

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

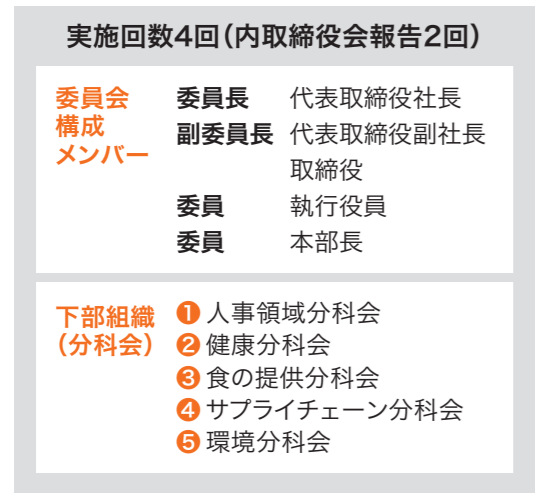
吉野家ホールディングスは、経営理念『For the People』に基づき、「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献する存在である」との認識のもと、事業活動において環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の視点を重視しています。地球環境の変化や社会課題が深刻化する中、当社グループは、ESG経営の推進を重要な経営テーマとして捉えています。私たちは、サプライチェーン全体を通じて資源の有効活用やCO₂排出削減、多様性・人権への配慮、食の安全・安心の確保などに取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。また、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、企業価値の持続的な向上を図り、社会から信頼さ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

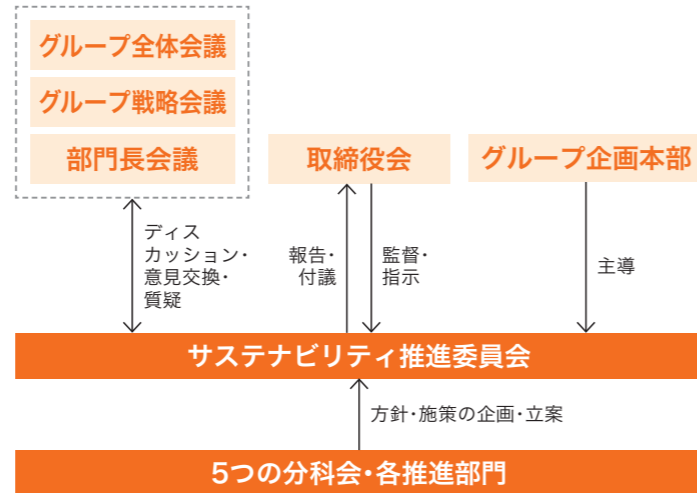
当社グループは、サステナビリティを経営の中核に据え、全社横断で推進しています。2024年3月に代表取締役社長を委員長、取締役を副委員長、全執行役員をメンバーとするサステナビリティ推進委員会を設置し、重点課題（マテリアリティ）およびKPIを取締役会の監督のもとで決定しました。同委員会の下部組織として、5つの分科会を設置し、各分野の具体的な課題解決に取り組んでいます。グループ企画本部が中心となり、環境・社会・ガバナンスの3領域のマテリアリ

ティに対応する各推進部署と連携し、方針と施策を策定・実行しています。進捗はサステナビリティ推進委員会を通じて役員・本部長と共有・討議され、最終的に取締役会へ報告・付議します。経営層が議論へ積極的に関与することで、経営と現場が一体となり、サステナビリティの実行力向上につながっています。今後も組織全体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を目指します。

2025年度サステナビリティ推進委員会活動実績



サステナビリティ推進体制図



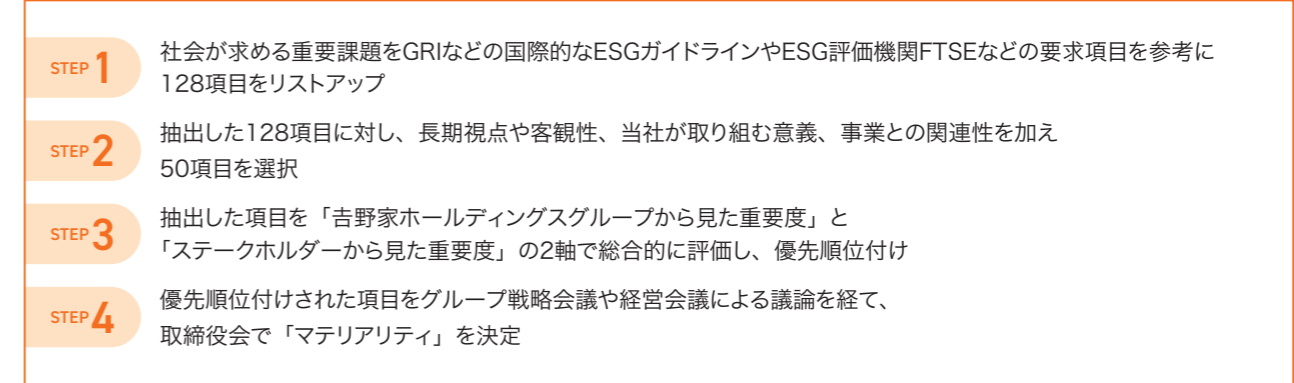
リスク管理

取締役会が特定した重点課題（マテリアリティ）については、サステナビリティ推進委員会の各委員を通じて主管担当部門が戦略的に取組みを推進し、同委員会において各活動の進捗確認、評価を随時行っています。また、サステナビリティ推進委員会の取組みおよび事業継続や気候変動に関するリスクと

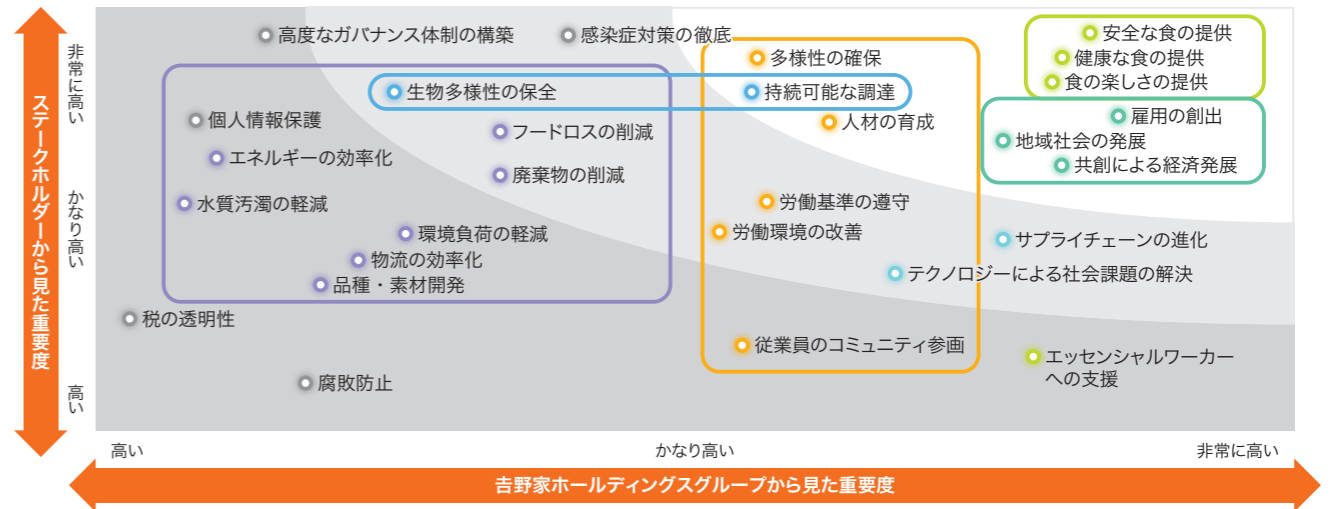
機会に関しては、四半期ごとに取締役会と、リスク管理組織であるグループリスク管理委員会に報告のうえ、適切に管理しています。なお、サステナビリティ推進委員会とグループリスク管理委員会の議長は代表取締役社長が務めています。

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。



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、豊かなくらしを実現	●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料ロス削減、再利用 ●包材の環境負荷低減 ●GHG排出量の削減

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	2024年度実績	2025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 → P39	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 シニア人材の活躍推進 働きやすさ向上 健康経営 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 	女性社員比率 女性管理職比率 有給休暇取得率 従業員エンゲージメントの向上 ^{※1}	21.6%	26.5%	27.0%	29.0%
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 → P43	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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 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 お客様への品質に関する情報提供 ISO22000の取得 安全な食材の安定的確保 	健康診断受診率 トク牛、ケア牛の年間販売数 ^{※2} 健康的な食生活に貢献する商品の提供	90%	82.8%	96%	98%
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 → P45	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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)	83,713食	224,837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 → P47	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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)	92%	100%	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 → P49	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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組み実施 環境保全活動の推進 水資源の保全 気候変動への対応およびTCFD提言に基づく情報開示 	国内工場から排出する廃棄物の再生利用 ^{※3} 特定プラスチックの削減(2020年対比50%) エコレストランの継続認定 ^{※4} 温室効果ガス(GHG)排出量原単位 ^{※5}	62%	67%	55%	56%
						26.5kg/億円	28.5kg/億円	27.5kg/億円	25.5kg/億円
						2017年認定	認定継続	認定継続	認定継続
						65.36 t-CO ₂ e	62.91 t-CO ₂ e	(売上高原単位あたり) 毎年4.2%以上の削減	

※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への介護食品です。

※3 吉野家はなまの国内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STRAN」の認定を受けました。

※5 国内の主要な事業拠点(吉野家、はなまる)が対象です。

サプライチェーン全体で守る、安心品質を守る取組み

当社グループは、原材料の調達からお客様への提供、そして環境への配慮に至るまで、バリューチェーン全体で安全・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。

すべての工程で食品安全を文化に～安全・安心・あたりまえ～

サプライチェーン 調達



コストダウンや業務効率向上の観点に加えて、安全な食材を安定的に調達するためにも、集約・一元化による取組みが不可欠なため、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。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。常にお取引先様との緊密な関係の構築に努め、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実施しています。

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。また、はなまるの製麺工場では「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。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、QHA（クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア）の向上にも常に尽力しています。吉野家・はなまるでは、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。

従業員の意識の成熟

安全を支える「三本の柱」

1 国際基準に基づくマネジメントシステムの展開

FSSC22000やISO22000の考え方を基本とした食品安全マネジメントシステムを、工場から物流、そして店舗に至るまで一貫して展開しています。科学的根拠に基づいた衛生管理手法（HACCP等）を導入し、調達から提供まで、食品を安全に管理するための強固な基盤を整備しています。

2 グループスタンダードによる標準化

法令順守はもとより、グループ全体に共通する独自の「グループスタンダード」を策定しています。これにより、吉野家、はなまる、ラーメン事業といった業態の垣根を越え、誰もが同じ高いレベルで食品安全を実現できる仕組みを構築し、安全の標準化を図っています。

3 迅速かつ確実な危機管理体制

万が一の事故に備え、「グループ食材・商品緊急対応規程」を整備し、迅速で確実な危機管理体制を構築しています。重大事故発生時には、当社代表取締役社長を中心としたリスク管理委員会を直ちに立ち上げ、速やかに市場から商品を回収するなど、経済的損失よりもお客様の安全を最優先に行動する体制を整えています。

▶ 食品安全文化の可視化と改善

従業員に対して定期的な意識調査を実施し、組織ごとの食品安全文化の醸成度合いを定量的に測定しています。その結果に基づき、未成熟な分野に対して集中的な教育や改善活動を行うことで、文化の醸成レベルを継続的に高めています。



▶ コミュニケーションの充実化(内部・外部)

内部

職位に応じた段階的教育の実施に加え、マニュアルの動画化・多言語化を推進し、多様な従業員が正しく理解できる環境を整えています。また、店舗課題を発見・改善できるエリアマネジャーの育成により、現場の管理体制を強化しています。

外部

メニュー情報によるアレルギーや栄養成分情報の積極的な発信、多言語化を行い、お客様の「知る権利」に応えるとともに、お客様情報を収集・分析し、さらなる安全性向上に役立てています。

マテリアリティ



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。

対応するSDGs



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基づき特定した「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。

▶ 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。学校給食が無くなる夏休み期間の子育て支援として、吉野家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）も行いました。

▶ 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基づき、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づける「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、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・アルバイトを対象に、定期健康診断およびストレスチェックを実施しています。



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薦し、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。

▶ 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。



マテリアリティ

2025年度人的資本定量データ

		2024年度	2025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} 21.6%	26.5%	
	女性管理職比率	国内事業 ^{※1} 12.5%	13.3%	
	育児休暇取得率 ^{※1}	男性 60.0% 女性 100.0%	男性 64.1% 女性 100.0%	
	産後休暇復職後の時短勤務制度利用者 ^{※1}	3名	1名	
	フレンド社員(障がい者)雇用率 ^{※2}	4.12% ※法定雇用率2.50%	4.70% ※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}	373名	396名	
	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}	部門長	94.5%	97.9%
		男性 22.1年 女性 22.9年	男性 23.2年 女性 16.2年	
		管理職(エリアマネジャーなど)	95.3%	95.9%
	男性 18.3年 女性 13.2年	男性 18.1年 女性 13.6年		
非管理職(店長など)	93.4%	94.1%		
男性 13.5年 女性 7.3年	男性 11.4年 女性 5.8年			
ライフワークバランスの推進	有給休暇取得率 ^{※1}	社員 64.6%	66.4%	
	パート・アルバイト 65.1%	66.1%		
	定期健康診断受診率(パート・アルバイト従業員含む) ^{※1}	90.0%	82.8%	
	ストレスチェック受検率 ^{※3}	51.1%	43.0%	
	ストレスチェックでの高ストレス者割合 ^{※3}	18.2%	19.7%	
社員離職率(入社3年以内) ^{※1}	28.8%	23.4%		
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) ^{※4}	合計 17,250名	合計 18,107名	
	男性 8,565名 女性 8,685名	男性 8,958名 女性 9,149名		
	外国籍従業員数 ^{※1}	社員 63名	社員 133名	
	パート・アルバイト 2,927名	パート・アルバイト 3,477名		
	働く従業員の国籍数 ^{※1}	世界34カ国	世界38カ国	
	社員のパート・アルバイト経験者割合 ^{※1}	76.8%	76.7%	
	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}	42.2%	48.5%	
	35歳以下管理職比率 ^{※1}	15.4%	13.3%	
	社員一人あたり教育研修時間 ^{※1}	32.5時間/年	39.7時間/年	
	社員一人あたり教育投資額 ^{※1}	64,679円/年	64,343円/年	
教育研修実施回数 ^{※1}	役員・部門長研修	19回	28回	
	選抜研修・社外研修	115回	147回	
	店長研修	775回	582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 吉野家ホールディングス・吉野家の2社実績

※4 グループ連結(海外含む)実績

人権の尊重

吉野家ホールディングスは、経営理念「For the People ~すべては人々のために~」のもと、すべてのステークホルダーに対し、誠実かつ公平な姿勢で向き合い、持続可能で信頼される企業としての責任を果たすことを目指しています。その中核にあるのが、人権の尊重です。すべての人々の尊厳を守り、多様な価値観を受け入れ、誰もが安心して関わることのできる企業であり続けるために、2026年3月に人権方針を定めました。

吉野家ホールディングス 人権方針

▶ 基本姿勢と適用範囲

私たちは「国際人権章典」および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関する宣言」に表明されている人権を尊重します。本方針は、国内外のすべての役員および従業員に適用されるものであり、さらにサプライヤーやその他のビジネスパートナーにも、理解と協力を求めていきます。

▶ 人権に関する重点テーマ

私たちは、次の項目を重点テーマとして設定し、適切に実施します。

- **差別の禁止** すべての人の人権を尊重し、人種、民族、国籍、出身地、性別、年齢、障がい、宗教、信条、思想、経歴、性自認、性的指向、雇用形態などを理由とするあらゆる差別を行いません。事業活動のあらゆる場面で公平・公正な対応に努めます。
- **児童労働の禁止** 子どもたちの権利を守り、学びと健やかな成長を支えることが、持続可能な社会の基盤と考え、児童労働の排除に努めます。
- **強制労働の禁止** 誰もが自由な意思に基づいて働くことができるよう、強制労働も認めません。働く人々が尊厳をもって働ける職場環境の整備に取り組みます。
- **適切な賃金の支払いと適正な労働時間の管理** すべての従業員が健康で安定した生活を送れるよう、正当な賃金を支給し、労働時間の適切な管理を行います。安心して働ける環境づくりに努めます。
- **雇用の機会均等** 人材採用にあたっては、関係法令を遵守し、公平な機会の提供に努めます。多様な人材が活躍できる環境を整え、差別のない雇用を実現します。
- **労働者の保護とハラスメントの禁止** 従業員が心身ともに安心して働ける職場を目指し、安全な労働環境づくりを推進します。ハラスメント、虐待、差別、いじめを許さず、排除する取組みを徹底します。また、結社の自由や団体交渉

権を尊重します。

- **個人情報とプライバシーの尊重** 個人情報の取扱いにおいては、関係法令・規範を遵守し、事業に関わるすべての人の個人情報とプライバシーを尊重・保護します。

▶ 人権デュー・ディリジェンス

人権尊重の取組みを実効性あるものとするため、当社は人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築を進め、継続的に実施します。これは、事業活動やサプライチェーンに関わる人権リスクを定期的に特定・評価し、予防・是正措置を講じるプロセスです。万が一、人権侵害の懸念や実態が明らかになった場合には、関係者の声に耳を傾け、迅速かつ誠実に対応し、必要に応じて救済措置を講じます。このような人権の取組みを推進するために、当社は経営層を含む明確な推進体制を整え、サステナビリティ推進委員会内に人権に関する分科会を設け、定期的に人権リスクの審議および方針の進捗確認を行います。また、内部監査部門による監査の連携も取り入れながら、継続的な改善に努めてまいります。レビューや報告、提案は、サステナビリティ推進委員会において審議し、結果は取締役会へ報告します。

▶ 相談・通報体制と救済措置

私たちは、通報・相談体制としては、社内外に複数の窓口を設け、匿名性・秘匿性を確保した形で、人権侵害に関する声を安心して届けられる仕組みを整えています。通報者に不利益が及ぶことのないよう厳重に保護し、寄せられた情報には迅速かつ誠実に対応します。

▶ 教育・啓発活動

私たちは、事業活動に関わるすべての人々が人権尊重の重要性を理解し、人権尊重の取組みを一人ひとりが進められるよう、吉野家ホールディングスのグループ管理本部およびグループ人事本部が教育および周知を推進します。また、従業員への研修を推進するとともに、お取引先様等のステークホルダーの皆様に対しても本方針の理解と協力を要請し、共通認識の形成に努めてまいります。

▶ 情報開示

私たちはこの人権方針のもと、すべての人々の人権が尊重される社会の実現に向けて、事業を通じた責任ある行動を継続してまいります。また、その取組みについては、統合報告書や当社ウェブサイト等を通じて適宜情報開示を行います。

マテリアリティ



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開発により、人々の暮らしの豊かさに貢献します。

対応するSDGs



食品品質

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・農業・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。全社一丸となって、安全・安心な商品の提供に取り組んでいます。

安全・安心への取組み

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

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

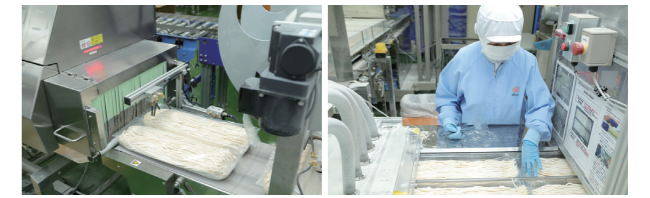
米は日本の主要農作物であり、その安全性を確保するため、法律に基づいた厳格な検査が実施されています。具体的には、農業・肥料の使用法のチェックや、農業・カドミウム等の残留検査、栽培記録の作成などが行われています。さらに、吉野家ホールディングスでは、米トレーサビリティ法に基づき、入荷するすべての米の検査記録や履歴をスピーディにトレース（追跡）できる体制を構築しています。また、吉野家の各店舗に供給される米は、ブレンドされている米の産地・銘柄・等級から、精米工場での製造ロット、生産者の検査記録までさかのぼることができます。万が一、品質のトラブルが起こった場合には、迅速に問題のある流通経路を特定し、原因究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

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

「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。特定保健用食品やケア食品を含むメニュー開発を進めるほか、機能的

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ともに、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

すべての方に食べやすく、栄養価の高い食事を

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。

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。

2025年10月には、新商品「牛おかゆ」の販売を開始。おかゆも一緒になったことで、吉野家の牛丼のおいしさを介護食で再現しました。食べやすく、塩分を抑えながら、吉野家の

牛丼の美味しさを追求。レトルト食品のため、そのままでも食べることができ、利便性も兼ね備えた商品となっています。



2025年10月新発売

「やわらか牛丼の具」や「きざみ牛丼の具」「やわらか牛おかゆ」はいずれもUDF（ユニバーサルデザインフード）認定商品です。

※UDF（ユニバーサルデザインフード）とは
日常の食事から介護食まで幅広くお使いいただける、食べやすさに配慮した食品です。その種類も様々で、レトルト食品や冷凍食品などの調理加工食品をはじめ、飲み物やお食事にとろみをつける「とろみ調整食品」などがあります。

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

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
61万食	56万食	64万食	72万食	65万食

マテリアリティ



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

吉野家ホールディングスは、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。

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。

はなまるは、香川県を中心に一部地域で県産小麦「さめぎの

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。



移動スーパーとくし丸



はなまる「温玉ぶっかけ」

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。



子どもの欠食・孤食問題への対応

吉野家とはなまるは、2021年以降、欠食・孤食問題に向き合い、こども食堂に栄養バランスのとれた食事を無償提供してきました。2024年8月に、吉野家は「こどもごちめし」を運営するNPO法人Kids Future Passportとの協業を開始し、2025年3月以降は全店舗規模へ拡大しています。2025年7月からは、はなまるも参画して食事の無償提供を開始しました。また、吉野家は2025年夏に、NPO法人むすびえと協業



して、「冷凍牛丼の具」を用いた子どもの食事支援も行いました。今後も、両社はNPO法人や企業との連携を上げ、全国の子ど

吉野家

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
32,513食	43,423食	46,476食	81,992食	219,173食

もたちが心身ともに健やかに成長できる社会の実現に向け、食を通じた支援活動を積極的に推進していきます。

はなまる

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
474食	1,390食	1,200食	1,721食	5,664食

京都発ラーメン「キラメキノ未来」、ラーメンを通じて社会に貢献

キラメキノ未来は、京都府の竹林を活用して国産メンマを製造し、運営するラーメン店「キラメキノトリ」でその国産メンマを提供する『京都産メンマプロジェクト』を実施しています。

近年、成長スピードが著しく早い竹林は整備を続けないと荒れて陽を遮り、周辺の樹木を枯らし、土砂災害を引き起こす危険性があると社会問題となっています。

この社会問題に着目した同社は、京都の竹林から幼竹を購入、伐採してメンマを自家製造し、「キラメキノトリ」でラーメンにトッピングしてお客様に提供しました。竹林整備をボランティ



ア活動から経済活動へと転換したことは、放置竹林問題の解決に向けた新たな一歩となりました。また、ラーメン業界では外国産のメンマが使用されることが多くありますが、地元・京都の竹林を活用して純国産メンマを製造することは、地域資源の有効活用であり、地域貢献にもつながる取組みと考えています。

ボランティア休暇特別制度

吉野家ホールディングスでは、通常の有給休暇とは別に、ボランティア活動に参加する際に取得できる有給休暇を2日付与しています。休暇の対象となる活動は、児童福祉施設や高

齢者施設・高齢者世帯への支援、被災地への支援、防災活動、障がい者向けイベントのサポート、地域のスポーツ大会の手伝いなどです。

仕事体験を通じて、仕事への理解や家族間コミュニケーションを促進

吉野家は、社員の家族を対象としたファミリーイベント「KIDS CAST (キッズ キャスト)」を2012年以降、毎年夏休みに複数回開催しています。

同イベントでは、社員が家族（小学生以下のお子さん限定）と店舗で一緒に働く職場体験を通じて、家族の仕事への理解や家族間コミュニケーションを促進します。

参加する家族は吉野家の制服へ着替えを行い、身だしなみを教わります。しっかりと手洗いを行い、衛生管理について学

びます。その後、普段は関係者以外入ることのできない厨房に入り、サイドメニューの作成や牛丼の肉盛りなどを体験します。テーブルの清掃など店舗清掃も行った後、初めて自分で盛り付けた牛丼を食べ、その日に体験したことで感じたことを話し合う家族間コミュニケーションの時間を設けています。

2025年度を含めてこれまでに「KIDS CAST」へ参加したのは、延べ115家族、387名以上となりました。



マテリアリティ



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

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

持続可能な調達と環境保全

FSSC22000やISO22000の考え方を基本とした食品安全マネジメントシステムを、工場から物流、そして店舗に至るまで一貫して展開しています。サプライチェーンにおいて独自の基準を徹底するのは、食の安全に対する私たちの誠実な姿勢の表れです。この徹底した管理体制によって、お客様には、いつでも安心して、私たちが追求する最高のおいしさをお楽しみいただけます。

当社にとって、「食の安全」は重要課題であり、お客様との信頼を結ぶ最大の絆です。従業員一人ひとりが「当たり前のことを当たり前に行う」姿勢を徹底することで、食の安全を揺るぎない「企業文化」として醸成しています。伝統の味を守りながら、最新のテクノロジーと強固なガバナンスを融合させ、調達から提供に至るすべてのプロセスでお客様に「安心」をお届けします。

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

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

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。

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、事実確認を行ったうえ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。

でいます。

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。

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き、持続可能な物流体制の構築に努めています。

→ サプライチェーンの取組みについてはP37 サプライチェーン全体で守る、安心品質を守る取組みもご参照ください。

マテリアリティ



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み続けています。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組みを追求し続けています。

→ 食品ロス削減の詳細はHPでもご確認いただけます。
https://www.yoshinoya-holdings.com/csr/esg_environment/food_loss/



吉野家ホールディングスの取組み

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工場が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

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
92.2%	99.9%	100.0%	100.0%	100.0%

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。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®」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クに変更し、卵の殻を55%含むバイオマス食器も全店導入。これにより、

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

気候変動対応(TCFD提言に基づく開示)

当社グループでは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言で示された各リスクと機会の項目を参考に、気候変動問題が事業に及ぼす影響について検討を行いました。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティを経営の中核に据え、全社横断で推進しています。2024年3月に代表取締役社長を委員長、取締役を副委員長、全執行役員をメンバーとするサステナビリティ推進委員会を設置し、重点課題(マテリアリティ)およびKPIを取締役会の監督のもとで決定しました。同委員会のもとには、5つの分科会を組織し、各分野の具体的課題解決に取り組んでいます。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領域のマテリアリティに対応する各推進部署と連携し、方針と施策を策定・実行しています。進捗はサステナビリティ推進委員会を通じて役員・本部長と共有・討議され、最終的に取締役会へ報告・付議します。経営層が議論へ積極的に関与することは、経営と現場が一体となりサステナビリティの実行力の高まりにもつながっています。今後も組織全体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を目指します。

戦略

IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)が発行する報告書を参照し、脱炭素移行シナリオ(1.5℃シナリオ)と、高排出シナリオ(4℃シナリオ)の2つのシナリオを設定して気候変動が当社事業に与える影響についての分析を実施しました。

今後も定期的に気候関連パラメータや事業環境の変化を反映し、リスクと機会および対応策の内容を継続的に見直してまいります。特定したリスクおよび機会については、各項目の影響度を評価しており、主要なものについては、より詳細な分析を実施したうえで対応策を検討し、リスクの最小化および機会の最大化に努めています。

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

リスク管理

取締役会が特定した「マテリアリティ」に沿った取組みは、サステナビリティ推進委員会の各委員を通じて主管担当部門が戦略的に取組みを推進し、同推進委員会において各活動の進捗の確認、評価を随時行っています。また、サステナビリティ推進委員会の取組み、および事業継続や気候変動に関する「リスク」と「機会」の取組みに関しては、四半期ごとに取締役会とリスク管理組織であるグループリスク管理委員会に報告のうえ、適切に管理しています。なお、サステナビリティ推進委員会とグループリスク管理委員会の議長は当社代表取締役社長が務めています。

指標と目標

気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理する指標として、温室効果ガス(GHG)排出量および資源循環に関する指標を採用し、その進捗を管理しています。シナリオ分析において特定した「炭素税」等の財務影響を最小化するため、国内の主要な事業拠点(吉野家、はなまる)を対象に以下の削減目標を掲げています。

温室効果ガス(GHG)排出量の実績/Scope1,2

目標 売上高原単位あたり毎年4.2%以上の削減

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高(億円)	1,389	1,556	1,686	1,841
GHG総排出量(t-CO ₂ e)	94,897	109,903	110,242	115,884
Scope1	38,997	40,935	43,790	46,475
Scope2	55,900	68,968	66,452	69,408
排出量原単位(t-CO ₂ e/億円)	68.32	70.59	65.36	62.91

日計測やグリストラップの清掃を通じて漏水・無駄の防止に努めています。また、PFAS除去のために浄水器の管理やフィルター交換を徹底するとともに、一部店舗では無洗米を使うことで洗米時の水量削減を図っています。

コーポレートガバナンス — マネジメントメンバー (2026年6月現在)

■ 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うえで、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5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きます。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いた的確な助言で、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	2025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		
 成瀬 哲也	代表取締役社長	社内	1988年当社入社。2012年に(株)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(株)(現社名:コンパスグループ・ジャパン(株))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(株)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(株)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	18/18回 (100%)				◆		◆				
 藤川 大策	社外取締役	社外	1984年(株)日本興業銀行入行。UBS証券(株)を経て、2006年にシティグループ証券(株)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・ピー・エム(株)入社。日本アイ・ピー・エム・サービス(株)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・テリパリー・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%)							◆		◆	
 高野 由里子	常勤監査役	社内	1994年当社入社。執行役員グループ法務室室長、グループ管理本部長を経て、2026年当社常勤監査役に就任。	2026年5月	一回 (一%)	一回 (一%)						◆		◆	
 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%)			◆					◆	

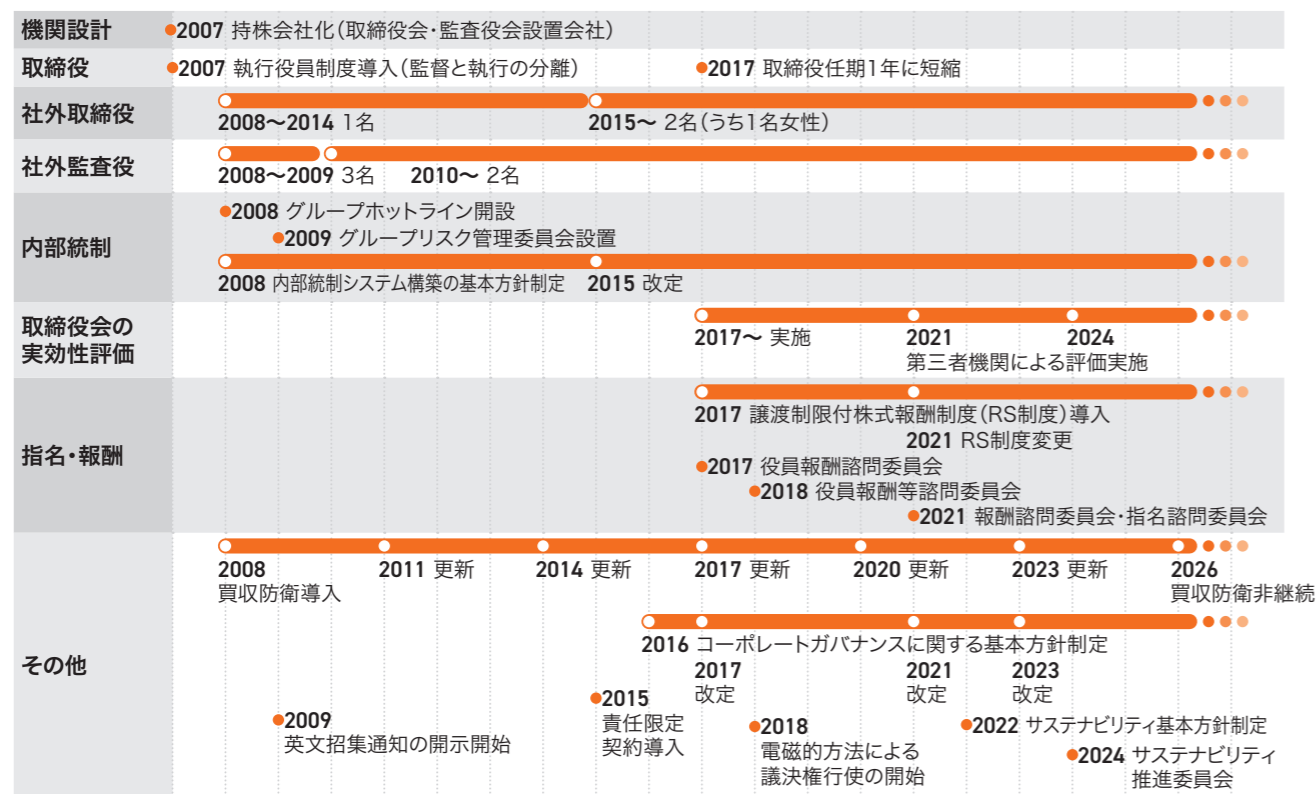
コーポレートガバナンス — 考え方と仕組み

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であることを宣言しています。『人のためを考え、人を大切に、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。

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

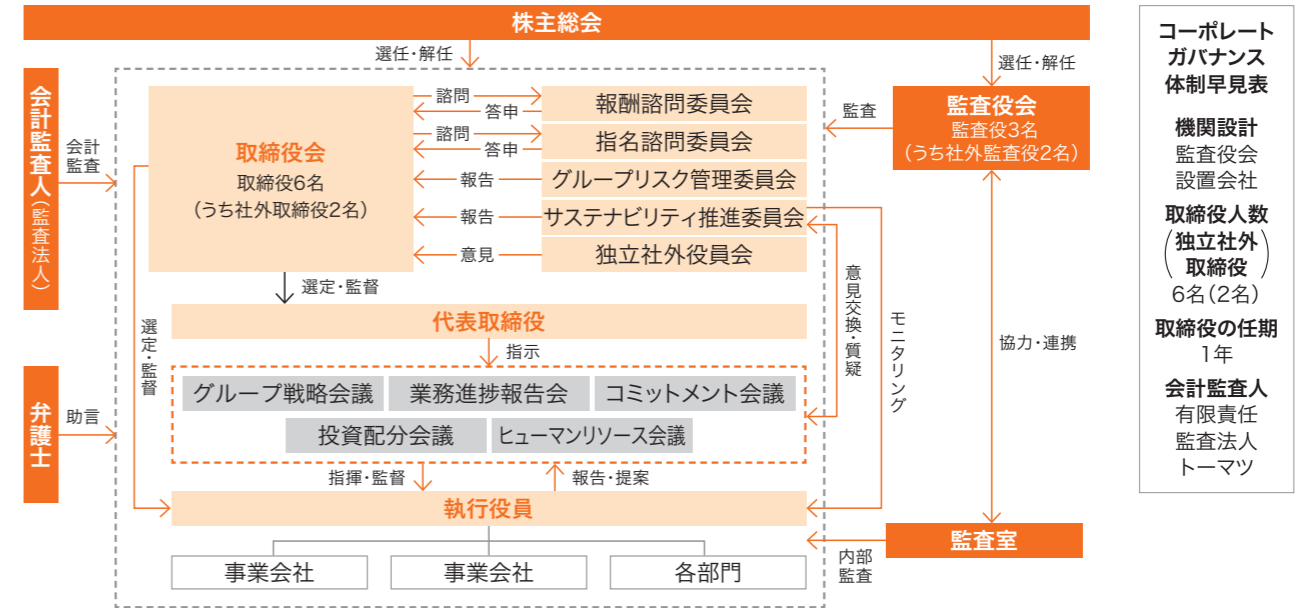
取締役会は、多様性の視点を最大限に考慮したうえで、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、加えて公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。

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。

コーポレートガバナンス体制図(2025年度)



コーポレートガバナンス体制早見表

機関設計
監査役会設置会社

取締役人数
(独立社外)
取締役
6名(2名)

取締役の任期
1年

会計監査人
有限責任
監査法人
トーマツ

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長としての達成数値目標を社長に対してコミットしています。

取締役会、各委員会の運営状況(2025年度)

委員会	議長	2025年度活動状況/主な議題
1 取締役会	議長委員長 成瀬 哲也	2025年度は18回開催し、取締役の出席率は100%でした。当社の取締役会規程等に基づき、経営の基本方針や重要な業務執行に関する事項および法令・定款に定められた事項を決議するとともに、重要な執行状況について報告を受け、モニタリングを行いました。また、グループファイナンスや投資配分の適正化、事業ポートフォリオの最適化など中長期的な企業価値向上に向けた経営方針に関し議論を重ねるとともに、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	2025年度は7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、取締役および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 成瀬 哲也	2025年度は1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でも共有し、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	2025年度は4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。

コーポレートガバナンス — 機能発揮

取締役会の実効性評価

当社グループでは、取締役会の機能向上を通じた企業価値の向上を目的として、取締役会の実効性評価を実施しています。また、毎年期末に取締役会の分析・評価を行うとともに、3年に1度を目安に外部機関の助言を活用したアンケートを実施

し、実効性のさらなる向上に取り組んでいます。

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

【実施方法】 当社作成のアンケートによる自己評価方式（評点およびフリーコメントにて回答）

【実施時期】 年度末

【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】**
- 取締役会の在り方・構成
 - 取締役会の運営・議論
 - 取締役会のモニタリング機能
 - 社内取締役・社外取締役のパフォーマンス
 - 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニング
 - 株主（投資家）との対話
 - ご自身の取組み
 - 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営
 - 総括

2. 評価結果の概要と今後の取組み

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自由に発言できる環境が維持されており、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適時、適切に提供され、取締役会では議論の時間を十分に取ることができており、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。

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。

当社は、取締役会の実効性担保のため、今後も社外役員への情報提供、議論を重ね、事業執行者との連携や監査役との連携も強化し、取締役会における経営計画・事業ポートフォリオや経営資源の配分、取締役会の機能の更なる強化などの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。

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*はおよそ表の通りとします。

株式報酬制度は、社外取締役を除く取締役を対象に、退任時までの間の譲渡制限が付された株式報酬を交付するもの

です。本制度を導入することで、株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期のコミットメントを強化し企業価値向上に対する貢献意識を高めることを目的としています。対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式の発行または処分を受けます。支給される金銭報酬債権の総額は、取締役については年額100百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。）とし、支給時期および配分は取締役会において決定します。

取締役の個別報酬については、社外取締役を中心に構成される報酬諮問委員会において、取締役個々の役位、職責および当該事業年度の業績に応じて判断し、これを取締役会に答申し、取締役会にて決定することとしています。

監査役の個別報酬については、監査役の協議により決定しています。

構成内容	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
役付取締役	50～70%	15～30%	15～20%
取締役	75%	15%	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

当社グループのブランドを将来にわたって発展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を現経営陣の重要な責務と位置づけ、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設置しています。

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合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

図っています。

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います。

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。

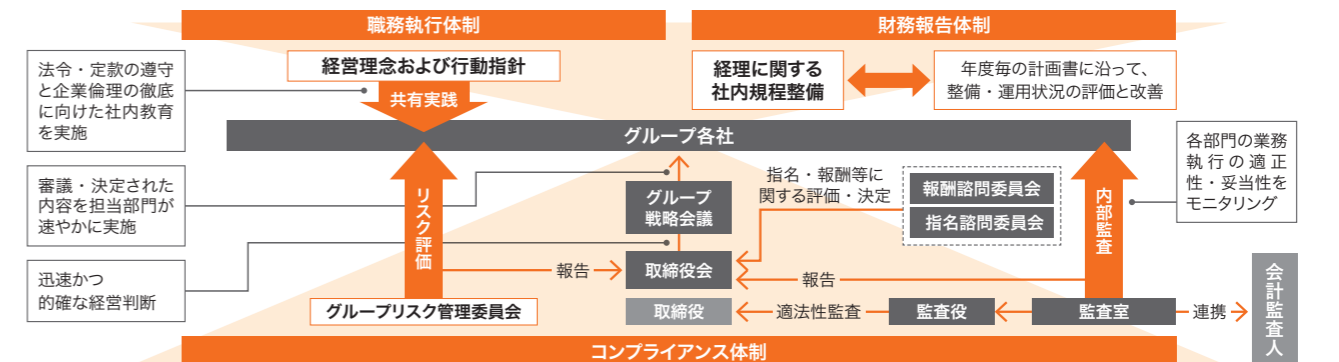
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確かな経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施していま

す。そのうえで、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います。

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（2026年6月現在）



コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

経営理念「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づけています。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

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・指示に従う形で進めています。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づけ、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		レベル	注意	通常対応
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	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
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	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
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

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、とも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	2025年度実績
<p>お客様</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>「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組みを積極的に推進しました。</p> <p>吉野家 ●「牛玉スタミナませそば」と「厚切り豚角煮定食」など商品開発を強化し、適宜導入</p> <p>はなまる ●C&Cモデル店舗は50店舗増加し590店舗に ●超特盛祭やIPコラボなどの販促強化</p> <p>●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</p>
<p>従業員</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●J-Yoshinoya※1(吉野家)とLWB委員会※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 	<p>ダイバーシティ&インクルージョンの推進に資する取組みを実施しました。</p> <p>■ ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ●J-Yoshinoya10回開催</p> <p>●女性社員比率26.5%</p> <p>●女性管理職比率13.3%</p> <p>■ 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</p> <p>■ ライフワークバランスの推進 ●LWB委員会11回開催</p>
<p>お取引先</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>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。</p> <p>●サプライヤー監査実施率100%</p>
<p>株主</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>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。</p> <p>■ IR活動強化 ●株主様アンケートの実施</p> <p>■ 1株当たり年間配当金の引き上げ ●20円→22円</p> <p>■ 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</p>
<p>社会</p> <p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●環境に配慮した事業運営 ●社会貢献活動 ●災害支援 	<p>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。</p> <p>●「過熱蒸煎機を活用したタマネギ端材のアップサイクル」の取組みが「第34回食品安全安心・環境貢献賞」を受賞</p> <p>●子ども食事支援提供数224,837食</p> <p>●はなまる、創業の地である香川県高松市と地域の活性化および市民サービスの向上を目的とした包括連携協定を締結</p> <p>●キラメキノ未来、放置竹林を活用して国産メンマを製造・提供する『京都産メンマプロジェクト2025』を実施</p>

※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(LifeWork Balance)委員会: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、グループ企画本部広報・IR部が中心となり、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。また、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、業績見通しなどについて、機関投資家と闊達な意見交換を行いました。

また、2025年度は中期経営計画発表会や3回のスモールミーティングを実施するなど、当社経営層と機関投資家との直接のコミュニケーションにより、当社の戦略に対する理解を深めていただく機会となりました。

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を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。)



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。

