

2025-2029年度グループ中期経営計画

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。

中期経営計画テーマ

Your Smile, Our Value

この言葉には、あらゆるステークホルダーの皆様の笑顔が、私たちが生み出す価値の源泉であり、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思いが込められています。ステークホルダーの皆様への価値提供こそが当社の業績向上とパフォーマンス拡大を推進する原動力になると確信しており、その成果を様々な形で還元してまいります。

中期経営計画ロードマップ

既存事業の変革と 新たなドライバーの成長

中期経営計画策定
成長ストーリー
の確立

2025年度

種まき：成長事業の仕込み

戦略実現のための重点領域強化

強い基盤づくり

インオーガニック投資

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

サステナビリティへの取組み強化

グループ事業と
機能部門組織の一体経営

→ 詳細はP23 特集1、P25 特集2をご覧ください。

主要経営指標の推移

2025年度(実績)		単位:億円	
売上高	2,256	D/Eレシオ	0.25倍
営業利益	80	ラーメン事業 売上高	116
ROIC	6.7%		

2027年度(計画)		単位:億円	
売上高	2,500	D/Eレシオ	—
営業利益	100	ラーメン事業 売上高	170
ROIC	—		

2029年度(目標)		単位:億円	
売上高	3,000	D/Eレシオ	0.9倍以内
営業利益	150	ラーメン事業 売上高	400
ROIC	7.0%		

2026~2027年度

育成：成長事業の具現化

伸ばす・攻める・広げるの実現

3つの戦略基軸の実現

伸ばす

国内事業 業態進化と新たな付加価値創造

攻める

ラーメン事業 第3の事業ドメインへ

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

社会的価値の創出

経済的価値の創出

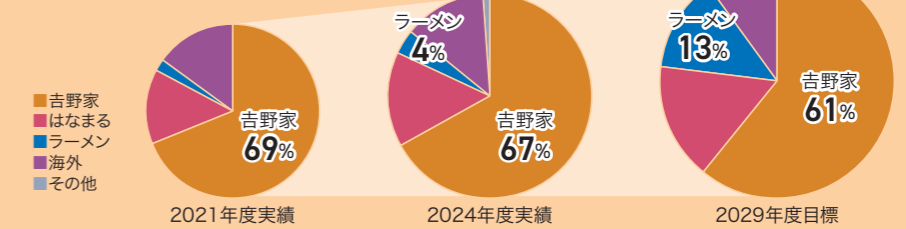
2028~2029年度

実り：成長事業の拡大 ポートフォリオ拡大

グループ経営の最大化

M&A含めた積極投資によるラーメンのシェア拡大

セグメント別売上高比率



2025-2029年度グループ中期経営計画

特集 1

「戦略実現のための重点領域」進捗レポート

国内事業を伸ばし、ラーメン事業で攻め、海外事業を広げていく中期経営計画の5年間。その成長戦略を支える5項目の重点領域について、現在の取組み状況をお伝えします。

1 インオーガニック投資

今計画では、インオーガニック投資について、主にラーメン事業の国内・海外における拡大に向けたM&Aを対象とし、5年間で400億円の投資枠を設定しています。投資実行に際しては、基本的に金融機関からの借入れや社債の発行など、デットファイナンスによる資金調達を実施し、これを原資とする考えです。

M&Aは、ラーメン事業の成長および資本構成の最適化を実現する重要な手段と位置づけています。2025年度の投資実行はありませんでしたが、企業価値向上につながる機会を継続的に検討し、成長戦略の実現に取り組んでいきます。

キャッシュアロケーション

キャッシュイン	キャッシュアウト
EBITDA 1,000億円+α	既存基盤投資 100億円
	既存成長投資 800億円
	インオーガニック投資 400億円
	株主還元
CCC改善 50億円	法人税
資金調達 550億円	

2 人的資本投資の継続

→ 詳細はP25 特集2 人的資本経営の推進

「いつまでも働き続けたいグループ」を追求し、従業員とその家族が誇りに思える企業を実現すべく、人的資本投資を継続しています。業務負担軽減と職場環境改善へのインフラ整備を進めつつ、グループ各社の人事関連機能をグループ人事本郡に集約・一元化し、人的資本の拡充を図っています。特に、採用戦略の構築・推進による人材獲得の強化、グループ教育体系の整理に基づくキャリア開発と人材育成の充実に注力し、重点投資を進めています。

この取組みを通じて経営戦略と人材戦略・人的資本投資を連動させ、人的資本経営の解像度と実践度を高めて、中期経営計画の達成につなげていきます。

3 IT・テクノロジーへの投資とシステム基盤強化

デジタル・IT関連については、顧客接点の強化や顧客利便性の向上、店舗オペレーションの省力化・効率化に資する成長投資を実行する方針です。2025年度は、吉野家店舗へのタブレット導入を前倒しで加速し、約900店舗に導入しました。引き続き2026年度に残りを進め、タブレット対応が可能な約1,200店舗への導入を完了する予定です。また2026年度は、デジタルサイネージの導入や吉野家アプリの完全リニューアルも進めていきます。

システム基盤については、事業成長を支える基盤強化の一環として最新システムへの刷新を進めており業務効率の改善や部門間連携の強化、セキュリティの堅牢化を図る取組みが複数進行中です。いずれも時間を要する大型の刷新プロジェクトですが、推進体制を強化し、早期完了に向けて着実に実行します。そして同時に、サプライチェーンの全体最適化に向けたシステムの横連携を構築していく予定です。



店内タブレット



デジタルサイネージ

4 サステナビリティへの取組み強化

→ 詳細はP35 マテリアリティ

当社グループは、5項目のマテリアリティ（重要課題）に基づくサステナビリティ推進を通じて、社会的価値の拡大と経済的価値の拡大を同時に実現していきます。サステナビリティに資するESG施策では、店舗や工場における省資源化・省エネルギー化、周辺環境への配慮などの取組みを継続しており、「食」に携わる企業の責務として、フードロスへの対応にも力を入れています。また、2025年度はTCFD提言に沿って気候変動問題が事業に及ぼす影響を検討しました。

こうした取組みが外部から高い評価を受け、2025年に「食品安全安心・環境貢献賞」、2026年に「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。さらに同年には、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。サステナビリティ推進への評価を当社グループのブランド力として、また社会的信用を示す強みとして、事業活動に活かしていきます。



「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に初選定



TCFD提言に基づく情報開示を強化

5 グループ事業と機能部門組織の一体経営

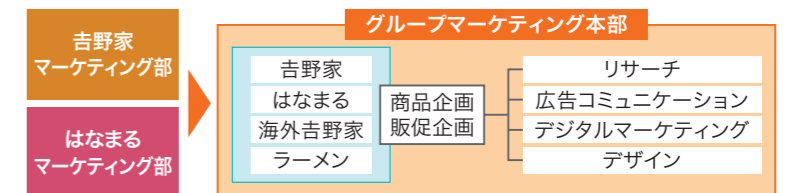
トップマネジメントの意思決定を一元化して組織全体へスピーディーに共有し、同時に経営資源の最適配分を図るために、事業会社レベルおよびグループトータルで組織改編を実行していきます。

その初手として2025年度は、「グループマーケティング本部」を設置し、これまで事業会社に分散していた機能をホールディングスに集約しました。一体経営によるグループ連携の実践では、2025年11月にラーメン事業のキラメキノ未来株式会社が運営するブランド「キラメキノトリ」の海外1号店を中国・上海市にオープンしました。中国事業を統括・管理する吉野家（中国）投資有限公司と、ラーメン食材の製造・販売会社である宝産業株式会社が協力し、海外進出にグループの総合力を発揮した形です。

事業会社レベルの組織改編では、吉野家事業の国内6社を1社に統合し、本社機能と事業会社を一体化した新生・株式会社吉野家が2026年度からスタートしました。6月には、統合後の組織をさらに三つの事業部へ再編しています。これにより吉野家事業の経営効率を高め、収益力の強化につなげていきます。

グループのマーケティング戦略を強化し事業成長を加速

吉野家・はなまるのマーケティング機能を統合しグループマーケティング本部を設立



意思決定を一元化し迅速かつ強力な執行体制を構築

吉野家6社を1社へ統合する組織再編を実行



京都発「キラメキノトリ」中国展開におけるグループシナジー



2025-2029年度グループ中期経営計画

特集 2

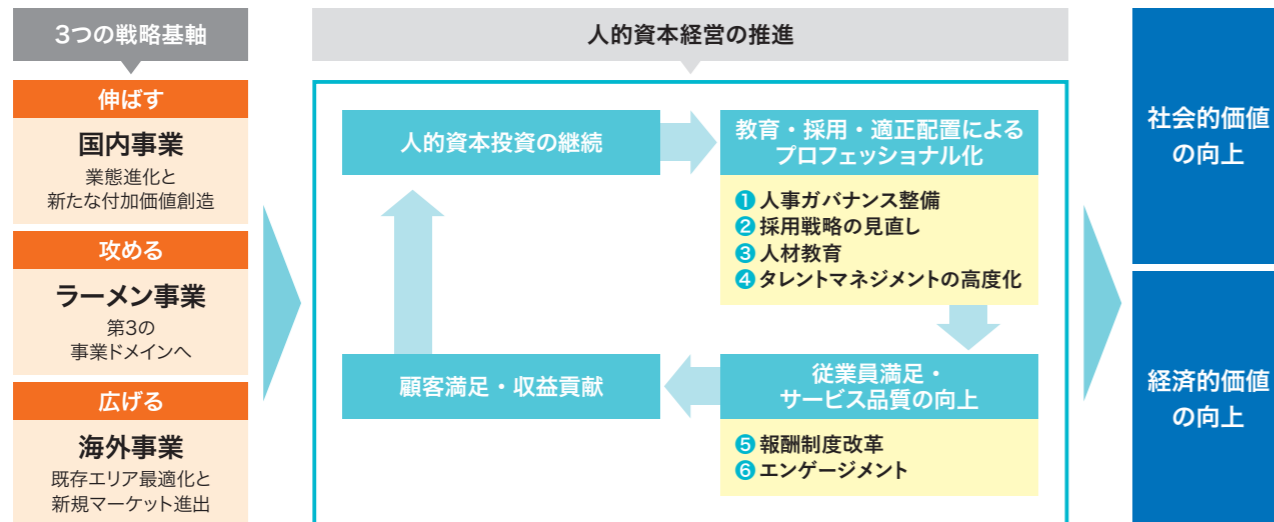
人的資本経営の推進

中期経営計画の達成に向けて、グループ人事部が担うのは、人と組織のパフォーマンスを最大限に引き出す仕組みづくり。本特集では、人的資本戦略の推進体制と重点施策、その背景にある考え方をご説明します。

人的資本経営のマネジメント体制

当社グループは、2024年にグループ人事部をホールディングスに設置して以降、人的資本経営にかかわるグループ各社の人事関連機能を集約・一元化してきました。現在は、グループの基幹であるホールディングスと株式会社吉野家、株式会社はなまるについて、同本部が統合的な人事マネジメントを行っており、将来的にはその対象を、海外事業やラーメン事業の事業会社を含むグループ全体に広げたいと考えています。

グループ人事部は、人事推進部、採用戦略部、人材戦略部の三つを専門部署として置き、これに教育・研修の担当部署を加えた組織体制となっています。



重点施策

- 1 人事ガバナンス整備**
個社最適を全社最適に転換すべく、人事領域における包括的なガバナンスの整備を進め、経営合理化とグループシナジーの創出につなげていきます。
- 2 採用戦略の見直し**
コロナ禍の人材確保が厳しい時期に引き下げた採用基準をもう一度高くセットし、人材の質を高めながら定着率の改善を図ります。また今後は、新卒採用を強化していく方針です。
- 3 人材教育**
職務等級の再定義を実施し、自律的な成長意欲の喚起に向けた仕組みづくりを進めます。そこでは公平かつ健全な競争原理を働かせ、次世代リーダーの輩出につなげていきます。
- 4 タレントマネジメントの高度化**
人材情報をデータベース化し、システム上で一元管理しています。これを人材評価や育成に積極的に活用し、グループ内における社員の最適配置、抜擢を進めていきます。
- 5 報酬制度改革**
職務等級制度に基づく範囲職務給の水準を見直し、基本給のベースアップと初任給の引き上げを実施しています。今後グループ内で共通化した水準を順次適用する予定です。
- 6 エンゲージメント**
エンゲージメントサーベイの実施に抛らず、パーパスへの共感と働く喜びの共有に根差したモチベーションの醸成に向けて、制度面や評価体系の変革を継続していきます。

本部長メッセージ

経営戦略に紐づいた人的資本経営でサステナブルな成長を実現

株式会社吉野家ホールディングス
執行役員 グループ人事部 本部長

中木 良男



経営戦略と人材戦略の連動に向けて

2025年8月よりグループ人事部を統括する立場となり、経営戦略に紐づいた人的資本経営の仕組みづくりとその実行に向けた様々な施策の指揮を執っています。私のミッションは、経営戦略と人材戦略・人的資本投資を連動させ、成果につなげることにあります。これは、今般改訂された「人的資本可視化指針」の主眼でもあり、当社グループが持続的成長を実現するために避けて通れない課題です。これまで当社グループでは、経営戦略が人事施策までブレイクダウンされず、人材戦略が経営目標の達成に向けた取組みになっていませんでした。

中期経営計画の達成を支える人材戦略として、グループ人事部では、採用の強化と定着率の向上により、人材の質をキープしていきます。近年基準を下げていた採用のハードルを高める一方、初任給の引き上げや基本給のベースアップなどの待遇改善を実施し、優秀な人材の離職抑止を図ります。

そしてキーポジションの人材育成を進めるべく、必要な人材要件を明確化した上で、ジョブサイズの測定やプロフィールのデータベース化も今一度見直し、人材マネジメントの枠組みを構築していく考えです。

新経営体制移行後の人的資本経営

当社グループは新経営体制の発足後、中期経営計画が目指す『変身』と『成長』の実現に向け、組織改編によるグループ内の整備を進めています。2025年度は、グループ事業と機能部門組織の一体経営を進めるべく、事業会社のマーケティング機能とIT戦略推進機能をホールディングスに一元化

し、この2026年度は、吉野家事業の1社集約および事業部制への移行を実施しました。

こうした動きに合わせてグループ人事部では、「経営合理化の促進」と「グループシナジー創出の加速」を打ち出したグループ人事ガバナンス方針のもと、人材マネジメント体制の構築に取り組んでいます。2026年度はその第一歩として、事業部制へ移行した吉野家のガバナンスを効かせることに重点を置き、制度面の統合・運用を行っています。2027年度は、その取組みをはなまるへ広げ、そして2028年度以降、段階的にグループ全体へ展開させていきたいと考えています。

グループ人事部は、これらの取組みを具体化していくアクションプランを通じて、人的資本経営に対する解像度と実践度を高めながら、中期経営計画に基づく事業戦略の成果創出に貢献していきます。

未来の人材戦略を支えるHOW TO

人材戦略が経営戦略と連動しない限り、人材はコストになり、人材への還元も果たせず、経営戦略の成果につながらないという悪循環が生まれます。私たちがサステナブルな成長を遂げるためには、二つの戦略を連動させるHOW TOが必要であり、その連動があれば経営判断を誤ることは決してないと考えています。

当社グループは、どこまで行っても人が生み出す価値で商売をするビジネスモデルですので、仮に私自身がなくなったとしても、仕組みとして残せるHOW TOの部分を作り上げ、未来の人材戦略を支えていきたいと思っています。

2025-2029年度グループ中期経営計画

事業別戦略

吉野家

2025年度の振り返り

米をはじめとした原材料価格高騰の影響により減益となったものの、売上は前年比109.7%と伸長しました。既存店売上前年比は107.3%（客数99.7%、客単価107.6%）となりました。4月に価格改定を実施し、商品施策として6月に牛たん麦とる御膳、7月に牛玉スタミナまぜそば、8月・1月に厚切り豚角煮定食を販売しました。特に6～8月と1月は既存店売上前年比が110%を超過するなどお客様の支持を得ることができました。また、女性客やファミリー層がより快適に利用できる新サービスモデルは590店舗となり、顧客利便性向上に資するタブレットの導入は897店舗となりました。2025年度は、商品施策が奏功した時期があった一方で、その成果を継続的な集客につなげる点では課題も残りました。今後は、より安定した集客の実現に向けた取組みを強化してまいります。



牛玉スタミナまぜそば販売



厚切り豚角煮定食販売

2026年度の戦略

前年度に新設されたグループマーケティング本部が本格的に機能し、吉野家ブランドの独自価値を活かした客数拡大による持続的成長を図ります。安定的な集客につなげるべく、原点である牛丼にフォーカスし、牛丼との組み合わせで満足度を高めるトッピングやサイドメニューの導入により、既存顧客の再来店促進を図ります。合わせて、年間の季節メニューのラインナップ強化も行います。新ブランド戦略として「元気をいただきます。」をキャッチコピーとし、有名タレントを起用したCMなどにより集客拡大につなげていきます。新サービスモデルは87店舗の増加を計画しています。また、タブレットは導入可能な店舗すべてに導入し、オフィス立地を中心としたデジタルサイネージの導入により商品導入サイクル適正化を実現していきます。これらの施策により、増収増益を計画しています。



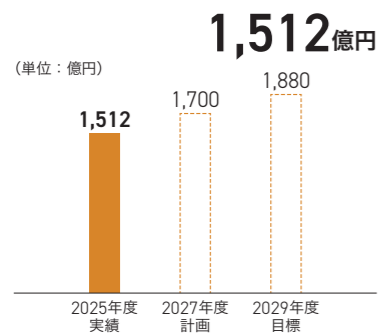
オフィス立地にデジタルサイネージ導入
商品導入サイクルの適正化を実現



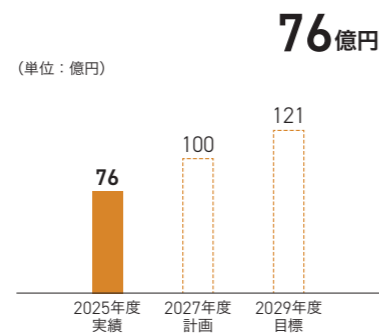
原点である牛丼にフォーカス
牛丼にプラスして価値が高まる商品を導入

セグメント別実績・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

2025年度の振り返り

経営環境は原材料価格高騰や最低賃金上昇など厳しい状況にあるものの、売上は前年比106.9%と伸長し、3年連続で過去最高益を更新しました。2025年1月に実施した価格改定の効果もあり、既存店売上前年比は105.6%（客数98.7%、客単価107.0%）となりました。商品施策は6月下旬より販売した豚しゃぶうどんが好評で夏場の売上を押し上げる一因となり、夏の冷やし担々や冬の濃厚担々も例年通りの支持をいただきました。創業の地である香川県の讃岐うどん文化の伝統を守り、革新を起こすために始動した「おいでまい!さぬきプロジェクト」の新たな取組みとして香川県を中心に一部地域で香川県産小麦「さぬきの夢」を配合したうどんの提供を開始しました。大都市圏の拡大に向けた足掛かりとして10月に狭小モデル店舗「ずずず」をオープンしました。



季節商品による客単価向上



おいでまいプロジェクト「伝統と革新」

2026年度の戦略

店舗面積が小さくても出店できるブランド特性を活かし、それをさらに進化させた狭小モデルを出店し、大都市圏の拡大など、さらなる成長ステージへの移行を目指します。うどんで培ったノウハウを活かし、新たな麺カテゴリーであるきしめんへの挑戦を行います。顧客体験価値向上として、できたての美味しさを提供するかつ丼セットや親子丼セットなど、満足度の高いメニューを導入していきます。また、季節商品の人気メニューである担々商品を年間通して販売することで来店動機を強化します。これらの施策および2026年2月に実施した価格改定の客単価上昇の効果により、増収増益を計画しています。



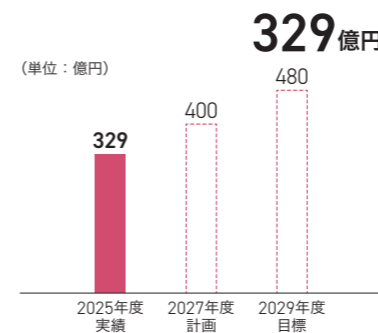
大都市圏出店モデル「ずずず」出店の拡大
20坪で成立する狭小店舗モデル



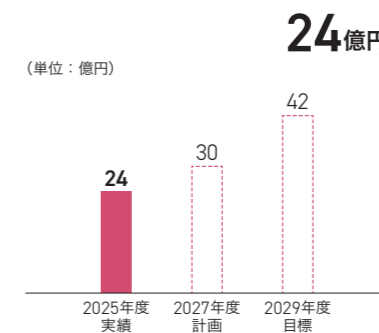
人気メニューのレギュラー化

セグメント別実績・目標

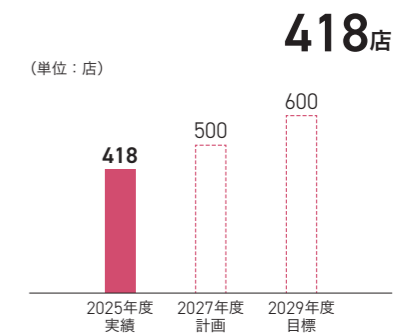
セグメント別売上高



セグメント別利益



セグメント別店舗数



2025-2029年度グループ中期経営計画

海外

2025年度の振り返り

セグメントの売上は前年比105.2%、営業利益は前年比161.2%と大きく回復しました。既存店が売上前年比104.6%（米国102.6%、中国109.7%、シンガポール106.5%）と牽引しました。米国は2024年度にファストフード店の最低賃金引き上げの影響を受け厳しい経営環境にありましたが、アプリを積極的に活用した販売促進策が功を奏し、業績はV字回復を遂げました。中国はアプリによる販売促進効果と新規のデリバリープラットフォームの活用により売上が大きく伸びました。シンガポールはハラール認証の取得により集客が拡大し、セントラルキッチン稼働により品質向上を実現しました。



米国の会員限定販売促進

中国の会員システム(アプリ販促)

2026年度の戦略

2025年度は主要エリアでの既存店売上の回復とサプライチェーンの強化により、持続的な成長に向けた基盤を構築しました。2026年度はさらなる収益性の成長に向けて出店拡大を推進していきます。中国やインドネシアなどの既存重点エリアにおいて、パートナー企業と連携した機動的な出店を行い、継続的なドミナント展開を図ります。未進出地域については、市場特性や交通動線を踏まえた最適な立地選定を行い、ブランド認知度の向上と安定した店舗網の構築を目指します。米国においては2026年度よりカミッサリーを本格稼働し、品質の安定化による顧客満足度向上および原価低減を図ります。



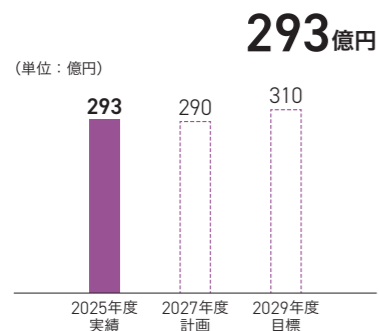
現地パートナーと連携し出店継続



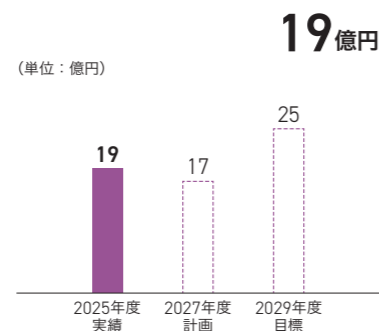
米国のカミッサリーが稼働開始、品質安定と原価低減につなげる

セグメント別実績・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

2025年度の振り返り

ラーメン事業の売上は前年比148.0%、営業利益は前年比121.8%と大きく伸びました。前年度にM&Aによってグループ入りしたキラメキノ未来および宝産業の海外2拠点の当年度からの業績反映による増加分が寄与しました。海外への出店は、既存ブランドであるばり嗎に加え、キラメキノトリが海外初進出して上海に2店舗をオープンしたことにより、成長基盤を構築できました。また、フランチャイズのノウハウを持つウィズリンクによる「金澤濃厚中華そば 神仙」の中国地方初進出やばり嗎監修のとんこつ醤油牛鍋膾の吉野家での販売など、グループ間のシナジーを活かした新たな価値提供を実施しました。



キラメキノトリ上海に海外初出店

ウィズリンクが神仙を倉敷で出店

2026年度の戦略

拡大に向けて国内外で17店舗の出店を計画しています。グループリソースを活用し、吉野家の店舗移転に伴う業態転換での出店や海外出店を実施していきます。また、新たなビジネスモデルの開拓として、プロデュース事業に挑戦し、グループのノウハウを結集して開業希望者を支援していくことを計画しています。製造・物流機能においては、サプライチェーンの最適化と製造機能の拡充に向け、宝産業の国内の拠点を現状の2拠点から5拠点到拡大します。京都と千葉の間にグループの拠点を活かした3拠点を設けることで、空白地域の販路拡大および物流コスト圧縮につなげていきます。M&Aにおいては、引き続き積極的に推進していきます。



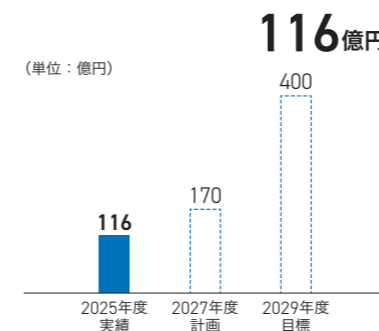
ばり嗎・キラメキノトリの海外出店

宝産業の拠点を2拠点から5拠点体制へ
物流コスト圧縮と販路拡大を実現

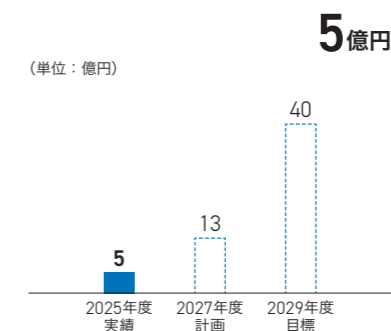


実績・目標

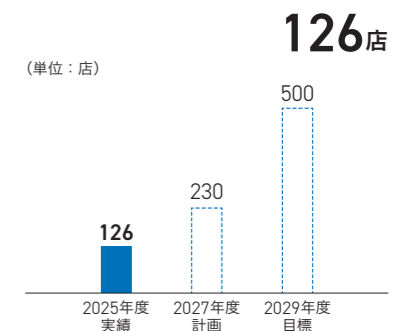
売上高



利益



店舗数



2025-2029年度グループ中期経営計画

財務戦略

既存事業の収益性を高めつつ 新たな投資によるリターンの確保へ

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

2025年度業績の分析と評価

増収・増益を果たすも、収益性の向上に課題

中期経営計画1年目の2025年度は、売上高が前年度比10.1%増の2,256億円、営業利益が同10.7%増の80億円となりました。増収・増益と好スタートを切り、特に利益について、厳しいコスト環境の中で期初予想を超える実績を上げたことは、一定の成果と捉えています。

売上面では、全セグメントにおいて既存店売上高が前年実績を上回り、全体で前年度比6.5%増となりました。ただしラーメン事業の既存店売上高はほぼ横ばいで、下期に前年実績を下回った月が多く、今後の対応が必要です。

利益面は、はなまる事業と海外事業の業績回復が牽引する一方、吉野家事業は米価高騰の影響をカバーし切れず、若干の減益となりました。そうした中でも、グループ商品本部が中心となり、米の調達においてタイムリーかつ柔軟な買い付けを実施した効果は大きく、原価を想定よりも押し下げることができました。また原価以外の管理可能経費を適切にコントロールしたことも、利益の増加につながりました。

しかし営業利益率については、前年度と同水準の3.6%にとどまっています。収益性の点で改善が進んだとは言えず、最も課題感を持っているところです。

次にキャッシュアロケーションの状況を見ると、2025年度のキャッシュインは、インオーガニック投資に紐づく金融機関からの資金調達がなかった一方、事業から生み出される

EBITDAが159億円となり、十分なキャッシュが得られたと捉えています。キャッシュアウトの方は、インオーガニック投資以外の既存事業投資を130億円で想定していましたが、実際には109億円で収まり、EBITDAより低い投資実績となりました。要因の多くは、はなまる事業における直営出店の遅れが投資枠の未使用を招いたものです。2026年度以降、計画通りの出店とそれに伴う投資のサイクルを回していくことが重要です。

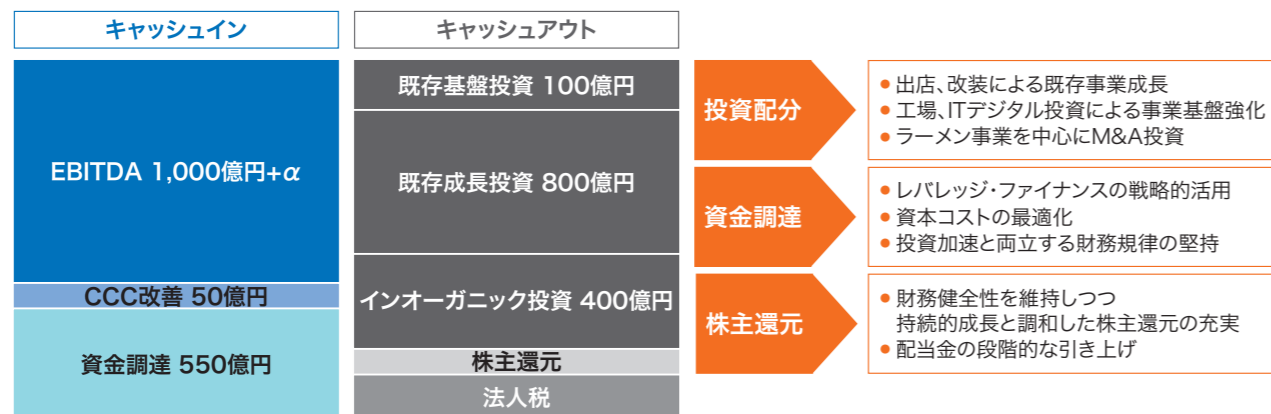
資本効率と財務健全性の改善状況としては、ROEが前年度の6.1%から7.1%へ上昇しましたが、さらに資本効率を高めるべく、当期純利益を引き上げたいと考えています。この1年間で「整理整頓」が進み、特損要因などが概ね一掃されていることから、今後は基本的に当期純利益の増加基調を維持できるものと期待しています。財務健全性の方は、自己資本比率が54.5%に達し、十分な安全性を担保しています。D/Eレシオは、前述の通り2025年度に金融機関からの資金調達が多かったこともあって0.25倍と極めて低く、安全性は高いものの、デットファイナンスを活用した攻めの投資で収益拡大を図るべき段階に入っているとと言えます。

中期経営計画を支える財務戦略

資本効率目標の達成に向けた利益率の改善

中期経営計画の最終年度（2029年度）目標は、「売上高3,000億円」「営業利益150億円」とともに、資本効率について

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



「ROIC 7.0%」を掲げています。2025年度のROICは、前年度の6.3%から6.7%へ上昇しました。ROICを税引後営業利益率と投下資本回転率の積として見ると、2025年度の税引後営業利益率は、前年度とほぼ同水準です。この上昇は投下資本回転率によるものであります。資本効率の向上には、やはり先ほど課題感を述べた営業利益率の改善が必須となります。そのために今後は、既存事業の収益性を高めつつ、新たな投資によるリターンを確保する取組みを加速していきます。

既存事業の成長投資では、規律として新規出店や店舗改装の投資基準を定め、全体の物差しとして運用しています。新規出店の成功確率は、コロナ禍前と比較して格段に上がり、失敗が少なくなっていますが、建築費用の高騰により投資コストが上昇し、投資基準を満たす物件が少なくなっています。こうした状況が新規出店の計画未達を招いているため、その対応としてグループ開発本部が中心となり、他の本部や事業会社と連携し、出店計画の円滑化に向けて取り組んでいます。

2026年度の重要テーマは、強固な財務基盤を活かし適正なレバレッジを効かせ、デットファイナンスを活用したインオーガニック投資を実行することです。その対象は、基本的にはラーメン事業の拡大に向けたM&A案件になります。

財務部門は、インオーガニック投資の実行に備え、金利や調達コストが上昇局面にある中でどのようなデットファイナンスが最適なのか、検討を進めています。その一つとして資金調達手段の多様化があります。当社は格付けの取得に続いて、すでに社債の発行登録を済ませており、向こう2年間いつでも社債発行が可能な状態となっています。

2026年度の業績予想は、売上高2,420億円、営業利益85億円と増収・増益を継続する見込みですが、これを前提とすると営業利益率は3.5%となり、この1年間で収益性の改善がまだ進まない想定です。背景にあるのは、原価の高止まりと人件費など各種コストの上昇ですが、客数を増やして粗利

を確保し、コストの上昇を吸収することはできるものの、売上高の伸びを上回る収益性改善を果たすためには、デジタル・IT投資などにより、グループ全体で一層の効率化を進めていかななくてはならないと考えています。

機関投資家とのコミュニケーション

投資家目線を経営にフィードバックして議論を深化

昨年は、成瀬と私が機関投資家の方々と直接お話しする場として、従来行ってきた1 on 1形式のIRミーティングだけでなく、スモールミーティング形式で説明させていただく機会を3回設けました。新経営体制となって投資家の皆様の注目を集め、中期経営計画への関心と期待が高まっていたので、それに応答する趣旨で実施しました。非常に大きな意義があると感じており、今年以降も継続していく方針です。

機関投資家の方々からは、中期経営計画の成長戦略、特にラーメン事業に注力していく背景や理由を確認する質問が多く業界の動向を踏まえた価格戦略についても関心が寄せられました。こうした機関投資家の方々のご質問やご指摘、反応などを取締役会へ持ち帰って共有し、経営にフィードバックして議論する取組みに力を入れており、四半期ごとに報告しています。

企画部門と財務部門が担う役割や機能について、私が大切だと考えているのは、事業活動の計数管理や経営数値に向き合い、どの事業会社の、どの部門や部署の数字についても、当事者意識を持って分析・判断し、いい意味での牽制をかけていくことが求められます。

そこで必要になるのが、評論家のように机上の数字の話だけをやるのではなく、現場を見て確認することです。冷静で正確な分析と適切な判断を行うために、現場主義へのマインドセットをもっと意識していきます。

投資方針および計画

投資区分	5か年投資額	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
	50億円	● 吉野家C&C、はなまる郊外新フォーマット他
	100億円	● ラーメン国内外新工場および増産対応投資
インオーガニック 投資	400億円	● デジタル・IT投資 ● 顧客利便性向上・省力化・効率化、未来投資
5か年投資計画	1,300億円	● 国内外ラーメン事業M&A投資 ● その他M&A、資本提携

主要な経営指標の推移

	2024年度	2025年度	前期比
売上高(億円)	2,049	2,256	+10.1%
営業利益(億円)	73	80	+10.7%
営業利益率(%)	3.6	3.6	+0.0%
当期純利益(億円)	38	46	+22.7%
EBITDA(億円)	142	159	+11.5%
ROE(%)	6.1	7.1	+1.0%
ROIC(%)	6.3	6.7	+0.4%
自己資本比率(%)	53.9	54.5	+0.6%
D/Eレシオ(倍)	0.27	0.25	△0.02倍