

YOSHINOYA HOLDINGS

CORPORATE REPORT  
**2014**



*For the People*

株式会社 吉野家ホールディングス

# For the People

日本の外食ビジネスの素晴らしさを世界に伝える  
「日本初の食のグローバルブランド」を目指して

## 上海

- 吉野家 22店舗
- はなまる 11店舗



## 内モンゴル

- 吉野家 9店舗

## 遼寧

- 吉野家 62店舗

## 北京

- 吉野家 226店舗

## 黒龍江・吉林

- 吉野家 11店舗

## 福建

- 吉野家 5店舗

## 深圳

- 吉野家 18店舗

## 香港

- 吉野家 60店舗

## タイ

- 吉野家 18店舗

## カンボジア

- 吉野家 1店舗

## シンガポール

- 吉野家 21店舗

## 台湾

- 吉野家 51店舗
- どん 2店舗



## 日本国内

**吉野家**  
YOSHINOYA 1,191 店舗

**京樽** 328 店舗

**はなまる** 345 店舗

**don**  
Happy Dining 173 店舗

**Green's Planet** 164 店舗

## フィリピン

- 吉野家 6店舗

## インドネシア

- 吉野家 24店舗

企業は「社会のニーズを満たすため」、「人類の幸せに貢献するため」に存在しているといえます。  
 吉野家ホールディングスグループは、国や地域を越えた世界中の人々のために企業活動を行います。  
 世界中の人々とはお客様であり、同じ志のもとに集う従業員であり、社会のすべての方々です。  
 「人」のためを考え、「人」を大切に、「人」に必要とされたい。  
 お客様へお値打ち感のある商品をお届けしたい。  
 従業員とはやりがいのある充実した人生をともに歩みたい。  
 社会との共生を積極的に図り、地球環境を守りたい。  
 そんな吉野家ホールディングスグループでありたい。  
 『For the People』にはそのような思いが込められています。  
 すべては人々のために…。



米国

● 吉野家 102店舗

## CONTENTS

<b>吉野家ホールディングスグループについて</b>		地域社会とともに	22
■	イントロダクション	従業員とともに	25
	01	<b>環境への取り組み</b>	<b>27</b>
	グループ各社のご紹介	吉野家ホールディングスグループ	
	03	3Rへの取り組み	28
	コーポレートデータ	(株)吉野家の環境保全活動のあゆみ	32
	05	(株)吉野家の環境会計	33
	トップコミットメント	07	
■	<b>特集1 ステーホルダーエンゲージメント</b>	<b>マネジメント</b>	<b>35</b>
■	<b>特集2 はなまる健康宣言に基づく商品開発</b>	コーポレート・ガバナンス	36
■	<b>社会への取り組み</b>	コンプライアンス	37
	お客様とともに	株主・投資家の皆様とともに	21
	16	<b>将来なりたい夢</b>	<b>38</b>
	お取引先とともに		
	19		

# 「For the People」を目指す 吉野家ホールディングス グループ会社

当社グループは、多種多様な業態が独自性を発揮しながら成長しつつ、「For the People」の理念のもと、強く一つに結ばれている企業集団です。各事業会社は、健全性の高い企業文化を共通基盤に置きながら、それぞれのフィールドにおいて商品・サービスのトップクオリティを堅持し、お客様の期待に応える価値提供を行っています。私たちは生活インフラ産業として、世の中に「食」の豊かさをお届けする企業活動を継続してまいります。

## 国内吉野家



### 株式会社 吉野家

お客様の期待に応え続けるために

吉野家は、創業以来110余年にわたって「うまい、やすい、はやい」にこだわりながら、商品とサービスを提供してまいりました。その根底にあるのは、一人でも多くのお客様に喜んでいただきたいという思いです。お客様を最優先に考える吉野家のこだわりを一言で表した言葉が「うまい、やすい、はやい」です。これは、この先もずっと変えることのない大切な価値観です。

## Green's Planet

### 株式会社 グリーنز プラネット

グリーنز プラネットは、多彩なブランドのファストフードチェーンを全国に形成しています。たい焼・たこ焼の「一口茶屋」や「味咲き」など、展開するブランドは多岐にわたります。店舗は商業施設内のフードコートやホームセンター、駅ナカ・駅チカ店舗などを中心に开店。

2013年には、ピザ専門店「ピッツァ ナポレターノ カフェ」もオープン。注文を受けてから焼き上げる本格ナポリピッツァを低価格で提供しています。

グリーنز プラネットではブランドの選択と集中を進めながら、立地に即した最適な店舗の开店、新商品の開発・導入、新業態の開発、开店チャネルの開拓に取り組んでいます。

YOSHINOYA  
HOLDINGS



### 株式会社 はなまる

顧客満足度世界一を目指して

おいしくて、手軽に食べられて、リーズナブルで、ヘルシーで、乳児からお年寄りまで老若男女幅広く食べていただける讃岐うどんを、本場讃岐で主流のセルフサービス方式で提供しています。お好みの具材やサイドメニューの天ぷら等を選んで、自分流のうどんをお楽しみいただけます。

「おいしさ」や「やすさ」へのこだわりはもちろんのこと、お客様が何を望まれているのかしっかりと耳を傾け、考えることで、顧客満足度世界一を目指してまいります。



## 海外吉野家

### アジア地区での出店の加速と事業基盤の強化を図る

世界で600店舗を超え、出店を続ける吉野家。海外店舗展開の歴史は、1975年の米国でスタートしました。その後、1980年代後半、台湾を皮切りにアジアへと進出していきました。1990年代には未開拓の地域に出店を加速し、海外での店舗数を順調に伸ばします。2000年代になると、進出した国や地域で吉野家ブランドが広く認知されるようになりました。今後は、各地域で蓄積してきたノウハウをもとに、グローバル体制の基盤を固め、さらなる事業拡大を推進してまいります。



### 未来に向かって進化する店舗開発

吉野家では、お客様の多様化するニーズや立地に合わせた店舗開発を進めています。市街地の店舗では、カウンター席を中心に展開していますが、郊外の店舗では、立地条件を考慮しながらドライブスルーを積極的に導入し、車でご来店されるお客様のニーズにお応えしています。

# For the People

すべては人々のために

## 京樽

### 株式会社 京樽

#### 「技術と伝統」を守り育てながら、新たなる成長へ

「鮎」を中心とし、上方鮎、江戸前鮎、弁当、総菜などのテイクアウト事業、江戸前鮎専門店「すし三崎丸」、回転鮎「海鮮三崎港」などの外食事業、外販の外商事業という3つの事業を展開しています。

今後、これまで築き上げてきた「技術と伝統」を守り育てながら、「挑戦と革新」を掲げ、食ビジネスを通して、豊かさや幸せをお届けするという使命を果たしてまいります。



## 株式会社 どん

### 地域のお客様のただひとつの存在、オンリーワンを目指す

「ステーキのどん」「フォルクス」「しゃぶしゃぶどん亭」「ドン・イタリアーノ」の4業態を主として展開するレストランチェーンです。

私たちはお客様に「楽しかった、又くるよ!」といただいただき、お客様、株主様、従業員も含め関わったすべての人が「幸せ」を感じられる「ハッピーダイニング・レストランチェーン」を目指します。

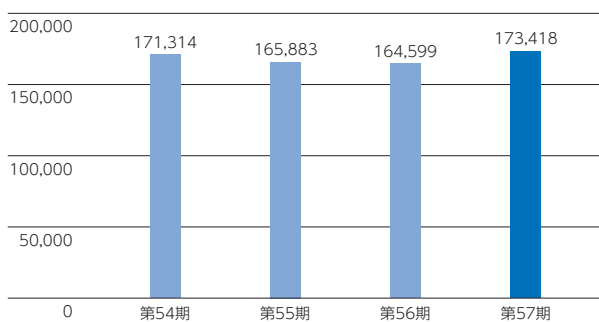


## 会社概要

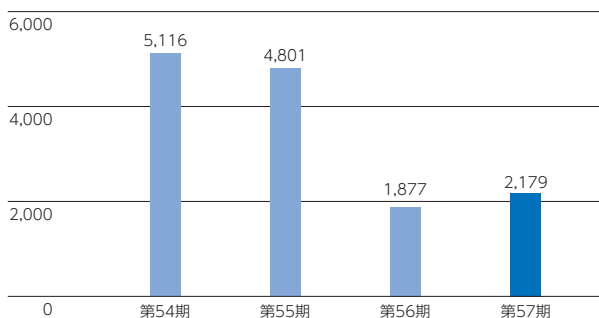
社名	株式会社吉野家ホールディングス (英文社名:YOSHINOYA HOLDINGS CO.,LTD.)
設立	1958年12月27日
資本金	102億6,548万円
代表取締役社長	河村 泰貴
本社所在地	〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1
TEL	03-4332-9700(代)
URL	http://www.yoshinoya-holdings.com/
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 証券コード9861

## グループ連結業績推移

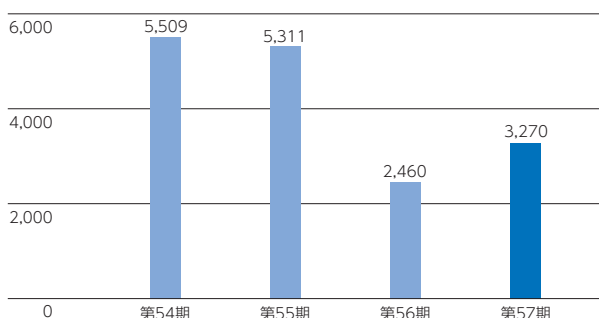
### ■ 売上高 (単位:百万円)



### ■ 営業利益 (単位:百万円)



### ■ 経常利益 (単位:百万円)



## 吉野家ホールディングスのあゆみ

### 1950～60年代

1899年に個人商店として誕生した吉野家を企業化。チェーン展開による多店舗化を目指す。

1958年 (株)吉野家を設立。翌年1月「吉野家」築地店を開店。

1968年 新橋に「吉野家」2号店を開店。

### 1970年代

牛肉の買い付けを目的としたUSA吉野家を米国に設立したのを機に海外へも進出。

1973年 FC(フランチャイズ)第1号店を神奈川県小田原市に開店。

1977年 米国西海岸での店舗展開を目指し米国にヨシノヤウエスト・インクを設立。

### 1980年代

会社更生手続き申請から当初計画より早く7年で更生債権を完全返済し、再スタート。台湾一号店をオープンしアジア展開も開始。

1980年 会社更生手続きを申請。

1983年 更生計画認可。セゾングループが資本参加、資本金5億円で再スタート。

1987年 当初計画より早く更生債権100億円を完全返済。

1988年 日本でダンキンドーナツを展開する(株)ディー・アンド・シーと合併、社名を(株)吉野家ディー・アンド・シーと変更。

### 1990年代

国内吉野家は500店舗を突破し、全国への出店が完了。海外ではアジアへと本格的に進出。

1990年 店頭登録銘柄として社団法人日本証券業協会より承認。

1996年 (株)コモコフード(現・(株)グリーンズ プラネット)の株式取得。

1998年 ダンキンドーナツ事業から撤退。

### 2000年代

国内吉野家は1,000店舗を突破。M&Aにより業務の多角化を進め、2007年には純粋持株会社へと移行。

2000年 東京証券取引所第1部に上場。(株)京樽を子会社化。

2004年 米国産牛肉輸入禁止措置により、吉野家の牛丼販売を一時休止。

2006年 (株)はなまるを子会社化。米国産牛肉輸入再開により吉野家の「牛丼」復活。

2007年 吉野家ホールディングスグループの純粋持株会社として社名を(株)吉野家ホールディングスに変更。同時に新設分割会社として、(株)吉野家を設立。

2008年 (株)どんを子会社化。ヨシノヤウエスト・インクをヨシノヤアメリカ・インクに商号変更。

2009年 日本以外のアジアでの吉野家の展開を統括する(株)吉野家インターナショナルを設立。

### 2010年代

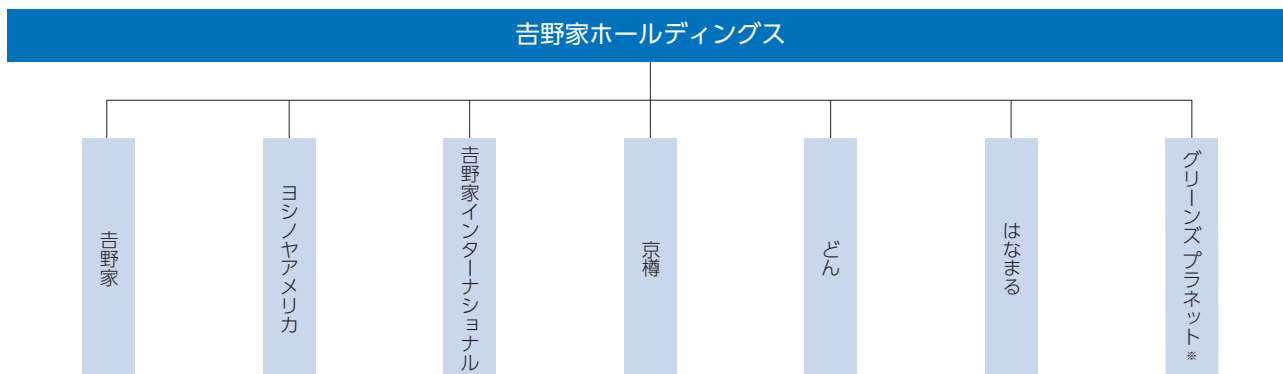
海外展開がより進展し、海外吉野家は600店舗を突破。はなまる、フォルクスも海外への出店を果たす。

2011年 (株)京樽を完全子会社化。

2012年 (株)はなまるを完全子会社化。

2014年 (株)ピーターパンコモコを(株)グリーンズ プラネットに商号変更。

## グループ体制図



## グループ会社の事業概要



### 株式会社 吉野家

本 社 〒115-8529 東京都北区赤羽南1-20-1  
 設 立 2007年10月  
 社員数 800名  
 資本金 100百万円  
 店舗数 1,191店舗  
 T E L 03-4332-9711(代)

### Green's Planet

### 株式会社 グリーンズ プラネット\*

本 社 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1  
 設 立 1967年4月  
 社員数 119名  
 資本金 83百万円  
 店舗数 164店舗  
 T E L 03-4332-9785(代)



### 株式会社 京樽

本 社 〒103-0027 東京都中央区  
 日本橋3-13-5 KDX日本橋313ビル  
 設 立 1950年2月  
 社員数 517名  
 資本金 100百万円  
 店舗数 328店舗  
 T E L 03-6202-5050(代)



### ヨシノヤアメリカ・インク

本 社 991 West Knox St., Torrance,  
 CA 90502, U.S.A.  
 設 立 1977年11月  
 社員数 102名  
 資本金 8百万米ドル  
 店舗数 102店舗  
 T E L 1-310-527-6060(代)



### 株式会社 どん

本 社 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1  
 設 立 1970年7月  
 社員数 348名  
 資本金 2,476百万円  
 店舗数 国内 173店舗／海外 2店舗  
 T E L 03-4332-9950(代)



### 株式会社 吉野家インターナショナル

本 社 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1  
 設 立 2009年2月  
 社員数 7名  
 資本金 478百万円  
 T E L 03-4332-9770(代)



### 株式会社 はなまる

本 社 〒104-0061 東京都中央区銀座3-15-10  
 菱進銀座 イーストミラービル7F  
 設 立 2001年11月  
 社員数 443名  
 資本金 134百万円  
 店舗数 国内 345店舗／海外 11店舗  
 T E L 03-3549-8701(代)

\* (株)ピーターパンコモコは、2014年3月1日付で(株)グリーンズ プラネットに商号変更しております。



代表取締役社長  
河村 泰貴

## YOSHINOYA HOLDINGS

## 「リ・イノベーション」の実現を通して、

### 今までにない「新しいビジネスモデル」を目指して

かつての当社グループは、各事業会社がそれぞれ完成したビジネスモデルを持ち、それを速く正確に回転させることで発展してきました。しかし、2003年以降の10年間は、そうした取り組みだけで力強い成長を維持することが困難になってきました。この状況を打開し、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくために、私たちは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用できる「新しいビジネスモデル」を必要としています。

私たちは、10年から15年先の社会変化を見据えて「どうしたいか?」「どんな世の中を実現したいか?」を考え、長期ビジョンを策定していくための社内フォーラムを立ち上げました。今までにない「新しいビジネスモデル」を見つけ出す取り組みは、3年間程度を費やすことになると思います。

ここでは、既存の外食産業の範疇を超えるような市場創造・価値提供が行われるでしょう。当社グループは、(株)はなまるの健康メニューや(株)吉野家の鍋膳の提供など、従来とは一線を画した踏み込みを開始しましたが、今後はその踏み込みを一層強めていくと同時に、さらに突出した革新による飛躍を図らなくてはなりません。こうした革新を私たちは「リ・イノベーション」と名付け、グループ全体の成長テーマとして取り組んでいきます。

## 大切にしている価値観

### 「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。

### 「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。

### 「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。

### 「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。

### 「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。

### 「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。



# 皆様とともに成長・発展する企業グループへ

## 「リ・イノベーション」が求める経営体制と組織づくり

「リ・イノベーション」を実現していくためのグループ経営には、よりスピーディーに成長戦略に着手できる体制が求められます。これまでの当社グループは、「食」を提供するビジネスの担い手として各事業会社が緩やかに連携し、それぞれの独自性を発揮する企業集団でしたが、今後はそうした分権管理体制を中央集権型に転換する必要があります。その中で各社の経営陣は、グループ全体の戦略的マネジメントへの参画を通じて、会社同士の結び付きを強めていきます。

すでに事業会社間の人事交流が活発化しており、グループ商品本部による仕入れの共通化や、私が社長を兼務する(株)吉野家インターナショナルによる各社の海外事業展開の統括に向けた動きも始まりました。

また、組織づくりの面では、指導・監督層や幹部候補層の人材にリーダー教育を実施していく「グループアカデミー」の役割が重要になってきます。高い視点を持って、外部の知見やネットワーク力を活用しながら成長を目指すマネジメントを学んでもらう考えです。

もう一つ「リ・イノベーション」に向けた組織づくりに欠かせないのが、ダイバーシティ（人材構成の多様化）です。イノベーションは、2種類あり、一つのことを掘り下げ究める

ことで生まれるものと、多様性ある組織内での創発から生まれるものがあると考えます。この二つのタイプのイノベーションを追求するためにも、ダイバーシティをより浸透させていきたいと思っています。

## 「人」が介在することで生まれる価値を大切に

経営戦略の目的は利益の拡大にあり、「リ・イノベーション」の実現も、より高い利益を生むものでなくてはなりません。しかし、そのための突出した革新においても、「人」が介在することで生まれる価値や喜びは、私たちが引き続き大切にしていきたいと考えています。

こうした「人」への観点から、私は飲食業というビジネスについて、人件費をコストから付加価値に変えることができ、また、雇用の創出を通じても社会に貢献できる公益性の高い産業であると捉えています。

私たちは「リ・イノベーション」の実現を通して、お客様、株主様、従業員や地域社会といったステークホルダーの皆様とともに、価値を高め合いながら成長・発展していく企業グループを目指します。ステークホルダーの皆様には、その取り組みを長期的にお見守りいただき、さらに私たちの事業への共感を多くの方々と分かち合っていただければ、この上なく幸いに存じます。

## ステークホルダーとの約束

私たちは、国や地域を越えた世界中の人々のために、企業活動を行います。

### 「お客様」への約束

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。

### 「お取引先」への約束

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。

### 「社会」への約束

地球環境や資源の保護に努めた事業活動を実践すると共に、有益な社会事業に参画することで社会的な責任を果たします。

### 「従業員」への約束

従業員の個性や自主性を尊重し、公平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、企業の社会的地位を向上させ、従業員やその家族が誇りに思えるような企業になります。

### 「株主」への約束

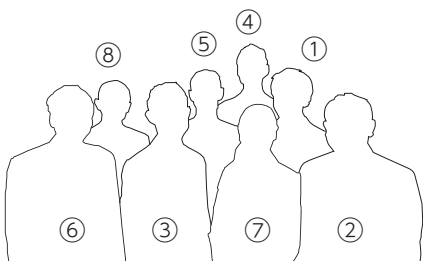
健全な事業活動により企業価値を高め続け、株主の皆様に対して適正な還元を行います。

# 「新しい価値」の提供に向けて、 私たちが考えていること

当社グループは「長期経営計画フォーラム(以下、長計フォーラム)」を立ち上げ、将来に向けたビジョンを策定するための作業を進めています。ここでは池上執行役員を司会役に、長計フォーラムの参加メンバーによる座談会を行い、その取り組み状況や各人の想いを語り合ってもらいました。



## 座談会メンバー



### ① 河村 泰貴

(株)吉野家ホールディングス  
代表取締役社長  
1993年4月入社

### ② 池上 久

(株)吉野家ホールディングス  
執行役員 社長特命事項担当  
1988年3月当社取締役就任

### ③ 野口 雄介

(株)吉野家  
神奈川営業部 伊勢佐木町店 店長  
2008年4月入社

### ④ 平田 正和

(株)吉野家ホールディングス  
グループ商品本部  
ホールディングス食肉加工センター長  
1994年2月入社

### ⑤ 服部 朗彦

(株)どん  
エリアマネジャー  
1993年4月入社

### ⑥ 中木 良男

(株)吉野家ホールディングス  
グループ企画室 経営企画担当部長  
1995年12月入社

### ⑦ 片山 由紀子

(株)京樽  
商品開発部  
1990年4月入社

### ⑧ 武重 準

(株)はなまる  
営業開発部  
2003年1月入社

開催日  
2014年2月24日(月)

開催場所  
(株)吉野家ホールディングス本社



## 長計フォーラムのメンバーとしての想い

**池上 :** はじめに、事務局長の中木部長から長計フォーラムのアウトラインを述べてもらえますか。

**中木 :** この長計フォーラムは、現行の中期経営計画の次を見据えた長期ビジョンの策定に向けて、必要な情報収集と与件整理を行うことが目的で、昨年10月から活動を開始しました。社内組織としては河村社長の直轄下にあり、全社横断による開かれた議論の場とすべく、グループ全体から年齢・性別・職位などに関係なく公募し、24名のメンバーを選抜しました。

今日はその中から5名に来てもらっているわけですが、皆さんがフォーラムメンバーに応募した動機について訊いてみたいですね。

**武重 :** ひとことで言えば、当社グループを世界でも特別な存在にしたい、という想いが理由です。私は長くはなまらに携わってきた中で、かつては吉野家や京樽、フォルクスといった先輩ブランドから学んだ面が多くあり、グループの開発部隊が最強だと信じていました。その特別な存在という位置付けをもう一度蘇らせたい、そこで自分が少しでも力になればと考えたんです。

**野口 :** 私は吉野家の店長として、もっと自分にできることがあるのではないかと、思ったことが応募動機ですね。お客様やキャストさん(店舗スタッフ)と接する中で、自分の現状に満足せずにいろいろなことに興味と知識を拡げ、成長していくことが店舗を率いるリーダーに求められると考え、そこにチャレンジしたいという気持ちが生まれました。

**服部 :** 当社グループの事業は、社会的に大きな影響力があると思っており、フォーラムのメンバーとして長期ビジョンの策定に参加することで、エリアマネジャーとしての仕事とは別の形で、自分も将来を変えていけるとの考えから応募しました。私は今までの人生で、世の中や会社からの恩恵を感じており、その恩返しをしたいという想いがあります。

**平田 :** 私の応募動機は単純で、人に言われて動くより、自分から行動したいという考えによるものです。4歳の時にはじめて吉野家の牛丼弁当を食べ、味に感激したことをまだ覚えているんですが、その感激をもっと世の中に伝えていきたいですね。

**片山 :** 皆さんと違って少しネガティブなんですけど、日々の業務の中で、私自身を含めた10年後の像が描けないと感じており、ならば自分でそれを変えてみようという気持ちから応募しました。今、何を目標に店舗や商品を作るのか？業態や人をどう育てていくのか？といったことへの葛藤もあるので、このフォーラムを通じて状況を変えていければと思います。

## フォーラム参加による自分自身の変化

**池上 :** フォーラムの始動から現在まで3回ほどディスカッションの場がありましたが、いろいろな職場から集まったメンバーとのやりとりを通じて、どんなことを感じましたか？

**野口 :** 回を重ねるにつれて、今までの自分が見てきたものとは異なる知識や考え方の拡がりを感じ、有意義に思う一方、それを自分のものにしていく時間がなかなか確保できないジレンマもありますね。参考となる情報をもっと詳しく調べたいんだけど、日常業務の中で、そうした時間を作るのが難しいとか。

**池上 :** フォーラムに参加して、自分の中で変化したことなどはありますか？





**武重：**日経新聞を読むにしても、それまでは時間がかかりませんでした。今は片道の通勤時間くらいは費やしていますね。興味の幅が広がったんだと思います。

**片山：**私は今まで、自分の仕事を突き詰めるあまり、視野が狭くなってしまっていたところがあったんですが、フォーラムに参加してから、そうした肩の力が抜けたように思います。自分とは異なる業務に携わっているメンバーと話し合い、外の世界を学ぶことで、原点に戻って全体を見ることができるようになりました。

**平田：**やはり自分の発想を離れ、外の世界に触れることを新鮮に感じています。情報を収集する中で、自分が知らないうちに世の中そこまで進んでいたのか、と認識を改めたりしていますね。

**服部：**平田さんの意見に同感で、未知の情報に突っ込んでいくと、自分はちょっと時代遅れだったかなと感じるところもありました。他のメンバーの多様な考え方や意見、意外な想定の方などにも触れ、私自身の思考も柔らかくなりつつあるのを実感しています。

### グループディスカッションの進捗状況

**池上：**特に面白そうなテーマは何ですか？

**平田：**私自身としては「バイオ」「ゲノム」といったとこ



ろや「植物工場」などを深掘りしていきたいですね。

**野口：**私は参考レポートの中にあつた「静脈産業」に興味を持ち、自分の関心とも方向が合うと思いました。循環型社会に対応できる企業や組織が最終的には生き残っていくのではないかと感じています。

**片山：**これまで食材や栄養に関連する業務を行ってきましたので、以前から「バイオ」については関心がありました。食材には限りがあるので、技術の力で人工的に食品を作り出すというのは、今後大きなテーマになっていくと思いますし、自分の将来の取り組みとしても関わってみたいところですね。

### 当社グループが社会に貢献できること

**池上：**長計フォーラムでは様々な話題が出ていると思いますが、皆さんはこれからの社会に対して、当社グループがどんな貢献を果たしていけると考えますか？

**武重：**はなまるが行っている取り組みにも重なりますが、お客様の健康に責任を持ちたい、ということを考えています。これは外食の専門店が単独で寄与することは困難ですが、複数の業態を展開する当社グループであれば、グループ会社間の連携にITを活用するといった方法で実現できるのではないかと。

**服部：**以前から「食材供給」「リサイクル」「少子高齢化対策」の3つが今後取り組むべき大きなテーマだと考えていました。フォーラムで話題に出る「バイオ」「ゲノム」などの先進分野にも関わりがあるし、広く世の中全体に貢献できる取り組みとして想像すると、わくわくしてきます。

**野口：**私は今後「食育」が非常に重要になってくるのではないかと感じています。最近は店舗で若いキャストさんに接していると、世の中が食文化に対して無頓着

になってきている様子が見受けられます。牛丼という国民食を生み出した当社は、そうした状況に対し、知的な文化としての「食」のあり方を発信できる企業でありたいと思います。

**武重**：教育に困っている家庭の子供を当社グループの職場で受け入れ、人と触れ合う仕事を通して躰を身に付けさせていく、そんな業態も有り得るのでは、という意見がディスカッションでも出ています。

**中木**：多くの活発な意見が出て、頼もしい限りだと思えます。議論が自由に広がる一方で、フォーラムの各班は、将来事象の発生確率やインパクト度による3段階のフレームワークに沿って検討していますので、必ずいい形でまとまっていくでしょう。

**河村**：この長計フォーラムは研修でなく「本番」であり、なおかつ新規事業ではなく、当社グループの将来を方向付けるものです。私は、ここでまとめられた内容をもとに意思決定していくつもりですし、株主の皆様への説明も行っていきます。大いに期待していますので、引き続きよろしくをお願いします。

## 「変わらないこと」と「変わり続けること」

**池上**：最後に、10年後あるいは15年後の自分がどうありたいか、皆さんの意見を聞かせてください。

**野口**：引き続き10年後も「食」に携わりながらも、お客様を目の前にする営業に限らず、より多くのことを学びつつ、少し離れた視点で「食」を提供していく部署で活動できればと思っています。

**服部**：長計フォーラム参加以前は、吉野家の中にいることを前提にした、10年後の自分というものを具体的に想像していましたが、3月から他事業会社への出向

が決まり、これから想像していた内容を修正していくところです。でも、せっかくならばフォーラムで得た知識を活かすか、提案した内容に携わることができる業務に就いていきたいです。

**平田**：10年後は、当社グループの店舗が世界中により大きく展開しているだろうと考えますので、そこで私自身は、海外を舞台とするマーチャンダイジングに従事し、商品の安定供給や品質、価格に関わる仕事をやっていきたいですね。

**片山**：今、長計フォーラムの皆さんが考えていることが、10年後には形になっているはずなので、私はその渦中にいたいのですし、例えばバイオ関連など現在と全く異なるビジネスを展開しているのであれば、ぜひそこに携わりたいです。また、その時点でさらに10年後のことを模索したり、常に新しいものを追いつけていけたらいいなと思います。

**武重**：私は15年後には60歳を迎えるので、リタイアして夫婦で飲食店を運営しているんじゃないかと思えます。過疎化が進んだ地方のシャッター街に店舗を構え、複数の店を連携させることによる商圈の活性化など、地域再生的な取り組みができればと思います。かつて世話になった地域社会への恩返しですね。

**河村**：当社グループの特長は、牛丼やセルフうどんを通じて築いてきたオリジネーターとしての強みにあります。10年後あるいは15年後の私たちは、この強みを「変わらないこと」として保持しつつ、同時に、飲食業の定義やルールを塗り替えてしまうような「変わり続けること」の強みも併せ持つ、そうした企業集団でありたいと思います。

多くのステークホルダーの方々のご共感が得られる「リ・イノベーション」を実現していくために、「変わらないこと」と「変わり続けること」を見極め、夢のある新たなビジョンを描いていきましょう。

## 新たな挑戦に対する喜び

今、長計フォーラムに参加している24名のメンバーは、食に係るあらゆる分野での将来予測について、その可能性の高さと影響力の大きさを分類し、その中から現状の延長線上とは異なる未来への研究テーマを模索しています。そして、その活動を通じて新たな挑戦に対する喜びを体感しています。ぜひご期待ください。



# 健康カテゴリーによる 付加価値を創出し、 外食産業の可能性を拡大

はなまるうどんが進めている健康テーマの素材開発は、当社グループにおいても特に先駆的な取り組みとして注目されています。ここでは素材開発部のキーマンである長野に取材し、外食産業の今後を見据えた展開を描き出します。

(株)吉野家ホールディングス グループ商品本部 素材開発部 担当 **長野 裕一**



## Q 素材開発部の概要とミッションについて

素材開発部は2011年11月、(株)はなまるが目指す「健康」をキーワードとする商品開発の専門部署として発足しました。私自身はその前段階として、2009年から素材開発担当の任に就いてきました。

2014年3月には、(株)はなまるだけでなくグループ全体の取り組みを視野に入れるべく、組織は(株)吉野家ホールディングスのグループ商品本部内に配置されましたが、現在はまだ(株)はなまるでの活動が主体です。

素材開発部のミッションは、健康を基軸とする商品

づくりによって「はなまるうどんではしか食べられない」「他社に真似できない」付加価値を生み出すことです。その成果として、2013年には「はなまる健康宣言」のもと、新開発素材を使った「はなまる食物繊維麺」と「ヘルシーかき揚げ」を発売しました。

現在、素材開発部ではさらなる健康メニューの創出に向けて、うどんと天ぷらに続き、ごはんや出汁なども含む全カテゴリーの健康素材化に注力しつつ、同時に健康メニューの認知向上を図っているところです。

## Q 健康を素材開発のキーワードとする理由は？

健康テーマの素材開発は、外食業界において同業他社や異業種との競争が激化する中、低価格による差別化から脱却し、メニューの付加価値づくりでアドバンテージを獲得していくという方針に基づくものです。その方向性の策定に際し、はなまるうどんのターゲット層にWebアンケート調査を実施したところ、食事におけるカロリー低減への関心が最も高かったことから、「カロリー半減」をメニュー開発の目標に掲げ、これが健康テーマの端緒となりました。

一方で(株)はなまるは、健康テーマの素材開発に限らず全ての商品・メニュー開発において、客数の増加を

ゴールとしています。従って「はなまる健康宣言」に基づく取り組みも、健康メニューによる新規顧客の増加や来店頻度の上昇が評価ポイントとなります。

その観点から、「身体にいい」「健康に寄与する」メニューであっても、それによっておいしさを損なうことがない素材開発を重視しています。レタス1個分の食物繊維を練り込んだ「はなまる食物繊維麺」や、油吸率を47%カットした「ヘルシーかき揚げ」の開発も、従来品同様の味や食感を維持しつつ、健康への付加価値を高めることに多くの労力を費やしました。

## Q 素材開発の難所など、エピソードについて

「はなまる食物繊維麺」は、素材開発担当の設置以前から製造部による原麺づくりを通じて、製粉会社との共同開発が進められていたものです。当初は、うどん1玉にレタス2個分の食物繊維を練り込む開発を進めていましたが、前述の通り従来のうどんと変わらないおいしさを維持する上で、最終的にレタス1個分を練り込んだ形となりました。このプロジェクトには同志社大学も参画し、食物繊維麺の摂取による血糖値上昇の抑制など、データの収集・分析への協力を得ました。

「ヘルシーかき揚げ」は、2010年に食材商社との共同開発をスタートし、3年以上かけてメニュー化を実現しました。てんぷらに米粉を使用することで、カロリーを半減できるという発案をもとに着手しましたが、食

感を徐々に改善し、カロリー1/3カット・油吸率47%カットのかき揚げとして完成させるまで、多くの試行を繰り返したプロジェクトです。粉碎した米粉の大きさ等にも工夫があり、簡単に追従できない製法となっています。

なお(株)はなまるでは、(株)リバネスが推進する「若手研究者応援プロジェクト」に賛同し、「リバネス研究費 はなまる賞」の採択により、未来の食を担う若手研究者の支援を行っています。素材開発部では、同賞を通じて健康をテーマとする研究者を助成すべく、応募案件の審査を担当しています。これからの素材開発においては、こうした助成による成果や、若手研究者とのパイプを通じた展開も期待できると考えています。



食物繊維麺



ヘルシーかき揚げ



コクウマサラダうどん

## Q 今後、素材開発部が目指していく方向性は？

今、暮らしの中で生活者がトクホ(特定保健用食品)や栄養機能食品を選んで購入し、愛用するといった光景は一般的になってきました。しかしながら、外食産業はまだ、そうしたお客様のニーズに応えられていない状況にあると思っています。素材開発部の取り組みは、外食において「健康」というカテゴリーによる選択肢をお客様に提供し、ニーズの受け皿として機能していくことを目指すものです。

この方向性を実現するためには、「はなまる健康宣言」をより多くの人々に知らしめるとともに、素材開発のさらなる拡充を図っていく必要があります。

また今後は、素材開発部の取り組みを他の事業会社にも波及させ、健康カテゴリーによる外食の選択肢づくりをグループ全体で推進していかなくてはなりません。

そのためにもまずは、はなまるうどんによる成功事例を築き上げ、多様な業態で構成されるグループ事業においても横展開できることを示していきたいと思えます。

「はなまる健康宣言」のさまざまな取り組みは  
ホームページよりご覧いただけます。

はなまる健康宣言

検索

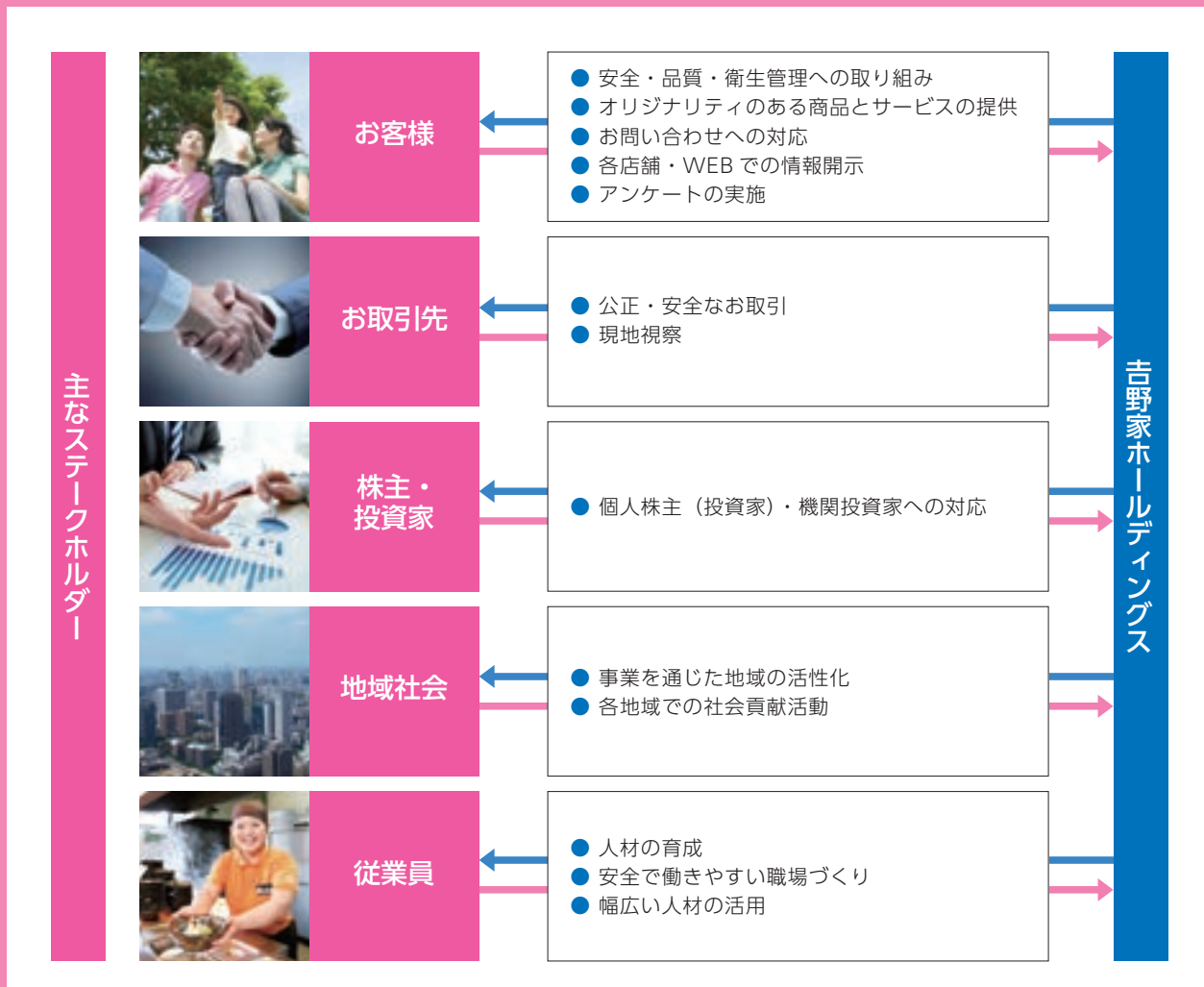
<https://www.hanamaruudon.com/kenko/>

# 社会への取り組み

お客様とともに ..... 16  
 お取引先とともに ..... 19  
 株主・投資家の皆様とともに ..... 21  
 地域社会とともに ..... 22  
 従業員とともに ..... 25



## 吉野家ホールディングスを取り巻くステークホルダーとのコミュニケーション方法





# お客様とともに

「食」を提供する事業活動において、安心・安全の確保は絶対条件です。  
そして当社グループの存在価値は、味とサービスの品質維持・向上にかかっています。  
こうしたお客様との信頼関係をより高めるために、私たちは努力しています。

## 安全・品質・衛生管理への取り組み(工場編)

### 仕入れ食材の点検

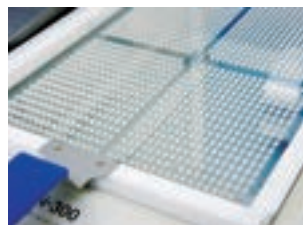
#### H 京 は

当社グループの工場では、食材の鮮度を保つために、季節や外部環境に応じた温度管理を行っています。

(株)吉野家ホールディングスでは、白菜やキャベツなど温度差に弱い野菜の鮮度を保つため、冷蔵庫の温度が常に一定になるよう厳密な調整を行っています。

(株)はなまるで使用する麺を作るのに欠かせない小麦粉・打粉の納入時に基準を設け、報告書の提出を販売元に義務付けています。粉に関しては、わずかな配合割合の違いでも品質に差が出てしまうため、厳密に管理されています。また、そのほかの原料については、定期的に外部機関による品質検査を実施しています。

(株)京樽では、米の納入時に精米測定(穀粒判別と成分分析)を行い、品質をチェックしています。



(株)京樽の検査室。納入された米の粒が揃っているかを判別する測定器



(株)吉野家ホールディングスの工場。サンプリング用肉片採取の様子

## 工程ラインでの安全・衛生状態の確認

#### H 京

当社グループの工場は、食材への異物混入を防ぐため、加工ライン上で入念なチェックが行われているほか、出荷段階では金属探知機を通し、原材料由来および製造機器由来の金属の混入を防止しています。



(株)吉野家ホールディングスの工場。キャベツの加工工程



(株)京樽の金属探知機

## 品質検査

#### H 京 ど

(株)吉野家ホールディングスは、2名の常駐検査員が細菌検査を中心に食材の抜き取り検査を実施しています。また、使用する什器や備品の衛生状態も定期的に検査し、工場内の衛生管理と品質保持に努めています。



(株)どんの工場。製品検査の様子

また(株)どんで使用する一部のソースのph、ブリックス、塩分濃度を毎日検査しています。

## 品質・衛生管理を行う上で大切にしていること

私たちが最も大切にしているのは「食の安全」です。「食の安全」とは「食品による人の体への危害がないこと」、つまり食品事故や健康被害を起こさないことであり、安全でおいしく、満足いただける商品をお届けすることだと考えています。どんな繁盛店でも事故を起こせばお客様の信頼を失うだけではなく、ブランドイメージをも低下させます。商品にどのような材料が使われ、どのように作られるのか、自社で検査することの有意性を最大限発揮し、品質・衛生管理に取り組んでいます。京樽では魚介類を原料とした加熱されていない食材が多く使われており、従業員が直接「手」で触る、商品製造から摂取されるまでの時間が長い、といった商品群を製造販

売しています。使用する食材や商品に基準を設け、検査による科学的検証や製造工程管理、外部機関による店舗点検等を実施し「食の安全」を追求しています。食品の安全性や表示への信頼性が損なわれている今、食品衛生の基礎知識から作業実践、ルール・手順を守り安全な商品を製造提供してこそ「食の安全」であり、お客様の安心と信頼を得る上で大切なことだと考えています。



(株)京樽 品室管理室長  
平山 ひかる

## 品質維持とトレーシング

は

(株)はなまるは、品質、製品温度、冷蔵庫温度、含水分記録など継続的に数値を記録することで、品質維持とトレーシングに役立っています。

## 標準衛生作業手順書

H 吉 京

(株)吉野家は、工場内の衛生に関する手順書を作成し、その遵守を徹底しています。この手順書は、品質面や安全面の観点からも非常に重要なものであり、手順の間違いや作業もれのないように活用しています。また、教育のツールとしても活用しています。



(株)京樽の工場内の衛生に関する手順書

## 安全・品質・衛生管理への取り組み(店舗編)

### 店舗スタッフの手洗い・身だしなみ

吉 京 ど は グ

当社グループは、商品への異物混入を防止し、お客様に安心して店舗をご利用いただくために、スタッフの衛生管理を徹底しています。(株)吉野家、(株)京樽では、店頭に出る前にはごみ取り粘着シートを利用して、体に付着したほこりや髪の毛を除去。鏡を利用して再度ごみの付着がないか確認した後に、全身の身だしなみを整えています。

また、当社グループは、手洗いに関するマニュアルを徹底し、指先から腕までを専用の洗浄液で入念に洗っています。爪や指の間まで、汚れをきれいに落とします。



(株)京樽船橋工場の手洗い場に掲示されているポスター



ブラシを使用し、爪の中まで洗浄を行う

### 食材の取り扱い

吉 京 ど は グ

当社グループは、店舗に配送された食材の取り扱いについて、適切な温度帯での保存、ホールディングタイムの徹底など各店舗で適切な保存、処理を行っています。

賞味期限や消費期限の把握については、納品日と消費期

限を記録し、冷蔵庫や保管場所など目につくところに掲示。毎日確認し、期限切れの食材があれば廃棄を行っています。

## 商品作成時の品質管理

吉 京 ど は グ

当社グループは、調理に際し、適切な調理器具を使用し、調理時間や調理方法を厳守しています。商品提供前には異物の混入や食器の破損の有無などを確認し、安全で高品質な商品の提供に努めています。

また、セットアップ商品は、適切に保存され、決められた時間で廃棄を行います。ただし、できる限り廃棄を出さないよう消費食材の把握を行い、無駄の排除に努めています。

## 設備・器具の衛生とクレンジネス

吉 京 ど は グ

当社グループは、調理器具の十分な洗浄、殺菌、乾燥を行い、常に清潔な状態を保っています。また、クレンジネスについては各営業形態に合わせて清掃を行っています。

(株)はなまるは、ボールなどの調理器具を使用前にアルコール殺菌し、食中毒や雑菌の繁殖を防いでいます。



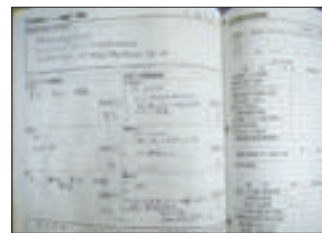
適切な調理器具と調理時間を守り、品質を一定に保っている

## 点検と記録

吉 ど

当社グループは、パートやアルバイトは出勤時や休憩時に、手洗いや身だしなみなどの点検項目を確認し、引き継ぎノートにチェックを行っています。店長はそれを確認するとともにISOや品質管理なども記入し、店舗の衛生管理状態を記録していきます。

また、定期的に本部の担当者や外部の検査機関によってチェックが行われています。



(株)吉野家で使用している引き継ぎノート。従業員や店舗の衛生管理は、このノートで報告・確認を行う

## 消費期限(表示、管理体制)

吉 京 ど は グ

当社グループでは、安全とおいしさを確保できる消費

期限を定め、マニュアルを順守した管理を行い、年1回、外部検査機関による抜き打ち検査を行っています。持ち帰り商品には、消費期限を表示しています。

## お客様相談への対応

### 吉 京 ど は

当社グループは、より多くのお客様の声を伺いするために、お客様からのご意見ご相談を、各本部やお客様相談室にてお受けしています。

(株)吉野家は、お客様相談室を設置し、365日、電話やホームページにてお客様からのご意見・ご相談を伺っています。

いただいたご意見・ご相談は、内容によって担当部門へと伝えられ、直ちに対策を検討し、重要性が高い事例は緊急連絡網で全社に情報が伝えられます。例えば、店舗に関するご意見・ご相談であれば、その内容は営業部へ伝えられ、担当スタッフが店舗状況を詳細に確認します。その後、店舗へは必要な指導を行い、お客様に状況報告と今後の対応などをお伝えしています。

その他、(株)吉野家では、社内報に情報を毎月掲載し、店長会での事例勉強会を毎月実施しています。

## お客様アンケートの実施

### 吉 は

(株)吉野家は実験商品の導入の際に「お客様アンケート」を実施しています。

注文からの提供時間や商品のボリューム・味付け・価格などのアンケートを実施し、販売数の推移と合わせて、アンケートのご意見を商品開発に役立てています。

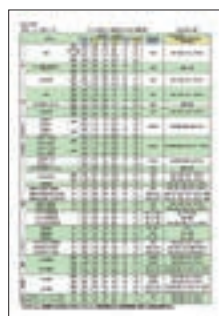
(株)はなまるでも、携帯サイトによるお客様アンケートでお客様の真のニーズを掴み、反映することによって、顧客満足につながっています。



(株)吉野家で実施しているお客様アンケート

## 原産地表示

### 吉 京 ど は



(株)吉野家のホームページに公開されているカロリー・栄養成分・アレルギー・原産地情報

当社グループは、食の安全への関心や健康意識の高まりによるお客様からの情報開示請求に対し、正確な情報をお伝えしています。

(株)吉野家では「原産地等情報開示規準」に基づき、食品のカロリー・栄養成分・アレルギー・原産地情報について各社ホームページで開示しています。またその情報は各店舗で共有されており、お客様からご質問があった際には正確にお答えできるようにしています。

## 店舗立地の多様化(官公庁への出店)

### 吉 は

当社グループでは、お客様のニーズにお応えし、より便利でより快適に食事空間を楽しんでいただくため、さまざまな業態や店舗形態での展開を行っています。

2013年5月には、(株)吉野家と(株)はなまるで、国土交通省(東京都千代田区)内の食堂テナントとして「霞ヶ関3号館店」を共同出店しました。官公庁が入居する施設への出店は、今回が初の試みであり、今後も官庁施設への出店は積極的に取り組んでいきます。



(株)吉野家、(株)はなまるで「霞ヶ関3号館店」を共同出店

## 各種サービスの向上

### 吉 ど

(株)吉野家では電子マネーを導入しています。2010年4月には、イオンの電子マネー「WAON」が、(株)吉野家のほぼ全店で利用できるようになりました。

電子マネーは、精算時に小銭をご用意いただく必要がなく、ポイントを付与されることもあり、お客様の利便性を向上します。

また、(株)どんでは全店舗で利用できるポイントカード「DONSMILE CARD!」を導入しています。



(株)どん「DONSMILE CARD!」



(株)吉野家×WAONカード2種類のデザインをご用意しています

# お取引先とともに

当社グループでは、調達先と強いパートナーシップを結び、共栄共存を目指し、お取引先との公正で安全な取引を心がけるとともに、安全で質の良い商品の仕入れを行っています。

## お取引先との連携

### H

㈱吉野家は、食材仕入れ時には産地、製造工場、加工工場を訪問し、規格や品質についての確認を行うとともにお取引先と情報を共有し、さらなる品質の向上に取り組んでいます。

## 食材の選定

### H

当社グループでは、仕入れ基準を設け、食材の選定を行っています。公的機関で安全性が確認されたものを使用しています。

㈱吉野家ホールディングスは、新たな食材の導入にあたり、調理段階でのリスクを検証したうえで食材規格書を作成しています。リスク検証においては、実際に調理を行い、時間経過ごとに品質、衛生状態を分析。食品添加物や残留農薬、アレルギー物質、遺伝子組み換え食品の有無なども検証を行います。

こうして作成された規格書を持って、仕入先の産地や工場まで視察へ行き、品質、衛生状態の確認を行っています。

## 現地視察による安全性の確認

### H

当社グループでは、世界中の仕入れ先を査察し、食材の安全性確認を行っています。

### ● 米について

㈱吉野家ホールディングスは、全国の米仕入先を定期的に訪問し、光学式選別機や、金属選別機など、7段階にもおよぶ異物混入防止が適正に稼働しているか、確認を行っています。

### ● 肉・野菜・加工品その他食材について

㈱吉野家ホールディングスは、原産地や委託先の安全性を確認するために、現地の工場に出向き、衛生管理体制を中心に視察を行っています。

具体的には、食品加工場での食材の工程管理、最終製品が規格通りかの確認、加工場内の施設整備、従業員の衛生管理など確認と指導を行っています。

## 包材・備品の仕入れ

### H

㈱吉野家ホールディングスは、店舗で使用する包材・備品についても、定期的に生産工場を視察しています。食材を盛り付ける食器や直接口に入る箸については、食材と同様とみなし、厳しく管理を行います。視察では、取り決め通りの原材料や素材を使用しているか、原材料入手先や生産・検品工程・衛生管理は確実に実行されているかなどを確認します。

## FOCUS in はなまるうどんと小麦粉

フォーカスイン

食材にこだわる当社グループの中でも、特に㈱はなまるのメイン食材であるうどんは、小麦粉を主体とする原麵の製造がさまざまな条件変化による影響を受けやすく、おいしさのクオリティを一定に保つ上で、常に多くの努力を費やしています。

ここでは、小麦の生産、製粉から原麵製造に至るまで、はなまるうどんの品質を支える取り組みにフォーカスを当



て、当社グループとお取引先のパートナーシップについてお伝えします。

### はなまるうどんの成り立ち

はなまるうどんは、冷凍麺や乾麺を使用せず、自社工場(高松・千葉・静岡・沖縄)で製造する生麺を各店舗に配送しています。その原麵は、うどん用に適した西オーストラリア

州産の小麦粉を主体に、国内産小麦粉と澱粉を配合し、食塩と水で練り上げたものです。

食品添加物を一切使用しない生麺は、わずかな温度変化にも敏感に反応するため、生産段階から配送時、店舗内に至るまで、徹底した温度管理を行っています。

### オーストラリア原産の小麦粉

主原料である西オーストラリア州産の小麦は、「ASW (Australia Standard White)」という銘柄で、「ANW」「APW」という2品種のブレンドにより、うどんの製麺に最適化されているものです。北米で生産される硬質系の小麦が製パン等に用いられるのに対し、中間質系の「ASW」は、1960年代半ばから国内のうどん製麺業における主原料となっています。

西オーストラリア州農業食品省の下部組織では、日本メーカーの製麺機を使用し製麺した麺を日本と同じ評価方法で評価することで「ASW」の評価を実施しており、日本国内と同等の高度な品質検査を実施しています。

### 小麦生産地への視察・啓蒙活動

小麦は食糧法に基づく価格統制下にあり、民間企業による輸入小麦の買付けは、一部の例外を除き行われていません。日本政府が製粉各社からの申し込み量に応じて商社を通じ輸入した小麦を製粉会社へ売り渡しており、政府売渡価格は年2回改定されています。

そうした関係から、(株)はなまる側から直接的にオーストラリアの生産者にアプローチし、小麦に関する取引を行うことはありません。しかし、(株)はなまるではオーストラリアへの産地訪問を頻繁に実施しており、視察と同時に、うどんを食べたことがない小麦栽培農家の方々にうどんをふるまうことで品質と需要への理解を促すなど、現地への啓蒙的な活動を続けています。

### 製粉会社とのパートナーシップ

(株)はなまるでは、長年にわたり国内の中堅製粉会社1社をお取引先として、うどん用小麦粉を調達しています。この製粉会社は、特に研究開発機能を強みとしており、優れた提案力で(株)はなまるの研究開発活動に寄与するなど、お互いに緊密なパートナーシップを構築しています。

具体的には、両社による定例会議を月1回、製粉会社本社の研究開発部で開催し、さまざまな情報交換や新たな商品開発に向けた原麺の試作など、一緒にものづくりに取り組んでいく場を設けています。また、そうした取り組みを通じて、品質の維持・向上やメニュー開発に必要な評価基準と価値観の共有化を図っています。

その実績の一つが、2013年4月から全てのうどんメニューに導入した「はなまる食物繊維麺」です。うどん1玉にレタス1個分の食物繊維を含みながら、従来と変わらないおいしさを維持するという成果は、製粉会社との共同開発体制によって生まれました。

### おいしさを保つ小麦粉の配合調整

また、気象条件によって異なる新麦の生育状況や収穫量の増減など、年ごとの原料の変化に対応し、常においしさのクオリティを維持していく上でも、製粉会社との協力関係は不可欠です。こうした小麦粉の調達環境の変化が原麺の品質に与える影響は大きく、「いつもと変わらない、はなまるうどんのおいしさ」を保つために、製造部での原麺生産における調整だけでなく、小麦粉の配合についても綿密な調整が必要となります。

(株)はなまるでは、引き続き製粉会社との対等な取引関係を通じ、「こだわり」のメニュー提供による共存共栄を目指してまいります。

## うどんに関わる全てに責任を負う、原麺担当の仕事

当社には「小麦バイヤー」という専任はなく、業務としては製造部の原麺担当が製粉会社から小麦粉の調達を行っています。しかし原麺担当の仕事は、原材料の調達にとどまらず、自社で生産した原麺を各店舗に供給し、お客様にご提供するという流れの全てに責任を負うものであり、その内容は、新たな麺の開発、製法や原材料の研究から店舗における調理オペレーションの確立まで、広範囲におよびます。自社工場や製粉会社との関わりも深く、緊密に協力し合いながらも、品質管理面ではチェックの目を光らせていく姿勢が求められます。

(株)はなまるの設立から10年が経過しましたが、原麺担当の仕事振り返れば、天候や気温など種々の条件に左右されやすいうどんを、いかに安定的に提供していくか、という課題に取り組んできた年月でした。

現在は、お客様の嗜好の変化を見据えた食感を形にすべく、新たな原材料や製法の開発を進めています。また「はなまる食物繊維麺」に続く機能性のある麺も開発中です。



(株)はなまる 商品事業本部  
製造部 副部長  
丸岡 芳雄

# 株主・投資家の皆様とともに

当社グループは、「食」の提供を通じて社会的貢献と企業価値の拡大を目指しています。その取り組みを支えていただいている株主・投資家の皆様のご期待に応えながら、ともに成長・発展を分かちあう関係を築いてまいります。

## 株主還元方針

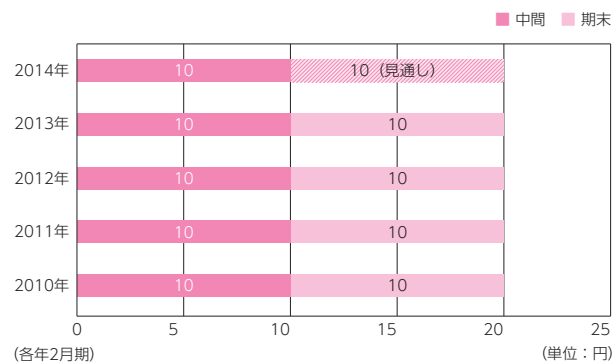
H

当社は、剰余金の配当につきまして、株主の皆様に対して安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本としながら、経営環境や資金需要の状況、連結業績の動向ならびにグループの成長に向けた積極的な事業展開に必要な内部留保の充実等を総合的に勘案して決定することを基本方針としております。

また、当社は、中間配当と期末配当の年間2回行うことを基本的な方針としております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会での決議に基づき行います。

内部留保資金の活用につきましては、グループの成長に向けた事業投資等、将来にわたって株主利益を増大させるための投資を優先してまいりたいと考えております。

## 配当実績の推移



	中間	期末	年間配当金
2014年2月期	10	10 (見通し)	20 (見通し)
2013年2月期	10	10	20
2012年2月期	10	10	20
2011年2月期	10	10	20
2010年2月期	10	10	20

(単位:円)

※ 2013年9月1日を効力発生日として、当社普通株式1株を100株とする株式分割を行いました。2014年2月期の中間配当以前につきましては、各期を比較しやすいように分割考慮後の金額を記載しております。

## 株主優待

H

(株)吉野家ホールディングスでは、「株主様ご優待券」が、吉野家・京樽・グリーンズ プラネット・千吉に加えて、2014年5月の配布分からは、はなまるの店舗でも利用できるようになりました。なお、一部優待券の取扱いのできない店舗がありますのでご注意ください。

今後も、株主優待の用途と利便性を考慮し、使用範囲の検討と実施を考えていきます。

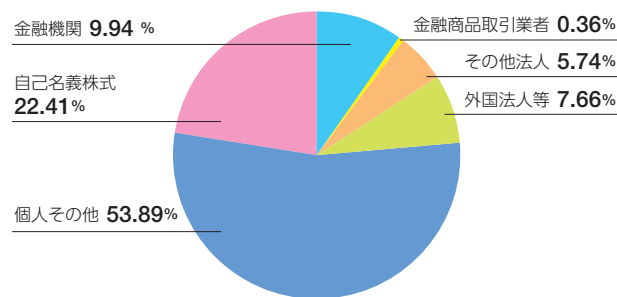


株主様ご優待券  
(吉野家ホールディングス)

## 株主の状況

H

(株)吉野家ホールディングスの株主数は2014年2月末現在、207,931名となっています。



## 株主状況

	株主数 (名)	株主数 割合 (%)	所有株式数 (株)	所有株式数 割合 (%)
● 金融機関	29	0.01	6,583,900	9.94
● 金融商品取引業者	24	0.01	241,386	0.36
● その他法人	824	0.40	3,800,600	5.74
● 外国法人等	174	0.08	5,073,966	7.66
● 個人その他	206,879	99.49	35,698,348	53.89
● 自己名義株式	1	0.00	14,842,300	22.41
計	207,931	100.00	66,240,500	100.00

# 地域社会とともに

当社グループは、地域社会の一員として皆様に安全でおいしい商品を提供するほか、地域の活性化や社会貢献活動に取り組み、従業員一同、積極的に地域社会とのコミュニケーションを図っています。

## 吉野家の移動販売車『オレンジドリーム号』

吉

『オレンジドリーム号』は、牛丼弁当と一部のサイドメニューを提供する吉野家の移動販売車です。トラック内に厨房を備え、店舗販売と同様に味にこだわった牛丼をその場で調理。車体全面に吉野家カラーのオレンジを使用し、遠くからでも一目で「吉野家」とわかります。

『オレンジドリーム号』は、改装中の店舗で駐車場を利用した販売を行い、閉店期間も吉野家のサービスを継続提供することを目的として、2008年に誕生しました。

現在では5台が稼働し、イベント会場等への出店を通じて吉野家ブランドをアピールする役割も果たしています。また、東日本大震災の被災地支援に出動し、避難所や休業店舗で合計108,000食を超える炊き出しを行うなど、活躍の場を拡げています。



全国各地のイベント会場で大人気の『オレンジドリーム号』

## 農業生産法人「吉野家ファーム」を通じた地域とのつながり

H

当社グループでは、店舗で使用する食材の安全性を追求し、お客様に安心して食事をしていただきたいという思いのもと、かねてより食材について自社生産が可能な分野はないか検討を続けておりました。

(株)吉野家は、地域の協力農家の皆様とともに、新たな地域の担い手となる農業生産法人を2009年から設立しているほか、地域の耕作放棄地も最大限活用していただけるよう、協力農家との連携を図る等の取り組みを行っています。

また、野菜加工センターが2014年3月より白河市にて稼働。(株)吉野家をはじめとした吉野家ホールディングスグループ各社で使用する玉ねぎ等の一部をこの工場で加工しています。



横浜市にある圃場

一方、横浜市では、インターンシッププログラムや小学生の農業体験学習、収穫体験などの受け入れを行い、農業を通じて活動の幅を拡げています。

## VOICE

『オレンジドリーム号』は、どこでも、その場で、できたてホカホカの牛丼弁当を販売しており、まさに『夢』の移動販売車です。店舗改装時にお客様に継続して吉野家の牛丼をお召し上がりいただきたいという思いのもと、『オレンジドリーム号』は作られました。

関西にある『オレンジドリーム号』は『5号』にあたります。改装時の出動はもちろんのこと、震災の際の炊き出し、学園祭や運動会、マラソン等のイベントに出店しています。

昨年、吉野家の店舗が無い地域で販売した際、お客様から「以前から吉野家の牛丼を食べたかったのよ」と大変喜んでいただけました。

『オレンジドリーム号』の申込は、300食以上が見込まれることや出店場所の設備等、いくつか条件がございますが、各地域の営業本部(地域子会社)にご連絡をいただければ要相談でどこでも出動いたします。

今後は①地域貢献(未出店地域や消防訓練等)②客層拡大(学園祭やコンサートイベント)③食育活動(こども会や給食等)の3点を活動の軸として、通常の店舗にはなかなか行くことができないお客様にも吉野家の牛丼を召し上がっていただきたいと考えます。

当然店舗で販売しているのと同様、「うまさ」にこだわり、牛丼をお召し上がりいただいたお客様が、今後も末永く吉野家をご利用していただけることを願い、日々活動しています。



(株)吉野家 関西営業本部  
大阪営業管理  
チェーンシステム担当  
前国藤 康光

## 学生の企業訪問の受け入れや 企業研究活動のサポート

### H 吉

グループ各社では、小中高生の修学旅行や総合学習の企業訪問を積極的に受け入れています。また、グループ各社の店舗(一部店舗を除く)で、各地域の小中学校のご要望により、職場体験を実施しています。従業員は毎日どんな仕事をしているの?どんな風にお客様に接して、どんな風にサービスを提供しているの?といった学生たちの色々な興味にあわせて、実際に店内を案内しながら説明します。従業員の説明を通して、ご来店いただく時とは違った店舗体験をしながら「食」を提供する素晴らしさを少しでも感じていただければと願っています。

また、2013年度は(株)吉野家にて、文教大学の横川ゼミナールの皆さんと様々な研究活動を行ってきました。今後もグループ各社にて学生のサポート活動を行っていきたいと考えています。



文教大学横川ゼミナールの活動の様子

## 災害帰宅困難者支援協定

### 吉

(株)吉野家は、2005年8月にコンビニエンスストア各社とともに各都道府県において、「災害時帰宅困難者支援協定」の締結をしています。

この協定は、大地震などの災害時において外出先から帰宅が困難になる「帰宅困難者」に対して「水道水」「トイレ」「道路情報などの情報」などの提供支援を行うものです。支援を行う店舗は、「災害時帰宅支援ステーション」と呼ばれ、防災に対する意識啓発のため広く住民への周知を図ります。

また、災害時徒歩帰宅訓練開催の時には、水やトイレの提供などを行います。

(株)吉野家は、地域で子どもを守るという趣旨のもと、都内、関西、東海地区など多くの店舗で「こども110番のお店」に協力しています。これは、子どもが事件や事故に遭遇した時やけがや急病などの時に保護し、警察・消防などの機関へ連絡を行うものです。

また、警備会社への非常通報により、店内の状況をモニターすることができる設備を設置しています。万が一の場合でも、万全の体制が整っています。



徒歩帰宅訓練



災害時帰宅支援ステーションステッカー

## VOICEL (株)吉野家の研究を通じて考えたこと

私たち横川ゼミナールでは「フードサービス・マーケティング」をテーマとして、食という身近な題材を通じてマーケティングへの理解を深めています。例年、フードサービス企業と産学共同のかたちでプロジェクトを行ってきましたが、2013年度は吉野家さんをテーマとしてご指導をいただき、研究を進めております。研究の進め方を考える際に、私たちが貢献できることを考えました。学生である私たちは価格がリーズナブルな牛丼業界を多く利用します。私たちは消費者としての目線を活かし、かつ「学生からの斬新な考え」や「女性目線での発想」が提供できると考え、吉野家さんの研究をはじめ、これまで新規顧客層の獲得や海外マーケットでの展開を視野に入れた店舗・商品提案、TVCMの試作等を行ってきました。

横川ゼミナールは13名中9名が女性ということで、

牛丼を初めて食べるメンバーも多くいました。牛丼業界の研究にはじまり、吉野家さんの長い歴史やおいしさへのこだわりを知っていく中で私たちはすっかり吉野家さんのファンになりました。ですが、現状として私たちのような女性層や低年齢層には、吉野家さんの牛丼のおいしさがまだまだ浸透していません。私たちが研究して知った「こだわり」や「おいしさ」をより幅広い層の方々に知って頂きたいと思っています。そんな思いを込めて、今後も吉野家さんの研究・企画提案を進めて参りたいと思います。



文教大学国際学部  
国際観光学科  
横川ゼミナール代表  
神田 有紀



## 一般社団法人 日本フードサービス協会(JF)の募金活動

### 吉どは

外食産業の社会貢献活動の一環として恒例の「ジェフ愛の募金」キャンペーンを、2013年11月、12月を中心に(株)吉野家、(株)はなまる、(株)どんの店舗で実施いたしました。

お客様からの募金はJF総額で1,985万円にのぼりました。

ジェフ愛の募金にご寄付いただいた多くのお客様に心より御礼申し上げます。

集まった募金は障がいを持つ人々や食糧援助を必要としている人々を支援している団体、環境を守るための活動を行っている団体等に役立てていただきたいというJFの趣旨に沿って、各種団体に寄贈されました。



ジェフ愛の募金キャンペーンポスター

## 日中環境保全友好植林実践会に参加

### 吉

(株)吉野家は、特定非営利活動法人(NPO)「日中環境保全友好植林実践会」に加盟し、国土の砂漠化が危惧される中国で継続した植林活動に参加しています。

## 国有林「緑のオーナー制度」に参加

### 吉

(株)吉野家は、1990年から「緑のオーナー制度」に参加し、茨城県内の国有林(11ヘクタール)について、スギやヒノキなどを共同で育成しています。

「緑のオーナー制度」とは、国民参加の森林づくりの推進を目的に創設されたものです。育成途上の若い森林を対象に、オーナーが保育および管理に必要な費用の一部を負担することで、国と一緒に森林を育てていく制度です。



国有林を示す看板



(株)吉野家が費用負担をしている国有林

## Team UKYOへの協賛

### H

当社グループは、元F1ドライバーの片山右京氏が代表を務める「Team UKYOチャレンジスクール」に協賛しています。

「Team UKYOチャレンジスクール」の活動のコンセプトは、「自分の言葉を持って、自分で考え、自分で判断すること(自立)」ができ、感謝の気持ちを忘れない。当社グループでは、こうした片山氏の志に共感し2009年度から協賛しています。



「Team UKYOチャレンジスクール」に参加する子供たち

## 白石康次郎氏への協賛

### H

当社グループは、1994年、当時26歳でヨットによる単独無寄港無補給世界一周の史上最年少記録(当時)を樹立した海洋冒険家 白石康次郎氏に協賛しています。

白石康次郎氏は、ヨットレーサーとしての活動以外にも、子供たちと海や森で自然を学習する体験プログラム「リビエラ海洋塾」の開催等、子供たちに自然の尊さと「夢」の大切さを伝える活動に積極的に参加しています。当社グループでは、こうした白石氏の志に共感し、2011年度から協賛しています。



「リビエラ海洋塾」に参加する子供たち



提供リビエラリゾート

## ラグビーチーム 「福岡サンックスブルース」を支援

### 吉

(株)吉野家は、ジャパンラグビートップリーグに所属する福岡サンックスブルースのスポンサーとして、2005年よりその活動を支援しています。

# 従業員とともに

当社グループは、人材重視という考え方に則り、人間性や能力を高め続けることが大切だと考えています。従って、従業員にとって働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

## グループアカデミー

H

2013年6月に設置したグループアカデミーは、エリアマネジャー（AM）やスーパーバイザー（SV）以上の指導・監督層および幹部候補人材向けに、グループ横断的な教育研修を実施する組織です。その目的は、今後の成長戦略の軸となる海外展開を見据え、長期的視点に立った人材育成のグローバル化・多様化対応をダイナミックに進めていくことにあります。

グループアカデミーでは「人材育成基盤の構築」を活動テーマに掲げ、当社グループらしさにつながる風土・文化・人づくりに取り組んでいきます。その柱となるのは、行動科学マネジメントに基づき習慣化を図る「行動プロセス」、観察・分析・判断の思考手順を身に着け、論理的に議論する「思考プロセス」、そして仕事に対する熱意と姿勢を身につける「DNA継承」の3つです。

これらを形にしていく研修は、AM/SV層、部門長候補、経営層候補、経営層といったポジションごとに、それぞれ上のレベルを目指すカリキュラムが組まれます。

「AM/SV研修」では、当社グループの業績・成果を担うキーマンとしてマネジメント力を底上げ・強化し、「中堅育成（YHDA）」を通じてチェーンストア経営の本質を学びます。そこからの選抜を経た人材は、経営者候補の登竜門となる「経営塾」において、当社グループの今後に向けた変革を促すべく、論理的な思考力と企画立案力を高めています。その次のステージとなる「幹部研修」では、部門長候補者を経営人材に育成すべく、事業価値を創出するイノベーション・創造思考をテーマにした学習活動を行っています。

グループアカデミーを通して、経営層や指導・監督層が率先して学ぶことで、そうした「学びの姿勢」が当社グループの企業文化として定着し、進化し続ける企業集団を形成していくことが期待されます。



「経営塾」の様子

## 障がい者雇用

H どり

障がいを持つ方々が職業を通じ、誇りある自立した生活を送るための手助けとして、当社グループでは障がい者雇用に継続的に取り組んでいます。特に(株)どんでは、将来的に「全店で障がい者雇用を行う」という目標を打ち出し、当社グループの中でも先駆的な取り組みを開始しました。

(株)どんでは、この1年間に15名の障がい者を採用し、2014年2月末現在28名（常用雇用労働者の2.24%）が店舗で働いています。その多くが軽度の知的障がいを持つ従業員で、店舗での業務は主にホール・キッチンの清掃と洗い物などの調理補助を担当します。

受け入れ態勢としては、作業内容をわかりやすく説明した専用マニュアルを準備している他、店長を中心に41名の社員が厚生労働省による「障がい者職業生活相談員」の資格認定を受けており、地域の障がい者支援センターとコミュニケーションを取りながら対応しています。

人材については、埼玉県内の障がい者支援学校とのパ

## 温かな雰囲気を持った店づくりにつながっています

障がい者を雇用している店舗では、そこで働く従業員に表情のやさしさを感じられ、より温かな雰囲気を持った店づくりにつながっていると実感します。もちろん外食産業の接客は常に笑顔が基本ですが、健常者のスタッフが親のように障がい者を見守り、手を差し伸べる中で人と人の絆が強まり、他人に対する思いやりの心が一層広がっているのではないのでしょうか。

これからの取り組みとしては、東京都や千葉県にも障がい者人材を紹介できるパイプラインを築いていく一方、障がい者職業生活相談員については、本年度中に全店長の認定取得を目指す考えです。



(株)どん  
人事戦略室 採用担当  
實 祐作

イブラインを通じ、在学中からの実習受け入れを経た卒業生を採用しています。その他の県では、障がい者支援機構から紹介される人財が中心です。

## ワークライフバランス

### H 吉 京 ど は

当社グループでは次世代育成支援対策法に対応した制度を導入しています。育児休暇制度は、(株)京樽で10名、(株)吉野家で8名、(株)はなまるで2名、(株)どんで1名が利用しました。(株)はなまるでは、育児の時差出勤制度を1名が利用しました。また(株)吉野家では、介護休暇制度を1名が利用しました。

## 次世代認定マーク「くるみん」取得

### は

(株)はなまるは2011年7月1日付で東京労働局より、次世代育成支援対策推進法に基づく「基準適合一般事業主」として認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。

(株)はなまるでは、仕事と子育ての両立ができる環境整備を進めて、ワークライフバランスや多様な働き方に対する従業員の理解を深めるとともに、実際の制度活用が浸透するような活動を推進しています。

この度は社員のライフステージごとの多様な働き方を可能とする勤務制度の整備、出産・育児関連制度の充実、全従業員への啓発活動などが評価され、認定マークの取得にいたしました。



2011年くるみん認定マーク

## 社内技能コンテスト

### 吉 京 は

お客様により良い商品を、素早く提供するために、グループ各社では技能を向上するための取り組みを行っています。中でも長い歴史を持つのは、(株)京樽の「職場技能コンクール」で、毎年ジャンル別に厳正な審査の下、競技が行われています。

(株)はなまるでは、商品製造知識と技術・店舗コントロール・接客スキルなどの店舗オペレーションのレベルを向上するため、店長・スタッフを対象としたオペレーションコンテストを毎年秋に開催しています。

また(株)吉野家では、肉盛りをはじめとした店長の総合力を競う実技コンクール「年間グランドチャンピオン大会」を毎年実施しています。



(株)吉野家の「年間グランドチャンピオン大会」



(株)はなまるの「オペレーションコンテスト」



(株)京樽の「職場技能コンクール」

## 労働災害対策

### H

吉野家ホールディングスグループでは、労働災害事故の撲滅を目的に安全衛生委員会を設置しています。店舗、製造部それぞれの労働災害の現状を認識し、作業方法の見直しや設備、備品の改善まで具体的に踏み込んだ対策を検討・実施しています。

また、社内報や業務連絡を通じて、全社員に労働災害事故の原因や対策事例の周知を図っています。



腰痛予防のため(株)吉野家ホールディングスの東京工場に導入された「ラクラクハンド」。30kgまでの持ち上げを補助できる



フレームの握り部分を円筒形にすることで、つかみやすく、洗浄しやすいなど安全衛生面での工夫が施されている

# 環境への取り組み

吉野家ホールディングスグループ  
3Rへの取り組み…………… 28

(株)吉野家の  
環境保全活動のあゆみ…………… 32

(株)吉野家の環境会計…………… 33



## 当社グループの環境への取り組み

本冊子の8ページでご紹介している「ステークホルダーとの約束」において、地球環境や資源の保護に努めた事業活動の実践を、『社会』への約束として掲げる当社グループでは、オフィスや工場、店舗にてさまざまな活動を行っています。

### ISO 14001認証の取得

(株)吉野家では、2000年に東京工場において、2001年からは本社・営業部・店舗においてもISO 14001認証を取得し、積極的な活動を行っています。

#### ISO 14001認証とは

企業などの活動が環境に及ぼす影響を最小限にとどめることを目的に定められた、環境に関する国際的な標準規格です。

この規格の特徴は、PDCAサイクル<sup>※</sup>による継続的改善を取り入れている点と、環境目的・目標、環境パフォーマンスのレベルなどの具体的内容を組織が自ら定める点などにあります。

※ 組織の環境方針に沿った結果を出すために、必要な目的・プロセスを設定 (Plan) → それを実施及び運用 (Do) → 結果を報告 (Check) → 環境マネジメントシステムのパフォーマンスを継続的に改善するための処置をとる (Act) → 再度計画を立てる、というサイクル。



(株)吉野家 ISO 14001マネジメントシステム登録証

# 吉野家ホールディングスグループ 3Rへの取り組み

環境負荷軽減を目指すうえで、解決の糸口となるのが、リデュース (Reduce)・リユース (Reuse)・リサイクル (Recycle) という3つの「R」です。限りある資源を無駄にせず、ごみを減らしていくために、当社グループでは、各社でさまざまな取り組みを行っています。

## Reduce リデュース

### テイクアウト用ポリ袋の薄肉化

吉

(株)吉野家では、テイクアウト用包材・弁当・ごみ袋などについて、必要最低限の機能を維持し薄肉化を図り使用原料の低減で廃棄ごみの削減に努めています。

容器については保温、断熱、勘合はもちろん剛性まで考慮して仕様を決定し、弁当袋については最大重量から必要強度を算出しています。2009年12月より、店内提供のサラダ容器の蓋を洗浄して繰り返し使用できるものに変更しました。廃棄プラスチック量とコストの削減に努めています。

また、ごみ袋については店舗から排出されるごみを想定した強度(引っ張り・突き刺し)を算出し、PB品については徹底管理しています。

(株)吉野家は「九都県市容器&包装ダイエツ宣言」に参加しています。詳しくは下記ホームページをご覧ください。

<http://www.diet-youki.jp/index.php>



### 店舗での生ゴミ排出量

吉

(株)吉野家の店舗では、生ゴミの排出量削減に取り組んでいます。

- ① 食べ残しを減らす
- ② 排水ネットで脱水
- ③ 容器内食材をマニュアル通りに調理する
- ④ 廃棄をなくす

といった取り組みにより、2013年度の一店舗当たりの生ゴミ排出量は9.78kg(前年比108.1%)となりました。

2013年度は、牛丼の価格改定等に伴い、売上が増加しており、生ゴミ排出量が増加しました。



排水ネットで脱水する様子

### リターナブル箸の利用

吉ど

(株)吉野家では、一部の店舗を除く全国の吉野家店舗でリターナブル箸(樹脂製)を使用しています。リターナブルとは、洗浄して繰り返し使用できるという意味です。割り箸をやめることでゴミの削減に大きく貢献します。衛生管理については、給食センターの事例に倣い温度殺菌にて対応し、安全面でも問題はありません。

なお、吉野家およびおかつの華をテイクアウトでご利用になるお客様には、割り箸を提供しています。



リターナブル箸の殺菌

## オフィスでの電子システム活用

**H 吉 は**

当社グループでは、可能な範囲で電子化を進め、紙の無駄を省きます。

(株)吉野家では「TRINITY」システムにより、本社、エリアオフィス勤務者が社内連絡、業務連絡、各種文書の閲覧を行い、ペーパーレスに努めています。

(株)はなまるでは、給与明細をWeb化することで、ペーパーレスと発送コストの低減を図っています。



(株)吉野家で取り入れているグループウェア「TRINITY」

## 天ぷら油の廃棄量削減

**は**

(株)はなまるでは現在、210店舗(2014年3月末現在)に小型食用油精製装置を導入し、天ぷら油の廃棄量をほぼゼロにまで削減しました。

導入前は、油の全交換・廃棄が約3日に1度の頻度でしたが、導入後は3カ月に1度となりました。天ぷら油の廃棄量だけでなく、新しい油の使用量も削減。廃棄物を抑制しながら、コスト低減にもつながりました。



小型食用油精製装置「廃油ナイス君」

## Reuse リユース

### 野菜外葉のリユース

**H**

(株)吉野家ホールディングスでは、東京工場から出た野菜の外葉を、埼玉県東武動物公園に寄付し、動物のエサとして使用してもらっています。

工場では1日に約4.5tの白菜とキャベツの外葉が廃棄されます。そのうち184kgを東武動物公園に寄付してい

ます。動物園までの運搬には、自家用運搬車を使用し、廃棄コストの削減にも努めています。



提供先は「ハイブリッド・レジャーランド東武動物公園」。シカなどの草食動物のエサに

## Recycle リサイクル

### 食品残さのリサイクル

**H 京**

(株)吉野家ホールディングスでは、工場と店舗から排出される生ゴミのリサイクルと排出削減に取り組んでいます。

(株)京樽の船橋工場では、2009年9月より食品リサイクル法再生利用登録業者(千葉県市川市)と提携し、炊飯ラインで排出される食品残さ(ごはん・鰯シャリ)の再飼料化100%を達成しました。

現在提携している事業者は、食品廃棄物を選別してリサイクルすることで再生飼料(エコフィード)を均質化することができ、栄養分を破壊しないよう60℃以下の低温で乾燥処理する設備を整えるなど、再飼料化のためのノウハウを蓄積しています。

これまで主に堆肥としてリサイクルされていた食品残さが、この事業者によりエコフィードに生まれ変わりました。提携農家(養豚場)で配合飼料として使われるほか、飼料メーカーに飼料原料として出荷されています。



(株)京樽の船橋工場の食品残さから完成した飼料

### 廃棄麺リサイクル

**は**

(株)はなまるでは、製麺工場から出る廃棄麺(出荷不適格の麺)や打ち粉をリサイクルしています。リサイクルセンターに運ばれた麺は、水分調整などを行った後に発酵促進剤を加え、堆肥や完熟肥料、土壌改良材として農家などに運ばれます。栽培された野菜は東京都内の五つ星レストランでも使用されています。また、別のリサイクルセンターでは飼料化し、養豚場などで使用されています。

## 廃棄肉・廃棄油リサイクル

### H 吉 ど

(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、スライサーにたまった肉片や規格外で出荷できない肉を有償リサイクルしています。ミンチ肉と呼ばれるこれらは肥料へと生まれ変わります。

また、(株)吉野家の店舗と東京工場、(株)どんの京都工場では廃棄油リサイクルも行っています。



リサイクルするミンチ肉は専用のバケツへ

## 廃プラリサイクル

### H

(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、食肉を包装しているポリ袋を、透明なものと同色のものに分別し、有償リサイクルを行っています。

色別に、専用の洗浄機で洗い、脱水を行った後にチップ状に粉碎。専門のリサイクル業者に受け渡しています。

また、PPバンドはリサイクル業者にまとめて委託し、樹脂にリサイクルされます。



洗浄、粉碎後の食肉梱包用ポリ袋

## 段ボールリサイクル

### H

(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、使用済みの段ボールをプレス機にかけてまとめ、有償リサイクルを行っています。これらは再生紙に生まれ変わります。

## PETトレイ、ABS食器の導入

### H 吉 京

(株)吉野家の店舗では、廃棄ペットボトルの再生素材から

できたトレイを使用しています。また、玉子碗や漬け物皿は耐久性に優れ、リサイクル可能なABS樹脂素材のものを使用しています。

(株)京樽の船橋工場と(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、リサイクル率100%を達成しています。



トレイは廃棄されたペットボトルの再生素材からできている

## エネルギー使用量

## 電気使用量削減

### 吉 ど は

(株)吉野家、(株)どんでは、店舗の使用電力およびCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指し、看板にLED(Light Emitting Diode 発光ダイオード)照明を使用しております。また、店舗のエアコンに省エネ機能を搭載し、お客様の少ない時間帯には省エネ運転機能を設定し、通常時間帯の70-75%の電力で運転することで、電力使用量を削減しています。

(株)はなまるでは、店舗の改装時に省エネ照明器具や空調機器の導入を進めています。



店頭看板にLED照明を採用

## ガスエネルギー使用量削減

### 吉 は

(株)はなまるでは高効率機器へ入れ替え、使用量削減に取り組んでいます。

(株)吉野家の店舗では給湯温度を41℃から38℃へ変更し、使用量を削減しています。



(株)吉野家の店舗で見える化されている設定温度

## 水道使用量削減

H

(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、白菜漬けの重しとして使用する水を毎日ポンプで抜き、リユースしています。また、各ラインの清掃水としても利用されます。



(株)吉野家ホールディングスの東京工場では、白菜漬けの重し水を清掃に利用

## 環境教育の推進

### 研修・勉強会の実施

吉

(株)吉野家は、新入社員および中途社員集合研修でISO 14001の店舗における活動について、3時間の教育時間を設けています。

また、環境問題の基礎知識から、店舗での実践に即した環境保全活動まで多岐にわたる内容の研修を行っています。終了後に考査を実施し、知識の確認と定着を図っています。

## FOCUS in (株)吉野家の環境管理

### 周囲と連携しつつ、小さな一歩を毎日積み重ねています

ISO 14001認証を取得している(株)吉野家では、さまざまな面から環境への取り組みを積極的に進めています。

ここでは、(株)吉野家における環境管理の担当者に、日々の業務や環境について日頃考えていることを聞きました。

(株)吉野家 SSC本部  
環境品質衛生管理  
**榎本博政**



Q 業務内容を教えてください。

A 1999年から環境管理の業務を担当しております。業務内容は、ISO 14001認証の維持・改善活動および全社の環境施策(省エネ推進・廃棄物のリサイクルなど)を担当しております。また、2014年3月から店舗の品質管理も担当することになりました。

Q 一番苦労したことはどのようなことでしょうか？

A 店舗の生ゴミリサイクルです。以前、店舗で生ゴミ処理機の実験を行ないましたが、何度も失敗しました。その時の経験から、少ない生ごみしか出ない吉野家の店舗では、収集運搬業者さんの力を借りることが必要だと判断し、店舗では分別・脱水を行い、それを業者さんの生ゴミ回収ルートとリサイクル施設を活用してリサイクルする今の方法となりました。リサイクルは、1社で完結することは難しく、またコス

トもかかります。お取引先のそれぞれの得意分野の力を合わせることによって、継続的なリサイクルができると思います。

Q 仕事を離れた日常で環境に配慮していることは何かありますか？

A 休みの日に、ひとりで買い物に行く時は、いつも自転車でマイバッグ持参です。無理をすると長続きしませんので、無理をしないエコ活動が大切だと思います。

Q 今後、取り組んでいく予定の3R活動はありますか？

A 生ゴミの発生抑制(リデュース)です。先日、農水省より発表された、生ゴミの発生抑制目標値がファストフード店の場合、「108kg/売上高百万円」となっておりますので、リサイクルと同時に生ゴミの発生抑制(リデュース)についても、営業部と一緒に取り組んでいきたいと思っています。

※ 見出し付近に下記のマークがある場合は、各会社の取り組みが記載されていることを示します。

H 株式会社吉野家ホールディングス   吉 株式会社吉野家   京 株式会社京樽   ど 株式会社どん   は 株式会社はなまる  
グ 株式会社グリーンズ プラネット



# (株)吉野家の環境保全活動のあゆみ

活動項目を毎年増やししながら、環境保全に取り組んでいます。

- 1980年代 ● 店舗牛脂のリサイクル
- 1992 ● 東京工場にて障がい者雇用開始  
● 一部の店舗においてガスヒーポンの検証を開始
- 1993 ● 店舗の割箸をアスペン材に変更(現在は、リターナブル箸に)
- 1995 ● コンピュータのストックフォーム紙をリサイクル  
● 東京工場のダンボールをリサイクル  
● 野菜加工センターの野菜くずをコンポスト<sup>\*</sup>化
- 1997 ● 店舗のトイレトーパーをリサイクル品に変更  
● 店舗のペーパータオルの再生紙化
- 1998 ● 事務所の封筒に間伐材を使用  
● 本社にリサイクルボックスを設置しリサイクル徹底
- 1999 ● 埼玉県店舗で生ゴミ処理機によるリサイクル運用開始  
● 中国における植林ボランティアの開始  
● 店舗にロングライフ蛍光灯の導入  
● 店舗の看板にソーラータイマーを導入
- 2000 ● 東京工場においてISO 14001認証取得  
● 代替フロン機器の導入開始  
● 横浜市の店舗で生ゴミのコンポスト化開始
- 2001 ● 店舗の液体洗剤を無リン洗剤に切り替え  
● 本社・営業部・店舗においてISO 14001認証取得  
● 社有車にハイブリッドカーの導入開始
- 2002 ● (社)日本フードサービス協会と協業にて茨城県内店舗のコンポスト化参加  
● 店舗にてガスコージェネレーションの検証開始  
● ユニットプレハブ工法の店舗を導入、建築廃材の減量を図る  
● 京都市まちの美化推進事業団に参加
- 2003 ● 事務社員の制服をPET素材使用品に変更  
● 店舗において節水型洗浄機の導入開始  
● 店舗においてPET素材のトレイの導入開始  
● 店舗に排水ネットを導入し、生ゴミの脱水減量化を開始
- 2004 ● 店舗の蛍光灯をより効率の高いHF蛍光灯へ変更  
● 同業他社との協業にて横浜地区店舗でのコンポスト化拡大  
● 野菜加工センターにて野菜外葉を動物園の飼料として提供開始  
● 電子帳簿保存法の適用を受け、帳簿データの電子保存を推進

- 2005 ● 首都圏において新たに3箇所のプラントを利用したコンポスト化拡大  
● 八都府市容器包装ダイエツト宣言に参加  
● NPO国連世界食糧計画WFP協会に参加  
● 災害時徒歩帰宅困難者支援活動開始
- 2006 ● 京都地区店舗におけるバイオマス<sup>\*</sup>利用のリサイクルを開始  
● 三重地区店舗でコンポスト化を開始  
● チーム・マイナス6%に参加
- 2007 ● リターナブル箸の検証開始  
● ABS素材食器の導入  
● LED看板の検証
- 2008 ● 地球温暖化防止活動環境大臣表彰受賞(対策技術導入・普及部門)  
● LED看板の導入開始  
● ペットボトルのエコキャップ収集活動開始
- 2009 ● リターナブル箸を全店舗に導入  
● 全店舗を終日禁煙化  
● オール電化店舗の検証開始(1店舗)
- 2010 ● 次世代型店舗への取り組み開始  
● オール電化店舗の検証拡大(3店舗)  
● 客席照明をLEDダウンライトと高効率照明に随時変更
- 2011 ● 産業廃棄物の電子マニフェスト検証  
● テイクアウト包材の軽量化推進
- 2012 ● ポール看板・店頭看板にLED採用
- 2013 ● 弁当袋の規格変更(薄肉化)  
● 店舗廃棄物の自主回収による、生ゴミリサイクル実施(124店舗)



※ コンポスト 生ゴミや汚泥などを発酵分解させ、堆肥にしたもの。  
※ バイオマス 生ゴミなど生物に由来する有機エネルギーや資源のこと。

# (株)吉野家の環境会計

環境対策をより効率的に推進するため、また(株)吉野家の環境保全活動を広くご理解いただくために、(株)吉野家では環境会計を導入しています。環境省の環境会計ガイドラインを参考に、「環境保全コスト」「環境保全効果」「環境保全対策に伴う経済効果」を算出しています。

**環境保全コスト集計表** 環境保全に関する取り組みで要した投資額や費用を記載しています。

環境保全コストの分類			
大分類	中分類	具体的な取り組み	
1 環境方針に基づく環境目的・環境目標達成に向けた「積極的コスト」	目的・目標コスト 1-1	電気使用量の削減	LED照明・看板導入
		水道使用量の削減	節水機器の新規導入
		紙使用量の削減	ペーパーレス事務機器の新規導入
		廃棄物の発生抑制、減量	排水ネットによる食品残さの脱水
		省エネ検証	オール電化店舗検証 電力測定機購入
	その他のコスト 1-2	排水の管理	グリストラップ清掃機器導入 グリストラップ浄化の固形バイオ使用 排水検査費
		廃棄物の適正処理	廃棄物処理料金
		浄化槽などの適正管理	浄化槽保守点検費用
		店舗調理臭対応	店舗周り臭気測定
		小計	
2 環境マネジメントシステムの「維持コスト」	環境保全活動に伴う人件費	環境教育・活動	
	環境教育資料作成コスト	従業員教育・啓発ツール作成	環境啓発ツール作成
	環境監査関連費用	内部環境監査・定期審査	ISO14001定期審査受審
	環境関連法規制対応コスト	容り法に基づくリサイクル費用	容器包装のリサイクル委託
社会活動における環境保全コスト	環境保全団体への寄付・支援・環境情報の公表及び環境広告	NPO日中環境保全友好植林実践会 京都美化協会会費	
小計			
3 環境損失補償費用	土壌汚染・自然破壊の修復コストなど		
合計			

**環境保全効果集計表** (物量単位) 環境保全に関する取り組みにより出た効果を記載しています。

		環境保全効果を表す指標(2012)		
インプットに関する環境保全効果	エネルギー	電気(kkwh)	67,398 kkwh	657,804GJ
		ガス(km <sup>3</sup> )	15,497km <sup>3</sup>	636,927GJ
		灯油(kℓ)	81kℓ	2,973GJ
		ガソリン(kℓ)	76kℓ	2,630GJ
		合計		1,300,334GJ
		水(kℓ)		2,027,686kℓ
アウトプットに関する環境保全効果	水域、土壌への排出		自主基準値超過率	16.7%
	廃棄物等の排出	総発生量		12,382t
		リサイクル量		5,827t
		リサイクル率		47.1%
		非リサイクル量		6,555t
		生ゴミ		6,519t
		リサイクル率		52.6%
		紙ゴミ		1,142t
		店舗ダンボール		2,397t
		廃プラ		2,324t
	エネルギー及び廃棄物処理から発生するCO <sub>2</sub>		エネルギーのCO <sub>2</sub> 発生量	70,013t
		廃棄物(廃プラ)処理のCO <sub>2</sub> 発生量	6,252t	
		合計	76,265t	

	単位	単位あたり発熱量	CO <sub>2</sub> 係数
電気	kkwh	9.76 GJ	0.555 tCO <sub>2</sub> / kkwh
ガス	km <sup>3</sup>	41.1 GJ	0.0506 tCO <sub>2</sub> / GJ
灯油	kℓ	36.7 GJ	0.0678 tCO <sub>2</sub> / GJ
ガソリン	kℓ	34.6 GJ	0.0671 tCO <sub>2</sub> / GJ
廃プラ	t	—	2.69 tCO <sub>2</sub> / t

特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令(平成18年3月 経済産業省、環境省令第3号) 地球温暖化対策推進法施行令より

対象範囲	
対象組織	(株)吉野家(単体)
対象期間	2013年3月1日～2014年2月28日

	費用(千円)		投資(千円)		主な効果(成果)
	(2012)	(2013)	(2012)	(2013)	
	0	0	16,293	19,889	省エネルギー
	0	0	0	0	省資源
	0	0	0	0	廃棄物の減量
2,129	2,453	0	0	0	省エネルギー
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	0	5,830	2,650		水質保全
3,349	3,931	0	0		
23	0	0	0		廃棄物適正処理
426,481	392,000	0	0		水質保全
61,885	58,361	0	0		
0	0	0	0		
<b>493,867</b>	<b>456,745</b>	<b>22,123</b>	<b>22,539</b>		
17,792	16,456	0	0		環境活動の推進
0	0	0	0		環境教育の実施
2,873	961	0	0		環境マネジメントシステムの維持向上
32,229	26,237	0	0		容器包装のリサイクル推進
500	0	0	0		環境保全
30	30	0	0		環境保全
<b>53,424</b>	<b>43,684</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
0	0	0	0		
<b>547,291</b>	<b>500,429</b>	<b>22,123</b>	<b>22,539</b>		

### コストの分類と定義

- 1-1 積極的に環境負荷を削減する目的で支出するコスト  
環境マネジメントシステムに基づいた環境目的・環境目標の実現に関するコスト
- 1-2 積極的コストのうち、1-1に含まれないコスト。店舗・工場の廃棄物処理費および、排水施設関連の保守管理・清掃関連費用
- 2 環境マネジメントシステムの運用・整備などシステムの維持、環境関連法規制への対応、その他社会活動に関するコスト
- 3 環境汚染を起こした場合の浄化費用、賠償金・罰金などのペナルティのコスト(公共下水清掃費用等)

### 計上基準

- ① 投資および費用の区分  
当社財務会計の費用・投資分類による。
- ② 複合コストの計上  
差額集計・按分集計・簡便法などを適宜用い、注記によって明示する。
- ③ 人件費の計上  
環境管理専任部門人件費は100%、製造部など兼任部門については按分計上、その他の環境管理責任者、内部監査員の按分人件費は計上しない。
- ④ 減価償却費  
投資に伴う減価償却費は計上しない。(キャッシュ・フローの観点からマネジメントを行う)

## 経済効果集計表 (貨幣単位)

環境保全を進めた結果、企業の利益に貢献した効果を記載しています。

環境保全効果を表す指標(2013)	
67,328kwh	657,121GJ
16,380km <sup>3</sup>	673,218GJ
95k $\ell$	3,487GJ
107k $\ell$	3,702GJ
	<b>1,337,528GJ</b>
	2,118,755k $\ell$
自主基準値超過率	16.7%
	12,952t
	6,957t
	53.7%
	5,995t
	7,537t
	4,544t
	60.3%
	1,147t
	2,413t
	1,855t
エネルギーのCO <sub>2</sub> 発生量	71,916t
廃棄物(廃プラ)処理のCO <sub>2</sub> 発生量	4,990t
<b>合計</b>	<b>76,906t</b>

		2012年度 (千円)	2013年度 (千円)			
実質的効果	収益	確実な根拠に基づいて算定される経済効果				
		脂リサイクル収入	12,874	17,149		
		ダンボール・古紙売却収入	7,320	8,280		
		再生樹脂売却収入	160	143		
推定的効果	費用節減	仮定的な計算に基づく経済効果				
		資源投入に伴う費用の節減	省エネルギーによるエネルギー費の節減額	電気料金節減額	$\Delta$ 3,982	$\Delta$ 3,333
			節水機器などによる用水費の節減額	水道使用料金節減額	$\Delta$ 473	$\Delta$ 420
		環境負荷および廃棄物排出に伴う費用の節減	排水処理費の節減額	グリストラップ清掃費削減	1,234	$\Delta$ 1,841
			廃棄物処理費の節減額	コピー関連経費節減額	20	50
経済的効果の合計		<b>23,555</b>	<b>31,116</b>			

## 商品100万食あたりの環境保全効果を表す指標

対象年度	2011年度	2012年度	2013年度
エネルギー総量	6,122GJ	6,706GJ	6,021GJ
水使用量	10,374k $\ell$	10,458k $\ell$	9,538k $\ell$
CO <sub>2</sub> 発生量	351t	393t	346t
非リサイクル廃棄物総量	25t	33t	27t

※ 廃プラ以外の一般廃棄物は生物起源であるため、焼却によるCO<sub>2</sub>の排出量は算定結果に含めない。

※ 吉野家における廃油は動植物性由来のため、CO<sub>2</sub>排出量の算定結果に含めない。

※ ガスについてはすべて都市ガスとして算出。

# マネジメント

コーポレート・ガバナンス …………… 36

コンプライアンス…………… 37



## コーポレート・ガバナンスの概要 (2014年2月期)

組織形態	監査役設置会社	
取締役会議長	河村 泰貴	
取締役人数	8名、うち1名が社外取締役	
監査役人数	3名、うち2名が社外監査役	
2014年2月期 取締役会 開催状況	開催回数	17回
	取締役出席率※1	97.7%
	監査役出席率※2	98.2%
	議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認など
2014年2月期 監査役会 開催状況	開催回数	14回
	監査役出席率※2	97.8%
監査役が出席する主な重要会議	グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議	
独立役員の選任	社外監査役 2名	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、取締役会が役位に応じて個人別の報酬等の額を決定。2014年2月期の報酬総額：取締役8名※3に159百万円(内、社外取締役4百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役としての活動状況等を基準として監査役の協議により決定。2014年2月期の報酬総額：監査役4名※4に34百万円(内、社外監査役8百万円)	
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	

※1 各取締役の平均出席率

※2 各監査役の平均出席率

※3 2013年8月31日付で、取締役1名が退任しております。

※4 2013年5月29日付で、常勤監査役1名が退任しております。

# コーポレート・ガバナンス

吉野家ホールディングスグループでは、「For the People」という経営理念のもと、ホールディングスとグループ各社の価値基準を統一し、健全でオープンな経営を行ってまいります。また、今後、CSR推進体制を強化してまいります。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

**H** 当社は、企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬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おります。

そのために、株主の皆様をはじめ、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の維持・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に努め、経営の透明性を高めてまいります。

## 取締役・取締役会

**H** 取締役会は、社外取締役1名を含む取締役8名で構成されています。月1回の定例開催に加え、必要に応じて随時開催されています。こうした体制により、迅速な経営判断と客観性の高い経営監督機能の発揮に努めています。

また、取締役会の機能を補完する目的で、グループ戦略会議、各種プロジェクト・委員会などの会議体を持ち、そこで審議・決定された内容は、職務を執行する担当部

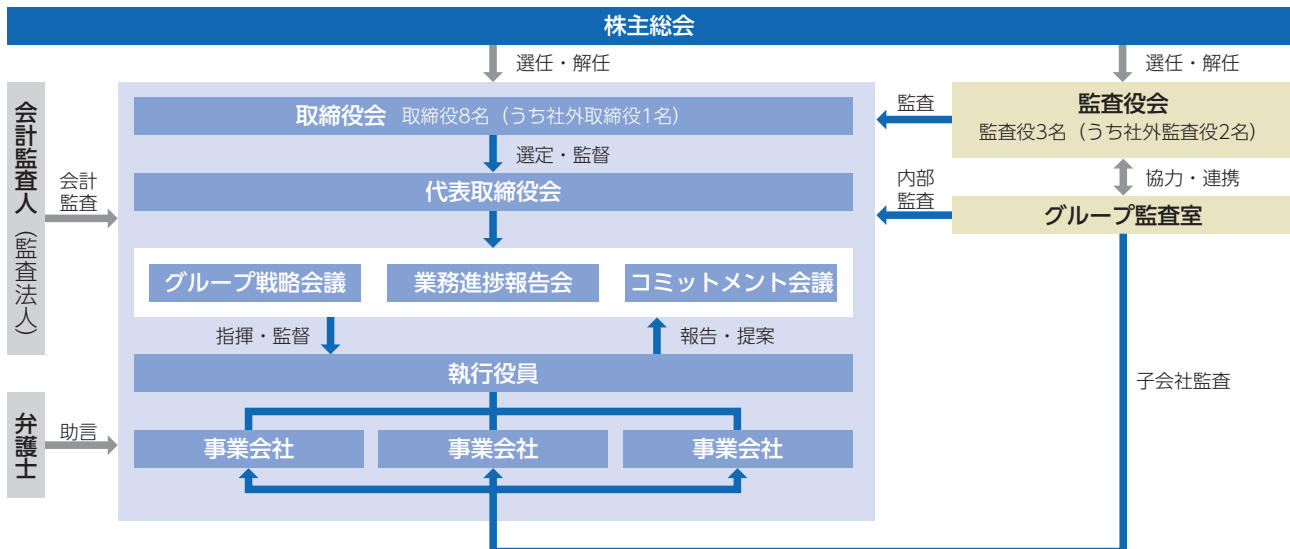
門において速やかに実施しています。

当社グループは監督機能と執行機能の役割分担を明確にするため、執行役員制を導入しています。代表取締役による指揮のもと権限委譲と責任の明確化により、各事業会社における意思決定の迅速化を図るとともに、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において、審議・検討を行い、取締役会がこれを監督しています。

## 監査役・監査役会

**H** 監査役会は、社外監査役2名を含む3名で構成されています。開催は、原則月1回。監査役は、取締役会に毎回出席し、適宜意見を表明することで、取締役への牽制機能を果たしています。

## 当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



# コンプライアンス

当社グループでは、グループの経営理念である「For the People すべては人々のために」のもと、各事業会社とともに、社会の構成員として、企業および企業人に求められる価値観や倫理観に即した行動をとっています。

## コンプライアンス推進体制

### H

(株)吉野家ホールディングスでは、グループ内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、コンプライアンス活動、内部通報制度の運用に関する情報交換等を行い、優先的な重要課題を抽出し、対応の基本方針、具体策の検証等を行っています。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、コンプライアンスガイド、ポスター、社内報等を通して、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。



リスク管理事務局担当者会議の様子

## コンプライアンス教育

### H

コンプライアンス教育ツールとして、社員にはグループコンプライアンスガイドを、店舗にはコンプライアンスハンドブックを配布して、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。

グループで開催する階層別研修においては、コンプライアンスをカリキュラムに組み入れ、「経営理念」、「コンプライアンス」の重要性理解を深め、日常業務におけるコンプライアンス実践について学んでいます。

特に「食の安全・安心」については、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、日々サービスの提供に取り組んでいます。



コンプライアンスガイド



コンプライアンスハンドブック

## リスク・マネジメント

### H

「食の安全・安心」リスクをはじめ、グループの事業活動に伴う、損失の危険(リスク)の管理については、「グループリスク管理規程」を策定し、四半期ごとに各部門で洗い出し、重要度の評価をとりまとめ、グループリスク管理委員会へ報告し、対策状況を確認しています。

万一、リスクが顕在化した場合には、リスクレベルに応じた緊急対策により、損失を最小限にとどめ、再発防止策を講じ、コーポレートブランドの信頼性を確保できる体制を整えています。

また、リスク情報については、グループ横断的に共有し、一定の基準に従って、お客様、行政、マスコミ、地域、業界団体へ適宜開示を行っています。

※ 見出し付近に下記のマークがある場合では、各会社の取り組みが記載されていることを示します。



株式会社吉野家ホールディングス



株式会社吉野家



株式会社京樽



株式会社どん



株式会社はなまる



株式会社グリーンズ プラネット

# 将来なりたい夢

常にリーダーとして模範を示し続け、  
信念を貫くことにより、  
社会や業界の心の  
よりどころとなっている企業。

従業員や家族が  
所属していることを  
誇りに思える企業。

**世界中の人々にとって  
かけがえのない存在になること。**

私たちの将来の夢は、  
「世界中の人々にとって  
かけがえのない存在になること」です。  
「かけがえのない存在」とは  
「なくなったら、ほかのもので代えられない、  
唯一無二の存在」という意味です。

卓越したリソースや  
オリジナリティを  
持っている企業。

誰もが認知していて、  
理念や活動が社会から  
賞賛されている企業。

常に進化し続けていて、  
どんな時代背景や  
環境変化のもとでも  
成長を続けている企業。

**世界的にこのような企業グループになること。  
それが私たちが実現したい将来の夢です。**

## コーポレートレポート2014発行にあたって

- **編集方針** 「コーポレートレポート2014」は、ステークホルダーの皆様に向け、(株)吉野家ホールディングスの「経営実績」「企業価値」「経営マネジメント」について、主にフォーカスをして、作成したものです。読者の皆様方とのコミュニケーションを通じて、さらなる経営努力を行い、よりよい報告を心がけてまいります。IIRC(国際統合報告評議会)やGlobal Reporting Initiativeといった企業報告の潮流を踏まえ、当社グループらしい財務的価値と非財務的価値を誠実に継続的に伝えたいと考えております。
- **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並びに、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** 2013年度(2013年3月1日～2014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2014年3月1日以降の情報も記載しています。
- **発行年月日** 2014年5月発行(次回:2015年5月発行予定)

YOSHINOYA HOLDINGS

<http://www.yoshinoya-holdings.com>

