

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

YOSHINOYA HOLDINGS
CORPORATE REPORT
2017





For the People

～すべては人々のために～

企業は「社会のニーズを満たすため」、「人類の幸せに貢献するため」に存在しているといえます。吉野家ホールディングスグループは、国や地域を越えた世界中の人々のために企業活動を行います。世界中の人々とはお客様であり、同じ志のもとに集う従業員であり、社会のすべての方々です。「人」のためを考え、「人」を大切に、「人」に必要とされたい。お客様へお値打ち感のある商品をお届けしたい。従業員とはやりがいのある充実した人生をともに歩みたい。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…。

編集方針

「CORPORATE REPORT2017」は、㈱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、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」実現へ向けたファーストステージである3か年中期経営計画（2017年2月期～2019年2月期）の1年目を終え、その総括と今後の戦略について、特に財務的な観点から詳しくご説明しています。また、お客様、そして社会全体に「食」にかかわる新しい価値を提供するために挑戦し続ける当社グループの姿を、ステークホルダーへのインタビューを通じ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、そして継続的に伝えてまいります。

対象範囲

事業紹介については、㈱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

2016年度(2016年3月1日～2017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2017年3月1日以降の情報も記載しています。

発行年月日

2017年5月発行(次回:2018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

contents

P03

吉野家ホールディングスについて

世界中の人々に「食」をお届けする私たちの企業活動。その規模とこれまでの歩み、価値づくりについてお伝えします。

成長の軌跡	03
世界への広がり	05
グループ企業	07
価値創造プロセス	09

P11

吉野家ホールディングスが目指すもの

飲食業の再定義につながる新しいビジネスモデルを構築し、豊かな未来を実現していく戦略と体制をご説明します。

トップコミットメント	11
ビジョン実現のための財務戦略	17
財務・非財務ハイライト	21
グループ戦略	23
グループ企業トピックス	30
マネジメント体制	31
コーポレートガバナンス	35
コンプライアンス	36

P37

ステークホルダーへの約束

グローバルな飲食ビジネスと企業市民としての活動を通じ、私たちが守り続けていく、すべての人々との約束を述べています。

ステークホルダーとの5つの約束	37
お客様への約束	39
従業員への約束	43
お取引先への約束	47
株主への約束	49
社会への約束	50

本冊子は、当社グループのコアな活動を抜粋して掲載しています。より詳細で網羅的な情報は当社ホームページをご覧ください。

<http://www.yoshinoya-holdings.com/csr/index.html>

多様な力を集結。

吉野家 ホールディングス グループの

成長の軌跡

創業以来の味へのこだわりを守り、進化させてきた吉野家を中心に私たちがお届けする価値は、時代と国境を越えて人々に愛されています。未来に向けて日本の食文化を世界に広げ、さらに前進していきます。

吉野家 ホールディングス

創業 1899 「吉野家」が日本橋で創業¹



- 1958 (株)吉野家(現在の吉野家ホールディングス)を設立
- 1980 会社更生法適用申請
会社更生手続開始

1987 会社更生手続終結²



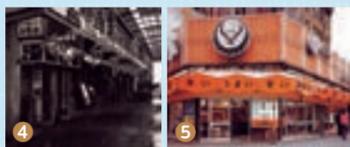
1990 株式会社登録

2000 東証1部上場³



2007 吉野家ホールディングス発足

吉野家



- 1926 魚市場が日本橋から築地に移転したことから、吉野家も築地に移転⁴
- 1968 国内でのチェーン化を目指し、新橋店を開店⁵

1991 牛丼「特盛」登場⁶
1996 500店舗突破



- 2004 米国産牛肉の輸入休止により、牛丼の販売を休止
- 2006 米国産牛肉の輸入再開により、牛丼の販売を順次再開⁷



2013 牛すき鍋膳発売⁸ 2015 麦とろ牛皿御膳発売⁹



チェーンオペレーション
各グループ会社のノウハウを活かした多店舗展開

はなまる



- 創業 2000** 高松にはなまるうどん1号店開店¹⁰
2004 国内最大の静岡工場稼働¹¹

- 2013 はなまる食物繊維麺全店導入¹²
- 2016 千葉工場製麺ライン改革、オートメーション化に¹³



アークミール

創業 1970 フォルクス1号店開店¹⁴
1976 ステーキのどん1号店開店¹⁵



1990 しゃぶしゃぶどん亭1号店開店

2011 フォルクス台湾1号店開店¹⁶



2015 どん亭台湾1号店開店¹⁷



和食
和食のおいしさを手軽に世界へ届ける

京樽

創業 1932 京都府に割烹料理店として創業¹⁸



1951 「茶さん鮎」を開発¹⁹
1970 大阪万博へ出展



1984 東証一部上場
1997 会社更生手続開始
回転鮎「海鮮三崎港」を目黒に開店²⁰



- 2001 立ち鮎「すし三崎丸」を新小岩に開店
- 2002 会社更生手続終結
- 2005 ジャスダック上場
- 2011 上場廃止

- 2015 ミラノ万博に出展²¹
- 2016 大連に持ち帰り店舗出店、アジア展開をスタート²²



ローカライズ
日本のみならず現地での雇用を創出

海外

1975 吉野家・デンバー1号店を開店²³



1979 吉野家・ロサンゼルス1号店開店

1988 吉野家台湾1号店開店²⁴



1991 アジアでのフランチャイズで吉野家展開スタート(香港1号店開店)

2002 吉野家上海1号店開店²⁵



- 2004 吉野家深圳1号店開店
- 2008 吉野家福建1号店開店

2010 吉野家・はなまる上海万博に出展²⁶



- 2014 吉野家青島、吉野家・はなまるうどん武漢1号店開店
- 2015 吉野家・はなまるうどんマレーシア1号店開店²⁷



ホスピタリティあふれる
グローバルなグループへ

日本の食文化を届けることで世界中の人々をHAPPYに！



世界への広がり

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

国内外ブランド別店舗数 (2017年2月期末現在)

吉野家	1,910 店舗 (前期末比66店舗増)
はなまる	462 店舗 (前期末比53店舗増)
アークミール	184 店舗 (前期末比 2店舗減)
京樽	329 店舗 (前期末比14店舗増)
その他	189 店舗 (前期末比20店舗増)

合計 **3,074**店舗
(前期末比151店舗増)

日本国内

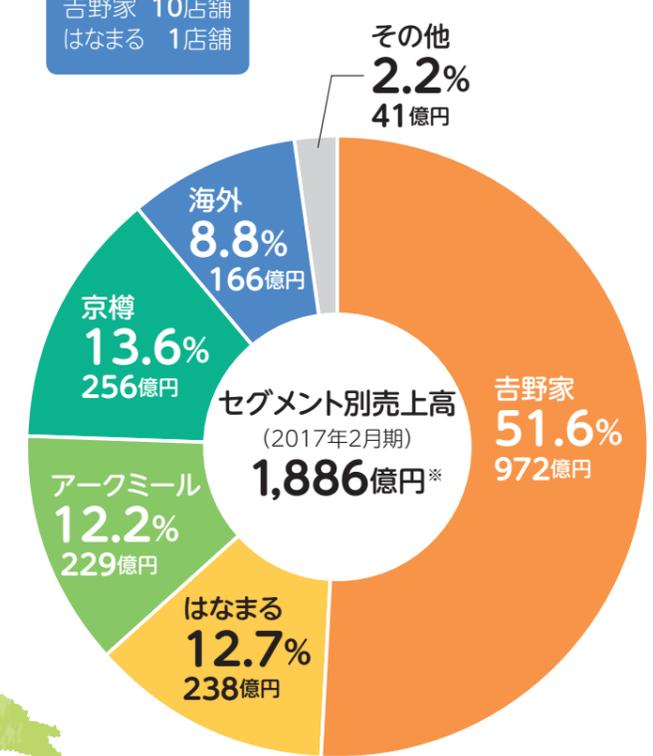
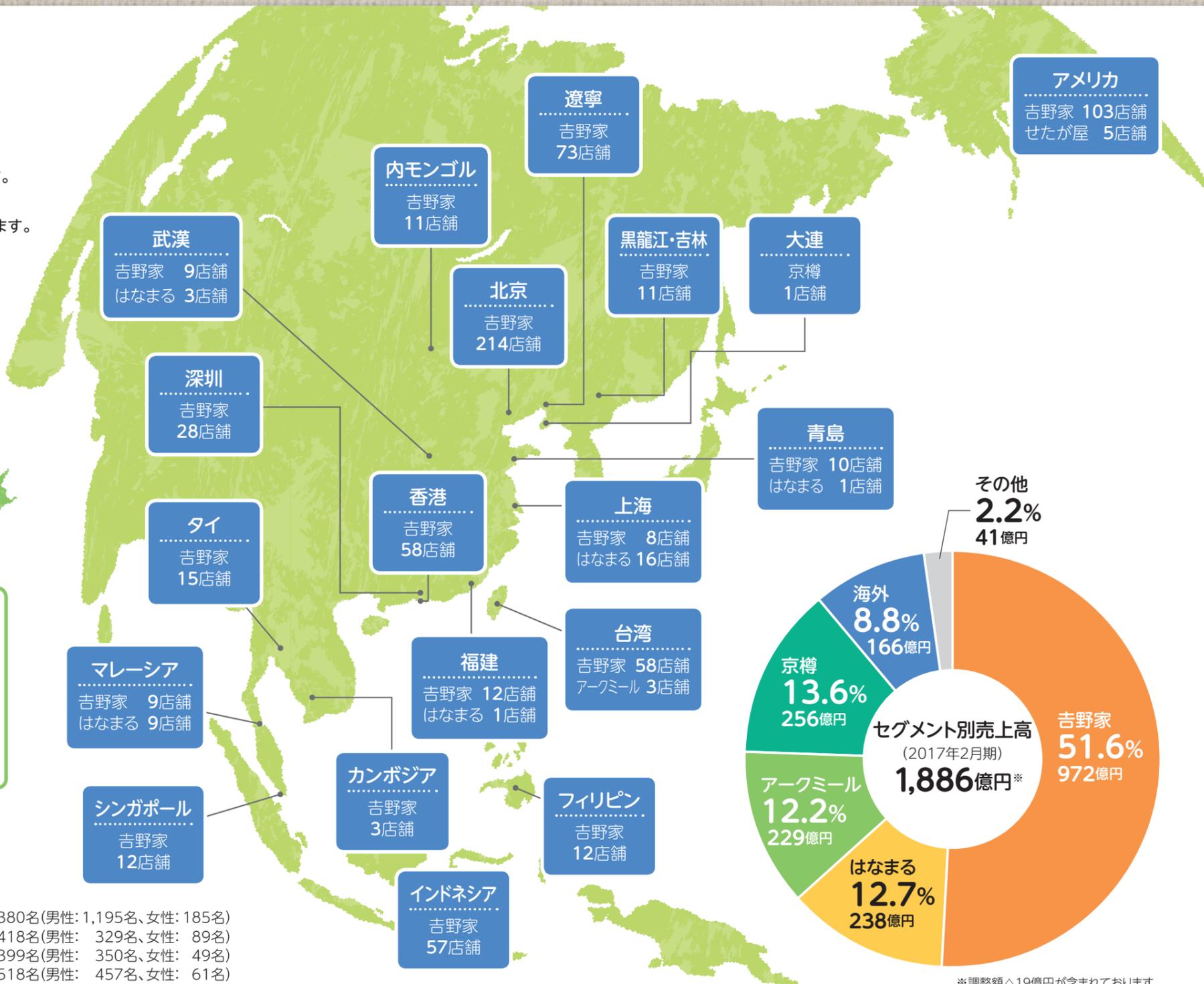
吉野家	1,207店舗
はなまる	432店舗
アークミール	181店舗
京樽	328店舗
その他	184店舗

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 Daiwa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

従業員数

吉野家	1,380名(男性:1,195名、女性:185名)
はなまる	418名(男性: 329名、女性: 89名)
アークミール	399名(男性: 350名、女性: 49名)
京樽	518名(男性: 457名、女性: 61名)
海外	1,068名(男性: 586名、女性: 482名)
その他	468名(男性: 388名、女性: 80名)



「手軽な 和食」を世界へ。



グループ企業 (2017年2月期末現在)

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

吉野家

「うまさ」へこだわり続けながら新しい価値の提供へ挑戦



主要な事業会社
株式会社 吉野家

国内の吉野家各店舗を運営しております吉野家は、主力商品の牛丼に代表される和のファストフードを提供する飲食店チェーンです。「うまさ」の追求はもちろんのこと、サービス価値の追求など、お客様の期待に応えるために飽くなき挑戦を続けています。



はなまる

ヘルシーで本格的な讃岐うどんをおいしく食べて健康に



主要な事業会社
株式会社 はなまる

はなまるうどんの全ての麺は、2013年4月1日より、1玉にレタス1個分の食物繊維を含む「はなまる食物繊維麺」に変わりました。5年の開発期間を経て、これまでの本格的な讃岐うどんの味はそのままに、よりヘルシーなうどんへと進化をとげました。



美容と健康を意識した「コクうまさサラダうどん」



アークミール

“ホスピタリティ”を追求する肉料理レストランチェーン



主要な事業会社
株式会社 アークミール



ファミリーステーキハウス「ステーキのどん」



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



しゃぶしゃぶすき焼き専門店「どん亭」



本格ステーキハウス「フォルクス」



京樽

真心込めた「すし」を多様なニーズに応じてご提供



主要な事業会社
株式会社 京樽

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



都市部を中心に展開する回転鮨「海鮮三崎港」



上方鮨、江戸前鮨などのテイクアウト販売を行う「京樽」



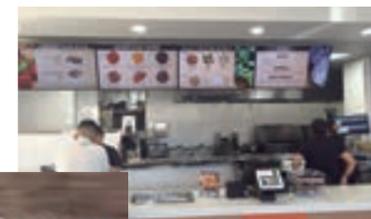
海外

世界18エリアで現地に根差した事業を展開



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

海外では各エリアのニーズにあった店舗作りを行っております。



ヨシノヤアメリカでは、アメリカのお客様のニーズに合った店舗形態へ一部改装を実施し、好評を得ています。



アジアヨシノヤインターナショナルはアセアン地区を統括。2016年に直営化したシンガポールではセルフスタイルの店舗へ改装しました。



吉野家(中国)投資有限公司が統括する中国では、上海を中心に「はなまるうどん(花丸烏冬)」も展開。

はなまるうどん海外(マレーシア)独自メニュー「鶏だしうどん」





価値創造プロセス

経営理念を根幹に、長期ビジョンに掲げる「共創」への取り組みとCSR活動を通じて、
 外食産業を取り巻くさまざまな社会課題の解決を図ることで、
 企業価値を高めながら持続的な成長・発展を実現していきます。

経営理念
For the People
 すべては
 人々のために

- 外食産業を取り巻く
 社会課題
- 健康に関する
 疎さ
 - 人口減による
 労働力の減少
 - 安心・安全への
 不安
 - 短期視点での
 調達
 - 地球の
 温暖化

長期ビジョン

リスクと機会の認識
 コーポレートガバナンス

CSR マネジメント

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

- 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

原材料調達シーン

- 安全・安心・健康への配慮
- 安定調達
- 食材費高騰への対応
- フェアトレード
- 輸送コストとCO₂削減

調理シーン

- 安全・安心・健康への配慮
- 光熱費高騰への対応
- CO₂削減

商品・サービス提供シーン

- 少子高齢化への対応
- 低価格志向への対応
- 食ニーズの多様性への対応
- 労働力確保
- 労働環境の整備

廃棄・リサイクルシーン

- 食品ロスのリサイクル
- パッケージの簡素化

有形資産の増大

無形資産の増大

社会課題を解決し
 企業価値の向上を図る

健康に関する自己管理
 従業員の健康管理や
 お客様の健康をサポートできる
 環境づくりを目指してまいります。

優秀な労働力の確保
 人口減少、少子高齢化が進む中で
 優秀な人材の確保に
 努めてまいります。

安心・安全な食の提供
 グローバル化した社会で
 通用する食品安全規格の導入等の
 取り組み等を実践してまいります。

持続可能な調達
 公平で公正な取引の実践と
 調達先とのパートナーシップの強化を
 図ってまいります。

豊かな地球の保護
 事業活動における
 省エネ・省資源への取り組み等
 を実践してまいります。

吉野家ホールディングスグループの
 持続的な成長・拡大

吉野家ホールディングスの主な資本

- **人的資本**
 従業員4,251名、パート社員15,730名
- **知的資本**
 テクノロジーとの共創14件
 健康に関する団体との協働2件
- **製造資本**
 グループ工場数 8
- **社会関係資本**
 吉野家お客様相談室への
 お問い合わせ19,705件

トップコミットメント

飲食業の 再定義につながる 新たな 価値創造を 実現して いきます。

代表取締役社長
河村 泰貴



「ひと・健康・テクノロジー」による
価値創造に向けて、
実験段階としての試行錯誤を
数多く実施していきます。



長期ビジョン実現の柱となる 3つの「共創」テーマ

当社グループでは、「飲食業の再定義」を実現していくため、3カ年中期経営計画を始動いたしました。「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。

「NEW BEGINNINGS 2025」を始動した2016年度は、3つの共創を推進するために必要な組織内のアンテナを伸ばし、その感度を高めていくことに注力した1年でした。顧客と価値を共創する、あるいは社内・社外の枠を超えて価値を共創する方針については、当面のところグループの経営トップである私自身が先頭を走り、リードしていく必要があると思っています。役員および幹部社員に対しては、研修を実施し、3つの共創に向けた組織ワークのあり方やコミュニケーションの選択肢づくりについて学ぶ機会を設けました。

グループ内では、事業会社ごとに成長ステージが異なっているため、3つの共創への取り組みも一律ではありません。はなまるは既存のビジネスモデルで日本国内においてまだ成長がこの先も見込めますし、京樽は利益率の高い都市型回転業態による拡大が期待できます。また海外事業は、いち早く経営の現地化を進めてきたアメリカや台湾、そして中国を中心に、収益貢献度が高まっていく段階にあります。日本国内の吉野家はビジネスモデルを転換する必要があります。新たな価値創造に向けた取り組みが必要と言えます。もちろん、各事業会社とも、いずれ飲食業の再定義につながる転換が求められていくことは間違いありません。

ファーストステージが目指す 「共創」の到達ポイント

「NEW BEGINNINGS 2025」は、2025年度までの

吉野家ホールディングス 長期ビジョン

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

- 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



「TRY FIRST, THINK NEXT」のスタンスを保持しつつ、計画目標の達成に向けて業績の巻き返しを図ります。

10年間を「実験（ファーストステージ）」「拡大（セカンドステージ）」「収穫（サードステージ）」の3ステージに区分し、各期間における中期経営計画に基づき、段階的に取り組みを進めていく予定です。ファーストステージである2016年度からの3年間は、後述するキーワード「ひと・健康・テクノロジー」による価値創造に向けて、実験段階と位置づけ、数多くの実験・検証を実施していきます。

3つの共創について、ファーストステージの3年間で目指す到達ポイントを述べますと、まず「顧客との価値共創」では、吉野家に導入を開始した「Tポイント」カードによるお客様の動向データを活かし、販売促進や商品開発に使いこなしていくことが目標です。セカンドステージからは、吉野家での成功事例をもとに活用をグループ全体に広げていきます。そして10年後には、こうしたテクノロジーの裏付けでお客様が当社グループの店舗に「いつのまにか足を運んでいる」状態を実現したいと考えています。

「部門・事業会社・国境を越えた新しいビジネスモデル・サービスづくり」では、国内をはじめ、マレーシアや中国において、吉野家とはなまるの複合店舗をオープンしたり、また中国子会社からの人材を日本の吉野家で受け入れたりと、研究開発部門における事業会社間の人事交流もスタートしており、こうした事業や人材のつながりによるグループ内共創の活性化がファーストステージの到達ポイントです。

「社外の知見を活かした価値共創」では、特に店舗運営におけるテクノロジーの導入、健康テーマの商品開発、従業員の心身の健康を柱とするウェルネス経営の実践などにおいて、他社との業務提携や外部からの人材招聘を積極的に進めています。ファーストステージの到達ポイントとして、こうしたチャレンジを通じ、セカンドステージで育成していける「種」の確保を目指します。

「ひと・健康・テクノロジー」による新たな価値創造

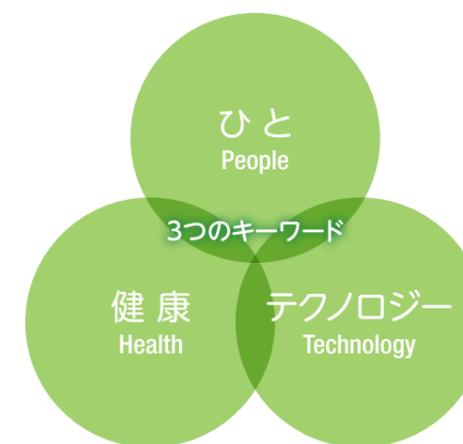
「ひと・健康・テクノロジー」というキーワードは、私たちが長期ビジョンを通じて実現していく新しい価値創造の方向性を示しています。株主様、お客様、取引先様、従業員、地域社会など、当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様とともに歩み、発展し続けていく上で、「ひと・健康・テクノロジー」による価値創造の転換は、その前提となるものです。

この3つの要素は、これからの社会において重要になってくるテーマとも捉えられますが、長期ビジョンの策定に際し、同業種および異業種の競合先との差別化を図る観点から打ち出したキーワードなのです。同時に、未来のビジネスモデルを構築するために必要な知見やノウハウを社外に求めるべく、当社グループとの共創を広く呼びかける目的で発信したキーワードでもあります。

先に述べましたが、私たちは長期ビジョンのファーストステージ3年間を実験・検証期間と位置付けており、「ひと・健康・テクノロジー」の各テーマによるさまざまな取り組みを立ち上げ、積極的にチャレンジしています。お客様、そして社会全体に「食」にかかわる新しい価値を提供する試みとして、また従業員やお取引先様との関係をより強固にし、ともに成長していく仕組みづくりとして、この挑戦を「共創」の成果に結び付けていきます。

「ひと・健康・テクノロジー」各テーマの試行進捗

「ひと」をテーマとする取り組みでは、吉野家において「サービスNo.1宣言」を掲げ、従業員一人ひとりが自分の頭で価値づくりについて考え、それぞれの現場でお客様に質の高いサービスを提供していく変革に着手しました。レシートに記載したQRコードからお客様にご回答いただくア





「For the People」という私たちのグループ経営理念は、これからますます重みを増していくに違いありません。



ンケートシステムも導入し、サービス・商品への満足度を把握することで、さらなる改善に努めています。コンビニエンスストアなどが販売する中食が競合相手となり、「店舗」「接客」の意義が問われる吉野家にとって、生き残りを賭けた戦いであることを社内に認知・浸透させ、引き続き推進していきます。また、育児を理由とする時短勤務への支援金支給、パートから転勤のない正社員への登用など、「働き方改革」や従業員満足度の向上につながる施策も実施しました。各事業会社においても積極的に「女性活躍推進」に取り組んでいます。吉野家ホールディングスグループ内での横断的な人材育成の仕組みづくりなども具体化しています。

「健康」をテーマとする取り組みでは、2016年度は吉野家とはなまるを中心に、健康メニューを継続的に投入しています。2017年3月には、外食チェーン初の機能性表示食品「サラ牛（サラシア入り牛丼の具）」を発売するなど、飲食業における健康ブランドの先駆者としての認知拡大を目指しています。

「ウェルネス経営」による従業員向けの施策では、専門企業の協力を得て、スマートフォンアプリを使った食事・生活習慣指導による健康増進活動の対象者を拡大しました。また、新たに睡眠を活用した従業員の生産性向上プログラムを始動させました。

「テクノロジー」をテーマとする取り組みでは、前述の通り、2016年2月から吉野家に「Tポイント」カードによるサービスを導入しました。これによりお客様の属性と店舗利用に関するデータを蓄積しており、すでに商品開発におい

て、そのデータを一部利用しています。2017年3月からは、アークミールの運営店舗も「Tポイント」カードを導入し、活用を開始しました。

店舗オペレーションにかかわる「テクノロジー」の活用では、自動食器洗浄ラインや音声認識オーダーシステム、棚卸し不要の在庫管理システムなど、作業効率の向上と従業員の負担軽減につながる機器を社外と共同開発し、都内の実験店舗で検証を進めています。

ファーストステージ初年度におけるチャレンジと業績

2016年度は各課題に対し、多くの「打ち手」となる施策を集中的に立ち上げ、実験成果につながるものと見込まれる進捗が得られました。その一方で連結業績においては、増収・増益ながら期初の計画値を下回り、今後の挽回が必要な状況となりました。

業績要因を振り返ると、プラス面では、主力の吉野家で「豚丼」が好調に推移し、牛肉在庫の適正化による原価改善効果も表れたことに加え、積極出店を進めたはなまると京樽がトップラインの拡大に寄与しました。しかし吉野家が実施した「スーパーフライデー」キャンペーンなどの集客施策や、前年度のヒット商品である「麦とろ御膳」、地域限定メニューを展開した「牛すき鍋膳」などの投入は、一定の成果につながったものの、効果持続が短期化しています。そのためトップラインの拡大は、想定以下となりました。

マイナス面としては、吉野家における労務費の上昇が利

益を押し下げた他、アークミールの業績悪化による減損損失の計上、京樽の新規出店に伴う費用増や工場の新規ライン導入コストなどが響きました。

ファーストステージは「TRY FIRST, THINK NEXT」を合言葉に、失敗を恐れずにチャレンジしていく方針を打ち出しています。2年度目以降もそのスタンスを保持しつつ、計画目標の達成に向けて、マイナス要因への確実な対処に努め、グループを挙げてトップラインの拡大と収益性改善への強化策を遂行し、巻き返しを図ります。

特に吉野家は、積極的な新商品の投入と店舗への送客効果にこだわった販売促進策の実施により、グループ全体の業績拡大を牽引していきます。また海外事業は、出店拡大が順調に進んでいる中国およびアセアン地域での成長と、アメリカで打ち出した店舗の新フォーマットの軌道化により、業績の上積みを目指します。

ステークホルダーの皆様と分かち合える価値創造

近年、ロボットや人工知能（AI）の飛躍的な技術進化により、これまで人が携わってきた多くの労働・サービスがそれらに取って代わられる世界が現実になってきています。飲食業においても、誰がやっても同じ価値しか提供できない内容であれば、その仕事は早晚ロボットやAIによるものとなり、人が携わるビジネスとしての存在意義が失われていくのではないかと思います。こうした観点から10年後の未来を想像すると、「For the People」という私たちのグループ経営理念は、これからますます重みを増していくに違いありません。

私たちが目指す「飲食業の再定義」は、食の提供を通じて人を活かすもの、そして人々の日常に寄り添い、すべてのステークホルダーの皆様と分かち合える価値を生み出していくものでなければならぬと考えています。その実現に向けて、当社グループに属する一人ひとりが自ら模索し、主体的に行動してまいります。その挑戦を引き続きお見守りいただき、将来の発展にご期待くださいますようお願い申し上げます。

2017年2月期～2019年2月期 3か年中期経営計画

● 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 %

ビジョン実現のための財務戦略

将来の成長ストーリーに備えた財務体質の構築

当社グループは今、資本効率の改善を喫緊の課題としています。今後を展望した財務面の考え方について、グループ企画室長・グループ財務経理本部長を兼務する松尾常務に訊きました。

常務取締役
松尾 俊幸

グループ財務基盤の状況と課題

財務リスクを踏まえ、安全性の担保を重視するスタンス

過去をさかのぼると、BSE問題による米国産牛肉輸入禁止措置を受け、牛丼の販売を一時休止した2004年以前の当社は、高い収益性と厚い手元資金をもとに無借金経営を維持し、6~7割の自己資本比率を保つなど、業界内でも強固と評される財務体質を有していました。現在の収益性および資本効率が、かつての水準に及ばない低位にとどまっている状況は、BSE問題に端を発するここ10年の環境変

化が背景にあると言えます。

資本面では2004年以降、牛丼以外の事業への進出に伴うM&Aの実施などにより、それまでの無借金経営から一定の負債を活用する経営に転換してきました。自己資本比率については、2011年に筆頭株主から株式を取得したことで5割を切る時期が続きましたが、成長戦略に備えた安全性の担保として2014年にこれを処分し、その後は5割を維持しています。

一方、収益性については、牛肉をめぐる世界的な需給バランスの変化により原材料価格が上昇し、また国内の飲食市場における価格競争の激化を受け、売上高営業利益率

自己資本比率、ROE(自己資本利益率)の推移



3か年中期経営計画推移

	2016年2月期(実績)	2017年2月期(実績)	2018年2月期(計画)	2019年2月期(計画)
国内 (億円)	1,682	1,720	1,800	1,850
海外 (億円)	175	166	220	250
連結売上高 (億円)	1,857	1,886	2,020	2,100
営業利益 (億円)	16	18	44	60
営業利益率 (%)	0.9	1.0	2.2	2.9
ROE (%)	1.4	2.2	—	4.7
国内 (店)	2,244	2,332	2,383	2,500
海外 (店)	679	742	838	1,000
店舗数合計 (店)	2,923	3,074	3,221	3,500
店舗関連 (億円)	109	87	96	122
その他 (億円)	19	26	43	68
設備投資合計 (億円)	128	113	139	190

が大きく低下する状況が続いてきました。そのため当社の資本効率は、ROEやROIで示される水準においても極めて低く、その改善が大きな課題となっています。

2017年2月期より始動した長期経営ビジョンおよび3か年中期経営計画は、こうした課題を打開すべく、BSE問題以前からのビジネスモデルを変革し、新たな価値創造による成長を実現していく取り組みです。特に中期経営計画の3年間は、長期経営ビジョンにおける実験フェーズとして多くの試行錯誤を行っていきますので、もともとの財務リスクに加えて準備段階としての財務基盤が求められます。それらを踏まえて現在の当社は、安全性の担保を重視するスタ

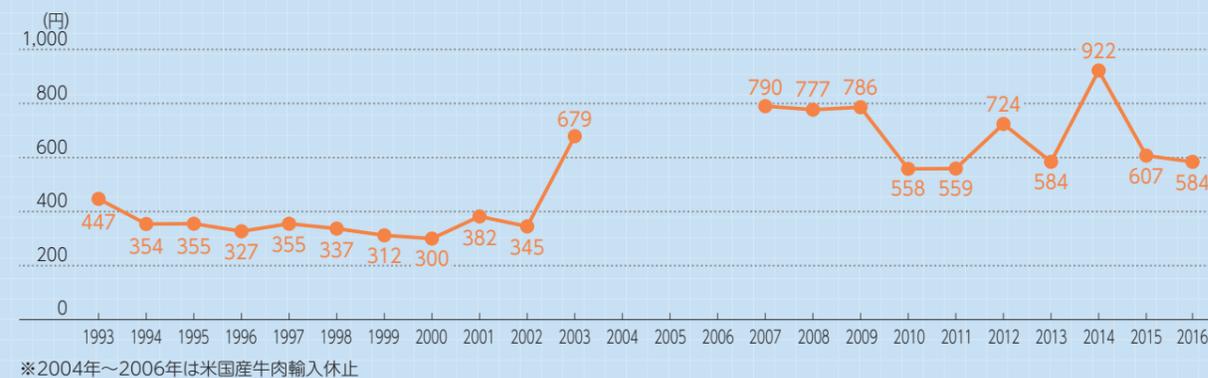
ンスをとっています。

中期経営計画にかかわる財務方針

売上高純利益率と資産回転率の向上によるROEの改善

前述の通り中期経営計画の3年間は、実験フェーズとして試行錯誤への投資を実施する期間であり、特に計画初年度は、短期的な投資採算性の追求は一旦置いた取り組みを進めていきました。3年間の財務方針としては、安全性重視の保守的スタンスを維持し、負債の活用度合いに

米国産牛肉 冷凍ショートプレート価格の推移



においても、ネットデット（現預金相殺後の有利子負債残高）をEBITDA（減価償却前営業利益）の範囲内、具体的には現時点で100億円程度にとどめていくことを前提としています。

その上で今後の投資採算性については、中期経営計画の最終年度目標に掲げる「ROE 4.7%」を目指し、資本効率を改善していきます。ここでの方針は、DEレシオの分母となる資本を縮小せず、売上高純利益率の向上といわゆる「持たざる経営」に基づく資産回転率の向上により、事業拡大の方向性を維持しつつROEを高めていくものです。

計画初年度の2017年2月期は、さまざまなトライによるコンテンツづくりにおいて一定の進歩を見たものの、業績目標に対しては残念ながら未達となりました。売上高は、プラス成長を果たしましたが計画値を下回り、利益面においても前年に対して増益は確保したものの厳しい結果となっています。

業績要因として、吉野家ではトップラインの伸びが想定以下にとどまる中で、牛肉在庫の適正化による原価改善効果が表れる一方、労務費の上昇が負担となり、利益を押し下げました。また、アークミールが不振に見舞われ、売上高・利益の大幅な減少と減損損失の計上を招いたこと、京樽において新規出店に伴う労務管理面のロスや工場の新規ライン導入による負担増が生じたことなども響きました。

2018年2月期においては、これらのマイナス要因への

対処を確実なものとし、はなまると京樽の拡大を引き続き推進しつつ、吉野家における原価改善効果を発揮させていくことで、巻き返しを図っていきます。

●「ROE4.7%」達成に向けた資本効率の改善

売上高純利益率の向上と
資産回転率の向上によりROEを高める

$$ROE = \frac{\text{収益性}}{\text{純利益} / \text{売上高}} \times \frac{\text{資産効率性}}{\text{売上高} / \text{総資産}} \times \frac{\text{財務レバレッジ}}{\text{総資産} / \text{自己資本}}$$

$$= \text{売上高純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

(単位:%)

	ROE	売上高純利益率	総資産回転率
吉野家ホールディングス	2.2	0.7	1.6
外食業界平均*	7.1	2.3	1.6

*外食業界の上場企業102社の平均値(2017年3月時点)。

今後の取り組みに必要な財務強化

グループにおける
資金調達・配分機能の一元化へ

2014年に実施した自己株式の処分により取得した資金は、その多くを中国およびアセアン地域における海外事業の拡大に投資しています。これらの地域では、中国とマレーシアに事業統括会社を設置し、積極的な出店により順調に売上を拡大しています。またアメリカでは、マネジメン

トの現地化を推し進め、進化型フォーマットの店舗開発により成果を上げています。

海外事業については、中期経営計画の3年間で1,000店舗体制を実現し、計画最終年度（2019年2月期）の連結売上高目標2,100億円のうち、250億円を占めるまでに成長させていく考えです。国内事業で原材料を輸入する当社グループにとって、海外収益の確保は為替リスクヘッジとしての効果も期待できます。

財務強化の課題としては、グループにおける資金調達・配分の一元化が挙げられます。当社グループは、2007年のホールディングス体制移行後も、京樽やどん（現・アークミール）が株式公開会社だったこともあり、各社の財務・経理機能を独立させていましたが、事業会社の完全子会社化に伴い一本化に向けてシフトし、2016年のグループ本社集約・移転を機に、財務・経理機能を統合しました。資金の調達と配分に関しては、「連結最適」の観点から資金管理面の整備を進め、その一環として一元化による資本効率の向上を図っていきます。

調達方針については、株式価値の希薄化への配慮からエクイティに拠らず、バンクローンを中心に3年以上の年限で組んでいくこと、毎期の返済が営業キャッシュ・フローを上回らないことなどを前提とします。

「競争から共創へ」を長期経営ビジョンのキーワードに掲げている通り、これからの当社グループは、M&Aや資本提携、合併などによる他社との連携を視野に入れています

し、また一方では、子会社上場といった展開も可能性として考えられます。そうした将来の成長ストーリーに備え、フレキシブルな資本政策を保持していくことが重要であると考えています。

株主・投資家の皆様との関係構築

資本構成と生業が合致した
「真のパブリックカンパニー」

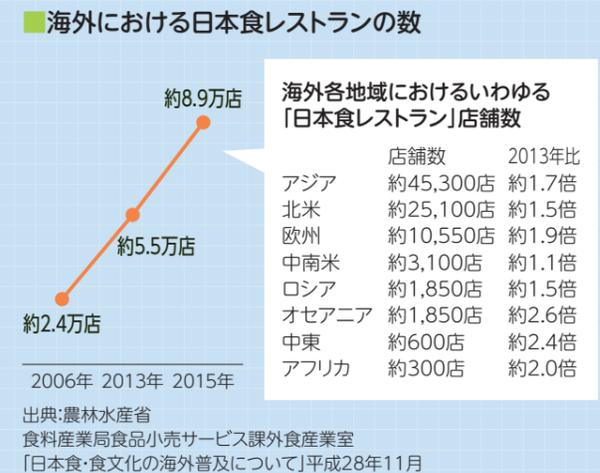
当社は現在、30万名を超える株主様よりご支援をいただいております。その多くは個人の株主様ですので、当社グループ事業のお客様でもあると認識しています。こうした当社のあり方を、資本構成と生業が合致した「真のパブリックカンパニー」と捉え、飲食サービスの提供を通じて、「お客様株主」の期待に応えていきたいと思っております。

株主・投資家の皆様との関係をより強固なものとしていくために、当社はIRコミュニケーションの充実を財務戦略の一環と位置付け、「誇張がなく等身大で、正確」「シンプルでわかりやすい」「一貫性と継続性の維持」の3つを基本とする情報発信に努めてまいります。

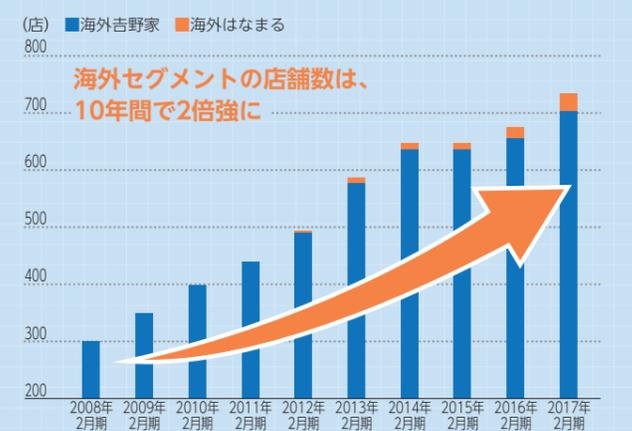
2017年2月期ハイライト



海外事業の拡大



吉野家ホールディングス 海外セグメント店舗数の推移



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

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

非財務データ

2016年度
フィールド社員採用数

24名
男性10名・女性14名

㈱吉野家は店舗のオペレーションに職務を限定し、マネジャーの職務や責任を負わない正社員(職務限定社員)登用制度を新設しました。子育てや介護をしながらも正社員になりたいアルバイトの方等に向けた新制度で、2017年度は全国の吉野家に拡大予定。

2016年度
「睡眠相談窓口」への相談数

377件

㈱吉野家にて全従業員を対象に睡眠アンケートを実施し、集まったデータをもとに㈱ニューロスペース様から吉野家の従業員に最適な睡眠を目指し、全国の店長向けに生活改善等の研修を実施しました。

2016年度
Tポイント利用者数

12,234,207名

2016年2月より、全国の吉野家店舗にてTポイントサービスを開始しました。Tポイントによるデータの蓄積により、お客様の動向の分析を実施し、ニーズを捉えることで、きめ細かいサービスの提供に繋がってまいります。

2016年度吉野家ホールディングス
女性管理職比率

9.3%

当社グループは、女性社員が安心していきいきと働くことができる職場環境づくりに努めており、女性活躍推進法に基づく実施計画において、女性管理職比率30%を2025年度末までの目標と定めております。

社内技能コンテスト
参加者数

グループで
6,350名

当社グループ各社においては、日々の商品品質やサービスの向上に向けて、さまざまな技能コンテストを実施しております。

グループ育児休暇・
出産休暇取得者数

62名

当社グループでは、仕事と家庭の両立を目指す社員の支援を強化しております。吉野家では、育児を理由にした時短勤務社員向けの支援金制度を導入しました。時短勤務によって生じる収入差の一部を補うことで、時短勤務を選択しやすくするのが目的(月間最大5万円を支給)。

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	2017年2月期
171,314	165,883	164,599	173,418	180,032	185,738	188,623
5,116	4,801	1,877	2,179	3,515	1,613	1,865
5,509	5,311	2,460	3,270	3,993	2,345	2,750
382	1,310	△ 364	698	941	837	1,248
6,066	5,829	5,834	5,399	5,088	5,433	5,915
8,544	5,815	8,092	6,028	8,453	12,879	11,373
13,798	8,109	6,212	7,570	11,833	433	10,104
△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201	△ 12,365	△ 6,526
△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473	481	5,595	3,843	1,085
15,384	17,062	14,003	17,964	26,858	18,498	22,941
97,088	94,371	91,338	95,524	108,658	111,292	114,947
46,169	45,584	43,390	43,412	58,938	57,733	57,209
84,981	85,835	83,112	831.78	921.01	891.04	879.46
622	2,575	△ 710	13.59	16.24	13.10	19.35
2,000	2,000	2,000	20	20	20	20
43.6	46.7	46.8	44.8	53.7	51.7	49.4
0.8	3.0	△ 0.8	1.6	1.9	1.4	2.2

グループ戦略



株式会社吉野家ホールディングス
代表取締役社長
株式会社吉野家
代表取締役社長
河村 泰貴

- 保有ブランド
- 吉野家
 - そば処吉野家 等



実験を牽引しながら、トップライン拡大と収益改善を追求

吉野家セグメントの2016年度業績は、売上高972億81百万円（前期比1.8%増）、セグメント利益38億35百万円（同25.6%増）となりました。当事業全体の店舗数は36店舗を出店、17店舗を閉鎖し、期末現在1,207店舗（前期末比19店舗増）となりました。

増収の主な要因として、2016年4月に復活販売した「豚丼」が好調な売れ行きを示し、同5月から「吉呑み」の店舗を拡大したこと、同10月に実施したソフトバンク（株）とのコラボレーション企画「スーパーフライデー」が奏功したことなどが挙げられます。また、同11月には冬の定番商品「牛すき鍋膳」の発売において地域限定メニュー「ご当地鍋」を導入、2017年1月には6種類の野菜が摂れるシールド乳酸菌[®]入りの「新とん汁」を発売し、好評を得たことも寄りました。広告宣伝による販売促進は、吉野家一号店である築地店をテーマとしたテレビCMシリーズ「築地一号店物語」を中心に展開しました。

しかし「スーパーフライデー」キャンペーンなどの展開や「牛すき鍋膳」の地域限定メニュー「ご当地鍋」、前期にヒットした「麦とろ御膳」などの投入は、一定の成果につながったものの、最近では新商品や集客施策による効果の持続が短期化しつつあります。そうした傾向の中、特に第4四半期において既存店売上高・客数の前年割れが続き、年間売上高は計画未達となりました。

利益面では、増収効果に加えて主要食材である牛肉価格の低減等により原価が改善したことで、成長投資の実施による費用増がカバーでき、増益を確保しました。その一方で、売上高の計画未達と人件費の上昇を受け、増益額は計画を下回る結果となりました。

吉野家はこの1年間、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」が目指す新たな価値創造に向けて、実験の牽引役を担い「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとする多くのチャレンジを実行していきました。

都内4カ所の実験店舗では、新しいカウンターデザインやサービススタイル、厨房機器の見直しを実施し、検証を継続しています。他にも、自動食器洗浄ラインや音声認識オーダーシステム、棚卸し不要の在庫管理システムなど、店舗オペレーションの作業効率向上と従業員の負担軽減につながる「テクノロジー」の試行も進めていきました。

同時に、スマートフォンによる「デジタルボトルキープサービス」や、前期末に導入した「Tポイント」の活用によるお客様の動向分析など、集客や商品開発への「テクノロジー」の活用を全店に拡げています。

健康テーマでは、前述のシールド乳酸菌[®]入り「新とん汁」など、素材開発部の提案をもとにした健康メニューを継続的に投入しています。2017年3月には、当期中に開発を進めてきた外食チェーン初の機能性表示食品「サラ牛（サラシア入り牛丼の具）」を発売しました。

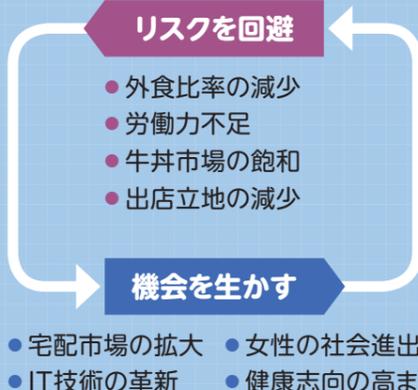
そして、当期から「サービスNo.1宣言」を掲げ、従業

員一人ひとりが自分の頭で価値づくりについて考え、それぞれの現場でお客様に質の高いサービスを提供していく変革に着手しました。コンビニエンスストアなどが販売する中食が競合相手となり、「店舗」「接客」の意義が問われる吉野家にとって、生き残りを賭けた戦いであることを社内に認知・浸透させ、取り組んでいます。

2017年度は、トップラインの拡大と収益性改善に向けた対処を図り、3か年中期経営計画の数値目標に対する遅れを挽回していきます。

引き続き長期成長のシーズを生み出すためのテクノロジー導入や新フォーマットの検証を実践しつつ、健康企業としてのイメージ定着と高付加価値商品の投入、サービスレベルの向上によりブランド価値を高め、集客増と利益確保につなげていきます。また「Tポイント」によるマーケティングおよび商品開発へのデータ活用をさらに推し進めるとともに、これまで以上に送客効果の高い広告宣伝策を展開していく考えです。

リスクと機会



中期経営計画の進捗と今後の注力事項

- DO**
- ☑ Tポイント導入
 - ☑ 店舗へのテクノロジー活用による従業員作業負担軽減
 - ☑ 新しい雇用制度の導入
 - ☑ 新フォーマット検証スタート
- NEXT**
- ☐ Tポイントデータの活用
 - ☐ 店舗へのテクノロジー活用による従業員作業負担軽減検証の継続
 - ☐ 新商品導入サイクルの短縮化
 - ☐ 新フォーマット検証の拡大

グループ戦略



株式会社吉野家ホールディングス
取締役
株式会社はなまる
代表取締役社長
成瀬 哲也

保有ブランド
● はなまるうどん
● 千吉 等



積極的な出店拡大とともに既存店売上高の成長を目指す

はなまるセグメントの2016年度業績は、売上高238億80百万円（前期比11.0%増）、セグメント利益9億37百万円（同19.0%減）となりました。当事業全体の店舗数は52店舗を出店、10店舗を閉鎖し、期末現在432店舗（前期末比42店舗増）となりました。

積極的な出店拡大とともに、国内500店舗体制に向けた人材教育、健康テーマに美容要素を加えた新商品開発に注力しました。販売面は季節商品や「天ぷら定

期券」企画が成果を上げましたが、年間では既存店売上高が前期を下回り、その中で新規出店増に伴う販管費が増加したことなどから、減益となりました。

2017年度は、ナショナルチェーン確立に向け新立地開発・新エリアへの出店を強化し、年間50店舗の出店を目指します。また、来店層に合わせたメニュー構成や商品開発を進め満足度向上に努めるとともに、収益拡大に向け店舗および工場の生産性向上を図ります。

リスクと機会



中期経営計画の進捗と今後の注力事項



グループ戦略



株式会社吉野家ホールディングス
取締役
株式会社アークミール
代表取締役社長
長岡 祐樹

保有ブランド
● ステーキのどん
● フォルクス
● しゃぶしゃぶどん亭
● donイタリアーノ
● パスタリアーノ



※海外を含んでおります。

同質化競争からの脱却に向けて「強いブランド力」を確立

アークミールセグメントの2016年度業績は、売上高229億79百万円（前期比5.7%減）、セグメント利益1億35百万円（同47.3%減）となり、連結業績において固定資産の減損損失を計上しました。当事業全体の店舗数は2店舗を閉鎖し、期末現在184店舗（前期末比2店舗減）となりました。

当期は、フレンド雇用*を促進するとともに、新製品および季節限定商品の積極投入等による集客向上を

図りましたが、他店との競争激化の中で有効な訴求につながらず、客数・売上高ともに大きく減少しました。

2017年度は、各業態において既存店売上高および客数の回復に努めるべく、独自の商品・企画の創出を通じて「強いブランド力」を確立するとともに、マネジメント手法の変革により「強い店舗・組織」を実現します。また、本部および店舗の生産性向上に努めながら、雇用の多様化についても取り組みを続けていきます。

※フレンド雇用=障がい者雇用の社内呼称

リスクと機会



中期経営計画の進捗と今後の注力事項



グループ戦略

京樽

京樽



株式会社吉野家ホールディングス
執行役員
株式会社京樽
代表取締役社長
森下 裕一

主な保有ブランド

- 京樽
- すし三崎港
- 関山
- 海鮮三崎港
- すし三崎丸 等



回転鮓業態に経営資源を集中しつつ、利益の回復へ

京樽セグメントの2016年度業績は、売上高256億82百万円（前期比2.8%増）、セグメント利益72百万円（同74.9%減）となりました。当事業全体の店舗数は25店舗を出店、11店舗を閉鎖し、期末現在329店舗（前期末比14店舗増）となりました。

当期は、都市型回転鮓業態を中心に出店・改装を加速し、また初の海外展開として中国・大連にテイクアウト業態を出店しました。売上面は、テイクアウト業態の

効果的なセール展開や、回転鮓業態で打ち出した差別化商品の奏功により増収を果たしましたが、利益面は、工場の新規炊飯ラインの導入に伴うコスト増、新規出店による費用増、海産物および米の価格上昇による原価上昇などが想定を超え、減益となりました。

2017年度は、都市型回転鮓業態の出店を継続しつつ、製造原価の低減に努め、食材単価の高騰に対応していきます。

リスクと機会



中期経営計画の進捗と今後の注力事項



グループ戦略

海外



事業会社

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



東アジアおよび東南アジア地域を中心に市場開拓を推進

海外セグメントの2016年度業績は、売上高166億6百万円（前期比5.2%減）、セグメント利益9億13百万円（同63.9%増）となりました。期末現在の海外店舗数は、733店舗（前期末比58店舗増）となりました。地域別では、アメリカに103店舗（すべて吉野家）、東アジアに513店舗（吉野家492・はなまる21）、東南アジアに117店舗（吉野家108・はなまる9）の構成です。

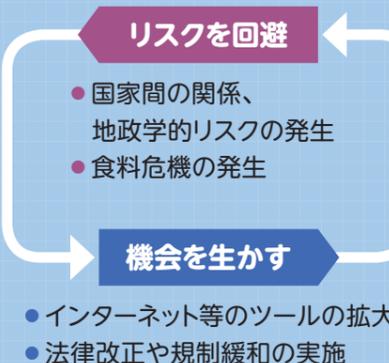
中国での展開においては、吉野家（中国）投資有限

会社の統括のもと、沿岸部から内陸部へ出店エリアの拡大を加速し、同時にマネジメントの現地化についても進めていきました。東南アジア展開においては、マレーシア、インドネシア、フィリピンを中心に出店を拡げ、マレーシアでは、吉野家とはなまるの業態複合店舗による出店に注力しています。アメリカ展開においては、BYO (Build Your Own) 形式の店舗など新たに打ち出した店舗フォーマットが好成果を上げるなど、堅調を維持しました。

業績面では、アメリカと中国を中心に既存店売上高が好調に推移したものの、円高の影響等を受けた結果、減収となりました。その一方で利益は、アメリカや中国において収益性が高まった結果、増益を確保しました。

2017年度は、引き続き吉野家・はなまるを中心に東アジアおよび東南アジアへの出店を拡大していきます。

リスクと機会



グループ戦略

その他

Green's Planet



主な保有ブランド

- 一口茶屋
- ピッツァ ナポレターノカフェ
- せたが屋
- 炒王(チャオ)



今後の成長可能性の高い企業への出資・業務提携を図り、将来の成長シーズとして育成

その他セグメントの2016年度業績は、売上高41億80百万円（前期比19.7%増）、セグメント損失56百万円（前期はセグメント損失1億58百万円）となり、連結業績においてグリーンズプラネットの固定資産の減損損失を計上しました。期末現在の店舗数は、グリーンズプラネットが運営する161店舗に、株式取得

により新たにグループ入りした28店舗が加わり、合計189店舗（前期末比20店舗増）となりました。

本格ナポリピッツァの「ピッツァ ナポレターノカフェ」、複合商業施設フードコートのトータルプロデュースブランド「GREEN'S COURT」、和風ファストフード店「一口茶屋」などを展開するグリーンズプラネットは、2016年4月に迎えた創業50周年を機に、記念キャンペーンによるさまざまな集客・販売促進施策を打ち出していました。

また吉野家ホールディングスとして、同6月にラーメン専門店「せたが屋」を運営する㈱せたが屋、同8月にはチャーハン専門店「炒王（チャオ）」を運営するエフアールジェイ㈱の株式を取得いたしました。今後これらを将来の成長シーズとして育てていくとともに、運営会社とのパートナーシップを通じて得られる「学び」を新しいビジネスモデルの構築に活かしていく考えです。

リスクと機会

リスクを回避

- 労働環境、雇用環境の悪化
- 競合他社の拡大
- 労働力不足

機会を生かす

- 市場・ニーズの拡大
- 販売チャネルの多様化

グループ企業トピックス

Topics

2016年
2月



「Tポイント」サービスを開始

吉野家では、200円(税込)につき1ポイントを付与する「Tポイント」サービスを全国の店舗で開始。2017年3月からは、アークミールが運営する「ステーキのどん」「どん亭」「フォルクス」などでも開始しました。

2016年
6月



シンガポールの吉野家を直営化

シンガポールで吉野家事業を展開するYoshinoya (S) Pte. Ltd.の全株式をASIA YOSHINOYA INTERNATIONAL SDN.BHD.が取得し、完全子会社化しました。直営により東南アジアでのブランド再構築を図ります。

2016年
6月



新たな飲食事業への資本提携

ラーメン専門店「せたが屋」を運営する㈱せたが屋と資本提携を実施、8月にはチャーハン専門店「炒王(チャオ)」の運営会社エフアールジェイ㈱に出資しました。今後も「小さくてキラリと光る」事業へのM&Aや提携により、将来の成長の種を育てていきます。

2016年
10月



はなまる国内400店舗を突破

積極出店を続けるはなまるの国内店舗数が400店舗を突破しました。引き続き成長・拡大を見込み、内部充実を図りながら2017年度末までに450店舗、2018年度末までに500店舗の達成を目指します。

2016年
12月



京樽が中国・大連1号店を開店

京樽の中国子会社、大連京樽餃子島餐飲有限公司が老舗百貨店に「京樽大連商場店」をグランドオープン。イートイン席を併設したテイクアウト店です。今後3年間で大連を中心に5店舗を出店する予定です。

2017年
2月

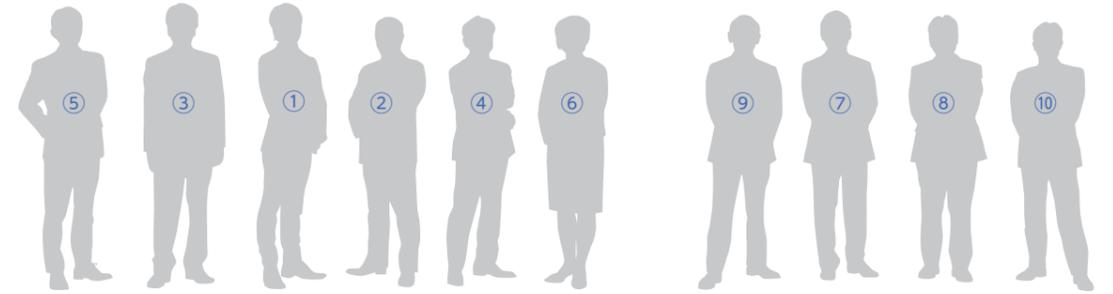


高齢者向け「牛丼の具」を発売

主に介護施設を対象とした業務用商品として「吉野家のやさしいごはん」を発売。咀嚼・嚥下機能が低下されているご高齢の方にも「吉野家で食べる牛丼の味」をおいしく、楽しく、いつでも味わっていただけます。

マネジメント体制 (2017年2月28日現在)

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



① 代表取締役社長

河村 泰貴 生年月日/1968年11月18日

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

② 常務取締役

松尾 俊幸 生年月日/1955年10月23日

1979年、㈱西友に入社。2003年、同社執行役員シニアバイスプレジデント経営管理本部長（CFO）に就任。2007年に同社を退社して、2008年㈱吉野家ホールディングスに入社し、財務戦略室長に就任。2015年同社常務取締役グループ企画室長に就任（現任）。2016年グループ財務経理本部長を兼任。

③ 取締役

長岡 祐樹 生年月日/1964年1月11日

1985年、㈱吉野家（現㈱吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、営業部長を経て、2002年台湾吉野家の総経理に就任。2007年、㈱どん（現㈱アークミール）常務取締役営業本部長に就任。2012年同社代表取締役社長に就任（現任）。

④ 取締役

成瀬 哲也 生年月日/1967年7月25日

1988年、㈱吉野家ディー・アンド・シー（現㈱吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、スーパーバイザー、吉野家の新業態営業部を経て、2007年に㈱千吉の代表取締役社長に就任。2008年㈱吉野家未来創造研究所長を経て、2012年㈱はなまるの代表取締役社長に就任（現任）。

⑤ 取締役

内倉 栄三※ 生年月日/1958年12月14日

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

⑥ 取締役

宮井 真千子※ 生年月日/1960年9月29日

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

⑦ 常勤監査役

田中 常泰 生年月日/1954年1月27日

1979年、㈱吉野家（現㈱吉野家ホールディングス）に入社。吉野家の店長、店舗開発、台湾吉野家の総経理を経て、1993年同社取締役企画室長に就任。1999年4月に更生会社（株）京樽の管財人代理に就任。同年7月には同社代表取締役社長に就任。2010年、㈱吉野家ホールディングス専務取締役を経て、2014年同社常勤監査役に就任（現任）。

⑧ 常勤監査役

金谷 洋二 生年月日/1958年11月28日

1995年、㈱どん（現㈱アークミール）に入社。㈱どん（現㈱アークミール）の経理部を経て、2010年同社取締役財務経理部長に就任。2016年、㈱吉野家ホールディングス常勤監査役に就任（現任）。

⑨ 非常勤監査役

増岡 研介※ 生年月日/1957年5月18日

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

⑩ 非常勤監査役

大橋 修※ 生年月日/1965年10月27日

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

※社外取締役および監査役

社外取締役対談 内倉栄三 × 宮井真千子

外部の視点から 課題を捉え、変革をサポート

従来の外食産業にない価値創造を目指す当社グループにとって、外部視点による経営の監督と提言は必要不可欠な要素です。ここでは社外取締役2名の対談を通じ、課題と展望をお伝えします。

ガバナンス面の整備を評価 今後は監督機能の強化へ

— 当社の社外取締役として内倉取締役は6年、宮井取締役は2年を務められました。現在のマネジメント体制をどのように評価していますか？

内倉 取締役会の実効性評価や報酬諮問委員会の設置など、ガバナンス面の対応と仕組みづくりの点では、着実に整備が進んできたという評価ができます。そこから今後は、実行力のレベルを上げていく段階にあります。

宮井 私が社外取締役に就任してからの2年間は、コーポレートガバナンス・コードの施行などの社会的要請を受け、当社グループのガバナンスが大きく変化した時期だったと思います。これからは監督機能の強化が課題となり、継続性のある企業価値向上のためには異質なものももっと柔軟に受け入れ、環境変化に強い経営体質に変化していくことが求められるでしょう。

内倉 会社をどのように運営していくか、ということに決まった正解はなく、最も適した形に自分たちで作っていき、試行錯誤が必要になってくるんですね。牛丼単品を長年扱ってきた会社ですので、効率改善の追求といった画一的な取り組みに

優れる反面、多様性の柔軟な導入や、揺り戻しを含む試行錯誤の実践については、これまで得意でなかったと言えるかも知れません。

宮井 そうだと思います。それを変えていこうとするマネジメントによって、私たち社外取締役からの意見や問題提起も採り上げられており、特にダイバーシティに関するテーマや、消費者視点からの提言などについては、今までとは違う動きにつながってきています。

内倉 一方、グループ経営の業務執行においては、月次管理などの細かなマネジメントと、長期ビジョン・中期経営計画による太い幹が確立されながらも、その間にあるべき事業会社への監督機能が十分とは言えません。新たに設置された報酬諮問委員会の課題と捉えています。

中期経営計画の達成に向けて 売上高利益率の改善が急務

— 中期経営計画の初年度を振り返り、意見をお聞かせください。

内倉 結果として2017年2月期は、業績計画が未達となり、経営陣として株主の皆様申し訳なく感じています。外食業界初の機能性表示食品をはじめとする健康メニューの開発、店舗オペレーションの負担軽減や「Tポイント」サービスの導入など「ひと・健康・テクノロジー」のテーマに基づく取り組みでは、さまざまな芽も出てきていますが、まだ数値実績がついてきませんでした。

社外取締役
宮井 真千子

宮井 計画達成への巻き返しが必須で、2年目の今期は正念場となります。同時に、計画策定時からの環境変化を踏まえた棚卸しも求められてきますね。

— 計画達成のポイントについて、どうお考えですか？

宮井 やはり事業規模の大きい吉野家の収益力回復が一番のポイントになると思います。

内倉 限界利益率が高い企業なので、既存店売上の動きに業績が大きく左右されます。原材料価格の変動に対する施策や生産面・流通面のシステム改善など、インフラ部分に関する仕込みは進んできているのですが。

宮井 「裏の競争力」であるバック部分は筋肉質化が図られつつあるので、売上拡大につながるフロント部分が高回転となった時に収益向上効果が期待できますね。

内倉 ここ1、2年の利益変動に大きく影響した在庫牛肉の評価損益については対応が図られており、今期は売上高利益率の改善が見込めると考えています。

ダイバーシティの導入による 新たな企業価値の創出

— 吉野家ホールディングスグループに求められるダイバーシティについて、お二人の見方は？

宮井 まず女性活躍推進についてですが、2016年は「行動計画」が策定され、2025年度末までに女性社員比率および女性管理職比率を30%にするという目標が掲げられました。当社グループは、アルバイトの女性比率は50%を超えていますが、計画策定時の女性社員比率は12.1%、女性管理職比率は4.4%と低く、正直かなり高い目標設定だと思っています。これからは会社が女性にもっと機会を与え、本人と相談しながらキャリアプランづくりを進めていく必要があるでしょう。

内倉 店舗の女性社員比率を高めるのは、すぐには難しい部分もあり、本社部門など可能なところから女性の活躍機会を拡げていくことになるでしょうか。

宮井 そうですね。店舗や営業部門の方では、主にパートとしての働き方に限られていた女性活躍を社員登用

へ拡げていくために、女性がキャリアをステップアップできる仕組みを構築すべきですし、肉体的負荷の軽減につながるオペレーション改善も求められてきます。

内倉 それから多様性導入の点では、海外事業におけるマネジメントの現地化も進んでいます。アメリカ子会社はトップが外国人ですし、中国と東南アジアの子会社でも現地人材を幹部に登用しています。

宮井 海外事業は、当社グループが作り上げてきた外食文化を各地に広げながら、届けるべき価値を明確化し、ローカライズ展開を図っていく取り組みですので、現地のお客様との距離感が大切になると思います。それがマネジメントの現地化を推進していく理由ですね。

内倉 一方で当社グループは、昨年M&Aを通じてラーメンやチャーハンなどの新業態にも参入していますが、これも多様性導入の一環です。単なる事業領域や規模の拡大が目的ではなく、参入対象となるパートナー企業から「学ぶ」ことも重視し、新たなビジネスモデルの構築に活かしていく姿勢で取り組んでいます。

— 最後に、社外取締役として今後果たすべき役割についてお聞かせください。

内倉 これから当社グループが実行していく多くの「TRY」に対し、外部の視点から現状を否定しつつ、リスクテイクを前向きに支援する役割を果たしたいと考えています。また株主の皆様を代表し、資本コストを上回る収益力の確保を早期に実現すべく、目を光らせていきます。

宮井 リスクテイクしながら成長していくサイクルを後押しするために、従来の延長だけではなく、広く社外の異なる視点を持ち私自身がこれまで得てきたものを投げ、グループの発展に寄与したいですね。そして従業員の方々とのコミュニケーションを深め、一緒に夢の持てる会社を実現していきたいと思っています。

社外取締役
内倉 栄三

コーポレートガバナンス

企業がビジョンを実現し、自らの価値を高めながら、持続的に成長し続けていくためにはコーポレートガバナンスによる経営の実効性・信頼性確保が必要不可欠です。当社グループは、経営のあるべき姿に向けて、コーポレートガバナンスの充実を図ります。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値を継続的に向上させるとともに、法令遵守並びに企業倫理の重要性を認識し、社会から信頼され、尊敬される企業となるため、経営の効率性、健全性および透明性を高めることが重要な経営課題であると考えて取り組んでおります。

そのために、株主の皆様をはじめ、お客様、従業員、お取引先、地域社会等、さまざまなステークホルダーとの良好な関係の維持・発展に努めるとともに、株主、投資家の皆様に対し、迅速かつ積極的な情報開示に努め、経営の透明性を高めてまいります。

コーポレートガバナンスの概要(2017年2月期)

組織形態	監査役会設置会社	
取締役会議長	河村 泰貴	
取締役人数	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	
2017年2月期 取締役会開催状況	開催回数	18回
	取締役出席率 ^{※1}	99.1%
	監査役出席率 ^{※2}	100.0%
	議案の一例	年度予算、決算の承認、役員人事の承認など
2017年2月期 監査役会開催状況	開催回数	14回
	監査役出席率 ^{※2}	100.0%
監査役が出席する主な重要会議	グループ戦略会議、業務進捗報告会、コミットメント会議	
独立役員を選任	社外取締役2名、社外監査役2名	
各取締役の報酬等の決定	株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、取締役会が役位に応じて個人別の報酬等の額を決定。2017年2月期の報酬総額：取締役4名 ^{※3} に93百万円(内、社外取締役12百万円)	
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。2017年2月期の報酬総額：監査役5名 ^{※4} に50百万円(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 2017年2月期末現在の取締役は6名(うち社外取締役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。
 ※4 2017年2月期末現在の監査役は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、当該事業年度中に退任した監査役1名を含んでいるためであります。

コーポレートガバナンス・コードに則した取り組みについて

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

詳細は、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」として当社ホームページにて開示しております。

http://www.yoshinoya-holdings.com/company/management_policy/governance.html

コンプライアンス

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

コンプライアンス推進体制

当社では、グループ内の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

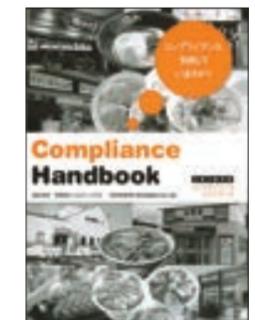
コンプライアンス教育ツールとして、社員にはコンプライアンスガイドを、店舗にはコンプライアンスハンドブックを配布して、現場での知識教育、実践活動を推進し、職場全体へのコンプライアンス浸透に努めています。

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」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。



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

リスク・マネジメント

「食の安全・安心」リスクをはじめ、グループの事業活動に伴う損失の危険(リスク)の管理については、「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。

5 ステークホルダーとの5つの約束

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、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が率先垂範するとともに、従業員に周知徹底させることで、グループの企業倫理の徹底を図ってまいります。なお、本行動憲章に反するような事態が発生した場合、グループ各社の経営者は、問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明と再発防止に努め、また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にしたうえで、自らを含めて厳正な処分をおこなってまいります。

大切にしている6つの価値観

- ◆ **うまい、やすい、はやい**
「うまい」は高品質、「やすい」は相対価値や効率性、「はやい」は迅速性や納期などを意味します。私たちはこの価値観にこだわり続け、これらの要素をより高めることを目指し続けます。
- ◆ **客数増加**
客数は顧客満足度を測るバロメーター。ご利用頻度の向上と、新規出店や新規事業進出で一人でも多くのお客様に満足を提供し、より多くのお客様に利用していただくことを目指し続けます。
- ◆ **オリジナリティ**
商品、サービス、店舗作り、従業員、組織文化などに関して、突出した存在感にこだわり、当社グループだからこそ得られる満足をお客様に提供することを目指し続けます。
- ◆ **健全性**
原理原則に基づいた本音での議論をすることで、透明性の高い自由闊達な社風を醸成します。また、社会倫理やコンプライアンスに背くような行為を許さず、健全であることを目指し続けます。
- ◆ **人材重視**
人材が企業にとって最も重要な財産であると考えます。それぞれが向上心を持ち自ら積極的に学習し、人間性や能力を高め続けることにより社会から賞賛されるような人間集団を目指し続けます。
- ◆ **挑戦と革新**
現状の延長線上に安住せず、マーケットの変化に常に目を向け、新しいことに積極果敢に挑戦し、革新を起こせる集団を目指し続けます。

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。

▶ 39ページへ

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。

▶ 43ページへ

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。

▶ 47ページへ

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。

▶ 49ページへ

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。

▶ 50ページへ

お客様への約束

吉野家「サービスNo.1宣言」

長期経営ビジョンのファーストステージとして、
私たちは2016年度からの3年間で新しい価値を模索していきます。
吉野家が掲げるキーワードは「サービスNo.1宣言」。
それぞれの現場で、従業員一人ひとりが自分の頭で価値づくりを考え、
お客様に質の高いサービスを提供していくチャレンジです。



主体性を現場に根付かせていくために
ああしたい、こうしたいを受け止めていきます

戸惑いの中で打ち出した方針 「ありがとうがあふれる店づくり」

私が管轄する都内東南部から川崎を含むエリアは、吉野家の中でも
全国トップの平均客数を誇る激戦区です。その責任者としてエリアマ
ネジャーおよび店長を指揮し、店舗運営や人材育成に関わる意思決定
を行う中、この1年間「サービスNo.1」というテーマに対し、自分の
頭で考え行動してきました。

会社から行動指針や正解が与えられないテーマに初めて直面し、エ
リアマネジャーや店長とともに戸惑いながらも、私なりの方針として
「ありがとうがあふれる店づくり」を打ち出し、お客様から「ありがとう
」と言っていただける取り組みを各自考えてほしいと現場に伝えていき
ました。2016年度からはお客様から声をお寄せいただく「アンケート
システム」の導入が進み、苦情やご要望だけでなく、お褒めの言葉も
いただけたことで、取り組みの手応えが現場に広がってきています。

例えばある店舗では、店外でのテイクアウト販売を拡大すべくワゴン
の導入が提案され、自ら掲げた販売目標の達成に向けて、従業員が活
き活きとお客様をご案内する様子が見られるなど、現場ごとの自発的
な提案と行動が活気につながっています。2017年度はさらに店長が
主体となって飛躍できると感じており、その主体性を根付かせるため
に、現場の「ああしたい、こうしたい」を積極的に受け止めていきます。

株式会社吉野家
関東営業本部 南東京営業部長
伊藤 光伸

Profile 1969年生まれ。1994年入社。東京都、千葉
県で7店舗の店長経験を経て1999年9月より関東地区
エリアマネジャー。2015年1月より現職。8エリア85店
舗の運営を統括。



お客様がサービスを
好感されているか、それを現場と
一緒に考えて続けています

お客様視点への転換とともに 人材面と労働環境の改善を重視

「マニュアル通り=OK」ではなく「お客様がそのサービスを好感さ
れているか」を各人が考えること。例えば調理なら、ただレシピに沿
って作るだけでなく、どうすればもっとおいしく提供できるかを追求する
姿勢が「サービスNo.1」につながると思います。私は、各店長とのミー
ティングや店舗訪問を通じて、そうしたお客様視点への転換を現場に
促しています。お客様の満足度は、食べ残しの様子などからも感じ取
れますので、現場に直接足を運ぶことが重要です。

もう一つ重視しているのが、人材の確保・育成と労働環境の改善。
良いサービスはそこから生まれるという考えで、アルバイトの定着に
向けたトレーナー制度の導入や残業削減・有休取得の推進に取り組ん
できました。これらの改善により、現場が自発的に行動するための心
のゆとりを持つことができたかと捉えています。



株式会社吉野家
関東営業本部 エリアマネジャー
(2017年2月より、グループ管理本部人事担当)
菅野 泰広

Profile 1979年生まれ。1999年入社。山形県、
宮城県、福島県、東京都で8店舗の店長経験を経
て2012年9月よりエリアマネジャー。2017年2月
よりグループ管理本部人事担当。



業務の中で自ら実践を示しつつ、
従業員との対話に時間を割いています

自分が受けたくないサービス、 受けたいサービスを認識

まず私自身「サービスNo.1」というテーマについて、「自分が受
けたくないサービス、受けたいサービス」を認識するところから始めま
した。その上で店舗では、高校生のアルバイトなど若い従業員にも理
解できるように、毎日の業務の中で自発的なサービスの手本を示し、
従業員との対話にも時間を割くようにしています。

その結果、徐々にではありますが、自分の頭で考えて行動する従業
員が増えてきました。マニュアルにないサービスの追求なので、個人差
が生じる部分もありますが、店舗全体のサービスの水準を引き上げる
べく、部下一人ひとりと対話を重ねて、従業員のマインドに変化をもた
らしていきたいです。



株式会社吉野家
関東営業本部 店長
茶木 翔太

Profile 1988年生まれ。2010年入社。2011
年から2016年まで神奈川県、東京都の9店舗
で店長配属。2017年2月より、新橋烏森口店、
有明セントラルタワー店で統括店長。

お客様への約束

「食」の喜びをお届けするための努力

お客様にご満足いただける「食」の提供、それが私たちのミッションです。味を極めた安心・安全な商品と質の高い接客サービスを通じて、全国どこの店舗においても常に「食」の喜びをお届けすること。そのための努力を私たちはお客様に約束します。

「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。

「ISO22000」認証を取得

お客様の食品・食材への関心が高まり、安全管理の重要性が増す中で、当社グループは食品安全への取り組みをグローバルな視点から再点検するため、工場および店舗を対象に食品安全マネジメントシステムの国際規格「ISO22000」の認証取得を推進しています。

2016年は、(株)吉野家、(株)アークミール、(株)はなまるの食材の仕入れを担う「グループ商品本部商品部」と、主に(株)吉野家の食材を加工・製造する「東京工場」および「京都工場」において同認証を取得しました。

2017年は、各事業会社の店舗と(株)はなまる「千葉工場」での認証取得を目指しています。取得対象の拡大とともに食品安全管理ノウハウの共有を進めていきます。

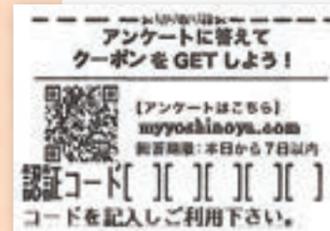


ISO22000登録証

「アンケートシステム」の導入

(株)吉野家では、店舗運営の改善に向けてより広く多くのお客様の声を捉えるべく、2016年3月から「アンケートシステム」を導入しました。これは、会計レシートの記載によりお客様にアンケートへのご協力をお願いし、Webサイト上でご回答とご意見をいただくものです。

店舗や商品に対するお客様の反応をリアルタイムに近い形で把握でき、サービスや味、クレンジネスなどへの評価を数値で確認・分析できるため、運営改善や従業員教育の効率が格段にアップしました。お褒めのコメントや高評価の点数もいただけるようになり、現場では従業員のモチベーション向上につながっています。



レシートにWebサイト上のアンケートへの誘導を掲載

安心・安全な「食」の提供へ

当社グループでは、各事業会社ごとに取り扱う食品の特性を踏まえた安全管理を行っています。例えば鮭のテイクアウトを中心とする(株)京樽では、魚介類をはじめ非加熱の食材が多く、従業員が直に手で触れる、製造からお客様が召し上がるまでの時間が長いなど、他の業態と異なる特性があります。そのため、お客様が安全な商品を安心して召し上がっていただけるよう、食材の採用基準を徹底

し、従業員の衛生管理および健康管理にも厳格な規準・ルールを設けています。

2015年3月の「グループ品質保証室」発足後は、グループ各社の品質管理部門を順次統合し、新たな品質保証体制を構築しました。お客様に信頼される企業として安心・安全な「食」を追求します。

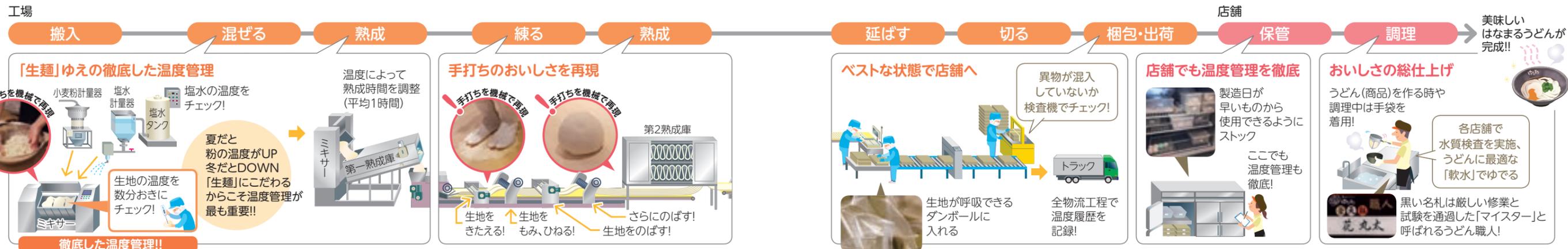


(株)京樽の店舗スタッフの手指検査



朝礼時、出勤時に自主点検表を用いて、従業員同士の身だしなみ・体調チェックをする(シートは、(株)京樽のチェックシート)

はなまるうどんがお客様に届くまでの安全管理



従業員への約束

Focus!

女性のチカラを活かせる職場へ

2016年4月から「女性活躍推進法」が施行され、当社グループにおいても従来から取り組んできた「女性がより働きやすい職場づくり」に一層注力しています。ここでは、アークミールの人事戦略に携わる女性社員をクローズアップ。子育てと仕事を両立し、活躍する姿をお伝えします。

店舗におけるフレンドクルー※の就労定着をサポート。社内の変化に後押しされ、自分も子育てをしながら仕事を続けたいと思うようになりました

※フレンドクルー=障がいを持つ従業員の社内呼称

株式会社アークミール
経営戦略本部 人事戦略室 人事戦略

大野 俊江

Profile 2003年4月入社。営業部、人事部への配属後、役員秘書、総務部広報を担当。2014年2月出産に伴い産休・育休に入り、2016年5月の復職から現部署に配属。家族構成は、夫と長男（1歳）、犬2匹（チワワ）。



休日は、息子と遊ぶ時間をたっぷり。仕事にのめり込みがちな性格なので、会社を離れたら頭を切り替え、息子や夫としっかり向き合って過ごす時間を大切にするように努めています。



した社内の動きに後押しされ、自分も子育てをしながら仕事を続けたいと思うようになりました。

店舗のフレンドクルー雇用に関する定着支援業務を担当

アークミールでは、店舗のフレンドクルー雇用に関し、採用・教育および定着支援の専門部署を設けており、私は定着支援の担当として、フレンドクルーの継続雇用に向けた環境整備に取り組んでいます。現在、約60店舗でフレンドクルーを採用していますが、その教育に悩んでいる現場もあるので、特別支援学校や就労支援センターの助けを借りながら、上司と2人で問題解決のノウハウづくりを行っているところ です。

昨年立ち上がったばかりの部署で、試行錯誤の最中ですが、より多くの現場にフレンドクルー雇用を根付かせたいという使命感を持ち、働いています。

子育てしながら続ける仕事として短時間ながら集中力を発揮

長男の出産に伴う産休・育休を終えて復職する際、以前より興味があったCSR活動にかかわる部署への異動を希望しました。今、9時30分始業・15時終業の実働5時間勤務で週4日出社しています。大きな社会的テーマであり、より良い社会づくりに貢献できるフレンドクルー雇用に関わることができ、やりがいを感じています。短時間の勤務ですので、効率よく仕事を進めるよう工夫し、集中的に取り組んでいます。

私が入社した当時は、産休・育休を取得して出産後も仕事を続ける女性社員が少なく、漠然と自分も結婚・出産で退職するのだったと思っていました。しかしその後、時短勤務制度が導入され、家庭と仕事を両立して活躍する先輩も増えるなど、会社の中に変化が見られてきました。そう

フレンドクルー雇用に対する社内の意識をより高めていきたい

フレンドクルー雇用の定着支援は、店舗へのリサーチも一巡し、これから外部支援機関との連携も含め、現場が自立的に対応していくためのノウハウを確立させる段階にあります。フレンドクルーの就労定着に向けた問題解決を店舗で図れるようにすることを当面のゴールとして、フレンドクルー雇用に対する社内の意識をより高めていきたいと思っています。

男性とは異なる視点や考え方を活かしていけるリーダーシップがカギ

株式会社アークミール
経営戦略本部 人事戦略室 人事戦略担当
障がい者職業生活相談員
白鳥 隼一

アークミールの店舗では、3年前まで社員の女性比率が4%前後にとどまっていたことが、新人事制度の導入により、働き方の自由度を高めたことで、女性社員の割合も年々増加し、2017年2月現在12.3%となっています。

これからは本社部門だけでなく、店舗でも役職をステップアップさせながら仕事と家庭を両立する女性が増えてほしいですし、そうした目標や相談相手となる先輩社員がいることで、女性にとってより働きやすい職場を実現できるのではないかと考えています。

女性ならではの視点や発想がマネジメントに活かされ、会社の成長につながっていくことにも期待しています。

従業員への約束

人材を守り、ともに成長していく企業

企業にとって人材は、その一人ひとりが重要な経営資源であり、ともに成長を実現していくパートナーでもあります。

当社グループは、すべての従業員が人間性や能力を高め、それを十分に発揮できるように、健康的で未来への期待に満ちた職場を目指します。

「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。

㈱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
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
2017年2月期	4,251名	15,730名	19,981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)

長期経営ビジョンを共有

当社グループの10年後の「あるべき姿」を見据え、2015年9月に策定した「NEW BEGINNINGS 2025」。この長期経営ビジョンは、経営陣からのトップダウンでなく、従業員一人ひとりが会社の将来を考え、実現していくためのプロジェクトとして、グループ各社から選任したメンバーによる策定フォーラムを2013年10月に立ち上げ、従業員同士のオープンな討議の中から生まれた方向性を形にしたものです。

策定後は、そのビジョンを従業員全員で共有するために、策定理由や込められた想い、キーワードなどを説明した社内報臨時号を発刊しました。また「NEW BEGINNINGS 2025」を解説する従業員向けハンドブックとビジョンムービーを作成、店舗を含むグループ全体に配布し、ビジョンの理解・浸透に努めています。



策定フォーラム、新ビジネスを模索する「未来創造研究所」、若手研究者を支援するリパネス研究応援プロジェクトのメンバーによるフードテックミートアップを開催



従業員向けハンドブック

社内技能コンテストを開催

当社グループでは、お客様においしい商品を早く正確に提供するために、従業員の技能向上につながる社内競技イベントを毎年行っています。

㈱京樽では、今年43回目を数える「職場技能コンクール」を通じて鮭の調理技術を競い合い、㈱はなまるでは、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する「オペレーションコンテスト」を実施、㈱アークミールでも「フルー調理技術・接客技術コンテスト」をパート・アルバイトを対象に行っています。

㈱吉野家は、牛丼の盛り付け技術と運営コントロール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。出場を目指す店長は、日々の運営の中で技術向上に励んでいます。



はなまるの「オペレーションコンテスト」



アークミールの「フルー調理技術・接客技術コンテスト」



京樽の「職場技能コンクール」



吉野家の「グランドチャンピオン大会」

従業員の健康増進のために

当社グループは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」を宣言しました。これは、「食」を通じてお客様に健康を提供する従業員が、まず自らの健康を保持するべきとの考えのもと、社内の健康増進活動を推進するものです。

初年度は、健康指導アプリの導入により、健康診断の結果が改善するなどの成果が見られました。2016年は、飲食業特有の不規則な勤務体系による睡眠の問題を解決するため、㈱吉野家、㈱アークミールにおいて外部の講師を招き、睡眠に関する従業員研修を開催しました。社内専用の「睡眠相談窓口」サイトも設置し、睡眠の質を高めるための継続的な取り組みを進めています。

また、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、社員と社会保険加入のアルバイトを対象に、年1回のストレスチェックを開始しました。

2017年は、専門家の指導を受けられる仕組みの導入など、健康増進活動をさらに充実させていきます。



「睡眠研修」を実施する㈱ニューロスペースの小林孝徳社長(左)と当社社長の河村泰貴(右)

お取引先への約束

安全な牛肉を供給する関係づくり

当社グループの主力食材である牛肉。その大規模な調達を賄うために、私たちは現地生産者および輸入商社との強い信頼関係を築き、牛肉の安全管理と安定供給を維持しています。取引先とともに発展していくために、その絆をさらに深めていきます。

ミートパッカー・商社との連携による牛肉買付け

当社グループは、牛丼に使用する肉を穀物肥育による北米産牛肉の「ショートプレート」という部位を中心に、年間約15,000tを買付けています。食材としての安全管理と安定供給を担うのは、原産国のミートパッカー（精肉業者）と、輸入商社として仲立ちする食肉卸業者との連携です。

当社グループは、中小から大手のパッカーまでの幅広い供給ルートを持ち、複数の大手食肉仕入業者とさまざまな取り組みを進めています。それらは日本の食肉業界と一緒に活動です。今回はその取り組みの一部を紹介します。

米国No.1ミートパッカーのタイソン・フーズおよび日本ハムを取引先とする牛肉仕入れの枠組みは、その代表的なものです。当社グループ商品本部は、タイソン・フーズのサービス部門の日本支社を通じて情報収集し、タイソン・フーズの現地工場にスタッフを常駐させている日本ハムが輸入する牛肉を仕入れます。米国では、政府機関による食肉の衛生・安全性確保が制度化され、特に加工工場における家畜の疾病検査や病理学的検査、薬品類の残留検査については、米国農務省(USDA)が厳格に実施しています。タイソン・フーズは、それらの対応に加えて病原性大腸菌[O-157]の感染対策に特に注力し、品質管理を徹底しています。日本ハムが買付け、日本に入国して検疫・税関を経た牛肉は、グループ商品本部の畜産チームおよび工場が検品を行い、タイソン・フーズに結果をフィードバックします。

信頼できる取引先との緊密な連携が、お客様に提供する牛肉の安全性を支えていると言えます。

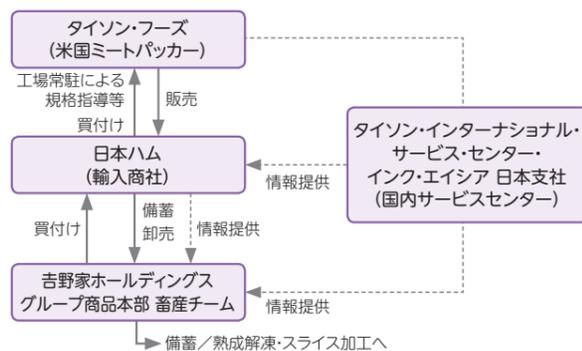
安定供給体制づくりに向けて協力関係を強化

かつて北米産ショートプレートの需要は、その多くを日本市場が占めていましたが、2000年代以降は中国を中心に新興国市場の需要が拡大し、また近年は冷凍状態よりもチルド状態で牛肉を輸入する流通ニーズが高まっています。そのため当社グループが取り扱う冷凍ショートプレートの調達は、以前よりも困難になり、市場における価格変動も大きくなっています。

そうした中で当社グループは、牛肉の安定調達を図るべく、需給状況の基礎データを睨みながら長期視点での買付けを進め、一定の備蓄による対応を行っています。また米国最大の牛肉供給力を有するタイソン・フーズと、市場情報の高度な収集力・分析力を備えた日本ハムとの協力体制を通じて、買付けに関する有益なアドバイスの提供を受け、安定調達の維持につなげています。

今後は、3社の協力関係をより強固なものとし、当社グループの海外事業における牛肉調達も含めた安定供給体制づくりを進めていきたいと考えています。

牛肉の仕入れをめぐる取引の流れ



(左から) タイソン・インターナショナル・サービスセンター・インク・エイシア 加藤伸二、日本ハム株式会社 早坂千里、株式会社吉野家ホールディングス 栗原裕一



パートナーシップで守る「食」の安全と品質

お取引先は、私たちの事業活動になくてはならない大切なパートナーです。対等な関係と公正な取引を通じて、安全で高品質な商品の仕入れを維持し、ともに成長・発展していきます。

「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。

1 食材の選定と導入プロセス

当社グループが使用する食材は、各事業において設定した仕入れ基準のもと、公的機関で安全性が確認されたものを選定しています。

新たな食材の導入に際しては、調理段階のリスクを検証した上で食材企画書を作成します。検証は実際に調理を行い、時間経過を追って品質と衛生状態を分析するもので、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確認します。こうして作成された企画書をもとに、仕入れ先の産地や工場生産される食材をチェックしています。

2 現地視察による安全性確認

グループ商品本部は、肉、米、卵、野菜、加工品等の原産地や委託先への視察を実施し、安全性を確認します。具体的には、食品加工場での工程管理、最終製品の規格適合、施設設備や従業員の衛生管理などの確認と指導を行っています。また米や卵については、産地訪問を通じて生産農家とのコミュニケーションを図り、信頼関係を強めることで供給と品質の維持につなげています。

政府と輸入商社を通じて調達するはなまるうどん用のオーストラリア産小麦粉についても、現地の小麦栽培農家への啓蒙活動を行っています。

株主への約束

企業価値拡大への期待に応えて

社会に貢献し、持続的に成長・発展する企業を実現していく上で、株主ならびに投資家の皆様からのご支援は必要不可欠です。長期的な視点で株式を保有し続けていただくために、当社グループは利益還元の拡充と企業価値の拡大により、期待に応えてまいります。

「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。

株主への利益還元方針

当社は剰余金の配当について、株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を維持しつつ、経営環境や資金需要の状況、連結業績の動向、事業成長に必要な内部留保の充実などを総合的に勘案し、決定することを基本方針としています。配当の実施は、中間配当と期末配当の年間2回を原則とし、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決定します。また内部留保資金の活用については、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いく考えです。

株主優待制度について

当社は、(株)吉野家、(株)はなまる、(株)アークミール、(株)京樽、(株)グリーンズプラネットの国内店舗共通でご利用いただける「株主様ご優待券」を年2回、5月と11月に発行しています。当社グループの商品・サービスへの取り組みを知っていただく株主施策として、今後も本制度を継続したいと考えています。



ご指定の期限までに事務局にお送りいただくことで、「株主様ご優待券」1冊（10枚）を「吉野家外販商品詰め合わせセット」と引き換えていただくことも可能です。

株主優待制度の詳細は下記サイトをご覧ください。
<https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/info/complimentary.html>

社会への約束 (地域社会編)

地域社会の発展に資する活動を展開

長期経営ビジョンのスローガン「競争から共創へ」が示す通り、私たちは外部とともに価値を創り出す取り組みを通じて、社会との共存・共栄を目指します。これまでの事業の枠を超えて、地域社会の発展に資する多様な活動を展開していきます。

「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。

大学における寄付講座の実施

当社グループは、社会との共創による発展を目指す企業として、さまざまな形で地域社会に貢献する取り組みを実施しています。

2016年11月には、当社河村社長らが講師として、大阪国際大学で3回にわたる寄付講座を開催しました。「キャリアマネジメント」「グローバル展開」「飲食業の課題と変革」をテーマとする内容で、同大学グローバルビジネス学部1・2年生の合同セミナーの学生中心に約250名が聴講し、業界への理解を深めてもらう教育機会となりました。



大阪国際大学での寄付講座の様子

起業家育成プログラムを支援

当社は、科学・技術を活かした新事業創造を目指すベンチャー企業の発掘・育成プログラム「TECH PLANTER」を年間パートナーとして支援しています。

バイオ・ヘルスケア分野の技術を活用したビジネスプランを競う「バイオテックグランプリ」では、ヒトフローラマウスを利用した免疫評価と栄養指導を提案したチームに、農林水産分野の技術を活用したビジネスプランを競う「アグリテックグランプリ」では、家庭用超音波食器洗浄機の開発を提案したチームに、それぞれ「吉野家賞」が贈られました。



「アグリテックグランプリ」吉野家賞授与式

社会への約束 (環境編)

Focus!

食べ物を無駄にしない仕組み

「食」に携わる企業として、食品廃棄物の最終処分量を減らしていく取り組みは社会的な責務です。特に多くの食品づくりを担う工場では、発生する食品残さを再生資源化し、食物循環に資する仕組みを構築することが求められます。ここでは京樽による工場残さのリサイクル活動を紹介します。

炊飯と調理品の製造による食品残さを養豚飼料に100%リサイクル化

京樽船橋工場(千葉県)は、関東圏を中心とする京樽各店舗に供給する炊飯米(酢飯、白飯、茶飯)の製造を一手に担っており、その量は1日当たり約18tにも上ります。また調理部門では、押し鮎などの上方鮎を平日に1,500~2,000食(週末は約10,000食)、弁当類を平日に約3,000食(週末は約20,000食)製造し、おにぎりやいなり、惣菜なども手掛けています。

同工場では、2009年から登録再生利用事業者を通じて製造工程から出る食品残さを再生飼料に100%リサイクルしています。それ以前は、食品残さを再生堆肥にリサイクルしていましたが、100%再生化に伴い養豚飼料「エコフィード」へのリサイクルに転換しました。残さが大きく減容される堆肥化処理と比べ、家畜の食べ物となる飼料化の方が、より直接的・効率的な食物連鎖を形成し、食べ物を無駄にせず、食べ物に生かしていく

株式会社京樽
商品本部 製造物流部長
河田 和浩

点で意義が高い再生利用であると考えています。

炊飯工程では、ガス炊飯ラインに必要な予備製造分が1日約40kg、蒸気炊飯ラインにおける炊き始め・炊き終りの品質ムラが1日約20kg、それぞれ残さとなります。調理工程では、加工における端切れなど1日30~40kgの残さが発生します。生産量と比較すれば大きな排出量ではありませんが、米の1人当たり月間消費量が4.5kg前後とされているので*、炊飯工程全体では1日に13人以上の月間消費量に相当する米が残さとなる計算です。その現場として食べ物の尊さを常に意識し、残さのさらなる有効活用を検討しつつ、残さの発生自体を低減していく努力も行っています。

* 出典:米穀機構「米の消費動向調査」

食品残さ飼料化の流れ

- 1 船橋工場から米飯・惣菜の食品残さを登録再生利用事業者へ輸送
- 2 包装品の状態から、ビニール・プラスチックと食品(飼料化原料)に分別
- 3 飼料化原料に、小麦粉・パン粉等乾物の食品残さを粉体状にしたものを混合
- 4 加工・ふるい工程を経て飼料化
- 5 配合飼料メーカー、養豚家、農協等へ販売



包装品の状態でコンベア輸送し、袋破後、ビニール・プラスチック(右)と飼料化原料(左)に分別

分別された飼料化原料。さらに小麦粉・パン粉等乾物の食品残さを混合することで品質を均質化



ふるい工程



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。



工場・店舗の環境負荷を低減

当社グループでは、省エネルギー・省資源による環境負荷の低減を目指し、工場および店舗におけるLED照明の導入を進めています。当社工場では室内照明、(株)吉野家と(株)アークミールの店舗では看板照明をLED化し、(株)京樽の店舗では店内照明のLED化を完了しました。(株)はなまは、新店開設時と既存店舗改装時にLED照明を導入しています。

その他の対応として、(株)吉野家の店舗では、お客様の少ない時間帯にエアコンの省エネ運転機能を使用し、節電効果を上げています。また(株)はなまの店舗では、麺を湯がく際の水量を抑えるため、節水タイプの釜に切り替えを進めています。



LED照明を店頭看板に採用

容器包装ダイエツ宣言に参加



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



(株)吉野家では、テイクアウト用包材・ごみ袋などの薄肉化を図り、廃棄ゴミの削減に努めています。容器は、保温、断熱、嵌合、剛性といった機能面を維持できるように綿密に仕様決定し、ごみ袋も必要強度を算出した上で薄肉化を徹底しています。2015年度には、テイクアウト用ビニール袋のさらなる薄肉化と汁物用容器の統一により、資源の使用量を一層削減しました。

こうした取り組みの一環として、(株)吉野家は九都県市が進めている「容器&包装ダイエツ宣言」に参加し、環境のための努力を積極的に打ち出しています。

