

株式会社 トリドール  
丸亀通信 VOL.7

第23期 報告書

2012年4月1日～2013年3月31日

特集

# 成長を支えるトリドールの原点—— 3つのキーワード

●社長・栗田貴也が語る

守り続け、変わり続ける。  
さらなる成長のために——。





オープン前の研修に励むロシア人スタッフ。  
海外出店する際には現地店舗マネージャー  
らが来日し、しっかりとトリドールの「技と心」を  
学ぶ。

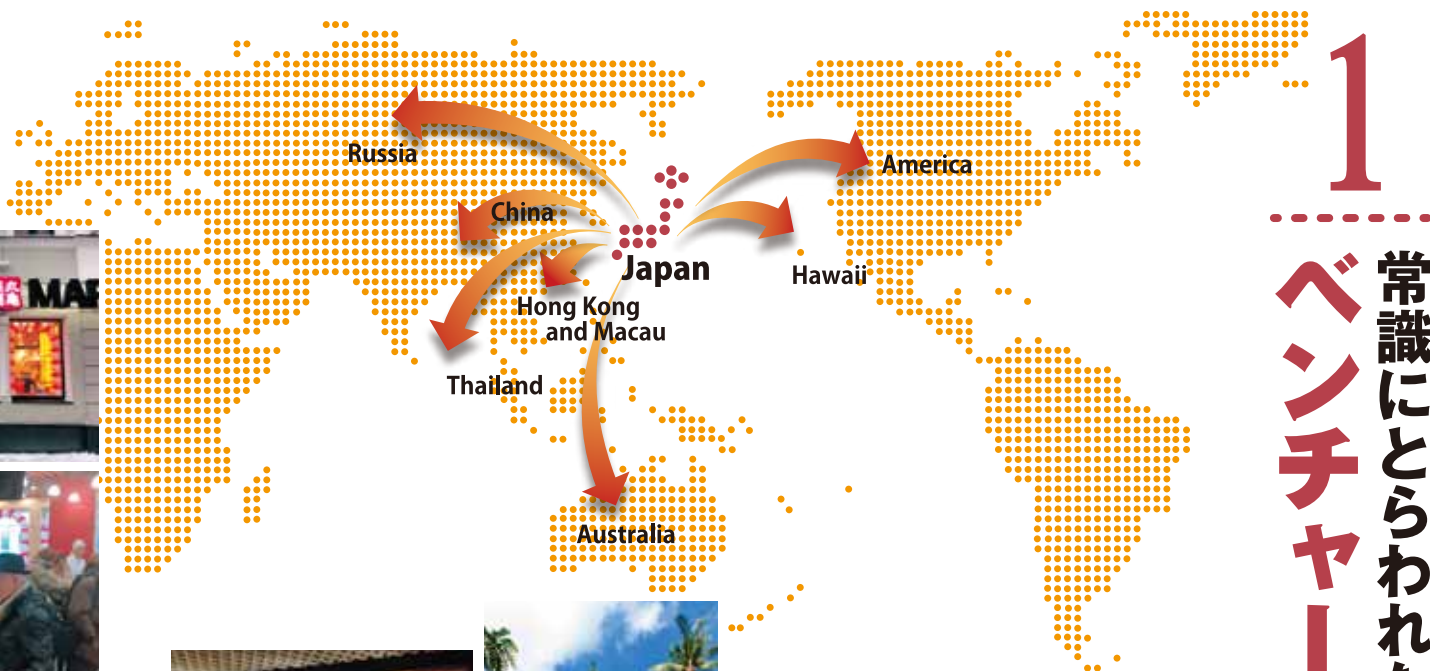
今年2月1日にモスクワ市内  
にオープンしたロシア1号店  
「丸亀製麺ノヴォズネツカ  
ヤ店」。



上／上海打浦日月光店（上海）  
右／MARUKAME UDON  
Waikiki Shop（ハワイ）



北京朝陽門店（北京）



常識にとらわれない  
ベンチャーマインド

◆特集

成長を支えるトリドールの原点——

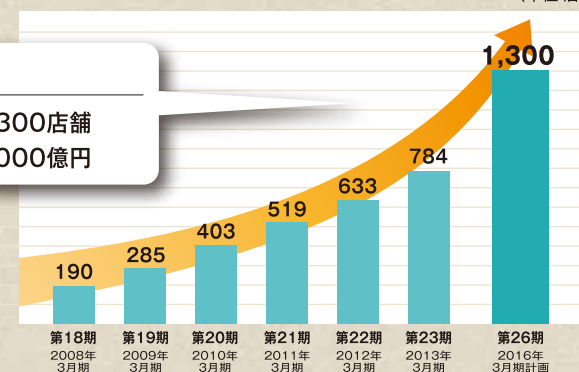
3つのキーワード

好調に成長を続けるトリドール。  
それを支えているのは、  
「ベンチャーマインド」「本物志向とこだわり」そして  
「独自の店舗戦略」という、  
どれもトリドールの原点といえる、  
創業時から守り続ける3つのキーワードです。



■トリドール(全社)店舗数の推移

(単位:店)



【NEWS】

トリドールは  
さらにチャレンジ!

◎米DDC社をグループ会社化

今年2月、トリドールは米国 Dream Dining Corporation (DDC社) をグループ会社化することを発表しました。外食先進国アメリカを拠点に世界で通用する日本食ブランドを育成し、2022年末までにテイクアウトランチ業態「Tokyo Bento」を全世界で1000店舗、カジュアルダイニング業態「Tokyo Table」は世界主要都市で100店舗を目指し、丸亀製麺に続く新たな事業の軸とする予定です。

◎米国でドーナツ事業開始

さらに、新業態としてドーナツ事業を米国で展開するため、今年4月、ハワイ州で子会社 GEORGE'S DONUTS CORPORATIONを設立しました。ハワイでの出店を皮切りに、米国本土に上陸して世界展開を目指します。小麦粉を主原料とする丸亀製麺で培った店内調理など様々なノウハウを、同事業にも活かします。

素早い意思決定と、即実行する機動力です」と社長の栗田貴也はベンチャーマインドの重要性を指摘します。

ハイスピードな出店計画や、好調な国内事業を背景に展開する積極的な海外戦略も、その表れです。丸亀製麺は2010年以降、ハワイ、タイ、中国、ロシアなど、食文化の異なる海外各地に続々と出店。そして今年2月には、米国外食企業・DDC社をグループ会社化することを発表し、テイクアウトランチ業態とカジュアルダイニング業態事業をスタートしました。さらに4月には、米国ハワイ州で「ジョージズ・ドーナツ・コーポレーション」を設立。丸亀製麺で培ったノウハウを活かし、世界の舞台で「手づくり、できたて」のドーナツを提供していきます。

見据えているのは、本格的な世界展開。これからの積極果敢な開拓・挑戦は続きます。

柔軟さと機動力で  
世界展開の原動力に

創業以来、洋風居酒屋など様々な業態、店舗開発を繰り返しながら、丸亀製麺を大ヒットへと導いたトリドール。一見、順風満帆に成長してきたように見えますが、躍進の影には多くの試行錯誤もありました。「原動力は、常識にとらわれず、失敗や変化を恐れない柔軟さと果敢なベンチャー精神。そして

## 2 お客様の心をつかんだ 本物志向とこだわり

お客様が食べに来なくなる『手づくり、できたて』の味

丸亀製麺のこだわりの代表例が「打ちたて、揚げたて・握りたて」の3たて。各店舗に製麺機を設置し、ダシも毎朝各店で仕込み、天ぷらやおむすびもつくりたてを販売しています。

素材も、小麦粉は無添加の北海道産、塩は讃岐の塩を使用。さらに「ベーシックな料理こそ技術が大切」と、麺の打ち方やダシの取り方も徹底的に研修し、味わいを守っています。

チェーン店にもかかわらず、セントラ



上／おむすびも握りたてを提供。握った時刻を記したシールを貼って店頭。  
下／サクッとした歯ごたえが人気の天ぷら。揚げたてだからこその味わい。

ルキッチンや冷凍麺を使用しないこだわり。その根底にあるのは「美味しいうどんを提供する」という思いです。お客様に「また食べたい」と感じていただくことが、次の来店につながります。国内すべて直営展開にこだわりのもの、そうした理念を全員で共有するためです。



店内には丸亀製麺のこだわりをお伝えするボードも。

丸亀製麺の定番メニュー「釜揚げうどん」。もっちりとしたのどごしで、小麦のもつ風味が堪能できます。茹でたての熱々で召し上がれ。

## 3 常に地域一番店を目指す 独自の店舗戦略

オープンキッチンの厨房で調理する様子を見ながら、商品を選んでいく。



オープンキッチンの楽しさや臨場感、スタッフの笑顔あふれる店

「店には、わざわざ行きたいと思わせる感動や動機づけが必要」との考えから、丸亀製麺では独自の店づくりでファンを増やしています。釜の湯気や天ぷらを揚げる音など、『手づくり、できたて』を五感で楽しめるオープンキッチンもそのひとつ。また、オーダーの際、移動しながら注文したものが出来上がる様子が見られる臨場感も、大きな魅力です。

店内スタッフへのこだわりもユニーク。笑顔でテキパキと働くのは、地元のパベラン主婦層が中心。トリドールでは彼らを「パートナースタッフ（PPS）」と呼び、社員と同じ教育を行って店長などの責任者にも積極的に登用しています。この2月には全PPSを対象に「サービスコンテスト」を実施。モチベーションや一体感を高めるとともに、会社が求めるサービスを全PPSに意識づけることも行っています。

こうした取り組みを反映した店づくりがお客様を感動させ、評判が口コミで広がり、それが地域一番店へとつながっていくのです。



いつも元気な笑顔とあいさつで厨房からお客様をお迎え。

### ◎パートナースタッフ店長が活躍！

三木店店長の杉浦玉代さんは、PSとして働き始めて3年目で店長に抜擢されました。「店長を任されるようになってから、どうしたら目標達成できるかなど、いろいろ工夫するようになりましたね。自分と同じPSが店長になったことで、他のPSのみんなも全員が意識を高くし、一緒に目標達成に向け店を盛り上げるようになった気がします」。



丸亀製麺三木店（兵庫県）  
店長 杉浦玉代さん

### ◎サービスコンテスト



2月に開催された「サービスコンテスト全国大会in丸亀」の様子。全国から予選を勝ち抜いた7チームがサービスを競いました。



# 守り続け、変わり続ける。 さらなる成長のために——。

国内はもとより、世界の舞台でも躍進を始めたトリドール。  
社長の栗田が常々口にする言葉が、  
「守り続け、変わり続ける」です。  
先の特集「3つのキーワード」を踏まえて、  
栗田が語ります。



## 成長を支えてきたトリドール3つの原点。

お陰様で当社の業績は堅調に推移しており、特に丸亀製麺は店舗数、売上ともにうどん業界NO.1ブランドとなり、海外進出も果たしています。その原動力となっている私たちの原点のひとつが、『ベンチャーマインド』です。創業時から会社の規模は大きくなりましたが、既成の常識にとらわれず果敢に挑戦・開拓するこの精神は今も健在です。

最近では、米国企業のM&Aや、ドー

ナツなど新業態の立ち上げを推進中です。当社は海外において丸亀製麺の出店を進めていますが、同時に、世界展開を成し遂げるにはアメリカで世界に通用するブランドを確立することが急務と考えたのです。「今日の延長線上に明日の成長はない」という危機感を持ち、これからもチャレンジを続けていきます。

そして、これも当社の大事な原点である

『手づくり、できたて』へのこだわりです。現在の外食チェーンが提供する料理は、効率化を優先するあまりコンビニ商品などと差がなくなり、外食する価値が薄れてしまっています。飲食店にとつて「一番大事なこと」は、お客様に「また食べにきたい」と思っています。ですから、効率化に偏ることなく、常にお客様が「また食べにきたい」と思ってください。『手づくり、できたて』の商品提供にこだわり続けています。結果としてお客様にご支持いただき、今日の成長に繋がったと実感しています。

さらにもうひとつ、お客様に常連（ファン）になつていただくための『独自の店舗戦略』も重要なポイントです。なかでも本場讃岐の製麺所さながらの、調理が間近で見られるオープンキッチン、そしてP.S.さんの店長起用などは、大きな特長といえるでしょう。P.S.の皆さんは能力も高く、経験も豊富で、転勤がないため常に同じ店舗でお客様をお迎えできます。P.S.さんは地元のベテラン主婦の方々が中心ですから、家族のような温かみのある接客をしてくれますし、地域とのつながりを強めてくれる存在でもあるのです。

## 何十年先も、時代の真ん中にいる企業であり続けるために——。

今日まで私たちが、外食史上稀にみるスピードで成長してこられたのは、これら3つのキーワードに代表される、守るべき原点をしっかりと守り続けてきたからです。そして同時に、時代やお客様の動きを見て、変えるべきは柔軟に変えてきました。

私たちはこれからも原点を守り続けていきます。特に『手づくり、できたて』へのこだわりは、より多くのお客様にご来店いただくためにも、決して変えてはいけな

ことだと考えています。

一方、店のデザインなどは、時代の変化に合わせて柔軟に変えていく必要があります。なぜなら店が古さを感じさせると、時代に

に私たちも柔軟に変わり、常に時代の中心で活気を保つ——。これこそ永続性を重視する企業に必要な要件です。

このたび新たに策定した中期計画では、3年後の成長を見据えて海外展開を加速する方針を打ち出しました。海外は国内にはない市場の成長性が期待できます。そこで十分に力を発揮できれば、これまで以上のスピードで成長していけるでしょう。

私たちは、ひとつの成功に甘んじる企業ではありません。主力業態が好調な今こそ、10年後の成長に向けてしっかりと準備をする、絶好のチャンスととらえ、原点を見失わず、果敢に挑戦を続けていきたいと考えています。

●連結損益計算書（単位:百万円）

| 科目         | 第23期   | 第22期   |
|------------|--------|--------|
| 売上高        | 70,906 | 61,075 |
| 売上原価       | 17,622 | 15,732 |
| 売上総利益      | 53,284 | 45,342 |
| 販売費及び一般管理費 | 46,238 | 38,598 |
| 営業利益       | 7,045  | 6,743  |
| 経常利益       | 6,910  | 6,497  |
| 当期純利益      | 3,247  | 3,050  |

●連結キャッシュ・フロー計算書（単位:百万円）

| 科目                   | 第23期   | 第22期   |
|----------------------|--------|--------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 7,039  | 8,964  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | △9,412 | △7,177 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     | 1,423  | 1,303  |
| 現金及び現金同等物の増減額        | △877   | 3,078  |
| 現金及び現金同等物の期首残高       | 7,639  | 4,560  |
| 現金及び現金同等物の中間期末(期末)残高 | 6,762  | 7,639  |

POINT⑦営業活動によるキャッシュフロー

税金等調整前当期純利益を62億73百万円、減価償却費を39億22百万円計上した一方で、法人税等の支払による支出が41億41百万円あったこと等により、営業活動により得られた資金は70億39百万円(前期比21.5%増)となりました。

POINT⑧投資活動によるキャッシュフロー

新規出店に伴う有形固定資産の取得による支出が74億48百万円、敷金及び保証金の差入による支出が8億71百万円及び建設協力金の支払による支出が12億33百万円あったこと等により、投資活動により使用した資金は94億12百万円(前期比31.1%増)となりました。

POINT⑨財務活動によるキャッシュフロー

長期借入金による収入が81億円あった一方で、長期借入金の返済による支出が59億48百万円、配当金の支払が6億8百万円あったこと等により、財務活動により得られた資金は14億23百万円(前期比9.2%増)となりました。

POINT①資産合計

新規出店の設備投資、敷金及び保証金、建設協力金等の増加により、前期末に比べ53億74百万円増加し、451億05百万円(前期比13.5%増)となりました。

POINT②負債合計

積極的な設備投資のための資金調達により、負債は前期末に比べ25億2百万円増加し、301億27百万円となりました。

POINT③純資産合計

利益剰余金の増加等により、前期末に比べ28億71百万円増加し、149億78百万円となりました。

POINT④売上高

国内139店舗、海外20店舗の大量出店を継続するとともに、パブリシティによる露出機会の増加や積極的な商品施策により、前期比116.1%増の709億6百万円となりました。

POINT⑤経常利益

海外における積極的な先行投資により、経常利益率は前期比0.9ポイント減の9.7%となりましたが、単体の経常利益率は10.3%と高利益率を維持いたしました。

POINT⑥当期純利益

特別損失が前期末よりも287百万円増加し641百万円となりましたが、当期純利益は過去最高の32億47百万円となりました。

■データハイライト

|                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| 売上高                   | 70,906百万円 (前年同期比+16.1%)               |
| 経常利益                  | 6,910百万円 (前年同期比+6.4%)                 |
| 経常利益率                 | 9.7%                                  |
| 自己資本比率                | 32.7%                                 |
| 株価収益率                 | 11.5倍                                 |
| 配当利回り<br>(5/14時点株価実績) | 1.26%                                 |
| 1株配当                  | 15.5円(2012年3月期実績) / 16.5円(2013年3月期実績) |

●連結貸借対照表（単位:百万円）

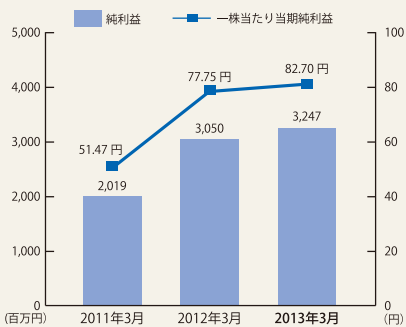
| 科目      | 第23期   | 第22期   |
|---------|--------|--------|
| 流動資産    | 9,525  | 9,912  |
| 固定資産    | 35,579 | 29,818 |
| 有形固定資産  | 23,189 | 19,849 |
| 無形固定資産  | 235    | 217    |
| 投資その他資産 | 12,155 | 9,751  |
| 流動負債    | 14,962 | 13,917 |
| 固定負債    | 15,164 | 13,707 |
| 純資産合計   | 14,978 | 12,106 |
| 負債純資産合計 | 45,105 | 39,731 |



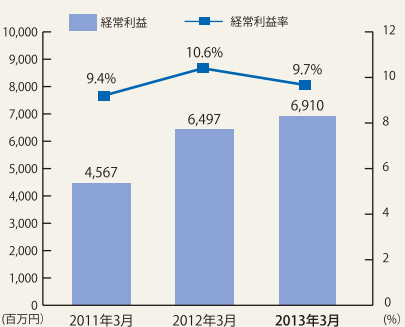
第23期

財務諸表

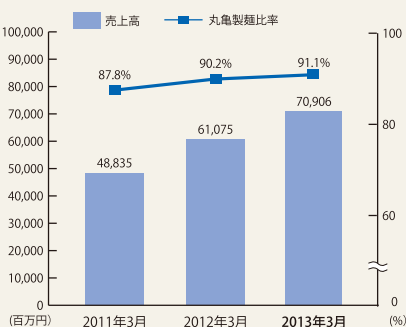
■純利益・一株当たり当期純利益



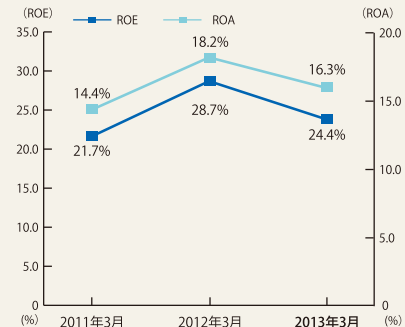
■経常利益・経常利益率



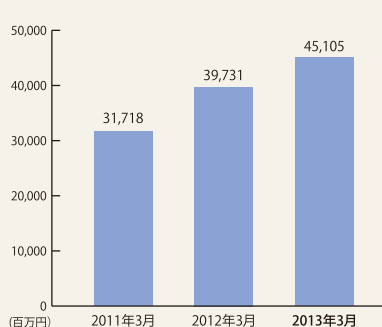
■売上高・丸亀製麺売上高比率



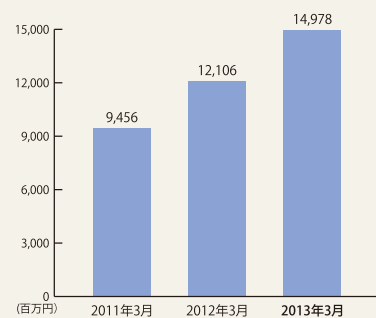
■ROA/ROE



■総資産



■純資産



◆積極的な商品施策を展開

丸亀製麺では、「すりたておろしフェア」や「肉汁つけうどんフェア」等、季節に応じた期間限定フェアを第23期において6回開催し、好評を博しました。

また、2011年夏以降、フェアメニューや定番メニューと天ぷら・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。売れ行きも好調で、お客様から大きな支持を得ています。

今後も引き続き、季節に合わせたフェアメニューの導入や、天ぷらのバリエーションを増やすなど、積極的な商品施策により、新規顧客の開拓およびリピーターの増加に努めてまいります。

「すりたておろしフェア」では、人気の天ぷら・おむすびを組み合わせたお得なセットメニューを販売。



5月より天ぷらのバリエーションを増やし、それに合わせて、だしソース、だし醤油、塩などを使った美味しい食べ方も写真付きでご紹介。



◆食に関する社会問題の解決サポートを開始

2013年4月15日より、丸亀製麺の国内全店舗において、釜揚げうどん1杯ごとに1円を、開発途上国の学校給食として寄付します。学校給食は、飢餓に苦しむ子どもたちの空腹を満たすだけでなく、小学校への就学率と学業成績の向上にもつながり、飢餓や貧困から抜け出すための良い循環をうみだします。また、子どもたちの基礎体力を向上させることで病気予防にも貢献し、学校と親とのコミュニティ形成にもつながっています。

今後もトリドールでは、世界で手づくりできたての美味しい食事を提供する企業として、世界の食に関する社会問題のサポートをしていきます。



寄付金はNPO法人「TABLE FOR TWO International」を通じて、アフリカの子どもたちに学校給食(1食あたり20円)として提供されます。

◎会社概要 (2013年3月31日現在)

|                  |                                          |
|------------------|------------------------------------------|
| 社名               | 株式会社トリドール                                |
| 主な事業内容           | 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           |
| 資本金              | 1995年10月28日 株式会社トリドールに組織変更<br>13億4,856万円 |
| 従業員数(連結)         | 社員数／582人<br>パート数／8,797人                  |
| ※1日8時間換算による月平均人数 |                                          |

◎役員

|         |      |
|---------|------|
| 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 |

◇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<br>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  
公告の方法  
東京証券取引所  
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。

◎株式の状況

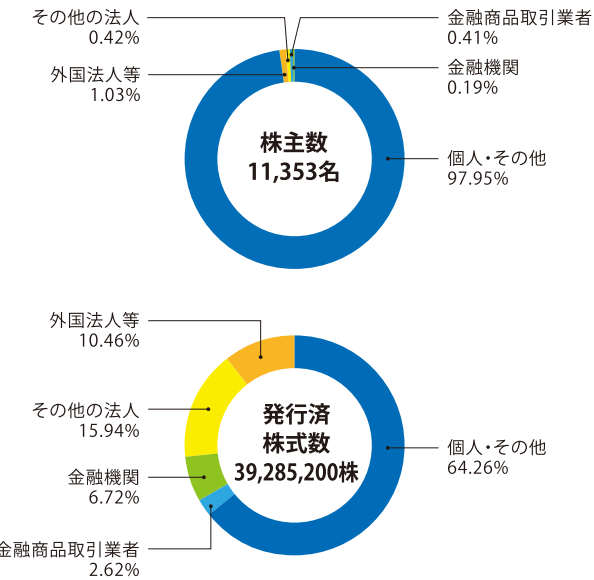
(2013年3月31日現在)

|          |              |
|----------|--------------|
| 証券コード    | 3397         |
| 発行可能株式総数 | 115,200,000株 |
| 発行済株式の総数 | 39,285,200株  |
| 株主数      | 11,353名      |

| ◎大株主持株数比率                                                   | 持株数(株)     | 持株比率(%) |
|-------------------------------------------------------------|------------|---------|
| 栗田貴也                                                        | 14,862,000 | 37.83   |
| 有限会社ティーアンドティー                                               | 5,880,000  | 14.97   |
| 栗田利美                                                        | 2,838,000  | 7.22    |
| ビービーエイチ フィデリティ ビューリタン フィデリティ シリーズ<br>イントリンシック オポチュニティズ ファンド | 1,150,000  | 2.93    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                     | 589,800    | 1.50    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                                   | 512,900    | 1.31    |
| ザチエスマンハッタンバンク385036                                         | 366,600    | 0.93    |
| トリドール従業員持株会                                                 | 305,000    | 0.78    |
| ジャパン リ フィデリティ                                               | 303,000    | 0.77    |
| アリアケジャパン株式会社                                                | 300,000    | 0.76    |

◎所有者別株式分布状況

(2013年3月31日現在)





<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。