

**株式会社トリドールホールディングス
2020年3月期第2四半期 決算説明資料**

2019年11月13日

決算ダイジェスト

2020年3月期第2四半期

売上好調（前期比11.2%増）に伴い、事業利益(前期比32.9%増)、営業利益（前期比23.3%増）共に前期を大幅に上回り着地

（単位：百万円）

	第2四半期			計画			前年同期	
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	80,017	100.0%	111.2%	77,748	100.0%	102.9%	71,981	100.0%
事業利益	5,840	7.3%	132.9%	3,651	4.7%	160.0%	4,393	6.1%
EBITDA	15,499	19.4%	231.2%	13,793	17.7%	112.4%	6,705	9.3%
調整後EBITDA	15,560	19.4%	226.4%	14,093	18.1%	110.4%	6,872	9.5%
営業利益	5,084	6.4%	123.3%	3,359	4.3%	151.4%	4,122	5.7%
税引前利益	4,100	5.1%	99.3%	3,073	4.0%	133.4%	4,128	5.7%
四半期利益	2,601	3.3%	89.0%	2,009	2.6%	129.5%	2,923	4.1%
親会社の所有者に 帰属する四半期利 益	2,569	3.2%	87.1%	1,948	2.5%	131.9%	2,948	4.1%

※・事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

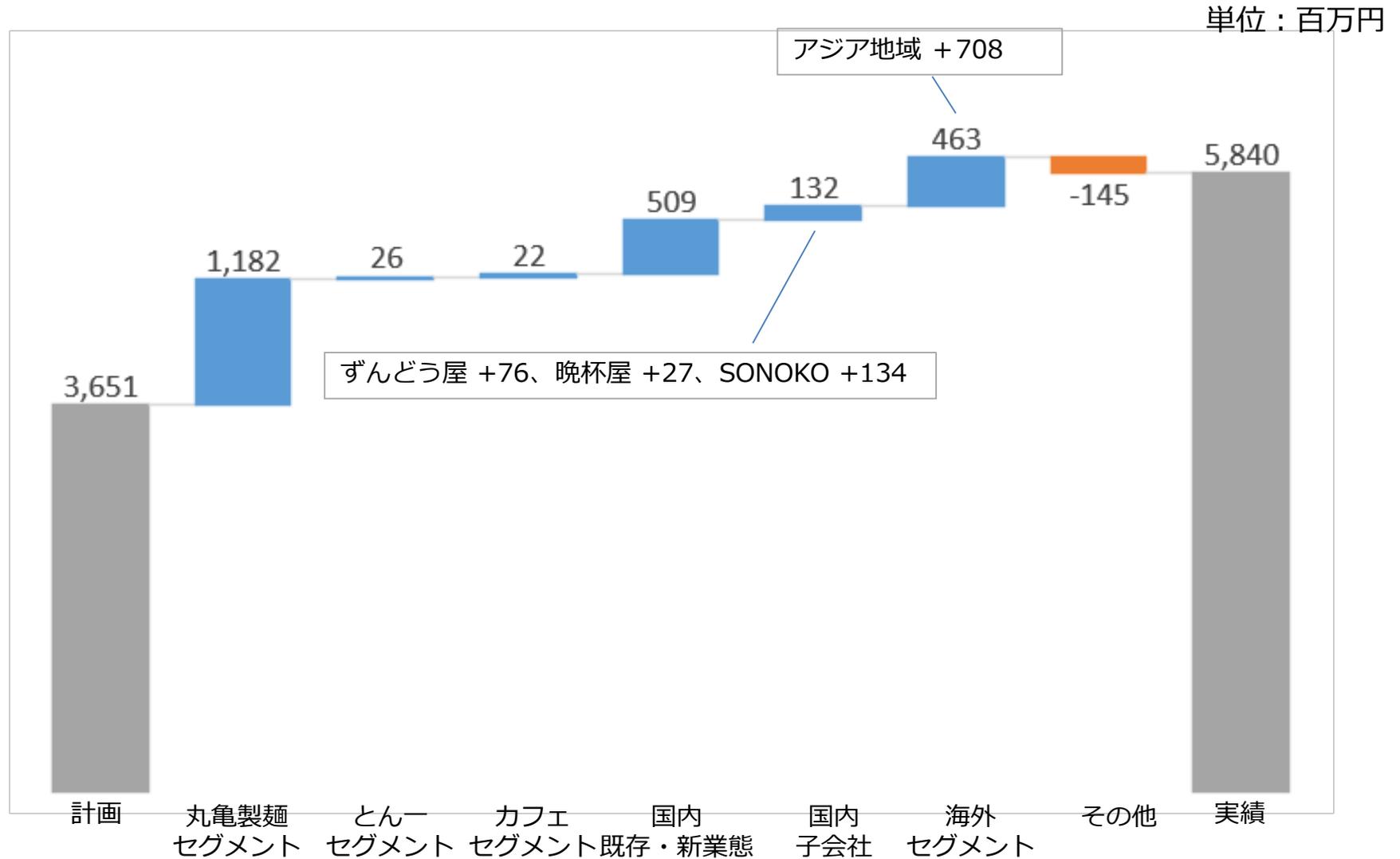
・ EBITDA = 営業利益 + その他の営業費用 - その他の営業収益 + 減価償却費及び償却費

調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

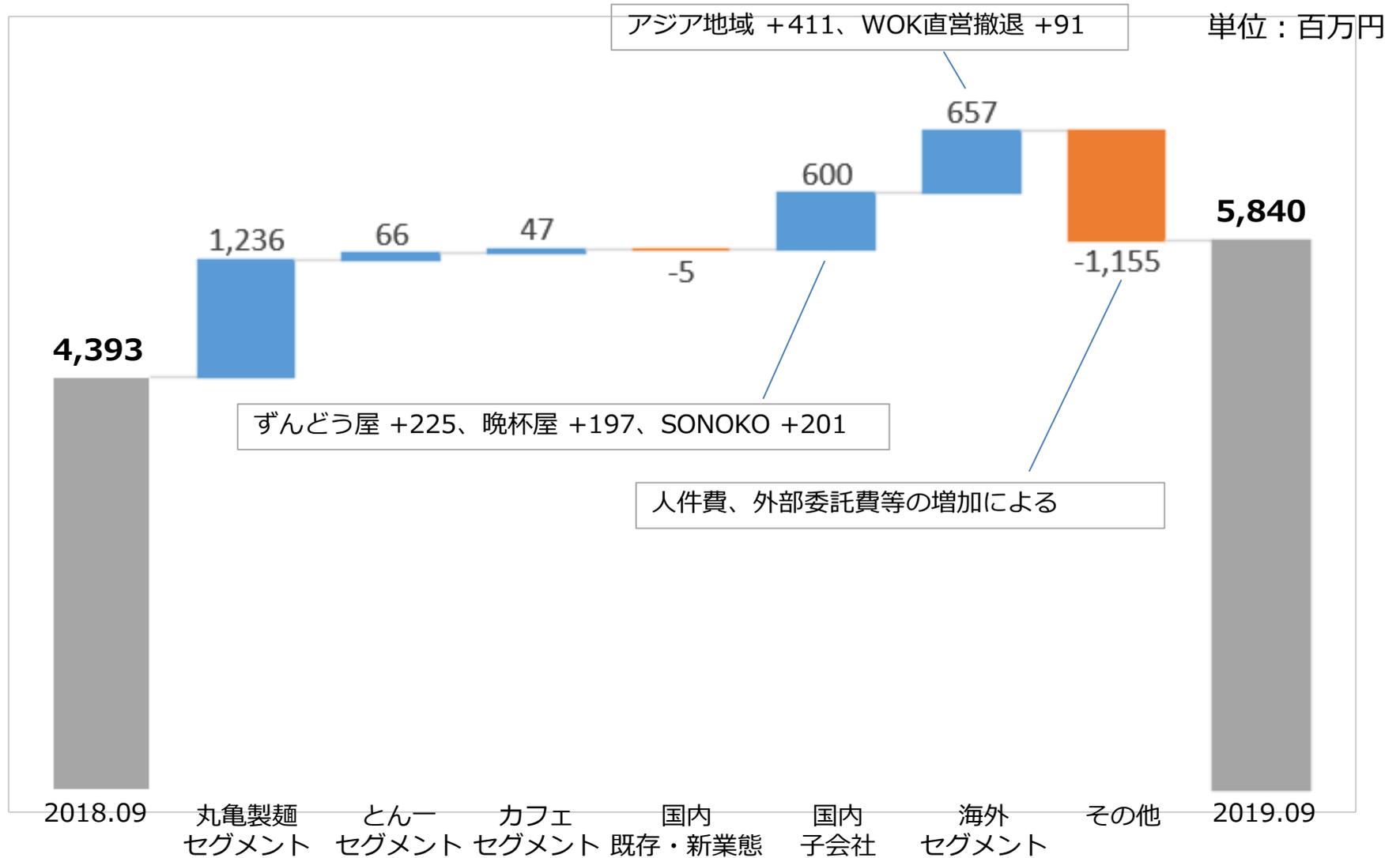
業績ハイライト

事業規模の拡大および丸亀製麺既存店売上が好調に推移したこと等により売上は増加（前期比11.2%増）それに伴い事業利益（前期比32.9%増）、営業利益（前期比23.3%増）共に増加 四半期利益は、金融費用の増加等に伴い減少（前期比11.0%減）

事業利益 計画比



事業利益 前年同期比



97店舗（純増47）を出店し、グループ1,725店舗体制へ

	2019年 3月末	出店	退店	2019年 9月末
国内	1,103	36	16	1,123
内、丸亀製麺	817	11	4	824
海外	575	61	34	602
合計	1,678	97	50	1,725

※詳細については、補足資料をご参照

（国内）

丸亀製麺（11店舗）、コナズ珈琲（4店舗）、天ぷらまきの（5店舗）
ずんどう屋（3店舗）等を計36店舗出店

（海外）

WOK TO WALK（11店舗）、雲南ヌードル（6店舗）
インドネシア（7店舗）、Poke（11店舗）等を計61店舗出店

丸亀製麺セグメント

(単位：百万円)

	第2四半期			計画			前年同期	
	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	49,183	100.0%	108.5%	47,039	100.0%	104.6%	45,346	100.0%
セグメント利益	7,832	15.9%	118.8%	6,650	14.1%	117.8%	6,595	14.5%

■ 売上収益

- 出店（前期分を含む）による寄与（+4.7%）に加え、既存店前年対比が105.3%（+5.3%）であったため、前年同期比は108.5%（+8.5%）と好調に推移

■ セグメント利益

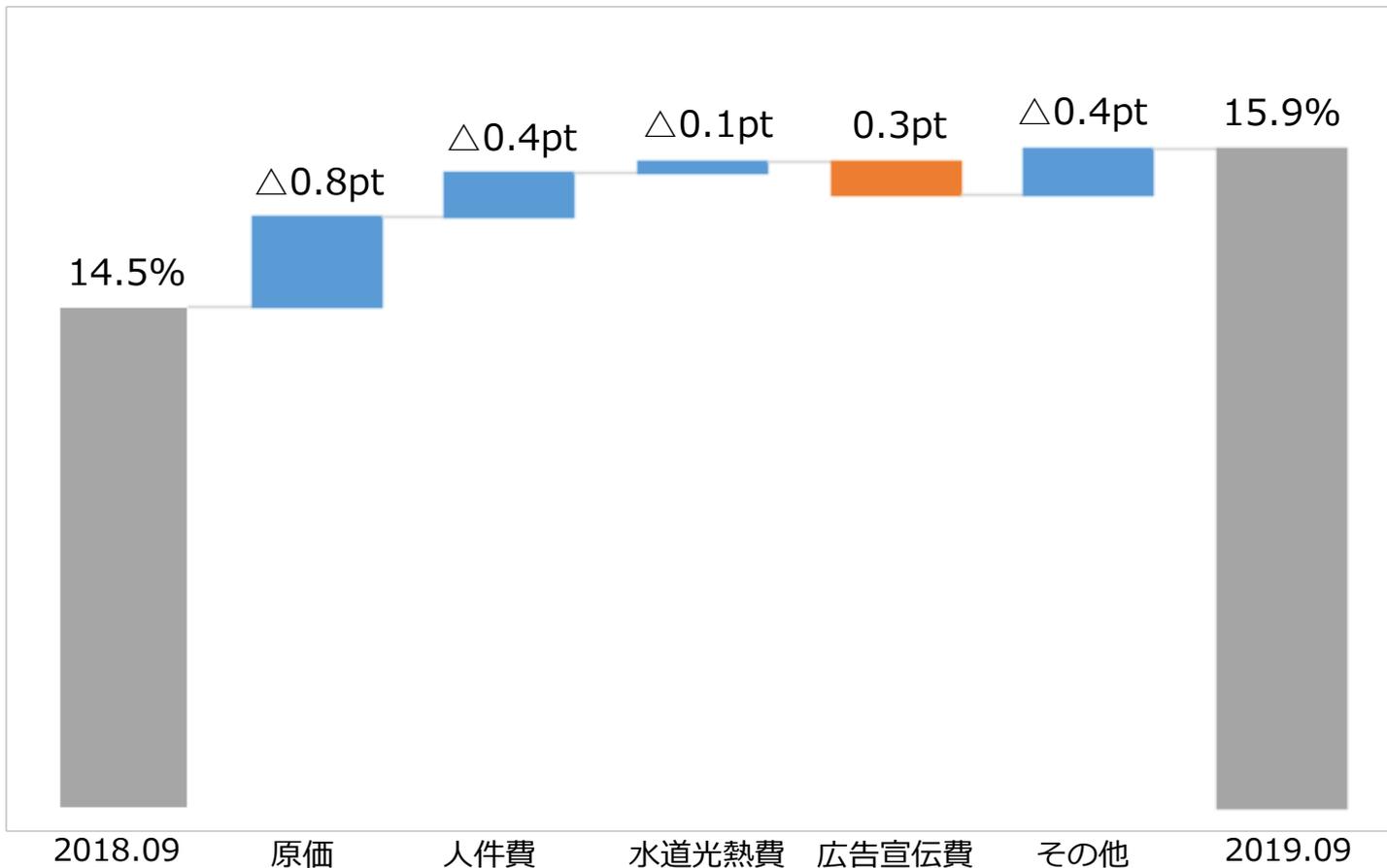
(プラス要因)

- ・原価率：前期比△0.8pt
- ・人件費率：前期比△0.4pt
- ・水道光熱費率：前期比△0.1pt
- ・その他経費率：前期比△0.4pt

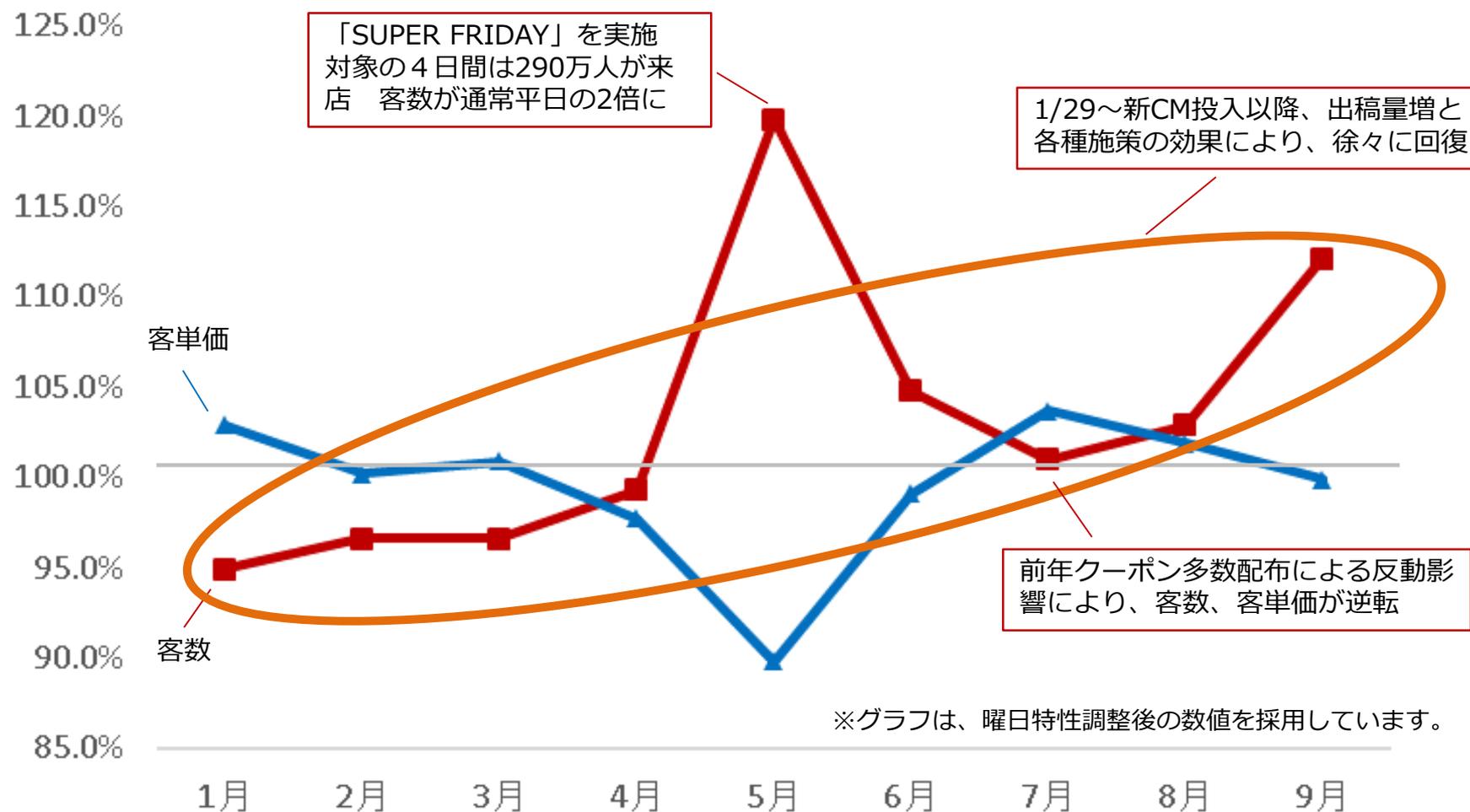
(マイナス要因)

- ・広告宣伝費率：前期比+0.3pt

セグメント利益率は15.9% 広告宣伝費率が上昇したものの、原価率、人件費率等が改善したことにより前年比で1.4pt上昇



1月末からの新CM投入と出稿量増および「SUPER FRIDAY」（5月実施）、コラボイベントなど各種施策の効果により、徐々に客数が回復



丸亀製麺における主な施策

商品・
販促

- ・ 昆布うどんや鮭とろろぶっかけなどの中価格帯（350円～430円）メニューを充実 メニューラインナップは充実したが、高単価の期間限定のフェア商品の構成比は、依然高い水準を維持
- ・ 「SUPER FRIDAY」やONE PIECEとのコラボイベントなどを積極的に開催

CM・
マーケ
ティン
グ

- ・ 1/29～「このうどんは、生きている」をテーマに「手づくり・できたて」など本格感を訴求したCMに変更
- ・ 6/4～「手づくり・できたて」の本格感を訴求することは維持し、消費者調査から更にうどんのシズル感も強調した「丸亀食感」をコピーにした新CMを放映 ⇒TVCMだけでなく、お客様に「また食べに来たい」と感じていただける店舗ブランド体験への取り組みを準備、開始
- ・ 加えて、マーケティングの知識やスキルを学ぶための社内研修なども実施 社内の「マーケッター」を育成し、他業態へのノウハウ展開も狙う

アプリ

- ・ 直近で926万DL アクティブユーザー平均186万人/月 売上は全体の6%程度
- ・ スタンプ機能の活用、シナリオ登録によるプッシュ通知・クーポン配信を自動化の他、アンケートを実施しご意見に応じた機能の充実を図る

その他

- ・ 東京秋葉原に狭小立地の実験店舗を開店 立地・販売商品別にタイプ分けを行い賃料高、人件費高の立地でも成立する新モデルの構築を目指し、検証を開始

豚屋とん—セグメント

(単位：百万円)

	第2四半期			計画			前年同期	
	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	1,827	100.0%	95.5%	1,940	100.0%	94.2%	1,914	100.0%
セグメント利益	55	3.0%	—	29	1.5%	188.2%	△ 12	—

■ 売上収益

- 前期出店による寄与はあるものの、既存店前年対比が93.7%であったため、95.5%で着地

■ セグメント利益

- 新規出店（前期分6店舗を含む）店舗による損失24百万円が影響しているものの、事業全体で黒字化を達成
- 前々期以前のオープン店舗のセグメント利益率（配賦前）は6%程度

■ その他

- 実験店舗にて好評であった商品（おろしかつ定食、豚から南蛮定食など）を導入し、通常苦戦する夏場においても売上増に貢献
- 駅前立地店舗において、ランチタイムに商品を限定しクイック提供を試みた他、飲み放題（30分500円）や串カツなどの導入により夜の時間帯を活性化

カフェ事業セグメント

(単位：百万円)

	第2四半期			計画			前年同期	
	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	2,595	100.0%	149.0%	2,278	100.0%	113.9%	1,742	100.0%
セグメント利益	116	4.5%	168.1%	94	4.1%	123.4%	69	4.0%

■ 売上収益

- 今期4店舗を出店し、ロードサイドに27店、ショッピングセンターに6店、計33店舗体制 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

- 前期オープン店舗（9店舗）も概ね好調で、セグメント利益率（配賦前）は14%程度を維持 業態が確立されており、事業全体で高い利益率を維持

■ その他

- ロードサイドに出店しているコナズ珈琲は、平均売上15,260千円、セグメント利益率（配賦前）14.4%（いずれも今期新店除く）と非常に高く、好調を維持している。今後は、同業態のブランド認知を高めつつ積極展開していく

海外事業セグメント

(単位 : 百万円)

	第2四半期			計画			前年同期	
	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	16,720	100.0%	112.2%	16,397	100.0%	102.0%	14,906	100.0%
セグメント利益	2,352	14.1%	138.8%	1,889	11.5%	124.5%	1,695	11.4%

■ 売上収益

- アジア地域：出店および売上好調により10.9億円増加
- アメリカ本土（丸亀製麺）：出店により6.9億円増加
- MONSTER CURRY：グループ化により6.3億円増加

■ セグメント利益

- アジア地域：4.1億円改善
- WOK TO WALK：直営店の閉鎖により0.9億円改善

IFRS16号導入に伴い資産、負債ともに増加
親会社所有者持分比率は16.9%、有利子負債依存度は71.8%

(単位：百万円)

	当期		前期末		増減
	金額	構成比	金額	構成比	
資産合計	202,936	100.0%	117,833	100.0%	85,103
流動資産	29,223	14.4%	21,752	18.5%	7,471
非流動資産	173,713	85.6%	96,081	81.5%	77,632
負債資本合計	202,936	100.0%	117,833	100.0%	85,103
負債合計	167,604	82.6%	82,830	70.3%	84,774
(うち、有利子負債)	145,770	71.8%	62,674	53.2%	83,096
流動負債	42,460	20.9%	25,953	22.0%	16,507
非流動負債	125,144	61.7%	56,878	48.3%	68,266
資本合計	35,332	17.4%	35,003	29.7%	329
(うち、親会社の所有者)	34,305	16.9%	33,979	28.8%	326
ネット有利子負債/調整後 EBITDA	9.4		3.9		-

■ 資産

IFRS16号導入に伴い 使用権資産77,042百万円増加

■ 負債

IFRS16号導入に伴い リース負債78,499百万円増加

IFRS第16号適用による会計基準の変更について

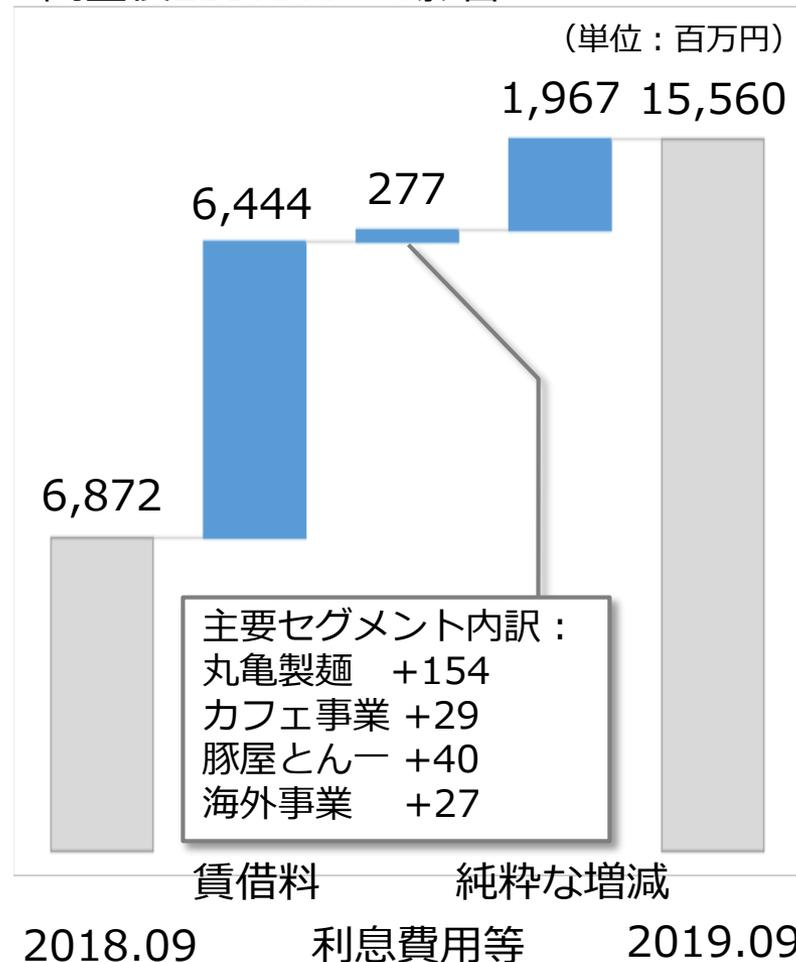
B/S



- 賃貸借契約に基づく資産と負債がオンバランスされる
- IFRS16号適用による影響額
 - 資産 +77,042百万円
 - 負債 +78,499百万円
 - 純資産 △775百万円
- IFRS16号の影響を除くと、親会社所有者持分比率は27.4%

P&L

■ 調整後EBITDAへの影響



減価償却費および償却費、法人所得税の支払額増加等に伴い営業活動によるCFが増加、前期関係会社株式の取得による支出の反動等により投資活動によるCFが増加

(単位：百万円)

	当期	前年同期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	15,517	4,402	11,115
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 6,283	△ 6,973	690
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 1,676	368	△ 2,044
現金および現金同等物の 期末残高	21,716	12,671	9,045

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
減価償却費および償却費の増加（内、IFRS16号導入に伴い7,074百万円増加）および法人所得税の支払額の減少等
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
前期関係会社株式の取得（Poke）による支出の反動等により増加
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
借入の実施があったもののIFRS16号導入に伴いリース負債の返済による支出により減少（6,773百万円）

下半期以降の取り組み

国内事業における主な取り組み

丸亀製麺

- 本来の強みを訴求したマーケティング&ブランディング施策を継続
- 人件費が上昇する一方で、原価（機器の変更）、水道光熱費（洗浄システムの改善等）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）
一定の効果を得たが、引き続き定着に向け実施・検証を継続

コナズ
珈琲

- 業態フォーマットは確立できたため、更なる収益確保に向けた物販の強化やテイクアウトなどの取り組みを実施
- 「いちばん近いハワイの食卓」というブランドコミュニケーションに基づいてSNS等のマーケティングを実施し、認知度アップとファン獲得に注力
- 今期はほぼ計画通りに出店できる見通し。来期の出店に向けた準備を開始

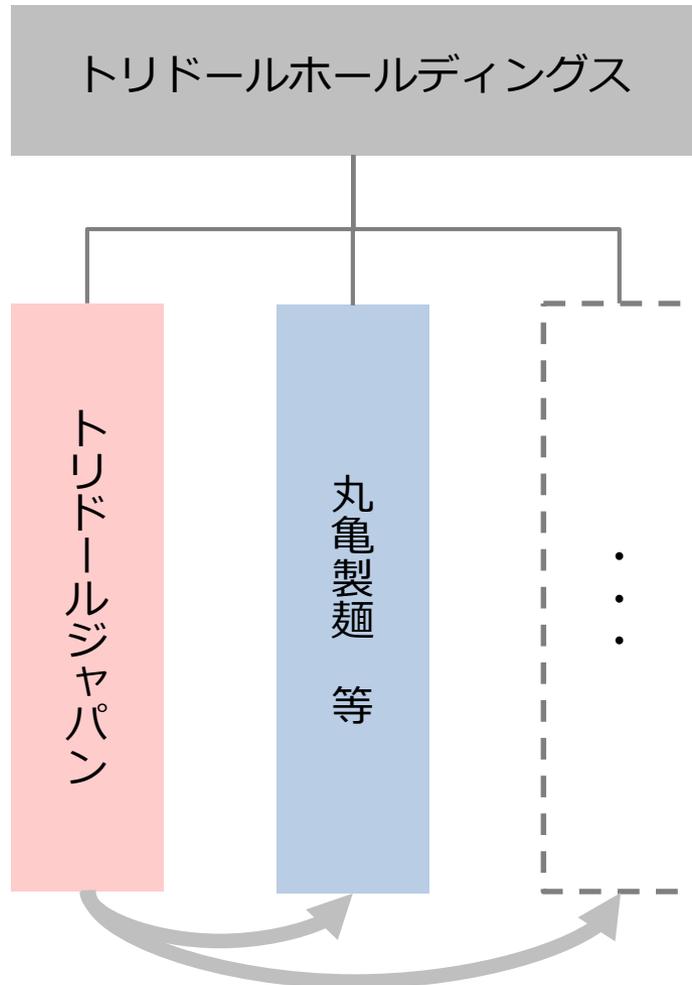
豚屋
とんー

- 低価格商品（かつ丼450円）をメインに集客を図り売上増を狙うと同時に、オペレーションの簡素化を図り生産性の向上を目指す
- SC店舗における業態フォーマットの再構築に注力

その他
新業態

- 売上・収益がターゲットに満たない業態については、商品・オペレーション等の見直しによる業態フォーマットを調整・強化中
- 新業態の開発ステージと判定するための定量&定性的な基準を設定し、定期的な振り返りを実施。撤退基準に該当した場合は、状況により撤退も判断

人材開発企業に向けた取り組みの一環として、「分社化」を推進する



分社化の目的

- 権限委譲と共に責任を明確にしたグループ運営の達成と、事業会社の経営を通じた計画的な後継者候補（経営者）の育成
- グループ共通の事業基盤を強化することで、国内外店舗のチェーンストアのさらなる効率的かつ効果的な運営を目指す
- 本格的なマルチブランド展開に向けて、柔軟かつ機動的な意思決定を行うための意思決定機関のスリム化
- 親会社による事業会社統治を行うことによるガバナンス強化と、低効率事業の適正なタイミングでのEXITの促進

海外事業における主な取り組み

丸亀製麺

(米国)

- 現地の投資ファンドと提携し、アメリカ版丸亀製麺フォーマットの確立に向け始動 デザイン・設備等米国人向けの新タイプ店舗を開発
- ファンドからの紹介により事業開発の経験豊富な人材（主に経営陣）を採用 給与・評価制度をはじめオペレーション側のマネジメントを整備
- 今後の展開に備え、新店立ち上げ人材の教育に注力
- 西海岸と並行して、テキサスなどの南部への出店も目論む

(米国以外の地域)

- 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、フィリピンを中心に概ね好調に推移 今後も各国のパートナーが自立して出店を拡大

全体

- 来期以降の海外展開を加速させるための事業基盤強化を開始する
 - ・ フランチャイズパートナー獲得のためのデータベース整備
 - ・ オペレーション教育、店舗管理手法の体系化および体制構築
 - ・ グローバル購買・物流の支援体制構築 等
- 加えて、各国のCEOと中長期の目標の目線合わせとグループのミッション・バリューに対する共通認識を作る

2020年3月期業績予想 下半期見直し (連結)

(単位：百万円)

	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	80,017	100.0%	79,042	100.0%	79,042	100.0%	0	159,060	100.0%
事業利益	5,840	7.3%	3,732	4.7%	3,732	4.7%	0	9,572	6.0%
営業利益	5,084	6.4%	1,605	2.0%	2,105	2.7%	△ 500	6,689	4.2%
税引前当期利益	4,100	5.1%	1,166	1.5%	1,766	2.2%	△ 600	5,266	3.3%
当期利益	2,601	3.3%	103	0.1%	703	0.9%	△ 600	2,704	1.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,569	3.2%	41	0.1%	641	0.8%	△ 600	2,610	1.6%

(下半期 当初計画との差異)

- 売上収益：丸亀製麺 +約18億円、カフェ事業 +約1.9億円
海外事業 +約0.6億円、国内新業態/子会社、その他△約21億円
- 営業利益：丸亀製麺 +約4億円、カフェ事業 +約0.5億円
国内新業態/子会社、その他△約4.5億円
減損損失枠△約4.5億円、その他営業費用△約0.5億円
- 税引前当期利益：金融費用△約0.5億円、持分法投資損益△約0.5億円
- 当期利益：上記に伴い修正

2020年3月期業績予想 下半期見直し (丸亀製麺、カフェ事業、海外事業)

(単位：百万円)

丸亀製麺セグメント	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	49,183	100.0%	48,697	100.0%	46,905	100.0%	1,792	97,880	100.0%
セグメント利益	7,832	15.9%	6,576	13.5%	6,182	13.2%	394	14,408	14.7%

既存店前提 上半期および足元の状況を鑑み100.5%から103%に修正
セグメント利益は、売上の修正に伴い見直し

(単位：百万円)

カフェ事業セグメント	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	2,595	100.0%	3,230	100.0%	3,041	100.0%	189	5,825	100.0%
セグメント利益	116	4.5%	37	1.2%	△ 16	-	53	153	2.6%

(単位：百万円)

海外事業セグメント	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	16,720	100.0%	16,574	100.0%	16,518	100.0%	56	33,294	100.0%
セグメント利益	2,352	14.1%	1,909	11.5%	1,900	11.5%	9	4,261	12.8%

参考資料

参考資料① 業績予想、将来ビジョン

2020年3月期業績予想

(単位：百万円)

	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	159,060	100.0%	145,022	100.0%	109.7%
事業利益	9,572	6.0%	7,270	5.0%	131.7%
調整後EBITDA	29,640	18.6%	12,402	8.6%	239.0%
営業利益	6,689	4.2%	2,302	1.6%	290.6%
税引前当期利益	5,266	3.3%	1,337	0.9%	393.9%
当期利益	2,704	1.7%	221	0.2%	1223.5%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,610	1.6%	267	0.2%	977.5%

丸亀製麺セグメントPL	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	97,880	100.0%	89,944	100.0%	108.8%
セグメント利益	14,408	14.7%	12,438	13.8%	115.8%

海外事業セグメントPL	2020年3月期		前年		前年比
売上収益	33,294	100.0%	30,242	100.0%	110.1%
セグメント利益	4,261	12.8%	3,258	10.8%	130.8%

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	97,880	100.0%	89,944	100.0%	108.8%
セグメント利益	14,408	14.7%	12,438	13.8%	115.8%

- 新規出店 32店舗 (RS・都心：22店、SC：10店)
- 既存店前提 104.1% (上半期 105.3%、下半期 103%)

(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	33,294	100.0%	30,242	100.0%	110.1%
セグメント利益	4,261	12.8%	3,258	10.8%	130.8%

- 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店舗
 - 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)	2019年 3月
国内	76	23	1,156	5,376	1,103
丸亀製麺	32	5	844	2,240	817
とん一	3	2	54	97	53
カフェ	10	0	39	1,500	29
晩杯屋	3	4	48	70	49
ずんどう屋	3	0	48	191	45
その他	25	12	123	1,278	110
海外	145	46	674	1,940	575
連結子会社	69	22	219	1,850	172
持分法適用会社	52	17	242	90	207
純粋FC	24	7	213	0	196
合計	221	69	1,830	7,316	1,678

参考資料② 中期計画

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	159,060	－	109.7%	174,683	－	109.8%	200,803	－	115.0%
調整後EBITDA	29,640	18.6%	239.0%	32,373	18.5%	109.2%	36,161	18.0%	111.7%
営業利益	6,689	4.2%	290.6%	9,086	5.2%	135.8%	12,045	6.0%	132.6%
税引前当期利益	5,266	3.3%	393.9%	8,500	4.9%	161.4%	11,481	5.7%	135.1%
当期利益	2,704	1.7%	1223.5%	5,615	3.2%	207.7%	7,712	3.8%	137.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,610	1.6%	977.5%	5,434	3.1%	208.2%	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	1,830			2,114			2,485		
国内	1,156			1,278			1,461		
海外	674			836			1,024		

中期3カ年計画 (丸亀製麺、海外事業)

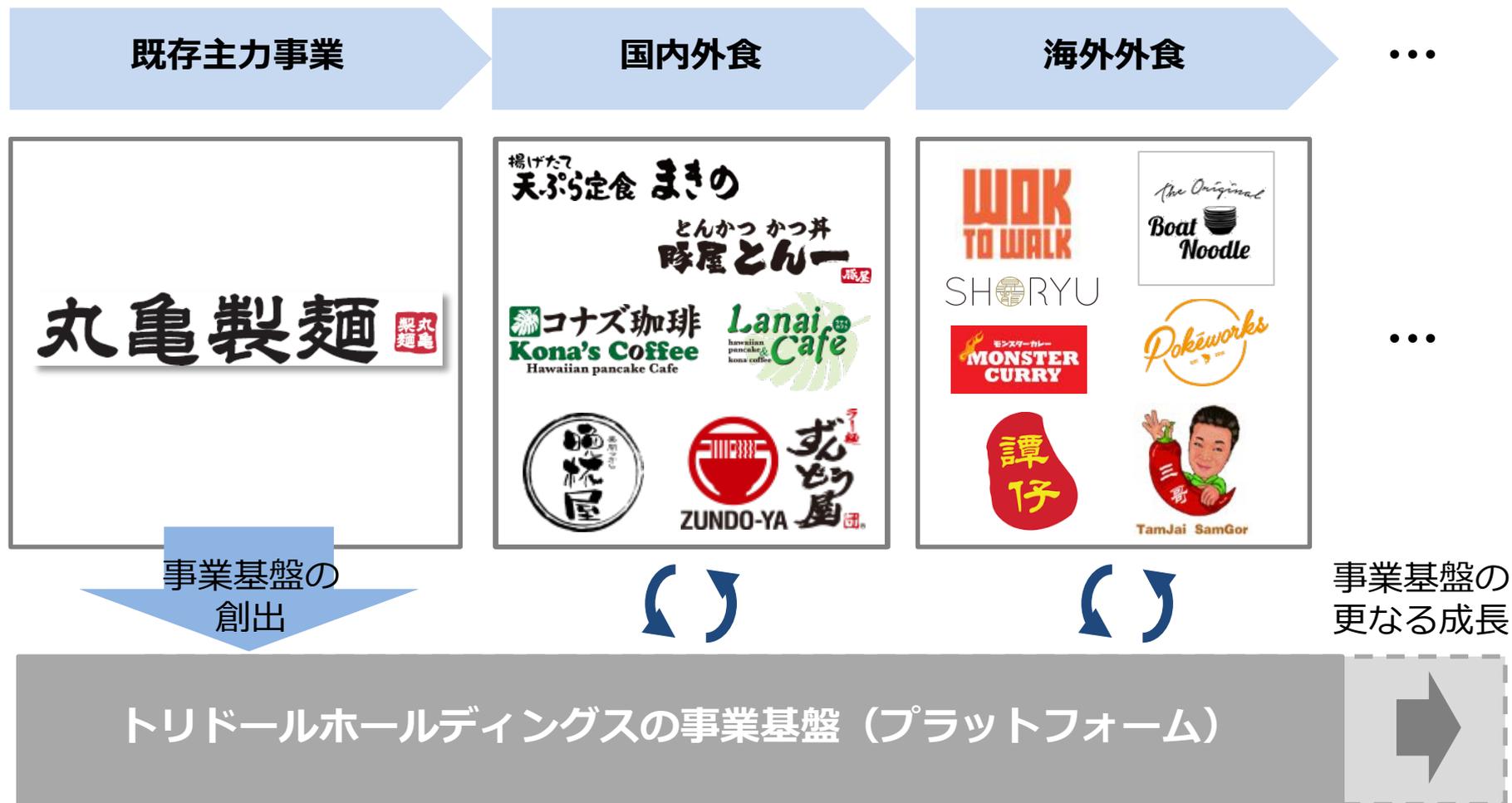
(単位：百万円)

丸亀製麺セグメントPL	2020年3月期			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	97,880	100.0%	108.8%	99,307	100.0%	101.5%	107,694	100.0%	108.4%
セグメント利益	14,408	14.7%	115.8%	12,817	12.9%	89.0%	14,149	13.1%	110.4%

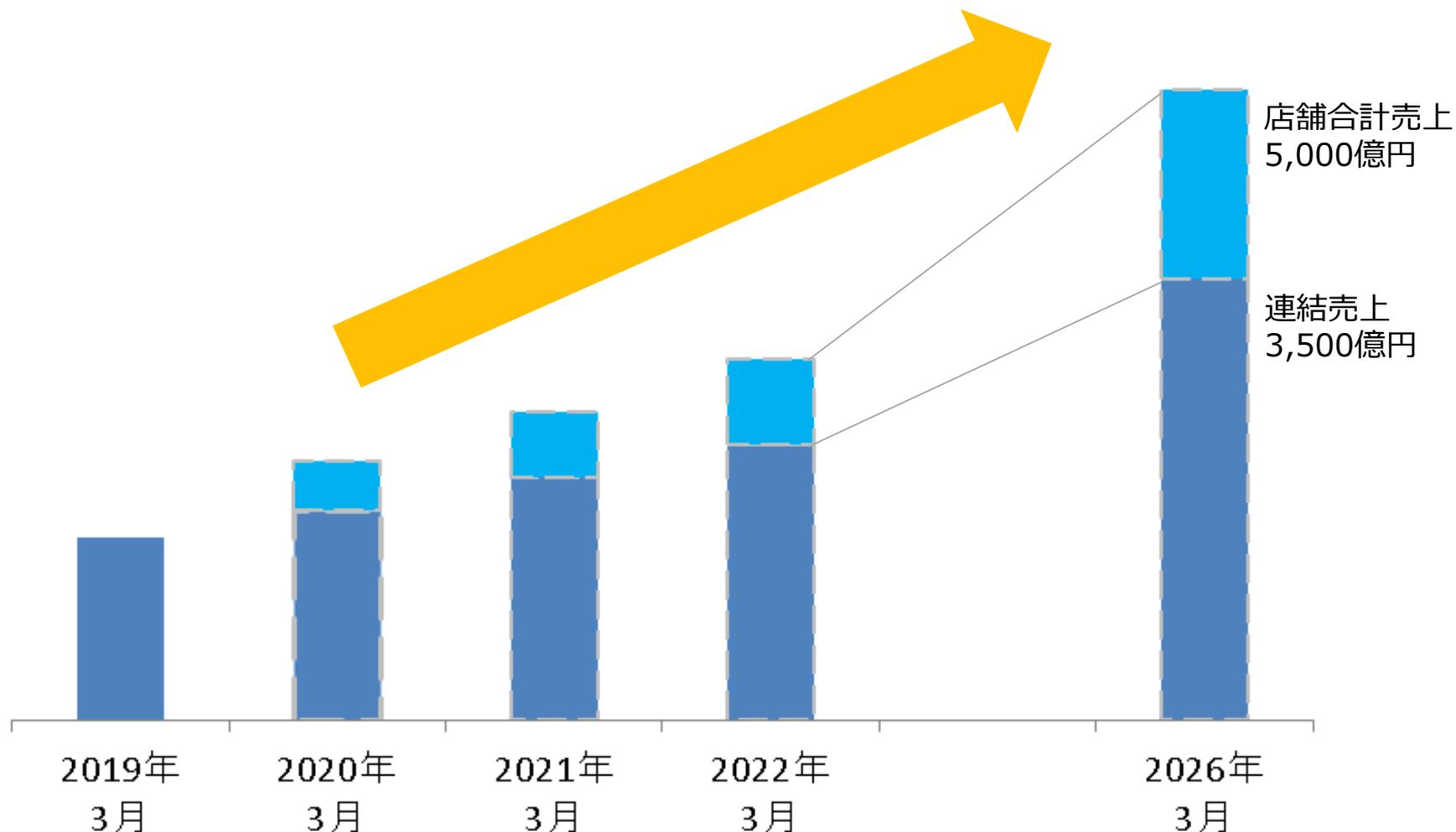
(単位：百万円)

海外事業セグメントPL	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	33,294	100.0%	110.1%	36,604	100.0%	109.9%	41,549	100.0%	113.5%
セグメント利益	4,261	12.8%	130.8%	4,452	12.2%	104.5%	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：

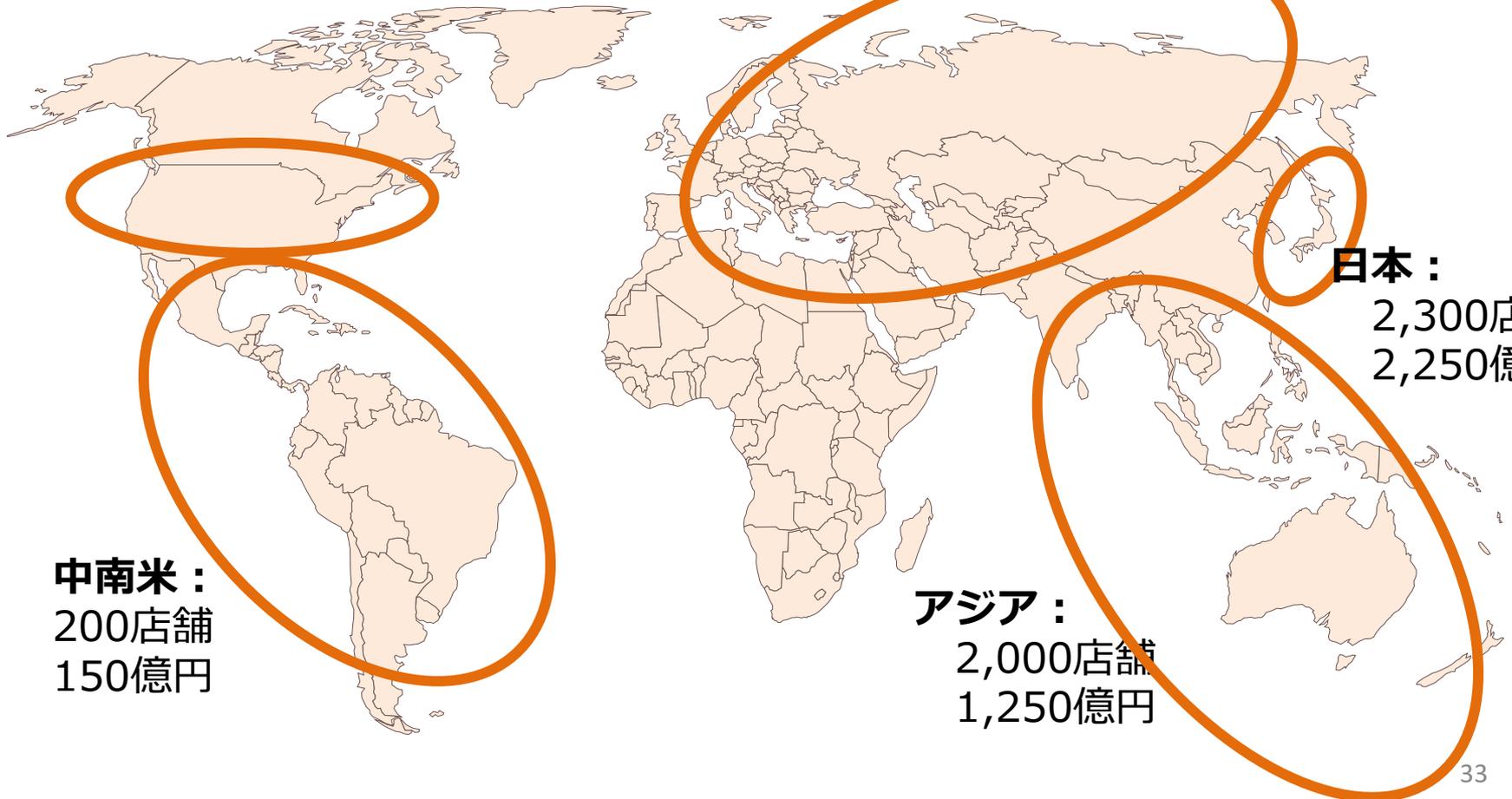
2,300店舗
2,250億円

中南米：

200店舗
150億円

アジア：

2,000店舗
1,250億円



参考資料③ 補足資料

国内36店舗（純増16）を出店し、国内1,123店舗体制へ

運営業態	2019年 3月末	累計		2019年 9月末
		出店	退店	
丸亀製麺(うどん)	817	11	4	824
RS	637	5	3	639
SC	180	6	1	185
とりどーる(焼き鳥)	15	0	2	13
豚屋とん一等(豚カツ・トンテキ)	53	1	0	54
丸醬屋(ラーメン)	11	0	1	10
長田本庄軒(焼きそば)	10	2	0	12
コナズ珈琲等(カフェ)	29	4	0	33
天ぷらまきの(天ぷら定食)	11	5	0	16
晩杯屋(立ち飲み) ※1	49	0	4	45
ずんどう屋(ラーメン)	45	3	0	48
その他	63	10	5	68
合計	1,103	36	16	1,123

海外61店舗（純増27）を出店

業態	運営形態	持分比率	エリア	直営				FC				総合計
				2019年 3月末	通期累計		2019年 9月末	2019年 3月末	通期累計		2019年 9月末	
					出店	退店			出店	退店		
丸亀製麺	連結子会社	100%	アメリカ	6	2	0	8	0	0	0	0	8
	連結子会社	100%	韓国	6	0	-1	5	4	0	0	4	9
	連結子会社	90%	台湾	30	1	0	31	0	0	0	0	31
	連結子会社	65%	カンボジア	2	0	-1	1	0	2	0	2	3
	関連会社(持分法)	40%	タイ	19	0	0	19	0	0	0	0	19
	関連会社(持分法)	37%	中国	76	9	-10	75	5	0	0	5	80
	関連会社(持分法)	33%	シンガポール	3	0	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	51	7	-1	57	57
	ロイヤリティ収入	-	ベトナム	0	0	0	0	10	0	0	10	10
	ロイヤリティ収入	-	オーストラリア	0	0	0	0	2	2	0	4	4
	ロイヤリティ収入	-	フィリピン	0	0	0	0	4	3	0	7	7
	ロイヤリティ収入	-	ロシア	0	0	0	0	6	1	0	7	7
譚仔雲南米線	連結子会社	100%	中国(香港)	53	2	0	55	0	0	0	0	55
譚仔三哥米線	連結子会社	100%	中国(香港)	54	4	0	58	0	0	0	0	58
MONSTER CURRY	連結子会社	70%	シンガポール	13	0	0	13	0	0	0	0	13
Wok to Walk	連結子会社	60%	欧州等	2	0	-2	0	101	11	-6	106	106
Boat Noodle等	関連会社(持分法)	49%	マレーシア等	65	3	-10	58	6	3	0	9	67
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	0	0	11	0	0	0	0	11
Poke	関連会社(持分法)	40%	アメリカ等	32	0	-1	31	7	11	0	18	49
とん一	連結子会社	90%	台湾	4	0	-2	2	0	0	0	0	2
Tokyo Table	連結子会社	100%	アメリカ	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Crackin' Kitchen等	連結子会社	100%	アメリカ	1	0	0	1	0	0	0	0	1
合計				379	21	-27	373	196	40	-7	229	602

WOK TO WALK（11店舗）、雲南ヌードル（6店舗）、インドネシア（7店舗）
Poke（11店舗）等を61店舗出店

晩杯屋

- ・上半期 既存店前年比売上は101%と好調に推移。最高日商を更新する店舗もあり全体的に着実に伸長
- ・おすすめ商品の販売強化や食材仕入れのフロー見直し等により原価率が低減 更なる低減を目指す
- ・採用強化により人員充足を進めると同時にワークスケジュール管理の徹底を行うことで、オペレーションの改善と人件費削減を図る

ずんどう屋

- ・商品値上げの効果等もあり、上半期 既存店前年比売上は101.6%と好調に推移 セット販売や販促の強化により更なる売上増を目指す
- ・トリドールHDとの共同購買により原価率が低減
- ・女性ターゲットの商品やスピードメニューを開発、販売
- ・モデルワークスケジュールを導入し管理を徹底 人員の適正化によりオペレーションの改善と人件費削減を図る

SONOKO

- ・全般的に収益改善されているが、間接部門のコスト削減等により更なる改善を進める
- ・事業の大半を占める既存のBtoC事業については、売上構成比40%を占めるTOP500の顧客に注力するほか、イベントの実施や休眠会員の掘り起こしにより売上向上を目指す
- ・リピート通販については、顧客獲得効率の高いTVCMに注力し、注文獲得単価が改善 長期継続顧客を増やすことを目的としたモデルを設計し安定化を図る

〈アジア・東南アジア〉

丸亀製麺	台湾	経営体制の再編成が行われ、売上は向上傾向にある。更なる市場拡大の余地があると考え、出店を継続する計画。
	韓国	日本製に対する不買運動の影響は多少受けているものの、現地の消費者には日常使いで利用して頂いており致命的ではない。今後の韓国市場拡大に期待。
	中国	北京、上海、香港などの大都市での展開に注力。不採算店の閉鎖と大都市圏への出店により、年内に黒字転換を予定。特に華北地域店舗が好調。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注力。現状、同売上が30%程度を占める。今後出店を加速するため、FC展開も検討中。
	タイ	本部コストのカットや不採算店の閉店を行い、今年度の業績は堅調に推移。出店再開への体制構築と人員の適正配置を進め更なる収益健全化に注力。
	インドネシア	ジャカルタにおける主要モールを中心に展開すると共に、更なる拡大を狙い地方都市での展開も図る。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店舗以上の展開を目指す。
	ベトナム	FCへ譲渡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し、売上も定着してきている。加えて、2018年に12月にハノイ、2019年1月にハイフォン、2019年11月にハノイ2号店をサブフランチャイズにて開店。
	カンボジア	既存レギュラー店の収益が向上し、前年比は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）を5月に開店し、9月にはFCの丸亀1号店も開店。

〈アジア・東南アジア〉

丸亀製麺	フィリピン	FCとして2017年以降1号店～4号店を開店、2019年10月には8号店を出店し、いずれも好業績を維持。更なる拡大を狙い2020年にかけてマニラ地域にて数店舗を出店予定。
	シンガポール	中国合弁を介して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。年内に不採算店の閉店により事業全体の収益性を向上させつつ、今後、華人系以外の客層拡大を目指した新たな施策も検討中。
雲南ヌードル	香港	業態のシェアは約7割と強いブランド力を誇る。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に一定の目途が立った。 現在はトリドールHDと協力しながら、更なるブランド強化のための施策や香港以外への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	シンガポールにおいては、ハラ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を中心に、アジアイスラム圏での更なる展開を狙うとともに、中東地域も視野に入れてフランチャイズの拡大を図る。
	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と協力しながら、更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における20店舗体制に加え、国外へ展開すべく準備を進めている。
---------------	--------	---

〈欧州、その他〉

丸亀製麺	ロシア	2018年12月より、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	イギリスのEU(欧州連合)離脱問題の影響で、先行き不透明感が漂い苦戦を強いられるレストランが多い中、堅実に売上を維持。来春に新規出店も決定。ドミナント展開してきたロンドンに加え、海外やイギリス郊外での展開の準備を進めている。
WOK TOWALK	欧州、その他	フランチャイズビジネスは堅調に推移し、展開国、店舗数を拡大している。アメリカやアジア等への更なる展開も進行中。

〈北米〉

丸亀製麺	米国	絶好調の海外旗艦店ハワイWaikiki店に加えて、ストーンズタウン店および2019年後半に開店したサウスコーストプラザ店およびバークレー店が非常に好調に推移。ハワイ・本土は合計9店舗体制に。2019年9月より米国の投資ファンドと提携し、現地の経営陣と共に更に本土での展開を加速していき、2025年までに160店舗体制を目指す。
Poke works	米国	2018年8月より提携開始。継続的な出店が続き、現在は約50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。勝ち筋戦略の明確化と今後の拡大を見据えた基盤整備のため、オペレーション改善および店舗レイアウトの見直しを行っている。

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)	27,614	22,120	1,248
韓国	5,213	5,756	906
台湾	8,888	14,694	605
カンボジア	8,151	15,153	538
中国 (持分)	4,895	7,601	644
タイ (持分)	2,249	4,652	484
日本	10,031	17,884	561

※・上記は、2019年1月から6月までの期間（台湾と日本においては、同年4月から9月）を対象にしております。

・ 2019年9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	継続保有優遇	
実施回数	年2回	左 記 に 追 加	年2回
100株以上～200株未満	4,000円相当の割引券		—
200株以上～500株未満	4,000円相当の割引券		3,000円相当の割引券
500株以上～1,000株未満	10,000円相当の割引券		3,000円相当の割引券
1,000株以上	15,000円相当の割引券		3,000円相当の割引券