



YOSHINOYA HOLDINGS  
CORPORATE REPORT  
**2021**

株式会社 吉野家ホールディングス

# FOR THE PEOPLE

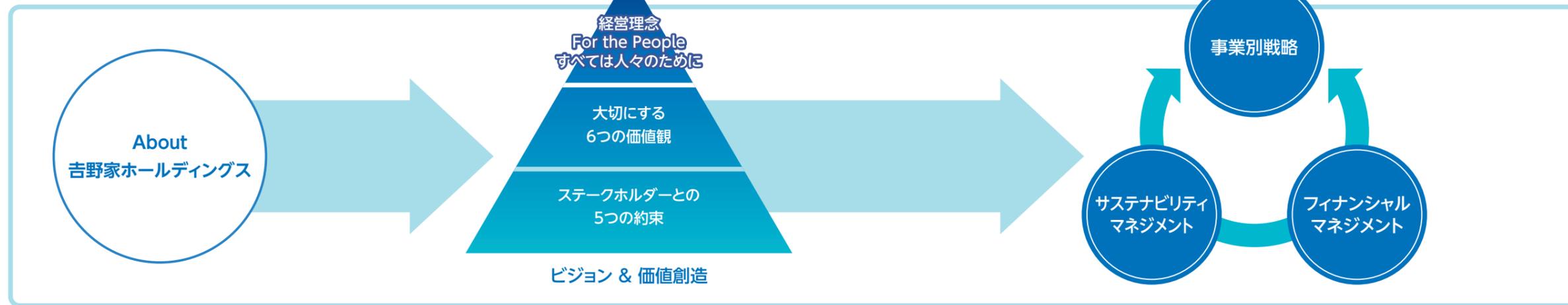
私たち吉野家ホールディングスグループは、外食事業を中心とする企業集団として、国内および海外25エリアに3,100を超える店舗を展開し、ブランド価値を磨き上げながら、高品質の「食」を提供しています。その躍進を支えているのは、経営理念に掲げる「For the People -すべては人々のために-」の想い。事業活動を通じて、世界中の人々が豊かに生活できる社会に貢献しつつ、さらなる発展を目指し、外食産業の革新に挑戦しています。



<https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/about.html>



## 価値創造アプローチ



- 1 フィロソフィ／目次・編集方針
- 3 トップメッセージ
- 7 コロナ禍による変化への対応
- At a glance
- 9 ビジネスアウトライン
- 10 ハイライト
- 11 グローバル展開

- ビジョン & 価値創造
- 13 価値創造のあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 吉野家ホールディングス価値共創

- 事業別戦略
- 21 構造変化
- 25 吉野家
- 27 はなまる
- 29 海外
- 30 その他
- コーポレートガバナンス
- 31 考え方と仕組み
- 33 マネジメントメンバー
- 35 機能発揮
- 37 社外取締役 対談
- 39 コンプライアンス
- 40 リスクマネジメント

- バリューチェーンにおける重要課題
- 43 原料調達
- 44 製品化
- 45 調理・サービス
- 46 廃棄リサイクル

- バリューチェーンの基盤強化
- 47 人材への取り組み
- 49 株主との対話
- 50 社会への取り組み

- 51 財務ハイライト
- 53 財務経理本部長が語る財務戦略
- 55 企業情報／株式情報

## 編集方針

「CORPORATE REPORT 2021」は、吉野家ホールディングスグループの企業像とビジョンを示し、未来に向けた中長期的な価値創造への取り組みについて、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ためのコーポレートコミュニケーションツールです。

本年度は、新型コロナウイルス感染症による環境変化への適応を踏まえながら、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」にもとづく価値創造への取り組みとして、構造変化を伴う事業別戦略をレポートし、それらを支えるサステナビリティマネジメントとフィナンシャルマネジメントを掲載しました。サステナビリティマネジメントでは、コーポレートガバナンスを前段とし、バリューチェーンにおける重要課題への対応をESG/SDGsの視点で解説。フィナンシャルマネジメントでは、価値創造と持続可能性を財務的側面から説明し、パフォーマンスの分析・評価も行っています。

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〉

2020年度(2020年3月1日～2021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2021年3月1日以降の情報も記載しています。

### 〈発行年月日〉

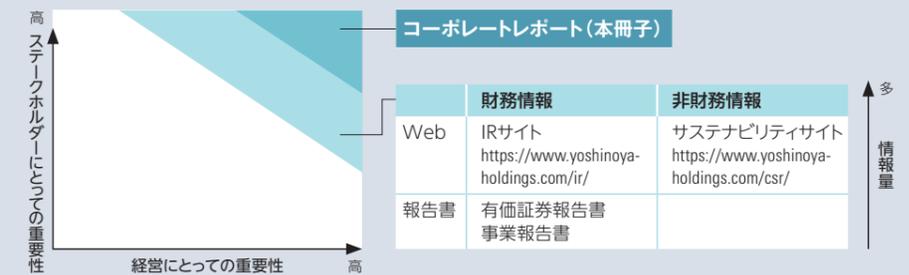
2021年5月発行(次回:2022年5月発行予定)

### 〈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

### 〈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もとづく計画、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。



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。





## 筋肉質な セカンド

### コロナ禍による事業環境の急変に対応した1年

新型コロナウイルス感染症の拡大は、大震災やBSE問題の発生、会社更生法を申請した経営危機からの再建など、過去に多くの苦難を乗り越えてきた当社グループにおいても、そうした経験からの学びを活かすことができない未知の事態であり、正解がわからない状況が現在も続い

ています。先行きが全く見えない中で、経営者として自らに課したのは、常に事態の悪化を想定しつつ、後ろ向きにならないマインドを保ち、従業員のモチベーションをどう高めていくか、現場で価値づくりを行う一人ひとりに対してできることは何か、それを考えることでした。

## 企業体質への転換を経て ステージの「利益拡大」へ

代表取締役社長 **河村泰貴**

2020年1月から2月にかけての中国における感染拡大の初期段階では、のちに日本国内を含め世界各国に及びパンデミックを想像することができませんでした。当社グループが対策委員会を立ち上げたのは2月28日、全国の小中高校に一時臨時休校が要請されたことがきっかけです。従業員に家庭を持つ主婦が多いため、休校によって給食がなくなるなど、子どもの世話で店舗に出勤できなくなる状況に対処する必要がありました。

3月に入ると、日を追うごとに街を歩く人々が減り、店舗の客数・売上が減少する中で、4月7日の緊急事態宣言を迎えました。当社グループは、事態の長期化を前提とし、全社方針として経費削減の徹底と投資案件の凍結を打ち出すとともに、最大時で約400店舗の一時休業を実施しました。同時にグループの全従業員とその家族に向けてメッセージを発信し、対応状況と事業継続の意思を伝え、店舗休業・自宅待機による不安の解消に努めました。

長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」にもとづく成長戦略は、コロナ禍の影響を踏まえた見直し

を余儀なくされています。「NB2025」のファーストステージ（2016年度～2018年度）では、はなまると京樽の都市型回転寿司業態「海鮮三崎港」、そして海外事業を成長ドライバーと位置付け、積極的な出店を進めてきました。しかし人の賑わいが敬遠され、テレワークの促進により通勤人口が減少するコロナ環境下で、はなまると「海鮮三崎港」の主要立地である都心のオフィス街や繁華街、商業施設への出店は、強みから弱みに転じています。結果として2020年度は、今後の回復が見込めない国内外の直営店約200店を閉鎖しました。2021年度は、従来の立地によるマイナス影響がさらに続くか、回復していくか、見極める1年になります。

将来の持続的成長に向けてビジネスモデルの転換を目指す「NB2025」の方向性は、コロナ環境下においても変わりありません。ただし今後は、新たな生活様式による社会変化の加速を受け、よりスピードを上げた取り組みが求められます。出店を中心とする成長投資については、対象を厳選しつつ実行していく考えです。

## コストコントロールとトップライン確保への取り組み

2020年度は、有事対応としての迅速な経営判断が求められ、特に第1四半期は、意思決定の遅れが大きなマイナスにつながると認識し、現場における感染防止施策の導入やキャッシュ流出の全面的な抑止をスピーディーに実施しました。6月以降は、コロナ禍による影響の長期化を前提に、グループ全体で危機感を共有し、事業の存続に向けてコストコントロールを推進するフェーズに移行しました。

「構造変化」と名付けた収益性担保への施策は、各事業会社の徹底したコストコントロールと不採算店舗の閉鎖によって奏功し、損益分岐点の引き下げを果たしました。とりわけ京樽は、外商部門を廃止しつつ、工場の稼働維持と店舗の生産性向上を結び、朝一番の販売商品を工場で製造する大きな「構造変化」を実行し、成果を上げました。

また各事業会社は、損益分岐点の引き下げを進める一方で、多くの来店客が見込めず営業時間や稼働席数にも制限を受ける中、できるだけトップラインを確保していくための取り組みに尽力しました。

吉野家では、自らを「弁当屋」と位置付けてテイクアウトで提供する商品価値の訴求に努め、イートインに代わるお客様のニーズを積極的に取り込んでいきました。第1四半期には、エッセンシャルワーカーの方々や休校中のお子

様に対する「食」の提供をミッションとして、テイクアウト商品を低価格で提供したため、利益の減少が生じましたが、結果的にその施策もキャンペーン効果をもたらし、テイクアウトの拡大につながりました。これまでイートインを中心としてきたはなまるや京樽の「海鮮三崎港」も、新たなテイクアウト対応商品の開発など、ニーズの取り込みを図りましたが、多くの店舗立地において人出そのものが少なく、限定的な実績にとどまりました。

なお京樽については、2021年4月1日付で当社が保有する同社株式の全てを株式会社FOOD & LIFE COMPANIES（スシローグローバルホールディングス）に譲渡しました。今後の投資再開を考えると、「NB2025」のセカンドステージにおける成長ドライバーとして、まず吉野家の競争力向上が求められ、投資配分上の優先対象となります。京樽は、この1年で「構造変化」による着実な成果を生み出しましたが、事業ポートフォリオ上では利益率の低さが課題となっており、グループ経営戦略の観点から多くのリソースを配分できない状況にあります。そのため、京樽が持つ経営資源を有効に活かし、必要な成長投資を実行しつつ、シナジーを生み出すことができる企業への株式譲渡が最善と結論し、先方との合意に至った次第です。

## 再スタートするセカンドステージにおいて目指すもの

2020年度の連結業績は、大幅な損失を計上する結果となりましたが、ここに述べた取り組みの奏功により、営業損失および経常損失において損失額を想定以下にとどめることができました。この1年間で筋肉質な企業体質を身に付けた当社グループは、改善したコスト効率を維持していくことで従来以上の収益力を発揮し、その上で市場が回復に向かえば、利益の拡大を果たせる見込みです。

長期ビジョン「NB2025」は、ファーストステージから2年のインターバルを経て、セカンドステージの3年間で

2021年度から再スタートします。足もとでは、依然コロナ禍による有事が続いており、先の見通しが困難な状況にあります。社会変化を機会点として新たな顧客層とニーズを獲得し、今後の成長につなげていきます。

前述の通り、セカンドステージは吉野家への投資を優先し、特にファーストステージの「実験」から生まれた「クッキング&コンフォート(C&C)店舗」を客層拡大のドライバーとして店舗の改装を進め、競争力の向上を図ります。また、テイクアウト専用の注文タブレットやスマートフォン予

約システム、デリバリー専用の商品受け渡しロッカーなど、コロナ環境に対応した設備投資を進めていきます。吉野家は、営業利益率を2019年度の3.2%から今後3年間で5%以上に高めていく方針です。

はなまるは、損益分岐点の引き下げを果たしたものの、それを越えるトップラインの確保が見通せていない状況にあります。2021年度は、麺質の改良によるテイクアウト対応の強化や、から揚げ専門業態「鶏千」とのコラボレート展開によるメニューの拡大を図り、新たな店舗モデルの開発も含め、より大胆な取り組みを進めることで成長の足掛かりを築いていきます。

海外事業は、これまでの規模拡大を重視した積極出店から、利益拡大を重視した展開にシフトし、コロナ環境下

の顧客ニーズに対応したテイクアウト・デリバリー対応の強化を進めていきます。2021年2月には、フィリピンの外食最大手Jollibee Foods Corporationとの合併契約を締結しました。今後40年近い人口ボーナス期の持続が予測され、著しい経済発展が見込まれているフィリピンで、同社との共同展開により事業拡大を目指します。

セカンドステージの3年間で想定すべき最大のリスクは、新型コロナウイルスの変異株による感染拡大など、消費行動や事業活動の制限が続くような状況の発生です。そうした変化が生じた際、的確かつ迅速に対応し、影響を最小限にとどめるためにも、吉野家を中心に収益性をしっかり高めておく必要があります。

## 「ひと」による価値づくりを持続的成長の条件として

2016年度から10年後に向けて始動した「NB2025」は、いよいよその後期に入ります。私たちは今後、長期ビジョンのテーマとして掲げた「競争から共創へ」、そして価値創出のキーワードである「ひと・健康・テクノロジー」について、これまでの取り組みをさらに前進させながら、ステークホルダーの皆様によりわかりやすい形で提示できるよう具現化してまいります。

当社グループが持続的成長を実現するための条件の一つは、人材育成であると考えます。私たちの仕事は、「ひと」が手掛けることで価値が生まれ、喜びを分かち合うことができる「感情労働」であり、技術の進化が進む未来においても、その部分を他に置き換えることはできないでしょう。当社グループは、一人ひとりの従業員が持つ「ひと」としての可能性を拓き、「感情労働」による価値を高めながら、持続的成長をともに実現していきます。

2021年度は、ホールディングスの人事制度を改定し、役職任期制とクォータ制を導入しました。後者は、中間管理職のうち35歳以上の社員の比率および女性社員の比率

を30%以上とするものです。これらの新制度の運用と同時に、本部と店舗の間のジョブローテーションをより活性化させ、次世代経営層の育成につなげたいと考えています。

また、コーポレートガバナンスの拡充に向けて新たに設置した「指名諮問委員会」においても、次期経営トップに求める要件や育成プログラムについて、社外取締役の意見を取り入れて議論を重ね、ブラッシュアップしていきます。

当社グループにとってコロナ禍は、大幅な業績悪化を招いた災禍であるものの、結果としてこの1年は、各事業会社がかつてないスピードで筋肉質な企業体質への転換を遂げる契機となりました。この企業体質を維持しつつ、市場の回復を迎えることで利益の拡大を果たし、さらにその利益を資金として、次の2030年代に向けて飛躍することができると自信を持っています。そのために今後3年から5年は、確実な成果を目指してまいります。ステークホルダーの皆様には、これからの当社グループを長期視点で見守っていただきますようお願い申し上げます。

## コロナ禍による変化への対応

# 新たな生活様式に適応しながら 飲食業にしかできない価値を提供

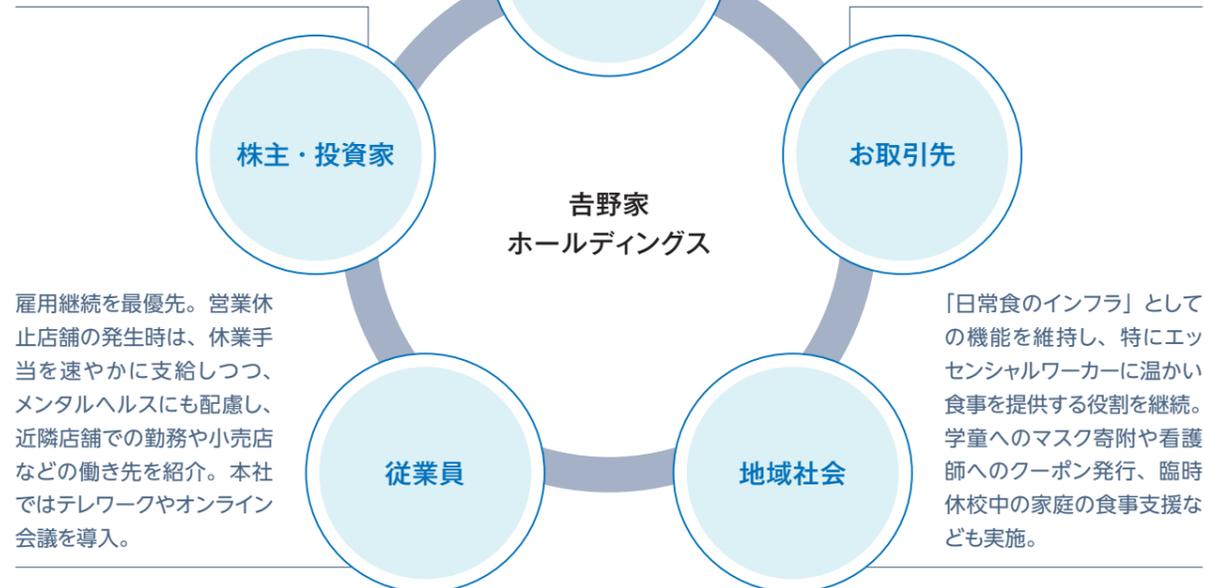
新型コロナウイルス感染症の拡大による社会変化は、「食」にかかわる生活様式にも甚大な影響を及ぼし、多くの飲食業が厳しい事業環境に置かれています。しかし、人々のおいしさに対する欲求や食事機会そのものが失われたわけではありません。長期ビジョンを通じて当社グループが目指す「飲食業の再定義」は、コロナ禍による新たな環境において、一層大きな意義を持つものとなるでしょう。新たな生活様式の中で、私たちは「健康」への寄与を捉え直し、「テクノロジー」の活用を拡張しながら、「ひと」の介在によって生まれる価値をさらに高めていきます。

### ステークホルダーの皆様とともに コロナ環境下における取り組み

店舗における感染防止の徹底と並行して、テイクアウト・デリバリー需要を取り込み、モバイルオーダーなど技術活用で非接触化を推進。内食ニーズに対応し、冷凍牛丼を強化。新たな市場に積極参入。

密を回避すべく株主総会の会場来訪を抑制する一方、総会動画を即日配信。決算説明会もオンライン化し、特にグローバル展開における業績変動など、コロナ禍の影響についてタイムリーな情報を発信。

事業の維持・継続に向けて、主要食材の調達を見直し、適正在庫を確保。タレの一部自社生産など、不測の事態に備えた体制を構築。バイヤーは渡航制限下でWEB会議も活用し、サンプル確認に注力。



雇用継続を最優先。営業休止店舗の発生時は、休業手当を速やかに支給しつつ、メンタルヘルスにも配慮し、近隣店舗での勤務や小売店などの働き先を紹介。本社ではテレワークやオンライン会議を導入。

「日常食のインフラ」としての機能を維持し、特にエッセンシャルワーカーに温かい食事を提供する役割を継続。学童へのマスク寄附や看護師へのクーポン発行、臨時休校中の家庭の食事支援なども実施。

### 雇用を守り、「ひと」を介した店舗の価値を維持

コロナ禍がもたらした新たな生活様式の中では、人通りが減少し、お客様を店舗に呼び込むことが困難となっています。当社グループは、感染防止の徹底と非接触対応により、お客様の安心感を高めた「選ばれる店舗づくり」を推進。同時に、商品価値・顧客体験価値につながるメニュー開発とサービスの磨き込みによって、目的来店を促し、来店頻度の向上と客層の拡大を図っています。

日常食を提供する店舗では、「ひと」を介した価値として、味とサービスの満足度を高めていくことが、顧客ロイヤリティを拡大させ、お客様の固定化をもたらします。それを支えるのは、一人ひとりの従業員であり、雇用の維持なしには、コロナ環境下に求められる価値提供を果たすことができません。

そのため当社グループは、店舗の営業休止に際しても雇用を守り、休業手当の速やかな支給やメンタルヘルスへの配慮に努めています。また、子育てをしながら働く従業員へのサポートとして、休校による子どもの在宅に対応し、特別休暇の付与や特別手当の支給、テイクアウトのディスカウント提供も実施しています。



店長集会オンライン風景

### 「食」に携わる企業の責務として地域社会を支援



(左) 不織布マスク10万枚寄付の様子  
(右) 医療従事者に向け発行した吉野家クーポン券

当社グループは、コロナ禍をすべての人々とともに乗り越え、平穏な日々を取り戻すことができるよう、さまざまな形で地域社会への支援に取り組んでいます。

国内でマスクの供給が逼迫した2020年4月には、吉野家から「全国学童保育連絡協議会」に不織布マスク10万枚を寄付しました。このマスクは、当社グループの中国フランチャイジーが吉野家の従業員用に送付してくれたものですが、吉野家では別途確保したマスクを全従業員に配布していたため、同フランチャイジーの同意を得て、マスクを必要とする社外の団体へ寄付しました。

また10月には、医療の現場で感染症治療に尽力されている看護師の皆様への感謝を込め、東京都看護協会に所属する約5万人を対象に、吉野家店舗でご利用できるクーポン券を発行しました。

この他にも2020年は、ご家庭の食事支援として、吉野家で牛丼「並盛」のテイクアウトをディスカウント提供するなど、多くの取り組みを行いました。引き続き「食」に携わる企業の責務を果たすべく、世の中の動きを注視し、対応してまいります。

At a glance —ビジネスアウトライン—

確かな成長へ向けて多様な力を集結

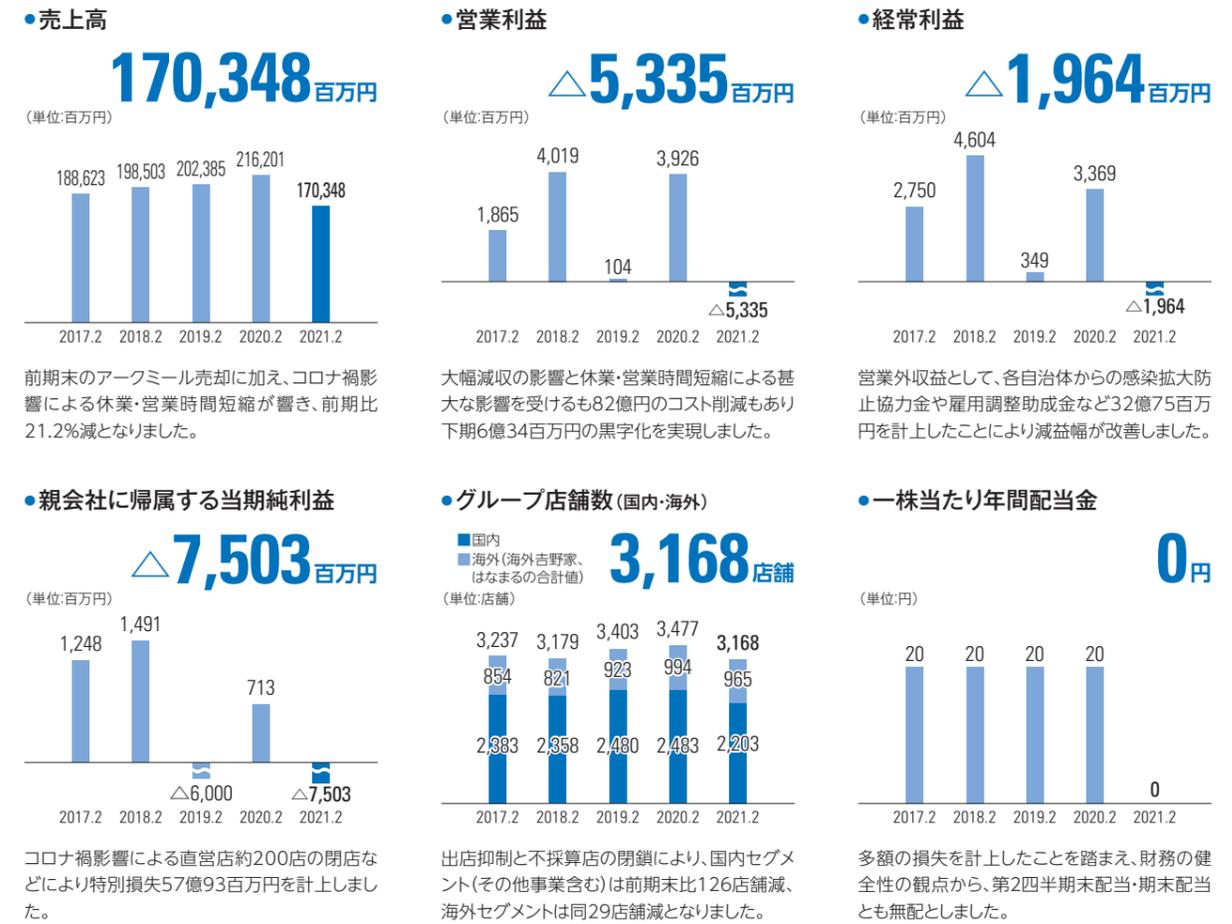


2021年2月期 事業別概要と店舗数

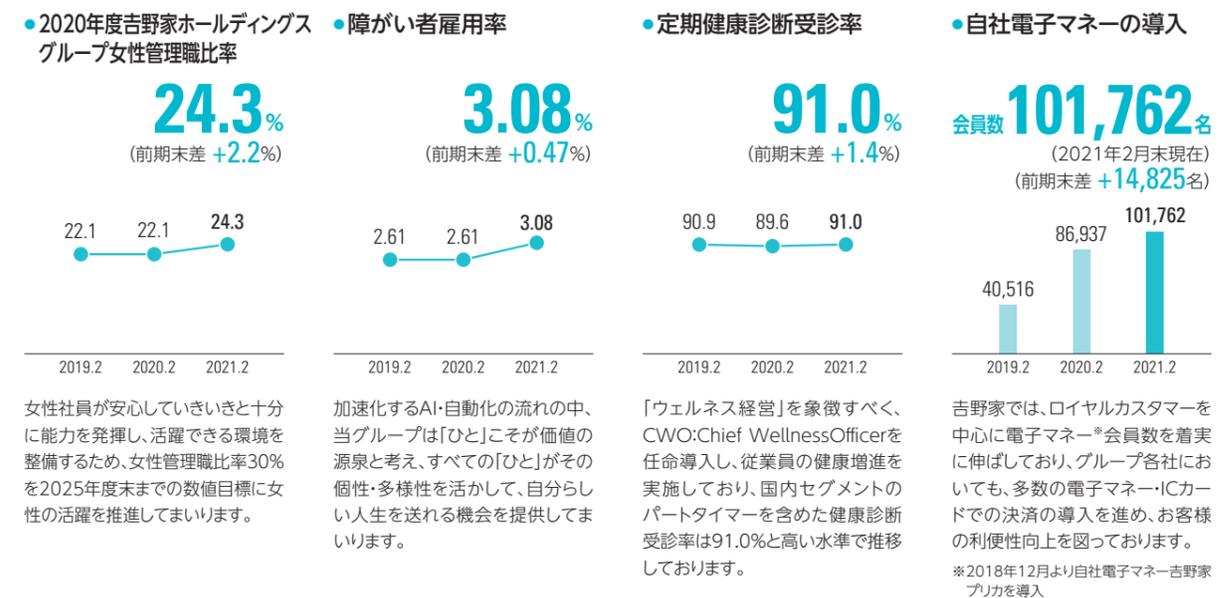
事業名	概要	海外店舗数(店)			
		国内店舗数(店)	東アジア	東南アジア	米国
吉野家	日本国内で展開する牛丼の「吉野家」は、1899年創業の和のファストフードを代表する飲食店チェーンです。	1,189			
はなまる	はなまるは、本格的な讃岐うどんをセルフサービスでご提供し、すべてのお客様に「おいしい驚き」を提供し続けます。	490			
海外	海外では、主に「吉野家」と「はなまるうどん」ブランドの展開を行っています。		690	169	106
その他	ラーメン事業の「せたが屋」「ウィズリンクホールディングス」、新業態開発の「STO」が中心です。	489	13	18	4

At a glance —ハイライト—

Financial



Non-Financial



At a glance —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3.4億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。

<b>青海</b> 吉野家 2店舗 前期末比 ±0店舗	<b>福建</b> 吉野家 11店舗 前期末比 1店舗 はなまる 1店舗 前期末比 2店舗	<b>上海</b> 吉野家 16店舗 前期末比 2店舗 はなまる 13店舗 前期末比 7店舗 ウイズリンク 2店舗	<b>重慶</b> 吉野家 4店舗 前期末比 2店舗	<b>香港</b> 吉野家 51店舗 前期末比 10店舗 ウイズリンク 5店舗
<b>武漢</b> 吉野家 26店舗 前期末比 2店舗 はなまる 1店舗 前期末比 1店舗	<b>内モンゴル</b> 吉野家 14店舗 前期末比 1店舗	<b>江西</b> 吉野家 8店舗 前期末比 3店舗	<b>河南</b> 吉野家 7店舗 前期末比 2店舗	<b>台湾</b> 吉野家 73店舗 前期末比 7店舗 その他 1店舗
<b>四川</b> 吉野家 9店舗 前期末比 1店舗	<b>北京</b> 吉野家 262店舗 前期末比 4店舗	<b>黒龍江・吉林</b> 吉野家 26店舗 前期末比 1店舗	<b>安徽</b> 吉野家 10店舗 前期末比 9店舗	<b>カンボジア</b> 吉野家 2店舗 前期末比 ±0店舗
<b>深圳</b> 吉野家 45店舗 前期末比 5店舗 ウイズリンク 1店舗	<b>青島</b> 吉野家 21店舗 前期末比 2店舗 ウイズリンク 1店舗	<b>遼寧</b> 吉野家 90店舗 前期末比 2店舗 その他 2店舗	<b>澳門</b> ウイズリンク 1店舗	<b>ベトナム</b> 吉野家 1店舗 前期末比 1店舗



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。

# EAST ASIA

**日本国内**

吉野家 1,189店舗 前期末比 25店舗	その他 489店舗* ※ 京樽含む
はなまる 490店舗 前期末比 32店舗	

**海外合計**

吉野家 947店舗 前期末比 7店舗	その他 35店舗
はなまる 18店舗 前期末比 22店舗	

# SOUTHEAST ASIA

経済発展著しいアジア新興国では、都市部を中心に吉野家ブランドが急速に浸透。ラーメンのウイズリンクも躍進中です。マレーシアではハラール認証も取得し、現地文化に対応しています。

■ 直営  
■ FC(フランチャイズ)



<b>フィリピン</b> 吉野家 3店舗 前期末比 6店舗 ウイズリンク 3店舗	<b>インドネシア</b> 吉野家 127店舗 前期末比 12店舗 ウイズリンク 7店舗	<b>マレーシア</b> 吉野家 3店舗 前期末比 5店舗 はなまる 3店舗 前期末比 5店舗 ウイズリンク 4店舗 せたが屋 1店舗
<b>タイ</b> 吉野家 19店舗 前期末比 ±0店舗	<b>シンガポール</b> 吉野家 11店舗 前期末比 2店舗 ウイズリンク 2店舗	<b>オーストラリア</b> ウイズリンク 1店舗
<b>アメリカ</b> 吉野家 106店舗 前期末比 3店舗 せたが屋 4店舗		

# America

オーダーメイドスタイルの「ジャパニーズキッチン」業態がお客様に好評。従来業態からの転換を本格化させています。



**アメリカ**

吉野家 106店舗  
前期末比 3店舗  
せたが屋 4店舗

**国内外  
ブランド別店舗数**

<b>吉野家</b> 2,136店舗 前期末比 32店舗	<b>はなまる</b> 508店舗 前期末比 54店舗	<b>その他</b> 524店舗*
直営 1,428店舗 FC 708店舗	直営 420店舗 FC 88店舗	直営 396店舗 FC 128店舗

※ 京樽含む

**全ブランド合計**

直営 2,244店舗 FC 924店舗 合計 3,168店舗  
前期末比 155店舗

ビジョン & 価値創造 —価値創造のあゆみ—

受け継ぎながら進化し、理念の実現へ

大切にしている6つの価値観

1

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。

2

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。

3

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。

4

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。

5

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。

6

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。

120年を超える価値づくりの歴史

	1899	1958	1968	2000	2004	2007	2013	2017	2018	2019	
	創業	吉野家設立	国内でのチェーン化を目指し新橋店を開店	東証一部上場	牛丼販売一時休止	吉野家ホールディングス発足	「牛すき鍋膳」が大ヒット	機能性表示食品「サラ牛」	国内外2,000店舗	創業120周年	
				2000	2006		2013	2016		2019	
				高松に はなまるうどん1号店	グループ参入		食物繊維麺 全店導入	千葉工場製麺ライン改革、オートメーション化		国内はなまる 500店舗突破	
  	1975	1988	1991	2002	2010	2014	2015	2017	2019		
	吉野家 デンバー1号店	吉野家 台湾1号店	吉野家 アジアでのフランチャイズ展開を開始	吉野家 上海1号店	はなまる 上海万博に出展	はなまる 武漢1号店	吉野家 マレーシア1号店 はなまる マレーシア1号店	吉野家 JAKIM ハラル認証取得	インドネシア 100店舗突破		

ビジョン & 価値創造 —価値創造プロセス—

# 吉野家ホールディングスの価値創造プロセス

経営理念

# FOR THE PEOPLE

1st 実験  
ファーストステージ

セカンド  
ステージへの  
準備期間

パンデミック  
への  
対応期間

2nd 拡大  
セカンドステージ

3rd 収穫  
サードステージ

2017.2 ~ 2019.2

2020.2

2021.2

2022.2 ~ 2024.2

2025.2 ~ 2026.2

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

外食産業を取り巻く  
社会課題への認識

健康への疎さ

人口減による  
労働力の減少

食の安全・安心  
への不安

短期視点での  
食材調達

気候変動

COVID-19

吉野家ホールディングス  
の主な資本

人的資本

- 従業員数 4,043名
- パート社員数 13,395名
- 合計 17,438名  
(正社員+臨時従業員)

製造資本

- グループ工場数 8  
※京樽込

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・健康に関する  
団体と共創 30件

社会関係資本

- 年間3.4億人のお客様が利用する  
国内外3,168店舗
- お客様相談室へのお問い合わせ  
45,502件

吉野家ホールディングス  
の価値共創

P17

ひと

P18

サステナビリティ  
マネジメント

P31-50

コーポレートガバナンス  
バリューチェーンに  
おける重要課題

ビジネスモデル

構造変化

P21-24

吉野家

P25-26

はなまる

P27-28

海外

P29-30

その他

P30

健康

P19

フィナンシャル  
マネジメント

P51-54

財務戦略  
連結経営成績  
および財務分析

テクノロジー

P20

世界中の人々にとって  
かけがえのない存在

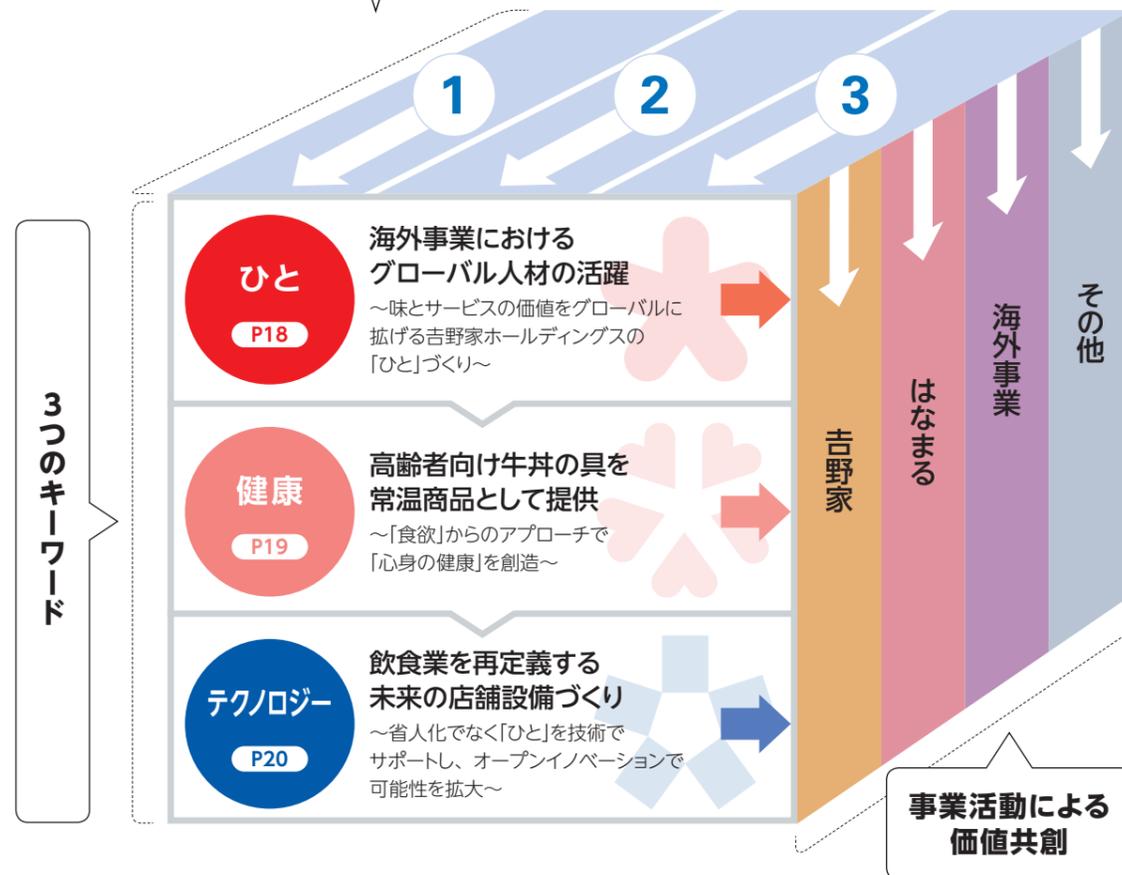
吉野家ホールディングスの  
持続可能な成長

外食産業の未来を形成

ビジョン & 価値創造 —吉野家ホールディングスの価値共創—

# ひと・健康・テクノロジーで飲食業を再定義

長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」が目指すのは、従来の当社グループのビジネスモデルに代えて、力強い成長を維持できる新しいビジネスモデルづくりです。その取り組みを私たちは「飲食業の再定義」と位置付けています。私たちは、社内・社外との共創を通じて「ひと」「健康」「テクノロジー」をキーワードとする3つの価値創造を果たし、新たな成長性を獲得していきます。



## \* コネクション ひと × Connection

## 海外事業における グローバル人材の活躍

### 世の中のニーズ・社会的要請

AIなどを活用した自動化・省力化技術は外食業界にも波及しつつあり、特に少子高齢化が進む我が国では、その重要性が増しています。しかし、つくり手とお客様をつなぐ喜びの共感こそがおいしい食事の源泉であり、そこには「ひと」にしか成し得ない価値の提供があります。日本発の「おいしさ」を世界に広げていくには、国・地域ごとに異なるニーズを理解し、味とサービスに還元できる「ひと」の存在が不可欠なのです。

### 味とサービスの価値をグローバルに広げる吉野家ホールディングスの「ひと」づくり



インタビュー  
山東吉野家餐飲管理有限公司  
総経理 姜勇 (じゃん よん)

2002年に留学生として来日。アルバイトをする中で、はなまるに出会いお客様の温かい言葉や職場の仲間の親切に励まされて、2008年にははなまるの正社員に。その後2010年の上海万博への出店等キャリアを築き、2019年にははなまるから吉野家へ移り、現在は山東吉野家の総経理。吉野家の味とサービスを異なる国・地域に広げ、収益につなげていくことをミッションに店舗づくり・組織づくりに励んでいる。



#### ● 誠実さや責任感を重んじ、中長期的な成長を優先

成長スピードを競う多くの中国企業が短期成果を求めるのに対し、長期視点での持続的成長に主眼を置いている点が、吉野家ホールディングスの「ひと」づくりの特徴です。

私自身の歩みを振り返ってみても、失敗を重ねながらも努力の成果が会社に評価され、アルバイトから吉野家の総経理と、国や出身を超えキャリアアップの機会をいただきました。誠実さや責任感を重んじ、中長期的な人材の成長を優先するスタンスこそが吉野家ホールディングスの「ひと」づくりです。

#### ● 強みを活かし、多様性を取り入れる「ひと」づくり

店長・スーパーバイザーには、交渉力やマネジメント力が求められ、幹部社員には、部下を適材適所で活かし、強みを伸ばしていくリーダーシップが重要です。

また、これからの海外事業を牽引していくには、国ごと・地域ごとの多様な考え方を取り入れて、円滑なチームワークで現地の人材とコミュニケーションしていくことが不可欠になるでしょう。私が率いる山東吉野家では、そうしたマネジメント力とともに事業全体を把握できるスキルを備えた幹部候補を育成すべく、幅広い業務を経験させています。

#### ● コロナ禍による外食産業の変化から事業機会を切り拓く

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、吉野家は「安心・安全のブランド」として認知され、高い評価を得ています。

一方、飲食店の売上はデリバリーが多くを占め、店舗での提供商品に「+α」の期待が寄せられるなど、消費者の行動・ニーズに大きな変化がみられます。山東吉野家でもデリバリーの強化や、従来メニューに加えたチョコレートなど菓子類の取り扱いを進めています。吉野家の牛丼のおいしさとサービスを広く提供していくことをミッションとしながらも、お客様視点の価値観を作り上げていくことが今後の課題です。例えば地域ニーズに合わせた、中国系ブランドによる業態の多角化といった事業展開も考えられるでしょう。吉野家ホールディングスグループの「ひと」による価値づくりは、巨大な中国市場にさまざまな可能性を広げ、飲食店の未来を拓いていくと思います。

### 共有価値

- お客様 > 「安心・安全」と「おいしさ」の両立と「+α」が生み出す変化にとんだ豊かな食生活
- 社員 > 自身の強みと多様な考え方を活かし、挑戦と活躍ができる場
- 吉野家 > 「ひと」を切り口としたグローバル展開と持続可能性なビジネスモデルの形成

### 関連するSDGs



ビジョン & 価値創造 — 吉野家ホールディングス価値共創 —

健康 × Interaction

インタラクション

高齢者向け牛丼の具を  
常温商品として提供

世の中のニーズ・社会的要請

高齢者人口の増加が続く我が国では、地域包括ケアシステムを円滑に進めるべく、高齢者のケアを在宅中心とせざるを得ない状況が生じており、家庭でも利用しやすい介護食のニーズが高まっています。

高齢者が充実した生活を送るためには、日々の食事を通じ、食べることの楽しさや喜びを感じていただくことが重要です。咀嚼・嚥下機能の低下や塩分量の調整に配慮しつつ、おいしさと豊かさを十分に備えた介護食が求められています。

「食欲」からのアプローチで「心身の健康」を創造

**Focus** インタビュー  
株式会社吉野家 外販事業本部 商品企画室  
室長 **音喜多 弘樹**

食肉加工品メーカー、食品OEMメーカーでの営業・商品企画を経て、2017年8月に吉野家、ケア事業部に入社。「吉野家のやさしいごはん」の事業給食企業・介護施設への営業担当として活躍。2020年9月からは商品企画室で介護食を含む外販商品の開発に従事。



● 「吉野家のやさしいごはん」に込められた想いに感銘

3年半前、冷凍食品の「吉野家のやさしいごはん」を初めて食べた私は、介護食として充足している本商品が、吉野家の牛丼の味わいも十分に保持していることに強い感銘を受けました。そして実際に、本商品が介護施設生活に明るさや活気をもたらしている様子を目の当たりにし、高齢者の心身のケアにもつながる、おいしさ・楽しさの価値提供の可能性を確信しました。

● 開発は味と見た目にこだわり、常温化で販路を拡大

その後、より利用しやすい常温商品化のご要望をいただくことが多くなりました。常温商品であれば取扱い要望の強かった歯科や調剤薬局などへの販路拡大も可能となります。

そうしたニーズに応え、約2年をかけて「きざみ牛丼の具」「やわらか牛丼の具」のレトルト商品2種類を開発し、2020年11月に発売しました。風味の保持や肉の収縮低減など、常温商品化における課題をクリアし、UDF（ユニバーサルデザインフード）規格に対応した商品を完成させました。

味はもちろん見た目にもこだわったレトルト商品の登場は、介護の現場だけでなく流通業者からの反響も大きく、今後は生産体制を整え、ドラッグストアやスーパーマーケットへの提案を開始します。

● 吉野家ならではの  
「おいしい肉を食べる満足感」を提供

ケアビジネスのミッションは、吉野家ならではの「おいしい肉を食べる満足感」をコンセプトに、食欲からのアプローチで心身の健康に寄与していくことです。介護食の選択肢を拡げ、すべての人々に食の豊かさを提供していきたいと考えています。



共有価値

お客様 ▶ 「おいしさ」からの「心身の健康」

取引先 ▶ 食を通じた高齢者への「充実した生活」の提供

吉野家 ▶ 「おいしさ」をアプローチとしたサステナブルなビジネスモデルの構築

関連するSDGs



テクノロジー × Cross-Section

クロスセクション

飲食業を再定義する  
未来の店舗設備づくり

世の中のニーズ・社会的要請

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により、企業を取り巻く経営環境は不可逆的な変貌を遂げ、ニューノーマル下における利便性向上、外出抑制・非接触施策など、事業を通じた社会課題への対応が求められています。吉野家ホールディングスグループは、これらの対応にテクノロジーを積極的に活用しつつ、常に「ひと」を活かす視点を保持し、未来の店舗設備づくりとして推進しています。

省人化でなく「ひと」を技術でサポートし、オープンイノベーションで可能性を拡大

**Focus** インタビュー  
株式会社吉野家 未来創造研究所  
未来施設・設計 部長 **春木 茂**

吉野家店舗でのアルバイトを経て、1985年に入社。関西エリアで5店舗の店長を務めた後、スーパーバイザーとして店長を指導する立場から営業部長となり、関西地域の営業本部長に。2015年より未来創造研究所に着任し、施設設備の開発を担当。店長時代の現場経験を活かし、未来の店舗づくりに向けてさまざまな設備・システムの開発に取り組んでいる。



● 業務負担を軽減し、楽しく仕事に集中できる店舗へ

未来創造研究所では、主に施設設備と店舗の新フォーマットを開発しており、私が担当する施設設備では、「ひと」を技術でサポートし、店舗の業務負担軽減につながっています。アクティブシニアや女性を含むすべての従業員が楽しく、集中できる現場環境にすることで、「飲食業の再定義」につながるお客様への価値提供を目指しています。

これまでに、AIを活用した勤務シフトの自動作成、汚れが落ちやすいナノ塗薬を使った食器、安全で機能的な高pHアルカリイオン水の洗剤など多くの開発・店舗導入を手掛けてきました。直近では、ご飯を炊き立て同様の状態にする調理器や全自動食器洗浄ロボットなどの実用化を進めています。

● 「セコムかんたんシフトスケジュール」によるシフト改革

AIを活用した勤務シフトの自動作成は、セコムトラストシステムズ社およびエクサウィザーズ社との共同開発により「セコムかんたんシフトスケジュール」として実現し、全国の吉野家店舗に導入されました。勤務シフトに関する店長の業務負担を大幅に軽減し、従業員が働きやすい職場づくりに寄与しています。「セコムかんたんシフトスケジュール」は、従業員が希望する勤務時間帯を集計し、最適な形で予定を組み合わせる機能と、欠員調整に際して候補対象者を推奨し、円滑な交渉を支援する機能を二つのAIがそれぞれ担うことで、従来の煩雑な手順を合理化。スマートフォン等からオンラインで勤務シフトの登録・確認が可能のため、コロナ環境下でも高い有用性を示しました。

● 社内にはない視点と発想による飛躍を共創に求めて

また、新たな取り組みとして、「牛丼テック」を開催し、テクノロジーを活用した店舗センシングプロジェクトを公募。2021年2月には、アイオーティードットラン社の「肉鍋全力センシング」を共創パートナーおよびソリューションに決定しました。牛丼調理における肉鍋の温度と盛り付け動作をセンシングで確認し、おいしさの可視化と安定化を実現する提案です。社内にはない視点と発想による飛躍に期待が寄せられます。「牛丼テック」では、他にも優れた提案が寄せられており、「肉鍋全力センシング」と並行して共創を進めていく考えです。

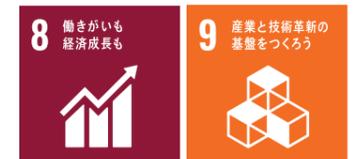
共有価値

お客様 ▶ 「安心・安全」で「おいしい」食へのアクセス向上

社員 ▶ 「楽しく」「快適」に働き、自身の「強み」が発揮できる職場環境

吉野家 ▶ 「ひと」の強みを最大化するテクノロジーを活用した仕組みの構築

関連するSDGs



## 事業別戦略 — 構造変化 —

# コロナ環境下における 生き残りをかけて グループ全体の 「構造変化」を遂行

株式会社吉野家ホールディングス  
常務取締役

## 小澤 典裕



新型コロナウイルス感染症の拡大は、社会・生活様式を一変させる甚大な影響を及ぼし、当社グループにおいても、企業の存続をかけた緊急対応を余儀なくされました。しかしこの1年間、「構造変化」として進めた取り組みによって、私たちは収益体質の強化を果たし、長期ビジョンのセカンドステージに向けた足掛かりを築き上げています。

### 「構造変化」の推進に至る背景

#### 思い切ったスピーディーな変化への取り組み

私は、2020年5月に常務取締役に着任し、CFOの役割として、河村社長を補佐する立場でグループ経営の舵取りを担っています。外部からの新鮮な視点をグループ経営に導入したいという河村社長の意向があり、前職のフードサービスにおける経営経験を買われて吉野家ホールディングスに入社し、企画部門の執行役員を務めてきましたが、コロナ禍という未曾有の事態に見舞われる中、さらなる重責を負うこととなりました。

事業環境が激変する中で、会社の大きな変化を促すことが

私の使命だと考えています。今までの常識を見直して、いいものは残し、変えるべきところについては、思い切ったスピーディーな変化に取り組む必要があります。従来のホールディングスは、各事業会社に対する適切なガバナンスと権限委譲をもってグループ経営戦略を進めてきましたが、この1年間は、コロナ禍を乗り越えて生き残っていくための「構造変化」を目指し、これまでと異なるガバナンスの仕組みとやり方で、有事対応としてのグループ経営に取り組みました。

### コロナ禍対応に求められたもの

#### キャッシュ流出の徹底抑止から収益回復へ

2020年度は、かつて経験がなく予想もできなかったコロナ禍という事態を受け、特に全国一斉臨時休校が要請された3月、緊急事態宣言が発出された4月から5月にかけて、刻々と状況が変化する中で、各店舗では日を追うごとに客足が遠のいて売上が減少し、資金の流出が続きました。

そのため、まずグループ全体のキャッシュ流出を食い止めることが喫緊の課題となりました。今までは、ホールディングスが各事業会社の業績進捗を把握・管理する機会として、半期ベースで会議を設けていましたが、これを4月および5月は毎

週実施し、常に営業状況と対応施策を確認しつつ、各社のマネジメントとホールディングスの協議によって次の打ち手を決めていきました。有事対応としてスピードが求められるため、分権でなくトップダウンによる指示が中心となり、それを各社に可及的速やかに浸透させることが私の役割でした。店舗の休業や閉店の判断も、今回はホールディングスにおいても検討を加えており、先が見えない状況の中、営業継続の可否を果敢に決定することが求められました。

状況が悪い時に必要なのは、まず目標設定です。それを事

業会社とホールディングスで共有し、行動に移していくために、河村社長と毎日ひざ詰めで打ち合わせ、各社に即時伝達した日々でした。その後は、キャッシュ流出抑止へのアジリティ（俊敏さ）を要した5月までの状況から、これらの緊急対応による一定の施策効果を得て、レジリエンス（回復・復元）を目指していくモードに移行しました。

### 「構造変化」の具体的な取り組み

#### グループ全体で70億円のコスト効率化

コロナ禍はいずれ収束に向かうものの、以前の状況には戻らないということを前提にせざるを得ません。その中で収益性を担保していくためには、売上の減少を想定した損益分岐点の引き下げが必須となります。当社グループは、2019年度比で売上が90%に低下しても、従前の利益水準を維持できる体質を目標に定めました。逆算すると、グループ全体で70億円のコスト効率化が条件となるため、その早期実現に向けた「構造変化」にグループ全社で取り組み、2020年の上期中に大きく進展させることができました。

収益性の改善は、当社グループがコロナ禍以前から抱えていた課題であり、私たちは2016年度から長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」を通じて、ビジネスモデルの転換による解決を目指してきました。しかしコロナ禍による外部環境の急変を受け、これまでのスピード感では間に合わないと認識し、新たに推進しているのが「構造変化」です。

取り組みの具体的な内容を述べますと、まず当初のキャッシュ流出抑止として、投資を一旦全面的に凍結する一方、コストの見直しを聖域なく実施しました。

本社部門では、グループ商品本部の主導により最適原価での食材調達に努め、原材料費のコストダウンを図りつつ、管理可能コストを洗い出し、可視化と削減を行いました。店舗では、従業員・マネージャーが危機感を共有し、急激な環境変化の中にあっても食材ロスの低減を意識した在庫管理やシフトコントロールを徹底してくれたことで、大きな成果を上げました。更には、本部から店舗・営業部門への人材配置転換を実

### 「構造変化」による成果と今後

#### コスト効率化を定常的に持続させる仕組み

70億円のコスト効率化は、チャレンジングな目標設定でしたが「構造変化」によってそれが可能な体質となり、今後の業績への効果が期待できる状況です。2020年度は、第3四半期

コロナ禍は、日本経済はもちろん世界経済においてもかつて経験のない危機であり、とりわけ人々の集まりによって成り立つ外食産業にとっては、存亡をかけた極めて厳しい試練となっています。国内では、2021年1月から2回目の緊急事態宣言が発出されました。手綱を緩めずに対応していかななくてはいけない状況が現在も続いています。

実施するとともに、本社フロアを2/3に縮小し、賃料コストを低減しました。本部では、デジタルツールの活用による在宅勤務も浸透し、交通費の大幅削減につながりました。

そして、感染の収束後も客数回復が見込めない不採算店の閉鎖や不採算事業の撤退・休止については、迅速にこれを判断・決定し、即時実行していきました。

期後半からの収益回復に向けたフェーズでは、デリバリー・テイクアウト需要の取り込みを今後の売上確保における柱と位置付け、そこに対する資金の投下は躊躇なく実行しました。同時にデジタル関連や非接触対応を重視し、事前オーダーやスマートフォンアプリによる展開は、米国事業においても成果を上げました。

投資案件については、2019年度からグループとしての実行判断・管理を「投資配分会議」に諮っていますが、2020年度は有事対応としての判断と併用する形で同会議を開催しました。資金調達・運用についても「グループファイナンス」に移行しており、各事業会社に対する資金の融通を安定的かつフレキシブルに行うことができました。

なお当社グループは、経営状況の変動に備えて手元流動性を高めるべく、2020年5月までに総額259億円の資金調達を実施しました。結果的に2020年度においては、そこまでの資金需要が発生しませんでした。依然として先の読めない状況が続いていることから、2021年2月にリファイナンスも含む総額250億円のコミットメントラインを設定した2年間のシンジケートローン契約を締結しました。

(3ヵ月間)に営業利益の黒字化を果たし、通期では売上高が2019年度比で90%に届かなかったものの、営業損失・経常損失は予想数値に対し、損失幅を大きく減少させました。

## 事業別戦略 — 構造変化 —

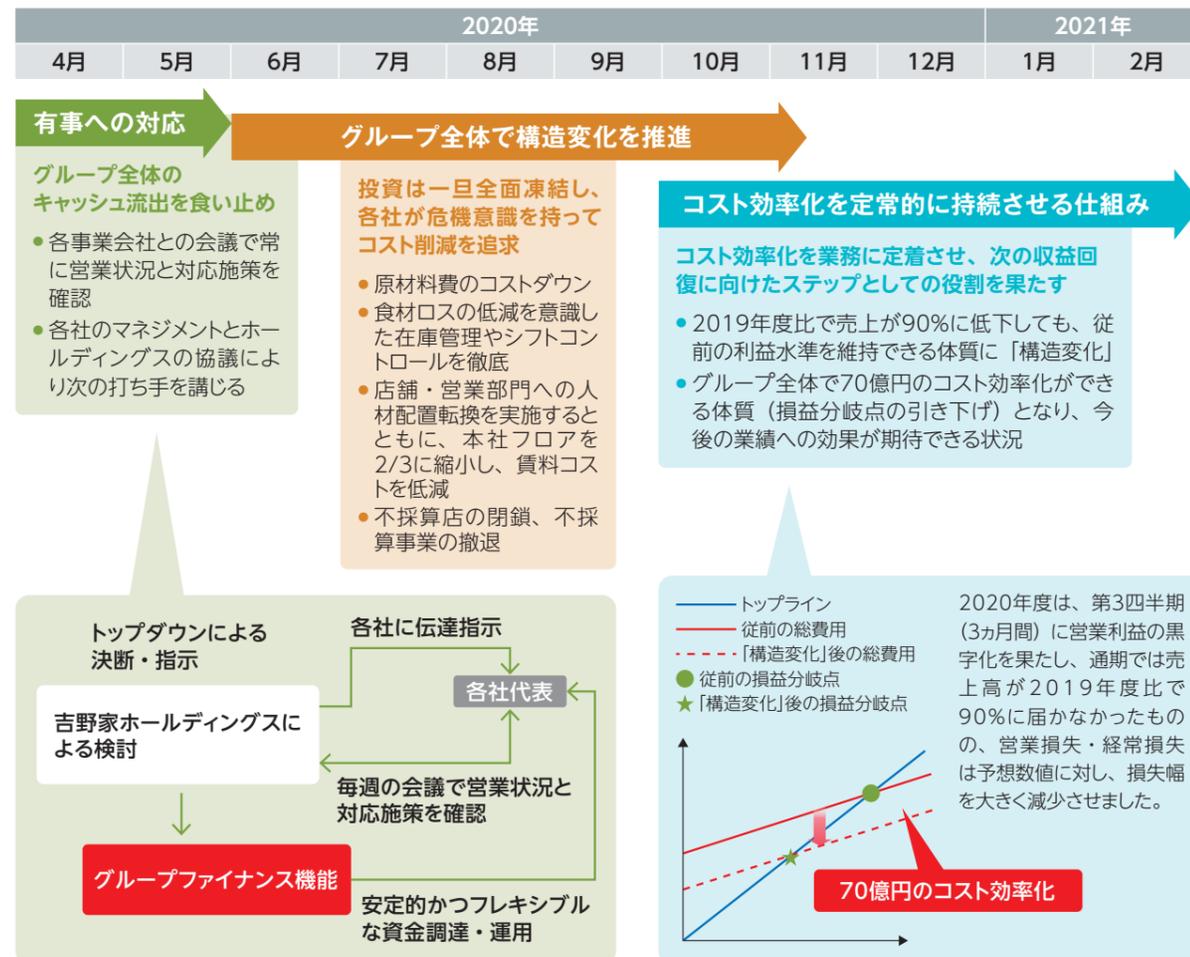
しかし大事なことは、このコスト効率化が一時的なものにとどまるのか、定常的な効率化を成し遂げたのか、という点です。現時点の成果には、一時的なコスト効率化によるものも多くあり、それらを定常的に持続させるために仕事を変えていくことが、次の収益回復に向けたステップとして不可欠です。例を挙げれば、デジタルツールの活用のように業務に定着させ、コスト効率化が元に戻ることはない仕組みに落とし込んでいく取り組みです。そして同時に、2019年度レベルの業績を復元すべく、さらなる売上獲得に向けて次の一手・二手を打っていかなくてはなりません。

今後については、当初コロナ禍が2020年度中に収束に向かい、2021年度は事業への影響度が低下することを想定していましたが、期初の時点で2回目の緊急事態宣言が続いており、先の見通しが不確実な状況にあります。ただし、売上が

元に戻らなかった場合でも、収益体質の改善が進んでいるため、2020年度のような業績悪化に至らないと考えています。

足もとの状況を事業会社ごとに見ると、吉野家は以前からテイクアウト・デリバリーに対応していた強みが活き、冷凍食品の需要も増加しているため、比較的順調に推移しています。はなまるは、テイクアウトに不向きな麺業態であることに加え、都心・駅前・商業施設を中心とする立地がコロナ環境下で不利となり、厳しい状況にあります。現在は、テイクアウトに対応した麺の改良やデリバリー専門店の設置、唐揚げ業態とのコラボ展開などの手を打ち、ロードサイド店舗の出店についても準備を進めています。海外事業は、アセアン地区が厳しい状況にありますが、米国および中国は、デジタル活用による事前オーダー・決済を導入したテイクアウト・デリバリーで注文を獲得し、堅調に回復しています。

### 【図解解説】吉野家ホールディングスの「有事への対応」と「構造変化」



### 慢性的な課題の解決に向けて

#### 収益性と投資効率を高め、海外成長を加速

グループ全体で取り組んでいる「構造変化」は、コロナ禍による環境変化を受けた緊急対応および収益回復への施策であると同時に、慢性的課題となっている収益性や投資効率の低さ、海外事業における成長の遅れなどについて、その解決を図るものでもあります。

低収益性に関しては、吉野家において2019年度から本格化させている戦略、店舗フォーマット「クッキング&コンフォート(C&C)店舗」への転換を高収益化の足掛かりとしています。このフォーマット転換は、営業利益の増加をもたらす一方、既存店の改装による固定資産の除却損が発生しますが、方向性としては間違っておらず、中長期的に収益改善が進んでいく見込みです。2020年度は、投資の抑制によりC&C店舗への改装が一時停滞しましたが、2021年度後半からこれを再開します。この1年間の取り組みでコスト効率が向上しているため、従来以上の高収益化が期待でき、固定資産の除却損についても吸収できる見込みです。

一方、投資効率の低さに関しては、私自身の職責としても重要なテーマであると認識しています。これを改善していくためには、投下資本利益率(ROIC)をKPIとして、資本コストを

上回るROICを維持しない限り、企業として永続できないという考え方を全社に更に浸透させる必要があります。その上で、資本投下における判断基準を明確化し、投資の実行後は想定したROICの創出について進捗を確認、管理していくPDCAサイクルを回します。これらを厳格に適用した財務規律によって、投資採算性を高めていく方針です。

海外事業に関しては、これまで出店規模の拡大を重視してきたことにより、一部のエリアで不採算店舗の発生を招いていましたが、コロナ禍対応の一環として、グループ内のすべての店舗について持続可能性を判断した上で、不採算店舗を閉鎖する見直しを実施しました。今後は、米国・中国・インドネシア・フィリピンの4エリアを戦略重点地域と位置付け、アフターコロナに対応した店舗フォーマットの転換を進めることで、成長の加速と収益改善を実現していきます。

なお、CFOとしての職務に加え、2021年度からグループ法務室およびグループ管理本部を管掌することとなりました。より幅広くグループを統制する立場で「構造変化」の陣頭に立ち、全社の取り組みを支えてまいります。

### サステナブルな成長の実現へ

#### 財務・非財務両面の強化が企業価値向上の条件

サステナブルな成長には財務・非財務両面のアプローチが必要と捉えており、この二つを企業価値向上のエンジンとして強化していく考えです。

財務的側面では、安定的な財務基盤に加え、当社グループにおいては、前述の高収益化と投資効率の改善に向けた財務規律の強化が条件となります。すなわち、資本コストを上回るROICの創出を維持することが、財務的にはサステナブルな成長であると言えます。

非財務的側面では、あらゆるステークホルダーと共存・共栄し、価値を共創し続けることが条件であると考えます。そのために私たちは、お客様に提供する価値をマーケットインの視点で高めながら、多くのお取引先様、グループの従業員とともに事業の発展を実現する仕組みを築き上げていきます。ご支援いただく株主・投資家の皆様には、利益還元と企業価値の

拡大によって期待に応えてまいります。またESG/SDGs経営を念頭に置き、事業を通じて社会・環境問題の解決に広く貢献できる企業を目指します。環境保全や省資源、フードロスの削減による循環経済の実現や貧困の解消は、「食」に携わる当社グループが継続的に取り組むべき重要なテーマです。

こうした財務・非財務両面の活動を適切に執行する体制として、コーポレートガバナンスの強化を重視しています。健全で透明・公正な経営を担保し、その執行を社外役員による外部視点を導入しながら監督することで、サステナブルなマネジメントを実現していきます。さらに、多様な人材が活躍する組織づくり・職場づくりを通じて、先が見えない時代を乗り越えていくための知見・経験を集め、イノベーションの土壌を形成したいと考えています。

事業別戦略 —各社—



株式会社吉野家  
代表取締役社長  
**河村 泰貴**

## 吉野家

### グループの成長を支えるべく 客層を拡げ、収益性を向上

有事対応を経て、利益拡大に向けた基盤づくり  
が大きく進展。セカンドステージの成長ドライバー  
となるC&C店舗への転換を再開。

売上高 (億円)	2018.2	1,010
	2019.2	1,036
	2020.2	1,116
	2021.2	1,056

#### 2020年度の振り返り

この1年間は、新型コロナウイルス感染症への対応に追われながらも、その中でコスト効率化による体質改善を図り、同時にテイクアウト対応の強化をはじめとするトップライン確保への取り組みに注力したことで、今後の利益拡大に向けた基盤づくりが大きく進展しました。

2020年4月以降、緊急事態宣言の発出とともに、営業時間の短縮や店舗の一時休業を実施し、また通勤人口の減少や外出自粛傾向の拡がりによる影響を受けたことにより、既存店売上高は前期比8.5%減となり、既存店客数も同11.4%減と低水準で推移しました。期後半は、10月の既存店売上高が同0.4%増とプラスに転じるなど、回復の動きを示しましたが、その後は各自治体からの時短要請に加え、2021年1月に2回目の緊急事態宣言が発出されたことも相俟って、厳しい状況が続きました。

売上高の減少に伴い、利益も前期を下回りましたが、不採算店舗の閉鎖と、店舗におけるコストコントロールの改善などにより、損益分岐点の引き下げを果たしました。国内店舗数は、25店舗を新規出店し、50店舗の退店を実施した結果、

1,189店舗（前期末比25店舗減）となりました。そのうちデリバリー対応店舗は、前期末の461店舗から751店舗に拡大し、積極的に需要を取り込んでいきました。

販売施策では、2020年3月に「お子様の食事支援」「ご家庭の食事支援」を実施し、全国一斉休校による昼食ニーズを特別価格で支えました。緊急事態宣言が発出された4月からは、イートインの減少をテイクアウト需要の獲得でカバーすべく、「牛丼テイクアウト15%オフキャンペーン」の実施、「テイクアウト限定ファミリーセット」の販売などによる売上拡大を図りながら、「食」のインフラとしての役割を認識し、商品の提供を維持していきました。

商品展開においても、テイクアウトでもおいしく食べられるメニューの提供を基本とし、「肉だく牛丼」「スタミナ超特盛丼」や「牛たん麦とろ御膳」、冬期は定番の「牛すき鍋膳」に加えて「黒毛和牛すき鍋膳」を投入しました。こうした取り組みにより、テイクアウトを伸ばしながら、客単価も同3.2%増と伸長させることができました。

#### 有事対応から「構造変化」へ

吉野家は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」のファーストステージ（2016年度～2018年度）

において、客層の拡大に向けた「クッキング&コンフォート（C&C）店舗」の実験・検証を推進し、次世代店舗モデルとして

確立しました。そして2019年度は、既存店舗の改装を中心にC&C店舗への転換を本格化し、2020年度以降は、これをさらに加速していく考えでした。しかしながら、コロナ禍という想定外の危機が発生したことにより、有事対応としてキャッシュの流出につながる投資計画を一旦全面凍結させ、C&C店舗への転換についても一旦中断しました。

#### セカンドステージにおける展開

長期ビジョン「NB2025」は、コロナ禍への有事対応によって中断したファーストステージからの移行を再開し、2021年度からの3年間でセカンドステージとして始動します。吉野家は、セカンドステージにおいてグループ全体の利益拡大を牽引し、コロナ環境下で成長を遂げていくための確固たる基盤を築き上げる役割を担います。

そのカギを握るのがC&C店舗であり、女性や家族連れのお客様を取り込んで客層を拡げ、トップラインを確保しながら吉野家の認知度を高めていく相乗効果が期待できます。そして、この1年間の体質改善によって引き下げた損益分岐点を維持することで、利益の拡大を果たしてまいります。

#### 高水準の利益拡大へ

外食産業の経営環境は、コロナ禍によって一層厳しさを増しており、生き残りをかけた競争も今後ますます激しいものになっていくと思われます。その中で吉野家は、長期ビジョン「NB2025」が目指す「飲食業の再定義」に向けて、グループ全体の取り組みをリードし、将来の成長に必要な資金を確保すべく、収益性をさらに高めていかなければなりません。

2003年のBSE問題発生以降、収益性の低さは吉野家の長年にわたる課題でしたが、コロナ禍への有事対応を機に「構造変化」への取り組みを一気に推進し、体質改善を遂げたことで、市場の回復フェーズにおいては、高水準の利益拡大を果たせる見込みとなりました。

前述の通り2020年度は、不採算店舗の閉鎖とコスト効率化による体質改善を果たし、同時にテイクアウト対応の強化を図ったことで、コロナ環境下においても利益の回復・拡大を追求できる「構造変化」を成し遂げました。今後は、「構造変化」による効果を発現させながら、C&C店舗への転換を再開し、客層の拡大を収益力の向上につなげてまいります。

2021年度は、既存店の改装によるC&C店舗への転換を下期から再開し、新店舗はC&Cでの出店を基本とします。さらに2022年度以降も継続的に転換を進めていき、2025年度には550店舗を目指します。

また2021年度は、テイクアウト需要の獲得に向けた取り組みを一層強化し、テイクアウト専用の注文タブレットの導入や受け渡し口の設置を進めていく他、お客様の利便性向上と待ち時間の減少をもたらす、店舗の業務効率改善にもつながるモバイルオーダーの活用注力してまいります。

これらの取り組みにより2021年度の業績は、売上高の増収増益を見込んでおります。



## 事業別戦略 —各社—



株式会社はなまる  
代表取締役社長  
**門脇 純孝**

### はなまる

#### 構造変化への取り組みを断行 黒字回復に向けて効果発現へ

コロナ禍による収益悪化を克服すべく、徹底したコスト削減と不採算店舗の整理を実施。今後3年間で業績回復を図り、再成長へ。

売上高 (億円)	2018.2	270
	2019.2	290
	2020.2	308
	2021.2	203

#### 2020年度の振り返り

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を大きく受け、営業収入の大幅な減少と創業以来最大の損失計上を余儀なくされました。期末現在の国内店舗数は、18店舗を新規出店した一方、計画外だった不採算店舗の閉鎖も含め50店舗の退店を実施したことにより、490店舗（前期末比32店舗減）となりました。

2回の緊急事態宣言の発出により、店舗の休業や時短営業を行ったことで、最も影響を受けた4月度売上は前年の20%の水準にまで減少しました。都市部のオフィス街や学生街を中心とする出店エリアで入客が減少し、フードコートなど商業施設内のテナント店舗においても、施設全体の休業が実施され、営業再開後も集客の減少と客席の間引きによる稼働率の低下が続きました。

#### 課題認識と喫緊の対応

はなまるは、人々が多く集まる都心部のビルイン店舗や商業施設内のフードコート店舗を中心に店舗展開し、いつでも気軽に利用できる食事場所としての強みを発揮し、お客様のニーズを取り込んできました。しかし人の賑わいが敬遠され、営業に制約を受けるコロナ環境下においては、従来の立地による強みが一転して弱みとなりました。また麺業態の特性として、テイクアウトやデリバリーよりもイートインを主柱としてきたことが不

こうした状況下、はなまるでは後述のコスト削減策と並行し、売上の獲得に向けた施策を実行してまいりました。イートインの減少をカバーすべく、テイクアウトおよびデリバリーの強化に努める一方、グループ内のから揚げ専門業態「鶏千」のから揚げメニューを全店に導入し、コラボレート展開を推進しました。また5月には、市場環境の大幅な悪化を鑑み、急遽これまでサービス価格で提供してきた「かけ」の価格改定を行いました。6月・7月には「冷かけ」を初めて全国展開し、夏期の定番商品としての定着を図りました。

「PIZZA & WINE カヤバール」を運営するバル事業は、アルコール業態の回復が当面見込めないことを踏まえ、9店舗から4店舗に縮小しました。食事利用を中心とする営業コンセプトに転換し、新たな客層・ニーズの獲得を目指しました。

利に働いています。

私たちは、損失の拡大抑止を喫緊の課題として、投資案件を当面凍結させ、コストの増加につながる営業施策を延期・保留する一方、本部機能の縮小や不採算店舗の閉店、店舗賃料の減額交渉を実施し、食材配送回数の低減や勤務シフトの改善など、さまざまな形で費用削減に取り組みました。その結果、損益分岐点を2019年度水準の83%まで引き下げ、業績

回復への足掛かりを築くことができました。

こうした取り組みと並行して、コロナ禍による労働環境・生活環境の激変に見舞われ、不安を抱えた従業員を支えるべく、

生活費の貸付やメッセージの発信を随時行い、士気を落とさず働くことができるよう、ケアに努めました。

#### 2021年度の重点施策

2021年度は、業績の黒字回復に向けた方針として「商品価値づくりと利用機会創出」を打ち出していきます。引き続きコロナ禍の影響を前提としつつ、お客様の新たなニーズに応え、売上の増加につなげることで、損益分岐点の引き下げによる効果を発現させていく考えです。

新規顧客の開拓および需要喚起への取り組みでは、既にほぼ全商品で対応しているテイクアウトを一層強化すべく、「おいしさ時間」を保持するために、創業以来最大の麺の品質改良を行いました。売上高に占めるテイクアウトの比率は、2019年度の0.7%から足もとでは4~5%に増加し、売上額では約10倍に拡大しています。2021年度は、同比率を10%まで伸ばしてまいります。

同時に、夏期と冬期でそれぞれ麺のおいしさを引き出すために季節による麺質変更を行い、工場製麺による安定した高品質の価値とともに訴求します。また、うどんと相性のいい野菜サイドメニューの拡充やかき揚げ天ぷらのサイズアップ、うどん以外のニーズを取り込んでいく「鶏千」のから揚げ定食、カレーライスの販売拡大も進めていきます。そして、これらの取り組みによる成果を着実に上げるべく、営業部門の品質責任者（CQO）を新設し、調理工程の見直しをはじめとする活動を通じて、店舗のオペレーション能力を高めてまいります。

一方、新たな店舗モデルの開発については、これまで厨房の「自動化」「省力化」を重視してきましたが、今後は「テイクアウト対応」「非接触」を加えた4テーマを掲げ、「お客様に安心と利用しやすさをどう提供するか」という課題をクリアしてい

ます。2021年度中に1店舗の出店を目指す新店舗モデルでは、厨房機器の自動化やセルフレジの導入により従業員の作業負担を軽減しつつ、天ぷらの陳列販売をサブ提供に切り替え、テイクアウト・デリバリー専用口の設置により、店内動線の改善を図ります。



#### 成長軌道への回帰に向けて

損益分岐点の引き下げをはじめとする2020年度の構造改革は、従来であれば数年かけて取り組んでいた施策を一気に実行し、かつてないスピードで為し遂げた成果です。この新たな構造の上で売上高・利益を着実に積み上げ、成長軌道への回帰を果たすこと。そして、将来の発展を担っていく次期経営チームを育成し、持続的成長への足掛かりを築くことが、今後

3年間における私たちのミッションです。

また、引き続きSDGsテーマへの取り組みにも注力し、CO<sub>2</sub>削減など特に環境負荷の低減については、店舗で発生する廃棄物の加水分解処理など、独自技術の開発・導入を進めていきます。

はなまるの変化と新たな動きにぜひご注目ください。

## 事業別戦略 —各社—



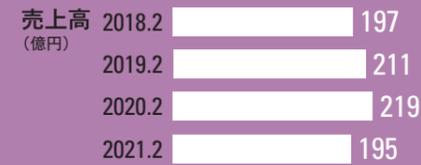
株式会社吉野家  
 ホールディングス 取締役  
 東南アジア・中国統括本部長  
 アジアヨシノヤ  
 インターナショナル CEO  
 吉野家(中国)投資有限公司  
 董事長

**成瀬 哲也**

## 海外

### 「和食なら、吉野家ブランド」と世界中で選ばれる存在へ

経営戦略の策定や投資配分を日本側で統括し、店舗モデルを現地パートナーと共同開発する体制で、海外事業の再成長を実現。



### 2020年度の振り返り

新型コロナウイルス感染症の拡大による海外事業への影響は、エリア・国ごとにダメージの濃淡が生じました。

東南アジアでは、主力のインドネシアにおいて売上が半減し、現在も先が見えない状況が続いています。フィリピン、マレーシアも大きなマイナス影響を受けましたが、タイにおけるダメージは比較的少なく、シンガポールは早期の感染収束によ

り前年度並みの売上を維持しました。中国では、厳格なロックダウン政策を受け、第1四半期の業績が落ち込んだものの、その後の感染収束とデリバリー需要の取り込みにより、売上は前年度と同水準まで回復しました。

こうした状況の中、不採算店舗について東南アジア全体で23店舗、中国で72店舗の閉鎖を実施しました。

### 環境変化と課題認識

当社グループは、2014年にアジアヨシノヤインターナショナル、2015年に吉野家(中国)投資有限公司を設立し、両社をそれぞれ東南アジア事業と中国事業を統括する持株会社として、各地域におけるグループ経営の権限を委ね、積極的な出店拡大を進めてきました。しかし長期ビジョンの「実験」フェーズが終了し、「拡大」フェーズへ移行していく中、現時点で投資の回収に至っておらず、成長の規模も十分な水準にないことから、投資の絞り込みと成果の創出に向けた戦略の見直し

が必要となってきました。

一方、コロナ禍がもたらした消費者ニーズの変化を受け、現地の提携パートナーやFCオーナーの間では、「従来型のレストランスタイル」に対する問題意識が高まり、具体的に「デリバリー専門店」や「デリバリー+イートインのハイブリッド店舗」への転換を要望する声も上がっています。私たちは、そうした新たな店舗モデルを提携パートナーやFCオーナーと共同開発していく体制が求められています。

### 今後の成長に向けて

以上の課題を踏まえ、当社は2021年3月1日付で「東南アジア・中国統括本部」を設立し、これまでの地域統括持株会社2社による現地経営体制から、経営戦略の策定や投資配分

を同本部が日本側で統括していく体制に変更しました。

そして今後は、現地の営業・オペレーションをグループ本社の法務部門、財務部門および商品仕入部門が横串でサポート

し、海外事業展開の効率化を図ります。特に商品面では、牛肉や玉ねぎ、米など食材の仕入集約・安定供給を図る他、需要が拡大している冷凍牛丼の中国における現地加工、東南アジアへの技術供与も実施していきます。店舗開発は、これまで通り現地の事業会社に委ねますが、メニュー開発は、現地と日本側でノウハウの共有化を進めていく考えです。オペレーションについては、吉野家ブランドの仕様書とも言える「グローバルシステム」を磨き上げ、厨房機器の開発やFCの指導も含め、海外事業全体で運用していきます。

私たちは、こうした取り組みを通じて、各地の提携パートナーやFCオーナーと同じ方角を向き、同じ未来に向けて新たな店舗モデルの共同開発に取り組み、海外事業の再成長を実現してまいります。2021年2月に締結したフィリピンの外食最大手Jollibee Foods Corporationとの合併契約による事業展開も、共同開発による拡大を目指すものです。

世界中で「和食なら、吉野家ブランド」と選ばれる存在になるべく、2021年度から「グローバルシステム」の確立と新たな店舗モデルづくりを着実に進めていきます。



## その他

内食需要を取り込みながら黒字化に向けて体制整備

### 2020年度の振り返りと今後の展開

その他事業は、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、鶏料理専門店「鶏千」などスターティングオーバーが手掛ける新業態群で構成されています。

ラーメン業態は、国内・海外ともにコロナ禍の影響を大きく受け、特に空港や大型商業施設に出店している店舗は、航空便の欠航や施設の休業・営業時間短縮、人出の減少が響き、極めて厳しい状況となりました。対応策として、テイクアウトやデリバリー、弁当類の開発・販売を開始しつつ、コスト削減・費用圧縮を図りましたが、年間を通して客数が大幅に減少したことで、業績悪化を余儀なくされました。

同様に、新業態群もコロナ禍による業績の悪化に見舞われ、

不採算店舗の閉店や一部業態の撤退を実施する状況となりました。その中では、テイクアウトに強い「鶏千」が比較的堅調に推移し、から揚げ商品ははなまるに供給するグループ内コラボレーションを通じて、売上の確保に貢献しました。

2021年度は、ラーメン業態のテイクアウト・デリバリー対応を強化し、内食需要に対応した箱入りラーメンや冷凍ラーメンの製造・販売に注力する方針です。またウィズリンクは、店舗デザインの刷新など既存店のリブランディングを進めていきます。新業態群は、各業態の本部機能を集約・一元化し、黒字化に向けて出店していく体制を整備します。



ばり嗎箱ラーメン



鶏千から揚げ

## コーポレートガバナンス —考え方と仕組み—

### 基本的な考え方

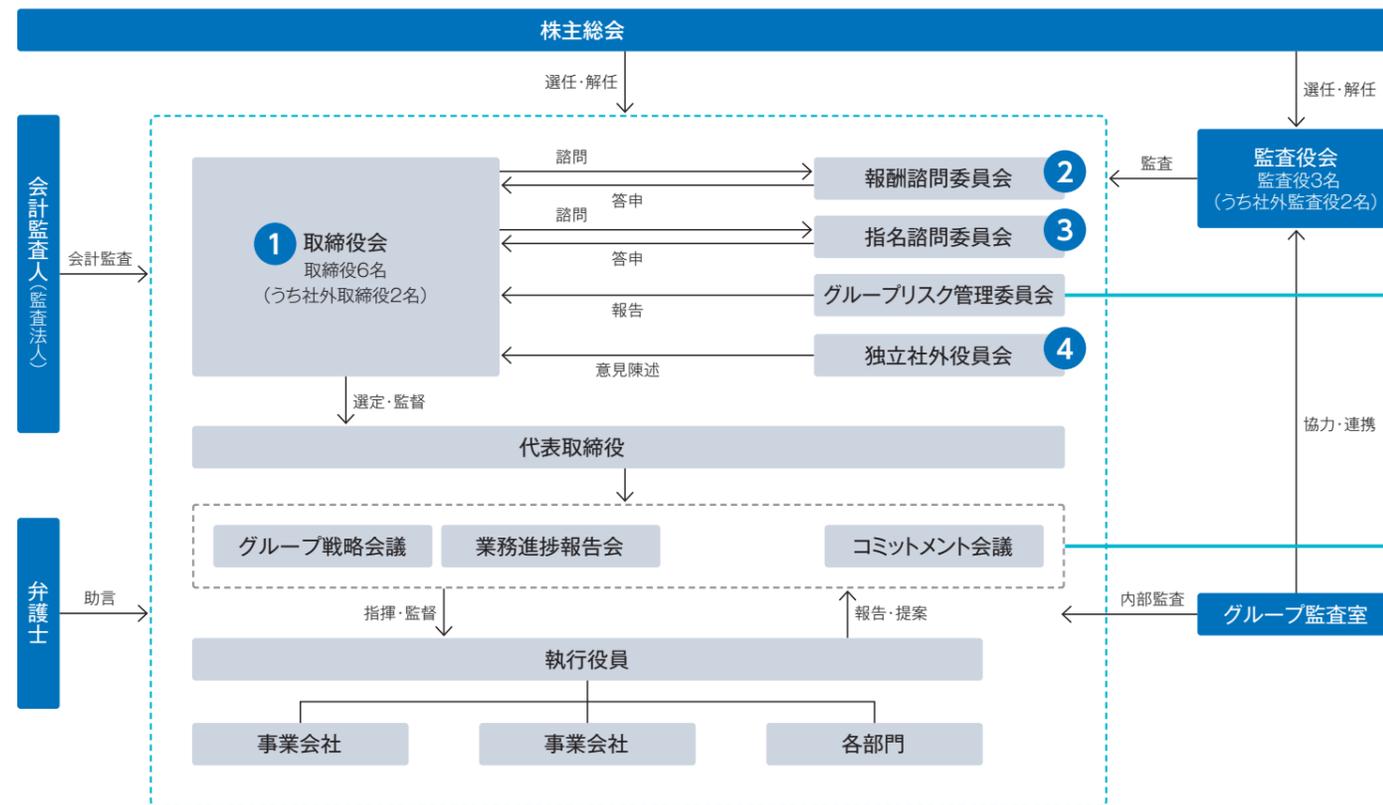
当社は、企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬される企業となるため、経営の効率性、健全性および透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでおります。そのために、株主の皆様をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、さまざまなステークホルダーとの良好な関係の維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示に努め、経営の透明性を高めてまいります。

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(2名)
取締役の任期	1年
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

### コーポレートガバナンス体制図



関連情報 → P40

当社グループにおける事業等のリスクを認識し、適切な対策を実施することで未然防止活動に努めるとともに、万一リスクが現実化した場合には、被害を最小限に抑制し、有効な再発防止対策を講じる

### 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もとづき、グループ経営全般の実行方針ならびに計画などのグループ全体の重要事項についての審議・検討を実施

### 業務進捗報告会

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

### コミットメント会議

年間の経営状況の報告を行い、次年度の経営計画を取締役および執行役員に対して答申し、事業子会社または各部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

### 取締役会、各委員会の運営状況

	議長委員長	人数と構成	主な役割	2020年度活動状況/主な議題	開催回数平均出席率
1	<b>取締役会</b> 河村 泰貴	6名 社内取締役 4名 社外取締役 2名	毎月1回開催され、通常の決議事項に加え、必要に応じて委員会・プロジェクトなどを随時開催するなど、活発な議論や意見交換を実施	2020年度は16回開催し、取締役の出席率は100%でした。新型コロナウイルス感染症拡大に対応するため、雇用の維持、投資配分と事業ポートフォリオ見直し、損益分岐点の引き下げ、資金調達など即時性が求められる議題について議論を深め、スピーディーに意思決定を行いました。	99.3% (取締役100% 監査役97.9%)
2	<b>報酬諮問委員会</b> 内倉 栄三	6名 代表取締役社長 1名 社外取締役 2名 (社外監査役2名、 執行役員1名)	取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための諮問を実施	2020年度は3回開催され、委員の出席率は100%でした。主に指名諮問委員会の設置や役員報酬制度改定などについての議論を行いました(「指名諮問委員会」を設置したことに伴い、役員報酬等諮問委員会を「報酬諮問委員会」に改称しました)。	100%
3	<b>指名諮問委員会</b> 河村 泰貴	5名 代表取締役社長 1名 社外役員 2名 社外監査役 2名	代表取締役、取締役の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化する	※2021年3月1日設置のため該当データなし	— ※2021年3月1日設置のため 該当データなし
4	<b>独立社外役員会</b> 内倉 栄三	4名 社外取締役 2名 社外監査役 2名	独立社外役員が相互に必要な情報や意見交換及び認識共有を図り、当社の事業及びコーポレートガバナンスに係る事項等について自由に議論を実施	2020年度は3回開催され、委員の出席率は100%でした。新型コロナウイルス感染症拡大へのグループの対応や、サクセッションプランなどについての議論に加え、中長期視点でのサステナビリティな成長について意見を交換しました。	100%

※当社は、2021年3月1日付で「指名諮問委員会」を設置し、従来の役員報酬等諮問委員会を「報酬諮問委員会」に改称しました。ここに記載したコーポレートガバナンス関連情報は、上記変更を反映しています。  
「2020年度活動状況/主な議題」においては、役員報酬等諮問委員会の当該内容を「報酬諮問委員会」の欄に記載しています。

コーポレートガバナンス — マネジメントメンバー —

氏名	役職	区分		主な経歴	着任時期	出席状況		スキル・経験							
		社内	社外			取締役会	監査役会	企業経営 経営戦略	営業・ マーケティング	法務・ ガバナンス	会計・財務・ M&A	人材育成	国際性	多様性	
 河村 泰貴	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	16/16回 (100%)		◆	◆				◆		
 小澤 典裕	常務取締役	◆		フードサービス業界で米国駐在経験多数。西洋フード・コンパスグループ(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	13/13回 (100%)		◆			◆		◆	◆	
 成瀬 哲也	取締役	◆		1988年当社入社。(株)はなまる代表取締役社長を経て、2014年より当社取締役。マレーシア駐在を経て2020年より海外事業担当として中国・アジア子会社を統括。	2014年 5月	16/16回 (100%)		◆	◆				◆		
 内倉 栄三	社外取締役		◆	ゴールドマン・サックス証券(株)での証券アナリスト、投資銀行業務を経て、2008年より(株)YUMEキャピタル代表取締役。2011年当社社外取締役に就任。	2011年 5月	16/16回 (100%)		◆			◆				◆
 明石 伸子	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	16/16回 (100%)		◆					◆		◆
 田中 柳介	常勤監査役	◆		1979年当社入社。(株)吉野家インターナショナル代表取締役社長、当社取締役を経て、2018年より現職。	2018年 5月	16/16回 (100%)	14/14回 (100%)		◆	◆			◆		
 増岡 研介	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	15/16回 (93.8%)	14/14回 (100%)			◆					◆
 大橋 修	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	16/16回 (100%)	14/14回 (100%)				◆				◆

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。執行役員を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します。

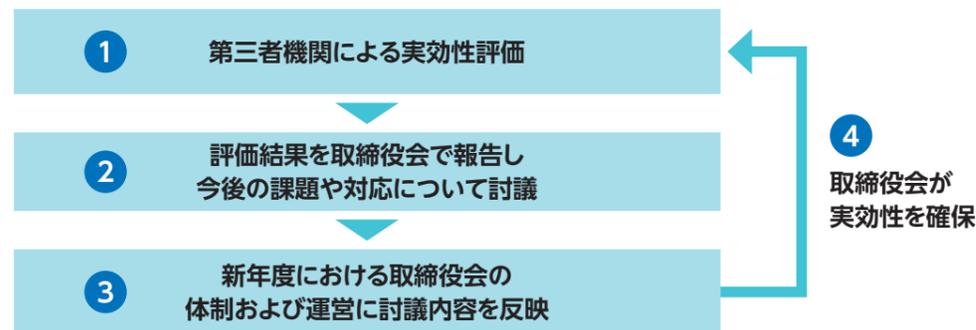
## コーポレートガバナンス —機能発揮—

### 取締役会の実効性評価

当社では、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき取締役会の運営を行っており、年次にて取締役会の責務・運営・構成等に対する課題や問題点の分析・評価を実施し、その実効性を確保しています。2017年よりアンケート方式で問題点の抽出・分析を行い、その評価結果の開示を行っ

てまいりましたが、2021年度はそのプロセスを見直し、より客観性と透明性のある分析・評価を目指し、第三者機関による実効性評価を行いました。取締役会の実効性評価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うとともに、取締役会の運営等の改善に役立てております。

### 第三者機関による取締役会の実効性評価



### 報酬諮問委員会

当社では、2017年より社外取締役を中心とした、取締役会から独立した諮問機関である「役員報酬等諮問委員会」が役員の報酬について取締役会への答申を行ってまいりましたが、2021年3月1日付で、代表取締役および取締役の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とした取締役会の諮問機関「指名諮問委員会」を設置したことに伴い、役員報酬等諮問委員会を「報酬諮問委

員会」に改称しました。

当委員会は主な権限として、取締役と執行役員、子会社取締役の報酬等の方針と、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います。

当委員会は、取締役会決議により選任された3名以上の取締役を委員とし、その過半数を独立社外取締役とします。委員長は、独立社外取締役から選任されます。

### 役員の報酬等

役員の報酬等は、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。その内容は、持続的な成長に向けた健全な制度設計とすべく、中長期的な企業価値向上と短期業績の達成、優秀な人材の確保・維持を促すとともに、透明性、公正性および合理性を備え、これを担保する適切なプロセスを経て決定されるものとしします。

役員報酬の水準と固定報酬・業績連動報酬・株式報酬の割合については、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、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。

役員の報酬額は、株主総会で決議された以下の報酬枠の範囲内で決定します。なお当社は、役員退職慰労金制度を廃止しており、役員退職慰労金は支給しません。

- ① 取締役報酬枠 金銭：年額3億円以内<sup>※1</sup>  
株式：年額3千万円以内<sup>※2</sup>
- ② 監査役報酬枠 金銭：年額1億円以内<sup>※3</sup>

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まず  
 ※2 うち社外取締役は年額2百万円以内  
 ※3 監査役株式報酬制度は、2021年5月27日開催の第64期定時株主総会にて承認を条件として廃止致します。

なお、2021年2月26日に取締役会にて決議致しました役員報酬の基本方針に基づく役員報酬の構成内容は以下の通りとしています。

構成内容	① 固定報酬	② 業績連動報酬	③ 株式報酬
役付取締役	60~70%	15~20%	15~20%
業務執行取締役	80%	10%	10%

なお、社外取締役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を、監査役報酬は違法監査を担うという職責をそれぞれ重視し、固定報酬のみとし、業績連動報酬及び株式報酬は支給しません。

### 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については、グループ監査室が内部監査を行います。グループ内のリスク管理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。

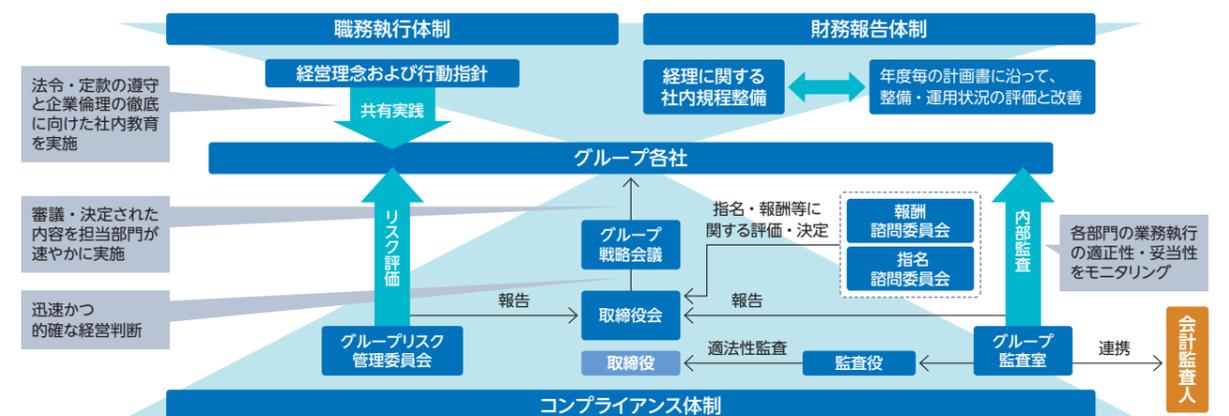
取締役の効率的な職務執行のための体制としては、取締役会の月次開催および必要に応じた随時開催に加え、迅速かつ確かな経営判断を補完する目的で、グループ戦略会議を開

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。各部門の業務執行の適正性・妥当性については、グループ監査室がモニタリングし、取締役会に適時報告します。

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法定監査を担う会計監査人と意見交換を行い、連携を図っています。

なお当社は、取締役会の任意の諮問機関として、従来から設置していた役員報酬等諮問委員会に加え、2021年3月1日付で指名諮問委員会を設置しました。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



## 社外取締役 対談

社外取締役  
**内倉 栄三**

社外取締役  
**明石 伸子**

# 環境変化への対応とコーポレートガバナンスの拡充

## 社外取締役から見たグループ経営の有事対応

— 2020年度の経営を社外視点からどう評価していますか？

**内倉** 長期ビジョンのセカンドステージを始動するはずが、コロナ禍への対応に追われた1年となりました。その中で、コスト削減と不採算店の撤退を進めることで損益分岐点の引き下げを一定程度果たし、財務面においても必要資金を確保したことは、的確な経営判断の成果と言えるでしょう。また事業ポートフォリオの入れ替えとして、京樽の売却を決定し、他の外食関連子会社の再編を図る一方、国内外で冷凍牛丼の生産増強投資に着手しました。これらを投資配分会議やコミットメント会議、取締役会で検討し、実施したことを評価したいと思います。

**明石** 外食産業は大きなダメージを受けましたが、その中で当社は、第3四半期（3ヵ月）に黒字化を果たすなど、社員の大きな努力が表れました。全社的にスリム化が促進された1年であり、将来に向けた足腰の強化をコロナ禍という外部環境の変化が加速したと捉えています。

**内倉** 平時には進めなかったことにも手を着けざるを得ない状況で、結果的に一歩進んだ改善を図りました。環境の回復局面では、以前と違った収益性が期待できると思います。社外取締役は、執行サイドの努力をしっかりとモニタリングする役割ですが、資金調達については、いくつかの選択肢がある中での判断となり、突っ込んだ議論にも参加しました。事業ポートフォリオに関する投資配分会議などにおいても、推進・撤退の判断を巡り、熱のこもった意見交換が行われました。

**明石** そうですね。「有事」と「平時」ではガバナンスの効かせ方も異なるべきで、「平時」には合議制的な面が重んじられても、「有事」にはスピーディな判断と実行が必要です。その点で今回は、トップのリーダーシップが効果的に発揮されたと思います。

**内倉** しかし結果的に、大幅な赤字により無配となったことについては、経営陣として株主の皆様にお詫び申し上げます。早期の復配に向け、利益の回復に努めてまいります。

## 企業価値の拡大に資するコーポレートガバナンス

— 新たに設置された指名諮問委員会・報酬諮問委員会についてご説明願います。

**内倉** 従来は「役員報酬等諮問委員会」を設け、報酬以外の事項も取締役会に進言できる仕組みを保持してきました。今回の二つの委員会設置は、それをガバナンス機能としてさらに前進させた形です。このうち指名諮問委員会の設置は、「適任者の選任」と「選任プロセスの透明性の確保」を目的としています。適任者の選任について考えると、過去の当社における社長の長期在任は、正しい選任の結果と見ることもでき、その点で大きな問題は生じていないと思います。しかし選任プロセ

スについては、外部の視点も交えた透明性の確保が求められることから、今回の設置に至りました。

**明石** 企業のトップというのは、短期間で育成・選任できるものではありません。サクセッションプランをきちんと考え、確立することは、企業のサステナビリティにおける重要な課題であり、指名諮問委員会の設置によって、当社に必要な仕組みが整備されたと認識しています。

**内倉** ただし、社外役員を中心とする諮問委員会の独断でトップを指名できる仕組みは、現段階では、当社固有の価値創造ストーリーに適ったガバナンスの形とは言えません。

**明石** 当社は、過去から受け継がれてきたDNAを大切に、価値創造に活かしてきました。企業価値の拡大に資するガバナンスとしては、この点も重視すべきですね。

**内倉** こうした考えのもと、指名諮問委員会の委員長については、代表取締役社長が務める形としました。そしてガバナンスの実効性については、指名機能と報酬機能を別個の諮問委員会に分け、報酬諮問委員会の委員長を社外取締役が務めることで、これを担保する仕組みを築きました。

— コーポレートガバナンスコードの改定で求められている中核人材の多様性確保についてはどう考えますか？

**明石** 中核人材にどのような多様性が必要かということは、企業や組織によって異なると、私は考えます。取締役会メンバーということ言えば、当社の場合は、コンパクトかつ機動

的な体制で取締役会の実効性を高めているため、さらなる多様性を導入する意義は、あまり感じられないと思っています。

**内倉** 多様性には、資質的なものと属性的なものがあると考えています。資質的な多様性について当社は、管理部門やマーケティング、情報システムなど専門分野の責任者に外部から招いた人材の登用も進めており、過去の純血主義から大きく変化しました。属性的な多様性については、社外取締役の比率を高め、女性管理職・執行役員の数も徐々に増やしつつあります。今後は、外国人の中核人材登用も拡大すべきでしょう。2021年度からの新人事制度では、若手社員・女性管理職の積極登用にに向けたクォータ制も導入され、より踏み込んだ施策が行われると期待しています。

## セカンドステージを再始動、長期ビジョンの未来へ

— 2021年度は、どのような観点から経営をチェックしますか？

**内倉** セカンドステージをもう一度立ち上げ、立て直しを図る1年です。これまで「横」に広げてきた事業ポートフォリオを一旦絞り込んだ上で、吉野家の例で言えば、冷凍牛丼の増産投資やテイクアウト・デリバリー展開、牛肉調達の最適化、C&C店舗への転換再開など、「縦」へ深化させる方向を推し進め、長期ビジョンが目指す「飲食業の再定義」につなげていきます。経営のチェックポイントとしては、業績回復に向けて、各セグメントが成長性・収益性を健全な形で備えつつあるかどうかを重視します。また、2020年度に引き下げた損益分岐点が元に戻ることなく、利益の確保を果たすことが重要です。資金調達は、当面の目処が立っているものの、有利子負債と株主資

本の構成については、財務健全性の確保に向けて検討する必要があります。

**明石** 依然としてwithコロナの状況が続く1年になると思います。引き締めながらも成長領域にしっかり投資し、利益を目指す取り組みが求められますので、きめ細かいジャッジを社外の視点から注視していきます。もう一つ大切にしたいことは、ステークホルダーとのより一層のコミュニケーションです。緊急事態宣言下、河村社長は全社員に向けて手紙を出しました。店舗の休業・閉店など、皆が不安を感じる状況が長く続く中で、その気持ちを汲んだ言葉に、私は感動しました。幸せを願う想いをお客様や株主の皆様にも伝わるよう、事業活動を通じてメッセージを届けていきたいですね。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

経営理念「For the People」のもと、世界中の人々への貢献を通じて存続する企業として、コンプライアンスの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。また「吉野家ホールディングスグループ行動憲章」を掲げ、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、上記を自ら率先垂範し、従業員に周知徹底させ、企業倫理の徹底を図ります。本行動憲章に反する事態が発生した場合は、原因究明と再発防止に努め、迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、自らを含めて厳正な処分を行います。



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

### 推進体制と仕組み

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

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

ます。

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

### コンプライアンス教育

コンプライアンス教育ツールとして、各店舗及び本部社員にコンプライアンス・ガイドを配布して、現場での知識教育、実践活動を推進し、職場全体へのコンプライアンス浸透に努めています。

グループで開催する階層別研修においては、コンプライアンスをカリキュラムに組み入れ、「経営理念」、「コンプライアンス」

の重要性の理解を深め、日常業務におけるコンプライアンス実践について学んでいます。

特に「食の安全・安心」については、最重要課題と認識し、全従業員で基準、マニュアル、ガイドを徹底遵守し、適切な商品及びサービスの提供に取り組んでいます。

### 内部通報制度

内部通報窓口として、当社内にグループホットラインを設けています。内部通報があった場合、グループ法務室が該当部門に調査・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。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、取締役会に運用状況の報告を行っています。

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、通報先として外部機関にも窓口を設けています。内部通報に対し、これを理由として通報者に不利益が及ばないよう、当社および各社におい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

### 基本的な考え方

多様な経営リスクに対応し、企業価値を保全するために、当社グループは組織的なリスク管理を行っています。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捉え、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。

### 推進体制と仕組み

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

ホールディングスでは、各部門の責任者がリスクの洗い出し、分類、評価および有効なリスク管理を実施し、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。部門責任者および子会社等は、リスク管理状況及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ます。また重要なリスクが現実化した場合は、速やかに同委員会の委員長に報告します。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。

リスクに関する情報は、集中した管理を行います。警戒レベル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11項目の外部環境リスク（原材料調達、資本調達、市場、競合、顧客、風評、自然災害、ブランド、法律・規制・商習慣、環境、カントリー）と、12項目の業務リスク（意思決定情報、食の安全、財務報告、減損、情報システム、商品・サービス、事故、係争、取引先、コンプライアンス、人材、株主）を特定しています。

このうち「風評リスク」「自然災害リスク」「法律・規制・商習慣リスク」「食の安全リスク」「事故リスク」の5項目につい

ては、特にリスクコミュニケーションや情報収集に緊急性を求められる重要なリスクと位置付け、現実化した場合には、迅速かつ適切な対応を行います。

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1	注意	通常対応 ● 損失範囲が比較的軽微で限定的なもの
レベル2	警戒	緊急対応 ● 単発発生でも影響の大きいもの ● 複数発生による損失範囲が拡大したもの ● マスコミ報道の可能性のあるもの
レベル3	重要	全社対応 ● 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

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及ぼす可能性のある事項として下記を特定しております。

- ① 新型コロナウイルス感染症に関するリスク
- ② 原材料の調達リスク
- ③ 吉野家事業への依存
- ④ 競合リスク
- ⑤ 自然災害、パンデミックに関するリスク
- ⑥ 法的規制
- ⑦ 短時間労働者（パートタイマー）等の雇用
- ⑧ 食品の安全管理
- ⑨ 減損リスク
- ⑩ 店舗賃借物件への依存
- ⑪ 情報システムリスク
- ⑫ 個人情報の保護
- ⑬ 海外展開におけるカンントリーリスク

詳細はwebで開示しています <https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/management/risk.html>

バリューチェーンにおける重要課題

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、また環境・経済・社会との関わりの中で、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。

…… SDGsインサイト ……

13 気候変動に具体的な対策を

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに

6 安全な水とトイレを世界中に

12 つくる責任つかう責任

14 海の豊かさを守ろう

Environment 環境課題

● 物流における環境負荷低減

● 製造時におけるCO<sub>2</sub>排出量の低減

- 操業のエネルギー効率
- 水保全
- 再生可能エネルギーの利用

- 廃棄物削減・食品ロス低減
- プラスチック削減
- 資源循環



吉野家ホールディングスのバリューチェーン



原料調達

P43

「食」の安全と品質



製品化

P44

「たれ」の内製化



調理・サービス

P45

食品安全衛生



廃棄・リサイクル

P46

バイオマス25%配合レジ袋への切り替え

P47-48 人材への取り組み

従業員

基盤強化に向けた取り組み

P49 株主との対話

P50 社会への取り組み

Economy 経済課題



お取引先

フェアトレード

株主

透明性の高い情報開示

8 働きがいも経済成長も

16 平和と公正をすべての人に

Social 社会課題



お客様

食の安心安全

社会

食への関心啓発

3 すべての人に健康と福祉を

4 質の高い教育をみんなに

## バリューチェーンでの価値共創

### 原料調達

#### 基本的な考え方

私たちは、お客様にご満足いただける「食」を提供するために、世界中から厳選された食材を調達し、おいしさを追求したオリジナリティのある商品創りを行っています。食材の調達においては、「安全」の確保をお客様にお約束できるよう、品質管理基準の遵守を徹底し、お取引先様との良好な関係を築くことで、持続可能な調達体制を維持しています。

食品安全方針については  
webで開示しています  
食品安全方針  
<https://www.yoshinoya-holdings.com/csr/foodsafety.html>



#### 「食」の安全と品質への取り組み

当社グループが使用する食材は、当社で設定した仕入れ基準にもとづき、「商品規格書」を審査し、導入します。導入前の「商品規格書」の審査では、残留農薬、アレルギー物質、遺伝子組み換え食品、栄養成分、微生物規格等の情報を厳密に審査し安全性が確認された原料のみを選定しています。また、導入後も調理段階のリスクを検証した上で独自の使用期限を設けたり、定期的な残留農薬の検査を実施して安全性を確認しています。吉野家ホールディングスでは、肉、米、卵、野菜、加工品

等の原産地や委託先を視察し、安全性を確認します。具体的には、食品加工場での工程管理、最終製品の規格適合、施設設備や従業員の衛生管理などの確認と指導を行っています。米や野菜については、産地訪問を通じて生産農家とのコミュニケーションを図り、信頼関係を強めることで供給と品質の維持につなげています。政府と輸入商社を通じて調達するはなまるうどん用のオーストラリア産小麦粉についても、現地の小麦栽培農家への啓蒙活動を行っています。

#### 「食」の安定調達に向けた取り組み

#### 調達方針

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

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

食材調達は、グループ商品本部内の商品部が一括して仕入れ機能を担っています。コストダウンや業務効率向上の観点だけでなく、安全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す。

商品部では、安定調達のリスクヘッジとして、複数の取引先からの購買を基本とした上で、常にお取引先様との緊密な関係の構築に努めています。そして食材の安全を担保すべく、商社や卸など中間業者と連携して産地に直接出向き、衛生管

理・品質管理体制の確認および指導を定期的実施しつつ、生産者の方々とコミュニケーションしています。

お取引先様との関係構築のベースとなるのは、尊重と信頼で結ばれたパートナーシップです。双方が利益を得られる適正価格を維持しつつ、お互いの事業内容をよく知ることで、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。

### 製品化

#### 基本的な考え方

牛丼の「たれ」に代表される、吉野家ホールディングスグループ独自の製品づくり。私たちは、その磨き上げた価値を守り、店舗への安定的な供給を通じて、お客様にお届けし続けるための体制を構築し、維持しています。そして「食」に携わる企業の責務として、グループ全体で環境への意識を高め、バリューチェーン上における環境負荷の低減に努めています。

#### 牛丼の「たれ」を内製化

吉野家の牛丼ならではの味と香りを生み出す「たれ」は、完成された秘伝のレシピをもとに、これまで委託先の工場で生産していました。このたび事業継続リスクの抑制を目的として、吉野家東京工場内に「たれ」製造ラインを新設し、従来の委託先と合わせて2社2工場体制を構築。「たれ」の安定供給体制を強化しました。

この生産投資を通じて吉野家では、「たれ」の製造と店舗への供給にかかわるコストの削減を果たし、同時に「たれ」製品の研究開発を行う環境を整備しました。

2020年から稼働を開始した自社ラインは現在、東日本管轄

店舗向けの「たれ」製造を担っています。平時においては、年間稼働日数192日・年間製造量2,220トンを設定しており、委託先工場の稼働が停止した場合は、これを365日稼働とすることで、必要量をカバーします。



#### …… SDGsインサイト ……



容器・包装の肉薄化による環境保全対応

グループ商品本部では、店舗で使用されるテイクアウト用包材やごみ用プラスチック袋の肉薄化を図り、廃棄プラスチックの削減に努めています。各事業会社が使用する包材も共通化し、規格を統一した薄肉強化品を採用するなど、環境保全と資源の節約を意識した取り組みをグループ全体で進めています。



バリューチェーン上でCO<sub>2</sub>の発生を抑制

薄肉強化品のプラスチック袋は、焼却時におけるCO<sub>2</sub>排出量の低減においても環境保全に寄与しています。さらにバイオマスプラスチックを25%配合したものに切り替えたことで（P46ご参照）石油由来プラスチック原料については約30t削減を果たしました。

また吉野家東京工場では、生産工程で発生する月間100~120トンの野菜端材を分解する「野菜端材処理機」を導入。外部委託による処理は、野菜端材の車両運搬がCO<sub>2</sub>を排出するため、その抑止につながっています。

## バリューチェーンでの価値共創

### 調理サービス提供

#### 基本的な考え方

おいしさによる喜びと幸せをお客様に提供する私たちにとって、調理サービスにおける安全衛生の維持は、「食」の担い手としての最も重要な存続条件です。グループ品質保証室を中心に、食品安全マネジメントシステムにもとづく管理体制を構築し、全社・全店舗でこれを運用。食器洗浄機用洗剤の自社開発・生産など、独自のイノベーションも成果を生んでいます。



### 食品安全衛生の取り組み

#### マネジメント体制

当社グループでは、事業会社ごとの特性を活かしつつ、効率的かつ高水準の品質保証体制を構築し、グループ全体の食品安全マネジメントシステムの向上を図ることを目的に、各事業会社の品質保証部門を統合した「グループ品質保証室」を2015年に設置しました。

また、国際標準規格「ISO22000」については、2016年10月にグループ商品本部商品部および東京工場、京都工場において2021年2月関西物流にて認証取得、2017年5月モナタリング店舗にて認証を取得し、HACCPの食品衛生管理手法にもとづく、国際基準に裏付けされた安全な商品づくりへの取り組みを全社に展開しています。

#### 推進施策

ISO食品安全推進委員会を中心に組織体制の強化を図り、グループ従業員の食品安全に関する知識・スキルを高めるための研修を実施しつつ、「食の安全リスク低減」「お客様の信頼残高の積み上げ」「食品安全を担保するための説明責任遂行」といった活動に注力しています。

#### Case 株式会社吉野家

店舗衛生面では、規定された方法で厨房内の調理器具の洗浄、殺菌、乾燥を実施し、清掃カリキュラムを設定した店内清掃を行っています。

従業員は、出勤時に体調や手洗い、身だしなみなどの点検項目を確認しています。また社内で行う各種検査の他に、外部機関による衛生検査を年に1回以上実施。冷蔵庫の温度管理・工程チェックなど、一般的な衛生管理手法やHACCPに準拠した検査を受けています。

食材に関しては、店舗までの配送に保冷車を使用し、温度管理を徹底しています。店舗での食材は温度管理に加えて期限管理を実施し、適正な在庫管理のもとに取り扱われます。

調理においては、使用器具や調理時間、調理方法の詳細までを細かくマニュアル化し、品質を担保しています。調理済みの商品は自社で定めた基準に則って使用期限を設け、期限管理を行っています。

#### …… SDGsインサイト ……



#### 高phアルカリイオン水の導入

当社グループは、食器洗浄機用洗剤として開発した「高phアルカリイオン水」を自社生産し、店舗に導入しています。洗浄力が高く、水の腐敗防止や防錆など多くの機能を持ち、人体に安全で環境負荷の低減につながる高phアルカリイオン水は、一般清掃にも使用でき、大きなコストメリットをもたらしています。

### 廃棄リサイクル

#### 基本的な考え方

食品廃棄物の発生抑制と再利用化、生産工程や包材類の使用にかかわる環境負荷の低減は、持続可能な社会の実現に向けて、外食産業が積極的な対応を求められているテーマです。私たちは、工場の食材加工や店舗営業の現場から、事業活動を通じて社会課題の解決を図るべく、さまざまな知見や技術を活かしながら、グループを挙げた取り組みを進めています。



### バイオマス25%配合レジ袋に切り替え

環境保全の観点からプラスチックの過剰な使用と廃棄を抑制すべく、国内では経済産業省の主導によってレジ袋の有料化が進められています。しかし吉野家の店舗では、テイクアウト用のレジ袋を引き続き無料提供しています。これは、お客様に安心・安全にテイクアウト商品をお持ち帰りいただくため、マイバックよりも安定した状態で持ち運べること、衛生面を担保できることが理由です。

吉野家は、こうしたお客様の安心・安全と環境保全の両立に向けて、テイクアウト用レジ袋をバイオマスプラスチックを25%配合したものに變更し、2020年7月から全国店舗への導入を開始しました。再生可能なバイオマス資源を原料とするバイオマスプラスチックは、焼却処分した場合も大気中のCO<sub>2</sub>濃

度を上昇させない特長があります。吉野家では、これを25%配合したレジ袋の使用により、年間約30トンの石油由来プラスチックの削減を見込んでいます。



吉野家 バイオマスプラスチック配合の新レジ袋

#### …… SDGsインサイト ……



#### 食べ物を無駄にしない フードロス対応

吉野家東京工場では、フードロス対応として、食肉加工センターで発生する月間4~5トンの切り落としをハンバーグ原料用に他社へ販売し、社内でもソースの原料に野菜加工センターから出る玉ねぎの端材を同4~5トン使用しています。また同工場が排出する野菜の外葉は、埼玉県東武動物公園に提供しており、草食動物の餌に再利用する取り組みとして、他にも提供先を拡げています。

#### 牛丼の牛脂を100%リサイクル

吉野家では、牛丼の調理過程で発生する牛脂の100%リサイクルを実施しています。仕込み時に発生する油をタレと牛脂に分離させるオペレーションを確立。各店舗から回収した牛脂は、当社物流センターに収集した後、飼料や脂肪酸、製品原料、発電燃料として、油脂会社から飼料・化学工場、メーカーへ売却されます。

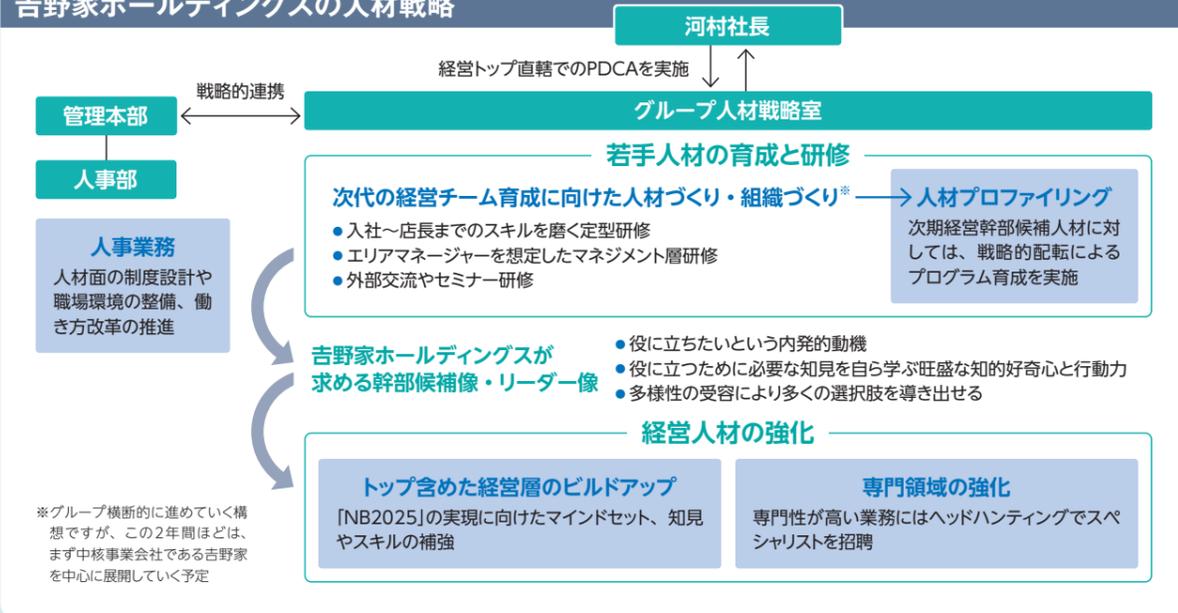
## バリューチェーンの基盤強化

# 人材への取り組み

### 基本的な考え方

人材は、その一人ひとりが重要な経営資源であり、ともに成長を実現していくパートナーでもあります。当社グループは、すべての従業員に人間性や能力を高められる機会を提供し、事業の発展と社会価値を実現することを目的とし、人材の開発・育成に注力しています。同時に、健康的で未来への期待に満ち、従業員が生き生きと働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

### 吉野家ホールディングスの人材戦略



## 「志」を持った人材を発掘し、次代の経営チームとして育成します。

株式会社吉野家ホールディングス グループ人材戦略室 室長 **山崎 裕之**



### 吉野家ホールディングスの人材戦略 ― 戦略的人事構想で長期ビジョン実現を目指す ―

当社グループでは、グループの幹部人材の発掘・育成を「グループ人材開発室」が、階層別・職位別および選抜による教育研修の実施は「グループアカデミー」が担い、社長直轄で経営に資する人材の輩出に取り組んできました。

そして今回、2021年3月1日付でこれら2つの組織を「グループ人材戦略室」として統合し、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025 (NB2025)」の実現に向けた戦略人事構想の推進体制として整備しました。

吉野家ホールディングスの戦略人事構想は、変化の激しい時代の中で、常に経営戦略に寄り添い、人材面の戦略をもって支えるというものです。「飲食業の地位向上を目指す「NB2025」に共鳴し、自分が吉野家ホールディングスグループで働いている意義、ここで自分が何をしたいか。そうした「志(内発的動機)」を持ち、他者、外に対して発信できる資質を備えた人材を発掘し、その人材集団の中から次代の経営チームを育成する。それが戦略人事構想の目的であり、グループ

人材戦略室のミッションなのです。

もちろんグループ横断的に進めていく構想ですが、この2年間ほどは、まず中核事業会社である吉野家を中心に展開する

考えです。以下ご説明する内容も、概ね吉野家における取り組みとなります。

### 次代の経営チーム育成に向けた人材づくり・組織づくり

戦略人事構想が求めている幹部候補像・リーダー像は、役に立ちたいという内発的動機があり、役に立つために必要な知見を自ら学ぶ旺盛な知的好奇心と行動力を備え、多様性の受容により多くの選択肢を導き出せる人材です。

こうした人材の育成に向け、グループ人材戦略室では、吉野家入社から店長になるまでのスキルを磨く定型研修、エリアマネージャーなどマネジメント層になった時に必要な知識・経験を獲得する研修、さらに業務成績の上位者や上長の推薦を受けた人材を対象とする外部交流やセミナーなどを通じた研修を実施し、対象者の未来の可能性を重視する意味も込めて人材をプロファイリングします。次期経営幹部の候補として選抜した人材に対しては、戦略的配転によって、自社で設計したプログラムに沿った育成を行います。産学連携プロジェクトとして取り組む大学の経営学部とのグループワークや、中学生・高校生向け教育プログラムへの参画なども、そうした育成の一環です。(P50ご参照)

また、トップも含めた経営層に対しては、「NB2025」の実現に向けたマインドセット、知見やスキルの補強も行ってい

ます。組織を構成するメンバーの相互理解と共創によってリーダーシップが機能するように、組織に気付きをもたらす情報・ノウハウ提供などの「触媒」こそが、人材戦略室の役割であり、これまで3年間をかけ、約90名を対象にのべ30日間の研修を行ってきました。

なお当社グループは近年、財務やDX、マーケティングなどの専門性が高い業務について、いわゆるヘッドハンティングの形で社外からスペシャリストを招聘しています。こうした自社育成以外の人材拡充も戦略人事構想にもとづく取り組みです。ただし、社長や営業部門のトップについては、現場からキャリアアップした人材が経営層として活躍する姿を見ることが従業員のモチベーションにつながるため、当社グループの企業風土として維持する必要がありますと考えています。



### 職場環境や多様性の包括に向けて

人材面の制度設計や職場環境の整備、働き方改革の推進といったテーマは、優秀な人材の確保とキャリア形成を左右する重要な要素です。従来はグループ管理本部が中心となり、人事管理業務の一環としてこれらの取り組みを進めてきましたが、今後はグループ人材戦略室も連携し、戦略人事構想の観点から対応を模索し、強化を図ります。

現在までの取り組みは、まず経営層にかかわる制度改革から着手し、報酬制度および評価制度の変更を行いました。そして2021年2月期は、報酬・評価のハード面が整ってきたことを踏まえ、人事制度そのものを変更し、ソフト面を最適化した形での運用を開始しました。

一方、企業の持続的成長の条件として重視される多様性の

包括については、若手社員の登用・女性活躍推進の一環として導入したクォータ制(管理職・役職登用の一定割合を若手・女性に割り当てる制度)にもとづき、吉野家の各地域会社の社長も含めて目標を設定するなどの取り組みを進めていますが、全体の母数となる女性社員数がまだ多くないこともあり、目標達成には至っていません。採用および離職抑止への施策とともに、現場の旗振りで成果を目指すべきところです。

また、外国籍社員の活躍では、数はまだ少ないながらも店長昇進を果たした例があり、近いうちに外国籍のエリアマネージャーが生まれる可能性があります。そうした多様性の拡がりの中で、吉野家ホールディングスグループに起きてくる変化に期待しています。

## バリューチェーンの基盤強化

# 株主との対話

### 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。

## 投資家とのエンゲージメント

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。

機関投資家とのエンゲージメントは、吉野家ホールディングスグループ企画室の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、対話を重ねています。2020年度は、コロナ禍による緊急事態宣言を受け、決算説明会をオンライン形式に切り替えて開催しました。今後も状況に合わせて開催方法を考慮し、スピーディーな情報開示を行ってまいります。

個別ミーティングでは、当社の事業特性、持続的成長に向けた課題、各セグメントの強み・弱みと戦略などについて意見交換し、経営にフィードバックする「等身大でのIR」を実施しています。また、当社の経営層と機関投資家の責任投資部による対話も進めており、社会の公器として当社が果たすべき役

割や、市場の要請に応じて対応すべき課題などについてディスカッションしています。

2020年度の個別ミーティングは、コロナ禍への対応施策と業績への影響、今後の経営・財務戦略およびコーポレートガバナンスが主なテーマとなりました。機関投資家からは、コロナ環境にスピーディーに対応した営業施策や構造改革の進展について高評価を受ける一方、各セグメントの業績改善状況を踏まえた戦略シフト、ROEをより意識した経営判断、サクセッションプランなどに関する指摘があり、闊達な議論が行われました。

市場の声に耳を傾けて経営に取り入れ、持続的成長につなげるべく、引き続き投資家とのエンゲージメントに注力してまいります。

## 株主優待制度

株主の皆様当社グループの商品をお試しいただき、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「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、当社商品詰め合わせセットとの引換も実施しております。



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



# 社会への取り組み

### 基本的な考え方

私たちは社会の公器として、豊かな未来づくりを担う若い世代を育て、その可能性を拓いていく責務を負っています。そして、自社の次世代経営層を育成しつつ、飲食業の未来の可能性というテーマを若い世代に投げ掛け、コミュニケーションしていくことが、将来の発展につながると考えています。産学連携プロジェクトや学習プログラムへの参画は、そのための重要な機会です。

## 大学と連携し、教育プログラムに協力

当社グループは、次期経営幹部の候補として選抜した人材に対する育成の一環として、大学の教育プログラムに協力し、課題解決型学習の講師を務めたり、学生とのグループワークを組むといった経験をさせています。

2016年から4年連続で参画した立教大学経営学部との産学連携プロジェクトでは、当社グループ社員をリーダーシップ開発を学ぶ大学生のメンター（サポート社員）として派遣し、学生の課題解決ワークをサポートしました。同様の取り組みを共立女子大学との産学連携プロジェクトにおいても実施しました。

メンター役を務めた社員は、サポート経験を通じて対外的な発信力と社会的役割責任や支援型のリーダーシップに関する体験と気づきを獲得。当社グループにとっては、教育現場へ

の貢献を果たしつつ、若い世代に飲食業界への興味や注目を促す機会となっています。



当社社員と共立女子大学生が合同でグループワークに取り組み、課題解決を目指した

## 中高生の探究学習プログラムに参画

教育と探求社が提供する「クエストエデュケーション」は、全国201校・約3万4千人の中高生を対象とする探究学習プログラムです。企業探究コース「コーポレートアクセス」では、



探究学習プログラムの様子

生徒たちが教室にいながら企業のインターンシップを体験し、企業からの課題にチームで取り組みます。

当社グループは、協賛企業の1社として「コーポレートアクセス」に参画し、各校のチームに対し授業参観でのチーム活動サポートや協賛企業同士の情報交換会等を通じ、1年間の学習成果をプレゼンテーションする「クエストカップ2021全国大会」（2021年2月開催）において審査員も務めました。生徒たちへの課題は、「かけがえない存在」となるため、飲食業の新しい可能性を開く事業を提案せよ、というもの。プレゼンテーションでは、飲食業への理解と多様な解釈による、豊かな発想力を活かした未来志向の提案がなされました。

学校教育へのかかわりを通じ、次世代の育成に貢献する機会として、今後も同プログラムに参画していく考えです。

## 財務ハイライト

会計年度 (百万円)	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期
売上高	171,314	165,883	164,599	173,418
営業利益	5,116	4,801	1,877	2,179
経常利益	5,509	5,311	2,460	3,270
親会社株主に帰属する当期純利益	382	1,310	△ 364	698
減価償却費	6,066	5,829	5,834	5,399
設備投資	8,544	5,815	8,092	6,028
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,798	8,109	6,212	7,570
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473	481
現金及び現金同等物の期末残高	15,384	17,062	14,003	17,964

会計年度末 (百万円)	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期
総資産	97,088	94,371	91,338	95,524
純資産	46,169	45,584	43,390	43,412

### その他データ

1株当たり純資産額(円)※	84,981	85,835	83,112	831.78
1株当たり当期純利益(円)※	622	2,575	△ 710	13.59
1株当たり配当金(円)※	2,000	2,000	2,000	20
自己資本比率(%)	43.6	46.7	46.8	44.8
ROE(自己資本利益率)(%)	0.8	3.0	△ 0.8	1.6

※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、前期末に実施したアークミール社の株式譲渡による売上減少198億10百万円に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大影響に伴い、グループ各社で店舗の休業・営業時間の短縮を実施したことにより、前年同期に対して大幅な減収となりました。国内においては2020年5月の緊急事態宣言の解除以降、海外においては外出禁止令の解除以降、営業再開が進み、新商品の導入や各セグメントでキャンペーンを積極的に展開したことにより、売上高は回復基調となりましたが、2021年1月7日の再度の緊急事態宣言に伴う政府・各自治体からの外出自粛や営業時間の短縮要請により、下半期においても前年の水準を下回って推移しました。一方で、強力に進めてきたコスト削減により、下半期において営業利益が黒字に転じました。

### 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57億53百万円増加し、1,319億21百万円となりました。

これは主に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に鑑み、事業に必要な資金を安定的に確保するために金融機関からの資金調達を実施したことによる現金及び預金が152億95百万円増加したこと、一方で有形固定資産について、アークミール社の連結除外や、退店等により91億99百万円減少したことによるものであります。

負債は、前連結会計年度末に比べ139億96百万円増加し、917億78百万円となりました。これは主に上記資金調達等により、短期借入金が増加したことが要因で、長期借入金が増加したことが要因で、一方でアークミール社の連結除外

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	2021年2月期
180,032	185,738	188,623	198,503	202,385	216,201	170,348
3,515	1,613	1,865	4,019	104	3,926	△ 5,335
3,993	2,345	2,750	4,604	349	3,369	△ 1,964
941	837	1,248	1,491	△ 6,000	713	△ 7,503
5,088	5,433	5,915	6,286	6,700	7,715	7,191
8,453	12,879	11,373	10,749	12,091	14,613	5,236
11,833	433	10,104	9,374	2,830	14,038	2,722
△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034	△ 8,453	△ 5,168
5,595	3,843	1,085	△ 4,200	2,461	288	17,810
26,858	18,498	22,941	19,573	15,660	21,500	36,796

108,658	111,292	114,947	115,613	112,685	126,167	131,921
58,938	57,733	57,209	57,807	50,025	48,385	40,142

921.01	891.04	879.46	887.13	765.73	739.76	612.50
16.24	13.10	19.35	23.11	△ 92.94	11.04	△ 116.09
20	20	20	20	20	20	—
53.7	51.7	49.4	49.5	43.9	37.9	30.0
1.9	1.4	2.2	2.6	△ 11.2	1.5	△ 17.2

による負債の減少等によるものであります。

純資産は前連結会計年度末に比べ82億42百万円減少し、401億42百万円となり、自己資本比率は、前連結会計年度末比で7.9%減少し30.0%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152億96百万円増加して367億96百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失77億21百万円に減価償却費71億91百万円および減損損失45億28百万円等を加えた収入に対して、仕入債務の減

少21億7百万円等の支出により、27億22百万円の収入（前年同期は140億38百万円の収入）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43億18百万円およびアークミール社の連結除外に伴う連結範囲の変更を伴う子会社株式売却による12億42百万円等の支出により、51億68百万円の支出（前年同期は84億53百万円の支出）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141億32百万円および短期借入金の純増額130億45百万円等の収入に対して、長期借入金の返済60億50百万円、ファイナンス・リース債務の返済26億80百万円等の支出により、178億10百万円の収入（前年同期は2億88百万円の収入）となりました。

## 財務経理本部長が語る財務戦略

# 投資管理と 効率改善で目指す 財務健全性への回帰

執行役員 グループ財務経理本部長  
**鶴澤 武雄**



コロナ禍による有事対応の1年間、吉野家ホールディングスの財務施策はいかに進められ、再始動するセカンドステージでは、何を目指していくのか。変化を乗り越えるべく収益体質を強化し、成長軌道に復帰する中期視点の財務戦略について、俯瞰的に解説します。

**Q** 2020年度の業績および財務状況についてパフォーマンスレビューをお聞かせください。

**A** 業績は大きく悪化しましたが、吉野家の回復が想定以上に進み、損失圧縮につながりました。

コロナ禍への緊急対応を余儀なくされた2020年度は、第1四半期の営業状況を踏まえてワーストシナリオを想定し、売上高が前期比2割の減収となる1,723億円、営業損失87億円、経常利益78億円、最終的な赤字として90億円の損失を見込む通期業績予想を発表しました。結果として売上高は1,703億円となりましたが、利益面では赤字幅を想定以上に圧縮することができ、営業損失53億円、経常損失19億円、最終損失は75億円にとどまりました。営業キャッシュ・フローは、第2四半期までのマイナスから下期よりプラスに転じ、通期では27億円となりました。

業績の上振れは、主に吉野家の回復が当初の見通しよりも大きく進んだことによるものです。不採算店舗の整理を行う一方、各店舗における人件費やロス原価など変動費コントロールの徹底によって収益改善を遂げ、加えて本社人員約100名を営業部門へ配置転換するなど、間接コストの削減に努めた効果も表れました。

あらゆる投資案件は、コロナ禍以前から進行していたもの

以外、一旦全面的に凍結させました。現在、ホールディングスの経営陣による「投資配分会議」では、ROI（投資収益率）2年以内の回収が見込める投資案件に限り実行する方針としました。

財務施策においては、緊急に手元流動性を高めるべく110億円の短期融資を受け、2020年5月までにそのリファイナンスを含む総額259億円を銀行から借入れました。結果として2020年度の資金需要は、投資を抑制したこともあり、計画を下回る水準にとどまりましたが、依然コロナ禍の影響が続く中で、機動的・安定的な資金調達を可能とする必要から、2021年2月に総額250億円のコミットメントラインを設定した2年間のシンジケートローン契約を締結しました。

これらの資金調達の実行により、2020年度末のDELシオ（負債資本倍率）は、前年度末の1.05倍から1.73倍に上昇しました。借入残高は192億円増加し、590億円に達しています。有事対応のため、本来望ましい数値から乖離しており、今後の財務戦略を通じて是正を図ります。

**Q** 中期財務方針にもとづき、今後進めていく財務戦略の全体像をご説明願います。

**A** 資本効率重視の投資配分と負債コントロールを執行し、財務健全性への回帰を目指します。

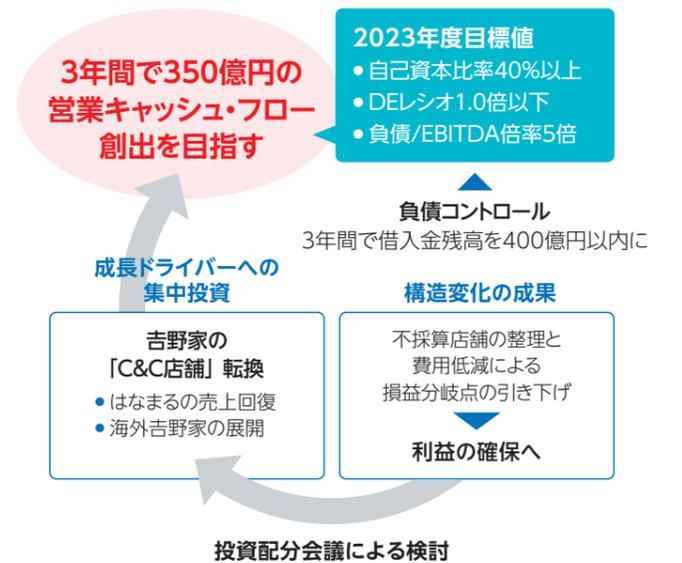
これからの3年間、中期財務方針として私たちが目指すのは「財務健全性への回帰」です。2021年度の売上高は、コロナ禍以前の2019年度実績に対し、100%の回復は厳しい状況にありますが、利益面においては、この1年間で進めたコスト抑制効果を一時的なものせず、固定費としてしっかり低減し、損益分岐点の上昇を抑えることで、営業利益27億円の水準まで回復を見込んでいます。そして2022年度以降は、市場の戻りを背景にトップラインを伸ばし、一層の利益拡大を図ります。

一方、投資配分会議では今後、資本効率向上の観点から投資モデルにおける収益構造のあり方を検討し、基準となる投下資本利益率（ROIC）を設け、投資の優先順位を定めていきます。中期的には、国内外の吉野家事業と、売上回復後のはなまる事業を投資集中の対象とし、その中でも吉野家の「クッキング&コンフォート（C&C）店舗」への転換を優先していきます。これらを収益拡大のドライバーとして、3年間で350億円の営業キャッシュ・フロー創出を目指します。

前述の通り、足もとの借入金残高は590億円となっていますが、運転資本の低減とともに返済を進めていき、3年間で400億円以内に減少させる負債コントロールを実行します。これに

より2023年度の時点で、自己資本比率を40%以上に高め、DELシオは1.0倍以下、負債/EBITDA倍率は5倍に抑えたいと考えています。

### 【図解解説】財務健全性への回帰



**Q** 資本の増強と調達手法の多様化、そして次の成長への投資についてお聞かせください。

**A** 格付取得・起債による調達やM&A投資も視野に入れ、強固な企業体質を築き上げます。

シンジケートローン契約にもとづく資金調達は、あくまで借入れのリファイナンスに過ぎません。私たちは、業績の改善による自己資本の回復を図り、財務健全性を担保していかなくてはなりません。財務健全性の確保によって可能となる格付取得も視野に入れ、社債発行など直接金融の活用や、市場環境を捉えた機動的なファイナンスの実行を通じ、調達手法の多様化を進めていきます。

次の成長への投資としては、店舗展開のみならず、事業ポートフォリオの強化に向けてM&Aを進めていく方針を従来から掲げています。今後は、より資本効率を意識した投資基準を設けつつ、引き続きこれを維持してまいります。

長期ビジョンのセカンドステージとなる3年間を通じて、当社グループが進化を遂げ、強固な企業体質を築き上げていく様子を、ぜひご注目いただきたく存じます。

## 企業情報 / 株式情報 (2021年2月28日現在)

### 会社概要

社名 株式会社吉野家ホールディングス  
 設立 1958年12月27日  
 資本金 102億65百万円  
 本社所在地 〒103-0015  
 東京都中央区日本橋箱崎町36番2号  
 Daiwaリバーゲート18階  
 代表取締役社長 河村泰貴  
 上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部  
 証券コード 9861  
 従業員数 4,043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\*  
 常勤監査役 田中柳介  
 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

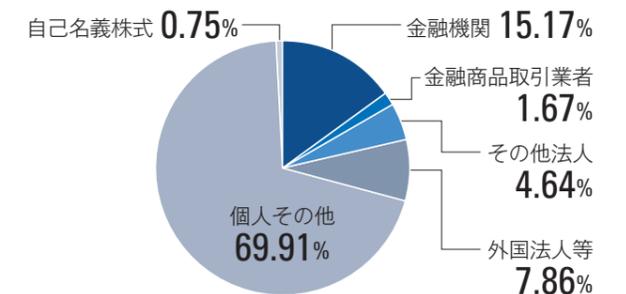
### 従業員数

吉野家	9,096名	[ 男性 4,700名 女性 4,396名 ]
はなまる	1,844名	[ 男性 842名 女性 1,002名 ]
海外	3,144名	[ 男性 1,339名 女性 1,805名 ]
その他	3,021名	[ 男性 1,376名 女性 1,645名 ] ※京樽含む
全社	333名	[ 男性 268名 女性 65名 ]
合計	17,438名	[ 男性 8,525名 女性 8,913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 328,923名

### 所有者別株式分布状況

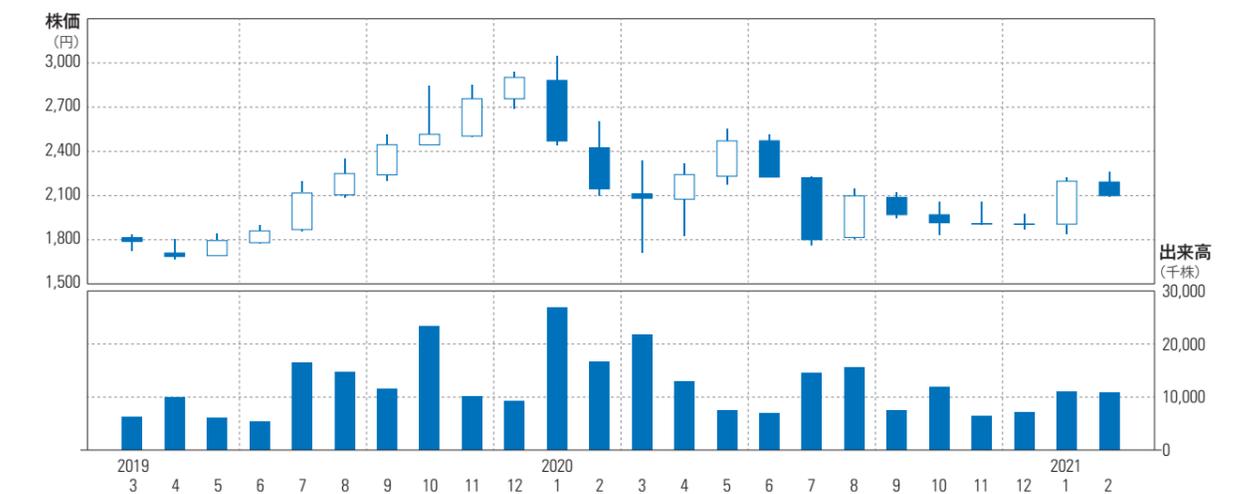


### 大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数(株)	所有株式数割合(%)
株式会社日本カストディ銀行	5,968,100	9.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,643,300	4.06
吉翔会	896,500	1.38
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	619,350	0.95
大樹生命保険株式会社	569,200	0.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	538,700	0.83
JP MORGAN CHASE BANK 385781	519,144	0.80
JPMBL RE NOMURA INTERNATIONAL PLC 1 COLL EQUITY	418,899	0.64
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	347,486	0.53
ハニューフーズ株式会社	326,800	0.50

※当社は自己株式を485,726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



# YOSHINOYA HOLDINGS

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

