

株主のみなさまへ

第59期 第2四半期 報告書

2015年3月1日 ▶ 2015年8月31日

For the People

～すべては人々のために～



詳細情報は
ホームページで公開中！

吉野家ホールディングス 検索

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

株式会社 吉野家ホールディングス

証券コード：9861



トップインタビュー

客数の回復につながるコア商品で売上を確保しつつ、
変化への積極的なチャレンジを進めています。

吉野家は客数回復が遅れながらも
健康メニューの「麦とる御膳」が奏功

第59期上期は、主力の吉野家が苦戦した半年間でした。米国産牛肉の価格高騰に対応し、牛丼並盛380円をはじめとする値上げを実施した昨年12月以降、売上高こそ客単価の上昇により前年並みを確保したものの、減少した客数の回復が想定通りに進まず、既存店客数の前年同月比は、今年3月から7月まで2ケタの減少が続きました。

そうした状況を打開したのは、7月27日から投入した「麦とる牛皿御膳」2麦とる鰻皿御膳」です。発売から1カ月で累計販売数300万食を突破し、当初の見込み以上の好調を示すとともに、力強い客数回復につながりました。結果として吉野家の既存店売上高は、上期累計で前年を2.4%上回ることができました。

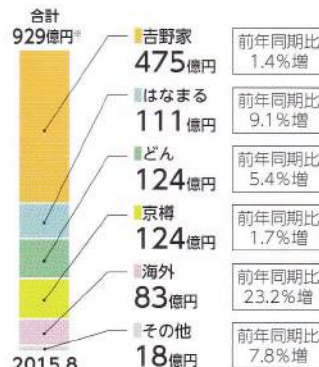
「麦とる御膳」は、当社グループ

が注力する健康テーマのメニューとして、素材開発部からのボトムアップにより商品化したものです。健康に関する情報や人物へのアクセスを深め、開発に本腰を入れる中で生まれたメニューとなりました。健康テーマの訴求と商品としてのおいしさ、そして価格。その3つの好バランスがお客様に高く評価され、ヒットにつながったと捉えています。今回の「麦とる御膳」は、当期に入って実験販売から全国導入まで決めたため、販売期間が短くなりましたが、冬の「牛すき鍋膳」と並ぶ夏期のコア商品確立したこと、また、そうした重要なメニューをトップダウンでなく、ボトムアップによって生み出したことは、これからの吉野家にとって非常に大きな前進であると言えるでしょう。

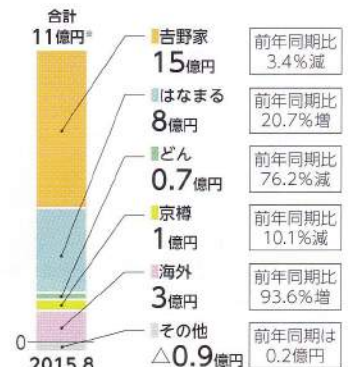
2016年2月期 第2四半期(累計) 連結決算ハイライト

	前第2四半期 (累計) (2014.8)	当第2四半期 (累計) (2015.8)	当期 (予想) (2016.2)
(億円)			
業績データ(億円)			
売上高	889	929	1,850
営業利益	17	11	30
経常利益	20	14	34
四半期(当期)純利益	9	6	10
キャッシュ・フロー (億円)			
営業活動によるキャッシュ・フロー	50	△61	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27	△44	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	108	115	—
1株当たりデータ(円)			
1株当たり四半期(当期)純利益	18.53	10.47	15.79

セグメント別売上高構成



セグメント別利益構成



※連結売上高合計には調整額△8億円、連結セグメント利益合計には調整額△16億円が含まれております。

「ひと」「健康」「テクノロジー」の未来へ
成長投資を実行していきます。



代表取締役社長

河村泰貴

多くの「トライ」を集中的に実施し
変化に挑戦していく姿勢を鮮明化

第59期は、当社グループ全体のテーマとして「TRY & TRY & TRY」を掲げており、吉野家でも上期中に多くの積極的なチャレンジを実施しています。健康メニューについては「麦とろ御膳」の投入に先立ち、5月に「ベジ丼」を発売し、6月からは朝定食の品揃えと内容を見直した「朝ごはん」をスタートしました。テクノロジーを活用したお客様の利便性向上としては、人工知能搭載型ロイヤリティ・アプリ「Tamecco(タメコ)」の提供による来店ポイントやクーポンの発行、スマートフォンからの予約が可能なお持ち帰り予約システム」の運用を開始しました。

新経営体制を発足した吉野家が、将来に向けて何を打ち出すのか?という注目度の高い時期に、こうした「トライ」を集中的に実施することで、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、また従業員に対しても、変化に挑戦していく姿勢を鮮明化しようという意図です。今後は、引き続き新たな「トライ」を実施しつつ、

それら個々の施策を有機的に結び付け、結果を生み出すための取り組みを進めていく考えです。

はなまるを筆頭に各社好調に推移
未来への成長投資の遅れが課題

吉野家を含むすべての事業会社の売上高は、いずれも好調に推移し、全てのセグメントが増収を果たしました。

特にはなまるは非常に好調で、新規出店が計画通りに進むとともに売上・利益を伸ばしました。当社グループにおける存在感が高まっています。期待できると見えています。



(株)どんは、9月1日付で(株)アーフ

ミールに社名変更し、株式交換により当社の100%子会社となりました。持続的な事業成長に向けて、中長期にわたる取り組みを着実に進めていくために、必要な経営体制づくりの一環として実施した変更です。当期は成長へのアクセルを踏み込んでいく予定ですが、牛肉の価格高騰による影響を受け、この上期は収益性が低下しました。

(株)京樽は、前期の黒字回復という「脱皮」段階から進んで、利益体質をより盤石なものにしています。商品の「下質化」に取り組んだことが、従業員の自信と店舗の活気をもたらし、売れ行きにもつながったと思います。

海外事業は、ASEAN地域の展開を統括するアジア・オシノヤインターナショナル(AYI)が本格稼働し、マレーシアに吉野家はなまるうどんの複合店舗を5月にオープンしました。その後、8月にも同じく複合店舗を出店しています。一方中国では6月に吉野家(中国)投資有限公司を設立し、AYIと同様に中間持株会社によるセンター機能を中国地域においても確立しました。上期の海外事業は、前期に引き続き米国とASEAN地区の堅

調を維持し、増収増益となりました。

以上の通り第2四半期までは、各セグメントで概ね順調な業績を上げています。ただし、吉野家における次世代型店舗の開発に見るように、未来に向けた成長投資の取り組みがグループ各社ともに遅れており、下期以降に課題を残した状況です。

通期業績予想は、増収・減益の見込み。成長投資の取り組みを確実に推進

米国産牛肉の価格は、昨年の急騰から沈静状態に転じているものの、当社グループ全体で使用している食材は、価格高騰の構造的要因が解消に至っていないことから、依然として予算を許さない経営環境にあります。

そうした中で、通期業績予想は増収・減益で見込んでいます。下期からは、「ひと」「健康」「テクノロジー」の各分野に対する未来に向けた成長投資の取り組みを確実に進めていく考えです。その中心となる吉野家では、冬期のコア商品となった「牛すき鍋膳」を武器に、店舗の売上を確保しつつ、次世代型店舗の具体化など新たな「トライ」に挑戦していきます。

吉野家は「2020年までに外食No.1

のサービスを目指す」という目標を打ちたてました。その目標をどういうタームスケジュールで実現していくか、という計画を、この下期に現場責任者たちと作り込んでいきます。

またグループ全体では、指導層・幹部候補人材の教育組織「グループアカデミー」での研鑽をもとに、そこで生まれた事業提案への投資を実行する他、食品安全保証委員会を設置し、吉野家ホールディングスグループとしてHACCP認証の取得を目指すなど、私たちの強みをより強化する取り組みを行っていきます。

なお、今年6月から施行されたコーポレートガバナンス・コードでは、その基本原則の一つに「株主との対話が挙げられています。当社は、この「株主との対話」をとりわけ重要なテーマと認識し、今後は株主の皆様と当社経営陣の交流・意見交換の場など、直接的なコミュニケーション機会を設けてまいります。引き続き当社グループ事業へのご理解とともに、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

「健康」メニューで食生活のバランス改善をサポート



ベジ丼
(吉野家)

11種類の温野菜に特製「うま塩ダレ」を効かせて盛りつけた、食べ応えある商品。1日に必要とされる野菜の量の半分を一度にとれます。



麦とろ牛皿御膳
(吉野家)

食物繊維豊富な食材「とろろ」「麦飯」「オクラ」と一緒に定番の「牛皿」を味わえる、おいしくて「がつりヘルシー」な商品です。



ヘルシー天ぷら
(はなまるうどん)

米粉をブレンドしたオリジナルの天ぷら粉の使用で油分を最大40%カット。期間限定で天ぷらが毎日一品無料で食べられる「定期券」も登場しました。
※定期券の販売は終了いたしました。



シヤリを30%減塩
(京樽)

酸味を改善したオリジナルブレンドの酢と、出汁感の向上による工夫を重ね、おいしさを保ったまま酢飯の塩分を30%減らしました。

「テクノロジー」の活用でさらなるご満足を提供

スマートフォンで牛丼をネット予約
できる「お持ち帰り予約システム」

吉野家では4月8日より「お持ち帰り予約システム」の運用を開始しました。スマートフォン上で条件に近い店舗を検索し、受取時間を指定する簡単な操作でご注文。「つゆだく」や「ごはん少なめ」など、お好みに応じたオプションも選択できます。対応店舗は都内30店からスタートし、9月末現在743店に拡大。今後さらに増やしていきます。

クーポンや来店ポイントを自動
取得するロイヤリティ・アプリ
「Tamecco(タメコ)」

関東圏の吉野家店舗では4月1日より、人工知能搭載型ロイヤリティ・アプリ「Tamecco(タメコ)」によるサービスを順次導入しました。お客様の属性や消費行動、位置情報等のビッグデータ分析を行い、来店ポイントやお客様の好みに合わせた特典・クーポンをスマートフォン操作なしで自動取得するなど、高い利便性をもたらすアプリです。導入店舗数は、9月末現在378店に拡大しています。



グループトピックス

春・夏のフェアメニューで「牛タン」商品を投入 9月から「アークミール」へ社名変更



どんの各業態は、4月と7月にそれぞれ春・夏のフェアメニューを導入。フォルクスの「厚切りリブロースステーキ」、どんの「厚切りとんてき」、どん亭の「桜肉しゃぶしゃぶ」などの他、低カロリーな「牛タン」商品を業態ごとの特色を活かして投入しました。なお、どんは9月1日付で社名をアークミールに変更しました。

吉野家とはなまるうどんがマレーシアに進出 両ブランドの複合店舗による展開



5月11日、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」内にランドオープンしました。続いて8月18日には、同じく複合形態の2号店を出店。2015年内に両ブランド合わせて6店舗の出店を予定しており、今後3年以内に20店舗体制を目指します。

讃岐うどんの歴史・文化を次世代に継承 「さぬきうどん未来遺産プロジェクト」

はなまるは、讃岐うどんの歴史・文化を次世代に継承する「さぬきうどん未来遺産プロジェクト」の後援企業として参画しました。学術的にまとめた讃岐うどんの歴史の編纂や、現在の讃岐うどんに関するトピックスの発信などについて、地元の名店および有識者との協力のもと、取り組んでいきます。

詳細はWEBへ！

www.sanukiudon-mirai.jp

本物の鮓が世界に伝える日本の食文化 ミラノ万博のフードコートに京樽が出店



イタリア・ミラノ市で5月から6か月間にわたって開催されたミラノ国際博覧会。その日本館フードコートに京樽が8月より出店し、「ロール鮓詰め合わせ」など5商品を販売しました。店舗は「本物のSUSHI」を求め大勢のお客様で連日にぎわい、日本館レストランの中で売上トップを独走。世界中から訪れた来場者に「日本の味」を伝える役目を果たしました。

低カロリーの朝食メニューを販売開始 従来の定食も「朝ごはん」としてリニューアル



吉野家では、6月11日より朝の新商品「豆腐ぶっかけ飯 ～鯛だし味～」(写真左)「鶏そぼろ飯」(写真右)の販売を開始しました。「豆腐ぶっかけ飯」は423Kcal、「鶏そぼろ飯」は431Kcalと、いずれも低カロリーを意識したメニューです。また従来の「朝定食」も品揃えと内容を見直し、朝の時間帯を強化していきます。

本場のナポリピッツァを気軽に楽しめる 「PIZZA NAPOLETANO」2店舗を関西に出店



グリーンズプラネットは、「ピッツァカフェ」をテーマとする業態「PIZZA NAPOLETANO(ピッツァナポレターノ)」を関西に出店し、7月24日にテラッソ姫路店、同27日にユニバーサル・シティウォーク大阪店をオープンしました。400℃の高温で焼き上げた本場のナポリピッツァを気軽に楽しめる店として人気を集めています。

シンボリックな健康メニューの創出を目指します。

「麦とろ御膳」など、健康にアプローチした商品が成果を上げています。今回は、今年5月に素材開発部長に就任した辻智子執行役員に取材し、健康メニューの取り組みについて伺いました。

(株)吉野家ホールディングス 執行役員
グループ商品本部 素材開発部長

辻 智子(つじ ともこ)

1979年味の素(株)入社。1999年(株)ファンケル入社。同社取締役執行役員・総合研究所長、(株)品質安全研究センター代表取締役を経て、2008年日本水産(株)顧問。2015年当社執行役員、現職就任。

Q 素材開発部長に就任されるまでの経緯をお聞かせください。

これまで主に食品メーカーの研究部門に勤務し、医薬シーズや食品・サプリメントに関わる基礎研究・開発研究、特に水産物由来の機能性原料の研究などを通じて、健康と食べ物をテーマとする仕事に長年携わってきました。

河村社長にお会いし、素材開発部長への就任を打診されたのは、昨年の秋頃からです。外食分野は畑違いですので、当初は固辞しましたが、「健康を軸に独自性ある商品・サービスを創出したい」という社長の熱い想いに感じるどころがあり、お話を請けることにしました。

吉野家ホールディングスグループの社風には、活きが良く逞しい印象を受けており、その一員として今までの知識や経験を役立てていくことに、気持ちが大きく高まっています。

Q 外食産業のメニュー開発について、どのような考えをお持ちですか？

日本人の外食比率は30数%と言われており、3食のうち1食は外食が占める割合ですので、それを提供する側には、食べる人の健康についても大きな責任があると考えています。特にファストフードは、健康面におけるネガティブなイメージを持つ消費者もいるので、それを払拭するためにも、きちんとしたものを提供していく必要があると思いますね。

具体的には、塩分や脂質、糖質の過剰摂取を抑え、たんぱく質を補っていく基本栄養素のバランスをとり、それに機能性素材をプラスする方向性

を念頭に置いています。吉野家のメニューに例をとると、「麦とろ御膳」の大麦に含まれるβグルカンがお腹の調子を整える機能を持っており、基本となる栄養素にそうした食材の機能性を付加したものです。

健康面の有効性をアピールするには、科学的根拠に基づく評価が必要です。健康メニューの設計には、ベースとなるサイエンスの把握と、その情報の伝え方が重要になるでしょう。

Q 素材開発部の役割とミッションをご説明願います。

素材開発部は、各事業会社が健康メニューを開発する際に、求められるテーマに合った機能性を持つ素材の情報を提供したり、あるいはこちらから提案する役割を担っています。メニューそのものは、各事業会社の商品開発部門が最終的な仕上げを行っており、素材開発部はその設計段階で必要なサイエンスを把握し、機能性素材の導入をサポートします。

機能性素材については、すでに多くのものが存在していますが、今後は当社グループ独自による野菜の開発など、オリジナル素材も視野に入れていきたいと考えています。

当社グループは、外食産業における健康ブランドの先駆者としての認知を目指しており、そのためのシンボリックな商品を生み出すことが素材開発部のミッションです。決して簡単な取り組みではありませんが、株主の皆様のご理解と応援をお願い申し上げます。

会社データ

会社概要 (2015年8月31日現在)

社名 株式会社吉野家ホールディングス
 設立 1958年12月27日
 資本金 102億65百万円
 本社所在地 〒115-0044 東京都北区赤羽南1-20-1
 代表取締役社長 河村泰貴
 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 3,282名(連結)
 役員
 代表取締役社長 河村泰貴 常勤監査役 浦邊正記
 常務取締役 松尾俊幸 常勤監査役 田中常泰
 取締役 長岡祐樹 監査役 増岡研介*
 取締役 成瀬哲也 監査役 大橋修*
 取締役 内倉栄三* ※社外取締役および社外監査役
 取締役 宮井真千子*

株式の状況 (2015年8月31日現在)

発行可能株式総数 160,000,000株
 発行済株式の総数 63,940,500株
 株主数 284,253名
 大株主(上位10名)

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	52,818	8.26
日本マスタートラスト信託銀行(株)	8,674	1.36
吉翔会	8,106	1.27
ジェーピー・モルガン・チェース・バンク 385151	5,860	0.92
三井生命保険(株)	5,500	0.86
資産管理サービス信託銀行(株)	4,937	0.77
ステートストリートバンクウエスト クライアントリーディー 505234	4,541	0.71
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	3,771	0.59
ハンナン(株)	3,268	0.51
THE BANK OF NEW YORK -JASDECNON-TREATY ACCOUMT	3,042	0.48

所有者別株式分布状況



株主インフォメーション

株主メモ

事業年度 3月1日～翌年2月末日
 期末配当金受領株主確定日 2月末日
 中間配当金受領株主確定日 8月31日
 定時株主総会 毎年5月
 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
 同連絡先 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号
 フリーダイヤル 0120-232-711 (平日9:00～17:00)
 上場証券取引所 東京証券取引所市場第一部
 公告方法 電子公告 公告掲載URL <http://www.yoshinoya-holdings.com>
 (ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときには、日本経済新聞に公告いたします。)

株式に関するお手続きについて

住所・氏名のご変更、配当金受取方法の変更等、株式諸手続きは原則として、口座を開設されている証券会社経由で行っていただくこととなります。
 なお、以下の手続きに関するお問い合わせは、当社の株主名簿管理人・特別口座管理機関である三菱UFJ信託銀行株式会社の全国本支店までお願いいたします。
 ①特別口座に関するお手続き ②未受領の配当金のお支払い

特別口座について

株券電子化の施行日(2009年1月5日)以前に証券保管振替機構をご利用されていない株主様の所有株式は、特別口座で管理されております。

* (旧)株式会社京樟株式にかかる特別口座の口座管理機関について
 当社と株式会社京樟の株式交換の効力発生日の前日である2011年6月30日において、株式を特別口座でご所有の株主様につきましては、みずほ信託銀行株式会社が特別口座の口座管理機関となっております。

配当金のお支払いについて

中間配当金(1株につき10円)は2015年8月31日現在の株主の皆様へ、次のとおりお支払いいたします。

- 同封の「中間配当金領収証」により、払渡しの期間内(2015年11月10日から2015年12月9日まで)に、お近くのゆうちょ銀行または郵便局でお受け取りください。なお、お受け取りの際は、「中間配当金領収証」裏面の「配当金お受取り方法」をご覧ください。また、口座振込をご指定の方には、「中間配当金計算書」および「配当金振込先のご確認について」を同封いたしましたのでご確認ください。
- 配当金の口座振込をご指定の方と同様に、「中間配当金領収証」により配当金をお受け取りになれる株主様宛にも「中間配当金計算書」を同封いたしております。配当金をお受け取りになった後の配当金額のご確認や確定申告の資料としてご利用いただけます。

1株当たり配当金の推移



IRスケジュール 2016年

1月

2月

3月

4月

5月

6月

1月上旬 第3四半期決算発表

4月中旬 第59期決算発表

5月上旬 第59期 定時株主総会
招集ご通知発送

5月下旬 第59期 定時株主総会開催
第59期 報告書発行