

サステナビリティマネジメント

サステナビリティの考え方

吉野家ホールディングスグループは、経営理念『For the People』が示す「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献するための存在である」との認識を具現化すべく、事業活動において環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の視点を重視しています。

近年、地球環境や社会を取り巻く様々な問題が顕在化し、グローバルに事業を展開する当社グループにとって、それらへの対応は重要な経営テーマとなっています。当社グループは、ESG経営の推進を通じて環境・社会の課題解決を図り、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な社会を実現してまいります。

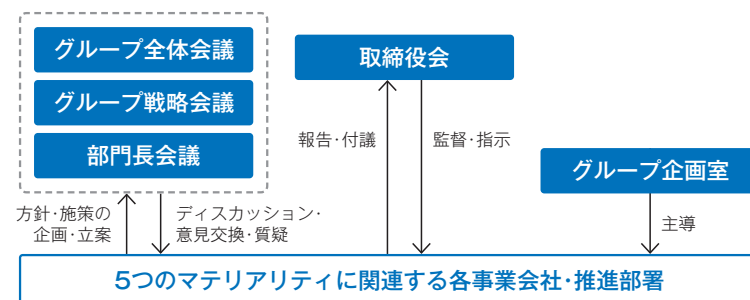
当社グループは、長期ビジョン『NEW BEGINNINGS 2025』のもと、飲食業を再定義する新たな市場創造と価値提供に取り組んでいます。飲食業の再定義とは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用でき、力強く持続的な成長をもたらすビジネスモデルづくりであり、事業を存続していくために不可欠な転換です。

飲食業の再定義を基本方針に掲げる長期ビジョンは、SDGs（持続可能な開発目標）の達成にもつながるテーマを多く含んでいます。当社グループは、全社を挙げてこれを遂行してまいります。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティを組織全体で推進するために、グループ企画室が主導する体制を確立しています。具体的には、5つのマテリアリティに関連する各推進部署が方針や施策を企画・立案し、グループ全体会議やグループ戦略会議、部門長会議などでグループの全役員や部門長とともに討議を行い、取締役会に報告・付議される仕組みです。2021年度には「サステナビリティ基本方針および5つのマテリアリティ」、2022年度には「人的資本経営」について、取締役会メンバーだけでなく、グループ全役員や部門長も参加する会議において、意見交換や討議を行いました。このように役員や部門長を討議に参加させることで、推進部門だけでなく組織全体がサステナビリティに向けた取り組

みに責任を持つことができるようにしています。当社のサステナビリティ推進体制は、社会的な責任を果たすという企業の使命を実現するために、組織文化や業務プロセスに浸透しています。今後も、より良い社会を築くためのサステナブルなビジネスの実現に向けて、積極的かつ継続的な取り組みを続けていきます。



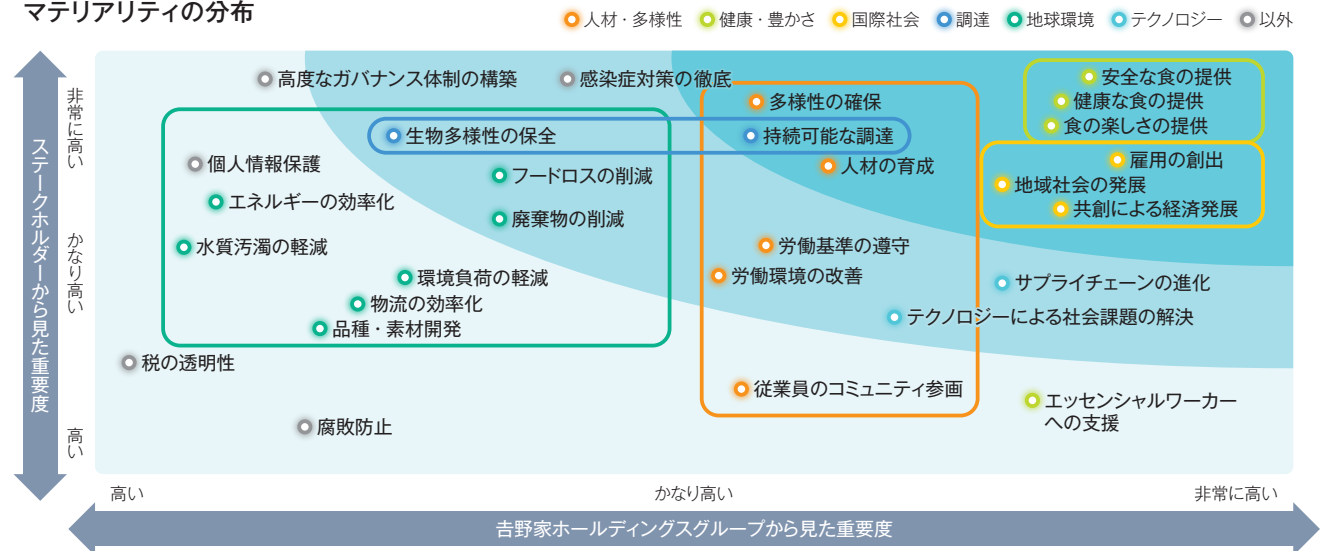
マテリアリティ特定プロセス

吉野家ホールディングスサステナビリティの考え方に基づき、近年の社会環境の変化、社会的要請を踏まえ、さらなる企業価値の向上を推進するため、ESGの観点から事業活動と社会

課題の関連性を明確にし「企業の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に資するマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

- STEP 1 社会が求める重要課題をGRIなどの国際的なESGガイドラインやESG評価機関FTSEなどの要求項目を参考に128項目をリストアップ
- STEP 2 抽出した128項目に対し、長期視点や客観性、当社が取り組む意義、事業との関連性を加え50項目を選択
- STEP 3 抽出した項目を「吉野家ホールディングスグループから見た重要度」と「ステークホルダーから見た重要度」の2軸で総合的に評価し、優先順位付け
- STEP 4 優先順位付けされた項目をグループ戦略会議や経営会議による議論を経て、取締役会で「マテリアリティ」を決定

マテリアリティの分布



2030年に向けたマテリアリティKPI

当社グループのマテリアリティは、事業活動を通じて果たすべき社会的責務を明確化し、目指す方向性を示すものとして、社内への共有・浸透を図っています。2024年1月には、各マテリアリティに基づく取り組みをモニタリングするための定量指標と

なる「マテリアリティKPI」を定め、2030年に向けた目標数値を具体化しました。当社グループは、このKPIを通してサステナビリティ経営の進捗を管理し、促進することでSDGsの達成に寄与していきます。

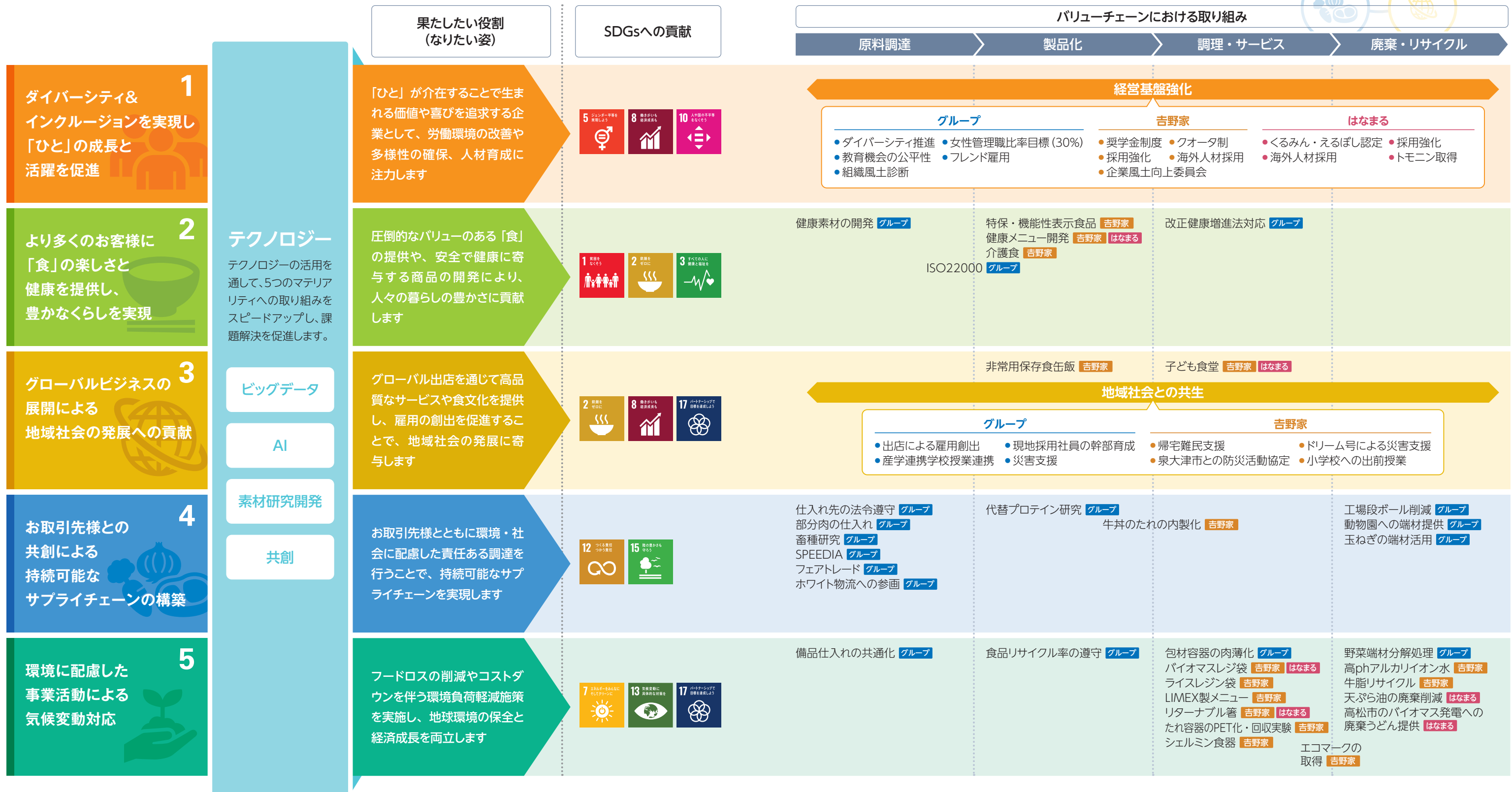
マテリアリティ	課題解決の方向性（基本方針）	吉野家ホールディングスグループの主な取り組み	KPIの設定	2030年度目標	2023年度実績	2022年度実績	SDGsへの貢献
ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を推進	●ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ●ライフワークバランスの推進 ●人材育成・キャリア支援	●多様性のある働き方の尊重・推進 ●職場環境の向上 ●人事評価制度の見直し	女性社員比率 女性管理職比率 有給休暇取得率 従業員エンゲージメントの向上 ^{※1}	30.0% 30.0% 80.0% 2.5点	22.0% 10.3% 62.0% 3.0点	20.5% 9.6% 59.3% 3.0点	5 性別平等 8 働きがい 10 人や国の不平等の解消
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	●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	●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 —	1 健康 2 質の高い生活 3 健康
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	●「食」のインフラとしての機能強化 ●地域社会とのつながり	●子ども食堂への食事支援 ●吉野家の缶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）	2 質の高い生活 8 働きがい 11 持続可能な消費
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	●食の安全の確保 ●サプライチェーンの健全性確保	●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%	12 持続可能な消費 15 健康
環境に配慮した事業活動による気候変動対応	●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	●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 認定継続	53% 25.00kg／億円 2017年認定	52% 32.50kg／億円 2017年認定	7 気候変動 13 気候変動 17 持続可能な消費

- ※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。

5つのマテリアリティ

より多くの人々と未来を築いていくために

当社グループは、新たな価値創造を目指す活動の中で、5つのマテリアリティが示す社会的貢献を果たし、バリューチェーンに携わる多くの人々と未来を築き上げていきます。



マテリアリティハイライト2023

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

「ひと」が持つ多様性を活かし
ともに成長していく企業グループへ

Why

共創×従業員

「ひと」による価値提供を事業の根幹とする当社グループは、人材を会社の財産として重視します。そして事業の持続的成長を育む土壌は、従業員が生き生きと働くことができる職場環境であるとの考えから、ひとり一人の個性と多様性を尊重します。

従業員が当社グループに属していることを誇りに思い、仕事の達成感や人生の充実感を得ながら、企業としての発展を分かち合えるように、職場における共創を深めていきます。

How

共創の基盤となるエンゲージメント

ダイバーシティとエクイティ、インクルージョンの実践として、私たちは職場における公平性・平等性を担保し、多様な働き方を可能とすべく、組織風土の改革と制度整備を進めています。

飲食業である当社グループは、店舗営業を維持する上で従業員のライフワークバランスを損なうことがないよう、労働環境の改善を図り、従業員エンゲージメントを高めていく必要があります。そこから生まれる会社との信頼関係が共創の基盤となります。



Going forward

飲食業のライフワークバランスを変える環境整備

株式会社はなまる はなまる事業本部
事業推進部 部長 山中 瑠実
LWBプロジェクト リーダー

私がリーダーを務める「LWB（ライフワークバランス）プロジェクト」は、「従業員と従業員の家族」と「幸せ」を共有するという理念のもと、「ケア×ケア」「87papa & 87mama」「HAPPY」の3チームに分かれて取り組みを行っています。コロナ禍を受けて活動を休止していましたが、2023年度より再開しました。

チーム「ケア×ケア」は、介護やメンタルの問題を抱える従業員をサポートし、離職の抑止に努めています。地域包括支援センターの存在を啓蒙し、介護休業・休暇やライフサポート有給休暇、給付金などの制度の周知と利用促進を図るとともに、エリアマネジャー以上の社員への「介護セミナー」を実施。また悩みを気軽に話せる体制づくりとして、相談窓口を設置しています。

チーム「87papa & 87mama」は、育休を取得した女性社員の復職後退職者ゼロと男性社員の育休取得率100%を目指しています。男性社員の育休取得は、パートナーの懐妊を把握することがカギとなるので、2023年度はその情報収集と制度の周知に注力しました。

チーム「HAPPY」は、余暇の充実を目標に掲げ、従来の飲食業では困難とされてきた「休日の質と量を高める」取り組みを行っています。店長会議においてアンケート調査を実施し、把握した実態を営業部長と共有しつつ、組織的な対応を働きかけています。

活動再開から本稼働へ向かう2024年度は、「Go Go LWB」をスローガンに掲げ、プロジェクトメンバーの増員により各チームの取り組みを強化します。チーム「HAPPY」は、営業部長もメンバーに加わり、休日取得の量的充実を推進します。また介護当事者同士や、育休を取得する男性社員のパートナー同士が交流する場として、各種イベントの開催に力を入れていきます。



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

世の中にウェルビーイングをもたらす
「食」を考え、提供していくために

Why

共創×お客様

オリジナリティのある商品とサービスで、お客様に満足をお届けし続ける当社グループは、その提供価値の1つとして健康的な食生活への貢献を目指しています。私たちは、商品・サービスの開発を通じた健康の実現をお客様との共創と捉えています。

日常食の担い手として、人々の生活に本当の豊かさをもたらす「食」のあり方を考え、それをお客様とともに形にする取り組みは、高齢化社会の中でますます重要になっていくでしょう。

How

健康価値をお届けする体制を構築

お客様の健康ニーズを捉えたメニューや特定保健用食品、ケア食品の開発は、商品開発部門が中心となって進めつつ、その価値づくりに求められる食材・機能性素材の研究、健康増進への効果検証などエビデンスの担保を受け持っているのが素材開発部です。

また、従業員の健康もお客様との共創において不可欠な要素です。ウェルビーイングの向上をもたらす商品・サービスにつながる基盤として、健康の維持・増進を図っています。



C&C店舗提供 牛丼ON野菜

Going forward

健康的な食生活に貢献する商品づくりに向けて

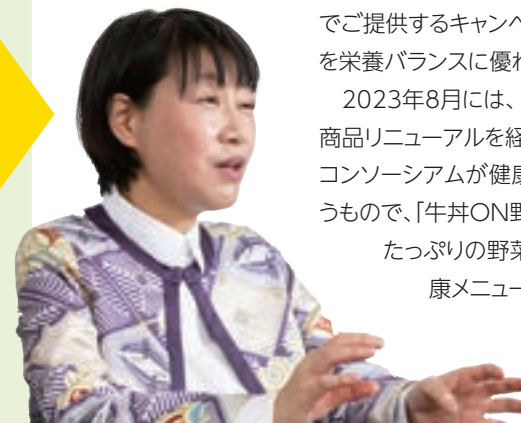
株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部
素材開発部 主任研究員 梶原 伸子

マテリアリティのKPIに設定した「健康的な食生活に貢献する商品の提供」につながる取り組みとして、素材開発部は近年、朝食に関する調査・研究を進めています。2023年度は、前年に実施したアンケート調査の結果をもとに、6月の日本抗加齢医学会総会で、朝食習慣とウェルビーイングの関係性について共催セミナーを行いました。朝食が脳の動きを活性化させることに着目した同調査は、朝食頻度が高い人ほど「生活充実度」や「幸せ度」の自己採点が高い、といった結果を示しており、セミナーで注目を集めました。

私たちは、引き続き朝食研究の学会発表および論文文化に向けた動きを進めつつ、研究内容を事業展開に活かすべく、社内協力を行っています。吉野家店舗で朝食メニューを召し上がったお客様に、当日中の昼食ないし夕食を割引でご提供するキャンペーンもその1つです。吉野家では、20g以上のたんぱく質を摂取できる朝食メニューを栄養バランスに優れた食事として訴求しています。

2023年8月には、吉野家のC&C店舗で提供する「牛丼ON野菜」が、女子栄養大学との連携による商品リニューアルを経て、スマートミール®認証を取得しました。同認証は、(一社)健康な食事・食環境コンソーシアムが健康づくりに役立つ食事について「ちゃんと」「しっかり」の2基準を設定し、審査を行うもので、「牛丼ON野菜」は「しっかり」における取得を果たしました。女子栄養大学の栄養監修を受け、たっぷりの野菜と低塩分でおいしさを実現した「牛丼ON野菜」は、エビデンスに裏打ちされた健康メニューとして好評を博し、販売実績を従前の3倍に拡大しました。

機能素材メーカーとの協業や大学との共同研究をさらに推し進め、商品の健康価値を高める取り組みに活かしていきます。



マテリアリティハイライト2023

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

飲食サービスがもたらす価値を地域と分かち合う活動

Why

共創×地域社会

「食」のインフラとしての機能を国内・海外で発揮し、人々に信頼される存在を目指す当社グループは、地域社会とのつながりを深め、その発展を支えながら、経済格差や不平等など様々な社会課題の解決に取り組めます。

How

店舗から拡げていく地域共創の輪

グループ事業の拠点であり、地域社会との接点である全国の店舗を軸に、地域貢献活動を拡大するネットワークを構築。子ども食堂のサポートや被災地への援助、学童・生徒への教育支援など、取り組みの輪を拡げていきます。



Going forward

「出張ラーメン」で地域にご恩返し

ウィズリンクが運営するラーメン業態の店舗では、地域の学校からの依頼を受け、子供たちの職場体験などを積極的に受け入れており、また本社においても「食」に関する講演への協力など、様々な形で教育活動のサポートを行っています。

「豚骨醤油ラーメンばり嗎」のオープン20周年を迎えた2023年度は、地域の皆様へのご恩返しとして、創業地・広島で「出張ラーメン」を実施しました。これは、母子生活支援施設や児童福祉施設、障がい者福祉施設に直営店舗の店長やスーパーバイザーが出張し、ラーメンを無償で提供するもので、気軽に店舗へご来店いただけない方々に、おいしさとお日常体験をお届けすることが目的です。2023年10月から4ヵ月間、広島市、東広島市、廿日市市の7施設を訪問し、約400食のラーメンを提供。調理場所が確保できない1施設には、箱入りラーメン48食を寄贈しました。各施設の利用者様には大変好評で、提供に携わった店長たちにとっても、飲食サービスが人々にもたらす価値を再認識する機会となりました。

ウィズリンクは、2024年度より地域の教育機関との連携を強化し、子どもたちへの教育支援の機会を増やします。また地元企業と連携した商品開発など、地域共創を展開していきます。

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

信頼の絆を強め、長期・安定的な取引関係を維持

Why

共創×お取引先様

農作物の生産から食事の提供までを結ぶサプライチェーンを守り、その維持にかかわる環境・社会問題に対応するために、当社グループはお取引先様との強固な信頼関係を築き、フードビジネスを通じた共存・共栄を目指します。

How

双方が発展できる良好な関係づくり

お取引先様と当社グループの双方が適正な利潤を得られる良好な関係を維持し、緊密なコミュニケーションを通じて「食」の品質と安全性を向上。環境や人権に関する監査体制を敷き、サプライチェーンの健全性を担保します。



Going forward

鳥インフルエンザによる鶏卵供給逼迫に対応

グループ商品本部では、吉野家とはなまるを中心とする国内事業の食材について、商品部が仕入れ機能を一括で担っています。多くの食材は、気象条件による生育状況への影響、地政学的緊張の高まりや経済情勢の変化などを受け、需給バランスがしばしば変動するため、全国に多店舗展開する当社グループ事業においては、安全な食材の量的・質的に安定した確保が重要な課題となります。

近年は、鳥インフルエンザの発生に伴う鶏卵の供給逼迫が問題化しています。感染被害が過去最大規模となった2022年度は、各地の生産者との情報交換を通じて影響を逐一確認し、確保の先手を打ちつつ、規格変更などを進めることで対処しました。続く2023年度は、人気商品「親子丼」の春季販売に向けて全力で確保に努めましたが、小売業でも鶏卵の欠品が常態化するなど未曾有の状況となる中、最終的に商品販売の断念を余儀なくされ、当社グループのために尽力いただいたお取引先様に申し訳ない結果となりました。

お取引様との良好な関係は、お互いの要望や課題を理解・共有し、解決に向けて協力し合うことで育まれ、それが長期的に安定した取引につながります。私たちは引き続きその絆を強め、健全なサプライチェーンを築き上げていきます。

環境に配慮した事業活動による気候変動対応

次世代へ受け渡す未来の資産として地球を守る

Why

共創×地球環境

自然の恵みを「食」として広く提供し、その豊かさをすべての人々と分かち合う当社グループにとって、地球環境を損なわずに保全し、次世代へ受け渡していくことは、事業の存続条件であり、重要な責務であると考えます。

How

「食」を作る現場の環境負荷を低減

店舗や工場の食品製造ラインにおいて発生する食材ロスの削減に努め、残渣など食品廃棄物の再利用・アップサイクルを実施。またCO₂排出量の削減に向けて、省エネルギー機器の導入や再生可能エネルギーの活用を進めています。



Going forward

太陽光発電の稼働と食品廃棄物の有効利用

東京工場では、CO₂排出量の削減とエネルギーコストの圧縮に向けて、屋上に太陽光発電設備を設置し、2023年9月より稼働させています。本工場を置く埼玉県の条例により、2022年度から2024年度まで毎年基準排出量に対し13%のCO₂排出量削減が求められています。一方で、生産品目に冷凍牛丼が加わり、使用電力が増加する中で電気料金の上昇も続いており、これらへの対応として導入を決定しました。

発電電力を工場で全量消費することで、年間7,804千円の電力料金が圧縮され、CO₂排出量については、年間195トン（工場全体の5.3%）の削減を果たす見込みです。これに加えて、発電パネルが直射日光を遮ることで屋根裏の温度が低下し、空調負荷を軽減する効果も期待できます。現在の稼働状況は、全体消費量の6.4%を賄う発電量となっており、計画通りに推移しています。

また同工場では、発生した食品廃棄物のアップサイクルに取り組んでおり、2024年2月には、玉ねぎの残渣を加熱蒸煎機で乾燥・粉末化し、パンやカレーに入れる副原料として外部食品メーカーに販売する活動を開始しました。今後は、キャベツへの応用や玉ねぎの茶皮部分の利用、冷凍牛丼ラインから発生するファインビーフ（製品規格外の肉片）の活用などの研究を進めていきます。

マテリアリティ

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

「ひと」が介在することで生まれる価値や喜びを追求する企業として、労働環境の改善や多様性の確保、人材育成に注力します



社会課題・世の中のニーズ

我が国では、少子高齢化による労働力不足に対応すべく、自動化・省力化技術の導入が外食業界にも拡がりつつあります。しかし、おいしい食事の源泉には「ひと」にしか成し得ない価値の提供があります。「ひと」が持つ多様性を尊重し、活躍の場を提供することは、企業の社会的責任であるとともに、当社グループが顧客ニーズの多様化を捉え、提供価値を適応させるための条件でもあるのです。

機会

- 多様性の尊重を通じ、グローバルに優秀な人材を獲得
- 自動化・省力化のメリットを享受しつつ、人材の価値を拡大
- 教育投資により社員のモチベーションと採用競争力を向上

リスク

- 就業人口の減少に伴う人材確保の困難
- 顧客ニーズの多様化への対応の遅れによる事業創出・商品開発の停滞
- 社員エンゲージメント・定着率の維持に要する多様性対応

短・中期的な施策

- 女性社員比率の向上
- 経営者候補開発に向けたビジネススクール派遣、中堅リーダー開発を目指す産学連携活動の推進などによる35歳以下幹部候補比率の向上
- 高校とのパイプづくり、採用実績校との関係強化
- 健康診断有所見者率80%未満
- 生産性向上による総労働時間数削減
- グループ間の人材交流
- 福利厚生 の 拡 充
- 人材強化のための様々な研修実施：社内選抜研修「G4・G5層研修」、組織開発「リアルチーム研修」、キャスト定着向上「対話型研修」(エリアマネージャーと店長、キャストの関係性向上)、上司力向上「面談プログラム」(コーチングスキル習得と実践)

2030年までのマテリアリティKPI

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	●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	●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	30.0%	22.0%	20.5%	
			女性管理職比率	30.0%	10.3%	9.6%	
			有給休暇取得率	80.0%	62.0%	59.3%	
			従業員エンゲージメントの向上*	2.5点	3.0点	3.0点	

*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。

Interview

誰もが活躍できる場と組織を目指して

株式会社吉野家ホールディングス
グループ管理本部 人事担当部長 及川 希

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）については、これまで誰もが活躍できるように女性社員比率や女性管理職比率などの向上を目標に掲げて取り組みを進めてきました。それらの目標は、マテリアリティのKPIとして引き続き達成を目指しますが、雇用やキャリアアップの促進によって人数を増やすだけでなく、未来の当社グループを担う人材の育成が必要であり、そのためのフォローやサポートが課題となってきました。

こうした認識のもと近年は、採用・登用した人材のリテンション（離職抑止）に注力し、吉野家の各事業会社において「コンダクター」「パディ」といった先導役社員とのコミュニケーションや相談の場を設けている他、在宅でも業務が可能なりモート面接官業務など、キャリアの維持・継続を促し、その先につなげていく働きかけを行っています。

また、より多様な人材に対して公平性・平等性を担保する職場を実現すべく、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）にエクイティの概念を加えた「DE&I推進」として組織風土を改革する方針を打ち出しました。2024年度からは、誰もが働きやすい職場環境を目指す吉野家の「J-yoshinoya」活動と、はなまるが推進する「LWB（ライフワークバランス）プロジェクト」が連携し、グループ横断の形で取り組みを進めていきます。



人が集まる場所をつくるアルバイト採用

店舗スタッフからの正社員登用が多い当社グループにとって、アルバイト従業員の採用は、営業に必要な労働力の確保だけでなく、人材の母集団形成においても極めて重要です。グループ管理本部では、2023年9月より「アルバイト採用戦略」を設置し、各事業会社のアルバイト採用の統括・効率化を図るとともに、より効果的な募集・獲得に向けた採用ブランディングの取り組みを開始しました。

具体的な対応として、ターゲット層ごとに有効なメディアやチャネルを活用する募集アプローチへ転換し、採用効率を高めている他、アルバイト採用戦略で一元的に「オンライン面接」を実施し、応募者と店舗のマッチング向上を図っています。オンライン面接は、産休前後の社員や傷病を罹患した社員などが働く場としても機能し、また店舗の店長にとっては、面接の様子をモニターすることでそのノウハウを得る機会となっています。

健康と命を守るウェルネス経営の実践

これまで事業会社ごとに異なっていた特定健康診査・保健指導の実施時期を2024年度より統一し、グループ従業員約25,000名のヘルスケア関連データを一元管理するシステムを構築します。一人ひとりの健康状態を把握し、人材マネジメントに活かすことで、従業員が生き生きと働ける職場環境づくりを進めていきます。あわせて、心身の不調や悩みを外部のカウ

ンセラーに相談できる「オンライン保健室」の活用も開始しました。

もう1つ新たな取り組みとして、心肺蘇生やAEDを使用した一次救命処置の知識・技術を備えるべく、看護師チームの協力による従業員研修を2023年に2回実施しました。人命を守る活動を今後も拡げていきます。

経営参画意識・金融リテラシー向上に向けた取り組み

グループ従業員の資産形成と将来設計に資する施策として、従業員持株会を通じた当社株式保有の補助を行っています。2023年度は「特別報奨金スキーム」を導入し、さらなるインセンティブの付与により、持株会加入の拡大を図りました。その結果、グループ従業員の持株会加入率は、従前の約12%

から約85%へ飛躍的に増加しました。

経営への参画意識を高める取り組みとして、これからも株式保有説明会や企業年金制度説明の開催などの働きかけを継続し、会社の発展と従業員のエンゲージメント活動に努めてまいります。

より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かなくらしを実現

圧倒的なバリューのある「食」の提供や、安全で健康に寄与する商品の開発により、人々の暮らしの豊かさに貢献します



社会課題・世の中のニーズ

経済格差の拡大を背景に、我が国では子どもの貧困率が高止まりを示し、栄養不足や孤食など食生活の悪化が進んでいます。健康で豊かな食事は、当社グループが提供すべき最も重要な社会価値であり、それをすべての人々にお届けすることが日常食の担い手としての使命です。私たちは、原材料価格の高騰など「食」を取り巻く環境の厳しさを乗り越え、人々の健康を守る取り組みを継続していきます。

機会

- 子どもの貧困に対する社会的セーフティネットとして機能
- 社会環境の変化に伴う健康需要の高まりに対応
- 温かな日常食がもたらす生活の豊かさを提供

リスク

- 気候変動や資源獲得競争による原材料価格の高騰
- 感染症の拡大や高齢化に伴う消費行動の変化
- 経済格差の拡大が招く外食利用者の減少

短・中期的な施策

- 顧客が求める健康の明確化とそれに基づく商品開発
- 朝食摂取の健康効果の明確化と情報発信
- 自社開発レタスの生産基盤の構築
- 機能性表示食品のメンテナンスおよびブラッシュアップ
- 工場における端材を活用した高付加価値商品の開発
- 代替プロテイン素材の探求

2030年までのマテリアリティKPI

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
より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かなくらしを実現	●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	●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	100%	91%	89%	  
			トク牛、ケア牛の年間販売数*	10万食	7万食	8万食	
			健康的な食生活に貢献する商品の提供	—	—	—	

※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。

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

グローバル出店を通じて高品質なサービスや食文化を提供し、雇用の創出を促進することで、地域社会の発展に寄与します



社会課題・世の中のニーズ

企業にとって事業活動の地域的拡大は、果たすべき社会的責任の範囲拡大を伴うことが前提となります。当社グループは、国内のみならず魅力ある日本発の外食サービスを求める海外各地のニーズに応えながら、SDGsのテーマにも挙げられている世界的な経済格差や不平等、子どもの教育格差などの社会課題に対し、グローバルビジネスの担い手として解決に寄与し、持続可能な未来を次世代に受け継いでいきます。

機会

- 出店を通じて雇用を拡大し、地域経済を活性化
- 高品質で安全な日本食に対する海外需要を獲得
- 「食」を通じた教育や災害支援、非常食、ケア食の開発により地域密着企業に進化

リスク

- 地域での信認失墜によるブランド毀損、顧客離れ
- グローバル展開の不調が招く成長停滞

短・中期的な施策

- 子ども食堂への食事支援
- 地域密着型の商品・店舗開発
- 海外出店エリアの増加・新規出店による雇用拡大
- 吉野家のオレンジドリーム号による被災地支援
- 吉野家の缶飯による非常食の開発・提供
- 要介護者・高齢者向けケア食品の開発・販売

2030年までのマテリアリティKPI

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
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	●「食」のインフラとしての機能強化 ●地域社会とのつながり	●子ども食堂への食事支援 ●吉野家の缶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

お取引先様とともに環境・社会に配慮した責任ある調達を行うことで、
持続可能なサプライチェーンを実現します



社会課題・世の中のニーズ

農作物の生産を起点とする「食」のサプライチェーンは、近年、気候変動や国家間の紛争、感染症などの影響を大きく受け、安定供給をいかに担保するかが問われています。また、環境負荷の低減や不法労働・人権侵害など社会問題への対応においても、サプライチェーン全体で取り組む姿勢が求められています。当社グループは、お取引先様とともにこうした要請に応え、「食」の安定供給を支えます。

機会

- 環境・社会課題への対応を通じて共創先企業の信用を醸成
- 持続可能なサプライチェーンが生み出す企業価値
- 環境負荷の低い商品開発による顧客ニーズの獲得

リスク

- 食材価格の高騰や供給逼迫による安定調達の停滞
- 人権侵害などの発生が招くブランド毀損や顧客離れ
- 異常気象や災害によるサプライチェーン上の各工程への悪影響
- 物流業界における人材不足

短・中期的な施策

- 原価低減の提案・実現
- 海外原料供給体制のカントリーリスクヘッジ
- 店舗負荷低減包材の提案・導入
- 環境課題への対応（再生資源活用、食材ロス低減）
- アニマルウェルフェアへの対応
- サプライチェーン上の人権侵害抑止への対応

2030年までのマテリアリティKPI

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
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	●食の安全の確保 ●サプライチェーンの健全性確保	●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

フードロスの削減やコストダウンを伴う環境負荷軽減施策を実施し、
地球環境の保全と経済成長を両立します



社会課題・世の中のニーズ

地球上では今、大気中に排出される温室効果ガスの増加が気候変動を招き、異常気象の発生頻度が高まっています。作物の生産もその影響を受け、食料の安定供給にも懸念が広がっています。そうした中で、環境保全やフードロスに関する社会全体の意識が強まり、行動の変容も表れてきました。当社グループは「食」の担い手として、気候変動対応への社会的要請に応え、経済成長とともに実行します。

機会

- 環境施策を通じた差別化・ブランドイメージ向上
- 環境規制への適合により可能となる円滑な事業展開

リスク

- 気象災害の頻発・激甚化がもたらすサプライチェーンへの悪影響
- 環境規制対応の遅れによる事業活動への法的制約
- 環境への意識不足が招くブランドイメージの毀損
- 資源の枯渇による調達・エネルギーコストの増加

短・中期的な施策

- エネルギー使用量の適正化・省エネルギー化
- 工場・店舗におけるフードロス削減・リサイクル化
- 環境負荷の軽減
- 店舗向け段ボール納品物などゴミ排出量の削減
- 新規出店・改装における環境配慮（エコマーク認定等）
- TCFD開示に向けた条件設定および管理体制構築

2030年までのマテリアリティKPI

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
環境に配慮した事業活動による気候変動対応	●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	●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 ^{※1} 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 ^{※2}	57%	53%	52%	
			24.15kg / 億円	認定継続	25.00kg / 億円	32.50kg / 億円	
				2017年認定	2017年認定		

※1 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。
※2 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。

コーポレートガバナンス — マネジメントメンバー（2024年2月29日現在）

取締役および監査役の選任条件

当社は、取締役・監査役候補の選任に当たり、柔軟かつ迅速な事業展開を進める上で、当社が求める人材の要件が多様であることなどから一定の方針は定めておりません。事業計画における目標達成のため、これまでの経歴および経験等を勘案し、候補者の選定を行っております。しかしながら、今後の事業展開において、一定の基準が必要と判断した場合には適宜検討してまいります。

社外取締役および社外監査役の選任条件

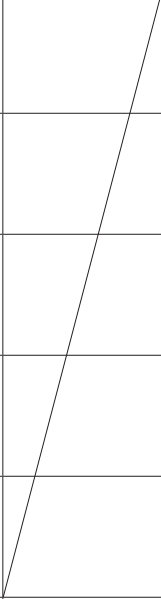
当社は、取締役5名のうち2名を、監査役4名のうち2名を社外から選任することで、経営から独立した社外の知見を取り入れています。社外取締役は、長年にわたり国際金融機関において多岐にわたる金融商品の取引に携わってきた他、多様性のある人材との豊富な業務経験、また、長年ITシステムの開発・構築に携わり、DXを推し進めた企業経験、女性活躍推進やダイバーシティ推進など多岐にわたる豊富な経験者から構成される独立社外取締役として選任しており、社外監査役は公認会計士または弁護士としての専門的知見と見識に基づく的確な助言で、経営を監視する役割として選任しております。

取締役・監査役のスキル・経験

当社の取締役会の構成は、グループを統治・監督する持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治するため、多様な視点と豊富な経験、高度なスキルを備えたメンバーであり、全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

各取締役・監査役の知識・経験・能力に基づき、特に期待するスキル・経験に◆を入れたものが下記の一覧の通りです。したがって、各人の有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

スキル名称	定義
企業経営・経営戦略	上場企業またはそれに準ずる企業の経験、もしくは企業経営・戦略に関する知識・経験・能力
営業・マーケティング	営業経験およびマーケティングに関する知識・経験・能力
M&A・財務・会計	金融機関、財務会計・投資部門または専門職での財務戦略、資本市場、会計・財務に関する知識・経験・能力
グローバル	国際的な企業における国際取引等や海外事業に関する知識・経験・能力
多様性・人材育成	当社グループの多様性の推進、また人材育成等に関する知識・経験・能力
法務・コンプライアンス	弁護士等専門的な知識・経験、または企業法務、法規制等に関する専門的知見
IT・DX	ITおよびDXに関する専門的知見

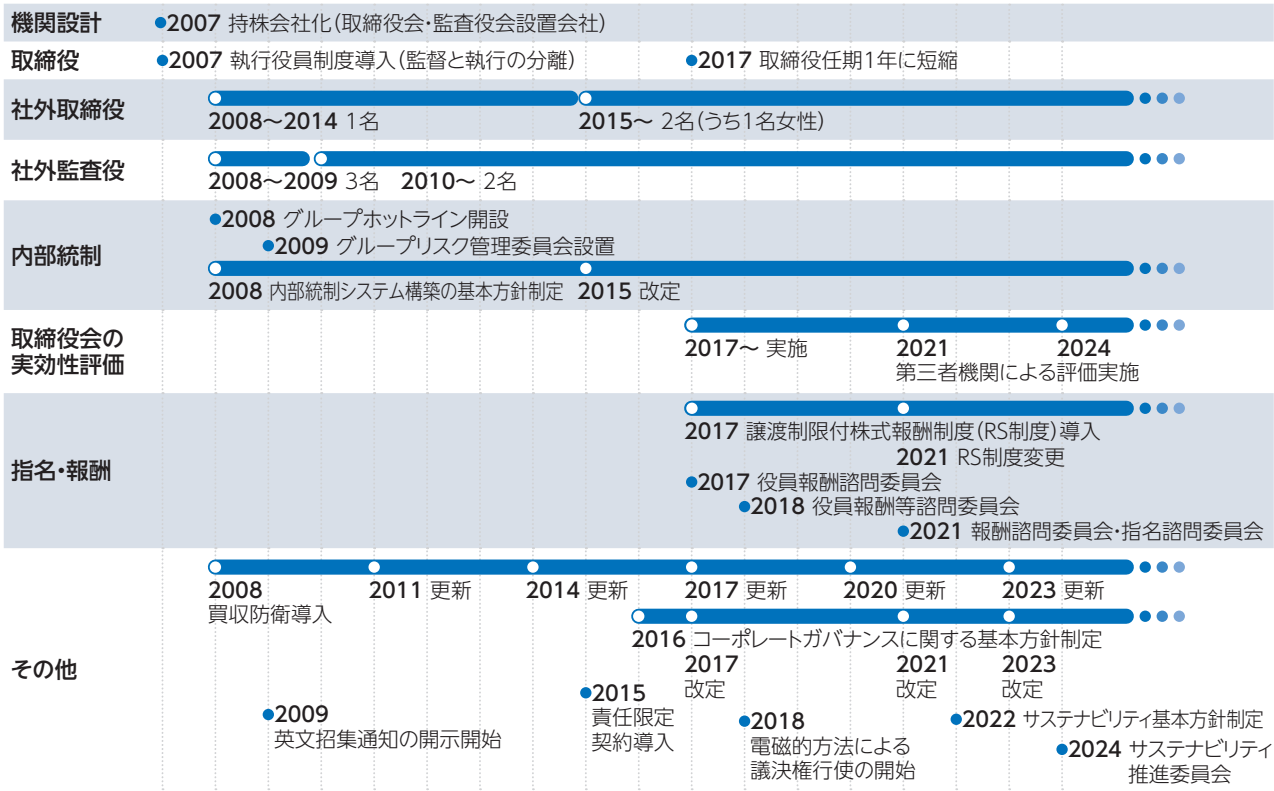
氏名	役職	区分		主な経歴	着任時期	出席状況		スキル・経験						
		社内	社外			取締役会	監査役会	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	M&A・財務・会計	グローバル	多様性・人材育成	法務・コンプライアンス	IT・DX
 河村 泰貴	代表取締役社長	◆		1993年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2012年より現職。(株)吉野家代表取締役社長を兼任。	2012年 9月	17/17回 (100%)		◆	◆			◆		
 小澤 典裕	常務取締役	◆		フードサービス業界を含め米国駐在経験多数。西洋フード・コンパスグループ(株)（現社名：コンパスグループ・ジャパン(株)）代表取締役社長を経て、2019年当社入社。2020年より現職。	2020年 5月	17/17回 (100%)		◆		◆	◆			
 成瀬 哲也	取締役	◆		1988年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2014年より現職。マレーシア駐在を経て2020年より海外事業担当としてアジア子会社を統括。	2014年 5月	17/17回 (100%)			◆		◆	◆		
 藤川 大策	社外取締役		◆	1984年(株)日本興業銀行入行。UBS証券(株)を経て、2006年にシティグループ証券(株)に入社。2019年2月に同社副社長に就任。2022年より当社社外取締役に就任。	2022年 5月	17/17回 (100%)		◆		◆				
 曾和 信子	社外取締役		◆	1985年日本アイ・ビー・エム(株)入社。日本アイ・ビー・エム・サービス(株)代表取締役社長を経て、2022年IBMコンサルティング事業本部シニア・デリバリー・エグゼクティブに就任。2017年より大阪大学の招へい教授。2023年当社社外取締役に就任。	2023年 5月	14/14回 (100%)						◆		◆
 安井 昭裕	常勤監査役	◆		1985年当社入社。(株)ピーターパンコモコ代表取締役社長、吉野家(中国) 投資有限公司董事長を経て、2021年より現職。	2021年 5月	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)		◆		◆			
 富谷 薫	常勤監査役	◆		1993年当社入社。執行役員グループ法務室室長、(株)ウィズリンク代表取締役社長を経て、2022年より現職。	2022年 5月	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)		◆				◆	
 大橋 修	社外監査役		◆	1999年大橋公認会計士事務所を開設。2004年より税理士法人レクス会計事務所代表社員。2011年当社社外監査役に就任。	2011年 5月	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)			◆				
 横倉 仁	社外監査役		◆	2002年横倉会計事務所を開設。2014年早稲田リーガルCOMMONズ法律事務所パートナー弁護士。2023年より当社社外監査役に就任。	2023年 5月	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)			◆			◆	

コーポレートガバナンス — 考え方と仕組み

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、『For the People』を経営理念として掲げ、企業は社会のニーズを満たすため、人々の幸せに貢献するために存在する公器であるとの認識のもと、その事業活動のすべては人々のためにあることを宣言しています。『人のために考え、人を大切にし、人に必要とされたい。』当社グループでは、大切にしている6つの価値観、すなわち「うまい、やすい、はやすい」「客数増加」「オリジナリティ」「健全性」「人材重視」「挑戦と革新」を実践し、グループの企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守ならびに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼される企業となるため、経営の効率性、健全性および透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでいます。そのために、株主をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、様々なステークホルダーとの良好な関係維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示（決算説明会、国内外におけるIR活動、ホームページによる情報公開等）に努め、経営の透明性を高めてまいります。

ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み



ガバナンス体制の背景・特徴

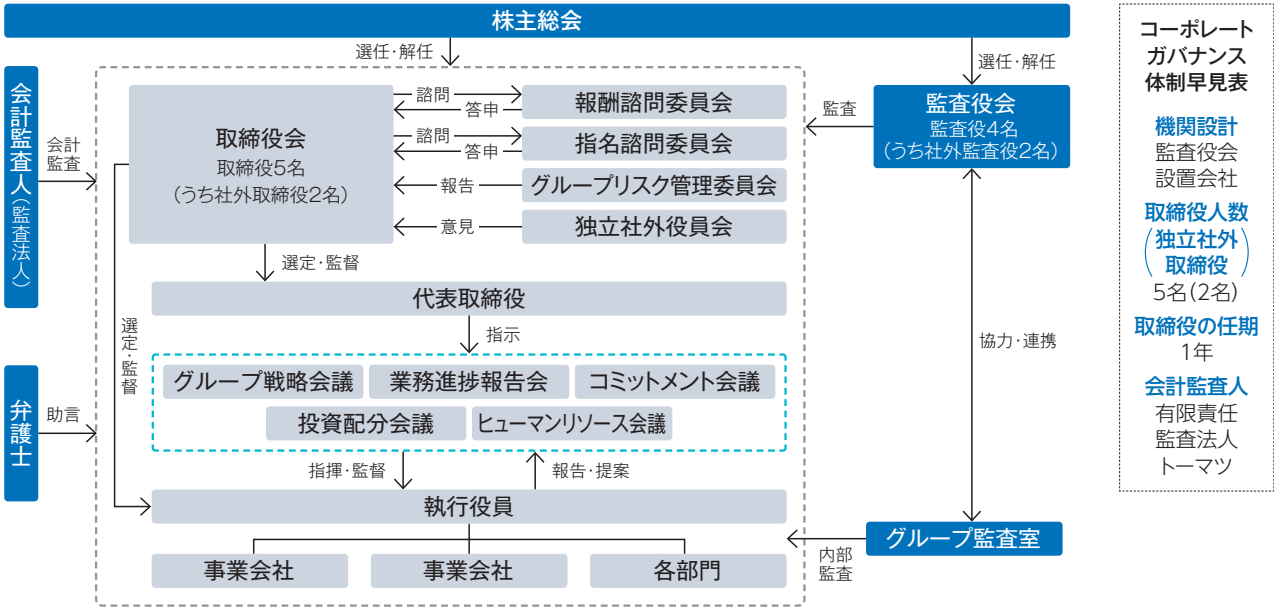
当社取締役会は、多様性の観点を最大限に考慮した上で、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、加えて公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。

また、当社では、執行役員制度を導入しており、経営と執行

を分離することで、グループの各事業会社における意思決定の迅速化が図られています。重要事項については、グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議等において、当社の取締役、執行役員が集中的に審議・検討を行っています。

グループ各社の機関設計については、取締役会非設置を原則とし、担当取締役または担当執行役員による機動的な意思決定が行われています。

コーポレートガバナンス体制図(2024年2月29日現在)



報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役と執行役員の報酬等の決定と、その個人別内容について審議し、取締役会に対して答申を行うことをその役割としています。具体的な活動としては、取締役と執行役員の報酬等の個人別内容の審議において、重要な経営指標に基づいた公平な観点で点検することで客観性を担保する活動を行っています。また、各執行役員の格付けの妥当性とそれぞれの業務領域に応じたジョブサイズが適正かどうかの確認を行っています。

指名諮問委員会

指名諮問委員会は、次期経営者に求める人材要件および候補者の共有を行い、当委員会において選抜した取締役候補者や執行役員候補者に期待する人材の選任を取締役に答申することをその役割としています。

コミットメント会議

年間の経営状況の報告を行い、次年度の経営計画を取締役および執行役員に対して答申し、事業子会社または各部長としての達成数値目標を社長に対してコミットを実施

取締役会、各委員会の運営状況

2023年度活動状況／主な議題		
1 取締役会	議長委員長 河村 泰貴 関連情報 → P59	2023年度は17回開催し、取締役の出席率は100%でした。重要課題(マテリアリティ)KPIの設定について、当社グループのサステナビリティ基本方針に基づく経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動したESG経営が重要であること等を踏まえ、議論を行いました。また、グループファイナンス、投資配分、事業ポートフォリオの最適化など中長期的な経営方針の策定に関し議論を重ねた上で決定するとともに、現下の課題に対し、スピーディーかつ慎重な経営判断に努めました。
人数と構成	5名(社内取締役 3名 社外取締役 2名)	
主な役割	毎月1回開催され、通常の決議事項に加え、必要に応じて委員会・プロジェクトなどを随時開催するなど、活発な議論や意見交換を実施	
開催回数/平均出席率	17回/100% (取締役100% 監査役100%)	
2 報酬諮問委員会	議長委員長 藤川 大策	2023年度は4回開催され、委員の出席率は100%でした。役員報酬の客観性・透明性の観点から、各役員の業務領域や社会情勢、市場動向に応じた報酬水準の均衡性を図るべく、執行役員の評価基準と報酬テーブルの見直しについて議論を行いました。
人数と構成	3名(代表取締役社長 1名 社外取締役 2名)	
主な役割	取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための諮問を実施	
開催回数/平均出席率	4回/100%	
3 指名諮問委員会	議長委員長 河村 泰貴	2023年度は1回開催され、委員の出席率は100%でした。主に次世代経営幹部候補者の選定の範囲を広げるとともにアップデートされた人材像と候補者を委員会で共有し、候補者の人事配置転換を通じた成長機会の提供などについて議論を行いました。
人数と構成	5名(代表取締役社長 1名 社外取締役 2名 社外監査役 2名)	
主な役割	代表取締役、取締役の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化	
開催回数/平均出席率	1回/100%	
4 独立社外役員会	議長委員長 藤川 大策	2023年度は4回開催され、委員の出席率は100%でした。主に取締役会の運営を含めたコーポレートガバナンス・コード、市場環境の変化を含んだ今後の成長戦略、株主還元基本方針、および人材育成方針を中心に意見交換、議論を行いました。また、取締役会にて議論された点に対し、課題の再認識および執行サイドへの提案すべき内容を議論しました。
人数と構成	4名(社外取締役 2名 社外監査役 2名)	
主な役割	独立社外役員が相互に必要な情報や意見交換および認識共有を図り、当社の事業およびコーポレートガバナンスに係る事項等について自由に議論を実施	
開催回数/平均出席率	4回/100%	

コーポレートガバナンス体制早見表

- 機関設計 監査役会設置会社
- 取締役人数 (独立社外) 5名(2名)
- 取締役の任期 1年
- 会計監査人 有限責任監査法人 トーマツ

コーポレートガバナンス — 機能発揮

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性について、自己評価・分析を実施しております。2017年より年に1回、期末に取締役会の分析・評価を実施しております。また、当社では、3年に1度を目処に外部機関の助言を得て、アンケートを

実施しております。

今後も取締役会における多様な議論の質の向上を図り、コーポレートガバナンスの強化を通じて企業価値の継続的な向上を推進してまいります。

1. 評価方法・プロセス

【実施方法】 外部機関作成のアンケートによる自己評価方式（評点およびフリーコメントにて回答）

【実施時期】 年度末

【対象期間】 各年度の上取締役会

【対象者】 取締役（社外取締役含む）、
監査役（社外監査役含む）

【質問事項】 (1) 取締役会の在り方および構成と運営と議論について
(2) 取締役会のモニター機能について
(3) 取締役のパフォーマンスについて
(4) 取締役・監査役に対する支援体制について
(5) 株主（投資家）との対話について 等

2. 前期における取締役会の実効性に関する課題への対応

前期評価結果においては、当社におけるサステナビリティに関する課題等について、これまで以上に理解を深めるための活動を行っていくとともに、株主（機関投資家）との対話の共有を定期的に行っていく必要があるという提言が得られました。この評価結果を踏まえ、取締役会だけでなく、グループ戦略会議等でも当社のサステナビリティに関する課題について議論を行い、2024年1月にはマテリアリティKPIの設定および代表取締役を議長とするサステナビリティ推進委員会（2024年3月1日発足）の設置を決議しました。なお、機関投資家と対話の共有は、取締役会で定期的に報告する場を設けました。

役員の報酬等

役員の報酬等については、持続的な成長に向けた健全な制度設計となるよう以下の点に基づき、固定報酬、業績連動報酬、株式報酬によって構成・支給されます。

- ①持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- ②短期業績を反映し、達成を強く動機づけるものであること
- ③優秀な人材を確保・維持できる制度と金額であること
- ④ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の水準および固定報酬、業績連動報酬、株式報酬については、当社の事業内容および経営環境における各種ファンダメンタルズを考慮しながら、時価総額や前期の売上、利益水準等で、当社と同規模の上場企業における役員報酬水準等を参考に決定します。報酬の改定時期は固定報酬・業績連動報酬・株式報酬ともに5月を基本としますが、毎年改定を前提とするものではありません。

業務執行の役員の報酬構成の割合はおよそ次の通りとします。

構成内容	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
役付取締役	60～70%	15～20%	15～20%
取締役	80%	10%	10%

当社の株式報酬制度は、社外取締役を除く取締役を対象に、退任時までの間の譲渡制限が付された株式報酬を交付するものです。本制度を導入することで、株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期のコミットメントを強化し企業価値向上に対する貢献意識を高めることを目的としています。対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式の発行または処分を受けます。支給される金銭報酬債権の総額は、取締役については年額30百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。）とし、支給時期および配分は取締役会において決定します。

取締役の個別報酬については、社外取締役を中心に構成される報酬諮問委員会において、取締役個々の役位、職責および当該事業年度の業績に応じて判断し、これを取締役会に答申し、取締役会にて決定することとしています。

監査役の個別報酬については、監査役の協議により決定しています。

サクセッションプランに関する考え方

125年の歴史を持つ当社グループのブランドを永続させていくためには、経営理念に対する深い理解とその実践が経営者に求められます。次期経営人材の育成は現経営陣の最大の責務と心得、新たに代表取締役社長を委員長、社外役員を委員とする指名諮問委員会を2021年3月に設置しました。

今後の持続的成長に向け、当社固有の価値創造ストーリーに適ったガバナンスを形にすべく、同委員会の運営により、当社は「経営人材要件の明文化」、「選任プロセスの透明性の確保」、「候補人材とその保有スキルおよび育成課題の共有」を

図っております。

これにより、代表取締役および取締役の指名に係る取締役会の機能強化を果たすとともに、その独立性・客観性と説明責任を担保しました。

指名諮問委員会にて共有された次期経営人材候補の育成については、人事配置転換、研修などを通じて成長機会を提供し、計画的に育成を進めていきます。さらに、人事制度、評価制度の改定により、若手経営人材候補者のプールを拡大することも併せて行っております。

内部統制システム

当社は、経営の透明性・効率性を確保し、企業活動において法令・諸規則を遵守するとともに、適切なリスク管理を行う観点から、グループ全体にわたる内部統制システムの強化・充実に努めています。

当社グループの取締役および使用人の職務執行を法令と定款に適合させる体制として、経営理念および行動指針をグループ各社において共有・実践し、法令・定款の遵守と企業倫理の徹底に向けた社内教育を実施しています。財務報告については、法令等に従って適正に作成すべく、経理に関する社内規程を整備し、年度毎の計画書に沿って、整備・運用状況の評価と改善を図っています。

当社グループにおけるコンプライアンスの状況およびリスクマネジメントに関わる評価については、グループリスク管理委員会が担い、取締役会に報告します。

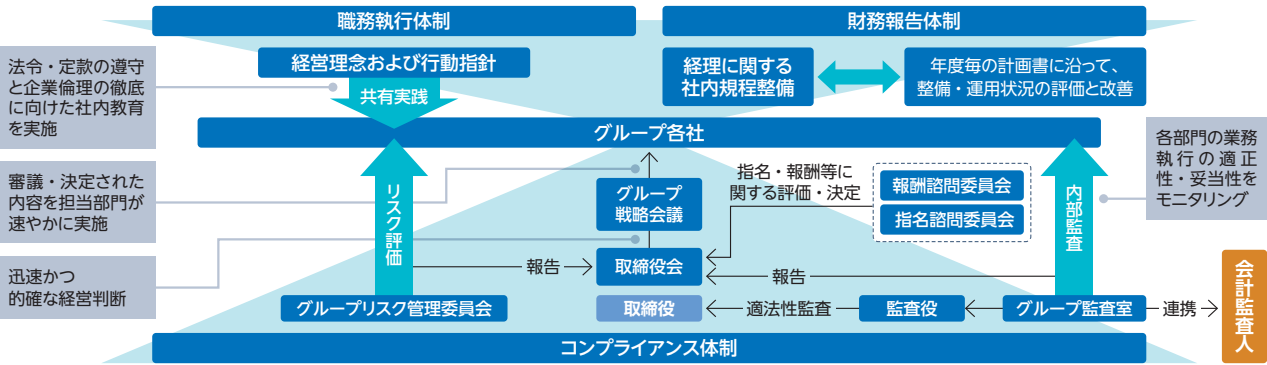
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確な経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施していま

す。その上で、グループ監査室が、代表取締役により承認された監査計画に基づき、当社またはグループ各社を対象に内部監査を実施しています。グループ監査室による監査結果は、監査報告会にて社長および当該部門を担当する業務執行取締役や監査役に報告がなされています。また、当社取締役・執行役員が、グループ各社の取締役や監査役を兼務するなどして、子会社における意思決定ならびに業務に係る情報を随時把握できる体制をとっており、適切な監督が行われる体制となっております。

監査役は、監査役会で立案した監査計画に従い、取締役の業務執行に対して適法性監査を実施します。また、取締役会などの重要会議に出席し、重要事項に関する報告を受けています。監査の実施に際し、監査役はグループ監査室および会計監査人と意見交換を行い、連携を図っています。

また、当社は、取締役会の任意の諮問機関として、報酬諮問委員会および指名諮問委員会を設置しています。取締役の指名・報酬等に関する評価・決定プロセスを一層明確化・客観化することで監督機能の強化を果たし、内部統制システムにおいても、さらなる拡充につながっています。

吉野家ホールディングスの内部統制の仕組み



コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

グループの経営理念である「For the People」の精神に見られる通り、事業活動を通じて世界中の人々のために貢献できる企業として、コンプライアンスの実践を最優先事項に位置付けています。また「グループ行動憲章」の精神を抛りどころに、企業倫理の遵守とリスク管理を実践します。

グループ各社の経営責任者は、上記の実現に向けた取り組みを自ら率先垂範し、従業員に周知徹底させることで、企業倫理の徹底を図ります。

本行動憲章に反する事態が発生した場合、グループ各社の経営責任者は、原因究明と再発防止に努め、迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、自らを含めて厳正な処分を行います。

吉野家
ホールディングス
グループ行動憲章



<https://www.yoshinoya-holdings.com/csr/compliance/>

推進体制と仕組み

グループ各社のコンプライアンス担当者を中心に、毎月リスク管理事務局担当者会議を開催しています。

リスクマネジメント、コンプライアンス推進活動、内部通報制度の運用に関する情報交換をし、優先的な重要課題を抽出、対応の基本方針および具体策の検証などを行っています。これらの情報を各社関連部門へフィードバックし、現場改善を図ることでグループ一体となったコンプライアンス体制を推進

しています。

内部通報窓口は、各社ごとに設置されている他、グループ全従業員を対象とした共通窓口として「グループホットライン」を設置しています。従業員に対しては、グループ・コンプライアンス・ガイド、ポスター、社内報などを通して、内部通報制度の目的、利用方法の理解、周知を図り、適切に運用することによって、組織内部の自浄作用を高めています。

コンプライアンス教育

コンプライアンス教育ツールとして、グループ各店舗および役員を含む本部社員全員にグループ・コンプライアンス・ガイドを配布して、現場での知識教育、実践活動を推進し、職場全体へのコンプライアンス浸透に努めています。また、法令等の制定・改廃および社会情勢や環境の変化に対応すべくグループ・コンプライアンス・ガイドは、3年に1度の改定を行い、従業員に配布しています。

また、役員、管理職からグループ新入社員までといった対象別のコンプライアンス研修を定期的実施することで、役員を含めた全従業員に対するコンプライアンスの意識醸成を図っています。店舗従業員に対しては、コンプライアンス動画の配

信、社内報等でコンプライアンスに関する情報を発信することでコンプライアンスの重要性の理解を深め、社会的な関心も高い「食の安心・安全」、「人権」、「ハラスメント」、「SNSの活用」等の、日常業務におけるコンプライアンス実践についての意識向上に取り組んでおります。特に「食の安全・安心」については、グループの事業特性を踏まえ最重要課題と認識し、全従業員で基準、マニュアル、ガイドを徹底・遵守し、安全で美味しい商品およびサービスの提供に取り組んでいます。

また、従業員のコンプライアンスに関する知識習得の確認のため、社内資格試験において、「コンプライアンス」を出題範囲として設定しています。

内部通報制度

内部通報窓口として、当社内にグループホットラインを設けています。内部通報があった場合、グループ法務室が各社該当部門に調査・対応を指示し、または自らの調査・対応により、通報者へ対応報告・是正確認を行っています。これら通報内容については、四半期ごとにグループリスク管理委員会を通じて、取締役会に制度運用状況として報告を行っています。また、グルー

プ各社においても、それぞれ内部通報窓口を設置しています。

内部通報に対し、これを理由として通報者および調査協力者に不利益が及ばないよう、当社および各社において公益通報者保護法に準じた内容にて内部通報規程を定め、適正に運用しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本的な考え方

リスク管理体制は、グループリスク管理委員会が全社的な統括を担い、グループ全体に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて、同委員会による方針の決定・指示に従う形で行っています。同委員会の委員長は、当社の代表取締役社長が務めます。

その仕組みは、当社の各部門責任者が当社の潜在するリスクの洗い出し、分類、評価および有効なリスク管理を実施します。子会社等では、リスク管理組織またはリスク管理責任者がこれを実施します。

各部門の責任者および子会社等は、リスク管理実施状況および発生事象を四半期ごとにグループリスク管理委員会に報告し、同委員会より取締役会にて共有しています。

重要なリスクが顕在化した場合は、速やかに同委員会の委員長に報告し、委員長はこれを受け、委員会の招集を判断し、事務局に指示を出します。特に緊急対応が求められる「レベル2（警戒）」以上の事態における情報管理は、必要に応じて監督官庁、関連団体、各部門との調整を図りながら慎重に検討し、適宜適切な対応を実施します。

リスク管理体制と仕組み

リスク管理体制は、グループリスク管理委員会が全社的な統括を担い、グループ全体に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて、同委員会による方針の決定・指示に従う形で行っています。同委員会の委員長は、当社の代表取締役社長が務めます。

その仕組みは、当社の各部門責任者が当社の潜在するリスクの洗い出し、分類、評価および有効なリスク管理を実施します。子会社等では、リスク管理組織またはリスク管理責任者がこれを実施します。

各部門の責任者および子会社等は、リスク管理実施状況および発生事象を四半期ごとにグループリスク管理委員会に報告し、同委員会より取締役会にて共有しています。

重要なリスクが顕在化した場合は、速やかに同委員会の委員長に報告し、委員長はこれを受け、委員会の招集を判断し、事務局に指示を出します。特に緊急対応が求められる「レベル2（警戒）」以上の事態における情報管理は、必要に応じて監督官庁、関連団体、各部門との調整を図りながら慎重に検討し、適宜適切な対応を実施します。

リスクの特定と対応基準

リスクの定義については、当社および子会社等の業績、財務の状況、株価等に影響を及ぼす可能性のある12項目の外部環境リスクと、12項目の業務リスクの合計24項目を特定しています。外部環境リスクの「風評リスク」「自然災害リスク」「法律・規制・商習慣リスク」、業務リスクの「食の安全リスク」「事故リスク」の5項目は、特にリスクコミュニケーションや情報収集に緊急性を求められる重要なリスクと位置付け、現実化した

場合には、グループリスク管理委員会の指示のもと、迅速かつ適切な対応を行います。

なお、対応基準は、通常対応が求められる「レベル1（注意）」、緊急対応が求められる「レベル2（警戒）」、全社対応が求められる「レベル3（重要）」の3段階に区分しています。

ただし、以上の基準は絶対的なものではなく、常にステークホルダー保護の原則を最優先にして対応します。

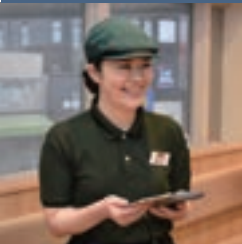
レベル1	注意	通常対応 ● 損失範囲が比較的軽微で限定的なもの
レベル2	警戒	緊急対応 ● 単発発生でも影響の大きいもの ● 複数発生による損失範囲が拡大したもの ● マスメディアによる拡散の可能性のあるもの
レベル3	重要	全社対応 ● リスクコミュニケーションの特に必要なもの ● 社会的影響の大きいもの

外部環境リスク		業務リスク	
原材料調達	自然災害	意思決定情報	事故
資本調達	ブランド	食の安全	係争
市場	法律・規制 商習慣	財務報告	取引先
競合	環境	減損	コンプライアンス
顧客	カントリー	情報システム	人材
風評	気候変動	商品・サービス	株主

■ 緊急性のある重要リスク

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループの企業活動を取り巻くすべてのステークホルダーに対し、共創による価値を分かち合い、ともに発展していくための約束を定めています。

	約束	主なエンゲージメント手段	2024年2月期実績
お客様 	オリジナリティのある商品とサービスで、一人でも多くのお客様に満足を提供し続けます。	●店舗でのコミュニケーション ●お客様相談室 ●お客様アンケート ●WEBサイト、SNS	「客数獲得」を方針に、顧客満足度の向上、客層拡大につながる取り組みを積極的に推進しました。 吉野家 ●C&Cモデルの出店・改装転換115店舗実施 ●テイクアウト・デリバリー専門店の拡大 ●第2の柱と位置付けるから揚げの販売強化 ●親子丼、牛すき鍋膳などの季節メニューの販売 ●「牛丼ON野菜」スマートミール®認証取得 はなまる ●強みを生かしたキャンペーン施策の実施 ●冷やし担々うどん、牛すきぶっかけなどの季節メニューの販売
従業員 	従業員の個性や自主性を尊重し、公正に活躍の機会を創出し、仕事の達成感や人生の充実感を共有します。また、労働環境の継続的改善や、企業の社会的地位を向上させることにより、従業員やその家族がグループに所属していることを誇りに思えるような企業になります。	●J-yoshinoya（吉野家）とLWBプロジェクト（はなまる）活動 ●社員研修 ●企業風土向上委員会活動 ●組織風土診断 ●公募による長期ビジョン策定プロジェクト「フォーラム2040」 ●店長集会（社員総会）年2回実施 ●社長と店長による座談会 ●社内報 ●定期健康診断実施 ●内部通報制度・相談窓口	ダイバーシティ&インクルージョンの推進および採用の効率化とリテンションに資する取り組みを実施しました。 ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ●J-yoshinoya（吉野家）とLWBプロジェクト(はなまる)の取り組みを連携強化 ●J-yoshinoya8回開催 ●LWBプロジェクト9回開催 ●女性社員比率22.0% ●女性管理職比率10.3% 人材育成・キャリア支援 ●アルバイト採用戦略を設置 ●サービス・オペレーションの質を競う社内コンクールの開催6回 ライフワークバランスの推進 ●従業員持株会における特別報奨金スキームを導入 ●持株会加入率13%→85%
お取引先 	お取引先との良好な関係を保ち、適正な利潤を得る機会を提供し続けます。	●サプライヤー監査 ●取引先選定時の人材・労働面の課題への対応状況ヒアリング ●生産者とのコミュニケーション ●ホワイト物流推進運動への参画	サプライチェーン上のリスク管理の強化およびお取引先様とのコミュニケーションによる安定調達に努めました。 ●サプライヤー監査実施率86% ●鳥インフルエンザによる鶏卵不足時に欠品することなく供給
株主 	積極的な情報開示や資本効率を意識した健全なコーポレートガバナンスを通じて事業の成長を図り、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。	●決算説明会 ●アナリスト、投資家とのミーティング ●株主総会 ●コーポレートサイト ●株主アンケート ●株主優待制度	株主様とのエンゲージメントの向上に資するIR活動およびサステナビリティ推進体制の構築に取り組みました。 IR活動強化 ●株主様アンケートの実施 1株当たり年間配当金の引き上げ ●10.00円→18.00円 サステナビリティ推進 ●サステナビリティ推進委員会を設置 ●マテリアリティKPIを設定
社会 	地球環境や資源の保護に努め、サステナブルな事業活動を実践するとともに、地域社会への貢献や社会福祉活動に参画することにより、企業市民としての社会的な責任を果たします。	●環境に配慮した事業運営 ●社会貢献活動 ●災害支援	店舗に加え、工場での環境負荷低減および全国各地の店舗での地域社会への貢献活動に取り組みました。 ●東京工場への太陽光発電設備、加熱加熱蒸煎機導入 ●子ども食堂の実施 吉野家412回（46,081食）、はなまる128回（1,200食） ●ウィズリンクラーメン事業20周年キャンペーンとして福祉施設で出張ラーメン店を実施

取り組み事例

投資家とのエンゲージメント

当社は、投資家の皆様との積極的な対話をコーポレートガバナンスに関する基本方針の一つに掲げています。

機関投資家との対話は、グループ企画室のIR担当が中心となり、決算説明会や年間約100回を超える個別ミーティングを行っています。2022年度以降は、株主総会や決算説明会をリアルタイムでオンライン配信し広く投資家の皆様に情報発信を行っています。

個別ミーティングでは、中期経営計画の進捗状況、コロナ収束後の経営戦略などについて、機関投資家と関連な意見交換を行いました。ミーティングの内容は、レポート化して取締役会に定期報告し、マネジメントへの共有を図っています。市場の声を経営に取り入れ、持続的成長につなげるべく、今後も投資家とのエンゲージメントを継続していきます。

株主優待制度

株主の皆様に当社グループの商品をご利用いただき、事業内容へのご理解を深めていただくとともに、当社グループのファンとして一層のご支援を賜るべく、株主優待制度を実施しています。本制度では、毎年2月末・8月末の権利対象の株主様に対し保有株式数に応じて国内の当社グループ店舗でお食事がお楽しみいただける「株主様ご優待券」を発行しています。（ご利用可能な店舗は当社コーポレートサイトから確認することができます。）



なお、200株以上保有の株主様は、引換え受付期限内にお申し込みいただくことで「株主様ご優待券」を店舗でご利用する代わりに、当社商品詰め合わせセットと引換えすることも可能です。



◀株主様ご優待券
ご利用可能店舗はこちらから
株主優待制度の
詳細はこちらから▶

