



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

データセグメンテーション



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。

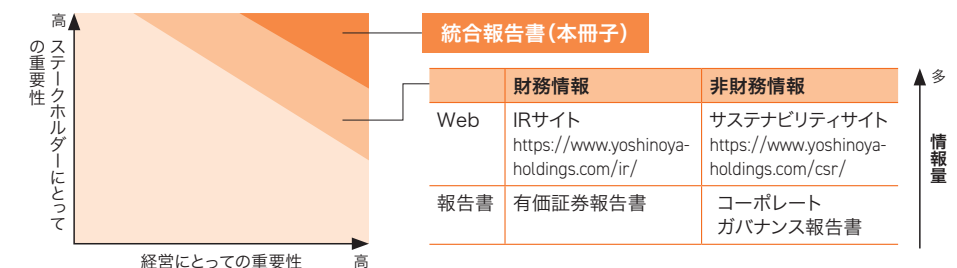
「マネジメントメッセージ」では、当社グループのさらなる飛躍に向けた新経営陣の意気込みを語り、ステークホルダーの皆様へのコミットメントとして、企業価値の拡大と持続的成長へのご期待に応えていく決意を述べました。「価値創造戦略」では、新たに始動した5ヵ年グループ中期経営計画の解説を中心に、『変身』と『成長』をテーマとする今後のチャレンジについて詳細な情報を掲載しています。「サステナビリティ」では、マテリアリティに基づく課題と取り組みを整理してレポートし、新たに調達から提供に至るまでの安心品質を守るサプライチェーンに関する誌面を設けるなど、内容の拡充を図りました。

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という言葉を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。

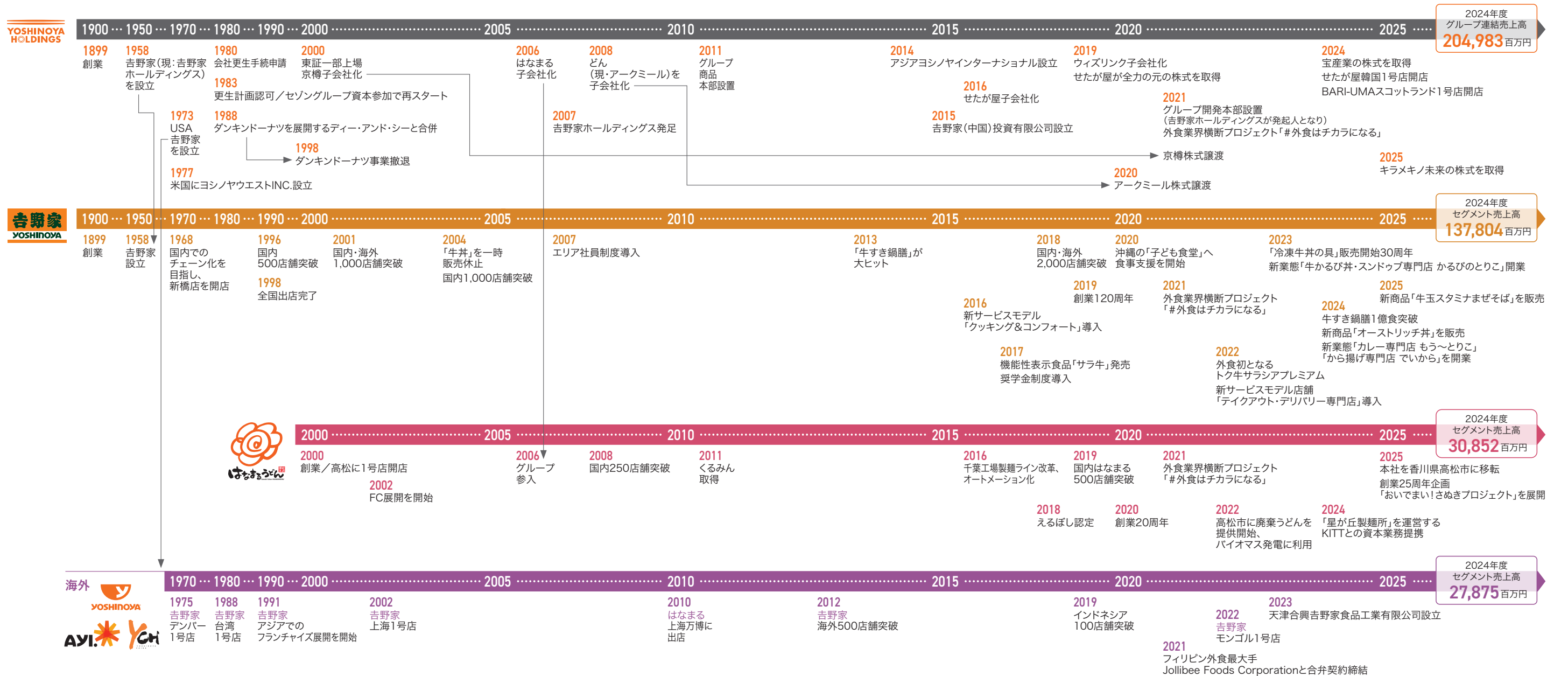
曾和 私も同様の想いです。

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。

価値創造戦略 ひとめでわかる吉野家ホールディングス

吉野家ホールディングスのあゆみ

吉野家の創業以来、グローバルで日常食の担い手として安心・健康な食事の提供を続けています。近年では主力事業である吉野家・はなまるに次ぐ事業の柱としてラーメン事業を中心とした新規ブランドを積極的に展開しています。



数字で見る吉野家ホールディングス



※海外は海外吉野家の店舗数

ブランド一覧

牛丼ブランド

吉野家

明治32年、東京・日本橋の魚河岸で創業。牛丼を中心としながら揚げ、定食などを提供し、「うまい、やすい、はやい」でおなじみの味を守り磨き続けています。



和麺ブランド

はなまるうどんを中心とした和麺ブランドでは、皆様に喜んでいただくため、一本の麺、一滴のだしの美味しさを追い求め、本物の素材と本物の作り方にこだわっています。

はなまる

はなまるうどん



うまげな／さぬき麺屋／ つるさく／高松勅使



竹清

元祖
セルうどんの店 竹清

星が丘製麺所



ラーメンブランド

せたが屋、全力の元、ウィズリンク、キラメキノ未来が展開する多彩なラーメンブランドと、ラーメン屋向けのスープ・麺・タレなどの商材を開発・製造・販売する宝産業で構成されています。

せたが屋

せたが屋



ひるがお



ふくもり



俺式



福味



がんくろ



THE魚郎



海外店舗



専門店ブランド

専門店ならではの美味しさを提供し、より多くのお客様の生活に寄り添う存在となることを目指します。当社グループの基盤と知見を活かした多彩な業態を展開しています。

もう～とろこ



かるびのとりこ



でいから



全力の元

■ 神仙



■ らあめん秀



■ 神やぐら



ウィズリンク

■ ぱり嗎



■ とりの助



■ 風雲丸



■ ぶちとん



■ 炒王



■ 千吉



■ とりせん



■ カヤパール



キラメキノ未来

■ キラメキノトリ



宝産業



持続可能な未来のためのサービス

シェアレストラン

開業希望者や事業継承希望者と飲食店双方の環境改善支援をすることで、飲食業界における新たな価値創造と、多様な食文化の発展に貢献してまいります。

■ シェアレストラン



■ アトツギレストラン



スピーディア

ダチョウの飼育、研究、商品開発・販売を一貫通貫して行っています。オーストリッチミートとオーストリッチオイルに関する商品を展開しています。

SPEEDIA



大切にしている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

グループ経営理念

For the People ～すべては人々のために～

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

原材料の
調達不安定化・
価格高騰

海外情勢の
変化に伴う
カントリーリスクの
顕在化

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 204,983百万円
- 純資産 64,813百万円

人的資本

- 従業員数 3,246名
- パート社員数 14,004名
- 合計 17,250名
(正社員+臨時従業員)

製造資本

- グループ工場数 19
- 設備投資額 14,924百万円

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 41件
- 健康に関する団体との共創 12件
- SDGsに関する団体との共創 8件

社会関係資本

- 年間3億人のお客様が
利用する国内外 2,821店舗
- お客様相談室への
お問い合わせ 53,817件

経営方針

Your Smile, Our Value

2025-2029年度 中期経営計画

『変身』と『成長』

既存事業の変革(変身)と新たなドライバーの成長

伸ばす

国内事業

業態進化と
新たな付加価値創造

3つの
戦略基軸

攻める

ラーメン事業

第3の
主要セグメント化へ

広げる

海外事業

既存エリア最適化と
新規マーケット進出

戦略実現のための重点領域

人的資本投資の継続

IT・テクノロジーへの投資とシステム基盤強化

インオーガニック投資

グループ事業と機能部門組織の一体経営

サステナビリティへの取り組み強化

中期経営計画 → P21～32

アウトプット

吉野家

吉野家



はなまる

はなまる



海外



ラーメン



その他



アウトカム

社会的価値 2029年度目標

- 女性社員比率 29.0%
- 女性管理職比率 29.0%
- 有給休暇取得率 77.0%
- 従業員エンゲージメントの向上※1 3.85点
- 健康診断受診率 98%
- トク牛、ケア牛の年間販売数※2 9万食
- 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) 23万食
- 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) 97%
- 国内工場から排出する廃棄物の再生利用※3 56%
- 特定プラスチックの削減
(2020年対比50%) 25.50kg/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3.85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、はなまるの国内8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 2029年度目標

- 売上高 3,000億円
- 営業利益 150億円
- ROIC 7.0%
- D/Eレシオ 0.9倍以内
- ラーメン事業売上高 400億円

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

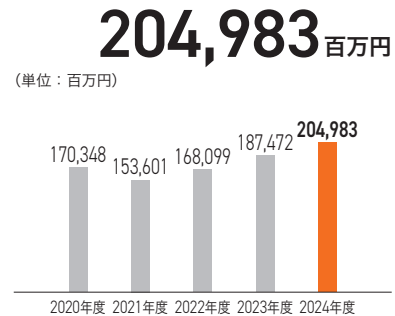
外食産業の未来を形成

SDGsへの貢献

価値創造戦略 財務・非財務ハイライト

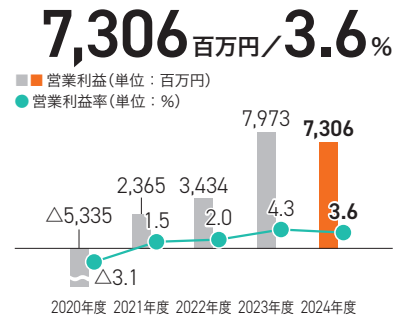
財務

売上高



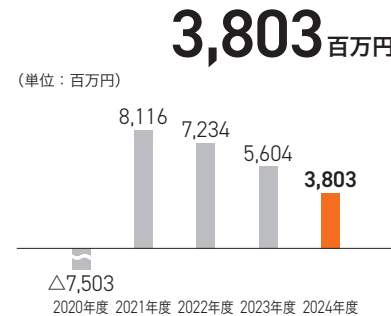
社会活動の正常化に伴う来店客数の増加や、「客数拡大」に向けた販売促進施策、季節ごとの商品企画が奏功し、グループ連結売上高は前年同期比で9.3%の増収となりました。

営業利益／率



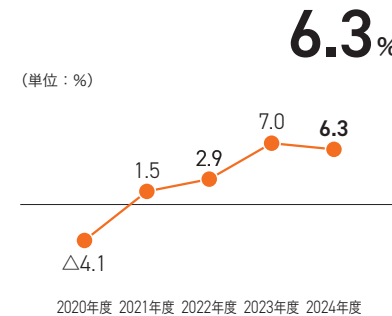
経費の上昇抑制や変動費のコントロールを徹底しましたが、原材料や人件費の上昇、海外事業における経済環境の変化により業績が伸び悩み、減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



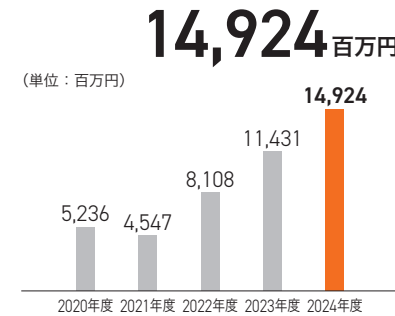
前期に計上した前年の遊休不動産売却益および受取補償金の反動に加え、海外セグメントの業績低下も影響し、減益となりました。

ROIC (投下資本利益率)



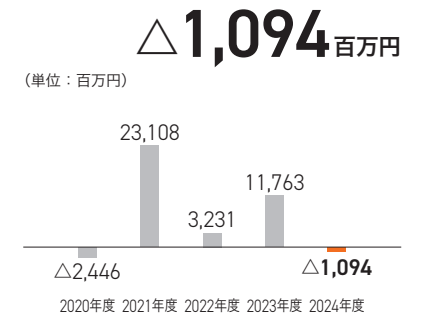
営業利益率の改善が進み、ROICは6.3%に到達しました。今後も資本コストを意識した経営判断と投資最適化を通じて、さらなる向上を目指します。

設備投資費



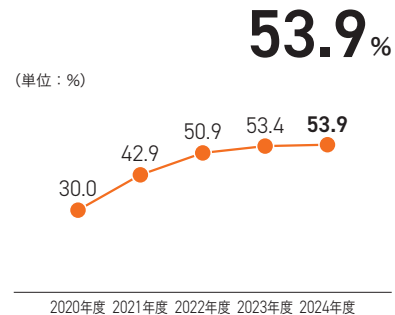
国内の吉野家でのC&C型店舗への積極的な改装投資に加え、中国・シンガポールをはじめとした海外市場でも、ブランド再構築を目的としたリブランディング投資を強化しています。

フリー・キャッシュ・フロー



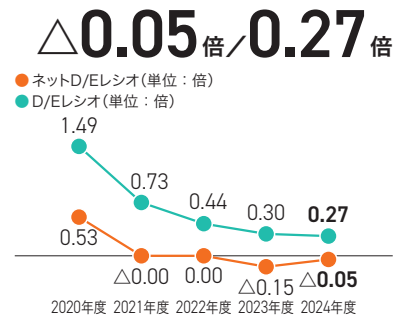
営業キャッシュ・フローは堅調に推移したものの、積極的な設備・成長投資を実施したことにより、当期のフリー・キャッシュ・フローは一時的にマイナスとなりました。

自己資本比率



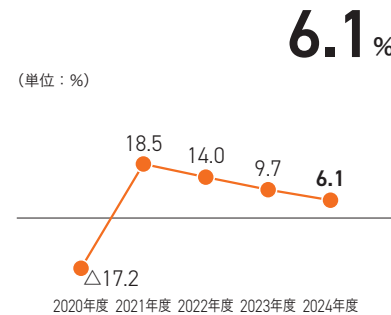
借入金の計画的な返済を進めた結果、自己資本比率は53.9%となりました。今後も健全性と柔軟性を兼ね備えた財務基盤の構築に努めます。

ネットD/Eレシオ・D/Eレシオ



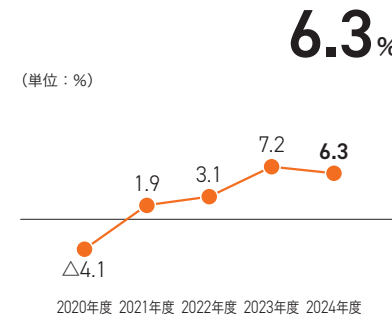
利益剰余金の積み増しおよび有利子負債の圧縮により、D/Eレシオは0.27倍、ネットD/Eレシオは引き続きマイナス圏を維持しています。

ROE (自己資本利益率)



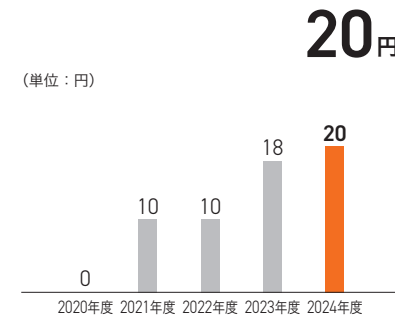
前年度に計上された特別利益の反動や海外収益の減少などが影響し、低下しました。今後は、本業収益の継続的な向上を通じて、資本効率の持続的な改善に取り組んでいきます。

ROA (総資産利益率)



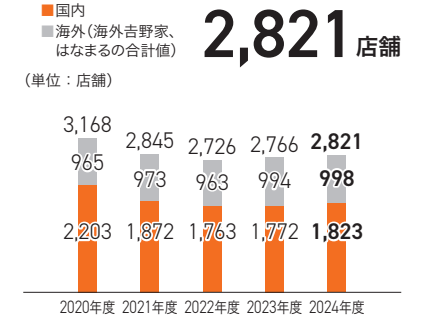
総資産の効率的運用と収益構造の改善に取り組んだ結果、ROAは6.3%となりました。引き続き、資産の有効活用を意識した経営を徹底し、資本効率の向上を図ります。

一株当たり年間配当金



先行きの不透明感が続く中でも、事業成長と株主還元との両立を基本方針としております。成長投資を継続する一方で、財務の健全性を踏まえた持続可能な利益配分を行ってまいります。

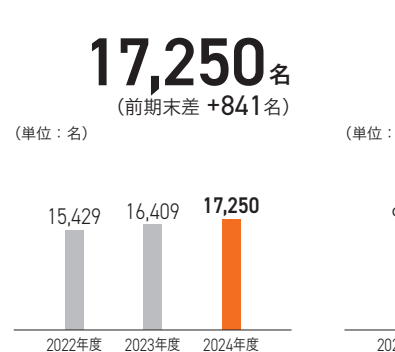
グループ店舗数(国内・海外)



既存店の回復を図るとともに、新規出店も計画的に実施しています。2025年2月期末時点での店舗数は合計2,821店舗となり、国内外ともに事業基盤の拡大が進展しています。

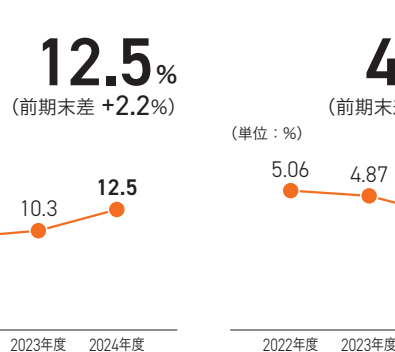
非財務

従業員・パート社員数



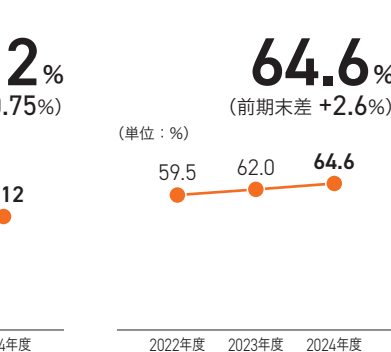
採用活動の強化および定着率向上に取り組んだ結果、共に働く仲間が17,250名となりました。2023年9月にはパート社員の採用に特化した専任部門を新設し、面接から採用までのリードタイム短縮を図るなど、人材獲得における競争力を強化しています。

女性管理職比率



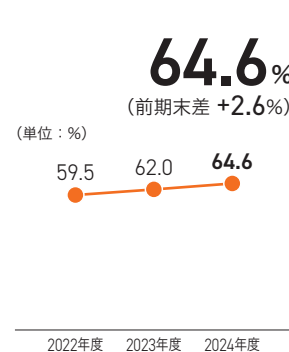
吉野家(J-Yoshinoya)や、はなまる(LWBプロジェクト)では、女性社員のキャリア形成支援と、安心して働ける職場環境づくりに注力しています。2030年までに女性管理職比率30%を達成すべく、継続的な育成と登用を進めています。

障がい者(フレンド)雇用率



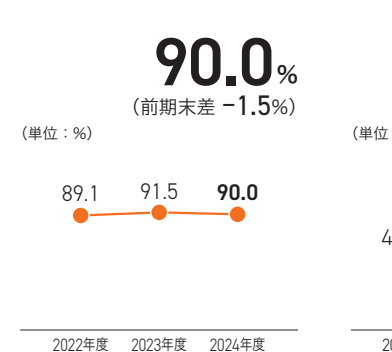
当社グループは、「ひと」を価値創造の原点と捉え、多様な人材の活躍を推進しています。障がい者雇用においても、個々の特性を活かせる職場づくりを進め、誰もが自分らしく働ける機会の提供に努めています。

有給休暇取得率



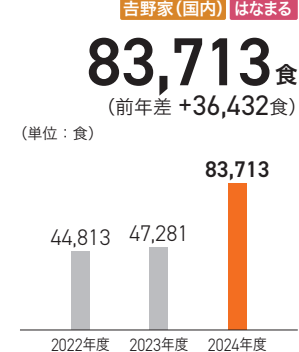
ワークライフバランスの実現を重要な経営課題と捉え、休暇制度の整備や取得促進施策を実施しています。社員の有給休暇取得率は64.6%となり、2030年度には80%を目標としています。

定期健康診断受診率



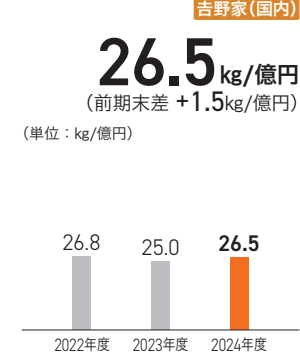
従業員の健康管理を経営の基盤と位置付け、国内事業会社に勤務する従業員・パート社員の定期健康診断受診率は約90%と高水準を維持しています。さらに看護師チームによる救命処置研修を実施するなど、ウェルネス経営を推進しています。

子ども食堂への食事提供



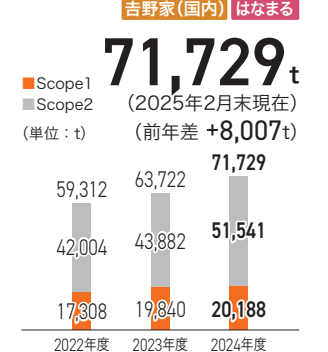
当社グループでは、子どもの貧困という社会課題に対し、吉野家・はなまる両ブランドで、子ども食堂への食事提供を継続しています。温かい食事を通じて、子どもたちの健やかな成長を支援しています。

特定プラスチック使用量



環境負荷の低減に向け、2030年度末までに石油由来の特定プラスチック製品使用量を原単位で半減することを目標としています。包材や容器の見直しなど、持続可能な資材への転換を進めています。

CO₂排出量



国内事業(吉野家・はなまる・工場含む)においては、エネルギー使用量の削減や再生可能エネルギーの導入を進めています。国および各国地域の環境方針に沿って、グローバルレベルでの排出削減施策を推進しています。

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。



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

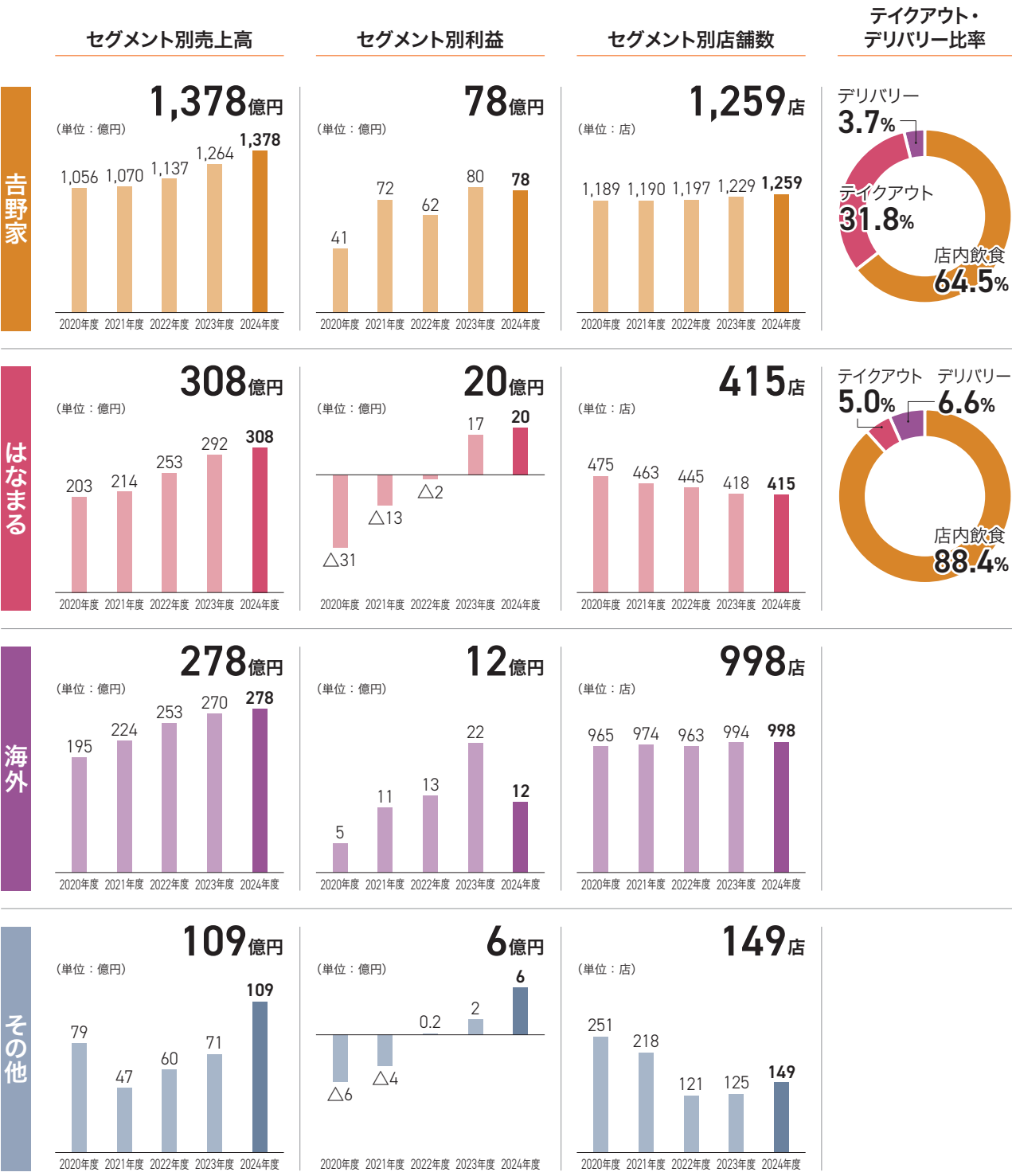
 - **人材育成** キャストランクアップシステム実施。（店長がキャスト一人ひとりの教育計画を策定）
 - **能力開発** 定型研修（義務教育）、選抜研修によるスキルや指導力を向上。
 - **ダイバーシティ** クオータ制導入、グローバル人材獲得。
- サステナビリティ課題への取り組み

 - 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る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しまいますが、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。

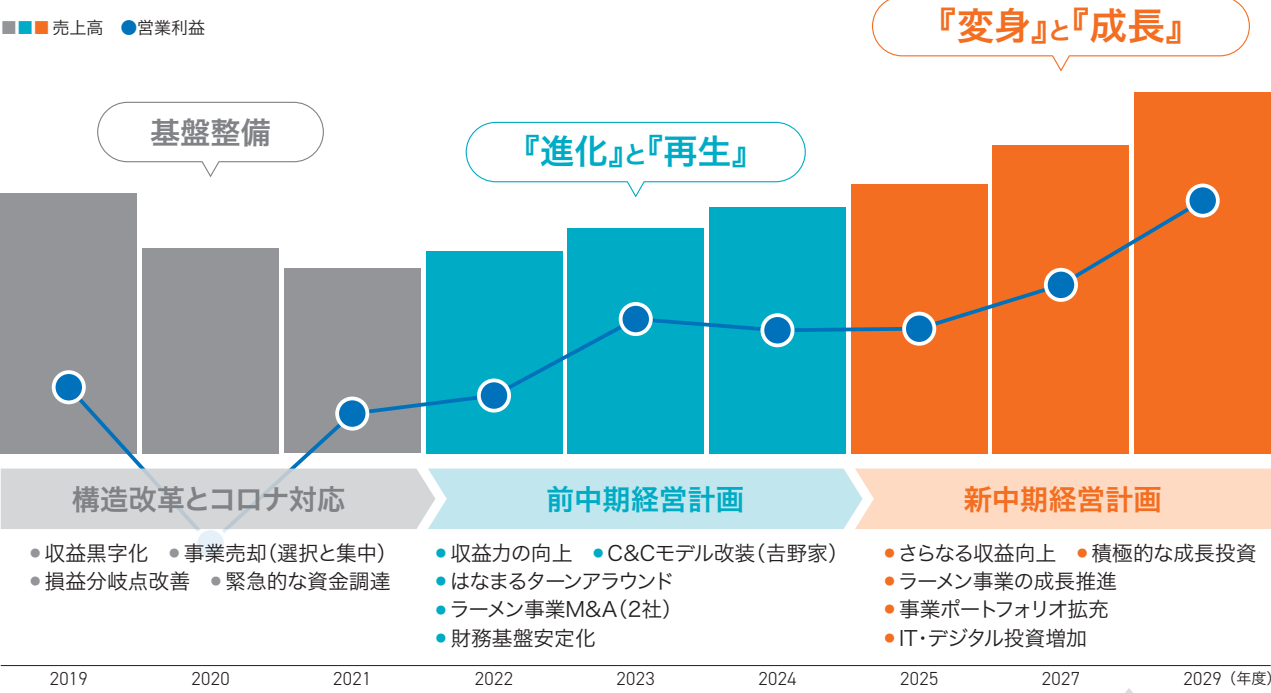
小澤 他にも既存事業の成長投資800億円に含まれる新店・新業態投資450億円の中で、ラーメン事業の積極出店も計画しています。また、ラーメン商材の開発製造機能である宝産業の国内外新工場および増産対応投資として50億円を予定しています。

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。

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

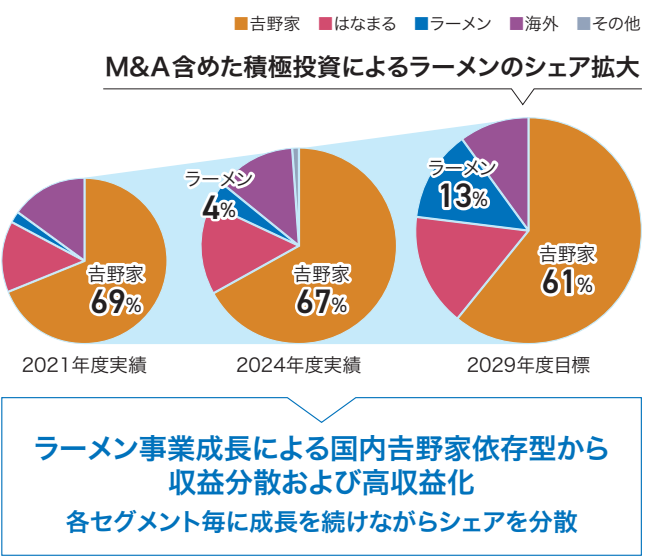


2029年度主要経営指標

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



セグメント別目標数値

売上高	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%
営業利益	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。

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年間を総括すると、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の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。

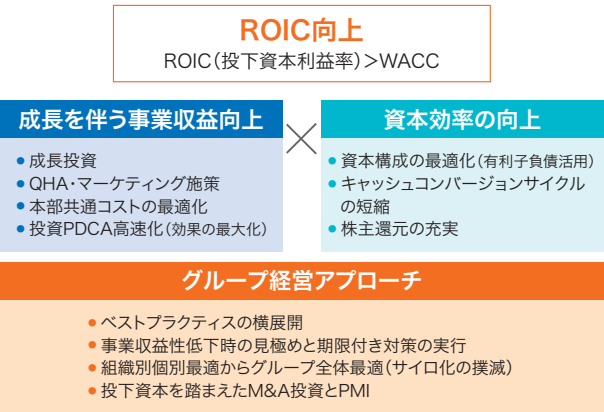
株主・投資家とのエンゲージメント

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、そここでご質問やご意見、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。

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

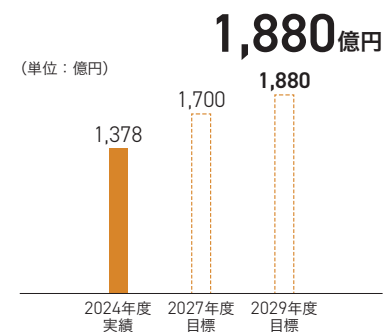
吉野家は「うまい、やすい、はやい」という基本価値をさらに磨き上げることで、来店客数の拡大を図り、顧客利便性の向上に向けた投資にも積極的に取り組んでいきます。加えて、新サービスモデルの店舗展開やデジタル機器の導入を通じてサービス品質の向上を実現し、新規出店の加速によって持続的な成長を目指しています。また、マルチブランド戦略の展開や外販事業の拡充、省人化技術の活用などにより、柔軟かつ安定した経営基盤の構築を進めていきます。

具体的な取り組み

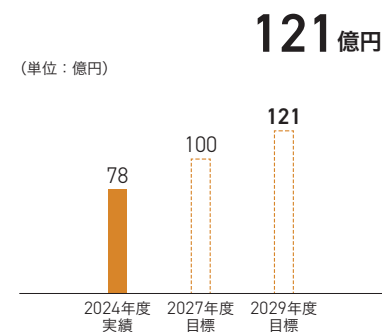
吉野家では、2029年度までに新サービスモデルを900店舗まで拡大させ、調理効率を高めるとともに、快適な内装や座席レイアウトを見直して、増加している女性客やファミリー層のニーズに応えていく計画です。フライヤーを1,300店舗に設置し、から揚げなどのサイドメニューを拡充していきます。タブレットを1,400店舗に導入することにより、注文精度を高め、接客負担の軽減を図ることで、人手不足への対応にもつなげていきます。さらに、都市部を中心にテイクアウト・デリバリーに特化した専門店を展開し、350店舗の新規出店を計画しています。加えて、新業態の開発やマルチブランド展開、

セグメント別目標

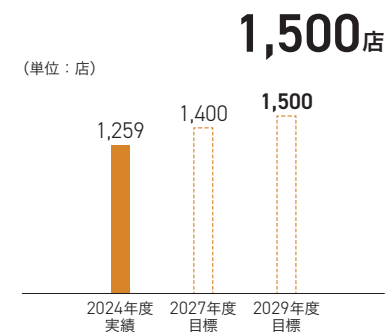
●セグメント別売上高



●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



はなまる

中期経営計画の取り組み

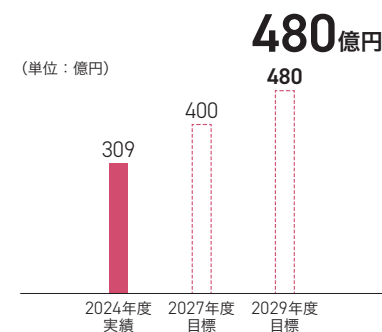
はなまるは、変化する顧客ニーズと外食産業の構造変化に対応した中期経営計画を推進しています。立地特性や顧客属性に応じた販売戦略の高度化、データを起点とした商品・販促施策の精緻化により、既存事業の強化を図ります。同時に、大都市圏への集中的な出店、新業態や新ブランドの展開など、成長領域の開拓にも注力していきます。さらに、デジタル技術や多様な人材採用による業務効率の向上と、持続可能な事業基盤の構築を目指しています。

具体的な取り組み

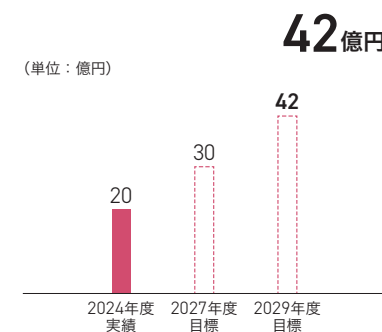
はなまるでは、既存事業の進化を図るため、立地ごとの需要分析に基づく店舗運営の最適化に取り組んでいきます。また、来店動機を喚起するため、居心地の良い空間作りやニーズを満たす季節商品の導入により、来店頻度と客単価の向上を目指していきます。加えて、POSデータや購買履歴を活用した商品開発やプロモーション施策により、顧客満足度の向上と販促効率の最大化を図っていきます。拡大戦略としては、都市部における集中的な出店を進めており、3大都市圏でのブランド認知と利用頻度の向上を図っていきます。また、新たな

セグメント別目標

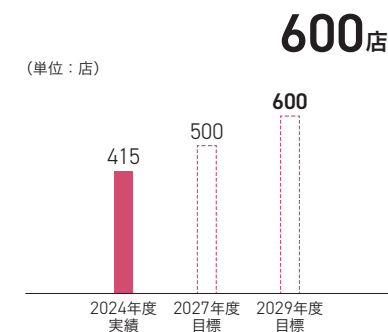
●セグメント別売上高



●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



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

再生

- **アメリカ** カミッサリー稼働による原価構造改革と品質向上
- **台湾** 収益構造改革とフォーマット変更

拡大

- **各国の特色を活かした牛丼を基盤とした商品開発**
- **中国、香港** フランチャイズとの協業による共同購買
- **アメリカ** カリフォルニア州および隣接州への出店拡大
- **シンガポール** ハラル認証の認知度向上による客数増加
- **インドネシア** FCによる出店拡大

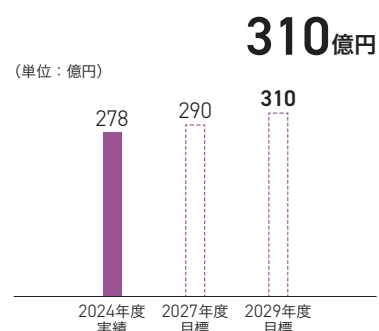
挑戦

- **未進出地域への積極出店によるドミナント形成**
- **国内成功フォーマットの海外展開**

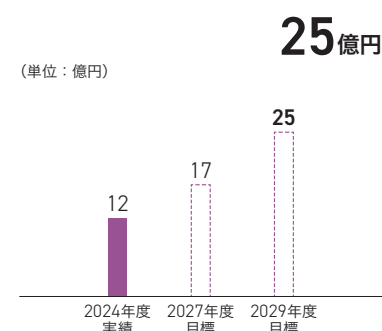
なげています。中国・香港では、フランチャイズとの共同購買体制を整備し、物流コストの削減と安定供給体制の確立を目指しています。アメリカでは、カリフォルニア州および周辺州への出店を拡大し、カミッサリーの本格稼働によって、食材の安定供給と品質管理を実現していきます。インドネシアでは、商業施設や住宅エリアを中心に多様な立地への出店を進め、利便性の高い店舗ネットワークを構築していきます。こうした取り組みを通じて、吉野家は海外市場においても競争力を高め、安定的かつ持続的な成長の実現を目指しています。

セグメント別目標

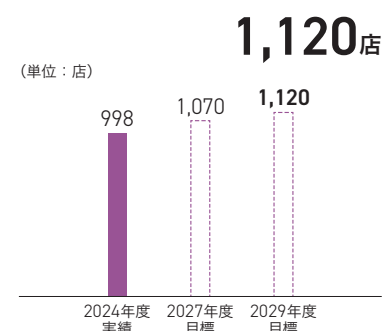
●セグメント別売上高



●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



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。

進化

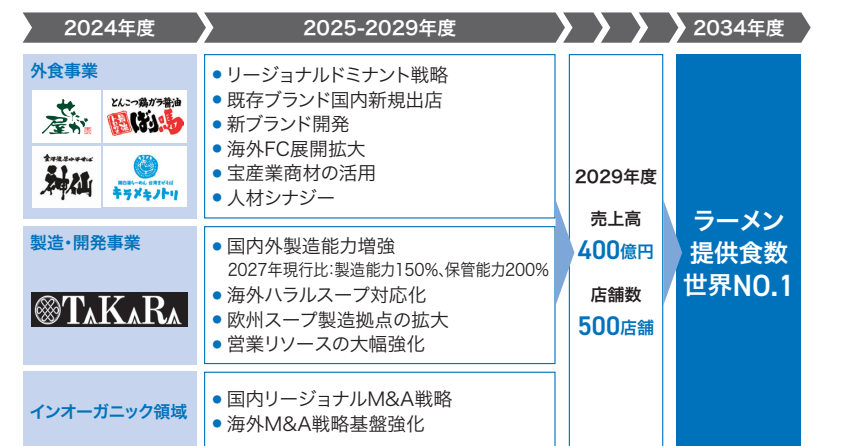
- **立地別販売戦略**
- **来店動機の創出**
- **既存ブランド国内新規出店**
- **人材交流によるシナジー効果**

拡大

- **海外FC展開拡大**
- **宝産業商材の活用**
- **国内外製造拠点の増強**
- **宝産業 営業リソースの拡大**
- **海外ハラルスープ対応化**

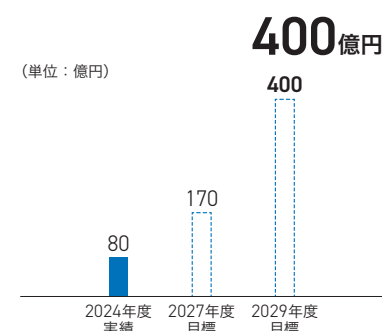
挑戦

- **国内リージョナルM&A戦略**
- **海外M&A戦略**
- **新ブランドの創出**
- **デジタル活用による省人化**

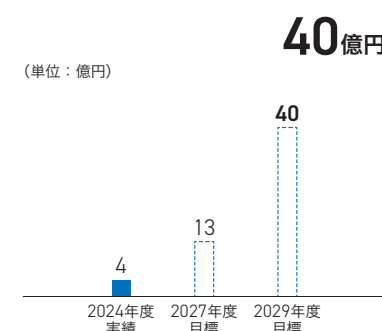


ラーメン事業目標

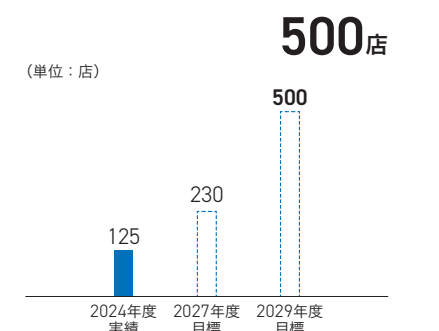
●ラーメン事業売上高



●ラーメン事業利益



●ラーメン事業店舗数



サステナビリティ 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』に基づき、「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献する存在である」との認識のもと、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。地球環境の変化や社会課題が深刻化する中、当社グループは、ESG経営の推進を重要な経営テーマとして捉えています。私たちは、サプライチェーン全体を通じて資源の有効活用やCO₂排出削減、多様性・人権への配慮、食の安全・安心の確保などに取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。また、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、企業価値の持続的な向上を図り、社会から信頼される企業であり続けることを目指してまいります。今後も、変化する社会と真摯に向き合い、持続可能な未来への貢献を果たしてまいります。

サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティを経営の中核に据え、全社的な視点で推進する体制を整えています。2024年3月には、サステナビリティ推進委員会を新たに設置し、戦略的かつ継続的な取り組みを強化しました。同委員会のもとには、7つの分科会を組織し、各分野における具体的な課題解決に向けた活動を展開しています。グループ企画本部が中心となり、環境・社会・ガバナンスの3領域における重点課題（マテリアリティ）に対応する各推進部署と連携しながら、方針の策定や施策の立案を行っています。これらの内容は、グループ全体会議やグループ戦略会議、部門長会議を通じて役員・部門長と共有・討議され、最終的に取締役会に報告・付議される仕組みです。2024年度には、女性活躍推進や健康経営の取り組みにも注力し、その成果として2025年には「健康経営優良法人」の認定を取得しました。役員や管理職が積極的に議論へ関与することで、経営と現場が一体となり、サステナビリティの実行力が高まっています。今後も組織全体での意識醸成と行動の定着を図り、持続可能な社会と企業価値の実現に貢献してまいります。

2024年度サステナビリティ推進委員会活動実績

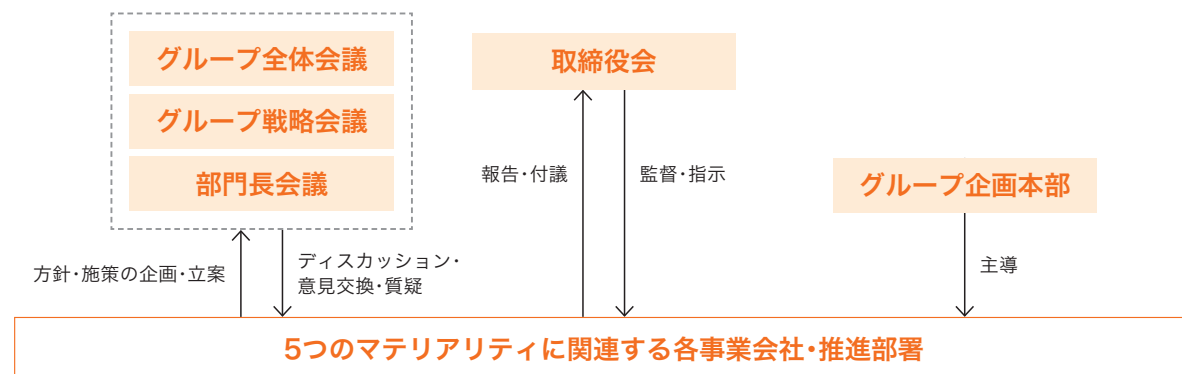
実施回数4回(内取締役会報告2回)

委員会構成メンバー

委員長 代表取締役社長
副委員長 代表取締役副社長
委員 取締役
委員 執行役員
委員 グループ会社社長
委員 KPIに属する部門長

下部組織(分科会)

- ① 人事領域分科会
- ② 外販分科会
- ③ 食の提供分科会
- ④ サプライヤー監査分科会
- ⑤ 食材ロス・再利用分科会
- ⑥ 特定プラスチック削減分科会
- ⑦ CO₂削減分科会

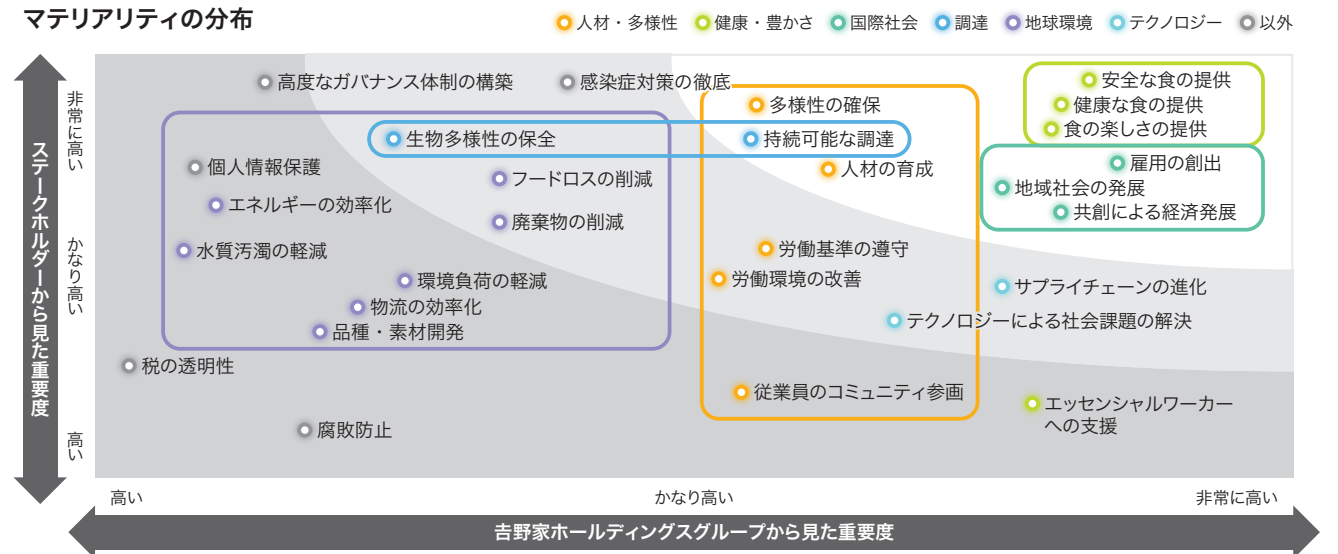


マテリアリティ特定プロセス

当社グループの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



特定されたマテリアリティ

マテリアリティ	課題解決の方向性（基本方針）
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	●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
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
食を中心とした事業の展開による地域社会への貢献	●「食」のインフラとしての機能強化 ●地域社会とのつながり
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
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

サステナビリティ 5つのマテリアリティ

マテリアリティ（重要課題）ごとにリスク・機会を分析した上でKPIを設定し、具体的な活動を推進しています。

マテリアリティ	リスク	機会	SDGsへの貢献	主な施策	KPIの設定	2023年度実績	2024年度実績	2027年度目標	2029年度目標
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	●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	●多様性の尊重を通じ、グローバルで優秀な人材を獲得 ●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		●女性活躍推進 ●シニア人材の活躍推進 ●働きやすさ向上 ●ウェルネス経営 ●ステージに合わせた教育研修や教育ツールによるキャリアパスの実現支援 ●自己啓発援助制度 ●調理・接客技術の研鑽 ●次世代経営層の発掘・育成 ●パート・アルバイト従業員の正社員転換推進 ●フレンド社員(障がいを持つ人材)雇用 ●組織風土の活性化 ●社内コミュニケーションの活性化 ●グループ内人材交流の活性化 ●グローバル人材の教育・育成 ●健康経営	女性社員比率	22.0%	21.6%	27.0%	29.0%
					女性管理職比率	10.3%	12.5%	23.0%	29.0%
					有給休暇取得率	62.0%	64.6%	75.0%	77.0%
					従業員エンゲージメントの向上※1	3.00点	3.69点	3.80点	3.85点
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 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	●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	●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		●食品衛生に関する教育 ●アレルギー物質・栄養成分の表示 ●栄養成分の表示 ●フードロスの低減 ●セントラルキッチンによる製麺技術とオートメーション化による品質の安定化〈はなまる〉 ●店舗における温度管理・時間管理による徹底した安全と品質の追求〈はなまる〉 ●お客様への品質に関する情報提供 ●ISO22000の取得 ●安全な牛肉・米の確保〈吉野家〉	健康診断受診率	91%	90%	96%	98%
					トク牛、ケア牛の年間販売数※2	7万食	8.5万食	9万食	9万食
					健康的な食生活に貢献する商品の提供	—	—	—	—
食を中心とした事業の展開による地域社会への貢献 各地の文化やニーズを尊重しながら、高品質なサービスと食の魅力を届けることで、地域社会に新たな価値を生み出し、その持続的な発展に貢献します	●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	●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		●地域産業の活性化と雇用創出 ●地域密着型の商品・店舗開発 ●災害への備え ●ボランティア特別有給休暇の付与 ●職場体験の実施 ●要介護者や高齢者向けのケア食開発・食事、買い物支援 ●産官学連携 ●地域社会の健康と安全性向上に貢献 ●子ども食堂への支援 ●被災地支援・募金の実施	「店舗の地域貢献活動」の拡大（子ども食堂など食の提供）	47,281食	83,713食	20万食	23万食
お取引先様との共創による持続可能なサプライチェーンの構築 お取引先様とともに環境・社会に配慮した責任ある調達を行うことで、持続可能なサプライチェーンを実現します	●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	●環境・社会課題への対応を通じて共創先企業の信頼を醸成 ●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		●食材の品質と安全性を担保した安定調達 ●サプライヤー監査の実施 ●バイヤーへの教育・研修 ●外部団体との連携	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）	86%	92%	93%	97%
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	●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	●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		●コンプライアンスの順守 ●環境負荷の低減 ●環境教育の推進 ●環境に関する目標設定と情報開示 ●食品ロス削減のための取り組み実施 ●環境保全活動の推進 ●水資源の保全	国内工場から排出する廃棄物の再生利用※3	53%	62%	55%	56%
					特定プラスチックの削減（2020年対比50%）	25.00kg/億円	26.50kg/億円	27.50kg/億円	25.50kg/億円
					エコレストランの継続認定※4	2017年認定	2017年認定	2017年認定	認定継続

※1 組織診断スコアの点数です。

※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、はなまるの国内8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。

サステナビリティ 調達から提供まで、安心品質を守る仕組み

当社グループでは、原料の調達から店舗での提供に至るまで、安全・安心な食事をお客様にお届けするために徹底的に管理されたサプライチェーンを構築しています。

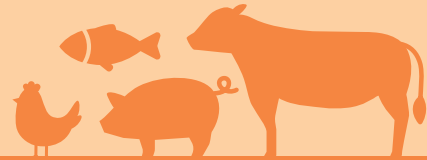


吉野家で提供する食材については、「食品安全方針」を定め、原料・加工・運搬・保管・お客様への料理提供に至るまでに予見される“食に係わるあらゆるリスク”に対応しています。また、細菌性、ウイルス性食中毒、アレルギー、農薬、異物などの危害を想定し、すべての過程において衛生的な取扱いを実施しています。品質保証部門では監督官庁、各種検査機関、食品業界などから常に最新の科学的知見を取り入れ、現実的で最も有効な品質保証体制を構築・運用し、お客様の安全をあらゆる角度から追求しています。購買担当に対して、品質保証部門から知識レベルアップの教育を行っているほか、お取引先様に対しても、食材の特性に応じて、購買担当と品質保証部門の担当による同行査察を通して、改善指導を行っています。

検査

サプライチェーン

調達



食材調達においては、グループ商品本部内の商品部が一括して仕入機能を担っています。コストダウンや業務効率向上の観点だけでなく、安全な食材を安定的に調達するためにも、集約・一元化による取り組みが不可欠です。グループ商品部では、常にお取引先様との緊密な関係の構築に努めています。安定調達のリスクヘッジとして複数の取引先からの購買を基本としています。そして食材の安全を担保すべく、商社や卸など中間業者と連携して産地に直接出向き、衛生管理・品質管理体制の確認および指導を定期的の実施しつつ、生産者の方々とコミュニケーションしています。お取引先様との関係構築のベースとなるのは、尊重と信頼で結ばれたパートナーシップです。双方が利益を得られる適正価格を維持しつつ、お互いの事業内容をよく知ること、得意・不得意を補完し合う協力関係が生まれ、それが強い調達力につながっていきます。



製造・加工



2016年10月、グループ商品本部商品部および東京・京都工場において、食品安全マネジメントシステムの国際規格「ISO22000」認証を取得しました。これはHACCPに基づいた食品安全管理手法により、安全・安心な商品を提供するための国際基準です。全国5カ所の製麺工場では「安全・信頼・品質・効率」を標語に、安全管理を徹底しています。特にはなまるうどん千葉工場では2016年より製麺工程の完全オートメーション化を実現し、職人の技術を機械で再現。製造データを蓄積・数値化することで安定品質の維持や技術改善にも貢献しています。



物流



物流においては、ドライバーの長時間労働や過重な業務負担の解消を目指す「ホワイト物流」推進運動に参画し、物流改善の提案や協力、発注量の平準化、法令遵守への配慮といった取り組みを進めています。また、物流改善では、当社グループが仲立ちとなって配送業者間の連携を促し、イレギュラーな配送には自社ドライバーを運用することで、負担軽減と業務効率化につなげています。さらに、ドライバー人材を紹介するサポートも行っています。



調理・接客



安全で安心な食事を提供するため、全国の店舗で定期的な検査や点検を実施し、スタッフ全員が「食の安全」への高い意識を持って衛生管理を徹底しています。調理や食材管理はマニュアルに基づき統一されており、効率的なオペレーション体制を整えています。これにより、提供する商品の品質のばらつきを防ぎ、全国どの店舗でも同じ品質・サービスを実現しています。また、お客様にご満足いただける店舗体験を提供できるよう、QSC（品質・サービス・清潔）の向上にも常に尽力しています。吉野家・はなまる・ウィズリンクでは、サービスや技術の研鑽および継承を目的に、定期的な技術コンクールを開催し、従業員の技術力向上にも取り組んでいます。





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。

人的資本経営

「人的資本経営」とは、企業が持つ人材や知識、スキルなどの「人的資本」を経営資本として活用し、企業価値を高めるための経営手法です。当社グループは、サステナビリティ基本方針にもとづき特定した「5つのマテリアリティ」において、「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」ことを掲げています。経営理念に「For the People」を掲げ、日常食を提供する当社グループにとって、従業員が仕事を通じて感じる喜びややりがいは、お客様のおいしく豊かな食事を支えるサービスの源泉であり、「ひと」にしか成し得ない価値があります。「ひと」の多様性や個性を尊重し従業員の活躍と成長を促すことは、拡がり変わりゆく顧客ニーズを捉えた価値を生み出し続けることにつながり、企業としての持続的成長と社会への価値還元をもたらしていきます。

また、「人的資本経営」に関する情報の開示は、企業の透明性を高め、ステークホルダーとの信頼関係の構築につながります。当社グループは、従業員、お客様、投資家、ビジネ

スパートナーおよび地域社会など、すべてのステークホルダーに対して、「人的資本」について開示することで、企業価値の向上につなげていくことを目指します。

人材育成方針

当社グループでは、すべての社員を幹部候補とみなし、公平な教育機会を提供しています。成長のための挑戦機会の提供や専門教育、配置転換を行い、成長と学びに必要な投資と環境整備を行います。

社内環境整備方針

当社グループでは、すべての従業員が心身ともに健康で、安全な環境で働くことができるように、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、ウェルネス経営の推進に努めています。

人的資本価値の最大化に向けた取り組み

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。

35歳以下の幹部候補比率の向上

「35歳以下の幹部候補（管理職）比率30%以上」を目指し、クオータ制を導入。年度ごとに達成目標を設定しています。

女性活躍推進

持続的成長に向け、女性やファミリーをはじめ多様な客層の利用促進を図る事業展開を行っており、そのために社内の意思決定に携わる女性社員の数を増やす取り組みを進めています。

多様な働き方の支援

育児休暇や時短勤務、産休復帰時の職位維持・時間外労働免除などにより、誰もが働きやすい環境づくりを推進しています。今年は、学校給食が無くなる夏休み期間の子育て世代への支援として、吉野家の公式通販ショップで商品を購入した共済会員へ購入費用の補助（給付）を行いました。

障がい者・シニア人材の活躍推進

障がいを持つ「フレンド社員」の雇用を進め、清掃や制服クリーニングなどで活躍の場を提供。高年齢者雇用安定法にもとづき、60歳以上の社員に対して、各事業会社が再雇用を積極的に行っています。

公平な処遇制度の整備

性別・国籍・年齢を問わず、職務等級に応じた給与を設定。男女間の賃金差は在籍年数等によるもので、女性登用の進展により是正を図っています。

ライフワークバランスの推進

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性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一つに位置付ける「ウェルネス経営」を推進しています。

組織風土の活性化

吉野家ホールディングス・吉野家・はなまるでは定期的に組織風土診断を実施し、従業員の意識や組織の状態を可視化しています。2022年度には「企業風土向上委員会」を立ち上げ、社内コミュニケーションのさらなる活性化に取り組んでいます。

働きやすさ

パート・アルバイトにも有給休暇を付与し、高校生アルバイト向けの奨学金制度も整備。社員には勤続年数に応じた特別休暇を付与する「永年勤続表彰制度」を設けています。

社内コミュニケーション

年2回の店長集会をオンライン含め継続開催し、トップメッセージを共有。社内報作成にあたっての座談会や、店長と家族の職場体験を通じて、経営方針の共有や家族間の理解促進を図っています。



ウェルネス経営

社員および一定条件を満たすパート・アルバイトに定期健康診断を実施しているほか、定期的にエンゲージメントを軸にしたパルスサーベイで組織力向上を支援。また、2024年には吉野家ホールディングスが健康経営優良法人を取得しました。

人材育成・キャリア支援

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ます。

社員には、各自のステージに合わせた教育研修や教育ツールを用意し、キャリアパスの実現を支援しているほか、専門知識・技術の習得に向けた「自己啓発援助制度」を導入しています。事業会社および各部門においては、幹部候補となる人材を推挙し、意図的に配置転換を行っています。店長を含む全社員を対象に本社部門の公募も行っており、その中から選抜した人材をシステム担当や商品開発担当に配属し、成長機会を提供しています。また、適材適所の配置実現に向けて人事情報をデータベース化し、グループ内人材交流の活性化や次世代リーダーの育成につなげています。

調理・接客技術の研鑽

動画教育ツールを活用し、調理や接客の工程を繰り返し学習可能に。技術向上のため、吉野家・はなまるでは各種競技大会やコンテストを定期開催しています。

グローバル人材の教育・育成

外国籍社員を将来の幹部候補として育成し、国内店舗での教育や語学留学制度を通じてグローバル人材の育成基盤を強化しています。



次世代経営層の発掘・育成

「HR会議」を中心に、幹部候補の選抜・配置や若手の登用を推進。異業種交流や産学連携、ビジネススクール派遣などで視野と経験を広げています。

キャリア支援

パート・アルバイトから社員への登用制度を整備し、毎月転換試験を実施。店長業務や研修を通じ、経営人材への成長を支援しています。

2024年度人的資本定量データ

			2023年度	2024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	国内事業※1	22.0%	21.6%
	女性管理職比率	国内事業※1	10.3%	12.5%
	育児休暇取得率※1		男性 52.0% 女性 100.0%	男性 60.0% 女性 100.0%
	産後休暇復職後の時短勤務制度利用者※1		2名	3名
	フレンド社員(障がい者)雇用率※2		4.87% ※法定雇用率2.30%	4.12% ※法定雇用率2.50%
	65歳以上の社会保険適用従業員雇用数※1		330名	373名
		部門長	88.1%	94.5%
	男女平均賃金の格差※1 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)・平均勤続年数※1		男性 24.0年 女性 22.2年	男性 22.1年 女性 22.9年
		管理職 (エリアマネジャーなど)	97.8%	95.3%
		非管理職 (店長など)	91.8%	93.4%
ライフワーク バランスの推進	有給休暇取得率※1	社員	62.0%	64.6%
		パート・アルバイト	69.4%	65.1%
	奨学金制度利用者数(延べ人数)※3		27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)※1		91.5%	90.0%
	ストレスチェック受検率※4		72.5%	51.1%
	ストレスチェックでの高ストレス者割合※4		22.6%	18.2%
	社員離職率(入社3年以内)※1		34.4%	28.8%
人材育成・ キャリア支援	従業員数(パート・アルバイト従業員数含む)※5		合計 16,409名	合計 17,250名
			男性 8,020名 女性 8,389名	男性 8,565名 女性 8,685名
	外国籍従業員数※1		社員 59名	社員 63名
			パート・アルバイト 1,963名	パート・アルバイト 2,927名
	働く従業員の国籍数※1		世界32カ国	世界34カ国
	社員のパート・アルバイト経験者割合※1		75.6%	76.8%
	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※1		41.8%	42.2%
	35歳以下管理職比率※1		3.2%	15.4%
	社員一人あたり教育研修時間※1		30.3時間/年	32.5時間/年
	社員一人あたり教育投資額※1		57,058円/年	64,679円/年
	教育研修実施回数※1	役員・部門長研修	20回	19回
		選抜研修・社外研修	44回	115回
		店長研修	167回	775回

※1 吉野家ホールディングス・吉野家・はなまるの3社実績

※2 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

※3 吉野家実績

※4 吉野家ホールディングス・吉野家の2社実績

※5 グループ連結(海外含む)実績

一次救命処置講習会「命のバトンプロジェクト」を定期開催

2023年7月以降、グループ全従業員を対象に心肺蘇生やAED操作を学ぶ「命のバトンプロジェクト」を定期開催しています。工場や店舗を通じて地域社会に貢献していますが、さらに地域社会の健康を支える存在となることを目指しています。講習会では心肺蘇生やAEDの使い方を学び、マネキンを使った実践訓練を通じて緊急時の対応力を身につけます。これまでに20回開催し、600名以上が参加しています。受講者からは「勇気を持って行動したい」「命を救いたい」といった声が寄せられ、実際に人命救助につながった事例も報告されています。今後も全国で講習会を継続し、地域の健康と安心に貢献していきます。



グアー豆由来の食物繊維を用いた健康イベントの実施

2025年1月から、グループ人事本部と素材開発部のコラボ企画として、「腸から元気」をテーマに、希望者の社内募集でグアー豆食物繊維のモニター試験を実施しました。参加者にはグアー豆食物繊維を無償提供し、一定期間の摂取によって整腸作用や血糖値抑制、労働性改善、睡眠改善などの効果検証を行いました。また、本社に体組成測定機、血圧計を設置し、定期的な計測を促すことで健康意識の向上を図りました。さらに、本イベントの意義とグアー豆由来の食物繊維の効能、腸の大切さを伝える説明会を実施して健康啓発を行い、終了後には個々人に腸内細菌タイプの診断結果を渡して体内から健康を見直す機会を提供するほか、京都府立医科大学の内藤教授による特別講演を行いました。



多様な価値観とともに未来へ「Tokyo Pride 2025」に協賛

2025年6月、代々木公園で開催されたアジア最大級のLGBTQ+イベント「Tokyo Pride 2025」のプライドフェスティバルに、吉野家の移動販売車2台を協賛出店しました。「すべての人が平等に尊重される社会の実現を目指す」という理念に共感し、グループ人事本部の提案をもとに有志社員が企画・運営を担当。牛井やかから揚げの販売に加え、限定シール配布やフォトパネル設置で多くの来場者と交流を図りました。また吉野家ホールディングスグループは、性的指向・性自認・性表現に関するいかなる差別も認めず、すべての人が安心して働ける職場を目指しており、この考えは学生や求職者に対する採用の姿勢にも反映されています。





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開発により、人々の暮らしの豊かさに貢献します。

食品品質

吉野家では、食の安全を最優先に「食品安全方針」を定め、原材料の調達から提供まで、細菌・ウイルス・アレルギー・農薬・異物などのリスクに対応した衛生管理を徹底しています。従業員への食品衛生研修や第三者機関による検査を通じて、知識と現場力の向上に努め、お取引先様にも改善指導を行い、品質確保を図っています。

お客様に対しては、アレルギー情報や栄養成分をホームページや店頭タブレットで提供し、必要に応じて法務部門のチェックを経た表示を行っています。

さらに、2016年には国際規格「ISO22000」を取得し、HACCPを基盤とした食品安全体制を構築。全社一丸となつて、安全・安心な商品の提供に取り組んでいます。

安全・安心への取り組み

当社グループでは、「食の安全・安心」を最優先課題とし、原材料調達から製造・店舗提供に至るまで、厳格な衛生管理と多重のチェック体制を構築しています。原材料・製造・物流・店舗の全工程で「安全」「安心」「品質」に責任を持ち、現場主導による持続的な改善と工夫によって、消費者に信頼される商品提供を追求しています。

■ 安全な牛肉の確保

当社グループでは、お客様が安心できる牛肉を持続的に提供し続けるために、原料調達から店舗での提供にいたるまで、複数の組織・チームで何重にも「安全性」を支えています。おもに吉野家の牛丼に使用する米国産牛肉については、国際基準、米国基準、国内基準の3つの安全基準を厳守し、「安全・安心」に配慮した牛肉を使用しています。USDA（米国農務省）による工場常駐の厳格な検査に加え、日本入国時には農林水産省と厚生労働省が連携して検疫を実施。さらに自社工場でも品質確認やトリミング作業を通じて人の目で最終確認を行い、異常があれば即時追跡・対応できる体制を整えています。



■ 安全な米の確保

米は日本の主要農作物であり、その安全性を確保するため、法律に基づいた厳格な検査が実施されています。具体的には、農薬・肥料の使用方法的チェックや、農薬・カドミウム等の残留検査、栽培記録の作成などが行われています。さらに、吉野家ホールディングスでは、米トレーサビリティ法に基づき、入荷するすべての米の検査記録や履歴をスピーディにトレース（追跡）できる体制を構築しています。また、吉野家の各店舗に供給される米は、ブレンドされている米の産地・銘柄・等級から、精米工場での製造ロット、生産者の検査記録までさかのぼることができます。万が一、品質のトラブルが起こった場合には、迅速に問題のある流通経路を特定し、原因究明と対処が可能です。

■ 海外における「吉野家の牛丼」に関する取り組み

海外店舗では「主要原材料規格書」に基づき、現地の原材料でも本来の味を再現できるよう品質管理を実施しています。また、各国の商品担当者・品質管理担当者のサポートのため、吉野家ホールディングスの商品バイヤーが相談を受けられる体制を整えています。さらに、各エリアの品質管理担当者、ならびにフィールドカウンセラーが、店舗での管理体制や

原材料の調達先を定期的に監査・指導。世界中どこでも同等品質の「吉野家の牛丼」が食べられるよう努力を重ねています。

■ はなまるうどんの品質管理

はなまるうどんは、小麦原料の調達、製造、物流、店舗調理に至るまで、事業拡大に伴う変化に対応しながらも、一貫して変わらぬ品質管理と安全管理にこだわってきました。はなまるうどんの求める麺の如く、柔らかさと強さのバランスがとれたおいしい讃岐うどんの価値を創造し続けています。

はなまるうどんの麺は、全国5か所の工場にて厳選した国産小麦を用いた独自の「はなまる粉」で製麺され、生麺のまま

店舗に納入されます。製麺工程はオートメーション化され、職人技術を数値化することで安定品質を実現しています。また、官能検査により全国で品質の均一化を図るとともに、温度管理やフードロスの抑制にも注力しています。各店舗では麺の使用期限管理に加え、茹で時間、冷却時間、ホールディングタイムなど、安全のための時間管理を徹底しています。



健康・栄養

当社グループは「健康価値の提供」を重視し、商品開発や素材研究、産学連携による科学的根拠の確保に取り組んでいます。

商品開発部では、特定保健用食品やケア食品を含むメニュー開発を進めています。素材開発部では、機能性素材の研究や健康への効果検証、SDGsの観点から素材の有効活用などを推進しています。

具体例

- 吉野家の牛丼並盛で、1日に必要なエネルギー源に対して、たんぱく質・脂質・炭水化物の食事摂取基準*の1/4～1/3が摂取できることを明らかにし、3ヶ月の継続摂取でも健康診断項目に影響がないことを確認
- 同志社大学との共同研究において、牛丼の朝食摂取により昼食後の血糖値上昇が抑えられる「セカンドミール効果」を確認
- 東北大学スマート・エイジング学際重点研究センター、東北大学、株式会社NeUと共同で、「朝食習慣に関する調査」「米飯朝食摂取による脳機能研究」を実施
- 太陽化学株式会社、京都府立医科大学と共に、京都府立医科大学へ共同研究講座「食と健康研究講座」を設置し、牛丼の栄養価値を最大限に引き出すことを目的に、産学連携による研究開発を推進
- 学校法人香川栄養学園女子栄養大学と産学連携包括協力協定を締結し、「健康な食事」という目標に向かって、健康・食・栄養の分野で産学連携を推進

※日本人の食事摂取基準2020年版、30-49歳男性活動度Ⅱの場合

次世代食材として、オルタナティブミートやオーストリッチの研究も推進。グループ会社の株式会社SPEEDIAが飼育・研究・商品開発・販売を担い、美容と健康の領域で新機能を発見しました。

また、2023年からは一部店舗で、野菜と牛丼を組み合わせた健康志向メニュー「牛丼ON野菜」を販売。スマートミール®認証を取得し、「健康寿命をのばそう!アワード」にて厚労省優良賞を受賞しました。東京工場では同年より、専用レタスの新品種開発に取り組み、特許を取得。加えて、規格外の玉ねぎ端材を乾燥・粉末化して食品素材に活用するアップサイクルの取り組みも進行中で、2024年には「環境事務次官賞」を受賞するなど、環境負荷軽減の面でも高い評価を得ています。



スマートミール®認証取得「牛丼ON野菜」



SPEEDIAによるオーストリッチに関する商品



食を中心とした事業の展開による 地域社会への貢献

各地のニーズや文化を尊重しながら、高品質なサービスと食の魅力を届けることで、地域社会に新たな価値を生み出し、その持続的な発展に貢献します。

地域社会の健康と安全性向上に貢献

はなまると吉野家の共通した取り組みとして、欠食・孤食問題に対応し、子ども食堂へ栄養ある食事を無償提供することで支援を行っています。

また、地域密着型の施策として、はなまるとは、香川県限定で県産小麦「さぬきの夢」を使用したうどんを提供。また、うどんの端材を高松市のバイオマス発電実験に提供するなど、地域と連携した資源循環にも取り組むなど、地域のつながりを深めることにも尽力しています。

吉野家は移動販売車「オレンジドリーム号」で離島や店舗のない地域にも商品を届けるとともに、沖縄では「タコライス」など地元料理を展開。さらに、買い物が困難な地域への支援として「移動スーパーとくし丸」で「やわらか牛丼の具」を販売しています。

なお、SPEEDIAは茨城県石岡市のオーストリッチオイルを活用したスキんケア商品をふるさと納税の返礼品として提供し、地元産業の価値向上に貢献しています。

ケアが必要な皆様に対して

吉野家は「誰もが一生涯、食の楽しみを失わない社会」の実現を目指し、2017年より咀嚼・嚥下機能が低下した方々向けの「吉野家のやさしいごはん」シリーズを展開。「やわらか牛丼の具」や「きざみ牛丼の具」などを薬局や病院・施設向けに販売し、累計で1万カ所以上の医療・介護現場に導入されています。中でも、日清医療食品を通じた提供は280万食を超えています。

デイサービスでは、法被姿の社員が牛丼を提供する「吉野家牛丼レクリエーション」も実施。この取り組みは2024年「食品産業技術功労賞（マーケティング部門）」を受賞しました。

また、2023年から、吉野家は一般社団法人栃木県歯科医師会と連携協定を締結し、栃木県の後期高齢者の健康増進を推進しています。肉を食べてたんぱく質を摂取することによる低栄養の防止と、食事形態や内容に制限がある方でも家族をはじめ大切な人と同じ食事を摂れる食事環境作りを支援しています。

日清医療食品株式会社を通じた病院施設での「吉野家のやさしいごはん」提供食数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
300,000食	610,000食	560,000食	640,000食	720,000食



若者の未来と社会貢献を支える制度

吉野家は、経済的理由で進学が難しい学生アルバイトを対象に、奨学金制度を2017年から運用。卒業後に吉野家へ入社し4年勤務すれば返済が全額免除されるなど、外食業界の

人材育成を支援しています。また、地域貢献を促進するため、児童・高齢者支援や災害支援などに活用できる「ボランティア特別有給休暇」を2日付与しています。

災害への備え

吉野家は、「緊急時だからこそ、おいしくて栄養のある食事を届けたい」という想いから非常用保存食「缶飯」シリーズを開発。常温保存が可能な「牛丼の具」「牛カレー」「牛ハヤシ」なども非常食として活用できます。これらの商品は、防災意識の普及を目的とした「防災グッズ大賞」において高く評価され、2023年に「缶飯牛丼6缶セット」が優秀賞を、2024年にはレトルト保存食全般が大賞を受賞しました。

また、2021年からは大阪府泉大津市と防災啓発連携協定を結び、防災イベントでの缶飯の試食提供などを通じて家庭での備えの重要性を伝えています。さらに、全国の都道府県と「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」の締結も進めており、一部店舗は「災害時帰宅支援ステーション」として、水道水やトイレの提供など、緊急時の支援体制を整えています。

災害被災地への食と支援の提供

吉野家は、2024年能登半島地震発生後、1月26日以降14回にわたり、移動販売車「オレンジドリーム号」で炊き出しを実施し、合計8,189食の牛丼弁当を提供しました。また、全国店舗で実施した緊急支援募金では4,578,138円が集まり、日本フードサービス協会を通じて被災者支援に活用されました。さらに行政からの要請により、フリーズドライの「牛すい」6,000食の手配も行いました。



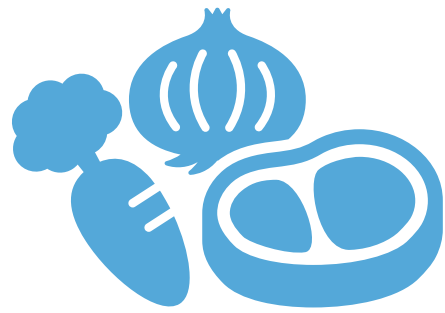
社会的な取り組み

■ 未来型食材「オーストリッチ」の可能性を追求

SPEEDIAは、2017年よりオルタナティブミートとしてオーストリッチ（ダチョウ）の研究を進め、美容や健康に寄与する新たな機能性を発見しました。肉やオイルに加え、羽根や骨まで活用する循環型資源としても注目され、各分野の研究者と連携した取り組みを展開しています。現在は飼育から商品開発・販売まで一貫して行い、吉野家公式通販ショップで「国産オーストリッチ肉のロースト」やSPEEDIAのスキんケア商品を、吉野家の一部店舗で「オーストリッチ丼」を販売しています。

■ 街の飲食店の活性化を促進するサービスを展開

シェアレストランは、2020年より空きスペースを間貸ししたい人と間借りしたい人を結ぶマッチングする「シェアレストラン」を、2024年よりお店を任せたい方とお店を引き継ぎたい方をつなぐ事業継承マッチングする「アトツギレストラン」のサービスを提供し、街の資産である飲食店さらには飲食業界の活性化を図っています。2025年5月には、「シェアレストラン」における累計開業実績が1,000店舗を超え、年間流通総額が1億円を突破しました。



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目指します。

安全・安定調達の維持

当社グループでは、国内事業の食材調達において、グループ商品本部内の商品部が一括で仕入機能を担っています。これにより仕入コストの低減および業務の効率化を図るとともに、安定調達を維持し、食材の品質と安全性を担保しています。

調達方針

持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むため、以下の方針に則り安全な調達を行うとともに、この方針の理解と実践をお取引先様・従業員へ働きかけてまいります。

- 当社品質管理基準を遵守した「安全」な食材調達
- お取引先様、当社双方が適正な利潤を得られる良好な関係性の構築
- 当社従業員による生産者とのコミュニケーションを通じた品質・安全性の向上
- グループ商品本部は、取引先の選定時にサプライチェーン上における不法労働や人権侵害、労働面の課題への対応状況をヒアリングするとともに、人権に関する当社グループの方針や考え方を周知し、取引開始後はアセスメントチェックシートに基づく視察を実施
- お取引先様には当社のサステナビリティの考え方とマテリアリティを共有し、これに共感・取り組みいただけるお取引先様と共創と持続可能なサプライチェーンを構築

サプライヤー監査について

すべてのお取引先様に対し、持続可能で安全なサプライチェーンの構築を目指し、継続的なサプライヤー監査を実施しています。バイヤーが定期的に製造工場を訪問し、日常的な情報収集や工場チェックを通じて、食品安全に関するプロセスの確認・評価・指導を行っています。これらの監査結果は文書化され、お取引先様と共有することで改善活動に役立てています。監査にはアセスメントチェックシートを用い、取引工場の環境や、製品・原料の工程等を評価し、企画・購買から消費に至るまで一貫した規格管理・安全性を確保しながら、持続的な安定供給が実現可能かを見極めていきます。活動範囲やチェック項目は毎年見直しており、特に環境問題や社会問題、CSRに関する項目は、アンケートを通してお取引先様への情報共有と意識の向上に努めてきました。

今後は、さらなるお取引先様との共創に向けて、「お取引先様サステナブル行動指針」を策定するとともに、監査における

CSR関連項目拡充を図り、持続可能なサプライチェーンを構築してまいります。また、お取引先様における従業員管理・人権配慮・公害対策、反社会的行為の状況については可能な限り情報を収集し、今後はこれらの要素もアセスメント項目とし



て追加する予定です。食品衛生に関しては、品質管理部門と連携して検査成績の確認を行っています。

海外のお取引先様に対しては、現地の法令、慣習、現状のみで判断せず、当該事項の国際的な規格や日本国内法令、慣習等に照らし合わせてCSR監査を行っています。

バイヤーへの教育・研修

バイヤーの専門性向上と倫理的な取引の実現に向けた体制を整えています。バイヤーは着任後、所定のカリキュラムに基づいた工場実務研修や衛生研修を受講し、基礎知識を習得します。全バイヤーに対して、社内の品質管理部門による安全・安心に関する教育を実施しており、加えて環境問題、社会問題、法令改正などに関する研修も適宜行っています。

また、お取引先様を訪問する際に品質保証部が同行する実地研修を通して現場の確認を行い、知識と実務を結びつけた理解を深めています。購買部門の社員は、関連する法令・規制や業界の協定・規範を遵守し、所轄官庁、業界団体、お取引先様からの情報収集に努めています。品質保証部など社内関連部署とも連携し、管理方法の設定・改定にも取り組んで

外部団体との連携

環境負荷低減や社会課題解決に向けて、国内外の先進的な取り組みに関する情報を積極的に収集しています。その一環として、セミナーや他業種企業との連携による活動に取り組んでいます。また、一般社団法人日本フードサービス協会が主催する「安全安心委員会」にも参画し、業界全体での安全・安心の向上に貢献しています。

さらに、ドライバーの長時間労働や過重な業務負担の解消を目的とした「ホワイト物流」推進運動に参加し、物流の改善



サプライヤー監査において、不適合や重大な違反があった場合には、事実確認を行った上でお取引先様に改善対応を求めます。また、その改善対応がなされない場合は、取引を見直すことも含めて対応いたします。

います。お取引先様との契約においては、当社が優越的地位にあることを十分に認識し、不公正な取引関係との誤解を生まないよう、公平で合理的、かつ透明性のある取引関係の構築に努めています。

当社グループは国際的に受け入れられているアニマルウェルフェアの「5つの自由」を支持し、推進しています。バイヤーが畜産の生産現場を視察し、劣悪な環境でないかどうかを確認しています。今後も、提供する商品に関わる動物が高いウェルフェアのもとで適切に飼育されるよう、サプライヤーと密接に連携していきます。

に取り組んでいます。具体的には、物流業務における提案や協力、発注量の平準化、法令遵守への配慮などを進めています。加えて、当社グループが仲立ちとなり配送業者間の連携を促進し、イレギュラーな配送には自社ドライバーを活用することで、業務の効率化とドライバーの負担軽減を図っています。ドライバー人材の紹介サポートも行い、持続可能な物流体制の構築に努めています。





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させます。

環境方針

世界規模でエネルギーの合理化や地球温暖化対策のための法規制等、気候変動抑制のための動きが強まっています。気候変動の移行リスクは、当社グループの業績に影響をおよぼす可能性があります。これらリスクを踏まえ、環境に配慮した

事業活動による気候変動対応に取り組んでいます。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。

食品ロス削減

創業以来、「食材すべてを無駄にしない」という指針が根付いており、1970年代から、吉野家では牛丼をつくる際に発生する牛脂のリサイクルを行っています。この指針に加えて、「食」に携わる企業として、食品廃棄物の最終処分量を減らしていく取り組みは社会的な責務であると捉えており、マテリアリティのKPIの一つに食品ロス削減を掲げ、グループ全体で地球環境に及ぼす影響を軽減する様々な取り組みを追求し続けています。

■ 吉野家ホールディングスの取り組み

各工場や店舗で食品ロス削減と資源の循環活用に取り組んでいます。国内7工場で発生する食品残渣のリサイクル率は2023年度以降、100%を維持しています。

国内7工場における食品残渣のリサイクル率

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
90.3%	92.2%	99.9%	100.0%	100.0%

■ 吉野家の取り組み

東京工場では、食肉加工時の切り落とし肉をハンバーグ原料として他社へ販売し、また、野菜端材は自社商品のソースやスープに活用しています。京都工場では、野菜残渣を自社の畑で発酵させたい肥を作り、その土壌で育てた野菜を商品化する循環型アップサイクルを実践しています。

店舗では、食べ残しを顧客満足度の指標とし、記録・分析によって味の均質化と残渣の削減に努めるとともに、発生した食品残渣は飼料化・肥料化などのリサイクルに活用。また、注文時調理システムや牛脂の100%リサイクル（飼料・燃料など）によって、ロス削減と品質向上を両立しています。

食品残渣の再生利用実施率(吉野家全体)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
74.0%	74.4%	83.7%	83.8%	77.4%

牛脂油缶出荷数(吉野家店舗全体)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
5,751t	5,591t	4,239t	3,767t	4,757t
383,400本	372,706本	282,615本	251,167本	317,133本

■ はなまるの取り組み

はなまるでは、冷凍技術によって賞味期限延長を図ったうどんを自販機や子ども食堂に提供しています。また、全国の工場では廃棄うどんを飼料原料として再利用。高松工場ではバイオマス発電の実証実験にも協力し、うどん端材から発電ガスを生成しています。さらに、うどんを原料とした酒のアップサイクル研究も進行中です。

店舗では来店数予測と連動した麺の茹でタイミング管理に

よりロスを最小化。あわせて、ホールディングタイムの延伸を図る製麺技術の改善により、ゆで上げ後の美味しさ維持と廃棄低減を両立させることで、食品リサイクル率50%の達成を目指しています。

製麺工場フードロス率 (高松工場、千葉工場、静岡工場、沖縄工場、北海道工場)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
7.5%	8.4%	0.0%	0.0%	0.0%

食品残渣の再生利用実施率(はなまるうどん全体)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
44.2%	40.3%	33.2%	33.0%	32.7%

高松工場からの高松市への廃棄うどん提供量

2022年度	2023年度	2024年度
2.5t	6.9t	7.0t

環境保全活動

特定プラスチックの削減を推進しています。店舗では、テイクアウトのお客様に対して、スプーン等の必要有無についてのお声がけに努めています。メニュー表記や、各種デリバリーサービスのメニューにおいてもスプーンなしの表記を推進しています。また、吉野家・はなまるの両ブランドで、店舗から出るPET樹脂の自主回収とリサイクルを関西地域で先行実施。今後は全国展開を目指しています。

さらに、吉野家では2019年よりグランドメニューに石灰石由来の「ライメックス」を採用し、紙や石油資源の使用を抑制。2020年からはすべてのテイクアウト用レジ袋を25%バイオマスプラスチックへ切替え、2023年には1種類のレジ袋で国産米由来の「ライスレジン®」を用いたアップサイクルも開始しました。同年には牛丼容器のインクをバイオマスインキに変更し、卵の殻を55%含むバイオマス食器も全店導入。これにより、

水資源の保全

水資源の保全に向けて、工場や店舗での水使用量を数値管理し、節水対策や排水処理を実施しています。東京工場や京都工場では、節水ゴマやタイマーによる手洗い水量の制御、水圧の最適化、井戸水の活用、清掃時の水量記録などを行っています。吉野家やはなまるの各店舗では、水道使用量の毎

■ 宝産業

宝産業では、10年以上前から、調味料だけでは出せない肉の旨味がたっぷり詰まっているチャーシューを煮たタレを再利用し、つけ麺のタレや煮卵のタレとして販売しています。また、チャーシューを成形する際に出た端材は、他の肉と混ぜ合わせて加工し、餃子や焼売、醬（ジャン）、肉味噌、さらにはスープを炊く際の原料などに使用しています。この循環作業が功を奏し、近年肉の端材破棄は0%となっています。廃棄麺についても飼料・肥料・燃料へリサイクルを行っています。



2025年1月にグループ入りした宝産業

廃棄物の削減と地球温暖化防止を両立しています。加えて、東京工場では屋上に太陽光発電を導入し、年間195トンのCO₂削減を達成。屋根裏温度の10℃、室内温度の3℃低減も見込まれ、省エネに貢献しています。2024年からは、京都工場で原料袋を再資源化し、関西物流センターで使用するリサイクルパレットに転用する循環型の取り組みも始まりました。



吉野家東京工場は太陽光発電を導入

取締役および監査役の選任条件

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

取締役6名のうち2名を、監査役3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

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。

なお、取締役会においても、一層のダイバーシティを推進し、女性取締役比率を高めることに努めてまいります。

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
DX・イノベーション	DX・イノベーションに関する経験・知識・能力

氏名	役職	区分	主な経歴	着任時期	2024年度出席状況		スキル・経験						
					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	DX・イノベーション
 河村 泰貴	取締役会長	社内	1993年入社。2007年に㈱はなまる代表取締役社長に就任、2012年に当社代表取締役社長、2014年からは㈱吉野家の代表取締役社長。2025年5月、当社取締役会長に就任。	2025年5月	18/18回 (100%)		◆	◆			◆		
 成瀬 哲也	代表取締役社長	社内	1988年入社。2012年に㈱はなまる代表取締役社長に就任。2018年からASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL.SDN.BGD.CEO。2025年5月、当社代表取締役社長に就任。	2025年5月	18/18回 (100%)				◆	◆			
 小澤 典裕	代表取締役副社長	社内	他業種にて米国駐在経験を積み、西洋フード・コンパスグループ㈱（現社名：コンパスグループ・ジャパン㈱）代表取締役社長を経て、2025年5月、当社代表取締役副社長に就任。	2025年5月	18/18回 (100%)		◆		◆	◆			
 前田 良博	取締役	社内	2001年㈱はなまる入社。2014年以降当社の執行役員として、海外での新規立ち上げおよび事業開発を担当。2022年3月㈱はなまる代表取締役社長就任。2024年5月より、当社取締役。	2024年5月	14/14回 (100%)				◆	◆			
 藤川 大策	社外取締役	社外	1984年㈱日本興業銀行入行。UBS証券㈱を経て、2006年にシティグループ証券㈱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	18/18回 (100%)		◆		◆				
 曾和 信子	社外取締役	社外	1985年日本アイ・ビー・エム㈱入社。日本アイ・ビー・エム・サービス㈱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	18/18回 (100%)						◆	◆	
 富谷 薫	常勤監査役	社内	1993年当社入社。執行役員グループ法務室室長、㈱ウィズリンク代表取締役社長を経て、2022年当社常勤監査役に就任。	2022年5月	18/18回 (100%)		14/14回 (100%)		◆			◆	
 大橋 修	社外監査役	社外	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	18/18回 (100%)		14/14回 (100%)			◆			
 横倉 仁	社外監査役	社外	2002年横倉会計事務所を開設。2014年早稲田リーガルコモン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	18/18回 (100%)		14/14回 (100%)			◆		◆	

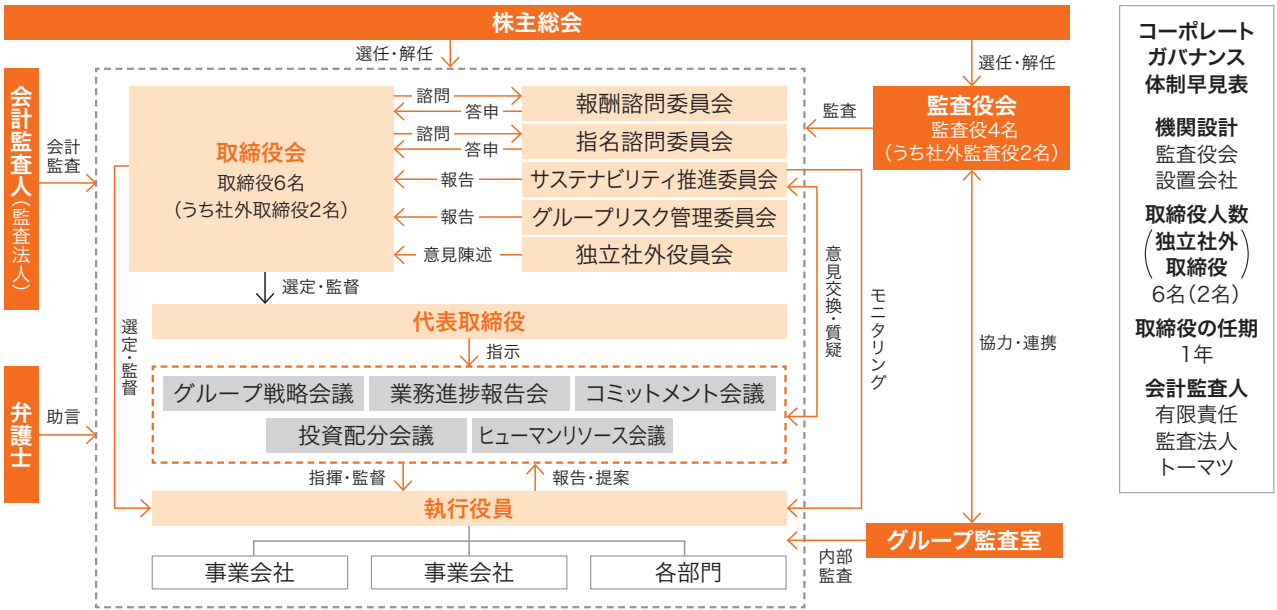
サステナビリティ コーポレートガバナンス — 考え方と仕組み

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、『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。

コーポレートガバナンス体制図（2024年度）



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。

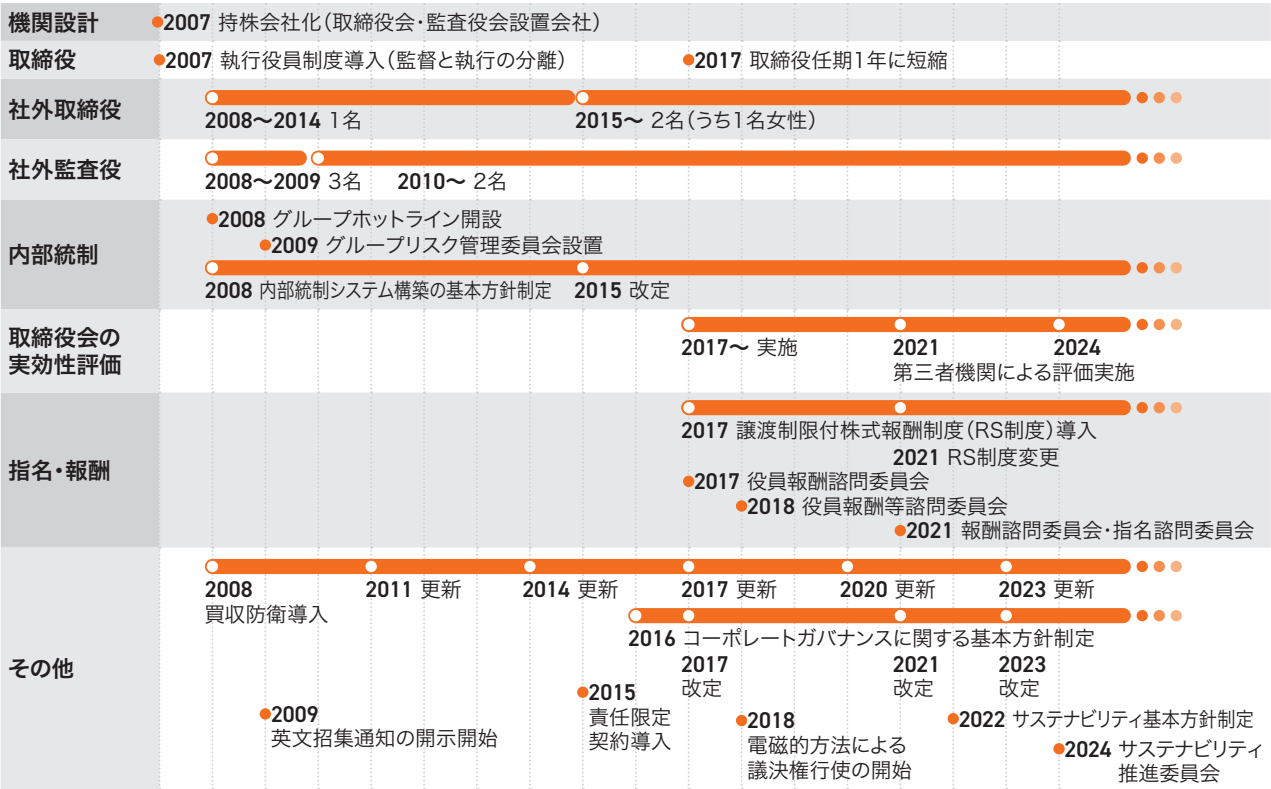
コミットメント会議

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署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（2024年度）

2024年度活動状況／主な議題		
① 取締役会	議長委員長 河村 泰貴 人数と構成 6名（社内取締役 4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 18回/100%（取締役100% 監査役100%）	2024年度は18回開催し、取締役の出席率は100%でした。3月にサステナビリティ推進委員会を発足し、設定したKPIの進捗やKPIごとの分科会の活動報告を行い、目標達成に向けた議論を行いました。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。
② 報酬諮問委員会	議長委員長 藤川 大策 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 10回/100%	2024年度は10回開催し、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。
③ 指名諮問委員会	議長委員長 河村 泰貴 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 2回/100%	2024年度は2回開催し、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と共有し、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。
④ 独立社外役員会	議長委員長 藤川 大策 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 3回/100%	2024年度は3回開催し、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提案すべき内容を議論しました。

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

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、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。

取締役会の実効性評価

当社グループでは、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	2. 評価結果の概要と今後の取り組み
【実施方法】 当社作成のアンケートによる自己評価方式（評価およびフリーコメントにて回答）	アンケートの回答から、当社取締役会は多様な人材によって適切な規模で構成され、種々の経営課題について活発な議論がなされていることを確認いたしました。また、取締役会で議論を行うための情報が提供され、取締役会では議論の時間を十分に取ることができ、内部監査部門と取締役・監査役の連携および独立社外役員相互の連携についても十分確保されていることも確認しております。取締役会が監督機関として適切に機能を果たすための機会が提供されているといえ、その実効性に問題はないと考えております。
【実施時期】 年度末	また、社外取締役の知見・経験・能力についても十分確保されていると認識しており、社外取締役2名と社外監査役2名で構成される「独立社外役員会」（議長は社外取締役）を四半期ごとに開催し、取締役会の在り方を含む当社のコーポレート・ガバナンスについて等の意見交換も継続しており、当社取締役会の実効性は確保されているものと判断しております。
【対象期間】 各年度の取締役会	
【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・構成 (2) 取締役会の運営・議論 (3) 取締役会のモニタリング機能 (4) 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス (5) 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング (6) 株主（投資家）との対話 (7) ご自身の取り組み (8) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営 (9) 総括	

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・支給されるものとします。

- 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- 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
- 優秀な人材を確保・維持できる制度と金額であること
- 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・株式報酬の割合については、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・株式報酬ともに毎年5月を基本としていますが、毎年改定を前提とするものではありません。

社外取締役を除く取締役の報酬構成の割合*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%

※基準報酬額を前提として算出しています。

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

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。

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。

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。

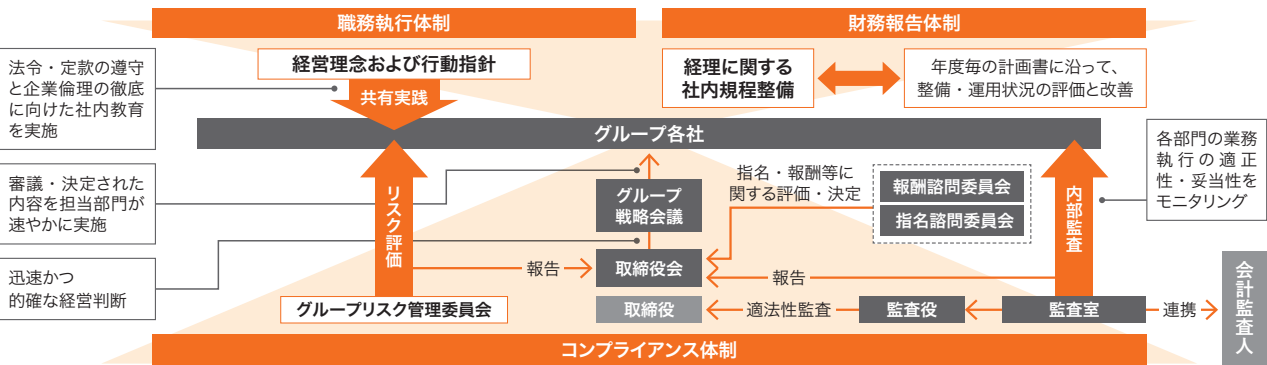
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確かな経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施していま

す。その上で、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。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、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（2025年8月現在）



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/management/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を実施することで、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「食の安全・安心」、「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います。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、法務部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、通報者および調査協力者の匿名性が守られ、不利益な取り扱いを受けることのないよう万全な体制を整え、通報の内容やその対応状況については定期的に報告・管理を実施しています。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

吉野家ホールディングスでは、持続的な成長を実践するため、事業目的の達成を阻害する恐れのある様々なリスクを早期発見し適切に対応していくとともに、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処すべく、リスクマネジメントに関わる体制の整備・充実に努めています。

その取り組みは、法令、定款、グループ行動憲章および会社諸規則の遵守を基本方針とし、グループリスク管理委員会の統括のもと、法制度や社会環境の動向からの確にリスクを認識し、適切な予防措置を講じています。重要なリスクが現実化した場合は、被害を最小限に抑制すべく適切に対応し、有効な再発防止策を検討・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。

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

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

サステナビリティ 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、共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年度実績
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35店舗・改装転換80店舗実施 ●牛丼祭やIPコラボなどの販促強化 はなまる ●第2の柱と位置付けるから揚げの販売強化 ●親子丼、牛すき鍋膳などの季節メニューの販売 ●天ぷら定期券などのキャンペーン施策の実施 ●冷やし担々うどん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※1(吉野家)とLWBプロジェクト※2(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 ●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-Yoshinoya2回開催 ●女性社員比率21.6% ●女性管理職比率12.5% ■人材育成・キャリア支援 ●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 ■ライフワークバランスの推進 ●LWBプロジェクト10回開催
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92%
株主  積極的な情報開示や資本効率を意識した健全なコーポレートガバナンスを通じて事業の成長を図り、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。	●決算説明会 ●アナリスト、投資家とのミーティング ●株主総会 ●コーポレートサイト ●株主アンケート ●株主優待制度	株主様とのエンゲージメントの向上に資するIR活動およびサステナビリティ推進体制の構築に取り組みました。 ■IR活動強化 ●株主様アンケートの実施 ■1株当たり年間配当金の引き上げ ●18円→20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4回開催
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	工場での環境負荷低減および全国各地で地域社会への貢献活動に取り組みました。 ●「食材加工時に廃棄される規格外の玉ねぎ端材のアップサイクル、ならびに持続可能なスキーム構築」が「環境事務次官賞」を受賞 ●子ども食堂の実施 吉野家81,992食、はなまる1,721食 ●一次救命処置講習会「命のバトンプロジェクト」を定期開催 ●吉野家牛丼レクリエーションが第54回食品産業技術功労賞マーケティング部門受賞 ●スマートミール®認証取得商品「牛丼ON野菜」が「生活習慣病予防分野 厚生労働省 健康・生活衛生局長 優良賞」を受賞

※1 J-Yoshinoya: 女性の視点を活かし、より良い職場環境づくりを目指すプロジェクト。女性自身が提案・発信することで、女性の活躍を積極的に推進しています。

※2 LWBプロジェクト(LifeWork Balance Project): すべての従業員が安心して働ける環境を目指し、休日取得の促進や時間外労働の削減に取り組むとともに、男性の育児休業や介護休暇の取得も積極的に支援。家庭と仕事を両立しやすい職場づくりを推進しています。

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、グループ企画本部のIR担当が中心となり、決算説明会や年間120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、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。

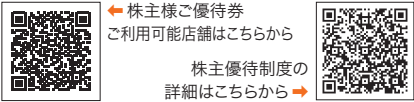
株主優待制度

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。)



※当社商品詰め合わせセットの一例です。

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。



データセクション

11ヵ年財務データ

会計年度（百万円）	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	180,032	185,738	188,623	198,503
営業利益	3,515	1,613	1,865	4,019
経常利益	3,993	2,345	2,750	4,604
親会社株主に帰属する当期純利益	941	837	1,248	1,491
減価償却費	5,088	5,433	5,915	6,286
設備投資	8,453	12,879	11,373	10,749
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,833	433	10,104	9,374
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,595	3,843	1,085	△ 4,200
現金および現金同等物の期末残高	26,858	18,498	22,941	19,573

会計年度末（百万円）				
総資産	108,658	111,292	114,947	115,613
純資産	58,938	57,733	57,209	57,807

その他データ				
1株当たり純資産額(円)	921.01	891.04	879.46	887.13
1株当たり当期純利益(円)	16.24	13.10	19.35	23.11
1株当たり配当金(円)	20	20	20	20
自己資本比率(%)	53.7	51.7	49.4	49.5
ROE(自己資本利益率)(%)	1.9	1.4	2.2	2.6

経営成績の分析と解説

収益および利益の状況

グループの売上高は2,049億83百万円（前年比109.3%）、営業利益は73億6百万円（前年比91.6%）となりました。国内事業は、各事業の販売施策や季節に応じた商品施策の展開による既存店売上高の伸長に加え、出店による店舗数純増により増収となりました。最低賃金の引き上げや吉野家のユニフォームの変更に伴いコストは増加しましたが、増収効果により増益となりました。海外事業は、米国（カリフォルニア州）の最低賃金が大幅に引き上げられたことによる人件費の上昇や、中国における経済不況により、外食産業で大きな影響を受け減益となりました。そして、M&Aにおいてラーメン食材

の製造開発機能を持つ宝産業をグループに加えた結果、売上高および営業利益の増加に貢献しました。

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61億76百万円増加し1,191億13百万円となりました。これは、出店や改装、M&Aなどの積極的な投資により有形固定資産が107億57百万円増加したことが主な要因です。自己資金でこれらの成長投資を行ったため、現金および預金は67億74百万円減少しました。しかし、当期純利益を確保したことにより、純資産は39億63百万円増加し648億13百万円とな

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
202,385	216,201	170,348	153,601	168,099	187,472	204,983
104	3,926	△ 5,335	2,365	3,434	7,973	7,306
349	3,369	△ 1,964	15,642	8,741	8,606	7,995
△ 6,000	713	△ 7,503	8,116	7,234	5,604	3,803
6,700	7,715	7,191	6,292	6,138	6,262	6,830
12,091	14,613	5,236	4,547	8,108	11,431	14,924
2,830	14,038	2,722	23,442	7,245	20,071	13,304
△ 9,034	△ 8,453	△ 5,168	△ 333	△ 4,014	△ 8,307	△ 14,398
2,461	288	17,810	△ 26,042	△ 14,196	△ 8,957	△ 5,973
15,660	21,500	36,796	34,211	23,396	26,275	19,524

112,685	126,167	131,921	112,214	108,230	112,936	119,113
50,025	48,385	40,142	48,741	55,603	60,849	64,813

765.73	739.76	612.50	743.85	852.07	932.99	991.79
△ 92.94	11.04	△ 116.09	125.54	111.86	86.63	58.78
20	20	—	10	10	18	20
43.9	37.9	30.0	42.9	50.9	53.4	53.9
△ 11.2	1.5	△ 17.2	18.5	14.0	9.7	6.1

り、自己資本比率は0.5%上昇し53.9%となりました。また、借入金の返済を行った結果、D/Eレシオは0.03減少し、高い安全性を維持しています。

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67億50百万円減少し195億24百万円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは133億4百万円の収入となり、前年同期と比べて67億67百万円減少しました。主な要因は、税金等調整前当期純利益の減少による18億95百万円減少、売上債権の増加によ

る15億6百万円減少、法人税等の支払額の増加による30億11百万円減少、助成金の受取額の減少による13億1百万円減少等です。投資活動によるキャッシュ・フローは、143億98百万円の支出となり、前年同期と比べて60億90百万円減少しました。主な要因は、有形固定資産の取得に伴う支出増加による39億74百万円減少、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得に伴う支出増加による26億78百万円減少等です。財務活動によるキャッシュ・フローは、59億73百万円の支出となり、前年同期と比べて29億83百万円増加しました。主な要因は、短期借入金純増減額による19億93百万円増加、長期借入金の返済による支出に伴う12億51百万円増加等です。

会社概要 (2025年5月27日現在)

社名	株式会社吉野家ホールディングス
設立	1958年12月27日
資本金	102億65百万円
本社所在地	〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町36番2号 Daiwaリバーゲート18階
代表取締役社長	成瀬哲也
代表取締役副社長	小澤典裕
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	9861

主な連結子会社

株式会社吉野家
株式会社はなまる
YOSHINOYA AMERICA, INC.
吉野家(中国)投資有限公司
ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD.

役員 (2025年5月27日現在)

取締役会長	河村泰貴	常勤監査役	富谷薫
代表取締役社長	成瀬哲也	監査役	大橋修※
代表取締役副社長	小澤典裕	監査役	横倉仁※
取締役	前田良博	※社外取締役および社外監査役	
取締役	藤川大策※		
取締役	曾和信子※		

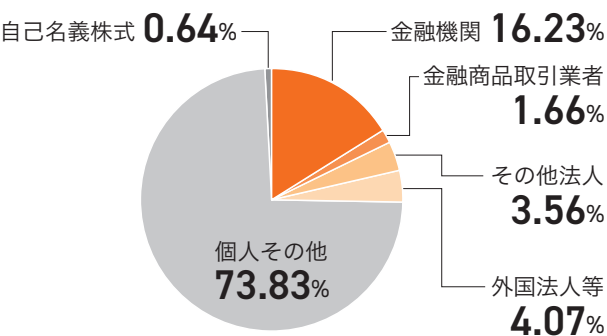
従業員数

■吉野家	10,150名	〔男性 5,211名 女性 4,939名〕
■はなまる	2,466名	〔男性 943名 女性 1,523名〕
■海外	2,718名	〔男性 1,268名 女性 1,450名〕
■その他	1,183名	〔男性 711名 女性 472名〕
■全社	733名	〔男性 432名 女性 301名〕
合計	17,250名	〔男性 8,565名 女性 8,685名〕 ※パート・アルバイト含む

株式の状況

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式の総数	65,129,558株
株主数	297,845名

所有者別株式分布状況

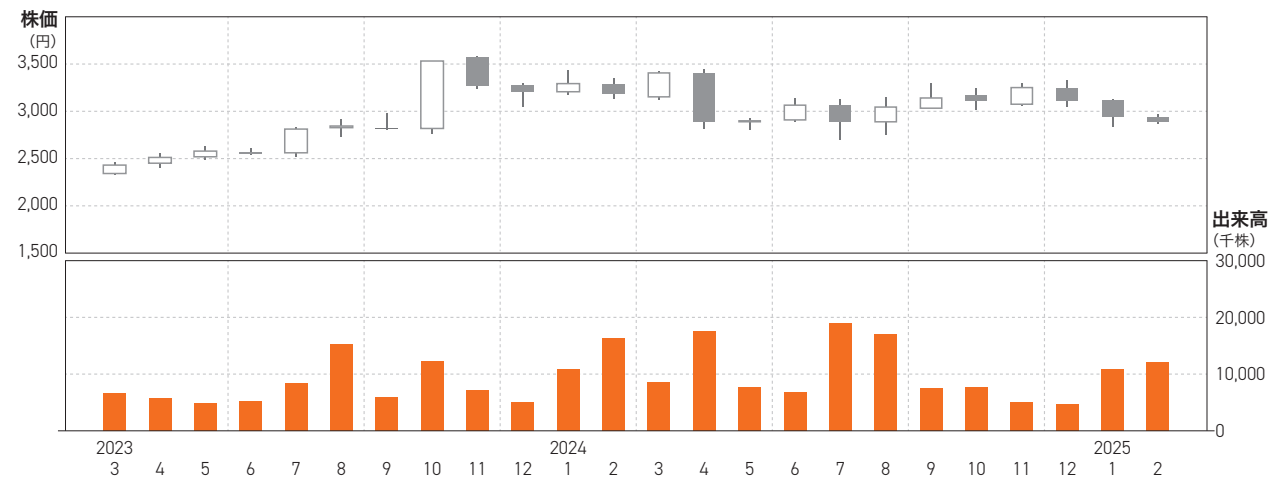


大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数(株)	所有株式数割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	7,420,300	11.47
株式会社日本カストディ銀行	2,445,500	3.78
吉翔会	808,800	1.25
大樹生命保険株式会社	558,600	0.86
大和証券株式会社	381,808	0.59
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	372,300	0.58
ハニューフーズ株式会社	326,800	0.50
サントリー株式会社	278,000	0.43
国分グループ本社株式会社	230,000	0.36
吉野家ホールディングス従業員持株会	214,120	0.33

※当社は自己株式を415,302株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。

株価・出来高の推移



For the People

**YOSHINOYA
HOLDINGS**

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

