

2025年3月期 決算説明会資料

2025年5月22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. 25/3期 連結業績
3. 25/3期 セグメント別業績
4. 26/3期 連結業績予想
5. 25/3-28/3期 中長期経営計画の進捗
6. 資本コストと株価を意識した経営について
7. 補足資料

1. サマリ

25/3期 連結業績の実績

- 売上収益は過去最高の2,682億円で、全セグメント過去最高を達成
- 事業利益は過去最高の182億円
なお、丸亀製麺は過去最高の事業利益および事業利益率
- 営業利益は、主に海外事業の減損損失の影響もあり、87億円
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は19億円

26/3期 連結業績の計画

- 売上収益 2,820億円 / 事業利益は196億円 / 営業利益は146億円を計画
- 丸亀製麺および国内その他セグメントは、好調維持
- 海外事業セグメントは、収益改善を図り、成長計画へと繋げる

28/3期までの中長期経営計画の更新

- 28/3期は、M&Aを含まない前提で計画数値を更新し、
売上収益 3,330億円 / 事業利益は275億円 / 営業利益は230億円
- 国内は、既存業態の新たなモデルや派生業態を展開して更なる成長
- 海外は、既存業態の横展開(新規国参入)が加速

2. 25/3期 連結業績

当期において、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の確定に伴い、2024年3月期の連結財務諸表を遡及修正しております。

本資料の2024年3月期の通期実績は、遡及修正を反映した後の金額です。

25/3期 連結業績

TORIDOLL→

売上収益と事業利益は通期計画を上回り、過去最高を達成。
営業利益および当期利益は、主に海外事業セグメントの減損損失の影響もあり、減益

	24/3期 実績	25/3期 実績	前期比		25/3通期計画 ('24/11/14修正)		
			増減額	増減率	計画	実績-修正計画	達成率
売上収益	231,952	最高 268,228	+36,276	+15.6%	265,000	+3,228	101.2%
売上原価	△ 55,780	△ 64,292	△8,512	+15.3%	—	—	—
売上比	24.0%	24.0%	—	△0.1%	—	—	—
販管費	△ 161,882	△ 185,731	△23,849	+14.7%	—	—	—
売上比	69.8%	69.2%	—	△0.5%	—	—	—
事業利益	14,289	最高 18,205	+3,916	+27.4%	17,300	+905	105.2%
売上比	6.2%	6.8%	—	+0.6%	6.5%	—	—
減損損失	△ 2,550	△ 8,066	△5,516	—	△ 3,300	△ 4,766	—
その他の営業収益	929	1,516	+587	+63.2%	600	+916	252.7%
その他の営業費用	△ 1,279	△ 2,982	△1,703	—	△ 3,000	+18	—
営業利益	11,389	8,674	△2,715	△23.8%	11,600	△2,926	74.8%
売上比	4.9%	3.2%	—	△1.7%	4.4%	—	—
金融損益等	△ 838	△ 3,342	△2,504	—	△ 1,400	△ 1,942	—
法人所得税費用	△ 4,564	△ 3,144	+1,420	—	△ 4,800	+1,656	—
親会社の所有者に帰属する 当期利益	5,459	1,874	△3,585	△65.7%	4,900	△3,026	38.2%
売上比	2.4%	0.7%	—	△1.7%	1.8%	—	—

3. 25/3期 セグメント別業績

セグメント区分

TORIDOLL→

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

このうどんは、生きている。

丸亀製麺 丸亀

国内その他

日本国内で展開する、丸亀製麺以外の業態

 **Kona's Coffee**
Hawaiian pancake Cafe コナズヨリ

とんかつ かつ丼
豚屋とん一 豚屋

 **ZUNDO-YA**
丸
旨
の
屋

炭火焼鳥・唐揚げ・釜めし
とりどーる

 **牛のやま牛**
切りたて牛肉 炭火仕上げ

焼きそば専門店
長田本庄軒 神戸

 **makino**

揚げたて 天ぷら定食 **まきの**

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

 **MARUGAME UDON**
JAPANESE NOODLES & TEMPURA

 **Tamjai**
INTERNATIONAL 豚仔園

 **三哥** TAIJAI SAMGO

 **雲南米線**

 **FRANCO MANCA**
PIZZA

THE REAL GREEK
EAT. TOGETHER.

 **才屋拉面**
RAMEN ZUNDO-YA

WOK TO WALK

 **Pokeworks**

 **MONSTER CURRY**

 **MONSTER PLANET**
by MONSTER CURRY

SHORYU

 **The Original
Boat Noodle**

 **天ぷらまきの日**
TEMPURA MAKINO

焼きそば専門店
長田本庄軒 神戸

 **山牛将**
Yakiniku & Beyond

- 「Tam Jai」の日本国内店舗は海外事業セグメントに含みます。

25/3期 セグメント別業績

TORIDOLL→

全セグメントで過去最高の売上収益。丸亀製麺は、事業利益および事業利益率も過去最高。国内その他は、出店に伴う費用等により、事業利益ほぼ横ばい。海外事業は外部市況の影響により、事業利益は減益（百万円）

セグメント	実績		前年同期比		25/3期 通期計画 ('24/11/14修正)		
	24/3期	25/3期	増減額	増減率	通期計画	実績-計画	達成率
丸亀製麺	114,856	128,142	+13,287	+11.6%	127,000	+1,142	100.9%
事業利益	18,351	20,896	+2,546	+13.9%	21,000	△104	99.5%
売上比	16.0%	16.3%	—	+0.3%	16.5%	—	△0.2%
国内その他	24/3期	25/3期	増減額	増減率	通期計画	実績-計画	達成率
売上収益	28,460	35,412	+6,952	+24.4%	33,000	+2,412	107.3%
事業利益	4,451	4,447	△ 4	△0.1%	4,300	+147	103.4%
売上比	15.6%	12.6%	—	△3.1%	13.0%	—	△0.5%
国内合計	24/3期	25/3期	増減額	増減率	通期計画	実績-計画	達成率
売上収益	143,315	163,554	+20,239	+14.1%	160,000	+3,554	102.2%
事業利益	22,802	25,343	+2,541	+11.1%	25,300	+43	100.2%
売上比	15.9%	15.5%	—	△0.4%	15.8%	—	△0.3%
海外事業	24/3期	25/3期	増減額	増減率	通期計画	実績-計画	達成率
売上収益	88,637	104,674	+16,037	+18.1%	105,000	△326	99.7%
事業利益	2,724	2,524	△ 199	△7.3%	2,200	+324	114.7%
売上比	3.1%	2.4%	—	△0.7%	2.1%	—	+0.3%
事業利益 調整額	△ 11,236	△ 9,662	+1,574	—	△ 10,200	+538	—
連結売上収益	231,952	268,228	+36,276	+15.6%	265,000	+3,228	101.2%
連結事業利益	14,289	18,205	+3,916	+27.4%	17,300	+905	105.2%

25/3期 主な取り組み – 丸亀製麺

TORIDOLL→



2024年春、想いを持ち日々腕を磨く
「麺職人」をすべての店舗へ配置



うどん本来のおいしさを店舗で実感できる
“ひと口醤油うどん”イベント、春・秋に実施



発売8カ月で1300万食突破の大ヒット!
新規顧客獲得へ大きく寄与



季節のフェア商品も好調推移。客数増へ貢献



全国の麺職人たちのアイデアを商品化
わがまち釜揚げうどん47

2024 64th ACC TOKYO
CREATIVITY AWARDS
マーケティング・エフェクティブネス
総務大臣賞/ACCグランプリ受賞



Best Japan Brands 2025
TOP100
初のランクイン!
外食では丸亀製麺のみ!

Interbrand
Best
Japan
Brands
2025

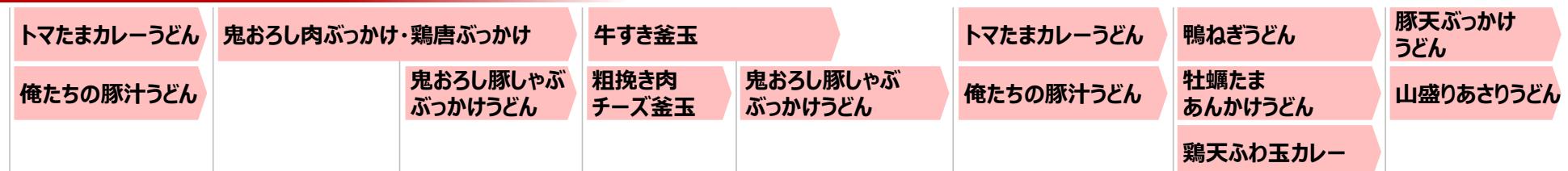
2024ACC TOKYO 総務大臣賞を受賞

25/3期 主な取り組み – 丸亀製麺

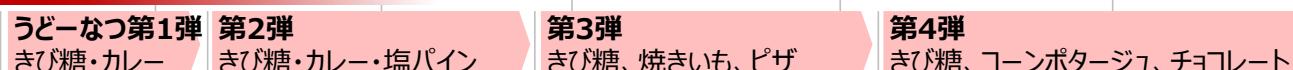
TORIDOLL→

麺職人全店配置を含む人員体制の強化と、ブランディングの強化と合わせて、商品施策・営業施策の継投策で従来の夏季に頼らない、通年の勝ちパターンを確立

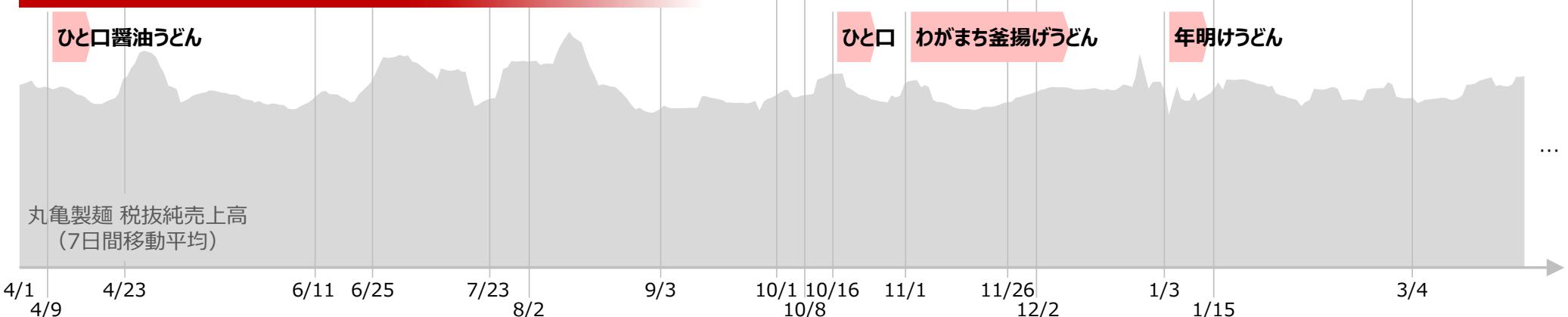
1. ヒット商品の強化/改善と間髪入れない継投策



2. 新カテゴリの垂直立て上げと定着化



3. 麺職人・人員充足を活かした新規チャレンジ



国内その他 – 売上収益の内訳

国内その他は、すんどう屋とコナズ珈琲がけん引して、大幅に増収。すんどう屋は100店舗を達成し、コナズ珈琲も出店や改装が進み、両業態ともに売上収益が110億円を超える規模に成長

国内その他	通期		前期比	
	24/3期実績	25/3期実績	増減額	増減率
すんどう屋	8,889	11,057	+2,168	+24.4%
セグメント内構成比	31.2%	31.2%	–	△0.0%
コナズ珈琲	8,663	11,415	+2,752	+31.8%
セグメント内構成比	30.4%	32.2%	–	+1.8%
その他業態	10,908	12,940	+2,032	+18.6%
セグメント内構成比	38.3%	36.5%	–	△1.8%
セグメント売上収益	28,460	35,412	+6,952	+24.4%

※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年11月オープン すんどう屋 100号店目
高槻赤大路店（大阪府）



25年3月オープン コナズ珈琲 香椎浜店（福岡県）

海外事業 - 主要業態の収益改善の進捗

TORIDOLL→

一部地域の景気低迷影響もあり、想定通りの収益改善にはいたらなかったが、翌期の成長計画に向けての施策準備が進行

業態・エリア

足元の優先アジェンダ

第4四半期の振り返り

通期全体の評価

規模

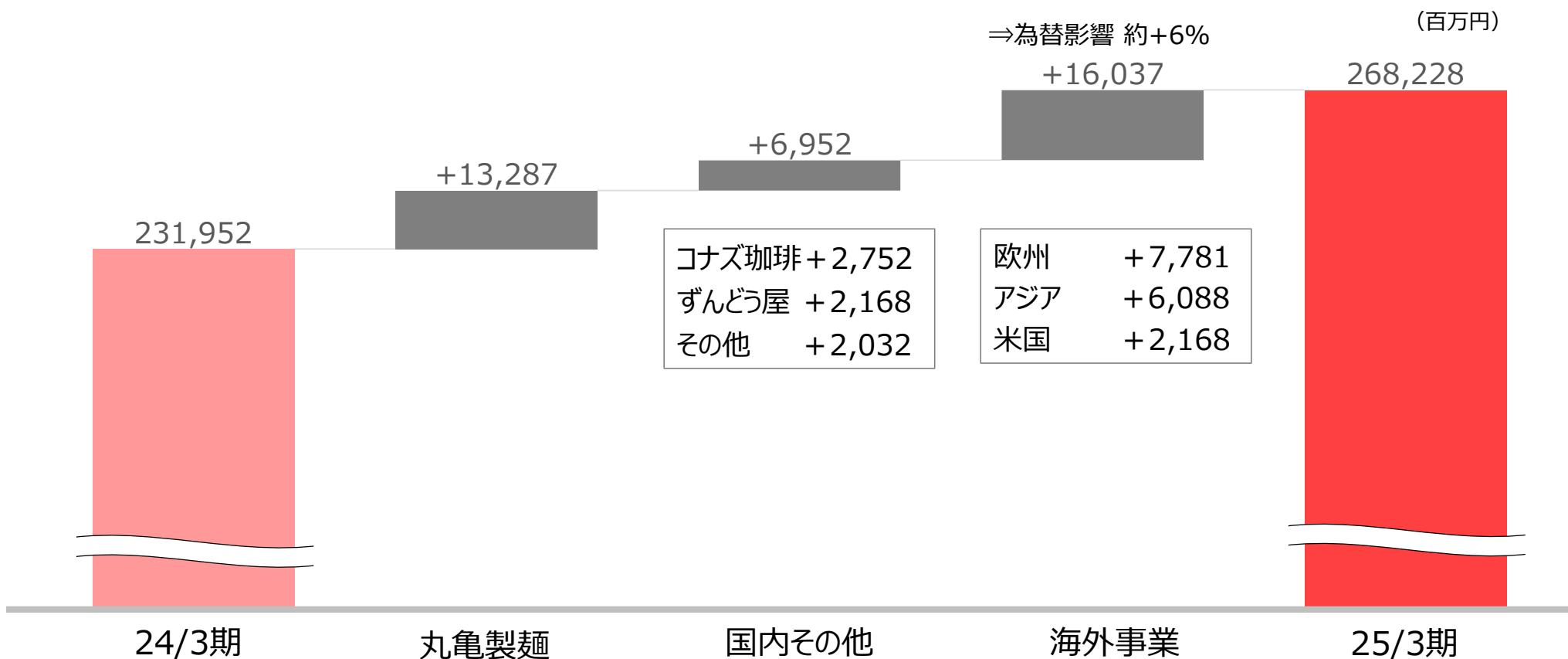
収益性

 Tamjai <small>INTERNATIONAL 深谷園</small>	香港	香港マーケットでの刈り取り	香港マーケットでの刈り取り	<ul style="list-style-type: none"> • Tamjai4店/丸亀3店/ヤマ牛1店舗出店 • 中国からの外国人労働者1期生勤務開始 	<ul style="list-style-type: none"> • 景気低迷下においても増収を達成 • デリバリー対策として自社CRMシステムを構築
	中国・他	(複数モデル検証を経て、必要に応じ閉店)	その他市場での黒字化	<ul style="list-style-type: none"> • 店舗収益性を見極め、不採算店舗を閉店 • シンガポールのオフィス及びCKの撤退 	<ul style="list-style-type: none"> • 中国とシンガポールの不採算店舗を戦略的に閉店し、間接部門も見直して収益改善を目指す
	英国	(複数モデル検証を経て、必要に応じ閉店)	早期収益化	<ul style="list-style-type: none"> • 2025年3月末をもってFC事業への切り替えを完了 	<ul style="list-style-type: none"> • 経営体制見直し、閉店判断、FC事業への切り替え完了
	米国	成功確度の高い出店	出店と合わせ収益性拡大	<ul style="list-style-type: none"> • 黒字業績を続けながらもQ4と進行期のQ1あわせて5店舗を出店 	<ul style="list-style-type: none"> • 出店精度の高さと新店の早期黒字化により、黒字体質と過去最大の出店を達成
	台湾	成功確度の高い出店	収益性を維持	<ul style="list-style-type: none"> • 最大規模店舗の建物で発生した事故により閉店が継続し、規制強化により出店に影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 左記の影響がある中でも通期としては出店継続と好業績維持を安定的に両立
	FC	既存FCエリアの急展開、重点新規国獲得	店舗の改善	<ul style="list-style-type: none"> • フィリピンのFCで研修センターオープン • 新規FC候補先との交渉および出店準備 	<ul style="list-style-type: none"> • 既存国でのFC事業は継続的に拡大を続けながら、新規の展開国についても前進
 MARUGAME UDON <small>JAPANESE NOODLES & TEMPURA</small>	好業績店舗	成功確度の高い出店	収益モデルを強化	<ul style="list-style-type: none"> • 景気動向も鑑みて、新規出店はなし 	<ul style="list-style-type: none"> • 5店舗出店したが、景気低迷下において全体としては、収益性モデルの強化にはいたらず
	不採算店舗	(複数モデル検証を経て、必要に応じ閉店)	店舗の改善	<ul style="list-style-type: none"> • 景気低迷が続いたこともあり、店舗の改善が想定通りには進まず 	<ul style="list-style-type: none"> • 改善モデル店舗においては収益改善達成したが、景気低迷の影響もあり、店舗減損が発生
	中華市場	中華圏市場の獲得	収益モデルを強化	<ul style="list-style-type: none"> • 日本からのサポートもあり原価が大幅に縮小、既存店収益性が改善継続 	<ul style="list-style-type: none"> • 中国本土での事業の本格的な開始に加えて、複数業態の立ち上げに成功

25/3期 セグメント別売上収益 増減

TORIDOLL→

全セグメントで増収達成。国内では丸亀製麺、すんどう屋とコナズ珈琲が、海外ではタムジャイ、丸亀米国、丸亀台湾が増収を牽引し、前第2四半期から連結したFulham Shoreも通期寄与

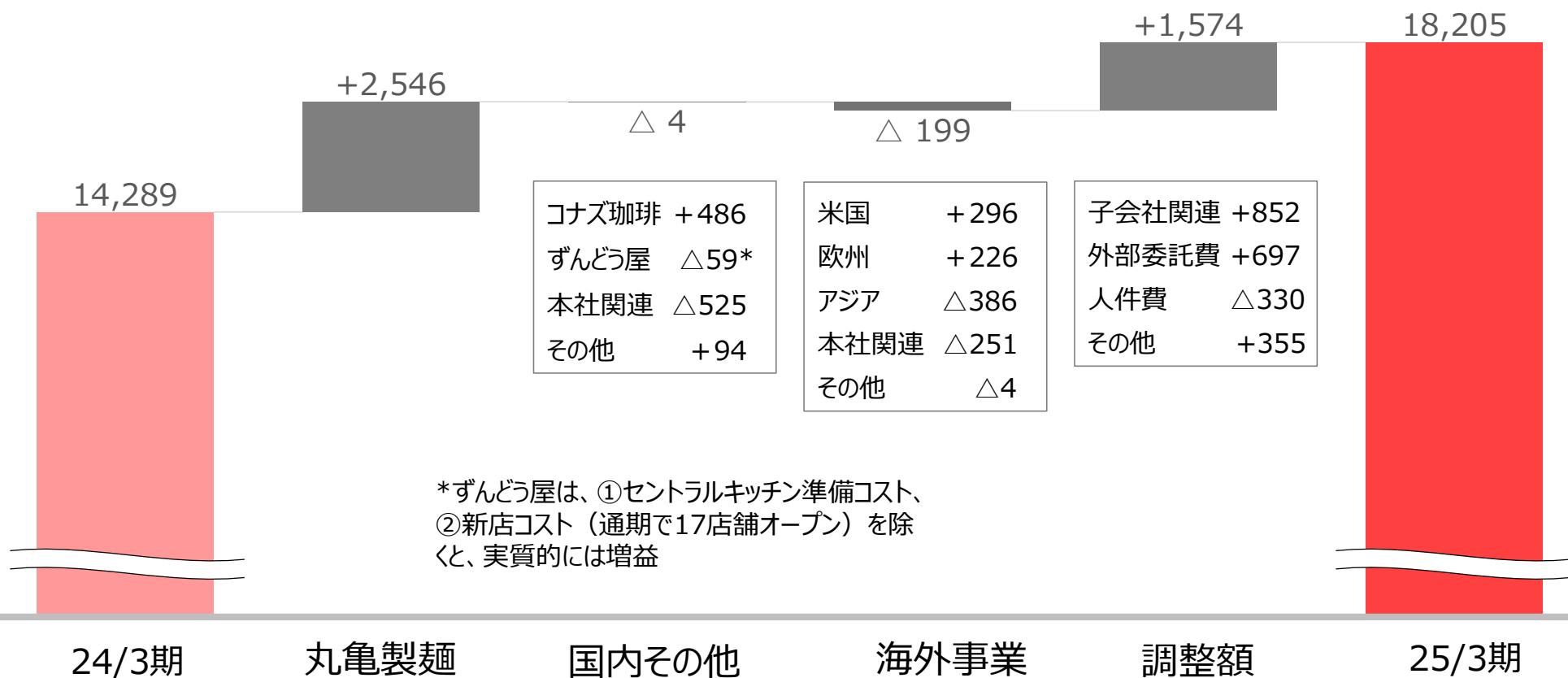


25/3期 セグメント別事業利益 増減

TORIDOLL→

丸亀製麺は増益、国内その他はほぼ横ばい、海外事業は減益で、調整額は減少。その結果、連結事業利益は大幅に増益

(百万円)

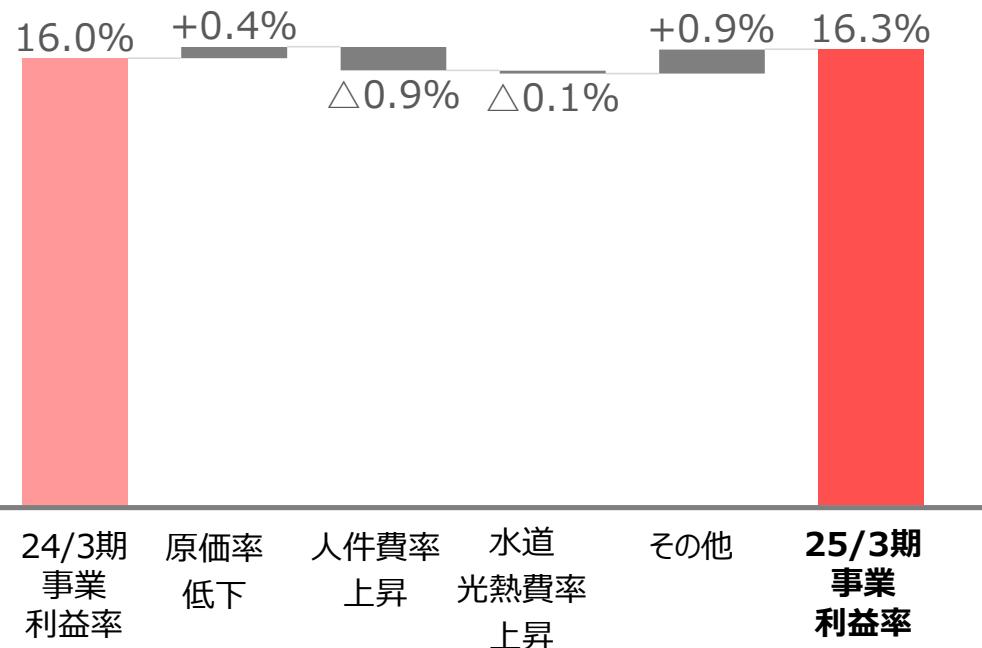


25/3期 事業利益率 増減要因 (1/2)

TORIDOLL→

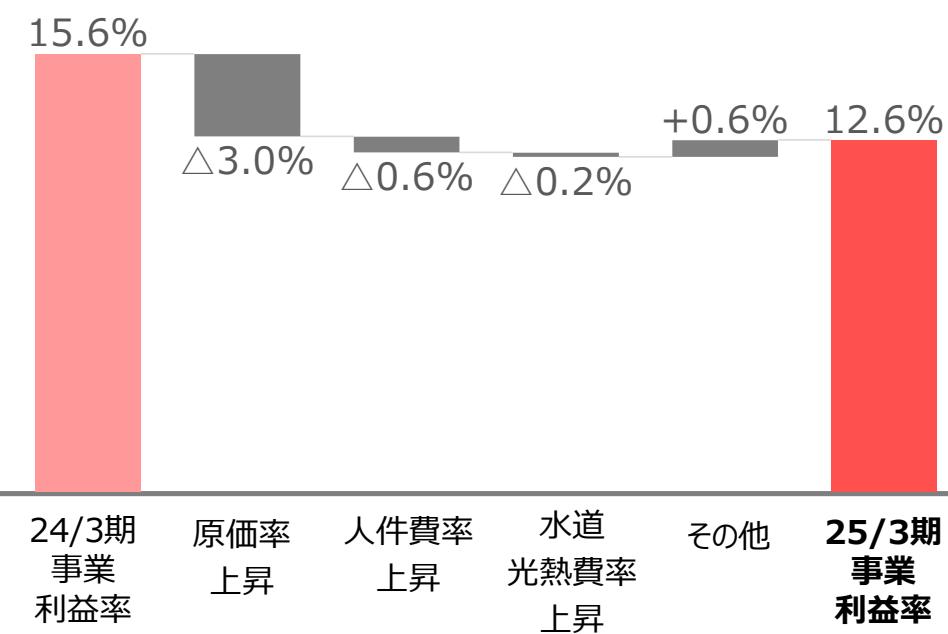
25/3期実績 丸亀製麺

店舗従業員の満足度向上の仕組み作りに着手したことにより人件費比率は増加したが、增收の効果もあり事業利益率は増加



25/3期実績 国内その他

一部食材費の高騰により原価率が増加。出店に先行した人員充足に加えて、前期までホールディングスが負担していた業態関連業務の費用と負担先を一致させたことにより、人件費比率も増加し、事業利益率は減少

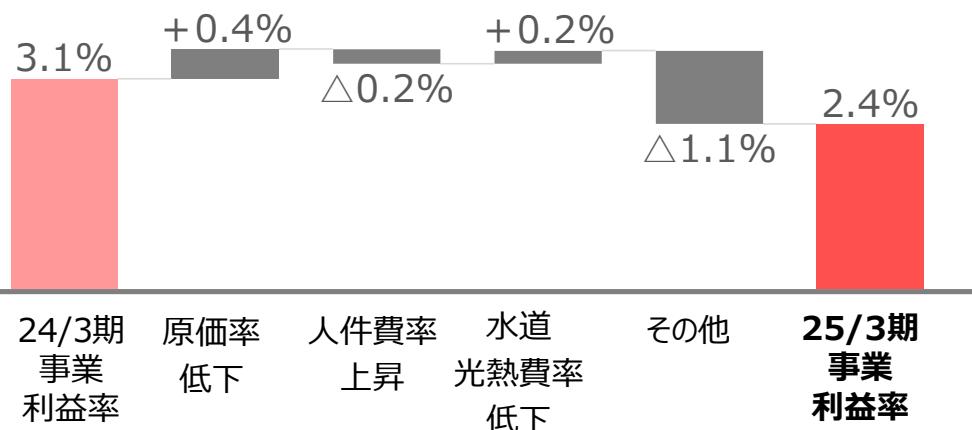


25/3期 事業利益率 増減要因 (2/2)

TORIDOLL→

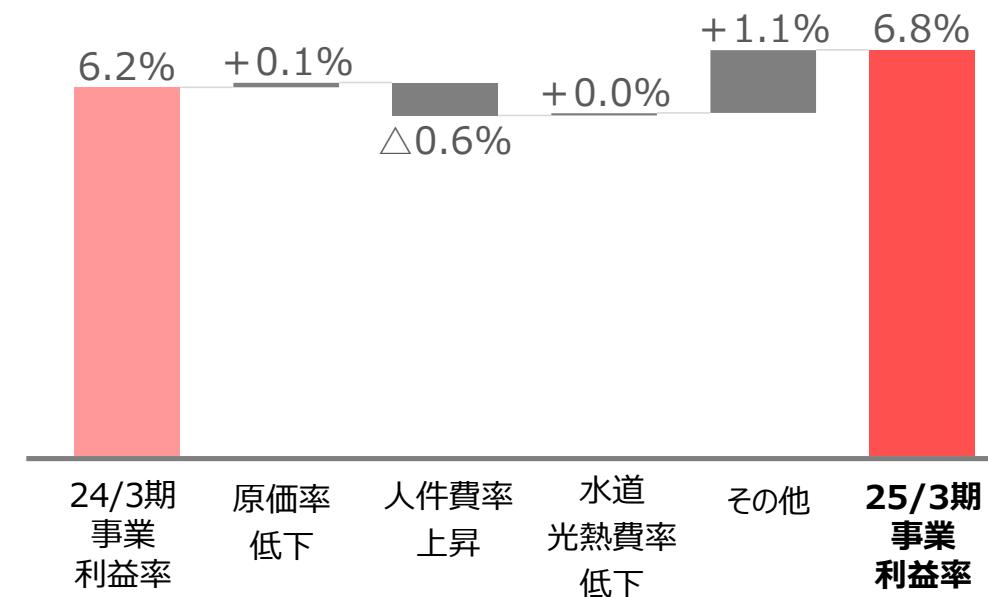
25/3期実績 海外事業

原価率の低い、前第2四半期から連結したFulham Shoreが通期寄与の影響で原価率低下。販売戦略として、複数の地域でデリバリー比率が上昇したことによる支払手数料の増加などにより、その他費用比率が上昇。結果として、事業利益率は減少



25/3期実績 連結

全体としては、事業利益率の高い丸亀製麺の增收・増益影響により、事業利益率が増加



4. 26/3期 連結業績予想

26/3期 連結業績予想

TORIDOLL→

売上収益 2,820億円、事業利益 196億円、および営業利益は146億円の增收、増益を計画

	25/3期 実績	26/3期 計画	当期比	
			増減額	増減率
売上収益	268,228	282,000	+13,772	+5.1%
事業利益	18,205	19,600	+1,395	+7.7%
売上比	6.8%	7.0%	—	+0.2%
その他の営業損益等	△9,531	△5,000	+4,531	—
営業利益	8,674	14,600	+5,926	+68.3%
売上比	3.2%	5.2%	—	+1.9%
金融損益等	△ 3,342	△2,500	+842	—
法人所得税費用	△ 3,144	△6,000	△2,856	—
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,874	5,500	+3,626	+193.5%
売上比	0.7%	2.0%	—	+1.3%

26/3期 セグメント別業績予想

全セグメントで過去最高の売上収益を計画。丸亀製麺および国内その他は、前期の好調を維持。

海外事業は、収益性改善を図り、体制強化のもと成長計画へまい進

※なお、前期の丸亀UK事業のFC化と不採算店舗閉店の影響で、売上収益の増加率は小幅

(百万円)				
	通期		当期比	
	25/3期実績	26/3期計画	増減額	増減率
丸亀製麺	128,142	137,000	+8,858	+6.9%
売上収益	20,896	22,100	+1,204	+5.8%
事業利益	16.3%	16.1%	–	△0.2%
国内その他	35,412	39,000	+3,588	+10.1%
売上収益	4,447	4,900	+453	+10.2%
事業利益	12.6%	12.6%	–	+0.0%
国内合計	163,554	176,000	+12,446	+7.6%
売上収益	25,343	27,000	+1,657	+6.5%
事業利益	15.5%	15.3%	–	△0.2%
海外事業	104,674	106,000	+1,326	+1.3%
売上収益	2,524	3,600	+1,076	+42.6%
事業利益	2.4%	3.4%	–	+1.0%
事業利益 調整額	△9,662	△11,000	△1,338	–
連結売上収益	268,228	282,000	+13,772	+5.1%
連結事業利益	18,205	19,600	+1,395	+7.7%

(百万円)				
国内その他	通期		当期比	
	25/3期実績	26/3期計画	増減額	増減率
すんどう屋	11,057	12,200	+1,143	+10.3%
セグメント構成比	31.2%	31.3%	–	+0.1%
コナズ珈琲	11,415	13,300	+1,885	+16.5%
セグメント構成比	32.2%	34.1%	–	+1.9%
その他業態	12,940	13,500	+560	+4.3%
セグメント構成比	36.5%	34.6%	–	△1.9%
セグメント売上収益	35,412	39,000	+3,588	+10.1%

《セグメント別業績予想 当期比》

丸亀製麺	通期		増減率
	25/3期実績	26/3期計画	
既存店前年同期比			
売上高	110.1%	105.0%	△5.1%
客単価	109.5%	104.5%	△5.0%
客数	100.6%	100.5%	△0.1%
国内その他	通期		増減率
既存店前年同期比	25/3期実績	26/3期計画	
売上高	109.3%	104.0%	△5.3%
海外事業	通期		増減率
既存店前年同期比	25/3期実績	26/3期計画	
売上高	103.4%	99.3%	△4.1%

26/3期 店舗数計画

TORIDOLL→

前期(25/3期)業績好調の丸亀製麺および国内その他において、出店体制の強化や出店エリア拡大により、前期以上の出店数を計画。海外は各地域の不安定な経済環境を踏まえて、前期並みの出店数を計画

セグメント	期末店舗数	25/3期			(店) 26/3期 計画		
		出店	閉店	期末店舗数	出店	閉店	期末店舗数
丸亀製麺	840	33	12	861	52	13	900
国内その他	250	35	11	274	48	12	310
すんどう屋	87	17	0	104	15	0	119
コナズ珈琲	42	5	0	47	8	0	55
その他	121	13	11	123	25	12	136
海外事業	861	125	72	914	100	24	990
直営	432	50	37	445	50	6	489
FC/合弁	429	75	35	469	50	18	501
連結	1,951	193	95	2,049	200	49	2,200

*2025年3月に丸亀UKをFC化したことにより、9店舗が直営からFCへ移動。
これにより、25/3期の直営の閉店、FC/合併の出店にそれぞれ9店舗が追加。

5. 25/3-28/3期 中長期経営計画の進捗

23/3期-28/3期 中長期経営計画の見直し

TORIDOLL→

最終年28/3期のM&Aを含めていた経営計画数値を、オーガニック成長のみの数値に見直し

25/3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
- ・コナズ珈琲とす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

25/3期

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

26/3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
- ・日本から海外へ繁盛店づくりのノウハウを移植する体制強化

26/3期

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付けを確立
- ・資本コストを意識した経営確立

28/3期

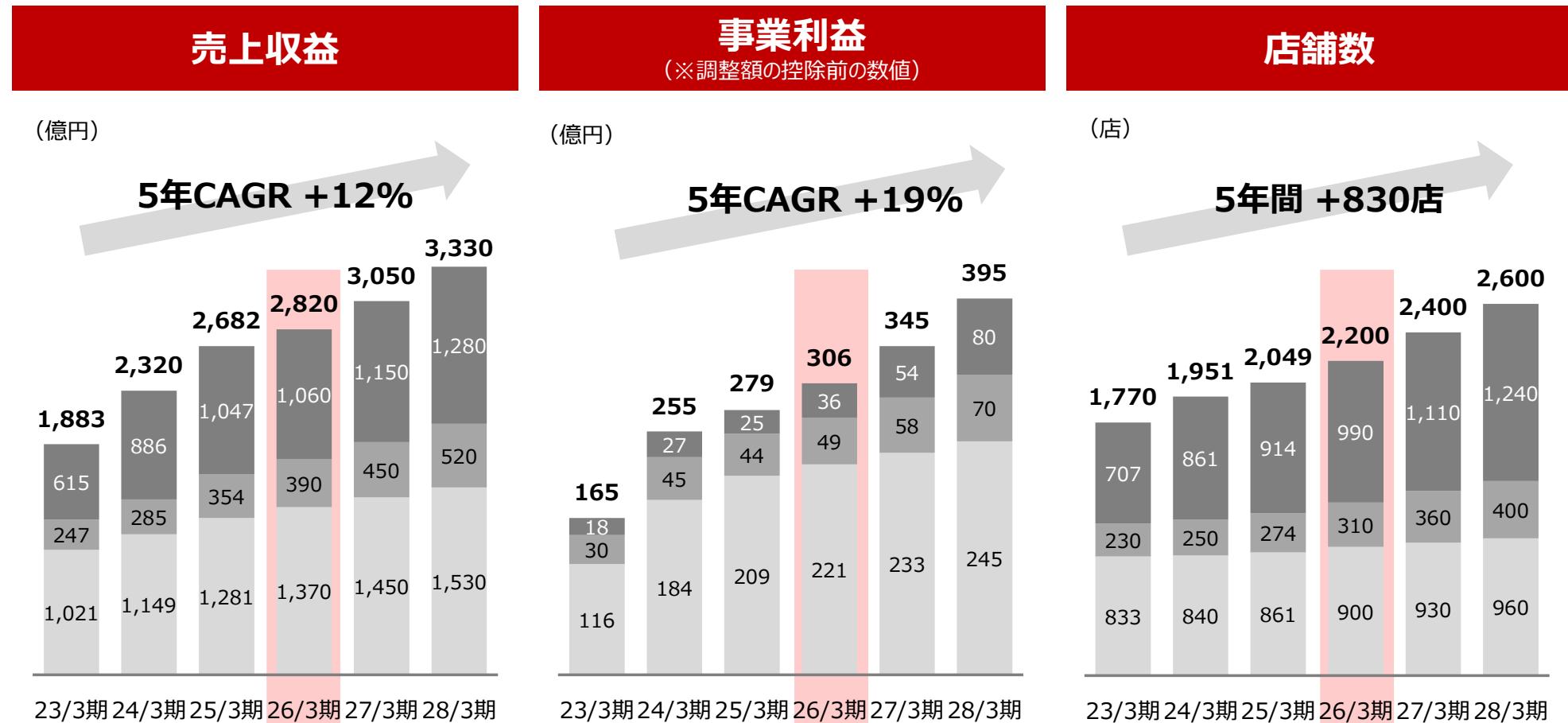
売上収益: 3,330億円
事業利益: 275億円
事業利益率: 8.3%
営業利益: 230億円
営業利益率: 6.9%
店舗数: 2,600店舗

中長期経営計画 - セグメント別内訳

TORIDOLL→

26/3期からの3カ年の数字を更新。オーガニック成長のみで23/3期から5年間の年平均二桁成長を計画

:丸亀製麺 :国内その他 :海外事業



※CAGR(Compound Annual Growth Rate:年平均成長率)

© 2025 TORIDOLL Holdings Corporation.

*従来の28/3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とした

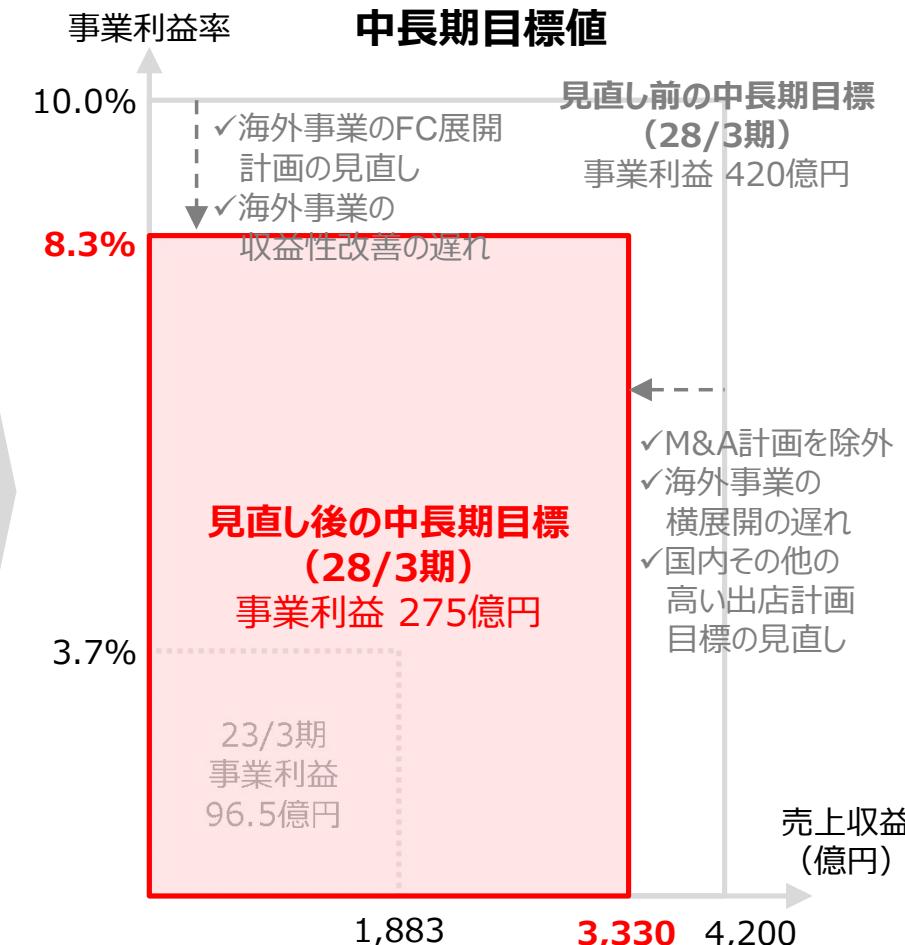
中長期経営計画見直し – 全体像

TORIDOLL→

国内外の出店と海外事業の収益性改善の進捗を踏まえ、28/3期の中長期目標を変更

- ① 国内外出店及び海外FC展開の進捗の折り込み
 - ・国内においては、建築資材の高騰やコロナ禍後の外食市場活性化に伴う競争激化等により出店のハードルは高まっているが、店舗当たり売上が当初想定を上回って成長
 - ・グループ全体の資本効率をさらに高めるべく、国内出店については計画より慎重かつ戦略的に判断し、長期的な企業価値向上を目指す
 - ・海外においては、中核地域であった香港及び欧州にて不況が続き、直営店舗出店のみならず、フランチャイズ展開にも慎重な姿勢を強いられている
- ② 海外事業の収益性改善の進捗の折り込み
 - ・有力バディとの提携により海外事業の規模の拡大は順調に進捗。一方環境が厳しく変化する中、バディや現地経営陣へ依存が過度になり、収益性に課題が生じた
 - ・優れた日本の店舗オペレーションのスキルを移植し、日本本社からの関与を強化したガバナンス体制を確立するため、グローバル組織改革や本社体制見直しに取り込み中
- ③ 新規M&A分の再考
 - ・当初計画した1,000億円規模のM&A枠のうち、Fulham社買収資金（170億円）を除いた残額については、国内外問わず引き続き探索を進めており、明らかになった段階で再度反映させる予定

- ・国内においては、建築資材の高騰やコロナ禍後の外食市場活性化に伴う競争激化等により出店のハードルは高まっているが、店舗当たり売上が当初想定を上回って成長
- ・グループ全体の資本効率をさらに高めるべく、国内出店については計画より慎重かつ戦略的に判断し、長期的な企業価値向上を目指す
- ・海外においては、中核地域であった香港及び欧州にて不況が続き、直営店舗出店のみならず、フランチャイズ展開にも慎重な姿勢を強いられている
- ・有力バディとの提携により海外事業の規模の拡大は順調に進捗。一方環境が厳しく変化する中、バディや現地経営陣へ依存が過度になり、収益性に課題が生じた
- ・優れた日本の店舗オペレーションのスキルを移植し、日本本社からの関与を強化したガバナンス体制を確立するため、グローバル組織改革や本社体制見直しに取り込み中
- ・当初計画した1,000億円規模のM&A枠のうち、Fulham社買収資金（170億円）を除いた残額については、国内外問わず引き続き探索を進めており、明らかになった段階で再度反映させる予定



中長期経営計画 – 重点テーマの進捗

TORIDOLL→

【1】丸亀製麺の取り組み、【2】国内その他の出店加速、【3】グローバル展開・連携についてご報告

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	<p>① 感動体験の創出・磨きこみ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>② 人材育成と定着化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材投資、定着率向上による中長期的な売上 × 丸亀製麺【1】 理論値の算出、費用の抑制 <p>③ 感動体験を生む舞台づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	✓	✓	✓
事業ポートフォリオの量・質拡充	<p>④ M&Aによる新たな業態獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>⑤ 選択と集中</p> <ul style="list-style-type: none"> × 国内その他【2】 勝ち抜くための強化に重点投資で数百～千店舗 	(✓)	(✓)	
バディ布陣の確立	<p>⑥ ブランドインキュベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルブランド化を含めた業態の開発、モデル化 <p>⑦ 新規有力バディの探索</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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査、早期に体制確立 	✓	✓	
NxN展開を支える基盤構築	<p>⑧ 重要市場のバディによる業態同時展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>⑨ ブランド基軸でのグローバル連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブランド基軸でのベストプラクティスの展開などを通じた × 海外事業【3】 相乗効果の最大化 <p>⑩ グループ機能のグローバル化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバル展開を支える本社・営業機能の確立 <p>⑪ 出店力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2,600店舗を支える立地・モデル開発の体制強化 	(✓) ← (✓) ← (✓)	(✓) (✓)	✓

優先アジェンダ – 感動体験の追求（丸亀製麺）

TORIDOLL→

丸亀製麺は感動体験の追求を通じて、客数、客单価、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

- 出汁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



5/9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
- 26/3期は約90店舗の改装を予定



× 2 客单価・収益性

重点カテゴリー強化による収益引上げ

フェア商品・新カテゴリー強化

- 今後も新作フェア商品を投入予定
- 「うどーなつ」の新味発売、新たな市場を掘り起こす新カテゴリー商品の開発強化



4/15～
うどーなつ いちごみるく味



4/22～
トマたまうどん4種

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出来る新モデルも引き続き構築



ふたば製麺ユニモール店
2025年2月開店
(愛知)

- 揚げたての天ぷら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)

- 丁寧にひいた、いりこ出汁にこだわる、うどん業態

優先アジェンダ – 選択と集中（国内その他）

TORIDOLL→

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CK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（4/1～）で関東出店を再開

出店可能なポイントを広げる

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/SCを念頭においたエクスプレスタイルを出店



- ・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

- ・建材の集中購買及び厨房・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UP。新工程管理システムも前期導入済み

今期の出店計画

8店舗

15店舗

7店舗

...

優先アジェンダ – グローバル展開・連携（海外事業）

TORIDOLL→

海外初挑戦を含むマルチブランドで、フランチャイズ事業を軸とした新規国・地域への同時展開が進む。
今期以降も継続して、新たな展開を加速



業態例

MARUGAME UDON
丸亀製麺 JAPANESE NOODLES & TEMPURA

①丸亀製麺

ZUNDOKU-YA
寸屋拉面 RAMEN ZUNDO-YA

②すんどう屋

Yakiniku & Beyond
山牛将

③肉のヤマ牛

TamJai INTERNATIONAL

④TamJai

これまでの主な進捗

- MARUGAME UDONは25/3期において、新たにカナダ、グアムに1号店をオープン。いずれもグローバル売上トップ集団の店舗となる
- 公表済の韓国再進出をはじめ新規国展開も控える
- 海外300店舗を達成
- すんどう屋は25/3期の上海進出により、海外展開を開始。現在、4号店まで上海で営業中
- 中国の次なる新規国マーケットへの展開に向けて、現在準備中
- 肉のヤマ牛は、中国・香港に25/3期にオープンして、海外展開を開始
- 直近で台湾への初出店も控えるなど、すんどう屋と同様に、他の国・地域への横展開も準備が進む
- TamJaiは、25/3期においてオーストラリアへ初進出。同社として初のフランチャイズ事業を展開
- 加えて、マレーシア、フィリピンでのフランチャイズ契約を新たに締結し、両国でのオープン準備中

優先アジェンダ – グローバル展開・連携（海外事業）

TORIDOLL→

海外事業セグメントは、グループ一体での業態力・マネジメント力の強化を推進。既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

- ・従来、現地体制/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**
- ・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
 - 既に2024年10月に**組織変更**を行い、国内の業態/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
 - **海外事業本部長を代表取締役である栗田**が兼任

マネジメント力強化

- ・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

2025/3期までに達成した主たる成果の例

TamJai

- ・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
- ・中国のモデル店舗において、改装後3ヶ月での売上が前期比+28%pt改善
- ・今後、香港や海外FCでも同モデルに順次改装・出店



MARUGAME UDON

- ・日本の丸亀出身者が国内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
- ・MARUGAME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
- ・MARUGAME米国では、テスト店舗2店舗において、天ぷら新商品の導入、店舗ファサードの改善により、売上前期比を+25%pt超改善

Fulham Shore

- ・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
- ・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
- ・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1四半期を目途に第一弾の検証を図る

- ・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
- ・MARUGAME香港事業のTamJaiへの移管

- ・TamJaiの海外事業の展開見直し/海外機能のグローバル機能統合
- ・TamJai完全子会社化の検討
- …など

食の感動で、
この星を満たせ。

TORIDOLL→

どうしようもなく食べたくなる。

店に行くたびに驚きがある。

味覚だけでなく、五感までも揺さぶられ
食べ終わるのが惜しくなって、
また明日も来たくなる。

本能が歓ぶほどの圧倒的な感動体験で、
目の前のお客さまを、世界中の人々を
毎日ワクワクさせ続けよう。

食の感動に、国境などない。
これからも予測不能な進化を遂げ続けて、
人類を幸せで満たしながら、
食の世界の頂へと駆け上る。
それができるのは、きっと私たちしかいないから。

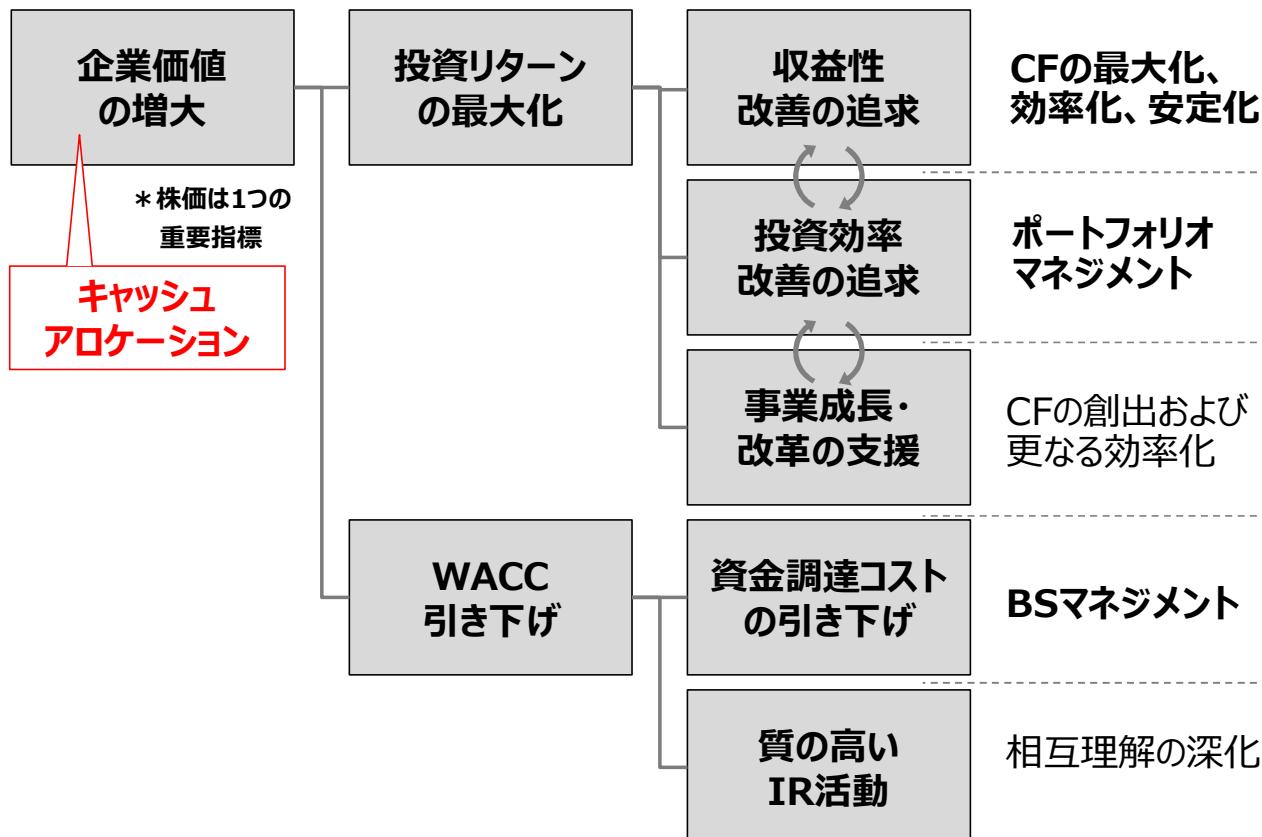
6. 資本コストと株価を意識した経営について

「資本コストと株価を意識した経営」に関して

TORIDOLL→

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、海外事業のポートフォリオ見直しと、BSマネジメントに貢献する各種財務施策を実行

考え方の枠組み（2024年5月開示）



実績および短期的な取り組み

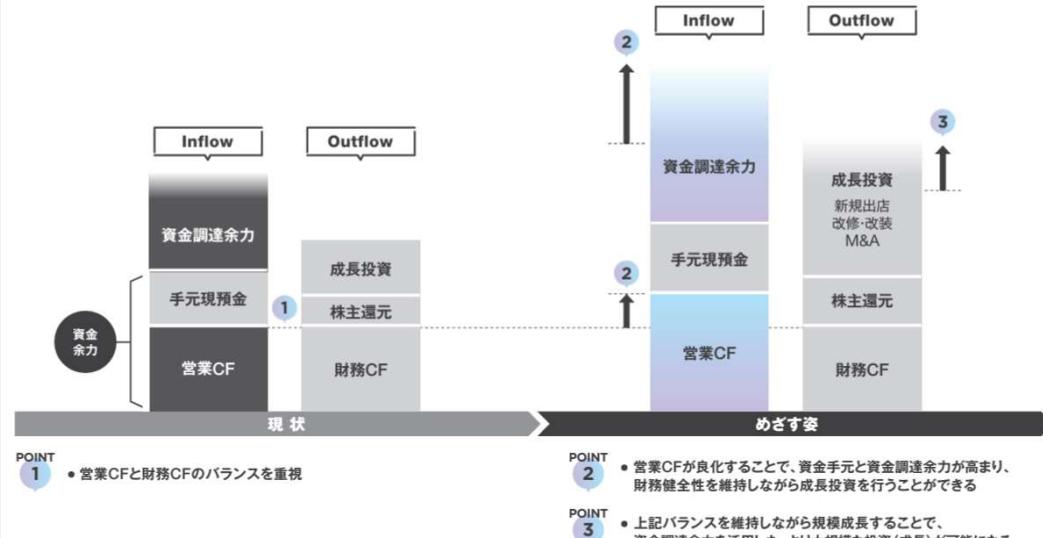
- 国内事業：既存店の成長と、新規出店の強化により事業成長を促進
- 海外事業：ポートフォリオの見直し（UK事業の選択と集中、上場子会社の完全子会社化および非上場化の推進など）を通じて、事業基盤を再整備を図る
- 海外の新規国・地域において、フランチャイズ（FC）事業を軸にした同時展開
- コストを意識した取り組み（CB、永久劣後ローン他）
- グループ資金の効率的な取り組み（ブリッジローン）
- 経営理念である「二律両立」の浸透を図るべく、経営陣自らが積極的にIR活動に関与し、対話を通じた企業価値の訴求に努める

中長期 経営戦略

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、海外事業は直近2期間（25/3期および26/3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付け、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実現する

財務戦略

- 営業CF（収入）の着実な創出と財務CF（返済）の適切な管理のバランスを重視し、成長投資は、財務基盤の健全性を損なうことなく、適切な資金調達を通じて実行し、持続的な営業CFの拡大を図る
- 限られた資金をいかに効率的な投資へ最適に配分し、営業CFの創出力を強化できるかが、グループ全体におけるCF効率を最大化する鍵
- 転換社債（CB）の償還期限と転換価格を踏まえたBSマネジメントに取り組み、資本構成の最適化と財務の柔軟性確保に努める
- このような資金運用方針に基づき、健全な財務運営と持続的成長の両立を実現する



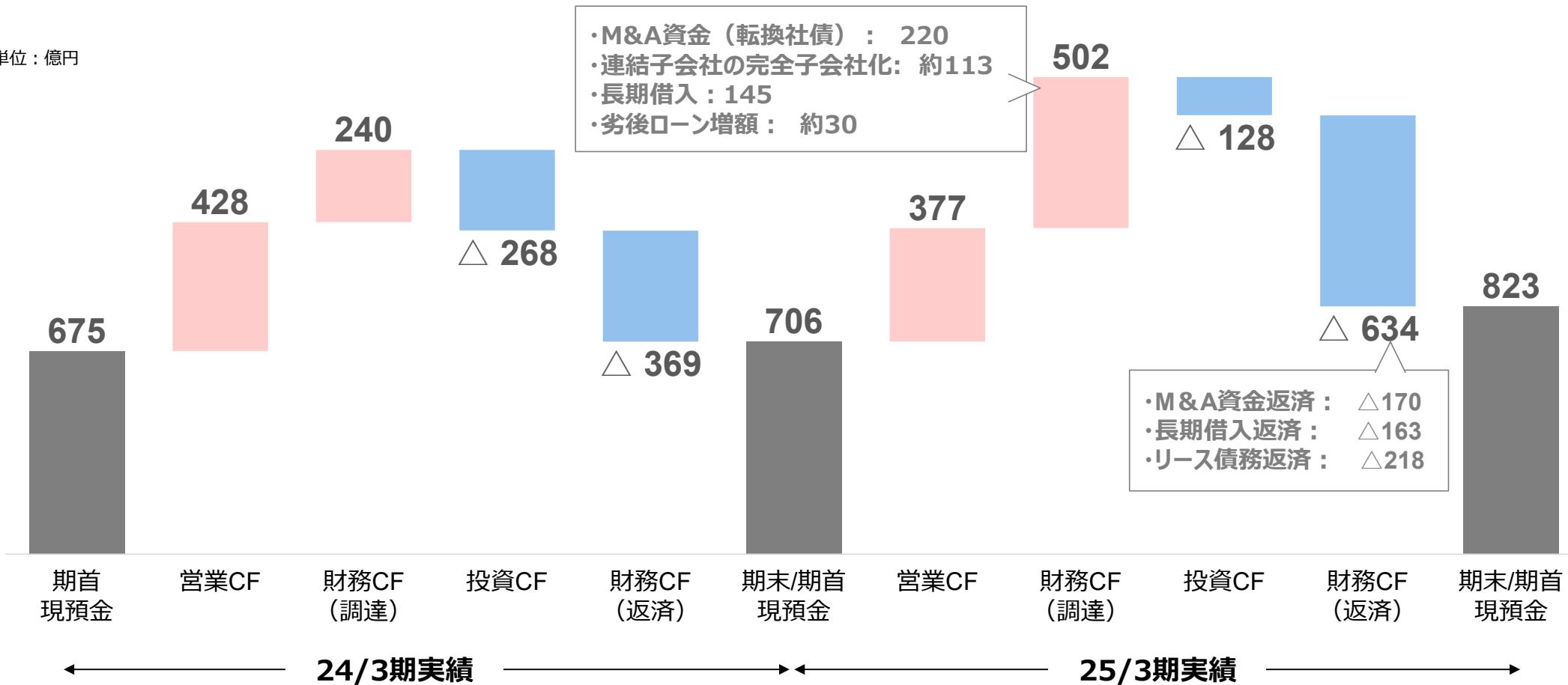
* 出所：統合報告書

キャッシュアロケーション（連結ベース）

TORIDOLL→

25/3期実績は、営業CFの実質的な創出力と、財務CFのうち長期借入金返済充当分が概ねバランスする健全な状況を維持。さらに、将来のBSマネジメントを見据え、多様かつ戦略的な資金調達手段を活用し、柔軟性と成長性の両立を図った

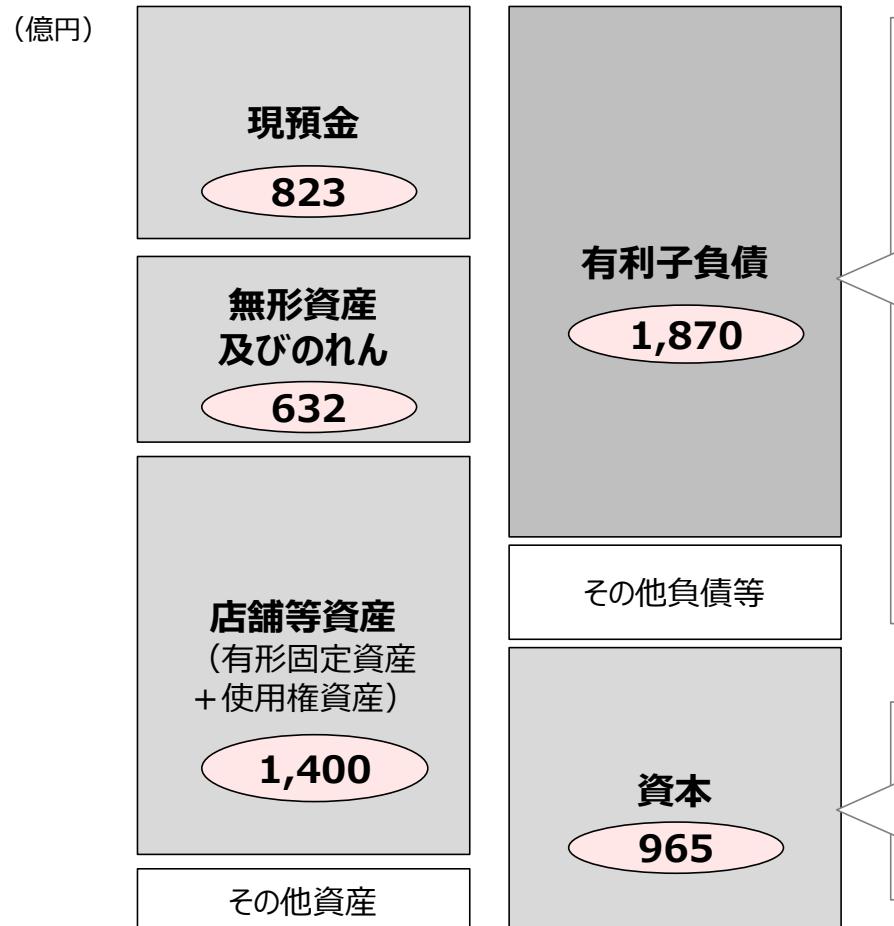
単位：億円



資本コストを意識した資金調達

財務健全性を維持しつつ、資本コストの抑制と外部環境の変化に対応し、将来のBSマネジメントを意識した多様かつ戦略的な資金調達手段を実施

25/3期末連結BS



25/3期 財務アクション実績

■ 転換社債：2024年7月実施

- M&A資金のパーマネント等を目的に220億円発行
- 年限7年（5年プットオプション）、クーポンゼロ、転換抑制型

■ 短期借入：2025年2月実施

- 上場子会社の非上場化に向けた株式買い取り資金として約113億円調達。グループ内資金を有効活用する予定

■ 長期借入：主に上期に実施

- 新規出店見合いとして約145億円調達
- 年限5-7年、固定金利
- 資金調達手法の多様化

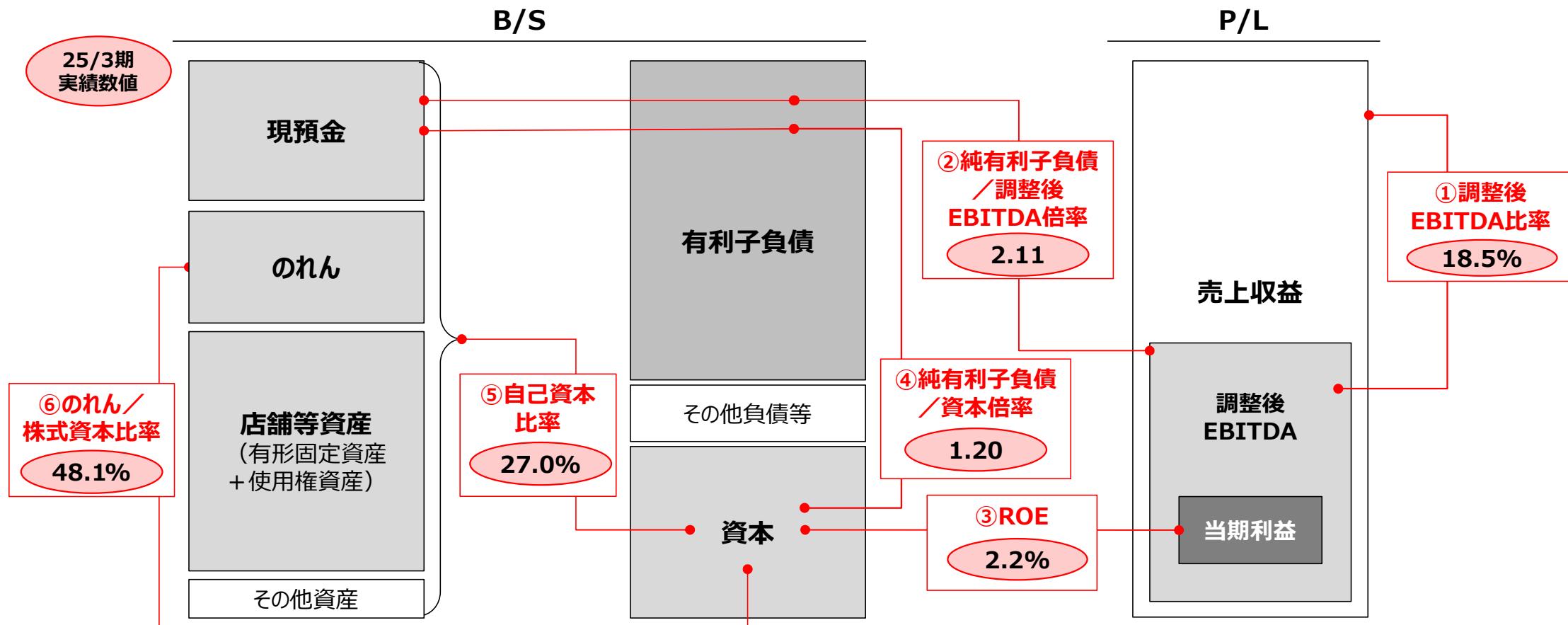
■ 永久劣後ローン：2024年11月実施

- 110⇒140億円に増額実施

財務重要指標（25/3期実績）

TORIDOLL→

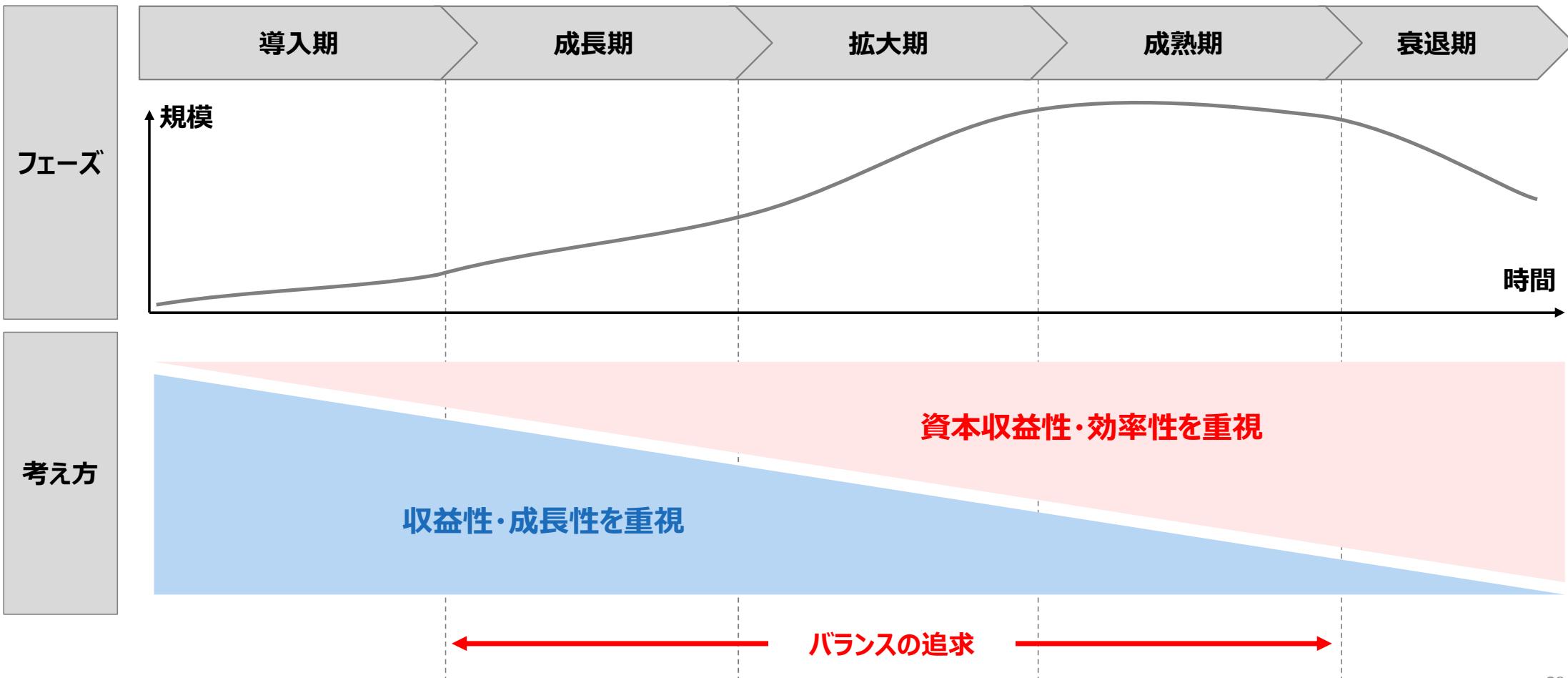
6つの指標をモニタリングし、バランスを意識し事業活動を支援。25/3期は各指標のバランスは概ねとれないと認識



「ブランド成長フェーズ」に応じた戦略的ポートフォリオマネジメントの考え方

TORIDOLL→

各ブランドの成長期／拡大期／成熟期というフェーズに応じて、収益性と資本効率の最適なバランスを追求し、ポートフォリオ全体での持続的な企業価値向上の実現を目指す



株主還元方針

TORIDOLL→

25/3期は、当初計画どおり、前期比1.00円増配の1株当たり10.00円とする。
26/3期は、配当方針および事業計画を踏まえ、同11.00円を予定

還元方針

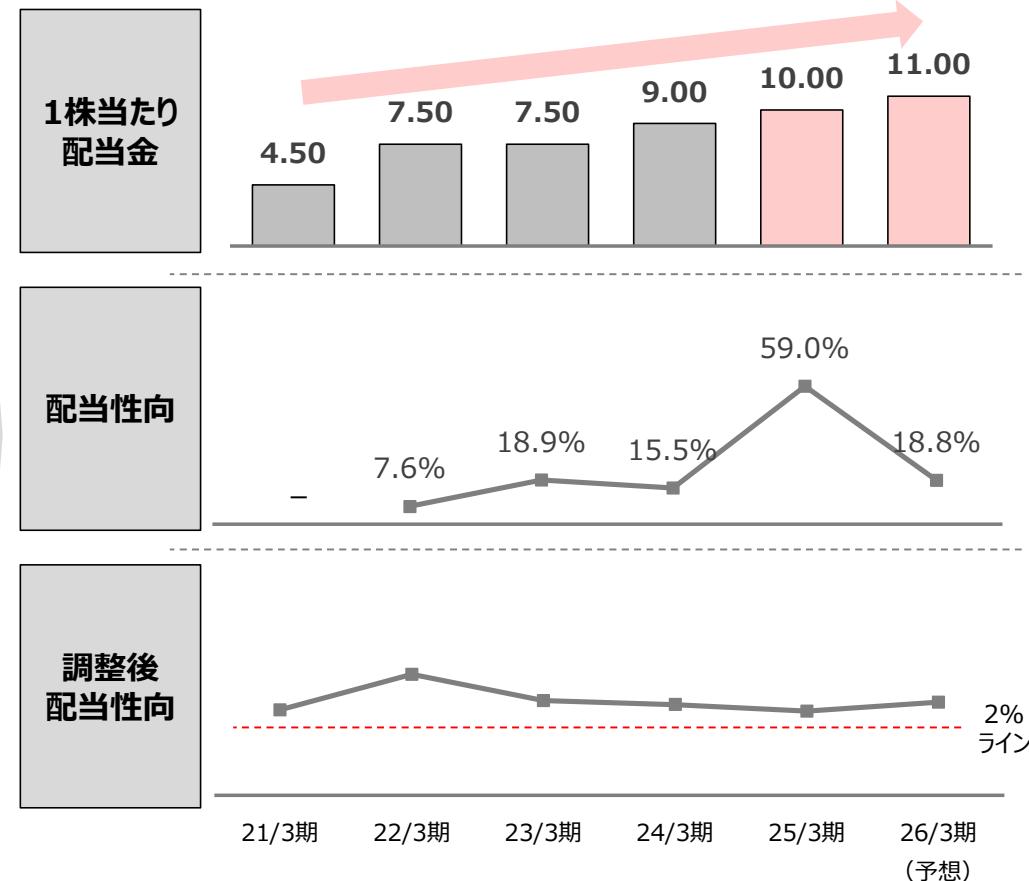
株主の皆様に適正な利益還元を行うことは重要な課題であると
考えており、グループの成長のために必要な投資を行うため内部留
保の充実を図りながら、業績に応じて累進配当を実施していくこと
を基本方針とします。

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

25/3期実績、26/3期予想



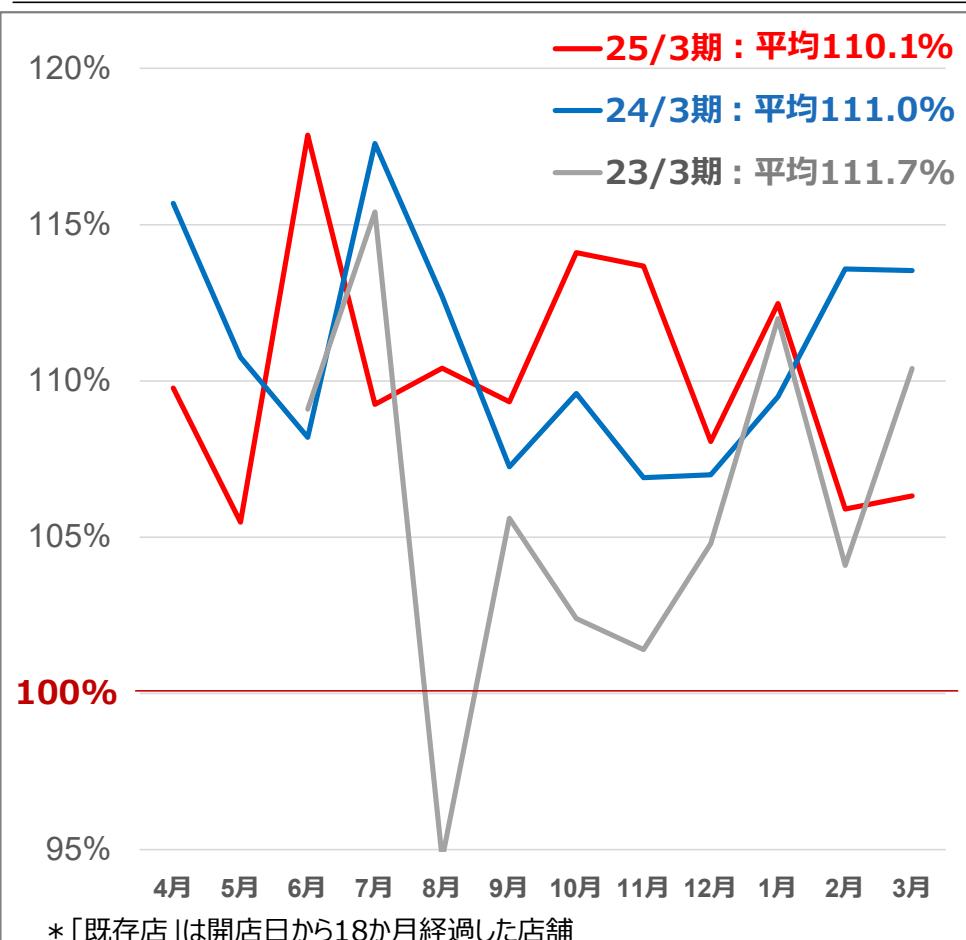
7. 補足資料

丸亀製麺事業における既存店前年比の推移

TORIDOLL→

商品ミックスの影響で月次によってバラツキはあるものの、客数・客単価ともに前年同期比で堅調に推移

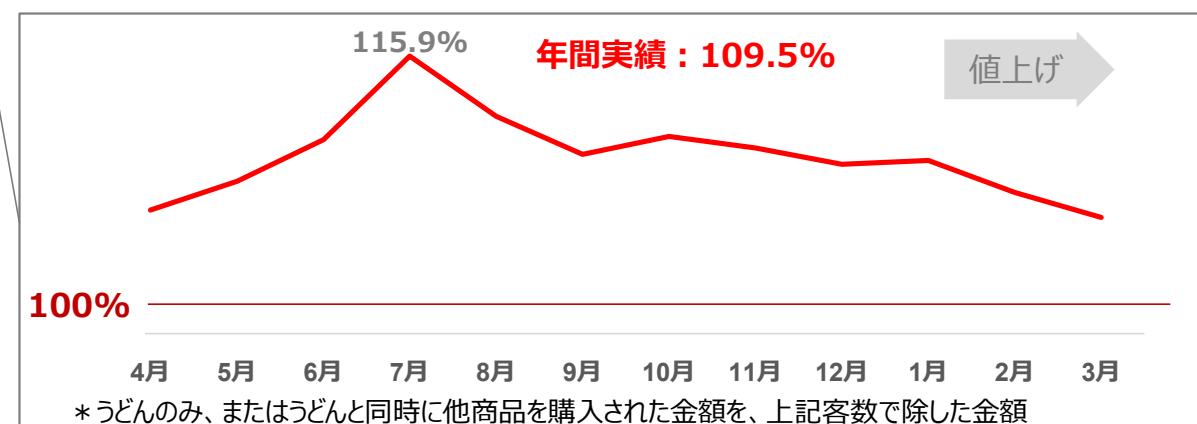
過去3期における既存店前年比：売上高



25/3期既存店前年比：客数



25/3期既存店前年比：客単価



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	
	実績	実績	実績	24/5/14 公表計画	25/5/15 修正計画	24/5/14 公表計画	25/5/15 修正計画	24/5/14 公表計画	25/5/15 修正計画
売上収益	1,883	2,320	2,682	3,100	2,820	3,625	3,050	4,200	3,330
丸亀製麺	1,021	1,149	1,281	1,300	1,370	1,375	1,450	1,450	1,530
国内その他	247	285	354	400	390	550	450	750	520
海外事業	615	886	1,047	1,400	1,060	1,700	1,150	2,000	1,280
事業利益	70	143	182	226	196	305	230	420	275
丸亀製麺	116	184	209	195	221	215	233	240	245
国内その他	30	45	44	53	49	80	58	110	70
海外事業	18	27	25	84	36	120	54	190	80
調整	△95	△112	△97	△106	△110	△110	△115	△120	△120
事業利益率	3.7%	6.2%	6.8%	7.3%	7.0%	8.4%	7.5%	10.0%	8.3%
丸亀製麺	11.4%	16.0%	16.3%	15.0%	16.1%	15.6%	16.1%	16.6%	16.0%
国内その他	12.1%	15.8%	12.4%	13.3%	12.6%	14.5%	12.9%	14.7%	13.5%
海外事業	2.9%	3.0%	2.4%	6.0%	3.4%	7.1%	4.7%	9.5%	6.3%
営業利益	75	114	87	186	146	265	190	380	230
営業利益率	4.0%	4.9%	3.2%	6.0%	5.2%	7.3%	6.2%	9.0%	6.9%
ROE	5.8%	7.5%	2.2%	10%以上	6%以上	11%以上	8%以上	12%以上	9%以上

*従来の28/3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とした

25/3期末 連結BS

TORIDOLL→

資産合計は減損損失等の影響により、主に有形固定資産や無形資産及びのれん等の非流動資産が減少。負債合計は主に社債が増加し、短期借入金やリース負債等は減少。資本合計はその他資本性金融商品が増加。その結果、親会社所有者帰属持分比率は1.9%増加の27.0%と健全性を維持

(百万円)

	24/3期末	25/3期末	増減額
資産合計	321,438	323,196	+1,759
流動資産	85,960	97,638	+11,677
(うち、現金および現金同等物)	70,627	82,271	+11,644
非流動資産	235,478	225,559	△ 9,919
負債資本合計	321,438	323,196	+1,759
負債合計	231,303	226,661	△ 4,642
(うち、有利子負債)	183,957	187,028	+3,071
流動負債	92,583	80,504	△ 12,079
非流動負債	138,719	146,157	+7,438
資本合計	90,135	96,535	+6,400
(うち、親会社の所有者)	80,600	87,243	+6,642

25/3期 連結CF

TORIDOLL→

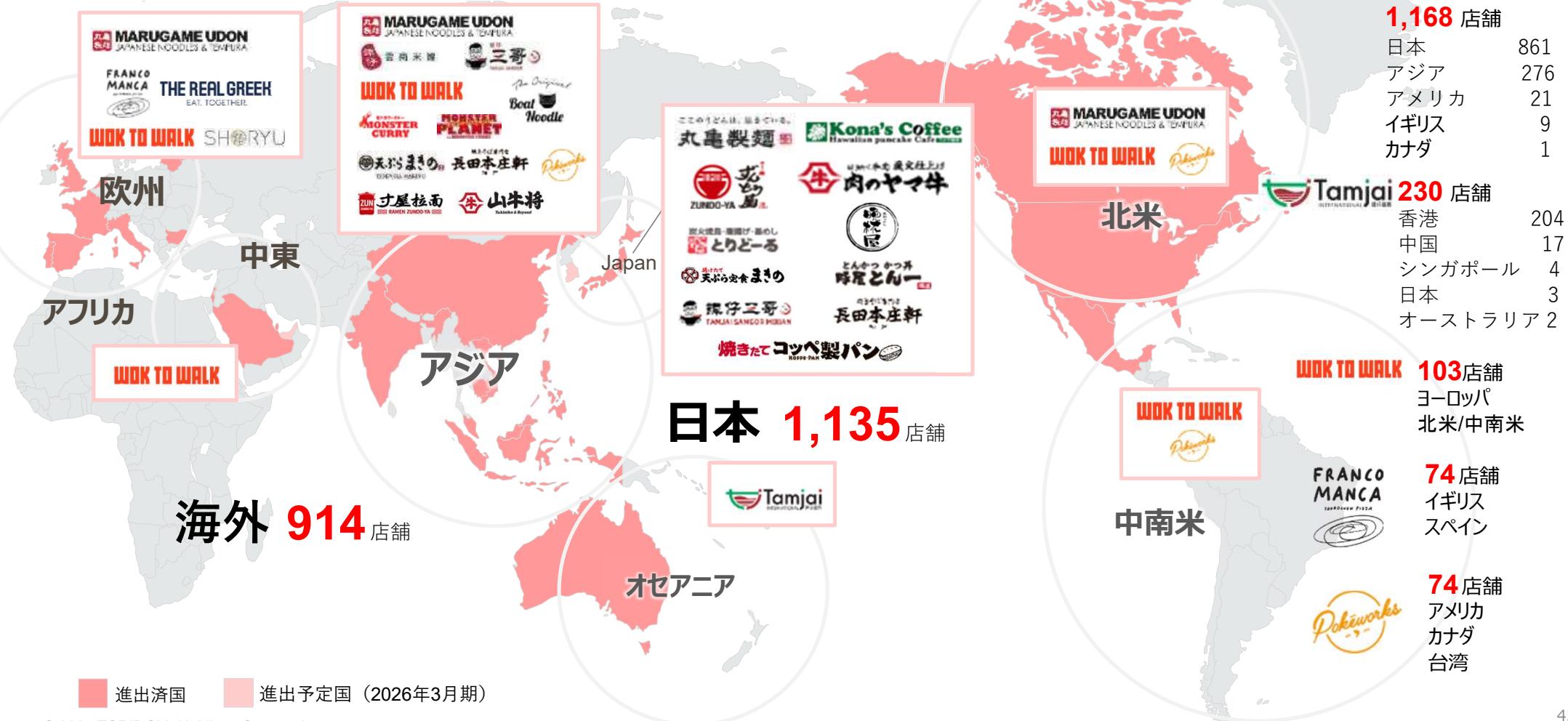
営業キャッシュ・フローは好調な収益等を背景に堅調に推移したが、法人税等の支払い増加により前期比減少。
投資キャッシュ・フローは前期の株式取得支出を除き支出は増加したものの、フリー・キャッシュ・フローと財務キャッシュ・フローとのバランスなど全般的に安定推移。期末残高は、主に翌期の財務施策への備えとして増加

(百万円)

	24/3期	25/3期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,794	37,670	△5,124
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,817	△ 12,792	+14,024
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,548	△ 13,219	+3,329
フリー・キャッシュ・フロー	15,977	24,878	+8,900
現金同等物の増減額	△570	11,659	+12,229
現金および現金同等物の期末残高	70,627	82,271	+11,644

事業展開国

29ヶ国・地域で**2,049** 店舗を展開



2025/5/7 「わかめ」と「しび辛ラー油」が新たに加わり、無料の薬味とトッピングが6種類から8種類に拡大！

<https://pdf.irpocket.com/C3397/iJ7x/uetT/MDQE.pdf>

2025/4/22 累計販売数4,500万食※突破の人気「丸亀うどん弁当」春の訪れを感じる、梅がさっぱり！春の新作2種が登場

<https://pdf.irpocket.com/C3397/dRUj/hmEb/Rtdq.pdf>

2025/4/23 MARUGAME UDONが海外店舗300店舗突破

<https://pdf.irpocket.com/C3397/dRUj/jne5/eQdT.pdf>

2025/4/7 うどん生まれの「丸亀うどーなつ」から今度は初めてのディップ きゅんと甘酸っぱい「いちごみるく味」含む新作3種が新登場

<https://pdf.irpocket.com/C3397/Z6af/pUwJ/WKZY.pdf>

2025/3/31 「25周年丸亀ニコニコプロジェクト」2025年4月1日より始動！笑顔で心からの“ありがとう”をお届けします

<https://pdf.irpocket.com/C3397/wOrc/ICIx/d4s4.pdf>

2025/3/27 打ち立てのうどんの手づくり・できたてのおいしさを想いを込めて大切な人へ贈ろう「丸亀製麺eGift（イーギフト）」サービス提供開始

<https://pdf.irpocket.com/C3397/wOrc/POYw/ubyc.pdf>

2025/2/21 日本発のブランドを対象としたブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2025」に「丸亀製麺」が初選出

<https://pdf.irpocket.com/C3397/CRpO/ZyRO/ATtK.pdf>

2025/2/17 連結子会社 Tam Jai International Co. Limited の完全子会社および非上場化へ向けた株式等取得手続き開始に関するお知らせ

<https://pdf.irpocket.com/C3397/CRpO/OioH/Y1It.pdf>

2025/2/17 石川県輪島市へ1,000食、石川県児童養護施設へもキッチンカーで支援

<https://pdf.irpocket.com/C3397/usA8/uBHp/c9a8.pdf>

2025/1/15 お客様の声にお応えしてうどん“小”サイズ320円で新登場

<https://pdf.irpocket.com/C3397/MjRP/OEnG/SKf0.pdf>

2025/1/10 もちもちの“打ち立てうどん”と“丸亀うどーなつ”“ジュース”がセットになった『丸亀お子さまもちもちセット』290円で全店舗販売へ

<https://pdf.irpocket.com/C3397/MjRP/qoqw/zRMI.pdf>

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→

どうしようもなく食べたくなる。

店に行くたびに驚きがある。

味覚だけでなく、五感までも揺さぶられ
食べ終わるのが惜しくなって、
また明日も来たくなる。

本能が歓ぶほどの圧倒的な感動体験で、
目の前のお客さまを、世界中の人々を
毎日ワクワクさせ続けよう。

食の感動に、国境などない。
これからも予測不能な進化を遂げ続けて、
人類を幸せで満たしながら、
食の世界の頂へと駆け上る。
それができるのは、きっと私たちしかいないから。