

YOSHINOYA HOLDINGS
CORPORATE REPORT
2020

YOSHINOYA HOLDINGS

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



FOR THE PEOPLE

—すべては人々のために—

企業は「社会のニーズを満たすため」、「人類の幸せに貢献するため」に存在しているといえます。

吉野家ホールディングスグループは、国や地域を越えた世界中の人々のために企業活動を行います。

世界中の人々とはお客様であり、同じ志のもとに集う従業員であり、社会のすべての方々です。

「人」のを考え、「人」を大切に、「人」に必要とされたい。

お客様へお値打ち感のある商品をお届けしたい。

従業員とはやりがいのある充実した人生を共に歩みたい。

社会との共生を積極的に図り、地球環境を守りたい。

そんな吉野家ホールディングスグループでありたい。

「For the People」にはそのような思いが込められています。すべては人々のために…。

編集方針

「CORPORATE REPORT2020」は、(株)吉野家ホールディングスが食の未来への挑戦を通じて創造する中長期的な価値について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に発行いたしました。

本年度は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」達成に向けたセカンドステージ「拡大」への移行に向けた準備期間の成果を総括するとともに、競争優位性の観点からは持続的成長を可能とするためのマーケティング強化の戦略をお伝えしています(→P25マーケティング戦略による吉野家の更なる成長)。また、ステークホルダーの皆様との価値共創についてもバリューチェーンにおける重要課題についての取り組みをご説明し、当社の事業活動へのご理解を深めていただくことを目的としています。

本レポートは、当社グループらしい表現で誠実にご報告していくとともに、IIRC(国際統合報告評議会)の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000(社会的責任に関する手引)を参考にすることで、情報の比較可能性を高め、より多くのステークホルダーの皆様にお伝えしていくことを目指しています。

〈対象期間〉

2019年度(2019年3月1日～2020年2月29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2020年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2020年5月発行
(次回:2021年5月発行予定)

〈お問い合わせ〉

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



より幅広い関連情報を入手したい方は
<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。



〈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、過去または現在の実績に関するもの以外は将来の見通しに関する記述であり、これらは、当社が現時点で入手している情報および合理的であると判断される一定の前提に基づく計画、期待、判断を根拠としています。したがって、実際の業績等は、経済情勢等さまざまな不確定要素の変動要因によって、開示した業績予想等と異なる結果になる可能性がありますので、ご承知おください。

〈対象範囲〉

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

目次

吉野家ホールディングスグループについて

私たちが大事にしている理念と価値観。それを「おいしさ」に変え、世界中の人々にお届けする取り組みの全体像を伝えます。

長期ビジョン達成に向けて

世の中に必要とされる企業として存続するための方向性を示し、新たなビジネスモデルを目指す長期的な成長戦略を説明します。

コーポレートガバナンス

企業価値を高めていく上で必須条件となる経営の効率性、健全性および透明性を担保するガバナンス体制について報告します。

バリューチェーンにおける重要課題

長期経営ビジョンのテーマ「競争から共創へ」のもと、当社グループに関わるさまざまな人々との価値づくりが進んでいます。

財務・企業データ

2020年2月期の業績と財務状況について、また当社グループの基本情報について掲載しています。

03 吉野家ホールディングスのフィロソフィ／ビジネスアウトライン

05 沿革

07 国内・海外店舗情報

09 At a Glance

11 価値創造プロセス

13 トップメッセージ

17 事業別戦略

25 特集1 マーケティング戦略による 吉野家の更なる成長

27 特集2 事業のオリジナリティを継承し さらなる発展へ

29 財務戦略

31 マネジメント体制

33 社外役員座談会 セカンドステージ「拡大」に おける社外役員の役割

37 コーポレートガバナンス

40 コンプライアンス

41 バリューチェーン／ ステークホルダーとの課題解決

43 お客様との価値共創

45 従業員との価値共創

47 お取引先との価値共創

49 株主との価値共創

50 社会との価値共創

51 より良い地球環境に向けた価値共創

53 連結経営成績および財務分析

55 会社概要／株式情報



経営理念

FOR THE PEOPLE

—すべては人々のために—

大切にする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。

吉野家ホールディングス グループ行動憲章

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

確かな成長へ向けて多様な力を集結

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

2020年2月期
売上高構成比

吉野家

創業120周年を迎えた老舗牛丼チェーン

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



51.1%

はなまる

すべてのお客様に「おいしい驚き」を!

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



14.1%

京樽

真心込めた「すし」を多様なニーズに応じてご提供

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



13.1%

海外

海外1号店は1975年

海外では、主に「吉野家」と「はなまるうどん」ブランドの展開を行っています。



10.0%

その他

「せたが屋」「ばり嗎」「トノサマカルビ」「鶏千」等を展開

ラーメン事業の「せたが屋」「ウイズリンクホールディングス」、新業態開発の「STO」が中心です。



2.6%

経営理念の実現に向けた歴史

「吉野家」の創業から120年。ここに示すのは、経営理念の実現に向けて私たちが取り組んできた価値提供の時間的・地域的な拡がりです。外食産業の未来を見据え、吉野家ホールディングスグループはさらに進化し、前進し続けてまいります。

吉野家

1899 「吉野家」が日本橋で創業

1926 魚市場が日本橋から築地に
移転したことから、
吉野家も築地に移転



1958 (株)吉野家(現在の
吉野家ホールディングス)を設立

1968 国内でのチェーン化を目指し、
新橋店を開店



1980 会社更生法適用申請
会社更生手続開始

1987 会社更生手続終結

1990 株式店頭登録

1991 牛丼「特盛」登場

1996 500店舗突破

2000 東証一部上場

2004 米国産牛肉の輸入休止により、
牛丼の販売を休止

2006 米国産牛肉の輸入再開により、
牛丼の販売を順次再開

2007 吉野家ホールディングス 発足

2008 アークミールグループ参入

2011 グループ商品本部 設立

2013 牛すき鍋膳発売

2015 麦とろ牛皿御膳発売

2016 グループ管理本部 設立
グループ財務経理本部 設立

2017 外食チェーン初の機能性表示
食品「サラ牛」を発売

2018 国内外2,000店舗達成

2019 新サービスモデル「クッキング&
コンフォート」への転換を開始



2020 アークミールの全株式を譲渡

はなまる

2000 高松に
はなまるうどん1号店開店

2004 国内最大の静岡工場稼働

2006 はなまる グループ参入

2013 はなまる食物繊維麺 全店導入

2016 千葉工場製麺ライン改革、
オートメーション化に



千葉工場製麺ライン

2019 国内はなまる500店舗突破

京樽

1932 京都府に割烹料理店として
創業

1951 「茶さん鮎」を開発

1970 大阪万博へ出展

1984 東証一部上場

1997 会社更生手続開始
回転寿司「海鮮三崎港」を
目黒に開店

2000 京樽 グループ参入

2001 立ち寿司「すし三崎丸」を
新小岩に開店

2002 会社更生手続終結

2005 ジャスダック上場

2011 上場廃止

2016 船橋工場の
炊飯ラインを拡充



海外

吉野家

1975 デンバー1号店開店

1979 ロサンゼルス1号店開店

1988 台湾1号店開店

1991 アジアでのフランチャイズ
展開スタート(香港1号店開店)

2002 上海1号店開店

2004 深圳1号店開店

2008 福建1号店開店

2010 上海万博に出展

2014 青島、武漢1号店開店

2015 マレーシア1号店開店

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

2018 重慶、江西、河南1号店開店

2019 安徽省1号店開店

はなまる

2010 上海万博に出展

2014 武漢1号店開店

2015 マレーシア1号店開店

2018 深圳、インドネシア1号店開店

京樽

2015 ミラノ万博に出展



2018 遼寧省に回転寿司1号店開店

強み 1

“グループシナジー”

祖業である牛丼を中心に、多岐にわたる業態・ブランドを通じて「おいしさ」の価値提供を追求してきた吉野家ホールディングスグループ。その多角的な飲食ビジネスの展開は、原材料の調達や出店計画、商品開発、マーケティングなどにおいて、拡がりあるグループシナジーを生み出しています。

強み 2

手軽に楽しめる “和食のおいしさ”

和食をルーツとしたハレの日の「おいしさ」を、ポピュラープライスで多くのお客様にお届けすることが、吉野家ホールディングスグループの誇りです。これからも時代を越えて、手軽に楽しめる「和食のおいしさ」を提供し続けていきます。

強み 3

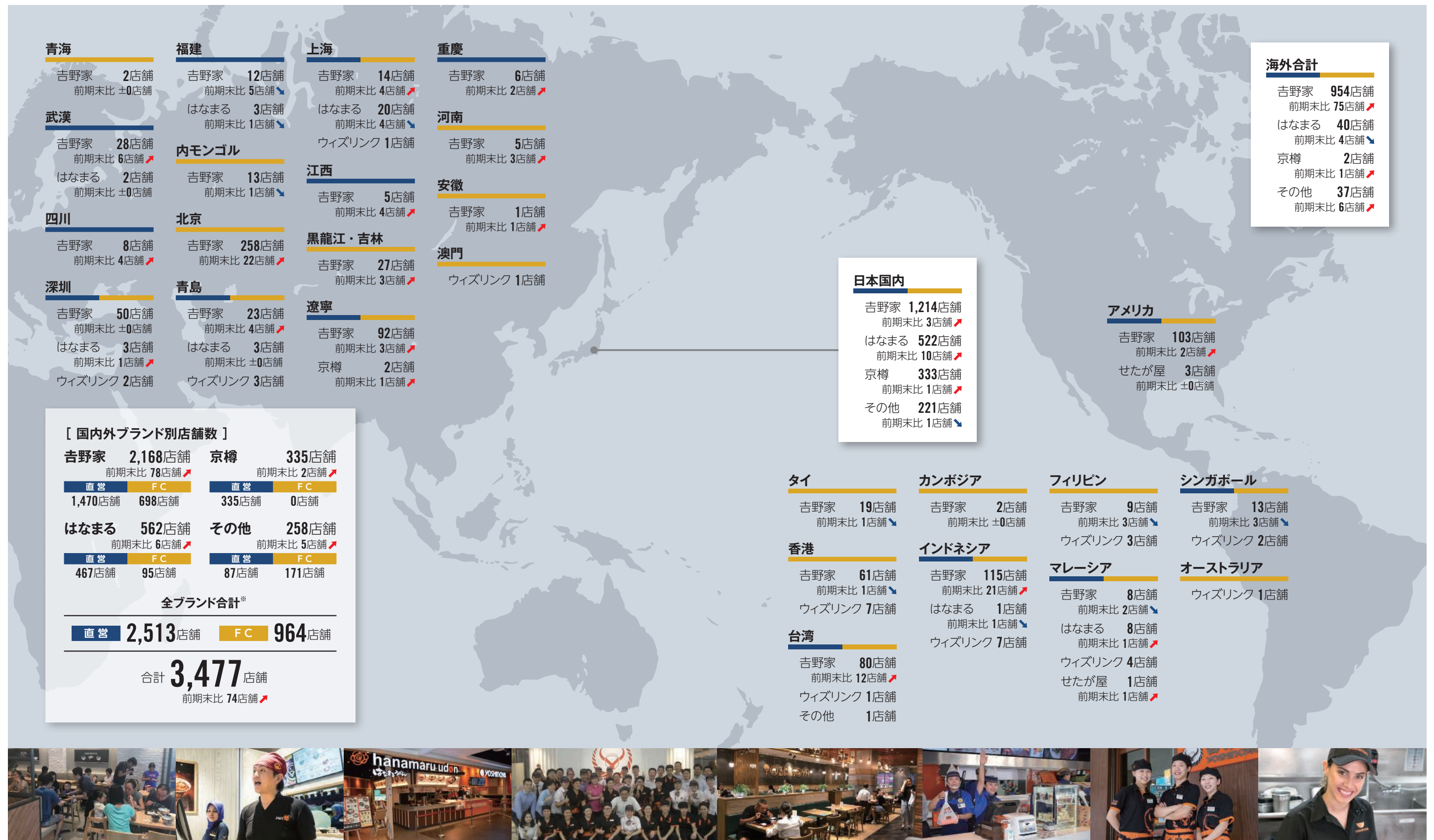
“ローカライズ”

日本発の外食ビジネスとして、海外のお客様に「おいしさ」をお届けしていくためには、国・地域ごとのマーケティングを通じて、社会環境や文化、生活習慣の違いに対応する「ローカライズ」が必須です。私たちは、世界中の人々に愛される「食」の提供を目指します。

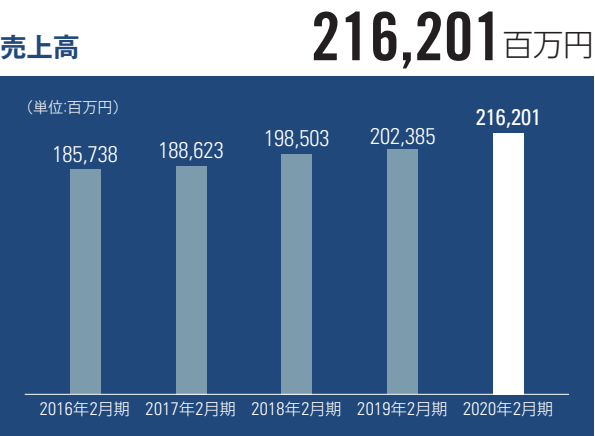
世界へ広がる日本発の味とサービス

当社グループの店舗は、日本からアメリカ、東アジア、東南アジアに展開し、規模を拡大し続けています。現地ニーズを捉えた市場戦略を推進し、日本発の味とサービスをより多くの人々にお届けしていきます。

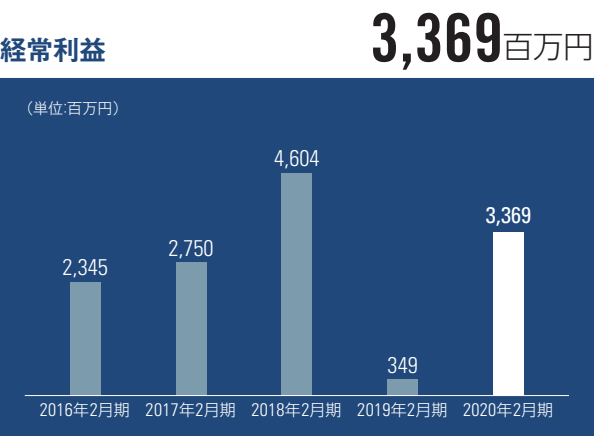
- 直営
- FC(フランチャイズ)



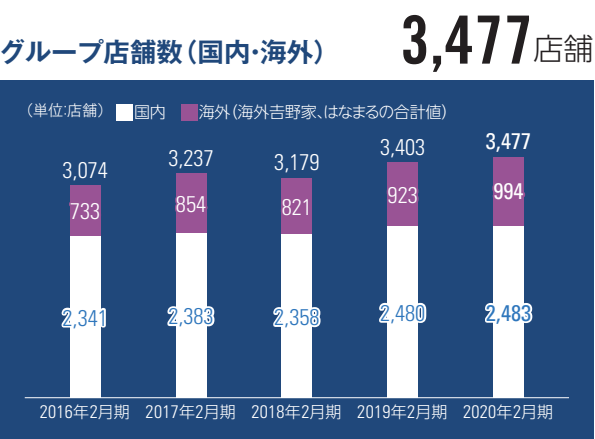
連結財務データ



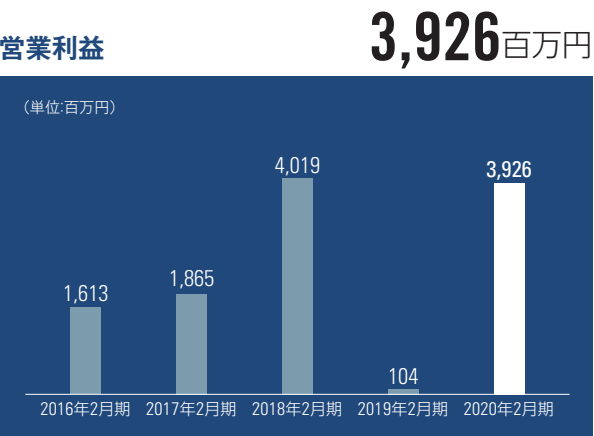
主力事業である吉野家が連続的な商品導入や積極的なキャンペーンを効果的に実施したことにより既存店売上高が好調に推移したことや、積極的に出店を進めているはなまる・京樽・海外セグメントの売上高が増加したことにより、前期比6.8%の増収となりました。



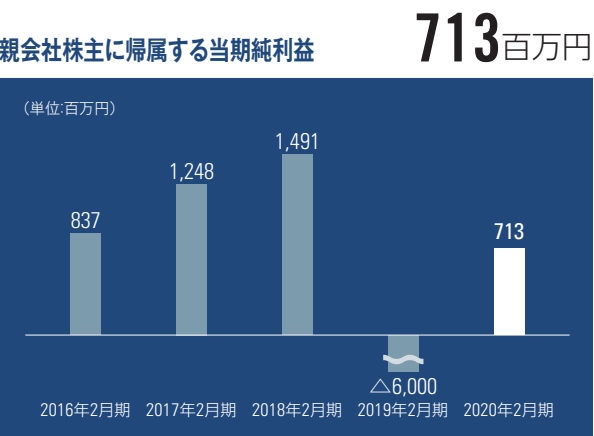
営業利益の増加を主な要因に、営業外収益も費用を上回り、大幅増益となりました。



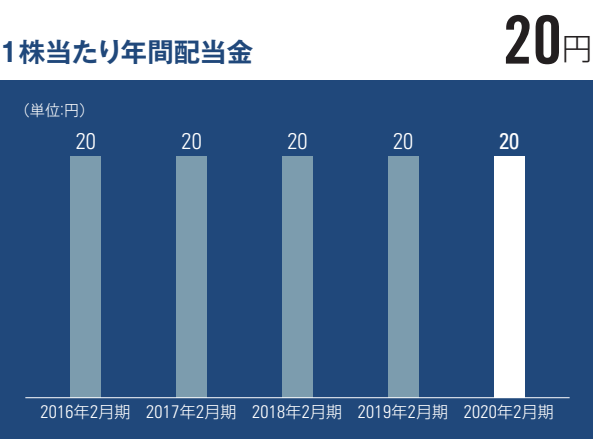
国内主要セグメントは▲2店舗、海外セグメントは純増71店舗、その他セグメントは純増5店舗、全体で純増数74店舗となりました。



食材価格、人件費高騰と厳しい環境が続きましたが、増収効果がコスト増を上回り増益となりました。

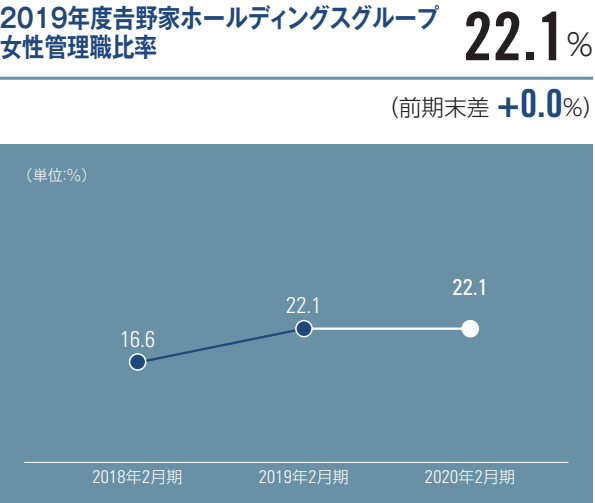


店舗の撤退等による減損損失の計上はあったものの経常利益の増加により増益となりました。

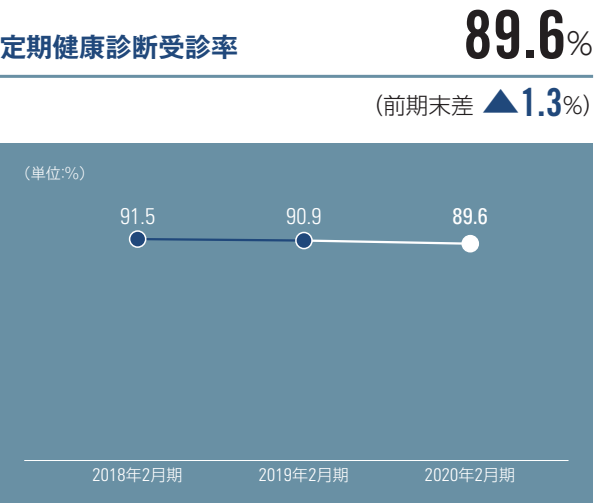


安定配当の継続を基本とする株主還元方針に基づき、中間配当・期末配当とも1株当たり10円、年間配当同20円を実施しました。

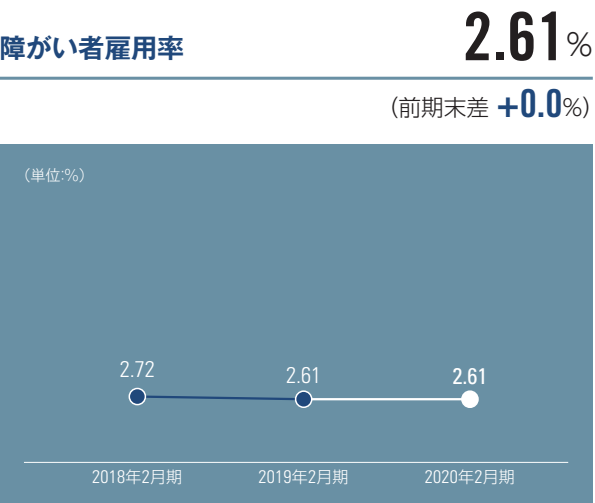
非財務データ



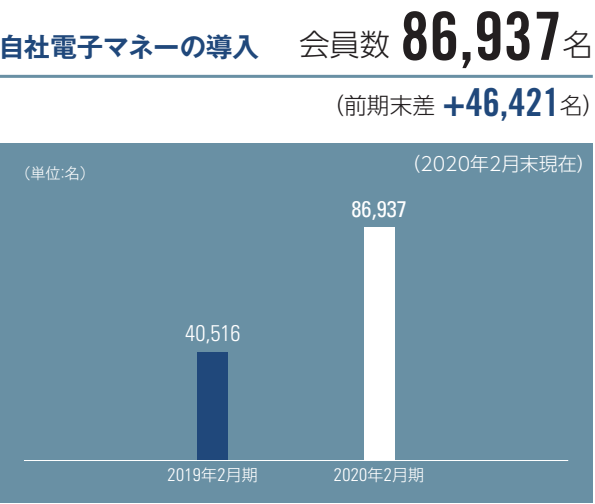
吉野家ホールディングスグループでは、女性社員が安心していきいきと働くことができる職場環境作りに努めており、吉野家では女性活躍推進活動「J-yoshinoya」を、はなまるでは「LWB推進部」による活動を行っております。2019年度の女性管理職比率は残念ながら増加とはなりませんでしたが、プロパーの女性役員が誕生いたしました。引き続き女性活躍推進法に基づく実施計画における、2025年度末までの数値目標の女性管理職比率30%に向け積極的に進めてまいります。



当グループでは、従業員の心と体の健康を経営の柱とする「ウェルネス経営」を標榜する象徴として、CWO: Chief Wellness Officerを任命、導入しております。国内セグメントのパートタイマーを含めた健康診断受診率は89.6%と高い水準で推移しております。健康診断の特定健康診査結果の中から対象者を限定し、アプリによる食事習慣・生活習慣改善指導を行っております。これからも従業員のウェルネスリテラシーを高めながら、健康増進に積極的に努めてまいります。



加速度的に進むAI・機械化の流れの中、吉野家ホールディングスは「ひと」を価値の源泉と考え、「ひと」を介することで生まれる価値や喜びを引き続きお客様に提供していきたいと考えております。当グループはすべての「ひと」に門戸を広げ、その個性・多様性を活かして、自分らしい人生を送れる機会を提供してまいります。国内セグメントの障がい者雇用率は2.61%と事業規模の拡大を進めながら2019年度の法定雇用率2.2%を達成することができました。今後も積極的に取り組みを継続していきたいと考えております。



吉野家では、2018年12月より自社電子マネー吉野家プリカを導入しました。導入以来ロイヤルカスタマーを中心に会員数を着実に伸ばしております。吉野家プリカは吉野家店頭に発行・チャージが可能で、チャージ金額の2%のプレミアム(残高)が付与され、吉野家でのお食事がよりお得になります。また、多数の電子マネー・ICカードでの決済を導入することで吉野家でのお支払が小銭いらずになり、お客様の利便性の向上が図られました。

吉野家ホールディングスの 価値創造プロセス

FOR THE PEOPLE

長期ビジョン

NEW-BEGINNINGS

***2025 競争から共創へ

1st 実験
ファーストステージ

2017.2～2019.2

セカンド
ステージへの
準備期間

2020.2

2nd 拡大
セカンドステージ

2021.2～2023.2

3rd 収穫
サードステージ

2024.2～2026.2

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

ステークホルダー
との課題解決

P.41

ビジョン達成に向けた
3つの共創

吉野家ホールディングスの
主な資本

人的資本

- 従業員数 4,581名
- パート社員数 18,111名
- 合計 22,692名
(正社員+臨時従業員)

製造資本

- グループ工場数 8

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 17件
- 健康に関する団体との共創 3件

社会関係資本

- 年間4.4億人のお客様が利用する国内外3,477店舗
- お客様相談室へお問い合わせ 36,309件

1

一方的に価値を
創り込むのではなく、
顧客と価値を共創する

2

部門・事業会社・国境を
越えた繋がりを活かして
新しいビジネスモデル・
サービスを共創する

3

業種・業界の垣根を
越えて社外の知恵や
ノウハウを活用し、新しい
価値を共創する

経営理念

世界中の人々にとって
かけがえのない存在

健康へのサポート

多様な人材が
活躍できる労働環境

安全・安心な
食の提供

持続可能な調達

豊かな地球の保護

これまでの
飲食業にない
新たな価値創造

3つのキーワード

★ ひ と

★ 健康

★ テクノロジー



今期はキャッシュ 回復後のチャンス

危機感を持ち、グループを挙げて 業績を回復した1年

当社グループは、2017年2月期から10年間にわたる長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を推進し、将来の成長に向けてビジネスモデルの転換を図っています。そのファーストステージ=実験期間と位置付けた前中期経営計画（2017年2月期～2019年2月期）では、成長の種となる多くの試行錯誤と検証を実行し、次へ進むための足掛かりを築くことができました。しかし業績面においては、最終年度に大幅な損失を計上し、計画未達となりました。

前期（2020年2月期）は、こうしたファーストステージの結果を踏まえ、セカンドステージ=拡大期間への移行に不可欠な条件として、赤字の解消を必達目標に掲げ、立て直しを図った1年間でした。全社員が危機感を持ち、グループを挙げて売上高の拡大と利益の確保に努めた結果、前期の連結業績は、期初の計画を大幅に上回る形で増収・黒字回復を果たしました。

振り返ると、赤字決算となった前々期（2019年2月期）は、近年取り組んできたサービス重視方針を維持する中で、原材料価格の高騰に対応した経営の引き締めが後手に回ったことが、収益性の悪化を招いた一因でした。これを反省した前期は、引き続きサービス重視の旗を掲げながらも、決して業績向上への手を緩めることなく、年間を通じて「より上」を追求していきました。

前期における利益の回復は、主にトップラインの伸びによるものですが、費用面では原材料価格が落ち着き、また人件費の低減も要因となりました。

フローを重視、 拡大に向け取り組みます。

代表取締役社長 河村泰貴

マーケティング強化が奏功し、計画以上の増収・増益

前期の営業状況を事業セグメント別に述べますと、主力の吉野家では、マーケティング強化の推進役として外部から招聘した経営幹部が陣頭に立ち、取り組んだ来店頻度の向上施策が多くの成果を上げたことなどにより、大幅な増収・増益を果たしました。「競争から共創へ」をテーマに掲げた長期ビジョンの推進を通じて、社内は外部の知見を活かした施策にもスムーズに対応できる組織となっており、また「Tポイント」データの蓄積を活かしたことや、サービス重視方針によって現場の実行力がついてきたことも、マーケティング戦略の奏功につながりました。客層拡大に向けた「クッキング&コンフォート（C&C）店舗」への転換は、68店舗の大規模改装を実施し、ほぼ全て改装前を上回る客数・売上高を獲得しました。

はなまるは、目標に掲げてきた国内500店舗の達成とともに、増収・増益を遂げました。これまでグループ内で成長のけん引役を担ってきましたが、前期は基盤整備・内部充実に力を入れ、現場の底上げに注力した1年でした。引き続きその取り組みを推進し、さらなる収益改善を図ります。

京樽は、計画していた新規出店数をクリアしたものの、積極展開を継続している回転寿司の店舗数は、出店計画を下回りました。業績面は、新店効果と売上原価の低減により増収・増益となりました。今後は寿司ビジネス全体の拡大に向けて、成長性の確保と収益力の強化を図るべく、新たな戦略を打ち出していきます。

一方、海外事業は、苦戦を強いられた年となりました。中国は、稼ぎ頭である香港が反政府デモの影響を受け、北京を中心とする東北部でも厳しい営業状況が続きました。これまで沿岸部から内陸部への拡大を進めてきた出店政策は、今後エリアごとに濃淡をつけた対応が必要であると認識しています。米国では、お客様が具材を自由に選べる「ジャパニーズキッチン」業態への転換を加速しましたが、最低賃金の上昇に対応し、売価を引き上げたことで、既存店売上高が弱含む結果となりました。アセアン地域では、シンガポールおよびインドネシアが堅調に推移しました。インドネシアにおける吉野家の店舗数は、米国を超えて日本国内、中国に次ぐ115店舗に増加しました。

なお当社は、業績の低迷が続いていたアークミールの株式譲渡を決定し、2020年2月29日付で実施しました。ステーキレストランを中心に、牛肉を提供するビジネスを展開する同社に対し、当社グループのマーチャンダイジングを活かせる期待があり、2008年に連結子会社化しましたが、残念ながら十分なシナジーを発揮できず、グループ内での成長が困難であるとの結論に至りました。

成長の種を拡大させ、次の収穫へ

セカンドステージの3年間でスタート、利益の拡大へ

以上の経過を踏まえ、当社グループは、2020年3月1日から長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」のセカンドステージ=拡大期間（2021年2月期～2023年2月期）に移行しました。

セカンドステージは、グループ全体の経営方針を示すキーワードとして「Keep Trying, Choose Games, Get Goals」を掲げました。ファーストステージでは「Try First, Think Next」を掲げ、まず実験期間として多くの打ち手を繰り出し、積極的にチャレンジしていく姿勢を全社に求めましたが、このセカンドステージにおいて当社グループが目指すのは、利益の拡大です。そのゴールに向けて成果を求めていく方針を「Get Goals」の言葉で表しました。加えて、ファーストステージで実験しきれなかったことを試す、あるいは挑戦への姿勢を引き続き保持していく、そうした面を重視すべく「Keep Trying」を冒頭に置き、さらにその挑戦における対象の選択や結果をシビアに見ていくという意味で「Choose Games」の語をつなげました。

セカンドステージが目指す利益の拡大は、コスト低減に

よる収益性改善のみを重視するのではなく、成長できる領域に経営資源を投入し、売上の拡大とともに収益力を高めることで実現していきます。

吉野家が進めていくC&C店舗の拡大は、そのわかりやすい例と言えるでしょう。全面改装を要するC&C店舗への転換は、新規出店並みの費用がかかり、改装期間中の閉店に伴うキャッシュの減少や、改装後の開店経費の発生などにより、利益は一時的に傷むものの、その後は客層が広がることにより、既存店売上高・客数を押し上げ、全体の増収・増益に寄与します。今後の成長投資は、新型コロナウイルス感染症の拡がりによる影響など、事業環境の変化を睨みながら実施を判断していきますが、経営資源を確実な成果が見込めるところに重点的に投入することが、利益拡大の基本方針であることに変わりはありません。

当社グループは、ファーストステージ=実験期間で得られた成長の種をもとに、セカンドステージの3年間で利益の拡大を果たしつつ、同時に次のサードステージ=収穫期間に求められる進化を遂げてまいります。



2030年代に向けて勝ち残っていける事業体を構築

セカンドステージでは、これまでの実験による成果を受け継ぎ、多様な取り組みを推進します。その最大のものは吉野家のC&C店舗ですが、他にも新業態開発部門から独立した子会社スターティングオーバーによる新規ビジネスや、はなまるが第2の柱と位置付けるバル事業、せたが屋に続くラーメン事業として2019年にグループ入りしたウィズリンクの国内外におけるFC展開など、多くの「成長の種」を発展させていく考えです。

差別化戦略として注力する「ひと・健康・テクノロジー」による価値づくりも、セカンドステージで新たなフェーズに入ります。「健康」テーマは、研究開発を着々と進めつつ、マーケティング戦略と連携した積極展開を図ります。「テクノロジー」テーマでは、従来から追求してきたお客様の利便性向上、店舗の業務負担軽減に加え、フードロス対応などサステナビリティへの取り組みを推進します。そして価値創造の源泉である「ひと」は、AIやロボット、機械にできないサービス提供の担い手として、その存在意義が一層問われてくるでしょう。お客様に喜んでいただく仕事を

いかに生み出していけるか、当社グループが多くの人材から選ばれる職場・会社となっていく上でも、このセカンドステージが分水嶺になると認識しています。

なお当社グループは今後、国連が2030年に向けて採択したSDGs（持続可能な開発目標）への対応を進めます。社会課題解決の取り組みは、経営状態にかかわらず継続することが重要で、そのためにはコストメリットも必要です。また、SDGsの17のテーマの一番に挙げられている「貧困をなくそう」は、日常食をビジネスフィールドとし、多数のアルバイトを雇用しております当社にとっても最重要の課題と捉えており、アルバイト向けの奨学金制度など、できることから取り組んでおります。

当社グループは、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を通じて、成長性と利益水準をさらに高め、2030年代に向けて勝ち残っていける事業体を築き上げていきます。ステークホルダーの皆様には、その取り組みを引き続きお見守りいただきますようお願い申し上げます。

今後の見通しと変化への対応

ここまで述べたことは、新型コロナウイルスの世界的感染拡大が発生する前に策定しておりました経営方針でした。

しかし、2021年2月期以降の事業環境については、先の見通しが立たない状況に置かれています（2020年4月現在）。当社グループは、「食」の担い手として、社会が求めるサービスを提供し、感染症対策を支えていきたいと考

えています。同時に、今後の事業展開においても、感染症をめぐる市場の変化や、回復後に訪れるであろう変化の芽を的確に捉え、スピーディーに対応していく考えです。2021年2月期においては、当初計画していた新規の投資も当面抑制し、キャッシュフローを重視しながら、その後の飛躍につなげてまいります。



吉野家

成長を維持し、 利益の拡大を牽引



株式会社吉野家 代表取締役社長

河村 泰貴

＞ 2020年2月期を振り返って

吉野家にとって2020年2月期は、今後の成長につながる大きな転換を果たせた1年だったと捉えています。

国内店舗数は、29店舗を新たに新店とする一方、25店舗の退店、1店舗を移管した結果、期末現在で計画を14店舗下回る1,214店舗となりました。また、女性や家族連れのお客様が利用しやすい店舗フォーマットによって客層の拡大を図るべく、近年試行を続けてきた「クッキング&コンフォート（C&C）店舗」への転換を本格化し、既存店のうち68店舗の改装を行い、期末では112店舗になりました。

業績面は、後述するマーケティング強化施策の奏功に加え、C&C店舗への転換による効果も寄与したことで、売上高が想定以上の伸びを示し、営業利益が前年比168.5%となる大幅な利益回復を果たしました。前年度において高騰した米国産牛肉の価格が落ち着いたことも増益要因の一つとなりました。

既存店の状況を見ると、客数が前年度比2.0%増、客単価が同4.6%増となり、売上高は同6.7%増となりました。C&C店舗への転換は、100店舗の改装で既存店売上高を0.3%押し上げる効果があると捉えています。

2019年10月には消費増税が行われ、店舗利用への影響が懸念されましたが、キャンペーン施策の実施や冬期定番商品の投入などが功を奏し、既存店売上高・客数は10月以降も引き続き好調に推移しました。

＞ 来店頻度向上への施策が奏功

マーケティングの強化については、来店頻度の向上に主眼を置き、客層ごとに異なるニーズに対応した商品施策・販売施策の実行に注力していききました。

特に、牛丼の新サイズとして発売した「超特盛」と「小盛」は、肉をもっと食べたいコアな牛丼ファン層、牛丼を食べたいが並盛では多すぎると感じるシニア層からそれぞれ好評を得て、販売計画を上回るヒット商品となりました。高たんぱく・低糖質ニーズを捉えた「ライザップ牛サラダ」は、認知度の高いライザップブランドとのコラボレーションが販促効果を高め、食事の改善による健康維持を意識する客層に受け入れられました。

これらの他、新商品「月見牛とじ御膳」「麻辣牛鍋膳」や夏季限定商品「牛皿麦とろ御膳」、冬の定番「牛すき鍋膳」が好評を博しました。販売施策では、人気コンテンツ「ポケットモンスター」とのコラボレーション企画で予想を上回る大ヒットとなった「ポケ盛」をはじめ、「夏休みお子様割」「牛丼・牛皿全品10%オフ」など、来店動機を喚起する多様なキャンペーン展開が奏功しました。

吉野家では、こうした商品の開発・投入や販売施策をあらかじめ策定した年間スケジュールにもとづき、計画的に実行することで、対象となる客層へ効果的に訴求し、成功の確度を高めています。これによって、マーケティング戦略におけるPlan-Do-Check-Actionの回転が早まり、商品を目的に合った形にする精度も向上しました。

また来店頻度向上への取り組みと並行して、宅配サービ

スやテイクアウトについても強化を図り、売上拡大につなげています。宅配サービスの対応店舗数は、期末現在461店舗に拡がり、利用数も大きく増加しました。テイクアウトは、スマートフォン専用オーダーサービスからの注文が増えており、販売施策と相まって成果を上げました。

＞ これからの3年間で目指すもの

長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」のセカンドステージとして利益の拡大を図る今後3年間、グループの中核事業会社である吉野家が担っていくのは、トップラインの拡大による収益力の向上です。

従来から店舗をご利用いただいている「コア」の客層を維持しつつ、新たな客層を「モア」として拡げ、ともに来店頻度を高めていく「コア&モア」戦略を継続しつつ、さらに「ワン・モア・ヴィジット（再来店）」につなげていくサービス重視の取り組みを強化します。来店頻度の向上施策では、昼食時間帯に比べて来店客数が少ない朝・夜における店舗の利用を拡大すべく、朝食セットメニューや晚ごはん定食の提供に力を入れ、働く人々の食事ニーズを積極的に取り込んでいきます。また新たな客層の獲得に向けて、から揚げやアジフライ、ミックスフライなど揚げ物の丼メニュー・定食メニューを提供できるフライヤー導入店舗についても順次拡大します。

3年間の出店計画は、原則として純増を予定せず、スクラップ&ビルドの範囲にとどめたいと考えています。一方、既存店の改装によるC&C店舗への転換については、足も

との好調を踏まえ、今後は出店立地を変えていく方針です。吉野家の店舗は、主に繁華街やオフィス街、郊外のロードサイドに出店していますが、このうち郊外のロードサイド店舗を生活圏寄りに移していくスクラップ&ビルドを実施します。また、これまでは商業施設への出店を行っていませんでしたが、C&C店舗であれば、これも可能であると期待しています。

＞ セカンドステージ初年度の動き

冒頭に述べました通り吉野家は、業績の回復に向けた2020年2月期の取り組みを経て、今後の成長につながる大きな転換を果たしました。それまでの基盤づくりによる蓄積も寄与し、足もとの既存店売上高・客数の推移からは、基礎体力がついてきたことがうかがえます。

セカンドステージ初年度の2021年2月期は、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を鑑み、C&C店舗への改装計画を一旦抑制することとしました。感染収束および市場回復の動きを捉えて改装計画を再開し、転換を進めていく考えです。

販売施策では「牛の鍋焼き定食・御膳」など、「コア」の客層に訴求する商品の開発・投入と並行し、新たな客層の獲得と店舗利用の時間帯拡大に向けたアプローチを強化し、来店頻度のさらなる向上を追求していきます。

吉野家はグループの主力事業会社として、セカンドステージが目指す利益の拡大を牽引すべく、高水準の成長を維持し、長期ビジョンの実現に寄与してまいります。

C&C店舗 内装の様子



本格展開を始めたクッキング&コンフォートモデル



テーブル席中心の、「心地よさ」を高めたインテリア



充実のサービスカウンターやコーヒーのドリンクバー

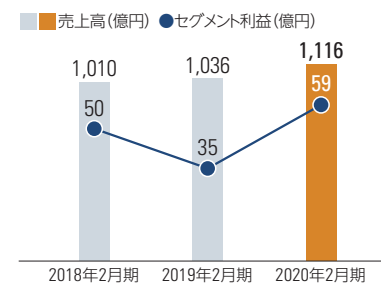
販売施策



フライヤー商品から揚げ



10月施策 牛丼牛皿 10%オフ



2020年2月期の実績	2021年2月期以降の取り組み
- マーケティング強化施策の奏功により、大幅増収・増益。 - C&C店舗への転換を本格化。68店舗の改装を実施。	- 引き続き「コア&モア」戦略を推進し、来店頻度向上へ。 - C&C店舗への転換は今後年間100店舗の改装を計画。

※掲載内容は2月末現在のものです。



はなまる

おいしさの再構築による 価値提供へ



株式会社はなまる 代表取締役社長

門脇 純孝

＞ 2020年2月期を振り返って

はなまるの2020年2月期は、国内で30店舗の新規出店・20店舗の退店を実施し、期末店舗数は創業以来目標としてきた国内はなまる事業で500店舗を突破してセグメントとしては522店舗となりました。

2019年3月に価格改定を行ったことに加え、同年10月の消費増税による影響から、価格志向の強い一部客層の減少が見られましたが、全体では既存店売上高がプラス成長を遂げ、増収・増益となりました。特に利益面は、客単価が見込み以上に高止まり、計画を上回りました。

新中期経営計画の始動を前に、近年の懸案であった価格改定を実行し、次の3年間の成長に向けて基盤整備を果たすことができたかと捉えています。

当期は、主要素材のブラッシュアップに注力し、特にはなまるの特長である工場製麺へのこだわりを打ち出した品質向上に取り組みました。小麦粉・塩・水から作られるうどんは、そのシンプルさゆえにデリケートな素材であり、気温や水温、水質などの条件が品質に大きく影響します。はなまるでは、チェーン展開における麺の安定品質を維持し、どの店で食べてもおいしいうどんをすぐにお届けするために、国内各エリアの5工場で集中生産した麺を店舗に供給しています。そこで使用する製麺水について、讃岐うどんの本場である創業地・高松市の水質により近づける適水化プロセスを導入した他、脱気包装麺の技術改良を図り、よりおいしいうどんの実現に尽力した1年でした。

もう一つの注力施策は、デリバリーの強化です。デリバ

リーの実施店舗数は前期末の21店舗から当期末現在で75店舗へ伸ばしました。デリバリー売上高も好調に推移しています。また2019年11月には、都内にデリバリー専門店をオープンし、想定以上の成果を上げています。デリバリー専門店は、狭小物件での出店が可能で、オペレーションがシンプルであるため人材の短期戦力化を図れるなど、高い投資効率が見込めます。デリバリーについては今後も強化していく考えです。

＞ 4つの重点テーマの進捗状況

はなまるは、中期的な経営戦略として「はなまる事業の収益力向上」「バル事業の独り立ち」「強みを活かした事業の研究」「働き方改革」の4つのテーマを推進しています。

2020年2月期の取り組みでは、前述の通り価格改定の実施によって客単価の上昇を果たし、はなまる事業の収益力向上を大きく進展させました。

「PIZZA&WINE カヤバール」を運営するバル事業は、当期中に3店舗を新規出店し、東京都・大阪府・京都府に現在7店舗を展開中です。2020年1月にオープンした高槻本通り店（大阪府）では、女性客によるグループでの利用が多く、これまでと異なる客層の拡がりを獲得しており、新たな成長の可能性を感じています。はなまるうどんに次ぐ第2の柱として育成すべく、中長期的な視点で出店を継続していく方針です。

強みを活かした事業の研究では、デリバリー専門店の例

に見るように、はなまるが培ってきた人材やオペレーションシステムのノウハウを利用し、新たなビジネスを模索しているところです。

働き方改革については、従来から従業員のライフワークバランス改善に向けた取り組みを進めており、当期においては、人手不足の中にあっても残業時間の削減、休日・有給休暇の取得を推進し、職場内でのスケジュールリングにより、休みたい日に休める体制づくりを進め、単なる数合わせではない休日の質的向上にも取り組みました。退職抑止や中途採用の強化、カムバック社員の受け入れなどの施策も継続的に実施しています。

＞ これからの3年間で目指すもの

2021年2月期から新3か年中期経営計画が始動し、グループを挙げて「実験」から「拡大」にシフトしていく中で、はなまるは前述の4つのテーマをさらに追求し、成果を上げていくことで、計画の達成に貢献します。

はなまる事業については、出店拡大による成長を追求しつつ、同時に内部充実に図り、既存店売上高の増加と利益率の改善を目指す方針です。そのため今後3年間の新規出店は、年間25店舗程度のペースを維持します。

バル事業は、中長期的な目標として「PIZZA&WINE カヤバール」の出店を最大50店舗まで拡大したいと考えており、この3年間は、事業成長の方向性を示すモデル店舗を確立しながら、出店を徐々に加速させていきます。

強みを活かした事業の研究では、これまでの模索から具現化に移行すべく、計画期間中に新たなフォーマットによる業態を立ち上げていく考えです。

働き方改革については、ライフワークバランスのさらなる改善に努め、人材の定着に向けて人事制度の改定を実

施し、実力本位による評価をもとに待遇改善を図ります。採用強化の取り組みでは、雇用チャネルを拡大し、高卒の採用に注力していく他、スポーツ選手に当社業務に就いてもらいながら、選手活動をサポートする「ドリーム社員制度」の導入を予定しています。

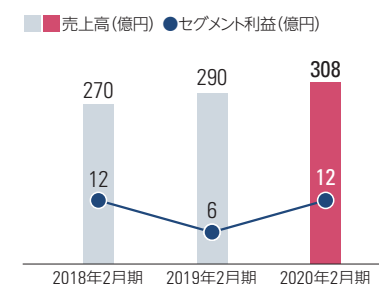
＞ 2021年2月期の取り組み

創業20周年を迎える2021年2月期は、ここに述べた経営戦略の着実な遂行により、営業収益の拡大とともに利益の過去最高更新を果たす予定です。

今期は「おいしさの再構築」を重点方針に定め、本部・工場・店舗の三位一体で推進していきます。外食産業として当然追求すべき「おいしさ」に加え、グループとして掲げる「健康」の提供を目指すもので、双方の両立に向けたコスト面の再設計を図ります。市場の健康ニーズをゼロベースで捉え、お客様に提供しているおいしさを保持しながら、新たな価値として付加することが重要です。

具体的な取り組みとして、出汁および醤油の減塩化、天ぷら粉の改良と揚げ方の改善、うどんとの食べ合わせがよい野菜のサイドメニュー充実などを中心に、素材とオペレーションをブラッシュアップします。

はなまるは今後、グループにおける存在感を高めつつ、セカンドステージの「拡大」に寄与してまいりますので、ぜひご注目いただきたく存じます。



2020年2月期の実績

- 国内はなまる事業で500店舗を突破
- 価格改定による客単価上昇
- 麺の品質向上に注力
- デリバリー実施店舗数は前期末比54店舗増
- バル事業3店舗新規出店

2021年2月期以降の取り組み

- 既存店売上高の増加と利益率改善
- 「おいしさ」と「健康」の両立
- 中長期的には「PIZZA&WINEカヤバール」の出店を最大50店舗まで拡大
- 新たなフォーマットによる業態の立ち上げ

※掲載内容は2月末現在のものです。



京樽

収益性を高め、 「京樽価値」を発揮



株式会社京樽 代表取締役社長

石井 憲

＞ 2020年2月期を振り返って

2020年2月期は、回転寿司業態「海鮮三崎港」とテイクアウト業態「京樽」「すし三崎港」を中心に、合計17店舗を新たに开店する一方、15店舗の退店を実施し、期末店舗数は335店舗となりました。17店舗の新規开店は計画通りでしたが、その中身を見ると、回転寿司業態の積極开店を進めていく方針のもと、12店舗を回転寿司業態とする想定が、結果として7店舗にとどまっています。

業績面は、既存店売上高がほぼ前期並みを維持する中で、新店効果が寄与し、また売上原価の低減を果たしたことにより、増収・増益を遂げました。ただし、第3四半期における台風の影響などを受け、客数が伸び悩んだことに加え、テイクアウト業態よりも利益額が大きい回転寿司業態の开店が想定を下回ったため、計画値に対しては営業収入・利益ともに未達となりました。

吉野家ホールディングスグループにとって当期は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」のファーストステージからセカンドステージに向かうための基盤整備を進めた1年間でした。その中で私たち京樽は、今後グループが目指す「拡大」に貢献すべく、積極的な新規开店と並行して、粗利益率の改善に向けた価格改定および原価低減施策、店舗の充足率向上を目的とする従業員（店舗パートナー）の採用強化を実施し、セカンドステージにおける成長に必要な体制を整えていきました。

＞ 人員対策を中心とする経営戦略

当期は、武田信玄の言葉として知られる「人は城、人は石垣」を経営戦略におけるテーマに掲げ、人員対策を中心に今後の成長に必要な体制を整えていきました。

採用面では、前述の通り店舗パートナーの採用を拡大し、当期末現在で6,644名（前期末からの純増数1,309名）を確保しました。この人員拡充と合わせて、教育訓練部を中心に人材育成を推進し、店舗オペレーションやお客様へのサービスの質的向上を図る一方、正社員による時間外労働の時間圧縮にもつなげていきました。

また、既存店の改修や作業負担軽減のための機器導入を実施し、労働環境の改善に努めるとともに、人事制度の見直し、有給取得の促進といった施策を進めました。

人員対策以外の経営戦略テーマでは、原価対策が成果を上げ、当期業績における売上原価の低減目標をクリアしました。回転寿司業態で実施したバリューアップと皿単価改定の効果に加え、商品開発部と連携した店舗加工の軽減や、価格高騰素材の影響を抑えるメニューミックスによって、材料価格の上昇を吸収し、あわせて船橋炊飯工場の生産性向上により総材料比率を低減しました。

出店対策では、ここに述べてきましたように、回転寿司業態の積極开店に集中投資し、利益の拡大を図る方針を打ち出していますが、当期においては計画通りの出店に至りませんでした。引き続き回転寿司業態を軸足とする出店方針を維持し、エリアごとのドミナント形成を目指していく考えです。

＞ これからの3年間で目指すもの

京樽にとって、新中期経営計画の3年間で追求すべき最も大きなテーマは、利益体質の強化です。現状の利益水準は極めて低位にあり、今後も新規开店による成長を維持しつつ、グループ全体の「拡大」に貢献していくためには、収益性の向上が必須となります。

この3年間は、引き続き回転寿司業態の積極开店によって利益率を高めながら、京樽の原点であるテイクアウト業態についても、あらためて提供価値を見直し、磨き上げていく「リ・ブランディング」を実施することで、業態として進化させたいと考えています。

路面店以外に、百貨店など商業施設内のテナントとしても店舗を展開するテイクアウト業態は、「京樽」のブランド力を発揮し、なおかつ商業施設側のニーズに応えていく柔軟な商品施策が求められます。販売手法においても、これまでの季節ごとのフェア開催から、「ご当地もの」の素材を活かしたセールや「節分」「ひな祭り」といった素晴らしい日本文化を寿司を通じて後世に継承しながら、幅を広げていく余地があります。また近年は、江戸前鮓の「海鮮ちらし」が人気商品となっており、従来の上巻鮓ブランドとしてのこだわりから、より時代の流れを取り入れた商品展開にシフトすべき時期にあると感じています。

今後3年間の出店については、50店舗を出店する計画です。回転寿司業態は、関東圏を中心に物件を厳選し、収益力とブランド認知を高めた上で、関西圏・東北圏を攻めていく方針です。

＞ 2021年2月期の取り組み

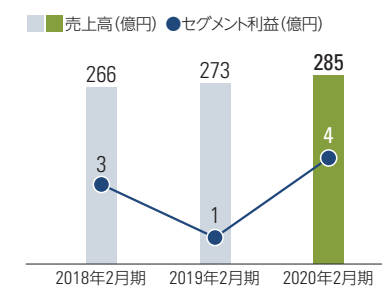
今期は、経営戦略におけるテーマとして「京樽価値の発揮」という言葉を掲げました。時代に合ったテイクアウト

業態としての「京樽」のあるべき姿を早期に確立し、既存店のブラッシュアップと新規开店を通じて磨き上げていきます。そこで行われる新たな価値提供において、京樽ブランドが何を守り、何を変化させていくか、という見極めが重要なポイントになると認識しています。回転寿司業態についても同様で、グルメ系回転寿司と分類される中でも比較的 low価格で商品を提供する「海鮮三崎港」が、その立ち位置を保ちつつ、差別化要素となる価値をいかに磨き上げていくか、が問われています。

茶きん鮓を作る技術、有明海苔など高品質の食材を確保する調達力、オリジナルブレンド酢を生み出し、シャリとのバランスを厳格に管理するこだわりなど、他社にない強みを活かしながら、今後はその価値を伝えていくマーケティングを重視し、世の中に求められる形で提供していく必要があるでしょう。

今期の業績は、前述の通り18店舗の新規开店を前提として、増収・増益を維持する計画です。今春は40名超の新卒を採用しており、今後の出店拡大に向けて教育の強化を図ります。

京樽は、1997年の会社更生法適用から23年間、多くのお取引先様に支えて頂きながら、おいしさと健康と楽しさを皆様にお届けし、本年で創業88周年を迎えます。これからも持続的に成長し、皆様とともに発展する企業を実現していくことで、その信頼に応えてまいります。



2020年2月期の実績

- 増収・増益を達成
- 価格改定および原価低減施策により粗利益率改善
- 従業員の採用強化、労働環境の改善

2021年2月期以降の取り組み

- テイクアウト業態、回転寿司業態の「リ・ブランディング」
- 回転寿司業態の積極开店による収益性の向上
- 出店拡大に向けた人材採用・教育の強化

※掲載内容は2月末現在のものです。



海外

成長課題を捉え、
エリア戦略を最適化



(左) ヨシノヤアメリカ CEO **ダー・ヴァセギ**
(中) アジアヨシノヤインターナショナル CEO **成瀬 哲也**
(右) 吉野家(中国)投資有限公司 董事長 **安井 昭裕**

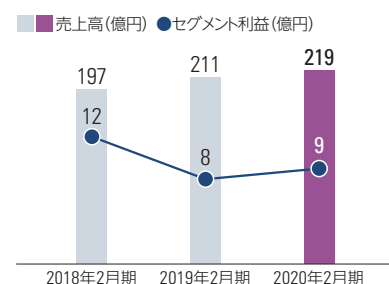
2020年2月期を振り返って

2020年2月期の海外事業は、フランチャイズも含めた積極的な出店により期末店舗数が合計994店舗（前年度比71店舗増）に拡大し、売上高・営業利益ともにプラス成長を遂げました。ただし中国および米国の業績は、期初の計画を下回りました。

中国事業は、不採算エリアのコスト構造を見直し、出店基準の厳格化を図りましたが、生産性向上や商品の標準化に遅れが生じ、また出店抑制と不採算店舗の閉鎖により、売上・利益とも計画未達となりました。

米国事業は、「ジャパニーズキッチン」業態の本格展開を図ったものの、計画通りの新規出店を果たせず、加えて最低賃金の上昇を受け、売価を引き上げたことから既存店売上高も弱含む状況となりました。

アセアン事業は、インドネシアが進出10年で100店舗を突破することができました。今期は22店の出店をしており、マーケットポテンシャルからも200店舗に向け更なる成長が期待できます。アセアン全体では28店舗を新規出店し、それらを含む店舗の好調が利益に貢献しました。



2020年2月期の実績

- 出店拡大により増収・増益。中国・米国は計画未達。
- アセアンはインドネシアを中心に積極出店し、好調に推移。

2021年2月期以降の取り組み

- 中国は不採算エリアの収益を改善、米国は成長基盤の構築へ。
- アセアンはインドネシアを柱に出店を継続、エリアを拡大。

※掲載内容は2月末現在のものです。

今後の成長に向けた基本戦略

中国事業は「弛みなき成長」をテーマに、店舗数と1店舗当たり売上高を伸ばしながら、コスト構造の見直しと店舗フォーマットの転換による収益性改善を進めます。

米国事業は、2021年2月期を「ブランドを将来に向けた新たなステージに載せる時」と位置付け、店舗オペレーションの効率化を図りながら、モバイルアプリの全店導入など、デジタルマーケティングへの移行を開始します。

アセアン事業は、「既存フォーマットの進化と出店」と「YHDグループ内資源の出店によるR&D」をテーマに掲げました。FCビジネスを磨き上げながら出店を継続し、せたが屋の海外出店など、グループのリソースを活かした展開を図ります。



安徽省1号店外観(中国)



YOSHINOYA JAPANESE KITCHEN(米国)



せたが屋マレーシア(ASEAN)



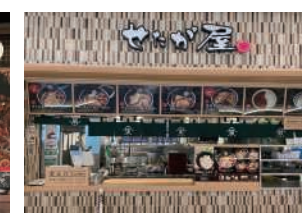
事業内容の紹介と今後の展開

その他の事業としては、せたが屋とウィズリンクの2社が国内外でラーメン事業を展開し、吉野家の新業態開発部門から子会社化したスターティングオーバーが新たな成長の種となる案件を多角的に手掛けています。

せたが屋は、こだわりのラーメンづくりによって人気を集め、国内で高い認知度を獲得しています。従業員教育に時間を要するため、一気に拡大を図ることはせず、立地特性に合わせたブランド展開を図り新規エリアへ出店を拡げています。2020年2月期は、大阪エディオンなんば本店（大阪府）、東北自動車道サービスエリアのPasar蓮田店（埼玉県）、丸の内JPタワーの東京駅KITTE店（東京都）などへの出店を行いました。また海外におけるラーメンブームを捉えるべく、アジアヨシノヤインターナショナルと連携し、2019年10月にマレーシア1号店を開店しました。



大阪エディオンなんば本店



Pasar蓮田店



吉野家コラボ店舗



【とりの助】味玉鶏醤油



「トノサマカルビ」外観と内装



「鶏干」上親子丼とから揚げ定食

※掲載内容は2月末現在のものです。

その他

新たにラーメン業態を
国内外で拡大

ウィズリンクは、2019年5月に吉野家ホールディングスの完全子会社となりました。スープの外部製造委託などによって、店舗オペレーションを簡易化しつつ、安定した品質を提供できるウィズリンクは、FC展開におけるノウハウを確立しており、その強みを活かして国内外に出店を拡げています。今後は、FCビジネスの改善を図りながら、さらなる海外出店に向けてグループのリソースを活用していきます。

スターティングオーバーは、お手軽な価格で一人で焼肉を楽しめる「トノサマカルビ」、親子丼とから揚げが自慢の鶏料理専門店「鶏干」など、商品力のあるブランドが育ってきました。その他にも新業態の実験を複数行っており、早期の収益化を目指しながら多店舗展開を進めていく考えです。「トノサマカルビ」と「鶏干」は、店舗段階における黒字化が見えてきており、2021年2月期は、この2業態を柱とする本格展開をいよいよ開始します。



株式会社吉野家ホールディングス執行役員
吉野家 常務取締役

伊東 正明

マーケティング 戦略による 吉野家の更なる成長

近年、マーケティング戦略の強化を図っている吉野家は
新たな方針にもとづく事業展開を成功させ、業績回復を遂げています。
取り組みの詳細について、吉野家において
企画本部を統括する伊東常務に話を伺いました。

吉野家が持つ マーケティング成功の好条件

私は2018年1月、吉野家に戦略担当顧問として招かれ、同年10月から常務取締役を務めています。前職は、日用品を製造・販売するプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）で長年マーケティング畑を歩み、吉野家ではその経験を買われ、企画本部でマーケティングだけでなく、企画の実現・実行を含めた陣頭指揮を執っています。日用品と外食は、日常生活に必要なものという点で共通しており、お客様の購買行動については、前職で培った「勘」が役に立っているようです。

外食市場に対し、国内人口の減少による衰退を懸念する向きもありますが、個人的には異なる捉え方をしています。例えば人々の外食利用頻度は、年間100回と言われていますので、1日3食・年間1,095食の中で、外食利用を101回に高めれば、それだけで1%の市場成長となり、年率0.4%の人口減少をカバーできます。

こうした市場の成長ポテンシャルへの確信に加え、河村社長はじめ吉野家の人々から伝わってくる、おいしいものを作ることへのこだわり、そして認知度の高さなど吉野家

ブランドの強みにも大きな魅力を感じています。つまり私から見ると吉野家には、マーケティング戦略が成功する好条件が十分に揃っているのです。

吉野家における自分のミッションは、客数・客単価を上げ続けることだと認識しています。このミッションの達成具合を測定・評価・検証すべく、「1店舗当たりの客数（日）」や「営業利益（年）」といった具体的な数値目標を掲げています。客数・客単価の上昇に向けて必要なのは、どんなアイデア・商品・販促ならば効果的にお客様を動かすことができるか、仕組みを考えて、実行していくこと。その取り組みの「1周目」は私が陣頭に立ち、「2周目」からはチームで対応できるように、手順を社員に覚えてもらっており、それが今うまく回り始めています。

「コア&モア」戦略による 来店頻度の向上

私たちが進めているマーケティングの基本は、「コア&モア」戦略と呼ぶものです。この戦略は、来店頻度の引き上げに主眼を置き、牛肉を食べたい常連客を「コア」とし

て重視しつつ、女性客を中心に今まで吉野家に足を運ばなかった新しい客層を「モア」として掘り、その双方を伸ばしていくことで成長を目指します。

「コア」へのアプローチでは、吉野家のDNAである牛肉を強く打ち出し、肉を食べるなら吉野家という刷り込みに注力します。すなわち、お客様が「肉を食べたい」という引き出しを開けた時に、その引き出しの中で常に吉野家が手前にあるようにするという考え方です。

一方、従来の吉野家は、店内で食事されるお客様の8割が男性でした。日常食を提供する店として、その客層の偏りを変えていくのが「モア」へのアプローチです。具体的には、女性にとって入りやすく、テーブル席でゆっくり過ごしていただける「クッキング&コンフォート（C&C）店舗」への改装、イートインよりも女性客の比率が高く、主婦層による利用も見込めるテイクアウトの展開、鶏の唐揚げやアジフライ・ミックスフライなど女性に人気があるフライヤー商品の導入を推進しています。

2020年2月期は、「コア」をターゲットに投入した牛丼の新サイズ「超特盛」「小盛」や「ライザップ牛サラダ」が大きな成果を上げました。並盛の量をやや多いと感じるシニア層のお客様に合わせ、来店頻度につなげていく考えから発案した「小盛」は、粗利を十分維持できる価格を設定しましたが、結果としてお客様にその価値を認めていただけています。パブリシティ展開では、「小盛」をよりインパクトの強い「超特盛」と同時にアピールし、メディアの注目を集めることに成功しました。高たんぱく・低糖質ニーズを捉えた「ライザップ牛サラダ」も、認知度の高いライザップブランドと組んだことで、お客様にすぐ思い浮かべていただけるポジションを確保し、ヒット商品となりました。

「モア」に向けた施策の柱であるC&C店舗は、当期末現在68店舗を改装し、100店舗を超えました。前期までの実験段階の試行を成果につなげ、客数を順調に伸ばしています。特に女性客は、改装前と比べて1.2倍に増加し、目論見通りの効果を生んでいます。今後は年間100店舗

のペースで改装を進め、4年後に500店舗まで増やす考えです。

先を見据えたマーケティングで 永続的発展へ

吉野家は今、2年先までの販売計画を年間スケジュール化しており、これをもとに適した時期に合わせて新商品の開発・投入やキャンペーン展開を実行することで、施策の効果を高めています。

今後、「コア&モア」戦略による来店頻度の引き上げは、昼の時間帯をさらに伸ばしつつ、働く人の朝ごはん・晩ごはんとしての需要を捉えた定食メニューを展開し、朝および夜の時間帯における来客を加速度的に増やしていく方針です。朝ごはんとしては、牛丼の小盛りを組み合わせるセットメニュー「朝牛」、晩ご飯としては、おかずを2品にした「W定食」を目玉商品に展開します。また、これらの定食展開では、おかわり無料サービスやC&C店舗におけるドリンクバー無料サービスを提供し、食事量としての満足度やお得感を求めるお客様のニーズに応えます。

こうした取り組みと並行して、常においしい牛丼の提供とサービスNo.1のホスピタリティ、清潔で快適な店づくりに努め、お客様の「ワン・モア・ヴィジット（再来店）」につなげていきます。

これから20年後あるいは30年後を想像すると、テレワークの一般化や、自動運転による物流コストの低下を受け、人々が自宅から外に出ることが少なくなると予想されます。そうした変化に対応するため、先を見据えたマーケティングで未来のリスクと機会を特定し、IoTなどの最先端技術を活用しながら、吉野家を永続的に発展させたいと思っています。

(1)「コア」へのアプローチ



(2)「モア」へのアプローチ



※掲載内容は2月末現在のものです。

いとう まさあき ● 1996年P&G入社。ブランドマネージャーとしてジョイ・アリエールのブランドを再建。ファブリーズグローバルチームのマーケティング責任者として米国本社・ヨーロッパ本社にてブランドのグローバルオペレーションへの移行、世界新製品、新規市場開拓戦略をリード。その後シンガポールにてペットケア事業責任者。2018年10月より吉野家の常務取締役に就任。

事業の オリジナリティを継承し さらなる発展へ

人気ラーメンブランド「ばり嗎」を展開するウィズリンクをグループ化。
独自のラーメンFCモデルによる強みを活かし、従来の業態では進出できなかった
海外エリアへの進出が期待できます。

2019年吉野家ホールディングスの完全子会社に

ウィズリンクは、国内および海外にラーメン業態をFC展開する外食企業です。当社は、2018年3月にウィズリンクを株式取得により持分法適用会社とし、その後段階的に追加取得を進め、2019年5月に完全子会社としました。

事業ポートフォリオ戦略の一環として業態の多様化を進める当社が、ウィズリンクのM&Aにおいて重視したのは、海外展開における成長ドライバーとしての可能性です。外食ニーズを世界的に見れば、アジアを中心に米飯よりも麺を主食とする国が多く、また近年は、日本食としての人気

が寿司からラーメンに移りつつあり、各地で日本発のラーメンのおいしさが評判を呼んでいます。

当社は、ウィズリンクの海外における実績と、それを可能にしてきた確固たるビジネスモデルおよび運営ノウハウに注目し、高く評価しました。また、社員の成長と幸福を仕事を通じて実現するという考え方を含め、経営理念や企業文化に当社と共通する多くの部分があることも、グループに迎える条件の一つでした。

海外展開にも強みを持つラーメンブランド

広島を本拠地とするウィズリンクは、濃厚でクリーミーな豚骨醤油ラーメンを看板メニューとする主力業態「ばり嗎(ばりうま)」・鶏醤油ラーメンが人気の「とりの助」、濃厚魚介系のつけ汁を石焼鍋で提供するつけ麺業態「風雲丸」の3ブランドを中心に、国内54店舗・海外32店舗(FC・直営合計、2020年2月現在)を出店しています。

海外は、シンガポール、マレーシア、インドネシア、香港を中心に9つの国・エリアで「ばり嗎」を主とするFC展開を図り、さらなる拡大を目指しています。

国内事業



海外事業



富谷社長インタビュー

日本のラーメンのおいしさをより多くの国・エリアへ

私は、吉野家ホールディングスからウィズリンクに移り、2019年5月より社長を務めています。完全子会社化に至る過程の中でウィズリンクが築き上げてきた企業文化に関わり、最も驚いたのが「持たない経営」の徹底でした。20人強の本部社員を中心とする最小限の組織体制を保ち、多くの兼務をこなしつつ、味の要であるラーメンのスープについては、メーカーと共同開発して外部工場で製造し、海外のFC展開についても、現地コンサルティング会社にサポートを託すことで日本からの駐在を不要とするなど、確立された運営の効率化によって、ここまでの発展を遂げてきたのです。

これは、創業者の江口歳春氏が複数のFC加盟店を経営された経験を活かして、フランチャイズチェーン本部を立ち上げる際に、しっかりした多店舗展開モデルを生み出されたものです。一般的にラーメン店は、修行を重ねて手間暇かけた「こだわりの味」を手仕事で提供する印象が強いですが、「ばり嗎」をはじめとするウィズリンクの各ブランドでは、麺を店内で製麺する一方、高品質のスープを外製し、各店舗に供給することで、どの加盟店でも味にブレが生じず、教育時間も短く済む容易なオペレーションを実現しています。

こうした仕組みにより、日本のラーメン専門店の本格的な味を確実に提供できるブランドとして、海外の加盟店か

らも高く評価され、FC店の拡大につながっています。

ウィズリンクは、グループの一員として長期経営ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」に貢献すべく、2025年度までの6年間で海外展開をさらに加速し、15以上の国・エリアへの進出を果たしたいと考えています。店舗数は、現在の86店舗から2025年度には150店舗に拡大し、その過半数を海外店舗が占める形にしていこうと計画です。

この目標を達成するために、海外FC展開の拡大に必要な取り組みとして、国内店舗の持続的成長を維持し、海外店舗のモデルとして磨き続けていきます。また、海外のマーケットニーズへの対応として、ハラル対応メニューや畜肉輸入制限国に供給可能なスープの開発、低価格モデルの出店計画などを進めているところです。

吉野家ホールディングスグループの一員となるに際し、私たちは時間をかけて社員や加盟店とのコミュニケーションを図り、安心感と信頼感の醸成につなげてきました。今後は、共同仕入・配送によるメリットや、店長教育の研修システム・資格制度の共有化、店舗開発や海外出店に関するコネクションの活用などにおいて、グループ化によるシナジーが生まれる見込みです。

日本のラーメンのおいしさをより多くの国・エリアへお届けし、グループ経営理念「For the People」の実現に寄与してまいります。

※掲載内容は2月末現在のものです。

株式会社ウィズリンク
代表取締役社長
富谷 薫



財務視点で展望する セカンドステージの 「拡大」

セカンドステージの成長戦略は、どのような財務視点から進められ、達成に向けてどのような財務的条件を必要とするのか。財務経理本部を統括する鵜澤本部長に話を伺いました。

執行役員グループ財務経理本部長

鵜澤 武雄



2020年2月期の経営状況に対する分析

2020年2月期は、吉野家が業績を大きく伸ばしたことに加え、はなまると京樽も増収・増益を遂げるなど、主要国内事業会社の牽引により好調に推移しました。海外事業は、中国と米国において計画を下回りましたが、インドネシアを中心とする出店の加速により増収・増益となりました。2020年2月29日付で株式譲渡を行ったアークミールは、減収ながら損失を縮小しました。

全体のトップライン拡大に寄与した主要素は、吉野家におけるC&C店舗への改装効果を含んだ既存店売上高の増加と、各事業セグメントにおける新規出店効果です。これらによって売上原価率は、前年に比べて0.7ポイント低下し、大幅な増益をもたらしました。

財務面にかかわる新たな動きでは、計画に対する進捗管理体制を強化すべく、取締役を中心とする経営陣による

「投資配分会議」を設け、年2回の開催を開始しました。この会議は、営業キャッシュ・フローの獲得が計画通りに進んでいるかどうかをチェックし、乖離があれば投資計画を見直すことで、損益とキャッシュ・フローをバランスさせるものです。結果として2020年2月期は、大きな投資抑制に至りませんでした。海外事業の一部不採算エリアについて、マイルストーン設定に対する管理体制を確立させました。また、吉野家におけるC&C店舗への転換効果をチェックし、店舗運営にフィードバックさせる役割や、アークミールの株式譲渡に関する判断も、この会議が担いました。

この2020年2月期は、長期ビジョンのセカンドステージに向けた基盤整備の1年であり、しっかりした利益を確保しつつ、成長を遂げていくことがテーマでしたが、これを計画通りに果たせたと捉えています。

今後3年間の「拡大」を支える財務戦略

2019年2月期までの3年間は、長期ビジョンのファーストステージとして、将来の成長の種となる多くの実験・挑戦を行ってきました。そのため財務的には、資金の借り入

れが増加し、自己資本比率が低下した時期でした。

セカンドステージでは、「拡大」をテーマにグループを挙げた取り組みを推進し、必要な成長投資を実施していく予

定です。社内では、「財務健全性への回帰」を課題に掲げ、安定性を重視しながら、「拡大」を支える財務戦略を進めていきます。具体的には、借入総額を2020年2月期末と同水準内に保ち、DEレシオ（負債資本倍率）0.8倍以下を維持しながら、3年間でファーストステージの220億円を上回る営業キャッシュ・フローの獲得を目指します。そして、後ほど説明するキャッシュ・フロー・マネジメントを通じ、資金効率を高めていく考えです。

当社グループは、成長できる領域に経営資源を投入することで、売上高を伸ばしながら収益力を高め、利益の拡大を実現していきます。しかし各事業会社の収益性向上によって、利益率の改善は進んでいくものの、十分な水準に達するまでには時間を要する見通しです。特に基幹事業である吉野家では、C&C店舗への転換が収益性向上の柱となりますが、改装に伴う固定資産除却損が発生するため、営業利益の改善ほどには当期純利益が伸びず、純資産の増加は限定的となるでしょう。今後は、成長投資を厳選した上で実行しつつ、この3年間で強固な財務基盤を築き上

げ、次のサードステージからは、純資産の増加を伴う成長を実現していきます。

資金調達は、営業キャッシュ・フローの進捗を見ながら実施していく方針で、EBITDA倍率（企業価値/償却前営業利益）を管理しつつ、投資キャッシュ・フローと営業キャッシュ・フローをバランスさせたマネジメントに努めてまいります。あわせて、さまざまな調達手法の導入を検討していきます。

なお当社グループは、キャッシュ・フロー・マネジメントによる資金効率向上の一環として、2020年2月期をかけてグループファイナンスに移行しました。外部からの資金調達は、その計画から進捗管理、資金管理までホールディングスが実施します。また並行して、グループでのキャッシュ・マネジメント・システムを導入しており、各事業会社の預資金をホールディングスが月次で集約し、資金効率を高めながら、調達コストの低減や借入・返済サイクルのマネジメントも本部が担い、負債をトータルにコントロールする取り組みを行っています。

2021年2月期における環境変化の影響

セカンドステージ初年度の2021年2月期は、新型コロナウイルスの世界的感染拡大という事業環境の激変に見舞われる状況となりました。現在も各国において感染者数が増大し、外出に対する禁止令や自粛要請が続いており、グローバルに店舗を展開する当社グループの事業活動は、国内・海外ともに甚大な影響を受けています。すでに足もとでは、消費マインドの低下や商業施設の休業・営業時間短縮による売上高の減少が生じています。

当面の間は、先行き不透明な事業環境が続くものと見られ、また感染症の収束時期によって営業状況に与える影響が大きく変動することから、2021年2月期の業績予想については、現時点で適正かつ合理的に算出することが困難であると判断しました。そのため2021年2月期の業績予想を未定とさせていただき、今後業績予想が可能となった時点で、速やかに公表させていただきます。

株主・投資家の皆様との関係づくり

株主・投資家の皆様は、多くが普段から当社グループ事業の店舗をご愛顧いただいているロイヤルカスタマーであり、当社ファンとしてのご支援を大変心強く感じています。セカンドステージ以降、当社グループは大きな変化を遂げてまいりますので、株主・投資家の皆様には、ぜひこの先を見守り、ご期待いただきたく存じます。

また吉野家のC&C店舗展開やマーケティング戦略を通じ

てご来店されるようになった新しいお客様や、ウィズリンクなど新規参入業態のお客様が、当社グループ事業に関心を寄せられ、ご支援いただければ誠に幸いに存じます。

財務経理部門では、より幅広い層の方々に向け、これからも当社グループの事業活動・経営状況をわかりやすくお伝えする取り組みを進めてまいります。

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



1 代表取締役社長
河村 泰貴 生年月日／1968年11月18日
1993年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザーを経て、1997年セゾン総合研究所に転出。2004年に同社を退社して、(株)はなまの取締役に就任。2007年に同社の代表取締役社長に就任。2012年に同社の代表取締役社長を退任し、(株)吉野家ホールディングスの代表取締役社長に就任（現任）。2014年には、(株)吉野家の代表取締役社長を兼任。

2 常務取締役
松尾 俊幸 生年月日／1955年10月23日
1979年、(株)西友に入社。2003年、同社執行役シニアバイスプレジデント経営管理本部長（CFO）に就任。2007年に同社を退社して、2008年(株)吉野家ホールディングスに入社し、財務戦略室長に就任。2015年同社常務取締役に就任（現任）。

3 取締役
成瀬 哲也 生年月日／1967年7月25日
1988年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、吉野家の新業態営業部を経て、2007年に(株)千吉の代表取締役社長に就任。2008年(株)吉野家未来創造研究所長を経て、2012年(株)はなまの代表取締役社長に就任。2018年よりASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN BHD.のCEOに就任（現任）。

4 取締役
内倉 栄三※ 生年月日／1958年12月14日
1982年、山下新日本汽船(株)（現(株)商船三井）に入社。1989年、(株)野村総合研究所に入所。小売・外食・食品産業を中心にアナリストとして活躍後、1994年ゴールドマン・サックス証券会社に入社、M&A・資金調達などの投資銀行業務に従事。長年にわたり証券アナリストとして培った豊富な経験と投資銀行業務についての専門的知見を有しており、(株)吉野家ホールディングス社外取締役に2011年に就任（現任）。

5 取締役
明石 伸子※ 生年月日／1956年4月24日
1979年8月、日本航空(株)に客室乗務員として入社。大手人材派遣会社の役員秘書、コンサルティング会社を経て、1996年に有限会社ブライトンを設立し独立。長年にわたり女性向け製品やサービスに関するマーケティング、顧客調査、CS向上等に関するコンサルタント業務を多数手がける。2012年NPO法人日本マナー・プロトコール協会理事、2013年内閣府「男女共同参画推進連携会議」有識者議員、2015年(株)ゆうちょ銀行社外取締役に就任（現任）、吉野家ホールディングス社外取締役に2019年に就任（現任）。

※社外取締役



6 常勤監査役
金谷 洋二 生年月日／1958年11月28日
1995年、(株)どん（現(株)アークミール）に入社。同社の経理部を経て、2010年同社取締役財務経理部長に就任。2016年(株)吉野家ホールディングス常勤監査役に就任（現任）。

7 常勤監査役
田中 柳介 生年月日／1959年5月9日
1979年、(株)吉野家（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、おかずの華営業部長、(株)ポット・アンド・ポットの代表取締役社長を経て、2007年同社代表取締役執行役員専務に就任。2009年(株)吉野家インターナショナル代表取締役社長に就任。2013年(株)吉野家ホールディングス取締役グループアカデミーチーフコンサルタントを経て、2018年同社常勤監査役に就任（現任）。

8 非常勤監査役
増岡 研介※ 生年月日／1957年5月18日
1989年、増岡章三法律事務所（現 増岡総合法律事務所）に入所。東京弁護士会に所属し、2003年には、東京弁護士会副会長を務めた。1994年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）非常勤監査役に就任（現任）。

9 非常勤監査役
大橋 修※ 生年月日／1965年10月27日
1999年、公認会計士登録。大橋公認会計士事務所を開設。2000年にはダイヤ監査法人代表社員に就任。2004年税理士法人レクス会計事務所代表社員に就任（現任）。2011年(株)吉野家ホールディングスの非常勤監査役に就任（現任）。

※社外監査役

セカンドステージ「拡大」における 社外役員の役割



社外取締役
内倉 栄三

社外監査役
大橋 修

社外取締役
明石 伸子

社外監査役
増岡 研介

長期ビジョンにもとづく「実験」段階としてのファーストステージから、1年間のインターバルを経て、いよいよ「拡大」を目指すセカンドステージへ。グループの成長フェーズが大きく変化していく今、社外取締役・社外監査役はどのように経営に関与していくべきか。座談会にて意見を述べてもらいました。

社外役員として関わるセカンドステージへのシフト

——セカンドステージに向けて立て直しを図った2020年2月期をどう評価しますか？

明石 危機感を持って業務に取り組み、成果を上げた1年と言えるのではないのでしょうか。3,500店舗あれば少しずつのマイナスが大きな損失を、少しずつの努力の集積が大きな利益を生みます。結果として危機感が成果につながり、セカンドステージへの移行を果たせたと捉えています。

大橋 ファーストステージの中で多くの変化を求めた河村社長のメッセージが社内に浸透し、成果に結び付いたと思います。吉野家におけるクッキング&コンフォート（以下、C&C）店舗の展開など、施策もうまく回っています。商品面も新しいものを出し続ける苦労の甲斐あって、当期はいい結果を生むことができたと思います。

増岡 当期は、経営幹部層に外部から人材を招いたことが、よい変化をもたらしたと思います。C&C店舗も準備期間を経て成長への体制が整い、計画性ある実行が成されたと評価します。しかし課題は依然としてあり、営業利益の水準もまだ高くないですし、吉野家以外の事業の成

長が十分ではない状況が続いています。

内倉 新中期経営計画に移行するための腰だめの1年でしたが、幸いにして業績回復を果たせました。成し遂げたのは、まず売上高の増加。新商品の導入やC&C店舗の奏功、新業態の寄与などにより、好調に推移しました。二つ目に牛肉をはじめとする原価の安定。三つ目に前期に減損を計上した店舗閉鎖等の効果発現。増岡さんが言われたように、外部から招いたマネジメントの活躍も大きかったですね。

大橋 一方、残された課題として、原価の問題や人手不足による影響など、外部要因によるリスクは依然としてあり、引き続き対応が求められます。また海外事業展開のエリア拡大に伴い、現地法人のガバナンスも課題と認識しています。

増岡 「飲食業の再定義」を掲げる中、質的なブレークスルーに至るような革新的な成長の種はまだ見つかっていません。それも残された課題の一つでしょう。

明石 外食産業は、環境要因によってお客様の来店頻度も変わるし、店舗運営を維持するための人の問題、さらに

利益に直結する食材原価の問題など、いろいろな要素が複雑に絡むビジネスであることを、私自身、実感しました。そうした一つひとつの要素を新しい視点で改善し、収益性の向上につなげたいと思います。

——今後、セカンドステージとしてアクセルを踏んでいく中どのような観点から経営を監視・助言していきますか？

増岡 私は監査役なので、コンプライアンスを含め、適正性・適法性を中心に監査する立場に変わりはありません。株主の代理として成長投資等のリスクテイクも監視し、経営判断の枠を超えるかどうかという視点でチェックしていきます。

明石 執行側も、昨年の教訓をもとに今はアクセルをフルに踏み込んでいくというより、慎重さを保持しつつ、新たなステージに向けて果敢な取り組みを行っているという印象を持っています。私は、株主の目線でそのスタンスを支持しており、未来志向のビジネスモデルを確実に構築してほしいと思っています。

内倉 事業計画や投資計画について答申するコミットメント会議とは別に、各事業会社への投資配分を全社ベースで検討する投資配分会議が昨年から設けられ、私たち社外役員も参加しています。どこの事業でどうアクセルを踏んでいくか、メリハリを付けて投資の優先順位を決めており、そこで今まで以上に意見を述べたいと思っています。

——社外役員は、新中期経営計画の策定にどのような形で関与するのでしょうか？

明石 外部環境の変化が激しい中で、方向性・指針を示す“地図”として3年間を見通した計画を策定するのは、非常に課題が大きいと感じます。さまざまな変化に伴う影響を想定し、柔軟性ある計画を策定すべきだと思うので、そ

独立社外役員会における討議内容

——この4名で構成される独立社外役員会では、どのような討議が行われていますか？

内倉 独立社外役員会は、年4回の定期開催に加え、インフォーマルに話し合う機会を適宜設けています。話し合いの内容は大きく分けて二つあり、一つは経営課題の洗い出しについて自由な意見交換をしています。もう一つは、社外取締役が主要メンバーを務める役員報酬等諮問委員会の前振りとなる議論を行っています。役員の報酬決定ルールに関し、毎年どのようなアジャストが必要か、ルー



こを外部の視点からアドバイスしたいと考えています。

内倉 前回は中期経営計画の策定に先立ち、10年間の長期ビジョンの策定作業があり、マネジメント層や取締役会メンバーだけでなく、社内の若手・中堅も含め、多くの人々が時間をかけて議論しました。その内容を踏まえ、長期ビジョンのファーストステージとして策定したのが前中期経営計画です。今回の新中期経営計画は、策定への関わり方が変わり、ファーストステージの反省の上に立ち、次に何をやっていくか、「種蒔き」から目に見える成果を目指す中で、どこに強弱をつけて投資配分し注力していくか、どのような事業ポートフォリオを目指すべきなのか。それが重要な課題になっています。その議論には、社外の立場からいろいろな意見を述べていくつもりです。

増岡 今の話に出た強弱をつけた投資配分の件ですが、社外役員としては、先に話題に出た投資配分会議などにおいて、しがらみのない客観的な立場で、持株会社としての最適配分について意見を述べることができ、そこに意味があります。その点で重要な役割だと認識しています。

ル自体どう変えていくべきか、そうした議論です。必要に応じて社内の担当部署の担当者を招き、レクチャーを受けたり、質問に回答してもらったりしています。

明石 昨年の社外取締役就任以来、情報交換やレクチャーを受け、非常に助かりました。お互いのベクトル合わせを行う場としても有意義だと思います。

増岡 当期は3年に一度のテーマとして、買収防衛策関連の討議がありました。といっても議決機関ではないので、フリーな意見交換です。特に内倉さんが豊富な情報を持つ

ていて、助かっていますね。

大橋 また今回、大きな決断としてアークミール事業の売却に関する決議がありました。その経過についても独立社外役員会を通じて共有化しました。事業の参入や売却に関しては、もちろん社内のマネジメント層によって十分に



役員報酬等諮問委員会を通じた動き

——役員報酬等諮問委員会で行われている議論の内容や検討事項についてお聞かせください。

大橋 この委員会は内倉さんを委員長に、社外取締役のお二人と河村社長で構成され、社外監査役である私と増岡さんはオブザーバー参加です。役員報酬については、業績評価の定量的な基準を設けるところからスタートしており、事業会社ごとの個別の事情や経営環境の状況なども踏まえ、画一的な基準だけではカバーし切れない要素を評価に反映すべく、当委員会で検討を行います。

内倉 開催は年に4回ないし5回、毎年2月後半から5月の株主総会までの間に集中的に行います。前半は過年度の業績結果を測定し、それをもとに各役員の報酬額に関する案を検討していく。後半は新年度の定量目標の設定を行っています。その内容ですが、一つは業績結果の測定に関する例外措置の検討です。例えば外部環境の著しい変化があった場合、あるいは期中に役員の入れ替えがあった場合、どう評価するか。もう一つは制度設計の修正です。内規で決めた現行制度を変更する必要があるか、どう変更するかを検討します。例えば、現在の報酬制度は目標に対する成果を単年度で捉えていますが、新中期経営計画が始動する今期からは、中計に対して報酬をどう反映させるかの議論も必要だと思っています。

検討されますが、我々社外役員にとっては、別の機会を設けて情報共有することが有用になっています。

——独立社外役員会に今後求められる役割は何でしょうか？

増岡 例えば、サクセッションプランのあり方を社外の視点で客観的に評価しつつ、意見交換をしていく場として機能することは有り得るし、重要性が高いと思います。

明石 やはり経営の透明性を高めることが、この役員会の大きな役割だと思います。そのテーマに客観性をもってどう関わっていくかというのは、状況に合わせてその都度対応していくスタンスが大事になるでしょう。

大橋 独立社外役員会から取締役会への具申というのも、課題によって必要が生じれば、実施すべきだと思います。

内倉 今まではある意味、総花的に幅広くフリーなディスカッションを行ってきましたが、今後は一つひとつの課題をクリアしていけるような会議体を目指したいです。

明石 報酬に関しては定量できちんと評価していく制度設計がされている一方で、個別の事情も配慮していく部分もある。オープンでフランクな中にも人間味もある、当社らしさが表れている委員会だという印象を持ちました。

内倉 なお当社は、指名に関しては諮問委員会を設置していませんが、必ずしも委員会方式の導入が全ての企業にとってベストとも言えず、当社に合った指名のあり方を議論すべきだと考えています。そこで本委員会の機能の一部として、サクセッションプランについて意見交換を行う仕組みを整えたところです。



ESG経営の推進とSDGsテーマへの対応

——当社グループが取り組むべきSDGsテーマについて、どのように考えていますか？

明石 やはりフードロスの問題が大きなテーマとして挙げられますが、SDGsだからというよりも、事業体として当然取り組まなくてはならない問題として、従来から進められていると思います。それを、原価や処理経費の低減、生産効率改善の視点で強化していけば、利益向上にもつながってきます。ぜひ社外の視点からも働きかけをしていきたいですね。

増岡 ESG経営やSDGsテーマへの対応は、一過性のものではなく、企業が社会に存続していくための条件として継続すべき行動だと考えます。監査役の観点で言えば、労働環境や人材の多様性への取り組みもまだ十分と言えず、引き続き進めていく必要があるでしょう。

明石 人材の多様性を女性の活躍推進の観点から捉えると、当社グループにおける女性の役員登用率は、上場企業平均と比較して高い水準にありますが、まだまだ高めていく余地があるという実感も持っています。女性活躍のロールモデルとなる方々もいて、よい芽がたくさんあるからです。

また、C&C店舗の導入によって女性客が増えており、それに伴って商品開発や店舗づくり、従業員教育などにもますます女性の視点が求められることでしょう。さらにそうした視点から、「働き方改革」や「職場環境の改善」も進んでいくことに期待しています。

——最後に、当社グループの持続的成長に向けたテーマについて、意見をお聞かせください。

大橋 外部環境の変化は、今後さらにスピードを上げてい



くと思いますので、それに対応できる人材育成・組織づくりが持続的成長において必要となるでしょう。

内倉 人材の確保・育成は、最も重要なテーマだと思います。マネジメントレベルに外部人材を登用する動きも成果を上げており、内部昇進と組み合わせる両方のメリットを活かし、経営層に優れた人材を確保したいですね。

明石 吉野家には長い歴史があり、さまざまな時代の変化を乗り越えてきた実績があります。そうした過去から継承されてきた財産を再定義し、新しい時代にふさわしい事業体として、それらをより強固にして、さらに受け継いでいってほしいと思っています。

増岡 当社グループのDNAにはオープンな社風があり、これを大切に守っていくべきだと考えていますが、他方で、外部の血というものも重要な要素になってきています。双方を掛け合わせることで「変異」が生まれ、それが会社に持続的成長をもたらすと考えます。

——ありがとうございました。



※掲載内容は2月末現在のものです。

コーポレートガバナンス

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

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬される企業となるため、経営の効率性、健全性および透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでおります。そのために、株主の皆様をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、さまざまなステークホルダーとの良好な関係の維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示に努め、経営の透明性を高めてまいります。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」として当社ウェブサイト等にて開示を行っております。

コーポレートガバナンスの概要

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	河村 泰貴	
取締役人数	5名、うち2名が社外取締役	
監査役人数	4名、うち2名が社外監査役	
2019年2月期 取締役会開催状況	開催回数	17回
	取締役出席率※1	100.0%
	監査役出席率※2	97.1%
	議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認など
2019年2月期 監査役会開催状況	開催回数	14回
	監査役出席率※2	98.2%
監査役が出席する主な重要会議	グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議	
独立役員の選任	社外取締役2名、社外監査役2名	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、取締役会が業績に応じて個人別の報酬等の額を決定。2019年2月期の報酬総額:取締役6名に116百万円(内、社外取締役3名に13百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議により決定。2019年2月期の報酬総額:監査役4名に56百万円(内、社外監査役2名に13百万円)	
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	

※1 各取締役の平均出席率。

※2 各監査役の平均出席率。

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

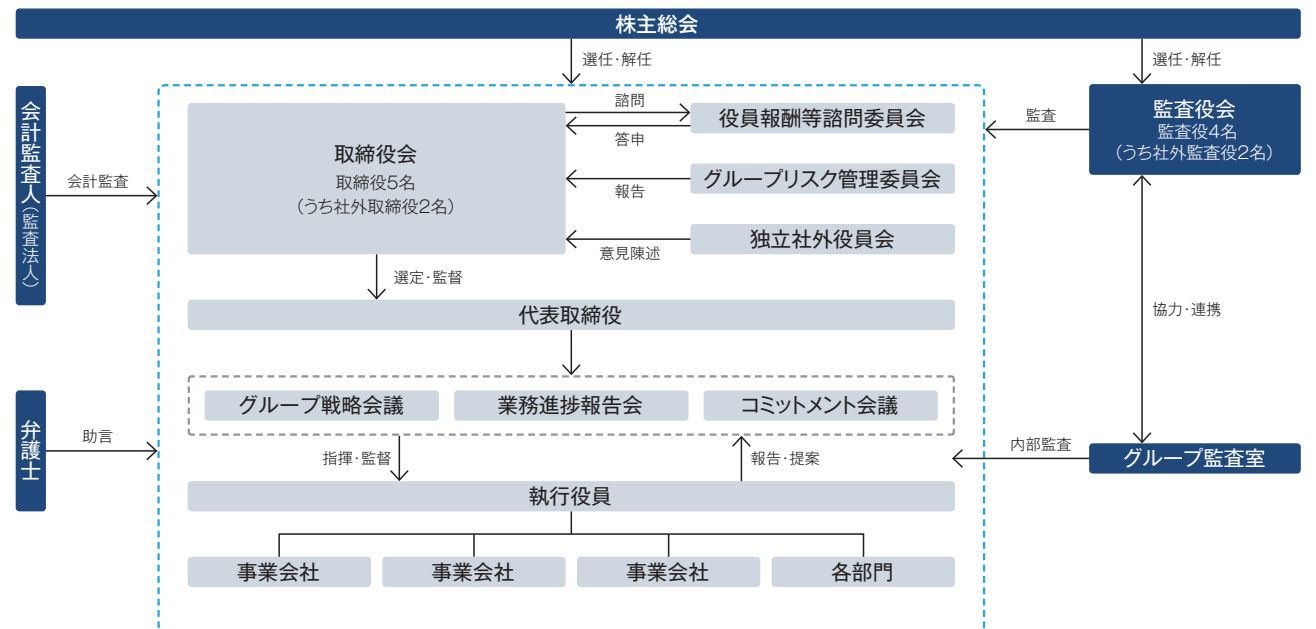
※4 取締役の報酬限度額は、2007年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額300万円以内(ただし、使用人給与とは含まない。)と決議いただいております。また、2017年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、取締役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として年額30万円以内(うち社外取締役は20万円以内。ただし、使用人給与とは含まない。)と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。

※5 監査役の報酬限度額は、2007年5月25日開催の第50期定時株主総会において年額100万円以内と決議いただいております。また、2017年5月25日開催の第60期定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、監査役に対し、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権として、年額300万円以内と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。

※6 上記の支給人員には、無報酬の取締役は含んでおりません。

※7 上記の支給人員は、当事業年度中に退任した取締役1名を含んでおります。

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス・コードに即した取り組み

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

役員報酬の決定方針・手続

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

取締役の個別報酬は、社外取締役を中心に構成する役員報酬等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て決定します。

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

譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は、2017年度より譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。譲渡制限付株式報酬制度は、取締役(社外取締役を含みます。)および監査役(社外取締役を含みます。)を対象に一定期間の譲渡制限が付された株式報酬を交付するものです。同制度を組み込むことで、株主の皆様との一層の価値共有を進めるとともに、中長期のコミットメントを強化し企業価値増大への貢献意識を高めることを目的としています。取締役および監査役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式の発行または処分を受けます。支給される金銭報酬債権の総額は、取締役については年額30百万円以内(うち、社外取締役分は年額2百万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まない。)、監査役については年額3百万円以内とし、支給時期および配分はそれぞれ取締役会および監査役会において決定します。

本制度により、新たに発行または処分する普通株式の総数は、取締役および監査役を合わせて年27,500株以内とし、1株当たりの払込金額は、取締役会において割当決議を行う日の前営業日における当社普通株式の終値とします。譲渡制限期間は、割当を受けた日より3年間から5年間の間で取締役会が定める期間としております。ま

コーポレートガバナンス

た「本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定、その他一切の処分を一定期間禁止する」「一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得する」など譲渡制限の解除事由について定めた契約の締結を株式発行・処分の条件とします。

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

取締役の選任理由

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名については、当社の経営理念を共有でき、経営計画および事業戦略に必要な知識・経験・能力等を備えた人材であるとの判断を選任・指名の方針としています。手続としては、代表取締役が候補者提案を行い、取締役会で候補者を決議します。取締役候補者は、当社定款に定めた員数に基づき、その有する経験・見識・専門性などを総合的に評価・判断して選定し、取締役会において決定します。執行役員の選任は社内規程に基づき、取締役会で決定します。監査役候補者は、財務・会計に関する専門的知見を有する候補者の他、長年の経験と経営等に関する豊富な知見を有し、専門的見地から当社の監査役の役割を十分果たせる人材を候補者としています。

独立社外取締役の有効な活用、独立性判断基準および資質

2020年2月29日現在、当社の取締役は、業務執行取締役3名と独立社外取締役2名(うち女性1名)の計5名で、取締役の3分の1以上が社外取締役です。取締役の選任については、事業戦略上の必要性に応じて適宜判断することが想定されるため、独立社外取締役の構成比率の維持・向上に関する方針については、現段階では決定していません。

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

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

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

社外役員の取締役会および監査役会への出席状況

	取締役会(17回開催)		監査役会(14回開催)	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率
内倉取締役	17回	100.0%	—	—
明石取締役	14回*	100.0%	—	—
増岡監査役	15回	88.2%	13回	92.9%
大橋監査役	17回	100.0%	14回	100.0%

※期中就任のため出席回数が異なっております。

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

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

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

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

取締役会の実効性評価

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本方針の一つとして、年次での取締役会の分析・評価を実施し、取締役会の実効性確保を行っております。取締役会の実効性に関する評価結果の概要については、当社ウェブサイト等にて開示を行っております。

コンプライアンス

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

コンプライアンス推進体制

当社では、グループ内の各事業会社コンプライアンス担当者を中心に、毎月リスク管理事務局担当者会議を開催しています。リスクマネジメント、コンプライアンス活動、内部通報制度の運用に関する情報交換などを行い、優先的な重要課題を抽出し、対応の基本方針、具体策の検証などを行っています。これらの情報を各社関連部門へフィードバックし、現場改善を図ることで、グローバルを含めグループ体となったコンプライアンス体制を推進しています。

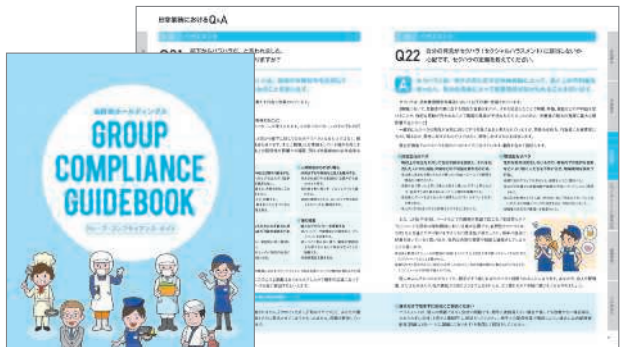
内部通報窓口は、各社ごとに設置されている他、グループ全従業員を対象とした共通窓口として「グループホットライン」を設置しています。従業員に対しては、コンプライアンスガイド、ポスター、社内報などを通して、目的、利用方法の理解、周知を図り、適切に運用することによって、組織内部の自浄作用を高めています。



リスク管理事務局担当者会議の様子

コンプライアンス教育

コンプライアンス教育ツールとして、社員及び店舗にコンプライアンスガイドを配布しているほか、グループ新入社員研修や店舗店長向けコンプライアンス研修を定期的に実施する等現場での知識教育、実践活動を推進し、職場全体へのコンプライアンス浸透に努めています。グループ各事業会社で開催する階層別研修においては、コンプライアンスをカリキュラムに組み入れ、「経営理念」、「コンプライアンス」の重要性の理解を深め、日常業務においてのコンプライアンス実践について学んでいます。



コンプライアンス・ガイド

リスクマネジメント

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

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

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

バリューチェーンにおける重要課題

店舗での商品・サービス提供を中心に、そこに至るまでの過程で、また社会・環境との関わりの中で、私たちは多くのステークホルダーとの信頼関係を築き、ともに価値づくりを行っています。

吉野家ホールディングスグループのバリューチェーン

当社グループによる提供価値へのこだわりは、バリューチェーンを支える多くのステークホルダーのこだわりによって支えられています。すべてのステークホルダーとの共存共栄を実現するために、私たちはこのバリューチェーンをより強固なものにしていきます。

提供価値の向上（技術・品質・人材）



バリューチェーンからみたリスクと機会

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心・健康への配慮 ●安定調達 ●フェアトレード ●食材費高騰への対応 ●輸送におけるコスト削減・CO₂排出削減 | <ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心・健康への配慮 ●光熱費高騰への対応 ●CO₂排出削減 | <ul style="list-style-type: none"> ●少子高齢化への対応 ●低価格志向への対応 ●食ニーズの多様化への対応 ●労働力確保 ●労働環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> ●食品ロスの削減 ●リサイクル ●パッケージの簡素化 |
|--|--|--|--|

ステークホルダーとの課題解決



お客様との価値共創

食事による健康の維持・増進



食事の選択肢を広く用意し、情報発信を拡充

素材開発部は、外食チェーン初の機能性表示食品として2017年3月に発売した「サラ牛（サラシア入り牛丼の具）」を皮切りに、機能性表示食品の開発と健康メニューづくりを進めてきました。私たちはその取り組みを通じて、商品の健康機能をより明確化し、お客様に情報としてしっかり届けることの重要性を認識しました。2019年度に発売した「ローズヒップ唐辛子」と「だしサブリ」は、そうした考えのもと新たに開発した機能性表示食品です。

「ローズヒップ唐辛子」は、ローズヒップエキスの体脂肪低減効果に着目し、それを通販ショップの人気商品である唐辛子に配合した機能性表示食品です。粉末成分を混合する製造技術の確立に時間を要しましたが、携帯性に優れ、いろいろな食事のおいしさを引き立てながら、体脂肪マネジメントを可能とする商品として完成させました。

「だしサブリ」は、お客様が求める機能性に合わせて選べるサラシア・ペプチド・GABA・ローズヒップの4種類を揃えました。小袋に入ったスープ状の本品を丼メニューやみそ汁にかけ、召し上がっていただくことで、健康の維持・増進をおいしくサポートします。4種類個々の情報を届けるため、機能性や留意点を詳しく解説したリーフレットを商品に添えています。

素材開発部では、2020年度からの新中期経営計画における部門ミッションを「お客様がなりたいたい自分になるために、常に半歩リードし、選べる食事と有益な情報を提供する」と定めました。食事の選択肢を広く用意しつつ、情報発信の拡充を図り、お客様ひとり一人が求める健康の実現に寄与していく方針です。新たな取り組みとしては、吉野家のみならずグループ全体への供給が可能な健康素材の開発を進めており、本計画期間中の実用化を目指しています。

また吉野家では、牛丼そのものが持つ健康的な側面に着目し、大学との共同研究も進めています。2020年3月から提供を開始したセットメニュー「朝牛」はこの成果を活用した健康メニューです。「朝牛」は、牛丼の小盛を組み合わせた朝食時間帯の定食で、朝に牛丼を食べることによって血糖値がゆっくり上昇し、昼食による血糖値の変動も小さく抑えることができるため、身体への負担が小さいという「セカンドミール効果」(図1)を発揮します。

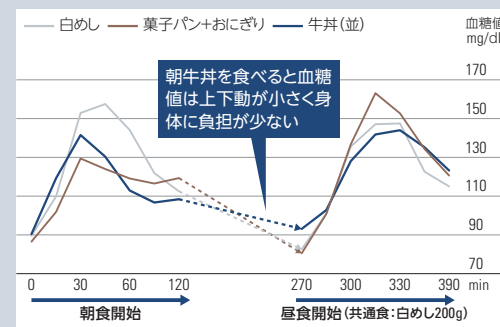
お客様とともに「食事による健康の維持・増進」を目指す取り組みに今後もご注目いただき、ぜひ店舗にてご賞味くださいますようお願い申し上げます。

担当者

株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部 素材開発部 担当

梶原 伸子

図1：朝牛丼のセカンドミール効果



Glycative Stress Research 2017; 4(2) : 124-131を改変

基本的な考え方

私たちは、「オリジナリティのある商品とサービスで一人でも多くのお客様に満足を提供し続けます。」に基づいて行動することをお約束いたします。

一人でも多くのお客様に満足を提供するために、お客様の視点でものを考え、お客様の立場で仕事に取り組むことを基本的な考え方としており、品質・衛生管理の取り組みを通じて「食の安全」を追求し、当社品質管理基準を遵守した安全な商品を提供してまいります。また、お客様の信頼に応えるため、商品、サービスに関する情報を適時適切にお客様に提供してまいります。

非常食のQOLを高める

東日本大震災の発生以降、緊急避難時に備えた防災グッズや非常食に対する意識が高まり、家庭や職場において備蓄品を整備・補充する動きが広がっています。

特に食糧については、ライフラインの復旧や救援体制が整うまでの期間を乗り切れるだけの量を常時備蓄しておくことが求められます。まず生き残ることが優先される中、それらの食事の質が二の次になることは当然ながら、被災生活を体験した人々からは、「温かい

もの、おいしく栄養があるものを食べることができるありがたさ」についての声が多く聞かれます。

生活環境の破壊、家族の安否など、多くの不安にさらされる災害発生時に、そのストレスを緩和するのが食事のおいしさです。また被災者が体力を保ち、健康を維持するためにも、非常食のQOL（生活の質）を高めることが社会的なテーマになっています。

震災後に求められる備蓄食の条件

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 飲料水が不足していても食べることができる | 7 食器が不要 |
| 2 お湯がなくても食べることができる | 8 食べる場所を選ばない |
| 3 夏でも安全に容易に持ち歩ける | 9 ゴミ処理に配慮がある |
| 4 温かい | 10 栄養面に配慮がある |
| 5 調理済みで開封してすぐに食べることができる | 11 おいしい（日常の食事と同等のレベル） |
| 6 個食パックで配分が容易である | |

出典：保健指導リソースガイド <http://tokuteikenshin-hokensidou.jp/news/2018/007140.php>

缶入り非常用保存食「缶飯」を発売

吉野家は、「吉野家缶飯（かんめし）シリーズ」を2019年5月より公式通販ショップで販売開始しました。1缶当たり平均250キロカロリーを提供できる非常用保存食で、常温ですぐお召し上がりいただけます。

具と一緒にご飯を缶詰にすることは、味と食感を保つ上で困難を伴いましたが、高機能玄米「金のいぶき」を採用することで、吉野家の「うまさ」を保ったまま商品化に成功しました。また、「金のいぶき」は白米と比べ食物繊維、ビタミンEが豊富に含まれており、避難生活での健康維持においても最適です。

牛丼、豚丼、焼塩さばなど全6種類をラインナップしており、家庭での備蓄食品としてはもちろんのこと、夜食や忙しい時の食事としてもご利用いただけます。



お客様の声

- 家庭と職場で定期的に保存食の備蓄を行っています。保存食は命をつなぐ大切な物ですので、メーカーは長期保存や栄養バランスに重きを置いていて、味は二の次となる傾向にあります。今回吉野家さんから缶詰めが発売されると聞き、味は間違いなさだろうと思い注文しました。
- 電気・ガスを使えない災害時にこの缶詰めはとてもありがたい存在になると思いました。
- 長期保存が出来て、なおかつ、こんなにおいしい丼は大変ありがたいです。

従業員との価値共創

ビジョン達成への人材づくり

次の100年を担う後継者づくりに向けて、当社グループは、さまざまな教育研修をグループ横断的に実施する組織「グループアカデミー」を2013年に設置し、人材育成・開発の強化を図っています。

その目的は、当社グループの未来を創ることであり、「人材の質および量」の確保による、グループ発展への寄与を使命としています。しかし、企業の成熟度や環境要因、時代背景などによって、求められる人材は異なってきます。現在のポジションや環境を踏まえ、未来に向けてどのような人材を育てていくべきなのか?そ

れが私たちの人材育成戦略です。当社グループは、この人材育成戦略を進める上で、それまで各事業会社ごとに独自に実施していた人事研修プログラムを見直し、各社の事業特性ごとに必要となる研修以外の部分を、横断的・統括的にグループアカデミーが担当する形に制度変更しました。

今、グループアカデミーでは、長期経営ビジョンを達成するコア人材を育てるべく、経験学習の機会を増やし、戦略構築力や価値創造力の開発に取り組んでいます。

地域活性化プログラムへの研修生派遣

グループアカデミーは、ときがわカンパニー合同会社が運営する比企起業塾と連携し、埼玉県比企郡ときがわ町で開催する「地域課題解決支援リーダーシップ研修」への研修生派遣を2019年5月から開始しました。

比企起業塾は、地域の起業家の育成を半年間かけて集中的に実施しています。本研修は、その塾生の起業をグループアカデミーの研修生がマンツーマンで支援し、地域課題の解決につなげていくものです。研修生に対しては、権力を持たないサーバントリーダーシップを発揮し、ヒューマンスキルを身に付けてくれること、起業家支援に取り組む中で、若い経営者や地域の行政担当者、専門家など社外の人々と出会い、人間力を高めてくれることを期待しています。

今回のプログラムでは、9月までの間に4回の集合研修を行い、11月に塾生と研修生の各ペアが取り組み成果をプレゼンテーションする場を設けました。

グループアカデミーは、引き続き経営者人材の育成に向けて、さまざまな経験学習によるプログラムを実施していく方針です。



基本的な考え方

私たちは、「従業員の個性や自主性を尊重し、公正に活躍の機会を創出し、仕事の達成感や人生の充実感を共有します。また、企業の社会的地位を向上させることにより、従業員やその家族がグループに所属していることを誇りに思えるような企業になります。」に基づいて行動することをお約束いたします。人材重視を基本的な考え方としており、従業員を分け隔てることなく、客観的かつ公平な評価、健康と安全に配慮した職場環境を従業員に提供してまいります。

労働環境の整備

少子高齢化が進む我が国の人口は、2008年をピークに減少に転じ、その中で労働人口の減少が加速しています。厚生労働省の労働経済動向調査では、すべての産業で正社員およびパートタイム労働者の不足超過状況が続いており、当社グループが属する飲食サービス業においては、特にパートタイム労働者の不足が

顕著となっています。

当社グループは、労働負担を軽減し、職場環境の改善を図ることで人材の確保と退職抑止につなげるべく、社外の知見を活かしたテクノロジーの導入を進めると同時に、従業員の多様な働き方を可能にする制度改革にも積極的に取り組んでいます。

産業別パートタイム労働者過不足状況と労働者過不足判断D.I. (「不足」-「過剰」,単位:%,ポイント)

産業	2019年5月調査 ¹⁾			2019年8月調査 ¹⁾			2019年11月調査 ¹⁾		
	不足	過剰	D.I.	不足	過剰	D.I.	不足	過剰	D.I.
調査産業計	32	2	30	31	2	29	31	3	28
宿泊業, 飲食サービス業	53	-	53	60	2	58	60	1	59

出典:厚生労働省 2019年11月 労働経済動向調査

注:無回答を除いて集計している。

1) 5月調査は5月1日現在、8月調査は8月1日現在、11月調査は11月1日現在の状況である。

ボランティア特別有給休暇制度

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を機に、ボランティア参画意識が高まっています。吉野家は企業としての貢献を果たしつつ、従業員の多様な働き方に対応すべく、ボランティア活動に対して有給休暇を付与する「ボランティア特別有給休暇制度」を外食産業では初めて導入しました。

吉野家で働くパート・アルバイト従業員を対象に、防災運動や被災地支援、スポーツ大会の開催サポート、地域の清掃や森林の保全、児童福祉・障がい者・高齢者施設への支援などのボランティア活動について、通常の有給休暇に加え1日を付与しています。

奨学金制度

吉野家では、経済的理由により大学進学が困難な学生アルバイト従業員に対し、学資支援を行う奨学金制度を設け、2017年から運用しています。

本制度は、審査に合格した吉野家のアルバイト従業員（年間定員10人）を対象に入学金・授業料用途の奨学金を貸与するものです。大学卒業後に当社へ入社し、4年間勤務を継続した場合は、奨学金の返済を全額免除され、他社外食企業に入社した場合は半額を免除されます。

経済的な問題を抱える若者を支援するとともに、外食産業の発展に寄与する人材を育成すべく、本制度を継続していく方針です。

お取引先との価値共創

安全・安心な食材の安定調達

尊重と信頼による取引先とのパートナーシップ

グループ商品本部は、主に吉野家とはなまる向けに、商品をお客様にお届けするための機能を集約・一元化し、共有する役割を果たしています。本部内の組織は、牛肉や米、野菜など食材の仕入れを一括する「商品部」の他、機能性表示食品や健康メニューなど、機能性素材を用いた商品づくりの研究開発を行う「素材開発部」、各業態から商品づくりのオーダーを受け、形にする「商品開発部」、牛肉や玉ねぎのスライス、漬物、たれの製造を行う「製造部」、全体の事務機能と物流業務を担う「商品統括部」で構成されています。なお京樽は、自社に仕入れ機能・商品開発機能を有しています。

この中で、特に商品部が担う仕入れ機能は、コストダウンや業務効率向上の観点だけでなく、安全・安心な食材を安定的に調達するためにも、集約・一元化による取り組みが不可欠であると言えます。かつては、仕入れの規模拡大によるマスメリットが期待を集めました。が、昨今は一定の規模を超えることで、数量確保や品質維持の困難がリスクになってくるという認識です。

多数の店舗を全国展開する当社グループにとって、商品の一斉発売は非常に気を遣います。食材の調達が十分でなければ、商品が人気を集めながらもショートを起こす反面、過剰に準備すればフードロスの発生につながります。販売予測および仕入れ計画について、事業会社側と事前に入念な打ち合わせを行います。見込み通りにならないことも多くあります。

食材の安定調達に向けたリスクヘッジとして、商品部では複数の取引先からの購買を基本としつつ、常に各取引先との緊密な関係の構築に努めています。ほとんどの食材調達において、生産農家との間に商社や卸など中間業者との取引がありますが、商品部は中間業者との連携を図りながら、産地にもバイヤーが直接出向き、生産者の方々とコミュニケーションしています。

こうした関係の構築は、食材の安全・安心を担保する上でも重要な取り組みです。商品部では、生産工程における衛生管理・品質管理体制に対し、現地視察による確認および指導を定期的に行っています。

取引先との関係構築のベースとなるのは、お互いに対する尊重と信頼で結ばれたパートナーシップです。一方的な価格の引き下げや条件の厳しい納品を求めず、双方が利益を得られる適正価格を維持しなければ、ビジネスとして長続きしません。また、お互いの事業内容をよく知ること、得意・不得意を補完し合う協力関係が生まれ、それが強い調達力につながっていきます。

商品部の今後の課題は、従来の仕組みや組織体制への依存から脱却し、イノベーションを生み出していく土壌づくりです。食材についての専門性や独自性をより高めるべく、人材育成に注力し、当社グループが目指す新たなビジネスモデルの構築を仕入れ部門として支えていきたいと考えています。

担当者 執行役員グループ商品本部長
栗岡 琢也



基本的な考え方

私たちは、「お取引先との良好な関係を保ち、適正な利潤を得る機会を提供し続けます。」に基づいて行動することをお約束いたします。

お取引先との強いパートナーシップを結ぶために、お取引先の尊重と適正なお取引を基本的な考え方としており、この基本的な考え方に沿って、お取引先との公正かつ自由な競争ならびに透明で適正なお取引をまいいます。また、お取引先を大切なパートナーとして尊重するとともに、契約に基づく対等な関係を維持してまいいます。またお取引先の権利・財産を尊重するとともに、自社の権利・財産の保護に努めてまいいます。

テクノロジーを活用した新たな価値共創

当社グループにおいてテクノロジーの活用は、競合他社に対する差別化戦略の重要な要素の一つであり、お客様の利便性向上と従業員の業務負担軽減・効率改善をもたらし、さらには環境保全などサステナビリティの確保にもつながる重要な要素です。

グループ内に蓄積してきたノウハウのみに拠らず、外部の専門的・先進的な知見を積極的に導入しながら、これからの外食産業に求められるイノベーションを起こすべく、新たな価値を共創していきます。

はなまるうどんデリバリー専門店舗

はなまるは、吉野家とともに宅配サイト「出前館」「Uber Eats」と提携し、一部店舗でデリバリーサービスを提供しています。今後はその導入拡大と並行し、さらに取り組みを発展させたデリバリー専門店舗を展開すべく、2019年11月に「世田谷上馬店」(東京都)を1号店としてオープンしました。

デリバリー店舗は、従来出店が難しかった人気エリアでも狭小物件での出店が可能で、オペレーションがシンプルであるため人材の短期戦力化を図れるなど、多くのメリットがあります。Webサイト経由の受注システムを有効に活用するサービスとして、積極展開を図ります。



デリバリー専用メニュー「牛肉温玉サラダうどん」

POSシステムと連携したスマホオーダー

吉野家は、お客様のスマートフォンからご注文を事前に受け、店頭でお待たせすることなく、出来立ての商品をご提供する新サービス「スマホオーダー」を2020年2月から開始しました。

「スマホオーダー」は、株式会社 Showcase Gigが開発したモバイルオーダープラットフォーム「O:der (オーダー)」を活用したものです。POSシステムとの連携により、従業員の負担なくスムーズな商品提供を可能とする

「O:der」は、お客様の利便性と店舗の運営効率を同時に高め、デジタル活用による「コンシューマー・ファーストの店舗づくり」を実現します。また、店舗の混雑解消や機会損失の防止にもつながり、来店頻度の増加に寄与します。

吉野家とShowcase Gigは今後、本サービスの機能拡充に加え、新たなデジタル施策により「コンシューマー・ファーストの店舗づくり」をさらに推し進め、吉野家固有の価値として磨き上げてまいいます。



株主との価値共創

適時・適切な情報の開示と責任ある対話

基本的な考え方

私たちは、「健全な事業活動により企業活動を高め続け、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。」に基づいて行動することをお約束いたします。

株主・投資家の皆様とともに成長・発展を分かちあう関係を築くために、適時適切に情報開示を行う透明性の高い健全な経営を行うことを基本的な考え方としており、この基本的な考えに沿って、事業活動を行うことで健全な利益を生み出してまいります。また、IR活動や株主総会を通しての株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを促進し、企業活動の説明責任を果たすとともに、その理解を促進してまいります。

個人投資家向け会社説明会の開催

当社は、株主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。その一環として2019年11月、個人投資家向け会社説明会を横浜・大阪・名古屋の3カ所で開催しました。

会場には、当社の既存株主様を含む個人投資家の皆様が各地とも約150名ご来場いただき、社長の河村による経営方針の説明の後、ご質問やご意見を受け、回答させていただきました。これまで株主総会にご出席されたことのない株主様もご来場される中、闊達な意見交換がなされました。今後も各地において株主様との積極的な対話の場を設けたいと考えております。

参加者の声から

- 社長以下、役員3名、社員2名が参加しており、説明会に対する意気込みを感じた。
- 社長の話しぶりから経営に対する考え、熱意が伝わった。
- ステークホルダーに向かい合う姿勢を感じた。
- 吉野家以外のブランドや、利用したことのないサービスを知るきっかけとなった。

株主優待制度



株主優待制度の詳細はこちら



株主様ご優待券ご利用可能店舗はこちら

株主の皆様にご当社グループの商品をお試しいたご、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「株主様ご優待券」を発行しており、ご利用可能な店舗は当社コーポレートサイトから確認できるほか、近隣に店舗がない等で店舗のご利用が困難である株主様向けに、当社グループ詰め合わせセットとの引換も実施しております。

株式業務担当者の声

当社の株主数は2020年2月末日時点で約31万人ですが、そのうち約67%が個人株主の皆様です。株主優待制度や安定配当といった株主還元以外にも、コーポレートサイトの充実や積極的なIR活動を通じた情報発信の他、個人投資家向けの会社説明会や2018年に開催しました「社長と語る会」など、個人株主の皆様からのご意見を頂戴できる場の創出に努めております。今後も引き続き株主様との双方向のコミュニケーションが可能となるよう、取り組んでまいります。

社会との価値共創

次世代育成・地域社会への貢献

基本的な考え方

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

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

共立女子大学との産学連携プロジェクト

当社グループは、これからの社会で求められるリーダーの資質について、与えられた課題に対応するだけでなく、自ら問題を発見して取り組む能力を有していること、そして組織メンバーとの積極的な関わり合いを通じて、目標達成、価値の創造を成すことを重視しています。

そうした考え方のもと、共立女子大学との産学連携プロジェクトとして進めている「リーダーシップ開発PBL（課題解決型学習）」では、同大学の学生と当社の社員がグループワークを組む形で、社会変化に対応したリーダーシップのあり方をともに学んでいます。

この研修がテーマとするリーダーシップは、権威に従わせるのではなく、メンバー個々人がチームに良い影響力を発揮するというものです。学生とともにワークを進める中で、当社の社員はリーダーシップは一人のものではなく全員が発揮できることに気づき、自らの在り方を考え直すきっかけを得ています。大学側にとっては、社会人基礎力である対人・對自己能力や課題対応力を実践知として学生に実体験を通じて学ばせる機会となっています。



小学校での出前授業

吉野家が2018年から開始した小学校への出前授業「いっぱい牛丼がでるまで」は、開催を10校に増やして2019年も行われ、好評を博しました。

この出前授業は、5年生の社会科学習として提供するもので、吉野家の牛丼を題材に、第一次産業（生産農家からの調達）から第二次産業（工場での加工）を経て、第三次産業（店舗での販売）に至るまでを網羅的に学ぶ内容です。また、次世代を担う児童たちに直接「吉野家の牛丼のおいしさ」を伝える教育的ブランディングとしての狙いもあります。

各開催校では、吉野家の広報担当社員が講師を務め、クイズや新聞作りを通して、企業の取り組みや工夫、多くの人々の関わりについて楽しく学び、最後には実食もできる授業内容に、児童たちは大満足の様子でした。

2020年も引き続き開催を予定しており、エリアマネージャーも講師として参加するなど、より地域に密着した授業にしたいと考えています。

このような取り組みは、社会人として、当社グループのリーダー候補として、会社の代表となり社外へ向けて（特に若年層）飲食業の価値、働く意義を語り伝えるという機会にもなっています。



より良い地球環境に向けた価値共創

循環型社会構築に向けて

現在の大量生産・大量消費・大量廃棄の社会経済システムは、私たちに便利で快適な暮らしを提供しましたが、一方で、資源の枯渇や環境汚染の深刻化といった問題をもたらしています。

世界の人口は急増しており、このまま作って捨てる

一方通行型（リニア）の社会を継続すると、今後の世界の持続的な発展は難しくなってきます。天然資源の消費を抑制し、環境負荷をできる限り低減する、「循環型」の社会システムへの変換が求められています。

LIMEX製メニューの導入・再製品化

吉野家では、店舗に常備するブランドメニューの素材を見直し、環境保全や耐久性向上の観点から、従来の紙に代えて株式会社TBMが開発した新素材「LIMEX（ライメックス）」を採用しました。店舗では、2019年3月からLIMEX製のブランドメニューを使用しています。

石灰石を主原料とするLIMEXは、水や木材パルプをほぼ使用せず紙の代替や石油由来原料の使用量を抑えてプラスチックの代替となる特長により、高い環境性能を発揮します。また、日々多くのお客様が手に取られるメニューは、店内での耐久性が求められるアイテムですが、LIMEXは紙と比較して劣化に強く、導入後の店舗から、「手触り感が良い」「水に強く、汚れてもすぐに拭き取れる」といった良好な反応を得ています。

LIMEXのもう一つの優位性は、アップサイクルの実現です。アップサイクルとは、原料化によるリサイクルではなく、より価値を高めた再製品化を指します。LIMEXは、メニューなど印刷物をプラスチック成型品として再製品化し、サステナブルな循環型モデルの構築に寄与します。吉野家でのアップサイクルはこれからになりますが、LIMEXのメリットを活かせるように研究を進めてまいります。



ブックメニュー138,000部、三つ折りメニュー90,000部、差し込み385,920部に使用

作成部数
613,920枚

水削減量
1,364トン

木材使用削減量
307本

基本的な考え方

グループ行動憲章の「社会への約束」に基づいて、循環型社会に適応した環境保全活動を通して、社会に貢献することを目指し事業活動に取り組んでいます。オフィスや工場、店舗におけるさまざまな活動を通じて、地球環境や資源の保全に配慮してまいります。

他企業と連携し、地球環境への負荷軽減を目指す

当社グループは、事業活動を通じて地球環境の保全と省資源に配慮し、循環型社会の構築に寄与することを先導すべく、株式会社三陽商会が展開するサステナブルファッションブランド「ECOALF（エコアルフ）」と連携し、「再利用広告」を展開しています。

「ECOALF」は、リサイクル素材や環境負荷の低い素材・副資材でつくられた衣服や雑貨を製造・販売するスペイン発のサステナブルファッションブランドで、今回は、広告を再利用して広告を作る（1）というサステナブルな観点での選択肢を提案いただきました。「資源を無駄にしない広告」というサステナブルなブランドコンセプトは、当社の考える「より良い地球環境に向けた価値共創」に非常に親和性が高いと判断し、今回の渋谷駅掲出広告デザインの協力に至りました（2）。

（1）広告を再利用して広告をつくる



（2）渋谷駅掲出広告デザイン



【Voice】

このたび、当社の試みに共感し、ポスターを提供してくれた各企業の皆様に感謝しております。昨今の地球温暖化などに代表される環境問題の意識が高まる中で、企業はよりサステナブルな観点での選択が迫られています。

一企業だけでなく共創によって、より大きな啓発や取り組みに変えられると考えます。ECOALFでは、ただ服を作るだけでなく、地球環境を保全するための取り組みを積極的に行っていきます。今後も一緒にACTIONを起こしてくださる皆様とともに行動することで、社会課題の解決の一助となれる機会を一緒につくりだしていければと思います。

株式会社三陽商会 代表取締役社長 **中山雅之**

連結経営成績および財務分析

財務ハイライト

会計年度（百万円）	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期
売上高	179,602	171,314	165,883	164,599
営業利益	△ 895	5,116	4,801	1,877
経常利益	△ 476	5,509	5,311	2,460
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 8,941	382	1,310	△ 364
減価償却費	6,179	6,066	5,829	5,834
設備投資	11,319	8,544	5,815	8,092
営業活動によるキャッシュ・フロー	92	13,798	8,109	6,212
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,127	△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,383	△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473
現金及び現金同等物の期末残高	13,527	15,384	17,062	14,003

会計年度末（百万円）				
総資産	105,202	97,088	94,371	91,338
純資産	61,197	46,169	45,584	43,390

その他データ				
1株当たり純資産額(円) ※	91,117	84,981	85,835	83,112
1株当たり当期純利益(円) ※	△ 14,162	622	2,575	△ 710
1株当たり配当金(円) ※	2,000	2,000	2,000	2,000
自己資本比率(%)	54.7	43.6	46.7	46.8
ROE(自己資本利益率)(%)	△ 14.3	0.8	3.0	△ 0.8

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

経営成績の分析と解説

収益および利益の状況

売上高は前年同期に対して138億16百万円の増収となりました。2019年10月の消費増税や台風19号発生による関東地方を中心とした店舗休業の影響がありましたが、主力事業である吉野家が連続的な商品導入や積極的なキャンペーンを効果的に実施したことにより既存店売上高が好調に推移したことや、積極的に出店を進めているはなまる・京樽・海外セグメントの売上高が増加したことにより、前期を上回ることができました。水産物などの食材価格の上昇および、アルバイト・パート時給の上昇による人件費の増加など、厳しい環境が続いておりますが、増収効果がコスト増を上回り増益となりました。

総資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ134億82百万円増加し、1,261億67百万円となりました。

これは主として、現金及び預金が56億32百万円増加したこと、および、IFRSを適用している在外連結子会社のIFRS第16号「リース」の適用による使用権資産（純額）25億86百万円の計上によるものであります。

負債は、前連結会計年度末に比べ151億22百万円増加し、777億82百万円となりました。これは主として、長期借入金が41億71百万円増加したことに加え、IFRSを適用している在外連結子会社のIFRS第16号「リース」の適用等により、リース債務が54億26百万円増加したこ

2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期
173,418	180,032	185,738	188,623	198,503	202,385	216,201
2,179	3,515	1,613	1,865	4,019	104	3,926
3,270	3,993	2,345	2,750	4,604	349	3,369
698	941	837	1,248	1,491	△ 6,000	713
5,399	5,088	5,433	5,915	6,286	6,700	7,715
6,028	8,453	12,879	11,373	10,749	12,091	14,613
7,570	11,833	433	10,104	9,374	2,830	14,038
△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034	△ 8,453
481	5,595	3,843	1,085	△ 4,200	2,461	288
17,964	26,858	18,498	22,941	19,573	15,660	21,500

95,524	108,658	111,292	114,947	115,613	112,685	126,167
43,412	58,938	57,733	57,209	57,807	50,025	48,385

831.78	921.01	891.04	879.46	887.13	765.73	739.76
13.59	16.24	13.10	19.35	23.11	△ 92.94	11.04
20	20	20	20	20	20	20
44.8	53.7	51.7	49.4	49.5	43.9	37.9
1.6	1.9	1.4	2.2	2.6	△ 11.2	1.5

とによるものであります。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益7億13百万円、剰余金の配当12億91百万円により利益剰余金が16億11百万円減少したこと等により、前連結会計年度末に比べ16億40百万円減少し、483億85百万円となりました。

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58億39百万円増加して215億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益10億31百万円に減価償却費77億15百万円お

よび減損損失24億79百万円等を加えた収入に対して、売上債権の増加20億7百万円等の支出により、140億38百万円（前年同期は28億30百万円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得77億47百万円および無形固定資産の取得10億58百万円等の支出により、84億53百万円の支出（前年同期は90億34百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金109億51百万円等の収入に対して、長期借入金の返済64億1百万円、ファイナンス・リース債務の返済31億5百万円および配当金の支払額12億96百万円等の支出により、2億88百万円の収入（前年同期は24億61百万円の収入）となりました。

会社概要

社名 株式会社吉野家ホールディングス
設立 1958年12月27日
資本金 102億65百万円
本社所在地 〒103-0015
東京都中央区日本橋箱崎町36番2号
Daiwaリバーゲート18階
代表取締役社長 河村泰貴
上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部
証券コード 9861
従業員数 4,581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
株式会社京樽
YOSHINOYA AMERICA, INC.
吉野家(中国)投資有限公司
ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD.

役員

代表取締役社長	河村泰貴	常勤監査役	金谷洋二
常務取締役	松尾俊幸	常勤監査役	田中柳介
取締役	成瀬哲也	監査役	増岡研介*
取締役	内倉栄三*	監査役	大橋修*
取締役	明石伸子*	※社外取締役および社外監査役	

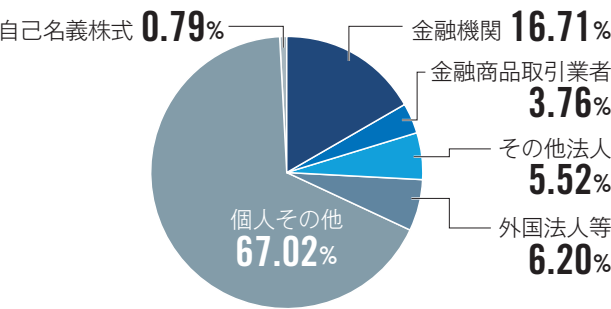
従業員数

吉野家	10,356名	[男性 5,318名 女性 5,038名]
はなまる	2,447名	[男性 1,006名 女性 1,441名]
京樽	2,897名	[男性 1,216名 女性 1,681名]
海外	3,564名	[男性 1,681名 女性 1,883名]
その他	664名	[男性 414名 女性 250名]
全社	621名	[男性 359名 女性 262名]
合計	22,692名	[男性 10,869名 女性 11,823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 311,183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(百株)	所有株式数割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	5,859,400	9.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3,009,500	4.6
JPモルガン証券株式会社	893,895	1.4
吉翔会	886,500	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	796,200	1.2
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	630,700	1.0
資産管理サービス信託銀行株式会社	624,500	1.0
BNYM SA／NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	619,074	1.0
上田八木短資株式会社	590,600	0.9
大樹生命保険株式会社	550,000	0.8

※当社は自己株式を515,074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

