

# HAPPINESS KANDO REPORT 2025

トリドールホールディングス  
統合報告書

TORIDOLL→





# HAPPINESS KANDO REPORT 2025

## TORIDOLL →

トリドールグループは、働く従業員の「幸せ」が、お客さまの「感動」(食の感動体験)につながると信じています。



### Contents

**トリドールとは**

- 02 目次、編集方針
- 03 私たちの原点と軌跡
- 05 トリドールグループについて

**トリドールの想い**

- 07 経営理念 ~私たちの想い~
- 09 CEO Message

**価値創造の源泉**

- 13 価値創造プロセス
- 15 トリドールグループ「心的資本経営」
- 20 感動提供エピソード

**成長戦略**

- 21 CFO Message
- 23 成長戦略
- 26 丸亀製麺事業
- 27 国内その他事業
- 28 海外事業

**サステナビリティ戦略**

- 29 サステナビリティ戦略
- 31 ESGマテリアリティ(重点課題)
- 33 私たちのハピネスを高める
- 34 食の感動創造
- 35 地球とともに
- 36 責任ある経営基盤の構築

**ガバナンス**

- 37 役員一覧
- 39 コーポレート・ガバナンス
- 41 コンプライアンス
- 42 社外取締役鼎談

**データ**

- 45 財務・非財務ハイライト
- 47 トリドールグループのブランド・会社を牽引するCEO
- 48 会社情報 / 株式情報



#### 報告範囲・参考基準

**報告対象期間**  
2025年3月期 (2024年4月1日~2025年3月31日)  
※一部、2026年3月期の活動実績も含まれていますが、その際は注釈を記載しています。

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

**更新時期**  
2026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・レポート・スタンダード」

# 私たちの原点と軌跡

## Episode 1

### 夢の始まり

1985年8月、兵庫県加古川市に焼鳥居酒屋「トリドール3番館」を開店。創業者の粟田が「何とかして、3店舗は経営したい!」という目標を込めて付けた店名です。このとき、「お客さまが来ない」という経験をし、「どうしたらお客さまに来てもらえるだろう」と常に考え、繁盛店につながる工夫の試行錯誤を重ねていました。これが、今も私たちの経営の教訓になっています。創業から7年後に3店舗目を開店し、創業時の目標を実現させました。



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

## Episode 2

### 当社の価値観となった「食の感動体験」

粟田は香川県で行列のできる讃岐うどんの製麺所を訪れ、「お客さまは目の前でできたてを食べる体験価値を楽しんでいる」ことに衝撃を受けました。そして、2000年にうどんの体験価値の提供にこだわったセルフ形式うどんの「丸亀製麺」1号店を創業の地、加古川市にオープン。

以来、「食の感動体験」がトリドールグループの価値創造の源泉となりました。

## Episode 3

### 丸亀製麺の快進撃で培った出店力と海外進出の確かな手応え

「手づくり・できたて・臨場感」を見せるオープンキッチンを採用し、「食の感動体験」を追求した丸亀製麺は大ヒット。行列をつくるお店としてフードコートへの出店オファーが殺到。セントラルキッチンを持たないことが、地域を選ばない柔軟な出店を可能にし、2011年には国内500店舗を達成しました。

2011年にグループ初の海外店舗「MARUGAME UDON」をハワイに出店。この後アジア各国にも展開し、2018年には世界で1,000店舗を超える規模へ成長しました。

これらの成長の背景には、当社がお客さまのインサイトを起点に、選ばれる必然性ともいえる「感動」をデザインし続けてきたことがありました。そして、それは現在の勝ち筋の構築につながっています。また、粟田の「とにかくやってみる」精神も成長を加速させた一因です。



「MARUGAME UDON」ハワイワイキキ店はグループ全業態の中で個店売上トップレベル

## Episode 4

### 日本発、世界へ。マルチブランド経営で組織のレジリエンス向上

トリドールグループは、国内外でマルチブランドを運営する企業グループへの進化を見出しました。

2015年よりM&Aや海外パートナーシップにより、海外進出を加速。オランダに本社を置くアジア・ファストフード「WOK TO WALK」の運営会社の株式取得を皮切りに、マレーシアのスープヌードル「Boat Noodle」、香港のスパイシーヌードル「譚仔雲南米線」「譚仔三哥米線」、ハワイ料理Poké(ポケ)の「Pokéworks」など、また国内においては、立呑み大衆酒場「晩杯屋」や「ラー麺ずんどう屋」など、多数の業態をグループに迎えてきました。

このようにグループの成長に向けてさまざまな業態が加わってきましたが、どの業態においても共通しているのが、当社が大事にする「食の感動体験」をお客さまへ提供できることです。



譚仔三哥米線

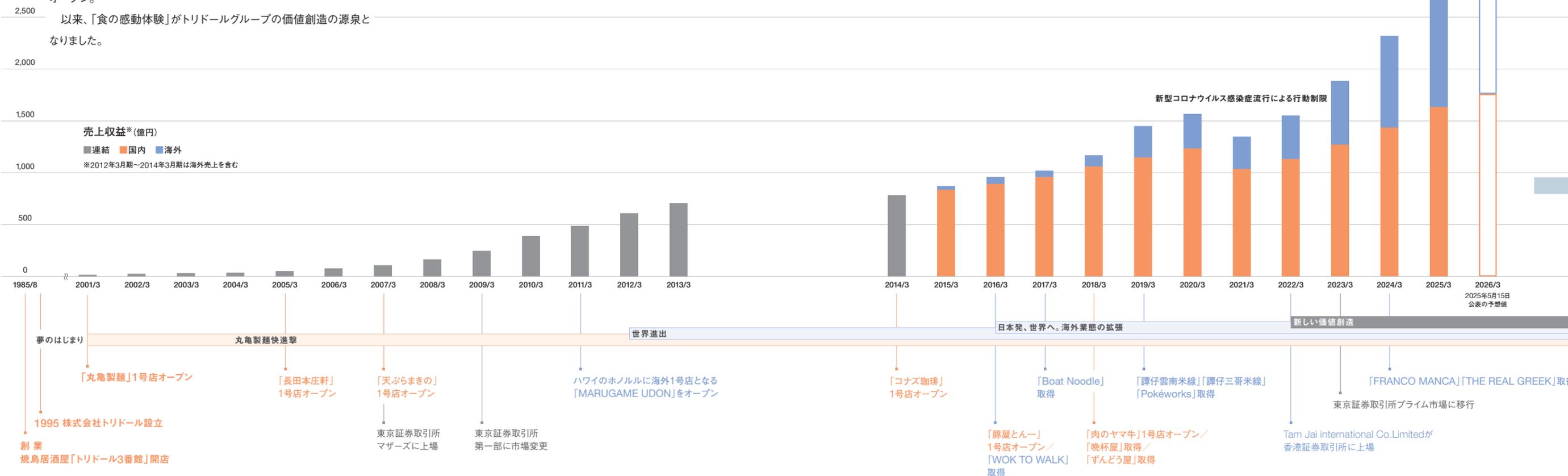
## Episode 5

### 新しい価値創造

海外進出の過程でローカルバディやダイバースブランドが構築されるとともに、手間暇とスピーディ、そこでしかできない特別な体験を世界中でできるなどの「二律両立」は、参入障壁が高く、唯一無二の日本発のグローバルフードカンパニーへの足掛かりとなっています。

またトリドールグループは、お客さまに驚きと感動を提供するため、常に新しい価値創造に取り組んでいます。たとえば、丸亀製麺では2021年にコロナ禍に対応してテイクアウトのうどん弁当を開発。テイクアウト専門窓口を次々に充実させ、お弁当であってもできたてのうどんが食べられるという新たな価値を提供しました。2023年にはテイクアウトをさらに進化させ、ワンハンドでお楽しみいただける「シェイクうどん」、2024年にはうどんのもちもち食感を活かした「丸亀うどんまつ」など、矢継ぎ早に話題性のある商品を生み出し続けています。他ブランドにおいても、食料品店(グロサリー)とレストランを融合した「グロサラント」を展開するなど、お客さまの食の環境ニーズに合わせた空間を創造しました。

そういったエリアや商品圏の広がりを続ける事業活動の中心にあるのは、従業員です。従業員の幸せ(ハピネス)がお客さまへの感動を生み、それが顧客体験価値(CX)となって利益が生まれるというスパイラル構造になっています。



# 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。

## 丸亀製麺事業

# 約1,281億円

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。

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

## 創業

# 1985年

## 展開国・地域数

# 約30カ国・地域

## 国内その他事業

# 約354億円

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

## 海外事業

# 約1,047億円

「Tam Jai」「FRANCO MANCA」「THE REAL GREEK」「WOK TO WALK」「Boat Noodle」「Pokeworks」「SHORYU」など、さまざまな海外ブランドを運営しています。また、丸亀製麺の海外ブランド「MARUGAME UDON」をはじめ、国内ブランドの海外展開など国境を越えたブランド出店で、世界展開を加速しています。

# 売上収益 約2,682億円

2025年3月期

## 事業利益\*

# 約182億円

※売上収益-原価-販売管理費

丸亀製麺事業

海外事業

国内その他事業

## Kona's Coffee Hawaiian pancake Cafe



「いちばん近いハワイ」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

## 肉のヤマ牛



切り立て肉を炭火で炙った焼肉丼や自家製冷麺を提供

## 揚げたて 天ぷら定食 まきの



揚げたてを一品ずつ提供し都度揚げを楽しんでいただく、天ぷら定食専門店

## 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

## Tamjai INTERNATIONAL 港仔麵家



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

## FRANCO MANCA CASSEROLE PIZZA



熟成の手づくり生地を注文を受けてから焼き上げる本格的なボリザレストラン

## とんかつ とんー



豚肉カットから仕上げまでお客さまの目の前でを行う揚げたてとんかつ専門店

## 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

## 焼きそば専門店 長田本庄軒



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

## THE REAL GREEK EAT. TOGETHER.



冷製・温製・グリルの小皿料理を組み合わせる楽しみがギリシャ料理専門店

## WOK TO WALK



タイの屋台料理に着想を得たファストカジュアルヌードルチェーン

## Boat Noodle



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

## 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上げるサンドコッペ専門店

## ZUNDO-YA 立呑み 晩杯屋



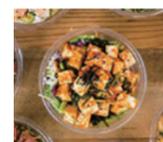
10時間以上かけて炊きあげた姫路発こだわりの豚骨ラーメン店

## 立呑み 晩杯屋



誰でも気軽に利用でき、値段を裏切るクオリティを追求した立呑み大衆酒場

## Pokeworks



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

## SHORYU



本格的な博多豚骨ラーメンを提供

# 経営理念 ~私たちの想い~

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。

## SLOGAN

私たちの  
【目指す未来】

食の感動で、この星を満たせ。

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。

## VISION

私たちの  
【あるべき姿】

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

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。

## MISSION

私たちの  
【使命】

本能が歓ぶ  
食の感動体験を探求し  
世界中をワクワクさせ続ける

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

## ENERGY

私たちの  
【原動力】

ハピカン経営（心的資本経営）

「従業員の“心”の幸せ」と「お客様の“心”の感動」を共に重要な資本ととらえ、どちらの“心”も満たし続けることで唯一無二の事業成長を実現する経営思想です。

## PHILOSOPHY

私たちの  
【哲学】

成長哲学「トリドール3頂」

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。

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

食を通じて誰かを感動させられる。それはとても尊い仕事です。その仕事に関わる人々は今、本当に幸せだろうか？ その問いはトリドールが飲食業を続けていく上で、決して避けては通れないものでした。効率を追い求めるために、お店で働く人をどんどん削減する。けれどそれでは人にしかつけない食の感動まで減らすことになってしまう。トリドールがつくる食の感動の源泉は人です。さらに言えば、人の中にある“心”です。その心信じて、そこに全力を投じる決意のもと、“人”的資本経営ではなく、“心”的資本経営という旗を掲げて、新たな改革を進めます。

# 他の飲食店が行かない道を、私は行く。

人と人が向きあって、顔を見合わせ、声がかきあって、人が生み出すおいしい食事や、温かい接客を通じて感動を提供する。手振り、できごとにこたえる丸湯餃子、ハワイの空気まで味わえるコナスコーヒーなど、多種多様な菜態で、私は常に食の感動を追い求めてきました。食で誰かを心から感動させられる。それはとてもとても尊い仕事です。その仕事に関わる人々、私と幸せを感じてほしい。それが、この数年 ずっと私の中にある願いでした。

創業間もない焼き鳥屋で、毎日焼き鳥を焼いていた頃。一日誰か来ない日も多く、ふいに来るとどきどきする方がいるとお店のみんなが大喜びした。お客様に感動してもらう料理や、お見送りの声かけを考えると、かたはしから試してみよう。笑顔で「また来ます」と言われたい、涙が出るくらいうれしく。思えばあの頃の私は、心からお店が好きだったし、心から幸せでした。その頃、確かにあった人の“心”の力を、今も信じています。

トリドールで働く仲間が心豊かになれば、目の前のお客様を喜ばせたいと心から思える。その思いがお客様の心にも豊かになり、大きな感動を生み出せば、さらに大きな喜びが私たちに返ってくる。従業員とお客様の心を経営資本と捉え、そこに全力を投じる決意のもと、“人”的資本経営ではなく、“心”的資本経営という旗を掲げて、新たな改革を進めています。

人の持つ無限の可能性を信じ続けてきたトリドールだから、人を創出し効率を追求するという道は、あえて行きません。人の心は交感神経でも機械的でもありません。もつとやわらかく、弱く、傷つきやすいものです。でもその心に火が着いて、その火を燃やし続けられれば、とてつもない奇跡も起こせる。それが人の心です。世界中におよそ2,000店舗、6万人以上の仲間たちが働き、一日110万人のお客様が来店してくださる。そのすべてが人の心で、何よりも大切にしたい経営を私は実行します。その道が予測不能な繁盛につながることを信じ、トリドール史上かつてない挑戦をしよう。ぜひ皆様の心で、私たちの進化を味わってください。

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

# トリドールは、心”的資本経営へ。



ご参照

心的資本経営とは  
<https://www.toridoll.com/management-philosophy/happiness-capital-management>

# 「人の力」が唯一無二の感動を生む源泉だ

食を通じて誰かを感動させられる。それはとても尊い仕事です。

トリドールがつくる食の感動の源泉は人です。さらに言えば、人の中にある“心”です。

その心を信じて、そこに全力を投じる決意のもと、“心”的資本経営という旗を掲げて、新たな改革を進め、世界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ます。

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

## 一貫して「食の感動体験」を追求し、新たな市場を創造

私は1985年に兵庫県加古川市で焼鳥居酒屋を開業しましたが、当初はお客さまが一人も来ない日も多くあり、「どうしたらお客さまが来てくれるのか」を常に考え試行錯誤を続け、成長を図ってきました。そのような中、目の前で打ち立て・茹でたてのうどんが出される香川県の讃岐うどんの製麺所で長蛇の列ができていたことに衝撃を受け、「人を惹きつけるのは『食の感動体験』なのだ」ということを身をもって強く実感しました。この製麺所を再現することが丸亀製麺の始まりであり、この考えのもと、これまで一貫してさまざまな業態開発や店づくり、メニュー開発、人材育成に取り組み、成長を実現してきました。

感動体験には、「手間暇かけて実演販売などによりお客さまに驚きを与えるもの」や「お客さまの心に響く接客サービスによるもの」などがあります。たとえば、丸亀製麺では、各店舗に製麺機や

茹で釜を置いています。これは、機材への投資や、設置するスペースが必要なため賃料がかかり、また、均一なクオリティを実現するための教育も必要となるためランニングコストがかさみ、効率を考えればマイナスですが、製麺機を回し、手間暇かけてお客さまの目の前でうどんをつくり、できたてを提供することによって感動体験が生まれます。うどんのチェーン店は数多くありますが、当社は一貫して「食の感動体験」という付加価値をつけることによって、より多くのお客さまに来ていただけるようになり、セルフうどん市場を確立していったのです。

国内の外食産業は人手不足がより一層進むと予想されており、省人化に向けて注文用端末や配膳ロボットの導入などが進んでいますが、私たちは、人の持つ無限の可能性を信じ続け、これからも人によるおもてなしの心を大事にしていきます。奇をてらうことなく、人々が慣れ親しんだ業態に感動体験を加えることで価値を高め、新たな市場を創っていく——それがトリドール流です。

## 2025年3月期は過去最高の売上収益・事業利益を更新、中長期経営計画はオーガニック成長による計画に見直し

2025年3月期の業績は、売上収益・事業利益が計画を上回り、過去最高を更新することができました。

特に、丸亀製麺は、全国の多くの店舗が最高日商、最高月商を記録し、既存店売上が伸長しました。一部食材の高騰を受けて価格改定を実施しましたが、これまで取り組んできた人材育成に向けた教育や、高度な製麺技術を持つ「麵職人」制度などの成長機会の拡充、人員増によるワーク・ライフ・バランスの向上を通じて、店舗におけるお客さまへの対応が充実したことなどにより、値上げに対しお客さまの理解を得られたことは大きな要因と考えています。また、2024年6月から発売中の「丸亀うどんかつ」が大ヒットとなり新規顧客を獲得できたことなどが、売上増につながりました。「丸亀うどんかつ」は構想から約3年をかけて開発しましたが、このような

トライをしたことは社内の大きな変化であり、お店で生地から手づくりして手間のかかる商品を全店で販売することができたのは、各店舗のモチベーションが上がっている証と捉えています。

国内におけるその他の業態についても、姫路発のどんこつラーメン店「ラー麺ずんどう屋」は100店舗を達成し、“いちばん近いハワイ”をコンセプトとした「コナズ珈琲」も出店・改装を進めたことなどにより大幅な増収となり、両業態ともに売上収益が110億円を超える規模に成長しました。ラー麺ずんどう屋は、セントラルキッチン建設に伴う設備投資などの影響により減益となりましたが、今後、同施設の稼働により効率性を高め、利益増につなげていきます。

海外事業は、香港のTam Jaiや、2024年3月期の第2四半期に連結子会社となった英国Fulham Shoreの寄与、MARUGAME UDON USAや台湾の成長などにより増収となりました。Fulham Shoreについては、改めて当社の想いや成功体験を注入しながら2025年から2026年にかけて業績の改善を図っていきます。海外事業においては本格的な展開に向けて人材が揃い、新たなフェーズ

に入ってきたと手応えを感じており、大きく花開かせていきたいと考えています。

2025年5月15日に発表しました2026年3月期の業績予想は、過去最高となる売上収益2,820億円、事業利益196億円(事業利益率7.0%)、営業利益146億円(営業利益率5.2%)を計画しています。国内事業は勝ち筋の業態を中心に出店を加速し、海外事業はポートフォリオの見直しと収益性改善に注力するとともに、日本から海外へ繁盛店づくりのノウハウを移植する体制を強化します。

2028年3月期を最終年度とする中長期経営計画については、M&Aを含めた経営計画

数値を掲げていましたが、M&Aは引き続き積極的に取り組んでいく一方で計画値に含めると数字に縛られて誤った判断をしてしまう懸念があると考え、より蓋然性の高いオーガニック成長による計画へと見直し、2028年3月期の目標を売上収益3,330億円、事業利益275億円(事業利益率8.3%)、営業利益230億円(営業利益率6.9%)としました。国内事業は積極的な出店戦略を通じて成長を加速させる一方、海外事業は2025年3月期から2026年3月期をグループ一体での業態力・マネジメント力の強化フェーズと位置づけ、中期的な再成長に向けた基盤構築を推進し、グループポートフォリオの最適化と持続的な企業価値向上を図っていきます。

### 「心的資本経営」を推進し、 ともに働く仲間のハピネス向上に注力

私たちは今後も成長に向けてお客さまに「食の感動体験」を提供することを追求していきますが、そのためには、社員やパートナーズスタッフの方々が楽しく、前向きに取り組めるようにすることが何より

## 心的資本経営 = ハピカン経営

※1 社内では「ハピカン経営」として2年前から取り組んでいましたが、より広く世界にも発信していくために「人的資本経営」を深化させた経営の在り方として「心的資本経営」という言葉を使用しています。

も重要です。この考えのもと、これからは「ハピカン経営」\*1を推進し、働く人のモチベーションやエンゲージメントを向上することで、より多くの感動体験を提供し、多くのお客さまに喜んでいただいた結果、お店が繁盛して売上・利益が拡大し、その利益がともに働く仲間に還元されていくことで、さらなるハピネスが生み出されるという好循環を確立していきます。

その中で、特に重要なのは「心」だと考えています。心こそが最大の資産であり、私たちが標榜するのは「人」を「心」に変えた「心的資本経営」です。この変化により、パフォーマンスは何倍にも変わっていきます。心が変わることによって、お客さまによ

い体験をしていただくという想いが生まれ、一人ひとりが内発的動機をもって自ら考えて判断し、より多くのお客さまに感動体験を提供できるようになります。たとえば、お客さまがうどんをこぼしてしまったときや、泣いている小さいお子さまをあやしている間にうどんが冷めてしまったときに、それに気付いて新しいものに取り換えるといった行動です。今でも行われていますが、このようなお客さまの心に寄り添った行動が私たちの店舗ではごく自然な行動となることを目指します。

そのためには、店舗で働く方々の「心の幸せ」の醸成が大切と考えています。お店に行けば働く仲間が自分の趣味や楽しみを知っていて、親しく会話ができるつながりがあって、お店が大好きと言ってもらえるような、安心感のある環境をつくるのが大事です。そして、そのようなお店で自分が商品やサービスを提供してお客さまに喜んでいただくことにより、貢献実感を得ることができ、それは誇りへと変わっていき、家族や友人に自慢したくなります。このサイクルをトリドールハピネスモデルとして、「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」の4つを実現することで「ハピネス」の向上を図っています。

その取り組みの一環として、現在、お店の最高責任者としてハピカンオフィサー(HKO)の育成、全店舗への配置を進めています。HKOは、お客さまに喜んでほしいという強い気持ちを持ってスタッフの見本となる対応を行い、つながりを大切にしながら仲間のモチベーションを高めていけるリーダーであり、独自の権限を持ち、たとえば従業員の誕生日会やチームビルドにつながるバーベキューなどのイベントも開催できます。HKOを全店に配置すれば私がかここで指示するよりも圧倒的に大きな効果を生み出すことができ、これから同業他社を大きく引き離していく武器になります。

人的資本を強化するためには、長年にわたってスキルを磨き、技

ぼくらが目指すべきは「心の経営」なんや。  
脇目もふらず、まっしぐらに  
進んでいこうと決めました。

量を高めた人材が増えていくことが重要であり、それが安定した高い品質、お客さま満足度の向上につながります。外食業界は比較的高い離職率ですが、当社の離職率はさまざまな取り組みを試行錯誤しながら進める中で低下してきており、これからより一層働く人の心に響く施策を実施していきます。

### 世界で圧倒的なプレゼンスを持つ 日本発のグローバルフードカンパニーに向けて

トリドールグループが目指すのは、世界で唯一無二の日本発グローバルフードカンパニーです。ラーメンや寿司で海外展開を先行している企業はありますが、私たちはまずうどんで追随し、やがて追い越していきます。天ぷらなどもあわせて「MARUGAME UDON=日本食」として、世界中で多くの方々に親しんでもらえる日本を代表する外食企業となることを目指します。

そして、丸亀製麺だけでなくマルチブランドに展開して勝ち筋を複数持つことにより、各エリアでの消費特性などの情報収集や分析の高度化、気候変動による食材調達のリスクヘッジ、出店余地の拡大などを図り、成長の確度を高めます。私たちはこれまで多くのチャレンジと失敗を経験してきましたが、新しいチャレンジを繰り返すことで、知見を高め、成長を実現してきました。これからも絶え間なく挑戦を続け、複数業態で細胞が増殖するように世界で店舗を広げ、感動体験によって需要を創造していきます。

2023年および2025年に国内の全社員と世界中の社員\*2を一

※2 2023年約2,000名、2025年約2,200名

堂に集め、経営理念や感動体験について浸透を図りました。その後もKANDO Forumと称して世界のリーダーをリモートでつなぎ、KANDOの浸透と実践についてディスカッションをしました。さらに、2025年5月には世界のリーダー70名以上が渋谷オフィスに集結し、「ハピネス」をテーマに、KANDO WEEKと称して1週間にわたって「ALL TORIDOLLハピカンMEETING 2025」を開催しました。今回も世界各地のリーダーが集まり、店舗の見学やワークショップも実施し、当社理念への共感、トリドールにおける成功体験への理解を深めてもらいました。

一方で成長に資するガバナンス体制の強化を図っています。たとえば社外取締役に関しては、当社の売上収益が2,000億円を超え、海外事業が拡大してきたことを踏まえ、2025年度には経営者、事業経験者の2名に社外取締役に就任いただいております。組織・チーム力が強化されれば、もっと大きなことを成し遂げることができます。次のステージを見据え、さらに多くのプロフェッショナル人材を集めていきます。

当社のグローバル展開はスタートを切ったばかりで進出先は無限の広がりがあり、大きな可能性に満ち溢れていると感じています。私はその中でも世界を席巻している外食チェーンを多く生みだしたアメリカを意識し、アメリカでも勝てる、世界に通用する外食企業になりたいと考えています。「予測不能な進化で未来を拓くグローバルフードカンパニー」となり、世界的な大手チェーンにも肩を並べる、世界で目標とされる外食企業となることを目指しています。トリドールグループのさらなる進化、飛躍にどうぞご期待ください。

# 価値創造プロセス

トリドールグループは、財務的価値創出に加え、すべてのステークホルダーに対する価値創出を実現すべく企業活動を行っています。企業活動を行う上でさまざまな資本を投じていますが、当社の価値の源泉である「食の感動体験」創出には、従業員のハピネス向上が最も重要であると考えています。従業員のハピネスが、お客さまの感動体験を拡大させ、ビジネスの持続的成長・企業価値の増加と事業の広がりを通じた社会・環境の課題解消を実現していきます。

## 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

### INPUT

#### トリドールグループの資本

<h5>人的資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 理念・価値観を共有する人材</li> <li>● 人材の多様性</li> <li>● 海外展開や業界をリードする人材</li> </ul>	<h5>知的資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバースブランド</li> <li>● 感動体験型店舗のオペレーション／展開能力</li> <li>● 商品・業態開発力</li> </ul>
<h5>財務資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続的利益／キャッシュ・フロー</li> <li>● 最適な負債資本構成</li> <li>● 事業戦略に沿った適切な投資</li> </ul>	<h5>社会関係資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● トリドールグループを応援して下さるお客さま</li> <li>● 地域コミュニティとの結びつき</li> <li>● お取引先様との信頼関係</li> <li>● 海外有望パートナーとの協業</li> </ul>
<h5>製造資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 感動体験を提供する店舗</li> <li>● 資源循環型の設備・システム</li> <li>● 感動体験を支えるDX</li> </ul>	<h5>自然資本</h5> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全かつ品質と環境に配慮した原材料</li> <li>● 有限なエネルギー資源、水資源</li> </ul>

### 重点テーマ

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

### 成長戦略を実現するための視点

- 国内直営
- 海外ブランドM&A
- 国内ブランドの海外展開
- シーンの広がり (新商品・新サービス・新業態)

モチベーション UP

従業員のハピネス

お客さまの感動体験

心的資本経営  
バビカン繁盛サイクル  
P.07,15-19

ハピネス UP

ロイヤリティ UP

お店の繁盛

ESGマテリアリティ P.31-36

### OUTCOME

#### ステークホルダーへの価値提供

<h5>お客さま</h5> <p>「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。</p>	<h5>環境</h5> <p>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。</p>
<h5>従業員</h5> <p>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。</p>	<h5>社会</h5> <p>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。</p>
<h5>株主・投資家</h5> <p>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。</p>	<h5>お取引先様</h5> <p>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。</p>

サステナビリティ

外部環境変化 消費者のライフスタイル・需要変化 日本国内の少子高齢化 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

# トリドールグループ 「心的資本経営」

トリドールグループは、人的資本経営を深化させた「心的資本経営」で、従業員の内発的動機による唯一無二の感動創造に挑戦していきます。



## 心的資本経営に向けた組織変更

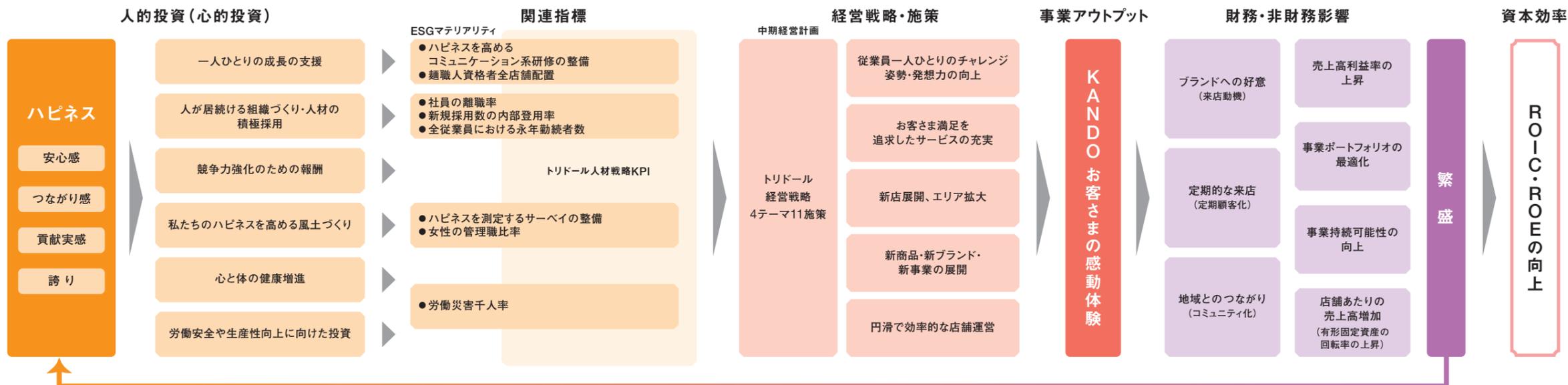
心的資本経営の推進に向け、社内組織の変更も実施しています。たとえば、人事関連の部門名は「ハビネス・ヒューマンサポート本部」と名称を変え、その下に教育／育成機関として「KANDO Creators大学」、従業員の内発的動機を引き出すメンタリング等を行う「ハビネスカルチャー推進部」を設置。また営業支援関連部署を「ハビネスKANDOサポート本部」に統合し、その下に全社横

断的に心的資本経営を推進する「ハビカン推進部」を設置しました。また、通常は主にマーケティングを管掌している「KANDOコミュニケーション本部」がハビネススコア等のデータサイエンスを行うなど、全部署が一丸となって心的資本経営に向けて取り組んでいきます。また、この変革は各事業会社での遂行が重要であり、たとえば株式会社丸亀製麺では「ハビカン企画本部」を新設しました。

## Overview

### 心的資本経営の全体像

トリドールグループでは人的資本を独自の概念として「心的資本」と再定義しました。人的資本の中でも従業員の心理的安全性、エンゲージメント、貢献実感などの従業員の心的状況(心的資本)が組織の持続的成長を支える内面的価値であると考えています。そしてこれらへの投資が、経営戦略や施策の実現、お客さまの感動体験といった事業アウトプットとなります。

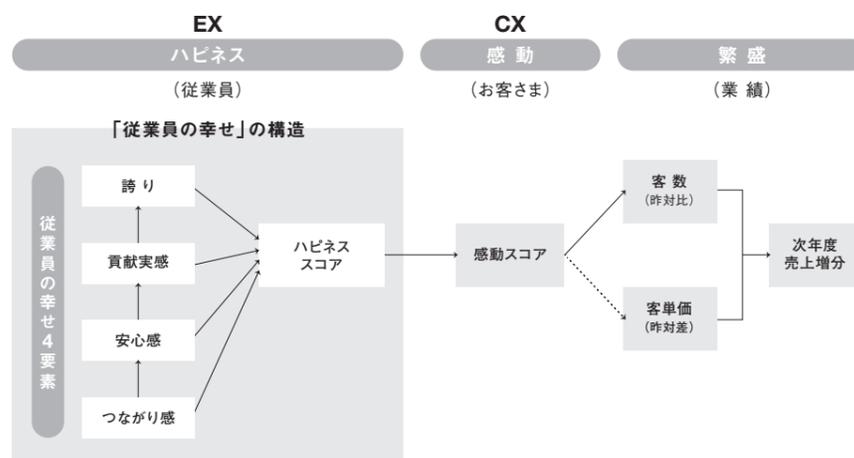


## 再投資

## Evidence

### 感動スコアと業績の関係モデル

従来の従業員エンゲージメント測定では、全従業員に対してはば画面の設問を問いかけ、外発的動機である「従業員満足度」を測定していましたが、2024年度より独自の対話型AIが従業員ごとに異なる設問を設計。従業員が自由に回答することで文脈理解や感情分析を行い、従業員の深層心理に迫り内発的動機を測定する「ハビネススコア」の導入を開始しました。またこのハビネススコアの結果が、お客さまの感動体験である「感動スコア」にどのように影響し、さらには客数や客単価に影響するかの関係性を分析し、各店舗においても可視化する仕組みを構築しました。



※EX: 従業員体験 (Employee Experience) とは、企業で働く上で従業員が得られる体験  
※CX: 顧客体験 (Customer Experience) とは、商品・サービス利用時等にお客さまが得られる体験

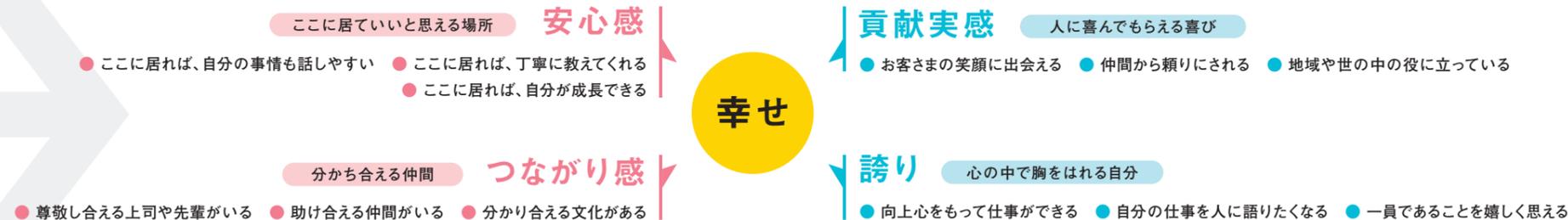
### ハビカンダッシュボードで店舗ごとにPDCAサイクルを回す

各店舗でハビネススコア、感動スコアや売上、お客さまからの褒めを可視化する「ハビカンダッシュボード」を開発しています。また、成功事例データなどをもとにAIエージェントが分析し、各店舗の状況に合わせた最適な改善アクションを自動提案する「AIレコメンド機能」なども実装。集まった情報を誰もが一目で確認し、行動改善につなげることができます。ハビネススコアは英語、ベトナム語、ミャンマー語など8言語に対応しており、2025年8月までで丸亀製麺の従業員を対象に測定し、1万名を超える結果を収集しています。



TORIDOLLハピネスモデル

お客さまに感動体験を提供するためには、従業員一人ひとりがまず幸せである必要があります。さまざまな要素を内包するためトリドールではこれを「ハピネス」と表現し、「ハピネスモデル」として定義しています。このTORIDOLLハピネスモデルには大きく分けて「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」の4つのカテゴリーがあり、これらが向上することで従業員の内発的動機が生まれお客さまに本質的な感動体験が提供でき、さらには人と組織がともに永続的に成長する企業文化が実現するものと考えています。「店舗が大好き」と感じられる職場での良好な人間関係や安心して働ける環境づくり、充実した教育制度等、多岐にわたる取り組みを実施。各従業員が自身が働くお店に対して「お店大好き」と実感する状態を目指しています。



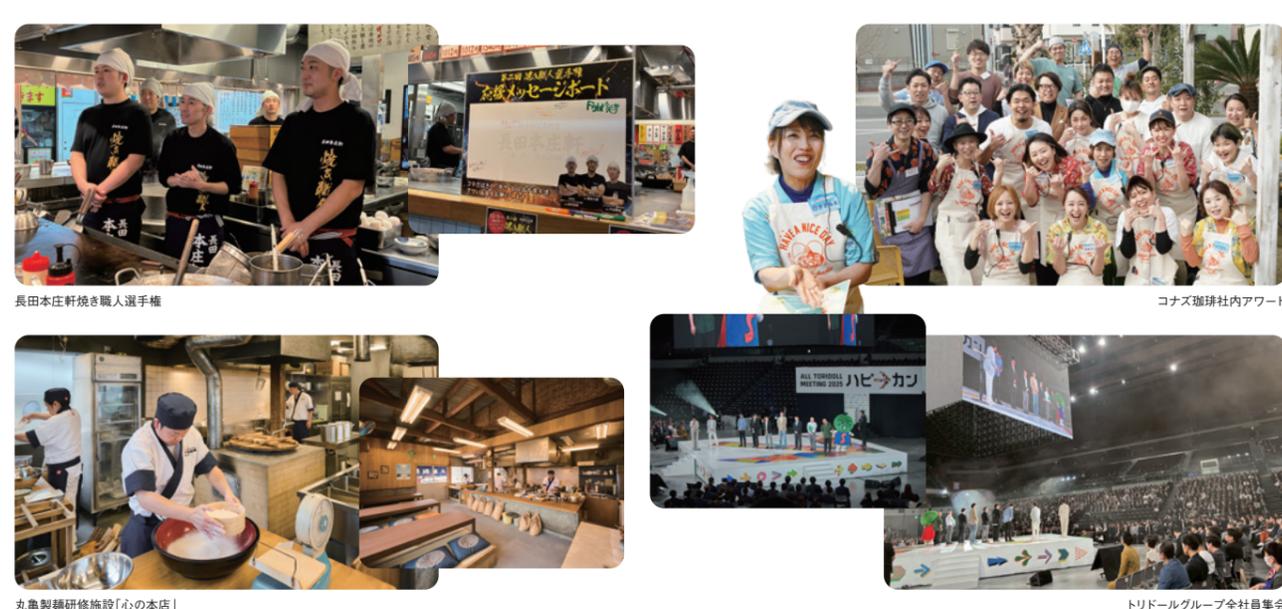
「安心感」「つながり感」を高める



全従業員がより「お店大好き」と感じられるように、社内交流やコミュニケーションの機会を設定しています。たとえば、自然の中で心を開く「ハピネスKANDOキャンプ」や、よりフランクな場としてBBQの開催、各業態で従業員が参加する運動会(丸亀製麺、トリドールジャパン)、従業員向けうどん教室など多岐にわたります。また、日本では登録者数最大級となる社内コミュニケーション専用のアプリ「ハピカンアプリ」

を開発。所属ブランドの垣根を超え、全従業員と交流が可能であり、一人ひとりのハピネスや感動に対する想いや気づきを、大切な仲間と共有でき、大きな輪に広がっていきます。この他にも、オンラインで店舗の従業員も視聴可能な朝礼を毎週実施し、各ブランドの最新商品や新店舗、入社社員紹介などさまざまな情報を共有しています。

「貢献実感」「誇り」を高める



従業員一人ひとりが日々業務に向き合うことで成長の実感を得られるように、さまざまな社内資格や社内アワードを設けています。たとえば丸亀製麺では職人制度を設け、心と技術の向上に努めています。2024年11月には香川県丸亀市の離島・讃岐広島に、「讃岐の原風景」の中で手づくりを極める研修施設「心の本店」を開設。また、コナズ珈琲では全従業員を対象に実際に接客の様子を評価する社内アワー

ドや、長田本庄軒では「コテ」の技術を競い合う社内アワードを行うなど、ブランドごとに称賛の場を設けています。さらに国内外グループ全従業員を対象とした社内アワード「KANDO CREATORS AWARD」の開催も2025年度で3回目を迎え、年に一度の全社員集会にて表彰を行っています。この他、地域社会への貢献を実感できるよう、労働組合とも協働した従業員参加型ボランティア活動も開催しています。

Evidence

内部登用率の向上や離職率の低下

トリドールグループでは、これまでも店舗で活躍してきたパートナースタッフを社員として登用する内部登用を積極的に進めてきました。またTORIDOLLハピネスモデルに向けたさまざまな施策により、トリドールグループにおける離職率は年々低下しています。



※株式会社トリドールホールディングス、株式会社トリドールジャパン、株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛の5社で集計

最高月店舗数の増加やお客さまからのお褒め

お客さまに食の感動体験をお届けしたい、その想いで店舗運営を行った結果、2025年3月期国内におけるトリドールグループ店舗の最高日商達成店舗は1,233店、最高月商達成店舗は1,372店となりました。またお問い合わせフォームに寄せられるお客さまからの褒めの件数も毎年増加しています。



※ 株式会社ZUND、株式会社アクティブソース除く

### ハピカン経営(心的資本経営)を進める上での最重要施策

ハピカン経営(心的資本経営)として前述のとおりさまざまな施策を開始していますが、その中でもキーとなる施策として「ハピカンオフィサー制度」があげられます。「ハピカンオフィサー」は従来の店長とは異なる新たなポジションであり、その役割は「ハピカン繁盛サイクル」を生み出すことに特化しています。

ハピカンオフィサーに任命された社員は従来の店長が行ってい

た実務を他の従業員に移管し、店舗で働く従業員のモチベーションを高め、お客さまに感動体験を提供するために一人ひとりが自ら考え動けるようにする(内発的動機を引き出す)事を主業務として行います。まずは丸亀製麺から「ハピカンキャプテン」の呼称で導入を開始し、順次他のブランドに制度を展開予定。丸亀製麺では3年間で300名程度のハピカンキャプテンを創出予定です。

### 全国874店舗から初代5名を選出

丸亀製麺では2025年11月18日、全国874店舗の中から初代となるハピカンキャプテンを5名選出しました。本ポジションの任命は、従業員のハピネススコアとお客さまによる感動スコア、売上実績などの評価基準において優れた成果を発揮し、加えて自店舗における「ハピカン繁盛サイクル」ビジョンのプレゼンテーション試験

に合格した社員が選出されます。ハピカンキャプテンは4つの階層に分類していますが、まずはスタートレベルでの挑戦が始まります。



### Comment

丸亀製麺創業25年の中で、新型コロナウイルス感染症による苦境などさまざまな試練を経験してきましたが、従業員の皆さんと一致団結して乗り越え、既存店の売上を大きく伸ばしてまいりました。今後は、心的資本経営の考えのもと、「ハピカンキャプテン」という人を軸にして成長していくことを目指しています。初代ハピカンキャプテンの皆様には、責任と誇りを持って取り組み、グループがより大きく成長する起爆力となっただけで、日々店舗で実行している活動が全国の店舗に広がっていくことを期待しています。



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 粟田貴也

### Comment

半年前に「ハピカンキャプテン」候補生の研修がスタートし、従業員やお客さまが喜ぶことを考え、店舗での施策を実施しながら充実した期間を過ごしていたかと思えます。丸亀製麺は今年で25周年を迎えましたが、創業以来「手づくり・できたて」を大事にしなが、ともに働く全員が「お客さまのために」を考え続けた25年間でした。そしてこれからは、従業員のハピネスを考え、そのハピネスがお客さまの感動につながり、さらに店舗の「繁盛」につながる「ハピカン繁盛サイクル」が回転していく丸亀製麺の時代を築いていきたいと考えています。今回選ばれた5名の皆さんが、この「ハピカン繁盛サイクル」を実現し、後に続く仲間を牽引いただくことを期待しています。



株式会社丸亀製麺 代表取締役社長 山口 寛

### 従業員の子どもたちも対象とした「家族食堂制度」

ハピカン経営の施策のひとつとして、従業員本人だけでなくその家族にもあたたかな体験を届ける「家族食堂制度」の導入を進めています。トリドールグループの店舗で働く従業員の家族(中学3年生以下のお子さま)を対象に、所属するブランドのお店で、月額最大5千円もしくは1万円分の食事の機会を提供します。家族との団らんや従業員の子育て支援、職場理解を深めるきっかけにつながります。2026年2月18日に丸亀製麺をはじめとした5つのブランドでの導

入を開始し、その後も他ブランドへの展開も検討を進めています。

家庭とのつながりを企業として支えることで、従業員一人ひとりの安心感や幸福感の向上につながるのと同時に、企業と従業員との関係を個人から家族単位へと広げていくことを目指します。



## 感動提供エピソード

トリドールでは、お店で働く従業員のハピネスを高めることで、お客さまにも感動体験をお届けできると考えています。実際に、カスタマーサービスセンターへのお電話や、コーポレートサイトのお問い合わせフォームにてあたたかい言葉をお送りいただくことが増えています。このような「お褒め」のメッセージの中から、ここでは3つのエピソードをご紹介します。

### Episode 1 丸亀製麺



### 最初から最後まで気持ちのよい時間に

夕方ごろ食事をしたときの青い制服のスタッフさんの接客が本当にすごかったので、感謝を伝えたくてメールを送ります。入口から元気な声で迎えていただいたことに始まり、「今からうどんを切るから見てね」と子どもに声をかけてくださいました。さらに、切れ端を触らせてくださったり、うどんができるのを教えてくださったりと、ずっと楽しそうにご対応いただきました。また、うどんがさらにおいしくなる組み合わせを教えてくださいましたおかげで、普段は小のうどんでおなかいっぱいになる娘が、えびの天ぷらやおむすびまで食べて本当にびっくりして嬉しくなりました。様子を見ていた他のお客さまにも丁寧で明るい接客をされていて、本当にこれぞプロ!という感じのすごい接客でした!帰るときも「おいしかったですか?」と声をかけていただき、娘が持っていたうどんを見せて「おいしかった」と伝えたと、うれしそうな表情で「よい思い出ができてよかったね」と言ってくれました。本当に最初から最後まで気持ちのよい接客でした。また丸亀製麺さんに食事をしに行きます!本当にありがとうございました!



### Episode 2 天ぶらまきの

### すべてのお客さまに向けた丁寧な接客

お店に入ったときに一人の店員さんがテーブルに案内してくださり、そのときから感じのよい店員さんだと感じていると、隣の韓国人のお客さまに天ぶらを出すときに韓国語で食材を説明されていました。英語なら分かるのですが韓国語まで覚えておられるのだと大変驚き、またそのやり取りが大変感じがよかったです。また、ご年配のお客さまには熱いお茶を出していました。息子がご飯のおかわりをお願いしたときも、帰る際の声かけも、すべてにおいて丁寧で感じがよくて大変感激し、その店員さんにお礼を言いたくなり今回メールさせていただきました。本当においしく、気持ちのよい時間をありがとうございました。また伺います。



### Episode 3 ラー麺ずんどう屋



### 家族全員が熱々のラーメンを食べられました

いつも素敵な店舗運営をありがとうございます。ある日、妻と子ども2人の4人で来店し、活気のあるお迎えで入口から笑顔の店員さんに席に案内され、よい匂いの中で注文をしました。注文の商品が続々と届く中、厨房にいた男性の店員さんが私たちの席に来て「奥さまのラーメンは少しお時間を置いてご提供させていただいてもよろしいでしょうか?」と。すぐにお気遣いいただいたことに気づき、子どもがミルクを飲み終わった頃に、ラーメンの提供をお願いしました。活気のある声とともに、すぐに出てきたラーメンは熱々で、いつも食べているラーメンの何倍もおいしく、本当に感動しました。かけがえのない感動体験をすることが人生で何回あるか分かりませんが、改めてこの店に今この瞬間に来てよかったと思えました。些細なことにも目を向け、気付くことができる...とても素晴らしいことだと思います。こんなにも感動するのかと、当事者になってはじめて感じました。また必ず来店したいと思います。本当にありがとうございました。



※写真はイメージです

## 企業価値の持続的な向上に 資するキャッシュアロケーションを 強く意識した財務施策の実行

### 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月に当社入社。2020年10月にファイナンス本部長、2022年7月に執行役員兼CFO、2023年6月に取締役兼CFOに就任。

### Q 2025年3月期の業績および 資本コスト経営（財務施策）に対する振り返りは？

2025年3月期の連結業績は、売上収益および事業利益ともに過去最高を更新し、2024年11月に修正した通期計画はもちろん、期初に策定した通期計画を上回る結果となりました。セグメント別では、丸亀製麺事業および国内その他事業においては、既存店売上収益が前年同期比でいずれも110%近くまで伸長し、総じて好調に推移しました。一方で、海外事業は一部地域の市況悪化の影響を受け、前年同期比で減益となりました。

厳しい経済環境および事業環境の変化を受けた英国では、連結子会社における不採算店舗およびのれんに関する減損損失を計上し、さらに持分法適用会社に対する株式評価損も計上しました。加えて、丸亀製麺事業の一過性費用の計上や、グループ内外貸建取引に伴う為替差損の影響などもあり、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比および計画比ともに下回る結果となりました。

一過性要因が一定程度影響したものの、当期利益が減益となったことについては真摯に受け止めており、当社グループが直面している多くの経営課題を再認識した1年であったと捉えています。

2024年5月に、市場からの強い要請に応えるとともに、中長期経営計画の着実な実行を支えることを目的として、当社グループにおける資本コストと株価を意識した経営に関する考え方の枠組みを公表しました。その後、2025年5月には、同枠組みに基づく現時点での具体的な取り組み状況や進捗についても開示しました。

2025年3月期のキャッシュアロケーションとしては、営業キャッシュフローの実質的な資金創出力と、財務キャッシュフローのうち借入金返済などへの充当が概ねバランスする、健全な財務運営を維持することができました。また、将来のバランスシートの姿を見据えた上で、資本コストを強く意識した多様かつ戦略的な資金調達手段を適切に活用できたと認識しています。

当期はM&A資金のパーマニェンタ化などを目的として220億円の転換社債(CB)を発行し、転換抑制条項およびゼロクーポン設計による、いわゆるチープデッドタイプの資金調達を実現しました。また、既存の永久劣後ローンにおいては、金利負担とバランスシート構造を鑑みて、スキームの組み換えおよび増額を行いました。これにより、会計上は資本に計上されつつも、資本調達と比較して低いコストでの資金調達を実現しました。さらに、新規出店および既存店改装のための資金として約145億円を長期借入により安定的な調達を、香港上場子会社の完全子会社に伴う必要資金として、116億円を短期借入により機動的に対応しました。

このように、単なる資金確保にとどまらず、外部環境の変化や先行き不透明感を踏まえながら、資本コストを適切に意識し、将来のバランスシートの構造や健全性を見据えた財務戦略が実行できたと認識しています。また、これらの施策は、長年にわたり深い信頼関係を築いてきた金融機関による継続的なご支援によるものであり、こうした良好な関係性こそが、当社の資金調達における安定性と柔軟性を支える確かな基盤となっています。

重視する財務指標のうち、健全性については一定の水準を維持で

きていると認識しています。一方で、資本収益性を示すROE(自己資本利益率)については、当期利益が前期比で大きく減少したことで、大幅に低下し、株式資本コストを大きく下回る水準となりました。この点については、当社としても重要な経営課題と捉えており、今後において優先的に解決すべき課題のひとつであると認識しています。

課題解決に向けたひとつの方向性として、事業ポートフォリオの見直しが必要であると認識しています。特に海外事業においては、収益性が低く回復に時間を要する事業と、手段を見直すことで収益性の改善が見込める事業を選別し、それぞれに最適な対応を講じることで、全体としての資本効率の改善に着手しています。具体的には、2025年3月期において、近年業績の低迷が続いていた丸亀英国事業については、経営および資産をフランチャイズ・パートナーへ売却し、FCモデルへ移行することで、事業構造の転換を図りました。また、香港市場に上場しているTam Jaiについては、完全子会社化を通じてガバナンス体制の強化とグループシナジーのさらなる発揮を目指すとともに、同社の保有資金をグループ全体で有効活用することで資金効率の向上を図っていきます。

株価については、2025年3月期において、減損の影響により営業利益以下の段階利益が計画を下回ったことに加え、中期経営計画も下方修正する結果となりました。しかしながら、当社の株主構成は個人投資家比率が高いこともあり、国内事業が引き続き堅調なことに加え、中長期的な海外事業の成長に対する期待が引き続き高いことを背景に、株価が大きく下落することなく推移したものと認識しています。

### Q 2026年3月期の見通しおよび中期経営計画など、 今後の経営戦略におけるポイントは？

当社が現在公表している中期経営計画は、毎期の見直しを前提としたローリング方式により策定しています。今般、足許の業績動向や事業環境などの一部前提が変更となったことから、計画数値を修正しました。

丸亀製麺事業については、既存店売上収益が安定的に前年比100%超を維持しており、非常に堅調な推移となっています。この状況と、相応の出店が引き続き可能であることも反映し、売上収益および事業利益ともに上方修正しました。一方で、海外事業については、中核地域であった香港・中国および英国にて景気低迷が続く、既存店収益の早期改善が求められる状況です。また、直営店舗出店だけでなくフランチャイズ展開についても慎重な姿勢を強いられていることを前提に、成長ベースや収益性を見直しました。また、当初は2028年3月期にM&A数値を織り込んでいましたが、戦略自体は維持するものの、現時点で蓋然性の高い数値のみを計画に反映する方針へ変更したことから、当該M&Aに関する数値は除外しています。

今後の計画達成に向け、国内事業と海外事業では、時間軸や資源配分の考え方が異なると認識しています。

国内事業については、“勝ち筋”が確立された業態であり、既存店においては強固な収益基盤が形成されています。こうした安定的な収益基盤を活かしつつ、引き続き人的資本への投資を継続し、“食の感動体験”の提供にこだわり続けるとともに、ユニークな商品戦略を通じた顧客体験価値の向上を図ることで、持続的かつ継続的に成長をしていきます。また、新規出店においては、資本収益性をしっかり見極めた上で、戦略的に絞り込んだエリア・業態で効率的に展開することで、収益性と規模の双方を追求していきます。

海外事業については、ブランドと展開エリアごとに成長フェーズが異なることから、ポートフォリオごとに戦略を策定・遂行する必要がありますと認識しています。具体的には、新規出店を加速すべき成長領域、国内事業同様に既存店の強固な収益基盤を維持・継続する安定領域、既存店のテコ入れやリブランディングが必要な改善領域、そして本社コストの適正化(削減・抑制)が求められる効率化領域などに分類し、それぞれの状況に応じた戦略を構築・運営していきます。各領域において、収益性・成長性と健全性・効率性のバランスをいかに取るか、また、どの程度経営資源を投下するかといった判断が求められると考えています。特に、英国事業をはじめとする一部領域においては日本本社からの関与を強化することで、日本で長年培った優れた店舗オペレーションを現地へ移植し、より一層の店舗サービスの向上を図るとともに、経営・組織ガバナンス体制の再構築を検討しています。あわせて、グローバル組織体制や本社機能の見直しにも着手しており、これらの取り組みにより、収益性の改善を実現していきます。

キャッシュアロケーションの中期的な戦略においては、前述のとおり、当社が重視する財務指標および各キャッシュフローのバランスを適切に図りながら運営していきます。なかでも課題である資本収益性指標については、代表的な指標であるROEを、マーケットにおけるベンチマーク水準である8%超に引き上げることを中期的な目標として、さまざまな取り組みを進めています。

株主還元については、主に株主優待と配当の2つの手段を通じて実施しています。株主優待については、多くの個人株主の皆様にご好評いただいております。今後現行の内容を維持する方針です。配当については、累進配当方針のもと、配当性向20%をひとつの目標としながら、安定的な配当の継続と成長投資に向けた内部留保のバランスを十分配慮した運用を行ってまいります。

引き続き、キャッシュアロケーションを意識した財務施策を実行することで、企業価値の向上に取り組んでいきます。



ご参照

2025年3月期 決算説明資料  
<https://pdf.irpocket.com/C3397/vAfC/bNaP/mUz4.pdf>

# 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します。

## 中長期目標達成に向けた新3か年計画 (2025年5月15日公表)

### 2025/3期まで

- 国内は店舗当たり売上と収益性がともに大幅増加の一方、海外は規模の成長を実現しつつも収益性の改善が道半ば
- 丸亀製麺は計画を1年前倒し達成
- コナズ珈琲やずんどう屋など国内で年商100億円を超える業態が誕生
- 国内業態の海外進出が加速

### 2025/3期実績

売上収益 2,682億円  
事業利益 182億円(事業利益率 6.8%)  
営業利益 87億円(営業利益率 3.2%)  
店舗数 2,049店舗

### 2026/3期業績予想

- 国内勝ち筋業態を中心に出店加速
- 海外事業はポートフォリオ見直しと同時に収益性改善を優先
- 日本から海外への繁盛店づくりのノウハウを移植する体制強化

### 2026/3期予想

売上収益 2,820億円  
事業利益 196億円(事業利益率 7.0%)  
営業利益 146億円(営業利益率 5.2%)  
店舗数 2,200店舗

### 中長期目標

- 真のグローバルフードカンパニーとして、世界の大手外食企業に伍する位置づけを確立
- 資本コストを意識した経営確立

### 2028/3期目標

売上収益 3,330億円  
事業利益 275億円(事業利益率 8.3%)  
営業利益 230億円(営業利益率 6.9%)  
店舗数 2,600店舗

## 2023/3-2028/3期中長期経営計画

2028年3月期を最終年度とする中長期経営計画において、最終年度の計画数値については、従前M&Aを含めた目標値であったものを、オーガニック成長のみの数値に見直したことにより、規模の面では開示済みであった計画値を下回るものの、より蓋然性の高い計画値に変更しています。①2025年3月期は全セグメントで過去最高の売上収益を達成したこと、②コロナ明け以降、快進撃が続く丸亀製麺をはじめとする国内業態のポテンシャルの高さを確信したこと、

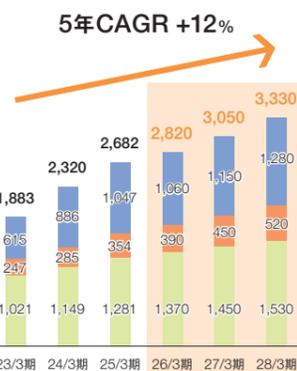
③利益の面では計画に対して弱含みであった海外セグメントについても、お客さまの支持を示す客数や売上の「規模」は大幅に伸長したことなど、オーガニック成長への自信となったことなどが、見直しの背景となっています。

今後は、好調な国内の事業活動に加え、日本で培った繁盛店づくりのノウハウを海外にも積極的に拡大していくことで、より一層の利益貢献を目指します。また、M&Aは今後も引き続き積極的に検討していきます。

## 中長期経営計画(新3か年計画) (2025年5月15日公表)

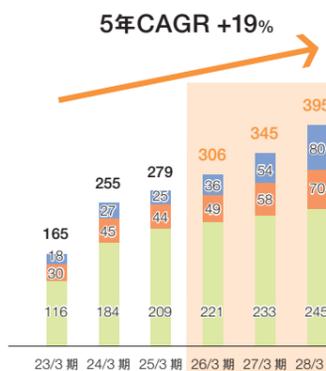
丸亀製麺(国内) 国内その他 海外事業

### 売上収益(億円)

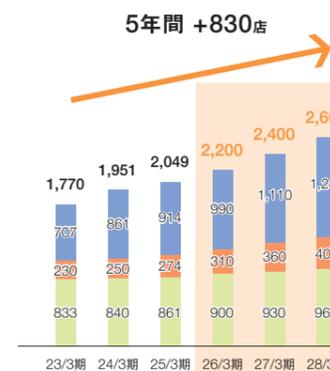


### 事業利益(億円)

※ 調整額の控除前の数値



### 店舗数(店)



※ 従来の2028/3期経営計画の公表数値は、M&A計画も含めていたが、今回はオーガニック成長のみに変更。

## 経営指標

日本発のグローバルフードカンパニーを目指して、出店・改装の他、M&Aへの投資を計画しています。こうした事業環境において、当社では事業の成長性・収益性に加えて、効率性・健全性を経営指

標として定義し、モニタリングを行っています。その代表的な指標であるROEでは、計画最終年度の2028年3月期時点で9%以上の目標としています。

		2025/3期実績	2026/3期予想	2028/3期中長期目標
成長性	店舗数	2,049店舗	2,200店舗	2,600店舗
	売上収益	2,682億円	2,820億円	3,330億円
収益性	事業利益	182億円	196億円	275億円
	事業利益率	6.8%	7.0%	8.3%
	営業利益	87億円	146億円	230億円
	営業利益率	3.2%	5.2%	6.9%
効率性	親会社の所有者に帰属する当期利益	19億円	55億円	—
	EPS(非支配持分調整後)	16.9円	58.5円	—
健全性	ROE	2.2%	6%以上	9%以上
	純有利子負債資本倍率	1.20倍	—	—
	純有利子負債EBITDA倍率	2.11倍	—	—

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

中長期目標を実現させるための戦略

「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。

振り返ってみると、「丸亀製麺」という主力業態も、セントラルキッチンを持たず、店舗で粉から製麺し、「手づくり」「できたて」を提供するという、一見、非合理に思えることを行いながら、圧倒的なスピードで全国チェーンへと上り詰め、世界展開を拡大してきた歴史があります。矛盾をはらむ要素を超え、「食の感動体験」を世界へと広げていく、この推進力こそ当社グループの強みの源泉です。

「食の感動体験」は、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。これらの感動体験を多様なありかたで体現する「ブランド」と、その感動体験に共感し、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」。このブランドとパートナーとが掛け合わされ、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。今後も、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、「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。

Keyword

二律背反 ▶ 二律両立

中長期的に取り組む4つの重点テーマ

さらなる成長に向けて、中長期的に取り組む4つの重点テーマと11の施策を定義し、グループ一体となって取り組んでいます。25年3月期における各セグメントの取り組みの中で、特に重要な進捗をハイライトしました。



2025年3月期 決算説明資料  
<https://pdf.irpocket.com/C3397/vAfC/bNaP/mUz4.pdf>

重点テーマ	取り組み概要	丸亀製麺	国内その他事業	海外事業
感動体験の追求	①感動体験の創出・磨きこみ	✓	✓	✓
	②人材育成と定着化	✓	✓	✓
	③感動体験を生む舞台づくり	✓	✓	✓
事業ポートフォリオの量・質拡充	④M&Aによる新たな業態獲得		(✓)	(✓)
	⑤選択と集中		✓	✓
	⑥ブランドインキュベーション		(✓)	✓
パディ布陣の確立	⑦新規有カパディの探索			✓
	⑧重要市場のパディによる業態同時展開			✓
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	(✓)	相乗効果 (✓)	✓
	⑩グループ機能のグローバル化	(✓)	(✓)	✓
	⑪出店力の強化	✓	✓	✓

丸亀製麺事業

市場環境および2025年3月期の実績

丸亀製麺の定番メニューの引き続きの堅調に加え、季節ごとのフェア商品が大ヒット。ご家族連れ、特にお子さま向けの「丸亀お子さまもちもちセット」、うどん生まれの「丸亀うどんまつ」の販売などが非常に多くのお客さまに好評をいただきました。一方、原材料費、人件費および水道光熱費の増加に対処するため、一部商品の価格改定を実施しました。

これらの取り組みにより、売上収益は1,281億42百万円(前期比11.6%増)と過去最高となり、事業利益も過去最高の208億96百万円(前期比13.9%増)と大幅増益となりました。



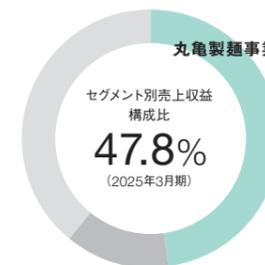
展開ブランド

売上収益事業別構成比

売上収益/事業利益 (百万円)

このうどんは、生きている。

丸亀製麺



感動体験の追求を通じて、客数、客単価、収益性を引き上げるとともに、新たな価値提案を伴うマルチブランド出店で成長・収益創出を継続

1 客数  
ブランド体験の強化による客数増加

品質・サービス向上による顧客満足度向上

- だしのおいしさ向上や無料薬味・トッピング拡充など強みを起点としたブランド強化による客数増
- 店舗・エリアへの権限委譲とスタッフの「おせっかい戦略」推進によるリピート客強化



無料薬味・トッピング追加 (わかめ、しび辛ラー油)

顧客体験を高める店舗改装

- 製麺所風情とライブ感を感じられる空間へ
- ファミリー層向けの客席改装・客席増加
- 改装店舗の売上は改装前比5%以上の増加
- 2026/3期は約90店舗の改装を予定



製麺所感を強化

2 客単価・収益性  
重点カテゴリ強化による収益引上げ

フェア商品・新カテゴリ強化

- 今後も新作フェア商品を投入予定
- 「丸亀うどんまつ」の新味発売、新たな市場を掘り起こす新カテゴリ商品の開発強化



トマたまうどん4種



「丸亀うどんまつ」いちごみるく味

価格改定

- 2025年1月15日の価格改定後も、客数は堅調に推移
- 今後についてもコスト動向を注視しながら、必要に応じて検討

3 出店・ブランド数  
マルチブランド出店戦略

出店戦略の多様化と、うどん市場シェア拡大

- 都心の狭小地へ「いぶきうどん」と「ふたば製麺」、そして「うどん山口」の出店を強化
- 丸亀製麺ブランドでの新たな立地へ出店できる新モデルも引き続き構築



揚げたての天ぷらにこだわるうどん業態  
ふたば製麺ユニモール店 2025年2月開店(愛知)



丁寧にひいた、いりこだしにこだわる、うどん業態  
いぶき高円寺マシタ店 2024年4月開店(東京)

## 国内その他事業

### 市場環境および2025年3月期の実績

コナズ珈琲は季節限定フェア商品や店舗内外でのイベントによる集客に加えて、オンライン・オフラインでの情報発信やSNS活用などの強化が功を奏し、新店・既存店ともに概ね客数・客単価が上昇し増収増益となりました。

ずんどう屋は出店攻勢により104店舗となり、増収となりましたが、出店に伴うセントラルキッチンなどの準備費用等により若干の減益となりました。

天ぶらまきのなどを含むその他業態においても、出店や既存店が好調に推移し、増収増益となり、その結果、国内その他セグメントとして、売上収益は354億円12百万円(前期比24.4%)と過去最高となったものの、出店費用の増加などにより事業利益は44億47百万円(前期比0.1%減)と、ほぼ横ばいとなりました。



### 展開ブランド



### 売上収益事業別構成比



### 売上収益/事業利益 (百万円)



前期までに蓄積した成果を踏まえ、勝ち筋の定まった業態の出店をさらに加速



出店エリアの拡大	 東北エリア(宮城県)、栃木県、福岡県初進出 さらなる拡大を進める	 中部新セントラルキッチン稼働開始により 中部・関東への展開を本格化	 新宿三井ビル店で関東出店を再開
新たなモデルの確立	 マラサダ専門店「PALM WAGON」の 併設店舗などが成功、横展開を目指す	 羽田空港において、商業施設/ショッピング センターを念頭においたエクスプレスタイプを出店	 新たな武器である「天むす」のヒットにより、 出店モデルに幅を持たせることに成功
投資コスト抑制	建材の集中購買および厨房・内装のモジュール化、出店加速によるボリュームディスカウントの獲得		
出店ポイントを確実に抑える	新体制のもとで出店プロセスの短縮により意思決定のスピードをアップ。新工程管理システムも前期導入済み		
2026/3期の出店計画	8店舗	15店舗	7店舗

## 海外事業

### 市場環境および2025年3月期の実績

売上収益は、前第2四半期から連結したFulham Shore社の通期寄与もあり、過去最高の1,046億74百万円(前期比18.1%増)と大幅な増収となりました。一方、事業利益は一部地域の市況悪化の影響もあり、25億24百万円(前期比7.3%減)の減益となりました。

市況が悪い中でも売上収益および収益性を改善することを企図して、2024年10月1日付で、当社海外事業本部内において、海外レストラン業態の改革を推進する部門を設立し、国内事業の高い知見を有する人材を海外に送り、繁盛店モデルづくりの強化を推進し、下半期以降は一定程度の効果が現れてきました。



### 展開ブランド



### 売上収益事業別構成比



### 売上収益/事業利益 (百万円)



グループ一体での業態力・マネジメント力の強化を推進。すでに業態力とそれによる収益力改善の成果が定量的にも出ており、「感動店舗造り」のノウハウを海外各業態・エリアへと拡大

### 取り組み内容

業態力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来、現地体制やパートナーに委ねる部分が多かった業態・出店モデルの在り方に対して、よりグローバルで関与し、業態力・収益力を飛躍的に高める</li> <li>そのために国内で培った店舗・商品の見せ方、オペレーション構築ノウハウを積極移転する                     <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年10月に組織変更を行い、国内の業態および繁盛店モデルの開発・展開ノウハウを有するメンバーを海外事業本部に結集</li> <li>海外事業本部長を代表取締役である栗田が兼任</li> </ul> </li> </ul>
マネジメント強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率性/収益性/成長性のファイナンス視点での管理を強化、機動的に事業ポートフォリオの見直しを図る</li> </ul>

### 2025/3期までに達成した主たる成果の例

<p><b>Tam Jai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の丸亀製麺のような、オープンキッチンをより強調した店舗デザインや選びやすい商品提案を検証</li> <li>中国のモデル店舗において、改装後3ヵ月での売上が前期比+28%pt改善</li> <li>今後、香港や海外FCでも同モデルに順次改装・出店</li> </ul>	<p><b>MARUGAME UDON</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の丸亀出身者が国内で培ったノウハウを持って各国店舗の運営改善に取り組み、成果を創出</li> <li>フィリピンでは、商品アイテムの見直しと、設備・オペレーションの最適化により、売上増加率が前期比で+24.5%を達成</li> <li>米国では、テスト店舗2店舗において、天ぶら新商品の導入、店舗ファサードの改善により、売上前期比を+25%pt超改善</li> </ul>	<p><b>Fulham Shore</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fulham Shoreの2ブランドは原価・人件費管理の徹底が先行し、モデル店舗の収益性が改善</li> <li>人件費については、日本から店舗従業員のワークスケジュール管理手法を伝授し、初期トレーニングプログラムの見直しをモデル店舗で検証</li> <li>商品開発、店舗コンセプトについても検討を続けており、第1四半期をめぐり第一弾の検証を図る</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>MARUGAME英国事業のJV解消と、新たなパートナーとのFC事業への切り替え</li> <li>MARUGAME香港事業のTam Jaiへの移管</li> <li>Tam Jaiの海外事業の展開見直しおよび海外機能のグローバル機能統合</li> <li>Tam Jai完全子会社化の検討 …など</li> </ul>		

# サステナビリティ戦略



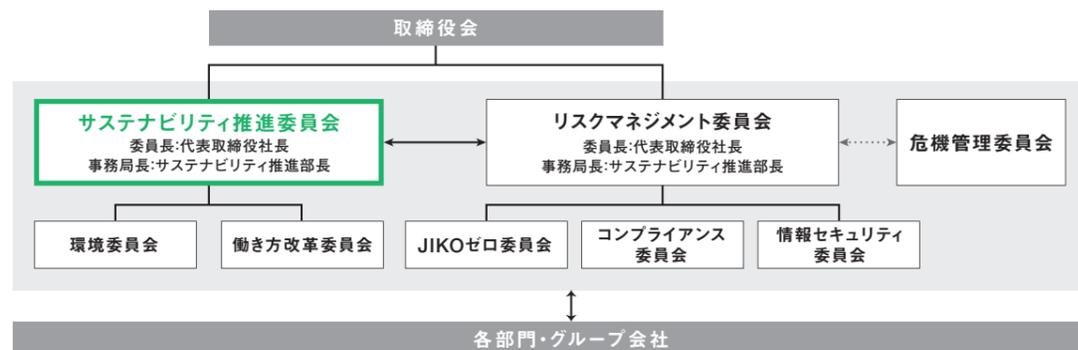
すべてのステークホルダーに寄り添い、協働することで、これからも感動と新しい価値を創造し続けます。

## 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、海外子会社社幹部門長を委員とする、「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。同委員会は、環境・社会問題など多岐にわたる経営課題に対して企業として対応していくための全社横断組織として機能しています。また、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。



サステナビリティ推進委員会でのワークショップの様子



## 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。

## イニシアティブへの参画

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

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)の特定プロセスと見直し

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みめるよう、KPIを設定し、活動の進捗を測っていきます。

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

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

さらに、社会環境の変化を踏まえ、2024年度にESGマテリアリティ

- STEP 1 課題のリスタアップ**  
GRIスタンダードやSDGs、ISO26000、グローバル・コンパクトなどの国際的なガイドラインやフレームワークを参考に、社会課題を網羅的に抽出。さらに、グループ役員・部門長など計18名に対する社内ヒアリングを実施し、セクターもしくは自社特有の課題を洗い出し、マテリアリティ候補を選定。
- STEP 2 ステークホルダーエンゲージメントによる重要度の評価と検討**  
マテリアリティ候補に関して、外部有識者、将来世代/お客さま、従業員との対話を実施し、イシューに対する妥当性や懸念点などを検証。  
● 一橋大学 商学部教授 加賀谷 哲之氏 ● 三井住友銀行 ホールセール統括部サステナブルビジネス推進室部長(当時) 末廣孝信氏  
● 駒澤大学学生(将来世代/お客さま代表) ● 従業員(店舗・本社スタッフ)
- STEP 3 仮説の再検討**  
前ステップの検証結果をサステナビリティ推進委員会事務局にてマテリアリティに反映し、再度グループ役員・部門長などから意見を収集。社内外のステークホルダーからの意見を総合判断し、最終的な優先順位づけを実施。
- STEP 4 経営層による決定**  
社会からの要請と自社における影響度の2軸で整理し、重要度が高いと判断されたイシューをグルーピングし、取締役会にて承認。

## ESGマテリアリティの推進を前提としたポジティブ・インパクト・ファイナンス

トリドールホールディングスは2022年、三井住友信託銀行株式会社との間で国連環境計画・金融イニシアティブが提唱する「ポジティブ・インパクト金融原則」に即した「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の融資契約を上場国内飲食業ではじめて締結しました。本融

資は企業が環境・社会・経済に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価した上で企業活動の継続的な支援を目的として行われるもので、当社もSDGs達成に向けた貢献度合いと関連するESGマテリアリティの進捗状況を毎年モニタリングいただいています。

# ESGマテリアリティ(重点課題)

2025年3月期ESGマテリアリティ

カテゴリー	マテリアリティ	KPI	結果(期間:2024年4月~2025年3月)	対象範囲								
				トリドールHD	丸亀製麺	KONA'S	肉のヤマキ	トリドールジャパン	トリドールD&I	ZUND	アクティブソース	
私たちのハピネスを高める風土づくり	私たちがハピネスを高める	● ハピネスを測定するサーベイの整備	● サーベイの開発を実施 <span>達成</span>		●							
		● 女性の管理職比率:18%	● 20.00% <span>達成</span>	●	●	●	●	●	●			
人が居続ける組織	私たちのハピネスを高める	● 社員の離職率:15%未満	● 13.60% <span>達成</span>	●	●	●	●	●	●			
		● 新規採用数(中途&新卒)の30%を内部登用	● 23.00% <span>未達成</span>	●	●	●	●	●	●			
		● 全従業員における永年勤続者率(10年以上):8%以上	● 7.80% <span>未達成</span>	●	●	●	●	●	●			
一人ひとりの成長の支援	P33	● ハピネスを高めるコミュニケーション系研修の整備	● グループ全体の店長向けコミュニケーション研修受講率向上 <span>達成</span>		●			●				
		● 麺職人資格者全店配置の維持 ● 麺職人資格社員へのフォロー研修:100%	● 2月末時点で全店舗100%維持 <span>達成</span> ● フォローアップ研修(CMGR:100%、MGR:86.6%) <span>未達成</span>		●							
食の楽しさ・豊かさの提供	P34	● 出店数:2,264店	● 2,049店舗 <span>未達成</span>		●	●	●	●		●	●	
● (本社)フードセーフティ研修受講率:90% ● (店舗)外部衛生検査機関による年2回の衛生監査の実施 ● (店舗)食品衛生法上の行政処分:0件		● 研修受講率96.5% <span>達成</span> ● 上期930店舗、下期932店舗衛生検査実施 <span>達成</span> ● 行政処分0件 <span>達成</span>	●	●	●	●	●					
気候変動対策	P35	● CO <sub>2</sub> 排出量:133(k <sub>t</sub> -CO <sub>2</sub> ) ● CO <sub>2</sub> 排出量(原単位):0.86(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	● 127(k <sub>t</sub> -CO <sub>2</sub> ) <span>達成</span> ● 0.78(t-CO <sub>2</sub> /百万円) <span>達成</span>	●	●	●	●	●				
		● 食料廃棄物排出量(原単位):175(kg/百万円) ● 食品再生利用等実施率:17(%)	● 165(kg/百万円) <span>達成</span> ● 26(%) <span>達成</span>	●	●	●	●	●				
資源循環の推進	P35	● 水使用量(原単位):29.3(m <sup>3</sup> /百万円)	● 24(m <sup>3</sup> /百万円) <span>達成</span>	●	●	●	●	●				
		● テイクにおけるプラスチック使用量(原単位):40.2(kg/百万円)	● 50.9(kg/百万円) <span>未達成</span>		●	●	●	●				
サプライチェーン・マネジメント	P36	● 環境マネジメントシステム認証:丸亀製麺全店舗、一部トリドールジャパン(天ぶらまきの)	● 丸亀製麺全店舗、天ぶらまきの店舗導入完了 <span>達成</span>		●			●				
		● サプライヤーへのアンケート実施	● 国内のトリドールグループ全体仕入額の上位30社に対してアンケートを実施 <span>達成</span>		●	●	●	●		●	●	
リスクマネジメントシステム構築	P36	● ISO22301*認証の維持 ● 安否確認応答訓練(年4回)72時間以内、応答率80%以上	● ISO22301認証の維持の対象はHDのみ <span>達成</span> ● 年4回(6・9・12・3月)実施予定の中、システム不具合により3月実施できず(各月の応答率:6月77.5%、9月86.4%、12月91.9%) <span>未達成</span>	●	●	●	●	●				●

\* 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

2026年3月期ESGマテリアリティ

KPI(期間:2025年4月~2026年3月)	対象範囲							
	トリドールHD	丸亀製麺	KONA'S	肉のヤマキ	トリドールジャパン	トリドールD&I	ZUND	アクティブソース
● 丸亀製麺で社員・PSへの展開が完了		●						
● 女性の管理職比率:国内グループ全体で20%	●	●	●	●	●	●	●	●
● 社員の離職率:15%未満	●	●	●	●	●	●		
● 新規採用数(中途&新卒)の30%を内部登用	●	●	●	●	●	●		
● 全従業員における永年勤続者率(10年以上):8%以上	●	●	●	●	●	●		
● 労働災害 千人率:1.8未満		●	●	●	●			
● ハピカンを実現する店舗マネジメントスキル向上のための研修の実施		●	●		●			●
● 麺職人資格者全店配置の維持		●						
● 出店数:2,125店		●	●	●	●			●
● (本社)フードセーフティ研修受講率:90% ● (店舗)外部衛生検査機関による年2回の衛生監査の実施 ● (店舗)食品衛生法上の行政処分:0件	●	●	●	●	●			
● CO <sub>2</sub> 排出量:136(k <sub>t</sub> -CO <sub>2</sub> ) ● CO <sub>2</sub> 排出量(原単位):0.8(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	●	●	●	●	●			●
● 食料廃棄物排出量(原単位):170(kg/百万円) ● 食品再生利用等実施率:25(%)	●	●	●	●	●			●
● 水使用量(原単位):33(m <sup>3</sup> /百万円)	●	●	●	●	●			●
● テイクにおけるプラスチック使用量(原単位):40.5(kg/百万円)		●	●	●	●			●
● 環境マネジメントシステム認証:丸亀製麺全店舗、一部トリドールジャパン(天ぶらまきの)、コナス珈琲、とんー(全店舗)		●	●		●			
● サプライヤーへのアンケート内容の再検討		●	●	●	●			●
● ISO22301認証の維持 ● 安否確認応答訓練(年4回)72時間以内、応答率80%以上	●	●	●	●	●	●		●

## 私たちのハピネスを高める

- 戦略／指標および目標 ESGマテリアリティ(P31-32)
- ガバナンス／リスク管理 サステナビリティ推進委員会、働き方改革委員会等
- 関連方針 トリドールグループ人権方針、ダイバーシティ推進基本方針

### 社内ハピネスプログラムと称賛共助の社内アワード

トリドールグループでは、国内外全社員を対象に、「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人以上の社員が集まる全社会議にて決定。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、仲間を称え・刺激し合い、学びを得ることができます。

過去の受賞事例には、従業員のハピネス向上を目的に実施しているTam Jaiの従業員の子どもたちに対する奨学金プログラムがありました。香港のTam Jai勤務年数が3年以上等の複数の条件を満たす従業員に対し、現地大学1年あたりの学費最大80%を補助するという奨学金プログラムです。制度を受けた子どもたちに対しては72時間のインターンシップの機会を提供し、社員が日々家族のことを想い、どのように働いているかということを実際に体験することができ、最後には親子で抱き合う感動的なシーンもありました。



Tam Jaiでの奨学金プログラムのインターンシップ

### ダイバーシティの推進

トリドールグループでは従業員それぞれが多様性を受け入れ、互いを理解・尊重しながらその人らしい個性を発揮することで、新たな価値を創出し続けることを目指しています。女性の活躍推進はもとより、シニア層の活躍や、特例子会社トリドールD&Iによる障がい者雇用の推進、さらには性的マイノリティ(LGBTQ)に関する制度整備や理解促進に取り組んでいます。その取り組みの一環として、LGBTQの祭典「東京プライド」に3年連続で出展しています。イベント限定のレインボーの「丸亀うどん」などで会場を盛り上げました。こういった活動の結果、任意団体work with Prideによる「PRIDE指標」において、2025年3月期も最高ランクのゴールドを受賞しました。



東京プライド出店の様子／PRIDE指標



### 丸亀市で開催「丸亀うどん祭り2025」

2025年11月、丸亀市市制20周年と丸亀製麺創業25周年という節目に、丸亀製麺と香川県丸亀市、日本うどん協会など多くの関連団体が協働し、讃岐うどんの原点と進化を五感で感じていただくことを目的とした「丸亀うどん祭り」を共催しました。ギネス世界記録への挑戦や全国の讃岐うどんの有名店が競い合う「SANU-1 GRAND PRIX」、うどんの食べっぷりを競うコンテスト、さまざまな地元有名うどん店とのコラボレーション、イベント限定の「丸亀うどん」の出店、青空うどん教室など幅広いイベントでご来場のお客さまをお迎えしました。



丸亀うどん祭り2025

## 食の感動創造

- 戦略／指標および目標 ESGマテリアリティ(P31-32)
- ガバナンス／リスク管理 サステナビリティ推進委員会
- 関連方針 お客様対応基本方針

### 「丸亀うどん」テイクアウト専門店オープン

2024年6月より丸亀製麺では新たな感動体験として、うどんの特徴であるもちもちの食感を活かし、お客さまにわくわくを感じていただける商品「丸亀うどん」を販売しています。2025年5月には愛知県春日井市にテイクアウト専用のトレーラー型店舗「丸亀うどん」をオープンしました。また、丸亀うどん専用のキッチンカーも始動しており、さまざまなイベントで活躍しています。



トレーラー型店舗「丸亀うどん」

### MARUGAME UDON韓国・ソウルに1号店出店

MARUGAME UDONは2011年にハワイ・ワイキキ店を出店以来、米国、台湾、香港、インドネシア、ベトナム、イギリスなど海外展開を積極的に進めてきました。2025年9月には韓国1号店をソウル市内のロッテワールドタワーモールのオープン。本出店で丸亀製麺の海外展開は12の国と地域に拡大となりました。韓国での目標として、Lotte Global Restaurant Service Co, Ltd.(Lotte GRS)と協業し、今後5年間で35店舗の展開を目指しています。



MARUGAME UDON韓国1号店

### 丸亀市の離島・讃岐広島で15年ぶりの小中学校再開

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想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。この丸亀市の離島・讃岐広島にトリドールHDの社員が移住し、地域の皆さまと相談を重ねながら地域の活性化に取り組んでいます。こうした地道な活動の結果、2025年4月には約15年ぶりに島内の小中学校が再開しました。トリドールHDの丸亀市への企業版ふるさと納税4,500万円のうちの多くを小学校・中学校開校のリノベーションに活用。また、瀬戸内海の島々を巡り、子どもたちの無限の好奇心を引き出す「こども図書館船 ほんのもり号」の運航支援も行いました。



丸亀市立広島小学校・中学校／こども図書館船ほんのもり号

## 地球とともに

- 戦略／指標および目標 ESGマテリアリティ(P31-32)、環境経営目標
- ガバナンス／リスク管理 環境委員会、サステナビリティ推進部
- 関連方針 環境経営方針

### 2024年度の環境経営目標に対する実績

2024年度における国内トリドールグループの環境経営目標については、全項目で達成となりました。各目標のうち売上原単位目標(売上100万円あたりの目標)については、売上の好調を背景にしつつ、各店舗における茹で麵予測の精緻化や節電の取り組みの推進により改善しました。また、セントラルキッチンを持たずに各店舗でできたてを提供する特色からネックであった食品リサイクル率についても、テナント店舗における実績の算入やリサイクル実施エリアの拡

大に伴い大幅に改善し、目標を上回る形での達成となりました。エコアクション21(環境省が策定した環境マネジメントシステム)については丸亀製麺の全店舗導入に続き、天ぷらまきのへの導入も達成し、グループ全体の環境に関するマネジメント体制をより強固なものにしていく下地を整備することができました。今後も着実に環境経営目標を達成し続け、グローバルフードカンパニーとして業界をリードできるよう努めます。

項目	目標数値	2023年度までの実績						2024年度		2025年度以降の目標			
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	目標	実績	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
食品廃棄物排出量削減	排出量原単位(kg/百万円)	271	250	259	232	190	186	175	165 【達成】	170	160	150	140
食品リサイクル率向上	再生利用等実施率(%)	13	14	15	15	16	17	17	26 【達成】	25	35	45	55
CO <sub>2</sub> 排出量削減	総排出量(kt-CO <sub>2</sub> )	135	131	123	123	115	119	133	127 【達成】	136	140	155	160
	排出量原単位(t-CO <sub>2</sub> /百万円)	1.29	1.14	1.28	0.96	0.91	0.9	0.86	0.78 【達成】	0.8	0.75	0.7	0.68
水資源の有効活用	使用量原単位(m/百万円)	48	47	46	35	26	29	34	24 【達成】	33	32	31	30
環境マネジメントシステム導入	導入店舗数	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				丸亀製麺 10店舗	丸亀製麺 10店舗	丸亀製麺 10店舗	丸亀製麺 240店舗	丸亀製麺 全店	丸亀+ まきの	丸亀+ まきの	+1業態	+1業態	+1業態

### 国内外での割り箸リサイクルの取り組み

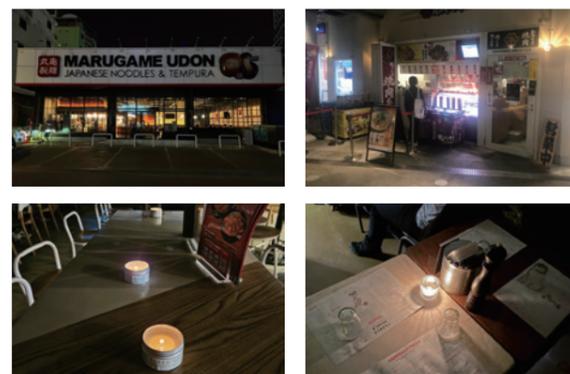
丸亀製麺では2025年3月より、ChopValue Manufacturing Japan株式会社と協働し、川崎市内の5店舗にてお客さまの使用済み割り箸を回収し、家具等の木材にアップサイクルする取り組みを開始しました。本取り組みは、MARUGAME UDON カナダ1号店であるバンクーバーのダムスミューア店で先んじて実施しており、ChopValue Manufacturing Japan株式会社の日本での操業開始に伴い、川崎市での協働を開始しました。割り箸アップサイクル由来の木材は、今後家具などに加工され販売される予定です。今後もグローバルフードカンパニーとしての強みを活かし、取り組みを国内外に横展開していきたいと考えています。



割り箸をアップサイクルしたMARUGAME UDON カナダ1号店の看板

### 環境啓発活動「EARTH HOUR」に国内外トリドールグループ合計1,111店舗が参加

トリドールグループでは、世界中の人々が同じ日・時間に1時間消灯することで地球環境保全への意思表示をするプロジェクト「EARTH HOUR」へ毎年参加しています。2025年はトリドールグループ内で過去最大となる世界11か国、合計1,111店舗(国内11業態、海外9業態)が参加し、店舗で看板等の消灯を行いました。これからも、お客さまをはじめ社内外のステークホルダーと連携し、環境負荷低減の活動を続けていきます。



トリドールグループの国内外での消灯の様子

## 責任ある経営基盤の構築

- 戦略／指標および目標 ESGマテリアリティ(P31-32)
- ガバナンス／リスク管理 国内SCM本部、海外SCM本部、サステナビリティ推進部
- 関連方針 トリドールグループ調達方針

### 生産者との関係性強化

トリドールグループは、各地域の生産者や農業協同組合との信頼関係の構築と地域への還元が重要と考えており、さまざまな地域と包括連携協定を結んでいます。その一環として2025年9月に徳島県にて丸亀製麺の管理職を対象に、各2日間のすだち収穫研修を2回実施しました。丸亀製麺では100%徳島県産のすだちを使用していますが、生産側とそれをお客さまにご提供する側とが交流することで、すだちの魅力や取り巻く課題、食材の重要性の理解につながりました。



すだち収穫の実地研修



すだち収穫

### 徳島県との地域包括協定の取り組み

徳島県との地域活性化包括協定の活動として、2025年6月に開催された「第20回食育推進全国大会 in TOKUSHIMA」にて「丸亀うどんまつ」を無償提供するとともに、同大会で開催の「ミライをむすびコンテスト」の最終審査員として参加し、食育活動を支援しました。コンテストで提案されたおむすびのひとつは実際に丸亀製麺で商品化し、期間限定で徳島八万店にて販売。また徳島県内のイベントへのキッチンカー出向やフードパントリー寄付、地域のスポーツ支援など多岐にわたる取り組みを行っています。



コンテストでの審査の様子

### 北海道美瑛町との地域包括協定の取り組み

丸亀製麺では100%国産小麦を使用しており、その一大産地である北海道は重要な地域になります。そのためトリドールホールディングスは北海道美瑛町と地域包括協定を締結。2025年10月には、北海道内の丸亀製麺管理職が参加し、町内の方々へのうどん教室や地域清掃イベントを共催しました。



美瑛町での美観活動「ビューティフルデー」への参加(左)とキッチンカーでのうどん無償提供(右)



### 持続可能な調達に向けた調査実施

持続可能な調達に向け、2024年度は国内トリドールグループの取引額の約8割に達するお取引先様に対し、持続可能な調達に関するアンケートを実施しました。アンケート項目は国連グローバル・コンパクトの10原則に基づき、幅広いサステナビリティ項目について調査を行いました。

#### ■ 調査カテゴリー

- 1:サステナビリティにかかわるコーポレート・ガバナンス
- 2:人権
- 3:労働
- 4:環境
- 5:公正な企業活動
- 6:品質・安全性
- 7:情報セキュリティ
- 8:サプライチェーン
- 9:地域社会との共生

# 役員一覧 (2025年7月時点)

## 取締役



代表取締役社長 兼 CEO  
最高経営責任者

**栗田 貴也**

- 1985.08 自営業(トリドール三番館開業)
- 1990.06 有限会社トリドールコーポレーション設立、代表取締役社長
- 1995.10 株式会社トリドール(現、株式会社トリドールホールディングス)へ組織変更、代表取締役社長 兼 CEO(現任)
- 2025.06 当社代表取締役社長 兼 CEO 兼 海外事業本部長



取締役 兼 CFO  
最高財務責任者

**山口 聡**

- 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・ピー・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 株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ入社
- 2012.11 株式会社ジャパンディスプレイ入社
- 2020.02 当社入社、管理本部財務部長
- 2020.10 当社ファイナンス本部長 兼 財務部長
- 2022.07 当社執行役員 兼 CFO 兼 ファイナンス本部長 兼 財務部長
- 2023.06 当社取締役 兼 CFO 兼 ファイナンス本部長 兼 財務部長(現任)
- 2025.05 Tam Jai International Co. Limited 取締役(現任)



取締役 兼 CHHO  
最高ハビネス・ヒューマン責任者

**田中 憲一**

- 1990.04 富士通株式会社入社
- 2003.06 セネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク日本支社入社
- 2009.05 バーバリー・ジャパン株式会社入社
- 2010.09 Burberry Asia Limited 入社
- 2016.01 サントリーホールディングス株式会社入社
- 2020.01 サントリー食品インターナショナル株式会社入社
- 2021.09 サントリーホールディングス株式会社入社
- 2024.02 当社入社、執行役員 兼 CPOO
- 2024.05 当社執行役員 兼 CHHO 兼 ハビネス・ヒューマンサポート本部長
- 2024.06 当社取締役 兼 CHHO 兼 ハビネス・ヒューマンサポート本部長(現任)



社外取締役 監査等委員

**松風 里栄子**

- 1990.04 株式会社博報堂入社
- 2007.06 同社コーポレートデザイン部長
- 2011.08 博報堂コンサルティング株式会社執行役員 エグゼクティブ・マネージャー
- 2015.05 株式会社センシングアジア代表取締役(現任)
- 2016.04 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 経営戦略本部副本部長 兼 経営戦略部長
- 2017.03 同社経営戦略本部長 兼 経営戦略部長
- 2018.03 POKKA CORPORATION (SINGAPORE) PTE. LTD. グループCEO
- 2020.01 POKKA PTE. LTD. グループCEO
- 2020.07 サッポログループ食品株式会社取締役専務執行役員
- 2022.03 サッポロホールディングス株式会社取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社取締役
- 2023.01 サッポロホールディングス株式会社取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社代表取締役副社長 兼 サッポログループ食品株式会社代表取締役社長 当社取締役
- 2023.06 サッポロホールディングス株式会社取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社取締役 兼 サッポログループ食品株式会社代表取締役社長
- 2023.11 サッポロホールディングス株式会社取締役 兼 ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社取締役
- 2024.03 サッポロホールディングス株式会社常務取締役 兼 サッポロビール株式会社取締役
- 2025.03 サッポロホールディングス株式会社専務取締役 兼 サッポロビール株式会社取締役(現任)
- 2025.06 当社取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役 監査等委員

**片岡 牧**

- 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)
- 2024.09 株式会社ジェイテックコーポレーション 社外監査役(現任)



社外取締役 監査等委員

**宮田 裕子**

- 1989.04 日本リーバ株式会社(現、ユニリーバ・ジャパン株式会社)入社
- 1993.03 同社マーケティング部ブランドマネージャー
- 2000.01 同社人事部人材開発ディレクター
- 2004.05 Unilever PLC(ユニリーバ英国本社)出向 人事戦略本部
- 2005.07 ユニリーバ・ジャパン株式会社 取締役 人事総務本部長
- 2013.05 バイエルホールディング株式会社 執行役員 人事本部長
- 2021.01 人事コンサルタント(個人事業主)(現任)
- 2023.05 株式会社ローソン社外監査役
- 2023.05 株式会社竹内製作所社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2025.06 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 執行役員



執行役員 兼 CIO 兼 CTO  
最高情報責任者 兼 最高技術責任者

**磯村 康典**



執行役員 兼 CFSO<sup>\*1</sup>  
最高食品安全責任者

**草野 篤**



執行役員 兼 CMO  
最高マーケティング責任者

**南雲 克明**



執行役員

**山口 寛**



執行役員 兼 CCOO<sup>\*2</sup>  
最高国内事業支援責任者

**大下 浩平**



執行役員 兼 CSO<sup>\*3</sup>  
最高経営企画責任者

**波戸本 徹**

\*1 CFSO…Chief Food Safety Officer  
\*2 CCOO…Chief Commercial Operations Officer  
\*3 CSO…Chief Strategy Officer



取締役選任についての詳細はこちら  
<https://www.toridoll.com/sustainability/governance/corporate/index.html>

## 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、監査等委員である独立社外取締役については、事業会社で経営などに関する経験や知見を有する者、法律に関する適切な知見を有する者、および事

業会社で人事に関する知見を有する者を選任しています。いずれも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。

	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・リスク マネジメント	ESG	飲食 ビジネス	マーケ ティング・店舗開発	製品 品質管理	DX・イノベーション	デジタル 技術ICT	人事・労務・人材開発
栗田 貴也	●	●					●	●				
山口 聡		●	●	●		●						
田中 憲一		●		●		●						●
松風 里栄子	●	●	●	●	●	●	●	●				
片岡 牧				●	●	●						
宮田 裕子	●	●			●	●						●
磯村 康典	●			●						●	●	
草野 篤		●				●	●		●			
南雲 克明	●						●	●		●		
山口 寛	●						●	●	●			
大下 浩平					●	●	●					●
波戸本 徹		●	●	●				●				

# 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、中長期的な企業価値向上を図るため、ガバナンス体制を強化しています。

## 基本的な考え方

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

経営の監査・監督機関として監査等委員会を設置しており、各委員は取締役会に出席し、議案の審議や意思決定の際には、経営の健全性確保の観点から、発言および必要なアドバイス、議決権行使をしています。

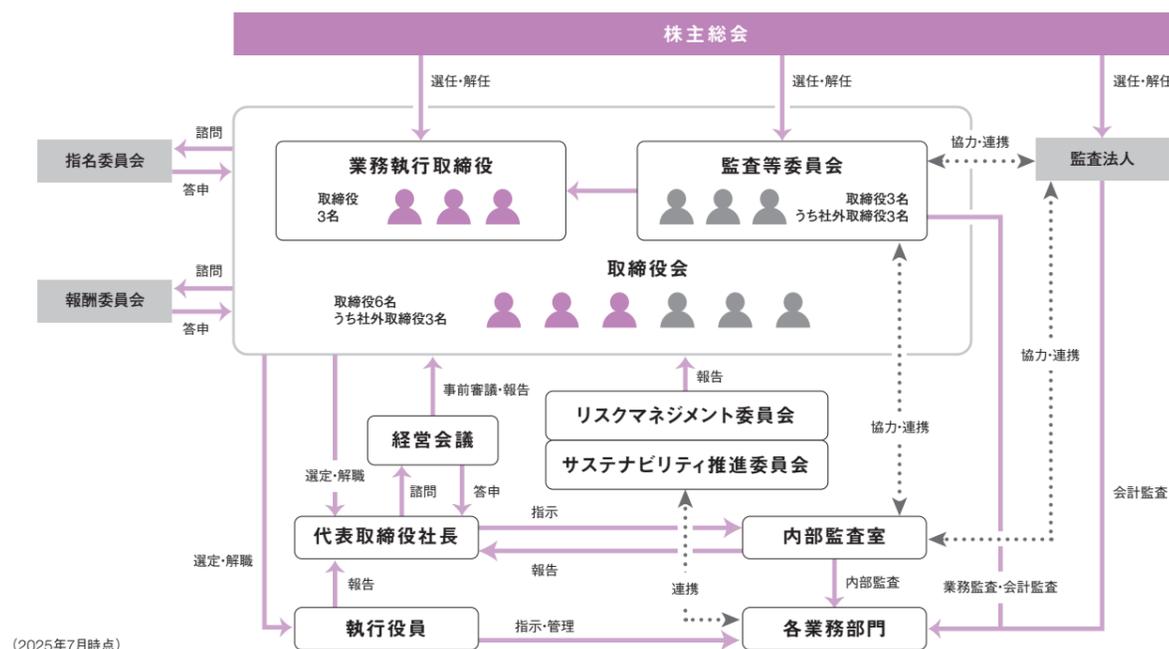
また、同時に開催される監査等委員会では、委員の間で意見交換や情報共有を行うとともに、透明性の高い経営を目指し、監査・監督機能の強化に努めています。

加えて、取締役会における実効性の向上と議案の審議の充実化などを図るため、業務執行取締役や執行役員などで構成される経営会議を設置しています。

取締役会の決議事項ではなく経営陣に委ねる議案の意思決定に関しては、経営会議規程および職務権限規程を定め、各事案の重要性に応じて、経営会議による審議を必要とする議案などの基準を明確にしておき、毎月定期的に開催される経営会議では、これらの議案の審議に十分な時間を充てています。

また、取締役会に付議する議案についても、執行側で十分な事前審議が行われています。これらの議案については、経営会議での審議結果をもとに取締役会への提案・報告などを適切に行っており、取締役会では執行側での事前の審議内容を踏まえて審議・決議を行います。

そのような取締役会と経営会議の連携を通じて、外部環境が急激に変化するVUCAの時代においても、適切な業務執行のリスクを機動的に実現できるよう、コーポレート・ガバナンスに関する本社機能を日々強化しています。



(2025年7月時点)

経営の最高意思決定機関である取締役会は、業務執行取締役3名、社外取締役3名の計6名(2025年7月時点)で構成され健全性および透明性を維持しつつ、機動的に意思決定できる体制を整えています。また、業務執行を適切に監督するため、独立社外取締役を3名(うち、女性3名)選任するとともに、そのうち弁護士の資格を有する1名の独立社外取締役を監査等委員として選任し、監査体制の強化を図っています。

あわせて、独立社外取締役3名と代表取締役1名で構成される指名委員会および報酬委員会を設置しており、指名委員会では、

取締役の選任について、取締役の選任基準および独立性判断基準に基づく選任に関する審議をした上で、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よく備え、多様性と適正規模を両立させる形で取締役会が構成されるよう、取締役会に対して答申しています。

また、報酬委員会では、取締役の報酬について、報酬方針および報酬別の報酬割合ならびに各取締役の具体的な金額を審議の上、取締役会に対して答申しています。

## 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、2025年3月期の開催状況は以下のとおりです。

委員会	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
役割	株主から会社経営を受託した取締役により構成された会議体で、法令・定款などに基づき会社の重要事項について意思決定を行う。	株主から会社経営の監査・監督を受託した監査等委員により構成された会議体で、取締役の職務の執行を監査・監督する。	社外取締役を中心に構成された会議体で、取締役(監査等委員を含む)および執行役員の選解任について審議の上、取締役会および監査等委員会に答申する。	社外取締役を中心に構成された会議体で、取締役(監査等委員を含む)および執行役員の報酬について審議の上、取締役会および監査等委員会に答申する。
当期の開催数(回)	18	15	3	3
栗田 貴也	◎(18/18)		●(3/3)	●(3/3)
杉山 孝史	●(18/18)			
山口 聡	●(18/18)			
田中 憲一	●(12/12)			
松風 里栄子	●(17/18)		●(3/3)	●(3/3)
梅木 利泰	●(18/18)	◎(15/15)	◎(3/3)	◎(3/3)
梅田 浩章	●(18/18)	●(15/15)	●(3/3)	●(3/3)
片岡 牧	●(18/18)	●(15/15)	●(3/3)	●(3/3)

※ ◎…2025年3月期の議長または委員長を示しています。  
 ※ 取締役杉山孝史、梅木利泰、梅田浩章は、2025年6月27日開催の第35期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しました。  
 ※ 田中憲一の出席回数は、2024年6月27日の就任以降に開催された取締役会のみを対象としています。  
 ※ 2025年7月時点での当社監査等委員会の体制は委員長:松風里栄子 委員:片岡牧、宮田裕子です。  
 ※ 2025年7月時点での当社指名委員会および報酬委員会の体制は委員長:松風里栄子 委員:片岡牧、宮田裕子、栗田貴也です。

## 取締役会の実効性向上の取り組み

取締役会では、重要事項にかかわる意思決定と執行の監督機能を担う取締役会の実効性を強化していくことを目的として、協議すべき重要なテーマを設定し、議論の充実化を図っています。

当事業年度においては、主に当社グループの成長戦略や海外事業戦略、コスト構造改革、財務戦略、人事戦略など、当社の持続的な成長と企業価値の向上に資する重要な協議事項を定めており、これらの重要テーマの協議などを通じて、ハイレベルな経営戦略などの議論の充実化に向けた取り組みを行っている他、資本効率を意識したグローバル観点での投資効果の検証などを継続することで、収益性、効率性、健全性のバランスがとれた経営の意思決定を行っています。

また、重要な議案もしくは社内外取締役の情報格差を解消する必要がある議案については、取締役会開催前に社外取締役を対象に議案内容などを説明しており、取締役会での審議の高度化に向けた取り組みも行っていきます。

## 監査等委員会による監査・監督機能の強化

当社は監査等委員会を設置しており、監査等委員である取締役が取締役会において業務執行の適法性と妥当性を監査に基づき審議し、議決権を行使することでコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図っています。

同委員会では、監査・監督機能を効果的かつ効率的に発揮するため、リスクベースアプローチを採用し、事業年度ごとに重点監査項目を設定の上、これらの監査項目に対する監査を含めた監査計画を事業年度ごとに策定しています。

当事業年度においては、重点監査項目として、中長期経営計画の実行状況や当社グループにおける経営戦略・事業戦略の実行状況に加えて、コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み状況、執行側の人員体制の強化に向けた取り組み状況などを定め、これらをモニタリングすることとしています。また、リスクが高いと考えられる子会社を重点監査対象とし、現地での実地調査を行うなどして、監査・監督機能の強化を推進しています。



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



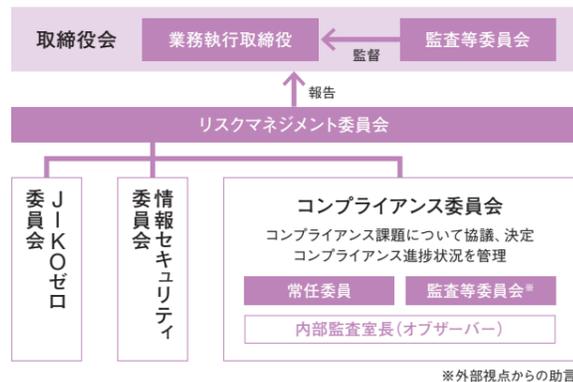
トリドール行動基準  
https://www.toridoll.com/company/conduct/

## コンプライアンス

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

### コンプライアンス体制

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



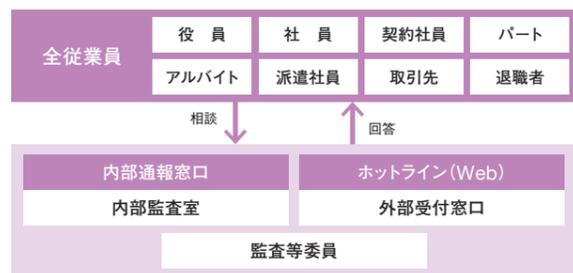
※外部視点からの助言

### 内部通報制度

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

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

なお、2024年度における内部通報は42件、外部窓口への直接通報は45件あり、通報内容の事実確認を行い、必要な場合は通報内容に即した改善活動を行いました。



### 人権尊重およびハラスメント防止

トリドールグループは、人権の尊重はすべての事業活動において基盤となるものであると考え、ビジネスと人権に関する指導原則をもとに、トリドールグループ人権方針を定め、周知徹底を行っています。また、職場における人権の尊重やハラスメントの防止のための「こころとからだの相談窓口」や労働組合による「労働問題の相談窓口」などの相談窓口を開設しています。また、役職社員に対してハラスメントなどに関する教育研修を定期的実施している他、2025年8月には以下の「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。

#### カスタマーハラスメントに対する基本方針

- 1. カスタマーハラスメントの定義**  
「お客様、取引先、施設利用者、またはその他の利害関係者による社会通念上相当な範囲を超える言動が当社グループ従業員の就業環境を害するもの」をカスタマーハラスメントと定義します。
- 2. カスタマーハラスメントに該当する行為**  
具体例は以下の通りですが、これに限られるものではありません。
  - 身体的、精神的な攻撃(暴行、傷害、脅迫、強要、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、差別的、性的)や威圧的な言動、または継続的、執拗な言動および拘束的な行動
  - 当社グループで働く従業員の個人情報等のSNS/インターネット等への投稿(無許可での写真、音声、映像の公開を含む)
  - 不合理または過剰なサービスの提供の要求
  - 正当な理由のない、または当社の責任や社会通念の範囲を超える商品交換、金銭補償の要求、謝罪の要求
- 3. カスタマーハラスメントへの対応**  
カスタマーハラスメントに該当する行為が発生した場合、当社グループでは毅然とした態度で要求をお断りし、状況に応じてお客様対応を中止し、法務部門や警察、弁護士等と連携して法的対応を含む適切な対処を行います。
- 4. 従業員へのサポート体制**
  - カスタマーハラスメントの被害にあった従業員に対しては、カスタマーハラスメント相談窓口でのサポートを提供し、必要に応じて外部専門家との連携を行いながら、心身のケアを行います。
  - 役員および従業員に対し、カスタマーハラスメントへの理解や具体的な対処法、および加害者になることがないように学ぶ機会を提供します。

### コンプライアンスの周知徹底・教育

トリドールグループは、企業倫理憲章やトリドール行動基準、コンプライアンスリスクの高い事項として従業員に周知徹底すべき内容などを掲載した「コンプライアンスハンドブック」を作成し、その内容などを含めたコンプライアンス研修を従業員に定期的実施しています。また、取締役会や監査等委員会では、執行側からのコンプライアンスに関する報告などを通じて、コンプライアンスの推進状況などを適宜確認しています。

## 社外取締役鼎談



社外取締役 監査等委員  
片岡 牧

社外取締役 監査等委員  
松風 里栄子

社外取締役 監査等委員  
宮田 裕子

## トリドールグループのさらなる発展に向けた期待と課題

社外取締役の3名にて鼎談を実施し、当社の「心的資本経営」への期待、後継者計画、グローバルガバナンスの強化について、意見を交わしました。

### 「心的資本経営」への期待について

#### 松風

当社は、2025年9月に「心的資本経営」の考え方や枠組みを発表しましたが、非常にポジティブに捉えています。従業員の定着率をどのように高めていくかについては取締役会でも議論していますが、今後、当社の強みである伝える力、栗田社長の高いプレゼンテーション力をもって従業員への浸透が進み、新たな施策が効果を発揮していくことを期待するとともに、社会の反応や従業員の定着率なども注視していきたいと思っています。

#### 片岡

当社の中核事業であり、多くの従業員が所属している丸亀製麺では、すでに「心的資本経営」の考え方が浸透し、従業員エンゲージメントの向上に加え、ブランド価値の向上にも資することが目に見えて現れていると思います。他方で、当社は丸亀製麺以外の国内事業や海外事業も展開していることから、今後どのように「心的資本経営」を横展開し、グループ全体として人材確保と定着を図ることができるのか、見守ってきたいと思います。



#### 宮田

感動体験を大事にする当社にとって、人的資本経営をさらに一歩進めた「心的資本経営」という考え方は当社の価値観にも沿うものであり、今後の取り組みに期待しています。従業員が当社で働くことを通じて幸福になれるよう、「心的資本」に投資していくと公にしたことで、当社だけでなく、日本のサービス業や小売業に携わる人々に対してよいインパクトを与え、当社が日本の労働慣行をリードしていく企業となる第一歩になってほしいと思います。特に、労働集約的な産業において対人業務の給与水準が低いことは社会全体において大きな問題であり、当社の「心的資本経営」が改善の契機となることが望まれます。

一方で、従業員定着率を高めるためには、人権やハラスメントに対するリテラシーを高めることも重要です。私は欧米系のグローバル企業において長く人事の業務に携わってきました。それらの企業では、世界中の子会社も含めて人権やハラスメントに対するリテラシーが非常に高く、リテラシーを向上する企業としての仕組みが一貫してしっかり構築されており、問題が発生した場合には厳しい処分を行っています。当社としても、人権やハラスメントに対するリテラシーをさらに高めることで従業員がより定着する会社となり、「心的資本経営」にも寄与できると思います。

また、経営幹部となる人材の育成・定着に向けては、「社内での育成・外部からの招聘」「評価基準」「候補者の選定」などについて、社内でも議論をさらに深めたいと思います。人的資本に関する中長期的

な方針・戦略を打ち出し、仕組みをしっかりと構築・運用していくことが、人材の強化、さらには優秀な人材の定着につながっていきます。

#### 松風

現在、当社は最高責任者制度を導入し、各専門領域において責任者を配置しており、必要なジョブディスクリプションに沿った人材を登用しています。今後、全体の人材育成の仕組みと、最高責任者や経営幹部への登用をどのようにグループとして一体化していくのかについて、議論を深めたいと思います。

### 後継者計画について

#### 松風

組織は戦略に従うとよくいいますが、役員構成も戦略に従うことがセオリーであり、たとえば海外事業を拡大するのであれば、その戦略の遂行に向けて海外展開に深い知見を持つ人材を多く配置することが重要です。また、現状は各分野にスペシャリストが配置されているので、今後事業を推進していく上で栗田社長の右腕・左腕となる方が出てくると成長のスピード感がより高まっていくのではないかと感じます。

役員構成について戦略との整合性を踏まえ、今後、指名委員会でも議論を深めたいと考えています。栗田社長は海外事業の執行など管掌範囲が広いので、戦略に従って機能を統括する構成になればCEOとしての色合いが濃くなると思います。

#### 宮田

栗田社長はビジョンが非常にクリアで、それに向かっていくエネルギーに溢れており、その姿に惚れ込んだ人たちが集まり、栗田社長のビジョンに向けて全員が一丸となって取り組んでいるという構図だと思います。

その一方で、現在は栗田社長が海外事業部のトップを兼任されているため、役員構成を最適化していく必要性があると感じています。当社は現在、グローバル化の過渡期だと捉えていますので、海外事業部の体制を見直し、次のフェーズに移行していければと思います。

#### 松風

創業者が社長の会社にとって後継者の育成や選任というのは共通の課題で、難しい問題です。現在、当社は業績が順調に伸びていることから、単に後継者を考えるのではなく、まずは強い経営体制を構築し、チームで引き継いで取り組んでいくことからスタート

したほうがよいと考えています。その点では、今後どのように栗田社長を支える体制を組むのか、チームとして次の世代にどう移行するのか、指名委員会でも積極的に議論を深めたいと思います。

### グローバルガバナンスの強化について

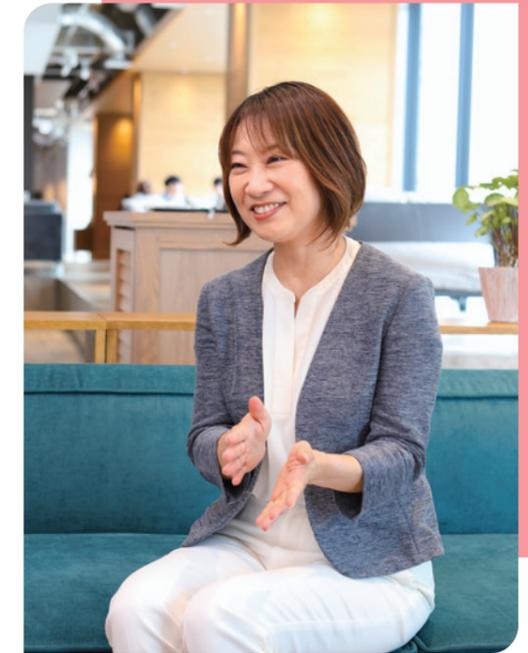
#### 片岡

当社の取締役会においては、業務執行取締役からの発言も年々増えており、忌憚なく活発な議論が交わされています。特に、経営会議の本格的な始動以降は、執行側での事前審議の状況が詳細に社外取締役へ共有され、取締役会での議論のレベルが一段階高まったように思います。

もっとも、海外子会社に対するガバナンスについては、国内事業と比較すると制度が十分に構築されていない点もあり、今後、さらなるガバナンス強化に向けて、特に法的な観点も加えて意見を述べていきたいと思っています。

#### 松風

私が2023年に社外取締役に就任して以来、ガバナンスの強化に向けて、取締役会はマネジメントボードからモニタリングボードへの移行が進み、取締役会の構成やメンバーも変わってきました。複層化したガバナンスシステムが構築されたことによって、重



要事項の機関決定における議論は深まっていると感じます。

課題は、海外ガバナンスです。当社はM&Aを通じて海外事業を急速に拡大してきましたが、2025年3月期に事業の再構築や転換に伴い減損損失を計上しました。現在、栗田社長が海外事業本部長を兼務し、リーガル面の強化と、M&Aを含め海外事業の経営能力の強化を図っています。さまざまなリスクを低減できるように、海外ガバナンスの仕組みの設計やリーガル面の動向などについて、今後も適切にモニタリングしていきたいと考えています。

#### 宮田

私は2025年6月に社外取締役に就任したばかりですが、当社には自由闊達とした風土があり、「何でもまずやってみよう」といった攻めのカルチャーが根付いていると思います。また、取締役会ではオープンな雰囲気、私も忌憚なく質問や意見をいうことができている。

海外ガバナンスについては、今までは事業部内で意思決定が完結した傾向を強く感じており、事業部内にとどまらない仕組みをつくっていく必要があると考えています。取締役会では、国内外のガバナンス体制において、どちらに何の権限・責任があるのかがクリアになるように質問や提言をするとともに、各事業の自主性と、本社機能としてのガバナンス管理の適切なバランスを考えながら、グローバルでの組織や権限の仕組みが整備されるように取り組みたいと思います。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

(単位:百万円)

	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期*	2025/3期
<b>経営成績および財政状態</b>					
売上収益	134,760	153,355	188,320	231,952	268,228
事業利益	-3,872	5,431	6,984	14,289	18,205
営業利益	-7,336	14,243	7,466	11,389	8,674
当期損益	-5,419	9,241	4,456	5,987	2,188
親会社の所有者に帰属する当期損益	-5,456	8,979	3,827	5,459	1,874
調整後EBITDA	17,395	27,357	32,585	44,285	49,612
調整後EBITDAマージン	12.9%	17.8%	17.3%	19.1%	18.5%
資産合計	209,411	240,840	266,235	321,438	323,196
有利子負債残高	143,324	143,833	157,379	183,957	187,028
資本金	4,208	4,498	4,673	4,834	5,145
親会社帰属持分	39,461	62,024	69,566	80,600	87,243
資本合計	39,940	69,978	78,158	90,135	96,535
<b>収益性・安全性・成長性</b>					
事業利益率	-2.9%	3.5%	3.7%	6.2%	6.8%
営業利益率	-5.4%	9.3%	4.0%	4.9%	3.2%
親会社に帰属する当期利益率	-4.0%	5.9%	2.0%	2.4%	0.7%
ROE	-	17.7%	5.8%	7.5%	2.2%
親会社帰属持分比率	18.8%	25.8%	26.1%	25.1%	27.0%
有利子負債残高/親会社帰属持分比率	3.6倍	2.3倍	2.3倍	2.3倍	2.1倍
<b>1株当たり情報・株式関連</b>					
1株当たり親会社に帰属する当期損益	-62.55円	102.43円	43.53円	61.94円	21.19円
希薄化後1株当たり当期損益	-67.71円	98.46円	39.28円	57.63円	16.81円
1株当たり配当額	4.50円	7.50円	7.50円	9.00円	10.00円
発行済株式数	87,221,952株	87,663,352株	87,920,752株	88,140,552株	88,434,952株
配当総額	389	651	653	785	876
配当性向	-	7.6%	18.9%	15.5%	59.0%
調整後配当性向	2.2%	2.4%	2.0%	1.8%	1.8%

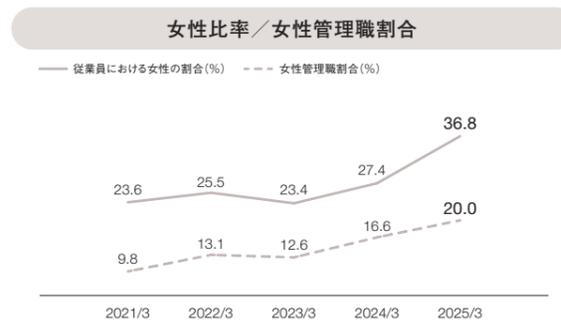
\* 調整後配当性向=配当総額÷調整後EBITDA

<b>セグメント情報</b>					
<b>売上収益</b>					
丸亀製麺	80,995	92,129	102,100	114,856	128,142
国内その他	22,493	20,156	24,737	28,460	35,412
海外事業	31,273	41,069	61,483	88,637	104,674
<b>売上収益構成比率</b>					
丸亀製麺	60.1%	60.1%	54.2%	49.5%	47.8%
国内その他	16.7%	13.1%	13.1%	12.3%	13.2%
海外事業	23.2%	26.8%	32.7%	38.2%	39.0%
<b>事業利益</b>					
丸亀製麺	2,332	10,586	11,624	18,351	20,896
国内その他	197	836	3,044	4,451	4,447
海外事業	1,301	1,448	1,809	2,724	2,524
<b>事業利益率</b>					
丸亀製麺	2.9%	11.5%	11.4%	16.0%	16.3%
国内その他	0.9%	4.2%	12.3%	15.6%	12.6%
海外事業	4.2%	3.5%	2.9%	3.1%	2.4%

\* 2024年3月期において行ったFulham Shoreの企業結合に係る暫定的な会計処理を確定したため、2024年3月期の連結財務諸表を遡及修正しています。

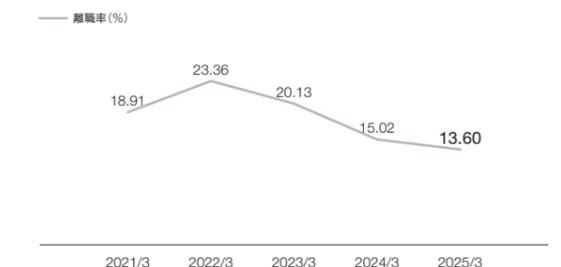
## 非財務ハイライト

### 私たちのハピネスを高める



全従業員における女性従業員の割合は、採用やキャリア支援などにより経年で増加しています。また、女性管理職割合に関しても経年で増加し、2025年3月期は大きく数値が伸びました。目標達成に向けて、より一層の取り組みを行ってまいります。

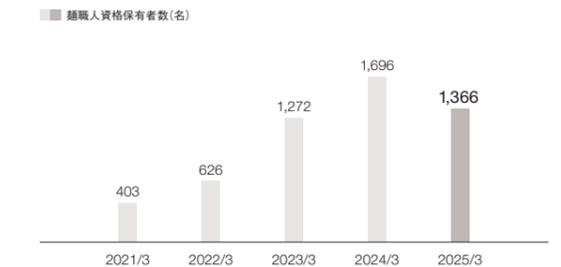
### 離職率



2025年3月期は、ハピカン経営に向けたさまざまな施策が成果につながり、過去5年で最も低い離職率となりました。引き続き離職率低減に向けて、より一層の取り組みを行ってまいります。

\* 離職率の集計範囲は、2021年3月期は株式会社トリドールホールディングス、株式会社トリドールジャパンを対象とし、それ以降は加えて株式会社丸亀製麺、株式会社KONA'S、株式会社肉のヤマ牛の5社で集計。

### 職種人資格保有者



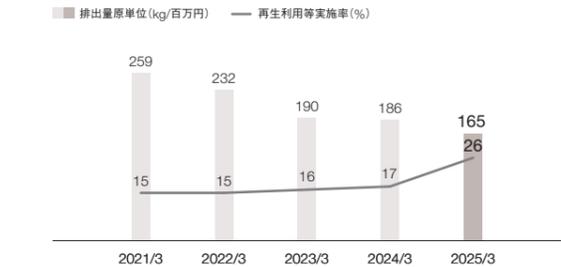
前年度に引き続き、2025年3月期も職種人資格保有者拡大に向け取り組んだ結果、店舗数を大きく超える1,366名の資格保有者が在籍し、全店舗に職種人の配置を維持しています。

### 地球とともに



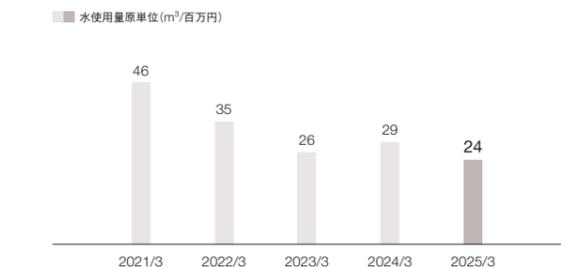
2025年3月期は、店舗数拡大に伴いCO2総排出量は微増となりましたが、店舗努力により売上あたりの排出量は削減しているため、売上原単位では前年に続き減少させることができました。引き続き、省エネ設備の導入や、店舗におけるエコアクション21をベースとした環境マネジメントを推進してまいります。

### 食品廃棄物排出量／食品リサイクル率



2025年3月期は、店舗努力により売上原単位で削減することができました。再生利用率については数値の取得方法を精緻化することで、これまで評価できていなかった効果を適切に反映することができたため大幅増加となっています。

### 水使用量



2025年3月期は、店舗数拡大に伴い水の総使用量は増加しましたが、売上原単位では昨年度と同程度の排出に抑えることができました。より一層の節水に向けて、継続して節水弁の導入や店舗教育に取り組んでまいります。

# トリドールグループの ブランド・会社を牽引する → CEO



**●丸亀製麺**  
「このうどんは、生きている。」をブランドメッセージに掲げ、徹底的に鮮度にこだわり、国内すべての店で、手間を惜しまず粉から手づくりでこだわったうどんを日々つくり続けています。お客さまに今までで「最高の一杯」をお届けするために。



**●肉のヤマ牛**  
お客さまに切りたての牛肉のおいしさをご提供するため、肉の鮮度にこだわっています。



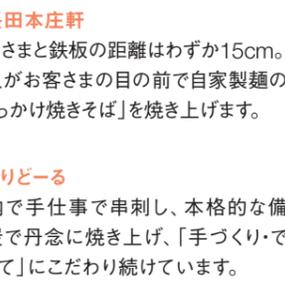
**●晩杯屋**  
お酒を呑みたい人なら、誰でも気軽に来られる酒場でありたい。お酒とつまみは何十種類も、そして価格はどれもお手頃。その日中に仕入れたよい食材で、毎日少しずつ違うメニューを届けます。毎日来てもちよとした違いを無限のように楽しみ続けられる…いわば「迷える感動」をご提供しています。



**●トリドールD&I**  
私たちは障がいがある方たちとともに「過ごし」「学び」「成長し」ながら新たな価値を創造し続ける特例子会社を目指します。



**●コナズ珈琲**  
「いちばん近いハワイ」が私たちのコンセプト。ハワイで過ごす休日のような心地よい時間と、おいしい食事がもたらす感動体験をお客さまに。



**●豚屋とん一**  
自信があるから調理の手間暇をすべてお見せしています。



**●ずんどう屋**  
私たちがつくりたいのは、日本が世界に誇るエンターテインメント。一歩中へ足を踏み入れただけで、お祭りがと間違えるほど、期待が膨らみ、活気と笑顔であふれる店内と、こだわりが詰まったラーメン。お客さまには、お腹だけでなく、ココロも満たして帰っていただきたい。



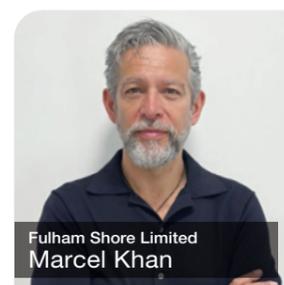
**●Tam Jai**  
Tam Jaiにとって、お客さまの一日をもっと楽しくすることは、私たちの情熱そのものであり、お客さまにKANDOの瞬間を、そしてチームにハピネスを届けたい。



**●MARUGAME UDON (USA)**  
素晴らしい店長たちが率いる、意欲的で笑顔あふれるチーム。彼らがいなければ、おいしいうどんをつくることも、笑顔とおもてなしでお客さまを惹きつけることも、チームのモチベーションを高めることもできない。



**●MARUGAME UDON (台湾)**  
お客さまに美味しい商品を、そして最高のお食事の空間を提供できるようにこだわりぬぎます。



**●FRANCO MANCA**  
**●THE REAL GREEK**  
1.ブランドの明確性と独自性を徹底的に守る  
2.魂のこもったスケールを実現する卓越した店舗運営  
3.成長の原動力となる人材と文化も私が何よりも大切にしていることをあげるとしたら、それは「勝利」です。常に前進し続けることです。

## 会社情報 / 株式情報

### ■ 会社概要 (2025年9月末現在)

社名	株式会社トリドールホールディングス
創業	1985年8月
設立	1990年6月
資本金	5,358 百万円
本店所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1渋谷ソラスタ 19階
従業員数*	社員数(連結) 7,830人 臨時従業員数(連結) 15,553人
連結子会社数*	89社
持分法適用関連会社数*	22社

\* 2025年3月末現在

### ■ 株式情報 (2025年9月末現在)

発行可能株式数	230,400,000株
単元株数	100株
発行済株式総数	88,666,552株(うち自己株式 814,195株)
株主数	175,694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 (2025年9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)の総数に対する割合(%)
栗田 貴也	27,584,335	31.40
有限会社ティアーアンドティアー	9,925,756	11.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,194,000	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	4.25
アリアケジャパン株式会社	600,000	0.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	585,688	0.67
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	480,344	0.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	473,157	0.54
BNYM SA/NV FOR BNM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE (常任代理人株式会社三菱UFJ銀行)	397,200	0.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	397,100	0.44
計	49,368,580	56.19

### ■ 株主構成 (2025年9月末現在)



# TORIDOLL→

## 株式会社トリドールホールディングス

〒150-0043  
東京都渋谷区道玄坂1-21-1 渋谷ソラスタ19階

<https://www.toridoll.com/>

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

