

価値創造プロセス

グループ経営理念

For the People

～すべては人々のために～

6 大切に
する
価値観

1 うまい、
やすい、
はやい

2 客数増加

3 オリジ
ナリティ

4 健全性

5 人材重視

6 挑戦と革新

外食産業を取り巻く
社会課題への認識

人口減による
労働力の減少

食の安全・安心
への不安

健康への疎さ

短期視点での
食材調達

気候変動

吉野家ホールディングスの
主な資本

財務資本

- 連結売上高 187,472百万円
- 純資産 60,849百万円

人的資本

- 従業員数 3,016名
- パート社員数 13,393名
- 合計 16,409名
(正社員+臨時従業員)

製造資本

- グループ工場数 7
- 設備投資額 11,431百万円

知的資本

- 50年以上の
チェーンストア運営ノウハウ
- テクノロジー共創件数 35件
- 健康に関する団体との共創 9件
- SDGsに関する団体との共創 5件

社会関係資本

- 年間3億人のお客様が
利用する国内外 2,766店舗
- お客様相談室への
お問い合わせ 41,851件

事業・財務戦略

グループ中期経営計画
2022年度～2024年度
「進化」と「再生」

2024年度は「進化」を加速する
過去最大級の投資を実行

P25-26 / P33-40

人材戦略

人的資本経営
グループの未来と
今を拓く人材づくり

未来の吉野家グループに必要な人材集団
の形成を目指しブランドデザイン化を推進

P31-32

サステナビリティ戦略

マテリアリティへの
取り組み



推進体制の強化とともに2030年
に向けたKPIを設定

P27-28 / P41-64

アウトプット

吉野家



はなまる



海外



その他



アウトカム

社会的価値 2030年度目標

女性社員比率 30.0%	女性管理職比率 30.0%
有給取得率 80.0%	従業員エンゲージメントの向上 ^{※1} 2.5点
健康診断受診率 100%	トク牛、ケア牛の年間販売数 ^{※2} 10万食
健康的な食生活に 貢献する商品の提供 —	「店舗の地域貢献活動」の拡大 (子ども食堂など食の提供) 全都道府県にネットワークを構築
サプライヤー監査 (環境や人権に配慮したサプライチェーン構築) 100%	国内工場から排出する 廃棄物の再生利用 ^{※3} 57%
特定プラスチックの削減 (2020年対比50%) 24.15kg/億円	エコレストランの 継続認定 ^{※4} 認定継続

※1 企業の風通しを外部機関に依頼し計測しております。目標値の2.5点は従業員の半数が組織や仕事に対して負担感が少なく主体的に取り組んでいる心理状態を示しています。
 ※2 トク牛は国の審査を得て販売している特定保健用食品です。ケア牛は咀嚼・嚥下機能が低下した方向けの介護食品です。
 ※3 吉野家ホールディングスグループ国内7工場の再利用率です。
 ※4 吉野家は2017年公益財団法人日本環境協会から環境にやさしい「飲食店」を認定するエコマークを付与され「エコレストラン」の認定を受けました。

経済的価値 2024年度目標

連結売上高 1,800億円	連結営業利益 70億円
営業利益率 3.9%	ROIC 5.0%
D/Eレシオ 0.6倍	

世界中の人々にとって
かけがえのない存在

吉野家ホールディングスの
持続可能な成長

外食産業の未来を形成

SDGsへの貢献

コーポレートガバナンス

中期経営計画

グループ中期経営計画2022年度～2024年度

「進化」と「再生」をテーマとして掲げ、パンデミック後のグループの「拡大」を目指します。

中期経営計画基本方針

- ・コロナ禍での「構造変化」を増進させ、「進化」と「再生」を図るステージ
- ・既存事業の進化、成長事業の強化を軸に投下資本効率の向上を図る

2022-2024中期経営計画テーマ

「進化」と「再生」

基本方針 投下資本効率の向上

高める
既存事業の業態進化

伸ばす
成長事業の強化

増やす
M&A機会の探求

グループ経営の深化

人材育成・能力開発・ダイバーシティ

サステナビリティ課題への取り組み

中期経営計画2年目の進捗・最終年度の見通し

- ・**売上高**：人流回復、機動的な価格政策、季節商品政策などの既存店売上高の回復により、前年度比11.5%増収。
- ・**店舗数**：主に海外のコロナ環境により出店戦略の見直しを実施し、最終年度目標は未達想定となったものの、前年度比40店舗増加。
- ・**営業利益**：増収効果および変動経費の適正管理により、前年度比132.1%の大幅増益。
- ・**ROIC・D/ELレシオ**：営業利益率、投下資本回転率の改善および有利子負債減少により、ROICは前年度比4.1%上昇、D/ELレシオは0.3倍に低下。

	2022年度	2023年度	評価・取り組み	2024年度計画	2024年度中期計画
売上高 (億円)	1,680	1,874	○ ・機動的な価格政策 ・C&C改装転換効果 ・TO専門店の出店拡大	2,030	1,800
店舗数 (店)	2,726	2,766	△ ・はなまる不採算店の閉店 ・海外出店戦略の見直し	2,976	3,120
営業利益(率) (億円) (%)	34 2.0	79 4.3	○ ・商品戦略による粗利益増 ・経費の適正管理	70 3.4	70 3.9
ROIC (%)	2.9	7.0	○ ・営業利益率の改善 ・遊休不動産の売却 ・投下資本回転率の改善	5.5	5.0
D/ELレシオ (倍)	0.4	0.3	○ ・純資産の積み上げ ・資本構成の最適化	0.3	0.6

2025年2月期経営方針

積極出店による量的拡大

業績面では1年前倒しでの目標達成となりましたが、中期経営計画の3本柱の1つである「高める一既存事業の業態進化」に基づき、2025年2月期はさらなる飛躍を目指すための過去最大級の成長投資を実施します。吉野家をはじめ、積極的な出店・改装をこれまでにないスピードで推進します。

吉野家

15年ぶりとなる「100店規模の新規出店」
「100店舗規模のC&C改装」



① テイクアウト・デリバリー専門店の出店拡大

2年の検証期間を終え、低投資かつ女性の集客効果が高いといったメリットを持つテイクアウト・デリバリー専門店の出店エリア拡大を進めます。

② C&C改装転換の推進

収益力向上のため、既存店舗においてもC&Cモデルへの改装を推進します。2024年度末に新サービスモデル500店舗超を計画しています。

③ グループブランドの出店推進

2024年度より「グループパートナー契約」を結び、グループの様々なブランドを吉野家がFCとして運営する取り組みを開始します。

はなまる

2019年度以来の店舗数純増へ

2023年度
418店舗

2024年度
428店舗

① 研修センターの設立

出店拡大に備え、優秀な人材確保と育成のための研修センターを新たに設立しました。

② 新コンセプト店舗

「Beyond Hanamaru」検証

機能性麺、バラエティ、サラダバー、彩り鮮やか、健康・美容といったキーワードを意識した新コンセプト店舗を2024年4月末にオープンしました。

海外

アメリカ・中国・アセアン地区での量的拡大

- ・アメリカにおいては、新店4店舗および改装21店舗を計画しています。
- ・上海、シンガポールにおいてもエリア拡大、商品戦略、新モデルへの転換を推進します。

ラーメン

ばり嗎を中心に海外展開を拡大

ウィズリンクのブランド「ばり嗎」を中心に海外展開を推進します。2024年度はグループ初となる欧州進出として、スコットランド・エディンバラへの出店を予定しています。

特集
1

マテリアリティ KPIの設定

私たちは経営理念『For the People』を掲げており、社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献することを目指しています。2022年には、「企業の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に貢献するための重要課題であるマテリアリティを特定しました。2023年には、さらなる取り組みの加速化を目指し、サステナビリティ推進体制を強化し、SDGsのゴールとなる2030年に向けたKPI設定に取り組みました。

マテリアリティ	課題解決の方向性 (基本方針)	吉野家ホールディングスグループ の主な取り組み	KPIの設定	2030年度 目標	2023年度 実績	2022年度 実績	SDGsへの 貢献
ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を推進	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ライフワークバランスの推進 人材育成・キャリア支援 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性のある働き方の尊重・推進 職場環境の向上 人事評価制度の見直し 	女性社員比率 女性管理職比率 有給休暇取得率 従業員エンゲージメントの向上 ^{※1}	30.0% 30.0% 80.0% 2.5点	22.0% 10.3% 62.0% 3.0点	20.5% 9.6% 59.3% 3.0点	
より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かな暮らしを実現	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の健康への貢献 食を提供する従業員に対し健康への貢献 高齢化社会への対応 新技術・新素材の応用 	<ul style="list-style-type: none"> 特定保健用食品の販売 ケア食品の拡販・商品開発 	健康診断受診率 トク牛、ケア牛の年間販売数 ^{※2} 健康的な食生活に貢献する商品の提供	100% 10万食 —	91% 7万食 —	89% 8万食 —	
グローバルビジネスの展開による地域社会の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 「食」のインフラとしての機能強化 地域社会とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> 子ども食堂への食事支援 吉野家の在飯技術による非常食の開発・提供 オレンジドリーム号による被災地支援 	「店舗の地域貢献活動」の拡大 (子ども食堂など食の提供)	全都道府県にネットワークを構築	27/47 都道府県 (47,281食)	23/47 都道府県 (44,813食)	
お取引先様との共創による持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全の確保 サプライチェーンの健全性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 購買先工場監査体制の構築 環境負荷を考慮した資材の購入 	サプライヤー監査 (環境や人権に配慮したサプライチェーン構築)	100%	86%	81%	
環境に配慮した事業活動による気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・工場製造過程での食材ロス削減、再利用 包材の環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗・工場におけるロスの削減、再利用 産業廃棄物(廃油・廃材)の再利用 設備機器のリユース 	国内工場から排出する廃棄物の再生利用 ^{※3} 特定プラスチックの削減(2020年対比50%) エコレストランの継続認定 ^{※4}	57% 24.15kg / 億円	53% 25.00kg / 億円	52% 32.50kg / 億円	

※1 企業の風通しを外部機関に依頼し計測しています。目標値の2.5点は従業員の半数が組織や仕事に対して負担感が少なく主体的に取り組んでいる心理状態を示しています。
 ※2 トク牛は国の審査を得て販売している特定保健用食品です。ケア牛は咀嚼・嚥下機能が低下した方向向けの介護食品です。
 ※3 吉野家ホールディングスグループ国内7工場の再利用率です。
 ※4 吉野家は2017年公益財団法人日本環境協会から環境にやさしい「飲食店」を認定するエコマークを付与され「エコレSTRAN」の認定を受けました。

マテリアリティ推進体制

● サステナビリティ推進委員会を設立

当社グループはグローバルに事業展開しており、ESG課題への対応は重要な経営テーマとなっています。そのため、サステナビリティの取り組みを全社的に検討・推進するために、「サステナビリティ推進委員会」を2024年3月に設置しました。

この委員会は、代表取締役社長を委員長とし、取締役、執行役員、および担当部門長で構成されています。サステナビリティに関連する全社方針や目標の策定、マテリアリティの進捗状況のモニタリングを通じて、グループ全体のサステナビリティ推進状況およびKPIの進捗状況を定期的に取締役会に報告します。

マテリアリティKPI設定プロセス

2022年4月 マテリアリティを策定

2023年4月 人的資本戦略を開示

2023年5月~ KPIの策定を開始

2023年5月~8月 ステップ1:各マテリアリティに関連する部門を中心に分科会を立ち上げ、フレームワークを作成



グループ企画室およびマテリアリティに関連する各部門にて分科会を立ち上げ、①創出価値や目標の設定、②長期的に予見される機会とリスクの設定、③機会とリスクを踏まえ、短・中期的視点と長期的視点それぞれから具体的な取り組みの設定を実施。その上で、2030年に達成すべきKPIの暫定案を作成。

2023年9月 ステップ2:KPI案を取締役・執行役員で討議

取締役、執行役員が参加するグループ戦略会議(役員合宿)にて、KPI策定プロセスおよびKPI暫定案をボードメンバーと共有し、ディスカッション・グループワークを実施。マテリアリティ毎に意見を抽出。

2023年10月~12月 ステップ3:最終決定に向けたKPIの絞り込み、各事業会社への落とし込み

ステップ2で抽出された意見を基に、各部門にて再度KPIの見直しを実施。見直し案を経営連絡会にて吉野家ホールディングスのボードメンバーに共有するとともに、グループ事業会社の全執行役員にも展開。その後の取締役会にて最終共有を行った。

2024年1月 ステップ4:取締役会にて決議

特集
2

吉野家グループの 未来に向けた活動

新たな外食ニーズを捉えた新業態の開発やテイクアウト展開、フォーマット転換による店内オペレーションの負荷軽減、お客様の利便性を高めて店内体験の価値向上を図るデジタル活用、アルバイト採用プロセスを最適化し、店舗と応募者のベストマッチングを実現するオンライン面接。当社グループは、果敢なイノベーションによって変化を起こしながら、常に未来を描き続け、実現していきます。

テイクアウト・デリバリー
専門店 店舗数
2024年2月期累計
37店

テイクアウトタブレット
導入店舗数
2024年2月期累計
313店

アルバイト
応募数
2024年2月期
90,615件

かるびのとりこ
提供食数
2024年2月期
205,438食

お客様への価値提供、従業員・求職者への価値提供

● レストランタイプのファストカジュアル業態『かるびのとりこ』を開発

吉野家は顧客ニーズの多様化に対応するために、ファストフード「吉野家」に加えてレストランタイプのファストカジュアル業態『かるびのとりこ』を開発し、2023年2月23日に埼玉県幸手市で営業を開始しました。吉野家が新業態に取り組むのは10年ぶりであり、『かるびのとりこ』の開発、運営に「吉野家」で培った知見、「吉野家」独自の基盤を存分に活用しました。



● 事前決済、注文で待ち時間を短縮する店内タブレット&テイクアウト・デリバリー専門店



感染症の規制緩和後も一定水準を保つテイクアウト需要を受け、テイクアウト・デリバリー専門店の拡大を計画しています。客席が不要で出店費用が通常店舗の半分で済むため、新規出店の軸とし、未出店エリアへの出店による量的成長を目指します。

従業員・求職者への価値提供

● アルバイト採用の効率化を実現する「オンライン面接」導入

従来のアルバイト採用の流れは、求人情報サイトを經由し本部に応募者の情報が伝わり、本部から各店舗へと渡って、店長が応募者にアポ取りを経て、店頭での面接を実施するというものです。その際一番の問題が、応募者との連絡・日程調整です。そもそも応募者が連絡をほしい時間帯と、店長が電話連絡できる時間帯が合わなかったり、ようやく連絡ができて面接の日程調整が難しかったりして、スムーズに面接まで進めないことが少なくありません。これは、円滑な店舗運営を妨げるだけでなく、会社全体にとっても大きな機会損失です。飲食業界全体を見ても、近年働き手が他の業界に流出しているとのデータがありますが、同様の事情が業界全体に存在するものと考えています。

そこで、店長の代わりに面接官がオンラインによる面接を実施するシステムの開発・導入に着手しました。具体的には、求人情報サイトからの入口は同じですが、そこに応募専用URLを組み込み、LINEの友だち登録をしてもらうと即オンライン面接の希望日程などの入力画面へと移行できるシステムになっています。そこで入力された日程をもとにスケジュール調整を行い、面接官がオンライン面接を実施するという流れです。

● オペレーション負荷の軽減にもつながるC&C店舗展開



2016年より、「作りたての商品を、快適な食事空間で楽しんでいただく」ことを軸としたサービススタイルを提供する「クッキング&コンフォート」スタイルの店舗を展開しています。「クッキング&コンフォート」型店舗は、はじめにレジで注文を伺い、会計を済ませた後、お客様がご自分で商品を受け取り、席まで運んでいただくスタイルです。お客様がゆっくり食事を楽しみ、くつろいで過ごせるように開放感のあるゆったりした客席としています。加えて、従来の店舗とレイアウトを変更することで従業員の動線や歩数の短縮を図りました。従業員の歩数が減ったことで、ひと手間を加えた外食ならではの商品の提供を行っています。

さらなる未来へ向けて

未来の吉野家グループの展望を描く「フォーラム2040」

2022年より社内公募でメンバーを選定し、様々な視点から2040年の未来予測を行いました。その未来予測をもとに、2023年には次期経営を担う30代・40代の社員に2030年をどのように戦うかの戦略を検討、当社グループのボードメンバー・執行役員にプレゼンを行っていただきました。この2年間の取り組みを参考にしながら、今年度に取り上げ、2025年春に新長期ビジョンを発表する予定です。





特集 3

人材戦略

「ひと」と組織のパフォーマンスを最大限に引き出し、これからの吉野家ホールディングスに必要な人材集団の形成を目指すグループ人材戦略室。指名諮問委員会、報酬諮問委員会およびHR（ヒューマンリソース）会議を発足した2021年度以降、人材戦略ロードマップに基づく機能別施策を着実に遂行し、人的資本定量データにおいてもKPI達成に資する成果を創出。今後は、従業員のキャリア形成について、グループ管理本部とともにグランドデザインを進めていきます。

人材戦略ロードマップ

4つの機能と主眼	～2021年	2022年	2023年		2024年	2025年～
			施策	実績		
人材開発 ・外部志向 ・リーダーシップ ・スキル向上	・異業種交流 ・産学連携 ・海外留学	・フォーラム開催 ・ビジネススクール	・異業種交流 ・産学連携 ・吉野家塾	店長・エリアマネジャーの職務要件をグループ内で共通化すべく整理に着手 ・異業種交流9名派遣 ・産学連携18名派遣 ・吉野家塾3回実施	・社外出向 ・次期経営チーム候補者配転	・次期経営チーム候補者配転
組織開発 ・自己、他者理解 ・チームビルディング ・組織分析	・リアルチーム研修 ・ボックスセミナー ・面談プログラム	・キャスト定着向上 ・面談プログラム ・組織診断	・キャスト定着向上 ・面談プログラム ・理念研修	管理職クラスを対象にコーチングスキル研修を実施、コミュニケーション円滑化・定着向上へ ・キャスト定着向上3エリアと本部1エリア ・面談プログラム(エリアマネジャー層含)210名 ・理念研修3回実施	・組織診断 ・年代別研修	・部門別ファミリートレーニング
制度開発 ・働き方改革 ・ダイバーシティ&インクルージョン	・役職任期 ・評価制度 ・クォータ制	・役員報酬規程 ・G6G7賃金規程	・新人AMSV研修 ・教育研修制度(定型と選抜)	昇格者全員を対象とする新任管理職研修を企画・開発し、プレ開催 ・プレ開催 25名を対象	・クォータ制の25年以降の検討 ・役職任期制度(部門別の開発)	・定年延長 ・役職定年
適材適所 ・人材情報管理 ・情報の共有	・HR会議発足 ・人材プロフィール ・カオナビ導入	・部門ヒアリング ・戦略人材可視化	・人材プロフィール ・カオナビ運用強化 ・人材プール精査	約200名のプロファイリングを実施、過去の実施分と合わせて約300名分をデータ化	・ジョブサイズ測定の再確認(測定)	・部門別要件整理

グループ人材戦略室長インタビュー

トップランナーを生み出すための教育投資施策

株式会社吉野家ホールディングス
グループ人材戦略室 室長 溝尻 和弘

グループ人材戦略室は、当社グループの将来を担う次世代経営陣および幹部人材の発掘・育成に向けて、ホールディングスと国内事業会社の上位階層の従業員を対象に、二つの部門方針を掲げ取り組みを進めています。

その1つは、トップランナーの輩出です。トップランナーとは、ホールディングスの本部長および事業会社の執行役員クラス、部長・室長クラスを中心に、一部管理職クラスの人材を含む未来の経営幹部候補を指します。トップランナーの人材要件・人材像は、指名諮問委員会を通じて共有しており、管理職クラス以上の中で抜き出ている人材を対象に、ジョブローテーションや外部研修などによる育成機会を設けています。

もう1つの部門方針として、トップランナー輩出の母集団となる管理職クラスに対し、実務の質的向上を促しています。エリアマネジャー・スーパーバイザーが多くを占める管理職クラスは、初めて正社員の部下を持ち、ビジネスの原理・原則を学ぶ機会を得ることになります。その経験をより深め、学習サイクルを加速させるべく、グループの中核人材に求められる意識付けを行い、知識水準を高める施策を実施します。

母集団の候補となる店長クラスに対しては現在、事業会社ごとの定型研修が行われていますが、今後はグループ人材戦略室による教育投資の対象とし、候補者人材の実務の質を高めていきたいと考えています。



人材戦略の全体像

従業員一人ひとりの十分な能力発揮と、長期的な成長促進に主眼を置き、人材育成・キャリア支援への積極投資による「ひと」づくりを継続していきます。

人材育成・キャリア支援

ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進する

マテリアリティ

グループ経営理念
For the People
～すべては人々のために～

ライフワーク バランスの推進

ダイバーシティ& インクルージョン の実践

「ひと」の多様性や個性を尊重し、「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、すべての従業員が互いに信頼関係を育みつつ持てる力を発揮し、いきいきと活躍できる会社を目指します。「個」から生まれる知の多様性をかけ合わせることで、変化への対応力=レジリエンスを高め、新たな価値=イノベーションを創出し、お客様と社会の課題を解決し続けます。

仕事以外の生活の充実を促す休暇制度、従業員同士のつながりや関係を良好にするためのコミュニケーション施策を導入、実施するとともに、社員の心と体の健康を経営の柱の1つに位置付ける「ウェルネス経営」を推進しています。

大切にしている6つの価値観



2023年度人的資本定量データ

		2022年度		2023年度	
ダイバーシティ&インクルージョンの実践	女性社員比率	グループ連結 ^{*1}	29.6%	30.3%	
		国内事業 ^{*2}	20.5%	22.0%	
	女性管理職比率	グループ連結 ^{*1}	26.1%	25.3%	
		国内事業 ^{*2}	9.6%	10.3%	
	育児休暇取得率 ^{*2}		男性 33.3% 女性 100.0%	男性 52.0% 女性 100.0%	
	産後休暇復職後の時短勤務制度利用者 ^{*2}		2名	2名	
	フレンド社員(障がい者)雇用率 ^{*3}		5.06% ※法定雇用率2.30%	4.87% ※法定雇用率2.30%	
	65歳以上の社会保険適用従業員雇用数 ^{*2}		292名	330名	
			85.1%	88.1%	
			85.1%	88.1%	
ライフワーク バランスの推進	男女平均賃金の格差 ^{*2}	部門長	男性 25.0年 女性 21.9年	男性 24.0年 女性 22.2年	
		(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)・平均勤続年数 ^{*2}	94.3%	97.8%	
		管理職(エリアマネジャーなど)	男性 20.2年 女性 15.9年	男性 18.0年 女性 13.6年	
		非管理職(店長など)	92.9%	91.8%	
		社員	男性 12.9年 女性 8.2年	男性 12.8年 女性 6.6年	
		パート・アルバイト	59.3%	62.0%	
		奨学金制度利用者数(延べ人数) ^{*4}	76.5%	69.4%	
		23名	27名		
人材育成・ キャリア支援	定期健康診断受診率(パート・アルバイト従業員含む) ^{*2}		89.1%	91.5%	
	ストレスチェック受検率 ^{*5}		58.5%	72.5%	
	ストレスチェックでの高ストレス者割合 ^{*5}		20.2%	22.6%	
	社員離職率(入社3年以内) ^{*2}		43.6%	34.4%	
	従業員数(パート・アルバイト従業員数含む) ^{*1}	合計	15,429名	16,409名	
		男性	7,637名	8,020名	
		女性	7,792名	8,389名	
		社員	53名	59名	
		パート・アルバイト	1,666名	1,963名	
		働く従業員の国籍数 ^{*2}	世界31カ国	世界32カ国	
	社員のパート・アルバイト経験者割合 ^{*2}	79.9%	75.6%		
	重要ポジション(役員・部門長)のパート・アルバイト経験者割合 ^{*2}	45.6%	41.8%		
	35歳以下管理職比率 ^{*2}	4.0%	3.2%		
	社員一人あたり教育研修時間 ^{*2}	28.7時間/年	30.3時間/年		
	社員一人あたり教育投資額 ^{*2}	51,697円/年	57,058円/年		
	役員・部門長研修	20回	20回		
	選抜研修・社外研修	30回	44回		
	店長研修	144回	167回		

*1 グループ連結(海外含む)実績

*4 吉野家実績

*2 吉野家ホールディングス・吉野家・はなまるの3社実績

*5 吉野家ホールディングス・吉野家の2社実績

*3 吉野家ホールディングス・吉野家・はなまる・三幸舎ランドリーセンターの4社実績

人材への取り組みについてはP49もご参照ください

事業別戦略 吉野家

吉野家

次の飛躍に向けて出店を加速し 成長軌道を目指す再点火へ

全員の挑戦でハードルを越え、
グループ全体の「進化」を牽引します。

株式会社吉野家
代表取締役社長 **河村 泰貴**

社会課題・世の中のニーズ

多くの人々に親しまれる日常食として、全国どこでも同じおいしさをお届けする外食ブランドとして、吉野家の牛丼は、味とサービスのクオリティの維持・向上に常に努めています。時代の変化が加速する中で、いつも変わらない「食」の豊かさをお手頃価格で提供することは、社会が求める普遍的な価値の実現であると捉えています。

事業の強み

- 外食ブランドとしての圧倒的な認知度
- 多店舗展開による調達などのスケールメリット
- 店舗を通じた顧客動向の直接的な把握

事業の弱み

- 原料価格高騰・光熱費の上昇に伴うコスト変動および価格転嫁の困難
- 店舗運営における労働集約性の高さ
- 労働人口減少に伴う人材獲得の困難

成長機会

- 店舗モデルの転換による客層の拡大
- 販売チャネルの開拓による需要獲得
- コラボ企画など外部と連携した需要喚起
- 健康メニューや環境対応などニーズを捉えたサービスによるブランドイメージの向上

リスク

- ニューノーマルへの移行に伴う外食需要の減退
- コスト要因による収益性や投資効率の悪化
- 人手不足が招く品質・サービスレベルの低下

中期経営計画（2022年度～2024年度）における方針と重点施策

「進化」と「再生」をテーマに掲げる今中期経営計画において吉野家は、店舗フォーマットの転換やテイクアウト・デリバリー専門店の出店拡大、から揚げ商品の強化など「進化」に軸足を置いた取り組みに注力するとともに、主力事業としてグループ全体のトップラインの引き上げと利益の確保を担い、成長投資を支える役割を負っています。

2021年度と比較すると、吉野家の期末店舗数は2年間で39店増加して1,229店舗となり、このうちC&C店舗やジグソーカウンター導入店舗へのフォーマット転換（改装および新規出店）による新サービスモデル店舗は、2年前の

203店舗から412店舗へ倍増しました。

計画目標の1年前倒し達成を牽引した好業績と、「進化」を目指す事業展開の順調な進捗を踏まえ、2024年度は成長投資を加速し、100店規模の新規出店により期末店舗数を1,323店舗に拡大する予定です。改装・出店によるフォーマット転換も100店規模で実施し、期末時点で新サービスモデル店舗が500店舗を超える見通しです。2024年度の設備投資は、2023年度の74億円から106億円に増額します。

この1年、さらなる「進化」への取り組みで着実に成果を上げ、今後の投下資本効率向上につなげていきます。

2023年度の振り返り

人流回復の中、トップラインの拡大とともに利益を改善

「客数重視」と「成長投資の加速」を打ち出した2023年度は、店内飲食の拡大に向けた商品施策・キャンペーン施策と、C&C店舗およびジグソーカウンター店舗への改装により人流の回復を取り込み、既存店客数を前年度比4.7%増へ上昇させました。2023年10月には、コスト上昇への対応として「牛丼並盛」など主要商品の価格改定を実施しましたが、その後も既存店客数は前年度を下回ることなく、商品・サービスの価値向上を伴う価格改定として、お客様にご評価いただいたものと捉えています。商品施策では、「から揚げ」の販売拡大を図り、牛丼に次ぐ柱に育成していきました。

また2023年度は、冷凍牛丼などを扱う外販事業も販売を伸ばし、好調に推移しました。

結果として吉野家事業の業績は、トップラインの拡大とともに利益の改善が進み、売上高1,264億円（2022年度比11.2%増）、営業利益80億円（同29.2%増）となりました。コロナ禍を克服するための「構造変化」として進めてきた損益分岐点の引き下げが、利益の拡大をもたらしました。

「成長投資の加速」により増勢を強めた店舗展開は、新規出店60店舗・退店28店舗の実施により、期末現在1,229店舗（同32店舗増）となりました。このうち31店舗は、新たに出店を開始した「テイクアウト・デリバリー専門店」です。一方C&C店舗は、改装と新規出店により期末現在412店舗（同115店舗増）となり、全店舗数の33.5%に拡大しました。

今後の方向性と課題

20年ぶりの積極出店で初の国内1,300店舗突破へ

2024年度は「再点火～全員挑戦～」をスローガンに掲げ、次の飛躍に向けて事業規模を拡大すべく、20年ぶりの水準となる積極出店を実施します。期末店舗数は、94店舗の純増となる1,323店舗を予定しており、吉野家初の国内1,300店舗突破を果たす見込みです。

その中で、2023年度から開始したテイクアウト・デリバリー専門店の出店も加速し、店舗数を117店舗まで拡大する計画です。またテイクアウト・デリバリー専門店は、吉野家として30年ぶりの新規FC募集も実施し、優良物件の確保につなげていく考えです。

同時に100店舗の大型改装を行い、2024年度末には新サー

ビスモデル店舗を532店舗まで拡大し、これまで転換を進めてきた標準モデルから、さらに個室空間価値を磨き上げた「次世代モデル」へと進化させていく方針です。

2024年度の業績は、これらの取り組みに加えて既存店売上高前年度比を4.9%増で計画しており増収基調を維持しております。一方、営業利益は成長投資の拡大により一時的に減少する見通しです。

中期経営計画の定量数値は1年前倒しで達成いたしました。最終年度の締め括りとして、社員全員が今以上の成長を遂げるべく、チャレンジしてまいります。

●セグメント別売上高



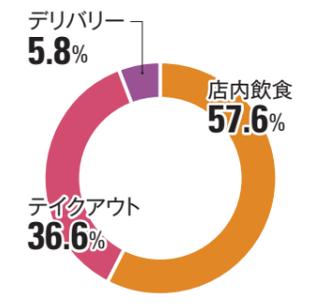
●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



●テイクアウト・デリバリー比率



事業別戦略 はなまる



はなまる

「はなまる」を超えるブランド戦略で新たな価値を確立し、再成長軌道へ

改善した収益性をもとに、客数を伸ばして確実な成長を実現します。

株式会社はなまる 代表取締役社長 **前田 良博**

社会課題・世の中のニーズ

ライフスタイルの多様化が進む中、人々の日常に寄り添う形でおいしさを提供する外食チェーンの存在は、暮らしを豊かに彩り、社会に活力をもたらします。いつでも気軽に利用できる店舗を全国に展開し、讃岐うどんの変わらぬ魅力をローコストで提供する業態として、はなまるは「食」による喜びと幸せを求める人々のニーズに応えます。

事業の強み

- 工場製麺による品質維持と低コスト構造
- 女性を含め幅広い客層に支持されるブランド価値
- かけうどんを中心に築いたリーズナブル感

事業の弱み

- 出店戦略における外部環境の影響の大きさ
- 原材料価格などコスト要因による利益圧迫
- 人材獲得の困難

成長機会

- 店舗モデルや販売チャネルの開発による需要獲得
- うどん市場全体に占めるシェアの拡大余地
- グループ会社との協業によるシナジーの創出

リスク

- ニューノーマルへの移行に伴う外食需要の減退
- コスト要因による収益性や投資効率の悪化
- 人手不足が招く品質・サービスレベルの低下

中期経営計画（2022年度～2024年度）における方針と重点施策

コロナ禍の影響を大きく受けたはなまるは、数年をかけて成長軌道へ回帰すべく、今中期経営計画を「再生」の3年間と位置付け、不採算店舗の整理を実施しつつ、客数および売上高の回復に取り組んでいます。計画2年目の2023年度は、コロナ禍が収束に向かう中で大型販促をはじめとする各施策が成果を上げ、既存店売上高が増加しました。不採算店舗の閉店と価格改定によって収益改善も進んだことから、懸案となっていた黒字回復を果たすことができ、グループ全体の増益に貢献しました。

この進展をもって、はなまるは「再生」フェーズから脱却

したものと捉え、計画最終年度の2024年度は、再成長への足掛かりとして新規出店を強化します。また店内体験の価値を高めるための店舗改装を強化するとともに、低価格に代わる提供価値の確立に向けて、リブランディング戦略を開始します。これらの取り組みで客数の拡大を図り、この2年間で高めた収益改善効果をより大きく発現させることで、財務健全性を確保していきます。

2024年度の設備投資は、2023年度の9億円から19億円に増額し、成長軌道への回帰を促進する方針です。

2023年度の振り返り

必達目標の黒字復帰を果たし、財務健全性の確保へ

長引くコロナ禍の影響により3期連続の営業赤字を余儀なくされたはなまるは、黒字復帰を期して不採算店舗の整理を進めつつ、既存店売上高の拡大を図るべく、人財・商品・店舗の「みがき込み」に取り組まれました。結果として2023年度は、売上高292億円（2022年度比15.4%増）を確保することができ、営業利益は17億円の黒字となりました。

この1年は、人流の回復を受けて現場のマインドも前向きに変化し、「みがき込み」として実施した店舗の改装や集中清掃、テイクアウト・デリバリー対応の拡充、新設したトレーニングセンターにおける教育強化、うどん・天ぷらの品質改良などを成果につなげていきました。特に店舗の改装は、家族連れのお客様がご利用しやすいボックス席の導入やテイクアウト専用レ

ジの設置で客層を拡げ、厨房作業の省力化など店内環境の改善による効果も上げています。

一方、原材料価格や人件費などコスト高騰への対処として、2023年3月と2024年1月に価格改定を実施しました。これによる客単価の上昇が売上高を押し上げる一方で、客数に影響を及ぼしており、コロナ禍前の2019年度実績に対して既存店売上高は約110%、客数は約90%となりました。

低価格の訴求が困難となりつつあり、それに代わる提供価値を高め、客数の増加を図ることが今後の課題です。不採算店舗の整理を終え、価格改定を経て収益性の改善が進んだ今のはなまるは、客数を伸ばすことができれば、出店拡大よりも確実な収益成長が見込める状況にあります。

今後の方向性と課題

提供価値を高め、客数拡大を図るリブランディング戦略

2024年度は「昨日の自分に勝つ」をスローガンに掲げました。新規出店は20店舗を計画し、客数の増加を図るとともに来店頻度を高め、増収・増益を目指します。

そして課題である客数の増加に向けて、リブランディング戦略「Beyond Hanamaru」を始動します。20代から40代の女性顧客層を主要ターゲットに、これまで築いてきた「手ごろで身近な健康食」のイメージを前面に打ち出すことで、価格を上回る提供価値を確立していきます。2024年4月には、新たなコンセプトで店舗内装を刷新し、サラダバーの設置やノンフライのサイドメニューでお客様の健康・美容意識を捉えるリブランディング1号店を改装オープンしました。

また既存店舗においても、従前からのQSC(クオリティ・サー

ビス・クレンリネス)の保持のみならず、QHA(クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア)の向上に努め、店内体験の価値を高めていく方針です。

こうした事業展開と並行して、社内では「LWB(ライフワークバランス)プロジェクト」を中心に、働きやすい職場環境づくりへの取り組みを強化し、従業員エンゲージメントを高め、企業価値に資する人的資本経営を実践します。また食品ロス削減への努力や子ども食堂に対する支援など、環境・社会課題の解決に向けた活動を継続してまいります。

創業24年を迎え、「和のファーストフード」としてさらなる進化を目指す今後のはなまるにご注目ください。

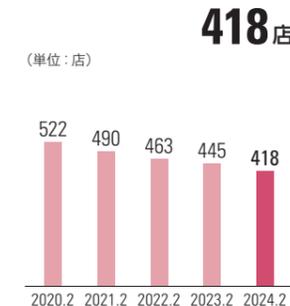
●セグメント別売上高



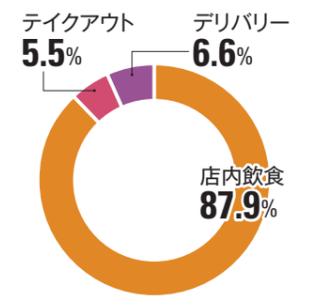
●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



●テイクアウト・デリバリー比率



事業別戦略 海外

海外

グローバルなブランド価値で 中長期の成長を実現

運営体制を最適化し、店舗モデルの刷新と効率化・生産性改善を図ります。

(左)
株式会社吉野家ホールディングス 取締役
アジア統括本部 本部長
アジアヨシノヤインターナショナル CEO
吉野家(中国)投資有限公司 董事長
台湾吉野家 董事長

成瀬 哲也

(右)
ヨシノヤアメリカInc. CEO

ジョン・ギリアム

社会課題・世の中のニーズ

豊かな食文化は、おいしさや楽しさという人類共通の価値をもたらします。外食産業の課題は、あらゆる国・地域でその価値提供を担い、様々な社会変化を乗り越えて維持することです。当社グループは、日本で培ってきた味とサービスのクオリティを世界各地の人々にお届けし、食文化のグローバルな発展を支えていきます。

事業の強み

- 日本国内で確立されたブランドとノウハウ
- 地域パートナーとの連携による現地市場開拓
- グローバル展開におけるグループシナジー

事業の弱み

- 事業拡大に伴うリスクマネジメントの負担増
- 競争環境における出店スピード不足
- 投資回収に至る期間の長期化傾向

成長機会

- 人口ボーナス地域における外食需要の増加
- デリバリーなど新たなチャネルによる市場拡大
- 日本の食文化に対するリスペクトの拡がり

リスク

- 地政学的要因や各国規制による事業への影響
- 感染症の再拡大に伴う営業休止や客数減少
- 原材料価格や人件費の上昇による収益悪化

中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

中期経営計画のテーマに掲げる「進化」と「再生」については、コロナ環境下においても好調を維持した米国が「進化」を担う一方、コロナ禍による大きな影響を受けた中国・アセアン地区は、多くの地域で「再生」への取り組みを進めています。この2年間、米国の期末店舗数は100店舗を継続しましたが、中国・アセアン地区の期末店舗数は、計画前(2021年度)の871店舗から2022年度に863店舗へ減少した後、2023年度は31店増加し、894店舗となりました。

業績回復が進む中国では、上海、青島、北京、遼寧、

香港を中心に出店を強化し、アセアン地区ではインドネシアへの積極出店を進めました。これにより海外事業全体では、1,000店舗に迫る規模に拡大しています。

2024年度は、新規出店125店・退店60店を実施し、海外事業全体の期末店舗数を1,059店舗に拡大する予定です。新規出店は中国とインドネシアが中心ですが、米国においても改装21店とともに新規出店4店を計画しています。設備投資は、2023年度の22億円から28億円に増額し、中期経営計画の締め括りとして量的拡大を加速します。

2023年度の振り返り

中国・アセアン地区 不動産不況の影響やコストの上昇を受け、厳しさが継続

中国事業は、ゼロコロナ政策の転換により市場環境が回復したものの、期後半からは不動産不況を背景とした消費者心理の落ち込みによる影響を受けました。その中で直営エリアでは、上海の店舗数を前年度末の12店舗から21店舗に拡大するなど積極出店を図りつつ、福建・武漢・江西の事業会社を統合し、黒字化に向けた機能集約を進めました。

アセアン地区の事業は、12店舗を直営するシンガポールが堅調に推移し、FC展開のエリアでは、店舗数を前年度末の136

店舗から151店舗に拡大したインドネシアを中心に売上高を伸ばしましたが、現地外食大手との合併事業を進めるフィリピンは見込みを下回る業績となりました。

アジア地域全体に共通する状況として、コロナ禍におけるデリバリー需要が一段落し、また人件費の上昇や原価の高騰が利益を圧迫する一方で価格改定が容易でない環境に置かれており、陳腐化した店舗モデルの刷新と効率化・生産性改善が急務となっています。

米国事業 高インフレが続く中、過去最高の売上高・EBITDAを確保

米国市場はこの1年、高インフレで推移し、消費者が価格上昇に敏感に反応する状況が続きました。その中でヨシノヤアメリカは、アプリを活用した来店促進策に注力しました。加えて、日本風から揚げの導入、業務効率化に向けたキッチンのリニュー

アル、店舗改装も成果を上げました。

その結果2023年度は、売上高およびEBITDAにおいて前年度を上回り、過去最高を更新することができました。

今後の方向性と課題

中国・アセアン地区 C&C店舗への転換を中国・アセアン地区に拡げ、成長を促進

中国事業は今後、上海で奏功した低投資モデルによる出店を直営展開の軸とし、投資回収の長期化という課題に対処していきます。また2024年度は、浙江省への初出店とともに周辺エリアへの食材供給を強化すべく、蘇州に製造工場を設置する予定です。一方、フランチャイジーとの事業展開では、広東省に事業会社を合併設立し出店拡大を図ります。日本で成果を上げているC&C(クッキング&コンフォート)店舗のノウハウを導入し、日本同様のメニュー展開を可能とするキッチン対応や効率化を中国事業全体に拡げていく方針です。

中国においては、冷凍牛丼事業の拡大にも取り組みます。現地企業との合併により製造工場を天津に設置し、当社グ

ループによるブランド展開とクオリティコントロールのもと、店舗経由での販売から立ち上げていきます。

アセアン地区においても中国と同様に、店舗モデルの刷新と効率化・生産性改善に向けたC&C店舗への転換が今後のカギとなります。2024年度は、シンガポールの直営店舗で転換を進め、これをC&Cモデルのショーケースとして、インドネシアをはじめとするFCエリアへの導入を促します。

グローバル人材の育成・活用に関しては、日本で公募した社員を中国、台湾、シンガポール、フィリピンに配属するキャリア施策を開始しました。アジア事業の中長期的な成長・拡大を見据えた取り組みとして注力してまいります。

米国事業 価格改定とAIテクノロジーの導入で人件費上昇に対応

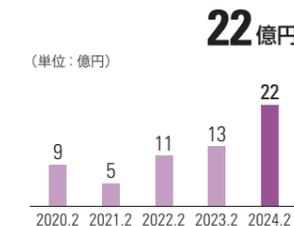
2024年度は、人件費の上昇による利益の圧迫が懸念材料となっています。これに対処すべく、価格改定の実施と並行して、AIオーダーリングシステムを導入し、業務負担の軽減と労働

時間の削減を図ります。そして「商品価値での勝負」「顧客体験の刷新」「工程のシンプル化」からなるブランド戦略を継続し、成長性をさらに高めていきます。

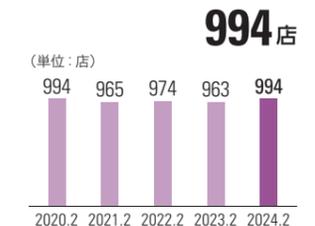
●セグメント別売上高



●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



事業別戦略 その他

その他



国内・海外でのFC展開を加速し、次なる成長の柱へ

せたが屋およびウィズリンクが国内外で運営するラーメン業態と、スターティングオーバーが手掛ける新業態群を次なる柱に育成。

中期経営計画（2022年度～2024年度）における方針と重点施策

その他事業の中心を占めるラーメン業態は、当社グループの次なる成長の柱に位置付けるビジネスとして、現在は先行投資段階にあります。複数ブランドによる中規模事業の集合体として国内・海外でFC展開の拡大を図り、世界一

のラーメンチェーンをグループ全体で目指す考えです。今中期経営計画においては、新たなブランドの獲得に向けたM&Aの実施も視野に入れながら、ビジネスモデルを磨き込み、収益性・効率性の改善を進めていきます。

2023年度の振り返りと今後の展開

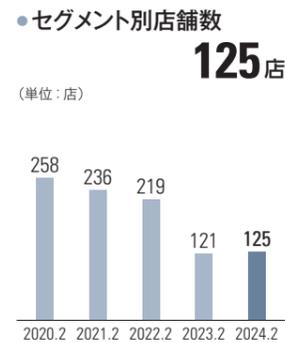
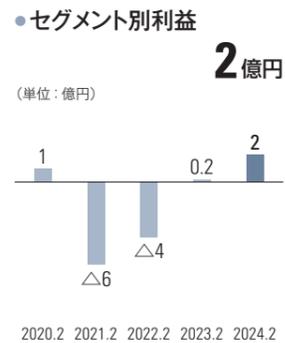
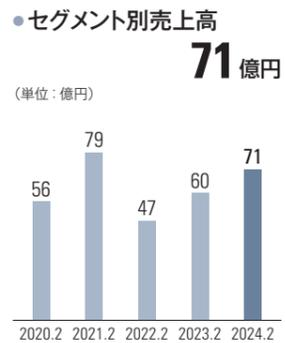
各事業会社において増収。さらなるブランド力の強化へ

2023年度は、ウィズリンクが前年度に引き続き堅調に推移し、増収・増益を遂げたことに加え、せたが屋およびスターティングオーバーにおいても業績回復が進み、営業収入の拡大と営業損益の改善を果たしました。

ウィズリンクは、店舗の改装などによる集客力の向上が奏功し、国内チェーン店売上高を伸ばすとともに、インドネシアを中心とする海外チェーン店売上高も大きく伸長しました。せたが屋は、「守り固める」を掲げたブランド価値向上施策が効果を上げ、新ブランド「特製味噌ラーメンわだ商店」も好スター

トを切りました。スターティングオーバーは、一部業態転換を進めながら客数の増加に努め、価格改定を増収につなげましたが目標値に届かず、営業損益の黒字転換には至りませんでした。

2024年度は、ウィズリンクにおいて国内・海外の出店を加速し、さらなる利益成長を目指します。せたが屋は、「クオリティと利益の共存」をテーマに増収・増益基調の維持を目指し、スターティングオーバーは、「炒王」の出店拡大による成長を見据えつつ、業態研究を進めていきます。



世界一のラーメンチェーン実現を見据え、ビジネスモデルを磨き、積極攻勢へ

グループの中で機動力を発揮し、新たな成長領域の先遣隊として貢献。

株式会社ウィズリンク
代表取締役社長 秋月 大輔

2023年度の振り返り

力強い成長を継続。海外チェーン売上が大きく伸長

「ばりま」ブランドを中心にラーメン業態を直営およびフランチャイズで展開するウィズリンクは、コロナ禍が沈静化に向かった2022年度より業績が好転し、2023年度も力強い成長を継続しました。店舗数は、国内で3出店・3退店、海外で3出店・5退店を実施した結果、2023年度末現在で70店舗（国内42店舗・海外28店舗）となり、前年度末から2店舗減少しました。しかし既存店における集客力が向上し、収益性の改善も進んだことから、コロナ禍前の水準には届かなかったものの、増収・増益を遂げました。

国内のチェーン店売上高は、前年度比で11.3%増と伸長しました。施策として特に成果をもたらしたのは、集客力強化に向けた店舗の改装です。当社はここ3年間、直営する国内12店舗すべてに改装を実施しており、高い効果を上げてきたことから、その情報をFCオーナーに伝えて投資を働きかけ、FC店

舗においても改装を拡大しました。

新たな取り組みとしては、2023年11月に「韓国ラーメン専門店バリウマ」の1号店を広島県呉市にオープンしました。今までにないラーメンの食事体験をご提供する新業態としてビジネスモデルを確立し、今後のFC展開拡大のドライバーに育成したいと考えています。

インドネシアを中心に東南アジアで展開する海外FCは、チェーン店売上高を前年度比29.6%増と大きく伸ばし、2023年度の目標に掲げた「海外FCオーナーの増収・増益」を果たしました。各地域で人流・消費の回復が進む中、FCオーナーに対する面談の実施などを通じて、マネジメントにおける緊密な連携と情報共有を図り、強い信頼関係のもとにビジネスの成長を目指したことが成果につながりました。

今後の方向性と課題

世界一のラーメンチェーン実現に向けてFC出店を加速

私たちは、世界一のラーメンチェーンをグループで実現するという野望に向けて、海外出店エリアを東南アジアから欧州へ、さらに北南米やイスラム圏まで拡げ、FC加盟の拡大を図るべく、ビジネスモデルの磨き込みを進めていく必要があります。

2024年度は、営業利益で2023年度比70%増の成長を目指し、コロナ禍で一時低下した利益水準を回復させ、グループの中で当社に期待される業績貢献を果たします。この利益

成長を達成するための出店加速が、この1年の大きなテーマであり、2024年度の期末店舗数は、22店舗の純増となる92店舗を計画しています。

国内では、FC加盟の促進に向けて開発部門の人員を増強し、当社業態の高いパフォーマンスを訴求していきます。海外では、スコットランド・エディンバラ市への初出店を欧州展開の皮切りとする一方、東南アジアでも低価格ブランド「ぶちとん」の拡大に注力するなど、積極攻勢をかける方針です。