株式会社トリドールホールディングス 平成29年3月期第2四半期 決算説明資料

平成28年11月2日

TORIDOLL>

決算ダイジェスト 平成29年3月期第2四半期

売上は堅調に推移したものの、その他の営業収益が前年比で減少したこと および為替差損の計上等により当期利益は前年同期比1.9%減

連結PL (IFRS) (単位:百万円)

	第2四半期					Ī	前年同期	通期		
	実績	売上比	計画	売上比	計画比	金額	売上比	前年比	計画	売上比
売上収益	50,183	100.0%	49,660	100.0%	101.1%	47,797	100.0%	105.0%	102,660	100.0%
EBITDA	5,905	11.8%	_	_	_	5,727	12.0%	103.1%	_	
調整後EBITDA	6,088	12.1%	_	_	_	6,173	12.9%	98.6%	14,110	13.7%
営業利益	4,363	8.7%	4,490	9.0%	97.2%	4,457	9.3%	97.9%	8,760	8.5%
税引前利益	3,911	7.8%	4,380	8.8%	89.3%	4,130	8.6%	94.7%	8,580	8.4%
当期利益	2,587	5.2%	2,800	5.6%	92.4%	2,638	5.5%	98.1%	5,490	5.3%
親会社の所有者に帰 属する当期利益	2,608	5.2%	2,810	5.7%	92.8%	2,618	5.5%	99.6%	5,500	5.4%

[※] 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105.0%)したものの、その他の営業収益が前年比で減少したこと(▲3.4億円)および為替差損の計上等により、当期利益は前年同期比1.9%減
- ・国内既存店前年比が期間累計で103.1%(丸亀製麺 103.3%) 商品、マーケティング施策により客数、客単価共に堅調に推移
- ・海外事業は黒字化を継続し、前年比で1.7億円のセグメント利益増

出店数は国内15店舗(純増10)、海外47店舗(純増26) 堅調に推移し、グループ1,128店舗体制へ

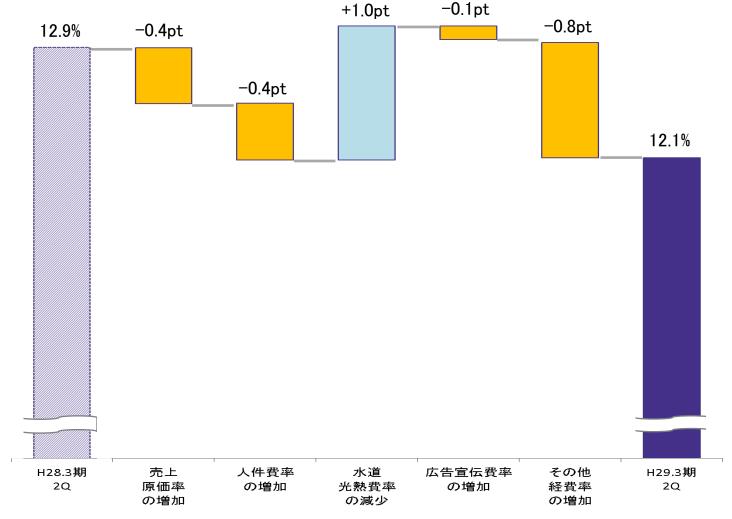
国内

_	par J					
		H28. 3	上半	⊭期	H28. 9	
		末	出店	退店	末	
丸	亀製麺(うどん)	775	4	-1	778	
	RS	615	1		616	
	SC	160	3	-1	162	
بالح	Jどーる(焼き鳥)	18			18	
丸	醤屋(ラーメン)	13			13	
長	田本庄軒(焼きそば)	12			12	
⊐:	ナズ珈琲等(カフェ)	7	4		11	
クロ	コーバー珈琲焙煎所(カフェ)	6		-3	3	
そ	の他	18	7	-1	24	
	合 計	849	15	-5	859	

海外(子会社·合弁·FC) *()内は出資比率

	. С/ (// лотра усуст				
	運営業態	H28. 3末	上半	≐ 期	H28. 9末
	连 百木心	1120. 0/	出店	退店	1120. 37
ハワイ	丸亀製麺	2			2
韓国	丸亀製麺	11	1	-1	11
TDC	Tokyo Table	1			1
GEORGE' S	CRACKIN KITCHEN	1			1
台湾(90%)	丸亀製麺、とん一	18	6		24
ケニヤ(90%)	Teriyaki Japan	2		-2	0
カンボジア(65%)	丸亀製麺	1			1
Nom Nom(60%)	Kaya street kitchen	1			1
WOK TO WALK(60%)	WOK TO WALK	77	5	-8	74
ロシア(49%)	丸亀製麺	5	1		6
タイ(40%)	丸亀製麺	25	6	-5	26
マレーシア(40%)	Boat Noodle、他	17	7		24
中国(37%)	丸亀製麺	42	18		60
マレーシア(30%)	丸亀製麺	1			1
インドネシア	丸亀製麺、とりど一る	28	1		29
ベトナム	丸亀製麺、他	10	2	-5	7
オーストラリア	丸亀製麺	1			1
	合 計	243	47	-21	269

調整後EBITDA率 は12.1% 水道光熱費率が低下したものの、原価率および 人件費率等の上昇により前年同期比で0.8pt低下



※ 調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目(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)

(単位:百万円)

丸亀製麺セグメント 第2四半期実績

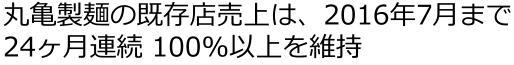
丸亀製麺セグメントPL

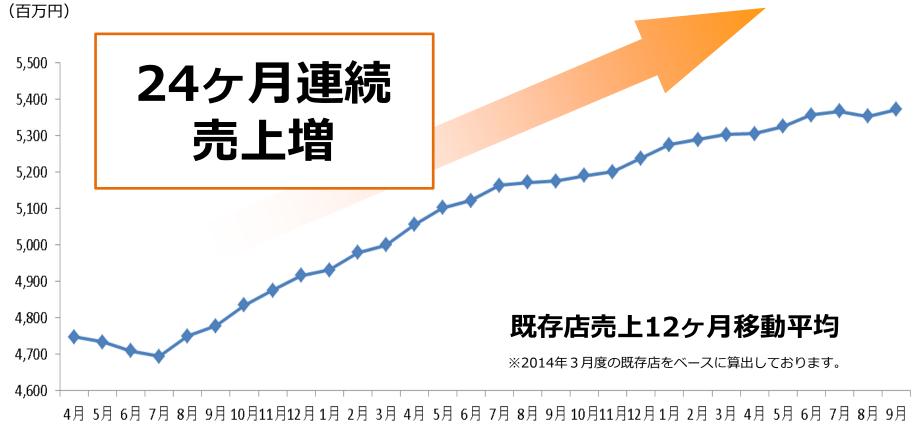
プロモスたこファフィ							
	第2匹	l半期	前年同期				
	実績	売上比	金額	売上比	前年比		
売上収益	43,002	100.0%	41,725	100.0%	103.1%		
セグメント利益	6.734	15.7%	6.415	15.4%	105.0%		

業績ハイライト

- 売上収益
 - 既存店が好調に推移したことに伴い、前年比で3.1%増
- セグメント利益
 - 期間限定フェア商品の構成比アップに伴う原価率の上昇(前年比+0.3pt) および人件費率の上昇(前年比+0.4pt)があったものの、水道光熱費率の低下 (前年比▲0.9pt)等により、利益に寄与







(既存店前年比)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
売上	117.0%	113.3%	106.2%	111.8%	102.0%	101.1%	103.6%	103.2%	108.5%	109.6%	103.3%	103.5%	100.9%	105.8%	109.2%	102.7%	97.7%	105.4%
客数	108.9%	106.5%	99.2%	104.5%	99.2%	98.6%	101.1%	100.2%	101.9%	103.8%	98.3%	99.6%	99.1%	101.9%	109.3%	102.9%	98.7%	104.0%
客単価	107.4%	106.4%	107.0%	107.0%	102.8%	102.5%	102.5%	103.0%	106.5%	105.6%	105.0%	104.0%	101.8%	103.8%	100.0%	99.8%	99.0%	101.3%

既存店の躍進を支えた主な施策

- 営業・マーケティング施策
 - ✓ 「タル鶏天ぶっかけうどん」など高単価フェア商品に加え、併売商品を充実させ 構成比をアップ
 - 例) 牛すき釜玉 13%程度 + 牛すきかけうどん 4%程度 → 計約16~17%の構成比を維持
 - ✓ 親子丼の導入 親子丼定食(680円)の構成比3~4%を維持 順次導入し(6月末 247店 → 9月末 564店)客単価アップに寄与
 - ✓ 丸亀製麺アプリのリニューアル 2週間で100万DLを達成 毎月DL数が増加し、9月末時点で224万DL ⇒ 客数増に貢献
- 集客の維持・向上策
 - ✓ 前期に引き続き人員を充足 期間平均で 前年同期より約1,800名/月 (※パート・アルバイト在籍総数)が増加

新規出店

- 都心エリアへの出店
 - ✔ 新店政策部を新設、人員を増強(4名→11名)し、積極展開に向け組織を編成
- 新業態の出店
 - ✓ 当上半期に「豚屋とん一」を5店舗、カフェ業態を4店舗出店(業態転換を含む)

海外事業セグメント 第2四半期実績

海外事業セグメント

(単位:百万円)

	第2四 -	半期	前年同期				
	実績	売上比	実績	売上比	前年比		
売上収益	2,783	100.0%	2,674	100.0%	104.1%		
セグメント利益	204	7.3%	39	1.5%	523.1%		

業績ハイライト

- 売上収益
 - 台湾:規模の拡大に伴い約1.8億円増加
 - GEORGE'S:業態転換により約1.8億円増加
 - ロシアの合弁化、オーストラリア のFC化により約2.9億円減少
- セグメント利益
 - 台湾:売上の低下等に伴い約1億円減少
 - GEORGE'S:業態転換により約1.2億円改善
 - 韓国での収益改善により約0.5億円、ロシアの合弁化、オーストラリアの FC化により、約0.7億円の改善



海外事業は順調に規模を拡大 概ね好調を維持

地域	国	状況	概要
	TDC (Tokyo Table)	新規立ち上げ中	依然好調 11月下旬に2号店を開店予定
アメリカ (ハワイ)	丸亀製麺	新規立ち上げ中	依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る 来春新店を開店予定
	CRACKIN'KITCHEN	新規立ち上げ中	依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る 来春新店を開店予定
	台湾	収益改善中	依然好調を維持するも人件費相場がやや上昇傾向。豚カツ業態も3店舗を運営
	韓国	収益改善中	MARSの影響を受けるが、その後回復。赤字店舗閉鎖により黒字転換を見込む
	中国	出店拡大中	好調を維持 新規店舗も好調に推移。今後も積極的に展開
	タイ	収益改善中	赤字店舗の閉鎖および小規模店舗出店により収益改善を図る Boat Noodleの出店も計画中
アジア	インドネシア	出店拡大中	好調を維持 昨年10月にハラール認定を取得。焼き鳥業態も3店舗に拡大
	ベトナム	収益改善中	順調に出店を継続 赤字店舗閉鎖により収益改善 合弁化を検討中
	カンボジア	収益改善中	Giant Menu(ビッグサイズのメニュー)導入など収益化に向け取り組み中
	マレーシア (Boat Noodle)		グループ化以降も順調に出店し、24店舗を展開 近隣の複数の国でFC展開する見込み。マレーシア国内でも今年中に35店舗まで拡大予定
その他	WOK TO WALK	出店拡大中	グループ化以降も積極出店し、74店舗体制へ 英国と米国に子会社を設立。直営での展開およびFC出店エリアの拡大に向け取り組み中 来春より北米での展開を加速

親会社所有者持分比率は51.0%、有利子負債依存度は27.4%

連結BS (IFRS)

E NI NO							
	第2四	半期		前期末			
	金額	構成比	金額	構成比	増減		
資産合計	59,907	100.0%	57,793	100.0%	2,114		
流動資産	15,103	25.2%	13,680	23.7%	1,423		
非流動資産	44,805	74.8%	44,113	76.3%	692		
負債資本合計	59,907	100.0%	57,793	100.0%	2,114		
負債合計	28,595	47.7%	26,921	46.6%	1,674		
(うち、有利子負債)	16,428	27.4%	14,614	25.3%	1,814		
流動負債	15,859	26.5%	15,804	27.3%	55		
非流動負債	12,736	21.3%	11,117	19.2%	1,619		
資本合計	31,312	52.3%	30,872	53.4%	440		
(うち、親会社の所有者)	30,564	51.0%	29,989	51.9%	575		

主な増減要因

- 資産の増加
 - M&Aに伴うのれん の計上による
- 負債の増加
 - 借入の実施による

TORIDOLL>

営業債務の増加(消費税予定納付額と確定消費税額との差額減少による)等により営業活動によるCFが増加

(単位:百万円)

借入を実施したことにより財務活動によるCFが増加

連結CF(IFRS)

<u></u>	第2四半期	前年同期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	4,319	3,431	888
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 4,294	△ 3,776	△ 518
財務活動による キャッシュ・フロー	789	△ 3,850	4,639
現金及び現金同等物の 期末残高	10,867	10,814	53

主な増減要因

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
 - 営業債務の増加によ る
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
 - 出店およびM&A投資 による減少
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
 - 借入を実施したこと による増加

TORIDOLL->

通期計画 / 今後の取り組み 平成29年3月期

連結PL(IFRS)

(単位:百万円)

244 4. 107	H29年3	日期	前组	午	前年比
	1123-40	ᄀᅍ	- נימ	別・十十七	
売上収益	102,660	100.0%	95,587	100.0%	107.4%
調整後EBITDA	14,110	13.7%	12,799	13.4%	110.2%
営業利益	8,760	8.5%	8,733	9.1%	100.3%
税引前当期利益	8,580	8.4%	8,117	8.5%	105.7%
当期利益	5,490	5.3%	5,242	5.5%	104.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	5,500	5.4%	5,212	5.5%	105.5%

(単位:百万円)

丸亀製麺セグメントPL	H29年3月期		前名	前年比	
売上収益	85,254	100.0%	82,423	100.0%	103.4%
セグメント利益	14,775	17.3%	12,943	15.7%	114.2%
海外事業セグメントPL	H29年3	月期	前华	前年比	
売上収益	5,848	100.0%	6,255	100.0%	93.5%
セグメント利益	478	8.2%	436	7.0%	109.6%

[※]前期台湾において15ヶ月連結しているため、それを差し引きした場合 売上収益 5,543百万 セグメント利益 271百万となります。

TORIDOLL->

連結PL (IFRS)

	上半期			
	実績 売上			
売上収益	50,183	100.0%		
営業利益	4,363	8.7%		
税引前当期利益	3,911	7.8%		
当期利益	2,587	5.2%		
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,608	5.2%		

下半期						
修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異		
52,477	100.0%	53,000	100.0%	▲ 523		
4,397	8.4%	4,270	8.1%	127		
4,669	8.9%	4,200	7.9%	469		
2,903	5.5%	2,690	5.1%	213		
2,892	5.5%	2,690	5.1%	202		

\					
H29年3月期					
連結	売上比				
102,660	100.0%				
8,760	8.5%				
8,580	8.4%				
5,490	5.3%				
5,500	5.4%				

(単位:百万円)

(前提の見直し)

■ 新規出店 国内 通期:34店舗 → 35店舗(下半期:20店舗)

海外 通期:80店舗(直営11店舗、合弁・FC 69店舗)

→ 104店舗(直営28店舗、合弁・FC 76店舗)

(下半期:57店舗(直営16店舗、合弁・FC 41店舗))

■ 国内既存店前提 通期:100.6% → 102.8% (下半期:101.2% → 102.5%)

■ 減損損失枠 15.9億円 → 13億円

連結PL (IFRS)

	上半期	
	実績	売上比
売上収益	50,183	100.0%
営業利益	4,363	8.7%
税引前当期利益	3,911	7.8%
当期利益	2,587	5.2%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,608	5.2%

下半期						
修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異		
52,477	100.0%	53,000	100.0%	▲ 523		
4,397	8.4%	4,270	8.1%	127		
4,669	8.9%	4,200	7.9%	469		
2,903	5.5%	2,690	5.1%	213		
2,892	5.5%	2,690	5.1%	202		

(+ \pi	ענ וכים
H29年3	月期
連結	売上比
102,660	100.0%
8,760	8.5%
8,580	8.4%
5,490	5.3%
5,500	5.4%

(単位:百万円)

(下期予算 当初計画との差異)

■ 売上収益:国内+約10億、海外▲約15億

■ 営業利益: 国内 +約3.8億 、海外 ▲約3.7億

減損損失 ▲2億円 、その他の営業収益・費用 ▲0.8億円

■ 税引前当期利益 : 金融費用 +約3.3億

【既存業態】

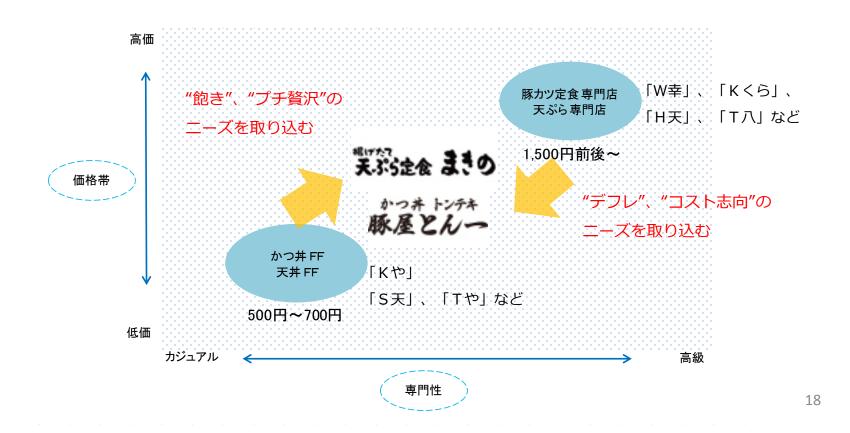
- 都心エリアでの展開
 - 組織を増強中 出店余地の優先順位付け⇒ 来期以降4年で200店以上の開店を見込む
 - 導線の改善など戦略的な改装の実施 増席(カウンター席 → テーブル席)、 レジの2台設定等によるオペレーションの改善

	改造		改装後		
パターン	卓数			席数	
カウンター	14	(14	0	, 0	
ビックテーブル	3	22		22	
4名掛け ボックス	0	0	6	24	
4名掛け 横並び	5	20	0	P	
6名掛け 座敷	5	30	5	30	
4名掛け 座敷	0	0	5	20	
総席数	_	86	_	96	

- 商品・マーケティング施策の進化
 - 期間限定フェア商品の併売は継続 親子丼導入は、10月に完了 丼、定食メニューの拡充により客単価アップを狙う
 - テレビCM: 地域別の効果測定・検証により 費用対効果を高める
 - アプリ : ユーザーに対するフレキシブルな販促の実施、顧客データの蓄積 によるターゲットに応じた攻めの販促への移行
- 積極的な人材投資を継続(人員充足によるQSC向上)
 - トレーナー制度の導入等により教育を充実させ定着率の維持・向上を図る
 - 大卒者に加え高卒採用を開始 来春の新卒採用で200名を目指す



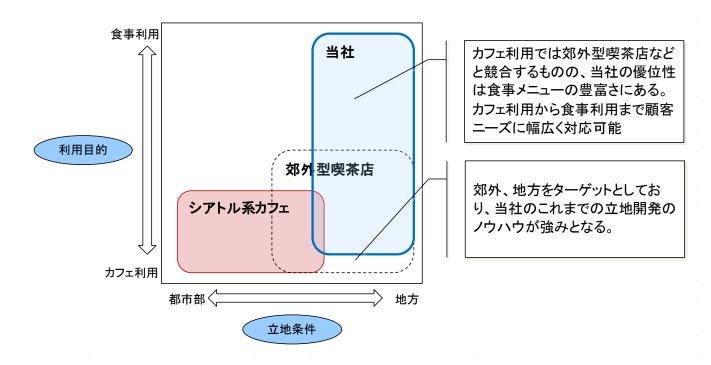
- 「天ぷら」「豚カツ」業態の展開
 - 「まきの」、「とん一」共に積極出店
 - ・手作り・出来たてにこだわる付加価値の高い業態でありつつ、低価格を実現
 - ・他の天丼・カツ丼 F F、豚カツ定食・天ぷら専門店等とは一線を画し、 天ぷら定食、豚カツ・トンテキの専門店として新たな市場を開拓



- 「天ぷら」「豚カツ」業態の展開
 - 都心エリアにおける物件の有効活用 丸亀製麺の物件開発と同時に進め、自社競合する立地には、「天ぷら」、「豚カツ」 業態を割り当て活用する
 - 「豚屋とん一」においては、立地別出店余地を優先順付け ⇒ 来期以降4年で120店の出店を見込む



- cafe業態の展開
 - 依然拡大傾向にあるカフェ市場において、以下の特徴をもち差別化を図る
 - ①店内焙煎、ハンドドリップで淹れたての珈琲を提供 パンケーキをはじめ 食事メニューも充実 ⇒ 手づくり・できたて・本格化を打ち出すことにより、 集客を維持し、売上・利益を確保
 - ②ハワイで過ごす休日をイメージした店内とゆったりとくつろげる装飾、導線 ⇒ 地方にいながら異空間を体感できる新たな生活シーンを提案することで、需要を掘り起こす



- cafe業態の展開
 - 「コナズ珈琲」への業態転換・出店を継続 来期以降4年で100店以上の出店を見込む例)・コナズ珈琲久留米店 丸亀製麺から転換し売上が約2.8倍に
 - ・コナズ珈琲栗林公園店 クローバー珈琲焙煎所から転換し売上が約1.9倍に





アジアを中心に出店を継続。台湾においては、リカバリープランを実施

台湾における取り組み

【現状】

- ・不況に加え、オープン景気の反動等により売上が低下 客数は回復傾向にあるものの客単価は低位で推移
- ・新メニュー等の打ちだし、販促施策が不十分
- ・政府による最低賃金の見直し等により人件費が高騰他、人員不足、教育が不十分 ⇒ 取りこぼし、顧客満足が得られていない

【リカバリープラン】



- ■商品施策
 - ・グランドメニューの改定に加え、オリジナルメニューの投入、丼ぶりメニューの充実
 - ・天ぷらの新商品を導入すると共に陳列を強化
 - ・デザート・飲料等サイドメニューの充実
- ■販促施策
 - ・学生割引、施設従業員向け割引の実施
- ■人事施策
 - ・日本から専門人員を派遣し、中長期的にキャリアアップできる仕組みを構築
 - ・制度の見直し インセンティブ制度の導入、長期勤務手当て、ボーナス制度を検討
 - ⇒ 今後半年内に既存店前年対比100%以上を目指す

Boat Noodle

- ・順調に店舗規模を拡大し、24店舗体制へ 今年中に35店舗体制を目指す
- ・近隣諸国(インドネシア、タイなど)で展開を見込む

WOK TO WALK

・順調に店舗規模を拡大し、74店舗体制へ 北米で順次契約が進んでおり来春より出店を加速

その他、米国本土での取り組み

- ・丸亀製麺の米国本土1号店が来春オープン予定
- ・Tokyo Table 2 号店の11月下旬オープンに加え、 CRACKIN'KITCHENがL.A.に 来春オープン予定
 - ⇒ 現状、高売上・高収益を誇る業態の本土進出により、安定的な収益寄与を見込む





マルチポートフォリオ戦略で、2025年 海外4,000店を目指す

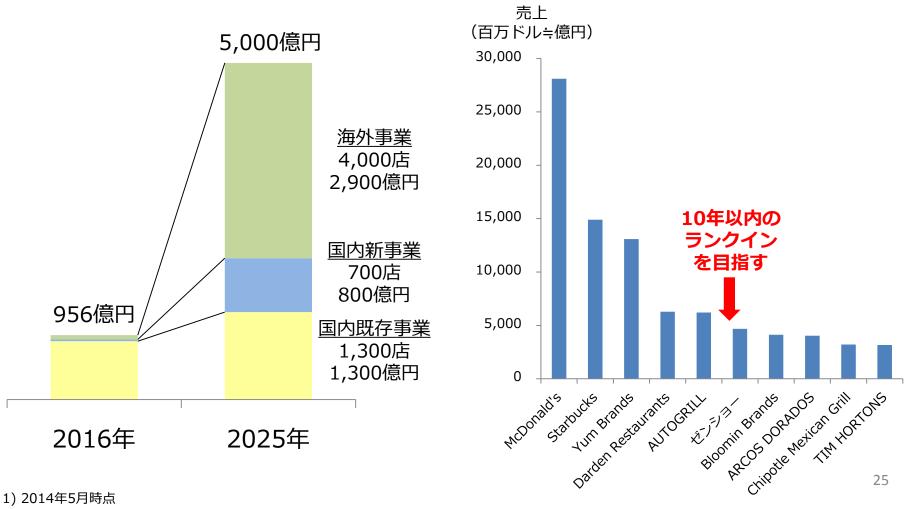
- ●世界のあらゆる地域をマーケットとして開拓していく
- ●国/地域にある、食文化や嗜好に対応していく
- ●土地土地でローカライズを行い、大衆性を追求する
- 1 つの業態に拘らず、現地に適した多様な業態を展開していく



2025年 全世界6,000店、売上高5,000億円を目指し 世界外食企業トップ10ブランドへ



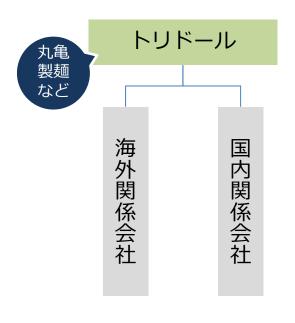
現在の世界外食企業TOP10¹⁾

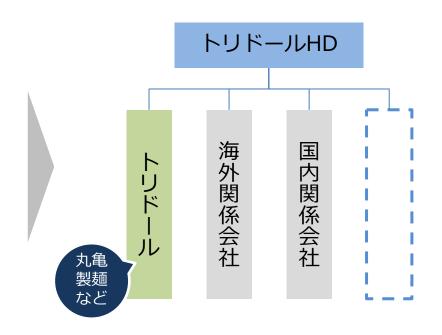


2016年10月1日より、持株会社体制に移行し、「株式会社トリドールホールディングス」に社名変更

持株会社体制への移行の背景・目的

- 背景:市場環境の変化、関係会社の増加
- 目的:
 - ①戦略部門と事業部門を分離することによる経営の効率化
 - ②市場環境の変化に柔軟に対応できる体制の構築
 - ③次世代の経営人材の育成
 - ④新たな成長分野に対して、積極的に経営資源を配分

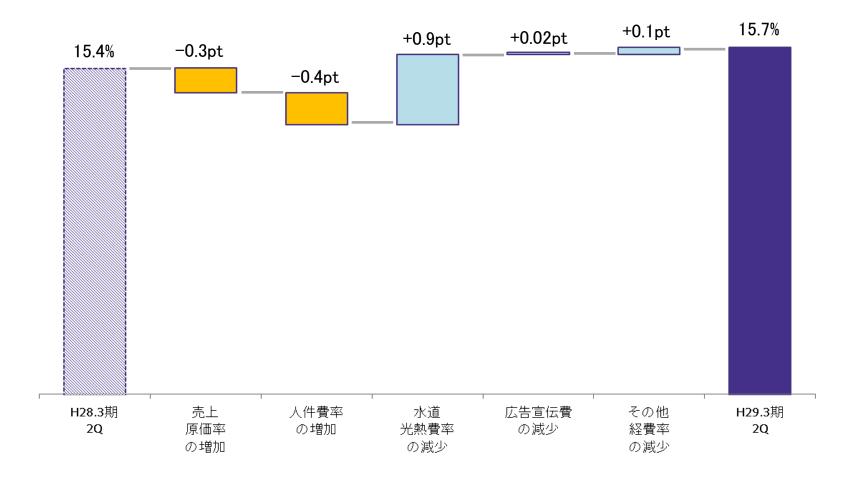




TORIDOLL>

(参考資料)

当上半期の丸亀製麺セグメントにおけるセグメント利益率は15.7% 原価率および人件費率の上昇があったものの、水道光熱費率が低下したため 前年比で0.3pt上昇





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	26,725	26,231	1,019
韓国	5,709	7,409	770
台湾	12,154	22,186	548
ロシア(持分)	8,773	11,920	736
中国(持分)	6,877	11,360	605
タイ(持分)	2,494	5,063	493

^{※・}上記は、2016年1月から6月までの期間(台湾と日本においては、4月から9月)を対象にしております。

^{・2016}年9月末時点の為替レートを採用しております。

成長を継続し、平成31年3月期には、グループ1,620店舗体制へ

連結PL (IFRS) (単位:百万円)

	H29.3期		H30.3期			H31.3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	102,660	100.0%	107.4%	111,277	100.0%	108%	126,976	100.0%	114%
調整後EBITDA	14,110	13.7%	110.2%	15,120	13.6%	107%	17,628	13.9%	117%
営業利益	8,760	8.5%	100.3%	9,934	8.9%	113%	11,664	9.2%	117%
税引前当期利益	8,580	8.4%	105.7%	10,400	9.3%	121%	12,240	9.6%	118%
当期利益	5,490	5.3%	104.7%	7,162	6.4%	130%	8,562	6.7%	120%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	5,500	5.4%	105.5%	6,898	6.2%	125.4%	7,984	6.3%	115.7%
海外事業セグメント									
売上収益	5,848	100.0%	93.5%	11,915	100.0%	204%	20,476	100.0%	172%
セグメント利益	478	8.2%	109.6%	1,679	14.1%	351%	3,044	14.9%	181%
出店(内、海外)	139(1	04)	_	183 (119)	_	260 (166)	_
累計店舗数 (内、海外)	1,200(327)	_	1,373	(446)	_	1,623(612)	_

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

	2012年3月期	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 (予想)
1株あたりの 年間配当額	15円50銭	16円50銭	8円00銭	10円00銭	24円00銭	25円50銭
配当性向	19.90%	19.90%	37.00%	20.50%	19.90%	20.10%

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