

中期経営計画を着実に遂行し グループを挙げて飛躍的な成長に挑戦

株式会社吉野家ホールディングス
代表取締役社長

河村 泰貴



吉野家が想定以上の成果を上げ、はなまるも黒字回復 中期経営計画の業績目標を1年前倒しで達成

2023年度の事業環境を振り返ると、3年間にわたり外食市場を大きく揺るがしたコロナ禍の影響が国内・海外ともにほぼ払拭された一方で、インフレの波が強く押し寄せ、変化への対応が求められた1年でした。

特に米国市場は、ここ数年の急速なインフレ進行を受け、あらゆる物価が著しく上昇し、それに伴い最低賃金も大幅に引き上げられている状況です。また中国市場は、不動産不況に端を発する経済減速により消費者心理が冷え込む状況となりました。若年層の失業率も高まっており、これは採用面で優秀な人材の獲得に利する部分もありますが、営業面では他の地域と同様に、原材料価格や光熱費の上昇が利益を圧迫しています。

国内市場は、米国ほどの物価高騰に至っていませんが、過去30年間続いたデフレからインフレに転じ、それ自体は経済成長への好影響が見込まれるものの、消費者の可処分所得がなかなか上らず、私たち外食産業の事業環境としては「良いインフレ」になっていません。コスト環境としては、光熱費および物流費の上昇、為替の円

安による影響が生じており、当社グループの主要原材料である米国産牛肉は、現地の供給逼迫を受け、今後も価格上昇が懸念されます。

そうした中で2023年度の営業状況は、主力の吉野家事業が既存店売上高の伸長と外販事業の堅調により計画以上の増収・増益となり、はなまる事業も売上高を伸ばすとともに黒字回復を果たしました。厳しいコロナ環境を克服すべく、2020年度から2021年度にかけて損益分岐点を引き下げてきた効果が表れ、トップラインの拡大に伴う変動費の増加とコストの上昇をカバーし、利益を確保することができました。海外事業は、米国が引き続き好調を維持し、中国およびアセアン地区も前年度を上回る増収・利益改善を遂げました。

結果として連結業績は、期初予想を超えて売上高が1,874億円（前年度比11.5%増）、営業利益が79億円（同132.1%増）に達し、中期経営計画（2022年度～2024年度）の業績目標に定めた「売上高1,800億円」「営業利益70億円」を1年前倒しで達成しました。

各事業セグメントにおいて増収・利益改善を遂げた1年 吉野家はテイクアウト・デリバリー専門店の出店拡大を開始

2023年度の吉野家事業は、「客数重視」と「成長投資の加速」をテーマに掲げ、新規顧客の獲得と既存顧客の来店頻度向上への取り組みとして、引き続き出店・改装によるC&C（クッキング&コンフォート）店舗およびジグソーカウンター導入店舗への転換を進めていきました。商品面では、牛丼に次ぐ通年メニューの柱として育成してきた「から揚げ」のレシピとオペレーションを見直し、短時間での提供を可能とすることで販売拡大を図りました。

「客数重視」については、ユニークユーザー数やリピート率といったKPIの改善を店長・エリアマネジャーレベルで意識し、商品・サービスの品質向上に努めた結果、人流

の回復を積極的に取り込むことができたかと捉えています。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せざるを得ませんでしたが、客数の減少を招くことなくプラス成長を維持できました。

「成長投資の加速」では、C&C店舗を2023年度内に412店舗に拡大し、全店舗数に占める割合を33.5%まで高めました。低投資モデルの導入により、転換のスピードを上げていることに加え、店舗の改装について四半期ごとに「バージョンアップ会議」を実施し、現場からの提案を次の改装発注に活かすようにしています。女性のお客様でも

トップメッセージ

入りやすいC&C店舗への転換によって、女性顧客比率は現在28%まで上昇しており、吉野家が目指してきた30%まであと一歩となりました。またC&C店舗は、イートインだけでなくテイクアウトの利用しやすさも備えているため、それも女性のお客様の拡大につながっています。こうしたテイクアウトニーズの増加を捉え、2023年度より「テイクアウト・デリバリー専門店」についても出店拡大しました。

コロナ禍を機に冷凍牛丼の具・レトルト牛丼の具の販売を伸ばした外販事業は、2023年度も引き続き堅調に推移し、約110億円の売上規模となりました。次の成長に向けてお客様をいかに捉え、吉野家以外のグループ会社の商品開発をどう進めていくか。それがこれからの課題になります。

はなまる事業は、4年ぶりの営業黒字化を必達目標とし、人流の戻りを確実に捉えてトップラインを拡大すべく、全社を挙げて「人財を琢く」「商品を研く」「店舗を磨く」の各テーマに邁進しました。その結果、2023年度の営業利益は黒字回復を遂げ、グループ全体の利益改善にも寄与しましたが、市場の追い風に負うところが大きく、力強い回復とは言い難い面があります。今後のはなまる事業は、収益力の向上とリブランディングへの取り組みを加速しつつ、中長期の成長に向けて戦略の方向性を明確化し

ていく必要があります。

海外事業は、中国およびアセアン地区においてコロナ禍からの市場回復が進み、業績を大幅に改善しました。ただし中国では、前述の通り不動産不況を背景に消費者心理が落ち込み、期後半から影響が表れてきました。そうした中で当社グループは、上海郊外への出店拡大や現地事業会社の統合など新たな施策を打ち出し、成果を上げつつあります。米国は、メニュー展開と店舗改装の効果、オペレーションを効率化するキッチンの導入により、2023年度も好調を維持しました。しかし、年度内に予定していたカミッサリーセンター（食材加工工場）の稼働や、カリフォルニア州から他州への出店拡大といった動きが遅れているため、2024年度は成長戦略のスピーディーな実行が求められます。

育成中のラーメン事業も、人流の回復を業績の改善につなげた1年でした。特に空港や駅構内など人が集まる立地で店舗を営業するせたが屋は、前年度の低調から一転して売上を拡大することができました。郊外型のラーメン店を展開するウィズリンクも好調に推移し、さらに新たな動きとして今年度には、英国スコットランドに1号店をオープンする予定です。当社グループ初の欧州出店であり、将来に向けたビジネスチャンスを拓く役割を期待しています。



中期経営計画最終年度は成長投資を大幅に増強 20年ぶりの積極出店で吉野家の「進化」を加速

以上の通り2023年度は、各事業セグメントが好成果を上げ、連結業績において中期経営計画の売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成しました。営業利益79億円は、BSE問題の発生により業績が大きく悪化した2004年度以降の20年間で最高の利益水準です。しかし経営者としては、当然ながらこの現状に満足することはできません。中期経営計画に定めた「売上高1,800億円」「営業利益70億円」という業績目標は、株主の皆様からお預かりした資金に対し、安定配当による還元を行う上で最低限の数字であり、それを達成したところで胸を張れるわけではないと考えています。

現行の中期経営計画は、2016年度より始動した10年間の長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」において、その拡大ステージを進めるところでコロナ禍により中断・足踏みを余儀なくされたため、「2024年度までの3年間で最低限これだけは目指す」という株主の皆様への約束として策定したものです。私たちはこの計画のもと、C&C店舗へのフォーマット転換をはじめとする吉野家事業の強化や海外事業の拡大など、当社グループの「進化」を推し進めつつ、はなまる事業やラーメン事業の業績をコロナ禍前の水準に回復させる「再生」に取り組んでいます。計画1年目の2022年度は、「再生」に遅れが生じましたが、2023年度を経てほぼキャッチアップした状況にあります。

計画を締め括る2024年度は、「進化」をさらに加速させるべく成長投資を大幅に増強し、次の飛躍に向けて事業規模の拡大を図っていきます。その中心となるのが、吉野家事業の積極出店です。国内吉野家の店舗数は、2023年度末現在で1,229店舗ですが、2024年度はこれを1,323店舗まで拡大していく計画です。吉野家初の国内1,300店舗突破であり、これほどの純増は20年ぶりとなりますし、私自身にとっても社長就任以来初めて経験する規模の積極攻勢です。

この新規出店の中には、2023年度から開始し、順調に成果を上げているテイクアウト・デリバリー専門店の増加が含まれています。コロナ禍を機に消費者行動として拡

がったお持ち帰りニーズを積極的に取り込む狙いととも、好立地の物件と十分な人手を確保することが困難な出店環境への対応として、テイクアウトに特化した店舗形態に高いポテンシャルを見込んでおり、2024年度は117店舗（前年度末差80店舗増）へ拡大していく予定です。

新たな挑戦に臨む吉野家事業は、2024年度のテーマを「再点火～全員挑戦～」と決めました。「再点火」は文字通り、従来の安定軌道における飛行から、もう一度出店拡大へスイッチを入れ、加速していくイメージです。そして出店拡大には、店舗を運営する「ひと」の成長が必要であり、新たに店長、エリアマネジャー、営業部長を育成しなければなりません。この戦略を成功させるためには、社員全員がレベルアップし、今以上に成長することが求められるのです。「挑戦」は成功を約束してくれる訳ではありませんが、成長は約束してくれます。そうした想いを込め、「全員挑戦」という言葉に全社を挙げて成長を目指していく決意を示しました。

この1年間の戦いに勝ち切れるかどうかで、吉野家事業がこれから先、再び大きく成長し続けることができるか、決まってくると言っても過言ではありません。また吉野家事業だけでなく、はなまる事業の収益力向上とリブランディング、海外事業の強化など、すべての事業セグメントにおいて2024年度は、将来の成長・発展を占う重要な1年であり、全員挑戦の意識をグループ全体で共有していく考えです。

なお中期経営計画では、3年間で400億円の成長投資を予定し、そのうち100億円をM&A枠として設定しています。基本的には、ラーメン事業の拡大につながるM&Aを想定しており、直近で国内外でラーメン商材を扱う製造開発メーカーの株式取得を完了しました。今後も積極的かつ能動的に案件の精査、検討を進めてまいります。

2024年度の連結業績は、売上高2,030億円（2023年度比8.3%増）、営業利益70億円（同12.2%減）、経常利益74億円（同14.0%減）、親会社株主に帰属する当期純利益41億円（同26.8%減）を見込んでおり、引き

トップメッセージ

続き中期経営計画の最終年度目標をクリアするものの、増収・減益を想定しています。減益要因の中心は、ここに述べてきました吉野家事業の出店拡大による一時的な費用増加ですが、米国産牛肉の価格上昇などコスト環境

の悪化も利益を圧迫する見通しです。しかし予算における想定とは別に、企業経営としては利益の拡大を伴う成長を目指すのが当然のスタンスであり、あくまで増益達成への意思をもって取り組んでまいります。

2040年に向けた新長期ビジョンの策定が進行中 経営理念「For the People」の未来のあり方を具体化

私たちは「NB2025」に続く新たな長期ビジョンの策定に向けて、国内および海外のグループ会社から公募・選抜したメンバーによる「フォーラム2040」を発足し、2年間にわたり活動を進めてきました。まず2022年度は、56名のメンバーが8チームに分かれてテーマを定め、未来予測の手法で2040年を見据えたシナリオづくりを行い、当社グループを取り巻く社会・環境が「これからどうなっていくか」を展望しました。そして2023年度は、その予測・展望を材料に、当社グループが「これからどうありたいか」を考え、フォーラムとしての提言がまとめられました。予測・展望を踏まえつつ、自分たちはどんな未来を実現していくのか。今度は自らの意思が問われ、それに応えていく内容になります。

コロナ禍が長期化する中で新長期ビジョンの策定をスタートした理由は、「NB2025」が足踏みを余儀なくされ、先の見通しが非常に困難な状況となったことから、足もとに捉われずに視点を遠くに置き、皆で一緒に未来に目を向け、前に進んでいく必要性を感じたためです。結果として「フォーラム2040」の活動は、喧々諤々の議論を通じ

て参加メンバーが未来への前向きな想いを共有し、期待と希望を社内全体に広げていく効果をもたらしました。

新長期ビジョンの策定は現在、「フォーラム2040」から経営トップである私に託され、フォーラムのメンバーによってまとめられた提言をもとに、具体的な意思決定に向けて考えを深めているところです。私としては、2024年度内に方向性を定め、ある程度明確化した指針を出すつもりです。

ただし今回の策定は、2015年に「NB2025」を策定した時と比べて、非常に難しいと感じています。当社グループが持続的に成長・発展していくための条件として「飲食業の再定義」が求められた前回の策定時は、その実現に向けて「競争から共創へ」「ひと・健康・テクノロジー」というキーワードが導かれ、それらが示す方向に社会が進んでいくという確信めいたものがありました。しかし今回は、これから確実に人口が減少していく世界において、経営理念「For the People」をどのような形で具現化していくか、今までの延長線上にない視点が重要になってくると思います。

モニタリング可能なマテリアリティKPIの設定により サステナビリティへの取り組みを全社的に促進

私たちは2024年1月、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化すべく「サステナビリティ推進委員会」を設置し、前々年に特定した「5つのマテリアリティ（重要課題）」について、取り組みの目標を示すKPIを設定しました。

各KPIは、2030年度までに達成を目指す数値を定めており、2030年をゴールとするSDGsへの貢献を意識しています。

「5つのマテリアリティ」は、いずれも当社グループの社会的存在意義にかかわる大切なテーマですが、その中で



も特に「ひと」に関するテーマは、「For the People」を経営理念に掲げる会社として最も重要度が高く、どこよりも真剣に取り組んでいかなければならないと認識しています。KPIでは、女性社員比率や女性管理職比率、有給休暇取得率とともに従業員エンゲージメントの向上を設定しました。私自身は、ライフワークバランスに関する制度整備や組織風土の改革もさることながら、従業員にとって会社が成長している実感を持てることが一番大事なのではないかと思っています。

また子ども食堂などを通じた「店舗の地域貢献活動」の拡大は、「食」の提供に携わる会社としての社会的責務であり、私が重視している以上に、活動に参加した社員たちが皆「もっとやるべきだ」「やりたい」と言ってくれます。SDGsのテーマでも「貧困をなくそう」という項目は筆頭に挙げられており、個人的にも強い問題意識を持っています。マテリアリティのKPIでは、2030年度目標として全都道府県に活動のネットワークを構築していきますが、それと同時に、グループ全社での提供食数や活動に参加する社員の延べ人数を拡大したいと考えています。

環境配慮・気候変動対応については、国内工場から排出する廃棄物の再生利用、特定プラスチックの削減、エコ

レストランの継続認定をKPIとし、目標を定めました。しかし環境問題については、事業活動やサプライチェーンの中で様々な要素が絡み合い、負荷の軽減においても非常に複雑な面があります。また取り組みにも流行り廃りがあり、10年前に求められた環境対応が現在は有効とされなかったり、その逆のケースも起きています。そこで必要となるのが、その環境活動がコストダウンやクオリティアップにつながるかどうかという視点です。すなわち経済価値を取り組みの物差しとすることで、継続的な環境活動が可能になるというのが、私たちの基本スタンスです。

このように今後は、モニタリング可能なKPIの設定により、全社でサステナビリティへの取り組みを促進し、企業価値および社会価値の向上につなげていきます。そして事業活動においては、当社グループの長年の課題となっていた収益性の改善・安定化に目処が立つところまでできている、今後はグループを挙げて成長企業に挑戦していく所存です。その点で2024年度は、非常に大事な勝負の1年となります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループが実現していく未来への飛躍にご期待いただき、引き続き長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

成長投資の 加速フェーズを支え 企業価値に資する 財務戦略を実行

株式会社吉野家ホールディングス
常務取締役

小澤 典裕



持続的な利益成長に向けた収益力強化

トップラインの上昇に伴う変動費増加を適切に管理

当社グループは、中期的な財務戦略における基本方針として「持続的な利益成長」「財務健全性の維持」「投下資本効率の向上」「株主還元施策の継続」の4つを掲げています。

2023年度は、すべての事業セグメントで増収・利益改善を遂げ、中期経営計画（2022年度～2024年度）の最終年度目標である「売上高1,800億円」「営業利益70億円」を1年前倒しで達成しました。当社グループにおいて70億円を超える営業利益は、20年ぶりの水準となります。

業績のポイントを述べますと、コロナ禍の収束による人流の回復を受けて各セグメントとも客数を伸ばし、またコスト高騰に対応した価格改定の実施により客単価が上昇したことで、トップラインが拡大しました。利益面は、はなまるとラーメン業態の回復が際立ち、特にはなまるとは、限界利益率が他の事業よりも高いため、売上の増加とともに著しい利益改善を遂げ、グループの増益に大きく寄与しました。

中期経営計画の方針として掲げた「再生」を果たしたはなまるとは、2024年度より「進化」へシフトすべく、新規出店を伴

うリブランディング構想を推進します。そして吉野家で成果を上げている新サービスモデルへの転換およびテイクアウト・デリバリー専門店の拡大とともに、「持続的な利益成長」の基盤となる集客力を培っていきます。

一方、利益成長に関する課題として、原材料費の高止まりや人件費などのコスト上昇が続いており、とりわけ米国産牛肉の価格高騰は、吉野家事業における大きな懸念となっています。こうしたコスト環境の中、新規出店の拡大など積極的な成長投資を行う2024年度は、一時的な費用増もあり減益を想定していますが、中期経営計画の目標である「営業利益70億円」は、引き続き維持できる見通しです。

トップラインの上昇に伴う変動費の増加を適切に管理しつつ、店舗オペレーションや食材加工工場におけるライン増設、テクノロジーの活用など効率化施策に注力し、利益の確保につなげていきます。財務部門の取り組みでも、キャッシュレス決済のグループ契約による手数料圧縮など、規模拡大に合わせたスキームの最適化を図ります。

財務健全性の維持と資本効率の改善

投下資本回転率の引き上げ策を財務部門が主導

2023年度は、利益の改善に加えて有利子負債を計画通りに低減したことで、財務健全性についてもさらに進展し、自己

資本比率が前年度の50.9%から53.4%に上昇しました。またD/Eレシオは、前年度の0.44倍から0.30倍まで低下し、中期

経営計画の目標に掲げた「0.6倍」を大きく下回っている状況です。そのため当社グループは、すでに「財務健全性の維持」を十分に適えていると認識しており、今後の資本構成においては、もう少しレバレッジを効かせる形で成長投資に振り向けるべきと考えています。

近年の成長投資は、創出したEBITDAと手持ち資金で賄っており、2022年度および2023年度で241億円のEBITDAを創出する一方、2年間で195億円の投資を実行しました。2024年度は、新規出店の拡大などへの踏み込んだ投資を行うべく、D/Eレシオの余裕を活かしてファイナンスを実施する方針です。具体的には、142億円のEBITDA創出に対し、これを超える160億円の資本投下を想定しています。

資本効率については、企業価値拡大の条件として資本コストを超えるROIC（投下資本利益率）を意識しています。中期経営計画の財務目標に「ROIC 5.0%以上」を掲げており、2022年度は2.9%、2023年度は7.0%に到達しました。引き

続き2024年度も5.0%以上をキープする見込みです。

ROIC向上への取り組みは、事業部門による収益性改善と同時に、財務部門として主導的に投資資本回転率を引き上げるべく、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮化と遊休不動産の流動化を進めています。2023年度は、キャッシュレスペイメントに関する売掛金の早期回収や、外販事業における売掛金管理の強化を図り、CCCを4日間短縮しました。また現在の遊休不動産は、流動化によってコロナ禍前の半分となっており、バランスシートのスリム化による効果とキャッシュの創出をもたらしています。

なお当社は、資金調達・運用の効率化に向けて国内事業会社へ導入していたグループファイナンスを2023年度より海外事業会社にも拡げました。余剰資金を円貨だけでなくドル建てでも管理するなど、海外のニーズに合わせて資金効率を最適化し、効果を上げています。

2024年度の財務戦略におけるポイント

「攻め」に転じる成長投資の有効性・確実性を担保

中期経営計画では当初、3年間で350億円のEBITDAを創出し、400億円の成長投資を実行する方針を定め、400億円の内訳については、吉野家事業の新サービスモデルへの転換など既存事業への成長投資として300億円、M&Aの実施などインオーガニックの成長投資に100億円を想定していました。しかし計画を上回るペースで業績改善が進み、2024年度は吉野家におけるテイクアウト・デリバリー専門店の拡大、はなまるとのリブランディング、海外事業の強化などへの積極投資を行うことから、最終的にEBITDAは3年間合計で383億円、既存事業への成長投資は355億円となる見込みです。

一方、インオーガニックの成長投資については、直近でラーメンスーパ・麺の製造開発メーカーの株式取得を完了しており、これ以外にも積極的にM&A案件に取り組み、事業ポートフォリオの拡充に向けて進めているところです。

2024年度は、これまでの「守り」から「攻め」に転じるべく、積極攻勢をかけていく1年です。足もとで財務健全性が弱体化することのないように、ホールディングスとしてグループ全体へのガバナンスを効かせながら、成長投資の有効性・確実性を担保していくことが求められるでしょう。

株主還元施策の継続と株価への意識

コロナ禍以前の1株当たり年間配当額20円へ

株主還元施策については、コロナ禍に見舞われた2020年度に無配を余儀なくされ、2021年度の復配以降は、コロナ禍以前の水準である1株当たり年間配当額20円への回復を目指してきました。2023年度は、利益の増加を踏まえて18円（中間8円・期末10円）の配当を実施し、2024年度は、いよいよ20円（中間10円・期末10円）を予定しています。

なお当社株式は2024年2月末現在、PBRが3.41倍、PERが36.75倍で推移しています。株主優待制度の導入が多い外

食企業は、必ずしも収益力への評価のみに依らず株価が形成される傾向がありますが、その中でも一定の評価を得ているものと捉えています。

当社は、収益性の向上と成長性の担保により企業価値をさらに高め、より多くの株主・投資家の皆様にご支援いただける経営を目指します。私たち財務部門は、その実現を支える上で有効な財務・資本戦略を立案し、事業の発展を皆様と分かち合うための役割を果たしてまいります。

社長×社外取締役鼎談



次の成長へのシフトを外部視点でサポート

代表取締役社長 河村 泰貴 × 社外取締役 藤川 大策 × 社外取締役 曾和 信子

「ひと」を大切にする企業文化に対する評価

河村 2023年度より曾和さんに社外取締役をお願いし、就任から1年が経ちますが、あらためて外部視点で見た当社グループの印象や特色についてお聞かせいただけますか。

曾和 この1年間、取締役会や各諮問委員会への出席だけでなく、様々な社内会議に参加し、工場など現場の視察もさせていただく中で、「ひと」を大切にする企業文化が根付いた会社であると強く感じました。私自身学生の頃より吉野家の牛丼が好物なので、そのおいしさの原点に「ひと」への想いがあり、企業理念「For the People」の体現としてギャップがないことに感銘を受けています。

ダイバーシティの点でも、女性管理職比率など数値面では向上の余地がありますが、グループ全体で性別や年齢、国籍、障がいの有無などを問わず活躍できる職場づくりを進められていると思います。

河村 お二人とも外資系企業で活躍され、海外ビジネスの経験が豊富ですので、当社グループ事業のグローバル展開において必要となるご指摘や、多くの有益な提言をいただけると期待しております。また、注力テーマの1つであるデジタル技術については、曾和さんがIT・DXに関する専門的知見をお持ち

ちですので、非常に心強いです。

曾和 グループデジタルテクノロジー推進本部が設置され、新たなデジタル戦略に向けて舵が切られたタイミングでの社外取締役着任となりました。今までの課題を整理し優先度を見極めながら、お客様と社員に活用してもらえるデジタルツールづくりをお手伝いすることで、一緒にグループの成長を目指したいと考えています。

河村 藤川さんには、2022年度に引き続き社外取締役として、金融分野をはじめとする幅広い知識をもとに、多面的な助言をいただいています。前年度からの当社グループの変化など、就任2年目で感じたことはありますか。

藤川 社外取締役としては、いろいろな情報が線でつながり、グループの動きが見えてきた2年目でした。数的には、人流の回復を受けて業績の改善が進みましたが、それは他の外食産業も同じであり、私たちにとっての「コロナ禍からの正常化」を見極め、次に踏むべきステップを考えていく1年だったと思います。社員が皆で前向きな危機意識を共有し、よりエネルギーに変化した印象を受けました。成長をドライブするスピード感も出てきたと思います。

取締役会の活性化とさらなる成長への意思

河村 取締役会をはじめ各種会議における議論も、この1年は今まで以上に活発化しました。お二人は、2023年度のグループ経営をどう評価していますか。

曾和 当社の取締役会は、決議事項だけでなく様々なテーマ

について闊達な意見交換を行っています。各本部・事業会社からの報告に対し、私たち社外取締役も率直な疑問を投げ掛け、それを受けた執行側からの説明も丁寧で、その場で答えが出なくてもしっかりしたフォローがあります。各種の会議も同様で、

後日さらに深掘りする場が設けられたり、シナリオがなく非形式的なところが好ましいと思います。

2023年度は、中期経営計画目標の前倒し達成など業績面で高い成果を上げ、「進化」と「再生」も大きく進展したと評価できます。しかし私たちが取締役会で話しているのは、これで満足できるわけではないということ。今は、人流回復の追い風を得て足もとを固めた状況であり、そこからグループとしての成長をどう実現していくのか。「進化」と「再生」の成否がかかっていると捉えています。

河村 現状に決して満足していないというのは、私自身はもちろん、経営陣全員の共通認識として一致しています。

藤川 はなまる事業の回復など目覚ましい反転を遂げた年で、もちろんそこに従業員の大きな努力があったのは、間違いありません。しかしコロナ禍の収束に伴い業績の改善が進んだということは、飲食業ならば当然でもあります。

先ほど当社グループの変化について、成長をドライブするスピード感が出てきたと述べましたが、今後に向けて事業ポートフォリオをどう変えていくかという部分は、まだこれからです。同業他社を見ると、海外進出の加速など事業ポートフォリオの変革をすでに実行に移しています。私たちも業績の改善に満足するのではなく、次の目標を掲げ、守りから攻めへシフトしていかなくてはなりません。

今後のグループに求められる指名・報酬機能

藤川 私が委員長を務める「報酬諮問委員会」は、業績を反映した制度設計により役員報酬の透明性・健全性を担保すべく活動し、取締役会への答申を行っています。2023年度は、ベンチマークの動きや、報酬と人事考課のバランスを考慮する観点から、報酬決定方針の再検討について議論しました。

河村 同委員会の設置以前は、私が各役員の業績評価を行っていました。しかし外部環境の影響など斟酌すべき要素もあり、また自分自身の報酬にも関わってきますので、コミットメント会議や予算承認の場に出席している社外取締役の方々にイニシアチブをとっていただく形としました。

曾和 透明性・健全性の実現というのは、制度のメンテナンスなしに果たすことはできないでしょう。今後より適切な報酬制度にしていくために議論を尽くし、自分もその役割を担っていく考えです。

河村 一方、取締役の選任・解任やサクセッションプランについて検討し、答申を行う「指名諮問委員会」は、私が委員長を務め、当社の若手リーダー層の研修に長年携わってきた外部有識者の方にも参加していただいています。これは、次期経営者・幹部の候補となる社内の人材について、その資質や適格性を社外取締役の方々が詳細に把握し、適正に判断することが困難であると考えためです。

曾和 次の目標を作っていく時に、私たちは執行側に対し、「なぜそれをやるのか」「どのように達成していくのか」という目的と根拠について、透明性のある説明を求めます。そして「グループ全体がどのように機能すべきか」「成長に向けてシナジーをいかに高めていくか」といった外部視点からの投げ掛けを行うことが、社外取締役の役割だと思います。

藤川 「株主の代理人」である社外取締役の立場として、今後はグロースへの投資を働きかけ、より高い成長をもって株主の期待に応えるよう求めています。

すでに社内では、グループ全体のさらなる成長に向けた想いが共有され、士気が高まりつつあると感じます。2023年9月に開催された「グループ戦略会議」は、取締役会・執行メンバーだけでなく、次世代を担う社員約40名も参加し、会社の未来について自らの考えを語り合い、忌憚のない意見交換を行う場となりました。

河村 以前の「グループ戦略会議」は、いわゆる役員合宿として開催していましたが、2023年度は、次期長期ビジョンの策定に関わるフォーラムのメンバーも加え、非常に活発な討議が行われました。ストレートな言葉のやり取りの中で、社員から私への叱咤の声も多く聞かれました。

藤川 社員が「社長がんばれ」と率直に言えるというのは、大変素晴らしいことだと思います。

藤川 これはその通りで、私たちが社外の立場から機能すべきは、候補者人材がどのような基準で選定され、どのような教育や人事配転をもってサクセッションプランがなされるのか、そのプロセスの適切性をモニタリングし、透明性・健全性の担保につなげていくことでしょう。例えば、バランスを欠いた昇格がないか、といった点を客観的にチェックするなど、私も曾和さんも過去の経験で昇格人事の巧拙を見てきているので、有効な監視が可能だと思います。

指名機能におけるもう1つの課題は、代表取締役社長の後継者人材の確保です。これは世代交代の観点だけでなく、緊急有事の対応や事業継続においても不可欠であり、常に社内した後継者人材が存在していることが重要です。

河村 近年、クォータ制と役職任期制を導入したことにより、幹部候補者の母集団に厚みが生まれ、若返りも進んできたのですが、経営経験をいかに積ませていくかという点については、なかなか難しく今後のテーマとなっています。

曾和 決して現状に満足せず、前を向いて次の成長を目指していくという河村社長のリーダーシップがこれから先の経営に受け継がれ、ワクワクする企業グループとして発展し続けてほしいと願っています。