

KOMEDA INTEGRATED REPORT 2024



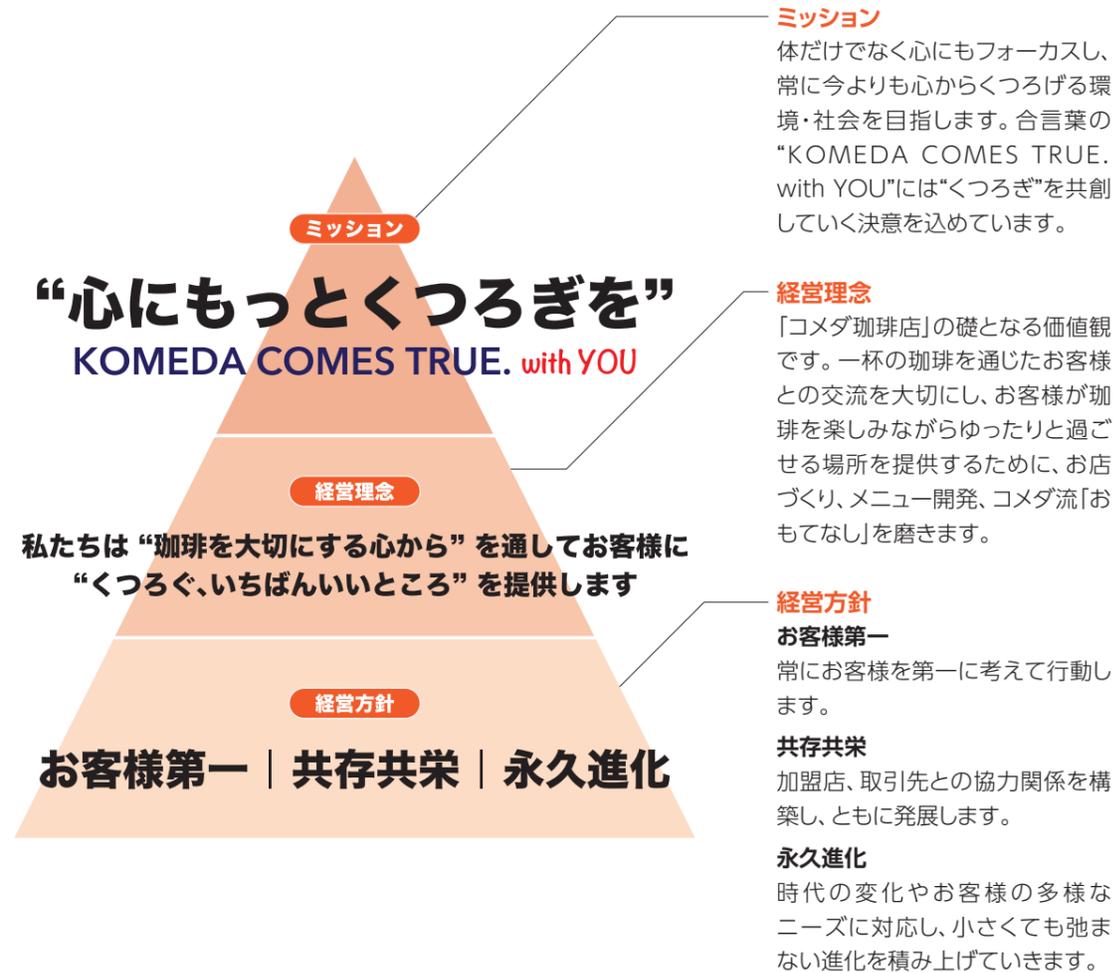
コメダホールディングス 統合報告書2024



報告年度:2023年度

理念体系

私たちは、“心にもっとくつろぎを”感じていただけるよう、提供価値である“くつろぎ”について、ステークホルダーの皆様と共創する企業であり続けます。



編集方針

統合報告書の発行にあたって

本報告書では、コメダの価値創造・成長戦略について、財務・非財務の両面からご理解いただけるよう作成しています。創業当時から大切にしてきた理念、これまでに積み重ねてきた歴史、“くつろぎ”をともに創るステークホルダーの皆様との関係、未来に向けた取り組み、基盤となるガバナンスなど、コメダの考え方や企業活動をわかりやすくお伝えします。

● 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・工場)
※本報告書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

2023年度(2023年3月1日～2024年2月29日)を主たる報告対象期間としています。2024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。

● 発行:2024年7月

● 参考にしたガイドライン

本報告書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2.0」を参照しています。

見直しに関する注意事項:本報告書に記載されているコメダの将来の戦略および業績見直しなどは、現在入手可能な情報に基づいています。これら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。

目次



02 理念体系／編集方針

03 目次

04 Introduction

“くつろぐ、いちばんいいところ”であり続けるために—



06 価値共創ストーリー

08 コメダの「あゆみ」

10 Topics 2023

12 コメダの「いま」

12 お客様とともに創る“くつろぎ”

16 加盟店オーナーとともに創る「共存共栄」

20 地域社会とともに創る「サステナビリティ」

24 コメダの「これから」

目指す未来に向けたマテリアリティ(重要課題)



32 社長メッセージ

“くつろぎ”という価値を共創し続け、未来に向かって、その可能性を拡げていきます



36 コメダの「ビジネス戦略」

36 中期経営計画

38 CFOメッセージ

40 コーポレートガバナンス

44 取締役紹介

46 社外取締役メッセージ

47 ステークホルダーエンゲージメント

48 財務・非財務ハイライト

50 ブランド紹介／会社情報・株式情報



コメダンディ

コメダンディはコメダの“くつろぎ”ナビゲーターです。

コメダ珈琲店ロゴマークの「コメダおじさん」の末裔として2018年に誕生しました。「ですぞ」が口癖です。

お客様との“くつろぎ”の共創をサポートするために、さまざまな取り組みをわかりやすくお伝えしますぞ

Introduction

“くつろぐ、いちばんいいところ”で あり続けるために——

1968年の創業以来、私たちコメダは55年以上にわたって
お客様に“くつろぎ”の場を提供し続けてきました。
お客様一人ひとりに寄り添った「おもてなし」、
木のぬくもりを感じるテーブルやベロア調のソファ——
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”を、
コメダに関わるすべての方とともに創り続けたいと考えています。

“心にもっとくつろぎを” KOMEDA COMES TRUE. with YOU
ミッションに掲げた想いが私たちコメダの原動力です。



人と地域と社会をつなぎ 皆様とともに“心にもっとくつろぎを”



コメダの「あゆみ」

Komeda's history

コメダは創業以来、メニュー、サービス、お店づくりを通じて“くつろぎ、いちばんいいところ”を提供し続けてきました。半世紀以上に及ぶそのあゆみをご紹介します。

創業

1968
名古屋市にコメダ珈琲店、開業



創業の地、名古屋市西区の「菊井店」(2014年3月閉店)

1999

おかげ庵
オープン

1968 1970~

1977

コメダ珈琲店 本店オープン



初のロードサイド店舗となった本店

名物デザート
シロノワール誕生

ファンに愛され続ける
コメダ珈琲店の看板メニュー
「シロノワール」



1990~

1993

FC展開を本格化

株式会社コメダを設立、加盟店
オーナーとの「共存共栄」を目指す

1999

新しい形の“くつろぎ”を展開



「おかげ庵」オープンによりコメダらしい
新業態展開開始

2003

初の関東進出で
モーニング文化を広げる



「コメダ珈琲店 横浜江田店」がオープン

2010~

2015

東日本初のパン製造工場、
千葉工場を新設



千葉県印西市に建設された「千葉工場」

2016

初の海外進出



中国上海に「コメダ珈琲店 滬南公路店」
をオープン



コメダを代表するフルサービス型の喫茶店。木とレンガを基調としたあたたかみのある店内に気取らず過ごせる“くつろぎ”空間を細部まで演出。こだわりのコーヒーとともに、スタッフのいつもの笑顔が迎えます。



広がり続けるコメダのお店

コメダは、「コメダ珈琲店」のほかに、「おかげ庵」[BAKERY ADEMOK][KOMEDA is □][大館吉日]というブランドを展開。これまで培ってきたノウハウや思いをもとに多くの人と新しい形の“くつろぎ”を共創しています。



お抹茶や甘味が楽しめる
なごみ
和喫茶



コメダ自慢のパンをお届けする
沖縄県で展開中のベーカリー



植物由来食材のみを使った
地球にやさしい喫茶店



自社製餡を使った
テイクアウト専門の大判焼き店

2018
50周年

2019
BAKERY
ADEMOK
オープン

2020
KOMEDA is □
オープン

2022
大館吉日
オープン

2020~

2020

名古屋製餡工場の操業開始



自社製餡を全国の店舗へお届け

2023

1,000店舗目オープン



1,000店舗目にオープンした
「コメダ珈琲店 新橋烏森通り店」での
セレモニー

2016

接客コンテスト開始



コメダ流「おもてなし」の頂点を目指す

2017

コメダ部発足



コメダのファンクラブとして、
現在4万人以上が活動中

2018

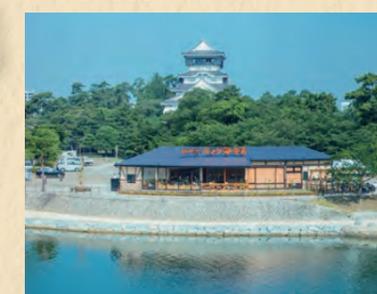
コメダらしい
サステナビリティ活動、始動



ちょっとした行動でSDGsに貢献する
“心にもっとくつろぎを”プロジェクトを
展開

2018

日本初のPark-PFI※による
公園出店



市民の憩いの場に「コメダ珈琲店
北九州勝山公園店」オープン
※ 公園の整備を行う民間の事業者を公募し
選定する制度

価値共創ストーリー

Topics 2023

お客様や地域の皆様に“心にもっとくつろぎを”感じていただくため、さまざまな活動に取り組んでいます。ここでは、2023年度のトピックスをご紹介します。

おかげさまで1,000店舗 1000キューキャンペーンを展開

実家でみんなで座るのが 夢だったんです!



1000 THANK YOU!

もっと、ずっと、くつろぎを。 おかげさまで1,000店舗

2023年7月に、コメダグループが1,000店舗目をオープンした感謝の気持ちを込めて各種キャンペーンを実施。自宅にコメダが再現できる「おうちコメダセット」をお届けするなどコメダのプレゼントキャンペーンも好評いただきました。

コラボグッズが当たる「一番くじ」でいつでもコメダと一緒に!

全国のコンビニエンスストアなどで買えるはずれなしのくじ引き「一番くじ」に「珈琲所 コメダ珈琲店」が登場。コメダ珈琲店の定番メニューをモチーフにしたグッズが人気を博し、第二弾も発売しています。



ふんわり

コーヒー工場新設

コメダの伝統の味を作り出すコーヒー工場を、福岡県に新設しました。この工場では、主に九州から山口県の一部のお店のコーヒーを抽出しています。



いつでもこのお店でも「いつもの」おいしさをお届けしますぞ



シロノワールがザクザクのブラックモンブランに変身!

佐賀県発祥のご当地バーアイス「ブラックモンブラン」とのコラボメニューを季節限定で販売しました。今回のために開発したチョコレートソースの上に、本家と同じクランチをたっぷり使用し、地域の味を全国に広めました。



HFの ブラックモンブラン

新製法でさらにおいしい小倉あんに

自社製造しているこだわりの小倉あんに、新製法を導入しました。最終工程までひとつの釜で完結することで、豆のうま味・風味がふんだんに含まれる煮汁を逃がさず、小豆本来のおいしさを最大限に引き出しています。



香港限定! コメダ流 フルーツミックスソーダ!

2023年6月に3店舗目となるコメダ珈琲店 イオン尖沙咀店をオープンした香港では、桃やパイナップルなどのフルーツミックスソーダを販売。ミルクが入った日本のミックスジュースよりも、トロピカルな味わいです。ソフトクリームをのせるのがコメダ流。

KOMEDA is □から「炙りsoyミート 麻辣バーガー」を新発売

植物由来食材のみを使用した喫茶店KOMEDA is □で販売した「炙りsoyミート 麻辣バーガー」は、コメダ史上一番辛い味付け! 大豆由来のパーティの食べ応えと麻辣ソースの後引く辛さが癖になり、多くのお客様にリピートいただく人気商品です。



おかげ庵にて 初夏のお抹茶フェア開催

コメダの“くつろぎ”を和のコンセプトで表現するおかげ庵では、初夏を彩る「お抹茶づくし」と題したフェアを実施しました。「抹茶ぜんざい」や「季節のおだんご 抹茶あん」など爽やかなメニューを展開しました。



コメダ和喫茶 おかげ庵

オリジナル シロノワールづくりを体験!

沖縄の特産品を使ったパンを 地元の高校生と開発



沖縄で展開中のBAKERY ADEMOKでは、地域貢献の一環として沖縄県立具志川商業高校の学生と共同開発したパン4種を季節限定で販売しました。学生らしいアイデアから生まれた地元食材を使ったパンはお客様にも喜ばれました。

コメダの森保全活動に 加盟店オーナーが参加

月に1回、社員による「コメダの森」(三重県菰野町)の定期保全活動に、加盟店オーナー・スタッフの参加が始まりました。林道の整備やCO2吸収量の測定を通じ、森の大切さを伝えています。



名城大学女子駅伝部の 合宿に差し入れ!

コメダがスポンサーをつとめる名城大学女子駅伝部の合宿に訪問し、スタミナたっぷりのメニューを差し入れました。ひたむきに走る彼女たちの姿を、お客様と一緒に“くつろぎ”を作るために“凡事徹底”の精神を貫くコメダスタッフに重ね、今後も応援していきます。



価値共創ストーリー

コメダの「いま」

Komeda's today

お客様とのつながり

“くつろぎ”の共創

地域社会とのつながり

加盟店オーナーとのつながり

お客様とともに創る“くつろぎ”

コメダはお客様が体を休めるだけでなく、心まで安らげる空間を追求しています。メニューのおいしさ、あたたかみのある接客サービス、木のぬくもりがあふれる店内——そのすべてがお客様自身に居心地の良さを感じていただくための要素です。



いつもと変わらぬ「おいしさ」を

コメダでは、いつものおいしさを味わう安心感を大切にしています。例えば、コーヒーは豆の焙煎状態を見極め丁寧に抽出し、お店に届けることで、どこのお店でもいつ飲んでも変わらぬおいしさをお楽しみいただけます。

また、毎日食べるモーニングパンだからこそおいしいものを、という考えから自社パン工場を持つに至りました。まごころを込めて作ったパンはお店に届いてからスライスするなど、おいしさを保つ手間を惜しみません。



コメダ流の「おもてなし」を

お客様が扉を開けてご来店いただいたから会計を済ませて退店されるまで、心を尽くすフルサービス。これがコメダの「おもてなし」です。

お客様の“くつろぎ”は十人十色です。だからこそ、マニュアルだけではなく「どうしたら喜んでいただけるだろう」とスタッフ一人ひとりが考え、お客様のそのときそのときの気持ちに寄り添い、居心地の良い距離感・空気感を作り出しています。



お客様とともに創る “くつろぎ”

ホッとできる 「居心地」を

お客様にゆったり過ごしていただくため、空間そのものの居心地を大切にしています。

お席までの導線や通路の広さ、視界に入る木目やレンガの割合、テーブルやソファまで、お客様の居心地を追求し細部まで計算されて作られています。

自宅のリビングのようになぜかホッとする、それがコメダの空間演出です。



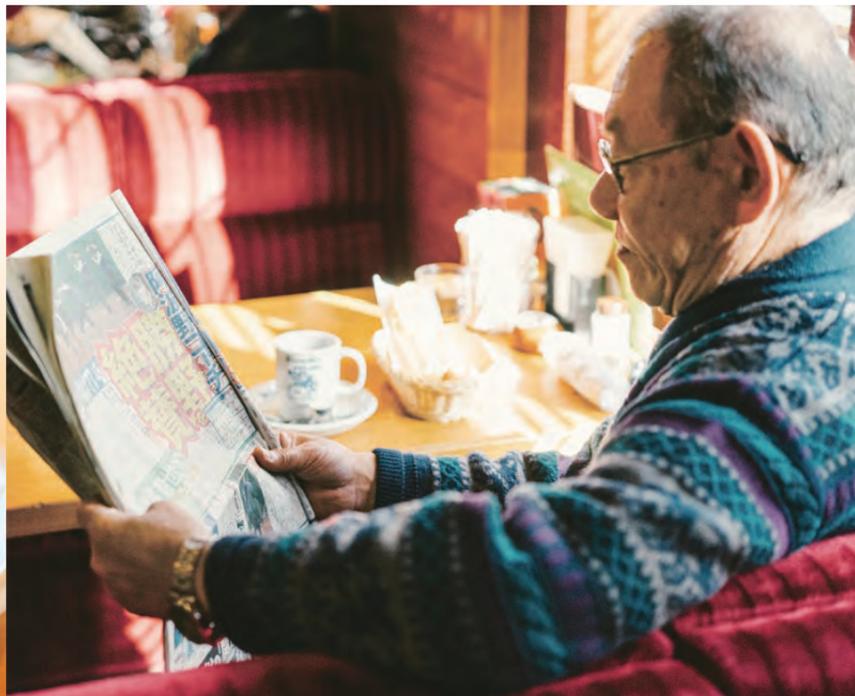
視界にほどよく木目が見えることで、めくもりと安らぎを感じていただける内装



座面の奥行き・ひざ下・背もたれが最も心地よい黄金比になるソファ



開放感と個室感を兼ね備えたほどよい高さの間仕切り



「接客コンテスト2023」の審査員として活躍して下さったコメダ部員の皆様



スマートフォンからの参加も多い、ファンコミュニティサイト「さんかく屋根の下」



ソファ生地を再利用しワッペンに

2024年3月開催のワークショップ「ソファ生地のワッペンを作ろう」に集まったコメダ部員の皆様



“コメダ愛”あふれる ファンの集い「コメダ部」

コメダブランドを好きでいてくださるお客様との交流を深めるために、ファンコミュニティサイト「さんかく屋根の下」を開設。現在は4万人を超えるコメダ部員が集い、掲示板や写真投稿によるコメダ部員同士の交流により“コメダ愛”の輪を拡げたり、社員との交流を通してファンならではのご意見をいただくなど、“くつろぎ”の共創に参画いただいています。

お客様からの声

コメダ珈琲店の広々とした空間が大好きで、お店でのんびり過ごしています。この心地よさをたくさんの人と分かち合いたいから、ぜひお店をたくさん建てて全国誰もがすぐ立ち寄れるようにしてほしいですね。ファンサイトはコメダ時間のおとも。コラムを読んで担当者の想いを知ると、もっとメニューやコメダが好きになって嬉しいです。



コメダ部員
秋本 恵理子 様



加盟店オーナーとともに創る「共存共栄」

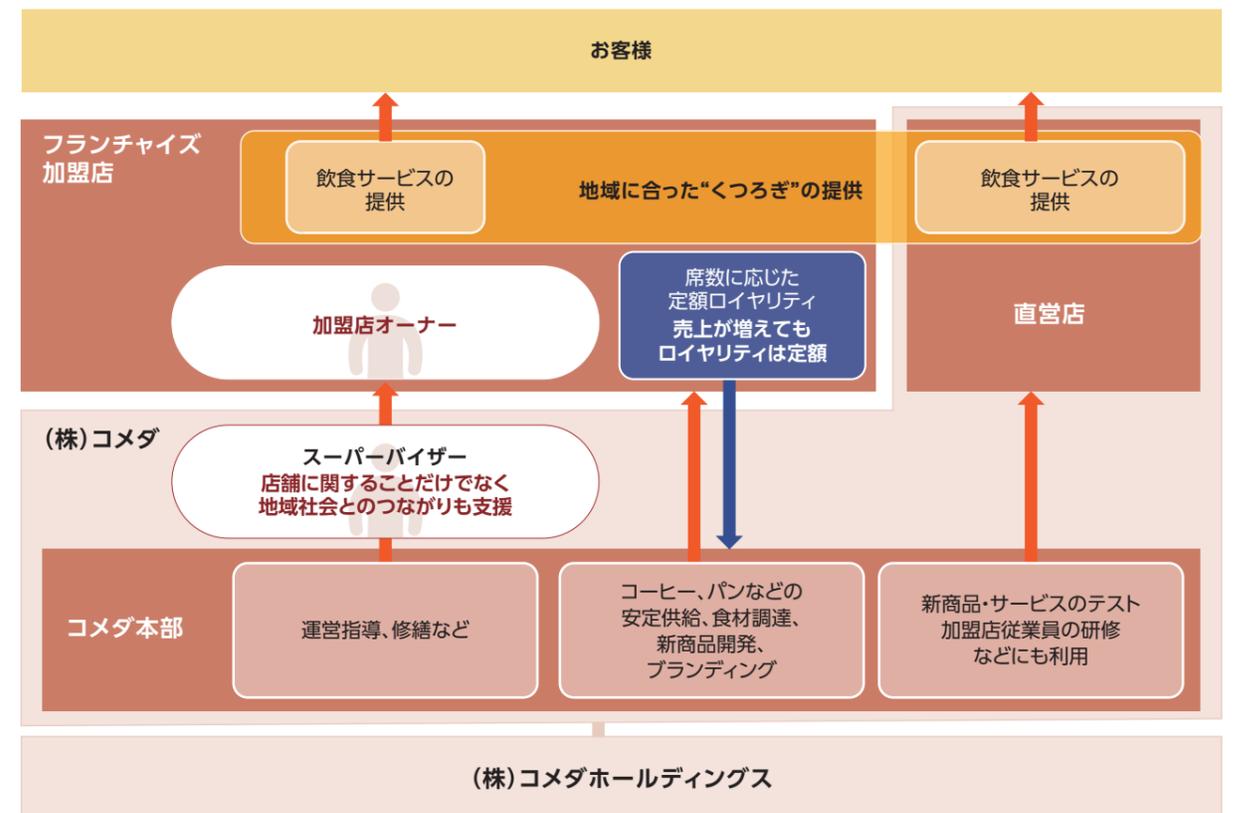
2024年2月末現在、全国および海外に1,000以上のコメダグループ店舗を展開していますが、その9割以上が加盟店オーナーによって運営されている「フランチャイズ加盟店」です。コメダの根幹となる事業であるフランチャイズシステムにとって、加盟店と本部で役割は異なりますが、対等なビジネスパートナーです。



相互発展をもたらすフランチャイズシステム

コメダのフランチャイズシステムは、本部が商品や経営ノウハウを提供するだけでなく、加盟店オーナーが理念に共感し、パートナーとして積極的な店舗運営を行う点にその独自性があります。本部・加盟店の役割を理解し、ともにお客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供しながら共存共栄していくモデルです。

コメダ流フランチャイズの仕組み



加盟店オーナーとともに創る「共存共栄」

独立経営者だからこそできる地域に合った最適なお店づくり

コメダのフランチャイズビジネスの独自性は、加盟店オーナーが、現場で素早く判断できることにあります。お客様が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凝らすことで、それぞれの地域にとって最適なお店をつくり、地元の“くつろぎ”を創出しているのです。

例えば、立地や客層に合わせ、店内に置かれる雑誌の種類を変えるのも、そのひとつです。お子様連れの方のご利用が多いお店では絵本を置いたり、子どもたちが描いた塗り絵や似顔絵を展示するお店もあります。



自作のPOPを作り販促(コメダ珈琲店 岡崎若松店)



オーナーこだわりの天井装飾は阿波踊りをイメージ(コメダ珈琲店 高円寺北口店)



フランチャイズ加盟店と本部の強固なパートナーシップ

加盟店がその経営手腕を遺憾なく発揮できるよう、オーナーと意見交換を密に交わしています。

なかでもスーパーバイザーは加盟店を巡回し、データに基づいた個店施策や他店舗での好事例を分析した業務改善提案など、1,000店舗以上の知恵を集め、水平展開する重要な役割を担っています。とくに近年は加盟店スタッフの従業員満足度向上に力を入れ、人材育成について提案するなど、お店のQSC*の強化を支援しています。

また、年に1度、全国の加盟店オーナーに運営方針を伝える会議を開催するほか、全国を30以上に分割したブロックオーナー会議を定期開催し、地域ごとの特性に合わせた議論が交わされることで、より強固なパートナーシップを築いています。

* Quality:メニューの品質、Service:接客の品質、Cleanliness:清潔さ



店舗の特性に合わせた提案をするスーパーバイザー



独立経営者だからこそ、熱が入るスタッフ指導



加盟店オーナーからの声

本部が新メニューを展開してくれるので、加盟店はそのメニューを利用してお客様に喜んでいただくことに注力できます。自分たちで工夫して接客するからこそ、それがお客様に響いたときの喜びはひとしお。お客様に喜んでいただき、協力してくれたスーパーバイザーに報いて、最後は自分たちも喜びたい。それがモチベーションなんです。



コメダ珈琲店 岡崎若松店 成田 秀夫 様

近くに学校や保育園がある店舗ではオーナーの裁量で絵本が多めに



2024年1月に開催された、中京エリアの新規オーナー向けの会議





2023年8月、地元の小学2年生の職場体験を受け入れ(コメダ珈琲店 鳥取立川店)



乗り合いバス「チョイソコ」で利便性アップ(コメダ珈琲店 豊明前後店)



母の日イベントとして似顔絵を展示(コメダ珈琲店 鳥取立川店)



2023年9月26日“くつろぎ”の日、愛知県立愛知商業高校に“くつろぎ”の時間をお届け



2024年1月、子どものためのプログラミング道場「CoderDojo」を開催(コメダ珈琲店 本店)

地域社会とともに創る「サステナビリティ」

コメダは“街のリビングルーム”として地域の皆様の憩いの場であり続けます。お店に人が集まり、新たなコミュニティとなることで、地域が活性化していく——地域社会との対話を通して、持続可能な社会の実現に貢献しています。



季節感あふれる桜の折り紙に新年度の目標を記入いただき、店内に飾り付け(コメダ珈琲店 本店)



愛知県立芸術大学とコメダの産学官連携により、おしぼりをコースターにアップサイクル(おかげ庵 栄広小路店)



地域社会とともに創る「サステナビリティ」

能登半島地震を受け被災地にキッチンカーを派遣

令和6年能登半島地震が起きた際には、現地の加盟店オーナーとともに自治体と連携し、キッチンカーを派遣。能登地域の学校などに設置された避難所を巡回し、温かいコーヒーや飲み物、パン、コメダ特製おぐらあんなどを提供しました。避難されていた方からは「パンにあんこを塗って食べられるなんて、いつもの生活が戻ってきたみたい」などと喜びの声をいただいたほか、SNS上でも「避難所にコメダのキッチンカーが来た!」「久しぶりの温かいコーヒーがうれしい」など感謝のお言葉をいただきました。

今後も、自治体と連携しながら被災地の支援活動を続けていきます。

キッチンカー派遣エリア



1月の巡回では約3,000人の方々に温かいコーヒーやパンなどを提供



2023年6月、小学3年生を対象にした出張授業を実施(愛知教育大学附属名古屋小学校)



笑顔でお客様役にメニューを渡す子どもたち(愛知教育大学附属名古屋小学校)



2023年11月、資源の再利用に関する出張授業を実施(名古屋市立天白小学校)



コーヒーかすから作った絵の具で塗り絵を実施(名古屋市立天白小学校)

学びから子どもたちと地域をつなぐ「出張授業」

地域の子どもの学びを広げる出張授業では、名古屋が誇る喫茶文化とともにコメダが大切にしている「おもてなし」を伝えています。接客体験では、お客様役のお友だちに「お待たせしました!」と元気よくご挨拶いただきました。

また、サステナビリティに関する出張授業も実施しています。コーヒー抽出後の残渣(=コーヒーかす)の再利用方法を考える授業では、思わぬアイデアが飛び出すこともあり、子どもたちとともに地域の未来を創る機会になっています。

小学校の先生からの声

地元をよく知る企業とつながる経験は、学習した内容が日常生活につながることを実感できる貴重な機会です。コメダさんには学びのきっかけづくりと、子どもたちの発表への振り返りもお願いしているのですが、企業の方に聴いてもらえることを知ると、学習意欲も高まり、授業後もしっかりと経験が根付いているのを感じます。



名古屋市立天白小学校 恒川 圭 先生

価値共創ストーリー

コメダの「これから」

Komeda's future

目指す未来に向けた 重要課題 マテリアリティ

今後も私たちが持続的な成長を続けるために、皆様のご期待や事業への影響度を判断基準としてコメダが優先的に取り組むべき13のマテリアリティ(重要課題)を特定するとともに3つのテーマに分類し、わかりやすくしました。

コメダのマテリアリティ(重要課題)の特定プロセスについてはこちら
<https://komeda-holdings.co.jp/materiality/>



コメダのマテリアリティ(重要課題)

テーマ	13のマテリアリティ	コメダの取り組み
品質とお客様に 関するテーマ → p.26	商品・サービスの安全・安心の追求	商品・サービスのすべてにおいて、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。
	多様な消費者ニーズへの対応	商品・サービス・設備のすべてにおいて、多様化するお客様のニーズに可能な限りお応えします。
	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。
	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。
	持続可能な消費に関する教育と啓発	コメダ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。
人と働きがい 関するテーマ → p.28	労働安全衛生の向上	従業員が常に安全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。
	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。
	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、多様な人財の活性化は不可欠と考え、ダイバーシティ経営を推進します。
	良好な雇用関係と適正な労働条件	エンゲージメント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。
	差別とハラスメントの撲滅	コメダ従業員、加盟店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。
環境に 関するテーマ → p.30	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。
	気候変動への対応	気候変動抑止への貢献はもちろん、将来回避できない気候変動を予測した対応策を講じていきます。
	サプライチェーンにおける環境と社会への配慮	加盟店、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。



全店でHACCPの義務化に対応



2024年2月、名古屋製菓工場でJFS-B認証(HACCPを含む食品安全規格)を取得

商品・サービスの安全・安心の追求



お客様の食の安全・安心を守るため、すべての店舗でHACCP^{※1}に対応した衛生管理を徹底しています。また、工場では外部検査機関による定期的な衛生検査や品質向上に向けた自主的なQCサークル活動^{※2}を実施しています。さらに、公式Webサイトでは28品目のアレルギー品目を含まない条件でのメニュー検索を掲載し、お客様に安心してメニューをお選びいただけるようになっています。

※1 HACCP: 食品を製造する際に工程上の危害要因を分析・管理して安全を確保する手法
※2 QCサークル活動: Quality Control=品質管理の向上を目的とした、小集団での改善活動



「とろみコーヒー」と「ダブルウォールカップ」

学生デザイン
豆菓子パッケージ2023



心と体の健康への貢献



ドリンクのご注文時のサービスである「豆菓子」のパッケージは季節ごとに変えて、お客様のちょっとした心の潤いに貢献しています。2023年度は学生を対象にパッケージデザインのコンペを開催し、表現の機会を提供しました。また、嚥下機能が低下してむせやすい方にも安心してコーヒーを飲んでいただけるよう、朝日大学の谷口教授監修のもと、石光商事様と共同でとろみコーヒーと、上を向かなくても飲める円すい構造をもつコーヒーカップを開発。地域貢献活動などに使用し、喜ばれています。

多様な消費者ニーズへの対応



コーヒーチケットを約1杯分お得な9枚綴りとお求めやすい5枚綴りにリニューアルし、さらにクレジット決済でのお買い求めも可能になりました。

また、コマダ公式アプリをリニューアルし、モバイルオーダー機能を追加、アプリでのKOMECA決済が可能になるなど、お客様のご要望にお応えした多様な決済方法をご用意しました。

価値共創ストーリー

コマダの「これから」

品質とお客様に関するテーマ



お客様の“くつろぎ”を大切にするためには、食の安全と安心は不可欠です。コマダは、安全・安心を第一に、ますます多様化する価値観に適応しながら、お客様とともに持続可能な“くつろぐ、いちばんいいところ”を共創することを目指しています。

持続可能な消費に関する教育と啓発



各メニューが持つストーリーをお客様に楽しんでいただくことで、サステナビリティ活動の啓発を行っています。例えば、コマダでは年間で排出されるコーヒーかすの約98%を再利用していますが、その一部をお米のオイルとともに練り「コマダ珈琲店クレヨン」[※]にしました。資源のアップサイクルによって地球にやさしく、また子どもたちが万が一口に入れても危険のない人にもやさしい商品です。

※ mizuiri株式会社の「おやさいクレヨン」とのコラボレーション商品



コーヒーチケットが
おトクで便利に!

アプリでKOMECAが
カードレス決済に!



コミュニティへの参画と投資



地域の憩いの場を世界に広げるべく、海外出店にも力を入れています。上海、台湾、香港、インドネシアのバリ島など、現地の文化を取り入れつつ、コマダらしい“くつろぎ”を現地の方にも楽しんでいただいています。

また、国内でも地域らしさを大切にしたい内装を施し、より地域の皆様に親しまれる店舗づくりを推進しています。



パリと日本の香辛料をあわせたスパイシーチキンカツパン(コマダ珈琲店 デュイスリ・クタ・パリアイランド店)

古都京都を思わせる照明や菱格子の意匠(コマダ珈琲店 京都錦小路店)



新千歳空港をイメージし、天井には真上を通る飛行機をデザイン(コマダ珈琲店 千歳北信濃店)



人に、地球にやさしい!!
コマダ珈琲店
クレヨン



公式オンラインショップにて販売中



人財の確保と成長を支える 環境整備

コメダは、各種研修のほか、学びの場やモチベーション向上のための仕組みを充実させています。例えば、毎年開催される「接客コンテスト」は、アルバイトスタッフも参加する一大イベントです。ほかの店舗スタッフの接客も見ることができ、学びにつながっています。また、各種アンケートやお客センターに寄せられた「感謝・お褒め」の言葉を集めた冊子をお店に配布し、がんばった分、お客様が応えてくださることを事例とともに知ることができます。さらに、製造本部では最も安全・安心に貢献した従業員を称える「まごころ杯」を開催するなど、モチベーションの向上につなげています。



2023年度の接客コンテストでは
817店舗が参加!



2023年度のまごころ杯を受賞した福田さん



店舗に共有されている
感謝・お褒めの
言葉集



労働安全衛生の向上

定期的なストレスチェックにて従業員の心の健康状態を診断するとともに、自身のストレスへの対処法を学ぶ「セルフケア研修」、管理職が部下のストレスへの対処法を学ぶ「ラインケア研修」を実施しています。さらに製造工場では、安全と品質向上を目的とした定期的な危険予知トレーニングを実施し、労働安全衛生に努めています。

価値共創ストーリー

コメダの「これから」

人と働きがいに 関するテーマ



今や日本全国および海外に1,000を超える店舗を展開しているコメダでは、フランチャイズ加盟店を含めた約3万人の店舗スタッフが心を込めたサービスを提供しています。スタッフ一人ひとりがお客様への感謝とコメダで働くことに誇りを持てるよう、さまざまな活動に取り組んでいます。

差別とハラスメントの撲滅

一人ひとりがハラスメントに対する意識を高め、健康で安全な働きやすい職場環境を整備するために、ハラスメント研修を実施。また、ミャンマーから来日した人財の受け入れに伴い、直営店の店長に向けた国や文化の相互理解のための研修も実施しています。

現地でコメダ専用の 教育クラスを開講



多様な人財の活性化

ダイバーシティの取り組みとして女性の活躍を推進するほか、近年では外国人従業員の受け入れにも力を入れています。ミャンマーの日本語学校で日本語の教育とともに店舗オペレーションの研修を実施し、日本での就業を支援。現在では41名のスタッフが直営店や工場で活躍しています。

良好な雇用関係と 適正な労働条件

良好な雇用関係の維持向上のため、定期的に従業員のエンゲージメント調査を行っています。帰属意識や働きがいに着目し、都度アクションプランを見直し、日々向上に努めています。また、加盟店オーナーの協力のもと、加盟店スタッフに対する従業員満足度調査を行い、チームビルディングに役立てています。





廃棄物削減と資源循環の推進

内装に木材を多用し、削ったり修繕し長く使う。こうしたコマダの「ステナイ」精神は、時代を経るにつれて進化し、多種多様な資材をごみにしない、さらなる工夫を続けています。2023年11月1日に開店した「コマダ珈琲店 アトレ秋葉原店」では、閉店した店舗から経年によりあめ色になった木材を運び込み“レトロな喫茶店風”に仕上げられています。

古材を再利用した“レトロなコマダ”



公式オンラインショップでは
ユーヒー染めが好評!

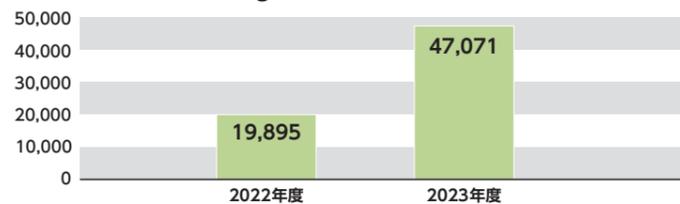
サプライチェーンにおける環境と社会への配慮

サプライチェーン全体での気候変動対策として、コマダが独自に定めたサステナビリティ調達ガイドラインを遵守いただくため、主要サプライヤーに向けて説明会を実施しています。また、包材などプラスチックの削減やバイオプラスチックへの変更に加え、輸送時のドライアイス削減のため蓄冷剤を使用するなど、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減のための取り組みを進めています。

CO₂排出量(2023年度)

項目	排出量(t-CO ₂)	対象範囲
スコープ1	2,995	直営店舗、工場、事務所のガス、営業車のガソリン、物流で使用するドライアイス、空調や冷媒のフロンガス
スコープ2	3,168	直営店舗、工場、事務所の電気
スコープ3	142,466	FC加盟店含むサプライチェーンにかかわる排出量

プラスチック削減量(kg)



注) 持ち帰りパック(フタ、中身)の削減、ストローのバイオマス化、ドリップパックオリジナル包材のバイオマス化など

価値共創ストーリー

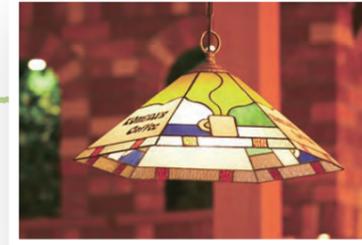
コマダの「これから」

環境に関するテーマ



気候変動への対応

温暖化による気候変動防止のため、CO₂排出削減に取り組んでいます。例えば、店内照明のLED化、エアコンや厨房機器の高効率省エネタイプへの切り替えによる使用電力の削減を行っています。さらに、再生可能エネルギーの導入によって年間2,700tものCO₂を削減、太陽光パネルによる創エネも進めています。また、保全活動を進める「コマダの森」では、植物による効果として年間55tのCO₂吸収が確認されています。



太陽光パネル設置
2工場 18店舗

注) FC加盟店を含む

2023年度再エネ比率 47%

注) 再エネ比率=再エネ電力使用量÷コマダ事業(FC加盟店を除く)の使用電力量



コマダの森で
年間55tのCO₂を吸収!



コマダでは、サステナビリティという言葉が注目される前から無駄なごみを出さないなどのさまざまな工夫を凝らしてきました。お客様に快適にいただくためには地球の未来を守らなければならない——そんな考えのもとさらなる環境への取り組みを実施していきます。

TCFD提言に基づく情報開示への対応

コマダは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題のひとつと認識しており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を情報開示しています。

TCFD提言に基づく情報開示

<https://komeda-holdings.co.jp/sustainability/>



ガバナンス	社長直下の組織として取締役・社外取締役を構成員とするサステナビリティ委員会を設置し、気候変動への対策を含むサステナビリティ活動に関し、社内外の知見を集め目標設定やモニタリング、評価などを行っています。
戦略	2℃および4℃のシナリオ分析から、エネルギーおよびコーヒー調達コストの高騰につき財務影響が高いと判断。“くつろぎ”を中心としたサステナブルな商品・サービス開発を推進しつつ、より精緻な状況把握・対策の実施に努めます。
リスク管理	サステナビリティ委員会で顕在化した気候変動関連リスクはグループ全体のリスクマネジメント管理を行うリスク対策委員会に報告し、評価・予防・発生時の対応などの対策を講じます。
指標と目標	コマダではCO ₂ 排出量(スコープ1・2・3の合計)を2025年度には2015年度対比30%減、2030年度には同50%削減、2050年度に実質ゼロを目標として掲げています。2023年度のCO ₂ 総排出量は2015年度対比139.6%ですが、売上当たりのCO ₂ 排出量は2015年度対比30%減となりました。



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

“くつろぎ”という価値を共創し続け、 未来に向かって、その可能性を拡げていきます

時代の変化を敏感に捉えながら 大切な“くつろぎ”を発展させる

創業以来55年以上にわたり、私たちは変わらず、お客様の“くつろぎ”を大切にしてきました。お客様が“くつろぎ”を求める気持ちは不変であり、お客様のお声にお応えし、心地よい場所を提供することがコメダの価値だからです。

しかし、時代とともに人々のライフスタイルや価値観は大きく変化し、それにとまって求められる“くつろぎ”の形は変わってきました。創業時には体を休めることが主流でしたが、体よりも心が疲れやすくなり、現代社会はより心からの安らぎを求めています。そうしたニーズの変化を捉え、“心にもっとくつろぎを”というミッションを掲げました。

今後、将来のマーケットの中心となるZ世代やα（アルファ）世代などの若い人たちが活躍する時代には、今とは異なる価値観が求められるかもしれません。さらに変容し、多様化していくニーズに今後も応え続け、“くつろぎ”を一緒に創っていくために、私たちは未来を見据えながら、時代の変化を敏感に捉え、常に進化を続けます。

加盟店オーナー様との二人三脚で 地域に愛され続ける店舗を目指す

その進化・発展を続けるためにも、「地域に愛されるお店」であり続けることを何よりも大切にしたいと

思っています。

コメダはこれまでも、地域の皆様に支えられ、育てられてきました。加盟店オーナー様が運営する一店舗一店舗が地域のお客様の声に真摯に耳を傾け、お客様とともに“くつろぎ”を創り上げる。本部がその知恵を集め、全国に拡げる。そうした姿勢を引き続き維持しながら、QSC*をさらに磨いていきます。

また、中期経営計画のスローガンにもある、「“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ」取り組みにも今以上に注力していくつもりです。2023年度は加盟店オーナー様・地域社会・コメダ本部が連携しながら、老人ホームへの出張販売や地元の子どものための社会科見学の受け入れなど、300に迫る地域貢献活動に取り組みました。今後も、加盟店オーナーにご協力いただきながらさらなる地域貢献活動を担い「コメダがここにあってよかった」「コメダは地域になくてはならない存在だ」と言っていただける、社会インフラとしての地位を確立していきます。

コメダが地域の皆様から愛されるブランドに成長できたのも、加盟店オーナー様が地域ごとのニーズをキャッチアップし、それぞれに合ったサービスを展開してきてくださったからです。これからも一人ひとりの加盟店オーナー様の声に耳を傾け、同じ理想を共有し合い、強い絆を築いていきたいと考えています。この絆こそがコメダの最大の財産であり、今後も加盟店オーナー様と二人三脚でコメダというブランドを育てていきたいと考えています。

* Quality:メニューの品質、Service:接客の品質、Cleanliness:清潔さ

コメダの価値を共創できる 「人財」を採用し、育んでいく

私たちが持続的に発展していくためのカギとなるのは、スタッフです。スタッフ一人ひとりがコメダにとってかけがえのない人財であり、その成長なくして、私たちの発展はあり得ません。今期中期経営計画でも店舗のDX推進に取り組んでいますが、それはあくまでも現場のスタッフがお客様と向き合う時間を増やすための施策です。マテリアリティ(重要課題)のテーマにも掲げたとおり、経営の最も重要な資本として、人的資本への投資は惜しまず積極的に実施していきます。

現在、年齢や性別、国籍に関係なく、誰もが活躍できる職場環境の整備と人財育成に力を入れていま

す。コメダならではの「おもてなし」は、マニュアル通りの画一的な接客では成り立ち得ません。十人十色のお客様のその時々のお気持ちに寄り添うためには、注意深く観察し、考えることが肝要です。そのための一助となるのが「接客コンテスト」です。2023年度に実施したコンテストでは、全国各地の店舗から12,000名を超えるスタッフのエントリーがあり、前年の1.5倍、過去最大規模のイベントとなりました。このようなコンテストの良さは、各スタッフの創意工夫あふれる「おもてなし」を互いに学びあえる点にあります。好事例を共有し、切磋琢磨することで一人ひとりのモチベーションを高め、お客様と“くつろぎ”を共創していける人財を育む——そうした循環が生み出されています。2024年度からは接客のみならず調理オペレーションや店舗装飾の分野でもコンテス



トを実施し、多方面からスタッフの成長を支援していく計画です。

また、多様な人財を活かすという観点では、外国人スタッフの採用にも力を入れています。例えば現在までに、勤勉で親日的な国民性を持つミャンマーの日本語学校にコメダのオペレーションコースを設け、履修後の特定技能実習生制度による日本渡航の道を拓きました。すでに、第1期生41名が研修を修了し、特定技能実習生として各店舗や工場で活躍するとともに、第2期生を迎え入れるためのトレーニング研修を進めています。これからも“くつろぎ”を共創する新たな仲間を迎え入れていくつもりです。

地域の礎である 「環境」を守り続ける

環境保全も重要なテーマです。コメダは、サステナビリティという言葉が注目されるよりも前から、店舗運営において“もったいない精神”を大切にしてきました。例えば、木のぬくもりあふれる店内は、木材の表面に傷がついたとしても削るなどの修繕をすればきれいに蘇ります。そうした長く使い続けること、ものを無駄にしないことが、環境保全につながっていくものだと考えています。

また、森林を守り、CO₂吸収および木の資源循環を推し進めるため、現在、三重県にある「コメダの森」の保全活動を継続中です。加盟店オーナー様にも参加していただき、間伐や植樹の活動をともに展開しています。さらに、CO₂排出量を削減するために省エネルギー機器の導入や再生可能エネルギーの活用をはじめ、太陽光パネルの設置により自社でエネルギーを作る創エネルギーの取り組みなど、さまざまな活動に力を入れています。

100年先まで輝き続ける コメダであるために

2021年度にスタートした中期経営計画 VALUES 2025は、4年目を迎え、順調に進捗しています。当初の財務目標はほぼ達成し、上方修正した目標を見据えながら、引き続き堅調な経営を進めています。

1,200店舗の展開を目指す出店計画においては、2023年度に1,000店舗目の出店を実現しました。目標達成は決して簡単なことではありませんが、国内外で積極的な出店を続けていきます。特に、今年で25周年を迎えた、中京地域を中心に出店している和喫茶のおかげ庵は、ステークホルダーの皆様から全国展開を望む声が数多く寄せられています。ここ数年の日本食ブームも追い風となって海外でも拡大のポテンシャルは大きいと見込んでいます。今後、おかげ庵については、東日本、西日本エリアへの出店を加速させるとともに、海外展開も視野に入れております。

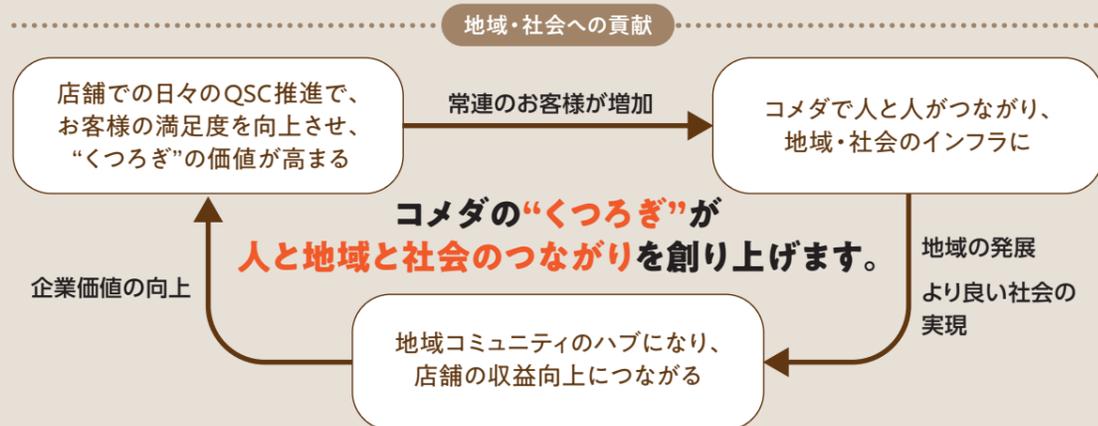
一方、“未来への種まき”として新業態にも力を入れていきます。その一環として、社長直轄組織を発足し、新規事業の可能性を探っています。また、年2回の役員合宿でも、新業態の開発について役員同士で徹底的に議論を続けています。コメダの次なる可能性に期待していただければ幸いです。

100年先まで“くつろぎ”を共創するコメダであるために、これからも幅広い可能性を探りながら進んでいく所存です。お客様をはじめ、株主の皆様や加盟店オーナー様、現場で働くスタッフの皆様などステークホルダーの皆様がいなければ、当社グループは成り立ちません。今後も引き続き、コメダへのご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



VALUES 2025

“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ



中期経営計画の達成には、日々お客様と接する加盟店オーナー、店舗スタッフを含めたコメダ全体での取り組みが不可欠です。各店舗における日々の活動が、お客様一人ひとりにとっての店舗価値を高め、ひいてはコメダブランドの価値向上、さらにはそれぞれの地域の発展、より良い社会の実現へとつながっていきます。

重点戦略

<p>1</p> <p>既存モデルの拡充</p> <p>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</p> <p>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)</p> <p>DXの推進 SNSやアプリを活用した顧客ロイヤルティ向上、業務効率化および省人・省力化</p>	<p>2</p> <p>新しい共創価値の追求</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>3</p> <p>財務価値の維持拡大</p> <p>成長性 EPS(1株当たり利益)年平均成長率……………13%以上</p> <p>収益性 ROIC*……………11.5%以上</p> <p>財務健全性 自己資本比率……………40%以上</p> <p>株主還元 総還元性向……………50%以上 計画期間累計で……………</p>
---	--	---

※ 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

中期経営計画の達成に向けた重点戦略として「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」を掲げ、人財育成や出店の拡大、新規事業開発などさまざまな施策を推進しています。これらを着実に遂行することで、ミッションでもあり、目指す姿でもある“心にもっとくつろぎを”を実現していきます。

2023年度における中期経営計画の進捗

“人と地域と社会をつなぐ”さまざまな取り組みを実施

2023年度は、第1四半期において新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行したことによって、経済社会活動が正常化し、人流や個人消費の回復の動きが強まりました。そのなかで、有カブランド様とのコラボレーション商品の開発をはじめ、コメダグループの1,000店舗出店を記念したプロモーション企画の成功、加盟店オーナーを中心としたQSC向上などによって、多くのお客様にご来店いただきました。力を入れている地域貢献活動は2023年度の年間件数が300件に迫り、地元密着のコメダブランドの創出に寄与しています。

今後は、「接客コンテスト」の発展や一部老朽化店舗の改装を進めるなど、さらなるQSC向上に努め、ご来店されるお客様の店舗体験価値を上げるための各施策に取り組んでいきます。

店舗数の推移



QSC向上を目指して日々研鑽を重ねる店舗スタッフ

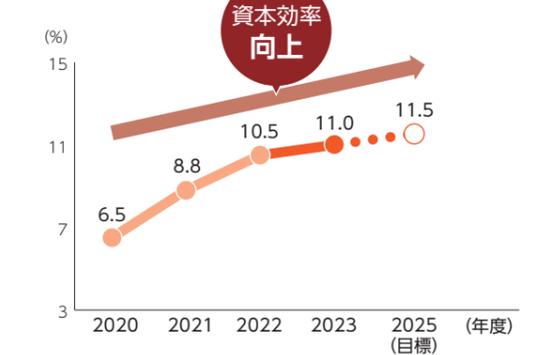
重点戦略における各施策を着実に推進

日本国内に加え、海外でもさらに出店を加速させるため、台湾の特定子会社の独資化やマーケティング戦略などを推進しています。DXについても、2023年8月にコメダ公式アプリをリニューアルし、お客様の利便性を高めるとともに、ロイヤリティプログラム「くつログ」や、占いなどのエンターテインメントコンテンツを追加、アプリでも“くつろぎ”を感じていただくことを目指しています。

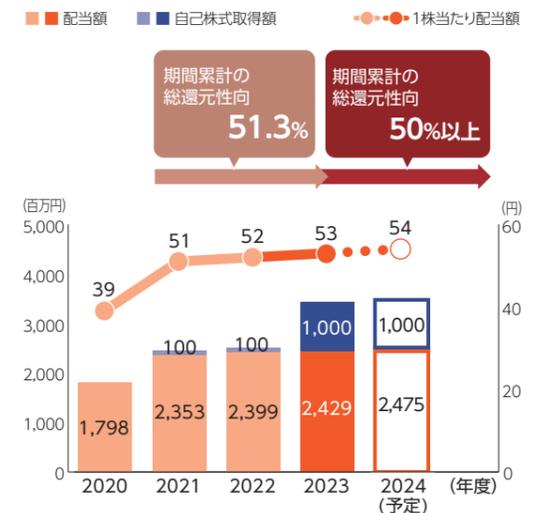
新事業開発については、国内外での出店に向けた新ブランド開発を進めるほか、おかげ庵の出店も加速べく出店戦略、マーケティング戦略の策定を開始しました。

お客様のご愛顧、加盟店オーナーのご努力によって、財務価値拡大はほぼ達成しています。出店目標である1,200店舗に向けては、ブランドや財務価値の維持、QSC向上を前提として、新事業開発といった成長分野への投資を加速することで、達成を目指します。

ROIC



株主還元



100万ダウンロードを突破したコメダのアプリ



コメダ珈琲店に次ぐブランドの和喫茶おかげ庵

CFOメッセージ

中期経営計画に掲げた 目標値に対して 順調に進捗しています

常務取締役 CFO
清水 宏樹



Profile

公認会計士。太田昭和監査法人を経て、(株)コメダの社外監査役となる。2017年に当社に入社し、取締役、CFOを務めた後、常務取締役CFOに就任。

1000キューキャンペーンで お客様に支えられた2023年度

2023年度の業績は、売上収益が43,236百万円(前期比14.3%増)、営業利益が8,717百万円(前期比8.6%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益が5,972百万円(前期比10.1%増)、基本的1株当たり当期利益(EPS)が130.12円(前期比10.6%増)となり、いずれも期初に公表した通期の予想を上回りました。

中期経営計画の進捗としては、コロナ禍の影響を大きく受けた2020年度に対して、2021年度はその反動で二桁の増収増益となり、2022年度も回復基調が続きました。2023年度には新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行したことで、経済社会活動の正常化による人流や個人消費の回復への動きが強まった影響などが前年度比での増収増益の一因となり、中期経営計画の財務目標達成に向けて順調に業績が

拡大しています。

業績が好調だったとはいえ、足元をみると、前年度以前から引き続き、ロシアのウクライナ侵攻の長期化による地政学リスクや円安の影響による原材料価格およびエネルギーコストの上昇、人財採用難による働き手不足の深刻化、消費者行動・価値観の変化など、極めて先行き不透明な事業環境が続いています。

このような状況のもと、当社グループは中期経営計画 VALUES 2025に掲げる「くつろぎ」で、人と地域と社会をつなぐをスローガンに、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に取り組んできました。

店舗においては、竹下製菓株式会社様の人気アイスバー「ブラックモンブラン」とコラボレーションした「シロノワール ブラックモンブラン」などを季節限定で販売したほか、7月から9月にかけてコメダグループ1,000店

舗を記念した「1000キューキャンペーン」を実施したことにより、多くのお客様にご来店いただきました。また、7月から従来のコーヒーチケットをリニューアルし、1冊で約1杯分お得な9枚綴りとお求めやすい価格の5枚綴りの2種類を選択していただけるようにしたことで、より多くの常連のお客様獲得につながりました。今後は、中期経営計画に掲げた1,200店舗の達成だけでなく、QSCをさらに向上させ、キャンペーンでご来店いただいたお客様や常連のお客様に引き続きご愛顧いただけるようなフランチャイズチェーンを目指してまいります。

中期経営計画の 財務目標に対する進捗

コメダは2021年4月に2025年度を最終年度とする中期経営計画 VALUES 2025を公表していますが、2023年4月にコロナ禍の影響を見通せることになったことを受けて、4つの財務目標のうち、EPSとROICに関する目標値を上方修正しました。

2023年度のEPSは130.12円、その年平均成長率は18.7%、ROICは11.0%、自己資本比率は41.9%、総還元性向の期間累計は51.3%と、下表の通り、中期経営計画に掲げる目標値に対して順調に進捗しました。

“くつろぐ、いちばんいいところ”を 提供するためのエンゲージメント向上

中期経営計画の実現に向けて、さまざまな取り組みを実施していますが、その中でも重要なのが働く人たちの

エンゲージメントの向上です。お客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供するためには、当社グループの社内のメンバーだけでなく、フランチャイズ加盟店を含む店舗スタッフのエンゲージメント向上が必須です。人手不足が叫ばれる昨今、店舗スタッフの今を分析し、運営に活かしています。また、お客様からいただいたスタッフに対する「感謝・お褒めの言葉集」を年1回配布しているほか、店長が別の店舗の店長と交流ができ、店舗運営について相談できるような店長会議の開催も始まりました。

お客様や店舗スタッフにとっても 便利なコメダのDX戦略を推進

人手不足に関しては、2023年8月にリニューアルしたコメダの公式モバイルアプリも一役買っています。お客様にとって、混雑時でも早く注文したい時、忙しそうにスタッフに声をかけにくい時、そっとしておいてほしい時、ご自身で手軽に注文できる機能がモバイルアプリに搭載されましたが、これによって店舗スタッフにとっても、削減された時間をほかの店舗サービス向上のために充てることができるようになりました。プラスチックカードだったKOMECAもモバイルアプリの中に入り、チャージもレジではなく、アプリの中でできるようになり、お客様にとっても店舗スタッフにとっても利便性が向上しました。このような省人省力化を意識したコメダのDX戦略を推進し、お客様にもっと“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供できるように今後も新たな機能をリリースしていきたいと考えています。

主な経営指標の推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	前年比(%)
経営成績(百万円)					
売上収益	28,836	33,317	37,836	43,236	114.3
営業利益	5,511	7,305	8,024	8,717	108.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,590	4,934	5,424	5,972	110.1
財政状態(百万円)					
総資産	109,536	97,431	100,045	102,772	102.7
純資産	34,833	37,615	40,619	43,110	106.1
借入金	27,566	14,246	12,084	11,144	92.2
1株当たり情報(円)					
基本的1株当たり当期利益(EPS)	77.89	107.02	117.60	130.12	110.6
1株当たり配当額	39.0	51.0	52.00	53.00	101.9

中期経営計画 VALUES 2025における4つの財務目標

		2021年度 (計画初年度)	2023年度 (当期)	2025年度 (計画最終年度)
成長性	基本的1株当たり当期利益(円)	107.02	130.12	144.00以上
	年平均成長率13%以上	37.4%	18.7%	13.0%以上
収益性	ROIC ^{*1}	8.8%	11.0%	11.5%以上
財務健全性	自己資本比率	38.5%	41.9%	40.0%以上
株主還元	総還元性向	49.7%	51.3% ^{*2}	50.0%以上

*1 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)

*2 期間累計

コーポレートガバナンス



基本的な考え方

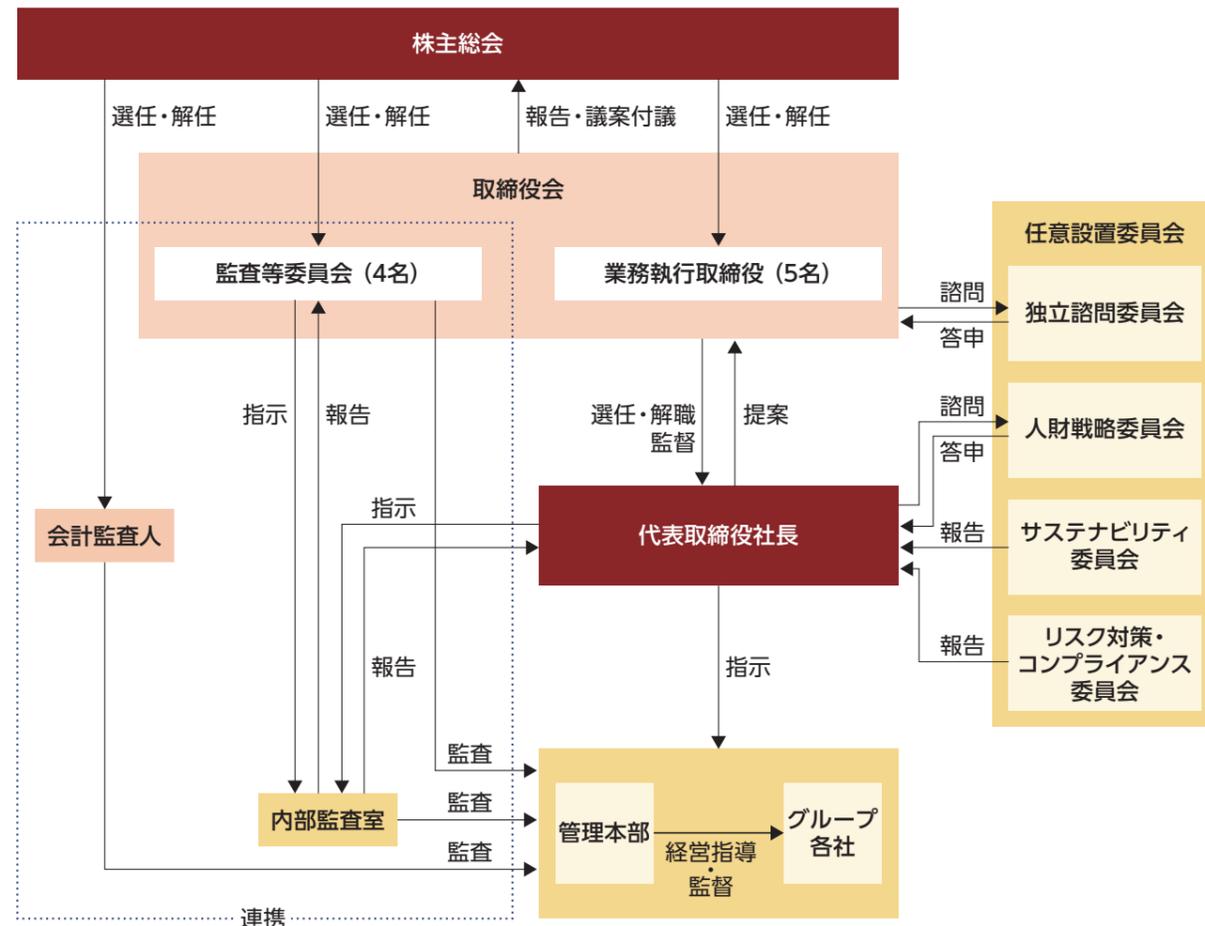
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーと良好な関係を保ち、企業としての社会的責任を果たすとともに、法令遵守体制の確立、実効性のある内部統制システムの構築、経営の客観性と迅速な意思決定の確保を目的としてコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制

企業統治の体制は監査等委員会設置会社を採用しており、会社法に基づく機関として、株主総会、取締役会、監査等委員会を設置するとともに、統治体制の構築手段として、コンプライアンス委員会およびリスク対策委員会を設置しています。

また、取締役候補者および取締役報酬の決定に対する透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として「独立諮問委員会(独立社外取締役4名で構成)」および代表取締役社長の諮問機関である「人財戦略委員会(監査等委員を除く取締役5名で構成)」を設置しています。

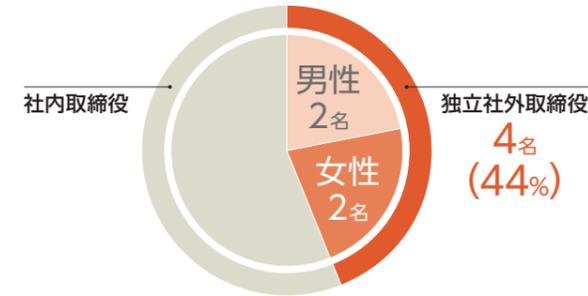
コーポレートガバナンス体制図



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きます。

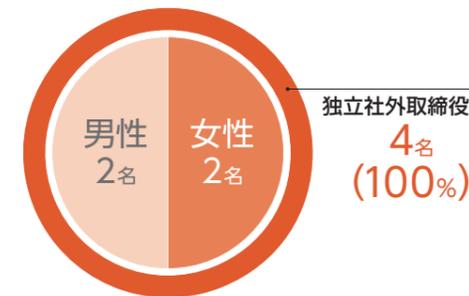
取締役会における独立社外取締役の割合



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など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。

独立諮問委員会における独立社外取締役の割合



人財戦略委員会

人財戦略委員会は、当社取締役(監査等委員を除く)の5名全員によって構成され、当社代表取締役社長の諮問に応じて、取締役候補者をはじめとする当社グループの持続的な成長を促す人財戦略を審議・策定し、答申するための機関です。原則として年に4回開催し、2023年度には7回開催しました。

サステナビリティ委員会

委員長を務める代表取締役社長と、代表取締役社長が任命する取締役によって構成され、四半期に1回および必要に応じて開催しています。サステナビリティ推進部を事務局として各事業本部と連携し、サステナビリティ活動に関する目標設定や進捗状況をモニタリングするとともに、達成内容を評価し、取締役会への助言などを実施しています。

サステナビリティ推進体制図



コンプライアンス委員会

代表取締役社長が選任する委員によって構成された社長直轄の組織で、四半期に1回および必要に応じて開催しています。管理本部総務部を事務局として、役員および従業員などが遵守すべき関係法令の整理、遵守体制の整備や遵守のための指導、通報および問い合わせの受理と事実関係の調査、違反者に対する処分の提起をしています。

リスク対策委員会

代表取締役社長が選任する委員によって構成され、四半期に1回および必要に応じて開催しています。社長直轄の組織であり、管理本部総務部を事務局としてリスクの把握・評価・予防、発生時の対応・再発防止に努めています。



取締役の報酬

基本方針

当社取締役の報酬については、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。

取締役の報酬は、「固定報酬」、「業績評価基準報酬及び賞与」並びに「株式報酬」から構成されます。「業績評価基準報酬及び賞与」は単年度の業績目標達成度に応じた「業績評価基準報酬」および「賞与」から構成され、「株式報酬」は中長期のインセンティブとして「譲渡制限付株式報酬」としています。

監査等委員である取締役の報酬は、客観的な立場に基づく当社経営に対する監督および助言の役割を考慮し、定額の「固定報酬」のみとしています。

取締役の業績評価基準報酬のうち「譲渡制限付株式報酬」については、株主の皆様との価値共有をより長期にわたり実現させるための「勤務継続型譲渡制限付株式制度」と、当社の業績と対象取締役の報酬の連動性を

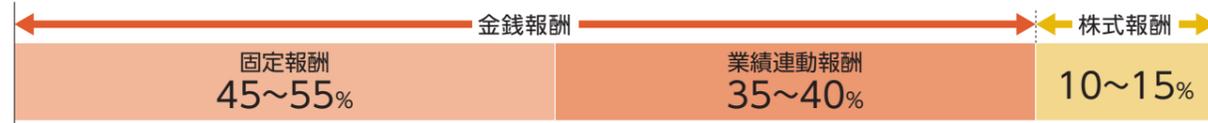
高めるための「業績連動型譲渡制限付株式制度」から構成されます。後者の業績指標には、当社の中期経営計画の財務目標である1株当たり利益年平均成長率、自己資本比率、総還元性向、およびCO₂排出削減量の5つを設定しています。また、株式報酬においては、取締役の非違行為抑制を目的としたマルス条項およびグローバック条項を設定しています。

取締役の種類別の報酬割合は、上位の役位ほど業績連動報酬および株式報酬の割合が高まる構成としています。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」、「業績評価基準報酬及び賞与」、ならびに「株式報酬」の割合は、下図のとおりです。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、代表取締役社長が上記決定方針に基づき原案を作成、独立諮問委員会へ諮問を行い、同委員会の答申および監査等委員会の意見を聴取した上で、取締役会が決議をしています。

報酬の割合



取締役の報酬(2024年2月時点)

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	業績評価基準報酬	賞与	勤務継続型	業績連動型	
取締役(監査等委員を除く)	188	90	71	—	14	13	6
取締役(監査等委員)	22	22	—	—	—	—	5
うち社外取締役	[22]	[22]	[—]	[—]	[—]	[—]	[5]
合計	210	112	71	—	14	13	11
うち社外役員	[22]	[22]	[—]	[—]	[—]	[—]	[5]

注1) 当事業年度末での取締役(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。
 注2) 株式報酬は、譲渡制限付株式(勤務継続型譲渡制限付株式報酬及び業績連動型譲渡制限付株式報酬)に係る当事業年度における費用計上額です。
 なお、業績連動型譲渡制限付株式報酬には、各取締役に対する譲渡制限付株式の付与株式数を前連結会計年度の連結営業利益に応じて決定し、その譲渡制限期間を3年間から5年間までとする株式報酬制度改定前の譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含んでいます。
 注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。
 注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)と決議いただいています。同臨時株主総会最終時の取締役(監査等委員を除く)の人数は3名です。また、譲渡制限付株式付与のための報酬額は、2023年5月25日開催の第9回定時株主総会において、上記の金銭報酬枠とは別枠で、勤務継続型譲渡制限付株式制度につき年額50百万円以内、業績連動型譲渡制限付株式制度につき年額30百万円以内とし、譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数は、勤務継続型譲渡制限付株式制度につき年20千株以内、業績連動型譲渡制限付株式制度につき年12千株以内と決議いただいています。同定時株主総会最終時の取締役(監査等委員を除く)の人数は5名です。
 注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いただいています。同臨時株主総会最終時の取締役(監査等委員)の人数は3名です。

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を特定するとともに、そのリスクへの対応策を議論し、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	今後のアクションプラン
経営環境	新型コロナウイルス感染症等の感染拡大	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
	経済状況の変化(個人消費の低迷・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
	国内店舗展開の遅延	FC加盟店の新規出店支援、同業者以外を含めた飲食店からの新規FC加盟募集
	海外店舗展開の遅延	現地パートナーの発掘と関係強化に基づく適時適切な経営判断を行える体制整備
	人財の不足	職場環境の整備、多様な働き方の推進、適材適所の人財配置
	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
	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
食の安全(食中毒・異物/薬剤混入防止)	食品事故(食中毒・異物混入・外部からの侵入)	仕入商品の規格書取得・工場監査の実施等、店舗への各種衛生調査・指導
	アレルギー情報の誤提供(店舗・HP)	商品情報の精度向上、二次元コード店舗内掲示
フランチャイズ(FC)との関係性	FC加盟店への経済的依存	本部主導の販促支援、サステナビリティ活動、コマダ部活動の強化
	FC加盟店との訴訟	新規加盟時の情報提供の充実、定期的なFC契約の見直し
	FC加盟店の高齢化	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	店舗の老朽化	設備の定期点検および改装工事の促進
	生産拠点の配置	有効なBCPの実施
	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
	原材料価格の高騰、海外からの調達品未着	産地の分散、複数拠点を持つサプライヤーとの契約/円建ての先渡予約、価格/メニューの機動的な見直し
	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)	統合脅威管理の運用、標的型攻撃訓練メールの実施/システムの冗長化/二次バックアップの実施
法規制コンプライアンス	新型スマートフォンアプリの不具合	先行導入店舗および公開後に追加される新機能に対する実地検証
	食品衛生法への違反、改正	法令情報の把握、FC加盟店へのマニュアル等の配信
	独占禁止法、フランチャイズガイドラインの改定	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
	労働法への違反、改正	時間外労働時間の管理強化、有給休暇促進策の実施
財務	個人情報の漏えい	方針・規程・社内管理体制の整備・役職員への教育、委託に対する監査
	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
	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
財務	のれんの減損	利益計画・資金繰りおよび最適資本構成の管理、のれん減損テストの実施
	店舗差入保証金の回収不可	貸貸人との良好な関係を維持、必要な契約期間の確保・借借人としての権利確保



取締役紹介



My Favorite KOMEDA

氏名 当社における地位	主な経歴	経験・見識・専門性等										My Favorite KOMEDA
		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・ 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	

業務執行取締役

	甘利 祐一 代表取締役 社長	(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。												アイスコーヒー たっぷりサイズ
	清水 宏樹 常務取締役 CFO	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。												あみ焼きチキン ホットサンド
	山本 智英 取締役	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年より当社取締役に就任しています。												シロワール
	新谷 省二 取締役	セガサミーホールディングス(株)、カドカワ(株)、(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングスなどを経て、2023年11月に(株)コメダに入社。2024年5月より当社取締役に就任しています。												コメダブレンド
	石原 一裕 取締役	2000年入社のタリーズコーヒー(株)や2005年入社のコールド・ストーン・クリーマリー・ジャパン(株)で取締役を歴任しました。(株)ホットランド、スターバックスコーヒー(株)などを経て2023年に(株)コメダに入社。同年より当社の取締役に就任しています。												ミックスサンド

監査等委員会(社外取締役)

	白畑 尚志 社外取締役	1985年に青山監査法人、1991年に(株)三菱銀行、1999年に青山監査法人に復職し、2000年に中央青山監査法人のパートナーに就任、2022年にPwCあらた有限責任監査法人を退職。主な兼職として、(株)IDホールディングス社外取締役、(株)イトーキ社外監査役。												自慢のドミグラスバーガー
	堀 雅寿 社外取締役	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に就任。同社の会長に就任した後、2012年より新会社ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)の社長に就任。2019年より当社の社外取締役に就任しています。												カツパン
	尾田 知亜記 社外取締役	弁護士。弁護士法人しろ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年より当社の社外取締役に就任しています。												クリームソーダ
	松田 朋恵 社外取締役	1985年に(株)フジテレビジョンに入社。フリーアナウンサーを経て2019年に(株)ジェム・ボックスの代表取締役社長に就任。2024年に当社の社外取締役に就任しました。また淑徳大学の非常勤講師を兼職するほか、臨床心理カウンセラーとしてメンタルヘルスの講演を多数行っています。												ミックストースト

社外取締役メッセージ



社外取締役
尾田 知亜記



Profile (弁)しょうぶ法律事務所に所属。日弁連中小企業法律支援センター幹事。M&Aや企業再生などが専門。好きなメニューはクリームソーダ。

取締役会は“コメダらしさ”を追求する活発な議論が交わされています

社外取締役として就任した2022年当初から、強いリーダーシップのもと推進力がある会社だという印象がありました。最近では、甘利社長の「多く意見を取り入れよう」という考えもあり、推進力はそのままに、さまざまな経歴をもった社内外の役員により自由闊達な議論が交わされています。ニーズや時代の変化に沿って、変わるべきところ、変わってはいけないところ、コメダらしさとは何かを追求する議論も多く見られます。社内の経営会議の議事録など情報共有もオープンなため、意思決定の過程を理解しやすく、十分な議論ができています。

さらなる成長に向けて理念を実現する人財の育成が不可欠です

一方、課題は多様な人財が活躍する組織作りです。ジェンダー、世代、国籍、個々の持っているスキルや経験といった人財のダイバーシティを活かすことがイノベーションの創出につながります。「女性活躍」ひとつをとってみても、お客様はもちろん、現場で働くスタッフにも女性が多いですが、まだまだ女性の社内役員は少ないです。私たち社外取締役の女性目線の意見も取り入れてくださいますが、企業文化を理解した社内の取締役に女性を選出する意義は高

いと考える。

また、コメダは熱心なファンの方がとても多く、ファン株主の方も多い印象です。ファンの皆様の期待に応え成長を続けていくためには、コメダの理念を実現する人財の育成が不可欠です。飲食業界において人財不足は共通の課題です。コメダのフルサービスと両立する形でDXを推進しつつ、現場のノウハウを体系化し、個人の能力を組織の力に変えていく必要があります。また、ミャンマーからの特定技能実習生をはじめとした多様な人財の活躍が期待されるなか、向かうべき方向性を共有する求心力となるのが企業理念です。社内の相互理解やエンゲージメント向上の取り組みなどもなされていますが、ミッション“心にもっとくつろぎを”を基軸にした組織づくりに注力していく必要があります。

また、サステナビリティについても、KOMEDA is □や、コメダの森などすでに素晴らしい取り組みがありますが、慢心せずさらなる進化を続けることが肝要です。良い人財は進化する企業に集まります。コメダならではの良さを保ちながら多方面にいつその進化を目指すことが、多様な人財の獲得につながります。

「世界のコメダ」になることを期待しています

私は名古屋出身なので、子どもの頃からコメダ珈琲店は身近な存在でした。家族や友人、ときには1人で過ごしたコメダでの“くつろぎ”の時間はかけがえのないものです。進学で上京した頃、関東地方に「名古屋のコメダ」が初出店したことをどこか誇りに思いました。今では世代を超えて日本全国、そしてアジアにコメダの“くつろぎ”が展開されています。デジタル時代に入り、メタバースなどバーチャルな世界観が脚光を浴びていますが、その一方で生身の体験やリアリティの持つ価値は決してなくなりません。

2023年度は、台湾コメダの完全子会社化など課題のひとつであった海外ガバナンスが整備され始め、さらなる出店への土台ができました。“くつろぎ”を楽しむ心に国境はなく、今後は海外への発信、海外出店をますます推進し、国内でモーニング文化を広めたように、世界に“くつろぎ”を届ける「世界のコメダ」になることを期待します。ステークホルダーの皆様には、コメダの“くつろぎ”が切り拓く未来に、ぜひご期待いただきたいです。

ステークホルダーエンゲージメント

Stakeholder Engagement

ステークホルダーの皆様と対話を重ね、“くつろぎ”を共創しています。

主な対話方法

お客様

- お店でのコミュニケーション
- お客様相談室
- ファンコミュニティサイト「さんかく屋根の下」



社長とファンの交流
ファンコミュニティであるコメダ部のイベントで部員の方々に社長と直接対話いただく機会を設け、コメダの今後について一緒に考えました。

フランチャイズ加盟店

- 各種オーナー様会議
- 店舗向けシステムでの情報発信・アンケート



大小オーナー会議での意見交換
エリアを細分化したブロックオーナー会議を開催し、本部方針や店舗運営、地域貢献など幅広く意見を交換しています。2023年度は年12回、延べ166名の加盟店オーナーに参加いただきました。

従業員

- 方針発表会
- 社内報
- 朝礼
- エンゲージメント調査



方針発表会・朝礼を利用した社内理解促進
年2回の方針発表のほか、毎月1回の朝礼および社内報にて、社長が社内の動きを紹介。社内理解を深め働きやすい環境を整えることでエンゲージメント向上を目指しています。

取引先

- 日常的な調達活動
- 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

サプライチェーン会議での意見交換

主要な取引先とサプライチェーン会議を開催し、調達に関する意見交換を行うとともにサステナビリティ調達に関して確認しました。

地域社会

- 店舗を通じた地域貢献活動
- あいち子ども食堂ネットワークを通じた継続寄付
- 出張授業 など



メニュー開発や貢献活動を通じた交流
地域の名産品をご当地ジャムにして季節限定モーニングサービスに。また、子ども食堂のニーズに合わせ約101.9万円分の商品を寄付しました。

NPO・NGO

- 認定NPO法人森林の風との保全活動



「コメダの森」保全活動での意見交換
「コメダの森」のCO₂吸収量を計測し保全活動の実効性を測定。また、「コメダの森」を訪れた人と木の資源循環について意見交換できる場を設けています。

環境

- 「コメダの森」保全活動
- プラスチック削減



包材のプラスチック削減
物品販売しているドリップコーヒーのフィルムを薄くするなどの小さな変更を積み重ね、年間約47tのプラスチックを削減しました。

株主・投資家

- 株主総会
- 決算説明会
- 機関投資家向けの個別ミーティング

誠実公平な説明と建設的な対話

年1回の株主総会、年2回の決算説明会のほか機関投資家向けの個別ミーティングを実施しました。

これからもステークホルダーの皆様と対話をしながら成長していきますぞ！

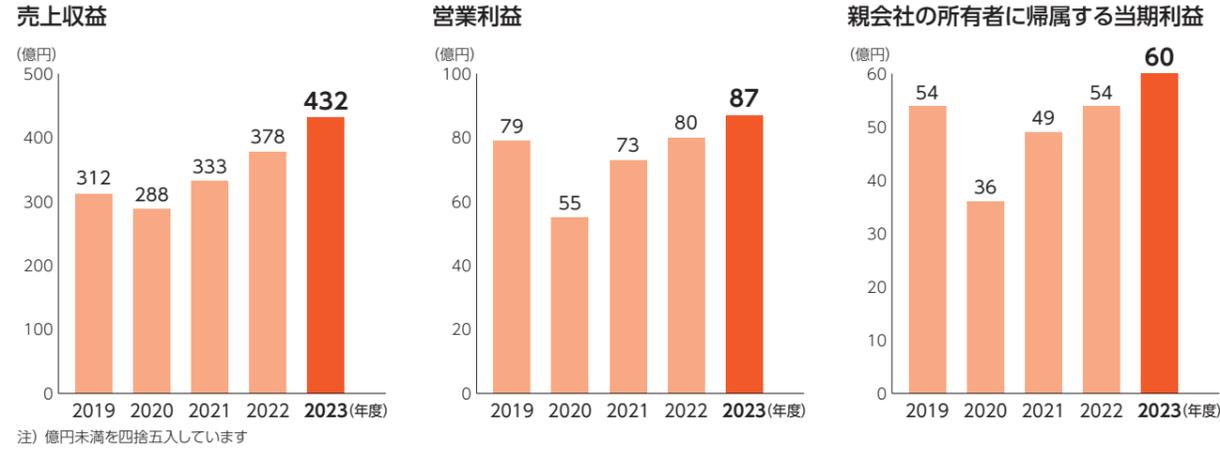


財務・非財務ハイライト

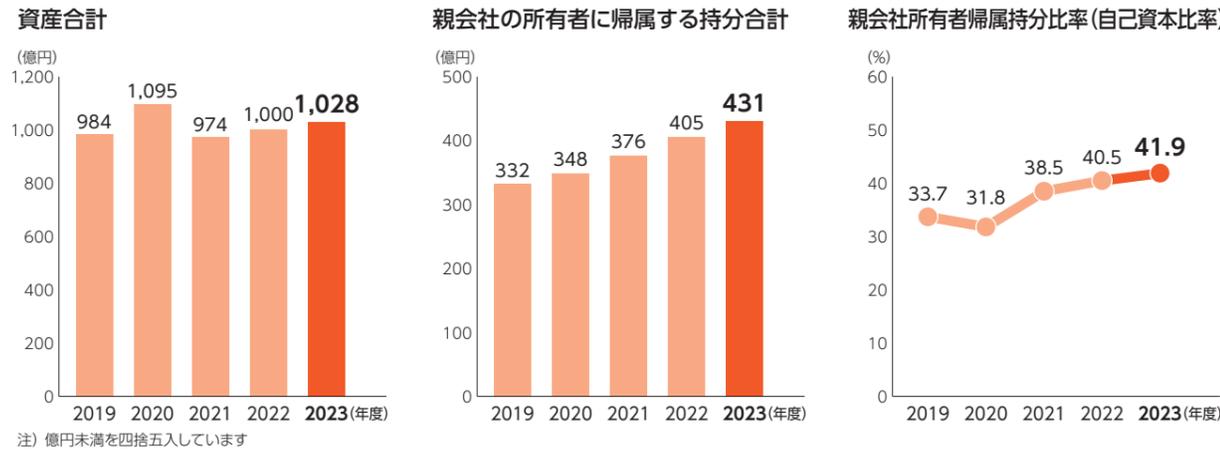
財務ハイライト

各年度は3月1日から翌年2月末日までです

損益状況



バランスシート



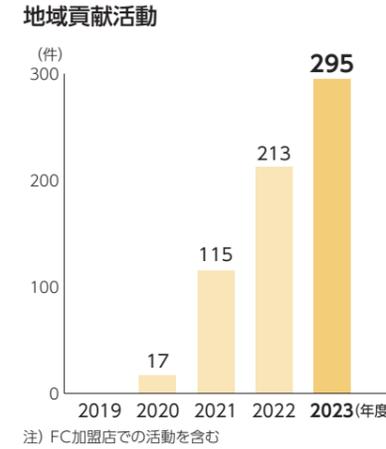
株主指標



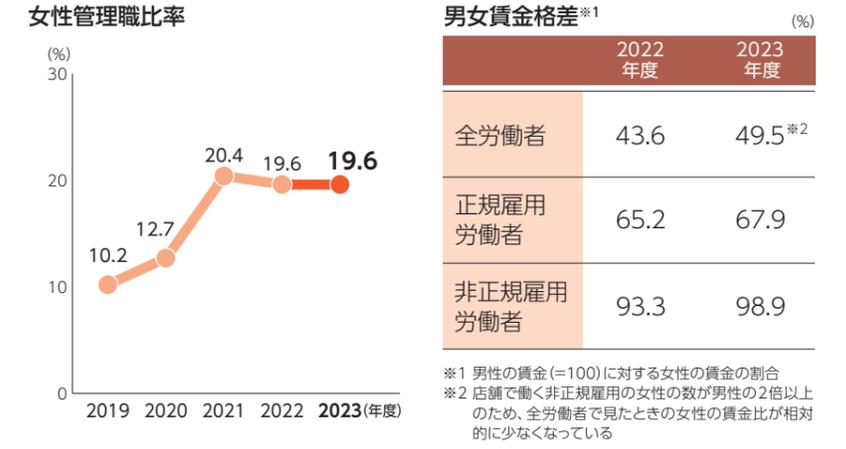
非財務ハイライト

人材関連の指標については、(株)コメダホールディングス出向者を含みます

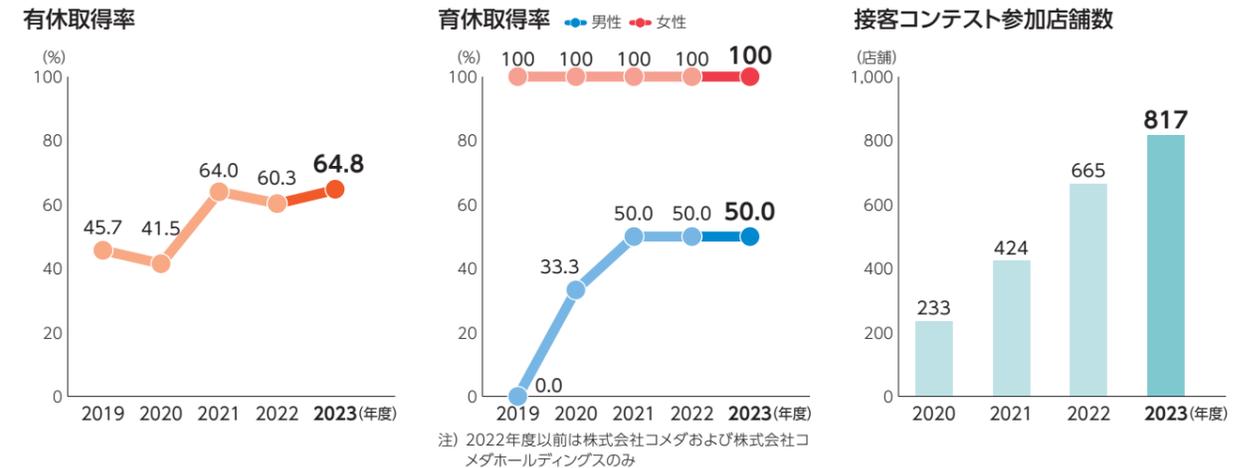
社会



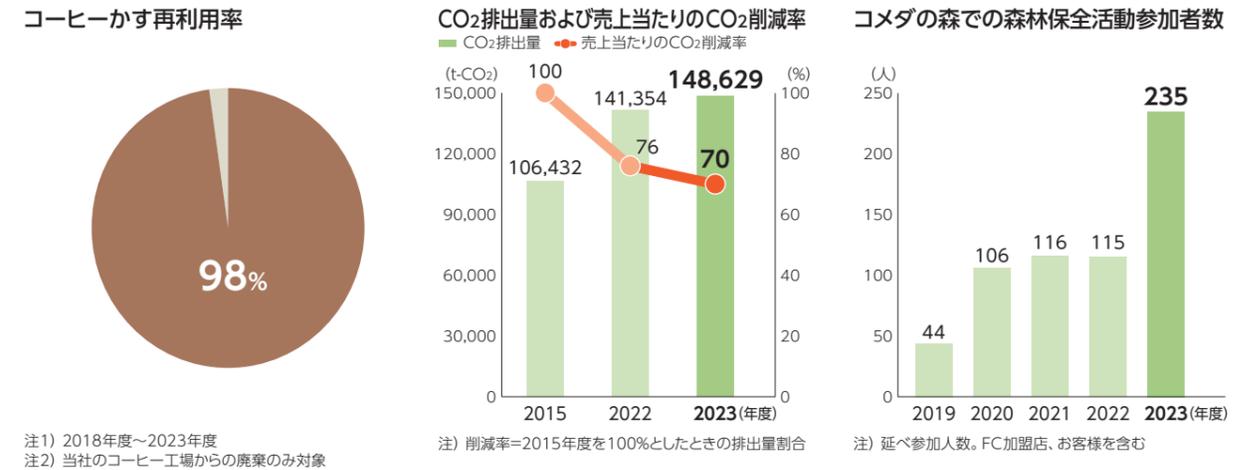
人財



人財



環境



ブランド紹介



1,004店舗

国内 965店舗
海外 39店舗



自宅のリビングのようにつろいでお過ごしいただけるフルサービス型の喫茶店。こだわりのコーヒーはもちろん、看板メニューのシロノワールや、ボリュームたっぷりのスナックなどが特徴です。



13店舗



和の甘味をゆっくり落ち着いて楽しむことができるフルサービス型の喫茶店。メニューには、こだわりの甘味、名古屋飯でおなじみの鉄板焼きスパゲティー、自分で焼けるおだんごなどをご用意しています。



1店舗



プラントベース（植物由来）の食材のみを用いた地球にやさしい喫茶店。「お肉を休む日を、つくろう」という提案は、コメダのサステナビリティ活動の新たな取り組みのひとつです。



3店舗



コメダ珈琲店専用の小麦を使用し、生地から手作りするパン屋さん。丁寧に焼き上げたおいしいパンをたくさん用意して、皆様のご来店をお待ちしています。



1店舗



ふんわり焼き上がった生地の中に、口あたりまろやかな自社製餡をぎっしりと入れました。風味豊かなやさしい甘さで、心穏むひとときをお楽しみください。

La Vinotheque

1店舗

コメダコマース運営のワイン専門店

会社情報

会社名	株式会社コメダホールディングス	
所在地	〒461-0004 愛知県名古屋市中区東区葵三丁目12番23号	
創業	1968年	
設立	2014年	
事業内容	喫茶店チェーンを運営する株式会社コメダの持株会社	
資本金	659百万円(2024年2月末現在)	
上場取引所	東京証券取引所 名古屋証券取引所	プライム市場 プレミア市場
証券コード	3543	
従業員数 (子会社含)	社員:533名 パート・アルバイト:1,887名	

株式情報

株式の状況 (2024年2月29日現在)

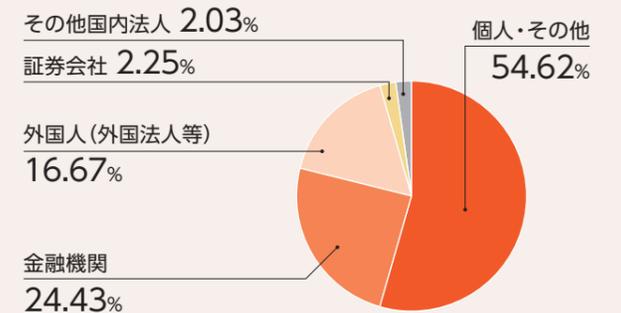
株主数	186,833名
-----	----------

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)	5,431,200	11.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,042,500	6.64
株式会社かんぽ生命保険	953,000	2.08
住友生命保険相互会社	788,500	1.72
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	623,000	1.36
SMBC日興証券株式会社	519,200	1.13
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアント ノントリーティー ジャスデック	432,900	0.94
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	418,800	0.91
ジェーピー モルガン チェース バンク 385166	360,900	0.79
ノーザントラスト カンパニー エイブイエフシーリユーエス エグゼクティブ パンション ファンズ セキュリティレンディング	336,400	0.73

注1) 上記信託銀行の所有株式数は、信託業務に係るものです
注2) 持株比率は、自己株式410,859株を控除し、小数点以下第3位を四捨五入しています

所有者別の株式保有比率



統合報告書をお読みいただきありがとうございます。アンケートにご協力ください。ご回答いただいた方の中から抽選でeギフトをプレゼントします。締切: 2025年5月31日23:59



店舗数 (2024年2月29日現在)



株式会社 **コマダ** 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



コマダの
各種Webサイトは
こちら

コマダホールディングス
公式サイト

<https://kameda-holdings.co.jp/>



コマダの
サステナビリティ活動

<https://kamedacomestru.kameda.co.jp/>



コマダ珈琲店
公式サイト

<https://kameda.co.jp/>



コマダ珈琲店
公式オンラインショップ

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



コマダファンが集まる・つながる
コミュニティサイト「さんかく屋根の下」

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



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

この印刷物は、印刷物製作・処分に関わるCO₂排出量をカーボンオフセットしています。

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 **17,970** ℓ (1冊当たり11.2ℓ)
削減しています。