



各 位

2022年4月13日

会 社 名 株式会社 吉野家ホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 河村 泰貴  
(コード番号 9861 東証プライム市場)  
問合せ先 常務取締役 小澤 典裕  
電 話 番 号 03-5651-8771

### 「新3ヶ年グループ中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、このたび 2024 年度を最終年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

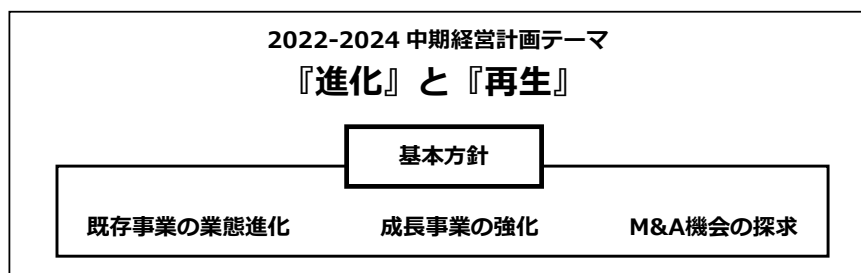
記

#### 1. 新3ヶ年グループ中期経営計画(2022年～2024年)の策定について

当社グループを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会経済活動への影響の継続、テレワークの恒常化やデジタル技術の加速的な進歩、急激なインフレの進行に伴う原材料価格の高騰、地政学的リスクの顕在化、地球温暖化による気候変動等、以前にも増して多種多様に大きく変容しております。かかる中、生活インフラとして世の中に「食」の楽しさと豊かさをお届けし続けるという考えのもと、経営の羅針盤としての中期経営計画を策定しました。

2年以上に及ぶコロナ禍への対応とレジリエンスを通じて、当社グループは「構造変化」に取り組んできました。この変化を更に増進させるべく、中期経営計画の中では各ブランドの業態進化、成長事業の強化、コスト効率化、および財務基盤の安定化を軸に、「既存事業の収益性の拡大」と「投下資本効率の向上」を特に重要な課題として位置付けています。堅固な事業基盤の確立を着実に推し進めることで、当社グループの経済的価値と社会的価値の一層の向上に取り組んでいきます。

#### 2. テーマと基本方針



### 3. 主要経営目標

	2021年度(実績)	2024年度(計画)	増減	増減率
売上高	1,536億円	1,800億円	264億円	117%
営業利益	2,365百万円	7,000百万円	4,635百万円	296%
ROIC	1.7%	5.0%以上	3.3%以上	－
DEレシオ	0.7倍	0.6倍	▲0.1倍	－
店舗数	2,845店舗	3,120店舗	275店舗	110%

### 4. 投資計画

今回の新3ヶ年グループ中期経営計画では、総額400億円の成長投資を企図しています。各ブランドの業態進化、成長事業の強化に向けて、既存事業を中心に設備投資300億円に加え、M&A 枠として100億円の合計400億円を3年間の計画としています。

### 5. 株主還元について

収益性の向上を持続的な成長につなげ、早期にコロナ前の水準への回復を目指していきます。

以 上

*For the People*

**YOSHINOYA  
HOLDINGS**

**グループ中期経営計画  
－ 2022-2024 －  
「進化」と「再生」**

**2022年4月13日**

**証券コード：9861**

**株式会社 吉野家ホールディングス**

## 2022年度～2024年度



- ✓ コロナ禍で足場を固めた「今」新たなグループ中期経営計画を策定する

消費者行動様式の変化

国内少子高齢化  
労働生産人口の減少

デジタルシフト

事業環境及び  
課題認識

社会・環境課題への対応

世界的なインフレ  
食材・物流コストの上昇

地政学リスクの顕在化



# 中期経営計画 基本方針

- コロナ禍での「構造変化」を増進させ、「**進化と再生**」を図るステージ
- 既存事業の進化、成長事業の強化を軸に投下資本効率の向上を図る



## 2024年度 主要経営指標

収益力の向上	◆売上高 ◆営業利益 ◆店舗数	1,800億円 70億円 3,120店舗
資本効率の向上	◆ROIC	5.0%以上
財務基盤の強化	◆DEレシオ	0.6倍

## 株主還元方針

※上記はM&Aによる成長は含まない

収益性の向上と持続的成長でコロナ前水準への回復を目指す

## 収益力の向上

投資効率向上  
グループの**新たな成長投資へ循環**

## 利用動機の変化

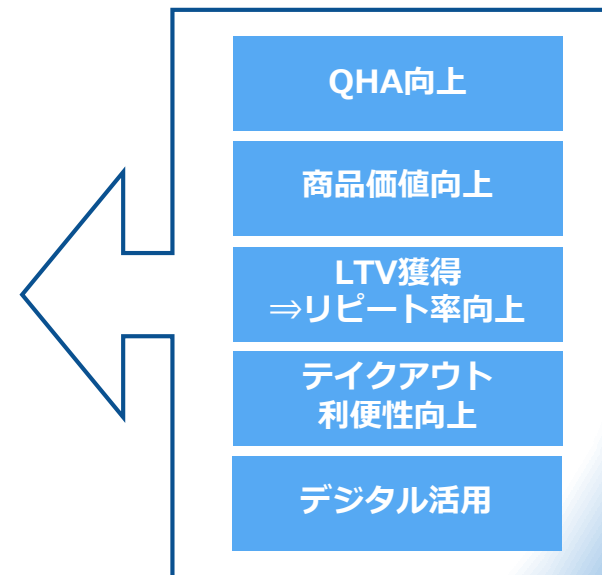
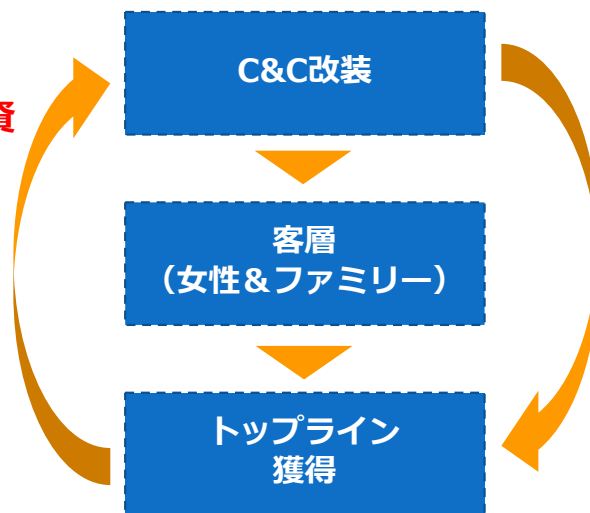
集客力の強化と高い生産性を両立

## ブランドイメージの変化

客層の拡がり

## C&C店舗 500店舗へ拡大

新たな成長投資





**吉野家**  
YOSHINOYA

◆3年間でC&C（クッキング&コンフォート）モデルを  
500店舗規模まで転換拡大

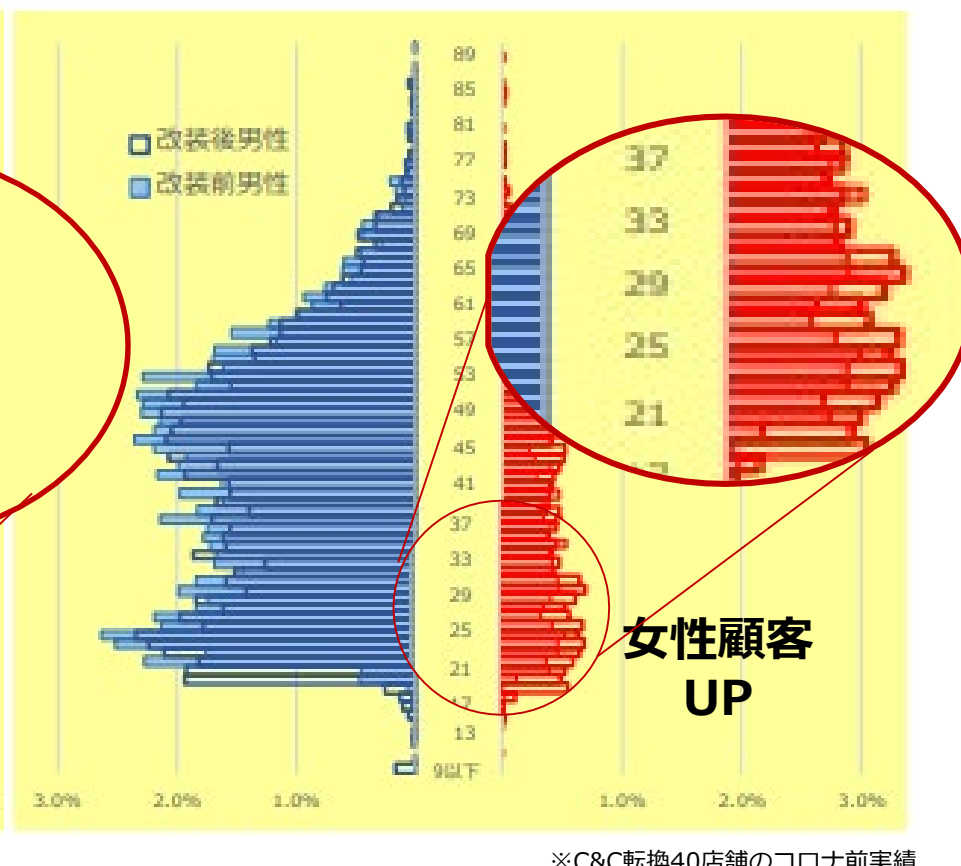
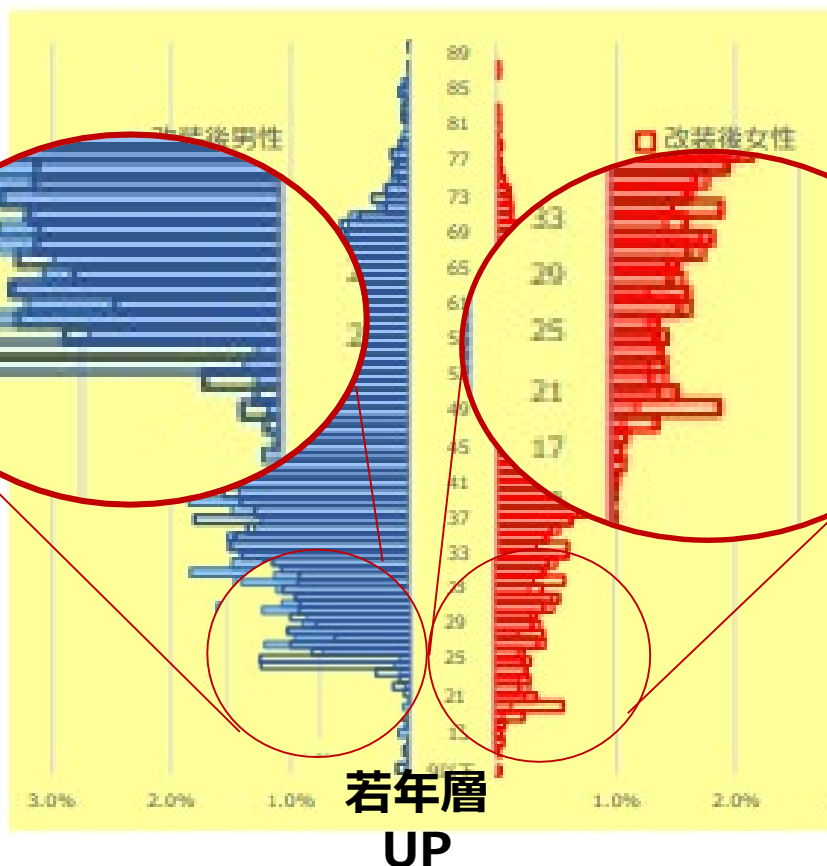


- クッキング&コンフォートへの改装を加速
- 標準モデルに加え、『低投資モデル』実装

# 吉野家の「進化」 ③改装効果

C&C 郊外転換

C&C ビルイン転換



※C&C転換40店舗のコロナ前実績

売上は前後比10%増加  
若年層・女性顧客が牽引

郊外	改装前後比率
来客数	<b>110%</b>
男性数	105%
女性数	<b>126%</b>

ビルイン	改装前後比率
来客数	<b>107%</b>
男性数	100%
女性数	<b>147%</b>



# 吉野家の「進化」 ④低投資タイプの実装

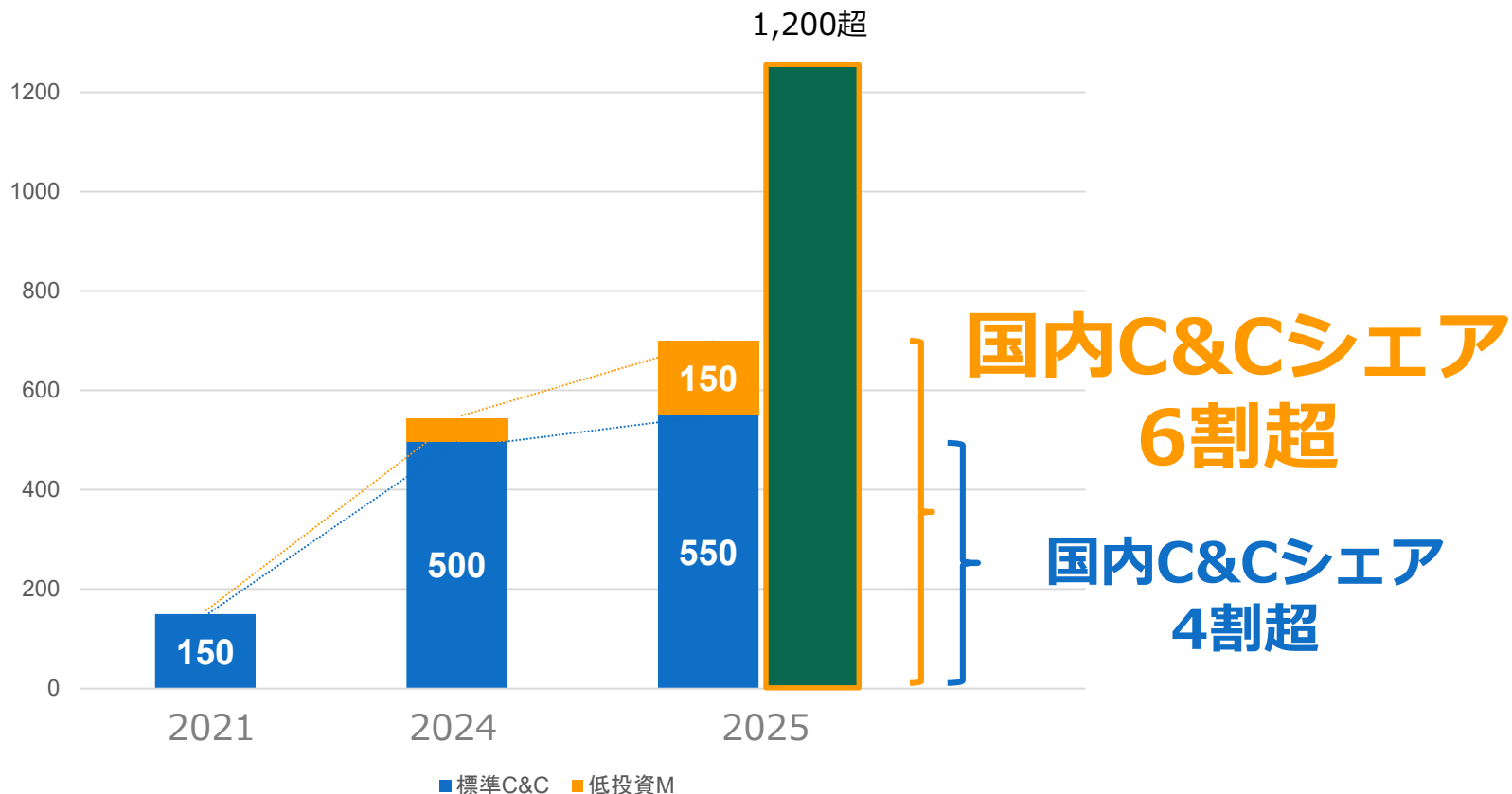


## ◆C&Cのレジ前混雑解消を目的とした店内タブレット、ご案内モニターを客席に設置したモデル





## ◆C&C転換可能店舗の拡大≒収益性向上の拡大



将来的な出店ポテンシャル拡大へ



◆“ひと”が手掛けることで生まれる価値を最大化

## サービスNo.1による『顧客感動満足』実現

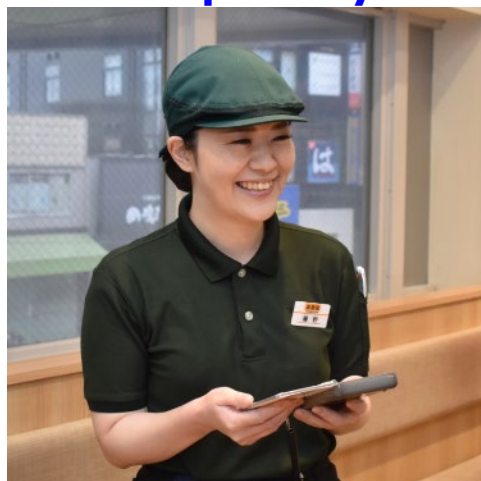
### QHAの向上

#### Quality



- 牛丼のさらなる品質追求
- 肉盛り実技グランドチャンピオン大会

#### Hospitality



- サービスNo.1活動
- チームサービスコンクール

#### Atmosphere



- クリーンリネス
- 「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」



**吉野家**  
YOSHINOYA

## ◆牛丼の更なる品質の追求 / から揚げを第2の柱へ育成

### 技術の向上、テクノロジー活用による 牛丼のさらなる品質の追求



課題

オーダーから調理開始  
提供まで6分以上必要

対策

調理時間の短縮化

から揚げの販売数拡大  
吉野家は「牛丼とから揚げの店」





◆リピート率の向上を図りながら新たな利用シーン・  
利用価値を提供することでトップラインを獲得

お客様の体験価値・利便性向上  
C&C改装の積極転換と  
店舗の機能向上



来店動機の強化

強力な新商品と利用シーンを  
想起させるメディア戦略



店舗外売上の強化

販売チャネルの拡充



**CORE**

リピート率向上

×

**MORE**

新しい利用シーン

トップライン獲得



## ◆店内の滞在時間の短縮や非接触への対応 テイクアウトの買いやすさ向上

### かんたんテイクアウト

事前注文



事前決済



### タブレット注文

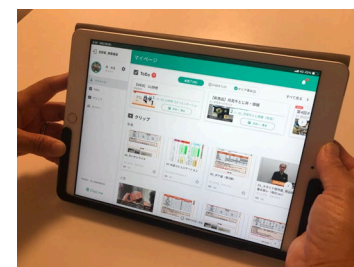
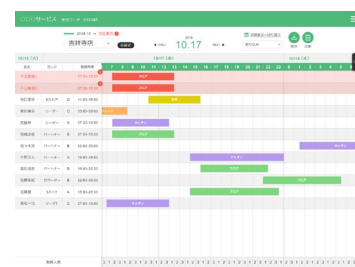


店内での滞在時間短縮化  
非接触化





## ◆パートナーシップによる課題解決への取り組み



セコムかんたんシフトスケジュール

Clip Line



ビッグデータ活用

運営力向上

コラボ  
販促・商品

人材育成





社会課題解決





## ◆売上高・客数の回復と収益改善に向けた取り組みの推進

# 「はなまるの2乗」

～お客様に  をもらえる  へ～



### 「原点回帰」



#### 価値づくり

- ✓ 基幹商品の見直し・進化
- ✓ だしや天ぷらの改良
- ✓ サービスレベルの向上

### 「断捨離」



#### 生産性の向上

- ✓ 販売施策の見直し
- ✓ 投資コストの適正化
- ✓ 作業の見直し

### 「一生懸命」



#### 人材育成

- ✓ 教育投資の再開
- ✓ 全従業員が自ら考え、行動できる組織に





## ◆郊外生活道路の出店拡大

### ロードサイド向け出店モデル

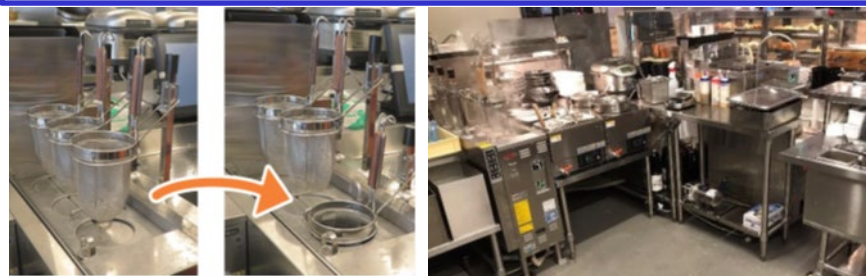


テイクアウト・デリバリー改装前比 +10%  
も牽引して、転換店舗の売上は順調に推移

#### 非接触



#### 自動化・省力化



#### テイクアウト/デリバリー強化

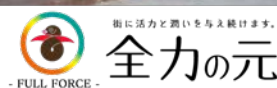




# ラーメン事業 ⇒ 第3の柱へ



日本文化・ラーメンを  
もっと世界へ



◆ 国内・海外の事業強化によりコロナ前収益を早期に超過  
⇒ サプライチェーンを再構築 ⇒ 第3の柱となる事業へ



## ◆顧客の多様なニーズにお応えすべく新たなブランドを育む

＼お店を間借りできるマッチングサービス／

シェアレストラン®

Powered by YOSHINOYA HD

登録オーナー 737名 (+149名)  
開業者累計 377件 (+145件)

※2022年2月末時点 ( )内は前年差

飲食店オーナーと開業希望者を

/Matching!

間貸ししたい飲食店オーナー

店舗を間借りしたい人

店舗の  
シェアで  
副収入を  
得たい

店舗の  
空き時間を  
活用したい



低コストで  
開業して  
みたい

短期で  
スタート  
したい



# 成長事業の強化：海外事業

For the People  
YOSHINOYA  
HOLDINGS



✓ 中国：北京でFC出店を加速  
深圳/四川/武漢/江西  
へ集中投資



✓ アメリカ：高めた収益性を  
背景に再び出店による拡大  
成長を目指す



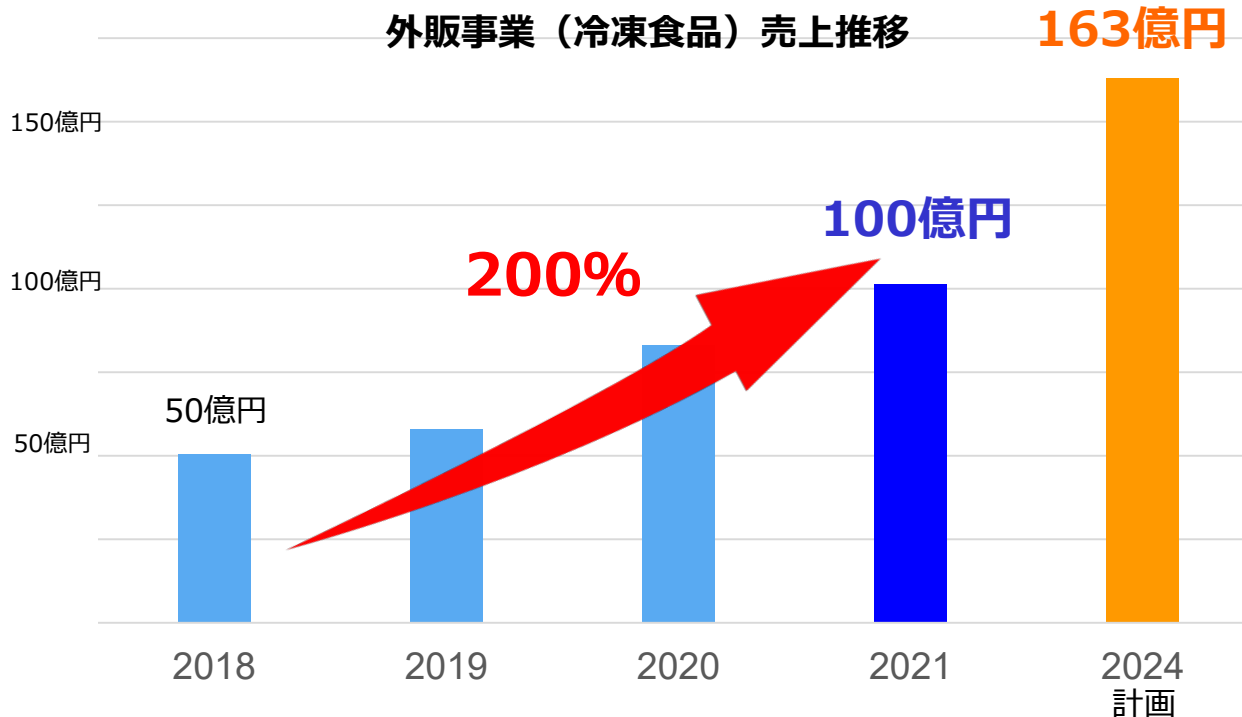
✓ フィリピン：ジョリビーとのJVで  
出店展開を本格化  
✓ インドネシア：第2セントラルキッチン  
本格稼働でFC出店を加速

## 海外が国内店舗数を逆転へ



## ◆国内の更なる成長に向けた取り組み強化

外販事業（冷凍食品）売上推移 163億円



- ✓ **ダイレクトセールスの拡充**  
自社サイト、楽天、Yahoo!!、Amazon
- ✓ **配荷店舗拡大：スーパー・生協など**  
3,800店 ⇒ 5,000店計画

- ✓ **自社工場内に「冷凍牛丼の具」  
製造ライン新設（2021年度）**

2024年度売上高計画 163億円

出店投資 高

For The People

傾注領域



サービス形態・客単価が類似



現保有資産の最大活用  
シナジー創出



客単価 高

非選択領域  
グループ経営理念に  
寄り添うM&Aのみ行う

中期経営計画(3ヶ年)

投資総額 **400** 億円 出店/改装/DX/その他/300億円

内) M&A 枠 **100** 億円



# サステナビリティ課題への取り組み

吉野家ホールディングスグループは経営理念『For the People』を具現化すべく、事業活動において環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の視点を重視しています。



## ◆ すべての従業員に能力開発の機会を提供 「志」を持った人材の発掘と次代の経営チームの育成

### 人材育成

#### キャストランクアップシステム

- ・店長がキャスト一人ひとりの教育計画を策定



### 能力開発

#### 定型研修（義務教育）

- ・店長職に必要な、コミュニケーションスキルや指導力向上

#### 選抜研修

- ・グループ内選抜研修や外部交流の機会



For the People

### ダイバーシティ

#### クォータ制の導入

- ・管理職・役職登用の一定割合を女性、若手に割り当てる制度

#### グローバル人材の獲得

- ・大学とタイアップした外食産業の認知度を高めるための授業を実施

#### 期待

- ・多様性の拡がり
- ・グループ内の変化



# グループ経営の深化

## テクノロジーインフラ DX推進

## グループシナジー

## グループ組織・ ガバナンス

### ◆ テクノロジーインフラ DX推進

- 国内グループ全社でのクラウドアプリ環境の整備と活用
- 次世代基盤システム（本部・店舗）の再設計
- オンラインオーダー、デリバリー、ブランドアプリ
- システム関連投資のグループ管理と集約

### ◆ グループシナジー

- はなまる製造工場でのラーメン事業の製麺生産開始
- バックオフィス機能の完全統合
- ベストプラクティスの共有・横展開
- 製造拠点の集約化検討

### ◆ グループ組織・ガバナンス

- 店舗開発部門のグループ機能組織化
- 本部部門の海外エリア関与強化（調達、資金、人材）
- グループ全体の判断基準となるROIC経営
- グループリスク管理委員会の再整備及び機能強化

*For the People*  
YOSHINOYA  
HOLDINGS

本資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれております。それら将来の計画予測数値などは、現在入手可能な情報を元に、当社が計画・予測したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画とは異なる場合があります。この資料はその実現を確約したり、保障するものではありません。この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんので、ご承知おきください。