

KOMEDA INTEGRATED REPORT 2023



コメダホールディングス 統合報告書 2023



コメダが目指す、ありたい姿は “くつろぐ、いちばんいいところ” を提供できる企業

私たちは、お客様の“くつろぎ”がいつまでも続くように、
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、
すべてのステークホルダーの皆様とともに、日々の“くつろぎ”を共創していく企業を目指します。

目指すべき提供価値

“くつろぐ、いちばんいいところ”

ミッション宣言

“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

コメダのQSC



行動指針

- ・お客様第一
- ・共存共栄
- ・永久進化

中期経営計画

VALUES 2025

“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ

目次

コメダとは

- 02 目指すべき提供価値
- 03 目次
- 04 “心にもっとくつろぎを”

- 06 コメダの歩み
- 08 コメダトピックス 2022
- 10 社長メッセージ

コメダのこだわり

- 14 いつものおいしさのつくり方
- 16 “コメダ流おもてなし”

- 17 “くつろぎ”の空間演出
- 18 コメダを支えるフランチャイズビジネス

コメダの価値創造戦略

- 20 コメダの価値創造モデル
- 22 コメダのマテリアリティ(重要課題)
- 24 品質とお客様
- 30 人と働きがい
- 34 環境への配慮

- 38 中期経営計画 VALUES 2025
- 40 コーポレートガバナンス
- 46 ステークホルダーとの共創価値と対話方法
- 48 社外取締役インタビュー

経営・年次報告・会社情報

- 50 CFO メッセージ
- 52 財務・非財務ハイライト

- 54 取締役紹介
- 55 会社情報/株式情報

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・工場)。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

2022年度(2022年3月1日～2023年2月28日)を主たる報告対象期間としていますが、2023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

2023年6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「価値協創ガイドライン2.0」を参照しています。



コメダンディ コメダの“くつろぎ”ナビゲーター

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」

統合報告書の発行にあたって

本統合報告書では、創業当時から私たちが大切にしてきた理念をはじめ、コメダの歴史、強み、マテリアリティ(重要課題)、中期経営計画、価値創造・成長戦略などを、経営陣・社員の声とともにご紹介しています。

株式会社コメダホールディングス 取締役一同

コメダ

コメダ

私たちコメダは、1968年の創業から55年にわたり“くつろぎ”を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、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、
木のぬくもりを感じるテーブルとベロア生地のソファでゆったりとくつろぐ時間。
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”の場で
地域の皆様の笑顔を広げていくことが、私たちの喜びです。

“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。

コメダは今年で
55周年ですぞ!



コメダの歩み

コメダは創業以来、お客様に“くつろぎ”を体験価値として提供し続けてきました。これからもフランチャイズオーナー様、スタッフとともに、“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供できる企業を目指して歩んでいきます。



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、伝統のコーヒーや定番商品とともに、スタッフのいつもの笑顔がお迎えます。

珈琲所 コメダ珈琲店を開業

愛知県名古屋市区に1号店である菊井店を開業。

※2014年3月に閉店



関東地区へ初出店

「コメダ珈琲店 横浜江田店」が開店。関東地区にモーニングサービスの文化を広げた。



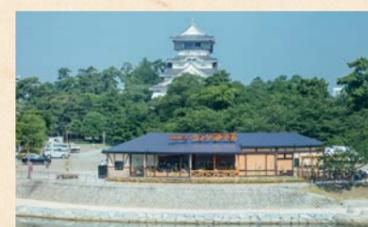
海外へ初出店

海外初の店舗として中国上海に「コメダ珈琲店 滬南公路店」をオープンした。



日本初のPark-PFI®を活用した公園出店

公募設置管理制度により、市民の憩いの場として「コメダ珈琲店 北九州勝山公園店」がオープン。



47都道府県に出店達成

「コメダ珈琲店 青森イトーヨーカドー店」を青森県に出店。全国47都道府県へ出店達成となる。



東南アジアへ初出店

バリ島にインドネシア1号店を開業。日本文化を伝えるべく「おかげ庵」の和のメニューも提供している。



創業

1968

1993

株式会社コメダ設立
FC展開を本格化

2003

2016

2018

2019

2020

KOMEDA is ☐
オープン

2022

大館吉日
オープン

2023

シロノワール
が誕生

1977

1999

甘味喫茶おかげ庵
オープン

2014

2015

50周年

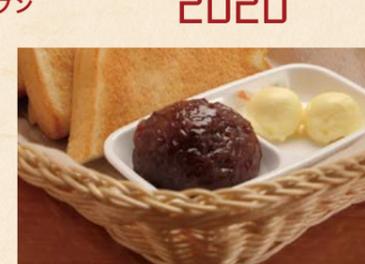
2018

2019

BAKERY ADEMOK
オープン

2020

2022



コメダ珈琲店 本店オープン

名古屋市瑞穂区に初のロードサイド店舗として本店がオープンした。同時に、コメダ珈琲店の名物デザート「シロノワール」が誕生。

季節のシロノワール誕生

初の季節のシロノワール「チョコノワール」を販売。その後、現在までに50種類以上の季節メニューを販売した。

千葉工場を新設

東日本エリア初のパン製造拠点として千葉県印西市に「千葉工場」を建設。2018年に関東コーヒー工場も操業開始。

“心にもっとくつろぎを”プロジェクト始動

コメダらしいサステナビリティ活動をスタート。日々のちょっとした行動を通じてSDGsに貢献できるコメダらしい取り組みを展開。

製館工場の操業開始

あんこ製造拠点として「名古屋製館工場」が操業を開始。全国の店舗に自社製あんこを届ける。

本店リニューアルオープン

本店がリニューアル。隣には「おかげ庵 本店」も開店し、コメダの新しい拠点となる。

広がる！ つながる！ コメダのお店



おかげ庵

コメダの“くつろぎ”を和喫茶で表現。テーブルで焼くおだんごなど、和の甘味を楽しみながら、なごみの時間を過ごせます。



KOMEDA is
PLANT BASED KISSA

「お肉を休む日を、つくろう」を合言葉とする、植物由来食材のみを使用した、地球に優しい喫茶店。



BAKERY ADEMOK

沖縄県に展開中のベーカリー。コメダ自慢のパンを、選ぶ楽しさとともに味わえます。



コメダの大判焼き
大館吉日

コメダの“くつろぎ”を自宅で楽しめるテイクアウト専門の大判焼き販売店舗。

※Park-PFI(公募設置管理制度)は、都市公園の魅力と利便性の向上を図るために、公園の整備を行う民間の事業者を公募し選定する制度のこと。都市公園に民間のノウハウを活用することで、地域の活性化や課題解決に貢献する。

KOMEDA Topics 2022

“心にもっとくつろぎを”というミッション宣言のもと、全国の店舗でさまざまな取り組みをしています。ここでは、2022年度のトピックスをご紹介します。

コメダ珈琲店 本店リニューアル

旧本店は、1977年にコメダ珈琲店初のロードサイドのお店として営業を開始しました。この旧本店の伝統を継承し、未来へつなぐためにリニューアルしたのが新本店です。



旧本店の歴史をつなぐ

洋館風の外観は、創業者が1977年に描いたデザイン画をもとに設計。店内に旧本店の装飾品や資材を配置し、旧本店に親しんできたお客様との歴史をつないでいます。



コメダ愛をつなぐ

入口の看板を彩るのは、子どもたちや学生が描いたイラストタイトルです。店内にはお客様やスタッフから集められた約2,000枚もの思い出の写真でかたどられた、旧本店のモザイクアートが飾られています。



未来につなぐ

新本店の前の花壇には、地元の幼稚園児によりオタフクナンテンが植えられました。子どもたちと一緒に成長していきます。また、太陽光パネルを設置したり、店内に「コメダの森」の木材を用いるなど、環境配慮もしています。



「おかげ庵」の本店オープン

2023年2月20日オープン!

リニューアルしたコメダ珈琲店本店と同じ敷地内に、「おかげ庵」の本店がオープン。日本家屋を模して造られ、和の“くつろぎ”を表現しています。



コメダ部員が「コメダの森」で植樹

月に1回、社員が森林保全活動を行っている三重県菰野町の「コメダの森」に、コメダのファンクラブ「コメダ部」の方々が訪れました。サステナビリティ活動を学んだり、苗木を植えたりと、一緒に保全活動を行いました。



あなたの街に“くつろぎ”を届けるコメダのキッチンカー



まるでお店のようなデザインのキッチンカーができました。お祭りや出張授業などで、コメダの味と笑顔をお届けしています。今後も、地元の皆様と一緒に地域を盛り上げます。

名城大学女子駅伝部のスポンサーに!



2022年4月より、名城大学女子駅伝部のひたむきな姿を応援しています。八ヶ岳で行われた夏合宿にも差し入れに行きました。同部は前人未到の5年連続二冠を果たしました。



夜コメプレート開始

生活の多様化に応じて夜でもくつろいでいただけるよう、おなかいっぱい大満足の「夜コメプレート」が登場しました。※店舗限定

コーヒー農園の女性農園主を応援するプロジェクトを完走

2021年9月26日の“くつろぎ”の日から始まったコーヒー生産を持続させるための投票で、お客様に選ばれたプロジェクトが、全行程を完走しました。たくさん笑顔と喜びの声をいただきました。



パンも選べるモーニング開始

モーニングでは、トーストした厚切りの「山食パン」とデニッシュ生地の「ローブパン」の2種類から選べるようになりました。

社長メッセージ

お客様と“くつろぎ”を 共創する企業として 進化し続けます

お客様の“くつろぎ”に寄り添うことが
コメダの企業価値であり、
時代に合わせた“くつろぎ”を皆様と一緒に
進化させていくことが、私たちの使命です。

55周年を迎える
コメダの大切な理念
“くつろぐ、いちばんいいところ”

コメダが創業時から55年間、喫茶店として
大切にしてきたものは、お客様の“くつろぎ”
です。自宅のリビングルームのように普段着
のままゆったりとくつろいでいただける
“くつろぐ、いちばんいいところ”になること

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

こそが、コメダのあるべき姿であり、価値
だと思っています。

もちろん、コーヒーやスナックメニューを
召し上がって「おいしい」と喜んでいただく
こともありがたいのですが、やはり“くつろぎ”
を感じていただくことが一番です。先行き
不透明で予測がつかない時代だからこそ、
不安やストレスを抱える人たちが心から
ホッと一息つける場所は、もはや地域のイ
ンフラだと考えています。

コメダ珈琲店としてそのインフラを支え
ているのは、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」ために地域密着の店舗運営
を行ってくださる、フランチャイズオーナー様
です。だからこそ、フランチャイズオーナー様
との絆をより強固なものにし、共存共栄で
お客様の“くつろぎ”の空間をつくりあげる。
それこそが本部としての使命です。

“くつろぎ”実現のための原動力
おもてなしのための人財育成

お客様が感じる“くつろぎ”は、お客様に
よって、またそのときのコンディションに
よって異なります。コーヒーを提供するだけ
でなく、心からくつろいでいただける空間
をどう創るか。それはデジタルが進化した
現代社会においても「ひと」にしかできない
仕事だと思っています。こうした、「ひと」に
よる「ひと」にしかできないビジネスを行って
いる以上、人財育成のための投資は、おのずと
力を入れなければならないものであり、私自身
も強く進めていきたい部分です。

お客様に寄り添い、“くつろぎ”をつくり
出すためには、スタッフ一人ひとりがマニュアル
に頼らずお客様との距離感や空気感を肌で
感じ、考えられるようにならなければなり
ません。その手助けとなるべく、年に一度、



コメダの13のマテリアリティ

品質とお客様に 関するテーマ

- M1 商品・サービスの安全・安心の追求
- M2 多様な消費者ニーズへの対応
- M3 心と体の健康への貢献
- M8 コミュニティへの参画と投資
- M13 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

- M4 労働安全衛生の向上
- M6 人財の確保と成長を支える環境整備
- M7 多様な人財の活性化
- M9 良好な雇用関係と適正な労働条件
- M12 差別とハラスメントの撲滅

環境に 関するテーマ

- M5 廃棄物削減と資源循環の推進
- M10 気候変動への対応
- M11 サプライチェーンにおける環境と社会への配慮

「全国接客コンテスト」を開催しており、昨年は約8,000人もスタッフに参加いただきました。私も立ち会いましたが、お客様への想いがあふれる素晴らしい接客に目が潤むほど感動しました。

この「ひと」によるビジネスは今後デジタルがより進化していったとしても、変わることはありません。コメダでもDX推進を行ってまいります。単にコスト減のための省人省力ではなく、効率化を図った先にあるのは、やはり飲食店の基本であるQSC（Quality:商品の品質、Service:接客サービス、Cleanliness:店内の清潔さ）の向上とりわけ“S”、すなわち“コメダ流おもてなし”の向上です。すべてはお客様の“くつろぎ”に還元できなければ意味がない。スタッフそれぞれが“コメダ流のおもてなし”を習得しようと日々腕を磨き、お客様と心を通わせながらつくり出す心地よい空間こそが、コメダの価値なのですから。

サステナビリティ経営で 100年後もくつろげる社会へ

心の“くつろぎ”を考えたときに、切っても切り離せないのがサステナビリティです。コメダでは、お客様の“くつろぎ”がいつまでも続くように、マテリアリティ——重要課題13項目を特定し、経営のど真ん中に据えました。13項目は大きく3つのテーマに分けられます。品質とお客様に関するテーマでは、安全・安心を土台にして地域のお客様の多様なニーズにお応えすること、人と働きがいに関するテーマでは、そのための人財育成と基盤づくり、そして環境に関するテーマではすべての事業の前提となる環境を維持するため、気候変動への対応や資源循環を取り扱います。

それぞれ管掌をする取締役とともに具体的なアクションプランに落とし込み、全社を挙げて取り組んでまいります。これらはすべて、

お客様に“心にもっとくつろぎを”感じていただくためのミッションであり、100年後もコメダが“くつろぐ、いちばんいいところ”であるために欠かせない取り組みだと考えています。

『“くつろぎ”で、 人と地域と社会をつなぐ』 中期経営計画「VALUES 2025」の進捗

中期経営計画「VALUES 2025」では、『“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ』ことを目標とし、コロナ禍の影響を受けた業績の回復だけでなく、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まいりました。足元では2022年10月の香港、2023年1月のバリ島などの、海外を含めた出店計画の推進。また、コロナ禍で失ったお客様の再常連化を進めるべく、季節限定メニューなどを展開する一方で、フランチャイズオーナー様方とともに地域

に密着したお店づくり、QSC向上に努めてまいりました。その甲斐あって、業績については順調であり、上方修正も行いました。

ただ、今後を考えると次の成長エンジンや柱となる事業を仕込まなければ、という思いもあります。もちろん、2022年4月にオープンした「コメダの大判焼き大館吉日」など、新サービスの開発や、姉妹業態である「おかげ庵」の本店開業をきっかけとする進化と出店加速を推進しております。今後はさらに新たなサービス分野について、会社のトップとして、自らもまた率先してGRIT——粘り強くやり抜いてまいります。

これからもコメダは、フランチャイズオーナー様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様と手を取り合い、お客様とともに“くつろぐ、いちばんいいところ”を共創し続けます。お客様の“くつろぎ”が変化するように、私たちもまた進化を続けてまいりますので、ぜひご支援、ご愛顧のほど、よろしくお願いいたします。



コメダの“くつろぎ”の奥義 徹底解剖

お客様の“くつろぎ”のために 磨き続けてきたコメダのQSC

コメダ珈琲店はフルサービス型の喫茶店として、経営理念のとおり珈琲を大切に作る心を通して、お客様にとっての“くつろぐ、いちばんいいところ”を追求してまいりました。ここでは、そのこだわりを紹介します。



お客様第一で培ってきた奥義ばかりです!

いつものおいしさのつくり方

コメダのメニューの根底にあるのは、毎日変わらないおいしさやサービスのなかにある、安心感を届けたいという想いです。そのために「当たり前のことを馬鹿にせずちゃんとやる」。温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに。モーニングのゆで玉子が温かいのも、その心の表れなのです。

コーヒーを大切に作る心から

「珈琲所 コメダ珈琲店」。名前に珈琲が2回も出てくるほど、コメダではコーヒーを大切にしています。こだわりのコーヒー豆は、世界中から厳選した4種のアラビカ豆を7種に焙煎し、アフターブレンドして抽出しています。特徴的なストロングボディは、ブラックでは深いコクを、お好みでお砂糖と高乳脂のフレッシュを加えれば、バランスの取れた味わいをお楽しみいただけます。さらに、コーヒーをよりおいしく楽しめるよう、提

供方法もこだわっています。口当たりなめらかな厚めの有田焼カップを採用し、85℃のお湯に待機。温かさを保つことで、おいしく召し上がっていただけます。もちろん、アイスコーヒーはステンレスジョッキでご提供します。別添えのシロップで薄まらないよう、甘味は先入れしています。いつものおいしさをお届けすることで、お客様が「いつもの自分」に戻れる。そんな安心感と“くつろぎ”が、一杯のコーヒーから始まります。



一番おいしい温度でのご提供にこだわり、お湯でカップを温めています。



アイスジョッキは二重構造で、温度をひんやりと保ちます。

工場でもお店でも、 手間を惜しまない素朴なメニュー

コーヒーと同様、パンもコメダの“くつろぎ”に欠かせないメニューのひとつです。喫茶店という業態でありながら自社でパン工場を持つのも、おいしいパンを提供するため。その日の気温や湿度、生地の状態を細かくチェックし、まごころを込めて作っています。

自慢のパンを一番おいしい状態で召し上がっていただくため、お店ではさらにひと手間かけて提供しています。例えば、山食パンは三斤分が一本になってお店に届き、お店のスタッフがオーダーされたメニューの厚みに合わせて一枚一枚スライスしています。

このひと手間をかけることで、できたてのおいしさとともに、手作りならではのあたたかみのあるメニューを提供することができます。お店で作る素朴な味わいは、老若男女問わず長く愛され続けています。



低温長時間発酵でしっとりとした山食パンは、手作業で丁寧に型に詰めて焼きムラをなくします。



野菜の切り方や調理の工夫で、多彩なメニューを創り上げます。



レトロでかわいいと評判のダルマガラスは、キャンディーポットからアイデアを得たもの。遊び心いっぱいのブーツグラスは、創業者自ら食器メーカーや問屋を巡り見つけ出したもの。

飲んでおいしい。見てかわいい。 グラスに込められた想い

コメダのドリンクメニューは、おいしさだけでなく見た目にもこだわっています。それは、お客様に楽しい時間を過ごしていただくため。ダルマガラスやブーツグラスなど、見ているだけでワクワクするような食器がテーブルを華やかに彩ります。コーヒーを飲みに来たビジネスマンだけでなく、学生や女性同士のお客様、家族連れのお子様にも喜んでいただきたい。こだわりのグラスを使ったドリンクは、コメダならではのおもてなしのひとつです。



定番メニューでは安心を、 季節メニューでは楽しみを

コメダは日常使いするための場所。だからこそ私たちは、毎日変わらないおいしさやサービスがあるという安心感の中に、季節の変化や小さな驚きを届けたいと考えています。

そこで、コメダでは定番メニューのレシピを応用した季節メニューや、ドリンクのお供として提供している豆菓子のパッケージの絵柄を季節ごとに変えるなどの工夫を行っています。お客様の日常にちょっとした楽しみをプラスしたいという、コメダの想いの形です。



豆菓子のパッケージは、障がいを抱えるアーティストや地域の学生による、季節のイラストがデザインされています。



満月をイメージした「フルムーンバーガー」は、お月見シーズン限定のメニューです。

“コメダ流おもてなし”

コメダ珈琲店は、フルサービス型のおもてなしにこだわります。お客様が来店されてからお帰りになるまで、ほっとくつろぐ時間を過ごしていただくために何が出来るのかを、スタッフが自ら考え行動することで、マニュアルを超えたおもてなしを追求し続けています。

マニュアルに頼らない、“コメダ流おもてなし”とは？

私たちが大切にしているのは、お客様それぞれに合った“くつろぎ”です。お客様の“くつろぎ”は十人十色。お声がけしたり行動したりするだけでなく、そのときのお客様との距離感を大切に、お客様の“くつろぎ”のために必要なときは、お声がけを控えることもあります。

すべてをマニュアル化するのではなく、スタッフ一人ひとりが、お客様のその時々のお気持ちに寄り添うため「考える」。それが、創業当初から受け継いできた“コメダ流おもてなし”です。新しく入ったスタッフにも「このお客様はどうしたら喜んでくださるだろう?」と、お客様の気持ちに寄り添って考えることを伝えています。



お客様のしぐさや目線を見て、お声がけし、行動する。かゆいところに手が届く接客を大切にしています。

現場で活かせる研修で「考える力」をつける

コメダの研修では、単に知識を詰め込むだけでなく「現場で考えて接客する」ことをしっかり学びます。それは、お客様の“くつろぎ”を最優先にする、“コメダ流おもてなし”を徹底するため。お客様と触れ合う現場でのOJTにより、各々がその場その場に合った接客を考える研修を行っています。座学だけの研修ではなく、しっかり時間をかけて「考える力」を身に付けることが、よりお客様に寄り添うための流儀なのです。



コメダの接客が学べる、1本4～5分程度のショート動画。いつでも手軽に見られます。また、視聴後のクイズに解答することで復習ができ、より深く学べます。

“コメダ流おもてなし”の伝道師「認定者」制度

コメダでは、新規店舗をオープンする際、本部が認めた認定者が2名以上いることを条件としています。認定者とは、研修を受講して筆記テストやオペレーションチェックをクリアし、“コメダ流おもてなし”を理解し、実践し、教えられると認められたスタッフに与えられる称号です。アルバイトまで“コメダ流おもてなし”を浸透させる役割を持ちます。日本全国どの店舗でも、お客様に変わらない“くつろぎ”を感じていただくための制度です。



“くつろぎ”の空間演出

お客様の“くつろぎ”に欠かせないのが、空間そのものの居心地です。コメダでは、店舗の動線や広さ、テーブルやソファなどのインテリアまで、お客様の居心地を追求しています。自宅のリビングのようになぜかほっとする、それがコメダの空間演出です。



ソファは、奥行き・ひざ下・背もたれが最も心地よい黄金比になるように設計。



主要な新聞や雑誌のほか、地域の特性を意識した読み物を揃えています。

さりげない居心地の良さは、細部まで計算されたもの

コメダの多くのお店では、内装にたくさんの木材を使用しています。それは、視界にほどよく木が入ることで、お客様にぬくもりと安らぎを感じていただけるからです。

また、高さやサイズに合わせて設計したテーブルや、長時間座っても疲れにくいソファなど、使いやすさを考えて細部までこだわりぬいた内装も、大切な“くつろぎ”の舞台装置の一部です。隣り合うブースは座席の方向を変えるなど、他のお客様と視線が合わないよう工夫し、周りのテーブルの気配を適度に感じつつ、プライバシーを保てる、絶妙なバランスになるよう設計しています。

さらに、店舗によって異なる間取りや装飾も“くつろぎ”へのこだわりのひとつです。同じコメダだけど、すべてのお店がそれぞれ違う。ひとつとして「同じコメダ」はありません。



店内に使用している木材は、年月が経過することであめ色に変化。より落ち着いた雰囲気の内店になります。

TOPIC バリアフリーで誰もがくつろげる場所に

コメダでは、身体の不自由な方やお子様にもやさしいお店づくりを心掛けています。例えば、ソファはスタッフ一人の力で持ち運べ、ソファを運び出したスペースに車いすやベビーカーをそのまま設置できます。他にも、テーブルが厚めでしっかりと固定され、立ち上がる時に力を入れてもぐらつかなかったり、お店の入り口にはスロープが設置されていたりと、安心してくつろいでいただけるように設計されています。



コメダを支えるフランチャイズビジネス

オーナー様とともにつくる、 “くつろぐ、いちばんいいところ”

コメダでは、全国390以上のフランチャイズオーナー様が、地域のお客様に寄り添ったおもてなしをしています。地域密着を大切にするコメダのフランチャイズビジネスを紹介します。

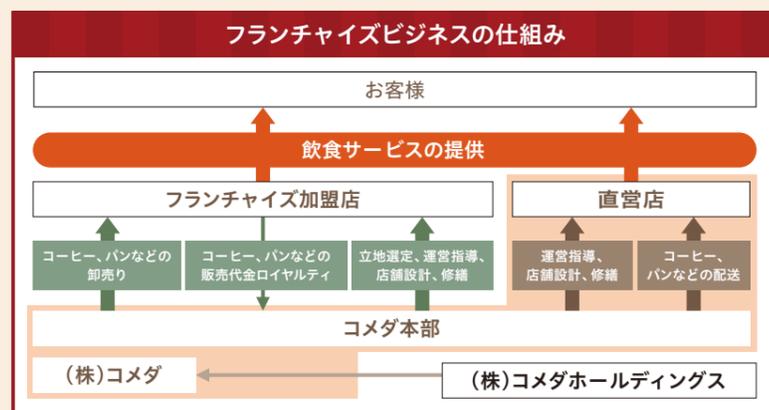


わが町
一番の喫茶店を
目指しますぞ

コメダとフランチャイズオーナー様による、共存共栄の信頼関係

コメダのフランチャイズビジネスは、本部が商品、システム、経営ノウハウを提供するだけの一般的なフランチャイズビジネスではありません。フランチャイズオーナー様それぞれが、一国一城の主として自ら考え、コメダとともに地域性や客層に適したおもてなしを磨

き上げることで、単なる喫茶店ではなく、“くつろぐ、いちばんいいところ”を全国各地に広げることができているのです。フランチャイズオーナー様の知恵を本部が吸い上げて水平展開し、共存共栄することで、コメダは「永久進化」を続けます。



フランチャイズオーナー様はもちろん、お店で働くスタッフの方々にも研修プログラムによってコメダの理念を共有しています。



地域に寄り添った アイデアの実現

フランチャイズオーナー様の地域貢献への想いが形になった例のひとつが、愛知県の守山白沢店で行われた「肩もみニケーション」です。地元の高校生ボランティア団体が、地域の方々と会話を楽しみながら肩もみをするユニークなイベントを、お店の一部で開催しました。



装飾アイデアを 全国水平展開

店内を彩る季節ごとの装飾も、地域のお客様へのおもてなしのひとつです。装飾コンテストでは、各地からさまざまな装飾アイデアを集めて表彰しています。地域のお客様のニーズを水平展開することで、より地域に密着した“くつろぎ”を提案できるのです。

信頼関係を築くコメダ本部のサポート

フランチャイズオーナー様に、全国のお店で“コメダ流おもてなし”を体現いただいているからこそ、コメダブランドはお客様に愛されています。フランチャイズオーナー様の店舗運営が円滑に進められるよう、各種サポートを行っています。

安心のサポートと力強いネットワークで フランチャイズオーナー様と共に伴走

加盟申し込みのご相談から店舗の物件探し、立地調査、事業計画作成から店舗設計まで、開店前の準備を担当者が丁寧にサポートします。開店に向け、70日を超えるきめ細かな研修を実施し、店舗運営の基本から“コメダ流おもてなし”まで、コメダブランドのノウハウをしっかりと共有。開店前にスタッフへの教育までできるようにサポートします。

開店後は、スーパーバイザーが店舗を巡回し、店舗の運営状況を把握。単に本部からの情報を伝達するだけではなく、運営店舗の状況や悩みを聞いてアドバイスをしたり、ともに解決策を探したりします。

開店準備だけでなく、実際の運営もフランチャイズオーナー様と伴走支援することで信頼関係を構築します。



研修センターと実店舗で調理オペレーションや接客、従業員教育に至るまで、実践的な研修を行います。

働きながらノウハウを学ぶ 「独立支援制度」

コメダでは、フランチャイズオーナーを目指す方が独立前にコメダの社員として勤務し、店舗運営や経営のノウハウを身に付けられる「独立支援制度」を行っています。2018年から始まったこの制度の下で、2023年2月末時点で6名の加盟店社員の方、3名の既存本部社員、5名の独立を目指して入社した社員が店舗を持ち、新しくフランチャイズオーナーとなりました。現在もオーナーを目指す社員が店舗での研修に臨んでいます。



コメダ珈琲店 渋谷道玄坂上店のオーナー、杉山さんも独立支援制度を利用されたひとり。店舗だけでなく、スーパーバイザーも経験しました。



コメダの加盟店オーナー会議では、既存店収益力の強化や新業態の開発状況などを共有します。

フランチャイズオーナー様と本部による パートナーシップ

年に1度、3つのエリアで開催される加盟店オーナー会議では、コメダが前期の報告や今期の方針を発表し、フランチャイズオーナー様と直接議論を交わします。また、さらにエリアを細分化したブロックオーナー会では、地域ごとの役員を交えた議論にも参加いただけます。オーナー様の意見を直接コメダの本部に届けていただくことで、単に本部からの指示を実行するフランチャイズ運営ではなく、パートナーシップを築いていくのです。



コメダの価値創造モデル

コメダは、今も昔もこれからも、お客様に“くつろぎ”という体験価値を提供します。フランチャイズオーナー様との信頼関係を保ちながら、社会が大きく変化する時代においても“くつろぎ”を通して社会に貢献してまいります。

社会の変化

食の安全・安心、健康に対する意識の高まり

テクノロジーの進化に伴うデジタル化の推進

ライフスタイルの変化に伴う消費者ニーズの多様化

地域活性化の必要性

少子高齢化に伴う人財資源の減少

気候変動や環境問題への社会的責任の増大

ESG、SDGsへの関心の高まり

社会貢献

ミッション

“心にもっとくつろぎを”

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。

コメダの資本

製造資本

■安全・安心で、独自製法にこだわったメニューを安定供給する設備と物流システム

知的資本

■品質が高く独自性のある商品
■フルサービス型喫茶店のおもてなし
■“くつろぎ”の空間演出

自然資本

■安定調達
■工場・店舗における環境エネルギーの活用

人的資本

■コメダのQSCを実践する多様な人財
■全国のフランチャイズオーナー様との強固な信頼関係

社会関係資本

■地域社会との深いつながり
■生産者や取引先との強固な信頼関係

財務資本

■健全な財務マネジメント

事業戦略

マテリアリティ | 重要課題

テーマ1 品質とお客様

- M1 商品・サービスの安全・安心の追求
- M2 多様な消費者ニーズへの対応
- M3 心と体の健康への貢献
- M8 コミュニティへの参画と投資
- M13 持続可能な消費に関する教育と啓発

テーマ2 人と働きがい

- M4 労働安全衛生の向上
- M6 人財の確保と成長を支える環境整備
- M7 多様な人財の活性化
- M9 良好な雇用関係と適正な労働条件
- M12 差別とハラスメントの撲滅

テーマ3 環境への配慮

- M5 廃棄物削減と資源循環の推進
- M10 気候変動への対応
- M11 サプライチェーンにおける環境と社会への配慮

中期経営計画 | VALUES 2025【重点戦略】

“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
“くつろぎ”の強化

QSCの向上
出店拡大
DXの推進

② 新しい共創価値の追求
“くつろぎ”の進化

新規事業開発
M&A
SDGs対応

③ 財務価値の維持拡大

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

事業活動

店舗と本部が連携し
“くつろぎ”を創出

フランチャイズオーナー様

店舗運営 | 接客サービス

地域貢献

共存共栄の強固な信頼関係

コメダ本部

食材製造 | ブランディング

店舗開発 | QSCトレーニング

商品開発

コメダが提供する価値

お客様

心と身体の
“くつろぎ”体験を提供

フランチャイズ加盟店

ブランド価値向上

従業員

エンゲージメント向上・
働きやすさの向上

取引先

公平な取引の実現・
事業の共存共栄

地域社会

地域コミュニティの
活性化

環境

持続可能な
自然環境保全

株主

成長に伴う
配当

コメダが目指すありたい姿

“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供する企業
あらゆるお客様に心も身体もくつろいでいただくことで、人と地域と社会がつながる“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意義です。



コーポレートガバナンス

新たに創出する価値を事業資本として再投入

コメダファンの皆様もコメダの大事な宝物ですぞ



コメダのマテリアリティ（重要課題）

コメダでは、全社を挙げてサステナビリティ経営を推進するため、国際的なガイドライン^{※1}に準じ、ステークホルダーの皆様の期待や事業への影響度を判断基準として、優先的に取り組むべき13のマテリアリティ（重要課題）を2020年に特定しました。この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。 ※1 GPIスタンダード、ISO26000、SASBなど



		コメダ13のマテリアリティ	
ステークホルダーの要請・期待	● 品質とお客様に関するテーマ ● 人と働きがいに関するテーマ ● 環境に関するテーマ	● 品質とお客様に関するテーマ ● 人と働きがいに関するテーマ ● 環境に関するテーマ	<ul style="list-style-type: none"> 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 良好な雇用関係と適正な労働条件 心と体の健康への貢献 気候変動への対応 労働安全衛生の向上 サプライチェーンにおける環境と社会への配慮 差別とハラスメントの撲滅 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 持続可能な消費に関する教育と啓発 コミュニティへの参画と投資
	● 貧困の撲滅	<ul style="list-style-type: none"> 公正なマーケティングの実践 強制労働の撲滅 児童労働の撲滅 環境汚染の予防 生物多様性への配慮 動物福祉の推進 土地の適正な利用と管理 製品ライフサイクルにおける環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 結社の自由と団体交渉権の尊重 水の保全 技術開発とイノベーションの推進 雇用と富の創出 食と生活インフラへのアクセスの実現 消費者プライバシーの保護
	● 平等な基礎教育の機会		
	事業への影響度		



上記の前提となる組織運営の基盤として取り組む課題
 ・最適なコーポレートガバナンスの追求 ・リスクマネジメントの確立 ・企業倫理の徹底と腐敗防止 ・情報開示と透明性の向上

13のマテリアリティを3つのテーマに分類

事業活動を通してマテリアリティに対する取り組みを推進するために、13のマテリアリティを3つのテーマに分類し、よりわかりやすくしました。



13のマテリアリティの分類と取り組み

品質とお客様に関するテーマ 人と働きがいに関するテーマ 環境に関するテーマ

13のマテリアリティ	コメダの取り組み
M1 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。
M2 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。
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。
M4 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作を目指します。
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。
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。
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。
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。
M9 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。
M10 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。
M11 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。
M12 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。
M13 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。

地域のお客様と ともに作りあげる “くつろぐ、いちばんいいところ”



名古屋の小さな喫茶店として始まったコメダは、
地域のお客様に支えられながら“くつろぎ”の空間を全国に広げてきました。
そんなお客様の想いと期待に応えるために、
私たちは、いいもの、いいこと、いいところを磨き続けています。
より多くのお客様の“くつろぎ”のために、私たちが大切にしていることをお伝えします。

お客様の安全・安心を第一に

飲食を提供するコメダにとって、食の安全・安心を確保することは、
最も重要で永続的に取り組むべき課題だと考えています。
コーヒー・パンはもちろんのこと、お客様の口に入る食品、使用する食器や器具類すべてについて
安全・安心のため品質の管理を徹底しています。

毎日の安全・安心をつくる場所

コメダの工場が目指すもの

お客様に安全・安心でおいしい商品をお届けするために、コメダは工場内での品質管理を徹底しています。外部検査機関による定期的な検査はもちろんのこと、グループで品質管理活動を自発的に行うQCサークル活動や業務改善活動など、当たり前のことを毎日コツコツと行い、まごころを込めた食材製造に努めています。その成果として、2022年12月に関東コーヒー工場において、HACCPを含む食品安全規格であるJFS-B規格の認証を取得しました。



お店での安心のためのHACCP運用

HACCPとは、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です。コメダの店舗ではHACCPの義務化に対応し、全店で目的に応じた衛生帳票7種を記録し、12カ月間保管・管理しています。日々コツコツと“くつろぎ”の大前提となる安全・安心を守っています。



もっと安心を。アレルギー情報の見える化

2022年4月に公式WEBサイトを改修し、従来のメニュー検索に加え、アレルギー検索を追加しました。食品表示法で義務化されている7品目のほか、推奨項目である21品目についても、アレルギー品目を含まない条件でのメニューの検索が可能になり、安心してメニューをお選びいただけるようになりました。

お客様の多様なニーズに応えるために

コメダでは、定番商品で“いつもの”安心感を楽しんでいただくことはもちろん、多彩な新商品やサービスを提供することで、より多くの方に楽しさや驚きを感じていただきたいと考えています。また、お客様にもっと便利に、そしてもっと身近にコメダを感じていただくために、デジタルツールも積極的に活用していきます。

たくさんのお客様のニーズに応える 多彩なメニューを開発

定番メニューがお客様の日常に安心を提供するならば、季節の限定メニューはいつもの日常に彩りを添えるものです。コメダでは、季節限定商品の開発に際し、お客様が見た目や名前からそのおいしさを想像できるメニューであることを心掛け、テーブルに届いた商品がお客様の期待にそえる商品であるよう、心を込めて開発しています。

たとえば名物のシロノワールでは、年約8回のペースで季節商品を開発し、これまでに50種類以上の季節のシロノワールを販売してきました。2022年度にはコラボレーション商品も多く販売し、コメダファンのみならずコラボレーション先のファンの方にもご満足いただくことで、コメダを好きになるきっかけをつくりました。



コメダらしさを若者世代に

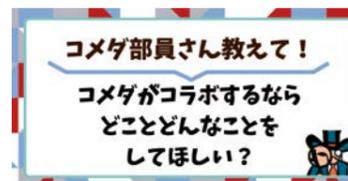
“くつろぎ”となつかしさを感じていただけるコメダのお店は、Z世代と呼ばれる若者の間でも「レトロ喫茶」として認知され始めました。季節限定の「カラフルクリームソーダ」は、定番商品のクリームソーダを5色展開することで、「推し活」のニーズにも対応。若年層への認知拡大に貢献しました。



とろみ付きインスタントコーヒーを販売

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くために、朝日大学の谷口教授監修のもと、石光商事様と共同して、とろみをつけてもコーヒーの味がしっかりと楽しめる、とろみ付きインスタントコーヒーを開発しました。コメダ公式オンラインショップを中心に販売中です。

登録者
約1万名
以上!



お店の外にも広げたい コメダの“くつろぎ”空間

お店の外でもお客様に“くつろぎ”を感じていただくために、HPやSNS、オンラインショップなど、さまざまな媒体で情報発信を行っています。なかでも公式コミュニティサイト「さんかく屋根の下」では、コメダからの情報発信にとどまらず、ファンとコメダ、そしてファン同士のコミュニケーションを実現。とくに写真やコメントなどでファン同士がコミュニケーションをとることでお店での“くつろぎ”体験を共有・共感しあい、「コメダ愛」の輪を広げています。

持ち歩きにも、自宅にも ブランドコンセプトを身に着けるグッズ

オンラインショップでは、コーヒーカップやソーサー、お店のソファと同じ生地を利用したグッズなど、お店さながらに“くつろぎ”の時間を楽しめる商品がいっぱい。コーヒーかすで染めたアパレルグッズや洗って繰り返し使えるシリコンストローなど、エコをポップに楽しめるグッズも取り揃え、SDGsの啓発にもつなげています。



もっとコメダが好きになる新アプリ開発中！

KOMECA決済サービスやモバイルオーダーなどの便利機能が詰まったコメダ新アプリを開発中です。お店の外からでも注文ができるモバイルオーダー機能などで利便性を向上することに加え、コメダンディがコーヒーの木を育てるアニメ「農園日記」や、性格タイプをコメダのメニューに当てはめた「コメニュー占い」など、毎日のコメダライフがより楽しくなる機能が目白押しです。



執行役員
カスタマーリレーション本部
本部長 清水

あたたかみのあるコメダらしいDX推進

DXが重要視されるようになり、省人・省力の必要性が高まっている昨今。コメダが大切にするのは、“心にもっとくつろぎを”感じていただくことです。効率化により生まれたゆとりを接客サービスに充て、店舗体験価値のさらなる向上を目指します。また、リニューアルを予定している新アプリでは、日々の“くつろぎ”をログ(記録)する「くつログ」など、店外でもほっと一息、コメダを感じられるオリジナルの仕掛けをたっぷり詰め込んでいます。ぜひ、ご自宅でもお店でも楽しんでください!

人と地域と社会をつなぐ地域貢献

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として愛されてきました。
地域の皆様にくつろいでいただける場所になることで、
お店に人が集まり、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「くつろぎ」で、人と地域と社会をつなぐ「地域貢献だ」と考えています。

それぞれの地域の味を いつものモーニングに

地産地消にも貢献するご当地ジャム企画では、地域の特産品11種類をエリア限定のモーニングとして、季節限定で全国一斉に販売しました。お客様が地元の味を知るきっかけになり、地元の生産者の皆様からも喜びの声を数多くいただきました。



お店と地域がつながる「地元貢献したで賞」

人と地域をつなぐ活動を全店舗で推進するため、フランチャイズオーナー様が独自に行う地域貢献活動を「地元貢献したで賞」として表彰しています。2022年度には、岡山県のコメダ珈琲店 東岡山店で行われた「オレンジスペース」が表彰されました。認知症相談のためのスペースを設けるなど、介護を行うご家族の方に「くつろぎ」のひとときを過ごしていただける取り組みです。



地元の高校生とコラボメニューを共同開発

愛知県一宮市にある修文学院高等学校・調理学部の学生がイタリア・シチリア島が発祥とされるスイーツをヒントに考案し、コメダと共同でメニュー開発を行った「シロノワールカッサータ」。一宮市内の5店舗で2日間限定での販売が実現しました。販売日には高校生たちが実際にお店に立って調理や接客を行うなど、「コメダ流おもてなし」も体験。地元のお客様の「くつろぎ」を一緒につくることができました。

コメダのサステナビリティ活動を通じて ものを大切にする心をはぐくむ



地域貢献活動の一環として行っている出張授業では、サステナビリティに関するテーマも取り扱っています。コメダが行うサステナブルなコーヒー豆の調達やコーヒー抽出後の残渣=コーヒーかすの再利用などを例に挙げながら、持続可能な社会実現のために自らができることを考えます。実習では実際にコーヒーかすを使って消臭剤づくりやポストカードづくりを体験し、一人ひとりがものを大切に、使い終わったものも再利用することで、持続可能な社会の実現に貢献できることを学びました。



動画はこちらから

教材に使われる動画『いつものコメダで、』はYouTubeにも公開中です。代々木アニメーション学院の学生が声優を務めました。

コメダの“くつろぎ”は海を越える！ 街のリビングルームは世界へ



コメダの“くつろぎ”を伝える

海外の店舗では、その土地ごとの文化を取り入れつつも、コメダらしい“くつろぎ”を現地の方にも楽しんでいただけるような空間づくりを意識して店舗設計を行っています。また、コメダのコンセプトや“くつろぎ”への想いを現地の言葉に訳してメニューに記載したり、東南アジア初店の際にはSNSを使ったりしながら、コメダらしい“くつろぎ”や日本の喫茶店文化を海外に広めています。

上海・台湾に続き、2022年に香港、2023年にインドネシアのバリ島に出店しました。2022年度までに海外37店舗を展開しており、目指すは2025年度までに80店舗。街のリビングルームを世界に広げる旅は続きます。



写真上が台湾の店舗で提供されているタロイモのペースト。写真下のシュウマイは香港の店舗で提供中。

海外ならではの多様なニーズにもお応え

海外の文化と喫茶文化の融合はメニューにも表れています。香港では、コメダ珈琲店のメニューのほかに、シュウマイを提供するなど現地の方の好みに合わせたメニューもご用意。台湾では、モーニングのトーストに地元の方になじみ深いタロイモのペーストを用意したり、日本文化に親しんでいただけるよう、和喫茶である「おかげ庵」のメニューも提供しています。

「ひと」にしかできない 心を込めた仕事で 輝ける職場づくり



創業当時は一店舗から始まったコメダですが、今では全国にたくさんのお店があります。

成長に伴って集まり、仲間になってくれた多くの人財の誰もが

コメダが好きで、コメダで働くことに誇りを持てるように。

そして、「ひと」にしかできない心を込めたおもてなしでお客様に「くつろいでいただけるように」――。

これまでもこれからも、誰もが活躍できる場所づくりを目指します。

さまざまな人財が活躍できる場所を目指して

コメダでは、ダイバーシティという言葉が注目される前から、経歴やライフプランへの考え方などが多岐にわたる、多様な人財が働いています。スタッフそれぞれが、望む働き方や生き方に合わせていきいきと活躍できるように、働く環境の整備やチャレンジできる風土の醸成に努めています。

生き方を尊重しながらみんなが輝ける場所

第一線で活躍し、チャレンジし続ける2人の女性に、コメダでの働き方について聞きました。

海外経験を買われ、女性初の海外法人社長に

「私は12年ほど中国に住んでいたことから、現地で上海出店サポート職として入社しました。現在はライフステージの変更により拠点を日本に移しながらも、直近ではインドネシア出店を担当するなど、海外に“くつろぎ”を拡げる仕事をしています。文化の違う土地での“くつろぎ”のイメージ共有は苦労もありますが、現地のパートナー様方とともに店舗を創り上げることにやりがいを感じています。女性初ではありますが、男女関係なく新しい道を作るつもりで、今後も海外事業を展開していきたいです。」



PT KOMEDA COFFEE INDONESIA 社長 大野

社内でさまざまな経験を積み、女性初の本部長に

「私は営業で入社し、品質保証や製造などを経て、現在は商品や新業態開発を統括しています。産休や時短を機に新たな部門を経験したこと、コメダの商品への「好き」という気持ちが今の職への道標だったと思います。今後は、自分自身が女性という枠にとらわれず、私自身の視点でお客様の気持ちを丁寧に汲み、商品の魅力を伝えていきたいと考えています。また管理職としては、人それぞれに生き方・働き方が違うことを柔軟に受け止めながら、みんなが笑顔で働ける職場づくりに励みたいです。」



マーケティング本部 本部長 伊藤

日本で働いてみたい！ ミャンマー人スタッフの夢

コメダで活躍するミャンマー人スタッフの皆さんは、コメダが現地の日本人学校と提携して運営する「コメダトレーニングセンター」で、日本語とともに、接客や衛生管理などのプログラムを履修しました。コロナや政情不安を経て2022年7月から順次来日し、現在は直営店舗や工場で47名のスタッフが働いています。コメダ珈琲店のお店で働くトゥーさんは、日本での暮らしについて「街の人の優しさに驚いた」と笑いながら「お店の仕事を早く覚えて、全国のお店で働いてみたい」と語ってくれました。



(左)コメダ珈琲店店舗:トゥーさん、ハンさん

(右)パン工場:ネイさん、ユさん、ナンさん、ノさん

お客様満足度はスタッフのエンゲージメントから

お客様の“くつろぎ”を演出するのは、「ひと」にしかできないおもてなしやおもいやりです。多様な人財が能力を十分に発揮するためには、働きやすい環境を整え、成長を後押しする研修や教育を整備すること、そして活躍に報いて「働きがい」を創出することが必要だと考えています。

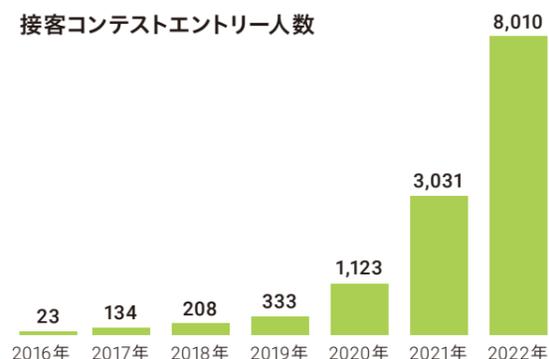


“コメダ流おもてなし”を根付かせて スタッフの心をひとつに

お客様の店舗体験向上のカギになるのは、一人ひとりのお客様のそのときどきの気持ちに寄り添う接客です。コメダではこれを“コメダ流おもてなし”として大切に伝えています。フランチャイズを含めた約3万人にもおよぶ店舗スタッフが自ら“くつろぐ、いちばんいいところ”の実現を目指していただけるよう、さまざまな取り組みを行っています。

“コメダ流おもてなし”を競うコンテスト

2016年にスタートしたコメダの接客コンテストは、店舗ごとのエントリーからスタッフ個人での参加ができるようになった2020年以降、エントリーが急激に増え、現在ではアルバイトを含めた総スタッフの4人に1人が参加する一大イベントになっています。審査では、コメダについての知識力、接客への考えをまとめて語るスピーチ力、そして実際の接客での対応力を評価。エントリーしたスタッフからは、「自分のお店以外の接客も見ることができて、学びにつながった。お店で活かしていきたい」という声も。



「ありがとう」のうれしい“お客様の声”をお店に

個々の店舗スタッフが“コメダ流おもてなし”を実践していくと、店頭だけでなく、店舗アンケートや電話、メールなどでお客様から感謝のメッセージをいただくことがあります。コメダでは、そんなうれしいお客様の声を集めた『感謝 お褒めの言葉集』を制作し、店舗に共有しています。おもてなしの力を磨き続ければ、必ずお客様に喜んでいただけるということを実感することが、より良い接客へのモチベーションにつながっています。



製造工場の 多彩な育成システム

製造工場の人財育成は、OJTをベースにしています。業務のなかで細やかに指導を受けながら自主的な行動へとつなげています。さらに最近では、eラーニングによる学習および食材製造関連資格の取得について奨励支援を開始。現在までに衛生管理者や食品表示検定などを含む77種類の資格の奨励をしており、製造本部全体で、のべ500もの資格を有しています。

多様性をはぐくむ風土へ

もともと多様な人財が集まり、意見を出し合いながら成長してきたコメダ。経営層だけでなく、中途社員や新卒社員の意見も取り入れるべく、2021年からのべ50名以上の社員に対しダイバーシティ研修を行いました。今後はさらに多様性をはぐくむ風土づくりを考えています。



働きやすい職場環境をつくる

スタッフの活躍を推進するため、コメダでは「柔軟な働き方の実現」にも力を入れています。例えば、コアタイムのないスーパーフレックス制度、転勤できない社員向けのパートナー社員制度、定年後にも働けるマイスター社員制度などを整備し、長く無理なく働ける体制を整えています。

スーパーフレックス テレワーク推進 時短勤務 マイスター社員 パートナー社員

50年先を見据えてエンゲージメント調査開始

人的資本への投資をより充実させていくため、スタッフの「今」を理解し、適切な施策が打てるよう、従業員満足度調査を強化し、エンゲージメント調査を開始しました。また、フランチャイズオーナー様方の協力の下、今後は全店舗に拡げていきたいと考えています。



人事部 部長 満仲

すべてのスタッフが誇りをもって働くために

“くつろぐ、いちばんいいところ”を目指すコメダの一番の強みは、“くつろぎ”をお客様と共創しうる『人財』です。そのためには働く人たちの多様性も考え、働きがいを感じられる職場環境づくりがとて大切であると考えています。今後は多様性をはぐくむための風土づくりと、“くつろぎ”を演出する『おもいやりを備えた人財』の育成がより重要となります。この2つを人事戦略の柱として、コメダならではの育成プログラムや、社員が誇りをもっていきいきと働ける環境づくりに努めてまいります。

心も身体も
くつろぐために
地球の未来を考える



コメ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、
もったいない精神で無駄なごみを出さないためのさまざまな工夫を凝らしてきました。
お客様に心も身体もくつろいでいただくためには、
地球の未来を守らなければならない。
そんな考えの下、さらなる環境への取り組みを実施していきます。

ものを大切にする「もったいない」精神

ものを大切にする精神は、コメダが創業以来大切に培ってきたものです。
お店づくり、メニューづくりなどに表れるコメダの「もったいない」精神は、
今もなお受け継がれ、これからも大切に受け継いでいくべき心。
無駄をなくし、長きにわたって愛されるお店づくりに励んでいきます。

コメダの「もったいない」精神は
お店づくりから始まっている

コメダのシンボルでもある、温もり溢れるお店の内装。
ここにも、ものを大切にする取り組みの秘密が隠されています。
たとえば木製のテーブルや床は、傷や汚れが目立ってきたら新しいものに取り替えるのではなく、表面を削って磨き上げることで美しさを蘇らせています。おなじみのソファも布を張り替えたり、中綿を詰め替えることで新しく、そして心地良いものへと生まれ変わります。今あるものを大切に、長く使い続けること。これがコメダが考える「もったいない」精神です。



食材のロスを減らす
メニューづくり

コメダのメニューにも、無駄を出さない工夫があります。例えば山食パンは3斤分を1本にしてお店に届け、メニューに合わせて切り分けることで無駄を排除。スライスによる水分の気化も防ぐため、一番おいしい状態でお客様に召し上がっていただけます。また、耳を薄くやわらかくすることでサンドイッチなども耳ごとおいしく食べられるのも特徴のひとつです。さらに、モーニングのゆで玉子をたまごペーストにしたり、野菜の切り方で別のメニューに作り替えることで食材のロスを少なくしています。



有田焼カップで
提供する意味

お店でおいしくコーヒーやスナックメニューを召し上がっていただくために用意されたカップやグラスは、もちろん使い捨てではなく、繰り返し使用されています。年間8,000万杯を提供するコメダブレンドとアイスコーヒーの提供がもし使い捨てカップだとすると、560tものごみが出ることになります。有田焼カップを使うことで、おいしく無理なくごみを捨てないことに貢献しているのです。

さらなるごみ削減・気候変動リスクへの対応

「もったいない」精神は、時代を経るにつれ進化し、より多種多様な資材に対しても再利用したり、ごみにしないさらなる工夫を始めました。
また、50年後も“くつろぐ、いちばんいいところ”であり続けるため、CO₂排出量削減目標を定め、さまざまな取り組みを行っています。



ごみを出さない仕組みで 資源を再利用する

コーヒーかす
年間98%
再利用!

コメダのコーヒー工場では、コーヒー抽出後に出るコーヒーかすの年間排出量の98%を再利用しています。牛の寝床の敷料として再利用された後は、良質なたい肥として、最後まで無駄なく使用。また、オンラインショップで販売中の商品にも材料や染料として利用しています。

パン残渣のリサイクル

パン残渣
年間84%
再利用!

コメダでは、自社工場で発生する規格外のパンをリサイクル工場で飼料化し、にわとりの飼料にする取り組みを行っています。この取り組みは、2021年12月から始まり、2022年度には1年間で約84%を再利用することができました。



CO₂ 排出量を減らす バイオプラスチック

お持ち帰り用のカトラリーやストローの素材を、植物由来のバイオプラスチックに変更することで、プラスチックの使用量を削減しています。バイオマス原料はプラスチックに比べごみの焼却の際にCO₂の発生量を抑えることができるため、気候変動への対策にも有効です。



お客様を第一に考える環境配慮



執行役員
製造本部 本部長 阿部

「珈琲所 コメダ珈琲店」は店名に2回「珈琲」が入るお店ですから、コーヒーを大切にする心として、ただ淹れて終わりではなく、コーヒーかすをごみにしないための取り組みも不可欠です。関東コーヒー工場から排出されるコーヒーかすはすべて再資源化に回っています。また、パン・コーヒー各工場が太陽光パネルの設置を進めているほか、エネルギー効率を上げるため、製品1つ単位でエネルギーを管理することを推進しています。安全で品質の良い製品を作りながら、環境にも優しい取り組みを行うことで、“くつろぐ、いちばんいいところ”であり続けることができると考えています。

持続的な環境に向けたコメダのCO₂削減

コメダでは、環境省の定めるCO₂排出削減目標を参考に、2030年度までに2015年度対比50%削減、2050年度までに実質ゼロを目標に掲げました。2022年度には、下記の取り組みにより、国際基準であるGHGプロトコルのスコープ1、2における1店舗当たりのCO₂排出量を2015年度対比65%削減しました。

CO₂排出量削減目標(2015年度対比)



環境に配慮したエネルギー利用

コメダでは、CO₂削減のために省エネ・再エネ・創エネの取り組みを行っています。



省エネのために

改装や新店へのLED照明、人感センサー設置を推進。また、エアコンや厨房機器にも省エネ設備導入を進めています。



再エネを利用

風力発電や太陽光発電などによりつくられた再生エネルギーを、工場や直営店舗でも導入しています。



創エネにも着手

直営店舗、フランチャイズ店舗を合わせて11店舗に太陽光パネルを設置しました。今後は工場にも設置を進めていきます。



コメダの森でCO₂を吸収! 育てた緑の循環にも貢献

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、間伐や植樹をしています。春には新入社員が「コメダの森」で社員研修を行いました。また、コメダ珈琲店では、一部の店舗で「コメダの森」の木材で作ったテーブルやパーテーションを設置したり、間伐材でオリジナルグッズをつくりたりと、育てた緑の循環にも貢献しています。



年間
42.2t
吸収!



ドライアイスを蓄冷剤に

冷凍食品を輸送するコンテナに入れるドライアイスの使用量を減らし、特殊な蓄冷剤で代用することでCO₂を削減する試みを行っています。この蓄冷剤は繰り返し使えるので、ドライアイス用の梱包材などのごみの排出量も削減することができます。

“TCFD”提言に基づく情報開示への対応

コメダは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題の一つと認識しており、TCFD(気候変動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」について情報開示を行います。



開示情報はこちら

中期経営計画
VALUES
2025

“くつろぎ”で 人と地域と社会をつなぐ

経営理念にある“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供することは、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年度までの中期経営計画のスローガンを“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すべ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。

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、お客様それぞれにとっての価値を高め、ひいてはコメダブランドの価値向上、そして、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

<p>1 既存モデルの拡充</p> <p>QSCの向上 “くつろぐ、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 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 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* 2025年度末に11.5%以上</p> <p>財務健全性 自己資本比率 2025年度末に40%以上</p> <p>株主還元 総還元性向 計画期間累計で50%以上</p>
--	--	--

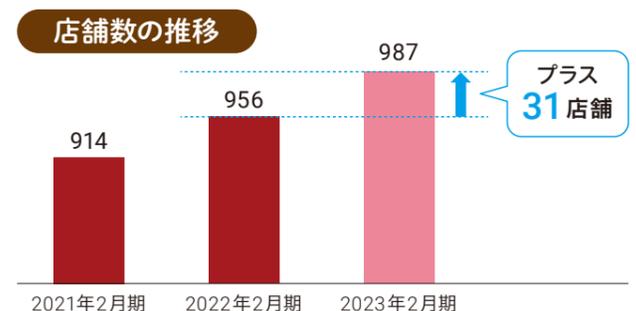
※ ROIC=税引後営業利益÷(有利子負債期首期末平均+資本の期首期末平均) なお、有利子負債にはリース負債を含まない。

中期経営計画の進捗

“くつろぐ、いちばんいいところ”の提供には、「ひと」にしかできないおもてなしやおもいやりが必要になります。そのため、中期経営計画では、人財育成に注力し、QSCの向上に努めることを重点戦略に掲げました。なかでも2022年度は、コロナ禍で生活様式の変化により失ったお客様を取り戻すことに注力しました。世の中は2022年3月のまん延防止等重点措置解除後、さまざまな行動制限が少しずつ緩和され、人流は徐々に回復してきたかに見えましたが、夏にはコロナ第7波、冬には第8波が猛威を振るい、不安定な環境でした。そのなかでも、積極的に投入した新商品やコラボ商品の数々が過去最高の販売数を記録するなど、商品開発、プロモーション企画の成功、そしてQSCの向上というフランチャイズオーナー様の地道な努力により、多くのお客様にご来店いただきました。

今後はフランチャイズ店舗にて、“コメダ流おもてなし”の伝道師となる研修修了者「認定者」の増加に力を入れ、さらなるQSCの向上に努めることで、ご来店されるお客様の店舗体験価値を上げてまいります。

また、出店については、海外出店が軌道に乗り、2022年10月に香港、2023年1月に東南アジア初のインドネシアのパリ島に出店いたしました。結果、2023年度中に「1,000店舗」を達成いたします。また、DX推進については、今後アプリを用いた

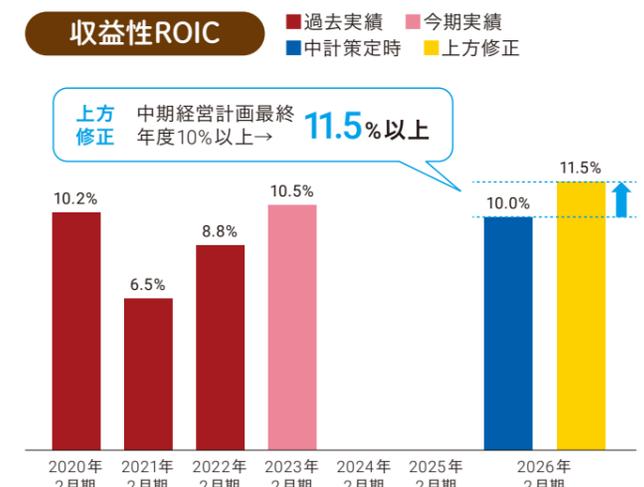
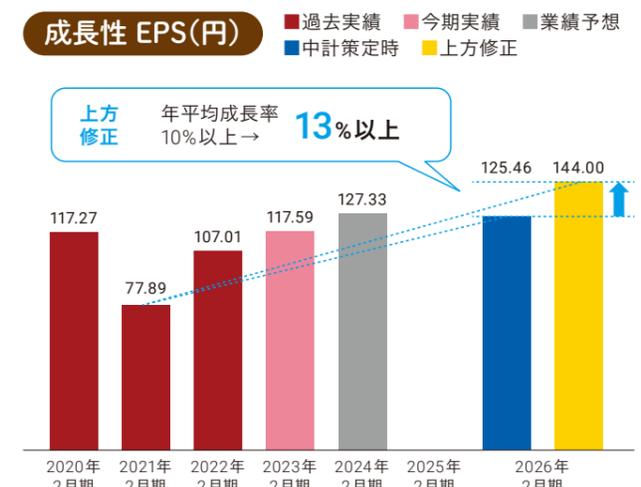


販促活動なども検討しています。

“くつろぎ”を強みとした新事業開発については、2022年4月の「コメダの大判焼き 大館吉日」を開業し、オンラインショップでも販売を開始しました。まだまだ今後も新しい共創価値を追求し、チャレンジしてまいります。

また、サステナビリティ活動については、CO₂削減目標の達成へ向け、スコープ1、2だけでなくスコープ3、つまりサプライチェーン全体での現状把握と、ロードマップづくりに努めています。

フランチャイズオーナー様の努力により、財務価値の拡大についてはほぼ達成の運びとなりました。さらなる財務価値の拡大に挑むため、一部の指標の上方修正を行うなど、現状に即した目標を指定しています。



確かな信頼関係を築くコメダ

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

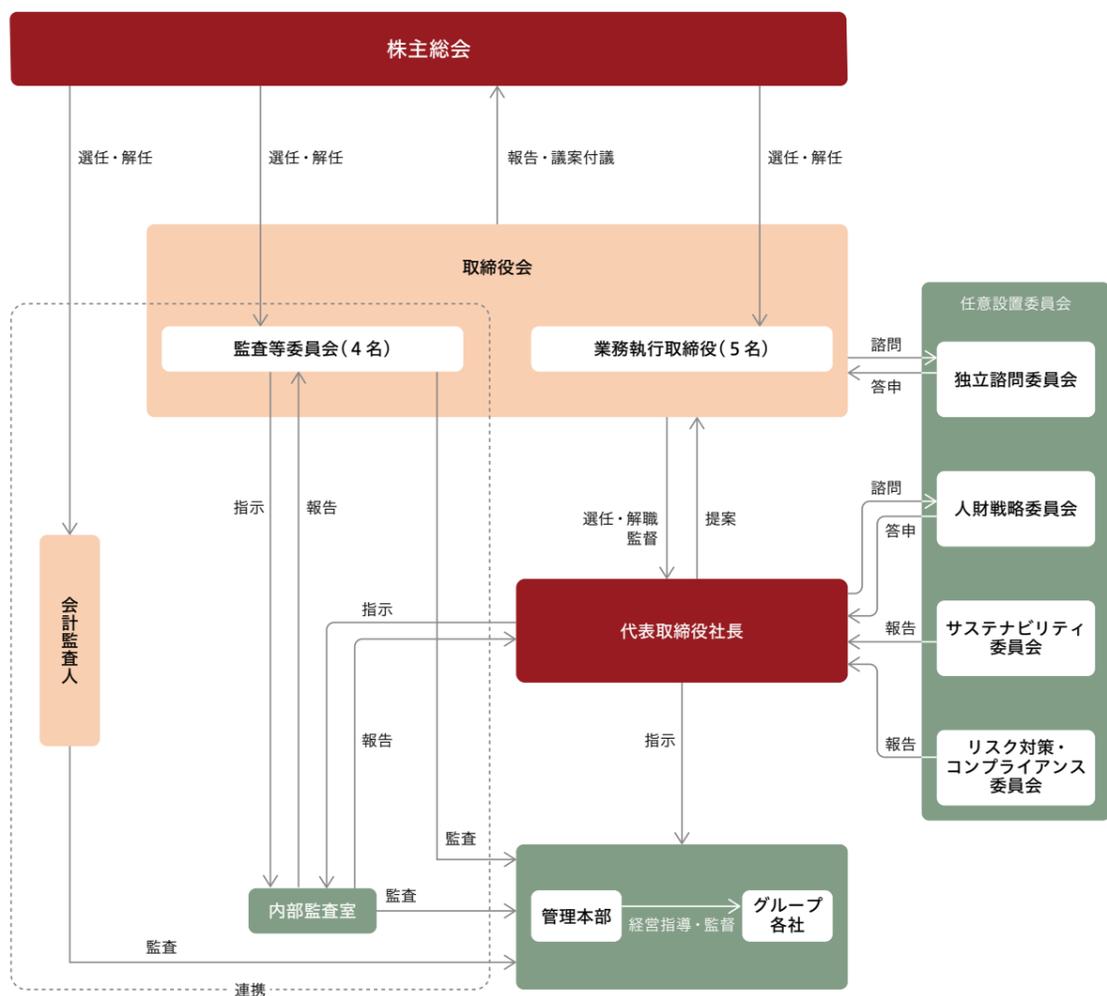
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主をはじめとするすべてのステークホルダーと良好な関係を保ち、企業としての社会的責任を果たすとともに、法令遵守体制の確立、実効性のある内部統制システムの構築、経営の客観性と迅速な意思決定の確保を目的としてコーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社であり、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、当社は、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。

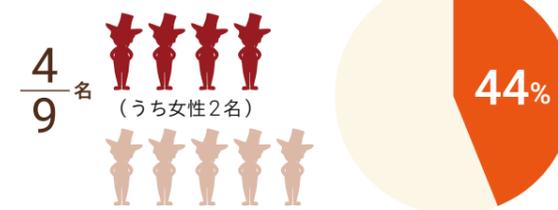
体制図



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。

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



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)の全員(5名)によって構成され、当社代表取締役社長の諮問に応じて、取締役候補者のほか、当社グループの持

続的な成長を促す人財戦略を審議・策定し答申を行うための機関であり、原則として年に4回開催されます。2023年2月期には5回開催されました。

活動状況

開催日	議題	回数	内容
2022年3月30日	指名	第1回	1) 取締役会の機能・専門性・多様性の検討 2) 取締役候補者の育成、社外取締役の選定 3) 取締役選任議案の検討
2022年5月20日	報酬	第2回	1) 2023年2月期取締役報酬額の決定 2) 2024年2月期取締役報酬額の決定方針の決定 3) 中長期的業績に連動した株式報酬制度導入の検討
2022年12月7日	指名	第3回	1) スキルマトリックスの見直し(経営戦略に照らした取締役会に必要な機能・専門性・多様性の検討) 2) 社外取締役の独立性および人数・在任期間 3) 取締役の「選任基準」「求められる資質」等、指名にあたっての方針 4) 取締役の後継者計画
2023年1月31日	報酬	第4回	1) 役員報酬サーベイに基づく最新動向確認と現行制度・水準の妥当性検証 2) 役員報酬制度(報酬水準・報酬の構成割合等)の見直しに関する検討 3) 業績連動報酬(金銭報酬)の仕組みの検証と見直しに関する検討 4) 株式報酬の設計・仕組みの検証と見直しに関する検討
2023年2月14日	指名	第5回	1) 2023年5月25日株主総会における取締役(監査等委員を含む)候補者選定 2) (1)に対応するスキルマトリックス
2023年4月5日	指名および報酬	第6回	1) 2023年5月25日株主総会における取締役(監査等委員を含む)候補者選定 2) (1)に対応するスキルマトリックス 3) 2024年2月期以降の「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(譲渡制限付株式報酬制度を含む)」の見直しに関する検討

リスク対策・コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会

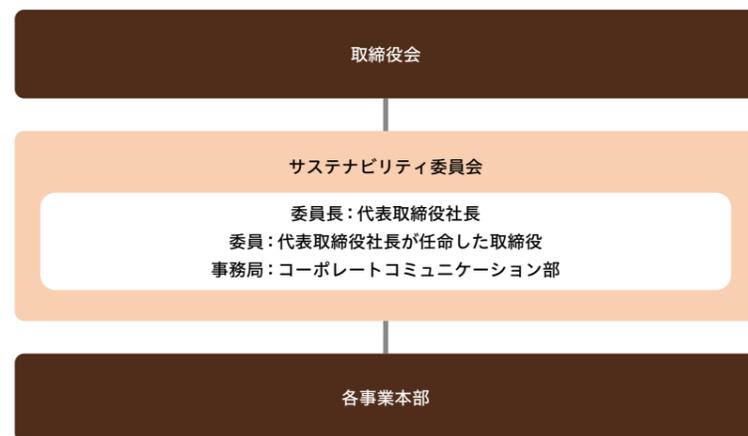
社長が選任する委員によって構成され、四半期に1回および必要に応じて開催されています。社長直轄の組織であり、管理本部総務部を事務局として役員および従業員等が遵守すべき関係法令の整理・遵守体制の整備や遵守のための指導、通報および問合せの受理と事実関係の調査、違反者に対する処分の提起を行っています。

リスク対策委員会

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されています。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。

確かな信頼関係を築くコメダ

サステナビリティ推進の強化と体制



コメダでは、サステナビリティ経営を全社を挙げて推進するために、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置しています。この委員会は、代表取締役社長直轄の会議体と位置付け、事務局であるコーポレートコミュニケーション部が各事業本部と連携して、サステナビリティ活動に関する目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行うことで、さまざまな施策を継続的に実施しています。

サステナビリティ推進の取り組み

- サステナビリティに関する活動方針策定 (マテリアリティの更新を含む)
- 評価基準および事業の目標設定
- マテリアリティの進捗モニタリング/達成状況の評価
- ステークホルダーへの開示/情報発信
- 社内への浸透
- 取締役会への報告
- 各事業本部への提言・啓発活動

● **サステナビリティに関する活動方針策定**
全社横断的にサステナビリティ活動を推進するために、活動方針の制定を行います。

● **評価基準/モニタリングと評価**
2024年2月期より、従業員の業績連動型株式報酬の一部にCO₂削減についての指標を設けるなど、サステナビリティに関する取り組みについての評価指標を導入しました。
また、各事業本部のKPIをマテリアリティに即して決定し、各部署ごとの月1回のPDCA会議にてモニタリングを行なっています。

● **ステークホルダーへの開示/情報発信**
当統合報告書の発行や決算短信における取り組みの開示など、WEBサイトを通じ発信しています。
また、9月26日を“くつろぎ”の日として制定し、コメダのサステナビリティ活動を広報するさまざまなイベントを企画しています。

● **社内への浸透**
マテリアリティ13に含まれる社員およびフランチャイズ加盟店様へのサステナビリティへの意識の醸成および活動の推進を行うため、様々な取り組みを行っています。

- KCT (KOMEDA COMES TRUE. with YOU) 通信の発行
- コメダの森保全活動への社員参加
- 新入社員に対するサステナビリティ講義
- サステナビリティクイズ など

● **取締役会への報告**
サステナビリティ委員会事務局は四半期ごとに取締役会に対し活動報告を行なっています。

● **各事業本部への提言・啓発活動**
店舗への太陽光パネル設置の推奨など、サステナビリティに対する知識・理解の向上を目的とした提言・啓発活動を積極的に行っています。

取締役の報酬等の内容に係る決定方針

1. 基本方針

当社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。この方針に基づき、当社は、2023年4月17日開催の取締役会において、役員報酬制度の見直しを行うことを決議し、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」といいます。）に対して当社の企業価値の持続的向上に向けたインセンティブを高めるとともに、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こと、および当社の業績と対象取締役の報酬の連動性を高めることを目的とした、譲渡制限付株式報酬制度に関する報酬等の改定について、2023年5月25日開催の第9期定時株主総会で承認されました。

新たな譲渡制限付株式報酬制度は、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、譲渡制限期間を「対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職する日までの期間」に改定した「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ことを目的とした「業績連動型譲渡制限付株式制度」から構成されます。

		2023年2月期以前	2024年2月期以降
金銭報酬	固定報酬	各取締役の役位、職責、在任年数および経営能力等に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の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	経営環境並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、業績評価基準報酬として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その一部を役員賞与として支給することがあります。
株式報酬	勤務継続型譲渡制限付株式報酬	(1) 譲渡制限期間 3年間から5年間までの間で当社の取締役会が定める期間 (2) 譲渡制限の解除条件 対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社または当社の子会社の取締役その他当社取締役会で定める地位にあったことを条件として、割当株式の全部について、原則として、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。	(1) 譲渡制限期間 株式の割当日から当該対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職する日までの期間 (2) 譲渡制限の解除条件 対象取締役が、当社の取締役会が予め定める期間（以下「役務提供期間」という。）中、継続して、(1)に定める地位にあったことを条件として、割当株式の全部について、原則として、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
	業績連動型譲渡制限付株式報酬	(新設)	(1) 譲渡制限期間 株式の割当日から5年以内で当社の取締役会が定める期間 (2) 譲渡制限の解除条件 対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位にあることを条件として、当社の取締役会が予め設定した業績指標（2023年付与分は、当社の中期経営計画の財務目標である基本的1株当たり当期利益(EPS)年平均成長率、投下資本利益率(ROIC)、自己資本比率、総還元性向、および二酸化炭素排出削減量を業績指標として設定予定)の達成度に応じた数の割当株式について、原則として、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する株式報酬限度額		2016年4月1日開催の当社臨時株主総会において承認された金銭報酬枠（年額300百万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）の内枠で年額30百万円以内 ※本株式報酬枠は廃止	2016年4月1日開催の当社臨時株主総会において承認された金銭報酬枠（年額300百万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）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

確かな信頼関係を築くコメダ

2. 取締役の新報酬制度

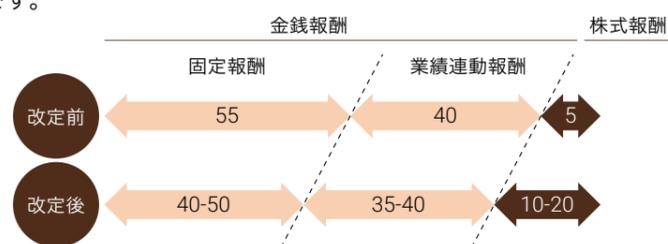
新しい役員報酬制度においては、譲渡制限期間中に、対象取締役が一定の非違行為を行った場合その他割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当該対象取締役の保有する割当株式の全部または一部を無償で取得するマルス条項、および、譲渡制限期間の満了後2年を経過する日までの間に、対象取締役が一定の非違行為を行った場合その他割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当該対象取締役に対し、その保有する割当株式の全部または一部の返還、もしくは当該株式に代わる時価相当額の金銭の支払いを請求することができるクローバック条項を設定しました。

3. 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固定報酬および業績連動報酬についての原案を作成し、独立諮問委員会（独立社外取締役4名で構成）へ諮問を行い、2023年5月24日付の同委員会の答申および監査等委員会の意見を聴取したうえで取締役会に上程していることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断し、決議をしています。

4. 取締役の種類別の報酬割合

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おります。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、業績評価報酬および賞与、ならびに株式報酬の割合は、役員報酬制度の改定前と改定後で次のとおりです。



5. 取締役の報酬 (2023年2月期)

役員区分	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 役員の数 (名)
		固定報酬	業績評価 基準報酬	株式報酬	賞与	
取締役 (監査等委員を除く)	179	90	74	15	—	5
取締役 (監査等委員)	19	19	—	—	—	5
(うち社外取締役)	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(5)
合計	198	109	74	15	—	10
(うち社外役員)	(19)	(19)	(—)	(—)	(—)	(5)

(注) 1. 当事業年度末の取締役 (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、譲渡制限株式報酬に係る当事業年度費用計上額です。
 3. 上記の取締役の報酬限度額は、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、使用人分給とは含まない。) と決議 (決議時点での報酬支給対象となる取締役の員数は3名) いただいております。譲渡制限付株式付与のための報酬額は、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年額300百万円以内と決議いただいております。
 4. 監査等委員である取締役 (以下、「監査等委員」という。) 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て、固定報酬のみとしており、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300百万円以内と決議 (決議時点での報酬支給対象となる監査等委員の員数は2名) いただいております。
 5. 連結報酬等の総額が1億円以上である取締役 (監査等委員である取締役を含む。) はおりません。
 6. 2022年5月25日付で、取締役白井興胤氏は代表取締役社長から代表取締役会長に、取締役甘利祐一氏は代表取締役副社長から代表取締役社長に就任しました。また、同日付で取締役清水宏樹氏は取締役CFOから常務取締役CFOに就任しました。
 7. 2022年5月25日開催の定時株主総会終結の時をもって、取締役 (監査等委員) 石川恭久氏は任期満了により退任いたしました。

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共に、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	2024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
	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	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
	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に基づく適時適切な経営判断を行える体制整備
	5 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
	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
	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
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)	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
	9 アレルギ情報提供 (店舗・HP)	商品情報の精度向上、QRコード店舗内掲示
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	本部主導の販促支援、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	設備の定期点検および改装工事の促進
	14 生産拠点の配置	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、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
	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
	18 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
法規制コンプライアンス	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
	21 労働法令への違反、改正	時間外労働時間の管理強化、有給休暇促進策の実施
	22 個人情報の漏えい	方針・規程・社内管理体制の整備・役員への教育、委託に対する監査
	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
財務	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・資金繰りおよび最適資本構成の管理、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共創価値と対話方法

コメダでは、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。



お客様



心と身体が“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供します

主な対話方法 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」、金シャチ会員アンケート

限定商品のメディア試食会にファンをご招待

コメダ公式ファンクラブ「コメダ部」の部員の皆さんを「シロノワール 白い恋人」のメディア試食会にご招待。実際にご試食いただき、ご意見をいただくとともに、普段入ることのできないコメダの裏側についても知っていただきました。

地域社会



“くつろぎ”をきっかけに地域コミュニティを活性化します

主な対話方法 見守り隊、子ども食堂、職場体験など

地域の良いところを、地域の皆さんと一緒に発信

公式オンラインショップの新商品販売にあたり、三重県いなべ市の地域おこし活動をしている大道芸人の方々が運営する「Café ういこっちゃね」とコラボレーション。コメダグッズを用いた大道芸の動画で地域を盛り上げました。

FC加盟店



コメダブランドの価値を向上し、共存共栄いたします

主な対話方法 オーナー会/店舗向けシステムでの情報発信

二人三脚で人と地域と社会をつなぐ活動を

地域の皆様に愛されるお店であり続けるために、フランチャイズ加盟店様とスーパーバイザーとが協力し、思い思いの地域貢献を行っています。年間115回にも上る活動は、地域の皆様に喜んでいただいております、来店にもつながっています。

NPO・NGO



“くつろぎ”をきっかけに地域コミュニティを活性化します

主な対話方法 NPO Cafe de 寺子屋や認定NPO 森林の風との保全活動/意見交換

寺子屋こめで子どもたちに良質な学びを

地域の子もたちに質の良い学びの場を提供したいと思う学生NPO団体に賛同し、浮間公園店、横浜江田店、駒沢公園店で毎週夕方の時間帯に席を提供しています。リラックスした子どもたちと学生がともに学ぶ姿が見られます。

従業員



理念をしっかりと伝え、エンゲージメントを向上します

主な対話方法 社内報、方針発表会、エンゲージメント調査

若いスタッフ作のムービーで理念を分かりやすく

新入社員など若いスタッフにも共感しやすいよう、コメダの理念をTikTok風に説明する動画を2022年、スタッフ向けに公開しました。今もなお“くつろぐ、いちばんいいところ”の提供を目指す意識の醸成につながっています。

環境



持続可能な自然環境保全活動を行います

主な対話方法 「コメダの森」保全活動など

お店で使用するコースターにFSC認証を取得

コメダのロゴが入ったコースターと紙ナプキンには、FSC (Forest Stewardship Council 森林管理協議会) 認証を取得しています。お客様には、森林の生物多様性を守り、地域社会や先住民、労働者の権利を守りながら適切に生産されたものを使用いただいております。

取引先



公平な取引を行うとともに、共存共栄いたします

主な対話方法 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

コーヒーかすを染料にしてともにSDGsに貢献を

食品廃棄物を染料にすることで再利用するプロジェクトブランド「FOOD textile」に参加。コメダ珈琲店のコーヒー抽出後の残渣(コーヒーかす)に含まれる成分から染料を抽出し、生地を染色した製品をオンラインショップで販売しています。

株主・投資家

企業価値向上を目指してまいります

主な対話方法 株主総会、決算説明会、機関投資家の方向けの個別ミーティング

持続的な説明と経営判断等に関する建設的な対話

経営戦略や中期経営計画の目標達成に向けて、現在の置かれている経営環境や経営課題、今後の対応方針について、機関投資家向けの個別ミーティングの機会を設けて、建設的な対話を行ってまいります。



社外取締役インタビュー

コメダの優位性を最大限に生かしたい

社外取締役の堀雅寿氏、尾田知亜記氏、吉本陽子氏に、それぞれの立場から見たコメダの課題とこれからの期待を語っていただきました。



堀 雅寿

(株)ポッカコーポレーションの社長、会長、相談役を歴任。横浜ゴム(株)、シダックス(株)の社外取締役も務める。好きなメニューはカツパン。

尾田 知亜記

(弁)しよ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。

吉本 陽子

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)経済政策部主席研究員。経済産業省や内閣府における委員を歴任。好きなメニューはカツカレーパン。

Q コメダの良いところは？

A 社員のコメダ愛とおもてなし

堀 自身、長く食品事業、外食事業に携わってきたなかで率直に思うことは、コメダは成長性において、また業界をけん引している企業として、外食業界のなかでも高く評価されている存在だということです。基本的にフランチャイズ展開をしていることもありますが、少数精鋭で、着実に店舗数を増やし、収益性も高い。会社の成長を支えている現場の社員の頑張りは、すごい一言に尽きます。

吉本 私も、本当にこごんまりとした組織でやっていることに、まず驚きました。その分、小回りが利くので意思決定も早いと思います。

尾田 社員の皆さんは、本当にコメダのことが好きなのだと思います。どの職種の方も、メニューやお店の話になると熱く語ります。その“好き”という気持ちで、一生懸命にレベルアップしています。

吉本 私もそう感じる場所があります。以前、何か相談があれば直接、社外取締役である私たちに連絡をくださいと、携帯電話番号をお知らせしたことがありました。何人かの従業員の方から連絡をいただき、個別に面談しましたが、全員が会社への要望だけではなく、コメダの将来を真剣に考えて「ぜひ、こういった人たちを育ててほしい」「こういうビジネスをしたい」と語ってくださり、コメダには本当に素晴らしい社員がいるのだと感動しました。

堀 これまでのコメダの成長の原動力は、トップのリーダーシップもありますが、現場力でもあります。「おもてなし力」が価値の根源なのだとすることを、改めて捉えるべきです。

これからは社員一人ひとりの足し算、つまりは1+1が2以上になる組織として機能を発揮していく必要があると思います。

吉本 そうですね。社員はみんな頑張っている。また最近ではトップの皆さんも社員あつてのコメダであることを認識されて、従業員の貢献に報いるような制度にしていこうとしているように感じます。

Q コメダのガバナンスの特徴は？

A 機動力と有意義な会議

堀 白井会長の強いリーダーシップでここまで成長した会社ですが、2022年、社長交代がありました。新体制では、甘利社長に強いリーダーシップを発揮していただくことが極めて重要です。先ほども言いましたようにコメダには現場力があるので、ぜひ新社長にはその力を維持拡大してもらいたいですね。

吉本 コメダの取締役会にはとてもオープンで発言しやすい雰囲気があります。この数年で、経営姿勢も変わりましたね。「世の中の方向はこっちだ」と気付いたら、そこに向かって突進するスピードが速く、転身も速いと感じます。コメダの機動力は強みです。

堀 そうですね。取締役会後の経営連絡会にも出席するのですが、ただの小田原評定ではない、情報共有、目的共有が図られていて、ちゃんと機能している会議になっている。褒め過ぎかもしれませんが、以前からそう思っています。

尾田 現在、コメダは積極的に海外進出を行っており、今後は海外の子会社の直営店舗がもっと増えるかもしれません。その場合に、最適な子会社の経営方法、地域での競争力の強化、現地パートナーとの関係などを含め、さらにガバナンスを利かせていく必要があると思います。

Q コメダの成長のキーになるのは？

A 女性の活躍と社員の育成

堀 尾田取締役がおっしゃるとおり、社員の皆さんはコメダのことが大好きです。その想いを、コメダで働いていることへの誇りにつなげていくことが、これからの会社の成長につながるのだと思います。そのためには、現在進行形で進められているように、現場で働く社員の育成にさらに力を入れる段階だと思います。

吉本 女性の活躍もこれからの課題の一つですね。社会はダイバーシティに関して厳しく見るようになってきました。コメダでも女性幹部を育てたり、男性幹部にもダイバーシティ教育をすることで、地道に意識は変わってきています。

尾田 経営連絡会や役員合宿などを通して、女性社員が生き生きととも楽しそうに働いていらっしゃる感じました。直営店舗で働いている社員には、女性も多い。お客様へのサービスを最前線で感じている方々から学ぶ意識を忘れずに、女性が活躍できる組織になってほしいですね。

Q これからのコメダに期待することは？

A 独自の付加価値を生み出すこと

堀 全国に展開する約1,000店舗も、コメダの最大のリソースの一つです。1,000店が与える社会への影響

は計り知れないほど大きいことを再認識し、一流企業としての意識を持ってもらいたい。意識があると、社会に対する責任と自信が生まれます。自分たちの働く姿勢、経営の姿勢、お店の運営姿勢にプライドを持つようになれば、会社の成長の原動力になると思うのです。

吉本 私は、コメダのリソースの一つに、あえて「喫茶文化の継承」を挙げたいと思います。フランチャイズ加盟店も、喫茶文化を大事にしながら、それぞれが創意工夫を凝らしています。

尾田 私は、コメダの強みは、やはり「おもてなしを提供する力」だと思っています。これは私自身が客として実際に店舗を利用するなかで常に実感していて、一番伸ばしていただきたい部分ですね。

吉本 今は飲食、おもてなし、コーヒーの“くつろぎ”を提供する拠点になっていますが、これからは、いろいろな癒やしのサービス、地域に必要なとされているサービスを提供できる場になることが求められるのではないかと思います。1社が独り勝ちする時代ではないので、いかに地域の異業種やコミュニティの方たちとシナジー効果を持ち、独自の付加価値を生み出していけるかが、成長戦略の要になります。コメダは、それだけの大きなリソースを持っているのです。

尾田 私は法務の分野で海外進出に関わっているので、国内にいる海外留学生や、海外旅行者にも、ぜひコメダを知ってもらいたいと思っています。地域に根差した企業である一方で、国際化にも期待しています。

堀 フランチャイズ展開の強みを生かし、スピーディーな経営判断を行うコメダは、社会から一流企業として評価されています。普通に業界的に考えれば、すごくよくやっている企業なのです。でも、常に高みを目指してほしいという期待があります。その期待に応えられるよう、変化を恐れずにまい進してほしいですね。

2023年2月期の経営成績と中期経営計画の進捗

人的資本への投資がコメダグループの成長の鍵

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、(株)コメダの社外監査役となる。2017年当社入社し、取締役、CFOを務めた後、常務取締役CFOに就任。



コロナ禍前の業績を上回る
2023年2月期

2023年2月期の業績は、売上収益が37,836百万円（前期比13.6%増）、営業利益が8,024百万円（前期比9.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益が5,424百万円（前期比9.9%増）、基本的1株当たり当期利益（EPS）が117.60円（前期比9.9%増）となり、期初に公表した通期の予想を上回りました。

コロナ禍の影響を受けた3年間を振り返ると、2021年2月期は減収減益を余儀なくされましたが、2022年2月期はその反動で二桁の増収増益となり、2023年2月期も回復基調が続いています。

業績が好調だったとはいえ、足元をみると、地政学リスクや円安などの影響で、原材料価格やエネルギーコストの上昇が続くなど極めて先行き不透明な事業環境が続いています。

当社の収益構造で最もウェイトを占めるのが、フランチャイズ加盟店様への食材の卸売になります。当社でも食材コスト低減に努めていますが、物価高が続くなか、2022年4月に店舗ごとのメニュー価格の値上げに踏み切り、9月からフランチャイズ加盟店様への卸売価格を改定しました。

上期に卸売価格を据え置き、9月からの卸売価格の値上げにご理解をいただいたことで、フランチャイズ加盟店様と当社の両方がWIN-WINとなる共存共栄の関係性を維持することができたと思います。

中期経営計画の目標を
上方修正

コメダは2021年4月に、2026年2月期を最終年度とする中期経営計画「VALUES 2025」を公表しました。

財務価値の拡大の視点から4つの指標を設け、同計画公表時には、成長性の視点で「EPSの年平均成長率10%以上（125.46円以上）」、収益性で「投下資本利益率（ROIC = Return On Invested Capital）を最終年度に10%以上」、財務健全性で「自己資本比率を同40%以上」、

株主還元については「総還元性向を期間累計で50%以上」と目標を設定しました。

2023年2月期のEPSは117.60、ROICは10.5%、自己資本比率は40.5%と、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。

一方で、同計画を発表した当時はコロナ禍により先行き不透明であったことや、ベース（発射台）となる業績をコロナ禍の影響を受けた2021年2月期に設定したこともあり、2023年2月期までの業績を受けて、下表の通り、2023年4月にEPSとROICに関する目標値をさらに引き上げました。

ROIC 向上を
企業価値向上につなげたい

最終年度に向けてこれからの3年間は、EPSやROICに対する目標値を引き上げた中期経営計画の達成を目指していかなければなりません。そのなかでも特にこれからは、ROICの深掘りをしていきたいと考えています。

ROICを「税引後営業利益÷（有利子負債+資本）」と捉えた場合には、有利子負債を減らし、営業利益を高めれば良いこととなりますが、これを単なる数字だけで捉えるのではなく、企業価値向上のための戦略レベルにまで落とし込んでいくということです。

例えばROICを高めるための要素に、人的資本への投資があります。コメダは接客ビジネスなので、人のビジネスでもあります。人的資本に対してどれだけ

投資をするのか、その結果としてコメダで働く人々のエンゲージメントをどう上げていくのかという視点が求められていきます。

中期経営計画「VALUES 2025」では「“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ」をスローガンに掲げています。これを実現するための最重要項目は人的資本にあります。

フランチャイズ加盟店様を含む店舗、工場、そしてフランチャイズ本部で働く人々のエンゲージメントを向上させることでコメダの無形資産である“コメダ流おもてなし”に磨きをかけ、お客様のエンゲージメント向上を導くことで、地域に根差した“くつろぎ”、そして社会で認識されるコメダの“くつろぎ”、すなわちコメダの企業価値を共創していけるものと考えています。

それが結果、数字としてのROIC向上、ひいてはコメダグループの成長につながると確信しています。

主な経営指標の推移

(単位：百万円、各2月期)

	2020	2021	2022	2023(当期)	前年比(%)
経営成績					
売上収益	31,219	28,836	33,317	37,836	113.6
営業利益	7,878	5,511	7,305	8,024	109.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,376	3,590	4,934	5,424	109.9
財政状態					
総資産	98,438	109,536	97,431	100,045	102.7
純資産	33,213	34,833	37,615	40,619	108.0
借入金	20,547	27,566	14,246	12,084	84.8
1株当たり情報(円)					
基本的1株当たり当期利益(EPS)	117.27	77.89	107.02	117.60	109.9
1株当たり配当額	51.0	39.0	51.0	52.00	102.0

「お客様第一」が業績を後押し

メニュー価格値上げの影響が懸念されましたが、これによってお客様のご来店数が大きく影響を受けることはありませんでした。これは、コメダが提供するサービスがお客様に評価され、価格に見合った付加価値を感じていただけているからだと考えています。付加価値には、従来のモーニングに「ローブパン」を

追加したことによるお客様の選択肢の増加、季節限定商品におけるコラボレーション企画などによる多様なニーズへの対応、そして何よりも、店舗スタッフの接客のあたたかみが挙げられます。

とくに接客を通じてお客様に“くつろぎ”を感じていただけることは、当社の強みの一つと言えます。これまで培ってきた、安全・安心のサービスと“くつろぎ”空間の提供、そして店舗体験全体を通してのお値打ち感が、お客様からの支持を受ける要因ではないかと考えています。

		2022年2月期 (計画初年度)	2023年2月期 (当期)	2026年2月期 (計画最終年度)
成長性	基本的1株当たり当期利益(円)	107.02	117.60	125.46 →144.00以上
	年平均成長率13%以上	37.4%	22.9%	10.0% →13.0%以上
収益性	ROIC※1	8.8%	10.5%	10.0% →11.5%以上
財務健全性	自己資本比率	38.5%	40.5%	40.0%以上
株主還元	総還元性向	49.7%	47.8%※2	50.0%以上

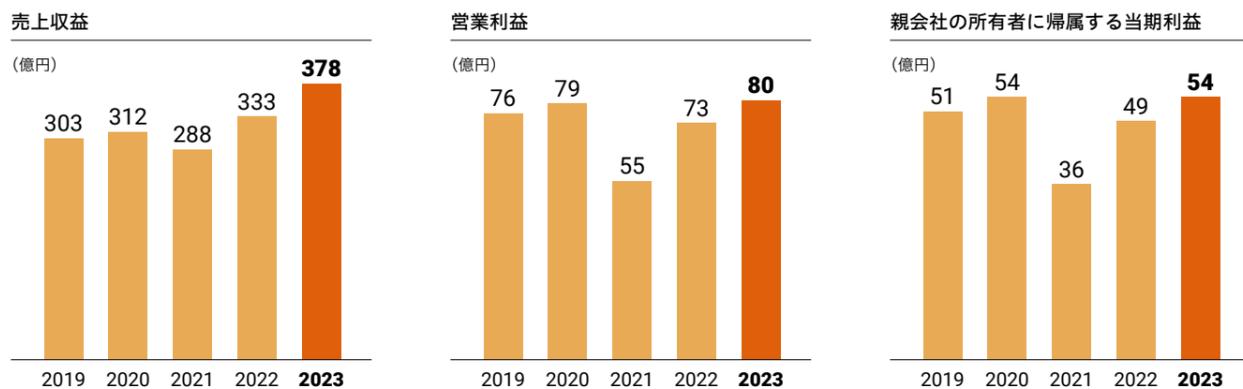
※1: ROIC = 税引後営業利益 ÷ (リース負債を除く有利子負債期首期末平均 + 資本の期首期末平均)
※2: 期間累計

数字で知るコメダ

財務ハイライト

各年の決算期は前年の3月1日から2月末日までです。

損益状況



バランスシート



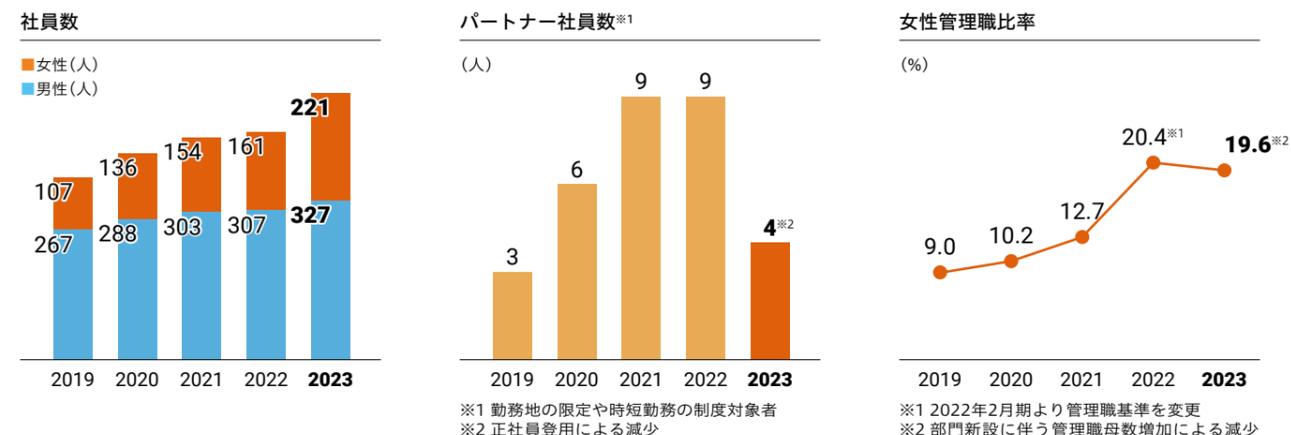
株主指標



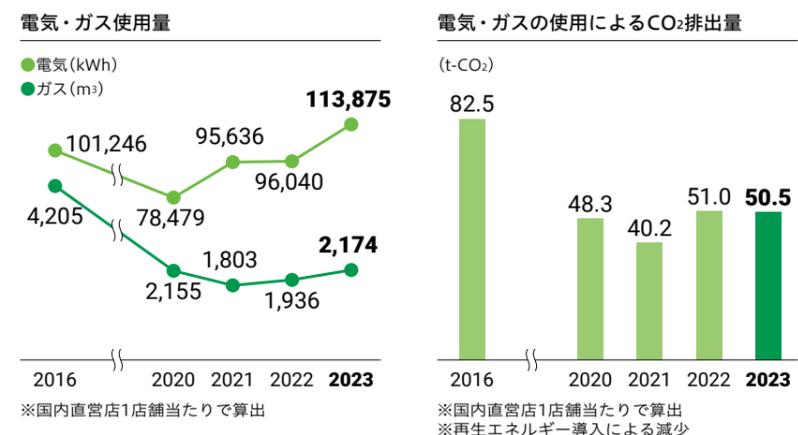
非財務ハイライト

人財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。

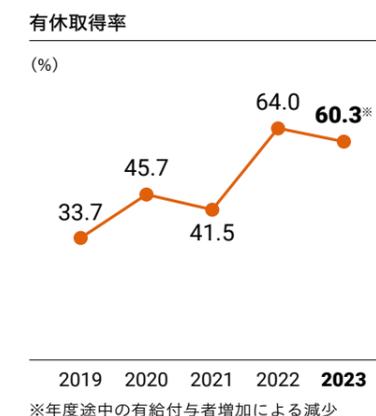
社員



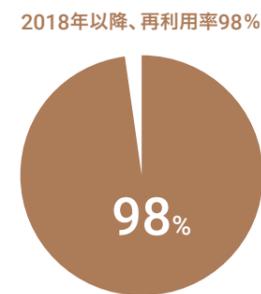
環境



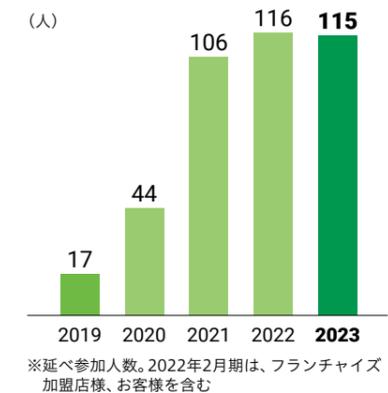
働きやすさ



コーヒーかす再利用比率



「コメダの森」での森林保全活動参加者数*



育休取得率



取締役紹介

業務執行取締役



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。太田昭監査法人を経て、2014年に(株)コマダの社外監査役就任。2017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)コマダに入社。2019年より当社取締役に就任しています。



取締役 山本 智英
大和実業(株)、(株)ドールコーヒー、(株)スーパーホテルを経て、2013年に(株)コマダに入社。2019年より当社取締役に就任しています。



取締役 石原 一裕
2000年入社のタリーズコーヒー ジャパン(株)や2005年入社のワールド・ストーン・クリマリー・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ジャパン(株)などを経て2023年に入社。同年より当社の取締役に就任しています。

監査等委員会(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に就任しています。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)。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課題評価ワーキング委員などを歴任。2017年より当社の社外取締役に就任しています。



社外取締役 尾田 知亜記
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。

会社情報/株式情報 (2023年2月28日現在)

会社名 : 株式会社コマダホールディングス
本社住所 : 〒461-0004 愛知県名古屋市中区葵三丁目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

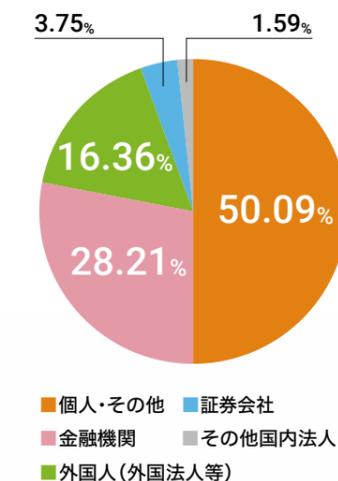
株主数 172,791名

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)	6,167,900	13.36
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,170,500	9.04
株式会社かんぽ生命保険	812,000	1.76
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 505234	660,600	1.43
住友生命保険相互会社	655,700	1.42
SMBC日興証券株式会社	604,300	1.31
ピーエヌワイエム トリーティ ディティティ 15	586,612	1.27
アールビーシー 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 - クライアント アカウント	462,000	1.00
モルガンスタンレー MUFG 証券株式会社	429,461	0.93
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	403,394	0.87

※上記信託銀行の所有株式数は、信託業務に係るものです
※持株比率は、自己株式46,839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



Skill Matrix

	代表取締役 社長 甘利 祐一	常務取締役 CFO 清水 宏樹	取締役 北川 直樹	取締役 山本 智英	取締役 石原 一裕	社外取締役 堀 雅寿	社外取締役 吉本 陽子	社外取締役 尾田 知亜記	社外取締役 白畑 尚志
企業経営	■				■	■			
業界の知識・経験(外資)			■	■	■				
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	■	■	■	■	■			■	■

My Favorite KOMEDA



店舗数 (2023年2月28日現在)

- 咖啡所コマダ咖啡店**
968店舗
内、海外37店舗
- コマダ和喫茶 おかげ庵**
13店舗
- BAKERY ADEMOK**
3店舗
- KOMEDA is □**
1店舗
- 大館吉日**
1店舗
- La Vinotheque**
1店舗
※子会社運営店



※上記店舗数は2023年2月28日の「コマダ咖啡店」「おかげ庵」「BAKERY ADEMOK」「KOMEDA is □」「大館吉日」「La Vinotheque」のブランドの合計

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



コメダの
各種Webサイトは
こちら

コメダホールディングス
公式サイト

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



コメダの
サステナビリティ活動

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



コメダ珈琲店
公式サイト

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



コメダ珈琲店
公式オンラインショップ

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



コメダファンが集まる・つながる
コミュニティサイト「さんかく屋根の下」

<https://komeda-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 **25,100** ℓ (1冊当たり16.7 ℓ)
削減しています。