



平成 28 年 4 月 11 日

各 位

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 (東証第一部)
問合せ先 常務取締役グループ企画室長
松尾 俊幸
(TEL 03-5651-8771)

「吉野家ホールディングスグループ 新3ヵ年中期経営計画」を策定 ～「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードとし、「飲食業を再定義」する～

株式会社吉野家ホールディングスでは、10年先を見据えた長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」の実現を目指し、新3ヵ年中期経営計画を始動いたします。今年度を含む3年間は長期ビジョンの実現に向けたファーストステージであり、セカンドステージ以降における成長のシーズを生み出す3年間と位置づけました。「ひと・健康・テクノロジー」をキーワードに、「飲食業の再定義」を目指し、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。

【基本方針】

新しい市場創造・価値提供を実現し、飲食業を再定義する

かつての当社グループは、各事業会社がそれぞれ完成したビジネスモデルを持ち、それらを正確に実行し、日々改善させることで成長してきました。しかし、2000年代以降、そうした取り組みだけで力強い成長を維持することが困難になってきました。この状況を打開し、ステークホルダーの皆様の期待にこたえていくために、現在のビジネスモデルに代えて長期的に運用できる「新しいビジネスモデル」を必要としています。

今までにない「新しいビジネスモデル」を創り出す取り組みには、3年間程度を費やすことになると思います。この3年間で既存の飲食業の範疇を超えるような市場創造・価値提供を実現したいと考えております。当社グループは、従来とは一線を画した変革を一層強めていくと同時に、さらに突出した革新による飛躍を図らなくてはなりません。こうした革新を当社は「飲食業の再定義」と名付け、グループ全体の課題として取り組んでいきます。

【グループ全体課題】

このファーストステージの3年間で、私たちは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、課題達成を目指します。

1. 既存事業の収益性改善に向けた新たな価値提供の実践
新メニュー、店舗オペレーション改善、新たなマーケティング手法の導入
2. 国内外への出店による成長・規模拡大
新業態・新立地の開発、アジアを中心とした海外出店加速
3. 新規ビジネスの創出と新規事業展開に向けての基盤創り
既存経営資源とテクノロジーの活用、戦略的提携

【2018年度目標】

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%

【新3ヵ年中期経営計画推移】

単位:億円	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
国内	1,682	1,754	1,800	1,850
海外	175	176	220	250
連結売上高	1,857	1,930	2,020	2,100
単位:億円、%	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
営業利益	16	34	43	60
営業利益率	0.9%	1.8%	2.2%	2.9%
単位:店	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
国内	2,244	2,330	2,400	2,500
海外	679	784	900	1,000
店舗数合計	2,923	3,114	3,300	3,500
単位:億円	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
店舗関連	109	113	105	122
その他	19	55	55	68
設備投資合計	128	168	160	190

(1) 3つのキーワード「ひと・健康・テクノロジー」

①「ひと」について

「飲食業の再定義」を目指す上で、長期ビジョン「NEW BEGINNINGS 2025」で掲げている「ひと・健康・テクノロジー」の3つのキーワードで、私たちが最も重視しているのは「ひと」です。「ひと」が介在することで生まれる価値や喜びは、私たちがこれまでもこれからも引き続き大切にしていきたいこだわりです。こうした「ひと」へのこだわりが、飲食業というビジネスにおいて、人件費をコストから付加価値に変えることができ、また、雇用の創出を通じても社会に貢献できる公益性の高い産業となると信じています。

私たちは「飲食業の再定義」を実現し、ステークホルダーの皆様とともに、価値を高め合いながら成長・発展していく企業グループを目指します。

「ひと」に関わる取り組みでは、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。

②「健康」について

「健康」に関しては、お客様に「健康」を提供するため、今後の各事業会社のメニュー開発・素材開発において、「健康的」からエビデンスに裏付けられた「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。また同時に、従業員に対する取り組みも実践していきます。前期、従業員の心と体の健康を経営の柱とする「ウェルネス経営」を標榜する象徴として、CWO: Chief Wellness Officer

を任命、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広げていきます。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するなど、従業員の健康確保につなげていきます。

③「テクノロジー」について

インターネット経由の商品販売・弁当予約、人工知能搭載型ロイヤリティ・アプリの導入に加え、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。

(2)「競争」から「共創」へ

当社グループは、よりスピーディーに成長戦略に着手できる体制を求めて、これまで各社の経営陣が、グループ全体の戦略的マネジメントへの参画を通じて、会社同士の結び付きを強めており、すでに事業会社間の人事交流は活発化しております。組織づくりの面では、「競争」から「共創」へという考え方のもと、指導・監督層や幹部候補層の人材に高い視点を持って、外部の知見やネットワーク力を活用しながら成長を目指すマネジメントなどを学ぶリーダー教育等をスタートさせています。

もう一つ、これからの組織づくりに欠かせないのが、ダイバーシティ（人材構成の多様化）です。革新には2種類あり、一つのことを掘り下げ究めることで生まれるものと、多様性ある組織内での創発から生まれるものがあります。この2つのタイプの革新を追求するためにも、ダイバーシティをさらに浸透させていきたいと考えています。

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	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

以上