

KOMEDA INTEGRATED REPORT 2026

コメダホールディングス
統合報告書 2026

株式会社 **コメダ** ホールディングス



Introduction

“心にもっとくつろぎを” その価値を、磨き続けながら未来へ――

1968年の創業以来、私たちは、“くつろぎ”の場を提供し続けてきました。

一杯のコーヒーに心を込めること。

木のぬくもりを感じる空間で、安らげる時間を届けること。

これからも私たちは、変わらぬ想いを大切にしながら、

“くつろぎ”の価値を磨き、成長し続けていきます。

“心にもっとくつろぎを”

KOMEDA COMES TRUE. with YOU

この想いが、私たちの原動力です。



KOMEDA
INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

Introduction／目次	02	サステナビリティ	37
グループの「あゆみ」	04	くつろぎをともに創る	42
ひと目で分かるグループの「いま」	08	くつろぎを創る人を支える	45
“くつろぎ”の景色	10	くつろぎの環境を守る	48
NEXT KOMEDA	13	コーポレートガバナンス	50
社長メッセージ	14	最適なコーポレートガバナンスの追求	50
価値共創プロセス	20	情報開示と透明性の向上	55
ステークホルダーエンゲージメント	22	企業倫理の徹底と腐敗防止	56
中期経営計画	24	リスクマネジメントの確立	56
VALUES 2025 振り返り	24		
新中期経営計画 CONNECT 2030	26	財務・非財務ハイライト	58
・CFOメッセージ	30	会社情報／株式情報	59
・CONNECT 2030の人財戦略	32		

統合報告書の発行にあたって

本統合報告書をお手に取っていただき、誠にありがとうございます。当社グループは「心にもっとくつろぎを」のミッションのもと、中期経営計画「VALUES 2025」に邁進してまいりました。この歩みの中で、確かな「堅実な成長」とともに、次代へ「挑戦する風土」が社内に少しずつ醸成されたこと、これが私たちの大きな手応えです。

本統合報告書では、2025年度までの実績とともに、強みを活かした新中期経営計画「CONNECT 2030」の戦略や、皆様との「共創」による持続的成長への道筋を、わかりやすくお伝えしています。新たなステージへ挑戦する、当社の未来にぜひご期待ください。

株式会社コメダホールディングス 取締役一同

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・FC加盟店・工場)、連結対象子会社

※本統合報告書における表記は、以下の通り区分しています

- ・コメダホールディングス/当社：コメダホールディングス単体
- ・コメダグループ/当社グループ/コメダ：コメダホールディングスおよび連結対象子会社

※本統合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

※本統合報告書内の役職は現職で掲載しています

報告対象期間

2025年度(2025年3月1日～2026年2月28日)を主たる報告対象期間としていますが、2026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

2026年7月

見通しに関する注意事項

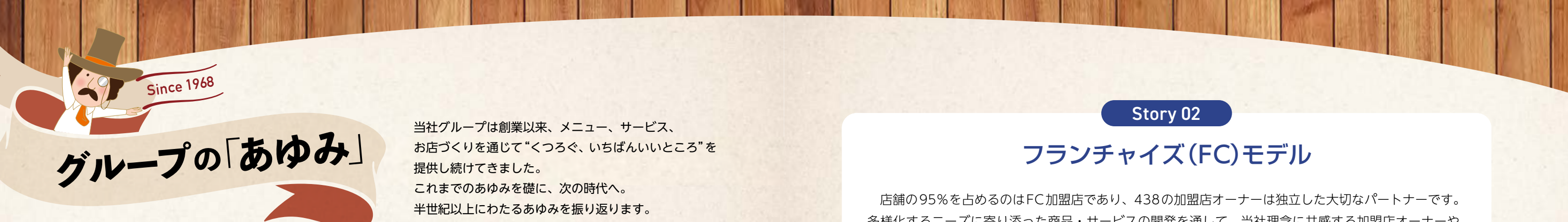
本統合報告書に記載の将来に関する記述は、2026年2月期末時点で入手可能な情報に基づいて作成しており、将来の成果を保証するものではありません。



コメダンディ

コメダンディはコメダのくつろぎナビゲーターです。コメダ珈琲店ロゴマークの「コメダおじさん」の末裔として2018年にデビューしました。「ですぞ」が口癖です。





グループの「あゆみ」

Story 01

理念体系



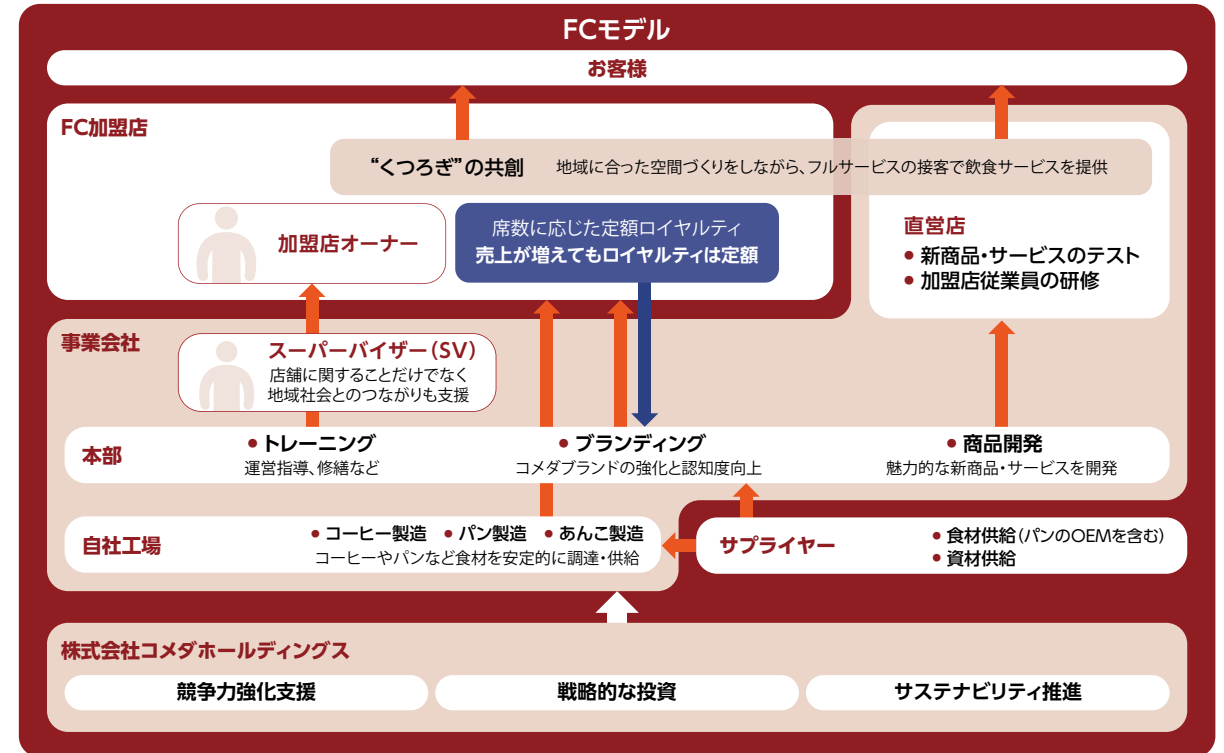
当社グループは創業以来、メニュー、サービス、
お店づくりを通じて“くつろぐ、いちばんいいところ”を
提供し続けてきました。
これまでのあゆみを礎に、次の時代へ。
半世紀以上にわたるあゆみを振り返ります。

- ミッション**
体だけでなく心にもフォーカスし、常に今よりも心からくつろげる環境・社会を目指します。合言葉の“KOMEDA COMES TRUE. with YOU”には“くつろぎ”を共創していく決意を込めています。
- 経営理念**
「コメダ珈琲店」の礎となる価値観です。一杯の珈琲を通じたお客様との交流を大切にし、お客様が珈琲を楽しみながらゆったりと過ごせる場所を提供するために、お店づくり、メニュー開発、コメダ流「おもてなし」を磨きます。
- 経営方針**
 - お客様第一**
常にお客様を第一に考えて行動します。
 - 共存共栄**
FC加盟店、取引先との協力関係を構築し、ともに発展します。
 - 永久進化**
時代の変化やお客様の多様なニーズに対応し、小さくても弛まない進化を積み上げていきます。

Story 02

フランチャイズ(FC)モデル

店舗の95%を占めるのはFC加盟店であり、438の加盟店オーナーは独立した大切なパートナーです。
多様化するニーズに寄り添った商品・サービスの開発を通して、当社理念に共感する加盟店オーナーやお客様とともに“くつろぎ”を共創し続けます。



KOMEDA's History

1968

「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(2022年リニューアル)

ファンに愛され続ける
「シロノワール」誕生

1983

FC加盟店向けのコーヒーの
製造・販売を開始

安定した品質のコーヒーを提供

1993

株式会社コメダ
FCチェーン展開を目的に設立

1999

甘味喫茶「おかげ庵」オープン

2003

初の関東進出

2014

渋谷、福岡に研修センターを開設

2015

- 選べるモーニング開始
- 千葉パン工場が操業開始

千葉パン工場の様子

2016

- 初の海外出店(中国：上海)
- おもてなしの頂点を目指す接客コンテスト開始

コンテストの参加人数は年々増加

Story 03

ブランドの進化

コメダ珈琲店はゆったりとした空間、フルサービスの接客、心を満たすメニューを大切にしてきました。各ブランドは、その一つひとつを起点に生まれました。「おかげ庵」は、“くつろぎ”の空間を和の情緒へと広げ、きょうだいブランドであるおむすび専門店「おむすび 米屋の太郎」もここから生まれました。「KOMEDA is □」は、フルサービスの居心地をそのままに、プラントベース（植物由来）という価値を重ねました。「ジェリコ堂」はコメダ珈琲店で生まれたデザートドリンク「ジェリコ」を進化させ、「BAKERY ADEMOK」はモーニング文化で磨いたパンで、テイクアウトを通した“くつろぎ”を創り出しました。どのブランドも、コメダ珈琲店の価値を新たな角度から捉えることで生まれたものです。多彩なブランドを生み出すノウハウは、現場の知見と本部の挑戦をもとに当社が培ってきた強みです。



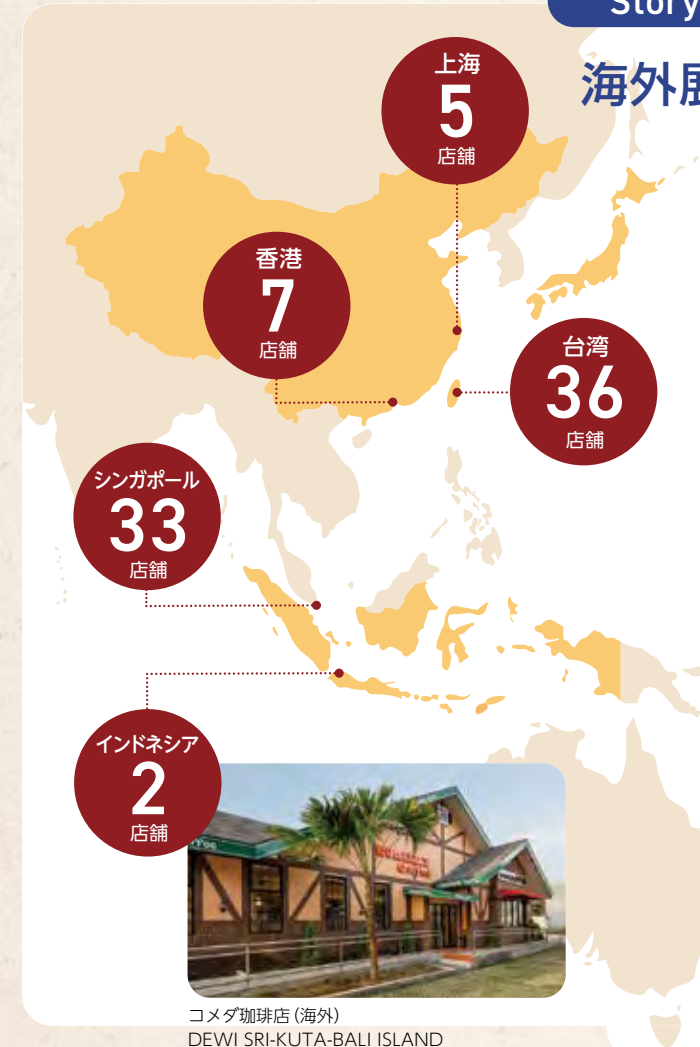
当社グループの事業内容▶▶
<https://komeda-holdings.co.jp/about-us/>



Story 04

海外展開

2016年4月の中国・上海での海外FC出店を皮切りに、独自の「喫茶文化」を海外へ広げる取り組みが始まりました。その後、台湾、香港、インドネシアへと展開地域を拡大しています。2024年7月には、アジア地域の子会社を統括管理するKOMEDA INTERNATIONAL HOLDINGS PTE. LTD. (シンガポール、以下、KIH) を設立し、体制面を整備。そして2025年3月、KIHを通じてシンガポールの外食企業POON RESOURCES PTE. LTD. (以下、POON RESOURCES) の発行済株式の70%を取得し、グループに迎えました。現地の文化と日本流の“くつろぎ”を融合させ、各地域に根差したお店づくりを進めています。



コメダ珈琲店 (海外)
DEWI SRI-KUTA-BALI ISLAND

一步一步
積み重ねてきた
歴史がありますぞ



KOMEDA's History

2017

オンラインショップ
スタート

2018

- 台湾に初出店
- 関東コーヒー工場が
操業開始

- 独立支援制度※を利用した
初の店舗、「コメダ珈琲店
渋谷道玄坂上店」が開店

※コメダグループにて社員として働きの
がら加盟店オーナーを目指す制度

2019

「BAKERY ADEMOK」オープン

2020

- 「KOMEDA is □」オープン
- 名古屋製菓工場が操業開始



名古屋製菓工場内の様子

2022

- 「コメダの大判焼き 大館吉日」
オープン



「コメダの大判焼き 大館吉日」(現在は移転)

- 香港に初出店

2023

- インドネシアに初出店
- 国内外店舗数が
1,000店舗を突破
- 九州コーヒー工場が
操業開始

2024

- 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始
- 株式会社琉球コメダ設立

2025

- 「おむすび 米屋の太郎」オープン
- POON RESOURCESが
グループの一員に
- BLUE LEAF CAFÉが
グループの一員に



BLUE LEAF CAFÉ タカシマヤ ゲートタワーモール

ひと目で分かるグループの「いま」

お店の広がりや、働く人の数、来店されるお客様の数や定番メニューの売れ行きなど、当社グループの「いま」を映し出す、さまざまな数字を集めました。

(2026年2月末時点)

展開ブランド



総店舗数

1,150 店舗

国内店舗数

1,067 店舗

国外店舗数

83 店舗

中京 **322** 店舗

西日本 **366** 店舗

東日本 **379** 店舗

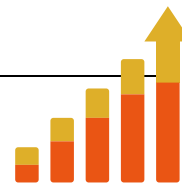
自社工場

9 拠点



連結売上高

572 億円



人財関連

コメダグループ従業員・パート・アルバイト

2,850 名

加盟店オーナー

438 オーナー

FC加盟店で働くスタッフ

約 **40,000** 名



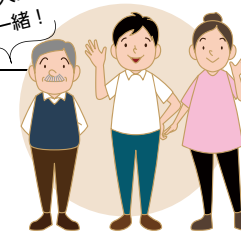
フルサービスの喫茶チェーン国内店舗数

No.1

年間来店客数

延べ **1.2** 億人

日本の人口とほぼ一緒！



コメダ部員

5.7 万人



コアなファンとともに“くつろぎ”を共創しています

※コメダ部員：ファンコミュニティサイト「さんかく屋根の下」の会員登録者

アプリDL数

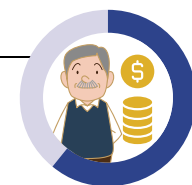
827 万回



利便性やキャンペーン施策が奏功し、身近なサービスとして広がっています

個人・その他株主比率

60.9 %



コメダのファンの方々の中には、株主となり、長く応援してくださる方も

国内主力商品年間販売数

コーヒー販売数



約 **1** 億 杯分

※コメダブレンド換算

シロノワール販売数



約 **930** 万個

コメダブレンド抽出後のコーヒー粉の国内再利用率

97.2 %



コーヒー染めグッズや牛の寝床等で有効に再利用

コメクション歴代商品数

266 種類



コメクションは当社各ブランドのオリジナルグッズを扱うオンラインショップ。充実したラインナップに加え、企業コラボも展開

“くつろぎ”の景色

コメダ珈琲店で磨き上げてきた“くつろぎ”の作法は、人それぞれの過ごし方を支えます。
メニュー・接客・空間——ここに息づく工夫の数々は、グループの全ブランドに通じる原型です。

こだわりPoint!

お客様の声を商品・サービスに反映

お客様相談室やファンコミュニティから寄せられた声を改善策に反映し、商品・サービスを進化させます。

こだわりPoint!

満足度の高いモーニング

午前11時まで、ドリンク1杯のご注文につき、トーストやローブパンとゆでたまごをサービス。おぐらあんや玉子ペーストも選べ、朝の時間帯の強みになっています。



こだわりPoint!

マニュアルを超える接客

マニュアルのみに従うのではなく、目の前のお客様と丁寧に向き合い、その方にとって心地よい寄り添い方や距離感を日々工夫しています。



こだわりPoint!

地域に根差したお店づくり

加盟店オーナーと協力し、地域ならではの装飾を取り入れています。親しみやすさと安心感につながっています。



こだわりPoint!

加盟店オーナーをサポートするスーパーバイザー

スーパーバイザーがFC加盟店を定期訪問し、加盟店オーナーのフォローや運営ノウハウの共有を行います。

こだわりPoint!

変わらないおいしさをお届け

例えばコメダブレンドは、世界から厳選した生豆を焙煎し、自社工場で抽出の上、各店舗へ届けています。

こだわりPoint!

座席や間仕切りにもひと工夫

ソファは座り心地を追求したオリジナル設計で、修繕も可能。絶妙な高さの間仕切りが半個室空間を生み出しています。



こだわりPoint!

定番も季節商品も楽しめるラインナップ

多彩なメニューと季節商品に加え、店舗ごとに最適化されたラインナップで、幅広いニーズに対応しています。

これらの工夫が
私たちの原点ですぞ!



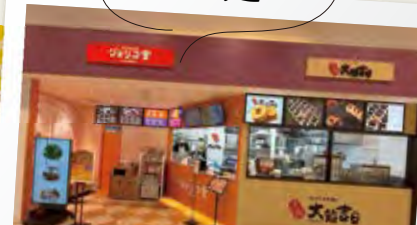
いつもの“くつろぎ”に、
新しいおいしさを



プラントベース喫茶 KOMEDA is □に新商品

植物由来のメニューに「プラント
ベース明太子のクリームパスタ」が登場。

出かけた先でも、
もっと身近に



ジェリコ堂・大館吉日 御在所SA(下り)

2025年4月オープン。立地を問わず、手
軽な“くつろぎ”を楽しめる出店を推進。

変わらないおいしさを、
これからも



札幌コーヒー工場竣工

2026年1月、北海道に新工場完成。
供給基盤の強化とともに、コーヒー
粉の再利用率を向上。

The next phase has already begun.

新中期経営計画に向けた挑戦が
始まっています！

和のおいしさを、
もっと多くの街へ



おむすび 米屋の太郎 サイズ展開を拡充

季節商品やサイズ展開を拡充し、
おかげ庵とともにエリア拡大へ
準備。

さんかく屋根の下

ファーストコーヒーイベント

2025年9月、コメダ部員のご家族と渋谷
で初開催。親子で味わう初めての一杯。

より多くのお客様と、
新しい出会いを



POON RESOURCES をM&A

ハラル認証ノウハウを含むシ
ナジー効果でASEANへの店舗拡
大の足掛かりに。

海外へ広がる
“KUTSUROGI”

新中期経営計画の詳細は…… ●P.26



まいりますぞ！

NEXT KOMEDA

グループの「これから」

コメダ珈琲店で培った強みを土台に、おかげ庵や海外、そしてお店の外へ。
「KUTSUROGI」で、人と地域と世界をつなぐ」5年間が始まります。

これからの5年、私たちが進む道

- いつもの“くつろぎ”に、新しいおいしさを
- 出かけた先でも、もっと身近に
- 変わらないおいしさを、これからも
- 和のおいしさを、もっと多くの街へ
- より多くのお客様と、新しい出会いを
- 海外へ広がる“KUTSUROGI”

これまでのあゆみを土台に、新しい5年へ。

振り返りは ●P.24、新中期経営計画の詳細は ●P.26 から。





株式会社コメダホールディングス
代表取締役社長CEO

甘利祐一

社長メッセージ

“KUTSUROGI”が、世界をつなぐ。
その確信を胸に、
私たちは新たな5年に踏み出します。

VALUES 2025の5年間を振り返って

中期経営計画「VALUES 2025」が最終年度を終えました。コロナ禍からの回復に始まり、原材料高騰やエネルギーコスト上昇という逆風が続く中でも増収増益を続けることができたのは、全国の加盟店オーナー様と店舗スタッフの皆様が、それぞれの地域でお客様の“くつろぎ”を守り続けてくださったからにほかなりません。

財務面では、売上収益・営業利益は過去最高を更新し、ROIC、自己資本比率、総還元性向については「VALUES 2025」の目標を達成しました。一方でEPS成長率が目標に届かなかった点は真摯に受け止めており、その要因分析と対策はしっかりと行い、次期中期経営計画に活かしてまいります。

また、数字以上に大きな成果として感じているのが、新しいことにチャレンジする風土が少しずつ育ってきたことです。おかげ庵のコメダ珈琲店に次ぐ第2の柱への昇格、「ジェリコ堂」や「おむすび 米屋の太郎」といった新業態、そしてPOON RESOURCESとの海外展開——いずれも、試行錯誤を重ねながら踏み出してきた取り組みです。

こうした経験を積み重ねる中で、組織の中に「失敗を恐れずに挑戦していい」という空気が根づいてきました。まだ満足できるレベルではありませんが、この風土が今後の成長の土台になると確信しています。

CONNECT 2030 ——次の5年への設計図

コメダグループは国内外に1,150もの店舗を持ち、それぞれの店舗が地域の皆様から「なくてはならない店」と言ってもらえるようになりました。2026年は上場から10年の節目にあたり、CONNECT 2030の期間中には創業60周年という大きなイベントもあります。この節目をスタート地点として、“くつろぎ”を国内でさらに深め、同時に世界へ広げ、そして次の世代へとつないでいく——CONNECT 2030は、その挑戦への設計図です。

CONNECT 2030では、グループ1,400店舗体制を構築し、世界に挑みます。その達成への道筋は決して規模の拡大だけではありません。国内外の環

境変化を踏まえ、店舗のあり方や事業ポートフォリオ、投資の考え方を見直しながら、事業基盤の強化と持続的な成長の実現を目指します。

この中期経営計画は、次を担うメンバーが所属の枠を越えて議論を重ね、現場の実感や課題意識を起点に描いてきました。そうしたプロセスを通じて形になったからこそ、CONNECT 2030は掲げた瞬間から実行に向かう設計図になっていると考えています。

“くつろぎ”の競争優位をさらに磨く

「コメダ珈琲店に行くとほっとする」「いい空間だね」と言っただけのことは、私たちにとっていちばんの励みとなります。コンビニやデリバリーなど、利便性がますます高まる時代においても、人がわざわざ足を運びたくなる理由は、そこで過ごす体験にあると私たちは考えています。

だからこそ、全国のお店を運営する加盟店オーナー様を通して、“くつろぎ”の形を一つに固定せず、お客様一人ひとりの感じ方や過ごし方に寄り添いながら体験価値を磨き続ける。そうすることで、国内においても、まだまだ成長の余地はあると私たちは考えています。

お客様の“くつろぎ”を、もっと多彩に

CONNECT 2030の国内成長戦略の柱として、「コメダ和喫茶 おかげ庵」を本格的に展開してまいります。おかげ庵はコメダ珈琲店と隣接が可能であり、お客様に「今日はコメダ珈琲店にしようか、おかげ庵にしようか」という選択が生まれています。おむすびモーニングなどの独自性やインバウンドの追い風もあり、一部店舗ではコメダ珈琲店の売上を上回ります。新中期経営計画に合わせ、おかげ庵推進部を設立し、FC展開の本格化に向けて整備を進めています。

お客様の生活スタイルが多様化する中で、“くつ

ろぎ”を感じるシーンも多様化しています。「ジェリコ堂」や「おむすび 米屋の太郎」のような持ち帰り主体の新業態についても、さまざまな可能性をテストしてまいります。一方で、コンビニでのコメダ珈琲店監修ドリンクやeGiftなどの店外チャネルを通じて、店舗外でもブランドに触れられる機会を広げています。



おかげ庵 イオンスタイル豊田店



池袋にオープンしたジェリコ堂 サンシャインシティアルパ店

加盟店オーナー様とともに —— 共存共栄の深化

こうした既存事業の深化や新たな挑戦は、本部だけで成し遂げられるものではありません。当社グループの成長は、加盟店オーナー様との共存共栄という前提の上に成り立っています。

私たちのFCモデルの特徴は、本部の求心力と、加盟店オーナー様の現場力のバランスにあります。本部は、食材、ブランド、品質、DXといった共通基盤を一貫して磨き上げます。その上で、加盟店オーナー様が立地や商圈に応じた“くつろぎ”をお客様



とともにつくっていく。メニューやお店づくりに一定の裁量を設けているのも、本部と加盟店オーナー様がそれぞれの役割を果たしながら、地域に合った“くつろぎ”の場をつくるためです。装飾や運営の工夫もその一つ。お客様と地域をつなぎ、心地よい場所を形にするための判断です。

お客様がお店での体験に価格以上の価値を感じてくださっていることは、この共存共栄の関係が現場で機能している何よりの証だと考えています。

その関係をこれからも持続させていくために欠かせないのが、SCM(サプライチェーンマネジメント)の強化と、FC加盟店向けのAI・DXへの投資です。前者は原材料やエネルギーのコスト上昇が続く環境下においても、事業を安定して続けていただける土台を守るために不可欠です。そして後者は、加盟店オーナー様や店舗スタッフの負担を軽減し、お客様と向き合う時間を増やすための投資です。人の手でしか生み出せない“くつろぎ”の価値を守り、高めていくために、技術をどう使うか。本部は現場と向き合いながら、その環境づくりを進めてまいります。

「Kissaten」を、世界へ

私たちが加盟店オーナー様とともに作り上げてきたコメダ珈琲店は、いわゆる「カフェ」チェーンとは少し違います。お客様一人ひとりが自分自身に戻れる“くつろぎ”の場所。コーヒーも空間も接客も、お客様の“くつろぎ”のためにあります。だからこそ、私たちは「カフェチェーン」でも「コーヒーチェーン」でもなく、「日本一の喫茶店チェーン」だと考えています。

人が集い、気持ちを緩め、誰かと時間を過ごす——そうした“くつろぎ”へのニーズは、国や文化が違ってても普遍です。一方で、どんな場所で、どんな距離感で、どんな振る舞いの中で心がほどけるのかは、地域や文化によって異なります。だからこそ私たちは、形を押し付けるのではなく、その土地ならではの在り方を大切にしてきました。それをさらに世界につなげていきたい。いつか「Ramen」や「Sushi」のように、「Kissaten」が世界で通じる言葉になる。CONNECT 2030は、その未来を見据

えた挑戦です。

海外での取り組みは、上海、台湾、香港など、これまでも各地のパートナーとともに進めてまいりました。そうした経験を通じて私たちが確信したのは、国や文化に合わせて“くつろぎ”を育てていけるかは、海外パートナーとどこまで価値観を共有できるかに大きく左右されるということです。

2024年5月、シンガポールでPOON RESOURCESのジャック・プーン氏と初めて会ったとき、その点で深い手応えを感じました。プーン氏は、ファミリービジネスを起点にしながらも、多様なブランドをシンガポールで育ててきた経営者です。ブランドを一方的に展開するのではなく、現地の食文化や宗教、生活習慣に向き合いながら、地域に根付かせていく姿勢に、私たちとの重なりを感じました。私たちが大切にする“くつろぎ”をどう海外で表現していくかを語る中で、運営の現実や人財育成、物流まで含めた視点を通して、強い信頼を築き上げてまいりました。

理念を共有し、それぞれの文化に敬意を払いながら、その国や地域の“くつろぎ”をともに創る。POON RESOURCESとの出会いは、これまでの海外での経験を昇華させ、新たな地へとつなげていくための重要な一歩だったと考えています。

今後のM&Aについては、新中期経営計画の数値には織り込んでいません。しかし、消極的だということではありません。コメダグループにとって必要

なこと、シナジーが見込める事業については躊躇なく実行してまいります。

サステナビリティを、経営のど真ん中に

コメダ珈琲店を主体とした事業モデルを磨いてきた私たちにとって、新たな業態や海外市場へ踏み出すことは、大きな挑戦です。その挑戦を可能にし、継続的な成長につなげていく力——それこそが、サステナビリティ経営だと考えています。

CONNECT 2030のスタートにあたり、私たちはマテリアリティを見直しました。「くつろぎをともに創る」「くつろぎを創る人を支える」「くつろぎの環境を守る」という三つのテーマに再編し、それぞれにKPIを設定しました。方向性を語るだけでなく、指標として明確にコミットすることが、サステナビリティを経営の中核に据える第一歩だと考えます。

私たちがサステナビリティを経営課題として捉えるのは、事業の構造上、避けて通れない課題であるためです。コーヒーを事業の中核とする私たちは、農業に由来する原材料を基点に、気候変動や生産国の社会課題とも密接につながるサプライチェーンの上に成り立っています。ブラジルでコーヒー農園の担い手が長期的に見ると減少するリスクがあることや、国内で人手不足が経営制約として顕在化していることは、その象徴です。これらの課題に向き合うことが、結果として当社グループの稼ぐ力を支える と確信しています。

品質基盤と地域との関係性を強化することが常連のお客様を生み、働く環境の改善が生産性と採用力を高め、省エネや効率化の取り組みがコスト構造の改善につながる。サステナビリティは守りの活動ではなく、CONNECT 2030の成長戦略そのものです。環境負荷の低減についても、目標ありきではなく、事業を続けながら改善を積み重ねていく。その姿勢こそが、持続的な成長を実現する方法だと考えています。

人財こそが、挑戦の土台

三つのテーマのなかでも、私が特に力を入れるのが「くつろぎを創る人を支える」です。新中期経営計画では、エンゲージメントスコアを経営指標に据えました。スタッフが前向きに働けていなければ、お客様の“くつろぎ”は生まれません。多様な人財がそれぞれの持ち場で力を発揮できる会社になければならない。これは私が在任中に必ず成し遂げます。

その覚悟はCONNECT 2030策定過程にも表れています。今回の中期経営計画では、次を担うメンバーが所属の枠を越えて議論に加わり、自分たちの会社のこれからを自分たちの言葉で考え抜いています。現場で感じている課題や違和感を、それぞれが知り、ともに解決方法や戦略を組み立てる。私は全体の方向性を示しながら、この思考と責任のプロセスを正面から受け止め、計画に活かしました。

人財への投資は、将来に向けた抽象的な理想ではありません。これからの挑戦を実行し続けるための、経営の土台です。人が育ち、考え、責任を引き受ける力を持つこと。その積み重ねが、CONNECT 2030を動かし、次の成長を生み出していくと考えています。

100年先もコーヒーを届けるために

2025年2月、初めてブラジルのコーヒー農園を訪れました。そこで気候変動による品質への影響や不作に加え、コーヒーを生み出す担い手の高齢化が迫る現実を、目の当たりにしました。

コメダグループにとってコーヒーは、日々の“くつろぎ”の時間を支える中心的な存在です。その品質や供給が揺らげば、店舗で過ごす時間のあり方にも影響します。女性農園主への営農支援プログラム「Café Delas」をはじめとする産地での取り組みは、品質の安定とともに、長く生産が続けられる環境づくりにつながっています。

原材料への向き合い方は、コーヒー豆に限りません。モーニングのトーストに使う小麦粉、シロノ

ワールのソフトクリームに使う乳製品など、コメダ珈琲店をはじめとする全ブランドの看板商品を支える原材料一つひとつについて、調達先の最適化や品質の安定に取り組んでいます。原材料の背景まで目を向け、理解し、選び続ける。その積み重ねがあつてこそ、これから先も、お客様が変わらず“くつろぎ”を感じられる時間が生まれると考えています。



2025年2月、コーヒー豆の調達先の一つであるブラジルのコーヒー農園と現地企業のOlam Agricola Ltda.を訪問したときの様子

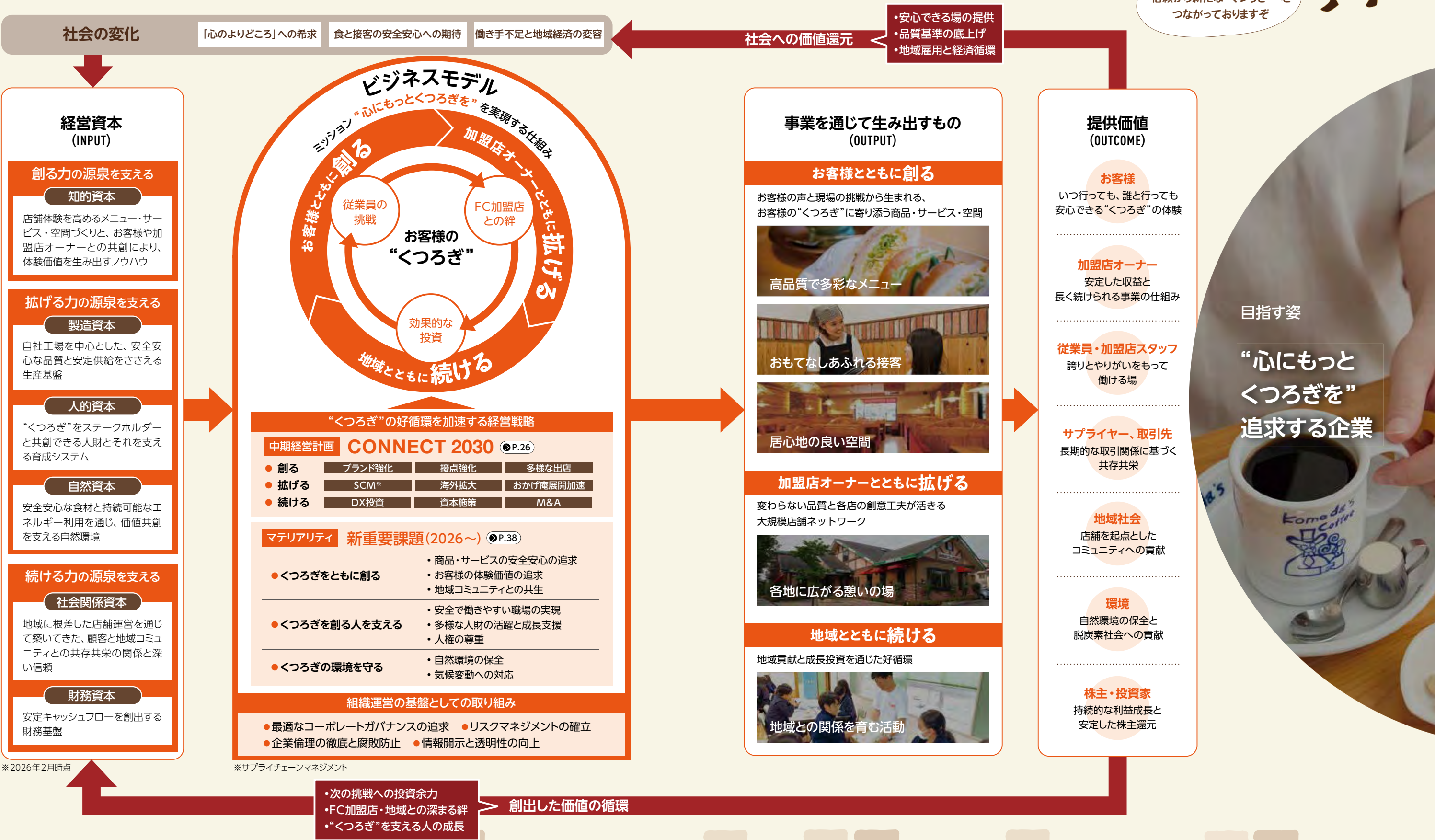
なくてはならない存在であり続けるために

ブラジルの農園近くの小学校を訪ねたとき、子どもたちが満面の笑みでコメダ珈琲店クレヨンなどのプレゼントを受け取ってくれました。この子たちが大人になっても、誇りを持ってコーヒーを育て続けられる環境をつくりたい——心からそう思いました。

その数か月前、バリ島からシンガポールへ向かう機内でコメダおじさんのロゴTシャツを着ていたところ、香港在住の日本人の方々に話しかけられました。お子さんが、香港に店舗数がいくつあるかをご存知だったことに驚くとともに、コメダ珈琲店が大好きだとおっしゃってくださったことに感激しました。

私たちは、“くつろぎ”という価値そのものを事業の中核に据え、業態を越え、地域を越えて実装してきました。その価値を、より長く持続させていくために、上流から下流までを見据え、日本から世界へと事業を拡げていく。それがCONNECT 2030であり、社長として私が貫く意思です。

価値共創プロセス



ステークホルダー エンゲージメント



主な対話方法

お客様

PICK UP

- 店舗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」
- 名城大学と産学連携の取り組み

次世代との共創

株式会社コメダと名城大学理工学部建築学科の研究室が連携し、学生の視点でくつろぎ空間の企画・検証するなど、次世代のニーズを取り入れる施策を行っています。



FC加盟店

PICK UP

- 各種加盟店オーナー会議
- 店舗向けシステムでの情報発信・アンケート

大小加盟店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での加盟店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。



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。



取引先

- 日常的な調達活動
- サステナビリティ調達ガイドラインに基づく調達のお願い

サプライチェーン会議での意見交換

主要な取引先とサプライチェーン会議を開催し、調達に関する意見交換をするとともにサステナビリティ調達に関して合意形成を行いました。

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食材寄贈
- 出張授業 など

メニュー開発や貢献活動を通じた交流

あいち子ども食堂ネットワークを通じ、子ども食堂に対し、計21回の食材寄贈を行いました。



NPO・NGO

- 認定NPO法人「むすびえ」とのこども食堂

こども食堂での取り組み

「むすびえ」との協同により、東京都で2回、大阪府で2回、こども食堂でワークショップイベントを行い、子どもたちの健全な育成に貢献しました。



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。



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。

Stakeholder's Voices

PICK UP 01 お客様

お客様相談室には、日々さまざまなお声が寄せられています。私たちのミッションは、単なる「ハブ(結節点)」に留まらず、お客様の声を正確に受け止め、改善アクションへとつなげる「価値共創の起点」となることです。

市場環境の変化とともに、お客様の“くつろぎ”に対する期待値は確実に高まっており、QSC(品質・サービス・清潔さ)に関するご指摘もより具体的になっています。私たちは、厳しいご意見こそ当社グループへの期待の表れと捉え、声の背景にある思いを丁寧に読み解くことを大切にしています。相談室から各部署へ一方向的に要望を出すことはありませんが、お声の数や緊急性、内容の切実さを「店舗の真実」として客観的かつ建設的な観点で整理し、フィードバックすることで、社内の自発的、スピーディな改善を促しています。

例えば、アプリの不具合や店舗情報との乖離など、お客様の不便に直結する事象には迅速な体制整備を働きかけ、信頼を守るアクションを徹底しています。また、集積された膨大な「お客様の実感」を共有することで、次なる商品開発やサービス向上へのヒントとして活用されています。こうした積み重ねにより、お客様の声を経営の羅針盤とし、ともに「未来の“くつろぎ”」を創り上げるパートナーとしての役割を果たしていきます。

▶大川が制作に携わった冊子「感謝・お褒めの言葉集」。お客様からの声を集めたもので、全店舗へ配付している。



株式会社コメダ
お客様相談室 室長

大川 麻美



PICK UP 02 FC加盟店

加盟店オーナーとなり15年。優秀なスタッフの意欲を高く維持し、客数予測に応じた体制づくりで、お客様の“くつろぎ”と安定経営を両立してきました。その支えとなる本部の新商品や企画にいつも感謝しています。また、スーパーバイザーによる客観的な分析や他店との知見共有は、店舗体験の底上げに必ず役立ちます。今後も加盟店オーナー同士をつなぐ架け橋としての役割を期待しています。そして、私たちの活動を広げる新業態など、成長への選択肢を提示し続けていただきたい。本部の戦略を信頼し、地域に根差したお店づくりを自ら全うすることで、長く共存共栄の関係を築いていきます。

加盟店オーナー／株式会社Canty 代表取締役 市川 亨 様



私の役割は、QSCチェックや覆面調査等の結果から店舗状況を共有し、加盟店オーナー様の主体的な判断を支えることだと考えています。本部が正解を押し付けるのではなく、現場の課題を丁寧に共有しながら改善策を問ひかけ、自ら経営のハンドルを握るあゆみに黒子として伴走します。想いや状況に応じた対話を重ね、ときには厳しさをも持ちながら、ともに“くつろぎ”の質を高め合える経営パートナーを目指します。

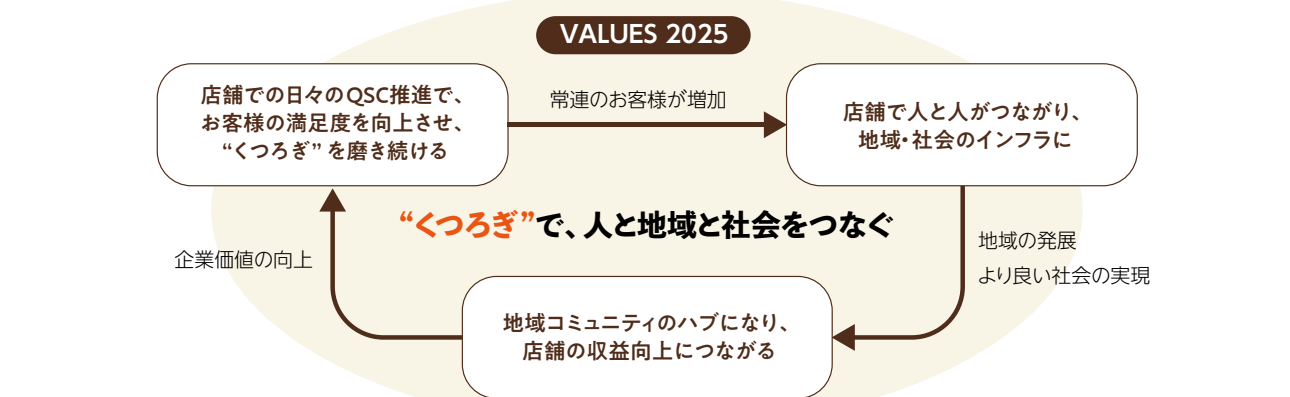
株式会社コメダ 東日本営業部 チームリーダー スーパーバイザー 菊池 史貴



中期経営計画 VALUES 2025(2021-2025)振り返り

“心にもっとくつろぎを”の実現に向け、「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、新規事業開発等を推進してきました。お客様のご愛顧と、加盟店オーナーをはじめとする現場の力により、コロナ禍からの回復を経て、売上収益・営業利益は過去最高を更新。ROIC・自己資本比率・総還元性向はいずれも目標を達成し、財務基盤を大きく強化することができました。事業面でも公式アプリが827万ダウンロード(2026年2月末時点)を超え、「ジェリコ堂」「おむすび 米屋の太郎」などの新業態も生まれました。

2025年3月にはシンガポールのPOON RESOURCESをグループに迎え、海外展開の基盤を築きました。グループ入りの経緯と今後の展望は、同社の取締役ジャック・プーンへのインタビュー(右ページ)でご紹介します。



テーマ	重点施策	定量目標	実績	評価
既存モデルの拡充	QSCの向上	“くつろぎ、いちばんいいところ”を提供する人財の育成	加盟店オーナー会議や認定制度等で人財育成を支援	○
	出店拡大	1,200店舗(うち海外80店舗)	1,150店舗(うち海外83店舗)	▲ (○)
	DXの推進	SNS・アプリ活用した顧客ロイヤルティ向上	公式アプリのローンチおよび827万DL達成	○
新しい共創価値の追求	新事業開発	ブランドと顧客ベースを活用した新サービス開発	「おむすび 米屋の太郎」や「ジェリコ堂」等の新業態開発	○
	M&A	既存モデルとのシナジーを目的とした提携・買収	シンガポール POON RESOURCES を連結子会社化	○
	SDGs対応	コメダ式サステナビリティ活動	地域密着活動数28倍	○
財務価値の維持拡大	成長性	EPS年平均成長率 $\geq +13\%$	12.8%	▲
	収益性	ROIC 最終年度 $\geq 11.5\%$	11.8%(2025年度)	○
	財務健全性	自己資本比率 最終年度 $\geq 40\%$	45.2%(2025年度末)	◎
	株主還元	総還元性向 累計 $\geq 50\%$	50.9%(5年累計)	○

◎目標超過 ○目標達成 ▲未達成

VALUES 2025 ハイライト

共鳴する理念、広がる可能性

— 東南アジアのハブとして、ともに歩む

POON RESOURCES PTE. LTD. 取締役
ジャック・プーン



——当社をパートナーに選んだ理由をお聞かせください。

最大の理由は、両社が同じビジョンを共有していたことです。私たちは2004年の創業以来、快適な環境で手頃な価格の伝統的な朝食を提供することを大切にしてきました。これはコメダ珈琲店を象徴する“くつろぎ”のコンセプトと本質的に同じものです。国やメニューは異なっても、人々が求める「居心地のよい場所」の価値は普遍的です。

また、甘利社長をはじめチームの皆様が誠実で品格ある方々であり、短期間で信頼関係を築くことができました。ビジネスにおいてはこの信頼がなければ何も始まりません。それが決め手でした。

——東南アジアで担う役割をお聞かせください。

東南アジアは、隣国同士でも食文化や生活様式が大きく異なります。シンガポールとマレーシア、マレーシアとインドネシア——似ているようで、それぞれに違いがあるのです。コメダブランドの価値観を守りながら、メニューやオペレーションを各国の事情に合わせて最適化する。その橋渡し役を、現地を熟知する私たちが担いたいと考えています。

POON RESOURCESは全店舗でハラール認証を

取得しており、従業員の15～20%がムスリムです。私自身もシンガポールで多民族・多宗教の環境に育ちました。ハラール対応を成功させる秘訣は、ルールを守ることだけではありません。その背景にある文化や精神を深く理解することです。この知見は、巨大なムスリム市場であるインドネシアやマレーシアへの展開において、大きな力になるはずです。

——コメダから影響を受けていることはありますか。

お客様への価値を徹底的に考え抜く姿勢から多くを学んでいます。とりわけ印象的だったのがデリバリーへの取り組みです。コメダ珈琲店では、30～45分経っても品質が保たれる配達専用メニューを開発し、容器の選定からメニュー設計まで徹底的に考え抜いていました。シンガポールではスピードを重視するあまり、「届けた後はお客様の責任」という考え方になりがちですが、お客様への価値を深く考える姿勢には学ぶことが多くあります。こうした双方向の学び合いこそ、このパートナーシップの真の強みです。

シンガポール・東南アジアを起点に、共にグローバルな成長を実現していきたいと考えています。

POON RESOURCESの概要

2004年にシンガポールで設立した外食企業。カフェブランド「Kaffe & Toast」をはじめとする4つのチェーン(2026年2月末時点で33店舗)を、商業施設や病院など生活導線上の立地に展開している。シンガポールの伝統的な朝食文化を軸に、ハラール対応メニューも取り入れ、多様な顧客が安心して過ごせる場を提供している。





新中期経営計画

CONNECT 2030

(2026-2030)

“KUTSUROGI”で、
人と地域と世界をつなぐ

私たちは、ミッションである“心にもっとくつろぎを”の実現に向けて

人と人、人と地域、そして世界をつなぎ、その価値を広げていきます。

お客様、パートナー、そして地域コミュニティとともに、“KUTSUROGI”を世界へ。世界中の人々へ。

CONNECT 2030は、その挑戦への設計図です。

KGI※1

営業利益
130億円
(うち海外10億円/
CAGR+6.6%)

KPI※2

EPS成長率
+7.0%以上
※年平均

ROE
13.0%
以上維持

総還元性向
50.0%以上
※期間累計

従業員
エンゲージメント
スコア
B以上
※最終年度
(2025年度実績C+)

テーマ		重点施策	概要／定量目標
中期経営計画 VALUES 2025	新中期経営計画 CONNECT 2030		
既存モデルの 拡充	お客様第一の継続と 持続的な成長の追求	店舗におけるQSC向上と DX投資によるブランド強化	コメダ式フルサービスの追求
		地域に根差した多様な出店の 推進	グループ合計1,400店舗 (うち海外180店舗)
		SCM機能の強化	製造・調達の最適化に伴う効率性の追求
新しい共創価値 の追求	お客様への新しい 価値共創	おかげ庵展開加速	都市圏を中心に50店舗以上へ出店拡大
		海外事業のさらなる拡大	海外180店舗体制、営業利益10億円
		ブランド活用による新規顧客の 獲得	コメダ珈琲店のブランド力を活用した 収益拡大
財務価値の 維持拡大	DX投資の加速と 財務基盤の強化	AI活用やDXへの積極投資	業務プロセス改革とデータの利活用による 生産性の向上
		積極的な資本施策の推進 による資本効率の維持	ROE13%以上維持、総還元性向50%以上 (中期経営計画期間累計)
		M&A	新規業態獲得、サプライチェーン強化

※1 KGI(Key Goal Indicator)は「重要目標達成指標」の略で、本中期経営計画期間における達成すべき指標です
※2 KPI(Key Performance Indicator)は「重要業績評価指標」の略で、目標達成の進捗状況を数値で計測・評価
するための指標です

新中期経営計画の詳細については
こちらをご覧ください。



これから5年間
注力する取り組みですぞ



お客様第一を貫きながら、既存事業の深化と新領域への成長投資を推進します。
重点施策を着実に実行し、上場前年比2倍となる営業利益130億円の実現を目指します。

達成に向けた取り組み

店舗におけるQSC向上と DX投資によるブランド強化

コメダの匠[※]の育成、店長会議、福利厚生の充実など
を通して、QSCを支える人財づくりを推進。商品
開発や公式アプリ・ファ
ンコミュニティ等を通じ
た顧客ロイヤリティ向上
と、モバイルオーダー等
のDX推進で、既存店舗
の成長を加速します。



地域に根差した多様な出店の推進

多様な都市立地への適応により出店余地を広げる
とともに、地域特性に即したお店づくりで店舗価値
を最大化。加えて、本部・FC加盟店双方の投資効
率を重視した物件選定を徹底することで、収益性と
成長性を両立し、“くつ
ろぐ、いちばんいいところ”の持続的な拡大を図
ります。



SCM機能の強化

製造における在庫管理の自動化と社員教育により
コーヒー・パン・あんこの安全安心を強化。さらに
複数社購買の強化や物流網の最適化を進めること
で、コスト効率と供給の安定性を高めます。



おかげ庵展開加速

おだんごを焼くなど体験型の和喫茶ならではの強み
を活かし、コメダ珈琲店との差別化を実現。抹茶需
要やインバウンド需要の拡大を背景に、西日本を含
む新規出店と、FC展開
を本格化し、現在の18
店舗から、50店舗以上
への拡大を図ります。



海外事業のさらなる拡大

既進出国での着実な出店とブランド力向上、収益最
大化に加えて、POON RESOURCESのリソースを
活用してASEANを中心とした新規国に展開。人財
とガバナンスの強
化により持続的な
拡大を支える体制
を整備します。



ブランド活用による新規顧客の獲得

コンビニ等でのライセンス商品展開や他社とのコ
ラボによる認知拡大を図るとともに、eGift市場で
ファンを新たに獲得。ライセンス商
品やコラボなどブランド活用と店
舗体験の相乗効果で、来店意欲を
高めていきます。



※コメダの匠：当社グループ独自の研修プログラム課程を修了し、検定に合格した者

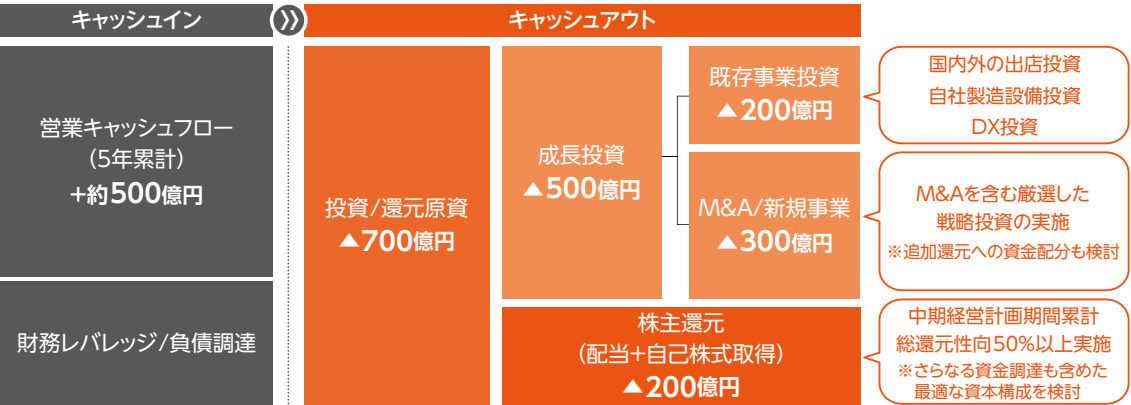
KGI達成を支える、資本配分と財務価値の拡大

当社は、既存事業のさらなる強化と新たな成長領域への投資を通じて、グループ連結営業利益130億円の実現を目指しています。そのため、成長戦略を確実に実行可能なものとする最適な資本配分(キャッシュ・アロケーション)と財務基盤の構築を、CONNECT 2030の中核に据えています。

成長投資を可能にするキャッシュ・アロケーション

営業活動から創出されるキャッシュフロー約500億円を基軸に、財務レバレッジを活用する余地を確保し、成長投資と株主還元の両立を図ります。既存事業の強化、新領域への投資、M&A、DX投資など、KGI達成に必要な投資を継続的に実行できる財務余力を確保します。M&A等の戦略投資枠としては約300億円を見込みますが、投資計画の進捗や事業環境の変化に応じて最適な資本配分を達成すべく柔軟に対応していきます。

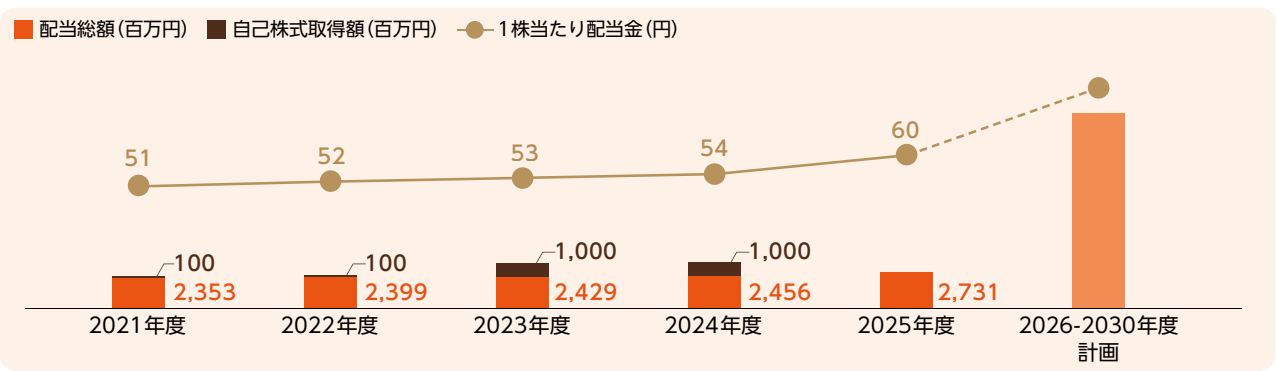
継続した成長へ向けた投資の実施(株主還元50%以上は堅持)



強化された財務基盤に基づく、堅実な株主還元方針の継続

VALUES 2025の期間において自己資本比率は45.2%まで向上し、財務基盤の強化が進みました。この積み上げた財務体質は、新中期経営計画における還元の安定性を支える背景となります。今後、大型投資の実行や原材料高といった単年の業績変動リスクを想定しつつも、この強化された財務基盤を活かし、5年間の期間累計では確実に総還元性向50.0%以上の達成を目指します。利益成長に応じた段階的な増配とともに、市場環境に応じた自己株式取得を組み合わせることで、中長期にわたる安定的かつ持続的な株主還元を実現していきます。

株主還元／配当方針



Message
from

社外取締役(監査等委員)

本特集では、新中期経営計画の議論において重視された論点を、各専門分野の視点から読み解きます。



社外取締役 白畑 尚志

成長投資の質を問う財務の眼

新中期経営計画はROE13.0%以上を目標に掲げ、成長投資を加速させるフェーズです。コメダ珈琲店やおかげ庵は、実績の積み重ねによる確固たる収益モデルを持つ収益性を見込みやすい業態です。これに対し新業態の展開や海外M&Aには不確実性が伴います。需要予測や人件費、不動産コストなど見極めるべき課題は多岐にわたり、一度実行すれば撤退にも相応の費用がかかります。だからこそ、案件ごとに、ROICなど投資収益性指標を活用し、十分な事前検討と事後の継続的なモニタリングを行うことが益々重要になります。私は社外取締役として、個々の投資が合理性を備え、規律ある資本配分として実行されているかを独立した立場から監督してまいります。リスクテイクなくして成長はありません。規律ある投資こそが資本収益性を高め、株主価値の向上に結びつきます。



社外取締役 尾田 知亜記

海外180店舗を支えるガバナンスの要諦

新中期経営計画では海外180店舗体制の実現が掲げられており、今後は拠点拡大とともに多様な人財の参画が一気に進みます。このような成長局面では、海外子会社との距離や商慣習・文化の違い等に起因する意思決定のずれなど、グループ運営上の歪みが生じやすくなります。その中で重要なのは、グループとしての仕組み化と、海外拠点の現場感覚をいかに両立させるかです。海外子会社の迅速な意思決定を尊重しつつ、意思決定プロセスの透明性の向上、第二線機能の強化、本社と海外拠点をつなぐ人財の育成等を通じて、グループとしての一体感と規律ある運営体制を確保していく必要があります。「CONNECT 2030」「KUTSUROGI」で人と地域と世界をつなぐ」というビジョンのもと、世界のコメダへの挑戦がグループとしての持続的な成長につながるよう、引き続き注視してまいります。



社外取締役 松田 朋恵

理念を「自分ごと」にする人づくり

ブランドとは最終的には人の心の中でつくられるものであり、その質は社員一人ひとりの行動の積み重ねによって形づけられます。一方で、理念は掲げるだけでは行動にはつながりません。誇りややりがいといったエンゲージメントの高まりが、理念を自分ごと化した行動を生むと考えます。そうした行動こそが“くつろぎ”を支える、コメダブランド成長のカギです。

挑戦する風土やボトムアップの文化が根付き始めた今、理念が行動基準として機能すれば、現場が主役の組織風土が育まれます。現場の空気感や熱量は店舗体験の質の向上に直結します。私は、伝えることや人を育てる仕事に携わってきた者として、理念が行動として根づいているかを注視し、取締役会に問いかけ続けます。その積み重ねが、より良い“くつろぎ”につながることを期待しています。



「収益力」と「資本配分」で CONNECT 2030の 財務基盤を築きます

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

VALUES 2025の財務総括 成果と課題

中期経営計画「VALUES 2025」の最終年度においては、売上収益・営業利益は過去最高を更新し、ROIC・自己資本比率・総還元性向に関する目標を達成することができました。一方で、郊外ロードサイド型を中心とした店舗の建築コストの上昇などにより、FC加盟店様の収支計画が立てづらくなり、店舗数は目標としていた1,200店舗に50店舗届きませんでした。加えて、コーヒー豆や乳製品などの原材料価格が想定以上に上昇し、卸売価格の改定によってもその影響を吸収しきれなかったことが利益を圧迫しました。

このような環境変化から、新規出店について、郊外ロードサイドに比べて出店コストが低く働き手も確保しやすい都心ビルイン型や駅チカ・ショッピングセンター等への出店に重心を移すなど多様な立地での店舗展開に取り組んでおります。2026年度は35店舗以上の店舗数純増を予定しております。

新中期経営計画の財務戦略 営業利益の成長と資本効率の向上

新中期経営計画「CONNECT 2030」では、営業利益そのものを成長させることで収益性を高めることを財務面の最大のテーマとしています。前中期経営計画では利益の数値目標を設定しておりませんが、本計画では営業利益をKGI(重要目標達成指

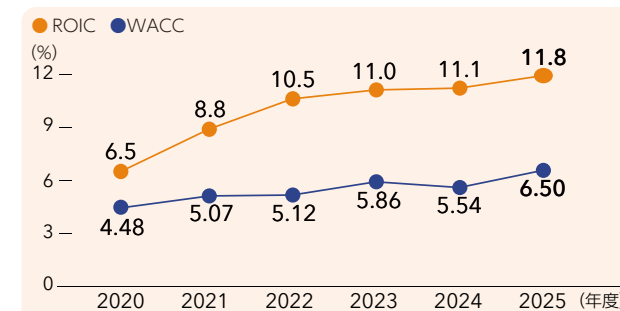
標)として明確に掲げました。これが前中期経営計画からの最も大きな変化です。

あわせて、財務の重点指標を自己資本比率からROEに切り替えます。これは、単に指標を入れ替えるということではなく、営業利益の成長によって「稼ぐ力」を高めながら、資本効率の向上にも取り組むという、攻めの姿勢への転換を意味しています。その背景には2つの理由があります。

1つ目は、のれんに対する守りの局面を終えたことです。当社はこれまでの経緯により約380億円ののれんがバランスシートに計上されておりました。前中期経営計画で自己資本比率40%以上を目標に掲げたのは、のれんの金額を上回る自己資本を確保するためでした。現在はその目標を達成しており、ここから先は資本効率の向上に軸足を移してまいります。

2つ目は、M&Aによる成長投資において負債調達も活用していく方針としたことです。過去の借入金の返済が進み借入余力が生まれておりますので、自己資本を過度に積み上げるのではなく、財務レバレッジを適切に活用しながら資本効率を高めてまいります。なお、M&Aを推進する以上、新たなのれんの発生は当然に想定しております。のれんの増加も織り込んだ上で資本効率を維持・向上できる水準を見極めながら、投資判断を行ってまいります。ROE 13.0%以上の水準は、資本コストを上回る収益性を安定的に確保するための目標として設定しております。また、営業利益の成長を通じてEPSの継続的な拡大にも取り組んでまいります。

ROIC



キャッシュ・アロケーション 成長と還元の全体像

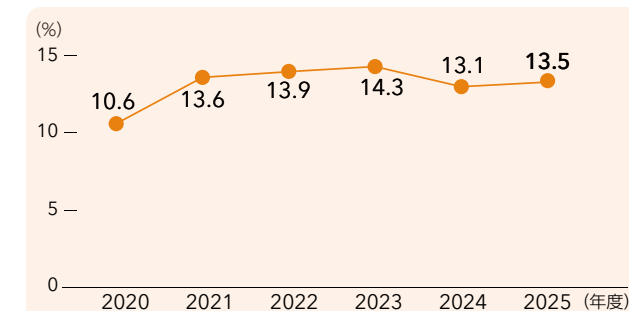
CONNECT 2030の5年間で創出する営業キャッシュフローから、成長投資に約500億円を充てることを想定しています。内訳は、国内外の新規出店や自社工場の製造機能の強化など既存事業投資に約200億円、M&Aや新規事業への投資枠として約300億円を見込んでおります。海外事業においては、180店舗体制の確立と営業利益10億円を目標としています。POON RESOURCESのリソースを活かしたシンガポールでのコメダ珈琲店の出店を目指しているほか、台湾をはじめ既存の進出国でも着実に収益基盤を強化するとともに、タイなどASEANを中心とした新規国への出店もチャレンジしていきます。国内では、おかげ庵を現在の18店舗から都市圏を中心に50店舗以上へ拡大し、FC展開も本格化させます。

株主還元については、前中期経営計画に引き続き、配当および自己株式の取得を通じた総還元性向50%以上の方針を堅持いたします。成長投資と株主還元の最適なバランスを追求し、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

エンゲージメントの向上 “くつろぎ”を創る人を支える

エンゲージメントスコアの目標は業界水準のB以上です(2025年度実績C+)。社内サーベイからは「キャリア機会の提供」と「挑戦する風土」に課題があることが浮き上がりました。これまで各本部が個別に行っていた研修を「コメダ大学」として全社横断の仕組みに再編し、必修・選択を組み合わせ

ROE

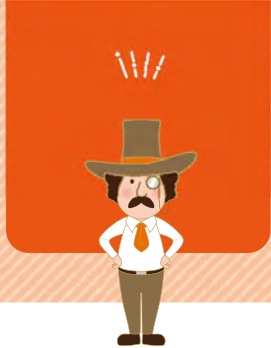


た科目制を導入します。個人の成長を支える仕組みを、組織として持続できるかたちに体系化します。採用についても見直しを進めています。中途採用中心の体制から新卒採用を拡大するとともに、店舗配属の社員がどのようなキャリアを描けるかを明確にし、多様な職種への入口を広げることで、「この会社で成長できる」という実感を持っていただける環境を整えます。

DXへの投資も加速させます。モバイルオーダーやAIによる売上予測は、お店のスタッフの業務負担を減らし、お客様へのおもてなしに集中していただくためのものです。2026年2月末時点で公式アプリは827万ダウンロードを超えました。スタンプを貯める楽しみやプッシュ通知による来店のきっかけづくりなど、お客様との日常的な接点を増やせることこそ、当社らしいデジタル活用だと考えています。

お客様、FC加盟店様、株主の皆様へ

お客様に「また来たい」と感じていただける店舗体験を維持・向上させることが、すべての財務戦略の出発点です。当社グループの競争力の源泉であるFC加盟店様との信頼関係を守り、安心して店舗運営に専念できる環境をつくるために、データに基づくきめ細やかな原価管理やDXの取り組みなど、FC加盟店様の利益を守り続けることが本部の責務であり、私の責任です。「稼ぐ力」を磨き、「資本配分」の規律を守り、「人を育てる仕組み」を整える。この3つを財務戦略の柱として、営業利益130億円、ROE 13.0%以上の達成に向け、着実に企業価値を高めてまいります。お客様、FC加盟店様、株主の皆様、そしてともに働く仲間たちに、数字で応えてまいります。



CONNECT 2030の人財戦略

～挑戦する人財が、戦略を現実に変える～

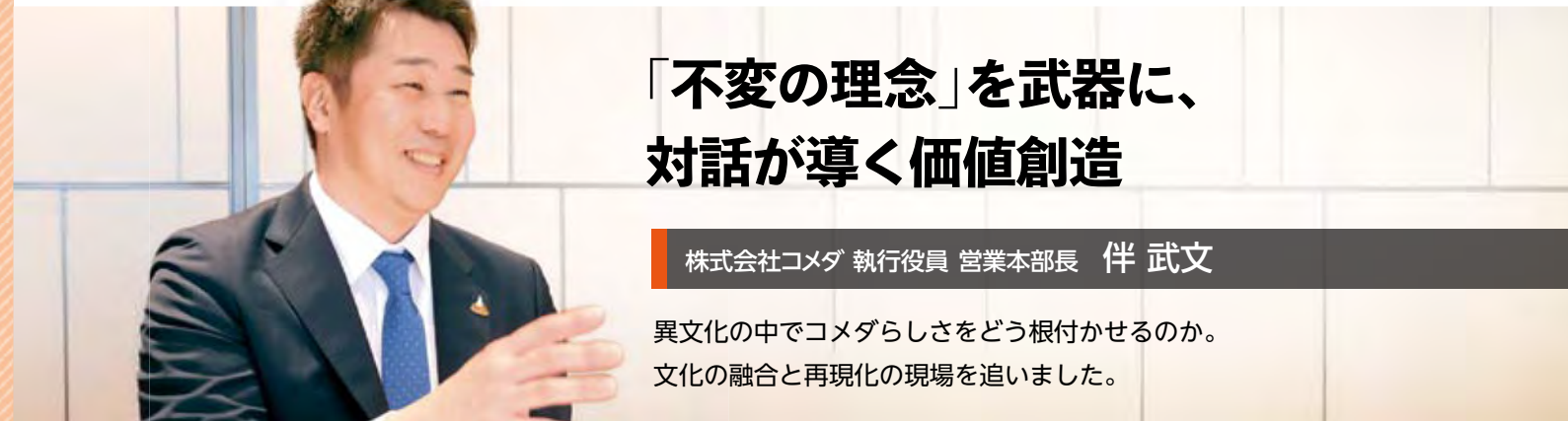
当社はこれまで、マニュアルに依存せず、「お客様一人ひとりに向き合う現場の判断」を積み重ねることで独自の体験価値を築いてきました。人財が自ら考え、状況に応じて判断してきた力は、当社の成長を支えてきた重要な基盤です。

一方、新中期経営計画「CONNECT 2030」で取り組む海外事業や新業態の展開は、従来の延長では対応しきれない領域への挑戦でもあります。ここでは、これまで培ってきた現場の自律性を起点に、市場や環境の変化を捉えて行動できる主体性が、これまで以上に求められます。

こうした主体的な挑戦が個人の経験にとどまらず、組織の知見として蓄積されていくことが、生産性の向上につながると当社は考えています。

CONNECT 2030では、人財の育成とエンゲージメントの向上を重要な目標として掲げました。安定した現場力を大切にしながら、変化に向き合い、自らの役割を拡張していく人財を育てていくことが、当社の人財基盤強化の考え方です。

次のページからは、現場で挑む2つの実践と、挑戦を支える視座を、3つのCONNECT Storyとしてご紹介します。



「不変の理念」を武器に、対話が導く価値創造

株式会社コメダ 執行役員 営業本部長 伴 武文

異文化の中でコメダらしさをどう根付かせるのか。文化の融合と再現化の現場を追いました。

— 信頼関係は、理念と対話から

私が台湾事業の推進を託された際、与えられたのは「台湾を軌道に乗せる」というシンプルなミッションと大きな裁量でした。右も左も分からない異文化の地で、私が判断の拠り所にしたのは、企業理念でした。

現地のお客様に“くつろぐ、いちばんいいところ”を提供するために何が必要か。加盟店オーナー様一人ひとりと膝を突き合わせ、数時間に及ぶ対話を重ねながら、商慣習の違う中での「共存共栄」を再定義していきました。その過程で、本社の商品部をはじめとする各部署からの全面的なバックアップがあったことも、挑戦を支える大きな後ろ盾となりました。

— 「変えない」のために、「変える」

台湾の市場環境において、私が最もこだわったのは立地です。加盟店オーナー様に確実に利益を出していただくために選び抜き、不動産業者に「伴さんは卵の黄身しか食べない(台湾の言葉で「いいところ」)」と揶揄されたこともあります。

また、建設コストの最適化を図りつつも、コメダ珈琲店ならではの温かみのある空間デザインには妥協しませんでした。お客様にコメダ珈琲店を選ぶ理由を尋ねたことがあります。答えは「しっかりしたソファや、安心して過ごせる空間が良いから」。コメダ珈琲店の“くつろぎ”の空間は、台湾の地でも確かな優位性があったのです。

一方、現地の文化に即し、一部店舗では「先会計」を導入するなど、柔軟な調整を行いました。変えない

ものの、変えるものは、お客様のニーズと企業理念から判断していきました。

— 「理念の翻訳」が、持続的な成長の武器になる

理念に基づいた対話と店づくりは、スタッフ教育にも活かされています。1年勤めれば職務経歴に傷が付かないと言われる台湾において、2年、3年と残ってくれるスタッフが増えてきたのも、コメダ流の「おもてなし」を丁寧に落とし込むことで、彼らにとっても誇りを持てる仕事として受け入れられた成果です。同時に、ともに働くスタッフを裏切りたくないという想いが、私を突き動かす原動力ともなりました。

CONNECT 2030では、海外180店舗体制を掲げています。当然、進出先ごとに最適解は異なります。しかしながら、理念と対話は裏切りません。その土地の文化を深く知り、腹を割った対話により信頼を勝ち得る。理念は譲らず、手法は柔軟に。今後は、台湾で培ったノウハウを、国内・ASEAN展開における強力な武器にしていけるフェーズを担っていきます。



コメダ珈琲店 淡水捷運店



株式会社コメダ
取締役 営業企画本部長
杉野 正貴



株式会社コメダ
おかげ庵推進部 部長
大道寺 秀紀



株式会社コメダ
おかげ庵推進部 課長
原 啓祐

異能の融合が拓く、ブランドの最前線

おかげ庵は、当社がコメダ珈琲店に続くブランドとして展開を進めてきた業態です。
CONNECT 2030で50店舗体制・FC本格展開を掲げた今、
おかげ庵成長の立役者杉野と、その後の世代として営業を担う大道寺、企画を担う原との
対談を通して、次の成長を担う体制と、その土台にある考え方に迫ります。

おかげ庵の概要

コメダ珈琲店で培ってきた“くつろぎ”の空間に加えて、お客様が客席でご自身で焼けるおだんごや抹茶など“日本”の情緒を懐かしくも新しく楽しめる喫茶店です。お客様自身が手を動かす「楽しさ」と、客層を絞り込まず、老若男女、国籍を問わず楽しむことができる独自のビジネスモデルが強みです。心満たす「時(トキ)」と「間(マ)」を、もっと多くのお客様へ。



コメダ和喫茶 おかげ庵 本店

おかげ庵スタッフの 「あたりまえ5カ条」

1. 元気で明るくあいさつします
2. 商品提供時のトークは必ず行います
3. ご注文をお伺いする際には、
提供のタイミングを必ず確認します
4. 焼き物の説明・その他付属品の
説明を必ず行います
5. 中間サービスの際には、
必ずテーブル状況の確認をします



—— 焼く、語る、味わう —— 「和」の体験が生む価値

杉野 おかげ庵は日本の文化を楽しんでもらう和の喫茶店です。おだんごを自分の手で焼いて、醤油をつけて。体験が会話を、会話が“くつろぎ”を生みます。

原 おかげ庵拡大の戦略に至るまで、さまざまなテストを行ってきたと聞いています。

杉野 コメダ珈琲店とお客様を取り合わないよう、おかげ庵だからこそ価値を創り上げてきましたからね。隣同士に出店してもお客様に使い分けていただけるよう念入りにテストしました。

原 インバウンドを契機に国内で日本文化の価値が見直されている今、次の段階に進めるときですね。

—— 体験価値とオペレーション

大道寺 おかげ庵の出店を検討されている加盟店オーナー様から最初に出るお声は「コメダ珈琲店と何が違うのか」「難しそう」の2つ。だからまずは体験いただくことをお勧めしています。メニュー数、調理オペレーション、人の配置等コメダ珈琲店と同じです。教育期間や必要人員数も同じです。コメダ珈琲店を営まれている加盟店オーナー様、スタッフの方でもご対応できるように設計しています。

杉野 自分でおだんごを焼く体験は、お客様の満足につながる一方で、オペレーションを複雑にしない。

大道寺 コメダ珈琲店から異動してきたスタッフが意外とシンプルですねと驚くほどです。

—— おかげ庵の「あたりまえ5カ条」

大道寺 お客様参加型だからこそお客様とスタッフの会話が重要だと考えています。直営店では3年前からおかげ庵の「あたりまえ5カ条」として声掛けを徹底しています。お客様とのトークはスタッフのやりがいにもつながりますから。

杉野 大道寺さんは店舗スタッフのやりがいについてもよく知っているから安心して任せられます。

大道寺 それは杉野さんから本店の店長を経験させてもらえたからです。半年間、食事も甘味も仕込みも全部やって、現場で何が起るのか、何がうれし

いかを身体で知っていますから。

原 企画担当が自分の企画を優先したくなるときにも、大道寺さんが「店舗優先だよ」という空気を出してブレーキをかけてくれるんです。僕は空気を読むのは得意なので、察します。

—— 「和」を楽しみ、広げる喜び

杉野 今後のおかげ庵のブランド向上に必要なのは日本の文化が好きな人です。伝統文化に興味を持って、自分で調べて形にする人。原さんたちだね。

原 はい。商品開発において大事にしているのは、お腹を満たすだけではなく、ブランドストーリーという付加価値を感じていただく取り組みです。食べ物はお腹に入ってしまうえば結局は一緒なのかもしれませんが、その背景にある話や成り立ちを知ると、満足の質が変わる。

杉野 おかげ庵は「甘味が楽しめる喫茶店」に始まり「和のくつろぎ、いちばんいいところ」、そして今、「日本を象徴する喫茶店」を目指すときです。

原 和の文化や、日本人の心は非常に重要ですね。田舎の縁側や畳の部屋で寝転がるような「“くつろぎ”の原風景」を感じてもらいたい。

大道寺 そのためにも、ブランドストーリーを直営店スタッフや加盟店オーナー様に浸透させて、拡げていきたいです。

—— 50年先につなぐために

杉野 おかげ庵は挑戦の連続でつくられています。次の世代、さらに先まで続くように、常に新しい挑戦を続けていく文化を廃れさせてはいけません。

大道寺 営業部門としては、杉野さんにまだまだ学びながら、おかげ庵の礎を語り継いでFC加盟店や次世代スタッフと文化を広げていきたいです。

原 企画担当は誰も歩いていない道を切り拓き、ブランドを好きになってもらえるようにする仕事。おかげ庵はまだまだ未踏の地だらけなので腕が鳴ります。

杉野 おかげ庵の可能性は無限大です。おかげ庵の魅力をたくさん創造し、拡げていきましょう。



個を強くすることが 組織を強くすること

社外取締役 牛腸 栄一

現場で道を切り拓く2つの挑戦に続き、3つ目のStoryは視点を変えて、挑戦する人と組織を外側から支える社外取締役の声をお届けします。人財戦略委員会の委員として、当社の「個と組織」への期待を語ります。



SUSTAINABILITY

サステナビリティに対する 基本的な考え方

「KUTSUROGI」で、人と地域と世界をつなぐ

——CONNECT 2030が掲げる目指す姿の実現と、サステナビリティへの取り組みは切り離せないものです。

“くつろぎ”は、安全安心な商品やサービス、地域との信頼関係、それを支える人財、そしてすべての土台となる環境によって支えられています。コメダグループは、これらを大切にしながら、“くつろぎ”を将来へとつないでいきます。



— “くつろぎ”という理念の力

“心にもっとくつろぎを”という企業理念を掲げていること自体が、すごいことだと思います。企業としてここまで言い切るのは、なかなかできることではありません。

実際に店舗に足を運ぶと満席であることが多く、この会社は理念が生きているんだと感じました。創業者の想いを受け継ぎ、日々の判断や声掛けの積み重ねによって文化を守ってきた。制度や仕組みだけではなく、人の力によって支えられている企業だと実感しました。

私はその“くつろぎ”を好きだと言って入ってくる人財を大事にすべきだ、と考えています。だからこそ「足元を固めるために、プロパー社員を下から引き上げ、経営層に育てる仕組みを急ぎ構築しなければならない」と社長にも進言しています。内なる求心力となる次世代リーダーの育成体制を厳しく審議し、答申をすることが私の役割です。

— 闊達な議論と一枚岩

今後、グループ会社が増加し事業が多角化する過渡期において、セクションの壁は成長の阻害要因となり得ます。組織を「一枚岩」にするために、ジョブローテーションなども含め、他部署の痛みや知見を知ることが極めて重要です。

特に経営を担う役員は、管轄部署の利益にとらわれず会社全体を俯瞰しなければなりません。その上で、“くつろぎ”の精神を軸に据えつつ、変化し続ける世の中に既存事業をどう適応させ、一歩先を行く

のかを徹底的に議論することが求められます。

最近では、取締役会などの場で、役員同士が部署の垣根を越えて大局的な意見を戦わせる場面が増えており、非常に良い変化が起き始めていると感じています。真に強い組織へと進化するこのプロセスを、引き続き後押ししていきます。

— 挑戦する人を支える風土

これからのグループに必要なのは、失敗を恐れず自発的に挑戦する人財です。熱量ある人財の声を丁寧に吸い上げ、その声を実際の挑戦につなげていく。その際、上司がまず耳を傾ける姿勢を持つことが出発点になります。失敗しても、拾ってもう一度やらせる。その積み重ねが人を育てます。自分の弱みはわかっている、強みには意外と気づいていないものです。外部研修やセミナーで外に出ることで、自分自身を客観的に見つめ直し、一回り大きくなります。素直に自分と向き合うこと。それが成長につながります。また、当社ブランドのお客様には女性も多くいらっしゃいます。女性のお客様の声を商品やサービスに反映していくためにも、女性が活躍し続けられる環境づくりが必要だと考えています。

一人ひとりの個性が報われる公正な評価や人への投資が、仕組みとして正しく機能しているか。上司の「目利き力」が育っているか。人財戦略委員として、一人ひとりの個性を活かす視点から、グループの持続的な成長につながるよう、人財戦略の議論に貢献していきたいと考えています。

サステナビリティ

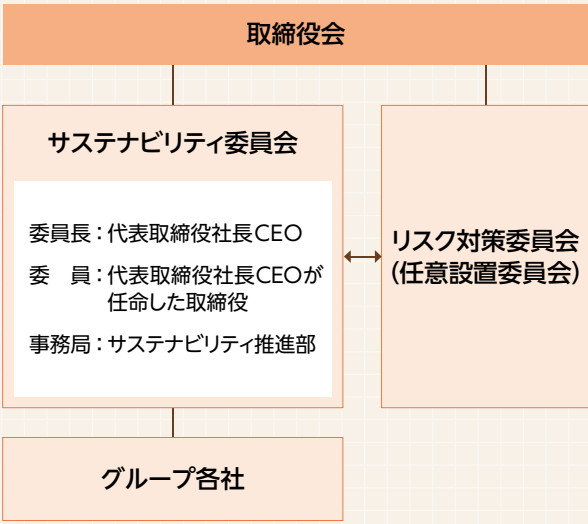
100年先の“くつろぎ”のために
サステナビリティ経営を行っておりますぞ！



ガバナンス

取締役会の直下に設置されているサステナビリティ委員会は、委員長を務める代表取締役社長CEOと、代表取締役社長CEOが任命する取締役によって構成され、四半期に1回および必要に応じて開催しています。サステナビリティ推進部は事務局として各事業本部と連携し、グループ全体のサステナビリティ活動に関する目標を設定し、進捗状況をモニタリングするとともに、達成内容を評価し、取締役会に対して、サステナビリティに関する報告および提案等を行っています。

2025年度は4回開催し、主にマテリアリティの見直しについて審議を行いました。



リスク管理

気候変動をはじめとするサステナビリティに関するリスクは、サステナビリティ委員会とリスク対策委員会が連携して特定・評価の上、管理を行います。両委員会における審議事項のうち、重要な事項やリスク管理に関する状況等は定期的に取締役会

に付議または報告しています。これにより、サステナビリティに関するリスク管理の有効性について監督を受けています。

●P.56 リスクマネジメント

戦略

当社は、事業の持続性と中長期的な価値創造に直結する領域を、経営の重点テーマとして選択し、マテリアリティとして位置づけています。

2025年度には、当社グループを取り巻く事業環境の変化および新中期経営計画の方向性を踏まえ、マテリアリティを見直し、重点テーマを8つに再整理しました。

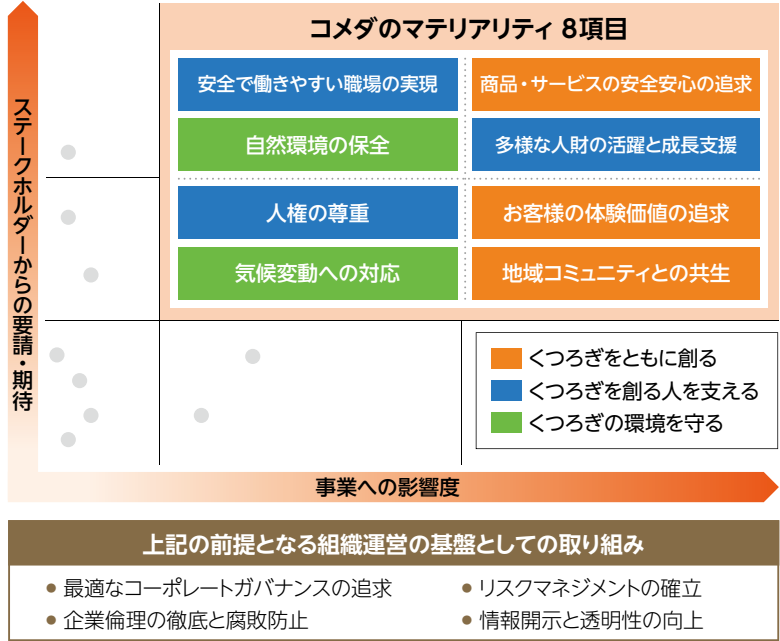
各マテリアリティは、リスク管理ならびに指標と目標と連動させながら管理し、事業活動を通じて実行していきます。

また、組織運営分野の課題を各マテリアリティの前提として特定し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

マテリアリティ特定・見直しプロセス

- STEP 1 課題の抽出**
国際的なガイドラインや評価機関からの調査項目を参考に、検討すべき課題を抽出。
- STEP 2 優先順位づけ**
社会軸(関心・期待・要請)と事業軸(事業への影響度)の評価で、マトリクスを作成。
- STEP 3 妥当性の確認**
サステナビリティ委員会や外部アドバイザーにより、マトリクスの妥当性を確認。
- STEP 4 特定**
サステナビリティ委員会や取締役会による協議を経て、マテリアリティを決定。

新マテリアリティのマトリクス図



新マテリアリティとコミットメント

テーマ	マテリアリティ	コミットメント
くつろぎを ともに創る	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、安全安心を追求し、お客様との信頼関係を構築する。
	お客様の体験価値の追求	多様化する社会のニーズに応え、お客様に付加価値を提供する。
	地域コミュニティとの共生	地域の活性化に貢献できる店舗を国内外に拡大する。
くつろぎを 創る人を支える	安全で働きやすい職場の実現	健康で多様な働き方ができる職場環境の整備と企業文化を確立する。
	多様な人財の活躍と成長支援	ダイバーシティ経営を推進し、次代を担う人財を育成する。
	人権の尊重	サプライチェーン全体で人権に関する取り組みを推進する。
くつろぎの 環境を守る	自然環境の保全	資源循環の推進、水資源と生物多様性の保全を通して、環境負荷軽減に努める。
	気候変動への対応	サプライチェーン全体で気候変動の緩和と適応を推進する。

今までも、これからも
変わらない想いを
大切にしていきますぞ！



指標と目標

2025年度までは3つのテーマと13のマテリアリティでサステナビリティの取り組みを進めてきました。2026年度以降は3つのテーマと8つのマテリアリティ、13のKPIに則り、サステナビリティ経営を進めていきます。

旧マテリアリティの振り返り

テーマ	取り組み総括
品質とお客様	食の安全・安心確保、新商品・サービス拡充、出店と店舗運営を通じたコミュニティ形成の推進 ・4拠点にて食品安全規格「JFS-B認証」取得。 ・コラボによる季節商品を多数用意。新ブランドを続々オープン。 ・FC加盟店様とともに全国で年間350件以上の地域密着活動を実施。
人と働きがい	多様な人財が活躍できる職場環境を整備し、ハラスメントを撲滅、ダイバーシティ経営を推進 ・労働安全衛生に加えさまざまな福利厚生を整備。 ・海外の日本語学校と連携した特定技能人財の受入支援。 ・全社教育機関「コメダ大学」を設立し、ノウハウを体系化。
環境	資源循環、脱炭素、サプライチェーン全体での持続可能な社会の実現を推進 ・コーヒー粉、パン残渣、麻袋等の再利用を推進。 ・省・再・創エネを推進し、太陽光パネル設置数3工場29店舗(FC加盟店含む)。 ・ブラジルのコーヒー豆農園の現地視察を実施。

新マテリアリティとKPI

新マテリアリティとKPI		KPI	対象範囲	2025年度実績	2030年度目標
くつろぎをともに創る	商品・サービスの安全安心の追求	新商品のPB(プライベートブランド)製造工場監査合格率	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ	100%	100%
	お客様の体験価値の追求	「コメダの匠」在籍店舗数	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ (FC加盟店含む)	618店舗	980店舗
		コンテスト参加店舗数	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ (FC加盟店含む)	912店舗	1,100店舗
	地域コミュニティとの共生	店舗数	グループ全体 (FC加盟店含む)	1,150店舗	1,400店舗
		出張授業参加児童数※1	グループ全体	延べ 2,500名	延べ 3,500名
くつろぎを創る人を支える	安全で働きやすい職場の実現	有給休暇取得率	グループ全体	63.3%	70.0%
		男性の育休等取得率	グループ全体	93.3%	100%
	多様な人財の活躍と成長支援	従業員エンゲージメントの向上※2	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ	スコアC+	スコアB以上
		女性管理職比率	グループ全体	24.9%	30.0%
	人権の尊重	コーヒー豆調達における現地監査合格率	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ	100%	100%
くつろぎの環境を守る	自然環境の保全	工場排出コーヒー粉再利用率	株式会社コメダ/ 株式会社琉球コメダ	97.2%	100%
		「コメダの森」※3整備区域	—	12ha	28ha
	気候変動への対応	CO2排出量(Scope1,2,3)削減(2015年度比)	グループ全体	75.8%増加	50.0%削減

※1 2019年からの累計

※2 従業員エンゲージメント調査：総合スコアの業界水準比較

※3 コメダの森：コメダが木のぬくもりを持続させるため、保全活動を行う三重県菟野町の森

くつろぎをともに創る

まずは安全安心。
その積み重ねで地域に愛される
お店をつくるのですぞ！



2030年度 目指す姿と現在地

マテリアリティ	商品・サービスの安全安心の追求	お客様の体験価値の追求	地域コミュニティとの共生
目指す姿 (2030年度)	新商品のPB製造工場 監査合格率 100%	「コメダの匠」 在籍店舗数 980 店舗	コンテスト参加 店舗数 1,100 店舗
実績 (2025年度)	100%	618店舗	912店舗
			店舗数 1,400 店舗
			出張授業 参加児童数* 延べ 3,500 名
			延べ 2,500 名

※2019年からの累計

商品・サービスの安全安心の追求

国内新商品のPB製造における工場監査合格率

お客様に安全で安心してお召しあがりいただくため、新たなPB（プライベートブランド）商品の製造委託先に関し、厳格な基準で工場を選定し、納入に至るまでの製造工程から、納品後の店舗オペレーションへの影響まで幅広い項目でリスク評価を行った上で実地監査を行っています。2025年度は監査件数12件のうち3件に対し店舗オペレーションに関連する改善要請を行い、最終的に監査合格率は100%となりました。

徹底した衛生管理

飲食を提供する企業とし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。国内の全ブランド店舗でHACCP※1に対応した衛生管理を徹底、さらに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ています。2025年度は、新たに九州コーヒー工場がJFS-B認証※2を取得し、国内の取得拠点は4拠点となりました。

※1 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 食品安全マネジメントシステム(FSM)、ハザード制御(HACCP)、適正製造規範(GMP)の3要素で構成される食品安全マネジメント規格

▶九州コーヒー工場が取得したJFS-B適合証明書



▲福岡県宗像市にある株式会社コメダ九州コーヒー工場。安全安心を前提に、持続的な品質向上を目指す製造拠点

成長戦略への貢献 *Next Step*

食の安全安心は、コメダブランドの根幹であり、お客様の“くつろぎ”を実現する絶対的な前提条件です。事前のリスク評価に基づく厳しい工場選定と監査サイクルを回し、サプライチェーン全体での品質リスクを極小化することで、新中期経営計画で掲げる「1,400店舗体制」の持続的な成長と、新業態を含む多角的な商品展開をしっかりと支え続けます。

お客様の体験価値の追求

「コメダの匠」認定

当社は、コメダらしいおもてなしを深く理解し、後進に指導できるスタッフを「コメダの匠」として育成・配置する取り組みを推進しています。2025年度は1店舗に複数名を配置するための研修体制を整備。現在コメダの匠は全国618店舗に在籍しており、お客様の体験価値追求に向けて、人財の育成と体制強化を進めています。



コンテストを通じたQSCの底上げ

店舗数やエリアが拡大しても、ブランドとして一貫した“くつろぎ”をお客様に感じていただくために、接客やキッチンオペレーションなど現場スキルを磨き合う各種コンテストを継続しています。

スタッフが基礎知識から実践力までを段階的に高めることで、サービス品質のばらつきを抑え、コメダらしいおもてなしを全店で実感できる体制を支えています。



▲接客コンテスト
▲キッチンオペレーションコンテスト

DXを通じた「時間」と「利便性」の創出

一部店舗ではセルフレジの検証を開始し、店舗オペレーションのデジタル化で創出した「時間」を、よりお客様の満足につながる接客に活用しています。また、2025年度はモバイルオーダー導入店舗を771店舗へ拡大、利用率は約10.8%と伸長しました。



多様なニーズへの対応

旬や季節を楽しめる商品の投入に加え、お客様の利用動機や時間帯のニーズを捉えた新業態の開発を通じ、新たな顧客体験を創出しています。また、ライセンス商品等の展開により、店舗外でもブランドを感じられる接点を拡大しています。



～ちょっと一息～ ですくdeコメダ珈琲店

成長戦略への貢献 *Next Step*

多様化する商品・新業態の魅力と、DXで創出された時間を活かし、顧客の“くつろぎ”体験を最大化します。また、コメダの匠の育成やコンテストを通して体験価値を向上させ、お客様に長くご愛顧いただき、持続的な成長につなげます。

○ 地域コミュニティとの共生

グループ店舗数の拡大と地域密着

2025年度はグループ全体で1,150店舗体制へと拡大しました。単なる出店拡大ではなく、地域の文化や記憶を意匠として受け継いでいます。地元の方に愛されるとともに、訪れる人にもその土地への親しみを感じてもらえるお店づくりを大切にしています。



蔵造りの建物が点在するエリアに溶け込む「菱格子」の模様



愛知県産 しらす

おかげ庵



成長戦略への貢献 *Next Step*

文化や地域との共創、FC加盟店主導の活動を重ね、地域に受け入れられる関係性を築いてきました。これが、立地や業態が変わっても変わらない「くつろぎ」と、地域らしさを感じられる体験を支えています。

FC加盟店主導の地域貢献と次世代育成

地域に根差したFC加盟店による自発的な地域貢献を推奨し、優れた取り組みを「地元貢献したで賞」として表彰しています。また、本部では、小中学校へ出張授業や子ども食堂支援など、地域社会との継続的な関わりを推進しています。出張授業への参加児童数は、2019年度からの累計で2,500名です。

老人ホームで
コーヒーの出張販売
コメダ珈琲店 古淵駅前店



東日本
加盟店舗賞

ショッピングセンターでの
職業体験イベント参加
コメダ珈琲店 浜松駅北店



中京
加盟店舗賞

SDGs活動に関する
出張授業&
文化祭キッチンカー出店
コメダ珈琲店 三木青山店



西日本
加盟店舗賞

ご当地銘菓との共創による地域の魅力の発信

ご当地ブランドと共創しコメダらしい商品体験として全国へ届けています。2025年度は、関東圏(1都3県・156店舗)では神奈川銘菓である、鎌倉紅谷様の「クルミッ子」とのコラボメニューを販売し、大きな反響を得ました。また、おかげ庵では愛知県産のしらすを季節限定のモーニングとしてご提供。地域の魅力を広く伝えるとともに、双方のブランドが持つ価値を引き立て合っています。

くつろぎを創る人を支える

人の力なくしては、
くつろぎは生まれませんぞ



2030年度 目指す姿と現在地

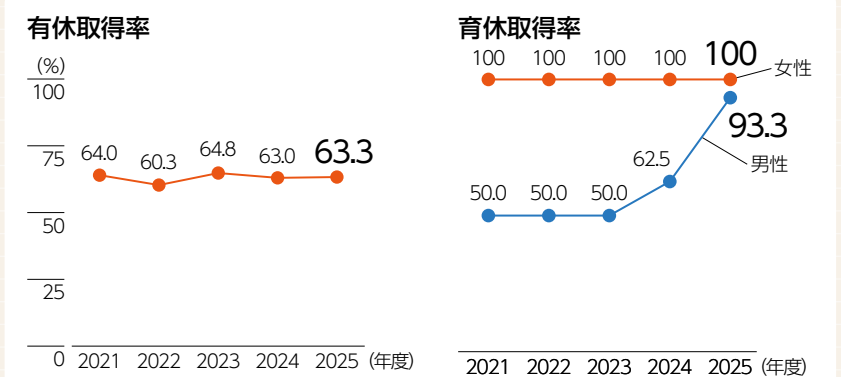
マテリアリティ	安全で働きやすい 職場の実現		多様な人財の 活躍と成長支援		人権の尊重
目指す姿 (2030年度)	有給休暇 取得率 70.0%	男性の育休等 取得率 100%	従業員エンゲージ メントの向上 スコアB以上	女性管理職 比率 30.0%	コーヒー豆調達における 現地監査合格率 100%
実績 (2025年度)	63.3%	93.3%	スコアC+	24.9%	100%

○ 安全で働きやすい職場の実現

制度とDXの両輪による労働環境改善

育児・介護等休業規程の改定や各部門での有休取得の目標管理により、ワークライフバランスを推進しています。同時に、直営店でのフルDX検証や本部でのRPA※活用など、業務効率化を仕組みから創出しています。2025年度の有給休暇取得率はグループ全体で63.3%、男性育休取得率は93.3%でした。

※ Robotic Process Automation (定型業務の自動化技術)



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

FC加盟店の労働環境向上支援

自社だけでなく加盟店での福利厚生の充実を図るため、FC加盟店のスタッフも利用可能な福利厚生サービス「コメダクラブオフ」の導入を促進しています。2025年度は529店舗からの申込があるなど、コメダ全体での就業環境の向上に取り組んでいます。

成長戦略への貢献 *Next Step*

制度とDXによる働きやすい環境づくりと、FC加盟店も含めた支援を通じて、現場の安定運営を支えています。こうした取り組みが、QSCの維持と、既存店の持続的な成長につながっています。

多様な人財の活躍と成長支援

学びと挑戦の機会

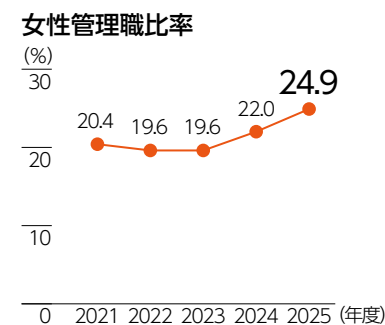
全社員の自律的な学びや理念浸透、次世代のリーダー育成を担う全社教育機関「コメダ大学」を開設し、階層別研修の体系化を進めています。また、新中期経営計画の策定プロセスに次世代人財が参画するなど、成長と挑戦が日常業務とつながる環境づくりに取り組んでいます。



全社教育機関「コメダ大学」の様子

意欲と能力に基づく抜擢と、個の能力の最大化

女性管理職比率は24.9%であり、えるぼし(3つ星)認定を取得するなど、年次・国籍を問わない能力主義の登用を推進しています。2025年度は女性の部門長5名・関係会社取締役2名を選任したほか、直営店においても勤続年数を問わない抜擢や、特定技能人財からの店長輩出を実現するなど、本部・店舗の双方で多様な人財の活躍が広がっています。



対話を通じたエンゲージメントの向上

エンゲージメント調査を通じ、組織の状態を定期的に把握するとともに、結果を各部門にフィードバックしています。各部門では、その結果を踏まえて自ら課題を設定し、職場環境や業務プロセスの改善に取り組むサイクルを回しています。

2025年度のエンゲージメント調査のスコアはC+となりました。



ミャンマー人スタッフのトレーニングの様子

FCビジネスを持続可能にする人財確保支援

FCビジネスの持続可能性を支える人財確保に向け、FC店舗の人財課題に、本部主導で取り組んでいます。採用ホームページの拡充やスポットワーカー活用に加え、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人の特定技能実習生の紹介を推進しています。

2025年度までに、FC加盟店6店舗で計12名が活躍しています。

採用サイト

<https://komeda-recruit.net/jobfind-pc/>



成長戦略への貢献 *Next Step*

社員教育では、理念の浸透と運営ノウハウの体系化を基盤に、柔軟性と挑戦意識の向上を図っています。また、FC加盟店に対しては人財確保支援に加え、理念とノウハウの共有および現場知見の水平展開を推進しています。こうした取り組みにより培われた応用力が、新業態や海外展開への適応を可能にし、新中期経営計画の推進を支えています。

人権の尊重

「人権方針」の策定と、サプライチェーンにおける実態把握・監査の実践

コメダグループでは、「コメダホールディングス人権方針」を新たに策定し、事業活動に関わるすべての人の尊厳を大切にすることを明確にしました。調達先には、「サステナビリティ調達ガイドライン」に基づき、取引額上位の一次サプライヤーへのヒアリング、特に製品の主原料であるコーヒー豆のサプライヤーは重要な調達先として現地監査を実施しています。例えば、児童労働や強制労働がないか、ハラスメントや差別が行われていないかをチェックリストをもとに確認しています。

今後も継続的な監査と対話を重ねながら、サプライチェーンの先にいる一人ひとりの暮らしを想像し、人権への配慮を着実に積み重ねていきます。

コメダホールディングス人権方針

<https://komeda-holdings.co.jp/customer-policy/>



ブラジルのコーヒー農園と現地企業のOlam Agricolaなどを訪問

2025年度の実績

- コーヒー豆の生産現場4軒の監査を実施
- 監査合格率100%を達成※1
 - └ AtSource認証※2の農家2軒
 - └ [Café Delas]プロジェクト※3の農家2軒

※1 監査は当該認証農家の中からランダムに抽出して実施したもの
 ※2 Olam Agricola独自の認証規格。当社調達コーヒー豆のうち75%が認証取得済み
 ※3 コーヒー豆生産における女性の活躍を目指すプロジェクト



◀ 女性農園主支援プロジェクト「Café Delas」で生産されたコーヒー豆を使用した「ソフィア」

現場スタッフを守る全方位のハラスメント対策

労働者の権利保護・安全確保として、管理職に向けたハラスメント研修を徹底しています。2025年度の受講率は100%です。

さらに、2024年12月には「カスタマーハラスメント対応宣言」を発令し、FC加盟店へも対応方針を共有しました。



ポスターをバックヤードに掲示

成長戦略への貢献 *Next Step*

事業領域や関わる人が広がる中でも、人権を尊重することを事業運営の基本に据えています。すべてのステークホルダーが安心して関われる環境を整え、信頼に基づく関係を築くことで事業の持続的な発展を支えています。

くつろぎの環境を守る

もったいない精神で、
未来の“くつろぎ”も
守っていきますぞ！



2030年度 目指す姿と現在地

マテリアリティ	自然環境の保全	気候変動への対応
目指す姿 (2030年度)	工場排出コーヒー粉再利用率 100%	「コメダの森」整備区域 28ha CO ₂ 排出量 (Scope1,2,3) 削減 50.0%削減 (2015年度比)
実績 (2025年度)	97.2%	12ha 75.8%増加

自然環境の保全

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は牛の寝床や、さまざまなものに再利用しています。2025年度の再利用率は97.2%です。

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



コーヒー染めのランチトート(左)と小豆の煮汁から抽出した染料で染めたランチトート(右)

コーヒー再利用アイテム数
20種類以上!!

森林は土砂崩れなどの災害を防ぐ役割があります

コメダの森の整備

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。当社では三重県菰野町の「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。



年間12回の保全活動には計250名以上が参加し、間伐やCO₂集計などを体験

2025年度の
CO₂吸収量

91t 前年度比
約34%増



コーヒー豆運搬用麻袋の寄贈

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、動物園への寄贈を始めました。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。2025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900枚の麻袋を寄贈しました。

成長戦略への貢献

Next Step

自然環境の健全性は、“くつろぎ”を支える重要な基盤です。事業活動と自然が無理なく共存できる状態を維持することを、経営の前提として位置づけています。

気候変動への対応

CO₂排出量 (Scope1, 2, 3) の削減

当社グループでは、再生可能エネルギーの導入を推進しています。2025年度新たに5店舗で導入し、合計27拠点での導入となりました。九州コーヒー工場で太陽光パネルの設置とともにコメダ初の蓄電池を導入しました。2025年度のCO₂排出量は2015年度比75.8%増となりましたが、売上当たりのCO₂排出量は2015年度比33%減となりました。

CO₂排出量

項目	2025年度 (t-CO ₂ e)	対象範囲
Scope1	3,197	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
Scope2	5,248	直営店舗、工場、事務所の電気
Scope3	178,648	FC加盟店含むサプライチェーンに関わる排出量
合計	187,093	

TCFD提言に基づく情報開示への対応

当社は、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、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に沿った「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を情報開示しています。

TCFD提言に基づく情報開示

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



ガバナンス

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の調達コスト高騰による財務影響が大きいと判断しています。“くつろぎ”を軸にサステナブルな商品・サービス開発を進め、状況把握と対策を強化します。

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

CO₂排出量 (Scope1,2,3の合計) を2030年度には2015年度比50%削減、2050年度に実質ゼロを目標として掲げています。

廃油の再利用

資源循環とCO₂削減を目的に、店舗で発生した廃油をSAF*やバイオ燃料として活用する取り組みを始めました。2025年度には直営店26店舗で20,210L回収しました。16,168LのSAF等生産量、44,076kgのCO₂削減相当量に貢献しました。CO₂排出量の少ない燃料に再資源化することで、廃棄物削減と脱炭素社会の推進につなげています。

また、お客様から廃油を回収し、バイオ燃料として再利用する取り組みも行われています。地域の方々とともに資源を循環させる活動として広がっていきます。

※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



成長戦略への貢献

Next Step

成長に伴う環境負荷を適切に管理するため、温室効果ガス排出の低減に計画的に取り組んでいきます。設定したKPIのもと、エネルギーの使い方や仕組みを見直し、“くつろぎ”の環境を守り続けていきます。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

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

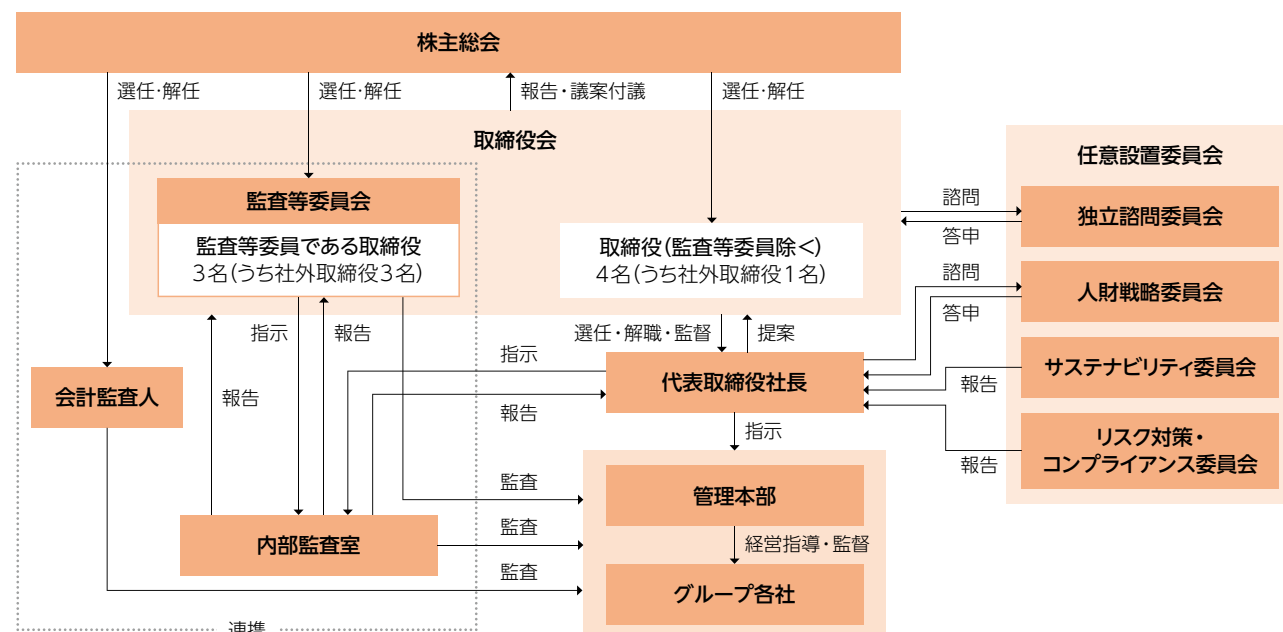


コーポレートガバナンス体制

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

また、取締役の指名および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4名で構成)」を設置しています。

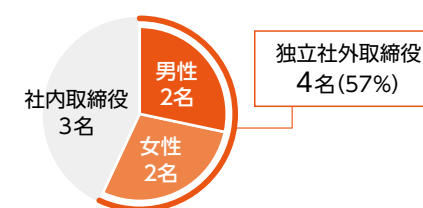
コーポレートガバナンス体制図(2026年5月末時点)



取締役会の構成

独立社外取締役は4名(男性・女性2名ずつ)となり取締役会全体に占める割合は57%(2026年5月末時点)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・客観性をよりいっそう高めていきます。

取締役会における独立社外取締役の割合



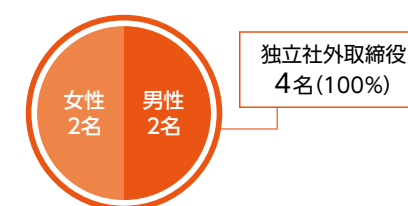
監査等委員会

当社の監査等委員会は社外取締役3名で構成され、取締役会への出席のほか、各種調査を通じた業務および財産の状況の確認、取締役・従業員・会計監査人からの報告聴取等法律上の権限を行使しています。また、監査等委員会は、内部統制システムを活用して組織的に監査活動を行うために、内部監査室に直接の指示を行い、その結果について内部監査室から報告を受けています。

独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役の全員(4名)によって構成され、原則として年に2回開催されます。コーポレートガバナンス・コードの関連諸原則に対応するため、取締役会の諮問に応じて独立の立場から答申を行うとともに、経営監督のための情報交換を行う機関です。

独立諮問委員会における独立社外取締役の割合



人財戦略委員会

人財戦略委員会は、当社取締役(監査等委員を除く)の全員(4名)によって構成され、社長の諮問に応じて、取締役の指名のほか、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。2025年度は8回開催し、主に持続的な成長を促す人事ポリシーの策定、新卒・中途・海外体制等の人財戦略、およびエンゲージメントスコア等のESG指標の導入について審議を行いました。あわせて、経営戦略に照らした取締役会の機能・多様性の議論や、役員報酬制度・後継者計画の妥当性の検証など、持続的な企業価値向上に向けた人財基盤の整備について検討を行いました。

コンプライアンス委員会

代表取締役社長CEOが選任する委員および監査等委員によって構成された社長直轄の組織で、四半期に1回および必要に応じて開催しています。グループ人事総務部を事務局として、役員および従業員などが遵守すべき関係法令の整理、遵守体制の整備や遵守のための指導、通報および問い合わせの受理と事実関係の調査、違反者に対する処分の提起をしています。2025年度は4回開催し、主に内部通報状況のモニタリング、自社株売買申請状況の確認、および年間計画に基づくコンプライアンス推進策(●P.56)の実施状況の確認を行いました。

リスク対策委員会

代表取締役社長CEOが選任する委員および監査等委員によって構成され、四半期に1回および必要に応じて開催しています。社長直轄の組織であり、グループ人事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。2025年度は4回開催し、主に基幹システム(EOS)障害に伴うBCP対策マニュアルの改定や、店舗における事故対応について審議を行いました。

取締役紹介							
取締役				監査等委員			
							
氏名	甘利 祐一	清水 宏樹	山本 智英	牛腸 栄一	白畑 尚志	尾田 知亜記	松田 朋恵
当社における地位	代表取締役社長CEO	専務取締役CFO	取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
主な経歴と選任理由	(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	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	大和実業(株)、(株)ドトールコーヒー、(株)スーパーホテルを経て、2013年に(株)コメダに入社。2019年より当社取締役を務めています。 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	(株)ロッテ入社後、2018年に同社代表取締役社長に就任。2025年10月より三幸製菓(株)代表取締役に就任。2025年5月から当社の社外取締役を務めています。 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	公認会計士。1985年に青山監査法人、1991年に(株)三菱銀行、2000年に中央青山監査法人のパートナーに就任。2023年に当社の社外取締役に就任しました。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	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を務めています。 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	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
取締役在任期間	6年	7年	7年	1年	3年	4年	2年
経験・見識・専門性等	企業経営	●		●			
	業界の知識・経験		●	●			
	財務・会計	●	●		●		
	営業・マーケティング	●		●			
	サステナビリティ	●	●	●			●
	法務・リスクマネジメント		●	●	●	●	
	人事・人財開発	●	●			●	●
	製造・調達・品質管理			●	●		
	IT・DX	●	●				
	M&A・グローバル	●	●		●	●	
取締役会への出席回数	19回/19回(100%)	19回/19回(100%)	19回/19回(100%)	13回/13回(100%)	19回/19回(100%)	19回/19回(100%)	19回/19回(100%)
監査等委員会への出席回数	—	—	—	—	18回/18回(100%)	18回/18回(100%)	18回/18回(100%)

実効性評価

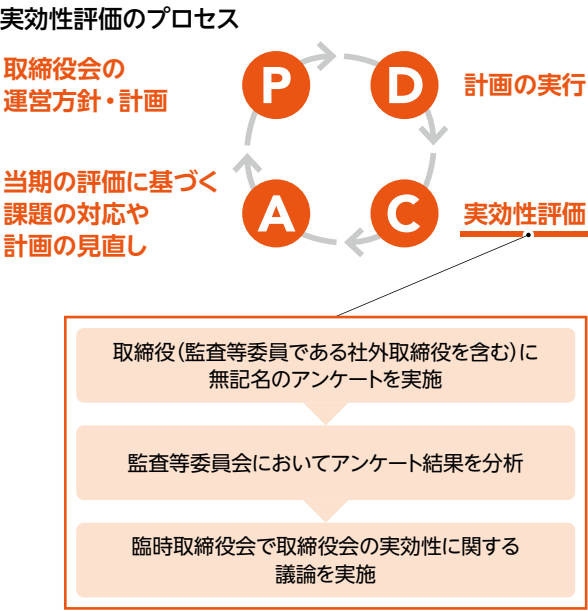
当社は、取締役会の活動状況に関する取締役の率直な意見を把握する機会として、毎年、取締役会全体の実効性評価を実施しています。

2026年4月に実施した実効性評価においては、2025年度に開催された取締役会（計19回）について、取締役7名（監査等委員である社外取締役3名を含む）による無記名のアンケートを実施し、2026年5月8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、当社の取締役会は、会議運営や基本的なガバナンス機能に関して概ね適切に機能しており、実効性は総じて確保されているとの評価がなされました。

その上で、持続的な成長に向けて継続して審議すべき内容として、「中長期戦略の議論深化（人財戦略やグローバル展開等）」、「資本コストを意識した経営の高度化・グループガバナンス強化」、「監督と

執行の機能分担の明確化と業務執行への権限委譲を通じた戦略的議論の充実」が主な課題として挙げられました。今後はこれらを重点テーマとして認識し、ガバナンスのさらなる高度化に取り組みます。



2025年度の評価結果と課題への対応

対象範囲・対象者	分析・評価結果の概要	課題への対応など
2025年3月から2026年2月までに開催された取締役会（計19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3名を含む）	1. 取締役会の構成および監督機能の強化 - 監査等委員と代表取締役社長CEOとの意見交換会を四半期ごとに定例化。 - 監査等委員から子会社を含めたグループの取締役及び執行役員への継続的なヒアリングを実施。上記により、監査等委員の視点や牽制機能を経営に適切反映させる体制を構築。 2. 次世代取締役候補者の育成 - 複数名の候補者を子会社取締役へ登用。 - 新任取締役セミナー、コンプライアンス研修の実施、階層別研修の活用等による育成施策の具体化。 - 中期経営計画策定プロジェクトへの参画を促し、実践的な経営能力の強化を推進（※研修体系のさらなる高度化は引き続きの課題として認識）。 3. 取締役会の運営および議題の充実 - 中期経営計画「VALUES 2025」の進捗・重要課題の審議に加え、新中期経営計画「CONNECT 2030」の策定において、定期的に報告・審議を行う体制を整備。 これにより、中長期課題に関する議論の量・質ともに向上を達成。 【総括】前年度の課題はいずれも具体的な施策として実行に移され、取締役会の実効性向上に資する成果があったと評価しています。	監督と執行の分離・権限委譲の推進 業務執行に係る権限委譲を段階的に進め、取締役会における監督機能および戦略的議論の実効性向上及び戦略的議論の充実を図ります。 戦略議論の強化とモニタリングの高度化 中期経営計画の実行状況に対するモニタリングを高度化するとともに、資本コストを踏まえた収益力、資本効率等の目標達成状況及び経営資源の分配の適切性について不断の検証を行います。 人財戦略と後継者育成の推進 人財戦略および後継者育成計画（サクセッションプラン）の具体化と、当該施策の推進に取り組みます。 成長戦略に関する議論の深化 グローバル展開やDX（デジタルトランスフォーメーション）など、投資等の成長戦略に関する議論をさらに深めます。 グループガバナンスとリスク管理の高度化 グループ全体を見据えたガバナンス体制、およびリスク管理の高度化を図ります。 最適なガバナンス体制の継続検討 取締役会およびグループ全体における最適な体制（監督と執行の役割分担を含む）の在り方について、継続的な検討を行います。

取締役の報酬

基本方針

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

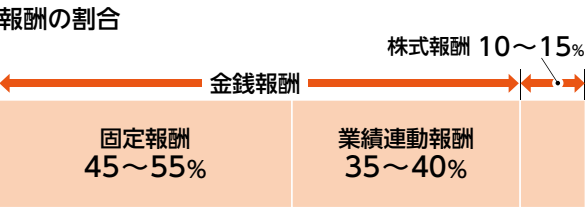
取締役の報酬は、「固定報酬」「業績評価基準報酬及び賞与」ならびに「株式報酬」から構成されます。「業績評価基準報酬及び賞与」は単年度の業績目標達成度に応じた「業績評価基準報酬」および「賞与」から構成され、「株式報酬」は中長期のインセンティブとして「譲渡制限付株式報酬」としています。

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ク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。

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) [うち社外取締役]	131 [5]	65 [5]	44 [－]	－ [－]	13 [－]	9 [－]	4 [1]
取締役(監査等委員) [うち社外取締役]	19 [19]	19 [19]	－ [－]	－ [－]	－ [－]	－ [－]	4 [4]
合計 [うち社外役員]	150 [24]	84 [24]	44 [－]	－ [－]	13 [－]	9 [－]	8 [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3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およ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、使用人分給とは含まない）と決議いただいています。同臨時株主総会最終時の取締役（監査等委員を除く）の人数は3名です。また、譲渡制限付株式付与のための報酬額は、2023年5月25日開催の第9回定時株主総会において、上記の金銭報酬枠とは別枠で、勤務継続型譲渡制限付株式制度につき年額50百万円以内、業績連動型譲渡制限付株式制度につき年額30百万円以内とし、譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数は、勤務継続型譲渡制限付株式制度につき年20千株以内、業績連動型譲渡制限付株式制度につき年12千株以内と決議いただいています。同定時株主総会最終時の取締役（監査等委員を除く）の人数は5名です。

注5) 取締役（監査等委員）の報酬限度額は、2016年4月1日開催の臨時株主総会において年額30百万円以内と決議いただいています。同臨時株主総会最終時の取締役（監査等委員）の人数は3名です。

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の進捗状況を四半期に1回報告・確認しています。

また、当社グループ(FC加盟店含む)における職場での違法行為(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 コンプライアンス相談窓口」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。

2025年度の相談窓口への相談件数は134件でした。

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FC加盟店に対するコンプライアンス教育として、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」を事務局であるグループ人事総務部を中心に定期的に発行しています。2025年度においても、全従業員およびFC加盟店を対象に定期的な情報発信を行い、組織全体の意識向上と知識のアップデートを図りました。

また、当社グループは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、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基本方針」を策定しました。

2025年度は、この基本方針に基づき、グループ全体および各店舗における対応体制の整備と運用の定着を推し進めました。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、すべての加盟店スタッフおよび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。

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、当社グループおよび全国のFC加盟店の持続的な営業に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクの特定・評価を行っています。

経営を取り巻くさまざまなリスクへの対応策について議論を重ねるとともに、同委員会において対策の進捗状況を定期的に確認・監視することで、グループ全体の危機管理および全社的なリスクマネジメント体制の強化・維持に努めています。

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認識している主要なリスクのうち、2025年度は基幹システムの停止リスクとBCPの再整備について重点的に議論しました。

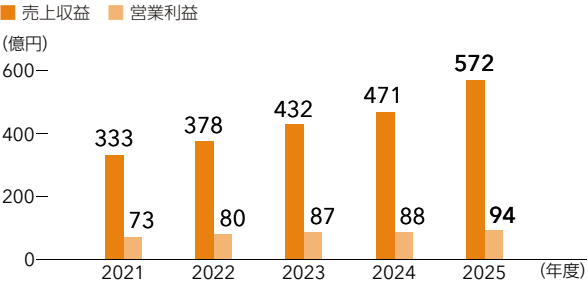
具体的には、全国のFC加盟店の営業とサプライチェーンを機能させ続けるため、システム停止時を想定した「BCPマニュアル」の改定や店舗での事故対応について審議しました。さらに、原材料や物流費高騰の兆候を捉え、FC加盟店の経営基盤とお客様への安定供給を守る先手管理の徹底に努めました。

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
経営環境に関するリスク	経済状況の変化(個人消費の低迷)	他社との差別化／食材費・人件費等のコントロール／店舗体験価値の向上／来店継続の促進／地理的分散／M&Aによる事業ポートフォリオ拡張
	国内店舗展開の遅延	出店開発専任部門の設置／既存FC加盟店の新規出店支援／新規FC加盟募集
	海外店舗展開の遅延	海外FC加盟店・取引先との連携強化／海外市場における情報収集体制の強化／迅速な経営判断を支える体制整備
	人財の不足	働きやすい職場環境の整備(柔軟な働き方の導入、職場環境の改善)／人事制度の整備・高度化(複線型人事制度、評価制度改定)／人材活用と育成の強化(適材適所の配置、モチベーション向上研修)
	レピュテーションの低下	コンプライアンス・リスク管理体制の整備／内部通報制度の充実／教育・情報共有の推進(役職員・FC加盟店向け研修・通信等)
	気候変動による原料調達困難・自然災害	持続可能な原材料調達の推進／気候変動対応の推進(再エネ導入、CO ₂ 削減)
	海外情勢の変化	商品の規格変更や商品売価への適正な反映／関連動向の継続的モニタリング(リスク長期化を前提)
食の安全・安心に関するリスク	食品事故の発生(食中毒・異物混入・外部からの侵入)	食品品質保証規程・法令遵守の徹底／原材料・製造段階の品質管理強化(規格書管理、工場監査、初回生産確認)／店舗衛生管理および監査の徹底(マニュアル配布、衛生チェック、遵守管理、外部調査)
	カロリー・アレルギー等の不適正な表示	主要な原産地情報等の規格書確認／お客様向け食品情報の開示・利便性向上(カロリー・アレルギー情報開示、QRコード掲示、閲覧環境整備)
	FC加盟店との関係性に起因するリスク	魅力的な商品開発・販促による顧客価値の向上／FC加盟店との共存共栄と収益性向上／ファンコミュニティの拡大とブランド価値向上(コミュニティ運営、双方向交流、ファン深化、地域との関係構築)
	FC加盟店との訴訟	適切なFC加盟審査・判断プロセスの確保／加盟希望者との認識整合による紛争防止
FC加盟店との関係性に起因するリスク	FC加盟者の高齢化	定期的な情報共有／FC加盟店の円滑な承継・再編の推進／既存店舗の継続運営支援および開発体制の強化
	店舗の老朽化	店舗改装・老朽化対応の推進／FC加盟店の承継・再編の推進(物件斡旋・承継・直営化)／既存店舗の運営支援の強化
サプライチェーンに関するリスク	既存工場の生産停滞	生産能力増強・内製化およびOEM活用による安定供給体制の確保／供給網・生産体制の整備・分散化／災害時の事業継続体制(BCP)の確保
	サプライヤー(工場原材料・自社商品以外)からの調達不可	生産・物流の委託先の複数化／特定業者への依存回避によるリスク分散／安定供給体制の強化
	原材料価格の高騰、海外からの調達品未着	円建て先渡予約による価格高騰リスクの軽減／輸入リスクに対する原産地の分散／価格高騰リスクに対する代替品の検討・活用
	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)	サイバー攻撃対策と基盤強化／セキュリティ教育・運用の強化／データ保全と継続体制の強化
	スマートフォンアプリの不具合	不具合発生時の初期対応体制の構築／復旧までの一貫した対応体制の整備／システム復旧プロセスの確立／障害対応力の強化
法規制、コンプライアンスに関するリスク	食品衛生法への違反	適用法令の迅速な把握／法令遵守の徹底／FC加盟店との協働による対応推進／計画的な対応措置の実施
	独占禁止法、FCガイドラインの改定	フランチャイズガイドラインの趣旨を踏まえたFC加盟契約書の改定(2026年3月実施)／コンプライアンス教育の実施／コンプライアンス対応の実効性向上
	労働法令への違反	外部専門知見の活用による労務管理体制の強化／法令に基づく適正な労務管理の徹底(適正対応、時間外労働・有休取得管理)／勤怠状況の可視化とモニタリングの強化
	個人情報の漏えい	各種法令・ガイドラインに基づく個人情報保護体制および規程整備／個人情報管理に関する内部統制強化／教育・監査による個人情報保護の徹底(役職員研修、社内・外部委託先監査)
	その他法令への違反	法令・規則改正状況の適時適切な把握／役員向け研修・FC加盟店向け定期配信等法令違反の未然防止に向けた教育・情報共有の推進
財務に関するリスク	金利の変動及び資金の枯渇	複数金融機関との当座貸越契約による借入枠の確保／ヘッジ取引の活用／多様な資金調達手段の検討／金利条件の一部固定化／利益計画および資金繰り管理の実施／手元流動性の確保
	のれんの減損	M&A実行後の統合プロセス(PMI)の強化／利益計画および資金繰り管理の実施／加重平均資本コストを考慮した最適資本構成の追求／減損テストの実施によるのれん評価の定期的な妥当性確認
	店舗差入保証金の回収不可	賃貸物件の適正利用および権利確保／賃貸人との関係維持による契約継続性の確保／保証金等の抑制による回収不能リスクの低減
	為替変動	外貨建資産・負債および取引額のモニタリング／為替エクスポージャーのバランス管理／為替変動リスクへの対応努力

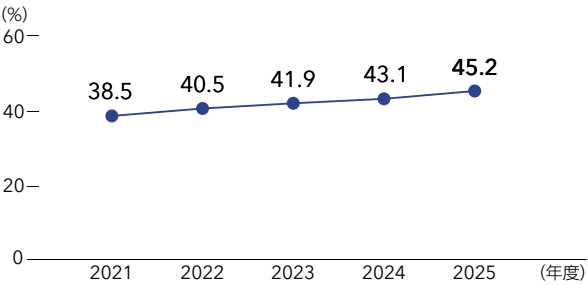
財務・非財務ハイライト

売上収益／営業利益

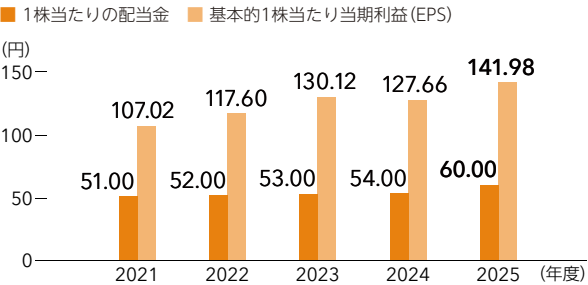


※億円未満を四捨五入しています

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)



1株当たりの配当金／基本的1株当たり当期利益(EPS)

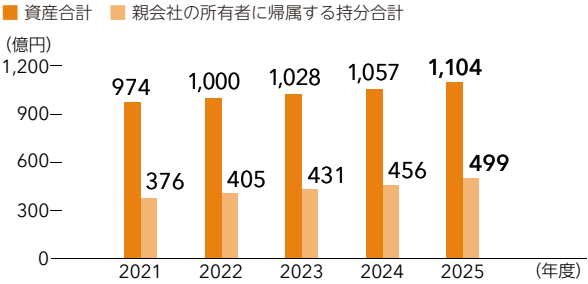


男女賃金格差※1

	2023年度	2024年度	2025年度※2
全労働者	49.5%	50.0%	51.3%
正規雇用労働者	67.9%	68.2%	64.4%
非正規雇用労働者	98.9%	99.8%	98.4%

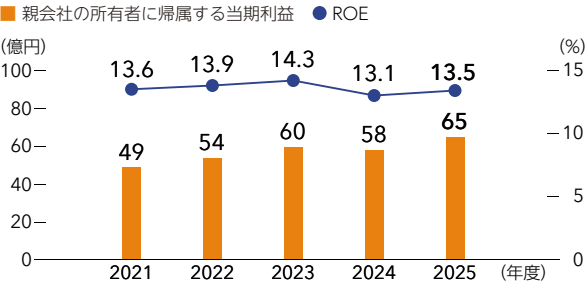
※1 男性の賃金(=100)に対する女性の賃金の割合
※2 店舗で働く非正規雇用の女性の数が男性の2倍以上のため、全労働者で見たときの女性の賃金比が相対的に少なくなっている

資産合計／親会社の所有者に帰属する持分合計



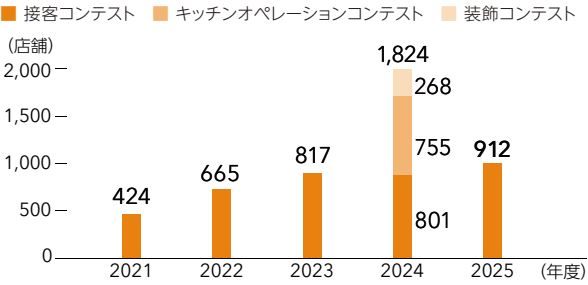
※億円未満を四捨五入しています

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



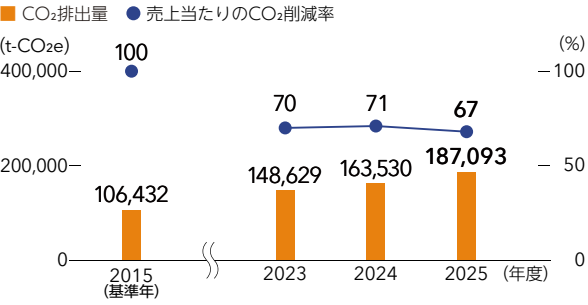
※億円未満を四捨五入しています

コンテスト参加店舗数



※2024年度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

CO₂排出量／売上当たりのCO₂削減率※



※削減率=2015年度を100%としたときの排出量割合

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	673百万円(2026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: 828名(パート・アルバイト: 2,022名)(2026年2月末現在)

※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(2026年2月末現在)

株式の状況

株 主 数	213,619名
-------	----------

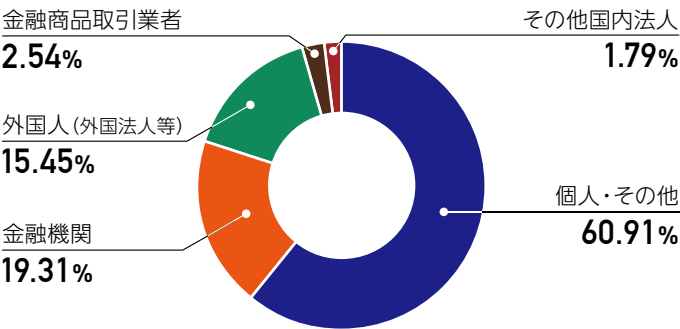
※株主名簿上の株主数

大株主

株 主 名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,114,800	11.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,200,000	4.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,325,800	2.91
JP MORGAN CHASE BANK 385781	645,394	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	486,163	1.07
JP MORGAN CHASE BANK 385166	421,900	0.93
JPモルガン証券株式会社	384,675	0.85
コメダFC持株会	342,800	0.75
ISHARES CORE MSCI EAFE ETF	341,700	0.75
JP MORGAN CHASE BANK 385864	328,415	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761,197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：2027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://komedacomestruue.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。