



YOSHINOYA HOLDINGS
CORPORATE REPORT
2018

YOSHINOYA HOLDINGS

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





**成長の種をまきながら
萌芽を促す一年。
自ら未来を創り出していく
私たちのトライ。**

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、
国や地域を超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…。

～すべては人々のために～

FOR THE PEOPLE



2017年は、当社グループが持株会社体制に移行して10年目の節目となりました。私たちは、この10年間で国内および海外に出店エリアを拡げ、売上を拡大しながら利益の改善を図ってきました。それに並行して、将来の成長に向けた新たなビジョンにもとづくビジネスモデルの転換に着手し、2025年を見据えた長期経営ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を2015年に策定・始動しました。

現在、当社グループは「NEW BEGINNINGS 2025」のファーストステップとなる3か年中期経営計画を推進中です。本計画は、2025年における「飲食業の再定義」に向けて、新たな価値創造にトライしていく実験期間であり、計画2年目の2018年2月期は、多くのトライを通じて成長の種まきを着実に進めていきました。

2019年2月期は、実験期間の総仕上げとしてトライからの萌芽を促し、「NEW BEGINNINGS 2025」達成の足掛かりを築いてまいります。可能性を育て、自ら未来を創り出していく、これからの当社グループにご期待ください。

代表取締役社長

河村泰貴

YOSHINOYA HOLDINGS CORPORATE REPORT 2018

目次

- 01 グループ経営理念
- 02 ごあいさつ
- 03 目次／編集方針／ツールマップ



吉野家ホールディングスグループについて

- 05 ビジネスアウトライン
- 07 成長の軌跡
- 09 世界への拡がり
- 11 Our Group
- 15 価値創造プロセス



長期ビジョン達成に向けて

- 17 長期ビジョン「NB2025」の進捗と今後の課題
代表取締役社長 河村 泰貴 ×
社外取締役 内倉 栄三 × 社外取締役 宮井 真千子
- 21 長期経営ビジョンを展望する財務戦略
常務取締役 松尾 俊幸
- 25 財務・非財務ハイライト



コーポレートガバナンス

- 27 マネジメント体制
- 29 長期ビジョンを実現するためのコーポレートガバナンス
代表取締役社長 河村 泰貴 ×
社外監査役 増岡 研介 × 社外監査役 大橋 修
- 31 コーポレートガバナンスについて
- 34 コンプライアンスについて



ステークホルダーとの5つの約束

- 35 ステークホルダーとの5つの約束
- 37 お客様への約束 **FOCUS** 「吉野家のやさしいごはん」
- 41 従業員への約束 **FOCUS** 女性活躍推進とライフ・ワーク・バランス
- 49 お取引先への約束 **FOCUS** 組合員の皆様のニーズを捉えた確かな品質の商品を提供
- 51 株主への約束
- 52 社会への約束〈地域社会〉
- 53 社会への約束〈環境〉 **FOCUS** 牛丼の牛脂を100%リサイクル

編集方針

「CORPORATE REPORT2018」は、(株)吉野家ホールディングスが食の未来への挑戦を通じて創造する中長期的な価値について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう分かりやすくご報告しています。

本年度は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」におけるセカンドステージへの挑戦に向け、総括と今後の戦略を財務的な観点からご報告しています。また、ステークホルダーの皆様との価値共創についても発信することで吉野家ホールディングスグループの持続的な成長と発展に向けた取り組みを詳しくご説明し、事業活動へのご理解を深めていただくことを目的としています。

本レポートは、IIRC(国際統合報告評議会)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、当社グループらしい表現で誠実に、そして継続的にお伝えいたします。

〈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、判断を根拠としております。したがって、実際の業績等は、経済情勢等さまざま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、ご承知おきください。

〈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〉

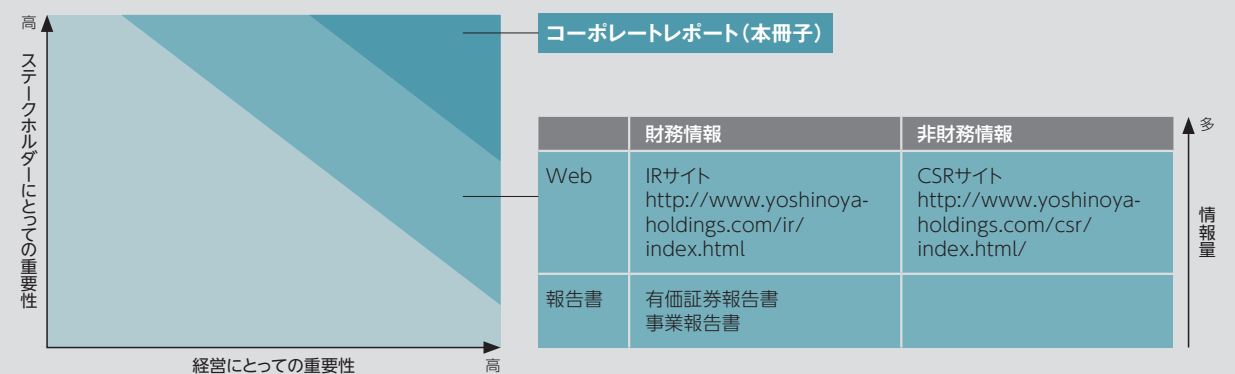
2017年度(2017年3月1日～2018年2月28日)の企業活動における情報を対象としています。ただし一部内容については、過去の情報や2018年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2018年5月発行(次回:2019年5月発行予定)

〈お問い合わせ〉

グループ企画室 広報IR担当 TEL 03-5651-8771 FAX 03-5651-8799



より幅広い関連情報を
入手したい方は



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

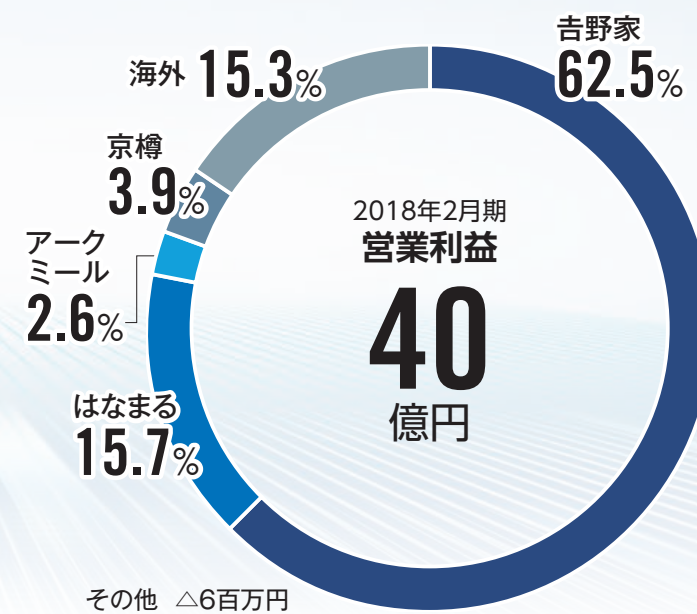
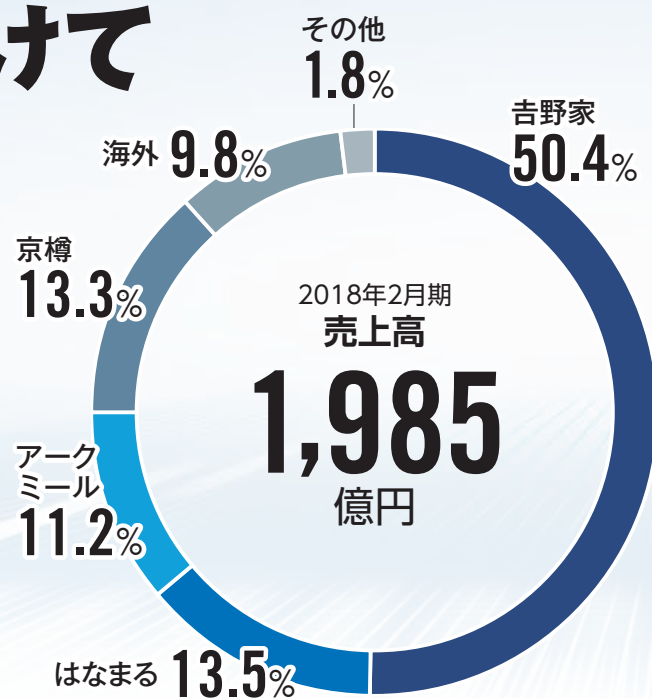
本冊子は、当社グループのコアな活動を抜粋して掲載しています。より詳細で網羅的な情報は当社ホームページをご覧ください。



ビジネスアウトライン

確かな成長に向けて 多様な力を集結

固有文化を有した
多様な外食企業で形成される当社グループ。
それぞれのオリジナリティを活かした
ブランド価値を磨き上げながら、
グループシナジーを活かし、
他にない総合力を発揮していきます。



■2018年2月期 連結決算ハイライト (億円未満切り捨て)

業績データ (億円)	2017年2月期 (実績)	2018年2月期 (実績)	2019年2月期 (計画)
売上高	1,886	1,985	2,110
営業利益	18	40	41
経常利益	27	46	47
親会社株主に帰属する当期純利益	12	14	17

■キャッシュ・フロー (億円)

	2017年2月期 (実績)	2018年2月期 (実績)	2019年2月期 (計画)
営業活動によるキャッシュ・フロー	101	93	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△65	△83	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	10	△42	—

■1株当たりデータ (円)

	2017年2月期 (実績)	2018年2月期 (実績)	2019年2月期 (計画)
1株当たり当期純利益	19.35	23.11	26.34

※連結売上高合計には調整額△20億円、連結セグメント利益合計には調整額△40億円が含まれております。

吉野家 P.11

創業120周年を迎える
老舗牛丼チェーン

日本国内で展開する牛丼の「吉野家」は、1899年創業の和のファストフードを代表する飲食店チェーンです。



売上高 **1,010**億円 (前期比 3.9%増) 営業利益 **50**億円 (前期比 32.1%増)

京樽 P.13

真心込めた「すし」を
多様なニーズに応えてご提供

京樽は、上方鮎の「京樽」や回転寿司の「海鮮三崎港」のほか、ネットショップを運営する外商事業を展開しています。



売上高 **266**億円 (前期比 3.9%増) 営業利益 **3**億円 (前期比 333.6%増)

はなまる P.12

すべてのお客様に
「おいしい驚き」を!

はなまるは、本格的な讃岐うどんをセルフサービスでご提供し、すべてのお客様に「おいしい驚き」を提供し続けます。



売上高 **270**億円 (前期比 13.3%増) 営業利益 **12**億円 (前期比 35.9%増)

海外 P.14

海外1号店は1975年

海外では、主に「吉野家」と「はなまるうどん」ブランドの展開を行っております。



売上高 **197**億円 (前期比 18.8%増) 営業利益 **12**億円 (前期比 36.0%増)

アークミール P.13

“ホスピタリティ”を追求する
肉料理レストランチェーン

アークミールは、ステーキレストランの「ステーキのどん」「フォルクス」、しゃぶしゃぶ・すき焼きの「どん亭」を北関東中心に展開しております。



売上高 **224**億円 (前期比 2.2%減) 営業利益 **2**億円 (前期比 54.4%増)

その他 P.14

せたが屋は国内外
21店舗を展開

世界のラーメンブームの先駆けとなった「せたが屋」をはじめとしたセグメントです。



売上高 **35**億円 (前期比 16.1%減) 営業利益 **△0**億円 (前期比 △0.5億円)

成長の軌跡

味へのこだわりを守りながら 新しい価値を創造

創業以来の味へのこだわりを守り、進化させてきた吉野家を中心に
私たちがお届けする価値は、時代と国境を越えて人々に愛されています。
未来に向けて日本の食文化を世界に広げ、さらに前進していきます。

創業 1899

YOSHINOYA HOLDINGS
吉野家
ホールディングス



「吉野家」が日本橋で創業
1958
㈱吉野家(現在の吉野家ホールディングス)を設立

1980
会社更生法適用申請
会社更生手続開始



1987
会社更生手続終結

1990
株式店頭登録



2000
東証1部上場

2007
吉野家ホールディングス
発足

2011
グループ商品本部 設立

2016
グループ管理本部 設立
グループ財務経理本部 設立



吉野家



1926
魚市場が日本橋から築地に移転したことから、吉野家も築地に移転



1968
国内でのチェーン化を目指し、新橋店を開店



1991
牛丼「特盛」登場

2004
米国産牛肉の輸入休止により、牛丼の販売を休止



2006
米国産牛肉の輸入再開により、牛丼の販売を順次再開



2013
牛すき鍋騰発売



2015
麦とろ牛皿御膳発売



2017
外食チェーン初の機能性表示食品「サラ牛」を発売

創業 2000



はなまる



高松にはなまるうどん1号店開店



2004
国内最大の静岡工場稼働



2013
はなまる食物繊維麺全店導入

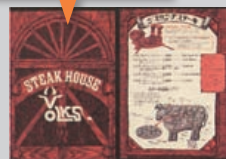


2016
千葉工場製麺ライン改革、オートメーション化に

創業 1970



アークミール



フォルクス創業まもない頃のメニュー

フォルクス1号店開店



1976
ステーキのどん1号店開店

1990
しゃぶしゃぶどん亭1号店開店



2011
フォルクス台湾1号店開店



2015
どん亭台湾1号店開店

創業 1932



京樽



京都府に割烹料理店として創業



1951
「茶きん鮎」を開発

1970
大阪万博へ出展

1984
東証一部上場



1997
会社更生手続開始
回転鮎「海鮮三崎港」を
目黒に開店

2001
立ち鮎「すし三崎丸」を
新小岩に開店

2002
会社更生手続終結

2005
ジャスダック上場

2011
上場廃止



2015
ミラノ万博に出展



2016
船橋工場の炊飯ラインを拡充



海外



1975
吉野家・デンバー1号店を開店

1979
吉野家・ロサンゼルス1号店開店



1988
吉野家台湾1号店開店

1991
アジアでのフランチャイズで吉野家展開スタート(香港1号店開店)



2002
吉野家上海1号店開店

2004
吉野家深圳1号店開店

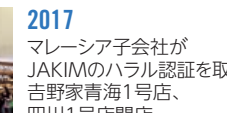
2008
吉野家福建1号店開店

2010
吉野家・はなまる
上海万博に出展

2014
吉野家青島、
吉野家・はなまるうどん
武漢1号店開店



2015
吉野家・はなまるうどん
マレーシア1号店開店



2017
マレーシア子会社が
JAKIMのハラール認証を取得
吉野家青海1号店、
四川1号店開店

グループ
シナジー

各グループ会社の
ノウハウを活かした
多店舗展開

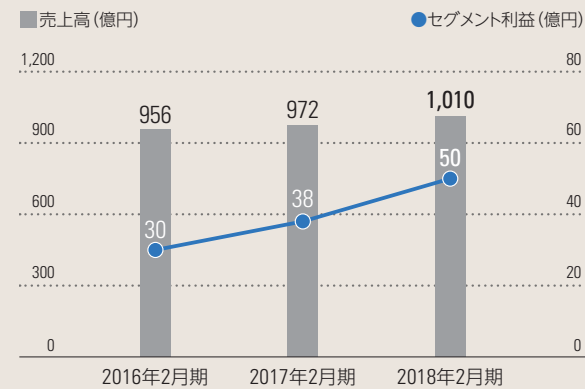
和食

和食のおいしさを
手軽に世界へ届ける

ローカライズ

日本のみならず
現地での雇用を創出

Our Group



2018年2月期の実績

- 増収効果と原価の低下により大幅増益
- 外食チェーン初の機能性表示食品を発売
- 「SUPER! FRIDAY」キャンペーンで集客拡大
- 「はしご定期券」「牛すき鍋膳」が好成果
- 店舗展開はスクラップアンドビルドを推進

2018年2月期の業績は、売上高1,010億82百万円(前期比3.9%増)、セグメント利益50億64百万円(同32.1%増)と、順調に拡大しました。店舗展開はスクラップアンドビルドを推進し、28店舗を出店、31店舗を閉鎖した結果、期末現在の店舗数は全国1,200店舗(前期末比7店舗減)となりました。

増収の主な要因としては、はなまるとのコラボレーション企画による「はしご定期券」の導入や、冬季メニューの柱となった「牛すき鍋膳」が好成果を上げ、さらにソフトバンクとのタイアップ企画「SUPER! FRIDAY」が高い集客効果をもたらしたことが挙げられます。その他にも、朝食・夕食の時間帯別による定食メニューや「牛すき鍋膳」のテイクアウト、ファミリー向け商品「牛鍋ファミリーパック」の販売など、お客様のニーズを捉え、利用機会を拡げる取り組みを進めていきました。

利益の改善については、増収効果に加え、原材料価格が

2019年2月期以降の取り組み

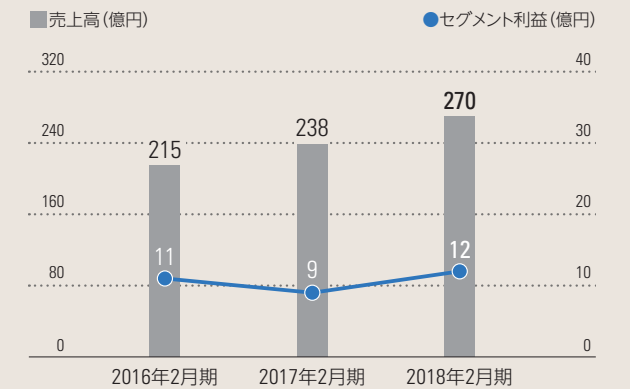
- 客数増に向け、新メニューを効果的に投入
- 増収による利益確保で原価上昇をカバー
- 「キャッシュ&キャリア型店舗」モデルの完成
- 「テクノロジー」テーマの店舗設備開発の仕上げ

前期を下回ったことなどが主な要因となりました。

「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに掲げた成長への種まきでは、特に「健康」テーマの商品投入に注力し、外食チェーン初の機能性表示食品「サラ牛」と、それに続く「ペパ牛」「GABA牛」を発売しました。

2019年2月期は、新メニューの効果的な投入により客数の増加に努め、増収・増益基調を維持していきます。米国産牛肉の価格高騰に加え、米や野菜の価格も上昇しており、利益圧迫要因として懸念されますが、増収による利益確保でこれらをカバーしていく方針です。

また「テクノロジー」テーマとして開発を進めている「全自動食器洗浄ライン」「音声認識レジシステム」の導入に向けた仕上げや、来期以降現在実験・検証中の「キャッシュ&キャリア型店舗」への全面改装を目指し、改装投資のモデルの完成に取り組んでいます。



2018年2月期の実績

- 駅前・駅ナカやショッピングセンターに積極出店
- 近年オープンした店舗による収益貢献が拡大
- 「天ぷら定期券」「はしご定期券」による販促が奏功
- 「はなまるうどん公式アプリ」が集客効果を発揮
- 季節限定・コラボ企画など多様なメニューを展開

2018年2月期の業績は、売上高270億57百万円(前期比13.3%増)、セグメント利益12億74百万円(同35.9%増)と、引き続き高成長を遂げました。駅前や駅ナカなどの新立地およびショッピングセンター内を中心に積極的な店舗拡大を継続し、59店舗を出店、10店舗を閉鎖した結果、期末現在の店舗数は全国479店舗(前期末比47店舗増)となりました。

増収・増益の主な要因は、こうした出店規模の拡大によるものです。近年オープンした店舗の多くが着実に収益貢献を果たしています。

販売施策では、全店規模の大型販促企画「天ぷら定期券」と、これを吉野家とコラボレーション展開した「はしご定期券」がいずれも奏功しました。また、2017年4月にリリースしたスマートフォン向け「はなまるうどん公式アプリ」は、当期末に37万ダウンロードを突破し、新たな集客アプローチとして成果を上げました。

2019年2月期以降の取り組み

- 全国500店舗体制に向けて積極出店を継続
- 出店規模の拡大に対応した人材確保・育成に注力(具体的な取り組み ▶P41)
- 新たな価値を提供する商品開発と販売促進

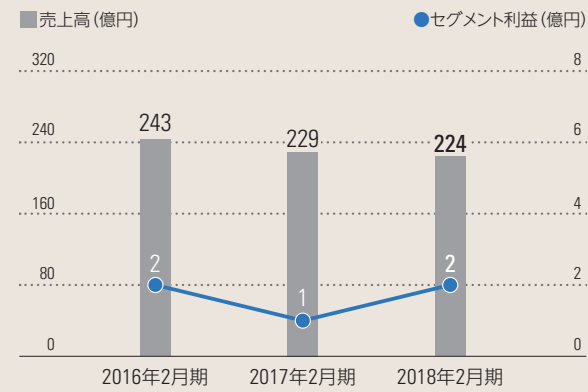
商品展開では、香川県産のそうめんを使用した「うどん県」のそうめんを夏季商品として販売した他、人気TV番組とのコラボレーション企画として「ビリビリサンラーうどん」、秋季の四川風担々うどんフェアとして「痺れ汁なし担々うどん」「濃厚豆乳担々うどん」、冬季のぼかぼかあんかけフェアとして「酸辣湯うどん」「明太生姜玉子あんかけうどん」を販売するなど、お客様の来店・消費意欲を喚起する多様なメニューを打ち出していきました。

2019年2月期は、全国500店舗体制の確立に向けて、駅前・駅ナカやショッピングセンター内を中心とする積極出店を継続していきます。その一方で、国内における労働力不足の深刻化が進む中、出店規模の拡大に対応した人材の確保が急務となっており、採用および教育の強化を最優先で実行してまいります。

同時に、お客様の満足をさらに高めるべく、新たな価値提供につながる商品開発と販売促進に注力します。

Our Group

アークミール ARCMEAL



※海外を含んでおります。

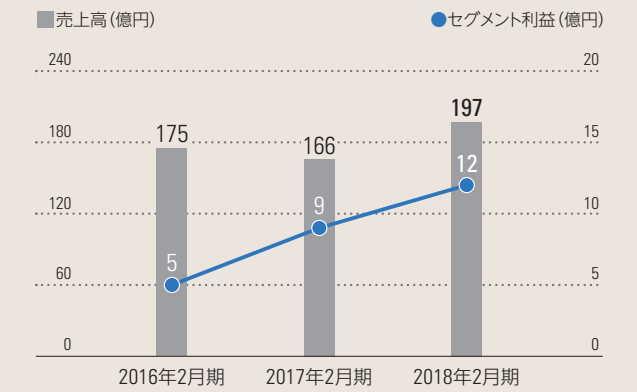
2018年2月期の実績

- 「肉の日」の月2回開催など客数回復に注力
- 新規顧客の獲得に向け、食べ放題企画を実施
- 原価・人件費などの適正化を図り、増益を確保

2019年2月期以降の取り組み

- マネジメント体制を強化し、早期の業績回復へ
- 経営資源を既存事業に集中し、商品・サービスレベルの向上を図る

海外



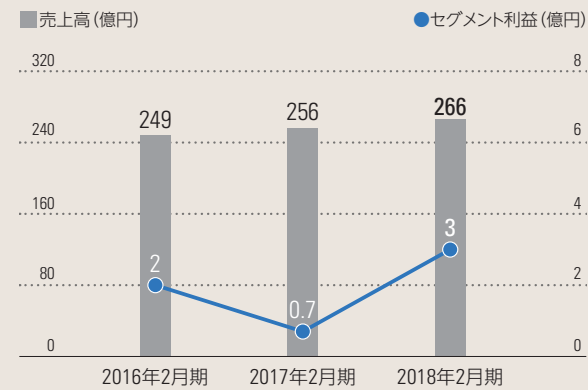
2018年2月期の実績

- 米国はBYO (Build Your Own) スタイル転換が奏功
- 中国・アセアン地区で引き続きFC (フランチャイズ) 店舗を拡大
- マレーシア事業においてハラール認証を取得 (具体的な取り組み ▶P40)

2019年2月期以降の取り組み

- アセアン地区における出店遅れの巻き返し
- 米国は今後の拡大を見据え、新規エリア出店を開始
- 直営化したシンガポールやマレーシアの収益性向上へ

京樽



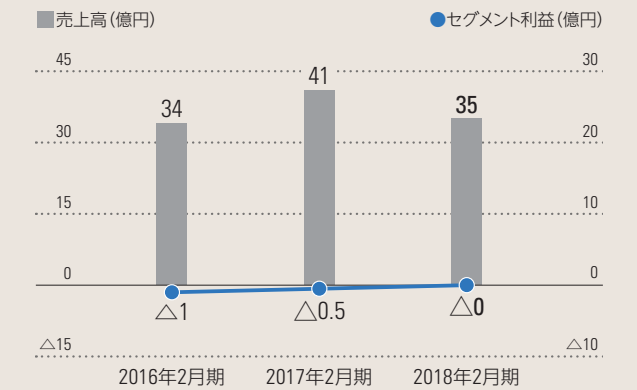
2018年2月期の実績

- 回転寿司業態「海鮮三崎港」の出店を拡大
- 産地指定食材の使用など差別化を推進
- 「中巻きセール」「いっばち祭り」など各種フェアを実施

2019年2月期以降の取り組み

- 引き続き、回転寿司業態「海鮮三崎港」の出店を拡大
- 江戸前鮎を強化したテイクアウト業態「京樽」による出店
- 「炊飯米」の販売強化による外商事業の売上拡大

その他



2018年2月期の実績

- せたが屋、スクラップアンドビルドを含む3店舗の出店
- ピザ業態・から揚げ業態を既存事業からスピンオフ

2019年2月期以降の取り組み

- 継続して、成長可能性が高い新業態への出資・提携を進める
- 飲食以外のサービス業への進出を模索

価値創造プロセス

経営理念を根幹に、長期ビジョンに掲げる「共創」への取り組みとCSR活動を通じて、
 外食産業を取り巻くさまざまな社会課題の解決を図ることで、
 企業価値を高めながら持続的な成長・発展を実現していきます。



健康に関する疎さ

原材料調達シーン

- 安全・安心・健康への配慮
- 安定調達
- フェアトレード
- 食材費高騰への対応
- 輸送コストとCO₂削減

人口減による労働力の減少

調理シーン

- 安全・安心・健康への配慮
- 光熱費高騰への対応
- CO₂削減

食の安全・安心への不安

商品・サービス提供シーン

- 少子高齢化への対応
- 低価格志向への対応
- 食ニーズの多様性への対応
- 労働力確保
- 労働環境の整備

短期視点での食材調達

廃棄・リサイクルシーン

- 食品ロスのリサイクル
- パッケージの簡素化

気候変動

人的資本

従業員数 4,168名
 パート社員数 17,145名

製造資本

グループ工場数 8

知的資本

テクノロジーとの共創 15件
 健康に関する団体との協働 2件

社会関係資本

グループ管理本部
 お客様相談室への
 お問い合わせ 30,832件

活動領域を定めることで経営理念に最短で近づく

吉野家ホールディングス長期ビジョン

NEW-BEGINNINGS
 ✨ ✨ ✨ 2025 競争から共創へ

ビジョン達成に向けた3つの共創

- ① 一方的に価値を創り込むのではなく、顧客と価値を共創する
- ② 部門・事業会社・国境を越えた繋がりを活かして新しいビジネスモデル・サービスを共創する
- ③ 業種・業界の垣根を越えて、社外の知恵やノウハウを活用し、新しい価値を共創する

3つのキーワード

ひと・健康・テクノロジー

コーポレートガバナンス

世界中の人々にとってかけがえのない存在

吉野家グループの持続的な成長・拡大のために実現すべきこと

健康に関する自己管理

従業員の健康管理やお客様の健康をサポートできる環境づくりを目指してまいります。

優秀な労働力の確保

人口減少、少子高齢化が進む中で優秀な人材の確保に努めてまいります。

安心・安全な食の提供

グローバル化した社会で通用する食品安全規格の導入等の取り組み等を実践してまいります。

持続可能な調達

公平で公正な取引の実践と調達先とのパートナーシップの強化を図ってまいります。

豊かな地球の保護

事業活動における省エネ・省資源への取り組み等を実践してまいります。

時間軸

長期ビジョン「NB2025」の進捗と今後の課題

2015年に策定した長期経営ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」は、当社グループをどう変化させたか？これから何が求められてくるか？社外取締役2名と河村社長に意見交換してもらいました。

(左から) 社外取締役 内倉 栄三 × 代表取締役社長 河村 泰貴 × 社外取締役 宮井 真千子



2018年2月期の経営と執行を振り返って

河村 中期経営計画の2年目として、将来に向けた種まきとしての「TRY」を継続しながら、トップラインの拡大と収益性の改善を目指した当期は、同時にグループ経営における多くの改革を進めていきました。取締役会の機能強化や、グループ全体および各社の計画策定を全取締役・監査役で議論する会議の開催など、経営の仕組みづくりにおいては着実な成果があったと思います。

内倉 新たに設置した報酬諮問委員会による役員報酬の決定・支給が行われ、取締役会メンバーによる合宿会議など中長期の経営課題を集中的に討議する機会も設けられました。社外役員連絡会や監査役とのミーティングはよ

り緊密になり、外部視点からの社長への提言につながりました。ボード機能・モニタリング機能の強化としては、まず合格点と言えるでしょう。

河村 報酬諮問委員会の設置は、成果主義を標榜する役員報酬について、これまで見えにくかった点をオープンにしたという点では、前進したと考えています。

宮井 そうしたコーポレートガバナンスの整備については、大きく進展した1年間でした。ただし、今後の成長に向けて何をすべきかという戦略議論については、まだまだ時間を費やしていく必要があると感じます。

内倉 一方で業績については、増収・増益を果たしたものの期初に掲げた目標値に届かず、中期経営計画が目指すROEの改善もまだ途上にあります。

- ① Tポイントお客様動向のデータを開発に活用
- ② 複合店舗の人材交流による活性化
- ③ 店舗運営にテクノロジーを導入

グループに知見を拡大

- ① 一方的に価値を創りこむのではなく、顧客と価値を共創する
- ② 部門・事業会社・国境を越えた繋がりを活かして新しいビジネスモデル・サービスを共創する
- ③ 業種・業界の垣根を越えて、社外の知恵やノウハウを活用し、新しい価値を共創する

ファーストステージ 実験 (2017.2~2019.2)

セカンドステージ 拡大 (2020.2~2022.2)

河村 国内事業では、はなまるが及第点と言える業績を上げましたが、他の業態は満足できる成果に至っていません。新規事業については、当期はM&A等の動きにつながらず、遅れが生じています。海外事業は、経営の現地化を進めることができましたが、業績効果の創出はこれからです。

宮井 この2年間は「ひと・健康・テクノロジー」をテーマとする取り組みを中心に、さまざまな形で環境変化に対応していくための手を打ってきました。今期（2019年2月期）は、それらの進捗状況を検証しながら、経営資源をどこに投入して稼ぐ力に変えていくか、今後の方向性を見定めていく時期になりますね。

河村 ビジネスモデル転換への模索は、吉野家を中心とする「ひと・健康・テクノロジー」の推進を通じて、次第に成果が見えてきた打ち手もあります。今期はその最終的な見極めを行い、次期中期経営計画を始動する2020年2月期からの投資につなげていく考えです。

長期ビジョン達成に向けた社外取締役の役割

内倉 社外取締役に宮井さんが加わって3年が経過しましたが、私一人が社外取締役を務めていた従前と比べ、2名体制は取締役会に大きな変化を促したと思います。社外視点からの提言がより説得力を増していますし、女性が参加したことで、新たな気付きをもたらされています。

河村 お二人には、社外のステークホルダーを代表して、常に忌憚のない意見をいただきたいと思っており、その役割は十分に果たされています。今後は、長期ビジョンの達成を目指す上で必要な他業種・他業界からの情報や知見を積極的にフィードバックしてほしいですね。

内倉 7年前、私が社外取締役に着任した当初は、取締役会を活性化させる外部異分子としての役割を期待されていると考えていました。その後、社外の視点・株主の視点から、長期ビジョンの策定にもかかわらせていただきました。これからも成長のためのリスクテイクを支持しつつ、ロスカットを促し、長い目で見た経営ストーリーの議論に寄与することを心掛けていきたいと思っています。

宮井 私の着任は長期ビジョンの策定後ですが、この歴史ある企業が、将来に向けて自ら変化するためのビジョンを打ち出していることに強い感銘を受けました。社外取締役として大いにサポートしたいと思った次第です。また当社グループには、多くの優れた女性がいますので、彼女たちに成長機会と活躍の場を与えることで、より強い企業に変わるはずですし、そうした「モノカルチャーからの脱却」を促進する役割を果たしたいですね。

河村 「食」を提供する当社グループにとって、女性活躍推進は、単なる社会動向への対応ではなく、生き残っていくための重要課題です。これからの当社グループは、女性客や若者客、ファミリー客など新たな客層を取り込んでいく上で、女性が持つ感覚を価値づくりに活かしていく必

トップ×社外取締役鼎談

要があります。店舗でも工場でも女性従業員の比率が高いにもかかわらず、女性管理職が少ない現状については、危機感を持って変えなければと考えています。

宮井 事業会社ごとに女性の活躍をサポートするさまざまな取り組みが行われていますが、もっと意思決定の場に立つ女性を育成すべきでしょう。そのためには女性のキャリアアップの障壁となる要素を取り除き、女性の背中を押すような会社としての取り組みが求められます。

河村 管理職側の意識改革など、女性活躍を取り巻く職場環境全体を変えていかなければ、解決しない課題だと思えます。また一方では女性に限らず、将来の経営を担うリーダー層をいかに育成していくかが喫緊の課題となっており、経営会議でも討議を重ねています。そうした人材を教育研修等だけで育成することはできません。責任ある執行経験を積んでいく「場」が必要であり、近年それが不足



女性のキャリアアップの障壁を取り除き、背中を押していく取り組みが必要です。

していたという反省があります。

内倉 当社グループとしては、既存事業の低成長が続く中でもM&A案件や新業態、海外事業などに人材を送り込んでおり、そうした経験の「場」が皆無だったわけではありませんが、十分な育成にはつながらなかった状況です。

河村 今期は、30代から40代前半の幹部クラスをもう一度鍛え直し、その中から可能性のある人材をピックアップして、実際に責任ある執行を任せていく方針です。

2025年における社会と当社グループのあり方

内倉 私たちの2025年ビジョンというのは、従来のビジネスモデルによる閉塞を打開し、お客様だけでなく従業員も楽しくワクワクしながら、やりがいをもって仕事をする、そのための拡がりを求めるトライだと考えています。中期

経営計画の最終年度となる今期は、そのトライから生まれつつある「芽」をものし、次期中期経営計画において育成から収穫へシフトしていけるよう、仕上げを行う一年となります。2025年には人口構成で3分の1が高齢者となり、社会が大きく変化すると予想されます。それまでに進化したビジネスモデルを見つけ出さなくてはなりません。

宮井 当社グループにとって、次期中期経営計画の3年間で最も重要な時期になると考えています。その後の最終ステージは、結果の刈り取りを行う段階ですので、次期中期経営計画で新たな稼ぎ頭を開発することができるか、そ

して変化し続ける世の中にどれだけ対応していけるか、それが長期ビジョン達成のカギだと思います。

河村 2025年には、労働集約性や雇用創出力の高い飲食業に対する社会からの期待は、ますます高まっていくと予想します。「飲食業の再定義」というキーワードは、そうした変化を見据えて掲げたものですが、企業として株主価値の最大化を目指すのみならず、事業環境の逆風下で持続的成長への道を自ら切り拓くという想いを込めています。これから起こる未来に対して怯えることなく、自分たちによる未来の創出を目指してまいります。



成長へのリスクテイクとロスカットを促し、経営ストーリーの議論に寄与しています。

3つのキーワード「ひと・健康・テクノロジー」に基づく2018年2月期の取り組み

ひと

- 吉野家「サービスNo.1宣言」一年間の集大成として「第一回チームサービスコンクール」を開催
- 多様な働き方を考えるLWB(ライフ・ワーク・バランス)推進部を発足
→ 詳細は41ページをご覧ください。
- 「ウェルネス経営」の一環として「糖尿病予防啓蒙セミナー」を開催
→ 詳細は47ページをご覧ください。
- (株)はなまるがイクボス企業同盟へ加盟
→ 詳細は48ページをご覧ください。

健康

- 外食チェーン初の機能性表示食品「サラシア牛丼」発売
- 高齢者向け牛丼の具「吉野家のやさしいごはん」の提供を病院・高齢者施設で開始
→ 詳細は37ページをご覧ください。
- 機能性表示食品第二弾「ペプ牛」「GABA牛」を吉野家公式通販ショップで販売



テクノロジー

- 「出前館」と連携した吉野家のシェアリングデリバリーサービスを開始
- Tポイントデータの活用
時間帯別のニーズに対応した商品を開発
Tアンケート機能で業務改善・レポート来店の効果を検証
- 作業効率向上・従業員負担軽減につながる未来型店舗システムの構築
音声認識レジシステム、自動棚卸システムを一部店舗で実験
自動食器洗浄ライン、自動スケジュール調整ソフトの実証実験を開始



音声認識レジシステム



自動食器洗浄ライン

財務トップメッセージ



長期経営ビジョンを展望する財務戦略

実験から発展へ、 着実なシフトを目指して

当社グループは、3か年中期経営計画の最終年度を迎えました。次の成長ステージへ進んでいくための財務戦略について、経営企画・グループ戦略を管掌する松尾常務に訊きました。

常務取締役
松尾 俊幸

2018年2月期の営業状況・業績分析
**トップラインを伸ばし、
大幅な利益改善を実現**

2018年2月期は、ビジネスモデルの転換に向けた準備期間として、前期に引き続き多くの実験に伴う投資負担をこなしながら、売上高を着実に伸ばし、利益の大幅な改善を果たしました。特に営業利益については、前期実績の2倍以上に増加しています。

トップラインの伸びを分析すると、国内事業会社では、前期に引き続き積極的な出店を進めたはなまるの寄与が大きく、規模拡大による売上成長を持続しています。京樽も都市型回転寿司業態「海鮮三崎港」の出店拡大により売上高を伸ばし、収益貢献を果たしました。吉野家は、下期か

ら既存店売上高が回復基調となり、とりわけ冬季メニューとして定着した「牛すき鍋膳」の好調や、2月に実施した「SUPER! FRIDAY」キャンペーンが効果を上げたことにより、グループ全体の増収を牽引しました。

海外事業会社は、各地域とも増収し、トップラインの伸びに寄与しました。このうち米国は、BYO(Build Your Own) スタイルの直営店舗による客層拡大の試みが奏功し、計画以上の成果を上げました。中国およびアセアン地域は、出店拡大により売上成長を果たしましたが、出店計画については遅れが生じています。

費用・利益の状況を分析すると、新規出店・成長投資による費用の増加と労務費の上昇をトップラインの拡大で吸収し、さらに原材料価格が前期を下回ったことが、大幅な

業績推移

	(参考) 2016年2月期(実績)	2017年2月期(実績)	2018年2月期(実績)	2019年2月期(計画)
連結売上高 (億円)	1,857	1,886	1,985	2,110
営業利益 (億円)	16	18	40	41
営業利益率 (%)	0.9	1.0	2.0	1.9
ROE (%)	1.4	2.2	2.6	3.0
国内 (店)	2,244	2,332	2,351	2,438
海外 (店)	679	742	828	968
店舗数合計 (店)	2,923	3,074	3,179	3,406
店舗関連 (億円)	109	87	89	97
その他 (億円)	19	26	18	82
設備投資合計 (億円)	128	113	107	179

増益の確保につながりました。原材料価格に関しては、2017年8月に米国産牛肉の輸入制限が発動されましたが、当社グループでは一定の在庫を確保しているため、当期中は利益の圧迫要因となりませんでした。ただし2019年2月期は、原材料価格の上昇による利益への影響が広がっていくものと予想しています。これについては後述いたします。

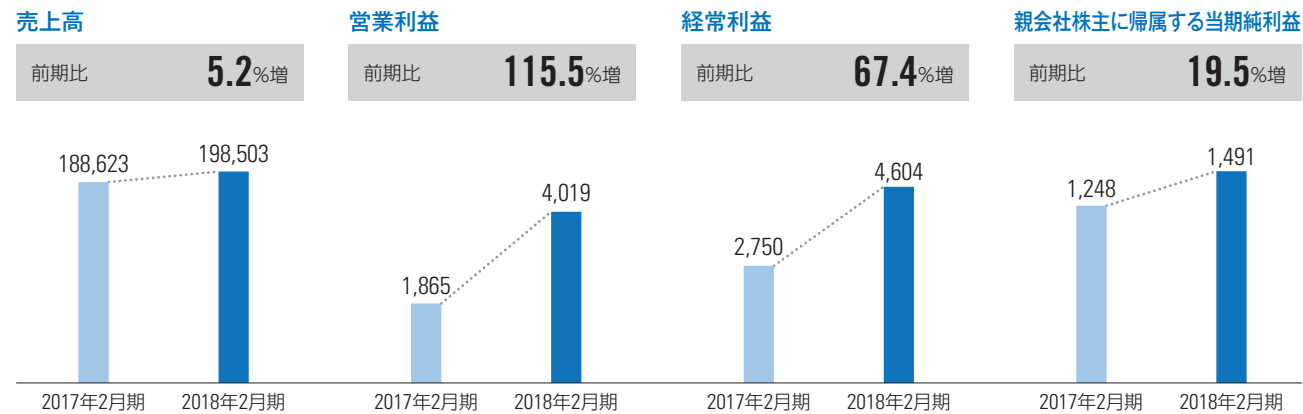
2018年2月期業績における計画差要因
**増収・増益ながら、
期首計画値については未達**

前期実績に対する増収・増益は達成しましたが、期首に計画した売上高および利益水準に対しては、未達となりま

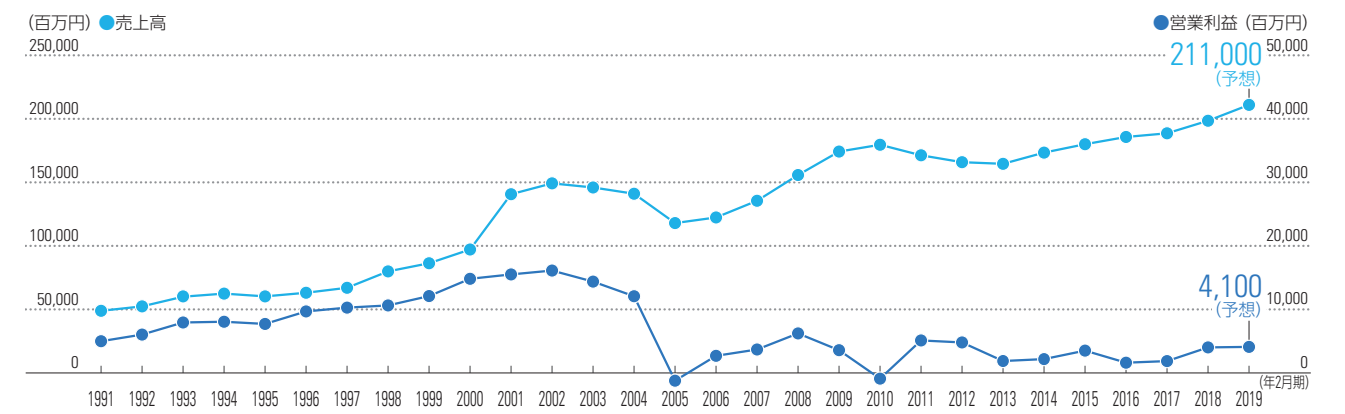
した。売上高は、全体で初の2千億円超過を期したものの、新規出店による増収効果と既存店の売上増加が計画に届かず、営業利益・経常利益についても、期首の計画値に対して約1割下回る結果となりました。

なお当期は、アークミールにおいて約4億円の固定資産の減損損失が発生したことなどにより、総額で約16億円の特別損失を計上しました。アークミールは、新規出店の抑制により内部充実を図り、増益を確保しましたが、競合激化の中で、既存店売上高が前期実績を下回ったことから、不振からの脱却が困難な店舗について、固定資産の減損を認識することが必要と判断しました。同社においては、取締役構成を初めとするマネジメント体制を強化し、早期の業績改善を図るべく、立て直しを進めています。

2018年2月期ハイライト



上場以来の売上高・営業利益の推移



財務トップメッセージ

中期経営計画達成への分析と見直し 最終年度の巻き返して 売上高2,100億円達成へ

現在推進中の3か年中期経営計画は、2019年2月期における「国内外店舗数合計3,500店舗」「連結売上高2,100億円」「連結営業利益60億円」「ROE 4.7%」を目標に掲げています。計画2年目までの実績を踏まえて最終年度を展望すると、いくつかの項目については、目標達成が厳しい見直しとなっています。

「国内外店舗数合計3,500店舗」は、国内2,500店舗・海外1,000店舗の内訳で目標設定しています。いずれも挑戦的なハードルであり、特に海外店舗数は、中国およびアジア地区の出店に遅れが生じていますが、グループ全体でカバーし、達成に近づけます。2019年2月期は、中国およびアジア地区への積極的な出店を継続する一方、業績が好調な米国については、2020年2月期以降の拡大を見据えて新規エリアへの出店を開始し、いよいよ本格的な出店展開に向けて動き出していきます。

「連結売上高2,100億円」は、2019年2月期における巻き返しにより、達成を見込んでいます。国内では、引き続き吉野家とはなまる、京樽を中心とするトップラインの拡大がカギとなります。海外では、中国およびアジア地区における事業展開がフランチャイズ中心であるため、前述の出店遅れによる収益面へのマイナス影響は、限定的であると見えています。

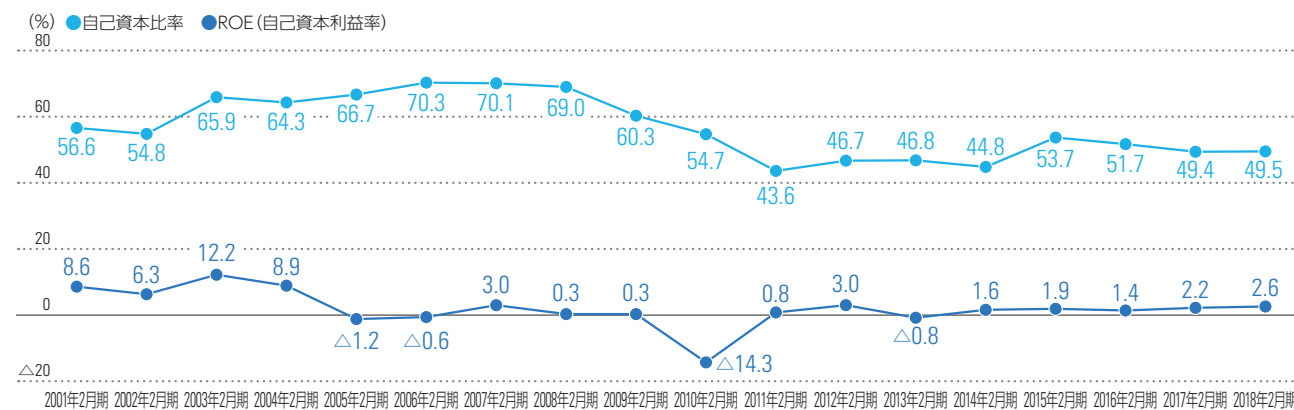
「連結営業利益60億円」は、2019年2月期において原

材料価格が大きく上昇し、中期経営計画策定時の想定以上となる見直しであることから、今のところ達成が困難な状況です。前述の米国産牛肉の輸入制限による影響に加え、米や野菜、水産物も価格高騰が予想されています。これに対して当社グループでは、利益の確保に向けた費用削減努力は行っていくものの、将来を見据えた投資コストは削減せず、成長へのトライを継続していく考えです。

「ROE 4.7%」は、近年推進してきた「持たざる経営」により総資産回転率の向上を持続しつつ、売上高利益率を高めることで達成を目指してきましたが、2019年2月期の親会社株主に帰属する当期純利益が計画値の8割程度となる見込みであり、厳しい状況にあります。当中期経営計画の3年間は、さまざまな試行錯誤に取り組む準備段階としてのコスト負担により、あらかじめ利益水準が低位に留まらざるを得ず、ROEについても、株主目線で重視する観点から「ROE 4.7%」を目標に掲げながらも、本来期待される水準には遠く及ばないとの認識に立ってきました。これを一步一步着実に改善すべく、努力し続けてまいります。

なお、2019年2月期の設備投資は179億円を予定しています。新規出店の成功度が上がっているはなまると京樽、店舗のスクラップアンドビルドを進める吉野家、中国およびアジア地区への積極出店を継続する海外事業への重点配分を行っていく考えです。

自己資本比率・ROE(自己資本利益率)の推移



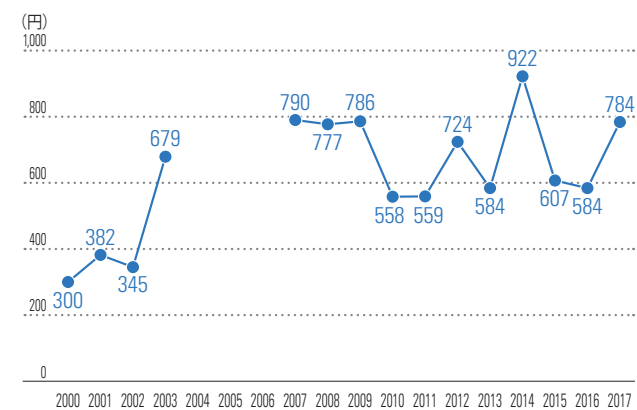
財務面で捉える長期経営ビジョン 次期中期経営計画以降を見る 財務的視点

当社グループは、本中期経営計画の3年間で長期経営ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」のファーストステージ「実験フェーズ」と位置付け、ビジネスモデルの転換に向けたさまざまなトライを実行しています。そして2020年2月期から始動する次期中期経営計画の3年間は、実験・検証を成果につなげていくためのセカンドステージ「拡大フェーズ」に移行し、一部のトライは続けながらも、全体としてはトライから発展へと進んでいきます。

次期中期経営計画については、2018年の6月から10月くらいにかけて基本的な方向性を固め、2019年2月までに詳細を策定していく動きになるでしょう。そこで示す財務戦略は、各事業の成長戦略を踏まえて打ち出していくため、現時点では具体的にはお伝えできないところです。ただ、長期経営ビジョンにおいて「発展期」に充てていく3年間ですので、そのことを踏まえた財務条件等を備えるべきであると考えています。

成長の方向性として、次期中期経営計画の3年間では、海外事業のウェイトが大きく高まっていくということはおっしゃるといえます。当社グループは、この2年間で経営資源を海外に移していくとともに、各地で経営の現地化を推進し、その一方で、国内では経営資源の集約化を図ってきました。次期中期経営計画では、海外事業による業績貢献が国内事業を上回る状況を目指したいと考えています。

米国産牛肉 冷凍ショートプレート価格の推移



※2004年～2006年は米国産牛肉輸入休止
出典:農畜産業振興機構

長期ビジョンが掲げるテーマ「飲食業の再定義」は、未来の飲食業における環境変化に対応した財務のあり方を求めてくるでしょう。一例として、店舗決済における現金からキャッシュレスへの移行により、キャッシュマネジメントが大きく変化していくと思われます。

財務部門としては、これからの飲食業を取り巻く社会変化に注視しながら、長期視点での財務戦略策定に求められる情報収集力・分析力を磨き、的確な方針を通じてグループ全体のステップアップを支えていきます。

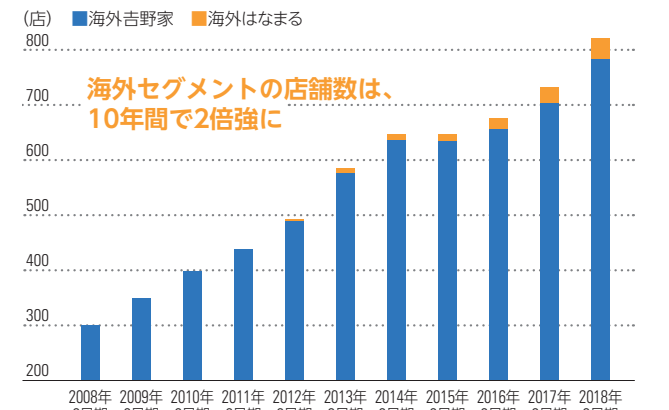
株主・投資家の皆様との関係構築

ロイヤルカスタマーである 株主の皆様とともに

当社株式の保有により、ご支援を賜っている30万名以上の個人株主の皆様は、その多くが日頃より当社グループ事業の店舗をご利用いただいているロイヤルカスタマーであると認識しております。私たちは、この絆を資本構成と生業が合致した「真のパブリックカンパニー」ならではの信頼関係によるものと捉え、皆様のご期待に応えるべく、広く愛される飲食サービスの提供に邁進し、企業価値の向上と安定配当による利益還元維持に努めてまいります。

グループ経営理念「For the People -すべては人々のために-」に込めた想いを未来へつなぎ、皆様とともに発展し続ける企業グループを目指してまいりますので、これからも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

吉野家ホールディングス 海外セグメント店舗数の推移



海外セグメントの店舗数は、10年間で2倍強に

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

会計年度 (百万円)	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期
売上高	155,779	174,249	179,602	171,314
営業利益	6,222	3,582	△ 895	5,116
経常利益	7,372	4,340	△ 476	5,509
親会社株主に帰属する当期純利益	186	208	△ 8,941	382
減価償却費	3,770	5,102	6,179	6,066
設備投資	7,900	12,255	11,319	8,544
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,749	7,725	92	13,798
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,318	△ 10,769	△ 9,127	△ 4,585
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,606	△ 794	2,383	△ 7,327
現金及び現金同等物の期末残高	23,691	19,774	13,527	15,384
会計年度末 (百万円)				
総資産	100,856	112,406	105,202	97,088
純資産	75,094	72,678	61,197	46,169
その他データ				
1株当たり純資産額(円)※	110,173	107,429	91,117	84,981
1株当たり当期純利益(円)※	296	331	△ 14,162	622
1株当たり配当金(円)※	2,000	2,000	2,000	2,000
自己資本比率(%)	69.0	60.3	54.7	43.6
ROE(自己資本利益率)(%)	0.3	0.3	△ 14.3	0.8

※2013年9月1日付けで、普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行っております。これに伴い、2014年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益、1株当たり配当金を算定しております。

非財務データ

2017年度従業員離職率

7.2%

2017年度の国内セグメントの従業員離職率は7.2%となり、厚生労働省による平成28年雇用動向調査結果による宿泊業・飲食サービス業の離職率30.0%を大きく下回りました。比較的平均年齢が低いと言われる外食業界において、社員の平均年齢も40.5歳と人材が定着しております。今後も従業員がより健康に楽しく、やりがいを持って働けるよう職場環境を整えてまいります。

2017年度吉野家ホールディングスグループ女性管理職比率

16.6% (前期末比差 +7.3%)

当社グループは、女性社員が安心していきいきと働くことができる職場環境づくりに努めており、吉野家では女性活躍推進活動「J-yoshinoya」を、はなまるでは「LWB推進部」による活動を行っています。女性活躍推進法に基づく実施計画において、2025年度末までの目標である女性管理職比率30%に向け積極的に進めてまいります。

2017年度吉野家ホールディングスグループ社内研修実施状況

研修実施回数 参加人数 延べ
65回 3,588人

当社グループは人材こそが競争優位の源泉と考え、積極的に教育投資を行っております。グループアカデミーを設置し、グループの幹部候補生の育成を行うことに加え、グループ各社でも店長を中心としたさまざまな研修を実施しております。さらなるお客様満足のために、接遇・チェーンストア理論を学び、店舗マネジメントスキルを向上させてまいります。

2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期
165,883	164,599	173,418	180,032	185,738	188,623	198,503
4,801	1,877	2,179	3,515	1,613	1,865	4,019
5,311	2,460	3,270	3,993	2,345	2,750	4,604
1,310	△ 364	698	941	837	1,248	1,491
5,829	5,834	5,399	5,088	5,433	5,915	6,286
5,815	8,092	6,028	8,453	12,879	11,373	10,749
8,109	6,212	7,570	11,833	433	10,104	9,374
△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379
△ 3,199	△ 2,473	481	5,595	3,843	1,085	△ 4,200
17,062	14,003	17,964	26,858	18,498	22,941	19,573
94,371	91,338	95,524	108,658	111,292	114,947	115,613
45,584	43,390	43,412	58,938	57,733	57,209	57,807
85,835	83,112	831.78	921.01	891.04	879.46	887.13
2,575	△ 710	13.59	16.24	13.10	19.35	23.11
2,000	2,000	20	20	20	20	20
46.7	46.8	44.8	53.7	51.7	49.4	49.5
3.0	△ 0.8	1.6	1.9	1.4	2.2	2.6

定期健康診断受診率

91.5%

当社グループでは、従業員の心と体の健康を経営の柱とする「ウェルネス経営」を標榜する象徴として、CWO:Chief Wellness Officerを任命、導入しました。国内セグメントのパートタイマーを含めた健康診断受診率は91.5%(事業会社の吉野家では95.9%)となっております。これからも従業員の健康増進に積極的に努めてまいります。

はなまるアプリダウンロード数

37万ダウンロード

はなまるでは、お客様に対する新たなアプローチ方法として、スマートフォン向け「はなまるうどん公式アプリ」を2017年4月にリリースしました。本アプリは「楽しく、健康」になることを目的とし、健康に関する目標や特定の条件をお客様自身で設定し、ゲーム感覚で楽しむことができる「ゲーミフィケーション」の要素を取り入れております。

2017年度Tポイント利用者数

吉野家 **12,412,700**名
(前期末差 +178,493名)
アーフミール **2,194,790**名

2017年3月より、吉野家に続いて、全国のアーフミール店舗でもTポイントサービスを開始しました。Tポイントによるデータの蓄積から、お客様の動向を分析することでニーズを捉え、きめ細かいサービスの提供に繋がっております。吉野家ではTポイントデータに基づいた商品開発・商品導入を行い、お客様の支持を得ました。

マネジメント体制

事業会社社長と社外取締役を中心とする経営陣、半数の社外監査役を含む監査体制。当社グループは「監査役会設置会社」を機関設計として採用し、少人数のメンバーによる機動的かつ柔軟なマネジメント体制を確立。健全で透明性の高い経営を行っています。



1 代表取締役社長

河村 泰貴 かわむら やすたか 生年月日/1968年11月18日

1993年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザーを経て、1997年センゾン総研に転出。2004年に同社を退社して、(株)はなまるの取締役に就任。2007年に同社の代表取締役社長に就任。2012年に同社の代表取締役社長を退任し、(株)吉野家ホールディングスの代表取締役社長に就任（現任）。2014年には、(株)吉野家の代表取締役社長を兼任。

2 常務取締役

松尾 俊幸 まつお としゆき 生年月日/1955年10月23日

1979年、(株)西友に入社。2003年、同社執行役員シニアバイスプレジデント経営管理本部長（CFO）に就任。2007年に同社を退社して、2008年(株)吉野家ホールディングスに入社し、財務戦略室長に就任。2015年同社常務取締役グループ企画室長に就任（現任）。

3 取締役

長岡 祐樹 ながおか ひろき 生年月日/1964年1月11日

1985年、(株)吉野家（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、営業部長を経て、2002年台湾吉野家の総経理に就任。2007年、(株)どん（現(株)アークミール）常務取締役営業本部長に就任。2012年同社代表取締役社長に就任（現任）。

4 取締役

成瀬 哲也 なるせ てつや 生年月日/1967年7月25日

1988年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、吉野家の新形態営業部を経て、2007年に(株)千吉の代表取締役社長に就任。2008年(株)吉野家未来創造研究所長を経て、2012年(株)はなまるの代表取締役社長に就任。2018年よりASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN BHD.のCEOに就任（現任）。

5 取締役

内倉 栄三 うちくら えいぞう 生年月日/1958年12月14日

1982年、山下新日本汽船(株)（現(株)商船三井）に入社。1989年、(株)野村総合研究所に入社。小売・外食・食品産業を中心にアナリストとして活躍後、1994年ゴールドマン・サックス証券会社に入社、M&A・資金調達などの投資銀行業務に従事。長年にわたり証券アナリストとして培った豊富な経験と投資銀行業務についての専門的知見を有しており、(株)吉野家ホールディングス社外取締役に2011年に就任（現任）。

6 取締役

宮井 真千子 みやい まちこ 生年月日/1960年9月29日

1983年、松下電器産業(株)（現パナソニック(株)）に入社。炊飯器事業部（同）に配属され、IHジャー炊飯器の開発に携わる。2001年くらし研究センター所長、2006年松下ホームアプライアンス社クッキングビジネスユニット長。2011年、同社初の女性役員に就任。2014年、森永製菓(株)、加藤産業(株)の社外取締役に就任（現任）。(株)吉野家ホールディングス社外取締役に2015年に就任（現任）。

7 常勤監査役

田中 常泰 たなか つねやす 生年月日/1954年1月27日

1979年、(株)吉野家（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、店舗開発、台湾吉野家の総経理を経て、1993年同社取締役企画室長に就任。1999年4月に更生会社(株)京樽の管財人代理に就任。同年7月には同社代表取締役社長に就任。2010年、(株)吉野家ホールディングス専務取締役を経て、2014年同社常勤監査役に就任（現任）。

8 常勤監査役

金谷 洋二 かなや ようじ 生年月日/1958年11月28日

1995年、(株)どん（現(株)アークミール）に入社。同社の経理部を経て、2010年同社取締役財務経理部長に就任。2016年、(株)吉野家ホールディングス常勤監査役に就任（現任）。

9 非常勤監査役

増岡 研介 ますおか けんすけ 生年月日/1957年5月18日

1989年、増岡章三法律事務所（現 増岡総合法律事務所）に入社。東京弁護士会に所属し、2003年には、東京弁護士会副会長を務めた。1994年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）非常勤監査役に就任（現任）。

10 非常勤監査役

大橋 修 おほしし おさむ 生年月日/1965年10月27日

1999年、公認会計士登録。大橋公認会計士事務所を開設。2000年にはダイヤ監査法人代表社員に就任。2004年税理士法人レクス会計事務所代表社員に就任（現任）。2011年(株)吉野家ホールディングスの非常勤監査役に就任（現任）。

※社外取締役および社外監査役

トップ×社外監査役鼎談



社外監査役
増岡 研介

代表取締役社長
河村 泰貴

社外監査役
大橋 修

長期ビジョンを実現するための コーポレートガバナンス

当社グループの企業価値向上に求められるコーポレートガバナンスの強化とは？
外部視点で経営をチェックする2名の社外監査役と河村社長に意見交換してもらいました。

グループ経営における コーポレートガバナンスの課題

増岡 安部社長の時代から当社の監査役を務めてきましたが、その時代からの民主的というか、風通しの良い経営が今も受け継がれていると感じます。しかしグループの規模拡大に伴い、コーポレートガバナンスをめぐる課題も増えてきました。原材料価格の上昇など外的リスクに対応するためにも、グループ経営の多様性を高めつつ、迅速に選択と集中が行えるガバナンスが求められている状況と言えます。

河村 かつては吉野家のグループにおける重要性が圧倒的に高かったのですが、現在は成長性や収益性において、他の事業会社の重要性が増しておりグループの運営状況が以前とは全く異なります。グループ経営のあり方として、

事業会社への監督機能をどう効かせ、どう関与を強めていくかが重要となっていますね。吉野家の社長とホールディングスの社長を私が兼務しているので、吉野家は事業持株会社のガバナンスが機能していますが、他の事業会社の経営に対しては、これまで毎年2月の年度計画策定における関与が主でした。近年は、事前の複数回にわたるミーティングを通じて「ホールディングスが事業会社に期待すること」を方針として明確化し、目線を合わせた上で年度計画のコミットメント会議を実施しています。

大橋 監査役としては、各事業会社の取締役協議会にホールディングスの常勤監査役がオブザーバーとして参加しています。主要事業会社はすでに組織体制ができあがっていますが、今後M&A等により管理面が整備途上にある事業会社をグループに迎えていく場合、ガバナンス上の問題を想定しておく必要があると思います。

河村 経営会議では、経営と執行の分離についてもテーマに上がっていますが、グループ全体が成長しながらリスクに適切に対応し、事業会社の多様性をプラスに作用させるためには、基幹事業である吉野家の人的経営資源を有効に使いこなすことが不可欠です。その点で、ホールディングスと吉野家のトップを兼任している形は有効であると、今のところは考えています。

グローバル事業展開に求められる ガバナンスの構築

河村 海外では、資本を直接投入しているエリアが増えてきた中国事業と、従来から100%当社資本で展開してきた米国事業について、この1~2年で業務・会計監査体制の見直しを図る考えです。グローバル展開においては、マネジメントの現地化を進める一方、ガバナンスの構築をホールディングス主導で行い、事業におけるリスクを排除していくことが求められると思います。

増岡 会計面や業績面だけでなく、法制度や文化の違いによって顕在化する法務リスクへの対応もますます重要になってくるでしょう。例えば中国の事業会社への監査は、常勤監査役も往査していますが、今後はこれに加えてグループ監査室から中国統括子会社への現地駐在を実施する方向で検討していると聞いており、リスク対応のためにも必要かつ有益なことだと考えています。

大橋 将来的には、中国統括子会社に監査室を設置する形が望ましいですね。中国の各事業会社においても、会計基準等の理解を徹底することや、十分な情報共有を図っていくことが必要だと思います。

河村 日本から現地に監査役を派遣する際には、監査の実務だけでなく、現地監査チームの立ち上げ・指導に関する役割を担ってほしいですね。そして日本基準による監査の実施が、吉野家ホールディングスグループのステークホルダーに対する責任であることを、現地社員の方々に理解してもらう必要があります。

報酬諮問委員会の設置と 株式報酬新制度の導入

増岡 報酬諮問委員会の設置は、短期のリターンでなく長期的な成長を志向する制度という位置づけで、経営陣

のパフォーマンス評価等を見直す狙いがあったと思います。まだ始まったばかりですので実効性は判断できませんが、これまでよりも客観性のある制度になったと言えるでしょう。

大橋 事業会社への監督機能に資する評価制度でもあり、対象となる経営陣のパフォーマンスを長期視点から公正に量るオープンな議論の場を設けたことは、グループ経営における大きな前進だと捉えています。対象者の意見も踏まえ、引き続き制度の改善を図りたいですね。

河村 これまで当社グループには、グループ共通の評価基準がなかったので、これを確立することが報酬諮問委員会設置の大きな動機でした。「中期経営計画の達成」といったコミットメントについて、それを確実に果たすことを求める制度として機能させていきます。また、取締役に対するインセンティブとして導入した株式報酬新制度も、長期的視点による評価を報酬に反映させることが狙いで、以前から課題となっていたものです。

大橋 株式報酬新制度については、将来的に対象者をホールディングス以外にも広げ、グループ経営全体のさらなる活性化につなげていきたいですね。

増岡 当社グループの経営が、言葉が妥当かどうかはわかりませんが、民主的、つまり経営陣が衆議のうえで自律的に行っていると感じられる背景の一つは、支配株主がいないことではないかと思います。安定株主の不在には、長所も短所もあるわけですが、少なくとも今のところは、その長所を活かしながら、一方でスピーディーな経営判断や長期的な成長に向けた方向付けを的確に実施できるよう、制度設計の最適化を図っていくべきだと思います。



コーポレートガバナンスについて

企業が中長期的な企業価値を向上させ、持続的な成長を続けていくためにはコーポレートガバナンスによる経営の透明性と信頼性確保が必要不可欠です。当社グループは、経営のあるべき姿に向けて、コーポレートガバナンスの充実を図ります。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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、さまざま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。

コーポレートガバナンスの概要

※1 各取締役の平均出席率。
※2 各監査役の平均出席率。

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	河村 泰貴	
取締役人数	6名、うち2名が社外取締役	
監査役人数	4名、うち2名が社外監査役	
2018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}	97.1%
	監査役出席率 ^{※2}	98.5%
	議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認など
2018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}	98.2%
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	社外取締役2名、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、取締役会が業績に応じて個人別の報酬等の額を決定。2018年2月期の報酬総額：取締役6名に114百万円(内、社外取締役2名に13百万円)	
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、監査役の協議により決定。2018年2月期の報酬総額：監査役4名に55百万円(内、社外監査役2名に12百万円)	
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	

コーポレートガバナンス・コードに即した取り組み

当社は、2015年6月1日から東京証券取引所の上場規則として適用されましたコーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重し、コーポレートガバナンスの充実に努めております。2017年度からは、役員報酬制度の見直しを行い、取締役および監査役を対象とした譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。

詳細は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」として当社ホームページにて開示しております。

http://www.yoshinoya-holdings.com/company/management_policy/governance.html

役員報酬の決定方針・手続

取締役報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と株式報酬との割合を適切に設定することを基本方針としています。これに従い、固定報酬および事業年度毎の業績に連動した報酬の他に、譲渡制限付株式報酬を導入しています。譲渡制限付株式報酬の詳細については、下欄をご参照ください。

取締役の個別報酬は、社外取締役を中心に構成する役員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、これを取締役に答申して決定します。

監査役報酬は、固定報酬と譲渡制限付株式報酬を導入しています。監査役の個別報酬は、監査役の協議により決定します。

2018年2月期 役員報酬

区分	支給人員(名)	支給額(百万円)
取締役 (うち社外取締役)	6 (2)	114 (13)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	55 (12)
合計	10	169

※1 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

※2 取締役の報酬限度額は、平成19年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額300百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)と決議いただいております。また、平成29年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、取締役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として年額30百万円以内(うち社外取締役は2百万円以内。ただし、使用人給与は含めない。)と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。

※3 監査役報酬限度額は、平成19年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。また、平成29年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、監査役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として、年額3百万円以内と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。

※4 上記の支給人員には、無報酬の取締役は含んでおりません。

譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は、2017年度より譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。譲渡制限付株式報酬制度は、取締役(社外取締役を含みます。)及び監査役を対象に一定期間の譲渡制限が付された株式報酬を交付するものです。同制度を組み込むことで、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増大への貢献意識を高めることを目的としています。

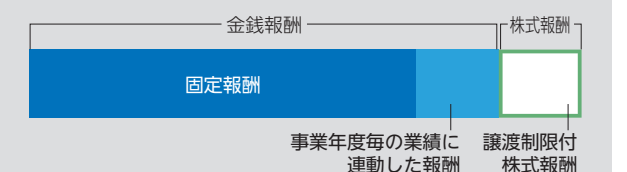
取締役および監査役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式の発行または処分を受けます。支給される金銭報酬債権の総額は、取締役については年額30百万円以内(うち、社外取締役分は年額2百万円以内。但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)、監査役については年額3百万円以内とし、支給時期および配分は取締役会において決定します。

本制度により、新たに発行または処分する普通株式の総数は、取締役及び監査役をあわせて年27,500株以内とし、1株当たりの払込金額は、取締役会において割当決議を行う日の前営業日における当社普通株式の終値とします。譲渡制限期間は、割当を受けた日より3年間から5年間の間で取締役会が定める期間としております。また「本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定、その他一切の

役員報酬等の業績連動性について

役員報酬等

本制度は持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と株式報酬との割合を適切に設定すると基本方針のもと、各対象役員とのさらなるモチベーションの向上を図るものです。



コーポレートガバナンスについて

処分を一定期間禁止する」「一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得する」など譲渡制限の解除事由について定めた契約の締結を株式発行・処分の条件とします。

本制度においては、取締役および監査役の他、取締役を兼務しない執行役員に対しても同様の譲渡制限付株式報酬を取締役会の決議により支給し、当社の普通株式を発行または処分します。

取締役の選任理由

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名については、当社の経営理念を共有でき、経営計画および事業戦略に必要な知識・経験・能力等を備えた人材であるとの判断を選任・指名の方針としています。

手続としては、代表取締役が候補者提案を行い、取締役会で候補者を決議します。取締役候補者は、当社定款に定めた員数に基づき、その有する経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選定し、取締役会において決定します。執行役員の選任は社内規程に基づき、取締役会で決定します。監査役候補者は、財務・会計に関する専門的知見を有する候補者の他、長年の経験と経営等に関する豊富な知見を有し、専門的見地から当社の監査役の役割を十分果たせる人材を候補者とします。候補者それぞれの選任理由は、株主総会参考書類に記載しています。

独立社外取締役の有効な活用、独立性判断基準および資質

2018年2月28日現在、当社の取締役は、業務執行取締役4名と独立社外取締役2名の計6名で、取締役の3分の1が社外取締役です。取締役の選任については、事業戦略上の必要性に応じて適宜判断することが想定されるため、独立社外取締役の構成比率の維持・向上に関する方針については、現段階では決定していません。

独立社外取締役の候補者は、会社法および東京証券取引所が定める基準に加え、当社の「独立役員選定基準」に基づき、取締役会において選定しています。同基準では、当社の独立役員候補者について、下記6項目のいずれかに該当する者であってはならないとしています。

- ① 当社グループの従事者および出身者
- ② 当社グループとの主要な株主の関係にある者
- ③ 当社グループと主要な取引先の関係にある者
- ④ 当社グループと取締役の相互兼任の関係にある者
- ⑤ 当社グループとその他利害関係を有する者
- ⑥ その他、一般株主との間で利益相反が生じる者

これらの詳細については、当社「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に掲載しています。

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

取締役会・監査役会の構成要員については、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために必要と判断した人材を対象に、その有する知識・経験・能力のバランスや多様性を考慮し、候補者として適切か否かを評価・判断した上で、選定しています。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社では、就任時における役員としての役割や責務についての説明以外に、特別にトレーニングの必要性は認識しておりませんので、トレーニングの方針やトレーニングプログラムを定めていません。職務の遂行にあたり、個人が能力向上のために必要と判断した研修やセミナー等については、費用を負担するなど積極的に支援します。

コンプライアンスについて

私たちは地域社会の一員として、また世の中への貢献を通じて存続する企業としてコンプライアンスの徹底を事業活動における最優先事項に位置付けています。すべてのステークホルダーの皆様に対し、高い倫理観に基づく行動を約束します。

コンプライアンス推進体制

当社では、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などを行い、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、グローバルを含め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、社内報などを通して、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

コンプライアンス教育ツールとして、社員にはコンプライアンス・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」の重要性の理解を深め、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

リスク・マネジメント

「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。

社会と共生する企業として 持続的成長と価値創造を実現

当社グループは、経営理念「For the People ～すべては人々のために～」を事業活動の根幹として、社会との共生を図り、自らの存在意義を明確化してまいります。

その行動は、「お客様」「従業員」「お取引先」「株主」「社会」の各ステークホルダーとの協働を通じて持続的な成長と中長期的な価値創造を実現していく取り組みに他なりません。

外食産業を取り巻く社会課題を解決し、より大きな貢献を果たしていくために、私たちは健全な事業活動倫理を尊重する企業文化を保持し、それをさらに高めてまいります。



吉野家ホールディングス
グループ行動憲章

大切にしている6つの価値観

ステークホルダーとの5つの約束

当社グループは、グループの経営理念である「For the People」の精神にみられるとおり、事業活動を通じて国や地域を越えた世界中の人々のために貢献できる企業としてかけがえのない存在になること、そして本行動憲章の精神をグループ全社の役職員の行動の拠りどころとして、法令を遵守し、社会への責任を果たしていくことで、社会から信頼される企業となることを目指してまいります。また、グループ各社の経営責任者は、グループ経営理念ならびに本行動憲章の精神の実現に向けた取り組みを自らが率先垂範するとともに、従業員に周知徹底させることで、グループの企業倫理の徹底を図ってまいります。なお、本行動憲章に反するような事態が発生した場合、グループ各社の経営者は、問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明と再発防止に努め、また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分をおこなってまいります。

◆ 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。

◆ 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。

◆ 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。

◆ 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。

◆ 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。

◆ 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。

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。

▶ 37ページへ

従業員への約束

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、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。

▶ 41ページへ

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。

▶ 49ページへ

株主への約束

健全な事業活動により企業活動を高め続け、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。

▶ 51ページへ

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ともに、有益な社会事業および福祉に参画することにより、社会的な責任を果たします。

▶ 52ページへ

1 お客様への約束

FOCUS

ケア事業

「吉野家のやさしいごはん」

我が国における高齢化の進行を見据え、新たな「食」の需要を捉えるべく、吉野家はケア事業を立ち上げ、介護食の開発・提供を開始しました。高齢者の皆様に「食」の喜び・楽しみをお届けし、生活の豊かさに貢献します。

健康寿命の延伸に寄与する商品で 新たな市場の開拓にチャレンジ

高齢者向けの食事を提供するケア事業は、2015年に私が企業内起業の公募に応じる形で立ち上げました。これまで商品開発の仕事に15年間携わっていましたが、今までの冷凍「牛丼の具」は、高齢になった自分の父親には肉が大きく、食べることが困難でした。父親が食べられる牛丼を開発したいと思ったことが起業の原点です。

吉野家にとってケア事業の取り組みは、国が進める「健康寿命の延伸」に寄与する商品を開発し、新たな市場を開拓するチャレンジです。そして、吉野家がかつて支えていただいたお客様が高齢となり、ご来店ができなくなる中で、その方々への恩返しとして「おいしさ」を届け続けたい、という想いも込めています。

商品づくりとテストマーケティングに1年以上を費やし、2017年2月に「吉野家のやさしいごはん 牛丼の具」をリリースしました。医師や管理栄養士からの助言を受け、介護関係者へのアプローチや施設の視察を行い、さまざまなハードルを越えてきましたが、現場を実際に回ってみると、高齢者の食事をめぐる多くの課題にも直面しました。

吉野家の味を守ることにこだわりつつ 嚥下・咀嚼しやすく加工し、減塩化

介護食には、高齢で低下した嚥下・咀嚼機能への対応と塩分の低減が求められます。よりやわらかい肉質の牛肉を細かな形状に変え、とろみを加えながらも吉野家ならではの「おいしさ」を感じていただくには、タレの味



弱い力で噛める「やわらかタイプ」(左)
舌でつぶせる「きざみタイプ」(右)の2種類が選べる。



電子レンジ、湯煎いづれかで温めるだけで提供できる。

を維持することが絶対条件です。塩分を抑えつつ吉野家の味を守るための成分調整に多くの時間を要しました。

完成した「吉野家のやさしいごはん 牛丼の具」は、塩分量を店舗で提供する牛丼の約4割に低減し、「やわらかタイプ」「きざみタイプ」の2種類を用意しました。薄味という介護食の既存イメージを払拭し、「外食の味」による喜びが感じられる商品として介護関係者から高く評価され、発売初年度は約3万食を介護施設・給食事業者に納入しました。

製造コストがかかるため、従来型の介護食と比較すると販売価格が高い商品ですが、施設における「ハレの日」の食事としてご提案し、イベントグッズの貸し出しにより牛丼パーティーなどの催事化を促進することで、導入拡大につなげています。

外食ならではの喜び・楽しみを活かし 高齢者が食事に求める豊かさを提供

開発段階で視察した介護施設の中には、自由の少ない単調な生活の中で、入居者が食事に喜び・楽しみを見出せないような現場もあり、大いに考えさせられました。高齢者の方々もやはり食事に豊かさを望んでおり、それを楽しむことは、心のケアにつながる効果もあると思います。実際に介護施設の牛丼パーティーでは、ふだん食事にあまり興味を示さない高齢者がおかわりを求めたり、認知症の方が活気を取り戻す様子が見られました。

ケア事業部では、当社グループにしかできない外食の喜びを提供することで、高齢化社会の豊かさに貢献し続けていきます。現在は、介護食市場に一歩足を踏み入れた段階であり、私たちの取り組みがまだ十分に認知されていないことが課題です。しかし介護食は、高齢者と

いう弱者の命にかかわる食事ですので、安易な広告宣伝の強化等によって販売の急拡大を目指すのではなく、絶対に安心・安全なものとして介護の現場に信頼された上で、高齢者の支持を得ていくことの方が大切だと考えています。当事業では、引き続き安心・安全を徹底した質の高い商品づくりを行い、吉野家ブランドに対する信頼を築き上げていきます。

販路を拡げ、商品ラインナップを拡充 外食産業のミッションとして推進

2017年度の販売実績は、独立経営の介護施設と受託給食事業者が中心でしたが、さらなる導入先の獲得に向けて介護施設の運営企業本部へのアプローチも実施し、2018年度はそれらを含めた販売拡大を見込んでいます。また、在宅介護を受けている高齢者への販路も拓き、通信販売によるBtoC展開を本格的に進めてまいります。

現在、商品ラインナップは牛丼の具と豚丼の具を販売していますが、今後はさらに幅を拡げ、将来的には、糖尿病・腎疾患患者の健康管理向け処方食など医療系分野への参入も視野に入れていきます。

またケア事業の推進に際して、介護の現場や市場への理解を深めることを重視し、部員に介護系資格の取得を促しています。これにより、従来以上にお客様視点に立った営業活動・提案につなげていく方針です。

高齢者向けの「食」の提供は、その楽しみ・喜びを待っている多くの人々がいる事業であり、私たち外食産業に課せられたミッションであると思います。将来的には、この事業を外食業界全体に広めるべく、他社とも連携していきたいと考えています。

株式会社吉野家
新業態営業本部 ケア事業 事業部長
佐々木 透

Profile

1959年生まれ。製菓専門学校の教授経験や中食事業での開発プロジェクトリーダーの経験が評価され、2002年5月吉野家ディーアンドシー入社、商品開発部に配属され、吉野家事業の商品開発に従事する。企業内起業家育成塾へ公募し、高齢者向けの食事を提供するケア事業を立ち上げる。2016年2月より現職。



1 お客様への約束

「食」の喜びをお届けするための努力

お客様にご満足いただける「食」の提供、それが私たちのミッションです。
味を極めた安心・安全な商品と質の高い接客サービスを通じて、全国どこのお店においても常に「食」の喜びをお届けすること。そのための努力を私たちはお客様に約束します。

「お客様への約束」に対する基本的な考え方

私たちは、「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。」に基づいて行動することをお約束いたします。
一人でも多くのお客様に満足を提供するために、お客様の視点でものを考え、お客様の立場で仕事に取り組むことを基本的な考え

方としており、品質・衛生管理の取り組みを通じて「食の安全」を追求し、当社品質管理基準を遵守した安全な商品を提供してまいります。また、お客様の信頼に応えるため、商品、サービスに関する情報を適時適切にお客様に提供してまいります。

TOPICS 1 「ISO22000」認証を店舗で取得

当社グループは、食品安全への取り組みをグローバルな視点から再点検し、さらなる万全を期するために、工場および店舗を対象に食品安全マネジメントシステムの国際規格「ISO22000」の認証取得を推進しています。

グループの食材の仕入れを担う「グループ商品本部商品部」と、主に(株)吉野家の食材を加工・製造する「東京工場」「京都工場」で同認証を取得した2016年に続き、2017年は店舗での取得を目指し、(株)吉野家17店舗、(株)はなまる3店舗、(株)京樽3店舗と、(株)はなまるの食材を加工・製造する「千葉工場」で取得を果たしました。

2018年は、(株)アークミールにおける同認証の取得を目指します。また、認証取得済みの事業会社では、取得を果たしたモデル店舗の管理手法を水平展開させていきます。

TOPICS 1



(株)はなまるの本社、店舗における「ISO22000」登録書



「ISO22000」認証を取得した海鮮三崎港 吉祥寺ダイヤ街店

「ハラルJAKIM認証メニュー」ができるまで

ハラル認証取得のプロセス



開発における最大の山場

調味料にワインや日本酒などアルコール類が使用できないのももちろんのこと、醤油やサラダ油などについても、当時ハラル認証を取得していた日本メーカーがほとんどなかったため、品質に納得のいくものを入手することが非常に困難でした。うどんの主原料である小麦粉一つとっても、日本のものとハラル認証品では圧倒的に品質が異なるもの。例えば、日本での強力粉や薄力粉などのカテゴリー分けすら存在しないのが現実でした。そうした中でできる限り日本の味を再現しようと、商品開発には試行錯誤が繰り返されました。



吉野家ホールディングス 執行役員 特命担当(前ヨシノヤハナマルマレーシアMD) 前田 良博

TOPICS 2 マレーシアにおけるハラル対応

2017年11月、YHM (ヨシノヤハナマルマレーシア) が運営する吉野家・はなまるうどんの店舗およびセントラルキッチンがマレーシアのハラル認証機関「JAKIM」より同認証を取得しました。

マレーシアは、豚肉やアルコールを含む食品の飲食が戒律によって禁止されているムスリム(イスラム教徒)人口の比率が高い国です。ハラル認証は、イスラム教の戒律に則って調理・製造された商品であることを第三者機関が保証する制度であり、YHMでは、2015年のマレーシア進出当初から豚肉を使用しない商品構成で店舗を運営してきましたが、約2年の準備期間を経て全店舗におけるハラル認証の取得を果たしました。

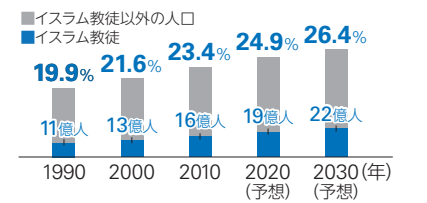
これを実現するまでの過程は、大きく分けて4段階のフェーズを経たものです。第1フェーズは「ノンハラル期」で、全食材から豚肉を排除しつつ、従来の味を堅持する取り組みを進めました。第2フェーズは、最大の山場となった「全食材ハラル認証品への転換期」です。ハラルでは、工場のオペレーションでもムスリムの作業員が一定割合で配置されていなければなりません。対応できる工場が2カ所のみであり、また材料やタレも、環境や成分の違いにより味が変わってしまうなど、想定外の対応に追われました。そして、第3フェーズでようやく「書類申請期」となり、現地人材の教育などを進めた上で、第4フェーズの「認証期」に至りました。

これまでマレーシアの吉野家・はなまるうどんでは、ご来店されるお客様のうち、ムスリムのお客様は約1割にとどまっていたのですが、今回のハラル認証取得を機に、もっと多くのムスリムのお客様にご来店いただくことを含め、すべての人々が安心して食事できるレストランとして、一層の認知度向上を目指します。

また今後は、吉野家・はなまるうどんのさらなる出店とともに、他のグループ会社によるレストランの出店も視野に入れ、マレーシアにおける和食ファーストフードレストランの運営会社としての成長・拡大を図ってまいります。

TOPICS 2

イスラム教徒の人口と総人口に占める割合の推移



出典: The Future of the Global Muslim Population 2011 (The Pew Forum on Religion & Public Life HPより)



マレーシア「JAKIM」認証マーク



認証取得第1号店となったマレーシア ミッドバレー店



ハラルメニューの牛丼。限られた材料で「吉野家の牛丼」の味と品質を再現

ハラルに対応した商品の生産管理



イスラムの掟に従って処理された牛肉のほか、入庫される全ての食材はハラル

「農場からフォークまで」と言われるほどに、各工程に厳格な規定が存在

ノンハラル食材が混入しないよう、入出庫業者も認証を要する

認証取得により、採用活動においてもムスリムの応募者が増加
ムスリムのお客様も安心な食事を提供

2 従業員への約束

FOCUS

はなまる

女性活躍推進と ライフ・ワーク・バランス

はなまるは、女性活躍推進を中心とする職場改革への取り組みを本格化し、ライフ・ワーク・バランス(生活と仕事の調和)の実現を目指しています。ここでは、それらの先駆的な取り組みで知られるセブン-イレブン・ジャパンとの異業種座談会の様子をお伝えします。



株式会社セブン-イレブン・ジャパン

(左から)
遠藤 夕起恵 ダイバーシティ推進部マネジャー
吉田 希美枝 ダイバーシティ推進部マネジャー
藤本 圭子 取締役常務執行役員 秘書室長兼ダイバーシティ推進部長

株式会社はなまる

(右から)
伊藤 総宏 事業統括室マネジャー リクルート担当
米田 恵美子 マーケティング担当部長 LWB推進部ファシリテーター
斎藤 三千子 東日本営業部統括スーパーバイザー LWB推進部部长

全員が働きやすい職場づくりのために

斎藤 はなまるでは、2007年に女性活躍推進プロジェクトを立ち上げ、10年間で男性社員も巻き込んだ取り組みを行ってきました。2017年度からLWB(ライフ・ワーク・バランス)推進部を発足し、女性活躍だけでなく、多様な働き方により社員全員が「HAPPY」になることを目指す活動を開始したところ。今はまず、社員全体の8割を占める現場の方々にフォーカスをあて、産休に入った女性社員の職場復帰や男性社員の育休取得、労働時間の適正化、家族の介護といった課題ごとの「チーム」を編成し、サポートに取り組んでいます。

米田 特に女性社員はまだ絶対数が少ない中、店長、スーパーバイザー、地域統括マネージャーへと幹部候補として上がってくる女性がわずかしかないことについて、課題として捉えています。



藤本 女性社員の就労比率はどれくらいですか？
斎藤 本社と現場を合わせて約25%ですね。この10年間で女性社員は20名から111名に増えましたが、社員数全体の拡大の中で女性比率は横ばいのままです。セブン-イレブン・ジャパンさんは、かなり前から女性活躍推進の取り組みを行ってきたと伺っていますが。

はなまるの目指す姿

- 働く人が「HAPPY」であること。
- 「HAPPY」の定義はひとそれぞれ、そして自分で決めること。だからこそ、働く人が自ら「HAPPY」を感じる環境をつくり、「働きがいのある職場」を実現する。
- 「販売戦略→人事戦略」へ。企業として存続することが社員のためになる。

すべては「人」から始まる

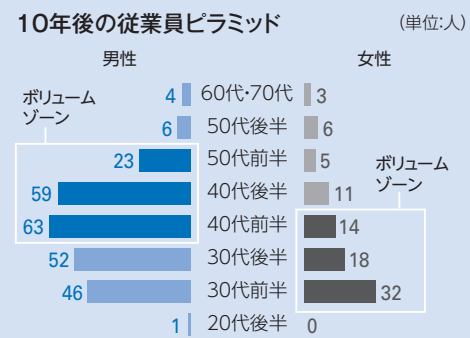
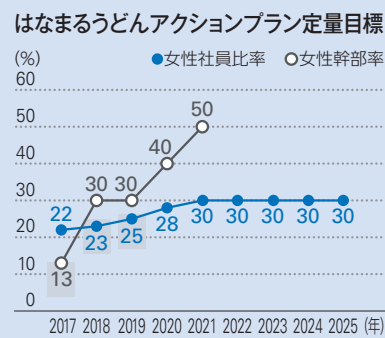
チーム別 はなまるの目指す姿

- チームケアラー** ケアラーの浸透→介護離職ゼロ
- チーム87mama** 産休、育休、復帰時のメンターの育成。育児休業からの復帰者の継続就業。
- チームお休み** 月8日以上休み取得、残業45時間以内。休むことの大切さを知る。

当社で働く人が「HAPPY」である職場へ

はなまるの現状

2018年2月現在、はなまるの正社員415名のうち女性は99名(23.9%)、管理職23名のうち女性は2名(8.7%)に過ぎません。女性の活躍を推進し、全ての社員にとって働きやすい職場を実現するために、LWB推進部による「労働時間適正化・休暇取得」「出産・育児支援」「介護支援」の取り組みを進めています。



はなまる「チームお休み」の取り組み

【概要】
「月間8日の休日取得」「月間残業時間45時間以下」を目標に掲げ、活動として「お休みカレンダー」の導入による休日取得促進、スーパーバイザーエリアの枠を超えたヘルプ体制の構築、全店舗への休日取得・残業状況配信による啓蒙を行っています。

VOICE 東日本営業部 統括スーパーバイザー 日吉 文明

2017年度は、6月から「社員公週休8日/月」「残業45時間以内/月」の完全実施に向けた活動を行ってきました。営業各エリアへのヒアリングを通じて課題や問題点を抽出し、効果があった施策を紹介したり、定期的な進捗報告により全体の見える化を図った結果、2018年1月実績で「社員公週休8.9日」「残業16時間/月」と一定の成果を出すことができました。2018年度は、家族との時間を大切に、自己研鑽を行うなど、それぞれが目的をもって「休みたい日に休む」ことで、休日の質を高めながら、さらなる労働環境の向上に取り組んでいきます。



2 従業員への約束

藤本：当社では、1993年に女性取締役が2名誕生し、管理職についても女性の能力を正當に評価し、活躍させる風土が以前よりありました。ただし、多くの幹部にそうした認識を共有できたのは、当時の鈴木CEOが女性の積極登用を社内外に発信した2006年以降です。これを機に、女性の活躍推進が大きく進展していきました。私たちは、女性社員自身の意識を変えるための研修・セミナーを行う一方、女性を取り巻く周囲、特に影響の大きい男性管理職向けにも研修・セミナーを実施し、意識改革を促しています。また、家庭において夫として女性を支えている男性社員に対しては、家事や育児への参加を働きかけるセミナーを実施し、女性活躍推進の浸透を図っています。

齋藤：ダイバーシティやライフ・ワーク・バランスへの意識改革をどのように進められているのか、教えていただけますか？



藤本：男性管理職に対しては、内部からの働きかけよりも外部の講師から「世の中がこんなに変化しており、女性の活躍を推進しないと企業成長が遅れてしまう、そういう知識がないとマネジメントできない」と警笛を鳴らすことで、意識の変化が生まれてきます。

吉田：ライフ・ワーク・バランスの啓発としては、仕事と家庭もどちらも充実すべきものであると会社からきちんと発信した上で、そうした両立のノウハウを伝えていくことが意識改革において重要ですね。

女性の活躍を支える仕組みと取り組み

遠藤：女性にとって、出産・子育てをしながらの管理職へのチャレンジは高いハードルです。そこでこの足を踏

まずに「できる!」という気持ちを持ってもらうためには、出産などのライフイベントを経験する前に管理職という景色を女性社員に見せておくことも有効だと思います。

吉田：当社では、業務の振り返りや今後のキャリアパスについて、上司と面談する機会が年に4回あります。その時に上司として女性社員の後押しをどうすればいいか、わからない場合もあるので、そうした管理職側に対するレクチャーも行っています。

米田：はなまるで大きな課題となっているのは、出産・子育てのサポートです。これまで出産後の職場復帰者が少なかったこともあり、女性社員にとってのロールモデルが足りない状況です。セブン-イレブン・ジャパンさんでは、育児や職場復帰についてどんなサポートを行っていますか？

吉田：今、出産を理由に退職する女性社員は、ほぼゼロです。制度面では、産前・産後の休暇に加え、育児休業制度として子供が3歳になる直前の4月15日まで休めるようになっており、またその後も、子育て社員が祝日・年末勤務時に、小学生以下の子供を社内内で預けられる「スポット保育」という制度もあります。

遠藤：職場復帰に際しては、復職前にオリエンテーションを行い、スムーズな復帰を支援しています。そこで、仕事と家庭・育児を両立している先輩社員から、具体的なアドバイスを受けるといったことも行います。「なんとかなる」というイメージを持ってもらうことが大事です。

齋藤：はなまるの取り組みを述べますと、妊娠報告のあった女性社員に対し、「チーム87mama」のメンバーがマンツーマンで、出産前から育休後の復職までメンター的なサポートを行う体制を整えました。育休に入った社員に対しては、孤立せず横のつながりが感じられるように、親子で参加できるサークルを用意し、会議室での座談会などコミュニケーションや相談の場を設けています。

米田：それから復職経験者の意見も取り入れた復帰トレーニングプログラムの作成など、職場の方の受け入れ体制づくりも進めているところですね。

齋藤：過度にがんばらなくても、家庭と仕事を両立しながら成長できる職場を実現したいです。



はなまる「チーム87mama」の取り組み

【概要】
「出産・育児による退職者ゼロ（産休・育休後の復職率100%）」を目標に掲げ、出産前から産休・育休中、復職後まで女性社員をサポートする体制を整備している他、親子で参加できるサークルなど、コミュニケーション機会や相談の場を設けています。

VOICE 採用人事部 **北村 美紀**
2017年度は「87mama退職者0人!」を目指し、活動を行いました。3か月に1回のペースで「87mamaサークル」を開催し、対象者のご主人も交えた交流会を実施しました。活動で苦労したのは、87mama担当である私たち自身が、子育てが一段落しており、小さい子供を育てる大変さ、苦労を忘れてきていることです。2018年度はメンターが担当する女性社員のスケジュールを把握し、定期的にコミュニケーションを図ることで、出産・育休・育児で不安を抱える社員を節目節目でサポートし、「産後の退職者0人」を目標に活動していきます。



はなまる「チームケアラー」の取り組み

【概要】
「介護による離職者ゼロ」を目標に掲げ、家族を介護しながら働く社員をサポートする取り組みとして、気軽に介護について相談できる「ケア交流会」を開催している他、「営業部向け介護基礎セミナー」などを実施し、介護に関する啓蒙に努めています。

VOICE 採用人事部 **角田 映子**
私は、親の介護をきっかけにケアラー支援活動を志願しました。突然の介護生活で、何をしたらよいかわからなかったという自分の経験を活かし、ケアラー予備軍に情報を発信したいと思ったことがきっかけです。活動メンバーを募り、さまざまな周知活動を地道に続けてきましたが、活動目標の一つとしていた「管理者向けセミナー」を初めて開催した時は、メンバーと歓喜しました。2018年度からは、はなまるの採用人事部で専任の担当者として取り組むこととなりました。組織的に体制を整えて、ケアラーサポートをより一層強化していきます。



2 従業員への約束

男性社員をどのように巻き込んでいくか？

藤本：セブン-イレブン・ジャパンでは、男性の育児休業取得を進めたいと考えていますが、育児休業は取得期間中の所得が大きく減ることからハードルが高いため、当社独自の制度として、年間5日間の有給の育児休暇制度を2014年度から導入しました。昨年度は約500名が取得しています。

吉田：忙しい管理職の休暇取得を社内誌で伝えるなど、取得をアピールすることで、だいぶ浸透してきました。

伊藤：はなまるでは、「チーム87mama」同様のメンタ的なサポートを男性社員に対して行う「チーム87papa」の活動を始めたところです。女性社員の妊娠報告と異なり、奥さんの妊娠については情報がすぐに上がってこないで、そこを工夫していく必要がありますね。

斎藤：昨年、店舗の方で1年間の育児休業を取得した男性店長がいました。周囲にも「あ、休業が取得できるんだ」という認識が広まった事例でしたが、伊藤が言いましたように、奥さんの妊娠を早めに報告してもらい、休業取得に向けて対応することが課題となりました。

米田：今年1月から代表取締役社長に就任した門脇は、はなまるで実現したいことの一つに「家族を大切にできる職場環境を社員に与えること」を挙げています。社員の仕事を支えてくれる家族は、会社としても大切な存在です。その家族にとって大事な日である入学式・入園式、結婚記念日などに、社員が堂々と仕事を休めるように、事前に絶対休みたい日を記入して上司や同僚と共有する「お休みカレンダー」を導入しました。この点について御



社ではどのように取り組んでいらっしゃいますか？

藤本：当社の管理職の中には、部下との面談を通じて、その家族の誕生日や記念日などの情報をきちんと把握している人もいます。そうした姿勢を持つ管理職が増えていけば、家族を大切にできる職場環境の実現につながっていくのではないかと思います。

将来の介護を見据え、進めている活動

藤本：社会の高齢化が進む中で、家族の介護と仕事の両立という問題が大きくなってきています。そうした社員の家庭事情に対するサポートは、当社ではまだ入り口段階ですが、介護の事前準備に向けた啓発セミナーを開催し、いざという時に適切な対応が取れるよう情報提供を行っています。もう一つ目指しているのは、在宅勤務制度の導入です。昨年マネジメント層を対象に在宅勤務のテストを実施し、好感触を得ました。

斎藤：はなまるでは「チームケアラー」を発足し、10年後の介護世帯の増加を見据え、スーパーバイザー以上を対象とするセミナーを開催しています。内容は、地域包括支援センターの利用といった、介護に関する基本知識の提供からです。また来年度からは、研修人事部に介護支援の専門部署を設置し、より本格的な取り組みを開始する予定になっています。

米田：出産・育児はフォーカスされやすいですが、介護は「隠れ介護」という言葉もあるように、社員が周囲に相談しないことが多く、同居でない親のケアも含めて実

際には社員が働きづらさを感じていても、表面化しにくい状況があります。そうした中で、社員が追い詰められることのないように早目の支援対応が必要だという認識です。育児と仕事の両立と同様に、介護も全てを自分一人でなんとかしなければならぬのではなく、周りのサポートを上手く利用し、みんなで協力し合うことで「なんとかかなる」という意識に社員を導いていきたいです。

藤本：その通りですね。当社では、介護をしている社員へのアンケートや話し合いの場としてのコミュニティづくりを行っています。そこで感じることは、「自分の経験を役立ててほしい」と思っている人が多いということです。参加者からは悩みやアドバイス、具体的なノウハウなど、いろいろな話が溢れてきます。介護支援においては、そうした話を個別に聞いていくことが求められるでしょう。

今、考えていること、実現していきたいこと

伊藤：かつては私自身、朝から夜遅くまで長時間の仕事を続けてきたタイプでしたが、LWB推進部の一員となり、その取り組みを通じて仕事一辺倒だった生活から、家庭とのバランスをとった働き方へと変化させることができました。昨年12月からは別の部署に異動しましたが、引き続き男性社員のモデルとなるようなライフ・ワー

ク・バランスを維持していきたいですね。

斎藤：はなまるの社員だけでなく、その家族も「HAPPY」になれる会社として職場づくりを進めたいです。そして、例えば老後のことについても、はなまるに勤めていたから安心、と言えるような職場を実現できたらと。

米田：自分自身の「はなまるが大好き」という気持ちを全ての社員に、また斎藤が言うようにその家族にも広げていきたいです。それを実現するための課題はたくさんありますが、目指す姿はそこだと思っています。

藤本：私は働きやすい職場づくりを通して、流通小売業界の底上げを図りたいという気持ちがあります。現状として、例えば、学生の就職希望ランキングの上位にはなかなか入ってこない業界です。業界が発展していくためには、求職者がこの業界で働きたいと思えるような改革が必要だと考えています。

遠藤：働き方改革やライフ・ワーク・バランスの浸透を長期的な視点で進め、将来社員の子供が入社したくなる会社、子供に入社を勧めたくなるような会社の実現につなげたいと思っています。

吉田：ダイバーシティは、女性の働きやすさをサポートすることにとどまらず、より多くの活躍を引き出すことだと考えています。その活躍が自社の発展につながっていくということを社員に、そして世の中にもわかりやすい形で伝えていきたいですね。



2 従業員への約束

人材を守り、ともに成長していく企業

企業にとって人材は、その一人ひとりが重要な経営資源であり、ともに成長を実現していくパートナーでもあります。当社グループは、すべての従業員が人間性や能力を高め、それを十分に発揮できるように、健康的で未来への期待に満ちた職場を目指します。

「従業員への約束」 に対する 基本的な考え方

私たちは、「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、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。」に基づいて行動することをお約束いたします。人材重視を基本的な考え方としており、従業員を分け隔てることなく、客観的かつ公平な評価、健康と安全に配慮した職場環境を従業員に提供してまいります。

株吉野家ホールディングスグループにおける従業員数の推移

	社員数	パート社員数	合計
2014年2月期	3,201名	15,592名	18,793名
2015年2月期	3,346名	15,432名	18,778名
2016年2月期	3,698名	15,523名	19,221名
2017年2月期	4,251名	15,730名	19,981名
2018年2月期	4,168名	17,145名	21,313名

※ 社員数は、就業人数であります。
※ パート社員数は、臨時従業員の連結会計年度における平均雇用人員であります。
(有価証券報告書参照)

TOPICS 1 従業員の健康管理・増進

当社グループは2015年5月、従業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」を宣言しました。これは、「食」を通じてお客様に健康を提供する企業のあり方として、まず、従業員の健康を保持するべきとの考えから、社内における健康リテラシーを高め、従業員の健康増進に向けた活動を推進していくものです。

「ウェルネス経営」の導入初年度は、スマートフォンアプリを活用した食事指導・生活習慣指導を開始し、健康診断の結果が改善するなどの成果が得られました。

2017年は、外部から講師を招いて「糖尿病予防啓蒙セミナー」を開催しました。糖尿病は自覚症状が少なく、予防や治療が難しい病気です。セミナーでは糖尿病の定義に始まり、血糖値が高くなる原因や糖尿病による合併症の怖さ、「隠れ糖尿病」や「食後高血糖」などの糖尿病前段階について説明があり、希望者には、血糖値の測定や保健師による生活改善セミナーを行うなど、従業員の健康を継続的に見守っていくカリキュラムとして実施しました。

TOPICS 1



外部講師を招いた「糖尿病予防啓蒙セミナー」の様子

TOPICS 2 社内技能コンテストを開催

当社グループでは、お客様に美味しい商品を早く正確に提供するために、従業員の技能向上につながる社内競技イベントを毎年行っています。

中国では年に1回、現地吉野家事業会社の営業代表者が一堂に会し、「吉野家品質」の具現化・共有を図るべく、「吉野家オペレーションコンテスト」を実施しています。同コンテストは、中国全土からFCエリアを含め全11チームが参加し、調理・接客・店舗運営等、日々の業務を通じて高めた技術を競い合うものです。日本の吉野家からも選抜メンバーがエキシビションで参加しています。

㈱京樽では、2017年で44回目を数える「職場技能コンクール」を通じて鮭の調理技術を競い合い、㈱はなまるでは、製麺工場における「麺取りコンテスト」と店舗スタッフを対象とする「オペレーションコンテスト」を実施、㈱アークミールでも「クレー調理技術・接客技術コンテスト」をパート・アルバイトを対象に行っています。㈱吉野家は、牛丼の盛り付け技術と運営コントロールを合わせた店長の総合力を競う実技コンクール「グランドチャンピオン大会」を開催。2017年は、初の女性チャンピオンが誕生しました。

これからもお客様により高いご満足をお届けするために、グループ各社とも技術の向上に努めてまいります。

TOPICS 2



中国の「吉野家オペレーションコンテスト」の様子



㈱京樽の「職場技能コンクール」



㈱吉野家の「グランドチャンピオン大会」

TOPICS 3 楽しく健やかに働ける職場づくり

㈱はなまるは、2017年度から「ライフ・ワーク・バランス推進部」を発足し、従業員全員が「HAPPY」になることを目指す取り組みを進めています。その一環として2017年9月、特定非営利活動法人ファザーリング・ジャパンの主宰する「イクボス企業同盟」に加盟しました。

「イクボス」とは、ファザーリング・ジャパンが提唱・推進している人物像のことで、「職場でともに働く部下・スタッフのライフワークバランス（生活と仕事の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績においても結果を出しつつ、自らが仕事と私生活の両方を楽しむことができる上司（男女の経営者や管理職）」を指します。

㈱はなまるでは、こうした「イクボス」の考え方を管理職に浸透させ、従業員が楽しく健やかに働ける職場の実現につなげていく考えです。

TOPICS 3



㈱はなまるの管理職のメンバー



5つの方針が記載された「イクボス企業方針」

3 お取引先への約束

(左から) 生活協同組合 コープみやざき 日高宏、大迫正典、南園沙織、株式会社吉野家 木元智章、森愛美



吉野家外販事業本部

組合員の皆様のニーズを捉えた確かな品質の商品を提供

「吉野家の味」を店舗営業以外の形でお客様にお届けする外販事業本部。その活動の中から、吉野家商品を長年取り扱っていただいている生活協同組合コープみやざき様とのお取引をクローズアップします。

FOCUS

「家族の団らんがはずむこと」に寄与する商品

外販事業本部では、店舗と同じ味をご家庭でお楽しみいただける「吉野家冷凍牛丼の具」などの冷凍食品を主に宅配を通じてお客様に提供しています。その販売ルートは、インターネット上の吉野家公式通販ショップや各社ECサイト、カタログ通販など多岐にわたりますが、外販売上高の半分以上を占めるのが、全国のコープ(CO・OP=日本生活協同組合連合会)様とのお取引です。

現在の個食形式の「牛丼の具」は、今から25年前の1993年に発売した商品です。コープ様での取り扱いは、皮切りとなったコープこうべ様に次いで、コープみやざき様でも早い時期から採用していただき、その後全国へ広がっていきました。当時は、宮崎県内に吉野家の店舗は1店のみでしたが、コープみやざき様にご採用いただいたことで、「店舗と同じ味」を宮崎県の多くの皆様にお楽しみいただけるようになりました。現在、コープみやざき様では「牛丼の具」「ミニ牛丼の具」「牛焼肉丼の具」「親子丼の具」など合計で年間12万食以上を販売されています。いずれもロングセラー商品としてご好評をいただいております。特に「牛丼の具」「ミニ牛丼の具」は、人気商品100選にランキングされています。

コープみやざき様は、組合員の皆様の暮らしに必要なものを購入するための組織として、取り扱う商品を「よりおいしく」「より安く」「より使い勝手がよく」「より安全に」「より分かりやすく」「より環境や健康に配慮して」の6つの観点から選定しています。当社は、安全性や利便性、調理の時短など、組合員の皆様のニーズを捉

えた確かな品質の商品をお届けすることで、コープみやざき様が目指す「家族の団らんがはずむこと」に寄与し、長年にわたる信頼を築いてきました。

販売再開後、日本で一番早く取り扱いを再開

2003年12月米国産牛肉の輸入禁止措置を受け、2004年2月、吉野家の牛丼および「牛丼の具」の供給ができなくなりました。輸入再開後、安全性の確認を経て販売を再開した際は、日本で一番早くコープみやざき様に取り扱いを再開していただきました。それまでの取引実績を踏まえ、当社の商品づくりを信頼するご判断のもと、「吉野家の味」を再び求める組合員様のリクエストに応じられたものです。

この出来事を機に、コープみやざき様の店舗販売における吉野家商品の取り扱いも始まるなど、取引関係は一層強固なものとなりました。当社はその期待に応えるべく、商品を使ったレシピ紹介や新商品のプロモーション、ノベルティグッズの提供、商品企画ご担当者様の当社工場見学など、活発な提案を行っています。

また、アンケートやコープみやざき様からの情報提供を通じて、組合員様のニーズの把握にも努めています。ご意見を商品開発に活かし、今後もより多くの組合員様に「付加価値があるおいしさ」をお届けしてまいります。また、組合員様のご意見をを通じて「おいしさを提供する喜び」を生産者や加工業者とも共有することで、サプライチェーンを良好なコミュニケーションで結んでいきたいと考えています。

パートナーシップで守る「食」の安全と品質

お取引先は、私たちの事業活動になくてはならない大切なパートナーです。対等な関係と公正な取引を通じて、安全で高品質な商品の仕入れを維持し、ともに成長・発展していきます。

「お取引先への約束」に対する基本的な考え方

私たちは、「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。」に基づいて行動することをお約束いたします。お取引先との強いパートナーシップを結ぶために、お取引先の尊重と適正なお取引を基本的な考え方としており、この基本的な考え

方に沿って、お取引先との公正かつ自由な競争ならびに透明で適正なお取引をまいります。また、お取引先を大切なパートナーとして尊重するとともに、契約に基づく対等な関係を維持してまいります。またお取引先の権利・財産を尊重するとともに、自社の権利・財産の保護に努めてまいります。

TOPICS 1 食材の選定と導入プロセス

当社グループが使用する食材は、各事業において設定した仕入れ基準のもと、公的機関で安全性が確認されたものを選定しています。

新たな食材の導入に際しては、調理段階のリスクを検証した上で食材企画書を作成します。検証は実際に調理を行い、時間経過を追って品質と衛生状態を分析するもので、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確認します。こうして作成された企画書をもとに、仕入れ先の産地や工場生産される食材をチェックしています。

TOPICS 1



品質検査の様子

TOPICS 2 現地視察による安全性確認

グループ商品本部は、肉、米、卵、野菜、加工品等の原産地や委託先への視察を実施し、安全性を確認します。具体的には、食品加工場での工程管理、最終製品の規格適合、施設設備や従業員の衛生管理などの確認と指導を行っています。

また米や卵については、産地訪問を通じて生産農家とのコミュニケーションを図り、信頼関係を強めることで供給と品質の維持につなげています。政府と輸入商社を通じて調達するはなまるうどん用のオーストラリア産小麦粉についても、現地の小麦栽培農家への啓蒙活動を行っています。

TOPICS 2



産地訪問を通じて生産農家とコミュニケーションを図る

4 株主への約束

企業価値拡大への期待に応えて

社会に貢献し、持続的に成長・発展する企業を実現していく上で、株主ならびに投資家の皆様からのご支援は必要不可欠です。長期的な視点で株式を保有し続けていただくために、当社グループは利益還元の見直しと企業価値の拡大により、期待に応えてまいります。

「株主への約束」に対する基本的な考え方

私たちは、「健全な事業活動により企業活動を高め続け、得た利益については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。」に基づいて行動することをお約束いたします。株主・投資家の皆様とともに成長・発展を分かちあう関係を築くために、適時適切に情報開示を行う透明性の高い健全な経営を行う

ことを基本的な考え方としており、この基本的な考えに沿って、事業活動を行うことで健全な利益を生み出してまいります。また、IR活動や株主総会を通しての株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを促進し、企業活動の説明責任を果たすとともに、その理解を促進してまいります。

TOPICS 1 個人投資家向け会社説明会

当社は2017年11月、大阪・名古屋の2カ所で開催個人投資家向け会社説明会を実施しました。各会場には、それぞれ約150名の個人株主・投資家の皆様にご来場され、多くのご質問やご意見をいただきました。今後も各地区において、個人株主・投資家の皆様との対話を積極的に進めてまいります。

TOPICS 1



会社説明会の様子

個人投資家の皆様の声

- ただの牛丼チェーンと思っていた、認識不足だった。よく利用する京樽など色々なグループ企業があることを知り、説明会にきて良かった。
- 本日の説明を聞いて御社に対するイメージが変わりましたので、中長期を見据えて投資したい。
- 松尾常務の説明姿勢に納得した。

担当者の声

株式会社吉野家ホールディングス
グループ法務室 室長 富谷 薫

当社の株主の99.5%が個人であり、当社グループ会社のエンドユーザーでもある個人投資家の方々の意見は経営にとって大変貴重であると考えております。当日参加いただいた方からは中長期的な成長戦略、企業価値向上に向けた具体的施策、直面する経営課題等について大変貴重なご意見をいただくとともに、活発な意見交換が行われました。

TOPICS 3



ご指定の期限までに事務局にお送りいただくことで、「株主様ご優待券」1冊(10枚)を「吉野家外販商品詰め合わせセット」と引き換えていただくことも可能です。

株主優待制度の詳細は下記サイトをご覧ください。
<https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/info/complimentary.html>

TOPICS 2 株主への利益還元方針

当社は剰余金の配当について、株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を維持しつつ、経営環境や資金需要の状況、連結業績の動向、事業成長に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案し、決定することを基本方針としています。配当の実施は、中間配当と期末配当の年間2回を原則とし、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決定します。また内部留保資金の活用については、グループの成長に向けた事業投資など、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いく考えです。

TOPICS 3 株主優待制度について

当社は、(株)吉野家、(株)はなまる、(株)アークミール、(株)京樽の国内店舗共通でご利用いただける「株主様ご優待券」を年2回、5月と11月に発行しています。当社グループの商品・サービスへの取り組みを知っていただく株主施策として、今後も本制度を継続したいと考えています。

5 社会への約束 〈地域社会〉

地域社会の発展に資する活動を展開

長期経営ビジョンのスローガン「競争から共創へ」が示す通り、私たちは外部とともに価値を創り出す取り組みを通じて、社会との共存・共栄を目指します。これまでの事業の枠を超えて、地域社会の発展に資する多様な活動を展開していきます。

「社会への約束」社会に対する基本的な考え方

私たちは、「地球環境や資源の保護に努めた事業活動を実践するとともに、有益な社会事業および福祉に参画することにより、社会的な責任を果たします。」に基づいて行動することをお約束いたします。社会的な良識を備えた企業活動を行うこと

を基本的な考え方としており、会社と仕事に誇りを持ち、法令・規則・マニュアルを遵守し、コンプライアンスに背く行為は行わず、ビジネスを通じた社会貢献を考えた行動を行ってまいります。

TOPICS 1 立教大学の教育プログラムに協力

当社グループは、社会との共創による発展を目指す企業として、さまざまな形で地域社会への貢献に取り組んでいます。

2017年は、4月から7月にかけて立教大学経営学部と連携し、学生が課題解決型リーダーシップを学ぶプログラム「BL4プロジェクト」にクライアント企業として参加しました。当社グループは、各社から選抜した社員を学生のメンター（サポート社員）として派遣し、学生の事業提案をサポートしました。

メンター役を務めた社員は、学生とのコミュニケーションを通じて、新たなリーダーシップを学び、また学生の自由な発想に触れることで、大きな気付きを得ました。

TOPICS 1



実際に調理を行っている「商品提案」を実施



最終発表では、「食以外」の新規事業について河村社長へのプレゼンを行った

TOPICS 2 企業訪問・体験学習の受け入れ

(株)はなまるでは、「食」を通じた社会貢献活動の一環として「はなまる食育プロジェクト」を推進し、小・中学校において生徒が手打ちうどん作りを体験できる「うどん教室」を各地で実施しています。楽しく作って美味しく食べるという食育の原点を小・中学生に感じてもらうイベントであり、社員能力開発にも大きく寄与しています。

また当社グループ各社は、主に近隣の中学校の職場体験学習を店舗において積極的に受け入れています。従業員の説明や実際の接客・作業などを通じ、次世代を担う生徒たちに「食」を提供する素晴らしさを学んでもらう機会として、これからも継続していきます。

TOPICS 2



越谷市立南中学校



鎌倉児童ホーム

5 社会への約束 〈環境〉

FOCUS

食べ物を廃棄しない工夫

牛丼の牛脂を 100%リサイクル

「食」に携わる企業として、食品廃棄物の発生を抑制しつつ、再生利用により最終処分量を減らしていくことは、重要な社会的責務です。

ここでは(株)吉野家の店舗における牛脂リサイクルの取り組みを紹介します。

全店舗で年間合計 3,447トンの牛脂を回収

(株)吉野家では、店舗におけるお客様の食べ残しを顧客満足の指標として捉え、発生抑制に取り組んでいます。具体的には、全店で食べ残しを定性的かつ定量的に記録・分析し、異常値が出た際の本部における対応として、味のブレと関連付け、厨房オペレーションを修正することで味の均質化を図り、結果的に食べ残しを出さないことにつなげています。

発生した食品残さ（食べ残しおよび厨房調理くず）については、店舗ごとに飼料化・肥料化などによる食品リサイクルを実施しています。地域によって食品リサイクル施設（再生利用事業者）の普及状況が異なるため、食品残さの再生利用実施率は、(株)吉野家全体で64.1%（2017年度）となっています。

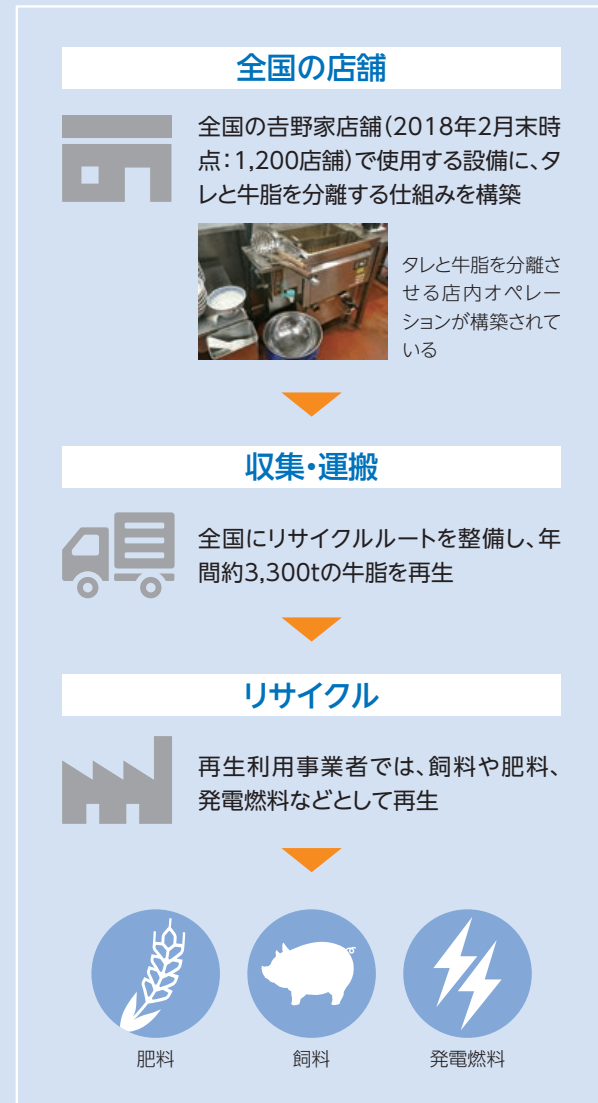
一方、牛丼商品の調理過程で発生する牛脂については、1976年から油脂化・油脂製品化による100%リサイクルを全店（離島を除く）で実施しています。(株)吉野家の各店舗では、牛丼の仕込み時に発生する油をタレと牛脂に分離させる店内オペレーションを確立しています。店舗で回収した牛脂は、全国10カ所の物流センター（北海道、仙台、東京、神奈川、名古屋、三重、大阪、岡山、九州、沖縄）に運搬・収集されます。その後、飼料や脂肪酸、製品原料、発電燃料としてリサイクルすべく、油脂会社から飼料・化学工場へ、そしてメーカーへと売却されていきます。

2017年度は、全国1,200店舗（2018年2月末現在）から収集した牛脂が年間合計3,447トン・229,805本の

の脂缶として出荷されました。

今後は、食品残さについても再生利用実施率をさらに高めるべく、リサイクルの方法を検討していきます。

牛脂リサイクルの流れ



地球環境の保全・省資源に配慮

世界的に環境保全・省資源への意識が高まり、企業の取り組みが求められる中で自然の恵みである「食」の提供に携わる当社グループは、事業活動を通じて地球環境の保全と省資源に配慮し、循環型社会の構築に寄与していきます。

「社会への約束」 環境に対する 基本的な考え方

グループ行動憲章の「社会への約束」に基づいて、循環型社会に適応した環境保全活動を通して、社会に貢献することを目指し事業

活動に取り組んでおります。オフィスや工場、店舗におけるさまざまな活動を通じて、地球環境や資源の保全に配慮してまいります。

TOPICS 1 外食企業初の認定エコマーク取得

(株)吉野家の店舗では、LED照明の全店導入をはじめとして、使用する機器を新規購入・更新する際には、省エネルギー型機器を導入しています。また食器や箸などは、使い捨てではなくリユース可能なものを使用し、牛丼の調理工程で生成される牛脂は、堆肥としてリサイクルするなど、省エネルギー化・省資源化への多面的な取り組みを行っています。

こうした取り組みが評価され、(株)吉野家は2017年10月、エコマーク「飲食店」認定基準において、外食企業で初めての認定を受けました。当社グループは、引き続き工場および店舗における環境負荷の低減に努めてまいります。

TOPICS 1



TOPICS 2 東武動物公園への葉材提供

(株)吉野家ホールディングスでは、2004年より食品リサイクルの一環として、東京工場が排出し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。東京工場では、生産過程で1日約5.0tの白菜とキャベツの外葉が生産されます。そのうち216kgを東武動物公園に提供し、鹿などの草食動物のエサとして再利用しています。また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。

TOPICS 2



リサイクルされるキャベツの外葉を出荷に向けて準備（東京工場）