



For the People

YOSHINOYA
HOLDINGS

INTEGRATED REPORT 2025
統合報告書



グループ経営理念

For the People

～すべては人々のために～

経営方針

Your Smile, Our Value

大切にする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。

イントロダクション

マネジメントメッセージ

価値創造戦略

サステナビリティ

データ活用



For the People
YOSHINOYA HOLDINGS



吉野家ホールディングスは新たなステージへ。

吉野家ホールディングスグループは、『変身』と『成長』をテーマとする新たなグループ中期経営計画（2025年度～2029年度）を始動しました。

日常食の担い手として、新たなチャレンジに挑み、高成長の実現を目指します。



01

イントロダクション

- 01 経営理念
- 03 目次・編集方針

05

マネジメントメッセージ

- 05 社長×副社長対談
- 09 会長メッセージ
- 11 社外取締役対談

13

価値創造戦略

- 13 ひとめでわかる吉野家ホールディングス
- 13 ― 吉野家ホールディングスのあゆみ
- 15 ― ブランド一覧
- 17 価値創造プロセス
- 19 財務・非財務ハイライト
- 21 2025-2029年度グループ中期経営計画
- 21 ― 2022-2024年度中期経営計画振り返り
- 23 ― 2025-2029年度中期経営計画

33

サステナビリティ

- 33 サステナビリティマネジメント
- 35 5つのマテリアリティ
- 37 調達から提供まで、安心品質を守る仕組み
- 39 マテリアリティ
- 39 ― 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
- 43 ― 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
- 45 ― 食を中心とした事業の展開による地域社会への貢献
- 47 ― 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
- 49 ― 環境に配慮した事業活動による気候変動対応
- 51 コーポレートガバナンス
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント
- 59 ステークホルダーエンゲージメント

61

データセクション

- 61 11ヵ年財務データ
- 63 企業情報／株式情報

編集方針

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、新経営体制のミッションと目指す方向性を示し、新たに制定した経営方針のもと、当社グループがこれからも守り続け、受け継いでいく価値観と、未来に向けたさらなる進化への意思をメッセージとして発信しています。また新グループ中期経営計画の策定内容を経営陣のコメントとともに提示し、詳細に解説しました。サステナビリティ情報については、信頼性・透明性の向上と開示の充実に向けて外部評価を意識し、FTSE Russellが特定したESGテーマに基づく整理を行いました。

編集に際しては、情報の比較可能性を高めるべくIFRS財団の「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〉

2024年度(2024年3月1日～2025年2月28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2025年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2025年8月発行(次回:2026年8月発行予定)

〈お問い合わせ〉

グループ企画本部 広報・IR部
TEL 03-5651-8771 / FAX 03-5539-3507

「統合報告書2025」発行にあたって

吉野家ホールディングスグループは、従前の年次報告書「コーポレートレポート」を2022年より「統合報告書」として発行し、ステークホルダーの皆様に向けて、持続的成長に向けた取り組みの状況と今後の方向性をご説明すべく、財務・非財務両面から情報をご提供するとともに、包括・整理した価値創造ストーリーとしてお伝えしています。

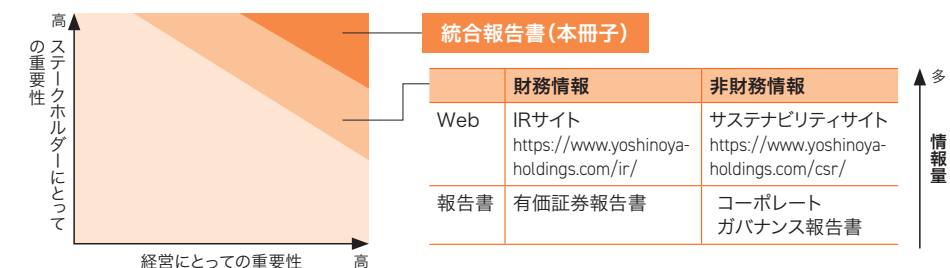
「マネジメントメッセージ」では、当社グループのさらなる飛躍に向けた新経営陣の意気込みを語り、ステークホルダーの皆様へのコミットメントとして、企業価値の拡大と持続的成長へのご期待に応えていく決意を述べました。「価値創造戦略」では、新たに始動した5ヵ年グループ中期経営計画の解説を中心に、『変身』と『成長』をテーマとする今後のチャレンジについて詳細な情報を掲載しています。「サステナビリティ」では、マテリアリティに基づく課題と取り組みを整理してレポートし、新たに調達から提供に至るまでの安心品質を守るサプライチェーンに関する誌面を設けるなど、内容の拡充を図りました。

本報告書の作成は、編集方針(P4)に示しました通り、IFRS財団の「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 グループ企画本部部長 茅野 誠

〈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。



For the People

YOSHINOYA
HOLDINGS

株式会社
吉野家ホールディングス
代表取締役副社長
小澤 典裕

株式会社
吉野家ホールディングス
代表取締役社長
成瀬 哲也

『成長』し続ける企業グループへの『変身』

代表取締役社長 成瀬 哲也 × 代表取締役副社長 小澤 典裕

培ってきた強み、大切にしてきた価値観

成瀬 私は1988年に入社し、はじめの9年間で吉野家の店長・エリアマネジャー職として過ごし、居酒屋やカレーうどんなどの新業態を12年間担当しました。その後、吉野家の未来設計部門である未来創造研究所を経て、はなまるの社長を2012年から5年間務めました。近年は、当社グループのアジア・中国事業を統括する立場となり、現在に至っています。足掛け38年で、現在の当社グループにある業態の責任者を一通り経験してきました。

こうしたキャリアを通じて、私自身が培ってきたのは、適応力だと思います。海外でも新たな業態でも、仕事の間が変われば習慣も文化も変わり、自分の価値観を押し付けることはできません。そこで働く人々は、自分と同じ人間として対等・平等に接するべき存在であり、差異や多様性を受け入れ、柔軟に対応することが求められます。そのルールを肌で覚え、どこに行っても、どんな状況でも適応できる体質を備えたことは、私の経営者としての強みかも知れません。

小澤 私は、2005年から飲食業に携わって20年、当社グループの一員となって7年目に入ります。これまでのキャリアの中で、ピープルビジネスである飲食業の面白さと難しさに大きな可能性を見出し、やりがいを感じてきました。ピープルビジネスは、会社や組織のあり方が人によって大きく変化し、生み出される成果も異なります。組織やマネジメントが個人の能力を高めるとともに、個人の活躍と成長を促すことで、会社の成長につなげることが可能となります。私がピープルビジネスを大切にしている理由はそこにあります。

また、他業界で働いていた時代も含めて9年間の海外経験があり、その中で海外から見た日本と、日本国内に

おける感覚やマネジメント手法の違いに直面する経験もしてきました。ビジネスにおいて海外・国内それぞれの長所や短所を深く理解しているので、そうしたグローバルな視点を経営に活用しています。

成瀬 小澤副社長が当社グループに来てすぐにコロナ禍が始まり、緊急対応が求められる未曾有の状況下、河村前社長とともにグループ全体の統率に大変尽力されました。

小澤 ビジネスには、常に予期せぬことが生じるものですが、コロナ禍は会社にとって、そして私にとっても極めて大きなプレッシャーでした。ただ私は、海外経験において多くの困難に直面してきたことから、基本的にメンタルはかなり強い方だと自負しており、コロナ禍のような緊急事態では、むしろ前向きに課題解決をリードしてきました。これまでの数多くの経験で、折れない心とやり遂げる力を培ってきたと思っています。

成瀬 この両者が社長・副社長として経営の舵取りを協力し合い、と言っても当社グループの経営は、もちろん取締役会メンバーがワンチームで取り組むものであり、私たち二人だけで遂行するわけではないのですが、小澤副社長との役割分担として申し上げれば、私は現場の視点を活かした考え方で、ジャッジをする面が強いかと思います。現場で日々起こる様々な変化を受け止め、自分の強みである適応力を発揮し、経営に反映していくつもりです。

小澤 この6年ほど成瀬社長と様々な議論を交わしてきましたが、目指す方向性やゴールイメージは同じだと感じています。育ってきた環境および経験やスキルセットが異なるため、アプローチの違いはありますが、ゴールは共有できており、そこを目指していく過程で最適なアプローチを時々に応じて検討し、意見をぶつけ合いながら最善の選択を取るというのが私たちのあり方だと思います。

成瀬社長には、当社グループにおける圧倒的な事業

の経験と知見・ノウハウがあり、私はどちらかと言えば、大きな枠組みや対外施策、組織全体に関するところに強みがあるので、その辺りを融合することで、会社の飛躍につなげていきたいです。

今までのグループ経営をどう見てきたか

成瀬 河村前社長は、2012年から代表取締役社長に就任され、私が取締役になったのが2014年ですので、10年以上ボードメンバーとして一緒にやってきました。河村さんの一番の強みは、20年以上先を見据えてビジョンを描くことができる展望力にあると思います。

それを実際に示したのが、社内でフォーラムメンバーを募り、次の10年を予測して進路を定めた長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」であり、具体的に方向性を示したコンセプト「ひと・健康・テクノロジー」でした。長期ビジョンに基づく取り組みは、当社グループのカルチャーを大きく変えました。例えば、吉野家の女性顧客比率を拡大し、当社グループにおける女性社員比率や女性管理職比率の向上を果たすなど、時代に先駆けた変化を実現していきました。

当社グループは、中期経営計画の目標未達が続きましたが、前中期経営計画(2022年度～2024年度)では、「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。厳しい環境を克服して業績を回復させるべく、リーダーシップと的確な判断力を発揮されたことを高く評価します。

小澤 同感です。遠くを見せながら発想し、方向性を定めていくというビジョン形成力に優れています。そして、一旦セットしたビジョンをぶれることなく維持し、愚直な実践で成果を積み上げていくこと。河村前社長は、その二つにおいて優れたリーダーだったと思います。ぶれないということが非常に大切であり、その信念を私たちのグループ経営理念「For the People」と同様に12年間にわたって守り続けていただいたことは、ありがたいと感じています。

成瀬 一方で、長期ビジョンの実現に向けたテーマとして

「競争から共創へ」が打ち出され、ともに成長していくパートナーシップを重視したことで、社内では「勝ち」に執着する意識がやや希薄になっている面があります。今後のグローバル展開やラーメン事業などの新領域で活躍したいといったチャレンジ精神の醸成や、グループ横断の取り組みでリーダーシップを発揮するような人材が出てくることを期待しています。これから先の人材育成をどうしていくかが、新経営陣に与えられた課題と考えています。

小澤 そして、新経営陣のミッションは、河村前社長が築き上げてきた当社グループの成長力をさらに伸ばし、発展させていくことに他なりません。吉野家、はなまる、そしてラーメンも含め、当社グループ事業には相当なブランド力があり、まだまだ現在のステージに安住してしまうようなものではありません。引き続き業績の改善に努め、事業規模の拡大と収益性の向上を図りながら、同時にブランド価値をさらに高め、より多くの人々に当社グループのブランドを通じて「食」を提供していかなければなりません。私たちは、それを実現できる企業グループであると確信しています。

私たちに課せられたもう一つのミッションは、次世代経営層づくりです。私たち経営陣がいつまでもボードメンバーにいるわけではありません。しっかりと経営を承継していくための取り組みを進めます。

成瀬 次の経営陣は育て上げるものではなく、やはり競争の中から生まれてくるべきです。私は、すべてが競争だとは思いませんが、しのぎを削って「勝ち」を目指し、お互いに切磋琢磨し合う関係の中からしか、本当のリーダーシップは生まれてこないという考えです。

新たなグループ中期経営計画は、今後コスト環境の好転が見込めない中で、非常に高い業績目標を設定しています。「ステージを一つ上がっていく」意思がなければ、いつまでたっても収益性が向上せず、十分な利益を出せない状況から抜け出すことができません。既存事業の成長とラーメン事業の拡大で、市場の中でも「勝ち」を目指し、さらにグローバルの視点で展開していく。こうした高い目標への果敢なチャレンジの中から、自ずとリーダーとなるべき人材が出てくることを期待しています。

「Your Smile, Our Value」に込めた想い

小澤 私たちは、グループ中期経営計画（2025年度～2029年度）の策定に際し、「Your Smile, Our Value」という経営方針を定めました。この言葉は、ステークホルダーの皆様の笑顔が、私たち吉野家ホールディングスグループの求める価値であり、私たちが生み出す価値を通じて、すべてのステークホルダーの皆様を幸せにしたい、という想いを込めたものです。「For the People～すべては人々のために～」というグループ経営理念は、Peopleという言葉が大きく抽象的な主体として表現し、価値提供の対象を示したものですが、経営方針「Your Smile, Our Value」のYourはすべてのステークホルダーであり、その笑顔＝幸せを実現することを方針とするという決意を表現しています。

成瀬 フィロソフィの体系として、グループ経営理念があり、「大切にする6つの価値観」がありますが、この経営方針は私たち新経営陣が長期的な観点に立ち、当社グループの「あるべき姿」を明文化したものとと言えます。ステークホルダーの皆様のための価値提供が、当社の業績向上・パフォーマンスの拡大につながれば、様々な形でステークホルダーの皆様還元されます。そうした循環を維持していくことで、私たちは社会に存続し、持続的成長を実現したいと考えています。

いつまでも働きたいグループとして

小澤 サステナビリティへの対応については、基本方針を制定した2022年以降、推進委員会の設置、マテリアリティの特定およびKPIの設定など、フレームワークの構築を完了し、継続的な活動とモニタリングを進めています。こうした取り組みは社会的価値に寄与するだけでなく、経済的価値につなげていくことが大事です。現在の課題は、取り組みのステージを上げるべく「点」となっている個々の活動を結び合せ、「線」や「面」にしている必要があります。そして、取り組みの見える化や定量化、体系化により、会社全体で進捗を共有していくこと

を検討しています。

成瀬 ホールディングス主導のサステナビリティおよびマテリアリティへの取り組みが各事業会社に十分に浸透しているかを確認し、グループ全体への定着を強化していきます。ホールディングスと各事業会社の本部と現場の三位一体で取り組むことが大事です。

また人的資本経営の推進については、「いつまでも働きたいグループ」を追求し、従業員と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企業を実現していきたいと思っています。様々なテーマがありますが、最も重要な取り組みは組織風土改革です。デジタル活用や業務インフラの整備を進めることでオペレーションの負担を軽減し、従業員の離職抑止・リテンションおよびエンゲージメントの改善を図っていく考えです。

小澤 これらは一朝一夕にはいかない取り組みだと思いますが、ピープルビジネスの根源的な部分でもあり、組織風土の変革は重要なテーマです。

強い「競争」意識でグループの未来を拓く

小澤 私たちの『変身』と『成長』はもう始まっています。これからの5年間は、すべてのステークホルダーの皆様が新しい吉野家ホールディングスグループを実感し、大きな期待が広がっていくような、ワクワクするチャレンジに挑んでいきます。是非ともご注目いただき、引き続き長期のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

成瀬 ステークホルダーの皆様に対しては、「Your Smile, Our Value」の具現化あるのみだと思います。私たちは、価値創出と還元のサイクルを大きく回しながら、「For the People」の想いを広く世界中へ届けてまいります。

そして従業員に対しては、変化を恐れることなく、一人ひとりが『変身』と『成長』を自分のテーマと捉え、目線を上げて果敢にチャレンジしてほしいと願っています。もちろん私たち新経営陣も見本を示し、現状肯定に安住することなく、強い「競争」意識をもって吉野家ホールディングスグループの未来を拓いていく所存です。

すべての人に平等に機会を与える ユニークネスを守り、未来を拓く

株式会社吉野家ホールディングス
取締役会長

河村 泰貴

社長交代・新経営体制発足の背景

2012年9月に当社代表取締役社長に就任し、12年9ヵ月にわたりグループ経営の舵取りを務めてきましたが、2025年5月27日をもって、成瀬哲也社長、小澤典裕副社長の両名に代表権を引き継ぎ、経営トップの立場を離れました。同時に、2014年9月に就任した事業会社吉野家の代表取締役社長からも退き、成瀬社長に後任を託しました。これまでの取り組みを支えていただいた株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダー各位に心より感謝申し上げます。

私自身が策定に携わり、旗振り役として全従業員とともに走り続けてきた長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025（NB2025）」も10年の期間を完了し、事業会社吉野家の社長も就任から10年の節目を迎えました。そして「NB2025」を締め括った前3ヵ年中期経営計画（2022年度～2024年度）が業績目標を達成したこと踏まえ、社長交代のタイミングとした次第です。

「NB2025」は、10年後を見据えて「何を変えていくか」「どんな変化を起こしていくか」という意識を持って描いた長期ビジョンでしたが、私たちが今、社内でも共有している次の10年間のテーマは、「これから何を守っていくか」という意識に根差したものです。私にとっては、そうした社内の変化も象徴的なものと感じられ、社長交代について検討するきっかけの一つになりました。

10年を振り返る

これまで当社グループは、外食業界において数多くの先駆的な試みにチャレンジし、後に業界のスタンダード

となるような形を作り上げてきました。私は、当社の社長に就任する以前、はなまるの社長を務めていた2010年頃に、社内に「これからは、おいしいだけのものは作らない」と宣言し、差別化戦略として生活者の健康ニーズを捉えるべく、素材開発部を設置し、健康エビデンスの研究を進めました。

こうした取り組みは、社内でもなかなか理解が得られず、進展に時間がかかりましたが、振り返ってみると、その後の当社グループにおける様々な健康メニューの提供はもちろん、業界初となった特定保健用食品・機能性表示食品の認可取得、介護食やオーストリッチ丼など社会課題に向き合った商品づくりも、ここから広がっていったと言えます。

そして2015年に策定した「NB2025」では、当社グループの将来像を示す方向性として「ひと・健康・テクノロジー」をコンセプトに掲げ、私たちは、飲食業の再定義につながる新たな価値の提供にチャレンジしました。その中で、クッキング&コンフォート（C&C）店舗の導入やテイクアウト・デリバリー専門店舗の拡大、店内オペレーションにおけるデジタル活用などが成果を上げ、業績の向上をもたらしました。10年間の取り組みは、当社グループの企業文化と従業員の意識を大きく変え、女性顧客比率の大幅な上昇やファミリー層の店舗利用拡大などの転換を果たすとともに、業界全体にも少なからず影響を及ぼしたと自負しています。

一方で、果たせなかったこともあります。海外店舗数は、国内店舗数を超えて大きく増加する見込みでしたが、全世界を覆ったコロナ禍の影響を多分に受け、各地域で出店の抑制を余儀なくされました。海外事業の拡大は、ラーメン事業の成長とともに今後の課題となります。

「NB2025」の策定から10年を経た今、周囲を見回してみれば、結果として私たちが目指した「ひと・健康・テクノロジー」という方向性が間違っていなかったことは、論をまたないでしょう。その正当性は、この先の10年においても有効であり、当社グループは「ひと・健康・テクノロジー」を引き続き長期的成長の指針としていきます。

私自身を顧みると、未来に向けて目指す方向性を示し、レールを敷くという役割については、得意とするところかも知れませんが、そのレールを私よりも早く走ることができる人がいるならば、委ねた方がいいと考えました。成瀬社長と小澤副社長を中心とする新経営体制は、私よりも早く走ってくれるものと期待しています。

これからの当社グループへの期待

昨年9月、グループの幹部社員を集め、今後10年のビジョンについて話す場で、私がまず伝えたことは、すべての人に平等に機会を与える当社グループのユニークネスを大切にしてほしいということです。

これから先の世の中は、資本主義が先鋭化し、人々の経済格差がますます広がる一方で、人口の減少により未曾有の労働力不足に見舞われる時代になると思われます。そうした中、入り口で人を選別することなく、すべての人に平等に機会を与え、一店員から経営者にまで育成することができる当社グループのユニークネスは、極めて大きな価値を持つものであり、これをぜひ守り続けてほしいと願っています。そして、働く人が望まざる離職をゼロにすべく、仕事と職場の魅力を高め、一人ひとりがいきいきと活躍し、成長できる会社を実現してもらいたいと思います。

もう一つ、私が望んでいるのは、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応え、企業価値を拡大すべく、成長性と収益性をさらに高めてほしいということです。そのための戦略が、吉野家・はなまる以上のポテンシャルを持つラーメン事業の展開であり、「ラーメンの提供食数を世界No.1にする」という目標の達成を願っています。この目標は、「当社グループのユニークネスを守る」という目標を補完し、達成の条件となるものでもあります。

新経営陣には、グループ経営理念「For the People」が示す、人を大切にする心を保ちながら、この二つの目標の実現に向けて突き進み、当社グループの未来を大きく拓いてくれることを期待しています。



『変身』と『成長』を促進するガバナンスへ

社外取締役 藤川 大策 × 社外取締役 曾和 信子

外部の視点で振り返る 取締役会の実効性について

曾和 2024年度は、新中期経営計画の策定もあり、振り返れば非常に忙しかった1年だったと思います。取締役会をはじめ各種会議での議論が活発化し、報酬諮問委員会・指名諮問委員会の開催もかなり増えました。

藤川 私が委員長を務める報酬諮問委員会は9月以降毎月開催する形となり、結果として2024年度の開催は10回でした。2023年度の開催が4回でしたから、かなり増えました。それは、前中期経営計画の終了に伴い、報酬制度・水準の見直しの検討や物価の上昇が続く中で、優秀な人材の獲得と維持に向けて他社の人件費動向を考慮するなど、様々な状況が重なって課題が多かったためなのですが、予想していなかった開催回数でした。

曾和 取締役会については、実効性を高めるために年に一度外部機関を活用した自己評価とフィードバックを実施し、関係者にて共有しています。取締役会に携わる方々が継続的に改善するという姿勢を感じています。

藤川 実効性において当社で最も感じるのは、反対意見を出しやすい環境であり、健全に機能している点です。具体的には投資の蓋然性や予算の妥当性について我々社外取締役から一石を投じ、それに対して真摯に向き合って回答され、適切に改善が図られています。取締役会の資料については、適切なタイミングでの提供を徹底し、執行側が伝えたい情報と社外役員が求める情報を明確に意識した、より分かりやすい資料作成を期待します。また、他社との比較を積極的に行い、

一層の質の向上を目指すべきです。

曾和 資料については、情報量だけでなく本質をより明確にするため、重要なポイントを理解でき、課題やリスクを共有できる資料への改善を望んでいます。コーポレートガバナンス・コードで推奨されているタイミングでの情報提供は継続して求めつつ、さらに効率的な議論を促進するため、必要に応じて事前の説明があればより効果的です。

藤川 また、取締役会で長期的な視点に立った成長戦略や事業ポートフォリオの議論をさらに深掘りし、一歩進んでより戦略的な議論に時間を割くことで、会社の未来を形作ることに関与していきたいです。

曾和 同感です。取締役会における議論をこれまで以上に効率的かつ戦略的なものにしていきたいです。

藤川 取締役会以外で、社外取締役と社外監査役で開催する「社外役員会議」や、取締役会・執行メンバーで行う「グループ戦略会議（役員合宿）」など、討議の場が設けられ、闊達な意見交換が交わされています。これらは、企業価値向上に資する優れた仕組み・取り組みとして評価できますし、中期経営計画の策定においても、有効に機能したと思います。

中期経営計画の達成に向けたポイント

曾和 中期経営計画のテーマは、前計画の3年間で成果を出した『進化』と『再生』から、『変身』と『成長』へ移行しました。このテーマはステークホルダーの方々に期待感を抱いていただけると捉えています。

藤川 今回の中期経営計画の1つ目のポイントは、従来の3年

ではなく5年であることです。本格的に変革を遂げるには3年では短いと考え5年としましたが、これは時間をいただき確実に目標を達成するという非常に重い責務を負ったと考えています。2つ目のポイントは、ラーメンを成長事業と捉え、新たな事業ドメインにすべく動き出したことです。世界で生き残っていくには、牛丼やうどんだけでは足りません。これを明確に打ち出した点は評価に値すると考えています。すべてのステークホルダーにワクワクしてもらえるグループであり続けることが、存続や成長につながっていきます。

曾和 ROICが示す資本効率改善や、D/Eレシオに反映された財務規律・レバレッジ活用方針など、有用な指標を示すことができました。インオーガニック投資による成長と、出店戦略による量的拡大が数値目標達成のカギとなるでしょう。投資の実行状況とそのリターン・効果、そして出店戦略の成否をしっかりとモニタリングしていく必要があります。

藤川 社外取締役の立場として強い会社にするために、5ヵ年計画に対し、3年後に目標を上方修正する意識で臨んでいます。それを達成するためには、ラーメン事業の拡大が欠かせません。海外で人気が高い日本のラーメンは、グローバルビジネスとして非常に有望です。ラーメン事業に注力していきませんが、集中と選択を行い、最適な投資ができるようモニタリングしていきます。

曾和 国内だけではなく海外で拡大していかなければ、グループの成長は実現できず、中期経営計画の数値目標達成は難しくなります。M&Aによるマルチブランド展開に、吉野家・はなまるで培ってきたチェーンオペレーションのノウハウを活かし、宝産業をグループに迎えて材料供給もカバーできるようになったラーメン事業は、当社グループの「第3の事業ドメイン」として最適な選択だと考えています。将来的には、第4、第5の事業ドメインについても視野に入れていく必要があります。

藤川 一方、成長の基盤となる投資ですが、IT・DXに関しては、5年間合計で、システムインフラやセキュリティ強化など基盤投資に50億円、デジタルによる顧客利便性向上や省力化・効率化など成長投資に100億円を予定しています。一般的にIT・DXへの投資はある一定規模までは行われますが、それ以上の付加価値創出においては、店舗への投資とのバランスを考慮し、進捗が遅れる傾向が見られます。この進捗の遅れが見られる分野へこそ積極的に投資を行うことで、当社の成長をさらに加速させることができます。

曾和 今のところ、当社グループのIT・DXは他社に先行しているとは言えず進捗が遅れている状況です。2023年3月に「グループデジタルテクノロジー推進本部」が設置され、さらに2025年7月には「グループIT統括本部」として2部門から4部門に変更し、着実に前進していますが、今後は本格的に

「攻めのDX」に転換していかなければなりません。DXは目的ではなく、お客様が店舗で本当に使いやすいと感じ、従業員がお客様へのサービスに集中するための変革のアプローチです。中期経営計画の目的を達成するため、限られた5年間という期間の中で、150億円の投資計画にとらわれず、優先順位と最適なタイミングを見極めながら、戦略的に実行していくことが重要です。

「非常識」を指摘できる存在として

曾和 当社グループは、社内だけでなく外部からのキャリア採用を積極的に行い、異なる価値観を持つ人材を幅広く受け入れることで、事業のさらなる成長・発展につなげてほしいです。

藤川 そのためには、多様な背景を持つ優秀な人材が自然と集まり、定着する企業文化を醸成することが大切です。また、自社の「常識」が世間の「非常識」となっていることは往々にしてあり、これによる事業存続のリスクを排除する上でも、多様なバックグラウンドを持つ人材の積極的な採用が重要です。

曾和 私たち社外取締役も、そうした役割を担っていると言えるでしょう。株主の視点に立ち、モニタリング機能およびアドバイザー機能を適切に果たすことが社外取締役の責務ですが、それに加えて、顧客視点や社会視点を常に忘れず、グループ内部の「常識」に対して、外部から見た「非常識」を指摘できる存在でありたいです。

藤川 ガバナンスという言葉は、時に窮屈さを感じさせる面もあります。しかし、私たちは社外取締役として、事業の成長を促進し、企業価値の向上に資する装置としてガバナンスを機能させるべく、これを推進していく考えです。また、現在の当社株式の多くを個人株主・投資家の皆様に保有していただいていることが、グローバルでの売上拡大を目指す企業グループとして、機関投資家・海外投資家の皆様にもこれまで以上に注目されるような魅力ある会社を実現すべく、社内へ働きかけていきたい。

曾和 当社グループの社風にある「真面目さ」は強みですが、今後はこの真面目さに加えて自由度の高い「攻め」の気持ちで、完璧な成功にとらわれずに未来へ果敢に挑戦する姿勢を持つことで、さらなる成長の機会が生まれると期待しています。

藤川 最後に、前社長として素晴らしい業績を残された河村さんに心から敬意を表します。

曾和 私も同様の想いです。

藤川 バトンを受け取った新経営陣は、これまでの成果をさらに発展させ、『変身』と『成長』を力強く推進してくれるものと大いに期待しています。