

株式会社 トリドール

丸亀通信 VOL.4

第22期 中間報告書

2011年4月1日～2011年9月30日

特 集

社長・栗田貴也が語る

逆風も追い風に変えた トリドールの躍進力。



『丸亀製麺』有野店

社長・栗田貴也が語る 逆風も追い風に変えた トリドールの躍進力。

今年 8 月に 500 店舗到達を果たした『丸亀製麺』を主力とする
トリドール快走の理由とは何なのか——？
そして悲願の国内 1,000 店舗達成に向けた次なる戦略とは？

本社の入口には、栗田自筆による創業店「トリドール3番館」の看板が。

「お客様の笑顔がすべての始まり」

記念すべき1号店は『トリドール3番館』

縮小傾向にある現在の飲食業界にあつて、目覚ましい成長を続けている株式会社トリドール。始まりは1985年、社長・栗田貴也が地元の駅前に構えた小さな焼き鳥店『トリドール3番館』だった。1号店なのに3番館としたのは、「最低でも3店は出したい」という決意のあらわれだったという。

この時、栗田は弱冠23歳。しかし思うように客足は伸びず、打開策として営業時間を延長した。「周囲に夜遅くまで営業している店がなかったため、その時間帯は競争が少ないと考えたのです」。

営業時間を延長すると、仕事を終えた同業者らで賑わうようになり、事業は好転。だが、当時まだ栗田は自信が持てないでいた。肝心のそれまでの時間帯に、お客を呼び込むことができていなかったからである。

そんなある日、耐ハイブームで居酒屋に女性客が増えているという記事にヒントを得た栗田は、すぐに洋風メニューやカクテル類を充実させて、近辺になかった女性のための洋風居酒屋へと転換。口コミで噂は広まり、やがて女性客が集う人気店となる。



1992年に開業した洋風焼き鳥酒場『トリドール』東神吉店。

1990

試行錯誤の末、「本物志向」へ

洋風居酒屋に手応えを感じた栗田は、外観から料理まで女性にターゲットを絞った新店舗を開店するなど、事業の拡大を模索。その後、車での来店が多いとわかると、郊外型の店舗を展開して成果をあげる。しかしほどなく、イタリアンや創作料理などの多くの本格レストランが続々と郊外へ進出、過当競争に巻き込まれていく。

そうなるより競争の少ない市場を探すのが栗田の戦略だった。「近所のご家族が気軽に利用できる店こそ事業拡大につながる」と考え、家族連れをターゲット

トにした和風焼き鳥ダイニングを展開したのである。

店内には子連れ客が利用しやすい小上がりを設け、茶の間の雰囲気を実現。大型店でありながら、手づくりを重視し、メニューのブラッシュアップも徹底した。「業態は何であれ、本質は同じ。お客様に喜ばれることをしなければ、利用していただけないのです」。

本物志向の店づくりは、ポストファミレスの地位を確立していく。そして成功を確信した栗田は、上場準備に着手した。



お客様に喜んでいただくため——。焼き鳥の一本一本に心を込めた。



1998年、初のファミリー向け和風焼き鳥ダイニングとしてオープンした『とりどーる』二見店。

「安くてうまい」本質“と”こだわり“を追求」

『丸亀製麺』デビューの裏に――

2000

しかし、思わぬ逆風が吹く。鳥インフルエンザの流行である。また、回転ずしなど、ポストファミレスを狙う様々な業態が登場したのもこの時期だ。「この状況で、焼き鳥で全国展開を目指すのは難しい」。そう感じた栗田は、上場を断念する。

それまでの経験から「厳しい市場で競争に勝とうとすると様々な負荷がかかるが、競争の少ないところでしっかり商売をすれば、優位に展開できる」との信念を得ていた栗田は、ここでも未成熟で競合が少なく、成長を見込めるマーケッ

トを見つける。「セルフうどん」である。

2000年から展開を始めていた『丸亀製麺』の開業動機は、栗田の父親の出身地・香川県でよく見かけた安価なセルフうどん店が関西にあったら面白い、と考えたからだ。当初は主力事業ではなく、テストマーケティング的な位置づけだったが、時は折しも低単価時代。「安くて美味しい本格的なうどんは、お客様に支持されると確信しました」と、トリドールは『丸亀製麺』に力を集中するようになる。

2005

全国に続々と店舗展開して、『丸亀製麺』急成長

『丸亀製麺』が軌道に乗ったのは、ショッピングセンター（SC）への出店だった。「当時、フードコートは“早かろう安かろう”が主流。美味しいものを安くお出しすれば、集客を見込めると思いました」と栗田は語る。そして、「フードコートで本物志向のうどんを作ることに意味がある」と、狭い厨房に製麺機を備え、真剣勝負で打ちたて茹でたての実演販売を行った。

SCの流通網とともに『丸亀製麺』も全国に店舗を拡大、どの地域でも成果をあげていく。全国区での成功に自信を

得ると、自家製麺のノウハウをラーメンなどの業態にも応用し、一気呵成に出店攻勢をかけた。

こうしてトリドールは右肩上がりに業績を伸ばして、2006年、東証マザーズに念願の上場を果たす。翌年『街づくり三法』が施行されてSC中心の店舗展開に限界が見えてくると、同業態の競合が少なかったロードサイドへの出店に素早くシフト。業績をさらに加速させていく。そして、2008年、ついに東証一部でも上場を果たした。

2011

目標に向かって――早くも500店舗を達成！

中期目標に国内1000店舗達成を掲げた『丸亀製麺』は、今年8月、500店に到達した。「お客様に喜んでいただくという創業の原点を社員全員で共有し、実践してきた結果」と栗田は語る。

無駄なコストは徹底的に抑える一方、全国展開しているのにセントラルキッチンを設置せず、各店が毎朝タシを仕込み、製麺機でうどんを打つ。天ぷらやおにぎりなどのサイドメニューも手づくり。オープンキッチンの厨房は、打ちたて茹でたてのプロセスを見ながらメニューを選ぶ楽し

さや、作りたてを食べる喜びといった、小さな感動も提供している。さらに、品質向上のため現場スタッフの教育にも労を惜しまない。

焼き鳥店から洋風居酒屋、そしてセルフうどん――。よりニッチな市場へと身を移してきたようにも見えるが、「勝てる土俵を素早く見つけ、過当競争で疲弊することなく、その分お客様にご満足いただけるものをしっかり提供しているのです」と栗田は言う。そうした言葉の裏側に、トリドール大躍進の理由が隠されていた。



ちょうど『丸亀製麺』の国内500店舗目となった別府店と鳴島店（2011年8月31日、同日出店）。



上場セレモニーの会場にて。



当初『丸亀製麺』の主戦場だったSCのフードコート。



『丸亀製麺』第1号店はこの加古川店。店名より「釜揚げうどん専門店」の文字が大きい。



『丸亀製麺』の 1000店舗達成に向けて いま私たちが考えていること

トリドリールは様々な逆風を追い風に変え、倍々ゲームの成長を続けてきた。『丸亀製麺』は目標である国内1000店舗出店の中間点である500店舗を早くもクリアした。

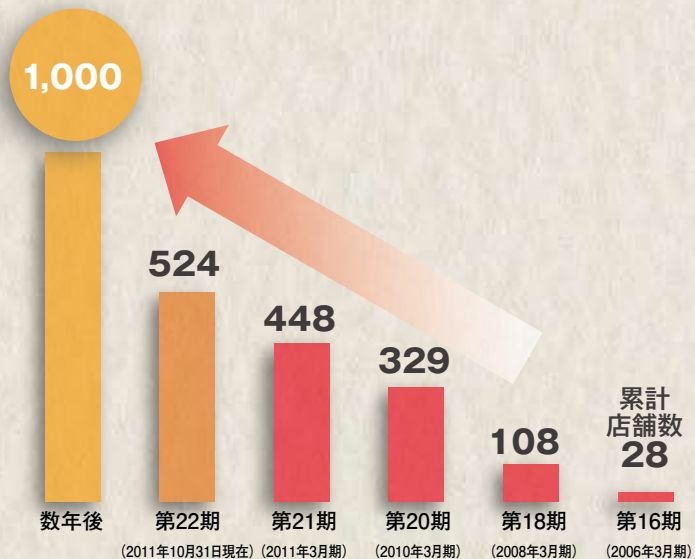
とはいえ、国内の経済全体が低迷しているいま、目標の達成は決して容易ではない。そこで粟田は、新たに3つの戦略を打ち出している。

ひとつは海外市場への進出だ。中国や東南アジアをはじめ、これから外食産業の急成長が見込める国は少なくない。ふたつ目は、新しい小型タイプの店舗展開である。今後は人口の多い地方中核都市や都心の駅前やオフィス街にも積極的に進出し、立地の特性に応じた展開を行っていくという。

そしてもうひとつは、情報発信力の強化だ。SNS(ソーシャルネットワークサービス)などを効果的に活用し、リーディングカンパニーとしてセルフうどんの魅力を伝え、丸亀製麺のファン拡大につなげていく。

「うどんは美味しくてヘルシー志向で低単価。目標は必ず達成できます。そして、うどん店といえば誰もが丸亀製麺と言ってくくださるよう、うどん業態のスタンダードを目指していきます」と粟田は意気込みを語った。

丸亀製麺 国内1,000店舗を目指して――



代表取締役社長 粟田 貴也

戦略 1

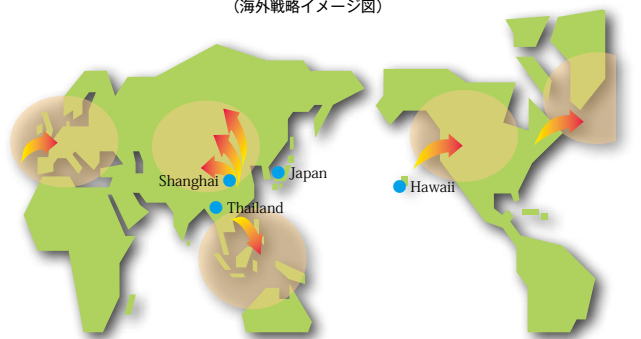
無限の可能性を秘めた海外戦略

2011年4月1日、『丸亀製麺』はハワイに海外第1号店「MARUKAME UDON Waikiki Shop」を出店。「ハワイの食事は値段が高い」「美味しい和食がない」といった声が多いなか、旅行者をはじめ、現地のお客様にもご好評いただいています。現在、その他の国々でも出店準備を進めており、外食産業の成長が見込めるタイ、中国への出店計画も進行中です。

次世代の成長エンジンとして海外市場を開拓中

- 2010年 7月 米国ハワイ州に初の海外子会社設立
- 2010年11月 香港に海外子会社設立
- 2011年 4月 『丸亀製麺』海外1号店をハワイ・ワイキキにオープン
- 2011年 4月 上海に海外孫会社を設立
- 2011年度中 タイに出店予定
- 2011年度中 中国に出店予定

(海外戦略イメージ図)



海外1号店ワイキキ店の賑わいの様子



戦略 2

出店立地の汎用性を高め、あらゆる利用動機に対応

現在『丸亀製麺』はロードサイドを中心に展開していますが、国内1,000店舗を目指し、集客と採算が見込める新たな立地への出店も推進していきます。たとえば、人通りの多い繁華街などでの小～中規模店舗もそのひとつ。また、オフィスビルなどで昼食ピーク時に店内に入れないお客様のためのテイクアウトの検証を始めるなど、あらゆる利用動機に対応してまいります。



テイクアウトメニューの「きつねうどん」(写真左)と「天丼」。(『丸亀製麺』新宿文化クイントビル店で試験販売中)

戦略 3

SNS活用で情報発信力を強化

『丸亀製麺』をはじめとする各業態では、Twitterやfacebook等のSNS(ソーシャルネットワークサービス)の活用により積極的に情報を発信し、友人同士の口コミによる新規顧客の開拓やファン層の拡大を図っています。

2011年2月よりスタートした『丸亀製麺』のTwitterのフォロワーは既に11,000名以上(2011年10月末現在)。今後も、タイムリーな情報発信とお客様とのダイレクトなコミュニケーションにより、ファンづくりに取り組んでまいります。

●丸亀製麺 twitter

http://twitter.com/marugame_sm
(公式アカウント) @marugame_sm



●丸亀製麺 facebookページ

<http://www.facebook.com/marugame>



◎貸借対照表 (単位：百万円)

科目	第22期中間期(連結) (2011年9月30日現在)	第21期中間期(連結) (2010年9月30日現在)	第21期本決算(連結) (2011年3月31日現在)
流動資産	9,555	6,432	6,121
固定資産	28,360	23,187	25,597
有形固定資産	19,020	15,190	17,002
無形固定資産	212	214	202
投資その他資産	9,127	7,782	8,392
流動負債	12,485	10,064	10,369
固定負債	14,773	11,037	11,893
純資産合計	10,656	8,517	9,456
負債純資産合計	37,915	29,619	31,718

◎損益計算書 (単位：百万円)

科目	第22期中間期(連結) (2011年4月1日から2011年9月30日まで)	第21期中間期(連結) (2010年4月1日から2010年9月30日まで)	第21期本決算(連結) (2010年4月1日から2011年3月31日まで)
売上高	29,728	23,829	48,835
売上原価	7,519	5,840	12,425
売上総利益	22,209	17,988	36,409
販売費及び一般管理費	18,693	15,190	31,647
営業利益	3,515	2,797	4,762
経常利益	3,389	2,675	4,567
当期純利益	1,618	1,112	2,019

◎キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

科目	第22期中間期(連結) (2011年4月1日から2011年9月30日まで)	第21期中間期(連結) (2010年4月1日から2010年9月30日まで)	第21期本決算(連結) (2010年4月1日から2011年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,447	2,677	5,465
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,729	△3,979	△8,006
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,457	1,601	2,447
現金及び現金同等物の増減額	3,173	300	△101
現金及び現金同等物の期首残高	4,560	4,662	4,662
現金及び現金同等物の 中間期末(期末)残高	7,734	4,962	4,560

自己資本比率

計画を上回る出店による設備投資を実施したため、自己資本比率は当社目標値の30%を一時的に下回り27.7%となりましたが、今後数値は改善する見込みです。

有利子負債依存度

引き続き積極的な設備投資を行いましたが、利益面が堅調に推移したことにより、当中間期の有利子負債額は50.5%と、弊社において安全性の指標としている50%とほぼ同水準を維持することができました。今後とも、安全性にも配慮しつつ、積極的な設備投資を進めてまいります。

売上高

国内においては計画の65店舗を上回る70店舗、海外で1店舗の新規出店を行ったことと、堅調な既存店売上に支えられ、当中間期における売上高は29,728百万円となり、堅調に推移しました。

利益面

一部原価率の上昇はあったものの、売上が堅調に推移したことにより固定費割合が低下し、経常利益率は11.4%と高い水準を維持しています。なお、当中間期の当期純利益は1,618百万円と計画を大幅に上回り、中間期での過去最高益を達成しました。

キャッシュフロー

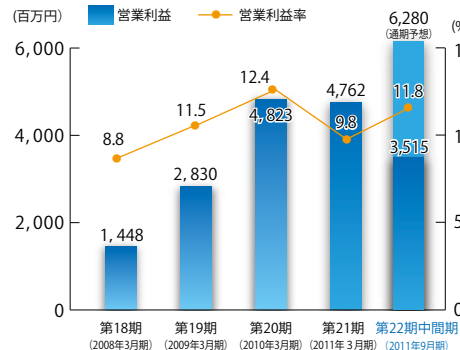
営業活動によるキャッシュフローは、税金等調整前四半期純利益32億43百万円、減価償却費16億57百万円を計上した一方、法人税等の支払いによる支出が10億4百万円あったこと等により、44億47百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュフローは、新規出店に伴う有形固定資産の取得による支出30億1百万円等により、37億29百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュフローは、主に長期借入金による収入60億円があった一方で、借入金返済による支出29億94百万円があったこと等により、24億57百万円の収入となりました。

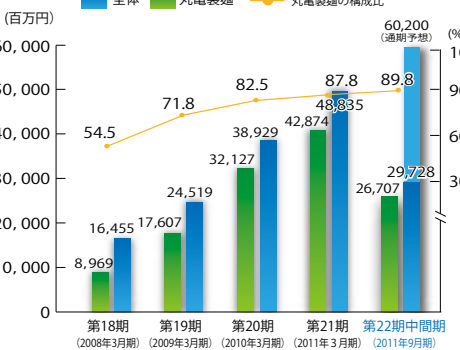
なお、当中間期末時点で、フリーキャッシュフローの黒字化を達成しました。

■営業利益・営業利益率



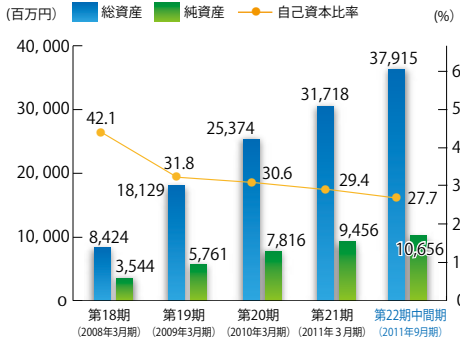
売上が堅調に推移したことに伴い、販管費率が低減され利益に寄与。

■売上高



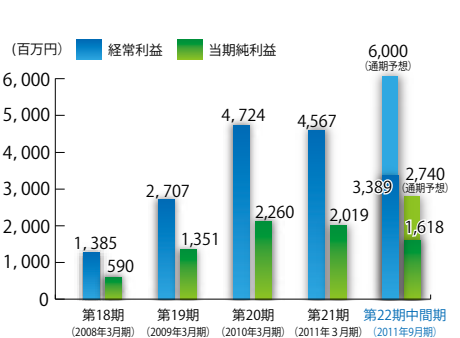
計画を上回る71店舗の出店と堅調な既存店に支えられ、継続的に伸張。

■総資産・純資産・自己資本比率



大量出店による借入金増加により、一時的な自己資本比率の低下。

■経常利益・当期純利益



経常利益率は11.4%と好調を維持、当期純利益は中間期で過去最高益を達成。

(注)2011年3月期第2 四半期より連結決算に移行しております。

データ&
トピックス

DATA

TOPICS

◎株式の状況 (2011年9月30日現在)

発行可能株式総数	576,000 株 (※)
発行済株式の総数	196,170 株 (※)
株主数	7,116名

大株主	持株数(株)	持株比率(%)
栗田貴也	74,310	37.88
有限会社ティーアンドティー	29,400	14.98
栗田利美	14,190	7.23
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー	7,030	3.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,530	2.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,577	2.33
ザチエスマンハッタンバンク385036	3,158	1.60
トリドール従業員持株会	1,999	1.01
ビービーエイチルクスフィデリティファンズパシフィックファンド	1,892	0.96
長沢 隆	1,356	0.69

(※)2011年10月1日付の株式分割に伴い、発行可能株式総数は115,200,000株、発行済株式の総数は39,234,000株となっています。

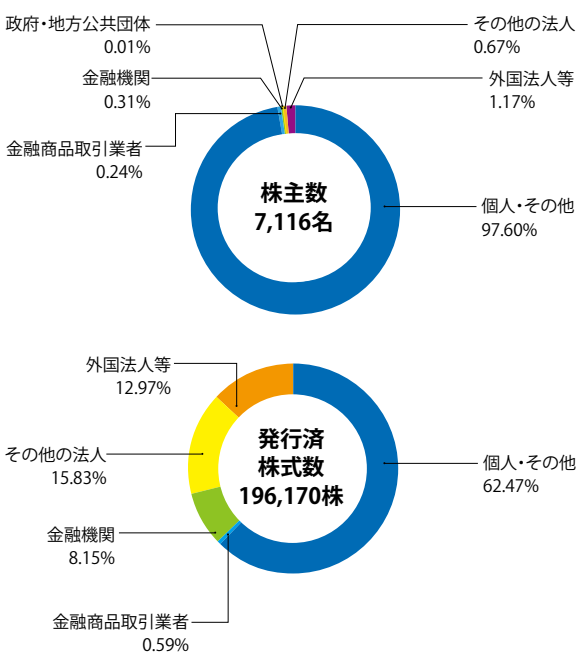
◎役員 (2011年9月30日現在)

代表取締役社長	栗田貴也
専 務 取 締 役	長沢 隆
取 締 役	小島義昭
取 締 役	鈴木邦明
監 査 役	安井義昭
監 査 役	池田隆行
監 査 役	日野利泰

◎会社概要

社 名	株式会社トリドール
主な事業内容	飲食店の経営
設 立	1990年6月11日 有限会社トリドールコーポレーション設立 1995年10月28日 株式会社トリドールに組織変更
資 本 金	13億1,829万6千円(2011年9月30日現在)
従 業 員 数	社員数／483人(2011年9月30日現在) パート数／7,258人(2011年9月30日現在) ※1日8時間換算による月平均人数

◎所有者別株式分布 (2011年9月30日現在)



◇株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
期末配当金	3月31日
受領株主確定日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同 連 絡 先	〒541-8502 大阪市中央区伏見町3丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 電話 ☎ 0120-094-777 (通話料無料)

上 場 証 券 取 引 所
公 告 の 方 法

東京証券取引所
電子公告により当社ホームページに掲載いたします。
ホームページURL <http://www.toridoll.com/>
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合には、日本経済新聞に掲載して行います。

◎IRフェア当日に皆様からいただいた
ご質問TOP3にお答えします！

Q1:株主優待はありますか？

A:現在のところ、株主優待は導入していません。現状は、中期目標である『丸亀製麺』国内1,000店舗体制の実現と会社の成長を最優先課題と捉え、内部留保は投資資金として活用していきたい考えです。当面は業績向上に邁進し、配当性向20%を目安とした配当金により株主の皆様へ平等に利益還元をさせていただきたいと考えています。

Q2:株式分割と売買単位変更により何が変わるのですか？

A:10月1日付で、1株につき200株の割合で分割を行うとともに、単元株制度の採用により売買単位を100株に変更しました。これにより、投資単位当たりの金額を引き下げ、株式の流動性を高めて、株主の皆様により投資していただきやすい環境を整えることができました。なお、株式分割に伴い、配当予想につきましても、1株当たり11.5円としています。

Q3:丸亀製麺はなぜこれだけ早い出店が可能なのですか？

A:フランチャイズ展開だから高速出店が可能なのでは？という声をよくいただきますが、当社の店舗は全店直営です。麺やダン、サイドメニューに至るまで、ほとんど全ての商品を店内で素材から手づくりし、できたての商品を提供しています。これだけの手間ひまをかけるには、「お客様に本当に美味しい食事を召し上がっていただきたい」という“想い”をスタッフ全員が理解した上で、共有することが必要です。そのためには、フランチャイズ形式ではなく、直営での展開が最適だと考えています。この“こだわり”を徹底追求し、地域のお客様に愛され続ける店舗づくりを行う姿勢は、今後も変わることはありません。

■日経IRフェア2011に出展いたしました

8月末に開催された国内最大級の個人投資家様向けIRイベント「日経IRフェア2011」に今年も出展しました。2日間で1万4000名近くの来場があり、『丸亀製麺』をモチーフにした当社ブースにも多くの投資家様にお立ち寄りいただき、代表取締役社長栗田による会社説明会にもたくさんの方々にご参加いただきました。

また、ブース内では2日間で合計15回のミニ会社説明会を開催、いずれも立ち見がでるほど大盛況となりました。ご来場いただきました皆様には、当社の特色や戦略などをより一層ご理解いただき、当社にとりましても投資家の皆様との直接的なコミュニケーションにより貴重な意見交換をさせていただくことができました。今後このような機会を通じて、投資家の皆様に当社に対するご理解をより深めていただけるよう積極的なIR活動を行ってまいります。



今回で3年連続出展となった「日経IRフェア」。個人投資家の皆様との直接的なコミュニケーションの機会として、意義深い時間となりました。



DATA

TOPICS

■テレビ放映と認知度向上
策が相乗効果を発揮！

6月には、「シルシルミシルさんデー」(テレビ朝日系列)、「リンカーン」(TBS系列)とゴールデンタイムでの連続放映、9月にも昼の情報番組「ひるおび」(TBS系列)の放映があり、全国ネットで『丸亀製麺』の露出が相次いだことにより、非常に大きな反響がありました。

TV放映の効果に加え、前期から実施しているリードサインの設置、SNSの活用等の取り組みも相乗的な効果を生み、これまでより認知度が向上し、潜在顧客の掘り起こしにつながりました。今後も、引き続き『丸亀製麺』の認知向上を図り、新規顧客の獲得に努めるとともに、季節感を意識したフェアメニューの継続投入やセツト販売の実施などの商品施策により、さらなるリピーターの獲得に努めてまいります。



11/8にスタートした冬のフェアメニュー。とろ〜りあんと生姜でぽっかぽか「玉子あかけうどん」。(一部店舗では販売していません)



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

当社はホームページにおきましても最新のトピックスをはじめとして、
IR 情報や会社情報など様々な情報をご案内しております。



株式会社トリドール

〒651-0088 兵庫県神戸市中央区小野柄通7丁目1番1号

日本生命三宮駅前ビル 11 階

TEL.078-200-3430 (代表) TEL.078-200-3433 (IR 専用)

※この冊子についてのお問い合わせは、上記 IR 専用電話番号までお願いいたします。