

YOSHINOYA HOLDINGS  
<http://www.yoshinoya-holdings.com>



# For the People

YOSHINOYA HOLDINGS  
CORPORATE REPORT  
2015

# For the People

～食を通じてすべての人に幸せを～

「日本初・食のグローバルブランドを実現する」

Providing happiness to all people through food "to realize the first global food brand from Japan"

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。吉野家ホールディングスを取り巻くすべての人々に幸せを提供するため、取り巻く社会課題を解決し、「日本初・食のグローバルブランド」を実現します。

YOSHINOYA HOLDINGS

## INTRODUCTION

～世界中の人々にとってかけがえのない存在になるために～  
「さまざまな取り組みを通じた課題解決を目指す」

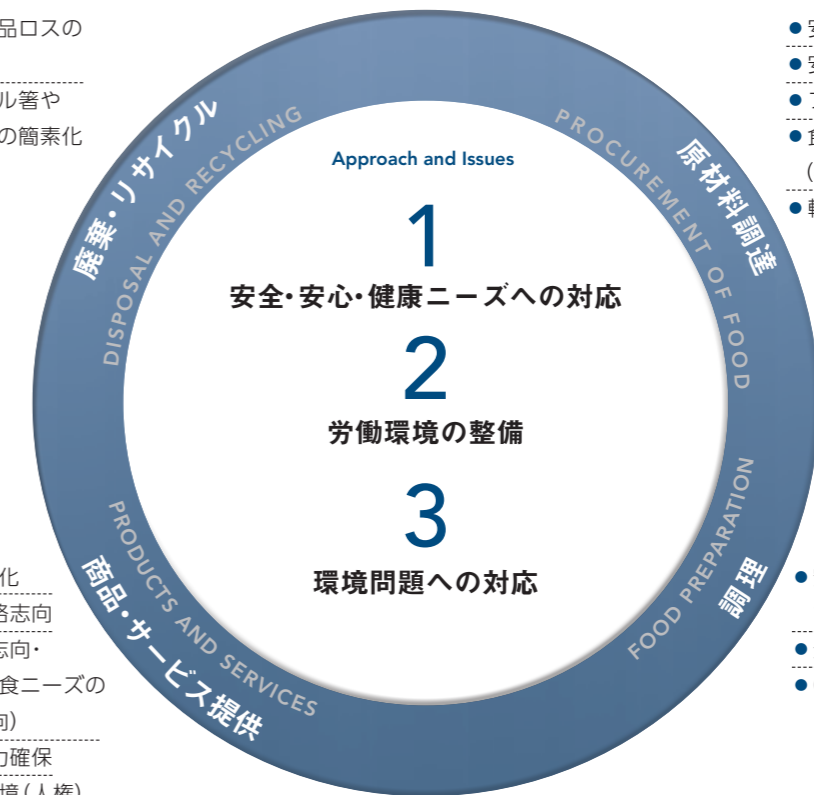
Become an irreplaceable part of the lives of people around the world

当社グループの経営理念である「For the People」の実現のために、基盤となる「人材」を価値の中心に置き、人を育む土壌を大切にして、教育機会と活躍の場を提供し続けてまいります。安全でおいしく満足いただける商品をお届けすることで、人々の暮らしを豊かにし、従業員一人ひとりの環境保全や食の安全への知識向上と実践により、社会への責任を果たし、社会全体の環境・安全知識の向上につなげてまいります。

### [外食産業を取り巻く社会課題と吉野家ホールディングスの取り組み]

- 残さなど食品ロスのリサイクル
- リターナブル箸やパッケージの簡素化

- 市場の少子高齢化
- 消費増税・低価格志向
- 健康志向・本物志向・手作り志向など食ニーズの多様性(食育志向)
- 人材不足、労働力確保
- 従業員の労働環境(人権)



- 安全・安心・健康な原材料調達
- 安定した原材料の調達
- フェアトレードの実践
- 食材費高騰への対応 (契約農家、トレーサビリティ)
- 輸送コストとCO<sub>2</sub>削減

- 安全・安心・健康に配慮した調理方法の確立
- 光熱費の高騰への対応
- CO<sub>2</sub>削減への取り組み

## CONTENTS

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 吉野家ホールディングスグループについて      |    |
| イントロダクション                | 01 |
| トップコミットメント               | 03 |
| 財務・非財務ハイライト              | 05 |
| グループ会社のご紹介               | 07 |
| 特集1 私たちが目指す価値創造とグループビジョン | 15 |
| 特集2 吉野家・はなまるのアセアン地域展開    | 19 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 『グループ行動憲章』の取り組み | 21 |
| お客様への約束         | 22 |
| 従業員への約束         | 28 |
| お取引先への約束        | 32 |
| 株主への約束          | 34 |
| 社会への約束          | 36 |
| マネジメント          | 45 |
| コーポレート・ガバナンス    | 46 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| コンプライアンス        | 47 |
| 取締役および監査役       | 48 |
| 財務セクション・会社情報    | 49 |
| 経営成績・財政状態に関する分析 | 50 |
| 連結財務諸表          | 54 |
| 会社情報            | 58 |

## 「人×健康×ICT」をキーワードに 飲食業の再定義にチャレンジします

吉野家ホールディングスは、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくために、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用できる「新しいビジネスモデル」を生み出そうとしています。その目指すべき方向性とこれからの挑戦についてご説明します。

### 飲食業の未来に向けて 10年ビジョンを策定

当社グループは、2013年に「長期経営計画フォーラム」を社内に立ち上げ、新たなビジネスモデルの創出に向けて、10年ビジョンの策定を開始しました。

10年ビジョンは、人々の日常に寄り添い、人を活かすビジネスにより、飲食業を再定義していきます。その未来像として「人×健康×ICT(情報通信技術)」という三つのキーワードの組み合わせに可能性を見出しつつあります。

「人」については、テクノロジーが人間の仕事を奪いかねない将来においても、飲食業では人間がお客様に提供する価値が多くを占めるでしょうし、また雇用創出の観点からも、飲食業が人に対して大きな役割を果たし続けていくとの想いから、外すことのできないキーワードだと考えています。

「健康」は、(株)はなまるを中心に当社グループが5年以上前から取り組んできたテーマですが、近年、特に先進国においては生活者のニーズとしてますます重みを増しています。食の未来を考えていく上で避けて通れないキーワードでしょう。

そして「ICT」は、二つの切り口があるテーマです。一つは、お客様の飲食履歴や消費行動、健康管理といったパーソナルなデータを活用したサービス提供を行うなど、利便性・満足度向上のための要素をテクノロジーでつないでいく取り組みです。これは「私たちがお客様に売っているものはメニューでなく、満足体験である」という考え方に基づいています。もう一つは、従業員の労働負荷の軽減です。高齢化社会を背景に従業員の年齢層が上がっていく中で、高速回転型の業務をこなすにはテクノロジーの効果的な導入が不可欠です。当社グループは、これらへのICT投資を意識的に進めていきます。

### 外部の知見・ノウハウを 採り入れる土壌づくり

ここに挙げた「人×健康×ICT」をテーマとする革新は、当社グループ自らの知見・ノウハウだけで成し遂げることはできません。時代の変化がますますス

ピードを上げつつある中で、遅れをとらずに新たなビジネスモデルを創出するためには、多方面から協力を得て、外部の有効な知見・ノウハウを採り入れ、共に発展していくスタンスが重要となります。

チェーンオペレーションによる事業形態は、全国一律に同じ商品・サービスを同価格で提供するという性質上、組織の同質性が高くなる傾向があります。そうした組織では、正誤や優劣、善悪といった二元論による価値判断が行われがちで、とすれば他者との関わりが閉鎖的・硬直的なものになってしまいます。

外部の知見・ノウハウを採り入れていくためには、そのような同質性による企業体質の硬直化を回避しなくてはなりません。私たちは、グループ内にダイバーシティ(多様性)を積極的に導入し、これを受容する土壌を培っていくことで、「人×健康×ICT」の未来像を実現していきます。

### 「TRY&TRY&TRY」を掲げ、 勇気をもって挑戦

現在、当社グループを取り巻く経営環境は、米国産牛肉の価格高騰や人手不足に見舞われ、厳しい状況が続いています。その中で私たちは、一昨年に投入した「牛すき鍋膳」に続く革新的メニューをお届けし、新たな価値提供を図ると同時に、これまで愚直なまでに磨いてきた「うまい、やすい、はやい」以外の価値提供にも取り組み、乗り越えてまいります。

また海外事業については、2014年11月にアジアヨシノヤインターナショナルをマレーシアに設立し、米国・中国・台湾・アセアンの各地域における現地経営体制を確立しました。これにより、それぞれの地域で現地市場に最適化したスピーディーな経営判断・意思決定が可能となりました。今後はグローバル展開を一層加速していく考えです。

未来に向けて飲食業を再定義していく具体的な取り組みは、これから多くの部分を手探りで進めていくこととなります。2015年度は「TRY & TRY & TRY」をスローガンに掲げ、勇気をもって数多くの施策に挑戦する1年にしていきたいと思っております。ステークホルダーの皆様には、この挑戦を長い目でお見守りくださいますようお願い申し上げます。

### 大切にする 価値観

私たちが経営理念を遵守し、企業活動を行う上で、「行動規範」のもととなる6つの価値観です。

#### 「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。

### ステークホルダーとの約束

私たちは、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。

#### 「お客様」への約束

オリジナリティのある商品とサービスで、一人でも多くのお客様に満足を提供し続けます。

#### 「お取引先」への約束

お取引先との良好な関係を保ち、適正な利潤を得る機会を提供し続けます。

#### 「社会」への約束

地球環境や資源の保護に努めた事業活動を実践すると共に、有益な社会事業に参画することで社会的な責任を果たします。

#### 「従業員」への約束

従業員の個性や自主性を尊重し、公平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、従業員やその家族が誇りに思えるような企業になります。

#### 「株主」への約束

健全な事業活動により企業価値を高め続け、株主の皆様に対して適正な還元を行います。

代表取締役社長

河村 泰貴

# 財務・非財務ハイライト

Financial & Non-Financial Highlights

## 財務データ

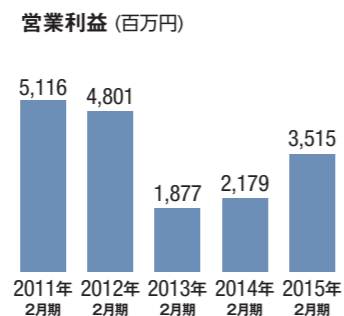
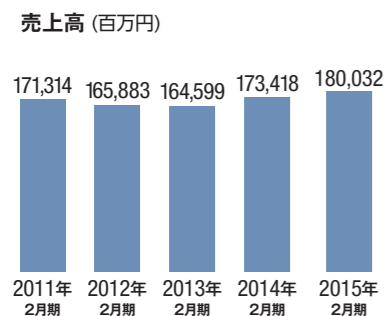
(単位:百万円)

| 会計年度                 | 2011年2月期 | 2012年2月期 | 2013年2月期 | 2014年2月期 | 2015年2月期 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高                  | 171,314  | 165,883  | 164,599  | 173,418  | 180,032  |
| 営業利益                 | 5,116    | 4,801    | 1,877    | 2,179    | 3,515    |
| 経常利益                 | 5,509    | 5,311    | 2,460    | 3,270    | 3,993    |
| 当期純利益                | 382      | 1,310    | △ 364    | 698      | 941      |
| 減価償却費                | 6,066    | 5,829    | 5,834    | 5,399    | 5,088    |
| 設備投資                 | 8,544    | 5,815    | 8,092    | 6,028    | 8,453    |
| 営業活動による<br>キャッシュ・フロー | 13,798   | 8,109    | 6,212    | 7,570    | 11,833   |
| 投資活動による<br>キャッシュ・フロー | △ 4,585  | △ 3,218  | △ 6,937  | △ 4,258  | △ 9,201  |
| 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | △ 7,327  | △ 3,199  | △ 2,473  | 481      | 5,595    |
| 現金及び現金同等物の期末残高       | 15,384   | 17,062   | 14,003   | 17,964   | 26,858   |

| 会計年度末 | 2011年2月期 | 2012年2月期 | 2013年2月期 | 2014年2月期 | 2015年2月期 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 総資産   | 97,088   | 94,371   | 91,338   | 95,524   | 108,658  |
| 純資産   | 46,169   | 45,584   | 43,390   | 43,412   | 58,938   |

| その他データ         | 2011年2月期 | 2012年2月期 | 2013年2月期 | 2014年2月期 | 2015年2月期 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1株当たり純資産額(円)※  | 84,981   | 85,835   | 83,112   | 831.78   | 921.01   |
| 1株当たり当期純利益(円)※ | 622      | 2,575    | △ 710    | 13.59    | 16.24    |
| 1株当たり配当金(円)※   | 2,000    | 2,000    | 2,000    | 20       | 20       |
| 自己資本比率(%)      | 43.6     | 46.7     | 46.8     | 44.8     | 53.7     |
| 自己資本利益率(%)     | 0.8      | 3.0      | △ 0.8    | 1.6      | 1.9      |

※2013年9月1日付けで、普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行っております。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株当たり純資産額および1株当たり当期純利益、1株当たり配当金を算定しております。



## 非財務データ

### 店舗数

国内 **2,233** 店舗

海外 **649** 店舗  
(2015年2月期末)

### 国内外展開エリア

**18** エリア

### 国内外来店客数合計

1日あたり **120万** 名以上 年間約 **4億3,900万** 名

### 国内外従業員数(パート・アルバイト含む)

**18,778** 名

(2015年2月期末、臨時従業員は8時間換算)

### 1年間の研修開催回数

**203** 回

(2014年度 社員対象)

### 1年間の研修延べ参加人数

**2,758** 名

(開催ごとの参加人数の合算)

### 吉野家の実技コンテスト

**1977** 年から開催

### 食材年間仕入量

牛肉 約 **15,000** トン

米 約 **35,000** トン

### お取引先数

**2,800** 社以上

食を通じて世界中の人に幸せを届けるために、私たちは店舗数の拡大を図り、展開エリアを広げています。そこで大切にしているのは、単なる規模的成長でなく、お客様に満足していただくこと。来店客数は、それを測る重要なバロメーターです。



私たちは飲食業というビジネスを、雇用の創出を通じて社会に貢献できる公益性の高い産業であると捉えています。今後、事業モデルの転換に向けて、自らの可能性を大きく広げていくことができる人材の輩出を目指し、従業員の教育・研修に一層注力していきます。



いつも安全な食事を安心してお召し上がりいただけるように、私たちは食材の品質維持・向上に取り組んでいます。厳格な品質管理体制のもと、食材調達に関わるお取引先を大切に、強い信頼関係で結ばれたサプライチェーンを保持しています。

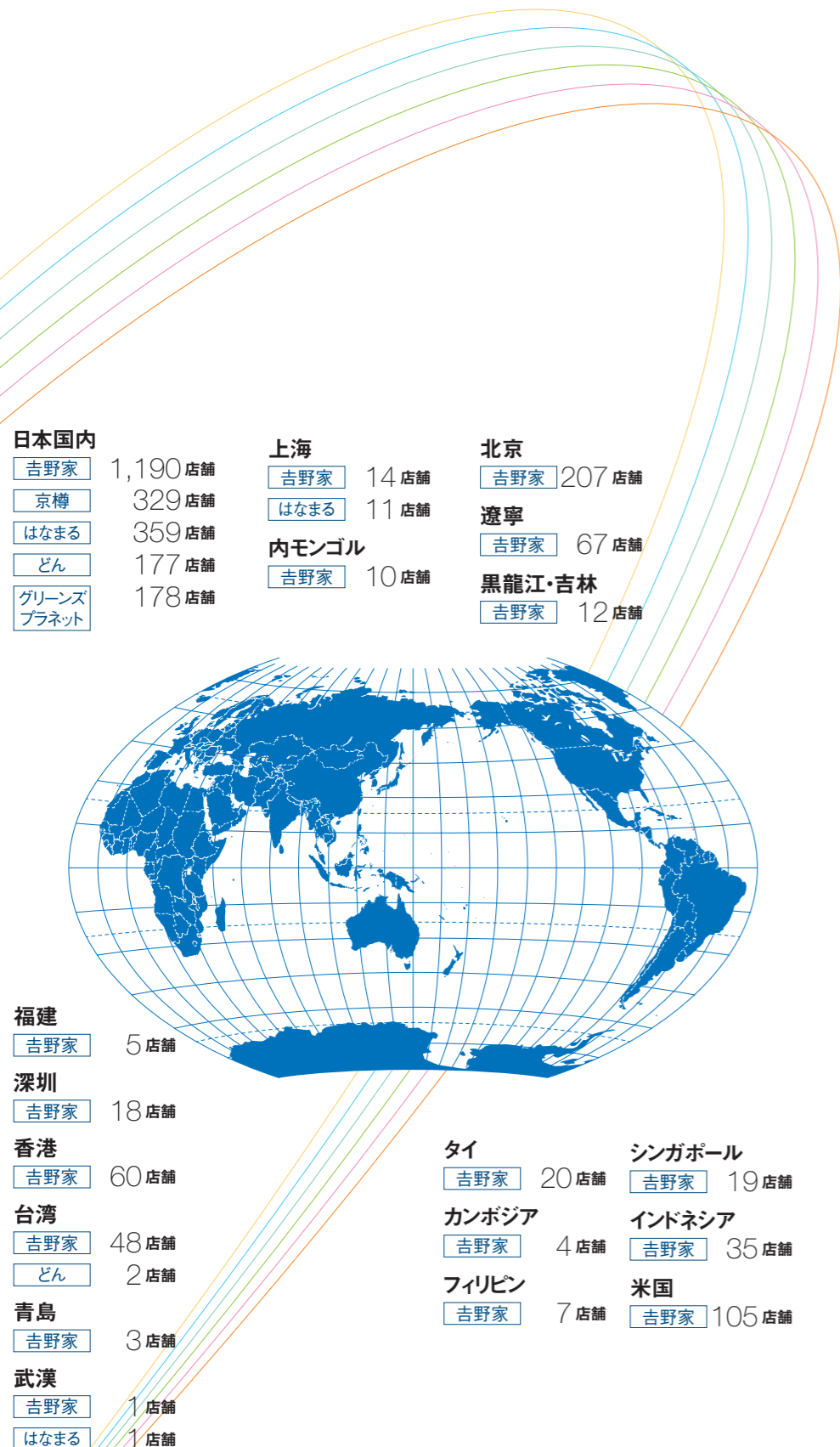


# Our Group

「For the People」を目指す

吉野家ホールディングス グループ会社

Yoshinoya Holdings Group companies aiming to bring "For the People" into reality



当社グループは、多種多様な業態が独自性を発揮しながら成長しつつ、「For the People」の理念のもと、強く一つに結ばれている企業集団です。各事業会社は、健全性の高い企業文化を共通基盤に置きながら、それぞれのフィールドにおいて商品・サービスのトップクオリティを堅持し、お客様の期待に応える価値提供を行っています。私たちは生活インフラ産業として、世の中に「食」の豊かさをお届けする企業活動を継続してまいります。

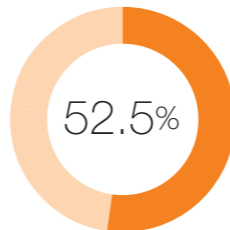
セグメント別  
売上高構成比

## 吉野家

主要な事業会社  
株式会社 吉野家



1,190 店舗



売上高 953 億円 (前期比 2.5%増)

営業利益 40 億円 (前期比 41.3%増)

創業以来116年にわたり「うまい、やすい、はやい」にこだわりながら、商品とサービスを提供してきた吉野家。一人でも多くのお客様に喜んでいただきたいという思いはそのままに、時代の変化を捉えた新しい価値創出に取り組んでいます。

→ P9  
当期の業績については→ P51

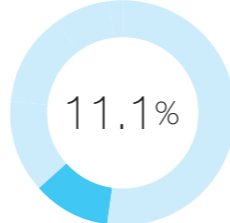
## はなまる

主要な事業会社  
株式会社 はなまる



国内 359 店舗

海外 12 店舗



売上高 201 億円 (前期比 6.8%増)

営業利益 9 億円 (前期比 17.8%増)

セルフサービス方式の讃岐うどん店「はなまるうどん」を中心に300店以上を国内外に展開しています。おいしさ、やすさの追求だけでなく、「食物繊維麺」「ヘルシーかき揚げ」など、健康メニューの開発・提供にも力を入れ、顧客満足度世界一を目指しています。

→ P10  
当期の業績については→ P51

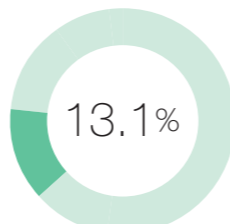
## どん

主要な事業会社  
株式会社 どん



国内 177 店舗

海外 2 店舗



売上高 237 億円 (前期比 7.4%増)

営業利益 2 億円 (前期比 31.0%減)

「ステーキのどん」「フォルクス」「しゃぶしゃぶどん亭」「ドン・イタリアーノ」の四業態を主に展開するレストランチェーンです。お客様に「楽しかった、又くるよ!」と言っていた、すべての人が「幸せ」を感じられる「ハッピーダイニング・レストランチェーン」を目指します。

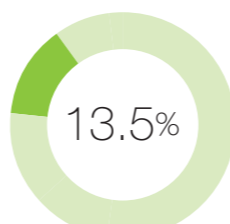
→ P11  
当期の業績については→ P52

## 京樽

主要な事業会社  
株式会社 京樽



329 店舗



売上高 245 億円 (前期比 3.4%増)

営業利益 2 億円 (前期比 2.3億円増)

上方鮓や江戸前鮓、弁当・惣菜などの商品を製造販売する「テイクアウト事業」と、都心の駅周辺に江戸前鮓専門店「すし三崎丸」、回転鮓「海鮮三崎港」を展開する「外食事業」、その他事業として外商やパーティ運営の三つの事業を展開しています。

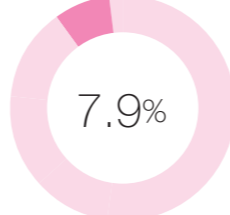
→ P12  
当期の業績については→ P52

## 海外

主要な事業会社  
ヨシノヤ  
アメリカ・インク

アジアヨシノヤ  
インターナショナル

海外店舗数  
計 635 店舗



売上高 142 億円 (前期比 14.5%増)

営業利益 6 億円 (前期比 125%増)

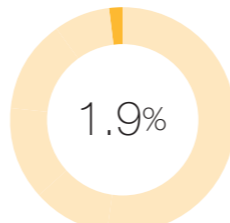
世界で600を超える店舗を出店する海外吉野家。その歴史は1975年の米国に始まり、1980年代後半からはアジア・アセアンへ進出してきました。今後は、各地域で蓄積してきたノウハウをもとに、グローバル体制の基盤を固め、さらなる事業拡大を推進してまいります。

→ P13  
当期の業績については→ P52

## その他

主要な事業会社  
株式会社 グリーンズプラネット

Green's Planet 178 店舗



売上高 34 億円 (前期比 27.8%減)

営業利益 △1 億円 (前期は 0.5億円)

グリーンズプラネットは、多様なファストフード業態を、主にショッピングセンターやホームセンター内に出店。ちょっとお腹が空いたときやショッピングの合間に、ホッと一息つけるくつろぎの空間とリーズナブルな商品を提供しています。

→ P14

(店舗数は2015年2月期末現在)

## 吉野家 株式会社吉野家

### 失敗を恐れずに積極的に挑戦

**国**内吉野家では、牛丼に使用する牛肉を、うまみと食感を向上させた「熟成肉」に2014年4月から順次変更いたしました。味の追求は牛肉だけにとどまらず、牛丼のタレの構成成分の品質向上や玉ねぎを増量することで自然な甘さを増やしました。選び抜いた食材でさらなる「うまさ」の追求を進めています。また、お客様に店舗でごゆっくり召し上がっていただく

ことをコンセプトにした「牛すき鍋膳」など、独創的なメニューの開発・提供を通じて、新たな価値の付加も追求してまいります。

牛肉を中心とする原材料価格の高騰と店舗での人員確保が厳しい事業環境を乗り越えながら、飲食業の再定義・再発見につながる突出した革新を果たし、将来に向けた成長性を確保していくことが目下の課題です。

2015年度は「TRY & TRY & TRY」をスローガンに掲げ、失敗を恐れることなく、多くの打ち手を講じていきます。そこでは、新たなメニューの開発・提供にとどまらず、サービス面のさらなる拡充や、魅力ある外食空間を創出する出店・改装など、お客様の店舗利用体験をより豊かなものにするために、さまざまなチャレンジを進めていく予定です。

ゆったりしたテーブル席、明るい内装など、家族で食事するのにもぴったり



吉野家の移動販売車「オレンジドリーム号」

### 吉野家 YOSHINOYA 株式会社 吉野家

**本 社** 〒115-8529 東京都北区赤羽南1-20-1  
**設 立** 2014年3月  
**社 員 数** 896名  
**資 本 金** 1,000万円  
**店 舗 数** 1,190店舗(連結)  
**T E L** 03-4332-9711(代)



牛 丼  
Yoshinoya

## はなまる 株式会社はなまる

### 国内500店舗に向けて出店を加速

**本**格的な讃岐うどんをセルフサービス方式で提供するはなまるは、現在、国内359店舗、海外12店舗を展開しており、2016年度末までに国内500店舗を目指して出店拡大中です。近年の業績は堅調に推移しており、次の成長ステップとして、これまでショッピングセンターなどの商業施設を中心としていた出店を、今後は路面店や職域食堂などにシフトし、拡大を加速させる計画です。

店舗形態としては、さまざまな立地・店舗形態を試行してきましたが、今後は従来のはなまるうどん店を小

型化した店舗も併せて出店していく考えです。

また地方への出店を進めていく上で、その地域の嗜好や食べ方に合わせたメニュー導入の検討や、地方マーケットに合わせた広告宣伝も推進していきます。

今後の海外展開は、引き続き中国市場での成長を目指すと共に、2015年5月にはマレーシアに出店し、アセアン市場への足掛かりとしていきます。



### はなまる 株式会社 はなまる

**本 社** 〒104-0061 東京都中央区銀座3-15-10 菱進銀座イーストミラービル7F  
**設 立** 2001年11月  
**社 員 数** 441名  
**資 本 金** 134百万円  
**店 舗 数** 国内359店舗/海外12店舗  
**T E L** 03-3549-8701(代)



八丁堀店



マレーシア ミッドバレー・メガモール店



千吉カレーうどん



コクうま  
サラダ  
うどん  
Hanamaru

## どん 株式会社 どん

### 四つのレベルアップを遂行し、さらなる品質向上へ

どんは、1970年に「ステーキハウスフォルクス」1号店を大阪にオープンして以来、お手頃価格で肉料理が楽しめる外食レストランチェーンとして、45年の歴史を歩んできました。創業当初からどんが目指してきたことは、お客様がお帰りの際に「楽しかった、又くるよ!と、笑顔で声をかけてくださるような店づくりです。

近年は「価値の再創造」をテーマに、

客数増加に向けた取り組みを推進してきましたが、2014年度は原材料価格の高騰を受け、減益を余儀なくされました。これに対応すべく、2015年3月からメニュー変更と価格改定を実施すると共に、クオリティ、サービス、克林リネス、店舗の雰囲気の4点についてさらなる品質向上を図り、お客様の来店頻度を高めていただけるよう努力していきます。また店舗の改装に

ついても、2014年度の倍以上の件数を予定しており、食事環境の改善を進めていきます。

また、どんは「フォルクス」の台湾展開に続く海外出店も計画しています。



株式会社 どん

本社 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1  
 設立 1970年7月  
 社員数 357名  
 資本金 2,476百万円  
 店舗数 国内177店舗/海外2店舗  
 TEL 03-4332-9950(代)



どんステグリル  
Don

## 京樽 株式会社 京樽

### 商品の上質化と同時に事業活性化施策を推進

京都の割烹料理店をルーツに持つ京樽は、上方鮓、江戸前鮓、弁当、総菜などのテイクアウト事業と、江戸前鮓専門店「すし三崎丸」、回転鮓「海鮮三崎港」などの外食事業、その他の事業として外商やパーティ運営などを展開しています。

近年、厳しい経営状況が続いていましたが、2013年度からは黒字転換を遂げ、それを盤石なものとしつつ収益性をより高めていく取り組みを進めています。特に「原点回帰」をスローガンに掲げた、商品の上質化やサービス向上策および販売促進策が奏功しており、2015年度も引き続き業績改善が期待できる状況です。

また商品開発面では、保水力に優れたヒアルロン酸を薄焼玉子に加え、食感を向上させた茶きん鮓が好評を得ており、今後もこれに続く新機軸を打ち出していく考えです。

一方、外食事業では2015年1月に、立ち飲み寿司スタイルの新業態「凧〇(なぎまる)」をオープンさせましたが、この他、イタリアで開催される「2015年ミラノ国際博覧会」のフードコート「Japan. Star Dining」への出店など、さまざまな事業活性化策を打ち出していきます。

京樽

株式会社 京樽

本社 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-13-5 KDX日本橋313ビル  
 設立 1950年2月  
 社員数 509名  
 資本金 100百万円  
 店舗数 329店舗  
 TEL 03-6202-5050(代)



上方鮓  
Kyotaru

## 海外

ヨシノヤアメリカ・インク／アジアヨシノヤインターナショナル

### 現地経営体制による迅速な事業展開へ

**海** 外吉野家は、世界17エリアで直営・フランチャイズ合わせて635店舗を展開しており、海外店舗の年間の来客者数は1億名強にも上ります。店舗展開・運営は、アジア地区は吉野家インターナショナルが、米国はヨシノヤアメリカ・インクが推進し、提携会社がそれぞれの地域で積極的な活動を担っています。また2014年11月には、アセアン地区を統括する中間持株会社として、アジアヨシノヤインターナショナルをマレーシアに設立しました。これにより米国、中国、台湾、アセアンについては、現地の肌感覚で意思決定し、スピーディーに事業展開していく経営体制が整いました。

今後の出店は、中国内陸部への展開とマレーシアやインドネシアを中心とするアセアン展開に注力していきます。また、イスラム圏であるマレーシアでは、2015年度に6店舗（吉野家・はなまる合計）の出店を予定しており、これから進めていくハラール認証取得などのノウハウは日本国内およびグループ全体にも還元させていきます。一方、新規エリア進出も早期に実現したい考えです。



#### ヨシノヤアメリカ・インク

**本 社** 991 West Knox St., Torrance, CA 90502, U.S.A.  
**設 立** 1977年11月  
**社員数** 140名  
**資本金** 8百万米ドル  
**店舗数** 105店舗  
**T E L** 1-310-527-6060(代)



#### アジアヨシノヤインターナショナル

Jalan Subang5, Taman Perindustrian Subang, 47610 Subang Jaya, Selangor, Malaysia.  
**本 社**  
**設 立** 2014年11月  
**資本金** 106百万マレーシアリンギット  
**T E L** 60-3-5622-5390(代)



アメリカ・カーソン店



マレーシア  
ミッドパレー・  
メガモール店



マレーシア  
ミッドパレー・  
メガモール店メニュー

今後インドネシアなど  
アセアン展開に注力



コンボ  
Yoshinoya



## その他

株式会社 グリーンプラネット

### フードコートのトータルコーディネートを目指す

**グ**リーンプラネットは、多彩なブランドのファストフードチェーンを手掛け、ブランドの選択と集中を進めながら、立地に即した最適な店舗の出店、新商品の開発・導入、新業態の開発、出店チャネルの開拓に取り組んでいます。吉野家ホールディングスグループの中では、業態のインキュベーションに相当する機能を担っており、将来的にはグリーンプラネットが開

発・育成した業態を、グループとして大きく成長させていく展開を視野に入れていきます。  
 たい焼・たこ焼の「一口茶屋」や「味咲き」、さまざまなスナック類を提供する「ピーターパン」、焼きそばやお好み焼きの「やきやきや」など、さまざまな業態を展開する中で、特に2013年にオープンした500円ピッツァ業態「ピッツァナポレターノカフェ」は10店舗を開

発・育成した業態を、グループとして大きく成長させていく展開を視野に入れていきます。  
 同年12月にオープンしたからあげ専門店「からから家」では、ニンニクを一切使用せずに臭みを消す独自の製法でカラッと香ばしい自慢の唐揚げを提供しています。今後も駅前を中心に新規出店を進めていきます。



ピッツァナポレターノカフェ・新宿御苑前店



500円メニューを中心としたピッツァの他、サイドメニュー、ドリンク、アルコールを提供



2014年9月、北海道釧路市のイオンモール釧路昭和店に新業態のどんぶり専門店「ドンブリー」をオープン

#### Green's Planet

株式会社 グリーンプラネット

**本 社** 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1  
**設 立** 1967年4月  
**社員数** 63名  
**資本金** 83百万円  
**店舗数** 178店舗  
**T E L** 03-4332-9785(代)



マルゲリータ  
Green's Planet



# Discussion for the Future

【特集1】

## 私たちが目指す 価値創造とグループビジョン

Value creation and group vision

### 少子高齢化と人手不足の顕在化

— はじめに、当社グループが置かれている環境変化をどう捉えているか、お聞かせください。

**松尾：**国内は少子高齢化の流れで、飲食業のマーケットは縮小に向かっていきます。今までの経営環境の厳しさは、ある意味で参入障壁になっていたとも言えますが、これからは生き残りをかけて、武器となるオリジナリティを生み出していかなくてはならない。そのために今の我々の生業そのものを見直す必要も出てきている。そういった局面にありますね。

**河村：**かつて少子高齢化については、外食需要が減少する前に担い手(供給側)が減少するので、当面は大丈夫じゃないかという見方もしていましたが、その担い手減少が昨年くらいから人手不足という形で大きな課題となってきました。実のところ、こんなに早く人手不足の問題が顕在化するとは、4~5年前まで想像していませんでした。

**成瀬：**人数としての人手不足もさることながら、「人材」としての資質的な部分をどう確保していくか、という問題もあります。この先、外食産業が新しい価値を生み出していく上で、決められたことを決められたとおりやる価値観より、むしろアウトロー的な自発性が求められるわけで、そうした人材の獲得が重要なテーマとなってきますね。これは必ずしも若い人に備わっている資質とは限らず、多様な性別・国籍や高齢者も含めたあらゆる年齢層から、シームレスに可能性を求め

株式会社ホールディングス  
代表取締役社長  
株式会社 代表取締役社長  
株式会社 インターナショナル  
代表取締役社長

かわむら やすたか  
**河村 泰貴**

Yoshinoya Holdings

1968年11月生まれ。1993年4月当社入社。2003年3月当社企画室事業開発担当。2007年7月(株)はなまる代表取締役社長。2012年9月当社代表取締役社長。2014年9月から(株)吉野家代表取締役社長を兼任。

株はなまる  
代表取締役社長

なるせ てつや  
**成瀬 哲也**

Hanamaru

1957年7月生まれ。1988年6月当社入社。2007年10月(株)千吉代表取締役社長。2011年11月(株)吉野家取締役未来創造研究所長。2012年9月(株)はなまる代表取締役社長。2014年5月より当社取締役を兼任。

### 経営陣座談会

2014年5月、吉野家ホールディングスは事業会社社長を取締役に迎えた新経営体制を発足しました。今回は河村社長と3名の取締役による座談会を開催し、ビジネスモデルの転換期を迎えた当社グループの今後について、意見を交わしてもらいました。

【開催日】2015年2月2日(月) 【開催場所】(株)吉野家ホールディングス本社

株式会社ホールディングス  
グループ企画室長

まつお としゆき  
**松尾 俊幸**

Yoshinoya Holdings

1955年10月生まれ。1979年4月(株)西友(現・同)西友)入社。2003年5月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)。2008年1月当社入社。2015年3月より当社常務取締役グループ企画室長。

株どん  
代表取締役社長

ながおか ひろき  
**長岡 祐樹**

Don

1964年1月生まれ。1985年4月当社入社。2002年4月台湾吉野家股份有限公司総経理。2010年5月(株)どん常務取締役営業本部長。2012年5月同社代表取締役社長。2014年5月より当社取締役を兼任。

ていく人材獲得を考えるべきでしょう。

**長岡：**一方で人材側から見れば、労働の選択肢は数多くあり、その中で同じパイの人材を奪い合う状況となっています。時給を上げて人を集めるという考え方や仕組み自体を変えていかない限り、外食産業の人材が潤うことは未来永劫ないと思います。

作業をパーツに切り分け、ワークシェアリングの体制を作り上げれば、総労働時間数と生産性は低くなるものの、労働分配率の適正化が可能となります。そうした形で人の使い方を変えなければ、十分な労働力が確保できません。次の時代に向けて、どういう働き方が皆に幸せをもたらすかを考え、仕組みとして築くことが大事です。

**松尾：**人材の確保と並行して、外食産業が持つ労働集約性をどう変えていくか、というもう一つの視点があるわけですね。当社グループの新たなキーワード「人×健康×ICT」が示すように、さまざまなテクノロジーをツールとして活用する方向性も、人材問題に取り組んでいく中で必然的に出てくるでしょう。

### 新しい価値の創出に向けたチャレンジ

— ビジネスモデルの転換を通じて、当社グループは今後どのような価値を提供していくのでしょうか？

**長岡：**まさに今、外食に求められているのは価値創造ビジネスだと思います。消費者は往々にして単価比較を行いますが、最近の消費動向は、食の安全・





安心をより求めている様子を示しています。つまり安全・安心の担保が価値につながっていると言えます。このように商品自体だけでなく、お客様にとって価値を生み出す要素の開発や情報提供など、周辺にあるものを補完していく取り組みが重要になるでしょう。

**成瀬**：その価値を具体化していくことは、もちろん簡単ではありません。先ほど話に出たテクノロジーとの関わりで、私が考えるのは「ナノ・マーケティング」と呼ばれるような、従来の外食産業がまったく手掛けていないICTを活用した個客志向の取り組みです。

そうした新しい可能性へのチャレンジは、当社グループがすべて自前で行うのではなく、コンソシアム(企業団体)を組織し、イニシアチブを取りながら

外部の協力を得て実現すべきだと思います。

**河村**：今までは何事も自分たちで勉強し、一から立ち上げてきましたが、それでは時代のスピードに取り残されてしまいます。「吉野家」というブランド資産をうまく活かしながら、専門領域に強みを持つパートナーと組み、新たな価値創造にチャレンジしていきます。

### 「健康」をキーワードとする価値提供

**松尾**：私たち飲食業の事業環境には、内食など異業種の競合要素もあります。これに対し、日本国民の外食頻度を増やしていくアプローチもあっていいと思いますね。家での食事よりも魅力的な外食の価値を提供し、消費者を外に引っぱり出すという点で、時間短縮や調理負担の軽減など以外にも、新たな価値創造の余地があるのではないのでしょうか。

**長岡**：高齢者も女性も働き続ける今後の日本では、必然的に外食比率は上昇していくでしょう。

**河村**：そこにビジネスチャンスがあるのですが、求められているのは高度成長期のような価値提供でなく、「健康」というキーワードを入れなければ、お客様に選んでもらえないんですね。味が濃くて高カロリーという、かつての外食イメージを変えていかなければ、消費者を外に引っぱり出すことができません。

**成瀬**：はなまるで提供している「食物繊維麺」「ヘルシーかき揚げ」といったメニューは、マーケティング観点で「健康に良さそう」というイメージ感の訴求から、まずはスタートさせているものです。そこから今後、不健康な要素を抑制する「予防」、最後にはお客様の健康を支える「効能」へと発展させていきたいですね。

### 取締役として見たグループ経営の形

——グループ経営における一体感や強み、あるいは当社グループらしさについて、どう感じていますか？

**河村**：吉野家、はなまる、どんの3社はグループ商品本部を通じて、仕入れや素材開発に関する共有体制を敷いており、またグループ内の各事業会社はいずれもイノベティブな企業文化を元々土台に持っているため、それが新

Hanamaru



一人ひとりがオリジナリティのある何かを実現していくことを大切にしたいですね。

成瀬 哲也

たな価値創造にチャレンジしていく上での一体感につながっていると思います。同時に、それぞれの事業会社が持つオリジナリティを尊重し、活かしていくことにもこだわりたいです。

**長岡**：グループらしさについて言えば、安部会長の頃から引き継がれている「人重視」の姿勢が全社に一貫していて、可能性を持った人材にチャンスが与えられる風土がありますし、風通しの良さも特長です。ホールディングスがどっしりと構えながら、事業会社の活動を遠目で見たり、踏み込んだりしている関係で、踏み込まれるところでは、私自身が気付かなかったグループ経営の視点を肌で感じ、学ぶことができます。

**成瀬**：異なる視点に対して躊躇なく発言できる場所は、我々のグループ経営が持つ強みですね。若い次世代のリーダーたちにも、すべて教えるだけでなく、気付かせてあげることができる、一緒に成長できる環境が当社グループにはあると思います。

**松尾**：7年前、私が当社グループに来たときは、コミュニケーションロスが少なく、多くを語らずにコンセンサスが形づくられる経営体制という印象を受けました。互いの価値観が近いことによる一体感が強みだったわけですね。それから7年が経ち、環境変化と共に経営体制も変わって、今はコミュニケーションの努力がまだ要る状況ではないでしょうか。また、内部の風通しの良さから生まれる強みが、本当の真剣勝負で通用する強みであってほしいという思いもあります。

**河村**：真剣勝負でやっている外部のアントレプレナーの人たちと、当社グループのリーダーたちが一緒に価値創造を目指す取り組みを進めたいですね。その中から、次の経営陣となる層が出てくると思いますし、成長の種も生まれてくるでしょう。

### 「飲食業を変えた」と言われる企業集団

——最後に、当社グループの「将来なりたい姿」について、皆さんのご意見をお聞かせください。

Yoshinoya Holdings



人材の確保と並行して、労働集約性をどう変えていくか、という視点があります。

松尾 俊幸

**長岡**：どの企業経営において目指し、グループ経営にも広げていきたいビジョンとして常々考えているのは、「世界中の外食企業の中で最も障がい者雇用率が高い企業」ということです。外食という雇用創出力の高い産業の中で、何らかのハンディキャップによって就業しにくい人々を活かせる仕事の組み立てを作ることができれば、世界的にも極めて社会貢献性の高い企業グループになれると思います。

**成瀬**：個人として、はなまるとして、また当社グループとしても「なりたい姿」は、幸せであるということに尽きます。働いている人々が、それぞれ自分がやりたいことをやれているか、幸せというのはそこにかかっていると思いますし、お客様に満足していただくために、従業員一人ひとりがオリジナリティのある何かを実現していくこと、それを大切にしたいですね。

**松尾**：お客様から、株主様から、そして従業員となる働き手からも選ばれ、「まず吉野家グループだ」と言われるような会社でありたいと考えています。そのためには、多くの人々の期待に応えられるエクセレントカンパニーを目指す必要があるでしょう。

**河村**：今、皆さんに言っていた「なりたい姿」は、別々の企業像でなく一つのものだと思いますし、それらを含めて私たちは「飲食業を変えた」と言われる企業集団を目指したいです。その実現に向けた取り組みは、やはり長期戦になるでしょう。多くの皆様と共に力を合わせて前進してまいります。



Yoshinoya Holdings



河村 泰貴

「飲食業を変えた」と言われる企業集団へ。その取り組みは長期戦になるでしょう。



より詳しい内容をオンライン版にて公開しています。  
[吉野家ホールディングス コーポレートレポート](http://www.yoshinoya-holdings.com/csr/report/index.html) [検索](#)  
<http://www.yoshinoya-holdings.com/csr/report/index.html>

Don



どういいう働き方が皆に幸せをもたらすかを考え、仕組みとして築くことが大事です。

長岡 祐樹

[特集2]

# 吉野家・はなまるの アセアン地域展開

Expansion of YOSHINOYA and Hanamaru  
into ASEAN Region

当社は2014年、アジアヨシノヤインターナショナル (AYI) を設立し、日系多角企業テクスケム・リソーセズ・バーハッド (TRB) との業務提携を通じて、吉野家とはなまるのマレーシア市場参入を進めています。その取り組みと今後の展開について、AYIで出店戦略の指揮を執る加藤広慎に話を聞きました。

# YOSHINOYA Holdings Group



## マレーシア進出の取り組みと、 ご自身の業務について ご説明願います。

今回のマレーシア進出には、当社にとって大きな二つの目的があります。一つは、現在人口12億人と言われているイスラム圏への参入です。もう一つは、過去の海外展開において、出資関係しなかなかなか果たせなかつた実験導入や調査・検証などを含めたハンドリングを可能にし、市場にトライすることです。今後、中間所得層が爆発的に増えていくと見込まれるアジア・アセアン地域で事業を展開するために、テストマーケティング的な取り組みをマレーシアで進めていきます。

私自身の業務内容は、全体を俯瞰する立場から事業の仕組みを最適化し、購買・原材料調達のサポート、地域ごとの店舗設計、ブランディング、商品構成、価格設定といった要素をトータ



ルに考える仕事です。パートナーであるTRBと連携し、そのノウハウを活用していくことが重要になります。

## これまで吉野家が進めてきた アセアン展開について お聞かせください。

当社は1990年代以降、アセアン地域へ吉野家の出店を拡大していきました。しかし、90年代後半のアジア通貨危機による経済情勢悪化や、当時のアメリカナイズされた海外吉野家と現地市場のミスマッチ、顧客となる中間所得者層の少なさなどから、一部の国ではフランチャイズ契約が解消され、撤退を余儀なくされました。その後、順次再上陸を果たすことができたのは、マレーシアの例に見るように、現地の中間所得者層が増加したことに加え、当社側もノウハウの蓄積が進み、さらにTRBのような有力なパートナーを得たことが大きいです。

現在は、フィリピン、インドネシア、タイ、シンガポール、カンボジアの5カ国に合計85店舗を出店しています(2015年2月時点)。

いずれの国でも「庶民に提供するリーズナブルな外食」というポジションは同じですが、店舗のスタイルは、テーブルサービスを重視するタイ、カウンターに並んで注文・会計し、セル

フサービスで席に着くシンガポールやインドネシアといった風に、国ごとの違いがあります。メニューについても、牛丼とチキンポウル以外の商品は各国それぞれ異なります。食材を可能な限り現地で調達しつつ、国や地域ごとの嗜好や味付けの違いをモニタリングし、提供するメニューを変化させています。

## マレーシア進出を機に、 アセアン展開はどのように 変化していきますか？

マレーシアにAYIおよびヨシノヤハナマルマレーシア (YHM) というゲートウェイを設置したことで、これまで日本から関与していた海外事業が、今後のアセアン地域においては、現地に近いところからハンドリングする形に変化し、よりスピーディーで深いビジネス展開が可能になるでしょう。

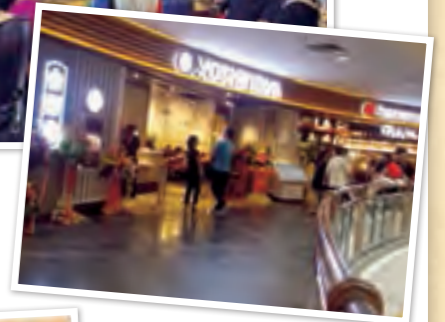
なお、イスラム圏であるマレーシア市場への進出は、自社製造の食材について「ハラール認証」を取得することがポイントになります。YHMでは今後1年から1年半を目処に、吉野家とはなまるの全食材について、ハラール認証を取得していきます。そのノウハウは当社グループで共有し、2020年の東京オリンピック開催時に多くの外国人観光客を迎える国内店舗でハラール対応メ

## 吉野家ホールディングスグループの アセアン地域における事業展開

- 1991年 フィリピン  
合弁会社ヨシノヤ フィリピンズインク設立
- 1992年 フィリピン  
フィリピン1号店(ロビンソン・ギャラリア)オープン
- 1993年 インドネシア  
インドネシア大手企業とフランチャイズ契約締結  
フィリピン  
フィリピンフランチャイズ契約解消
- 1994年 タイ  
タイ大手企業とフランチャイズ契約締結  
インドネシア  
インドネシア1号店(ボンドック・インダ・モール)オープン
- 1995年 タイ  
タイ1号店(フューチャーパークバンケー)オープン
- 1997年 シンガポール  
Wing Tai Investment & Developmentとフランチャイズ契約締結  
1号店(ニー・アン・シティ)、2号店(スコッツピクニック)が同時オープン
- 1998年 タイ  
タイでのフランチャイズ契約解消  
インドネシア  
インドネシアでのフランチャイズ契約解消
- 2001年 フィリピン  
Century Pacific Yoshinoya Inc. とフランチャイズ契約締結  
MRTメトロポイント店オープン
- 2003年 マレーシア  
Yoshinoya Food System Malaysia Sdn Bndとフランチャイズ契約締結
- 2004年 マレーシア  
クアラルンプールに1号店のMid Valley Megamall店、2号店のOne Utama店オープン
- 2009年 インドネシア  
MULTIRASA NUSANTARA CO.,LTDとフランチャイズ契約締結  
マレーシア  
マレーシアでのフランチャイズ契約解消
- 2010年 インドネシア  
グランド・インドネシア店オープン  
タイ  
CENTRAL RESTAURANTS GROUP CO.,LTDとフランチャイズ契約締結
- 2011年 タイ  
セントラルプラザ・ラップラオ店オープン
- 2013年 カンボジア  
MEAS DEVELOPMENT CO.,LTD.とフランチャイズ契約締結  
カンボジア1号店(キングスロード)オープン



2015年5月にグランドオープンしたマレーシア1号店となるマレーシア ミッドバレー・メガモール店は、吉野家とはなまるうどんのコラボレーション店舗



日本でお馴染みのメニューに加え、吉野家ではガリバタ丼や野菜丼、はなまるうどんでは鶏だしうどんといった独自のメニューも販売

ニューを提供するといった形で活かしていきます。

吉野家とはなまるが海外市場で打ち出していくものは、庶民的でリーズナブルな価格でありながら、現地の人々に「本物」「こだわり」を丼メニュー・麺メニューに感じてもらうという価値の提供です。その価値提供を、日本ならではのものとしてではなく、それぞれの国に根付いた形で実現していくことが大切だと思います。

## 海外事業への取り組みを通じて、 どのようなことを感じていますか？

海外の人材が持つ、国・地域・文化・宗教などによって異なる多様な価値観を受容し、雇用や協業における成果につなげていくことが、グローバルビジネスにおいて極めて重要だと感じています。また、そこから生まれる貴重なノウハウを得て、当社グループ全体の事業展開に有効活用していくことが、AYIの大きな役割です。

多様な価値観に関する私自身の経験では、牛丼に特化するという日本の考え方が、フィリピンの店舗において、必ずしも最適解ではないと学んだことがあります。日本での正解にとらわれず、多品目メニューを導入した結果、フィリピンでの客数は3

倍に増加しました。

もう一つ感じているのは、現地人材と価値観の共有を図るのではなく、店舗で働く上での理念の共有が大切だということです。そのためには、現地人材に日本を知ってもらうことが有効だと考えています。その国の価値観を持ちつつ日本の文化や風土を理解できる人材がいれば、自分たちだけで最適解にたどり着くことができますし、そうした外食企業が今後海外で伸びていくでしょう。



アジアヨシノヤインターナショナル  
ヴァイスプレジデントオブオペレーション

かとうひろみつ  
加藤 広慎

ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD.

1991年4月当社入社。国内の吉野家事業に10年間従事。海外吉野家事業の拡大のプロジェクトから海外事業部門を担当。2007年9月同社海外FC運営部長。2009年3月株式会社吉野家インターナショナル営業部長。2015年3月より現職。

# 『グループ行動憲章』

## の取り組み

### THE GROUP CHARTER OF CORPORATE BEHAVIOR

#### 吉野家ホールディングス グループ行動憲章

当社グループは、グループの経営理念である『For the People』の精神にみられるとおり、事業活動を通じて国や地域を越えた世界中の人々のために貢献できる企業としてかけがえのない存在になること、そして本行動憲章の精神をグループ全社の役職員の行動の拠りどころとして、法令を遵守し、社会への責任を果たしていくことで、社会から信頼される企業となることを目指してまいります。

また、グループ各社の経営責任者は、グループ経営理念ならびに本行動憲章の精神の実現に向けた取り組みを自らが率先垂範するとともに、従業員に周知徹底させることで、グループの企業倫理の徹底を図ってまいります。

なお、本行動憲章に反するような事態が発生した場合、グループ各社の経営者は、問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明と再発防止に努め、

また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえ、自らを含めて厳正な処分をおこなってまいります。

#### CONTENTS

|          |    |
|----------|----|
| お客様への約束  | 22 |
| 従業員への約束  | 28 |
| お取引先への約束 | 32 |
| 株主への約束   | 34 |
| 社会への約束   | 36 |

## お客様への約束

### Promise to Customers

私たちは、「食」の提供を通じて、お客様に満足を提供することを目指しております。「おいしさ」や「オリジナリティの高い」商品を提供するだけでなく、「食の安全」に対する皆様の信頼に応えるため、「安全」で価値ある商品を、いつでも「安心」してお召し上がりいただけるよう、品質の維持向上に取り組んでまいります。

### 「お客様への約束」の基本的な考え方

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。

### 原産地表示



当社グループでは、全社全店舗において、お客様の安全なお食事への関心の高まりに応え、「米トレーサビリティ法」に基づく米の原産地をはじめ、「原産地等情報開示基準」に基づき主要食材の原産地に関する情報を、お客様からご質問のあった際には、お答えできるようにしています。正しい情報の開示と安心してお食事していただける環境づくりに取り組んでいます。

(株)吉野家の店舗にて配布されている原産地表示



### 5大栄養成分と特定アレルギー物質表示



当社グループでは、原産地表示同様、お客様の安全なお食事への関心の高まりに応え、「原産地等情報開示基準」に基づき、たんぱく質や炭水化物をはじめとする5大栄養成分と小麦や卵をはじめとする特定アレルギー物質に関して、全社全店舗において、お客様からご質問のあった際には、お答えできるようにしています。なお(株)吉野家と(株)どん、(株)はなまるでは、各社のホームページ上でも、原産地表示、5大栄養成分と特定アレルギー物質の情報を開示しております。(株)グリーンズプラネットでは、ホームページ上にてアレルギー情報に関するご案内を掲載しております。

またお客様の健康への関心の高まりに応え、(株)吉野家と(株)はなまるでは、ホームページ上にて、商品のカロリー表示を掲載しております。今後におきましても、お客様の「食」に関しての情報開示の関心の高まりに応え、適切に情報開示を行ってまいります。



(株)どんのホームページにて開示されている特定アレルギー物質情報

## 工場編

## 外部機関による監査

**H** 当社工場では、HACCPに基づいてのコーデックス(食品規格)委員会に準じた監査を、年1回以上、第三者機関である外部に委託しております。

HACCPとは、食品の製造・加工工程において、原材料の受け入れから最終製品までのそれぞれの工程ごとに、微生物による汚染、金属の混入などの危害要因を分析した上で、危害の防止につながる特に重要な工程を継続的に監視・記録する工程管理システムであり、製品の安全を確保する衛生管理の手法です。この手法は国連食糧農業機関(FAO)と世界保健機関(WHO)により設置された国際的な政府間機関であり、国際食品規格の策定などを行うコーデックス(食品規格)委員会から発表されており、各国にその採用を推奨している国際的に認められたものです。

内部の品質検査に加えて、さらに第三者機関である外部による監査を実施することで、製造・加工工程を客観的な視点で管理することができると共に、未然防止の観点からも大きな役割を果たしています。

## 品質検査

**H 京 都**

当社工場では、常駐検査員を配置して細菌検査を中心とした食材の「抜き取り検査」、製造ライン機器の「拭き取り検査」を日々実施しています。サンプルは検査員の目視により製造ラインより直接採取しており、採取場所、採取品目、採取部位なども熟慮されております。検査項目は7項目、採取・検体数は月間約800検体にも及びます。



玉ねぎの抜き取り検査(東京工場)



常駐検査員による細菌検査(東京工場)

## 標準衛生作業手順書

**H 吉 京**

当社グループ工場では、工場内におけるすべての作業に関する手順書を作成し、従業員にその遵守を徹底しています。この手順書は、工場内の品質衛生管理に重要な役割を果たしています。またこの手順書をカリキュラムとして教育にあたり、作業手順や記録の徹底と従業員の安全確保に大きく貢献しています。



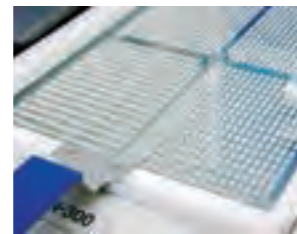
(株)京樽の工場内の衛生に関する手順書

## 仕入れ食材の点検

**H 京 は**

当社グループの工場では、食材の鮮度を保つために、季節や外部環境に応じた温度管理を行っています。当社工場では、白菜やキャベツなど温度差に弱い野菜の鮮度を保つため、在庫管理と共に冷蔵庫内の厳密な温度調整を行っています。またすべての食材の納品時と出荷時の温度に基準を設け、放射温度計を使用した検温と記録を徹底しています。

(株)はなまるでは、麺を作るのに欠かせない小麦粉・打粉の納品時に基準を設け、報告書の提出を販売元に義務付けています。粉に関しては、わずかな配合割合の違いでも品質に差が出てしまうため、厳密に管理されています。(株)京樽では、米の納品時に精米測定(穀粒判別と成分分析)を行い、納品された米の品質が規格内であることを確認しています。



納入された米の粒が揃っているか判定する測定器(京樽の工場)



入荷された食材の温度を測定して基準内であることを確認(東京工場)

## 製造ラインでの安全・衛生状態の確認

**H**

当社工場では、食材への異物混入を防ぐための従業員による目視に加えて、野菜加工工程では、何層にも渡る洗浄・殺菌の工程を設け、食肉加工工程では、精度を高めた新ラインが導入されております。また出荷段階では、すべての製品を金属探知機に通すことで原材料由来および製造機由来の金属の混入を防止しています。



何層にも渡って洗浄と殺菌を繰り返し異物を除去する(東京工場)



出荷の際に金属探知機に通される牛肉(東京工場)



使用するペンはキャップ無のものと本数は台帳管理されている(東京工場)



製造ラインに立ち入る際には、エアシャワーと静電気の力を利用して微量の付着物を取り除く簾を通過する(東京工場)

## 食の安全を守るために

～品質・衛生管理を行う上で大切にしていること～



(株)どん 管理本部 品質管理室 室長  
とうしげたか 藤 重隆

私たちが最も大切にしていることは、「人を含めた食の安全の確立」です。「食の安全」は絶対です。1回の事故が、お客様の信頼を損ない、企業の存亡に関わる事態に発展しかねないという危機感を忘れず、提供に介する「人」への指導と教育を含めて「安全の確立」のために取り組んでいます。

現在(株)どんでは、1,000アイテム以上の食材を取り扱っています。そのすべてをお客様に安全に提供するために、数値を示し、手順を可視化したマニュアルを用いて指導することと正しく記録を残すことで、品質・衛生管理の上で重要な「期限と温度」管理の徹底を図っています。例えば、冷蔵庫の検温の際にも、冷蔵庫ごとに番号を振り、計測と保管記録に誤りの無い仕組みを取り入れています。

また一方では、それらのすべてが正しく管理されているか、第三者機関である外部機関による衛生検査を年2回実施しています。

提供に介する従業員への教育としては、店長のみならずパート・アルバイトの責任者に対しても、講習会を定期的に行っています。さらに、外部の衛生検査以外にも、品質管理室にて直接店舗を回ることで、衛生状態の検査をすると同時に現場での追加の教育と指導を実施しています。

基礎的なことではありますが「言い続ける」「やり続ける」ことを大切にする、また情報をグループ内で共有することで、グループ全体の品質・衛生管理を通じた「安全の確立」のために取り組んでまいります。



冷蔵庫・冷凍庫は誤検を防ぐために番号制を導入している(ステーキのどん・フォルクス)

## 店舗編

## 外部による衛生検査

H 吉 京 ど は プ

当社グループでは、全社、全店舗において、衛生に関する本部・店舗における検査・点検作業に加えて、年1回以上、外部による衛生検査を実施しております。

(株)吉野家では、冷蔵庫の温度計測をはじめとした温度管理検査、食器洗浄機内の温度計測をはじめとした洗浄工程検査、実際の販売商品の抜き打ち検査、調理に使用する機器の拭き取り検査や実際に取り扱われている食材に対しての抜き取り検査などの一般的衛生管理およびHACCPに基づいて設定された多岐に渡る検査が行われています。

工場同様、内部の衛生検査に加えて、さらに第三者機関である外部による衛生検査を実施することで、店舗の衛生状態を客観的な視点で管理することができると共に、事故の未然防止の観点からも大きな役割を果たしています。

## 従業員の手洗い・身だしなみ

吉 京 ど は プ

当社グループでは、商品への異物混入防止と衛生管理を徹底するために、従業員の衛生管理を徹底しています。(株)吉野家と(株)京樽では、お客様の前には、ゴミ取り粘着シートを利用して体に付着したほこりや髪の毛を除去、さらに鏡を用いて除去を確認しています。また、当社グループでは、衛生管理の基本である手洗いに関するマニュアルを徹底しています。指の間を含めて指先から腕までを専用の洗浄液を用いての手洗い、また専用のブラシを用いての爪の中までの手洗いを徹底しています。



正しい手洗い方法を図解を用いて掲出(吉野家)



マニュアルに沿った手洗いの後には消毒を実施(京樽)

## 食材の取り扱い

吉 京 ど は プ

当社グループでは、店舗までの配送には保冷車を使用して温度管理を徹底しています。また店舗においては、温度管理と共に期限管理と適正な在庫管理を徹底しています。



冷蔵庫の検温とその記録(フォルクス)

納品された食材の期限管理に関しては、食材の納品日とその期限を記録した上で、冷蔵庫や保管場所など誰にでも分かる場所に掲示し、万一、期限を超過した場合には、正しく廃棄を行っています。

## 商品作成時の品質管理

吉 京 ど は プ

当社グループでは、商品作成に際しては、調理工程はマニュアル化されており、使用する器具の指定をはじめとして、調理時間や調理方法の詳細に至るまで明記して商品の品質管理に努めています。

(株)吉野家では、調理器具は耐性を考慮して指定されており、それ以外の器具は、厨房には持ち込まないように徹底しています。また専用の期限シール発行機を設置しており、そのシールを用いて下調理された商品に関しても、期限管理を徹底しています。



厨房に設置されている期限シール発行機(フォルクス)

## 設備・器具の衛生とクレンジング

吉 京 ど は プ

当社グループでは、厨房内と調理器具の洗浄、殺菌、乾燥を徹底しており、清潔な厨房と調理器具の状態の維持を徹底しています。また、店舗のクレンジングについては、それぞれの店舗の営業形態と箇所ごとの使用頻度を考慮して清掃カリキュラムを設定しており、その維持に努めております。



拭き取り用の布きんは消毒液に浸して使用する(フォルクス)



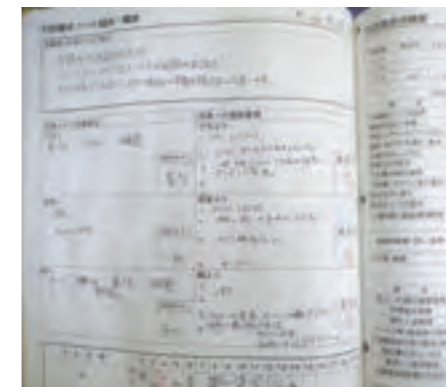
拭き取りを意識した厨房にて調理を行う(フォルクス)

## 点検と記録

吉 ど

当社グループでは、従業員は出勤時や休憩時に、体調具合、手洗いや身だしなみなどの点検項目を確認し、専用のノートにチェックを行っています。

(株)吉野家では、店長は確認すると共にISOや品質管理などの項目もそのノートに記入することで、店舗の衛生管理状態を記録していきます。また、月1回以上は本部の担当者や外部の検査機関によって抜き打ち確認が行われています。



引き継ぎノート(吉野家)

## 消費期限の表示と管理体制

吉 京 ど は プ

当社グループでは、安全とおいしさを確保できる消費期限を定め、マニュアルを順守した管理を行い、年1回、外部検査機関による抜き打ち検査を行っています。持ち帰り商品には、消費期限を表示しています。

## ノロウイルス対策キット

H 吉 京 ど は プ

当社グループでは、全社、全店舗に、ノロウイルス対策用の専用キットとして、嘔吐物処理キットを納品・配備しております。店舗内でのノロウイルス汚染・拡散の防止を目的としており、さらなる安全な環境確保に努めています。

また(株)吉野家では、従業員に症状が出た場合に備えて、ノロウイルス検査キットを納品・配備しております。このキットを使用することで速やかに感染の有無を判定できるようになります。



店舗に納品されている嘔吐物処理キット



店舗に納品されているノロウイルス検査キット(吉野家)

その他

お客様のご相談への対応

吉 京 ど は

当社グループでは、より多くのお客様の声をお伺いするために、お客様からのご意見・ご相談を、各本部やお客様相談室にてお受けしています。

(株)吉野家では、お客様相談室を設置しており、365日、電話やホームページにてお客様からのご意見・ご相談を伺っています。いただいたご意見・ご相談は、内容によって担当部門部署へと伝えられ、直ちに対策の検討と実施を行います。その他、(株)吉野家では、いただいたご意見・ご相談を社内報へ掲載することで全従業員に周知を図ると共に、定期的開催される講習会において、原因と改善対策を含めての講習を行うことで改善とさらなる向上につなげています。

お客様アンケートの実施

吉 は

(株)吉野家では、実験商品の導入の際に「お客様アンケート」を実施しています。ご注文から提供に至るまでの時間、商品のボリューム感や味などの項目を設けたアンケートを実施しており、販売数の推移と合わせて、お客様のご意見を商品開発に役立てています。

また(株)はなまるでは、携帯サイトによるお客様アンケートを実施しており、お客様の真のニーズを掴み、反映することによってさらなる顧客満足につなげています。



吉野家で実施しているお客様アンケート

店舗立地の多様化(官公庁への出店)

吉 は

当社グループでは、お客様の真のニーズにお応えすると共に、より便利でより快適に食事空間を楽しんでいただくために、さまざまな立地、業態や店舗形態での展開を行っています。

(株)吉野家と(株)はなまるでは、2013年5月、国土交通省(東京都千代田区)内の食堂テナントとして「霞ヶ関3号館店」に共同出店しました。続いて(株)吉野家では、2013年10月、国会議事堂内に、2014年4月、防衛省内



吉野家 防衛省内の店舗

に出店しました。今後も官庁施設への出店は積極的に取り組んでまいります。

各種サービスの向上

吉 ど

(株)吉野家では、2010年4月、イオンの電子マネー「WAON」が、ほぼ全店で利用できるようになりました。(株)どんでは、2013年12月、Suicaをはじめとした各種交通系電子マネーと各種クレジットカードが、ほぼ全店で利用できるようになりました。電子マネーは、精算時に小銭を必要とせず、ポイントを付与されることもあり、お客様の利便性を向上します。また、(株)どんでは、全店舗で利用できるポイントカード「DONSMILE CARD!」を導入しています。



吉野家×WAONカード 2種類のデザインをご用意しています

どん「DONSMILE CARD!」

従業員への約束

Promise to Employees

私たちは、「食」に関するビジネスを通じて、従業員の人間性や能力を高め続けることを目指しております。事業活動に取り組む上で、「人材」は貴重な財産です。従業員一人ひとりが、人間性や能力を高め、高いパフォーマンスを発揮できるように、働きがいのある職場づくりに取り組んでまいります。

「従業員への約束」の基本的な考え方

私たちは、「従業員の個性や自主性を尊重し、公平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に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。

(株)吉野家ホールディングスグループにおける従業員数の推移

|          | 社員数    | パート社員数  | 合計      |
|----------|--------|---------|---------|
| 2011年2月期 | 3,448名 | 15,354名 | 18,802名 |
| 2012年2月期 | 3,330名 | 15,308名 | 18,638名 |
| 2013年2月期 | 3,339名 | 14,925名 | 18,264名 |
| 2014年2月期 | 3,201名 | 15,592名 | 18,793名 |
| 2015年2月期 | 3,346名 | 15,432名 | 18,778名 |

※ 社員数は、就業人数であります。  
※ パート社員数は、臨時従業員の連結会計年度における平均雇用人員であります。  
(有価証券報告書参照)

グループアカデミー

H

当社では、グループ横断的な教育研修を実施する組織としてグループアカデミーを設置しています。「人材育成基盤の構築」を活動テーマに掲げ、当社グループらしさにつながる風土・文化・人づくりに取り組んでまいります。その柱となるのは、行動科学に基づき習慣化

を図る「行動プロセス」、観察・分析・判断の思考手順を身に付け論理的に議論する「思考プロセス」、仕事に対する熱意と姿勢を身に付ける「DNA継承」の三つです。

主な活動内容は、指導層を対象としてチェーンストア理論発祥の地を視察する「米国研修」、論理的な思考力と企画立案力を高め経営者候補を育成する「経営塾」などが挙げられます。こうした「学びの姿勢」を当社グループの企業文化として定着させることで、進化し続ける企業集団の形成を目指しています。



米国研修(店舗実習)

従業員親睦

吉 ど

当社グループ各社では、従業員親睦をいくつかの形で実施しております。

(株)吉野家と(株)どんでは、2014年、社員の親睦と日々の慰労を目的として社員旅行を実施いたしました。また(株)吉野家では、同様に、親睦と日々の慰労を目的としてパート・アルバイトを含めての全店舗全従業員を対象とした「ご苦労様会」を店舗ごとに開催しました。店長を中心として計画を立案し、近隣の店舗との協力を通して全店舗において開催しました。

今後においても、従業員間の親睦とコミュニケーション創出の場の提供、また日々の慰労を通して、さらなる労働環境の向上に努めてまいります。



どん 社員旅行の風景

## グローバル従業員の受け入れ体制(パート・アルバイト)

H 吉

当社グループでは、企業の成長にとって欠かすことのできない多様化する人材の確保と受け入れ体制の充実のために、数々の取り組みを行っております。グローバル従業員に対する教育カリキュラムをはじめとする受け入れ体制の整備もその一環です。

(株)吉野家では、グローバル従業員の受け入れと教育を目的とした専属の教育担当者を配置し、当社グループの求めるサービス水準までの教育を行うと共に、他方、受け入れる側の店舗従業員に対しても啓蒙・教育活動を行っております。勉強会の開催、英文・中文などに訳されたグローバル従業員向けのマニュアル整備はその活動の一例です。

グローバル従業員への勉強会においては、実際の接客に関する教育のみならず、日本の文化・習慣に至るまでのカリキュラムとなっており、また受け入れる側の店舗従業員への勉強会においては、反対に他国の文化・習慣を学ぶ中でコミュニケーションの取り方を習得できるまでのカリキュラムとなっています。このテーマは、中長期の施策として正社員登用にも活動を拡大してまいります。



吉野家  
グローバル教育チームの皆さん

## グローバル従業員の活躍

花丸餐飲管理(上海)有限公司  
董事  
姜勇



2002年来日し、同年10月より、はなまる渋谷公園通り店でアルバイトを始めました。新人の頃、洗い場を担当していた私にお客様が掛けてくれた「ありがとうね、おいしかったわ」の一言が今の私の原動力です。この言葉を聞いたときに、私がどれだけ嬉しかったか。サービスという概念が中国ではまだ定着

## 障がい者雇用

H 吉 ど

当社グループでは、障がいを持つ方々が職業を通して、誇りある自立した生活を送るための手助けとして、障がい者雇用に継続的に取り組んでいます。

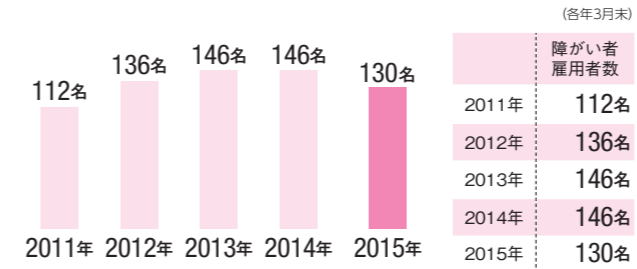
特に、当社東京工場では、計90名の障がい者の従業員が活躍しています(2014年12月末現在)。担当内容は、製造工程ライン業務、清掃業務、クリーニング業務、食材を包装しているポリ袋を分別・粉砕してリサイクルに向けて準備する業務、フォークリフトの運転業務、塗装業務などの多岐に渡っています。特にクリーニング業務とポリ袋のリサイクル業務に関しては、障がい者の従業員のみで編成されたチームで作業が行われております。

また東京工場に従事する社員のほぼ全員が「障がい者職業生活相談員」の資格認定を受けており、障がい者とのコミュニケーションを通して、それぞれの障がいと性格に応じて最大の能力を発揮できる適材適所を見極め定着率の向上を図るなど受け入れ体制を整えています。受け入れ採用に際しては、近隣の特別支援学校や職業訓練校の実習を受け入れ、受け入れを経た卒業生を主に採用しています。



野菜くず処理の作業

(株)吉野家ホールディングスと(株)吉野家における障がい者雇用者数の推移



## ワークライフバランス

H 吉 京 ど は

当社グループでは、従業員一人ひとりがライフプランを実現することができる働きやすい職場づくりを目指して、法制度への対応のみならず、従業員アンケートやプロジェクトでの議論や提案を経ての人事制度の見直しなどに、積極的に取り組んでいます。

(株)どんでは、2015年春に、新卒採用社員の定着率の向上を目指した新たな人事制度を導入すると共に、一人ひとりのライフスタイルに合わせた雇用形態の在り方を課題として、当社グループに先駆けて数々の取り組みを行っております。

## 東京工場における障がい者雇用の歩み

(株)吉野家ホールディングス  
グループ商品本部 施設管理 主任  
まつもと ゆきお  
松本 幸男



東京工場における障がい者雇用の歩みは、およそ30年前に遡ります。当時は、受け入れ体制に関する参考事例も乏しく、接する上での悩みも数多くあったと聞き及んでいます。

その培われた経験を経て、東京工場では現在90名もの障がい者が活躍しており、また障がい者のみで編成されているチームもあります。これは双方の信頼関係が無ければ実現できません。

障がい者は、健常者以上に十人十色の個性を持っていることから、一緒に働き時間を共にする中で自然に理解しあえる環境を大切にしています。個性を活かして適材適所に配置することは、受け入れ側の重要な責務と考えています。

Voice

## 次世代認定マーク「くるみん」取得

は

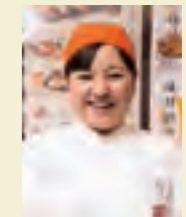
(株)はなまるでは、2011年7月1日付けで東京労働局より、次世代育成支援対策推進法に基づく「基準適合一般事業主」として認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。仕事と子育ての両立ができる環境整備を進めて、ワークライフバランスや多様な働き方に対応する従業員の理解を深めると共に、実際の制度活用が浸透するような活動を推進しています。社員のライフステージごとの多様な働き方を可能とする勤務制度の整備、出産・育児関連制度の充実、全従業員への啓発活動などが評価され、認定マークの取得にいたしました。



2011年くるみん認定マーク

## 出産・育児休暇を経て時短制度を利用しています

(株)京樽 すし三崎丸  
箱崎ターミナル店  
きなげ けいこ  
佐竹 恵子



2008年に入社し、2012年12月に長男を出産、育児休暇を経て、2014年4月に時短制度を利用して復帰させていただきました。当初、社員として現場に戻ることができるのか不安を覚えました。制度を調べ、上司に相談し復帰が実現しました。好きな仕事を続けたい、好きなお店でまたみんなと一緒に働きたいという気持ち、道を開かせたのだと思います。職場の同僚も時短制度について理解をしてくれており、また子どもの発熱など、急な休みが必要などきのサポートなど、いろいろと助けをいただいています。現在は、今度は自分が職場の力になりたいという気持ちで勤務しています。

Voice



# お取引先への約束

Promise to Business Partners

私たちは、「食」に関するビジネスを通じて、お取引先との健全な成長と発展を果たすことを目指しております。事業活動に取り組む上で、「お取引先」は欠かせない存在です。お取引先との対等な関係と公正な取引を心がけ、安全で高品質な商品の仕入れを行ってまいります。

## 「お取引先への約束」の基本的な考え方

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まいります。また、お取引先を大切なパートナーとして尊重すると共に、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・財産を尊重すると共に、自社の権利・財産の保護に努めてまいります。

## 現地視察による安全性の確認

**H** 当社グループでは、世界中の仕入れ先を視察することで、食材の安全性の確認を行っています。

○米について  
当社グループでは、全国の米仕入れ先を定期的に訪問し、光学式選別機や金属選別機など、7段階にもおよび異物混入防止が適正に稼働しているか、確認を行っています。

○肉・野菜・加工品その他の食材について  
当社グループでは、原産地や委託先の安全性を確認するために、現地の工場に出向き、衛生管理体制を中心に視察を行っています。具体的には、食品加工場での工程管理、最終製品が規格どおりかの確認、加工場内の施設設備、従業員の衛生管理などについて確認と指導を行っています。

## 食材の選定

**H** 当社グループでは、仕入れ基準を設け、食材の選定を行っています。公的機関で安全性が確認されたものを使用しています。

当社グループでは、新たな食材の導入にあたり、調理段階でのリスクを検証した上で食材規格書を作成しています。リスク検証においては、実際に調理を行い、時間経過ごとに品質、衛生状態を分析。食品添加物や残留農薬、アレルギー物質、遺伝子組み換え食品の有無なども検証を行います。こうして作成された企画書を持って、仕入先の産地や工場まで視察へ行き、品質、衛生状態の確認を行っています。

## 包材・備品の仕入れ

**H** 当社グループでは、店舗で使用する包材・備品についても、定期的に生産工場を視察しています。食材を盛り付ける食器や直接口に入る箸については、食材と同様とみなし、厳しく管理を行います。視察では、取り決めどりの原材料や素材を使用しているか、原材料入手先や生産・検品工程・衛生管理は確実に実行されているかなどを確認します。

## 技能コンテスト

吉 京 ど は

当社グループでは、お客様によりおいしい商品を提供するため、技能を向上させるための取り組みを行っています。

(株)京樽では、毎年「職場技能コンクール」が開催されており、2014年には42回を数え、グループの中でも長い歴史を持っています。厳正な審査のもと「鮨と刺身」「真鯛の荒調理」「茶きん鮓」「バッテラ」「箱鮓」「のり巻」の競技が行われました。

(株)はなまるでは、毎年、さらなる品質向上を目指した製麺工場における「麺取りコンテスト」と店舗スタッフを対象とした商品作成や接客スキルなどの店舗オペレーションレベル向上を目指した「オペレーションコンテスト」を開催しています。

(株)どんでは、技術のさらなる向上と店舗力アップを目指して、パート・アルバイトを対象とした「クーラー調理技術・接客技術コンテスト」が開催されました。

(株)吉野家では、毎年、「規定量」「調理工程」「盛り付けの見た目」などの牛丼の盛り付け技術と運営コントロール技術を合わせた店長の総合力を競う実技コンクール「グランドチャンピオン大会」を開催しています。選ばれ頂点に立った「グランドチャンピオン」の名は、本社エントランスフロアに歴代のグランドチャンピオンの名と共に専用プレートに刻まれます。決選大

会に出場するためには、数度に渡る予選を勝ち抜く必要があり、店長は出場を夢見て、上司と技術向上のための課題を共有した上、日々の運営の中で技術を高めるために取り組んでいます。



(株)京樽の「職場技能コンクール」 「職場技能コンクール」表彰式



(株)吉野家の「グランドチャンピオン大会」 (株)はなまるの「オペレーションコンテスト」

## 労働災害対策

H 吉 京 ど は

当社グループでは、労働災害事故の撲滅を目的とした安全衛生委員会を設置しています。店舗・工場それぞれの労働災害の現状を認識すると共に、作業方法の見直しや設備・備品の改善まで具体的に踏み込んだ対策を検討・実施しています。

また社内報や業務連絡を通して、全従業員に労働災害事故の原因や対策事例の周知を図っています。

## 「この会社で良かった」と 思える職場を目指して ～労働災害対策の取り組み～

(株)はなまる 管理本部  
総務部 次長  
すずき としのり  
鈴木 利紀



安全衛生委員会を通して設計されたゆで釜用の備品(誤ってゆで釜に手を入れることでの熱傷防止に貢献) (はなまる)



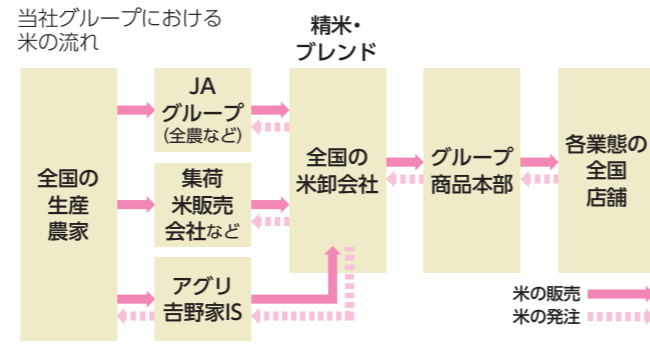
Voice

当社では、安全衛生委員会を通して、現場での意見を収集し、労働災害となりうる要因の未然防止活動に取り組んでいます。事業柄「火傷」「熱傷」に対する未然防止活動は、最重要課題です。現場に赴き改善策の提案のみならず、労働負荷と作業効率を両立

させるために必要な備品の設計にも携わっています。要因を一つひとつ潰す地道な活動ですが、従業員が「この会社で良かった」と思える職場の環境づくりのために取り組んでいます。

# Focus in 米の仕入れ

当社グループにとって、切っても切り離せない「お米」。最も基本的な食材として、その調達の安定化と品質維持には万全を期しています。ここでは、グループ商品本部の一括管理による米の仕入れをクローズアップし、当社グループとお取引先のパートナーシップについてお伝えします。



(株)吉野家ホールディングス グループ商品本部 商品部 穀物野菜担当 バイヤー  
久保 護

## 人と人の信頼が拓ける 原料玄米調達ルート

グループ商品本部は、国内吉野家とはなまる、どんに関する主要食材の一括仕入れ・販売を行っており、私はバイヤーとして米の仕入れを担当しています。

当社グループに求められる米の品質は、各事業会社別に異なり、特に吉野家では粘りの少ない硬質系の米を必要としております。各事業会社に必要な原料玄米を生産してもらうために、生産者との取り組み・取引関係を直に築き、供給と品質を維持することが、アグリ吉野家ISを通じた独自ルートの役割なのです。

こうした「マーケットイン型」の米生産を拓げるべく、全国の生産農家や米販売会社を頻りに訪問し、私たちの考えや取り組み趣旨を説明しながら、原料玄米の生産・供給先を開拓しています。新潟県の米販売会社、(株)穂海との取引関係もその活動によって築いたもので、同社を通じて井ものに適した

品種「みつひかり」\*の栽培農家を確保しています。

生産農家の方々との襟を開いた緊密な関係は、一朝一夕に築くことはできません。訪問を重ねて徐々に信頼を獲得し、オープンなやりとりができる間柄を作り上げていきます。そうして得られた取引を通じ、私自身が原料玄米の調達において助けられたことも多々あります。震災後に続いた米価の高騰局面においても、変わらぬ供給を維持してもらえたことは、信頼関係の賜物です。

引き続き人と人の関わりを大切にしながら、生産農家とのオープンな取引の輪をより大きく育て、調達拡大につなげていきたいと思っています。

## 経験ゼロの就農から 始まった新しい米作り

私が経営する(株)穂海は、新潟県内全域を集荷範囲とする米販売会社で、先に新規就農と共に設立した(株)穂海農耕から分離したものです。吉野家ホールディングスグループの取引先として、井ものに適した品種「みつひかり」を中心に原料玄米を供給しています。

10年ほど前、経験が全くないところから一人で始めた農業で、知人の農家を手伝うことになったのが米作りのきっかけです。(株)穂海農耕設立の初年度は、収穫した米に買い手がつかず、毎日が不安でした。その後、JGAP(農場管理基準)の認証

取得を活かし、米流通の基本を教えてください。卸業者との出会いも経て、軌道に乗ってきました。

自分で種まきから収穫まで手掛ける米作りは、分業では得られない格別の楽しさがあり、作った米を食べてくれる人々の顔も見えることにやりがいを覚えました。

そして、ある展示会でアグリ吉野家ISのご担当者にお会いし、そのオーダーに応じて「みつひかり」を吉野家ホールディングスグループ向けに栽培・供給する取引関係がスタートしました。これが「マーケットイン型」の米生産に転換する契機となったのです。

今後はより多くの供給を目指し、生産農家の確保に努めるべく、

「マーケットイン型」の米生産による価値を新たな農家にアピールしていきます。さらに事業規模の拡大に向けて人材育成に注力しつつ、新潟県外にも集荷範囲を拡げ、新しい農業を大きく育ててまいります。



(株)穂海 代表取締役社長  
丸田 洋

より詳しい内容をオンライン版にて公開しています。  
吉野家ホールディングス コーポレートレポート [検索](#)  
<http://www.yoshinoya-holdings.com/csr/report/index.html>

\* みつひかり タレどおりの良さとしっかりした粒感、胴割れの少なさが特長の米です。収量も多く、超晩生のため他品種との作期分散が可能など、大きな栽培メリットが見いだせます。

# 株主への約束

Promise to Shareholders

私たちは、「食」に関するビジネスを通じて、社会的貢献と企業価値の拡大を目指しております。

事業活動に取り組む上で、株主・投資家の皆様は支えていただいている存在です。ご期待に応えながら、共に成長・発展を分かちあう関係を築いていくことで、株主・投資家の皆様との信頼関係を高めるために、私たちは努めています。

## 「株主への約束」の 基本的な考え方

私たちは、「健全な事業活動により企業価値を高め続け、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・投資家の皆様と共に成長・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共に、その理解を促進してまいります。

### 株式の概要

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 上場証券取引所                  | 東京証券取引所市場第一部<br>(証券コード：9861)               |
| 決算日                      | 2月末日                                       |
| 定時株主総会                   | 毎年5月                                       |
| 株主確定基準日                  | 定時株主総会・利益配当金<br>(毎年2月末日)<br>中間配当金(毎年8月31日) |
| 単元株式数                    | 100株                                       |
| 株主名簿管理人及び<br>特別口座 口座管理機関 | 三菱UFJ信託銀行株式会社                              |

### 大株主

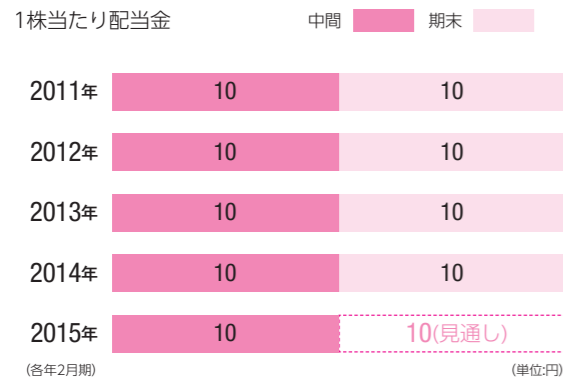
| 株主名                                 | 所有株式数      | 所有株式数割合 |
|-------------------------------------|------------|---------|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社                | 4,830,000株 | 7.55%   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社                  | 1,000,800株 | 1.57%   |
| 吉翔会                                 | 781,900株   | 1.22%   |
| 三井生命保険株式会社                          | 550,000株   | 0.86%   |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社                    | 445,300株   | 0.70%   |
| ジェーピーモルガンチェースバンク 385151             | 406,599株   | 0.64%   |
| ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー 505234 | 331,700株   | 0.52%   |
| ハンナン株式会社                            | 326,800株   | 0.51%   |
| サントリービア&スピリッツ株式会社                   | 278,000株   | 0.43%   |
| キューピー株式会社                           | 270,000株   | 0.42%   |

\* 当社は自己株式を597,200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。

(2015年2月28日現在)

## 株主還元方針

H 当社では、剰余金の配当につきまして、株主の皆様に対して安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本としながら、経営環境や資金需要の状況、連結業績の動向、ならびにグループの成長に向けた積極的な事業展開に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案して決定することを基本方針としています。また当社では、中間配当と期末配当の年間2回行うことを基本的な方針としております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会での決議に基づき行います。内部留保資金の活用につきましては、グループの成長に向けた事業投資など、将来にわたって株主利益を増大させるための投資を優先してまいりたいと考えております。



|          | 中間  | 期末           | 年間配当金        |
|----------|-----|--------------|--------------|
| 2011年2月期 | 10円 | 10円          | 20円          |
| 2012年2月期 | 10円 | 10円          | 20円          |
| 2013年2月期 | 10円 | 10円          | 20円          |
| 2014年2月期 | 10円 | 10円          | 20円          |
| 2015年2月期 | 10円 | 10円<br>(見通し) | 20円<br>(見通し) |

※2013年9月1日を効力発生日として、当社普通株式1株を100株とする株式分割を行いました。2014年2月期の中間配当以前につきましては、各期を比較しやすいように分割考慮後の金額を記載しております。

## 株主優待

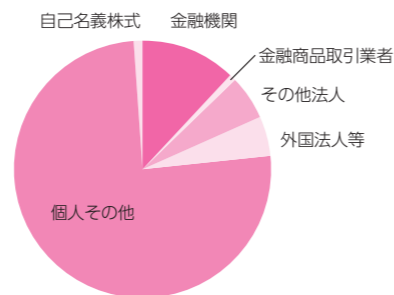
H 当社では、「株主様ご優待券」を年2回、5月と11月に発行しております。吉野家・京樽・はなまる・グリーンズプラネット・千吉などの各店舗で利用いただけます。なお、一部優待券の取り扱いのできない店舗がございますので、あらかじめホームページなどでご確認ください。また、2015年5月配布分からは、吉野家の冷凍食品詰め合わせとの引き換えも始めましたので、是非ご利用ください。



株主様ご優待券  
(吉野家ホールディングス)

## 株主の状況

H (株)吉野家ホールディングスの株主数は2015年2月末現在、284,231名となっています。



|          | 株主数      | 株主数割合   | 所有株式数       | 所有株式数割合 |
|----------|----------|---------|-------------|---------|
| 金融機関     | 30名      | 0.01%   | 7,742,000株  | 12.11%  |
| 金融商品取引業者 | 26名      | 0.01%   | 541,849株    | 0.85%   |
| その他法人    | 1,062名   | 0.37%   | 3,598,688株  | 5.63%   |
| 外国法人等    | 231名     | 0.08%   | 3,191,719株  | 4.99%   |
| 個人その他    | 282,881名 | 99.53%  | 48,269,044株 | 75.49%  |
| 自己名義株式   | 1名       | 0.00%   | 597,200株    | 0.93%   |
| 計        | 284,231名 | 100.00% | 63,940,500株 | 100.00% |

# 社会への約束

## Promise to Society

私たちは、「食」に関するビジネスを通じて、地域社会の一員として、地域の皆様においしい商品をお届けすることを目指しております。事業活動に取り組む上で、地域の活性化や社会貢献活動にも取り組み、従業員一同、積極的に地域社会とのコミュニケーションを図ることで、地域社会との信頼関係を高めるために、私たちは努めています。

### 「社会への約束」の基本的な考え方

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共に、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。

### ～地域社会編～

#### 企業訪問・職場体験学習の受け入れ

H 吉

当社グループでは、小・中学生と高校生の修学旅行や総合学習の中での企業訪問を積極的に受け入れています。

(株)吉野家では、本社のエントランス展示スペースを回りながら、歴史や商品に関する身近な内容を、ときにはクイズ形式にして生徒さんにも分かりやすくかみ砕いた内容で、説明するように心がけています。

また当社グループでは、主に近隣の中学校の職場体験学習を店舗において積極的に受け入れています。従業員の説明と実際の接客・作業などを通して、「食」を提供する素晴らしさを少しでも感じていただければと願っています。



本社1Fエントランス展示スペースにて歴史を解説



本社1Fエントランス展示スペースにて牛丼について学ぶ生徒さん

### 地域の将来を見据えて

(株)北日本吉野家  
東北営業部 エリアマネージャー  
八重樫 路孝



(株)北日本吉野家では、主に中学生の職場体験を積極的に受け入れ、未来を担う子供たちの育成に協力をしています。昨年度は合計15件で51名でした。

1店舗で受け入れるのは平均3名、期間は3日から5日ぐらいですね。ルールや挨拶の大切さを教え、掃除や洗い物、慣れてきたら仕込みや簡単な調理を行ってまいります。最終日などは従業員が付き添って実際に接客をすることもあり、真剣にお客様と接する姿を見ていると、我々も初心を思い出します。ま

た、自分たちの昼食を作っているときは、本当に楽しそうに作っていますね。

ただし、これから社会に出てゆくことを考え、厳しさと楽しさの両方を経験してもらうことも忘れないようにしています。吉野家の仕事は、接客や調理だけではなく、それを通してたくさんのお客様に来店していただけるお店を作ることです。そういった目標やイメージを明確にして働くことが、どんな仕事でもとても大切なのだと伝えています。

職場体験の生徒さんたちからは後日お礼の手紙をいただくことが多くあります。読むたびに、吉野家での学習が少しでも彼らの将来の糧になることを願い、そして長期的には、飲食業の存在感や好感度が高まり、地域が活性化してゆくような活動を継続していきます。

Voice

## 吉野家の移動販売車「オレンジドリーム号」

吉

「オレンジドリーム号」は、牛丼弁当と一部のサイドメニューを提供する吉野家の移動販売車です。車内に店舗と同様の厨房を備えており、店舗販売と同様に味にこだわった牛丼をその場で調理することができます。車体全面に吉野家カラーのオレンジを使用し、存在感をアピールしています。

「オレンジドリーム号」は、改装中の店舗で駐車場を利用した販売を行い、閉店期間でも吉野家のサービスを継続して提供することを目的として、2008年に誕生しました。

現在では、5台が稼働しており、イベント会場への出店などを通して吉野家ブランドを訴求する役割をも果たしています。また東日本大震災に際しては、被災地支援に出動して、およそ2カ月の間で、計54カ所、延べ10万食以上の炊き出しを行うなど、活躍の場を広げています。



マスコット「よっぴー」と共にイベントに参加



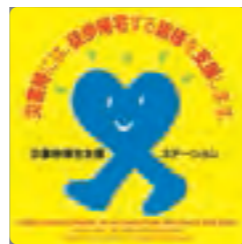
国技館にて行われたイベントに参加

## 災害時帰宅支援協定

吉

(株)吉野家では、2005年8月以降、コンビニエンスストア各社と共に各都道府県と順次「災害時帰宅支援協定」の締結をしています。

この協定は、大地震などの災害時、交通機関が途絶した際に徒歩で帰宅する人々に対して「水道水」「トイレ」「道路情報などの情報」などの提供支援を行うものです。支援を行う店舗は、「災害時帰宅支援ステーション」と呼ばれ、防災に対する意識啓発のため広く住民への周知を図ります。また災害時徒歩帰宅訓練開催のときには、水やトイレの提供などを行います。



災害時帰宅支援ステーションステッカー

## 一般社団法人

## 日本フードサービス協会 (JF) 募金活動

吉 ど は

(株)吉野家、(株)はなまると(株)どんでは、外食産業の社会貢献活動の一環として恒例の「ジェフ愛の募金」キャンペーンを、2014年11月～12月を中心に実施しました。

「ジェフ愛の募金」キャンペーンにご寄付をいただいた多くのお客様には、心より御礼を申し上げます。集まった募金は、障がいを持つ人や目の不自由な高齢者を支援している団体、紛争や災害などで食糧援助を必要としている人を支援している団体、環境を守るための団体などに役立てていただきたいという協会の趣旨に沿って、各種団体に寄贈されており

ジェフ愛の募金  
キャンペーンポスター



## 「アグリプレナーグランプリ」に協賛

H

当社では、起業家精神(アントレプレナーシップ)を持ち、より高付加価値・高効率な農林水産業への転換という壮大な課題を解決するべく、農業分野で新たなビジネスを始め、テクノロジーを駆使したさまざまなアプローチで農林水産の未来を切り開いていこうとする起「農」家(アグリプレナー)を支援する「アグリプレナーグランプリ」に2014年11月、協賛しました。

「ダチョウ肉生産による自給率向上」をテーマとしたチームが吉野家賞を受賞し、実際にダチョウ肉を使用した商品が販売可能か検討を行っています。



「アグリプレナーグランプリ」



設けられた「吉野家賞」

## 「健康と食の研究」支援

は

(株)はなまると(株)リバネスが推進する「若手研究者応援プロジェクト」に賛同しており、2014年度、「健康と食に関する研究」の研究助成・テーマ募集を行った結果、1名の若手研究者の支援を行うことを決定しました。

また継続して第21回リバネス研究費「はなまる賞」を設け、支援を続けてまいります。(株)はなまるとは、加速する高齢化、少子化に対応するべく、機能性素材・食材の探索、および栄養学的視点からの調理法・食べ方の工夫に取り組んでいます。この「はなまる」賞では、ヒトの健康に寄与する素材・食材についての実践的・臨床的な研究を求めており、若手研究者からの独創性豊か

なテーマを期待して募集を行いました。今後も継続的に「健康と食の研究」に取り組む若手研究者を支援してまいります。



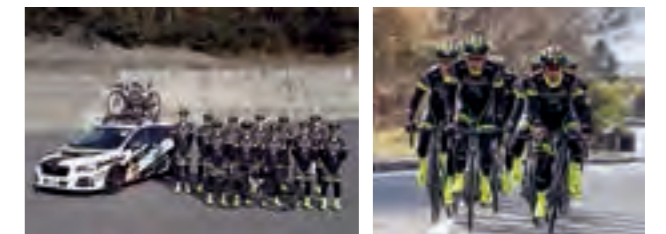
「健康と食の研究」に取り組む研究者  
(日本抗加齢医学会発表風景)

## 各種協賛

H 吉 は

当社グループでは、「自分の言葉を持って、自分で考え、自分で判断すること(自立)ができ、感謝の気持ちを忘れない」という志に共感し、元F1ドライバーの片山右京氏が代表を務める「Team UKYOチャレンジスクール」に協賛しています。

(株)吉野家では、ジャパンラグビートップリーグに所属する福岡サンックスブルースに、(株)はなまるとは、1994年、当時26歳でヨットによる単独無寄港無補給世界一周の史上最年少記録(当時)を樹立した海洋冒険家・白石康次郎氏に、協賛しています。それぞれの志に共感し、活動を支援して協賛しています。



片山右京氏率いるプロスポーツチーム「Team UKYO」

## ～環境編～

当社グループの  
環境への取り組み

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おります。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。

## ISO 14001認証の取得

H 吉

(株)吉野家では、2000年、東京工場(現・(株)吉野家ホールディングス東京工場)において、2001年には、本社・営業部・店舗においても、ISO 14001認証を取得するなど、これまで積極的な活動を行ってまいりました。今年においても更新審査を受け、認証を更新しております。審査項目は、環境方針、目標および実施計画、教育訓練、記録の管理、内部監査など多岐に渡っています。



(株)吉野家  
ISO 14001  
マネジメントシステム  
更新登録証

## 研修・勉強会の実施

吉

(株)吉野家では、新入社員および中途社員集合研修を通して、ISO 14001の店舗における活動について、3時間の教育時間を設けています。

また環境問題の基礎知識から店舗での実践に即した環境保全活動まで多岐に渡る内容の研修を行っています。終了後に審査を実施して、知識の確認と定着を図っています。

## 「3Rへの取り組み」の基本的な考え方

H 吉 京 ども は づ

当社グループでは、循環型社会に適応した環境保全活動を通して環境負荷軽減を目指す上で、解決の糸口となるのが、リデュース(Reduce)・リユース(Reuse)・リサイクル(Recycle)という三つの「R」と考えています。この「3Rへの取り組み」を通して環境に配慮した経営を行うことを基本的な考え方としております。

## Reduce リデュース

## テイクアウト用ポリ袋の薄肉化

吉

(株)吉野家では、テイクアウト用包材・ゴミ袋などについて、必要最低限の機能を維持し薄肉化を図り、使用原料の低減で廃棄ゴミの削減に努めています。容器については、保温、断熱、勘合はもちろん剛性まで考慮して使用を決定し、弁当袋については最大重量から必要強度を算出しています。2009年12月より、店内提供のサラダ容器の蓋を洗浄して繰り返し使用できるものに変更し、廃棄プラスチック量とコストの削減に努めています。また、ゴミ袋については、店舗から排出されるゴミを想定した強度(引っ張り・突き刺し)を算出し、PB品については徹底管理しています。

(株)吉野家では、「九都県市容器&包装ダイエツ宣言」に参加しています。詳しくは、下記ホームページをご覧ください。

<http://www.diet-youki.jp/index.php>



「容器&包装ダイエツ宣言」  
ウェブサイトとロゴマーク

## 天ぷら油の廃棄量削減

は

(株)はなまるでは、現在184店舗(2015年1月現在)に、小型食用油精製装置を導入、天ぷら油の廃棄量をほぼゼロにまで削減しました。

導入以前は、油の全交換・廃棄が約3日に1度の頻度で行われていましたが、導入以降は、約3カ月に1度となりました。天ぷら油の廃棄量だけでなく、新しい油の使用量も削減することで、廃棄物を抑制しながらコストの削減にもつながっています。



小型食用油精製装置  
「廃油ナイス君」  
(はなまる)

## 店舗での生ゴミ排出量の削減

吉

(株)吉野家の店舗では、生ゴミの排出量の削減に取り組んでいきます。

- ① 商品クオリティを向上させ、食べ残しを減らす。
- ② 適正な食材準備量により、廃棄ロスを無くす。
- ③ 排水ネットを活用し、生ゴミを脱水する。

といった取り組みにより、2014年度の1店舗1日あたりの生ゴミ排出量は、8.59kg(前年比87.8%)となりました。



排水ネットを使用して  
脱水(吉野家)

東京工場における  
3Rの取り組み

(株)吉野家ホールディングス  
グループ商品本部

東京工場長 **石綿 錬治**(右)  
施設管理 主任 **山川 智**(左)



現在、東京工場では、工場と一部の吉野家店舗で排出される廃棄物の分別処理を行い、概ね75%のリサイクル率を達成しております。特に2014年7月に導入したバクテリアを活用した生ゴミ処理機は、大きく貢献しています。

## 工場での生ゴミ排出量の削減

H

当社工場では、2014年7月、生ゴミ量の削減を目的とした「生ゴミ処理機」2台を導入しました。主に工場にて排出される野菜の芯や茎などの生ゴミの中、他のリサイクル用途に回されない生ゴミを対象として使用しています。

仕組みは至って簡素で、生ゴミにバクテリアを使用して水分と気体に分解してしまうというものです。排水された水分は、工場内にある自社排水処理施設によって処理されます。使用するコストは、分解を促進させるために攪拌する動力のみであり、従来の搬出しての処理に比較して低コスト化にも貢献しています。

処理能力は、1日1台あたり約1.5トンであり、現在1日あたり約3トンもの生ゴミ処理を実現しています。工場における生ゴミ排出量の削減に大きく貢献しています。



生ゴミ排出量の削減に大きく貢献している生ゴミ処理機(東京工場)



バクテリアを使用して  
水分と気体に分解

その他、野菜外葉の動物園でのリユース、生ゴミの飼料化、排熱交換リサイクル、段ボールと廃ポリ袋のリサイクル、LED照明など活動は多岐に渡っています。「3R」を進める上で要となるのが「分別」です。この分別作業では、障がい者が活躍しており雇用の創出にも貢献しています。

現在の課題は、残された25%のリサイクル未達の現状です。ただの「ゴミ」も分別することで「資源」に生まれ変わります。限られた資源を守るために、地域社会に貢献するために、今後も継続して「3R」の在り方を模索してまいります。

Voice

## Reuse リユース

## 野菜外葉のリユース

**H** 当社東京工場から出た野菜の外葉を埼玉県の東武動物公園に寄付し、動物のエサとして使用してもらっています。

東京工場では、1日約190kgの主にキャベツを中心とした野菜の外葉を寄付しています。動物園までの運搬には、自社運搬車を使用して廃棄コストの削減にも努めています。



リサイクルされるキャベツの外葉を出荷に向けて準備(東京工場)



シカなどの草食動物のエサにリユース(提供先「ハイブリッド・レジャーランド東武動物公園」)

## Recycle リサイクル

## 食品残さのリサイクル

**H 吉 京**

当社グループでは、工場や店舗から排出される生ゴミのリサイクルに取り組んでいます。

(株)京樽の船橋工場では、2009年9月より食品リサイクル法登録再生利用事業者(千葉県市川市)と提携し、炊飯ラインで排出される食品残さ(ごはん・鮎シヤリ)の再飼料化100%を達成しました。

(株)吉野家では、東京を中心とした店舗のゴミの自社回収を行っております。また自社、およびお取引先を通して回収された食品残さは、リサイクルしています。主な内訳は、養鶏・養豚用の飼料化、堆肥化やメタンガス化など多岐に渡っています。



飼料リサイクルされた食品残さ(撮影協力「株アルフォ」)

特に自社回収された食品残さは、食品リサイクル法に基づいたリサイクル施設に搬入しており、廃食用油を熱媒体として食品廃棄物に含まれる約80%の水

分を乾燥処理した後、異物を除去する工程を経て養鶏・養豚用の配合飼料原料に生まれ変わります。

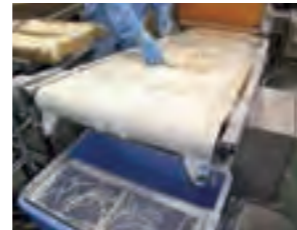


リサイクルされた成鶏飼育用飼料(右)と配合飼料(左)(撮影協力「株アルフォ」)

## 廃棄麺のリサイクル

**H**

(株)はなまるでは、製麺工場から出る廃棄麺(出荷不適合の麺)や打ち粉をリサイクルしています。リサイクルセンターに運ばれた麺は、水分調整などを行った後に発酵促進剤を加え、堆肥や完熟肥料、土壌改良材として農家などに運ばれます。栽培された野菜は東京都内の五つ星レストランでも使用されています。また、別のリサイクルセンターでは飼料化され、養豚場などで使用されています。



規格外の生麺をリサイクル(はなまる工場)

## 廃棄肉・廃棄油のリサイクル

**H 吉**

当社東京工場では、肉をスライスする際に使用する機材にたまった肉片や軟骨が混ざっており出荷できない肉片、その他、規格外で出荷できない肉を有償リサイクルしています。これらは肥料へと生まれ変わります。

また当社工場と(株)吉野家の店舗では、廃棄油のリサイクルも行っています。



規格外などで出荷しない肉をリサイクル(東京工場)

## 廃プラ・段ボールのリサイクル

**H**

当社東京工場では、食肉を包装しているポリ袋を、透明なものと色つきのものに分別し、有償リサイクルを行っています。色別に専用の洗浄機で洗い、脱水を行った後にチップ状に粉碎した上で、リサイクルを行っています。

また段ボールは、使用済みの段ボールをプレス機にかけてまとめた上で、有償リサイクルを行っています。



洗浄、粉碎後の食肉梱包用ポリ袋



プレスされリサイクルされる段ボール

## Energy Consumption エネルギー使用量

## 電気使用量の削減

**H 吉 どん**

当社グループでは、使用電力、およびCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指して、LED(Light Emitting Diode 発光ダイオード)照明の使用を拡大しております。当社工場では、室内照明に、(株)吉野家と(株)どんの店舗では、看板に使用しております。

また(株)吉野家では、店舗のエアコンに省エネ機能を搭載しており、お客様の少ない時間帯には省エネ運転機能を設定しています。この省エネ設定を通して通常時間帯の70~75%の電力で運転しており、電力使用量の削減に貢献しています。



LED照明を店頭看板に採用(吉野家)

## 水道使用量の削減

**H 吉**

当社東京工場では、白菜漬けの重石として使用している水をポンプで抜き取り、清掃用水などにリユースしています。

(株)吉野家の店舗では、流水防止の取り組み、水をためる際の基準を設けるなどの取り組みを通して使用量の削減に努めています。



リサイクルするための抜き取りポンプ(東京工場)

## 灯油使用量の削減

**H**

当社東京工場では、2012年1月、排熱を利用して湯を沸かす「エコキュート」を導入しました。製造ラインにおける冷却水を作成する際に、熱交換して湯を沸かすことで、従来、ボイラーに使用していた灯油の使用量を削減しました。従来に比較して年間約69,000リットルもの使用量の削減を達成しました。



灯油使用量の削減に大きく貢献している「エコキュート」(東京工場)

社会への約束 ～環境編～

# (株)吉野家の環境会計

環境対策をより効率的に推進するため、また(株)吉野家の環境保全活動を広くご理解いただくために、

(株)吉野家では環境会計を導入しています。環境省の環境会計ガイドラインを参考に、

「環境保全コスト」「環境保全効果」「環境保全対策に伴う経済効果」を算出しています。

| 対象範囲 |                      |
|------|----------------------|
| 対象組織 | (株)吉野家(単体)           |
| 対象期間 | 2014年3月1日～2015年2月28日 |

**環境保全コスト集計表** 環境保全に関する取り組みで要した投資額や費用を記載しています。

| 大分類                               | 中分類             | 具体的な取り組み                     | 費用(千円)  |        | 投資(千円) |         | 主な効果(成果)          |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------------|---------|--------|--------|---------|-------------------|
|                                   |                 |                              | (2013)  | (2014) | (2013) | (2014)  |                   |
| 1 環境方針に基づく環境目的・環境目標達成に向けた「積極的コスト」 | 目的・目標コスト 1-1    | 電気使用量の削減                     | 0       | 0      | 19,889 | 16,223  | 省エネルギー            |
|                                   |                 | 水道使用量の削減                     | 0       | 0      | 0      | 0       | 省資源               |
|                                   |                 | 紙使用量の削減                      | 0       | 0      | 0      | 0       | 省資源               |
|                                   |                 | 廃棄物の発生抑制、減量                  | 2,453   | 2,286  | 0      | 0       | 廃棄物の減量            |
|                                   |                 | 省エネ検証                        | 0       | 0      | 0      | 0       | 省エネルギー            |
|                                   | その他のコスト 1-2     | 電力測定費用                       | 0       | 0      | 0      | 0       |                   |
|                                   |                 | 排水の管理                        | 0       | 0      | 2,650  | 2,241   |                   |
|                                   |                 | グリストラップ清掃機器導入                | 3,931   | 3,822  | 0      | 0       | 水質保全              |
|                                   |                 | グリストラップ浄化の固形バイオ使用            | 0       | 0      | 0      | 0       |                   |
|                                   |                 | 排水検査費                        | 0       | 0      | 0      | 0       |                   |
| 2 環境マネジメントシステムの「維持コスト」            | 廃棄物の適正処理        | 364,090                      | 341,843 | 0      | 0      | 廃棄物適正処理 |                   |
|                                   | 浄化槽などの適正管理      | 58,361                       | 60,464  | 0      | 0      | 水質保全    |                   |
|                                   | グリストラップの適正管理    | 27,910                       | 31,279  | 0      | 0      | 水質保全    |                   |
|                                   | 小計              | 456,745                      | 439,694 | 22,539 | 18,464 |         |                   |
|                                   | 環境保全活動に伴う人件費    | 環境教育・活動                      | 16,456  | 13,436 | 0      | 0       | 環境活動の推進           |
| 3 環境損失補償費用                        | 環境教育資料作成コスト     | 従業員教育・啓発ツール作成                | 0       | 0      | 0      | 0       | 環境教育の実施           |
|                                   | 環境監査関連費用        | 内部環境監査・定期審査                  | 961     | 860    | 0      | 0       | 環境マネジメントシステムの維持向上 |
|                                   | 環境関連法規制対応コスト    | 容器法に基づくリサイクル費用               | 26,237  | 33,724 | 0      | 0       | 容器包装のリサイクル推進      |
|                                   | 社会活動における環境保全コスト | 環境保全団体への寄付・支援・環境情報の公表および環境広告 | 0       | 0      | 0      | 0       | 環境保全              |
|                                   |                 | 京都美化協会会費                     | 30      | 30     | 0      | 0       | 環境保全              |
|                                   | 小計              | 43,684                       | 48,050  | 0      | 0      |         |                   |
|                                   | 合計              | 500,429                      | 487,744 | 22,539 | 18,464 |         |                   |

**コストの分類と定義**

- 1-1 積極的に環境負荷を削減する目的で支出するコスト。環境マネジメントシステムに基づいた環境目的・環境目標の実現に関するコスト
- 1-2 積極的コストのうち、1-1に含まれないコスト。店舗・工場の廃棄物処理費および、排水施設関連の保守管理・清掃関連費用
- 2 環境マネジメントシステムの運用・整備などシステムの維持、環境関連法規制への対応、その他社会活動に関するコスト
- 3 環境汚染を起こした場合の浄化費用、賠償金・罰金などのペナルティのコスト(公共下水清掃費用など)

**計上基準**

- ① 投資および費用の区分  
当社財務会計の費用・投資分類による。
- ② 複合コストの計上  
差額集計・按分集計・簡便法などを適宜使い、注記によって明示する。
- ③ 人件費の計上  
環境管理専任部門人件費は100%、製造部など兼任部門については按分計上、その他の環境管理責任者、内部監査員の按分人件費は計上しない。
- ④ 減価償却費  
投資に伴う減価償却費は計上しない。(キャッシュフローの観点からマネジメントを行う)

**環境保全効果集計表 (物量単位)** 環境保全に関する取り組みにより出た効果を記載しています。

| インプットに関する環境保全効果                    | エネルギー                          | 環境保全効果を表す指標(2013) |             | 環境保全効果を表す指標(2014) |             |             |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|
|                                    |                                | 電気(千kwh)          | 126,993千kwh | 1,239,452GJ       | 134,233千kwh | 1,310,114GJ |
| アウトプットに関する環境保全効果                   | 廃棄物などの排出                       | ガス(km)            | 23,033km    | 946,656GJ         | 25,325km    | 1,040,858GJ |
|                                    |                                | 灯油(kℓ)            | 95kℓ        | 3,487GJ           | 97kℓ        | 3,560GJ     |
|                                    |                                | ガソリン(kℓ)          | 107kℓ       | 3,702GJ           | 107kℓ       | 3,702GJ     |
|                                    |                                | 合計                | 2,193,297GJ | 2,358,234GJ       |             |             |
|                                    |                                | 水(kℓ)             | 2,118,755kℓ | 1,970,420kℓ       |             |             |
| アウトプットに関する環境保全効果                   | 廃棄物などの排出                       | 水域、土壌への排出         | 自主基準値超過率    | 16.7%             | 自主基準値超過率    | 16.7%       |
|                                    |                                | 総発生量              | 12,952t     | 13,447t           |             |             |
|                                    |                                | リサイクル量            | 6,957t      | 7,781t            |             |             |
|                                    |                                | リサイクル率            | 53.7%       | 57.9%             |             |             |
|                                    |                                | 非リサイクル量           | 5,995t      | 5,666t            |             |             |
|                                    |                                | 生ゴミ               | 7,537t      | 8,233t            |             |             |
|                                    |                                | リサイクル量            | 4,544t      | 5,217t            |             |             |
|                                    |                                | リサイクル率            | 60.3%       | 63.4%             |             |             |
|                                    |                                | 紙ゴミ               | 1,147t      | 1,153t            |             |             |
|                                    |                                | 店舗ダンボール           | 2,413t      | 2,564t            |             |             |
| エネルギーおよび廃棄物処理から発生するCO <sub>2</sub> | 廃プラ                            | 1,855t            | 1,497t      |                   |             |             |
|                                    | エネルギーのCO <sub>2</sub> 発生量      | 118,865t          | 127,657t    |                   |             |             |
|                                    | 廃棄物(廃プラ)処理のCO <sub>2</sub> 発生量 | 4,990t            | 4,027t      |                   |             |             |
| 合計                                 | 123,855t                       | 131,684t          |             |                   |             |             |

**経済効果集計表 (貨幣単位)**

環境保全を進めた結果、企業の利益に貢献した効果を記載しています。

| 実質的効果        | 確実な根拠に基づいて算定される経済効果  |                     | 2013年度(千円) | 2014年度(千円) |
|--------------|----------------------|---------------------|------------|------------|
|              | 収益                   | 脂リサイクル収入            |            | 17,149     |
| ダンボール・古紙売却収入 |                      |                     | 8,280      | 8,680      |
| 再生樹脂売却収入     |                      |                     | 143        | 165        |
| 推定的効果        | 仮定的な計算に基づく経済効果       |                     |            |            |
|              | 資源投入に伴う費用の節減         | 省エネルギーによるエネルギー費の節減額 | 3,333      | 4,823      |
|              |                      | 節水機器などによる水道使用料金の節減額 | 420        | 489        |
|              | 環境負荷および廃棄物排出に伴う費用の節減 | 排水処理費の節減額           | 1,841      | 0          |
| 廃棄物処理費の節減額   |                      | △50                 | 0          |            |
| 経済的効果の合計     |                      |                     | 31,116     | 33,766     |

**商品100万食あたりの環境保全効果を表す指標**

| 対象年度                | 2012年度 | 2013年度 | 2014年度 |        |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| エネルギー総量             | GJ     | 10,393 | 9,874  | 11,226 |
| 水使用量                | kℓ     | 10,458 | 9,538  | 9,380  |
| CO <sub>2</sub> 発生量 | t      | 596    | 558    | 627    |
| 非リサイクル廃棄物総量         | t      | 33     | 27     | 27     |

| 単位   | 単位あたり発熱量 | CO <sub>2</sub> 係数 |                               |
|------|----------|--------------------|-------------------------------|
| 電気   | 千kwh     | 9.76 GJ            | 0.555 tCO <sub>2</sub> / 千kwh |
| ガス   | km       | 41.1 GJ            | 0.0506 tCO <sub>2</sub> / GJ  |
| 灯油   | kℓ       | 36.7 GJ            | 0.0678 tCO <sub>2</sub> / GJ  |
| ガソリン | kℓ       | 34.6 GJ            | 0.0671 tCO <sub>2</sub> / GJ  |
| 廃プラ  | t        | —                  | 2.69 tCO <sub>2</sub> / t     |

特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令(平成18年3月 経済産業省、環境省令第3号) 地球温暖化対策推進法施行令より

※廃プラ以外の一般廃棄物は生物起源であるため、焼却によるCO<sub>2</sub>の排出量は算定結果に含めない。  
 ※吉野家における廃油は動植物性由来のため、CO<sub>2</sub>排出量の算定結果に含めない。  
 ※ガスについてはすべて都市ガスとして算出。

# マネジメント MANAGEMENT

# コーポレート・ガバナンス

Corporate Governance

吉野家ホールディングスグループでは、グループの経営理念である「For the People すべては人々のために」のもと、ホールディングスとグループ各社の価値基準を統一し、健全でオープンな経営を行ってまいります。また、今後、CSR推進体制を強化してまいります。

## 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共に、法令遵守ならびに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、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、地域社会など、さまざまなステークホルダーとの良好な関係の維持・発展に努めると共に、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。

また、取締役会の機能を補完する目的で、グループ戦略会議、各種プロジェクト・委員会などの会議体を持ち、そこで審議・決定された内容は、職務を執行する担当部門において速やかに実施しています。

当社グループは監督機能と執行機能の役割分担を明確にするため、執行役員制を導入しています。代表取締役による指揮のもと権限委譲と責任の明確化により、各事業会社における意思決定の迅速化を図ると共に、重要事項については、グループ戦略会議・業務進捗報告会・コミットメント会議において、審議・検討を行い、取締役会がこれを監督しています。

## 取締役・取締役会



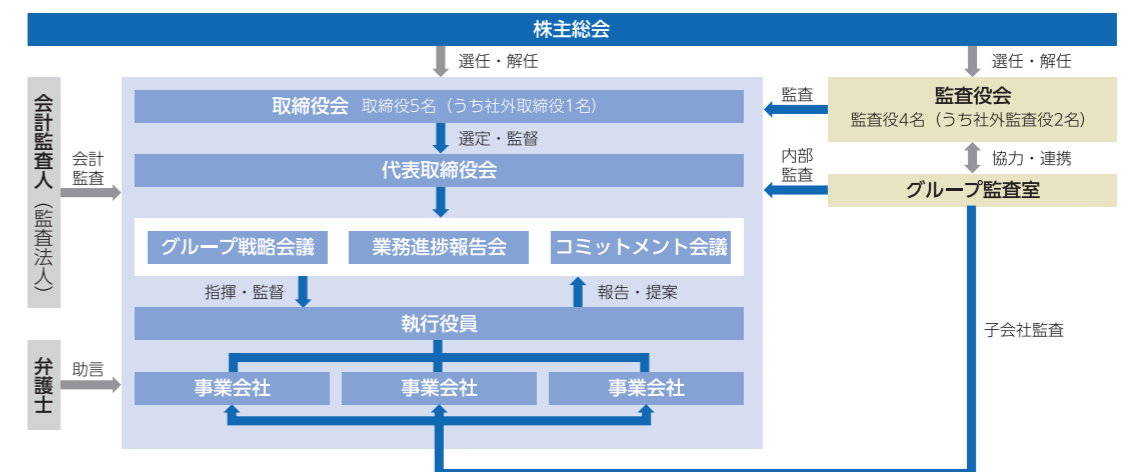
取締役会は、社外取締役1名を含む取締役5名で構成されています。月1回の定例開催に加え、必要に応じて随時開催されています。こうした体制により、迅速な経営判断と客観性の高い経営監督機能の発揮に努めています。

## 監査役・監査役会



監査役会は、社外監査役2名を含む4名で構成されています。開催は、原則月1回。監査役は、取締役会に毎回出席し、適宜意見を表明することで、取締役への牽制機能を果たしています。

当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



## コーポレート・ガバナンスの概要 (2015年2月期)

|                          |  |                      |
|--------------------------|--|----------------------|
| 組織形態                     | 監査役設置会社  |                      |
| 取締役会議長                   | 河村 泰貴  |                      |
| 取締役人数                    | 5名、うち1名が社外取締役  |                      |
| 監査役人数                    | 4名、うち2名が社外監査役  |                      |
| 2015年2月期<br>取締役会<br>開催状況 | 開催回数   | 17回                  |
|                          | 取締役出席率 <sup>*1</sup>   | 98.8%                |
|                          | 監査役出席率 <sup>*2</sup>   | 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 |
| 2015年2月期<br>監査役会<br>開催状況 | 開催回数   | 14回                  |
|                          | 監査役出席率 <sup>*2</sup>   | 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1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、取締役会が役位に応じて個人別の報酬等の額を決定。2015年2月期の報酬総額：取締役8名 <sup>*3</sup> に117百万円(内、社外取締役4百万円) |                      |
| 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、監査役としての活動状況等を基準として監査役の協議により決定。2015年2月期の報酬総額：監査役4名に53百万円(内、社外監査役8百万円)           |                      |
| 会計監査人                    | 有限責任監査法人トーマツ   |                      |

<sup>\*1</sup> 各取締役の平均出席率。  
<sup>\*2</sup> 各監査役の平均出席率。  
<sup>\*3</sup> 2015年2月期末現在の人員は、取締役5名(うち社外取締役1名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。上記の支給人数と相違しているのは、2014年5月22日開催の第57期定時株主総会終結のときをもって退任した取締役5名を含んでおり、また、無報酬の取締役が2名在任しているためであります。

## CONTENTS

|              |    |
|--------------|----|
| コーポレート・ガバナンス | 46 |
| コンプライアンス     | 47 |
| 取締役および監査役    | 48 |



# コンプライアンス

Compliance

当社グループでは、グループの経営理念である「For the People すべては人々のために」のもと、各事業会社と共に、社会の構成員として、企業および企業人に求められる価値観や倫理観に即した行動をとっています。

## コンプライアンス推進体制

H

当社では、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

## コンプライアンス教育

H

コンプライアンス教育ツールとして、社員にはコンプライアンスガイドを、店舗にはコンプライアンスハンドブックを配布して、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」、



コンプライアンスガイド

コンプライアンスハンドブック

「コンプライアンス」の重要性理解を深め、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、日々サービスの提供に取り組んでいます。

## リスク・マネジメント

H

「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、「グループリスク管理規程」を策定し、四半期ごとに各部門で洗い出し、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。

# 取締役および監査役

Directors and Corporate Auditors

## 取締役

取締役  
なるせ てつや  
成瀬 哲也

取締役  
まつお としゆき  
松尾 俊幸

代表取締役社長  
かわむら やすたか  
河村 泰貴

取締役  
ながおか ひろき  
長岡 祐樹

取締役  
うちくら えいぞう  
内倉 栄三\*



2015年2月28日現在

## 監査役

監査役  
ますおか けんすけ  
増岡 研介\*

常勤監査役  
うらべ まさき  
浦邊 正記

常勤監査役  
たなか つおやす  
田中 常泰

監査役  
おほしおきむ  
大橋 修\*



2015年2月28日現在

\* 社外取締役および監査役

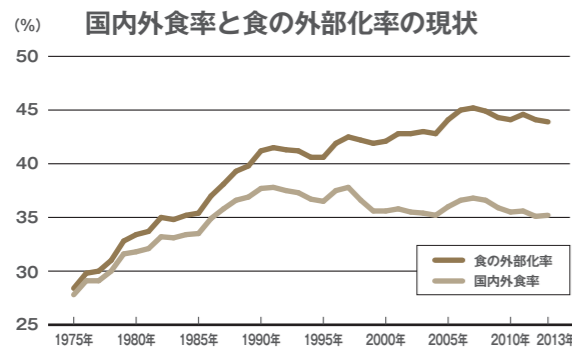
# 財務セクション・ 会社情報

## FINANCIAL SECTION/ CORPORATE INFORMATION

### 経営成績・財政状態に 関する分析

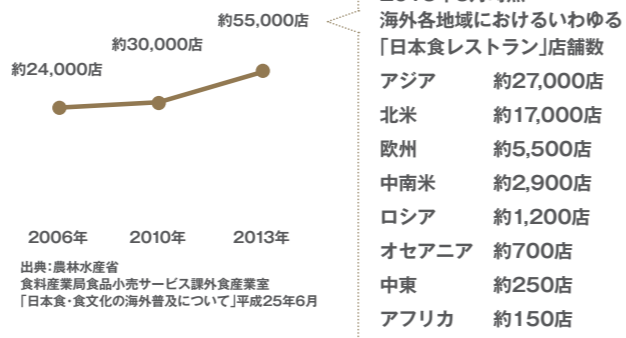
Analysis of Operating Results and Financial Position

#### 吉野家ホールディングスを含む外食産業の現状



出典：公益財団法人 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化率の推移」  
 (注) 外食率：「外食市場規模」を「全国の食料・飲料支出額」で除した値。  
 食の外部化率：「料理品小売業市場規模」(弁当給食分を除く)と「外食産業市場規模」を加算したものを、「全国の食料・飲料支出額」で除した値。

#### 海外におけるいわゆる「日本食レストラン」 店舗数の推移



出典：農林水産省 食料産業局食品小売サービス課外食産業室  
 「日本食・食文化の海外普及について」平成25年6月

国内では1970年代から1990年代初めにかけて、外食の利用が日常的な光景となり、国民の食生活を変化させてきました。その後は長期景気停滞を経て、現在に至るまで外食率の横ばいが続き、外食需要は飽和状態にあるように見えます。しかし、持ち帰り販売を主とする料理品小売業を含めた「食の外部化率」は、少子高齢化が進行する中で上昇を維持しており、潜在的な外食需要の存在を示しています。

一方、世界では食の市場規模全体が拡大し、2009年の

340兆円から2020年には680兆円に倍増すると予想されています。特に、新興国の経済成長が著しいアジア(中国・インドを含む)の市場規模は、同時期に82兆円から229兆円に急拡大すると見られています。その中で近年、日本料理の人気が高まっており、各地域で日本食レストランの店舗数が増加中です。今後、日本発の外食文化が世界に広がっていく可能性も高いと思われます。

#### 当期の業績

当期(2014年3月1日から2015年2月28日まで)の連結業績は、連結売上高が1,800億32百万円(前期比3.8%増)、連結営業利益は35億15百万円(前期比61.3%増)、連結経常利益39億93百万円(前期比22.1%増)、連結当期純利益9億41百万円(前期比34.8%増)となりました。

当社グループは、成長テーマである「リ・イノベーション」を実現していくため、よりスピーディーな意思決定が可能となるグループ経営体制への見直しを進めてまいりました。前期より開

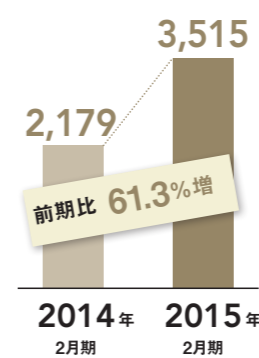
始したグループ間での人事交流の活性化、グループ商品本部による仕入れの共通化や、アジアヨシノインターナショナルをマレーシアに設立し、アセアン地区における現地経営体制を確立いたしました。また、「リ・イノベーション」の実現のため、ダイバーシティ(人材構成の多様化)の推進も引き続き行ってまいります。

セグメント概況につきましては、次のとおりであります。

#### 売上高 (百万円)



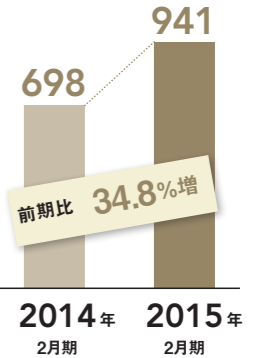
#### 営業利益 (百万円)



#### 経常利益 (百万円)



#### 当期純利益 (百万円)



#### CONTENTS

経営成績・財政状態に関する分析 50

連結財務諸表 54

会社情報 58

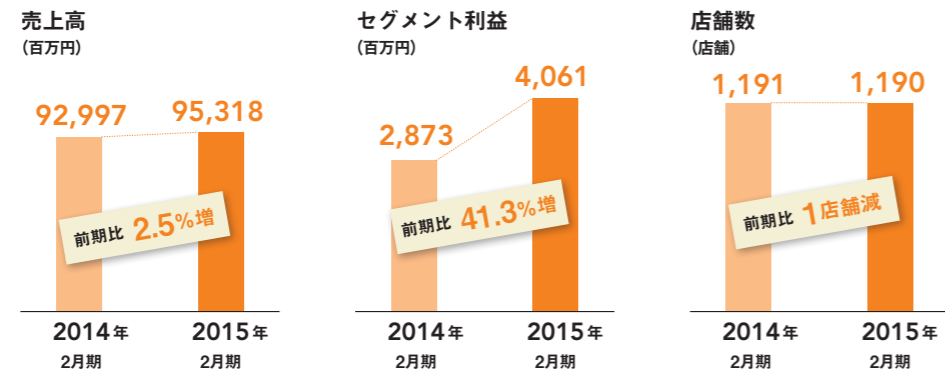
## セグメント別概況

## 吉野家

売上高は、953億18百万円と、対前期比2.5%の増収となりました。

増収の主な要因は、商品価格の見直しや効果的な新商品の発売などにより既存店売上高が増加したことによります。吉野家では、4月から圧倒的に「うまい」牛丼を目指し、熟成肉を使用するなど、牛丼の重要な3要素である「牛肉」「たれ」「玉ねぎ」の品質向上に取り組みました。10月からは、昨年ご好評をいただいた「牛すき鍋膳」「牛チゲ鍋膳」の全国販売を再開いたしました。当期の「鍋膳」は4月から牛丼に使用開始した熟成牛肉を使用しており、さらに旨みが増し、販売数も好調に推移いたしました。セグメント利益は、前期から継続している食材原価の高騰がさら

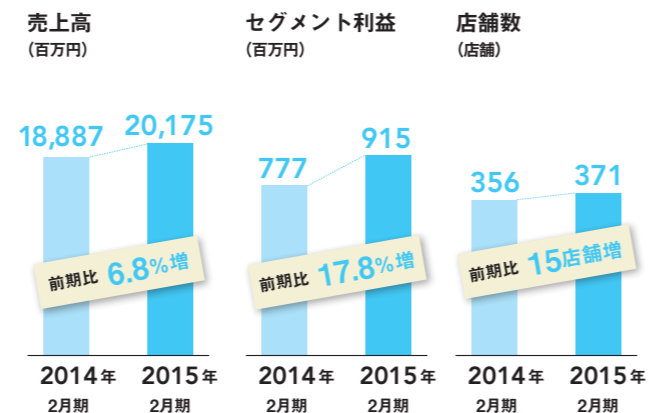
に著しくなったものの、価格改定を含む販売施策による増収により、40億61百万円と、対前期比41.3%の増益となりました。店舗数は、31店舗を出店し、32店舗を閉鎖した結果、1,190店舗となりました。



## はなまる

売上高は、201億75百万円と、対前期比6.8%の増収となりました。

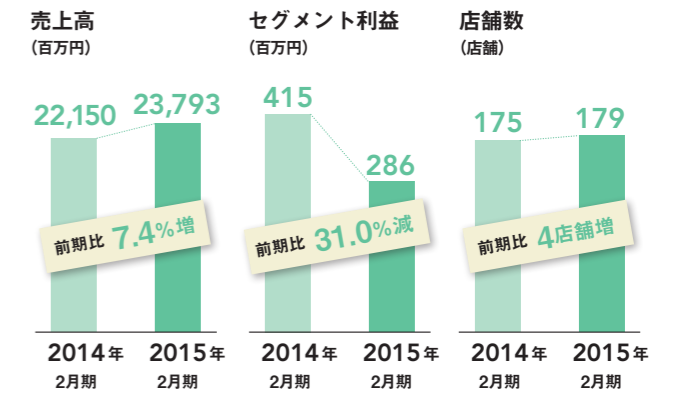
増収の主な要因は、あんかけなどの季節の新商品の好調などによります。5月にはショッピングセンターや首都圏・大都市圏立地に出店可能となる新業態「はなまる屋」をオープンし、検証を開始いたしました。1月には富山県への出店を果たし、本州全都府県での店舗営業をスタートいたしました。一方、引き続き健康を軸としたメニュー開発および食物繊維麺の浸透に取り組みました。セグメント利益は、増収により、9億15百万円と、対前期比17.8%の増益となりました。店舗数は、29店舗を出店し、14店舗を閉鎖した結果、371店舗となりました。



## どん

売上高は、237億93百万円と、対前期比7.4%の増収となりました。

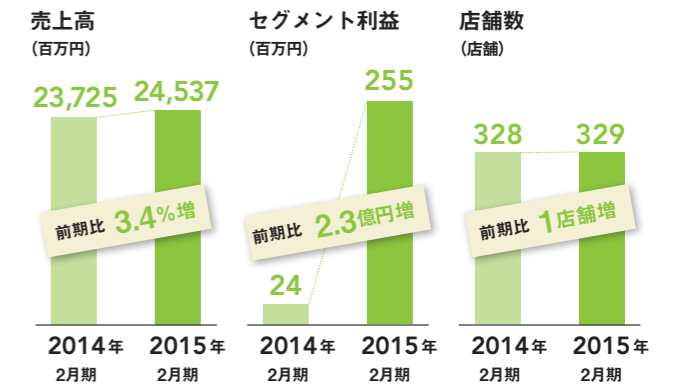
増収の主な要因は、フォルクスおよびステーキのどんの店舗改装効果などにより、既存店売上高が増加したことなどによります。また、全業態で店舗活性化策の実践に取り組み、「ステーキのどん」では、4月から多くのお客様から復活を要望されておりました「どんステーキ」の進化版「どんステグリル」を発売いたしました。セグメント利益は、食材原価の高騰により2億86百万円と、対前期比31.0%の減益となりました。店舗数は、6店舗を出店し、2店舗を閉鎖した結果、179店舗となりました。



## 京樽

売上高は、245億37百万円と、対前期比3.4%の増収となりました。

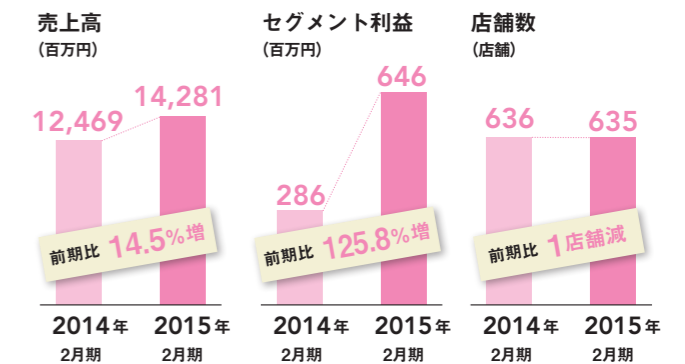
増収の主な要因は、前期から推し進めている「原点回帰」のもと、商品の品質化やサービス向上策および販売促進策が奏功し、既存店売上高が増加したことなどによります。セグメント利益は、増収により、2億55百万円と、前期と比べ2億30百万円の増益となりました。店舗数は、14店舗を出店し、13店舗を閉鎖した結果、329店舗となりました。



## 海外

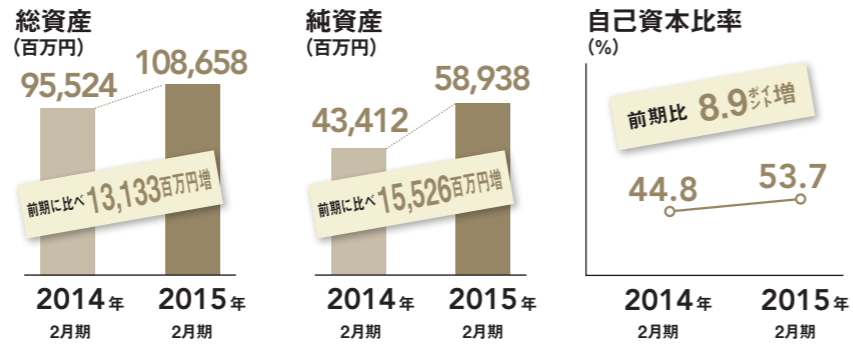
売上高は、142億81百万円と、対前期比14.5%の増収となりました。

増収の主な要因は、米国でのクーポンセールが好調に推移したことで既存店売上高が増加したことなどによります。セグメント利益は、増収により、6億46百万円と、対前期比125.8%の増益となりました。店舗数は、49店舗を出店し、50店舗を閉鎖した結果、635店舗となりました。



## 財政状態

当期末の総資産は、前期末に比べ131億33百万円増加し1,086億58百万円となりました。負債は、前期末に比べ23億92百万円減少し497億19百万円となりました。純資産は、前期末に比べ155億26百万円増加し589億38百万円となり、自己資本比率は、前期末比8.9ポイント増加し53.7%となりました。



## キャッシュ・フローの状況

当期における現金及び現金同等物は、換算差額を加え、期末残高は268億58百万円(前期は179億64百万円)となりました。

## ■営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、118億33百万円の収入(前期は75億70百万円の収入)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益27億21百万円、減価償却費50億88百万円、減損損失14億94百万円、仕入債務の増加19億13百万円によるものであります。

## ■投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、92億1百万円の支出(前期は42億58百万円の支出)となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出(58億91百万円)、関係会社株式の取得による支出(35億19百万円)によるものであります。

## ■財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、55億95百万円の収入(前期は4億81百万円の収入)となりました。これは、主に自己株式の売却による収入(153億57百万円)、短期借入金の純減額(125億63百万円)によるものであります。

## 次期の見通し

次期につきましては、原材料価格の上昇および円安傾向が続き、当社グループを取り巻く環境は依然として厳しい状況が続くものと思われま

す。このような環境の下、当社グループでは、成長テーマである「リ・イノベーション」を実現していくため、次期経営課題に「TRY&TRY&TRY」を掲げました。長期的な成長への課題を解決し、新しい価値創造の提供を果たすべく、失敗を恐れずに積極的なチャレンジを行います。

また、海外においては、当期にアジアヨシノヤインターナショナルを設立し、海外主要エリアにおける現地経営体制を確立しました。これにより、それぞれの地域で現地市場に最適化したスピーディーな経営判断・意思決定が可能となりました。次期におきましてはグローバル展開を加速してまいります。

次期の連結業績につきましては、上記の経営施策により、連結売上高1,850億円、連結営業利益30億円、連結経常利益34億円、連結当期純利益は8億円を見込んでおります。

上記見通しは、当社グループが現時点までに入手可能な情報から判断して、合理的であるとした一定の条件に基づいたものです。実際の業績は、さまざまな要素により異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

## 利益配分に関する基本方針および

## 当期の配当

当社は、剰余金の配当につきましては、株主の皆様に対し、安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本としながら、経営環境や資金需要の状況、連結業績の動向ならびにグループの成長に向けた積極的な事業展開に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案して決定することを基本方針としております。

当社は、「取締役会の決議により、毎年8月31日を基準日として、中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

当期の期末配当金につきましては、1株当たり10円を予定しており、これにより通期の配当金は中間配当分10円を含め20円を予定しております。内部留保資金の活用につきましては、グループの成長に向けた事業投資など、将来にわたって株主利益を増大させるための投資を優先してまいりたいと考えております。

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財務状況および株価等に影響をおよぼす可能性のある事項には以下のようなものがあります。

- ・ 原材料の調達リスクについて
- ・ 吉野家事業への依存について
- ・ 競合リスクについて
- ・ 自然災害、パンデミックに関するリスク
- ・ 法的規制について
- ・ 短時間労働者(パートタイマー)等の雇用について
- ・ 食品の安全管理について
- ・ 減損リスクについて
- ・ 店舗賃借物件への依存について
- ・ 情報システムリスク
- ・ 個人情報の保護について
- ・ 海外展開におけるカントリーリスクについて

## 連結財務諸表

Consolidated Financial Statements

## 連結貸借対照表

2014年および2015年2月28日現在

## 資産の部

|                 | (単位:百万円) |         |
|-----------------|----------|---------|
|                 | 2014     | 2015    |
| <b>流動資産</b>     | 30,079   | 39,503  |
| 現金及び預金          | 18,174   | 27,087  |
| 受取手形及び売掛金       | 3,412    | 4,023   |
| 商品及び製品          | 2,826    | 2,319   |
| 仕掛品             | 55       | 11      |
| 原材料及び貯蔵品        | 2,868    | 2,810   |
| 繰延税金資産          | 991      | 886     |
| その他             | 1,754    | 2,369   |
| 貸倒引当金           | △3       | △5      |
| <b>固定資産</b>     | 65,444   | 69,155  |
| <b>有形固定資産</b>   | 38,236   | 39,857  |
| 建物及び構築物         | 61,372   | 63,668  |
| 減価償却累計額         | △36,569  | △38,263 |
| 建物及び構築物(純額)     | 24,803   | 25,405  |
| 機械装置及び運搬具       | 4,290    | 4,575   |
| 減価償却累計額         | △3,829   | △3,962  |
| 機械装置及び運搬具(純額)   | 460      | 613     |
| 工具、器具及び備品       | 11,830   | 11,509  |
| 減価償却累計額         | △10,239  | △9,886  |
| 工具、器具及び備品(純額)   | 1,591    | 1,623   |
| 土地              | 8,621    | 8,793   |
| リース資産           | 5,712    | 6,893   |
| 減価償却累計額         | △3,088   | △3,703  |
| リース資産(純額)       | 2,623    | 3,189   |
| 建設仮勘定           | 135      | 232     |
| <b>無形固定資産</b>   | 3,497    | 3,096   |
| のれん             | 1,471    | 1,242   |
| その他             | 2,025    | 1,854   |
| <b>投資その他の資産</b> | 23,710   | 26,200  |
| 投資有価証券          | 1,087    | 4,668   |
| 長期貸付金           | 546      | 577     |
| 長期前払費用          | 3,166    | 2,839   |
| 差入保証金           | 15,142   | 15,062  |
| 投資不動産           | 3,265    | 2,776   |
| 減価償却累計額         | △1,098   | △906    |
| 投資不動産(純額)       | 2,166    | 1,869   |
| 繰延税金資産          | 929      | 856     |
| その他             | 852      | 539     |
| 貸倒引当金           | △181     | △212    |
| <b>資産合計</b>     | 95,524   | 108,658 |

## 負債の部

|               | (単位:百万円) |        |
|---------------|----------|--------|
|               | 2014     | 2015   |
| <b>流動負債</b>   | 38,673   | 31,533 |
| 支払手形及び買掛金     | 4,776    | 6,753  |
| 短期借入金         | 17,698   | 5,162  |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 4,614    | 4,526  |
| リース債務         | 606      | 728    |
| 未払法人税等        | 1,455    | 1,063  |
| 賞与引当金         | 1,359    | 1,429  |
| 役員賞与引当金       | 112      | 81     |
| 株主優待引当金       | 216      | 261    |
| 資産除去債務        | 8        | 48     |
| その他           | 7,823    | 11,477 |
| <b>固定負債</b>   | 13,438   | 18,186 |
| <b>社債</b>     | 750      | 750    |
| 長期借入金         | 6,725    | 11,542 |
| リース債務         | 1,096    | 1,532  |
| 退職給付引当金       | 626      | —      |
| 退職給付に係る負債     | —        | 694    |
| 資産除去債務        | 2,318    | 2,317  |
| 繰延税金負債        | 12       | 25     |
| その他           | 1,908    | 1,323  |
| <b>負債合計</b>   | 52,112   | 49,719 |

## 純資産の部

|                    | 2014    | 2015    |
|--------------------|---------|---------|
| <b>株主資本</b>        | 44,091  | 59,204  |
| 資本金                | 10,265  | 10,265  |
| 資本剰余金              | 11,139  | 11,139  |
| 利益剰余金              | 40,776  | 38,532  |
| 自己株式               | △18,089 | △733    |
| <b>その他の包括利益累計額</b> | △1,342  | △868    |
| その他有価証券評価差額金       | △3      | 6       |
| 為替換算調整勘定           | △1,339  | △826    |
| 退職給付に係る調整累計額       | —       | △49     |
| <b>少数株主持分</b>      | 663     | 602     |
| <b>純資産合計</b>       | 43,412  | 58,938  |
| <b>負債純資産合計</b>     | 95,524  | 108,658 |

## 連結損益計算書

2014年および2015年2月28日終了の事業年度

(単位:百万円)

|                | 2014    | 2015    |
|----------------|---------|---------|
| 売上高            | 173,418 | 180,032 |
| 売上原価           | 64,659  | 67,540  |
| 売上総利益          | 108,758 | 112,491 |
| 販売費及び一般管理費     | 106,579 | 108,976 |
| 営業利益           | 2,179   | 3,515   |
| 営業外収益          | 1,887   | 1,291   |
| 受取利息           | 45      | 47      |
| 受取配当金          | 386     | 114     |
| 賃貸収入           | 379     | 386     |
| 物流収入           | 44      | 42      |
| 受取手数料          | 164     | 139     |
| 持分法による投資利益     | 67      | 63      |
| 雑収入            | 799     | 497     |
| 営業外費用          | 796     | 813     |
| 支払利息           | 352     | 294     |
| 賃貸費用           | 275     | 284     |
| 雑損失            | 168     | 234     |
| 経常利益           | 3,270   | 3,993   |
| 特別利益           | —       | 340     |
| 固定資産売却益        | —       | 340     |
| 特別損失           | 1,103   | 1,612   |
| 減損損失           | 1,030   | 1,494   |
| 契約解約損          | 73      | 117     |
| 税金等調整前当期純利益    | 2,167   | 2,721   |
| 法人税、住民税及び事業税   | 1,774   | 1,691   |
| 法人税等調整額        | △228    | 190     |
| 法人税等合計         | 1,545   | 1,881   |
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 622     | 839     |
| 少数株主利益         | △76     | △101    |
| 当期純利益          | 698     | 941     |

## 連結包括利益計算書

2014年および2015年2月28日終了の事業年度

(単位:百万円)

|                | 2014  | 2015  |
|----------------|-------|-------|
| 少数株主損益調整前当期純利益 | 622   | 839   |
| その他の包括利益       | 428   | 495   |
| その他有価証券評価差額金   | 1     | 11    |
| 為替換算調整勘定       | 426   | 484   |
| 包括利益           | 1,050 | 1,334 |
| (内訳)           |       |       |
| 親会社株主に係る包括利益   | 1,062 | 1,424 |
| 少数株主に係る包括利益    | △11   | △90   |

## 連結株主資本等変動計算書

2014年および2015年2月28日終了の事業年度

(単位:百万円)

| 2014                | 株主資本   |        |        |         | 株主資本合計 |
|---------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
|                     | 資本金    | 資本剰余金  | 利益剰余金  | 自己株式    |        |
| 当期首残高               | 10,265 | 11,139 | 41,105 | △18,089 | 44,421 |
| 当期変動額               |        |        |        |         |        |
| 剰余金の配当              |        |        | △1,027 |         | △1,027 |
| 当期純利益               |        |        | 698    |         | 698    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) |        |        |        |         | —      |
| 当期変動額合計             | —      | —      | △329   | —       | △329   |
| 当期末残高               | 10,265 | 11,139 | 40,776 | △18,089 | 44,091 |

| 2014                | その他の包括利益累計額  |          |               | 少数株主持分 | 純資産合計  |
|---------------------|--------------|----------|---------------|--------|--------|
|                     | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | その他の包括利益累計額合計 |        |        |
| 当期首残高               | △4           | △1,701   | △1,706        | 675    | 43,390 |
| 当期変動額               |              |          |               |        |        |
| 剰余金の配当              |              |          | —             |        | △1,027 |
| 当期純利益               |              |          | —             |        | 698    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 1            | 362      | 363           | △11    | 352    |
| 当期変動額合計             | 1            | 362      | 363           | △11    | 22     |
| 当期末残高               | △3           | △1,339   | △1,342        | 663    | 43,412 |

(単位:百万円)

| 2015                | 株主資本   |        |        |         | 株主資本合計 |
|---------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
|                     | 資本金    | 資本剰余金  | 利益剰余金  | 自己株式    |        |
| 当期首残高               | 10,265 | 11,139 | 40,776 | △18,089 | 44,091 |
| 当期変動額               |        |        |        |         |        |
| 剰余金の配当              |        |        | △1,147 |         | △1,147 |
| 当期純利益               |        |        | 941    |         | 941    |
| 自己株式の処分             |        | 803    |        | 14,554  | 15,357 |
| 自己株式の消却             |        | △803   | △1,998 | 2,802   | —      |
| 連結範囲の変動             |        |        | △38    |         | △38    |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) |        |        |        |         | —      |
| 当期変動額合計             | —      | —      | △2,243 | 17,356  | 15,112 |
| 当期末残高               | 10,265 | 11,139 | 38,532 | △733    | 59,204 |

| 2015                | その他の包括利益累計額  |          |              |               | 少数株主持分 | 純資産合計  |
|---------------------|--------------|----------|--------------|---------------|--------|--------|
|                     | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |        |        |
| 当期首残高               | △3           | △1,339   | —            | △1,342        | 663    | 43,412 |
| 当期変動額               |              |          |              |               |        |        |
| 剰余金の配当              |              |          |              | —             |        | △1,147 |
| 当期純利益               |              |          |              | —             |        | 941    |
| 自己株式の処分             |              |          |              | —             |        | 15,357 |
| 自己株式の消却             |              |          |              | —             |        | —      |
| 連結範囲の変動             |              | 39       |              | 39            |        | 1      |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | 9            | 473      | △49          | 434           | △60    | 374    |
| 当期変動額合計             | 9            | 513      | △49          | 474           | △60    | 15,526 |
| 当期末残高               | 6            | △826     | △49          | △868          | 602    | 58,938 |

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2014年および2015年2月28日終了の事業年度

(単位:百万円)

|                         | 2014   | 2015    |
|-------------------------|--------|---------|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b> | 7,570  | 11,833  |
| 税金等調整前当期純利益             | 2,167  | 2,721   |
| 減価償却費                   | 5,399  | 5,088   |
| のれん償却額                  | 263    | 244     |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)         | △22    | 32      |
| 賞与引当金の増減額(△は減少)         | 142    | 66      |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少)       | △4     | △31     |
| 株主優待引当金の増減額(△は減少)       | 10     | 44      |
| 退職給付引当金の増減額(△は減少)       | 34     | —       |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)     | —      | 7       |
| 受取利息及び受取配当金             | △432   | △161    |
| 支払利息                    | 352    | 294     |
| 持分法による投資損益(△は益)         | △67    | △63     |
| 固定資産売却損益(△は益)           | —      | △340    |
| 減損損失                    | 1,030  | 1,494   |
| 売上債権の増減額(△は増加)          | △652   | △591    |
| たな卸資産の増減額(△は増加)         | △1,104 | 718     |
| 仕入債務の増減額(△は減少)          | 605    | 1,913   |
| 未払消費税等の増減額(△は減少)        | 346    | 2,289   |
| その他の資産・負債の増減額           | 101    | 368     |
| 小計                      | 8,169  | 14,094  |
| 利息及び配当金の受取額             | 414    | 145     |
| 利息の支払額                  | △348   | △290    |
| 法人税等の支払額                | △912   | △2,115  |
| 法人税等の還付額                | 246    | 0       |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b> | △4,258 | △9,201  |
| 定期預金の預入による支出            | △243   | △1,825  |
| 定期預金の払戻による収入            | 304    | 1,946   |
| 有形固定資産の取得による支出          | △4,322 | △5,891  |
| 有形固定資産の売却による収入          | 40     | 321     |
| 無形固定資産の取得による支出          | △144   | △168    |
| 資産除去債務の履行による支出          | △134   | △128    |
| 差入保証金の差入による支出           | △597   | △576    |
| 差入保証金の回収による収入           | 1,100  | 570     |
| 貸付けによる支出                | △191   | △208    |
| 貸付金の回収による収入             | 130    | 170     |
| 投資不動産の売却による収入           | 1      | 110     |
| 関係会社株式の取得による支出          | △16    | △3,519  |
| 関係会社出資金の払込による支出         | △199   | —       |
| その他                     | 14     | —       |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b> | 481    | 5,595   |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出    | △1,042 | △793    |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)        | 6,006  | △12,563 |
| 長期借入れによる収入              | 2,100  | 9,600   |
| 長期借入金の返済による支出           | △5,560 | △4,883  |
| 自己株式の売却による収入            | —      | 15,357  |
| 配当金の支払額                 | △1,022 | △1,149  |
| 少数株主からの払込みによる収入         | —      | 27      |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額        | 167    | 418     |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)     | 3,961  | 8,646   |
| 現金及び現金同等物の期首残高          | 14,003 | 17,964  |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額    | —      | 247     |
| 現金及び現金同等物の期末残高          | 17,964 | 26,858  |

## 会社情報

Corporate Information

### 吉野家ホールディングスのあゆみ

#### 1950～60年代

1899年に個人商店として誕生した吉野家を企業化。  
米国に設立したのを機に海外へも進出。

1958年 (株)吉野家を設立。翌年1月「吉野家」築地店を開店。  
1968年 新橋に「吉野家」2号店を開店。

#### 1970年代

牛肉の買い付けを目的としたUSA吉野家を  
米国に設立したのを機に海外へも進出。

1973年 FC(フランチャイズ)第1号店を神奈川県小田原市に開店。  
1977年 米国西海岸での店舗展開を目指し米国にヨシノヤウエスト・インクを設立。

#### 1980年代

会社更生手続き申請から当初計画より早く7年で  
更生債権を完全返済し、再スタート。  
台湾一号店をオープンしアジア展開も開始。

1980年 会社更生手続きを申請。  
1983年 更生計画認可。セゾングループが資本参加、資本金5億円  
で再スタート。  
1987年 当初計画より早く更生債権100億円を完全返済。  
1988年 日本でダンキンドーナツを展開する(株)ディー・アンド・  
シーと合併、社名を(株)吉野家ディー・アンド・シーと変更。

#### 1990年代

国内吉野家は500店舗を突破し、全国への出店が完了。  
海外ではアジアへと本格的に進出。

1990年 店頭登録銘柄として社団法人日本証券業協会より承認。  
1996年 (株)コモコフード(現・(株)グリーンズプラネット)の株式  
取得。  
1998年 ダンキンドーナツ事業から撤退。

#### 2000年代

国内吉野家は1,000店舗を突破。M&Aにより業務の多角化を進め、  
2007年には純粋持株会社へと移行。

2000年 東京証券取引所第一部に上場。(株)京樽を子会社化。  
2004年 米国産牛肉輸入禁止措置により、吉野家の牛丼販売を一  
時休止。  
2006年 (株)はなまるを子会社化。  
米国産牛肉輸入再開により吉野家の「牛丼」復活。  
2007年 吉野家ホールディングスグループの純粋持株会社とし  
て社名を(株)吉野家ホールディングスに変更。  
同時に新設分割会社として、(株)吉野家を設立。  
2008年 (株)どんを子会社化。  
ヨシノヤウエスト・インクをヨシノヤアメリカ・インク  
に商号変更。  
2009年 日本以外のアジアでの吉野家の展開を統括する(株)吉野  
家インターナショナルを設立。

#### 2010年代

海外展開がより進展し、海外吉野家は600店舗を突破。  
はなまる、フォルクスも海外への出店を果たす。

2011年 (株)京樽を完全子会社化。  
2012年 (株)はなまるを完全子会社化。  
2014年 アセアン地区の展開を統括するアジアヨシノヤイン  
ターナショナルを設立。

### 会社概要

#### 社名

株式会社吉野家ホールディングス  
(英文社名:YOSHINOYA HOLDINGS CO.,LTD.)

#### 設立

1958年12月27日

#### 資本金

102億6,548万円

#### 代表取締役社長

河村 泰貴

#### 本社所在地

〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1

#### TEL

03-4332-9700(代)

#### URL

http://www.yoshinoya-holdings.com/

#### 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

### 編集方針

「CORPORATE REPORT2015」は、(株)吉野家ホールディングスが食の未来に挑戦するビジョンを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易く報告しています。本年度はホールディングスの経営陣による座談会を通して企業価値の創出に向けた考えをお伝えします。

本レポートは、IIRC(国際統合報告評議会)の方針や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財務情報と非財務情報を誠実に、そして継続的にお伝えいたします。

### 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

2014年度(2014年3月1日～2015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2015年3月1日以降の情報も記載しています。

### 発行年月日

2015年5月発行(次回:2016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 03-4332-9701 FAX 03-4332-9707