



For the People

一人ひとりが変化への意思をもって 新しいビジネスモデルの 構築に挑戦していきます。

グループ経営理念「For the People」に込めた世界中の人々への想いを胸に、私たち吉野家ホールディングスグループは、「食」による価値創出を追求し、その提供を通じて社会に貢献してきました。グループ各社の業態は、多様な拡がりを持ちながらも、より多くのお客様に満足をお届けしたいという共通の価値観で結ばれています。

この先の未来に向けて「For the People」の理念を実現していくために、私たちは飲食業を取り巻く変化に対応し、新しいビジネスモデルを築き上げていかなくてはなりません。その転換へのファーストステップとして、このたび新3か年中期経営計画を始動しました。

私たちは、一人ひとりが変化への意思をもって、新しいビジネスモデルの構築に挑戦していきます。そしてステークホルダーの皆様とともに歩み、ともに成長し、繁栄を分かち合っていきたいと考えています。

これからの3年間、私たちの挑戦に対し、未来への期待とともにご注目いただければ誠に幸いです。

代表取締役社長
河村泰貴

～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ともに歩みたい。
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…。

CONTENTS

吉野家ホールディングスグループについて	03
会社概要	03
吉野家ホールディングスのあゆみ	04
グループ企業	05
財務・非財務ハイライト	07
吉野家ホールディングスが描くビジョン	09
トップ対談	
健康の提供による新たな価値創りへ	09
ジュネジャ・レカ・ラジュ × 河村泰貴	
ロート製薬株式会社 株式会社	
取締役副社長兼 吉野家ホールディングス	
最高健康責任者(CHO) 代表取締役社長	
成長戦略	
新3か年中期経営計画を策定	15
吉野家ホールディングスの「価値」を提供する	17
特集1・「はなまるうどん」	
「本当・本物・正直」なうどんで、	
おいしさと健康を届けたい!	17
特集2・海外戦略	
日本で生まれた「食」の感動を	
中国へ届けたい!	22
吉野家ホールディングスのCSR	25
お客様への約束	27
従業員への約束	34
お取引先への約束	39
株主への約束	41
社会への約束	43
マネジメント	51
コーポレート・ガバナンス	51
取締役および監査役	53
社外取締役メッセージ	54
コンプライアンス	55
財務セクション	56
吉野家ホールディングスの	
マーケットポジション	57
経営成績・財政状態に関する分析	58
連結財務諸表	61

編集方針

「CORPORATE REPORT 2016」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やすく報告しています。本年度は、ロート製薬株式会社で最高健康責任者(CHO)を務めるジュネジャ・レカ・ラジュ様との対談を通して、「健康」という観点から、当社グループが描く飲食業の未来と価値提供についてお伝えしています。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

2015年度(2015年3月1日～2016年2月29日)の企業活動における情報を対象としています。ただし一部内容については、過去の情報や2016年3月1日以降の情報も記載しています。

発行年月日

2016年5月発行(次回:2017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

会社概要

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	〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町36番2号 リバーゲート18階
TEL	03-5651-8800(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

店舗展開 (2016年2月期末現在)

日本国内	青島	黒龍江・吉林
吉野家 1,188 店舗	吉野家 8 店舗	吉野家 12 店舗
はなまる 390 店舗	武漢	香港
アークミール 182 店舗	吉野家 4 店舗	吉野家 56 店舗
京樽 315 店舗	はなまる 3 店舗	シンガポール
グリーンプラネット 169 店舗	福建	吉野家 16 店舗
	吉野家 11 店舗	フィリピン
アメリカ	深圳	吉野家 8 店舗
吉野家 102 店舗	吉野家 18 店舗	インドネシア
マレーシア	北京	吉野家 48 店舗
吉野家 4 店舗	吉野家 211 店舗	タイ
はなまる 4 店舗		吉野家 16 店舗
台湾	遼寧	アークミール 1 店舗
吉野家 52 店舗	吉野家 69 店舗	カンボジア
アークミール 3 店舗	内モンゴル	吉野家 2 店舗
上海	吉野家 10 店舗	
吉野家 9 店舗		
はなまる 12 店舗		

事業紹介

●吉野家

主要な事業会社 **株式会社 吉野家**
 事業内容 日本国内における牛丼等のファストフード店経営およびフランチャイズ店舗への経営指導等

●はなまる

主要な事業会社 **株式会社 はなまる**
 事業内容 日本国内におけるセルフ式讃岐うどん等のファストフード店経営およびフランチャイズ店舗への経営指導等

●アークミール

主要な事業会社 **株式会社 アークミール**
 事業内容 ステーキおよびしゃぶしゃぶレストラン経営等

●京樽

主要な事業会社 **株式会社 京樽**
 事業内容 船のテイクアウト店および回転寿司レストラン経営等

●海外

主要な事業会社 **YOSHINOYA AMERICA, INC. ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD. 吉野家(中国)投資有限公司**
 事業内容 海外における牛丼等のファストフード店経営、セルフ式讃岐うどん等のファストフード店経営およびフランチャイズ店舗への経営指導等

●その他

主要な事業会社 **株式会社 グリーンプラネット 他**
 事業内容 スナックのファストフード店経営およびフランチャイズ店舗への経営指導等

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。

1958年 ㈱吉野家を設立。翌年1月「吉野家」築地店を開店。

1968年 チェーン展開による多店舗化を目指し、新橋に「吉野家」2号店を開店。



築地魚河岸で営業開始した当時の吉野家

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。

1998年 吉野家47都道府県すべてに出店。

ダンキンドーナツ事業から撤退。



1991年にオープンした香港1号店

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 牛肉の買い付けの基地を設ける目的で、米国にUSA吉野家設立。

1977年 アメリカでの260店舗展開構想に向けて、西海岸の拠点としてのヨシノヤウエスト・インク(現・ヨシノヤアメリカインク)を設立。



1979年にオープンしたロサンゼルス1号店

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る。

2000年 東京証券取引所第一部に上場。(㈱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 ㈱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 ㈱どん(現・㈱アークミール)を子会社化。

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。

1980年代

会社更生手続き申請から当初計画より早く約7年で更生債権を完全返済し、再スタート。台湾1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。

1987年 当初計画より早く更生債権100億円を完全返済。

1988年 アジア市場での店舗展開を目指し、台湾に吉野家1号店を開店。

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・シーに変更。



倒産から6年8カ月で会社更生手続きを終結

2010年代

海外吉野家は600店舗を突破。はなまるうどん、アークミールも海外への出店を果たす。

2011年 ㈱京樽を完全子会社化。

2012年 ㈱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。

2015年 ㈱アークミールを完全子会社化。



はなまるうどん山形鉄砲町店(㈱はなまるは国内350店舗を突破)

Operational Highlights

2016年2月期の主なトピックス



吉野家の「ベジ丼」、はなまるうどんの「ヘルシー天ぷら」、京樽の「減塩シャリ」といった健康を意識した新メニューを続々発売。



新メニュー「麦とろ御膳」は約1カ月で300万食を突破し、吉野家の夏期のコア商品に。



従業員の心と体の健康を経営の柱の一つに位置づける「ウェルネス経営」と、その推進役となるChief Wellness Officer(CWO)制度を導入。



吉野家とはなまるうどんの複合形態によるマレーシア1号店が、東南アジア最大級のモール「ミッドバレー・メガモール」内にオープン。



人工知能搭載型アプリ「Tamecco」、「お持ち帰り予約システム」、「ポイント」など、吉野家でテクノロジーの導入を推進。



今後のグローバル展開を視野に入れ、どんは2015年9月1日付で「食を通じて、世界の架け橋になる」という意味を込めたアークミールへと社名を変更。

グループ企業

(2016年2月期末現在)

吉野家



主要な事業会社

株式会社 吉野家 1,188 店舗

売上高

956 億円
(前期比0.3%増)

営業利益

30 億円
(前期比24.8%減)

吉野家は、創業以来「うまい、やすい、はやい」にこだわって牛丼を提供し続けています。お客様の利用シーンにあわせた、新たな食事環境、新たなサービスを創り上げるため、さまざまな検証を進めています。またエビデンスに裏付けされた健康メニューの開発、ビッグデータを活用した効果的な販促活動を行い、お客様の満足度向上を目指します。

従業員数

1,322 名(男性1,069名/女性253名)



京樽



主要な事業会社

株式会社 京樽 315 店舗

売上高

249 億円
(前期比1.8%増)

営業利益

2 億円
(前期比13.7%増)

京樽は、「京樽」をはじめとした鮭や弁当、おむすび等の商品を提供するテイクアウト事業と、「海鮮三崎港」をはじめとした鮭専門店や回転鮭店を展開する外食事業、ネットショップを運営する外食事業などを展開しています。「海鮮三崎港」を中心とした都市型回転鮭事業が収益性を高めており、より積極的な出店を行ってまいります。

従業員数

500 名(男性438名/女性62名)



はなまる



主要な事業会社

株式会社 はなまる 390 店舗

売上高

215 億円
(前期比10.2%増)

営業利益

11 億円
(前期比16.4%増)

はなまるは、セルフうどん店「はなまるうどん」を中心に全国に350店舗以上を展開しています。店舗運営力の向上など内部充実を図り、さらなる出店拡大を目指します。またさらなる健康メニューの開発を行い、より健康や美容を意識した取り組みを推進し、「からだにやさしいはなまる」を目指してまいります。

従業員数

361 名(男性300名/女性61名)



海外



主要な事業会社

YOSHINOYA AMERICA, INC.
ASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN. BHD.
吉野家(中国)投資有限公司

675 店舗

売上高

175 億円
(前期比17.1%増)

営業利益

5 億円
(前期比1.9%減)

海外では、各エリアで迅速に事業展開するための経営体制を整えており、米国はヨシノヤアメリカ、中国では吉野家(中国)投資有限公司、アセアンはアジアヨシノヤインターナショナルが全国各地の展開・運営を推進しております。

従業員数

876 名(男性447名/女性429名)



アークミール



主要な事業会社

株式会社 アークミール 186 店舗

売上高

243 億円
(前期比2.4%増)

営業利益

2 億円
(前期比10.5%減)

アークミールは、「ステーキのどん」「フォルクス」「しゃぶしゃぶどん亭」の3業態を主に展開するレストランチェーンです。「楽しかった、又来るよ!」のアークミールの経営理念に立ち返り、既存店の改装や、生産性の向上、教育制度の充実を通じてQSCAの向上を図り、お客様にとって「ここにしかない、なくてはならない存在」を目指してまいります。

従業員数

379 名(男性347名/女性32名)



その他



主要な事業会社

株式会社 グリーンプラネット他 169 店舗

売上高

34 億円
(前期比2.1%増)

営業利益

△1 億円
(前期は△1億円)

グリーンプラネットは、「ピッツァナポリターノカフェ」や「一口茶屋」など、多彩なファストフード業態を手掛けています。フードコートの運営を一括で行う「GREEN'S COURT」の展開も行って、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。

従業員数

97 名(男性78名/女性19名)



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

会計年度	2006年2月期	2007年2月期	2008年2月期	2009年2月期	2010年2月期
売上高	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602
営業利益	2,695	3,691	6,222	3,582	△ 895
経常利益	2,181	4,216	7,372	4,340	△ 476
当期純利益	△ 387	2,096	186	208	△ 8,941
減価償却費	3,318	3,354	3,770	5,102	6,179
設備投資	2,981	4,166	7,900	12,255	11,319
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,139	5,796	8,749	7,725	92
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,904	△ 2,320	△ 9,318	△ 10,769	△ 9,127
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 799	△ 3,605	△ 1,606	△ 794	2,383
現金及び現金同等物の期末残高	26,018	25,900	23,691	19,774	13,527
会計年度末					
総資産	98,124	99,811	100,856	112,406	105,202
純資産	69,024	75,334	75,094	72,678	61,197
その他データ					
1株当たり純資産額(円)※	109,441	110,976	110,173	107,429	91,117
1株当たり当期純利益(円)※	△ 690	3,326	296	331	△ 14,162
1株当たり配当金(円)※	1,600	1,600	2,000	2,000	2,000
自己資本比率(%)	70.3	70.1	69.0	60.3	54.7
ROE(自己資本利益率)(%)	△ 0.6	3.0	0.3	0.3	△ 14.3

※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。

	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	2016年2月期
	171,314	165,883	164,599	173,418	180,032	185,738
	5,116	4,801	1,877	2,179	3,515	1,613
	5,509	5,311	2,460	3,270	3,993	2,345
	382	1,310	△ 364	698	941	837
	6,066	5,829	5,834	5,399	5,088	5,433
	8,544	5,815	8,092	6,028	8,453	12,879
	13,798	8,109	6,212	7,570	11,833	433
	△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365
	△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473	481	5,595	3,843
	15,384	17,062	14,003	17,964	26,858	18,498
	97,088	94,371	91,338	95,524	108,658	111,292
	46,169	45,584	43,390	43,412	58,938	57,733
	84,981	85,835	83,112	831.78	921.01	891.04
	622	2,575	△ 710	13.59	16.24	13.10
	2,000	2,000	2,000	20	20	20
	43.6	46.7	46.8	44.8	53.7	51.7
	0.8	3.0	△ 0.8	1.6	1.9	1.4

非財務ハイライト 吉野家ホールディングスにおける障がい者雇用の取り組み

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。

当社東京工場での担当内容は、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います。

また(株)アークミールでは、一部の店舗で障がいを持った方々を受け入れており、主にキッチンやホールの清掃、食器

の洗い物、料理の仕込み作業などを行っています。店舗では教育担当のトレーナーが挨拶や礼儀作法から実務まで教育を行っています。

東京工場に従事する社員のほぼ全員と(株)アークミールの受け入れ先の店長は「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よう適材適所を見極め、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。



アークミールでは清掃作業の他に料理の仕込み等も行っています

(株)吉野家
ホールディングス
(連結)における
障がい者雇用者数

225名
(2016年3月末)



医薬品

ジュネジャ・レカ・ラジュ
ロート製薬株式会社
取締役副社長兼
最高健康責任者(CHO)



外食

河村泰貴
株式会社吉野家ホールディングス
代表取締役社長



健康の提供による 新たな価値創りへ

10年後の吉野家ホールディングスにおいて、健康の提供が最も大きな経営テーマの一つになることは間違いありません。ここでは「健康経営」の先駆的な取り組みを行ってきたロート製薬のジュネジャ副社長を迎え、飲食業と健康をめぐる今後の展望について、河村社長と語り合っていました。

NEVER SAY NEVER ロート製薬

Dr. LEKH RAJ JUNEJA
(ジュネジャ・レカ・ラジュ)
ロート製薬株式会社
取締役副社長兼
最高健康責任者(CHO)

1984年来日、名古屋大学にて博士号取得。1989年太陽化学株式会社入社。2003年同代表取締役副社長就任。以後、Taiyo Lucid Pvt. Ltd. (インド) 取締役会長、タイヨーラボ株式会社(日本) 代表取締役社長、Taiyo GmbH(ドイツ) 代表取締役社長、Taiyo International Inc.(米国) 取締役社長を経て、2014年ロート製薬株式会社入社。現職。また、日本初の最高健康責任者(CHO=チーフヘルスオフィサー)に就任し、ロート製薬の健康経営を陣頭指揮している。

飲食業から健康へ、 製薬会社から食へ

— はじめに河村社長から、ジュネジャ副社長とのご縁についてお聞かせください。

河村 ● ジュネジャさんとの接点はいくつかあったのですが、直接的には当社がパートナー企業として参加している株式会社リバネスさんのビジネスプランコンテストで、お互い審査員を務めた機会が最初でしたね。また、当社の素材開発部長に招いた辻智子さんがジュネジャさんと古い付き合いがあり、ご紹介いただきました。

ジュネジャ ● そうでしたね。リバネスさんのコンテストでは、ちょうど審査員席も隣同士で。

河村 ● 当社グループは今後「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとする取り組みを進めていくわけですが、以前からそうした事業を積極的に展開しているロート製薬さんから参考になるお話をいろいろ伺いたいですし、企業としてグローバルな存在になっていくということについても、教を請いたいと思っています。

ジュネジャ ● 私の印象では、やはり吉野家さんと言えば「うまい・やすい・はやい」のキャッチフレーズですね。80年代

にインドから日本に来た時には、食費の高さに驚いたのですが、そうした中で長年安い価格で品質のよい食事を提供し続けている企業文化に感銘を受けています。ビックリするほどの安さではないでしょうか。大変な努力と工夫をされているのでしょうか。

また、ロート製薬が目業の会社と思われるのと同様に、吉野家さんは牛丼のイメージが強いですが、グループとして見ると、実にいろいろなことに取り組みされていて奥深さがあり、素晴らしい企業だと思います。

河村 ● ありがとうございます。私にとってロート製薬さんは、テレビから流れるコマーシャルソングで子供の頃から馴染みある存在でしたね。吉野家と同じく1899年の創業ということにも、強いご縁を感じています。

「医食同源」という言葉がありますが、私たちが健康をビジネステーマに打ち出していく一方で、医薬品関連業界の方々も予防医療としての「食」に注目されるなど、これからは飲食への関わりを深めてくるのではないかと考えていましたし、そうした流れからも両社がお

互いに近づくことになった気がします。

まず自らの健康を 大切にす企業として

— ロート製薬が進めている「ソーシャルヘルスケア」についてお聞かせください。

ジュネジャ ● 簡潔な形で説明させていただくと、私たちが目指しているのは、ヘルスケアのあらゆるソリューションを提供できる会社になるということです。これまでの流れとしては、目薬や胃腸薬を中心とする一般用医薬品をグローバルに展開していく一方で、1988年の米国メンソレータム社買収を機にスキンケア分野に本格参入し、そこからブランドとシェアの拡大を遂げてきた経緯があります。その後は「美と健康」をキーワードとして打ち出し、ヘルスアンドビューティケア市場で付加価値の高い一般用医薬品および化粧品を提供してきました。さらに、より広く世の中に「美と健康」をもたらすべく、そうした製品の卓越性に加えて社会的な優越性を提供するために立ち上げたのが

ソーシャルヘルスケアビジネスです。健康の基本となる飲食やアグリファームなどの新規事業を手掛け、同時に再生医療など先端分野への取り組みも行っているところでは。

ソーシャルヘルスケアの中でも、特に「食」というのは、その漢字の成り立ちが示すように「人」を「良く」するものであり、異業種である私たちにとっても、飲食やアグリファームは、健康をもたらすソリューションとして無視できないと考えているのです。

河村 ● なるほど、その通りですね。
ジュネジャ ● ただ、ロート製薬にとって健康というテーマは、突然に生まれたものではなく、もともと企業文化の中にあつた要素だと思っています。当社はまず、山田邦雄会長が登山やトライアスロンなどスポーツを通じた自分自身の健康づくりに熱心ですし、それを模範に、社員の間にも「健康経営」を世の中にもたらす企業として、自らの健康を大切にするという文化が根付いているんですね。私が入社して驚いたのは、どんな社内イベントでも必ず健康に関連した要素が入っていて、家族会とか社員

旅行も飲食して終わるようなものでなく、ロゲイニングや様々なスポーツを参加者全員で楽しんだり。これは、健康増進のために職場で実施した「100日プロジェクト」も然りですが、経営者として社員に健康についての気付きを与えたいということなんです。

河村●ああ、それは素晴らしいですね。大いに見習いたいです。

ジュネジャ●そういう土壌があった中で2014年6月、私が最高健康責任者(CHO)に就任することになりました。最大のミッションは、多くの健康な社員によって社会全体の健康を支える企業にロート製薬を進化させることだと考えていますので、まず社員の健康づくりに力を入れています。しかし健康という目に見えないものを、強制によって管理されるのは、誰も大きな苦痛を感じるでしょうから、社員一人ひとりが自発的に取り組める社内公募型の健康増進プロジェクトを進めています。

— 一方、事業としての取り組みの方向は、いかがですか？

ジュネジャ●例えば今、アグリファームとして行っている無農薬の食材生産や循環型農業についても、ロート製薬では昔から生薬栽培を行ってきたとはいえ、やはり本格的に事業展開していくには、一からベースを作り上げる必要がありますし、私たちが「食」にどう関わっていくか、どのような提案ができる

かという部分は、これから徐々にステップを踏んでいくところですね。

それは再生医療への取り組みについても同様ですが、現在、大学等と共同で最先端の医療研究に関わっており、将来的にはアンチエイジング分野も含めたアンメットメディカルニーズ(いまだに治療法が見つからない疾患に対する医療ニーズ)を満たす貢献を果たしていきたいと考えています。

差別化としての「ひと・健康・テクノロジー」

— かつて吉野家ホールディングスグループは、外食の新たな軸として健康を打ち出していくところですね。

河村●当社グループの場合は、もちろん飲食を通じて人々に健康という新しい価値をもたらしたいという思いがあるのですが、同時に重要なのは、同業他社や他の飲食業との激しい競争が続く中で、大きな転換によって差別化を図る必要に迫られている点です。飲食業は構造的に利益率が低い上に、知的財産権で守られる業態ではないので、すぐに商品・サービスが同質化・コモディティ化し、価格競争に陥ってしまうわけです。医薬品関係に例えて言えば、ジェネリック医薬品だけの業界といった感じでしょうね。

ジュネジャ●ええ、わかります。

河村●そうした事業環境にどう対応していくかを考え、なおかつ世の中の仕事に立ち、人々に喜ばれたいという思いから、それらを集約した一つの答えとして健康というテーマに辿り着いたということなんです。確かにこれまでの吉野家は「うまい・やすい・はやい」がお客様に支持され、成長してきたのですが、それだけでは今の成熟した消費者の方々になかなか満足いただけない、それは日本国内に限らない状況だと思っています。

また一方で、安い食事は身体に悪いという世間一般の先入観に対し、それを打破したい気持ちが健康という旗を立てさせたという部分もあります。しかし、決して簡単なテーマではないですね。私は「健康的」と「健康」は言葉として意識的に使い分けています。健康的な取り組みは比較的容易に実行できるでしょう。吉野家が提供している「ベジ丼」なども、まだ健康的な取り組みの範疇にとどまっているもので、同じ食材を集めれば他社でも提供できる商品です。それに対して、本当の健康というのは、エビデンス(科学的根拠)に基づくもので、なおかつ他に真似できないものでなければなりません。ですので、素材開発部長の辻さんにも、そうした本当の健康への効果が認められる当社独自の食材の開発をお願いしているところです。

ジュネジャ●「うまい・やすい・はやい」だけではない差別化が求められている状況は、おっしゃる通りだと思いますが、「食」に関わる業界もこれからは変わっていくでしょう。2015年は機能性表示食品の制度が導入され、それを活かした商品が出てきました。行政面も含めて環境はさらに変化していくと思いますが、その中で何が残るかを考えると、やはり河村さんがおっしゃった本当の健康に対するニーズになるでしょうね。だから吉野家さんもロート製薬も、やり方は異なってもゴールは一緒だ

と思いますよ。

河村●正にそうですね。そして健康の他に、飲食業界において差別化につながるのには、機械とブランドです。調理機器などは特許が取れるので、例えば当社が独自に開発し、特許を持っている厨房設備や調理機器によって店舗業務の効率化が図れるとすれば、それは大きな差別化になります。また、ブランドは目に見えないものなので定量的に捉えにくいですが、お客様との信頼関係であり、それを築き上げていくのは、やはり現場で働く人々なんですね。ですから、私たちがキーワードに掲げている「ひと・健康・テクノロジー」というのは、すなわち差別化要素を示しているわけです。

ジュネジャ●ロート製薬の「食」への取り組みで言うと、「ソーシャルヘルスケア」の新事業として行っているものに、医薬品製造で培ってきた技術を活かしているものがあります。「PALETAS(パレタス)」というフルーツ本来の味を生かしたアイスキャンディーは、目薬で培った技術を用いていますし、沖縄県石垣島の「やえやまファーム」でも効果成分の評価・分析技術を有機栽培に応用して、これらも技術の活用による「食」の差別化と言えそうです。

「セルフケアプロフェッショナル」を求めて

— 従業員の心身の健康づくりに取り組む「健康経営」について伺いたいと思います。

ジュネジャ●2015年3月、ロート製薬は経済産業省と東京証券取引所から「健康経営銘柄」に選定されました。

私たちが目指す「健康経営」というのは、社会を対象とする大きなテーマです。今、国が掲げている健康寿命と平均寿命の差を縮めるといった課題も、ロート製薬単独では実現できないものです。そこでCHO就任に際して、まず



私たち一人ひとりの健康への取り組みを起点とし、健康が代名詞となるような企業にロート製薬が変わることで、心身の健康づくりを社内から社外へと広げていこうと考えました。

社員には、一人ひとりが自ら考え、自発的な健康管理ができる「セルフケアプロフェッショナル」になることを求めています。そして、従来から実施してきた健康診断・指導や食生活改善サポート、「100日プロジェクト」などの健康増進企画による取り組みをステップアップさせるために、2015年から「明日のロートを考える=ARK」という活動の一環として、社内公募型の「健康企業・健康社員化推進プロジェクト」を立ち上げました。2016年は健康経営推進室を設置し、そこではいろいろな取り組み課題や提案が上がってきています。

河村●どんなことがテーマになっていますか？

ジュネジャ●一つには、ストレスの問題ですね。厚生労働省も2015年12月から従業員のストレスチェックを企業に義務付けています。ただ、会社に勤めていてストレスが皆無ということは、当然ありえないでしょう。

河村●人生にストレスは付きものだからね。

ジュネジャ●もちろん、実際にストレスが社員の心身に害を及ぼし、職場に悪影響を与えている状況を見逃してはな

りません。しかし一方で、その人が資質として持っているプラス思考、あるいはマイナス思考によって、ストレスの受け方は大きく変化するものではないでしょうか。そうしたストレスをどう捉え、メンタルケアをどう進めていくかというテーマがあります。

もう一つは、当社は社員の半数以上が女性なのですが、その女性の健康が大きな課題になっています。国による健康政策では、もっぱらメタボリックシンドロームが問題視されていますが、実はむしろBMI(体格指数)の数値が低い女性が増えているのです。

河村●特に若い女性に痩せ過ぎの人が多そうですね。

ジュネジャ●これは低体重で生まれてくる子供の増加にもつながっていて、国にとっても大きな問題だと思っています。当社としては今後、女性の健康を軸とした食事指導や運動指導に一層力を入れ、正しい栄養摂取による問題解決を図るとともに、それを「ソーシャルヘルスケア」を通じて社会的にも提案していきたいと考えています。

それからロート製薬には現在、グループ全体で約4,000名の海外スタッフがいますが、国によっては健康というキーワードにあまり関心がないところもあるんですね。一人ひとりから始まる健康プロジェクトをグローバルな活動として広げていく必要があります。



河村 ●私自身が健康経営に携わるようになり、その視点で海外を見てみると、新興国でも中間層以上には健康に関する興味を持つ人が増えつつあると感じます。例えばインドネシアでは、ジャカルタのショッピングセンターに行くとフィットネスマシンの売場が必ず充実していて、多くの人々が試用する光景を見かけますし、すでにそうしたものが求められる社会になっているようです。

ジュネジャ ●その国の経済成長に伴い、国民の健康意識も変わってきます。私の出身であるインドは、肥満と糖尿病が蔓延していて、健康テーマとしてやるべきことが非常に多い国なのですが、そうした状況も若い人々を中心に変化しつつあるようです。

海外における和食人気に見られるように、日本は素材のおいしさを活かした「食」を通じて、健康という文化を輸出できるのではないのでしょうか。

気付きを与えるための健康増進活動

— 吉野家ホールディングスグループにおける「健康経営」の取り組みは、どのようなものですか？

河村 ●ロート製薬さんとの大きな違いとして、当社グループは社員の健康リテラシーがまだ低いところからスタートしています。外食企業としての特質もあると思いますが、みんな仕事柄、世の中の平均と比べて3倍近い外食利用度なんですね。食事バランスなどを意識せず、食べたい時に食べたいものばかり摂っていると、やはり健康を害してしまいます。そこで私たちは、まず社内の健康リテラシーを高めていくことを考え、その結果がお客様に提供する価値の向上につながっていくことを目指して、取り組みを開始しました。

それで2015年5月、従業員の心と体の健康を経営の柱の一つに位置づける「ウェルネス経営」を宣言し、その推

進役として最高健康責任者(CWO=Chief Wellness Officer)を任命する制度を導入しました。

ジュネジャ ●どのような活動をスタートされたのでしょうか？

河村 ●今は、健康診断を受けて「所見あり」とされた幹部社員、実は私も含まれているのですが、その人々を対象に、スマートフォンアプリを使った食事指導・生活習慣指導を実施しています。これは、例えば食事を野菜から食べるようにとか、外食しか選択の余地がなければ、できるだけゆっくり食べるようにといったアドバイスをするものです。今まで健康増進に取り組んだことのない人たちがばかりで、それだけに実際やってみると著しい効果がありました。

ジュネジャ ●当社でもそれに近いことを実施しています。私も最近、生活習慣を意識的に変え、自動車出勤をやめて歩くようにしたり、食事をよく噛んで食べるようにしています。日本人はあまり噛まない人が多いですね。それで、そうした取り組みによる歩数や食事内容などを毎日チェックシートに入力しています。

河村 ●健康への意識付けですね。先ほどの話に出ましたが、社員に健康への気付きを与えることなんです。あと、5人が6人でチームになって取り組むので、チーム内で情報をシェアし、お互いに刺激し合うことで効果が上がるようです。運動器具を買ったとか、ジムに通うことにしたとか、そういうチームメンバーの取り組みが伝わり、相互触発している様子です。驚くほどの行動変化につながった人もいますし、いずれは対象を幹部社員だけでなく、もっと広げていきたいです。上の人々の意識や行動が変われば、会社は変わっていきますから。

ジュネジャ ●健康増進プログラムを通じて調べてみると、朝食を摂らない社員が結構いるということがわかり、やはり1日3食というのはすごく大事なことで、それをどう解決するか、考えているところです。また、これまでは一般

的な健康増進に取り組んでいましたが、今後は「体質」に注目しています。生活習慣病への影響は遺伝的なものよりも、食事や喫煙、運動などの環境要因で変化する「後天的な体質」の影響が大きいと言われており、今後は「体質」を重視した取り組みが必要なのではないかと感じています。

健康管理のための技術も、これからどんどん進化し、スマートフォンで毎日手軽に健康診断できるような時代になると思いますね。すると、それによって人々の健康への気付きも多くなっていくので、ロート製薬も吉野家さんも、そこに向けて提案できる商品・ビジネスモデルを考えていかなければなりません。

河村 ●その通りだと思います。当社で言えば、例えばヘルスケアアプリのユーザーに対して、そうしたアプリからレコメンドしてもらえるような店舗や商品でありたいですね。栄養指導上、有効なものとして選んでもらえる存在を目指すべきです。でもそれだけではなく、やはり食事というのは楽しいものであってほしい。そこは大事にしたいと思っています。単に栄養のことだけ考えるのであれば、サプリメントを摂取すれば済む話になってしまいますので。

— 「健康経営」の課題として考えていることは？

河村 ●従業員の心身の健康を大切にしていって、特に心の方については、ジュネジャさんからもストレスに関する話がありましたが、難しいところがありますよね。私自身、健康診断で「所見あり」と先ほど申しましたが、普段の生活習慣をそのままチェックすると、必ずそういう対象になり、ストレスも非常に多いはずと診断されてしまうんです。でも実際には心身の不調も、異常な検査数値も表れていない。当社の店舗は24時間営業なので、就寝時間が不規則になることもありますが、生活習慣のチェックでは、それがすなわちストレスの高さにつながっていると判断されて

しまいます。

これはやはり、飲食業という当社の事業に合った「ものさし」が必要なのだと思います。でなければ、実態に合わない形でストレス状態が診断されることになる。もちろん一方では、本当に苦しんでいる従業員を見過ごすことのないようにしなければなりませんから、そこは自分たちで試行錯誤しながら「ものさし」を作っていくしかないでしょうね。

社会にインパクトをもたらす「共創」へ

— 吉野家ホールディングスグループは、長期経営ビジョンのキーワードに「競争から共創」を掲げ、他者と協力し合う価値創りを目指していますが、この「共創」について意見をお聞かせください。

河村 ●ジュネジャさんは、これまでのご活躍を見ても、ご自身が「共創」そのものと言えるような、多くの場所で価値創りに取り組んできたご経歴をお持ちですね。ロート製薬さんの中は、やはりそうした「共創」につながる企業文化や土壌があるのですか？

ジュネジャ ●もともと非常にオープンな会社ですし、新たな価値創りに向けて、さまざまな開発を大学や他企業など外部と共同で、文字通りオープンイノベーションとして取り組んでいます。

企業が自社だけでできることというのは限られていて、特に「ソーシャルヘルスケア」のように新たな分野への参入を伴う展開は、外部の知見を活かしていくことが不可欠と言えるでしょう。また社会に向けた価値提供という点でも、自社だけの取り組みでは、世の中にとって大きな価値につながらないということもあります。

オープンイノベーションと言っても、企業として守らなければいけない特許や知的財産もありますし、リスクなどありますが、そうした部分はクリアにし、必要に応じてリスクを取りつつ進め

ていかなければ、成果は望めません。そこで大切になるのが信頼関係であり、自社にマッチしたパートナー選びということになりますね。

河村 ●パートナーとして合うか合わないか、やってみないとわからないところもありますね。リスクについては、置かれている事業環境や事業規模によって許容できる量が異なってくるので、そこはお互いオープンにすればいいと思います。

ジュネジャ ●リスクが全くないビジネスは存在しないと思います。リスクを避けているだけでは、何も新しいことができなくなってしまいます。

— 吉野家ホールディングスグループとロート製薬の「共創」については、いかがですか？

ジュネジャ ●「健康」という共通のゴールに向けて、ぜひ一緒に新たな価値を生み出していきたいですね。ロート製薬は製薬会社としての技術やシェアを保有しており、吉野家ホールディングスグループの中では、そうしたベースを活用できる飲食業としてのリテールがある。「共創」のパートナーとしてはベストマッチングではないでしょうか。

河村 ●私たちが「健康」を打ち出しても、すぐには世の中にイメージが伝わりにくいところがあるし、ロート製薬さんが「食」を手掛けることについても、まだまだ認知が進んでいないと思います。そ

の両社の「共創」によって、社会に大きなインパクトをもたらすような価値創りにチャレンジしたいですね。

当社グループの強みは、日々何十万人というお客様に接する場を持っていることでしょうか。「あるもの」が消費者に支持されるかどうか、すぐに確認することができます。これは店舗を持っている強みだし、私たちの大きな資産だと思います。

ジュネジャ ●飲食業というのは、毎日ものづくりをしてお客様に直接向き合うわけで、それは当社から見れば既存事業と大きく異なる。新規事業の中でもとりわけ「わかりやすさ」を感じるビジネスなんですね。それだけに大いに魅力や可能性を感じている分野です。

— 最後に締め括りの言葉をお願いします。

河村 ●今日はありがとうございました。お話を伺う中、いくつか大事な気付きをいただきました。特に健康テーマを導入した社員旅行は、早速実践したいです。今後ぜひ一緒に、世の中の人を驚かせるようなことをやっていきましょう。

ジュネジャ ●今回、貴重な対談をさせていただける機会をいただき、河村社長に心から感謝申し上げます。これは素晴らしいご縁だと思いますし、お互いの相乗効果で新しい道を拓く取り組みができるのではないかと楽しみにしています。



新3カ年中期

2017年2月期～2019年2月期

吉野家ホールディングスグループの未来像を描き、その基盤を築き上げていくための新3カ年中期経営計画がスタート。「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに、これまでの飲食業になかった新しい価値創造にチャレンジしていきます。ここでは、その方向性と重点テーマについてお話をさせていただきます。

新3カ年中期経営計画の位置付け

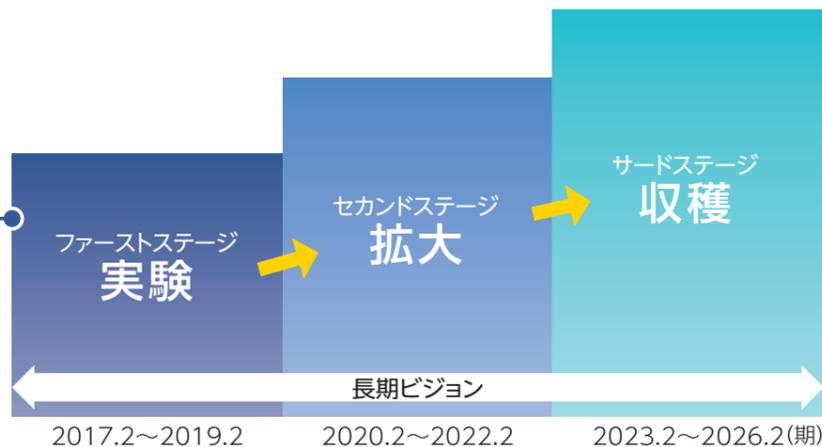
このたび当社グループは、第62期(2019年2月期)を最終年度とする新3カ年中期経営計画を策定し、第60期から始動しました。当社グループでは当期、10年先の2025年を見据えた長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」を策定しており、この3年間は、その実現に向けたファーストステージと位置付けています。

私たちは、このファーストステージの3年間で、様々な取り組みに積極的に挑戦し、失敗を恐れるあまり保守的にならないよう「TRY FIRST, THINK NEXT」をキーワードに、課題達成を目指してまいります。

●吉野家ホールディングス 長期ビジョン

グループ経営理念	For the People
長期経営ビジョン	NEW-BEGINNINGS ★☆☆ 2025 競争から共創へ
ビジョン達成に向けた3つの共創	<ol style="list-style-type: none"> ① 一方的に価値を創り込むのではなく、顧客と価値を共創する ② 部門・事業会社・国境を越えた繋がりを活かして新しいビジネスモデル・サービスを共創する ③ 業種・業界の垣根を越えて、社外の知恵やノウハウを活用し、新しい価値を共創する
3つのキーワード	ひと・健康・テクノロジー

2017年2月期～2019年2月期 新3カ年中期経営計画	
●2019年2月期目標	
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%



経営計画を策定

「ひと・健康・テクノロジー」の実践へ

私たちは、2025年のあるべき姿を実現していくために「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとする飲食業の新たな方向性を模索し、新3カ年中期経営計画を通じて数多く試行・検証していきます。

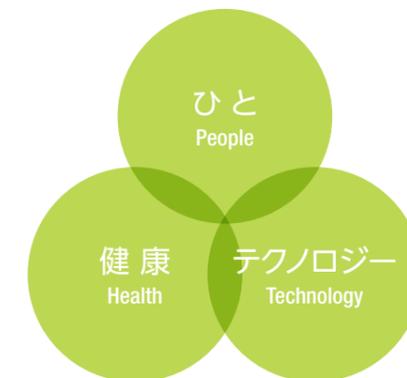
「ひと」にかかわる取り組みでは、国内における労働力の不足が重要な課題となってきます。人材が集まる魅力的な職場としての店舗づくりに注力し、事業を通じて従業員に成長機会を提供します。そして「ひと」を活かすことで生まれる価値を追求し、その価値をお客様に提供していきます。

「健康」に関しても、従業員に対する取り組みがテーマの一つとなります。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」の一環として、2015年より最高健康責任者(CWO)の任命制度を導入しましたが、今後は

健康リテラシーの向上と浸透を図るべく、その意識付けを幹部社員から拡げていきます。また、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を開始し、従業員の健康確保につなげていきます。

同時に、従業員における健康意識の高まりが、お客様への健康の提供について、広く深く考える契機になると期待しています。今後のメニュー開発・素材開発は、「健康的」から「健康」そのものの追求へ取り組みを深化させ、そこに時間と費用を投じていく方針です。

「テクノロジー」にかかわる取り組みでは、吉野家の「Tポイント」サービスの導入が1つの転機になると捉えています。「Tポイント」から取得するビッグデータを有効活用すべく、その手法を学び取っていきます。これにより、これまで吉野家店舗にご来店いただいていた



なかったお客様の考えや行動を把握し、来店客数増加への足掛かりをこの3年間で築き、グループでの活用も考えていきたいと考えています。

一方、店舗における従業員の負担軽減についても、テクノロジーの活用がカギとなります。複雑な店舗オペレーションを簡便化・効率化する設備や機器を導入し、職場環境の改善を図ることで、労働力の確保とお客様へのサービス向上につなげていきます。

事業セグメント別の重点テーマ

吉野家事業は、当社グループで最も早急な変化適応が求められる事業です。前述の「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとする取り組みを率先し、特にメニュー開発・素材開発と店舗オペレーション改革をスピーディーかつ積極的に進めながら、実験店舗を使った試行・検証を多数実施していく予定です。また吉野家は、2020年に「飲食業No.1のサービスを実現する」という目標を掲げていますが、これを新3カ年中期経営計画の期間中に前倒しで達成したいと考えています。

はなまる事業は、現在のビジネスモデルで、引き続き成長・拡大が見込める事業です。この3年間は内部充実を図りつつ、国内店舗数500店を達成させていきます。

京樽事業は、「海鮮三崎港」を中心とする都市型回転寿司事業が収益性を高めており、今期はより積極的に出店を行ってまいります。持ち帰り業態につい

ては、国内における今後の展開を見定める一方、世界に視野を拡げ、アジアを皮切りに海外出店を開始します。

海外事業は、中国およびマレーシアに設立した統括会社を軸に、出店拡大をさらに加速し、今後は中国内陸部やアジアでの出店を拡げていきます。また米国は、近年停滞気味でしたが、新たに立ち上げたBYO(Build Your Own)形式の実験店舗が好スタートを切っており、そうした意欲的な取り組みによる成長を目指します。はなまるについては、吉野家とともにマレーシアや他のアセアン諸国への展開を推進していきます。

京樽事業は、「海鮮三崎港」を中心とする都市型回転寿司事業が収益性を高めており、今期はより積極的に出店を行ってまいります。持ち帰り業態につい

「本当・本物・正直」なうどんで、おいしさと健康を届けたい!

外食産業が曲がり角を迎える中で、その躍進が目される「はなまるうどん」。
創業から15年を超え、セルフサービスのうどん店という独自のビジネスモデルに磨きをかけつつ、次の飛躍に向けたチャレンジもさらに加速させています。
ここでは「はなまるうどん」に込められた想いをさまざまな角度からお伝えします。

はなまるうどんの故郷・香川県。「本当・本物・正直」なうどんはここから生まれました。

コシの強さが特長とされる讃岐うどんの本場、香川県。多くのセルフサービスによるうどん専門店が名物となり、1990年代には空前の「讃岐うどんブーム」を呼んだこの地で、はなまるうどんは誕生しました。創業者は、地域の日常食としての讃岐うどんに魅力を見出し、女性や家族連れの方々も気軽に入れる店舗を作ることで、ファストフードとして大きく広がっていく可能性を感じたのです。その想いを込めて2000年に開店した1号店は、予想通り多くのお客様を得て繁盛し、そこから全国チ

ーン展開がスタートしました。

現在では400店舗に迫る勢いで出店を続けています。本場の魅力を受け継いだ、安くておいしいうどんを世界に広げていく上で、私たちが大切にしているのが「本当・本物・正直」です。お

お客様の声に耳を傾け、「本当・本物・正直」であり続けることで生まれる「驚き」と「感動」をお届けする。この取り組みを通じて、全ての人に愛されるブランドを築き上げていきます。



はなまるうどん1号店 木太店

試行錯誤のうどん作り。朝食抜きで試食を繰り返しました。

私は、2016年4月29日に退職するまでの15年間、創業店舗である木太店で働いていました。開店当初から大繁盛で、朝から夜までお客様の大行列が途切れず、1日があっという間に終わる忙しさでした。

当時はすべて店内で原材料からの加工・調理でしたので、ずいぶん手間がかかりました。また、うどん作りは試行錯誤の繰り返しで、毎日朝食抜きで何度も試食に臨んでいましたし、麺の太さやダシの加減は、お客様のご要望を受けるとすぐに変えていました。

まさかこんなに大きな会社になるとは思わず、近隣2~3店の展開かと思っていたら、あっという間に岡山、東京へと広がっていきました。はなまるうどんには、これからも飲食業界で上位を走り続け、木太店をずっと存続させてほしいですね。



はなまるうどん木太店(創業店舗)名誉店長 武市 信子



はなまるうどんのこだわりは、お客様への愛情の証

工場からの声

品質への責任が、自社製麺の意義だと考えています。

はなまるによるうどん製造の最大の特徴は、自社工場で製麺し、冷凍せずに生で店舗に配送していることです。これを全国規模で実施しているのは、私たちだけと自負しています。

そのこだわりは、原料である小麦粉の調達に始まります。うどん用に最適なオーストラリア産のブレンド粉「ASW (Australia Standard White)」は、現地農家にとって生産効率の低い品種を主としていますが、私たちは視察訪問を通じて、品質と需要への理解を促しています。

工場のこだわりは、もちろん品質に責任を持つことです。生麺の品質を維持する上で重要なキーワードは「温度」。練り上がり・

熟成、切り分け、店舗への配送に至るまで、各プ

ロセスにおいて温度管理を徹底し、原料小麦の品質特性に合わせた製粉方法や配合変更による小麦粉品質の安定化と、季節変化に対応した麺の製法調整で安定化を図っています。

そして私たちは、工場内で「安全・信頼・品質・効率」の4つを優先しています。はなまるうどんをお客様に安心してお召し上がりいただくために、この優先順位も大切なこだわりなのです。



株式会社はなまる製造部マネジャー(現在の役職 西日本営業部統括スーパーバイザー) 丸岡 芳雄



小麦粉と澱粉を配合した原料に、軟水と食塩を加えて練り上げたものが、麺の生地となります。温度管理はもちろん、ミキシングのコントロールも麺の食感を左右します。



板状に伸ばした生地は、熟成させながら段階的に圧延し、少しずつ薄くしていきます。この工程によってグルテン質が均一に形成され、麺のコシをもたらします。



ローラーで切り分けた麺には、麺同士のかつき防止のための打粉を散布。特殊な機構により効果的に麺線に満遍なく打粉を散布します。金属探知機による異物検出も徹底しています。

店舗からの声

お客様のご満足に届くまで、「はなまる品質」を維持します。

はなまるうどんの各店舗は、温度管理の徹底をはじめとする生麺のこだわりを工場から受け継ぎ、お客様にお届けするまで品質責任を維持し続けます。日々実施する冷蔵庫の温度チェックはもちろんのこと、庫内の麺の収納場所にも細かな規定があります。冷蔵庫から出した麺の取り扱い、スピード重視。極力短時間のうちに釜に投入し、残った麺は蓋をして乾燥と温度変化を防ぎます。

厳選されたたいりこ(いわし煮干し)と昆布をベースとする「だし」は、店舗で毎日作っているものです。こだわりのポイントは、味だけでなく香りも大切にすること。できるだけ少量ずつ作成し、香りが飛散せず蒸発による味の変化がない「だし」をお客様に提供しています。

そして接客は、原料調達にはじまる「はなまる品質」の総仕上げ。注文を受ける動きや商品提供スピードの基準化、お客様の負担をフォローする対応など、多くのこだわりでサービスの質を高めています。



店舗でも温度管理を徹底しています。



接客は「はなまる品質」の総仕上げです。

黒い名札はうどん職人の証



「釜マイスター」などの技能試験に合格したうどん職人は、その証となる黒い名札を着用。正確な盛り付けなど、高度な技能を習得しています。

株式会社はなまる西日本営業部スーパーバイザー 田邊 蔵



讃岐うどんという素晴らしい文化を未来に残すこと。
「おいしさ」と「健康」の両方を価値として提供すること。
変えないことにも、変えていくことにも、私たちはこだわっています。

Change



お客様の「健康」を考えて「おいしい」ヘルシーメニューを開発しています。

健康に欠かせない食物繊維を麺に練り込み、讃岐うどんのおいしさに新たな価値をプラス。

2013年4月1日、外食産業に大きなインパクトを与えたメニュー改革が全国のはなまるうどん店舗で実施されました。それが「はなまる食物繊維麺」の全面導入です。うどん1玉にレタス1個分の食物繊維を練り込み、味や食感を変えずに、健康に寄与する要素を付加しました。

「はなまる食物繊維麺」は、製粉会社との共同開発により進められていたものです。食物繊維麺の摂取による血糖値上昇の抑制効果について

は、同志社大学の協力を得て、データの収集・分析を行いました。お客様の関心が高い「食事におけるカロリー低減」を開発テーマとしつつ、それによっておいしさを損なわないことを大前提に、導入に際しては製麺工場においても、加水や圧延の調整などの試行錯誤を繰り返し、食物繊維麺に合わせた最適な生産技術を確認させました。

今、吉野家ホールディングスグループは、「健康メニュー」を差別化戦略の



柱の一つと位置付け、中長期的な成長への方向性として打ち出しています。「はなまる食物繊維麺」は、その先陣を切る挑戦でした。

オリジナルの天ぷら粉と調理法の工夫でおいしさそのまま、油分とカロリーを大幅カット。

はなまるでは、「食物繊維麺」の導入と同時に「はなまる健康宣言」を掲げ、健康メニューの開発や食と栄養に関する研究へのサポートを通じて、働く日本人に「健康」をお届けする方針を発表しました。

これに基づく新たな素材開発の成果が、2013年6月に発売した「ヘルシーかき揚げ」です。食材会社との3年以上にわたる共同開発を通じ、メニュー化を実現したもので、米粉をブレンドしたオリジナルの天ぷら粉と調理方法の工夫により、かき揚げに含まれる油分を47%カット、カロリーも約1/3カットしました。また2015年4月には、「ヘルシーか

き揚げ」で培ったノウハウを採り入れ、油分を最大40%カットした「ヘルシー天ぷら」を発売しました。

そして2016年3月には、新たに「からだにやさしいはなまる、始まる」と宣言し、「おいしく食べてきれいになる」をテーマとする健康と美容をプラスしたメニューの限定発売を開始しました。はなまるが取り組む「健康」の価値提供は、今後さらに進化していきます。



2016年3月に、おいしく食べてキレイになるメニュー第1弾として期間限定で発売した「ベジスープうどん」には、抗酸化作用で注目のアスタキサンチンを配合

Change



日本が誇る食文化を絶やさず未来に伝えていくことも私たちの使命です。

はなまるうどんの全国展開を中心に、讃岐うどんは一時的なブームを超えて外食業界を席卷し、国民に広く愛される人気食事メニューとして定着しました。その一方で本場・香川県では、現在700店以上のうどん店・製麺所が営業しているものの、地域住民の高齢化と後継者不足による閉店・廃業が相次いでおり、讃岐うどんの歴史や食文化の伝承が困難になることを危惧する声

上がっています。本場の讃岐うどんをルーツとするはなまるは、日本が誇る食文化の一つとして、讃岐うどんの歴史的価値や独自の魅力を重視し、これを未来に継承していく取り組みが必要だと考え、具体的な行動を開始しました。

それが「さぬきうどん未来遺産プロジェクト」への参画です。本プロジェクトは、「麺通団」団長を名乗る四国学院大学の田尾和俊教授がエグゼクティブ・

ディレクターを務め、讃岐うどんの過去情報を収集し、正しい歴史を辿って編集していく事業です。その取り組みは、戦前から現在に至るまでの讃岐うどんの「現場」や「日常」について、地域の高齢者の方々の記憶を掘り起こすべく取材していく活動が中心です。

2015年7月のプロジェクト公開以来、讃岐うどんにまつわる興味深い証言が次々とアーカイブされていますが、まだまだ時間をかけて地道な作業を進めていく必要があります。はなまるは、引き続き本プロジェクトをサポートし、讃岐うどん文化の継承に寄与していきます。



地域の方々への取材の様子



昔ながらの釜で茹でられている

Change



世界中に驚きと感動を伝えるために私たちは「変えていくこと」に挑戦しています。

日本で生まれた讃岐うどんのおいしさ、その魅力と価値を海外の人々に伝えていく取り組みは、私たちの大きなチャレンジです。はなまるうどんは、2011年に海外1号店を中国・上海に出店し、2015年には東南アジア1号店をマレーシアに出店しました。現在(2016年3月)は、中国で上海に13店舗、武漢に3店舗、マレーシアでは5店舗を展開しています。中国と東南アジアではマーケットの様相が大きく異なり、それぞれに対応した運営を模索しています。

中国では、国内店舗の価格感覚を大

きく上回るハイクラスな食事の位置付けです。メニューでは、日本風のかき揚げうどんよりも、とんこつベースのうどんが人気を集めています。マレーシアの方は、国内のはなまるうどんとほぼ同水準の価格帯ですが、メニューについては、日本風の太いうどんや、冷たい状態のうどんになじみがなく、現地の嗜好に合わせたローカロリーが必要と思われる

私たちが理念に掲げる「驚きと感動のお届け」を海外でも実現するために、現地市場に合わせた的確な戦略を進めています。



吉野家とはなまるうどんのコラボレーション店舗となるマレーシア ミッドバレー・メガモール店。両店舗の間にはカフェを設けている



株式会社はなまる
代表取締役社長
成瀬 哲也

言葉で伝える企業文化を
維持しつつ
「Do the Best
for Customer
Without Taboo」を
着実に遂行していきます。

なんかいいよね、はなまる

「はなまるでもいこうか」「なんかいいよね、はなまる」という言葉が当社にはあります。讃岐うどんの魅力を受け継いだファストフードとして、お客様の日常の中で、食事の選択肢に思い浮かべてもらえる身近な存在でありたい、安くおいしい価値を感じていただきたい、そんな想いを込めたものです。はなまるうどんがそうした存在になるためには、お客様の声に耳を傾け、何が求められているかを真摯に考え、ご提供していくことが必要条件です。私が社長に就任して3年が経過しましたが、その取り組みはまだ道半ばです。

「驚き」と「感動」をお客様に提供する

当社は、「Do the Best for Customer Without Taboo」を2016年度のスローガンに掲げました。お客様が求める価値提供の実現に向けて、タブーを設定せずに取り組んでいくと同時に、お客様に接する従業員とのコミュニケーションを活性化させ、「驚き」と「感動」をお客様に提供すると

いう当社の理念に立ち返ったチャレンジを実行していきます。

そこで大切にしたいのが「言葉で伝える企業文化」です。出店拡大により、3年後に国内500店舗を目指す規模となる中、はなまる本来の価値づくりが薄れることがないように、メニューやオペレーションの品質を維持し、お客様のニーズに即応することが求められています。その実行に向けて、管理部門や営業部門、スーパーバイザーなど内部的な機能分担の効率化施策も含め、従業員とのコミュニケーションを今一度見直していく考えです。

もう一つの継続的な変革は、お客様への「健康」の提供です。2013年の「はなまる健康宣言」および「はなまる食物繊維麺」の導入に始まる健康メニューの提供は、商品のコモディティ化による価格競争が常態となった経営環境を打開する差別化戦略です。健康メニューは、いずれも製造コストの上昇を伴うものですが、お客様への価値提供を成長に結び付けていくために、このチャレンジは不可避です。2016年度からは、価値提供の幅を「健康」から「美容」に広げたメニューを導入し、さらに「食育」に関する取り組みも展開していきます。

「Do the Best for Customer Without Taboo」を着実に遂行

はなまるは、吉野家ホールディングスグループ全体の中長期的な成長戦略において、国内を中心とする規模拡大を担う立場にあり、それと並行して、より利益を高めていくことが期待されています。新規出店の成功率を維持しながら、既存店の収益性を価値提供によって高めるべく、私たちは「Do the Best for Customer Without Taboo」を着実に遂行していきます。そして持続的な成長の実現を通して、世界中どこにでもはなまるの店舗があり、すべての人々に愛される食文化となることを目指してまいります。



2016年4月には、おいしく食べてキレイになるメニュー第2段として「食べる美容8品目入りサラダ麺」を発売。「アスタキサンチン入りパルサミコ酢ドレッシング」と、「糖質0g麺」を使用した商品で、ドレッシングを含め203kcalに仕上げた

日本で生まれた「食」の感動を中国へ広げたい!

成長を続ける中国市場は、当社グループの将来を担う海外戦略のメインステージの1つ。今後は、「吉野家」「はなまる」ブランドを中心に中国への出店を加速し、中長期的には日本国内を上回る店舗数に拡大していく計画です。ここでは、その取り組みの現況とこれからの展開についてご説明します。

中国展開のこれまで

香港初出店から25年を経て、エリアと店舗数を拡大

日本発のファストフードを海外で成長させたい、という想いを実現すべく、吉野家は1970年代に米国市場へ進出し、早くから海外事業を進めてきました。そして1991年、現地企業がフランチャイジーとなり、香港に出店。その後、中国・東部の北京と遼寧にも店舗展開していきました。2000年以降は中国での外国小売企業の持株比

率51%超えが可能となり、現地企業との合併会社設立を通じて、経済成長の著しい沿岸部を中心にエリアを拡大。2014年には新たな試みとして、独資により青島と武漢に出店しました。現在の中国における吉野家を概観すると、東部で店舗数を拡大しているフランチャイズ事業と、沿岸部・その他へ展開している合併会社事業お

よび独資事業に分かれ、総出店数は中国合計408店舗(2015年12月現在)です。

一方、はなまるうどんの中国展開は、2010年の上海万博への出店を契機に上海市内への出店を開始。2014年に開店した武漢と合わせて、15店舗(2015年12月現在)となっています。

■ 吉野家の中国展開の歴史(店舗数)



中国展開の
これから

中国全土1,800店舗 内陸部展開を開始し、

に向けて 出店規模を拡大



中国での接客実技コンクールの様子



吉野家(中国)投資有限公司
董事長
安井 昭裕

2015年設立の統括会社を核に中国展開を加速

私が董事長を務める吉野家(中国)投資有限公司は、当社グループの中国における店舗運営を掌握・指導し、事業投資や資金管理の一元化・効率化を担う統括会社として、2015年6月に設立されました。「吉野家」「はなまる」ブランドの中国展開を推進すべく、合併および独資による各事業会社を束ね、フランチャイズ事業の本部機能も司っています。

吉野家ブランドは、1990年代における香港、北京、遼寧への進出当初、日本流をそのまま導入するところから始めたので、現地に浸透するまで時間を要しましたが、徐々に進出ノウハウをつかんでいきました。

例えば、中国の食習慣では一人を外

食をすることが稀で、多くの場合は家族や仲間と来店するため、テーブル席が必要となります。また鶏肉や豚肉と違って、牛肉へのなじみが当時は薄く、特別な料理と受け止められていたようです。当社グループでは、吉野家本来の牛丼をグローバルスタンダードと位置付け、中国展開においてもテイストを変えていませんが、家族や仲間とテーブルを囲んでいろいろなものを注文するという中国ならではのスタイルに合わせ、麺類やその他の料理を用意しており、提供メニューは日本より多彩なものになっています。

「牛丼並盛1杯380円」の日本と比較して、中国のメニュー価格は、現地の年収水準に照らすと割高なミドルアップークラスの設定です。しかし近年の中国では、都市部を中心に生活水準が急速に向上していることから、これまでの出店エリアにおいては、概ねターゲットとする客層の獲得を果たしています。



中国の食事スタイルに合わせた多彩なメニューを提供

「ひと・健康・テクノロジー」を中国市場でも追求

かつて中国は、サービスクオリティが低い国と見られがちでしたが、生活水準の向上に伴い、サービスへの意識も大きく変化しつつあります。その中で吉野家(中国)投資有限公司は、日本で培った当社グループのサービスクオリティを各店舗に浸透させ、同業他社への差別化として活かすべく、接客やオペレーション面の従業員教育に注力しています。その一環として、中国における全店舗の従業員を対象に、接客実技を競うコンクールを開催している他、日本への研修機会を設け、「吉野家イズム」への理解を促すといった取り組みを行っています。中国人従業員には熱心さやバイタリティが感じられ、優秀な人材のサービス技能は日本の従業員に引けを取りません。

一方、テクノロジーの導入については、むしろ中国市場の方が日本よりも先行している面もあり、特にスマートフォン上の現金決済アプリなどは消費者に広く普及しています。また、中国国民の健康に対する関心も、日本に追随する形で高まってきています。当社グループの将来の成長に向けたキーワード「ひと・健康・テクノロジー」は、中国展開においても新たな方向性へのテーマとなっているのです。今後、中国の各事業会社では、スマートフォンによる「キャッ



スマートフォンに表示されるQRコードをレジで読み取って会計

シュレス会計システム」の導入や、「健康メニュー」の発売を予定しています。

これからの中国事業は、沿岸部に続く成長が見込まれる内陸部への展開を本格化し、内陸都市への出店を進めていきます。同時にこれまでの出店エリアにおいても店舗数を増やし、当社グループの中国総出店数を、現在の423店舗から新3ヶ年中期経営計画の期間中で590店舗に伸ばしていきます。そして、中長期的にはこれを1,800店舗まで拡大し、国内店舗数を上回る規模を確保する考えです。

日本のいいものを受け入れる土壌と、大きな成長ポテンシャルを持つ中国という国を舞台に、飲食ビジネスを通じた両国発展の架け橋づくりに邁進してまいります。

■ 吉野家の中国地域出店数



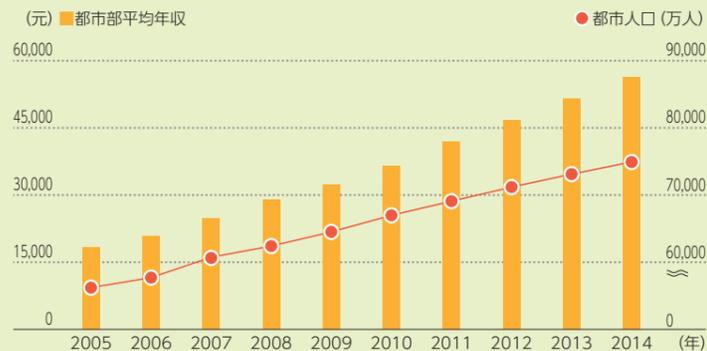
Check 1 /

中国都市部が持つ市場成長ポテンシャル

総人口で日本の10倍を上回る中国。都市部の人口だけでも7億5千万人に迫り、日本全体の6倍近い規模です(2014年)。そしてグラフに見る通り、近年の都市人口は増加の一途です。

その中国都市部における就労人口の平均年収を見ると、2008年から2014年までの6年間で2倍近い伸びを示しています。同じ期間における日本国内の民間給与と平均が429.6万円から415.0万円(国税庁:民間給与実態統計調査結果)と減少傾向にあることに比べ、中国都市部の生活水準向上が極めて急速で、その規模も巨大であることがうかがえます。

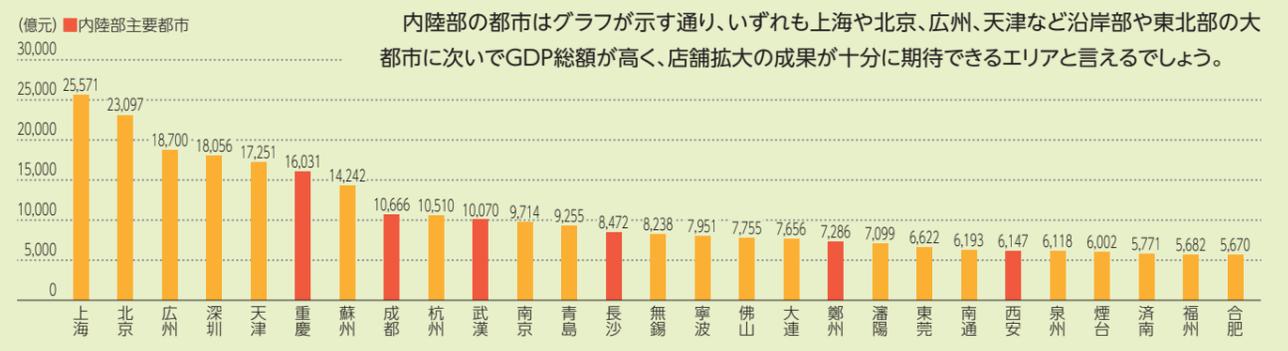
■ 中国の都市部における人口および平均年収の推移



Check 2 /

沿岸部に続く成果が期待できる内陸部展開

■ 2015年中国主要都市GDP総額



当社グループの中国事業は今後、内陸部への展開を進めていきます。内陸部の都市はグラフが示す通り、いずれも上海や北京、広州、天津など沿岸部や東部の大都市に次いでGDP総額が高く、店舗拡大の成果が十分に期待できるエリアと言えるでしょう。

当社グループは、経営理念「For the People ～すべては人々のために～」を事業活動の根幹として、社会との共生を図り、自らの存在意義を明確化してまいります。その行動は、「お客様」「従業員」「お取引先」「株主」「社会」の各ステークホルダーとの協働を通じて持続的な成長と中長期的な価値創造を実現していく取り組みに他なりません。外食産業を取り巻く社会課題を解決し、より大きな貢献を果たしていくために、私たちは健全な事業活動倫理を尊重する企業文化を保持し、それをさらに高めてまいります。



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。

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。

P43

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。

P27

従業員への約束

従業員の個性や自主性を尊重し、公正に活躍の機会を創出し、仕事の達成感や人生の充実感を共有します。また、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。

P34

ステークホルダーとの5つの約束

株主への約束

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。

P41

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。

P39

「ステークホルダーとの5つの約束」に基づいて、外食産業を取り巻く社会課題の解決に取り組んでまいります。

外食産業のさまざまなシーンにおける社会課題

原材料調達シーン

- 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CO₂削減

調理シーン

- 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
- CO₂削減への取り組み

商品・サービス提供シーン

- 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)

廃棄・リサイクルシーン

- 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

お客様への約束

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います。

「お客様への約束」 に対する 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

取り組み会社 吉野家／はなまる／アークミール／京樽／グリーンズプラネット

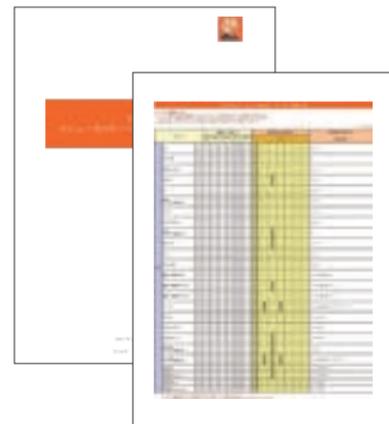
当社グループでは、全社全店舗において、「米トレーサビリティ法」に基づく米の原産地をはじめ、「原産地情報開示基準」に基づき主要食材の原産地に関する情報をお客様からご質問のあった際には、お答えできるようにしています。正しい情報の開示と安心してお食事していただける環境づくりに取り組んでいます。

栄養成分と 特定アレルギー物質表示

取り組み会社 吉野家／はなまる／アークミール／京樽／グリーンズプラネット

当社グループでは、「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、お客様からお問い合わせがあった際には、お答えできるようにしています。またホームページ上

でも、商品のカロリー表示、特定アレルギー物質の情報を開示しております。なお(株)吉野家、(株)はなまる、(株)京樽では、ホームページ上でも栄養成分の情報を開示しております。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。



はなまる店舗で配布されている原産地表示

品名	アレルギー物質	表示																			
...

(株)アークミール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

お客様への約束 工場編

外部機関による監査

取り組み会社 吉野家HD

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のと同時に、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

取り組み会社 吉野家HD／アークミール／京樽

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。



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

取り組み会社 吉野家HD／吉野家／京樽

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



タマネギの拭き取り検査(東京工場)



(株)京樽の工場内の衛生に関する手順書

吉野家の牛丼がお客様に届くまでの安全管理



お客様への約束 工場編

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。

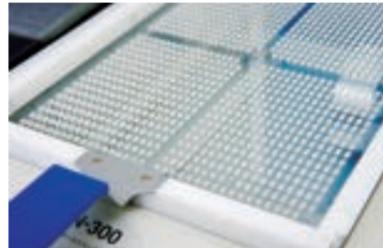
仕入れ食材の点検

取り組み会社 吉野家HD/はなまる/京樽

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、在庫管理ととも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(株)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

取り組み会社 吉野家HD

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います。また出荷段階では、金属探知機やX線異物検出機に通すことで原材料由来および製造機器由来の金属・異物の混入を防止しています。

(株)はなまるの製麺工程、(株)京樽の炊飯・弁当作成ラインでも、従業員の目視に加え、金属探知機を使用し、食材への異物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)



使用するペンはキャップ無のもので本数は台帳管理されている(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)



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

吉野家ホールディングス製造部の取り組み

VOICE

当社製造部が取り扱う肉や野菜などの原材料は工業製品ではないので、その状態は千差万別。原料野菜は露地で栽培しているので、虫等の付着がありますし、肉にも骨が付いている場合があります。それらの異物を機械で除去する設備はありますが、100%ではありません。最終的には、人の目や手の感覚で判断し除去します。つまり従業員の「安全」に対する意識・知識・技術が必要です。



(株)吉野家ホールディングスグループ商品本部製造部長

小内 一茂

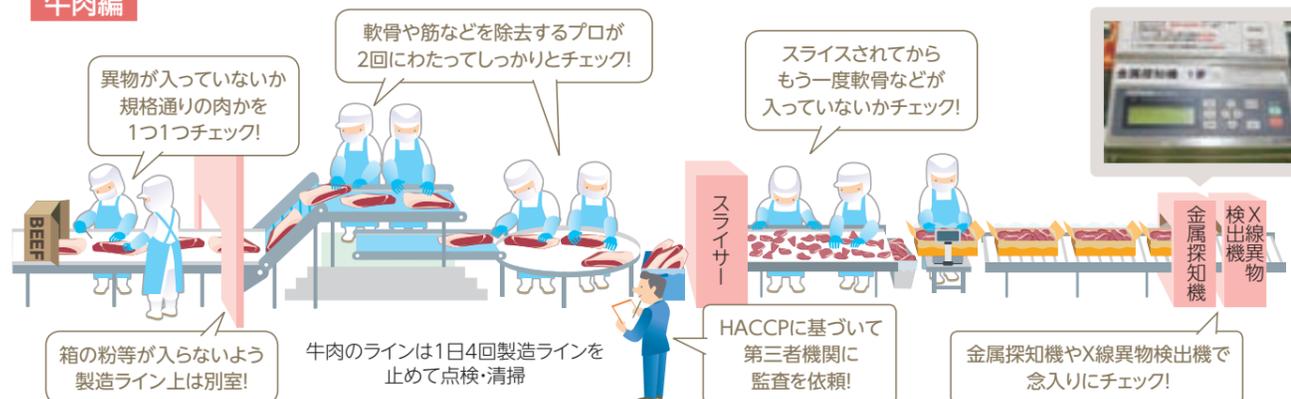
「安全」に対しては、ソフト(教育)とハード(施設設備)の両輪で日々の改善を行っています。特に、ソフト面については、毎日の朝礼やミーティングでの課題の確認を実施し、「決められた事を決められた通りにやる事が大切」である事を繰り返し説明するとともに、常に、最終消費者(お客様)の事を考えた教育を実施しています。また従業員一人ひとりのモチベーションを高く維持することも重要です。施設設備の改善では、月1回の安全衛生委員会に、アルバイトの方々も参加していただき、現場での問題点や改善について意見交換する機会を持ち、不満や不安の解消に繋げています。風通しの良い組織であることが、事故を未然防止する上で重要だと考えているからです。また東京工場と京都工場の食肉スライスラインと東京工場の玉ねぎのラインに「X線異物検出機」を導入し、異物の検出能力を従来の金属検知機よりも向上させています。

今後も安全な食材を安定的に店舗に供給し、お客様にとって、今以上に「なくてはならない存在」になることを目指しています。

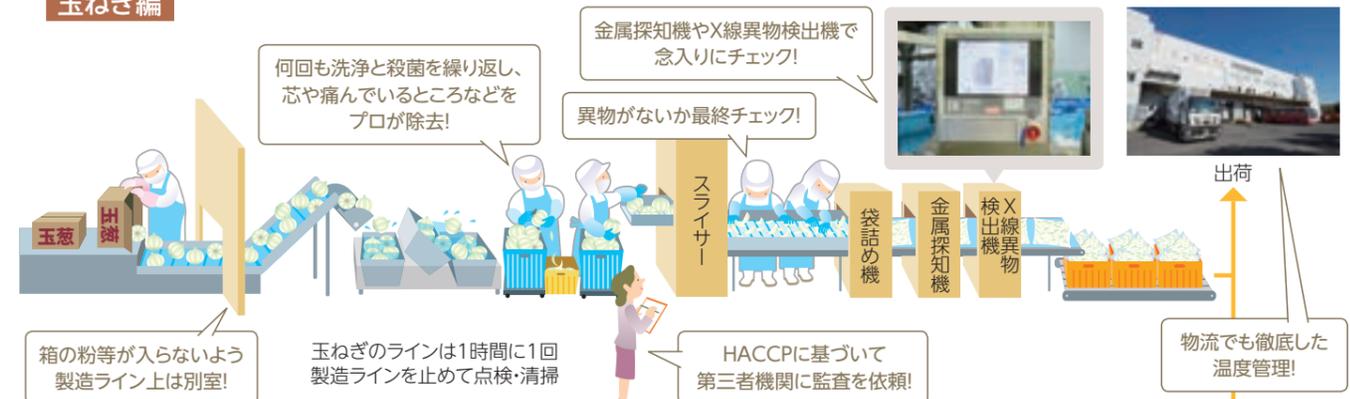


玉ねぎの梱包ラインで使用するX線異物検出機

牛肉編



玉ねぎ編



お客様への約束 店舗編

外部による衛生検査

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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打ち検査などの一般的な衛生管理および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ともに、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

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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。また、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。(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。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。



マニュアルに沿った手洗いの後は消毒を実施(京樽)

食材の取り扱い

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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、温度管理とともに期限管理と適正な在庫管理を徹底しています。

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、期限を超過した場合には、責任者の指示により数量を記録した上で廃棄を行っています。

商品作成時の品質管理

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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。

また店舗で使用する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、下調理された商品に関しても、そのシールを用いて期限管理を徹底しています。

設備・器具の衛生と クレンジング

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

当社グループでは、厨房内の調理器具の洗浄、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、



拭き取り用の布きんは消毒液に浸して使用する(フォルクス店舗)

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。

点検と記録

取り組み会社 吉野家/アークミール

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、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。



引き継ぎノート(吉野家)

消費期限の表示と管理体制

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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。また持ち帰り商品には、消費期限を表示しています。

ノロウイルス対策キット

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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、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、速やかに感染の有無を判定できるようにしています。



お客様への約束 その他

お客様のご相談への対応

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール/京樽

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でお受けしています。

(株)吉野家、(株)アークミールでは、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、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ともに、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。

店舗立地の多様化

取り組み会社 吉野家/はなまる

当社グループでは、お客様の真のニーズにお応えするとともに、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、2015年6月、名神高速道路尾張一宮SA上り線と東名高速道路美合PA下り線に共同出店しました。美合PAでは、(株)グリーンズプラネットの

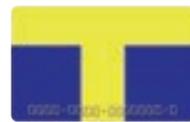
からから家、えびすだこも共同で出店しています。続いて(株)吉野家では、2015年10月、首都高速道路大黒PAに出店しました。今後も、従来の店舗立地だけでなく、商業施設などへの出店も積極的に取り組んでまいります。



尾張一宮サービスエリア内の店舗

Tポイントサービスが利用できるようになりました。Tポイントサービスでは、吉野家を利用した際にポイントが貯まるだけでなく、他社製品・サービスを利用した際に貯まったポイントを利用することもできます。

(株)アークミールでは、2013年12月、Suicaを始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。



(株)Tポイント・ジャパンが発行する「Tカード」が吉野家をご利用いただけます



(株)吉野家×WAONカード 2種類のデザインをご用意しています

各種サービスの向上

取り組み会社 吉野家/アークミール

(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。また2016年2月、(株)Tポイント・ジャパンと提携し、ほぼ全店で

お客様一人ひとりの声をいただいて

(株)吉野家お客様相談室

VOICE

(株)吉野家のお客様相談室では、全国の吉野家と(株)アークミールが運営するステーキのどん、フォルクス、どん亭などをご利用されたお客様から寄せられるご相談、ご意見をお伺いしています。

お客様から寄せられるご相談やご意見は多岐にわたりますが、お話を伺いする上で重要なことは、お客様の立場に立ってしっかりお話を伺いすることです。これはお客様相談室も店舗も同じことです。ご利用いただいた際の状況をきちんと把握することで、お客様のご意見やご要望をくみ取り、改善につなげていくことができます。そのためメンバーは、日頃からさまざまな視点で物事を見て、考えることを心がけています。

従業員への約束

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」 に対する 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。

●(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
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
2016年2月期	3,698名	15,523名	19,221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)

人材育成への取り組み

グループアカデミー

取り組み会社 吉野家

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おります。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3つです。

主な活動内容は、新入社員研修、店長選抜研修、中堅育成研修、エリアマネジャー・スーパーバイザー研修、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」、



米国研修(ヨシノヤアメリカ本部にて)

価値創造経営を担える社内起業家を育成する「経営塾アドバンス」などが挙げられます。こうした「学びの姿勢」が当社グループの企業文化として定着し、進化し続ける企業集団の形成を目指しています。

キャリアオーディション

取り組み会社 吉野家

(株)吉野家では、年に1回、一定以上の経験を積んだ社員を対象に、希望する部門への配置転換を公募しています。自身のキャリアを考え、自ら積極的に能力を開発する人材

従業員への約束 人材育成への取り組み

を登用することで、組織の活性化と、多様性のある人材の育成を図っています。

社内技能コンテスト

【取り組み会社】吉野家/はなまる/アークミール/京樽

当社グループでは、お客様によりおいしい商品を、より素早く、より正確に提供するために、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「職業技能コンクール」が開催されており、今回43回目を数え、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「鰯と刺身」「真鯛の荒調理」「茶さん」「バッテラ」「箱鰯」「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)アークミールでは、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「クレー調理技術・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、「量目」「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。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ます。店長は出場を夢見て、上司と



京樽の「職場技能コンクール」

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。



はなまるの「オペレーションコンテスト」



吉野家の「グランドチャンピオン大会」



アークミールの「クレー調理技術・接客技術コンテスト」

経営を担うコア人材の育成を目指して

VOICE

「資本は人なり」という言葉がありますが、次の百年を担う後継者を育てるため、グループアカデミーは2013年6月に設置されました。「経営を担えるコア人材の育成を支援し、ビジョン達成を実現する」ことを理念としています。支援とは主体性を引き出すことで、学ぶ環境を整え自ら成長したいと決意を促し、学んでもらうことです。

設置からこれまでの3年間は当社グループの人材の強みや弱み、各社のニーズを整理し研修体系を構築してきました。活動を通じて感じたことは、グループ内で人材交流を図ることで足し算が掛け算になり、人材育成のステップが大きくなったということです。誰にでも、成長し貢献したいという欲求がありますから、学ぶ場を提供し、自ら選択し、自分の人生(幸せ)に責任を持って生きて欲しいと考えています。

アカデミーは数多くの研修の場で能力が顕在化されるよう、講師ではなくファシリテーターとして、社員を支援していきます。



(株)吉野家ホールディングス
グループアカデミー
シニアコンサルタント
杉山 英行

従業員への約束 働きやすい職場づくりへの取り組み

グローバル従業員の受け入れ体制

【取り組み会社】吉野家HD/吉野家

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、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ともに、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



(株)吉野家 グローバル教育チーム

でのカリキュラムとなっています。

従業員親睦

【取り組み会社】吉野家/はなまる/アークミール/京樽

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、(株)はなまる、(株)アーク

ミール、(株)京樽では、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、前年同様、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

世界中に吉野家を広めたい

VOICE

2015年7月に入社し、海外新規エリアの開発を担当しています。吉野家との出会いは、留学生として来日した2004年。何気なく入った吉野家で食べた牛丼の味がとても美味しく、それから頻りに通うようになりました。こんな美味しい商品なのに、自分の生まれ育った中東やアフリカには無いことを知り、吉野家インターナショナルに入社して、自分がグローバル化の手伝いをしたいと思ったことが入社のかきかけです。研修で店舗にいた時に感動したのは、商品を受け取るお客様の幸せそうな顔。食を通じて人を幸せにする、まさに「For the People」だと思います。将来の夢は、中東やアフリカに新しいエリアを開発して、そのエリアの責任者として働き、「For the People」を広げていくことです。



吉野家インターナショナル
FC開発部長
サラ・マジューブ

アークミールにおける障がい者雇用の取り組み

VOICE

障がい者雇用を受け入れていく上で、店舗の受け入れ態勢を整えたり、相手と接する上で大事な技術的事項を学ぶため、まず「障害者職業生活相談員資格認定講習」を受講し、資格を取得しました。講習で学んだことを活かし、店舗に初めて受け入れる際には、相手のことをよく知るために、たくさん話をすることを心がけました。実際に勤務しているときは、うまくできれば褒め、注意すべきところ注意するなど、他のスタッフと接し方は変わりません。最初は、緊張して働いていましたが、本人の努力はもちろん、ご家族のサポートや他のスタッフの協力もあり、今では店舗に欠かせない一員となっています。



(株)アークミール
ドン・イタリアーノ
中浦和店 店長
野口 善広

従業員への約束 働きやすい職場づくりへの取り組み

中心として計画を立案、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。



(株)京樽の社員旅行の様子

従業員のメンタル不調の未然防止と自身のストレスへの気付きを促すため、今後年に1回のストレスチェックを実施する予定です。

(株)吉野家では、社員と社会保険に加入したアルバイトを対象に、年に1回の健康診断とともに実施する計画であり、心身の健康に繋がるように取り組んでいます。

ワークライフバランス

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽

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、積極的に取り組んでいます。

(株)吉野家、(株)はなまる、(株)アークミール、(株)京樽では、社員一人ひとりの「能力・意欲の向上」と、「仕事と生活の調和」を両立させることを目的とし、社員の私傷病や家族の看護・介護をする必要があった場合に備えて、有給休暇備蓄制度を導入しています。

(株)アークミールでは、2015年春、新卒採用社員の定着率の向上を目指し、時間限定社員といった新たな人事制度を導入するとともに、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います。

はじめ、育児・介護等との両立支援制度の整備等、女性従業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います。また女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に向けた行動計画を各社ごとに策定し、2025年度末までの目標を定めて取り組んでおります。なお、取り組み内容につきましては、厚生労働省「女性の活躍・両立支援」総合サイトにて公表しております。

女性活躍推進

女性活躍推進

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

当社グループは、女性社員の積極的な採用、管理職への登用をは

労働災害対策

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

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ともに、作業方法の見直しや設備・備品の改善に至るまでの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。

ストレスチェックの実施

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アークミール/京樽/グリーンズプラネット

当社グループでは、2015年12月に施行された「労働安全衛生法の一部を改正する法律」に基づき、

従業員の健康は、経営資源 グループウェルネス推進室

VOICE

当社は、2015年5月、グループウェルネス推進室を設置し、「ウェルネス経営」とChief Wellness Officer (CWO) 制度を導入しました。当社は「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに10年ビジョンを策定し、今後、お客様に「健康」を提供する前に、従業員が「健康」でなければならないと感じたのが、制度を導入したきっかけです。

2015年は、グループの部門長以上を対象に、アンケートに答えて心身の状態を調べるウェルネスサーベイを実施しました。さらにその実施者の中から対象を絞り、(株)FINCが提供する健康指導アプリを使用してもらいました。その後の健康診断の結果では、平均体重が4.4kg減ったり、BMI、腹囲などの数値が改善するなど、すぐに目に見えた成果が表れました。また上司が「健康」を意識し、ダイエットに取り組んでいるのを見て、周りの社員も自発的に動く事例も出るなど、周囲を巻き込む効果が出てきています。社内報では、健康をテーマにした連載も開始し、全社的な健康機運は高まってきていると実感しています。

今後は、従業員の健康は、経営資源と捉え、従業員へのアンケートやアプリの対象者を広げていたり、外部の講師を招いて、健康に関する啓蒙教育も行っていくなど従業員の健康増進に向けた取り組みを行っていきます。あわせてストレスチェックを用いた職場環境の改善や個別対応の実施など、心の健康を保つための取り組みも行っていきます。



(株)吉野家ホールディングス
グループウェルネス推進室担当
山田 基満

「女性活躍推進プロジェクト」を通して学んだこと

VOICE

2003年に(株)はなまるに入社し、出産を機に育児休暇を2度利用しました。また2011年から約4年間は家庭の事情により在宅勤務を行い、2015年に元の職場に復帰しています。

当社は、パート・アルバイトのスタッフの方々を含めると女性従業員がとても多い会社ですが、女性従業員同士の横のつながりはあまりありませんでした。そこで経営企画室にいた私が主要メンバーの一人として、女性がもっと働きやすい職場づくりを推進するという目的で「女性活躍推進プロジェクト」を発足しました。女性ならではの細やかな視点から、店舗環境やサービスに関する問題を見つけ、改善されるように経営陣や関連部署に働きかけていく組織です。最初の頃は「現場を知らないで無理なことを言う」「そんなことはできない」と言われたり、会議への出席を断られることもありました。でも、誰かが何かの行動を起こして、ずっと主張し続けなければ何も変えることはできないのです。これがこのプロジェクトを通して学んだ私の教訓です。

プロジェクトの発足時と比べて、活躍する女性店長やスーパーバイザーなどは増えました。さらに増えていけばいいなと思っています。「イクメン」という言葉が広く知られるようになりましたが、男性の育児への参加も、女性活躍に欠かせないと思います。ただ男性の育児と仕事の両立には、本人の周囲だけでなく、パートナーの周囲の理解と協力も必要だと考えています。



(株)はなまる 経営企画室
(現在の役職 株式会社吉野家ホールディングス グループ企画室海外推進担当)
伊勢村 直美

お取引先への約束

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」に対する基本的な考え方

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。

食材の選定

取り組み会社 吉野家HD

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企画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。

現地視察による安全性の確認

取り組み会社 吉野家HD

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段階にもおよぶ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

品が規格通りかの確認、加工場内の施設設備、従業員の衛生管理などの確認と指導を行っています。

包材・備品の仕入れ

取り組み会社 吉野家HD

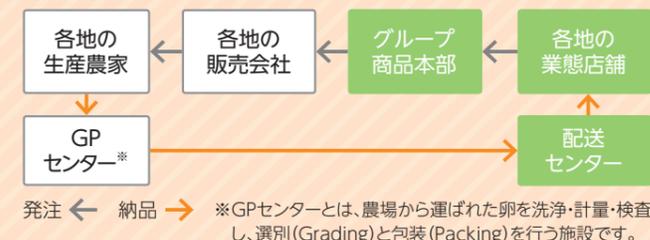
当社グループでは、店舗で使用する包材・備品についても、定期的に生産工場を視察しています。食材を盛り付ける食器や直接口に入る箸については、食材と同様とみなし、厳しく管理を行います。視察では、取り決めどおりの原材料や素材を使用しているか、原材料入手先や生産・検品工程・衛生管理は確実に実行されているかなどを確認します。

Focus in

鶏卵の仕入れ

当社グループが扱う食材の中でも、特に鮮度が重視される「卵」。季節ごとの需要変動が大きく、メニューの変化に対応した供給確保も求められる仕入れ品目です。ここでは、グループ商品本部による鶏卵の仕入れがどのように行われているか、詳しくご説明します。

■当社グループにおける鶏卵の流れ



新鮮な卵をご提供するために温度管理を徹底



グループ商品本部 商品部
水産チーム バイヤー
竹内 春介

卵については、一部の業態を除くグループ全体の仕入れをグループ商品本部で一括しています。その調達量は、「牛すき鍋膳」などのヒット商品にも大きく左右されますが、年間3,000トン

から3,500トンに及びます。

基本的な発注は月単位で、地域ごとの取引先である12社の販売会社へオーダーします。納品は生産農家から店舗へ、配送センターを通じて週2回ないし3回のタイミングで卵が届けられます。安定調達を維持するため、販売会社とは年間契約を結んでいます。また他に需要期に対応したスポット契約による発注も行っています。

当社グループが扱う卵は、Mサイズの白玉で、黄身の色が「12」という基準値を示すもので統一しています。最も重視しているのは、生産農家に求めるGP(選別包装)センターでの冷却作業と低温配送による卵の温度管理

で、芯温10℃以下を受け入れ基準として、配送センターへの入荷時に厳格なチェックを行っています。その他、各種の細菌検査や水質検査等による衛生管理を販売会社を通じて実施し、指定産地によるトレーサビリティの確保も徹底しています。

またグループ商品本部では、販売会社の協力のもと、各産地を毎年訪問し、監査の実施と同時に生産者とのコミュニケーションを図ることで、当社グループの商品や取り組みに対する理解を深めてもらっています。

今後は、当社グループが進める健康テーマに対応すべく、素材開発にも取り組みたいと考えています。

生産農家との間に結ばれた固い信頼関係

JA全農たまごは、吉野家ホールディングスグループの取引先の1社として、東京・大阪を中心に卵を供給している販売会社です。全国の提携産地とのネットワークを活かした対応力や、鶏卵価格の相場発表を行う情報力などの強みをご評価いただき、当社が取り扱う外食産業向け卵の10%以上を納めています。

吉野家ホールディングスグループが卵に要求する水準は高く、特に芯温10℃以下を受け入れ基準とする温度管理の厳格さは、他の外食チェーンに見られないもので、冷蔵設備の設置や在庫スペースの確保など、鶏卵産地には大きな負担となる要素です。

その一方で、年間契約と定時定量納品による取引の安定維持や妥当性のある価格決定など、産地とのフェアトレードを重視されており、生産農家とは固い信頼関係で結ばれています。産地訪問を毎年実施し、自社の方針や取り組みを生産農家に直接伝え、コミュニケーションを図っていることも、他には見られない行動です。

そうした長年の信頼関係を示す印象的なエピソードとして、2011年3月の東日本大震災発生の際には、大きな被害を受けた青森の鶏卵産地からも吉野家ホールディングスグループ向けに、10トン車1台満載の優先的な納品が行われ、欠品を回避してもらい



JA全農たまご株式会社
東日本営業本部 第2営業部
フード・デリ営業課 課長代理
伊藤 洋介

ました。

これからも産地と協力し、安心・安全な卵を安定供給させていただくとともに、その取り組みを通じて、国内鶏卵産業と外食産業の共栄に寄与してまいります。

株主への約束

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、ともに成長・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」に対する基本的な考え方

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

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

● 株式の概要

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)
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(毎年2月末日) 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特別口座口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

■ 大株主 (2016年2月29日現在)

株主名	持株数	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	7,583,300株	11.64%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,159,300株	1.78%
吉翔会	832,300株	1.28%
三井生命保険株式会社	550,000株	0.84%
資産管理サービス信託銀行株式会社	462,600株	0.71%
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	412,800株	0.63%
ハンナン株式会社	326,800株	0.50%
サントリー酒類株式会社	278,000株	0.43%
キューピー株式会社	270,000株	0.41%
三菱UFJ信託銀行株式会社	250,000株	0.38%

※当社は自己株式を602,229株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。

株主総会

取り組み会社 吉野家HD

当社では、株主総会の議題を十分に検討いただくため、株主総会開催日の3週間以上前に招集通知を発送しています。また発送日前に、日本語版および英語版の招集通知を当社ホームページに開示しております。

株主還元方針

取り組み会社 吉野家HD

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

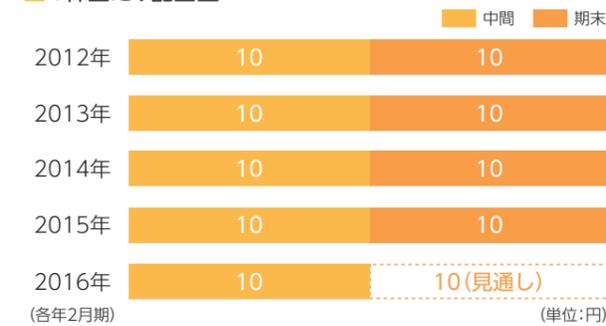
需要の状況、連結業績の動向、ならびにグループの成長に向けた積極的な事業展開に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案して決定することを基本方針としています。また当社では、中間配当と期末配当の年間2回行うことを基本的な方針としております。これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会での決議に基づき行います。内部留保資金の活用につきましては、グループの成長に向けた事業投資など、将来にわたって株主利益を増大させるための投資を優先してまいりたいと考えております。

株主優待

取り組み会社 吉野家HD/アークミール

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・はなまる・京樽・グリーンズプラネット・千吉などの各店舗でご利用いただけます。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、2016年5月配布分からは、アークミールの各店舗でご利用いただけるようになりました。

■ 1株当たり配当金



	中間	期末	年間配当金
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	20円
2016年2月期	10円	10円 (見通し)	20円 (見通し)

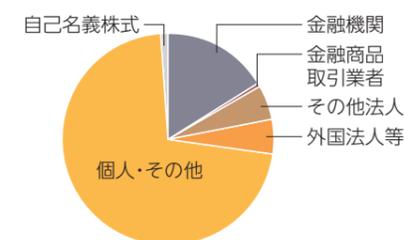
※2013年9月1日を効力発生日として、当社普通株式1株を100株とする株式分割を行いました。2014年2月期の中間配当以前につきましては、各期を比較しやすいように分割考慮後の金額を記載しております。

株主の状況

取り組み会社 吉野家HD

(株)吉野家ホールディングスの株主数は2016年2月末現在、303,380名となっております。

■ 所有株式数割合



所有株式数割合	株主数	株主数割合	所有株式数	所有株式数割合
金融機関	32名	0.01%	10,671,316株	16.38%
金融商品取引業者	25名	0.01%	307,782株	0.47%
その他法人	1,120名	0.37%	3,481,440株	5.35%
外国法人等	258名	0.09%	3,391,544株	5.21%
個人・その他	301,944名	99.53%	46,675,247株	71.67%
自己名義株式	1名	0.00%	602,229株	0.92%
合計	303,380名	100.00%	65,129,558株	100.00%

社会への約束

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」に対する基本的な考え方

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。

地域社会編

企業訪問、体験学習の受け入れ

取り組み会社 吉野家HD/吉野家

当社をはじめとするグループ各社では、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、時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。

また当社をはじめとするグループ



本社エントランス展示スペースにて歴史について学ぶ生徒さん(企業訪問)

各社では、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。

吉野家の移動販売車「オレンジドリーム号」

取り組み会社 吉野家

「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、6台が稼働しており、イベント会場等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。



マスコット「よっぴー」とともにイベントに参加

災害時帰宅支援協定

取り組み会社 吉野家

(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とも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時には、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

JFの募金活動

取り組み会社 吉野家/はなまる/アークミール

(株)吉野家、(株)はなまると(株)アークミールでは、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、2015年



ジェフ愛の募金キャンペーンポスター

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ます。

「TECH PLANTER」を年間パートナーとして支援

取り組み会社 吉野家HD

当社では、ものづくり、ロボティクス、バイオ、ヘルスケア、食、農などの分野から、情熱をもって世界を変えようとする若き起業家を育成する「TECH PLANTER」を年間パートナーとして支援しています。

ユニークなハードウェア開発が含まれるビジネスプランコンテストである「テックプラングランプリ」では、

本物の鮭を世界へ ミラノ万博への出店

VOICE

(株)京樽は、2015年にイタリア・ミラノで開催された万国博覧会の日本館パビリオン内のフードコートに出店しました。出店期間は会期後半の8月～10月末までの3カ月でした。毎日数千人の方々に京樽の鮭を味わっていただけたことや、フードコートに出店した他社の方々やパビリオンのスタッフの方々と交流できたことは、とても貴重な経験だったと思います。

レジに立つと、注文を待つお客様の、鮭を楽しみしている様子が伝わってきます。そして「Buono! (美味しい!)」というお客様の声を聞かされたとき、海外での鮭の可能性を感じました。今後、オリンピックなどで海外のお客様が多く日本に来られたときや、海外に店舗展開をするときに、本物の鮭を召し上がっていただけるよう、技術や接客を磨いて、積極的にチャレンジしていきます。



(株)京樽
海鮮三崎港 志木東武店
吉田 もも



日本館
フードコートに出店

社会への約束 地域社会編

電気による味覚再現デバイスを提案したチームに吉野家賞が贈られました。農業分野でテクノロジーを駆使し、農林水産の未来を切り開いていくとする起「農」家を支援する「アグ



「アグリサイエンスグランプリ」

リサイエンスグランプリ」では、海洋微生物を培養して食品の鮮度を維持する提案をしたチームと、カニの殻由来の新素材を提案したチームに吉野家賞が贈られました。

各種協賛

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる

当社は、「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宗像サニックスブルースに、（株）はなまるでは、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。

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。

ISO14001の取得

取り組み会社 吉野家HD/吉野家

（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、ISO14001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。毎年、外部審査機関による審査を受けており、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 ISO14001 マネジメントシステム 更新登録証

研修・勉強会の実施

取り組み会社 吉野家

（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、ISO14001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。終了後に考査を実施して、知識の確認と定着を図っています。

社会への約束 環境編

3Rへの取り組み

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/はなまる/アーグミール/京樽/グリーンズプラネット

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3つの「R」です。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

テイクアウト用ポリ袋の薄肉化

取り組み会社 吉野家

（株）吉野家では、テイクアウト用包材・ごみ袋などについて、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仕様を決定し、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ごみを想定した強度（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&包装ダイエツト宣言」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>

天ぷら油の廃棄量削減

取り組み会社 はなまる

（株）はなまるでは、現在214店舗（2016年1月現在）に、小型食用油精製装置を導入し、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

取り組み会社 吉野家

（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、2015年度の1店舗1日あたりの生ゴミ排出量は、7.8kg（前年比90.8%）となりました。



排水ネットを使用して脱水（吉野家）

工場での生ゴミ排出量の削減

取り組み会社 吉野家HD

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



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）

社会への約束 環境編

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日当たり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。

Reuse

野菜外葉のリユース

取り組み会社 吉野家HD

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。



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

Recycle

食品残さのリサイクル

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/京樽

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・鰯シャリ)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わたっています。

特に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

取り組み会社 はなまる

(株)はなまるでは、製麺工場から出る廃棄麺(出荷不適格の麺)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。



規定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

取り組み会社 吉野家HD/吉野家

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



規格外などで出荷しない肉をリサイクル(東京工場)

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。

廃プラ・段ボールのリサイクル

取り組み会社 吉野家HD

当社東京工場では、食肉を包装しているポリ袋を、透明なものと同色のものに分別し、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。



プレスされリサイクルされる段ボール

エネルギー使用量

電気使用量削減

取り組み会社 吉野家HD/吉野家/アーグミール

当社グループでは、使用電力、及びCO₂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)アーグミールの店舗では、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)

水道使用量削減

取り組み会社 吉野家HD/吉野家

当社東京工場では、白菜漬けの重石として使用す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。

灯油使用量削減

取り組み会社 吉野家HD

当社工場では、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

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。

2015年度のポイント

- ✓ 環境保全コストは、LED照明・看板の導入への投資額が増加した一方、浄化槽とグリストラップの適正管理に関わる費用は、作業の内製化により減少。
- ✓ 店舗から出る排水の環境負荷軽減を目指して、アルカリイオン水を洗剤の代替品として使用する実験を開始。

(株)吉野家の環境会計

■ 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	環境保全コストの分類			費用(千円)		投資(千円)		成果または前年差異要因
	中分類	具体的な取り組み	(2014)	(2015)	(2014)	(2015)		
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	LED照明・看板導入	0	0	16,223	31,062	店内照明及び看板にLED導入
		廃棄物の発生抑制、減量	排水ネットによる食品残さの脱水	2,286	2,494	0	0	脱水による食品残さの減量
		排水の管理	グリストラップ清掃機器導入	0	0	2,241	3,240	オゾン機器による汚泥削減
			グリストラップ浄化の固形バイオ使用	3,822	3,822	0	0	バイオによるグリストラップ油脂浄化
	その他のコスト 1-2	排水の水質汚濁の軽減	0	0	0	1,000	アルカリイオン水の検証	
		廃棄物の適正処理	廃棄物処理料金	341,843	347,950	0	0	廃棄物適正処理及びリサイクル推進
2 システムの「維持コスト」	環境マネジメント	浄化槽などの適正管理	浄化槽保守点検費用	60,464	56,055	0	0	一部店舗の保守点検を内製化
		グリストラップの適正管理	グリストラップ清掃	31,279	27,762	0	0	一部店舗の清掃を内製化
		小計		439,694	438,083	18,464	35,302	
		環境保全活動に伴う人件費	環境教育・活動	13,436	13,436	0	0	本社および工場の環境担当者
3 環境損失補償費用	環境マネジメント	環境監査関連費用	内部環境監査・定期審査	860	1,418	0	0	2015年度は更新審査のため費用増
		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	33,724	32,180	0	0	テイクアウト包材の薄肉化推進
		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・環境情報の公表及び環境広告	30	30	0	0	
小計			48,050	47,064	0	0		
合計			487,744	485,147	18,464	35,302		

対象範囲	
対象組織	(株)吉野家(単体)
対象期間	2015年3月1日～2016年2月29日

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(2014)		環境保全効果を表す指標(2015)		
		電気(kwh)	134,233千kwh	1,310,114Gj	130,210千kwh	1,270,850Gj
アウトプットに関する環境保全効果	エネルギー及び廃棄物処理から発生するCO ₂	ガス(km)	25,325km	1,040,858Gj	25,348km	1,041,803Gj
		灯油(kℓ)	97kℓ	3,560Gj	94kℓ	3,450Gj
		ガソリン(kℓ)	239kℓ	8,269Gj	207kℓ	7,162Gj
		合計	2,362,801Gj	2,323,264Gj		
水(kℓ)		1,970,420kℓ	1,729,479kℓ			
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%	
廃棄物等の排出	総発生量	13,447t	10,045t			
	リサイクル量	7,781t	5,404t			
	リサイクル率	57.9%	53.8%			
エネルギーのCO ₂ 発生量		127,657t	125,696t			
廃棄物(廃プラ)処理のCO ₂ 発生量		4,027t	2,933t			
計		131,684t	128,629t			

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

※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CO₂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、CO₂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。

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

■ 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		2014年度(千円)	2015年度(千円)	
	収益		脂リサイクル収入	19,609	17,714
		ダンボール・古紙売却収入	8,680	6,695	
		再生樹脂売却収入	165	57	
推定的効果	仮定的な計算に基づく経済効果				
	費用節減	省エネルギーによるエネルギー費の節減額	電気料金節減額	4,823	501
		資源投入に伴う費用の節減	節水機器などによる水道使用料金の節減額	489	1,752
	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	0	4,143	
経済的効果の合計			33,766	30,862	

■ 商品100万食あたりの環境保全効果を表す指標

対象年度	2013年度	2014年度	2015年度
エネルギー総量	9,874 GJ	11,226 GJ	12,535 GJ
水使用量	9,538 kℓ	9,380 kℓ	9,331 kℓ
CO ₂ 発生量	558 t	627 t	678 t
非リサイクル廃棄物総量	27 t	27 t	25 t

コーポレート・ガバナンス

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ともに、法令遵守ならびに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、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。

■コーポレート・ガバナンスの概要(2016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	6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	
2016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}	98.0%
	監査役出席率 ^{*2}	97.1%
2016年2月期 監査役会開催状況	議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認など
	開催回数	14回
2016年2月期 監査役会開催状況	監査役出席率 ^{*2}	98.2%
	監査役が出席する主な重要会議	グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議
独立役員を選任	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、取締役会が役位に応じて個人別の報酬等の額を決定。2016年2月期の報酬総額：取締役4名 ^{*3} に88百万円(内、社外取締役8百万円)	
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。2016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	

※1 各取締役の平均出席率。
 ※2 各監査役の平均出席率。
 ※3 2016年2月期末現在の人員は、取締役6名(うち社外取締役2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、無報酬の取締役が2名在任しているためであります。

取締役・取締役会

取り組み会社 吉野家HD

取締役会は、社外取締役2名を含む取締役6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。

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ともに、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

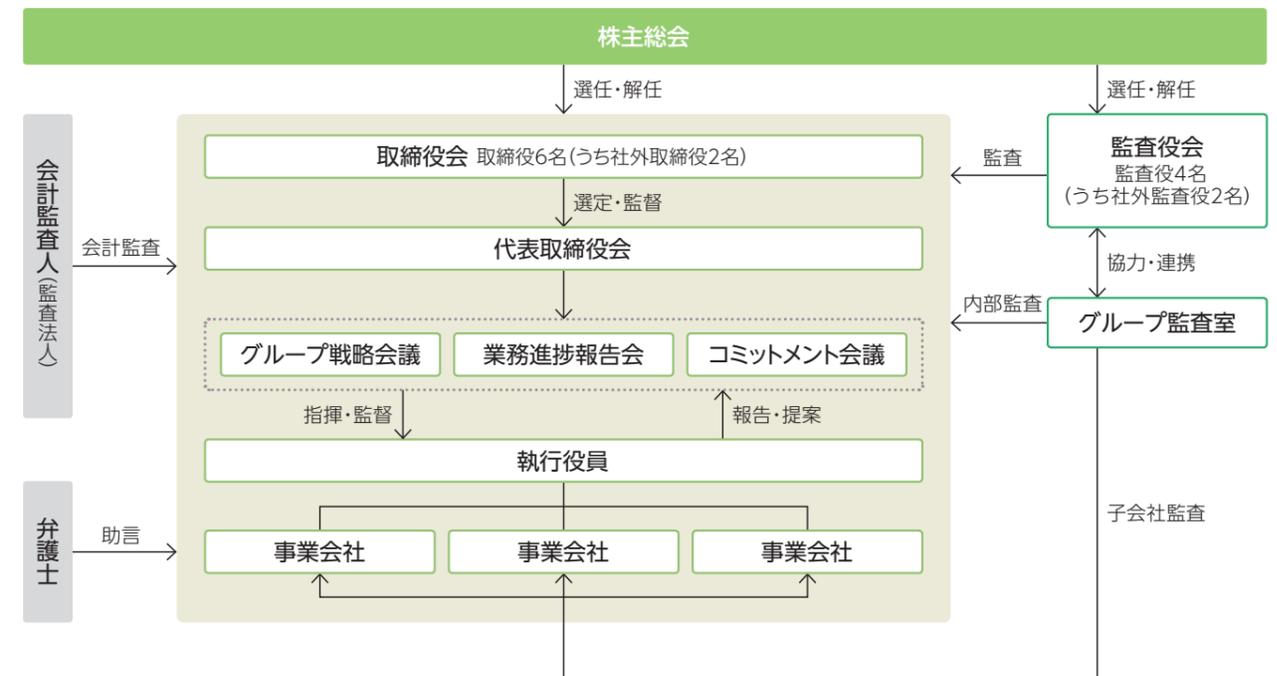
ント会議において、審議・検討を行い、取締役会がこれを監督しています。

監査役・監査役会

取り組み会社 吉野家HD

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



取締役および監査役 (2016年2月29日現在)



- ① **代表取締役社長**
河村 泰貴
1993年 4月 当社入社
2007年 7月 (株)はなまる代表取締役社長
2010年 5月 当社取締役
2012年 9月 当社代表取締役社長(現任)
2014年 9月 (株)吉野家代表取締役社長(現任)
- ② **常務取締役**
松尾 俊幸
1979年 4月 (株)西友(現 合同会社 西友)入社
2008年 1月 当社入社
2012年 3月 当社グループ企画室長(現任)
2014年 5月 当社取締役
2015年 3月 当社常務取締役(現任)
- ③ **取締役**
長岡 祐樹
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
2008年 8月 当社執行役員
兼(株)アール・ワン代表取締役社長
(株)どん(現(株)アークミール)
代表取締役社長(現任)
2012年 5月 代表取締役社長(現任)
2014年 5月 当社取締役(現任)
- ④ **取締役**
成瀬 哲也
1988年 6月 当社入社
2007年 10月 当社執行役員
兼(株)千吉代表取締役社長
(株)吉野家常務取締役
2012年 1月 (株)吉野家常務取締役
2012年 9月 (株)はなまる代表取締役社長(現任)
2014年 5月 当社取締役(現任)

- ⑤ **取締役**
内倉 栄三※1
1982年 4月 山下新日本汽船(株)(現(株)商船三井)入社
1989年 9月 (株)野村総合研究所入所
2004年 6月 有限会社内倉栄三事務所取締役(現任)
2008年 9月 (株)YUMEキャピタル代表取締役(現任)
2011年 5月 当社取締役(現任)
- ⑥ **取締役**
宮井 真千子※1
1983年 4月 松下電器産業(株)(現パナソニック)入社
2011年 4月 同社役員環境本部長兼節電本部長
2012年 10月 同社役員R&D本部未来生活研究担当
2014年 4月 同社顧問
2015年 5月 当社取締役(現任)
- ⑦ **常勤監査役**
浦邊 正記※2
1977年 9月 当社入社
1997年 5月 当社取締役
1999年 5月 (株)ハミータコーポレーション代表取締役社長
2001年 6月 (株)ピーターパンコモコ
(現(株)グリーンスプラネット)代表取締役社長
2010年 5月 当社常勤監査役(現任)
- ⑧ **常勤監査役**
田中 常泰
1979年 4月 当社入社
1993年 5月 当社取締役企画室長
1999年 7月 (株)京樽代表取締役社長
2010年 5月 当社専務取締役
2014年 5月 当社常勤監査役(現任)
- ⑨ **監査役**
増岡 研介※1
1989年 4月 増岡章三法律事務所
(現 増岡総合法律事務所)入所
東京弁護士会所属
1994年 5月 当社監査役(現任)
2003年 4月 東京弁護士会副会長
- ⑩ **監査役**
大橋 修※1
1999年 4月 公認会計士登録 大橋公認会計士事務所
2000年 9月 ダイヤ監査法人代表社員
2004年 11月 税理士登録
2005年 5月 税理士法人レクス会計事務所代表社員(現任)
2011年 5月 当社監査役(現任)

※1 社外取締役および監査役です。
※2 2016年5月19日付けで退任予定です。

マネジメント 《社外取締役メッセージ》

企業価値の向上と資本効率の改善に向けて

取締役 内倉 栄三

私はこの26年間、証券アナリストや資金調達・M&Aのアドバイザー、経営コンサルタントとして、主に株式市場からの視点で小売・外食業界に関わってきました。当社の社外取締役は2016年5月で5年になりますが、私に求められている役割は、業界動向を踏まえて経営戦略の立案・執行をモニタリングすること、投資家の視点から意見を述べ、取締役会の活性化や透明性向上をもたらすことだと捉えています。

当社は、徹底追求した生産性の強みをはじめ、独自の企業文化を育ててきた企業ですが、近年は「自ら変わっていくこと」の必要性が意識され、グループ

経営や海外展開、人材登用面などに多様性志向が表れています。そうした変化の中でも、従業員の間で会社への強い思いが変わらずに共有されていることが印象的です。

2014年の新経営体制発足以降、取締役会の活性化は着実に進展していますが、グループ各社の経営を束ねるホールディングスのコーポレートガバナンスとしては、業務執行の監督により重点を置いた経営監督型の実行型取締役会への転換が一層求められるでしょう。

当社は今後、新たな業態の芽を育てながら、変化に向けた経営の転換を促し、「ひと・健康・テクノロジー」をキー



ワードとする長期的な価値創造を行うことで、企業価値を高めていきます。一方で現状、ROEやROICで表される資本効率が低位に留まっていることは大きな問題です。その解決のために何が必要で、どのようなリスクをとるべきか、客観的な立場から今後とも有効な議論を投げかけてまいります。

消費者分析と海外の「食」に関する視点から

取締役 宮井 真千子

2015年5月から当社の社外取締役を務め、1年が経ちました。長年籍を置いてきたパナソニックでは、IHジャー炊飯器やホームベーカリーなど、新しい調理機器の開発と海外展開に取り組みました。常に生活者目線で市場を捉え、消費者分析を行い、顧客起点の商品開発

を実践してきましたので、その経験を活かし、社内とは異なる視点から経営に意見を述べていくことが私自身の役割だと考えています。

また女性社員の活躍を促進していく立場から、女性リーダーによるディスカッションに参加するなど、社員と対話する機会を設けています。

社内に入ってみると、予想以上に人材育成に力を入れる会社であることが印象的で、社員一人ひとりの意識はとても高いのですが、社風としてはやや内向きな面も見られ、モノカルチャーな風土があると思います。現場は長時間営業の業態もあるので、だからこそ特に女性が働きやすいオペレーションや



職場づくりを考えていく必要がありますし、その実践が女性客の取り込みにもつながっていくと思います。

一方、消費者を起点に当社事業を見ると、店舗を持つ強みとして、商品を直接お客様に問うことができる反面、まだ顧客分析などマーケティングに弱さがあるように感じられます。またグローバル展開においては、日本発の的外食として支持されている現況に留まらず、「何を価値として届けるか」を明確化したローカライズを視野に入れるべきだと考えます。

当社グループを大いに愛する一人として、引き続き事業の成長と社会貢献に寄与してまいります。

コンプライアンス

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、各事業会社とともに、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

取り組み会社 吉野家HD

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



リスク管理事務局担当者会議の様子

とによって、組織内部の自浄作用を高めています。

コンプライアンス教育

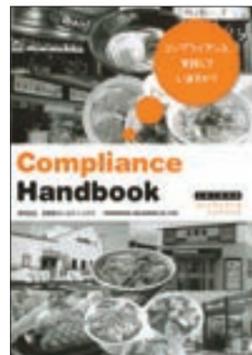
取り組み会社 吉野家HD

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



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

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

取り組み会社 吉野家HD

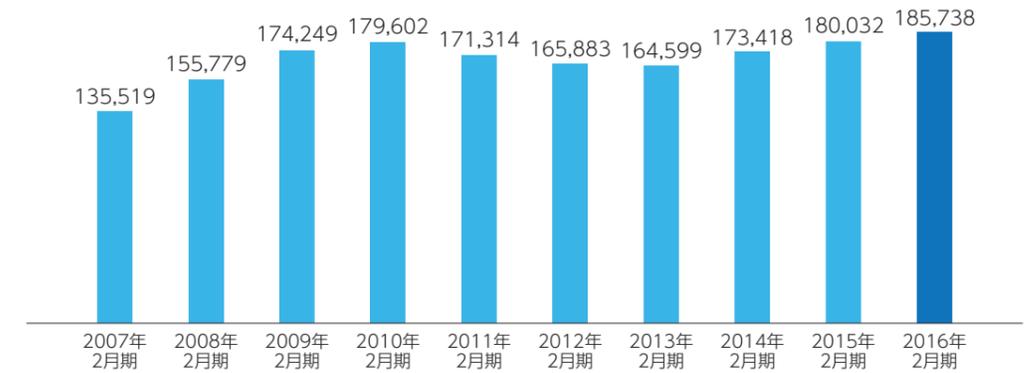
「食の安全・安心」リスクをはじめ、グループの事業活動に伴う損失の危険(リスク)の管理については、「グループリスク管理規程」を策定し、四半期ごとに各部門で洗い出し、重要度の評価をとりまとめ、グループリスク管理委員会へ報告し、対策状況を確認しています。

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。

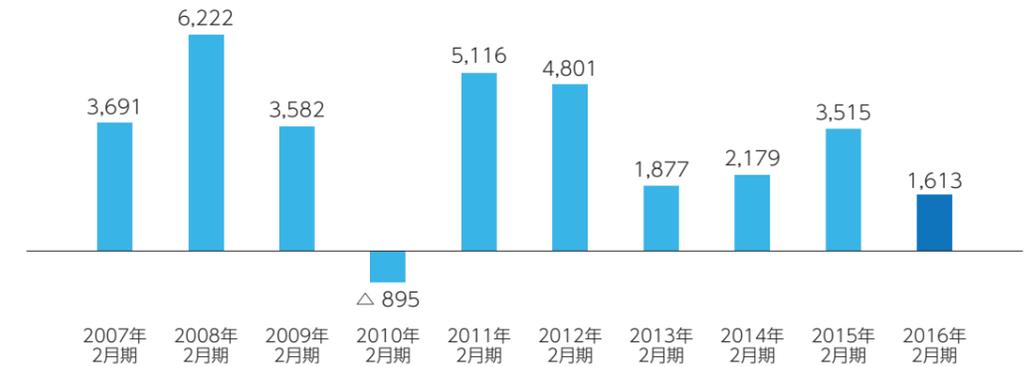
また、リスク情報については、グループ横断的に共有し、一定の基準に従って、お客様、行政、マスコミ、地域、業界団体へ適宜開示を行っています。

過去10年間の業績推移

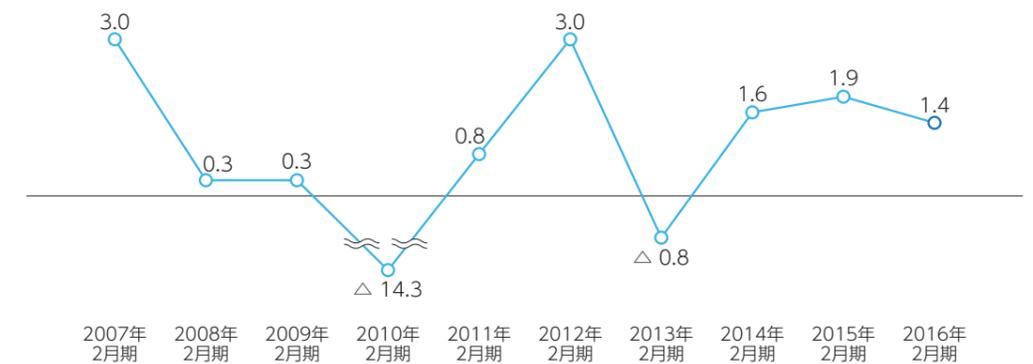
■ 連結売上高 (百万円)



■ 連結営業利益 (百万円)



■ ROE(自己資本利益率) (%)



吉野家ホールディングスの マーケットポジション

吉野家ホールディングスを含む外食産業の現状

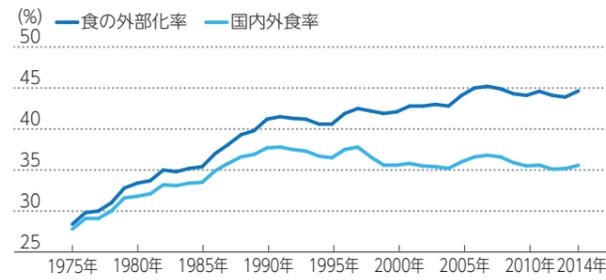
国内では1970年代から1990年代初めにかけて、外食の利用が日常的な光景となり、国民の食生活を変化させてきました。その後は長期景気停滞を経て、現在に至るまで外食率の横ばいが続き、外食需要は飽和状態にあるように見えます。しかし、持ち帰り販売を主とする料理品小売業を含めた「食の外

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・

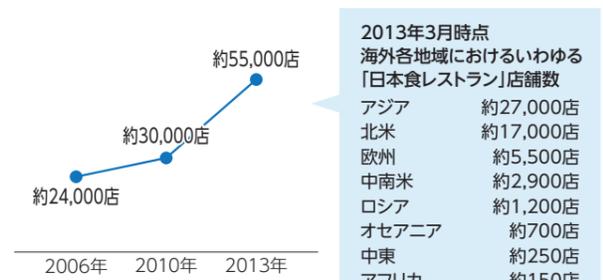
インドを含む）の市場規模は、同時期に82兆円から229兆円に急拡大すると見られています。その中で近年、日本料理の人気が高まっており、各地域で日本食レストランの店舗数が増加中です。今後、日本発の外食文化が世界に広がっていく可能性も高いと思われます。

■ 国内外食率と食の外部化率の現状



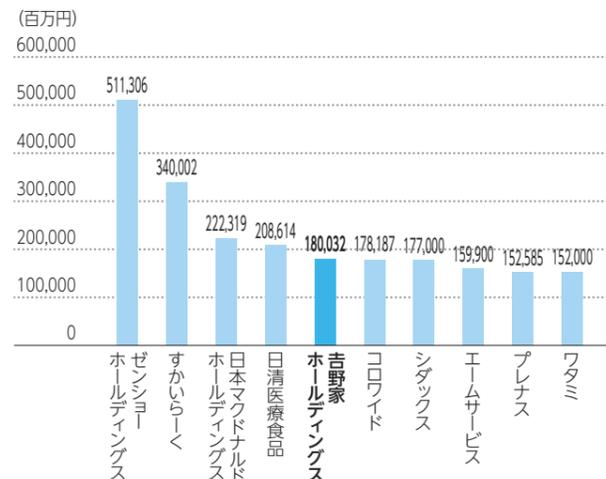
出典:公益財団法人 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化率の推移」
(注) 外食率: 「外食市場規模」を「全国の食料・飲料支出額」で除した値。
食の外部化率: 「料理品小売業市場規模」(弁当給食を除く)と「外食産業市場規模」を加算したものを、「全国の食料・飲料支出額」で除した値。

■ 海外におけるいわゆる「日本食レストラン」店舗数の推移



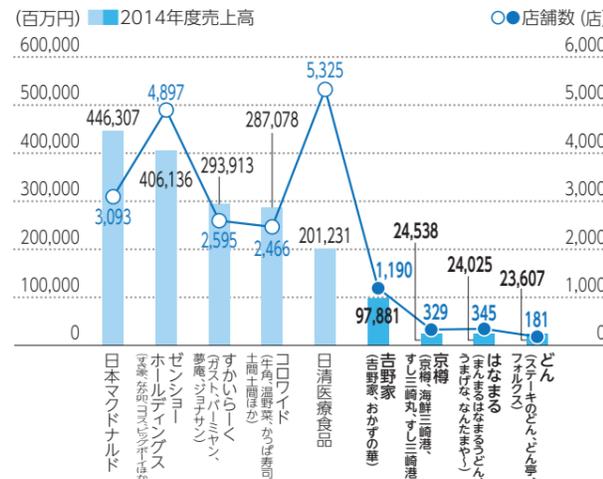
出典:農林水産省 食料産業局食品小売サービス課外食産業室
「日本食・食文化の海外普及について」平成25年6月

■ 2014年度総売上高ランキング(上位10社)



出所:日経MJ「飲食業14年度ランキング(第41回)」(2015年5月27日付)より作成

■ 2014年度店舗売上高(上位5社と当社グループ各社ランキング)



出所:日経MJ「飲食業14年度ランキング(第41回)」(2015年5月27日付)より作成

経営成績・財政状態に 関する分析

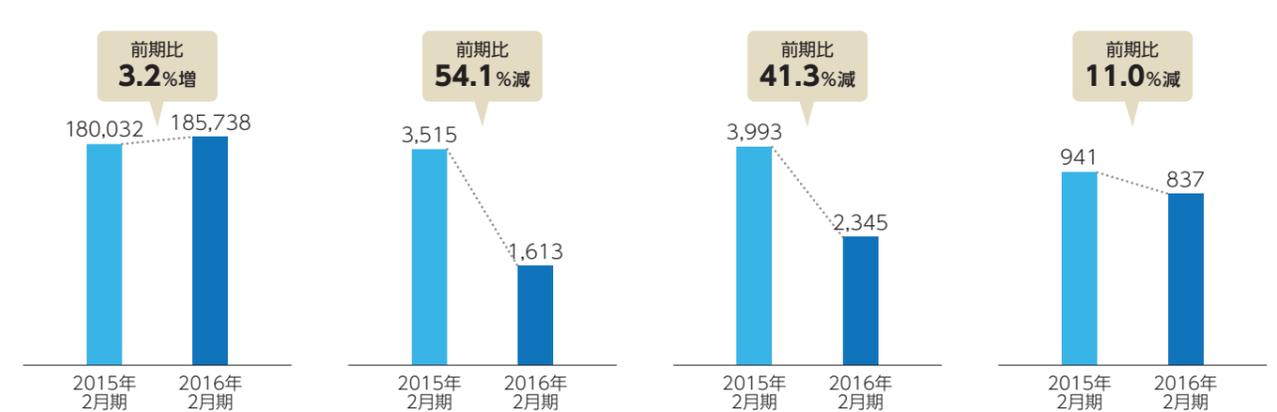
2016年2月期の業績

2016年2月期(2015年3月1日から2016年2月29日まで)の連結業績は、連結売上高が1,857億38百万円(前期比3.2%増)、連結営業利益は16億13百万円(前期比54.1%減)、連結経常利益は23億45百万円(前期比41.3%減)、連結当期純利益は8億37百万円(前期比11.0%減)となりました。

当社グループは、「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに、「飲食業の再定義」を実現していくため、2016年2月期のグループ経営課題を「TRY&TRY&TRY」と掲げ、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に「TRY」してまいりました。また、海外におき

ましては、前期にアジア・ヨシノヤ・インターナショナルを設立し、また2015年6月に中国国内における「吉野家」および「はなまる」ブランドで展開するファストフードレストラン事業などを統括し、効率的な事業投資および資金管理を可能とする統括子会社「吉野家(中国)投資有限公司」を設立いたしました。

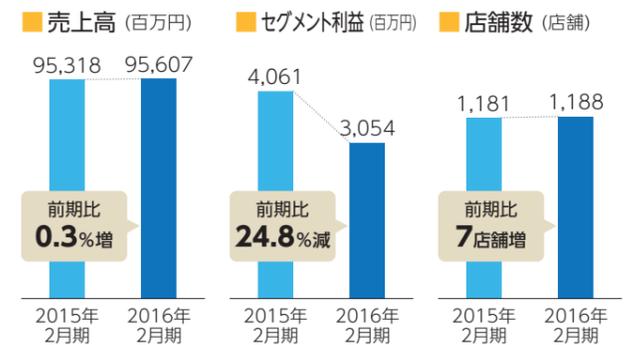
■ 売上高 (百万円) ■ 営業利益 (百万円) ■ 経常利益 (百万円) ■ 当期純利益 (百万円)



セグメント別概況

吉野家

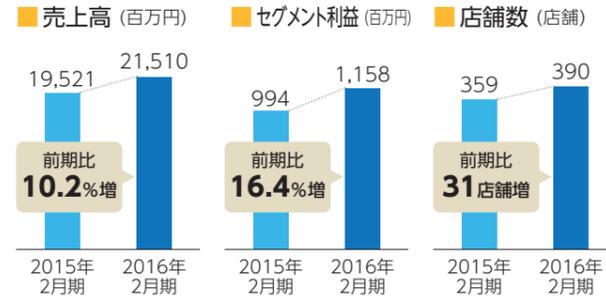
売上高は、956億7百万円と、対前期比0.3%の増収となりました。増収の主な要因は、「健康」をテーマとしたメニューの販売、「吉呑み」の導入等によるものです。セグメント利益は、「牛すき鍋膳」の販売数の減少、主要食材の評価損計上の影響等により、30億54百万円と、対前期比24.8%の減益となりました。同期間の店舗数は、37店舗を出店し、30店舗を閉鎖した結果、1,188店舗となりました。



経営成績・財政状態に関する分析

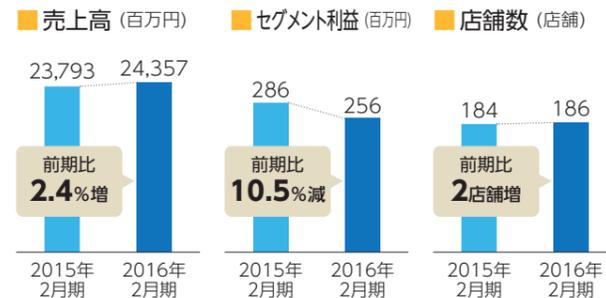
はなまる

売上高は、215億10百万円と、対前期比10.2%の増収となりました。増収の主な要因は、店舗数の増加と、期間限定の「ヘルシー天ぷら定期券」キャンペーン、「玉子あんかけフェア」等を実施したことによります。セグメント利益は、増収等により、11億58百万円と、対前期比16.4%の増益となりました。同期間の店舗数は、44店舗を出店し、13店舗を閉鎖した結果、390店舗となりました。



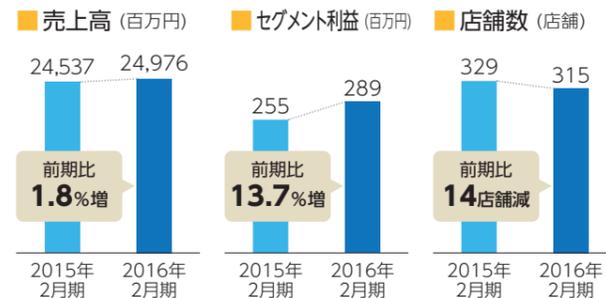
アークミール

売上高は、243億57百万円と、対前期比2.4%の増収となりました。増収の主な要因は、「ステーキのどん」の既存店改装とスーパーの導入、「フォルクス」における「パンの日」の実施等によります。セグメント利益は、食材原価の高騰、「どん亭」の客数減の影響による収益の減少等により2億56百万円と、対前期比10.5%の減益となりました。同期間の店舗数は、5店舗を出店し、3店舗を閉鎖した結果、186店舗となりました。



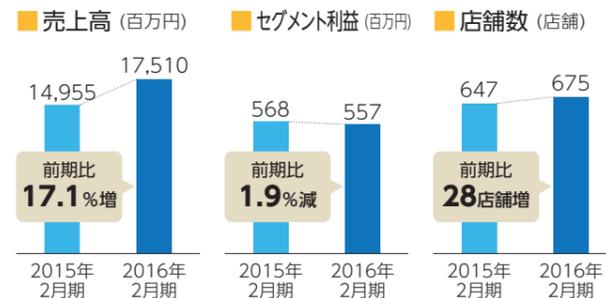
京樽

売上高は、249億76百万円と、対前期比1.8%の増収となりました。増収の主な要因は、「中巻セール」「本まぐろ祭り」「99セール」等を効果的に実施したことに加え、企業向けの売上高が堅調に増加していること等によります。セグメント利益は、増収等により、2億89百万円と、対前期比13.7%の増益となりました。同期間の店舗数は、12店舗を出店し、26店舗を閉鎖した結果、315店舗となりました。



海外

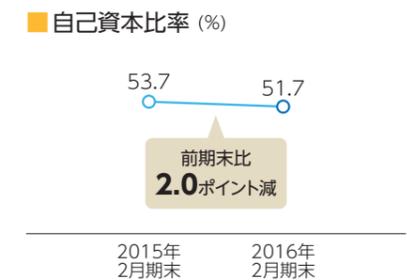
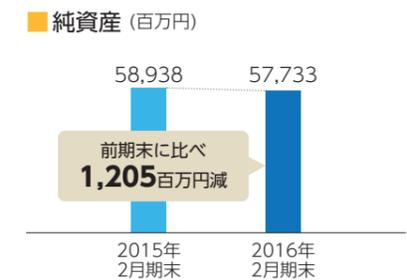
売上高は、175億10百万円と、対前期比17.1%の増収となりました。増収の主な要因は、円安に加え、米国での新商品等のキャンペーンの好調な推移、台湾の既存店売上高の堅調な推移等によります。しかしながら、米国における一部店舗の改装等により、セグメント利益は、5億57百万円と、対前期比1.9%の減益となりました。同期間の店舗数は、68店舗を出店し、40店舗を閉鎖した結果、675店舗となりました。



※1 当期第3四半期より、株式会社どんの商号変更に伴い、セグメント名称を「どん」から「アークミール」に変更しております。
 ※2 当社グループ内の管理区分を見直したことに伴い、従来「はなまる」に属しておりました花丸、餐飲管理と花楽商貿を「海外」セグメントの区分に変更しております。セグメント情報については、変更後の区分方法により掲載しております。

財政状態

2016年2月期末の総資産は、前期末に比べ26億33百万円増加し1,112億92百万円となりました。負債は、前期末に比べ38億38百万円増加し535億58百万円となりました。純資産は、前期末に比べ12億5百万円減少し577億33百万円となり、自己資本比率は、前期末比2.0ポイント減少し51.7%となりました。



キャッシュ・フローの状況

2016年2月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184億98百万円(前期末

は268億58百万円)となりました。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

4億33百万円の収入(前期は118億33百万円の収入)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益13億69百万円、減価償却費54億33百万円、たな卸資産の減少37億12百万円、未払消費税等の減少19億67百万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

123億65百万円の支出(前期は92億1百万円の支出)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(86億56百万円)、定期預金の預入による支出(48億82百万円)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

38億43百万円の収入(前期は55億95百万円の収入)となりました。これは主に長期借入れによる収入(123億円)、長期借入金の返済による支出(62億30百万円)、配当金の支払額(12億71百万円)によるものであります。

次期の見通し

新3カ年中期経営計画を始動させ、これまでの飲食業になかった新しい価値創造にチャレンジしていきます。また、2015年6月に設立した「吉野家(中国)投資有限公司」を中心に、海外地区の現地化を推進し、更なるスピーディーな意思決定を実行することで、海外での成長も拡大させていきます。

2017年2月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1,930億円、連結営業利益34億円、連結経常利益38億円、親会社株主に帰属する連結当期純利益19億円を見込んでおります。

利益配分に関する基本方針および2016年2月期の配当

当社は、剰余金の配当につきましては、株主の皆さまに対し、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等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。2016年2月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。

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

連結貸借対照表 2015年および2016年2月末日現在

資産の部	(単位:百万円)	
	2015	2016
流動資産	39,503	36,984
現金及び預金	27,087	21,287
受取手形及び売掛金	4,023	3,362
商品及び製品	2,319	4,387
仕掛品	11	22
原材料及び貯蔵品	2,810	4,430
繰延税金資産	886	925
その他	2,369	2,570
貸倒引当金	△5	△2
固定資産	69,155	74,307
有形固定資産	39,857	44,521
建物及び構築物	63,668	68,063
減価償却累計額	△38,263	△40,055
建物及び構築物(純額)	25,405	28,008
機械装置及び運搬具	4,575	4,516
減価償却累計額	△3,962	△3,772
機械装置及び運搬具(純額)	613	743
工具、器具及び備品	11,509	11,429
減価償却累計額	△9,886	△9,334
工具、器具及び備品(純額)	1,623	2,095
土地	8,793	8,859
リース資産	6,893	8,586
減価償却累計額	△3,703	△4,312
リース資産(純額)	3,189	4,273
建設仮勘定	232	541
無形固定資産	3,096	3,067
のれん	1,242	1,055
その他	1,854	2,012
投資その他の資産	26,200	26,717
投資有価証券	4,668	4,278
長期貸付金	577	511
長期前払費用	2,839	2,799
差入保証金	15,062	15,189
投資不動産	2,776	2,926
減価償却累計額	△906	△926
投資不動産(純額)	1,869	1,999
繰延税金資産	856	1,622
その他	539	484
貸倒引当金	△212	△167
資産合計	108,658	111,292

負債の部	(単位:百万円)	
	2015	2016
流動負債	31,533	31,563
支払手形及び買掛金	6,753	5,741
短期借入金	5,162	5,224
1年内返済予定の長期借入金	4,526	7,665
リース債務	728	863
未払法人税等	1,063	551
賞与引当金	1,429	1,334
役員賞与引当金	81	79
株主優待引当金	261	292
資産除去債務	48	24
その他	11,477	9,785
固定負債	18,186	21,994
社債	750	750
長期借入金	11,542	14,477
リース債務	1,532	2,350
退職給付に係る負債	694	631
資産除去債務	2,317	2,454
繰延税金負債	25	86
その他	1,323	1,244
負債合計	49,719	53,558

純資産の部	(単位:百万円)	
	2015	2016
株主資本	59,204	59,162
資本金	10,265	10,265
資本剰余金	11,139	11,560
利益剰余金	38,532	38,077
自己株式	△733	△741
その他の包括利益累計額	△868	△1,669
その他有価証券評価差額金	6	△3
為替換算調整勘定	△826	△1,650
退職給付に係る調整累計額	△49	△14
少数株主持分	602	240
純資産合計	58,938	57,733
負債純資産合計	108,658	111,292

連結損益計算書 2015年および2016年2月末日終了の事業年度

(単位:百万円)

	2015	2016
売上高	180,032	185,738
売上原価	67,540	70,907
売上総利益	112,491	114,830
販売費及び一般管理費	108,976	113,217
営業利益	3,515	1,613
営業外収益	1,291	1,509
受取利息	47	45
受取配当金	114	259
賃貸収入	386	349
物流収入	42	11
受取手数料	139	106
持分法による投資利益	63	110
雑収入	497	626
営業外費用	813	777
支払利息	294	293
為替差損	—	125
賃貸費用	284	260
雑損失	234	97
経常利益	3,993	2,345
特別利益	340	4
固定資産売却益	340	4
特別損失	1,612	980
減損損失	1,494	933
契約解約損	117	46
税金等調整前当期純利益	2,721	1,369
法人税、住民税及び事業税	1,691	1,298
法人税等調整額	190	△754
法人税等合計	1,881	544
少数株主損益調整前当期純利益	839	825
少数株主利益	△101	△12
当期純利益	941	837

連結包括利益計算書 2015年および2016年2月末日終了の事業年度

(単位:百万円)

	2015	2016
少数株主損益調整前当期純利益	839	825
その他の包括利益	495	△865
その他有価証券評価差額金	11	△10
為替換算調整勘定	484	△243
退職給付に係る調整額	—	38
持分法適用会社に対する持分相当額	—	△649
包括利益	1,334	△40
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,424	△12
少数株主に係る包括利益	△90	△27