





# For the People

～すべては人々のために～



## 吉野家ホールディングスの人的資本経営

私たちは「For the People」をグループ経営理念に掲げています。「People」とは、当社グループの価値提供を支えていただき、喜びや楽しさ、幸せの輪を拡げていくあらゆるステークホルダーであり、お客様をはじめお取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、そして当社グループの従業員も含まれています。

従業員を価値提供の原資として、一人ひとりの多様性や個性を尊重し、いきいきと働ける職場づくりによって活躍と成長を促すこと。そこから生まれる商品・サービスでお客様の満足度を高め、事業を通じて社会への貢献を果たし、自らの持続的成長につなげていくこと。これが当社グループの考える人的資本経営のあり方です。

どんなにテクノロジーが発達しても、「ひと」にしか提供できない温もりや心地よさがあります。心からの笑顔でお客様をお迎えし、元気よくお見送りする。お客様のことを考えた手際や気配りで喜んでいただく。そしてお客様からも「ごちそうさま!」「ありがとう!」と喜びを返していただける。飲食業という仕事は、嬉しい、楽しいという感情を喚起し、お互いに交換し合える「感情労働」であると私たちは捉えています。

イノベーションが進めば進むほど、料理そのものの価値だけでなく飲食空間としての価値が求められるようになるでしょう。その空間の価値を高めることができるのは、やはり「ひと」です。当社グループは人的資本経営を通じて、「あなたがいるからこのお店に来るんだよ」とお客様に言っていただけ価値を提供し続けてまいります。



目次・編集方針

価値創造ストーリー

- 01 フィロソフィ
- 03 目次・編集方針
- 04 トップメッセージ
- 09 社外役員対談
- 11 大切にしている価値観と価値創造の歩み
- 13 吉野家ホールディングスの価値創造プロセス

中長期戦略

- 15 吉野家ホールディングスの現在地
- 19 中期経営計画
- 21 財務・資本戦略
- 23 人材戦略
- 29 デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略
- 31 事業別戦略 吉野家
- 33 事業別戦略 はなまる
- 35 事業別戦略 海外
- 38 事業別戦略 その他

サステナビリティ経営

- 39 サステナビリティマネジメント
- 41 5つのマテリアリティ
- 43 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
- 45 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
- 47 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
- 49 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
- 51 ー環境に配慮した事業活動による気候変動対応

コーポレートガバナンス

- 53 コーポレートガバナンス
- 59 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント
- 62 ステークホルダーとの5つの約束

データセクション

- 63 11カ年財務データ
- 65 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、業績や資産の状況などの財務情報と、サステナビリティへの取り組みや企業の社会的責任に関わる非財務情報を合わせ、中長期の成長戦略をお伝えする「統合報告書」を発行しています。本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーを読み手と想定し、企業像およびビジョン、大切にしている価値観、そして価値創造プロセスとそれに基づく事業戦略を伝えるべく、正確かつ詳細でわかりやすいコーポレートコミュニケーションを意識した編集を行っています。

今回は、中期経営計画初年度を振り返り、中長期戦略の進捗状況と今後の展開を明確に示しました。また、当社グループの経営理念[For the People]の再認識と近年の企業経営における人的資本重視の流れを踏まえ、従業員の成長と活躍を促す人材育成の取り組みや、グループ人材戦略を中心とする人的資本経営について、重点的に開示の充実を図りました。

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〉

2022年度(2022年3月1日～2023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2023年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

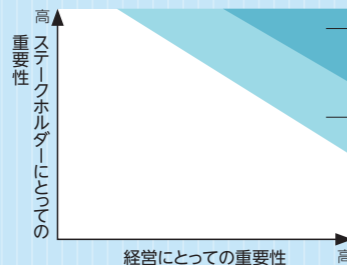
2023年5月発行(次回:2024年5月発行予定)

〈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、ご承知ください。



統合報告書(本冊子)		情報量
財務情報	非財務情報	
Web	IRサイト https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/	多
報告書	有価証券報告書	
	サステナビリティサイト https://www.yoshinoya-holdings.com/csr/	多
	コーポレートガバナンス報告書	

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

# 市場回復を受け 「進化」と「再生」を加速 持続的成長の 基盤確立へ

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



## コロナ禍3年目の状況下、コスト環境の悪化に対応 C&C店舗転換が成果を上げ、計画値をクリア

2022年度は、5月の大型連休において行動制限がなくなるなど、前年度に比べて社会経済活動の回復が進んだものの、7月には第7波として感染が再拡大し、予断を許さない状況が続きました。外食市場においても、客数の戻りに力強さが欠け、海外でも、特に中国で厳格なゼロコロナ政策が12月まで継続されたことから、極めて厳しい市場環境となりました。

また、光熱費が大幅に上昇し、原材料価格や人件費、物流費などの高騰と相俟って空前のコストアップに見舞われました。

当社グループは、感染拡大が始まった2020年度に生き残りをかけた「構造変化」に取り組み、売上が2019年度比で90%に低下しても、従前の利益水準を維持できるように損益

分岐点の引き下げを行いました。これは、2021年度における利益の回復に大きく寄与しましたが、2022年度のコストアップは、「構造変化」の効果をはば相殺する影響を及ぼしました。この1年間、私たち経営陣は、コストコントロールに努める現場の疲弊を懸念し、従業員に向けた前向きなメッセージを発信し続けるとともに、価格改定などの具体的な対応を打ち出していきました。

こうした中で主力の吉野家事業は、重点施策であるクッキング&コンフォート(以下、C&C)店舗へのモデルチェンジが成果を上げ、また価格改定の実施をお客様に受け入れていただき、加えて堅調な外販事業が寄与したことなどから、前年度

トップメッセージ

比6.3%増の売上成長を遂げ、利益は前年度を下回ったものの、コロナ禍以前に近い利益率を確保しました。

結果として2022年度の連結業績は、売上高1,680億円(前年度比9.4%増)、営業利益34億円(同45.2%増)とほぼ計画通りの増収・増益を果たし、経常利益87億円(同44.1%減)と親会社株主に帰属する当期純利益72億円(同10.9%減)は減益ながら、感染拡大防止協力金が当初の見込みより増えたことなどから計画を上回りました。

コロナ禍3年目の状況下で、コスト環境の悪化に対応しなが

ら本業の儲けを表す営業利益の期初計画値をクリアしたことについては、一定の評価をしています。しかし成長性および収益性の点では、十分に満足な結果とは言えないと考えています。また成長投資については、吉野家事業のC&C店舗シフトを計画に近い形で実行しましたが、はなまる事業における新モデル店舗の導入や、新規M&Aの実施は大きな進展がなく、昨年に引き続き遅れが生じました。

あらゆるコストが上昇する中、価格改定を実施しながらも店舗体験価値の向上により既存店客数を維持

吉野家事業では、2022年10月に「牛丼並盛」をはじめとする主要商品の価格改定を行いました。あらゆるコストが上昇する中、品質を維持しながら商品の安定的な提供を続けるために、必要な対応として実施したものです。また、一部商品については、輸入牛肉の高騰などへの対応として2021年10月にも価格改定を実施しており、今回の価格改定で2年連続の値上げとなりました。おいしく質の高い食事をお求めやすい価格で楽しんでいただくことは、「うまい、やすい、はやい」を掲げる吉野家ブランドの根幹を成す要素であり、日常食の担い手として創業以来守り続けてきた価値観です。外部環境を踏まえた判断ではありますが、私たちにあって値上げは、常に苦渋の決断を強いられる施策です。

一方、お客様のご支持のバロメーターとして重視する既存店客数の2022年度実績は、ほぼ前年度並みで推移しました。加えて、現在の吉野家における客単価は、660円前後で推移しており、10年前と比較して200円以上高くなっています。吉野家の営業収入は、この10年間で約300億円伸長していますが、そのうち200億円以上が客単価の増加によるものです。

私たちは、物価上昇局面においても安易にコストを転嫁するのではなく、お客様がサービス面でご満足いただけるようホスピタリティの向上を図り、店舗体験として価格以上の価値を提供すべく努力しています。そうした取り組みによって、値上げ後も客数を維持し、客単価の向上を実現していると捉えています。



吉野家が売上を伸ばすも、はなまるは黒字化未達 2023年度はコロナ禍収束による回復を期待

現在の営業状況を事業セグメントごとにご説明します。

吉野家事業の2022年度は、先ほど述べました通り、価格改定が客単価を引き上げる中で、出店・改装によるC&C店舗への転換が進み、「冷凍牛丼の具」の自社生産体制を増強した外販事業も販売を拡大するなど、堅調に推移しました。回復傾向を示した店内飲食に加え、テイクアウトおよびデリバリーの注文獲得も増え、売上を伸ばしました。しかし利益面は、コスト上昇の厳しさに対し、価格改定を実施した下期もキャッチアップし切れず、減益を余儀なくされました。

2023年度は、C&C店舗へのフォーマット転換を低投資型モデルの導入により加速し、成果の拡大を図ります。メニューの新たな柱と位置付けるから揚げは、提供時間の短縮化を実現し、この5月から全店導入しました。今期は、コロナ禍の収束による市場の本格回復が見込まれており、その追い風をしっかりと捉えて客数を伸ばしていきます。

はなまる事業は、2022年度中に不採算店22店舗を退店しつつ、吉野家事業と同様に価格改定によるコスト上昇への対応を行い、収益構造の改善を図りました。しかし上期に既存店売上高が復調を示したものの、本来の稼ぎ時である7月から8月にかけて感染第7波に見舞われたことが響き、黒字回復を果たせませんでした。チェーン全体の約6割がフードコートなど大型商業施設内のテナント出店であり、コロナ禍の長期化で施設自体に人流がまだ戻っていないことや、アパレルテナントの退店などにより施設の集客力が低下していること、そして施設が定める感染防止対策上、客席の間引きを実施していることなども苦戦の要因となっています。

今後は、インバウンドも含めて人流が戻り、出店環境が好転していくことを前提に、人材・商品・店舗の「みがき込み」で客数増を目指します。店舗については、実験検証中のR&E (Relief & Easy to use) 店舗における成功モデルを既存店に展開していく考えです。

海外事業は、国・地域によって様相が異なりますが、最も堅調に推移しているのは、カリフォルニア州に店舗を展開する米国です。2022年度は、現地のコロナ禍影響がほぼ収まったことに加え、従前からドライブスルーによるテイクアウト利用が多い中で、その注文と店内利用の注文を分けて対応する「デュアルラインキッチン」の導入が功を奏し、増収・増益をもたらしました。商品提供時間の確認などにより従業員のサービス意識を高める専用ソフトウェアの活用や、日本ルーツを訴求する和風テイストの新店舗デザインなども効果を上げ、今後の成長、店舗数拡大に向けた下地を形成しています。

一方で、中国は、ゼロコロナ政策に基づくロックダウンが各地で繰り返され、当初期待された本格回復には遠い1年となりました。2023年度は、ゼロコロナ政策からの転換により行動制限が緩和され、いよいよ市場の回復が進むものと見ています。同時に外食店舗の淘汰が進行し、生き残りを果たした企業が成長機会を獲得していく可能性があります。その中で当社グループは、今後に向けて現地経営・事業運営体制の見直しを行う方針です。

アセアン各国も、インドネシアやタイでコロナ禍の影響が続き、全般的に低調な1年でしたが、フィリピンでは、現地外食最大手Jollibee Foods Corporationとの合併によるリブランディングが成果を上げました。同社の高い商品クオリティや総合力を活かした協業展開で、フィリピンをアセアン各国の成長ドライバーにしていきます。

ラーメン業態を中心とするその他事業は、郊外型のラーメン店を運営するウィズリンクの国内展開が回復の波に乗る一方、空港や駅構内など人が集まる立地で営業するせたが屋のラーメン店は苦戦を強いられました。後ほど述べますがラーメン業態は、吉野家・はなまる・海外に続く第4の柱として確立すべく、M&Aを含め成長投資を進めていきます。

「再生」に遅れが生じた中期経営計画初年度 営業利益目標は「進化」のカバーで達成可能圏内

当社グループは、2016年度から2025年度までの10年間にわたる長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」

のもと、飲食業を再定義する新たな市場と価値の創造を目指しています。そして2022年度より「進化」と「再生」をテーマに

## トピックメッセージ

掲げた3か年中期経営計画を始動し、持続的成長に向けた事業戦略を遂行中です。本計画は、3年目の2024年度連結業績における「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」「D/Eレシオ0.6倍以下」を目標に掲げ、グループ経営の深化と事業戦略を通じて、投下資本効率および利益水準の向上を果たします。

計画初年度の進捗状況として、「進化」への取り組みでは、吉野家事業におけるC&C店舗へのフォーマット転換に注力し、年間110店舗（改装・出店）の目標に対して、83店舗の実績となりました。転換後は、多くの既存店で増収効果が認められています。また低投資モデルのC&C店舗実装を確立し、フォーマット転換を加速する体制を整えました。から揚げの販売強化による商品価値の向上や、スマートフォンアプリ・タブレット注文などのデジタル活用も「進化」の取り組み成果として挙げられます。

「再生」への取り組みは、はなまる事業、ラーメン業態について、コロナ禍前の水準への業績回復を目指しているものの、初年度は低迷が続きました。コロナ禍の収束を待ちつつ改善施策を進めている状況ですが、事業環境の好転に際し、追い風を受けられるように各事業とも帆を大きく広げておくことが必要だと認識しています。

中期経営計画では、3年間で400億円の成長投資を予定しており、既存事業を中心とする設備投資300億円、M&A枠

100億円を内訳と想定しています。既存事業への投資は、成功率が高まっているC&C店舗へのフォーマット転換を重点対象とし、他には海外事業の強化などに投資します。C&C店舗は当初、500~600店舗の転換を想定していましたが、低投資モデルの導入により、2025年度以降も含めて800店舗まで拡大することが可能と見えています。

一方、M&Aは第4の柱として事業の確立を目指すラーメン業態がメインターゲットです。M&A先の基本条件は、出店投資額や客単価が吉野家・はなまると近く、店舗が地域で支持されていることで、東京での事業展開や100%の株式取得にはこだわりません。ラーメン業態と言っても、多数の店舗を運営する大型ブランドを志向するのではなく、複数ブランドによる中規模の展開を方針とし、チェーン系のM&Aはウィズリンク、個店系のM&Aはせたが屋とのパートナーシップでシナジーを生み出したいと考えています。

中期経営計画最終年度の目標数値は、M&Aによる貢献は見込んでおらず、オーガニック成長での達成を目指します。「売上高1,800億円」は、コロナ禍からの回復を得て確実な達成が見込まれ、「営業利益70億円」も、コスト環境が現在よりも悪化しなければ十分に達成可能と考えています。はなまる事業の「再生」がカギとなりますが、仮にこれが遅れた場合でも、吉野家事業の「進化」による成長でカバーできる余地があると思います。

## 公募メンバーによる次期長期ビジョン策定が進行中 未来予測をもとに「これからどうしたいか」を検討

国内および海外のグループ会社から公募・選抜したメンバーが次期長期ビジョンを策定する「フォーラム2040」を発足し、1年が経過しました。2022年度は、56名のメンバーが8チームに分かれてテーマを定め、未来予測と今後のシナリオづくりを行い、当社グループを取り巻く社会・環境が「これからどうなっていくか」を展望しました。2023年度からフォーラムは「シーズン2」に入り、この予測・展望を材料として、私たちが「これからどうしたいか」を考えていきます。

1年前、コロナ禍の長期化により先が見えない状況が続く中、足もとに捉われずに視点を遠くに置き、皆で未来と一緒に考えていきたいと、新たな長期ビジョンの策定を開始しました。フォーラムのメンバーは、その明るく前向きな想いを社内に伝え、期待と希望を拡げるエバンジェリストの役割を担っています。

次期長期ビジョンは、今後「シーズン2」における策定プロセスを経て、目指す方向性と未来像を明確化し、現行長期ビジョン「NB2025」を終了する2025年度に公表する予定です。

ステークホルダーの皆様へのコミットメントである中期経営計画と異なり、3年を超えるスパンで先行きを予想することは困難です。しかし、ビジネスモデルの転換を目指す当社グループにとって、未来を予測しありたい姿を描くこと、その実現のために時間をかけて取り組むべき課題を抽出することは非常に重要なプロセスです。私たちは、長期のあるべき姿の実現と中期的な目標の達成を両輪とし、将来を見据え前進してまいります。



## 「本物の人材活用」による人的資本経営を推進 すべての「ひと」にチャンスがある企業文化を維持・向上

2023年3月期より有価証券報告書における人的資本の情報開示が義務化され、各企業は人材活用の観点から経営を見直し、人的資本の可視化・定量化を進めています。

「For the People」をグループ経営理念に掲げる私たちは、こうした動向以前から価値を生み出す最大の資本として「ひと」を捉え、お客様をはじめ取引先様、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、そして当社グループの従業員のために、何ができるのかという問いを事業活動の根幹に置いてきました。すべての人々に機会を開く会社として、従業員の活躍と成長を促しながら、「ひと」にしかできない価値提供を追求し、社会的貢献につながるさまざまな取り組みを行うことで、自社の企業価値を高めていく。それが私たちの人的資本経営であると考えます。

これまで社内で当然のことと捉え、世の中に強く訴求することなく実行し続けてきた「ひと」への取り組みも、人的資本経営が重視される今、あらためて積極的に発信していく必要があると感じています。

例えば、当社グループが標榜する成果主義は、学歴や経歴を問うことなく、性別や国籍、年齢などあらゆる属性に関する条件を設けずに、すべての人材に対して活躍や成長の機会が与えられる「本物の成果主義」です。アルバイト・パートとして働く店舗スタッフには、常に正社員採用の途があり、社員入社時点から幹部登用への門戸が開かれています。先ほど述べ

ました次期長期ビジョンを策定する「フォーラム2040」のメンバーも、役職や業績にこだわらず、応募者が提出したレポートの内容と面談だけで判断し、選抜しています。

また人材を育て、活用するだけでなく、「ひと」として大切にするという点でも、私たちは「本物の働き方改革」と言える取り組みを行っています。一例として有給休暇は、社員だけでなくアルバイト・パートの店舗スタッフに対しても付与され、これを消化する機会が与えられます。これは近年の対応ではなく、私自身も吉野家の店舗でアルバイトをしていた35年前から有給休暇を100%消化していました。

この人的資本経営を私たちの企業文化として維持し、さらなる可能性をもたらす土壌とすることで、当社グループの持続的成長につなげていきます。

また、次世代経営層の育成をさらに進めるため、エリアマネージャーおよびスーパーバイザーを対象に、経営に関する私自身の学びを伝えていくワークショップ形式の活動を開始しました。

社長就任以来、多くの急速かつ激しい環境変化が起こり、今のところ順風と言える状況には至っていませんが、今期以降はコロナ禍影響からの回復により、追い風となる要素も見込まれ、再成長を期待していただけると存じます。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループ事業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。

## 社外役員対談



社外取締役

藤川 大策

大橋 修

社外監査役

# 株主の視点で経営を捉え、企業価値に貢献

## 企業文化への評価とコンプライアンス対応

**藤川** 社外取締役に就任して1年経ち、あらためて当社グループについて思うのは、伝統を有機的に活かしながら発展している会社だということです。厳しい局面を乗り越えてきた経験も含め、これまでの歩みが企業文化にいい影響を与えていると感じます。危機感を社内で共有した上で次のステップを目指していく強い意思を持ち、意識改革を根付かせてきたのではないのでしょうか。これからの課題は、その危機感に対してどのような提案がなされ、いかに実行していくかということだと思います。長期ビジョンのもと、次のステップへのドライブをかける時期にコロナ禍の影響が生じてしまったので、それを取り戻していくスピード感が大事になります。

**大橋** 私が社外監査役となったのは2011年度で、BSE問題による2000年代前半の危機を克服し、再成長を続けていたところで東日本大震災が発生した年でした。震災は、災害発生時の事業継続計画を見直すきっかけとなりましたが、ここ3年は、そうした想定も超えたコロナ禍という危機に直面し、立

ち向かってきました。藤川さんがおっしゃった通り、さまざまな危機克服の経験が企業文化に厚みをもたらすし、新たな成長への土台になっていると言えます。

**藤川** 一方で昨年は、社会的信頼に関わる出来事がありました。その後直ちに経営陣も含む全社のコンプライアンス研修が行われ、遵守意識の徹底が図られました。研修内容は、私自身が経験してきた外資系企業の厳格なコンプライアンス対応と比べても、密度の濃いものだったと思います。

**大橋** 全社研修実施への動きが迅速で、社内におけるコンプライアンス意識がますます進んだことは、評価したいですね。国内・海外で2,700を超える店舗を展開し、多くの従業員が働く当社グループでは、日々さまざまな出来事が起き、リスクにつながる場合もあります。大切なことは、経営陣がそれを的確に把握し、スピーディーに対応する仕組みが十分機能することだと実感しました。

## 2022年度の状況と中期経営計画の進捗

**藤川** 2022年度は、選択と集中を進めた事業ポートフォリオにより再成長への加速を図りましたが、コロナ禍の影響が続いて客数の回復が遅れ、また原材料価格をはじめ多くのコスト上昇を受け、利益が圧迫される状況となりました。おいしい食事をお値打ち感のある価格で提供することは、当社グループ事業の根幹ですが、それでも2022年度は、価格改定による対応が避けられない状態でした。

**大橋** 吉野家の「牛丼並盛」の値段は、私たちが特にこだわっているところですが、あらゆるコストが上昇する中で従前の価格では、クオリティを維持した商品・サービスを継続できないとの判断により価格改定が実施されました。引き続き外部環境の変化を注視しつつ、適切な価格政策を行うことになるでしょう。

**藤川** また、当社グループは、お客様の多層化や外食ニーズの多様化に対応すべく、M&Aによる事業ポートフォリオの拡充が課題となっていますが、2022年度中はこれを実施できませんでした。ご縁があつたM&Aなので性急に進展させることはできませんが、新たな事業の柱づくりに向けて、機会を得た時に素早くアクションする態勢が求められます。

**大橋** ただし、3か年中期経営計画が目指す2024年度連結業績の「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」「D/Eレシオ0.6倍以下」については、M&Aを含まないオーガニック成長を前提としており、初年度の進捗としては良い結果と言えるのではないかと思います。

**藤川** 中期経営計画に関しては、取締役会および経営会議

の場で、吉野家のC&C店舗シフトを中心とする重点投資についての議論が多く行われました。私たち社外役員は株主の利益を代表する立場ですが、C&C店舗の定着を踏まえた継続投資は、必ずしも短期のリターンをもたらすわけではないので、そのバランスを見極めることが大切だと考えます。

## 2023年度の取締役会で議論すべきこと

**大橋** 中期経営計画2年目となる2023年度は、引き続きコスト上昇による一定の制約を受けながらも、基本的にはコロナ禍の影響が一段落し、集客が回復していくものと見込んでいます。それを前提として、成長加速に向けたアクセルをいかに踏み込めるか、経営判断を注視していきます。藤川さんが指摘されたようにM&Aによる事業ポートフォリオの拡充や、グループの体制についても議論する必要があるでしょう。

**藤川** 最適な経営判断を実行していくために、常に株主の目線で問題提起し、何が企業価値の拡大をもたらすのかを考えていかなければなりません。さらに今後は、人的資本経営の観点から従業員のエンゲージメントを高め、企業価値に資する人材活用を図っていくことが重要になりますので、そうした

**大橋** そうですね。中期経営計画の目標達成というのは、株主をはじめとするステークホルダーへのコミットメントですので、それに向かって努力することは当然ですが、同時にその後を見据えた長期視点で経営をチェックし、議論することがマネジメントに課せられた役割だと思えます。

認識をもって有意義な提言を行うつもりです。

**大橋** 現行中期経営計画の推進と並行して、社内では次期長期ビジョンを策定する「フォーラム2040」を発足し、社員の中から公募を通じて選任されたメンバーが当社グループの次を見据え、検討を進めています。2023年度後半からは、私たち取締役会メンバーもそこに加わり、役員合宿などの場で意見交換していくことになるでしょう。

**藤川** 昨年の役員合宿では、当社グループが目指す方向性について、極めて未来志向の議論が行われました。そうしたテーマが次期長期ビジョンに反映される流れになると思いますが、大いに期待しているところです。

## ガバナンスの実効性向上と社外役員の役割

**大橋** 藤川さんが取締役会メンバーに加わり、取締役6名のうち3名が社外取締役、監査役も含む取締役会メンバー10名のうち5名が社外役員となり、3人の社外取締役がそれぞれの専門的知見とご経験を活かした視点から質問や発言をされることで、取締役会での議論がますます深まってきたことが非常に有意義であると感じます。（2023年2月期における役員体制）

**藤川** コーポレートガバナンス・コードの五つの基本原則は、いずれも企業経営の根幹に置くべき内容ですが、その中でも私は「適切な情報開示と透明性の確保」と「株主との対話」を重視しており、これに沿った提言を通じて、社外取締役とし

てご評価いただけるよう努めています。当社の株主は、7割以上が個人投資家の方々です。すなわち、店舗をご利用されるお客様・ファンでもある個人株主の皆様から、幅広く多様なご意見をいただける素地が私たちにはあるわけで、それを吸収して経営に活かすべきだと考えます。

**大橋** 日々お客様をお迎える店舗は、変化する事業環境との接点であり、その変化に経営がいかに対応すべきか、私たちは個人株主の皆様や現場で働く従業員の声に耳を傾け、答えを出していく必要がありますね。一方、社外監査役としては、毎年の会計制度変更への対応をしっかりチェックすることも、ガバナンス上、重要な役割であると認識しています。

## ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

**大橋** 企業経営は、さまざまな機会とリスクに囲まれており、時にはコロナ禍のように前例なく、全く想定できない事象にも見舞われます。しかしリスクをただ恐れるばかりでは、事業の成長・発展は果たせません。変化を捉えてスピーディーに、そして的確に対応することで、リスクを管理し機会を創出していくスタンスが求められます。私たち社外役員は、そうした慎重かつ果敢なチャレンジを外部の視点からサポートし、当社グループの未来に貢献することでステークホルダーの皆様への負託に応えてまいります。

**藤川** グループ経営理念「For the People」の具現化、企業価値の拡大、そして利益の還元、この三つを同時に実現するために、取締役会は経営判断のアクセルやブレーキを臨機応変に効かせていきます。私は社外取締役として、有効な意見や提言でその判断を支えながら、経営の透明性・健全性に資する役割を果たしてまいります。またステークホルダーの皆様と積極的に対話し、もっと多くのご意見をいただくことで、当社グループに求められるものを先取りし、それを経営陣に伝えていきたいと考えております。

大切にしている価値観と価値創造の歩み

# 時代とともに進化し、拡がり続けていく価値

グループ経営理念とビジョンに根差す「6つの価値観」が事業の発展を支えてきました。

グループ経営理念

## For the People

～すべては人々のために～

大切にしている

### 6つの価値観

うまい、  
やすい、はやい

「うまい」は高品質、「やすい」は相対価値や効率性、「はやい」は迅速性や納期などを意味します。私たちはこの価値観にこだわり続け、これらの要素をより高めることを目指し続けます。

#### 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。

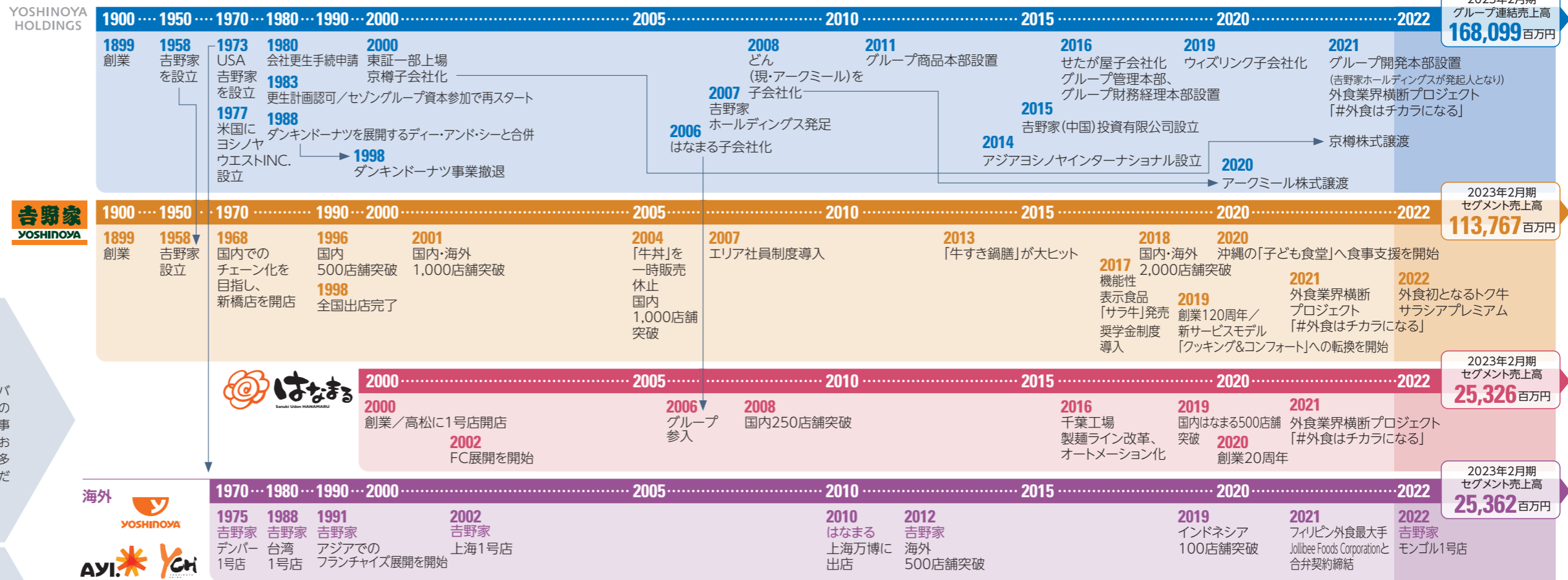
#### 人材重視

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。

### ● 価値創造の歩み・事業ポートフォリオの転換



### ● 事業を通じた価値創造の事例

#### 吉野家 2013

## 直火で「ごゆっくり」味わっていただく魅力 大ヒットを打った 牛すき鍋膳の新たな価値

火の付いたコンロに鍋を乗せ、お客様に熱々のおいしさをお届けする「牛すき鍋膳」。2013年12月の発売開始以来、累計販売数9,000万食を超える大ヒット商品です。牛丼で築き上げてきた「うまい、やすい、はやい」の価値に、直火のインパクトと「ごゆっくり」味わっていただく魅力が加わり、多くのお客様に愛される看板商品となりました。



#### はなまる 2022

## はなまるの原点を見つめ直し、再成長軌道へ ブランド価値を高める おいしい讃岐うどん

はなまるの原点は、質の高いサービスとともに提供される、おいしい讃岐うどん。コロナ禍が長期化し、客足の回復が遅れた2022年度は、基本方針の筆頭に「原点回帰」を掲げ、夏季・冬季ごとに合わせた製麺の追求で、うどんをさらに進化させました。いりこにこだわった改良、天ぷらの品質向上とともに、はなまるブランドの価値を高めています。



#### 海外 2021

## 現地外食大手と組んだリブランディングが成功 フィリピン市場に届ける 吉野家クオリティ

海外事業は、フィリピンの外食最大手 Jollibee Foods Corporationとの合併展開を本格化し、2022年度は出店・改装合わせて7店舗のリブランディングが成果を上げました。現地市場を知り尽くした同社の事業ノウハウと、吉野家ブランドが生み出す日本水準の商品・サービスが融合し、新たな価値提供を実現。今後のアジア展開の成長ドライバーです。



吉野家ホールディングスの価値創造プロセス

グループ経営理念

# For the People

～すべては人々のために～

大切に  
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

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 168,099百万円
- 純資産 55,603百万円

人的資本

- 従業員数 2,851名
- パート社員数 12,578名
- 合計 15,429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 8,108百万円

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 26件
- 健康に関する団体との共創 7件
- SDGsに関する団体との共創 4件

社会関係資本

- 年間3億人のお客様が利用する国内外 2,726店舗
- お客様相談室へのお問い合わせ 21,133件

### 事業・財務戦略

グループ中期経営計画  
2022年度～2024年度

## 「進化」と「再生」

P19-22 / P31-38

### 人材戦略

人的資本経営

## グループの未来と 今を拓く人材づくり

P23-28

### サステナビリティ戦略

## マテリアリティへの 取り組み



P29-30 / P39-52

#### 事業・財務戦略

持続的成長の基盤を確立する3か年中期経営計画を開始。市場回復の中で「進化」と「再生」を目指し、コスト環境の変化に対応しつつ客数獲得を進めています。同時に財務健全性と最適資本構成を意識しつつ、収益性と資本効率の向上に努めています。

#### 人材戦略

「ひと」が生み出す価値の最大化に向けて、従業員の多様性と個性を尊重し、一人ひとりの成長と活躍を促進。経営理念「For the People」に根差した環境・風土・組織づくりで従業員エンゲージメントを高めながら、次世代を担う人材の育成を強化しています。

#### サステナビリティ戦略

5つのマテリアリティを定め、原料調達から製品化、調理・サービス、廃棄・リサイクルに至るバリューチェーンの中で持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを遂行。テクノロジーを活用し、各マテリアリティにおける課題解決につなげています。

#### 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

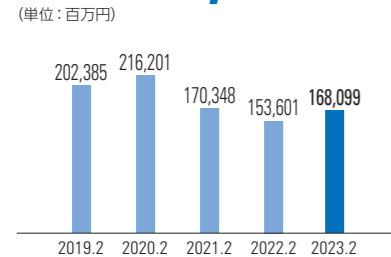


吉野家ホールディングスの現在地 — 財務・非財務ハイライト

財務

売上高

168,099 百万円



売上高は行動制限の解除後、既存店売上高が段階的に回復し増収となりました。テイクアウト・デリバリー需要の獲得、冷凍牛丼事業のチャネル拡充により、109.4%の増収となりました。

営業利益/率

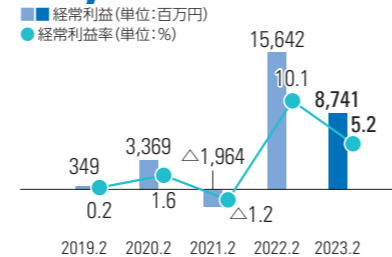
3,434 百万円 / 2.0%



原材料価格の高騰と光熱費の上昇などの影響を受けたものの、売上高の伸長による販管費率の低下によって増益となりました。

経常利益/率

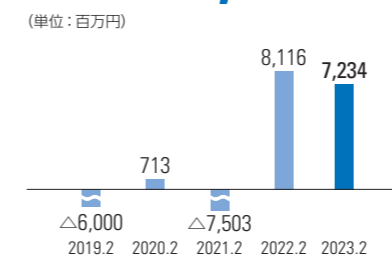
8,741 百万円 / 5.2%



営業利益は増加したものの、各自治体からの感染拡大防止協力金の減少(前期は131億25百万円)により減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

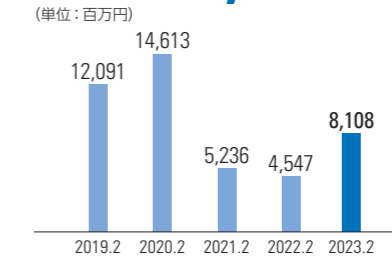
7,234 百万円



各自治体からの感染拡大防止協力金の減少(前期は131億25百万円)により減益となりました。

設備投資費

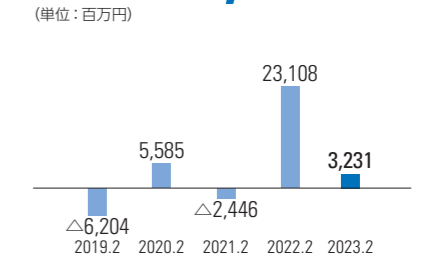
8,108 百万円



国内吉野家のC&Cへの改装転換を推し進めています。フィリピン、アメリカ、中国などの海外でもリブランディングを進めています。

フリー・キャッシュ・フロー

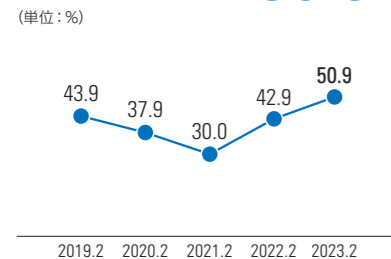
3,231 百万円



感染拡大防止協力金の減少、法人税の増加により前期より営業キャッシュ・フローが減少しました。また、投資活動の再開により設備投資費が増加しました。

自己資本比率

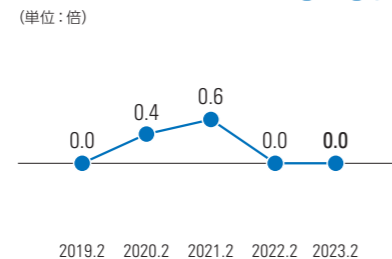
50.9%



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50.9%となりましたが、さらなるレジリエンスの強化に努めます。

ネットD/Eレシオ

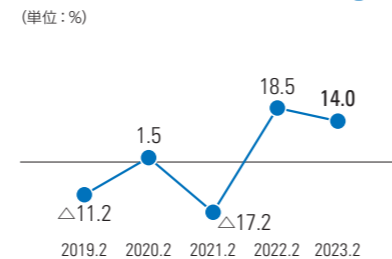
0.0 倍



借入金の返済と営業利益率の改善による純資産の積み上げによって、ネットD/Eレシオは0.0倍になりました。

ROE

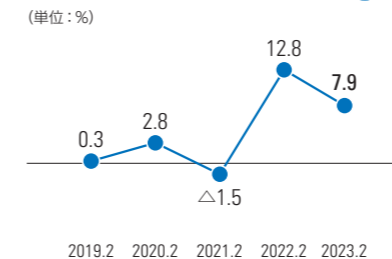
14.0%



売上高の伸長と経費の適正なコントロールによって営業利益は増加しましたが、感染拡大防止協力金の減少によりROEは14.0%となりました。

ROA

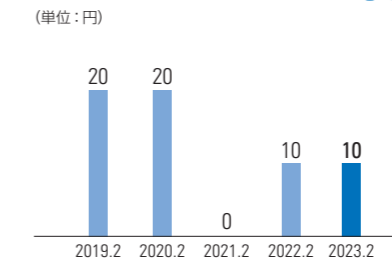
7.9%



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感染拡大防止協力金の計上により、資産効率が改善しROAは7.9%となりました。

一株当たり年間配当金

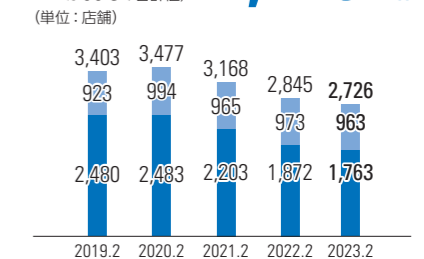
10 円



原材料や光熱費の高騰など、先行きの不透明な状況が続いています。成長投資によって営業利益の拡大を図っていきます。

グループ店舗数(国内・海外)

2,726 店舗

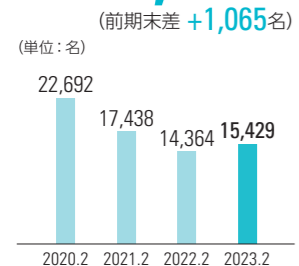


国内・海外ともに既存店売上高の回復に向けた取り組みを行いました。国内セグメント(その他含む)1,763店舗、海外セグメント963店舗、グループ合計2,726店舗となりました。

非財務

従業員・パート社員数

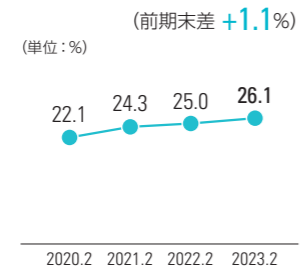
15,429 名



採用活動の強化および離職防止活動の推進により、前期に比べて1,065名の増加となりました。新規出店の強化に向けて採用活動をさらに強化していきます。

女性管理職比率

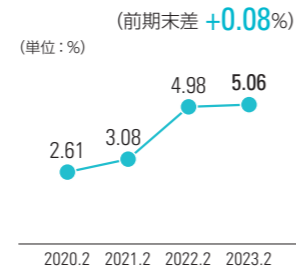
26.1%



女性社員が安心していきいきと働ける職場環境作りを努めており、吉野家ではクオータ制を導入しました。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。

障がい者(フレンド)雇用率

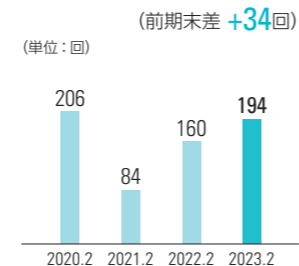
5.06%



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では「ひと」を価値の源泉と考えております。当社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。

研修実施回数

194 回



店長研修、幹部研修などの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。グループの役員・部門長を含めすべての社員を対象にコンプライアンス研修を実施しました。はなまるでも研修を再開させており、今後も従業員の成長機会を増やしていきます。

定期健康診断受診率

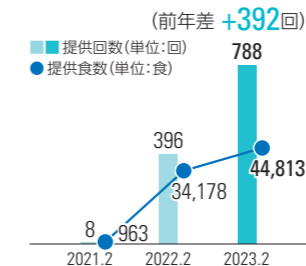
89.1%



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89.1%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、2022年はがんスクリーニング検査の費用補助を行うなど健康リテラシーの向上に努めています。

子ども食堂への食事提供回数・提供食数

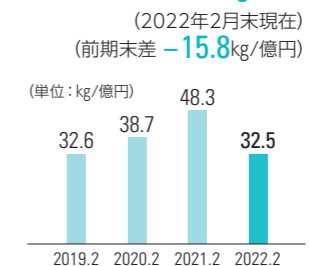
788 回



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。

特定プラスチック使用量

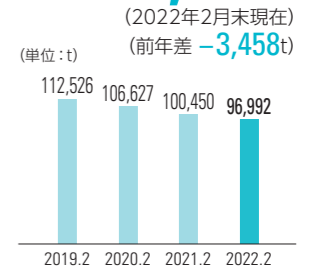
32.5 kg/億円



吉野家では、2030年度末までに石油由来特定プラスチック製品の使用量の半減(原単位)を目標に取り組んでいきます。

CO<sub>2</sub>排出量

96,992 t

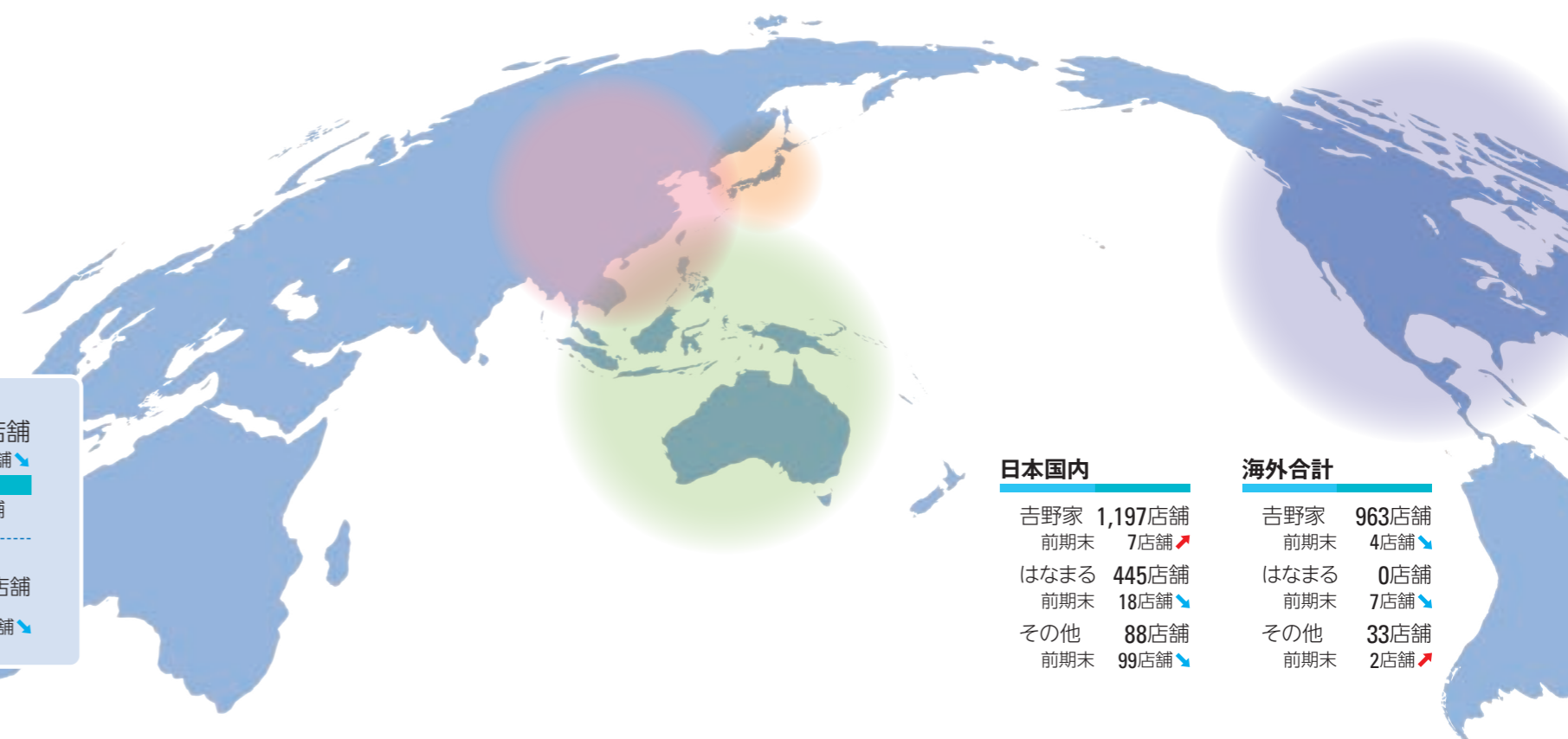


各国の環境負荷低減目標にあわせて対策を進めています。国内事業(吉野家・はなまる・工場含む)においては、国が定める指針に基づき、エネルギー使用量の削減に努めています。

吉野家ホールディングスの現在地 — 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。



国内外 ブランド別店舗数	吉野家 2,160店舗 前期末 3店舗▲		はなまる 445店舗 前期末 25店舗▼		その他 121店舗 前期末 97店舗▼	
	直営	FC	直営	FC	直営	FC
	1,411店舗	749店舗	365店舗	80店舗	56店舗	65店舗
全ブランド合計	直営 1,832店舗		FC 894店舗		合計 2,726店舗 前期末 119店舗▼	

日本国内	海外合計
吉野家 1,197店舗 前期末 7店舗▲	吉野家 963店舗 前期末 4店舗▼
はなまる 445店舗 前期末 18店舗▼	はなまる 0店舗 前期末 7店舗▼
その他 88店舗 前期末 99店舗▼	その他 33店舗 前期末 2店舗▲

**日本**

グループ合計店舗数 **1,730** 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

2023年2月期  
エリアチェーン売上高 **1,498**億円

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C&C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  
8種野菜の  
サラダうどん

**アセアン各国・オーストラリア**

グループ合計店舗数 **201** 店舗  
(うちアセアン各国199店舗・オーストラリア2店舗)

展開ブランド 吉野家、ばり嗎

2023年2月期  
エリアチェーン売上高 **88**億円

Jollibee Foods Corporationと展開するフィリピンは、人口ボーナスにより今後最も成長の期待できるエリアの一つと考えています。ラーメンのウィズリンクも展開しており、フランチャイズ加盟店の拡大を推進しています。



吉野家  
BFC -  
Super Deal



吉野家  
Beef Bowl -  
Yakiniku

**アメリカ**

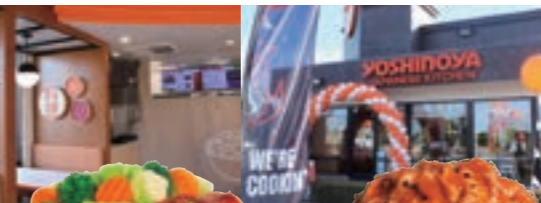
グループ合計店舗数 **103** 店舗

展開ブランド 吉野家、せたが屋

2023年2月期  
エリアチェーン売上高 **196**億円



吉野家  
Combo  
Bowl



吉野家  
Teriyaki  
Salmon Bowl



吉野家  
Hanabi Hot Gyudon  
Beef Bowl

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。

**中国・台湾・モンゴル**

グループ合計店舗数 **692** 店舗

展開ブランド 吉野家、ばり嗎

2023年2月期  
エリアチェーン売上高 **469**億円



吉野家  
鮮蔬煎鸡饭  
xian shu jian  
ji fan



吉野家  
招牌牛肉饭  
Zhaopai  
niu rou fan

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。

中期経営計画

# グループ中期経営計画2022年度～2024年度

「進化」と「再生」をテーマとして掲げ、パンデミック後のグループの「拡大」を目指すグループ中期経営計画2022年度～2024年度を推進しています。

## 中期経営計画基本方針

- ・コロナ禍での「構造変化」を増進させ、「進化」と「再生」を図るステージ
- ・既存事業の進化、成長事業の強化を軸に投下資本効率の向上を図る

2022-2024中期経営計画テーマ

## 「進化」と「再生」

基本方針 投下資本効率の向上

**高める**  
既存事業の業態進化

**伸ばす**  
成長事業の強化

**増やす**  
M&A機会の探求

グループ経営の深化

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

## 中期経営計画1年目の進捗・2年目の見通し

- ・**売上高**：まん延防止等重点措置の解除後の国内既存店売上高の順調な回復、販売施策の奏功、吉野家のC&C店舗改装効果により、前期比9.4%増加。
- ・**店舗数**：はなまるの不採算店舗の整理、コロナ影響による海外の出店見直し・停滞により、前期比119店舗減少。
- ・**営業利益**：原材料価格、光熱費の高騰の影響を受けたものの、コスト適正管理の徹底、価格政策により、前期比45.2%増加。
- ・**ROIC・D/Eレシオ**：営業利益の増加と有利子負債減少により、ROICは前期比1.0%上昇、D/Eレシオは0.4倍に低下。

	2021年度	2022年度	評価・取り組み	2023年度計画	2024年度中計最終年
売上高 (億円)	1,536	1,680	・販促強化／チャネル拡充 ・C&C改装転換 ・機動的な価格政策	1,760	1,800
店舗数 (店)	2,845	2,726	・はなまる不採算店の整理 ・海外の出店見直し	2,819	3,120
営業利益(率) (億円) (%)	23 1.5	34 2.0	・粗利益の増加 ・経費の適正なコントロール	46 2.6	70 3.9
ROIC (%)	1.9	2.9	・営業利益率の改善 ・投資効率の適正化 ・遊休不動産の売却	4.0	5.0
D/Eレシオ (倍)	0.7	0.4	・純資産の積み上げ ・資本構成の最適化	0.4	0.6

## 2024年2月期経営方針

2024年2月期は反転攻勢に挑み、グループ全体で「客数獲得」に取り組みます。当社グループでは客数は「お客様の支持のパロメーター」、客単価は「お客様の体験価値への評価」

と考えており、客数獲得に向けた施策を展開することで売上高の最大化を図っていきます。

### 客数重視

客数獲得が最重要

お客様支持のパロメーター

店舗体験価値の評価

$$\text{売上高} = \text{客数} \times \text{客単価}$$

## 体験価値向上による客数獲得に向けた取り組み

### 来店頻度向上策

- ・QSC (クオリティ・サービス・クリーンネス) からQHA (クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア) への変革による「顧客感動満足」実現
- ・テレビやアニメなどの魅力的なIPコラボ
- ・ライフタイムバリューを高める販売施策

### 新規顧客獲得策

- ・吉野家のC&C店舗への転換
- ・魅力的な新商品・季節商品の開発

**吉野家**  
2023年4月販売開始  
焦がしねぎ焼き鳥丼



**はなまる**  
季節に合わせた温/冷うどんの開発



- ・女性、ファミリー、若年層の利用に繋げるためのキャンペーンの展開
- ・自社アプリやSNSを通じた情報発信による若年層へのアプローチ
- ・吉野家ではから揚げを牛丼に次ぐ第2の柱へ
  - ・レシピ・オペレーション変更による調理時間の短縮
  - ・から揚げ販売店舗数を現状の62%から拡大
  - 販売数目標200%



### 海外戦略

- ・**アメリカ** 新店2店舗+改装15店舗を計画
  - ・“和”をモチーフとしたブランディングへの転換
  - ・日本を想起させる商品戦略
  - ・店内・テイクアウトと分けてドライブスルー商品を同時調理できる「デュアルラインキッチン」の導入



ドライブスルー滞在時間短縮・生産性向上「デュアルラインキッチン」



日本を想起させる商品戦略

- ・**中国** 上海地区で新モデル拡大
- ・**フィリピン** 新モデル7店舗出店
- ・**ラーメン業態** 当社グループ欧州初出店を計画
  - ・海外パートナーへのアプローチ推進、イギリスのFCオーナーと契約

### シェアレストランの利用者拡大

- ・2020年サービス開始、約3年間で553名が新規に飲食店を開業 → 2023年2月期黒字化達成
- ・ダイナミックプライシングやスカウト機能追加により新規利用者の獲得推進

### 新業態の開発

- ・M&A機会の探求
- ・2023年2月に吉野家新業態「かるびのとりこ」をオープン → 2店目オープンを計画
- ・自社でのさらなる新業態の開発

牛かるび丼とスンドゥップを提供するファストカジュアルレストラン「かるびのとりこ」



## 財務・資本戦略

# 「ひと」の力で 推進する財務戦略で 収益性と資本効率の向上へ

株式会社吉野家ホールディングス  
常務取締役

## 小澤 典裕



### 財務健全性と最適資本構成

#### レバレッジを効かせた成長に向け、調達手段を拡大

ポストコロナを見据えた中期の財務戦略を進める上で、当社は「持続的な利益成長」「財務健全性の維持」「投下資本効率の向上」「株主還元施策の継続」の四つの方針に掲げています。

このうち財務健全性については、コロナ禍以前から弱体化傾向が見られましたが、感染拡大の影響が広がった2020年度より急激な揺らぎが生じたため、以後2年間は健全性回帰に向けて、守りの財務活動に徹してきました。それを踏まえ、コロナ禍3年目の2022年度は、成長投資の「攻め」と財務規律の「守り」のバランスをとる資本政策を実施し、財務健全性の方針は「回帰」から「維持」に移行しました。

当社の経営は、資本コストを強く意識し、最適資本構成を

常に追求しています。営業利益率の改善による純資産の積み上げと借入金の適正化を経て、自己資本比率は2020年度の30.0%から2021年度に42.9%、2022年度は50.9%まで上昇しており、2022年度のD/Eレシオは、中期経営計画に定めた「0.6倍以下」を下回る0.44倍となりました。

こうした現在の健全性水準に鑑み、今後はレバレッジを効かせた成長投資への傾斜を強めるべく、資金調達の選択肢を銀行借入や社債発行、エクイティファイナンスにも広げていく考えです。具体的な動きとして社債は、2022年度内に格付取得を完了し、発行に向けて態勢を整えました。

### 資本効率の改善アプローチ

#### 財務部門として投下資本回転率を上げる施策を推進

資本効率については、ROIC（投下資本利益率）に基づく財務施策を通じて向上を図っています。中期経営計画では、2024年度連結業績における「ROIC 5.0%以上」を目標に掲げており、2022年度は、営業利益の増加と有利子負債の減少により、前年度の1.9%から2.9%へ上昇しました。

ROICは、営業利益率（税引後）と投下資本回転率の掛け合わせであることに着目すると、財務部門としてアプローチ可

能なROIC改善の打ち手は、投下資本回転率を上げる取り組みが中心となります。そうした観点から2022年度は、バランスシートの適正化につながる遊休不動産など非事業資産の流動化や、事業ポートフォリオの見直しに伴う海外出資先の株式売却を行い、必要運転資本の減少に向けたキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮なども進めていきました。

また資産管理として、店舗の出店・改装により取得する固

定資産の効率的活用を図るべく、2022年度より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に定め、投下資本に対する一定水準のキャッシュ確保を求めることで、店舗ごとの収益性を評価しています。その結果、出店・改装の成功確率は、従前に比べて大きく高まりました。

### 成長投資の実行状況と今後

#### 既存事業への投資を加速、M&A案件は条件精査

持続的な利益成長については、中期経営計画3年間で合計350億円のEBITDA創出を達成条件に掲げ、さらにこのEBITDAを超える成長投資400億円を実行する方針です。400億円の内訳は、吉野家店舗のC&Cモデルへの転換など既存事業への成長投資として300億円を想定し、M&Aの実施などインオーガニックの成長投資に100億円の枠を設定しています。

計画1年目の2022年度は、98億円のEBITDAを創出しました。前年度実績の89億円を上回りましたが、残り2年間でさらに増加させていく必要があります。

2022年度の成長投資は、C&C店舗の出店・改装を中心に既存事業で81億円を実行しました。上期は資材・設備の調達や施工業者の確保が課題となり計画通り進行しないこともありましたが、下期からは巡航速度で進んでおり、2023年度は100億円以上の投資を推進していきます。

M&Aの実行は、相手先との縁やタイミングを要するので、必ずしも計画通りには進展しませんが、水面下ではさまざまな動きが起きています。以前のM&Aは、マーケットで顕在化し

一方、事業側からアプローチするROIC改善の打ち手は、収益性向上への取り組みとなりますが、2022年度はコスト環境の悪化に見舞われ、十分な活動成果に至っていません。コロナ禍の収束が見込まれる2023年度は、増益幅の拡大のみならず営業利益率の改善が期待されます。

た案件を検討するケースが多くありましたが、現在は戦略に合致する潜在案件に能動的にアプローチすることも行っています。「適正な経済条件」「シナジー創出」「成長領域」の三つを重視し、新たな事業の柱に育成したいラーメン業態や事業ポートフォリオ分散を念頭に、客単価および1店舗当たりの出店投資額が既存事業と近い案件を想定しています。

なお海外の成長投資は、米国でドライブスルーと店内・テイクアウトの両方の提供時間短縮とピーク時間帯売上の向上が図れるデュアルラインキッチンへの転換を行う新コンセプトモデル店舗の導入、フィリピンにおけるJollibee Foods Corporation（以下、ジョリビー）との合併展開などを行いました。米国の新コンセプトモデルの導入による改装は、2022年度に1店舗で実施し、高い効果が確認されたことから、2023年度は15店舗に導入する予定です。ジョリビーとの合併は、2022年度に改装3店舗・出店4店舗を実施し、リブランディングを成功させました。2023年度は7店舗の出店を計画しています。

### 全体最適化と収益改善に向けて

#### コロナ禍で「ひと」の力が財務戦略を推進すると実感

当社は近年、グループファイナンスを国内事業会社に適用し、資金調達・運用の効率を改善するとともに、グループCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の運用により、資金管理業務の可視化・効率化を図ってきました。一方、海外事業会社については、エリアごとに資金の共有や調達集約を図りつつ、ファイナンス統制を行うことで、グループ内の資金効率を最適化してきました。今後は、グループファイナンスの適用を海外事業会社にも広げ、余剰資金のホールディングス集中と適正配分による全体最適化をさらに進めていく考えです。

コロナ環境下の3年間で振り返ると、感染の急拡大で有事の緊縮対応が求められた2020年度から、危機を乗り越えてレ

ジリエンスを目指した2021年度にかけて、各事業会社は丸丸となって損益分岐点の引き下げを実現し、収益を確保してきました。そして2022年度は、コロナ禍が長期化する中で急激なコスト環境の悪化に対応し、価格改定でカバーしきれない部分を努力で補い、収益改善につなげてきました。正に店舗で働くスタッフ・社員、エリアマネージャーやスーパーバイザーをはじめとする営業部門の苦勞の賜物であり、「ひと」の力が財務戦略を推進することを実感した次第です。

引き続き有効な財務戦略の立案・実行を通じて、企業価値の向上に貢献すべく努力してまいります。

人材戦略

# グループの未来と今を拓く人材づくり

グループ経営理念「For the People」を人材戦略のコアに置く当社グループは、「あらゆる人々に門戸が開かれた会社」として、すべての従業員を幹部候補とみなし、公平な教育機会の創出と働きがいのある環境・風土・組織づくりを実践することで、当社グループらしい人的資本経営と持続的成長を実現していきます。

**人材育成方針**  
当社グループでは、すべての社員を幹部候補とみなし、公平な教育機会を提供しています。成長のための挑戦機会の提供や専門教育、配置転換を行い、成長と学びに必要な投資と環境整備を行います。

**社内環境整備方針**  
当社グループでは、すべての従業員が心身ともに健康で、安全な環境で働くことができるように、ダイバーシティ&インクルージョンの実践、ライフワークバランスの推進、ウェルネス経営の推進に努めています。



従業員一人ひとりの十分な能力発揮と、長期的な成長促進に主眼を置き、人材育成・キャリア支援への積極投資による「ひと」づくりを継続しています。

**パート・アルバイト従業員の正社員転換推進**

- 雇用転換試験を毎月実施

**教育研修・教育ツールの充実化**

- 各自のステージに併せた研修によるキャリアパス実現支援
- 専門知識・技術習得のための自己支援援助制度
- 幹部候補人材の発掘・意図的転換、店舗から本社部門への登用
- 人事情報データベース化によるグループ内における適材適所の配置実現・人材交流活性化、次世代リーダー育成

**調理・接客・オペレーション技術向上**

- 調理・作業工程の動画教育ツール
- 店舗勤務従業員を対象とする技術大会開催

**外国籍人材獲得および経営幹部候補に必要なスキルを身に付けるための教育・育成**

- 外国籍人材の国内での教育・育成
- 国内の店長を対象とした海外への語学留学派遣

**次期経営層の発掘・育成**

- 社内での面談プログラム・リアルチーム研究
- 異業種交流研究、産学連携プログラムへの参画、ビジネススクールへの派遣など社外で知見を広げる活動

**人材育成・キャリア支援**

ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進する

マテリアリティ

グループ経営理念

**For the People**

~すべては人々のために~

**ライフワークバランスの推進**

仕事以外の生活の充実を促す休暇制度、従業員同士のつながりや関係性を良好にするためのコミュニケーション施策を導入、実施するとともに、社員の心と体の健康を経営の柱の一つに位置付ける「ウェルネス経営」を推進しています。

**ダイバーシティ&インクルージョンの実践**

「ひと」の多様性や個性を尊重し、「一人ひとりの個を活かす」という考えのもと、すべての従業員が互いに信頼関係を育みつつ持てる力を発揮し、いきいきと活躍できる会社を目指します。「個」から生まれる知の多様性をかけ合わせることで、変化への対応力=レジリエンスを高め、新たな価値=イノベーションを創出し、お客様と社会の課題を解決し続けます。

**ダイバーシティ&インクルージョンの実践に向けた5つの指針の順守**

1. 個の理解と尊重
2. 全員の活躍を推進
3. 公平なサポートの実践
4. 信頼関係の構築
5. 主体性と挑戦の重視

**女性活躍推進**

- 2025年達成目標 女性正社員比率30%、女性管理職比率30%
- 育児休暇制度、時短制度、産休からの復帰時におけるケアを通じた働き方のサポート

**若手経営人材育成**

- 35歳以下の幹部候補(管理職)比率を30%以上とするクオータ制

**フレンド社員(障がいを持つ人材)雇用、シニア人材の活躍推進**

- 雇用促進委員会によるフレンド社員の雇用の管理

**自己実現を可能にする働き方**

- パート・アルバイト従業員の有給休暇取得推進
- アルバイト従業員向け奨学金制度
- 勤続年数にあわせた永年勤続表彰

**社内コミュニケーションの活発化**

- 店長集会(社員総会)を年2回実施
- 社長と店長による座談会
- 小学生までの子供がいる店長を対象とした夏休み職場体験

**ウェルネス経営**

- パート・アルバイト従業員も含めた定期健康診断実施
- 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

人材戦略



## 「ひと」と組織のパフォーマンスを最大限に引き出し、従業員と組織がともに成長する環境・風土・組織をつくる

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 **溝尻 和弘**

### グループ人材戦略室の役割と機能

私は2019年よりグループ人材戦略室に所属し、2022年12月に室長に就任してホールディングスおよび国内事業会社の人材戦略に携わっています。グループ人材戦略室のミッションは、「ひと」と組織のパフォーマンスを最大限に引き出し、未来と今の吉野家ホールディングスを担う人材集団を創出することです。従業員と組織がともに成長する環境・風土・組織をつくり、変化を先導する次世代リーダーとなるための成長機会を公平に創出し、社員一人ひとりが健康で働きがいややりがいを持って多種多面

にいいきと活躍することで、企業の持続的成長ひいては社会への価値還元を目指します。

グループ人材戦略室が考える4つの機能「人材開発」「組織開発」「制度開発」「適材適所」について、グループ経営トップとの対話を通じて優先順位を定め、グループ管理本部やグループ各社と連携しながら、施策提案を行う形で全体をマネジメントしています。

### 経営理念「For the People」のもとでの人材育成

将来の当社グループの経営を担う人材の持続的な創出のために、グループ経営理念「For the People」のもと、採用の段階からダイバーシティ&インクルージョンを意識し、従業員の多様なキャリア形成を支援し、すべての人材が十分に能力を獲得・発揮できる環境の構築を行っています。

当社グループでは、すべての従業員を幹部候補とみなし、

公平な教育の機会を提供するとともに、さらなる成長のための挑戦への機会や専門性の高い業務に必要な教育、積極的な配置転換など、成長と学びに必要な教育投資と環境の整備を行います。すべての人々に門戸が開かれた会社、それが当社グループの特徴です。

### 戦略人事構想にもとづく取り組み状況

2021年度よりホールディングスの執行役員以上をメンバーとする「HR（ヒューマンリソース）会議」を立ち上げ、次世代経営層の発掘・育成に向けて、幹部候補となる人材の推挙や意図的配置、若手社員の積極登用といった動きを進めています。会議メンバーの役員は、自身が担当する部門内の人材の情報や、育成の優先順位などについてグループ内で共有し、「適材適所」を検討・決定します。

また同会議では、クォータ制や役職任期制などの運用について事業会社および各部門の状況を確認しつつ、戦略人事構想に基づく制度運用のあり方を議論しています。

なおグループ人材戦略室では、グループ全社員のプロフィールを行っており、経歴により確度の高い「適材適所」を提案していく予定です。

### グループで働く人材に期待すること

店舗のオペレーションや運営、エリアマネジメントなど、当社グループの業務を通じて体得したスキルや知識は、外食産業において広く通用するものであり、社員には人的資源としての高い市場価値があります。そのことを当社グループで働く一人ひとりが自覚し、社外にも目を向けて世の中で活躍できる「吉野

家グループ出身人材」になってもらいたいと思っています。こうした形で自らの人材価値を高め、活かしていくことが、グループ経営理念「For the People」の実践にもつながりますし、それを理解して働いてもらえる企業風土づくりこそ、グループ人材戦略室の役割であると考えます。

### 人材戦略ロードマップ

機能別	主眼	～2021年	2022年	2023年	2024年	2025年～
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部志向</li> <li>リーダーシップ</li> <li>スキル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流</li> <li>産学連携</li> <li>海外留学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォーラム開催</li> <li>ビジネススクール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流</li> <li>産学連携</li> <li>吉野家塾</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外出向</li> <li>次期経営チーム候補者配転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営チーム候補者配転</li> </ul>
組織開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己、他者理解</li> <li>チームビルディング</li> <li>組織分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルチーム研修</li> <li>ボックスセミナー</li> <li>面談プログラム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャスト定着向上</li> <li>面談プログラム</li> <li>組織診断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャスト定着向上</li> <li>面談プログラム</li> <li>理念研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織診断</li> <li>年代別研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門別ファミリートレーニング</li> </ul>
制度開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職任期</li> <li>評価制度</li> <li>クォータ制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬規程</li> <li>G6G7賃金規程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人AMSV研修</li> <li>教育研修制度(定型と選抜)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クォータ制の25年以降の検討</li> <li>役職任期制度(部門別の開発)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年延長</li> <li>役職定年</li> </ul>
適材適所	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材情報管理</li> <li>情報の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR会議発足</li> <li>人材プロフィール</li> <li>カオナビ導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門ヒアリング</li> <li>戦略人材可視化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材プロフィール</li> <li>カオナビ運用強化</li> <li>人材プール精査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブサイズ測定の再確認(測定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門別要件整理</li> </ul>

### 2022年度人的資本定量データ

ダイバーシティ&インクルージョンの実践	女性社員比率	グループ連結 <sup>*1</sup>	29.6%
		国内事業 <sup>*2</sup>	20.5%
	女性管理職比率	グループ連結 <sup>*1</sup>	26.1%
		国内事業 <sup>*2</sup>	9.6%
	育児休暇取得率 <sup>*2</sup>	男性	33.3%
		女性	100.0%
ライフワークバランスの推進	産後休暇復職後の時短勤務制度利用者 <sup>*2</sup>		2名
	フレンド社員(障がい者)雇用率 <sup>*3</sup>		5.06% ※法定雇用率2.30%
	65歳以上の社会保険適用従業員雇用数 <sup>*2</sup>		292名
	部門長		85.1%
		男性	25.0年
		女性	21.9年
人材育成・キャリア支援	男女平均賃金の格差 <sup>*2</sup> (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)・平均勤続年数 <sup>*2</sup>	管理職 (エリアマネジャーなど)	94.3%
		非管理職 (店長など)	92.9%
		男性	20.2年
		女性	15.9年
	社員		59.3%
	パート・アルバイト		76.5%
	有給休暇取得率 <sup>*2</sup>		23名
	奨学金制度利用者数(延べ人数) <sup>*4</sup>		89.1%
	定期健康診断受診率(パート・アルバイト従業員含む) <sup>*2</sup>		58.5%
	ストレスチェック受検率 <sup>*5</sup>		20.2%
社員離職率(入社3年以内) <sup>*2</sup>		43.6%	
人材育成・キャリア支援	従業員数(パート・アルバイト従業員数含む) <sup>*1</sup>	合計	15,429名
		男性	7,637名
		女性	7,792名
	外国籍従業員数 <sup>*2</sup>	社員	53名
		パート・アルバイト	1,666名
	働く従業員の国籍数 <sup>*2</sup>		世界31カ国
	社員のパート・アルバイト経験者割合 <sup>*2</sup>		79.9%
	重要ポジション(役員・部門長)のパート・アルバイト経験者割合 <sup>*2</sup>		45.6%
	35歳以下管理職比率 <sup>*2</sup>		4.0%
	社員一人あたり教育研修時間 <sup>*2</sup>		28.7時間/年
社員一人あたり教育投資額 <sup>*2</sup>		51,697円/年	
教育研修実施回数 <sup>*2</sup>	役員・部門長研修		20回
	選抜研修・社外研修		30回
	店長研修		144回

※1 グループ連結(海外含む)実績

※2 吉野家ホールディングス・吉野家・はなまるの3社実績

※3 吉野家ホールディングス・吉野家・はなまる・三幸舎ランドリーセンターの4社実績

※4 吉野家実績

※5 吉野家ホールディングス・吉野家の2社実績

## 人材戦略 — 人材マネジメント対談



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

神本 龍吾

株式会社はなまる 執行役員 喜びと幸せ研究所 所長  
(兼)株式会社吉野家ホールディングス  
グループ管理本部 はなまる管理部 部長

## グループ人材戦略を通じてシナジーを高め 人的資本経営を実現していきます。

### 当社グループにおける人的資本の特徴と課題

**及川** グループ人材戦略上の重要テーマは2つあり、人材の質・量の確保とダイバーシティ&インクルージョンの推進です。私たち外食産業にとっては至上命題であり、いかに多様な人材を獲得し力を発揮してもらうかが今後のグループ人材戦略のカギとなります。

**神本** 人材の質・量の確保に関する課題解決に向けて、採用は重要です。吉野家は採用がとても特徴的ですよね。

**及川** 吉野家では、店舗スタッフから正社員へのキャリアアップが社員採用全体の約8割を占めており、定着率の高さや愛社精神の強さにつながっていると感じます。安部会長も河村社長も店舗スタッフから店長、そして社長とキャリアアップしているため、その影響が大きいかもしれませんね。

**神本** 店舗オペレーションを経験したスタッフから社員への採用は、新卒採用やキャリア採用に比べ、店舗運営をはじめとしたトレーニングより「ピープルビジネス」に必要な「知識・考え方・解決方法」のエデュケーションに時間を割くことができる点が優位だと言えますよね。はなまるでは、店舗スタッフ経験者と未経験者が半々です。店舗スタッフからの正社員採用は、定着率が高いのですが、そのパート・アルバイトの獲得にも苦労しています。

**及川** 外食産業共通の課題ですね。そこで重視しているのが、今いる店舗スタッフの退職抑止・定着で、店舗スタッフのエンゲージメントをどう高めるかです。店舗スタッフへの働きかけとして大切なのは、対面による会話や言葉での評価であり、居心地のいい職場コミュニケーションこそが長期の雇用をもた

らします。この課題に関しては、店長任せにすることなく、営業部門でも協議し、エンゲージメントを高めるための施策を細やかに実施しています。人材育成においては、各自のステージに合わせた教育研修や教育ツールを提供することで、従業員一人ひとりが十分に能力を発揮できる環境づくりに努めています。

**神本** はなまるでも人材育成に力を入れているのはもちろん、工場も含め、社内交流に注力することでエンゲージメントを高め、退職抑止につなげています。店舗スタッフの獲得と育成に関する店長の負担軽減も必要です。採用プロセスの中で面接は店長が行いますが、そのポイントやノウハウを伝える動画コンテンツを制作・提供するなど、情報の共有や効率化で店長をサポートしています。

**及川** また、もう一つの重要テーマであるダイバーシティ&インクルージョンは、特に女性活躍推進について先行していたはなまるに追随する形で、吉野家でも2016年から取り組みを開始し、オブザーバーを交えた情報交流なども図ってきました。コロナ禍3年目となった2022年度は、女性活躍に関するKPIや制度運用を強化する1年となりました。2023年度からは、吉野家・はなまるの女性活躍における連携をさらに強め、シナジーを高めていきましょう。

**神本** よろしくお願ひします。また今回ははなまるは、人的資本の定量化データの開示を進める中で、女性幹部比率の課題を改めて認識しました。店舗スタッフの女性比率は吉野家より高く、女性社員比率も30%に近いのですが、幹部の女性比率

は10%未満にとどまっています。女性社員の幹部登用にどのような障壁があり、いかにそれを解消すべきか。今後ライフワークバランスの推進活動を通じて明確にしていきます。

**及川** 会社が女性の幹部登用を推進し、そこに高い能力を持つ女性がいても、妊娠・出産といった女性特有のライフイベントが続く中で仕事の継続やキャリアアップが困難な状況が生じ

ることがあります。個人の能力を発揮できる多種多様な働き方は性差や年代に関わらず実現される必要があります。今後、従業員の目標となるロールモデルの形成を含め、従業員の満足度が高い状態を保ち、個々人がいきいきと活躍できる会社となれるよう尽力し続けます。

### 組織風土診断から見た課題と経営理念「For the People」の重要性

**及川** 私が人事を担当するホールディングスと吉野家は、組織風土診断を2年に一度実施しており、直近では2022年10月から11月に行いました。コロナ禍中の実施は初めてでしたが、会社に対する社員の期待値に大きな変化はなく、全般的に期待値は高いと言える結果でした。一方、コロナ禍の環境下において社内コミュニケーションのあり方が変化したことで個人の負担感を多少感じていることが伺えました。

**神本** はなまるを対象とする組織風土診断は2022年2月に実施しました。実施時期はコロナ禍の影響がまだ厳しい時期だったこともあり、エンゲージメント面の数値において営業部門と本社部門の間に差が見られました。営業部門の数値が本社部門と比較して低い数値であったことは、営業部門がコロナ禍の収束に見通しが立たない状況を、身をもって実感し、先行きに不安を感じる方が多かった表れと考えています。営業部門にとって社長や経営幹部の言葉を直接聞く機会となる社員総会は、コロナ禍においてもリモートで実施していましたが、今年2月には3年ぶりに対面で開催しました。そして、コロナ禍も遂に収束の兆しが見えてきました。社内コミュニケーションは対面リモート双方を活用して一層強化することにより、部門問わず、エンゲージメントの向上に努めたいと思っています。

**及川** 吉野家では診断結果を受けて、コロナ禍において変化した社内コミュニケーションのさらなる活性化を図るために新たに「企業風土向上委員会」を設置し、社員に対して他部署の管理職などがメンター的な役割で負担感をケアする取り組みをはじめました。本社部門は、コロナ対応として業務のリモート化やフロアの縮小などを大きく進め、効率化を推進したため、行動制限が緩和された後もその体制を継続しますが、営業部門は対面でのコミュニケーションも非常に大事です。時代もしくは社会に合わせて、社内コミュニケーションを変遷させていく必要があると感じています。

**神本** 営業部門の会社へのロイヤリティや信頼感の回復を図るべく実施した施策は社内コミュニケーションの他に、原点回帰を意識した「経営理念研修」があります。この研修は部門

問わずすべての社員に、はなまるの「礎」である経営理念への理解を浸透させるために、2023年1月までに通算24回に渡り、前田社長同席のもと、研修を実施しました。研修にはプラン策定から実施まで相当な時間を要しましたが、自社の経営理念を深く理解することで、全社的なベクトル合わせや会社に対するロイヤリティが向上する機会となったことを実感しています。

**及川** 先日、吉野家の店長の一部にインタビューし、グループ経営理念「For the People」への意識を確認したところ、多くの店長が「For the People」という言葉の意味を考え、仕事のやりがいや目的に結び付け、何か問題があった時に立ち戻るべき原点と捉えていることがわかりました。店舗や工場など営業部門に入社した方は、入社後すぐに約3ヶ月間、経営理念の理解浸透のために学ぶ機会を設けていることが、多くの店長が「For the People」を働く上での「礎」としていることにつながっていると考え、今後は本社部門に入社した社員に対しても経営理念を理解浸透させる研修を実施することにしました。「For the People」と事業会社それぞれが示す理念と一体のものとして社員に理解され、グループ全体に浸透させることができれば、理想的と言えるでしょう。

**神本** そうですね。はなまるは、まず自社の経営理念に立ち返ったベクトル合わせをしっかりとやり、次のステップで吉野家ホールディングスグループの一員としての意識を醸成することになります。今後ははなまる経営陣も、グループシナジーの創出に向けて「For the People」への理解をより深めていく必要があると思います。

**及川** 社員の価値観も変わってきています。終身雇用や給与額、企業名に必ずしもこだわりを持たず、自分の価値観を大切にしている傾向があります。そうした価値観に寄り添い、信頼関係を築くことができる会社になる必要があると考えています。社員は、経営理念の「For the People」のPeopleの中にまずは自分が入っていることを感じ、自信をもって会社とともに成長し続けてほしいです。

## デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略

# デジタル技術が変えていく価値提供

社会・市場環境の変化に対応し、ユーザーニーズを捉えながら業務の効率化を進めていく上で、デジタル技術は必要不可欠な要素となっています。当社グループは、デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略の推進を通じてビジネスモデルをアップデートし、さらなる成長につなげていきます。



**外食産業のワークプレイスをデジタルで支え、顧客満足と生産性をともに高めていきます。**

株式会社吉野家ホールディングス グループ財務経理本部  
グループ情報システム担当部長 **長谷川 秀樹**

### 吉野家ホールディングスのDX戦略

コロナ禍を機に、多くの分野でリモート環境の導入や業務プロセスの電子化が進む中、効率性と迅速対応の点で新たなデジタルツールの利活用が必須となりました。外食産業も変わらず、これまで常識とされていたやり方を転換する必要が出てきました。

当社グループにおいても、「Google AppSheet」「Zapier」といったWeb上で提供されるアプリケーション開発ツールや自動化ツールを利用し、短期間かつローコストで高度な機能を持つシステムを構築しています。こうしたデジタル技術の効果的な導入・活用により、さまざまなアップデートを図り、「ひと」のバリューを最大化することが、私たちのDX戦略と言えるでしょう。

これまでグループ財務経理本部の情報システム部門が中心となり、国内事業会社のデジタル技術に携わってきましたが、2023年度からは、新設の「グループデジタルテクノロジー推進本部」が稼働し、取り組みを加速していきます。

販事業の企業間受発注システムを自社構築するなど、既存パッケージに依らない最適化が進んでいます。グループシナジーに関しては、顔の画像で社員を個別認識する人材管理システムを導入し、グループ全体の人事情報を一元化しました。各事業会社の営業データを経営陣がタイムリーに確認し、経営状況を把握できるクラウドBI(ビジネスインテリジェンス)ツールもグループシナジーに寄与しています。

### デジタル技術を導入・活用する領域

当社グループでは、主に「顧客接点」「社内プロセス」「老朽化・セキュリティ対応」「グループシナジー」の4領域においてデジタル技術の導入・活用を推進し、経営課題の解決を図っています。

顧客接点での例としては、デリバリー注文の集約・自動処理による店舗業務の効率化や、店舗利用の促進に向けたスマートフォンアプリの改善、事業会社Webサイトにおけるユーザー動線の分析などが挙げられます。社内プロセスでは、外

### 「ITの民主化」がデジタル変革を加速

アプリケーション開発ツールや自動化ツールは、近年ますます利用が簡便になってきており、高度な技術知識を持たない現場サイドの社員が、自らシステムやアプリを開発することも可能となっています。こうした「ITの民主化」がデジタル化による変革を加速させるカギになるでしょう。その中で今後の情報システム部門の役割は、現場サイドにツールの使い方を教えて社内に波及させつつ、データ管理や運用面のサポートを担うものになると考えています。

店舗数が多い外食チェーンは、出店における設営コストの極

小化、マーケティングデータの収集・分析、センサーや画像を使った業務効率化など、デジタル化によるメリットの発現が大きいビジネスと言えます。今後は、おいしさの創出にテクノロジーを活かす方向にも進んでいくでしょう。

私自身は、よりおいしい食事の提供によりお客様の満足度を高め、同時に従業員が気持ちよく働き、合理的に生産性を向上できるように、ワークプレイスをデジタルで支えることをミッションとして、取り組みを続けてまいります。

### 具体的な取り組み

#### テーマ1 人的資本強化へのデジタル活用

吉野家・はなまるおよび吉野家ホールディングスは、顔の画像で社員を個別認識するタレントマネジメントシステム「カオナビ」を2021年度より導入し、人材情報を一元管理しています。2022年度には、ウィズリンクとスターティングオーバーの社員データも追加し、対象を国内全社に拡げました。

その機能は、人事業務の効率を高め、一貫した人材評価・育成を可能にし、社員の最適配置や抜擢などの戦略人事を支えます。当社グループでは、次期経営チームを発掘・育成するHR(ヒューマンリソース)会議においても「カオナビ」を活用し、職務等級・性別・年齢といった属性でソートした情報をもとに、候補人材のプールを形成しています。



#### テーマ2 スマートフォンアプリによるUX構築

お客様への提供価値にかかわるデジタル化は、成長戦略における最も重要な取り組みであり、ユーザーニーズの変化を捉えたスピーディーな対応が求められます。

その一環として当社グループは、吉野家・はなまるのスマートフォンアプリによるUX(ユーザーエクスペリエンス)構築に注力し、店舗の利用促進につなげています。プリペイドカードをアプリに格納し、クーポンの発行やテイクアウトオーダーの利便性を提供するなど、デジタル化によってお客様の消費行動における選択肢を広げるアプローチと位置付け、引き続き機能を拡充していく考えです。



#### テーマ3 サイバーセキュリティへの対応

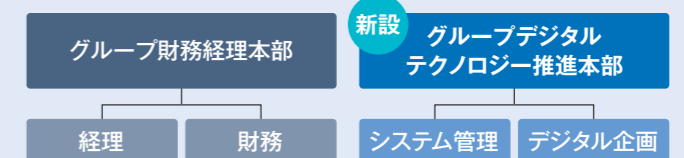
企業におけるデジタル変革は、インターネットを中心とする情報通信技術の進化を受けて加速し、可能性を拡げ続けています。その一方で新たな技術の発展・普及は、サイバー攻撃や情報漏洩などによるセキュリティリスクの増大を引き起こしており、企業側の対応強化が求められています。

当社グループでは、クラウド環境で提供されるスプレッドシートやBIツールなど、アプリケーションおよびシステムの開発においてインターネット接続を前提としており、デジタル技術の導入・活用は、常にサイバーセキュリティの脅威と隣り合っています。そのため安全性については、「ゼロトラスト・セキュリティモデル」の考え方に基づき、外部とのネットワーク境界での対応ではなく、常にサーバーや端末といったエンドポイントをサイバー脅威から保護する仕組みを導入し、これを担保しています。

#### テーマ4 グループデジタルテクノロジー推進本部を新設

「ひと」が生み出す価値を競争力の源泉とする当社グループは、その価値を継続的にアップデートすべく、今後デジタル技術の活用を一層強化していく方針です。

本方針に基づく社内体制の整備として、2023年3月1日付で「グループデジタルテクノロジー推進本部」を設置しました。従来、グループ財務経理本部の情報システム部門が中心となって進めていたデジタル変革を受け継ぎ、さらに拡充・展開していくための新組織です。グループデジタルテクノロジー推進本部は、その下にシステム管理部門とデジタル企画部門を置き、当社グループのDX戦略を牽引するとともに、IT人材の確保と育成についても担っていきます。





事業別戦略 吉野家



# 吉野家

## グループ全体の「進化」を担うべく 成長投資による積極展開へ

市場の追い風を確実に捉え、  
成長性と収益性の改善につなげます。

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

#### 事業の弱み

- 原料価格高騰・光熱費の上昇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

#### 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

#### 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

### 中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

コロナ環境下で「構造変化」を果たし、アフターコロナを見据えた成長を目指す吉野家は、「進化」と「再生」をテーマに掲げる中期経営計画において、特に「進化」に軸足を置いた取り組みに注力しています。主力事業としてグループ全体のトップラインの引き上げと利益の確保を支えつつ、C&C店舗やジグソーカウンターの導入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担います。

本計画の残り2年間は、フォーマット転換の加速と同時

に、KPIとして最重視する「客数」の獲得に向けて、魅力的な商品開発やキャンペーン展開、自社アプリとSNSを通じた情報発信、テイクアウト、店内注文用タブレットの導入店舗拡大などのデジタル活用を進めていく方針です。

また吉野家は、から揚げを牛丼に次ぐ第2の柱と位置付け、本計画期間中に販売店舗数の拡大を図ります。店内調理での提供に時間がかかることが課題でしたが、レシピとオペレーションの変更によってこれを克服しており、2023年度からは販売を一層強化していきます。

### 2022年度の振り返り

#### 売上成長を果たすも、コスト環境の悪化が利益を圧迫

2022年度は、7月から感染第7波が広がるなどコロナ禍の長期化に見舞われながらも、店内飲食が段階的に回復し、またC&C店舗への転換も概ね順調に進み、成果を上げました。加えて外販事業も「冷凍牛丼の具」を中心に販売を伸ばし、増収に寄与しました。しかし原材料価格の高騰や光熱費、人件費、物流費の上昇など、コスト環境が大きく悪化し、これに対応した価格改定を10月に実施したものの、利益が圧迫される状況となりました。

結果として吉野家事業の売上高は、価格改定による押し上げも加わって当初の計画を上回り、1,137億円(2021年度

比6.3%増)と増収を遂げましたが、営業利益は減少し、62億円(同14.6%減)にとどまりました。

店舗展開は、新規出店23店舗、退店16店舗の実施により期末現在1,197店舗(2021年度比7店舗増)となりました。重点戦略であるC&C店舗への転換は、改装75店舗、新規出店8店舗の実施により248店舗(同83店舗増)となり、全体の20.7%をC&C店舗が占めています。

C&C店舗への転換効果を改装後の変化で見ると、1店舗当たりの売上高は平均で6.4%増加し、若年層・女性顧客の拡大傾向も顕著となっています。

### 今後の方向性と課題

#### 客数重視でトップラインを拡大しつつ、成長投資を加速

2023年度は、コロナ禍の収束が見込まれる中で、市場の追い風を確実に捉え、成長性と収益性の改善につなげていくことが課題です。そのためのテーマとして「客数重視」と「成長投資の加速」を打ち出します。

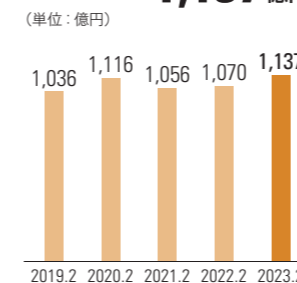
既存店客数は、お客様のご支持のバロメーターであり、当社は商品戦略とサービス品質で店舗体験の価値を高め、客数の水準を維持していきます。2022年度の価格改定は、客単価の上昇をもたらしましたが、あくまでコスト上昇への対応として実施した結果であり、2023年度は本来の客数重視に立ち戻り、トップライン向上を目指します。

商品戦略としては、新たなメニューの柱となるから揚げのレシピを変更し、提供時間を大幅に短縮しました。またテイクア

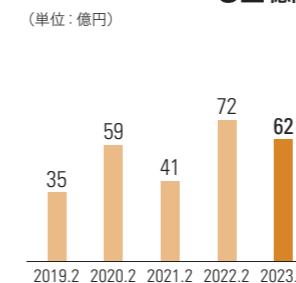
ウト可能な季節商品の継続的な投入を予定しています。サービス品質については、QHA(クオリティ・ホスピタリティ・アトモスフィア)の向上に努め、提供時間の短縮を図ります。

成長投資は、C&C店舗への転換を主とする改装の他、テイクアウト・デリバリー専門店の出店拡大、店内オーダータブレットの設置拡大、新業態の開発などを計画しています。特にC&C店舗は、低投資モデルの導入により転換ペースを上げていきます。年度内に改装101店舗、新規出店24店舗を実施し、全1,261店舗のうち424店舗、つまり全体の1/3の店舗がC&Cモデルとなる見込みです。同じく低投資での出店が可能なテイクアウト・デリバリー専門店についても出店を計画しています。

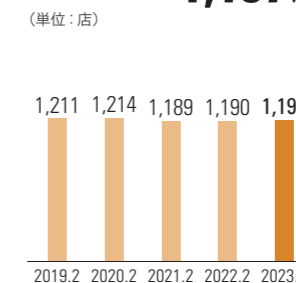
●セグメント別売上高  
**1,137**億円



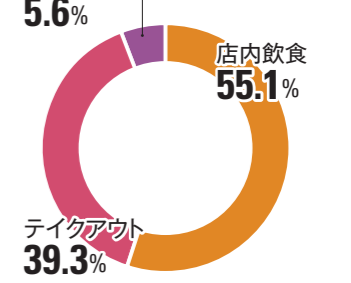
●セグメント別利益  
**62**億円



●セグメント別店舗数  
**1,197**店



●テイクアウト・デリバリー比率  
**5.6%**



事業別戦略 はなまる



# はなまる

## 「はなまる」をもらうための転換でお客様の期待に応え、業績を改善

提供価値をみがき込み、収益力を高めて再成長を目指します。

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

#### 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

#### 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

#### 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

### 中期経営計画 (2022年度~2024年度) における方針と重点施策

今後5~6年をかけて、投資効率を高めた店舗展開と新たな市場の開拓により成長軌道への回帰を目指すはなまるは、そのための基盤固めとして、中期経営計画の3年間で「再生」を遂げていきます。計画初年度は、不採算店舗の整理を進め、10億円以上の損益改善を果たしたものの、コスト環境の悪化を受け、黒字化には至っていません。引き続き客数および売上高の回復に向けた取り組みを進めつつ、利益の確保に注力していきます。

「再生」への取り組みは、「原点回帰」による商品価値づくりを基本方針に掲げ、うどんの麺やだしの改良を行うと

ともに、社内の意識共有を図っています。また夏麺・冬麺の導入により、季節メニューに合わせたおいしさを提供し、来店動機の強化に努める一方、テイクアウト専用の「はなまるうどん弁当」を販売し、新たな需要の取り込みを行っています。2023年度は、デジタル活用によるテイクアウトシステムを100店舗に導入する予定です。

本計画の残り2年間は、これらの重点施策を新規顧客の獲得と来店頻度の向上につなげ、コロナ禍明けの需要回復を取り込んでいきます。また不採算店舗の整理を進めるだけでなく、大型店舗の改装も再開する方針です。

### 2022年度の振り返り

#### 感染第7波の影響とコスト環境の悪化により計画未達

2022年度の営業状況は、期初から6月まで好調を示しながらも、コロナ感染の第7波が広がった7月より急激に客足が冷え込み、現在も十分な回復に至っていません。結果として、通年の既存店客数は2021年度を20%上回り、営業収益は253億円（2021年度比18.2%増）と増収を遂げましたが、いずれも計画値に届きませんでした。費用面では、原材料費や光熱費などのコスト上昇に見舞われ、10月に主力商品の価格改定を実施したものの、カバーし切れず、営業利益の確保に至りませんでした。

この1年は、「原点回帰」「断捨離」「一生懸命」を基本方針に掲げ、商品・サービスの向上を図り、おいしい讃岐うどんの提供に努めるとともに、近年進めてきた施策の見直しに取り組みました。特に「原点回帰」は、全従業員を対象とする経営

理念研修などを通じ、はなまるの「あるべき姿」について社内の意識共有に注力しました。価格改定後も客数がほぼ減少しなかったことは、こうした取り組みによる提供価値の向上に対するお客様のご評価が表れたものと捉えています。

コロナ禍以前の当社は、中長期的に1,000店舗を目指す出店拡大を進めていましたが、現在は方針を転換し、1店舗ごとの質を高めながら個店ごとの収益性の見直しを行っております。2022年度は、新規出店4店舗、退店22店舗の実施により期末現在445店舗（2021年度比18店舗減）となりました。また、ロードサイド立地向けの新モデルとして開発した「R&E (Relief & Easy to use) 店舗」は、これまで4店舗を改装し、平均10%以上の増収効果を上げております。今後の店舗改装においてはこの成功要素を活かしてまいります。

### 今後の方向性と課題

#### 人財・商品・店舗をみがき、増収・黒字回復の達成へ

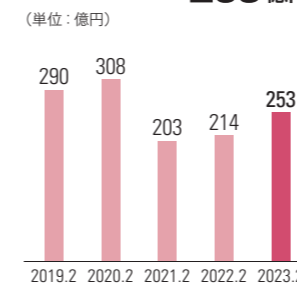
今後は、財務健全性の回復に向けて、出退店基準の見直しなどにより、成長投資については借入金が必要としない規模に抑制しつつ、店舗の収益力強化を図ります。収益力の向上につながる当社の強みは、うどんの自社製造にあり、かけうどんなどの代表的なメニューの構成比を上げ、収益率を高めながら、味・品質の価値を訴求していきます。こうした取り組みを全社で進めていく上で、前述の「原点回帰」による社内の意識共有が大きな効果をもたらすものと考えます。

2023年度は、コロナ禍以前から採算性が低かった店舗の

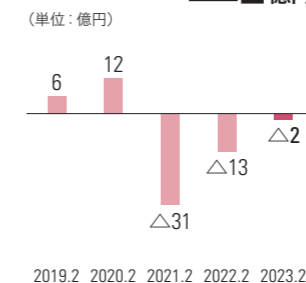
退店を進める一方、大型店舗の改装を再開し、収益構造を改善していきます。また素材のブラッシュアップやフェアメニューの強化により商品のクオリティを上げるとともに、TVCMなどを通じたアピールを行う予定です。人財面では、経営理念研修の継続とあわせ、新設したトレーニングセンターを活用した教育研修の強化、ライフワークバランスの推進を再開するなど、従業員エンゲージメントの向上に力を入れていきます。

コロナ禍明けによる集客増が期待される中、これらの「みがき込み」を成果につなげ、増収・黒字回復を達成します。

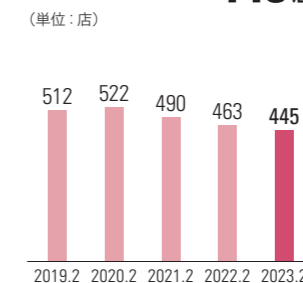
●セグメント別売上高 **253**億円



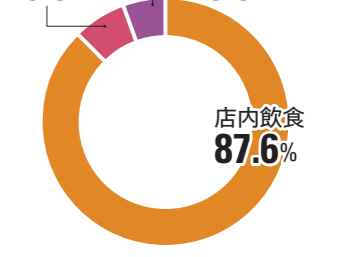
●セグメント別利益 **△2**億円



●セグメント別店舗数 **445**店



●テイクアウト・デリバリー比率  
テイクアウト **6.9%**  
デリバリー **5.5%**



事業別戦略 海外

# 海外

## 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

## 中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

海外事業は、テイクアウト比率が高くコロナ環境下においても好調を維持している米国と、ロックダウン政策などコロナ禍による大きな影響を受けた中国、台湾およびアセアン各国で、それぞれ様相を異にしています。中期経営計画のテーマに掲げる「進化」と「再生」については、米国が「進化」を担っていく一方、アジアでは多くの地域で「再生」への取り組みが中心となります。その中でもフィリピンは、Jollibee Foods Corporationとの合併展開が好調に推移し、順調に成果を上げつつあります。

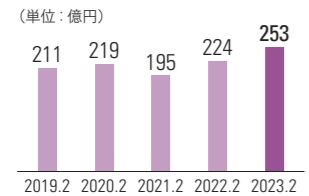
2023年度以降は、米国のブランディング戦略において、

ドライブスルーのテイクアウトと店内飲食の注文対応を分けた効率的なオペレーションを実現し、生産性向上に大きく寄与している「デュアルラインキッチン」についても、導入をさらに進めていく方針です。

中国では、2022年12月に出店した新モデル店舗を拡大し、上海を中心とする直営エリアでリブランディングを進めていきます。引き続き合併展開を進めるフィリピンにおいても、新モデル店舗による出店を拡大します。

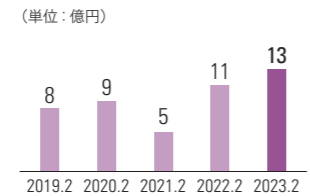
### セグメント別売上高

253億円



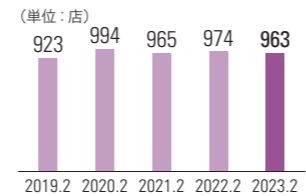
### セグメント別利益

13億円



### セグメント別店舗数

963店



## 中国・台湾・アセアン各国

### 選択と集中による転換を図り再成長へ

運営体制を地域ごとに最適化し、マーチャンダイジングを再構築します。

株式会社吉野家ホールディングス 取締役  
アジア統括本部 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  
台湾吉野家 董事

成瀬 哲也



## 2022年度の振り返り

### コロナ禍の長期化を受け、各地域とも厳しい状況で推移

中国、台湾およびアセアン各国における2022年度の事業展開は、当初コロナ禍による影響からの回復を見込んでいたものの、ロックダウンが続いた中国をはじめ、各地域とも想定以上に厳しい状況で推移しました。全体の営業収益は、コロナ禍前の2019年度実績に対し、約7割の水準となっており、回復が遅れています。

フランチャイズおよび直営で614店舗(2022年12月末現在)を展開する中国は、2022年3月下旬から5月末まで上海で大規模なロックダウンが実行され、その後も厳格な規制による感染症対策が各地で行われたことから、営業活動に著しく支障をきたし、計画を大きく下回る業績となりました。重点エリアに位置付けた深圳・四川・武漢・江西への集中投資につ

いても、凍結を余儀なくされました。

58店舗を直営する台湾は、特に6月の感染拡大による落ち込みが大きく、年度後半は規制緩和を受けて回復に向かったものの、前年度比7.3%の減収となりました。

アセアン各国は、11店舗を直営するシンガポールがコロナ禍前の水準を超える回復を遂げ、懸案となっていた収益化(EBITDA黒字化)を果たし、フィリピンでは、現地外食最大手Jollibee Foods Corporationとの合併による7店舗(うち新規出店4店舗)のリブランディングが奏功しました。しかしフランチャイズ展開によるインドネシアおよびタイでは、コロナ禍の影響が続き、低調に推移したことから、アセアン各国全体では、前年度比3.0%の減収となりました。

## 今後の方向性と課題

### 成長を見据え、日本からの派遣でグローバル人材を育成

中国は、ゼロコロナ政策からの転換による行動制限の緩和を受け、2023年度は事業環境の改善が進むと見えています。その中で当社グループは、上海を中心とする直営エリアへの集中投資を実行しつつ、中国全土を対象に現地経営・事業運営体制の見直しを開始し、同時に食材供給面などを含むマーチャンダイジングの再構築を進めていきます。

台湾は、新規出店5店舗を計画し、アフターコロナの成長戦略を通じて増収・黒字基調への転換を目指します。

アセアン各国の成長ドライバーを担うフィリピンでは、

Jollibee Foods Corporationとの合併展開をさらに加速すべく、2023年度は新規出店7店舗を計画し、現地における吉野家ブランドの早期確立を図ります。シンガポールは、未来型店舗フォーマットにチャレンジする実験エリアとして、フランチャイズにも展開できる新たなビジネスモデルを開発していきます。

なおシンガポール子会社は、マネージングダイレクターを当社で企画室と法務室を経験した女性社員に交代する異動を行いました。2024年度以降は、他の地域にも日本の店長職を派遣するなど、グローバル人材の育成に注力していきます。

事業別戦略 海外

アメリカ

ブランド戦略を通じて  
売上拡大と利益改善が進展

日本の歴史ある外食ブランドとしての吉野家を  
米国市場に訴求します。



ヨシノヤアメリカInc. CEO ジョン・ギリアム

2022年度の振り返り

商品価値のアップデートが奏功、過去最高業績を更新

カリフォルニア州ロサンゼルス地区に100店舗を展開するヨシノヤアメリカは、中長期の成長に向けて「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中です。

私たちはこの1年、商品価値のアップデートに多くの時間を割き、日本の歴史ある外食ブランドとしての吉野家を訴求するメニューづくりに注力しました。その取り組みは、ロサンゼルス地区の厳しい市場競争の中で多くのお客様に支持され、「Win with our Food」の成果を上げています。また「Modernize the Experience」を生み出す施策として、「ヘリテージ」コンセプトの新デザインを導入した改装を1店舗で実施し、今後の

導入拡大に向けた確実な手応えを得ました。

2022年度の米国は、インフレーションの高止まりが続き、コストの上昇が企業の利益を圧迫しました。外食業界においても競合先との争いが厳しさを増しましたが、上述の通り新たな商品価値の提供が奏功した当社は、売上高1億2,000万ドル(前年度比8.0%増)、EBITDA 733万ドル(同4.5%増)を確保し、過去最高業績を更新しました。近年進めてきたデュアルラインキッチン導入により、ドライブスルーのテイクアウトと店内の注文対応を分けた効率的なオペレーションが可能となり、この「Make It Easy」の効果利益改善に大きく貢献しています。

今後の方向性と課題

米国市場における吉野家ブランドのポテンシャルに確信

2023年度は、インフレーションから景気後退に向かう懸念もあり、先行き不透明な状況です。最近の調査では、約9割の外食企業が価格改定を検討しているとされ、一層厳しい競争環境になると思われます。私たちは、その中で勝ち残るべく、三つのブランド戦略を継続し、商品とサービス、店舗のさらなる改善・強化でお客様の支持を獲得していきます。

「ヘリテージ」デザインへの改装は、年度内に15店舗で実施する計画です。日本ルーツの商品価値を打ち出すメニュー展開とともに、サービスの強化と「デュアルラインキッチン」によ

る効率化を推し進めることで、売上を伸ばし、さらなる利益改善につなげていく方針です。これにより2023年度の業績は、売上高1億2,700万ドル(2022年度比5.8%増)、EBITDA 850万ドル(同16.0%増)を想定し、引き続き過去最高業績の更新を見込んでいます。

今後の見通しとして、2024年度まで南カリフォルニアにフォーカスした営業を継続し、市場における吉野家ブランドのポテンシャルに実証を得た後、2025年度以降カリフォルニア州以外の地域へ進出したいと考えています。

事業別戦略 その他

その他

変化に対応しつつ未来を見据え、  
新たな成長の柱として確立

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。



中期経営計画(2022年度~2024年度)における方針と重点施策

当社グループの次なる成長の柱に位置付けているラーメン事業は、コロナ禍による影響を克服し、事業環境の変化に対応すべく、テイクアウト・デリバリーの強化を図りつつ、収益改善に向けてリブランディングやロードサイド店舗モデルの検証を進めています。

また、外部パートナーとの共創価値創出を成長テーマに掲げ、その一環として海外のフランチャイズショーへの参加によるアプローチを積極的に行っています。すでにイギリスのFCオーナーとの契約を獲得しており、2023年度は当社グループ初の欧州出店を計画しています。

2022年度の振り返りと今後の展開

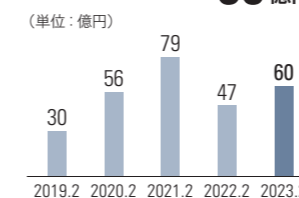
各業態とも増収ながら回復に遅れ。収益改善に注力。

2022年度は、せたが屋、ウィズリンク、スターティングオーバーの各社とも行動制限解除による店内飲食の復活を受け、またテイクアウト・デリバリー強化策が効果を上げたことから、前年度を大きく上回る既存店売上高を獲得しました。ただし、いずれもコロナ禍以前の水準には至らず、回復が遅れている状況です。利益面は、スターティングオーバーが店舗改装の効果で損失幅を縮小しました。ラーメン業態2社は、ウィズリンクが計画以上の増益を遂げた一方で、せたが屋は苦戦が続き、黒字転換を果たせませんでした。郊外型店舗を展開するウィズリンク、集合施設や空港・駅構内などに出店するせたが屋、という立地の違いから客足に差が生じています。

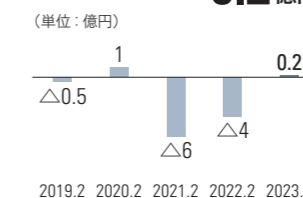
ウィズリンクは、国内事業においてリブランディングによる収益改善を図りつつ、海外展開に向けてブランド開発やフランチャイジーへの新たなアプローチに取り組んでおり、2023年度はこれらをさらに促進する考えです。せたが屋は、新ブランドによるロードサイド店舗モデルを検証しつつ、既存店の収益性向上を図ります。ラーメン業態は、当社グループの次なる成長の柱に育てていく方針であり、M&Aによるインオーガニックな拡大も目指していきます。

スターティングオーバーは、鶏千ブランドの生産性向上に注力し、出店による成長に取り組んでいきます。

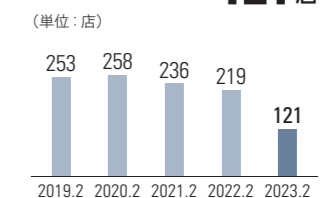
●セグメント別売上高 60億円



●セグメント別利益 0.2億円



●セグメント別店舗数 121店



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。

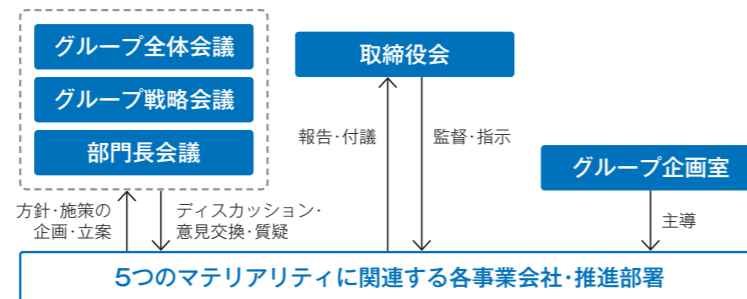
当社グループは、長期ビジョン『NEW BEGINNINGS 2025』のもと、飲食業を再定義する新たな市場創造と価値提供に取り組んでいます。飲食業の再定義とは、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用でき、力強く持続的な成長をもたらすビジネスモデルづくりであり、事業を存続していくために不可欠な転換です。

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。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティを組織全体で推進するために、グループ企画室が主導する体制を確立しています。具体的には、5つのマテリアリティに関連する各推進部署が方針や施策を企画・立案し、グループ全体会議やグループ戦略会議、部門長会議などでグループの全役員や部門長とともに討議を行い、取締役会に報告・付議される仕組みです。2021年度には「サステナビリティ基本方針および5つのマテリアリティ」、2022年度には「人的資本経営」について、取締役会メンバーだけでなく、グループ全役員や部門長も参加する会議において、意見交換や討議を行いました。このように役員や部門長を討議に参加させることで、推進部門だけでなく組織全体がサステナビリティに向けた取り組み

みに責任を持つことができるようにしています。当社のサステナビリティ推進体制は、社会的な責任を果たすという企業の使命を実現するために、組織文化や業務プロセスに浸透しています。今後も、より良い社会を築くためのサステナブルなビジネスの実現に向けて、積極的かつ継続的な取り組みを続けていきます。



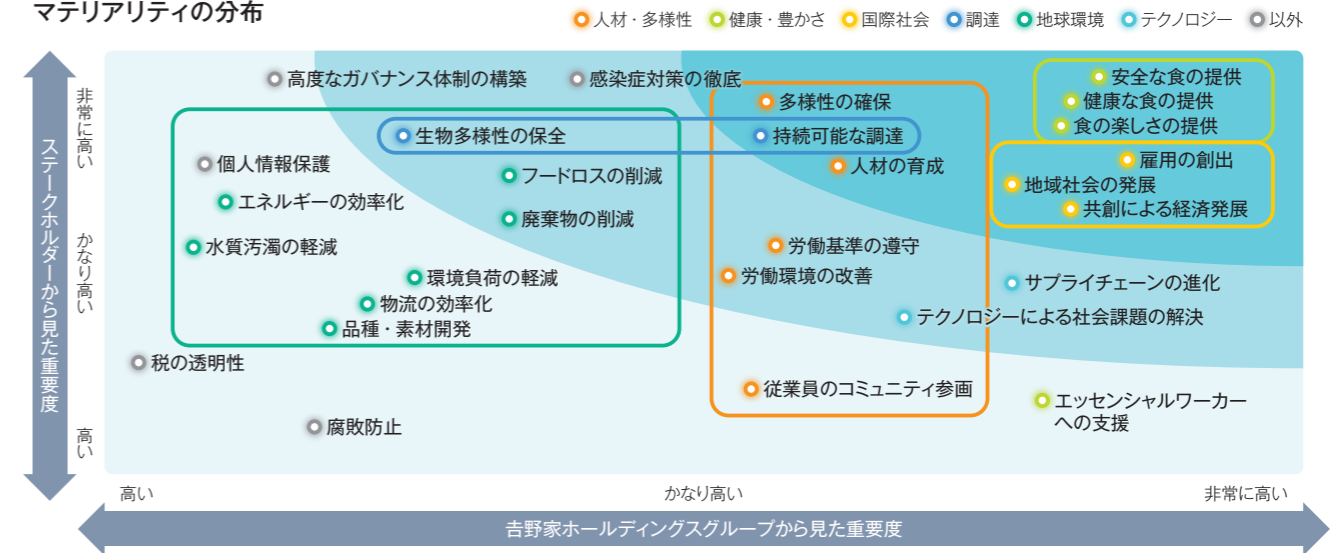
マテリアリティ特定プロセス

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



2022年度の取り組み・2023年度の方針

	2022年度取り組み	2023年度の方針
ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を推進	吉野家では組織風土診断結果を受けて、コロナ禍において変化した社内コミュニケーションのさらなる活性化を図るために新たに「企業風土向上委員会」を設置し、社員に対して他部署の管理職などがメンター的な役割で負担感をケアする取り組みをはじめました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの実践</li> <li>ライフワークバランスの推進</li> <li>人材育成・キャリア支援</li> </ul>
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	外食チェーン初の特定保健用食品 (トクホ) 許可を取得した冷凍牛丼の具「トク牛サラシアプレミアム」を販売開始しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携共同研究での科学的根拠・データに基づく健康価値の提供推進</li> <li>代替プロテイン (たんぱく食材) の導入に向けた研究</li> <li>「健康な食事・食環境」の認証取得</li> </ul>
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	「ケア牛」の常温レトルト化による、病院における物販導入や「移動スーパーとくし丸」において、ケア用食品「やわらか牛丼の具」の販売を開始しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ店舗の出店による地域雇用の創出</li> <li>子ども食堂での温かい食事の提供サポートの継続</li> <li>「ケア牛」、「缶飯」などの販売チャネルの拡大</li> </ul>
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	長年にわたる取引先との緊密な関係のもと、食材の優先的な供給を担保し、同時に商社・卸サイドの複数購買によるリスクヘッジを機能させることで、質・量ともに各業態の店舗運営に支障のない調達を継続しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入コストの低減および業務の効率化</li> <li>安定調達の維持および食材の品質と安全性の担保</li> <li>「ホワイト物流」推進運動への参画による物流改善</li> <li>不法労働・人権侵害の抑止</li> </ul>
環境に配慮した事業活動による気候変動対応	たれや醤油をはじめとする調味料の使用済み容器やドリンク販売の空きボトルなど、店舗で発生するPET樹脂が廃棄物をリサイクルし、ごみ処理費用の抑制につなげるべく、自社配送センターを置く関西地区で自主回収・リサイクルする検証を開始しました。	<ul style="list-style-type: none"> <li>フードロスの削減と食品リサイクル</li> <li>環境法令への対応</li> <li>再生可能エネルギーの導入検討</li> </ul>

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><b>1</b> ダイバーシティ&amp;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	5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	<p><b>経営基盤強化</b></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"> <li>ダイバーシティ推進</li> <li>教育機会の公平性</li> <li>組織風土診断</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率目標 (30%)</li> <li>フレンド雇用</li> <li>奨学金制度</li> <li>採用強化</li> <li>企業風土向上委員会</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>くろみん・えるぼし認定</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>トモニン取得</li> </ul> </td> </tr> </table>				グループ	吉野家	はなまる	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進</li> <li>教育機会の公平性</li> <li>組織風土診断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率目標 (30%)</li> <li>フレンド雇用</li> <li>奨学金制度</li> <li>採用強化</li> <li>企業風土向上委員会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>くろみん・えるぼし認定</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>トモニン取得</li> </ul>
グループ	吉野家	はなまる										
<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進</li> <li>教育機会の公平性</li> <li>組織風土診断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率目標 (30%)</li> <li>フレンド雇用</li> <li>奨学金制度</li> <li>採用強化</li> <li>企業風土向上委員会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>くろみん・えるぼし認定</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>海外人材採用</li> <li>採用強化</li> <li>トモニン取得</li> </ul>										
<p><b>2</b> 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	1 貧困をなくそう 2 質の高い雇用を創出しよう 3 気候変動に具体的な対策を	健康素材の開発 <b>グループ</b>	特保・機能性表示食品 <b>吉野家</b> 健康メニュー開発 <b>吉野家</b> <b>はなまる</b> 介護食 <b>吉野家</b>	改正健康増進法対応 <b>グループ</b>							
<p><b>3</b> 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	2 質の高い雇用を創出しよう 8 働きがいも経済成長も 17 気候変動に具体的な対策を		非常用保存食缶飯 <b>吉野家</b>	子ども食堂 <b>吉野家</b> <b>はなまる</b>							
<p><b>4</b> 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	12 つるまきをつかう責任 15 気候変動に具体的な対策を	仕入れ先の法令遵守 <b>グループ</b> 部分肉の仕入れ <b>グループ</b> 畜種研究 <b>グループ</b> SPEEDIA <b>グループ</b> フェアトレード <b>グループ</b> ホワイト物流への参画 <b>グループ</b> アニマルウェルフェア <b>グループ</b>	代替プロテイン研究 <b>グループ</b> グループ内におけるラーメン・パスタ麺の内製化 <b>はなまる</b> 牛丼のたれの内製化 <b>吉野家</b>	工場段ボール削減 <b>グループ</b> 動物園への端材提供 <b>グループ</b> 玉ねぎの端材活用 <b>グループ</b>							
<p><b>5</b> 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	7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を 17 気候変動に具体的な対策を	備品仕入れの共通化 <b>グループ</b> ISO22000 <b>グループ</b>	食品リサイクル率の遵守 <b>グループ</b>	包材容器の肉薄化 <b>グループ</b> バイオマスレジ袋 <b>吉野家</b> <b>はなまる</b> ライスレジ袋 <b>吉野家</b> LIMEX製メニュー <b>吉野家</b> リターナブル箸 <b>吉野家</b> <b>はなまる</b> たれ容器のPET化・回収実験 <b>吉野家</b> シェルミン食器 <b>吉野家</b> ゆで釜の高効率化 <b>はなまる</b>	野菜端材分解処理 <b>グループ</b> 高phアルカリイオン水 <b>吉野家</b> 牛脂リサイクル <b>吉野家</b> 天ぷら油の廃棄削減 <b>はなまる</b> 高松市のバイオマス発電への廃棄うどん提供 <b>はなまる</b> エコマークの取得 <b>吉野家</b>						

マテリアリティ

# ダイバーシティ&インクルージョンを実現し「ひと」の成長と活躍を促進

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



## 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

### コーチング研修と社内メンター制度

2020年度より毎年継続し、グループに所属する役員・上位職位者（エリアマネージャー以上）向けのコーチング研修として「上司力向上プログラム」を実施しています。このプログラムは、部下に対して業績評価面談を行い、人材を育成する立場の管理職が、評価・コーチングスキルおよびコミュニケーションスキルを高めるためのものです。受講者は、半年間にわたり集合およびリモート開催の形で研修を受け、最後にペーパーテストと実技の認定試験が行われます。

組織自体が自発的で、社員の活躍と成長を促進する企業風土の醸成が本プログラムの目的です。また吉野家では、この

研修がもたらすエンパワーメントコミュニケーションのスキルを活かし、社員に対して他部署の管理職が上下関係のない立場で関わることで、職場で感じる負担感をケアする「社内メンター制度」を2022年度から開始しました。



コーチング研修による傾聴スキルの実践

### 米国における従業員ケアの重視

ヨシノヤアメリカは、従業員にとって楽しい会社づくり、楽しみながら働ける職場環境づくりを重視し、企業風土として根付かせるべく努力しています。これは、優れた商品・サービスによるお客様への価値提供だけでなく、店舗で働く従業員の満足度を高める価値提供も、地域社会への貢献につながるという考え方に基づいています。

店舗運営の中心となるジェネラルマネージャー（店長）は、四半期に一度本社オフィスに招かれ、営業成績の表彰とともに会

社からの感謝を伝えられます。また経営陣は、普段から現場を訪問する機会を設け、従業員の声を直接聞き、それを職場環境の改善に反映しています。

そうした改善の一つとして現在、給与システムのアップデートを進めており、2023年度中には給与の日払いが可能になる「デイリーペイシステム」を導入する予定です。



ヨシノヤアメリカの従業員

### 業務のクオリティを競う社内大会を開催

吉野家とはなまは、店舗で働く従業員のオペレーションスキルやサービス品質を競い合う社内コンテスト・コンクールを恒例イベントとして毎年開催しています。

吉野家では、「チームサービスコンクール」「肉盛り実技グランドチャンピオン大会」「バックルームチャンピオン大会」などが行われており、全国から予選を勝ち進んだチームや個人が決勝戦に出場。磨き抜いたハイレベルの技術を披露し、勝者が決まります。はなまでも同様に「オペレーションコンテスト」が行われ、決勝戦で店長部門・スタッフ部門それぞれの最優

秀者が決まります。

こうした社内大会を通じて、店内のチームワークを強め、社内コミュニケーションの活性化を図り、楽しく明るい職場環境を実現するとともに、お客様への提供価値である商品・サービスのクオリティアップにつなげています。



吉野家肉盛り実技グランドチャンピオン大会

## 日本で暮らす外国籍キャストに寄り添い、安心して働ける職場環境を提供。

株式会社吉野家 関東第二営業本部 南東京営業部 エリアマネージャー

姚 乾坤



中国・福建省出身の私は、日本語を専攻する留学生として2008年に来日し、大学院で経営を学びました。その間、外食チェーンや居酒屋で多くのアルバイトを経験し、2012年からは吉野家のキャストとして働きはじめました。

旨味の活かし方にこだわる和食は、シンプルながら奥深い味わいで、食と幸せのつながりを実感させてくれるおいしさがあります。とりわけ私は、吉野家の牛丼のあまりのうまさにずっと食べ続けたいほどの魅力を感じていましたが、店舗で働く経験を通じて、その感動をお客様にお届けする「おもてなし」の精神を学ぶとともに、忙しく、時に厳しい仕事をチームで助け合いながら乗り越えていくことに、やりがいや楽しさを覚えました。

2017年にはキャストから正社員となりましたが、これは、当社グループが中国でも事業を展開していることから、日本の吉野家で学んだことを活かし、将来中国の外食市場で活躍するという自己実現を果たしたいと考えたためです。グローバル人材のキャリアアップを積極的に支える

当社グループは、ダイバーシティ&インクルージョンを海外事業拡大のカギとしても重視していると思います。

店長業務では、お客様に感動していただける商品・サービスの提供を第一に考えつつ、キャストが働きやすい職場環境づくりに努めていました。特に留学生など外国籍のキャストが多い店舗は、安定的な収入が得られ、安心して働ける職場であることが大切です。仕事のことだけでなく、日本での生活における悩みやトラブルを解決すべく相談に乗るなど、常にキャストに寄り添い、見守りながら信頼関係を築き上げてきました。

2022年12月からはエリアマネージャーとなり、管理範囲が広がって、その対象もキャストから社員に変わりました。自分の行動・言動に一層の責任が求められる立場だと認識しています。今後のチャレンジとして、自分が感動した日本の吉野家の牛丼、その味とサービスを中国で再現するとともに、当社グループの可能性をさらに拡大していく役割を担いたいと考えています。

# より多くのお客様に「食」の楽しさと健康を提供し、豊かな暮らしを実現

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



## 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

- 顧客が求める健康の明確化とそれに基づく商品開発
- 朝食摂取の健康効果の明確化と情報発信
- 自社開発レタスの生産基盤の構築
- 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
- 代替プロテイン素材の探求

## お客様・お取引先様との共創

### 朝食と「幸せ度」の関係を調査

吉野家は2022年10月、東北大学ナレッジキャスト株式会社および株式会社NeU（ニュー）と共同で、20代から60代の働く人1,000人を対象に「朝食習慣と幸せ度・ライフスタイルに関する調査」をインターネットによるアンケート形式で実施しました。東北大学ナレッジキャストは東北大学が100%出資するコンサルティング会社、NeUは同大学と株式会社日立ハイテクが設立した脳科学カンパニーです。

調査結果は、朝食頻度が高い人ほど「幸せ度」が高く、「ポジティブな意識」が強い傾向を示すなど、朝食習慣と「幸せ度」

「生活満足度」の相関関係が明確に表れる一方、コロナ禍やスマートフォン使用の長時間化など、ライフスタイルの変化が生じている様子が見られました。

吉野家が提供する朝食は、ご飯を中心にいろいろな食材を食べる和朝食で、たんぱく質の理想的な摂取を可能としています。今後こうした朝食の健康メリットを訴求するプロモーションに今回の調査結果を活かすとともに、朝食のテイクアウト展開など新たな開発につなげていく考えです。

### 代替プロテインの導入に向けて

吉野家の主要食材である牛肉は、需給逼迫に伴う価格高騰が常に懸念材料となっており、さらに牛の生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。これを当社グループの長期的課題として捉え、将来的に牛肉を使用したメニュー以外の選択肢となりうるたん

ぱく食材の導入について研究を進めています。実用化には至っていませんが、健康機能食材としての効果も踏まえつつ、当社グループならではのおいしさを提供できるよう幅広く代替素材を探し、試行・検討していきます。

## 「健康な食事・食環境」の認証へ

「健康な食事・食環境」コンソーシアムが審査するスマートミールの認証取得に向けて、当社グループ業態の既存メニューから同認証基準に適合するものを選定し、申請いたしました。

スマートミールとは、「健康に資する要素を含む栄養バランスのとれた食事」を指します。今回は、吉野家のC&C店舗で提供する「牛丼ON野菜」による認証取得を目指しています。取

得した場合、全国展開する外食チェーンとしては、数少ない認証事業者の一つとなります。



C&C店舗提供  
牛丼ON野菜

### 「トク牛」開発対談



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 担当  
梶原 伸子

## 外食チェーン初のトクホ取得を達成！ 今後もさらなる健康価値の提供を目指します。

**梶原** 素材開発部は、科学的根拠とデータに基づく健康価値を提供すべく、「サラ牛」（サラシア入り牛丼の具）をはじめとする機能性表示食品の商品化を進めてきました。そうした取り組みの本命と言えるのが、外食チェーン初の特選健康食品（トクホ）許可を取得した冷凍牛丼の具「トク牛サラシアプレミアム」です。

**辻** 2015年に入社した際、私が河村社長から与えられた課題の一つが、健康に寄与する取り組みのシンボルとしてトクホ商品を生み出してほしいということでした。時間と費用を要するチャレンジであると河村社長に説明した上で、まず「サラ牛」の機能性表示食品の取得・商品化から着手し、その先のトクホ取得とマーケティングに必要なエビデンスデータを収集していきました。

**梶原** 私も2015年入社ですが、トクホに取り組む外食企業と聞いたことが入社の際のきっかけです。トクホ取得のハードルは非常に高く、諦める会社もある中で、トップが強い思いでチャレンジを率先して進めていることに感銘を受けました。

**辻** 当初は、難消化性デキストリンという機能性素材を使った商品開発がすでにスタートしていましたが、糖の吸収を減らし、食後血糖値の上昇を緩やかにするというメカニズムがより明確なサラシアに切り替え、牛丼として摂取したときに有効性が示せるか？という点に掛けた商品開発でした。2017年3月の「サラ牛」発売を経て、トクホを申請したのが2018年6月。3年後の2021年9月に許可を取得し、「トク牛サラシアプレミアム」として発売したのが2022年7月。長い道のりでしたね。

**梶原** サラシノールを含むサラシアは、トクホとしては新規

成分なので安全性の審査も必要で、しかも牛丼に入れるという新規剤形であることから、申請で提示した有効性の評価などにも時間がかかりました。一方、微量で効果を示すので味の変化が少なく、減塩によって醤油の色と味が薄くなった牛肉にちょうどいい色とコクが加わるなど、牛丼との相性の良さがサラシアの長所として表れました。

**辻** サラシア自体は、古くから伝統的に効果が知られていましたが、サラシア属植物は多様性があり複数の有効成分が知られていました。トク牛に使用しているサラシアの原料と他社が使用している原料との違いを明確にするため、標準物質を用いた厳密な分析データを示す必要がありました。そのことは同時に、当社の取り組みの科学的信頼性を示すために重要な意味を持つと考えました。そして、それを実現できたのは、大学や天然物化学や分析化学の専門家を擁する企業様の助けがあったからだ、心より感謝しています。「トク牛」は、多くの吉野家応援団の助けを借りて誕生した成果と考えています。

**梶原** 「トク牛」が市場に浸透するまでには、まだ時間がかかりそうですが、大学の授業で取り上げられたり、当社の志望理由に挙げる入社者が現れるなど、健康に寄与する取り組みのシンボルとして反響を拡げています。

**辻** 素材開発部では、2023年度から新たに大学との共同研究講座を開設します。研究の相談や試験の実施を通じて大学との緊密な関係を築きつつ、機能性素材メーカーを交えた三者の連携を図り、科学的根拠とデータに基づく健康価値の提供をさらに進めていきたいと思っています。



マテリアリティ

# 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外出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、ケア食の開発により地域密着企業に進化

リスク

- 地域での信頼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

- 地域密着型の商品・店舗開発
- 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
- 要介護者・高齢者向けケア食品の開発・販売

## 社会との共創

### 地域の防災啓発活動で「缶飯」を提供

吉野家は、常温ですぐに食べることができる、おいしい非常用保存食「缶飯」シリーズを販売しており、災害発生時などへの備えとしてお客様にお役立ていただいています。

2021年10月には、大阪府泉大津市と防災啓発活動に関する連携協定を締結し、家庭における防災の備えに関心を持ってもらうための啓発イベントで「缶飯」を試食提供するなど、さまざまな協力を行っています。

防災対策の重要性とともに、「緊急時だからこそ、おいしくて栄養の高い食事をとっていただきたい」という「缶飯」開発時の想いをより多くの方々にお伝えしていきます。



左：缶飯牛丼  
右：缶飯豚丼

左：缶飯焼鳥丼  
右：缶飯焼塩さば丼

### 買い物困難な地域でケア用食品を販売

スーパーマーケットの大型化・郊外出店に伴い、生活圏内の店舗が撤退し、日常の買い物に不自由する人々がシニア層を中

心に増えています。株式会社とくし丸は、軽トラックによる「移動スーパーとくし丸」を47都道府県で運営し、そうした買い

物困難な地域を巡回する形で、シニア層のお客様への商品販売を行っています。

吉野家は、同社との連携を通じて、2022年2月より「移動スーパーとくし丸」において、ケア用食品「やわらか牛丼の具」の販売を開始しました。販売対象地域では、無料配布による販促キャンペーンも実施し、商品の認知浸透を図りました。

シニア層のお客様が求める品揃えの一つとして、咀嚼・嚥下しやすく、おいしい肉を食べる満足感が味わえる「やわらか牛丼の具」は、各地で好評を博しています。



販売パートナーがお客様一人一人とお話ししながら無料配布の様子



## 外出の喜びや楽しさを感じていただける 吉野家にしかできない「ケア」を提供。

株式会社吉野家 外販事業本部 事業給食・ケア営業 課長 佐久間 宗近



吉野家の外販事業は近年、生活協同組合（CO・OP）、スーパーマーケットやドラッグストア、Webサイトなどのチャネルを中心に、冷凍「牛丼の具」の販売を拡大しており、2021年度実績は約4,000万食、2022年度も3,700万食に達する見込みです。この外販事業の一部門として、要介護者や高齢者の皆様に商品をお届けするケア営業の取り組みを展開しています。デイサービス・介護施設や医療施設を中心に、こちらも順調に売上を伸ばしています。

主力の要介護者・高齢者向け冷凍食品「吉野家のやさしいごはん」シリーズは、2017年の発売以来100万食を超えるご愛顧をいただいています。2020年10月には、咀嚼や嚥下のしやすさや低塩分といったケア用食品の機能と、おいしい肉を食べる満足感を両立した「吉野家のやさしいごはん」を常温レトルト化。「やわらか牛丼の具」「やさしみ牛丼の具」として発売し、これまでの販売実績は10万食を突破しました。「ケア牛」と呼ぶこれらの商品展開を通じて、私たちは介護を受ける方々だけでなく、介護をするご家族や施設の方々にも「ケア」となる価値をお届けし、サポートしたいと考えています。

ケア営業のミッションは、外出ならではの喜びや楽しさを活かし、要介護者・高齢者の方々が「食」に豊かさを求めることができる環境をつくることです。そのため商品開発においても、店舗メニューと同様のバリエーションをご用意し、選択肢をご提供することが求められてきます。またケア用食品のみを取り扱うのではなく、通常食を求めるお客様への販売も行っており、さらに元気な方には店舗にご来店いただくなど、吉野家にしかできない多くの「ケア」

があると思っています。

ケア営業の主要チャネルであるデイサービス・介護施設は、取引実績が全国約3,000カ所を数え、ケア用食品における吉野家ブランドの認知浸透が進んできました。私たちは、各施設を回って試食イベントなどのデモンストレーションを行い、そこで得られた施設利用者様と運営者様の反応やご意見、ご要望を取り入れ、商品をブラッシュアップしつつ、新規開拓を進めています。また、三井物産グループが運営する介護施設向けの弁当・食材ECサイト「このいる」(<https://conoiro.jp>)との提携による営業展開なども行っています。

一方、病院施設向けのケア営業は、病院給食最大手の日清医療食品株式会社を販売パートナーとして、導入拡大を図っています。同社との協業イベント企画「みんなの日曜日」では、病院施設での特別メニューとして、月間5万食の「おでかけランチ」を提供しました。その他、嚥下障がい者団体や地域の歯科医師会との連携を通じた営業アプローチにより、通常の食事が困難な方々への新たなチャネルを開拓しています。「ケア牛」の常温レトルト化は、病院における物販導入や、在宅介護でのご利用のハードルを大きく引き下げたと感じています。

「ケア牛」は今後、エンドユーザーのさらなる獲得に向けて、スーパーマーケットやドラッグストアにおける配荷率アップや、医療業界へのアプローチ強化を図っていきます。また商社からの働きかけを受け、アジア市場における販売展開も視野に入れていきます。

マテリアリティ

# お取引先様との共創による 持続可能なサプライチェーンの構築

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



## 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
- 物流業界における人材不足

## 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）
- アニマルウェルフェアへの対応
- サプライチェーン上の人権侵害抑止への対応

## お取引先様との共創

### 食材の調達における基本方針

当社グループでは、吉野家とはなまるを中心とする国内事業の食材調達について、グループ商品本部内の商品部が一括する形で仕入れ機能を担っています。これにより仕入コストの低減および業務の効率化を図るとともに、安定調達を維持し、食材の品質と安全性を担保しています。

### 調達方針

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

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

### ホワイト物流推進運動に参画

物流業界では、配送を担うドライバー不足が深刻化しています。当社グループは、その背景であるドライバーの長時間労働や過重な業務負担の解消を目指す「ホワイト物流」推進運動に参画し、物流改善の提案や協力、発注量の平準化、法令遵守への配慮といった取り組みを進めています。

物流改善では、当社グループが仲立ちとなって配送業者間の連携を促し、イレギュラーな配送には自社ドライバーを運用することで、負担軽減と業務効率化につなげています。またドライバー人材を紹介するサポートも行っています。

## アニマルウェルフェアへの対応

アニマルウェルフェアとは、畜産動物を命あるものとして尊重し、飼育過程においてストレスが少なく行動要求が満たされた、健康的な生育を目指す畜産のあり方です。当社グループにとって、サプライチェーンにおいて持続可能な食材を調達し、動物への配慮をし、食品の品質と安全性を確保することが重要だと認識しています。グループ商品本部では、品質管理の一環としてバイヤーによる生産現場の視察を実施し、畜産が劣悪な環境で行われていないことを確認しています。

今後も、私たちが提供するサービスのために飼育される動

物が高いウェルフェアを享受し、正しい方法で飼育されるよう、サプライヤーと緊密に連携していきます。そのため、当社グループは国際的に受け入れられているアニマルウェルフェアの「5つの自由」を支持し推進します。

### 5つの自由

1. 飢えと渇きからの自由
2. 恐怖および苦悩からの自由
3. 物理的な環境による不快さからの自由
4. 苦痛、傷害および疾病からの自由
5. 正常な行動を発現する自由

## 不法労働・人権侵害の抑止

サプライチェーン上における不法労働や人権侵害の発生は、当社グループの社会的信頼とブランドを毀損し、顧客離れを招くなど、事業に大きなマイナス影響を及ぼします。

グループ商品本部は、取引先の選定時にこうした人材・労働面の課題への対応状況をヒアリングするとともに、人権に関

する当社グループの方針や考え方を周知し、取引開始後はチェックシートに基づく視察を実施しています。取引先の完全な実態把握は困難ですが、引き続き不法労働・人権侵害の抑止に向けて取り組みの改善を図ってまいります。

## 信頼で結ばれた取引関係を活かし、 情報収集力と的確な対応で調達を維持。

株式会社吉野家ホールディングス グループ商品本部 本部長 **勝田 彰宏**



気候変動による農作物への影響、コロナ禍の長期化と地政学リスクを背景とする原材料・エネルギー価格の高騰とサプライチェーンの混乱を受け、食材の調達環境はかつてない厳しさに見舞われ、当社グループおよび取引先各社においても、想定外の局面に手探りで対応する日々が続いています。直近では、鳥インフルエンザの発生により、鶏卵の十分な確保が困難となりました。

こうした中でグループ商品本部は、商品部が担う仕入れ機能において、供給の維持と品質の安定を図り、価格の抑制および低減に最大限努めています。長年にわたる取引先との緊密な関係のもと、食材の優先的な供給を担保し、同時に商社・卸サイドの複数購買によるリスクヘッジを機能させることで、質・量ともに各業態の店舗運営に支障のない調達を継続しています。それを可能としているのは、商品部バイヤーが築いてきた取引先の信頼、そして情報の収集力と的確な対応だと実感しています。

今、グループ商品本部において大きな課題となっているのは、バイヤー人材の育成です。サプライチェーン全体を見渡し、需要と供給の動きを捉えるノウハウ、個々の食材に精通した専門知識など、経験の中で培った高度なスキル

を取引先との関係づくりとともに、次世代へ継承していく仕組みが必要です。その確立が当社グループの仕入れ機能強化のカギとなるでしょう。

また、これまで当社グループの海外事業における食材の仕入れは、各地域の事業会社が調達・品質管理を行ってききましたが、今後はグローバル展開におけるマーチャンダイジングの再構築に伴い、グループ商品本部による関与を視野に入れていきます。まずは各事業会社との情報交換・共有を進めながら、牛肉やたれなど基本的な部分の監修に関わっていくことが考えられます。一方、海外と連携した調達ルートの拡大についても、国内調達とのバランスを取りながら導入する可能性があります。

私は、2022年9月に本部長に就任しましたが、グループ商品本部の仕事におけるステークホルダーとの信頼関係の重要性をあらためて認識しています。強固なサプライチェーンを維持していくためには、知識だけでなくいろいろな面での配慮やバランス感覚が求められます。気遣いも必要な昔ながらのところがあつたビジネスですが、人づくり・職場づくりに力を入れ、機能を強化していく所存です。

マテリアリティ

# 環境に配慮した事業活動による気候変動対応

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



## 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
- 環境負荷の軽減
- 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

### PETリサイクル実験への取り組み

店舗では、たれや醤油をはじめとする調味料の使用済み容器やドリンク販売の空きボトルなど、PET樹脂が廃棄物として発生します。これを自主回収し、ごみ処理費用の抑制につなげるべく、自社配送センターを置く関西地区でリサイクル化の取り組みを実験的に行っています。

2022年7月の実験開始当初は、吉野家とはなまるの約20店舗を対象に2ルートでの回収を行い、配送センターで保管し

た後、リサイクル業者が処理する形で運用しました。2022年10月に運用サイクルを検証し、現在は4ルートに拡大しました。

自社配送センターがない地域では、回収作業と保管場所の確保において外部業者との連携が必要になるなど、PETリサイクルを拡大するための課題もありますが、将来的には全国店舗での実施を視野に入れています。

### フードロスの削減と食品リサイクル

#### 玉ねぎの端材を乾燥パウダーに

東京工場では吉野家で使用する玉ねぎの規格外箇所（芯の

部分）を取り除く加工を行っています。1日約10tの玉ねぎを加工しており、規格外となった玉ねぎ端材は全重量の約5%分

発生します。この玉ねぎ端材を乾燥処理し、食用パウダーとして利用するアップサイクルの取り組みを2023年2月より開始しました。

ASTRA FOOD PLAN株式会社が開発した過熱蒸煎機は、食材の風味の劣化と酸化を抑え、栄養価を残しながら瞬時に殺菌・乾燥し、粉末化します。現在、東京工場から玉ねぎ端材を200kg単位で同社に冷蔵発送し、同社で粉末化したものをパン製造業者に供給しています。

#### 卵の殻を使用したバイオマス食器

当社グループの店舗では、さまざまなメニューで鶏卵を調理に使用し、日々多くの卵の殻を廃棄しています。これに着目した従業員の発案により、卵の殻のバイオマス食器への利用を進めています。卵の殻の主成分である炭酸カルシウムを燃やすとCO<sub>2</sub>が排出されますが、素材として卵の殻を55%含有する

この食器は、CO<sub>2</sub>を閉じ込めたまま凝固させており、廃棄物削減と同時に地球温暖化の抑止にも貢献します。

今後、店舗からの回収方法などを検討し、バイオマス食器として店舗で使用するまでの流れを具体化していきます。



玉ねぎの端材をパウダー化し再利用することでフードロスの削減に繋げている

## 「食」に携わる企業の責務として環境保全活動を浸透させ、全社で推進。

株式会社吉野家ホールディングス グループ管理本部 総務担当 関口 努



グループ管理本部では、国内事業会社の環境保全活動を推進すべく、吉野家、はなまる、せたが屋、ウヰズリンク、スターティングオーバーの5社における環境関連情報の担当者を定め、情報の収集・提供や活動状況の確認を行う管理体制を敷きました。これを通じて、グループ商品本部が取り組んでいる環境関連の対応もサポートしており、活動全体を連携させています。今後は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいて、本体制を中心に情報の整理・今後の戦略の検討を進め、「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標と目標」の4項目についての開示を目指していきます。

環境保全活動は、「環境法令への適切な対応」「光熱費の適正化」「ごみ処理費用の抑制」を重点項目とし、毎年の目標値を定めた取り組みを行っています。

環境法令のうち、省エネ法と食品リサイクル法は、吉野家およびはなまるが報告義務がある対象事業者で、容器リサイクル法とプラスチック資源循環法は、吉野家が同対象事業者です。例として食品リサイクル法に基づく2022年度の取り組みを見ると、外食産業の目標値である50%に対して吉野家店舗の食品リサイクル率は83.7%と上回ってい

ますが、はなまる店舗は33.2%にとどまっています。これは、ゆで上げうどんの賞味時間が短く、廃棄ロスの発生が避けられないため、解決に向けたうどんの開発を進めています。また、2022年4月に施行プラスチック資源循環法については、2030年度末までに石油由来特定プラスチック製品の使用量原単位を半減させる目標を掲げました。

光熱費については、水光熱使用量の前年度比100%以下を維持し、グループ管理本部で使用量の把握と異常値の確認を実施しつつ、電気・ガスの契約更新時には、適正価格での締結を行っています。今後の展開としては、東京工場において、太陽光発電とバイオガスを利用する再生可能エネルギーの導入を検討しています。

ごみ処理費用については、従業員1名当たり廃棄物発生量を2019年度比100%以下に維持しています。

当社グループは、「食」に携わる企業の責務として環境保全に努め、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。この取り組みは、最小限の資源利用により最大のパフォーマンスを目指す点でも有意義と言えます。こうした考え方を従業員へと浸透させ、環境保全活動を推進してまいります。

コーポレートガバナンス — マネジメントメンバー (2023年2月28日現在)

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・監査役スキル・経験

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

各取締役・監査役の知識・経験・能力に基づき、特に期待するスキル・経験に◆を入れたものが下記の一覧の通りです。したがって、各人の有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

スキル名称	定義
企業経営・経営戦略	上場企業またはそれに準ずる企業の経験がある者、もしくは企業経営・戦略に関する知識・経験・能力
営業・マーケティング	営業経験およびマーケティングに関する知識・経験・能力
M&A・財務・会計	金融機関、財務会計・投資部門または専門職での財務戦略、資本市場、会計・財務に関する知識・経験・能力
グローバル	国際的な企業における国際取引等や海外事業に関する知識・経験・能力
多様性・人材育成	当社グループの多様性の推進、また人材育成等に関する知識・経験・能力
法務・コンプライアンス	弁護士等専門的な知識・経験、または企業法務、法規制等に関する専門的知見

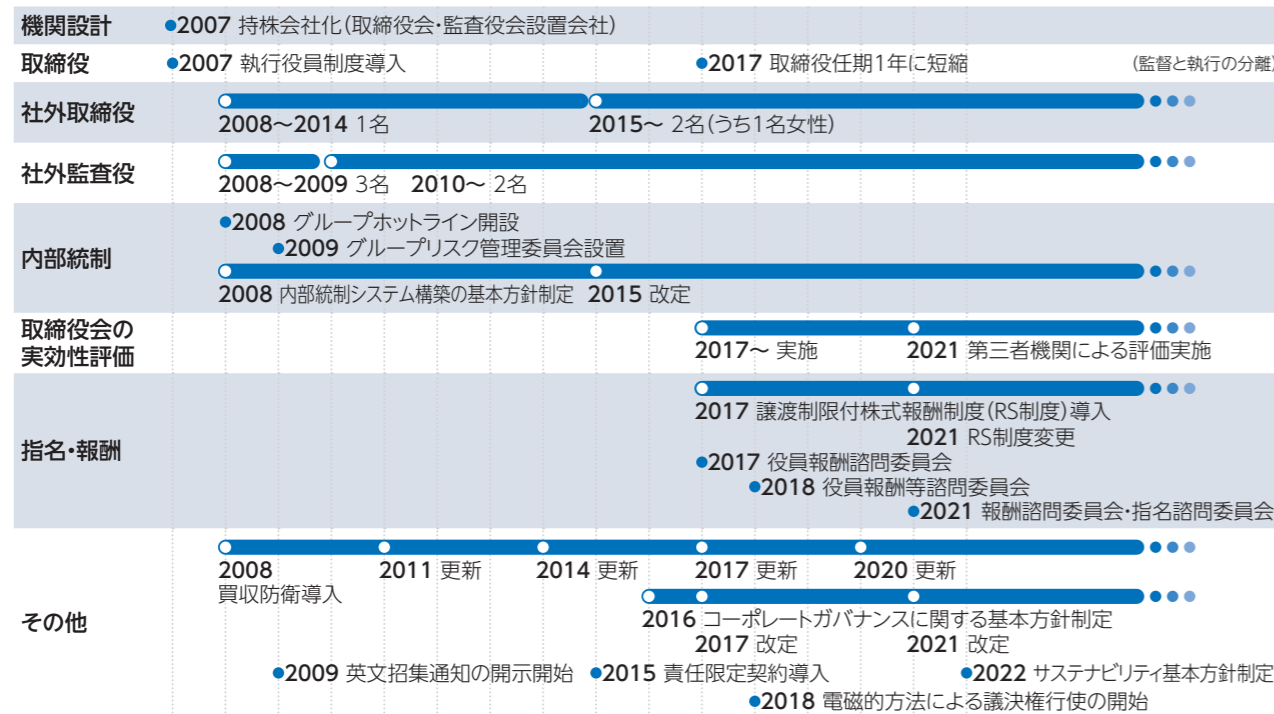
氏名	役職	区分		主な経歴	着任時期	出席状況		スキル・経験						
		社内	社外			取締役会	監査役会	企業経営・経営戦略	営業・マーケティング	M&A・財務・会計	グローバル	多様性・人材育成	法務・コンプライアンス	
	代表取締役社長	◆		1993年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2012年より現職。(株)吉野家代表取締役社長を兼任。	2012年9月	17/17回 (100%)		◆	◆				◆	
	常務取締役	◆		フードサービス業界を含め米国駐在経験多数。西洋フード・コンパグループ(株)(現社名:コンパスグループ・ジャパン(株))代表取締役社長を経て、2019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年より現職。マレーシア駐在を経て2020年より海外事業担当として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	17/17回 (100%)				◆				
	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	16/17回 (94%)							◆	
	社外取締役		◆	1984年(株)日本興業銀行入行。UBS証券(株)を経て、2006年にシティグループ証券(株)に入社。2019年2月に同社副社長に就任。2022年より当社社外取締役に就任。	2022年5月	14/14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	17/17回 (100%)	14/14回 (100%)			◆		◆		
	常勤監査役	◆		1993年当社入社。執行役員グループ法務室室長、(株)ウィズリンク代表取締役社長を経て、2022年より現職。	2022年5月	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)			◆				◆
	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	16/17回 (94%)	13/14回 (92%)							◆
	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%)			◆				

## コーポレートガバナンス — 考え方と仕組み

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、『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にあることを宣言しています。『人のために考え、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

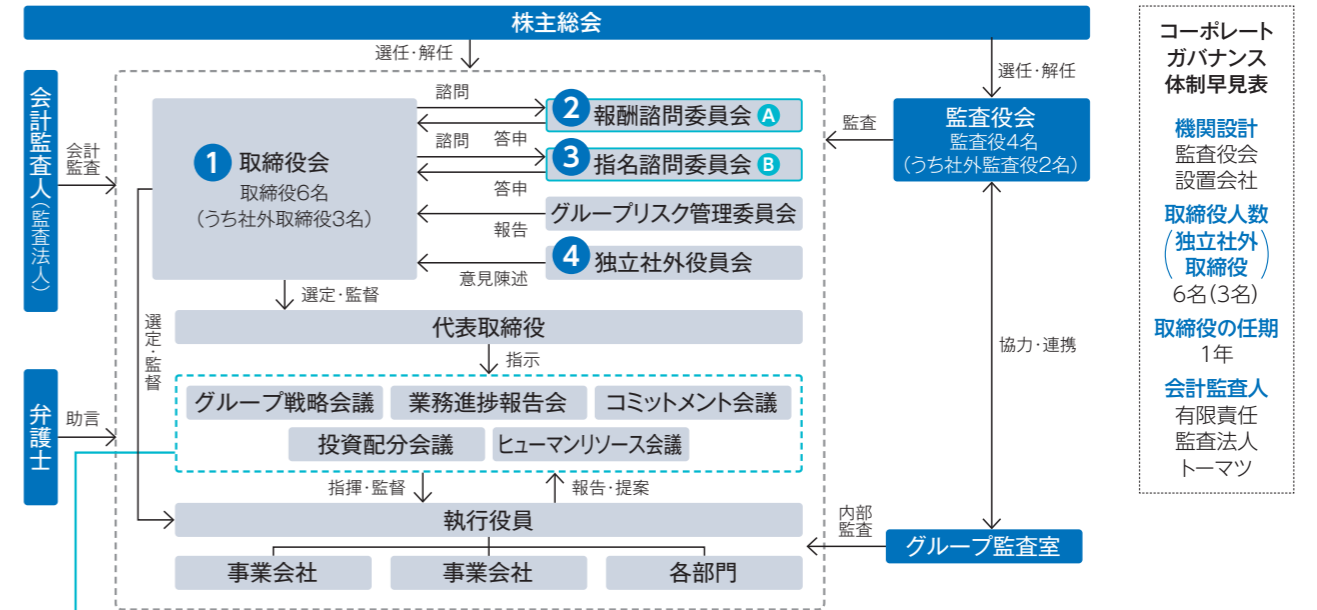
当社取締役会は、多様性の視点を最大限に考慮した上で、当社特有の事業特性に適合するよう、経営全般、営業、財務会計、マーケティング等、当社グループの業界における専門的知見と豊富な経験を有する者で構成されています。監査役会は、経営経験者、公認会計士、弁護士等、財務・会計・法務に関する知識を有する者で構成されています。

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体制図(2023年2月28日現在)



コーポレートガバナンス体制早見表

- 機関設計  
監査役会  
設置会社
- 取締役人数  
(独立社外)  
取締役  
6名(3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執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署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

#### A 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役と執行役員の報酬等の決定と、その個人別内容について審議し、取締役会に対して答申を行うことをその役割としています。具体的な活動としては、取締役と執行役員の報酬等の個人別内容の審議において、重要な経営指標に基づいた公平な観点で点検することで客観性を担保する活動を行っています。また、各執行役員の格付けの妥当性とそれぞれの業務領域に応じたジョブサイズが適正かどうかの確認を行っています。

#### B 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、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。

### 取締役会、各委員会の運営状況

委員会	議長委員長	2022年度活動状況/主な議題
1 取締役会	議長委員長 河村 泰貴 <a href="#">関連情報→P57</a>	2022年度は17回開催し、取締役の出席率は99.0%でした。人的資本について、経営理念に基づく経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動した人材および人材戦略が重要であること等を踏まえ、人材に関する議論を行いました。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。
2 報酬諮問委員会	議長委員長 内倉 栄三	2022年度は4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。
3 指名諮問委員会	議長委員長 河村 泰貴	2022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の範囲を広げるとともに人材像の修正追加を委員会でも共有し、候補者の人事配置転換を通じた成長機会の提供などについて議論を行いました。
4 独立社外役員会	議長委員長 内倉 栄三	2022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・コード改定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、2023年5月25日開催の第66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。

## 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、当社および当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けた取り組みとしてコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定め、その中で取締役会の実効性確保のための取り組みとして、2017年より年に1回、期末に取締

役会の分析・評価を実施しております。

今後も取締役会における多様な議論の質の向上を図り、コーポレートガバナンスの強化を通じて企業価値の継続的な向上を推進してまいります。

#### 1. 評価方法・プロセス

**【実施方法】** 当社作成のアンケートによる自己評価方式（評点およびフリーコメントにて回答）

**【実施時期】** 年度末

**【対象期間】** 各年度の取締役会

**【対象者】** 取締役（社外取締役含む）、  
監査役（社外監査役含む）

**【質問事項】** (1) 取締役会の構成と運営  
(2) 経営戦略と事業戦略  
(3) 企業倫理とリスク管理  
(4) 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬  
(5) 株主等との対話 等

#### 2. 前期における取締役会の実効性に関する課題への対応

前期評価結果においては、取締役会資料の内容および分量、事前配布や説明のタイミングのあり方や新任取締役が速やかに当社グループの経営や事業について理解を深めることができるための機会の提供が必要であるという提言が得られました。

この評価結果を踏まえ、取締役会資料の事前配布時の取締役へのアナウンスに加え、個別の事前説明等の実施を行いました。また、新任役員を含む取締役に対する外部講師による勉強会や議論の場なども設けました。

### 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
役員取締役	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。

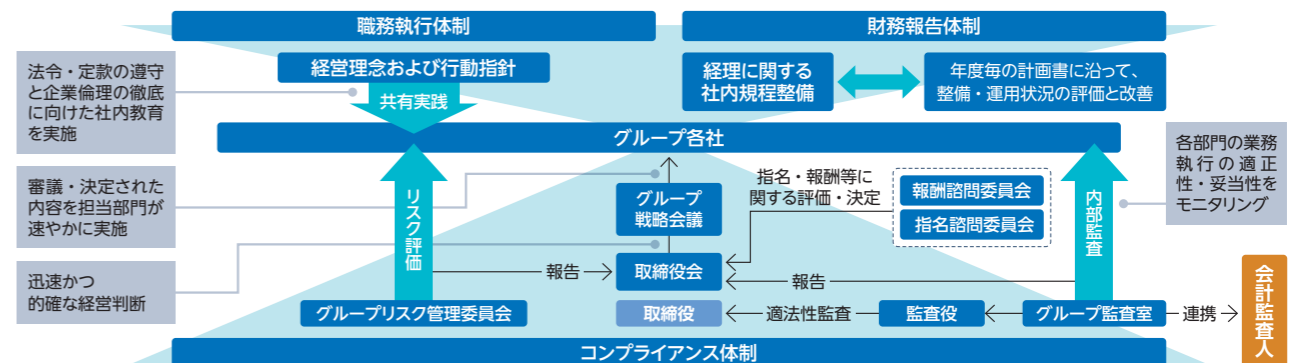
取締役の効率的な職務執行のための体制として、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ的確な経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議等を開催し、そこで審議・決定された内容を担当部門が速やかに実施しています。その上で、グループ監査室が、取締役会におい

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」の精神に見られる通り、事業活動を通じて世界中の人々のために貢献できる企業として、コンプライアンスの実践を最優先事項に位置付けています。また「グループ行動憲章」の精神を拠りどころに、企業倫理の遵守とリスク管理を実践します。

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

本行動憲章に反する事態が発生した場合、グループ各社の経営責任者は、原因究明と再発防止に努め、迅速かつ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

グループ各社のコンプライアンス担当者を中心に、毎月リスク管理事務局担当者会議を開催しています。

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

しています。

内部通報窓口は、各社ごとに設置されている他、グループ全従業員を対象とした共通窓口として「グループホットライン」を設置しています。従業員に対しては、グループ・コンプライアンス・ガイド、ポスター、社内報などを通して、内部通報制度の目的、利用方法の理解、周知を図り、適切に運用することによって、組織内部の自浄作用を高めています。

### コンプライアンス教育

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

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、コンプライアンス

動画の配信、社内報、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、社会的な関心も高い「食の安心・安全」、「人権」、「ハラスメント」、「SNSの活用」等の、日常業務におけるコンプライアンス実践についての意識向上に取り組んでおります。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、適切な商品およびサービスの提供に取り組んでいます。

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

### 2022年度の取り組み

2022年 5月	役員向け研修
2022年 6月	部門長向け研修 当社および当社子会社役員ならびに当社および当社子会社部門長を対象に外部講師を招聘して、変化する社会規範に経営幹部としてどう対応するかについてコンプライアンス研修を実施しました。

2022年 8月	担当職・管理職向け研修  店舗店長・従業員向けコンプライアンス動画の配信 当社および当社子会社にて勤務する店舗店長・従業員のコンプライアンス意識の醸成を目的として、「人権とジェンダー」「アレルギーと期限管理」「安全衛生」「ハラスメント」「私的流用と不正転売」「SNSへの投稿について」に関する6本の動画を作成し、配信しました。
2022年 9月、10月	吉野家店長向け勉強会 吉野家（複数地区）の店長に対し、労務管理、ハラスメントに関するコンプライアンス項目についての勉強会を実施しました。
2022年 11月	本社員・工場勤務社員向け研修 当社および当社子会社担当職・管理職ならびに当社本社員・工場勤務社員を対象に、今般社会的に意識が高まっている人権・ジェンダーに関する問題について考えるコンプライアンス研修を実施しました。
2022年 12月	役員向け研修 当社および当社子会社役員を対象に、外部講師を招聘して、同年6月に開催した研修の振り返りも兼ねて変化する社会規範に経営幹部としてどう対応するかについてコンプライアンス研修を実施しました。また、同日に知識の再確認を目的としてコンプライアンステストも実施しました。



吉野家店長向け勉強会の様子

### 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に、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、持続的な成長を実践するため、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ともに、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処すべく、リスクマネジメントに関わる体制の整備・充実に努めています。

その取り組みは、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・指示に従う形で進めています。同委員会の委員長は、当社の代表取締役社長がこれを務めます。

その仕組みは、当社の各部門責任者が当社の潜在的リスクの洗い出し、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、2021～2022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ました。

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、グループリスク管理委員会の指示のもと、迅速かつ適切な対応を行います。

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

レベル	注意	通常対応
1	注意	● 損失範囲が比較的軽微で限定的なもの
レベル	警戒	緊急対応
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	重要	全社対応
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	カンントリー	情報システム	人材
風評	気候変動	商品・サービス	株主

■ 緊急性のある重要リスク

## ステークホルダーとの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。

### 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。2022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2022年度は、セルサイドアナリストとの対話に社長が参加し新中期経営計画に対する建設的な意見交換を行うなど、投資家とのエンゲージメントを積極的に図りました。

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

株主の皆様当社グループの商品をご利用いただき、事業内容へのご理解を深めていただくとともに、当社グループのファンとして一層のご支援を賜るべく、株主優待制度を実施しています。本制度では、毎年2月末・8月末の権利対象の株主様に対し保有株式数に応じて国内の当社グループ店舗でお食事がお楽しみいただける「株主様ご優待券」を発行しています。（ご利用可能な店舗は当社コーポレートサイトから確認することができます。）



※当社商品詰め合わせセットの一例です。

なお、200株以上保有の株主様は、引換え受付期限内にお申し込みいただくことで「株主様ご優待券」を店舗でご利用する代わりに、当社商品詰め合わせセットと引換えすることも可能です。



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





11カ年財務データ

会計年度 (百万円)	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期
売上高	164,599	173,418	180,032	185,738
営業利益	1,877	2,179	3,515	1,613
経常利益	2,460	3,270	3,993	2,345
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 364	698	941	837
減価償却費	5,834	5,399	5,088	5,433
設備投資	8,092	6,028	8,453	12,879
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,212	7,570	11,833	433
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,473	481	5,595	3,843
現金及び現金同等物の期末残高	14,003	17,964	26,858	18,498

会計年度末 (百万円)	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期
総資産	91,338	95,524	108,658	111,292
純資産	43,390	43,412	58,938	57,733

その他データ	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期
1株当たり純資産額(円)※	83,112	831.78	921.01	891.04
1株当たり当期純利益(円)※	△ 710	13.59	16.24	13.10
1株当たり配当金(円)※	2,000	20	20	20
自己資本比率(%)	46.8	44.8	53.7	51.7
ROE(自己資本利益率)(%)	△ 0.8	1.6	1.9	1.4

※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。

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	2023年2月期
188,623	198,503	202,385	216,201	170,348	153,601	168,099
1,865	4,019	104	3,926	△ 5,335	2,365	3,434
2,750	4,604	349	3,369	△ 1,964	15,642	8,741
1,248	1,491	△ 6,000	713	△ 7,503	8,116	7,234
5,915	6,286	6,700	7,715	7,191	6,292	6,138
11,373	10,749	12,091	14,613	5,236	4,547	8,108
10,104	9,374	2,830	14,038	2,722	23,442	7,245
△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034	△ 8,453	△ 5,168	△ 333	△ 4,014
1,085	△ 4,200	2,461	288	17,810	△ 26,042	△ 14,196
22,941	19,573	15,660	21,500	36,796	34,211	23,396

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	2023年2月期
114,947	115,613	112,685	126,167	131,921	112,214	108,230
57,209	57,807	50,025	48,385	40,142	48,741	55,603

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	2023年2月期
879.46	887.13	765.73	739.76	612.5	743.85	852.07
19.35	23.11	△ 92.94	11.04	△ 116.09	125.54	111.86
20	20	20	20	—	10	10
49.4	49.5	43.9	37.9	30.0	42.9	50.9
2.2	2.6	△ 11.2	1.5	△ 17.2	18.5	14.0

経営成績の分析と解説

収益および利益の状況

国内事業の売上高は、まん延防止等重点措置の解除以降緩やかに回復し、行動制限のない5月の大型連休では既存売上高が新型コロナウイルス感染症拡大前の水準まで戻りました。7月後半からの「第7波」、年末年始の「第8波」と新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響を一時的に受けましたが、政府の旅行支援策や入国者の水際対策の緩和など、社会経済活動の正常化に伴う人流の増加により、足元の既存店売上高は回復が進んでいます。海外事業の売上高は、中国では上海のロックダウンをはじめ他の都市においても散発的に行動規制が実施されるなど、感染防止に向けた厳格な措置の大きな影響を受けました。一方、感染状況が落ち着いたアセアン各国は人流の増加に伴い回復傾向にあり、さらにアメリカはインフレが続くものの依然として好調に推移しています。

コストについては、食材ロスの低減や経費コントロールの強化に継続して取り組んでいますが、さまざまな原材料の価格高騰や光熱費の上昇の影響を受けました。また、地政学上のリスクや為替の変動など先行きが不透明な状態が続いています。なお営業外収益に各自治体からの営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金等を助成金等収入として48億81百万円計上しています。

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39億84百万円減少し1,082億30百万円となりました。主な要因は、アメリカにおけるリース会計基準の変更等により使用権資産が33億37百万円増加した一方、設備投資や借入金の返済により現金および預金が109億45百万円減少し、本業以外の固定資産である投資不動産の売却を進めたことです。

負債は、前連結会計年度末に比べ108億46百万円減少し526億26百万円となりました。主な要因は、アメリカにおけるリース会計基準の変更等によりリース債務が36億46百万円増加した一方、長期借入金および1年内返済予定の長期借入金を104億8百万円返済したことです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ68億61百万円増加し556億3百万円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比で8.0%増加し50.9%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及び現金同等物は、換算差額を加え、前連結会計年度末より108億15百万円減少して233億96百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、72億45百万円の収入

(前年同期は234億42百万円の収入)となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益89億75百万円に減価償却費61億38百万円、減損損失12億59百万円等の収入に加え、法人税等の支払額53億34百万円、棚卸資産の増加13億74百万円の支出等です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、40億14百万円の支出(前年同期は3億33百万円の支出)となりました。主な内訳は、設備投資に伴う有形固定資産の取得による支出60億72百万円、投資不動産の売却による収入14億25百万円等です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、141億96百万円の支出(前年同期は260億42百万円の支出)となりました。主な内訳は、長期借入金の返済による支出104億8百万円、ファイナンス・リース債務の返済による支出23億51百万円、配当金の支払額6億50百万円等です。

企業情報 / 株式情報 (2023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 東京証券取引所プライム市場  
 証券コード 9861  
 従業員数 15,429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  
 常務取締役 小澤典裕  
 取締役 成瀬哲也  
 取締役 内倉栄三\*  
 取締役 明石伸子\*  
 取締役 藤川大策\*  
 常勤監査役 安井昭裕  
 常勤監査役 富谷 薫  
 監査役 増岡研介\*  
 監査役 大橋 修\*  
 ※社外取締役および社外監査役

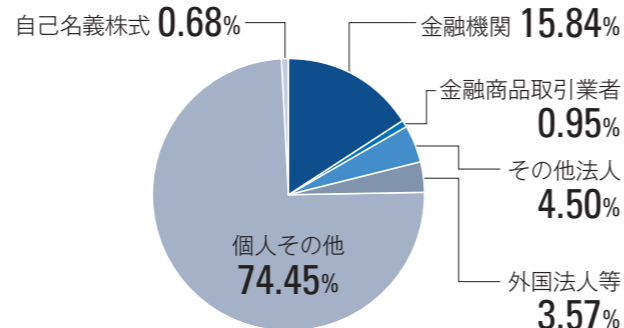
従業員数

吉野家	9,135名	[ 男性 4,696名 女性 4,439名 ]
はなまる	2,544名	[ 男性 957名 女性 1,587名 ]
海外	2,604名	[ 男性 1,299名 女性 1,305名 ]
その他	601名	[ 男性 363名 女性 238名 ]
全社	545名	[ 男性 322名 女性 223名 ]
合計	15,429名	[ 男性 7,637名 女性 7,792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 312,396名

所有者別株式分布状況

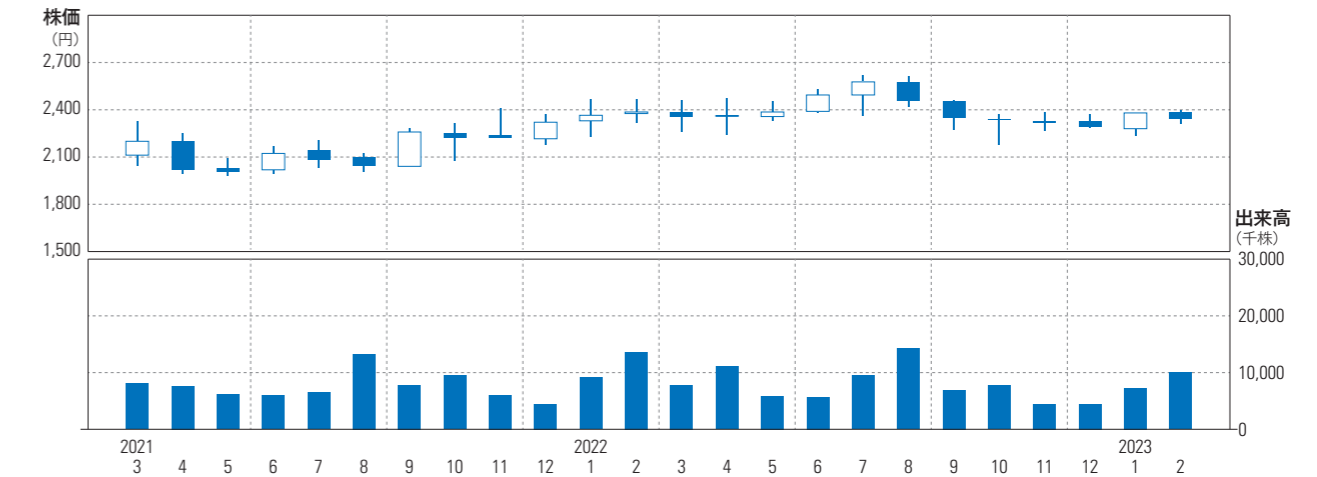


大株主 (上位10名)

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	7,396,500	11.43
株式会社日本カストディ銀行	1,756,300	2.72
吉翔会	849,400	1.31
大樹生命保険株式会社	557,800	0.86
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	388,600	0.60
ハニューフーズ株式会社	326,800	0.51
BofA証券株式会社	285,228	0.44
サントリー株式会社	278,000	0.43
キューピー株式会社	270,000	0.42
株式会社ヤマダネ	253,000	0.39

※当社は自己株式を445,891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2023」発行にあたって

本報告書は、ステークホルダーに向けて、財務・非財務両面から吉野家ホールディングスグループの持続的成長に向けた取り組みの状況と今後の方向性を示し、包括・整理した価値創造ストーリーとしてお伝えすることを目的としたものです。また、ESG経営およびSDGsへの対応を発信する観点から、「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)」にもとづくステークホルダーとの価値共創についての解説を主眼の一つとしています。

今回発行においては、近年の企業経営における人的資本重視の流れも踏まえ、当社グループの人材戦略をクローズアップしました。「ひと」による価値づくりは、外食産業をピープルビジネスと捉える当社グループにとって、事業活動の根幹と言えます。人的資本に関する業界に先駆けた取り組みを意識し、積極的に発信しています。

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>

