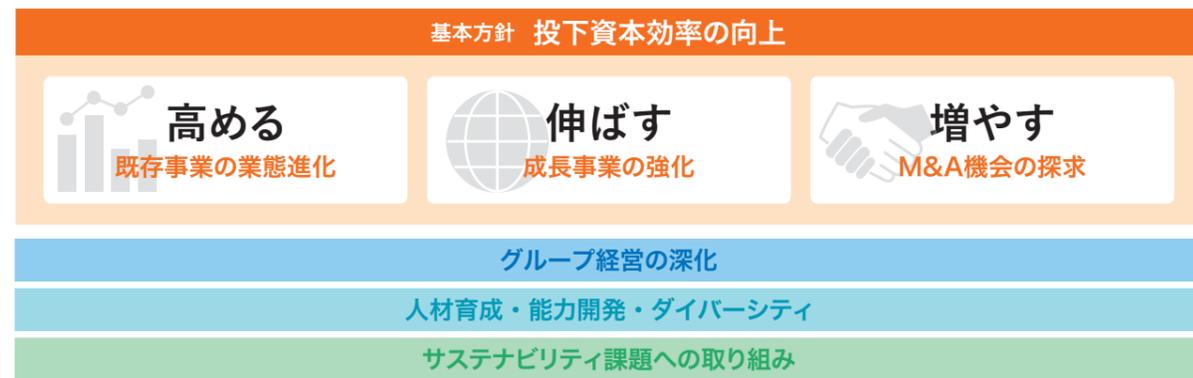


## 2022-2024年度中期経営計画振返り

前中期経営計画は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でした。そのため、『進化』と『再生』をテーマとし、既存事業の業態進化、成長事業の強化、M&A機会の探求を軸として投下資本効率の向上を基本方針に掲げました。『進化』は、既存事業においては吉野家のC&C店舗数増加による新規顧客層獲得および第2の柱であるから揚げの成長などで実現させ、M&Aにおいては2024年度にラーメン食材の製造・開発を行う宝産業株式会社および鶏白湯ラーメンを中心に京都で展開しているキラメキノ未来株式会社をグループに加え、今後のさらなる成長の土台を構築することができました。『再生』は、はなまるのコロナ禍の厳しい状況からの脱却により実現しました。

### 2022-2024中期経営計画テーマ 『進化』と『再生』



### 主要経営指標の達成状況

定量目標である売上高1,800億円、営業利益70億円を1年前倒しの2023年度に達成し、投下資本効率の向上として目標に置いていたROIC5.0%以上は2023年度、D/Eレシオ0.60倍以下は2022年度に達成しました。株主還元は目標の1株当たり20円を2024年度に達成しました。店舗数はテイクアウト・デリバリー専門店の出店目標未達などにより、経営指標で唯一の未達となりました。

主要経営指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標値
売上高 (億円)	1,536	1,680	1,874	2,049	1,800
営業利益 (億円)	23	34	79	73	70
店舗数 (店)	2,845	2,726	2,766	2,821	3,120
ROIC (%)	1.7	2.9	7.0	6.3	5.0以上
D/Eレシオ (倍)	0.72	0.44	0.30	0.27	0.60
株主還元 (円)	10	10	18	20	20

### 経営基盤の強化

- グループ経営の深化**
  - テクノロジーインフラDX推進 クラウドアプリ環境の整備およびオンラインオーダー、デリバリーアプリの導入。
  - グループシナジー バックオフィス機能の完全統合、製造拠点の集約化。
  - グループ組織・ガバナンス 店舗開発部門のグループ機能組織化、グループ全体の判断基準となるROIC経営に注力。
- 人材育成・能力開発・ダイバーシティ**
  - 人材育成 キャストランクアップシステム実施。(店長がキャスト一人ひとりの教育計画を策定)
  - 能力開発 定型研修(義務教育)、選抜研修によるスキルや指導力を向上。
  - ダイバーシティ クオータ制導入、グローバル人材獲得。
- 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は経営理念『For the People』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。
  - 5つのマテリアリティを重要課題に掲げています。

### 2025年2月期の事業概況

売上高は2,049億円(前年差+175億円、前年比109.3%)と前年を上回ったものの、売上原価が前年差+74億円(原価率+0.6%)、販売管理費が前年差+107億円(販管費率+0.1%)となり、営業利益は73億円(前年差△6億円)となりました。売上高は既存店の伸長および店舗の純増で増収となりましたが、アメリカのカリフォルニア州の法律に基づく人件費高騰および吉野家のユニフォーム切替などの影響により販売管理費が増加し、減益となりました。

今後の成長に向けたM&Aが実現し、ラーメン食材の製造・開発を行う宝産業株式会社、京都で鶏白湯ラーメンを展開するキラメキノ未来株式会社がグループに加わりました。



## 2025-2029年度中期経営計画

代表取締役社長

成瀬 哲也



代表取締役副社長

小澤 典裕



適切な投資と新たなチャレンジで

量的拡大・利益成長の実現を目指す

### テーマは『変身』と『成長』

**成瀬** 中期経営計画は、期間を5カ年とし、最終年度（2029年度）における「売上高3,000億円」「営業利益150億円」を収益力向上の目標値として設定しました。売上高は現状（2024年度）の約1.5倍、営業利益は2倍強の水準となります。資本効率は「ROIC 7.0%」、財務健全性は「D/Eレシオ0.9倍以内」を目標に定め、新たな成長力の確立として「ラーメン事業売上高400億円」を目指します。

この高成長を実現していく大きな柱は、ラーメン事業を中心としたインオーガニック投資による成長と、出店戦略を主とする量的拡大です。新経営陣によるマネジメント体制の整備を進めつつ、これを実行していく上で、特に投資面については、仕込みの時間が必要であり、3カ年計画では期間が短いという理由から、5カ年計画として策定しました。

**小澤** また、5カ年という期間で想定される外部環境の変化については、大きな流れを俯瞰的に捉える必要がありますが、個々の出来事に一喜一憂することなく、それが長期的な計画に特別な影響を与えとは考えていません。それよりも本質的な部分は、当社グループが内在している課題を解決していくことであり、そこを変えていかなくては、「ステージを一つ上がっていく」成長を果たせません。そうした内部変革のための期間を考えれば、やはり5年という期間がどうしても必要になります。

**成瀬** この5年間のテーマは『変身』と『成長』です。一般に『変身』という言葉は、企業の経営計画や成長戦略に用いられることはないかもしれませんが。しかし今までの慣例や取り組みの延長線上ではなく、新しいチャレンジによって高成長を実現していくとなれば、本質的な変化への姿勢を社内に求めなければなりません。私たちは、こうした意志を『変身』と『成長』という言葉で表現しました。

例えば中核事業の吉野家は「牛すき鍋膳」や「牛皿麦とろ御膳」のようなコア商品が生まれることで、客数増加を目標に、計り知れないパフォーマンスを出す業態です。店舗で売れなければ、非常に手間がかかるだけの商品となってしまいますが、お客様のご支持を得られれば、莫大な力を発揮することができます。可能性を求めてチャレンジすることが重要で、その『変身』にタブーはありません。

### 量的成長と利益成長の両方を実現する

**成瀬** 計画達成に向けた『変身』と『成長』のポイントとして、吉野家事業、はなまる事業、海外事業からなる既存セグメントでも、かなり意欲的な目標を設定しています。吉野家事業は、5年間で新規出店350店を計画し、2029年度に売上高1,880億円、店舗数1,500店を目指します。ただし重視すべきは、中身を伴う拡大になっているかどうかであり、合理性・効率性を徹底的に追求する組織へ『変身』することで、セグメント利益を2024年度実績の78億円から121億円に成長させていく考えです。

**小澤** これらの量的成長と利益成長の両方を実現するために、中核事業の吉野家が大きく変わっていくというのは、今回の中期経営計画において一番重要なピースです。

**成瀬** また、もう一つの柱であるはなまる事業は、コロナ禍後の回復により2024年度に過去最高のセグメント利益20億円を達成しており、今後は抑制していた新規出店を実施し、量的成長を図ることで利益拡大を加速していきます。オフィス立地、繁華街立地では、大都市圏への出店を集中していき、狭小モデルの開発も行っていきます。全店舗の半数以上を占めるショッピングセンターを安定的に拡大し、郊外拡大の切り札として新サービスモデルの開発を推し進めています。これらの立地別戦略により、2029年度に売上高480億円、店舗数600店を目指します。セグメント利益は、前述の20億円から42億円へ倍増させる計画です。

海外事業は、中央アジア以西のイスラム圏への展開が、今後の拡大のカギとなります。2024年末にハラル認証を取得したシンガポールでは、客数を着実に増やし

ており、従前よりハラルメニューを提供しているインドネシアも引き続き堅調に推移しています。これまで培ってきたハラルメニューのノウハウを活かし、新たなエリアで商機を獲得したい考えです。こうした取り組みも含めた各エリアでの展開により、2029年度に売上高310億円、店舗数1,120店を目指し、セグメント利益を2024年度の12億円から25億円へ拡大していきます。

**小澤** 一方、事業ポートフォリオの拡充を担うラーメン事業の拡大については、長期目標として2034年度に「ラーメン提供食数世界No.1」の達成を掲げています。その実現に向けて、今中期経営計画の5年間では、既存ブランドの積極出店と同時にマルチブランドM&A戦略を実行し、2029年度に売上高400億円、店舗数500店舗を目指します。単にマルチブランドで店舗経営を進めるだけでは、拡大に伴い効率性が低下していきませんが、2024年に子会社化した宝産業が持つ国内外の開発製造機能を活用し、グローバル需要に対応しながら収益性を高めていきます。これらの取り組みにより、ラーメン事業のセグメント利益は、2024年度の4億円から5年間で40億円へ一気に拡大していく計画です。

**成瀬** そして、今中期経営計画では、5年間で合計1,300億円の投資を実行する予定です。内訳として、既存事業の基盤投資に100億円、既存事業の成長投資に800億円、インオーガニック投資に400億円の配分を想定しています。このインオーガニック投資400億円の多くは、ラーメン事業のM&Aです。

**小澤** 他にも既存事業の成長投資800億円に含まれる新店・新業態投資450億円の中で、ラーメン事業の積極出店も計画しています。また、ラーメン商材の開発製造機能である宝産業の国内外新工場および増産対応投資として50億円を予定しています。

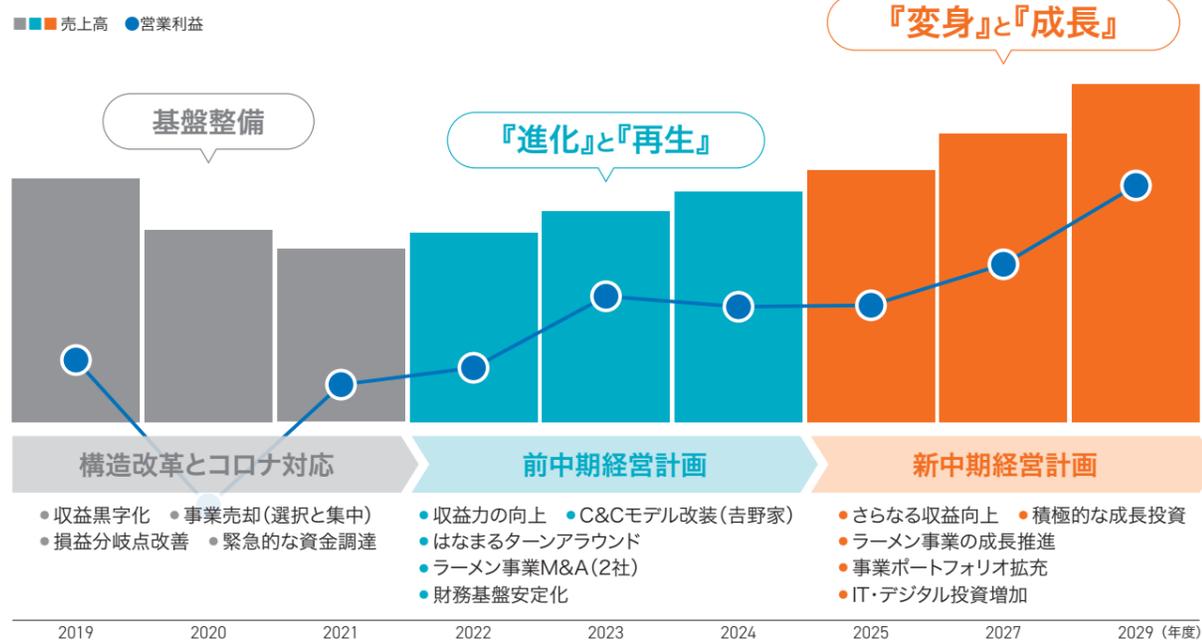
**成瀬** さらに既存事業投資およびインオーガニック投資ともに、非常に巨額の投資を実行するため、「ROIC 7.0%」の達成を意識したモニタリングが求められます。特に既存事業については、投資の実行状況とその効果をボードメンバーがしっかりウォッチし、ジャッジしていく必要があります。

価値創造戦略 2025-2029年度グループ中期経営計画

中期経営計画の全体像

当社グループは、2025年度からの中期経営計画において、『変身』と『成長』をテーマとし、企業価値の持続的な向上を目指しています。吉野家を主軸とした従来の事業構造を転換し、はなまるやラーメンなどの新業態の成長を加速することで、収益構造の多様化と安定性の向上を図っていきます。国内外での店舗展開の推進とともに、業態転換やブランド刷新による競争力の強化にも取り組んでいます。さらに、IT活用による業務効率の改善と人材への戦略的投資を進め、経営基盤の強化を図っていきます。また、戦略実現のための重点領域として、M&Aを含むインオーガニック投資を積極的に実施し、グループの成長機会を拡大していきます。経済的成果と社会的価値の両立を目指し、柔軟かつ持続可能な成長を実現する企業へと進化していきます。

2025-2029年度中期経営計画の位置付け

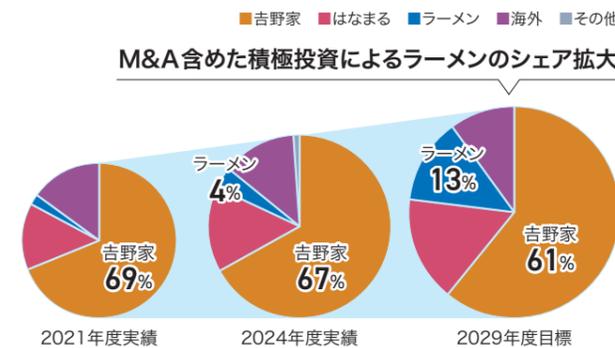


2029年度主要経営指標

中期経営計画の最終年度にあたる2029年度には、売上高3,000億円(2024年度比146.4%)、営業利益150億円(同205.3%)を目標としています。資本効率の観点では、ROICを7.0%まで向上させ、同時にD/Eレシオは0.9倍以内を維持することで財務の健全性を確保していきます。吉野家事業の着実な成長を継続させながら、はなまるやラーメン事業の拡大によって売上構成のバランスを整え、経営リスクの分散を図っていきます。このように、成長性と安定性を両立させる経営基盤の構築によって、環境変化への対応力を高めていきます。

収益力の向上	売上高 営業利益	3,000億円 150億円
資本効率の向上	ROIC	7.0%
財務健全性の堅持	D/Eレシオ	0.9倍以内
新たな成長力の確立	ラーメン事業 売上高	400億円

セグメント別売上高比率



ラーメン事業成長による国内吉野家依存型から  
収益分散および高収益化  
各セグメント毎に成長を続けながらシェアを分散

セグメント別目標数値

セグメント	2024年度実績	2027年度目標	2029年度目標	CAGR
吉野家	1,378億円	1,700億円	1,880億円	6.4%
はなまる	309億円	400億円	480億円	9.2%
海外	278億円	290億円	310億円	2.2%
ラーメン	80億円	170億円	400億円	38.0%

セグメント	2024年度実績	2027年度目標	2029年度目標	CAGR
吉野家	78億円	100億円	121億円	9.2%
はなまる	20億円	30億円	42億円	16.0%
海外	12億円	17億円	25億円	15.8%
ラーメン	4億円	13億円	40億円	58.5%
調整額	△41億円	△60億円	△78億円	—

人的資本経営の推進

人材を中長期的な企業成長の原動力と捉え、すべての従業員が能力を最大限に発揮できる環境の整備を進めています。性別や年齢、国籍、ライフステージの違いを超えて、多様な価値観を尊重する組織づくりを進めることで、創造性と持続力のあるチーム形成を目指しています。併せて、キャリア開発の支援や研修制度の充実により、個々の成長を後押ししています。健康管理や働きやすさの向上に関する施策も強化し、従業員のエンゲージメントを高めていきます。

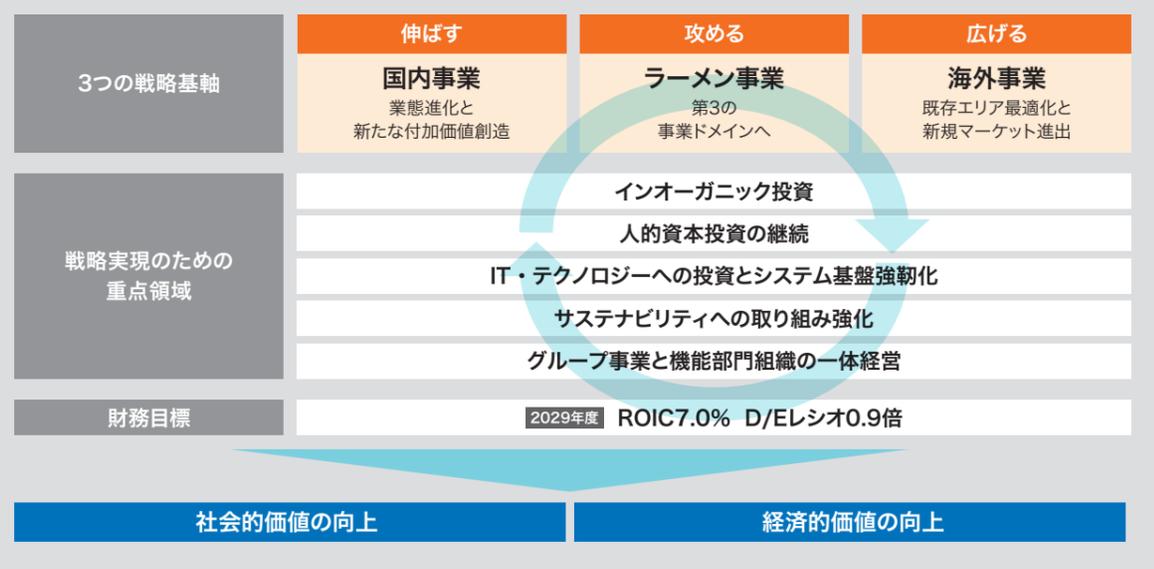
IT戦略

経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応するため、ITを活用した業務改革と情報基盤の強化を推進しています。店舗オペレーションの効率化や部門間の連携強化を目的としたシステムの導入を進めることで、生産性の向上と品質の安定を図っています。また、顧客接点におけるデジタル施策や、経営判断を支援する情報活用の仕組みも整備しており、今後もITを戦略的に活用して企業全体の競争力を高めていきます。

サステナビリティ推進

持続可能な社会の実現に向けて、環境・社会・ガバナンスの各分野において実効性の高い取り組みを進めています。環境面では、資源の有効活用と廃棄物の削減に継続的に取り組んでいます。社会面では、地域社会との協働やサプライチェーンにおける責任ある調達体制の構築を通じて、企業の社会的信頼の向上を目指しています。ガバナンスの領域では、透明性と説明責任を重視した経営体制を整備し、ステークホルダーとの建設的な対話を重ねていきます。

中期経営計画骨子



財務戦略

## 5年後のあるべき姿を見据え、『変身』と『成長』を支える財務戦略を遂行

### 財務面で捉えた前中期経営計画

#### 業績目標を達成、財務健全性と投資効率が改善

『進化』と『再生』を掲げた前グループ中期経営計画（2022年度～2024年度）は、売上高を計画前（2021年度）の1,536億円から最終年度に2,049億円へ引き上げ、目標の1,800億円を大きく超える増収を遂げました。同期間で営業利益は23億円から73億円へ、ROICは1.7%から6.3%へ改善し、いずれも目標を過達しましたが、最終年度にコスト上昇の影響を受けたことから2023年度実績がピークとなり、営業利益79億円、ROIC7.0%の高水準をマークしています。財務健全性については、最終年度のD/Eレシオが目標の0.60倍を大幅に下回る0.27倍まで低下しました。

計画達成を牽引したのは、国内吉野家事業における業態の『進化』と、はなまる事業の『再生』です。吉野家は、C&C（キッチン&コンフォート）店舗への改装、から揚げ販売店舗および注文タブレット設置店舗の拡大を軸に、3年間で約200億円の成長投資を実行して客数の増加につなげ、セグメント利益はピークの2023年度に80億円を超えました。コロナ環境下で進めた損益分岐点の引き下げなど、体質改善の効果で収益性が向上し、利益の拡大をもたらしています。はなまるは、不採算店舗の整理と既存店売上高の拡大によって財務健全性を取り戻し、2024年度のセグメント利益において、過去最高の20億円を確保するまでの回復を果たしました。

一方で海外事業は、米国のインフレーションや中国の経済不況による影響を受けながらも、2023年度のセグメント利益

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

が計画前の倍となる22億円に達しましたが、2024年度はコストの上昇が響き、12億円に減少しました。成長事業としての強化に課題を残した状況です。

また前中期経営計画では、M&A機会の探求を成長テーマの一つに定め、新たな柱へ育成中のラーメン事業の基盤固めとして、2024年度に宝産業株式会社、キラメキノ未来株式会社の2社を子会社化しました。これを布石にラーメン事業戦略をより強固なものとし、今後の成長へつなげていきます。

以上を踏まえ、前中期経営計画の3年間で総括すると、店舗数を除く目標数値（売上高、営業利益、ROIC、D/Eレシオ）をすべて1年前倒しで達成する形となり、『進化』と『再生』の取り組みがしっかり実を結び、特に財務健全性の強化と投資効率が改善において大きな進展があったと評価できます。

### 新中期経営計画における方針・施策

#### 『変身』と『成長』を目指す5年間計画を始動

このたび策定・始動した新グループ中期経営計画（2025年度～2029年度）は、『変身』と『成長』をテーマに掲げ、既存事業の変革と新たなドライバーの成長を通じて、収益力と資本効率をさらに高めていきます。目標数値は、5年後の2029年度における「売上高3,000億円（うちラーメン事業売上高400億円）」「営業利益150億円」「ROIC7.0%」「D/Eレシオ0.9倍以内」を設定しました。成長戦略は、①国内吉野家事業およびはなまる事業の業態進化と新たな付加価値創造、②ラーメン事業の拡大に向けた積極出店とM&Aによるマ

ルチブランド展開、③海外事業の既存エリア最適化と新規マーケット進出、この三つを基軸とします。

5年間で国内吉野家は、顧客利便性向上への投資と並行して、C&Cタイプなどの新サービスモデル店とテイクアウト・デリバリー専門店を合わせて350店舗を新規出店し、2029年度に1,500店舗・売上高1,880億円へ拡大します。はなまるは、3大都市圏への集中出店と新業態モデルの展開により、同600店舗・売上高480億円を目指します。ラーメン事業は、将来の「ラーメン提供食数世界No.1」を見据え、宝産業の製造・開発機能を活かしてグローバル需要に対応し、同500店舗・売上高400億円へ拡大したいと考えています。海外事業は、日本で成果を上げた店舗フォーマットを導入し、新たな海外モデルの構築を進める方針です。そして中国・東南アジアへの積極出店と米国未開拓エリアへの進出により、同1,120店舗・売上高310億円へ伸ばしていきます。

これらの取り組みにより、当社グループの5年後の事業ポートフォリオは、国内吉野家の売上高比率が現在の67.3%から61.2%に低下し、はなまるが15.6%、ラーメンが13.0%、海外が10.1%となる見通しです。従前の国内吉野家依存型の収益構造から脱却し、牛肉偏重による食材リスクの分散も進展するものと期待しています。

今中期経営計画の財務方針を述べますと、5年間のキャッシュインは、1,000億円+αのEBITDA創出と、CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の短縮による50億円の改善、資金調達550億円を想定し、これを総額1,300億円の投資と株主還元、法人税に配分します。M&Aを除く投資額は、前中期経営計画の2.6倍の規模となる900億円を見込んでいます。その内訳は、インフラ整備などの基盤投資に100億円、店舗改装・出店や生産増強、デジタル・ITなどの既存事業の成長投資に800億円です。また、M&Aなどのインオーガニック投資に400億円を見込んでいます。

### 投資方針および計画

投資区分	5ヵ年投資額	主な投資内容
既存事業 基盤投資	50億円	●店舗・工場経年対応投資
	50億円	●システムインフラ・セキュリティ強化
既存事業 成長投資	450億円	●新店・新業態投資（ラーメン含む全業態）
	200億円	●改装投資 ●吉野家C&C、はなまる郊外新フォーマット他
	50億円	●ラーメン国内外新工場および増産対応投資
	100億円	●デジタル・IT投資 ●顧客利便性向上・省力化・効率化、未来投資
インオーガニック 投資	400億円	●国内外ラーメン事業M&A投資 ●その他M&A、資本提携
5ヵ年投資計画	1,300億円	

先述の通り当社グループの財務健全性は、前中期経営計画を通じて大きく改善し、D/Eレシオは0.27倍、自己資本比率は53.9%となりました。今中期経営計画では、この資本構成の余裕を活かし、よりレバレッジを効かせる形で成長投資に振り向ける方針です。資金調達においては、投資の加速と両立する財務規律を堅持しつつ、レバレッジファイナンスの戦略的活用を図り、資本コストの最適化に努めます。以上を前提に、目標数値の「D/Eレシオ0.9倍以内」を設定しましたが、この積極投資が成果を上げ、各事業部門の収益力がさらに高まることで、「ROIC7.0%」への資本効率の持続的な改善も実現できると見えています。

財務部門においても、投下資本回転率の引き上げにつながるCCCの短縮化や、資金調達・運用の効率化に向けた取り組みを通じて、資本効率の向上に寄与していく考えです。

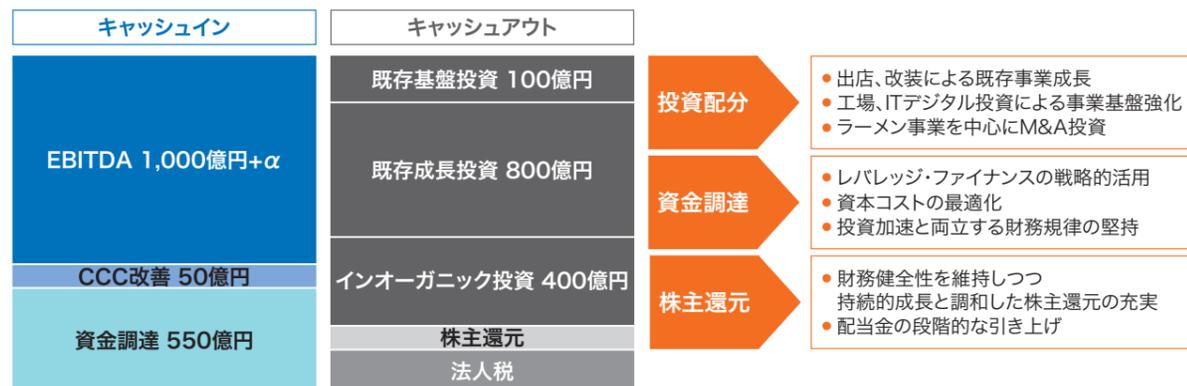
### 株主・投資家とのエンゲージメント

#### 投資家の皆様のご意見を経営に活かし、企業価値向上を実現

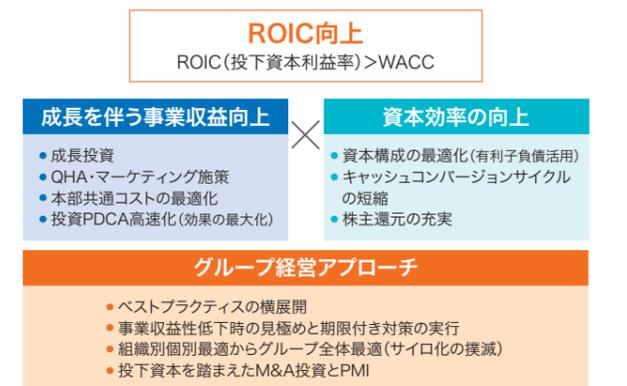
株主還元施策は、コロナ禍に見舞われた2020年度に無配を余儀なくされ、2021年度の復配以降は、コロナ禍以前の水準である1株当たり年間配当額20円への回復を目指し、2024年度にこれを果たしました。2025年度は、今のところ同額の20円を維持する予定ですが、今中期経営計画の5年間においては、業績の向上により配当金の段階的な引き上げを実施したいと考えています。

近年、機関投資家の皆様からのIR取材など、投資家エンゲージメントの機会が増加しており、そこでのご質問やご意見、ご要望を経営に活かすべく取締役会への報告を行っています。今後は、機関投資家の皆様と当社取締役の面談の場を設け、経営陣が直接ディスカッションに参加する形で、相互に経営の意思疎通を図り、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

### キャッシュアロケーション ～創出したキャッシュをさらなる成長投資、株主還元の強化に適切に分配～



### 安定したキャッシュ創出と資本効率の最大化



事業別戦略

# 吉野家

## 中期経営計画の取り組み

吉野家は「うまい、やすい、はやい」という基本価値をさらに磨き上げることで、来店客数の拡大を図り、顧客利便性の向上に向けた投資にも積極的に取り組んでいきます。加えて、新サービスモデルの店舗展開やデジタル機器の導入を通じてサービス品質の向上を実現し、新規出店の加速によって持続的な成長を目指しています。また、マルチブランド戦略の展開や外販事業の拡充、省人化技術の活用などにより、柔軟かつ安定した経営基盤の構築を進めていきます。

<b>進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●客数獲得</li> <li>●「うまい、やすい、はやい」</li> </ul>
<b>拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「顧客利便性の向上」投資 新サービスモデル900店舗へ フライヤー設置1,300店舗へ タブレット設置1,400店舗へ</li> <li>●新規出店投資350店 新サービスモデル店 + テイクアウトデリバリー専門店</li> </ul>
<b>挑戦</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新業態開発</li> <li>●マルチブランド経営</li> <li>●外販商品の拡充</li> <li>●さらなる省人化に向けた活動</li> </ul>

## 具体的な取り組み

吉野家では、2029年度までに新サービスモデルを900店舗まで拡大させ、調理効率を高めるとともに、快適な内装や座席レイアウトを見直し、増加している女性客やファミリー層のニーズに応えていく計画です。フライヤーを1,300店舗に設置し、から揚げなどのサイドメニューを拡充していきます。タブレットを1,400店舗に導入することにより、注文精度を高め、接客負担の軽減を図ることで、人手不足への対応にもつなげていきます。さらに、都市部を中心にテイクアウト・デリバリーに特化した専門店を展開し、350店舗の新規出店を計画しています。加えて、新業態の開発やマルチブランド展開、

省人化施策を組み合わせることにより、多様な顧客ニーズに対応できる柔軟な店舗運営を実現していきます。

外販事業では、商品ラインアップの拡充に力を入れていきます。牛丼の冷凍パックやレトルト商品など、家庭でも店舗と同じ味を手軽に楽しめる商品を展開しています。これらの商品は、全国のスーパーマーケットやオンラインショップで購入できるようにしており、ギフト需要も伸びています。すでに安定した収益を生む事業領域として、店舗事業と並ぶ存在に成長しています。

## セグメント別目標



# はなまる

## 中期経営計画の取り組み

はなまるは、変化する顧客ニーズと外食産業の構造変化に対応した中期経営計画を推進しています。立地特性や顧客属性に応じた販売戦略の高度化、データを起点とした商品・販促施策の精緻化により、既存事業の強化を図ります。同時に、大都市圏への集中的な出店、新業態や新ブランドの展開など、成長領域の開拓にも注力していきます。さらに、デジタル技術や多様な人材採用による業務効率の向上と、持続可能な事業基盤の構築を目指しています。

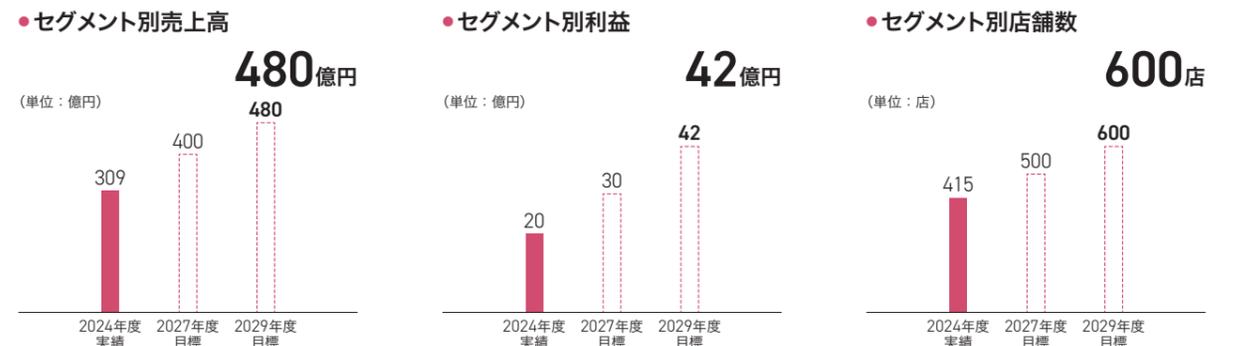
<b>進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●立地別販売戦略</li> <li>●来店動機の創出</li> <li>●データを活用した商品開発、販促</li> </ul>
<b>拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大都市出店戦略</li> <li>●3大都市圏への集中出店</li> <li>●新業態モデル拡大（きしめん、バル）</li> </ul>
<b>挑戦</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新ブランドの創出</li> <li>●和麺事業の開発（そば、そうめん）</li> <li>●狭小店舗フォーマットの開発</li> <li>●採用の多様化</li> <li>●デジタル活用による省人化</li> </ul>

## 具体的な取り組み

はなまるでは、既存事業の進化を図るため、立地ごとの需要分析に基づく店舗運営の最適化に取り組んでいきます。また、来店動機を喚起するため、居心地の良い空間作りやニーズを満たす季節商品の導入により、来店頻度と客単価の向上を目指していきます。加えて、POSデータや購買履歴を活用した商品開発やプロモーション施策により、顧客満足度の向上と販促効率の最大化を図っていきます。拡大戦略としては、都市部における集中的な出店を進めており、3大都市圏でのブランド認知と利用頻度の向上を図っていきます。また、新たな

需要に応えるべく、「きしめん」や「バル」などの新業態モデルを導入し、多様な顧客層へのアプローチを強化しています。挑戦分野では、そば・そうめんを中心とした和麺業態の開発や、小規模スペースを活用した狭小型店舗の導入により、出店余地の拡大を狙います。さらに、採用面では年齢・国籍を問わない柔軟な雇用方針を推進し、店舗運営の多様性を確保しています。デジタル技術の導入により、省人化と業務効率の両立を図り、外食業界における持続可能な成長モデルの構築に挑戦しています。

## セグメント別目標



# 海外

## 中期経営計画の取り組み

海外吉野家は、グローバル市場での持続的成長を目指しています。未進出エリアへの新規出店によってドミナント戦略を展開し、認知度の向上と店舗運営の効率化を図っていきます。また、日本国内で成果を上げたサービスモデルや運営手法を、現地ニーズに合わせて柔軟に導入し、競争力を強化していきます。さらに、各国の文化や食習慣を反映させた商品開発を進めることで、地域に最適化された店舗運営を推進していきます。中国・香港では、フランチャイズ企業との連携による共同購買体制を強化し、アメリカではセントラルキッチン稼働によって、原価構造の見直しと品質の安定化を実現していきます。

## 具体的な取り組み

海外吉野家では、地域ごとの特性に応じた戦略を実行することで、グローバル市場での成長を加速させています。中央アジア以西では、交通動線や市場特性を踏まえた立地を選定し、ブランド認知の向上と安定した店舗網の構築を進めていきます。また、日本国内で培った省人化オペレーションや効率的な店舗デザインを、現地に合わせて最適化し、サービスの均質化と運営効率の向上を実現しています。商品開発では、牛丼を核としながら、各国の宗教や食文化に配慮したメニューを提供していきます。シンガポールではハラール認証を取得した商品展開を強化することで、多様な顧客層の獲得につ

<b>再生</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>アメリカ</b> カミッサリー稼働による原価構造改革と品質向上</li> <li>● <b>台湾</b> 収益構造改革とフォーマット変更</li> </ul>
<b>拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>各国の特色を活かした牛丼を基盤とした商品開発</b></li> <li>● <b>中国、香港</b> フランチャイズとの協業による共同購買</li> <li>● <b>アメリカ</b> カリフォルニア州および隣接州への出店拡大</li> <li>● <b>シンガポール</b> ハラル認証の認知度向上による客数増加</li> <li>● <b>インドネシア</b> FCによる出店拡大</li> </ul>
<b>挑戦</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>未進出地域への積極出店によるドミナント形成</b></li> <li>● <b>国内成功フォーマットの海外展開</b></li> </ul>

なげています。中国・香港では、フランチャイズとの共同購買体制を整備し、物流コストの削減と安定供給体制の確立を目指しています。アメリカでは、カリフォルニア州および周辺州への出店を拡大し、カミッサリーの本格稼働によって、食材の安定供給と品質管理を実現していきます。インドネシアでは、商業施設や住宅エリアを中心に多様な立地への出店を進め、利便性の高い店舗ネットワークを構築していきます。こうした取り組みを通じて、吉野家は海外市場においても競争力を高め、安定的かつ持続的な成長の実現を目指しています。

## セグメント別目標



# ラーメン

## 中期経営計画の取り組み

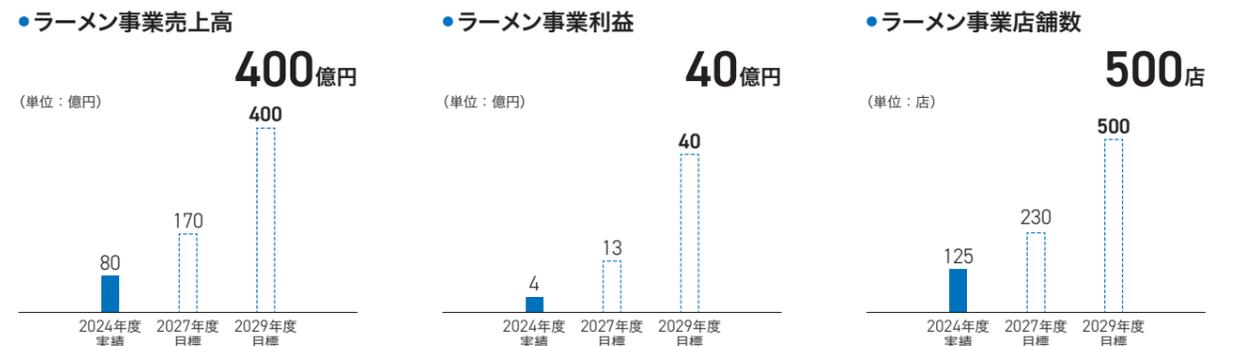
ラーメン事業は、立地に応じた販売施策の最適化や、新たな来店動機の創出によって既存ブランドの魅力を高め、国内での新規出店を加速していきます。さらに、人材の柔軟な活用によるシナジーを高め、事業全体の価値を向上させていきます。加えて、海外フランチャイズ展開の拡充や製造・物流体制の強化を進め、グローバルな成長基盤を構築していきます。将来的にはM&Aや新ブランド開発、デジタル技術の活用などにより、持続可能で競争力の高い事業モデルを確立し、2034年度の「ラーメン提供食数世界No.1」を目指します。

## 具体的な取り組み

ラーメン事業では、国内主要都市を中心に地域集中型出店を進め、顧客接点の最大化を図ります。また、宝産業との連携により高品質な商材を活用し、製造能力と保管能力の増強に取り組んでいきます。さらに、欧州や東南アジア市場でのハラール対応スープ製造体制を整備し、海外フランチャイズ展開の土台を強化していきます。人材交流による店舗運営の効率化も進めていきます。

<b>進化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 立地別販売戦略</li> <li>● 来店動機の創出</li> <li>● 既存ブランド国内新規出店</li> <li>● 人材交流によるシナジー効果</li> </ul>
<b>拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外FC展開拡大</li> <li>● 宝産業商材の活用</li> <li>● 国内外製造拠点の増強</li> <li>● 宝産業 営業リソースの拡大</li> <li>● 海外ハラールスープ対応化</li> </ul>
<b>挑戦</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内リージョナルM&amp;A戦略</li> <li>● 海外M&amp;A戦略</li> <li>● 新ブランドの創出</li> <li>● デジタル活用による省人化</li> </ul>

## ラーメン事業目標



2024年度	2025-2029年度	2034年度
<b>外食事業</b> どんぶり屋、神田、カミッサリー、カミッサリーFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リージョナルドミナント戦略</li> <li>● 既存ブランド国内新規出店</li> <li>● 新ブランド開発</li> <li>● 海外FC展開拡大</li> <li>● 宝産業商材の活用</li> <li>● 人材シナジー</li> </ul>	<b>2029年度</b> 売上高 <b>400</b> 億円 店舗数 <b>500</b> 店舗 <b>ラーメン提供食数世界NO.1</b>
<b>製造・開発事業</b> TAKARA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外製造能力増強 2027年現行比: 製造能力150%、保管能力200%</li> <li>● 海外ハラールスープ対応化</li> <li>● 欧州スープ製造拠点の拡大</li> <li>● 営業リソースの大幅強化</li> </ul>	
<b>インオーガニック領域</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内リージョナルM&amp;A戦略</li> <li>● 海外M&amp;A戦略基盤強化</li> </ul>	