

KOMEDA INTEGRATED REPORT 2025



コメダホールディングス 統合報告書 2025



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。



統合報告書の発行にあたって

本書をお手に取っていただき、誠にありがとうございます。コメダでは、グループの提供価値である“くつろぎ”が、いついつまでもどこまでも持続していくように、ともに笑顔になれる社会を創るため“心にもっとくつろぎを”というミッションを掲げています。そのミッションを果たすため、13のマテリアリティを特定し、その推進とともに、中期経営計画「くつろぎ」で、人と地域と社会をつなぐ」の完遂に向けて邁進してまいりました。本書では、創業から大切にしてきた理念と歴史、コメダ珈琲店の運営によりステークホルダーの皆様とともに創り上げてきた強みと、次のステージを目指すコメダの未来を紹介しています。

株式会社コメダホールディングス 取締役一同

見通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通しなどは、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／目次
- 04 Introduction
- 06 コメダのあゆみ
- 08 コメダのいま
- 10 社長メッセージ

コメダの価値共創

- 16 Focus on！サステナブルな「コーヒー豆調達」を推進
- 18 Focus on！沖縄に根付いた企業を目指す「琉球コメダ」
- 20 Focus on！「おもてなし」の頂点を目指すコンテストを開催
- 22 価値共創プロセス
- 24 コメダの強みとビジネスモデル
- 26 コメダのマテリアリティ
- 28 品質とお客様に関するテーマ
- 32 人と働きがいに関するテーマ
- 36 環境に関するテーマ

企業価値向上に向けた中長期戦略

40 Focus on！“くつろぎ”を創造するノウハウとポテンシャル

- 42 中期経営計画
- 44 CFOメッセージ

- 46 コーポレートガバナンス
- 52 取締役紹介
- 54 社外取締役インタビュー

- 56 財務・非財務ハイライト
- 58 ステークホルダーエンゲージメント
- 59 会社情報／株式情報



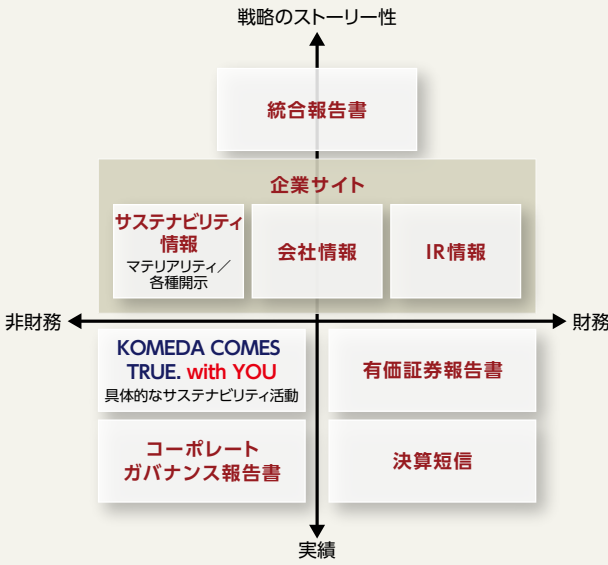
お客様との“くつろぎ”の共創をサポートするために、さまざまな取り組みをわかりやすくお伝えしますぞ

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。

編集方針

- 報告対象組織など
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)、連結対象子会社
※本報告書内の役職は現職で掲載しています
※本報告書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」と表記しています
※本報告書ではコメダグループで働く人財を「従業員」、FC加盟店で働く人財を「スタッフ」と表記しています
- 報告対象期間
2024年度(2024年3月1日～2025年2月28日)を主たる報告対象期間としていますが、2025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
2025年7月
- 参考にしたガイドライン
本報告書を作成するにあたり、経済産業省による「価値協創ガイドンス2.0」を参照しています。

開示情報の位置づけ





Introduction

“心にもっとくつろぎを”
という想いを
原動力に——

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。

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。



Since 1968

コメダのあゆみ

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
“くつろぐ、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。

1968～

創業期～FC展開期

名古屋から
“くつろぎの場”を生み出す

1993～

成長期

FCオーナーとともに
全国へ

2013
国内
500店舗

2016～

拡張期

“くつろぎ”の新ブランドをつぎ

2018
国内
800店舗

2019
全国47
都道府県
出店

2020～

2023
1,000店舗

つぎと立ち上げ、持続可能な拡大へ

1968

コメダ珈琲店

1968

「珈琲所 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)

1977

ロードサイド店舗の原点、
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旧本店

ファンに愛され続ける
「シロノワール」誕生

1993

株式会社コメダ
FCチェーン展開を目的に設立

1999

「コメダ和喫茶 おかげ庵」オープン



2003

初の関東進出



「コメダ珈琲店 横浜江田店」がオープン

2014

株式会社コメダホールディングス
経営資源の有効活用を目的に設立し、
株式会社コメダを子会社化

2016

初の海外出店



中国上海に「コメダ珈琲店 瀋南公路店」をオープン

おもてなしの頂点を目指す
接客コンテスト開始



2017

「コメダの森」で森林保全活動を開始



オンラインショップスタート

2025

・株式会社琉球コメダ ・株式会社コメダコマース
・KOMEDA INTERNATIONAL HOLDINGS PTE. LTD.

2018

台湾に初出店

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

関東コーヒー工場を操業開始

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

9月26日を
「くつろぎの日」として制定

2019

「BAKERY ADEMOK」オープン



2020

「KOMEDA is □」をオープン



名古屋製菓工場の操業開始

2021

「地元に貢献したで賞」開始

2022

コーヒー農園支援活動開始



香港に初出店

「コメダの大判焼き 大館吉日」
オープン

2023

インドネシアに初出店

2024

キッチンカーによる
災害支援活動を本格化



モバイルオーダー全国で開始

「ジェリコ堂」オープン

「ハンバーガー&サンドイッチ ベイス」
がグループの一員に

キッチンオペレーションコンテスト、
全国装飾コンテスト開催

2025

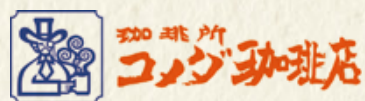
「おむすび 米屋の太郎」オープン



at the present time コメダのいま

(注) 2025年2月末時点

お客様に愛される多彩なブランド



1,055店舗



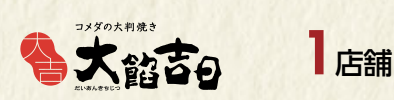
16店舗



1店舗



3店舗



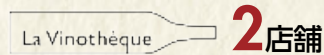
1店舗



3店舗



1店舗

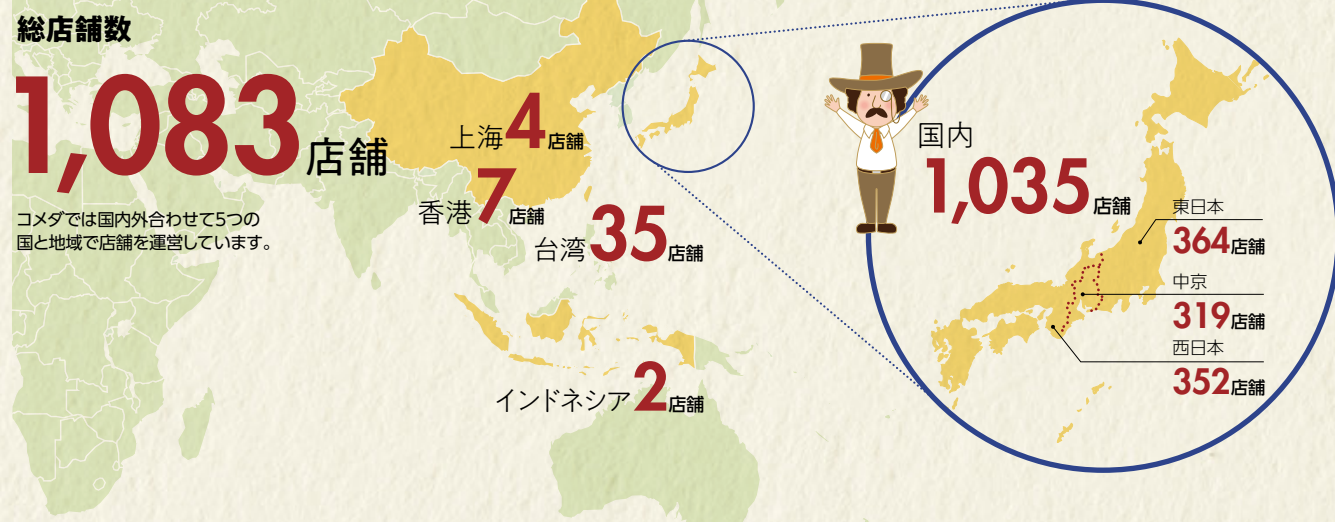


2店舗



1店舗

国内外で増え続ける店舗数



ともに成長する人財・パートナー

コメダグループ従業員・パート・アルバイト※

2,301 名

※従業員数は就業人員、臨時雇用者数は年間の平均人数を記載

加盟店オーナー

424 名

加盟店で働くスタッフ

約 **4万** 名

コメダは、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、特長的な数字とともにコメダの現状をお伝えします。

拡大する事業規模

2024年度の年間お客様数

延べ **1.2億** 人



フルサービス型喫茶チェーン店舗数

第 **1** 位



連結売上高

471億 円



コーヒー販売数(コメダブレンド換算)

約 **1億** 杯分



※珈琲ジェリー等使用分含む

地域の皆様とともに行うサステナビリティ

地域密着活動

地域の清掃やキッチンカーの派遣、地域の絵画作品の展示など、店舗ごとにその地域に合わせた密着活動を実施しています。

2024年度

373 回

出張授業

地元の子どもたちの学びに寄り添い、子どもたちと地域や社会をつなぐ大切な活動として出張授業を開催しています。

2024年度 参加児童数

782 名

「コメダの森」保全活動

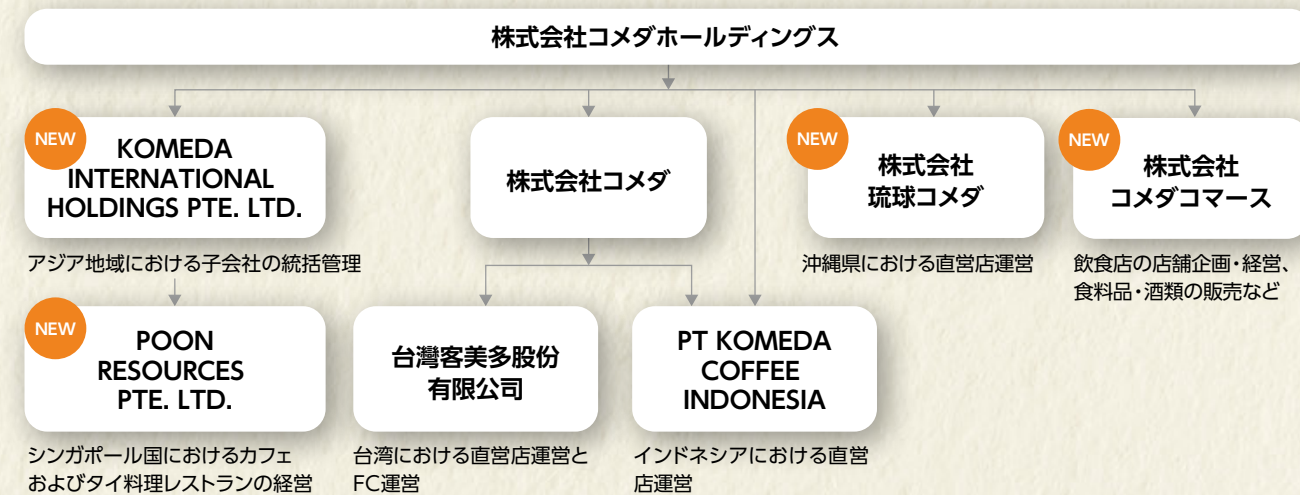
NPO法人「森林の風」と連携し、2017年から定期的に、コメダ社員が三重県菟野町で保全活動を実施しています。

2024年度 CO₂吸収量

68 t

“くつろぎ”を生み出すグループ体制

2025年7月末時点



社長メッセージ

コメダのグループ経営を “次のステージ”に 引き上げていきます

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”の共創ノウハウを活かし 新たなビジネスに挑戦

上場して9年を振り返ると、当社グループを牽引してきたのは、言うまでもなく主力ブランドの「コメダ珈琲店」です。今や多くの人々に認知されるブランドとなり、その成長過程で独自の運営ノウハウを蓄積してきました。それは、地域のお客様の声に耳を傾け、最前線で活躍いただく加盟店オーナー様と議論を交わしながら、その土地に根差す形に進化させてきたコメダ流の“くつろぎ”の共創ノウハウです。

一方、これからの5～10年を見据えると、私たちは“次のステージ”に進むべき局面にきています。業容が拡大し、次期中期経営計画を見据えた今、これらのノウハウを活かし、新市場や新たなビジネスの開拓にチャレンジしていきます。

2024年度は新事業の開発と 出店戦略の進展が大きな成果

次のステージを見据えた2024年度の当社グループは、新事業の開発と出店戦略の進展が大きな成果でした。2024年10月には、コメダ珈琲店の人気ドリンク「ジェリコ」を気軽に楽しめるスタンド喫茶「ジェリコ堂」を、香港に出店しました。2025年2月には、おむすび専門店「おむすび 米屋の太郎」を、東京都と埼玉県で計3店舗オープンしています。中京エリアを中心に展開してきた「コメダ和(なごみ)喫茶 おかげ庵」も、全国展開を望む多くの声に応えるべく、当該年度は首都圏に3店舗を出店しました。いずれも、かなりの手応えを感じています。

一方で、業界全体では人手不足への対応が喫緊の課題です。現在、DXの推進により、省人・省力化を図っています。コメダ公式アプリのモバイルオーダーによって新たに創出できた時間を、お客様の“くつろぎ”につながる接客サービスに充てるという、良い流れができつつあります。採用方法も見直しながら、今後も加盟店オーナー様と協議し対応していきます。

中期経営計画 VALUES 2025も 最終年度を迎え、順調に進捗

現状を鑑みると、2021年度にスタートした中期経営計画 VALUES 2025は、最終年度を前に、順調に進捗しています。重点戦略のうち「既存モデルの拡充」については、海外を含めた積極的な出店を進めた結果、2025年度に計1,200店舗の展開を目指す出店計画は、達成に近づいています。「新しい共創価値の追求」の点では、前述した「新事業開発」に加え、「M&A」「SDGs対応」にも引き続き注力しています。財務に関しても、コーヒー豆など原材料価格の高騰の影響はありますが、2023年度に上方修正した財務目標値に対し着実な進捗を見せています。2025年度も引き続き完遂に向け、弛むことなく邁進していきます。

さらなる業容拡大と成長に向け 新たなステージへ

こうした状況の下、当社は、さらなる業容拡大と持続可能な成長に向け、コメダ珈琲店運営で培ってきたノウハウを活かし、新たなステージへと向かいます。

社長メッセージ

まず、新事業の開発・拡大を推進し、ブランドポートフォリオを充実させます。具体的には、コメダ珈琲店に続くブランドとして期待する、「コメダ和喫茶 おかげ庵」の拡大、そして、「ジェリコ堂」や「おむすび 米屋の太郎」、その他にも、お客様の多様な“くつろぎ”に寄り添う業態を開発し、出店を加速してまいります。これはコメダブランドの価値向上に直結すると考えています。

さらに、海外市場への展開を本格化させます。直近の2025年3月には、シンガポールの外食企業POON社の発行済株式70%を取得しました。今後は経営統合を円滑に進め、両社のシナジーを発揮しながら、東南アジアにおける事業拡大を進めます。



2025年3月に経営統合したPOON社との調印式



2025年2月にオープンした新業態のおむすび専門店「おむすび 米屋の太郎」

また、おかげ庵の姉妹ブランドとして展開を始めた「おむすび 米屋の太郎」も、日本での需要に応えるだけでなく、海外のコメダ珈琲店でおむすびを提供するなど、グローバル戦略を本格化させる布石として位置づけています。

コーヒーショップやカフェとは異なるコメダの「喫茶」ビジネスは、海外では珍しいものです。核となる“くつろぎ”はそのままに、その地域の文化を取り入れながら拡大を進めていきます。

人財の底上げに向けて 4つの施策を推進

新市場・新ビジネスを開拓する原動力は、やはり人財です。人財力の底上げに向け、4つの施策に取り組んでいます。

● 人財活躍のための体制づくり

まずは人財活躍を推進するため、グループ体制の強化を進めました。株式会社コメダに加えて、沖縄での事業を統括する琉球コメダと、食料品販売や店舗企画を担うコメダコマース、そして海外では、POON社などの持株会社であるKIH^{※1}の連結子会社4社が、コメダホールディングスの傘下に存在する体制を構築しました。

今回の体制強化には、当社グループの多様な人財が各連結子会社の展開する事業の中で、各自の持ち味を活かして活躍できる機会を増やすねらいがあります。経営と執行を分離し、ホールディングスには舵取りを、従業員には会社の枠を超えて新たなチャンスをどんどん与え、「私はこの事業をやりたい」

という能動的な姿勢・行動を喚起していく。そしてこの動きを次世代の経営層の育成につなげていくことが、私のミッションだと認識しています。

※1 KOMEDA INTERNATIONAL HOLDINGS PTE. LTD.

● 従業員から次期中期経営計画への意見募集

経営陣のリーダーシップに加えて、グループ各社で活躍する多様な人財からアイデア・意見を積極的に募り、採り入れていくことも考えています。2026年度からの次期中期経営計画策定にあたっては、コメダ本部の各部門や連結子会社からも、次代を担う人財を広く招集します。自分たちの会社をこれからどのようにしていきたいかを、一部の経営陣や執行役員だけで決めてしまうようなことはしたくありません。変わらぬミッションと経営理念、経営方針のもと、主力ブランドのコメダ珈琲店をさらに磨きながら、新事業との相乗効果を最大化する施策などを組み入れた中期経営計画を、経営層と従業員が一体となって策定します。

● 人財のエンゲージメント

ボトムアップ型の組織づくりには、新しい挑戦を奨励する制度やマインド醸成、および教育研修が、重要なカギになります。

その前提として、マテリアリティにも掲げている「人と働きがい」に関して、より体系的なアクションを開始しています。とりわけ、我々経営陣が注視するのは従業員エンゲージメントです。定期的に行っている部署ごとのエンゲージメント調査で、集計結果が芳しくなかった場合は、その原因を分析し、改善策を検討するようにしています。

加えて、従業員が能力を遺憾なく発揮できるよう、ハラスメントの撲滅にも力を入れています。一人ひとりがハラスメントに対する意識を高め、健康で安全な職場環境を整備するために、取締役をも対象としたハラスメント研修や階層別研修を実施してきました。私自らも、2025年の従業員向け年頭挨拶にて「ハラスメント撲滅宣言」を行うなど、従業員の安心を促しています。

加盟店様に向けても、スタッフの皆様が安心して働ける職場環境を構築・維持できるよう、2024年に社長名で「カスタマーハラスメント対応宣言」を発令しました。お客様の声に寄り添いつつも、著しく不当な要求や個人の尊厳を損なう言動は許容せず、適切かつ毅然とした対応をすることを宣言し、具体的な対応方針を策定しています。この宣言内容には、加盟店オーナー様にもご賛同いただき、店舗運営に活かしていただいています。

また、株式会社コメダでは、ミャンマーから来日した人財を受け入れています。2024年度は第2期生を受け入れ、直営店の店長に向けた、国や文化の相互理解を促す研修も継続しています。以前から女性やシニア人財が活躍している会社ですが、ここ数年で多様性がいっそう進んできたと自認しています。

● 人財育成

コメダ本部では従来、人事部や製造本部など、部門ごとに独自の研修プログラムを立案・運用していました。グループとしての明確な育成方針を定めていなかったため、各プログラムの一貫性・連動性が欠けていました。この問題に着目して、2025年度中に社内の教育研修を統括する「コメダ大学」という組織を設け

社長メッセージ

る計画です。この組織をハブとして、コメダ事業はもちろん海外子会社や新業態の部門で、積極的にビジネスを展開できる人財の育成に力を入れていきます。

長期的な安定調達確保に向け ブラジルのコーヒー農園を視察

次期中期経営計画、そしてその後の成長と、長期的な視野で考えたときに、主力商品であるコーヒーを提供するためのコーヒー豆の安定調達への懸念を看過することはできません。ステークホルダーの方々からも、気候変動に伴う栽培への影響や世界的な需要の高まりから、安定調達に対する不安の声をいただいています。

長期的な安定調達の確保に向け、コーヒー生産地

の状況を自身の目で確認するため、2025年2月にコーヒー豆の調達先であるブラジルのコーヒー農園を訪問しました。現地企業Olam Agricola社※2のコーヒー事業の最高責任者と、栽培環境への影響や生産者の現状などについて、幅広く意見を交換し、気候変動がコーヒー豆の品質変化や不作を引き起こしているだけでなく、コーヒー豆生産者の減少が一番の課題であり、生産者への継続的な支援が必要だと認識しました。

すでにコメダでは、コーヒー豆の安定的な調達を実現するため、2022年にブラジルの「Café Delas」という団体を通して、女性農園主へ営農指導をするプロジェクトを立ち上げ、初回の指導プログラムが完了、2025年2月に2度目のプロジェクトを開始しています。ブラジルでは女性が栽培技術や経営の知識



2025年2月、コーヒー豆の調達先であるブラジルのコーヒー農園と現地企業のOlam Agricola社を訪問したときの様子

を学び、農園主として自立する機会が非常に限られています。本プロジェクトが自立への支援になれば、栽培の担い手不足への一助になります。実際、本プロジェクトへの参加をきっかけに栽培方法の改良に取り組み、Olam Agricola社の基準を満たし取引を開始した農園主もいます。

ブラジル視察では、コーヒー豆農家の方々と対話する機会を設け、Olam Agricola社の支援や指導の効果、農家に対するチェックの様子などを実際に伺うことができました。トレーサビリティの確保や、公正な取引がなされている事実を、自分の目で確認できたことは大きな成果です。今後も責任ある調達を維持しなければと決意を新たにしました。また、農園で働く方々の子どもたちが通う学校にも足を運び、この地域で収穫されたコーヒー豆を使って事業を行う私たちの想いやメッセージを、プレゼントとともにお届けしました。この子たちが将来、コーヒー豆の栽培に興味を持ってくれることを願っています。

当社では現在、環境や人権に配慮し、持続可能な調達を進めるため、サステナビリティ調達に関するガイドラインを規定し、サプライヤーに遵守いただいています。今後はこれらの開示や、人権方針の策定に向けて取締役会での審議を進めていきます。

※2 Olam Group Limited

お客様から「なくてはならない店」と 言っていただける存在であり続ける

コメダは、“心にもっとくつろぎを”というミッションを掲げています。この使命を果たすには、真の意味で社会インフラとしての地位を確立し、お客様から「地域になくてはならない店だ」と言っていただける存在であり続けねばなりません。

時代が移り変わっても、お客様が心からくつろげる場所であり続けるために、お客様相談室やファンコミュニティサイトに寄せられるご意見とともに、中高生のアイデアなども広く取り入れ、これからの価値提供の方向性を模索し、“くつろぎ”を進化させ続けます。

私たちが加盟店様とともに作り上げてきたコメダの価値は、いわゆる「カフェ」チェーンとは異なる、“くつろぎ”を価値とする「日本の喫茶店」チェーンです。各地の文化を取り入れながら、その地域ならではの“くつろぎ”を共創し、いずれは「Ramen」「Sushi」のように、「Kissaten」として世界へ展開できる、非常に夢のあるビジネスだと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、一緒にこの夢を追い、コメダグループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

サステナブルな「コーヒー豆調達」を推進

コメダの伝統の味「コメダブレンド」は、世界中から厳選された4種の生豆を7種類に焙煎し、アフターミックスしています。その“こだわりの一杯”を守るために、産地のトレーサビリティを確保し、農園の持続可能な発展を支えています。

Brazil
Minas Gerais

ブラジル農園の視察

2025年2月17日、コメダホールディングスの代表取締役社長がブラジルの農園を訪れました。コメダのコーヒー豆の調達を一手に引き受けるOlam Agricola社コーヒー事業の最高責任者に、その安定調達をお約束いただくとともに、実際に農園を視察しました。コーヒー豆の安定調達には、農園の環境保全と、農家の担い手維持のための収入の向上が不可欠です。私たちは、リストをもとに農園の状況をチェックし、その持続可能性向上へ向けた支援を推進しています。



サステナビリティ調達基準と外部監査

私たちは、人権や環境に配慮した「サステナビリティ調達基準」に同意・署名した農家・サプライヤーからのみコーヒー豆を調達しています。これに加え、ブラジルなどから調達するAtSource認証*のコーヒー豆は3年ごとに同基準に則っているかの第三者監査を受けており、サステナブルな原料として認められています。

※AtSource認証:Olam Agricola社独自の認証規格

女性農園主の育成と持続可能な営農指導

2022年6月と2025年2月に、Olam Agricola社のプログラムを通して、ブラジルの女性農園主を対象に、生活収入向上のための経営指導をはじめ、環境保全のための森林破壊防止や効率的な肥料、農薬の使用に関する指導をしました。また、プログラム開催地付近の学校へ通う子どもたちに文房具やコメダブレンド抽出後のコーヒー粉を使ったクレヨンを贈るなど、次世代農家への支援に取り組んでいます。



コメダブレンド抽出後のコーヒー粉を練りこんだクレヨンを子どもたちにプレゼント

女性農園主支援プロジェクト「Café Delas」の豆を使用したプレミアムコーヒー「Sophia」

女性農園主支援プロジェクトの効果

ブラジルでは、女性農家の立場が低いです。だからこそ、女性農家の地位向上を目指すプログラムを組成し、彼女たちに参加いただくことで、ブラジルの農家の中で立場の低い女性農家が、自ら農業技術を学び、自分の農園で意思決定できるようになることは大きな意義があります。2022年のプログラムでは、生育環境の持続化に関し丁寧な指導があったことから、女性農家自身がリーダーシップを発揮し、進んでコーヒーの品質や良い農法に投資をするようになりました。このような変化を多くの女性農家にもたらすことは、コーヒー豆の生産量と品質を向上させるために重要であり、コメダからの継続支援に期待しています。



Ms. Manoela Duenas
Sustainability Manager
Olam Agricola Ltda.

沖縄に根付いた企業を目指す「琉球コメダ」

沖縄への初出店から6年経ち、

現在はコメダ珈琲店7店舗とBAKERY ADEMOK3店舗を営業しているコメダ。

2024年3月には、沖縄独自の文化と融合し、

“くつろぎ”の新たな形を創るため「株式会社琉球コメダ」を設立しました。

その第一歩として、沖縄の地域に根付く取り組みを始めています。

Okinawa



「塩ミルクソフトクリーム」とキャラメルソースを使った「シロノワールソルティキャラメル&アップル」

BAKERY ADEMOKでは「塩ミルクソフトクリーム」にマンゴーをあわせた「塩パンマンゴー」を販売



沖縄企業とのコラボレーション

2024年夏、沖縄を代表するアイスブランド「ブルーシール」とのコラボレーションメニューを販売しました。沖縄県産の塩やちんすこうを使用するなど、沖縄の魅力をいっぱい詰め込みました。

沖縄の子ども食堂にパンをプレゼント

沖縄は全国でも「子ども食堂」の多い地域です。子どもたちを家庭だけでなく地域全体で健全に育てていくため、BAKERY ADEMOK うるま店では、パンを13カ所の子ども食堂に寄付しています。2024年度からは、子どもたちの入院の付き添いの保護者の方に向け、パンの提供を始めました。



子どもたちからの「ありがとう」のメッセージ



沖縄の高校に学びと思い出をプレゼント

コメダ珈琲店 沖縄泡瀬店にいつも来てくださるお客様が沖縄県立コザ高等学校のPTAの方だったご縁で、部活などで修学旅行に行かなかった同校の生徒を対象とした出張授業を開催しました。

当日は、「コメダ珈琲店の新商品を考えよう」と題して商品開発について学び、シロノワールのアイデア出しやワークショップを実施。ジェリコ堂の推しジェリコの試食などもあり、高校生たちに楽しく学んでいただきました。



沖縄の高校生にはマンゴー味のジェリコが人気



学生考案のシロノワール



絆を大切にできる場所として根付いてほしい

沖縄は、新しいものに飛びつくけど絆を大切にする地域でもあり、結局は顔見知りのお店に戻ってしまいます。そんななかでも、コメダ珈琲店はコロナ禍で希薄になった絆を深めるのにぴったりで、友人とよく利用しています。「沖縄と新しいことを始めたい」という琉球コメダの想いが嬉しいです。今回のコザ高校とのイベントも、子どもたちの笑顔を見て、やって良かったと思っています。今後もお店を起点に魅力が広がり、沖縄に根付いてほしいです。



沖縄県立コザ高等学校PTA会長
赤井 優子様



「おもてなし」の頂点を目指す コンテストを開催

お客様が来店からお店を後にされるまでの間、ずっとくつろぎを感じていただけるように、スタッフは心を込めてサービスを提供しています。飲食店の基本であるQSC※を極め、より多くのお客様にくつろいでいただくため、QSCそれぞれを磨くためのコンテストを開催しています。

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



接客コンテスト

コメダは、接客のすべての場面をマニュアル化しているわけではありません。それは、お客様にとって価値ある接客が何なのか、質問された場合には何を望んでその問い合わせをするのかを、スタッフ自身が常に考えることに意義があるからです。接客コンテストは、スタッフが自身の接客を見つめ、他のコメダ店舗スタッフの接客を見ることで、その考えを助けるために開催されます。2016年の開始以来、毎年参加人数が増え続け、今や全国から1万人以上がエントリーする一大イベントとなっています。

受賞者からの一言

接客は、本部からキッチンまでたくさんの人の想いをお客様に直接伝えられる素晴らしいポジション。だからこそ、お客様が何を求められているのかを瞬時に察知して、くつろいでいただける接客を心がけています。

接客コンテスト2024 優勝
コメダ珈琲店 稲沢駅東店
赤堀 美樹さん



全国装飾コンテスト

居心地の良さは、清潔で洗練された店内で初めて感じられます。変わらない居心地に添えられた、四季の移り変わりを楽しんでほしいという想いは、お客様へのおもてなしのひとつです。

「装飾コンテスト」は、春、夏、秋、冬の年4回開催し、東日本、中京、西日本エリアそれぞれ上位3位を選んでいます。



コメダ珈琲店 石岡旭台店



コメダ珈琲店 大野インター店



コメダ珈琲店 平安通店

キッチンオペレーションコンテスト

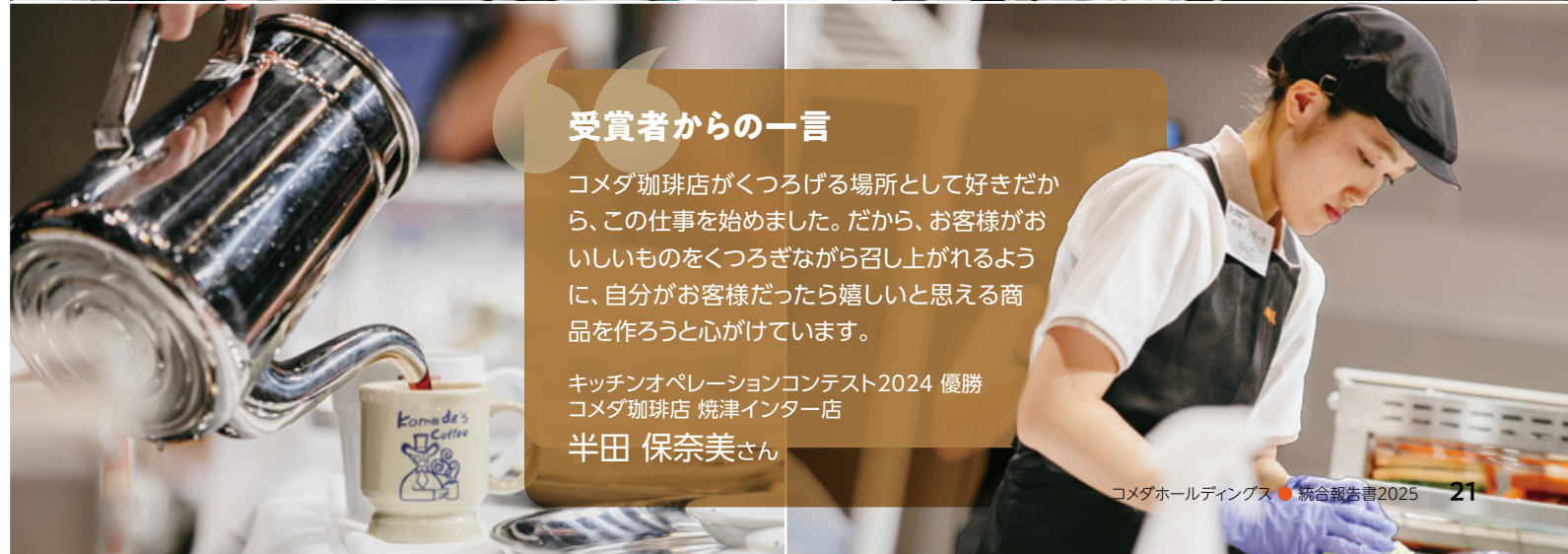
お客様がゆったりくつろぐためには、テーブルに注文したメニューが揃う必要があります。規定量を守り、安全・安心の商品を素早く出すのは基本。見栄えや出す順番、オープンキッチンならではのお客様とのやりとりなど、作るだけではない「おもてなし」がそこにあります。2024年12月に開催されたコメダ初のキッチンオペレーションコンテストでは、全国の店舗から約8,600人がエントリーし、動画審査を経た9名のファイナリストが全国大会に出場しました。



受賞者からの一言

コメダ珈琲店がくつろげる場所として好きだから、この仕事を始めました。だから、お客様がおいしいものをくつろぎながら召し上がれるように、自分がお客様だったら嬉しいと思える商品を作ろうと心がけています。

キッチンオペレーションコンテスト2024 優勝
コメダ珈琲店 焼津インター店
半田 保奈美さん



価値共創プロセス

コメダは目指す姿の実現に向けて、価値共創のプロセスを日々進化させています。
ここではその全体像をご紹介します。

あらゆるお客様に心も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あり、目指す姿です。その実現のために、社会課題と経営インパクトを総合したマテリアリティを特定し、これらを盛り込んだ中期経営計画を策定しています。これに基づき、事業を行うことで、ステークホルダーの皆様とともに時代に合わせた“くつろぎ”を共創していきます。



コメダの強みとビジネスモデル

私たちは、創業以来、コメダ珈琲店とそのフランチャイズ事業を運営しながら、“くつろぎ”を共創する強みを蓄積してきました。

ここでは、コメダ珈琲店の運営を通して強化してきたコメダの資本と、資本を投入するビジネスモデル、その結果としてのさまざまなアウトプットをご紹介します。

コメダの資本

6つの資本のなかでも、店舗に安全・安心のメニューを安定供給できる工場とお客様に手作りの温かみをお届けする店舗(製造資本)、お客様の“くつろぎ”を共創す

るノウハウ(知的資本)、加盟店オーナーとの強固な絆(社会関係資本)、ニーズを形にする人財(人的資本)に競争優位性を持っています。

優位性ある資本とビジネスモデルにおける重要性



製造資本

店舗に安全・安心のメニューを安定供給することは、お客様への期待に応えると同時に、加盟店オーナーとの信頼関係の基盤、卸売売上高を支える重要な要素でもあります。全国に9カ所の工場を設置し、年間1.2億人を超えるお客様に、コーヒーとパンとあんこのおいしさを楽しんでいただける体制を整えています。



社会関係資本

お客様のロイヤルティを上げるため、ファンコミュニティサイト「さんかく屋根の下」の運営や、店舗独自の地域密着活動を推奨しています。また、店舗を拠点とする活動においては、加盟店オーナーとの共存共栄の関係性の維持構築は非常に重要であり、力を入れています。



知的資本

お客様の“くつろぎ”は、時代によって移り変わります。時代に合った商品やサービスを作り上げるために、お客様から寄せられたお声や、加盟店オーナーの知見、スタッフの意見を取り入れながら、“くつろぎ”の形を進化させ続けています。



人的資本

お客様一人ひとりに寄り添い、“くつろぎ”を共創するため、多様なバックグラウンドを持つ従業員が日々力を発揮しています。また、ミャンマーの日本語学校でコメダのオペレーションを習得した人財が社内コンテストで入賞するなど、人財教育についても高い水準であることを実証しています。

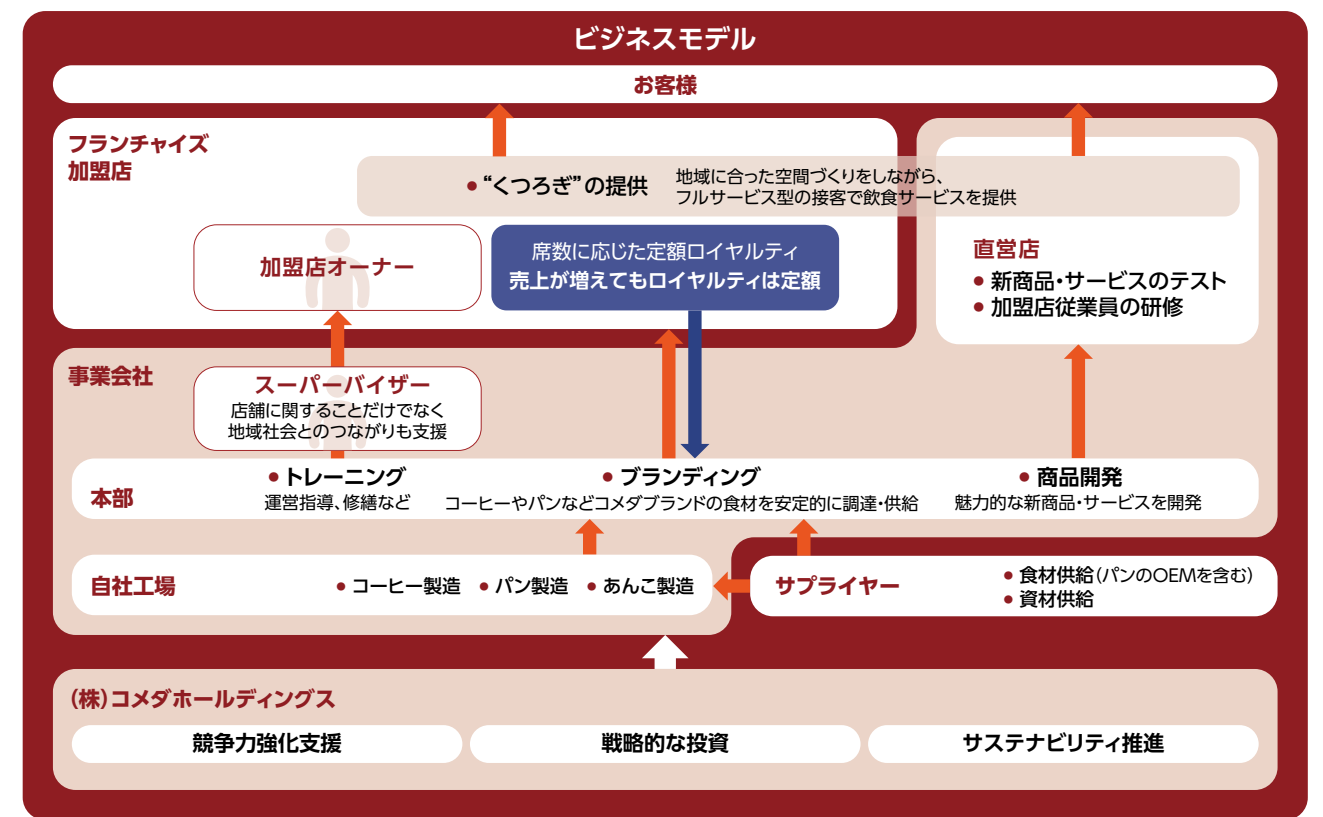
コメダのビジネスモデル —加盟店オーナーとの共存共栄—

コメダの店舗展開は、94%が加盟店オーナーによって運営される「フランチャイズ加盟店」です。コメダのフランチャイズシステムにとって、加盟店オーナーは単なるフランチャイジーではなく、ビジネスパートナー、独立した経営者として、それぞれの地域にとって最適“くつろぎ”を創出しています。そして本部は、販売データの取得だけでなく、加盟店オーナーと意見交換をしながら季節商品やサービスを洗練し、店舗体験価値の向上を

推進します。

このように加盟店オーナーと共存共栄し、お客様とコメダの価値である“くつろぎ”を共創しながら進化を遂げてきたのがコメダ珈琲店であり、その進化のためのノウハウこそが、今後多彩なブランドに展開できる自信につながっています。

“コメダ流”フランチャイズの仕組み



磨き続けたさまざまな知見・ノウハウを多彩なブランドへ展開



コメダ珈琲店の運営を通して作り上げた独自性

コメダ珈琲店の理念は前述のとおり、“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”を提供することです。一杯のコーヒーを召し上がる体験を通してお客様にくつろぎを感じていただくためにできることを加盟店オーナーとともに模索し続ける企業文化は、ブランドの独自性を作り上げてきました。

例えば、名物シロノワールは、あつあつのデニッシュと冷たいソフトクリームのベーシックな組み合わせが、さまざまな味とのコラボレーションを可能にしました。お子様にも楽しんでいただけるように見た目にもこだわったグラス類は、グッズ化した際にもすぐコメダを想

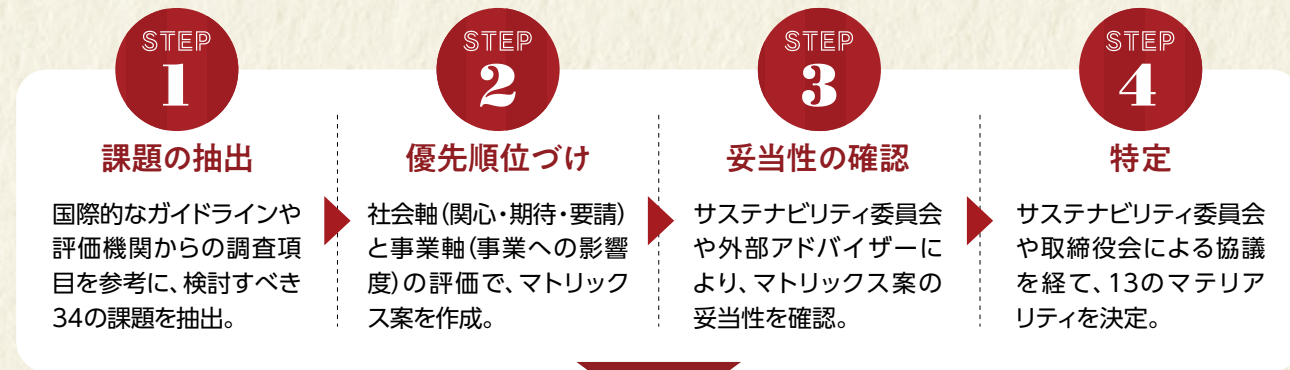
起させます。毎日食べるものだからこそおいしいものを提供すべくこだわったパン作りは、沖縄でのパン工房に、製餡工場での餡作りは大判焼き店に、新たな“くつろぎ”の形の提案につながっています。

時代に合わせ進化を続けても、大切に守るべきコメダらしさを忘れることはありません。加盟店オーナーとともに作り上げてきた「温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに」や「凡事徹底」などのひと手間を惜しまない細やかなコメダ流おもてなしは、エリアを拡大し、新事業を立ち上げる際にも連綿と引き継がれています。

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 GRIスタンダード、ISO26000、SASBなど

特定プロセス



重要課題のマトリクス図



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

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.28	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 に関するテーマ → p.32	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.36	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。
	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。



品質とお客様に関するテーマ

コメダの提供価値である“くつろぎ”を、地域のお客様・オーナー様と共創し続けます。

コメダグループでは、創業以来、常にお客様の居心地の良さを最重要視してまいりました。今後、お客様の価値観の多様化が進んでも、コメダの追求する“くつろぎ”の価値は無くならないと考えています。

その価値を向上させ続けるため、私たちは食の安全・安心を土台とし、多様化するニーズに寄り添った商品・サービスを開発してまいりました。これらを武器に、コメダの理念に共感するオーナー様とともに、地域に愛されるお店を増やし、地域の未来と一緒に創ってまいります。

株式会社コメダ 取締役 営業企画本部長
杉野 正貴



商品・サービスの安全・安心の追求

飲食を提供する私たちにとって食の安全・安心の確保は最も重要かつ永続的に取り組むべき課題です。

コメダでは、全ブランドで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を実施し、安全性を追求しています。さらに新たなPB（プライベートブランド）商品を調達する際には、製造ラインの監査を実施し安全かつ持続可能な調達を目指しています。

安全の積み重ねこそが、安心を生み、ひいては信頼につながると考え、これからも地道に確実に安全・安心を追求していきます。

※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 JFS-B認証：JFSMが運営する食品の安全管理の取り組みを認証する規格



千葉/パン工場 山食/パンラインにて食品安全規格であるJFS-B認証※2を取得。現在までに3工場での取得が完了

安全・安心はくつろぎの大前提！



多様な消費者ニーズへの対応

多様化するニーズに応え、より多くの方にご満足いただけるよう、商品開発に注力しています。特にコラボレーションメニューは、ブランドの可能性を拓き、新たなお客様へ魅力を伝える手段となっています。例えば主力商品であるシロノワールでは、2014年の「チョコノワール」を皮切りに、現在までに延べ60種を超える季節商品を販売。うちコラボレーションは25種を超え、おいしさワクワクを進化させ続けています。また、コラボレーションを通じた地域の魅力の紹介にも取り組んでいます。全国においしさを広めると同時に、地元の方に魅力を再認識いただくきっかけにもなっています。



オンラインショップでは日常使いできるアイテムも取りそろえ、店舗外でもくつろぎを演出



なめらかな口どけとコクのある味わいが好評だったロッテガーナチョコレートとのコラボレーション

コラボレーションでシロノワールが進化！



クリームのもちもち感で桔梗信玄餅の食感を再現



静岡県の「天空の抹茶®」を使用した、3種のメニューを展開



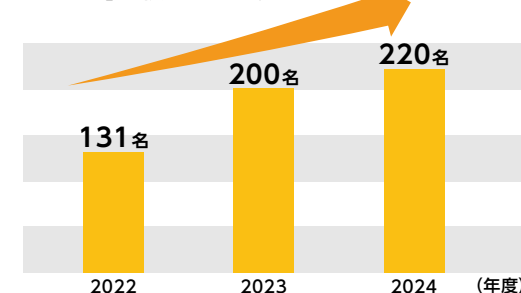
「天空の抹茶®」の原料となる碾茶(てんちゃ)を育てる静岡県の茶畑を視察



心と体の健康への貢献

コメダの体験価値である“心にもっとくつろぎを”をお客様に感じていただくためには、店舗サービスの向上が欠かせません。コメダでは、コメダ流のおもてなしを理解し、実践し、後継に教えられと認められたスタッフに「認定者」の称号を付与しています。認定者になるには、研修を受け、検定に合格しなければなりません。2024年度は220名が新たなコメダ流おもてなしの「認定者」と認められ、各地で心あたたまるおもてなしを実践しています。

「認定者」の検定合格者数





コメダの価値共創 品質とお客様に関するテーマ



コミュニティへの参画と投資



地域貢献への取り組み

地域に密着し、地域に育てられたコメダブランドにとって地域活性化は重要なテーマです。その担い手は、加盟店オーナーが運営する店舗です。“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ活動を全店舗で推進するために、2021年より、店舗が独自に行う活動を「地元貢献したで賞」として表彰しています。地域密着活動は毎年増え続け、2024年度には年間373件となりました。

地域密着活動



受賞の加盟店オーナーより



コメダ珈琲店 守山白沢店
梅本 幹則 様

私の理想は、凡事徹底。お客様の日常に寄り添う当たり前のおもてなしを愚直に行い、それを気に入ってくださる常連様であふれるお店です。地域にお店を出すことは、地域の一部になることです。だから、協力するのは当たり前。最近は地域イベントなどにお声がけをいただくことが多くなり、お店を受け入れてくれている地域に恩返しができることが嬉しいです。



地域色を取り入れた内装

文化の発信や継承もまた、地域とともに成長するために意義のある取り組みです。内装に地域色を取り入れることで、その土地の歴史や文化を伝え、住む人への安心感と愛着を生んでいます。



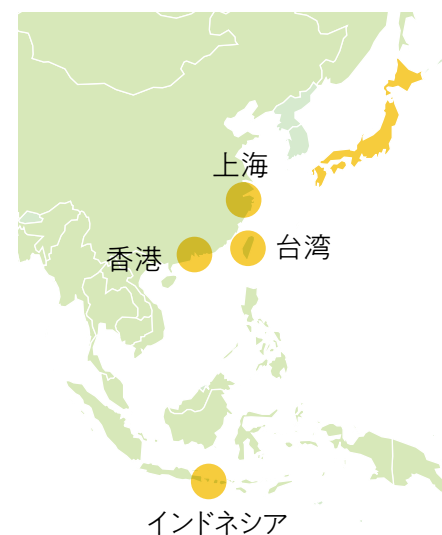
「綱の道」として栄えた町田市にちなみ、綱糸を巻く筒をデザイン（コメダ珈琲店 小田急町田北口店）



「映画の街」蒲田にちなんだフィルムを模した装飾（コメダ珈琲店 蒲田東口店）



海外への出店



地域密着の姿勢は、海外でも変わりません。その土地の文化を知り、商品・サービスを進化させながら、出店エリアを拡大しています。例えば、香港では生果が好きな土地柄に合わせ、晩白柚（ばんぺいゆ）を使ったソフトクリームを販売しました。今後も、文化の融合により新たな“くつろぎ”を創出していきます。



晩白柚（ばんぺいゆ）の果汁感が人気の香港限定ソフトクリーム



お月見にギフトを贈り合う台湾の「中秋節」にちなんだ、ギフトボックスを販売



バリではモーニングサービスへの反響が大きく、なかでもおむすびセットが好評



持続可能な消費に関する教育と啓発

地域の未来を創るため、社内外へのサステナビリティ啓発活動を進めています。小学生を対象とした出張授業では、SDGsの12番目のゴール「つくる責任、つかう責任」について、ものを大切に、再利用を心がけることで持続可能な社会の実現に貢献できることを、実践学習を通して伝えています。また、産学連携プロジェクトの一環として、名城大学の学生発案のイベント「スクールモーニング」を開催しました。ゆったり朝食を取れる生活習慣の普及を目指し、温かいコーヒーとおぐらあんのモーニングを提供しました。



小学生向けの出張授業では、抽出後のコーヒー粉を使った絵の具とクレヨンを用いたポストカード作りを体験

名城大学との2日間のイベントでは延べ250名以上の学生がコメダのモーニングを満喫



人と働きがいに関するテーマ

みんなが輝ける職場づくりを目指しています。

コメダグループには業種業態の異なるキャリア、専門性、価値観を持った人材が働いています。その多様性を尊重し、多彩な能力を最大限に発揮することが会社の永続的な成長に不可欠です。これまでに柔軟な働き方を実現する人事制度と、自律的な学びや成長を支援するための研修制度を整備してきました。また、従業員一人ひとりがいきいきと働くためのエンゲージメント調査も実施しています。今後はより経営戦略と連動した人事制度、高いパフォーマンスを発揮できる環境を整備していきます。

株式会社コメダ 執行役員 人事総務本部長
宇野 直樹



労働安全衛生の向上

全従業員が心身ともに健康に働くための環境整備を推進しています。2024年度は4回のストレスチェックに加え、心身の健康に不調を感じた時にすぐに安心して相談できる社外の健康相談窓口を設置しました。また、関東と九州のコーヒー工場では、コーヒーボトルを力を入れずとも持ち上げられる補助機械を設置しています。従業員の身体的な負担を軽減するとともに、作業効率の向上にもつながっています。

負担軽減と
作業効率向上を
実現！



関東・九州のコーヒー工場のパワーアーム。2工場合わせて1,800本/日以上 of ボトル運搬を支える



良好な雇用関係と適正な労働条件

従業員がやりがいを持って十分に力を発揮するためには理念への共感と会社との信頼関係の構築が重要です。そのため、由来や想いを説明したブックレットを配付し、チーム単位で読み合わせるなど理念への共感と浸透を推進しています。また、心理的安全性や良好な関係などをエンゲージメント調査で測りながら、その向上を目的とした集合研修を実施しています。2024年度は部長職以上に対し6回実施しています。



FC加盟店向けには従業員満足度調査を支援。約700店舗がスタッフの士気向上に活用

理念への共感を深めるブックレット「コメダの理念」



柔軟な働き方を可能にするための制度

- 1 スーパーフレックス** コアタイムを設けず、労働者が自由に勤務時間を設定できる勤務形態
- 2 副業の許可制度** 本業以外の仕事を認めることで、スキルアップや収入の多様化を支援
- 3 テレワーク推進** 本拠地のオフィスから離れた場所で、ICTを使って行う勤務形態
- 4 時間単位の有給休暇制度** 時間単位で有給休暇を取得できる制度。短時間の私用にも対応可能
- 5 時短勤務** 育児や介護などのために、あらかじめ勤務時間を短縮した勤務形態



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るために、ハラスメント防止研修を実施しています。また、お客様への誠意を保ちつつ店舗従業員、加盟店スタッフが安全に働ける環境を整備するため、カスタマーハラスメント対応宣言を公開しました。



ポスターをバックヤードに掲示



コメダの価値共創 人と働きがいに関するテーマ



人財の確保と成長を支える環境整備

コメダの理念浸透と次代の経営層の育成を見据え、一般職から本部長に至るまで階層別研修を充実させています。新卒採用においてはインターンシップにより採用ミスマッチの防止に努め、新卒社員にはメンター制度を導入し、早期戦力化とメンタルケアを実施しています。これにより、2024年度の新卒離職率は0%でした。

加盟店の人財確保策も進めています。スポットワーカーの活用や、採用ホームページの拡充のほか、2024年度からはミャンマーの日本語学校のコメダクラスでオペレーション・衛生管理などを学んだミャンマー特定技能実習生の紹介を推進しています。



ミャンマー特定技能実習生は、来日後、さらにおもてなし研修を重ね、各店舗に配属される



菓を飲むために氷無しの水が欲しかったのですが、声をかけかねていたところ、店員さんが机の上に置いてあった菓に気づいて、声をかけて持ってきてくれました。忙しいなかでも一人一人をよく見ながら丁寧に接客をされる姿に感動しました。

お客様からいただいたお褒めの言葉を冊子に取りまとめ、スタッフに配布することで学びと意欲向上に

お褒めの言葉が
モチベーション
向上に！



多様な人財の活性化

個人の適性に合った能力を発揮するために、従業員の活躍の場を広げることに力を入れています。

例えば、直営店店長に昇格する際に勤続年数を加味せず、能力審査のみとしています。2024年現在では、新卒5年目までの計8名が店長になっています。

また、若年層のスタッフに産学連携企画への参加を推奨しています。学生が話しやすい雰囲気をつくり、ニーズを引き出すことで若年層向けの来店戦略策定につなげています。



中高生と従業員をつなぐ「みらい会議」では採用や内装など幅広い意見交換を行う



若手従業員が中心となり、学生の意見を取り入れたSNSプロモーションは50万回再生と好評



多様な現場で、多彩な人財が活躍



海外で



台湾でも
これが
オススメ！

社長室 海外事業担当 齋竹 聡貴さん

FC加盟店、直営店店長を経て台湾担当になりました。会社の補助制度で言語を学びながらさまざまな業務に従事しています。文化の違いに驚くことも多いですが、コメダらしさの根幹は曲げず、その他は柔軟に受け入れることを心がけています。その土地に馴染んで“くつろぎ”を進化させていくのが目標です。



工場で



おいしい
パンに
な〜れ！

幸心工場 岸本 奈々さん

新卒で入社し6年前に幸心工場に配属、現在は主にパン生地分割と現場のマネジメントをしています。1日3万個もの生地の状態・重さ・形を確認するため苦労もありますが、憧れの先輩のようにになりたいので、頑張れます。まずは係長を目指して、工場長の指導を受けながら目の前の仕事に取り組みます。



ジェリコ堂で



お客様の
おいしさを
お届け！

新業態開発部 鈴木 春翔さん

新業態開発部にて、主にジェリコ堂のメニュー開発を担当しています。商品開発は未経験でしたが、上司のサポートもあり、新しいことにたくさん挑戦できています。思った味を作れるよう試作の毎日ですが、今後も「おいしい」と思ってもらえるよう、さまざまな業態開発に挑戦していきたいです。



コメダ珈琲店で



ミャンマーで
コメダ珈琲店を
開業したい！

コメダ珈琲店 葉店 ハン モ モルインさん

やりたいことをかなえられる国で働きたいという想いから、ミャンマーの学校のコメダクラスで日本語を勉強して、2022年8月に来日し、コメダ珈琲店 葉店で働いています。お客様と接するのはもちろん、アルバイトさんのサポートをすることが楽しいです。ミャンマーの政情不安が落ち着いたなら帰国してコメダ珈琲店をやりたいです。

環境に関するテーマ

コメダはもともと環境にやさしい業態。
さらに一歩進めてエコを“共創”します。

コメダは創業以来、ものを大切にする「ステナイ」精神を培ってきました。これは、テーブルやソファを修繕して長く使いながら、居心地の良い空間を保つ工夫や食材ロスを減らすメニュー構成などに表れています。

近年は、脱炭素社会への要請に応え、サプライチェーン全体でのCO₂削減を目指すとともに、お客様や地域と協同しながら実践する環境保護に力を入れています。100年先もくつろいでいただくために、できることを続けていきます。

株式会社コメダ 執行役員 カスタマーリレーション本部長
清水 大樹



名古屋市の東山動植物園には年間400枚の麻袋を寄付



山梨県の遊亀公園附属動物園で行われた麻袋贈呈式

コーヒー豆運搬用麻袋の寄付

産地からコーヒー豆を運んできた麻袋の再利用を模索し、動物たちの“くつろぎ”に役立てるよう、動物園への寄付を始めました。これは、アニマルエンリッチメントに寄与する取り組みとなっています。2024年度には、名古屋市の東山動植物園をはじめ3つの動物園に対し合計700枚の麻袋を寄付しました。動物たちが麻袋で遊ぶ姿は動物園を訪れる人々の笑顔を作ります。こうした取り組みは、新しい“くつろぎ”の創出にもつながっています。



抽出後のコーヒー粉の再利用

国内工場でのコメダブレンド抽出後のコーヒー粉の再利用率は現在97.2%です。その一部を使ったオンラインショップ商品は現在までに20種を超え、ソファークグズとともにコメダグッズのなかでも高い人気を誇っています。特に、カメヤマ株式会社と共同開発した「珈琲のお線香」はコーヒーを愛した故人の供養にふさわしいと話題になりました。



コメダブレンド抽出後のコーヒー粉を再利用したサステナブルなお線香



お客様と店舗の連携

資源循環を地域とともに進める事例もあります。例えば、愛知県内の6店舗では、お客様から廃油を回収しバイオ燃料へリサイクルしています。家庭の廃油処理費の節約に貢献し、CO₂排出量の少ない燃料にリサイクルすることで廃棄物削減と脱炭素社会推進に貢献できる画期的な取り組みです。

廃油回収の取り組みを進めるオーナーは「地元に貢献したで賞2024」特別賞を受賞

廃棄物削減と資源循環の推進

食品リサイクルループ

食品リサイクルループとは、食品廃棄物を肥料や飼料にリサイクルし、その肥料や飼料を使って農畜産物を育てる循環型モデルです。愛知県にある2つのパン工場でこの循環型モデルを構築し、2024年8月、食品リサイクル法における「再生利用事業計画」の認定を受けました。パン残渣を飼料とした鶏が産んだ卵を、愛知県内の一部のコメダ珈琲店にてお客様に提供しています。





コメダの価値共創 環境に関するテーマ



気候変動への対応



琉球コメダ全店で再エネ導入

気候変動の緩和はコメダの持続的な成長にとっても欠かせません。コメダグループでは、再生可能エネルギーの導入や太陽光パネル設置による創エネルギー、「コメダの森」保全によるCO₂吸収に力を入れています。

2024年7月には、琉球コメダが運営する沖縄県内の全ブランドで再生可能エネルギー導入を実現しました。これにより、コメダグループ全社での再エネ比率は62%になりました。



コメダグループで
再エネ比率62%を達成！



「コメダの森」で取引先の皆様と活動

人工林の整備により木々が健全に成長するようになると、CO₂の吸収量が増加します。コメダでは三重県菟野町の「コメダの森」の保全活動を推進し、CO₂の吸収に貢献しています。2024年度はFCオーナーやお客様に加え、取引先の方も保全活動に参加いただき、取り組みの輪が広がるとともに、年間68tのCO₂吸収を実現しました。

年間12回の保全活動には計220名以上が参加し、植樹などを体験



NPO法人「森林の風」代表
瀧口 邦夫 様

2017年にコメダさんと連携してから、毎月従業員さんが来て保全活動をしてくださり、我々も森のための植樹ができていて大変ありがたいです。CO₂吸収や人工林の持続化、資源循環も大切ですが、森にとっては木の種類も大切。広葉樹の植樹は生物多様性につながります。気持ちよく整備された森を来ていただいたお客様たちに見てもらって、森の仕事に興味を持つ人が増えれば嬉しいです。



サプライチェーン における 環境と社会への配慮

コメダグループでは、FC加盟店に対してもSAF*への廃油回収のシステムづくりや再生可能エネルギー導入、太陽光パネル設置を推奨し、廃棄物削減や資源循環、気候変動緩和策を講じています。また、店舗屋根や駐車場上部を太陽光パネル設置場所として提供するオンサイトPPAのあっせんも進め、CO₂排出量削減とともに、店舗の電気料金の低減にもつなげています。

※都市ゴミや廃食油、サトウキビ、トウモロコシ油などを原料とした、持続可能な航空機用の燃料 (Sustainable Aviation Fuel) のこと



「コメダ珈琲店 貝塚市役所前店」に設置された太陽光パネル (大阪府)

CO₂排出量 (2024年度)

項目	排出量 (t-CO ₂)	対象範囲
スコープ1	3,272	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	2,119	直営店舗、工場、事務所の電気
スコープ3	158,139	FC加盟店含むサプライチェーンにかかわる排出量



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。

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豆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

コメダではCO₂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。2024年度のCO₂総排出量は2015年度対比153.6%ですが、売上当たりのCO₂排出量は2015年度対比29.1%減となりました。



TCFD提言に基づく情報開示
<https://komeda-holdings.co.jp/sustainability/>



“くつろぎ”を創造する ノウハウとポテンシャル

コメダ珈琲店で培ってきた“くつろぎ”を創造するノウハウをもとに、
コメダはさまざまなブランドを生み出し続けています。
今後も、お客様の多様化する価値観、そのときどきの気持ちに寄り添い、永久進化を続けます。



コメダ和喫茶 おかげ庵では、空間をより贅沢に使い、ゆったりと過ごせる

コメダ流おもてなしをコンセプト業態に展開

コメダ和喫茶 おかげ庵
甘味を楽しむ「時」と
心温まる「間」

④コメダ和喫茶
おかげ庵

1999年開業の「おかげ庵」は、コメダ流おもてなしを
“和のコンセプト”で表現した喫茶店です。コメダ珈琲
店の認知の高まりとともにお客様からの期待の声も
増え、満を持して本格的な出店を開始しました。
2024年度は関東圏に3店舗をオープン。コメダ珈琲店
との違いを活かした併設店での展開も進めています。



お客様がお席で焼けるおだんごや、なごやめしのきしめんなどが人気



コメダ珈琲店の名物シロノワールを卵不使用のデニッシュと
アーモンドミルクのソフトクリームで再現

KOMEDA is □
環境負荷の低い
プラントベース KISSA

2020年に都内にオープンした「KOMEDA is □」は、植物由来食
材のみを使用する地球にやさしい喫茶店です。おいしさど“くつろ
ぎ”を第一にするコメダらしさを、環境にやさしいというコンセプト
で表現しました。日常にご利用いただいている方だけでなく、環
境への意識が高い外国人観光客の方からも注目を集めています。

KOMEDA
is
PLANT BASED KISSA

商品開発力を武器に、テイクアウト業態へ



おむすびは、常時21種類から選べる。名古屋発祥のコメダならではの「うなぎおむすび」
や「天むす」が人気



おむすびにも、「温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに」提供するコ
メダ流のおもてなしが息づいている

おむすび 米屋の太郎
むすびたての
おいしさを提供

おむすび
米屋の太郎

和をコンセプトとしたおかげ庵の姉
妹ブランドとして2025年2月にオー
プンしたおむすび専門店。日本のソ
ウルフードであるお米を、ご注文い
ただいてから一つひとつ、ふんわり、
お米がほどけるようにやさしくむ
すんでいます。おかげ庵の併設店舗
としても展開。おかげ庵の認知向上、
海外出店も見据えた出店エリア拡大
の推進力になるブランドです。

ジェリコ堂

自分好みの1杯を楽しめる
スタンド喫茶

JELLYCO DO
by KOMEDA

コメダ珈琲店のデザートドリンク「ジェリコ」が、選べる楽
しさを携えてスタンド喫茶*になりました。2024年秋、香
港で店舗展開を開始し、2025年春には国内初となる名
古屋の中心地にもオープン。気軽に“くつろぎ”をお楽し
みいただけます。＊テイクアウトを中心とする喫茶店



1,000通り以上のカスタムが可能。その日の気分
にぴったりの味に出会える

個性的なグッズ化でブランド接点を拡大

Eコマース事業

コメダファンに嬉しいオリジナルグッズ

オンラインショップでは120種以上の商品を取り扱
い、新商品は定期的にSNSなどで話題になるなど、お
店の外での“コメダブランド”との接点となっています。



看板メニューのめいぐるみチャーム。本物に近い形状や、
ソフトクリームなどの質感を再現

ライセンス事業

魅力あるブランドとのコラボレーション

目でも楽しめるメニューにはグッズ化やコラボレー
ションの希望を多くいただき、2024年度では20社か
ら50アイテム以上が開発・販売に至りました。



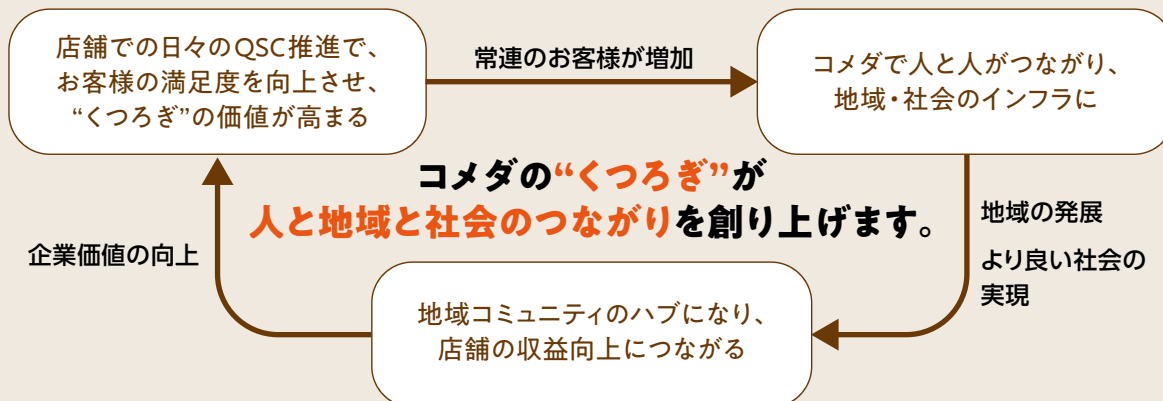
ポケモンセンターナゴヤとのコラボレーションでは、6種の再販が決定



VALUES 2025

“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ

地域・社会への貢献



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



※ 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。

2024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”さらなる取り組みを推進

2024年度は、インバウンド需要の拡大や賃上げにより外食需要が堅調に推移したことに加えて、有力ブランドや地域に根ざしたブランドとのコラボレーション商品の開発、コメダ公式アプリによるお客様の利便性向上、加盟店オーナーを中心としたQSC向上や地域密着活動の推進によって、さらに多くのお客様にご来店いただきました。なかでも地域密着活動は年間370件を超え、着実にコメダブランドが“くつろぎ”で、人と地域と社会をつなぐ懸け

橋になりつつあることがうかがえます。今後も加盟店オーナーとともに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。

400万ダウンロードを突破したコメダのアプリ。アプリの利用促進のため、だるまガラス型のバッグが当たるキャンペーンも開催

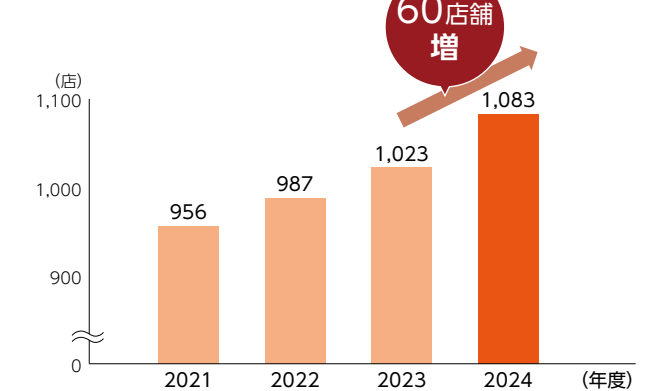


重点戦略におけるさまざまな施策を展開

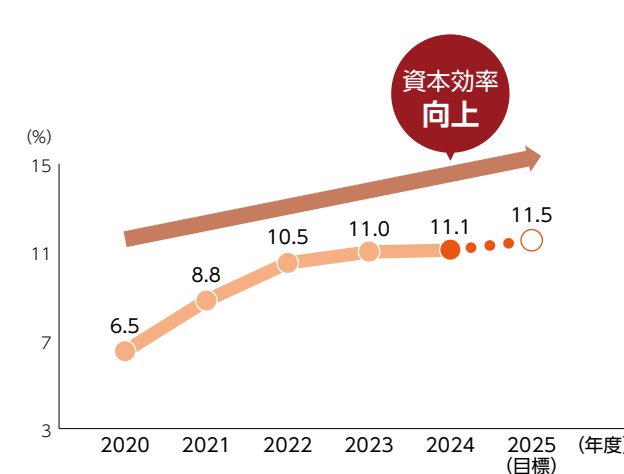
コメダは、“くつろぐ、いちばんいいところ”の実現に向けて、中期経営計画における重点戦略の1番にQSCの向上とそれを提供する人財の育成に努めることを掲げています。2024年度は、接客コンテストを発展させ、キッチンオペレーションコンテストと全国での装飾コンテストを開催し、コメダ流おもてなしを学ぶ機会の拡充に努めました。出店については、国内で順調に店舗数を伸ばすとともに、おかげ庵を3店舗出店し、さらなるブランド展開への準備を進めるなど、中期経営計画の達成に向けた各施策を推進しています。新事業開発については、国内外で展開する新ブランドとして「ジェリコ堂」「おむすび 米屋の太郎」をそれぞれ出店することができました。今後は出店戦略、マーケティング戦略の策定を進めていきます。

お客様のご愛顧、加盟店オーナーのご努力により、財務価値拡大はほぼ達成しました。一方の出店目標である1,200店舗に向けては、ブランド・財務価値を維持することを前提として、QSCを磨きつつ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。

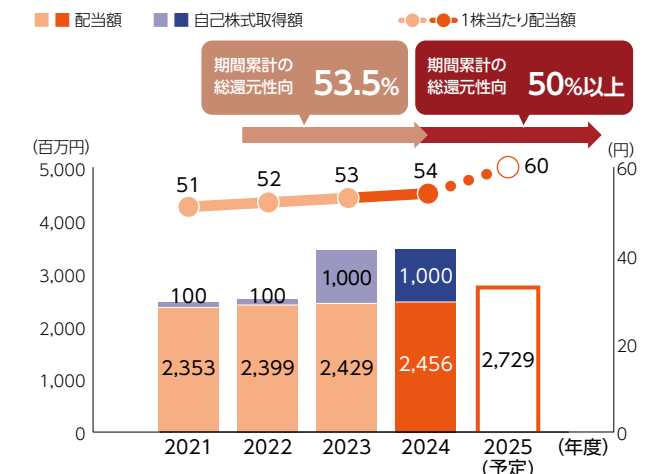
店舗数の推移



ROIC



株主還元





中期経営計画で掲げた
目標達成に向けて着実に
企業価値を高めていきます

株式会社コメダホールディングス
専務取締役 CFO
清水 宏樹

利益は予想を下回ったものの、
財務目標に対する進捗は順調に推移

2024年度の業績は、売上収益が47,057百万円(前期比8.8%増)、営業利益が8,820百万円(前期比1.2%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益が5,814百万円(前期比2.6%減)、基本的1株当たり当期利益(EPS)が127.66円(前期比1.9%減)となり、売上収益を除く利益指標については、いずれも期初に公表した業績予想を下回る水準となりました。

業績予想に届かなかった主な要因は、原材料価格の高騰によるもので、特にコーヒー生豆の国際相場

価格が高騰したことにあります。2024年4月に店頭メニュー価格を改定し、同年9月には加盟店様への卸売価格を引き上げましたが、コーヒー生豆相場は第3四半期以降にも急激な上昇を続け、卸売価格の値上げを実施しても原材料価格高騰による影響を吸収できませんでした。

一方、中期経営計画 VALUES 2025で掲げている「成長性」「収益性」など、4つの財務目標に対しては、順調に進捗しています。中期経営計画の重点戦略「既存モデルの拡充」にも掲げた「QSCの向上」が着実に遂行できていることも、その要因だと考えています。

具体的には、店頭メニュー価格を改定した後も、全国

主な経営指標の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	前年比(%)
経営成績(百万円)					
売上収益	33,317	37,836	43,236	47,057	108.8
営業利益	7,305	8,024	8,717	8,820	101.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,934	5,424	5,972	5,814	97.4
財政状態(百万円)					
総資産	97,431	100,045	102,772	105,739	102.8
純資産	37,615	40,619	43,110	45,618	105.8
借入金	14,246	12,084	11,144	9,111	81.7
1株当たり情報(円)					
基本的1株当たり当期利益(EPS)	107.02	117.60	130.12	127.66	98.1
1株当たり配当額	51.00	52.00	53.00	54.00	101.8

の店舗では引き続き多くのお客様にご来店いただけています。これは、魅力的なメニューを投入しながら、高い品質のサービスを提供すべく、本部と加盟店様が同じ方向を向き、お客様の“くつろぎ”に寄り添ったおもてなしを磨き続けているからだと捉えています。

新規事業の開発に注力
既存モデルも出店を拡大

重点戦略の2つ目である「新しい共創価値の追求」については、2024年度は「新事業開発」に力を入れ、香港に「ジェリコ堂」を出店したほか、国内では「おむすび 米屋の太郎」を3店舗オープンしました。特に、「コメダ和(なごみ)喫茶 おかげ庵」と「おむすび 米屋の太郎」を併設した店舗は集客力が高く、業績も好調に推移しています。また、国内市場においてコメダグループのブランド力が高まっており、商業施設などからも出店の打診を数多くいただいています。このことが、出店拡大の追い風になっています。

海外事業についても、2025年3月にシンガポールのPOON社が当社グループに入ったことを契機に、2025年度からは本格的な拡大を図っていきます。

これら国内・海外の店舗拡大と同時に、当社と理念を共有できシナジーも期待できる企業を対象としたM&Aも継続的に検討し、中期経営計画の目標である、1,200店舗を目指したいと考えています。

グループ成長のための財務戦略を
次期中期経営計画で公表

2024年度の営業キャッシュフローは、112億円でした。このうち、借入金の返済原資を除いた資金は、自社工場における品質向上や生産性・職場環境改善、新業態の店舗開発やM&Aを含む事業拡大などへの投資と、株主還元などに充てていきます。

DX戦略については、店舗の売上や仕入、シフトや勤怠、研修、衛生管理に加え、公式アプリなどのデータを利活用し、店舗の効率的で無駄のない運営、ひいてはお客様の満足度向上と店舗の収益性拡大を図ってまいります。DX関連の投資としては、AIによる売上予測によって店舗の発注業務の負担を軽減するための取り組みも計画しています。

また、コメダのミッションである“心にもっとくつろぎを”を支える、コメダグループの持続性と成長性を高めるための人的資本への投資についても重要と捉えており、店舗や工場、本部で働く人々が高いエンゲージメントを持って生産性を高め、結果としてコメダグループの企業価値を高めることができるよう取り組んでまいります。

以上のように、自社工場の食の安全・安心に関する投資や事業拡大に関する投資に加えて、コメダグループのさらなる成長に向けた人的資本やDX関連の投資と株主様へのコメダグループの成長に応じた安定的な利益還元を含めたキャッシュ・アロケーションの方針を次期中期経営計画において定める予定です。

中期経営計画 VALUES 2025における4つの財務目標

		2024年度 (当期)	2025年度目標 (計画最終年度)
成長性	基本的1株当たり当期利益(円)	127.66	144.00以上
	年平均成長率	13.1%	13.0%以上
収益性	ROIC※1	11.1%	11.5%以上
財務健全性	自己資本比率	43.1%	40.0%以上
株主還元	総還元性向	53.5%※2	50.0%以上

※1 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
※2 期間累計

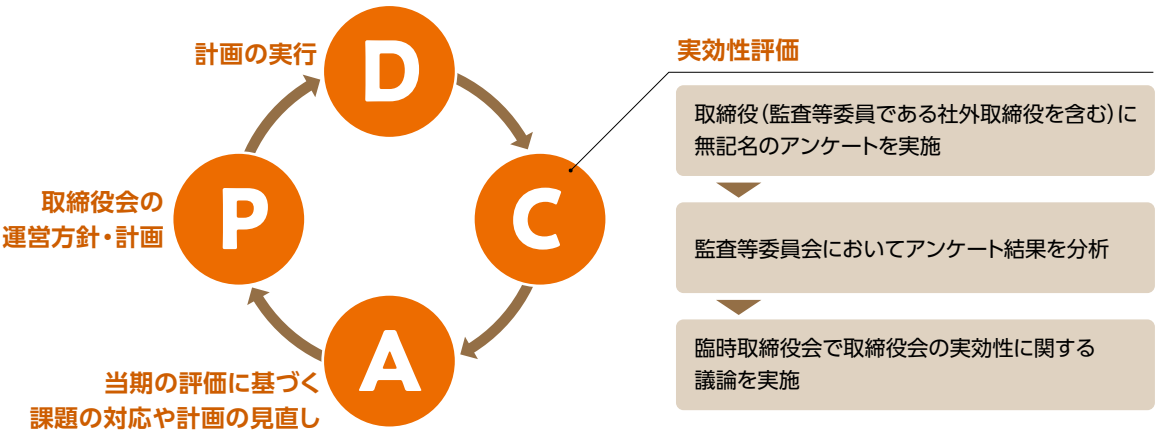
実効性評価

当社は、取締役会の活動状況に関する取締役の率直な意見を把握する機会として、毎年、取締役会全体の実効性評価を実施しています。

2025年4月に実施した実効性評価においては、2025年2月期に開催された取締役会(計20回)について、取締役7名(監査等委員である社外取締役4名を含む)による無記名のアンケートを実施し、2025年5月7日付の臨時取締役会において、取締役会の実効性に関する議論を行いました。結果として、取締役会の構成、審

議項目、開催頻度、審議時間は適切であり、バランスのとれた役員構成のもと、意思決定および監督の両面において概ね取締役会の実効性が確保されているとの評価がなされました。その上で、継続して審議すべき内容として取締役会の構成と役割の明確化、多様な人材の登用と次世代育成、取締役会における議論の質と継続性の向上、グループ全体のガバナンス体制の強化の4点が挙げられました。上記の意見を踏まえて、当社はさらなる取締役会の実効性向上に向け、人財育成や中長期的な経営課題に対する議論を深めるべく取り組みを進めていきます。

実効性評価のプロセス例



2024年度の評価結果と課題への対応

対象範囲・対象者	2024年3月から2025年2月までに開催された取締役会(計20回)の実効性を評価 取締役7名(監査等委員である社外取締役4名を含む)
分析・評価結果の概要	● 取締役会の構成と役割の明確化 ● 多様な人材の登用と次世代育成 ● 取締役会における議論の質と継続性の向上 ● グループ全体のガバナンス体制の強化
課題への対応など	● 多様な経験・専門性(女性、公認会計士、弁護士、企業経営経験者など)を持つ人材を社外取締役・監査等委員として選任 ● 監査等委員によるリスク評価、監査計画の立案、監査の実施状況を定期的に取締役会と共有し、議論を行うことを確認 ● 子会社の取締役への登用や、経営判断力・リーダーシップを養うためのトレーニング・研修を体系化 ● 外部研修の積極的活用 ● 次期中期経営計画への参画を通じた育成を推進 ● 中期経営計画の進捗・策定などを定期的な議題としてスケジュール化 ● 人材不足や育成など、継続的に議論すべき経営課題を選定し、取締役会で継続的に議論 ● 子会社の増加やリスク管理、コンプライアンス、サステナビリティ対応など、実効性のある管理体制を強化

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」ならびに「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「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、投下資本利益率、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フ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の割合が高まる構成としています。業績指標の達成率が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

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		譲渡制限付株式報酬		
			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)	183	87	66	—	25	5	6
取締役(監査等委員)	23	23	—	—	—	—	5
〔うち社外取締役〕	[23]	[23]	[—]	[—]	[—]	[—]	[5]
合計	206	110	66	—	25	5	11
〔うち社外役員〕	[23]	[23]	[—]	[—]	[—]	[—]	[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4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)と決まっています。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、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12千株以内と決まっています。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30百万円以内と決まっています。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。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社では、リスク・コンプライアンス規程に基づき設置しているリスク対策委員会において、毎年、当社グループ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。

リスク対策委員会は、社長直轄の組織であり、社長が選任する委員および監査等委員によって構成され、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。

リスクマネジメントに関する主な取り組み

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクのうち、当事業年度は基幹システム停止時の対応について重点的に議論しました。

たとえば自然災害やサイバー攻撃など、何らかの理由で基幹システムが停止した場合、お客様へのサービス提供を含む適切な店舗運営が阻害されるため、その影響を軽減するための措置をマニュアル化し、それに基づく模擬訓練を実施しました。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

当社では、リスク・コンプライアンス規程に基づき設置されるコンプライアンス委員会において、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを、同委員会において四半期に1回、その進捗状況を報告・確認しています。

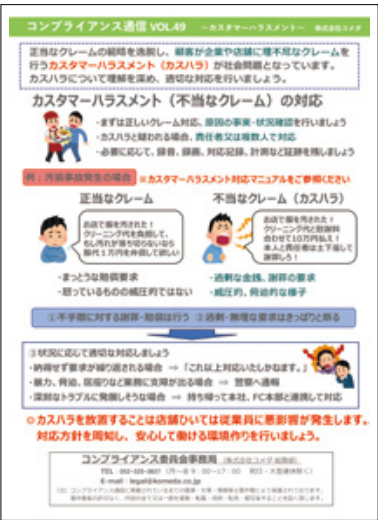
コンプライアンス委員会は、社長直轄の組織であり、社長が選任する委員および監査等委員によって構成され、総務部を事務局として役員および従業員などが遵守すべき関係法令の整理、遵守体制の整備や遵守のための指導を行っています。

また、当社グループ(加盟店含む)での職場での違法行為(ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む)や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「コメダコンプライアンスヘルプライン」を内部監査室と外部法律事務所内に設置しています。寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーを保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内共有し、類似事案の再発防止を図っています。

コンプライアンスに関する主な取り組み

当社は、グループおよびフランチャイズ加盟店に対し、法令改正・社会的なトピックなどをお知らせする「コンプライアンス通信」を事務局である総務部を中心に発行しています。

また、当社は2024年12月にお客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供するために、その基礎となる従業員および加盟店スタッフが安心して働ける職場環境を構築することを目的とし、カスタマーハラスメントへの対応を宣言するとともに具体的な対応方針を策定しました。お客様からのご意見・ご要望に対して、従来通り真摯に耳を傾け対応していく一方で、カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては毅然とした態度で対応し、加盟店のスタッフ、従業員が心身ともに安心して働くことができる環境を構築・整備していきます。



コメダ本部からFC加盟店へ毎月配信している「コンプライアンス通信」

事業のリスクと対応策

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	経済状況の変化 (個人消費の低迷、人件費・物流費等の高騰)	お客様へのサービス向上・地域別の販促、新商品の開発による他社との差別化／サステナビリティ活動の強化
	国内店舗展開の遅延	FC加盟店の新規出店支援、優良物件の確保、喫茶・カフェ事業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、人材育成強化
	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
	気候変動による原料調達困難・自然災害	各種原材料の安定調達／店舗への再生可能エネルギー等の導入推進
 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スタッフへの理解支援(チャットボット)
 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、コメダ部活動の強化
	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
	店舗の老朽化	設備の定期点検および改装工事の促進・支援
 サプライチェーン 確保	既存工場の生産停滞	生産体制の整備および有効な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／原材料の複数社購買の推進
	原材料価格の高騰、海外からの調達品未着	産地・サプライヤーの分散、複数拠点を持つサプライヤーとの契約／円建ての先渡取引、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／機能強化
	新型スマートフォンアプリの不具合	初期対応から復旧までの体制構築
 法規制 コンプライアンス	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
	労働法令への違反、改正	有給休暇促進策の実施、ヘルプライン・ES調査による早期発見
	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
 財務	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
	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、PMIの強化
	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、必要な契約期間の確保・賃借人としての権利確保
	為替変動	グループ各社の資金管理



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

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。 選任理由: 上記社長職等における企業経営や数多くの取引先を相手にビジネスを拡大してきた実績と豊富な経験・見識が事業拡大に向け適任と判断												 コメダブレンド
	清水 宏樹 専務取締役 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、2025年に当社専務取締役CFOに就任しました。 選任理由: 公認会計士の高い専門性とコンプライアンス視点による経営管理に加え、当社事業におけるDX推進の実績から適任と判断												 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。 選任理由: 長年の飲食事業とFC事業経験、当社営業・マーケティングの本部長を歴任するなど豊富な経験と実績から適任と判断												 シロノワール
	牛腸 栄一 社外取締役	1983年に(株)ロッテ入社。2018年に同社代表取締役社長に就任。現在は同社顧問。2025年5月から当社の社外取締役に就任しています。 選任理由: 他社での企業経営、事業戦略、営業およびマーケティングに関する豊富な知識と経験があり、人財戦略委員会および独立諮問委員会における取締役の指名・報酬の決定プロセスの透明性・実効性の向上に対する貢献を期待												 プレミアムコーヒー 「Sophia」

監査等委員

	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。 選任理由: 公認会計士としての豊富な経験を活かした貢献を期待												 自慢のドミグラスバーガー
	尾田 知亜記 社外取締役	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年より当社の社外取締役に就任しています。 選任理由: 主にM&A、人事および法務に関する見識を活かした貢献を期待												 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。 選任理由: 主に人的資本の強化に関する貢献を期待												 ミックストースト

新たな転換期を迎えるコメダが大切にすべきこと

コメダの監査等委員会のメンバーも務める社外取締役3名に、コメダの成長性や今後に向けた課題、サステナビリティなど、幅広い観点から語っていただきました。

Q 取締役会とガバナンスの評価は？

A 持株会社としての役割が問われる段階

松田 私は2024年5月に社外取締役に就任したばかりなのですが、取締役会ではまだまだ株式会社コメダの議論が多いと感じています。

白畑 今までは子会社の事業が国内のコメダ珈琲店一本であったことから、事業会社との違いがあまりありませんでした。ですがこの1年で、シンガポールのM&A案件や海外でのビジネスの今後についても取締役会に取り上げられているのを見ると、事業の幅が広がり、持株会社としての役割が問われてきていると感じます。

尾田 甘利社長が就任されて、ホールディングスとしての役割を全うすべく、グループ化の組織体制強化に取り組まれている印象です。子会社の個性も出てきており、過渡期にあると感じています。

白畑 我々が強化、改善すべき点について提言することが重要です。情報自体はオープンですし、社長との定期的な意見交換の場もあるので、公認会計士として、しっかりと発言していきたいですね。

尾田 そうですね。特にM&Aではリスクを適切に把握し、かつ相手先とうまく連携する必要があります。私もシンガポールの案件では弁護士として先方との関係作りについてコメントさせていただきました。今後もガバナンスや内部統制の議論に役立ちたいと思っています。

松田 人が増えていくにしたがって、理念の共有の必要性も高まります。社内コミュニケーションについては、私もお力になれると思っています。

尾田 また、事業の幅が広がると各事業に対して「これはコメダらしいのか?」という観点もよく議論になりますね。例えば、店舗のDX化を進めるにあたって、どこまでフルサービスのコメダらしさを維持できるかなどが話し合われています。

松田 海外では文化の違いと、コメダらしさの兼ね合いも議論されていましたね。ときには現地の方の“くつろ

ぎ”に寄り添ったお米を使ったメニューの開発に踏み切るなど、お客様目線を大切にしていると感じました。

白畑 コメダらしさの追求はとても大切ですが、ときにそれが呪縛になって新しいことに挑みにくくなるリスクもはらんでいますから、舵取りが重要です。何を指すかのビジョンの解像度を上げていくことが今後の成長に向けたテーマになると思います。

Q サステナビリティについての課題は？

A 人材の育成・確保と安定的な調達

尾田 人的資本の課題として、目指すビジョンを共有できる人材育成が肝だと感じています。そして、キャリアを積んで経営幹部に進むという道しるべを示してもらえたらと思います。

白畑 役員を見ても中途入社の方が多くいますが、きちんと社内の若手社員を育てて役員になるというキャリアを増やしてほしいです。

松田 そうですね。多様性の点でも、現場を何年か経験

してから本社に戻ってくるといった良い循環も生まれてほしいですね。現場を知っている人は、経営メンバーにおいても心強い存在になります。

尾田 また、育成とともに、人口減による働き手不足への対応も課題ですね。シニアの活用などが話題になっていますが、限界があります。海外からの人財に助けをもらう流れは避けては通れないと思います。為替などの影響で働き先として日本の魅力が問われる状況では、働きやすさもそうですが、ブランドの認知が大切だと思うんです。日本に働きに来て、いずれは母国での出店につながっていくと良いですね。

松田 そういった意味では、出店だけでなくブランド向上も大切ですね。例えば調達先のトレーサビリティを開示することは、お客様にとっても安全・安心につながりますし、支援内容が分かれば購入する価値を感じてもらえる。コミュニケーションは私の専門でもありますし、ブランド向上のための積極的な発信を促していきたいですね。

尾田 トレーサビリティについては、コーヒー豆が高騰する今、甘利社長自ら率先してブラジルの供給元を視察されたことは意義があると思います。労働環境や地球環境にとって無理な生産は安定性に欠けますから。現在の価格が高く感じたとしても、長期的に見れば安定供給への布石として評価が変わる可能性もあると考えています。

Q コメダの未来に向けて期待することは？

A 海外に“くつろぎ”を届けてほしい

松田 最近、新ブランド「おむすび 米屋の太郎」が話題ですが、私の周りでもおむすびの店舗なら行ってみたい! という若い世代の声をよく聞きました。お米はアジアでも人気ですし、今後の海外進出やさまざまな新ブランドが広がっていく取っかかりになると思うので、ぜひ成功してもらいたいです。

尾田 “くつろぎ”を軸に、グローバル化や新事業などいろいろなことにチャレンジしてほしいですね。今のコメダは安定的に伸びていますが、これからも持続的に成長しなければなりません。そのために従業員の皆さんに活躍してもらおうと思うと、やはり進化が必要です。“くつろぎ”というひとつの共通理念をコアにしながら、どんどん挑戦して相乗効果を生んでももらいたいですね。

白畑 私は“くつろぎ”が文化として、海外にも輸出できるようにできればベストだと思っています。一昨年のマーケットアナリストの分析で、お客様がコメダをどう見ているか、という問いに「“くつろぎ”を提供してくれる」という回答がとても多かったんです。会社が目指していることとお客様が受け止めていることが合致しているなんて、これほどありがたいビジネスはありません。今後もいかにフランチャイズ加盟店と連携して実践していくか。甘利社長の腕の見せ所だと思っています。



社外取締役
(監査等委員)
白畑 尚志

社外取締役
(監査等委員)
尾田 知亜記

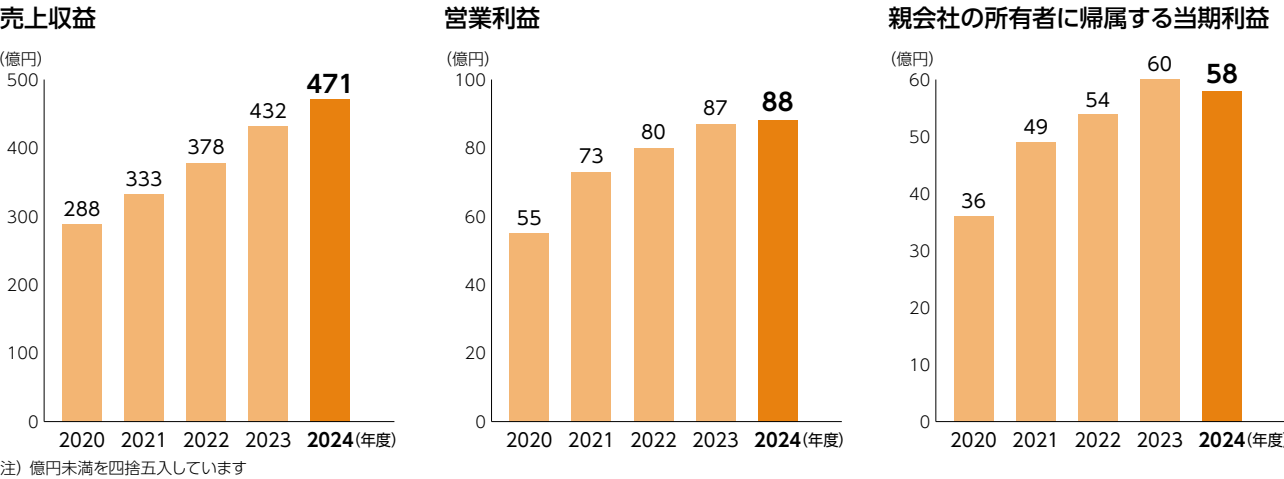
社外取締役
(監査等委員)
松田 朋恵

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

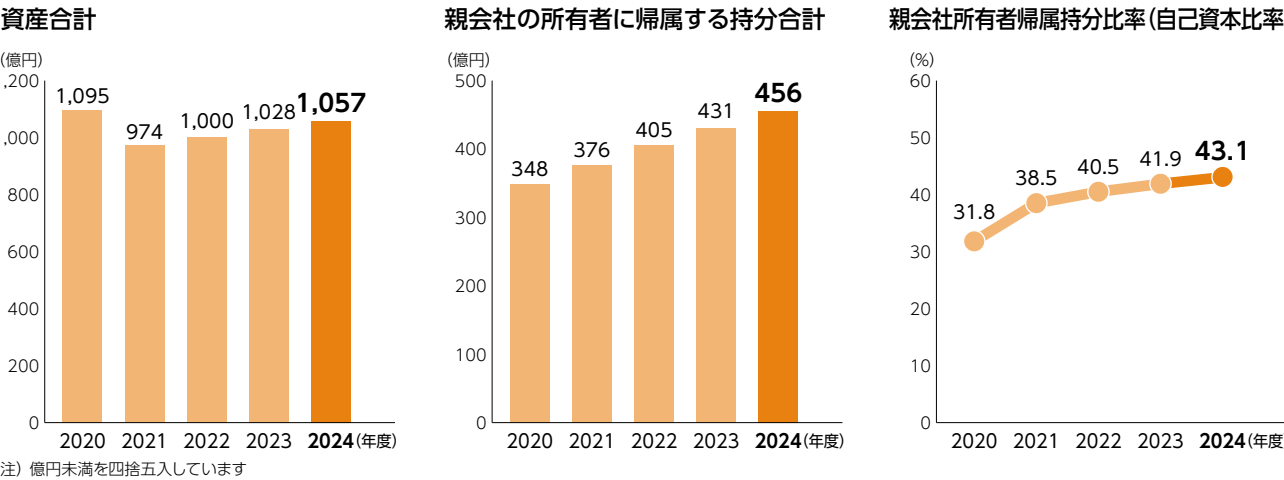
各年度は3月1日から翌年2月末日までです

損益状況



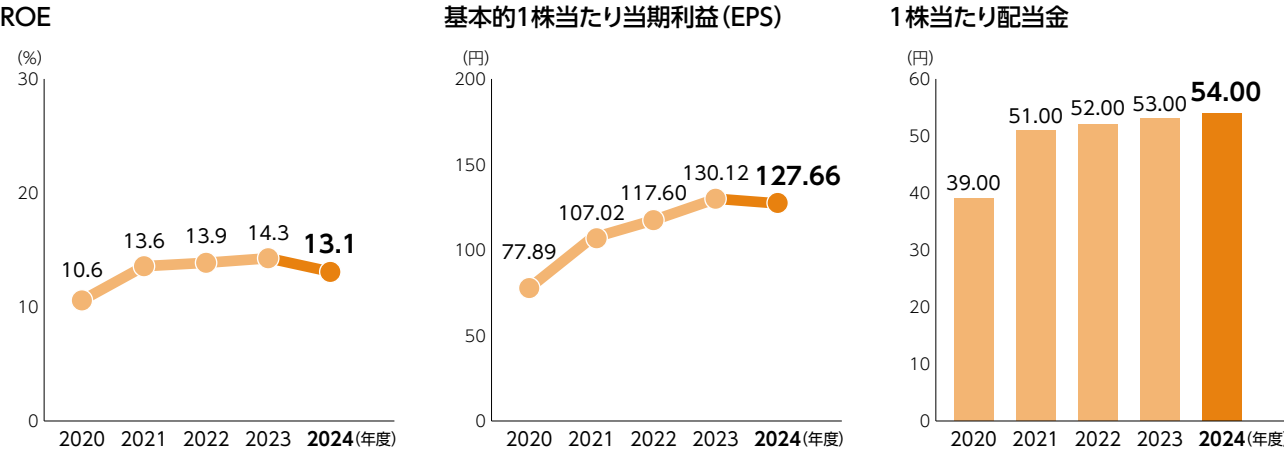
注) 億円未満を四捨五入しています

バランスシート



注) 億円未満を四捨五入しています

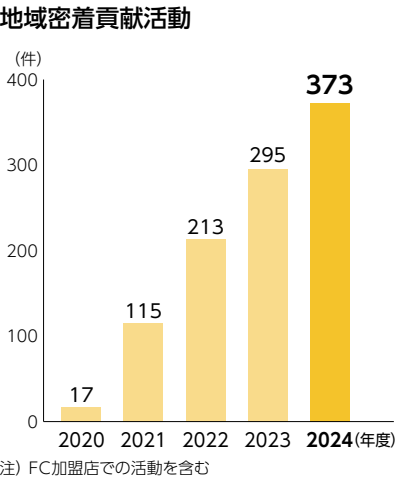
株主指標



非財務ハイライト

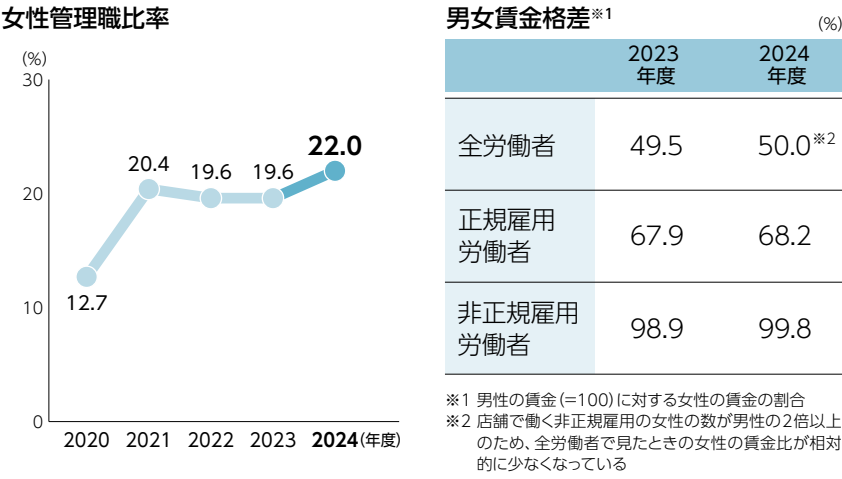
人財関連の指標については、(株)コメダホールディングス出向者を含みます

社会



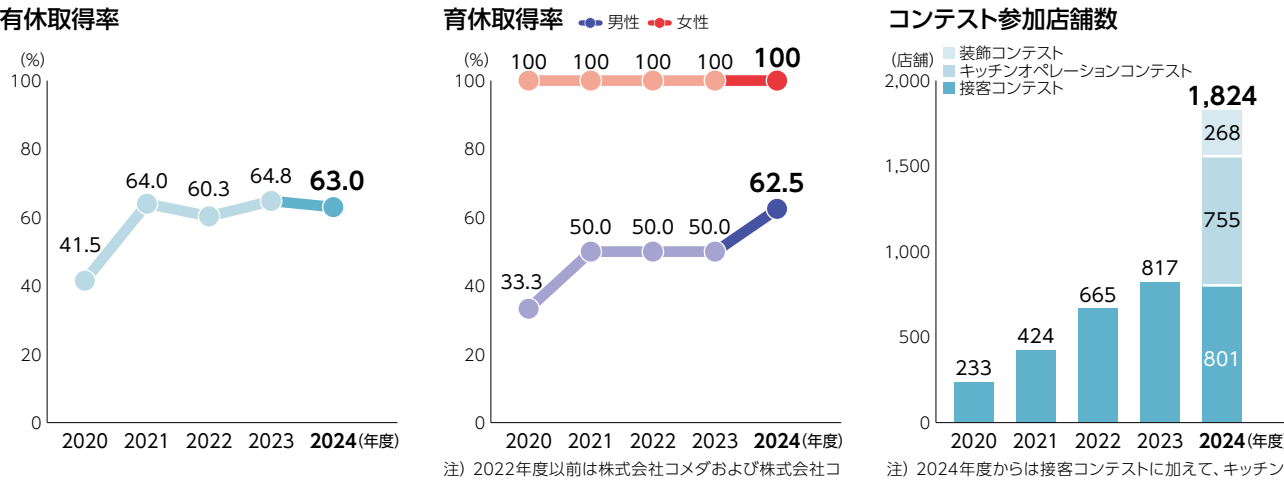
注) FC加盟店での活動を含む

人財



※1 男性の賃金(=100)に対する女性の賃金の割合
※2 店舗で働く非正規雇用の女性の数が男性の2倍以上のため、全労働者で見たとときの女性の賃金比が相対的に少なくなっている

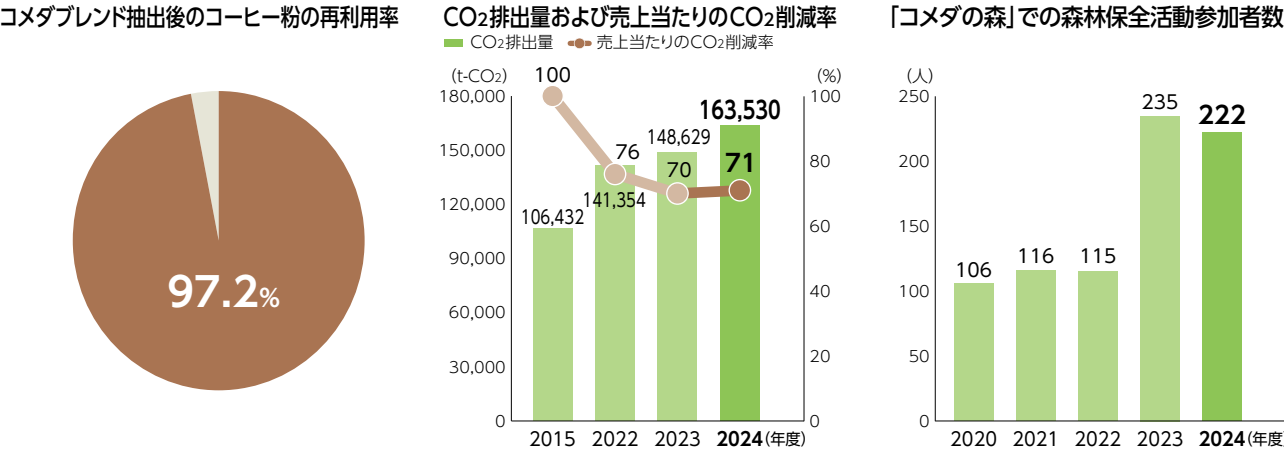
人財



注) 2022年度以前は株式会社コメダおよび株式会社コメダホールディングスのみ

注) 2024年度からは接客コンテストに加えて、キッチンオペレーションコンテスト、装飾コンテストを含めた延べ店舗数

環境



注) 当社グループのコーヒー工場からの廃棄のみ対象

注) 削減率=2015年度を100%としたときの排出量割合

注) 延べ参加人数。FC加盟店、お客様を含む

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」
- 中高生と共創する「みらい会議」



次世代との共創

中高生との「みらい会議」や、名城大学のゼミとのコラボレーションにより、次世代のニーズを取り入れる施策を行なっています。

地域社会

- 店舗を通じた地域密着活動
- 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、子ども食堂にてモーニングとSDGs体験のイベントを行いました。

フランチャイズ加盟店

- 各種オーナー会議
- 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。

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。

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回の方針発表会のほか、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。

環境

- 「コメダの森」保全活動
- プラスチック削減
- コメダブレンド抽出後のコーヒー粉の再利用



「コメダのふぞろいな豆菓子たち」を販売
コメダの豆菓子用の商品のうち、規格サイズに合わないものをオンラインショップで販売しています。

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

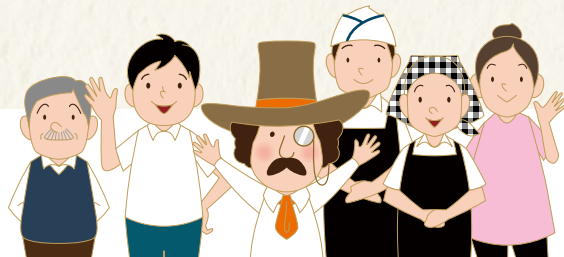
株主・投資家

- 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！



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愛知県名古屋市東区葵三丁目12番23号
創業／設立	2014年(コメダ珈琲店創業は1968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	672百万円(2025年2月末現在)
上場取引所	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
従業員数(子会社含む)*	従業員:565名(パート・アルバイト:1,736名)

*従業員数は就業人員(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時雇用者数(パート・アルバイト含む)は年間の平均人数

株式情報

株式の状況 2025年2月末現在

株主数	195,990名
-----	----------

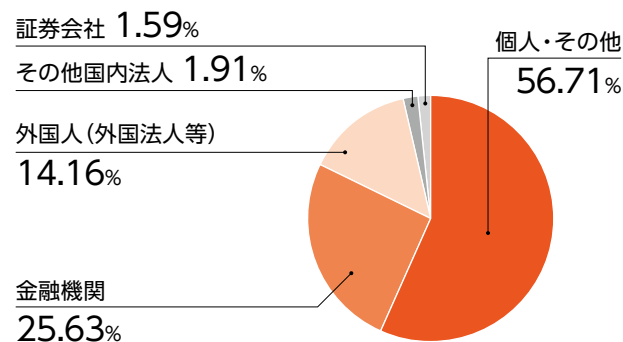
大株主

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)	6,061,200	13.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,242,000	7.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,358,800	2.99
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	683,000	1.50
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505103	541,914	1.19
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 ジヤスデツク	536,680	1.18
ジェーピー モルガン チェース バンク 385166	466,500	1.03
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	430,394	0.95
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 タックス エグゼンプテド ペンション ファンズ セキュリティ レンディング	375,800	0.83
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505001	329,519	0.72

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775,905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。

締切:2026年5月31日23:59



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://komeda-holdings.co.jp/>



コメダの
サステナビリティ活動
<https://komedacomestru.komeda.co.jp/>



コメダ珈琲店
公式サイト
<https://komeda.co.jp/>



コメダ珈琲店
公式オンラインショップ「コメクション」
<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 **25,980** ℓ (1冊当たり14.4ℓ)
削減しています。