

For the People

# YOSHINOYA HOLDINGS

## INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書



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。

『変身』と『成長』をテーマに掲げた  
グループ中期経営計画（2025年度～2029年度）のもと、  
経営基盤の強化と事業の枠を広げる挑戦を進めています。  
日常食の担い手として、新たなチャレンジに挑み、  
自らを変革し続けることで、高成長の実現を目指します。

グループ経営理念

経営方針

## For the People Your Smile, Our Value

～すべては人々のために～

大切にしている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、突出した存在感到にこだわり、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。



# 目次・編集方針

## 01

### イントロダクション

- 01 経営理念
- 03 目次・編集方針
- 05 ひとめでわかる吉野家ホールディングス
- 05 ー吉野家ホールディングスのあゆみ
- 07 ーブランドー覧
- 09 価値創造プロセス
- 11 財務・非財務ハイライト

## 13

### マネジメントメッセージ

- 13 社長×副社長対談
- 19 社外取締役対談

## 21

### 価値創造戦略

- 21 2025-2029年度グループ中期経営計画
- 23 ー特集1「戦略実現のための重点領域」進捗レポート
- 25 ー特集2 人的資本経営の推進
- 27 ー事業別戦略 吉野家
- 28 ー事業別戦略 はなまる
- 29 ー事業別戦略 海外
- 30 ー事業別戦略 ラーメン
- 31 ー財務戦略

## 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 サプライチェーン全体で守る、安心品質を守る取組み
- 39 マテリアリティ
- 39 ーダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進
- 43 ー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
- 45 ー食を中心とした事業の展開による地域社会への貢献
- 47 ー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 ー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、新経営体制および中期経営計画の1年目の成果と課題を中心に総括し、グループ中期経営計画のテーマである『変身』と『成長』に向けた基盤づくりの取組みと、来期以降の方針について説明しています。またサステナビリティ情報については、ESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定されましたが、引き続き事業戦略と連動するサステナビリティ対応を進め、人的資本経営の考え方やTCFD提言に基づく気候変動対応の開示を拡充しました。

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〉

2025年度(2025年3月1日～2026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2026年3月1日以降の情報も記載しています。

### 〈発行年月日〉

2026年6月発行(次回:2027年6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

### 〈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、ご承知おきください。



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



### 「統合報告書2026」発行にあたって

吉野家ホールディングスグループは、持続的な企業価値向上に向けた取組みと今後の方向性をステークホルダーの皆様と共有すべく、財務・非財務の両面から情報を網羅した「統合報告書」を発行しております。

新たな経営体制のもとで指導した5ヵ年の中期経営計画は、激動する環境の中で1年目を終えました。「マネジメントメッセージ」では、新経営体制のもとで中期経営計画の1年目を終えた成果と課題感、そして最終年度の目標達成に向けた今後の施策について語っています。「価値創造戦略」では、中期経営計画の5ヵ年ロードマップを掲載し、2025年度の位置づけと来期以降の方向性を明らかにしました。さらに特集においては、当期注力した「戦略実現のための重点領域強化」の具体的な内容について解説しています。「サステナビリティ」では、各マテリアリティに沿った当期の進捗を紹介するとともに、特に今年はTCFD提言に沿った気候変動対応の開示を一歩進化させています。

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妥当であることをここに表明いたします。本書が、皆様との建設的な対話をさらに深める契機となれば幸いです。

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





ひとめでわかる吉野家ホールディングス

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から揚げ、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/さめき麺屋/  
つるさく/高松勅使



竹清

セルフうどんの店 竹清

ずずず/ズズズ



星が丘製麺所



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

中華そばふくもり



俺式



福味



がんくろ



THE魚郎



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〜とりこ



でいから



かるびのとりこ



全力の元

神仙



らめん秀



神やぐら



ウィズリンク

ばり嗎



とりの助



風雲丸



ぶちとん



炒王



とりせん



千吉



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



# 価値創造プロセス

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 225,667百万円
- 純資産 68,712百万円

### 人的資本

- 従業員数 3,361名
- パート社員数 14,746名
- 合計 18,107名  
(正社員+臨時従業員)

### 製造資本

- グループ工場数 23
- 設備投資額 10,942百万円

### 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 9件
- 健康に関する団体との共創 18件
- SDGsに関する団体との共創 15件

### 社会関係資本

- グループ店舗数 2,886店舗
- お客様相談室へのお問い合わせ 55,423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



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靱化
- 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組み強化

中期経営計画 P21-32

アウトプット

吉野家



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%) ..... 25.5kg/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

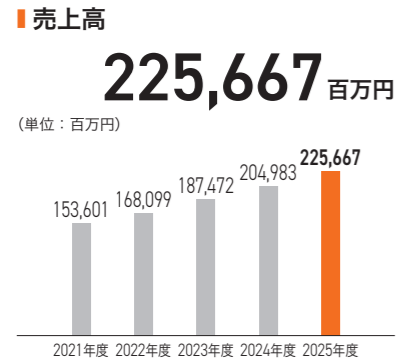
外食産業の未来を形成

SDGsへの貢献

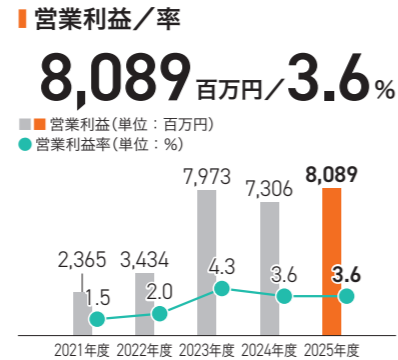
コーポレートガバナンス

# 財務・非財務ハイライト

## 財務



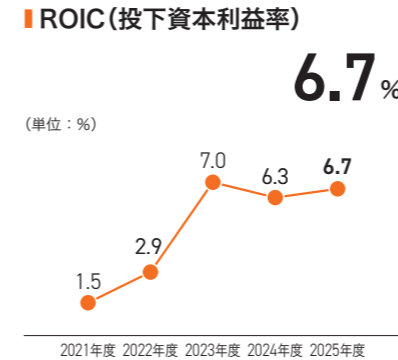
商品・販促施策が好調に推移したことで既存店売上が伸長したことや、出店により店舗数が堅調に増加した結果、グループ連結売上高は前年比110.1%となりました。



原材料費の高騰や最低賃金の上昇に伴う人件費の増加により、営業利益率は前年同水準となったものの、増収および販管費の適正な管理により、前年比110.7%となりました。



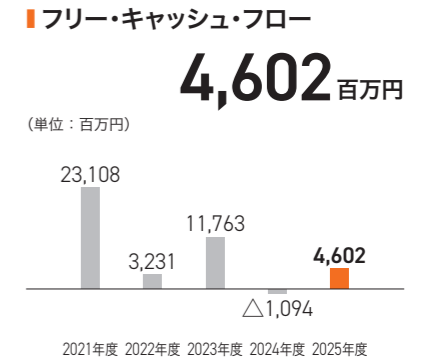
営業利益の増加に加え、店舗退去に伴う補償金の計上や為替差益の増加などにより、前年比122.7%となりました。



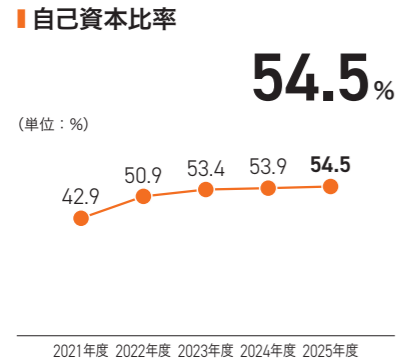
営業利益率は前年同水準となったものの、売上獲得に向けた投下資本の効率的な運用により、前年より0.4ポイント上昇しました。



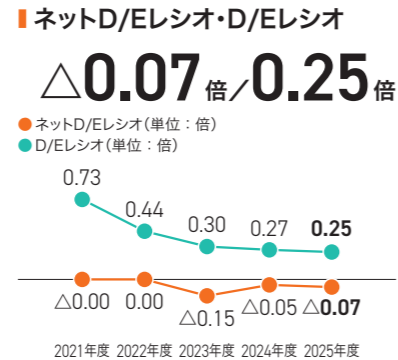
原材料高騰などを勘案した投資計画の抑制、出店投資の計画下振れにより、設備投資額は前年比26.7%減となりました。2026年度は成長投資を加速させ、152億円の投資を計画しています。



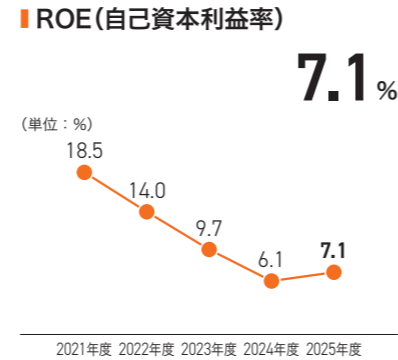
増益に伴い営業キャッシュ・フローが前年を上回りました。また、M&A関連費用の減少などにより投資キャッシュ・フローも改善した結果、フリー・キャッシュ・フローは56億円の増加となりました。



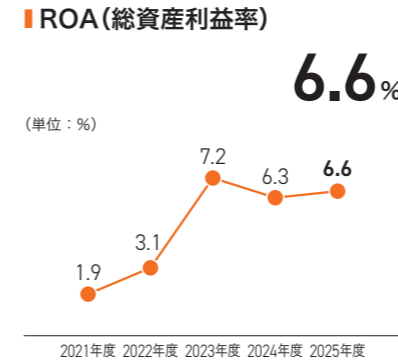
借入金の計画的な返済および当期純利益を堅調に積み上げたことにより、自己資本比率は前年より0.6ポイント上昇し、54.5%となりました。



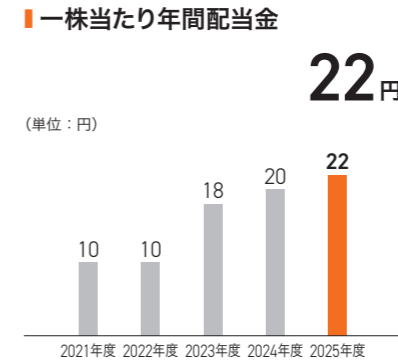
利益剰余金の積み増しおよび有利子負債の圧縮が進んだ結果、D/Eレシオは0.25倍となり、ネットD/Eレシオは引き続きマイナス圏を維持しています。



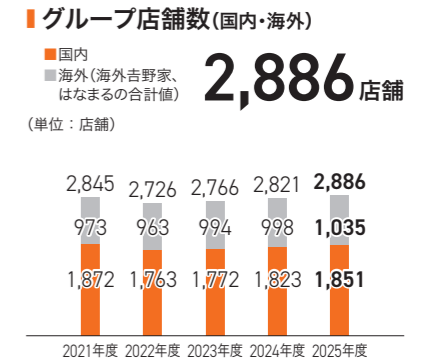
当期純利益が前年比22.7%増となったことにより、ROEは前年から1.0ポイント上昇し7.1%となりました。今後も資本効率の持続的な向上を図ります。



総資産の効率的な運用と収益構造の改善に取り組んだ結果、ROAは前年から0.3ポイント上昇し6.6%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。



安定的かつ継続的な利益還元を基本とし、財務健全性を維持しつつ持続的成長との調和を図った株主還元を充実の方針としています。当期は前年より2円増配の22円としました。今後も業績に応じた配当金の段階的な引き上げを行います。

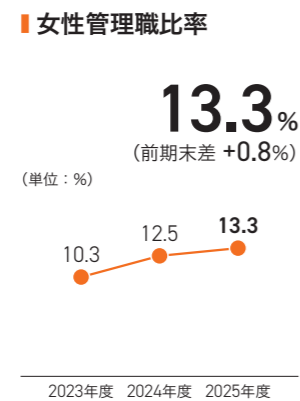


国内外ともに出店拡大が進み、前年に比べ国内で28店舗の純増、海外で37店舗の純増となりました。この結果、グループ全体では65店舗増加し、期末店舗数は2,886店舗となりました。

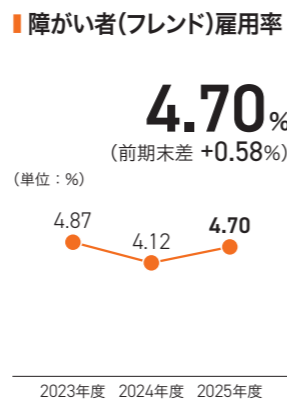
## 非財務



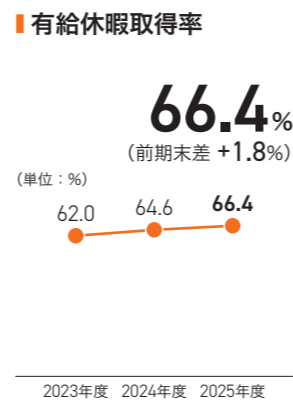
採用活動の強化および定着率向上に取り組んだ結果、当期末の人員数は18,107名となりました。採用戦略部が中心となり、面接から採用までのリードタイム短縮を図るなど、人材獲得における競争力を強化しています。



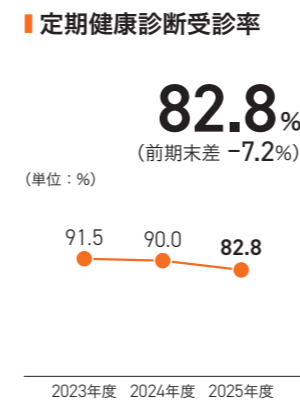
吉野家(J-Yoshinoya)や、はなまる(LWB委員会)などの取組みを通じて、女性社員のキャリア形成支援と安心して働ける職場環境づくりに注力しています。今後も引き続き、計画的な育成および登用を進めていきます。



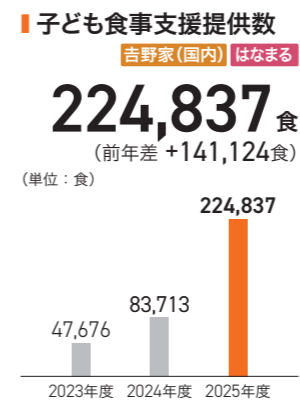
当社グループは、「ひと」を価値創造の原点と捉え、多様な人材の活躍を推進しています。障がい者雇用においても、一人ひとりの特性を活かせる職場づくりを進め、誰もが自分らしく働ける機会の提供に努めていきます。



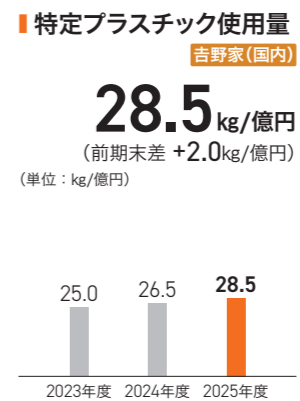
ライフワークバランスの実現を重要な経営課題と捉え、休暇制度の整備や取得促進施策を実施しています。社員の有給休暇取得率は66.4%となり、2029年度には77.0%を目標とし、今後も働きやすい環境づくりを推進していきます。



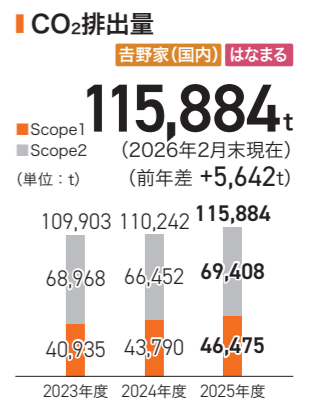
従業員の健康管理を経営の基盤と位置づけ、国内事業会社における定期健康診断の受診を進めています。当期の従業員・パート社員の受診率は82.8%となりました。引き続き、グループ全従業員が安心して長く働けるよう、健康経営の実践と受診環境の整備を図ります。



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、子どもへの食支援を継続しています。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。



2030年度末までに特定プラスチック製品使用量(原単位)半減を目標としています。当期は、お客様の利便性向上、店舗オペレーションの効率化により使用量が増加しました。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きます。



環境負荷低減に向け、当期の有価証券報告書において温室効果ガス排出量削減目標(売上高原単位あたり毎年4.2%以上の削減)を開示しました。引き続き、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、目標達成に向けて取り組んでいきます。

社長×副社長対談

# 期待を超える 未来への『変身』と『成長』



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

## 代表取締役就任初年度を振り返って

**成瀬** 私と小澤を代表取締役とする新経営体制は、中期経営計画（2025年度～2029年度）の始動とともに、そのテーマである『変身』と『成長』を強く打ち出してスタートしました。それからの1年は整理整頓が中心で、『変身』への準備期間だったと捉えています。

2025年11月には、グループ内のマーケティング機能を統合した「グループマーケティング本部」を設置し、専門性の高い人材を外部から登用して、2026年度を期初から全速力で走るためのマーケティング体制を整えてきました。営業組織も、2026年度から吉野家事業は国内6社を1社に集約する組織改編を実施しており、2025年度のうちに統合に向けた様々な準備を進めました。

**小澤** 新たなマーケティング組織と営業組織が走り出したことを象徴するのが、2026年3月から導入した吉野家の新ブランドメッセージ「元気を、いただきますっ。」です。

**成瀬** この新ブランドメッセージは、まさにグループマーケティング本部が中心となり、外部の視点を活かして吉野家の営みを表現したものです。これまで「食」の提供を通じて世の中に「元気」をもたらしてきたことを再認識し、価値提供のキーワードとして訴求しています。

『変身』を実現する原動力は人です。だからこそ、人や組織が抱える制約を取り除き、失敗を恐れず前向きに挑戦する社風に変えることが、私たち経営陣の役目だと思います。

**小澤** 一方で、社外のステークホルダーへの働きかけとしてこの1年、私たちが力を入れてきたのは、中期経営計画への理解促進です。新経営体制のもと当社グループが今後どのような方向を目指して進み、何をやっていくのか、それを最初にしっかり発信することが大事だと考え、まず2025年5月に機関投資家向けとメディア向けの発表を行い、私たちが認識している課題も含めて共有させていただきました。そして個別IRミーティングの

他に、複数の機関投資家とのスモールミーティングを3回実施し、戦略の説明や質疑応答を行うなど詳細な情報発信に努めました。

さらに2026年1月には、当社グループ事業を日頃から支えてくださる取引先の皆様に対しても経営方針の説明会を開催し、私たちが目指す方向性について理解と共感の醸成を図りながら、より緊密なコミュニケーションを心掛け、信頼関係の強化を図りました。

**成瀬** 当社グループの積年の課題は、吉野家事業への依存であり、中期経営計画が目指すのは、新たな事業ポートフォリオを構築することで脱却したく、私たちはその点を中心にお話しています。しかしいずれの説明機会においても、そうした未来志向のテーマだけでなく、「お客様に何をお届けしていくか」という当社グループ事業の原点回帰についてもしっかりとお伝えし、価値提供の根幹としての重要性を認識いただいています。

**小澤** ラーメン事業を新たな柱として明確に打ち出したことは、インパクトをもって受け止められ、大きな反響がありました。中には「吉野家がラーメン屋になる」といった受け止め方も見られたため、丁寧に説明する機会を設けて正しい理解を得られたことは、非常に有意義だったと思います。事業の原点を守りながら国内・海外を問わず新たな軸を作り上げると語った私たちにに対し、どういった『変身』を遂げていくのかという期待が高まっており、今後の結果につなげて応えていく所存です。

## 外部環境の変化を踏まえた課題認識

**成瀬** 近年、外部環境の変化がますます激しいものとなり、先行きの見通しが困難であることは、当然の状況になりつつあります。2025年度は、世界各地で地政学リスクが高まる中、米国関税方針や日中関係の緊張による影響が広がりました。また、米価の高騰をはじめとする原材料価格、エネルギー価格、物流費、人件費などあらゆるコストの上昇ないし高止まりが続きました。

**小澤** 2026年度に入って足もとでは、中東情勢の緊迫化に伴うエネルギーおよび石油製品の供給逼迫が懸

社長×副社長対談

念されていますが、今のところ大きな影響は生じていません。もちろん社内ではシナリオ分析を進めており、原油価格の高騰や物流網の混乱が半年以上、あるいは1年以上続いた場合の中期的なリスク想定では、当社グループ事業への影響は大きなものと見込んでいます。

しかしこのリスクに関して言えば、当社グループだけでなく、競合他社を含む外食業界全体、もしくは日本全体に影響が及ぶ話であり、コロナ禍と同様に私たちだけで対応できることが限られています。そうした状況となる前提で今から打てる対策を検討・準備しながら、着手可能な領域から速やかに手を打っていくことが最も重要と言えるでしょう。

**成瀬** 対応の一つとして社内では、事業へのネガティブな影響を想定した上で、今のうちに管理可能な経費を再度見直すといった取組みも行っていきます。

**小澤** 食材について言えば、米価が前年度から大きく変動していますが、私たちの見立てとしては、単に高騰した価格が下がることを期待するのではなく、現状が継続していくことを前提に計画し、それに合わせたメニューを考えるとといった対応を進めています。一方で少しでも高騰の影響を軽減するために、産地の変更や米の配合の見直し、生産農家からの直接買付けといった手段を含め、様々な検討を行っています。

より長期的な視点に立った取組みとしては、自社ファームを手掛ける子会社で、穂の実る時期が通常と異なる米の品種における検証および栽培を継続して行っています。もちろん当社グループ事業が必要とする米の全量をカバーできるわけではありませんが、有事対応の選択肢を増やしておくことは、有効であると思います。

また現在、食品を対象とする消費減税が実施された場合に、外食産業が受ける影響が危惧されています。これについても私たちは、減税実施の可否や対象範囲などが何も決まっていな中で動き出すよりも、決まった時の対応を案として作りながら、決まっていく過程の中ですぐに動けるように準備しておくスタンスです。

**成瀬** 当社グループの事業は、チェーン展開が基本ですので、たとえ仕入価格が2倍になったとしても、食材

供給の安定的確保を守り続け、店舗の営業を維持しなければなりません。そこで粗利を得るためには、外部環境の変化に合わせてコストの最適化を図る必要があります。ただし、商品のクオリティを犠牲にするようなトレードオフは行いません。品質と粗利を両立させるためには、状況に応じて購買や配合の見直しなど、今までのやり方を変えていく際には、従来の慣習や固定観念にとらわれず、柔軟に物事を捉える姿勢が欠かせません。そのため、外部環境の変化に対する最も有効な施策は、非公式なルールにとらわれず、リスクをチャンスに変えていける人材づくり・組織づくりであり、それによりお客様にご支持いただける商品・サービスのさらなる向上による価値の提供につながるのではないのでしょうか。

中期経営計画1年目の成果と進展

**小澤** 5か年の中期経営計画を始動した2025年度は、すべての事業セグメントで売上高がプラス成長を遂げ、はなまると海外事業が利益の伸びを牽引しました。グループ全体の売上高は、ほぼ期初予想通りの着地でしたが、各段階利益は、期初予想を大きく超過しました。あらゆるコストの上昇が続く厳しい環境の中で、利益の上積みを果たしたことは、一定の成果として評価できます。

一方、中期経営計画における戦略基軸「伸ばす-国内事業」「攻める-ラーメン事業」「広げる-海外事業」については、計画初年度で着実に進展した部分と、不十分だった部分があります。進展した部分は、さらに伸ばしていき、不十分だった部分は、残る4年間で課題をクリアし、遅れを取り戻したいと思っています。

国内事業のうち吉野家は、米価の影響が大きく若干の減益となりましたが、11月から客数が前年同期を超えて推移し、第4四半期にかけてかなりキャッチアップできました。そのいい流れが2026年度に入ってからも続いています。はなまるとは、過去最高益を達成して業績面は好調でしたが、量的成長に向けた業態進化と出店戦略については、進捗に遅れが見られました。

**成瀬** 吉野家の場合、牛丼からの離反抑止が客数を最

も伸ばす要素と考えていますが、もう一つの要素は、お値打ち感のある定食メニューの提供で、その取組みが年度後半から成果を上げ、客数と客単価を押し上げました。また新サービスモデル店舗の増加と店内タブレットの設置が、客層の拡大と顧客利便性の向上をもたらし、特に店内タブレットは、店舗オペレーションの生産性向上にも寄与しています。はなまるとは、大都市圏向けの狭小店舗モデルによる新業態「ずずず」の出店やきしめん業態に挑戦している状況です。今後は、はなまるとはもともと強みを持つショッピングセンターへの出店など、もう一度得意分野に絞り込んだ取組みを進めていく必要があると感じています。

**小澤** ラーメン事業は、まだ金額が大きいもの、前年度を上回る利益を確保しました。前年度までに実施したM&AのPMI（買収後の経営統合作業）段階にあったため、2025年度は十分に攻め切れず、新規のM&Aはありませんでしたが、中国・上海市に「キラメキノトリ」の海外1号店を出店するなど、新たな動きを進めました。

海外事業は、中国および米国で既存事業の立て直しが進み、利益を大きく伸ばしました。出店の動きについては、中国で積極的なスクラップ&ビルドが進みましたが、新規マーケットへの進出には至っていません。

**成瀬** 海外の好調要因を述べますと、米国が大きく利益改善し、中国も過去最高益を更新することができたのは、いずれも会員アプリの有効活用が奏功したことによるものです。米国では、アプリ販促がユーザーに浸透し、プロモーション効果を高めています。中国では統一のアプリ会員制度を構築し、マーケティング戦略に基づくクーポンの一斉発行などによる成果につながりました。

**小澤** 結果として中期経営計画の初年度は、利益を順調に積み上げた一方で、戦略基軸に沿った進捗は、想定に及ばなかった部分も多く、2026年度から取組みを



加速する必要があります。2025年度は、整理整頓に注力した1年であり、取組みを加速するための下地が整ったところですので、これから『変身』と『成長』へのアクセルをもう一段強く踏み込んでいきます。

重点領域への注力と今後の成長戦略

**小澤** 中期経営計画では、戦略実現のための重点領域として、「インオーガニック投資」を掲げています。主にラーメン事業の拡大に向けたM&Aを投資対象とし、5年間で400億円の枠を設定しています。相手先企業とのタイミングがあるM&Aは、必ずしも想定通りには進展せず、2025年度は実行に至りませんでした。水面下では精力的に活動を行っています。

「IT・テクノロジーへの投資とシステム基盤強化」も重点領域の一つです。システムインフラの刷新やセキュリティ強化など、変化に強く安全なIT環境の構築に5年間で50億円を投じる予定です。

一方、店舗側のIT関連投資は、店内タブレットの導入を前倒して進めています。

社長×副社長対談



と事業会社を組織的・戦略的に融合させ、グループ全体の経営効率化と収益力向上を図ることにあります。吉野家事業の1社集約も同じで、意思決定を迅速に行い、決めたことを現場へ即座に反映させることが目的です。

**小澤** 組織は生き物であり、常に硬直化を回避しなければ、生き延びることができません。機能集約による一体経営は、そのための仕組みづくりです。マーケティング機能を例に挙げれば、事業会社の中に機能を持つ方が円滑で効果的な場合もありますが、変化が激しい時代においては、視野狭小がリスクとなります。今は、俯瞰的に全体を見てアプローチを考える必要性が高まってきていると感じます。

**成瀬** その通りだと思います。マーケティングについて言えば、吉野家もはなまるも、支えてくださっているロイヤルカスタマーの皆様にも、これからも選ばれ続ける存在であることが課題です。特にはなまるは、価格に依存しない新しい魅力を打ち出していくため、どのようにアプローチするのかをグループマーケティング本部に求めています。

と事業会社を組織的・戦略的に融合させ、グループ全体の経営効率化と収益力向上を図ることにあります。吉野家事業の1社集約も同じで、意思決定を迅速に行い、決めたことを現場へ即座に反映させることが目的です。

**小澤** それから2026年度は、ラーメン事業の食材供給を担う宝産業の拠点拡充および生産増強を国内と海外で進めます。宝産業は、当社グループ外への販売も大きく伸ばしており、高い成長が見込まれます。国内では、京都と千葉の既存拠点2カ所に加えて、神奈川、静岡、愛知の3カ所に新たに設置し、5拠点体制で物流コストの圧縮と販路拡大を図ります。海外では、米国、フランス、タイ、インドネシア、フィリピンの5拠点による現地生産体制を敷いており、増強投資により2029年度までに海外生産能力を2024年度比で最大2倍に引き上げる計画です。

**成瀬** 宝産業の国内拠点は、京都の本社工場で麺とスープ、タレなど、千葉工場では麺を製造し、それぞれトランスファーセンター（TC）による物流機能を備え

**成瀬** 店内タブレットは、2025年度上期の時点で吉野家の業況が非常に良かったので、導入の前倒しを決定しました。すでに約900店舗が導入済みで、2026年度中に設置可能な店舗すべてに導入完了する計画です。また2026年度は、デジタルサイネージを約350店舗へ導入し、吉野家アプリの完全リニューアルも計画しています。内部インフラへのIT投資の方は、老朽化したシステム系を最先端のものに置き換える刷新プロジェクトが複数進行しているほか、サプライチェーンの全体最適化に向けて、横軸を通したシステムへの変更を前倒しで行っているところです。

**小澤** もう一つの重点領域は「グループ事業と機能部門組織の一体経営」です。すでに述べたところですが、2025年度に「グループマーケティング本部」、また「グループIT統括本部」を設置し、事業会社におけるそれらの機能をホールディングスに一元化しました。吉野家事業は国内6社を1社に集約する組織改編によって、2026年3月1日より新生・株式会社吉野家がスタートしました。

**成瀬** 一体経営の狙いは、ホールディングスの本社機能

ています。今回の拠点新設は、吉野家・はなまるが協働物流会社と連携している神奈川TCと愛知TCを宝産業の物流機能として活用し、はなまる静岡工場のスペースを使って宝産業の麺を製造する形で、グループシナジーによる拡充を行うものです。海外では、2026年度に米国工場およびフランス工場の生産増強を実施します。またアジア市場でも、当社グループの拠点を活用した顧客開拓を早めに進めたいと考えています。非常に期待しています。

サステナビリティ推進と人的資本経営

**成瀬** サステナビリティ関連のトピックスでは、ESG投資指数「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄として初選定されました。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用するインデックスに入ったことは、当社グループにとって非常に大きく、5項目のマテリアリティに基づくサステナビリティの推進に自信を深めています。

また、「食品安全安心・環境貢献賞」と「日本オープンイノベーション大賞 環境大臣賞」を受賞しました。どちらも工場で発生するタマネギの廃棄端材を最先端技術でアップサイクルするという、フードロス対応の取り組みが評価されたものです。当社グループが継続的に行ってきたことが、外部からも高く評価されるようになってきました。

**小澤** 社内では、年4回開催するサステナビリティ推進委員会を中心に、マテリアリティに基づく取り組みの進捗状況をモニタリングし、課題を抽出して対応する活動を行っています。マテリアリティのうちKPIを設定した項目については、概ね目標数値に近い水準を示しているため、今後の活動においてKPIの再設定や目標数値の更新も必要になってくると思います。

従業員一人ひとりがサステナビリティへの意識を持つことは大切ですが、現場で働く従業員がマテリアリティそのものを強く意識するというよりは、それぞれの仕事かどのような形で持続可能な社会・環境に貢献している

か、それを従業員に伝えていく本部側の努力が求められるでしょう。

**成瀬** 人的資本に関する取組みは、グループ人事本部が中心となり、経営合理化の促進とグループシナジー創出の加速に向けて、制度・施策の改革を進めています。2026年度は、吉野家の事業会社集約に合わせて統一した新人事制度を導入し、初任給の引き上げや昇給率の改定を実施しました。将来的には、報酬体系や研修体系の見直しをグループ全体へ拡げ、運用していく方針です。

そしてこれからは、健全な「競争」意識をグループ内に根付かせ、従業員がお互いに切磋琢磨し合う風土を築き、次世代経営層の輩出につなげたいと思っています。

ステークホルダーの皆様へ

**小澤** 中期経営計画の初年度は、業績面で想定を上回る利益の積み上げを果たしました。しかし『変身』と『成長』というテーマでは、まだまだやらなければならないことが数多くあります。これから残りの4年間、その一つひとつを着実かつスピーディーに、ぶれることなく成し遂げながら、企業価値と社会価値の拡大を実現していく所存です。

株主の皆様への利益還元については、2025年度は増配を実施いたしました。引き続き段階的に還元水準を高めるべく、業績のさらなる向上に努めてまいります。

**成瀬** 「期待を超える」という経営者の使命を全うしていく上で、私自身の『変身』においては、現状を的確に捉えながら巻き込まれず、必ず一歩先を目指すことを大切にしています。中期経営計画の完遂にとどまることなく、その先の未来を今から見据え、すべてのステークホルダーの期待を大きく超えていくために、グループの『変身』と『成長』を促進し、挑戦し続けます。

## 社外取締役対談

# 多様性を活かした ガバナンスを基盤に 成長戦略を推進

社外取締役 藤川 大策 × 社外取締役 曾和 信子



### 中期経営計画初年度が順調にスタート

**藤川** 2026年3月期は中期経営計画初年度であり、成瀬社長と小澤副社長による新経営体制のもと、順調に成果を挙げました。業績面では増収増益を達成し、体制面では国内の吉野家事業会社6社を統合し、グループマーケティング本部を設立するなど、グループ一体運営に向けた組織改革を迅速に進めています。

**曾和** 基本方針として「既存事業の変革（変身）と新たなドライバーの成長」を掲げる中、既存事業の伸長、海外事業と第3の柱と位置づけるラーメン事業等の進捗により、着実にグループが『変身』しつつあると評価しています。

成瀬社長は吉野家、はなまる、海外など幅広く現場を熟知し、小澤副社長は海外赴任の経験も長くグローバルな視点をお持ちです。お二人は共通の強みである攻めと守りのバランス感覚を発揮しながら、異なる視点で意見交換することでより良い経営判断をしており、事業戦略の実施がスピードアップされたと感じます。

**藤川** 成瀬社長は統合後の事業会社吉野家の社長を兼任しているわけですが、一方で当社グループ全体として組織がさらに拡大し、グローバルに飛躍するステージにあります。お二人には個別の事業に偏りすぎず、グループの多事業展開をいかに企業価値向上につなげるか、グループを俯瞰したホールディングスとしての経営を遂行いただければと思っています。

また今回の中期経営計画は、より中長期的な観点での成果創出を目指し、5カ年計画となりました。事業投資を3年で回収するというのは難しい話で、やはり5年程度を見る必要があると考えて期間を設定しました。その一方で、仮に3年目まで

全く計画数値に届かず残り2年で計画到達というのも困難です。初年度の順調な滑り出しを踏まえて、2年目以降も粛々と毎年の計画を遂行することが理想です。

**曾和** 新体制のもと、世界情勢を背景とした原料高や人件費の高騰等のリスクを考慮しつつ、地に足の着いた『変身』を成し遂げようとしており、その結果が2025年度の増収増益につながったと評価しています。2年目以降も計画と現状の差異を冷静に判断しつつ、具体的なアクションを実行いただけて期待しています。

**藤川** 中長期の計画に見直しが入るのは当たり前のことです。環境変化に応じて目標達成が厳しい時には率直に情報共有いただき、迅速に見直しできることが望ましく、また現状の取締役会はそのような意見交換を付度なくできる場になっていると感じます。

**曾和** どの時代も変化、リスクが様々な生じる可能性があります。当社の取締役は、スキルマップをご覧くださいと分かるように多様な専門性を有しています。私も社外取締役も海外拠点を視察するなど、情報の提供を待つだけでなく、能動的にグループの現状把握に努めています。加えて代表取締役が2名となったことで、迅速かつ多角的に現状を把握し、多様な意見を踏まえて経営判断を行うようになり、グループとしてより変化への耐性が強化されたと感じます。

### 取締役会の実効性向上に向けて

**曾和** 従前より丁寧な事前説明や、取締役会以外の時間で成長戦略について経営陣や社外役員とのコミュニケーションの時間を設けていただくなど、取締役会の実効性向上に向けた取

組みは継続的に行われてきました。

2026年には、5年ぶりにコーポレートガバナンス・コードの改訂が予定されていますが、当社グループはこれまでも社会が要請するテーマに真摯に向き合い、着実に改善策を実行してきました。例えば、コーポレートガバナンス・コード改訂案では、サステナビリティを取締役会が監督すべき中核課題と位置づけています。当社は2024年にサステナビリティ推進委員会を設立以来、期待される役割と目標を明確化し、PDCAサイクルで継続的な改善に取り組んでいます。取締役会の機能に留まらず、当社がどうあるべきか、様々な社会要請に真摯に応える仕組みづくりがグループ内に根付いています。

**藤川** これまで取締役会では幅広い分野での決議事項が議論されてきましたが、月1回の取締役会ですべてを決めきれず、翌月に決議が持ち越されることもありました。スピーディな経営判断の実現とともに、取締役会ではより戦略的なテーマに関する議論を深めることが課題となっていました。その対応の一環として、2025年度から、取締役会とは別に、戦略決定を前段階で行う経営会議を設けました。

社外取締役としては、社内取締役とは異なる立場で客観的な意見を提示し、ガバナンスを通じて企業成長を支援することにあります。一定の距離感を保ちながら、戦略的な議論に関与することが肝要と考えています。

**曾和** コーポレートガバナンス・コードが定義する、独立性と少数株主保護を担保する社外取締役機能を発揮すべきということです。その点は社内外役員とも意識は共有できていると思います。また、社外取締役である藤川氏が委員長を担う報酬諮問委員会では、限られた委員とオブザーバーが参加する形で踏み込んだ議論が行われ、ガバナンス強化に貢献しています。

### さらなる飛躍に向けた提言

**藤川** 専門性を発揮すべき分野として、私自身はグローバルに事業を展開する日本、欧州、米国の金融機関に属した経験があり、文化や制度の異なる経営体制や社内コミュニケーション、コンプライアンス上のアプローチの違いを実務で体験してきました。培ってきた知見を当社グループのグローバル化に活かすとともに、企業成長の過程において不可欠となる資金・資本調達においても適切な助言をできたらと考えています。

**曾和** 私が専門性を発揮できる分野の一つが、攻めのDX領域です。昨年の対談時に、当社グループは他社に比べてIT・DX化が遅れている状況と申し上げましたが、グループIT統括本部主導で取組みを加速化し、2026年度には吉野家の導入

可能な店舗すべてにタブレットを使った注文システムの導入を予定しているほか、お客様の使いやすさの観点からスマホのアプリケーションやホームページなどの改善も進めています。また、従業員の日常業務の効率化に向けた基幹系システムの見直しにも着手しています。

気をつけなければいけないのは、DXの目的はIT技術を活用することではなく、IT技術の活用によってお客様や社員の方々が“笑顔になる”ことです。5カ年計画ではDX投資以外にも様々な事業投資を推進する予定ですが、社員やお客様などに資するという観点で事業投資を評価し、推進することが大切だと考えます。

**藤川** 一方で上場会社である以上、市場からの評価も無視できません。率直に申し上げると、過去数年間の当社の株価は競合他社と比較するとその上昇率という観点からは必ずしも満足のいくものではないと思います。市場からの評価が不十分だとすれば、その理由を分析する必要があります。例えば、成長性を示す情報提供が不足しているならば、中期経営計画で提示する数値目標を着実に達成し、戦略的に市場にアピールするといった施策も必要でしょう。また、今後さらに人材確保が重要となる中、就職人気企業ランキング等を念頭に、新卒・中途双方に対して働きやすいグループといった企業像を浸透させることも重要です。

**曾和** 人的資本が基盤という意味で私が重要だと考えるのが、次世代経営者の育成です。昨年新経営体制に変わったばかりですが、お二人も当社グループの持続的な成長には人材育成が必須の課題であると認識されています。次のサクセッションプランについて適切に取り組むことが重要ですし、社外取締役の立場からも貢献していきたいと思っています。

**藤川** 投資家の皆さんに伝えたいのは、ガバナンスが効きやすい企業かどうかは、私の経験から会社の規程にその精神が現れます。吉野家ホールディングスの規程は間違いなく、ガバナンスを尊重する精神が基盤となっていますし、ぜひ信頼して吉野家グループを応援いただければと思っています。

**曾和** 私ごとですが、実は10代の頃から生粋の吉野家ファンです。今の時代にはファストフードの選択肢は多種多様ですが、私としては選択肢の一つに必ず吉野家はじめ当社グループのブランドが存在してほしいという応援団のような気持ちがあります。お客様にまずは足を運んでいただき、牛丼だけでなくうどんやラーメン、様々な店舗形態があることを知っていただけるように、さらに努力してサービス向上、商品開発に取り組み、性別や年齢にかかわらずファミリーやシニアなど各層に食の楽しさを提供していきたいです。