

**株式会社トリドールホールディングス
2019年3月期 決算説明資料**

2019年5月16日

決算ダイジェスト

2019年3月期

売上は事業規模の拡大により前期比24.5%増 利益は主に減損損失の計上に伴い減少した結果、営業利益は2,302百万円（69.8%減）

（単位：百万円）

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	145,022	100.0%	124.5%	144,673	100.0%	100.2%	116,504	100.0%
EBITDA	8,671	6.0%	73.8%	-	-	-	11,745	10.1%
調整後EBITDA	12,402	8.6%	100.3%	-	-	-	12,362	10.6%
営業利益	2,302	1.6%	30.2%	4,710	3.3%	48.9%	7,635	6.6%
税引前利益	1,337	0.9%	18.6%	4,219	2.9%	31.7%	7,175	6.2%
当期利益	221	0.2%	4.7%	3,017	2.1%	7.3%	4,663	4.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	267	0.2%	5.7%	3,105	2.1%	8.6%	4,665	4.0%
丸亀製麺セグメントPL								
売上収益	89,944	100.0%	99.5%	89,063	100.0%	101.0%	90,379	100.0%
セグメント利益	12,438	13.8%	88.9%	11,928	13.4%	104.3%	13,992	15.5%
海外事業セグメントPL								
売上収益	30,242	100.0%	290.1%	31,045	100.0%	97.4%	10,425	100.0%
セグメント利益	3,258	10.8%	411.4%	3,429	11.0%	95.0%	792	7.6%

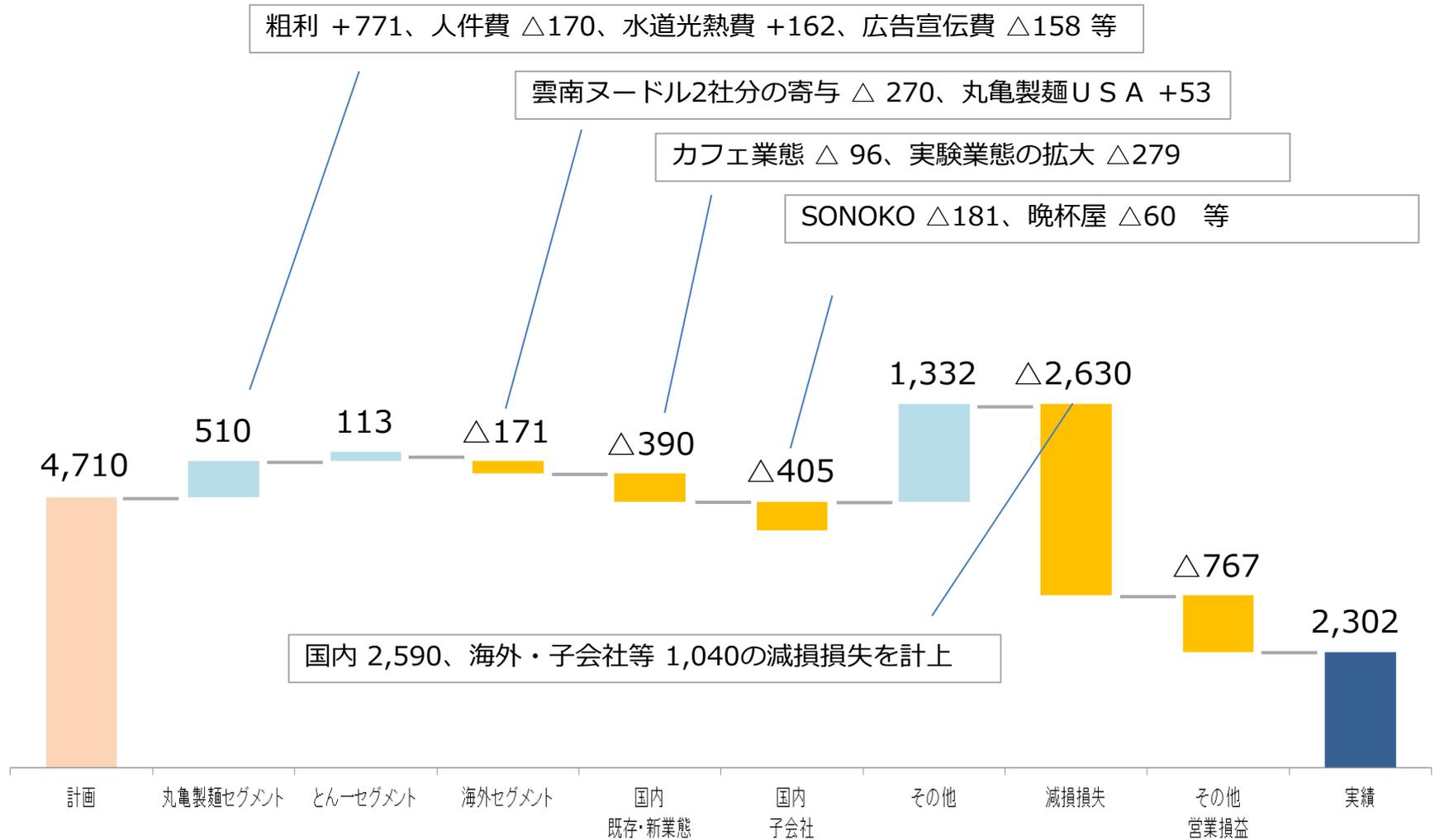
※ EBITDA = 営業利益 + その他の営業費用 - その他の営業収益 + 減価償却費及び償却費
調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

業績ハイライト

事業規模の拡大に伴い売上は増加（前期比124.5%）、減損損失を36億円（国内店舗 約26億円、海外店舗 約7億円、その他 約3億円）計上したこと等に伴い営業利益は減少（前期比30.2%）

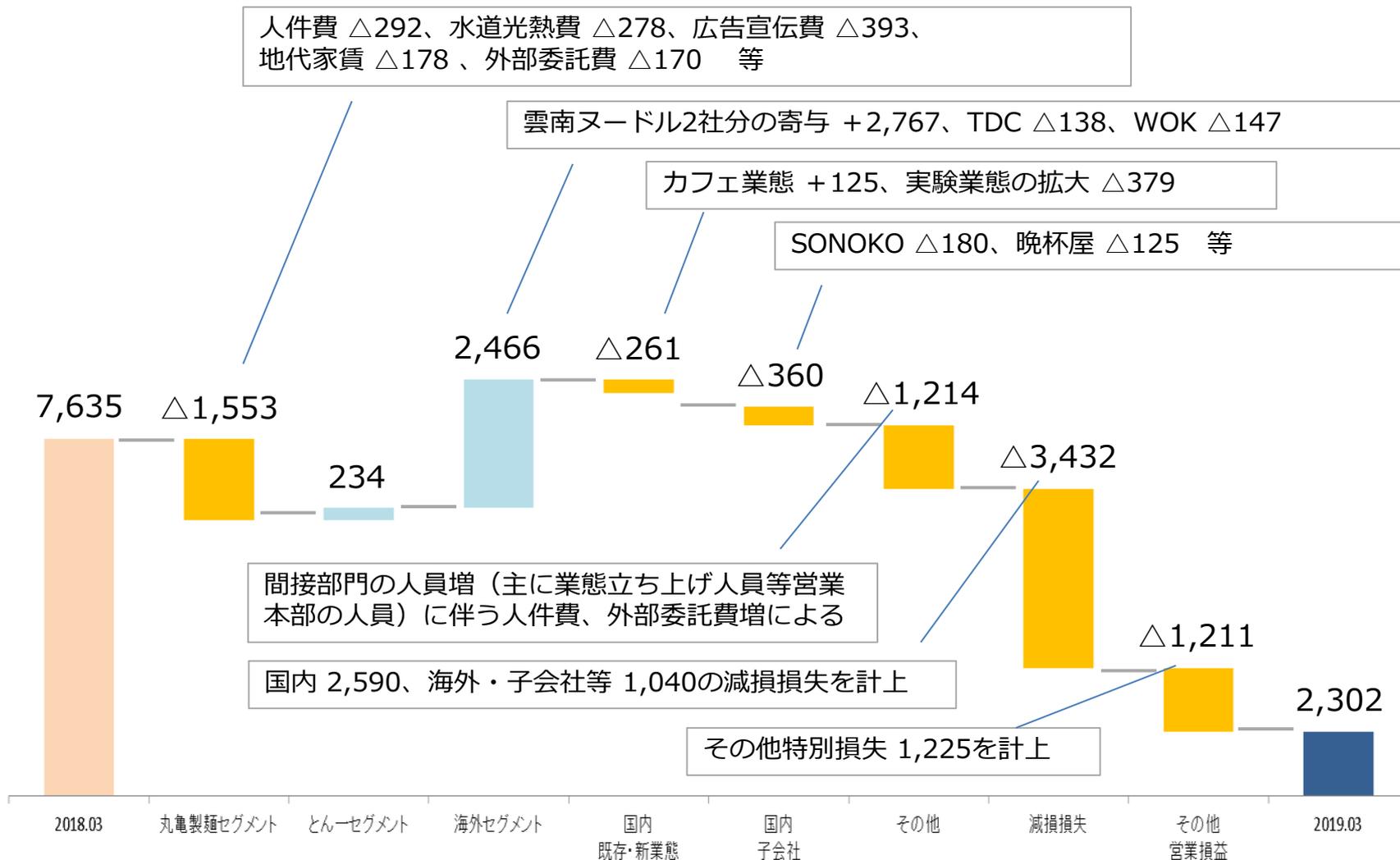
営業利益 計画比

単位：百万円



営業利益 前年同期比

単位：百万円



245店舗（純増138）を出店し、グループ1,678店舗体制へ

	2018年 3月末	出店	退店	2019年 3月末
国内	1,012	108	17	1,103
内、丸亀製麺	792	27	2	817
海外	528	137	90	575
合計	1,540	245	107	1,678

※詳細については、補足資料をご参照

（国内）

- 丸亀製麺(27店舗)、豚屋とん一(7店舗)、晩杯屋(12店舗)
とりサブロー(15店舗)、肉のヤマキ（18店舗）の出店等により108店舗増加
- 実験業態も積極出店し、検証を実施

（海外）

- Poke業態（現32店舗）、MONSTER CURRY（現13店舗）がグループ入り
- 丸亀製麺 シンガポールに1号店を出店

丸亀製麺セグメント

(単位：百万円)

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	89,944	100.0%	99.5%	89,063	100.0%	101.0%	90,379	100.0%
セグメント利益	12,438	13.8%	88.9%	11,928	13.4%	104.3%	13,992	15.5%

■ 売上収益

- 出店（前期分を含む）による寄与（+3.7%）があったものの、既存店前年対比が97.3%（△2.7%）であったため、前年比は99.5%（△0.5%）で着地

■ セグメント利益

(プラス要因)

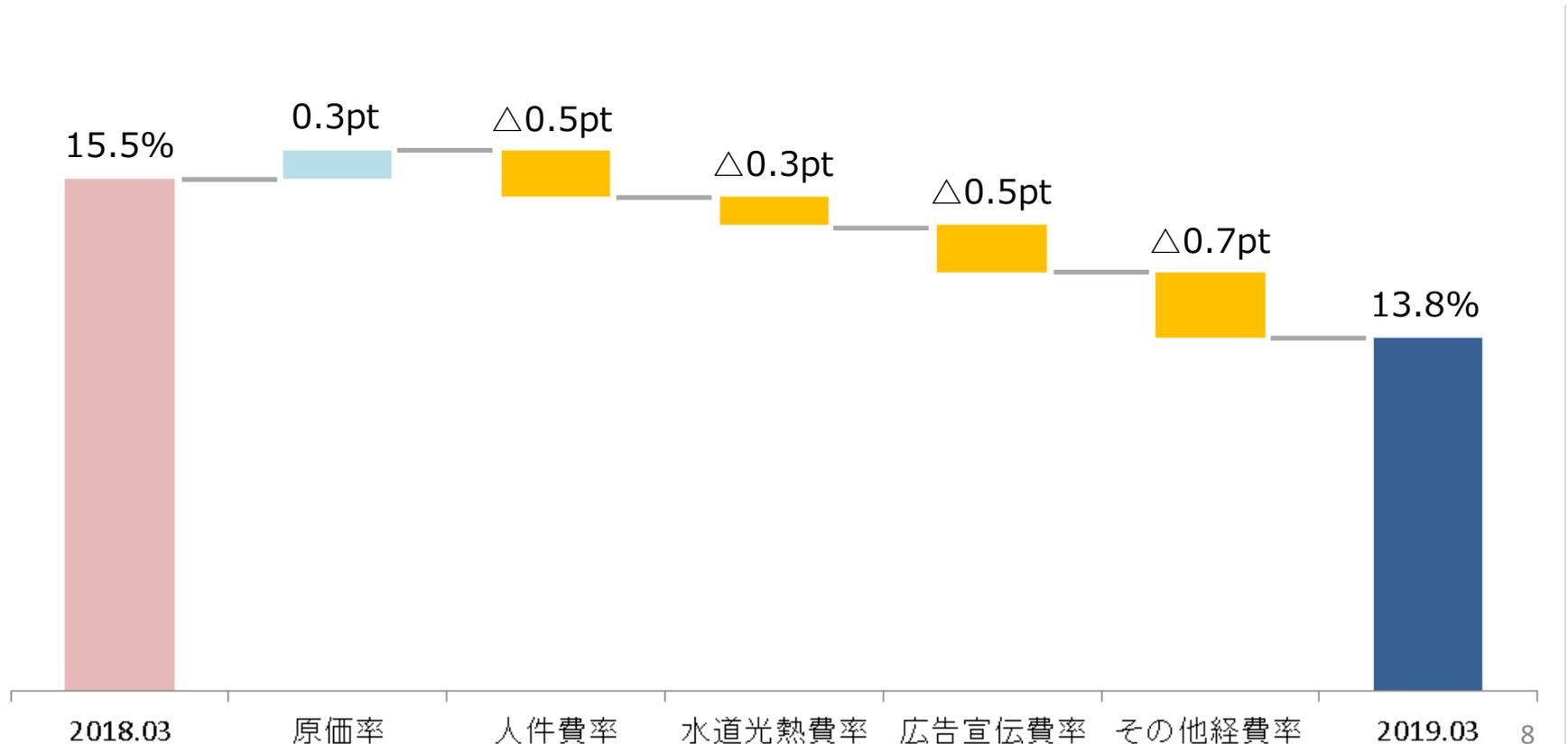
- ・原価率：前期比△0.3pt

(マイナス要因)

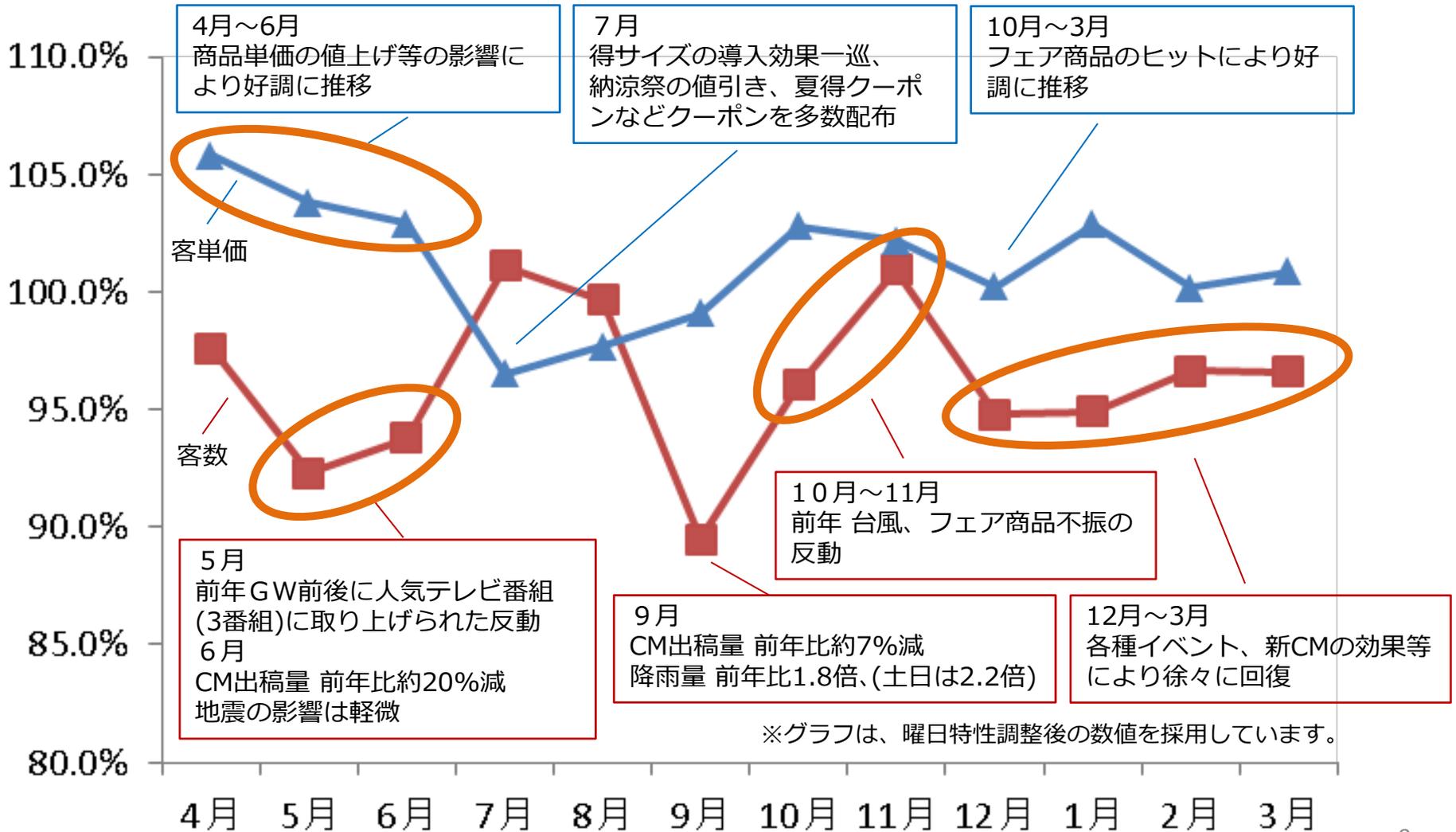
- ・人件費率：前期比+0.5pt
- ・水道光熱費率：前期比+0.3pt
- ・広告宣伝費率：前期比+0.5pt
- ・その他経費率：前期比+0.7pt

丸亀製麺セグメントにおけるセグメント利益率は13.8%

原価率が改善するも、人件費率および水道光熱費等の上昇により前年比で1.7pt低下



上半期は、天災の影響等により苦戦 下半期は様々な施策の実施に加え
新CMの効果等もあり、徐々に客数が回復



丸亀製麺における主な施策

商品・
原価改善

- ・牛すき釜玉うどん、肉うどんのレギュラー化および一部商品の値上げにより、客単価が0.8%程度上昇
- ・うま辛担々うどん、牡蠣づくし玉子あんかけなど新フェア商品がヒット
- ・「#丸亀の桃屋トッピング祭」「春のがつつり牛肉祭」などイベントを開催
- ・油ろ過機を5月より順次導入 検証を実施
1店舗につき0.1kg/月の油の使用量削減を見込む

CM・
マーケ
ティ
ング

- ・若年層に訴求できるようCMと連動してWEB広告（You TubeでTVCM15秒動画を放映+視聴者への6秒広告掲出）を活用
- ・1/29～「このうどんは、生きている」をテーマとした新CMを放映
- ・人気メニューの“シズル”動画を活用した「動画割キャンペーン」や丸亀製麺×「ガンダムvsハローキティ」コラボキャンペーンを実施

アプリ

- ・直近で817万DL アクティブユーザー平均164万人/月 売上は全体の6%程度
- ・スタンプ機能の搭載 → リピーター育成に貢献 スタンプ引換によるクーポン使用率は通常の数倍、紹介システムの活用 → インストール数増加に貢献
- ・シナリオ登録によるプッシュ通知・クーポン配信自動化 → クーポン使用率が上昇

その他

- ・情報誌「かわら版」を店頭配布 より幅広い客層に訴求する媒体として活用 回収率は1.5%以上と高く、再来店促進およびブランディング施策として継続

豚屋とん-セグメント

(単位：百万円)

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	3,852	100.0%	119.6%	3,892	100.0%	99.0%	3,220	100.0%
セグメント利益	25	0.6%	-	△ 88	-2.3%	-	△ 209	-

■ 売上収益

- 今期7店舗を出店し、ショッピングセンターに49店、駅前・駅中・商店街立地等に4店の計53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

- 前期下半期以降に19店舗出店しており、該当店舗による損失79百万円が影響しているものの、収益化した店舗が増えたことにより事業全体で黒字化を達成
- 前期以前のオープン店舗のセグメント利益率は6%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、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などを実施 ⇒ 実験店舗では収益化が図られ展開モデルを確立
- 駅前立地店舗でブラッシュアップ施策の成功事例を導入・検証
→ 来期より同立地で出店できる体制を目指す

海外事業セグメント

(単位 : 百万円)

	当期			計画			前期	
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	30,242	100.0%	290.1%	31,045	100.0%	97.4%	10,425	100.0%
セグメント利益	3,258	10.8%	411.4%	3,429	11.0%	95.0%	792	7.6%

■ 売上収益

- 雲南ヌードル2社 : 約186億円増加
- アメリカ本土 (丸亀製麺) : 出店により約9億円増加

■ セグメント利益

- 雲南ヌードル2社 : 約28億円増加
- イタリア (撤退) : 約0.7億円改善
- TDC : TOKYO TABLEの不振により約1.4億円減少
- WOK TO WALK : 直営店の不振により約1.5億円減少
- 台湾 : 約0.9億円減少

海外事業 トピックス

丸亀製麺	台湾	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存店は徐々に回復し、売上 97.1%（客数97.0%、客単100.2%） ・ 豚キャベツうどん、うま辛担々うどんなどフェアメニューを2ヶ月おきに投入したほかアジ天、カニカマ天など日本の人気のメニューを販売 ・ YouTuberやインスタグラマーを活用した販促を実施 ・ 時給アップや福利厚生の充実により離職率が低減
	フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2017年8月に初進出 2018年2月に2号店、8月に3号店をオープンいずれも好調に推移
	アメリカ本土	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2017年9月 ロサンゼルス1号店を皮切りに、2018年1月サンフランシスコ、同年8月にビバリーヒルズ、12月には4号店をオープンいずれも好売上を維持し好調に推移
その他	Pokéworks	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年8月 全米8州とカナダで19店舗展開しているポケ・ボウル業態の有名チェーンPokéworksをグループ化 <p>※ポケ・ボウル：ご飯の上に調理したマグロやタコなどの魚介の切り身を乗せ、海藻やタマネギ、香味野菜等と一緒にハワイアンソルトやしょう油・ごま油等を合えたもの</p>
	MONSTER CURRY	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年11月 シンガポールで圧倒的シェアNo.1を獲得している日本式カレーチェーンMONSTER CURRYをグループ化

親会社所有者持分比率は28.8%、有利子負債依存度は53.2%

(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	117,833	100.0%	111,525	100.0%	6,308
流動資産	21,752	18.5%	22,802	20.4%	△ 1,050
非流動資産	96,081	81.5%	88,724	79.6%	7,357
負債資本合計	117,833	100.0%	111,526	100.0%	6,307
負債合計	82,830	70.3%	74,056	66.4%	8,774
(うち、有利子負債)	62,674	53.2%	53,806	48.2%	8,868
流動負債	25,953	22.0%	56,217	50.4%	△ 30,264
非流動負債	56,878	48.3%	17,838	16.0%	39,040
資本合計	35,003	29.7%	37,470	33.6%	△ 2,467
(うち、親会社の所有者)	33,979	28.8%	36,242	32.5%	△ 2,263

主な増減要因

■ 資産の増加

- 出店による資産の増加による

■ 負債の増加

- 借入の実施による

連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出等の減少により
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が増加

(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	8,416	9,862	△ 1,446
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 14,210	△ 39,860	25,649
財務活動による キャッシュ・フロー	5,534	35,039	△ 29,504
現金および現金同等物の 期末残高	14,398	14,798	△ 400

主な増減要因

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
 - その他主たる営業活動の増加等による
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
 - 連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出等の減少による
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
 - 借入の実施による

2020年3月期業績予想

2020年3月期業績予想（連結）

（単位：百万円）

	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	156,790	100.0%	145,022	100.0%	108.1%
調整後EBITDA	28,400	18.1%	12,402	8.6%	229.0%
営業利益	5,464	3.5%	2,302	1.6%	237.4%
税引前当期利益	4,840	3.1%	1,337	0.9%	362.0%
当期利益	2,712	1.7%	221	0.2%	1227.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,589	1.7%	267	0.2%	969.6%

丸亀製麺セグメントPL	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	93,944	100.0%	89,944	100.0%	104.4%
セグメント利益	12,831	13.7%	12,438	13.8%	103.2%

海外事業セグメントPL	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	32,915	100.0%	30,242	100.0%	108.8%
セグメント利益	3,789	11.5%	3,258	10.8%	116.3%

2020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	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	93,944	100.0%	89,944	100.0%	104.4%
セグメント利益	12,831	13.7%	12,438	13.8%	103.2%

- 新規出店 32店舗 (RS・都心：22店、SC：10店)
- 既存店前提 101.0% (上半期 101.5%、下半期 100.5%)

(単位：百万円)

海外事業セグメントPL	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	32,915	100.0%	30,242	100.0%	108.8%
セグメント利益	3,789	11.5%	3,258	10.8%	116.3%

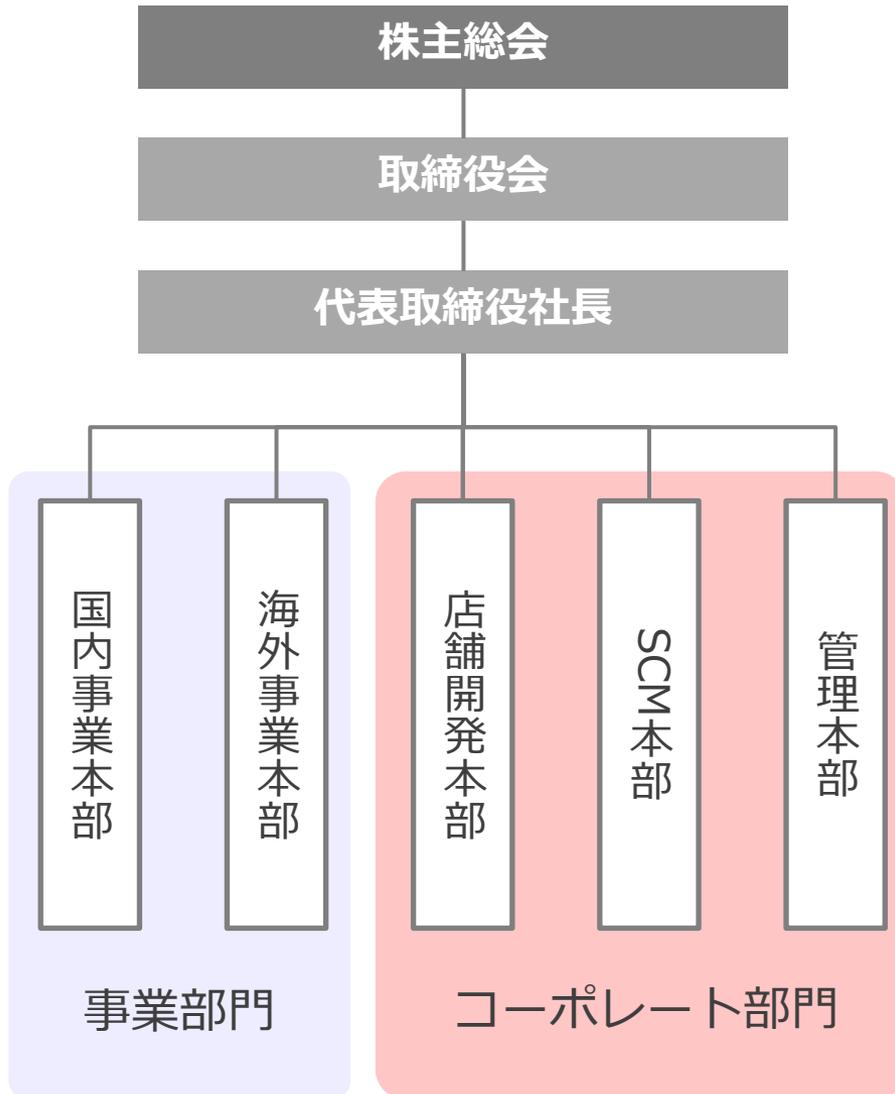
- 新規出店 145店舗
 - ・ 連結子会社69店 WOK TO WALK 42店、雲南ヌードル 18店など
 - ・ 持分法適用会社52店
 - 中国 13店、Boat Noodle等 15店、Poke 20店など
 - ・ 純粹FC24店 インドネシア 15店、フィリピン 7店など

国内：収益の見込める業態・立地に集中して出店

海外：不採算店舗の閉鎖等がほぼ一巡 収益を重視しつつ出店を継続

	出店	退店	2020年 3月末	投資額 (概算 百万円)
国内	76	15	1,164	5,376
丸亀製麺	32	5	844	2,240
とん一	3	2	54	97
カフェ	10	0	39	1,500
晩杯屋	3	0	52	70
ずんどう屋	3	0	48	191
その他	25	8	127	1,278
海外	145	24	696	1,940
連結子会社	69	12	229	1,850
持分法適用会社	52	12	247	90
純粹FC	24	0	220	0
合計	221	39	1,860	7,316

当期より事業本部制へ移行



- 人財（経営者）を育てていく人財開発会社となるには、各事業・業態が適切に競争し合い、責任を持って推進される体制が必要
- 各組織の責任と役割が明確となり、権限が委譲された組織として事業本部制へ移行
- 商品開発などの必要な機能も事業部に付与する
- 同時に、投資・撤退基準を明確にし、適切なモニタリングを実施することで、事業ポートフォリオの最適化を目指す

(国内) 丸亀製麺の既存店売上高対策

新たな発見&課題

- 国内のうどん市場は外食がおよそ1割、内食・中食がおよそ9割を占める
⇒うどんは家で食べる潜在的な顧客層が存在
- 店内製麺の認知率は5割を下回り、材料へのこだわりや営業時間への認知率は更に低い
- 高単価フェア商品押しのCMを長期間実施したため、高単価のイメージが定着
- 来店頻度の高いお客様ほど、フェア商品の購入率が高い。また、肉系のフェア商品を頻繁に投入したため目新しさを訴求できていなかった
- TVCM一辺倒で、デジタルメディアやPRの活用および“楽しみ方”や“話題性”の訴求が不十分

今後の取り組み方針

- 1/29~丸亀製麺の「手づくり・出来たて」へのこだわりや強みを打ち出したCMに変更⇒来店により本格的なうどんを体験できることをアピール
- CMに加え「かけうどんもう1杯無料」キャンペーンなど定番商品の訴求や「学割」の実施など、日常的な利用を喚起
- 3/中~ミドルプライス商品を投入
今後、地域限定商品も強化
- 季節性・話題性・目新しさと豊富なバリエーションを意識したフェア商品の開発、訴求
- 話題性のある企画（タイアップ・コラボ企画、イベントなど）とそれを訴求するPR活動など、デジタルメディアを活用¹

国内事業の戦略・取り組み方針

丸亀製麺
(続き)

- 人件費が上昇する一方で、原価（機器の変更）、水道光熱費（茹で釜の入替、洗浄システムの改善）等の抑制策を実施
- 部門横断型PJを組成し、離職率を低下させる取り組みを実施（離職の要因分析、フォローアップ研修、トレーニングの充実、等）

コナズ
珈琲

- ロードサイドを中心に出店を継続 今期10店の出店を予定
- WEBの活用により更なるブランドの浸透を図るほか、珈琲豆・雑貨販売を強化し販売チャネルを拡大
- シーズンイベント、タイアップ企画等の実施により収益性アップを図る

豚屋
とんー

- 成功した施策を横展開し、事業全体の収益アップを図る
- 駅前ビルイン、駅前周辺立地のモデルを確立し、ショッピングセンター以外の立地で多店舗展開できる体制を構築する

その他
新業態

- 収益の見込める既存業態に集中するも、限定した予算内で新業態の開発・展開を継続
売れ筋商品の開発などスピーディーな施策実行を通じて、勝ち筋を見つけ、業態を確立
- 四半期ごとに振り返りを行い、ブラッシュアップを図りブランドを強化するか、ビジネスモデルを再構築するかを判断

海外事業の戦略・取り組み方針

丸亀製麺	アジア	<ul style="list-style-type: none"> ● 台湾をはじめとする子会社は、日本と密に連携し、高い収益を促進させる ● インドネシア、フィリピン、ベトナムを中心として、各国のパートナーが自立して出店を拡大
	北米	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地の知見を取り入れ、堅調に推移するカリフォルニアの外へも展開を目論む ● 5年後の海外丸亀製麺事業をけん引する地域へと育成
	欧州・中東	<ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズでの展開を目指し、UK、フランス、ドバイなどで現地パートナーを探索
雲南ヌードル	香港	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営チームの整備が完了。年間およそ20店舗を出店し、早期に香港内で150～160店舗体制を目指す
	香港以外	<ul style="list-style-type: none"> ● 当期から来期にかけて、中国本土の南部またはシンガポールなどの東南アジアにおいて、出店を計画
その他		<ul style="list-style-type: none"> ● Boat Noodleは、新フォーマットを確立。マレーシアの近隣ムスリム諸国への展開に注力 ● WOK TO WALK、Pokeはフランチャイズ展開に注力 ● Monster Curryは、トリドールのノウハウを継承すると共にブランド力を強化

中期3カ年計画（連結）

（単位：百万円）

	2020年3月期			2021年3月期			2022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	156,790	－	108.1%	174,683	－	111.4%	200,803	－	115.0%
調整後EBITDA	28,400	18.1%	229.0%	32,373	18.5%	114.0%	36,161	18.0%	111.7%
営業利益	5,464	3.5%	237.4%	9,086	5.2%	166.3%	12,045	6.0%	132.6%
税引前当期利益	4,840	3.1%	362.0%	8,500	4.9%	175.6%	11,481	5.7%	135.1%
当期利益	2,712	1.7%	1227.3%	5,615	3.2%	207.0%	7,712	3.8%	137.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,589	1.7%	969.6%	5,434	3.1%	209.9%	7,488	3.7%	137.8%
出店	221			326			412		
国内	76			138			199		
海外	145			188			213		
累計店舗数	1,860			2,144			2,515		
国内	1,164			1,286			1,469		
海外	696			858			1,046		

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)

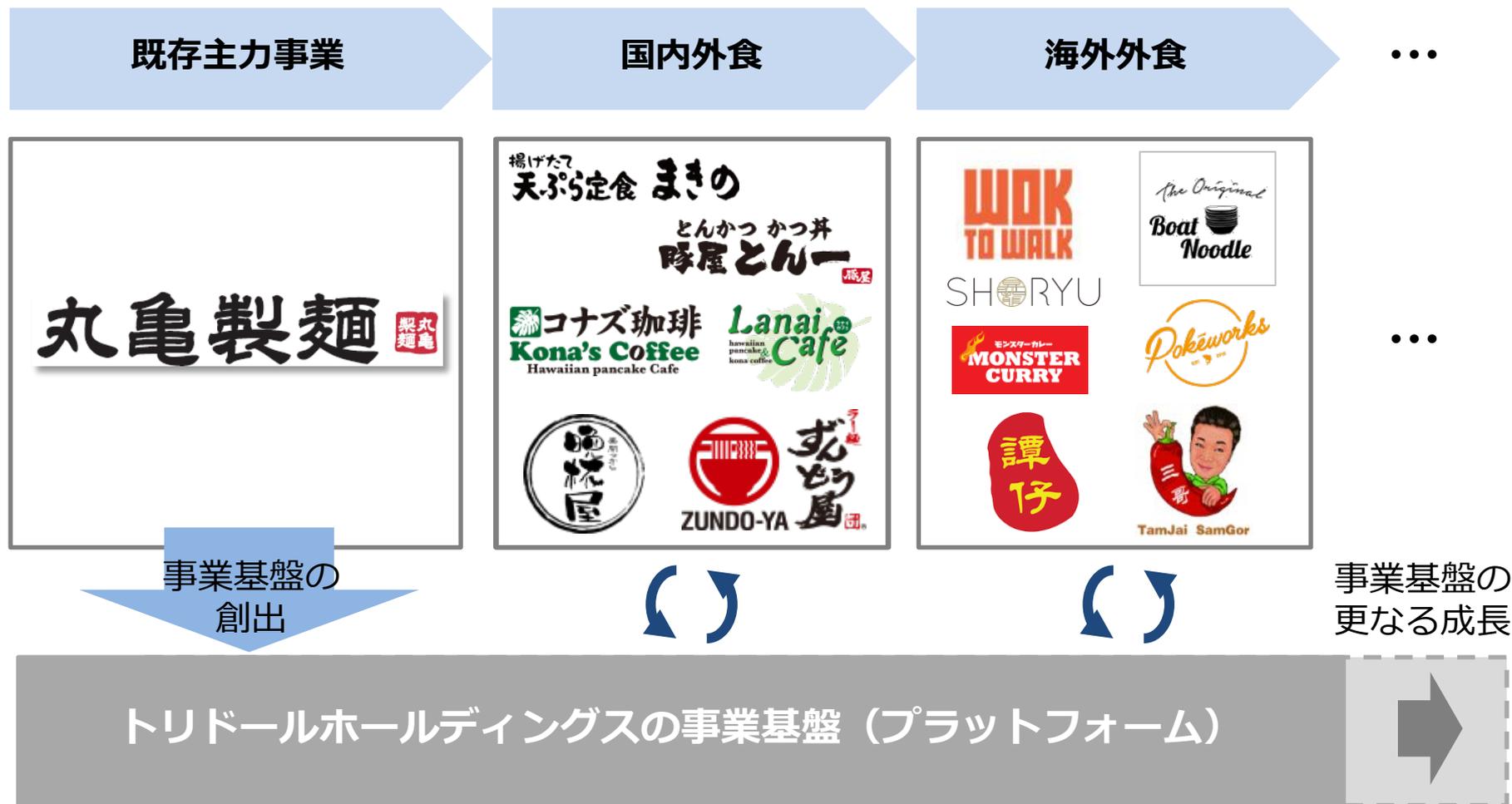
	2020年3月期			2021年3月期			2022年3月期		
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比	金額	売上比	前年比
売上収益	93,944	—	104.4%	99,307	—	105.7%	107,694	—	108.4%
セグメント利益	12,831	13.7%	103.2%	12,817	12.9%	99.9%	14,149	13.1%	110.4%

海外事業セグメントPL

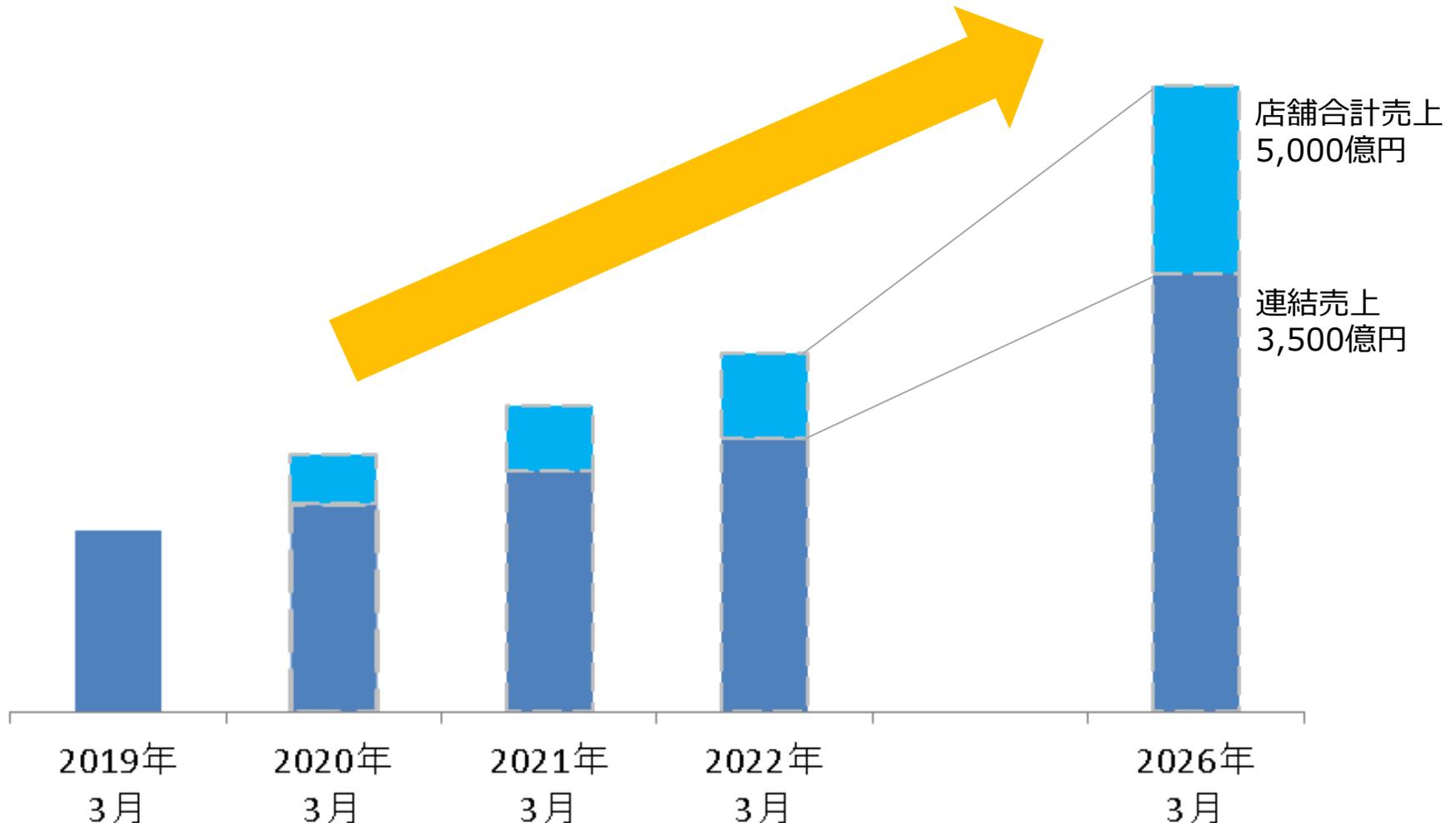
(単位：百万円)

	2020年3月期			2021年3月期			2022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	32,915	—	108.8%	36,604	—	111.2%	41,549	—	113.5%
セグメント利益	3,789	11.5%	116.3%	4,452	12.2%	117.5%	4,913	11.8%	110.4%

丸亀製麺で創出した事業基盤（プラットフォーム）上で新たな付加価値を持つ業態を育成 ⇒ 事業基盤を更に強化



事業基盤（プラットフォーム）も活用し、独資・直営モデルだけでなく、JV、フランチャイズなど、パートナーのノウハウをレバレッジさせ成長を加速させる



※「店舗合計売上」は、グループ店舗すべての売上を合計したもので、非連結の国、ブランドの売上が含まれております。

2025年度末時点の店舗数・売上（店舗合計売上）イメージ

北米：

1,000店舗
1,000億円

欧州（+中東）：

500店舗
350億円

日本：

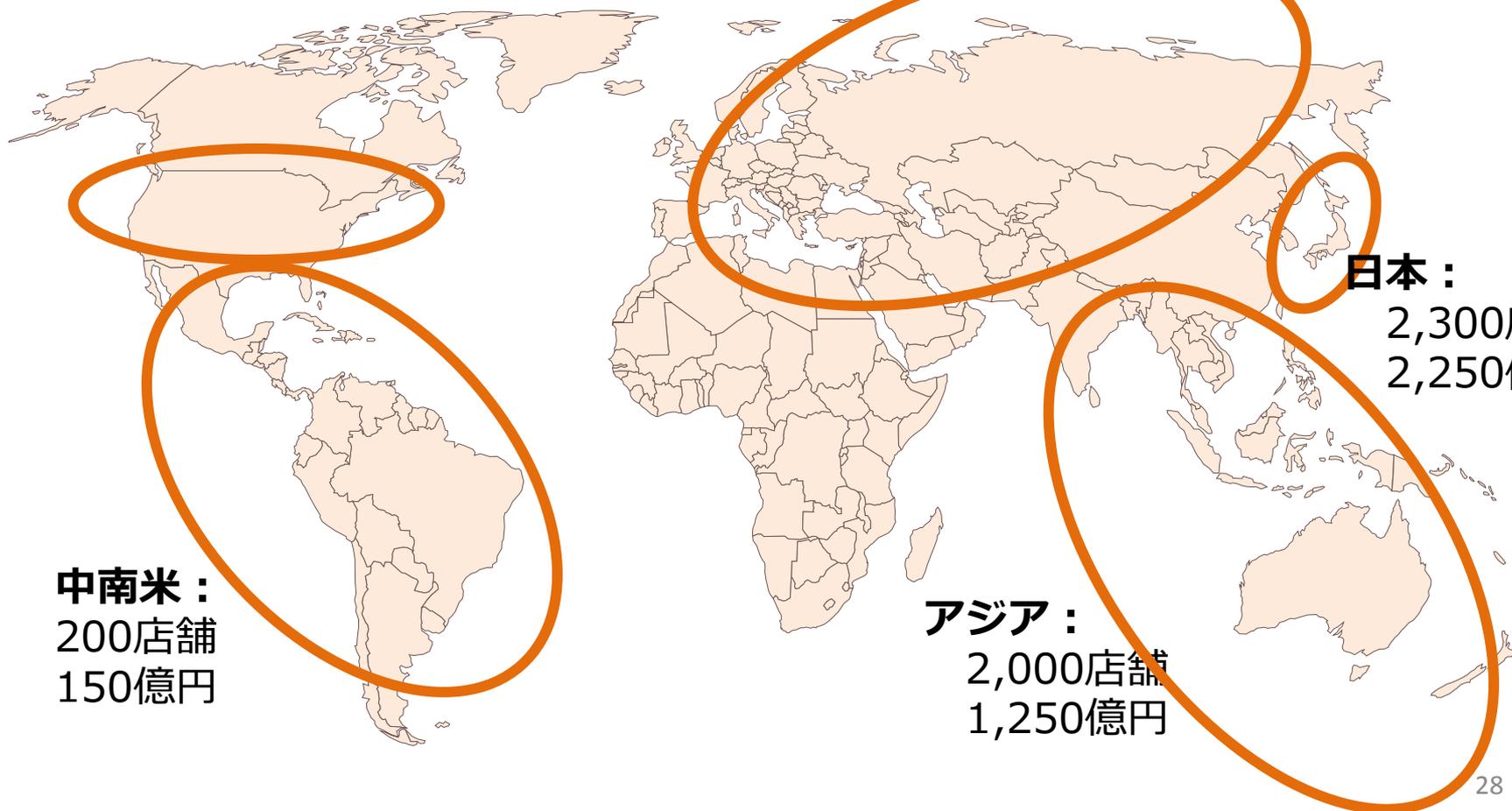
2,300店舗
2,250億円

中南米：

200店舗
150億円

アジア：

2,000店舗
1,250億円



(参考資料)

国内108店舗（純増91）を出店し、国内1,103店舗体制へ

運營業態	2018年 3月末	累計		2019年 3月末
		出店	退店	
丸亀製麺(うどん)	792	27	-2	817
RS	623	15	-1	637
SC	169	12	-1	180
とりどーる(焼き鳥)	17	0	-2	15
豚屋とんー等(豚カツ・トンテキ)	47	7	-1	53
丸醬屋(ラーメン)	11	0	0	11
長田本庄軒(焼きそば)	10	2	-2	10
コナズ珈琲等(カフェ)	20	9	0	29
天ぷらまきの(天ぷら定食)	9	2	0	11
晩杯屋(立ち飲み) ※1	41	12	-4	49
ずんどう屋(ラーメン)	36	9	0	45
その他	29	40	-6	63
合計	1,012	108	-17	1,103

※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(27店舗)、豚屋とんー(7店舗)、晩杯屋(12店舗)
とりサブロー(15店舗)、肉のヤマキ(18店舗)の出店等により108店舗増加
- 実験業態も積極出店し、検証を実施

海外137店舗（純増47）を出店 グループ合計で245店舗（純増138）出店し、1,678店舗体制へ

業態	運営形態	持分比率	エリア	直営				FC				総合計
				2018年 3月末	通期累計		2019年 3月末	2018年 3月末	通期累計		2019年 3月末	
					出店	退店		出店	退店			
丸亀製麺	連結子会社	100%	アメリカ	4	2	0	6	0	0	0	0	6
	連結子会社	100%	韓国	7	1	-2	6	4	0	0	4	10
	連結子会社	90%	台湾	28	2	0	30	0	0	0	0	30
	連結子会社	65%	カンボジア	2	0	0	2	0	0	0	0	2
	関連会社(持分法)	40%	タイ	29	1	-11	19	0	0	0	0	19
	関連会社(持分法)	37%	中国	78	21	-23	76	12	0	-7	5	81
	関連会社(持分法)	33%	シンガポール	0	3	0	3	0	0	0	0	3
	ロイヤリティ収入	-	インドネシア	0	0	0	0	38	13	0	51	51
	ロイヤリティ収入	-	ベトナム	0	0	0	0	8	2	0	10	10
	ロイヤリティ収入	-	オーストラリア	0	0	0	0	1	1	0	2	2
	ロイヤリティ収入	-	フィリピン	0	0	0	0	2	2	0	4	4
	ロイヤリティ収入	-	ロシア	4	0	-4	0	3	3	0	6	6
譚仔雲南米線	連結子会社	100%	中国(香港)	52	2	-1	53	0	0	0	0	53
譚仔三哥米線	連結子会社	100%	中国(香港)	57	1	-4	54	0	0	0	0	54
MONSTER CURRY	連結子会社	70%	シンガポール	0	14	-1	13	0	0	0	0	13
Wok to Walk	連結子会社	60%	欧州等	0	0	0	0	90	19	-8	101	101
	連結子会社	100%	アメリカ	3	1	-2	2	0	0	0	0	2
Boat Noodle等	関連会社(持分法)	49%	マレーシア等	73	6	-14	65	5	2	-1	6	71
Boat Noodle	関連会社(持分法)	40%	ミャンマー	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Shoryu(昇龍)	関連会社(持分法)	39%	イギリス	11	1	-1	11	0	0	0	0	11
Poke	関連会社(持分法)	40%	アメリカ等	0	32	0	32	0	7	0	7	39
とん一	連結子会社	90%	台湾	4	0	0	4	0	0	0	0	4
Tokyo Table	連結子会社	100%	アメリカ	2	1	-2	1	0	0	0	0	1
	連結子会社	90%	イタリア	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Crackin' Kitchen等	連結子会社	100%	アメリカ	2	0	-1	1	0	0	0	0	1
Kaya Street Kitchen	連結子会社	60%	アメリカ	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
とりどーる	ロイヤリティ収入	-	インドネシア	0	0	0	0	3	0	-3	0	0
Bottega del Ramen	連結子会社	90%	イタリア	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Sakagura(酒蔵)	関連会社(持分法)	49%	イギリス	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
ずんどう屋	連結子会社	80%	アメリカ	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
合計				362	88	-71	379	166	49	-19	196	575

- Poke業態（現32店舗）、MONSTER CURRY（現13店舗）がグループ入り
- 丸亀製麺 シンガポールに1号店を出店

〈アジア・東南アジア〉

丸亀製麺	台湾	商品・マーケティング施策の強化により、安定的な成長を目指す。丸亀製麺以外の業態の展開も検討中。経営体制を再整備し、更なる事業拡大に必要な体制を構築中。
	韓国	2018年に大幅な不採算店舗を閉店したことにより収益基盤が強化。今後は既存店の収益性の強化を図り、全社黒字を目指す。
	中国	北京、上海、香港などの大都市での展開に力点をおいて展開中。不採算店舗の閉鎖と大都市圏への新規出店により、年内黒字転換する予定。国内大手フードデリバリープラットフォームと提携しデリバリーサービスにも注力。現状、デリバリーが売上の30%程度を構成している。
	タイ	店舗段階のEBITDAが20%前後の店舗が多数あり比較的堅調に推移している。不採算店舗の整理や本部費の合理化を図り、収益体質が強化されている。
	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。顧客層の拡大も視野に入れたエクスプレス店の導入も検討中で、2025年までに100店舗展開を目指す。
	ベトナム	ホーチミンの既存店の収益性向上に向け注力。実験店舗にて様々な施策を実施予定で、横展開を進める。加えて、ハノイ、ハイフォンといった北部地域は、サブフランチャイズによる拡大を進めている。
	カンボジア	既存レギュラー店の収益が向上し、前年比では110%程度。FC加盟店の出店立地も確定しており、プノンペンにおける更なる展開を期待。日本食を総合的に提供する新業態（丸亀製麺）も展開しており、FCにより更なる展開を目指す。

〈アジア・東南アジア〉

丸亀製麺	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、3号店を同年8月、4号店を11月にオープンしたが、いずれも好業績を維持。2019年は更なる拡大を狙いマニラ地域で数店舗を出店予定。
	シンガポール	中国合併を介してシンガポールにて3店舗出店。賃料は高いものの、認知拡大を目的に代表的なモールへ出店をしている。認知浸透と共に収益性も向上しており、当面は3店舗に集中して足場を固める方針。今後、華人系以外の客層拡大を目指して新たな施策も検討中。
雲南ヌードル	香港	業態のシェアは7割と圧倒的なブランド力を誇る。2社を統合管理するCEO、CFOをはじめとするマネジメント層を採用しTamjaiグループとしてのガバナンスおよび更なる成長を促進するためのグループ経営の強化を実施中。現在はトリドールHDと協力しながら、さらなるブランド強化のための施策や海外展開に向けた準備を推進中。将来的には、香港国内において150~160店舗体制、および東南アジアや中国本土への展開を目指す。
Boat Noodle	マレーシア、等	NoodleStation（麺を茹で、小皿に投入し、トッピングを盛り付ける場）を目立たせた新フォーマットを確立し、今後の新店から適用していく。収益も堅調に推移しており、今後の更なる発展が期待される。シンガポールにおいては、ハラール認証取得後の収益の伸びが著しく、「イスラム教徒がカジュアルに食べられるタイ料理」としてのコンセプトがマレーシア国外でも通用したと考えている。
	ミャンマー	現地飲食最大手のYKKO社が、ミャンマーで2番目に店舗数の多いYOMA社（現地でKFC33店舗展開）と合併したことにより、更なる体制強化が図られた。BoatNoodleのコンセプトに加え、ドリンク業態（ChillChill）の展開も視野に入れつつ、今後の市場拡大を狙う。

〈アジア・東南アジア〉

MONSTER CURRY	シンガポール	シンガポールの日本式カレー市場で圧倒的なシェアNO.1を獲得している。現在はトリドールHDと協働しながら、さらなるブランド力の強化とトリドールHDが所有する店舗運営ノウハウの継承を実施中。今後は、シンガポールの日本式カレー市場におけるポジショニングをさらに強化し、2025年までに20店体制を目指す。
---------------	--------	--

〈欧州、その他〉

丸亀製麺	ロシア	2020年12月期より、合併を解消し、全店FC化。これにより資金の外部調達も可能になり、モスクワにてFC、サブFC店の展開を画策し、積極的な出店と既存店強化を目指す。今後は、収益拡大とともにこれまで出店のなかった立地への出店を行い、店舗数の拡大を予定している。
Shoryu	イギリス	引き続きロンドンを中心に展開を進める。販促やオペレーション改善の効果により収益の底上げに成功。新規出店も前向きに検討中。
WOK TOWALK	欧州、その他	大型のフランチャイズ契約も継続して獲得できているため、フランチャイズビジネスは堅調に推移し、順調に店舗数を拡大している。苦戦中の米国直営店は残りの2店舗も閉店が決定。

〈アメリカ〉

丸亀製麺	ハワイ・ 本土	ハワイWaikikki店は依然好調を維持 世界トップの売上を誇る（最高日商も更新）。1, 2号店のSawtelle店およびStonestown店は売上・利益ともに安定。3号店がLA・ビバリーヒルズ店舗はメインである近隣の病院以外からの顧客獲得に苦戦。モールの従業員へのアプローチをしている。2018年12月にオープンした4号店は米国では初の丸亀フードコートモデルの構築に取り組んでいる。
TDC (Tokyo Table)	本土	1号店アーバイン店は引き続き世界でも上位の高い売上を堅持。コストコントロールの更に注力し、安定的な黒字体質を維持。2号店を業態変更した新業態"Saly papa"は、客単価改善が難しく売上が伸びず閉店。
CRACKIN' KITCHEN	本土	ハワイ店は依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る。2018年3月LAに本土1号店をオープンするも、メニュー改善やマーケティング施策が結果に結びつかず、閉店。
POKE	本土	2018年8月に出資を完了し提携開始。順調に出店は進んでおり、現在は約40店舗体制に。2019年末までに60店舗程度(直営10+FC50)になる予定。現状、直営店の売上向上およびコストコントロール施策とFC店舗への展開に注力。

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(本土・ハワイ)	34,334	30,151	1,139
韓国	5,589	6,292	888
台湾	8,844	13,739	644
カンボジア	6,748	14,520	465
ロシア(持分)	6,359	8,043	791
中国(持分)	5,141	8,006	642
タイ(持分)	1,840	3,319	554
日本	9,364	16,312	574

- ※・上記は、2018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。
- ・ 2019年3月末時点の為替レートを採用しております。

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。

	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	2020年 3月期 (予想)
1株当たりの 年間配当額	8円00銭	10円00銭	24円00銭	26円00銭	26円50銭	1円50銭	12円50銭
配当性向	37.00%	20.50%	19.90%	20.00%	24.68%	24.10%	20.56%

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

※年1回から2回の贈呈に制度を拡充

IFRS第16号 新基準導入に伴う影響

- 主な変更点 :
ファイナンス・リースとオペレーティング・リースという分類がなくなり
あらゆるリースが資産計上される
- 導入時期 : 2020年3月期第1四半期決算より反映
- 影響 : 約790億円の資産が増加 詳細は以下のとおり

(単位:百万円)

BS (2019/4/1)

	現行の会計基準		新基準
	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース	
使用権資産			84,530
リース資産	5,658		
リース負債	3,536		82,407

BS (新規計上額)

	現行の会計基準		新基準
	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース	
使用権資産			78,872
リース資産			
リース負債			78,872

P L (2019/4/1~2020/3/31)

	現行の会計基準		新基準
	ファイナンス・リース	オペレーティング・リース	
売上			
販管費 (地代家賃)		15,443	
E B I T D A			
減価償却			14,584
営業利益			
財務費用			498
税引前利益			

※上記表は、現時点において入手できるデータをもとに作成しておりますので、今後変動する可能性があります。その点についてはご注意ください。