

**株式会社トリドールホールディングス  
平成30年3月期 決算説明資料**

---

平成30年5月17日

# 決算ダイジェスト

平成30年3月期

---

売上は、前年比14.5%増、原価および人件費、外部委託費等の増加により  
当期利益は、前年同期比16.5%減

(単位：百万円)

	当期		計画			前期		
	金額	売上比	金額	売上比	計画比	金額	売上比	前年比
売上収益	116,504	100.0%	112,233	100.0%	103.8%	101,779	100.0%	114.5%
EBITDA	11,745	10.1%	-	-	-	12,167	12.0%	96.5%
調整後EBITDA	12,362	10.6%	14,057	12.5%	87.9%	12,934	12.7%	95.6%
営業利益	7,635	6.6%	8,851	7.9%	86.3%	8,619	8.5%	88.6%
税引前利益	7,175	6.2%	8,993	8.0%	79.8%	8,466	8.3%	84.8%
当期利益	4,663	4.0%	5,968	5.3%	78.1%	5,585	5.5%	83.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,665	4.0%	5,970	5.3%	78.1%	5,631	5.5%	82.8%

#### 丸亀製麺セグメントPL

売上収益	90,379	100.0%	89,306	100.0%	101.2%	85,598	100.0%	105.6%
セグメント利益	13,992	12.0%	14,913	-	-	13,674	13.4%	102.3%

#### 海外事業セグメントPL

売上収益	10,425	100.0%	6,876	100.0%	151.6%	5,826	100.0%	178.9%
セグメント利益	792	0.7%	366	-	-	363	0.4%	218.2%

※ EBITDA = 営業利益 + その他の営業費用 - その他の営業収益 + 減価償却費及び償却費

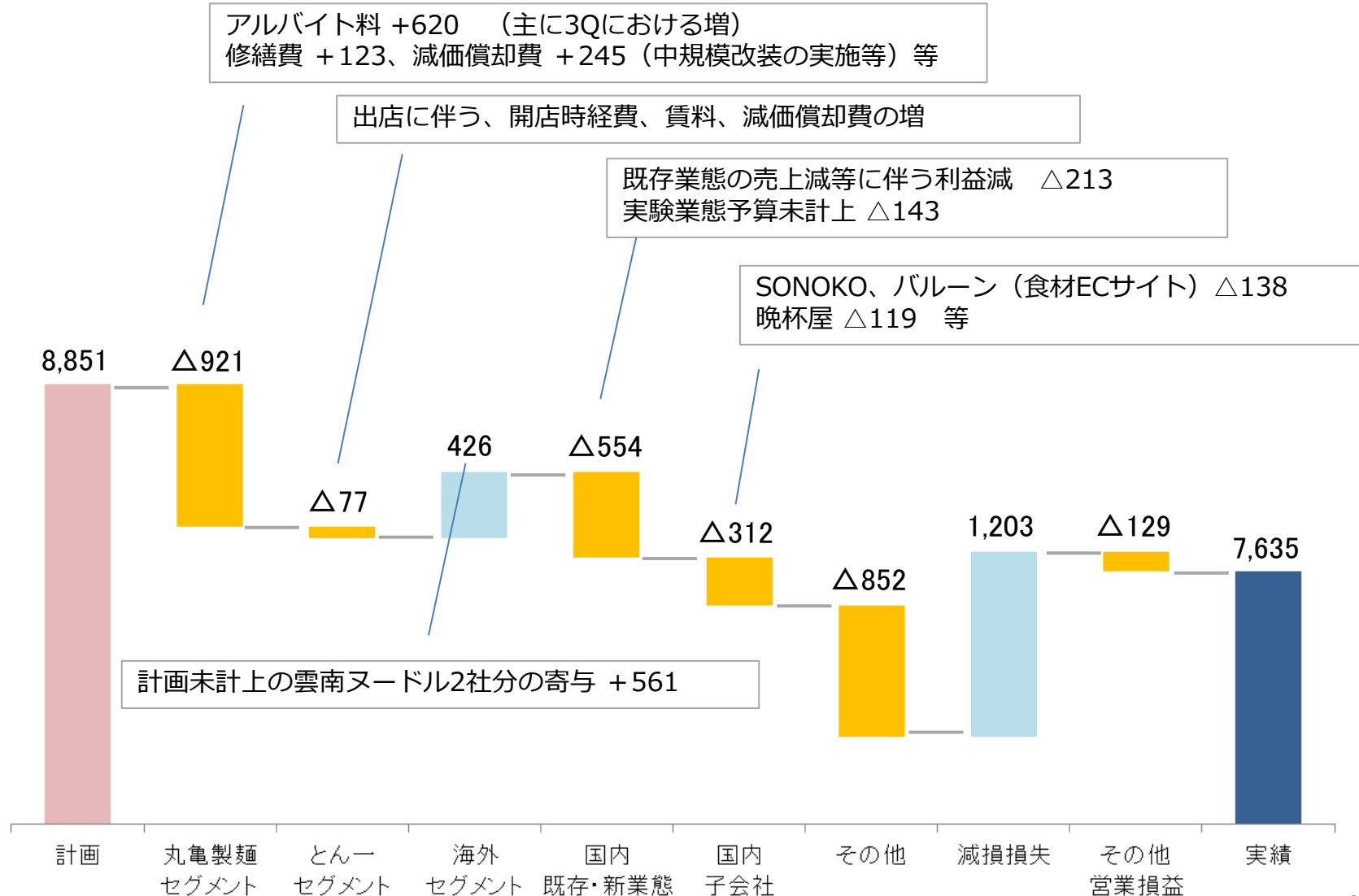
調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

## 業績ハイライト

- 売上は堅調に推移（前年比114.5%）するも、原価および人件費、外部委託費等の増加に加え、その他営業損益の減少（前年比△136百万円）、為替差損の計上（183百万円）等により、当期利益は前年比16.5%減の4,663百万円

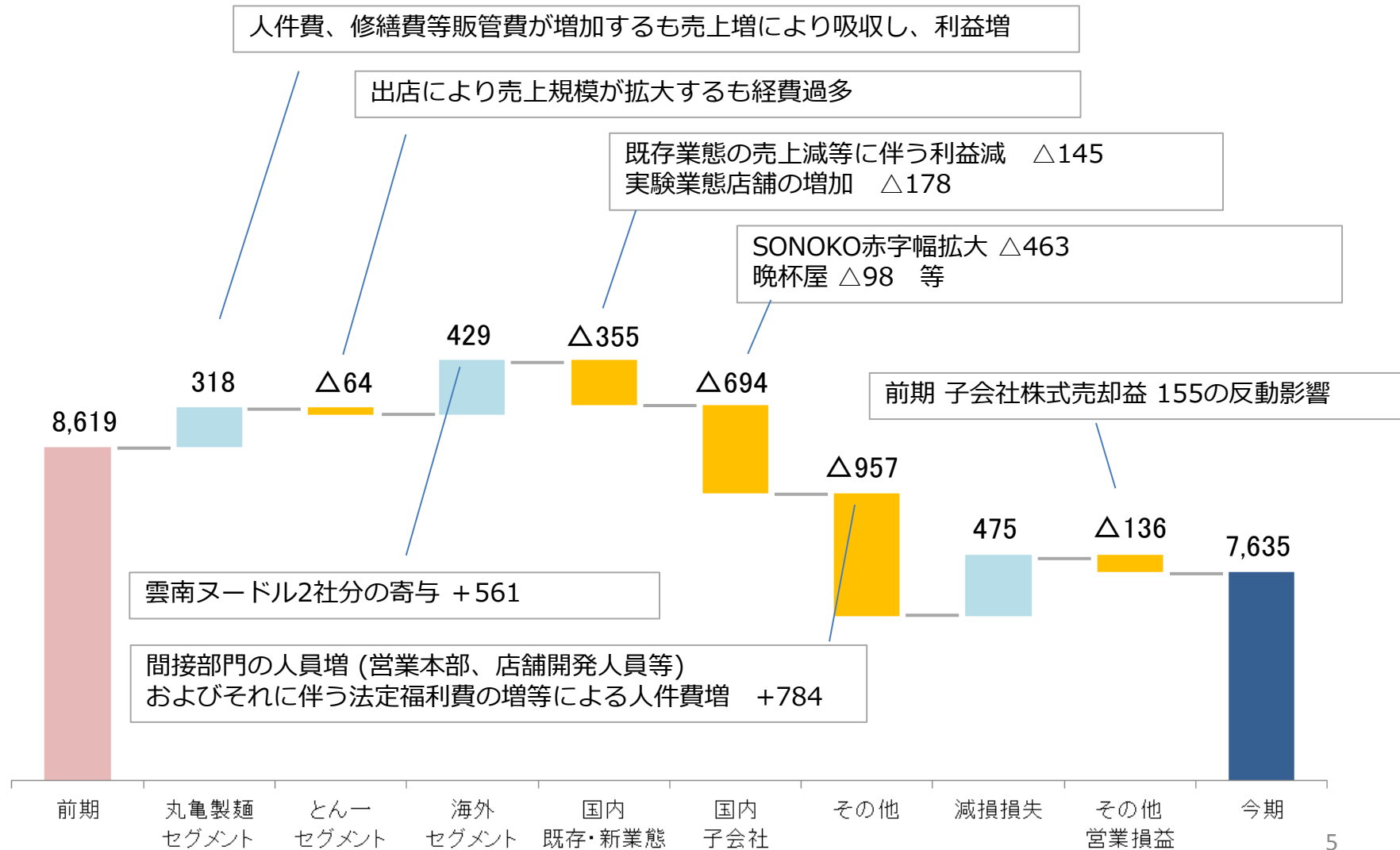
営業利益 計画対比

単位：百万円



営業利益 前年対比

単位：百万円



## 国内144店舗（純増135）を出店（M&amp;Aによる取得を含む）

運營業態	2017年 3月末	通期累計		2018年 3月末
		出店	退店	
丸亀製麺(うどん)	778	18	-4	792
RS	614	11	-2	623
SC	164	7	-2	169
とりどーる(焼き鳥)	17			17
豚屋とんー(豚カツ・トンテキ)	22	24		46
丸醬屋(ラーメン)	12	2	-3	11
長田本庄軒(焼きそば)	11		-1	10
コナズ珈琲等(カフェ)	12	6		18
クローバー珈琲焙煎所(カフェ)	2			2
天ぷらまきの(天ぷら定食)	8	1		9
晩杯屋(立ち飲み) ※1	0	41		41
ずんどう屋(ラーメン)	0	36		36
その他	15	16	-1	30
合計	877	144	-9	1,012

※1 「晩杯屋」の店舗数には、同業態を運営するアクティブソース社の他の業態も含んでおります。

- 丸亀製麺(18店舗)、豚屋とんー(24店舗)の出店の他、M&Aにより取得した業態で77店舗増加
- 実験業態も積極的に出店し、検証を実施

海外232店舗（純増194）を出店（M&Aによる取得を含む）  
グループ合計で376店舗（純増329）増加し、1,540店舗体制へ

業態	運営形態	持分比率	エリア	直営			FC			総合計		
				2017年 3月末	通期累計 出店	退店	2018年 3月末	2017年 3月末	通期累計 出店		退店	2018年 3月末
丸亀製麺	連結子会社	100%	アメリカ	2	2	0	4		0	0	0	4
	連結子会社	100%	韓国	7	2	-2	7	4	0	0	4	11
	連結子会社	90%	台湾	25	4	-1	28		0	0	0	28
	連結子会社	65%	カンボジア	1	1	0	2		0	0	0	2
	関連会社(持分法)	49%	ロシア	3	1	0	4	3	0	0	3	7
	関連会社(持分法)	40%	タイ	26	10	-7	29		0	0	0	29
	関連会社(持分法)	37%	中国	69	25	-16	78	8	4	0	12	90
	ロイヤリティ収入	-	インドネシア		0	0	0	33	5	0	38	38
	ロイヤリティ収入	-	ベトナム		0	0	0	7	1	0	8	8
	ロイヤリティ収入	-	オーストラリア		0	0	0	1	0	0	1	1
ロイヤリティ収入	-	フィリピン		0	0	0	0	2	0	2	2	
譚仔雲南米線	連結子会社	100%	中国		52	0	52	0	0	0	0	52
譚仔三哥米線	連結子会社	100%	中国		57	0	57	0	0	0	0	57
Wok to Walk	連結子会社	60%	欧州等		0	0	0	77	14	-1	90	90
	連結子会社	100%	アメリカ	1	2	0	3		0	0	0	3
Boat Noodle等	関連会社(持分法)	49%	マレーシア等	44	39	-10	73	1	5	-1	5	78
Boat Noodle	関連会社(持分法)	40%	ミャンマー		1	0	1		0	0	0	1
Shoryu(昇龍)	関連会社(持分法)	39%	イギリス	8	3	0	11		0	0	0	11
とんー	連結子会社	90%	台湾	4	0	0	4		0	0	0	4
Tokyo Table	連結子会社	100%	アメリカ	2	0	0	2		0	0	0	2
	連結子会社	90%	イタリア	1	0	0	1		0	0	0	1
Crackin' Kitchen	連結子会社	100%	アメリカ	1	1	0	2		0	0	0	2
Kaya Street Kitchen	連結子会社	60%	アメリカ	1	0	0	1		0	0	0	1
とりどーる	ロイヤリティ収入	-	インドネシア		0	0	0	3	0	0	3	3
Bottega del Ramen	連結子会社	0.9	イタリア	1	0	0	1		0	0	0	1
Sakagura(酒蔵)	関連会社(持分法)	49%	イギリス	1	0	0	1		0	0	0	1
ずんどう屋	連結子会社	80%	アメリカ		1	0	1		0	0	0	1
合計				197	201	-36	362	137	31	-2	166	528

- Boat Noodle(45店舗)を積極出店
- 丸亀製麺 フィリピン、アメリカ本土に1号店を出店

## 丸亀製麺セグメント

(単位：百万円)

	当期当期		計画		
	金額	売上比	金額	売上比	計画比
売上収益	90,379	100.0%	89,306	100.0%	101.2%
セグメント利益	13,992	15.5%	14,913	16.7%	93.8%

前期		
金額	売上比	前年比
85,598	100.0%	105.6%
13,674	16.0%	102.3%

## ■ 売上収益

- 通期の既存店前年対比が104.4%(客数 100.8%、客単価 103.5%)と好調に推移したことに伴い、前年比で5.6%増

## ■ セグメント利益

(プラス要因)

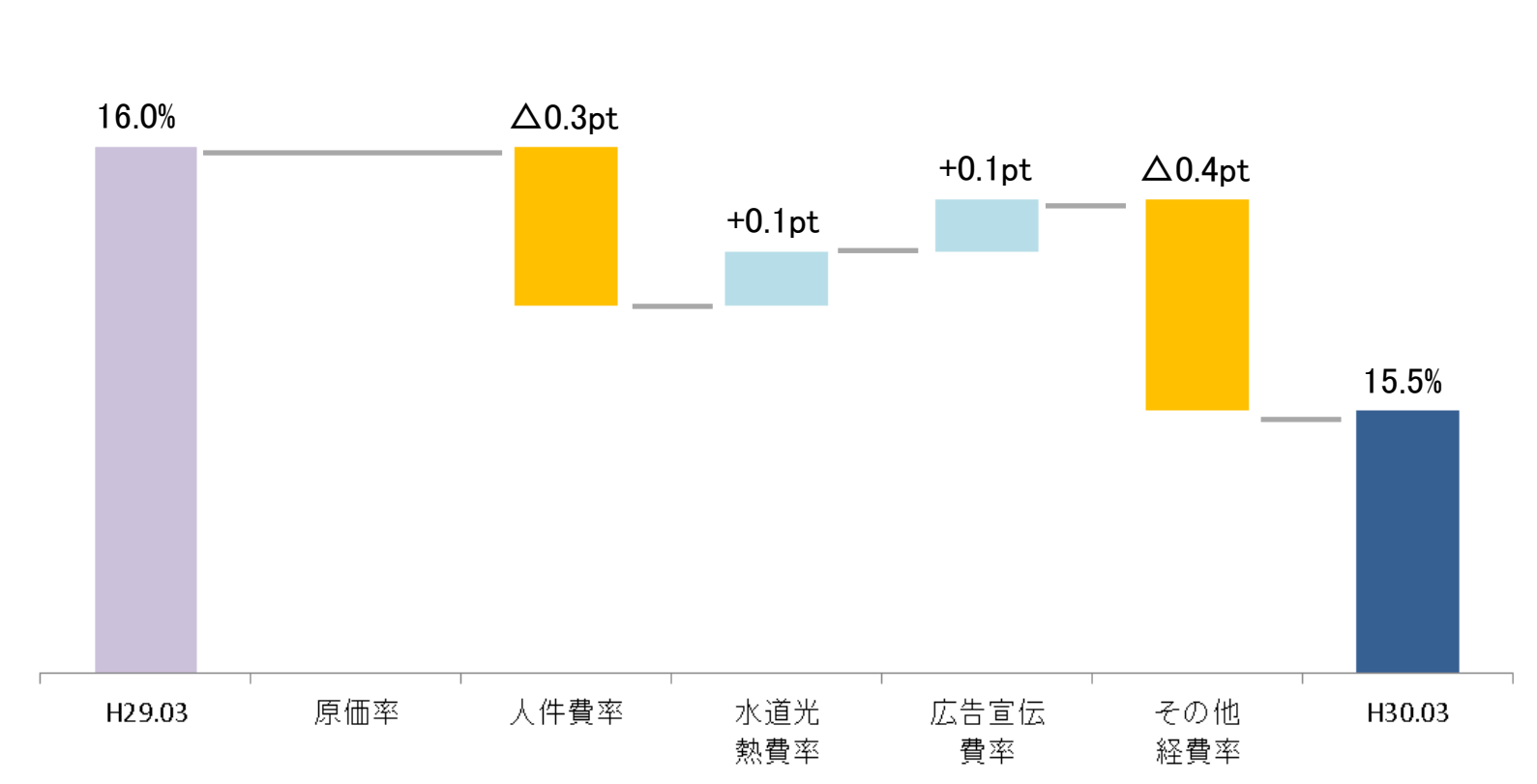
- ・ 水道光熱費率：前期比△0.1pt
- ・ 広告宣伝費率：前期比△0.1pt

(マイナス要因)

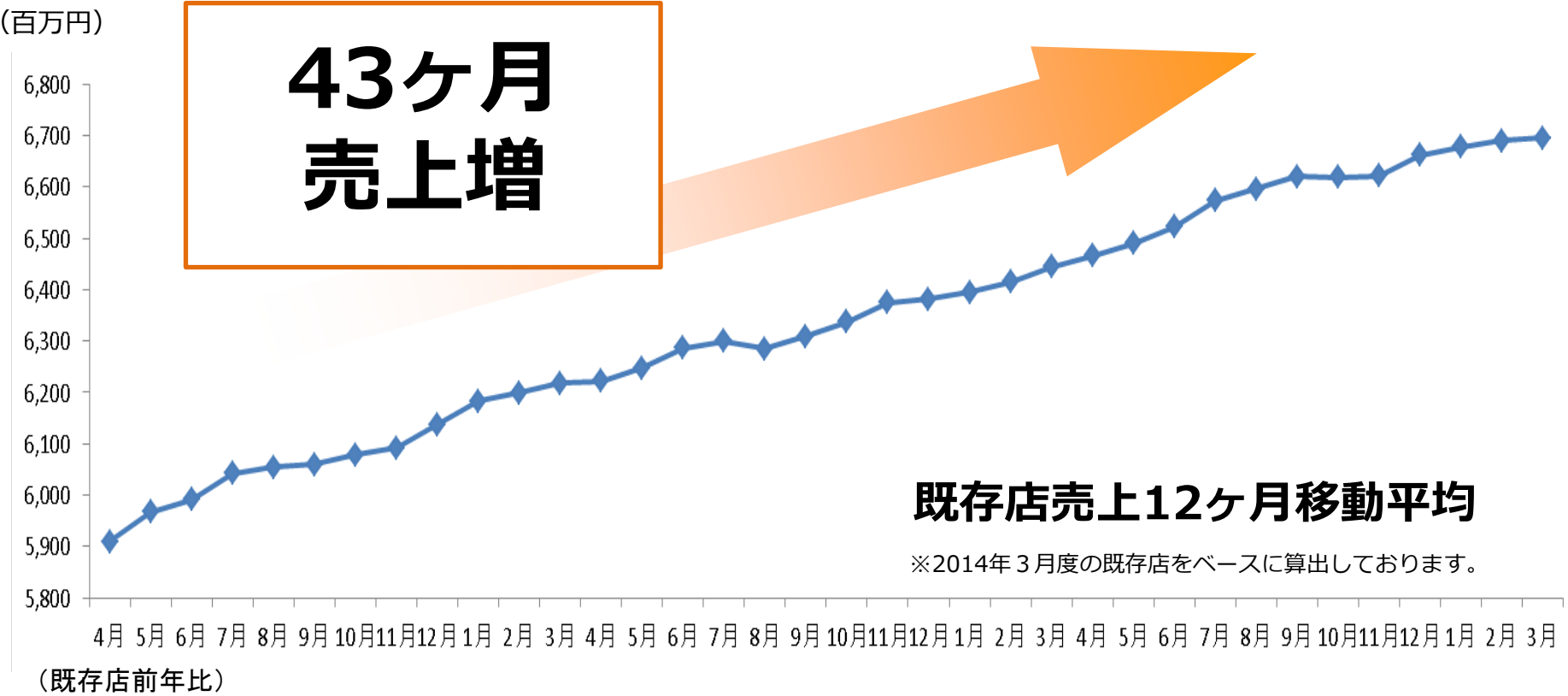
- ・ 人件費率：前期比+0.3pt
- ・ その他経費率（修繕費等）：前期比+0.4pt



当期の丸亀製麺セグメントにおけるセグメント利益率は15.5%  
水道光熱費率等の低下があったものの、人件費率の上昇等より前年比で0.5pt低下



丸亀製麺の既存店売上は、2014年8月以降  
43ヶ月 100%以上を維持 (2016年7月まで24ヶ月連続)



	前々期 累計	前期累計	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
売上	106.7%	103.8%	104.8%	105.2%	107.0%	110.2%	104.2%	105.1%	100.6%	100.5%	107.6%	103.2%	103.1%	101.1%	104.4%
客数	101.8%	103.0%	104.0%	102.5%	102.5%	104.2%	98.6%	101.4%	99.1%	98.6%	101.7%	99.7%	99.5%	98.2%	100.8%
客単価	104.9%	100.9%	100.8%	102.6%	104.4%	105.8%	105.7%	103.7%	101.5%	101.9%	105.8%	103.5%	103.7%	102.9%	103.5%

## 丸亀製麺における主な施策

営業・マーケティング	商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高単価フェア商品+併売商品の販売により15~20%の構成比を維持</li> <li>・ 期間限定フェア商品の導入サイクルの早期化 前期平均 56日間 → 今期平均 46日間</li> <li>・ 2017年7月より「得」サイズ（麺が並の2倍、具材が1.5倍）を導入</li> </ul>
	ディナー活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 30分生ビール飲み放題実施店舗を15店舗に拡大 → 実施店舗前年比約14%アップ（ディナー時間帯）</li> <li>・ 3日間限定（18時以降）でフェア商品を半額で提供 → 時間帯売上は通常の平日の約1.4倍</li> </ul>
	アプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2018年3月末時点で601万DL アクティブユーザー平均157万人/月 売上は全体の5.3%を占める</li> <li>・ 11月末リニューアル QRコードリーダーによるクーポン読取り → レジオペレーションが改善</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンターレーンを1.2m延長 商品陳列増 + 会計後の商品提供をなくす → 客単価12円up、ランチ客数10.2%up（実験店週末実績）</li> <li>・ トッピング札の導入 告知ボードの上に木札を設置し、注文を誘導 → 丼・ご飯もの構成比が3.8%up、客単価 27円up（実験店実績）</li> </ul>
増席を伴う改装		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象151店舗 すべて完了</li> <li>・ 改装による売上増（前年比）は5%以上と試算</li> </ul>

## 豚屋とんーセグメント

(単位：百万円)

	当期実績		計画			前期		
	金額	売上比	金額	売上比	進捗率	金額	売上比	前年比
売上収益	3,220	100.0%	2,703	100.0%	119.1%	1,283	100.0%	251.0%
セグメント利益	△ 209	-	△ 132	-	-	△ 145	-	-

## ■ 売上収益

- 当期24店舗を出店し、ショッピングセンターに41店、駅前・商店街立地に5店の計46店舗体制へ 店舗数の増加により売上規模は大幅に拡大

## ■ セグメント利益

- 新店（今期オープン店舗）分のセグメント損失約130百万円が大きく影響
- 前期下半期以降に37店舗出店しているため、売上、利益にばらつきがある
- 前期オープン（通期フル稼働）店舗の通期累計セグメント利益率は10%程度

## ■ 主な施策

- 商品のブラッシュアップ（食材、パン粉、油、揚げ時間の変更）、メニューラインナップの変更など ⇒ 実験店舗においては原価改善など効果あり

## 海外事業セグメント

(単位：百万円)

	当期当期		計画			前期		
	金額	売上比	金額	売上比	進捗率	実績	売上比	前年比
売上収益	10,425	100.0%	6,876	100.0%	151.6%	5,826	100.0%	178.9%
セグメント利益	792	7.6%	366	5.3%	216.4%	363	6.2%	218.2%

## ■ 売上収益

- 雲南ヌードル2社：2ヶ月分33.8億円寄与
- 台湾：店舗規模の拡大により約3.7億円の増加
- TDC：店舗増により約3億円増加
- WOK TO WALK：店舗規模の拡大により約2.3億円増加

## ■ セグメント利益

- 雲南ヌードル2社：2ヶ月分5.6億円寄与
- TDC、イタリアで約4億円の損失を計上  
前期比においては、2.2億円減少

## 海外事業 トピックス

丸亀  
製麺

## 台湾

- ・ グランドメニューを変更 人気のフェアメニュー等をレギュラー化  
肉系メニューの商品単価を見直し ⇒ 客単価アップに貢献
- ・ 2017年1月中旬から3月中旬までとろろフェアを開催
- ・ 抽選キャンペーンを実施するも昨年夏ほどの効果は得られず
- ・ 採用センターを本社に設置 効率化に伴い採用数が増え、充足率が  
3%上昇
- ・ 通期 既存店売上 88.4% (客数87.3%、客単価101.3%)  
4Qのみ 売上 89.2 客数84.9%、客単価105%

フィリ  
ピン

- ・ 2017年8月に初進出し、好スタート 2号店の出店も計画中

アメリ  
カ本土

- ・ 2017年9月 ロサンゼルス・Sawtelle、2018年1月 サンフラン  
シスコ・Stonestownにオープン いずれも好スタート
- ・ 3号店をLA・ビバリーヒルズ近郊のショッピングモールにオープン  
予定

親会社所有者持分比率は32.9%、有利子負債依存度は48.8%

(単位：百万円)

	当期		前期末		
	金額	構成比	金額	構成比	増減
資産合計	110,212	100.0%	64,011	100.0%	46,201
流動資産	22,802	20.7%	16,706	26.1%	6,096
非流動資産	87,410	79.3%	47,305	73.9%	40,105
負債資本合計	110,212	100.0%	64,011	100.0%	46,201
負債合計	72,966	66.2%	29,005	45.3%	43,961
(うち、有利子負債)	53,806	48.8%	15,708	24.5%	38,098
流動負債	56,396	51.2%	16,464	25.7%	39,932
非流動負債	16,570	15.0%	12,541	19.6%	4,029
資本合計	37,246	33.8%	35,006	54.7%	2,240
(うち、親会社の所有者)	36,242	32.9%	34,203	53.4%	2,039

#### 主な増減要因

##### ■ 資産の増加

- 出店および現預金の増加による

##### ■ 負債の増加

- 借入の実施による

固定資産の取得および子会社株式の取得等により投資活動によるCFが減少  
借入の実施により財務活動によるCFが減少

連結CF (IFRS) (単位：百万円)

	当期	前期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	9,862	9,743	119
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 39,860	△ 8,769	△ 31,091
財務活動による キャッシュ・フロー	35,039	102	34,937
現金及び現金同等物の 期末残高	14,798	11,183	3,615

#### 主な増減要因

- 投資活動によるキャッシュ・フロー
  - 固定資産の取得、子会社株式の取得による
  
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
  - 借入の実施による



## 平成31年3月期業績予想 / 中期3力年計画

---

## 平成31年（2019年）3月期業績予想（連結）

（単位：百万円）

	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	153,213	100.0%	116,504	100.0%	131.5%
調整後EBITDA	16,774	10.9%	12,362	10.6%	135.7%
営業利益	9,865	6.4%	7,635	6.6%	129.2%
税引前当期利益	9,399	6.1%	7,175	6.2%	131.0%
当期利益	6,589	4.3%	4,663	4.0%	141.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	6,515	4.3%	4,665	4.0%	139.7%

## ■ 新規出店

国内120店舗（丸亀製麺：25店、とんー：6店、コナズ珈琲：11店  
晩杯屋：21店、ずんどう屋：9店舗、その他：48店）

海外124店舗（連結子会社61店、WOK TO WALK 32店など  
持分法適用会社48店舗、中国 19店、Boat Noodle等  
20店など  
純粋FC15店、フィリピン 8店、インドネシア 6店など

■ 国内既存店前提 100.0%（上半期 100.0%、下半期 100.0%）

■ 減損損失枠として10億円を計上

## 平成31年（2019年）3月期業績予想（丸亀製麺、海外事業）

（単位：百万円）

丸亀製麺セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	93,106	100.0%	90,379	100.0%	103.0%
セグメント利益	14,091	15.1%	13,992	15.5%	100.7%

- 新規出店 25店舗 (RS・都心：19店、SC：6店)
- 国内既存店前提 100.0% (上半期 100.0%、下半期 100.0%)

（単位：百万円）

海外事業セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	31,992	100.0%	10,425	100.0%	306.9%
セグメント利益	4,157	13.0%	792	7.6%	524.9%

- 新規出店 124店舗
  - ・ 連結子会社61店、WOK TO WALK 32店など
  - ・ 持分法適用会社48店舗、中国 19店、Boat Noodle等 20店など
  - ・ 純粹FC15店、フィリピン 8店、インドネシア 6店など

## 中期3カ年計画（連結）

（単位：百万円）

	H31年3月期 (2019年3月期)			H32年3月期 (2020年3月期)			H33年3月期 (2021年3月期)		
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比
売上収益	153,213	－	131.5%	175,119	－	114.3%	212,306	－	121.2%
調整後EBITDA	16,774	10.9%	135.7%	19,784	11.3%	117.9%	25,385	12.0%	128.3%
営業利益	9,865	6.4%	129.2%	11,881	6.8%	120.4%	15,722	7.4%	132.3%
税引前当期利益	9,399	6.1%	131.0%	11,449	6.5%	121.8%	15,122	7.1%	132.1%
当期利益	6,589	4.3%	141.3%	8,214	4.7%	124.7%	10,943	5.2%	133.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	6,515	4.3%	139.7%	7,964	4.5%	122.2%	10,219	4.8%	128.3%
出店(内、海外)	244(124)	－		342(180)	－		414(221)	－	
累計店舗数 (内、海外)	1,739(622)	－		2,041(776)	－		2,419(975)	－	

※ ・2020年3月期には、Boat Noodleの連結子会社化に伴う業績寄与 売上 29億円、セグメント利益 3.3億円を含んでおります。

## 中期3カ年計画（丸亀製麺、海外事業）

## 丸亀製麺セグメントPL

(単位：百万円)

	H31年3月期 (2019年3月期)			H32年3月期 (2020年3月期)			H33年3月期 (2021年3月期)		
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比
売上収益	93,106	-	103.0%	96,260	-	103.4%	100,348	-	104.2%
セグメント利益	14,091	15.1%	100.7%	14,307	14.9%	101.5%	14,927	14.9%	104.3%

## 海外事業セグメントPL

	H31年3月期 (2019年3月期)			H32年3月期 (2020年3月期)			H33年3月期 (2021年3月期)		
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比
売上収益	31,992	-	306.9%	40,070	-	125.3%	51,660	-	128.9%
セグメント利益	4,157	13.0%	524.9%	5,424	13.5%	130.5%	7,249	14.0%	133.6%

## 国内事業 丸亀製麺

丸亀製麺	商品・原価改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・牛すき釜玉うどんなど人気メニューをレギュラー化</li> <li>・一部商品の値上げ イカ天等13商品は10円、他おろし醤油うどん等5商品はボリュームアップに伴い30円値上げ</li> <li>・低温保存できる機材（コールドプレート）を導入し、廃棄ロスを軽減</li> <li>・油ろ過機の導入、油の入れ替え方法の変更等により原価改善を図る</li> </ul>
	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カウンターレーン延長 月10店ペースで拡大予定</li> <li>・トッピング札 5/末時点で路面店全店に導入予定</li> </ul>
	CM	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告コストは前期並みで配分を最適化 効果アップを狙う</li> <li>・より広い客層に訴求できるようCMと連動してWEB広告（TVCM 15秒動画をYouTubeで放映）を活用</li> </ul>
	アプリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンプ機能の搭載、紹介システムの活用 → 顧客との接点を増やしロイヤリティを高めることで、利用機会の増大を目指す</li> <li>・シナリオ登録 → プッシュ通知・クーポン配信を自動化</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・増席を伴う改装を実施 対象60店舗</li> </ul>

## 国内事業 新業態

## とん一

- ・ 出店を継続（6店舗）するも成功事例の横展開等による利益改善を重視
- ・ 売れ筋メニューの販売強化による原価、オペレーションの改善
- ・ 2019年3月期は、売上4,249百万円、セグメント利益120百万円を計画

## カフェ

- ・ メニューの改定等により売上が増加 収益性も高まり安定化
- ・ 物販を強化し更なる売上増を見込む
- ・ 100店舗以上の出店余地があるため、今後もロードサイドを中心に店舗網を拡大

実験  
業態

- ・ から揚げ弁当専門店「とりサブロー」を多店舗展開 拡大傾向の中食需要を取り込む
- ・ 切りたて牛肉専門店「肉のヤマキ商店」を積極展開 イートインの他 弁当・惣菜販売、肉の量り売りを実施し、外食・中食・内食すべての需要を取り込む
- ・ その他実験業態の出店・検証を継続

## 人材戦略 主な取り組み

## 採用

- ・ 周辺相場調査に基づく時給データを参考に募集時給を最適化
- ・ 紹介制度 土・日・祝日時給、期間限定時給設定による採用の促進
- ・ 高卒者および外国人の採用を積極化するなど安定的な充足を図る

QSC  
改善・  
離職  
防止

- ・ トレーナー・麵職人を認定 認定者のいる店舗では「ご意見」数が減少  
「ご意見」数前年比 トレーナー認定店舗：87.4%改善  
麵職人認定店舗：84.4%（全店平均 89%）
- ・ 「ほめたつ」制度活用で離職率が低下 活用店舗（付与ポイントの多い店舗）では離職率が全体平均比で1.8%改善

※「ほめたつ制度」：互いに“ほめあう”文化を醸成する中で、「お客様の感動を生み出すこと」を基軸に推奨される行動をポイント化し、それを賃金や福利厚生に還元できる制度

教育・  
オペ  
レー  
ション  
改善等

- ・ 高校生トレーナーの育成 同世代のトレーナーを育成することで、早期即戦力化と離職防止を図る
- ・ ポジションへの適正配置 トレーニングの実施
- ・ ワークスケジュールの管理を30分単位からより詳細（10分単位の管理を推奨）にすることで、無駄のないワークシフトと人件費コントロールを実現

⇒ 上記の取り組み等により、前期において人時生産性が約3%上昇  
現状の水準を維持し、オペレーションをコントロールすることで人件費の上昇を抑制



## 海外事業

丸亀製麺	台湾	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人員充足を図るための人事制度を整備 新規出店も推進</li> </ul>
	カンボジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メニュー改定、コスト削減等により既存店の収益が大幅に改善</li> <li>・ 低投資のワゴン形式で移動販売を開始したことにより利益に貢献</li> <li>・ 低単価の弁当販売を中心とした店舗を出店</li> </ul>
	アメリカ本土	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3店舗目以降の出店に向け準備中 今期5店舗の出店を計画</li> <li>・ 当面出店に伴う費用計上はあるが、将来的には大きな利益を寄与する見通し</li> </ul>
その他	WOK TO WALK	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インドやイスラエルにて新規 F C との契約を締結 展開国を拡大</li> </ul>
	Boat Noodle	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブルネイ、インドネシア、ミャンマーに続きシンガポールでも出店 近隣諸国での展開を拡大</li> <li>・ ファッションナブルでエンタメ性が高いことから、これから外食機会が増える新中間層の 需要を期待</li> <li>・ ハラル認証を取得しているため競争優位性は高く、今後中東エリアも視野に入れ展開</li> </ul>

## M&amp;A案件 グループ化以降の取り組み

国内	共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丸亀製麺のノウハウを生かしたオペレーションの改善を全店に展開</li> <li>・モデルシフトの作成とパート・アルバイトの採用強化による人件費削減</li> <li>・社内独立制度を含めた新人事制度の構築および中長期的な教育プランに基づいた人材の育成</li> <li>・原材料費、採用費、消耗品費などグループ単価採用による経費削減</li> <li>・店舗タイプ別のスクリーニング要件、出店計画の策定 上記を踏まえた物件取得サポートの実施</li> </ul>
	晩杯屋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HDの商品本部サポートによるサプライチェーンマネジメントの最適化と商品開発力の強化</li> </ul>
	ずんどう屋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスおよび重要な投資等に係る意思決定プロセスを整備 事業拡大を踏まえた体制の構築</li> </ul>
海外	「譚仔雲南米線」 /「譚仔三哥米線」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たなCEOを迎え、グループ会社としてのガバナンス強化および更なる成長を実現するための経営強化を図る</li> <li>・店舗、セントラルキッチンおよびバックオフィスにおける業務の整備</li> <li>・多店舗展開実現に向けての体制の整備 華南地域を中心とした中国全土進出についても初期調査を開始</li> <li>・今期 売上231億、セグメント利益35億を見込む 売上・利益増に寄与</li> </ul>

地域の食文化に対応したマルチポートフォリオ戦略で世界へ

アジア全域

丸亀製麺の展開と平行して、ニーズやターゲットに応じたブランドを取り込み展開

丸亀製麺 



欧州

M&A等により、地域に根ざしたブランドをグループ化し展開



SHORYU

ハワイ・  
米国本土

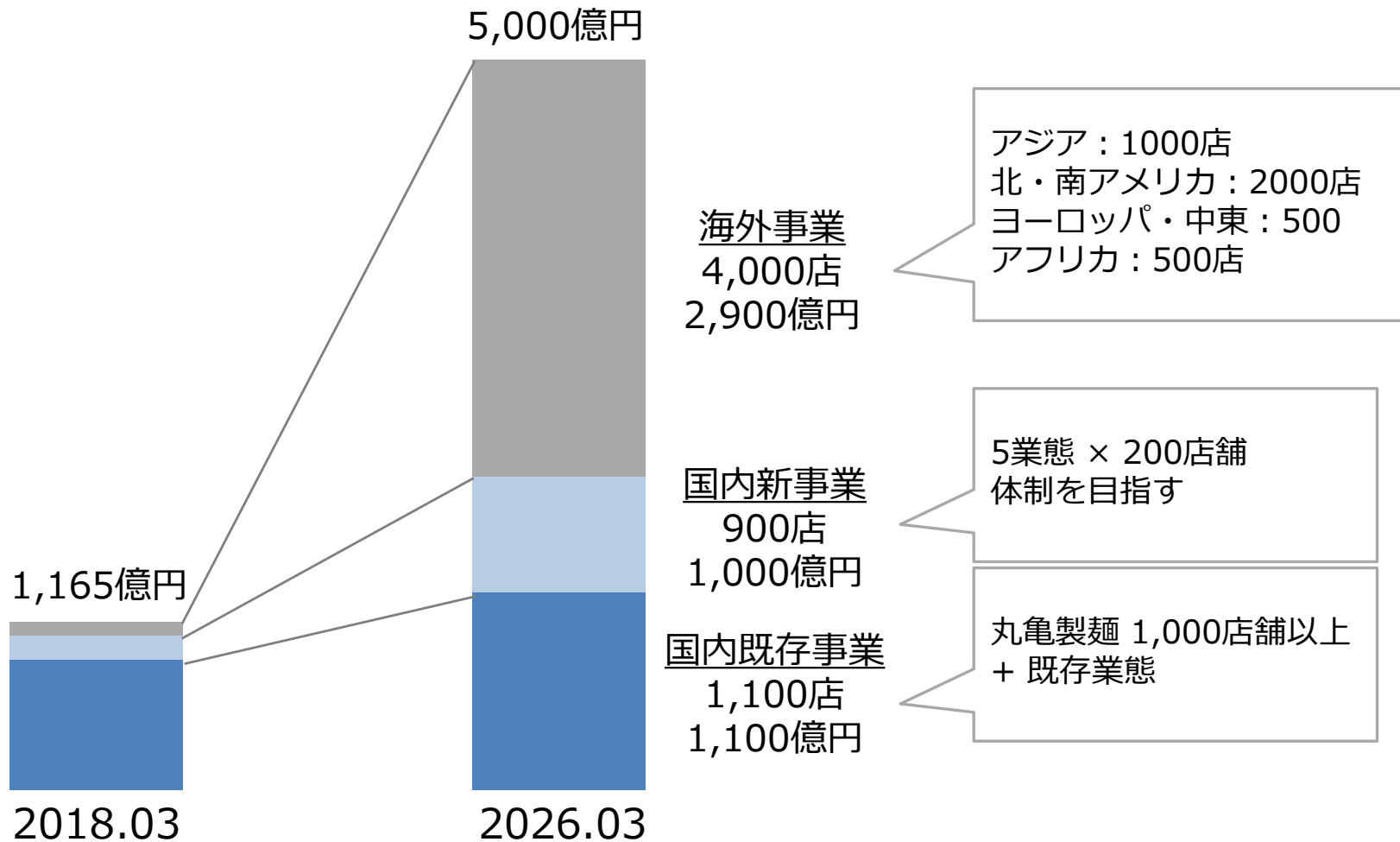
それぞれの特性を生かし多ブランドで展開

丸亀製麺 



2026年3月期 全世界6,000店、売上高5,000億円を目指す

連結売上収益



## **(参考資料)**

---

## 〈アジア〉

国・地域 / ブランド		概要	収益寄与（当期実績） 売上 / セグメント利益
アジア	台湾	人員充足を図るための人事制度を整備するとともに、新規出店も推進中。豚カツ業態も4店舗運営。	3,200百万 / 390百万
	韓国	主力店舗が好調で、新規出店も推進中。	550百万 / 5百万
	中国	上海や北京などの沿岸都市部が比較的堅調で、現在90店舗。 ラーメン業態「博多ん丸」も展開。	
	香港（雲南）	2018年2月よりグループ化。現在「譚仔雲南米線」「譚仔三哥米線」を計109店舗を展開。香港で雲南ヌードル業態のシェア7割を誇る、今後は、香港を中心に出店を進める。	3390百万 / 560百万
	タイ	マネジメントの強化に伴い、①既存店の収益強化、②低投資で収益の出やすい小規模店舗を積極展開、③本部費等コスト面の最適化を図ったことにより、収益が大幅に改善。今後も安定的な収益寄与を目指す。	
	インドネシア	ジャカルタにおける主要モールを中心に丸亀製麺を展開すると共に、更なる拡大を狙い地方都市での拡大を図っている。丸亀製麺はハラル認定を受けており、現地ムスリムの方々にも好まれている。	
	ベトナム	2017年は出店を控え、組織体制、管理体制を変更することで収益の安定化を図り、通年で全社黒字化を実現。今後は安定的な単月黒字を目指す。更なる拡大に向け、サブフランチャイズも視野に入れる。	
	カンボジア	既存店の収益がこの1年で大幅に改善。低投資のワゴン形式で移動販売を開始したことによる利益貢献があった。さらには、より気軽にうどんなどの和食を楽しんで頂くことをコンセプトにした新業態を2018年2月より展開。さらに広い顧客層を狙う。	80百万 / △21百万
	マレーシア （ Boat Noodle、他）	BoatNoodleとChillChill業態で約70店舗をマレーシア国内で展開中。収益体質を維持し、堅調に拡大している。国外へのフランチャイズ展開も加速しており、ブルネイ、インドネシア、ミャンマー、シンガポールで出店済み。その他複数の国への進出を計画している。	
	フィリピン	フランチャイズとして丸亀製麺1号店を2017年8月、2号店を2018年2月にオープンし、順調に推移している。6号店までの出店に目処がついており、急速な拡大が期待される。	
ミャンマー （ Boat Noodle）	現地飲食最大手のYKKO社と合併会社を設立し、2017年10月よりBoatNoodle業態をフランチャイズで展開。これまでミャンマーにはないオシャレな空間と食事を楽しめるお店として受け入れられ、賑わいを見せている。2店舗のオープンを目指している。		

## 〈アメリカ・イギリス・イタリア・WOK TO WALK、他〉

国・地域 / ブランド		概要	収益寄与（当期実績） 売上 / セグメント利益
アメリカ	TDC (Tokyo Table)	1号店アーバイン店は依然好調で、世界でも上位の高い売上、収益性を誇る。 一方で、2016年12月に新店を出した2号店アルハンブラ店はやや苦戦。“日本の洋食”を軸にした業態に転換し改善を図る。	780百万 / △280百万
	丸亀製麺	ハワイWaikiki店は依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る。2017年9月にロサンゼルス・Sawtelleにて新店を開店。2018年1月にサンフランシスコ・Stonestownに本土2号店をオープンし、好調に発進し、オープン週の週末にはWaikiki店と同水準の売上を上げた。さらに今後同3号店をLA・ビバリーヒルズ近郊のショッピングモールでオープン予定。	ハワイ 830百万 / 120百万 本土：軽微
	CRACKIN'KITCHEN	依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る 2018年3月、LAに本土1号店を開店。	590百万 / 70百万
イギリス	Sakagura	2016年11月にオープン以降、Bento Box・昇龍ラーメンとのコラボメニュー、炭火焼肉、天ぷらメニューを導入してきたが、2018年初めに本格導入した溶岩プレートによる焼肉がメニューとして浸透。客単価を低く設定した影響もあり、客層（客数）が増え売上が上昇。引き続きSNSでのマーケティング活動、レストランウィークや日本酒協会などのイベントを通じて認知度を上げ来店数増加を目指す。	
イギリス	Shoryu	グループの売上ランキングでは複数の店舗が上位にくい込む。地方都市への展開はマンチェスター、オックスフォードに限定し、ロンドンでのドミナント出店を進める。今後はより一層の効率化を目指すと同時に新店舗開発の準備に取りかかる。	
イタリア	Tokyo Table、他	Bottega del Ramenが2017年2月、Tokyo Tableが同3月にオープン。Bottega del Ramenは単月での黒字を達成し、Tokyo Tableも一周年を迎え2ヶ月連続で月商記録を更新する見込み。ただし、事業単位での黒字化には及ばず、更なる売上拡大が必要。両店舗とも夏に向けたフェアメニューを投入、引き続きUber eatやDeliverooを通じたデリバリーでの売上拡大を推進中。	軽微
ロシア	丸亀製麺	モスクワに直営4店舗、FC3店舗を展開中。全店での単月黒字化を達成。 今後は収益の安定化を図りつつ、フードコートを重点的に店舗拡大を目指す。	
その他	WOK TO WALK	グループ化以降も積極出店し、93店舗体制へ（アメリカ直営3店舗含む）。インド、イスラエルに続き、マルタ、オマーンにて新規FCとの契約を締結 2017年2月に米国で初の直営店がオープン、2店舗目が7月、3号店目が12月にオープンした。今後はFCで新たな国への展開も模索中。	軽微

## 海外 丸亀製麺 基礎情報

	1店舗平均売上高 /月(千円)	1店舗平均客数 /月(人)	1店舗平均客 単価/月(円)
アメリカ	32,724	32,997	992
韓国	5,797	6,651	872
台湾	9,644	14,701	656
カンボジア	6,372	13,505	472
ロシア(持分)	8,991	10,638	845
中国(持分)	5,978	8,428	709
タイ(持分)	2,263	4,706	481
日本	9,545	16,805	568

- ※・上記は、2017年1月から12月までの期間（台湾と日本においては、4月から翌3月）を対象にしております。
- ・ 2018年3月末時点の為替レートを採用しております。



海外事業のマネジメント&ガバナンスについては、現地への権限移譲を進めつつ、重要な経営戦略については、常に連携できる体制を構築

## 経営戦略

## 事業戦略

- 立地戦略
- 商品開発
- 購買・物流
- マーケティング
- 人事・組織
- システム、など

## 店舗運営

### ホールディングス（日本）

- 計画立案から関与
  - エリア別の担当者がハンズオンで進捗管理
  - 毎月のテレビ会議などによりマネジメントが直接モニタリングを実施

- 原則として、現地で決定すべき事項は現地に権限移譲することでスピーディな意思決定を実現

- 特にQSCの強化などSV人材を派遣

### 自社開発ブランド

- 日本側と共同で戦略を立案
- 現地代表は日本人の場合もあれば、ローカル人材の場合もあり（特にM&A等で取得するケースは、従来のマネジメント体制を大きく変えることは少ない）
- 戦略レベルでの協同
  - FCなどの提携先の紹介、グローバルでの調達、など

- お客様により近い現地での判断を重視
- 文化・慣習・法律などが異なるため、必ずしも日本のルールが適用できない
  - ただし、各種取り組みの進捗・結果については、マネジメントのレポートで共有

- 足りない機能を日本側へ協力要請するが、特にQSCの強化などSV人材を要請することが多い

### M&A等の取得ブランド

- 現地で決定すべき事項は自社開発ブランドと変わらず
- M&A等で取得したブランドが毀損されないよう、ブランディング、マーケティングなどは、特に現地主導とする

- 必要に応じて日本側への協力を要請

当社グループは、株主の皆様に適正な利益還元を行うことは、企業目的の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、業績に応じて安定した配当を継続していくことを基本方針としております。

### 配当の推移

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期 (予想)
1株あたりの 年間配当額	16円50銭	8円00銭	10円00銭	24円00銭	26円00銭	26円50銭	30円00銭
配当性向	19.90%	37.00%	20.50%	19.90%	20.00%	24.68%	20.01%

### 株主優待の内容

保有株式数	優待内容
100株以上～500株未満	2,000円相当の割引券
500株以上～1,000株未満	6,000円相当の割引券
1,000株以上	10,000円相当の割引券