

INTEGRATED REPORT 2024

For the People



グループ経営理念

For the People

～すべては人々のために～

1 うまい、 やすい、はやい

「うまい」は高品質、「やすい」は相対価値や効率性、「はやい」は迅速性や納期などを意味します。私たちはこの価値観にこだわり続け、これらの要素をより高めることを目指し続けます。

2 客数増加

客数は顧客満足度を測るバロメーター。ご利用頻度の向上と、新規出店や新規事業進出で一人でも多くのお客様に満足を提供し、より多くのお客様に利用していただくことを目指し続けます。

3 オリジナリティ

商品、サービス、店舗作り、従業員、組織文化などに関して、突出した存在感にこだわり、当社グループだからこそ得られる満足をお客様に提供することを目指し続けます。

6 挑戦と革新

現状の延長線上に安住せず、マーケットの変化に常に目を向け、新しいことに積極果敢に挑戦し、革新を起こせる集団を目指し続けます。

大切にする

6つの価値観

5 人材重視

人材が企業にとって最も重要な財産であると考えます。それぞれが向上心を持ち自ら積極的に学習し、人間性や能力を高め続けることにより社会から賞賛されるような人間集団を目指し続けます。

4 健全性

原理原則に基づいた本音での議論をすることで、透明性の高い自由闊達な社風を醸成します。また、社会倫理やコンプライアンスに背くような行為を許さず、健全であることを目指し続けます。

2022-2024中期経営計画

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

吉野家ホールディングスの人的資本経営

私たちは「For the People」をグループ経営理念に掲げています。「People」とは、当社グループの価値提供を支えていただき、喜びや楽しさ、幸せの輪を上げていくあらゆるステークホルダーであり、お客様をはじめお取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、そして当社グループの従業員も含まれています。

従業員を価値提供の原資として、一人ひとりの多様性や個性を尊重し、いきいきと働ける職場づくりによって活躍と成長を促すこと。そこから生まれる商品・サービスでお客様の満足度を高め、事業を通じて社会への貢献を果たし、自らの持続的成長につなげていくこと。これが当社グループの考える人的資本経営のあり方です。

どんなにテクノロジーが発達しても、「ひと」にしか提供できない温もりや心地よさがあります。心からの笑顔でお客様をお迎えし、元気よくお見送りする。お客様のことを考えた手際や気配りで喜んでいただく。そしてお客様からも「ごちそうさま!」「ありがとう!」と喜びを返していただける。飲食業という仕事は、嬉しい、楽しいという感情を喚起し、お互いに交換し合える「感情労働」であると私たちは捉えています。

イノベーションが進めば進むほど、料理そのものの価値だけでなく飲食空間としての価値が求められるようになるでしょう。その空間の価値を高めることができるのは、やはり「ひと」です。当社グループは人的資本経営を通じて、「あなたがいるからこのお店に来るんだよ」とお客様に言っていただける価値を提供し続けてまいります。



01 イントロダクション

- 01 フィロソフィ
- 03 目次・編集方針
- 05 大切にしている価値観と価値創造のあゆみ
- 07 吉野家ホールディングスの事業
- 09 SNAP SHOT2023
- 11 財務・非財務ハイライト

13 マネジメントメッセージ

- 13 トップメッセージ
- 19 CFOメッセージ
- 21 社長×社外取締役鼎談

23 成長戦略

- 23 価値創造プロセス
- 25 中期経営計画
- 27 特集1 マテリアリティKPIの設定
- 29 特集2 吉野家グループの未来に向けた活動
- 31 特集3 人材戦略
- 33 事業別戦略 吉野家
- 35 事業別戦略 はなまる
- 37 事業別戦略 海外
- 39 事業別戦略 その他

41 サステナビリティ戦略

- 41 サステナビリティマネジメント
- 43 5つのマテリアリティ
- 45 マテリアリティハイライト2023
- 49 ―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
- 51 ―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
- 52 ―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
- 53 ―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
- 54 ―環境に配慮した事業活動による気候変動対応
- 55 コーポレートガバナンス
- 61 コンプライアンス
- 62 リスクマネジメント
- 63 ステークホルダーエンゲージメント

65 データセクション

- 65 11ヵ年財務データ
- 67 企業情報／株式情報



編集方針

吉野家ホールディングスグループは、業績や資産の状況などの財務情報と、サステナビリティへの取り組みや企業の社会的責任に関わる非財務情報を合わせ、中長期の成長戦略をお伝えする「統合報告書」を発行しています。本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーを読み手と想定し、企業像およびビジョン、大切にしている価値観、そして価値創造プロセスとそれに基づく事業戦略を伝えるべく、正確かつ詳細でわかりやすいコーポレートコミュニケーションを意識した編集を行っています。

今回は、2年目を終えた中期経営計画を振り返り、事業戦略および財務戦略の進展を踏まえ、計画最終年度に向けた課題を明確に示しました。また、ビジュアルを交えて1年間の取り組みを捉えた「SNAP SHOT」や「マテリアリティハイライト」、成長戦略をクローズアップする三つの特集記事を通じて、グループ全体の価値創造を俯瞰できる構成としています。

編集に際しては、情報の比較可能性を高めるべく国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000（社会的責任に関する手引）を参考にしています。

〈対象範囲〉

事業紹介については、(株)吉野家ホールディングスならびに、連結子会社の一部を対象として、相対的なインパクトが高い情報を中心に掲載しています。ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関しては当社グループのコアな活動を紹介しています。

〈対象期間〉

2023年度(2023年3月1日～2024年2月29日)の企業活動における情報を対象としています。ただし一部内容については、過去の情報や2024年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2024年5月発行(次回:2025年5月発行予定)

〈お問い合わせ〉

グループ企画室 広報IR担当
TEL 03-5651-8771／FAX 03-5539-3507

「統合報告書2024」発行にあたって

本報告書は、ステークホルダーに向けて、財務・非財務両面から吉野家ホールディングスグループの持続的成長に向けた取り組みの状況と今後の方向性を示し、包括・整理した価値創造ストーリーとしてお伝えすることを目的としたものです。

前回の発行と同様に、ESG経営およびSDGsへの対応を発信する観点から、「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ（重要課題）」に基づくステークホルダーとの価値共創についてご報告しておりますが、加えて今回は、2024年1月に各マテリアリティのKPI・目標値を設定したことを踏まえ、その内容をご説明する特集を設けました。

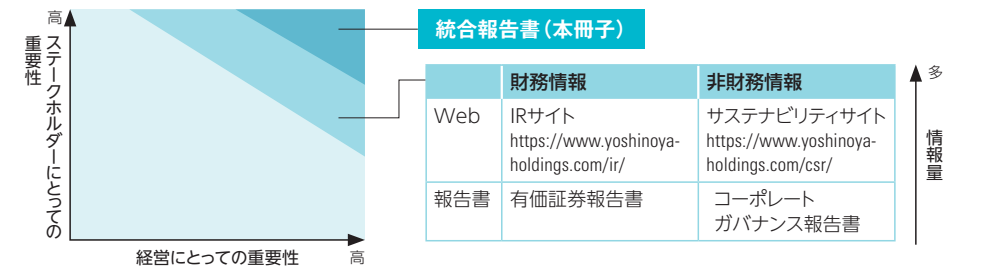
成長戦略については、「進化」と「再生」を掲げた中期経営計画の順調な進捗をご報告するとともに、成長の加速を促進すべく、2024年度に実行する投資の大幅な増強について、ステークホルダーの皆様にご理解・ご納得いただけるよう、トップメッセージおよびCFOメッセージにおいて詳しく述べております。

本報告書の作成は、編集方針(P4)に示しました通り、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000(社会的責任に関する手引)を参考とし、当社グループ全体の連携により行われました。透明性をもって誠実に報告が記載され、その内容が適切かつ正当であることをここに表明いたします。

株式会社吉野家ホールディングス 常務取締役 小澤 典裕

〈免責事項〉

本報告書に掲載されている業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としています。したがって、実際の業績等は、経済情勢等様々な不確定要素の変動要因によって、開示した業績予想等と異なる結果になる可能性がありますので、ご承知おください。



より幅広い関連情報を入手したい方は
<https://www.yoshinoya-holdings.com>

本冊子は、当社グループのコアな活動を抜粋して掲載しています。より詳細で網羅的な情報は当社ホームページをご覧ください。



大切にする価値観と価値創造のあゆみ

時代とともに進化し、拡がり続けていく価値

グループ経営理念とビジョンに根差す「6つの価値観」が事業の発展を支えてきました。

グループ経営理念

For the People

～すべては人々のために～

大切に
6つの価値観

1 うまい、
やすい、はやい

「うまい」は高品質、「やすい」は相対価値や効率性、「はやい」は迅速性や納期などを意味します。私たちはこの価値観にこだわり続け、これらの要素をより高めることを目指し続けます。

2 客数増加

客数は顧客満足度を測るバロメーター。ご利用頻度の向上と、新規出店や新規事業進出で一人でも多くのお客様に満足を提供し、より多くのお客様に利用していただくことを目指し続けます。

3 オリジナリティ

商品、サービス、店舗作り、従業員、組織文化などに関して、突出した存在感にこだわり、当社グループだからこそ得られる満足をお客様に提供することを目指し続けます。

4 健全性

原理原則に基づいた本音での議論をすることで、透明性の高い自由闊達な社風を醸成します。また、社会倫理やコンプライアンスに背くような行為を許さず、健全であることを目指し続けます。

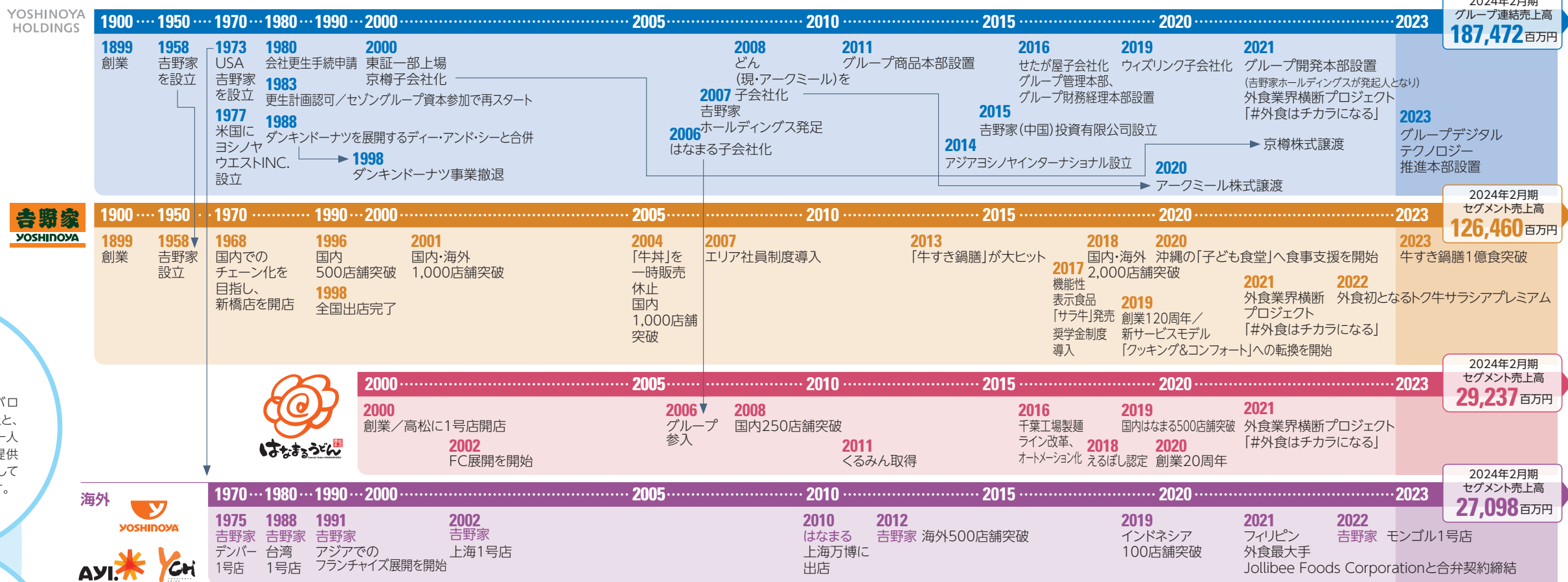
5 人材重視

人材が企業にとって最も重要な財産であると考えます。それぞれが向上心を持ち自ら積極的に学習し、人間性や能力を高め続けることにより社会から賞賛されるような人間集団を目指し続けます。

6 挑戦と革新

現状の延長線上に安住せず、マーケットの変化に常に目を向け、新しいことに積極果敢に挑戦し、革新を起こせる集団を目指し続けます。

● 価値創造の歩み・事業ポートフォリオの転換



● 事業を通じた価値創造の事例

吉野家 2023

レシピとオペレーションを見直し迅速提供

新たな看板商品
「から揚げ」が急成長中

牛丼に次ぐ吉野家の看板商品「から揚げ」。特製たれと独自の調理方法による飽きのこない味わい、そして肉厚大ぶりのサイズが特色です。レシピとオペレーションを見直し、より迅速な提供が可能になった2023年度は、新商品「ヤンニョムから揚げ丼・定食」の投入や価格10%オフキャンペーンなどを集中展開し、販売を伸ばしました。お弁当や食卓のおかずにもご愛顧いただける商品として、さらなる成長が期待できます。

はなまる 2023

お得な恒例サブスクリプション型サービス
毎年人気の
「天ぷら定期券」を限定発売

はなまるは、好評の「天ぷら定期券」を2023年度も数量限定で発売しました。毎春恒例のサブスクリプション型サービスとして人気の「天ぷら定期券」は、店舗にて1枚400円でお買い求めいただき、37日間の使用期間中にご提示すれば、うどん1杯（定食やカレーライス、ミニ丼、うどん弁当も対象）のご注文ごとにお好きな天ぷら1品が無料になる特典を何度でも受けられるもの。テイクアウトにもご利用いただけます。

海外 2016

アセアン地区のマーケティングハブへ
シンガポール
アセアン地区初の直営エリア

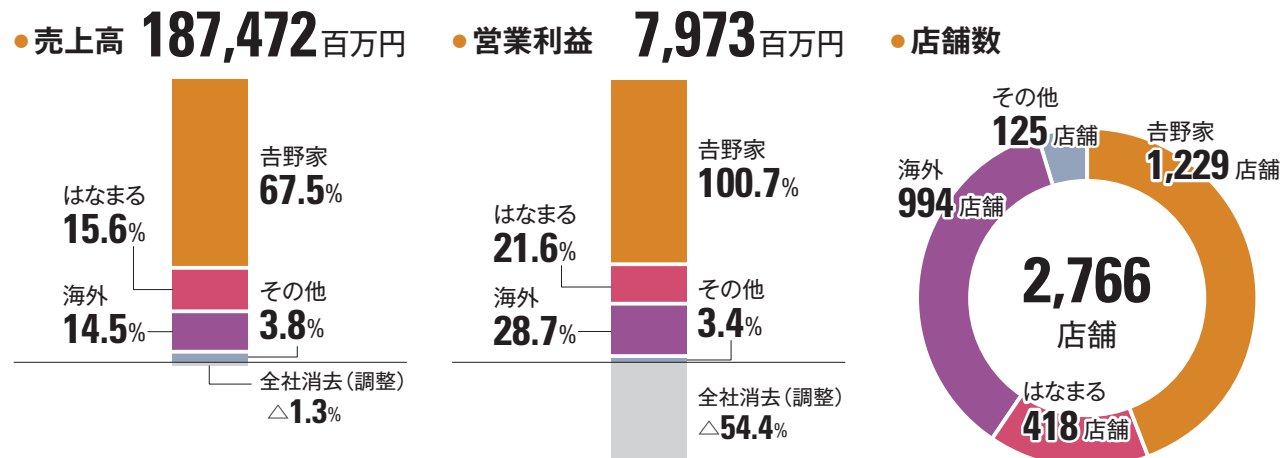
シンガポールはマーケティングハブとしての役割を持っています。初の直営エリアとして、注文の100%をKIOSKとしてキャッシュレス化するなど、様々な検証を実施しています。また、商品名を『BEEF BOWL』から『GYUDON』へ変更し、鶏白湯ラーメン、16穀米といった日本をイメージした商品開発も行っています。

吉野家ホールディングスの事業

おいしさの価値提供を日本から世界へ

国・地域ごとのニーズを捉えた市場戦略により、グループ全体で年間3億人のお客様が店舗をご利用。私たちが追求する味とサービスは国境を超え、さらに広がり続けていきます。

事業構成



吉野家



社会が求める普遍的な価値の実現

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。

海外



食文化のグローバルな発展を支えています

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ます。

はなまる



「食」による喜びと幸せを求める人々のニーズに応えます

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。

その他

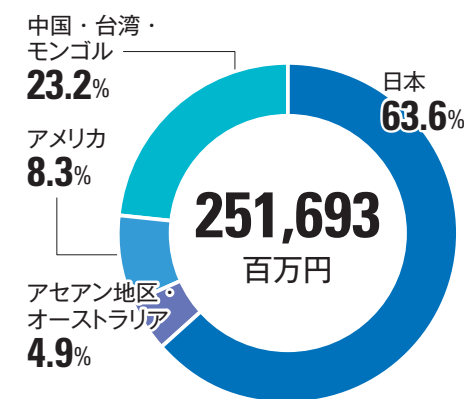


グループの水先案内

当社グループの次なる成長の柱に位置付けているラーメン事業は、コロナ禍による影響を克服し、事業環境の変化に対応すべく、テイクアウト・デリバリーの強化を図りつつ、収益改善に向けてリブランディングやロードサイド店舗モデルの検証を進めています。海外のFCショーにも積極的に出展し、2024年度にはエディンバラ（スコットランド）への出店も計画しております。

グローバル展開

●グローバル売上高



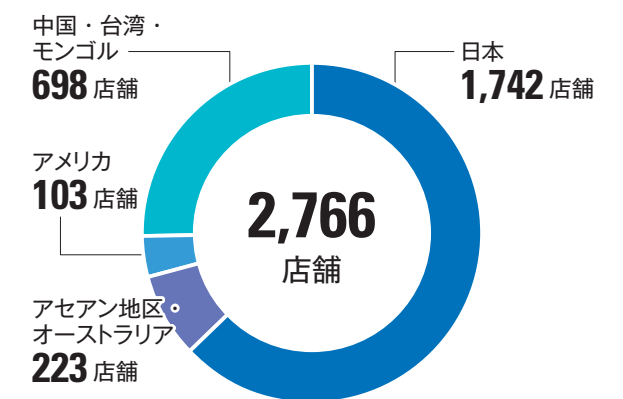
日本

創業125年を迎えた牛丼の吉野家、讃岐うどんのはなまるうどんを中心に店舗を拡大。新たな客層を獲得するため吉野家ではC&Cモデルへの改装を進めています。グローバル展開も見据え、せたが屋・ばり嗎などのラーメンブランドを展開しています。

アメリカ

アメリカへは1975年、デンバーに1号店を開店。西海岸を中心に店舗を展開。従来の店舗モデルからデュアルラインキッチン改装を行い、新たなお客様の支持を獲得しています。

●グローバル店舗数



アセアン地区・オーストラリア

アセアン地区で最大の店舗数を誇るインドネシアは今後成長が期待できるエリアの1つと考えています。ラーメンのウィズリンクも展開しており、フランチャイズ加盟店の拡大を推進しています。

中国・台湾・モンゴル

吉野家（中国）投資有限公司、台湾吉野家のもと、直営店およびFC店を広域展開。現地人材の育成に注力し、日本品質の味とサービスへのこだわりを保持しつつ、各エリアに合わせたメニューで地域社会に溶け込んでいます。

グローバル店舗展開の詳細はこちら→



成長へのアクセルを踏み込んだ1年間

コロナ禍の沈静化という追い風を受け、様々な動きが活発化した2023年度。
「次」を見据えて加速するグループ各社のチャレンジをお伝えします。

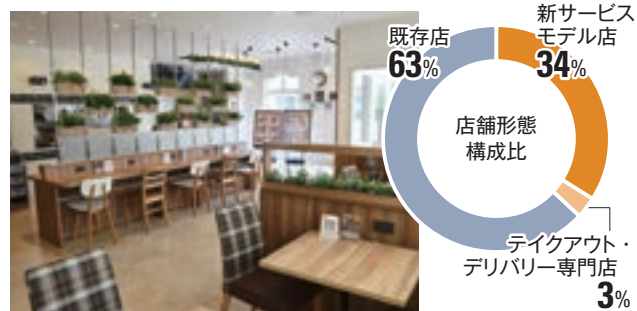
吉野家

C&C+ジグソーカウンター店舗拡大中!

新店・改装 **115** 店舗

テイクアウト・デリバリー専門店出店強化

新店 **30** 店舗以上



「冷凍牛丼の具」販売開始30周年記念

累計販売数 **3億食** 超え



「牛すき鍋膳」販売開始10周年記念

累計販売数 **1億食** 突破!!!!



はなまる

販促キャンペーンが業績回復に寄与!

売上高 **29,237** 百万円 (前年度比+15.4%)

営業利益 **1,724** 百万円 (前期差+1,992百万円)

キャンペーン例

冷やし担々麺
夏の一番人気、
夏季限定冷やし担々うどん
を発売



海外

中国のゼロコロナ政策転換により業績回復

既存店(直営)年間売上高 前年度比 **116.8** %

店舗数 **994** 店 (前年度比+31店舗)



吉野家ホールディングス

人的資本への取り組みとして社員がサービス・オペレーションの質を競うコンクールを開催!

吉野家

- チームサービスコンクール
- C&Cチームサービスコンクール
吉野家事業の中期営業方針である「サービス外食No.1へ」に向けてオペレーション力を高め、「吉野家のサービスを確立」し、顧客感動満足を実現する
- 肉盛り実技グランドチャンピオン大会
吉野家で継承すべき「肉盛り技術」にフォーカスを当て、大会を通じて個々が技術を磨きあげ、店舗においてより「うまい」「はやい」の実現につなげる
- キッチンマスターチャンピオン大会
現在のメニュー構成に応じた「調理」および「運営」にフォーカスをあて、より効率的なオペレーション技術の習得を目指し、顧客満足の向上につなげる

はなまる

- オペレーションコンテスト
オペレーション技術No.1を競う、オペレーションコンテスト。2023年度から「釜」「対面(商品作成)」に加え「天ぷら」の審査が追加され、審査基準をより厳しくした

海外

- 吉野家中国技能大会
技能大会を通じて、各事業会社に競争と交流の舞台を提供し、ともに学び・ともに進みの雰囲気をつくり出す

吉野家
チームサービス
コンクール



はなまる
オペレーション
コンテスト



吉野家
中国技能大会



東京工場、環境負荷低減の取り組みを推進

太陽光発電設備を設置

CO₂排出量 年間 **195** t削減 (見込み)

規格外の玉ねぎ端材をアップサイクルする

『**過熱蒸煎機**』を導入



経営参画意識およびモチベーションの向上を
企図したインセンティブ・プラン

当社グループ従業員持株会を通じた

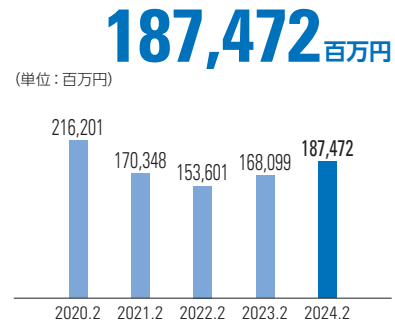
「**特別奨励金スキーム**」を導入



財務・非財務ハイライト

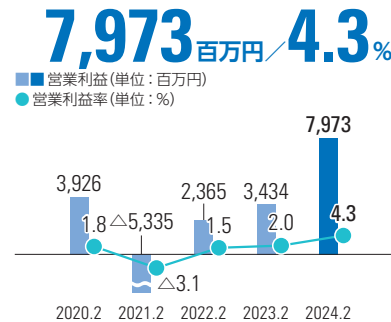
財務

●売上高



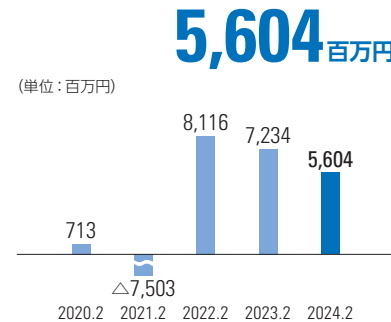
売上高は感染症の規制緩和に伴う人流の増加および「客数増加」に向けた販売施策や季節ごとの商品施策が奏功し、グループ連結売上高は11.5%の増収となりました。

●営業利益／率



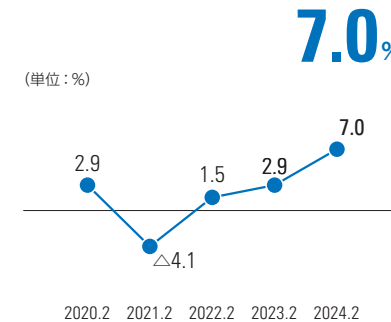
政府による光熱費の負担軽減策の支援もあり、売上高上昇による変動経費の増加を適切に管理したことで増益となりました。

●親会社株主に帰属する当期純利益



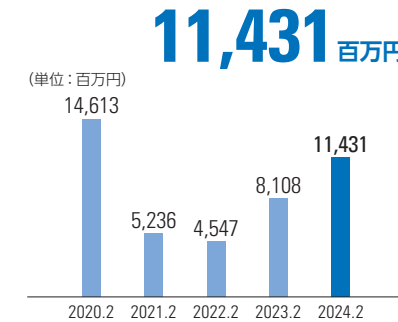
前期の関係会社株式売却益(17億円)計上の影響を受け減益となりました。

●ROIC



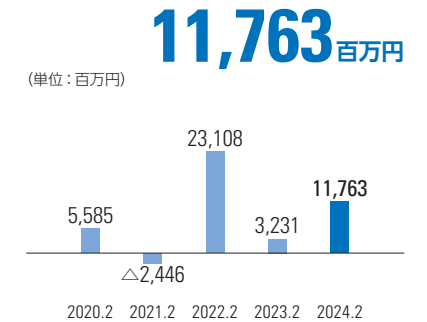
営業利益率の改善によりROICは7.0%となりました。中期経営計画で目標としていた5.0%は達成しましたが、グループの成長に向け、投資効率の適正化を図ってまいります。

●設備投資費



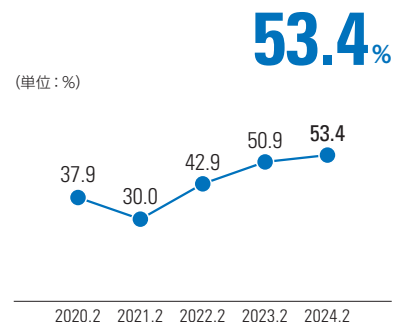
国内吉野家のC&Cへの改装転換を推し進めています。アメリカ、中国、シンガポールなどの海外でも積極的な改装投資によるリブランディングを進めています。

●フリー・キャッシュ・フロー



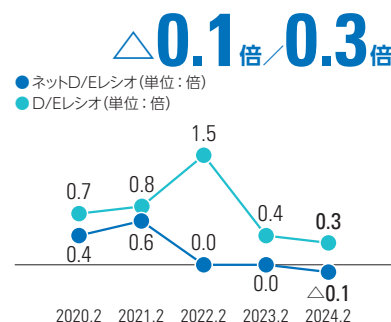
営業利益の改善により営業キャッシュ・フローが増加しました。また、投資活動の推進により投資キャッシュ・フローが増加しました。

●自己資本比率



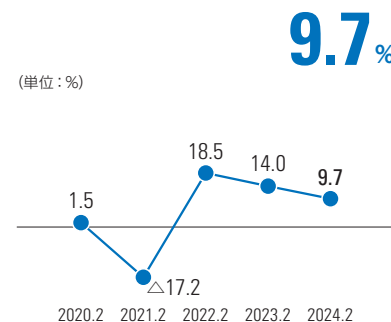
借入金の返済により、財務の健全性を図りました。自己資本比率は53.4%となりましたが、さらなるレジリエンスの強化に努めます。

●ネットD/Eレシオ／D/Eレシオ



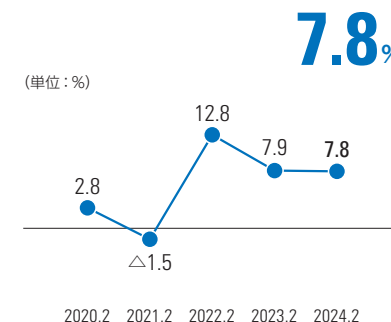
借入金の返済と営業利益率の改善による純資産の積み上げによって、D/Eレシオは0.3倍、ネットD/Eレシオは△0.1倍になりました。

●ROE



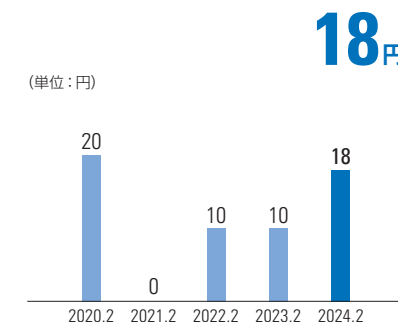
売上高の伸長と経費の適正なコントロールによって営業利益は増加しましたが、前期の関係会社株式売却益の影響により低下しました。

●ROA



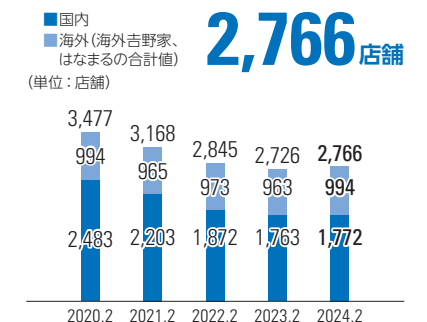
収益性の改善によりROAは7.8%になりました。

●一株当たり年間配当金



原材料、人件費、物流費の高騰など、先行きの不透明な状況が続いています。成長投資によって営業利益の拡大を図っていきます。

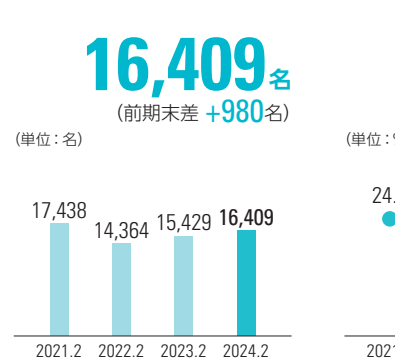
●グループ店舗数(国内・海外)



国内・海外ともに既存店売上高の回復に向けた取り組みを行いました。国内セグメント(その他含む)1,772店舗、海外セグメント994店舗、グループ合計2,766店舗となりました。

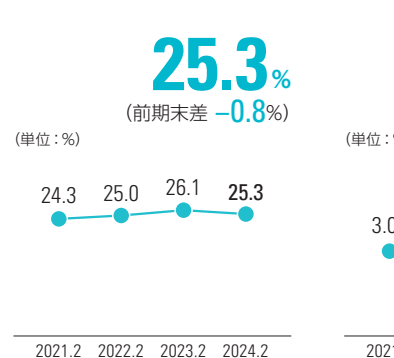
非財務

●従業員・パート社員数



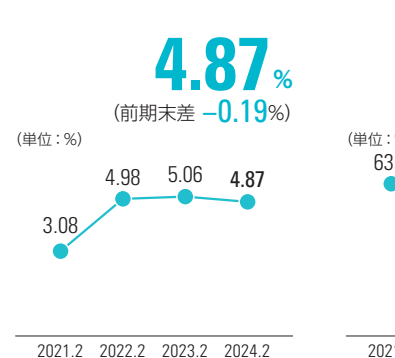
採用活動の強化および離職防止活動の推進により、前期末に比べて980名の増加となりました。2023年9月にはパート社員の採用強化に向けた新しい部署を立ち上げ、面接から採用までの日数の短縮に努めています。

●女性管理職比率



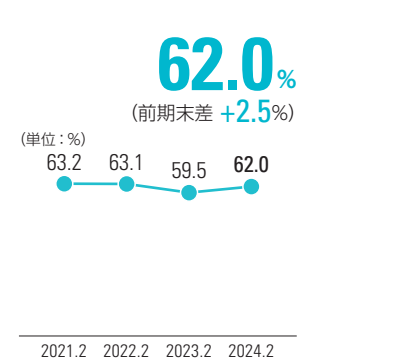
J-yoshinoya(吉野家)やLWBプロジェクト(はなまる)を定期的に関催し、社員が安心していきいきと働くことができる職場環境作りに努めています。2030年末までの数値目標の女性管理職比率30%に向けて積極的に進めてまいります。

●障がい者(フレンド)雇用率



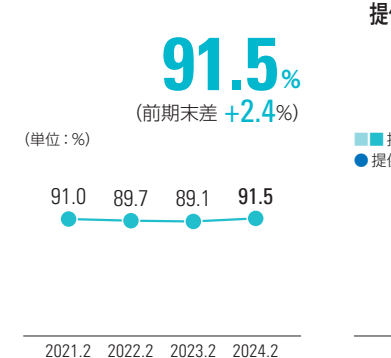
加速度的に進むAI・機械化の流れの中、吉野家ホールディングスでは「ひと」を価値の源泉と考えております。当社グループはすべての「ひと」に門戸を広げ、その個性・多様性を活かして、自分らしい人生を送れる機会を提供してまいります。

●有給休暇取得率



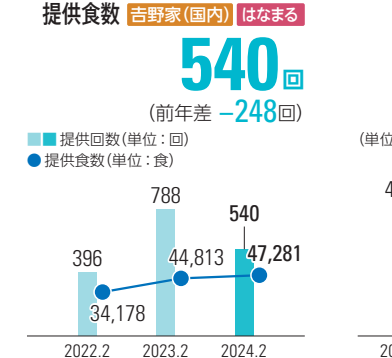
社員の有給休暇の取得率は62.0%となりました。当社グループでは仕事以外の生活の充実を促す休暇制度を導入し、ライフワークバランスの推進を図っています。2030年度には80%の取得を目標としています。

●定期健康診断受診率



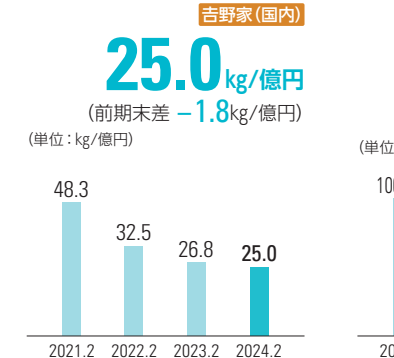
国内事業会社の従業員・パート社員における健康診断受診率は91.5%と高水準を維持しています。従業員の心と身体を守る「ウェルネス経営」の一環として、心肺蘇生やAEDを使用した一次救命処置の知識・技術を備えるべく、看護師チームの協力による従業員研修を2023年度は2回実施しました。

●子ども食堂への食事提供回数・提供食数



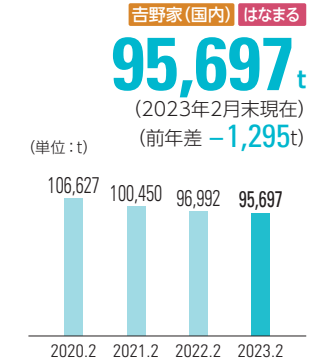
子どもの貧困は解決すべき重要な社会課題と考えています。吉野家・はなまるでは子どもに温かい食事と楽しく食事を味わう機会を提供するため、子ども食堂への食事提供を継続的にを行っています。

●特定プラスチック使用量



吉野家では、2030年度末までに石油由来特定プラスチック製品の使用量の半減(原単位)を目標に取り組んでいきます。

●CO₂排出量



各国の環境負荷低減目標にあわせて対策を進めています。国内事業(吉野家・はなまる・工場含む)においては、国が定める指針に基づき、エネルギー使用量の削減に努めています。

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、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。

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

アウトカム

吉野家



はなまる



海外



その他



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

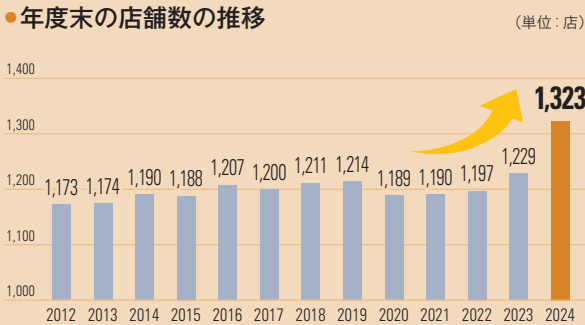
2025年2月期経営方針

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「高めるー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	●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 10 16 17 18
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 —	3 9 12 13 15
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 8 17
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 15
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 13 17

※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。

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、求人情報サイトを経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化を進めていきます。

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 ・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 ・フオータ制	・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	・フオータ制の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た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ん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。

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。

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。

大切にする6つの価値観

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

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%
	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%
	65歳以上の社会保険適用従業員雇用数 ^{※2}	292名		330名	
		85.1%			
	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	
ライフワーク バランスの推進	(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)・平均勤続年数 ^{※2}	管理職(エリアマネジャーなど)	男性 94.3% 女性 15.9年	男性 97.8% 女性 13.6年	
		非管理職(店長など)	男性 92.9% 女性 8.2年	男性 91.8% 女性 6.6年	
	有給休暇取得率 ^{※2}	社員	59.3%	62.0%	
		パート・アルバイト	76.5%	69.4%	
	奨学金制度利用者数(延べ人数) ^{※4}	23名		27名	
	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%	
人材育成・ キャリア支援	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		合計 16,409名	
		男性 7,637名 女性 7,792名		男性 8,020名 女性 8,389名	
	外国籍従業員数 ^{※2}	社員 53名		社員 59名	
		パート・アルバイト 1,666名		パート・アルバイト 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%	
教育研修実施回数 ^{※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。

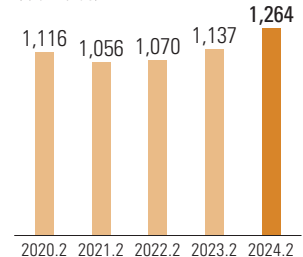
2024年度の業績は、これらの取り組みに加えて既存店売上高前年度比を4.9%増で計画しており増収基調を維持しております。一方、営業利益は成長投資の拡大により一時的に減少する見通しです。

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。が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

1,264億円

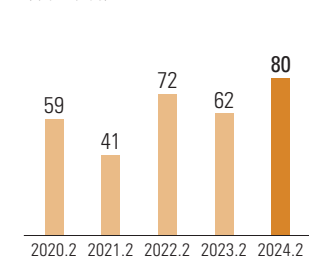
（単位：億円）



●セグメント別利益

80億円

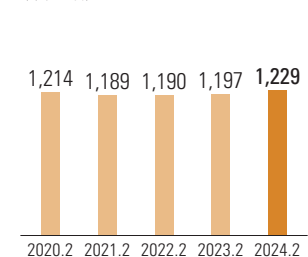
（単位：億円）



●セグメント別店舗数

1,229店

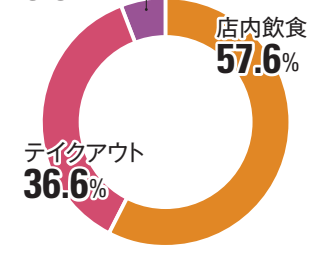
（単位：店）



●テイクアウト・デリバリー比率

デリバリー 5.8%

店内飲食 57.6%



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、人材・商品・店舗の「みがき込み」に取り組みました。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・天ぶ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。

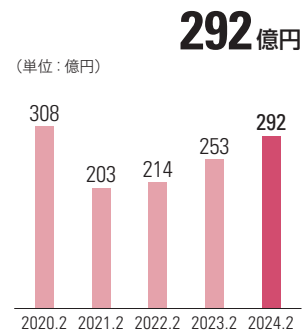
また既存店舗においても、従前からのQSC（クオリティ・サー

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。

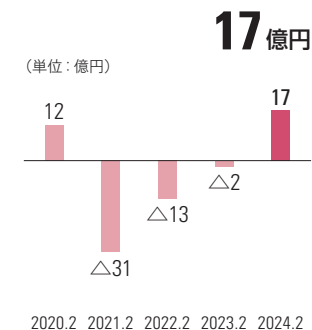
こうした事業展開と並行して、社内では「LWB（ライフワークバランス）プロジェクト」を中心に、働きやすい職場環境づくりへの取り組みを強化し、従業員エンゲージメントを高め、企業価値に資する人的資本経営を実践します。また食品ロス削減への努力や子ども食堂に対する支援など、環境・社会課題の解決に向けた活動を継続してまいります。

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。

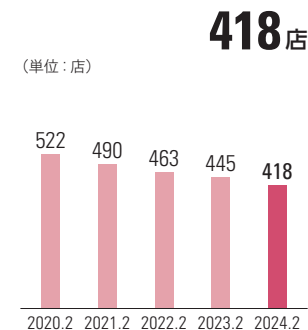
●セグメント別売上高



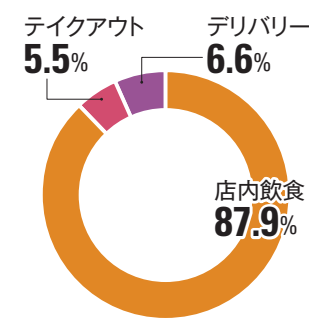
●セグメント別利益



●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

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

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

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。

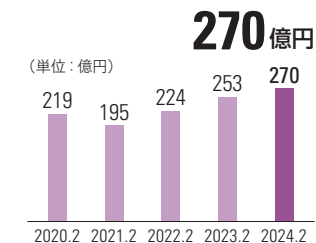
米国事業

価格改定とAIテクノロジーの導入で人件費上昇に対応

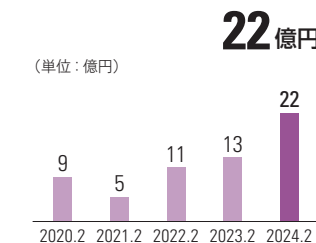
2024年度は、人件費の上昇による利益の圧迫が懸念材料となっています。これに対処すべく、価格改定の実施と並行して、AIオーダーリングシステムを導入し、業務負担の軽減と労働

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。

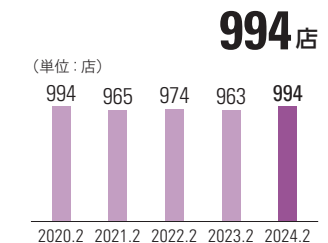
●セグメント別売上高



●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

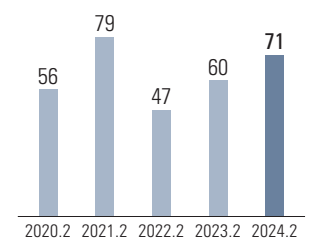
トを切りました。スターティングオーバーは、一部業態転換を進めながら客数の増加に努め、価格改定を増収につなげましたが目標値に届かず、営業損益の黒字転換には至りませんでした。

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。

●セグメント別売上高

71億円

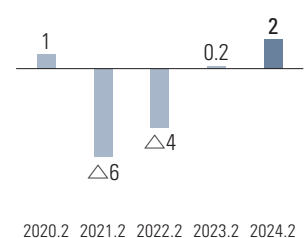
(単位：億円)



●セグメント別利益

2億円

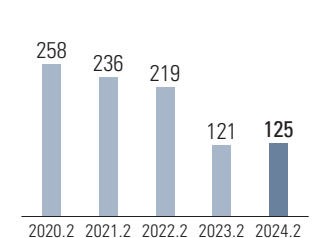
(単位：億円)



●セグメント別店舗数

125店

(単位：店)



ウィズリンク

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

「ばり嗎」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。

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。

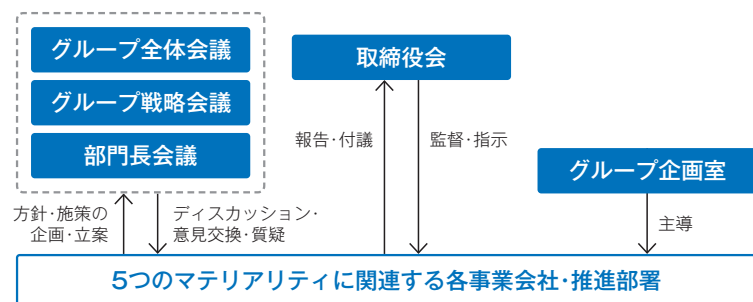
当社グループは、長期ビジョン『NEW BEGINNINGS 2025』のもと、飲食業を再定義する新たな市場創造と価値提供に取り組んでいます。飲食業の再定義とは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用でき、力強く持続的な成長をもたらすビジネスモデルづくりであり、事業を存続していくために不可欠な転換です。

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。



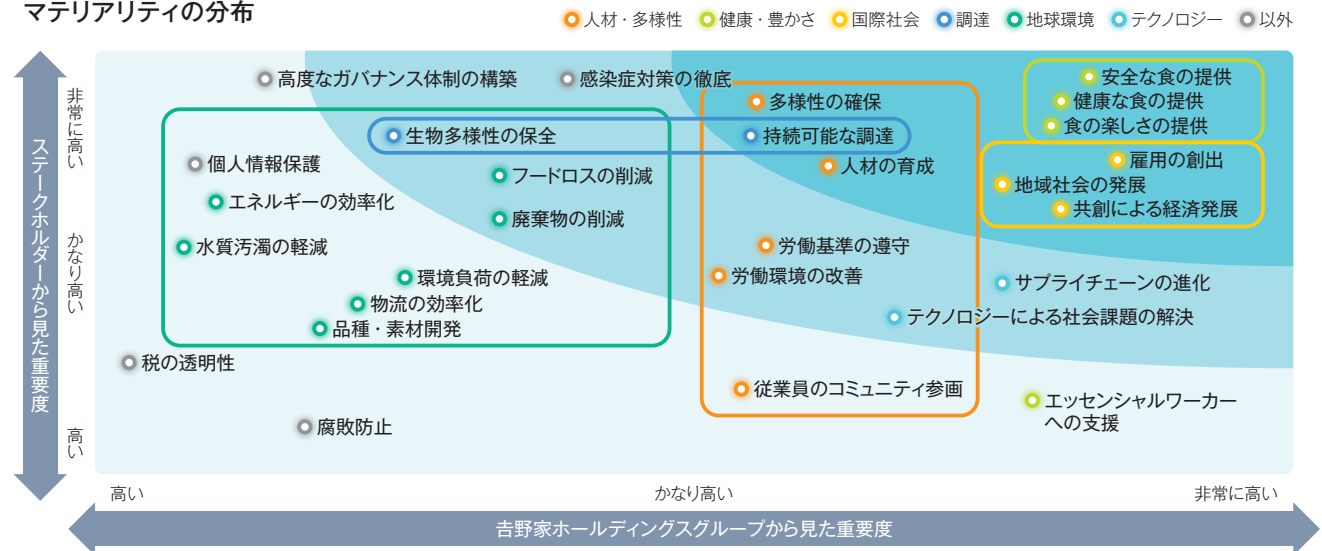
マテリアリティ特定プロセス

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 5.1.1 8 8.5.1 10 10.2.1 13 13.3.1
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 —	3 3.6.1 1 1.3.1 2 2.3.1 9 9.3.1
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 2.3.1 8 8.5.1 11 11.4.1
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 12.6.1 15 15.3.1
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 7.3.1 13 13.2.1 17 17.2.1

※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。

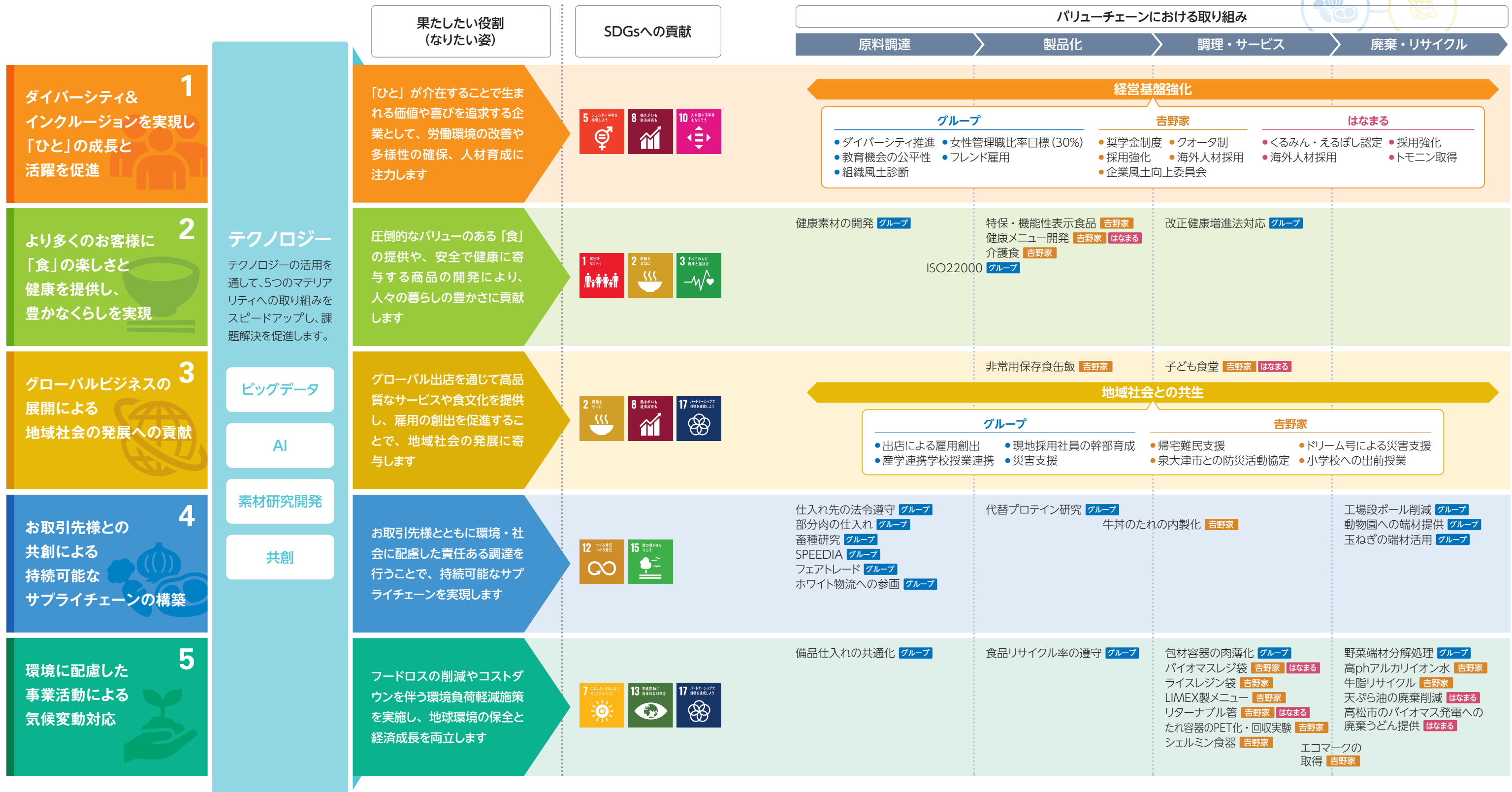
※3 吉野家ホールディングスグループ国内7工場の再利用率です。

※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

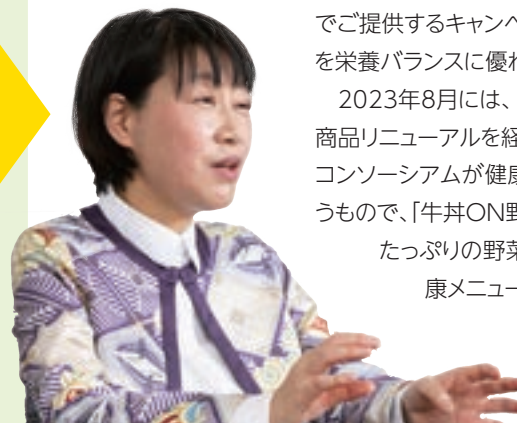
株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部
素材開発部 主任研究員 梶原 伸子

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、社内協力をしています。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。

「豚骨醤油ラーメンぱり嗎」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%	1 153 2 153 3 153
			トク牛、ケア牛の年間販売数*	10万食	7万食	8万食	1 153 2 153 3 153
			健康的な食生活に貢献する商品の提供	—	—	—	1 153 2 153 3 153

※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)	2 153 3 153 8 153 17 153

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

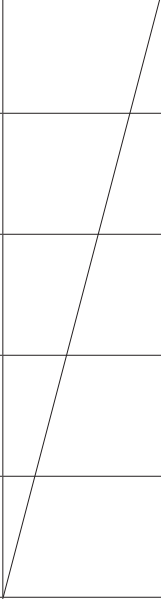
当社は、取締役5名のうち2名を、監査役4名のうち2名を社外から選任することで、経営から独立した社外の知見を取り入れています。社外取締役は、長年にわたり国際金融機関において多岐にわたる金融商品の取引に携わってきた他、多様性のある人材との豊富な業務経験、また、長年ITシステムの開発・構築に携わり、DXを推し進めた企業経験、女性活躍推進やダイバーシティ推進など多岐にわたる豊富な経験者から構成される独立社外取締役として選任しており、社外監査役は公認会計士または弁護士としての専門的知見と見識に基づく的確な助言で、経営を監視する役割として選任しております。

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

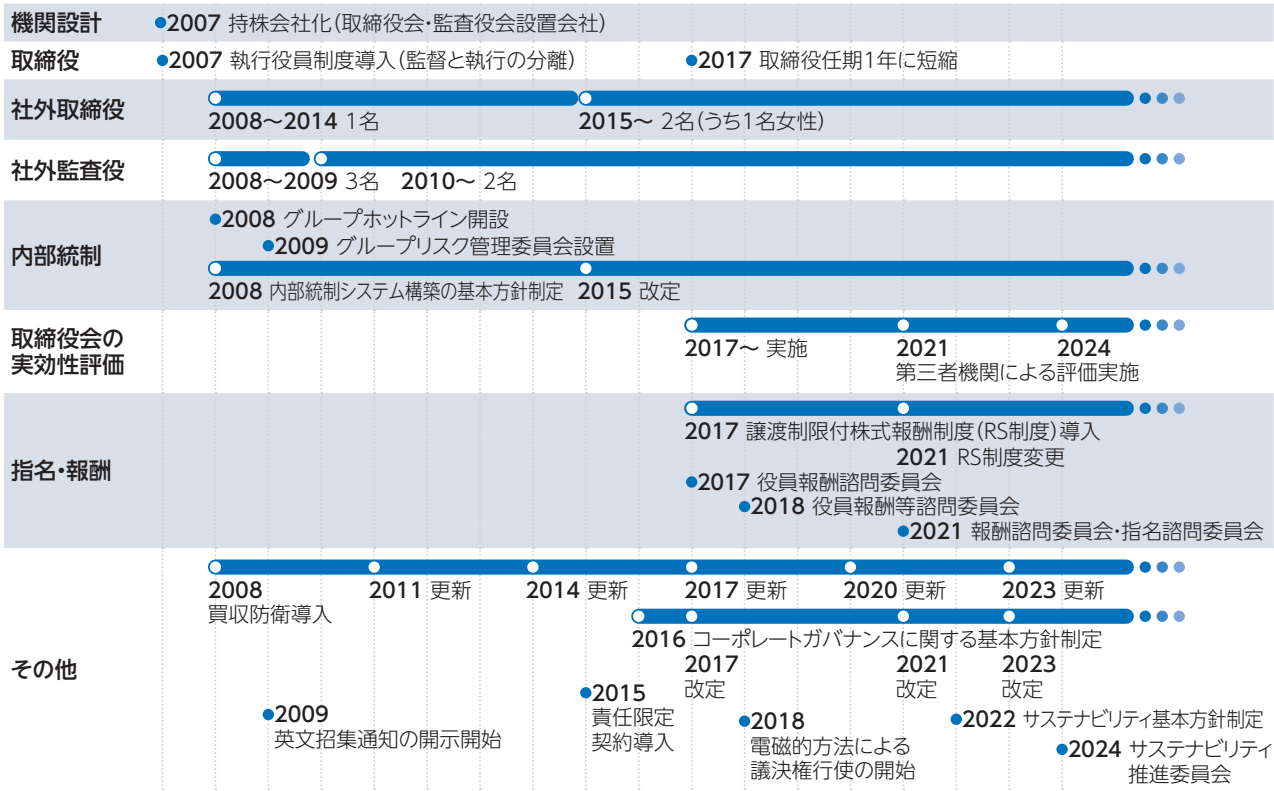
氏名	役職	区分		主な経歴	着任時期	出席状況		スキル・経験						
		社内	社外			取締役会	監査役会	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	M&A・財務・会計	グローバル	多様性・人材育成	法務・コンプライアンス	IT・DX
 河村 泰貴	代表取締役社長	◆		1993年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2012年より現職。(株)吉野家代表取締役社長を兼任。	2012年 9月	17/17回 (100%)		◆	◆			◆		
 小澤 典裕	常務取締役	◆		フードサービス業界を含め米国駐在経験多数。西洋フード・コンパスグループ(株)（現社名：コンパスグループ・ジャパン(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

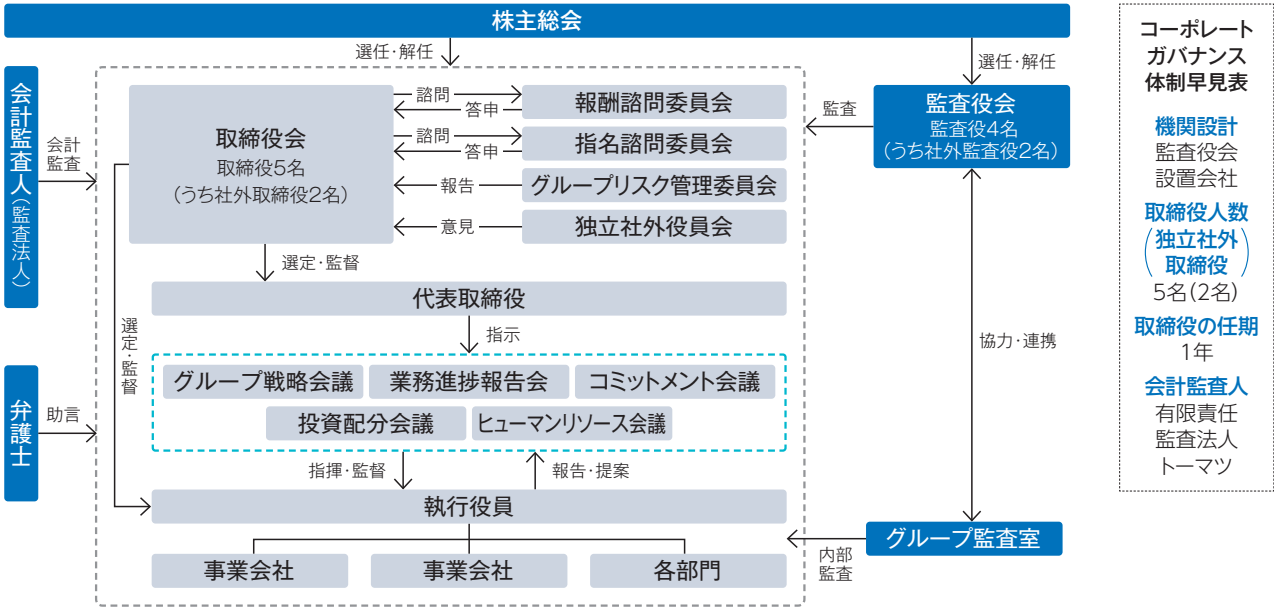
当社取締役会は、多様性の観点を最大限に考慮した上で、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、加えて公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。

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。

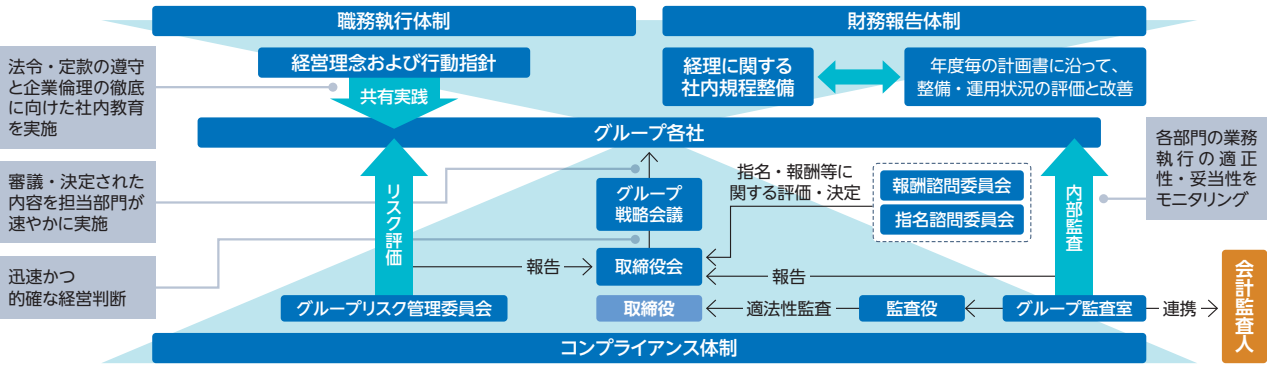
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確な経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施していま

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。

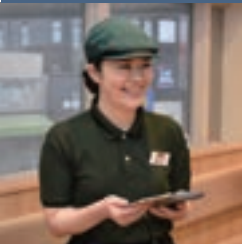
レベル1	注意	通常対応 ● 損失範囲が比較的軽微で限定的なもの
レベル2	警戒	緊急対応 ● 単発発生でも影響の大きいもの ● 複数発生による損失範囲が拡大したもの ● マスメディアによる拡散の可能性のあるもの
レベル3	重要	全社対応 ● リスクコミュニケーションの特に必要なもの ● 社会的影響の大きいもの

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 ●第2の柱と位置付けるから揚げの販売強化 ●「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 ●テイクアウト・デリバリー専門店の拡大 ●親子丼、牛すき鍋膳などの季節メニューの販売 ●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しました。 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しました。 ●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おります。

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



11カ年財務データ

会計年度（百万円）	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期
売上高	173,418	180,032	185,738	188,623
営業利益	2,179	3,515	1,613	1,865
経常利益	3,270	3,993	2,345	2,750
親会社株主に帰属する当期純利益	698	941	837	1,248
減価償却費	5,399	5,088	5,433	5,915
設備投資	6,028	8,453	12,879	11,373
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,570	11,833	433	10,104
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526
財務活動によるキャッシュ・フロー	481	5,595	3,843	1,085
現金および現金同等物の期末残高	17,964	26,858	18,498	22,941

会計年度末（百万円）				
総資産	95,524	108,658	111,292	114,947
純資産	43,412	58,938	57,733	57,209

その他データ				
1株当たり純資産額(円)※	831.78	921.01	891.04	879.46
1株当たり当期純利益(円)※	13.59	16.24	13.10	19.35
1株当たり配当金(円)※	20	20	20	20
自己資本比率(%)	44.8	53.7	51.7	49.4
ROE(自己資本利益率)(%)	1.6	1.9	1.4	2.2

※2013年9月1日付けで、普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、2014年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益および1株当たり配当金を算定しています。

経営成績の分析と解説

収益および利益の状況

国内事業の売上高は、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）の規制緩和に伴う人流の増加によって前年同期を大幅に上回りました。また、各事業が「客数増加」に向けた販売施策や季節に応じた商品施策を展開したことで、既存店売上高が好調に推移しました。海外事業の売上高は、中国およびアセアン地区の既存店売上高の回復によって前年同期を上回りました。中国は政府のゼロコロナ政策の転換による人流の増加によって、既存店売上高が回復しました。また、国内事業、海外事業ともに出店および改装を積極的に進めました。

コストについては、政府による光熱費の負担軽減策の支援もあり、売上高上昇による変動経費の増加を適切に管理しまし

た。一方で、人件費および原材料費の継続的な上昇など依然として先行きは不透明な状況が続いており、食材ロスの低減や適正な経費コントロールに引き続き取り組んでいます。

総資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ47億6百万円増加し1,129億36百万円となりました。これは主に、現金および預金が31億11百万円、建物および構築物（純額）が35億8百万円それぞれ増加した一方、受取手形および売掛金が10億70百万円減少したことによるものです。

負債は、前連結会計年度末に比べ5億40百万円減少し520億86百万円となりました。これは主に、未払法人税等が15億

2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
198,503	202,385	216,201	170,348	153,601	168,099	187,472
4,019	104	3,926	△ 5,335	2,365	3,434	7,973
4,604	349	3,369	△ 1,964	15,642	8,741	8,606
1,491	△ 6,000	713	△ 7,503	8,116	7,234	5,604
6,286	6,700	7,715	7,191	6,292	6,138	6,262
10,749	12,091	14,613	5,236	4,547	8,108	11,431
9,374	2,830	14,038	2,722	23,442	7,245	20,071
△ 8,379	△ 9,034	△ 8,453	△ 5,168	△ 333	△ 4,014	△ 8,307
△ 4,200	2,461	288	17,810	△ 26,042	△ 14,196	△ 8,957
19,573	15,660	21,500	36,796	34,211	23,396	26,275

115,613	112,685	126,167	131,921	112,214	108,230	112,936
57,807	50,025	48,385	40,142	48,741	55,603	60,849

887.13	765.73	739.76	612.5	743.85	852.07	932.99
23.11	△ 92.94	11.04	△ 116.09	125.54	111.86	86.63
20	20	20	—	10	10	18
49.5	43.9	37.9	30.0	42.9	50.9	53.4
2.6	△ 11.2	1.5	△ 17.2	18.5	14.0	9.7

50百万円、支払手形および買掛金が7億65百万円、リース債務（固定）が10億69百万円それぞれ増加した一方、長期借入金が41億71百万円減少したことによるものです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ52億46百万円増加し608億49百万円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比で2.5%増加し53.4%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金および現金同等物は、換算差額を加え、前連結会計年度末より28億78百万円増加して262億75百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、200億71百万円の収

入（前年同期は72億45百万円の収入）となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益82億60百万円、減価償却費62億62百万円、減損損失9億36百万円、仕入債務の増加額7億21百万円等です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、83億7百万円の支出（前年同期は40億14百万円の支出）となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出93億71百万円、差入保証金の回収による収入4億41百万円等です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、89億57百万円の支出（前年同期は141億96百万円の支出）となりました。主な内訳は、長期借入金の返済による支出89億67百万円等です。

YOSHINOYA HOLDINGS

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

