

株式会社 トリドール
丸亀通信 VOL.5

第22期 報告書

2011年4月1日～2012年3月31日

特集

社長・栗田貴也が語る

トリドールはさらなる高みへ

さらに
チャレンジ。



● Russia

● China

● Japan



● Hong Kong and Macau

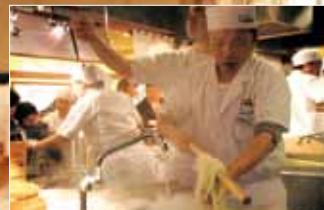
● Thailand



TORIDOLL

社長・栗田貴也が語る

トリドールはさらなる高みへ
さらに
チャレンジ。



2012年3月24日、「丸亀製麺」の中国第1号店となる「上海打浦橋店」がグランドオープンした。開店初日から、流行に敏感な若年層をはじめとする来店客が押し寄せ、オープンキッチンのカウンターにずらりと列を作った。

打浦橋エリアは、上海でも比較的現地の人々が多い地域。日本での定番メニューに加えて、地元住民の嗜好に合わせた「とんこつうどん」「麻辣うどん」などのオリジナルメニューも投入。また「釜揚げうどん」を15元(約200円)とするなど、現地の方たちが日常利用しやすい価格設定にした。そうした戦略が功を奏し、現在も休日には1時間待ちという盛況ぶりだ。

トリドール・栗田貴也社長は、当面の目標を「3年後100店舗」としながら、「いずれは中国でも1000店舗を成し遂げたい」と語る。海外戦略、そして国内を含めた中期展望など、詳しい話を聞いてみた。

NEWS!

トリドールの世界戦略が動き出した。 2012年3月、中国・上海に 丸亀製麺オープン。

第22期において、店舗数、売上、利益とも過去最高を記録したトリドールが世界へ向けての本格的な進出を始めている。その旗頭となるのが、今年3月、上海にオープンした『丸亀製麺』の中国1号店。長蛇の列ができる人気ぶりは、日本さながらの勢いだ。



中国で人気のオリジナルメニュー「麻辣うどん」(写真左)と「とんこつうどん」

社長・栗田貴也が語る

トリドールはさらなる高みへ さらに チャレンジ。



MARUKAME UDON Waikiki Shop (ハワイ)



上海打浦橋店 (上海)



丸亀製麺レインヒル店 (バンコク)

「セルフうどんの世界展開」という前人未到の挑戦を始めたトリドール。店舗数、売上、利益ともに過去最高に達したい。なぜこのさらなるチャレンジを打ち出したのか——。胸に描く大きなビジョンを社長の栗田が語る。

代表取締役社長 栗田 貴也

いま、この好機を逃さず 海外進出スタート

無限の可能性がある 海外の外食市場

「なぜ国内の業績がこんなに好調ないま、海外進出？」と聞かれることがあります。その問いに私はこう答えています。「いまだからこそ、なんです」と。

国内の外食マーケットを見ると、市場はすでに飽和状態にあり、競争激化の状況です。その反面、海外市場は非常に元気がある。特に中国をはじめとするアジアの発展ぶりには、目を見張ります。日本では1980年代に外食産業が大きく花開きましたが、いままさに、それと同じことがアジアで起きているのです。

私たちは「この時機を逃してはならない」と、思っています。3年後の国内1000店舗が見えてきたこのタイミングにこそ、海外に打って出ること、次なる大きな成長エンジンに育てたいと考えたのです。

ハワイ、タイ、そして中国。 着実に世界に挑む

成長ポテンシャルが最も大きいのは、アジア。しかし、私たちが『丸亀製麺』海外第1号店の出店地に選んだのは、実はハワイでした。その理由は、ハワイは各国から観光客が訪れる国際都市だからで

す。世界中の人々に「うどん」がどのように受け入れられるかを検証するには、打つつけの地だったのです。

ハワイは、おいしい和食が少なく値段も高いという声も多かったのですが、「出店すれば必ずヒットする」という確信もありました。現に2011年4月のオープンから1年経ったいまも、連日行列が続いています。この成功を皮切りに、今年1月にはタイ・バンコクに出店。そして3月、念願の中国に初の店舗を構えたのです。

アジアで展開したいのは、日本と同様、地元の方々をターゲットにした店舗です。その国に住む人が日常的に利用する「大衆性」。これこそトリドールの経営理念であり、海外出店においても最も大切にしたいテーマです。

日本の『丸亀製麺』から 世界の『丸亀製麺』へ

もちろん、日本での成功体験をそのまま海外に持ち込めばいいわけではありません。地元のお客様に愛されるためには、現地の嗜好やニーズを反映した店づくりが不可欠です。

ただし、私たちが誇りにしてきた「食の安心・安全」質の高いサービス「メイド」は、海外でもしっかりと確立していきます。そのための現地スタッフの教育には、時間や手間を惜しみません。

海外には、無限の可能性があります。そんな中で、いかに「現地の『丸亀製麺』」としていくかが、世界で成功するカギだと考えています。

社長・粟田貴也が語る
トリドールはさらなる高みへ
さらに
チャレンジ。

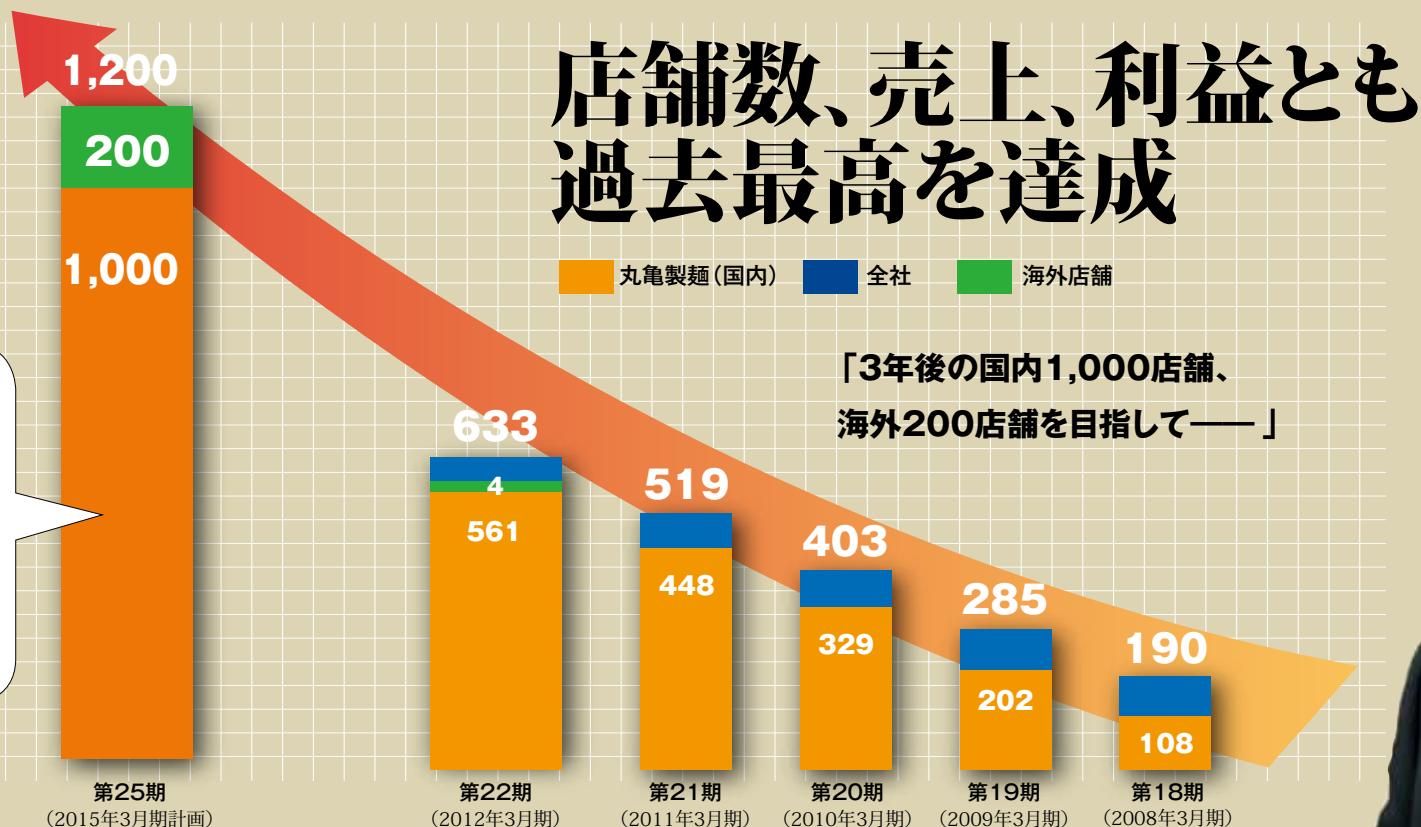
「3年後への決意」 トリドールが目指す 中期計画



**国内1,000店舗
売上1,000億円**
**海外 200店舗
売上 100億円**



代表取締役社長
粟田 貴也



国内の好調な業績を 明日へ活かす

**主力の丸亀製麺を中心に
順調に伸びる店舗数**

私たちトリドールは、お陰様でこの第22期において、店舗数、売上、利益とも過去最高を達成しました。海外進出を本格化させるとはいえ、もちろん国内の拡充には従来以上に力を入れていきます。私たちはこれまで、丸亀製麺を中心に年間120店舗規模の早いペースで出店を続けてきました。これは業界トップに立つための戦略でもあったのですが、それが大きく実を結び、多くの方が「セルフうどんといえば丸亀製麺」と言ってくださるようになりました。

さらに「丸亀製麺」の魅力を広く伝えるには、今後「攻めの広報」も重要になります。これまでは、地域に特化した販売促進を行っていましたが、これからはブランド全体として認知を広めることも必要でしょう。ツイッターやフェイスブックといったSNS（ソーシャルネットワークサービス）を活用した情報発信も、きめ細かく続けていきます。

**国内1000店、海外200店
明快な目標が原動力に**

社員が一体となり、同じ目標を共有することも不可欠です。3年後の中期展望として「国内1000店舗で売上1000億円、海外200店舗で売上100億円」というわかりやすい数値目標を掲げているのは、進むべき方向を、全員が共有するため。

また、国内の場合は、店舗数が1000を超えれば「丸亀製麺」は全国区の国民的ブランドとして認知されるはず。私はまだまだセルフうどんは「ニッチ」なマーケットだと思っています。逆に言えば、それは開拓すべき余地が大きいということ。現在、ありとあらゆる可能性を模索し、メニューの開発やプロモーションまで含めた新しい試みを検証している最中です。

**現状にはとどまらない。
さらなるチャレンジを**

店舗数が1000に近づくにつれ、トップダウンだけではダメなことも多く出てきます。店舗や組織の機動力、問題解決力をいかに高めるかが、国内での課題です。

しかし、どんなに店舗数が増えようとも、そして海外へフィールドを広げようとも、「お客様に愛される地域番店であり続ける」という、創業時からの基本ポリシーは変わりません。この理念をどこまでも追求するために、二店一店が自らの課題を洗い出し、改善していく。その繰り返しですが、今後の果敢な挑戦につながっていきます。今日の延長に成長があるのではない。私たちトリドールは、現状にとどまることなく、変化し、挑戦し、発展し続けていきます。

◎貸借対照表

(単位：百万円)

科目	第22期(連結) (2012年3月31日現在)	第21期(連結) (2011年3月31日現在)
流動資産	9,912	6,121
固定資産	29,818	25,597
有形固定資産	19,849	17,002
無形固定資産	217	202
投資その他資産	9,751	8,392
流動負債	13,917	10,369
固定負債	13,707	11,893
純資産合計	12,106	9,456
負債純資産合計	39,731	31,718

◎損益計算書

(単位：百万円)

科目	第22期(連結) (2011年4月1日から2012年3月31日まで)	第21期(連結) (2010年4月1日から2011年3月31日まで)
売上高	61,075	48,835
売上原価	15,732	12,425
売上総利益	45,342	36,409
販売費及び一般管理費	38,598	31,647
営業利益	6,743	4,762
経常利益	6,497	4,567
当期純利益	3,050	2,019

◎キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	第22期(連結) (2011年4月1日から2012年3月31日まで)	第21期(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	8,964	5,465
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,177	△8,006
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,303	2,447
現金及び現金同等物の増減額	3,078	△101
現金及び現金同等物の期首残高	4,560	4,662
現金及び現金同等物の期末残高	7,639	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ものの、自己資本比率は当社目標値と同水準の30.0%となりました。今後数値はさらに安定化する計画です。

有利子負債依存度

積極的な設備投資を行ったものの、期末の有利子負債依存度は45.8%と、当社が安全性の指標とする50%以下を確保することができました。今後とも、店舗投資額と収益性のバランスに留意しながら、積極的な設備投資を進めてまいります。

売上高

計画を上回る120店舗の新規出店と好調な既存店売上に支えられ、期末における売上高は前期比125.1%の61,075百万円となり、大幅に伸張しました。

利益面

積極的な商品施策等により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固定費割合が低下し、経常利益率は10.6%と外食業界有数の高い水準を維持することができました。また、当期純利益は前期比151.1%と大幅に増加し、3,050百万円と過去最高益を達成いたしました。

キャッシュフロー

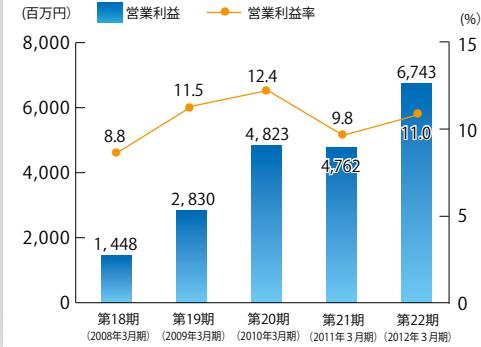
営業活動によるキャッシュフローは、税金等調整前当期純利益61億43百万円、減価償却費35億96百万円を計上した一方、法人税等の支払いによる支出20億79百万円があったこと等により、89億64百万円の収入となりました。

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58億32百万円等により、71億77百万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、長期借入金による収入75億円があった一方で、借入金返済による支出55億53百万円があったこと等により、13億3百万円の収入となりました。

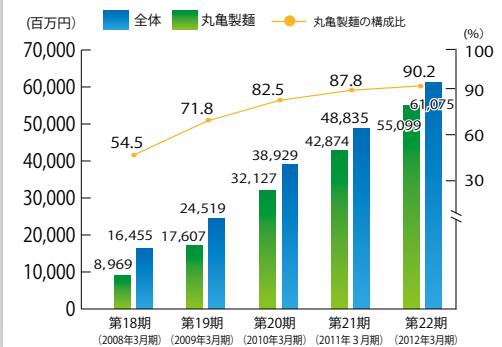
なお、期末時点で、フリーキャッシュフローの黒字化を達成いたしました。

■営業利益・営業利益率



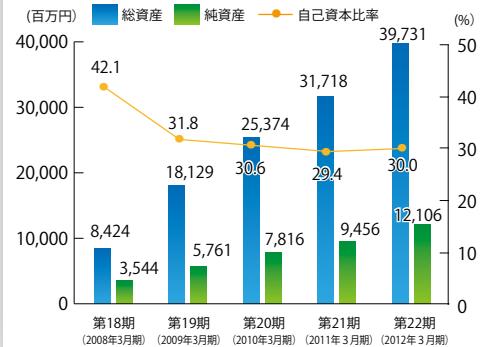
堅調な売上推移に伴い経費率が低下し、依然高水準を維持。

■売上高



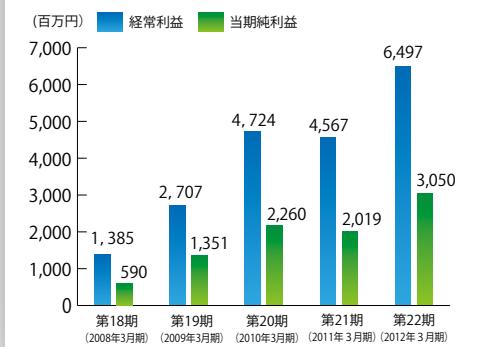
計画を上回る120店舗の出店および好調な既存店に支えられ、継続的に伸張。

■総資産・純資産・自己資本比率



計画を上回る出店に伴い投資が先行したものの、自己資本比率は30.0%と当社目標値を維持。

■経常利益・当期純利益



経常利益率は10.6%と外食業界有数の高利益率を維持し、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。



●積極的な商品施策を展開

丸亀製麺では、「肉ごぼうぶっかけフェア」「かけフェア」等の季節に応じた期間限定フェアを、第22期において5回展開しました。中でも、「肉ごぼうぶっかけうどん」「玉子あんかけうどん」など、比較的高単価の商品がヒット商品となるなど、大きな成果に結びつきました。

また、2011年夏以降、フェアメニューとテラフォー、おむすびの人気商品を組み合わせ、お得な価格で提供するセットメニューの販売を開始。売れ行きは非常に好調で、大きな支持を得ています。今後も、引き続き、セット販売や季節に合わせたフェアメニューを随時導入する等、積極的な商品施策により、新規顧客の開拓およびピーターの増加に努めてまいります。



6/20スタートの「冷かけフェア」。東京、名古屋、大阪の一部店舗では「ザク切りトマト冷かけ」を限定販売。

人気の天ぷら、おむすびとの組み合わせをお得なセット価格でご提供。



●パブリシティ強化

第22期は、積極的なパブリシティの活用に取り組んだ結果、テレビ朝日系列「シルシルミシルさんデー」など全国ネットおよびローカル番組での当社関連番組の放映

が20本を超え、前期に比べ丸亀製麺をはじめとする当社ブランドの認知・浸透を図ることができました。

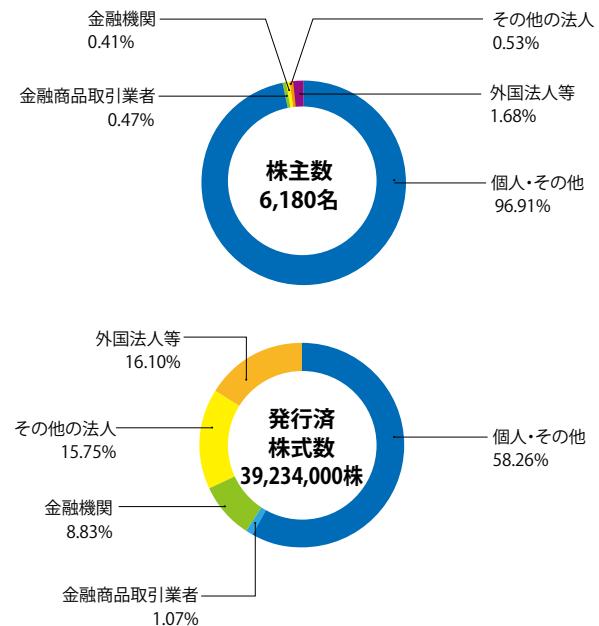
また、TV放映の効果に加え、前期から実施しているツイッター、フェイスブックといったSNSの活用等様々な施策との相乗効果により、これまで以上に認知度が向上し、潜在顧客の掘り起こしにつながりました。

なお、22期より広報体制を強化しており、今後も積極的な広報活動によりメディア等への露出機会を高め、丸亀製麺のさらなる認知度向上およびファンづくりに取り組んでまいります。



SNSの活動を通じた企業・ブランドの「好感スコアランキング10」で、「丸亀製麺」が第5位に。(出典:「日経ビジネス2012年3月12日号」)

●所有者別株式分布 (2012年3月31日現在)



●株式の状況 (2012年3月31日現在)

発行可能株式総数	115,200,000 株
発行済株式の総数	39,234,000 株
単元株式数	100 株
株主数	6,180 名

大株主	持株数(株)	持株比率(%)
栗田貴也	14,862,000	37.88
有限会社ティーアンドティー	5,880,000	14.99
栗田利美	2,838,000	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	1,331,100	3.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,162,600	2.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	974,800	2.48
ザチエスマンハッタンバンク385036	414,100	1.06
トリドール従業員持株会	386,900	0.99
ピ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	378,400	0.96
メロンバンクエヌエーアズエージェントフォーイツ クライアントメロンオムニバスユーエスベンション	298,384	0.76

◇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 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	東京証券取引所
公告の方法	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。

◎会社概要

社 名	株式会社トリドール
主 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(2012年3月31日現在)
従 業 員 数	社員数/546人(2012年3月31日現在) パート数/7,417人(2012年3月31日現在)

◎役員 (2012年6月28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	田中公博
取締役	鈴木邦明
取締役	安井義昭
監査役	池田隆行
監査役	日野利泰

● Hawaii



<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。