

YOSHINOYA HOLDINGS

INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書



フィロソフィ

私たち吉野家ホールディングスグループは、外食事業を中心とする企業集団として、国内および海外26エリアに2,800を超える店舗を展開し、ブランド価値を磨き上げながら、高品質の「食」を提供しています。その躍進を支えているのは、経営理念に掲げる「For the People -すべては人々のために-」の想い。事業活動を通じて、世界中の人々が豊かに生活できる社会に貢献しつつ、さらなる発展を目指し、外食産業の革新に挑戦しています。

2022年2月にサステナビリティ基本方針および持続可能な経営のための重要課題(マテリアリティ)を特定し今まで以上にESGを意識した経営を推進してまいります。

グループ経営理念

For the People

ビジョン 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、他のもので代えられない、唯一無二の存在」という意味です。

大切にしている6つの価値観

- 「うまい、やすい、はやい」
- 「健全性」
- 「客数増加」
- 「人材重視」
- 「オリジナリティ」
- 「挑戦と革新」

ステークホルダーとの5つの約束

- 「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。
- 「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、労働環境の継続的改善や、企業の社会的地位を向上させることにより、従業員やその家族がグループに所属していることを誇りに思えるような企業になります。
- 「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。
- 「株主」への約束** 積極的な情報開示や資本効率を意識した健全なコーポレートガバナンスを通じて事業の成長を図り、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。
- 「社会」への約束** 地球環境や資源の保護に努め、サステナブルな事業活動を実践するとともに、地域社会への貢献や社会福祉活動に参画することにより、企業市民としての社会的な責任を果たします。

長期経営ビジョン

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・国境を超えた繋がりを活かして新しいビジネスモデル・サービスを提供する
- 3 業種・業界の垣根を超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

サステナビリティ基本方針

サステナビリティの考え方

吉野家ホールディングスグループは、経営理念『For the People』が示す「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献するための存在である」との認識を具現化すべく、事業活動において環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の視点を重視しています。近年、地球環境や社会を取り巻くさまざまな問題が顕在化し、グローバルに事業を展開する当社グループにとって、それらへの対応は重要な経営テーマとなっています。当社グループは、ESG経営の推進を通じて環境・社会の課題解決を図り、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な社会を実現してまいります。

当社グループは、長期ビジョン『NEW BEGINNINGS 2025』のもと、飲食業を再定義する新たな市場創造と価値提供に取り組んでいます。飲食業の再定義とは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用でき、力強く持続的な成長をもたらすビジネスモデルづくりであり、事業を存続していくために不可欠な転換です。飲食業の再定義を基本方針に掲げる長期ビジョンは、SDGs(持続可能な開発目標)の達成にもつながるテーマを多く含んでいます。当社グループは、全社を挙げてこれを遂行してまいります。



目次・編集方針

●吉野家ホールディングスのビジョン

- 01 フィロソフィ
- 03 目次・編集方針
- 04 トップメッセージ
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 グローバル展開
- 13 大切にしている価値観
- 15 価値創造プロセス

●財務・事業別戦略～新しいビジネスモデル創出に向けて～

- 17 新グループ中期経営計画
- 19 グループ経営戦略
- 23 事業別戦略 吉野家
- 25 事業別戦略 はなまる
- 27 事業別戦略 海外
- 29 事業別戦略 その他

●サステナビリティ戦略～ステークホルダーとの価値共創～

- 30 5つのマテリアリティ
マテリアリティ
- 33 ーダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進
- 39 ーより多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かなくらしを実現
- 41 ーグローバルビジネスの展開による地域社会の発展への貢献
- 43 ーお取引先様との共創による持続可能なサプライチェーンの構築
- 45 ー環境に配慮した事業活動による気候変動対応
- 47 社外取締役対談
- 49 ステークホルダーとの5つの約束

●コーポレートガバナンス

- 50 コーポレートガバナンス
- 51 ー考え方と仕組み
- 53 ーマネジメントメンバー
- 55 ー機能発揮
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント

●データセクション

- 59 財務ハイライト
- 61 企業情報／株式情報

編集方針

吉野家ホールディングスグループはこれまで、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーに企業像とビジョンを伝え、未来に向けた中長期的な価値創造への取り組みをご理解いただくコーポレートコミュニケーションツールとして「CORPORATE REPORT」を発行してきましたが、今期はさらに内容の拡充を図り、「統合報告書」へと刷新しました。

2022年2月、当社グループのサステナビリティに関する基本的な考え方を示す「サステナビリティ基本方針」と、これに基づき特定した「マテリアリティ（重要課題）」を発表したことを踏まえ、本年度は統合報告書としてサステナビリティ戦略をフィーチャーし、ステークホルダーとの価値共創を重点的に解説しました。トップメッセージを中心とするビジョンの訴求では、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」の進捗とコロナ環境下における変化への対応を伝え、新中期経営計画の提示および事業別戦略のレポートを通じて、今後の展望と対処すべき課題を明確化しました。

編集に際しては、情報の比較可能性を高めるべく国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000(社会的責任に関する手引)を参考にしています。

〈対象範囲〉

事業紹介については、(株)吉野家ホールディングスならびに、連結子会社の一部を対象として、相対的なインパクトが高い情報を中心に掲載しています。ESG(環境・社会・ガバナンス)情報に関しては当社グループのコアな活動を紹介しています。

〈対象期間〉

2021年度(2021年3月1日～2022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2022年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2022年5月発行(次回:2023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 03-5539-3507

〈免責事項〉

本報告書に掲載されている業績予想、将来の見通し、戦略、目標等のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としています。したがって、実際の業績等は、経済情勢等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。



より幅広い関連情報を入手したい方は
<https://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。



トップメッセージ

成長投資による収益性向上へ
新中期経営計画を着実に遂行

株式会社吉野家ホールディングス 代表取締役社長 河村泰貴

はじめに

2022年4月、外部の社会人向け講座に当社元執行役員(当社子会社元常務取締役を兼務)が講師として登壇した際、極めて不適切な発言がありました。講座受講者ならびに主催者の皆様、吉野家をご愛用いただいているお客様をはじめ、当社グループのステークホルダーの皆様にも多大なご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

当社は、当該元役員による発言が人権・ジェンダー問題の

観点から到底許容できないものであったことを重く受け止め、当社および当社グループ役員に対するコンプライアンス研修を同年5月に実施しました。引き続きコンプライアンスに関する教育を徹底してまいります。

当社は今後、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お約束いたします。

計画通りの売上高を確保し、営業黒字化。
助成金を得て財務健全性を回復

コロナ禍が長期化し、2年目となった2021年度は、当社グループにとって再成長軌道への復帰に向けた道筋をつける重要な年となりました。

コロナ禍の1年目である2020年度は、事業の存続が喫緊の課題であり、緊急事態への対応が何よりも優先されたので、その意味ではやるべきことが明確でした。続く2021年度は、

トップメッセージ

助成金が大企業にも支払われることとなり、危機的状況から脱することはできましたが、感染収束は未だ見えず、過度な安心感による気の緩みが生じないように、経営者として引き締めていく必要があると意識した1年間でした。

営業面は、行動制限が繰り返される中で厳しい状況が続きましたが、前年度にグループを挙げて「構造変化」に取り組み、売上が2019年度比90%に減少しても営業利益を確保できる体制を各事業体が築き上げ、その目処が立ったことで、一時抑制していた成長投資を再開することができました。外食業界全体においても、生き残りをかけた2020年度から、2021年度は潮目が変わり、再成長に向けた積極的な投資意欲が感じられ、その中で取り残されないための動きが必要だと認識していましたが、国内吉野家以外の事業は厳しい状況が継続したため、安定的に利益が出せるようになる第2四半期まで投資再開が遅れたことは反省点です。変異株が蔓延した時期には、従業員にも多くの感染者や濃厚接触者が発生し、店舗運営は

困難を極めました。それを乗り越え、業績を支えてくれました。すべての従業員の多大な努力に深く感謝しています。

2021年度連結業績は、当初の想定よりも行動制限が続きましたが、売上高は1,536億円と計画値を達成しました。感染拡大第6波の影響を受け、営業利益は23億円と計画に届きませんでしたが、前期の赤字から77億円の改善を果たしました。そして営業外収益に各自治体からの感染拡大防止協力金や雇用調整助成金等を計上したことにより、経常利益は156億円、親会社株主に帰属する当期純利益は81億円と、大きく回復しました。

当社グループは、この国からの資金を次の成長に投資することで、株主の皆様へ還元できるようにしていく考えです。もちろん第一義的には、前年度に傷んだバランスシートの修復に充て、財務健全性を回復させていきます。これは外食産業各社が同じ状況であり、今後その中で競争劣後に陥ることのないよう資金を積極的に活用していきます。

成長投資を再開しながらも遅れが生じた2021年度。今期はスピーディーな実行へ

2021年度は、事業ごとに重点課題が大きく異なりました。主力の吉野家事業は、テイクアウト需要の獲得だけでなく、冷凍牛丼により中食・内食需要を取り込んだことで、行動制限が続く中でも前年度を上回る売上高を確保しました。収益性の向上を踏まえ、従前からの成長戦略に基づくクッキング&コンフォート（以下、C&C）店舗へのモデルチェンジとサービス強化への徹底した取り組みを実施しましたが、店舗のモデルチェンジについては、下期からの再開であったため、一気呵成に進めることができず、2022年度に持ち越す課題となりました。経営環境の変化に対応したスピーディーな実行という点では、遅れをとっているという認識です。

しかしセグメント利益は、コロナ禍前の2019年度をも上回り、全体の回復を牽引しました。価格改定などの施策も効果を上げましたが、やはり店舗における取り組みの努力が大きかったと思います。価格改定によって客単価が上昇すれば、QHA（クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア）の提供に対するお客様の期待値も上がってきます。吉野家は、店舗の努力でそこに応えることができました。

はなまる事業は、事業の存続をかけた戦いがまだ終わっていません。2021年度当初の計画では、夏から秋にかけてコロナ禍による影響が収束することを前提としていましたが、未だ客

数の戻りが弱く、特に出店の約半数を占める大型商業施設のフードコート店舗は、施設自体が空きテナントの増加や設置客席数の制限などによる集客力低下に見舞われており、厳しい状況が続きました。そうした中、今後のロードサイドへの出店強化を見据え、非接触化やテイクアウト対応を追求した新たな店舗モデルの開発に注力中です。

結果として、はなまる事業の黒字回復は未達となりましたが、12月には単月黒字化を遂げ、改善傾向を示しています。2022年度は、新たに就任した前田良博新社長の指揮のもと、より踏み込んだ取り組みを行います。

海外事業は、国・地域別に事業環境の違いがあるのですが、まず東南アジア事業は、ようやく2020年度からの落ち込みが底打ちしました。予断を許さないとはいえ、ロックダウンのような強い行動制限がなくなり、回復が進んでいます。中国事業は、政府によるいち早い感染症の抑え込みが功を奏する中で、堅調に推移しました。ただし足もとでは変異株の拡がりが見られ、事実上のロックダウンに踏み切る都市も増えています。経営面では、地域持株会社の体制を一新し、現地人材の積極登用を進めました。米国事業は、従来からテイクアウトによる売上が大きく、近年進めている新キッチンシステムによるテイクアウト・ドライブスルー対応の強化が成果を上げました。

海外事業全体として、2021年度は大きく改善が進んだとは言えませんが、今後波に乗っていくための体制を整えることができたかと捉えています。

なお、成長投資の再開状況について述べますと、当社グループにとって最大の投資は出店ですが、これは投資判断後にすぐ形になるわけではなく、物件契約から店舗の建築、オープンまでのリードタイムがあり、意思決定から出店までタイムラグが生じます。

吉野家では、前年度の投資抑制の中でテイクアウトによる売

上確保やコストコントロール施策に手応えを得た後、スクラップ&ビルドから再開し、2021年度はスクラップ&ビルド11店舗の他、新規出店も4店舗実施しました。従来、店舗開発は専門部隊に可否判断を委ねていましたが、現在は私が最終決裁する形に変え、より慎重を期しています。C&C店舗への改装は、コロナ禍前に立案した計画に準じて実施していますが、この間にタブレットによる注文やキャッシュレス決済などの技術導入が進み、お客様側の利用も大きく変化したことから、これらも新たな投資対象としています。

新たな3カ年中期経営計画をスタート。投資のアクセルを踏み、再成長軌道へ

当社グループを取り巻く事業環境は、コロナ禍による社会経済活動への影響が続いていることに加え、テレワークの恒常化やデジタル技術の加速的な進歩、急激なインフレの進行に伴う原材料価格の高騰、地政学的リスクの顕在化、地球温暖化による気候変動など、多種多様な要因による変化が拡がり、これまで以上に先行きの不透明性・不確実性が高まっています。

その中で事業を維持し、継続的に発展させ、世の中に「食」の楽しさ・豊かさをお届けする生活インフラとしてのミッションを果たすためには、経営の方向性を明確に示す羅針盤を定め、堅固な事業基盤を確立していく取り組みが求められます。

こうした考えのもと当社グループは、2022年度から2024年度までの3年間で期間とする新中期経営計画を公表しました。

新中期経営計画の中身として最大のものは、吉野家のC&C店舗によるモデルチェンジです。吉野家事業の収益力向上は、当社グループの最も重要な課題であり、その成否にグループの将来がかかっていると言っても過言ではありません。2022年度からの3年間は、このC&C店舗を中心とする成長投資を本格的に推進します。また前述の通り、投資を抑制していた間にタブレット注文やキャッシュレス決済などの新たな技術導入も進展しており、以前計画した内容をそのまま実行するのではなく、これらの技術を検証し、取り込んでいきます。

はなまる事業の今後3年間は、はなまる本来の収益性を取り戻した上で、成長を目指すステージにしていきます。コロナ禍以前のはなまる事業は、収益性が高く、当社グループの利益拡大を牽引する成長ドライバーとしての期待を負っていました。

この2年間のコスト効率化により、グループ全体では2019年度比90%の売上でも営業利益を確保できる体質を作り上げましたが、現在のはなまる事業は85%以下で利益計上が可能になっています。出店については、500店舗に手が届いたところで一時縮小を余儀なくされましたが、今回の新中期経営計画では再び拡大に転じ、特に郊外のロードサイド出店に注力し、成功モデルを作り上げていきます。商品の価値づくりでは、うどんそのものをおいしくする「原点回帰」と、本質的な価値提供に集約していく「断捨離」の取り組みを、全社で推進中です。

海外事業も、出店が1,000店舗に手が届きかけたところで足踏みする状況となっており、この3年間は再成長に向けてアクセルを踏む時期になります。ただしこれまでは、特に中国で成長に軸足を置く一方、収益性を傷めたエリアがあったため、そうした反省を踏まえ「利益を伴う成長」にこだわり、追求していく方針です。米国展開においても、既存店の収益性を高めた上で店舗開発力を強化し、成長を目指してまいります。

そして新中期経営計画では、事業ポートフォリオ戦略として、ラーメン事業を次の柱に成長させていく考えです。現在は、せたが屋とウィズリンクが同事業を展開していますが、必要に応じて新規のM&Aも実施する方針です。当社グループのラーメン事業は、単一ブランドによる大型チェーンを目指すのではなく、複数ブランドを中規模で展開し、各ブランドの特性を活かしながら事業として束ね、仕入れやバックオフィス部分の機能共有を図ることで、グループシナジーを発揮していく考え方で、この3年間は、次なる拡大に向けた基盤づくりを進めてまいります。

新中期経営計画を通じて収益性を確保、 将来に向けてグループ全体の可能性を拡大

新中期経営計画は、2024年度の連結業績における「売上高1,800億円」「営業利益70億円（営業利益率3.9%）」「ROIC 5.0%以上」を目標に掲げています。利益面では基幹事業である国内吉野家が牽引することになりますが、はなまる、海外についてもコロナ前を上回る水準を目指します。これらの目標は、各事業における量的拡大の飛躍を前提としないベースラインであり、M&Aも含むトップラインの拡大があれば上乘せとなります。

本業の部分でこれだけの収益性を確保すると、次にグループとして「できること」が増えてきます。M&Aの選択肢も多くなり、スタートアップ企業への出資なども可能になります。将

来に向けてグループ全体の可能性が広がっていくわけで、そのためにも今、一番大事なのは吉野家事業の収益力を確実に高めていくことだと認識しています。

過去2年間は、コロナ禍への対応とレジリエンスに集中し、損益分岐点の引き下げをはじめ「構造変化」の効果を形にしてきました。新中期経営計画の3年間は「進化」と「再生」をテーマに、この変化をさらに増進させ、各ブランドの業態進化、成長事業の強化、コスト効率化および財務基盤の安定化を図ります。そして、後述する新たな長期ビジョンへのシームレスな移行につなげていく考えです。

次期長期ビジョンを策定する「新長期フォーラム」を発足。 さらなる未来へ向けて前進

社内では今、次期長期ビジョンの策定に携わるメンバーを国内・海外のグループ会社から公募・選定した「新長期フォーラム」を立ち上げ、未来を見据える勉強会を開始したところです。

コロナ禍に見舞われ、事業活動が大きな制限を受けたこの2年間、少し先の未来が見えない「一寸先は闇」の状況が続きました。こうした時に私たちは、遠い先を見て進んでいく必要があります。半年先・1年先のみを考えていると、どうしても足もとのコロナ禍による影響に捉われ、悲観的なものの見方をしてしまうがちです。視点を遠くに置き、皆で未来を一緒に考えていくことで、社内を明るく前向きな雰囲気になりたいという想いが、次期長期ビジョンの策定を今からスタートさせた動機の一つです。

公募形式で、店長から役員までをフォーラムメンバーの対象とし、自らの参加意思を大切にしつつ、一定の情報・知識レベルを担保すべく選抜を行いました。メンバーは、このフォーラムによって策定された将来のビジョンをグループ全体に浸透させるべく、各自の職場で周囲に働きかけるエバンジェリスト（伝道者）の役割を担います。

メンバー応募者の提出レポートを読む中で、「ひと・健康・テクノロジー」といったコンセプトは、今や社員の中に十分に共有・常識化されており、サステナビリティについての意識も広がっていると感じました。こうした効果を「新長期フォーラム」にも期待し、次世代経営チームの発掘にもつなげたいと思います。

サステナビリティへ継続的な取り組みを重視し、 社外に向けて積極的に発信

このたび当社グループは、「サステナビリティ基本方針」を策定し、特定した5項目のマテリアリティ（重要課題）とともに公表しました。これらの内容を明確化していく上で何を大切にすべきか、取締役会でも議論を重ねましたが、やはり当社グ

ループは「For the People」を経営理念に掲げる企業であり、「ひと」に関するテーマを最も重視すべきであると捉えています。

おいしく豊かな食事を支えるサービスは、「ひと」にしかできない価値提供であり、また「ひと」が持つ多様性や個性を尊



重し、その活躍と成長を促すことは、企業の社会的責任であると考えます。当社グループにとって「ひと」による価値づくりこそが競争優位性の源泉であり、社会に存続していくための条件なのです。

今後は、この「ひと」に関するテーマを中心に、サステナビリティ基本方針およびマテリアリティが示す方向性と考え方を全社で共有し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

これまでの当社グループには、たとえ良い取り組みを行っていても、積極的にPRすることを良しとしない、ある意味では控えめな企業風土がありました。しかし近年求められている情報開示の充実という観点から、こうした取り組みを社外に向けて積極的に発信していくことが大切であり、スタンスを変えていくべきだと感じています。例えば吉野家の環境対応は、外食

産業の中でもCO₂排出量やフードロスが極めて少なく、またリターナブル箸の採用は、我が国の外食産業全体における採用を大きく後押ししたはずですが、そういった取り組みは限定的な開示に留まっています。子ども食堂の支援など、地道に継続している社会貢献活動についても然りですし、ガバナンス面では、親会社や筆頭株主といった資本的上位者がいない会社であり、だからこそ経営の透明性について常に腐心しているという点をもっと積極的にアピールできると思います。

企業による取り組みは、世の中にさまざまな影響を及ぼすだけに、特にESG経営/SDGs対応としての活動は、継続して取り組む姿勢が大切です。継続していくためには、その活動がコストダウンを伴うかどうかを一つの判断基準にすることが必要だと考えます。

次の成長に向けて資金を活用、 より大きな価値提供として社会へ還元

先に述べました通り、当社グループは2021年度、国からの助成金・協力を得て、財務健全性を取り戻すことができました。この貴重な資金を次の成長に向けてしっかり活用し、成果につなげていくことで、より大きな価値提供として社会およびステークホルダーの皆様へ還元してまいります。

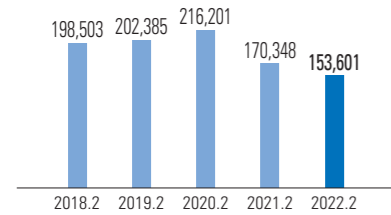
マーケットの回復があれば、コロナ禍以前の水準よりも高い

収益を確保できる体制づくりは完了しており、これからは将来を見据えて、事業環境の変化から新たなチャンスを掴んでいきます。

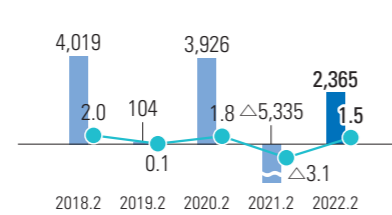
ステークホルダーの皆様には、新中期経営計画に基づく当社グループの再成長にご期待いただき、引き続き事業活動へのご理解と長期のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務・非財務ハイライト

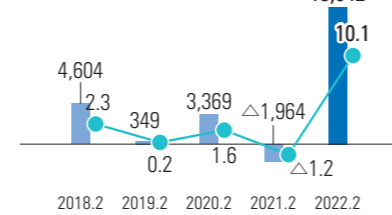
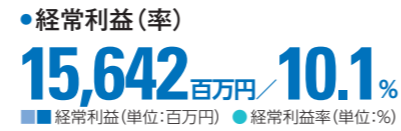
Financial



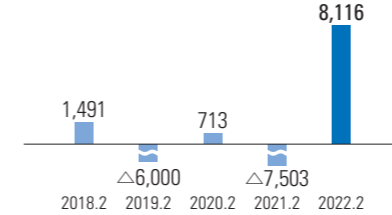
売上高は行動制限の継続を受けて減収となるも、テイクアウト・デリバリー需要の獲得、冷凍牛丼事業の拡大により、京樽の株式譲渡の影響を除く実質では101.4%の増収となりました。



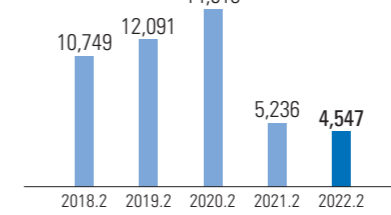
営業時間短縮による影響を受けたものの、前期に実施したコスト削減効果や価格改定による粗利益高の改善で黒字化しました。



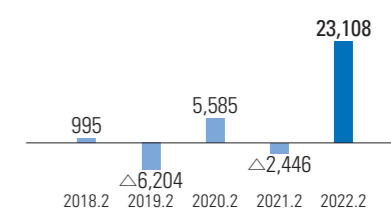
営業利益の改善に加え、各自治体からの感染拡大防止協力金や雇用調整助成金など131億25百万円を計上したことにより大幅な増益となりました。



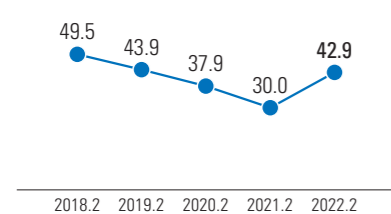
新型モデル店舗への除却損などの特別損失を計上しましたが、収益の回復および協力金・助成金計上に伴い前期純損失7,503百万円から大幅に改善し黒字化しました。



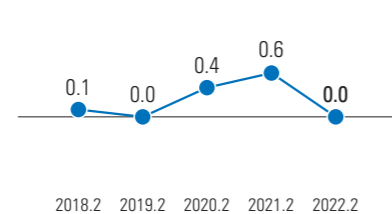
前期は緊急事態として投資を抑制していましたが、中国を中心とした出店、冷凍牛丼生産のための工場投資など、投資を再開しました。



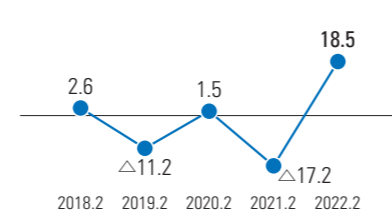
前期は収益の大幅な悪化によりマイナスとなりましたが、グループ全体の事業構造の見直しによる収益力の向上と感染拡大防止協力金などの助成金収入もあり、プラスに転じました。



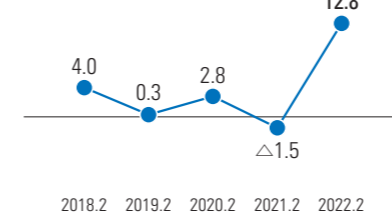
借入金の返済により、財務の健全性を図りました。自己資本比率は42.9%と4割を超える水準へ改善しました。



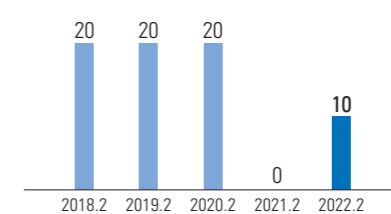
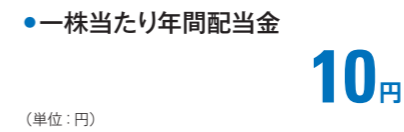
財務の安全性を担保するため前期は借入を実行しましたが、収益性の回復もあり、借入金を返済することでネットD/Eレシオは0.0ポイントになりました。



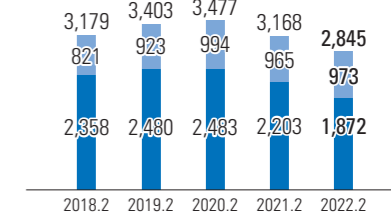
前期から実行しているコスト構造創りに加え、中食・内食市場の獲得などにより、収益性が大きく改善したこと、また一時的な要因として協力金・助成金の計上により、ROEは18.5%となりました。



収益性の回復に加え、有利子負債の減少、事業ポートフォリオの見直しを進めたこと、また一時的な要因として協力金・助成金の計上により、資産効率が改善しROAは12.8%になりました。

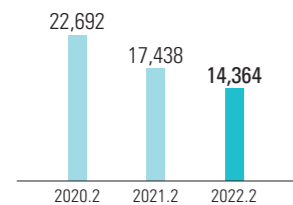


前期は感染症拡大の影響により多額の損失を計上したため無配となりましたが、収益の回復により10円の復配となりました。

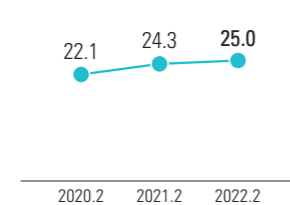


国内吉野家のC&Cおよび海外吉野家の中国を中心とした出店再開により、国内セグメント(その他含む)1,872店舗、海外セグメント973店舗、グループ合計2,845店舗となりました。

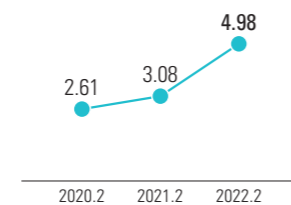
Non-Financial



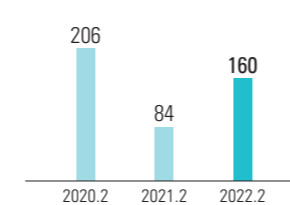
退店や事業ポートフォリオの見直しもあり、前期に比べて3,074名減少となりましたが、経済活動再開、出店再開とあわせて採用活動を強化しています。



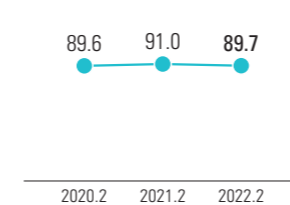
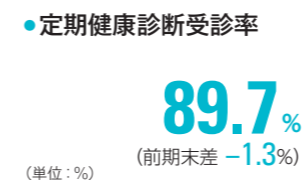
女性社員が安心していきいきと働くことができる職場環境作りを努めており、吉野家ではクォーター制を導入しました。女性活躍推進法に基づく実施計画における、2025年度末までの数値目標の女性管理職比率30%に向け積極的に進めてまいります。



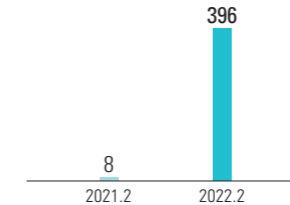
加速度的に進むAI・機械化の流れの中、吉野家ホールディングスは「ひと」を価値の源泉と考えております。当グループはすべての「ひと」に門戸を広げ、その個性・多様性を活かして、自分らしい人生を送れる機会を提供してまいります。



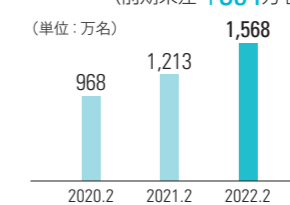
店長研修、幹部研修など階層別にさまざまな教育研修プログラムを実施しています。2020年はコロナ禍のため開催回数が減少しましたが、オンライン研修への切替を行いながら、研修の生産性も向上させています。



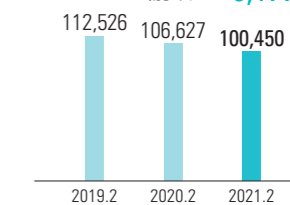
国内事業会社の従業員・パート社員における健康診断受診率は89.7%と高水準を維持しています。従業員の心と身体を守る「ウェルネス経営」の一環として、2021年は新型コロナウイルス感染症予防の職域接種をお取引先様も対象に含めて実施しました。



子どもの貧困は解決すべき重要な社会課題と考えています。吉野家はなまるでは子どもに温かい食事と楽しく食事を味わう機会を提供するため、子ども食堂への食事提供を継続的に行っています。



国内吉野家はなまる、海外吉野家のアメリカ・中国を中心に各地域のニーズにあわせたアプリを展開しています。テイクアウト予約、コラボレーション販促などアプリと連動した施策を展開することで、来店頻度の向上を図っています。



各国の環境負荷低減目標にあわせて対策を進めています。国内事業(吉野家はなまる・工場含む)においては、国が定める指針に基づき、エネルギー使用量の削減に努めています。

グローバル展開

おいしさの価値提供を日本から世界へ

国・地域ごとのニーズを捉えた市場戦略により、グループ全体で年間3.1億人のお客様が店舗をご利用。私たちが追求する味とサービスは国境を超え、さらに広がり続けていきます。

東アジア

グループ合計店舗数 **698** 店舗

展開ブランド 吉野家、はなまるうどん、ばり嗎

吉野家(中国)投資有限公司、台湾吉野家のもと、直営店およびFC店を広域展開。現地人材の育成に注力し、日本品質の味とサービスへのこだわりを保持しつつ、各エリアに合わせたメニューで地域社会に溶け込んでいます。モンゴルへの進出も果たしました。はなまるうどんは上海に展開しています。



吉野家
鲜蔬煎鸡饭
xian shu jian
ji fan



吉野家
招牌牛肉饭
Zhaopai
niu rou fan

東南アジア・オーストラリア

グループ合計店舗数 **200** 店舗
(うちアセアン199店舗・オーストラリア1店舗)

展開ブランド 吉野家、ばり嗎

経済発展著しいアジア新興国では、都市部・ショッピングセンターを中心に吉野家ブランドが急速に浸透、ベトナムへも出店。ラーメンのウィズリンクも展開中です。インドネシアの吉野家は100店を超え順調に成長を続けています。



吉野家
BFC -
Super Deal



吉野家
Beef Bowl -
Yakiniku

海外合計

吉野家 967店舗
前期末比 19店舗▲
はなまる 7店舗
前期末比 11店舗▲
その他 31店舗
前期末比 1店舗▲

アメリカ

グループ合計店舗数 **107** 店舗
展開ブランド 吉野家、せたが屋

アメリカへの進出は1975年、デンバーに1号店を開店。西海岸を中心に店舗を展開。従来の店舗モデルからオーダーメイドスタイルのジャパニーズキッチンスタイルへの展開を図り、新たなお客様の支持を獲得しています。



吉野家
Orange Chicken
Regular



吉野家
Combo
Bowl



吉野家
Regular
Tilapia Bowl



日本

グループ合計店舗数 **1,840** 店舗

展開ブランド 吉野家、はなまるうどん、せたが屋、ばり嗎、鶏千、千吉 など

創業124年目の牛丼の吉野家、讃岐うどんのはなまるうどんを中心に店舗を拡大。新たな客層を獲得するため吉野家ではクッキング&コンフォートモデルへの改装を進めています。グローバル展開も見据え、せたが屋・ばり嗎などのラーメンブランドを展開しています。



吉野家
牛丼並盛



はなまるうどん
コクうま
サラダうどん



日本国内

吉野家 1,190店舗
前期末比 1店舗▲
はなまる 463店舗
前期末比 12店舗▲
その他 187店舗
前期末比 31店舗▲

国内外 ブランド別店舗数

吉野家 2,157店舗
前期末比 20店舗▲
直営 1,418店舗
FC 739店舗

はなまる 470店舗
前期末比 23店舗▲
直営 390店舗
FC 80店舗

その他 218店舗
前期末比 32店舗▲
直営 103店舗
FC 115店舗

全ブランド合計

直営 **1,911** 店舗

FC **934** 店舗

合計 **2,845** 店舗
前期末比 35店舗▲

大切にしている価値観

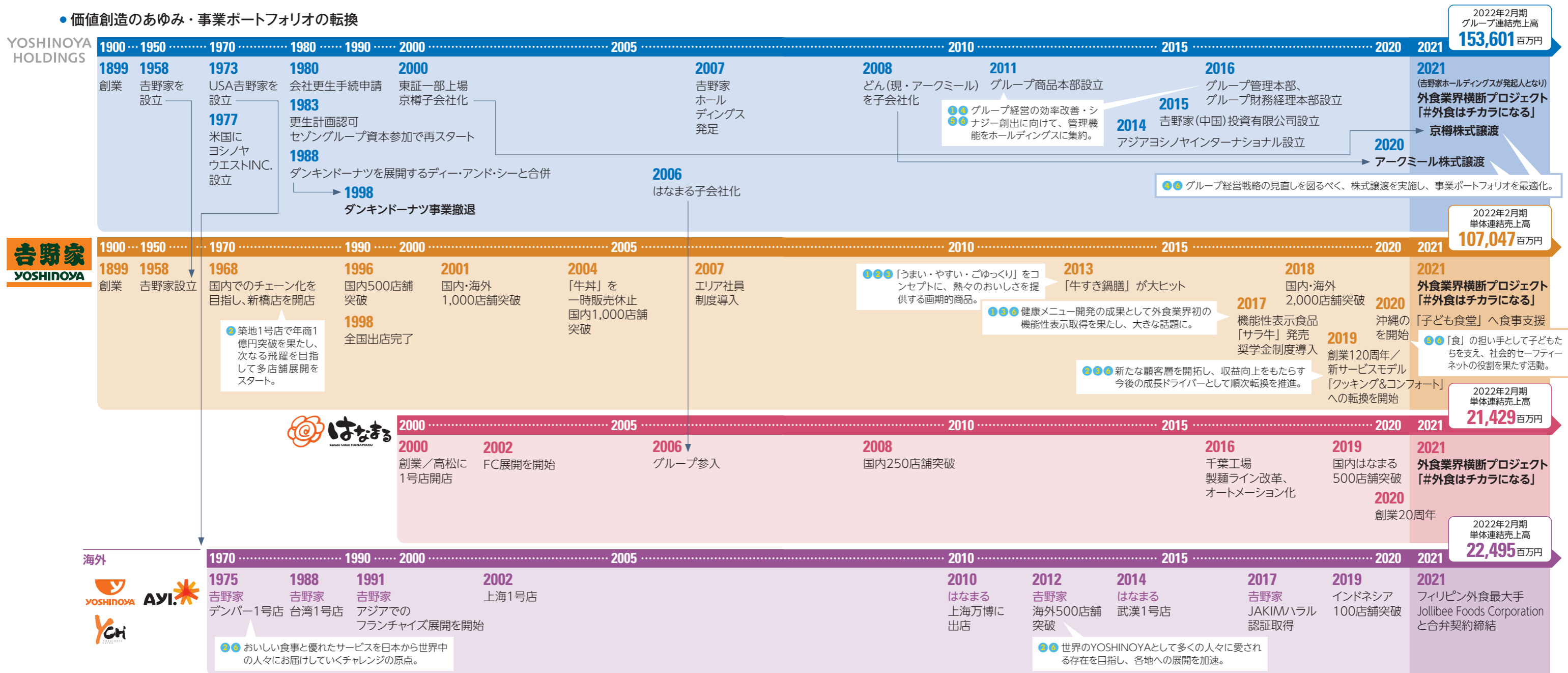
受け継ぎながら進化し、理念の実現へ

当社グループは、経営理念とともに掲げる「大切にしている価値観」に基づく価値創造を続けてまいりました。

大切にしている6つの価値観

① うまい、やすい、はやい	② 客数増加	③ オリジナリティ	④ 健全性	⑤ 人材重視	⑥ 挑戦と革新
「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。	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。	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。	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。

価値創造のあゆみ・事業ポートフォリオの転換



価値創造プロセス

大切にしている6つの価値観 **P13-14**

ステークホルダーとの5つの約束 **P49**

2016年度～2018年度

2019年度

2020年度 **構造改革**

2021年度

2022年度～2024年度

2025年度

前中期計画

基盤整備

国内吉野家 **パンデミック対応**
はなまる・海外 **パンデミック対応・BEP引き下げ**

投資再開 進化・成長へ

新中期計画

経営理念

For the People

長期ビジョン **NEW-BEGINNINGS**
★☆☆ 2025 競争から共創へ

外食産業を取り巻く
社会課題への認識

健康への疎さ

人口減による
労働力の減少

食の安全・安心
への不安

短期視点での
食材調達

気候変動

COVID-19

吉野家ホールディングス
の主な資本

財務資本

- 連結売上高 153,601百万円
- 純資産 48,741百万円

人的資本

- 従業員数 3,004名
- パート社員数 11,360名
- 合計 14,364名
(正社員+臨時従業員)

製造資本

- グループ工場数 7
- 設備投資額 4,547百万円

知的資本

- 50年以上のチェーンストア運営ノウハウ
- テクノロジー共創件数 13件
- 健康に関する団体との共創 1件

社会関係資本

- 年間3.1億人のお客様が利用する国内外2,845店舗
- お客様相談室へのお問い合わせ 31,642件

長期ビジョン NEW-BEGINNINGS ★☆☆ 2025 競争から共創へ

新グループ中期経営計画2022年度～2024年度

財務・事業別戦略

構造変化
P19-22

吉野家 P23-24

はなまる P25-26

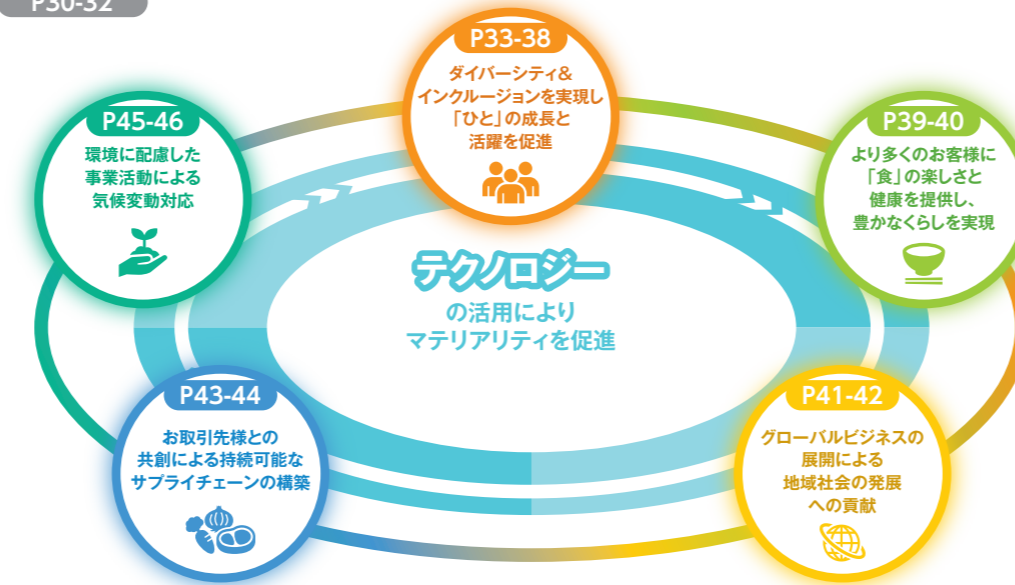
海外 P27-28

その他 P29

サステナビリティ戦略

5つのマテリアリティ

P30-32



アウトプット

吉野家



はなまる



海外



その他



アウトカム

社会的価値

- 多様な人材が活躍できる社会の発展への貢献
- バリューのある商品開発や健康な食事の提供による豊かな暮らしへの貢献
- グローバルな事業展開による地域社会の発展
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- フードロスの削減やパートナー企業との共創による気候変動への対応

経済的価値

2024年度目標

連結売上高 1,800億円

連結営業利益 70億円

営業利益率 3.9%

ROIC 5.0%以上

D/Eレシオ 0.6倍以下

世界中の人々にとって
かけがえのない存在

吉野家ホールディングスの
持続可能な成長

外食産業の未来を形成

SDGsへの貢献



コーポレートガバナンス

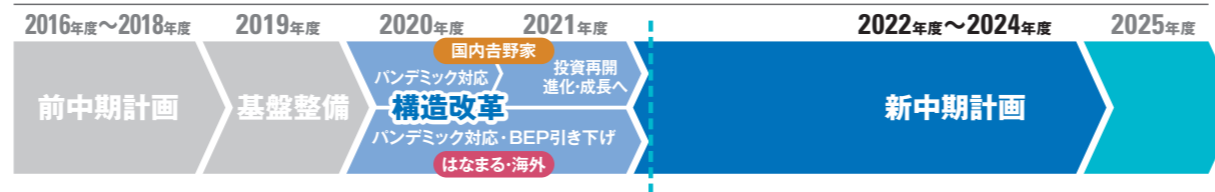
新グループ中期経営計画

新・グループ中期経営計画2022年度～2024年度

コロナ禍による危機を「構造変化」によって乗り越えた当社グループは、新たな中期経営計画をスタート。この3年間で「進化」と「再生」を遂げ、サステナブルな成長への「拡大」を加速します。

これまでのタイムラインと新・グループ中期経営計画の位置付け

2018年度に終了した前中期経営計画から、基盤整備の1年間とコロナ禍対応の2年間を経て、今後目指す方向性を明確化。



さらに未来へ向けてサステナブルに成長する吉野家ホールディングスグループへ「**新長期ビジョン**」を策定中

2020年度・2021年度の総括

「構造変化」「足場固め」を推進

感染拡大が始まった2020年度は、有事対応として中央集権的な経営体制を敷き、グループ一丸となって危機を乗り越え、そこから回復・復元に向けた「構造変化」を進めていきました。

2021年度は、はなまる事業および海外事業におけるコロナ禍の克服対応を継続する一方、吉野家事業においては抑制していた成長投資を再開し、感染症の収束後を見据えた「足場固め」を実行しました。

2021年度経営成績

連結売上高

1,536億円

連結営業利益

23億円

営業利益率

1.5%

ROIC

1.7%

D/Eレシオ

0.7倍

新・グループ中期経営計画2022年度～2024年度

■ 基本方針

投下資本効率の向上

高める 既存事業の業態進化

■ 事業戦略

国内吉野家

進化

C&C店舗への転換による客層拡大・ブランドイメージの変革へ

- 3年間でC&Cを500店舗規模へ／低投資モデルの開発
- QHA（クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア）向上
- 牛丼の品質追求／から揚げを第2の柱へ育成
- リピート率向上に向けたC&C転換、新メニュー開発、広告戦略×外販商品強化などで新しい利用シーンを提供
- アプリ・タブレットなどのデジタル活用による利便性向上
- 外部パートナーとの「共創」による課題解決・新規価値創出の取り組み

はなまる その他事業

「はなまるの2乗」をテ新ブランドの育成・ラー

- はなまる
 - 基幹商品の見直し・進化、だしや天ぷらの改良、サービスレベルの向上による「原点回帰」
 - 販売施策の見直しやメニュー・投資コストの適正化、作業の見直しにより生産性の向上を実現
 - 教育投資を再開し、自ら考え、行動する人材を育成
 - ロードサイド向け出店モデルの検証
- その他
 - 多様なニーズに対応する新ブランド育成
 - 国内・海外ラーメン事業の収益力の強化およびサプライチェーンの再構築

テーマ

「進化」と「再生」

伸ばす 成長事業の強化

増やす M&A機会の探求

→P23～29 事業別戦略

海外／外販／M&A 拡大

海外店舗数>国内店舗数へ向けて出店加速／外販事業100億円事業へ／持続的成長へ向けたM&A探求

- 海外
 - 中国：北京でFC出店加速／深圳・四川・武漢・江西へ集中投資
 - アメリカ：出店加速による規模的拡大
 - フィリピン：ジョリビー協業での出店を本格化
 - インドネシア：第2セントラルキッチンの本格稼働に伴うFC出店加速
- 外販
 - 「冷凍牛丼の具」生産拡大
 - ダイレクトセールスの拡充／配荷店舗拡大
- M&A
 - 「日本初の日常食を提供する外食の事業展開とその周辺ビジネス」でM&A機会を探求

■ グループ経営の深化

- グループ機能強化／シナジー発揮
- グローバル展開推進

- 強固なガバナンス基盤整備
- デジタルシフトの加速化

→P19～22
グループ経営戦略

■ 人材育成・能力開発・ダイバーシティ サステナビリティ課題への取り組み

→P30～46
5つのマテリアリティ

2024年度目標

投下資本効率と利益水準の向上へ

コロナ禍対応において成果を上げた「構造変化」を増進し、既存事業の業態を進化させることで収益力を強化しつつ、はなまる事業の再生を図ります。さらに海外事業や外販事業の拡大に向けてM&A機会の探求を含め、取り組みを加速します。

これらをグループ機能やシナジーの強化、デジタルシフトによる経営の深化とともに進めることで、投下資本効率を高め、利益水準の向上を果たします。

連結売上高

1,800億円

連結営業利益

70億円

営業利益率

3.9%

ROIC

5.0%以上

D/Eレシオ

0.6倍以下



収益性と投資効率を改善し 持続的成長への基盤を構築

株式会社吉野家ホールディングス
常務取締役

小澤 典裕

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、当社グループは危機からのレジリエンスを果たし、財務安定性を確保するとともに、再成長への足掛かりを築くことができました。新たに策定した3か年中期経営計画を着実に遂行し、長期ビジョンに掲げる拡大を目指します。

コロナ禍2年目の経営を振り返って

回復状況に合わせ、未来への「足場固め」を実行

感染拡大が始まった2020年度、当社グループは有事対応として、トップダウンを中心とする中央集権的な体制で危機を乗り越え、そこからレジリエンス（回復・復元）を目指し、「構造変化」への取り組みを進めていきました。

これに続く2021年度は、コロナ禍環境への対応を維持しつつ、レジリエンスを確実なものとし、浮き足立つことなく、未来に向けた「足場固め」を行う方針を打ち出しました。結果としてこの1年は、事業によってコロナ禍影響からの回復状況に濃淡が生じ、吉野家事業や米国事業は、比較的早く回復を示しましたが、はなまる事業やラーメン業態は、思うように回復が進みませんでした。

その中で当社は、各事業の回復状況に合わせ、戦略の方向性や投資の実行にメリハリを利かせる形でグループを統治していきました。回復が進んでいる吉野家事業や米国事業は、固めた足場の範囲を拡げる一方、回復が遅れている事業は、原点回帰の観点から足場固めの取り組みを見直しています。

また当社グループでは、この2年間で事業会社2社を株式譲渡したことに加え、支援政策の実施も受けて財務基盤が改善し、毀損したバランスシートの安定化と資金の確保を果たすことができました。この資金を今後、成長に向けてどのように振

り向けていくかが重要になっています。

収益体質については、売上高が2019年度比90%に低下しても営業利益を確保できるよう、2020年度に引き下げた損益分岐点をさらに下げるために、もう一段のコスト効率化を目指しました。同時に、有事対応として削減したコストを復元する際も、従前以上のパフォーマンスを引き出すべく改善を図りました。例として、オンラインの活用やデジタル化による業務効率の向上などが挙げられます。2社の株式譲渡を経た事業ポートフォリオのスリム化に伴い、本部機能やシステムの統合も進みました。

店舗では、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による頻繁な状況変化への対応が求められ、これを可能とする俊敏かつ柔軟なコスト管理体制を築き上げました。店舗従業員や営業部門の絶え間ない努力による大きな成果と捉えています。この先も当面コロナ禍の影響が尾を引くと見られる中、こうしたコスト管理体制の定常化は、十分に効果を発揮し続けるものと期待できます。

そして2021年度は、前年度に一時凍結した成長投資を再開しました。主力の吉野家事業では、高収益化を担う「C&C店舗」へのフォーマット転換を下期から再開し、新規出店15店

舗と改装15店舗を実行しました。吉野家におけるもう一つの重点投資対象は、冷凍牛丼の生産増強です。コロナ禍の影響で増加した中食需要に対応すべく、工場にラインを追加する設備投資を行いました。

しかし成長投資の本格的な再開は、今期（2022年度）からとなります。今期の吉野家は、C&C店舗を改装110店舗・新規出店を25店舗に拡大し、中食需要を捉えた工場の生産増

強も冷凍牛丼以外に品目を拡げる予定です。はなまる事業では、ロードサイド立地への出店拡大に向けて、新たな店舗モデルの開発・検証を進めていきます。海外事業は、米国・中国・インドネシア・フィリピンの4エリアを重点地域に位置付け、FCパートナーや合併先企業との連携強化を図りつつ、メニュー開発・店舗モデル開発とブランディングに注力し、競争力を高めるための投資を積極的に実施していく方針です。

ポストコロナを見据えた財務戦略

財務健全性を確保し、中長期の成長へ投資

当社は、「持続的な利益成長」「財務健全性への回帰」「投下資本効率の向上」「株主還元施策の継続」の四つを中期財務方針に掲げています。このうち持続的な利益成長については、その達成条件として、3年間で350億円のEBITDA創出を目指しています。

2021年度は、コロナ禍による業績悪化からの回復途上であり、1年間で創出したEBITDAは89億円にとどまりましたが、時短営業などのコロナ対応に伴う損失の補填として、各自治体から感染拡大防止協力金や雇用調整助成金を受給しており、受給収入の一部を借入金返済に充てました。

これにより、2020年度に30.0%まで低下した自己資本比率は、2021年度末現在42.9%まで回復しています。安定的な財務健全性に近付いた状況と言えるでしょう。

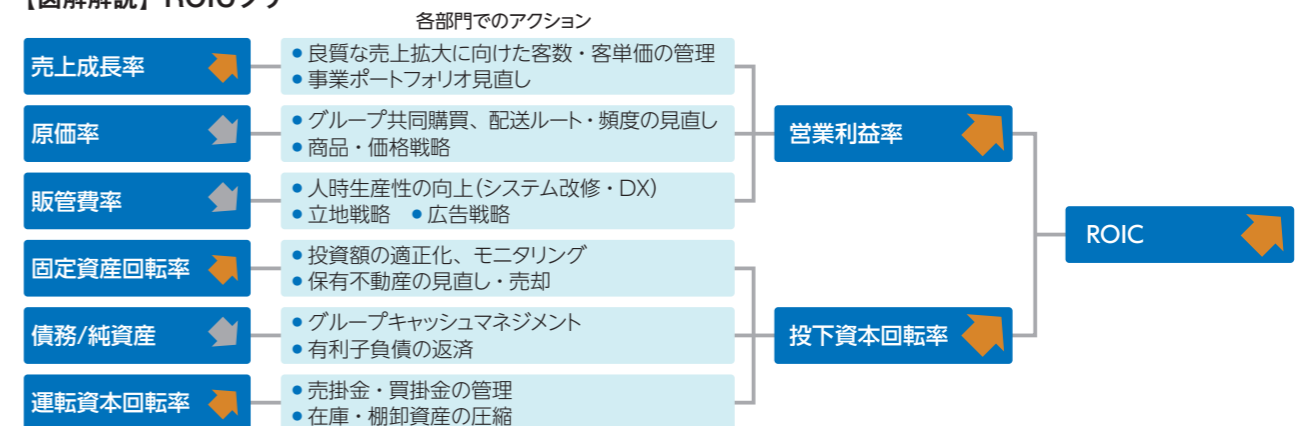
成長投資は、ROIC（投下資本利益率）に基づく管理を行い、投資効率の改善に努めていきます。特に新規出店は、CFROI（キャッシュ・フロー投資利益率）をグループ共通のものさしとして、投下資本に対する一定水準のキャッシュ確保を求め、収益性を評価していきます。グループ全体のROIC向上については、売上高営業利益率と投下資本回転率の掛け合わせであるROICをさらに要素分解し、部門ごとに販管費率、運転資本

回転率、固定資産回転率などを目標として定め、PDCAサイクルを組織全体に浸透させることで達成を目指します。

短期的な成長投資は、現在の潤沢な自己資金で賄うことも可能ですが、中期経営計画では、今後3年間で既存事業に対して300億円、M&Aを含むインオーガニックで100億円の投資枠を設定しており、借入金だけでなく社債発行やエクイティファイナンスを含むさまざまな資金調達を選択肢を用意していく方針です。ただし財務健全性維持の観点から、3年間で借入金残高300億円以内、D/Eレシオ0.6倍以下を目指す負債コントロールを行っていきます。2022年度は、社債発行に求められる格付取得などの条件も整備し、臨機応変に調達手段を選択できる体制を築き上げてまいります。

また当社では、この1年間でグループファイナンスの適用範囲を拡げたことにより、資金調達・運用の効率改善が大きく進みました。さらにグループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の積極的な活用が資金管理業務の可視化および標準化の効果をもたらしています。今後は、こうした全体最適化を海外事業の資金においても図り、調達・運用の効率をより高めたいと考えています。

【図解説】 ROICツリー



新3か年中期経営計画をスタート

コロナ禍を乗り越えて目指す方向性を明確化

このたび当社グループは、2022年度から2024年度までの3年間を期間とする中期経営計画を始動しました。前中期経営計画（2016年度～2018年度）を終了した後、2019年度を基盤整備の1年に充てた上で、次の3か年中期経営計画に移行する考えでしたが、2020年度および2021年度をコロナ禍への対応と収束後に向けた足場固めの期間としたため、新たな計画の策定・始動が先送りになっていました。

いまだ感染症が収束に至らず、社会全体に多大な影響を及ぼす状況が続いている中で、外食市場および当社グループ事業の見通しは、依然として不透明感が強く、中期経営計画の策定には困難を伴いましたが、もちろん足もとのコロナ禍対応に終始するだけでは、将来の成長を描くことができません。株式市場および株主・投資家の皆様、ステークホルダーの皆様に対し、当社グループがコロナ禍を乗り越えて目指していく方向性を明確に示すべく、今回の計画公表に至りました。

前中期経営計画の終了時に想定していた方向性と、今回策定した中期経営計画とでは、やはり2年間のコロナ禍を受けて中身に変化が生じています。2020年度および2021年度の有事対応とレジリエンスを通じて、私たちが実現してきた「構造変化」によるコスト効率化と財務基盤の安定化をもとに、長年の課題である低収益性をいかに解決していくか。外部環境要

因としては、急速なインフレの進行に伴う原材料価格の高騰、地政学的リスクの顕在化による原油高などが起きている中で、この課題解決に取り組んでいかななくてはなりません。本業における収益改善に集中し、利益の拡大のみならず利益率の伸長を重視していく3年間になると考えます。

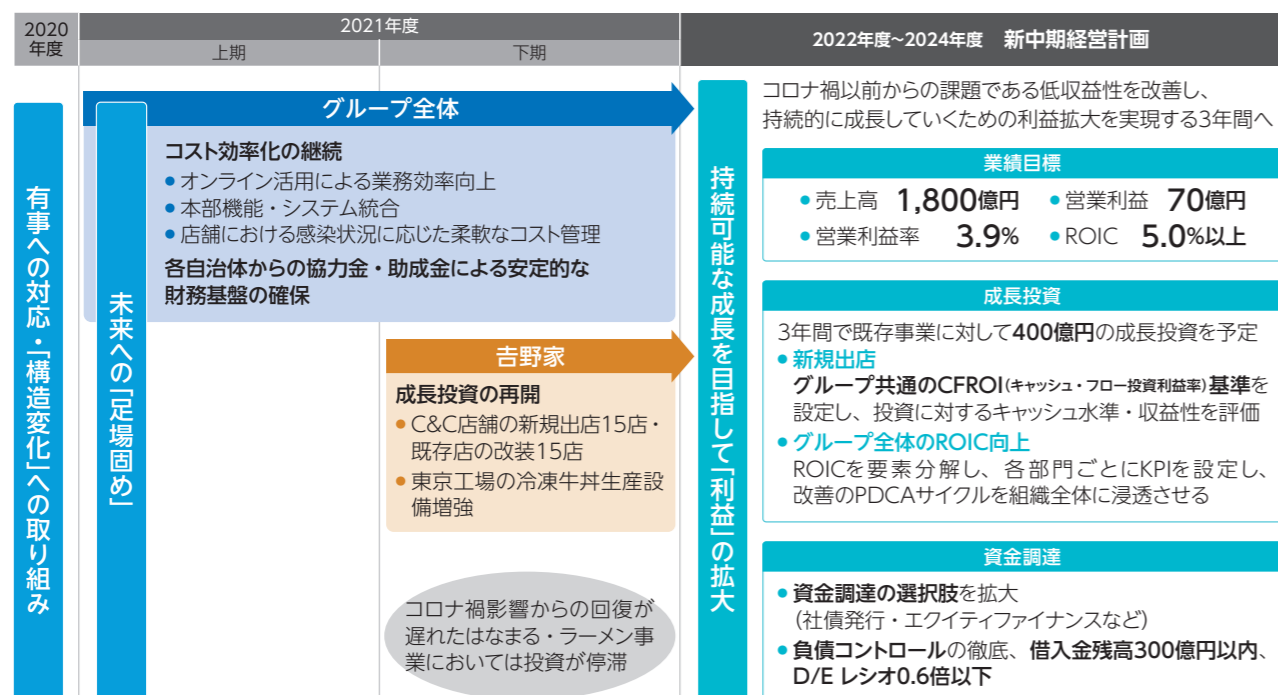
具体的には、2024年度の連結業績における「売上高1,800億円」「営業利益70億円（営業利益率3.9%）」「ROIC5.0%以上」を目標に掲げ、これをオーガニック成長で達成していきます。

→中期経営計画の詳細は、P17-18をご参照ください

なお将来的には、当社グループ事業が持続的に成長していく上で、海外市場の重要性がさらに高まっていきます。海外事業の収益性を高めていく成長戦略について、今後はタイムラインを明確化して取り組む必要があり、この中期経営計画の実現においてもテーマの一つになってくると認識しています。当社グループにとって当面の成長ドライバーは、吉野家事業のC&C店舗や外販事業が中心となり、はなまる事業の回復がそこに加えて業績に寄与していく形ですが、同時に海外事業による収益の向上も一定の割合を占めていくでしょう。

また、この中期経営計画は不透明な事業環境の中で、さまざまな仮定条件の下に進めていくので、状況変化が生じた場

【図解説】「構造変化」から未来への「足場固め」へ



合に迅速な対応が求められます。そうしたスピード感ある計画の遂行が大事なポイントになると思います。

一方、社内では今後の長期ビジョン策定に向けた「新長期フォーラム」を立ち上げ、さまざまな部署から多様な属性を持つ社員を集めて、未来における当社グループの「あるべき姿」

を描き、方向性を定めていく取り組みを開始しました。社内・社外のあらゆるステークホルダーに対し、私たちが実現していく未来を伝えるための重要なプロセスであり、これから時間をかけて進めてまいります。

非財務面の強化に向けた取り組み

サステナビリティへの意識を共有し、行動へ

当社グループは前述の通り、この2年間で、事業ポートフォリオをスリム化しました。2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、事業ポートフォリオに関する方針・見直しの状況説明が求められ、当社もこれに則り、従来以上に事業ポートフォリオの最適化を意識したグループ経営を行っていく方針です。基本的には「日本発の日常食を提供する外食の事業展開とその周辺ビジネス」が当社グループ事業の中心であり、今後の事業ポートフォリオにおいても、これを維持していきます。

コーポレートガバナンスの拡充については、特に国内事業会社の構成がシンプルになり、同時に本部機能の集約・一元化や効率化を進めてきたことから、従来よりも統制を取りやすくなり、実効性の点でアップグレードを果たしたと言えます。引き続きこのガバナンス水準を維持・向上させつつ、次は海外事業会社について、今まで以上にしっかりと統制していく必要があると認識しています。現在は、感染症対策として海外への渡航が制限されるなど、日本から現地に赴いて内部統制の状況確認や監査を実施することが困難な状況にありますが、外部機関の活用などを通じて、対応を図りたいと考えています。

また、2022年4月から東京証券取引所プライム市場に移行した当社は、同市場が求めるガバナンス水準に適合すべく、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示についても検討していきます。外食企業としてどのような開示対応が可能かを精査した上で、体制整備を進めてい

く考えです。これに関連し、温暖化ガスの排出量低減に向けた省エネルギー化や、フードロス削減などの環境保全対応についても、コストニュートラルを意識した上で、継続的な取り組みを行っていきます。

非財務面の強化として、もう一つ重視しているテーマが人材育成および組織・職場づくりです。当社グループは、外食という「ひと」が生み出す価値提供を世の中に広げていくために、自社の人材が持っている多様性や個性を活かし、成長と活躍を促進します。その一環としてグループ管理本部では、国内事業会社の人材情報をシステム上で一元管理しており、社員一人ひとりの資質・能力を把握した適材適所の配置により、仕事のやりがいやモチベーションの向上を図っています。

当社グループは、サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定を行い、2022年2月にこれを発表しました。従来は、各事業会社が個別にサステナビリティへの意識を持ち、目標を設定して取り組みを行ってききましたが、それをグループ全体の方針・課題として一つにまとめ、社外に発信していくとともに、全社で共有して行動するためのものです。今回は、マテリアリティに関するKPIを具体的に定めていませんが、今後はグループとしてのKPIを設定し、サステナビリティへの取り組みが中期経営計画および長期ビジョンにどのような形でポジティブな影響を与えていくか、グループ経営に資する非財務目標として明確化してまいります。

サステナブルな価値創造を目指して

困難をチャンスに変え、さらなる飛躍に挑戦

コロナ禍に見舞われたこの2年間は、当社グループの業績に大きなマイナス影響を及ぼしましたが、グループを挙げて「構造変化」に取り組んだ結果、長年の懸案だった収益性と投資効率の改善につながるコスト効率の向上を果たし、持続的な利益成長への途を拓くことができました。

予測が難しい時代の中、これから先もさまざまな形で困難に直面する可能性があります。私たちににとっては、その分チャ

ンスも多く訪れるに違いないと考えています。変化に対して右往左往することなく、「おいしく豊かな食の提供」という原点を忘れずに、貪欲かつ執着心をもってチャレンジし、さらなる飛躍を遂げてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループによるサステナブルな価値創造にご期待いただき、引き続き一層のご支援・ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



吉野家

新たなブランドイメージを形成し 客層と利用シーンを拡大

モデルチェンジを積極的に推進し、
グループ全体の利益成長を牽引。

株式会社吉野家
代表取締役社長

河村 泰貴

● 社会課題・世の中のニーズ

多くの人々に親しまれる日常食として、全国どこでも同じおいしさをお届けする外食ブランドとして、吉野家の牛丼は、味とサービスのクオリティの維持・向上に常に努めています。時代の変化が加速する中で、いつも変わらない「食」の豊かさをお手頃価格で提供することは、社会が求める普遍的な価値の実現であると捉えています。

事業の強み

- 外食ブランドとしての圧倒的な認知度
- 多店舗展開による調達などのスケールメリット
- 店舗を通じた顧客動向の直接的な把握

成長機会

- 店舗モデルの転換による客層の拡大
- 販売チャネルの開拓による需要獲得
- コラボ企画など外部と連携した需要喚起
- 健康メニューや環境対応などニーズを捉えたサービスによるブランドイメージの向上

事業の弱み

- 牛肉などの原料価格高騰に伴うコスト変動および価格転嫁の困難
- 店舗運営における労働集約性の高さ
- 労働人口減少に伴う人材獲得の困難

リスク

- ニューノーマルへの移行に伴う外食需要の減退
- コスト要因による収益性や投資効率の悪化
- 人手不足が招く品質・サービスレベルの低下

新中期経営計画（2022年度～2024年度）における方針と重点施策

吉野家は、3年間でグループが目指すトップラインの引き上げと利益拡大を牽引すべく、増収・増益を伴いながらC&C店舗によるフォーマット転換を推進し、再投資と新規事業の創出に向けた余力を生み出し続ける役割を果たしていきます。

具体的な戦略として、「サービスNo.1活動による顧客感動満足の実現」を打ち出し、牛丼のクオリティのさらなる追求とホスピタリティの向上を図り、アトモスフィア（店舗の雰囲気）の改善に向けたモデルチェンジを実施します。また、現在約半数の店舗に導入している「から揚げ」については

牛丼に次ぐ第2の柱とすべく改良を重ねてまいります。

収益性向上の要となるC&C店舗は、3年間で新規出店と改装を合わせて500店舗まで拡大する予定です。これまでの実験・検証を通じて、改装効果は、モデルチェンジの1年後から最低10%の売上拡大を見込んでおり、加えてタブレット注文やキャッシュレス決済の導入によって、お客様の利便性を高め、さらなる収益の確保につなげていきます。

また、東京工場内に生産ラインを新設した冷凍牛丼を中心に、家庭内食・中食への展開も積極化し、新たな柱に育てていく方針です。

2021年度の振り返り

コスト効率化の奏功によりコロナ禍前を上回る利益を確保。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言発出やまん延防止等重点措置の実施が繰り返されましたが、既存店客数へのマイナス影響は前年度比2.8%減と大きくなく、特に下期は同2.4%増と回復傾向が鮮明になりました。2021年10月には、牛肉価格の高騰に対応すべく、主力商品の価格改定を行いました。価格改定の実施が客数の減少を招かなかったことは、店舗の努力によってお客様の期待値の高まりにお応えできたものと受け止めています。

出店については、前年度に抑制していた投資を再開する方針を打ち出しましたが、新規出店4店舗、スクラップ&ビルド11店舗、合計15店舗にとどまる一方、14店舗の退店を行いました。また、重点施策であるC&C店舗への改装は15店舗で実施し、当期末現在で全1,190店舗の1割を超える165店舗がC&C店舗となりました。

テイクアウトおよびデリバリーによる客数・売上の確保や、外販事業として展開している冷凍牛丼の販売も着実に成果を上げています。テイクアウトは、お客様の注文時における利便性を高めるべく、専用窓口を設置した店舗を増やし、専用注文タブレットの導入を進めました。デリバリーは、対応店舗を953店舗（前年度末比202店舗増）に拡大し、需要の高まりを捉えていきました。冷凍牛丼は、家庭内食・中食をターゲットとする今後の拡大に向けて、東京工場内に生産ラインを新設しました。2022年度から本格稼働を開始します。

以上の結果、2021年度の吉野家事業は、売上高が1,070億円（前年度比1.4%増）となり、営業利益は72億円（同75.5%増）に拡大しました。営業利益は、コロナ禍前の2019年度実績も上回っています。前年度に進めたコスト効率化による「構造変化」の取り組みが奏功し、大幅な増益につながりました。

今後の方向性と課題

C&C店舗によるモデルチェンジでブランドイメージを転換。

前述の通りC&C店舗の数は、まだ全体の1割を超えたところですが、今後これが半数を超えるところまで拡大すると、C&C店舗に対する世の中の認知度が一気に高まることで、吉野家のブランドイメージを時代に合わせて変えていくことを目指しています。

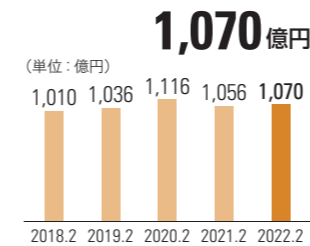
これまで吉野家は、さまざまな取り組みを通じて客層の幅を広げてきましたが、依然として男性客のご利用が多く、女性客や家族客のご利用はまだ十分に拡大していません。C&C店舗によるモデルチェンジは、休日にゆっくりランチやディナーを楽しんでいただける快適な飲食空間としてのイメージを形成します。それがマーケットに浸透することで、客層と利用シーンの広がりをもたらし、収益構造の変化につながっていきます。

またC&C店舗は、デリバリーおよびテイクアウトもより利用しやすいため、客数の増加にもつながると思われます。

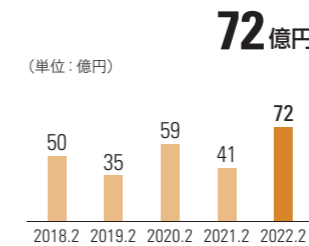
中期経営計画初年度は、C&C店舗への転換について改装110店舗、新規出店25店舗を実施する予定です。このペースで転換を進めていくと、2025年度から2026年度にかけてC&C店舗が全体の半数を超える見込みです。同時に、未改装店舗の方もカウンター形状の変更や美装を施すなど、実質的にすべての店舗について何らかの改善を行う考えです。

一方、コロナ禍による在宅時間の増加を追い風に、この2年間で販売を大きく伸ばしてきた外販事業は、冷凍牛丼の生産増強に加えて、今後の新たな柱となる商品の開発に注力し、成長機会の拡大を図ってまいります。

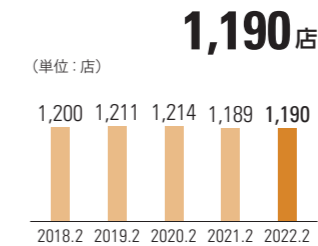
● セグメント別売上高



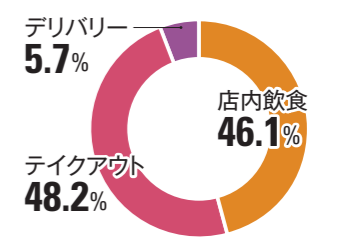
● セグメント別利益



● セグメント別店舗数



● テイクアウト・デリバリー比率





はなまる

お客様から「はなまる」をもらえる価値づくりを目指して

原点を見つめつつ新たな市場を拓き、業績回復から再成長軌道へ。

株式会社はなまる
代表取締役社長
前田 良博

● 社会課題・世の中のニーズ

ライフスタイルの多様化が進む中、人々の日常に寄り添う形でおいしさを提供する外食チェーンの存在は、暮らしを豊かに彩り、社会に活力をもたらします。いつでも気軽に利用できる店舗を全国に展開し、讃岐うどんの変わらぬ魅力をローコストで提供する業態として、はなまるは「食」による喜びと幸せを求める人々のニーズに応えます。

事業の強み

- かけうどんを中心に築いたリーズナブル感
- 工場製麺による品質維持と低コスト構造
- 女性を含め幅広い客層に支持されるブランド価値

成長機会

- 店舗モデルや販売チャネルの開発による需要獲得
- うどん市場全体に占めるシェアの拡大余地
- グループ会社との協業によるシナジーの創出

事業の弱み

- 出店戦略における外部環境の影響の大きさ
- 原材料価格などコスト要因による利益圧迫
- 人材獲得の困難

リスク

- ニューノーマルへの移行に伴う外食需要の減退
- コスト要因による収益性や投資効率の悪化
- 人手不足が招く品質・サービスレベルの低下

新中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

はなまるでは、投資効率を高めた店舗展開と新たな市場の開拓による成長軌道への回帰を今後5~6年のスパンで目指す考えです。新中期経営計画の3年間は、そのための基盤固めの期間と位置付け、売上高・客数の回復と収益改善に向けた取り組みを推進します。

計画1年目の2022年度は、黒字回復が必達課題です。基幹商品の見直しとさらなる進化に注力し、2021年度において成果を上げた麺の改良を継続しつつ、だしや天ぷらの改良を図ることで基本方針「原点回帰」に基づく価値づくりを実行します。

同時に、テイクアウト・デリバリーによる需要の獲得に向けて、店舗オペレーションの改善やデリバリー専門店の増設を行い、ロードサイド出店拡大のカギとなる新モデル「R&E店舗」の導入実験を進めていきます。2022年度は、デリバリー専門家を11店舗(前年度比9店舗増)、R&E店舗を6店舗(同3店舗増)とし、売上高に占めるテイクアウト比率を22%、デリバリー比率を8%に高めていく計画です。

2023年度以降は、売上の段階的回復とコスト構造強化により増益を維持し、その利益を出店に投じていきます。

2021年度の振り返り

テイクアウトとデリバリーが伸長。新たな店舗モデルづくりを推進。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が続く中で、前年度を上回る売上高・客数を確保しましたが、再度の緊急事態宣言発出やまん延防止等重点措置の実施が、想定以上の頻度と長期化に及んだことから、大幅な計画未達となりました。前年度のコスト効率化で引き下げた損益分岐点の維持に努めたものの、黒字回復には至りませんでした。

特に、従来はなまるが強みを発揮してきた都心部のビルイン店舗や商業施設内のフードコート店舗は、テレワーク化の拡がりや施設の休業・営業時間短縮を受け、厳しい営業状況が続きました。新規出店は4店舗にとどまり、16店舗の退店を行った結果、期末現在の国内店舗数は463店舗となりました。

営業施策では、イートインが苦戦する一方、「うどん弁当」を発売したテイクアウト販売や、宅配業者を使ったデリバリー販売が売上を伸ばしました。デリバリーは既存店での成果に加え、都内3カ所に設置した専門店がすべて収益化を遂げました。

商品価値づくりでは、工場製麺の強みを活かして品質改良

に取り組み、季節のメニューに合わせておいしさを追求した「夏麺」「冬麺」を開発・投入しました。創業以来最高に旨いうどんを実現した自信作であり、大きな手応えを得ています。

店舗展開では、ビルイン店舗やフードコート店舗よりも外部環境の影響を受けにくいロードサイド店舗の拡大に向けて、新モデル「R&E (Relief & Easy to use) 店舗」を開発し、3カ所で実験的に営業を開始しました。R&E店舗は、感染防止対応として天ぷらなど惣菜の取り扱いや会計処理の非接触化を図るとともに、テイクアウト専用レジ・カウンターを設置し、お客様へのよりスムーズなサービス提供を可能としています。また、調理工程の自動化・省力化により従業員の業務負担を軽減し、作業効率の向上につなげています。

実験中のR&E店舗は、いずれも好調に推移し、売上・客数の増加やテイクアウト比率の上昇などを示しています。今後は機能を絞り込み、投資効率を高めた上でロードサイド出店拡大の武器とし、既存店への落とし込みも進めていく考えです。

今後の方向性と課題

原点回帰・断捨離・一生懸命で、はなまるのあるべき姿を実現。

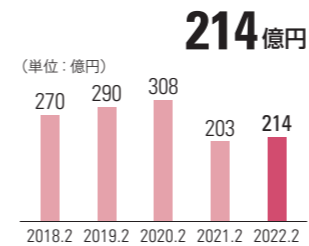
はなまるは、2022年度の基本方針に「原点回帰」「断捨離」「一生懸命」の三つを掲げ、「はなまるの2乗(お客様にはなまるをもらえるはなまる)」を目指す取り組みを開始しました。

「原点回帰」は、おいしい讃岐うどんを質の高いサービスとともにお客様に提供するという創業時の理念に立ち返り、商品力・現場力の向上を図るものです。「断捨離」は、近年進めてきた施策を見直し、投資コストの適正性や営業時間・席数など、今のはなまるを否定して本来あるべき姿を考え、進むべき方向を明確化していくものです。そして、すべての従業員がこの二つを意識し、「一生懸命」に取り組んでいきます。

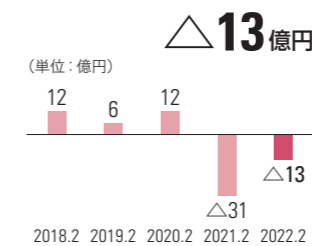
足もとの課題として、この2年間をコロナ禍前と比較すると、売上・客数が減少したにもかかわらず、クレーム件数が増加している状況があります。人手不足の中で、イートインとテイクアウトを両立させるオペレーションの確立が遅れるなど、一部店舗で味・サービスの低下を招いており、本来あるべきクオリティの提供に向けて、ここに述べました「はなまるの2乗」を着実に実現してまいります。

また、はなまるのもう一つの課題である環境負荷への対応として、ゆで窯の高効率化を進めており、ガス消費量の節減によるコストダウンも図りつつ、CO₂排出量を低減してまいります。

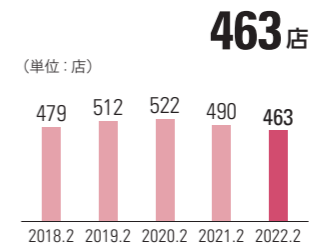
● セグメント別売上高



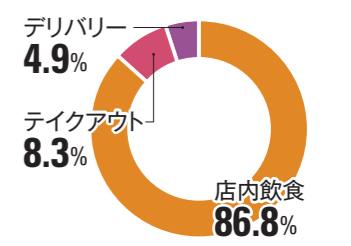
● セグメント別利益



● セグメント別店舗数



● テイクアウト・デリバリー比率



海外

共創によって成果を生み出す グローバルな価値提供

各地域の事業統括・推進体制を刷新し、利益を高めて新市場を開拓。

株式会社吉野家ホールディングス 取締役
東南アジア・中国統括本部長
アジアヨシノヤ
インターナショナル CEO
吉野家(中国)投資有限公司
董事長

成瀬 哲也



ヨシノヤアメリカInc. CEO
ジョン・ギリアム

● 社会課題・世の中のニーズ

豊かな食文化は、おいしさや楽しさという人類共通の価値をもたらします。外食産業の課題は、あらゆる国・地域でその価値提供を担い、さまざまな社会変化を乗り越えて維持することです。当社グループは、日本で培ってきた味とサービスのクオリティを世界各地の人々にお届けし、食文化のグローバルな発展を支えていきます。

事業の強み

- ・日本国内で確立されたブランドとノウハウ
- ・地域パートナーとの連携による現地市場開拓
- ・グローバル展開におけるグループシナジー

成長機会

- ・人口ボーナス地域における外食需要の増加
- ・デリバリーなど新たなチャネルによる市場拡大
- ・日本の食文化に対するリスペクトの拡がり

事業の弱み

- ・事業拡大に伴うリスクマネジメントの負担増
- ・競争環境における出店スピード不足
- ・投資回収に至る期間の長期化傾向

リスク

- ・地政学的要因や各国規制による事業への影響
- ・感染症の再拡大に伴う営業休止や客数減少
- ・原材料価格や人件費の上昇による収益悪化

新中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

東南アジア・中国事業は、2022年度より「成長エリアへの拡大投資」「マーチャンドライジングの再構築」「FCパッケージの整備」「ガバナンス強化」の4方針に基づく戦略を推進し、再成長に向けた基盤を確立します。

成長エリアへの拡大投資では、中国事業の重点地域である深圳・四川・武漢・江西への集中投資を実施し、フィリピンは合併会社との出店展開、タイは新店舗モデルの検証・導入に注力していきます。マーチャンドライジングの再構築では、現地パートナーと共同で調達体制とメニュー開発を強化し、購買価格高騰への対応を進めます。FCパッ

ッケージの整備では、吉野家ブランドの仕様書である「グローバルシステム」を確立させるとともに、FC間の連携を促進し、シナジーを高めます。ガバナンス強化では、会計処理・監査機能の適正を図ります。

米国事業は、2022年度は内部充実に注力し新規出店は控えながらサービス提供力の強化とホスピタリティの向上に集中し、キッチンレイアウトの改装と店舗オペレーションのトレーニング強化を進めます。2023年度からは出店を再開し、カリフォルニア州以外のエリアを含む遠隔地への進出により、成長ペースを加速していく考えです。

2021年度の振り返り

東南アジア・中国事業

日本からの統括で各地の事業環境に対応し、損益を改善。

期初に東南アジア・中国統括本部を設立し、日本側での統括体制に移行した2021年度の業績は、営業収入が前年度を超え、セグメント利益もプラスとなりました。コロナ禍以前の2019年度と比較すると、営業収入は業績回復の途上にあります。中国は、行動制限の影響を受けながらも比較的堅調に推移しましたが、東南アジアでは、依然として厳しい状況が続きました。

そうした中、インドネシアではジャカルタを中心にデリバリー専門店を展開し、タイでは他業態とのハイブリッド店舗をオープンするなど、市場の開拓を図りました。フィリピンでは現地外食最大手Jollibee Foods Corporationとの合併による店舗運営を開始し、出店拡大への体制を整えました。

中国では、輸入牛肉価格の高騰に見舞われましたが、商品開発の見直しとデリバリー入手率の向上に努め、客数増加につなげていきました。また事業会社とのリレーションシップを築くべく、地域持株会社の経営陣に現地人材を登用し、運営管理やガバナンス面の強化を図りました。

米国事業

コロナ禍前の業績を上回る増収・増益。

米国事業を展開するカリフォルニア州では、2020年3月からほぼ1年間店内飲食は禁止され、持ち帰り販売のみの状態が続きました。店内飲食が再開した今でも売上高の店内飲食比率は1~2%にとどまっています。元々米国事業では、コロナ禍以前から店内飲食よりもテイクアウトが多く、ドライブスルー設置店舗のテイクアウト比率は約80%、それ以外の店舗でも約70%を占めていました。そうした傾向によりコロナ禍で店内飲食が禁止されても売上が大きく減少せずに済みました。

2021年度の業績は、営業収入が前年度を超え、セグメント利益もプラスとなりました。コロナ禍以前の2019年度との比較でも増収・増益となっています。メニューのシンプル化や新キッチンシステムの導入によるテイクアウト対応の効率向上が成果を上げました。デリバリーの売上比率も約13%に増加し、前年度の2倍に伸ばしました。

今後の方向性と課題

東南アジア・中国事業

成長軌道への回帰を目指し、事業全体の投資効率を向上。

東南アジアでは、インドネシアにおけるデリバリー専門店の拡大やタイのハイブリッド店舗による展開を推進し、特にデリバリー専門店については、シンガポールの直営事業の収益化施策としても導入を進める方針です。フィリピンの合併事業は、吉野家クオリティの商品提供に軸足を置いたリブランディングを実行しつつ、出店を拡大していきます。

中国では、成長エリアへの集中投資と原材料価格の高騰に対応した調達体制の確立を進める一方、粗利を確保しながら客数増加を図る施策として、より高単価なメニューの開発やブランディング投資に注力していく方針です。

これらの取り組みにより、東南アジア・中国事業全体の投資効率を高め、成長軌道への回帰を果たしてまいります。

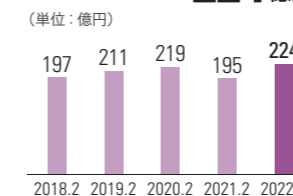
米国事業

吉野家の歴史的価値を伝え、ブランド力を高める。

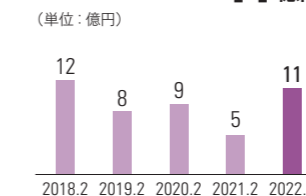
引き続き2021年度の勢いを維持すべく、「Win with our Food (商品価値での勝負)」「Modernize the Experience (顧客体験の刷新)」「Make It Easy (工程のシンプル化)」の三つを掲げたブランド戦略を推進し、中長期の成長につなげていきます。

今後のメニュー開発においては、日本における吉野家の歴史的価値を米国の顧客に伝えることでブランド価値を高め、来店動機を醸成していく考えです。そして、出店拡大のカギとなる新たなタイプの店舗を開発し、成長ペースの加速を可能とすべく、組織としての競争力向上を図ってまいります。

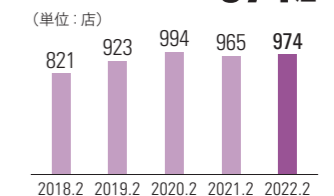
●セグメント別売上高
224億円



●セグメント別利益
11億円



●セグメント別店舗数
974店



その他

より強靱な事業ポートフォリオでグループの未来を開拓

せたが屋およびウィズリンクが国内外で運営するラーメン業態と、スターティングオーバーが手掛ける新業態群を次なる柱に育成。



新中期経営計画（2022年度～2024年度）における方針と重点施策

ラーメン業態は、中期的な視点からも居酒屋・レストラン業態より客数の落ち込みが少なく、海外市場における事業拡大の可能性も大きいと、さらなる成長が期待できる分野と捉えています。そのため当社グループは、今後の事業ポートフォリオ戦略において、ラーメン業態を次なる柱と位置付け、新中期経営計画の3年間で成長の基盤づくりを進めていく方針です。

重点施策として、客数獲得に向けた既存店の販促施策に注力しつつ、コロナ禍収束後の市場回復を見据えた成長

投資を実行していきます。具体的な取り組みでは、せたが屋はロードサイド出店や低投資出店に向けた新たな店舗モデルの開発を推進し、ウィズリンクはFCパッケージの見直しによる海外展開の強化と、既存店におけるゴーストキッチンへの拡大を図ります。

一方、スターティングオーバーは、新中期経営計画における方針として、より成長可能性の高い「鶏千」ブランドへのリソース集中を打ち出し、商品価値やテイクアウトにおける強みを顕在化させ、事業の拡大を目指します。

2021年度の振り返り

行動制限が響き苦戦。利益面はコスト効率化の徹底で改善。

せたが屋とウィズリンクのラーメン業態は、コロナ禍の影響によるイートインの減少が続く中、テイクアウト需要の開拓に向けたサイドメニューの強化や、デリバリー売上の拡大に注力した結果、増収を果たしました。しかしながら行動制限の期間延長が響き、また退店数の増加により年度末現在の店舗数が2社合計で101店舗（前年度末比10店舗減）となったことなどから、計画値に対しては大きく下回りました。

新業態群として鶏料理・から揚げ「鶏千」、カレーうどん「千吉」、肉あんかけチャーハン「炒王」の各ブランドを展開するスターティングオーバーは、3社統合により経営効率の最大化を図りましたが、商業施設やビルインなどの立地がコロナ禍の影響を強く受ける中で苦戦し、売上が減少しました。年度末現在の店舗数は、22店舗（前年度末比6店舗減）となりました。

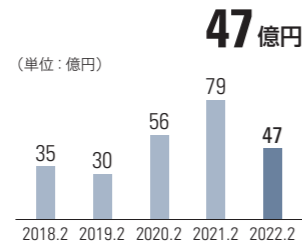
利益面は、ラーメン業態・新業態群ともに徹底したコスト効率化による効果が表れ、前年度からの改善が進

みました。

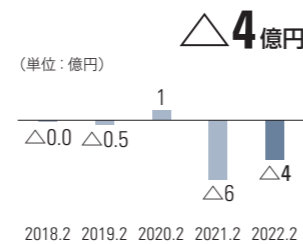
各事業会社は、行動制限の解除後を見据えて外食需要の回復を確実に捉えるべく、せたが屋はロードサイド出店に向けた新たな店舗モデルの開発、ウィズリンクは既存3業態（ばり嗎、とりの助、風雲丸）のリブランディング、スターティングオーバーは非接触対応のセルフレジや注文タブレットの導入を、それぞれ重点施策として進めていきました。

当社グループの将来における可能性を上げ、より強靱な事業ポートフォリオを形成していくための種蒔きとして、引き続き成長性・収益性を見極めながら、新たな方向性にチャレンジしてまいります。

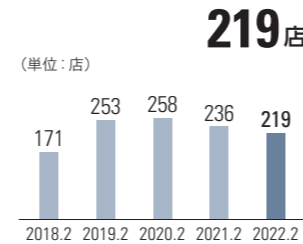
●セグメント別売上高



●セグメント別利益



●セグメント別店舗数



経営理念「For the People」の実践を通じて持続可能な社会を実現するため、私たちは「サステナビリティ基本方針」を定め、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

サステナビリティの考え方

吉野家ホールディングスグループは、経営理念「For the People」が示す「企業は社会のニーズを満たし、人々の幸せに貢献するための存在である」との認識を具現化すべく、事業活動において環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の視点を重視しています。

近年、地球環境や社会を取り巻くさまざまな問題が顕在化し、グローバルに事業を展開する当社グループにとって、それらへの対応は重要な経営テーマとなっています。当社グループは、ESG経営の推進を通じて環境・社会の課題解決を図り、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な社会を実現してまいります。

当社グループは、長期ビジョン『NEW BEGINNINGS 2025』のもと、飲食業を再定義する新たな市場創造と価値提供に取り組んでいます。飲食業の再定義とは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用でき、力強く持続的な成長をもたらすビジネスモデルづくりであり、事業を存続していくために不可欠な転換です。

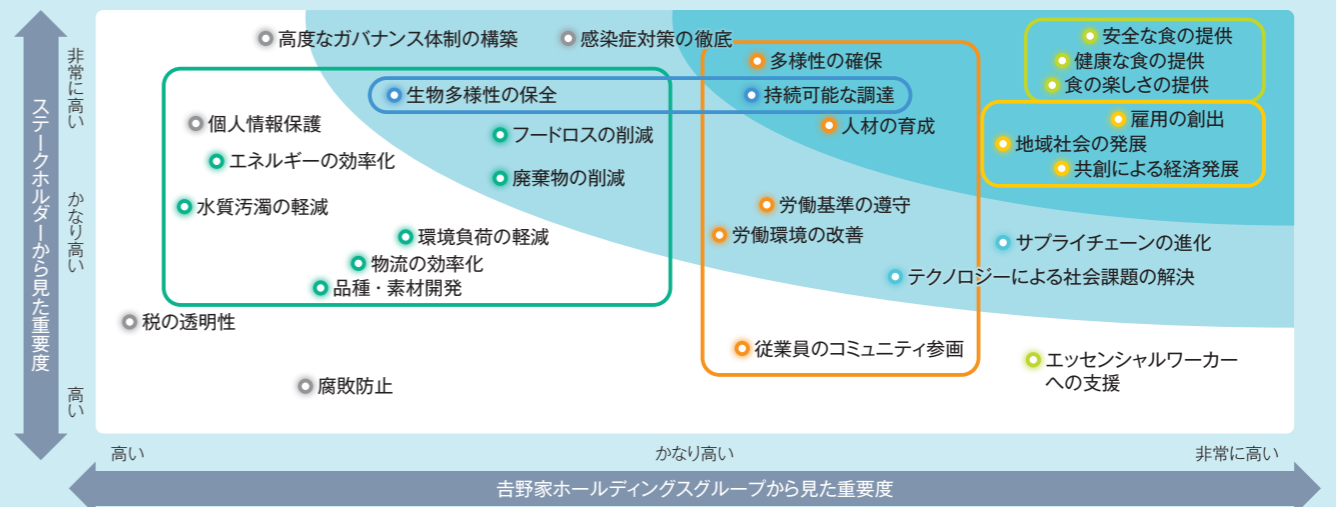
飲食業の再定義を基本方針に掲げる長期ビジョンは、SDGs（持続可能な開発目標）の達成にもつながるテーマを多く含んでいます。当社グループは、全社を挙げてこれを遂行してまいります。

●マテリアリティ特定プロセス

吉野家ホールディングスサステナビリティの考え方に基づき、近年の社会環境の変化、社会的要請を踏まえ、さらなる企業価値の向上を推進するため、ESGの観点から事業活動と社会課題の関連性を明確にし「企業の持続的成長」および「持続可能な社会」の実現に資するマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

- STEP 1** 社会が求める重要課題をGRIなどの国際的なESGガイドラインやESG評価機関FTSEなどの要求項目を参考に128項目をリストアップ
- STEP 2** 抽出した128項目に対し、長期視点や客観性、当社が取り組む意義、事業との関連性を加え50項目を選択
- STEP 3** 抽出した項目を「吉野家ホールディングスグループから見た重要度」と「ステークホルダーから見た重要度」の2軸で総合的に評価し、優先順位付け
- STEP 4** 優先順位付けされた項目をグループ戦略会議や経営会議による議論を経て、取締役会で「マテリアリティ」を決定

●マテリアリティの分布



5つのマテリアリティ

より多くの人々と未来を築いていくために

当社グループは、新たな価値創造を目指す活動の中で、5つのマテリアリティが示す社会的貢献を果たし、バリューチェーンに携わる多くの人々と未来を築き上げていきます。



5つのマテリアリティ	果たしたい役割 (なりたい姿)	SDGsへの貢献	バリューチェーンにおける取り組み									
			原料調達	製品化	調理・サービス	廃棄・リサイクル						
<p>ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進</p>	「ひと」が介在することで生まれる価値や喜びを追求する企業として、労働環境の改善や多様性の確保、人材育成に注力します	<p>5 ジェンダー平等を 実現しよう</p> <p>8 働きがいも 経済成長も</p> <p>10 人や国の不平等 をなくそう</p>	<p>経営基盤強化</p> <table border="1"> <tr> <th>グループ</th> <th>吉野家</th> <th>はなまる</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ推進 女性管理職比率目標 (30%) 教育機会の公平性 フレンド雇用 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 奨学金制度 ボランティア有給休暇 中途採用 高齢者・女性向け店舗 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> くるみん・えるぼし認定 中途採用 海外人材採用 トモニ取得 プロスポーツ選手採用 </td> </tr> </table>				グループ	吉野家	はなまる	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ推進 女性管理職比率目標 (30%) 教育機会の公平性 フレンド雇用 	<ul style="list-style-type: none"> 奨学金制度 ボランティア有給休暇 中途採用 高齢者・女性向け店舗 	<ul style="list-style-type: none"> くるみん・えるぼし認定 中途採用 海外人材採用 トモニ取得 プロスポーツ選手採用
グループ	吉野家	はなまる										
<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ推進 女性管理職比率目標 (30%) 教育機会の公平性 フレンド雇用 	<ul style="list-style-type: none"> 奨学金制度 ボランティア有給休暇 中途採用 高齢者・女性向け店舗 	<ul style="list-style-type: none"> くるみん・えるぼし認定 中途採用 海外人材採用 トモニ取得 プロスポーツ選手採用 										
<p>より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かな暮らしを実現</p>	圧倒的なバリューのある「食」の提供や、安全で健康に寄与する商品の開発により、人々の暮らしの豊かさに貢献します	<p>1 貧困をなくそう</p> <p>2 健康を 守りこ</p> <p>3 すべての人に 健康と福祉を</p>	<p>健康素材の開発 グループ</p> <p>特保・機能性表示食品 吉野家</p> <p>健康メニュー開発 吉野家 はなまる</p> <p>介護食 吉野家</p> <p>ハラル認証 グループ</p>	<p>改正健康増進法対応 グループ</p> <p>子ども食堂 吉野家 はなまる</p>								
<p>グローバルビジネスの展開による地域社会の発展への貢献</p>	グローバル出店を通じて高品質なサービスや食文化を提供し、雇用の創出を促進することで、地域社会の発展に寄与します	<p>2 貧困をなくそう</p> <p>8 働きがいも 経済成長も</p> <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p>	<p>非常用保存食缶飯 吉野家</p> <p>地域社会との共生</p> <table border="1"> <tr> <th>グループ</th> <th>吉野家</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 出店による雇用創出 産学連携学校授業連携 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 現地採用社員の幹部育成 災害支援 帰宅難民支援 泉大津市との防災活動協定 ドリーム号による災害支援 小学校への出前授業 </td> </tr> </table>				グループ	吉野家	<ul style="list-style-type: none"> 出店による雇用創出 産学連携学校授業連携 	<ul style="list-style-type: none"> 現地採用社員の幹部育成 災害支援 帰宅難民支援 泉大津市との防災活動協定 ドリーム号による災害支援 小学校への出前授業 		
グループ	吉野家											
<ul style="list-style-type: none"> 出店による雇用創出 産学連携学校授業連携 	<ul style="list-style-type: none"> 現地採用社員の幹部育成 災害支援 帰宅難民支援 泉大津市との防災活動協定 ドリーム号による災害支援 小学校への出前授業 											
<p>お取引先様との共創による持続可能なサプライチェーンの構築</p>	お取引先様とともに環境・社会に配慮した責任ある調達を行うことで、持続可能なサプライチェーンを実現します	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>15 陸の豊かさも 守ろう</p>	<p>仕入れ先の法令遵守 グループ</p> <p>部分肉の仕入れ グループ</p> <p>畜種研究 グループ</p> <p>SPEEDIA グループ</p> <p>フェアトレード グループ</p>	<p>代替プロテイン研究 グループ</p> <p>グループ内におけるラーメン・パスタ麺の内製化 はなまる</p> <p>牛丼のタレの内製化 吉野家</p>	<p>工場段ボール削減 グループ</p> <p>動物園への端材提供 グループ</p>							
<p>環境に配慮した事業活動による気候変動対応</p>	フードロスの削減やコストダウンを伴う環境負荷軽減施策を実施し、地球環境の保全と経済成長を両立します	<p>7 気候変動に 適応する</p> <p>13 気候変動に 対応的な対策を</p> <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p>	<p>備品仕入れの共通化 グループ</p> <p>ISO22000 グループ</p>	<p>食品リサイクル率の遵守 グループ</p> <p>包材容器の肉薄化 グループ</p> <p>バイオマスレジ袋 吉野家 はなまる</p> <p>LIMEX製メニュー 吉野家</p> <p>リターナブル箸 吉野家 はなまる</p> <p>エコマークの取得 吉野家</p>	<p>野菜端材分解処理 グループ</p> <p>高phアルカリイオン水 吉野家</p> <p>牛脂リサイクル 吉野家</p> <p>天ぷら油の廃棄削減 はなまる</p>							

ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進

「ひと」が介在することで生まれる価値や喜びを追求する企業として、労働環境の改善や多様性の確保、人材育成に注力します



● 社会課題・世の中のニーズ

我が国では、少子高齢化による労働力不足に対応すべく、自動化・省力化技術の導入が外食業界にも拡がりつつあります。しかし、おいしい食事の源泉には「ひと」にしか成し得ない価値の提供があります。「ひと」が持つ多様性を尊重し、活躍の場を提供することは、企業の社会的責任であるとともに、当社グループが顧客ニーズの多様化を捉え、提供価値を適応させるための条件でもあるのです。

機会

- 多様性の尊重を通じ、グローバルに優秀な人材を獲得
- 自動化・省力化のメリットを享受しつつ、人材の価値を拡大
- 教育投資により社員のモチベーションと採用競争力を向上

リスク

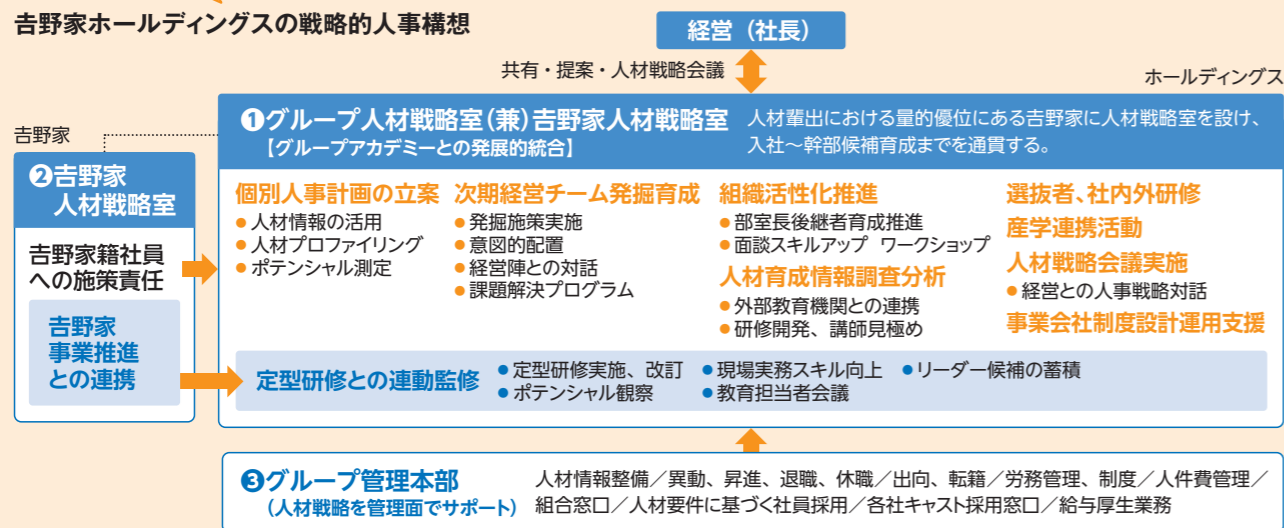
- 就業人口の減少に伴う人材確保の困難
- 顧客ニーズの多様化への対応の遅れによる商品開発・事業創出の停滞
- 社員エンゲージメント・定着率の維持に要する多様性対応

短・中期的な施策

- 女性社員比率の向上
- 経営者候補開発に向けたビジネススクール派遣、中堅リーダー開発を目指す産学連携活動の推進などによる35歳以下幹部候補比率の向上
- 高校とのパイプづくり、採用実績校との関係強化
- 健康診断有所見者率80%未満
- 生産性向上による総労働時間数削減
- RPA推進
- グループシナジーの向上
- 福利厚生拡充
- 人材発掘「新長期フォーラム」運営
- 人材強化のためのさまざまな研修実施：社内選抜研修「G4・G5層研修」、組織開発「リアルチーム研修」、キャスト定着向上「対話型研修」（エリアマネージャーと店長、キャストの関係性向上）、上司力向上「面談プログラム」（コーチングスキル習得と実践）

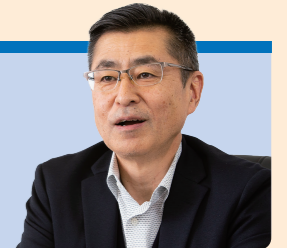
従業員との共創

吉野家ホールディングスの戦略的人事構想



社会価値につながる人材戦略として幹部を育成し、次期経営チームを発掘します。

株式会社吉野家ホールディングス グループ人材戦略室 室長 山崎 裕之



人材戦略をマテリアリティの観点から見ると、採用に始まり幹部の育成、経営者後継候補の選定に至るまでのプロセスは、社内からステークホルダーへ、そして社会全体へと、よりサステナブルな価値提供に向けて、人材が関わる範囲を拡げていく動きとして捉えられます。採用後の人材は、定型研修を経て店長職を目指し、コミュニケーションスキルや指導力を身に付け、その後は複数の店舗運営に携わるエリアマネージャーとして、経営感覚を養いながら会社経営にも触れていきます。さらに抜擢された人材は、社内選抜研修や外部交流の機会を通じて視野を社会に拡げつつ、幹部に求められる知見や人脈を獲得します。指名諮問委員会による後継者の指名は、こうした社会価値につながる人材戦略の集大成と言えるでしょう。

2021年3月に発足したグループ人材戦略室は、長期ビジョン「NB2025」の実現に向けた戦略人事構想に基づき、幹部人

材および次世代経営チームの育成を進めています。2021年度は、面談プログラムやリアルチーム研修と並行して、選抜者の異業種交流研修や産学連携プログラム参画、ビジネススクール派遣などを実施しました。事業会社の経営トップ候補人材をプロファイリングし、思考パターンなどを現任トップと比較した上で、ギャップの補完を図るといった取り組みも行っています。今後の課題としては、次の長期ビジョン構想を経営陣に提言する「新長期フォーラム」の運営を通じて、幹部候補者の選抜と育成施策づくりを進めていきます。また足元では、年齢的な世代交代を前に、後継者候補を具体的な計画・人数目標のもとにプールしていくことが課題となっています。同時に、吉野家を中心としてきた戦略人事構想をグループ全体に展開すべく、国内子会社における人材育成の実態を調査し、各社の教育体系を構築する取り組みを進めていきます。

戦略人事の新たな動き

次期経営チームの発掘・育成及び意図的な配置転換の一環として、2021年度よりHR（ヒューマンリソース）会議を立ち上げ、若手社員の積極登用を進めています。事業会社および各部門において、幹部候補となる人材を推挙し、意図的配置

転換を行うなど具体的な取り組みが始まりました。本社部門の要員を店舗から公募する施策も開始し、その中から選抜した人材をシステム担当や商品開発担当などに配属しました。

人材教育への投資状況

当社グループは、従業員が自ら成長を望み多くのチャレンジが可能な機会の提供と、人材教育への積極投資を継続しています。2021年度の戦略人事では、プロファイリング、面談プログラム、リアルチーム研修、社外交流研修、産学連携プロ

グラムを主な教育投資の対象として実行しました。また、必要とあらば計画外であっても追加の教育機会提供を実施するなど、柔軟な対応をもって取り組んでいます。

	2021年度	2022年度	2023年度	～2025年
取り組み事項とKPI	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材要件完成：現任者関与 ● 吉野家役員とのプログラムデザイン共有 ● プロファイリング実施による選抜 ● 部長面談プログラム実施 ● クォータ制推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラム進捗評価：人材戦略会議 ● 面談プログラム成果 ● 事業会社の戦略人事担当育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラム進捗評価：人材戦略会議 ● 事業会社戦略人事担当者配置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業会社別プログラム
主要な教育投資概算	62,155 千円	80,000 千円	85,000 千円	90,000 千円



多様なバックグラウンドと価値観を持つ人材が集まり、活躍する企業グループを目指します。

株式会社吉野家ホールディングス グループ管理本部 人事担当部長 及川 希

グループ管理本部の人事関連業務は、2019年からクラウド型人事管理システムを活用し、グループ各社における勤怠・就業・給与・採用・教育といった主要な情報を一元管理する形で行っています。2021年からは、顔写真で社員を個別認識する新システムを導入し、人事情報をさらに集約することで、グループ内人材交流の活性化や次世代リーダーの育成につなげています。

労働政策としては、社員・キャスト（アルバイト・パート）の採用、ダイバーシティの促進、ウェルネス経営の推進、福利厚生の拡充などをテーマとして活動しています。

キャストの採用はグループ管理本部で一括し、求人広告出稿などにおけるマスメリットを活かしていますが、正社員は地域子会社や工場ごとに採用しており、グループシナジーが見込める活動以外の業務を各社に委ねています。また当社グループでは、キャストから正社員へのキャリアアップも多く、社員採用全体の約8割を占めています。

「ひと」による価値提供を追求する当社グループにとって、ダイバーシティやウェルネス経営への取り組みは、持続的成長の不可欠な条件であると認識しています。少子高齢化をはじめとする社会変化への対応として、また当社グループは、倒産・BSE問題による逆境を迎えたことで、規模・効率の偏重や均質

的な価値提供による成長戦略を転換する必要に迫られました。新たな考え方は、性別や年齢、国籍など多様な属性と価値観を持つ人材が集まり、その力を引き出して難局を乗り越え、社会に求められる企業として存続を目指すものです。倒産・BSE問題は、単にピンチを招いただけでなく、人材への取り組みを大きく変える機会をもたらしました。

2020年度現在、当社グループ全体の国内における新卒入社3年以内離職率は、吉野家とはなまるを合わせて41.1%です。厚生労働省が発表した2020年の宿泊業・飲食サービス業における新卒入社3年以内離職率は、高卒61.1%・大卒51.1%ですので、当社グループの離職率は、低い水準にあります。これは、労働環境の改善や福利厚生の拡充、教育研修の見直しといった従業員満足度向上への取り組みが一定の効果を上げているものと捉えています。キャストとしての経験を経て正社員になる人材が多いことも、定着率の高さにつながっており、他社に見られない、当社グループならではの特色です。

グループ全体としての活動は、コロナ禍の影響を受け、停滞した状態にありましたが、2022年度はよりシナジーを高め、グループならではの強みを発揮できるように人事面の施策での成果を上げていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、2016年4月の女性活躍推進法施行を受け、同年より「202530」をスローガンに掲げ、2025年までに女性正社員比率30%、女性管理職比率30%の達成を目指しています。また吉野家では2021年度に人事制度を改定し、女性正社員比率を30%以上、35歳以下の幹部候補（管理職）比率を30%以上とするクォータ制を導入しました。

これらにより当社グループにおける女性活躍推進の2021年度実績は、女性正社員比率30.9%、女性管理職比率25.0%となっています。育児休暇制度や時短制度、産休からの復帰時におけるケア（職位維持、時間外労働や深夜勤務の免除など）を通じて、多様な働き方を認め、女性が働きやすい職場環境の整備を進めています。吉野家のC&C（クッキング&コンフォート）店舗など、多様な客層を取り込んでいく事業展開では、特に女性が持つ適性が発揮されており、今後のグループ事業には、女性の活躍がますます不可欠となります。

クォータ制のもう一つの目標である若手人材の幹部登用は、社員の高齢化が進む中で、世代交代に向けた早急な対応とし

て推進しています。吉野家の35歳以下の幹部候補比率は、2021年度実績で2.3%にとどまっております。正社員採用における25歳以下の人材獲得に注力しつつ、35歳までにエリアマネージャーに育てる戦略的研修を実施していくことで、取り組みを加速します。

一方で当社グループは、障がい者雇用や定年後社員の再雇用にも積極的に取り組んでいます。グループ内で「フレンド社員」と呼ぶ、障がいを持つ人材の雇用については、2015年に雇用促進委員会を立ち上げ、国内各事業会社で雇用を管理しています。2021年度の国内における障がい者雇用率は4.98%となっており、法定雇用率の2.3%を超える水準を維持しています。フレンド社員の多くは、工場で清掃などに従事しているほか、特例子会社として制服のクリーニングなどを担う株式会社三幸舎ランドリーセンターでも活躍しています。今後は、店舗現場での雇用モデルづくりや、雇用体制の最適化に向けた取り組みをグループ全体で共有し、展開していきます。

60歳以上のシニア人材の活躍を促進する定年後社員の再雇

用は、国内各事業会社において高年齢者雇用安定法に基づく取り組みを行っています。同法は2021年4月に改正され、70歳までの就業確保措置が努力義務となっています。当社グループ

は、2021年度実績として65歳以上の社会保険適用従業員を328名雇用しています。

グローバル人材の獲得と育成

外食ビジネスをグローバルに展開する当社グループにとって優秀な外国籍人材の獲得は、多様な価値観に対応した食の提供を拡大していくための重要なテーマです。国内では2021年度実績として、外国籍のキャストを1,856名、外国籍の正社員を51名雇用しています。

日本への留学生に向けた採用アプローチとして、大学とタイアップし、外食産業への認知度を高めるための授業を実施しています。また、農林水産省プロジェクトへの協賛や経済産業省の協力事業を通じ、東南アジア各国における大学での寄附講座開設、訪日インターンシップ、奨学金支給などを行い、企業イメージ向上とブランディングを図りつつ、現地での採用活動を行っています。

入社後の育成面では、長期就労ビザの発給条件として、5年以内にエリアマネージャー（管理職）に昇格する必要がある

ため、現場での教育を急ピッチで進めていますが、壁は高い状況です。しかし、当社グループのサービスクオリティや安全・安心な食の提供に強い関心を持ち、それを母国に持ち帰って外食ビジネスを経営したいという意志を持った人材が多く、日本人以上のバイタリティと優秀さを発揮しています。



Message

人材を大切に育てる企業文化を拡げ、外食のサービスクオリティを世界に。

株式会社はなまる 経営企画室 アブドゥル ラズィズ



私はマレーシア出身で、日本で電子工学を学び、大学院を出て大手自動車メーカーの生産技術エンジニアになりました。しかし、ものづくりを通じて人と関わることが好きな私は、もっと自分が楽しめる仕事をしたいと考え、以前から興味を持っていた日本の外食産業への転職を決断しました。2016年にはなまるに入社、1年後に店長職に就き、2019年から2年間のスーパーバイザー経験を経て、現在は経営企画室で働いています。

宗教上の制約はあるのですがはなまるには食べられるメニューが多く、うどんが好物となり、留学生時代によく店舗を利用していました。その厨房に立ち、自分が食事を提供する側になりたいと思ったことが入社の一きっかけです。

この仕事の魅力は、一つのチームとしてお客様を迎え、多くの人々の笑顔が見られることにあります。スタッフ一人ひとりと深く接し、共に目標に向かって努力した絆は強く、現場を離れた今でも交流が続いています。また、店舗のマネジメントでは、計画に合わせた生産性の維持や作業の効

率化・最適化を図る上で、身に付けてきた理系の知見・スキルが役立ちました。

会社からは、研修を通じた知識や情報の提供など、さまざまな形でサポートを受け、自分の率直な意見を上司に言える環境も心強く感じました。人材を大切に育て、国籍問わず実績を平等に評価する企業文化があると思います。

経営企画室に異動してまだ半年ほどですが、仕事の規模も大きくなり、経営陣の判断や意思決定をサポートすべく、正確な情報を収集し、分析しています。自分のバックグラウンドである海外の視点やエンジニアと営業マンとしての経験、多言語への対応能力なども活かしていきたいです。

外食産業は、コロナ禍のような社会変化も乗り越える強さや可能性を持っており、そこには、自分の力で不可能を実現していけるチャンスが無限にあります。私自身は、いつか祖国に帰って飲食店を経営し、日本で学んだサービスクオリティを地元で伝えたいと考えています。はなまるが持つ「ひと」への想いが世界中に広がってほしいですね。

ライフワークバランスの充実に向けた制度

従業員の多様な働き方を企業としてサポートし、仕事以外の生活についても充実を促すべく、当社グループではさまざまな制度を設けています。

吉野家では、2019年から「ボランティア特別有給休暇制度」を導入し、店舗で働くキャストに対して、通常の有給休暇とは別に、ボランティア活動に参加する際に取得できる有給休暇を1日付与しています。休暇の対象となる活動は、児童福祉施設や高齢者施設・高齢者世帯への支援、被災地への支援、防災活動、障がい者向けイベントのサポート、地域のスポーツ

オペレーション負荷を軽減する店舗設備

当社グループは近年、食器洗浄の自動化に取り組み、設備の開発と実験導入による検証を進めてきましたが2022年2月に「全自動食器洗浄ライン」として、C&C店舗へリニューアルした吉野家足立保木間店に初めて本格導入しました。

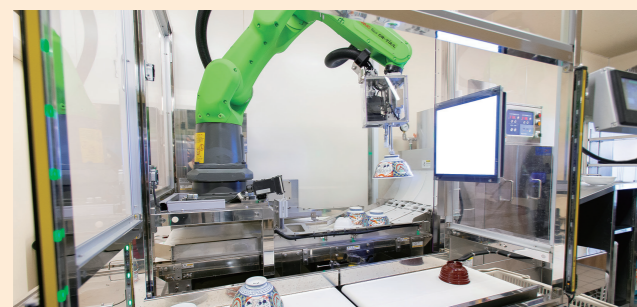
本洗浄ラインは、当社店舗向けに機能をカスタマイズした小型コンベア洗浄機と、独自に開発した食器ピッキングロボットで構成され、毎時500個・約100人分の食器を洗浄し、食器の種類ごとに重ね置くまでの作業を自動化します。これまでの開発・検証を通じて、扱える食器の種類を増やしなが

ら、大会の手伝いなどです。

また、大学入学予定の高校生キャストを対象に、入学金・授業料の学資を貸与する「奨学金制度」を2017年より実施しています。本制度は、大学卒業から最大20年間での学資返済を想定していますが、吉野家に入社して4年間継続勤務すると全額返済免除となり、他社に入社した場合も外食企業であれば半額返済免除とするものです。人材の獲得のみならず、経済支援によってライフワークバランスの向上を図り、外食産業全体の利益にもつなげる取り組みとして評価されています。

業精度の向上と処理スピードの高速化を図ってきました。足立保木間店では、食器返却口での分別をお客様にお手伝いいただくスタイルで、洗浄前のプロセスも省人化しています。

今後は、洗浄機とロボットをL字型に配置する省スペース化や、両者を一体化にしたコンパクトタイプの開発によって導入店舗を拡大します。店舗で働く従業員の作業負担を軽減し、その分を従業員にとってより付加価値が高い業務に振り分け、お客様へのサービス向上にもつなげるよう、引き続き取り組みを進めていきます。



ロボット洗浄機



食器返却口

ウェルネス経営の推進

社員の心と体の健康を経営の柱の一つに位置付ける「ウェルネス経営」を2015年に宣言し、健康増進への取り組みをホールディングスから開始しました。



3回目の職域接種の様子

コロナの感染が拡大する以前は、スマートフォンアプリを使った食事指導・生活習慣指導を実施し、健康リテラシーの向上を図っていました。コロナ収束以降このような活動を再開したいと考えております。2022年度以降、こうした取り組みをグループ全体に拡げていきたいと考えています。

なお2021年度は、国内グループ会社の社員・キャストと取引先様を合わせた約7,000名を対象に、新型コロナワクチンの職域接種（1・2回目）を実施しました。2022年度は、足もとで拡大しているオミクロン株に対応した3回目の職域接種を実施しました。

キャストから正社員への転換・キャリアアップ

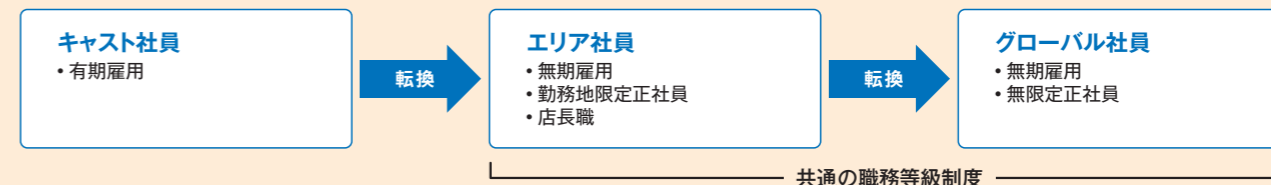
労働力不足が深刻化する中、当社グループでは店舗で働くキャストから正社員への転換を重要な採用チャネルの一つと位置付け、積極的に推進しています。

吉野家では、キャストが段階的にスキルを身に付けるためのランクアップ・システムのもとに、店長がキャスト一人ひとりの教育計画を策定します。キャストのランクは、パートナーからス

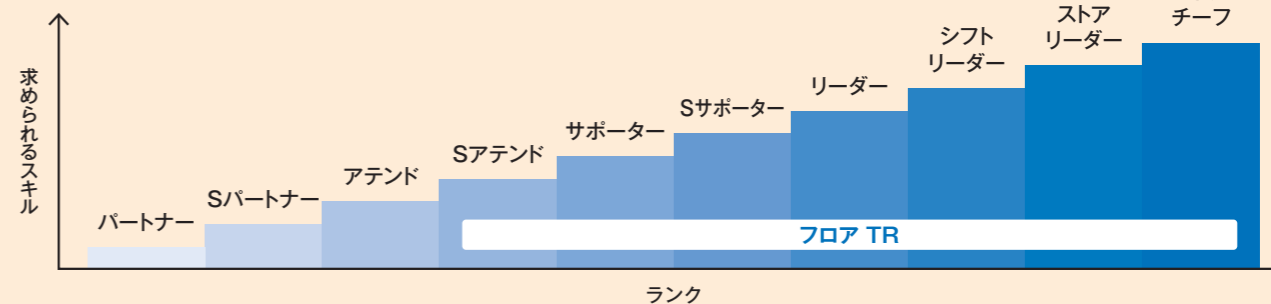
トアリーダーまで9段階あり、自己評価と店長からの評価によって昇格が決定します。

そして、ランク要件を満たした優秀なキャストを正社員として雇用する転換試験を毎月実施し、キャリアアップの機会を設けています。

キャスト社員からのキャリアアップイメージ



ランクアップシステム



Message

接客の楽しさを感じ、高校卒業と同時に入社。
会社に貢献しつつ自らの目標に挑戦します。

株式会社吉野家 西東京営業部 川崎街道矢野口店 店長 樋口 拓海



私は、高校を卒業した2019年に吉野家へ新卒入社し、2021年から店長職を務めています。高校2年生の終わりから卒業するまでの1年間、学校からの帰宅途中に吉野家JR拜島駅店でキャストとして週に5日間ほど働いていました。

吉野家をアルバイト先を選んだのは、お店で食べる牛丼が大好きで、以前から部活動の後など頻りに利用していたためです。勤めてみると、自分には接客業務が合っていると感じられ、仕事が忙しくても苦になりませんでした。キャスト時代は、半年でサポーター職（キャストランク9段階の中央）まで昇格しました。

お客様が食事される様子を窺いながら、最適な接客のあり方を自分で考えたり、働く中で店舗運営の知識を得られたりすることに喜びを覚え、吉野家を就職先に決めました。

入社後は、トレーニングセンターに配属され、店舗マネジメント業務を覚える3か月の研修期間を経て、アシスタ

トマネジャーになりました。入社2年目、初めて店長を務めたのは、東京都練馬区の江古田南口店です。外国人のキャストが多い店舗で、コミュニケーションの点で苦労するなど経験を重ね、また営業成績に責任を持つという店長の役目をあらためて自覚しました。

吉野家の「ひと」に対する考え方は、河村社長が従業員あてに隔週配信するメールからも伝わってきます。お客様と従業員を大切にしながら、外食の未来に向けて前進していくメッセージであり、その内容が常に私自身のがんばりにつながっています。

今後は、積極的な改善提案を通じて会社の発展に貢献しながら、自分の目標である2年後の上級店長、5年後のエリアマネジャーへの昇進を果たすべく、チャレンジを続けていきます。

より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かなくらしを実現

圧倒的なバリューのある「食」の提供や、安全で健康に寄与する商品の開発により、人々の暮らしの豊かさに貢献します



● 社会課題・世の中のニーズ

経済格差の拡大を背景に、我が国では子どもの貧困率が高止まりを示し、栄養不足や孤食など食生活の悪化が進んでいます。健康で豊かな食事は、当社グループが提供すべき最も重要な社会価値であり、それをすべての人々にお届けすることが日常食の担い手としての使命です。私たちは、原材料価格の高騰など「食」を取り巻く環境の厳しさを乗り越え、人々の健康を守る取り組みを継続していきます。

機会

- 社会環境の変化に伴う健康需要の高まりに対応
- 温かな日常食がもたらす生活の豊かさを提供
- 子どもの貧困に対する社会的セーフティネットとして機能

リスク

- 気候変動や資源獲得競争による原材料価格の高騰
- 感染症の拡大や高齢化に伴う消費行動の変化
- 経済格差の拡大が招く外食利用者の減少

短・中期的な施策

- 自社開発レタスの生産基盤の構築
- 朝食摂取の健康効果の明確化と情報発信
- 顧客が求める健康の明確化とそれに基づく商品開発
- 機能性表示食品のメンテナンスおよびブラッシュアップ
- 工場における端材を活用した高付加価値商品の開発

お客様との共創

素材開発部の研究開発実績

機能性表示食品

糖の吸収を抑え、食後血糖値の上昇を緩やかにするサラシア由来サラシノールを配合した「サラ牛」（サラシア入り牛丼の具）を2017年に開発。外食業界初の機能性表示食品として公式通販ショップから発売し、吉野家店舗での提供も行いました。

続いて2018年には、食後の血中中性脂肪の上昇を抑える「ペプ牛」（グロビンペプチド入り牛丼の具）と、血圧が高め

の方向けの「GABA牛」（ギャバ入り牛丼の具）の2商品を開発。生活習慣病対策ができる機能性表示食品として発売しました。

2020年には、食事にかけて食べる小袋入り調味液の機能性表示食品「だしサプリ」を開発。ペプチド、サラシア、ローズヒップ、ギャバの4種を揃え、通販および店舗での提供を開始しました。



サラシア牛丼

サイドメニューの健康機能改良

サイドメニューの健康機能改良として、イヌリン（水溶性食物繊維）やヒアルロン酸、シールド乳酸菌などを加えた商品を開発しました。食物繊維は、整腸作用や血糖値上昇の抑制、血中コレステロール濃度の低下などをもたらします。ヒアルロン酸は肌の保湿力を高め、シールド乳酸菌には免疫力を高める効果があります。引き続き改良を進めてまいります。

マーケティング戦略における裏付け

素材開発部では、商品開発のみならず、マーケティング戦

今後目指す方向性と取り組み

健康に関する顧客リサーチの実施

当社グループの顧客が求める健康価値の明確化に向けて、健康意識や行動をセグメント化し、調査・解析を行います。リサーチ結果をもとに、情報発信の最適化および新たな健康商品の企画提案につなげていきます。顧客リサーチは、定期的・継続的な実施を前提とし、社会や時代の変化による動きを常に捉えています。

代替食材に関する研究

畜肉は、需給逼迫に伴う価格高騰が常に懸念されています。さらに牛肉については飼育に伴うメタンガス排出量の多さ、飼料効率の低さなどによる環境負荷が問題視されています。素材開発部は、これを長期的課題として捉え、代替プロテ

略によるメニュー展開やキャンペーンについても、健康に関する裏付けを行っています。

牛丼の血糖値上昇抑制効果に関する大学との共同研究は、その一例です。朝食顧客数の拡大を目指して、朝のタンパク質摂取の健康効果の裏付けを行いました。時間栄養学の先端の情報を専門家から得て、新たな試験計画も立案しました。RIZAP株式会社との共同開発による「ライザップ牛サラダ」の商品化では、たんぱく質や脂質の量についてRIZAP側の基準への適合検証や対応提案を行いました。

ンを含む幅広い新食材の研究を進めています。その中には、健康機能が期待できる新食材も多くあり、外食事業における実用可能性を確かめながら取り組みを続けていきます。

自社開発レタスの生産に向けた研究

大学発ベンチャーと共同で植物工場専用レタスの開発に取り組んでいます。このレタスは、従来の品種と比較して1株当たりのサイズが大きく、葉先の褐変壊死が発生しにくいため、生産効率の大幅な向上が期待できます。

将来的にはこの改良品種を自社栽培し、サラダ用食材として利用していく考えです。新品種の権利化についても視野に入れています。

お客様を知ることから健康価値の提供を見直し、開発業務に反映していきます。

株式会社吉野家ホールディングス 執行役員 グループ商品本部副本部長 素材開発部部長 **辻 智子**



素材開発部は、健康を軸とした他社との差別化のため、研究を進めています。SDGsにおいても「食」や健康に関わるテーマが挙げられ、日常食を提供する当社グループにとって、健康価値の提供はいま持続的に成長するための条件の一つです。

これまで素材開発部では、外食業界初の機能性表示食品である「サラ牛」の開発など、科学的根拠とデータに基づく健康商品づくりに取り組んできました。

前例のない商品づくりにチャレンジし、健康価値の提供を推進してきましたが、今後はお客様の健康意識・需要を正確に把握するためにリサーチし、結果を商品開発のベースとしていきます。現在も開発中ですので新製品もご期待ください。

人によって健康の必要性は千差万別です。吉野家ではいわゆる「がつりメニュー」も提供しており、多様なニーズに応える商品をご用意しています。現在はこうしたメニューを選んでいるお客様が健康を心配するようになった時に、自分に合った商品を選ぶことができるメニューづくりのために努力し続けることが素材開発部の使命だと認識しています。お客様を知ることから健康価値の提供を改めて見直し、開発業務に反映していきます。

また、健康価値の提供をお客様に広げていくには、従業員のヘルスリテラシーを高める必要があります。より多くの人々に研究開発の成果を届けるために、社内へも積極的に働きかけていきたいと思っています。

グローバルビジネスの展開による地域社会の発展への貢献

グローバル出店を通じて高品質なサービスや食文化を提供し、雇用の創出を促進することで、地域社会の発展に寄与します



● 社会課題・世の中のニーズ

企業にとって事業活動の地域的拡大は、果たすべき社会的責任の範囲拡大を伴うことが前提となります。当社グループは、国内のみならず魅力ある日本発のフードサービスを求める海外各地のニーズに応えながら、SDGsのテーマにも挙げられている世界的な経済格差や不平等、子どもの教育格差などの社会課題に対し、グローバルビジネスの担い手として解決に寄与し、持続可能な未来を次世代に受け継いでいきます。

機会

- 出店を通じて雇用を拡大し、地域経済を活性化
- 高品質で安全な日本食に対する海外需要を獲得
- 「食」を通じた教育や災害支援、非常食の開発により地域密着企業に進化

リスク

- 地域での信認失墜によるブランド毀損、顧客離れ
- グローバル展開の不調が招く成長停滞

短・中期的な施策

- 子ども食堂への食事支援
- 海外出店エリアの増加・新規出店による雇用拡大
- 吉野家のオレンジドリーム号による被災地支援
- 吉野家の缶飯による非常食の開発・提供

社会との共創

子どもたちにおいしく温かい食事を提供し、地域社会の一員として見守っていきます。

株式会社吉野家ホールディングス 執行役員 株式会社吉野家 常務取締役 岡田 英治



我が国では、低所得家庭で暮らす18歳未満の割合を捉えた「子どもの貧困率」が高止まりし、子どもの7人に1人が貧困状態にあると報告されています。日常食を提供する社会インフラとして、私たちはこうした子どもたちの生活を支え、未来に向けて育てていく義務があります。また当社グループは、子育てしながら働く従業員が多く、親へのサポートという観点も重視しています。

そうした考えのもと吉野家は、子どもが安心して食事できる環境を作るべく、「子ども食堂」に牛丼弁当を無償提供する活動を2020年より実施しています。また2021年には、新型コロナウイルス感染症の影響が長引き、公立小中高の臨時休校

で学校給食が休止となる中、児童養護施設や学童保育所で食事をとる子どもたちに牛丼弁当を無償で届けるサービスを開始しました。

おいしく温かい食事を子どもたちに届ける取り組みは、「食」の豊かさや楽しみを分かち合う機会を提供するだけでなく、支援する方々の負担軽減にもつながります。私たちは、各自治体や公益社団法人、福祉支援団体の皆様、配送事業者などの共創パートナーと連携し、同業他社の参加も得ながら、活動を継続していきます。



外食業界横断プロジェクトを発足・推進「#外食はチカラになる」

新型コロナウイルス感染症の拡大が続く中、外食各社の共通課題となっている来店促進や活性化に業界全体で取り組むべく、当社グループの呼びかけでプロジェクト「#外食はチカラになる」を発足し、2021年10月から12月までの2ヵ月半にわたり推進しました。

史上初の外食業界横断プロジェクトであるこの取り組みは、外食企業とポイントサービス会社などのサポート企業が一丸となって、共通デザインのプロジェクトロゴを用いたPRを実施し、

特典の提供や特別キャンペーンにより集客の強化を図るものです。

プロジェクト参画企業28社による実行委員会の運営のもと、最終的には全国約16,500店舗の飲食店が参加し、お客様の身体と心に活力をもたらすとともに、業界にポジティブなパワーを取り戻す試みとして成功を収めました。本プロジェクトを通じて築いた外食業界内のネットワークを活かし、当社グループが目指す「競争から共創へ」の可能性を拓いていきたいと考えています。



産学連携による教育プログラムへの参画「クエストエデュケーション」

産学連携プロジェクトへの参画による教育支援活動として、当社は株式会社教育と探求社が提供する中高生の探求学習プログラム「クエストエデュケーション」に協賛しています。この活動は、当社グループのリーダー候補社員に「支援型リーダーシップ」の体験と発揮を促す目的で人材開発教育の一環と位置付けており、参画2年目の2021年度は、吉野家の営業部員をその対象者としてしました。2020年度に引き続き、中学生チームにミッションを与え、学校訪問やリモートミーティングを通じて

企画・提案を支援する「コーポレートアクセス」に参加し、代表チームが1年間の学習成果をプレゼンテーションする「クエストカップ2022全国大会」（2022年2月開催）において受賞者を選出する審査員も務めました。

未来を担う中高生の教育をサポートしつつ、外食業界に対する理解・関心を醸成し、さらに自社におけるリーダー社員の育成につなげていく取り組みとして今後も継続していきます。

Message

中高生の多様で斬新な発想に出会い、自分のリーダーシップ観が大きく変わりました。

株式会社吉野家 関東営業本部 埼玉営業部 エリアマネジャー 池ノ谷 剛司



2021年度の「クエストエデュケーション」への参加は、吉野家の各拠点営業部からエリアマネジャー28名が選ばれ、5チームに分かれて1年間のプログラムに参加しました。企業側は当社を含めて12社が協賛、中学生側は全国約310校・約57,000人が受講しました。

私は、通常業務の合間を縫って、学校への直接訪問とリモートミーティングを合わせ、1年間で約10校・20回ほどの訪問指導を実施し、中学生チームに向けて、最終プレゼンに向けた提案内容のアドバイスをを行いました。

今回、当社が生徒たちに与えたミッションは「あなたの街の“ずっと大切”を生み出す吉野家の未来ビジネスを提案せよ！」です。これについて私は、全国の中高生が自分の住む地域の人々に対し、吉野家という会社を通してどんな未来を描いていくか、という提言を求めるものと解釈しました。

中学生チームとのやり取りが始まると、想像力豊かで意外性に満ちた、多様かつ斬新な発想の数々に出会うことが

できました。私は、そうした提案に対して、否定したり考えを押し付けたりせず、発想をより深めてもらうように「問い」「承認」「助言」をしつつ生徒さんが自ら考え、自分なりの答えを見つけられるようにすることを心がけました。

社内審査会上がってきた提案は、いずれも素晴らしく、生徒さんたちや指導された先生方の熱意が感じられ、代表チームの選出に悩みました。全国大会の審査では、「ミッションに対する解釈の深さ」「ワクワクする内容」「プレゼンテーションのインパクト」を重視しました。

この「クエストエデュケーション」で得た経験は、自分が持っていたリーダーシップ観を大きく変えました。部下やスタッフに対し、自ら方向性を示すのではなく、相手の考えを拓いて想像力を伸ばし、成長を促していくアドバイス型の指導方法は、今後の業務にぜひ活かしたいと思っています。また、当社事業が持つ可能性や社会価値についても気づきがあり、もっと発想力を高めて、ワクワク楽しく仕事をしたいと考えるきっかけになりました。

お取引先様との共創による 持続可能な サプライチェーンの構築

お取引先様とともに環境・社会に配慮した責任ある調達を行うことで、持続可能なサプライチェーンを実現します

● 社会課題・世の中のニーズ

農作物の生産を起点とする「食」のサプライチェーンは、近年、気候変動や国家間の紛争、感染症などの影響を大きく受け、安定供給をいかに担保するかが問われています。また、環境負荷の低減や不法労働・人権侵害など社会問題への対応においても、サプライチェーン全体で取り組む姿勢が求められています。当社グループは、お取引先様とともにこうした要請に応え、「食」の安定供給を支えます。

機会

- 環境・社会課題への対応を通じて共創先企業の信用を醸成
- 持続可能なサプライチェーンが生み出す企業価値
- 環境負荷の低い商品開発による顧客ニーズの獲得

リスク

- 食材価格の高騰や供給逼迫による安定調達の停滞
- 人権侵害などの発生が招くブランド毀損や顧客離れ
- 異常気象や災害によるサプライチェーン上の各工程への悪影響

短・中期的な施策

- 原価低減の提案・実現
- 海外原料供給体制のカントリーリスクヘッジ
- 店舗負荷低減包材の提案・導入
- 環境課題への対応（再生資源活用、食材ロス低減）

お取引先様との共創

食材調達におけるサステナビリティ

当社グループでは、自社工場の製造工程で発生する端材を廃棄せず、食肉はハンバーグ原料として外部販売し、玉ねぎは社内でソース原料に使用しています。野菜の外葉は、飼料として動物園に提供しています。

物流面では、お取引先様の協力を得て、食材輸送にコンテナや通い箱を使用し、段ボールの使用量を減らしているほか、適正ロットでの納品によりフードロスを削減し、物流効率を高め、エネルギー使用量を低減しています。

また吉野家では、牛丼の調理過程で発生する牛脂を各店舗から回収し、飼料や製品原料、発電原料などに再利用する100%リサイクルを行っています。

一方、サプライチェーンにかかわるガバナンス面の対応では、お取引先様との関係において、中国のウイグル族弾圧問題に見られる人権侵害や不法労働が行われていないか、年1

回の工場査察を実施し、状況を確認しています。今までにそうした問題は起きていませんが、これが確認された場合は、取引を停止します。



通い箱を使用した物流の様子

コロナ禍と原材料価格高騰への対応

長引くコロナ禍は、食材調達にも影響を及ぼし、現地工場の人員不足やコンテナ輸送の逼迫など、さまざまな問題が発生しています。商品部では、各食材のポジションをあらためて整理し、現地工場の稼働状況などを逐一確認しつつ、製造中止や入船遅延といった不測の事態に備え、国内製造および国内在庫量の調整も行っています。

そうした中で重要なのは、やはりお取引先様との信頼関係です。当社グループへの優先対応にもつながる確固たるパートナーシップを築くべく、連携を強めていきます。

また近年の原材料価格高騰については、需給バランスの悪化が続く中で、日本が世界的に買い負けている状況があり、安定した価格での調達を維持することが困難になってきています。今後は、代替品や新規食材・部位などの検証、配合変更

などの提案を進めながら、各バイヤーが価格の抑制に向けた努力を継続していきます。

調達方針

持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むため、以下の方針に則り安全な調達を行うとともに、この方針の理解と実践をお取引先・従業員へ働きかけてまいります。

- 当社品質管理基準を遵守した「安全」な食材調達
- お取引先様、当社双方が適正な利潤を得られる良好な関係性の構築
- 当社従業員による生産者とのコミュニケーションを通じた品質・安全性の向上

Message

商品部全体でサステナビリティへの積極的な取り組みを進めてまいります。

株式会社吉野家ホールディングス グループ商品本部 商品部 加工品チーム バイヤー 吉葉 寛紀



当社グループの食材調達は、グループ商品本部内の商品部が一括して仕入れ機能を担っています。調達方針として、「安定供給の維持」「品質の安定」「価格の低減および抑制」の三つを重視しています。

安定供給の維持については、複数購買によるリスクヘッジを基本とした上で、お取引先様との緊密な関係の構築に努めています。加工品の食材は、自社で規格を定めてメーカーに生産委託しているプライベートブランド（PB）品も多くあります。それらを確実に店舗に供給するために、メーカーとの間で生産計画から納品まで十分に連携を図り、同時にリスクヘッジとして、代替生産地の選定や複数工場の確保を常に行っています。

品質の安定については、現行品の食材に満足することなく「より適切な品質のものはないか」を模索し、お取引先様とともに食材研究を進めています。また産地やメーカーに赴き、衛生・品質管理体制の確認および指導を行うことで、品質水準と安全性を確保しています。

価格の低減および抑制については、安定供給と品質を前提としつつ、適正価格で買い付けを行うことが商品部のミッションであると認識しています。そこでは、一方的な価格の引き下げや条件の厳しい納品を強いることなく、お取

引先様と長期的に共存・共栄できる関係づくりが求められます。そうした関係の中で、食材価格の変動にかかわる情報を共有し、的確な予測・判断につなげています。

一方、食材調達におけるサステナビリティへの取り組みという点では、SDGsに掲げられている環境・社会テーマへの対応が近年の大きな課題となっています。商品部では、まずできることからという考えで、フードロスや産業廃棄物の削減、物流の効率化などに着手しました。2021年からは取り組みを本格化し、商品部内のチームごとに数値目標を定め、活動を推進しています。

ここまで繰り返しお話しした通り、商品部の業務は、生産農家や中間業者、メーカーといったお取引先様との共創関係のもとに成り立っています。特に環境・社会テーマへの対応では、有意義な提案や情報の提供を受けることも多く、さらに持続可能な調達をサプライチェーン全体で実現していくために、お取引先様の協力が不可欠であることは言うまでもありません。

最適品質な食材をすべてのお客様にお届けしたいという強い気持ちを持ち、店舗への負担が少ない食材の提供を常に考えながら、商品部全体でサステナビリティへの積極的な取り組みを進めてまいります。

環境に配慮した事業活動による 気候変動対応

フードロスの削減やコストダウンを伴う環境負荷軽減施策を実施し、地球環境の保全と経済成長を両立します



● 社会課題・世の中のニーズ

地球上では今、大気中に排出される温室効果ガスの増加が気候変動を招き、異常気象の発生頻度が高まっています。作物の生産もその影響を受け、食料の安定供給にも懸念が広がっています。そうした中で、環境保全やフードロスに関する社会全体の意識が強まり、行動の変容も表れてきました。当社グループは「食」の担い手として、気候変動対応への社会的要請に応え、経済成長とともに実行します。

機会

- 環境施策を通じた差別化・ブランドイメージ向上
- 環境規制への適合により可能となる円滑な事業展開

リスク

- 気象災害の頻発・激甚化がもたらすサプライチェーンへの悪影響
- 環境規制対応の遅れによる事業活動への法的制約
- 環境への意識不足が招くブランドイメージの毀損
- 資源の枯渇による調達・エネルギーコストの増加

短・中期的な施策

- エネルギー使用量の適正化・省エネルギー化
- 工場・店舗におけるフードロス削減・リサイクル化
- 店舗向け段ボール納品物などゴミ排出量の削減
- 新規出店・改装における環境配慮（エコマーク認定等）
- TCFD開示に向けた条件設定および管理体制構築

地球環境との共創

食品リサイクルとフードロスの削減

外食業界では、食品リサイクル法に基づく目標としてリサイクル率50%を掲げていますが、吉野家では近年、工場・店舗合わせて70%台後半から80%台で推移しており、業界目標を大きく上回っています。

工場では、生産工程で発生する食肉端材の外販や、野菜の外葉などを飼料用に提供するリサイクルを行い、残さは生ゴミ処理機で1日平均2トン減容しています。また、店舗での食材使用データをもとに必要量を予測し、食肉の解凍タイミングを計るといった生産コントロールにより、フードロスの発生を最小化しています。こうした取り組みの結果、工場でのリサイクル率は92.2%（2021年度実績）にまで高まっています。

吉野家の店舗では、調理工程で出る牛脂の100%回収・再利用に取り組み一方、お客様の食べ残しを減らすべく、牛丼の小盛メニューなど食事量の選択肢を増やしたり、食べ残しの内容を分析し、メニューの見直しに反映しています。

はなまるの店舗での食品リサイクル率は、40%台にとどまっています。讃岐うどんの特性として、ゆで上げからの賞味時間が短く、ゆで時間に対する効率の低さから、廃棄ロスが発生するため、1店舗当たり平均で月間約170kgを廃棄しています。廃棄を低減する取り組みとして、製麺工程でホールディングタイムの延伸を図り、ゆで上げ後のおいしさを長く維持できるうどんの開発を進めています。

プラスチックによる環境負荷の低減

環境省によるプラスチック資源循環戦略の一環として、2020年7月からレジ袋の有料化が義務付けられました。当社グループは、お客様のテイクアウト時の安全を考慮し、レジ袋の無償提供を継続すべく、植物由来原料のバイオマスプラスチック配合袋に変更することで対応しています。またテイクアウト用包材を見直し、一部包材は紙製に変更するなど、プラスチックの使用量低減に努めています。

また、店舗では、洗剤の容器を硬質プラスチックから詰め替えパックに変えたり、メニューブックを石灰由来素材（LIMEX）に変更するなど、さまざまな形でプラスチック代替策を進めています。

今後は、2022年4月から施行されるプラスチック資源循環促進法に則り、プラスチック廃棄物のさらなる排出抑制に努め、再資源化を図っていきます。

吉野家店舗のエコマーク認定取得

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認定を受けました。エコマークは、生産から廃棄までライフサイクル全体を通して環境負荷が少なく、環境保全に役立つと認められた製品やサービスに付けられる環境ラベルで、吉野家が受けた認定は、これを飲食店に適用したものです。

認定基準は、店舗の建材や使用機器における省エネルギー性能の確保や、節水をはじめとする基本的な環境対策に加え、フードロスの削減や食材・資源リサイクルなど、店舗運営全般にかかわる環境負荷低減の取り組みを評価する内容となっています。

引き続き、環境に配慮した飲食店のあり方を追求してまいります。

気候変動対応についての認識を共有し 取り組みをグループ全体に展開します。

株式会社吉野家ホールディングス グループ管理本部 総務 課長 関口 努



グループ管理本部は、吉野家およびはなまるを中心に国内事業会社の環境保全活動を推進しています。取り組みは、CO₂排出量削減に向けた省エネルギー化・効率化施策、段ボールや包材等の使用削減、水質汚濁の防止や水の節約・再利用など、多岐にわたります。また、食品リサイクルやフードロスの削減にも注力しています。

これらの推進体制は、環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証取得（2019年まで、東京工場および吉野家の本社・営業部・店舗が対象）を通じて整備してきたもので、現在もグループ管理本部主導でその仕組みを運用しています。

省エネルギー化・効率化を例に挙げると、吉野家では15年前から店舗の看板・店内照明のLED化や、空調・厨房設備の高効率な機器への入れ替えを進めてきました。これらは着実に効果を上げていますが、店舗のエネルギー消費量は、メニュー構成や販売数量、店舗モデルなどによって変化するため、具体的な目標数値は定めていません。エリアマネージャーやスーパーバイザーが各店舗におけるエネルギー消費量の低減努力について把握・確認する形で管理しています。

一方、工場におけるエネルギー消費量の低減は、照明の

LED化や貯蔵・加工設備の省エネ性能向上はもちろん、人感センサーを活用した消灯システム、熱効率の高い外壁塗装なども導入し、環境施策に関する定例会議を毎月開催するなど、積極的に推進しています。

はなまるの店舗でも、吉野家と同様の施策を進めてきましたが、特にゆで窯のガス消費量が大きいことが長年の課題でした。これを解決すべく、ガス会社および機器メーカーと共同でガス利用効率の高い新型ゆで窯を開発し、近く店舗への導入を開始する予定です。

その他、吉野家およびはなまるでは、電力会社の協力を得て店舗の省エネ診断を実施し、結果を会社全体にフィードバックする取り組みも行っています。

今後、グループ管理本部は、プライム市場上場企業に義務付けられたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示を行うべく、国内グループ会社を対象に推進体制を構築していきます。まず、各事業会社の実態把握と情報収集を行う仕組みづくりに着手し、抽出した課題を踏まえ、目標設定やアセスメント活動につなげていく考えです。

グループ全体で気候変動対応に関する認識を共有し、取り組みを水平展開できるよう、統括管理の強みを活かしていきます。



サステナブルな成長を実現する経営へ

社外取締役 内倉 栄三 × 明石 伸子 社外取締役

2021年度の事業活動と業績に対する評価

内倉 引き続きコロナ禍の影響を受け、厳しい1年となりました。その中で、売上高は計画値を達成、営業利益は計画未達だったものの前期比77億円の改善を果たし、業績回復・再成長に向けた基盤を固めることができた点は評価できると思います。コスト削減によって引き下げた損益分岐点を維持しつつ、吉野家は堅調な売上を確保しました。特にデリバリーやテイクアウト、冷凍牛丼の外部販売といった販売チャネル拡大の取り組みが成果につながりました。

反省点としては、総投資額の抑制により新型のC&C店舗への転換を減速せざるをえなかったことが挙げられます。はなまるの黒字化も果たせませんでした。出店立地がショッピングセンター内主体で厳しい状況が続く中、有効な打ち手に欠けました。今期は復配ながら年間配当額20円の水準には至らず、株主の皆様には申し訳なく思います。

明石 前年度は未曾有の危機に直面する中、スピーディーかつ的確な対応を行いました。2021年度は厳しい経営環境が続いたにせよ、そこで業績を伸ばした企業もあったわけで、

当社グループもよりダイナミックな転換に向けて模索し、舵を切っていく動きが欲しかったと感じます。withコロナの大きな社会変化を踏まえ、そうした動きを打ち出せたら、吉野家・はなまるブランドに対するお客様のイメージや評価を大きく変える機会になったかも知れません。

また今回は、各自治体から協力金・助成金を受給しており、これを会社のサステナビリティにどう活かすか、もう少し早い判断が求められるところではないでしょうか。

内倉 協力金・助成金の使途については、取締役会の中で議論を重ねました。配当原資とすることの妥当性も検討しましたが、これを成長投資に振り向け、そこから得た利益をステークホルダーに還元すべきとの結論に至りました。コロナ禍対応の緊急融資は全額返済し、コミットメントラインによる調達枠も抑制しつつ、2022年度からの3年間における成長投資に資金を充当していかなければなりません。

サステナビリティ基本方針とマテリアリティの特定

明石 これまでも当社グループは、ステークホルダーとの価値共創というテーマのもと、さまざまな取り組みを行ってまいりましたが、今回サステナビリティ基本方針を定め、マテリアリティを特定する形で、あらためてESG経営の観点から事業活動を見直し、企業として目指す姿を明確化したことは、大きな意義があると考えます。

内倉 自分自身は、企業として大切にしてきたものをESG経営という形で発展させることが、結果的に持続可能な社会への貢献につながるという捉え方をしています。経営理念「For the People」と、長期ビジョンに掲げる「ひと・健康・テクノロジー」のテーマをESG経営と整合させ、当社グループらしい形でサステナビリティを実現していくことを重視し、取締役

会で意見交換しながら方針設定・マテリアリティの特定を進めました。持続可能な原料調達・製造の仕組み作り、包材の見直し、代替ミートの実用化など、具体的な事業活動へ結び付けていくことが求められています。

明石 ESGについて言えば、当社グループは「E=環境」の部分で課題が多く、省エネルギーやフードロスへの対応なども行ってまいりましたが、マテリアリティによる社内・社外への発信が一層の進展につながると期待します。ただし環境テーマへの取り組みは、コストの増加を伴うものが多いので、バランスを取って利益と両立させていく必要があります。自社だけでは実現できないテーマもあり、サプライチェーン上での連携が重要になってくるでしょう。

コーポレートガバナンスのさらなる拡充に向けて

内倉 懸案であった指名諮問委員会を2021年3月に設置しました。その役割は、経営陣の選任プロセスにおける透明性・客観性を担保することです。同委員会では、次世代経営陣の人材プールがどのように形づくられているか、どのような育成が進められているか、確認して意見交換を行う場を設けています。

明石 透明性を担保しつつ、サクセッションプランを進行させていく機能は、この1年間で確実に実効性を高め、成果を上げてきたと感じています。一方、報酬諮問委員会では、コロナ禍による事業への影響を踏まえ、どのように業績を評価して報酬に反映させていくか、がテーマとなりました。

内倉 報酬諮問委員会では、評価基準と報酬テーブルの見直しを行い、その中で明石さんがおっしゃったコロナ禍による影響の反映を例外措置として進めました。報酬テーブルは、執行役員について新たな人材を登用するべく従来よりも多段階のテーブルを運用する形にしました。今後は、取締役・執行役員にとって一層のインセンティブにつながる報酬体系を目指

し、変動部分の割合変更、中期経営計画の目標達成度反映なども検討課題です。

明石 また2021年度は、コーポレートガバナンス・コードの改訂を受け、対応を図りました。プライム市場銘柄に求められるガバナンスの拡充、事業ポートフォリオの検討やサステナビリティに関する開示原則の追加など、要求水準がさらに高まり、対応のハードルも上がっていますが、経営課題やウィークポイントを再認識し、取り組みを改善するきっかけとして活かすべきだと思います。

内倉 事業ポートフォリオの検討は、従来から役員合宿や投資配分会議などの場で話し合ってきました。今回のコーポレートガバナンス・コード改訂を受け、取締役会の議案として、より積極的に議論を深めていくよう明確化した点もあります。アークミールと京樽の事業譲渡により当社の主要事業ポートフォリオは、吉野家事業、はなまる事業、海外事業となりましたが、ラーメン事業とそれに続く新たな柱の育成が重要です。

機関投資家との対話を通じて得られたもの

内倉 私たちは社外取締役として機関投資家の責任投資を担当するファンドマネージャーと対話する機会を持ちました。その目的の一つは、投資家との対話を求めるコーポレートガバナンス・コードへのコンプライです。同時に、機関投資家による株式保有が少ない当社が投資対象となるためには何が必要か、特にESG投資の観点から非財務指標をどのように見ているのか、そういったことに関する情報収集も目的でした。

明石 ファンドマネージャーとの対話は、私にとって初めての経験でしたが、経営に対する機関投資家のものの見方を知るとともに、当社グループが事業活動において何を大切に、どんな課題認識を持っているかという点を伝えることができ、有意義なエンゲージメントになったと捉えています。

内倉 当社グループの課題である収益性の低さや利益変動の

大きさ、またブランドや商品の価値訴求が十分かといった点に対する機関投資家の見方に加え、通常のファンドマネージャーと異なる責任投資部の方の意見も聞くことができ、大変参考になりました。

業績回復や収益性の向上はもちろんですが、社会にどのような価値を提供していくかというテーマに向き合い、その取り組みをお客様、株主の皆様へ訴求し続けていくことが必要だとあらためて認識しました。

明石 個人株主・投資家の皆様は、店舗をご利用いただいたりする中で、当社グループの取り組みを直接ご理解される機会もありますが、それとはまったく距離感や視点が異なる機関投資家に対し、何を訴求すべきかということから見つめていく必要がありますね。

収益力を改善し、強固な財務体質を確立

内倉 業績回復の目処が立ったことを踏まえ、新たな3か年中期経営計画を発表しました。計画初年度の今期は、吉野家におけるC&C店舗の拡大とはなまるの黒字回復、そしてグループ全体のサポート機能統合による経営効率向上が重要なポイントになります。一番大きな課題は原材料価格の高騰ですが、サプライヤーとも協業しながら調達の仕組みを進化させていかなければなりません。

新中期経営計画では、収益力の改善と強固な財務体質を目指します。この二つが機関投資家からの注目を集め、当社グループのサステナビリティを高めていくための条件であり、株主還元の水準回復にもつながります。さらにこの3年間は、

2040年を見据えた次期長期ビジョンの策定を進める上で大切な期間になると考えています。

明石 先ほど過年度について、ダイナミックな転換への動きが不十分に感じたと言いましたが、今期以降の取り組みでは、吉野家・はなまるを中心とする当社グループのブランドイメージをもっと高める方向を打ち出して、顧客の拡大を果たしていくことが期待されますし、それが内倉さんのおっしゃる収益力改善と強固な財務基盤をもたらすと考えます。

社外取締役として株主の皆様への負託に応えるべく、引き続き経営をしっかりチェックしていきます。

ステークホルダーとの5つの約束

当社グループの企業活動を取り巻くすべてのステークホルダーに対し、共創による価値を分かち合い、ともに発展していくための約束を定めています。

具体的な取り組みについてはコーポレートサイトもご覧ください。



お客様



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。

従業員



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、労働環境の継続的改善や、企業の社会的地位を向上させることにより、従業員やその家族がグループに所属していることを誇りに思えるような企業になります。

お取引先



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。

株主



約束 積極的な情報開示や資本効率を意識した健全なコーポレートガバナンスを通じて事業の成長を図り、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。

社会



約束 地球環境や資源の保護に努め、サステナブルな事業活動を実践するとともに、地域社会への貢献や社会福祉活動に参画することにより、企業市民としての社会的な責任を果たします。

● 投資家とのエンゲージメント

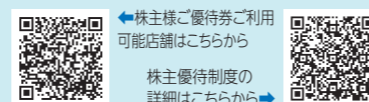
当社は、投資家の皆様との積極的な対話をコーポレートガバナンスに関する基本方針の一つに掲げています。機関投資家との対話は、グループ企画室のIR担当が中心となり、決算説明会や年間約100回の個別ミーティングを通じて行っています。2021年度は、感染症対策として株主総会や決算説明会をリアルタイムでオンライン配信しました。個別ミーティングでは、前年度に実施した「構造変化」への取り組みによる収益貢献の状況、行動制限が業績に与える影響、コロナ収束後の経営戦略などについて、機関投資家と関連な意見交換を行いました。ミーティングの内容は、レポート化して取締役会に定期報告し、マネジメントへの共有を図っています。また2021年度は、社外取締役もエンゲージメントに積極的に関わり、運用会社においてESG投資を担う責任投資部との対話に参加しました。市場の声を経営に取り入れ、持続的成長につなげるべく、今後も投資家とのエンゲージメントを継続していきます。

● 株主優待制度

株主の皆様へ当社グループの商品をご利用いただき、事業内容へのご理解を深めていただくとともに、当社グループのファンとして一層のご支援を賜るべく、株主優待制度を実施しています。本制度では、毎年2月末・8月末の権利対象の株主様に対し国内の当社グループ店舗でお食事をお楽しみいただける「株主様ご優待券」を発行しており、ご利用可能な店舗は当社コーポレートサイトから確認することができます。なお、2022年2月期より、現状の当社環境を踏まえ株主優待制度の見直しを図り、その制度を一部変更しています。200株以上保有の株主様は、期限内にお申し込みいただくことで「株主様ご優待券」を店舗でご利用する代わりに、当社商品詰め合わせセットと引換することも可能です。



※当社商品詰め合わせセットの一例です。



←株主様ご優待券ご利用可能店舗はこちらから

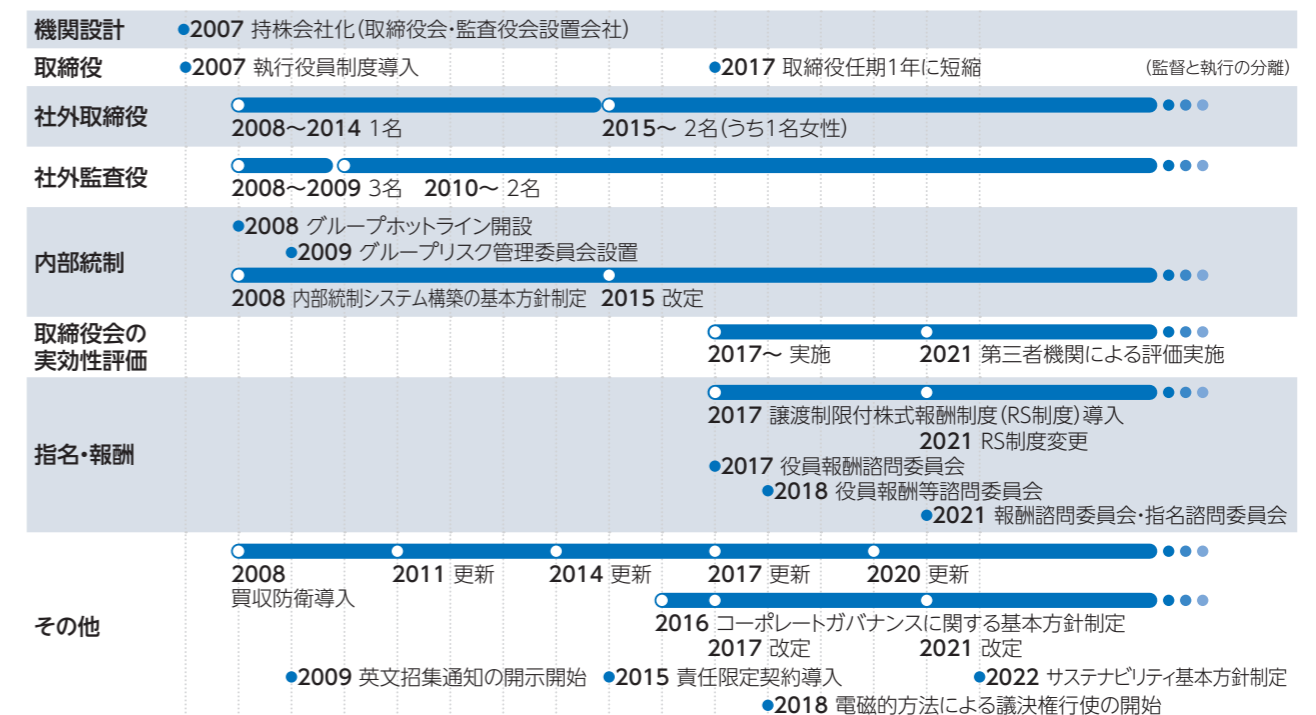
株主優待制度の詳細はこちらから→

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、『For the People』を経営理念として掲げ、企業は社会のニーズを満たすため、人々の幸せに貢献するために存在する公器であるとの認識のもと、その事業活動のすべては人々のためであることを宣言しています。『人のためを考え、人を大切に、人に必要とされたい。』当社グループでは、大切にしている6つの価値観、すなわち「うまい、やすい、はやい」「客数増加」「オリジナリティ」「健全性」「人材重視」「挑戦と革新」を実践し、グループの企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守ならびに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼される企業となるため、経営の効率性、健全性および透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでいます。そのために、株主をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、さまざまなステークホルダーとの良好な関係維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示（決算説明会、国内外におけるIR活動、ホームページによる情報公開等）に努め、経営の透明性を高めてまいります。

ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み



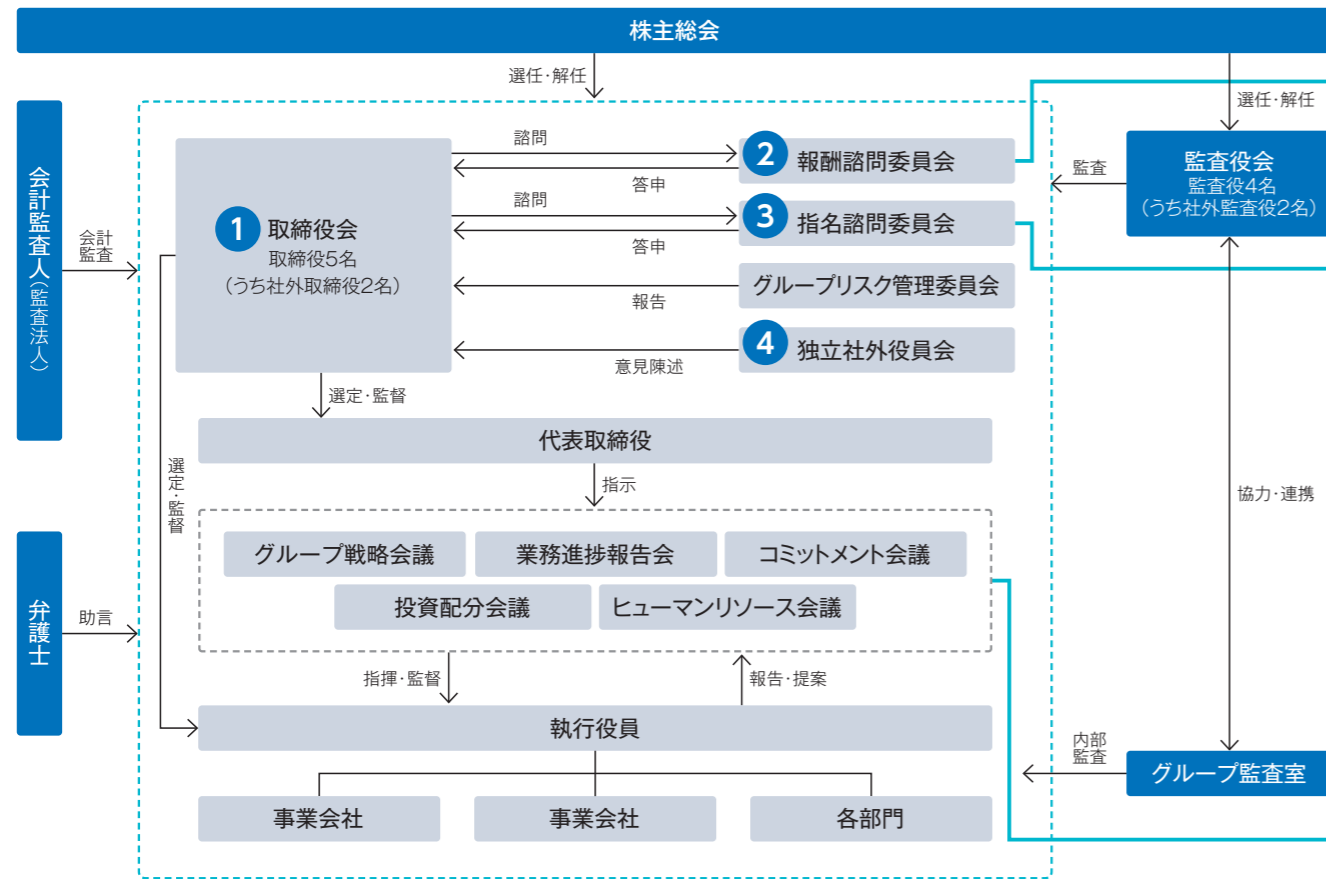
ガバナンス体制の背景・特徴

当社取締役会は、多様性の観点を最大限に考慮した上で、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、経営経験者、公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。また、当社では、執行役員制度を導入しており、経営と執行を分離することで、グループの各事業会社における意思決

定の迅速化が図られています。重要事項については、グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議等において、当社の取締役、執行役員が集中的に審議・検討を行っています。グループ各社の機関設計については、取締役会非設置を原則とし、担当取締役または担当執行役員による機動的な意思決定が行われています。

コーポレートガバナンス 考え方と仕組み

コーポレートガバナンス体制図



報酬諮問委員会

当社の報酬諮問委員会は、取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、取締役と執行役員との報酬等の決定と、その個人別内容について審議し、取締役会に対して答申を行うことをその役割としています。当委員会は、取締役会決議により選任された3名以上の取締役を委員とし、その過半数を社外取締役としています。また、委員長は独立社外取締役から選任されます。具体的な活動としては、取締役と執行役員の報酬等の個人別内容の審議において、重要な経営指標に基づいた公平な観点で点検することで客観性を担保する活動を行っています。また、各執行役員の格付けの妥当性とそれぞれの業務領域に応じたジョブサイズが適正かどうかの確認を行っています。

指名諮問委員会

当社の指名諮問委員会は、2021年3月1日付で、これまでの報酬・指名に関する諮問機関であった役員報酬等諮問委員会から独立し、設置されました。当委員会では、代表取締役および取締役の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、当委員会において選抜した取締役候補者や取締役に期待する人材像を取締役に答申することをその役割としています。当委員会は、取締役会決議により選任された3名以上の取締役または監査役を委員とし、その過半数を社外役員としています。また、委員長は代表取締役がこれを務めております。

コーポレートガバナンス体制早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役人数(独立社外取締役)	5名(2名)
取締役の任期	1年
会計監査人	有限責任監査法人 トーマツ

グループ戦略会議

取締役会が決定した基本的グループ経営方針に基づき、グループ経営全般の実行方針ならびに計画などのグループ全体の重要事項についての審議・検討を実施

業務進捗報告会

各事業子会社の業務進捗を半期に1回取締役および執行役員に報告し、共有することによって事業子会社の経営状況の改善および戦略課題の修正を必要に応じて適時実施

コミットメント会議

年間の経営状況の報告を行い、次年度の経営計画を取締役および執行役員に対して答申し、事業子会社または各部室長としての達成数値目標を社長に対してコミットを実施

取締役会、各委員会の運営状況

	議長委員長	人数と構成	主な役割	2021年度活動状況／主な議題	開催回数平均出席率
1 取締役会 関連情報 → P55	河村 泰貴	5名 社内取締役 3名 社外取締役 2名	毎月1回開催され、通常の決議事項に加え、必要に応じて委員会・プロジェクトなどを随時開催するなど、活発な議論や意見交換を実施	2021年度は17回開催し、取締役の出席率は98.9%でした。コーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、当社コーポレートガバナンス基本方針の見直し、サステナビリティ基本方針を策定しました。また、グループファイナンス、投資配分、事業ポートフォリオの最適化など中長期的な経営方針の策定に関し議論を重ねた上で決定するとともに、新型コロナウイルス感染症拡大への対応等、現下の課題に対し、スピーディーかつ慎重な経営判断に努めました。	98.7% (取締役98.9% 監査役98.5%)
2 報酬諮問委員会	内倉 栄三	3名 代表取締役社長 1名 社外取締役 2名	取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための諮問を実施	2021年度は5回開催され、委員の出席率は100%でした。役員報酬の客観性・透明性の観点から、各役員の業務領域や社会情勢、市場動向に応じた報酬水準の均衡性を図るべく議論し、執行役員の評価基準と報酬テーブルの見直しを行いました。なお、独立性担保の観点から株式報酬制度の対象として社外取締役・監査役を除外することを取締役会に答申し、2021年5月27日開催の第64期定時株主総会において決議されました。	100%
3 指名諮問委員会	河村 泰貴	5名 代表取締役社長 1名 社外取締役 2名 社外監査役 2名	代表取締役、取締役の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化する	2021年度は2回開催され、委員の出席率は100%でした。主に次世代経営幹部候補者の選定と目標人数の設定基準を委員会で共有し、候補者の人事配置転換を通じた成長機会の提供などについて議論を行いました。	100%
4 独立社外役員会	内倉 栄三	4名 社外取締役 2名 社外監査役 2名	独立社外役員が相互に必要な情報や意見交換および認識共有を図り、当社の事業およびコーポレートガバナンスに係る事項等について自由に議論を実施	2021年度は4回開催され、委員の出席率は100%でした。主にコーポレートガバナンス・コード改訂に伴うコーポレートガバナンス・コード基本方針の見直しの議論に加え、株主優待制度を含む株主還元基本方針、2022年5月26日開催の第65期定時株主総会に上程した定款変更に関する意見交換を行いました。	100%

コーポレートガバナンス マネジメントメンバー

氏名	役職	区分		主な経歴	着任時期	出席状況		スキル・経験							
		社内	社外			取締役会	監査役会	企業経営 経営戦略	営業 マーケティング	法務 コンプライアンス	財務 会計	多様性 人材育成	国際事業	事業開発 MA	
	代表取締役社長	◆		1993年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2012年より現職。(株)吉野家代表取締役社長を兼任。	2012年 9月	17/17回 (100%)		◆	◆				◆		◆
	常務取締役	◆		フードサービス業界を含め米国駐在経験多数。西洋フード・コンパスグループ(株)(現社名:コンパスグループ・ジャパン(株))代表取締役社長を経て、2019年当社入社。2020年より現職。	2020年 5月	17/17回 (100%)		◆			◆			◆	◆
	取締役	◆		1988年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2014年より当社取締役。マレーシア駐在を経て2020年より海外事業担当として中国・アジア子会社を統括。	2014年 5月	17/17回 (100%)		◆	◆					◆	
	社外取締役		◆	ゴールドマン・サックス証券(株)での証券アナリスト、投資銀行業務を経て、2008年より(株)YUMEキャピタル代表取締役。2011年当社社外取締役に就任。	2011年 5月	16/17回 (94.1%)		◆			◆		◆		◆
	社外取締役		◆	2019年当社社外取締役に就任。NPO法人日本マナー・プロトコール協会理事長。その他、日本放送協会経営委員など。	2019年 5月	17/17回 (100%)		◆					◆		
	常勤監査役	◆		1985年当社入社。(株)ピーターパンコモコ代表取締役社長、吉野家(中国)投資有限公司董事長を経て、2021年より現職。	2021年 5月	13/14回 (92.9%)	10/11回 (90.9%)			◆					◆
	社外監査役		◆	1989年弁護士登録。増岡総合法律事務所所長。東京弁護士会に所属し、2003年度同会副会長就任。1994年当社社外監査役に就任。	1994年 5月	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)			◆			◆		
	社外監査役		◆	1999年大橋公認会計士事務所を開設。2004年より税理士法人レクス会計事務所代表社員。2011年当社社外監査役に就任。	2011年 5月	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)				◆		◆		

取締役の選任理由

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。

その手続きについては、代表取締役が当社の経営理念が共有でき、経営計画、事業戦略に基づき、必要な知識・経験・能力等を備えると判断される候補者を指名し、指名諮問委員

会による審議の上で取締役会に答申を行い、取締役会で決議します。

監査役候補者については、財務・会計に関する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者を候補者としてします。

また、当社の経営幹部(執行役員・部長)の選解任は社内規程に基づき、取締役会で決定します。

なお、取締役・監査役候補者の選任理由については社内・社外を問わず株主総会招集通知にて開示しています。

取締役・監査役(予定)に期待する役割・スキル

当社の取締役会の構成は、グループを統括する持株会社として、健全で透明性の高いコーポレートガバナンス・内部統制を構築し、グループ会社を適切に統治するため、多様な視点と豊富な経験、高度なスキルを備えたメンバーであり、全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

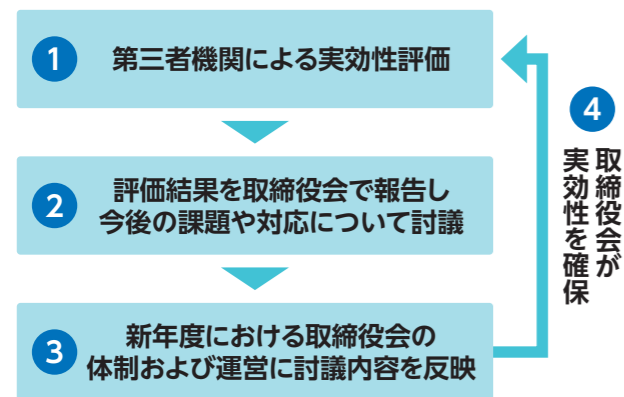
コーポレートガバナンス 機能発揮

取締役会の実効性評価

当社では、独立社外取締役および独立社外監査役で構成される独立社外役員会が主体となって、各取締役および監査役の自己評価に基づく取締役会の実効性に関する分析評価を2017年より毎年1回、期末に実施し、その結果の概要につきましては毎年の定時株主総会後に当社ウェブサイト公表して

おります。2021年度はより客観性と透明性のある分析・評価を目指し、初めて第三者機関による実効性評価を行いました。今後は3年に1度を目安として第三者機関による実効性評価を行う予定です。

第三者機関による取締役会の実効性評価



2021年度の評価

2021年度の評価はIR情報 プレスリリースからご覧ください。



2022年度の対応方針

当社の取締役会ならびに社内関係部署においては、2021年度および過年度の取締役会実効性評価と原因分析を踏まえ、役員のリスクマネジメント等とトレーニング機会の提供といった課題について十分な検討を行い、取締役会の実効性担保のため、今後も社外役員への情報提供、議論を重ね、事業執行との連携や監査役との連携も強化してまいります。取締役会における多様な議論の質の向上を図り、コーポレート・ガバナンスの強化を通じて企業価値の継続的な向上を推進してまいります。

役員の報酬等

役員の報酬等については、持続的な成長に向けた健全な制度設計となるよう以下の点に基づき、固定報酬、業績連動報酬、株式報酬によって構成・支給されます。

- ① 持続的、中長期的に企業価値向上を促す制度であること
- ② 短期業績を反映し、達成を強く動機づけるものであること
- ③ 優秀な人材を確保・維持できる制度と金額であること
- ④ ステークホルダーに対して透明性、公正性および合理性を備えた制度であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の水準および固定報酬、業績連動報酬、株式報酬については、当社の事業内容および経営環境における各種ファンダメンタルズを考慮しながら、時価総額や前期の売上、利益水準等で、当社と同規模の上場企業における役員報酬水準等を参考に決定します。報酬の改定時期は固定報酬・業績連動報酬・株式報酬ともに5月を基本としますが、毎年改定を前提とするものではありません。

業務執行の役員の報酬構成の割合はおよそ次の通りとします。

構成内容	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
役付取締役	60～70%	15～20%	15～20%
取締役	80%	10%	10%

当社の株式報酬制度は、社外取締役を除く取締役を対象に、退任時までの間の譲渡制限が付された株式報酬を交付するものです。本制度を導入することで、株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期のコミットメントを強化し企業価値向上に対する貢献意識を高めることを目的としています。対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式の発行または処分を受けます。支給される金銭報酬債権の総額は、取締役については年額30百万円以内（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。）とし、支給時期および配分は取締役会において決定します。

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

監査役の個別報酬については、監査役の協議により決定しています。

サクセッションプランに関する考え方

120年以上の歴史を持つ当社グループのブランドを永続させていくためには、経営理念に対する深い理解とその実践が経営者に求められます。次期経営人材の育成は現経営陣の最大の責務と心得、新たに代表取締役社長を委員長、社外役員を委員とする指名諮問委員会を2021年3月に設置しました。

今後の持続的成長に向け、当社固有の価値創造ストーリーに適ったガバナンスを形にすべく、同委員会の運営により、当社は「経営人材要件の明文化」、「選任プロセスの透明性の確保」、「候補人材とその保有スキルおよび育成課題の共有」を

図っております。

これにより、代表取締役および取締役の指名に係る取締役会の機能強化を果たすとともに、その独立性・客観性と説明責任を担保しました。

指名諮問委員会にて共有された次期経営人材候補の育成については、人事配置転換、研修などを通じて成長機会を提供し、計画的に育成を進めていきます。さらに、人事制度、評価制度の改定により、若手経営人材候補者のプールを拡大することも併せて行っております。

内部統制システム

当社は、経営の透明性・効率性を確保し、企業活動において法令・諸規則を遵守するとともに、適切なリスク管理を行う観点から、グループ全体にわたる内部統制システムの強化・充実に努めています。

当社グループの取締役および使用人の職務執行を法令と定款に適合させる体制として、経営理念および行動指針をグループ各社において共有・実践し、法令・定款の遵守と企業倫理の徹底に向けた社内教育を実施しています。財務報告については、法令等に従って適正に作成すべく、経理に関する社内規程を整備し、年度毎の計画書に沿って、整備・運用状況の評価と改善を図っています。当社グループにおけるコンプライアンスの状況およびリスクマネジメントに関わる評価については、グループリスク管理委員会が担い、取締役会に報告します。

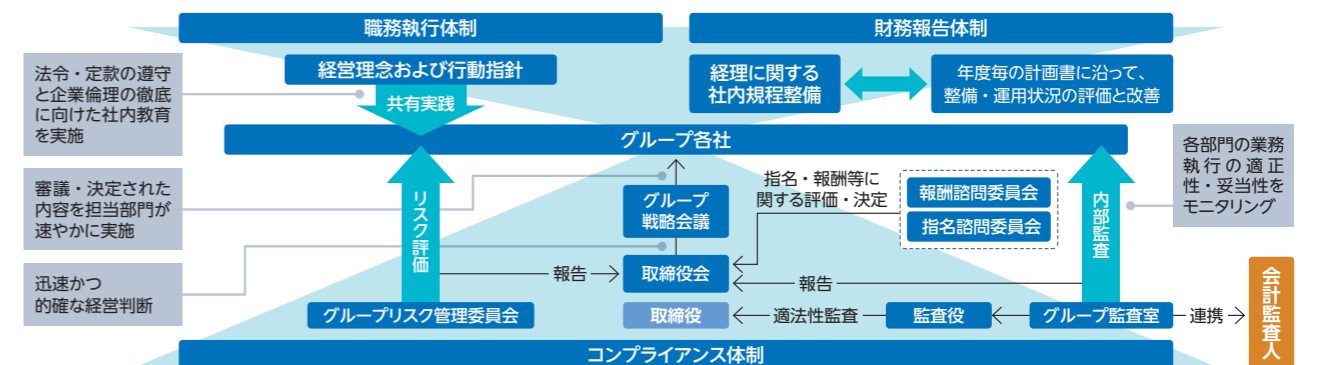
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ的確な経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施しています。その上で、グループ監査室が、取締役会におい

て承認された監査計画に基づき、当社またはグループ各社を対象に内部監査を実施しています。グループ監査室による監査結果は、監査報告会にて社長および当該部門を担当する業務執行取締役や監査役に報告がなされています。また、当社取締役・執行役員が、グループ各社の取締役や監査役を兼務するなどして、子会社における意思決定ならびに業務に係る情報を随時把握できる体制をとっており、適切な監督が行われる体制となっております。

監査役は、監査役会で立案した監査計画に従い、取締役の業務執行に対して適法性監査を実施します。また、取締役会などの重要会議に出席し、重要事項に関する報告を受けています。監査の実施に際し、監査役はグループ監査室および会計監査人と意見交換を行い、連携を図っています。

また、当社は、取締役会の任意の諮問機関として、報酬諮問委員会および指名諮問委員会を設置しています。取締役の指名・報酬等に関する評価・決定プロセスを一層明確化・客観化することで監督機能の強化を果たし、内部統制システムにおいても、さらなる拡充につながっています。

吉野家ホールディングスの内部統制の仕組み



コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

グループの経営理念である「For the People」のもと、世界中の人々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実践を事業活動における最優先事項に位置付けています。また「グループ行動憲章」を掲げ、ここに、企業倫理の遵守とリスク管理を実践します。

グループ各社の経営責任者は、上記の実現に向けた取り組みを自ら率先垂範し、従業員に周知徹底させ、企業倫理の徹底を図ります。

本行動憲章に反する事態が発生した場合には、原因究明と再発防止に努め、迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、自らを含めて厳正な処分を行います。

吉野家
ホールディングス
グループ行動憲章
<https://www.yoshinoya-holdings.com/csr/compliance/>



推進体制と仕組み

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、コンプライアンス推進活動、内部通報制度の運用に関する情報交換などを行い、優先的な重要課題の抽出、対応の基本方針および具体策の検証などを行っています。これらの情報を各社関連部門へフィードバックし、現場改善を図ることでグループ一体となったコンプライアンス体制

を推進しています。

内部通報窓口は、各社ごとに設置されている他、グループ全従業員を対象とした共通窓口として「グループホットライン」を設置しています。従業員に対しては、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。

コンプライアンス教育

コンプライアンス教育ツールとして、グループ各店舗及び役員を含む本部社員全員にコンプライアンス・ガイドを配布して、現場での知識教育、実践活動を推進し、職場全体へのコンプライアンス浸透に努めています。また、法令等の制定・改廃および社会情勢や環境の変化に対応すべくコンプライアンス・ガイドは、3年に1度の改定を行っています。

また、役員、管理職、グループ新入社員、店舗店長向けといった対象別のコンプライアンス研修を定期的を実施することで、役員を含めた全従業員に対するコンプライアンスの意識醸成を図っています。店舗従業員に対しては、社内報や通知等でコンプライアンスに関する内容を発信することでコンプラ

イアンスの重要性の理解を深め、近年社会的な関心が高まっている「食の安心・安全」、「ハラスメント」、「様々なSNSへの悪ふざけ動画の投稿」等に関し、日常業務におけるコンプライアンス実践についての意識向上に取り組んでおります。特に「食の安全・安心」については、グループの事業特性を踏まえ最重要課題と認識し、全従業員で基準、マニュアル、ガイドを徹底遵守し、適切な商品及びサービスの提供に取り組んでいます。

また、社内資格試験において、従業員のコンプライアンスに関する知識習得の確認のため「コンプライアンス」を出題範囲として設定しています。

内部通報制度

内部通報窓口として、当社内にグループホットラインを設けています。内部通報があった場合、グループ法務室が各社該当部門に調査・対応を指示し、または自らの調査・対応により、通報者へ対応報告・是正確認を行っています。これら通報内容については、四半期ごとにグループリスク管理委員会を通じて、取締役会に制度運用状況として報告を行っていま

す。また、グループ各社においても、それぞれ内部通報窓口を設置しています。

内部通報に対し、これを理由として通報者および調査協力者に不利益が及ばないよう、当社および各社において公益通報者保護法に準じた内容にて内部通報規程を定め、適正に運用しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本的な考え方

吉野家ホールディングスでは、持続的な成長を実現するため、事業目的の達成を阻害する恐れのあるさまざまなリスクを早期発見し適切に対応していくと共に、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処すべく、リスクマネジメントに関わる体制の整備・充実に努めています。

その取り組みは、法令、定款、グループ行動憲章および会社諸規則の遵守を基本方針とし、グループリスク管理委員会の統括のもと、法制度や社会環境の動向からの確にリスクを認識し、適切な予防措置を講じています。重要なリスクが現実化した場合は、被害を最小限に抑制すべく適切に対応し、有効な再発防止策を検討・実施します。

リスク管理体制と仕組み

リスク管理体制は、グループリスク管理委員会が全社的な統括を担い、グループ全体に影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについて、同委員会による方針の決定・指示に従う形で行っています。同委員会の委員長は、当社の代表取締役社長がこれを務めます。

その仕組みは、当社の各部門責任者が当社の潜在するリスクの洗い出し、分類、評価および有効なリスク管理を実施します。子会社等では、リスク管理組織またはリスク管理責任者がこれを実施します。

各部門の責任者および子会社等は、リスク管理実施状況および発生事象を四半期ごとにグループリスク管理委員会に報告し、同委員会より取締役会にて共有しています。

重要なリスクが顕在化した場合は、速やかに同委員会の委員長に報告し、委員長はこれを受け、委員会の招集を判断し、事務局に指示を出します。特に緊急対応が求められる「レベル2（警戒）」以上の事態における情報管理は、必要に応じて監督官庁、関連団体、各部門との調整を図りながら慎重に検討し、適宜適切な対応を実施します。

リスクの特定と対応基準

リスクの定義については、当社および子会社等の業績、財務の状況、株価等に影響を及ぼす可能性のある12項目の外部環境リスクと、12項目の業務リスクの合計24項目を特定しています。この他、2021年度においては、当社グループの経営成績、財務状況および株価等に影響をおよぼす可能性のある事項として、新型コロナウイルス感染症に関するリスクを追加特定しています。

このうち「風評リスク」「自然災害リスク」「法律・規制・商習慣リスク」「食の安全リスク」「事故リスク」の5項目は、特にリスクコミュニケーションや情報収集に緊急性を求められる重要なリスクと位置付け、現実化した場合には、迅速かつ適

切な対応を行います。

なお、対応基準は、通常対応が求められる「レベル1（注意）」、緊急対応が求められる「レベル2（警戒）」、全社対応が求められる「レベル3（重要）」の3段階に区分しています。ただし、以上の基準は絶対的なものではなく、常にステークホルダー保護の原則を最優先にして対応します。

また、2022年度においては、当社グループの経営成績等に大きな影響を与える可能性のある新型コロナウイルス感染症に関するリスクについて、リスクを最小限に抑制すべく、引き続き適切な対応を検討・実施します。

レベル	注意	通常対応
レベル1	注意	● 損失範囲が比較的軽微で限定的なもの
レベル2	警戒	緊急対応
レベル2	警戒	● 単発発生でも影響の大きいもの ● 複数発生による損失範囲が拡大したもの ● マスコミ報道の可能性のあるもの
レベル3	重要	全社対応
レベル3	重要	● リスクコミュニケーションの特に必要なもの ● マスコミ報道による社会的影響の大きいもの

外部環境リスク		業務リスク	
原材料調達	自然災害	意思決定情報	事故
資本調達	ブランド	食の安全	係争
市場	法律・規制 商習慣	財務報告	取引先
競合	環境	減損	コンプライアンス
顧客	カントリー	情報システム	人材
風評	気候変動	商品・サービス	株主

■ 緊急性のある重要リスク

財務ハイライト

会計年度 (百万円)	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期
売上高	165,883	164,599	173,418	180,032
営業利益	4,801	1,877	2,179	3,515
経常利益	5,311	2,460	3,270	3,993
親会社株主に帰属する当期純利益	1,310	△ 364	698	941
減価償却費	5,829	5,834	5,399	5,088
設備投資	5,815	8,092	6,028	8,453
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,109	6,212	7,570	11,833
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,199	△ 2,473	481	5,595
現金及び現金同等物の期末残高	17,062	14,003	17,964	26,858

会計年度末 (百万円)

総資産	94,371	91,338	95,524	108,658
純資産	45,584	43,390	43,412	58,938

その他データ

1株当たり純資産額(円)※	85,835	83,112	831.78	921.01
1株当たり当期純利益(円)※	2,575	△ 710	13.59	16.24
1株当たり配当金(円)※	2,000	2,000	20	20
自己資本比率(%)	46.7	46.8	44.8	53.7
ROE(自己資本利益率)(%)	3.0	△ 0.8	1.6	1.9

※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います。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、1株当たり当期純利益および1株当たり配当金を算定しています。

経営成績の分析と解説

収益および利益の状況

減収の主な要因は、株式譲渡により株式会社京樽を連結の範囲から除外したことです。国内事業は度重なる緊急事態宣言の発令や延長が9月末まで続き大きな影響を受けました。緊急事態宣言が解除された10月以降、店内飲食の回復の兆しが一時的に見られましたが、1月のまん延防止等重点措置の適用により、厳しい状況が続きました。一方で前期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内外で大規模な営業時間の短縮や店舗休業を余儀なくされました。その反動に加えて、テイクアウト、デリバリーの需要獲得を背景に国内の既存店売上高の回復やアメリカの既存店売上高が好調に推移し、株式会社京樽の連結除外を考慮すると、前期に対して増収となりました。営業損益については、緊急事態宣言の発令や延長、ま

ん延防止等重点措置の影響はあったものの、前期から実行しているコスト削減に加え、販売価格の改定による売上総利益高の改善や販管費の低減に取り組み、黒字化しました。

総資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ197億6百万円減少し1,122億14百万円となりました。

これは主に、金融機関からの借入金の返済を実施した結果、現金および預金が27億20百万円減少したこと、および京樽セグメントの連結除外等によるものです。

負債は、前連結会計年度末に比べ283億5百万円減少し634億73百万円となりました。これは主に、上記金融機関からの借入金の返済等により借入金が239億13百万円減少した

2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期
185,738	188,623	198,503	202,385	216,201	170,348	153,601
1,613	1,865	4,019	104	3,926	△ 5,335	2,365
2,345	2,750	4,604	349	3,369	△ 1,964	15,642
837	1,248	1,491	△ 6,000	713	△ 7,503	8,116
5,433	5,915	6,286	6,700	7,715	7,191	6,292
12,879	11,373	10,749	12,091	14,613	5,236	4,547
433	10,104	9,374	2,830	14,038	2,722	23,442
△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034	△ 8,453	△ 5,168	△ 333
3,843	1,085	△ 4,200	2,461	288	17,810	△ 26,042
18,498	22,941	19,573	15,660	21,500	36,796	34,211
111,292	114,947	115,613	112,685	126,167	131,921	112,214
57,733	57,209	57,807	50,025	48,385	40,142	48,741

891.04	879.46	887.13	765.73	739.76	612.50	743.85
13.10	19.35	23.11	△ 92.94	11.04	△ 116.09	125.54
20	20	20	20	20	—	10
51.7	49.4	49.5	43.9	37.9	30.0	42.9
1.4	2.2	2.6	△ 11.2	1.5	△ 17.2	18.5

こと（短期借入金164億54百万円、1年内返済予定の長期借入金と長期借入金合わせて74億59百万円それぞれ減少）、および京樽セグメントの連結除外等によるものです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ85億98百万円増加し487億41百万円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比で12.9%増加し42.9%となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金および現金同等物は、換算差額を加え、前連結会計年度末より25億84百万円減少して342億11百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益133億34百万円に減価償却費62億92百万円および減

損損失28億40百万円等を加えた収入に対して、未払消費税等の減少9億29百万円等の支出により、234億42百万円の収入（前年同期は27億22百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出29億67百万円、連結範囲の変更を伴う子会社株式売却による支出18億58百万円、貸付金の回収による収入45億88百万円等により、3億33百万円の支出（前年同期は51億68百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期借入金の減少による支出165億49百万円、長期借入金の返済による支出68億25百万円、ファイナンス・リース債務の返済による支出23億61百万円等により、260億42百万円の支出（前年同期は178億10百万円の収入）となりました。

企業情報 / 株式情報 (2022年2月28日現在)

会社概要

社名	株式会社吉野家ホールディングス
設立	1958年12月27日
資本金	102億65百万円
本社所在地	〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町36番2号 Daiwaリバーゲート18階
代表取締役社長	河村泰貴
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
従業員数	14,364名(連結)

主な連結子会社

株式会社吉野家
株式会社はなまる
YOSHINOYA AMERICA, INC.
吉野家(中国)投資有限公司
ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD.

役員

代表取締役社長	河村泰貴	常勤監査役	田中柳介
常務取締役	小澤典裕	常勤監査役	安井昭裕
取締役	成瀬哲也	監査役	増岡研介*
取締役	内倉栄三*	監査役	大橋修*
取締役	明石伸子*		

*社外取締役および社外監査役

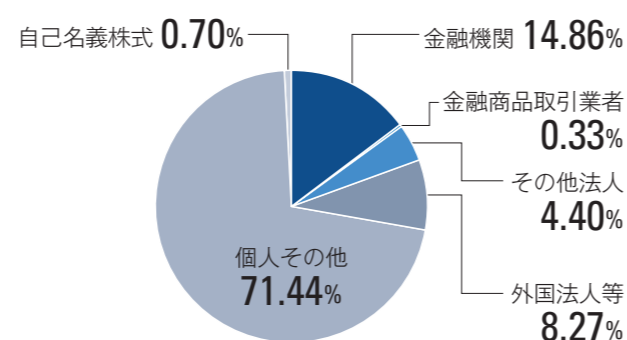
従業員数

吉野家	8,925名	[男性 4,565名 女性 4,360名]
はなまる	1,730名	[男性 683名 女性 1,047名]
海外	2,568名	[男性 1,144名 女性 1,424名]
その他	851名	[男性 453名 女性 398名]
全社	290名	[男性 236名 女性 54名]
合計	14,364名	[男性 7,081名 女性 7,283名] ※パート・アルバイト含む

株式の状況

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式の総数	65,129,558株
株主数	316,923名

所有者別株式分布状況

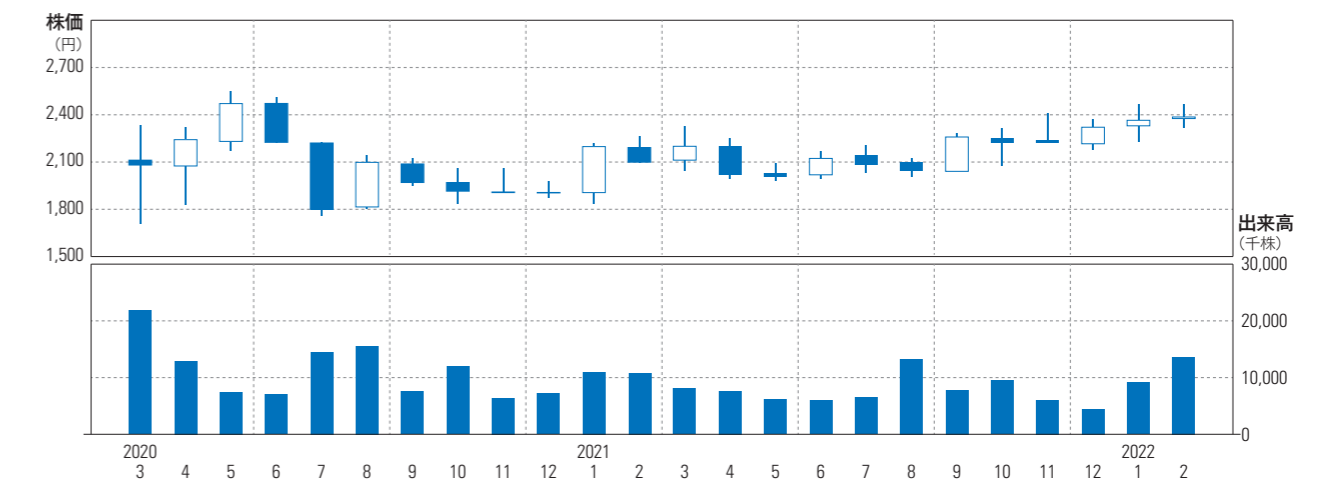


大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数(株)	所有株式数割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	6,709,300	10.37
株式会社日本カストディ銀行	1,741,600	2.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	950,600	1.47
吉翔会	889,600	1.38
JP MORGAN CHASE BANK 385781	619,538	0.96
大樹生命保険株式会社	557,700	0.86
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	504,500	0.78
ハニューフーズ株式会社	326,800	0.51
JP MORGAN CHASE BANK 385765	326,100	0.50
サントリー酒類株式会社	278,000	0.43

*当社は自己株式を458,803株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。

株価・出来高の推移



「統合報告書2022」発行にあたって

本報告書は、ステークホルダーに向けて吉野家ホールディングスグループの価値創造ストーリーを明確化し、取り組みと今後の方向性を示す役割・機能を「CORPORATE REPORT」から引き継ぐとともに、統合報告に求められる情報の拡充と包括を行ったものです。その前提として、当社グループは「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ(重要課題)」を定めており、本報告書ではESG経営/SDGsの観点から、バリューチェーンにおけるステークホルダーとの価値共創を伝えています。新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、外部環境の変化に対応しつつ持続可能な成長をいかに実現すべきか、社内における議論を整理し、報告内容に反映しました。

誌面においては、財務情報の網羅のみならず、非財務情報の発信により企業価値を多面的に判断していただけるよう、人材面の考えや育成の取り組み、お取引先様との連携、環境・社会課題への対応など、さまざまな角度からコンテンツの充実を図りました。

本報告書の作成は、編集方針(P3)に示しました通り、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000(社会的責任に関する手引)を参考とし、当社グループ全体の連携により行われました。透明性をもって誠実に報告が記載され、その内容が適切かつ正当であることをここに表明いたします。

株式会社吉野家ホールディングス 常務取締役 小澤 典裕

YOSHINOYA HOLDINGS

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

