

YOSHINOYA HOLDINGS
CORPORATE REPORT
2019

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」のためを考え、「人」を大切に、「人」に必要とされたい。お客様へお値打ち感のある商品をお届けしたい。従業員とはやりがいのある充実した人生を共に歩みたい。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…。

目次



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。

- 03 吉野家ホールディングスのフィロソフィ
- 05 経営理念の実現に向けた歴史
- 07 ビジネスアウトライン
- 09 国内・海外店舗情報
- 11 At a Glance



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。

- 13 トップメッセージ
- 17 価値創造プロセス
- 19 [特集] ビジョン達成に向けた3つの共創
 - 19 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
 - 21 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
 - 27 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
- 31 CFOメッセージ



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。

- 33 マネジメント体制
- 37 コーポレートガバナンス
- 40 コンプライアンス



ステークホルダーとの価値共創

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。

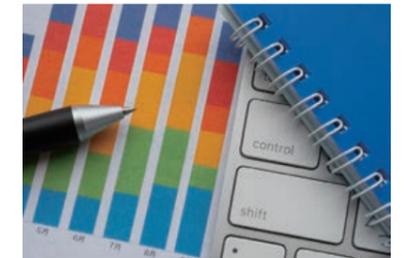
- 41 ステークホルダーとの価値共創
- 43 ① お客様との価値共創
- 45 ② 従業員との価値共創
- 47 ③ お取引先との価値共創
- 49 ④ 株主との価値共創
- 50 ⑤ 社会との価値共創
- 51 ⑥ より良い地球環境への価値共創



財務・企業データ

2019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。

- 53 連結経営成績および財務分析
- 56 会社概要／株式情報



編集方針

「CORPORATE REPORT 2019」は、(株)吉野家ホールディングスが食の未来への挑戦を通じて創造する中長期的な価値について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう分かりやすく報告しています。

本年度は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」達成に向けた「実験」ステージの成果を総括するとともに、財務的な観点からは持続的成長を可能とするための経営基盤を強化するための戦略をお伝えしています。また、ステークホルダーの皆様との価値共創についても本年度の取り組みを詳しくご説明し、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、IIRC(国際統合報告評議会)の「国際統合報告フレームワーク」やISO26000(社会的責任に関する手引)を参考に、当社グループらしい表現で誠実に、そして継続的にお伝えいたします。

〈免責事項〉

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

〈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〉

2018年度(2018年3月1日～2019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2019年3月1日以降の情報も記載しています。

〈発行年月日〉

2019年5月発行
(次回:2020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。



経営理念

FOR THE PEOPLE

～すべては人々のために～

大切にしている6つの価値観

うまい、やすい、はやい

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

客数増加

客数は顧客満足度を測るバロメーター。ご利用頻度の向上と、新規出店や新規事業進出で一人でも多くのお客様に満足を提供し、より多くのお客様に利用していただくことを目指し続けます。

オリジナリティ

商品、サービス、店舗作り、従業員、組織文化などに関して、突出した存在感にこだわり、当社グループだからこそ得られる満足をお客様に提供することを目指し続けます。

健全性

原理原則に基づいた本音での議論をすることで、透明性の高い自由闊達な社風を醸成します。また、社会倫理やコンプライアンスに背くような行為を許さず、健全であることを目指し続けます。

人材重視

人材が企業にとって最も重要な財産であると考えます。それぞれが向上心を持ち自ら積極的に学習し、人間性や能力を高め続けることにより社会から賞賛されるような人間集団を目指し続けます。

挑戦と革新

現状の延長線上に安住せず、マーケットの変化に常に目を向け、新しいことに積極果敢に挑戦し、革新を起こせる集団を目指し続けます。

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、社会への迅速かつ的確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。



↑詳細はこちらから
ご覧ください



1926年 築地に吉野家1号店を開店
1932年 京都府に割烹料理店として京樽を創業
1975年 吉野家・デンバー1号店を開店
1976年 ステーキのどん1号店開店
2000年 高松にはなまるうどん1号店開店

時代を越えて受け継ぐ
外食産業としての哲学。

ハレの日の食べ物だった牛鍋から生まれた牛丼や、和食技術の粋を集めた上方鰻。おいしさの感動を日常食として、いかに多くのお客様にお届けするか。吉野家ホールディングスグループが長い歴史を通じて追求してきたのは、味へのこだわりとチェーンストア展開による価値提供の拡大です。私たちは国内外に店舗を揚げながら、ローコストオペレーションを確立し、常に商品・サービスのクオリティを磨き上げることで、皆様の豊かな食生活を支えてきました。

先人が築き上げ、守ってきた外食産業としての哲学。私たちは時代を越えてそれを受け継ぎ、これからも新たな価値創出の源泉として尊重し続けていきます。

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



1926

- 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



1968

- 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

- 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



2018

吉野家「Corowa甲子園店」

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。

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



2016

千葉工場製麺ライン

アークミール

- 1970 フォルクス1号店開店

- 1976 ステーキのどん1号店開店

- 1990 しゃぶしゃぶ
どん亭
1号店開店

- 2008 アークミール
グループ
参入



1970

フォルクス1号店

「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。

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。

京樽

- 1932 京都府に割烹料理店として創業

- 1951 「茶きん鮓」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



1951



2016

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。

海外

- 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のハラール認証を取得
青海1号店、四川1号店開店

- 2018 重慶・江西・河南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

アークミール

- 2011 フォルクス台湾1号店開店

- 2015 どん亭台湾1号店開店

京樽

- 2015 ミラノ万博に出展



2015

吉野家ホールディングスグループのビジネス

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。



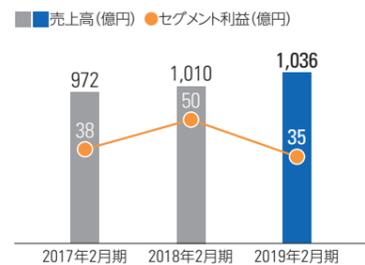
吉野家

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。



- 2019年2月期の実績
 - 既存店売上高と客単価は前期実績を上回るも客数の減少により計画未達、増収減益
 - 「キャッシュ&キャリア」型店舗の検証を終了
- 2020年2月期以降の取り組み
 - 「キャッシュ&キャリア」型店舗へ転換を推進
 - 牛肉商品の訴求とピークタイム以外の商品充実により、客層の拡大、客数・来店頻度の向上を図る



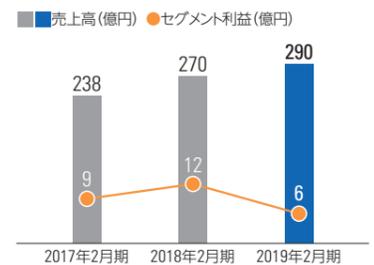
はなまる

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。



- 2019年2月期の実績
 - グループの成長ドライバーとして積極出店を継続し、国内500店舗を突破(千吉を含む)
 - 採用教育コストや物流費が増加し、増収減益
- 2020年2月期以降の取り組み
 - 出店基準を見直し、年間30店舗ペースへ
 - 店長・SV教育に注力し、QSCと生産性を向上
 - カヤバールを事業の柱として育成



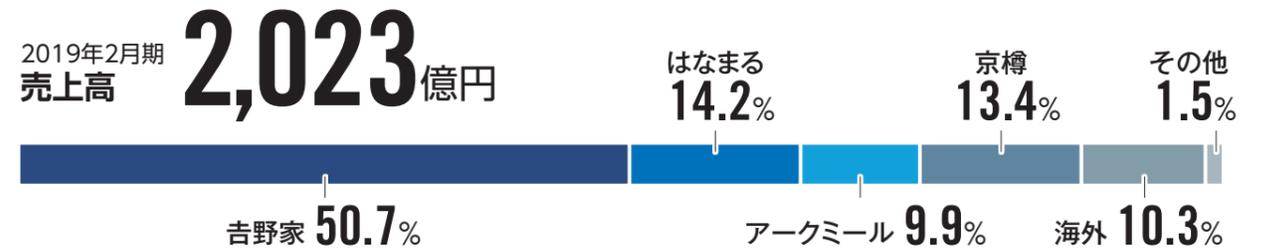
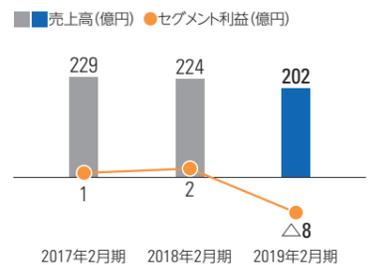
アークミール

“ホスピタリティ”を追求する 肉料理レストランチェーン

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



- 2019年2月期の実績
 - 原材料高を受け、値上げを行うも客数が減少
 - 既存店売上高の低迷と店舗数の減少により、減収・損失計上
- 2020年2月期以降の取り組み
 - 主要3業態のサービス水準を高め、原点回帰
 - 休眠客の掘り起こしに向けて、共通ランチタイム定期券など効果的な販売促進策を実施



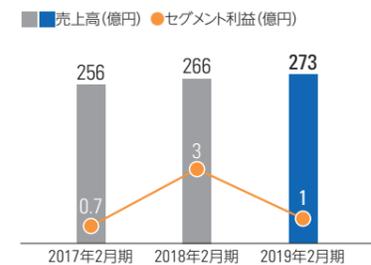
京樽

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。



- 2019年2月期の実績
 - 海鮮三崎港の積極出店を継続し、規模拡大
 - 既存店売上高の増加と出店効果により増収
 - 採用コストと原材料価格の上昇により減益
- 2020年2月期以降の取り組み
 - 海鮮三崎港の出店を継続、駅前立地を獲得
 - インバウンド対応のタッチパネルを導入
 - 従業員教育を強化し、店舗生産性を向上



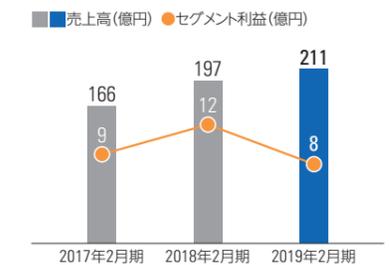
海外

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。



- 2019年2月期の実績
 - 中国が伸び悩むも、台湾の好調と新サービススタイルを確立した米国が牽引し、増収
 - 原材料価格や減価償却費の上昇により減益
- 2020年2月期以降の取り組み
 - 米国は新サービススタイルで新規エリア出店
 - 中国は不採算エリアのコスト構造改革を実施
 - アセアンは直営エリアの収益性向上に注力



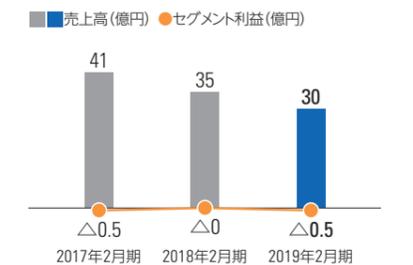
その他

せたが屋は 国内外21店舗を展開

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



- 2019年2月期の実績
 - 国内・海外でらーめん事業を展開するウィズリンクホールディングスを子会社化
 - 先行投資段階につき減収・損失計上
- 2020年2月期以降の取り組み
 - ウィズリンクホールディングスを完全子会社化、当社グループのリソースを活用した成長へ
 - マッチング事業「軒先レストラン」を積極展開



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。



国内外ブランド別店舗数

吉野家	2,090店舗 前期末比 107店舗▲	直営 1,432店舗 FC 658店舗
はなまる	556店舗 前期末比 39店舗▲	直営 456店舗 FC 100店舗
アークミール	171店舗 前期末比 7店舗▼	直営 168店舗 FC 3店舗
京樽	333店舗 前期末比 3店舗▲	直営 333店舗 FC 0店舗
その他	253店舗 前期末比 82店舗▲	直営 78店舗 FC 175店舗

全ブランド合計	
直営	2,467店舗
FC	936店舗
合計	3,403店舗
	前期末比 224店舗▲

(2019年2月期末現在)

青海	吉野家 2店舗 前期末比 1店舗▲	内モンゴル	吉野家 14店舗 前期末比 2店舗▲
武漢	吉野家 22店舗 前期末比 5店舗▲ はなまる 2店舗 前期末比 ±0店舗	北京	吉野家 236店舗 前期末比 17店舗▲
四川	吉野家 4店舗 前期末比 3店舗▲	青島	吉野家 19店舗 前期末比 3店舗▲ はなまる 3店舗 前期末比 ±0店舗
深圳	吉野家 50店舗 前期末比 13店舗▲ はなまる 2店舗 前期末比 2店舗▲	上海	吉野家 10店舗 前期末比 1店舗▲ はなまる 24店舗 前期末比 1店舗▲
福建	吉野家 17店舗 前期末比 2店舗▲ はなまる 4店舗 前期末比 3店舗▲	江西	吉野家 1店舗 前期末比 1店舗▲

黒龍江・吉林	吉野家 24店舗 前期末比 6店舗▲
遼寧	吉野家 89店舗 前期末比 8店舗▲ 京樽 1店舗 前期末比 1店舗▲
重慶	吉野家 4店舗 前期末比 4店舗▲
河南	吉野家 2店舗 前期末比 2店舗▲

海外合計	
吉野家	879店舗 前期末比 96店舗▲
はなまる	44店舗 前期末比 6店舗▲
アークミール	3店舗 前期末比 ±0店舗
京樽	1店舗 前期末比 1店舗▲
その他	31店舗 前期末比 27店舗▲

日本国内	
吉野家	1,211店舗 前期末比 11店舗▲
はなまる	512店舗 前期末比 33店舗▲
アークミール	168店舗 前期末比 7店舗▼
京樽	332店舗 前期末比 2店舗▲
その他	222店舗 前期末比 55店舗▲

アメリカ	
吉野家	101店舗 前期末比 ±0店舗
せたが屋	3店舗 前期末比 ±0店舗

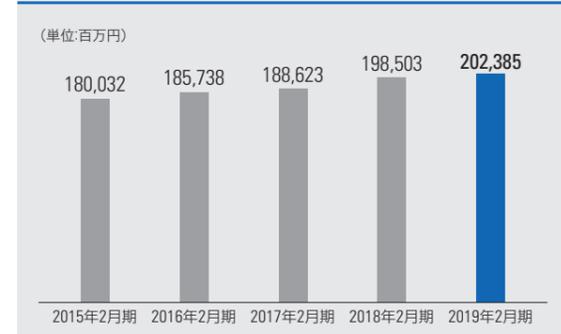
タイ	吉野家 20店舗 前期末比 5店舗▲	香港	吉野家 62店舗 前期末比 1店舗▲	台湾	吉野家 68店舗 前期末比 4店舗▲ アークミール 3店舗 前期末比 ±0店舗
カンボジア	吉野家 2店舗 前期末比 1店舗▼	インドネシア	吉野家 94店舗 前期末比 21店舗▲ はなまる 2店舗 前期末比 2店舗▲	フィリピン	吉野家 12店舗 前期末比 1店舗▲
マレーシア	吉野家 10店舗 前期末比 2店舗▼ はなまる 7店舗 前期末比 2店舗▼	シンガポール	吉野家 16店舗 前期末比 1店舗▼		

■直営
■FC(フランチャイズ)

At a Glance

連結財務データ

売上高 **202,385**百万円



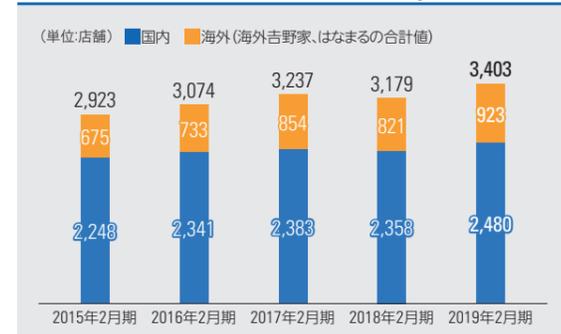
国内はアークミールを除く主要セグメントが売上高を拡大し、海外セグメントは米国と台湾の好調が増収に寄与。連結売上高が初めて2,000億円を超え、全体では前期比2.0%の増収となりました。

経常利益 **349**百万円



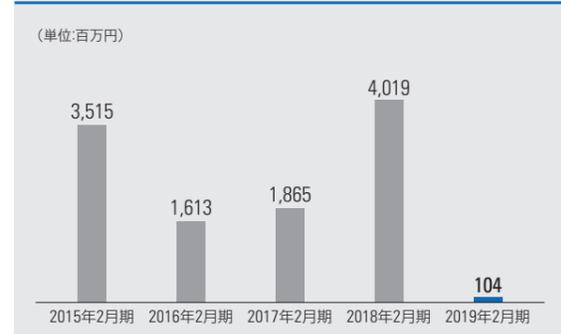
営業利益の減少を主な要因に、持分法による投資利益も前期実績を下回り、大幅減益となりました。

グループ店舗数(国内・海外) **3,403**店舗



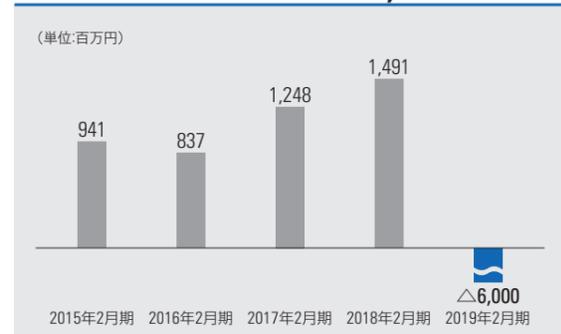
国内主要セグメントは純増数40店舗、その他セグメントは株式取得に伴い純増数82店舗、海外は純増数102店舗となり、全体で純増数224店舗となりました。

営業利益 **104**百万円



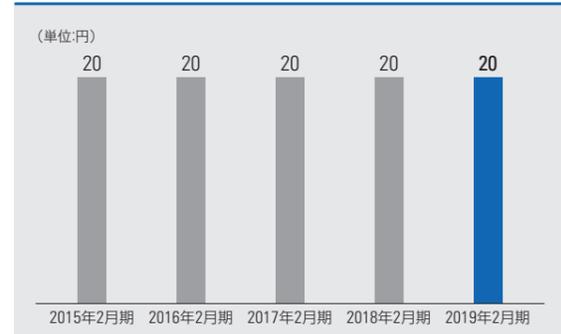
国内主要セグメント・海外ともに売上高が計画未達となる中、原材料費および人件費・物流費等のコスト上昇が生じたことにより大幅減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益 **△6,000**百万円



経常利益の減少に加え、店舗の撤退等による減損損失51億7百万円を計上したことにより、最終的に赤字転落を余儀なくされました。

1株当たり年間配当金 **20**円



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

2018年度吉野家ホールディングスグループ
女性管理職比率

22.1%
(前期末差 +5.5%)

当社グループは、女性社員が安心していきいきと働くことができる職場環境作りに努めており、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います。女性活躍推進法に基づく実施計画において、2025年度末までの目標である女性管理職比率30%に向け積極的に進めてまいります。

2018年度吉野家ホールディングスグループ
社内研修実施状況

研修実施回数 **53**回

参加人数 延べ **2,631**名

当社グループは人材こそが競争優位の源泉と考え、積極的に教育投資を行っています。グループアカデミーでは、従来の幹部候補育成から、グループの未来を創るリーダー育成に軸を移した活動を行っています。グループ各社においても、店長を中心に、接客・チェーンストア理論など店舗マネジメントスキル向上につながるさまざまな研修を実施しています。今後もさらなるお客様満足に向けたスキルアップを図ってまいります。

障がい者雇用率

2.61%
(前期末差 ±0.0%)

国内セグメントの障がい者雇用率は2.61%と2017年の法定雇用率2.00%を達成することができました。事業規模の拡大を進めながら、継続していきたいと考えています。

定期健康診断受診率

90.9%

当社グループでは、従業員の心と体の健康を経営の柱とする「ウェルネス経営」を標榜し、CWO:Chief Wellness Officerを任命しています。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90.9%と高い水準で推移しました。これからは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。

自社電子マネーの導入

会員数 **40,516**名
(2019年2月末現在)

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。吉野家店頭にて発行・チャージが可能で、現金を用いずスムーズに会計することができます。また、交通系電子マネー等を導入し、複数の電子マネーでのお支払やスマホ決済にも対応しました。今後もさまざまな電子マネーを導入し、お客様の利便性向上に努めてまいります。

2018年度Tポイント利用者数

吉野家 **12,599,057**名
(前期末差 +186,357名)

アークミール **2,016,002**名
(前期末差 -178,788名)

吉野家・アークミール店舗ではTポイントサービスを導入し、お客様のニーズを捉えた商品開発を進めてまいりました。さらに吉野家では、Tポイントデータを活用して店舗周辺の商圏人口や顧客層の分析を行い、店舗形態、改装プランの検証に役立てています。

2018年度フィールド社員採用数

104名(男性**49**名 女性**55**名)
前期末差 +31名(男性+16名、女性+15名)

(株)吉野家は従業員の多様な働き方のニーズに応えるため、店舗のオペレーションに職務を限定し、マネジャーの職務や責任を負わない正社員(職務限定社員)登用制度を導入しています。子育てや介護をしながら正社員登用を希望するアルバイトの方向けの制度として、2018年度は女性社員数55名と男性社員を上回る採用実績となりました。

「実験」の成果を 「拡大」につなげるため グループ全体で 収益確保に 集中していきます。

代表取締役社長

河村泰貴



セカンドステージへの移行を延期、業績の立て直しへ

将来の成長に向けてビジネスモデルの転換を目指す長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」は、2025年までの10年間で「実験」「拡大」「収穫」の3つのステージに区分し、各ステージにおける中期経営計画の遂行により、段階的に実現していく取り組みです。「実験」段階と位置付けたファーストステージでは、新たな価値創造のシーズを求め、前期を最終年度とする3年間、多種多様な試行錯誤とその検証を進めてきました。

結果としてこの3年間の取り組みは、多くの実験成果の獲得につながったものの、ファーストステージを締め括る2019年2月期の業績は、増収ながら大幅な損失を計上し、「国内外店舗数合計3,500店舗」「連結売上高2,100億円」

「連結営業利益60億円」「ROE（自己資本利益率）4.7%」の計画目標値をいずれも下回る状況となりました。

これらを受けて、「実験」段階から「拡大」段階への移行を1年延期し、2020年2月期は業績の立て直しを図ることとしました。これにより、「拡大」のセカンドステージは、2021年2月期から2023年2月期までの3年間へ変更、「収穫」のサードステージを2024年2月期から2026年2月期までの3年間に修正します。これまでの3年間の「実験」による手応えは得られていますが、赤字経営の状況のまま「拡大」へのドライブをかけるわけにはいきません。今後1年間は、後述させていただく業績改善策を確実に遂行し、長期ビジョンの実現に向けて強固な基盤を築いてまいります。

全セグメントで売上計画が未達となり、利益が悪化

2019年2月期を振り返ると、期首に原材料費や人件費の上昇などコスト面の厳しさはあらかじめ見込んでいたものの、コスト増が想定を上回る環境となりました。特に燃料の高騰や人手不足による物流費の上昇は、国内の各セグメントで、計画外のコスト増要因となりました。そのような中でも「実験」途中であった必要な成長投資については、抑制せずに、売上高の拡大で利益を確保していく方針を打ち出しました。

しかしながら、前期の連結業績は、グループ初の売上高2,000億円突破を果たしましたが、出店計画の遅れや既存店の伸び悩みなどにより、全ての事業セグメントにおいて売上高が計画値を下回り、コストの上昇分を十分に補うには至りませんでした。加えて、アークミールの業績低迷が続き、店舗閉鎖に伴う減損損失51億円を計上したことなどから、親会社株主に帰属する当期純利益は大きく悪化し、赤字決算となりました。

事業セグメント別にご報告いたします。吉野家では「サービスNo.1宣言」のもと、お客様が店内にごゆっくり滞在され、心地よく過ごしていただくためサービス品質の向上を目指してきました。また「パワープレイ」を合言葉に、従業員一人ひとりが指示を待つことなく、お客様の満足に繋げるために行動する風土づくりに努めました。こうした取り組みを実行しましたが、お客様からの支持のバロメーターである既存店客数前年比は99.8%とわずかに前年に到達しなかったことは反省しなくてはなりません。

はなまるは、成長ドライバーとして店舗数を着実に増加させました。前期は、はなまる社単独で500店舗体制を目標

としていましたが、495店舗とあと一歩まで迫りました。その一方で、この3年間の急速な直営店舗の出店により、採用コストの増加や教育が間に合わないことで、店舗生産性の低下が生じました。また、商業施設内の出店が多いため、他のセグメントと比較しても、物流費の上昇が大きくなりました。

アークミールは、ステーキ・しゃぶしゃぶ業態の競争激化や期首に行ったステーキのどんの「おかわり無料」の廃止、フォルクスのサラダバーをセット価格からはずした事などから客数の減少が発生しました。加えて、前期中に7店を閉鎖したことで減収・赤字となりました。今後、それぞれのブランドの強みを失っている現状を打開すべく、業態としての抜本的な再建を進めていきます。

京樽は、都市型回転寿司の「海鮮三崎港」の出店を継続し、売上高は堅調に推移したものの、持ち帰り業態で江戸前鮨を提供する新たな取り組みがさほど奏功せず、首都圏への積極出店を続けている回転寿司業態は、従業員教育等の人件費が増加したことから、増収・減益となりました。

海外事業は、米国において近年進めてきた、お客様が具材を自由に選べる「ジャパニーズキッチン」業態への転換が成果を上げ、順調に推移しました。また台湾エリアも好業績を維持しています。中国は、中国国内のデリバリー業態の競争激化により、既存エリアでの成長が一服し、出店計画にも遅れが生じました。アセアンは、直営によるマレーシアおよびシンガポールを中心に、現地におけるブランド構築・浸透が徐々に進展しているものの、引き続き先行投資段階にあります。

「ひと・健康・テクノロジー」の価値づくりによる成果

当社グループは、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を通じてビジネスモデルの転換を目指す中で、飲食業の再定義につながる新たな価値創造に取り組んでおり、その方向性として「ひと・健康・テクノロジー」の3つを打ち出しています。それぞれのテーマにおける「実験」は、

この3年間で着実に進展し、今後の差別化・優位性につながる多くのシーズを生み出しました。それぞれのテーマごとに、進捗の主なものをご報告いたします。

「ひと」にかかわるテーマでは、国内吉野家の新たな店舗フォーマットとして開発・検証を進めていた「キャッシュ&

「キャリア」型店舗は、全国26店舗（2019年2月末）での実験店舗において、客層の拡大（女性客数の増加と平均年齢の低下）および増収効果が認められました。「キャッシュ&キャリア」型店舗は、従来のフルサービスでの接客から一線を画し、レジでお客様が注文・会計した後、お客様自ら料理を受け取り、座席まで運んでいただくスタイルです。すぐに提供できる牛丼であれば、会計後すぐに受け取り、席に運べますが、この「キャッシュ&キャリア」型店舗では商品を作るのに少々お時間をいただく場合もございます。その場合、作りたての商品をお召し上がりいただくため、席で少々お待ちいただくこととなります。店内レイアウトはこれまでと比べ自由度が高まり、食事中に他人との距離や視線を気にする若い方や女性に配慮した形になっています。また「キャッシュ&キャリア」型店舗は、厨房を一から見直した結果、従業員の労働負担も大きく軽減されました。お客様にとっての「居心地のよさ」をリ・デザインし、従業員に対しては、作業負担を軽減することで「接客」のさらなる向上を目指します。

2020年2月期は、約80店舗の既存店を「キャッシュ&

キャリア」型店舗を中心とする新フォーマットに転換する考えです。

「健康」にかかわるテーマでは、メニュー開発・素材開発において、エビデンスに裏付けられた価値づくりに取り組んでいます。また、同時に従業員に対する取り組みも実践しており、飲食業特有の不規則な労働時間の中で、睡眠の質を高める試みや研修なども実施しています。

「テクノロジー」にかかわるテーマでは、吉野家とアークミールへの「Tポイント」の導入によるビッグデータのマーケティング活用が進んでいます。

その他にも吉野家で検証している「自動食器洗浄ライン」「音声認識レジシステム」「勤務スケジュール作成支援ソフト」など、店内業務の効率化・負担軽減に寄与する設備やツールの開発を進めており、予定よりやや遅れながらも店舗への実装に向かっていきます。吉野家で実装された後は、グループ各社への拡大も検討しています。

当社グループは、外部の知見を活用した共創を通じて、外食産業の未来に求められる新技術の開発・導入を推進し、今後その取り組みを加速していきます。

「実験」から「拡大」への移行条件として黒字回復

冒頭に申し上げました通り2020年2月期は、セカンドステージの開始を延期し、グループの業績の立て直しを図る1年間となります。これは「実験」段階から「拡大」段階へ移行する条件として黒字回復を遂げることが主眼であり、過去3年間の「実験」段階は、多くの試行錯誤を実施してきましたが、当期からは継続するプロジェクトを限定していく考えです。

そして黒字回復を確実に果たすべく、グループ全体の基本方針として、各セグメント・各業態の経営状況をより細かな期間に区切ってモニタリングし、常に次善策を用意した上で、臨機応変な対応を進めていきます。

セグメント別の方針を述べますと、吉野家では、既存店80店舗の改装を実施し、「キャッシュ&キャリア」型店舗を中心とする新フォーマットに転換します。また、「うまい、やすい、はやい」に「心地よい」を加えることで「顧客感

動満足」を実現し、客数の増加につなげていきます。一方、前期において果たせなかった増益は、コストコントロールにより確保できる見込みです。

はなまるでは、新規出店をこれまでのハイペースから抑えつつ、店長やスーパーバイザー、エリアマネージャーに対する教育・研修を実施し、店舗運営の生産性・効率性を高めていくことで利益の改善を図ります。

アークミールでは、当期から新社長のもとマネジメント体制を刷新し、「ステーキのどん」「フォルクス」「どん亭」の3業態がかつてブランド力を発揮していた状況に復元するため、サービス・メニュー開発の見直しからの再建策までスピード感をもって実行していきます。

京樽では、出店計画を含めて従来の方針を継続しつつ、従業員教育にさらに力を入れ、その精度を上げていくことで、競合他社との差別化を図ります。

海外事業では、成長の減速傾向が表れてきた中国のテコ入れとして、細かな経営モニタリングを行いながら、投資配分の最適化に向けた見極めを進めていきます。米国は、既存店のみならず新規2店舗も好調な「ジャパニーズキッチン」業態の拡大に向けて、当期は10店舗程度の出店を行う予定です。アセアンは、直営によるマレーシアお

よびシンガポールについて、早期の黒字化を目指すとともに、他のフランチャイズエリアについては、出店拡大を計画しています。

以上を前提として当期の連結業績は、売上高2,080億円、営業利益10億円、経常利益15億円、親会社株主に帰属する当期純利益1億円を見込んでいます。

収穫の方向性を見定め、体制整備を確実に遂行

2019年2月期は、計画の大幅な未達と赤字決算を招き、結果としてセカンドステージへのスムーズな移行を果たせず、株主・投資家の皆様にご心配をおかけしたことをお詫び申し上げます。

私たちは、2025年のあるべき姿に向けて、持続的な成長性と収益力を確保すべく、この1年間の取り組みを通じ

てグループ経営のメンテナンスを実施します。そしてファーストステージ段階における成果を拡大し、収穫するために方向性を見定め、体制整備を確実に進めてまいります。

これからの当社グループの変化にご注目いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

持続的な成長性と収益力を
確保すべくグループ経営の
メンテナンスを実施します。



FOR THE PEOPLE

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

1st 実験

2017.2～2019.2 ファーストステージ

セカンドステージへの準備期間
2020.2

2nd 拡大

2021.2～2023.2 セカンドステージ

3rd 収穫

2024.2～2026.2 サードステージ

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

長期ビジョン

NEW-BEGINNINGS
*** 2025 競争から共創へ

吉野家ホールディングスの主な資本

- 人的資本**
 - 従業員数 4,392名
 - パート社員数 17,533名
- 知的資本**
 - 50年以上のチェーンストア運営ノウハウ
 - 長年に亘りお客様から愛されてきたブランド・業態
 - 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
- 製造資本**
 - グループ工場数 8
- 社会関係資本**
 - 年間4.4億人のお客様が利用する国内外3,403店舗
 - お客様相談室へのお問い合わせ34,035件

コーポレートガバナンス → P.37

ビジョン達成に向けた3つの共創

- 1 一方的に価値を創り込むのではなく、顧客と価値を共創する → P.19
- 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 → P.21
- 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 → P.27

バリューチェーンからみたリスクと機会

- | 原料調達 | 調理 | 商品・サービス提供 | 廃棄・リサイクル |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 安全・安心・健康への配慮 安定調達 食材費高騰への対応 フェアトレード 輸送コストとCO₂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削減 | <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化への対応 食ニーズの多様性への対応 労働力確保 低価格志向への対応 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 |

外食産業を取り巻く社会課題

健康に関する疎さ

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

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

店舗のあるべき姿は、お客様が「いつのまにか足を運んでいる状態」が理想です。私たちはその実現に向けて、お客様とともに「本当に求められる価値」を創り込み、ご支持を獲得していきます。

安全・安心・健康に配慮した食の提供

健康寿命延伸に寄与するために

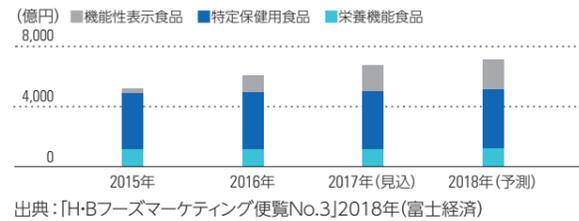
1998年にWHO(世界保健機関)が発表した「メタボリック症候群」という言葉は、我が国でも2000年代を通じて広く浸透し、多くの人々に生活習慣病への関心を喚起するきっかけとなりました。その後、日頃から健康のために歩くことを心掛ける人が増え、健康診断の受診率も大きく上昇しています。また近年は、生活習慣病の治療に必要な食生活改善に対する理解が進み、運動や体重管理と並行して食事内容に気を遣うことが治療に有効であるとの認識が広がっています。

2013年には、厚生労働省が健康寿命(医療や介護に依存しないで、自分の心身で生命維持し、自立した生活ができる生存期間)の延伸を目指す「健康日本21(第二次)」を

始動しました。栄養・食生活の改善は、そこでも重要テーマの一つとしてクローズアップされています。

こうした動きを背景に、国内では健康食品、機能性表示食品、特定保健用食品の各市場が成長し続けています。当社グループは、機能性表示食品の提供など外食業界をリードする先駆的な取り組みを通じて、栄養・食生活の改善ニーズに応え、国が目指す健康寿命の延伸に寄与します。

保健機能食品市場規模の推移



ファーストステージにおける取り組み事例

外食チェーン初の機能性表示食品を開発

吉野家は、「食べて健康になる」ことを意識したメニューの開発に注力しています。2017年には、外食チェーン初の機能性表示食品としてサラシア入り牛丼の具「サラ牛」を公式通販ショップで発売。続いて店舗でも「サラ牛」と同等量のサラシアを入れた「サラシア牛丼」の販売を開始しました。

サラシアには、糖の吸収を抑え、食後の血糖値上昇を緩やかにする機能があります。「サラ牛」は、同機能による生活習慣病の改善効果が科学的に認められた商品です。

2018年には、機能性表示食品第2弾として、脂肪の吸収を抑制するグロビンペプチド入りの「ペプ牛」、血圧低下効果があるギャバ入りの「GABA牛」を発売しました。

これからもエビデンスに裏付けられた健康に資する商品開発を行ってまいります。



多様化する飲食ニーズに対応

新たなサービスクオリティの提供

お客様のライフスタイルが変化し、飲食ニーズの多様化が進む中で、外食チェーンの店舗には、これまでと異なるサービスの質が求められています。

当社グループが目指すのは、お客様が本当に求めている

サービスを追求め、クオリティを高めて提供することです。注文やレジ業務の機械化・効率化を進める一方、「真の接客」につながる業務にスタッフを確保し、生産性改善とお客様満足向上の双方を実現します。

ファーストステージにおける取り組み事例

「キャッシュ&キャリアー」型店舗の展開

吉野家では、新たな店舗フォーマットの導入に向けて、2015年より「キャッシュ&キャリアー」型店舗の実験・検証を進めてきました。その結果、「作りたての商品を、快適な食事空間で楽しんでいただく」ことを軸としたサービススタイルが見えてきました。また、客層の拡大および増収効果が認められたことから、2020年2月期以降100店規模で「キャッシュ&キャリアー」型店舗への転換を進めていきます。

従来のU字型カウンターを排した「キャッシュ&キャリアー」型店舗は、はじめにレジで注文を伺い、会計を済ませた後、お客様がご自分で商品を受け取り、席まで運んでいただくスタイルです。お客様がゆっくり食事を楽しみ、くつろいで過ごせるように自由度の高い店内レイアウトを導入し、お客様同士の距離感にもゆとりを設けるなど、食事時に他人との距離や視線を気にする若い方や女性に配慮したことで多くの支持を得ています。

従業員にとっては、厨房を一から見直したこともあり、従来のフルサービスでの接客と比較して、業務負担が大幅に軽減されました。吉野家では、こうした負担軽減によって、働き手の幅を体力のある若い人材だけでなく、高齢者を含む多くの層に広げていきます。そして、従業員一人ひとりが自らの意思によって「真の接客サービス」を提供する店舗を目指していきます。

「キャッシュ&キャリアー」型店舗への改装後の変化

収益・顧客層	ビルイン		郊外	
	ビルイン	郊外	ビルイン	郊外
売上高	109.3%	111.5%		
テイクアウト伸び率	126.4%	121.9%		
男性数	100%	105%		
女性数	147%	126%		
平均年齢	△1.2歳	△1.1歳		
労働時間	ビルイン		郊外	
	ビルイン	郊外	ビルイン	郊外
平均歩数	65.8%	77.5%		
改装前比				
労働時間	△4.3h	△3.8h		



開放感のあるゆったりした客席。テーブル席にはクッションも設置しています。



ドリンクバーではコーヒーが飲み放題で、ちょっとしたカフェとしてもお使いいただけます。充電用のコンセントも備えています。

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

1975年、米国から始まった海外事業。
2018年度末では海外23エリアに進出し、海外セグメント店舗数は923店となりました。
日本で生まれた「吉野家の牛丼」の味を世界共通で提供しながら、その他のメニューやサービスについては、各エリアのお客様の嗜好に合わせて現地化を進めています。
各エリアそれぞれにどのようなニーズがあり、どのような施策を打ち出してきたのか。
米国、中国、アセアンの代表に、海外戦略の現在について聞きました。



吉野家(中国)投資有限公司 董事長
安井 昭裕

アジアヨシノヤインターナショナル CEO
成瀬 哲也

ヨシノヤアメリカ CEO
ダー・ヴァセギ

それぞれのエリアの概要・特性を教えてください。

アメリカ

ヴァセギ ▶ アメリカ市場への進出は最も早く、1975年にコロラド州デンバーに進出したのが始まりです。以来、カリフォルニア州を中心に出店を進め、2013年には100店舗を達成しました。

商品に関しては、牛丼は定番商品として、ほぼ日本と同じ形で販売しています。ただし最も売れている商品は、ア

メリカで開発したテリヤキチキンと牛丼とのコンビです。客層は、中間層の方が中心です。

中国

安井 ▶ 中国への進出は1991年、当時ファストフードの市場規模が急成長を見せていた香港からのスタートでした。進出当時は3社合併でしたが、翌1992年には、香港のオーナーが北京に北京吉野家を設立し、フランチャイズ展開がスタート。中国国内の外資の出資規制や出店地域制限が撤廃された2000年以降は、合併会社での展開を中心として、いち早く経済発展を遂げていた沿岸部を皮切り

に内陸部へと進出していきました。

中国では、フランチャイズ展開、現地企業との合併事業、直営店など、さまざまな形態の店舗が混在しており、複雑な運営が求められます。2015年6月には、統括会社として吉野家(中国)投資有限公司を設立し、フランチャイズ本部機能とともに、事業会社の管理を担っています。

2018年度末には、中国の33の行政区のうち21の地域に進出。12月末までに、吉野家が556店舗、はなまるが35店舗の計591店舗になりました。

中国では、家族や仲間同士でテーブルを囲んで、いろいろな料理をシェアしながらゆっくりと味わうケースが多いため、サイドメニューも日本に比べて豊富にラインナップしています。

アセアン

成瀬 ▶ 1991年のアセアン進出当時はフランチャイズ展開が中心でした。現在ではマレーシア、シンガポールで直営店を、タイ、カンボジア、フィリピン、インドネシアでフランチャイズを展開しています。2019年度はアセアン全域で、吉野家、はなまるをあわせて200店舗を目指しています。

一口にアセアンといっても、国によって事情がまったく異なります。同じ国にもたくさんの人種が存在し、味覚も食べ方も違います。

そうすると、従来の発想ではお客様のニーズに対応でき

なくなります。例えばマレーシアでは、牛丼を丼ではなく、皿にのせて提供する試みを進めています。この地域の人々はスプーンとフォークを使用し、大皿の上で料理を混ぜて口にすることが多いので、丼では食べにくいのです。おそらく他のどの国でもやっていないスタイルでしょう。

また、牛丼単体で食べるケースは少なく、たいてい何かしらトッピングするので、彩りも重要になってきます。

このようにそれぞれの文化に対応していくと、牛丼の盛り付け方さえ変えていく必要があります。

エリアを担当された当初、何を課題に感じましたか。

アメリカ

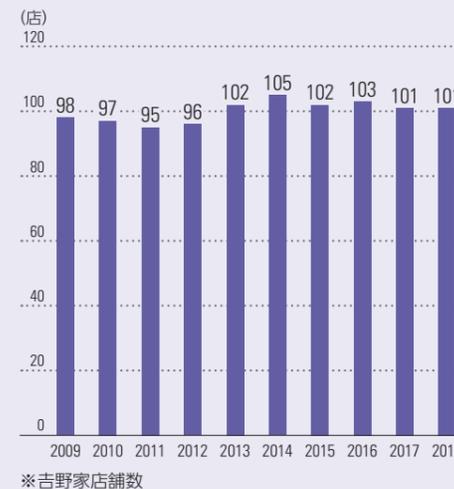
ヴァセギ ▶ 私が就任したのは2013年ですが、当時の大きな課題は2つありました。ひとつは収益性の回復、もうひとつがブランドイメージの向上です。

当時は、事業の成長は頭打ちになり、売上高も伸びていない状況でした。メイン商品として提供していた牛丼は、すでにアメリカで定着していた一方、新鮮味は薄れていました。

肝心なことは、この2つの目標を同時に実現するということです。収益性を高めるためなら、どんな方向に進んでも良いというわけではありません。牛丼へのこだわりや、商

アメリカにおける外食産業市場環境

アメリカでの当社グループ店舗数の推移



カリフォルニア州における外食産業の状況

飲食業はアメリカの一大産業のひとつ。なかでも吉野家が重点的に出店しているカリフォルニア州は、アメリカで最も日本食レストランの多い激戦区です。厳しい市場競争のなかでの成長戦略として、ヨシノヤアメリカは、特色を打ち出して差別化を図るリブランディングを進めてきました。

アメリカ9州の飲食店舗数と日本食レストラン数



出典:「数字で見る米国のレストラン業界 - 州別データと外食産業の現状」
独立行政法人日本貿易振興機構ジェトロ
https://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/foods/trends/1010001.html

【特集】ビジョン達成に向けた3つの共創 2

品価値の高さなど、吉野家のコバリューを守りながら、実際のお客様のニーズに合わせて大胆な変革を進めていく。いわばブランドのローカライズが必要でした。

中国

安井 ▶ 中国市場を担当した当初から、最大のミッションは成長だと考えています。人口も日本の10倍以上と言われる巨大市場で、いかに出店を拡大していくかが最大の課題です。現在、日本の店舗数が約1,200店ですが、中期計画上では、2021年度末までに中国全土で945店を目標に掲げています。ゆくゆくは中国全土で3,000店、さらには5,000店を達成するくらいのキャパシティはあると見えています。

お客様のニーズについては、当初はあまり日本のことを知らない方が多かったように思います。近年、日本への観光客も増え、日本流のきめ細やかなサービスの良さに気づいた方も多いため、日本的なサービスの打ち出し、日本発の飲食店であるというアピールが、より有効になってきています。

アセアン

成瀬 ▶ アセアン全域を統括する立場になって1年が経ちますが、従来の固定概念をいかに打ち破るかが第一の課題でした。日本の吉野家では、すでにビジネスモデルの見直

しを図っていて、一部の店舗では、従来のフルサービス型から、お客様に商品を運んでもらう「キャッシュ&キャリー」と呼ばれるサービスへの転換を始めています。

ところが現地に着任してみると、アセアンでは、まだ牛丼偏重主義が残っていると感じました。現地化を進めていく上でタブーは設けず、どうすればお客様に喜んでいただけるのかだけを考えることが必要でしょう。

第二に、フランチャイズ展開においてはオーナーとの関係構築が重要です。そこで、チェーン本部としてマーケティング機能の強化を図っています。吉野家の牛丼だけを押しつけないで、新しい価値で商品開発していく体制を築き上げることによって、オーナーとの関係を深めていこうとしています。

第三に、そのエリアごとの事情に応じた適正な提携先と、しっかりと関係を固めていくことが大切だと考えています。

課題の解決に向けて積極的に変えてきたことはありますか。逆に、変えてはならないものは何だと思えますか。

アメリカ

ヴァセギ ▶ 長くアメリカでフードビジネスに携わってきた私から見ても、牛丼の作り方は驚きでした。一般的にファス



トフード業界では、機械的に効率良く作れるメニューが多いのですが、牛丼を作るにはシェフのようにスキルが必要で、ある程度のトレーニングが欠かせません。牛丼を正しく作るのには簡単ではないからこそ、ここはしっかりと守っていかなくてはなりません。

一方、競合他社は常に新しい商品を市場に出していますので、我々も常に新しいものに取り組んでいくことが大切です。そこで「ジャパニーズキッチン」というコンセプトを打ち立て、米国店舗の改革を進めてきました。

メニューに関しては、オレンジチキン、ハバネロチキン、ステーキ、バーベキューリブやロブスターシチューなどのアイテムを拡充し、ライスや野菜などを自分好みでチョイスできるスタイルを導入しました。

また、新コンセプトにあわせて店舗も改装しました。ロ

ゴマークも新たに作り、外装も変えました。2018年度末までに全米すべての店舗を改装しました。

大切なのは、まずは新メニューを提供し、次にサービスの向上、最後に店舗を改装するという順番で進めることです。外装を変えると比較的簡単に集客できるのですが、来店してみたら中身は変わっていなかった、ということではあまり意味がありません。内から外への順番で進めていくことが有効です。

こうした取り組みの結果、顧客層が広がっただけでなく、売上拡大にもつながっています。

中国

安井 ▶ 成長を加速させるために必要なことは、お客様の支持をいかに取り付けるかです。そのために、いろいろと新しい挑戦をしています。

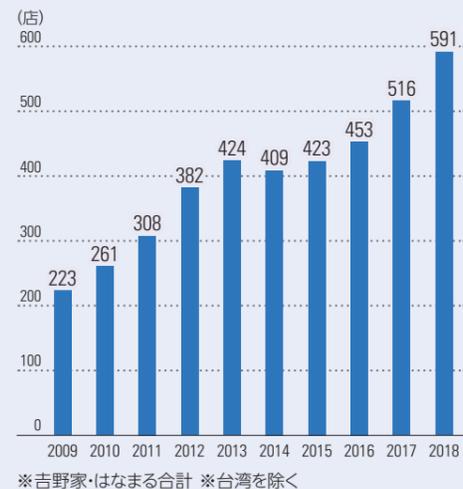
ひとつはサービスを日本レベルにまで引き上げること。教育・研修を徹底するほか、毎年1回、中国全土から人を集めて実技コンテストを実施したり、マイスター制度という社内認定制度を作って、意識を高めています。

また、RBP (Rebranding PROJECT) というプロジェクトを立ち上げ、お客様に支持されるような新しいフォーマットの店舗作りを進めています。最近では少し高級感のある落ち着いた雰囲気の内装の店も増えています。

商品に関しても、お客様が12のおかずの中から2つか3

中国における外食産業市場環境

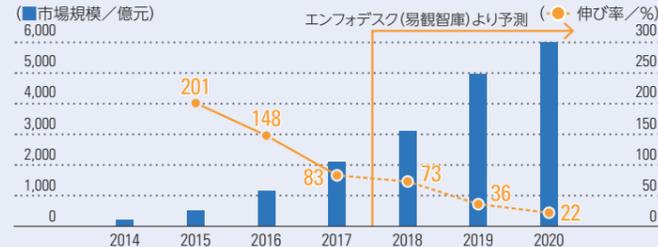
中国での当社グループ店舗数の推移



中国外食宅配市場の拡大

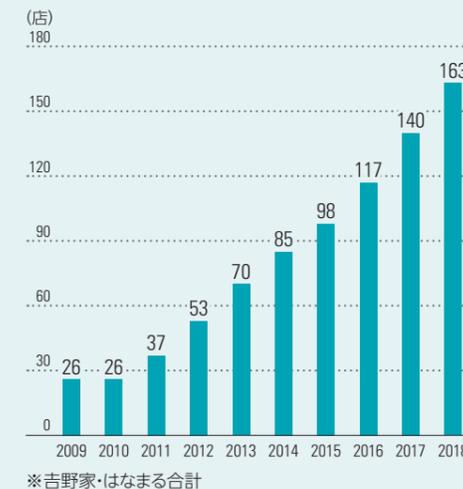
インターネットやモバイルの普及に伴い、中国では大手ネット企業が外食宅配サービスに進出しており、外食宅配市場が急拡大しています。2018年1月には「インターネット外食サービス食品安全監督管理弁法」が施行され、食の安全への配慮も整ったことから、今後さらなる成長が期待されています。

外食宅配市場の規模



アセアンにおける外食産業市場環境

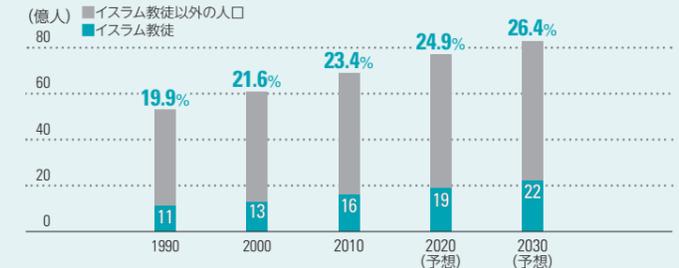
アセアンでの当社グループ店舗数の推移



ムスリム人口の増加

世界人口に占めるイスラム教徒の割合はさらなる増加が予測されており、牛肉や豚肉など日本での主要食材だけでは現地ニーズに対応できない可能性があります。エリア拡大にあたっては、海外で需要の高い鶏肉を中心としたメニューなど、多様な選択肢を用意する必要があります。

イスラム教徒の人口と総人口に占める割合の推移



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

【特集】ビジョン達成に向けた3つの共創 2

つを選んで、自分好みの定食を作れるようなメニューを用意するなど、お客様のニーズに対応しています。

一方で、我々のコアバリューとして、牛丼へのこだわりは変えてはいけないものだと思います。

また、120年の歴史を持つブランドであることも、大切にしていけるべき強みだと考えています。中国では看板に「Since 1899」と入っており、クオリティの高い日本の飲食店のなかでも老舗のブランドであることが好意的に受け止められています。

これも、その裏に確かな理念が存在するからでしょう。我々はグループ経営理念として「For the People」を掲げていますが、世界共通で1本筋が通った理念があるからこそ、ブランドへの信頼が保たれている。これはどの国に進出する際にも変えてはいけないものだと考えています。

アセアン

成瀬 ▶ 商品開発にしても、サービスにしても、従来の発想を超えて積極的に変えていかなくてはならない。どんどん新しい施策を進めていきたいと考えています。

例えばアセアンではイスラム教徒が多いので、2017年にはムスリムが口にするのを許された食品であることを証明する「ハラール認証」を取得しました。調味料ひとつにいたるまで、厳格な基準が決められており、そのなかで吉野家の牛丼の味を再現するのは、手間もコストもかかります。それでも、世界人口の23%を占めると言われるイスラム教徒のマーケットを無視することはできません。ここを足がかりに、将来的にはイスラム世界市場への展開を図っていきたくて考えています。

一方で、変えてはいけないと思うのは、牛丼の味です。牛丼は、同じたれを使っている、鍋やたれの管理で味が変わってしまうため、職人的なスキルが必要になるので

す。スーパーバイザーが各店を回って味をチェックしながらノウハウを伝授するとともに、牛丼の味は絶対に変えてはいけないのだということを理解していただくように努めています。

それぞれの地域について どのようなリスクがあり、どのような チャンスがあると見えていますか。

アメリカ

ヴァセギ ▶ リスクのひとつは原材料価格ですね。特に牛肉の価格についてです。アメリカは世界一の牛肉供給国ですが、世界市場への輸出が増加すれば需給バランスに影響が出て米国内の牛肉価格が高騰するリスクがあります。

また、人材の確保も課題です。吉野家のような外食ビジネスではマネジャーを確保することが重要ですが、現在アメリカの失業率は非常に低く、外部からマネジャーを雇うことが難しくなっています。そのため、今は社内での人材育成に力を入れているところです。

食品の安全、衛生も重要な課題です。すでに管理は徹底しているので、リスクそのものは低いかもしれませんが、万が一ミスがあった場合ブランド価値への影響の大きさは計り知れません。常に気を引き締めて安全管理に取り組んでいます。

中国

安井 ▶ カントリーリスクでいうと、反日運動が盛んに行われた時期がありました。今は沈静化していますが、今後同じようなことが起きたときに、日本のブランドだからと敬遠されることがあるかもしれません。そのためにも、日頃から吉野家を愛していただけよう、お客様との関係を築いていきます。

現在では、アメリカとの貿易戦争が懸念材料です。実際、アメリカの牛肉には25%の関税がかけられています。中国では基本的にオーストラリアの牛肉を使っているので影響は少ないとはいえ、原料価格が高騰するリスクは常にあります。

また、人材の流動化が激しいことも悩みの種です。1つの会社に長くいる習慣があまりないので、優秀な人材が入ってきて、より給料が高いところへすぐに転職してしま

うことがたびたびあります。給料だけではなく、やりがいも含めて、優秀な人々を繋ぎとめられるよう会社としての魅力を高めていくことが大切でしょう。

あとは、だいぶ高まってきているとはいえ、衛生管理の意識は日本に比べるとまだまだなので、安全や衛生についてもしっかり管理し、徹底していきます。

一方、ここ数年、中国ではデリバリーが非常に盛んで、すでに売上の30%を占めています。デリバリーのサービス向上のために、包材を少しおしゃれなものにしたり、できるだけ温かいものをお届けするなど、工夫を凝らしています。一部にはデリバリーに特化した店舗も作ってさらなる売上の拡大を図っています。

スマートフォンなどでの決済もかなり普及しており、会計の80%が非現金決済です。社会主義国ということもあって、ひとつ政府の方針が変わると一気に変革が進むので、こうした変化にスムーズに対応していくことができれば、逆に差別化につながるはずで



アセアン

成瀬 ▶ 細かなリスクを考えるよりも、意思決定のスピードを上げて、早く実行に移すことが大切だと思っています。

日本と異なり、その場で即決するくらいがちょうどいい。意思決定のスピードを上げるために各国への理解を深め、事前に情報を収集しておくことが重要です。

なぜなら最大のリスクは、機会損失だと考えるからです。成熟段階に入った日本経済とは異なり、アセアンの国々は急速に成長を遂げています。1980年代の日本のようにものすごいスピードで社会が変わっていく。政府の号令ひとつでがらりと状況が変わることも珍しくありません。そうした変化にしっかりと対応できなくては、せっかくの好機をみすみす逃すことにもなりかねない。現時点では、リ

スクヘッジよりも機会損失をなくすことが優先です。先取りするくらいの気持ちで突き進んでいきます。

今後の展望についてお聞かせください。

アメリカ

ヴァセギ ▶ ここ数年間でポジショニングを大幅に変更したことを踏まえて、2019年度には、同じカリフォルニア州のなかでも、従来とは客層の異なるエリアに8店舗を出店する計画です。新しいお客様に向けて、ヌードルやサラダなどメニューの幅を広げていきます。

実績のなかったエリアでの出店が成功すれば、これをきっかけに、より幅広い地域への出店が一気に加速する可能性は十分にある。そのための第一歩として、ぜひ成功させたいと考えています。

中国

安井 ▶ 未進出地域への出店を加速させたい。未進出の12地域のうち、新疆ウイグル自治区とチベット自治区を除く10地域については、すでに予定を立てています。

また、日本の吉野家では男性のお客様が中心ですが、中国ではオピニオンリーダーとして女性の存在感が大きいので、女性が利用したいと思う店作り、商品作りをどんどん進めていきたいと考えています。

アセアン

成瀬 ▶ 経済成長著しいベトナム、今後の成長が期待できるカンボジアやミャンマーなど、新規エリアへの展開を進めていきたいと思っています。

この先新たな地域に進出するにあたって、マレーシアは非常に参考になる国だと感じています。人口は2,500万人と少ないですが、もともとマレー系、中国系、インディアンなど人種のるつぼで、ヨーロッパやアメリカから動きにきているビジネスパーソンも多い。ダイバーシティが最も進んでいる国のひとつで、さまざまな点でヒントを得られそうな気がします。

また、グループ内の吉野家以外のブランドを海外で展開できないかと考えています。小規模のM&Aについても、積極的に情報収集を継続しています。

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

これからの価値づくりに求められる高度な技術や専門的な知見は、一企業がそのすべてを負うことができません。私たちは、社外との開かれた関係を通じて可能性を拡げ、成果を分かち合います。

人口減による労働力不足に対応

社外の知見を活かした技術で業務改善

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、すべての産業でパートタイム労働者が不足超過を示し、特に宿泊業、飲食サービス業における不足が顕著となっています。

当社グループは、労働負荷を軽減し、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ています。

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	2018年5月調査			2018年8月調査			2018年11月調査		
	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	34	2	32	34	2	32
宿泊業、飲食サービス業	56	-	56	55	2	53	53	3	50

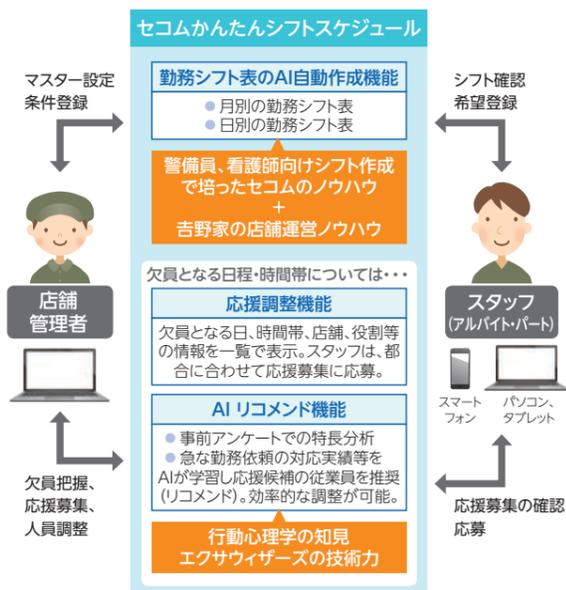
※1 無回答を除いて集計している。
※2 5月調査は5月1日現在、8月調査は8月1日現在、11月調査は11月1日現在の状況である。
出典：厚生労働省 H30.11月 労働経済動向調査

ファーストステージにおける取り組み事例

勤務シフトの自動作成システムを共同開発

吉野家は、セコムグループでBPO・ICT事業を担うセコムトラストシステムズ株式会社ならびにAIベンチャーの株式会社エクサウィザーズと3社共同で「セコムかんたんシフトスケジュール」を開発しました。本システムは、スタッフの希望をもとにAIが勤務シフトを自動作成し、欠員箇所にはAIが最適な候補者を判断・推奨するものです。勤務シフトの作成業務は、アルバイトやパートなど多数のスタッフを抱える飲食・小売業の店舗管理者にとって大きな負担でしたが、これを自動化するサービスとして活用していきます。

また「セコムかんたんシフトスケジュール」は、当社グループへの導入にとどまらず、外部への販売を実施し、飲食・小売業店舗の運営支援ツールとして、働き方改革および生産性向上に貢献していきます。



株式会社吉野家ホールディングス
代表取締役社長

河村 泰貴

「セコムかんたんシフトスケジュール」の開発目的は、単なる省力化や生産性の向上ではなく、店長が本来やるべき仕事に集中できる環境を作ることです。これまで店長は、シフト作成に大きな労力をかけてきましたが、本来は、従業員教育や商品・サービスの品質向上など、お客様の満足と従業員の成長につながる仕事が仕事なのです。

共同開発の中で当社の役割は、シフトを作るノウハウの提供です。アルゴリズムでパズルの解を出すだけでなく、「この従業員をいかに育てるか」を長期的に考える「店長の想い」を込められるようにしました。

セコムトラストシステムズ株式会社
専務執行役員

鈴木 徹也

セコムでは、1999年に看護師のシフト管理の仕組みを作り、2004年にはそれを自社の警備員の勤務シフトに応用していました。しかし、吉野家のようにスタッフがアルバイトやパートの場合は、正社員と違って労働時間が決まっていません。働きたい時間・曜日、希望収入額や労働に対する意識も一人ひとり異なるわけで、そうした複雑な条件に対応するために、吉野家が持つ豊富なシフト管理のデータをAIに学習させていきました。

これからも多様な働き方を可能とする職場環境づくりをお手伝いしていきたいと思っています。



株式会社エクサウィザーズ
代表取締役社長

石山 洸

AI関連のスタートアップ企業である当社にとって、膨大なデータを持つリーディングカンパニーとの共同開発は、極めて重要です。それは、データが多ければ多いほど、AIはさまざまな例を学習できるからです。

「セコムかんたんシフトスケジュール」は、大規模なチェーン展開を通してシフト作成のノウハウを蓄積している吉野家と、AIによる勤務スケジュール作成の実績を持つセコムトラストシステムズに、「多目的最適化」のAI技術を活かせる当社が加わり、実用化を果たしました。今後もこうしたビジョンの具現化を支援したいですね。

人口減による労働力不足に対応

ファーストステージにおける取り組み事例



スマートフォン経由のAI面接サービスを導入

吉野家は、2018年9月より中途採用の面接においてAIを使用した面接サービス「SHaiN」を導入しました。また同年11月からは、一部地域の店舗におけるアルバイト・パートの採用にも同じくAI面接サービス「SHaiN EX ライト」を導入しています。

「SHaiN」「SHaiN EX ライト」は、株式会社タレントアンドアセスメントが提供するもので、同社が開発した戦略採用メソッドをもとに、AIが人間の代わりにスマートフォン経由で面接を実施し、結果をレポートします。

吉野家がAI面接サービスを導入した目的は、応募から面接までの時間を短縮し、採用機会の損失を低



減することにあります。店舗におけるアルバイト・パートの採用では、店長の面接負担を軽減する効果も大きく、業務効率の向上につながっています。また、AIによる適正な診断が採用基準の平滑化をもたらすことも導入メリットとして挙げられます。2019年4月からは関東一都三県へ拡大しました。



SHaiN EX ライト

「SHaiN EX ライト」は、アルバイトや専門職、一芸一能採用に特化したAI面接サービスです。スマートフォンアプリを通じて、24時間365日いつでもどこでも採用面接を実施することが可能です。簡易版「SHaiN EX ライト」は、「SHaiN」よりも評価項目を絞り込むことで面接所要時間を5~10分に短縮。よりスピーディーな選考を行うことができます。

新型POSレジによる電子マネー対応の拡大

吉野家では、2018年8月から順次、全店で新型POSレジへの入れ替えを実施しました。これは、2019年10月に予定されている消費増税および軽減税率の導入に備えるとともに、電子マネー対応を進めることが主な目的です。

電子マネーは現在、自社発行の「吉野家プリカ」の他、交通系ICカード各種と「WAON」に対応しています。引き続き対応する電子マネーを順次増加し、キャッシュレス決済による利便性を提供していきます。



吉野家プリカ

2018年12月に発売した吉野家オリジナルの専用電子マネーです。「吉野家プリカ取扱店」の店頭で発行・チャージが可能で、カード発行手数料・年会費・入会費は無料。店内でのお食事やテイクアウトの会計時にご利用いただけます。

パートナーシップを強化し、持続的成長へ

顧客層・エリア・利用シーンの拡大に向けて

長期経営ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を通じて当社グループが目指す「飲食業の再定義」は、外食産業全体が直面している環境変化に対応し、持続的成長を実現するためのテーマです。

私たちは、これを自社のみで解決すべき経営課題と捉えず、コラボレーションや協業を積極的に推進。他社とのパートナーシップを強化する「共創」のスタンスによって、飲食業の未来を創り上げていきます。

ファーストステージにおける取り組み事例

外食業界初の企業間相互送客「3社合同定期券」を発行



当社は、株式会社すかいらーくホールディングスグループのガストとの「合同定期券」を発行し、業態の異なる3社間での相互送客を外食業界初の試みとして実施しました。

本券は、会計時にご提示いただくことで、吉野家は「お食事1食当たり80円引き」、ガストは「1回会計につき100円引き」、はなまるうどんは「うどん1杯ごとに天ぷら1品無料」の各サービスを提供し、好評を博しました。



「出前館」とのコラボレーションでデリバリーサービスを提供



吉野家は121店舗（2019年4月現在）において、夢の街創造委員会株式会社が運営する宅配ポータルサイト「出前館」によるデリバリーサービスを提供しています。

2018年5月からは、新サービス「まとめてデリバリー」の試行として、吉野家とはなまる双方への出前注文に対応し、まとめて配達する取り組みも開始しました。



新規事業の拡大に向けてウィズリンクHDを完全子会社化



当社は2019年5月、株式会社ウィズリンクホールディングスの株式を追加取得し、完全子会社化しました。

同社は、ラーメンチェーン「ばり馬」「とりの助」「風雲丸」を国内およびアジアを中心とする海外9カ国でFC展開しています。セントラルキッチンから供給するクオリティの高いスープを強みとしたラーメンは、当社グループ事業に新たな広がりをもたらすと考えています。

独立を志す経営者を支援する飲食店舗シェア「軒先レストラン」

当社は軒先株式会社と共同で、飲食店の開業希望者に既存飲食店の空き時間を利用してもらう飲食店舗シェアサービス「軒先レストラン」を開始しました。

店舗の貸し手と借り手を仲介する同サービスは、貸し手には空き時間の店舗を活用した収入と新たな客層にリーチする機会を、借り手には小資金・低リスクでの開業と事前に顧客ニーズを知ることができるというメリットをもたらします。

財務視点で捉える長期経営ビジョン

内部充実を図り、セカンドステージへ

長期ビジョンのファーストステージ3年間の課題と成果を踏まえ「実験」を「拡大」「収穫」につなげていくための財務戦略について、経営企画・グループ戦略を管掌する松尾常務に訊きました。

常務取締役
松尾 俊幸



中期経営計画の総括

累計約353億円の成長投資^{*1}を実施した「実験」段階

3か年中期経営計画の最終年度となった2019年2月期は、前期において果たした利益改善をさらに進め、「実験」段階の仕上げとして成長投資を続けながら、「拡大」段階へステップアップするための基盤づくりを目指した1年でした。しかし連結業績は、売上高の2,000億円突破によって成長の持続を示したものの、利益拡大の前提としていた2,100億円のトップライン確保が未達となったため、原材料費と人件費の上昇に物流費の高騰も加わったコスト増をカバーすることができず、さらにグループの事業セグメント全般にわたって、業績不振店舗資産等の減損損失51億円を計上したことにより、最終的に大幅な赤字決算となりました。なお吉野家セグメントについては、10億円を減損計上いたしました。後述する新型店舗へのモデルチェンジに向けた除却等コストを見込んだことが、主要因であります。

一方、株主の皆様への配当については、安定維持に努める方針に基づき、予定通り1株当たり20円を実施しました。これは、減損損失の計上がキャッシュの減少を伴うものでなく、引き続き十分な配当原資を確保していることを踏まえたものです。

「実験」段階としての3年間は、新規出店・店舗改装に伴う設備投資や、「ひと・健康・テクノロジー」をテーマと

する新たなチャレンジへの開発関連費用を中心に、累計で約353億円の成長投資を実施しており、当社グループの財務構造は、借入金の増加フェーズにありました。足元の状況として、2019年2月期末現在の有利子負債額は347億円、現預金と相殺後の純有利子負債は177億円と前期末に比して99億円増加しております。基本的な考え方として、純有利子負債がEBITDA^{*2}を超えない負債水準が財務面での安全性の観点からは万全であるものの、積極投資を必要とするステージにおいては、EBITDAの5倍程度までを有利子負債の上限に設定できるのではないかと考えています。

将来の成長への種を蒔く段階ですので、これらの投資効果については、もともと今回の中期経営計画における業績寄与を見込むものでもありませんが、「実験」の結果としては、いくつかの取り組みにおいて確かな手応えが得られ、「拡大」段階以降の収穫が期待できる進展がありました。特に、国内の吉野家に導入していく「キャッシュ&キャリア」スタイルへの店舗改装や、米国における「ジャパニーズキッチン」業態への転換は、次期3か年中期経営計画における「拡大」の成果創出に最も近いところにある取り組みと言えるでしょう。

^{*1} 設備投資と事業投資の合計額 ^{*2} EBITDA=営業利益+減価償却費

2020年2月期の展望

次期中期経営計画の始動を延期、内部充実の1年

ファーストステージの最終年度で親会社株主に帰属する当期純損失60億円の赤字決算に終わったことを踏まえ、2020年2月期は、当初予定していた次期3か年中期経営計画の始動を1年延期し、黒字回復を図ることで、「実験」段階から「拡大」段階へのシフトに必要な体制を整えていきます。

今回の中期経営計画で未達となった「国内外店舗数合計3,500店舗」「連結売上高2,100億円」「連結営業利益60億円」「ROE4.7%」の達成は先送りするものの、当期は「連結売上高2,080億円」「連結営業利益10億円」「親会社株主に帰属する当期純利益1億円」を必達目標に掲げ、まずは内部充実を目指します。

一方で、成長投資については積極的な取り組み姿勢をいざらに引き締めることなく、当期も約144億円を予定しております。ただし今後は、投資採算性や資金調達余力、資本コストといった観点を踏まえ、投資対象の選択やプロジェクトの継続・撤退について、適時・適切に判断していくこととなります。

各事業セグメント・各業態における取り組みは、細かな進捗管理体制を敷き、上期の時点で業績立て直しの進展を見極めた上で、下期以降の方針を明確化し、次期3か

年中期経営計画の策定に着手していく考えです。

吉野家では、既存店のうち80店舗を「キャッシュ&キャリア」スタイルを主とする新フォーマットに改装していきませんが、これについても大半を上期に実施した上で成否を判断し、迅速に対応していきます。

業績不振が長引いているアークミールは、さまざまな先鋭的な取り組みを進めてきた事業会社であり、そうした取り組みに多くの経営資源を配分しながらも、成果につながってきませんでした。当期より新経営陣のもと、既存業態の成長に経営資源を集中する方針に転換し、早期の業績立て直しを図ります。

なお当社グループにおいて、これまでホールディングスは、吉野家からのみロイヤリティ収入を受けてきましたが、当期からはなまると京樽に対してもブランドホルダーとしての立場を保持し、ロイヤリティ収入を受ける形に変更しました。ホールディングスは近年、事業会社に提供する商品本部機能や管理本部機能を備える一方、株主配当を行う主体として利益剰余金を減少させており、これを是正すべく、機能提供のコストをロイヤリティ収入で賄う収益構造を導入するものです。

資本コストを意識した経営

株主・投資家の皆様にご安心いただける関係を構築

2018年に行われたコーポレートガバナンス・コードの改訂を受け、各企業には資本コストを意識した経営が求められるようになってきました。

当社における資本コストのあり方を考えると、株主資本コストについては、伝統的な経営学上の資本コストモデル計算式に依るのみならず、個人株主が大部分を占める当社の株主構成を踏まえて、その期待値を勘案するべきでしょう。33万人を超える個人株主の皆様の多くが日頃より当社グループの店舗をご利用されるロイヤルカスタマーであることから、株主優待や配当を含めた総合的な利回りを反映した形で、株主の皆様への期待値として意識することを考えています。ここでは具体的な数値の表明は控えませんが、今後の投資や資産入れ替えの決定については、

この資本コスト水準をハードルレートに用い、重要な判断基準として活用していくこととなります。

私たちは、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて、「等身大で伝える」「シンプルにわかりやすく伝える」「一貫性をもって伝える」の3点をモットーとする情報発信を心掛けています。この1年間は、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」の成否を担うセカンドステージへ移行していくために、業績立て直しの大きな正念場を迎えることとなりますが、ここに挙げたコミュニケーション姿勢を堅持し、取り組みを正確かつタイムリーにご報告することで、株主・投資家の皆様にご安心していただけるよう努めてまいります。

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 かわむら やすたか 生年月日/1968年11月18日

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

2 常務取締役

松尾 俊幸 まつお としゆき 生年月日/1955年10月23日

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

3 取締役

成瀬 哲也 なるせ てつや 生年月日/1967年7月25日

1988年、(株)吉野家ディー・アンド・シー（現(株)吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、吉野家の新業態営業部を経て、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)はなまるの代表取締役社長に就任。2018年よりASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN BHDのCEOに就任（現任）。

4 取締役

内倉 栄三 うちくら えいぞう ※ 生年月日/1958年12月14日

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

5 取締役

宮井 真千子 みやい まちこ ※ 生年月日/1960年9月29日

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

※社外取締役

役員報酬等諮問委員会による
ガバナンス強化

社外取締役
内倉 栄三

当社では、役員報酬額の決定に際し、従来は賞与査定が定性的で中央値に収斂した評価バランスになりがちでした。その改善を図る機関として、役員報酬諮問委員会を2017年2月に設置し、取締役会の決議を経て、業績連動報酬制度を2017年5月から導入しました。もちろん、2015年6月のコーポレートガバナンス・コード適用を機に進めてきた制度設計・導入の一環でもあります。

私が委員長を務め、社外取締役2名と社内取締役1名(社長)をメンバーとする同委員会は、役員報酬について、①業績コミットメントに対する結果に直結させる、②定量評価をフォーミュラ(定式)化して透明性を担保する、③固定・変動割合の妥当性を担保する、④中長期インセンティブを付与する、という4項目の反映を担います。

これらの制度設計は、報酬を「固定報酬+単年度業績連動報酬+中長期インセンティブ(固定株式報酬)」に区分した上で、変動部分をホールディングスおよび担当部門の業績におけるEBITDAと純利益の目標達成度にもとづき評価する形としました。同委員会では、引き続き制度設計の個別修正やブラッシュアップに向けた変更などを検討・議論し、取締役会に答申しています。

その後、2018年11月には、同委員会を役員報酬「等」諮問委員会と改称し、代表取締役候補者の育成計画および選定についての手続きを委員会権限に加える規定改訂を実施しました。これは、同年6

月のコーポレートガバナンス・コード改訂に対応したのですが、サクセッションプラン(後継者計画)について、いわゆる指名諮問委員会を設置せず、当社の企業価値創造ストーリーに合う形で報酬諮問機能とリンクさせました。

今期からは、後継者の資質・能力など人材要件やキャリアパスの形成、育成方法を定めるべく、社長の起案をもとに同委員会で意見交換し、取締役会に上程していきます。

なお当社では、独立社外役員(社外取締役2名・社外監査役2名)がコミュニケーションを深めつつ、外部視点で経営課題を洗い出し、総意を形成するための「独立社外役員会」を2016年7月に設置し、基本的に年4回開催しています。前述の役員報酬等諮問委員会によるサクセッションプランへの対応も、この独立社外役員会から発議しており、経営課題の議論におけるドライバーとしてさらに機能させていきたいと考えています。

社外取締役の立場から見ると、当社のガバナンス体制は企業規模に比して整備されているものの、まだ拡充の途上にあります。今後は実質的な議論を掘り下げ、不足部分をカバーすることが求められるでしょう。社外取締役として、経営に対する牽制・制御だけでなく、リスクへのチャレンジを応援しながら、投資配分や事業ポートフォリオの入れ替えに関する積極的な意見交換を行ってまいります。

「監査役会設置会社」では、コーポレートガバナンス体制の構築・運用について、監査役会が株主から負託を受けて監視し、その実効性を担保する役割を担っています。常勤監査役と社外監査役が常に連携し、「あるべき経営」への的確な提言を行います。



6 常勤監査役
金谷 洋二かなや ようじ 生年月日/1958年11月28日
1995年、(株)どん(現(株)アークミール)に入社。同社の経理部を経て、2010年同社取締役財務経理部長に就任。2016年、(株)吉野家ホールディングス常勤監査役に就任(現任)。

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

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

※社外監査役



社内との距離感を保ち、経営のバランスを監視

社外監査役
増岡 研介

私は、役員報酬等諮問委員会にオブザーバーとして参加しています。社外監査役立場から、公正かつ適切な議論と答申がなされているかをチェックすることが目的ですが、実際には委員と一緒に議論する内容も多いので、意思決定に独立性や客観性を与える点で寄与できているのではないかと思います。同委員会によって、役員報酬に一定の客観性が与えられていると評価できますが、個別に考慮すべき事情など手探りの部分もあり、事例の積み重ねが必要でしょう。報酬以外の人事事項については、これまでに諮問はなく、今後に期待しています。

一方、私も構成メンバーとなっている独立社外役員会は、取締役会評価やコーポレートガバナンス・コードへの対応などについて、社外取締役および社外監査役によるコンセンサスの形成を図る場として、定期的に開催されています。同役員会から取締役会に具申・報告した案件もあり、コーポレートガバナンスの実効化につながっています。これからは、特に社外取締役による外部視点からの経営課題の指摘においても、同役員会が一定の役割を担えるのではないかと考えています。

2018年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた当社の対応について、私自身の意見を述べますと、開示された内容や方針は妥当な範囲内であるものの、方針に沿った取り組みに関しては課題を残しています。例えば、サクセッションプラ

ンについては今後、漸進的に議論を進めていかなくてはならないでしょう。

また、ガバナンスに関するもう一つの課題として、海外事業会社に対する監査体制の見直しがあります。監査役会は、まず手始めに、海外事業会社への監査要員の配置を取締役に要請しています。現在、一部で実行されていますが、直ちにグループ全社で対応することは困難であり、順次進めていくことになるでしょう。

社内から経営を見る常勤監査役の方々と比較する形で、私自身の立場を考えるならば、弁護士として法的な観点およびガバナンスの観点から、独立性をもって意見を述べるのが役割だと思います。ただし実際には、経営の実情をよく知らなければ、宙に浮いた意見しか述べることができません。社内と十分にコミュニケーションしつつ、外部の視点を失わない距離感を保つことが大切であり、それを踏まえた上で、経営におけるアクセルとブレーキのバランスを監視してまいります。

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います。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います。

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}	100.0%
	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}	100.0%
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	
独立役員を選任	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5名に130百万円(内、社外取締役2名に13百万円)	
各監査役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、監査役の協議により決定。2019年2月期の報酬総額:監査役5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。

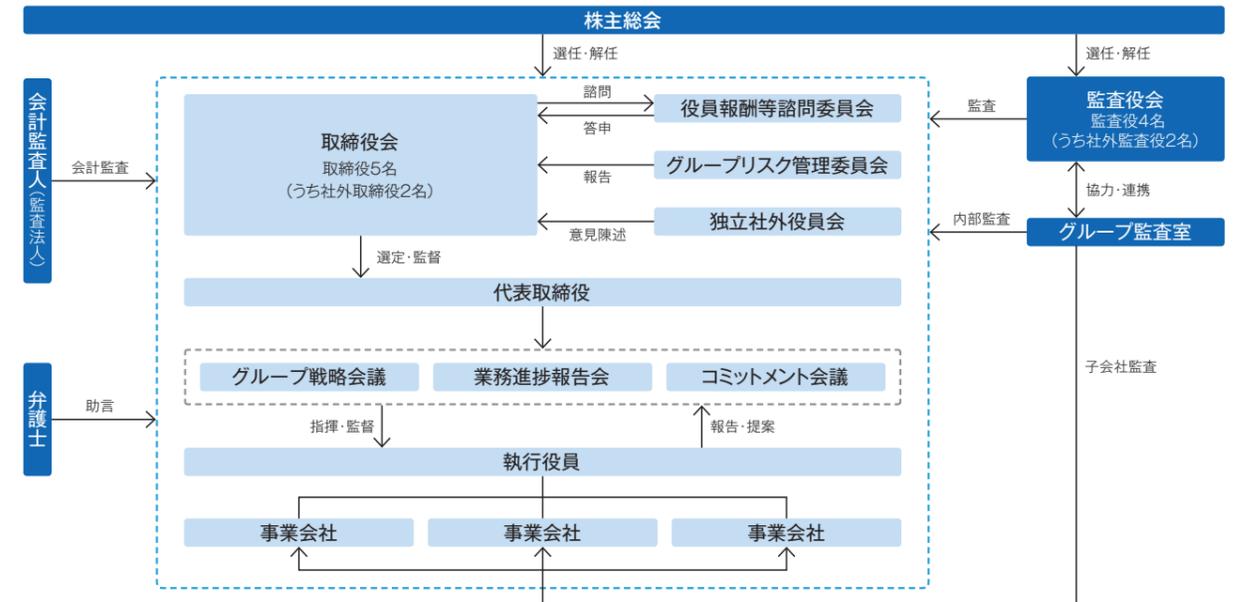
※3 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

※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300百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない。)と決議いただいております。また、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30百万円以内(うち社外取締役は2百万円以内。但し、使用人給与は含まない。)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100百万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3百万円以内と決議いただいております。上記支給額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額を含めております。

※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。

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、月例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、月例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(社外監査役を含みます。)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。但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)、監査役については年額3百万円以内とし、支給時期および配分は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あわせて年27,500株以内とし、1株当たりの払込金額は、取締役会において割当決議を行う日の前営業日における当社普通株式の終値とします。譲渡制限期間は、割当を受けた日より3年間から5年間の間で取締役会が定める期間としております。ま

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

2019年2月28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
取締役 内倉 栄三	17回	100.0%	-	-
取締役 宮井 真千子	17回	100.0%	-	-
監査役 増岡 研介	17回	100.0%	14回	100.0%
監査役 大橋 修	17回	100.0%	14回	100.0%

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

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

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

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

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います。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います。

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一体となったコンプライアンス体制を推進しています。

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



リスク管理事務局担当者会議の様子

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。

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、店舗店長向けコンプライアンス研修を定期的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。



コンプライアンス・ガイド

ステークホルダーとの価値共創

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。

1 お客様との価値共創 → P.43



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。

2 従業員との価値共創 → P.45



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。

3 お取引先との価値共創 → P.47



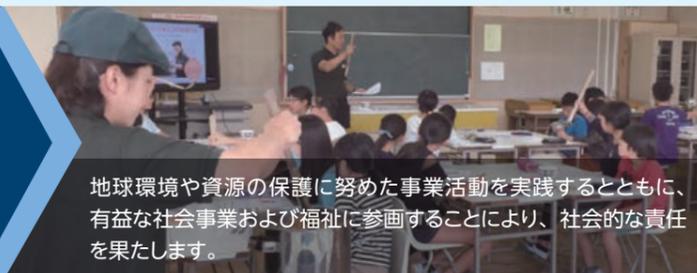
お取引先との良好な関係を保ち、適正な利潤を得る機会を提供し続けます。

4 株主との価値共創 → P.49



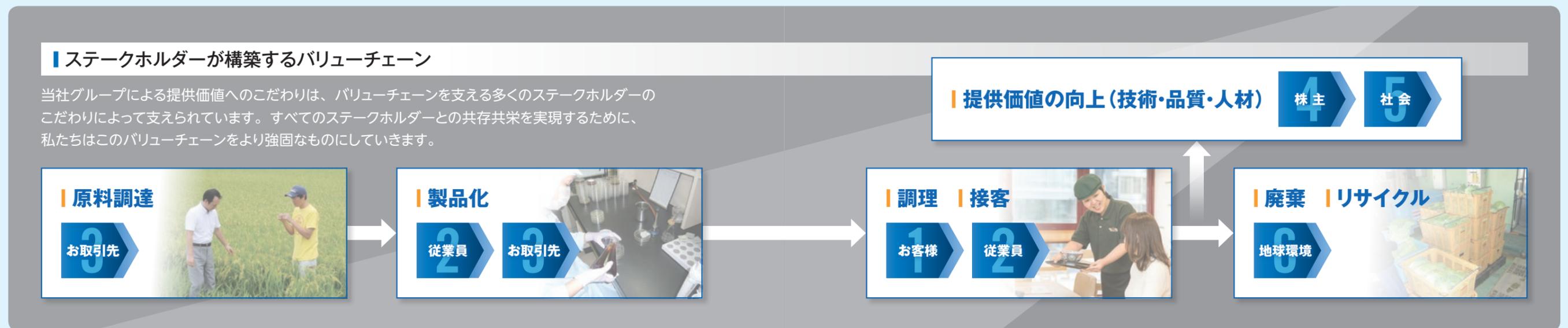
健全な事業活動により企業活動を高め続け、得た利潤については、株主の皆様に対して適正な還元を行います。

5 社会との価値共創 → P.50



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。

6 より良い地球環境への価値共創 → P.51

1 お客様との価値共創

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。

FOCUS 牛丼の「たれ」が生んだ味の価値観



誰もが「吉野家の牛丼」として思い浮かべる味、そのうまさの要である「たれ」。私たちは、味へのこだわりを「たれ」に凝縮しつつ、多店舗展開の中で合理性を追求し、お客様に愛され続ける価値として磨き上げてきました。
株式会社吉野家ホールディングス コーポレートアドバイザー 出射 孝次郎

さっぱりとした後味の良さを重視、牛丼を日常食に変えた独自の「たれ」

私は、入社以来40年にわたって吉野家事業に携わり、現在はその経験を活かして商品部のコーポレートアドバイザーを務めています。社内には、私より社歴の長い人間もそう多くないと思いますので、古い歴史を持つ牛丼の「たれ」について、自分が知る限りの詳細をここに述べさせていただきます。

「たれ」の源泉を辿れば、創業期の牛丼は牛鍋の延長線上にある商品でしたから、おそらく醤油と日本酒を主とする味付けだったろうと思われます。その後、2代目の松田瑞穂社長が個人商店だった牛丼屋を株式会社化した1958年に「年商1億円」という目標が掲げられ、その達成のためには多くの人に好まれ、毎日食べても飽きない牛丼の味が必要になりました。そこで、さっぱりとした後味の良さをもた

らす白ワインを配合するなど、多くの試行錯誤を経たのち、日常食にふさわしい価値・魅力を発揮できる牛丼の味として、吉野家独自の「たれ」を完成させたと言われています。

1970年代に入り、多店舗展開を本格化した当初は、杉戸加工センター（埼玉県）で一括製造した「たれ」の原料を各店舗に配送していましたが、店舗数を拡大していく中で、濃縮した液体の「生だれ」を各地に配送する形となりました。ここで問題となったのが、「生だれ」の賞味期限の短さと配送コストの高さです。その2点において合理性を追求した結果、メリットの大きい「粉末だれ」の開発が進んだことにより、1978年には全国の店舗で「生だれ」からの切り替えを実施しました。しかし、高度な生産技術を注いだ「生だれ」には、安定的な「粉末だれ」のクオリティを超える最上級の味と香りがありました。当時の経営陣は、やはりそうした「生だれ」ならではの魅力を

活かし、一番うまい牛丼を目指すべきと判断。翌1979年には関東地方で「粉末だれ」から「生だれ」に戻し、その他の地域においても順次戻していきました。

現在では、濃縮した「生だれ」を製造委託先から各地の配送拠点を経由して全国の店舗に届け、厨房で希釈する形で提供しています。なお、海外事業においては、アメリカで「生だれ」を使用していますが、他の地域では原材料の調達面に制約があるため、「粉末だれ」による安定的な味を提供しています。

吉野家のうまさである「たれ」を変えず、その魅力を引き出せる牛丼を追求

吉野家では、牛丼の味がおお客様の圧倒的な支持を得ていることから、現在の「たれ」のレシピは、基本的に改善の必要がない完成品と位置付けています。前述のさっぱりとした後味の良さを含むうまさのクオリティと、お客様の食欲をそそる香りを備えたこの「たれ」については、製造工程から配送過程、店舗オペレーションに至るまで厳格な品質維持体制を敷いており、衛生面や安全性の確保は当然のこと、pHや塩度などの成分データ確認や温度管理を徹底しています。

そして、牛丼のうまさを追求する取り組みは、「たれ」を変えることなく、「たれ」による味と香りを最大限に引き出すことに主眼を置いています。赤身と脂身の最適なバランスとグラス（牧草）による臭味のなさを特長とする穀物肥育の北米産牛肉、糖度が高く食感に優れた玉ねぎ、粘りが少なく「たれ」の通りが良いブレンド米など、食材に徹底してこだわる理由は、そこにあるのです。

吉野家の味を維持するための改善を継続

2006年7月に米国産牛肉の輸入が再開された際、輸入条件として月齢20ヵ月以下の若齢牛に限られ、肉の旨

味が不足したことから、「たれ」にエキスを加える改善を行いました。これは、肉質の変化に合わせて牛丼のうまさを高めるための特例処置でしたが、その後も「たれ」の味を維持する上で必要な改善は継続しています。

お客様との価値共創という観点で「たれ」づくりを捉えると、圧倒的な支持を得て多くの固定ファンを生み出している「たれ」を変えず、世代を越えて守り続けることが大きな成果をもたらしてきたと考えられます。

一方、お客様の中には「この店舗の牛丼」「あの店長が作る牛丼」といった特別なうまさを求める方々がいます。私たちは「たれ」の維持に努めながら、そうした期待に応えることで、味のクオリティという価値をお客様と共創してきたと言えるでしょう。

「自分が作る牛丼が一番うまい」突き詰め、磨き上げた味をお客様に

同じ「たれ」を使っている、牛丼の味には「鍋管理」「たれ管理」の違いによる差が表れ、店舗ごと、作る人ごとに異なってきます。吉野家がこれからもうまさを提供し続け、より多くのお客様に支持されていくためには、各店舗において従業員一人ひとりが味に強くこだわり、自分が作る牛丼が一番うまいという気持ち、それを自分にとって大切な人に食べてほしいという気持ちを持つことが必要だと考えます。

同時に、店舗の大きさや時間帯の違いによって味のクオリティが変化しないような厨房機器の導入など、現場のオペレーション環境についても本部主導で改善を進めていけば、提供するうまさをもっと突き詰め、磨き上げることができるでしょう。

お客様には、これから先も変わることはない吉野家のうまさをご愛顧いただき、世代を越える価値共創としてご支援いただければ、誠に幸いに存じます。

国内吉野家「たれ」の変遷

- 1958年 2代目の松田瑞穂社長が株式会社化、吉野家独自の「たれ」を完成させる
- 1970年代 多店舗展開の本格化に伴い、杉戸加工センター（埼玉県）で一括製造した「たれ」の原料を各店舗に配送後に濃縮した液体の「生だれ」を各地に配送する形へと移行
- 1978年 全国の店舗で「生だれ」から「粉末だれ」への切り替えを実施
- 1979年 関東地方から各地域で順次「粉末だれ」を「生だれ」に戻す
- 現在 濃縮した「生だれ」を製造委託先から各地の配送拠点を經由して全国の店舗に届け、厨房で希釈

「たれ」の味と香りを最大限に引き出す素材を選定



玉ねぎ
糖度の高さと食感を重視



牛肉
赤身と脂身の最適なバランスと、グラス（牧草）による臭味がない穀物肥育が条件



ブレンド米
粘りの少なさと「たれ」の通りの良さが必須

2 従業員との価値共創

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。

FOCUS

障がい者が活躍する職場づくりが工場にもたらしたもの

各店舗が提供する食材の一括加工を担う東京工場では26年前にスタートした障がい者雇用を積極的に推進し、生産現場における社会価値づくりとして定着させています。

幅広い部署で障がい者が活躍し 今や工場にとって不可欠な存在に

株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部 製造部 統括管理
マネージャー
松葉 利一



東京工場では現在、従業員約500名のうち83名の障がい者を雇用しています。多くは知的障がいを持つ方ですが、精神障がい者と身体障がい者も若干名います。

最初に障がい者を雇用したのは1993年で、宮代町役場からの紹介を受けて25歳の女性1名を採用しました。当時の工場には、もちろん障がい者を受け入れる十分な体制や知識もなく、チームの一員として健常者と変わらない接し方をしていましたが、彼女は重たい野菜を扱うハードな単純作業を黙々とこなし、その成長を周囲が温かく見守る職場の雰囲気は生まれました。

その後、当社全体の法定雇用率を満たす形で障がい者の雇用を拡大し、特別支援学校からの新卒採用とハローワーク経由の中途採用を進めてきました。新卒は在学中

から実習に通い、中途は1ヵ月間の委託訓練を受け、業務内容を理解してもらっています。

障がいを持つ従業員は、全員が常勤雇用契約で、品質管理を除く全ての部署で活躍しており、主に野菜の芯取りや外葉の除去、館内清掃、食材残さのリサイクル作業などを担当する他、設備管理部門では、簡単な機械の修繕や工場内のペンキ塗装も任されています。

私自身十分な知識がない中で始まった取り組みでしたが、障がい者に活躍してもらうためには、画一的な対応ではなく、一人ひとりの適性を見出し、それを活かすサポートが必要であると経験を通じて実感しました。そこでジョブコーチ（職場適応援助者）の資格を有する永井を雇用担当者として採用し、永井を中心にサポート環境の

整備に努めました。現在は、私も同資格を取得し、正社員ほぼ全員にあたる20名が職業生活相談員の資格を取得することで、受け入れ体制を整備しています。現場では相談員が障がい者の上司となり、健常者との仲立ちを行うことで、業務をケアしつつ、コミュニケーションの円滑

化や問題解決を図っています。

障がい者の雇用は、的確なサポートやマッチングへの配慮を要しますが、その仕事への真面目さやひたむきさ、そして多様な人材の活躍によって生まれる活気は、今や工場にとって不可欠なものになっています。

「置かれる環境・声掛け・気づき」で障がい者が安心して働ける環境へ

株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部 製造部 統括管理
企業在籍型職場適応援助者 障がい者雇用担当
永井 直美



私は、東京工場で障がい者雇用を担当するようになって2年目となりますが、その前は福祉関連の仕事に就き、障がい者の方々に企業に送り出す側にいました。多くの障がい者に接する中で、彼らの適性や能力が様々に異なっており、時間をかけてそれを見出すことの難しさを感じてきました。今は企業の側から、障がい者一人ひとりの個性を理解し活かすことで、障がいの程度による受け入れの「線引き」をなくしていきたいと考えています。

障がい者の方々は、業務とのマッチングによっては、健常者にも勝る正確性や集中力を発揮します。活躍の場を得られる喜びは、本人のモチベーションを高めるとともに、周囲の人々との信頼関係やチームワークを向上させ、職場全体の活性化をもたらしていくでしょう。

このような形で職場と障がい者の良好な関係を築き、就労の定着につなげていくために、東京工場では「置か

れる環境・声掛け・気づき」をテーマとする障がい者支援に取り組んでいます。障がい者だけの作業所と異なり工場の現場では、障がい者が抱えている仕事上のトラブルやストレスが見えにくく、コミュニケーションが苦手な周囲に相談することができない人もいます。

そこで私たちは、職場の障がい者に周囲から声を掛け、問題点に気づいてあげるとともに、解決に向けた情報共有を図り、障がい者の方々が安心して働ける環境づくりを目指します。同時に、障がい者支援センターや特別支援学校、家族とも連携をとり、「地域・家庭・職場」のネットワークによるサポートを行っていきます。

また今後は、工場で働く障がい者も高齢化し、業務内容を変えて負担を軽減する必要が生じてきます。一人ひとりの課題を見つけながら仕事経験の幅を少しずつ広げ、変化に対応させていくことを考えています。

障がい者法定雇用率

2018年4月より法定雇用率を段階的に引き上げ

従来 2.0%
↓
2018年4月から2.2%に引き上げ
↓
2020年度末までに2.3%へさらに引き上げ

当社グループ 障がい者雇用率の推移



年間100店規模での出店が続いており、正社員・アルバイトの雇用数が増加するなか、継続して障がい者雇用に取り組んでいます。今後も引き続き多様な人材が活躍できる職場づくりを進めてまいります。

3 お取引先との価値共創

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しております。また、お取引先を大切なパートナーとして尊重するとともに、契約に基づく対等な関係を維持してまいります。またお取引先の権利・財産を尊重するとともに、自社の権利・財産の保護に努めてまいります。

FOCUS 生産者とともに歩み、発展を目指す米づくり

お客様にご提供する食材の中で、最も基本的な「お米」。その安定供給を確保し、求める品質を維持するために、当社グループは生産者との関係構築に注力しています。

品質を保持しつつ、生産効率を追求 国産米の良さを重視した取引増に期待

農業法人有限会社アグリ川田
代表取締役社長
川田 将平



アグリ川田は、秋田県大館市で約172ヘクタール（2018年度）の耕作地を借り受け、水稻および枝豆、大豆、キャベツなどの生産を行っている農業法人です。水稻は、年平均で340トン前後の玄米を生産し、うち約75%を外食・給食業者向けに納品していますが、その端緒となったのが2014年から始まった吉野家ホールディングスグループとの取引です。県内における米生産の活性化を

目指していた秋田県庁の方から話があり、ご紹介を受けたことがきっかけでした。以来、取引量を年々拡大していただき、今年で6年目となります。

吉野家ホールディングスグループからは「ゆめおぼこ」と「めんこいな」の2品種の作付を指定されており、2018年産はそれぞれ約48トンを生産しました。2019年産からは「ひとめぼれ」の作付が加わります。これらの米は、農協

当社グループにおける米の流れ



を経由せずに、吉野家ホールディングスグループの調達会社であるアグリ吉野家ISへのルートで納入しています。

当社にとっては、規模が大きく安定した取引であり、指定品種も低単価ながら作付面積あたりの収量が多いといったメリットがあります。また、自ら生産した米が吉野家の店舗で提供され、お客様に喜んで食べていただいているという「実需が見える」関係は、当社で働く従業員のモチベーションを高めています。

近年、少子高齢化の進行によって農業生産の担い手は急速に減少し、生産インフラ整備の負担集中や耕作放棄地の増加といった問題も深刻化しています。そうした中で、当社が周辺農家からお預かりする農地も拡大が加速してお

り、これに対応すべくICTやリモートセンシングを導入した生産性向上を図っています。同時に、農業生産の国際認証である「グローバルGAP」の取得を通じて、社内の労働環境や業務上のルールを整備し、安全面および衛生面の改善に努めています。

当社の営農は、大量栽培において一定の品質を保持しつつ、生産効率の追求によって原価を低減し、安定供給を担うことをモットーとしています。これからも農業生産を通して地域社会に貢献しつつ、吉野家ホールディングスグループが目指すおいしさづくりを支え、ともに発展していきたいと考えており、国産米の良さを重視した取引拡大を期待しています。

求めている米を安定確保するために「お互いの顔が見える」取引関係を構築

株式会社吉野家ホールディングス
グループ商品本部 商品部 穀物野菜チーム
バイヤー
深津 篤史



当社グループは、玄米にして年間3万トン近くの米を使用しています。当社と米卸3社が合併設立したアグリ吉野家ISは、現在その1割に相当する約3千トンを取り扱っており、2019年産米はこれを4千トンに伸ばすべく、本州を中心に調達拡大の取り組みを進めています。その中でも秋田県は、拡大戦略の軸となる地域であり、これまでも県庁と連携し、生産先の開拓を行ってきました。

私たちが確保したいのは、求める特性・品質を持つ米を安定供給でき、そのための直接的なやりとりが可能な生産先です。吉野家向けでは従来、牛丼の「たれ」に合うように、粘りが少なく硬質な品種を中心にブレンドしてきましたが、近年の鍋メニューや朝食メニューなど定食メニューの展開を踏まえ、「丼はもちろん、ご飯もおいしい」を追求する方針です。この一環として、秋田県産米では「ゆめおぼこ」「めんこいな」の2品種に、2019年産から「ひとめぼれ」を指定銘柄に加えしました。

一般的な調達ルートの場合、生産者の多くは自ら栽培・

収穫した米がどのように消費されているかを知らず、また実需者側の要望も生産者に伝わりにくい状況があります。私たちは「お互いの顔が見える」取引関係を拡げるべく、各地で「生産者大会」などの場を設け、当社グループの取り組みや考え方を伝えながら、生産者の方々の声を直接聞き、意見や提案を採り入れていく仕組みづくりを進めてまいります。



2019年2月26日、アグリ吉野家ISが主催する「第5回秋田県生産者大会」が秋田県庁他のご協力を得て開催され、約20社の生産農家・関係先にご参加いただきました。吉野家からは2019年産米の取り組み方針をご説明し、活発な意見交換が行われました。

4 株主との価値共創

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おります。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。

社長と語る会

これまで当社は、会社説明会の開催などを通じて株主・投資家との対話の場を設けてきましたが、個人株主に対しては、さらなる対話の促進を図るべく、2018年11月に初めて「社長と語る会」を開催しました。

当日は、個人株主が河村社長による成長戦略の説明に耳を傾けつつ、当社グループの経営や株主施策についての意見や要望を直接伝え、双方向の活発なやり取りが行われる有意義な場となりました。出席した個人株主からも好評を得ており、今後も継続的に実施していく考えです。



Web株主アンケート

当社コーポレートサイト上にて、初のWeb株主アンケート調査を2018年4月25日から1ヵ月間にわたり実施しました。寄せられた回答からは、当社株式の購入・保有における配当・株主優待利回りの重視、株主優待内容に対する高い満足度といった傾向がうかがえました。

コーポレートサイトをリニューアル

インターネットにおける当社グループの情報発信機能を拡充し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに企業活動をより詳細に伝えるべく、このたび吉野家ホールディングスコーポレートサイトをリニューアルしました。

「吉野家月次報告」「グループ店舗数一覧」へのリンクを常時表示するなど、閲覧ニーズが高い情報へのアクセシビリティを考慮した他、各事業会社の海外展開を捉えやすい形にまとめるなど、グループ全体の活動状況を俯瞰できる構成となっています。

URL 吉野家ホールディングス コーポレートサイト
<https://www.yoshinoya-holdings.com>



「グループ会社」のページでは、ローカライズを進める海外各地域の状況をご紹介します。



株式業務担当者の声

株式会社吉野家ホールディングス グループ法務室長 富谷 薫

当社の株主数は、2019年2月末で33万人超となりましたが、そのうち72.8%を占めるのが個人株主の皆様です。これまで当社は、グループの店舗・商品を応援していただく「ファン株主」作りを念頭に、IR活動の充実や安定配当の維持、魅力的な株主優待の実施に取り組んでまいりました。2018年には、株主の皆様と当社の対話をより深く、双方向のコミュニケーションを一層充実させるため、「Web株主アンケート」や、「社長と語る会」の実施などを行い、株主の皆様から多くの貴重なご意見をいただくことができました。今後も引き続き積極的な情報発信を行ってまいります。



5 社会との価値共創

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。

小学校での出前授業

吉野家は、外食産業を牽引する企業として子どもたちの「食への関心」を高める責任を果たすべく、小学校への出前授業「いっばいの牛丼ができるまで」を企画し、2018年10月に第1回を実施しました。対象は、立川市立第二小学校5年生の児童87名です。

この出前授業は、小学校の新学習指導要領を踏まえた社会科学習の一環として、吉野家が独自に開発したプログラムを用いて行われ、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習できる内容となっています。また、次世代を担う児童に直接「吉野家の牛丼のよさ」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。

授業内容は、吉野家の広報担当が講師を務め、食材産地から工場を経て、店舗での提供に至る「牛丼のできるま



おたまの実物を触って考えるクイズや、牛丼の試食を行うなど五感を刺激する授業となった

で」を学ぶもので、クイズ形式を取り入れた楽しいプログラムを用意しました。教室で牛丼を味わった子供たちは、チームごとに壁新聞づくりを競う形で学んだことを記事化し、自分の言葉でレポートを発表。この壁新聞は後日、吉野家店舗内に掲出され、子供たちが家族と来店するなどコミュニケーションの輪を拡げました。

食育の実践も兼ねる教育的価値の大きい授業として、好成果を収めたと捉えています。



子供たちが授業で作成した壁新聞は後日吉野家店舗内に掲出



出前授業先の先生より

東京都立川市立第二小学校 主幹教諭 丹野 優子先生

5年生の社会科では、年間を通して産業について学びますが、今回の「牛丼」を題材にした授業を通して、短時間で第一次産業から第三次産業へのつながりを捉えることができました。クイズだけでなく、実際に店舗で使用している特別な「おたま」などの実物を見せていただき、どの児童も目を輝かせながら集中して活動できた90分間でした。考えをたくさん発表し合い、グループで協力して熱心にワークシートや新聞を書いている児童の姿を見てうれしく思いました。一杯の牛丼に対する吉野家さんの工夫や思いが、子どもたちに十分に伝わったからだと思えます。



6 より良い地球環境 への 価値共創

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。

■ 洗浄水量を低減する高phアルカリイオン水

当社グループでは、グループ各店舗の厨房で使用する食器洗浄機用洗剤の自社開発を進めてきましたが、このたび「高phアルカリイオン水」を実用化し、2018年度より自社生産および一部店舗への導入を開始しました。

これまで食器洗浄機に用いられていた業務用の強アルカリ性洗剤は、強い洗浄力を持つ反面、手荒れなど人体への影響があり、環境負荷の観点からも多くの洗浄水量を必要とするという問題がありました。そこで当社グループは、高phアルカリイオン水が持つ高い浸透性と洗浄力、水の腐敗防止効果や防錆効果といった多様な機能に着目し、人体にも安全で環境負荷の低減につながる洗剤として検証を進め、これを完成させました。食器洗浄機用としてだけでなく、一般清掃用としても使用でき、従来の洗剤と比較して高いコストメリットがあります。

現在、高phアルカリイオン水は東京工場内で自社生産しており、2019年2月末現在、関東地区の約100店舗に導入済みです。今後の予定では、2019年度中に導入を200店舗まで拡大し、2020年度には関東地区以外でも生産を開始するとともに、導入店舗をさらに拡大します。また将来的には、この高phアルカリイオン水が持つ価値を拡げるべく、社外にも販売していく考えです。



- 衛生管理
- ノロウイルス
 - 大腸菌
 - O-157
 - サルモネラ菌
 - レジオネラ菌

■ 食べ物を無駄にしないフードロス対応施策

はなまる千葉工場では、生麺の製造工程において「自動脱気包装麺」を導入し、フードロスの低減につながる品質安定化および賞味期限の長期化に取り組んでいます。

自動脱気包装麺とは、小麦粉と塩水の練り合わせから熟成・圧延、そして麺取・箱詰め・最終梱包までを全て

はなまる千葉工場における自動脱気包装麺の製造工程



自動化することで、安定した品質による生麺づくりを実現し、従来より長い賞味期限を担保するシステムイノベーションです。これによって、はなまるの麺づくりは受注生産体制から計画生産体制に移行し、工場におけるフードロスの大幅な低減を果たすことができます。現在は本格導入に向けて、味および品質面の課題を完全にクリアすべく、ラインの改良を徹底追求しているところです。計画生産体制への移行は、フードロス対応だけでなく、現場の働き方改善や事業継続計画の観点からも期待され、早期の実現を目指しています。

一方、店舗におけるフードロス対応施策として、はなまるうどんTOKYO都庁議事堂レストランでは、宴会料理の食べ切り確認で当日会計を一人当たり50円引きする期間限定の店頭キャンペーンを実施しました。これは、東京都からの呼びかけを受け、都が2018年10月に行った「食品ロス削減キャンペーン」に参加したものです。

当社グループは、外食産業としての社会的責任を認識し、引き続きフードロス問題への対応を進めていきます。

■ 容器・包装の肉薄化による環境保全対応

近年、環境保全の観点から企業によるプラスチック使用の抑制が求められています。そうした流れに対応すべく、グループ商品本部では、店舗で使用するテイクアウト用包材やごみ用プラスチック袋などの肉薄化を図り、廃棄プラスチックの削減に努めています。また、グループ各社で使用する包材等についても共通化し、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全社的な取り組みを進めています。

これらの対応について従来は、吉野家が先行して取り組み、研究および導入を進めてきましたが、2018年度からは、はなまるおよびアークミールにおける取り組みにも拡大し、ごみ用プラスチック袋の必要強度を算出した上で肉薄化を図りました。

その結果、新たに採用した薄肉強化品のプラスチック袋は、従来品と比較して石油化学製品の使用量を27.93%減容し、焼却時のCO₂排出量も年間で約24.7トン低減することができました。

包材・プラスチック袋類については、グループ商品本部でさらなる環境保全効果の創出に向けた研究を続けており、積極的な対応を行っていく方針です。



■ 生産現場で発生する野菜端材の分解処理

お客様に提供する食材の一括加工を行い各店舗に供給する東京工場では、環境保全対応の一環として生産工程で発生する野菜の端材を分解し、水として排出する「野菜端材処理機」を導入しています。

工場では、月間100~120トンの野菜端材が発生します。これを粉砕した後、工場敷地内に設置した野菜端材処理機に水と一緒に投入し、分解処理することで、ほぼ半減となる同50~60トンの減容につながっています。同処理機は、微生物が付着した菌床で投入された野菜端材を液状に分解。この排水は、工場内の浄化槽から排水処理施設に送られ、処理を経て工場脇の用水路に放流されます。工場近隣の水田では、田植えの時期にこの用水路から水を汲み上げて活用しています。

この自社による野菜端材処理を、外部の処理場に運搬して委託処理する場合と比較すると、車両運搬によるCO₂の発生を抑止し、用水としてリサイクルするという環境貢献をもたらしつつ、処分費用の削減という経済効果も生んでいると捉えられます。

現状では、野菜端材処理機の活用は全体の約5割であり、残りの野菜端材は東武動物公園や農場に持ち込み、動物・家畜の餌としてリサイクルしています。東京工場では、より効果的なリサイクルを目指し、引き続き取り組みを継続していきます。



東京工場における野菜端材処理機

財務ハイライト

会計年度 (百万円)	2009年2月期	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期
売上高	174,249	179,602	171,314	165,883
営業利益	3,582	△ 895	5,116	4,801
経常利益	4,340	△ 476	5,509	5,311
親会社株主に帰属する当期純利益	208	△ 8,941	382	1,310
減価償却費	5,102	6,179	6,066	5,829
設備投資	12,255	11,319	8,544	5,815
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,725	92	13,798	8,109
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,769	△ 9,127	△ 4,585	△ 3,218
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 794	2,383	△ 7,327	△ 3,199
現金及び現金同等物の期末残高	19,774	13,527	15,384	17,062

会計年度末 (百万円)

総資産	112,406	105,202	97,088	94,371
純資産	72,678	61,197	46,169	45,584

その他データ

1株当たり純資産額(円)※	107,429	91,117	84,981	85,835
1株当たり当期純利益(円)※	331	△ 14,162	622	2,575
1株当たり配当金(円)※	2,000	2,000	2,000	2,000
自己資本比率(%)	60.3	54.7	43.6	46.7
ROE(自己資本利益率)(%)	0.3	△ 14.3	0.8	3.0

※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

2019年2月期における売上高は、西日本を中心に発生した2018年7月豪雨や、9月の台風および北海道胆振東部地震等により営業時間の短縮および休業を余儀なくされた店舗が多く発生いたしました。吉野家の既存店売上高が堅調に推移したことや、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増収となりました。一方で、原材料価格の高騰、人手不足やアルバイト・パート時給の上昇による人件費の増加等により減益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純損失は、店舗の撤退等による減損損失51億7百万円を計上したこと等により減益となりました。

総資産、負債および純資産の状況

2019年2月期末の総資産は、前期末に比べ29億28百万円減少し、1,126億85百万円となりました。

はなまる、海外セグメント等の積極的な出店により固定資産が増加したものの、償却および店舗の減損損失による建物及び構築物(純額)の減少により、固定資産は前期末に比べ63百万円減少し784億25百万円となりました。また上記投資等による現金及び預金の減少等により、流動資産は前期末に比べ28億64百万円減少し、342億60百万円となりました。

負債は、前期末に比べ48億54百万円増加し、626億59百万円となりました。これは主として、長期借入金

2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期
164,599	173,418	180,032	185,738	188,623	198,503	202,385
1,877	2,179	3,515	1,613	1,865	4,019	104
2,460	3,270	3,993	2,345	2,750	4,604	349
△ 364	698	941	837	1,248	1,491	△ 6,000
5,834	5,399	5,088	5,433	5,915	6,286	6,700
8,092	6,028	8,453	12,879	11,373	10,749	12,091
6,212	7,570	11,833	433	10,104	9,374	2,830
△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526	△ 8,379	△ 9,034
△ 2,473	481	5,595	3,843	1,085	△ 4,200	2,461
14,003	17,964	26,858	18,498	22,941	19,573	15,660

91,338	95,524	108,658	111,292	114,947	115,613	112,685
43,390	43,412	58,938	57,733	57,209	57,807	50,025

83,112	831.78	921.01	891.04	879.46	887.13	765.73
△ 710	13.59	16.24	13.10	19.35	23.11	△ 92.94
2,000	20	20	20	20	20	20
46.8	44.8	53.7	51.7	49.4	49.5	43.9
△ 0.8	1.6	1.9	1.4	2.2	2.6	△ 11.2

増加したことによるものです。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純損失、剰余金の配当により利益剰余金が減少したこと等により、前期末に比べ77億82百万円減少し、500億25百万円となりました。

自己資本比率は、前期末比で5.7ポイント減少し43.9%となりました。

キャッシュ・フローの状況

2019年2月期末における現金及び現金同等物は、換算差額を加え、前期末より39億12百万円減少して、156億60百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前

期純損失に減価償却費および減損損失等を加えた収入に対して、たな卸資産の増加および法人税等の支払額等の支出により、28億30百万円の収入（前期は93億74百万円の収入）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および無形固定資産の取得等の支出により、90億34百万円の支出（前期は83億79百万円の支出）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金等の収入に対して、長期借入金の返済および配当金の支払額等の支出により、24億61百万円の収入（前期は42億円の支出）となりました。

事業別概況

吉野家

売上高は、1,036億7百万円と、対前期比2.5%の増収となりました。増収の主な要因は、さまざまな施策により既存店売上高が堅調に推移したことによるものです。9月に外食として初の試みとなる「はなまる・吉野家共通」3社合同定期券を販売し、2月には大型コラボ企画「スーパーフライデー」を実施しました。また、商品施策として、3月より順次「新味豚丼」、「鶏すき丼」、「麦とろ牛皿御膳」、「おろし牛カルビ丼」を、11月には冬の定番「牛すき鍋膳」等を販売しました。これらにより新規顧客の獲得と既存顧客の来店頻度向上を図った結果、既存店売上高前年比100.8%と前年を上回りました。セグメント利益は、原材料価格の高騰や人件費の増加等により35億22百万円と、対前期比30.4%の減益となりました。店舗数は、33店舗を出店し、26店舗を閉鎖した結果、1,211店舗となりました。

はなまる

売上高は、290億6百万円と、対前期比7.2%の増収となりました。増収の主な要因は、積極的な出店に伴う店舗数の増加によるものです。また、コラボ企画として、新規顧客の獲得と既存顧客の来店頻度の向上を目的として、4月には「天ぷら定期券」を、9月には「3社合同定期券」を販売しました。加えて季節商品の販売を行い、季節にあったお客様のさまざまなニーズにお応えしました。セグメント利益は、店舗数の増加等により増収となったものの、既存店売上高が前年未達であったことに加え、積極的な出店による採用および教育コストの増加や物流コストが高騰したこと等の影響により6億24百万円と、対前期比51.0%の減益となりました。店舗数は、48店舗を出店し、15店舗を閉鎖した結果、512店舗となりました。

アークミール

売上高は、202億47百万円と、対前期比9.9%の減収となりました。減収の主な要因は、ステーキ・しゃぶしゃぶ業態における競争が激化し既存店売上高が低迷したことや、店舗数が減少したことによるものです。減収によりセグメント損失は8億41百万円(前期は2億9百万円のセグメント利益)となりました。客数回復策として、各業態において季節

のフェアメニューを導入したほか、9月には「ステーキのどん」において「日替わりハンバーグ」をお値段そのまま30%増量しバリューアップを図りました。11月には「肉の日」を毎月2日間の開催から、週末4日間の開催へと変更しました。また、「ステーキのどん」、「フォルクス」の一部メニューにおいて、それぞれ使用する牛肉を一新した上で増量キャンペーンを実施しました。店舗数は、1店舗を出店し、7店舗を閉鎖した結果、171店舗となりました。

京樽

売上高は、273億23百万円と、対前期比2.4%の増収となりました。増収の主な要因は、首都圏に積極的に出店を行っている回転寿司店「海鮮三崎港」の増加、および既存店売上高が堅調に推移したことによるものです。テイクアウト事業においては江戸前鮎を強化した「京樽・すし三崎港」併設店による売上高の伸長に加え、各セールを実施しました。外食事業においては各セールを実施したほか、江戸前寿司用のシャリの合わせ酢を「赤酢」に変更することで旨味を維持したまま20%減塩を実現する等、健康志向の高まりに対応しました。また、炊飯米の販売やインターネットサイトを利用した弁当販売も拡大しています。セグメント利益は、積極的な出店による採用コスト増や原材料価格の高騰等により1億62百万円と、対前期比48.6%の減益となりました。店舗数は、21店舗を出店し、18店舗を閉鎖した結果、333店舗となりました。

海外

売上高は、211億62百万円と、対前期比7.2%の増収となりました。増収の主な要因は、アメリカ、台湾の売上高が好調に推移したことや、フランチャイズも含めた積極的な出店により店舗数が増加したことによるものです。セグメント利益は、各エリアで原材料価格が高騰したこと、人件費および出店や改装に伴う減価償却費等が増加したことにより8億6百万円と、対前期比35.1%の減益となりました。店舗数は、135店舗を出店し、33店舗を閉鎖した結果、923店舗となりました。

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	4,392名(連結)

従業員数

吉野家	10,002名	[男性 5,167名 女性 4,835名]
はなまる	2,342名	[男性 961名 女性 1,381名]
アークミール	2,206名	[男性 973名 女性 1,233名]
京樽	2,909名	[男性 1,241名 女性 1,668名]
海外	3,455名	[男性 1,607名 女性 1,848名]
その他	390名	[男性 250名 女性 140名]
全社	621名	[男性 359名 女性 262名]
合計	21,925名	[男性 10,558名 女性 11,367名] ※パート・アルバイト含む

役員

代表取締役社長	河村泰貴
常務取締役	松尾俊幸
取締役	成瀬哲也
取締役	内倉栄三*
取締役	宮井真千子*
常勤監査役	金谷洋二
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

主な連結子会社

株式会社吉野家
株式会社はなまる
株式会社アークミール
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.

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	339,890名

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)	60,674	9.32
日本マスタートラスト信託銀行(株)	29,728	4.56
吉翔会	8,544	1.31
資産管理サービス信託銀行(株)	7,138	1.10
三井生命保険(株)	5,500	0.84
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	4,482	0.69
ハンナン(株)	3,268	0.50
サントリー酒類(株)	2,957	0.45
キューピー(株)	2,700	0.41
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,556	0.39

※当社は自己株式を552,288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。

所有者別株式分布状況

