喜んでいただける。真剣にお客さまと向き合うことでご最厚いただき、お店が繁盛することを自ら経験していただきました。毎日少しずつ「体験価値＝感動体験」の提供を磨き、研ぎ澄ましていくくれた彼らが、トリドールグループの根幹を守る“城壁”になってくれたのだと、私は思っています。事実、当時に「冷凍うどんにしませんか？」という従業員は、誰一人としておりませんでした。創業時代から必死で探していた圧倒的な差別化とは、「顧客創造」を最も重要な課題として捉えた「感動体験の追求」だったのです。

何度も同じことを語り、正しく伝えていくことが私の役割

「感動体験の追求」というのは、私たちの“成長の源泉”です。少し刺々しい言い方かもしれませんが、私たちが闘っていく上での武器ともいえます。丸亀製麺のブランドができあがってから入社された従業員の方たちには、この武器を持っているのが当たり前の姿に見えるかもしれませんが、これは私の老婆心でもあります。長い時間をかけて磨きあげてきたこの武器を「ちょっと工夫をしたら、お客さまが来る」という風に勘違いされないようにしていかなくてはなりません。今がそうになっているということではなく、私たちが大切にしてきた「感動体験の追求」を“マニュアル化”してはなりませんし、形骸化させてはいけません。そのために、「感動体験の追求」の必要性を何度も語り、原体験を交えて正しく伝え続けていくことが、創業者である私の役割だと考えています。

計画では今は変わらない、夢を掲げることで変革が起きる

創業の店である「トリドール三番館」は、焼き鳥店を3店舗ほど経営したいという、創業当時の私の目標というか「夢」を



表現した名前でした。それ以来、私は「夢」や野望を仲間と共有し、その「夢」をアップデートしながら会社を成長させていきました。私は、企業の「計画」と「夢」は、それぞれ違う役割があると思っています。「計画」は、今の実力から未来を推し測っていくもので、今日の動きを変えられるものではありません。一方、「夢」は、今の姿とは関係なく、“やりたいこと”や“なりたい姿”です。とんでもない「夢」を掲げると今を変えざるを得なくなります。つまり、自分たちが変わっていくことにリアリティが出てくるのです。最初は「そんなことができるのか？」とか、「できるわけがない。」という意見も出てきますが、「どうすればできるのか？」という議論を繰り返していくことで、変革が起きてくるのです。私にとって、「夢」や野望を共有することはとても重要なことなのです。

そして今の私の「夢」は、「日本発の世界的な飲食業を営む企業グループ」になることです。ビジョンでは、それを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と表現しています。何を持って世界的なのかということさえも定義できていない状況ではありますが、他の産業では世界を牽引している日本企業はあるものの、未だ日本の会社から世界的な飲食業は存在していないと思っています。だから私は、グローバルフードカンパニーを目指しています。世界には日本の1970年代の

ような伸び代があるマーケットが多く存在していますので、十分に可能性があると思っています。この「夢」に賛同してくれた世界中の仲間たちとともに、実現に向かって邁進していきます。

社会との共生を目指したグローバルフードカンパニーへ

世界を代表するグローバルフードカンパニーになるためには、サステナビリティの視点が不可欠です。この部分は、今よりも強い意識を持つ必要がありますし、現時点では課題であると認識しています。ビジネスとは、ある意味企業のエゴでもあります。これまでは、そのままでも成り立っていた時代だったのかもしれませんが、今後は「社会と共生していく」ことが重要になってくると考えています。特にこれからのビジネスを担う若い世代の価値観は、より社会との共生に強い関心を持っています。なぜなら、彼らにとっては地球の存続がリアリティな問題だからです。私たちは、予測不能な成長によって「グローバルフードカンパニー」を目指していくとともに、未来に、社会との共生に配慮した企業グループを目指していきます。どうぞ、これからの当社グループにご期待ください。

価値創造のあゆみ

トリドールグループは、世界最大のうどん外食チェーン※に成長した「丸亀製麺」「Marugame Udon」をはじめとするさまざまな業態を展開しています。創業時から「いかにお客さまに来店していただくか、お客さまに喜んでいただくか」を日々考え、作りたてのおいしさだけでなく、五感を揺さぶるような「食の感動体験」を提供するために、経験と独自のノウハウを積み重ねてきました。現在は世界約30カ国・地域の従業員やパートナースタッフと「食の感動体験」を探求するミッションを共有して、外食の新しい価値創造に取り組み、さらなる成長への挑戦を続けています。

※「丸亀製麺」と「Marugame Udon」を合算した2023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）

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

創業

丸亀製麺快進撃

「丸亀製麺」
1号店オープン

「長田本庄軒」
1号店オープン

「天ぶらまきの」
1号店オープン

「コナズ珈琲」
1号店オープン

「豚屋とん一」1号店オープン／「WOK TO WALK」取得

「Boat Noodle」取得

「肉のヤマ牛」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

「Tam Jai」「Monster Curry」取得

「Franco Manca」
「The Real Greek」取得

東京証券取引所プライム市場に移行
Tam Jai international Co.Limitedが
香港証券取引所に上場

東京証券取引所第一部に市場変更

東京証券取引所
マザーズに上場

1985年

トリドール創業

栗田貴也が炭火焼き鳥屋「トリドール三番館」を兵庫県加古川市で創業。



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

栗田貴也が香川県讃岐の製麺所を訪れて衝撃を受ける。お客さまが真に求めるものは、五感で味わう「食の感動」であると認識し、讃岐の製麺所を再現した業態を作って、全国に「食の感動」を届けたいという強い想いを抱く。



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さまの距離が近い

「丸亀製麺」1号店誕生

「丸亀製麺」を兵庫県加古川市で創業。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。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」にお客さまの長蛇の列ができて評判となり、さまざまな地域のフードコートから出店オファーが舞い込む。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。その後、ロードサイド、ビル内路面店などの形態も拡張し、2010年に国内500店を突破。

2006年～

自社ブランドの開発・育成に注力

国内で新業態の開発・育成を開始。
「天ぶらまきの」「コナズ珈琲」「肉のヤマ牛」などが開業。

2011年

グループ初の海外出店

グループ初の海外店舗「Marugame Udon」を米国ハワイに開店。その後、アジア各国にも展開し、2018年には世界で1,000店を突破。



「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～

M&Aで海外業態を拡張

多数の固定客と強いブランド力を有し、多地域に展開できるポテンシャルを持つ業態のM&Aを開始し、「Tam Jai」などをグループ化。2017年には国内でも「ずんどう屋」「晩杯屋」を子会社化。

2018年

海外パートナーシップ構築

欧米、アジア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強化。

2021年

コロナ禍で経営体質を強化

丸亀製麺は「丸亀うどん弁当」大ヒットにより、テイクアウトが新カテゴリーとして定着。その他の業態もテイクアウトやデリバリー向け商品を強化。また、国内は大胆な業態再編・事業改革を実施し、高利益率の体質に変革。



打ち立てのうどん、だし、天ぶら、おかずを持ち運びしやすい箱に詰めた「丸亀うどん弁当」は自宅や職場でうどんが楽しめる



ドリンクホルダーに収まる容器に入ったうどんと具材をシェイクして食べる「丸亀シェイクうどん」は外出先でも手軽に楽しめる

2021年～

複数業態が多国籍展開

「Tam Jai」が中国などへの展開を開始。「天ぶらまきの」がシンガポールなどに出店するなど、複数業態が多国籍展開を開始。

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す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さま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。

INPUT

トリドールグループの資本

人的資本

- 理念・価値観を共有する人材
- 人材の多様性
- 海外展開や業界をリードする人材

財務資本

- 継続的利益/キャッシュフロー
- 最適な負債資本構成
- 事業戦略に沿った適切な投資

製造資本

- 感動体験を提供する店舗
- 資源循環型の設備・システム
- 感動体験を支えるDX

知的資本

- ダイバースブランド 感動体験型店舗のオペレーション/展開能力
- 商品・業態開発力

社会関係資本

- トリドールグループを応援してくださるお客さま
- 地域コミュニティとの結びつき
- お取引先様との信頼関係
- 海外有望パートナーとの協業

自然資本

- 安全かつ品質と環境に配慮した原材料
- 有限なエネルギー資源、水資源

外部環境変化

日本国内の少子高齢化

消費者のライフスタイル・需要変化

グローバルな所得水準の向上・経済圏の拡大

技術進化・情報化
社会の進展

環境問題・資源
枯渇の深刻化

人権問題への
関心の高まり

感動体験を支える基盤

- 継続的に改善する職場環境と育成制度
- 急成長を実現するグローバルプラットフォーム
- 事業運営を下支えするコーポレート・ガバナンス
- 創業以来の継承されてきた経営理念・変化したし続けるDNA

価値創造の源泉

「感動体験」

従業員の サイクル

自分の仕事が喜ばれる
成功体験・働きがいの実感
意欲・スキルの維持向上
新たな価値の創造

お客さまの サイクル

食を通じた人・
地域とのつながり
食を通じた
楽しさ・豊かさ
「エリアカバレッジ」の広がり(海外)
「シーン」の広がり(中食・内食など)
「エリアカバレッジ」の広がり(海外)
「シーン」の広がり(中食・内食など)

OUTCOME

各ステークホルダーへの 提供価値

お客さま

「もっとも身近なレジャー」である外食を起点に、多様な食文化を尊重しながら、食の感動体験を提供します。

従業員

働きやすく、働きがいのある環境を整備することで、多様な人材が、トリドールグループで働くことに誇りを感じながら能力を発揮できる職場を実現します。

お取引先様

国内外のお取引先様(サプライヤーやビジネスパートナーなど)との連携を深め、公正性、透明性に配慮したレジリエントなパートナーシップを構築し、ともに持続可能な成長を目指します。

社会

外食企業の社会的役割を拡充し、雇用創出・地域経済への貢献といった新しい価値を提供します。また社会貢献活動などを通じて積極的に地域との交流を行い、お客さまとともにコミュニティを共創します。

環境

グローバル基準で外食産業をリードする取り組みを推進し、環境負荷の低減に貢献します。

株主・投資家

事業を通じて社会課題の解決を進めるとともに、グローバル市場での積極的な成長を推進しキャッシュフローの継続的な創出に努めます。また積極的な対話と情報発信を推進し、企業価値の持続的な向上を目指します。

成長戦略
P23

サステナビリティ戦略
P37

ビジネスの
持続的成長・
企業価値の
増加

事業の広がり
を通じた
社会・環境の
課題解消

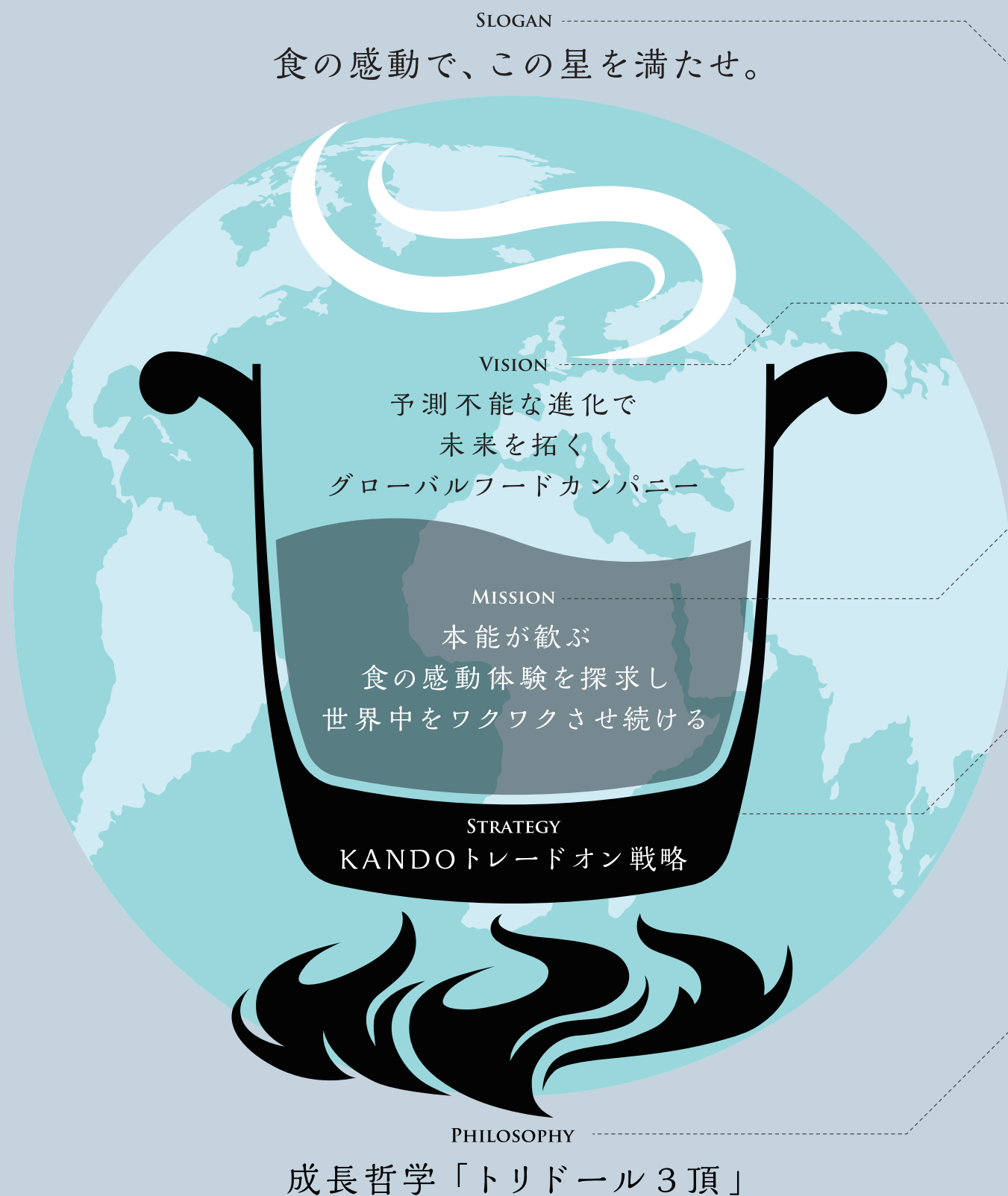
トリドールグループのめざす姿

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

想いを統一し、われわれは世界へ挑む

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、なによりも大事なものは人です。

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。

私たちのめざす未来

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

常に世の中の期待を超え予測不能な
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、そしてそのために必要となる変化、それはわれわれ自身の想像をも超えてくるものです。

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

「食の感動」を進化させ続けて
世界中の飲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、お客さま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

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。そのためのわれわれの戦略を“KANDOトレードオン戦略”と名づけています。“KANDO”と敢え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あげたダイバースブランドと、世界中の仲間たち（ローカルパディ）とが掛け合わさって、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。

成長戦略 P23

私たちの価値観

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

トリドールグループ全従業員の判断や行動において、最も本質的であり変え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出す「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きます。

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

「食の感動体験」を経営の軸に

トリドールグループでは、世界的なパンデミックの発生、日本国内での少子高齢化、原材料・燃料価格の高騰など、事業を取り巻く環境の厳しさを痛切に感じています。

そういった中で、改めてこれまで当社グループが成長することができた理由、お客さまからの本質的な期待、私たちの真の優位性について徹底的に議論を行いました。そして、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、加えて普遍的な価値観として「成長哲学」を新たに策定しました。

これらの理念を全世界のトリドールグループスタッフが心から共感し、日々の業務に活かしていくこと、また企業文化として根付かせていくことが重要だと考え、浸透に向けたさまざまなプロジェクトがスタートしました。

全世界の仲間と同じ想いを共有する第一歩をスタート

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に言語化したものが、新たなスローガン「食の感動で、この星を満たせ。」、そしてミッション・ビジョン・成長哲学です。世界中のすべての従業員が、目の前にいるお客さまに対し「食の感動体験」をご提供することができれば、私たちはきっと他の外食店等には決して負けることのない圧倒的な優位性を築くことができると信じています。

しかし、世代も文化も異なる多くの従業員に、この源泉価値を「知っている」だけではなく、「共感」そして「行動」にまで落とし込むことは、そう容易いことではありません。そこで、トリドールグループは社内に新たな体制を作り、浸透に向けた取り組みを開始しました。激しく変動する社会の中であっても、50年後、100年後も、当社グループが私たちにあり続け、それによってお客さまから愛され続けるために、全世界の仲間と同じ想いを共有すること、その一歩をあゆみ始めました。

ミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学 P15

「KANDO」を伝える新たな体制の整備

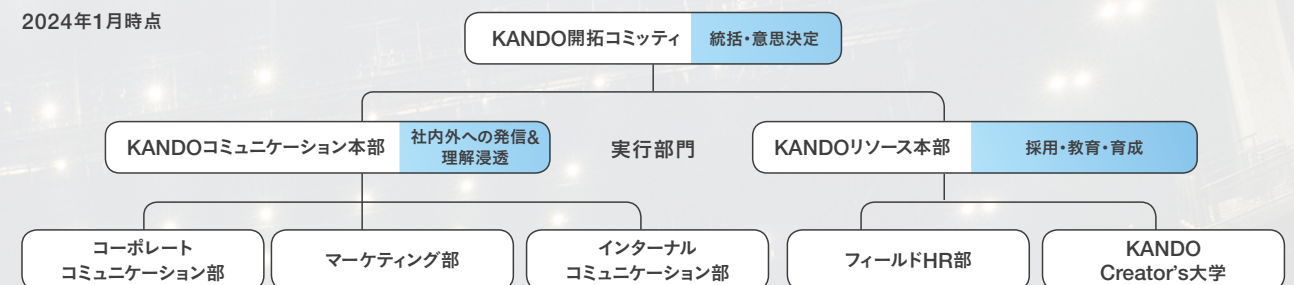
グローバルにも、日本発祥の私たちの創業以来の源泉価値が伝わるように、自社独自の考えとして「KANDO」という単語を用い、新体制を整備していきました。まず、「KANDO開拓コミッティ」がミッション・ビジョン・スローガン、成長哲学の改定と策定を実施。「KANDO開拓コミッティ」は、社長の栗田、副社長の杉山など、合計16名のキーメンバーで構成され、企業文化づくりの最高意思決定機関として、幅

広い施策について丁寧に議論を重ねました。本会議体は2022年3月のスタートから1年間で、15回開催しました。

このKANDO開拓コミッティで決定した施策を実行に移すのが、2022年12月に新設した「KANDOコミュニケーション本部」と「KANDOリソース本部」です。コミュニケーション本部では、社内外への発信やマーケティング、ブランディングを担当し、リソース本部では、教育活動を担当します。

「KANDO」を理解・浸透させていく推進体制

2024年1月時点



浸透の中で特に大事にしたことは、トップと現場のエンゲージメント

食の感動体験をお客さま一人ひとりに提供するの、今まさにお客さまの目の前にいるスタッフ一人ひとりです。そのため、従業員が腹落ちして自らの意思で行動しなければ感動は生み出せません。また、その現場を下支えする本社、上司、他スタッフ含むチーム全員の共感・共鳴・協力がなければ、お客さまへ「感動体験」を提供し続けることはできません。

「人づてではなく、心を込めて直接感動を伝えたい。」私たちは全従業員に感動を伝えるために、一見するとまるで遠回りのような、一番苦労の多い、実直な方法を選択しました。それは、あらゆる階層の従業員に対し、栗田自らが語りかけ、対話をし、想いに共鳴する従業員(KANDO CREATOR)の輪を広げるという方法でした。

この考えで、すでに2022～2023年3月期にかけ、多くの対話の場を設けています。

栗田がKANDO開拓コミッティの活動に費やした時間と日数

活動時間	205.5時間
活動日数	89回
参加人数	2,584名

計測期間: 2022年11月～2023年10月

CEOが全従業員と感動を語り合う ALL KANDO CREATORS MEETING

KANDO CREATORを称賛する KANDO CREATORS[※] AWARD

CEOが現場従業員と感動を語り合う 栗田未来塾

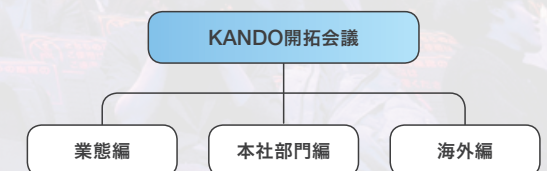
CEOが本社従業員と感動を語り合う EATING MEETING

CEOが幹部と感動を語り合う KANDO PEAK CAMP

また、感動は従業員が幸せであることが前提であるとし、従業員の幸せのための制度や職場環境を考える「KANDO開拓会議」も並行して開催し、施策を検討しています。

感動開拓会議

食の感動体験の提供、そして従業員の幸せのための制度設計や職場環境を考える会議体として、従来の枠にとらわれない経営モデルも含めて検討。



さらに、部門ごとの目標設定や個人の評価の中にも成長哲学を組み込むなど、仕組みとしても浸透を促しています。

CEOが全従業員と感動を語り合う「ALL KANDO CREATORS MEETING」

コーポレートスローガンを一新した2022年に、全従業員とめざす未来を直接共有するため、トリドールグループは初めての全社員集会を開催し、2023年11月にも継続開催しています。

理念浸透のための最も大規模な取り組みとして、世界中の社員が一堂に会し、栗田より全社員に対し直接理念に込めた想いを伝えています。また、世界中で展開するさまざまなブランドトップ同志のパネルディスカッション

を実施し、異なる国・ブランドでどのように同じ理念の下価値創造していくか、参加者の理解を深めています。さらに、実際にお客さまより届いた当グループへのお礼のメッセージを上映し、店舗での自主的な行動によりお客さまに「感動」をお届けできた事例を称え、社員の理解の深化とさらなるチャレンジを促します。その他、さまざまな催しにより、従業員のエンゲージメント向上にも寄与しています。



全員で語る～KANDO CREATORS AWARD～

全世界のトリドールグループ社員を対象に、「KANDO」を創出したプロジェクトやお店でのエピソードを集め、表彰する社内コンテストを開催しています。グランプリは世界中から2,000人以上もの社員が集まる上記のALL KANDO CREATORS MEETINGにて決定。本アワードでは、業態や部門、国境をも超えて、共通の使命を再確認し、仲間を讃え・刺激し合い、学びを得ることができます。



COLUMN 「KANDO開拓コミッティ」のキーマンに訊く

外食業から“感動創造業”への変革を目指して

私は、前職を含めると約20年間マーケティングの仕事をしています。マーケティングの視点からみても、かなり前から外食業界のビジネスモデルはその難しさを感じていました。思考が短期的になってしまい、目先の競争に焦点が当たってしまう。それ故、価格競争やクーポンの乱発に陥ってしまうことが多く、収益性が低くなる。その結果、働く人たちの賃金を上げていくことも困難に…。本来は、「新しい価値をどうやって作っていくのか」「お客さまにどういった価値を提供していけば良いのか」など、より本質的な価値創造に焦点を当てるべきなのだと思います。私はこのような業界の状況を見て、

事業に「変革」を起こし、外食業界のビジネスモデル自体を変えていくことで、業界とそこで働く人たちのポジションを引き上げたいと思い、本プロジェクトに加わっています。

私たちはこの変革を「KANDO」を起点に起こし、外食業から“感動創造業”に変わっていかと考えています。「KANDO」を起点に、とは「食の感動体験」の追求が当グループの最大の優位性であるとし、すべての価値の源泉に位置づけて、その重要性を「KANDO開拓コミッティ」の活動とおして全世界の従業員に伝えることで、理解と共感から生まれる行動の改革につなげていくということです。

CEOが現場従業員と感動を語り合う「栗田未来塾」

2023年9月より、CEOの栗田が塾長（ファシリテーター）を務める経営塾をスタートしました。この栗田未来塾は、誰もが参加応募することができ、自主的な応募者の中から抽選で入塾することができます。ここでは、経営における哲学を学ぶ場として、参加者全員がそれぞれの感動の成功体験を持ち寄り、その理由を探究していきます。成功体験の共有とともに、成長哲学を伝えていく場としています。

その際、参加者は塾長である栗田と膝を突き合わせるほどの距離感で、ともに食事を囲みながら、じっくりと「未来」

について語り合うことができます。2024年1月までに85名の従業員が参加し、今後も継続して行う予定です。



CEOが本社従業員と感動を語り合う「EATING MEETING」

栗田が本社従業員とデザートやランチを食べながら、創業時の想いから今に至る歴史等を説明し、感動体験を共有するEATING MEETING。1回につき最大8名という少人数で、直接栗田と従業員が意見を交換できる場となっています。たとえば、「トリドール3頂」は創業以来当社グループが守り続けてきた哲学であり、時代が変わっても部門や役職に関係なく守り続けてほしいということを栗田が熱を持って伝えるシーンも。

本社部門はお客さまとの直接的な接点が多くはありませんが、各自の業務がどのように店舗での感動体験につながっていくのかを考える機会になり、すべての従業員がKANDO CREATORの一員であることを実感することができます。2023年3月期中に48回実施し、約200名が参加しました。

CEOが幹部と感動を語り合う「KANDO PEAK CAMP」

役員や子会社社長など全幹部社員（約100名）がキャンプ場に集まり、自然に囲まれながら感動について語り合いました。1泊2日のキャンプでは、新たな価値を創出し続ける株式会社スノーピークの代表である山井太氏をゲストにお招きし、ご講演いただきました。BBQや焚火、テント泊といったアクティビティの中に、当社グループ業態の二律両立の強みの再確認の場や、各自の価値観を知る場などを設け、非日常体験の中で幹部同士の絆と感動への理解を深める取り組みを行いました。



2022年11月のキックオフから少しずつではありますが、社内にも変化が生まれてきています。たとえば、これまでの営業会議では「どう売上/利益の数字を作っていくか」というテーマで終始することが多い状態でしたが、今では「どうやって感動体験を創っていくか」という視点で議論する時間が増えてきています。短期的にきちんと数字を追いかけることはもちろん大切ですが、中長期的な成長につながる感動創造について営業会議で議論できていることは、この取り組みの大きな成果のひとつだと思っています。現時点では業績との関連性についての検証は道半ばではありますが、事

実としてお客さまからのお褒めの言葉が増加してきています。多くの外食チェーン店は、効率を追求し省人化していますが、私たちは非効率であっても人の手から生まれる「KANDO」を創造することで、持続的に成長ができるということを証明していきたいと思っています。

執行役員 兼 CMO
最高マーケティング責任者
KANDOコミュニケーション本部長

南雲 克明



目の前のお客さまを想う行動から

「食の感動体験」エピソード

ミッション・ビジョン・スローガン・成長哲学を体現する感動体験。実際に従業員の行動に「感動した」というお客さまから、カスタマーサービスセンターへ直接お電話をいただくことや、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あります。

年々増えている「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。

KANDO Episode

1 | 丸亀製麺

手づくりレインコートが、お子様を笑顔に

“ 6歳と3歳の子供を連れて徒歩でお店に伺いました。食事を終えてお店から出ようとすると、急な大雨が降ってきました。店先で途方に暮れていると、休憩中と思われる女性の店員の方からお声がけいただき、新品の大きなビニール袋を破って子供のために即席のポンチョ型レインコートを作ってくださいました。お電話にてお礼を差し上げようとも思いましたが、忙しい中失礼かと思いフォームを利用させていただきました。丸亀製麺は家族でよく利用させていただいています。これからも末長くお世話になりますので今後ともよろしくお願いいたします。 ”



KANDO Episode

2 | コナズ珈琲

手話で伝えてくれた「いらっしゃいませ」



“ こんにちは。今日とても素敵なことがありました。僕たちは耳が聞こえずらく、喋ることが困難です。受付の際、話すことが難しいことが伝わると店員の方は筆談してくれました。席に座ると、別の方がテーブルに来て、手話で「いらっしゃいませ」と表現してくれました。その方は入り口で案内してくれた時は手話ではなかったので、誰かに教えてもらったか、僕たちのために調べてくれたのだと思いました。この方に手話で「ありがとう」と伝えましたが、僕にはこの方に、手話以外で気持ちを伝えることができませんでしたので、会社の方から、この方に心から感謝をお伝え下さい。 ”

KANDO Episode

3 | Franco Manca

ピザがつかないだ時間と夢

“ 3年ほど前に、日本から小さな子どもを連れて伺いました。いつも息子は外食すると落ち着きがなく、座ってられないのですが、このお店では、なんとシェフが、「一緒にピザを作ってみる？」と声をかけてくれました。息子が夢中になってくれたので、大変助かりました。以来、息子の夢がピザ職人になり、道具も揃えました。コロナ禍で行けなかったのですが、絶対にまたお店行こうね、と話していました。ようやく今年、パンデミックも落ち着き、再び伺うことができ、偶然同じシェフにもお会いできました。息子の成長にとっても驚いている様子でしたが、「また一緒に作ろう」と誘ってくださいました。国を超えて、年月も超えて息子のピザ職人への情熱を育んでくださった親切な行いに、心から感謝いたします。 ”



「食の感動」を追求する丸亀製麺の優位性

「手づくり」「できたて」の おいしさを 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。積みあげられた国産小麦の袋、麺を切る音、1日に何度も煮出す出汁、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から選ぶ楽しさ。そんなライブ感ある店内で食べる“できたて”のおいしさ。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。一軒一軒が製麺所。おせっかいな人のぬくもり。これが丸亀製麺だけが提供できる体験価値。



感動体験を支える仕組み

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とおり、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さま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、お客さまにうどんを注文していただいた後、注文したものができ上がる様子を見ていただくことで臨場感も楽しんでもいただけます。

「手づくり」「できたて」を支える職人技

丸亀製麺では、製麺技術などを画一的なマニュアルではなく、各々の判断をともなう職人技として伝授しています。そ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。

「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の負担が重く、面積も取ります。また、製造にかか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、お客さま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。

すべてが直営店のサプライチェーンマネジメント

丸亀製麺は国内全店、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。

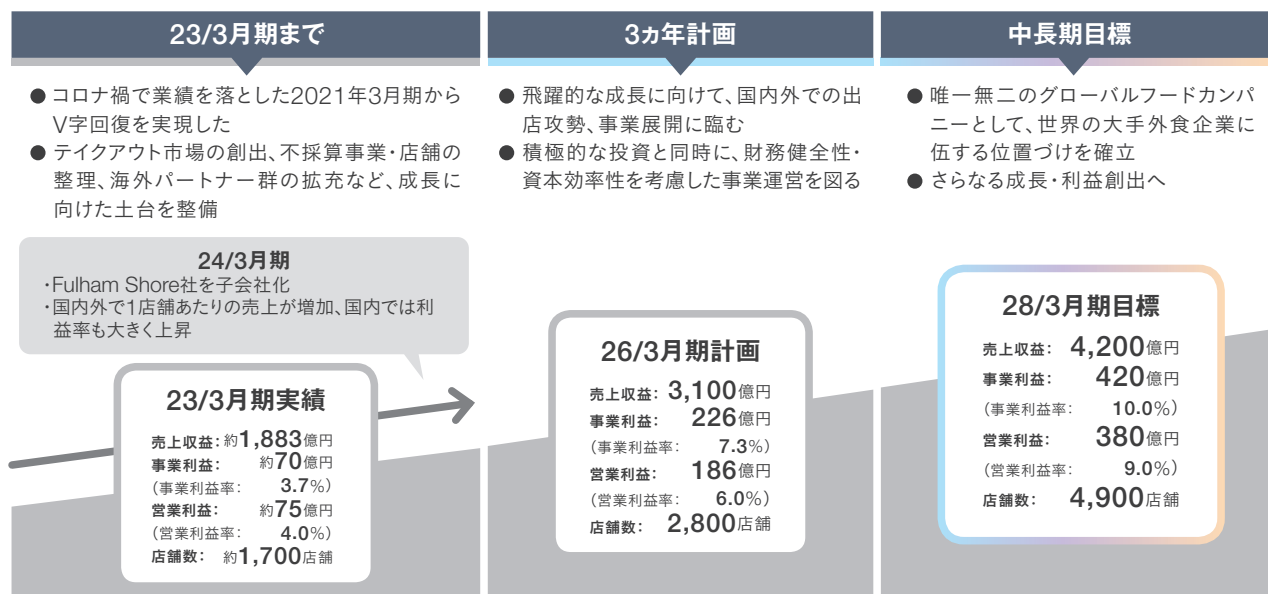


成長戦略

「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。

「食の感動で、この星を満たせ。」のスローガンのもと、トリドールグループは、唯一無二のグローバルフードカンパニーとして飛躍的な成長を遂げるべく、傘下に抱えるブランド群を世界で展開していきます。

そのマイルストーンとして、2028年3月期を最終年とする中長期経営計画では、売上収益4,200億円、事業利益420億円を目標としています。



23/3-28/3期中長期経営計画

トリドールグループ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。

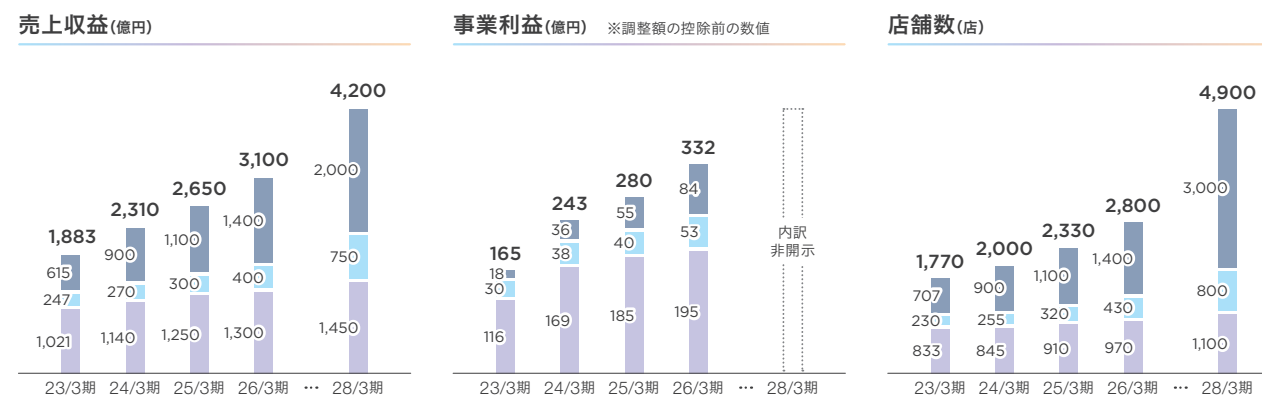
足元の好調な業績とFulham Shore社子会社化を踏まえて、22年5月公表計画を上方修正しました。

各セグメントが大きな成長を遂げることで、2024年3月

期には売上収益2,000億円超、そして2026年3月期には3,000億円超へと成長すると同時に、利益額、利益率ともに着実に引きあげていくことを目指しています。なお、3か年計画については、今後の追加M&Aによる成長を考慮せず、2023年7月に子会社化したFulham Shore社を含めた既存業態を対象とした計画です。

3か年計画 (2023年11月14日修正)

■ 丸亀製麺(国内) ■ 国内その他 ■ 海外事業



経営指標

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

こうした事業環境において、トリドールグループでは事業の成長性・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。

	23/3月期 実績	26/3月期 3か年計画	28/3月期 中長期目標
成長性	店舗数	1,770店舗	2,800店舗
	売上収益	約1,883億円	3,100億円
	事業利益	約70億円	226億円
	事業利益率	3.7%	7.3%
収益性	営業利益	約75億円 ※除補助金:約31億円	186億円
	営業利益率	4.0% ※除補助金:1.6%	6.0%
	調整後EBITDA	約326億円	516億円
	EBITDAマージン	17.3%	16.6%
効率性	親会社の所有者に帰属する当期利益	約38億円	91億円
	EPS(非支配持分調整後)	39.6円	104.9円
	ROE	5.8%	10%
	ROIC	1.9%	12%
健全性	純有利子負債資本倍率	1.30倍	
	純有利子負債EBITDA倍率	2.78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

中長期目標を上方修正した背景

事業・業績の進捗を踏まえて、2023年11月に計画の見直しを行い、中長期目標および3か年計画における、売上・利益の目標を大きく引きあげました。

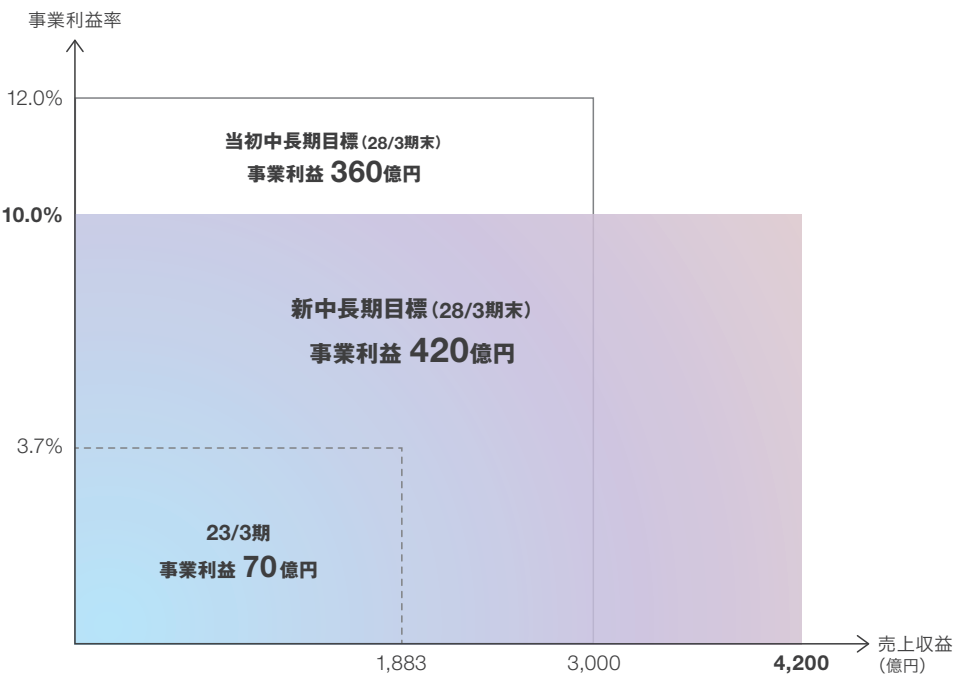
その上方修正の背景として、これまで取り組んできた、①国内業態の高収益体質化、②海外直営店の売上好調と収益性の改善、③フランチャイズ展開における進捗の織り

こみ、④Fulham Shore社子会社化、の大きく4点の変化があります。

これらの目標は、唯一無二のグローバルフードカンパニーをめざす姿に相応しい意欲的な目標でありながら、十分に達成可能と考えています。

①国内業態の高収益体質化	●丸亀製麺、国内その他セグメントにおいて、当初計画策定時に想定していた以上の水準で、店舗売上、事業利益率が推移 ●テイクアウト需要に応じたオペレーション改善を通じた生産性向上、DX/設備投資などにより、今の水準からさらに収益性を高める
②海外直営店の売上好調と収益性の改善	●海外各地において展開する直営店の店舗あたり売上が高い水準で推移 ●店舗段階での収益性改善、本社費適正化が進みつつあり、直営店出店増により、収益額を最大化させられるものと判断
③フランチャイズ展開における進捗の織りこみ	●一方で、フランチャイズ展開については直営店の出店と比べて遅れがみられる ●拙速な展開を避け、有力パートナーの探索とフランチャイズ展開モデルの確立を優先する
④Fulham Shore社子会社化	●Fulham Shore社を子会社化して、メジャーカテゴリーのピザ業態を取得し、事業ポートフォリオを拡充 ●従来M&Aの貢献を含めていなかった3か年計画に数値を反映

中長期目標値の分解



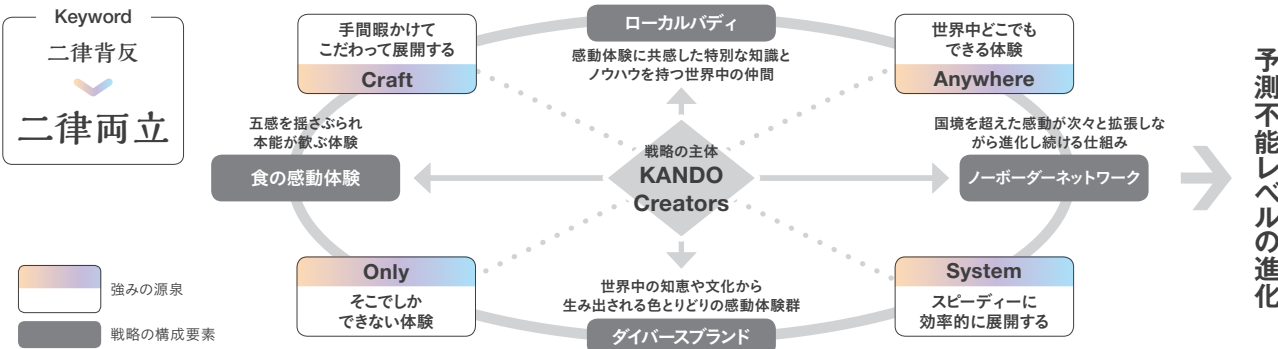
中長期目標を実現させるための「戦略」

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、図式の「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験するブランド群を「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

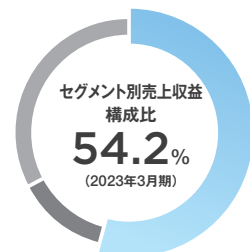
と11の施策を定義し、注力しています。これらの施策を業態・国地域ごとに優先順位をつけながら、取り組んでいきます。

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索、早期に体制確立			✓
	⑧ 重要市場のバディによる業態同時展開	各地域のバディをハブに、複数業態を同時展開し、海外での出店スピードを大幅に加速			✓
NxN展開を支える基盤構築	⑨ ブランド基軸でのグローバル連携	ブランド横断でのベストプラクティスの展開などを通じた相乗効果の創出	(✓)	→ (相乗効果) (✓)	✓
	⑩ グループ機能のグローバル化	グローバル展開を支える本社・営業機能の確立	(✓)	→ (成果還元) (✓)	✓
	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	✓	✓	✓

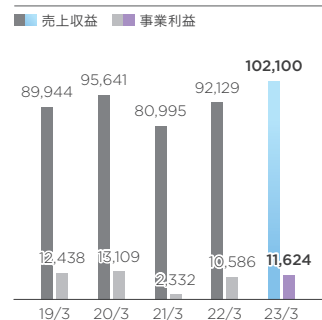


売上収益事業別構成比

丸亀製麺



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

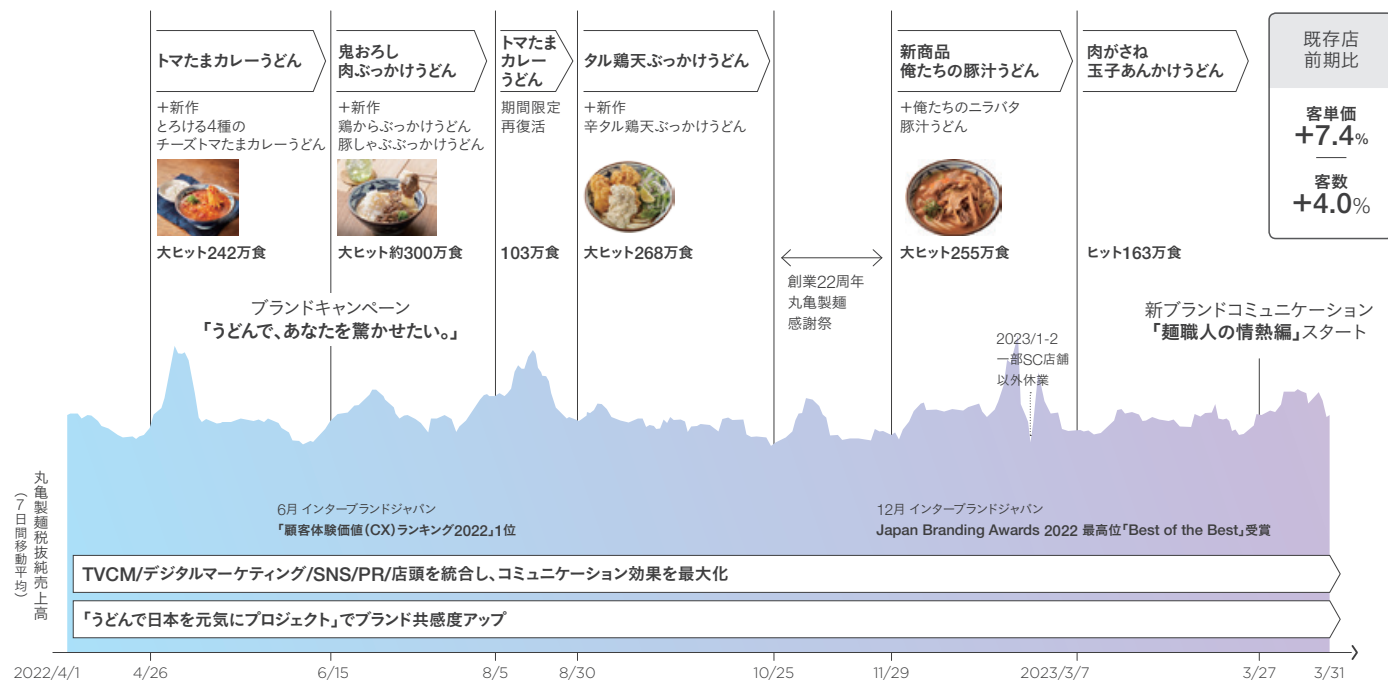
丸亀製麺

事業概要

丸亀製麺は、日本国内で840超の店舗(2023年12月末時点)を運営しています。「うどんで、あなたを驚かせたい。」をキャッチフレーズに、打ち立てのうどんのおいしさと職人による手づくりの価値を訴求するとともに、ブランドへの共感と好意度を高めるコミュニケーションを強化しています。

2023年3月期の実績

商品戦略、ブランディングとオフライン(店舗)とオンライン(デジタルマーケティング、SNS等)のコミュニケーションを統合したマーケティングが奏功し、シーズナルのフェア商品が年間をとおして好調に推移しています。価格改定後も集客力を維持し、初の1,000億円超の売上を達成しました。



2024年3月期重点施策

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。従来の郊外型ロードサイドでの出店に加えて、駅・住宅地に近く高い坪効率を期待できる、都市型狭小立地でのロードサイド店舗、住宅街のビルインモデルの出店を図っています。

出店の検討においては、丸亀製麺公式アプリなどのデータとオープンデータとを組み合わせて店舗の商圈を可視化し、カニバリゼーションを最小化しながら、高い精度での出店ポイントを特定しています。従来、考慮してこなかったテイクアウト・デリバリーなどの商圈も考慮しています。

建設資材・人件費の高騰に対して、投資回収期間の長期化を回避するため、出店費用を抑制可能な店舗設計の検証を開始。出店ポイントの特性に応じて、順次展開していきます。

ブランド力の強化

麺職人の全店舗配置の推進や、麺職人にフォーカスしたブランドコミュニケーション「麺職人の情熱」篇を展開し、職人が作る本格的なうどんのおいしさを訴求しています。2022年には、Interbrand社による顧客体験価値(CX)ランキング2022 1位、Japan Branding Awards 2022「Best of the Best」として、高い評価を得ており、継続してブランド力の強化と、顧客ロイヤリティの獲得を目指していきます。

事業利益率の向上

原材料費、人件費、水道光熱費の高騰が進む中、店舗オペレーションや設備の改善、時間帯ごとの人材配置の適正化、DXなどによる経営効率向上を進めています。テイクアウト・デリバリー需要の定着を踏まえて、イートインと両立した効率的なオペレーション・設備の見直しも継続的に進めていきます。

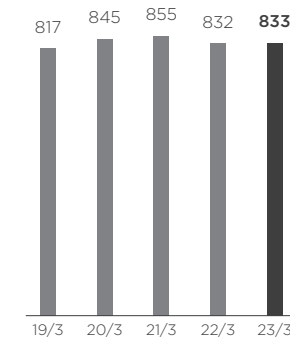
新たなテイクアウト需要の創出

アフターコロナ時代に新たな外食の価値を提案する「丸亀シェイクうどん」の販売を2023年5月から開始しました。発売から半年で約500万食を突破しました。新しい客層を開拓し、「丸亀うどん弁当」とともにテイクアウト売上の増加を図っていきます。



都市型・狭小店舗のモデル店舗の湘南台

店舗数状況(店)



丸亀製麺ブランドにおける2022年アワード獲得例

「顧客体験NO.1」の会社ビジョンを体現する、顧客体験価値ランキングで初の第1位を獲得

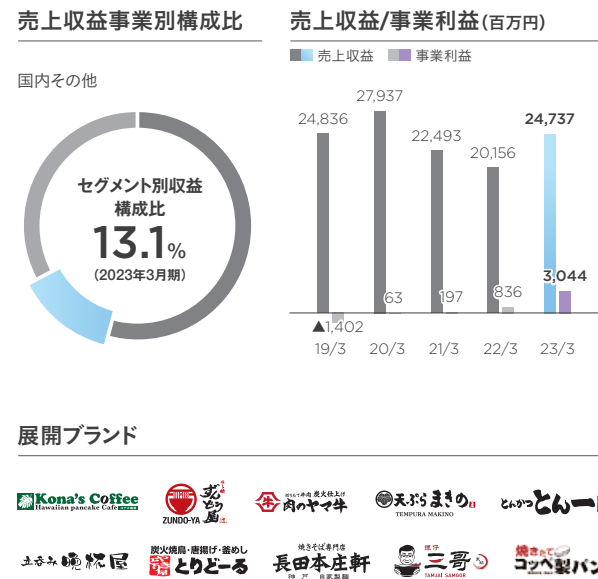
Interbrand

顧客体験価値(CX)ランキング
第1位

Interbrand

Japan Branding Awards 2022
“Best of the Best”
(最高位)

丸亀シェイクうどん



国内その他事業

事業概要

ハワイアンカフェレストラン業態「コナズ珈琲」、豚骨ラーメン業態「ずんどう屋」、炭火焼肉井などを提供する「肉のヤマ牛」、揚げたて天ぷらを提供する「天ぷらまきの」をはじめ国内で9業態241店舗(2023年12月末時点)を展開しています。

2024年3月期重点施策

勝ち筋業態・立地モデルへの集中投資

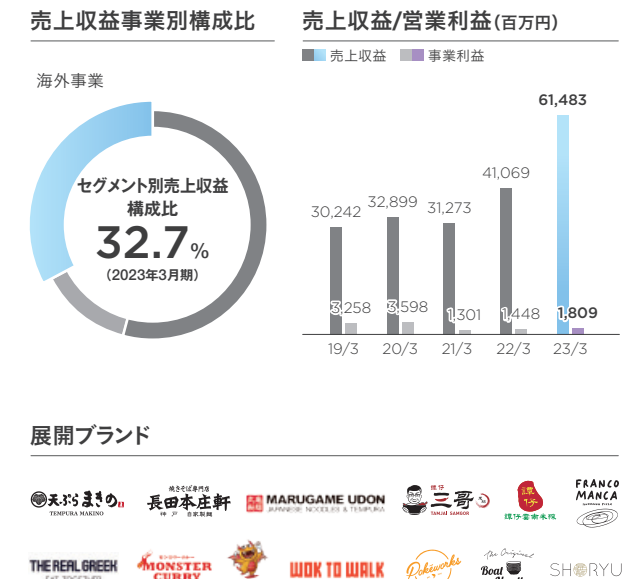
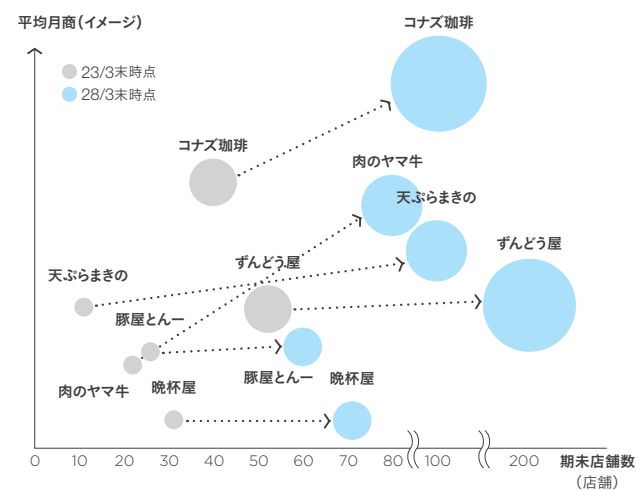
立地、店舗デザインなど成功モデルの再現性が検証できた業態は出店加速のフェーズに進みました。各業態の主要な顧客を分析した上で、業態の勝ち筋に応じて、特定エリアへの展開や、未開拓エリアへの進出を開始しました。

スケールメリットの享受と高収益体質の維持

国内その他セグメントの各業態は他セグメントの主力業態と比較して相対的に少ない店舗数であるため、今後の出店増加により、原材料費や出店コストの抑制、本部コストの希薄化などを見込んでいます。原価高騰に対しては、各業態において価格改定・商品ミックスの見直しも検討していきます。

業態ごとの展開イメージ

国内100店舗超、売上収益100億円単位の事業規模を持つ業態を複数創出していく



海外事業

事業概要

香港発のスパイシーヌードル業態「Tam Jai」、丸亀製麺の海外ブランドである「Marugame Udon」、をはじめ、2023年7月に子会社化したFulham Shore社の 피자業態「Franco Manca」など約10業態超、856店舗(いずれも2023年12月末時点)を世界約30の国・地域で展開しています。

2024年3月期重点施策

ローカルパディとの協業

2023年7月には欧州におけるパディ・Capdesia社とFulham Shore社への共同投資を実施しました。Marugame Udonを展開しているSriboga社(インドネシア)はMonster Curryの1号店をオープンしました。同じくMARUGAME UDON、Boat Noodleを展開するSuyen社(フィリピン)は、Tam Jaiの展開に向けて合意しました。今後もパディと各業態での協業を検討しました。

ステージに応じた投資・業績管理

成長ステージに応じて収益性強化、出店など優先順位をつけながら、事業全体の収益改善を図りました。各業態で新規国・地域への展開を検討する中で、グループ全体としての投資ルールやガバナンスを強化し、投資効率を高めていきます。

2023年3月期の実績

Tam Jaiは拠点の香港で新型コロナウイルス影響からの業績回復が緩やかに進みましたが、中国本土では行動規制の影響で収益性が低下。Marugame Udonでは地域ごとの成長ステージに応じた投資と収益管理に取り組み、台湾、インドネシアでは収益が増加しました。成長期にある米国などでは増収に加えて収益性も改善しました。英国は売上好調で出店が進んだものの、成長投資が増加。その他の業態では店舗モデル確立と海外展開に関する検討を進めました。

モデル店舗の確立、ノウハウの横展開

各業態でモデル店舗を早期に確立すべく、収益力強化、店舗デザイン見直しなどを推進しました。また、グループ本社による海外支援体制の強化や、海外子会社の経営陣の有機協業により、ノウハウの横展開を進めています。フランチャイズの展開とあわせて、収益化が期待される直営店の出店計画を当初想定よりも積み増しました。

Fulham Shore社とのシナジーによる成長の加速

子会社化したFulham Shore社のガバナンス構築、価値観・戦略の共有、業態・オペレーションの理解促進などに取り組めます。当社グループとパディの展開力と同社のポテンシャルと掛けあわせ、欧州から世界展開をめざします。

特集: COO 杉山に聞く

急成長を実現する 「感動体験」を軸にした “世界展開”とは？

取締役副社長 兼 COO
最高執行責任者

杉山 孝史

現、アビーム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を経て、2019年にトリドールホールディングス入社。海外事業準備室長、海外事業企画部長、海外事業本部長を歴任し、2022年より取締役副社長兼COO兼海外事業本部長に就任。トリドールグループの世界展開の責任者。

Q 海外での店舗数が800店舗を超えました。これまでのグローバルでの成長をどのように評価していますか？

グローバル化以前は事業の大半が「国内の丸亀製麺」であった会社が、新たな成長基盤を築くシナリオとして、概ね順調に進んでいるとみています。世界への第一歩は、2011年にハワイに出店した丸亀製麺ですが、現在このお店は全世界で圧倒的No.1の売上を誇ります。海外に市場を広げた第一歩でありながら、世界中のお客さまが集まる地域での成功は、グローバルフードカンパニーをめざす私たちにとって、大きな自信となりました。その後、2015年からはM&Aも成長手段として活用をし、海外企業をグループに迎え入れる苦労をたくさん経験しながら、グローバル展開

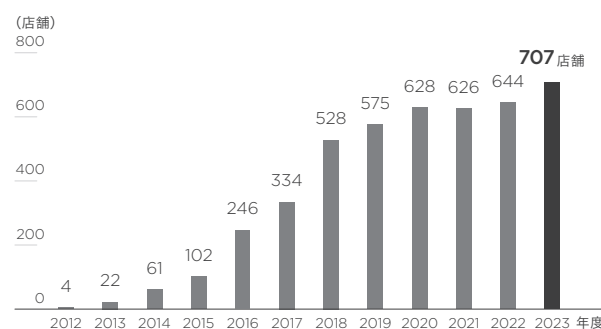
で成功するためのさまざまな手法（現地企業との協業方法、フランチャイズ、ローカリゼーション、グローバル経営の手法等）についてノウハウを蓄積してきました。

私たちには、日本で丸亀製麺を800店舗以上もの規模に拡大し、感動体験をスケールさせるノウハウがあります。またMarugameは海外に200店舗以上展開し、成功業態を世界に展開する手法も蓄積されました。これに10超のブランドが世界約30の国・地域に展開するネットワークが組み合わさることで、非常に強いグローバル展開力が構築されました。特定の国・地域で感動体験を構築した業態をグループに迎え入れ、培った成功のノウハウやネットワークを適用して世界での成長を加速することは、グローバルで複数ブランドを同時に急拡大する方法として有効だと思っています。

Q これまでの成功要因について、最もキーとなったことは何でしょうか？

五感を揺さぶる「感動体験」という、私たちが「最も大切にするべき価値観」が明確である点だと思います。これまで100を超えるブランドの買収提案がありましたが、その段階で私たちが考える「感動体験」に合致する業態は僅かです。そこをクリアしたブランドには、CEOの栗田とともに必ず現地に赴き、候補先が持つ「感動体験」を確認しています。これは、トリドールグループ初の買収案件である「WOK TO WALK」から一貫して行っていることです。お店に入った瞬間から退店するまでに「五感を揺さぶるものがあるのか？」を徹底的にチェックし、「感動体験」を突き詰めています。

海外店舗数推移



Q 2017年に買収した「Tam Jai」は、2020年に香港市場に上場しました。トリドールグループに入ったことで「Tam Jai」は、何が変わったのでしょうか？

「香港ではよく知られていたヌードルショップが、グローバルブランドに進化した」ことだと思います。われわれが強いリーダーシップをとり、「Tam Jai 雲南」と「Tam Jai 三哥」という2つのブランドを傘下に収め、シナジーを効かせながらも、「競い合う」精神は忘れずに切磋琢磨しながら成長を図る環境を作りました。さらに香港でもトップクラスの立地開発担当者やマーケッターを採用し、ブランドを刷新しながら出店を加速させました。

また、海外でも通用する組織のアップデートを一気に進めました。その結果、今ではブランド価値ランキングで香港No.1※のブランドへと成長し、更には海外でシンガポール、中国、日本への出店を果たしました。

※AC Nielsen HK Brand Index Tracking 2021 顧客満足度No.1

Q 中期経営計画では、事業利益率10%以上を掲げています。現状の海外事業の利益率と大きなギャップがありますが、どのように捉えていますか？

これからの5年で海外事業が国内事業を超える規模に拡大していくという大きな成長を目指していく中で、足場を固めていくための投資が先行している状態です。それぞれのブランドで「自国での成長を加速しながら、世界展開も推進する強いチームづくり」「認知度を高めるマーケティングや広告活動」「フランチャイズのノウハウを提供するための仕組み化」などに大きな投資をしています。また、国内の業態を海外に一気に展開する準備も進めており、2024年には出店が開始する予定です。足場固めの時期を脱し、成功モデルを体現する直営店の拡大やフランチャイズ展開が進むことで収益性の高いビジネスに進化を遂げます。Marugameでは台湾が直営で大成功を収め、インドネシアがフランチャイズで100店舗を超える規模になっています。これらの経験を活かしながら、米国でも足場固めの時期を超えつつあります。今後、西海岸を中心に既に大繁盛をしている成功モデルを展開することで、収益構造を大きく変えていく時期に来ています。他のエリアでも今年から来年にかけて、足場固めが完了していく予定です。

Q 全世界での事業を加速する上でキーとなるブランドやエリアはどこになりますか？

すでにグループの二本の柱として牽引役を担っているの

が「Marugame Udon」と「Tam Jai」です。海外856店舗（2023年12月末）のうち、各々で約200店舗ずつを誇りますが、この2つのブランドが手本となって、グループ全体がスケールしていくことを期待しています。エリアでは、圧倒的な人口と市場規模を誇る中華圏。また、食の多様性によるチャンスの大ささという意味ではアメリカやヨーロッパ圏。人口や市場の成長という意味では、東南アジアも重要なエリアです。この4エリアを同時並行で攻めていくのが、私たちの戦略です。また、この世界中での同時拡大を実現させるためには、各ブランドのボーダレス化が重要です。それぞれの業態やエリアで溜まったノウハウをグループで共有し、それぞれのブランドがグローバル展開をしていくときに支え合っていくこと。

実際に、香港の「Tam Jai」がシンガポールでの事業を展開する上で、「Monster Curry」を手掛ける経営陣の知見・ノウハウを借りるなど、世界中でコラボレーションが行われています。

各ブランド同士が自主的に議論を進め、いろんな掛け算で仕掛けていくことで、初めて「予測不能な進化を遂げていくこと」ができると考えています。こうした展開を踏まえて今後のキーとなるブランドですが、国内で成功している「ずんどう屋」や「肉のヤマ牛」などグループの国内業態に注目しています。世界で通用する強い業態ポテンシャルに、グローバル展開のノウハウやネットワークを組み合わせ、海外で一気に成長できる可能性を感じています。

Q 新たに買収が決まった英国の「Fulham Shore社」は、どのようなブランドを持っているのですか？

同社は、「Franco Manca」というピザ業態（70店舗）と「The Real Greek」というギリシャ料理（27店舗）の2つのブランドを有しています。特に「Franco Manca」は丸亀製麺のピザ版のような業態で、お店で粉から生地を作り、注文を受けてから職人が店の中心にあるピザ窯で焼いて、熱々のピザを手づくりで提供しています。おいしくてリーズナブル、毎日食べたいようなピザ店です。世界中のお店で何百食という試食をして来た私たちが、「感動体験」を実感したこの先の成長が非常に楽しみな業態です。ぜひ、期待してください。



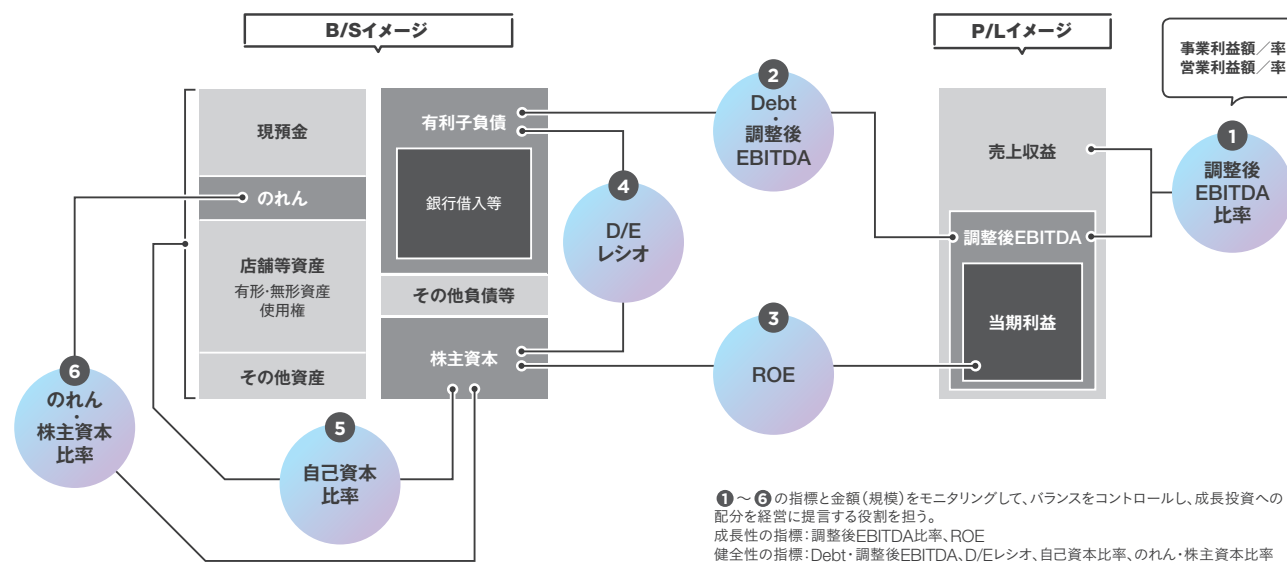
財務戦略の基本方針とCFOの役割

山口 聡

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月にトリドールホールディングス入社。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。



6つの指標をモニタリングし、バランスのとれた成長投資を経営に提言



Q 2022年7月にCFOに就任されました。これまで注力してこられたことを教えてください。

私は2020年2月に財務責任者としてトリドールホールディングスに入社しました。当時は増大する業務に対して、社内メンバーと社外リソースが入り乱れて属人的な対症療法で取り組んでいました。

そこで、財務・経理業務を集約したファイナンス本部を新設し、業務を整理して、外部専門家やBPOなども活用する体制に建て直しました。

ファイナンス本部を、集計屋・金庫番といった伝統的な経理・財務の作業集団から脱却させ、会社の意思決定と企業価値創造に寄与する部門に変えることが狙いでした。

ファイナンス本部長でもある私の役割は、会社の将来像とファイナンス業務のあるべき姿を示しながら方針設定と意思決定をすること、それらを浸透・自走させるためのコミュニケーションを円滑にすることです。

私は小学生のころから長年サッカーに熱中してきたこともあり、仕事においてもサッカータイプのマネジメントを標榜しています。具体的には、「攻守一体で守りながら、速やかに攻めにつなげよう」「メンバーと声を掛け合いながらゾーンディフェンスしよう」「監督は方針を決め、メンバーはその時々で最適な判断と行動を主体的に行おう」「明るく前向きで、諦めが悪くてもいいけれど、切り替え上手になる

う」といった言葉で行動指針を示しています。

トリドールグループは成長スピードと変化が非常に早い企業体なので、プレイヤーが方針を理解したうえで自律的に動く、攻守一体のサッカータイプ組織運営が適していると思います。

2022年7月にCFOに就任してから管掌範囲もグローバルに広がりました。ファイナンス本部も大きな変化に対応しながら、磨きこみのフェーズに移ってきたと感じています。

Q 財務戦略の基本方針を教えてください。

高い「成長性」と持続的な「収益性」を実現する適切な資源配分、そして「健全性」と「効率性」のバランスが取れた資金調達力の強化を基本方針としています。中長期経営計画の「KANDOトレードオン戦略」で「二律両立」を掲げているように、ファイナンスにおいても「事業の成長性」と「資金や資本の健全性」の「二律両立」を意識しています。

「成長性」と「収益性」の両立については、資金をどのように配分するかが重要です。たとえば、事業部から投資の要望があった場合、投資によってその事業が拡大するとしても、グループ全体ではそれ以上に成長性や投資効率が高い事業があったり、他に収益性向上が期待できる施策があるなら、そちらにリソースを振り分けるべきでしょう。

そのように国内外を俯瞰し、大局的に投資効率を判断することもCFOの役割だと認識しています。

また「健全性」と「効率性」は、ある時点ではトレードオフの関係にあります。トリドールは成長企業であり、ステークホルダーの立場と見方によっては「健全性」と「効率性」に対する期待値が変わります。社内にも明確な基準がないので、これらを判断する指標を策定することが今後の課題と認識しています。

Q CFOの役割として特に重視していることは何ですか。

まずは、「リスク」と「資本」と「収益」のバランスを取ることを重視しています。

トリドールはグローバルで高い成長をめざすメガベンチャー企業なので、成長投資への意欲が高く、資金需要も旺盛です。しかし拡大にばかり意識が向いていては、大きなリスクに直面する可能性があります。

事業領域がグローバルに広がった今、顕在化していないリスクも多く潜んでいます。そのため、より大所高所の視点でリスクを把握し、リスクが顕在化した際の影響の最小化やリスク対策など、ゴールキーパーのような守備的機能も重要です。

不確実性の高い時代にリスクを負わずに得られるものはないと思っていますので、多面的にリスクを認識し、それを乗り越えていくことを心掛けています。

その上で、いざという時は軌道修正やブレーキを踏む判断を迅速に行うこともCFOの役割だと認識しています。

「前進する覚悟」と「撤退する勇気」を持ち合わせた企業は、変化が大きな環境下でも生き残り、さらなる成長・進化を遂げることができると考えています。その判断と実行をファイナンス面でサポートしていきます。

もうひとつは「対話」です。社内においては、各部門からさまざまな提案・相談が寄せられます。それらに対して常に中立に近い立場で、フェアに意見を述べることに、まずは聞き手に回ることを意識しています。

相手の主張を理解したうえで、財務戦略の基本方針に照らしあわせて、見解を述べますが、リスクテイクしてでも進めるべきだと背中を押す場合もありますし、財務的バランスやガバナンスを理由に再考を促すこともあります。

また、社外の方々と話すときは、当社グループのさまざまなニュースやイベントの様子を伝えることを心掛けています。具体的なエピソードを交えることで、トリドールの一見非効率な戦略こそが強みであることを理解していただくと同時に、社長や企業風土を知っていただき、ファンになっていただければと考えています。

投資家、監査法人、金融機関などのご意見も非常に参考になりますので、対話の機会を多く設けていますし、IR面談にも積極的に参加しています。

Q リスクの把握と、その対応に関する考え方を教えてください。

トリドールが目標に掲げる成長の規模とスピードを実現するためには、トライアンドエラーのサイクルを速く回す必要があると思います。

敢えてリスクテイクするけれど、ここまでやって上手いかなければ撤退するといったチェックポイントを設定すること、またチャレンジングな取り組みに対しては、いきなり大きなリソースを投入するのではなく、スモールスタートすることなどが望ましいと考えています。

投資を検討する際は、その大小にかかわらず、「目的の必要性」と「手段の相当性」をさまざまな情報や材料をもとに検証して判断します。しかし、どんなに緻密に検証しても、実際に運用してみると、仮説どおりに行くことは稀です。仮説どおりに行かないことをリスクと見るか、チャンスと見るのか、ここは非常に重要なポイントだと思います。

また、リスクが顕在化した際の対応は、その会社や人の本質が問われます。よって、常に当事者意識を持ち、度量と忍耐力で課題と向き合うこと、逃げずにやり抜く強い意識と行動力を持つことを心掛けています。

たとえば、コロナ禍以前の「国内その他」セグメントは、

さまざまな経営状態の業態や店舗が混在していました。コロナ禍で店舗閉鎖や業態整理などの構造改革を断行した結果、「丸亀製麺」セグメントと並ぶ高い収益性をあげるセグメントに変貌を遂げました。現在は第二の「丸亀製麺」になる可能性もある業態が複数存在し、今後が非常に楽しみです。

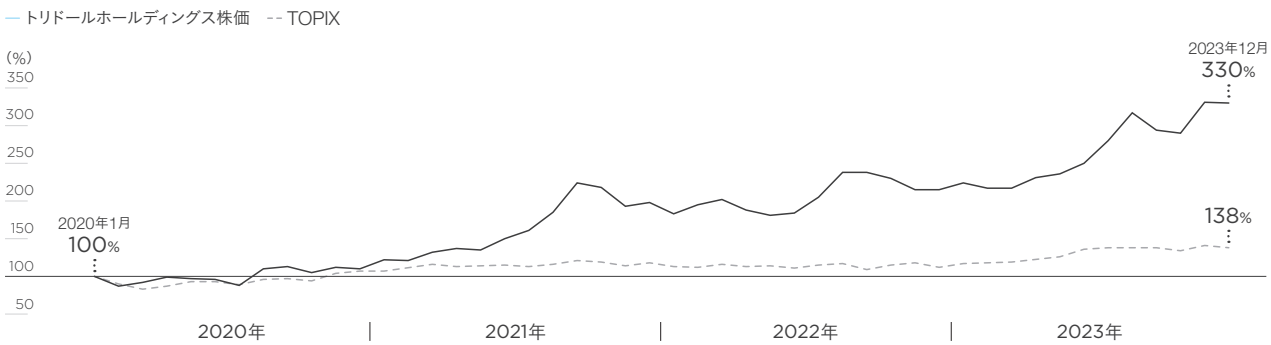
また海外事業も、過去の失敗からの学びや経験を活かし、ローカルパディとの協業やM&Aを実行してきました。現状は成長フェーズにある業態が多いため、投資効率においては我慢の時期が続いていますが、将来的には楽しい業態が多くあります。

栗田社長は、いつも明るく前向きで求心力があり、志が高く事業推進力がある創業者兼経営者です。そんな栗田社長にとって、自身が立ちあげた業態や長年営業してきた店舗の閉鎖・撤退は苦渋の決断だったと思います。それでもトリドールの発展を冷静に考え、周囲の意見を聞き入れ、改革を断行したことは、栗田社長の功績のひとつであり、現在の業績に大きな影響を与えています。

私も単純に赤字だから即撤退するべきだとは思いません。もう少しトライを続けることで事業モデルの確立や効率的な仕組みづくりにつながるケースもあります。

しかし、将来化ける可能性があるといっても、どこまで

株価は順調に推移 ※2020年1月の終値を基準値として、以降の各月終値を指数化



投資するかという判断は結構難しいものです。ファイナンス本部だけで結論は出せませんので、経営企画部門の意見や、事業責任者にどれだけの覚悟があるかなども判断材料になります。

またリアリティのある一次情報も重要ですので、私自身がさまざまな会議に臨席して業態の生の声を収集したり、出張の際は各地の店舗を訪れ、見て食べて体験するように心掛けています。

重要と認識しており、調達手段の多様化、金融機関との良好な関係構築、市場への誠実な情報発信と対話などをととして、常にファイナンスの選択肢を保有しているよう心掛けています。

今後も成長と感動創造に向けた難題にチャレンジし、企業価値を向上させることで、株主の皆様への還元とKANDOの共有を図っていきます。

Q キャッシュフローと成長投資のバランスについての考え方を教えてください。

中長期経営計画においては資本効率性を重視し、ROEとROICの指標を設定するとしており、具体的な取り組みを検討中です。

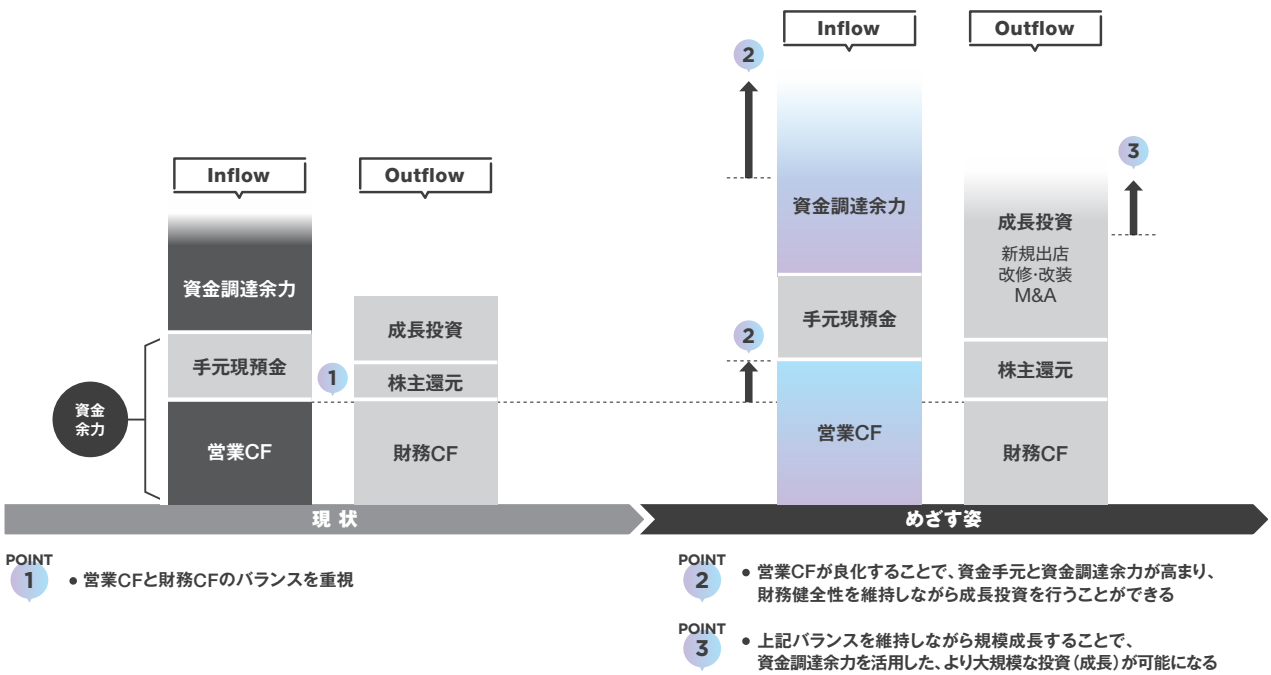
成長投資に対しては、財務レバレッジを利かせる方針で取り組んできました。

WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均資本コスト)も常に認識していますが、昨今は長期金利上昇とマーケットの不安定化等により上昇傾向にあります。

現状は「海外事業」への成長投資が増加しており、「海外事業」だけでなく、「丸亀製麺」および「国内その他」セグメントで稼いだ資金の一部も「海外事業」へ投じて将来の成長の柱を構築している最中です。営業キャッシュ・フローを軸に、投資と資金調達と返済のバランスを取ることで財務健全性を維持することに努めています。

外食産業のキャッシュコンバージョンサイクルは短いため、投資資金が調達できる限りは多額のキャッシュを保有する必要はないと考えていますが、資金調達余力の確保は

キャッシュアロケーションのイメージ

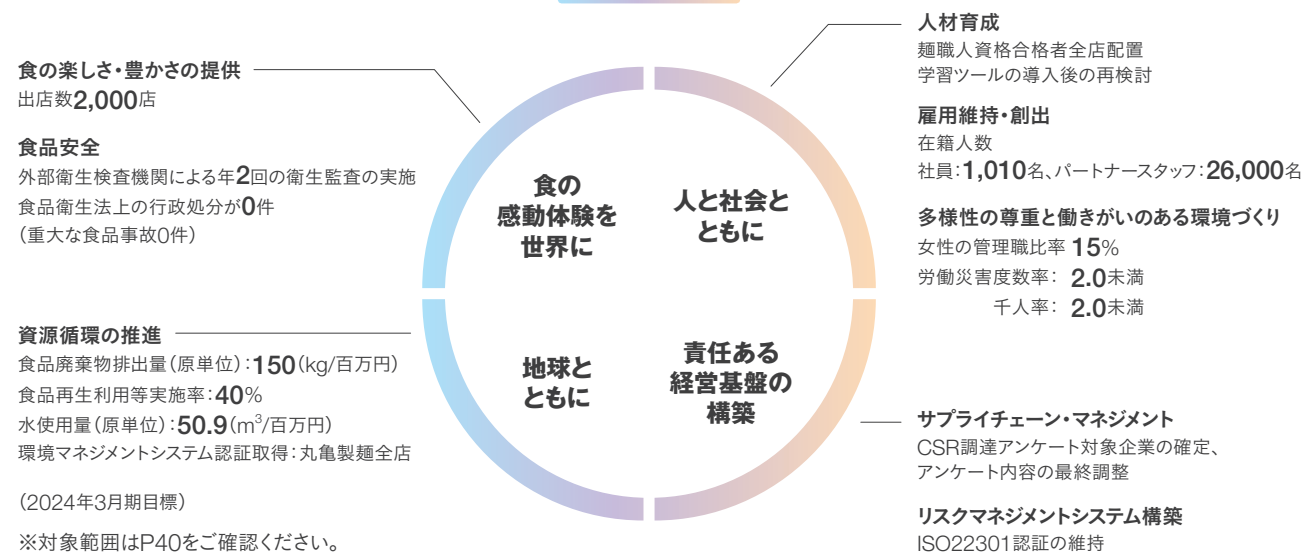




サステナビリティ戦略

すべてのステークホルダーに寄り添い、
協働することで、

これからも感動と新しい価値を創造し続けます。



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、お客さま・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。

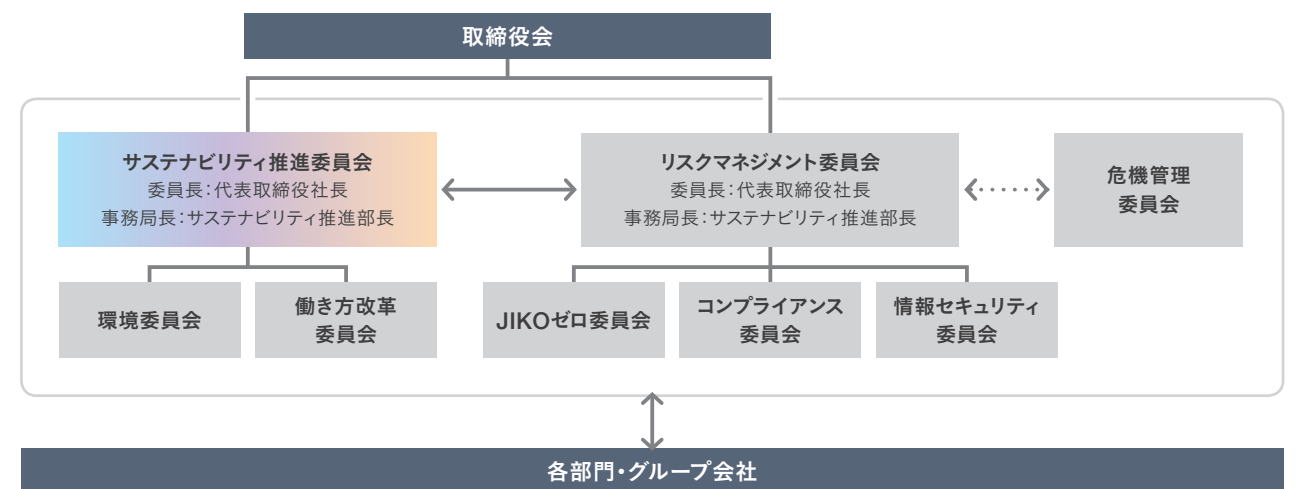
取り組みにあたっては、高い倫理観と誠実な事業活動を前提に、グローバルな視点で考え、地域に根差した実践的な活動を推進します。

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、

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、環境委員会等の運営と、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。

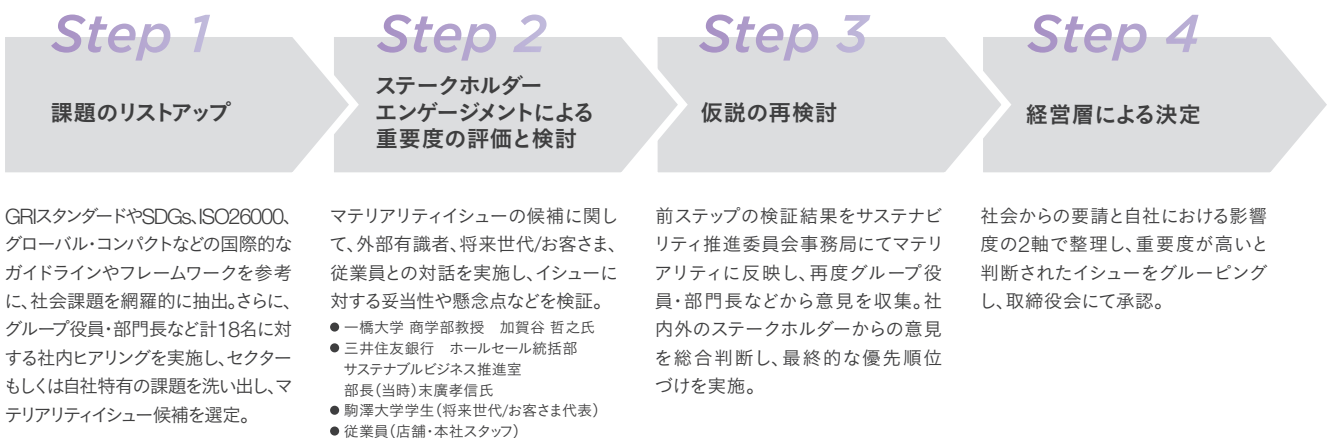


ESGマテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

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マテリアリティの定期的な見直しも進めています。



ESGマテリアリティ(重要課題)

トリドールグループでは、ESGマテリアリティとして大きく「食の感動体験を世界に」「人と社会とともに」「地球とともに」「責任ある経営基盤の構築」の4つのカテゴリーに分け、8つのテーマを設定しています。各マテリアリティのKPIはサステナビリティ推進体制のもと進捗管理を行い、取り組みを進めています。

カテゴリー	ESGマテリアリティ	2023年3月期		2024年3月期	対象範囲	関連するSDGs
		目標 (KPI)	結果	目標 (KPI)		
食の感動体験を世界に P41	食の楽しさ・豊かさの提供	● 店舗数:1,864店	● 店舗数:1,770店 未達成	● 店舗数:2,000店	● 4社	
	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) ● 2022年3月期内にデジタルフードセーフティの丸亀製麺全店導入	● 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 ● 2022年3月期内にデジタルフードセーフティの丸亀製麺24店舗導入 未達成	● 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)	● 4社	2 持続可能な消費の推進
	人材育成	● 麺職人資格合格者数(約1,180名) ● 研修体系の見直し	● 麺職人資格合格者数 1,180人以上 達成 ● 研修体系の見直し 実施 達成	● 麺職人資格合格者全店舗配置	● 丸亀製麺	4 質の高い教育をみんなに
人と社会とともに P45	雇用維持・創出	● 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)	● 離職者数に占める早期離職者率 社員:66% 達成 パートナースタッフ:53.5% 未達成	● 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	● 丸亀製麺	8 働きがいも、働きやすい環境を整える
	多様性の尊重と働きがいのある環境づくり	● 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	● 女性の管理職比率:12.6% 達成 ● 労働災害度数率:2.0未満・千人率:2.0未満 達成	● 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	● 6社	5 公正な労働と経済活動の推進 8 働きがいも、働きやすい環境を整える
地球とともに P49	資源循環の推進	● 食品廃棄排出量(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	● 食品廃棄排出量(原単位):189.8(kg/百万円) 未達成 ● 食品再生利用等実施率:16.1% 未達成 ● 水使用量(原単位):26.3 (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	● 食品廃棄排出量(原単位):150(kg/百万円) ● 食品再生利用等実施率: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	● 4社	6 気候変動に具体的な対策を 12 つくば目標 持続可能な消費の推進
	サプライチェーン・マネジメント	● CSR調達における自社基準の見直し	● CSR調達における自社基準の見直し実施 達成	● 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	● 4社	8 働きがいも、働きやすい環境を整える
責任ある経営基盤の構築 P51	リスクマネジメントシステム構築	● ISO22301認証の取得 ● リスク評価基準の見直し	● 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	● ISO22301認証の維持	● 6社※	13 気候変動に具体的な対策を

4社: 株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛、株式会社トリドールジャパン
6社: 上記4社に加え、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D&I
※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

食の感動体験を世界に

さまざまな食の感動体験

「丸亀シェイクうどん」による新体験

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「最も身近なレジャー」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。

そこで丸亀製麺では、打ち立ての「生きているうどん」を振って味わっていただくテイクアウト専用の新商品「丸亀シェイクうどん」を2023年5月より販売開始しました。お客さまがシェイクするワクワク感と新体験、そしてどこでも食べていただきやすい手軽感、しっかり並サイズ1玉分が入った満足感をお楽しみいただけます。

本商品は、2023年5月販売開始から約半年で累計500万食の販売となり、好評いただきました。

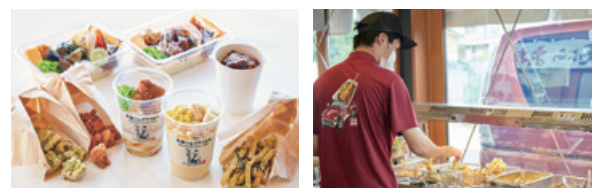


丸亀シェイクうどん

うどんをドライブスルーで

より多くのお客さまに楽しさやワクワクを感じていただけるよう、丸亀製麺では2023年6月に群馬県渋川市にドライブスルー店舗を本ブランドとして初めてオープンしました。車内で食べていただきやすいドライブスルー店舗限定のさまざまな商品もご提供。できたてのおいしさをお届けするため、作り置きはせず、注文の後に一つひとつ丁寧にできたてを詰めてご提供しています。また、車ごしにも店内の調理の様子や活気を感じていただける店舗設計を行っています。

この渋川店では、ドライブスルー機能とともに、店内飲食もでき、かつテイクアウト専用窓口もあるなど、お客さまの幅広いご利用シーンに対応しています。



新モデル業態となるドライブスルー店舗 丸亀製麺 渋川店

日本のおいしさを世界へ

世界中の皆様へ食の感動体験をご提供するため、ぼっかけ焼きそば専門店「長田本庄軒」は、2023年11月に、初めての海外展開として台湾台北市に出店しました。

長田本庄軒は、毎日店内で粉から製麺した自家製麺と、牛スジとこんにゃくの煮込み「ぼっかけ」を使った焼きそばを主力商品としています。注文された焼きそばを職人がお客さまの目の前で焼きあげ、鉄板で焼く音やソースの香りを楽しんでいただけるなど、感動体験を追求しています。

その他「天ぷらまきの」も2021年にシンガポールに出店しており、日本で生まれたブランドが世界に広がっています。

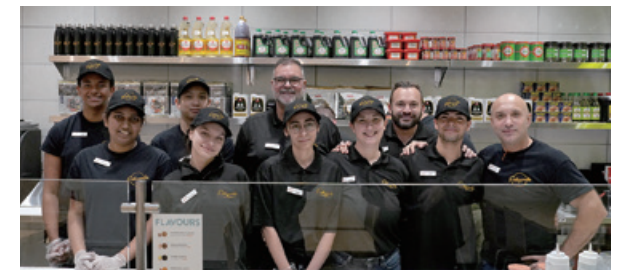


台湾台北に出店した長田本庄軒

世界のおいしさを世界へ

食の感動でこの世界を満たすためには、世界中をフィールドとして、食の感動を提供するブランドを展開する必要があります。2023年11月には、ハワイのローカルフード専門店「Pokeworks (ポケワークス)」をカナダの最大都市であるトロントに出店しました。

Pokeはハワイで古くから親しまれているローカルフードで、現地の言葉で「切り身」を意味しています。一口大にしたマグロやタコなどの新鮮な魚介類に、海藻や玉ねぎ、香味野菜等と一緒に醤油やごま油などでさっぱりと仕上げたヘルシーフードです。お客さまのお好みにあわせて具材をお選びいただけるのはもとより、ヴィーガン、グルテンフリー等まで、幅広いご要望にお応えしています。



トロントに出店したPokeworks

お客さまにより製麺の臨場感を

トリドールグループでは、お客さまに食を通じた感動を体験いただくことを大事にしています。そのため、丸亀製麺では1店舗1店舗粉から製麺を行っていますが、その臨場感を一層お客さまに感じていただけるように、麺を切るコンベアカッターの開発を行いました。

開発したこの新しいコンベアカッターでは、お客さま側を向き、今まさに麺を準備しているというシーンをご覧いただける設計となっています。また、トントントンといった麺を切る音が、お客さまのワクワク感を醸成します。2022年11月より本カッターを導入しており、今後もその範囲を広げていきます。



新開発のコンベアカッター

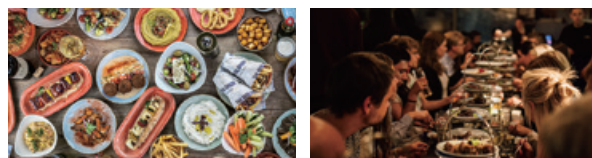
さまざまな食の感動体験

トリドールグループに加わる新たな仲間

食の感動でこの世界を満たすためには、お客さまのニーズに幅広くお応えできるよう、食の感動をご提供する新たな仲間を増やしていくことも重要です。2023年7月、新たにピザ業態「Franco Manca」と、ギリシャ料理業態「The Real Greek」の2つの事業を展開する英国 Fulham Shore社がトリドールグループに加わりました。

Franco Mancaは店内で粉から生地を作り、店内のピザ窯で焼きあげ、お客さまに熱々の香ばしい焼きたてのピザをご提供しています。英国におけるサワードウ（熟成生地）ピザのパイオニアであるFranco Mancaは、イギリス国内に70店舗を展開。オープンキッチンのためピザを作っていく光景や、炎がおどる窯の様子も楽しむことができます。

また、The Real Greekはギリシャの伝統的な美食を集めながらも、都市部のトレンドも取り入れた地中海食を楽しんでいただけるお店です。さまざまな小皿料理から好きなものを選び組み合わせる楽しさと、バラエティ豊かなメニューをご提供しています。



(上)Franco Manca (下)The Real Greek

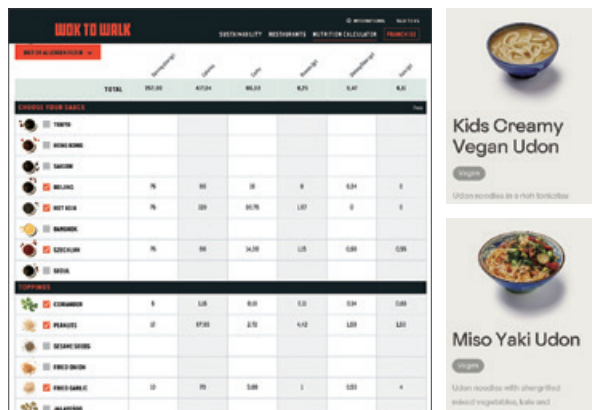
多様な食習慣への対応と、お客さまの健康

WOK TO WALKは、タイの屋台料理を現代風にアレンジした料理をご提供しており、ベースからトッピングまでお客さまが好きな食材を自由に選択でき、目の前で調理しています。

WOK TO WALKでは、お客さまが健康管理できるよう、選んだ食材によってできた料理の栄養バランスを確認できる特設サイトを用意しています。このサイトを使用することで、栄養バランスを事前に確認しながら、食材を選択することができます。またサイトでは、ヴィーガン（完全菜食主義）、ベジタリアン、小麦粉等に含まれるグルテンを食べない「グルテンフリー」、デューリー（乳製品）フリー、ソイ（大豆）フリー等のお客さまのお好みにあわせて、食材ラインナップを調整できるようになっています。

同様に、イギリスのMarugame Udonでも地域のニーズにあわせたヴィーガンメニューを提供しており、ト

リドールグループはより多くのお客さまの食習慣にお応えできるように努めています。



(上)WOK TO WALK特設サイト (下)Marugame Udonヴィーガンメニュー

食品安全

品質管理の徹底

食の感動体験を一人でも多くのお客さま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。

当社グループは、2019年より国際的な衛生管理手法であるHACCAPを基本とした管理を徹底し、2020年には衛生管理計画書を国内全店舗で運用しています。また、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。

加えて、異物混入対策の強化としまして、サプライヤーを含めた要因分析を行い、トリドールホールディングスの品質保証担当者による工場の監査を実施しました。一方

クレンリネスの向上

トリドールグループでは、クレンリネス知識やモチベーションの向上を目的に、定期的にセッションを開催しています。2023年3月期には、参加型の「清掃後きれいになった・笑顔のトレーニング」写真コンテストも実施。参加者のいる店舗には洗剤をプレゼントし、参加したスタッ

お客さまからのお褒めの言葉の増加

トリドールグループでは、お客さま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。2023年3月期は、約23,985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17.2%、「サービスについて」が約40.4%、「衛生関連」が約10.6%の割合でご意見が寄せられました。

寄せられたお客さまの声は、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。

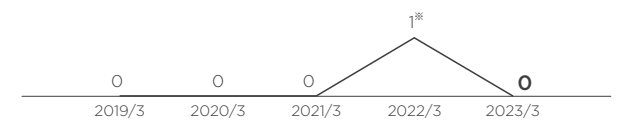
お客さまからいただいたご意見・ご要望の中には、当社グループへのお褒めの言葉も含まれており、2023年10月には月間で107件のお褒めの言葉をいただきました。

店舗では、調理時の原材料確認の重要性を改めて教育し、安心していただける商品提供に努めます。

外部衛生検査実施状況

900店舗以上

衛生における重大事故件数の推移(件) (食品衛生法上の行政処分等)



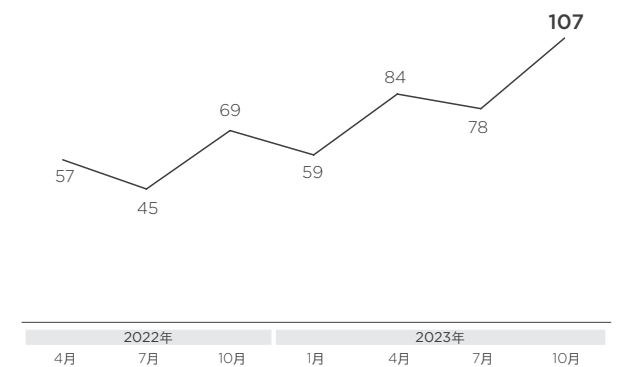
※ 2022年3月期は株式会社アクティブソースにおいて保健所から指導を受け、半日間の営業停止。

フのほぼ全員がこの取り組みに対し「非常に満足・満足」と答えました。



お客さまからの応援を原動力に、今後も感動体験の提供に努めていきます。

お褒め件数推移(件)



人と社会とともに

人材育成

麺職人制度による技術の確立

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。そのためには、おいしさや感動を生み出す現場スタッフの育成が何より重要になります。たとえば丸亀製麺では、日々、季節や材料の状態を見極め、温度や熟成時間を調整しながら製麺、調理を行っています。この技術を確認するために「麺職人制度」を設けています。

麺職人の階級は4段階で構成し、座学や実際の実技など多岐にわたる100以上の項目をクリアすることが求められます。また、ランクアップの際には、お客さまからのご意見の数なども評価の対象となります。

丸亀製麺では、全店舗に麺職人資格者を配置することをめざし、積極的に人材育成を行っています。

KPI 麺職人資格保有者数 P62



(左) 麺職人の中で唯一の麺匠 (右) 麺職人制度試験

多様性の尊重と働きがいのある環境づくり

女性活躍の推進

トリドールグループでは、全従業員のうち23%を女性が占めており(臨時従業員を含めると約60%)、多くの女性が活躍しています。また、女性が店長を務めることも多く(店長に占める女性の割合31%)、子育てと仕事を両立できる仕組みの整備を進めています。

2022～2023年3月期にかけては、事業会社(営業部門)において女性管理職がゼロである状況を改善すべく、勉強会や座談会を実施するなどして女性管理職育成に注力して取り組みを進めました。その結果、2023年12月には、事業会社における女性管理職割合は9%となり、ホールディングスを合わせたグループ全体でも15.9%と、5年で約10%上昇しました。

引き続き、それぞれの働き方にあわせ、自身のめざす

キャリアを考え、挑戦できる環境整備に努めています。また、このような女性活躍推進に関する取り組みを評価いただき、2023年3月期には「えるぼし」認定を取得しました。

KPI 女性比率/女性管理職比率 P62



女性活躍推進に関する座談会

DE&I^{※1}の取り組み

トリドールグループでは、働き方改革委員会の中に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、DE&I^{※1}に関する各種取り組みを推進しています。性的マイノリティ(LGBTs)に関する取り組みとしては、制度の改定はもとより、2023年4月にはアジア最大級のLGBTQ+イベント「東京レインボープライド2023」に丸亀製麺キッチンカーで初出店し、イベント限定うどんを販売した他、多くの来場者に当社グループのダイバーシティの取り組みをお伝えしました。また、任意団体「work with Pride」による「PRIDE指標」^{※2}において、

2023年3月期も最高ランクのゴールドを受賞しました。ゴールドは3年連続での受賞となります。

その他、当社グループでは、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、160名を超える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。さらに、2023年8月には、釜揚げうどん用の桶を修理する「丸亀製麺桶工房」を開所し、同社の従業員が「桶職人」としてやりがいを持って働いています。



(左) 東京レインボープライド2023出店 (中) RIDE指標ゴールド (右) 開所した丸亀製麺の桶工房

※1 DE&I: ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン。公平性を担保したうえで、多様性を認め、個性を発揮し活躍すること。
※2 PRIDE指標: 「work with Pride」が定めた、日本の職場におけるセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標。

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。安全衛生方針をもとに、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・靴の変更、厨房設備の見直しや、

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。

多様な人財の活躍

トリドールグループでは、多様な人財がお互いを認め合いながら働いています。たとえばトリドールホールディングス本社では、外国籍の社員が7名働き、海外事業展開の一役を担っています。また、トリドールホールディングス社員の約半数(45.3%)は、各ブランドの店舗営業経験者で構成され、店舗での営業経験で得た知識と経験をさまざまな施策につなげています。

一方、専門性に特化した中途採用社員は、外食同業界のみならず、コンサルティング、行政団体、商社、ソフトフェア・通信等、さまざまな異業種のバックグラウンドを持ち、その経験を活用しながら店舗の営業支援を行っています。

さらに、店舗側では女性の活躍推進に加え、多くのシニアスタッフ(60歳以上)が活躍をしています。今後も当社グループでは、DE&Iを進めていきます。

本社社員の構成(渋谷本社人数:382名)



シニアスタッフの活躍

60歳以上の従業員数 **2,305名**

(2023年3月末時点)



トリドールグループは、地域や社会の皆さまから信頼され、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、震災支援になります。

ここでは、丸亀市の地域に根差した活動をご紹介します。

讃岐広島は、瀬戸内海に浮かぶ有人島の通称です。海と山の豊かな自然と文化がある魅力的なこの讃岐広島には、現在約150名が暮らしていますが、その多くが65歳以上のご高齢の方々です。人口は年々と減り続け、もともとあった島の活気も次第になくなってきてしまっていました。

そこで、トリドールグループは香川県丸亀市からのお声が

けをいただき、「3つの島」の未来航路共創プロジェクト」をスタートしました。実際に、当社グループの社員が移住し、「手づくりがあふれる島へ…讃岐広島。」というコンセプトを掲げ、島の活性化につながる活動に取り組んでいます。

さまざまな活動の中でも、2022年からは讃岐広島で地産地消の讃岐うどんを作るプロジェクトを開始。島の中で休眠して

※広島・手島・小手島

これまでの取り組み

2011年

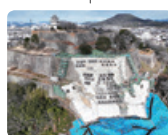
薬田貴也が丸亀市観光大使に就任

2018年



丸亀市秋寅の館でこども食堂向けうどん教室を開催

2019年



国内の丸亀製麺店舗（一部除く）で募金箱設置やチャリティイベントを開催
西日本豪雨などが原因で崩落した丸亀城の石垣修復活動を支援

2021年



トリドールグループがオフィシャルスポンサーを務める四国アイランドリーグplus所属の丸亀市出身古市尊選手のドラフト指名壮行会を丸亀市役所で開催

2022年



丸亀市の離島である讃岐広島にトリドールグループ社員が移住
丸亀市での地域創生活動をスタート
丸亀市とトリドールホールディングスが包括連携協定を締結



日本遺産「石の島」の構成文化財である尾上邸の茶室の改装
企業版ふるさと納税を実施
讃岐広島江の浦港のチケットセンター改装

2023年



丸亀市内の子ども食堂にキッチンカー初出動

キッチンカー/うどん教室等の食育活動支援実績

店舗がない地域やお客さまのご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。

また、全国の子ども食堂へも支援を行っており、2023年3月期は、子ども食堂、特別養護老人ホーム、学校・自治体など計41回キッチンカーで伺い、7620食のうどんを提供しました。

さらに、食の楽しさや大切さ、尊さを伝える食育活動にも取り組んでいます。うどんを手づくりする体験教室や出前授業を開催しており、2023年11月には体験特化型施設「手づくり体

験教室 東京・立川」も開業。普段は食が細く好き嫌いの多いお子様も、自分でつくったうどんは完食し、さらにおかわりまでする姿に、保護者の方が驚かれ、お礼のお手紙をいただくこともあります。

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。



ACAP「消費者志向活動賞」を外食産業として初めて受賞

トリドールグループは、公益社団法人消費者関連部門家会議（ACAP）が主催する「第8回ACAP消費者志向活動表彰」において、食を通じた社会貢献が評価され、外食企業初の「消費者志向活動賞」を2023年に受賞しました。

ACAPIは、消費者市民社会の実現をめざす公益社団法人です。本表彰制度は、消費者志向経営の推進により称賛に値するものを「消費者志向活動賞」として表彰するものです。

今回、「キッチンカー派遣やフードパントリー」「自治体と協定を結び、離島振興や災害時の緊急物資配送等の協力体制」

「食育事業の『手づくりうどん教室』」等の活動が評価されました。人々の生活に欠かせない食の感動を提供する企業として、これからもさまざまな取り組みを行ってまいります。



地球とともに

気候変動への対応

国内外食業界初となる『ZEB』認証を取得

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、CO₂排出量を含む環境経営目標を設定し、積極的に取り組んでいます。

その活動のひとつとして、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み、2023年1月、丸亀製麺 鈴鹿店にて国内外食業界初となる『ZEB』認証を取得しました。

丸亀製麺 鈴鹿店では、店舗の設計段階から、高性能窓の採用や断熱性能を強化した壁面を導入。また、高効率空調機器や、給湯にも電気式ヒートポンプ給湯器を採用し、制御機能付 LED 照明とすることで、徹底的に建物の省エネルギーを図りました。一方、創エネルギーでは、太陽光発電パネルを屋根・庇・カーポートに設置し、これらをあわせ

ZEBを実現しました。

外食店舗にとってハードルの高いZEBに取り組むことで、その中で得たさまざまなノウハウを他の店舗にも展開し、当社グループとして気候変動に取り組んでいきます。



『ZEB』認証取得の丸亀製麺鈴鹿店



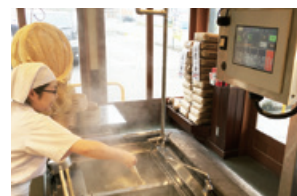
茹で釜と空調での省エネルギー化

丸亀製麺では店舗での省エネルギー化に向け、まず調査・分析を行い、店内使用のエネルギーの約50%が茹で釜と空調設備によるものと分かりました。そこで、お取引先様とともに2019年に省エネルギータイプの茹で釜を開発し、同年省エネ大賞の最高賞にあたる「経済産業大臣賞」を受賞しました。現在は、この茹で釜を約300店舗、また空調の自動制御装置を約20店舗に導入拡大しています(2023年9月時点)。この茹で釜は、従来品と比べ、電気使用量を約30%、水道使用量(さし湯量)を約40%程度削減できます※。従来従業員の経験に頼ってきた沸騰や塩分濃度の調整などをデータ化・自動制御することで、出力と差し湯量を最適化しています。

また、店内の状況に応じて空調を自動制御する機器は、快適な店内環境を維持しながら適切な空調運転を行っています。今後もさまざまな環境配慮設備の導入を進め、エネルギー使用量削減に取り組んでいきます。

※店舗オペレーションにおける実測

KPI水使用量 P62



省エネルギー性能タイプの釜を使用する様子



廃棄物削減に向けて

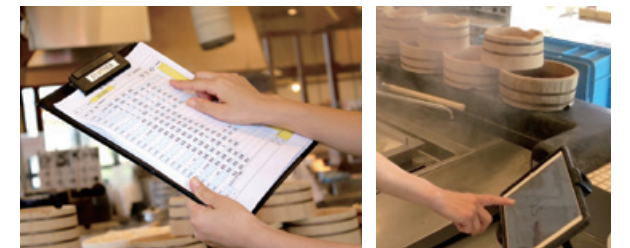
デジタル予測を利用した茹で余り麺廃棄の削減

トリドールグループは、自然の恵みから得た食材を調理し、お客さまにご提供しています。だからこそ私たちは自然に感謝し、食品廃棄物の削減に真摯に向き合うべきだと考えています。そこで丸亀製麺では、各店舗のお客さま来店予測のデジタルデータを蓄積・分析し、うどんを茹でるタイミングと量を管理するツール「茹で麺管理表」を開発しました。

各店舗における季節や時間帯によって異なるお客さまの来店数にあわせて、できたてのうどんを準備することは難しく、経験が必要です。この「茹で麺管理表」では、まだ経験の浅い従業員であっても、お客さまをお待たせすることな

く、また茹で過ぎて食品ロスを出すことなく、安定して「できたての生きているうどん」をお客さまに提供できます。

KPI食品廃棄物排出量/食品リサイクル率 P62



茹で麺管理表を使用する様子

食品ロス削減に向けた他社との協働

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、一部の店舗にて生分解性の業務用生ごみ処理機「SINKPIA」や、天ぷらの揚げかすに含まれる油を搾って再利用する脱油機(天かす絞り機)といった設備を導入。日常的に食品ロス削減やリサイクルに取り組んでいます。

また、株式会社松屋フーズホールディングスと協働し、店舗から出る食品ロスを豚の飼料にする取り組みを25店舗まで拡大しています(2023年9月時点)。この他、外

食事業者と協働した食品リサイクルループの構築にも継続的に取り組んでいます。



生分解性の業務用生ごみ処理機「SINKPIA」

養豚所の様子

お客さまに参画いただき食品ロスを削減

トリドールグループは、お客さまにいつでも「選ぶ楽しみ」をご提供したいという想いから、お店でさまざまな種類の商品を手づくりしています。その結果、陳列している商品が余ってしまいます。そこで丸亀製麺とコッペ製パンでは、株式会社コークッキングによるフードロス削減アプリ「TABETE」の試験導入を一部店舗にて開始しました(2024年1月時点)。このアプリでは、閉店間際のまだおいしく安全に食べていただける商品を、ユーザーと事前にマッチングすることで、フードシェアリングにつなげています。お客さまにも参画いただきながら、フードロス削減を推進していきます。



株式会社コークッキングによるフードロス削減アプリ「TABETE」導入の様子

責任ある経営基盤の構築

サプライチェーン

品質管理の徹底

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、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、調達基本方針のもとに、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。たとえば、2023年3月には全お取引先の皆様に対し、「トリドール企業説明セミナー・懇親会」を開催しました。

その他、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や、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の包括連携協定を継続

するなどの取り組みを行っています。

当社グループは、生産者の皆様とともにさまざまな課題に向き合い、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。



トリドールホールディングス本社での北海道美瑛町特産品販売

リスクマネジメント

事業継続マネジメントシステムの強化

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などの有事においても、店舗単位までその事業を継続させるため、外部専門家からも意見をいただき、事業継続計画(BCP)を策定しており、体制整備を図っています。また、このBCPを運用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。

さらに、2023年3月期には情報セキュリティマネジメントシステムのISO/IEC 27001(ISMS)、プライバシー情報マネジメントシステムのISO/IEC 27701(PIMS)とともに、事業継続マネジメントシステム(BCMS)の

ISO22301も認証を取得しました。国際基準を照らし合わせ、PDCAサイクルを回し、より強固なBCMSの構築をしていきます。



国内外食業界初となる3規格同時での認証取得における登録証授与式

DX推進

「DXビジョン2022」の推進と「DXビジョン2028」の策定

トリドールグループのDXは2019年12月公開のITロードマップから始まり、「DXビジョン2022」で本格化しています。この「DXビジョン2022」は、レガシーシステムを廃止

するための計画であり、2023年9月時点で概ね完了のめどは立った状態で進捗しています。引き続き、各事業の状況にあわせて継続していきます。

DXビジョン2022:レガシーシステムを廃止するためのトランスフォーメーション		
クラウドとサブスクリプションの組合せによる業務システムの構築 - SaaS^{※1}導入率:88.0% - DaaS^{※2}導入率:97.4% - レガシーシステム廃止率:86.5%	ゼロトラストセキュリティの実現 - ゼロトラストセキュリティ^{※3}導入率100% - VPN^{※4}廃止率:0.3% (レガシーシステム廃止後に順次撤去予定)	コンタクトセンター、帳簿記帳、給与計算等の本社定型業務をBPOへ集約 - BPO^{※5}導入率:100% - シェアードサービス廃止率:100%

※トリドールグループのレガシーシステムを利用しているトリドールホールディングスおよび国内事業子会社4社における2023年9月時点の進捗率
 ※1 SaaS:Software as a Service
 ※2 DaaS:Desktop as a Service。デスクトップ環境を仮想的に実現するサービス。

※3 ゼロトラストセキュリティ:すべての通信を信頼せず情報の安全性の検証を行う新しいセキュリティモデル
 ※4 VPN: Virtual Private Network
 ※5 BPO: Business Process Outsourcing

また、「DXビジョン2022」に続く計画として「DXビジョン2028」を策定しています。「食の感動体験を探究し続け、唯一無二のグローバルフードカンパニーになるトランスフォーメーション」を掲げ、8本の柱から構成する取

組みを進めていきます。新しいビジネスプラットフォームを構築するとともに、完成したビジネスプラットフォームを国内外の事業子会社やフランチャイジーに展開していきます。

DXビジョン2028:食の感動体験を探究し続け、唯一無二のグローバルフードカンパニーになるためのトランスフォーメーション	
ビジネスプラットフォームの構築 - AI需要予測を活用した店舗マネジメント業務の自動化 - 教育マネジメントシステム - デジタルマーケティングプラットフォーム - エネルギーマネジメントシステム - カーボンマネジメントシステム	ビジネスプラットフォームの深化とグループ展開 - 店舗マネジメントプラットフォーム - 財務会計・連結会計プラットフォーム - データマネジメントプラットフォーム

「IT最優秀賞」を受賞

トリドールホールディングスは、さまざまなDX推進を行った結果として、公益社団法人企業情報化協会による「2022年度IT賞 表彰式典」にて最高評価である「IT最優秀賞(トランスフォーメーション領域)」を受賞しました。



公益社団法人企業情報化協会による受賞理由 一部抜粋

トリドールホールディングスでは、ヒトでしか行えない感動体験としてヒトの役割の拡張を図るべく、SaaS、DaaSを業務プロセスの適材適所に組み込むことによって、時間軸と空間軸に基づいて業務プロセスを革新し、メリハリのある組織的仕組みを創り出すことに成功した。

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。

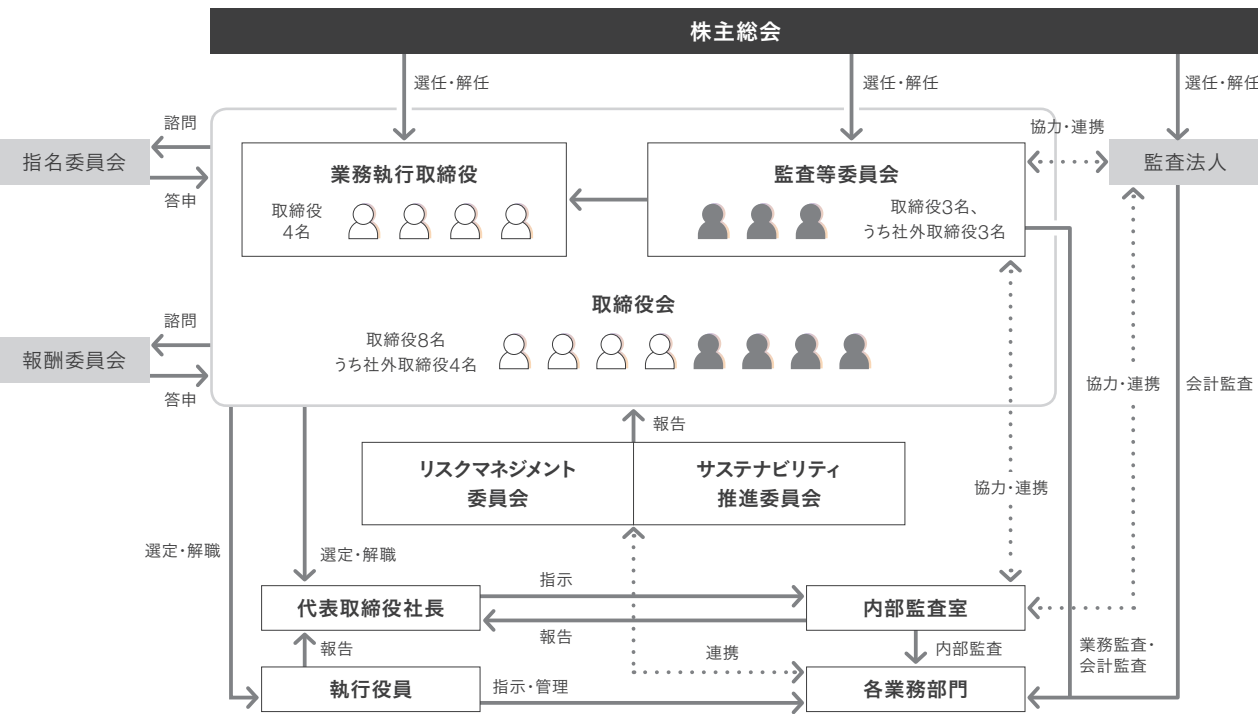
基本的な考え方

トリドールホールディングスは、迅速な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。



(2023年7月時点)

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4名、社外取締役4名の計8名(2023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資格を有する監査等委員であ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、他社での経営経験を有する独立社外取締役1名(うち女

性1名)を選任しており、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、妥当性と透明性を高めています。

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、2023年3月期の開催状況は以下のとおりです。

委員会	役割	2023年3月期の開催数	栗田貴也	杉山孝史	神原政敏	山口聡	梅木利泰	梅田浩章	片岡牧	磯村康典	草野篤	林浩司	南雲克明
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。	15	○ (15回/15回)	● (15回/15回)	● (15回/15回)		● (15回/15回)	● (15回/15回)	● (15回/15回)				
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					○ (14回/14回)	● (14回/14回)	● (14回/14回)				
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	● (4回/4回)				○ (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)				
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。	1	● (1回/1回)				○ (1回/1回)	● (1回/1回)	● (1回/1回)				
リスクマネジメント委員会	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。	4	○ (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)
サステナビリティ推進委員会	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。	4	○ (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)	● (4回/4回)

※○：議長または委員長
※松風社外取締役は2023年6月に、武末執行役員は2023年7月に就任しており、2023年3月期の会議体への取締役、執行役員としての参加実績がないため記載を省略
※山口取締役(現任)は、2023年3月期までは執行役員だったため、執行役員に出席が求められる会議体の参加実績を記載

取締役会の実効性評価

2023年1月から外部のアドバイザーを招聘し、6ヵ月にわたり同アドバイザーが取締役会への同席のうえで、同アドバイザーによる第三者評価を行いました。この評価をもとにトリドールホールディングス取締役会は、2023年7月11日開催の取締役会終了後、取締役全員(8名)出席のもと、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。

当該分析・評価の結果、当社の取締役会はマネジメントボード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十分に果たしている、と結論づけました。

次の点には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。

項目別評価	
取締役会の位置づけ	● マネジメントボードとしての役割を十分に果たしている。
社外取締役の役割	● 意思決定プロセスの透明化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	● 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、事業戦略等の議論により注力すべきである。 ● 資本効率等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。

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(2023年7月時点)

取締役



1985.08 自営業(トリドル三番館開業)
1990.06 有限会社トリドルコーポレーション設立、代表取締役社長
1995.10 株式会社トリドル(現、株式会社トリド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、アビームコンサルティング株式会社)入社
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
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
2022.06 当社取締役副社長 兼 COO 兼 海外事業本部長(現任)



1981.04 株式会社ウエンコジャパン(ダイエーグループ)入社
2003.06 フードビジネスコンサルティング設立
2013.07 当社品質管理室長
2015.01 当社購買部長 兼 商品部長
2016.04 当社執行役員商品本部長
2019.04 当社取締役SCM本部長
2020.01 当社取締役SCM本部長 兼 商品開発部長
2022.08 当社取締役 兼 CSCO 兼 SCM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(現、アセンテック株式会社)入社
2007.05 株式会社J・Payment入社
2008.05 株式会社ビー・アンド・イー・ディレクションズ入社
2012.11 株式会社ジャレンティスプレイ入社
2020.02 当社入社、管理本部財務部長
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)

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

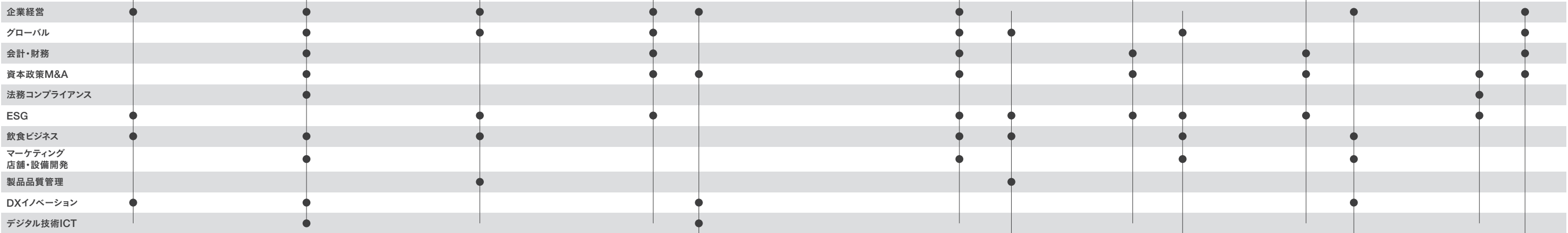
取締役 兼 CSCO※1
最高サプライチェーン責任者

神原 政敏

取締役 兼 CFO
最高財務責任者

山口 聡

役員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、内部統制等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。

取締役および執行役員が特に有する専門性・経験は上表のとおりです。

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

社外取締役



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部長 兼 経営戦略部長
2023.01 サッポロホールディングス株式会社取締役(現任) 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(現任)
2023.06 当社取締役(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
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フレイショ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 あずさ監査法人)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)
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)
2017.05 監査法人アイ・ビー・オー社員(現任)
当社取締役(監査等委員)(現任)



2009.12 弁護士登録、堂島法律事務所入所
2014.06 株式会社地域経済活性化支援機構へ出向
2016.09 堂島法律事務所へ復帰
2017.06 当社取締役(監査等委員)(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

取締役(社外)
(監査等委員)

片岡 牧

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※2
最高食品安全責任者

草野 篤



執行役員 兼 CSDO※3
最高店舗開発責任者

林 浩司



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 CPO
最高経営企画責任者

武末 成祐

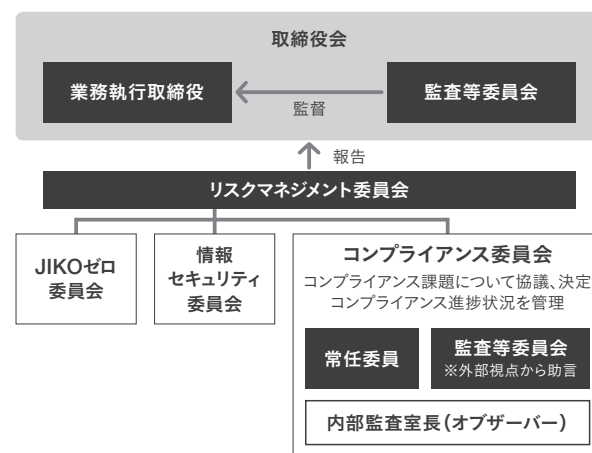
コンプライアンス

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。



内部通報制度

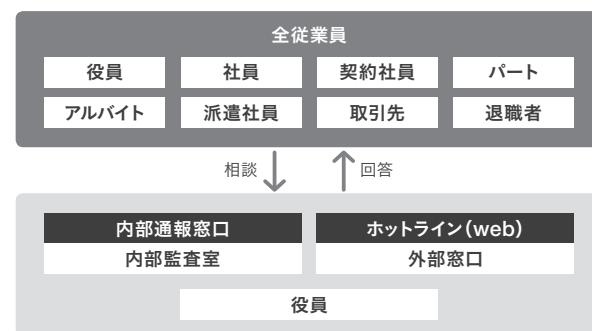
トリドールグループは、公益通報者保護法に則り、「内部通報規程」を制定しています。内部監査室に内部通報窓口を設置し、不正行為を早期に発見・調査し是正する体制を整えています。また、「内部通報規程」には、通報内容についての機密の保証、当該通報者に対する不利益な扱いの排除、個人を特定する項目の守秘なども定めています。

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、案件によりトリドールホールディングス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「こことからだの相談窓口」、「LGBT相談窓口」、

「ハラスメント相談窓口」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、2022年における内部通報は54件、外部窓口への直接通報は15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。



社外取締役 インタビュー

グループの課題と期待

4名の社外取締役にお集まりいただき、トリドールグループの課題や期待について、それぞれの視点でお考えを語っていただきました（2023年10月実施）。

Q. 社外取締役の役割について、どのようにお考えですか？

梅木 当然のことではありますが、適正に業務執行がなされているかをみていくのが、私たち社外取締役の役割だと考えています。加えてトリドールは、海外を中心に大型のM&Aを実行していますが、M&Aでは適正なバリュエーション（企業価値評価）が重要となりますし、検証の仕組みが社内でも構築されていることも重要です。私は公認会計士として、特に会計周りを中心とした知見を活かしていきたいと考えています。

梅田 私も公認会計士なので梅木さんと近い考えとなりますが、経営のモニタリングが私たちの重要な仕事です。コーポレート・ガバナンスコードにもあるように、トリドールの取締役会において「持続的な企業価値の向上に資する意思決定がなされているか」を確認することが、私たち社外取締役がみるべきポイントであると考えています。

片岡 私は、決議に至るプロセスをみていくことも、私たちの重要な役割だと思っています。何を決議し、そのためにはどういった議論が必要なのか。議論するべきポイントを明確化した上で、適正な意思決定をしていくことに注力したいと思っています。

松風 社外取締役は経営の監督機能であるのは勿論のこと、それ以上に実業の面から取締役会自体の実効性を高める働きかけをしていくことも、私たちの役割だと思っています。そのためには、取締役会の議決権を持つメンバーが活発に議論できる環境を整備することが必要です。そこで取締役会自体の運営整備や設計にもかかわっていきたいと考えています。

レポート事務局 松風さんは、今期から取締役となれましたが、当社グループの取締役会で課題に感じている点がありますか？

松風 取締役会の機能や実効性を高めるために、オープンに前進しようとしている姿勢や多様な視点を歓迎するような空気は、とても素晴らしいと感じています。一方で、取締役会では実務担当者との質疑応答に時間が費やされている場合があります。もちろん、意思決定していく上で疑問点やギャップを埋めていくことも大切ですが、取締役メンバーでより深い議論に時間を使っていく工夫が必要だと思っていますので、良い部分は残しながらも改善できる部分は改善していきたいと思っています。

Q. 大型のM&A案件などの審議において、取締役会が重視すべきポイントは何だとお考えですか？

片岡 ビジョンの実現のためには、規模感のあるM&Aや投資の実行は必要不可欠だと思います。その際、投資後の可能性を見ていくことも重要ですが、リスクの把握はそれ以上に重要であると考えています。

松風 そのとおりですね。私もリスクと機会の適正な評価が、議論の中心にくるべきだと考えています。一般的な話として社内の議論では、リスクは過小評価し、機会は過大評価しがちです。それらを社外の目から見てどのように適正値に補正できるかが、私たちの役割として求められていると思っています。もうひとつ私が重要だと思っているのは、M&A後に投資に見合った社内リソース、特に「人」をしっかり確保できるかという点です。M&Aの対象会社に対してガバナンスを効かせ、経営をリードしていくことができるリソースの確保。これは、とても重要なポイントです。私自身も過去この点で苦労した経験があるので、投資後の「投資に見合ったリソースの確保」については、重要視していくべきことのひとつだと思っています。

梅田 冒頭に梅木さんもおっしゃっていましたが、M&Aを会計士の視点で見た場合、「バリュエーション」が最も大切です。比較的短期間での意思決定が必要なケースがありますが、事業計画の信憑性や評価価格の妥当性は、厳しく見ていく必要があります。中でも「計画の実現可能性が高いか」については、特に重要視すべきだと思っています。

梅木 海外のM&Aに関しては、現地の“ローカルバディ”と呼ばれる事業パートナーと契約し進めています。バディの契約は長期であることが前提となっている中で、彼等の提供価値と契約金額の適正についても、あわせてわれわれも見えていく必要があると考えています。



社外取締役（監査等委員）
梅木 利泰

Q. 中長期経営計画の進捗や進め方について、課題を含めてどのように評価していますか？

松風 国内を中心に計画を前倒ししながら、順調に推移していると見ています。しかし、議論の中心がやや店舗数の拡大や売上に寄っている印象を持っています。新たなステージに向かうためには、PL中心の経営から資本効率を意識した経営に変わっていく必要があると感じています。

梅木 私も成長に関しては、順調に進んでいると考えています。松風さんのご指摘のとおり、これまでは売上や店舗数の拡大に意識が向いていたかもしれませんが、今後、資本効率を意識していくという点では、資金調達に対する考え方も「間接金融」中心の考え方から「直接金融」を意識した調達へのシフトも検討していく必要があると思います。

梅田 国内の丸亀製麺を軸に成長していたときは、店舗数の拡大に比例して売上、利益ともにあがっていきました。しかし、国内市場が成熟していく中で成長の軸を海外に移行していく際には、資本効率を高めていくことが重要になると思います。トリドールホールディングスとしてはROICを使った議論は始まっていますが、今後は事業ポートフォリオ別にWACCを超えるROICを達成させる議論に進化させていく必要があると感じています。成長にともなう経営の進化に期待をしたいと思います。



社外取締役（監査等委員）
梅田 浩章

片岡 少し視点が変わりますが、私は中長期経営計画のロードマップの描き方に少し課題感を感じています。目標を高く持つことは素晴らしいことだと思っていますし、事実、トリドールグループは高い目標を掲げることで成長してきました。しかし、よりステークホルダーの理解や共感を得るためには、ロードマップの引き方や精度を高めていく必要があるとも感じています。

Q. その他グループ全体の課題感については、いかがでしょうか？

松風 人の流動性の高さは、課題だと思います。さまざまな視点が入ってくる等の良い面もありますが、今後の労

働人口の減少、経営の持続性や企業文化の構築を考えていくと、人財の安定と適切な流動性のバランスをもっととっていく必要があると思います。このことは、経営陣も把握しているので、改善に期待をしています。



社外取締役
松風 里栄子

梅木 喫緊の課題とは思っていませんが、後継者の育成、サクセッションプランの構築についても準備を進めていく必要があると感じています。

Q. 「食の感動体験」の追求を企業価値につなげていくためには、どのような取り組みや視点が必要だとお考えですか？

梅木 効率だけを求めるのではなく、手間暇かけてもお客さまに喜んでいただくことが企業価値につながっていくのだと思います。そのためには、お店の従業員やスタッフ一人ひとりが心を込めてお客さまと接することで、お客さまの心を掴むことが重要です。総じてお店の居心地の良さを追求していく事が大切だと思っています。

梅田 おっしゃるとおりですね。そのためにベースとなってくるのが、「いかにお客さまと接する時間を長くできるか」だと思います。逆にいうと、それ以外の時間は限りなく効率化を進めていくべきです。そのためには「食の感動体験」につながらない部分については、DX化を進めていく必要があると思っています。

片岡 「食の感動体験」を追求していく取り組みは、2022年の11月に開催された「ALL KANDO CREATORS MEETING」からスタートしましたが、従業員の中にも「単なる外食の会社ではないんだ」という意識づけが進み、ワクワク感（人の感動）を生み出していく会社であることの理解が進んできているように感じています。

お客さまは勿論のこと、従業員も含めて「皆が幸せになっていく」ことを意識していくことが、結果的に企業価値を高めていくのではないかと考えています。

松風 結局のところ、企業価値の向上に結びつけていく一つひとつの取り組みは、従業員が担っていきます。そのためには、理解しやすい取り組みの指標みたいなものがあると個々の行動に結びつきやすいと思います。トリドールには、インナーブランディングやインナーコミュニケーションを担う「KANDOコミュニケーション本部」と教育を担う「KANDOリソース本部」というユニークな組織がありますので、これから部門の施策や取り組みに期待したいです。

Q. 最後にトリドールグループに期待することを教えてください。

梅木 ビジョンにも掲げている、真の唯一無二のグローバルフードカンパニーになってほしいと思っています。今後はさらに海外でのM&Aが増えてくると思いますが、これまで蓄積してきた海外展開の知見を活かし、また、足りないところは補完し、トリドールらしくビジョンに向かって突き進んでいってほしいと思います。

梅田 私も梅木さんと同様の気持ちです。日本発の世界的なグローバルフードカンパニーを目指して欲しいですね。社会的な役割もそうですが、応援してくださっている株主の期待もありますので、時価総額でみてもグローバルな企業グループにふさわしい規模に成長していった欲しいと思っています。

片岡 この会社にかかわるすべての人たちが幸せになっていくような会社になって欲しいと願っています。お客さまはもちろんですが、働く従業員やスタッフ、取引先も含めて皆が喜びを感じ、ともに成長できるような会社になって欲しいと思っていますし、すでにそうなり始めている気もしています。



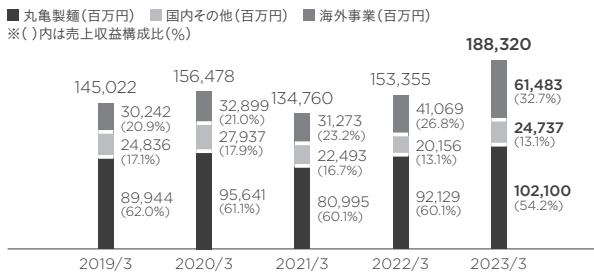
社外取締役（監査等委員）
片岡 牧

松風 私は食は文化だと感じています。ビジネスで成功するだけでなく、トリドールが成長することで世界中に「感動の文化」を広めていった欲しいです。いろいろな地域の食を文化として定着させていく、そういう原動力を持った企業グループになることを期待しています。

財務・非財務ハイライト

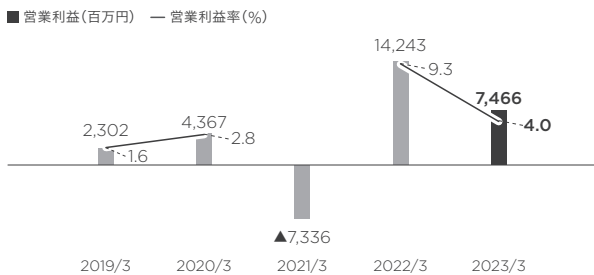
財務ハイライト

連結売上収益



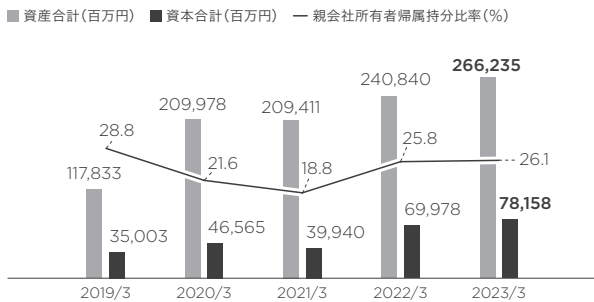
国内外で新型コロナウイルス感染症による行動規制の撤廃や緩和により、人の移動量が大幅に増加し、外食の客数も回復基調で推移したことなどから、丸亀製麺・海外事業が過去最高の売上収益を達成し、国内その他も増収したため、過去最高の1,883億20百万円となりました。

営業利益／営業利益率



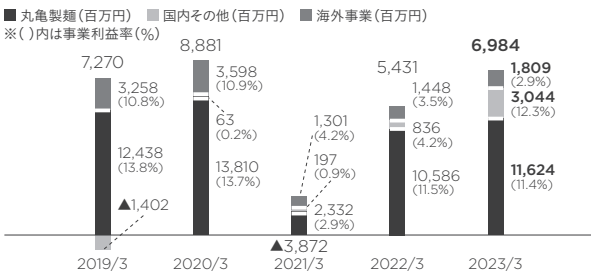
新型コロナウイルス感染症にかかる時短協力金などの政府補助金収入の減少や、中国事業にかかる一過性の事業整理費用を計上したことなどにより、営業利益は74億66百万円と前期比では減益となりました。

資産合計・資本合計／親会社所有者帰属持分比率



外部環境の変化等に備えた現金及び現金同等物の確保や、増収による利益剰余金の増加等により、長期借入金等の有利子負債が増加したものの、親会社所有者帰属持分比率が0.3%増加して26.1%となり健全性を維持しました。

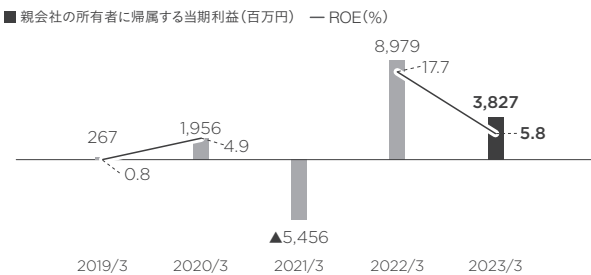
連結・セグメント別事業利益／事業利益率



世界的な原材料、人件費、水道光熱費の高騰の影響を受けましたが、増収で吸収したことで事業利益は69億84百万円と増益となりました。国内その他において、収益体質への変革が想定より早く進み、過去最高の事業利益を達成しました。

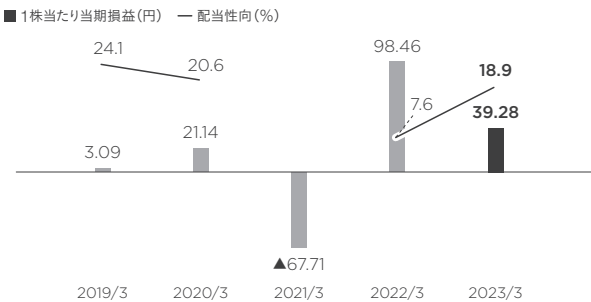
※連結事業利益は各セグメントに配分していない全社費用とする調整額を含みます。

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



その他営業利益の減少等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は38億27百万円と減益。ROEは減益等により前期比で低下し5.8%となりました。

1株当たり当期損益／配当性向



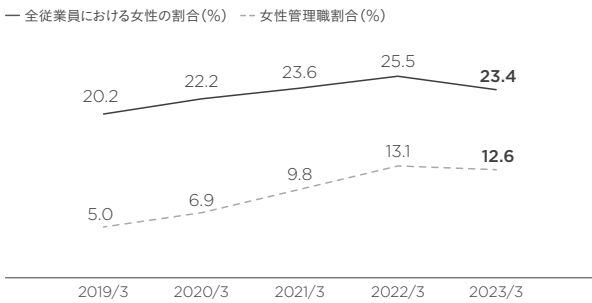
1株当たり当期損益は前期比で59円減少し39.28円、配当性向は18.9%(1株当たり配当額:7.5円)となりました。トリドールグループにおける配当政策は、原則として配当性向20%以上を目標としつつ、安定的かつ継続的に配当を実施するため、調整後配当性向2%を下限とすることとしています。

※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
※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

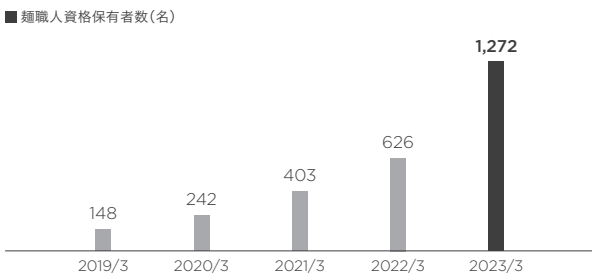
ESGマテリアリティ P.39

女性比率／女性管理職割合



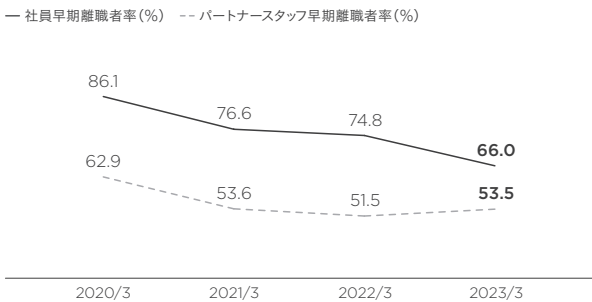
全従業員における女性従業員の割合は採用やキャリア支援等により経年増加傾向で推移しています。女性管理職割合に関しても経年で増加傾向ですが、目標達成に向けてはより一層の飛躍が必要であり、女性活躍に向けた取り組みを積極的に行っていきます。

種職人資格保有者



2016年に社内資格制度として「種職人制度」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。2023年3月期は丸亀製麺全店に種職人配置を目指し、制度運用を拡大しました。その結果として、大幅に資格保有者を増やすことができました。

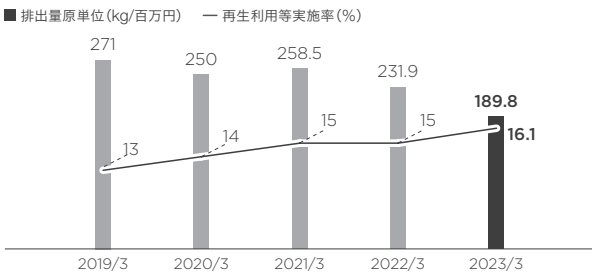
離職者数に占める早期離職者



早期離職者率は、社員・パートナースタッフ[※]ともに経年で改善を進めています。

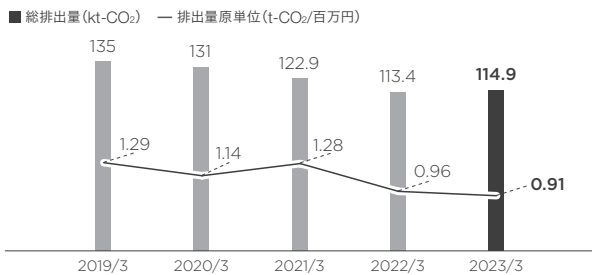
※社員:3年末満離職者数/離職者数、パートナースタッフ:6ヵ月末満離職者数/離職者数

食品廃棄物排出量／食品リサイクル率



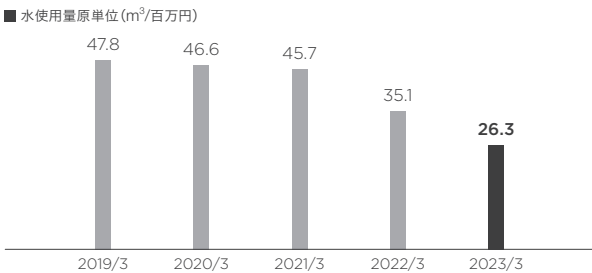
2023年3月期は、売上自体が向上している一方で店舗努力により、2022年3月期と比較し総排出量も削減でき、またあわせて排出量原単位も減少させることができました。その一方、再生利用等実施率については微増にとどまる結果となり、今後一層の改善を進めていきます。

CO₂排出量



2023年3月期は、売上自体が向上したこととともない、CO₂総排出量は微増となりましたが、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。

水使用量



店舗での各設備に合わせた節水弁を細やかに導入したことにより、2022年3月期は大幅に水使用量を減少させることができ、その後2023年3月期も継続して水の使用量を抑えることができています。

※対象範囲はP40をご確認ください。

会社情報／株式情報

会社概要 (2023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)：5,795人 臨時従業員数(連結)：12,134人
連結子会社数	71社
持分法適用関連会社数	21社

株式情報 (2023年3月末現在)

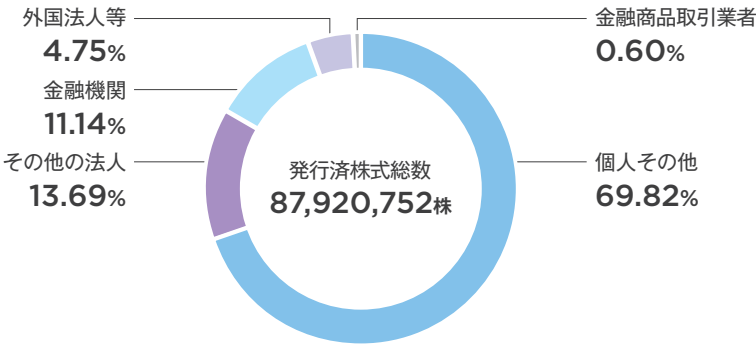
発行可能株式総数	230,400,000株
単元株数	100株
発行済株式総数	87,920,752株(うち自己株式 844,025株)
株主数	158,391人
証券コード	3397
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

大株主 (2023年3月末現在)

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	27,578,662	31.67
有限会社ティーアンドティー	11,160,000	12.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,827,300	5.54
特定有価証券信託受託者 株式会社SMBC信託銀行	3,738,000	4.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	864,700	0.99
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	605,500	0.70
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	253,600	0.29
JP MORGAN CHASE BANK 385781	250,700	0.29
CGMI RETAIL CLEARANCE ACCOUNT	231,222	0.27
計	50,109,684	57.55

※持出比率は、自己株式(844,025株)を控除して計算しております。

株主構成 (2023年3月末現在)



編集後記

1月1日に石川県能登地方を震源とし発生した令和6年能登半島地震でお亡くなりになられた方々に深く哀悼の意を捧げるとともに、被災された方、そしてそのご家族および関係者の皆様に心よりお見舞いを申し上げます。

本レポートを最後までお読みいただき、ありがとうございます。トリドールグループは、前期にグループ初となる統合報告書を発行し、2年目となる今期は、当社が追求する根源的価値であり、スローガンにも掲げる「食の感動」をテーマに「KANDO REPORT」と名づけ、制作いたしました。

「食の感動で、この星を満たせ。」という、世界共通のスローガンを2022年に策定し、その浸透活動を1年以上にわたって進めているところですが、早くもその芽が世界中で育っていることを実感しています。丸亀製麺は麺職人の育成などの活動により、製麺所の原風景の再現に磨きをかけると同時に、新たな喫食シーンを提案するシェイクうどんなど、感動を模索し続けています。その他の国内業態では、感動体験を磨きあげ、次々と海外を目指した動きへと進んでいます。すでに前期時点で海外展開を果たしていた丸亀製麺、天ぶらまきのに加えて、2023年11月には長田本庄軒が海

外1号店をオープンしました。今後も、海外展開を果たす業態が続々と出てくることを楽しみにしていただければと思います。そして、海外では本レポートでも紹介したFulham Shore社の子会社化により、ピザというメジャーフードカテゴリをブランド傘下に加えることができました。アジアなどのエスニック料理の食文化を世界に発信していくことと同時に、すでに世界中の多くの地域で楽しめる「ピザ」というカテゴリにおいて感動を打ち出すことで、より「食の感動で、この星を満たせ。」—その頂きに近づくものと確信しています。

最後に、本レポートの制作にあたり、多くのステークホルダーの皆様からご協力をいただき発行に至りましたこと、深く感謝申し上げます。これからも、皆様との対話の機会を大切にし、情報開示の充実に努めてまいります。皆様からのご意見・ご要望がレポートを進化させるための糧になりますので、ぜひ忌憚のないご意見をいただきたく存じます。

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。

報告範囲・参考基準

報告対象期間
2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)
※一部、2024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。たとえば、「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KONA'S、株式会社肉のヤマ牛、株式会社トリドールジャパンの4社合計を指します。

更新時期
2024年3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」