

The logo consists of three concentric orange circles. The text "For the People" is written in orange inside the top circle.

For the People

YOSHINOYA
HOLDINGS

2025～2029年度

グループ^o中期経営計画

『変身』と『成長』

～Transformation for Sustainable Growth～

株式会社吉野家ホールディングス

Two large, concentric orange circles are positioned in the bottom right corner of the slide.

中期経営計画テーマ

2022-2024年度 中期経営計画振返り

事業環境および課題認識

2025-2029年度 中期経営計画の位置付け

2025-2029年度 中期経営計画骨子

2029年度 主要経営指標

事業戦略

吉野家、外販、はなまる、海外事業、ラーメン事業

ポートフォリオ推移

セグメント別目標数値

財務戦略

投資方針および計画、キャッシュアロケーション

ROIC向上に向けた取組み

人的資本経営の推進

IT戦略

サステナビリティ推進

『変身』と『成長』

～Transformation for Sustainable Growth～

私たちは当社の創業精神を大切にしながら、現状に満足することなく、絶えず変わり続けていきます。

迅速かつ的確な意思決定を重ね、一人ひとりが変化を恐れずに国内外で挑戦し続け、“Your Smile, Our Value”という経営方針を、より確かに実現していきます。

戦略実現の為に重要な『変身』

- ◆ インオーガニック投資による成長
- ◆ IT・テクノロジーへの投資とシステム基盤強靱化
- ◆ 出店戦略を主とした量的拡大
- ◆ 本社機能部門と事業会社の一体経営

2022-2024中期経営計画テーマ 『進化』と『再生』

基本方針 投下資本効率の向上

高める

既存事業の業態進化

- ◆ 吉野家C&C店舗の積極転換
- ◆ 吉野家から揚げ第2の柱へ成長
- ◆ はなまる再生・過去最高益達成
- ◆ 販売戦略強化によるLTV向上
- ◆ 店舗数拡大に課題

伸ばす

成長事業の強化

- ◆ 米国23年度再生も24年度苦戦
- ◆ 中国経済不況を受け低調
- ◆ ウィズリンクで欧州初出店
- ◆ 新業態開発の促進
- ◆ 外販事業戦略拡大

増やす

M&A機会の探求

- ◆ ラーメン事業をターゲット選定
- ◆ 製造開発の宝産業の株式取得
- ◆ キラメキノ未来の株式取得
- ◆ PMIの推進

主要経営指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標値
売上高	1,536億円	1,680億円	1,874億円	2,049億円	1,800億円
営業利益	23億円	34億円	79億円	73億円	70億円
店舗数	2,845店	2,726店	2,766店	2,821店	3,120店
ROIC	1.7%	2.9%	7.0%	6.3%	5.0%以上
DELシオ	0.72倍	0.44倍	0.30倍	0.27倍	0.60倍
株主還元	10円	10円	18円	20円	20円

国内牛丼セグメント依存

国内少子高齢化
労働生産人口の減少

最低時給上昇
人件費上昇

牛肉・米価格高騰

デジタルシフト加速

For the People
YOSHINOYA
HOLDINGS

アフターコロナ
消費者行動様式の変化

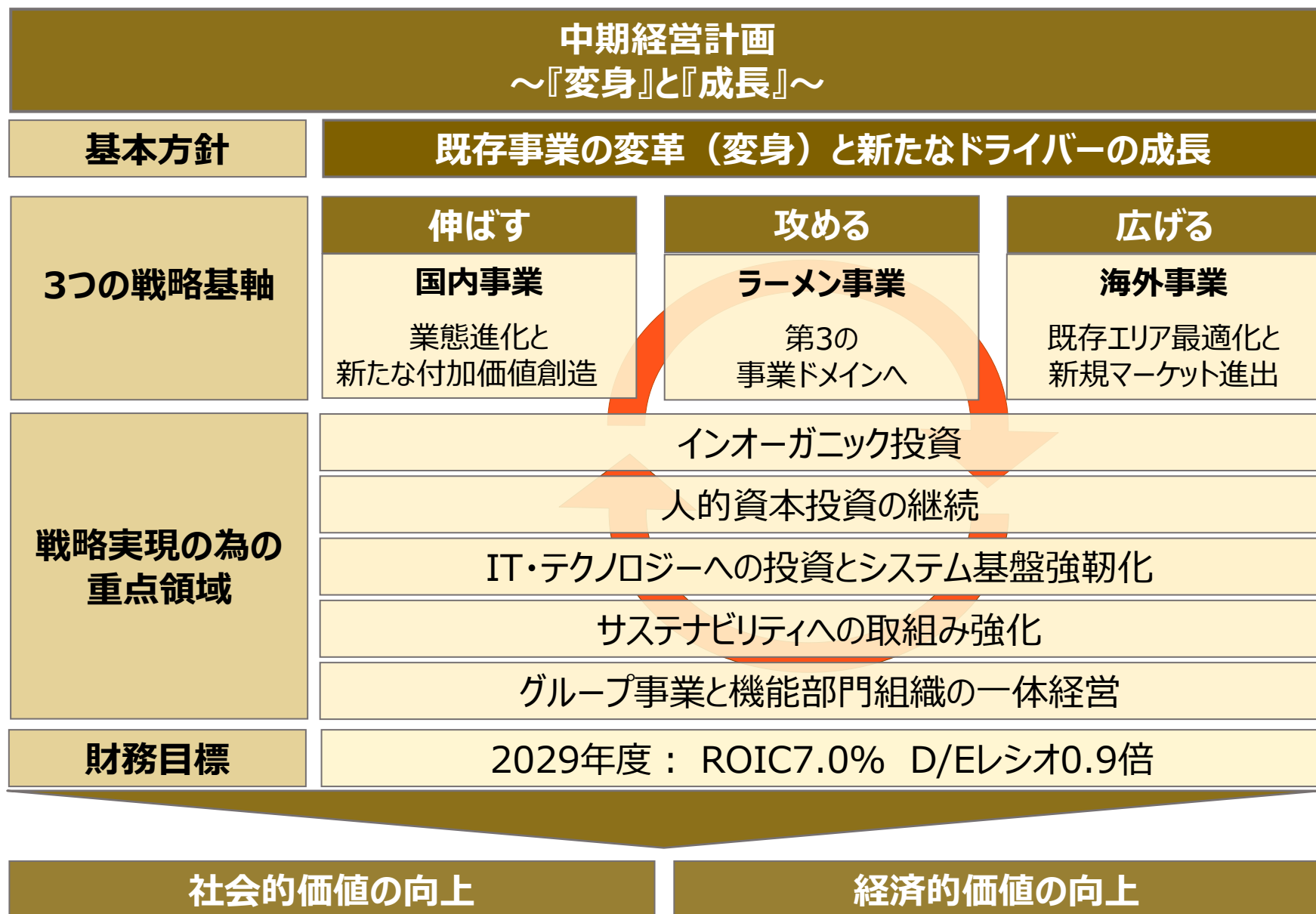
社会・環境課題への対応

地政学リスクの顕在化

2025-2029年度 中期経営計画の位置付け



2025-2029年度 中期経営計画骨子



収益力の向上

売上高

3,000億円

営業利益

150億円

資本効率の向上

ROIC

7.0%

財務健全性の堅持

D/Eレシオ 0.9倍以内

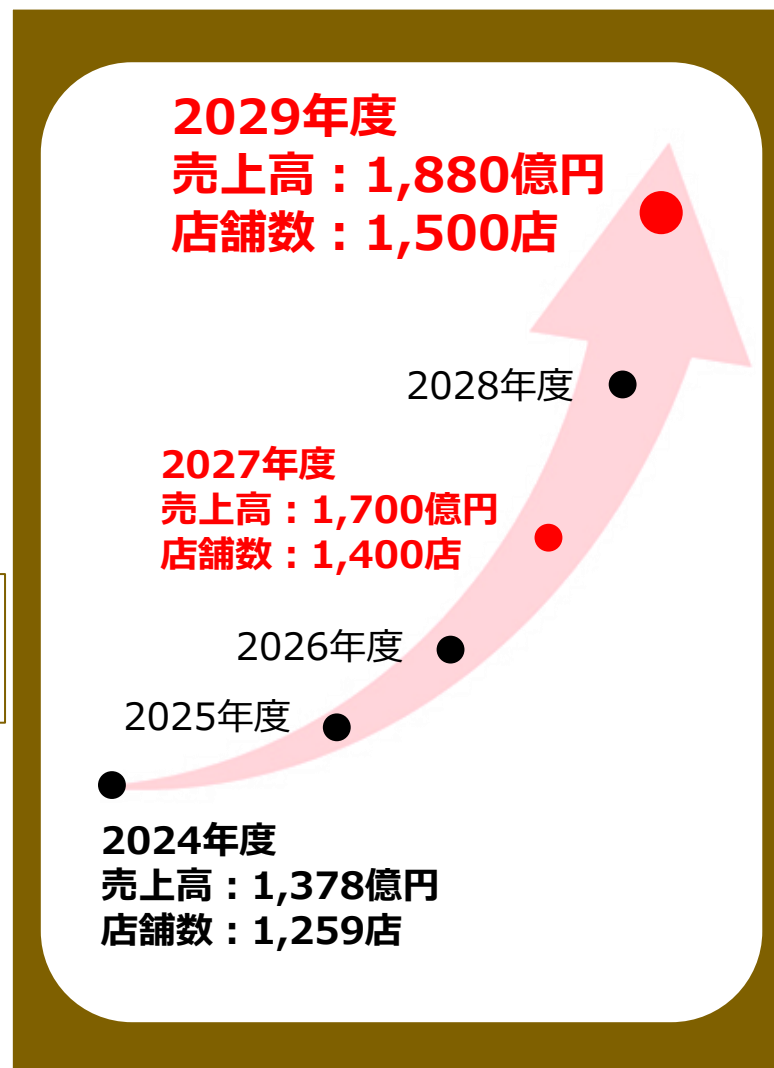
新たな成長力の確立

ラーメン事業売上高

400億円

変身と成長に向けた取り組み

進化	✓ 客数獲得 ✓ 「うまい やすい はやい」
拡大	✓ 「顧客利便性の向上」投資 ・新サービスモデル 900店舗へ ・フライヤー設置 1,300店舗へ ・タブレット設置 1,400店舗へ ✓ 新規出店投資 350店 新サービス モデル店 + テイクアウト デリバリー専門店
挑戦	✓ 新業態開発 ✓ マルチブランド経営 ✓ 外販商品の拡充 ✓ 更なる省人化に向けた活動



取組み具体的内容

新サービスモデル店舗



外観



内装

から揚げ商品

から揚げ
定食



から揚げ丼

マルチブランド店舗



新業態店舗



かるびのとりこ
『牛かるび丼』『スンドゥブ』
専門店
埼玉千葉に6店舗を展開



でいから
『カリカリから揚げ』
『手作りおにぎり』専門店
神奈川県に2店舗を展開



もう〜とりこ
『ビーフカレー』専門店
東京・浅草で1店舗を
展開



外販商品施策

2029年度 国内GMS、SMなどへの配荷 14,000店舗（2025年度比150%）

①常温商品の販売強化

新しいマーケットへの進出（冷凍温度帯とは違う顧客層の開拓）



②グループ各ブランドの外販商品化

ECを中心とした丁寧なコミュニケーションによるブランドリフトと、スーパーマーケットへの配荷により顧客とのタッチポイントを創出

商品候補グループブランド



2024年秋発売
「千吉カレー鍋つゆ」



変身と成長に向けた取組み

進化

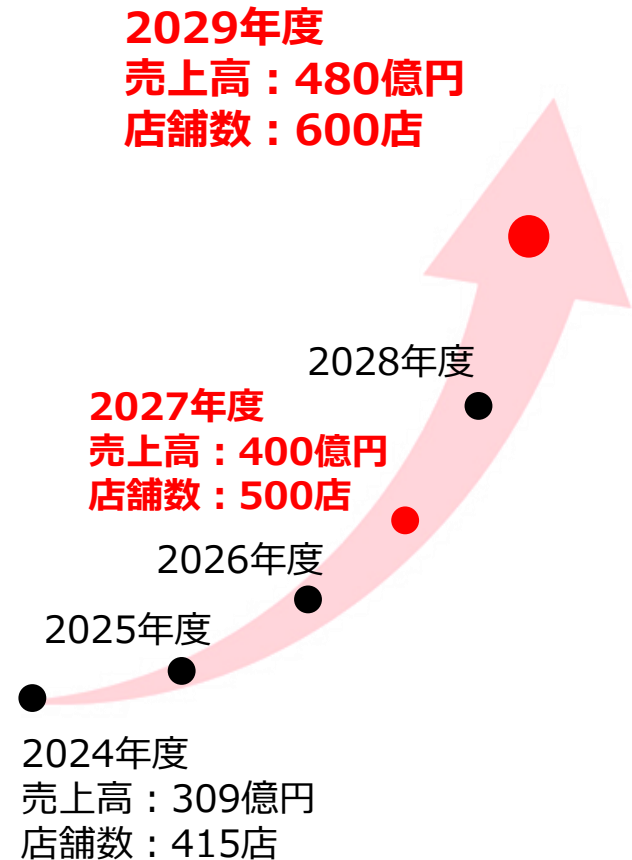
- ✓ 立地別販売戦略
- ✓ 来店動機の創出
- ✓ データを活用した商品開発、販促

拡大

- ✓ 大都市出店戦略
- ✓ 3大都市圏への集中出店
- ✓ 新業態モデル拡大（きしめん、バル）

挑戦

- ✓ 新ブランドの創出
- ✓ 和麺事業の開発（そば、そうめん）
- ✓ 狭小店舗フォーマットの開発
- ✓ 採用の多様化
- ✓ デジタル活用による省人化



変身と成長に向けた取組み

既存事業の新たな付加価値

◆立地別戦略

郊外…居心地のよい空間

→改装による洗練化
つくりたてによる顧客満足度向上

オフィス立地…日常感の創出

→やすく感じる商品構成を確立

フードコート…メニュー最適化

◆データを活用した商品開発、販促



(写真はイメージ図です)

出店戦略

◆3大都市圏に出店を集中

◆きしめん：星ヶ丘製麺所の
派生ブランド「ZZZ」の展開

◆洋風居酒屋業態「バル」拡大

◆和麺融合業態（うどん、そば、そうめん）



(写真はイメージ図です)

成長を支える基盤の強化

◆採用の多様化

海外日本語学校との提携

高校卒の社員採用強化

シルバー人材の活用

◆ニーズを満たす仕組みの確立

海外人材現地研修センター開設

うどん学校、子ども食堂の活動



拡大に向けた取組み

海外戦略のポイント

- **商品戦略**：日本商品、ローカライズ化
- **価格戦略**：各国の価格設定、競争優位性
- **販売戦略**：店舗展開の特徴
- **プロモーション戦略**：エリア別のSNS活用
- **フランチャイズ戦略**：現地パートナーとの連携

中期の取組み



再生

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

拡大

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

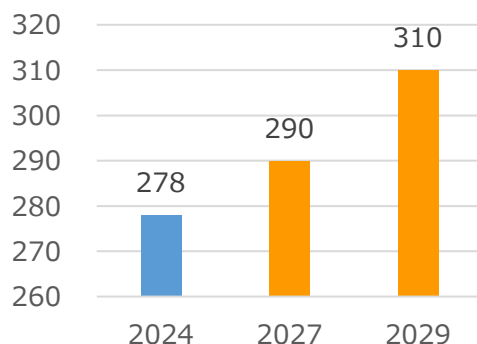
挑戦

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

事業戦略：海外事業（吉野家）

売上高

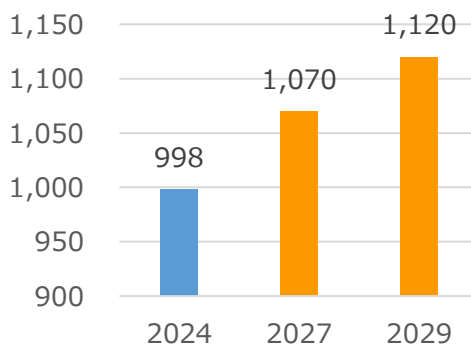
単位：億円



日本の成功フォーマットの導入を進め、新たな海外成功モデルを構築する

店舗数

単位：店



有望エリアである中国大陸および東南アジアへの積極出店を行う

販促：中国大陸／米国



日本らしさと海外のやり方のちょうどいいミックスで取り組む

新店舗：東南アジア／中国大陸



中国冷凍牛丼工場



『ラーメン提供食数世界NO.1構想』実現に向けた取り組み

- 第3の事業ドメイン化に向けフォーカス
- 既存ブランドの積極出店と同時にマルチブランドM&A戦略の実行
- 製造・開発機能（宝産業）の活用によるグローバル需要への対応

2024年度

2025-2029年度

2034年度

外食事業



- リージョナルドミナント戦略
- 既存ブランド国内新規出店
- 新ブランド開発
- 海外FC展開拡大
- 宝産業商材の活用
- 人材シナジー

製造・開発事業



- 国内外製造能力増強
2027年現行比：製造能力150%、保管能力200%
- 海外ハラルスープ対応化
- 欧州スープ製造拠点の拡大
- 営業リソースの大幅強化

インオーガニック領域

- 国内リージョナルM&A戦略
- 海外M&A戦略

2029
年度

売上高
400億円

店舗数
500店舗

ラーメン
提供食数
世界NO.1

『ラーメン提供食数世界NO.1構想』実現に向けた取り組み

進化

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

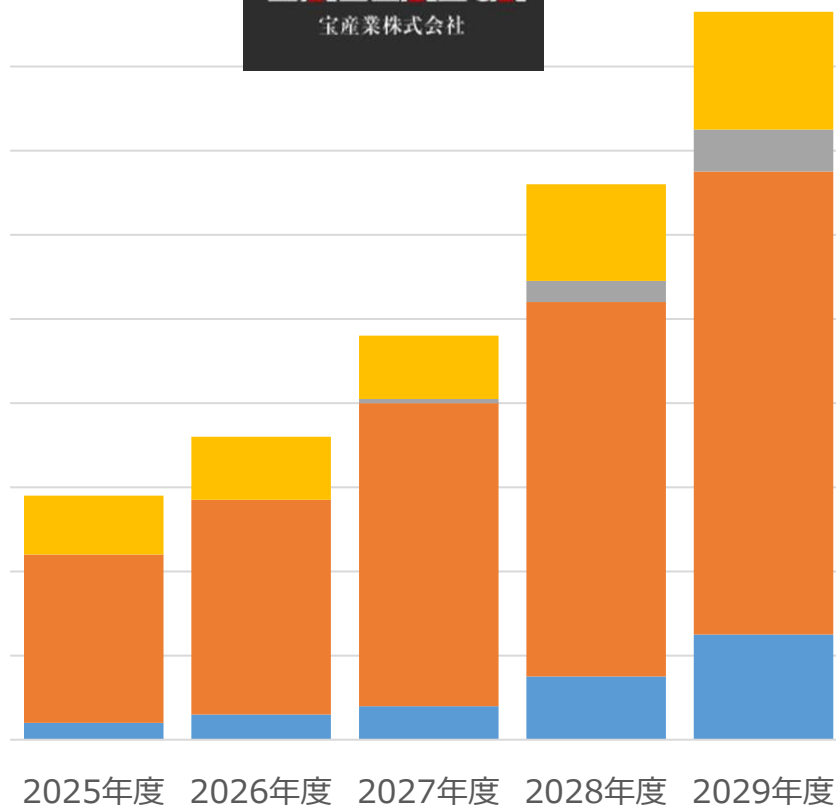
拡大

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

挑戦

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

宝産業売上高推移



■ 国内グループ ■ 国内取引先 ■ 海外グループ ■ 海外取引先

ラーメン事業成長による国内吉野家依存型から収益分散および高収益化

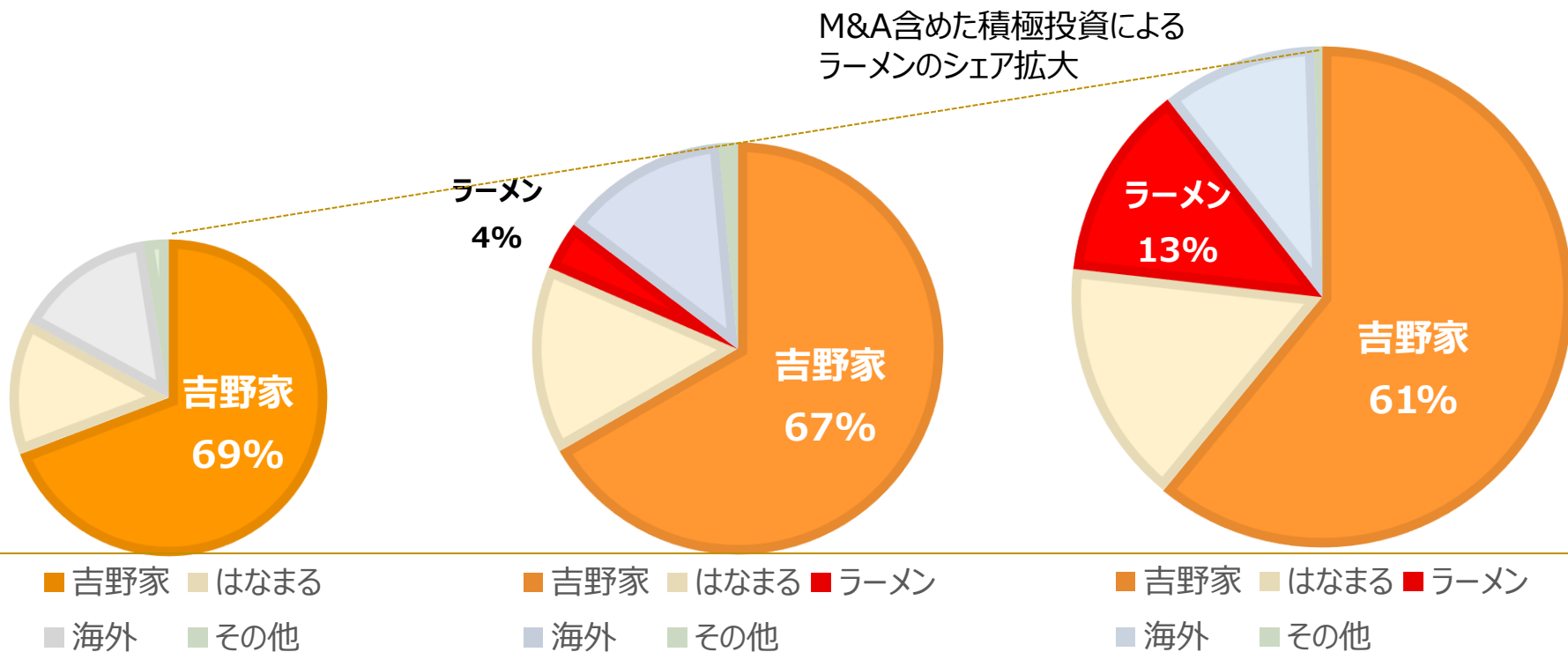
各セグメント毎成長を続けながらシェアを分散

セグメント別売上高比率

2021年度

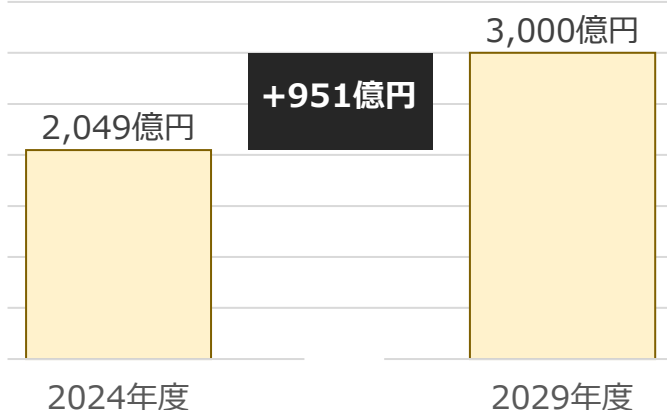
2024年度

2029年度



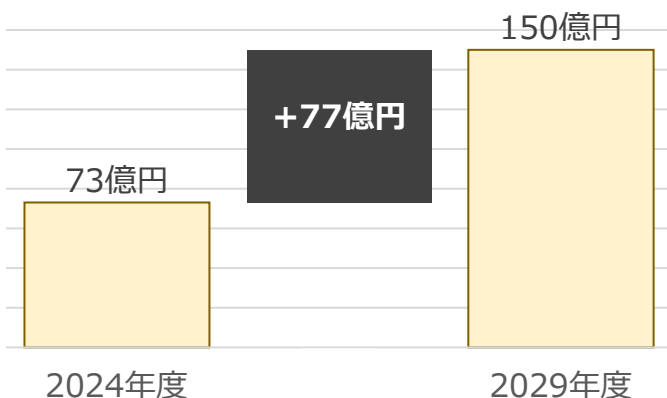
セグメント別目標数値

売上高
CAGR : 7.9%



セグメント	2024年度 実績	2027年度 目標	2029年度 目標	CAGR
吉野家	1,378億円	1,700億円	1,880億円	6.4%
はなまる	309億円	400億円	480億円	9.2%
海外	278億円	290億円	310億円	2.2%
ラーメン	80億円	170億円	400億円	38.0%

営業利益
CAGR : 15.4%



セグメント	2024年度 実績	2027年度 目標	2029年度 目標	CAGR
吉野家	78億円	100億円	121億円	9.2%
はなまる	20億円	30億円	42億円	16.0%
海外	12億円	17億円	25億円	15.8%
ラーメン	4億円	13億円	40億円	58.5%
調整額	△41億円	△60億円	△78億円	-

投資方針および計画

財務規律の堅持と投資効率改善を前提として、既存ブランドの進化に向け成長投資を推進、加えて、事業ポートフォリオの拡充に向けて積極的なインオーガニック投資により、企業価値の向上を図る

投資区分	5カ年投資額	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・セキュリティ強靱化
既存事業 成長投資	450億円	✓ 新店・新業態投資（ラーメン含む全業態）
	200億円	✓ 改装投資 ✓ 吉野家C&C、はなまる郊外新フォーマット他
	50億円	✓ ラーメン国内外新工場及び増産対応投資
	100億円	✓ デジタル・IT投資 ✓ 顧客利便性向上・省力化・効率化、未来投資
インオーガニック 投資	400億円	✓ 国内外ラーメン事業M&A投資 ✓ その他M&A、資本提携
5カ年投資計画	1,300億円	

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、株主還元の強化に適切に分配～

キャッシュイン

EBITDA
1,000億円
+α

CCC改善 50億円

資金調達
550億円

キャッシュアウト

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

法人税

投資 配分

- ✓ 出店、改装による既存事業成長
- ✓ 工場、ITデジタル投資による事業基盤強化
- ✓ ラーメン事業を中心にM&A投資

資金 調達

- ✓ レバレッジ・ファイナンスの戦略的活用
- ✓ 資本コストの最適化
- ✓ 投資加速と両立する財務規律の堅持

株主 還元

- ✓ 財務健全性を維持しつつ持続的成長と調和した株主還元の充実
- ✓ 配当金の段階的な引き上げ

事業の持続的
成長

安定的・継続的
な配当

増配を含む株主
還元の充実

安定したキャッシュ創出と資本効率の最大化

- 既存事業の稼ぐ力を高め継続的に安定したフリー・キャッシュフローを創出
- 投資対象の選別と資本配分の最適化により、ROICを持続的に改善
- 2029年度 ROIC7.0%

ROIC向上

ROIC（投下資本利益率）> WACC

成長を伴う 事業収益向上

- ✓ 成長投資
- ✓ QHA・マーケティング施策
- ✓ 本部共通コストの最適化
- ✓ 投資PDCA高速化（効果の最大化）



資本効率の向上

- ✓ 資本構成の最適化（有利子負債活用）
- ✓ キャッシュコンバージョンサイクルの短縮
- ✓ 株主還元の充実

グループ経営アプローチ

- ✓ ベストプラクティスの横展開
- ✓ 事業収益性低下時の見極めと期限付き対策の実行
- ✓ 組織別個別最適からグループ全体最適（サイロ化の撲滅）
- ✓ 投下資本を踏まえたM&A投資とPMI

人的資本経営 『いつまでも働きたいグループ』を追求する

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！

01 従業員ロイヤリティ向上

組織風土改革

柔軟で多様な従業員の働き方を支える制度の整備と、各種規定の整備

職場環境改善

エンゲージメントサーベイの定着

DE&Iの実践

健康推進プログラム

02 充実した人的資本の保有

採用ブランディング

採用戦略の構築と推進により成長に必要な人員を確保

採用オウンドメディア強化

採用チャネルの多角化

待遇水準の適正化

採用プロセスの適正化

03 市場価値のある人材育成

人事データの活用

サステナブルな経営者輩出を可能とするグループ教育体系の再整備、およびキャリアパス再設計と母集団の可視化

人事系システム刷新

人材データの統合分析

各階層定型研修の見直し

グループ内人材交流の活性化

外部機関への派遣・交流

データ活用による企業変革（5年間で150億円のIT・デジタル投資を計画）

お客様サービス品質の維持向上と原価率の低減、品質の向上を目指し、グループ全体の市場競争力を強化し、お客様の支持を高める。

システムモダナイゼーション

UX向上

情報の見える化

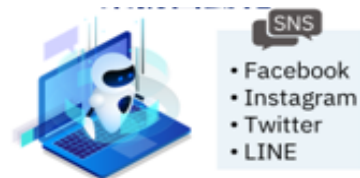
- ✓ 必要情報にいつでもリーチ可能
- ✓ スピーディーな情報配信
（在庫最適化/廃棄・ロス対策）



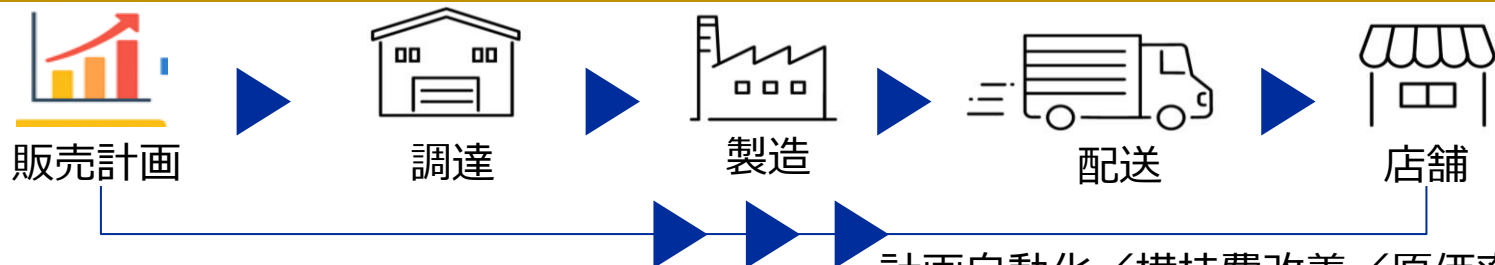
EX向上

業務自動化

- ✓ 受発注・予測等の自動化
- ✓ SNS、AIエンジンによる問い合わせ対応、社内プロセスの自動化



サプライチェーンマネジメントの強化



計画自動化／横持費改善／原価率低減

サステナビリティ推進による競争力強化

- 競争力向上に資するE S G施策
- 非財務施策の経済的価値評価への落とし込みと事業連動

5つのマテリアリティ

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

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

食を中心としたビジネスの展開による地域社会の発展への貢献

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

環境に配慮した事業活動による気候変動対応

事業連動と価値評価

- ✓ 人材教育・キャリア支援
- ✓ 女性活躍、離職率低減、有給取得率
- ✓ 健康診断受診率向上
- ✓ 食品安全マネジメントシステム
- ✓ 特保食品・ケア商品拡販
- ✓ 「こどもごちめし」拡大
- ✓ 被災地支援・募金
- ✓ サプライヤー監査
- ✓ 食品ロス削減
- ✓ 産業廃棄物の再利用

競争力の強化

- ✓ 未来に向けた事業運営
- ✓ D&Iによるブランド向上、イノベーション人材の確保・定着
- ✓ 当たり前の食品安全という信頼
- ✓ あらゆる人々へ「食」の豊さを提供
- ✓ 地域産業活性化
- ✓ 雇用創出
- ✓ サプライチェーン構築
- ✓ 強靱な収益力と環境保全

For the People

The logo for Yoshinoya Holdings. It features the word "YOSHINOYA" in a bold, orange, sans-serif font. Below it, the word "HOLDINGS" is also in a bold, orange, sans-serif font. The letter "O" in "HOLDINGS" is replaced by a stylized circular icon consisting of three concentric orange rings. Above the text, there are two thick, horizontal orange lines that are slightly tapered at the ends.

注意事項

本資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれております。それら将来の計画予測数値などは、現在入手可能な情報を元に、当社が計画・予測したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画とは異なる場合があります、この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんので、ご承知おきください。

お問い合わせ先

広報・IR担当

Email: koho_ir@yoshinoya-holdings.com