

KOMEDA INTEGRATED REPORT 2022



コメダホールディングス 統合報告書2022





統合報告書の発行にあたって

コメダでは“くつろぐ、いちばんいいところ”をこれからも持続させるため、「KOMEDA COMES TRUE. with YOU」を合言葉としたサステナビリティ活動『“心にもっとくつろぎを”プロジェクト』を、グループ一丸となって推進しています。

株式会社コメダホールディングスとして初の発行となる本統合報告書においては、創業当時から私たちが大切にしてきた理念をはじめ、『“心にもっとくつろぎを”プロジェクト』および『中期経営計画VALUES 2025』の概要、『価値創造プロセス』に基づいた成長戦略などを、定量・定性の両面から経営陣・社員の声とともにご紹介いたします。

株式会社コメダホールディングス
取締役一同

目次

コメダとは

- 02 はじめに
- 06 現在展開する事業ブランド
- 07 コメダのフランチャイズビジネス
- 08 成長の歴史 | 創業から現在まで
- 10 コメダの北極星

コメダのこだわり

- 12 コーヒーへのこだわり | “くつろぐ、いちばんいいところ”に欠かせない想い
- 13 おいしさへのこだわり | いつものおいしさでみんなを笑顔に
- 14 サービスへのこだわり | 『くつろぎの時間』をご提供するコメダ流おもてなし
- 15 居ごこちへのこだわり | 『くつろぎの空間』を演出する舞台装置の数々

コメダの価値創造戦略

- 16 コメダの価値創造プロセス
- 18 会長メッセージ
- 20 社長メッセージ
- 22 マテリアリティ(重要課題)の特定
- 24 マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

- 26 ①品質とお客様に関する取り組み
- 28 ②人と働きがいに関する取り組み
- 32 ③環境に関する取り組み
- 36 ④地域コミュニティに関する取り組み

- 38 SDGsへの取り組み
- 40 中期経営計画VALUES 2025
- 42 社会課題への対応と目標

コメダのコーポレート・ガバナンス

- 44 コーポレート・ガバナンス
- 48 取締役紹介
- 51 社外取締役メッセージ

年次報告

- 52 CFOによる財務分析
- 54 財務ハイライト
- 55 非財務ハイライト
- 56 会社情報／株式情報



コメダホールディングスのサイトには、こちらのQRコードからアクセスください。



“心にもっとくつろぎを” KOMEDA COMES TRUE. with YOU

私たちコメダは、1968年の創業から54年にわたり“くつろぎ”をご提供し続けてきました。

一杯のコメダブレンドに心を込めることを通して、

まるでご自宅のリビングルームのような、

“くつろぐ、いちばんいいところ”であり続けたいと願っています。

お客様一人ひとりに向き合ったおもてなしで、ゆったりとおくつろぎいただける時間。

木の温もりを感じるテーブルとベロア生地のスファで、

地域みなさんの笑顔が広がっていく、くつろぎの空間。

身体を休めるだけでなく、心まで安らぐことのできる“くつろぎ”の場を目指して

“心にもっとくつろぎを” KOMEDA COMES TRUE. with YOU

ミッション宣言に掲げたこの想いが、私たちコメダの原動力です。

コメダって こんな「喫茶店」です！

みなさんにぜひ知っていただきたいコメダの魅力を、
さまざまな角度からご紹介させていただきます！



全国約30,000人の仲間たちが、
コメダ流おもてなしでお待ちしています！

コメダの接客サービスにマニュアルはありません。基本業務のマニュアルはもちろんありますが、一人ひとりのお客様に寄り添った接客サービスにはマニュアルよりも大切なものがあるからです。
全国の約30,000人のスタッフが「あなただけのくつろぎ」をご提供するコメダ流のおもてなしでお待ちしています。

コメダのブレンドコーヒーは1日約80,000杯！
安定調達に取り組んでいます！



全国のコメダ珈琲店では、1日に約80,000杯ものブレンドコーヒーをご提供しています。毎日これだけの数をご提供するため、生産者との間で適正な価格で取引されたコーヒー豆を安定調達しています。

コメダの看板メニュー「シロノワール」
限定商品が続々誕生しています！

きめ細かい64層のデニッシュと冷たいソフトクリームのハーモニーが人気の看板メニュー「シロノワール」。この人気メニューに限定商品が続々と誕生しています！その期間だけの特別なシロノワールをご用意しています。



コメダ自家製小倉あんを使用した
「小倉ノワール」



47都道府県で900店舗以上！
海外にもくつろぎを拡大中！

コメダのお店は日本全国に900店舗以上。2025年には1,200店舗を目指して拡大を計画。台湾・上海の海外の都市にも約30店舗を展開しており、日本中にそして海外にも、コメダの“くつろぎ”をお届けしています。



新業態も拡大中！

コメダではさまざまな業態のお店を積極的に展開しています。2022年4月にはコメダ初の大判焼き「大飴吉日」が誕生しました。



プラントベースの新業態も！

メニューの全てを植物由来の食材でご提供する「KOMEDA is □」が誕生！
海外を中心に多くの人に支持されるプラントベースの新しい食スタイルで、多様化が進むお客様のニーズにお応えします。



コメダは、“心にもっとくつろぎを”をミッション宣言に掲げ、お客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”をご提供することを目指し、日々進化を続けています。このページでは、みなさんに身体も心もおくつろぎいただくためのコメダならではのさまざまな活動をご紹介しますぞ！

コメダナビ “心にもっとくつろぎを”プロジェクトナビゲーター

コメダナビはコメダのサステナビリティ活動を推進するプロジェクトナビゲーター！コメダ珈琲店ロゴマーク「コメダおじさん」の末裔です。現在、35歳の独身貴族！座右の銘は「為せば成る！為さねばならぬ！サステナブル！」。みんなと一緒に『くつろぎの持続化』を実現することを願い、日々“くつろぎ”を追求しています！

少ない食材でいろいろなメニューを！
食品ロスを削減する工夫がいっぱい！

「食品ロスを出すのはもったいない！」
コメダではこのもったいない精神で、限られた食材を組み合わせたさまざまなメニューを開発しています。例えば、モーニングのゆで玉子はお昼にはたまごペーストとして利用されます。このような食品ロス削減への工夫をこらしたメニュー開発に取り組んでいます。



コメダ自慢の選べるモーニングサービス！
地域限定サービスも人気です！

コメダ珈琲店のモーニングサービスは、朝11時までにドリンクをご注文いただくと、焼きたてのトーストまたはシロノワールの生地を折り込んだローブパンに、ゆで玉子がついてくる名古屋流の太っ腹サービス！
さらにゆで玉子のほかにも手作りたまごペーストやコメダ特製おぐらあんが選べます。この選べるサービスに地域の特産品を使用したジャムが選べる地域限定モーニングがスタート。地産地消につながる地域活性化にも積極的に取り組んでいます。



愛知県蒲郡市産のみかんを皮までまるごと使用した地域限定の「蒲郡みかんジャム」。

コメダらしいサステナビリティ活動！みんなと一緒に『くつろぎの持続化』を！

コメダでは、“心にもっとくつろぎを”をご提供することで持続可能な社会を実現することを目指して、地域の小学校での食育活動やフランチャイズオーナー様との森林保全活動など、お客様やオーナー様、そして、取引先様など、あらゆるステークホルダーの方々とともに、『くつろぎの持続化』のためのさまざまな活動を行っています。

KOMEDA COMES TRUE. with YOU

コメダの森で環境保全活動！
再生可能エネルギーにも積極的に取り組んでいます。

コメダは環境保全活動の一環として、三重県の28ヘクタールの「コメダの森」で森林保全活動を行っています。店舗での再生可能エネルギーの使用にも積極的に取り組み、“くつろぐ、いちばんいいところ”をいつまでも持続させていくためにも環境に対する取り組みを大切に考えています。

地域に密着したお店を支える
フランチャイズオーナー様との共創！

コメダのお店は95%がフランチャイズ加盟店様。フランチャイズオーナー様は独自のアイデアで「コメダde朝一」や「コメダde教室」などの地域の皆様にコメダのお店を活用していただく取り組みや献血活動への協力といった地域社会を元気にするお店づくりを積極的に行っています。



【現在展開する事業ブランド】

広がる“くつろぐ、いちばんいいところ”！

正当進化を続ける“日本の喫茶店”を核に、さまざまな
新ブランド・新業態が拡大中です！



1968年創業の“くつろぐ、いちばんいいところ”を体現した店舗です。コメダを代表するフルサービス型の喫茶店として、老若男女問わず、日常的な語らいから商談まで、多様なシーンにご利用いただけます。

木とレンガを基調とした温かみのある店内、座り心地の良いソファなど、気取らずゆったりと過ごせるくつろぎ空間を細部まで演出。伝統のコーヒーや看板メニューのシロノワールなどの定番メニューと、コメダスタッフのいつもの笑顔がお迎えます。



おかげ庵

1999年に開業し、愛知・東京・神奈川に展開中のおかげ庵では、コメダ珈琲店の“くつろぎ”をフルサービスの和喫茶で体現。落ち着いた店内で、和の甘味やお食事や、テーブルで手ずから焼くお団子など多彩なメニューとともに、日々の喧騒を一時忘れるなごみの時間をお楽しみいただけます。



KOMEDA is PLANT BASED KISSA

2020年に東銀座にオープンした、コメダらしいメニューを植物由来（プラントベース）のみの食材を使用したメニューで食べられる喫茶店です。緑あふれるくつろぎの空間で、コメダらしいおいしさや食べ応えを提供。朝昼晩どんな利用シーンでも気軽に「地球とくつろぐ」ことができます。



2019年沖縄に開業したコメダ自慢のパンを楽しめるベーカリーです。コメダ珈琲店の自社製パン製造ノウハウを活かし、山食パンはもちろん、塩パンやサンドイッチなど、さまざまな種類のパンを販売。食欲を刺激するパンの香りとともに選ぶ楽しさを体験いただけます。



2022年4月にオープンした新業態。コメダの“くつろぎ”をおうちで楽しめるテイクアウト専門の大判焼き店舗です。コメダこだわりのあんことふんわり生地を、毎日が良き日であるように心を込めて、焼き上げています。ご家庭でも、手土産にも、お楽しみいただけます。

【コメダのフランチャイズビジネス】

コメダフランチャイズの仕組み



フランチャイズオーナー様とともに、“くつろぐ、いちばんいいところ”を全国へ。

地域密着を目指す コメダフランチャイズ

コメダはフランチャイズシステムで店舗を展開しています。直営店は全体の5%で、ほとんどの店舗はフランチャイズオーナー様が経営を行っています。

当社のフランチャイズは、本部が商品、システム、経営ノウハウだけを提供するものではありません。それぞれの店舗が地域に愛される店舗になるために、地域のお客様に寄り添った運営をすることが、地域密着を大切にすること当社フランチャイズの奥義です。

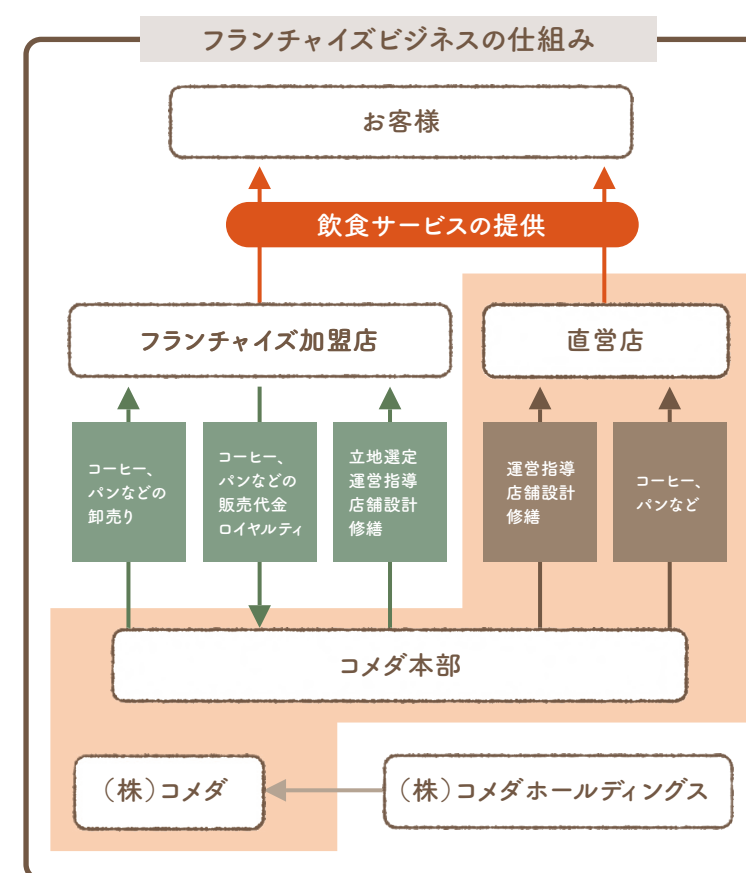
接客サービスについても、マニュアルにしばられた画一的なものではなく、各店舗の地域性や客層に適した形で提供しています。本部からのマニュアルで経営するのではなく、それぞれが一国一城の主として経営を行う。そんな不揃いな個性を持つオーナー様たちが磨き上げた「おもてなし」で、“くつろぐ、いちばんいいところ”を全国にお届けしています。



フランチャイズオーナー様と コメダ本部との信頼づくり

店舗を運営するには、通常さまざまなノウハウが必要です。当社では、フランチャイズオーナー様はもちろん従業員の方々に対しても、キッチン・清掃業務・フロアコントロール・マネジメント、さらには礼節やマナーに至るまで、長期の研修プログラムを提供し、コメダの理念を共有しています。

また、顧客層が幅広く、ピークタイムが分散されるコメダ珈琲店は、その収益基盤の安定性に特徴があります。フランチャイズシステムのロイヤルティも売上連動ではなく、店舗の席数をベースにした固定金額であるため、オーナー様の努力が利益に反映されやすい仕組みです。オーナー様の努力で増加した売上に比例して、本部への食材などの発注数も拡大していきます。この共存共栄の姿勢こそがお互いの信頼関係を構築していき、ともに進化拡大していきます。これがコメダのフランチャイズの特徴です。



成長の歴史

創業から現在まで



2022 4月	大館吉日をオープン 株式会社コメダホールディングス 東京証券取引所プライム市場へ移行
2020 10月	コメダ初の菓子製造拠点として 名古屋製菓工場が操業開始
2020 7月	KOMEDA is □東銀座店をオープン
2019 10月	BAKERY ADEMOK南風原店をオープン
2019	国内店舗900店舗達成
2019	全国47都道府県に 出店達成！
2018	国内店舗800店舗達成
2018 9月	コメダらしいサステナビリティ活動をスタート！ “心にもっとくつろぎを”プロジェクト始動！
2018 8月	東日本エリアにおける初のコーヒー製造拠点として 関東コーヒー工場が操業開始
2018 2月	台湾初の店舗としてコメダ珈琲店南京建國道を 台北市にオープン
2017 12月	コメダの森で森林保全活動を開始
2016	国内店舗700店舗達成
2016 6月	株式会社コメダホールディングス 東京証券取引所市場第一部へ上場
2016 4月	海外初の店舗としてコメダ珈琲店瀘南公路店を中国上海にオープン
2015 7月	東日本エリアにおける初の製造拠点として千葉パン工場が操業を開始
2014	国内店舗600店舗達成
2014 12月	コメダ珈琲店限定のシロノワール登場
2014 2月	研修機能強化のため東京都渋谷区に研修センターを設立
2013	国内店舗500店舗達成
2013 2月	MBKパートナーズ株式会社がサービスを提供するファンドに事業を継承
2011 10月	研修機能強化のため大阪市淀川区に研修センターを設立 有限会社フランスパン（2013年2月株式会社化）の全株式を取得し子会社化
2010	国内店舗400店舗達成
2008 4月	アドバンテッジパートナーズL.P.がサービス提供するファンドに事業を継承
2007	国内店舗300店舗達成
2003 6月	関東地区初の店舗としてコメダ珈琲店横浜江田店をオープン
1999 2月	甘味喫茶おかげ庵をオープン
1993 4月	株式会社コメダを設立 FC展開を本格化
1977 2月	コメダ珈琲店名物シロノワールが誕生
1975 8月	株式会社コメダ珈琲店を設立
1968 1月	珈琲所コメダ珈琲店を開業









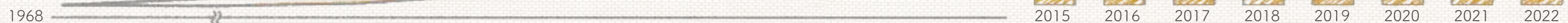


333
288
312
303
260
241



コメダホールディングスの売上高

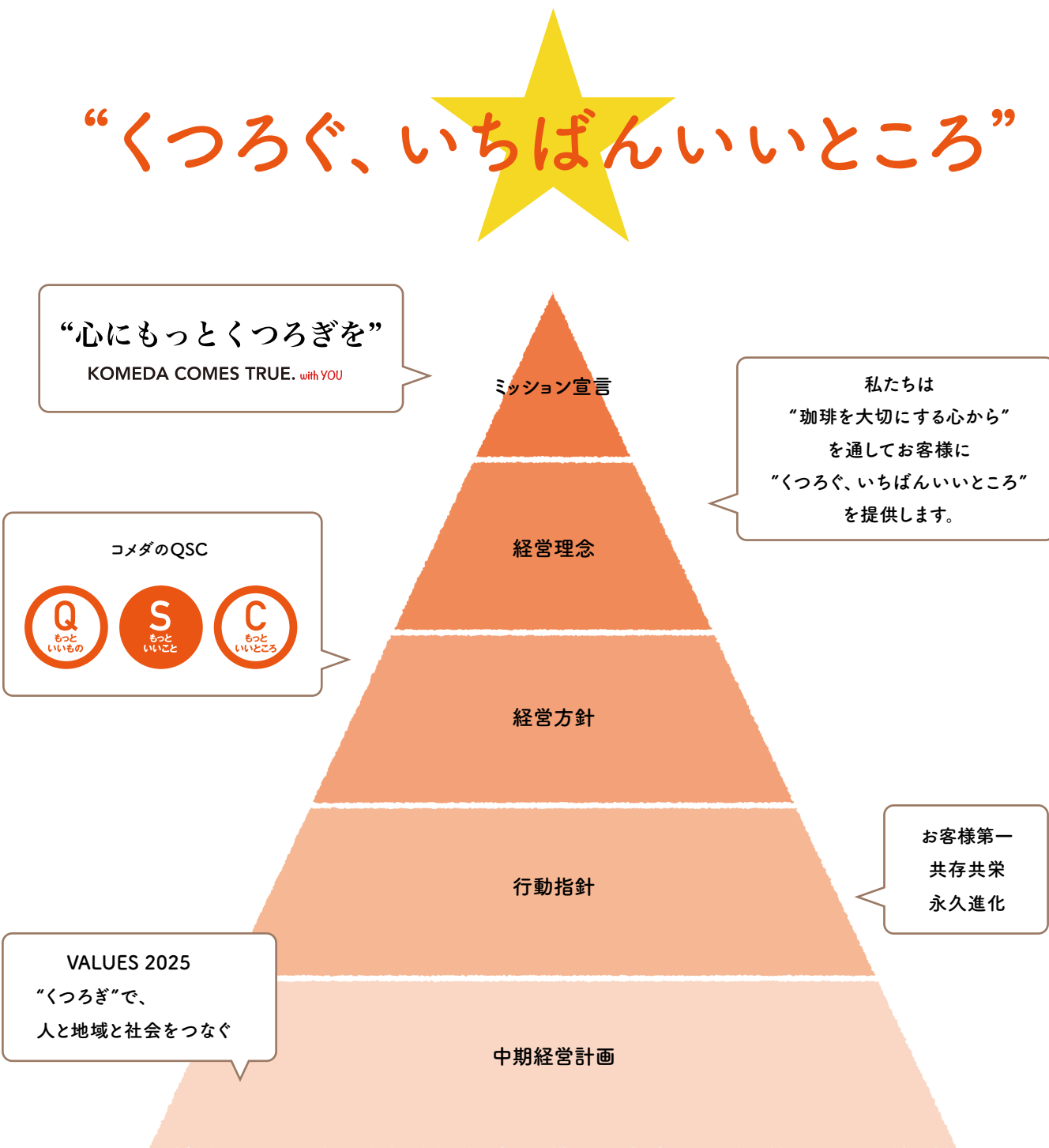
(各年2月期、単位：億円)



※2020年2月期よりIFRS第16号「リース」を適用しており、累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しているため、比較情報を修正再表示していません。

コメダの北極星

コメダが創業時から大切にしてきたことは、お客様に“くつろぎ”の時間を過ごしていただくことです。コメダの事業とその事業を取り巻く自然環境や社会の持続可能性に配慮しながら、企業価値の最大化に向けて全社一丸となり、北極星“くつろぐ、いちばんいいところ”を目指すために定められたのが『コメダのピラミッド』です。



ミッション宣言

“心にもっとくつろぎを”

KOMEDA COMES TRUE. with YOU

コメダはお客様と心からくつろげる場所を共創することで、“くつろぐ、いちばんいいところ”を目指します。21世紀を迎えたコメダが目指す“くつろぐ、いちばんいいところ”には、身体だけでなく、心をも癒すことが求められています。そこで、50周年を機に、心にもフォーカスしたミッションを宣言しました。合言葉の“KOMEDA COMES TRUE. with YOU”には、心を癒す“くつろぎ”を一方的に提案するのではなく、ステークホルダーとともに考え、共創していく決意を込めました。

経営理念

私たちは“珈琲を大切にする心から”を通してお客様に “くつろぐ、いちばんいいところ”を提供します

“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供することがコメダの存在理由です。お客様がコーヒーを楽しみながらゆったりと過ごせる場所を提供するために、創業者より引き継がれた“珈琲を大切に”する心構えのもと、私たちはお店づくりをし、メニュー開発を行い、コメダ流おもてなしでお客様をお迎えします。

経営方針

コメダのQSC

飲食店の運営には欠かせないQSC。これは「Quality：商品の品質」「Service：接客サービス」「Cleanliness：店内の清潔さ」を意味しています。コメダの本部では、お客様に“心にもっとくつろぎを”感じていただきたいという想いからこのQSCを進化させ、「コメダのQSC」と名付け、「Q：もっといいもの」「S：もっといいこと」「C：もっといいところ」を経営方針に決めました。



もっといいもの

- おいしいものの追求
- 食の安全・安心の追求
- 安定供給のためのインフラ整備



もっといいこと

- コメダ流おもてなしの追求
- 働きがいのある会社の実現
- 取引先や地域社会との協働



もっといいところ

- くつろぎの空間の進化・拡大
- 新業態の開発
- 環境への配慮

行動指針

お客様第一

一人ひとりのお客様にとって、“くつろぐ、いちばんいいところ”が実現できるように、常にお客様を第一に考えて行動します。

共存共栄

フランチャイズシステムにとって、加盟店様と本部は役割が異なるが対等なビジネスパートナーであることを旨に、両者の存続と繁栄のために行動します。

永久進化

時代とともに変化する経営環境のもと、お客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”をご提供するのために、小さくても弛まぬ進化を永続的にコツコツ積み上げていきます。

“くつろぎ”にこだわりぬいた コメダの提供価値

コメダ珈琲店は、お客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供するために存在しています。
身体を休めるだけでなく心まで安らぐことで、お客様がいつもの自分自身に戻る
“くつろぐ、いちばんいいところ”。創業から大切にしてきた“くつろぎ”へのこだわり、
コメダのおいしさ、おもてなし、居心地の良さををご紹介します。



“くつろぐ、いちばんいいところ”に
欠かせない想い
コーヒーへのこだわり

こだわりのコメダブレンド

コメダでは1968年の創業時から54年にわたり、一杯いっばいのコーヒーを大切にしてきました。コメダブレンドは、苦味とコクを感じる濃厚な味わいが特長です。また、高乳脂のフレッシュと砂糖を加えることでさらにバランスがよく飲みやすくなります。現在では、創業からの味を踏襲しつつ、ブラックでは深みを感じるとともに、すっきりしつつコクのあるバランスの良い味わいに進化させています。

伝統の製法

コメダのコーヒーは、厳選した4種類のコーヒー豆を7種に焙煎し、独自の比率でアフターブレンドしています。コーヒー豆の選定、焙煎方法、粉碎、ブレンドを何度もテストした末にたどり着いた、伝統の製法です。各地の生産拠点では、気温やコーヒー粉の状況を見極め、ゆっくり丁寧にコーヒーを抽出しています。安全・安心の品質を「どこのお店に行っても安心して飲める、いつもの味」としてご提供するのためのこだわりです。

持続可能なコーヒー豆を調達

コメダでは、サステナブルな活動を牽引する食料・農産物事業会社（Olam International Ltd.）からコーヒー豆を調達しています。生産者と適正な価格で取引し、技術支援なども行う同社からの調達で、生産者とお客様の懸け橋となり、お客様の“くつろぎ”の持続が、世界の生産者の笑顔につながると信じています。

地球温暖化によるコーヒー栽培地の減少が懸念される「コーヒーの2050年問題」や、生産者減少など、コーヒー生産には課題があります。当社では、2021年に「くつろぎの持続化投票」を実施し、課題解決に向けた支援プロジェクトの内容をお客様の投票によって、決定しました。



投票により決定した 支援プロジェクト

ブラジルのコーヒー農園で働く 女性たちに栽培技術を提供

女性のコーヒー生産者を支援する団体「Cafe Delas」と協力して、コーヒー農園の経営に必要なスキルや、より高品質なコーヒー豆を生産する栽培技術を提供します。女性たちの活躍の機会が増加するとともに、コーヒー生産における人材支援につながります。



みんなが安心 いつもの定番メニュー



手作り感を大切に、毎日食べても飽きることのないおいしさをご提供したい。世代を問わず、全てのお客様にコメダのおいしさを楽しんでいただきたい。だからこそ、どなたにも馴染みのある定番メニューをご提供し、商品名のわかりやすさにもこだわっています。

見た目にもこだわった かわいいグラスでドリンクを

ドリンクは、おいしさだけでなく見た目にもこだわります。丸い形がレトロでかわいいと評判のダルマガラス。創業者が「小さなお子様にも喜んでほしい」という想いで探し出したブーツグラス。おいしさだけでなく、見た目でも楽しんでいただけるよう、グラスにもひと工夫しています。



選べるモーニングサービス



創業の地である名古屋では古くから喫茶文化が根付いており、その一つとしてモーニングサービスを楽しむ習慣があります。コメダ珈琲店のモーニングサービスでは、焼きたて「山食パン（トースト）」または「ローブパン」、組み合わせとして「定番ゆで玉子」「手作りたまごペースト」「コメダ特製おぐらあん」のなかからお一つ選んでいただけます。毎朝ご来店いただくお客様に、選ぶ楽しさをご提供しています。

豆菓子におもてなしの心を込めて

コメダ珈琲店では、ドリンクをご注文いただいたお客様へおもてなしの心を込めて、豆菓子をお付けしています。コメダの豆菓子は、創業当初からのサービスで、名古屋ならではの「おもてなし文化」に由来しています。パッケージには季節限定のイラストデザインを施し、お客様に季節の移り変わりを楽しんでいただけます。



取締役
山本 智英

コメダ珈琲店は“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供する、名古屋発祥のフルサービス型喫茶店です。しっかりとしたコクが楽しめるフルボディのコーヒーや、そのコーヒーと相性が良く、どなたにも馴染みのある定番のスイーツにデザート、名古屋喫茶文化が感じられるモーニングサービスなどがお楽しみいただけます。これからも、お客様がくつろいでいただけるような、おいしい商品をご提供し続けます。



『くつろぎの時間』をご提供する コメダ流おもてなし サービスへのこだわり

コメダはフルサービス型のお店

コメダ珈琲店は、お水とおしぼりをお持ちし、ご注文から商品の提供まで、全てスタッフがお席までお伺いするフルサービス型のお店です。おいしいコーヒーをお楽しみいただくだけでなく、お客様に心ゆくまでおくつろぎいただき、一人でも多くの常連のお客様を増やすことを目指しています。



マニュアルにしばられない 接客サービス

一般的に接客業には、この場合はこう対応するというマニュアルがあります。コメダにも基本のマニュアルはありますが、マニュアルに依存することはありません。お客様の“くつろぎ”は十人十色。一人ひとりのお客様の“くつろぎ”を最優先し、常に「このお客様はどうしたら喜んでくださるだろう?」と考えています。一人ひとりのお客様に合わせたくつろぎの時間を創り出す。それがコメダ流おもてなしです。

接客コンテストでおもてなしを 磨き上げる

2016年にスタートした接客コンテストは、全国約1,000店舗あるコメダグループのお店で働くスタッフを対象として、毎年開催しています。普段お店で培った接客サービスの経験を活かして、“くつろぐ、いちばんいいところ”をどれだけ体現できるかを競い合います。

予選、地区大会を勝ち抜いたスタッフだけが全国大会へ進むことができます。おもてなしの心と接客サービスの技術を披露すると同時に、ほかの出場者の接客サービスを学ぶ機会でもあるのです。



木のぬくもり



コメダ珈琲店は内装に木材を多用しています。木視率（木がみえる割合）を上げることで、ぬくもりと温かみのある“くつろぎ”の空間をつくり出しています。高さやサイズにこだわり、しっかりと固定された分厚い木のテーブル、漆喰をモチーフにした壁、レンガによる温かみ。そして適度な高さのパーテーションは半個室空間を確保し、まるでご自宅のリビングルームのようにゆったりとくつろいでいただけます。

大きめのゆったりソファ

温かみのある色調のソファは、長時間座っていても疲れにくいオリジナル設計。創業当時から試行錯誤して導き出した黄金比でつくられています。安定感のあるちょっと大きめのソファは、お子様と一緒にでも安心して利用できます。また、可動式なのでベビーカーや車椅子をそのまま配置することができます。



アーティスト支援につながる 店内ポスター



お店に飾られている鮮やかな色合いが目を引きくポスターは、長崎県佐世保の就労支援施設『ミナトマチファクトリー』で描かれた作品たち。障がいなどをお持ちのアーティストたちによる作品は、多くのフランチャイズオーナー様に支持されており、作品を購入することがアーティストの支援にもつながっています。



『くつろぎの空間』を演出する舞台装置の数々 居ごこちへのこだわり



取締役
北川 直樹

コメダ珈琲店は街のリビングルーム。地域の皆様が心と身体を休み、ほっとすることができる“くつろぎ”の空間を提供しています。お客様の“くつろぎ”のため、マニュアルを超えたおもてなしの提供を目指しています。また店内空間についても、創業以来、お客様の“くつろぎ”につながる各種の工夫を積み重ねてきました。これからも“くつろぎ”につながるサービス向上と空間づくりに努めます。

コメダの価値創造プロセス

社会の変化

コロナ禍における
ライフスタイルの
変化とニューノーマル
時代への対応

食の安全・安心への
意識の高まり

顧客ニーズの多様化と
DX社会のさらなる進化

健康志向の高まり

気候変動や環境問題への
社会的責任が増大

地域に密着した
社会インフラの必要性

人財資源の減少

グローバリズムの拡張

コメダの資本

製造資本

- ◆ 独自製法にこだわったメニュー
の安定供給を実現する製造機能

知的資本

- ◆ 独自性の高い商品開発力
- ◆ フルサービス型喫茶店の接客
- ◆ “くつろぎ”にこだわった空間

自然資本

- ◆ トレーサブルな高品質原料の確保
- ◆ 工場・店舗を中心とした電力・
ガスエネルギー

人的資本

- ◆ コメダのQSCを実践する
多様な人財

社会・関係資本

- ◆ 生産者／フランチャイズオーナー様／
取引先との強固な信頼関係
- ◆ 地域社会との深いつながり

財務資本

- ◆ 健全な自己資本と収益性の
高い事業

コメダの企業価値



“くつろぐ、いちばんいいところ”

“心にもっとくつろぎを”

KOMEDA COMES TRUE. with YOU

経営理念

私たちは珈琲を大切に作る心からを通してお客様に
“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供します

経営方針

Q S C もっといいもの | もっといいこと | もっといいところ

コメダ本部

商品開発
食材製造
店舗開発
トレーニング

共存共栄の
強固な信頼関係

フランチャイズオーナー様

店舗運営
地域貢献
接客サービス

コメダの価値創造

品質とお客様に関するテーマ

- ◆ 商品・サービスの安全・安心の追求
- ◆ 多様な消費者ニーズへの対応
- ◆ 心と体の健康への貢献
- ◆ 持続可能な消費に関する教育と啓発

人と働きがいに関するテーマ

- ◆ 労働安全衛生の向上
- ◆ 人財の確保と成長を支える環境整備
- ◆ 多様な人財の活性化
- ◆ 良好な雇用関係と適正な労働条件
- ◆ 差別とハラスメントの撲滅

環境に関するテーマ

- ◆ 廃棄物削減と資源循環の推進
- ◆ 気候変動への対応
- ◆ サプライチェーンにおける環境と
社会への配慮

地域コミュニティに関するテーマ

- ◆ コミュニティへの参画と投資

コメダが創出する新たな価値

中期経営計画 VALUES 2025

“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ

1 既存モデルの拡充

- QSCの向上** “くつろぎ、いちばんいいところ”をご提供する人財の育成
- 出店拡大** ポストコロナの地政変動を背景にした出店により
1,200店舗達成(うち海外80店舗)
- DXの推進** SNSやアプリを活用した顧客ロイヤリティ向上、
業務効率化および省人省力化

2 新しい共創価値の追求

- 新事業開発** ブランドと顧客ベースを活用した新サービスの開発
- M&A** 既存モデルとのシナジーを目的とした提携・
買収の推進
- SDGs対応** コメダ式サステナビリティ活動を通じた、
ブランドエクイティの強化

3 財務価値の維持拡大

- 成長性** EPS(1株当たり利益).....年平均成長率**10%以上**
- 収益性** ROIC*2025年度に**10%以上**
- 財務健全性** 自己資本比率.....2025年度に**40%以上**
- 株主還元** 総還元性向.....計画期間累計で**50%以上**

※ ROIC = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債期首期末平均 + 資本の期首期末平均)
なお、有利子負債にはリース負債を含まない。

コーポレート・ガバナンス

新たな創出価値を循環させ、コメダは“くつろぐ『もっと』いいところ”へ

会長メッセージ

コメダは“くつろぎ”でお客様の心と身体を癒す業態であり、その体験価値は、温かみのある店内、安心できるメニュー、情緒あふれる接客を通してお客様とともに作り上げる「空気感」です。この空気感を武器に、これからも地元の皆様に愛される、“くつろぐ、いちばんいいところ”であり続けてまいります。

未来の仕事は情緒がカギ

近年、ビッグデータの蓄積やAIの出現により多くの仕事が機械に取って代わられるようになりました。人間の持つ知識や計算能力・情報検索能力は、単に処理能力の速さの差のみならず、24時間文句を言わず働き続ける機械にかなわなくなったからです。

では、機械やAIにできない仕事、すなわち将来、人間がすべきことは何でしょう？それは、**人の心＝情緒を活かす**ことです。人間には「感情」があります。人間の喜びや悲しみは数字で表せません。計算づくの合理性ではなく、不合理な感情で行動するのが人間の本質です。感情から人間の魂を鼓舞する芸術が生み出されるように、感情にこそ人間の想像力の源があります。この感情の機微を敏感に読み取り、

気配りあふれたサービスで応えることは、機械にはできません。これらは、心を磨き、情緒に満ちた人間にしかできない仕事なのです。

情緒を活かして“くつろぎ”を提供

当社は21世紀の人間社会において、人間の情緒を活かして、お客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供するために存在しています。喫茶店であるコメダ珈琲店は20世紀型の産業分類上では飲食業に分類されるかもしれませんが、本来は一人ひとりのお客様に対して、“くつろぎ”の場所と時間を提供することで、心と身体を癒す事業を行っているのです。

そもそも喫茶店の始まりは、人々が旅する際に「ちょっとひと休み」するために立ち寄り、お茶を喫した峠の茶屋です。もちろん徒歩移動による喉の渇きを癒す目的もありましたが、腰を落ち着けてひと休みをすることが主な目的でした。その系譜を正統に受け継ぐなら、やはり喫茶店は飲食よりもひと休みする場所であることが存在する意義となるはずです。

昔は旅で疲れた身体を休ませる場所であった峠の茶屋は、現代においてはその存在意義を少し変化させます。もちろん仕事で忙しく動き回る営業マンが身体を休めるために立ち寄る、昔ながらの使い方もあるでしょう。一方で、身体よりも心が疲れてしまう現代社会では、疲れた心を癒したり、気持ちをリセットしたいお客様も増えています。そこに当社は“くつろぐ、いちばんいいところ”をご提供することでお応えしたい。これが、50周年を迎えたコメダがミッション宣言として“心にもっとくつろぎを”を採用した理由です。

お店で提供するおいしいコーヒーやパン、小腹を満たすスナックメニューなどはおお客様の“くつろぎ”を演出する舞台装置です。また、木と漆喰とレンガによる独特な店舗空間も、

お客様の“くつろぎ”を演出するために大きな役割を果たしますが、これもあくまで舞台装置です。こうした舞台装置の上で、お客様から頂戴するお代への対価として当社が提供しているのは、くつろぎの「空気感」です。お店ごと、時間ごと、そしてお客様ごとに異なる空気感は、お客様とお店のスタッフによって共創されます。この空気感が当社の価値の本質です。そしてこの価値は、画一的な接客ではなく、スタッフの磨かれた情緒によりお客様一人ひとりと最適な距離を保ちながらさりげなく行われる“コメダ流おもてなし”によって完成されます。

サステナビリティで“もっとくつろぎを

当社にとってサステナビリティ活動の推進は大きな意味があります。サステナビリティへの関与が加わることで、お客様の“くつろぎ”に深味が増すからです。

コメダ珈琲店でお客様がコーヒーを飲むこと一つとってみても、持続可能な社会を実現するための取り組みにつながっています。例えばコーヒー豆の調達においては、不必要な仲介者や余分な過程を徹底的に排除し公正・公平な取引を行う食料・農産物事業会社（Olam International Ltd.）からの調達へと一本化しました。また、廃棄物に関しては、抽出済みのコーヒー粉を牛の寝床や肥料として再利用するなど、さまざまな工夫で削減を目指しています。これらの活動をお客様に認識いただくことで、コーヒーを飲んでくつろぐ場所としてコメダ珈琲店を選んでいただいた意味をよりポジティブなものへ進化させ、お客様の心にさらなる“くつろぎ”を生み出します。これらの活動の積み重ねとサステナビリティに対するお店での意識の浸透により、お客様に心にもっとくつろぎを感じていただけると期待しています。

地球にも社会にも良いことをすることで、コメダの価値であるくつろぎの「空気感」も磨かれる。サステナビリティ活動は、当社にとって特別な活動として力を入れる意味があります。

多様性を信じる、未来志向の運営システム

全国で“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供する当社の強みは、地域密着のお店づくりです。小さなコミュニティでの悪い噂はすぐに人伝てに伝わるので、日々のコツコツ

した弛みない運営努力が不可欠になります。だからこそ当社では、「凡事徹底」や「ABC（当たり前のことを、バカにしないで、ちゃんとやる）」をお店運営の金科玉条にしています。

現在、コメダのお店は全国に約1,000店舗ありますが、その95％を各地のフランチャイズ加盟店様の独立したオーナー様が運営しています。コメダ本部や工場はその店舗群を裏で支える黒子として、お店とは異なる役割、21世紀を超えてコメダが生き残っていくための舵取りとブランドづくりを担います。あえてターゲットを絞り込むことなく、老若男女全てをお客様の対象とした創業者の魂を受け継ぎ、積極的に社内のダイバーシティに取り組むとともに、各地に散在する独立経営者であるフランチャイズオーナー様の現場の知恵と創造力を集約し、全加盟店様向けに最適化していきます。

コメダの強さは20世紀の資本主義経済を支えた中央集権的な組織と意思決定システムではなく、95％が独立した個の加盟店様として現場ですばやく判断を行う分散処理型意思決定にあります。お客様に一番近いところで個性にあふれた独立経営者が創意工夫をこらし、それぞれの地域にとって最適なお店をつくり、地元密着の“くつろぎ”を演出しているのです。その意味でコメダシステムは、選ばれた一部の人間によってつくられたモデルを多くの人間がなぞって効率を競う旧来のシステムではなく、個の人間の無限の可能性と多様性によって力を発揮する未来志向のシステムだと言えます。

これからも当社は、未来志向のシステムでお客様、加盟店様、スタッフ、取引先、株主の皆様の期待に応え、そして信頼され続ける企業でありたいと考えています。ステークホルダーの皆様と協力し、“くつろぎ”で人と人をつなぎ、人と地域と社会をつなぐ存在として、100年先も“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供し続ける企業として邁進します。どうぞこれからもご支援、ご愛顧のほど、よろしくお願いします。

2022年7月

株式会社コメダホールディングス
代表取締役会長

臼井興胤

社長メッセージ



2022年5月、代表取締役社長に就任した甘利です。中期経営計画VALUES 2025の目標『“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ』の達成に向けて、まずは2023年2月期全社方針“くつろぐ「もっと」いいところ”の実現を、強い意志を持って目指します。

『人と地域と社会をつなぐ』フランチャイズオーナー様との絆

私は主に営業職として経験を積み、事業会社の代表として企業経営にも携わることでキャリア形成してきました。

当社には2019年12月、全国のフランチャイズオーナー様を支援するために営業本部長として入社しました。入社直後、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が始まり、全国のフランチャイズオーナー様が集まる対面式の会議などが全てオンラインになってしまいましたが、可能な限り直接訪問し、オーナー様とコミュニケーションをとり、信頼関係を深めるべく努めました。経営理念にある、地元の皆様に愛される“くつろぐ、いちばんいいところ”をお客様と最も近い場所で具現化し、中期経営計画 VALUES 2025の目標である『“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ』ために最も重要なのは、全国のコメダのお店の95%を占める地域に密着したフランチャイズ加盟店のオーナー様やスタッフ様です。

一人ひとりのフランチャイズオーナー様の声に耳を傾け、同じ理想を共有し合い、集客の向上やお店の改善に積極的に取り組みました。コロナ禍によってむしろ直接訪問の機会が増えたこと、また、特に2020年の厳しい環境のなかで多くのご意見を聞き、できうる限りの支援策をともに考え抜いたことが、1,000店舗近いコメダのフランチャイズオーナー様と強い絆を築くことにつながったと考えています。この絆こそが、コメダ本部の最大の財産であり、私が最も重点を置くものです。

VALUES 2025を完遂するため

各フランチャイズ加盟店様と地域の人々が出会い、つながる安全・安心な場所、“くつろぎ”を提供する地域のインフラとして機能しているので、飲食業に大きな打撃を与えたコロナ禍においても、コメダのフランチャイズシステムは強靱な耐性を発揮しました。2021年には成長軌道へと

回帰し、2025年の目標である1,200店舗達成に向けて、力強く拡大を続けています。しかし、『“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ』を実現するためには、新サービス開発、提携やM&A、海外への積極展開など、取り組むべき経営課題はまだあります。

これらを確実に遂行していくことが私の社長としての責務ですが、なかでも人材の成長・育成が目標達成へのポイントとなるでしょう。当社では、マテリアリティの4テーマの一つとして「人と働きがい」を掲げています。現在、社員研修を充実させて、若手も女性もどんどん抜擢し、ダイバーシティを推進する体制整備を急速に構築しています。この戦略が本格的に機能したとき、当社はVALUES 2025を超えて、さらなる発展を遂げられるものと考えています。

地域活性化がコメダの社会的意義

“くつろぎ”で人と地域と社会をつなぎ、コメダがさらに拡大を続けるには、同じ理想を追い求めるフランチャイズオーナー様の開拓も、これまで以上に重要です。アフターコロナのニューノーマル時代において、さまざまな方が「コメダ珈琲店を運営したい」と思っていただけよう、魅力あふれるコメダブランドにしていきたいと考えています。そのために、お客様も巻き込みながらサステナビリティ活動もしっかりと推進し、社会課題とも向き合うことで社会に価値を提供することを目指します。

コメダのお店は、郊外店であっても街の中心部にあるお店であっても、“くつろぎ”というコンセプトをもって、常にその地域の人々をつなぐことができる存在だと思っています。各々のお店の独自性をより強め、地産地消を推進し、シニアの皆様にも、お勤めの方にも、主婦の方にも、お子さんにも優しい、地域のリビングルームのような社会インフラを目指します。もちろんDX戦略によって顧客利便性の向上と労働量の削減を追求しますが、それらは全て、人間による、体温の温かさを感じる情緒的なサービス提供を改善し、拡大する手段にすぎないと考えています。

2022年7月

株式会社コメダホールディングス
代表取締役社長

甘利祐一



マテリアリティ（重要課題）の特定

マテリアリティとは、さまざまな社会課題のなかから「事業への影響度が高い課題」と「解決を社会から期待される課題」を、企業が統合的に判断し、優先的に取り組むと決定した「重要課題」のことです。当社では、経営方針である「コメダのQSC」の3つのテーマと国際的なガイドラインを判断基準とし、2020年3月に13の課題をマテリアリティとして特定しました。特定したマテリアリティは、中長期視点で事業戦略上のリスクや機会となるものであり、事業活動を進める上で基軸となるものです。

当社は、マテリアリティを指針としながら、今後もサステナビリティ活動を推進し、事業活動を通して経済の発展と社会課題の解決に貢献していきます。



マテリアリティへの取り組み

コメダの事業活動の基軸となるマテリアリティへの取り組みは、経営方針である「コメダのQSC（Q：もっといいもの | S：もっといいこと | C：もっといいところ）」を軸として推進し、経済の発展と社会課題の解決に貢献します。

経営方針『コメダのQSC』

Q もっと いいもの	おいしいものの追求	食の安全・安心の追求	安定供給のための インフラ整備
	多様なニーズに対応しながら、みんなが笑顔になるおいしいものを追求します。	全てにおいて安全・安心を追求し、お客様の信頼に応えます。	生産者の想いと笑顔をお客様までお届けする、持続可能なインフラ整備に取り組みます。
S もっと いいこと	コメダ流おもてなしの追求	働きがいのある会社の実現	取引先や地域社会との協働
	コメダでは接客サービスを磨いています。全ては大切なお客様の“くつろぎ”のために。	“くつろぎ”を支える人財確保と人財の活性化で、働く私たちの笑顔があふれるお店を目指します。	取引先の皆様、そして地域の方々と一緒に持続可能な社会の実現を目指します。
C もっと いいところ	くつろぎの空間の進化・拡大	新業態の開発	環境への配慮
	くつろぎの空間を磨き上げ、世界中に“くつろぎ、いちばんいいところ”を広げていきます。	社会課題の解決など新たな付加価値のある新業態に挑戦していきます。	未来の子どもたちの笑顔のために、環境課題の解決に取り組めます。

13のマテリアリティを4つのテーマに分類

マテリアリティに対する取り組みを事業活動を通して推進するために、コメダの価値創造に欠かせない以下の4つのテーマに分類して取り組んでいきます。

品質とお客様に 関するテーマ		環境に 関するテーマ	
人と働きがい に関するテーマ		地域コミュニティに 関するテーマ	

13のマテリアリティの具体的な取り組み

■ 品質とお客様に関するテーマ
 ■ 環境に関するテーマ
■ 人と働きがいに関するテーマ
 ■ 地域コミュニティに関するテーマ

13のマテリアリティ	コメダの取り組み	対象のQSC
M1 商品・サービスの安全・安心の追求	商品・サービスの全てにおいて、お客様の安全・安心を徹底し、お客様との信頼関係を構築します。	Q
M2 多様な消費者ニーズへの対応	商品・サービス・設備の全てにおいて、多様化するお客様のニーズにお応えします。	Q S C
M3 心と体の健康への貢献	あらゆる商品・サービス・設備で「くつろぎの空間」を実現し、お客様の心と体の健康に貢献します。	Q S C
M4 労働安全衛生の向上	従業員が常に安全かつ衛生的に従事できる職場環境を整備し、信頼関係の構築と安定操業を目指します。	Q S
M5 廃棄物削減と資源循環の推進	プラスチックだけでなく、食品ロスなどの廃棄物削減と、リサイクル推進と再生素材の活用を推進、3Rを徹底します。	C
M6 人財の確保と成長を支える環境整備	「おもてなし」を支える人財の確保と成長できる環境を整備して、人財豊富で持続可能な企業を目指します。	S
M7 多様な人財の活性化	多様化するニーズにお応えするために、多様な人財が活躍する、ダイバーシティ経営を推進します。	S
M8 コミュニティへの参画と投資	地域貢献を通じて、地域に密着した店舗を目指します。また、店舗を核に、地域活性化に貢献するコミュニティ形成を行います。	S C
M9 良好な雇用関係と適正な労働条件	事業への共感性を高めることを目的に、従業員満足度を向上させる人事制度と社風を構築します。	S
M10 気候変動への対応	気候変動抑止への貢献はもちろん、危機的状況下でも、重要な業務が継続できる事業継続計画を講じていきます。	C
M11 サプライチェーンにおける環境と社会への配慮	当社だけでなく、加盟店様、取引先などサプライチェーン全体でサステナビリティ活動を推進します。	Q S C
M12 差別とハラスメントの撲滅	当社従業員、加盟店様の従業員を起因とする社内・社外への差別とハラスメントを撲滅します。	S
M13 持続可能な消費に関する教育と啓発	当社のサステナビリティ活動を軸に、内部・外部の双方に向けて、サステナビリティに対する教育と啓発を行います。	S

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

安全・安心を土台に お客様のニーズに応える

コメダにとって、食の安全・安心の確保は、最も重要で持続的に取り組むべき課題です。製造過程はもちろんのこと、お店に到着し、お客様のテーブルに届くまで、安全と品質の管理を徹底しています。安全・安心を土台としながら、お客様に多様な商品のみならず“くつろぎ”をご提供するために、デジタル化社会への対応を進め、お客様の利便性の向上に努めています。



衛生管理と事故防止が基本！

当社では、工場の従業員が原料生産者の笑顔とお客様の笑顔をつなぐ重要な役割を担うと考えており、まごころを込めた食材製造に日々努めています。

自社工場、サプライヤー工場、店舗においてHACCP※1の運用を徹底しており、安全と衛生に最大の配慮をしています。また、店舗では外部検査機関による衛生検査を定期的実施。さらに、自社工場では、日々のQCサークル※2活動や業務改善報告会の実施など、食の安全・安心に関する意識向上を常に行っています。

また、おいしい商品は、安全・安心な職場環境からのみ提供することが可能だと考え、安全・安心に貢献した従業員を表彰するなど、工場内での労災事故ゼロを目指しています。



業務改善報告会

※1 Hazard, Analysis, Critical, Control, Pointの頭文字で、食品を製造する際に工程上の危害を起す要因を分析し、それを最も効率よく管理できる部分を連続的に管理して安全を確保する管理手法

※2 職場内で品質管理活動を自発的に小グループで行う活動



1 品質とお客様に関する取り組み



多様化するニーズに対応。 プラントベースの食材だけでつくった メニュー開発へも挑戦！

多様化するニーズに対応した新商品やサービスを提供することで、お客様の利用頻度向上や新規のお客様の来店促進を目指しています。季節のシロノワールや季節のケーキ、コメ牛、新宿中村屋様と共同開発したカレーソースを使用した商品など、常連のお客様にも飽きることなく、楽しんでいただける商品を開発しています。また、BEAMS様、ユニクロ様など、アパレルブランドともコラボレーションを実施し、新たなコメダファンの獲得にもつなげています。

さらに、豆乳メニュー（豆乳オーレ・ぬる豆乳）の導入、新業態である「KOMEDA is □」の開発、気軽に大豆ミートを試せる「大豆ハムカツバーガー」を全国のコメダ珈琲店で季節限定で発売するなど、健康やエコなど、近年関心の高まる環境への負荷の少ない食材も積極的に使用しています。



自社工場で品質と環境負荷を改善！

日本全国どこのお店でも、お客様にいつも同じ品質のコーヒーとパンをお届けできるよう、自社工場で製造※しています。自社工場で製造することで、徹底した品質管理だけでなく、お店からの発注数に合わせたムダのない製造ができ、食品ロスの削減にもつながっています。

2020年10月には製餡工場を新設し、お店で使用する小倉あんを自社製造に切り替えました。また、2021年7月には沖縄コーヒー工場を新設。これまで、沖縄県への商品の輸送は天候の影響を受けていましたが、同工場を新設し、安定的にコーヒーをお届けできるようになりました。新鮮な商品をお届けすることによる品質維持とあわせ、輸送距離を縮めることでCO₂排出量の削減にも寄与しています。輸送距離によっては製造委託先を選定するなど、環境負荷にも考慮した生産体制を実践していきます。

※ 一部地域を除く

コメダ流DXで利便性の向上！

お客様の利便性向上のため、セルフレジや自動釣銭機、タブレットオーダーの導入など、デジタル技術を活用しています。また、いつでもどこでもスマートフォンを通してコメダの“くつろぎ”を感じていただくためにコメダアプリをリニューアルしたり、コメダ公式コミュニティサイト「さんかく屋根の下」でイベントを開催するなど、ネットを介した新たなサービスも積極的に提供していきます。AIなどデジタル技術を取り入れ、これからもお客様の利便性向上を目指しますが、人による「おもてなしの接客サービス」はデジタル化しません。それがコメダ流のDXだと考えています。

食品安全システムの進化 ～安全から安心へ～

食品の安全は、私たち食品製造に携わるものにとって、最も優先的に取り組まなければならない重要な課題だと認識しています。原材料の品質確認、工場における製造工程の管理、そして最終製品の試験検査による検証などの一連の仕組みの構築に、これまで取り組んできました。さらに安全から一歩踏み込んで安心でおいしい食品を安定してつくり続けるためにHACCPをベースとした食品安全マネジメントシステムの構築を進め、より一層発展させることが我々の使命だと考えています。そのため従業員全員の成長とスキルアップを図りながら、一体感をもって取り組んでいきたいと考えています。



品質管理部 部長
櫻井 利行 さん

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

さまざまな人財がコメダの基盤

コメダの接客サービスは、人にしかできないもの。だから当社では、人財を第一に考えています。また、VUCA（先行き不透明で将来予測が困難）の時代に、事業をサステナブルに展開するには、人財の多様性が重要です。当社は、年齢・性別・国籍などを問わず、さまざまな人財が働きやすく、能力を発揮しやすい職場づくりに努めています。



コメダがお客様へ提供したいのは、“くつろぎ”の空間。人にしかできない心を込めたおもてなしや思いやりから、お客様は“くつろぎ”を感じると考えています。だから当社にとって一番大切なのは、“くつろぎ”を演出する人財なのです。

2 人と働きがいに関する取り組み

店舗スタッフへの研修が充実！

当社では、新しく加入した店舗スタッフに対して、約3ヶ月間の研修を実施しています。研修では、メニューなど商品の作り方はもちろんのこと、お店でお客様にどのように“くつろぎ”の時間を演出するのかといった接客サービスも学びます。実は、コメダには細かい接客マニュアルはありません。マニュアル通りの型にはまった接客サービスではなく、お客様の居心地を最優先し、距離感・空気感を大切に「このお客様はどうしたら喜んでくださるだろう?」と考えています。これが「コメダ流おもてなし」です。

50年以上フルサービス型喫茶店を運営してきた当社に蓄積されたノウハウを座学で学び、お客様との絶妙な距離感を研修で学び、そして、お店で実践を重ねておもてなしを磨き上げていきます。

さらに、定期的に「接客コンテスト」を開催し、全国のお店で活躍する接客のプロがその技術を競います。普段一緒に働く機会のないほかのお店のスタッフの接客サービスを見ることで、「コメダ流おもてなし」をさらに洗練させる場となっています。

また、ミャンマーの現地日本語学校と提携して「コメダトレーニングセンター」を運営しています。同センターの特長は、日本語学習に加えて接客、レジ操作、衛生管理などのコメダ珈琲店のお店運営に必要なスキルをトータルで学ぶことができる、“くつろぎ”を演出する人財の本格的な育成プログラムがあることです。ミャンマーの人々には文化的に、人をもてなす素地があり、「コメダ流おもてなし」をスムーズに身に付けることができます。将来的には母国で後輩の育成をしたり、日本国外のお店でコメダの“くつろぎ”を演出したりと、活躍の場が大きく広がることに期待しています。



コメダトレーニングセンター開会式



OJTから進化し、体系的なキャリアパスを構築！

製造工場の人財育成では、OJTをベースとしています。業務のなかで指導を受け、仕事を習得しながら、責任感を養い、やる気を高め、自主的な行動へとつなげています。さらに、この不確実な時代を勝ち抜くためOJTに加えて、現場が実務において必要性を感じ、歩むべき道筋を実感できる当社独自の仕組みが必要です。その第一歩として昨年よりeラーニングによる学習、食材製造に関連する資格取得の奨励支援を開始しました。それらの成果を見極めながら、体系的な育成体系、キャリアパスの構築を進めています。

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

誰もが活躍できる職場づくり

コメダが目指すのは、老若男女・国籍も問わず、皆が個々の能力を最大に発揮できる会社です。社会の多様な価値観に対応するには、多様な人財の育成が急務です。現在注力しているのは、働きやすい職場づくりやダイバーシティの推進です。

社員が働きやすい職場環境を提供！

当社では、社員一人ひとりが活躍できるよう、「柔軟な働き方の実現」と「働きがいの向上」に取り組んでいます。「柔軟な働き方の実現」に向けた取り組みでは、所属部門によって月の総労働時間を満たせば出勤が自由になるスーパーフレックスタイム制度を導入したり、繁忙期とそうではない時期の労働時間を平均することが可能な変形労働時間制度を導入したりしています。またバックオフィス業務はテレワークを推奨。全社的な取り組みとしては育児休業の取得を推進しており、副業も可能です。

「働きがいの向上」に向けた取り組みでは、適材適所への人財配置や評価制度の見直しを行いました。また、多様な人財が活躍できる企業文化の醸成を目的としてダイバーシティ研修を実施しています。

このように、さまざまな「柔軟な働き方の実現」と「働きがいの向上」に関する取り組みを行った結果、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業を厚生労働省が認定する「えるばし認定」で、3つ星を取得しています。



主な制度

コアタイムなしのフレックス勤務

時短勤務で、子どものいる従業員をサポート

テレワーク制度を推進

パートナー社員制度で、転勤できない社員をサポート

マイスター社員制度で、定年後の年齢でも、採用・勤務可能



2 人と働きがいに関する取り組み

男女問わず育休取得を推進！

子育て中の社員を対象に、産後パパ育休・育児休業に関する相談窓口を設置しました。子どもが生まれる男性社員には、産後パパ休暇について説明し、休暇取得を促したり、状況に応じた柔軟な働き方ができるようアドバイスを行ったりしています。

男性育休 55%
女性育休 100%

2022年2月期の取得率

また育児休業は子どもが3歳になるまで取得可能で、3歳以降も短時間勤務を選択することができます。これら各種の取り組みを行った結果、育児休業からの復職率の前期実績は100%でした。

女性の活躍！

コメダのお店ではお客様にも従業員にも女性が多いため、お客様目線、従業員目線で女性の意見を店舗運営に取り入れることが、とても重要です。そこで、店舗運営やサービス提供の能力に特に優れた女性2名を、それぞれCSOO（チーフ・ストア・オペレーション・オフィサー）とCSA（チーフ・スマイリング・アンバサダー）に任命しました。この両名は毎回経営会議に出席しており、全ての人にとっての“くつろぐ、いちばんいいところ”を実現するためのアイデアを、女性ならではの視点で提言しています。また株主総会では壇上に上り、ダイバーシティ研修について報告をしました。



女性の管理職を育成！

当社では、2050年までに性別を問わず、多様な人財が活躍することのできる企業になることを目指しており、直近では女性管理職の育成に注力しています。

女性管理職を増やすには、充実した研修も重要です。2021年、当社では女性社員21名を対象に、8ヶ月にわたって管理職育成を目的にダイバーシティ研修を実施しました。また、取締役がメンターとなり女性管理職の育成を推進しています。今後も女性を対象にしたこのような研修を継続し、女性が活躍するフィールドを増やす予定です。

ダイバーシティ研修を企画 ～居心地の良い会社を目指して～

私の前職は98%が女性だったため、コメダに転職し、男性主体の環境に疑問を抱くことがありました。自身も少し先の未来を不安に感じているなか、女性を対象としたダイバーシティ研修を始めることが決まり、期待と喜びを感じながら初年度の研修を完了することができました。参加者にも、はじめは多くの先入観や遠慮が見受けられましたが、次第に学びと理解を深め、普段の業務からはわからない熱い想いや、意外性を発見することができました。さらにお互いの価値観を共有できた点は非常に有意義だったと感じています。今後も他者の考えや意見に触れる機会を増やし、個として評価され、存在することが当たり前の、居心地の良い会社づくりを目指します。



人事部 係長
菅谷 知佳 さん

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

地球環境を守るコメダの約束

店舗設備や備品などの“もの”を丁寧に扱い、手入れしながら長く使う。

ものを大切にすることは、コメダが創業以来大切に培ってきたものです。

コメダでは、“捨てない店舗”をモットーに、資源の有効活用を進め、廃棄物の削減につなげています。

地球温暖化が進行すると、コメダの“くつろぎ”に欠かせないコーヒー豆などの農作物の生産量や品質に影響が生じるため、その原因となるCO₂を削減することは当社にとって重要な課題です。

当社では、脱炭素や資源の再活用を促進し、地球環境を守る経営を行っています。



50年以上続けてきた “もの”を大切にする心

創業から続くコメダの「もったいない精神」。テーブルの傷んだ部分は削って修復、ソファは生地を張り替える、建て直しの際には木材を再利用するなど、“もの”を大事に扱い、できる限り資源を有効活用するのがコメダ流です。少ない種類の食材を組み合わせて商品をつくったり、食材の切り方を工夫して端々まで使い切ったり、食品廃棄物を出さない工夫もしています。



3 環境に関する取り組み

コーヒーカップを捨てない！

お客様にコーヒーを提供する際には、有田焼のコーヒーカップを使用することで、プラスチックや紙の削減にも貢献しています。この有田焼のコーヒーカップには、厳しい品質基準があります。しかし、その基準を満たさないカップも廃棄せず、オリジナルデザインを施し「ステナйкаップ」として生まれ変わっています。「ステナйкаップ」はキャンペーンの賞品にしたり、SDGsの情報発信基地でもある「コメダ珈琲店 吉祥寺西口店」で使用しています。



持ち手の茶色生地はコメダ珈琲店のコーヒーかすから抽出した染料で色付け

コーヒーかすも捨てない！

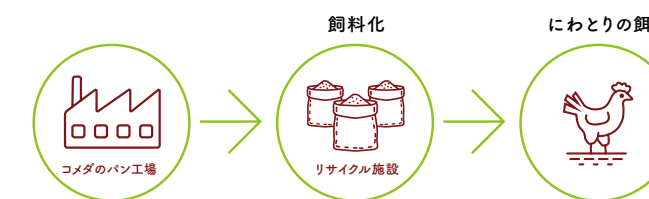
当社では、コーヒー抽出後に出るコーヒーかすの資源循環を推進しており、年間排出量の98%※を再利用しています。牛の寝床として活用したり、コーヒーかすで染めた生地を使用したグッズをオンラインショップで販売したり、学校の食育活動やコメダ部のイベントでコーヒーの塗り絵教室を実施しています。またほかにも、一部の持ち帰り用スプーン・フォーク、お店で使用しているコースターなどにはコーヒーかすを素材として混ぜたリサイクル製品を採用。製造メーカーへはコメダからもコーヒーかすを提供しています。

今後は、たい肥やバイオマス燃料としてのコーヒーかす活用も視野に入れています。

※当社のコーヒー工場からの廃棄のみ対象

ソファ、テーブルの再生！

コメダのもったいない精神は、お店の内装にも活かされています。木製のテーブルや床は、傷が目立ってきたら、表面をけずって磨き上げ再生させる。ソファも中綿や表面の布を張り替えれば生まれ変わります。当社は、サステナビリティ(持続可能性)が注目されるようになるずっと前から、“もの”を大切にしている取り組みを行っています。



規格外のパンをにわたりの餌へ再利用！

当社では、自社工場でのパンの製造をしています。2021年12月より規格外のパンをリサイクル工場に飼料化して、にわたりの餌にする取り組みを始めました。

お客様と一緒にもったいない精神を学ぶ！

当社では、フランチャイズ加盟店様のスタッフやコメダ社員、お客様にも一緒にもったいない精神を学ぶ機会をつくっています。過去にはサステナスタンプキャンペーンを実施、人気絵本「もったいないばあさん」とコラボしたプレゼントキャンペーンなど、楽しく遊べる企画を実施しました。

© 真珠まりこ / 講談社



マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

いつまでもコーヒーを提供したい

地球温暖化による気候変動が続くと、
2050年にはコーヒー栽培地が約50%減ってしまうと言われています。

栽培地が減り、生産量が少なくなると、
今のように気軽にコーヒーが飲めなくなってしまうかもしれません。
また、大雨や大雪などの異常気象によって物流や設備に被害が発生し、
店舗運営ができなくなる可能性もあります。

日本政府は2050年までに
カーボンニュートラルを目指すと言っていますが、
コメダも同様に、2050年のCO₂排出量実質ゼロを
経営目標に組み入れています。



省エネ機器や太陽光パネルを積極導入！

当社では、工場や店舗の照明をLED化するなど、省エネルギー・高効率機器の
導入を行っています。これはCO₂排出量を削減するだけでなく、コスト削減にも
つながります。

また、店舗・工場・本社で再生可能エネルギーへの切り替えや、太陽光パネルの設
置を推進しています。横浜市と秋田県八峰町が締結した再生可能エネルギーに関する
連携協定の取り組みの一つとして、「コメダ珈琲店 横浜江田店」では八峰町の峰浜
風力発電所でつくられた電力を使用しています。



再生可能
エネルギー

1工場
切り替え

13店舗
切り替え

※ 2022年2月28日時点

3 環境に関する取り組み

コメダの森でCO₂を吸収！

当社では、CO₂排出量の削減だけでなく、CO₂を吸収する
森林の保全活動にも力を入れています。店舗の外内に木材を多く
使用するコメダだからこそ、森林を守り育てていく必要があると
考え、さまざまな部署の社員が月に1度、三重県にある「コメダの
森」を訪れ、間伐や植樹を行っています。これまでにのべ283人
が参加しました。2021年には「コメダの森」の面積を4倍(28
ha)に拡大しました。社員だけでなく、お客様やフランチャイズ
加盟店様が参加するイベントを開催し、活動を広げています。

三重県では、同県産の木材を利用し、「植える→育てる→収穫
する→また植える」という緑の循環を生み出す企業を、「木づかい
宣言」事業者として支援しています。当社も2020年に「木づかい
宣言」事業者の登録を行いました。コメダ珈琲店では、一部の
店舗で同県産の木材でつくったテーブルやパーテーションを設置し
たり、「2021年コメダの福袋」に「コメダの森」の間伐材でつくった
オリジナルマグネットを入れるなど、緑の循環に貢献しています。



長距離輸送を減らして物流のCO₂を削減！

製品の輸送時に排出されるCO₂排出量の削減にも努めて
います。沖縄県ではコーヒー抽出とパン製造の工場を新設し、
北海道ではパン製造を地元メーカーに委託することで、輸送
時に発生するCO₂排出量を削減しています。



みんなで一緒に“くつろぎ”を持続させるため

コメダのサステナビリティ活動の合言葉は「KOMEDA COMES TRUE. with YOU」です。「with
YOU」には「みんなで一緒に」という意味が込められています。「自然に優しいから、不便だけど我慢してく
ださい」「環境に良いから、コストが高くなっても負担してください」だと、一度は受け入れてくれたとして
も、なかなか継続した活動にならず、サステナブルではありません。持続可能な社会を目指し、誰かが我慢
したり、無理をしたりせずに、皆様と一緒に続けていけるような活動を実施していきたいと思っています。

環境問題を解決するための取り組みに、明確な正解はありません。それでも、アクションを起こさ
ないことには何も変わらないので、できることから少しずつ実行していきます。



サステナビリティ推進チーム 主任
小野 真菜 さん

マテリアリティ4つのテーマへの取り組み

コメダは地域と一緒に発展したい

コメダのお店は、チェーンであっても画一的ではなくむしろ不揃いで、

そして地域に寄り添っていることが大きな特長です。

創業当時から、それぞれのお店が地域に寄り添った店舗運営を実践し、地元へ愛されることを目指しています。

出店においても、地域特性への理解を深め、お客様が使いやすい立地を選定しています。

お店に地域の人が集まり、そこで新たなコミュニティができるきっかけになる。それが、コメダらしい地域活性化への貢献だと考えています。コメダのお店が、人と地域と社会をつなぐ役割を果たします。



金融機関や公園にもコメダのお店が！

コメダのお店は、家族が集まり楽しく談笑したり、元気や英気を養ったりする“くつろぎの空間”を提供しています。家のリビングルームの延長線上でご利用いただける、地元へ寄り添った「街のリビングルーム」をさらに広げていくため、新たな立地創造や出店形態にチャレンジしています。

2021年4月には、金融機関と初めての併設店舗となる「コメダ珈琲店 東濃信用金庫土岐中央店」を開店しました。地元へ愛される地域密着店という想いを同じくした信用金庫様との店舗併設は、地域に根付いたお店となっています。当社の出店に関するパートナー選定は、地元へ“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供することに共感いただけるか、を大切にしています。



また、現在、都市型公園への出店を推進しています。2022年2月には同タイプ2店舗目の出店となる「コメダ珈琲店 浮間公園店」を開店しました。無料休憩所の設置、景観や環境に配慮した店づくりなど、行政機関と協力して新しい“くつろぎの空間”を完成させました。公園内の花壇を整備するイベントを開催するなど、地域貢献活動も実施しています。

4 地域コミュニティに関する取り組み

アジアにも“KUTSUROGI”を！

日本と経済的な背景が似ている台湾では、忙しい仕事の合間を縫った食事や休憩など、日本と同じ“くつろぎ”を求めるニーズが潜在的にあると考えられています。また、朝から外食をする文化があるほか、歴史的にも日本と関わりが深い国でもあることが、日本文化や喫茶文化、コメダ珈琲店が受け入れられやすい一因となっています。

当社では、海外の直営店の運営を、地域の特性を十分に熟知した現地パートナーに外部委託することで、より地域に根差したお店を目指しています。日本で育まれたおもてなしの文化、そして名古屋独特の喫茶文化を通して、アジアの皆様へも“くつろぐ、いちばんいいところ”をお届けしています。

それぞれのお店が地域と融合！

当社の国内外のお店の95%はフランチャイズ加盟店様が運営されています。当社のフランチャイズは、「地域を盛り上げたい。地域の人を笑顔にしたい」という熱い想いを持った地元企業や個人に加盟していただくことを基本方針としています。

それぞれのお店が創意工夫をして、地域のお客様に寄り添いながら店舗運営をしています。当社が目指す地元へ愛される地域密着店となるには、地元の文化、風習、習慣をよく知るフランチャイズオーナー様による、地域コミュニティを活性化する活動がカギになります。例えば、地域の商店と協力してお店の駐車場で朝市・夜市を開催しています。また、地域の図書館と協力して、図書館スタッフのおすすめする本が読める「コメダ文庫」を、店内に設置することで、お客様サービスの向上を実現しているお店もあります。そのほかにも、子ども食堂への食材の寄贈など、お店ごとに地域貢献活動も実施しています。小さな地域貢献を一つずつ積み上げ、地元へ愛されるコメダとなることで、そこにお客様が集い、コミュニティが創造されて、地域の活性化につながっていきます。



子ども食堂



朝市

台湾でも好評のコメダのおもてなし

コメダ珈琲店は2018年2月、台湾へ初めて出店しており、現在では26店舗（2022年6月末時点）を展開しています。台湾でもコメダ珈琲店のお店は非常に好評で、日本と同様に多くのリピーターに支えられています。台湾の人々がコメダを支持している理由は、「日本式（名古屋式）のおもてなし」にあると考えています。これからも引き続き、台湾で日本同様の“くつろぐ、いちばんいいところ”の提供を続けます。



客美多好食股份有限公司*
業務部 日本業務
田 蘭蘭 さん

※コメダ珈琲店の台湾運営会社

SDGsへの取り組み



お客様と一緒に

当社は、国連の持続可能な開発目標（SDGs）における17の目標に賛同しており、17の目標達成に向けてオリジナルのSDGsカードを作成し、事務所・工場に加えて、お店のなかのお客様に見える場所にも掲示しています。カードにある一つひとつの言葉は、「ストロー不要の方は教えてください」や「傘の忘れ物にご注意ください」など、とても小さなことですが、SDGsの理念を身近に感じていただくことが、日常の意識や行動を変えるきっかけになり、環境保全などの社会課題の解決につながると考えています。

現在、カードは全部で100種類以上になりました。お客様と一緒に楽しみながら、SDGsの達成に向けて小さな取り組みを積み重ねていきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SDGsカードは、お店のいろいろな場所に掲示されています。お客様の目に留まる場所に掲示することで、SDGsに自然と触れ、興味を持っていただくことができると考えています。



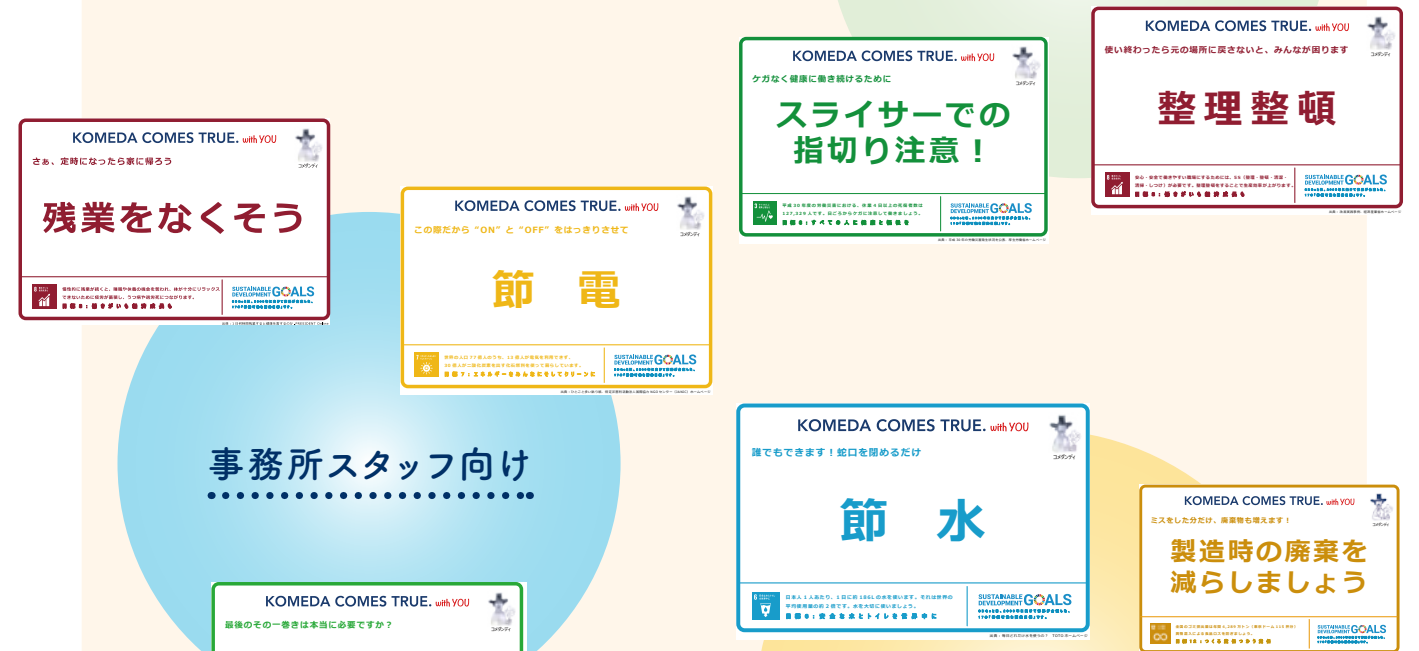
このカードは国際協力NGOセンター（JANIC）様のフォーマットを使用して制作した、当社オリジナルのSDGsカードです。



お客様向け



店舗スタッフ向け



事務所スタッフ向け



工場スタッフ向け



中期経営計画 | VALUES 2025

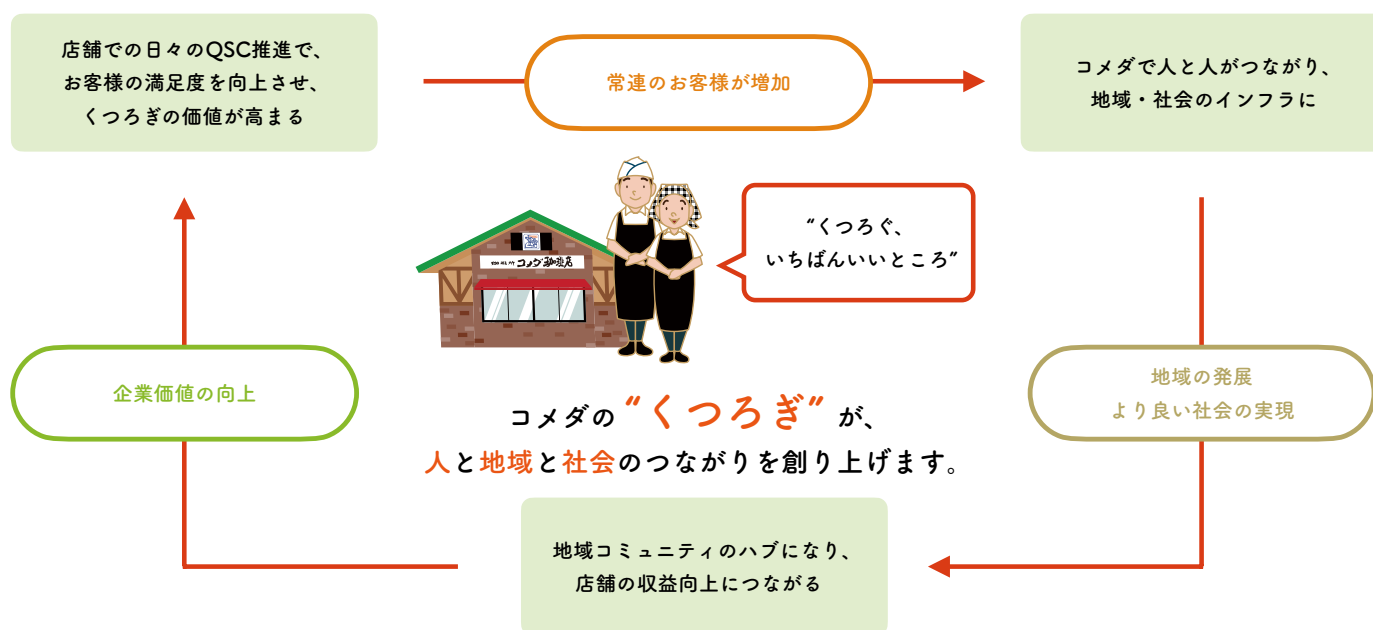
経営理念にある“くつろぐ、いちばんいいところ”をご提供することは、コメダが永久に追い求めるコメダのパーパスです。その通過点である2025年までの中期経営計画テーマを「“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ」としました。地域に密着したお店づくりを軸にして、多様化する価値観（VALUES）に沿ったコメダならではの企業価値を全てのステークホルダーの皆様とともに創り上げていきます。

VALUES 2025 “くつろぎ”で 人と地域と社会をつなぐ

中期経営計画VALUES 2025を達成する力

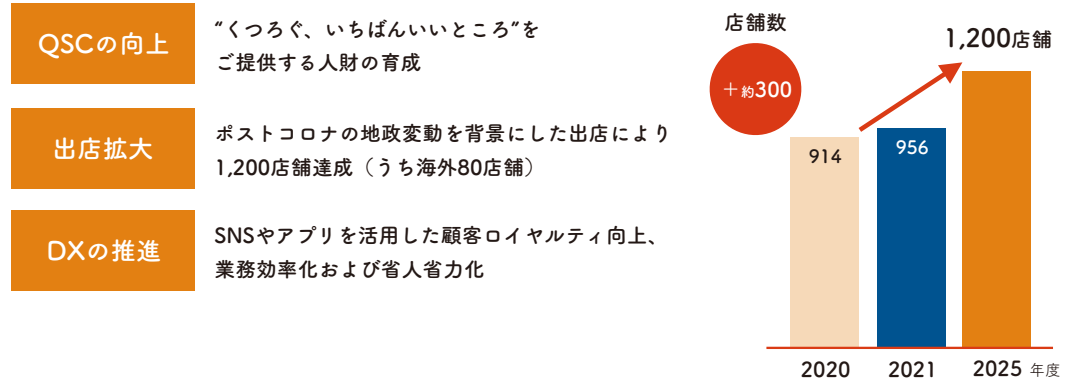
中期経営計画VALUES 2025の達成には、日々お客様と接しているフランチャイズオーナー様、店舗スタッフの皆様を含めたコメダ全体での取り組みが不可欠です。

それぞれの店舗における日々の活動がコメダブランドの価値を向上させ、お客様それぞれにとっての『くつろぎの価値』が高まっていくことで、それぞれの地域の発展、より良い社会の実現へと直結していきます。



中期経営計画VALUES 2025 重点戦略

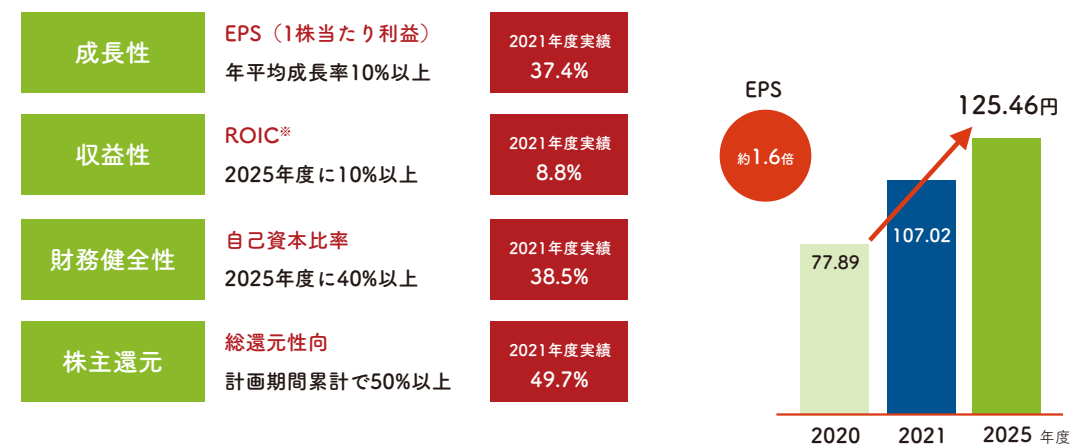
1 既存モデルの拡充



2 新しい共創価値の追求

新事業開発	ブランドと顧客ベースを活用した新サービスの開発
M&A	既存モデルとのシナジーを目的とした提携・買収の推進
SDGs対応	コメダ式サステナビリティ活動を通じたブランドエクイティの強化

3 財務価値の維持拡大



※ROIC＝税引後営業利益÷（有利子負債期首期末平均＋資本の期首期末平均）
なお、有利子負債にはリース負債を含まない。

社会課題への対応と目標

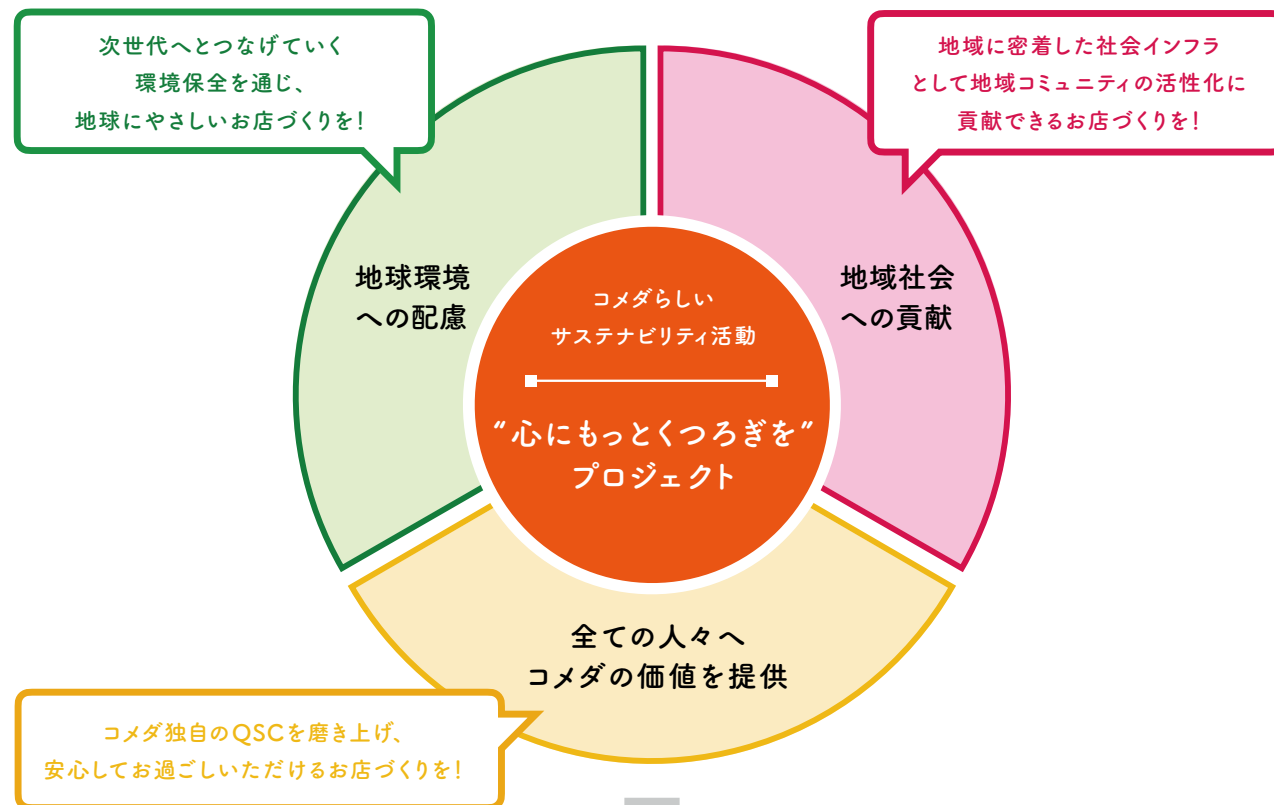
コメダは、ミッション宣言に掲げる『“心にもっとくつろぎを” KOMEDA COMES TRUE. with YOU』を実現するために、3つのグループミッションを掲げました。グループミッションの中心にはサステナビリティ活動を推進する【“心にもっとくつろぎを”プロジェクト】を据え、コメダを取り巻くさまざまな社会課題に対応していきます。

社会課題に対応するコメダのグループミッション

“心にもっとくつろぎを”

KOMEDA COMES TRUE. with YOU

ミッション宣言には、より良い社会を実現していくため、お客様を含めたあらゆるステークホルダーの方々と一緒に、コメダらしいサステナビリティ活動に取り組んでいくという想いを込めています。



身体だけではなく心まで休まる、
“くつろぐ、いちばんいいところ”をご提供する！

2050年度までに実現したい姿

地球と社会の持続可能性に配慮し、
多様性と個人の成長機会を重んじたチームワークを通じて、
全てのステークホルダーの皆様とともに、
日々の“くつろぎ”を共創していく集団

— CO₂排出量削減に対する具体的な目標 —

コメダはCO₂排出量の削減に積極的取り組みます。



コメダは“くつろぐ、いちばんいいところ”をいつまでも持続させていくためにも、地球環境を守り、持続可能な社会を実現していくことを重要な社会課題と考えています。
気候変動リスクへの対応として、日本の削減目標を参考に、CO₂排出量を2030年度までに2015年度対比50%削減（スコープ1、2、3の合計）、2050年度までの実質ゼロを目標に掲げています。

2021年度には1店舗当たりのCO₂排出量を56%削減。（2015年度対比）

削減目標の達成に向け、2019年度よりスコープ1およびスコープ2におけるCO₂排出量の算出を開始しました。2021年度においては1店舗当たりのCO₂排出量は2015年度対比で56%削減を達成しています。（店舗数の増加により排出総量は増加）

今後もサプライチェーン全体でCO₂排出量削減に取り組めます。

今後はTCFD提言に基づく情報開示を目指し、再生可能エネルギーの導入推進やガス使用の見直しに加え、石油由来のプラスチックをバイオマスプラスチックへ変更する取り組みを実施するなど、サプライチェーン全体（スコープ3）におけるCO₂排出量の把握を進め、より積極的に削減計画を策定します。

CO₂排出量削減目標（2015年度対比）

2025年度	▲30%	2030年度	▲50%	2050年度	実質ゼロ
--------	------	--------	------	--------	------



KOMEDA COMES TRUE. with YOU

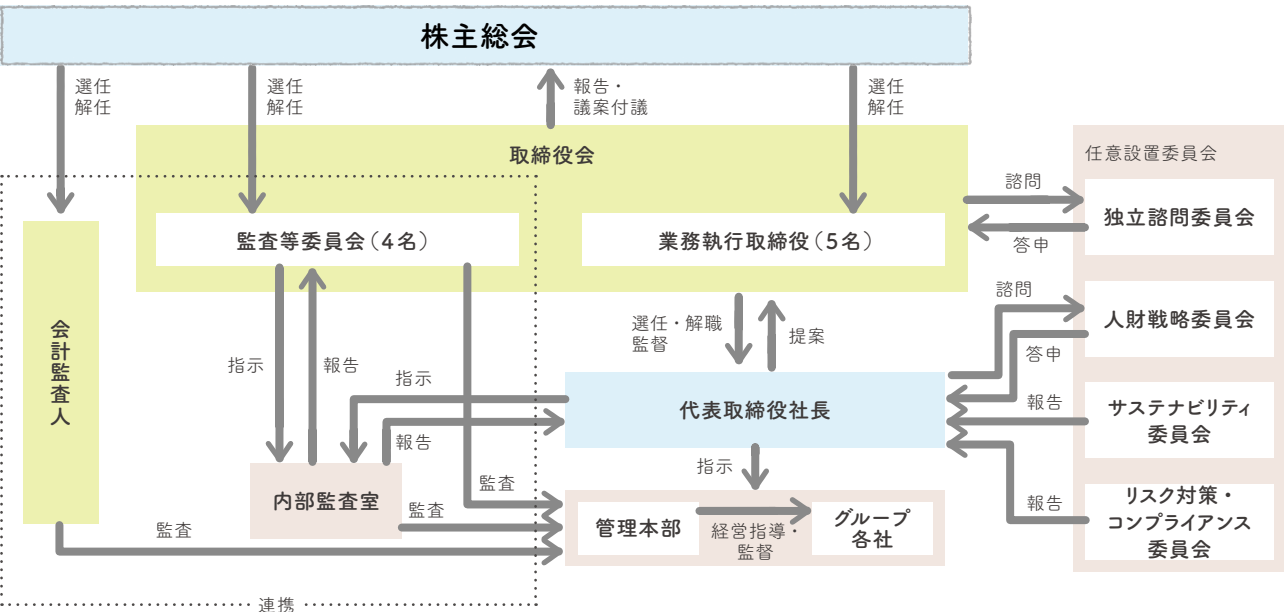
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主様をはじめとする全てのステークホルダーと良好な関係を保ち、企業価値の向上と社会課題の解決に貢献するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に努めています。このため、法令遵守体制の確立、実効性のある内部統制システムの構築、経営の客観性と迅速な意思決定の確保を主な課題として取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

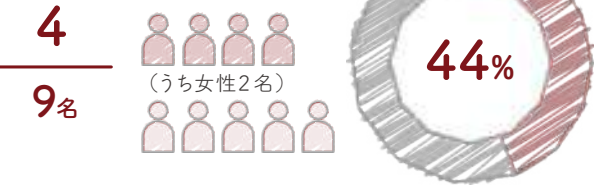
当社は、取締役会において議決権を有する監査等委員（独立社外取締役）が経営の意思決定に関与することにより、取締役会の監督機能の拡充を図っています。また、リスク対策委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会を四半期に1回開催し、リスクマネジメント・サステナビリティに関する審議を行うとともに、監査等委員会、会計監査人、内部監査部門が相互連携することにより、監査機能を強化しています。さらに、2022年3月より、独立諮問委員会および人財戦略委員会を設置し、取締役会の多様性および取締役の指名・報酬に関する審議を行うことで、透明性・客観性・適時性を担保しています。



取締役会の構成

取締役会全体に占める独立社外取締役の割合は44%となります。独立社外取締役の助言・指摘を通じた取締役会の監督機能を強化することで、経営の戦略性・客観性をより一層高めています。

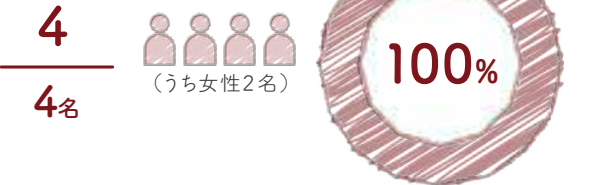
独立社外取締役が占める人数



独立諮問委員会

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみを構成員とする独立諮問委員会を設置しており、取締役の選解任や報酬等について審議しています。取締役会の構成や取締役の指名、報酬のあり方などに関する客観性、妥当性、透明性を高め、ひいてはグループの中長期的な成長と企業価値の向上につなげることを目的としています。

独立社外取締役が占める人数



取締役の報酬等の内容に係る決定方針

1. 基本方針

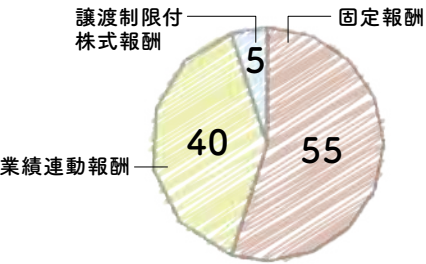
当社の取締役の報酬等については、企業業績および企業価値の持続的な向上に加えて、株主の皆様との価値共有に資する体系であることを基本方針としています。

2. 固定報酬、業績評価報酬、株式報酬

金銭報酬	固定報酬		各取締役の役位および職責、管掌範囲および他社水準等を考慮して報酬額を決定し、毎月均等額を金銭で支給
	業績連動報酬	業績評価基準報酬	経営環境ならびに当社グループの成長性および収益性を考慮して設定した業績予想における連結営業利益をベースとした全社業績および取締役個人別の全社目標に対する貢献度に基づき、月額固定報酬に対する一定の割合を毎月の固定報酬とともに支給
		賞与	定時株主総会終了後に業績評価基準報酬の一部を支給することがある
株式報酬	譲渡制限付株式報酬		取締役に対し持続的な企業価値の向上を図るインセンティブの付与、株主の皆様との一層の価値共有を促進することを目的に導入 各取締役に対する譲渡制限付株式の付与株式数については、前連結会計年度の全社業績に応じて毎年決定することとし、原則として定時株主総会終結後1ヶ月以内に開催される取締役会において、支給額および支給時期を決定 なお、譲渡制限付株式の譲渡制限期間については3年間から5年間までの間において、当社の取締役会がこれを設定

3. 各報酬の割合

上位の役位ほど業績連動報酬の割合が高まる構成としています。なお、全社的な営業利益目標の達成率が100%であった場合の固定報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬の割合は右記の通りです。



取締役の報酬

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の 員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	賞与	
取締役 (監査等委員を除く)	174	95	70	9	—	5
取締役(監査等委員)	19	19	—	—	—	4
(うち社外取締役)	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(4)
合計	193	114	70	9	—	9
(うち社外役員)	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(4)

- (注)1. 2022年2月期末での取締役(監査等委員を除く。)の人数は5名、取締役(監査等委員)の人数は4名です。
2. 株式報酬は、譲渡制限付株式に係る当事業年度における費用計上額です。
3. 株式報酬は、会社法施行規則第98条の5第3号に定める「非金銭報酬」に該当します。
4. 取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、2016年4月1日開催の臨時株主総会において年額300百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)と決議されています。同臨時株主総会終結時の取締役(監査等委員を除く。)の人数は3名です。また、2018年5月29日開催の定時株主総会において、当該報酬限度額の内枠で、譲渡制限付株式付与のための報酬額として年額30百万円以内、金銭報酬の対価として発行・処分する当社普通株式の上限を年20千株と決議されています。同定時株主総会終結時の取締役(監査等委員を除く。)の人数は4名です。
5. 取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2016年4月1日開催の臨時株主総会において年額30百万円以内と決議されています。同臨時株主総会終結時の取締役(監査等委員)の人数は3名です。

コーポレート・ガバナンス

事業のリスクと対応策

リスク対策委員会において、毎年、当社の経営に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクの特定を行い、そのリスクへの対応策について議論を行うとともに、同委員会において四半期に1回、その進捗状況を確認しています。

分類	具体的なリスク内容	2023年2月期のアクションプラン
経営環境	1 新型コロナウイルス感染症の感染拡大	各種感染対策の実施、物販・テイクアウト・デリバリーの強化
	2 経済状況の変化 (個人消費の悪化・人件費・物流費等の高騰)	地域別の販促支援、新商品の開発/メニュー削減、サステナビリティ活動の強化、価格改訂
	3 国内店舗展開の遅延	ポストコロナの地政変動をてこにした物件の選定・確保、入店型オーナーの開拓
	4 海外店舗展開の遅延	現地パートナーの発掘と関係強化、出店計画通りの店舗開発
	5 人財の不足	職場環境の整備、多様な働き方の推進、適財適所の人財配置
	6 レピュテーションの低下、ブランド価値の毀損	コンプライアンス計画の実行、ヘルプラインを通じた問題点の改善、効果的なPR戦略
	7 気候変動	サステナブルなコーヒー豆の調達、再生可能エネルギーの導入推進、TCFDへの準備
食の安全 (食中毒・異物/ 薬剤混入防止)"	8 食品事故(食中毒・異物混入・外部からの侵入)	一般衛生管理プログラムの運用、フードディフェンス対策の強化
	9 アレルギー情報の誤提供(店舗・HP)	QRコード店舗内掲示、商品情報の精度向上
フランチャイズとの 関係性	10 フランチャイズ加盟店様への経済的依存	販促活動、サステナビリティ活動、コメダ部活動の強化
	11 フランチャイズ加盟店様との訴訟	新規加盟時の情報提供の充実、定期的なフランチャイズ契約の見直し
	12 フランチャイズ加盟店様の高齢化	早期の情報収集とオーナーチェンジの推進
サプライチェーン 確保	13 店舗の老朽化	定期的な実情チェックと改装工事の促進
	14 コーヒー・パン工場の操業停止	有効なBCPの実施
	15 サプライヤー(工場原材料・自社商品以外)からの調達不可	主要商品/原材料が2社購買となっているかを確認
	16 原材料価格の高騰、海外からの調達品が届かない	産地の分散、2社購買、複数拠点を持つサプライヤーに切り替え、価格/メニューの機動的な見直し
	17 受発注その他情報システムの不具合 (コンピューターウイルス・サイバー攻撃)	統合脅威管理の設置、標的型攻撃訓練メールの実施
法規制 コンプライアンス	18 新型スマートフォンアプリの不具合	先行導入店舗における実地検証
	19 食品衛生法への違反、改正	法令情報の把握、フランチャイズ加盟店様へのマニュアル等の配信
	20 独占禁止法、フランチャイズガイドラインの改訂	フランチャイズ加盟契約書の改定、スーパーバイザーへのコンプライアンス教育の実施
	21 労働法令への違反、改正	時間外労働時間の管理強化、年休促進策の実施
	22 個人情報の漏洩	方針・規程・社内管理体制・役職員への教育の整備、委託に対する監査
財務	23 その他法令への違反、改正	法令改正情報の把握、コンプライアンス教育の実施
	24 金利の変動、資金の枯渇	ヘッジ取引・多様な資金調達手段の検討、利益計画・資金繰りの管理
	25 のれんの減損	利益計画・資金繰りの管理、のれん減損テストの実施
	26 店舗差入保証金の回収不可	賃貸人との良好な関係を維持、契約期間・賃借人としての権利確保

ステークホルダーとの対話

当社は、ステークホルダーとの対話を重ねながら、ご意見やご要望を企業活動に反映させています。

ステークホルダー		主な対話方法	
お客様	● お客様相談室 ● ミステリーショッピング調査（覆面調査）	● ウェブサイト、各種SNSでの情報発信	● コメダ部イベントでの交流 ● お客様アンケート
フランチャイズ加盟店	● ヘルプライン ● スーパーバイザーによる定期的な店舗巡回	● オーナー様会議	● 店舗向けシステムでの情報発信
従業員	● ヘルプライン ● 従業員面談 ● 方針発表会（年2回）	● 安全衛生委員会の開催 ● イン트라ネット ● 社内研修	● 社内報 ● 従業員満足度調査
取引先	● 日常的な調達活動	● ヘルプライン	● 「サステナビリティ調達ガイドライン」に基づく調達のお願い
株主・投資家	● 株主総会 ● 株主の皆様からのお問い合わせ窓口	● 決算説明会	● 機関投資家との個別ミーティング
地域社会	● 「コメダの森」での森林保全活動 ● 拠点、店舗周辺の清掃活動	● 食育授業 ● 企業献血	● 子ども食堂、フードパントリー ● 職場体験
NPO・NGO	● 定期的な意見交換		

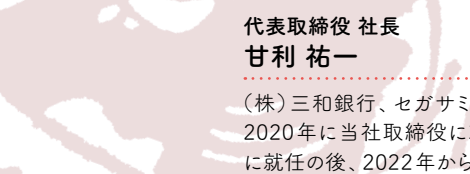
取締役紹介

業務執行取締役



代表取締役 会長
白井 興胤

(株)三和銀行、(株)ナイキジャパン、(株)セガの代表取締役社長などを経て、2013年に(株)コメダの社長に就任しました。2014年から当社社長を務め、2022年に当社代表取締役会長に就任しました。主な兼職として、(株)エイチームの独立社外取締役など。



代表取締役 社長
甘利 祐一

(株)三和銀行、セガサミーホールディングス(株)などを経て、2020年に当社取締役役に就任しました。2021年に当社副社長に就任の後、2022年から当社代表取締役社長に就任しました。



常務取締役 CFO
清水 宏樹

公認会計士。太田昭和監査法人を経て、2014年に(株)コメダの社外監査役就任。2017年当社入社。2019年に当社取締役に就任した後、2020年より当社CFOを務め、2022年に当社常務取締役CFOに就任しました。



取締役
北川 直樹

富士電機総設(株)を経て、2000年に(株)コメダに入社。2019年より当社取締役を務めています。



取締役
山本 智英

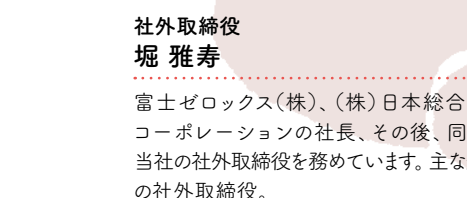
大和実業(株)、(株)ドトールコーヒー、(株)スーパーホテルを経て、2013年に(株)コメダに入社。2019年より当社取締役を務めています。

監査等委員会(社外取締役)



社外取締役
中浜 明光

公認会計士。有限責任監査法人トーマツを経て、2014年に中浜明光公認会計士事務所の代表に就任。2017年より当社の社外取締役を務めています。主な兼職として、ミタチ産業(株)、(株)安江工務店、トピラシステムズ(株)の社外取締役。



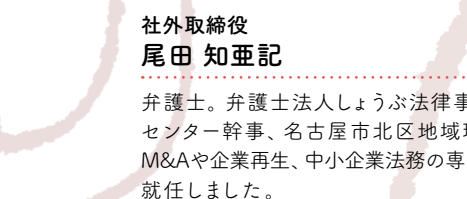
社外取締役
堀 雅寿

富士ゼロックス(株)、(株)日本総合研究所を経て、2005年より(株)ポッカコーポレーションの社長、その後、同社の会長・相談役を歴任。2019年より当社の社外取締役を務めています。主な兼職として、横浜ゴム(株)、シダックス(株)の社外取締役。



社外取締役
吉本 陽子

ブラザー工業(株)を経て、1990年より三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)(旧・(株)三和総合研究所)。現在は同社の経済政策部主席研究員。経済産業省産業構造審議会臨時委員や内閣府戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)課題評価ワーキング委員などを歴任しています。2017年より当社の社外取締役を務めています。



社外取締役
尾田 知亜記

弁護士。弁護士法人しょうぶ法律事務所勤務。日弁連中小企業法律支援センター幹事、名古屋市北区地域環境審議会委員などを歴任しています。M&Aや企業再生、中小企業法務の専門家。2022年に当社の社外取締役に就任しました。



社外取締役メッセージ



社外取締役（監査等委員）
堀 雅寿

多くあると考えています。特に組織のマネジメントにおいて多くの機会をつくり、女性幹部の育成を図ることによって、社内役員の誕生を期待しています。

さらなる成長へ向けて

フランチャイズオーナー様および店舗スタッフの現場力と経営トップの強力なリーダーシップが相まってこれまでの成長が実現されてきました。今後、当社がVALUES 2025において1,200店舗を目指し、多くの新規事業やM&Aを実行していくには、個々人の能力に過度に依存することなく、組織としての能力を高める必要があります。つまり特定の個人の知恵（暗黙知）を組織の構成員共通の知恵（形式知）にすること、権限委譲によって自律的に判断しすばやく環境対応できる組織をつくることなどが求められます。

取締役会の責務の一つとして、次世代経営者を育成するサクセッションプランを策定し、当社のサステナブルな経営を担保することがあります。全員社外役員で構成された監査等委員会は、そのためにさまざまなサポートをしています。

世界の「人と地域と社会をつなぐ」存在として

コメダ珈琲店には、他店に真似ができない唯一無二の良さがあります。この個性は、不変のものとして維持・発展させるべきです。特に地域コミュニティのなかで“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ存在として、その地に欠かせないインフラとなるべきだと私は考えています。喫茶店という業態を超えて、当社だからこそ求められる社会的意義や期待とは、そういった「つながり」に関連するものです。さらにアジアからの人財も募っています。まずはアジアを中心に事業を拡大させ、「人と地域と社会をつなぐ」インフラとして、世界にも広げられる時が来るでしょう。

唯一無二の場所であることが、ステークホルダーからの信頼です。それに応え続ける企業として、「変わらない」コメダがより発展していくことを期待しています。

社員の成長を加速させ、さらなる成長を期待

スピーディーな意思決定と行動が強み

当社では取締役会だけでなく多くの会議で自由闊達な議論がなされており、その結果として意思決定された内容と目的とが幹部に共有されすばやく行動に移されていくということを感じています。また会議に使用される資料の内容も、期待よりも短期間でレベルアップしてくれています。

当社の社内取締役や幹部社員は、それぞれ優れた専門性を持っています。特に約1,000店舗まで規模を拡大させてきた営業力や店舗開発力は、特筆すべきものです。顧客に提供する高品質なホスピタリティなどを基盤としたブランド力がそれを実現させていると評価しています。

課題はメーカーとしての生産管理と女性活躍

一方で、当社の成長につれメーカーとして各店舗への安定的供給と品質管理への責任が大きくなってきています。近年工場も増設しているため今後の当社の取締役には、生産技術や品質管理の向上などを実現する、より高い生産管理のスキルが必要になります。

また当社の事業特性から、女性が活躍できる場が非常に

スキルマトリックス

当社は、経営戦略および中期経営計画VALUES 2025に照らし、各取締役および執行役員に対し発揮を期待するスキルを特定しています。当社の取締役および執行役員が有している能力・経験は以下の通りです。

	企業経営	業界の知識・経験（外食）	財務・会計	営業・マーケティング	ESG・サステナビリティ	法務・リスク管理・コンプライアンス	人事・労務・人財開発	製造・調達・品質管理	IT・DX	M&A・新規事業・グローバル
--	------	--------------	-------	------------	--------------	-------------------	------------	------------	-------	----------------

取締役

白井 興胤										
甘利 祐一										
清水 宏樹										
北川 直樹										
山本 智英										
中浜 明光 社外										
堀 雅寿 社外										
吉本 陽子 社外										
尾田 知亜記 社外										

執行役員

杉野 正貴										
井上 太郎										
田中 啓文										
阿部 稔										
丸地 猛司										
渡邊 茂麿										
木村 雄一郎										
平野 雄一										
宇野 直樹										
清水 大樹										

CFOによる財務分析

2022年2月期の経営成績および財政状態

トピック

- 売上収益や各利益指標、既存店売上高はコロナ禍の影響を受けた前期から大幅に回復
- VALUES 2025の「財務価値の維持拡大」に対する各経営指標は目標に向けて順調に進捗
- 2023年2月期は過去最高益を目指す



常務取締役 CFO
清水 宏樹

主な経営指標の推移

(単位：百万円、各2月期)

	2018	2019	2020	2021	2022 (当期)	前期比 (%)
経営成績						
売上収益	25,984	30,335	31,219	28,836	33,317	115.5%
営業利益	7,207	7,568	7,878	5,511	7,305	132.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,905	5,117	5,376	3,590	4,934	137.4%
財政状態						
総資産	62,831	66,377	98,438	109,536	97,431	88.9%
純資産	27,295	29,478	33,213	34,833	37,615	108.0%
借入金	23,328	23,639	20,547	27,566	14,246	51.7%
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,392	6,212	9,318	10,359	8,148	78.7%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,491	△2,559	△1,372	△11,556	9,712	△84.0%
フリー・キャッシュ・フロー	1,901	3,653	7,946	△1,197	17,860	△1492.1%
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,705	△3,240	△7,169	1,889	△18,984	△1005.0%
1株当たり情報(円)						
基本的1株当たり当期利益(EPS)	109.74	113.35	117.27	77.89	107.02	137.4%
1株当たり配当額	50.0	50.0	51.0	39.0	51.0	130.8%

2022年2月期の経営成績は、前期におけるコロナ禍の影響の反動により、売上収益が33,317百万円（前期比15.5％増）、営業利益が7,305百万円（前期比32.6％増）、親会社の所有者に帰属する当期利益が4,934百万円（前期比37.4％増）、基本的1株当たり当期利益が107.02円（前期比37.4％増）となりました。

売上収益の増減

当社グループの売上収益は、前期比4,481百万円増の33,317百万円となりました。主な増加要因は、コーヒー・パン・餡の自社グループ製品およびそれらを除く食材等のフランチャイズ加盟店様に対する卸売収入の増加（前期比3,154百万円増）によります。卸売収入は、国内における既存店に対する卸売がコロナ禍からの回復により2,030百万円、新店に対する卸売が1,176百万円、海外店舗での卸売が136百万円増加しました。

店舗においては、前期より続く新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に向けた政府および各自治体からの営業時間短縮などの要請に従い、お客様の安全・安心を第一に感染防止策を

徹底して店舗営業を継続しました。そのような事業環境下でも、人気メニューのコメ牛やピスタチオなど話題性の高い商材を使った商品を発売したことやテレビやSNSなどの露出が増えたことで、卸売収入のうち既存店に対する卸売が増加し、通期で前期比10.5％の増加となりました。

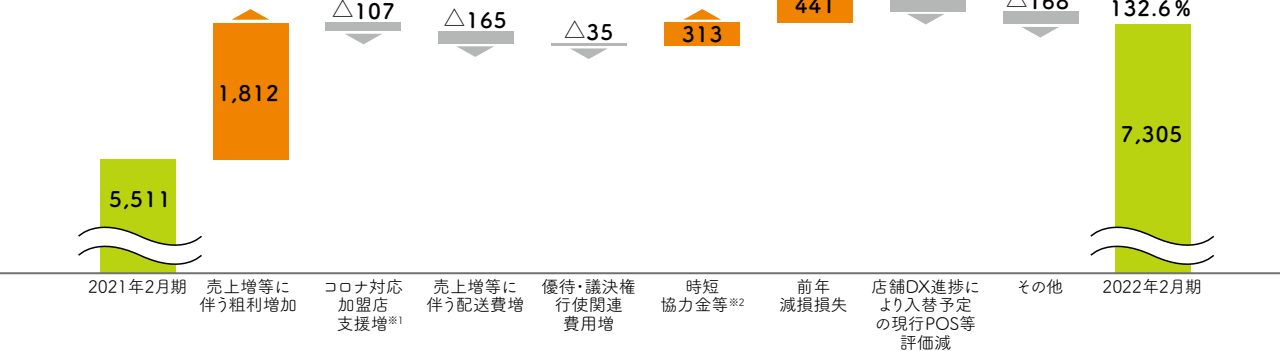
営業利益の増減

営業利益は、前期比1,794百万円増の7,305百万円となりました。主な増加要因は、売上収益の増加に伴う粗利が1,812百万円、時短協力金が313百万円増加したことや前期に計上した減損損失の反動441百万円などによるものです。

一方で、コロナ禍に関連したフランチャイズ加盟店様への支援が107百万円、卸売収入の増加に伴って配送費が165百万円増加したことや、店舗DXプロジェクトの推進により現在賃借しているPOSシステムの資産価値が減少したことによって評価減を297百万円計上したことが主な減少要因となりました。

営業利益の増減分析

(単位：百万円)



※1 コロナ対応加盟店様への支援額の総額は、次の通りです。
・2022年2月期累計：343百万円 ・2021年2月期累計：236百万円

※2 時短協力金等の総額は次の通りです。
・2022年2月期累計：367百万円 ・2021年2月期累計：54百万円

店舗数の状況

当期のエリア別の新規出店、閉店および期末店舗数は、下表の通り、新規出店が合計52店舗、閉店がやわらかシロコッペの常設2店舗を含んで10店舗でした。新規出店が前述の売上収益の増加をもたらす要因となっています。

(2022年2月期)			
	新規出店	閉店	期末店舗数
中京	4	7	318
東日本	20	2	298
西日本	17	1	311
海外	11	—	29
計	52	10	956

財政状態およびキャッシュ・フロー

前期においてコロナ禍による加盟店様への支援に備えるため100億円を金融機関から借り入れ、長期の定期預金で運用しま

したが、当期に全額を返済しました。また、前期において納税猶予制度を利用したため、当期に2020年2月期に係る法人所得税等を含めて3,697百万円の納税を行いました。以上のことから、総資産が前期比で12,105百万円減少しました。

中期経営計画「VALUES 2025」における経営指標

上述のように、当期の経営成績はコロナ禍の影響を受けた前期から大幅に回復し、借入金の返済も実施したことから、当期における基本的1株当たり当期利益の年平均成長率、ROIC、自己資本比率は目標とする水準に向けて順調に推移しました。総還元性向については、当期において自己株式1億円を取得したほか、年間配当額をコロナ禍前の51円まで回復させました。今後においては、利益配分についての当社方針に従い、中期経営計画期間累計の総還元性向が50％以上となるよう取り組んでいきます。

	2021年2月期 基準年度	2022年2月期 当期	2026年2月期 VALUES 2025 最終年度
基本的1株当たり当期利益(円)	77.89	107.02	125.46 以上
年平均成長率10％以上	—	37.4%	10.0% 以上
ROIC [※]	中期経営計画最終年度に10％以上	8.8%	10.0% 以上
自己資本比率	中期経営計画最終年度に40％以上	38.5%	40.0% 以上
総還元性向	中期経営計画期間累計で50％以上	49.7%	50.0% 以上

※ ROIC＝税引後営業利益÷（リース負債を除く有利子負債期首期末平均＋資本の期首期末平均）

2023年2月期の見通し

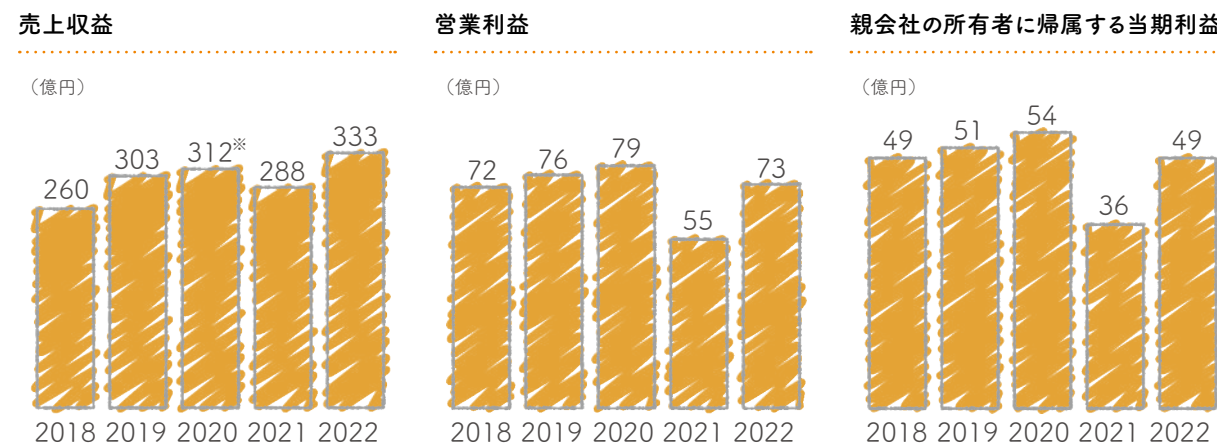
新型コロナウイルス感染症に対する緊急事態宣言が解除された2021年10月以降は一時的に消費者マインドに持ち直しの動きが見られたものの、2022年1月以降のオミクロン株の感染拡大によるまん延防止等重点措置が実施されるなどその収束時期が未だ見通せず、また、ウクライナ危機による原材料などの資源価格の高騰など、先行き不透明な状況が続いています。

そのような経営環境のなか、中期経営計画「VALUES 2025」に

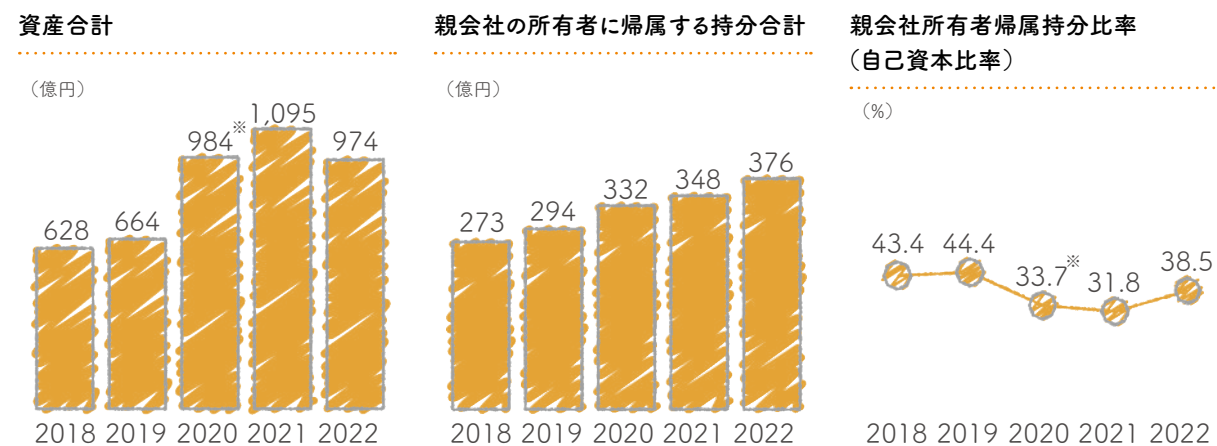
掲げる『“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ』ことをモットーとし、既存モデルの拡充、新しい共創価値の追求、財務価値の維持拡大を図っていきます。

上記を踏まえ、2023年2月期の売上収益は37,000百万円、営業利益は8,000百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は5,360百万円を見込んでおり、コロナ禍前の業績を上回る過去最高益を目指していきます。

● 損益状況 ●

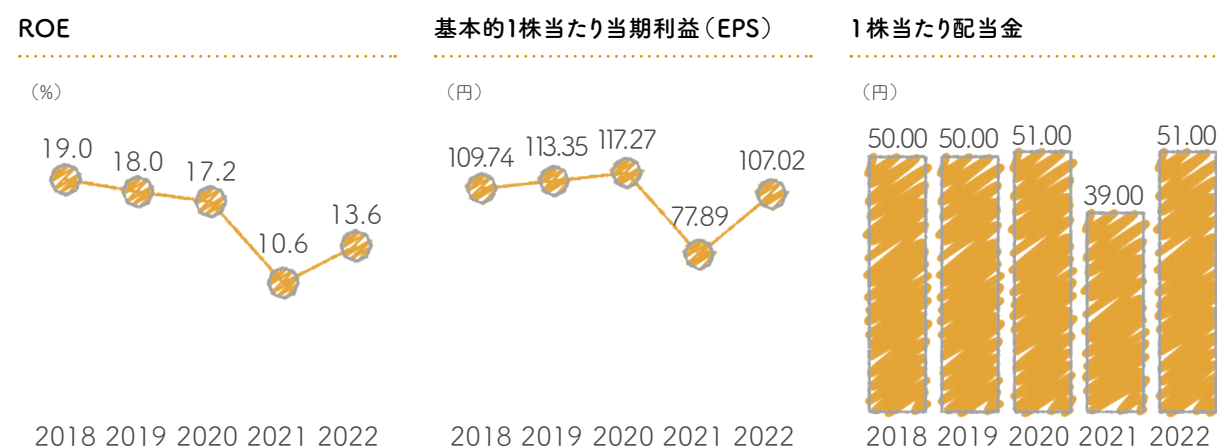


● バランスシート ●

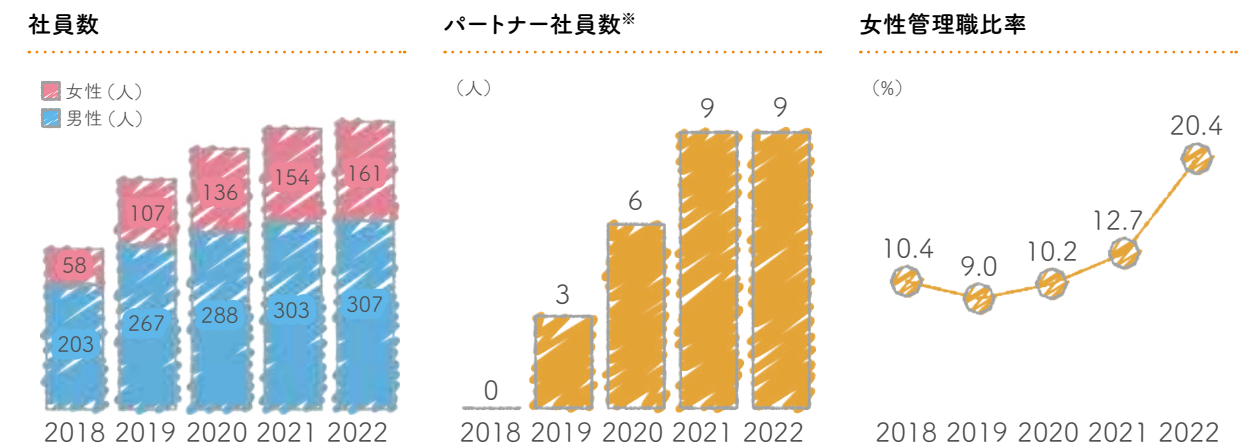


※2020年2月期よりIFRS第16号「リース」を適用しており、累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しているため、比較情報を修正再表示していません。

● 株主指標 ●



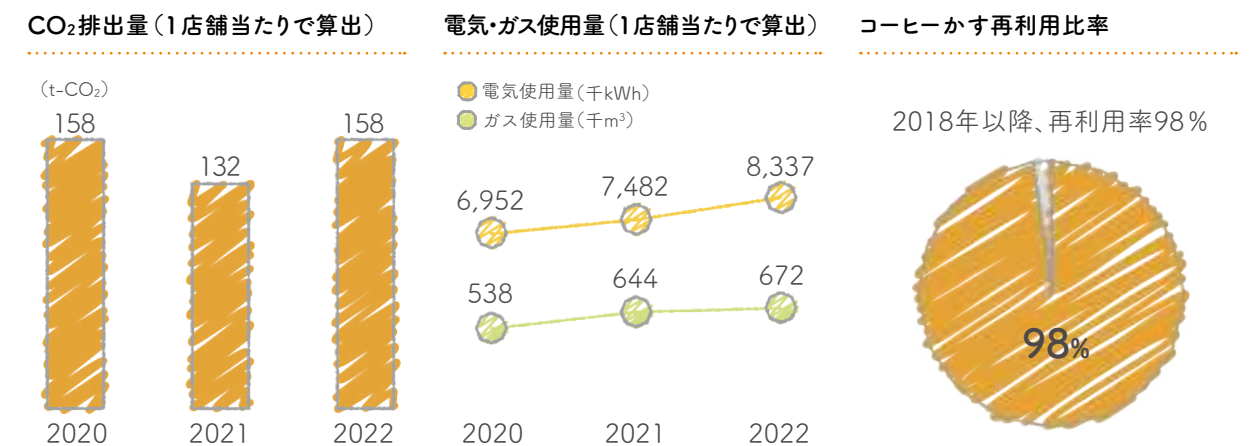
● 社員 ●



※勤務地の限定や時短勤務の制度対象者

※2022年2月期より管理職基準を変更

● 環境 ●

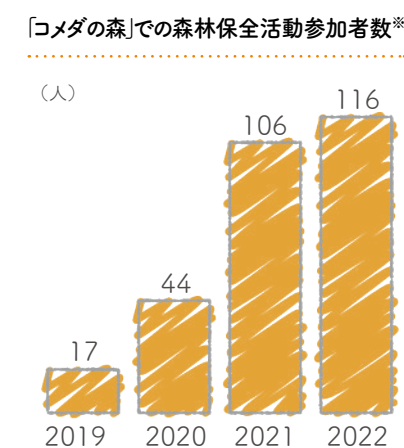


※スコープ1、2
※2015年度は356t-CO₂

※直営店・工場・事務所のみ

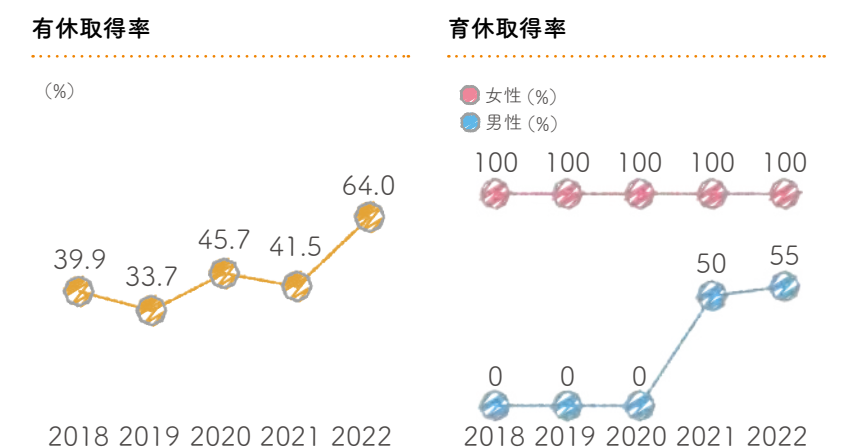
※当社のコーヒー工場からの廃棄のみ対象

● 環境 ●



※のべ参加人数。2022年2月期は、フランチャイズ加盟店様、お客様を含む。

● 働きやすさ ●



会社情報／株式情報 (2022年2月28日現在)

会社名 株式会社コメダホールディングス
本社住所 〒461-0004 愛知県名古屋市東区葵三丁目12番23号
設立(創業) 2014年(1968年)
上場市場 東京証券取引所 プライム市場
名古屋証券取引所 プレミア市場
証券コード 3543

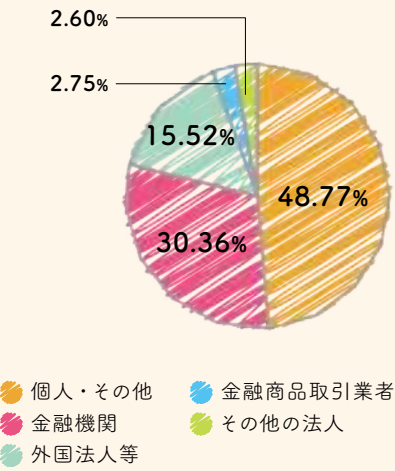
株主の状況

株主数 164,765名

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,626,000	14.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,927,800	8.51
株式会社かんぽ生命保険	792,000	1.72
ピーエヌワイエム トリーティー ディティティ 15	728,612	1.58
アールピーシー アイエスティ 15 ピーシーティ ノン レンディング アカウント ー クライアント アカウント	678,500	1.47
住友生命保険相互会社	655,700	1.42
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	587,900	1.27
ジェーピー モルガン チェース バンク 385166	494,400	1.07
JPモルガン証券株式会社	488,373	1.06
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	461,609	1.00

株式分布状況



店舗数 (2022年2月28日現在)



珈琲所コメダ珈琲店
940店舗
内、海外29店舗



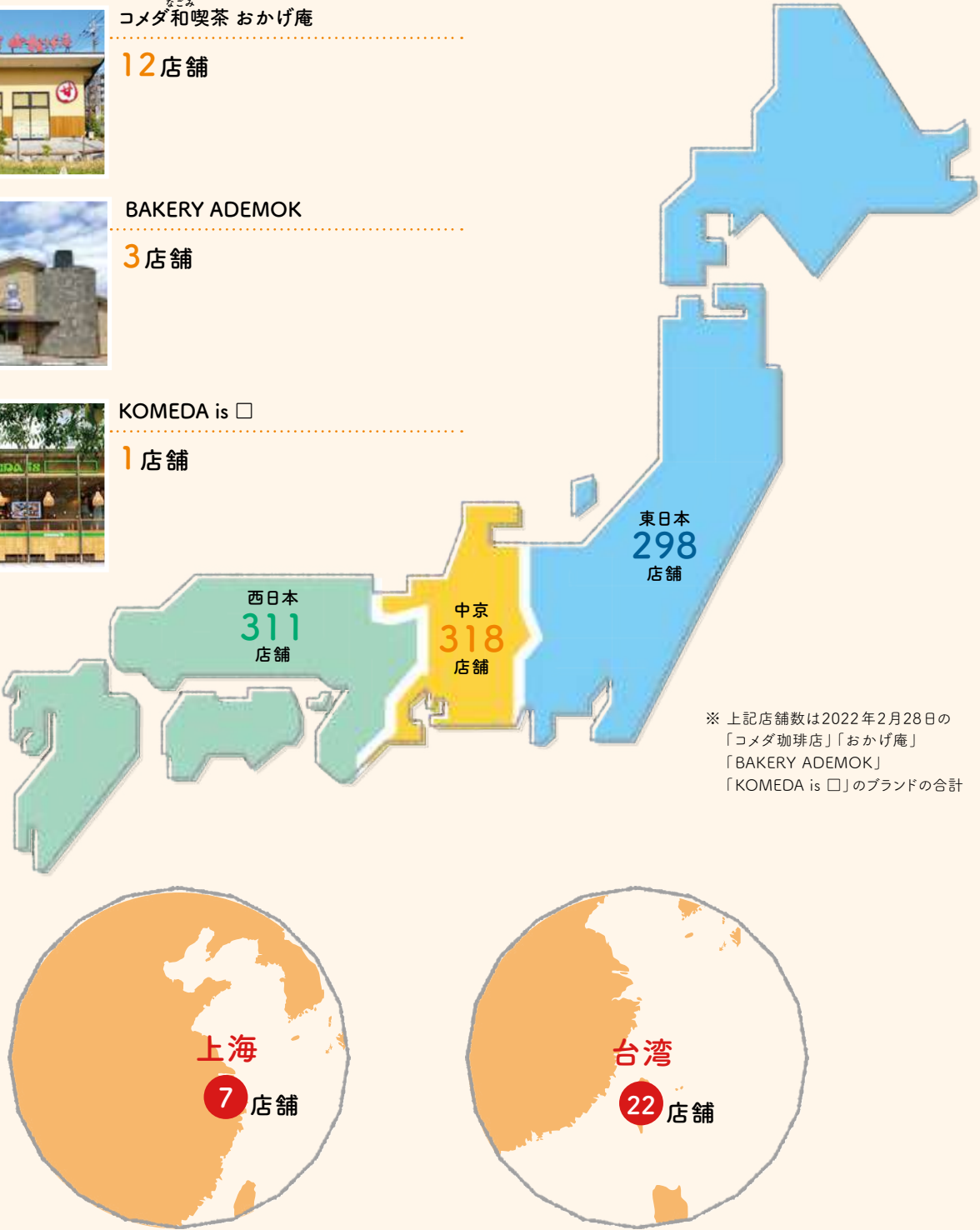
コメダ和喫茶 おかげ庵
12店舗



BAKERY ADEMOK
3店舗



KOMEDA is O
1店舗



各種Webサイトのご案内



KOMEDA COMES TRUE. unk YOU

コメダのサステナビリティ活動はこちらから。

<https://komedacomesttrue.komeda.co.jp/>



コメダ珈琲店公式オンラインショップ

お家でもギフトでもお楽しみいただける“コメダ珈琲店グッズ”はこちらから。

<https://ec.komeda.co.jp/>



コメダファンコミュニティ

コメダファンのためのコミュニティサイトです。「コメダ部」へのご入会もこちらから。

<https://komeda-sankaku.com/>



株式会社 **コメダ** ホールディングス

愛知県名古屋市東区葵三丁目12番23号
www.komeda-holdings.co.jp



報告対象組織

株式会社コメダホールディングスおよびチェーン(本部・直営店・加盟店様)。本レポート中の役職は現職で掲載しています。
この冊子では、連結対象子会社を含むコメダホールディングスを「コメダ」と呼称しています。

報告対象期間

2021年度(2021年3月1日～2022年2月28日)を主たる報告対象期間としていますが、
2022年度以降の継続的な活動や将来の目標も報告しています。

見通しに関する注意事項

本レポートに記載されているコメダの将来の戦略および業績見通しなどは、現在入手可能な情報に基づく予想・計画・判断を含むものです。
予想・計画・判断は多くの潜在的リスク・不確定要因・仮定を含んでおり、実際の結果や業績は、これらの要素の変動により、当社の見込みとは大きく異なる可能性があります。

発行

2022年7月

参考にしたガイドライン

本レポートを作成するに当たり、経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参照しています。

Environment
Social
Governance



価値協創ガイダンス
Guidance for
Collaborative Value Creation



この統合報告書は石灰石から生まれた新素材LIMEX でつくられており、
水資源の利用を抑えています

新素材を活用することにより、
通常の紙と比べ水の使用量を

約 **20,130** ℓ (1冊当たり16.7ℓ)
削減しています。