

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。

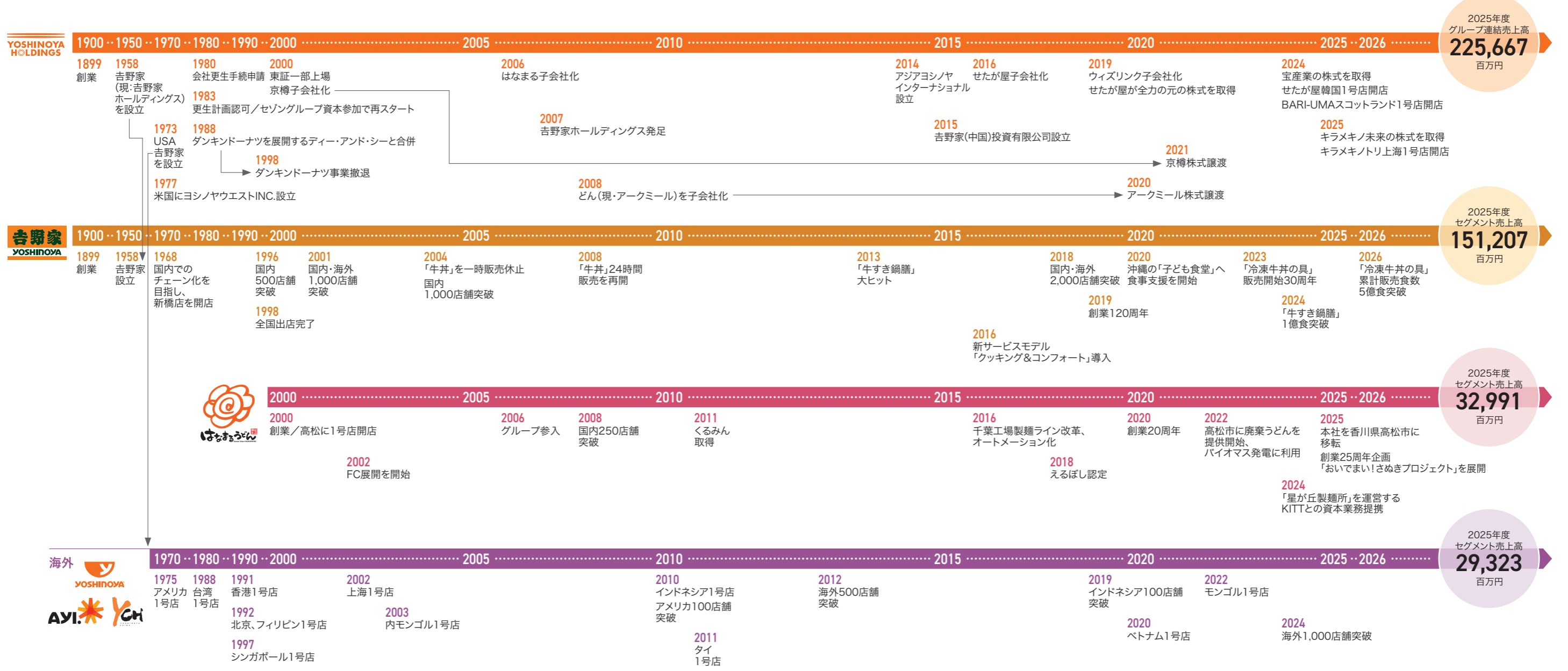
株式会社吉野家ホールディングス グループ企画本部部長 茅野 誠



ひとめでわかる吉野家ホールディングス

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にも取り組んでいます。



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

※当連結会計年度における平均雇用人数で算出(1日を8.0時間換算)

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

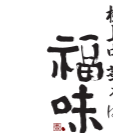
中華そばふくもり



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

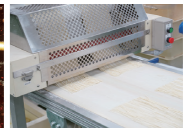


キラメキノ未来

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

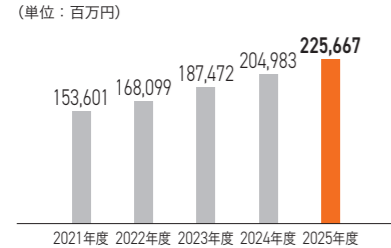
コーポレートガバナンス

財務・非財務ハイライト

財務

売上高

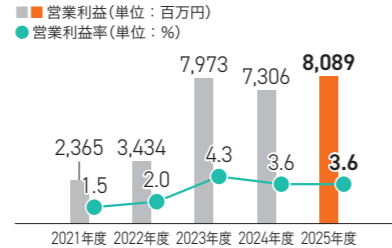
225,667百万円



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。

営業利益/率

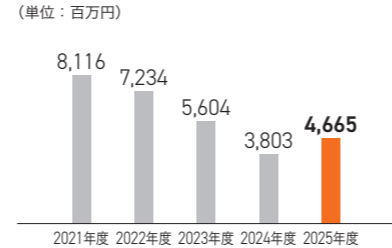
8,089百万円/3.6%



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。

親会社株主に帰属する当期純利益

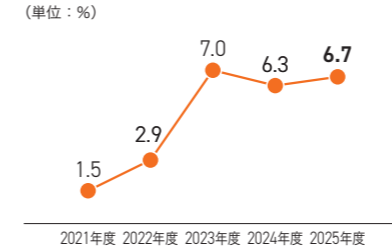
4,665百万円



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。

ROIC(投下資本利益率)

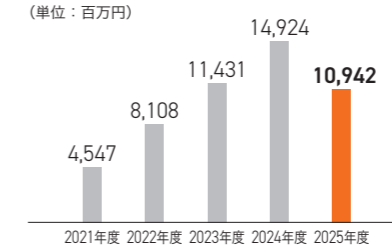
6.7%



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。

設備投資費

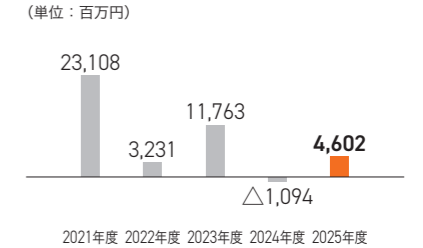
10,942百万円



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。

フリー・キャッシュ・フロー

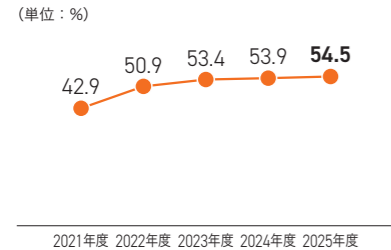
4,602百万円



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。

自己資本比率

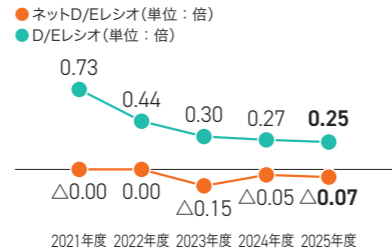
54.5%



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。

ネットD/Eレシオ・D/Eレシオ

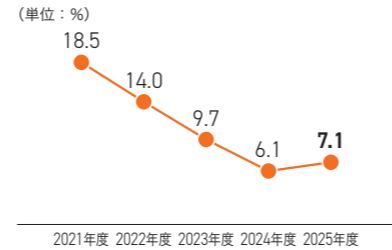
△0.07倍/0.25倍



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。

ROE(自己資本利益率)

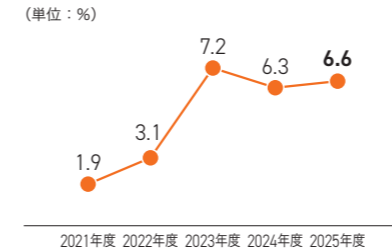
7.1%



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。

ROA(総資産利益率)

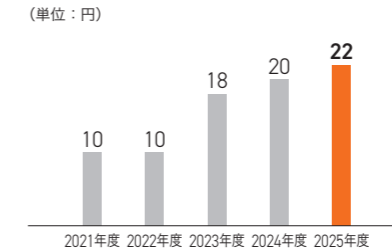
6.6%



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。

一株当たり年間配当金

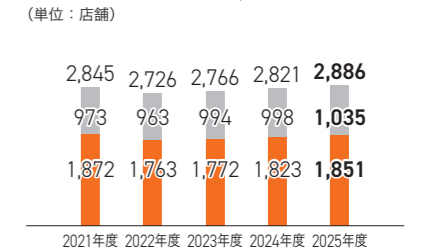
22円



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円となりました。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。

グループ店舗数(国内・海外)

2,886店舗

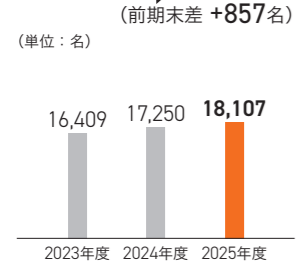


国内外ともに出店拡大が進み、前年に比べ国内で28店舗の純増、海外で37店舗の純増となりました。この結果、グループ全体では65店舗増加し、期末店舗数は2,886店舗となりました。

非財務

従業員・パート社員数

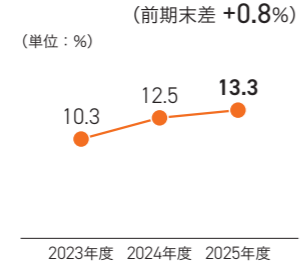
18,107名



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。

女性管理職比率

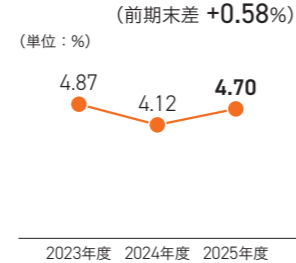
13.3%



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。

障がい者(フレンド)雇用率

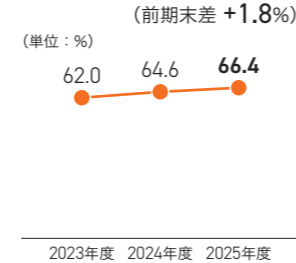
4.70%



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。

有給休暇取得率

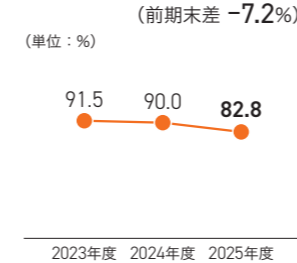
66.4%



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。

定期健康診断受診率

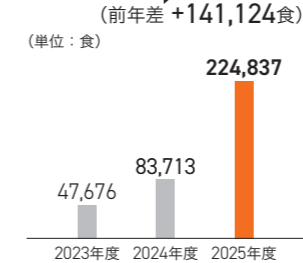
82.8%



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。

子ども食事支援提供数

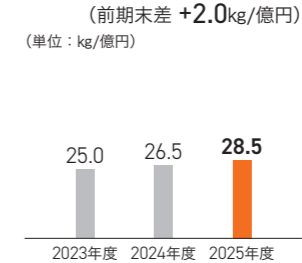
224,837食



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。

特定プラスチック使用量

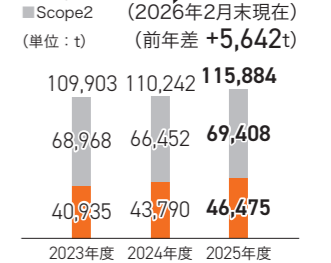
28.5kg/億円



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。

CO2排出量

115,884t



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



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

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は、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。

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

ています。今回の拠点新設は、吉野家・はなまるが協力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、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發揮しながら、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發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 専門性を發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 私が専門性を發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。率直に申し上げますと、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。

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%				

社会的価値の創出

経済的価値の創出

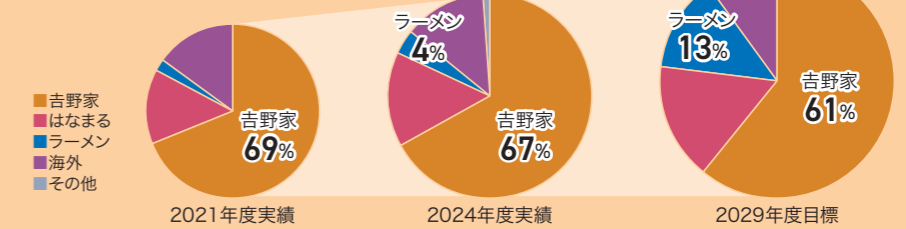
2028~2029年度

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



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

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

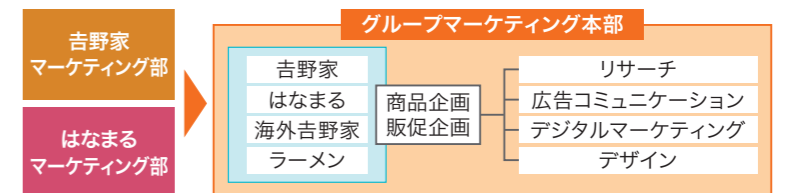
トップマネジメントの意思決定を一元化して組織全体へスピーディーに共有し、同時に経営資源の最適配分を図るために、事業会社レベルおよびグループトータルで組織改編を実行していきます。

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

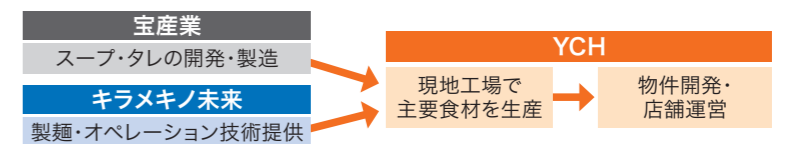


意思決定を一元化し迅速かつ強力な執行体制を構築

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

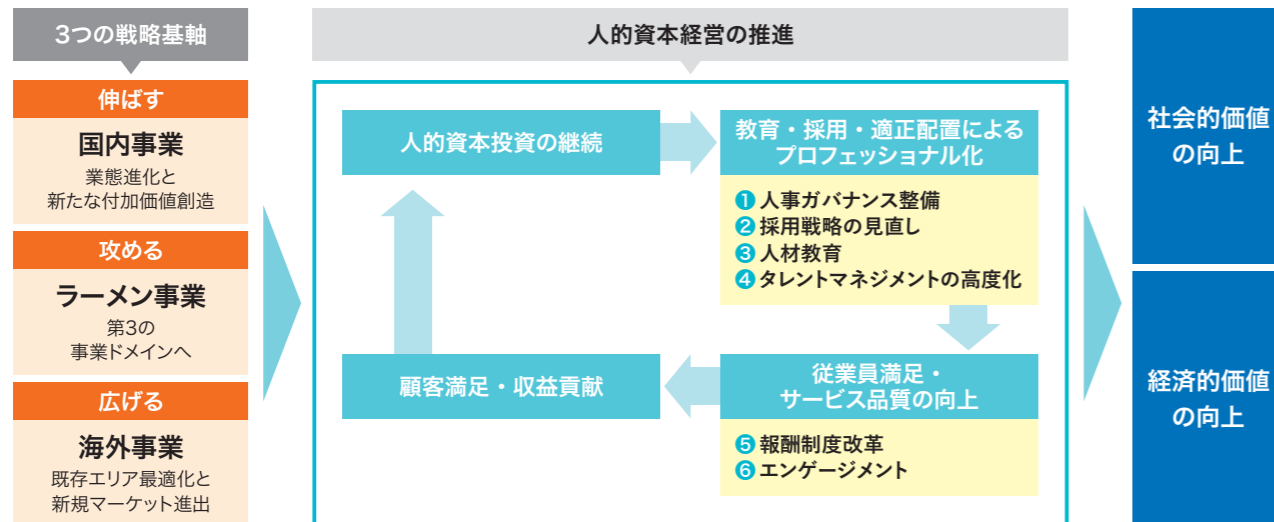
人的資本経営の推進

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。



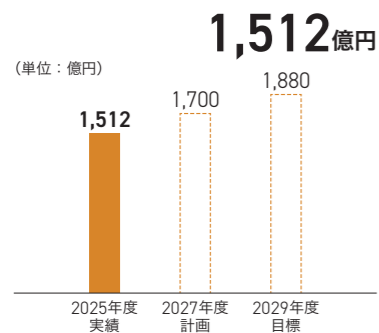
オフィス立地にデジタルサイネージ導入
商品導入サイクルの適正化を実現



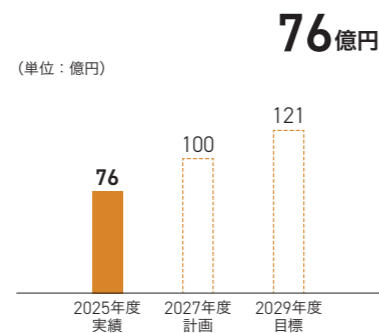
原点である牛丼にフォーカス
牛丼にプラスして価値が高まる商品を導入

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。



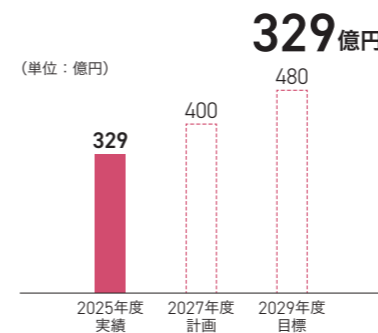
大都市圏出店モデル「ずずず」出店の拡大
20坪で成立する狭小店舗モデル



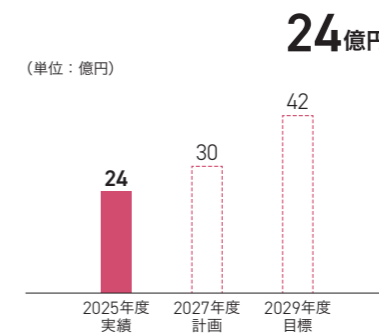
人気メニューのレギュラー化

セグメント別実績・目標

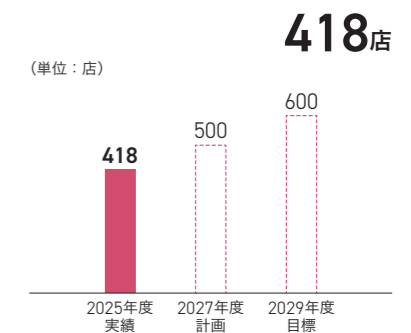
セグメント別売上高



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。



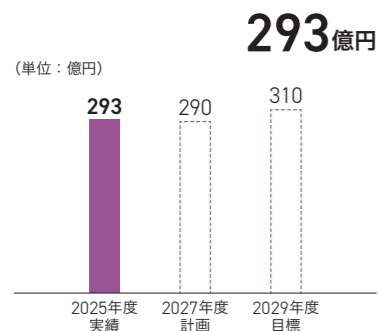
現地パートナーと連携し出店継続



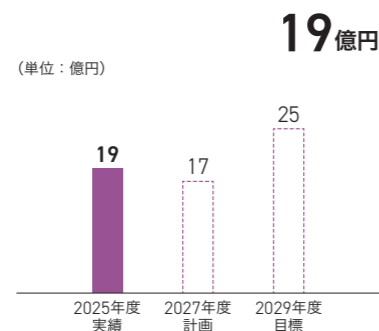
米国のカミッサリーが稼働開始、品質安定と原価低減につなげる

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。



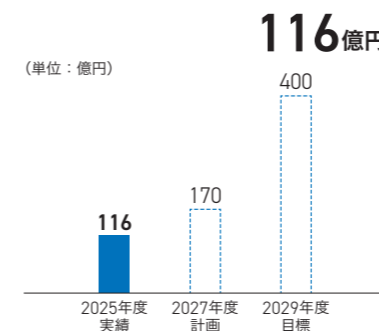
ばり嗎・キラメキノトリの海外出店

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

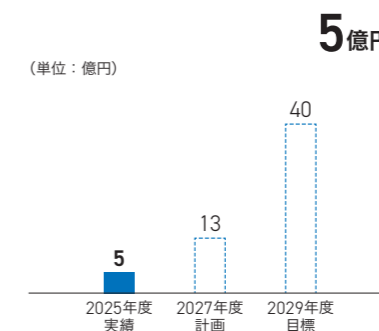


実績・目標

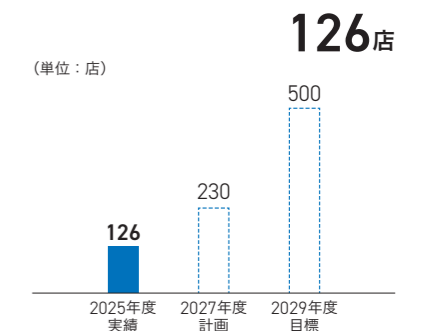
売上高



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109億円に収まり、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。

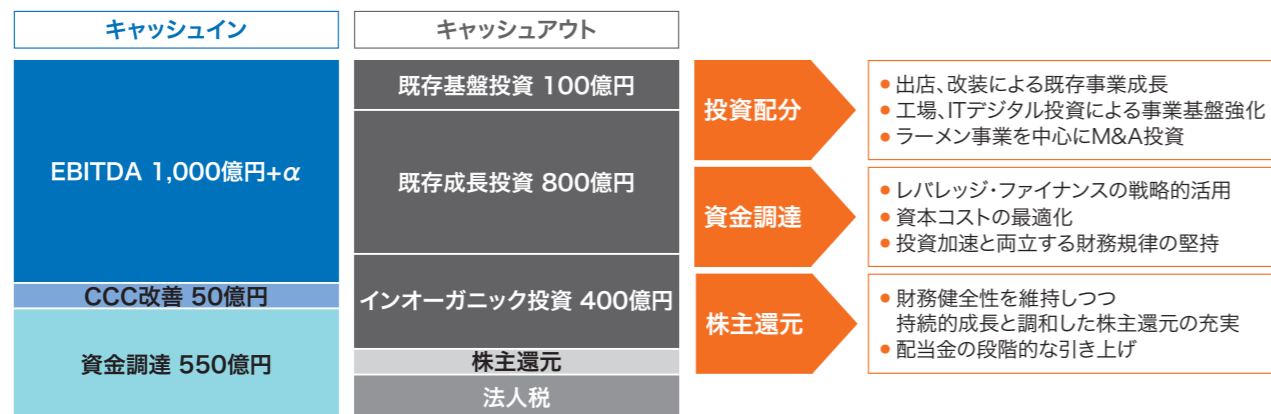
資本効率と財務健全性の改善状況としては、ROEが前年度の6.1%から7.1%へ上昇しましたが、さらに資本効率を高めるべく、当期純利益を引き上げたいと考えています。この1年間で「整理整頓」が進み、特損要因などが概ね一掃されていることから、今後は基本的に当期純利益の増加基調を維持できるものと期待しています。財務健全性の方は、自己資本比率が54.5%に達し、十分な安全性を担保しています。D/Eレシオは、前述の通り2025年度に金融機関からの資金調達が多かったこともあって0.25倍と極めて低く、安全性は高いものの、デットファイナンスを活用した攻めの投資で収益拡大を図るべき段階に入っていると言えます。

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、私が大切に考えているのは、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

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

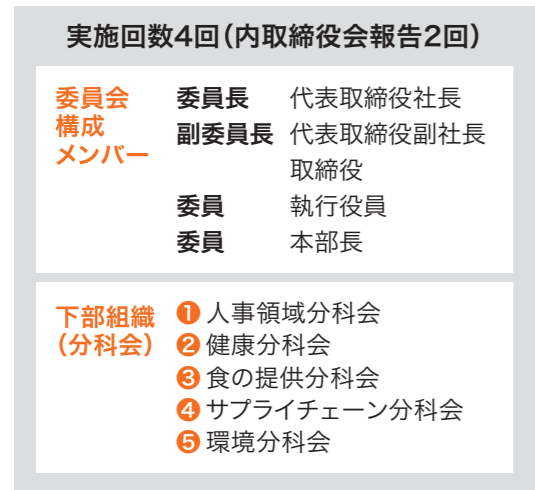
吉野家ホールディングスは、経営理念『For the People』に基づき、「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献する存在である」との認識のもと、事業活動において環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の視点を重視しています。地球環境の変化や社会課題が深刻化する中、当社グループは、ESG経営の推進を重要な経営テーマとして捉えています。私たちは、サプライチェーン全体を通じて資源の有効活用やCO₂排出削減、多様性・人権への配慮、食の安全・安心の確保などに取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。また、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、企業価値の持続的な向上を図り、社会から信頼さ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

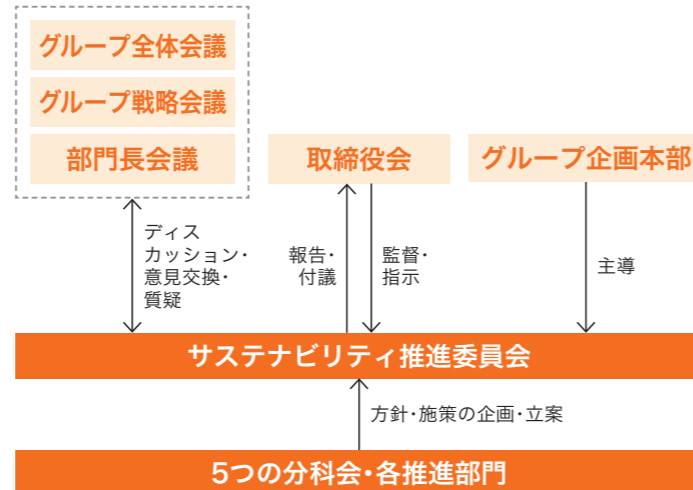
当社グループは、サステナビリティを経営の中核に据え、全社横断で推進しています。2024年3月に代表取締役社長を委員長、取締役を副委員長、全執行役員をメンバーとするサステナビリティ推進委員会を設置し、重点課題（マテリアリティ）およびKPIを取締役会の監督のもとで決定しました。同委員会の下部組織として、5つの分科会を設置し、各分野の具体的な課題解決に取り組んでいます。グループ企画本部が中心となり、環境・社会・ガバナンスの3領域のマテリアリ

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



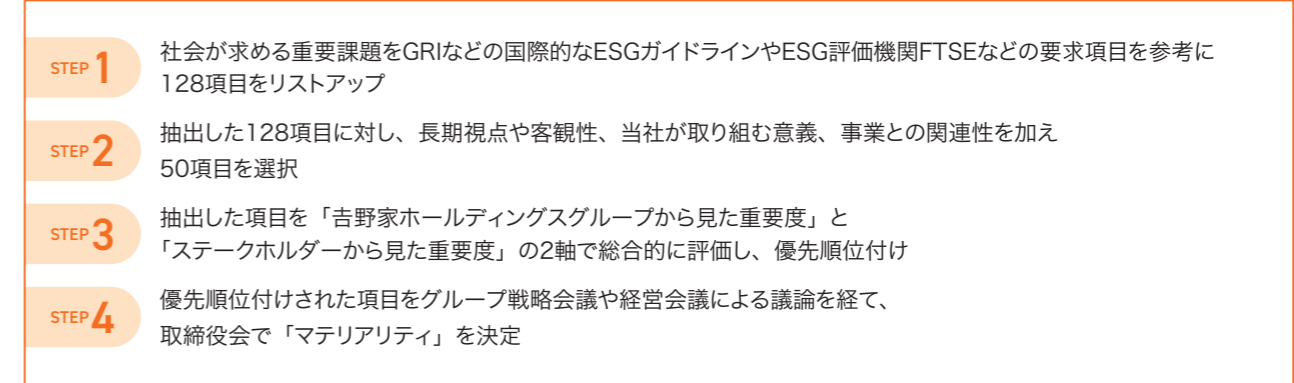
リスク管理

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

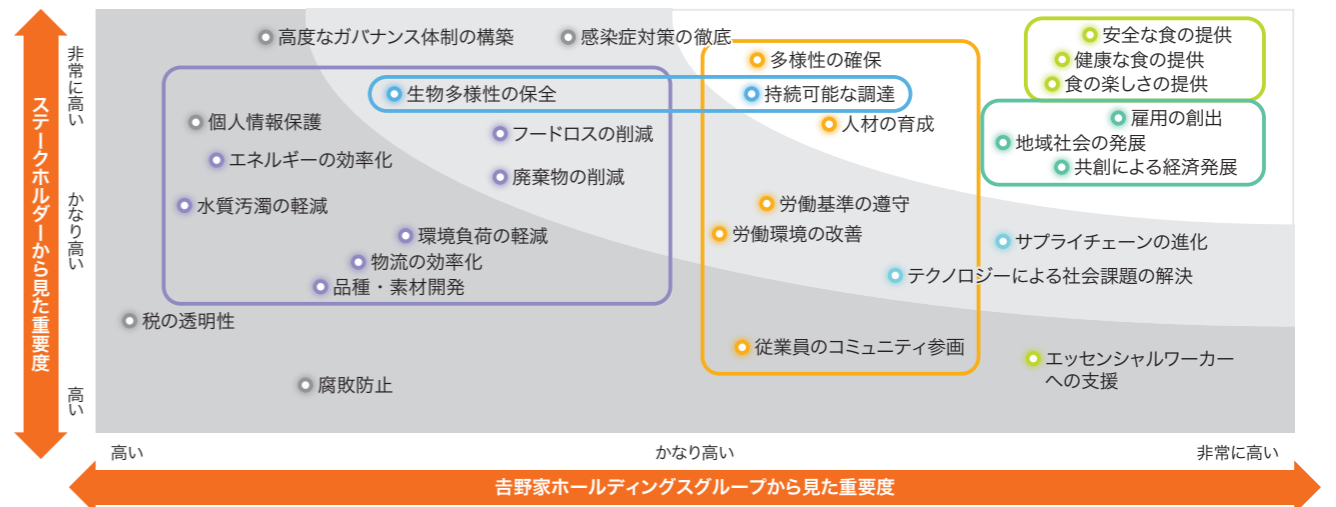
機会に関しては、四半期ごとに取締役会と、リスク管理組織であるグループリスク管理委員会に報告のうえ、適切に管理しています。なお、サステナビリティ推進委員会とグループリスク管理委員会の議長は代表取締役社長が務めています。

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 フレンド社員(障がいを持つ人材)雇用 シニア人材の活躍推進 組織風土の活性化 働きやすさ向上 社内コミュニケーションの活性化 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 グループ内人材交流の活性化 調理・接客技術の研鑽 グローバル人材の教育・育成 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 	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 お客様への品質に関する情報提供 アレルギー物質・栄養成分の表示 栄養成分の表示 ISO22000の取得 フードロスの低減 安全な食材の安定的確保 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 	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 地域社会の健康と安全性向上に貢献 ボランティア特別有給休暇の付与 職場体験の実施 子ども食堂への支援 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 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「エコレストラン」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つ力を発揮し、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

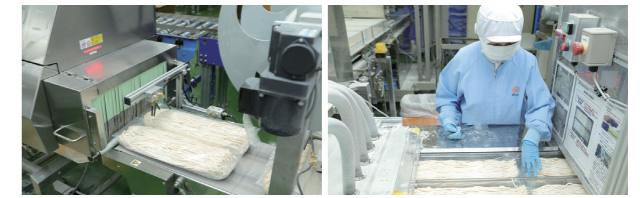
米は日本の主要農作物であり、その安全性を確保するため、法律に基づいた厳格な検査が実施されています。具体的には、農薬・肥料の使用方法のチェックや、農薬・カドミウム等の残留検査、栽培記録の作成などが行われています。さらに、吉野家ホールディングスでは、米トレーサビリティ法に基づき、入荷するすべての米の検査記録や履歴をスピーディにトレース（追跡）できる体制を構築しています。また、吉野家の各店舗に供給される米は、ブレンドされている米の産地・銘柄・等級から、精米工場での製造ロット、生産者の検査記録までさかのぼることができます。万が一、品質のトラブルが起こった場合には、迅速に問題のある流通経路を特定し、原因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

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。

対応するSDGs



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



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 _{2e})	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 _{2e} /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%)			◆				◆		

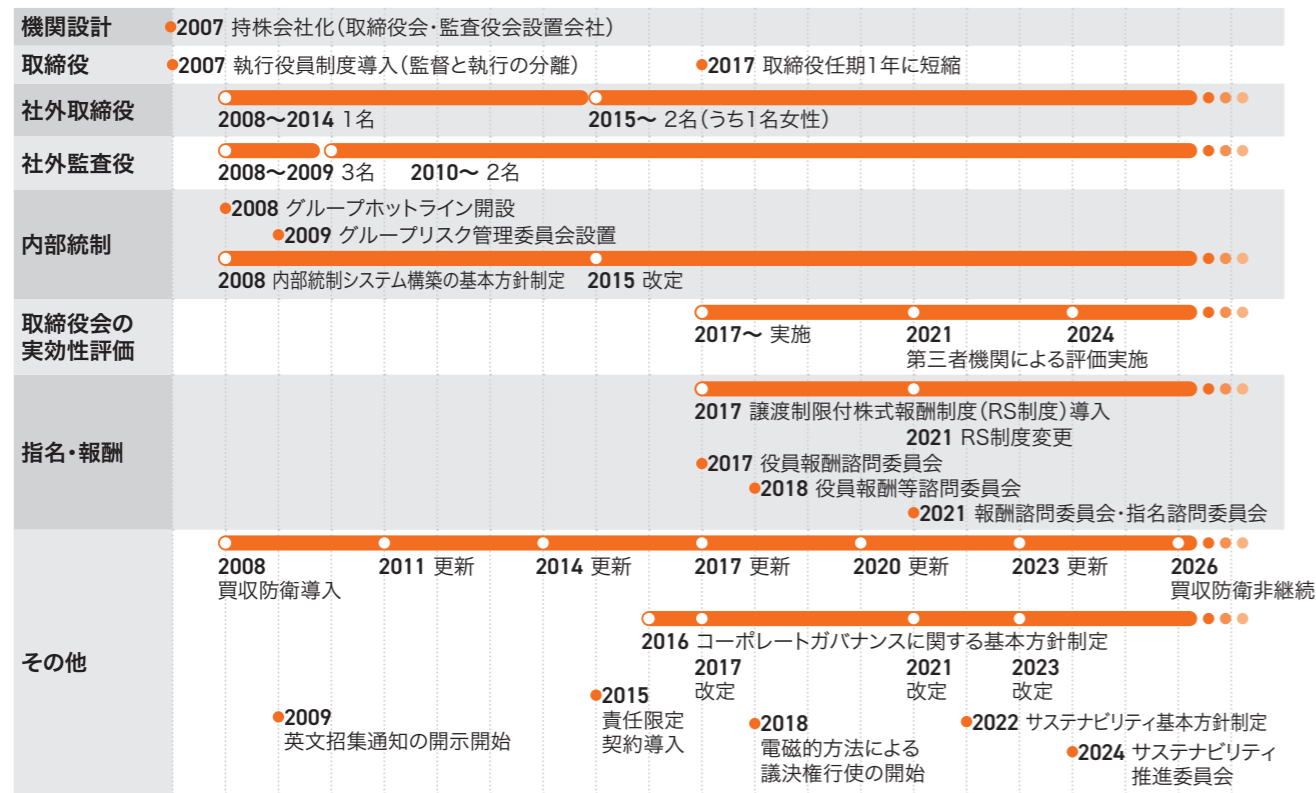
コーポレートガバナンス — 考え方と仕組み

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

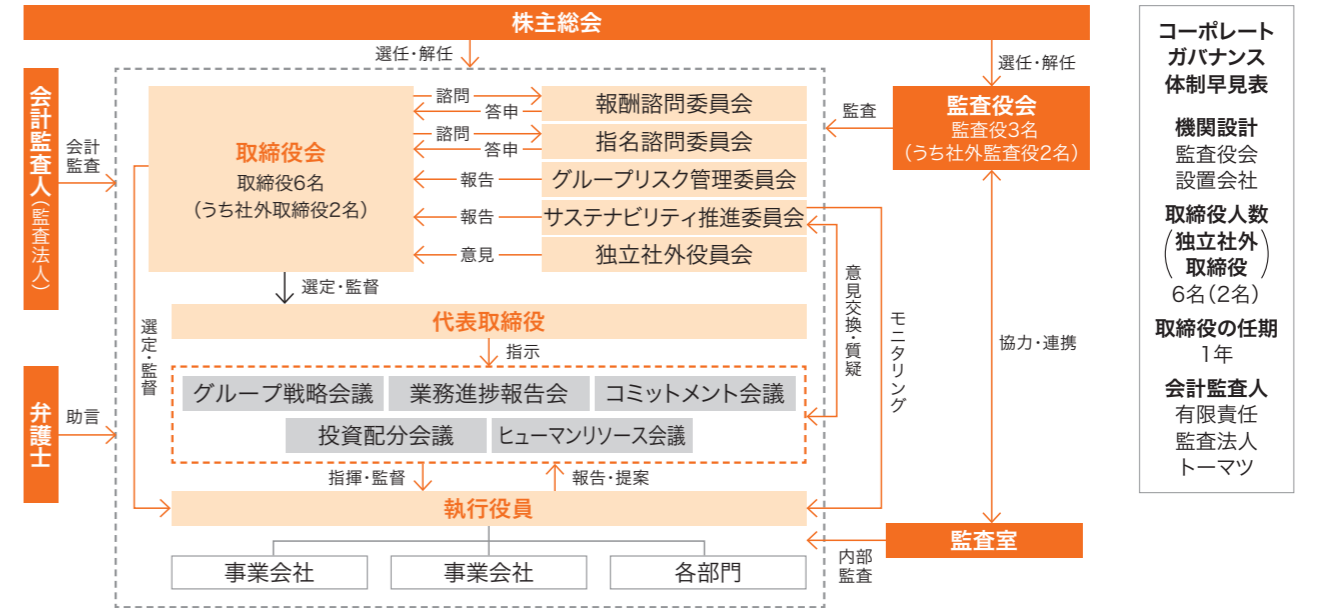
取締役会は、多様性の視点を最大限に考慮したうえで、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、加えて公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。

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。

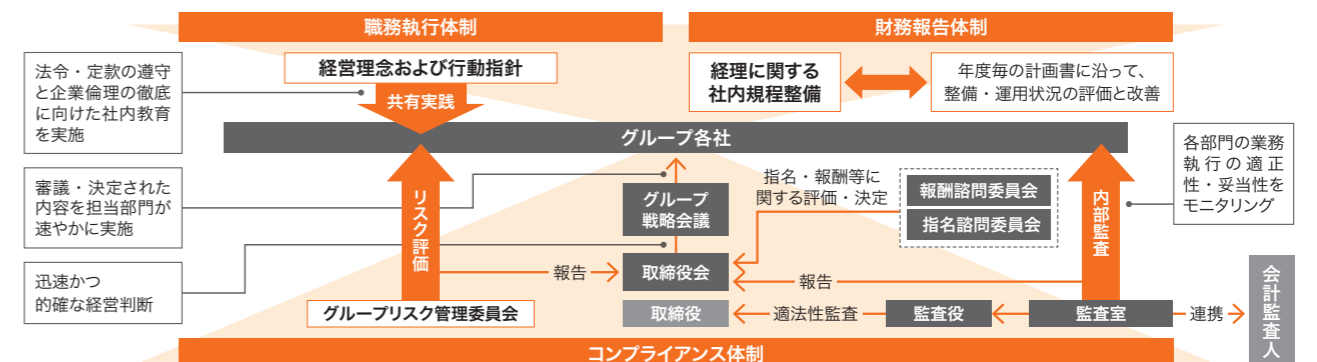
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確かな経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施していま

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。

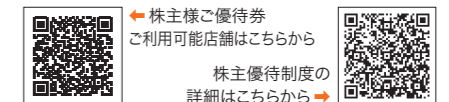
ミーティングの内容は、レポート化して取締役会に定期報告し、マネジメントへの共有を図っています。市場の声を経営に取り入れ、持続的成長につなげるべく、今後も投資家とのエンゲージメントを継続していきます。

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。



11ヵ年財務データ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
会計年度 (百万円)				
売上高	185,738	188,623	198,503	202,385
営業利益	1,613	1,865	4,019	104
経常利益	2,345	2,750	4,604	349
親会社株主に帰属する当期純利益	837	1,248	1,491	△ 6,000
減価償却費	5,433	5,915	6,286	6,700
設備投資	12,879	11,373	10,749	12,091
営業活動によるキャッシュ・フロー	433	10,104	9,374	2,830
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,843	1,085	△ 4,200	2,461
現金および現金同等物の期末残高	18,498	22,941	19,573	15,660
会計年度末 (百万円)				
総資産	111,292	114,947	115,613	112,685
純資産	57,733	57,209	57,807	50,025
その他データ				
1株当たり純資産額(円)	891.04	879.46	887.13	765.73
1株当たり当期純利益(円)	13.10	19.35	23.11	△ 92.94
1株当たり配当金(円)	20	20	20	20
自己資本比率(%)	51.7	49.4	49.5	43.9
ROE(自己資本利益率)(%)	1.4	2.2	2.6	△ 11.2

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	216,201	170,348	153,601	168,099	187,472	204,983	225,667
営業利益	3,926	△ 5,335	2,365	3,434	7,973	7,306	8,089
経常利益	3,369	△ 1,964	15,642	8,741	8,606	7,995	8,803
親会社株主に帰属する当期純利益	713	△ 7,503	8,116	7,234	5,604	3,803	4,665
減価償却費	7,715	7,191	6,292	6,138	6,262	6,830	7,651
設備投資	14,613	5,236	4,547	8,108	11,431	14,924	10,942
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,038	2,722	23,442	7,245	20,071	13,304	14,700
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,453	△ 5,168	△ 333	△ 4,014	△ 8,307	△ 14,398	△ 10,097
財務活動によるキャッシュ・フロー	288	17,810	△ 26,042	△ 14,196	△ 8,957	△ 5,973	△ 3,414
現金および現金同等物の期末残高	21,500	36,796	34,211	23,396	26,275	19,524	20,931
総資産	126,167	131,921	112,214	108,230	112,936	119,113	124,824
純資産	48,385	40,142	48,741	55,603	60,849	64,813	68,712
1株当たり純資産額(円)	739.76	612.50	743.85	852.07	932.99	991.79	1,050.45
1株当たり当期純利益(円)	11.04	△ 116.09	125.54	111.86	86.63	58.78	72.08
1株当たり配当金(円)	20	—	10	10	18	20	22
自己資本比率(%)	37.9	30.0	42.9	50.9	53.4	53.9	54.5
ROE(自己資本利益率)(%)	1.5	△ 17.2	18.5	14.0	9.7	6.1	7.1

■ 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2,256億67百万円（前年比110.1%）、営業利益は80億89百万円（前年比110.7%）となりました。国内事業は季節に応じた商品および食べ応えのある商品の導入や、各種販売施策による既存店の伸長に加え、出店による店舗数純増により増収となりました。原材料高騰はあるものの、販管費の適正なコントロールにより増益となりました。海外事業は、米国ではセット販売や商品施策を継続するとともにアプリ販促を効果的に実施し、中国では会員システムを活用

した販売促進策の展開、新商品導入サイクルの短縮により増収増益となりました。

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57億11百万円増加し1,248億24百万円となりました。これは主として、現金及び預金、受取手形及び売掛金、商品及び製品、建物及び構築物（純額）の増加によるものです。負債総額は前連結会計年度末に比べ18億13百万円増加し561億12

百万円となりました。これは主として、短期借入金、リース債務（固定負債）、未払法人税等の増加によるものです。純資産は前連結会計年度末に比べ38億98百万円増加し687億12百万円となり、自己資本比率は0.6%増加し54.5%となりました。

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及び現金同等物は、換算差額を加え、前連結会計年度末より14億6百万円増加して209億31百万円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、

147億円の収入（前年同期は133億4百万円の収入）となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益79億40百万円、減価償却費76億51百万円等です。投資活動によるキャッシュ・フローは、100億97百万円の支出（前年同期は143億98百万円の支出）となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出100億77百万円等です。財務活動によるキャッシュ・フローは、34億14百万円の支出（前年同期は59億73百万円の支出）となりました。主な内訳は、リース債務の返済による支出16億50百万円、配当金の支払額13億55百万円等です。

企業情報 / 株式情報 (2026年2月28日現在)

会社概要 (2026年5月26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 (2026年5月26日現在)

代表取締役社長	成瀬 哲也	常勤監査役	高野 由里子
代表取締役副社長	小澤 典裕	監査役	大橋 修 [※]
取締役	前田 良博	監査役	横倉 仁 [※]
取締役	藤川 大策 [※]	※社外取締役および社外監査役	
取締役	曾和 信子 [※]		

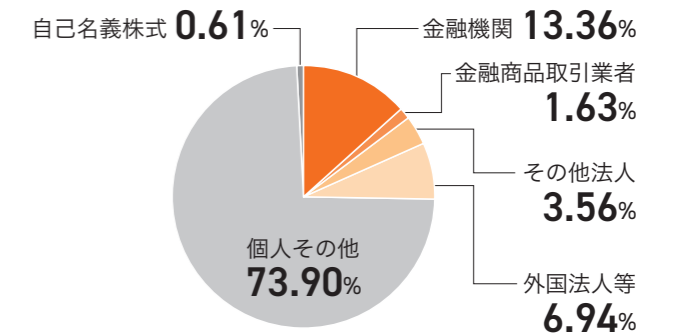
従業員数

■ 吉野家	10,945名	[男性 5,646名 女性 5,299名]
■ はなまる	2,598名	[男性 998名 女性 1,600名]
■ 海外	2,546名	[男性 1,112名 女性 1,434名]
■ その他	1,224名	[男性 754名 女性 470名]
■ 全社	794名	[男性 448名 女性 346名]
合計	18,107名	[男性 8,958名 女性 9,149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 295,916名

所有者別株式分布状況

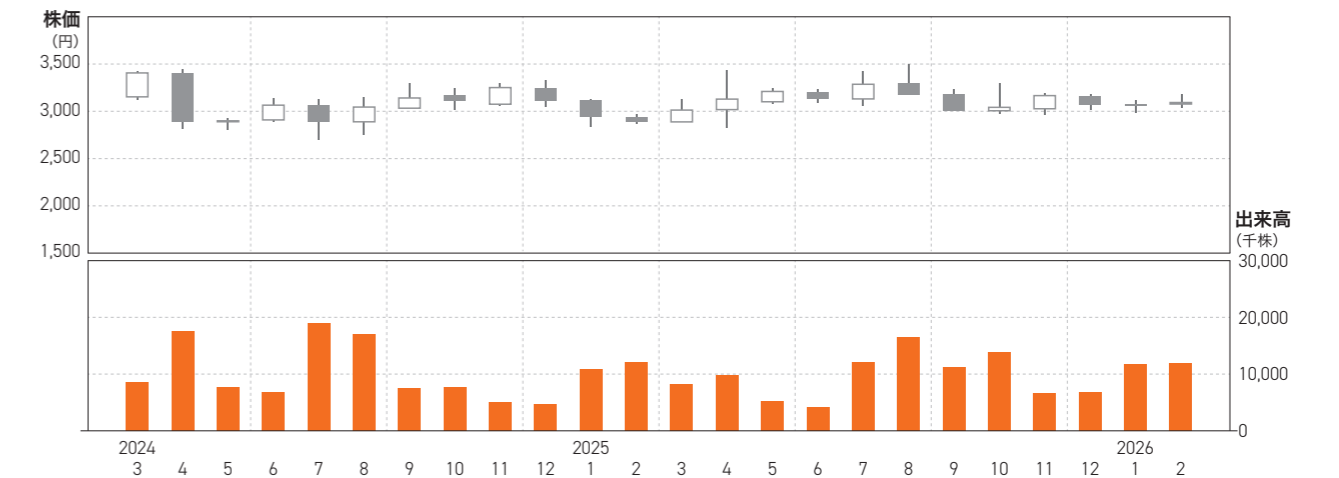


大株主 (上位10名)

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	6,733,100	10.40
株式会社日本カストディ銀行	1,257,300	1.94
吉翔会	829,400	1.28
大和証券株式会社	638,208	0.99
大樹生命保険株式会社	557,700	0.86
BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR	346,811	0.54
ハニューフーズ株式会社	326,800	0.50
iShares Core MSCI EAFE ETF	292,900	0.45
BOFAS INC SEGREGATION ACCOUNT	279,418	0.43
サントリー株式会社	278,000	0.43

※当社は自己株式を399,293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>

