

**株式会社トリドール
平成28年3月期 決算説明資料**

平成28年5月16日

決算ダイジェスト

平成28年3月期

当期利益は、前年比2.6倍と大きく伸張

連結PL (IFRS)

(単位：百万円)

| | 当期 | | 計画 | | | 前期 | | |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 計画比 | 金額 | 売上比 | 前年比 |
| 売上収益 | 95,587 | 100.0% | 93,399 | 100.0% | 102.3% | 87,294 | 100.0% | 109.5% |
| 調整後EBITDA | 12,799 | 13.4% | — | — | — | 10,013 | — | 127.8% |
| 営業利益 | 8,733 | 9.1% | 6,440 | 6.9% | 135.6% | 4,175 | 4.8% | 209.2% |
| 税引前利益 | 8,117 | 8.5% | 6,092 | 6.5% | 133.2% | 3,614 | 4.1% | 224.6% |
| 当期利益 | 5,242 | 5.5% | 3,758 | 4.0% | 139.5% | 2,011 | 2.3% | 260.7% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 5,212 | 5.5% | 3,695 | 4.0% | 141.1% | 1,982 | 2.3% | 263.0% |

※ 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)

業績ハイライト

- (連結) ・ 国内業績が好調に推移したことおよび海外事業の黒字化継続により
当期利益は前年の2.6倍に
- (単体) ・ 既存店前年対比が通期累計で106.4% (丸亀製麺 106.7%) と好調に推移
・ 価格改定により原価率が低減、テレビCMの実施による広告宣伝費増
・ 売上上昇に伴う固定費率の低下

連結PL (J-GAAP)

(単位：百万円)

| | 当期 | |
|------|--------|--------|
| | 金額 | 売上比 |
| 売上高 | 95,587 | 100.0% |
| 営業利益 | 10,026 | 10.5% |
| 経常利益 | 9,266 | 9.7% |
| 当期利益 | 5,395 | 5.6% |

| 前期 | | |
|--------|--------|--------|
| 金額 | 売上比 | 前年比 |
| 87,294 | 100.0% | 109.5% |
| 7,564 | 8.7% | 132.5% |
| 6,994 | 8.0% | 132.5% |
| 2,640 | 3.0% | 204.4% |

単体PL (J-GAAP)

| | 当期 | | 計画 | | | 前期 | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 金額 | 売上比 | 金額 | 売上比 | 計画比 | 金額 | 売上比 | 前年比 |
| 売上高 | 89,611 | 100.0% | 87,971 | 100.0% | 101.9% | 83,479 | 100.0% | 107.3% |
| 売上総利益 | 67,176 | 75.0% | - | - | - | 62,254 | 74.6% | 107.9% |
| 営業利益 | 9,886 | 11.0% | - | - | - | 8,144 | 9.8% | 121.4% |
| 経常利益 | 9,498 | 10.6% | 8,500 | 9.7% | 111.7% | 8,096 | 9.7% | 117.3% |
| 当期利益 | 5,467 | 6.1% | 4,004 | 4.6% | 136.5% | 2,467 | 3.0% | 221.6% |

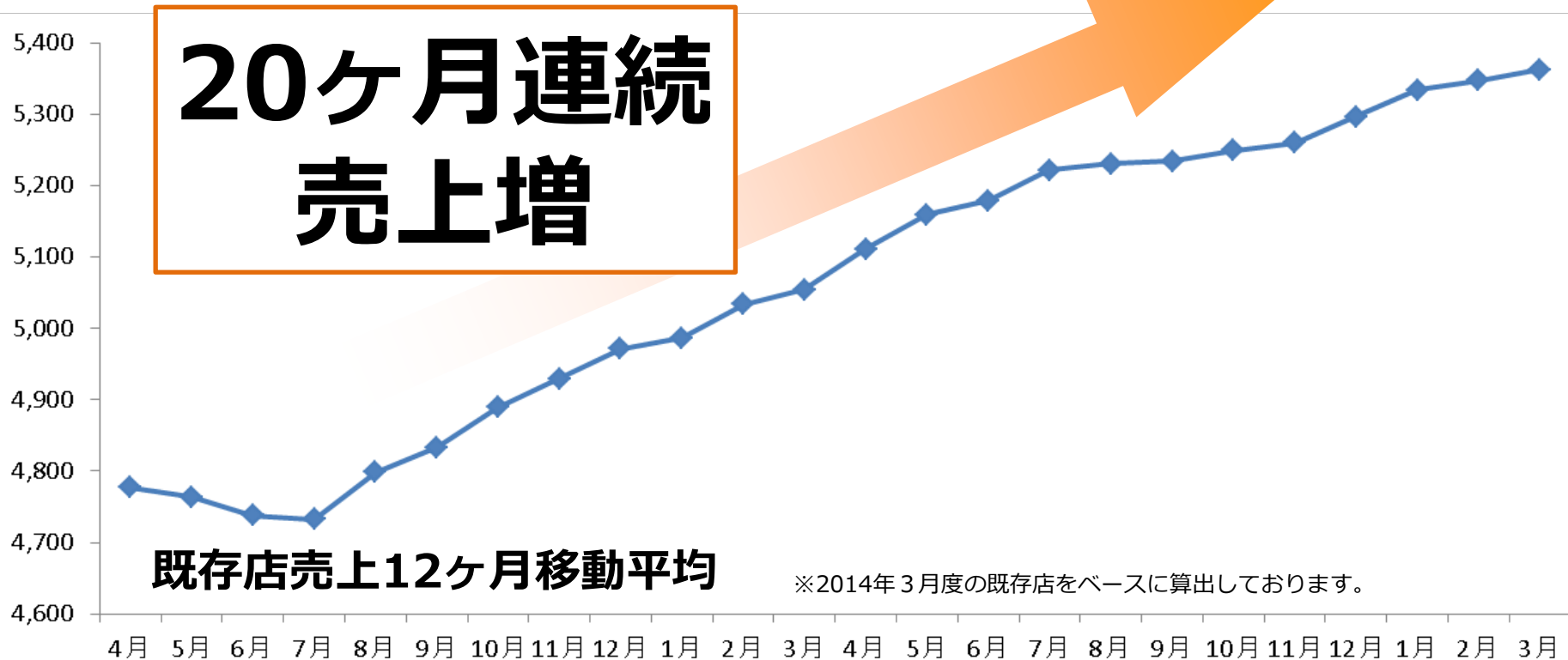
丸亀製麺の既存店売上は、施策一巡後の8月以降も前年越え
20ヶ月連続 100%以上

(百万円)

**20ヶ月連続
売上増**

既存店売上12ヶ月移動平均

※2014年3月度の既存店をベースに算出しております。



(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 | 通期 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 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% | 106.7% |
| 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% | 101.8% |
| 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% | 104.9% |

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

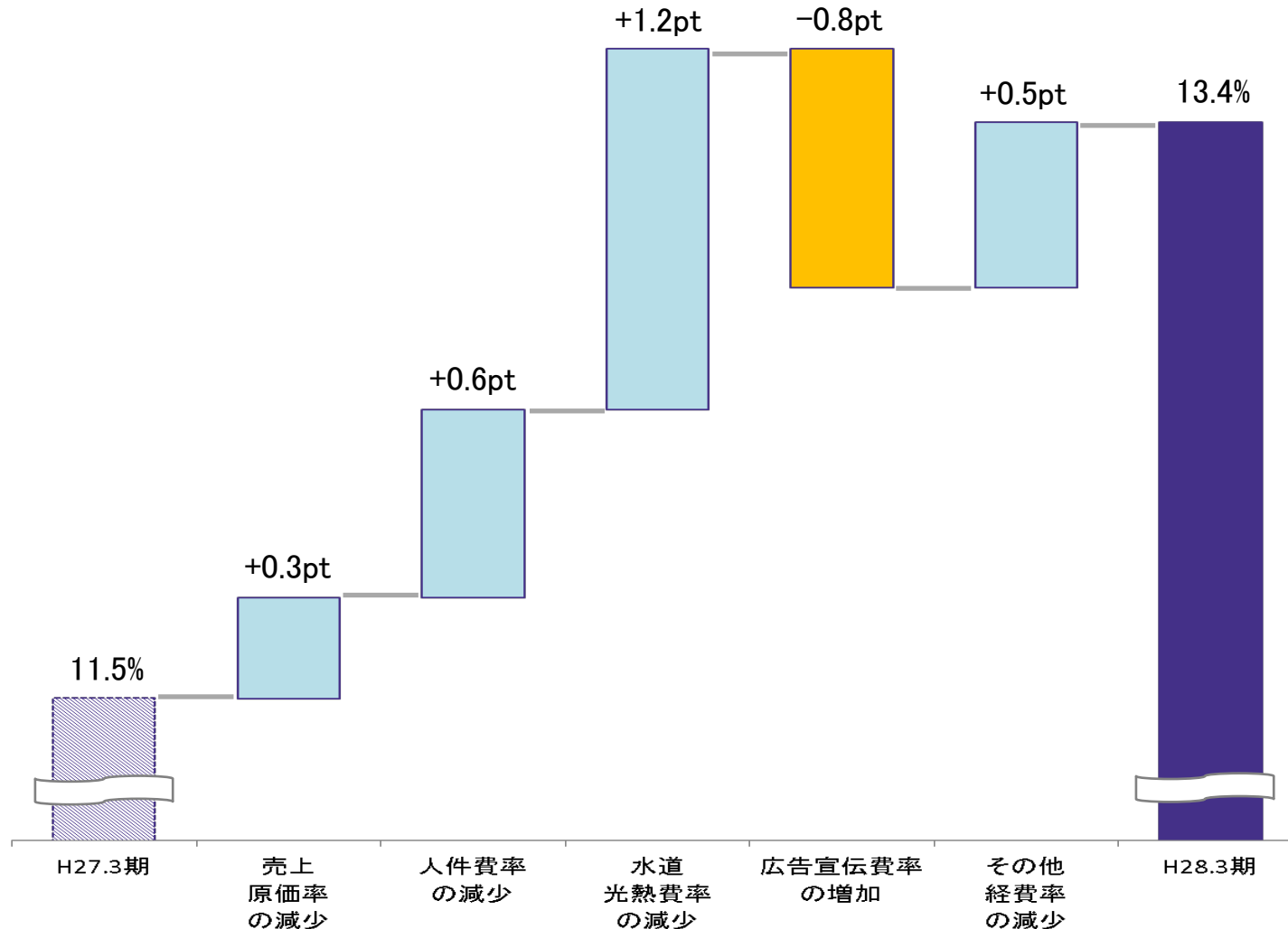
- ✓ 「肉たまあんかけうどん」、「だし玉肉づつみうどん」など
高単価フェア商品を販売 前年のデータをもとに効果的なメニューを開発
- ✓ フェア商品との併売商品を充実させ、構成比アップを図る
例) 肉たまあんかけ 7~8% + 肉とろ玉、鍋焼き、国産牛釜玉などの併売商品 8%前後
→ 計約15~16%の構成比を維持
- ✓ 効果の高いエリアに限定してテレビCMを放映するなど、より費用対効果を高める施策を実施
例) 11月 エリア限定CMを実施 4~5%の既存店押し上げ効果あり（前年CM実施なし）、
露出機会を増やしつつ1本当たりのCM費用を削減

■ 集客の維持・向上策

- ✓ 人員充足 通期平均で 前年同期より約2,000名/月（※パート・アルバイト在籍総数）
が増加
- ✓ トレーナー検定を導入 知識、技術力の向上に加え、正しく教えられる人材を育成し
新規採用者の即戦力化と離職を防止
- ✓ 天ぷらテイクアウト販売の強化

調整後EBITDA 率[※]は13.4%

国内売上の増加に伴う経費率の減少と海外事業における収益改善により1.9pt増加



※ 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)

出店数は国内24店舗、海外157店舗（うち、M&Aによる取得85店舗）

海外が大きく上回り、グループ1,092店舗体制へ

国内

| | H27.3末 | 累計 | | H28.3末 |
|-------------|--------|----|-----|--------|
| | | 出店 | 退店 | |
| 丸亀製麺(うどん) | 779 | 8 | -12 | 775 |
| RS | 622 | 1 | -8 | 615 |
| SC | 157 | 7 | -4 | 160 |
| とりどーる(焼き鳥) | 19 | 2 | -3 | 18 |
| 丸醬屋(ラーメン) | 14 | | -1 | 13 |
| 長田本庄軒(焼きそば) | 14 | | -2 | 12 |
| コナズ珈琲等(カフェ) | 8 | 7 | -2 | 13 |
| その他 | 14 | 7 | -3 | 18 |
| 合計 | 848 | 24 | -23 | 849 |

海外(子会社・合弁・FC *())内は出資比率

| | 運營業態 | H27.3末 | 累計 | | H28.3末 |
|------------------|---------------------|--------|-----|-----|--------|
| | | | 出店 | 退店 | |
| ハワイ | 丸亀製麺 | 2 | | | 2 |
| 韓国 | 丸亀製麺 | 10 | 3 | -2 | 11 |
| TDC | Tokyo Table | 5 | | -4 | 1 |
| GEORGE'S | CRACKIN KITCHEN | 1 | 1 | -1 | 1 |
| 台湾(90%) | 丸亀製麺、とん一 | 10 | 8 | | 18 |
| ケニア(90%) | Teriyaki Japan | 1 | 1 | | 2 |
| カンボジア(65%) | 丸亀製麺 | 0 | 1 | | 1 |
| Nom Nom(60%) | Kaya street kitchen | 0 | 2 | -1 | 1 |
| WOK TO WALK(60%) | WOK TO WALK | 0 | 78 | -1 | 77 |
| ロシア(49%) | 丸亀製麺 | 5 | | | 5 |
| タイ(40%) | 丸亀製麺 | 17 | 11 | -3 | 25 |
| マレーシア(40%) | Boat Noodle、他 | 0 | 17 | | 17 |
| 中国(37%) | 丸亀製麺 | 27 | 16 | -1 | 42 |
| マレーシア(30%) | 丸亀製麺 | 0 | 2 | -1 | 1 |
| インドネシア | 丸亀製麺、とりどーる | 16 | 12 | | 28 |
| ベトナム | 丸亀製麺、他 | 5 | 5 | | 10 |
| オーストラリア | 丸亀製麺 | 3 | | -2 | 1 |
| 合計 | | 102 | 157 | -16 | 243 |

前年同期比で10.5億円のセグメント利益改善
 上半期時点の黒字化達成以降、順調に利益を計上

海外事業セグメント

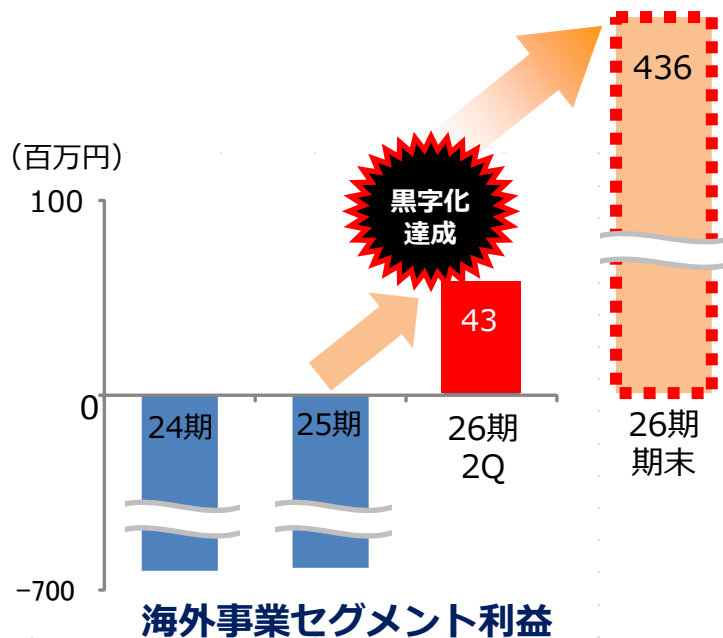
| | 当期 | | | 前期 | |
|---------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 実績 | 売上比 | 前年比 | 実績 | 売上比 |
| 売上収益 | 6.255 | 100.0% | 155.2% | 4.030 | 100.0% |
| セグメント利益 | 436 | 7.0% | - | △ 620 | - |

(参考) J-GAAP (単位:百万円)

| | 通期 | |
|------|-------|--------|
| | 計画 | 計画比 |
| 売上高 | 5,469 | 114.4% |
| 営業利益 | 278 | 156.8% |

※台湾においては、仮決算のため15ヶ月分を取り込み

※日本基準による海外子会社PLの合算数値を参考として表示



- 出店の継続と前期における不採算店舗の閉鎖等により、前年同期比で10.5億円の収益を改善
 - ・台湾 : 4.2億円の利益上乘せ
 - ・ロシア : 4億円の利益改善
 - ・GEORGE'S : 1億円の利益改善
- 持分法投資損益において、中国の黒字化等により前年同期比で1.3億円改善
- 従来より店舗段階の利益では十分な水準を確保。出店費用や本部コストを吸収できる規模となり安定的な利益を計上し、増大できる体制へ

■ アメリカ（ハワイ）

- ・ T D CのTokyo Tableは依然好調 2号店の開店を計画中
- ・ 丸亀製麺、CRACKIN'KITCHENは依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る

■ アジア

- ・ 台湾：依然好調 いずれの店舗も高収益を誇る。昨年10月豚カツ業態を開店、今後も強化
- ・ 韓国：MARSの影響を受けるが、その後回復。赤字店舗閉鎖により収益改善
- ・ 中国：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：テロの影響を受け苦戦。赤字店舗閉鎖による収益改善を図る
- ・ インドネシア：好調を維持 昨年10月にハラール認定を取得。今後も積極的に展開
- ・ ベトナム：順調に出店を継続 直近では、丸亀製麺7号店が開店。合併化を検討中
- ・ カンボジア：朝食メニューの導入など収益化に向け取り組み中
- ・ マレーシア（Boat Noodle）：17店舗を展開 今後も積極的に展開

■ その他

- ・ ケニヤ：ストライキの影響等により低調に推移。収益化が課題
- ・ WOK TO WALK：グループ化以降も積極出店し、77店舗体制へ
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

親会社所有者持分比率は51.9%、有利子負債依存度は25.3%

連結BS (IFRS)

(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 | 57,793 | 100.0% | 59,019 | 100.0% | △ 1,226 |
| 流動資産 | 13,680 | 23.7% | 17,997 | 30.5% | △ 4,317 |
| 非流動資産 | 44,113 | 76.3% | 41,022 | 69.5% | 3,091 |
| 負債資本合計 | 57,793 | 100.0% | 59,019 | 100.0% | △ 1,226 |
| 負債合計 | 26,921 | 46.6% | 33,659 | 57.0% | △ 6,738 |
| (うち、有利子負債) | 14,614 | 25.3% | 21,489 | 36.4% | △ 6,875 |
| 流動負債 | 15,804 | 27.3% | 18,329 | 31.1% | △ 2,525 |
| 非流動負債 | 11,117 | 19.2% | 15,330 | 26.0% | △ 4,213 |
| 資本合計 | 30,872 | 53.4% | 25,359 | 43.0% | 5,513 |
| (うち、親会社の所有者) | 29,989 | 51.9% | 25,302 | 42.9% | 4,687 |

主な増減要因

- 資産の減少
 - 借入が少なかったため現預金が減少
- 負債の減少
 - 借入が少なかったことによる影響
- 純資産の増加
 - 純利益の計上

M&A投資等により投資活動によるCFが減少

借入が少なかったことにより財務活動によるCFが減少

連結CF (IFRS)

(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 | 8,578 | 9,497 | △ 919 |
| 投資活動による キャッシュ・フロー | △ 6,194 | △ 3,468 | △ 2,726 |
| 財務活動による キャッシュ・フロー | △ 7,324 | 977 | △ 8,301 |
| 現金及び現金同等物の 期末残高 | 10,094 | 14,992 | △ 4,898 |

主な増減要因

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
 - 法人税および消費税の確定納付額の増加
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
 - M&A投資による減少
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
 - 借入が少なかったことにより減少

平成29年3月期業績予想 / 中期経営計画

- 平成29年3月期業績予想
- 中期3カ年計画
- 国内事業
- 海外事業
- 事業ドメインの拡大
- 将来ビジョン

- 国内 : 事業基盤のさらなる強化 新業態の展開
 海外 : 積極展開を継続し、セグメント利益で約6.7億円の増加を見込む

連結PL (IFRS)

(単位：百万円)

| | H29年3月期 | | 前年 | | 前年比 |
|----------------------|---------|-------|--------|-------|--------|
| 売上収益 | 102,660 | - | 95,587 | - | 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% |

- 新規出店 国内34店舗、海外80店舗（直営11店舗、合併・FC 69店舗）
- 国内既存店前提 100.6%（上半期 100.0%、下半期 101.2%）
- 減損損失枠として15.9億円を計上

海外事業セグメントPL

(単位：百万円)

| | H29年3月期 | | 前年 | | 前年比 |
|---------|---------|-------|-------|------|--------|
| 売上収益 | 8,102 | - | 6,255 | - | 129.5% |
| セグメント利益 | 1,109 | 13.7% | 436 | 7.0% | 254.4% |

成長を継続し、平成31年3月期には、グループ1,600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 | - | 107.4% | 111,277 | - | 108% | 126,976 | - | 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 | 8,102 | | 129.5% | 11,915 | | 147% | 20,476 | | 172% |
| セグメント利益 | 1,109 | 13.7% | 254.4% | 1,679 | 14.1% | 151% | 3,044 | 14.9% | 181% |

| | | | | | | | | | |
|-----------------|------------|---|--|------------|---|--|------------|---|--|
| 出店(内、海外) | 114(80) | - | | 183(119) | - | | 260(166) | - | |
| 累計店舗数 (内、海外) | 1,185(315) | - | | 1,358(434) | - | | 1,608(600) | - | |

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

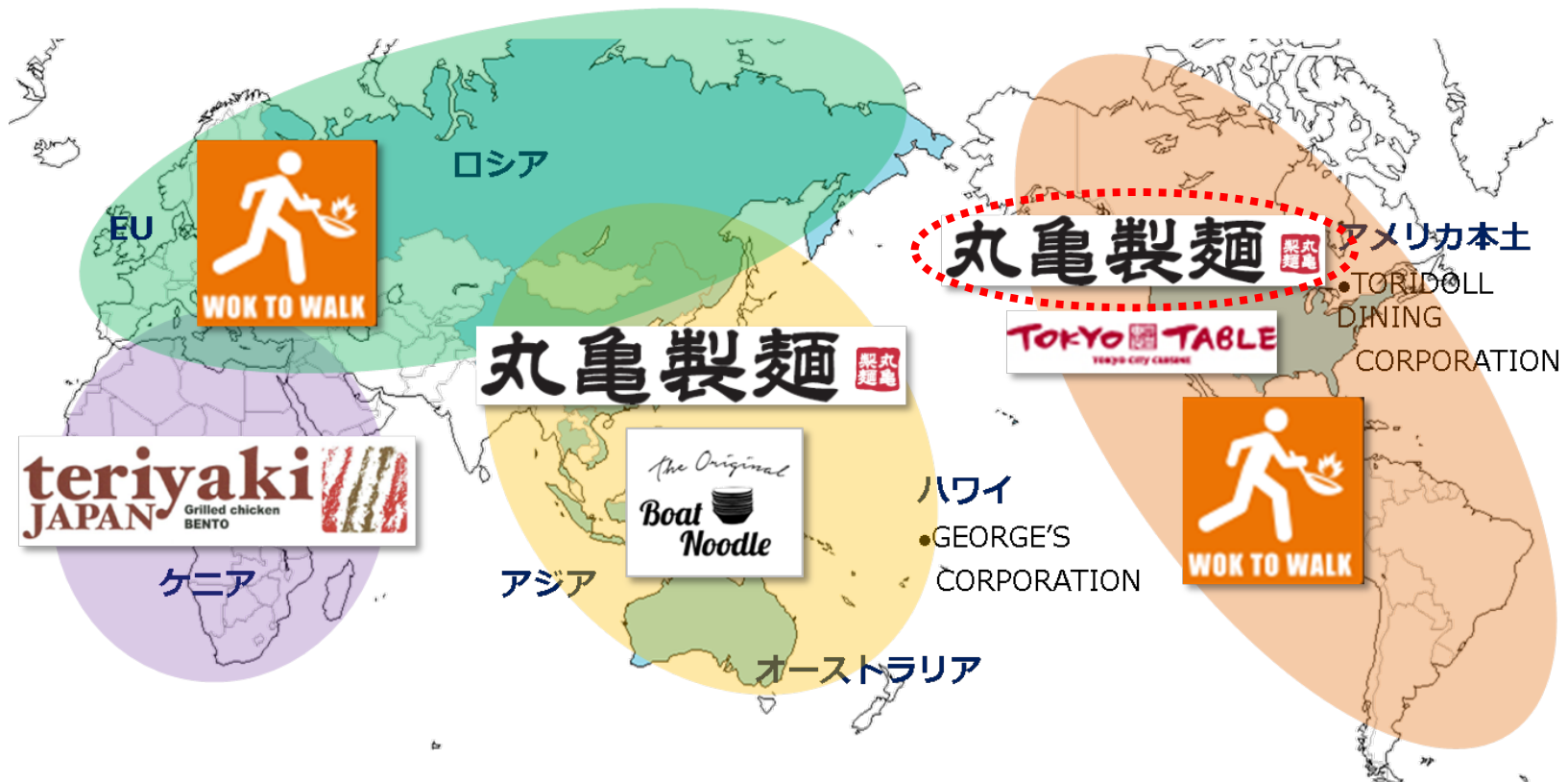
- 都心エリアへの出店
 - 人員を増強し、都心エリアへの出店基盤を構築
 - 導線の改善など戦略的な改装の実施
- 商品・マーケティング施策の進化
 - 期間限定フェア商品との併売商品を充実、丼、定食メニューの導入
 - テレビCM効果の定量分析等による より効果的な販促の実施
- 積極的な人材投資を継続（人員充足によるQSC向上）
 - パート・アルバイトの採用の強化、教育の充実による定着率のさらなる向上
 - 大卒者に加え高卒採用を開始 採用の多様化により安定的な充足を図る

新業態

- 「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
 - 多店舗展開に向けて、基盤を構築

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



丸亀製麺、米国本土へ出店を決定

- 今秋、ロサンゼルスに2店オープン予定



米国で丸亀製麺は人気レストラン



Yelp's Top 100 Places to Eat in the US for 2016

10. Marukame Udon, Honolulu, HI 

“yelp” 米国で行ってみたいレストランTop100

- ・ワイキキ店は10位にランクイン
- ・日本食としては1位にあたる

出典：<https://www.yelpblog.com/2016/02/yelps-top-100-places-to-eat-in-the-us-for-2016-fast-track-to-a-food-coma>

アジアは継続出店を行っていく



- 26期はカンボジアに初出店

マレーシアのヌードルチェーン
“ Boat Noodle ”



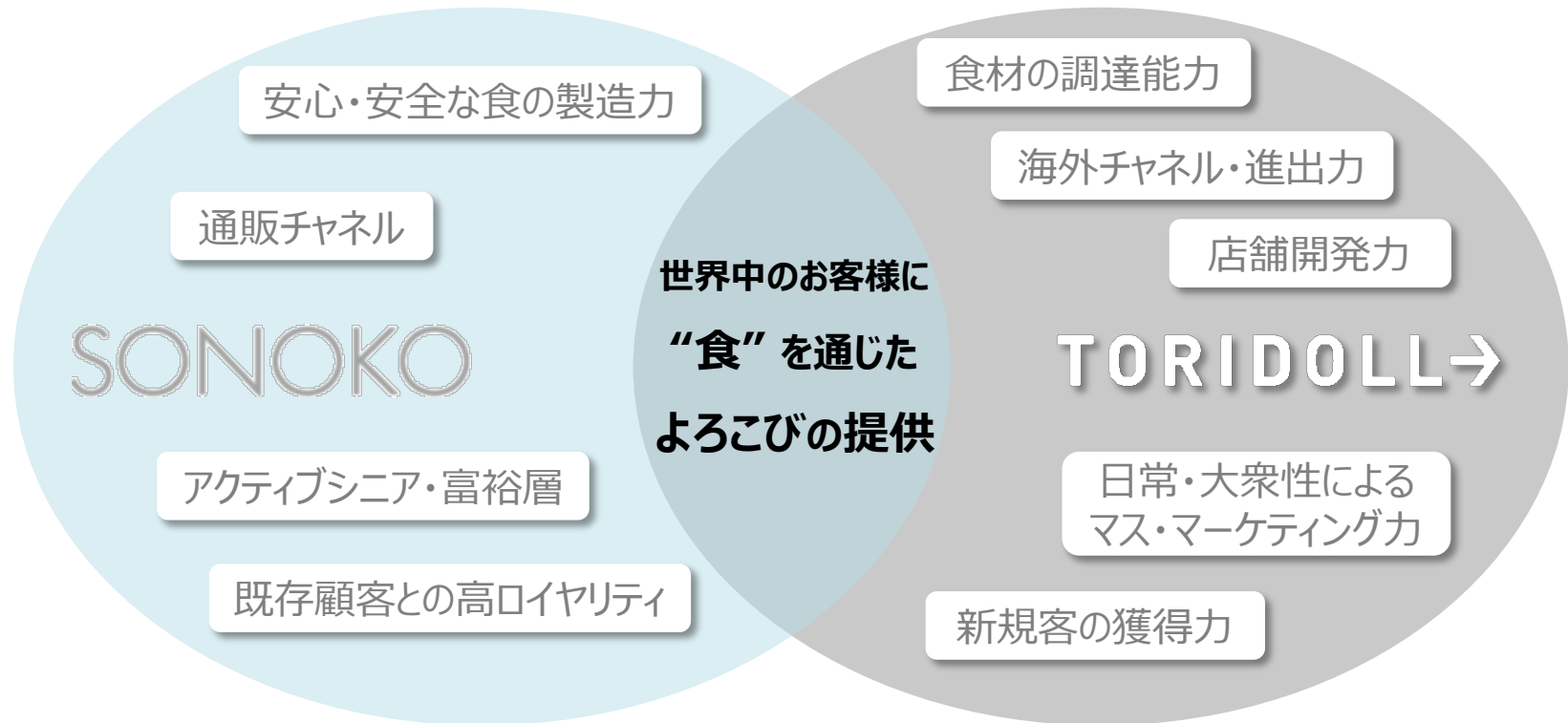
- アジア・新興国で急増する新中間層の獲得
- 東南アジア・中東でのイスラム市場を開拓

欧州で人気のファストフードチェーン
“ WOK TO WALK ”



- 英国と米国にそれぞれ子会社を設立
- 直営展開に向けて出店立地を探索中

ノンオイル、添加物を使用しない食を通じて
美と健康を提供するライフスタイルブランド
“SONOKO”を100% 子会社化



- ✓ 美と健康を意識するアクティブシニア・富裕層への顧客層の拡大
- ✓ 食の安全へのニーズが高まる新興国を中心に、海外でのブランド力を高める
- ✓ トリドールの強みを活かし“SONOKO”ブランドを国内事業の一環として拡大

SONOKO

1974年、創業者“鈴木その子”氏による、
銀座でのレストラン事業がはじまり



- ✓食品添加物不使用
- ✓厳選素材
- ✓ノンオイル調理



SONOKO銀座店



本当の美しさは、
健康なカラダから。

サプリメント

自然にあるものだけで、
できている。

食品添加物不使用



人間に必要なものは、ちゃんと自然の中にある。
人工的につくられたものは、
あなたのカラダに不自然。
SONOKOは、創業時から変わることなく、
保存料・化学調味料・合成着色料など、
不要な添加物の使用を避けています。

カラダに必要な油は、
食材の中にある。



ノンオイル調理

たとえば、木綿豆腐一丁に含まれる脂質は、
約12グラム。
カラダに必要な油は、食材の中に
十分含まれています。
だからSONOKOは、調理法の研究を重ね、
すべての食品を
ノンオイルで調理しています。

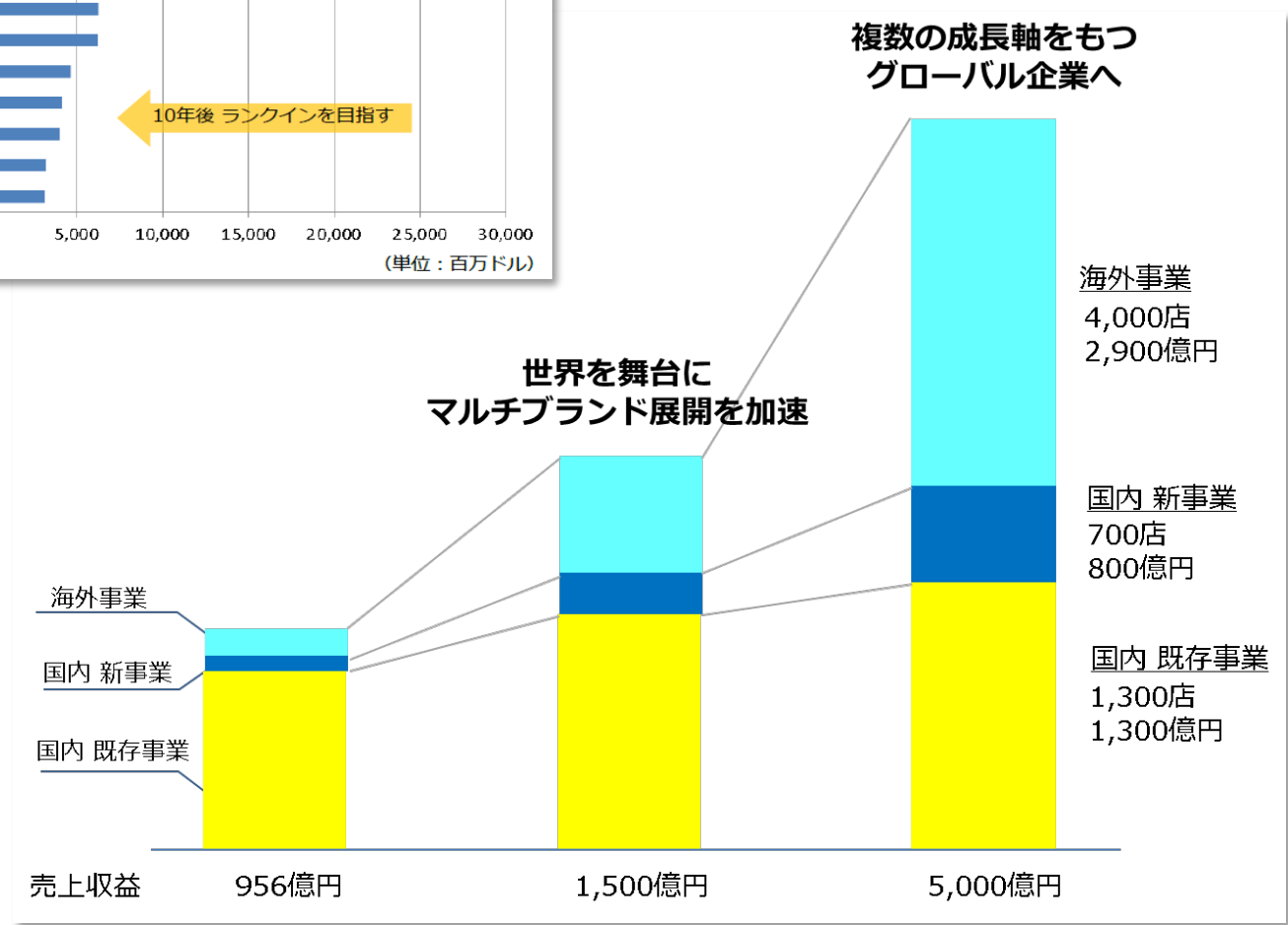
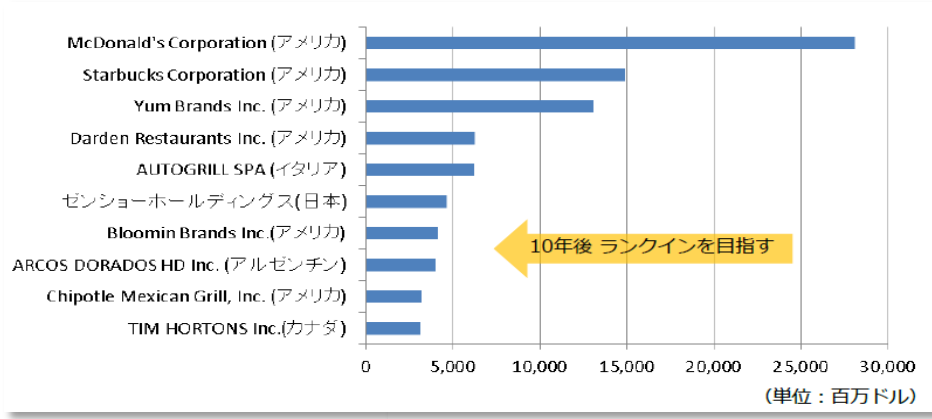
生産者の想いは、
味に出る。



厳選素材

SONOKOが使用するのには、独自の基準で
選び抜いた素材だけ。
土づくりから、日の当て方、肥料選び。
生産者のこだわりと想いは、必ず味に出る。
だからこそ、全国の生産者を訪ね、
生産方法までちゃんと確認しているのです。

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



すべては、お客様の
よろこびのために。

Simply For Your Pleasure.

TORIDOLL→

クリエイティビティを発揮し、変化を恐れず、果敢に挑戦を続ける



“次のステージへ向けて、未来へ動き続ける”。わたしたちはこのオフィスから、日本をはじめ世界を舞台に、“食を通じた新しい感動の創出”に向け挑戦し続けます。

Tokyo Headquarters

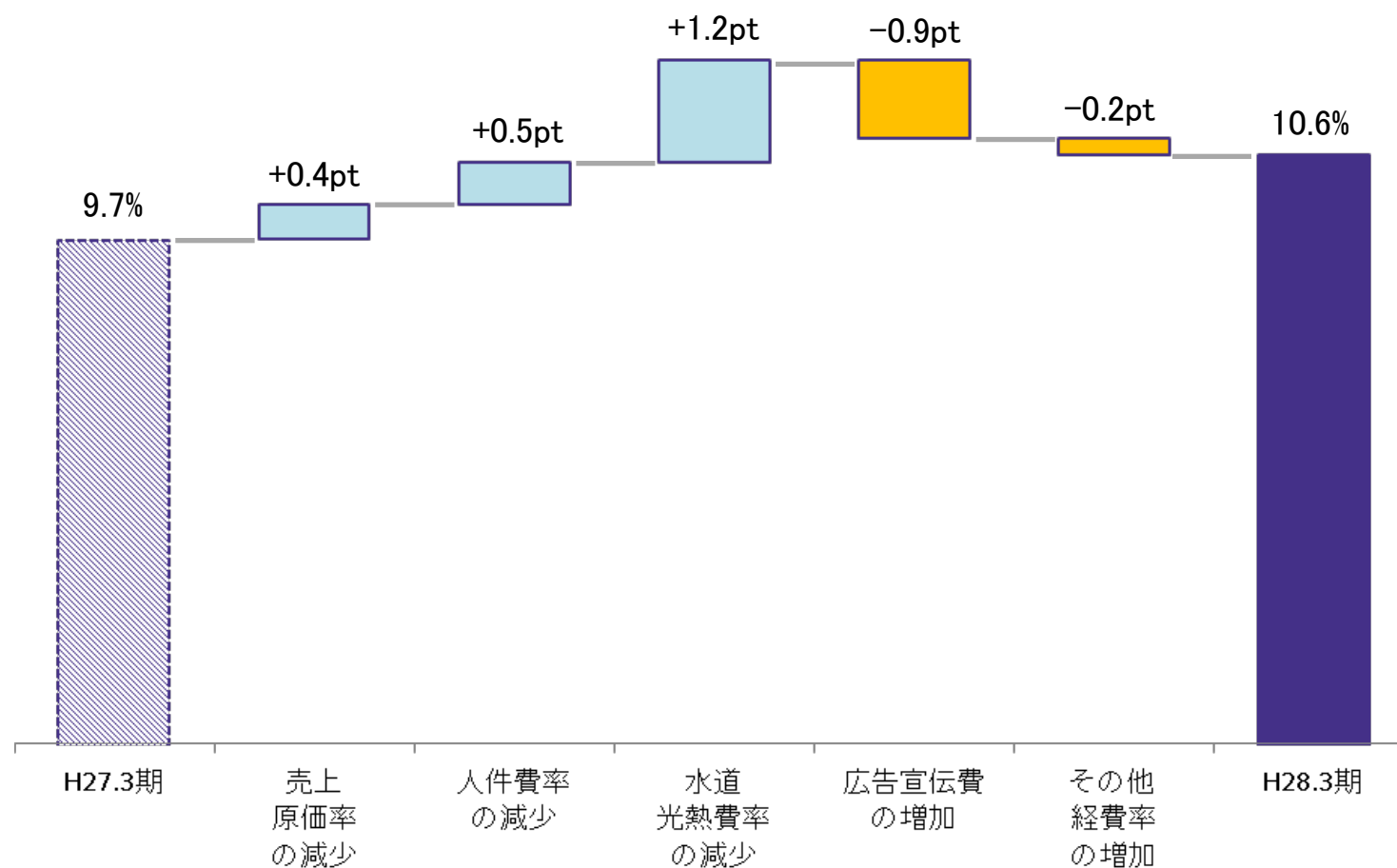
食を通じた豊かなライフスタイルを提案するグローバル企業として、社員の想像力やアイデアを形にして、感動をクリエイトしたい——。社員全員がその想いを共有できる場として、カフェのあるオフィスを作りました。



(参考資料)

当期の単体経常利益率は10.6%

広告宣伝費が増加したものの、売上増加に伴い経費率が減少し利益率が増加



海外 丸亀製麺 基礎情報

| | 対象 店舗数 | 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 | 2 | 31,554 | 31,756 | 994 |
| 韓国 | 10 | 6,005 | 7,465 | 804 |
| 台湾 | 12 | 16,033 | 24,226 | 662 |
| ロシア(持分) | 5 | 7,736 | 10,644 | 727 |
| 中国(持分) | 29 | 8,479 | 12,302 | 689 |
| タイ(持分) | 20 | 3,160 | 5,895 | 536 |
| | | | | |
| 日本 | 756 | 8,836 | 16,213 | 545 |

※・上記は、2015年7月から12月までの期間(日本においては、4月から翌年3月)を対象にしております。

- ・2016年3月末時点の為替レートを採用しております。
- ・「対象店舗数」は、対象期間において稼動した店舗を対象にしております。