

株式会社トリドール 平成27年3月期 決算説明資料

平成27年5月15日



決算ダイジェスト 平成27年3月期

連結PL (IFRS)

	当期				
	実績	売上比	計画	売上比	計画比
売上収益	87,294	-	84,803	-	102.9%
営業利益	4,175	4.8%	3,900	4.6%	107.1%
税引前当期利益	3,614	4.1%	3,628	4.3%	99.6%
当期利益	2,011	2.3%	1,762	2.1%	114.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,982	2.3%	1,732	2.0%	114.4%

(単位:百万円)

前期		
金額	売上比	前年比
78,318	-	111.5%
2,643	3.4%	157.9%
2,374	3.0%	152.2%
978	1.2%	205.7%
975	1.2%	203.3%

単体PL (J-GAAP)

	当期				
	実績	売上比	計画	売上比	計画比
売上高	83,479	-	80,583	-	103.6%
売上総利益	62,249	74.6%	-	-	-
営業利益	8,144	9.8%	7,773	9.6%	104.8%
経常利益	8,096	9.7%	7,597	9.4%	106.6%
当期利益	2,467	3.0%	2,627	3.3%	93.9%

前期		
金額	売上比	前年比
76,750	-	108.8%
58,291	75.9%	106.8%
5,769	7.5%	141.2%
5,622	7.3%	144.0%
1,647	2.1%	149.8%

業績ハイライト

(連結) ・売上、利益ともに、堅調に推移

・減損損失を21.6億円計上

(単体) ・既存店前年対比が105.5%と大きく伸張

・高単価商品の販売に伴う原価率の上昇、広告宣伝費増 / 売上上昇に伴う経費率の低下

単体の純増が+1店舗、子会社・合併・FCの純増が+41店舗
海外において積極的な出店を継続、100店舗体制へ

業態別／国別店舗数の状況

単体

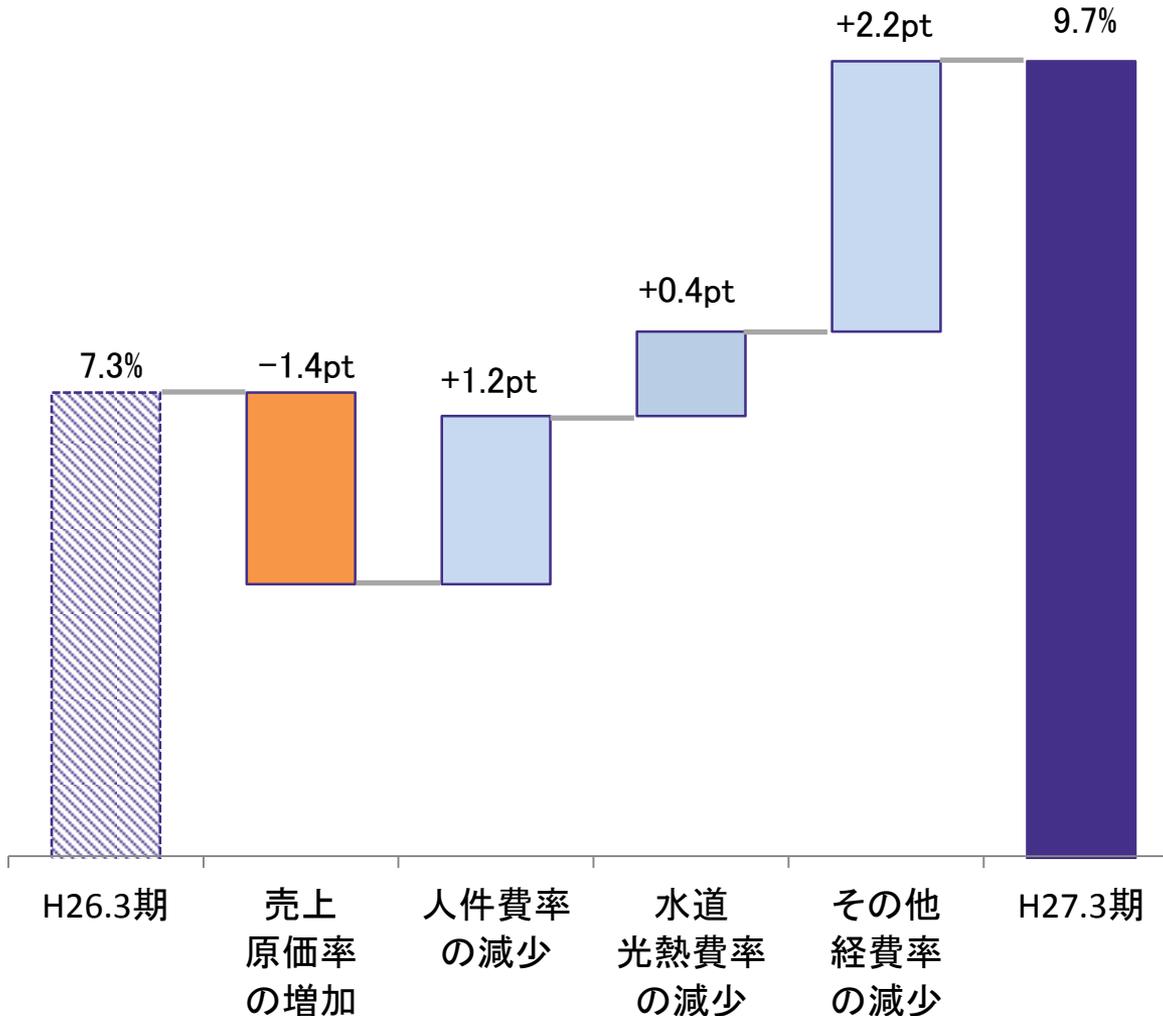
	H26.3末	累計		H27.3末
		出店	退店	
丸亀製麺(うどん)	774	16	-11	779
RS	621	9	-8	622
SC	153	7	-3	157
とりどーる(焼き鳥)	21	1	-3	19
丸醬屋(ラーメン)	15		-1	14
長田本庄軒(焼きそば)	16		-2	14
その他	21	5	-4	22
合計	847	22	-21	848

子会社・合併・FC

	H26.3末	累計		H27.3末
		出店	退店	
海外	61	50	-9	102
アメリカ	2			2
ロシア	7	1	-3	5
韓国	5	5		10
台湾	4	6		10
オーストラリア	2	1		3
TDC ⁽¹⁾	1	4		5
GEORGE'S ⁽²⁾	0	3	-2	1
ケニア		1		1
中国(合併)	23	6	-2	27
タイ(合併)	10	9	-2	17
インドネシア(FC)	6	10		16
ベトナム(FC)	1	4		5
国内	0	2	-2	0
合計	61	52	-11	102

- 1) TORIDOLL DINING CORPORATION (以下、TDC)は、
DREAM DINING CORPORATIONから社名変更。北米でTokyo Table、Tokyo Bentoの業態を運営。
- 2) GEORGE'S CORPORATION(以下、GEORGE'S)は、ハワイでBlue Marlinを運営。

国内事業においては、単体経常利益率9.7%を達成
減価償却方法の変更等による影響を除いても経常利益率はおおよそ1.2pt改善



主な増減要因

- 売上原価の増加
 - 高単価商品の販売による上昇
 - 原材料価格の上昇
- 人件費の減少
 - 売上増に伴う人件費率の減少
- 水道光熱費の減少
 - 売上増に伴う経費率の減少
- その他の減少
(プラス要因)
 - 減価償却方法の変更等による影響(おおよそ+1.2pt)
 - 売上増に伴う経費率の減少
- (マイナス要因)
 - 広告宣伝費の増加

海外事業においては、一部の地域を除き概ね好調を維持
閉店等による収益改善を図るも海外子会社全体としては損失を計上

連結子会社(全て海外子会社)^{※1} (J-GAAP)

(単位:百万円)

	当期		計画			前期		
	実績	売上比	計画	売上比	計画比	実績	売上比	前年比
売上高	3,881	-	4,220	-	92.0%	1,609	-	241.2%
売上総利益	2,797	72.1%	-	-	-	1,160	72.1%	241.1%
営業利益	-552	-	-573	-	-	-718	-	-
経常利益	-970	-	-669	-	-	-659	-	-

- 通期の出店計画56店舗に対して、51店舗を出店
閉店の実施と出店が計画より下回って推移したため、売上高は未達成
- 営業利益ベースでは、概ね計画どおりに推移
赤字幅は縮小しているものの開店時経費や本部コストを吸収できず損失を計上
- 店舗段階の利益合計では十分な水準を確保
来期通期黒字化に向けた体制構築

※1 簡便的に連結数値から単体数値を引くことで算定

当期の親会社所有者持分比率は42.9%、有利子負債依存度は36.4%
増資の影響等により有利子負債依存度が低下

連結BS (IFRS)

(単位:百万円)

	当期末		前期末		
	金額	構成比	金額	構成比	増減
資産合計	59,019	100.0%	52,885	100.0%	6,134
流動資産	17,997	30.5%	10,454	19.8%	7,543
非流動資産	41,022	69.5%	42,430	80.2%	-1,408
負債純資産合計	59,019	100.0%	52,885	100.0%	6,134
負債合計	33,659	57.0%	34,790	65.8%	-1,131
(うち、有利子負債)	21,489	36.4%	24,984	47.2%	-3,495
流動負債	18,329	31.1%	16,402	31.0%	1,927
非流動負債	15,330	26.0%	18,389	34.8%	-3,059
純資産合計	25,359	43.0%	18,094	34.2%	7,265
(うち、親会社の所有者)	25,302	42.9%	18,074	34.2%	7,228

主な増減要因

■資産の増加

- 増資等による
現預金の増加

■負債の減少

- 下半期での借入がな
かったことによる影響

※IFRSの任意適用に伴う減価償却方法の変更により固定資産が増加しております。

出店の抑制の影響により、現金および現金同等物の残高は増加

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	9,497	6,539	2,958
投資活動による キャッシュ・フロー	-3,468	-8,170	4,702
財務活動による キャッシュ・フロー	977	2,494	-1,517
現金及び現金同等物の 期末残高	14,992	7,635	7,357

主な増減要因

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
 - 既存店の伸張に伴う収入増加
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
 - 新店出店抑制による出店投資額の減少
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
 - 借入の減少 / 増資による収入増

経営施策の概要 平成27年3月期

- 国内事業
 - ・ 既存店の躍進
 - ・ 業態転換の成功事例
 - ・ 人員充足に向けた施策
- 海外事業
 - ・ 海外事業の概況

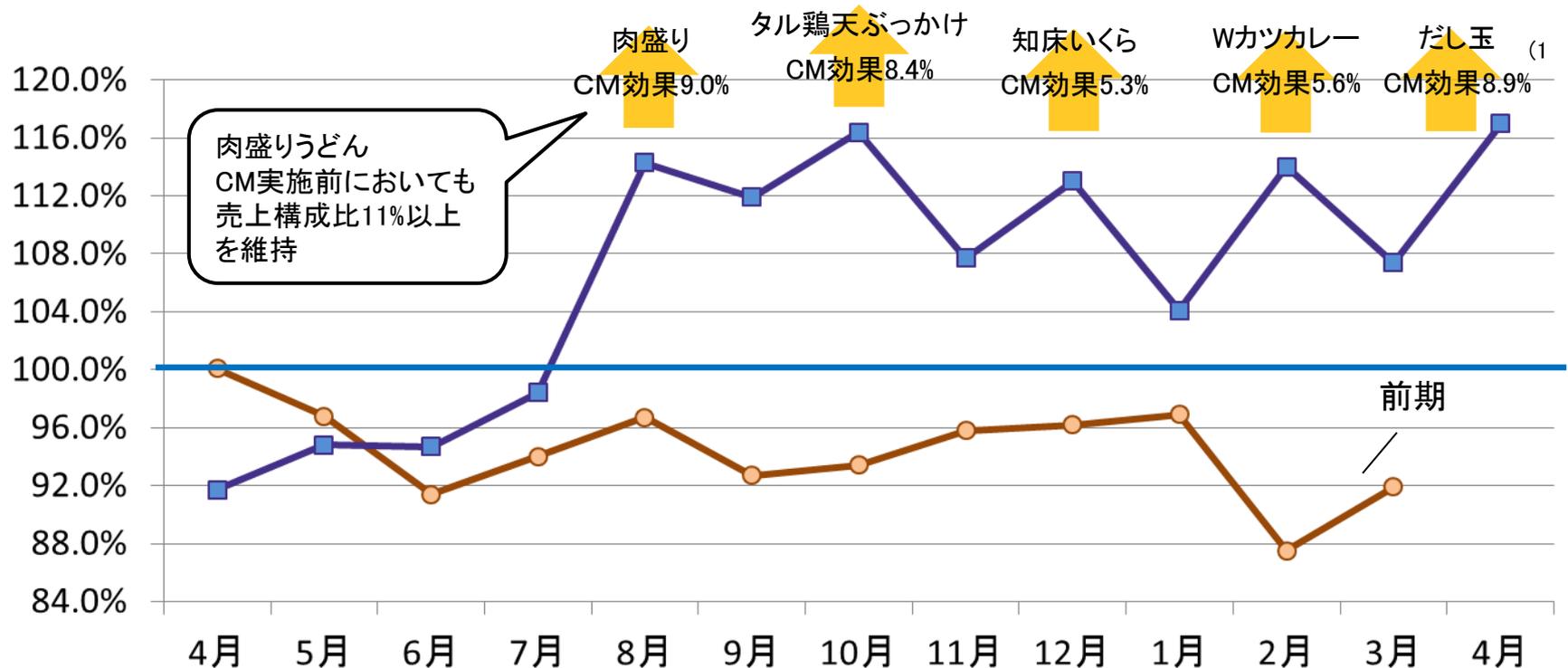
平均客単価を上回る高単価商品の販売と全国テレビCMの実施により

既存店が大きく躍進

「肉盛りうどん」など、平均客単価を上回る高単価商品の販売による客単価アップ

全国テレビCMの実施による新たな顧客へのアプローチ ⇒ 客数アップ

既存店前年対比推移 / 丸亀製麺のみ (曜日特性調整後)

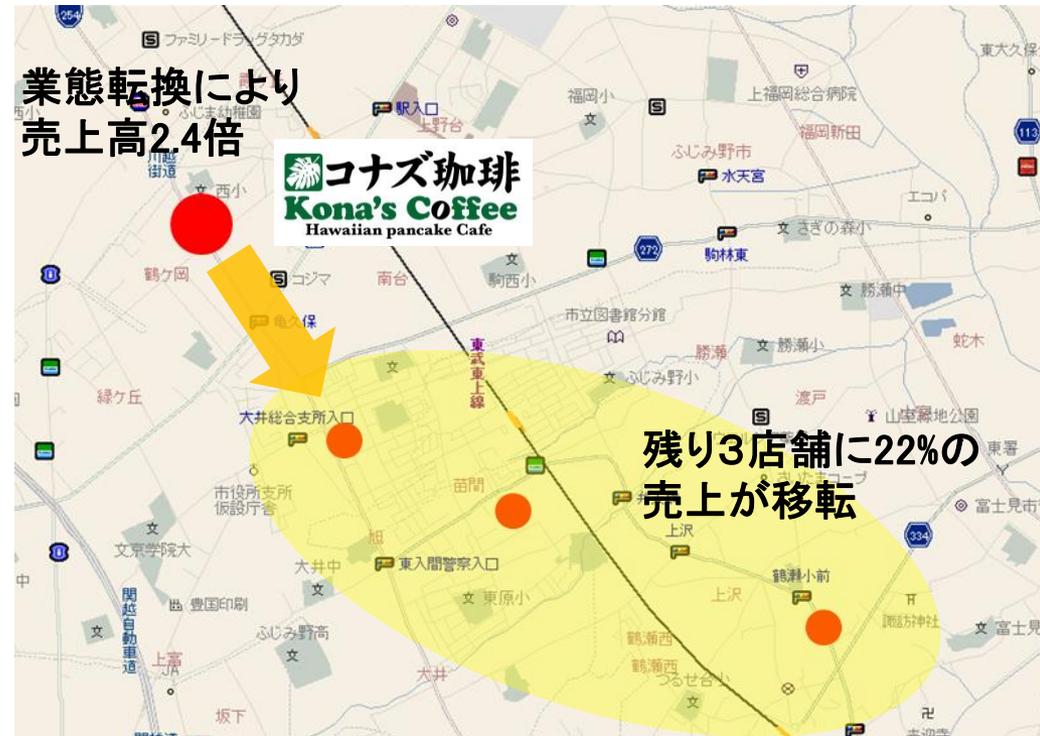
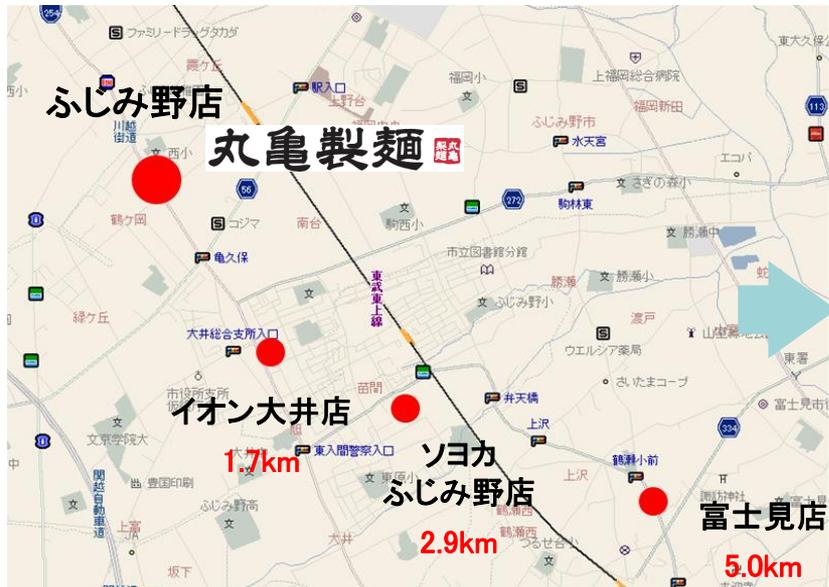


1) CMの想定効果は、テレビCM放映による既存店前年対比の客数押し上げ効果を示したものです。

業態転換を実施し、売上増およびトランスファー効果を生む

Before

After



※ kmは、丸亀製麺ふじみ野店から各店の距離を示しています。

(その他業態転換例)

- 寝屋川店(丸亀製麺⇒コナズ珈琲) トランスファー効果： 売上の約8%が残りの2店舗に移転
売上増加効果： 業態転換により売上高が3.5倍に
- 丸亀製麺栗林公園店を「クローバー珈琲焙煎所」、丸亀製麺鎌ヶ谷店を「とりどーる」に転換

人員充足に向けた施策

(前期末) 16,700人 ⇒ (当期末) 17,750人 約1,000人増 (※パート・アルバイト在籍総数)



3.2億円の売上増効果を生む

(売上増効果：人時売上高4,000円 × 80時間 × 1,000人 = 3.2億円 / 月)

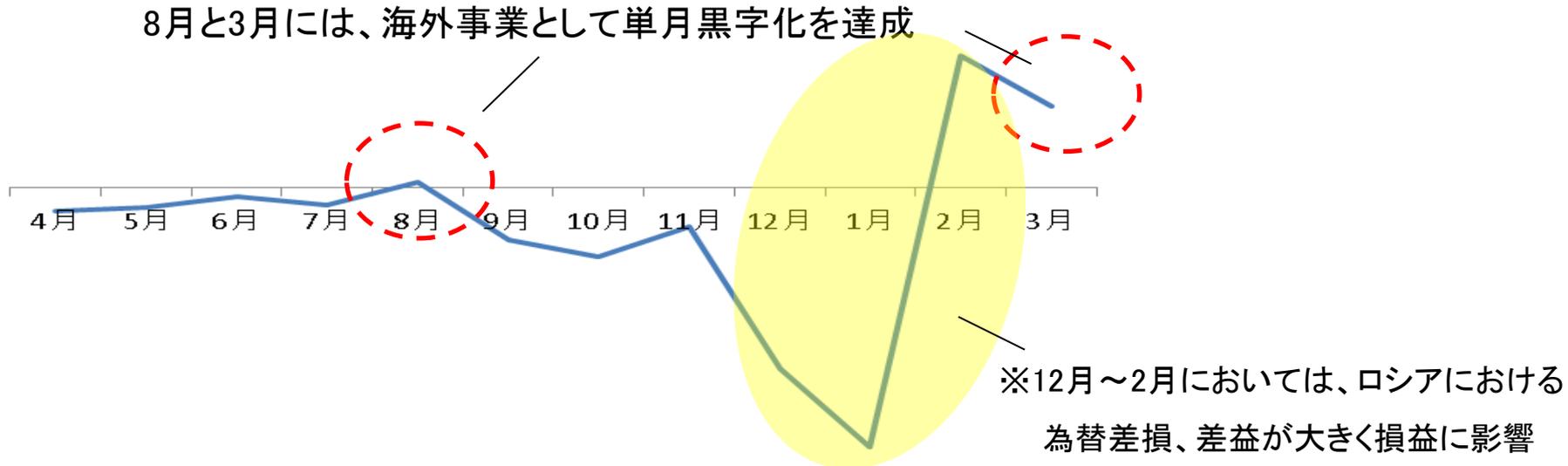


売上増効果により既存店が大きく躍進

(主な取り組み)

- 2年前から本社一括採用を実施し、データを蓄積
 - ⇒ ・個店別採用データ分析に基づく効率的な採用
 - ・季節要因を考慮し、採用しやすい時期に採用
- 離職防止策により離職率が前年比で約2割改善
 - ⇒ 約1,300人分の採用コスト約1億円を削減
 - トレーナーの育成による受け入れ体制の強化等、労働環境の整備
 - 導入研修、フォローアップ研修の充実

海外事業においては、積極出店を継続 収益改善を図り単月黒字化を達成



※非連結関係会社を含む、GEORGE'S、TDCの一部店舗を除く)

- 単月黒字の達成 店舗段階の収益の維持、改善
 - 店舗段階においては、十分な収益を確保
- 収益寄与の増加、不採算店舗のスクラップ
 - 台湾など収益性の高い地域での集中した店舗展開
 - ロシアなど不採算店舗に関しては、早期に退店を判断・実施
- ロシア、韓国におけるFC化の実施

平成28年3月期業績予想

- 国内事業
- 海外事業

国内：事業基盤のさらなる強化 新業態の積極展開
 海外：積極展開を継続 通期黒字化の達成

連結PL (IFRS)

(単位:百万円)

	H28年3月期		前年		前年比
売上収益	92,197	–	87,294	–	105.6%
営業利益	5,255	5.7%	4,175	4.8%	125.9%
税引前当期利益	5,173	5.6%	3,614	4.1%	143.1%
当期利益	2,975	3.2%	2,011	2.3%	147.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,908	3.2%	1,982	2.3%	146.7%

単体PL (J-GAAP)

	H28年3月期		前年		前年比
売上高	86,860	–	83,479	–	104.1%
営業利益	8,168	9.4%	8,144	9.8%	100.3%
経常利益	8,108	9.3%	8,096	9.7%	100.1%
当期純利益	3,600	4.1%	2,467	3.0%	145.9%

- 新規出店 国内25店舗、海外60店舗
- 減損損失枠として23億円を計上

新業態の積極展開①

急成長する郊外型カフェ市場において「クローバー珈琲焙煎所」を本格展開

■ 郊外型カフェの市場規模は拡大しており、需要は高い

(他社状況) コメダ珈琲 約620店、星乃珈琲 約130店、ミヤマ珈琲 4店舗

カフェ・ド・ペラゴロ 4店舗、むさしの森珈琲 1店舗 (※店舗数 日経新聞記事より)

■ 成功モデルの再現

- 丸亀製麺は、廉価な食材を店内で加工することで、高付加価値を創造し
高収益事業として成長を遂げてきた

⇒ カフェ事業においても、生豆を店内で焙煎することで、高付加価値を創造し
競争力をもって展開を行う

新業態の積極展開②

創業業態「とりどーる」を関東圏において展開

- 駅前、繁華街立地の「焼き鳥」店に比べ、郊外型ファミリーダイニングの需要はあり、競合が少ない。ファミリーを中心に幅広い層の集客を見込む
- 創業業態として培ってきたノウハウに新たなリソースを取り入れ、関東圏での展開を開始
- 「とりどーる」への業態転換により、売上高が約700万円 ⇒ 約1,100万円の約1.6倍に



モダンな内装



従来のメニューに加えバールメニューも充実



平成27年3月期の施策を引き継ぎ、更なる進化を目指す

■ 既存店対策

- 高単価フェア商品の販売および全国テレビCMの継続
- ブランド価値を高める戦略的PRへの移行
- アンバサダー作り

■ 出店戦略

- 自社競合の少ない商業施設等へ、丸亀製麺を出店
- カフェ事業の本格展開、創業業態「とりどーる」の関東圏での展開

■ 人員充足・QSC向上策

- 離職率の改善および採用の更なる強化
- 地域別経営への移行を図り、より地域に密着した店舗運営を目指す

海外事業においては、積極展開を継続し、通期黒字化を達成

連結子会社PL (全て海外子会社)

(単位:百万円)

	H28年3月期		前年		前年比
売上収益	5,469	-	3,881	-	140.9%
営業利益	-218	-	-1,690	-	12.9%
税引前当期利益	-259	-	-2,109	-	12.3%
当期利益	-406	-	-2,162	-	18.8%

臨時費用	減損損失	-500		-467	
	店舗閉鎖損等	-		-130	
	関係会社株式評価損	-		-519	
臨時費用を除く営業利益		282		-574	

※減損損失枠を5億円見込んでいるため、それを除く営業利益は282百万円となり、黒字化達成を見込む

■ 新規出店 60店舗(直営11店舗、合弁・FC 49店舗)

※上記の表は、日本基準の数値を表示のみIFRSに組み替えております。
また、内部取引消去前の単純合算数値を表示しております。

現状・これまでの取り組み

平成28年3月期の見通し

台湾

展開以降好調を維持
店舗段階利益30%を誇る

積極的な店舗展開を維持
前年比で+約4億円の収益を寄与

ロシア

1号店は好調だが、2号店以降
は苦戦、赤字を計上
3店舗をFC化

現地法人との合併事業化を実施予定
前年比で約4億円の赤字を削減

韓国

出店を継続し、10店舗(内、FC1
店)体制へ。収益構造が課題。

スクラップ&ビルドを実施し、収益改善を図る

豪州

3店舗体制。人件費・家賃比率
が高く、収益構造が課題

FC化を検討し、収益改善を図る

TDC

Tokyo table は依然好調
不採算店舗のスクラップを検討

新業態の出店により改善を図り、前年比で
約1.1億円の収益改善

GEORGE'S

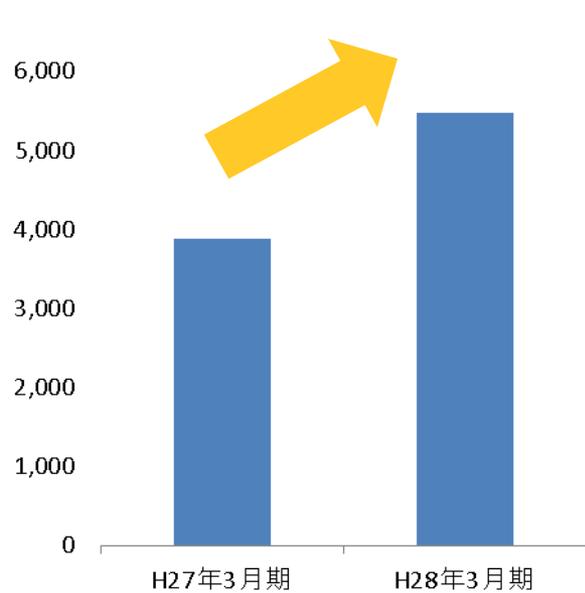
業態変更により改善を図る

新業態「クラッキン・キッチン」で改善を図り、
前年比で約1.3億円の収益改善

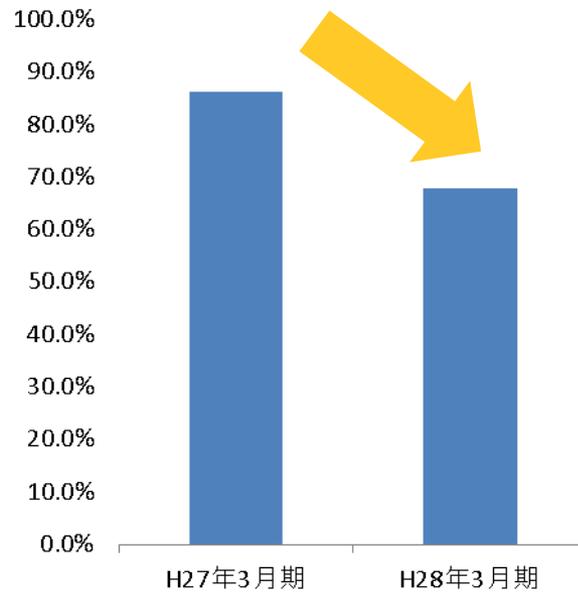
	現状・これまでの取り組み	平成28年3月期の見通し
中国(合弁)	出店を継続し、27店舗体制に。 スクラップ&ビルドを実施し 安定的な黒字体質に	収益を維持しつつ、積極的な出店を継続
タイ(合弁)	積極出店を継続し、17店舗体制 に。黒字化に転換	収益を維持しつつ、積極的な出店を継続
インドネシア (FC)	展開以降好調を維持。 積極出店を継続し、16店舗体制 に。	収益を維持しつつ、積極的な出店を継続
ベトナム (FC)	前期4店舗を出店し5店舗体制 丸亀製麺以外の業態にも挑戦 し、実験・検証中。	出店を継続し、新業態の実験も継続 合弁への切り替えも検討

積極出店の継続と不採算店舗のスクラップ等により収益を改善
通期黒字化へ大きく前進

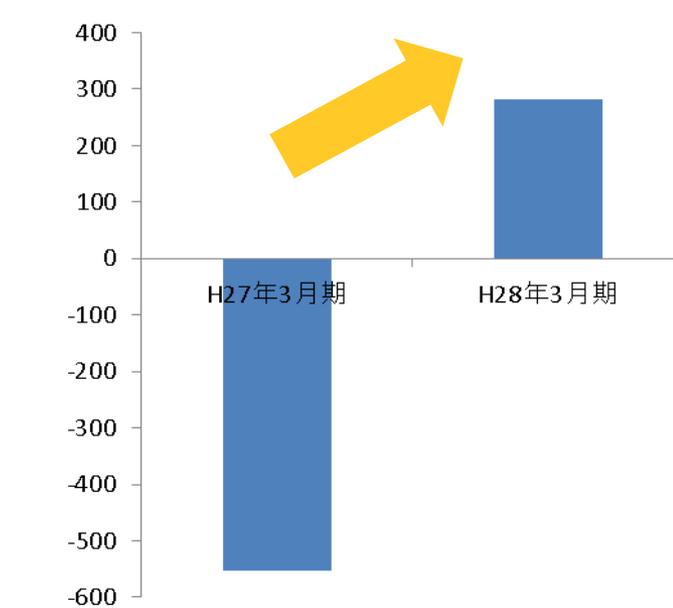
積極出店による
売上高の増加



不採算店舗閉鎖等による
販管費の削減



営業利益の改善⁽¹⁾



(単位:百万円)

1) IFRS営業利益より減損損失、その他の営業収益・費用を除く営業利益

中期3カ年計画 平成28年3月期 ~ 平成30年3月期

- 中期3カ年計画
 - ・ 中長期施策
 - ・ 海外における展開
 - ・ 財務戦略
- 中長期展望

平成28年3月期には、国内外1,000店体制へ

成長を継続し、平成30年3月期には、売上高1,000億を達成

連結PL (IFRS)

(単位:百万円)

	H28.3期			H29.3期			H30.3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	92,197	-	105.6%	96,004	-	104.1%	104,114	-	108.4%
営業利益	5,255	5.7%	125.4%	6,715	7.0%	127.8%	7,688	7.4%	114.5%
税引前当期利益	5,173	5.6%	143.1%	6,707	7.0%	129.7%	7,829	7.5%	116.7%
当期利益	2,975	3.2%	147.9%	4,294	4.5%	144.3%	5,168	5.0%	120.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,908	3.2%	146.7%	4,200	4.4%	144.4%	5,035	4.8%	119.9%

出店(内、海外)	85 (60)	-	133 (83)	-	205 (135)	-
累計店舗数 (内、海外)	1,020 (157)	-	1,138 (235)	-	1,328 (365)	-

国内事業においては、磐石な体制を構築し、更なる飛躍へ

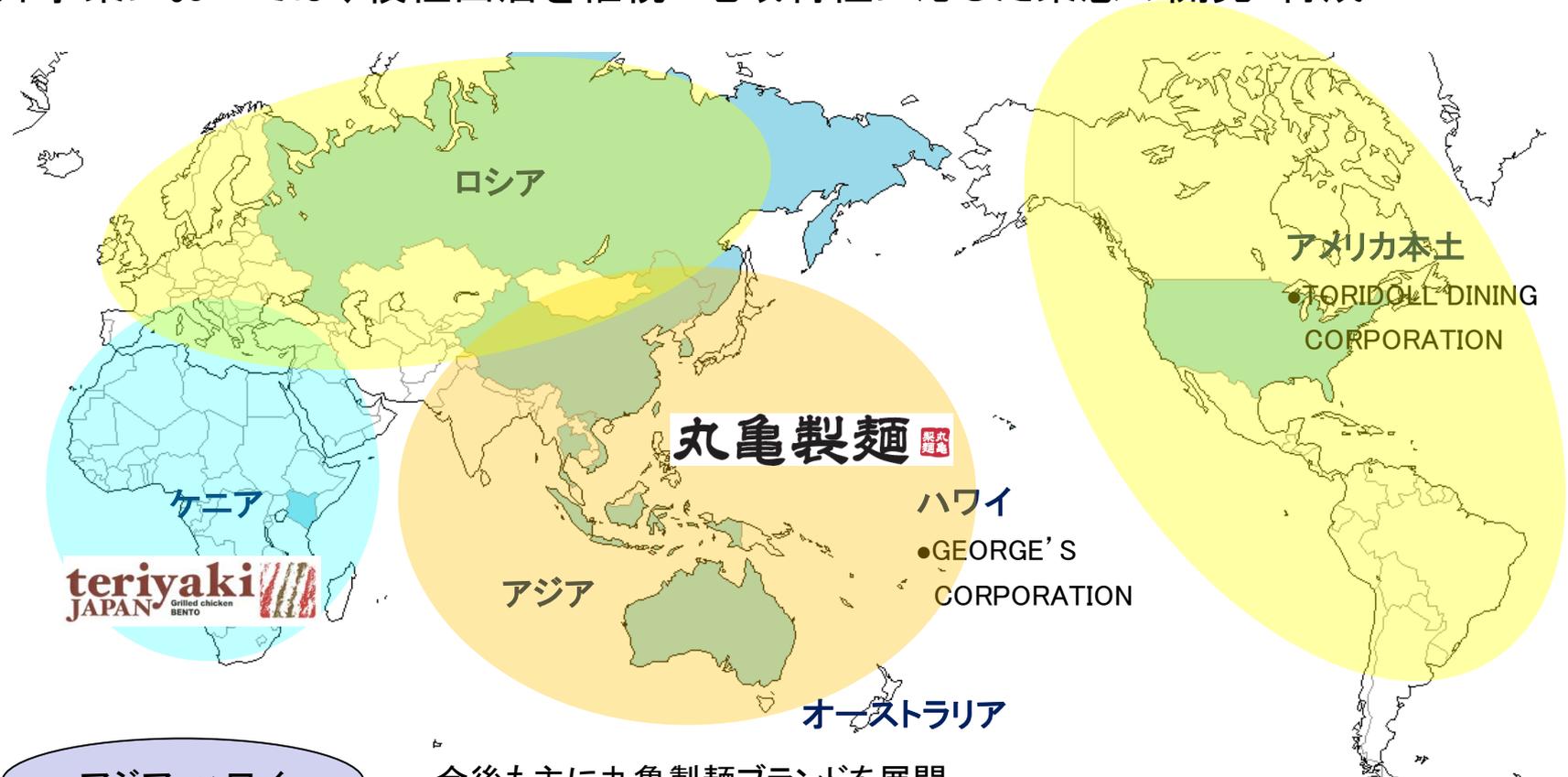
既存業態

- 出店・業態転換等
 - 収益を維持しつつ、出店を継続
 - 戦略的な業態転換および改装の実施
- 商品・マーケティング施策
 - ブランド価値を高める広告戦略への移行
 - 新たなリソースを取り入れた魅力的な商品の開発・販売
- 人員充足・QSC向上による顧客獲得策
 - 退職率の改善および採用の更なる強化
 - 評価制度の見直し、仕組みの構築等によるモチベーションおよびQSCの向上
 - 地域別経営の移行による地域密着度の高い店舗運営の実現

新業態

- 「クローバー珈琲焙煎所」の本格展開
- 創業業態「とりどーる」の展開
- その他新業態の開発・育成

海外事業においては、積極出店を継続 地域特性に応じた業態の開発・育成



アジア・ハワイ

今後も主に丸亀製麺ブランドを展開

北南米・欧州

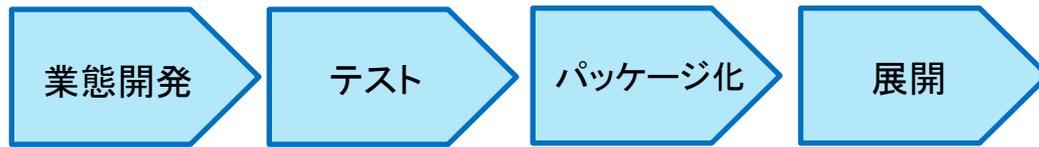
M&Aを視野に入れたグローバルブランドの開発・育成

ケニア、他

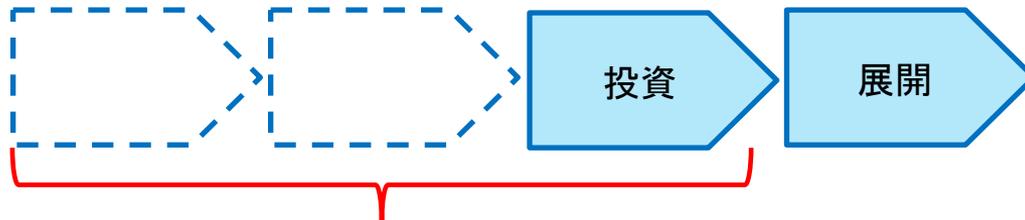
未開拓地に根付くブランドを開発、育成
先駆者利益を確保しつつ、スタンダード化を狙う

積極的なM&Aの実施により、従来の成長スピードを大幅に加速させる

M&Aによる成長スピードの加速イメージ



これまでは、業態開発からパッケージ化までに時間を要した...



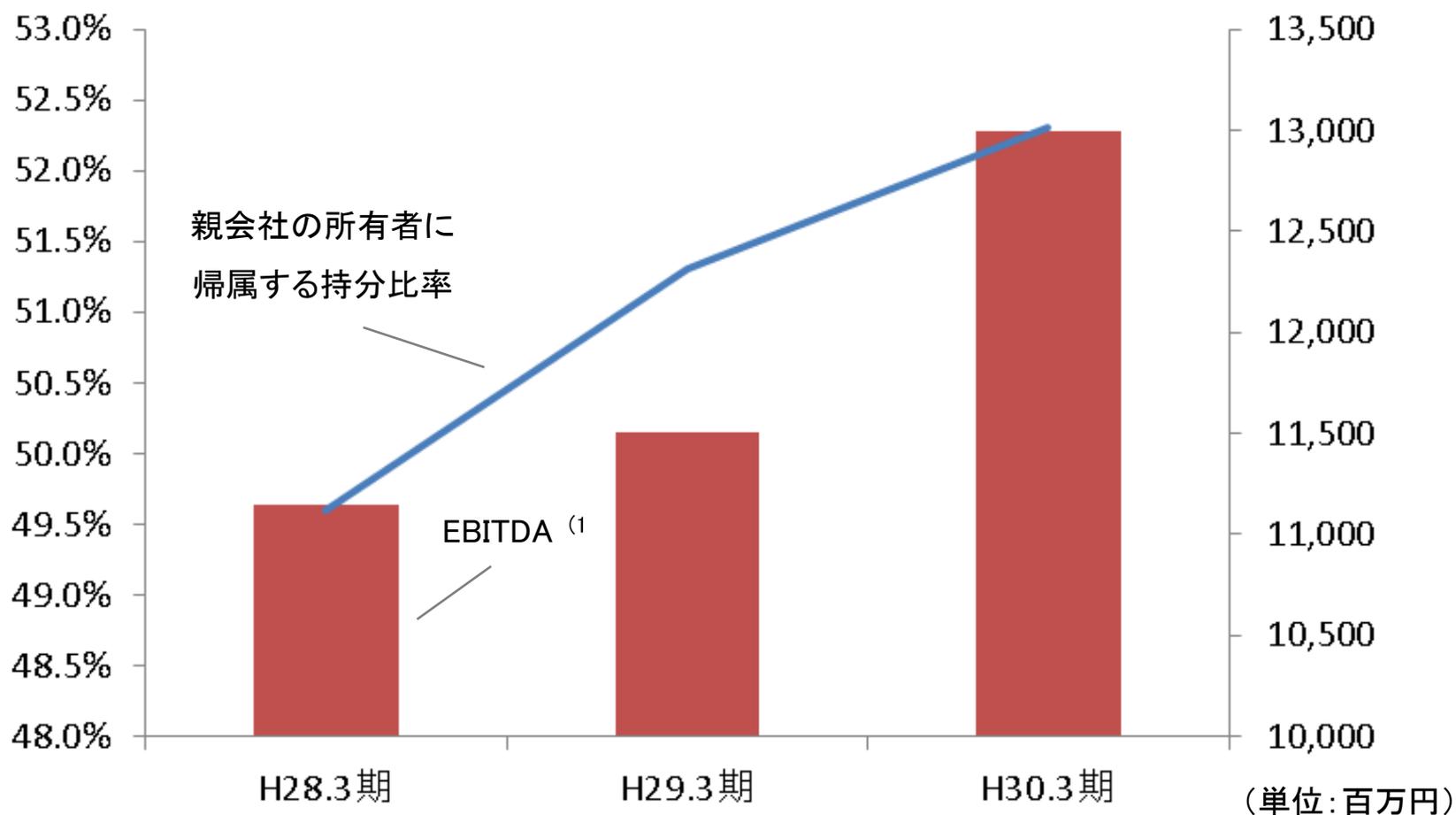
M&Aにより、いち早く投資を実行し、展開までの時間を大幅に短縮

今後の投資方針

- 飲食業を中心に、国内に留まらず全世界を視野に、当社の主要ポートフォリオとなる企業・事業を発掘
- TDインベストメントの設立により、スピーディーな投資意思決定とマイノリティ出資、Pre IPOなど幅広い投資ニーズに応えることが可能になった
- 親会社においても、これまで手掛けてこなかった大型案件について検討を実施する予定

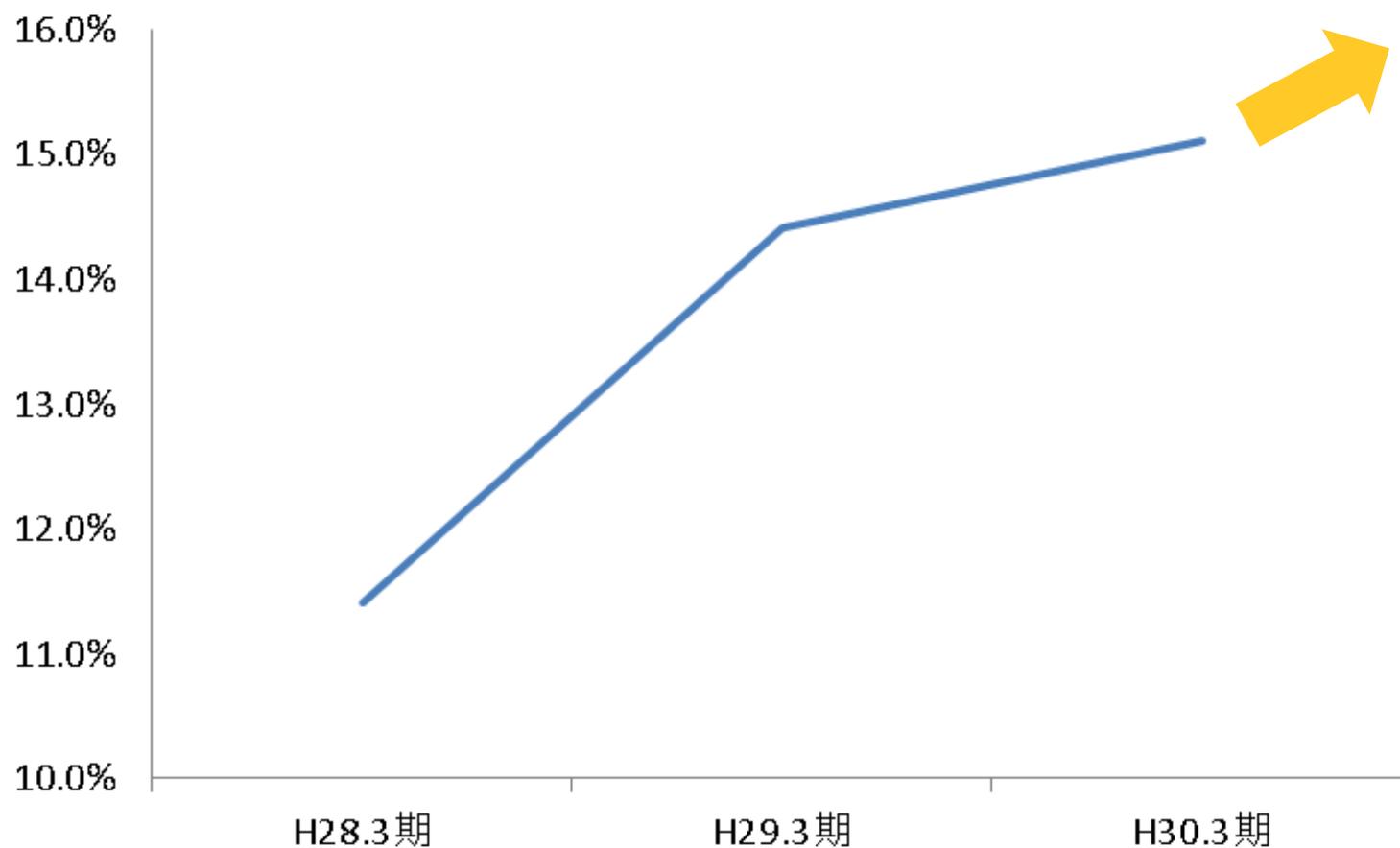
M&A等により新たなリソースを積極的に取り入れ
各事業の独自性を生かした「グループ連邦経営」の推進

積極投資を継続するも、堅実かつ健全な経営を維持

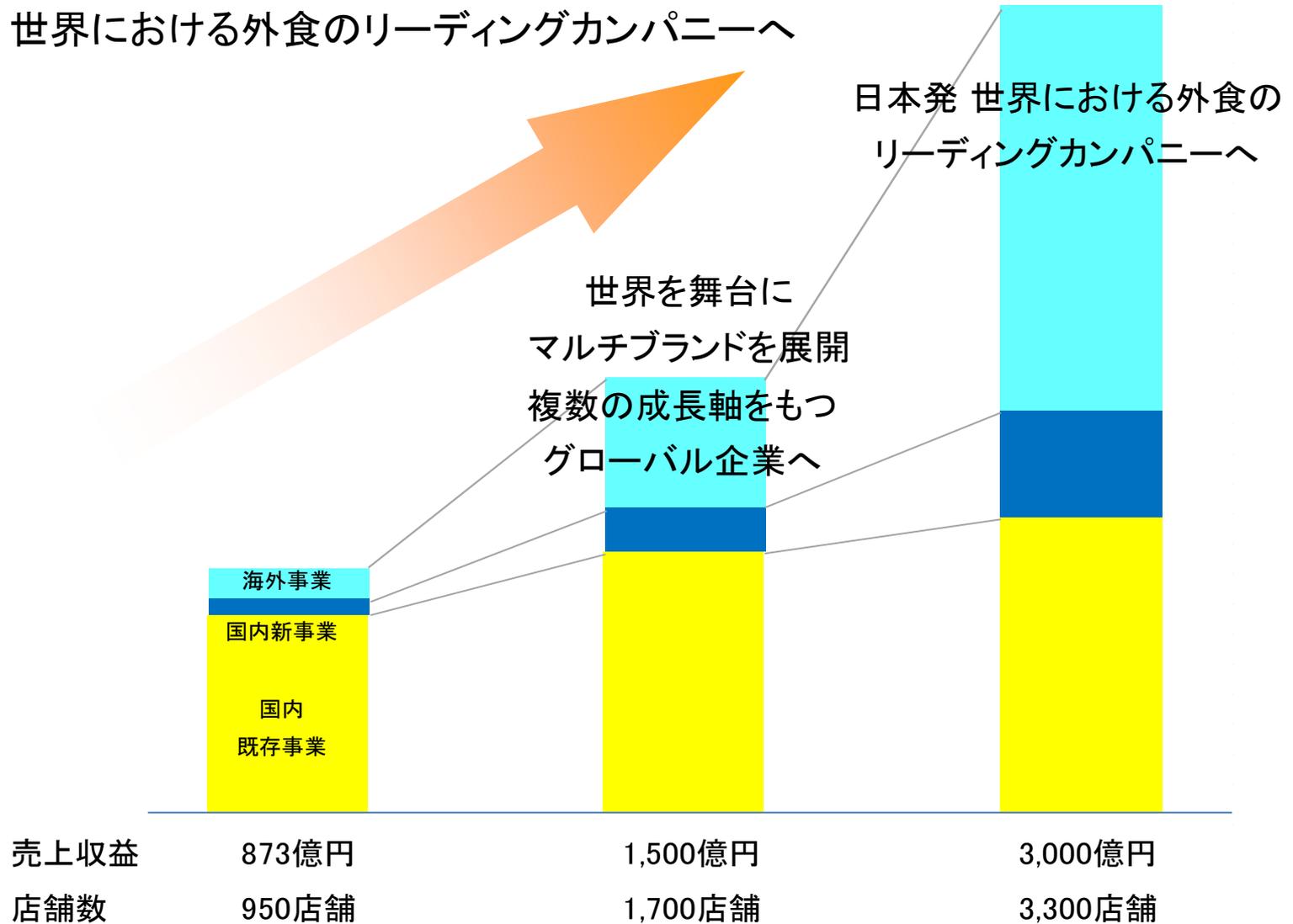


1) EBITDA : IFRS営業利益に減損損失、減価償却費を加算し、算出したもの。

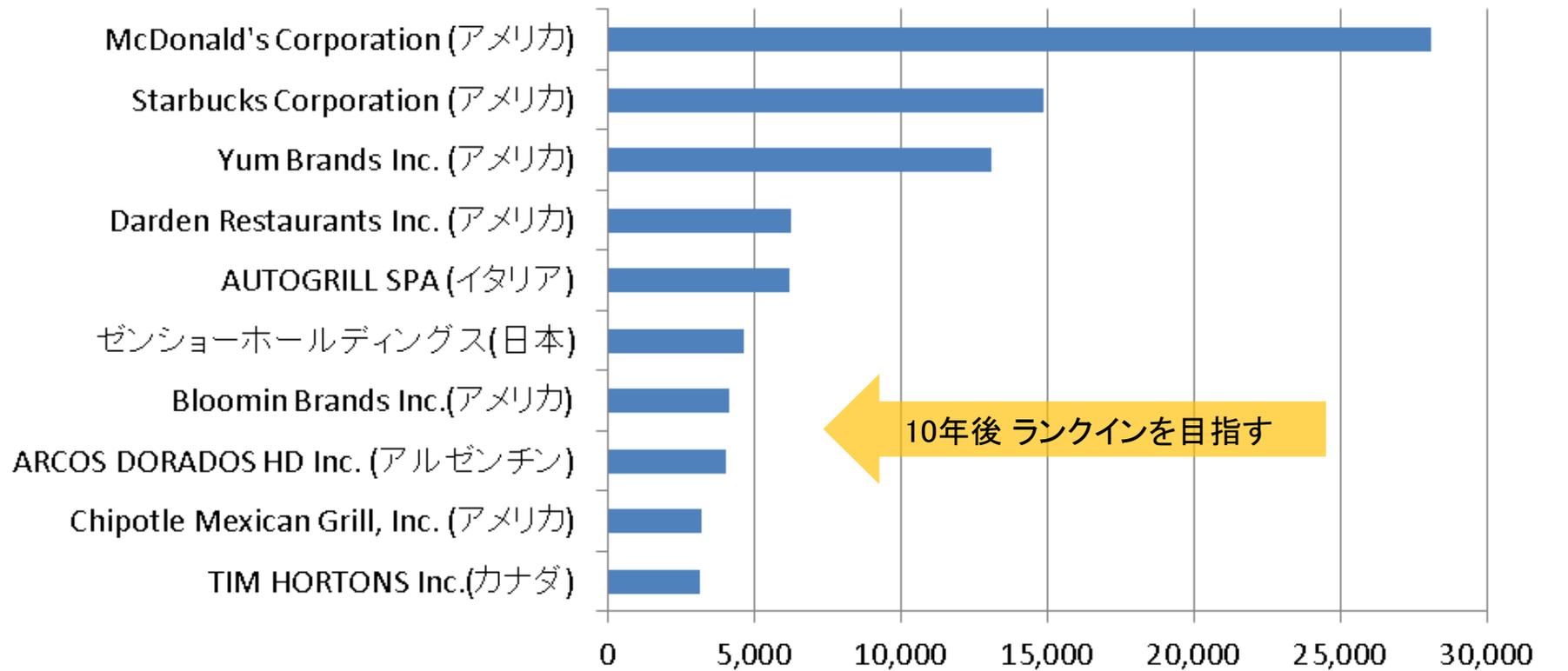
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)は、長期的に15%以上を狙う



複数の成長軸をもつグローバル企業を経て
日本発 世界における外食のリーディングカンパニーへ



世界外食企業ランキング(上場企業)上位10社



(単位:百万ドル)

10年後、グループ売上高5,000億円
世界外食企業ランキング10位以内を目指す

国際会計基準(IFRS)の任意適用に関する補足資料

構造の差異

	日本基準 (J-GAAP)	国際会計基準 (IFRS)
営業利益	売上総利益－販売費及び一般管理費	売上総利益－販売費及び一般管理費－減損損失＋ その他の営業収益－その他の営業費用
経常利益	営業利益＋営業外収益－営業外費用	経常利益、特別損益の概念はなく、金融収益、金融 費用及び持分法による投資損益以外は、営業利益に 加減
金融収益	－	受取利息、為替差益等
金融費用	－	支払利息、為替差損等

連結PL (IFRSとJ-GAAPの差異)

表示組替

IFRS調整 (単位:百万円)

J-GAAP	⇒	J-GAAP(表示組替)・・・①	⇒	IFRS・・・②	差異 ②-①
売上高		売上収益			
87,294		87,294		87,294	0
売上原価		売上原価			
△ 22,309		△ 22,309		△ 22,309	0
売上総利益		売上総利益			
64,986		64,986		64,986	0
販売費及び 一般管理費		販売費及び 一般管理費			
△ 57,421		△ 57,421		△ 58,605	△ 1,183 ※1
営業利益		減損損失			
7,564		△ 1,849		△ 2,155	△ 306 ※2
営業外収益		その他の営業収益			
277		338		324	△ 14
営業外費用		その他の営業費用			
△ 848		△ 342		△ 374	△ 32
経常利益		営業利益			
6,994		5,711		4,175	△ 1,536
特別利益		金融収益			
172		111		206	95 ※3
特別損失		金融費用			
△ 2,068		△ 646		△ 637	9
税金等調整前 当期純利益		持分法による 投資損益			
5,098		△ 77		△ 130	△ 53 ※4
法人税等		税引前当期利益			
△ 2,429		5,098		3,614	△ 1,484
少数株主調整前 当期純利益		法人所得税			
2,669		△ 2,429		△ 1,603	826 ※5
少数株主損益		当期利益			
△ 29		2,669		2,011	△ 658
当期純利益		親会社の所有者			
2,640		2,640		1,982	△ 658
		非支配持分			
		29		29	0

① 減価償却費	△ 869	定額法への遡及修正
租税公課	△ 344	法人税等(均等割)より振替
その他	30	
計	△ 1,183	
② 減損損失	△ 251	有形固定資産の簿価増加等
減損損失(のれん)	△ 55	非償却分を減損
計	△ 306	
③ 受取利息	95	敷金保証金を償却原価に
計	95	
④ 持分法による投資損失	△ 86	全ての共同支配企業を 持分法適用に
持分法による投資損失	33	持分法のれんの非償却
計	△ 53	
⑤ 法人所得税費用	345	均等割を租税公課に振替
法人所得税費用	132	税率変更による修正
法人所得税費用	349	IFRS修正に係る税効果調整
計	826	



注意事項

本資料に記載されている業績予想ならびに将来の予想は、現時点において入手可能な情報に基づき、当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は、記載されている将来の見通しと異なる結果となる可能性がありますので、予めご了承ください。