

# 2024年3月期 決算説明会資料

---

2024年5月17日

株式会社トリドールホールディングス

東証プライム 証券コード: 3397

1. サマリ
2. 24/3期 連結業績
3. 24/3期 セグメント別業績
4. 25/3期 連結業績予想
5. 24-25/3期 事業利益率 増減要因
6. 23-28/3期 中長期経営計画の進捗
7. 資本コストと株価を意識した経営について
8. 補足資料

# 1. サマリ

---

## 24/3期連結実績

- 全セグメントで過去最高の売上となり、**売上収益は過去最高の2,320億円**
- **事業利益は前期の2倍の145億円**  
丸亀製麺、国内その他は過去最高の事業利益および事業利益率
- 政府補助金（44億円減少）を含むその他の営業収益が46億円減少したにもかかわらず**営業利益は42億円増加の116億円、**  
**親会社の所有者に帰属する当期利益は18億円増加して57億円**

## 25/3期計画

- **売上収益は330億円増加の2,650億円**
- **事業利益は出店加速に伴うコスト増を織り込み、36億円増加の181億円を計画**

## 23-28/3期 中長期経営計画

- 国内の収益性が当初想定を上回るなど順調に進捗。新たに27/3期計画を開示

## 2. 24/3期 連結業績

---

# 24/3期 連結業績

売上収益と事業利益は過去最高。原価、販管費が増加するも増収で比率低下。政府補助金が44億円減少した影響を事業利益の大幅増で吸収。前期は中国事業整理費用12億円を計上したこともあり、営業利益、当期利益も大幅に増加

(百万円)

	23/3期 実績	24/3期 実績	前期比		24/3期 計画	計画('23/11/14修正) 比	
			増減額	増減率		増減額	増減率
<b>売上収益</b>	188,320	<b>最高</b> 231,952	+43,632	+23.2%	231,000	+952	+0.4%
売上原価	△47,817	△55,780	△7,964	△16.7%	—	—	—
売上比	25.4%	24.0%		△1.3%	—	—	—
販管費	△133,519	△161,636	△28,117	△21.1%	—	—	—
売上比	70.9%	69.7%		△1.2%	—	—	—
<b>事業利益</b>	6,984	<b>最高</b> 14,536	<u>+7,552</u>	<u>+108.1%</u>	13,700	+836	+6.1%
売上比	3.7%	6.3%		+2.6%	5.9%		
減損損失	△2,348	△2,539	△192	—	△3,300	+761	—
その他の営業収益	5,525	929	△4,596	△83.2%	600	+329	+54.8%
うち 政府補助金	4,403	42	<u>△4,361</u>	△99.0%	11	+31	+283.4%
その他の営業費用	△2,695	△1,279	+1,417	—	△1,000	△279	—
<b>営業利益</b>	7,466	11,647	<u>+4,181</u>	<u>+56.0%</u>	10,000	+1,647	+16.5%
売上比	4.0%	5.0%		+1.1%	4.3%		
親会社の所有者に帰属する <b>当期利益</b>	3,827	5,675	+1,848	+48.3%	4,800	+875	+18.2%
売上比	2.0%	2.4%		+0.4%	2.1%		

## 3. 24/3期 セグメント別業績

---

セグメント名

**丸亀製麺**

日本国内で本格讃岐うどん専門店「丸亀製麺」を運営する株式会社丸亀製麺

ここのうどんは、生きている。

**丸亀製麺** 丸亀製麺

**国内その他**

日本国内で展開する、丸亀製麺以外の業態



**海外事業**

海外を拠点に展開する業態の直営店・フランチャイズ等



- 「Tam Jai」の日本国内店舗は海外事業セグメントに含みます。
- 「肉のヤマキ商店」は'23年11月29日付で「肉のヤマ牛」に商号変更しました。



# 24/3期 セグメント別業績

全セグメントで過去最高の売上収益。国内は中長期経営計画の当初想定を上回って収益性が向上。丸亀製麺、国内その他の事業利益は金額、利益率ともに過去最高

(百万円)

丸亀製麺	実績		前期比		24/3期計画 ('23/11/14修正) 比		
	23/3期	24/3期	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上収益	102,100	<b>最高</b> 114,856	+12,756	+12.5%	114,000	+856	+0.8%
事業利益	11,624	<b>最高</b> 18,351	+6,726	+57.9%	16,900	+1,451	+8.6%
売上比	11.4%	<b>最高</b> 16.0%		+4.6%	14.8%		+1.2%
国内その他	実績		前期比		24/3期計画 ('23/11/14修正) 比		
	23/3期	24/3期	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上収益	24,737	<b>最高</b> 28,460	+3,722	+15.0%	27,000	+1,460	+5.4%
事業利益	3,044	<b>最高</b> 4,451	+1,407	+46.2%	3,800	+651	+17.1%
売上比	12.3%	<b>最高</b> 15.6%		+3.3%	14.1%		+1.6%
国内合計	実績		前期比		24/3期計画 ('23/11/14修正) 比		
	23/3期	24/3期	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上収益	126,837	<b>最高</b> 143,315	+16,478	+13.0%	141,000	+2,315	+1.6%
事業利益	14,669	<b>最高</b> 22,802	+8,133	+55.4%	20,700	+2,102	+10.2%
売上比	11.6%	15.9%		+4.3%	14.7%		+1.2%
海外事業	実績		前期比		24/3期計画 ('23/11/14修正) 比		
	23/3期	24/3期	増減額	増減率	計画	増減額	増減率
売上収益	61,483	<b>最高</b> 88,637	+27,154	+44.2%	90,000	△1,363	△1.5%
事業利益	1,809	2,970	+1,161	+64.2%	3,600	△630	△17.5%
売上比	2.9%	3.4%		+0.4%	4.0%		△0.6%
事業利益 調整額	△9,494	△11,236	△1,742	-	△10,600	△636	-
連結売上収益	188,320	<b>最高</b> 231,952	+43,632	+23.2%	231,000	+952	+0.4%
連結事業利益	6,984	<b>最高</b> 14,536	+7,552	+108.1%	13,700	+836	+6.1%

ずんどう屋は大阪など関西の既存店が特に好調に推移。新店13店も順調。  
 コナズ珈琲も既存店の客数・客単価がともに上昇、新店の八千代緑が丘店の売上は国内トップクラス

(百万円)

国内その他	通期		前期比	
	23/3期	24/3期	増減額	増減率
<b>ずんどう屋</b>	7,154	8,889	+1,735	+24.3%
セグメント内構成比	28.9%	31.2%		+2.3%
<b>コナズ珈琲</b>	7,579	8,663	+1,084	+14.3%
セグメント内構成比	30.6%	30.4%		△0.2%
<b>その他業態</b>	10,005	10,908	+903	+9.0%
セグメント内構成比	40.4%	38.3%		△2.1%
<b>セグメント売上収益</b>	24,737	28,460	+3,722	+15.0%



23年10月オープン ずんどう屋 福井大和田店（福井県）



23年12月オープン コナズ珈琲 八千代緑が丘店（千葉県）

※連結PLおよびセグメント別収益推移表に2015年3月期からの四半期別売上収益を記載  
<https://www.toridoll.com/ir/account/>

# 24/3期 セグメント別売上収益 増減

多数の業態で増収。国内は丸亀製麺、ずんどう屋とコナズ珈琲が、海外はFulham Shore子会社化とTam Jai、台湾が増収を牽引

(百万円)

**231,952**  
(前期比+43,632)

188,320

+12,756

+3,722

+27,154

ずんどう屋	+1,735
コナズ珈琲	+1,084
晩杯屋	+491
肉のヤマ牛	+269
天ぷらまきの	+258
豚屋とん一	+173
とりどーる	△64

Fulham Shore	+13,796
Asia (Tamjai、 Marugame Udon 台湾、香港)	+9,226
Marugame Udon	
USA	+2,010
UK	+1,545

23/3期

丸亀製麺

国内その他

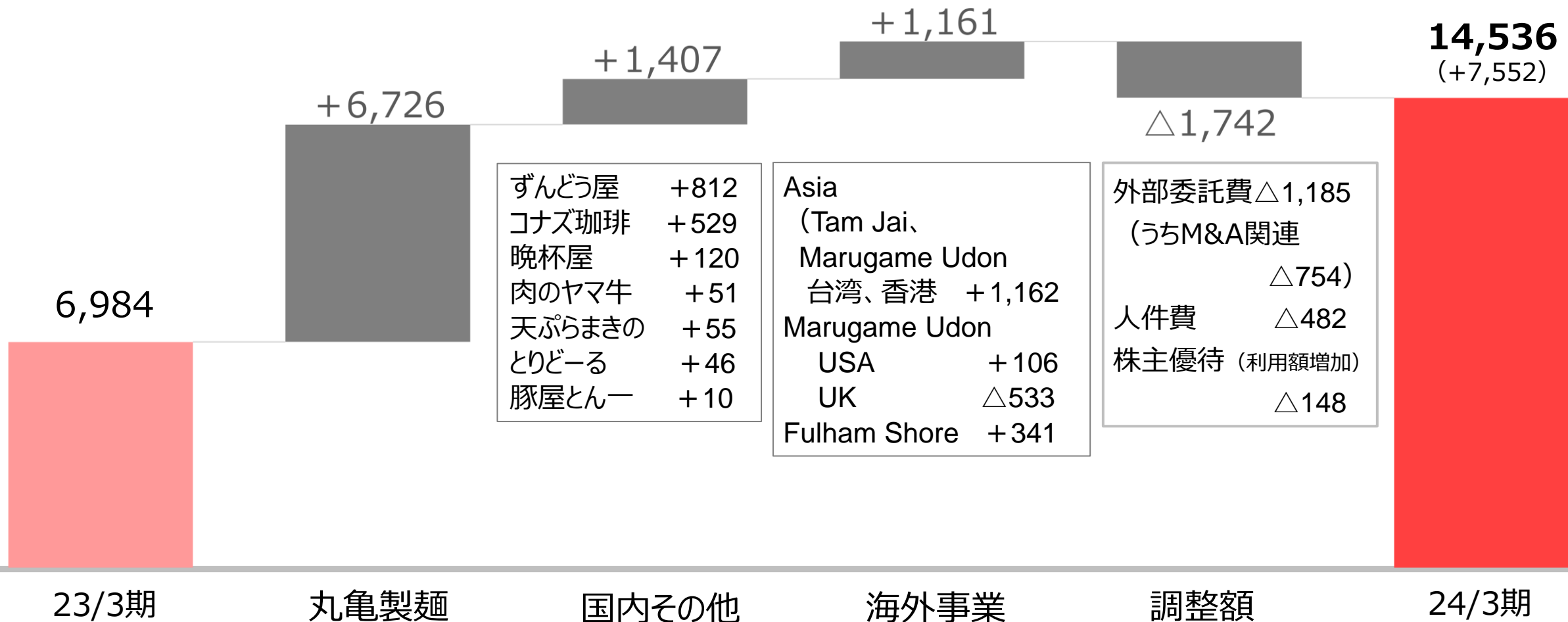
海外事業

24/3期

# 24/3期 セグメント別事業利益 増減

全セグメント、多数の業態で増益。M&A関連費用等により調整額が増加したものの、増益で吸収

(百万円)



## 4. 25/3期 連結業績予想

---

売上収益330億円増加の2,650億、事業利益は出店加速に伴うコスト増を織り込み、36億円増加の181億円を計画。営業利益は141億円、当期利益は65億円と共に増益を予想

(百万円)

	24/3期 実績	25/3期 計画	当期比	
			増減額	増減率
売上収益	231,952	<b>265,000</b>	+33,048	+14.2%
事業利益	14,536	<b>18,100</b>	+3,564	+24.5%
売上比	6.3%	6.8%		+0.5%
減損損失	△2,539	△3,300	△761	—
その他の営業収益	929	300	△629	△67.7%
その他の営業費用	△1,279	△1,000	+279	—
営業利益	11,647	<b>14,100</b>	+2,453	+21.1%
売上比	5.0%	5.3%		+0.3%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	5,675	<b>6,460</b>	+785	+13.8%
売上比	2.4%	2.4%		0.0%

全セグメントで過去最高の売上収益を計画。丸亀製麺と国内その他は、出店加速に伴うコストが増加するものの高水準の利益率を維持。海外事業は不採算エリアの改善に注力し、大幅な増益を図る

(百万円)

丸亀製麺	通期		当期比	
	24/3期	25/計画	増減額	増減率
売上収益	114,856	125,000	+10,144	+8.8%
事業利益	18,351	18,500	+149	+0.8%
売上比	16.0%	14.8%		△1.2%
国内その他	通期		当期比	
	24/3期	25/計画	増減額	増減率
売上収益	28,460	30,000	+1,540	+5.4%
事業利益	4,451	4,300	△151	△3.4%
売上比	15.6%	14.3%		△1.3%
国内合計	通期		当期比	
	24/3期	25/計画	増減額	増減率
売上収益	143,315	155,000	+11,685	+8.2%
事業利益	22,802	22,800	△2	△0.0%
売上比	15.9%	14.7%		△1.2%
海外事業	通期		当期比	
	24/3期	25/計画	増減額	増減率
売上収益	88,637	110,000	+21,363	+24.1%
事業利益	2,970	5,500	+2,530	+85.2%
売上比	3.4%	5.0%		+1.6%
事業利益 調整額	△11,236	△10,200	+1,036	—
連結売上収益	231,952	265,000	+33,048	+14.2%
連結事業利益	14,536	18,100	+3,564	+24.5%

## 《国内その他 売上収益の内訳》

(百万円)

国内その他	通期		当期比	
	24/3期	25/3期計画	増減額	増減率
ずんどう屋	8,889	10,200	+1,311	+14.7%
セグメント構成比	31.2%	34.0%		+2.8%
コナズ珈琲	8,663	8,770	+107	+1.2%
セグメント構成比	30.4%	29.2%		△1.2%
その他業態	10,908	11,030	+122	+1.1%
セグメント構成比	38.3%	36.8%		△1.6%
セグメント売上収益	28,460	30,000	+1,540	+5.4%

# 25/3期計画 セグメント別売上収益 増減

多くの業態、エリアで増収を見込む

(百万円)

**265,000**  
(+33,048)

231,952

+ 10,144

+ 1,540

+ 21,363

ずんどう屋 +1,311  
コナズ珈琲 +107

Asia  
(Tam Jai、  
Marugame Udon  
台湾、香港) +8,100  
Fulham Shore  
+ 7,800  
Marugame Udon  
USA + 3,000  
UK + 200

24/3期

丸亀製麺

国内その他

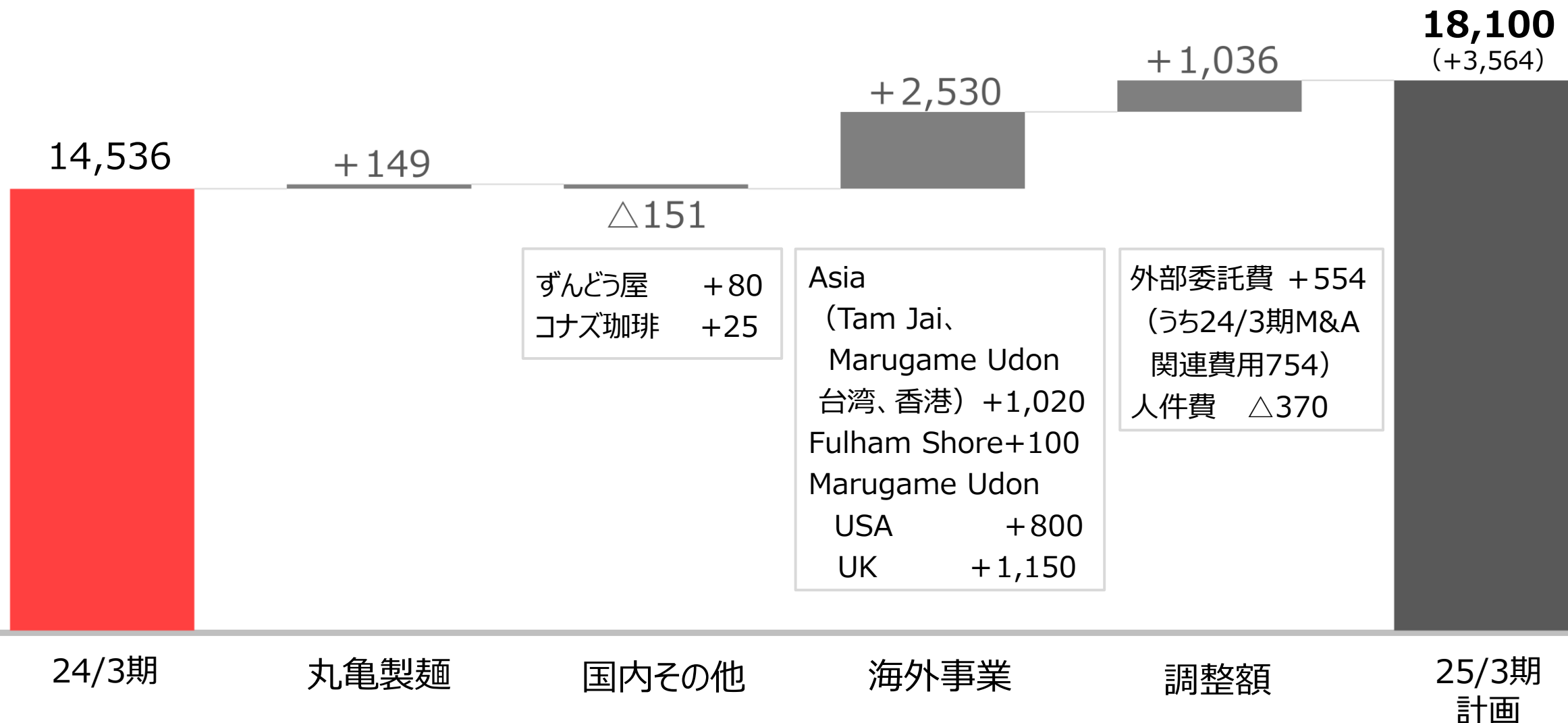
海外事業

25/3期  
計画



# 25/3期計画 セグメント別事業利益 増減

丸亀製麺と国内その他は、出店加速に伴うコストが増加。海外Marugame Udonは不採算店の改善により大幅な増益を見込む。調整額は、M&A関連費用がなくなることにより減少 (百万円)



24/3期は資材高騰のため、出店基準を厳格化してコントロールしたことから、出店計画を下回った。  
 25/3期は、丸亀製麺は都市部での展開を強化。ずんどう屋は中部・関東を、コナズ珈琲は東日本を中心に  
 出店を加速。海外はTam Jai、Marugame Udonを中心に

(店)

セグメント	23/3期	24/3期			25/3期 計画		
	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数
<b>丸亀製麺</b>	833	18	11	840	73	10	903
<b>国内その他</b>	230	23	3	250	63	4	309
ずんどう屋	74	13	0	87	23	0	110
コナズ珈琲	41	1	0	42	8	0	50
晩杯屋	40	4	0	44	5	0	49
肉のヤマ牛	22	3	1	24	10	4	30
他	53	2	2	53	17	0	70
<b>海外事業</b>	707	206	52	861	215	24	1,052
直営	316	135	19	432	108	14	526
FC/合併	391	71	33	429	107	10	526
<b>連結</b>	1,770	247	66	1,951	351	38	2,264

※24/3期2Qから海外事業の店舗数にFulham Shore社を加算。直営の出店に96店、FCの出店に1店を加算

## 5. 24-25/3期 事業利益率 増減要因

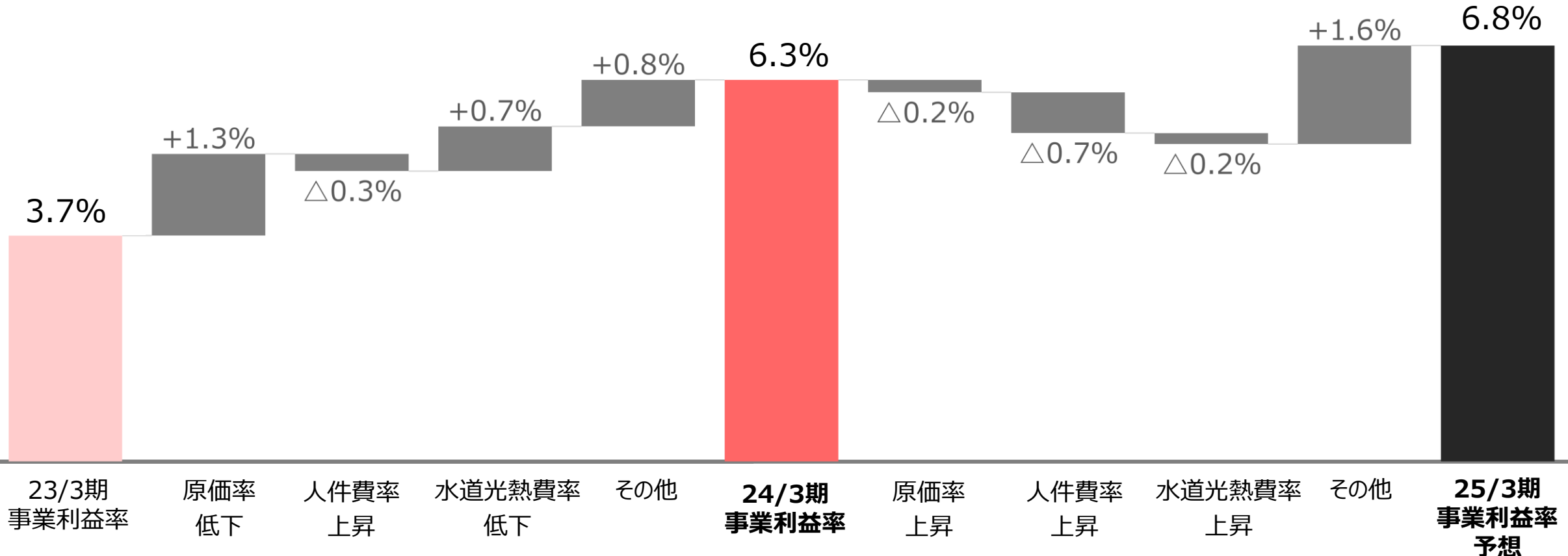
---

## 24/3期実績

価格改定影響を含む増収で、原材料費の高止まりや人件費増加を吸収。水道光熱費は日本国内の電気料金単価の低下により減少

## 25/3期計画

働きやすさ向上や出店増加のための人員拡充や賃金上昇を予定。同時に人材配置の適正化を進める。原材料費は高止まりを想定。M&A関連費用など一過性コストがなくなり、本社費用は減少

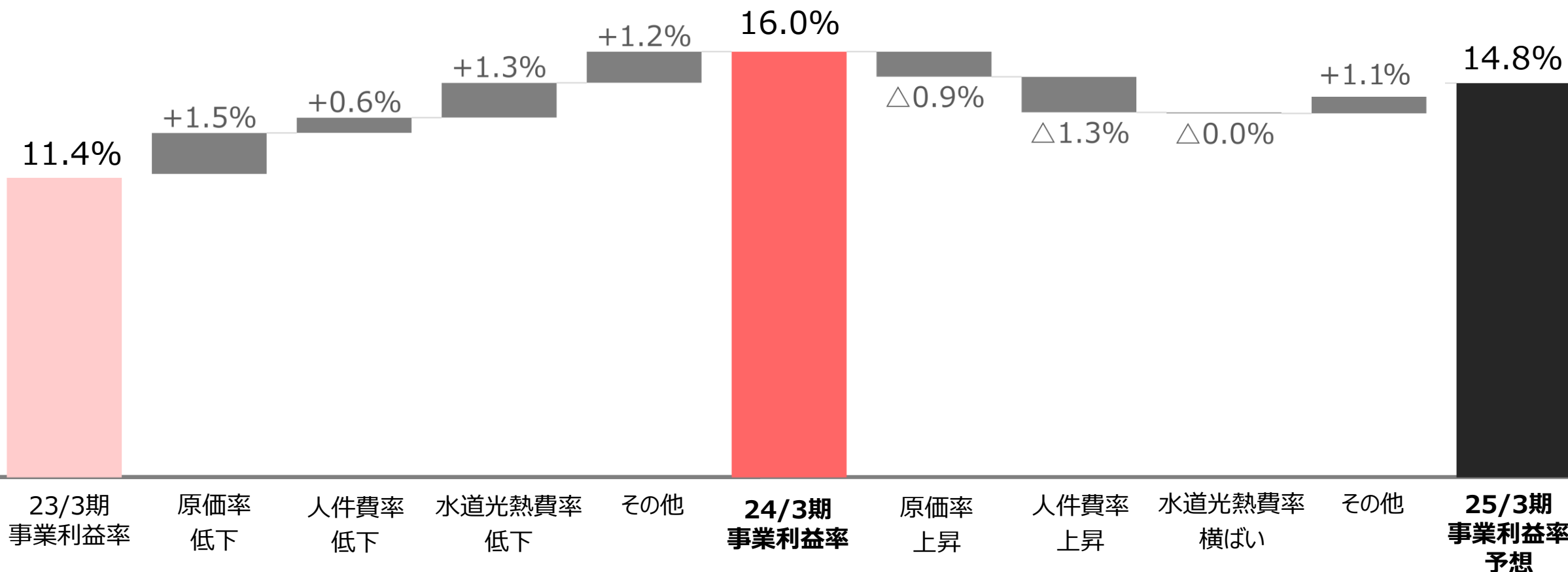


## 24/3期実績

23年3月と24年1月の価格改定影響を含む増収で原材料費の高止まりや人件費増加を吸収。水道光熱費は電気料金単価の低下により減少

## 25/3期計画

働きやすさ向上や出店増加のための人員拡充や賃金上昇を予定。同時に人材配置の適正化を進める。原材料費は高止まりを想定

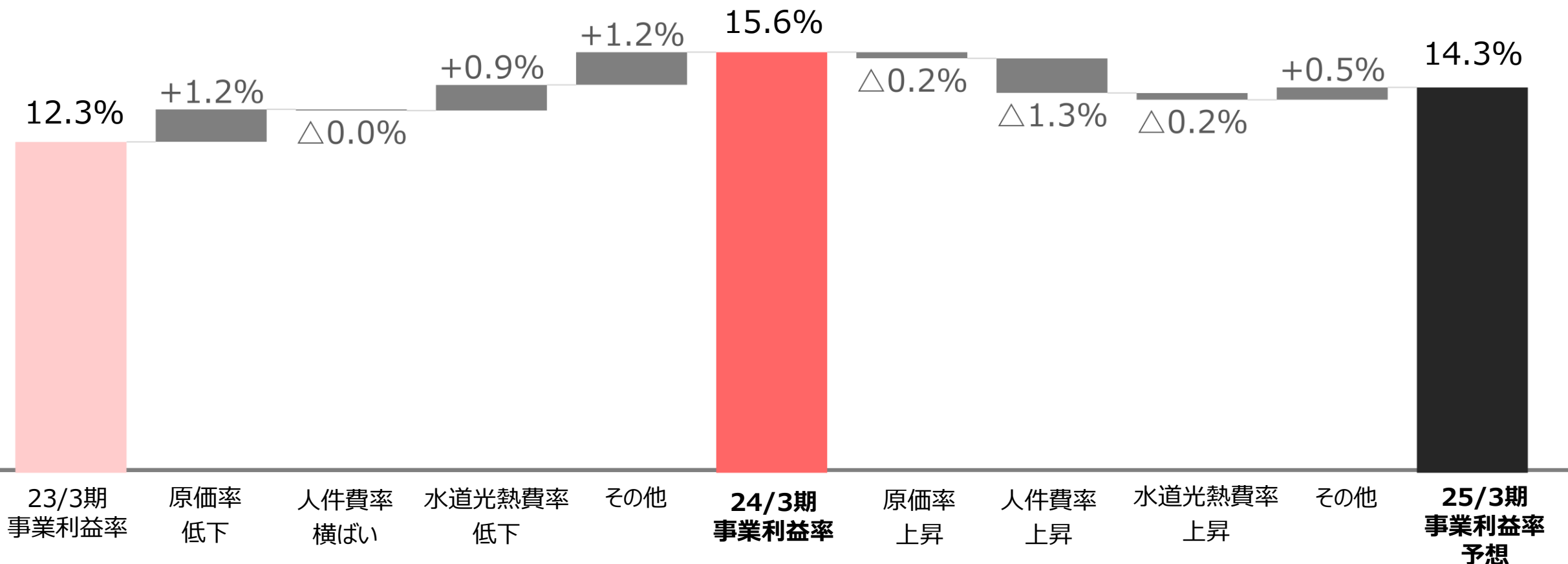


## 24/3期実績

人件費が増加、原材料費は高止まりするも、増収で比率を抑制。水道光熱費は電気料金単価の低下により減少した結果、利益率が大幅に上昇

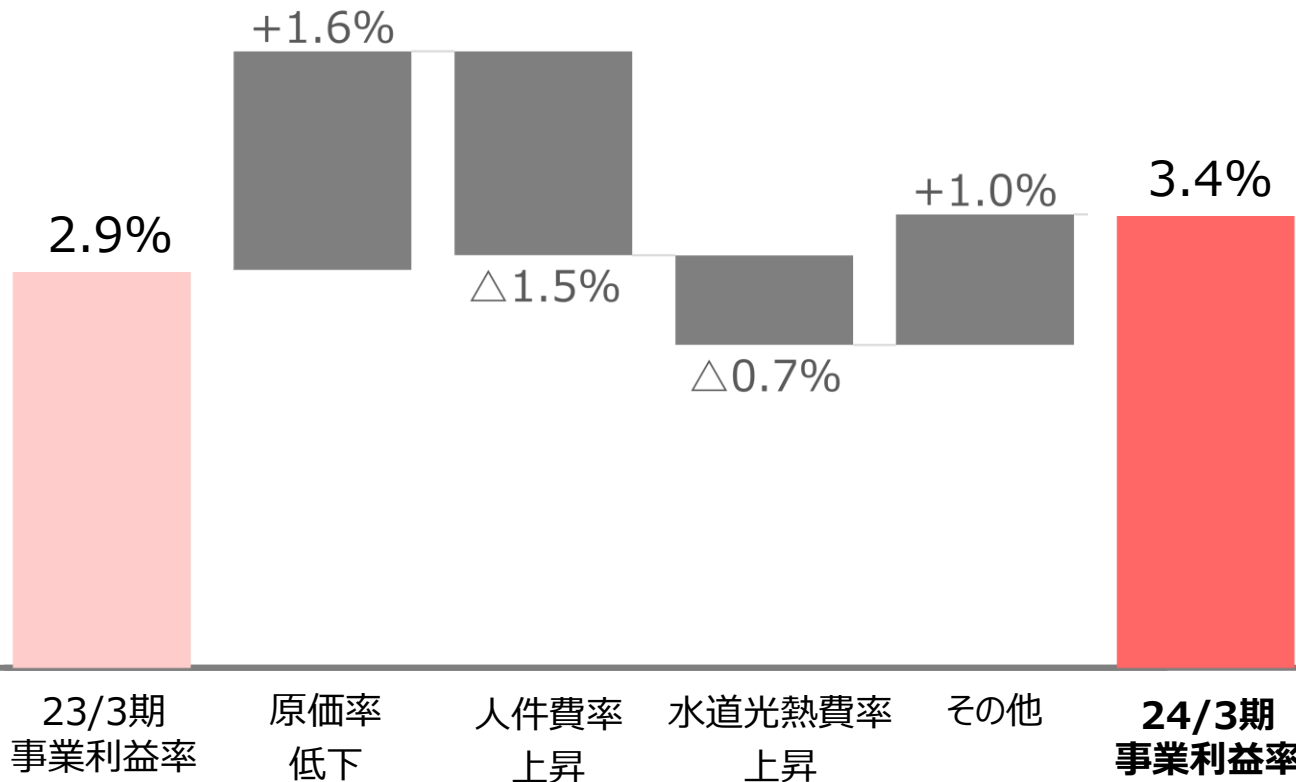
## 25/3期計画

出店加速に向けた人員拡充やトレーニング費用、賃金上昇により店舗人件費が増加。また、全業態が投資フェーズから拡大フェーズに移行したと判断し、本社で負担していた業態関連業務の費用と負担先を一致させることにより、セグメント人件費が増加。原材料費は高止まり、電気料金単価は通年では横ばいを想定



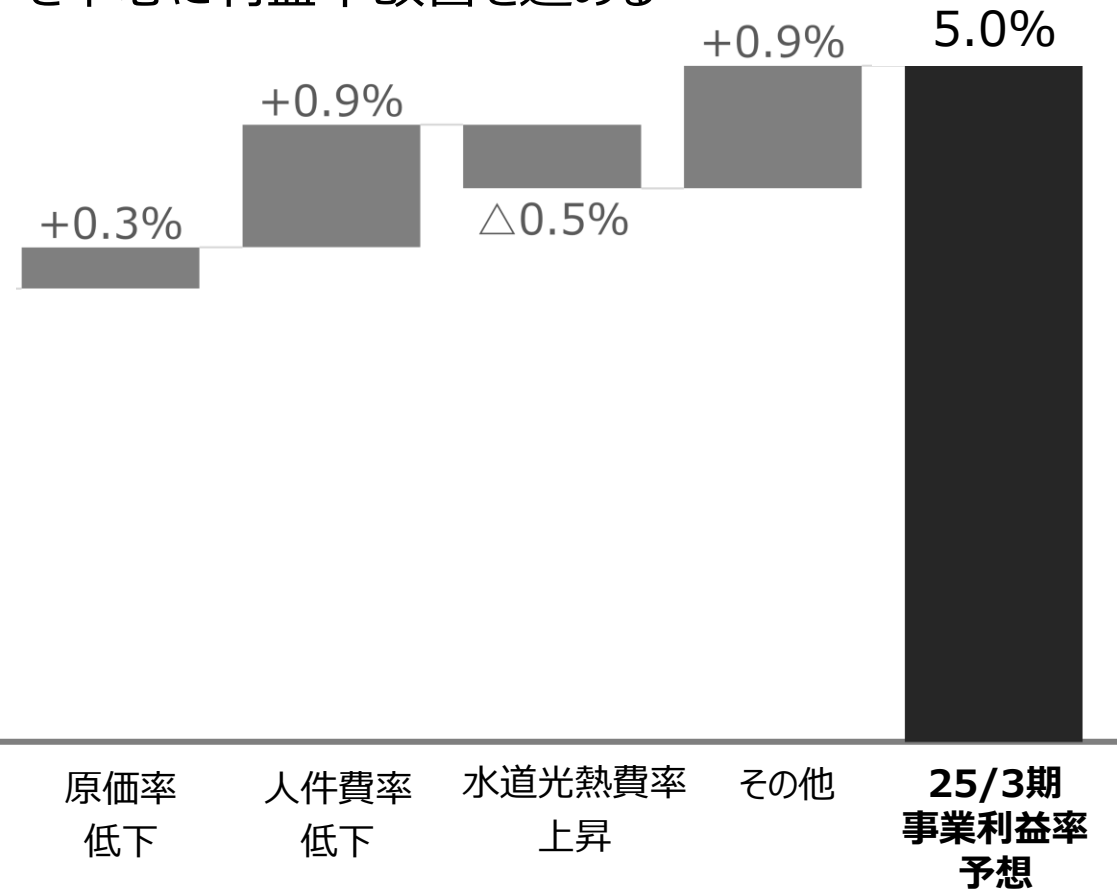
## 24/3期実績

Fulham Shore子会社化に加えて、既存業態の増収とコストコントロールにより、原材料費は増加したものの売上比率は低下。人件費は米国ローカルバディとの関係見直しに伴う一過性費用により増加。電気料金が増加



## 25/3期計画

1人当たり賃金は増加するものの、増収や人員配置の適正化、前期の一過性費用がなくなること等により、人件費比率は低下を見込む。不採算店舗を中心に利益率改善を進める



## **6. 2023-28/3期 中長期経営計画の進捗**

---



28/3期を最終年とする中長期目標達成に向けた新3か年計画を公開

## 24/3期まで

- 国内外で店舗あたり売上が増加
- 各業態で勝ち筋の強化、成功の再現性向上が進む
- **国内の収益性は計画を上回って上昇**
- Fulham Shore社子会社化により、メジャーカテゴリのピザ業態を取得
- 出店は資材高騰影響で進捗に遅れ

### 24/3期

売上収益: 約2,320億円  
事業利益: 約145億円  
事業利益率: 6.3%  
営業利益: 約116億円  
営業利益率: 5.0%  
店舗数: 1,951店舗

## 新3か年計画

- 国内外で出店攻勢、多国籍展開
- **成長と業績改善の期待が大きい業態・エリアを優先してリソース投入**
- 資本コストを意識した経営とポートフォリオマネジメント強化

### 27/3期

売上収益: 3,625億円  
事業利益: 305億円  
事業利益率: 8.4%  
営業利益: 265億円  
営業利益率: 7.3%  
店舗数: 3,680店舗

## 中長期目標

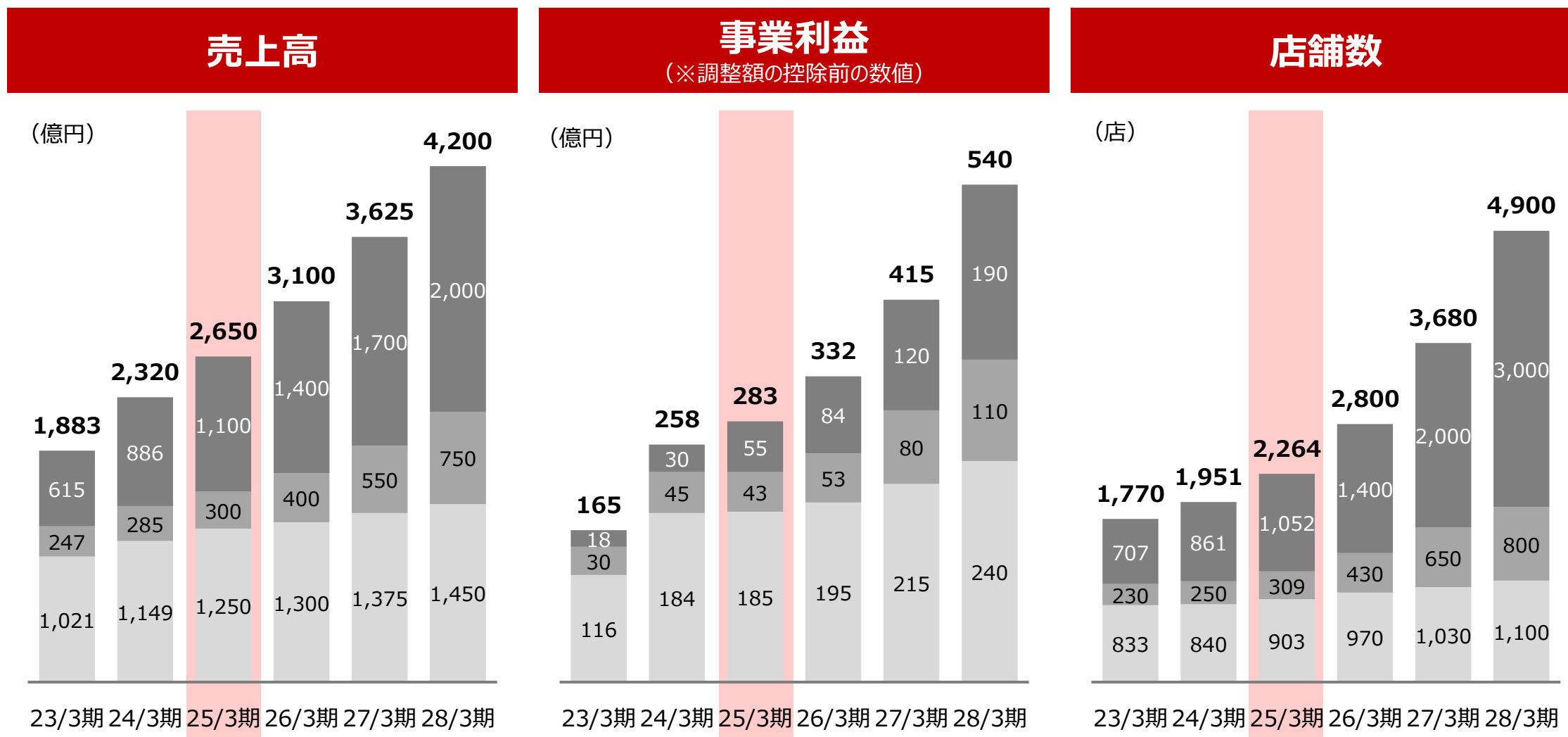
- **真のグローバルフードカンパニーとして、世界の大手外食企業に伍する位置付けを確立**

### 28/3期

売上収益: 4,200億円  
事業利益: 420億円  
事業利益率: 10%  
営業利益: 380億円  
営業利益率: 9%  
店舗数: 4,900店舗

新たに28/3期の事業利益の内訳と、27/3期計画を公表。28/3期についてのみ新規のM&Aを含めた計画値

■:丸亀製麺 ■:国内その他 ■:海外事業

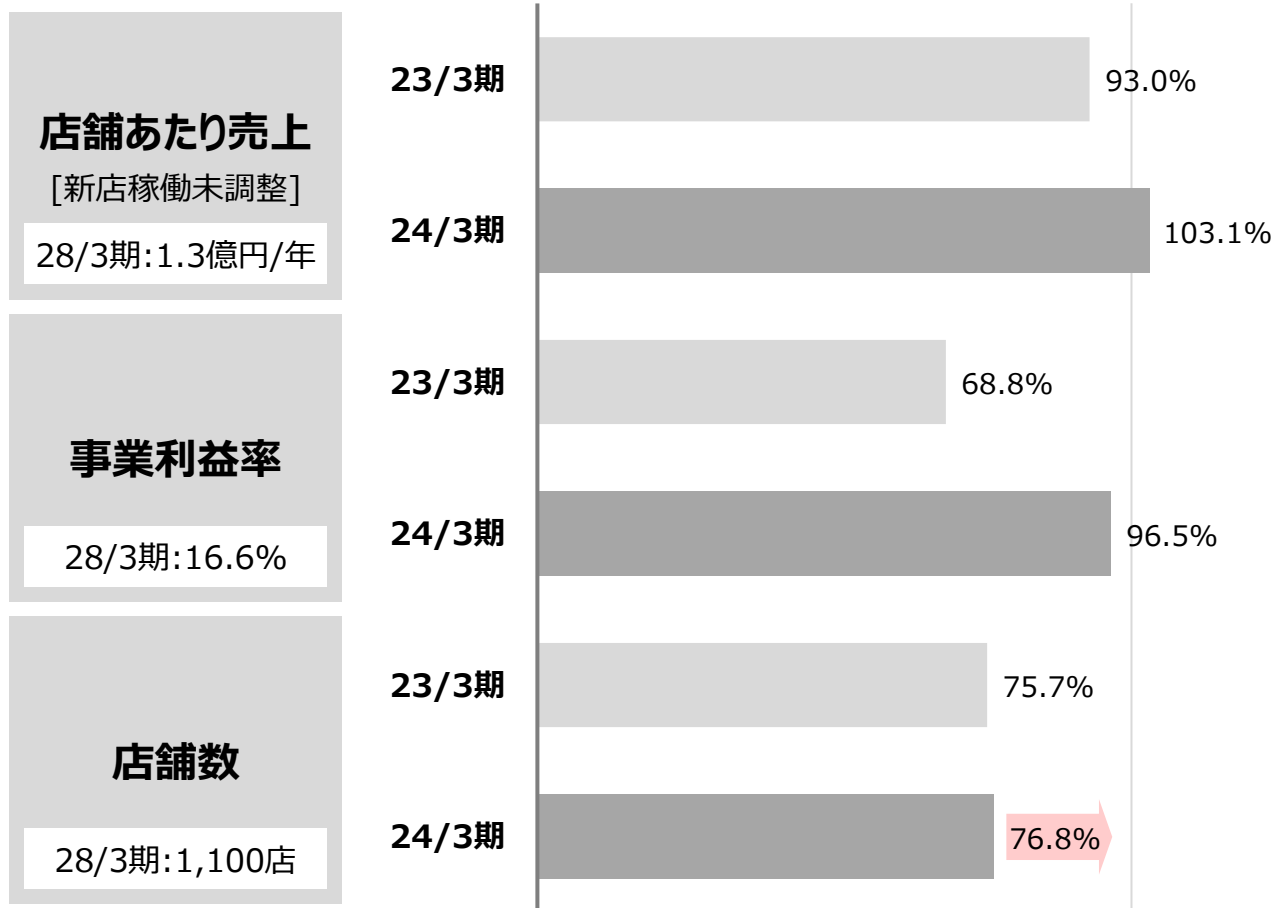


28/3期目標に向けて、丸亀製麺は店舗数の拡大が最重要。既に出店が進むロードサイドでのカニバリ抑制と、ビルインでの出店を強化していく。

## 中長期目標と現在地

## 今後の見通し

### 28/3期目標



- これまで高売上が期待できる出店ポイントを優先して展開してきた。今後は月商が一定水準に留まる立地ポイントへの出店も増加する予定

- 事業利益率は、イートイン・テイクアウトを両立したオペレーションの成熟、DX・設備投資などを通じて引き続き改善を目指す

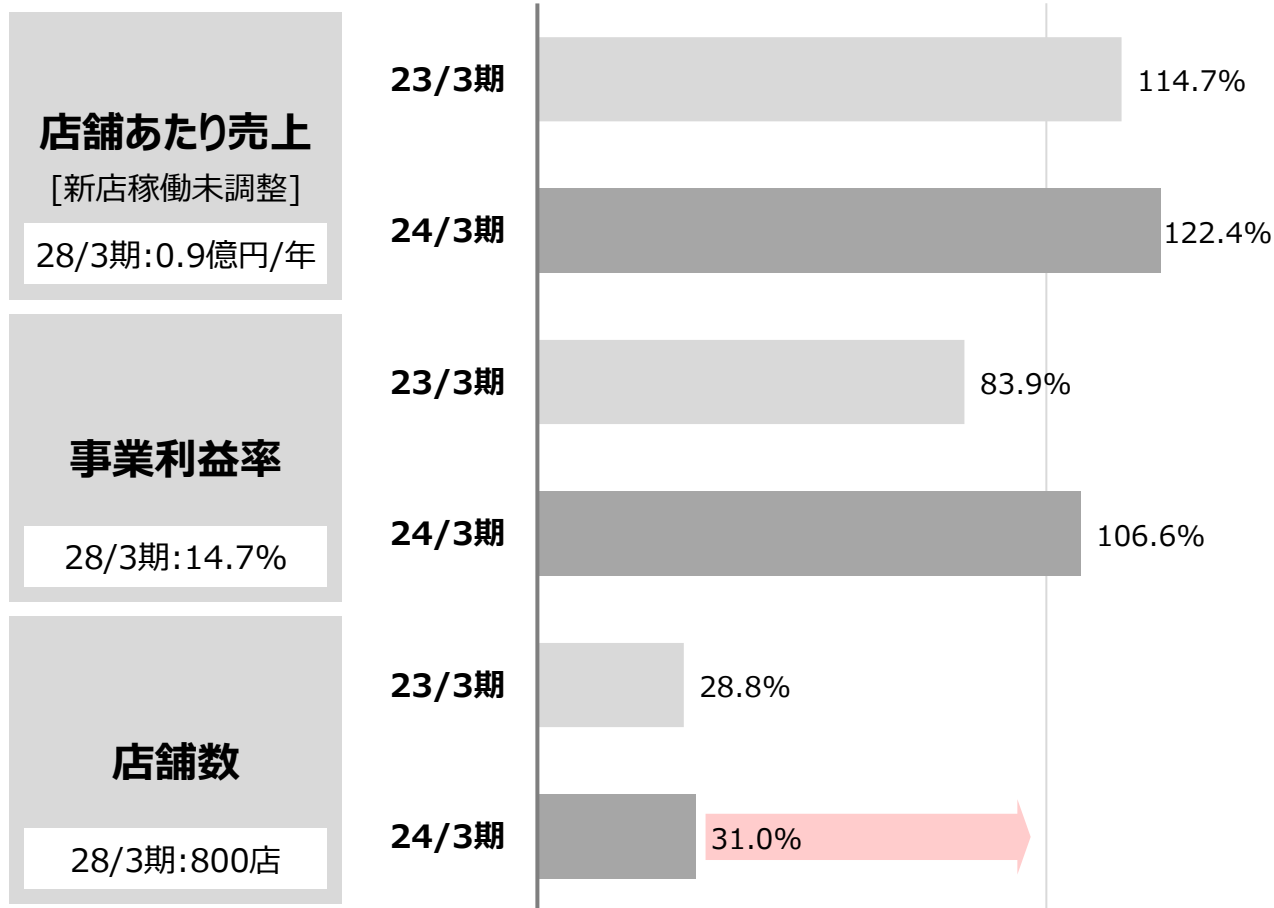
- 店舗数については、28/3期の1,100店舗に向けて年間60-70店舗の安定的な純増が必要
- 既に一定出店できているロードサイドでカニバリを抑制した精度の高い出店と、ビルインでの出店を強化

増収基調と事業利益率を維持しながら、店舗数を拡大することが重要課題。  
 既存のモデルを精度高く出店していくとともに、新たな店舗・立地モデルを展開する

## 中長期目標と現在地

## 今後の見通し

### 28/3期目標

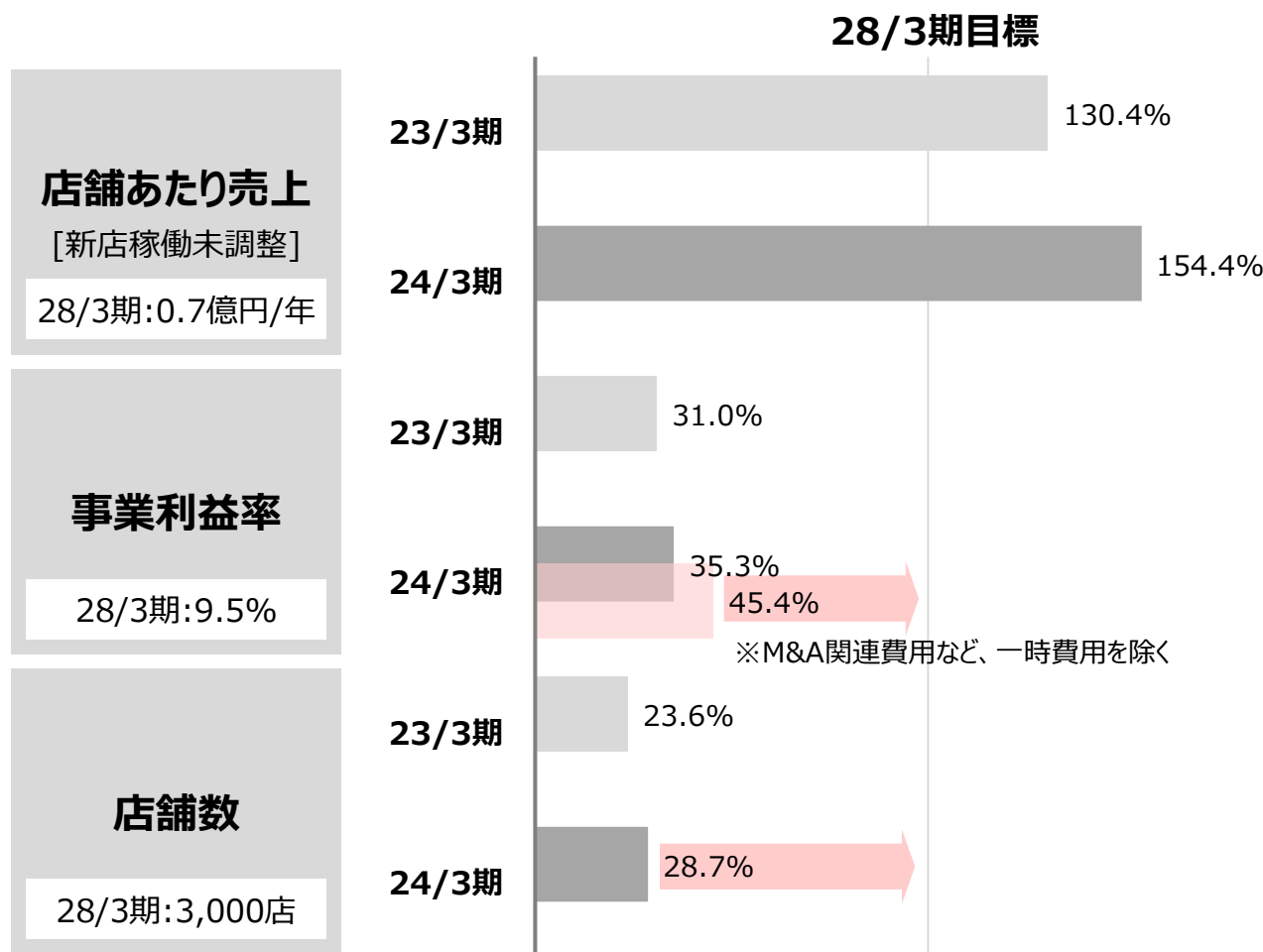


- 高売上の業態・モデルを優先して出店
- 既存店に対しての出店数の割合が大きく増えるため、稼働率を考慮しない店舗あたりの売上は減少する見通し
- 出店コストに加えて、急展開を支えるプロモーター体制（立地探索、マーケティング等）の整備など、一定の投資が発生していく
- 急拡大の先には従来の店舗モデルとは異なる、小規模なモデル等も出てくることで、店舗当たり平均利益率は24/3期の水準にはならないと予想
- 店舗数については、28/3期の800店舗に向けて、今後数年間で年間100店舗以上の純増体制を整えていく
- 既存のモデルを精度高く出店していくとともに、新たな店舗モデル・立地モデル等での展開も同時並行で進めていく

海外については、事業利益率を恒常的に引き上げながら、店舗数の拡大を進める。  
特に、主要業態であるTam Jai、Marugame Udon、Fulham Shoreに注力

## 中長期目標と現在地

## 今後の見通し



- (FC比率などを考慮しない) 店舗あたり売上は今後、FC店舗の拡大によって引き下がっていく見通し

- 事業利益率は、M&A費用などの一時的費用を除けば、中計水準に向かって大きな前進があった評価
- FCの進展と、主要業態 (Tam Jai/Marugame Udon) の新規展開国の早期収益化により、収益性を引き上げる

- FCも含めた出店拡大を目指す。主な牽引役は以下；
  - ✓ Tam Jai: 中国本土での早期出店加速
  - ✓ Marugame Udon: 既進出国のインドネシア/フィリピン/ベトナムに加えて、中韓などの重点国でFC展開
  - ✓ Fulham Shore: 出店精度を早期改善し、出店フェーズに移行

今回は【1】丸亀製麺の取り組み、【2】国内の出店加速、【3】海外の選択と集中についてご報告

重点テーマ	取り組み概要	丸亀	国内他	海外
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 × 丸亀製麺【1】 ・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 × 海外事業【3】 ・競争優位な業態に重点投資で数百~千店舗単位の展開を創出		✓	✓
	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	(✓) ←	(✓) ↔	✓
	⑩ グループ機能のグローバル化 ・グローバル展開を支える本社・営業機能の確立	(✓) ←	(✓) ←	✓
	⑪ 出店力の強化 × 丸亀製麺・国内その他【2】 ・体制強化	✓	✓	✓

## 1 営業とマーケティングの連携強化で客数・リピート増加

### 《麺職人 全店配置による品質訴求》

- 2024年3月に全店に麺職人配置完了
- 麺職人にフォーカスしたマーケティングを展開した結果、NPSスコア\*が大幅に上昇
- 同時に従業員モチベーションも向上し、ブランド価値にもポジティブ影響



麺職人の制服は襟元が紺色。資格取得後も技術向上のため日々研鑽を積んでいる



製麺・調理シーン、生地熟成庫や小麦粉見本などを見やすく配置し、製麺所感を強化

### 《店舗改装》

- テイクアウトなどの新たなオペレーションに対応した改装と、本格的な製麺所の風景を再現した改装を同時に実施
- 24/3期に改装した店舗の売上は改装前と比較して**平均15%以上増加**
- 25/3期も約100店ペースで改装予定

## 2 フェア商品・価格改定による収益引上げ

### 《季節ごとのフェア商品をさらに強化》

- 今後も人気商品、新作を続々投入予定



焼きたてシリーズ  
累計2,000万食突破  
焼きたて牛すきごぼ天  
ぶっかけうどん



4/23-6月下旬  
トマたまカレーうどん



4/23～数量限定販売  
俺たちの豚汁うどん

### 《価格改定》

- 2024年1月16日価格改定後も、客数は増加基調
- 今後のコスト動向を注視し、必要に応じて検討

## 《唯一無二の感動体験と高収益性の両立へ》

**NPS x1.5超**  
(24年2月 vs 23年2月比)

\*NPS (Net Promoter Score): 顧客ロイヤルティや継続利用意向を測る指標

## 顧客幸福度ランキング2024

**うどん・牛丼チェーン大手 1位**

2024年3月27日公表

日経クロストrend、ファン総合研究所による調査

業界順位	ブランド	顧客幸福度	推奨意向
1	丸亀製麺	74.7	53.7%
2	牛丼A社	33.8	39.7%
3	牛丼B社	72.1	41.6%
4	うどんA社	71.1	34.5%
5	牛丼C社	70.6	36.4%

「ブランド」が在ることで、顧客自身が幸せを感じる、関わる人たちを幸せにする、存在に感謝できる等の質問に対する得点

調査対象：  
全国でうどん・牛丼チェーンを利用した経験のある20-69歳の男女

→日経クロストrend記事「吉野家、松屋、丸亀は何位？牛丼・うどん「幸福度」ランキング&詳細

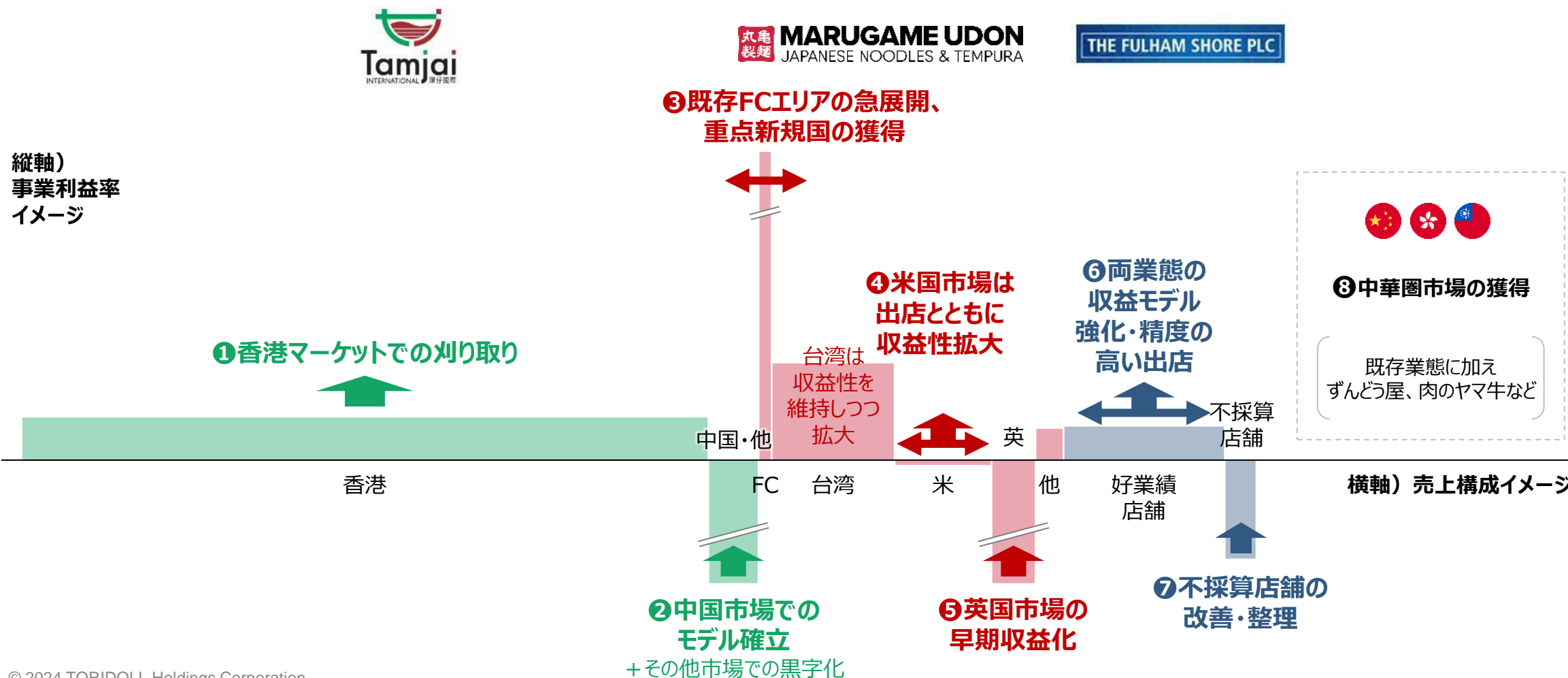
丸亀製麺、国内その他は、高収益体質を維持しながら、出店加速のフェーズに移行

		丸亀製麺	コナズ珈琲	ずんどう屋	その他 肉のヤマ牛/晩杯屋 天ぷらまきの/豚屋とんー など
出店可能な ポイントを広げる	出店ポイントの精査	<ul style="list-style-type: none"> <li>カニバリを精査した出店ポイントの積み増し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関東1都3県を優先しつつ、全国での検証を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東日本など、全国展開に向けた出店ポイントの精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再現性検証の段階から、出店加速に向けた出店ポイントの精査</li> </ul>
	新たなモデルの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型ビルインモデルの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市型ビルインモデルや専門業態の派生を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来のロードサイド、繁華街ビルインのモデルから、SCモデルなどを模索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再現性が検証できた店舗を優先しつつ、違う立地モデル等も検討開始</li> </ul>
	投資コストの抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>低CAPEXモデルでの出店ポテンシャルを獲得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>出店加速によるボリュームディスカウントの獲得</li> </ul>	
その出店ポイント 確実に抑える	体制拡充		<ul style="list-style-type: none"> <li>急速出店に対応したプロモーター/トレーニング体制の拡充</li> </ul>		
	設計/開発の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>イートイン/テイクアウト両立モデルの標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厨房レイアウトの標準化、出店加速によるボリュームディスカウントの獲得</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>居抜きでの出店ポイントの獲得、居抜き店舗の開発ケイパビリティの強化</li> </ul>			



海外事業の牽引役となるTamJai/MARUGAME UDON/Fulham Shoreの成長・業績引上げと、中華圏市場の獲得に注力

## 直近における優先アジェンダ（縦軸・横軸は24/3期の数値イメージ）



食の感動で、  
この星を満たせ。

**TORIDOLL→**

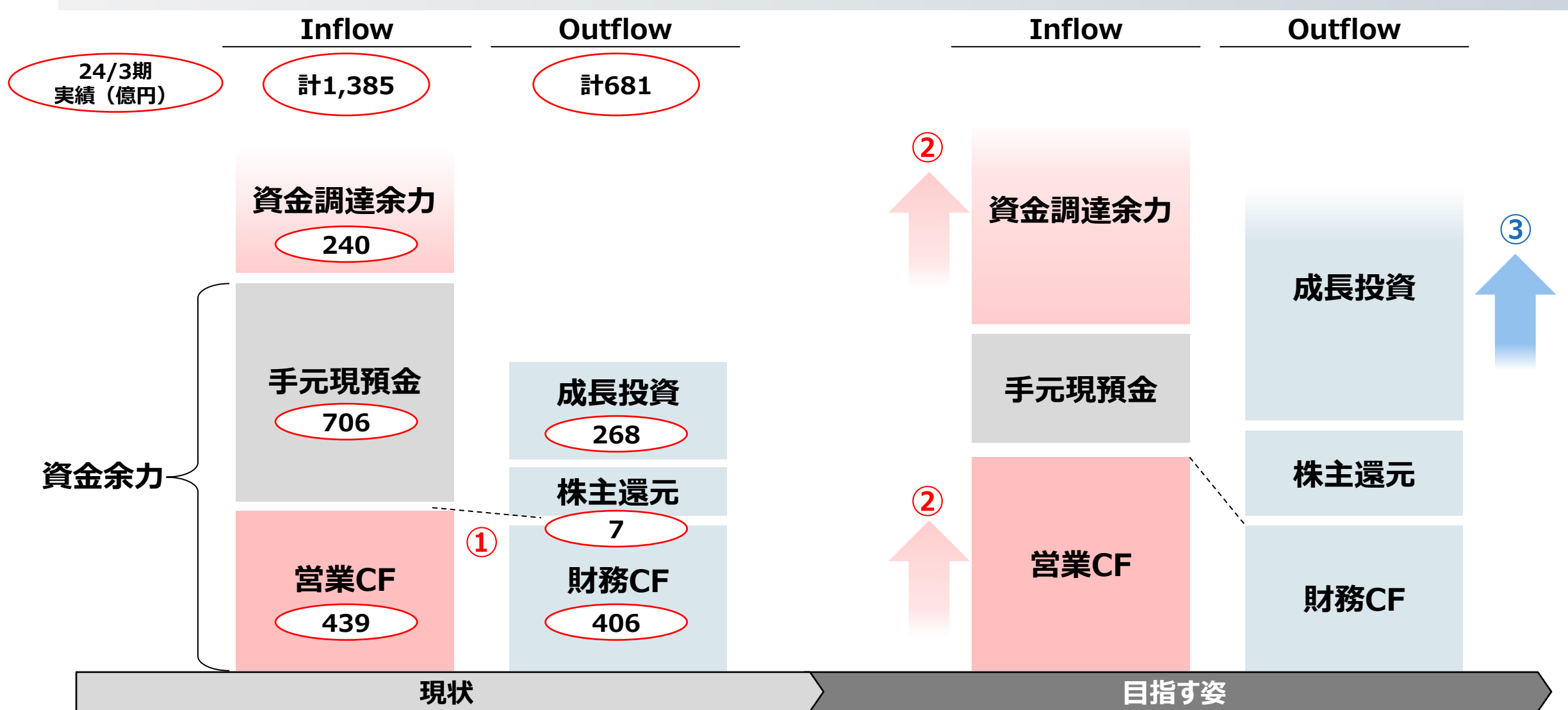
# 7. 資本コストと株価を意識した経営について

---

キャッシュアロケーションを強く意識し、企業価値の増大に貢献/繋げることが重要であると認識



# キャッシュフローの現状と目指す姿



① 営業CFと財務CFのバランスを重視

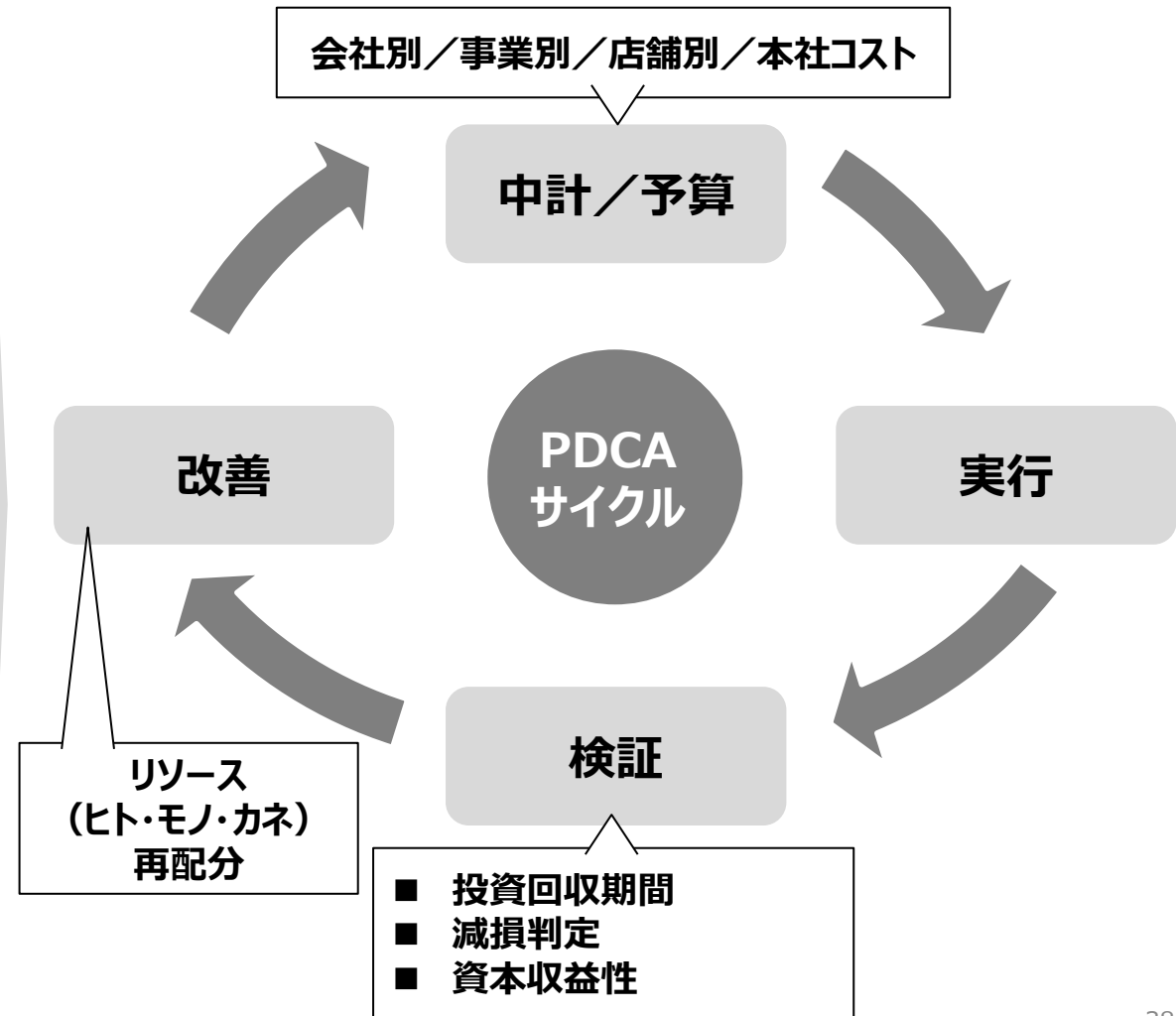
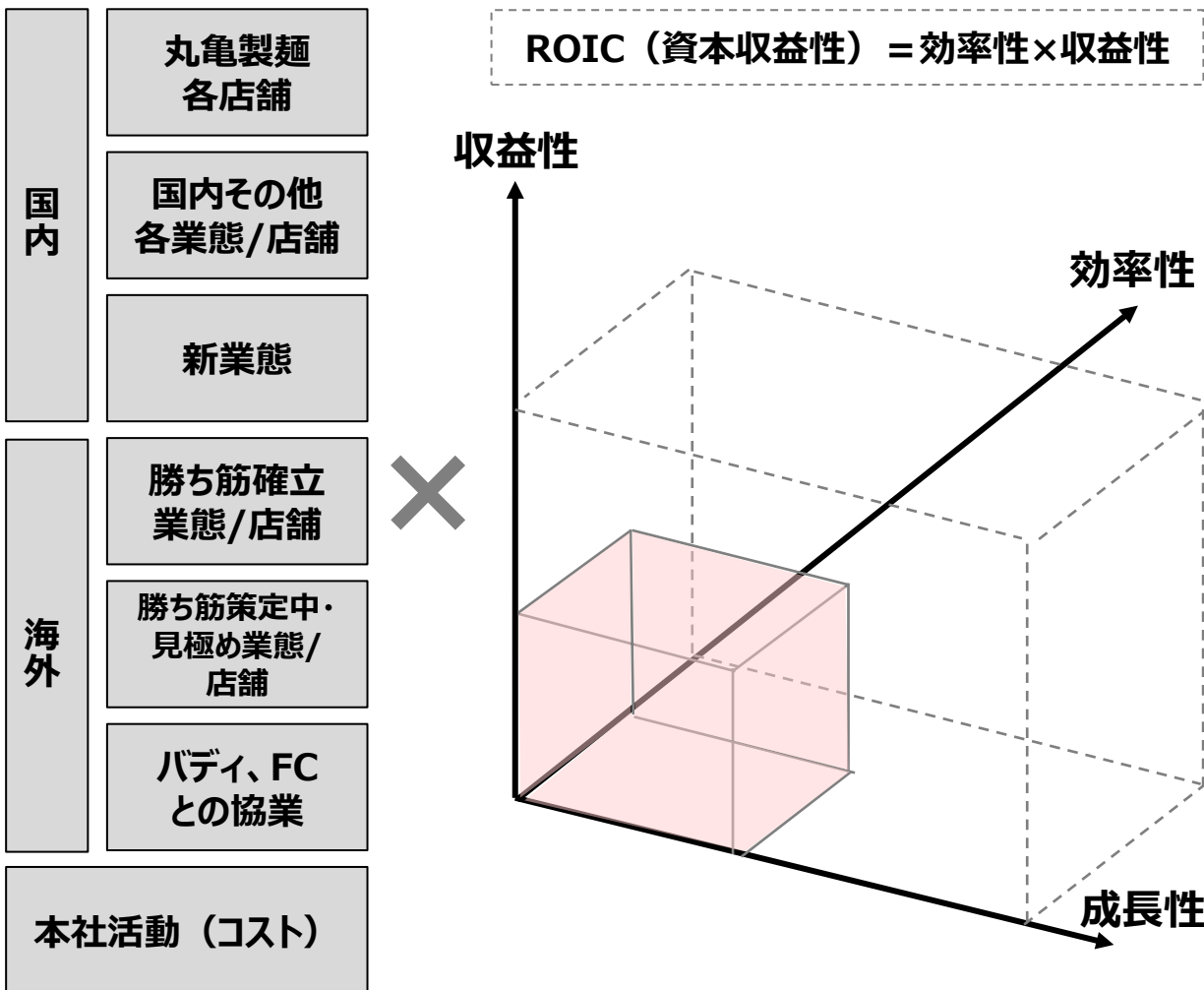
② 営業CFが良化することで、手元現預金と資金調達余力が高まり、財務健全性を維持しながら成長投資を行える

③ 上記バランスを維持しながら規模成長することで、資金調達余力を活用した、より大規模な投資（成長）が可能となる

事業・業態・店舗を資本収益性（効率性×収益性）×成長性で把握し、投資に対して優先順位付けする。  
その計画・予算に対して、PDCAサイクルをきちんと回し、特に検証・改善フェーズをファイナンス視点でサポートする

## ポートフォリオマネジメントの基礎要素

## PDCAサイクル

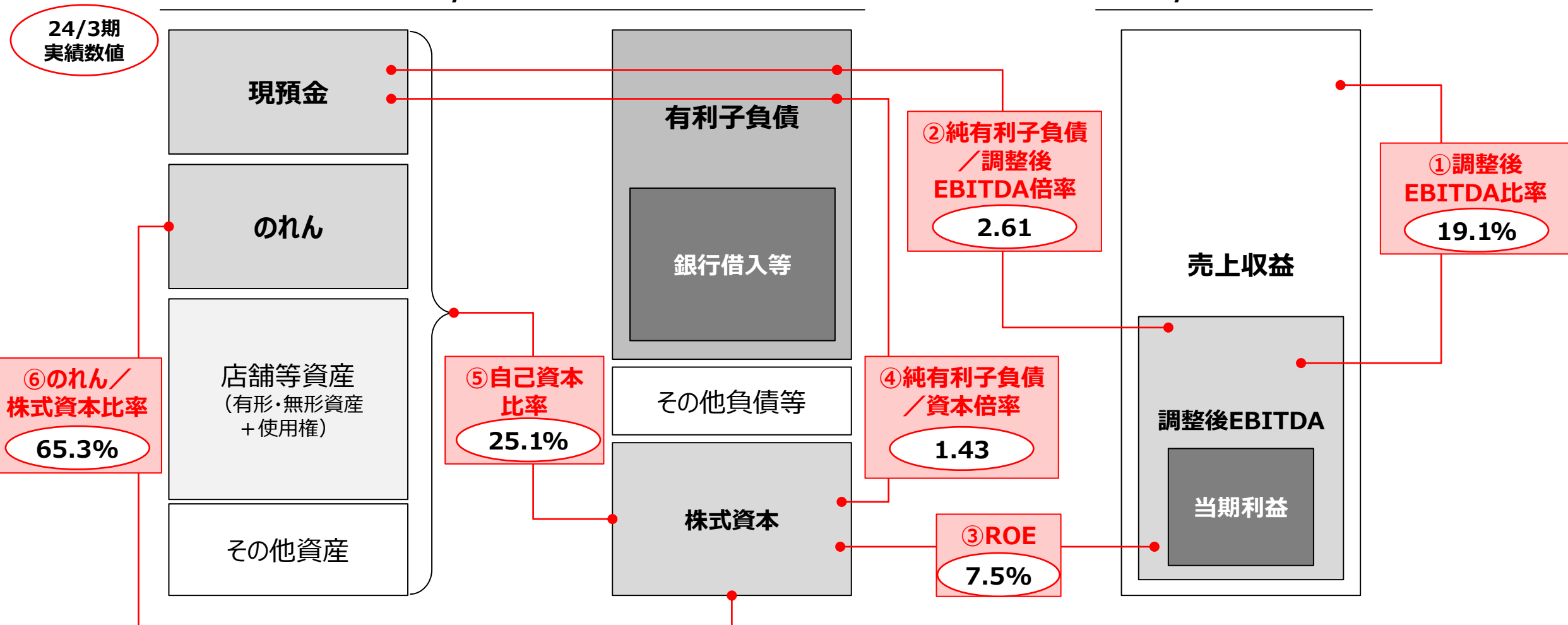


6つの指標をモニタリングし、バランスを意識し事業活動を支援・提言していく。24/3期は各指標のバランスは概ねとれて  
いると認識。今後は事業成長を実現しつつ、原材料費、人件費等の高止まりに対し更なる収益性向上が課題。

## B/Sイメージ

## P/Lイメージ

24/3期  
実績数値



# 株主還元方針（一部変更、24/3期期末配当、25/3期配当予想）

24/3期期末配当は1株当たり9.0円、25/3期通期予想は同10.0円とする。  
25/3期より累進配当方針を宣言し、当社成長と株主還元の更なる両立を目指す。

## 新還元方針（変更箇所）

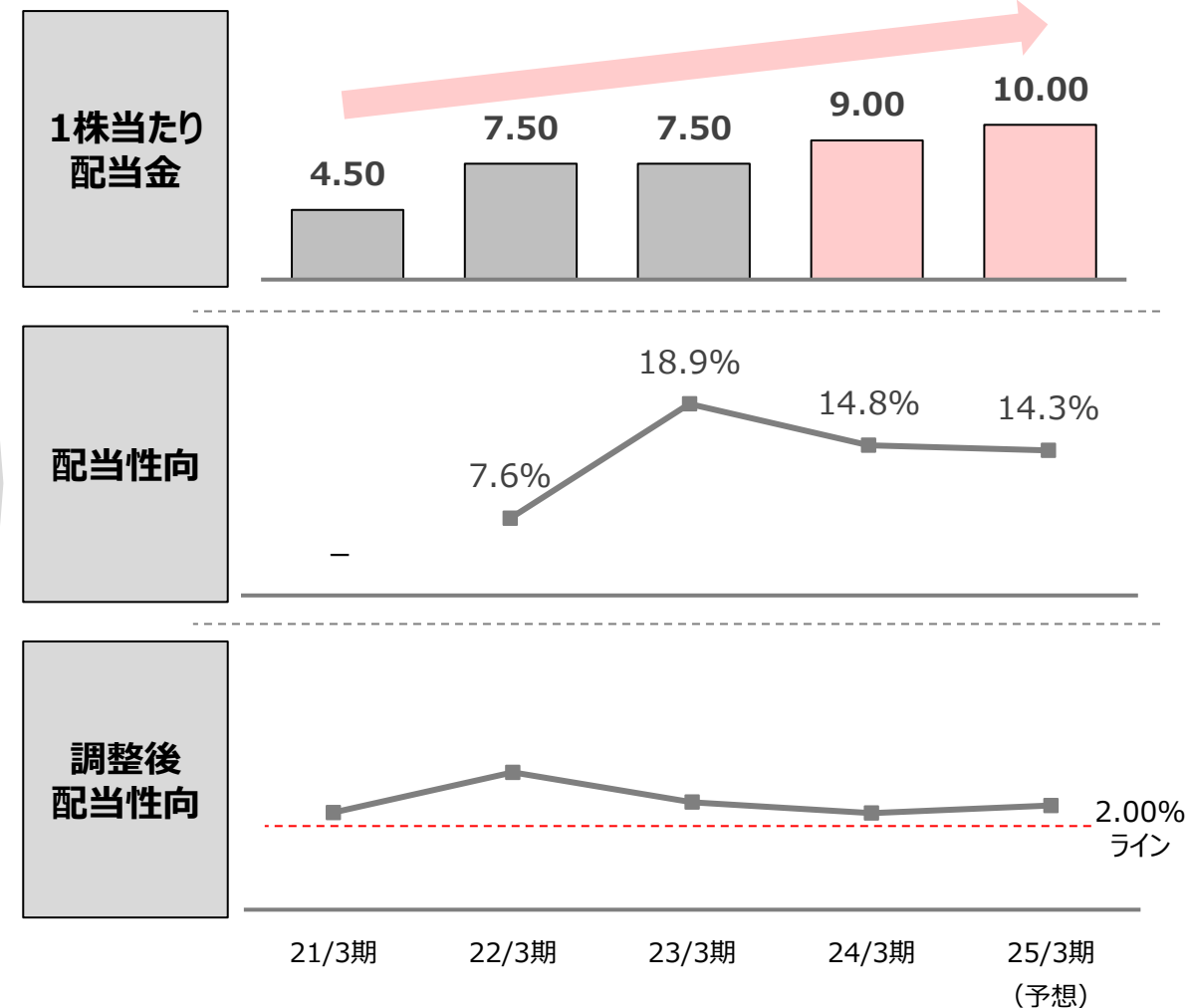
株主の皆様に適正な利益還元を行うことは重要な課題であると考えており、グループの成長のために必要な投資を行うため内部留保の充実を図りながら、業績に応じて累進配当を実施していくことを基本方針とします。

具体的には、原則配当性向（①）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）2%を下限とし、**かつ、特別配当を除き前期以上の1株当たり配当金額の配当を行うこと**とします。

① 配当総額÷親会社の所有者に帰属する当期純利益×100

② 配当総額÷（親会社の所有者に帰属する当期純利益+減価償却費及び償却費+その他営業費用-その他営業収益+減損損失+非経常的費用項目）×100

## 24/3期期末、25/3期予想





食の感動で、  
この星を満たせ。

**TORIDOLL→**

# 8. 補足資料

---

# 25/3期連結業績予想 当期比

24/3期上期は金融収益10億円を計上したが、25/3期計画には為替影響を受ける金融収支を織り込んでいない差分により上期計画の当期利益は前年同期比減。事業利益、営業利益は、上期・下期共に増益を計画

(百万円)

	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率
<b>売上収益</b>	231,952	265,000	+33,048	+14.2%	112,602	130,570	+17,968	+16.0%	119,350	134,430	+15,080	+12.6%
<b>事業利益</b>	14,536	18,100	+3,564	+24.5%	8,073	9,310	+1,237	+15.3%	6,463	8,790	+2,327	+36.0%
売上比	6.3%	6.8%	+0.5%		7.2%	7.1%	△0.1%		5.4%	6.5%	+1.1%	
減損損失	△ 2,539	△ 3,300	△761	-	△102	△300	△198	-	△2,438	△3,000	△562	-
その他の営業収益	929	300	△629	△67.7%	503	150	△353	△70.2%	426	150	△276	△64.8%
その他の営業費用	△ 1,279	△ 1,000	+279	-	△536	△500	+36	-	△743	△500	+243	-
<b>営業損益</b>	11,647	14,100	+2,453	+21.1%	7,938	8,660	+722	+9.1%	3,709	5,440	+1,731	+46.7%
売上比	5.0%	5.3%	+0.3%		7.0%	6.6%	△0.4%		3.1%	4.0%	+0.9%	
<b>親会社の所有者に 帰属する当期利益</b>	5,675	6,460	+785	+13.8%	4,598	4,220	△378	△8.2%	1,077	2,240	+1,163	+108.0%
売上比	2.4%	2.4%	0.0%		4.1%	3.2%	△0.9%		0.9%	1.7%	+0.8%	
EPS (円)	39.58	60.70	+21.12	+53.4%								
為替レート (期中平均)	実績	前提			実績	前提			実績	前提		
USD	141.2円	140.6円			136.5円	140.6円			145.9円	140.6円		
HKD	18.6円	18.5円			18.2円	18.5円			18.9円	18.5円		
EUR	153.2円	157.0円			147.9円	157.0円			158.4円	157.0円		
GBP	176.2円	185.0円			169.3円	185.0円			183.2円	185.0円		
(参考*) GBP	182.7円	185.0円			179.0円	185.0円			186.4円	185.0円		

Fulham shore社連結後の2023年7月からの期間平均レート (売上収益を基準に便宜的算出)

# 25/3期セグメント別業績予想 当期比

TORIDOLL→

(百万円)

丸亀製麺	通期				上期				下期			
	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率
売上収益	114,856	125,000	+10,144	+8.8%	58,378	63,640	+5,262	+9.0%	56,478	61,360	+4,882	+8.6%
事業利益	18,351	18,500	+149	+0.8%	9,690	9,830	+140	+1.4%	8,660	8,670	+10	+0.1%
売上比	16.0%	14.8%		△1.2%	16.6%	15.4%		△1.2%	15.3%	14.1%		△1.2%
既存店前年同期比												
売上高	111.2%	106.0%		△5.3%	112.1%	107.1%		△5.0%	110.4%	104.8%		△5.6%
客単価	108.4%	102.0%		△6.5%	108.7%	104.2%		△4.5%	108.2%	102.0%		△6.2%
客数	102.6%	103.3%		△3.2%	103.2%	103.1%		△0.1%	102.0%	102.7%		+0.7%
国内その他	通期				上期				下期			
	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率
売上収益	28,460	30,000	+1,540	+5.4%	13,748	14,140	+392	+2.9%	14,712	15,860	+1,148	+7.8%
事業利益	4,451	4,300	△151	△3.4%	2,301	2,130	△171	△7.4%	2,151	2,170	+19	+0.9%
売上比	15.6%	14.3%		△1.3%	16.7%	15.1%		△1.7%	14.6%	13.7%		△0.9%
既存店前年同期比												
売上高	113.7%	101.0%		△12.7%	116.8%	101.9%		△15.0%	110.9%	100.1%		△5.9%
海外事業	通期				上期				下期			
	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率	24/3期実績	25/3期計画	増減額	増減率
売上収益	88,637	110,000	+21,363	+24.1%	40,477	52,790	+12,313	+30.4%	48,160	57,210	+9,050	+18.8%
事業利益	2,970	5,500	+2,530	+85.2%	1,821	2,510	+689	+37.8%	1,149	2,990	+1,841	+160.2%
売上比	3.4%	5.0%		+1.6%	4.5%	4.8%		+0.3%	2.4%	5.2%		+2.8%
既存店前年同期比												
売上高	107.7%	106.9%		△0.8%	107.7%	106.7%		△1.0%	107.7%	107.1%		△0.7%
事業利益 調整額	△11,236	△10,200	+1,036	-	△5,740	△5,160	+580	-	△5,497	△5,040	+457	-
連結売上収益	231,952	265,000	+33,048	+14.2%	112,602	130,570	+43,632	+16.0%	119,350	134,430	+15,080	+12.6%
連結事業利益	14,536	18,100	+3,564	+24.5%	8,073	9,310	+1,237	+15.3%	6,463	8,790	+2,327	+36.0%

# 中長期経営計画 公表値の推移

TORIDOLL→

(億円)

	23/3期			24/3期				25/3期	26/3期	27/3期	28/3期
	'22/5/13 公表計画	'22/11/11 修正計画	実績	'22/5/13 公表計画	'23/5/15 修正計画	'23/11/14 修正計画	実績	'24/5/14 公表計画	'24/5/14 公表計画	'24/5/14 公表計画	'24/5/14 修正計画
<b>売上収益</b>	<b>1,770</b>	<b>1,919</b>	<b>1,883</b>	<b>1,950</b>	<b>2,120</b>	<b>2,310</b>	<b>2,320</b>	<b>2,650</b>	<b>3,100</b>	<b>3,625</b>	<b>4,200</b>
丸亀製麺	970	1,035	1,021	1,020	1,100	1,140	1,149	1,250	1,300	1,375	1,450
国内その他	230	234	247	270	270	270	285	300	400	550	750
海外事業	570	650	615	660	750	900	886	1,100	1,400	1,700	2,000
<b>事業利益</b>	<b>62</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	非公開	<b>97</b>	<b>137</b>	<b>145</b>	<b>181</b>	<b>226</b>	<b>305</b>	<b>420</b>
丸亀製麺	107	118	116	115	133	169	184	185	195	215	240
国内その他	12	27	30	20	33	38	45	43	53	80	110
海外事業	23	16	18	40	28	36	30	55	84	120	190
調整額	-80	-88	-95	非公開	-97	-106	-112	-102	-106	-110	-120
<b>事業利益率</b>	<b>3.5%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.7%</b>	非公開	<b>4.6%</b>	<b>5.9%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.7%</b>	<b>7.3%</b>	<b>8.4%</b>	<b>10.0%</b>
丸亀製麺	11.0%	11.4%	11.4%	非公開	12.1%	14.8%	16.0%	14.8%	15.0%	15.6%	16.6%
国内その他	5.2%	11.5%	12.3%	非公開	12.2%	14.1%	15.6%	14.3%	13.3%	14.5%	14.7%
海外事業	4.0%	2.5%	2.9%	非公開	3.7%	4.0%	3.4%	5.0%	6.0%	7.1%	9.5%
<b>営業利益</b>	<b>40</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	非公開	<b>67</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>141</b>	<b>186</b>	<b>265</b>	<b>380</b>
営業利益率	2.3%	3.7%	4.0%	非公開	3.1%	4.3%	5.0%	5.2%	6.0%	7.3%	9.0%
<b>当期利益</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	非公開	<b>26</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>91</b>	<b>135</b>	<b>200以上</b>
<b>EPS (円)</b>	<b>10.52</b>	<b>41.58</b>	<b>39.6</b>	非公開	非公開	非公開	<b>60.7</b>	<b>69.7</b>	<b>104以上</b>	<b>150以上</b>	<b>200以上</b>
<b>ROE</b>	非公開	非公開	<b>5.8%</b>	非公開	非公開	非公開	<b>7.5%</b>	<b>8%</b>	<b>10%以上</b>	<b>11%以上</b>	<b>12%以上</b>
<b>ROIC</b>	非公開	非公開	<b>1.9%</b>	非公開	非公開	非公開	<b>2.8%</b>	非公開	非公開	非公開	非公開

資本コストを意識した  
経営方針

● 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

● BSマネジメントにおいて健全性指標のバランスにも留意し、適切なキャッシュアロケーションのもとで企業価値の最大化を目指す  
● ポートフォリオマネジメントとして、事業・業態・店舗のROIC（効率性×収益性）×成長性を測定する投資モニタリングを通じて、事業ステージに即した適正な目標水準の策定を目指す

2023年7月に子会社化した英国Fulham Shore社連結により、資産合計は主に無形資産及びのれん、使用権資産等が増加。負債合計は短期借入金、リース負債等が増加。  
親会社所有者帰属持分比率は1.0%減少したものの、25.1%と健全性を維持

(百万円)

	23/3期末	24/3期末	増減額
資産合計	266,235	322,357	+ 56,122
流動資産	77,801	85,960	+ 8,159
（うち、現金および現金同等物）	67,456	70,627	+ 3,171
非流動資産	188,434	236,397	+ 47,963
負債資本合計	266,235	322,357	+ 56,122
負債合計	188,078	231,996	+ 43,918
（うち、有利子負債）	157,379	186,898	+ 29,519
流動負債	59,470	92,583	+ 33,114
非流動負債	128,608	139,412	+ 10,804
資本合計	78,158	90,361	+ 12,204
（うち、親会社の所有者）	69,566	80,827	+ 11,261

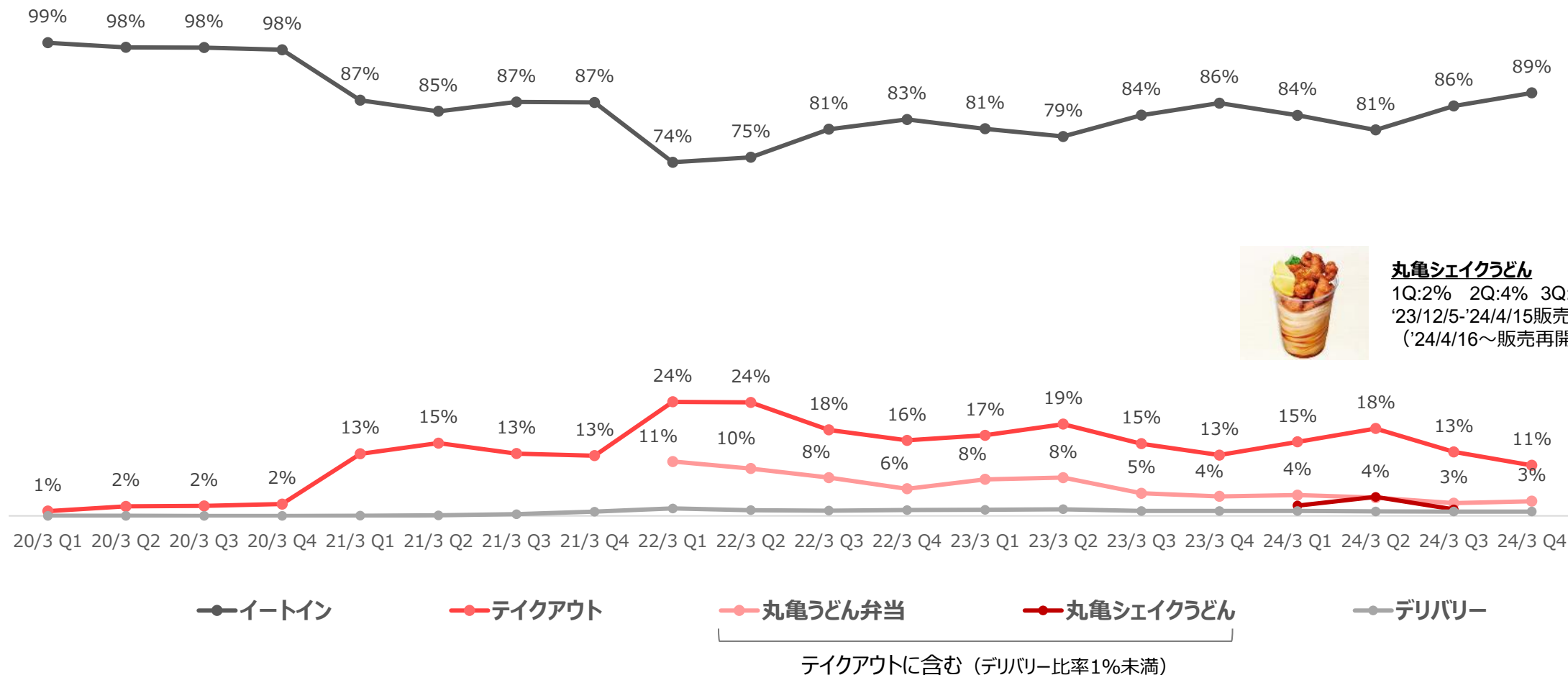
※評価期間中のため、一部科目は暫定額

増収等により、政府補助金（前年同期は44億円）を除いても営業キャッシュ・フローは増加。  
英国Fulham Shore社取得に要した支出167億円等により投資キャッシュ・フローが大幅に増加したため  
フリーキャッシュフローが減少

(百万円)

	23/3期	24/3期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,595	42,794	+10,200
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,863	△26,817	△14,954
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,783	△16,548	△7,764
フリーキャッシュ・フロー	20,731	15,977	△4,754
現金同等物の増減額	11,948	△570	△12,518
現金および現金同等物の期末残高	67,456	70,627	+3,171

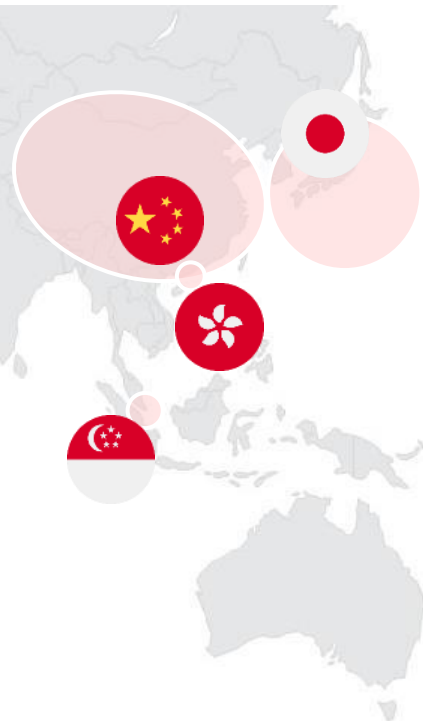
「丸亀うどん弁当」(21年4月発売)の大ヒットにより、23/3期1Qからテイクアウト比率上昇。  
 イートイン好調による比率変動はあるものの、テイクアウトカテゴリーを確立し、収益は堅調



**丸亀シェイクうどん**  
 1Q:2% 2Q:4% 3Q:1%  
 '23/12/5-'24/4/15販売休止  
 ('24/4/16~販売再開)



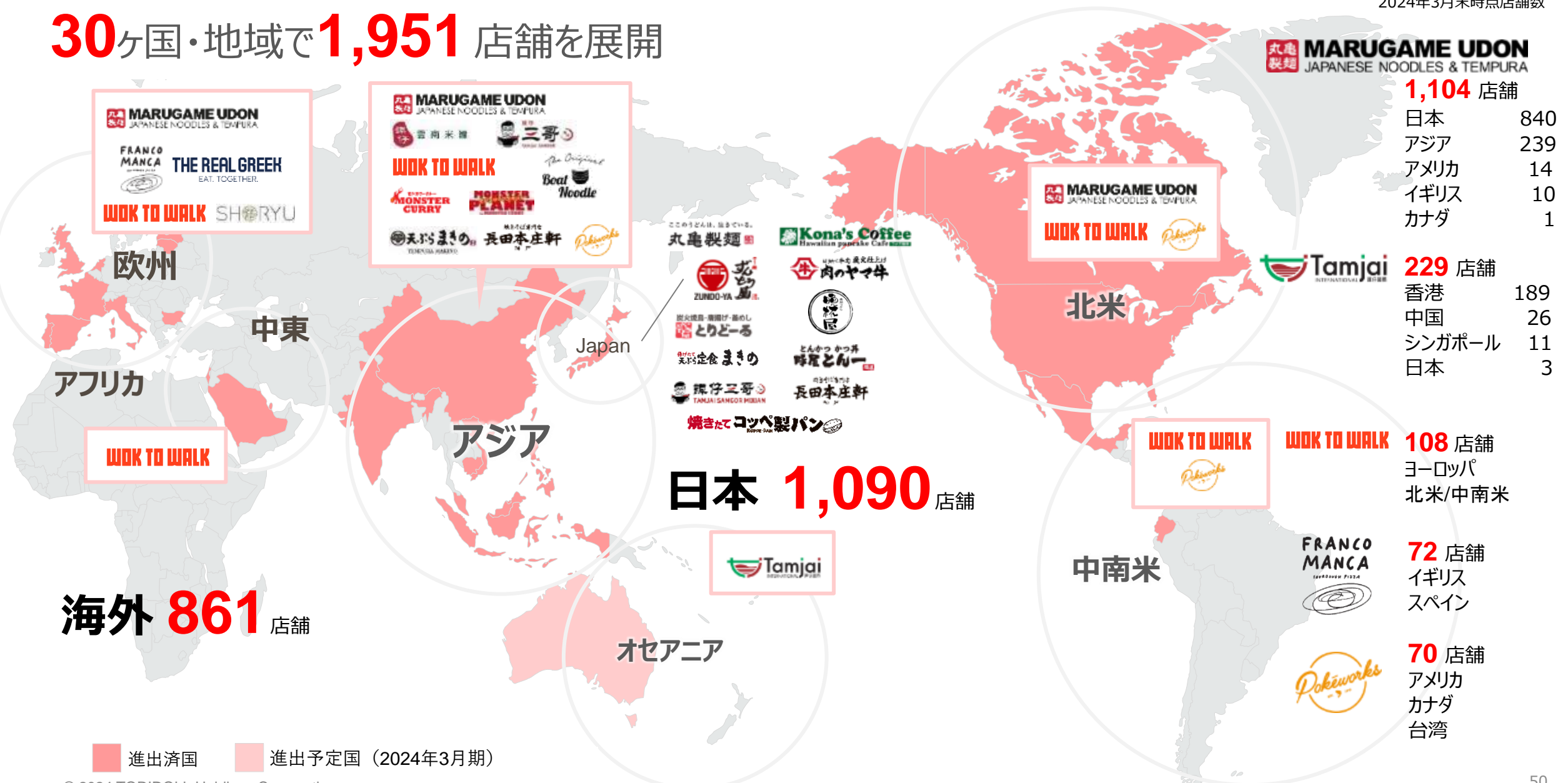
店舗数増加などにより増収。多国展開はブランド認知向上と現地への浸透を計画的に推進



国・地域	店舗数 実績 (店)			計画	24/3期		25/3期
	23/3 期末	24/3期 純増	24/3 期末	25/3末 店舗数	事業環境	実績	施策
香港	182	7	189		国境再開後、中国本土への旅行者が急増し、特に週末の収益に影響	店舗純増に加えて、アフタヌーンティーセット導入によるアイドルタイムの稼働率上昇などにより、増収	コストパフォーマンスの高い販促、革新的な商品、CRM強化などにより安定的に成長
中国本土	20	6	26		中国の経済減速と消費意欲低迷の影響が、特に深圳で深刻	大幅な増収、損失もやや改善。深圳の低採算店舗を戦略的に閉鎖し、出店を減速した一方で比較的オペレーションコストが低い広州などに出店	香港No.1の米線ヌードルとしてのブランド構築。マーケティング、コミュニケーション、メニューのローカライズ、店舗戦略を強化・改善
シンガポール	10	1	11		外食業界全体にコスト上昇と労働力不足の影響	既存店は減収となるも、店舗純増により増収	現地顧客の嗜好に合わせたメニュー改良、マーケティングキャンペーン等によるブランド強化
日本	3	0	3		香港以外で最も好調に推移	大幅な増収。コスト効率も大きく改善	既存店の収益向上を受け、出店を検討
オセアニア 東南アジア	2023年10月にオーストラリア・ニュージーランド展開JV契約をST Group子会社と締結。2024年内にメルボルン出店を目指す。フィリピンのSuyen子会社とのマスターフランチャイズ契約は順調に進捗						
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>14</b>	<b>229</b>	<b>250+</b>			

2024年3月末時点店舗数

30ヶ国・地域で**1,951** 店舗を展開



海外 **861** 店舗

日本 **1,090** 店舗

**1,104** 店舗

- 日本 840
- アジア 239
- アメリカ 14
- イギリス 10
- カナダ 1

**229** 店舗

- 香港 189
- 中国 26
- シンガポール 11
- 日本 3

**108** 店舗

- ヨーロッパ
- 北米/中南米

**72** 店舗

- イギリス
- スペイン

**70** 店舗

- アメリカ
- カナダ
- 台湾

■ 進出済国 ■ 進出予定国 (2024年3月期)

2024/4/17 丸亀製麺 「トマたまカレーうどん」「とろけるチーズのトマたまカレーうどん」「俺たちの豚汁うどん」販売開始（2024年4月21日より）

<https://pdf.irpocket.com/C3397/Wgeh/fbXJ/cgDH.pdf>

2024/4/16 トリドール HD 統合報告書「KANDO REPORT2023」を発行

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

2024/4/12 海外事業 「ラー麺ずんどう屋」中国1号店を 上海にオープン（2024年4月8日）

<https://pdf.irpocket.com/C3397/PTSX/uJoD/IFY7.pdf>

2024/4/11 丸亀製麺 「丸亀シェイクうどん」を期間限定で販売再開（2024年4月16日より）

<https://pdf.irpocket.com/C3397/CiO3/RW7p/RHeL.pdf>

2025/3/29 丸亀製麺 新作「焼きたて牛すきごぼ天ぶっかけうどん」と春の定番「山盛りあさりうどん」が好調

<https://pdf.irpocket.com/C3397/CiO3/NqyB/gbDf.pdf>

2024/3/28 海外事業 切りたて牛肉専門店「肉のヤマ牛」を香港にオープン予定（2024年4月29日予定）

<https://pdf.irpocket.com/C3397/PTSX/uJoD/IFY7.pdf>

2024/3/25 海外事業 Marugame Udon カナダに初進出 初日から行列の大盛況（2024年3月15日）

<https://pdf.irpocket.com/C3397/nGVW/oRst/Vqsr.pdf>

2024/3/25 丸亀製麺 「令和6年能登半島地震」被害への支援について

<https://pdf.irpocket.com/C3397/nGVW/Lf6Y/PRuC.pdf>

2024/3/21 丸亀製麺 全店に麺職人の配置を完了

<https://pdf.irpocket.com/C3397/nGVW/hKss/vED5.pdf>

2024/3/14 トリドール HD 2024 年春季交渉回答について 過去最高の賃上げを実施

<https://pdf.irpocket.com/C3397/nGVW/eSIE/nWM6.pdf>

2024/3 海外事業 Marugame Udon (Europe) が Very Good Company to Work Forにランクイン

<https://www.b.co.uk/companies/marugame-udon-europe-limited>

連結PL&セグメント別収益推移表（Excel）

<https://www.toridoll.com/ir/account/index.html>

Tam Jai International Co. Limited

IRサイト（英語）

<https://tamjai-intl.com/en/announcements-circulars/>

食の感動で、  
この星を満たせ。

**TORIDOLL→**

どうしてもなく食べたくなる。

店に行くたびに驚きがある。

味覚だけでなく、五感までも揺さぶられ

食べ終わるのが惜しくなって、

また明日も来たくなる。

本能が欲ぶほどの圧倒的な感動体験で、

目の前のお客さまを、世界中の人々を

毎日ワクワクさせ続けよう。

食の感動に、国境などない。

これからも予測不能な進化を遂げ続けて、

人類を幸せで満たしながら、

食の世界の頂へと駆け上がれ。

それができるのは、きっと私たちしかないから。