The Monogatari Report 2026





個の覚醒が、
成長を支える力になる。

株式会社物語コーポレーション 統合報告書

Storyteller tells the Story
物語コーポレーション

創業から77年。国内外23ブランド・919店舗を展開する、業態開発型リーディングカンパニー。











1949 昭和24年 → 令和8年 2026

一軒のおでん割烹から始まった『生業店魂（せいぎょうてん）』物語

1949（昭和 24）年、愛知県豊橋市。創業者・小林きみゑが開いたおでん割烹『酒房源氏』が、物語コーポレーションの原点です。
戦後まもない時期、『酒房源氏』では「地域の人々においしいご飯をおなかいっぱい食べてほしい」という想いで料理を振る舞っていました。地域に深く根ざして、お客様一人ひとりに向き合う。生業店として貫いたこの思想が「生業店魂」。以来、私たちのすべてのお店づくりの土台となっています。



国内外23ブランド・919店舗へと成長を遂げた物語コーポレーション

創業時の生業店魂を胸に、私たちは大規模マーケットでの業態開発へと大きく舵を切り、郊外ロードサイドでのチェーン展開を進めてきました。社名も「物語コーポレーション」に変更。一人ひとりの「自分物語」が集まることで、素敵な「会社物語」をつくりたいという想いを込めました。
現在も、お客様一人ひとりに向き合う姿勢は変わりません。生業店魂は今に息づき、「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせるための舞台として、国内外 23 ブランド・919 店舗を展開しています。



物語ブランド

※店舗数は 2026 年 6 月末時点
※ FC 等は、合弁会社を含む直営以外の形態と定義しています

私たちは、直営店およびフランチャイズ（FC）事業を通じて、「とびっきりの笑顔と心からの元気」をお届けすることで、お客様の心のリラックスを提供するレストランブランドです。

国内ブランド



「五大名物」と豊富なサイド商品、トレンドに沿った期間限定も揃うテーブルオーダー形式の焼肉食べ放題店

直営238店舗 | FC131店舗



「熟成醤油ラーメン 肉そば」を看板商品とし、お子様メニューや期間限定商品をそろえたラーメン専門店

直営136店舗 | FC107店舗



寿司としゃぶしゃぶを看板商品とし、和をコンセプトとしたテーブルオーダー形式の食べ放題店

直営99店舗 | FC17店舗



「超贅沢玉」と串カツを看板商品とし、サイドメニューや期間限定商品を取りそろえたテーブルオーダー形式の食べ放題店

直営18店舗 | FC4店舗



「焼きたてのカルビ丼」と「ユッケジャンスープ」を看板商品としたファストカジュアル焼肉店

直営38店舗



「熟成醤油 きゃべとん」を看板商品とし、サイドメニューやお子様メニューを多数そろえたラーメン専門店

FC1店舗



「熟成醤油ラーメン きゃべとん」を看板商品とし、お子様メニューや期間限定商品をそろえたラーメン専門店

直営7店舗



創業の地豊橋に店舗を構え、本格的で新鮮な魚貝料理を提供する割烹料理店

直営1店舗



素材と産地にこだわった食材を使ったしゃぶしゃぶや和食懐石を提供する和食専門店

直営2店舗



和牛焼肉と、世界五大ウイスキーを含む 35 種類以上のウイスキーのペアリングを楽しめる焼肉専門店

直営2店舗



牛タンを看板商品に和牛や国産牛を提供する焼肉専門店

直営1店舗



店内製麺の「丸福中華そば」を看板商品とし、定食や一品料理を手頃な価格で提供する郊外型町中華

直営1店舗



厳選された四季折々の果実をふんだんに使用した、サンドイッチやデザートを看板商品としたカフェ＆ショップ

直営3店舗



こだわりのとんかつをリーズナブルに楽しめるとんかつ専門店

直営1店舗



ご年配やお子さま連れのお客様にも優しいフルサービスの郊外ロードサイド型うどん専門店

直営1店舗

海外ブランド



牛肉 100% のハンバーグと炊きたてご飯がメインのハンバーグ専門店

直営53店舗 | FC等33店舗



揚げたての天ぷらと炊きたてのご飯を手軽に楽しめる天ぷら専門店

直営11店舗



蟹料理を中心に海鮮メニューを豊富に取りそろえた日本料理店

直営1店舗



海外で『焼きたてのかるび』をローカライズした焼肉丼専門店

FC等4店舗



海外で『焼肉きんぐ』をローカライズした焼肉食べ放題店

FC等1店舗



こだわりぬいた食材とシェフのパフォーマンスが楽しめる鉄板焼きレストラン

直営8店舗



郊外ロードサイド型中規模鉄板焼きレストラン

直営1店舗



大型商業施設内の鉄板焼きレストラン

直営1店舗

第1章 P.05-12
トップが描く物語コーポレーションの**未来像**は？ **成長**はこれからも続くのか？

物語コーポレーションの**事業基盤**は盤石か？

第5章 P.40-46
環境変化に伴う牛肉などの**調達リスク**にどう対応する？

フードロス対策への**コミットメント**は？

第6章 P.47-49
目指す未来に向けて、ステークホルダーへどのように**価値を提供・共創**する？

第2章 P.13-19
個の覚醒はどのように**価値創造につながるのか？**

物語の成長を支える**「人財」**はどう育つ？

第3章 P.20-27
物語コーポレーションは、なぜいくつもの**繁盛店舗**をつくれるのか？

第4章 P.28-39
物語コーポレーションの**成長の持続可能性**は？
課題認識と対応策は？

キャッシュアロケーションの方針は？

第7章 P.50-56
取締役会での意思決定はどのように行われている？
監督・牽制機能は果たされているか？

第8章 P.57-58
財務・非財務の実績（詳細）、今期の結果は？

Question

なぜ、物語コーポレーションは成長を続けてこられたのか。
それは、これからも続くのか。

物語コーポレーションの価値創造の現在と未来を伝え、
皆様の「？」にお答えします。

Contents

イントロダクション …… P.02-04
物語ブランド／目次

第1章 物語コーポレーションの価値創造 …… P.05-12
トップメッセージ／価値創造の羅針盤物語コーポレーションの理念／事業を支える6つの資本／価値創造プロセス／価値創造を実現するダブルサイクル

第2章 価値創造を実現するダブルサイクル：1.人財覚醒力 …… P.13-19
一人ひとりを「個の覚醒」へ導く人財覚醒力／人財覚醒力を生み出す取り組み／わたしの覚醒物語 vol.1・vol.2

第3章 価値創造を実現するダブルサイクル：2.業態開発力 …… P.20-27
繁盛業態を生み続ける業態開発力／指標で見る当社の業態開発力／業態開発の6ステップ：『町中華 丸福飯店』の開発事例／既存業態の磨き込み：『焼肉きんぐ』の5つの打ち手／既存業態の磨き込み：時系列でみる施策と成長／物語コーポレーションの店舗運営

第4章 中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」 …… P.28-39
「物語ビジョン2030」の全体像／「物語ビジョン2030」戦略ロードマップ／創出価値と事業環境から導く経営の重点課題／財務・非財務21項目の経営目標／重点課題に対する4つの重点戦略／業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略：業態開発力／業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略：人財覚醒力／サステナビリティ経営戦略とコーポレート戦略／財務戦略／財務戦略：財務目標達成に向けた打ち手

第5章 サステナビリティ …… P.40-46
D&Iこそ物語のサステナビリティ／当社のサステナビリティ経営の全体像／マテリアリティ一覧／サステナビリティ重点領域への対応

第6章 長期ビジョン実現に向けた共創 …… P.47-49
7つのステークホルダーへの提供価値と共創／共創のための取り組み事例

第7章 コーポレート・ガバナンス …… P.50-56
社外取締役インタビュー／基本方針と体制／役員紹介／取締役会の実効性評価／取締役会の活動実績／コンプライアンス・リスクマネジメント

第8章 財務・非財務データ …… P.57-58
11カ年財務サマリー（連結）／非財務データ

第1章

物語コーポレーションの価値創造

Q トップが描く物語コーポレーションの未来像は？成長はこれからも続くのか？

A 「人財力」と「開発力」でお客様に選ばれるブランドを育て、持続的な成長を目指します。

当社は、「個」の尊厳を「組織」の尊厳より上位に置き、「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせるというビジョンを掲げています。その実現のための推進力の主軸となるのは「人財覚醒力」と「業態開発力」のダブルサイクルです。この2つの力によってお客様に選ばれるブランドを育て、持続的な成長を目指します。

トップメッセージ P06　価値創造プロセス P11

Q 物語コーポレーションの事業基盤は盤石か？

A 人財、店舗・工場、食材・原材料、お客様・加盟企業との関係、財務等の6つの資本が、事業の継続と成長を支えています。

自社工場では、麺や調味料も製造しており、店舗の商品品質を支えています。また、加盟企業も直営と同じく物語ファミリーの一員と捉え、本部と加盟企業が率直に課題や改善提案を議論することで、共にブランドを育てています。食材・原材料の安定調達と、資本効率を重視した再投資を続け、事業の継続と成長を支えています。お客様からのご支持も着実に拡大しており、2026年6月期の国内全店来客数は前年比108.9%となっています。

事業を支える6つの資本 P10

トップメッセージ
物語コーポレーション 価値創造の現在地

「個の覚醒」を加速させ、業態開発型リーディングカンパニーへ



代表取締役社長
加藤央之

「個」の尊厳を「組織」の尊厳より上位に置き、「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせる

会社が大きくなっても、お客様一人ひとりの心に寄り添える会社でありたい。それが私の変わらぬ想いです。お客様一人ひとりに来店のストーリーがあり、そこに心を寄り添わせ、笑顔と元気を生み出すことが私たちの仕事です。

ブランドとは、お客様との約束です。「いつ、どのお店に行っても、笑顔と元気になれる」ことが「物語ブランド」であり、この約束を果たし続けることで、長期経営ビジョンである「『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる」の実現を目指します。

このブランド価値の源泉が経営理念「Smile & Sexy」です。端的に表現すると「自立した人間は素敵であり、自ら意思決定ができる」ということです。人がどう思うかではなく、自分はどう思うかで意思決定し、自己表現を恐れない美しさが「Sexy」であり、そのために周囲から愛され応援される人間力「Smile」を磨く。この理念を軸に、成熟・自立した個が集まる理念型企業への進化を加速させ、力強い成長を続けていきたいと考えています。

「物語ビジョン2030」の成長戦略3本柱――「選ばれるブランドづくり」「成長を加速させる新業態・新事業開発」「海外事業の拡大」

当社グループは、2025年に新たな中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」を策定しました。2030年6月期までに、グループ店舗売上高3,000億円、連結売上高2,200億円の達成を目指すものです。本ビジョンでは、「業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略」をテーマに掲げ「選ばれるブランドづくり」「成長を加速させる新業態・新事業開発」「海外事業の拡大」を成長戦略3本柱とし、さらなる成長を目指しています。

「選ばれるブランドづくり」としては、既存業態の磨き込みに取り組みます。国内の外食業界を取り巻く厳しい環境下にあっても、差別化と顧客体験価値の向上を通じて「選ばれる理由」を持つブランドを生み出し、各市場におけるシェア拡大を図っていきます。

「成長を加速させる新業態・新事業開発」としては、次の収益の柱を育成し、増やしていくために、さらなる新業態開発を積極的に進めていきます。これにより、持続的な市場拡張と収益性の向上を

トップメッセージ　物語コーポレーション 価値創造の現在地

図ります。

「海外事業の拡大」としては、複数地域における事業展開を通じて、収益性とスケーラビリティを兼ね備えたグローバル成長基盤を構築し、2030年6月期に海外売上高比率10%以上を目指します。

この成長戦略を支えるのが、当社の強みである「人財力」と「開発力」です。

全社員に根付く「開発力」が、当社の事業活動の土台になっています。この開発力をもとに、繁盛業態を創出し、磨き込む「業態開発力」を確立してきました。長年の実践を通じて蓄積された理論と仕組みに裏打ちされたこの力が、当社の価値創造を力強く推進しています。開発の原理原則を基軸に、お客様のニーズを的確に捉えながら事業を拡大するとともに、業態の陳腐化を防ぐための継続的な改善を重ね、常に成長し続ける業態づくりを追求していきます。

「人財力」は、当社最大の強みです。経営理念「Smile & Sexy」に共感する人財を採用し、理念を軸とした企業風土と教育・評価の仕組みを通じて、一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出します。組織として培ってきたこの力が「人財覚醒力」であり、「業態開発力」とともに当社の価値創造を推進しています。

今後もこの2つの力を強みに、ビジョン実現に向けて価値創造を加速していきます。

2026年6月期は6期連続の増収増益を達成。物語ビジョン2030の実現に向け、確かな手ごたえを得た1年に

「物語ビジョン2030」の1年目である当期、当社は大幅な増収増益を達成しました。グループ店舗売上高2,101億円、連結売上高1,516億円（前年比22.4%増）、営業利益121億円（同31.4%増）、経常利益121億円（同34.1%増）、当期純利益87億円（同42.0%増）となりました。

成長を牽引したのは、全カテゴリーでプラスとなり前年比5.0%増を記録した国内既存店売上高、海外59店舗を含む122店舗の新規出店、そして粗利益率の改善です。

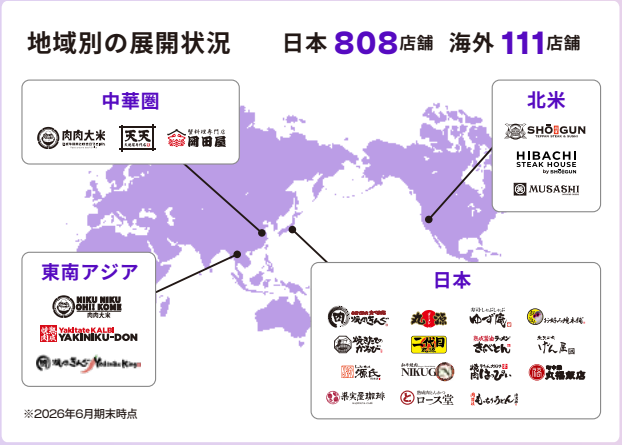
当期最も重視すべき成果は、『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』において、原材料価格の高騰等に伴う価格改定を行いながらも、来客数を維持・拡大し、お客様に選ばれ続けたことです。国内の外食市場で成長を持続させるためには、新たな市場の開拓のみならず、各市場におけるシェア拡大が不可欠であり、そのための取り組みを「選ばれるブランドづくり」として進めてまいりました。商品力・サービス力の磨きこみや認知度の向上に取り組み、お客様の期待を超える顧客体験価値を提供できたことが、こうした成果につながったと考えています。

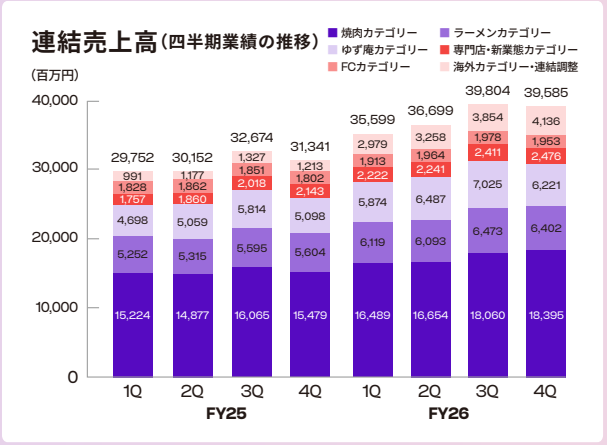


「成長を加速させる新業態・新事業開発」の取り組みとしては、主力ブランドに続く新たな収益の柱を育成すべく、焼肉ファストカジュアル業態『焼きたてのかるび』の展開を推進しました。また、2026年2月に店内製麺の「丸福中華そば」を看板商品とする郊外型町中華「町中華 丸福飯店」の1号店を、2026年5月に郊外ロードサイド型フルサービスうどん業態『肉讃岐 もっちりうどん源次郎』の1号店を出店しました。

「海外事業の拡大」においては、当期は海外カテゴリーも収益化を達成しました。注力地域は中華圏、東南アジア、北米です。現地の食文化やニーズにあわせた新業態開発とM&Aを組み合わせた成長戦略をとっています。

米国は、世界最大規模の外食市場で今後も成長が見込まれる一方、既に成熟しており、自社ブランドの展開や新業態開発による単独進出には高い参入障壁があります。事業の拡大には相応の時間と投資が必要になるため、M&Aによる進出を選択し、2025年4月にSHOGUNグループを買収しました。今後『SHOGUN』は、運営モデルの標準化を進めながら高収益フォーマットへ磨き込み、多店舗展開を進めていきます。





トップメッセージ　物語コーポレーション 価値創造の現在地

こうして 6 期連続の増収増益を達成し「物語ビジョン 2030」の実現に向けた確かな手ごたえを得た 1 年となりました。

競争激化・コスト上昇の事業環境下でも、低価格の維持とDX推進によって競争力を堅持

成長戦略を着実に推進していくために、業界全体の課題に対する取り組みにも引き続き注力していきます。外食業界では、競争激化と差別化の困難に加え、原材料費・人件費の上昇が続いています。これらの条件は当社に限らず外食各社に共通しており、その中でどう差別化するかが問われています。コスト増をそのまま価格に反映するような安易な値上げは客離れを招き、外食業界において、値上げで勝ったケースは少ないのではないかと感じています。

こうした認識のもと、低価格のポジションを守るべきブランドでは、値上げ幅を極力小さく抑える企業努力を続けています。たとえば『焼肉きんぐ』では、他社が 200 円値上げするところを 100 円に抑え、下限価格帯のメニューであるランチコースおよび「58 品コース」は据え置くなど「値上げを粘る」戦術を貫いてきました。ただし、利益はさらなる成長に向けた投資の原資であるため、その原資を毀損してまで価格を据え置く必要はないと考えています。具体の対応はブランドごとに異なりますが、市場環境を考慮しながらそのバランスを見極め、慎重に意思決定を重ねています。

このような取り組みに加え、DX によるオペレーションの効率化を通して席稼働率・回転率を向上させ、来客数の増加に対応しています。業界全体が人手不足のなかで当社が大切にするおもてなしを実現するためにも、DX は重要だと考えています。機械に任せられるところは省人化・省力化することによって、接客のためのリソースを創出できており、限られた人員でもお客様にご満足いただけるサービスを提供できる体制を整えています。



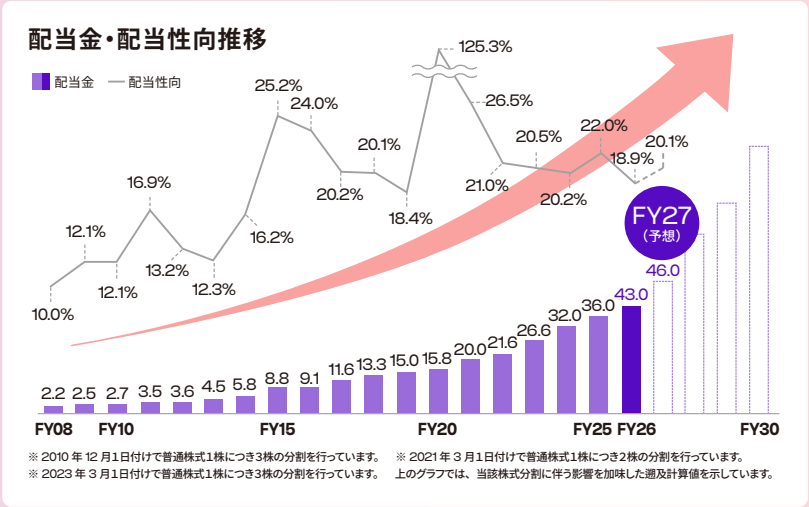
資本コストを上回るリターンを意識し、成長投資と株主還元をともに強化する

「物語ビジョン 2030」における財務戦略として、当社は「資本コストを上回る資本効率を意識した経営の実現」と「持続的な企業価値向上を支える財務資本政策の実施」を重視しています。企業価値の向上を TSR の拡大と捉え、ROE と PER 双方の向上に取り組んでいきます。

2026 年 6 月期から 2030 年 6 月期までの成長投資は約 850 億円とする計画で、その大半を国内事業の拡大に配分します。出店投資は高いリターンを意識して実施し、改装投資は持続的成長と資本効率を意識して実施します。資本収益性の高いブランドを拡大し、不採算店舗は早期に判断して資産リスクをコントロールします。また、既存業態だけではなく、新業態にも積極的に投資を行っています。

初期投資は、投資回収だけを考えれば抑える方がよいのですが、あえて厚く投資しています。その投資の厚さが、他社の参入障壁になると考えています。適切な自己資本比率を維持しながら、有利子負債も活用して成長投資を行います。

株主還元方針は、連結配当性向 20%以上を目安とし、持続的な利益成長を通じて安定的・持続的な増配を原則とする累進配当を目指します。累進配当の継続により資本市場評価（株価・PBR 等）の向上を図ります。2027 年 6 月期は 19 期連続増配を計画しています。



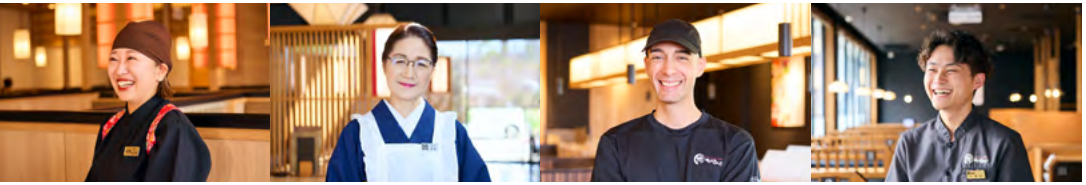
「自分物語」が集まり「会社物語」になる。一人ひとりの歩みを力に、長期経営ビジョンの実現を目指す

当社では、一人ひとりが経営理念「Smile & Sexy」に生き、「個の覚醒」を繰り返し「プロフェッショナル」として成長することで、それぞれの「自分物語」を創り上げています。その充実感のなかでただの笑顔と元気が「とびっきりの笑顔と心からの元気」に昇華され、豊かな「自分物語」が集まることで、物語コーポレーションの「会社物語」は築かれてきました。

今後も「『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる」というビジョンは不変です。このビジョンの実現に向けて、未来を見据えた意思決定を積み重ね、会社を右肩上がりに成長させていくこと。そして私自身が誰よりも「Smile & Sexy」の体現者であること。それが経営者としての責務であると考えています。これからも人財一人ひとりを尊重し、その可能性を最大限に引き出す経営によって、当社の競争優位性をさらに盤石なものにしていく所存です。ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造の羅針盤
物語コーポレーションの理念

**当社の価値創造の源泉は、経営理念「Smile & Sexy」です。
この理念の実現を通して「『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、
『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる」ことを
長期経営ビジョンに掲げています。**



経営理念「Smile & Sexy」

「Smile & Sexy」は、一人ひとりが自己実現を目指す生き方です。自ら意思決定し、
自己表現を恐れない「Sexy」であるために、周囲から愛され応援される人間力「Smile」を磨きます。
成熟・自立した個が集まり、それぞれの「自分物語」を通じて「会社物語」をつくります。

長期経営ビジョン

理念の実践を通じて、「『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で
世の中をイキイキさせる」ことを目指します。自分物語をつくる充実感から生まれるとびっきりの笑顔と
心からの元気を、会社の成長とともに、より多くの人へ広げていきます。

理念実現にむけた覚醒の両輪

一人ひとりが「個の覚醒」を重ね、それぞれの分野で自己研鑽を続けながら、
「プロフェッショナル」を追求しています。
このふたつを両輪とする「人財覚醒力」により、理念をイキイキと体現し、実践する人財が育ち、
当社の価値創造を推進する大きな力を生み出しています。

理念実現にむけた価値観

「意思決定」「自己開示」「個対個」は、理念・ビジョンの実現に向け、
一人ひとりが日々の判断や行動で大切にする価値観です。自らの意思を持って表現し、
互いの自分づくりを応援することを通じて、
経営理念「Smile & Sexy」を体現していきます。

経営理念

Smile & Sexy

私たちは“Smile & Sexy”
すなわち素敵に自由に正々堂々、人間味豊かに
それぞれの『自分物語』
みんなの『会社物語』を語る
Storyteller：語り部でありつづけます

長期経営ビジョン

**『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、
『とびっきりの笑顔と心からの元気』で
世の中をイキイキさせる**

理念実現にむけた覚醒の両輪

個の覚醒
一人ひとりが力を出しきって壁を越え、
その繰り返しで人財が育つプロセス

プロフェッショナル
一人ひとりが自己研鑽を重ね、
それぞれの分野で専門性を高め続ける姿勢

理念実現にむけた価値観

意思決定
正解のない場面でも他者に委ねず、
自らの考えに基づいて判断する

自己開示
考えや感情、失敗体験も率直に共有し、
自らの意見を明確に表明する

個対個
役職や肩書きにとらわれず、互いを一人の
個として尊重し、成長を支え合う

事業を支える6つの資本

※物語コーポレーションが創業時から引き継ぐ、従業員、そして国内外のお取引先様を含め、関係者一人ひとりを大切な「家族」のように捉える考え方

価値創造の仕組みを動かすには、確かな原資が欠かせません。当社はそれを 6 つの資本として捉え、それぞれの規模と役割を認識したうえで、事業に投じ続けています。

人的資本

付加価値は、一人ひとりの意思決定と行動から生まれます。当社は創業以来、理念に共感し「自分はどう思うか」に基づいて考え、動くことができる人財の採用と育成に投資を続けてきました。性別・年齢・国籍といった属性や、採用・就業形態の枠にとらわれず、多様な人財が活躍しています。



正社員 2,347 名／単体 1,805 名 | パート・アルバイト 32,249 名

製造資本

郊外ロードサイドを中心とする店舗と、自社工場「物語フードラボ小牧」「物語フードファクトリー小牧」。店舗は「とびっきりの笑顔と心からの元気」をお客様に届ける現場であり、工場はその品質と成長を支える基盤となっています。



直営店舗数 621 店（国内直営:548店 海外直営:73店） FC店舗数 298 店 | 自社工場 2 拠点

社会関係資本

当社は加盟企業を直営と同じ「物語ファミリー（※）」の一員と捉えています。どこよりも「清く正しいフランチャイザー」を目指し、徹底した情報開示と経営支援を通じて成長を支え合ってきました。お客様からのご支持と加盟企業からの信頼関係が、事業継続の土台です。



国内全店来客数前年比 108.9 % | 国内FC加盟企業数 52 社

財務資本

健全性の高い財務基盤のもと、事業で生み出したキャッシュを国内外の出店、新業態開発、既存業態の磨き込みへ再投資する循環を続けています。資本効率を重視した投資判断により、この循環の持続性を支えています。



総資産約 869 億円 | 自己資本比率 54.1 % | 営業CF 160 億円

知的資本

物語コーポレーションには、参入市場の選定から立地、業態設計に至る業態開発の理論と、多店舗運営や人財育成のノウハウが蓄積されています。新業態の開発にも既存業態の磨き込みにも原理原則を適用。ブランドを開発し、磨き込む日々のなかで知見を蓄えています。



ブランド数 23 ブランド

自然資本

当社が提供するサービスは、安全・安心・高品質な原材料なしには成り立ちません。調達先・調達地域を分散することで原材料の安定調達を図っています。店舗営業や自社工場での製造を支えるエネルギーや水資源については、グリーン電力化や節水装置の導入などを通じた環境負荷低減に取り組んでいます。



価値創造プロセス

6 つの資本を基盤に、経営理念を核とした「人財覚醒力」と「業態開発力」のダブルサイクルにより、繁盛店を生み出し、長期経営ビジョンの実現を目指します。

価値創造の基盤 P10

人的資本
連結社員数： 2,347名
単体（国内）パート・アルバイト数： 32,249名

製造資本
直営店舗数： 621店
自社工場数： 2拠点

社会関係資本
国内全店来客数前年比： 108.9％
国内FC加盟企業数： 52社

財務資本
総資産： 約869億円
自己資本比率： 54.1％
営業CF： 160億円

知的資本
ブランド数： 23ブランド

自然資本
- 安心・安全・高品質で環境に配慮した食材・原材料
- 安定的で環境に配慮したエネルギー・水資源

価値創造ダブルサイクル

新たな付加価値を生み出す **人財覚醒力 Cycle** P13

繁盛店を創造する **業態開発力 Cycle** P20

個の覚醒

経営理念
Smile & Sexy
自己実現を目指し、
【 自分物語 】を歩む個が集い、
未来を拓く【 会社物語 】を育む
P09

プロフェッショナル

独自に確立した
《 物語開発メソッド 》による
新業態開発 / 既存業態の磨き込み

変化に強く、持続的成長を叶えるマルチブランド
国内外 23 ブランド

《 多様性 》からなる多彩な視点と意見 ▶ 社内・FCと本音で意思決定を研ぎ澄ます《 議論文化 》

創業77年の先駆的な人的投資により、理念が深く浸透した《 組織 》

2030の創出価値目標 P32

長期経営ビジョン

中期経営ビジョン
物語ビジョン 2030

成長戦略3本柱
- 選ばれるブランドづくり
- 成長を加速させる新業態・新事業開発
- 海外事業の拡大

個の覚醒を加速させる理念型企業への進化
- 多様な理念型人財の採用と活躍
- 個の覚醒と D&I
- プロフェッショナルリーダーの育成

P28

- 連結売上高・利益の成長性 年平均10%以上
- 正社員1人当たり経常利益 年平均10%以上成長
- 連結経常利益率 10%
- ROE/ROIC 15%以上
- 成長ドライバーブランド 複数獲得
- 離職率（社員） 15%以下
- 女性管理職比率 10%以上
- 2020 年度比 GHG 排出量 33%削減

「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせる
「個」の尊厳を「組織」の尊厳より上位に置き、

《 外部環境認識 》

- 消費者のライフスタイルと需要の変化
- 日本国内の少子高齢化・人財不足
- 社会のデジタル化
- 地政学リスクを踏まえた海外事業
- 円安等に伴うインフレと実質賃金の低下

価値創造を実現するダブルサイクル

当社の強みは、一人ひとりの可能性を引き出す「人財覚醒力」と、繁盛業態を生み出し磨き続ける「業態開発力」です。
経営理念「Smile & Sexy」のもと、2つの力を連動させ、価値を生み出し続けます。



理念に共感する人財が集い、プロフェッショナルが育ち続ける

成熟した外食産業における最も模倣困難な差別化領域は「人」だと、私たちは考えています。人財覚醒力とは、理念に共感する多様な人財を「個の覚醒」へと導く力です。一人ひとりが勇気を持って明言し、議論を通じて多様な視点を得て意思決定することが、成長の実感につながります。こうした経験を重ね、今もてる力の最大限を出しきってブレイクスルーを遂げる姿が「個の覚醒」です。この覚醒を繰り返し育っていく人財が当社の競争力の源泉となっています。

人財覚醒力

業態開発力

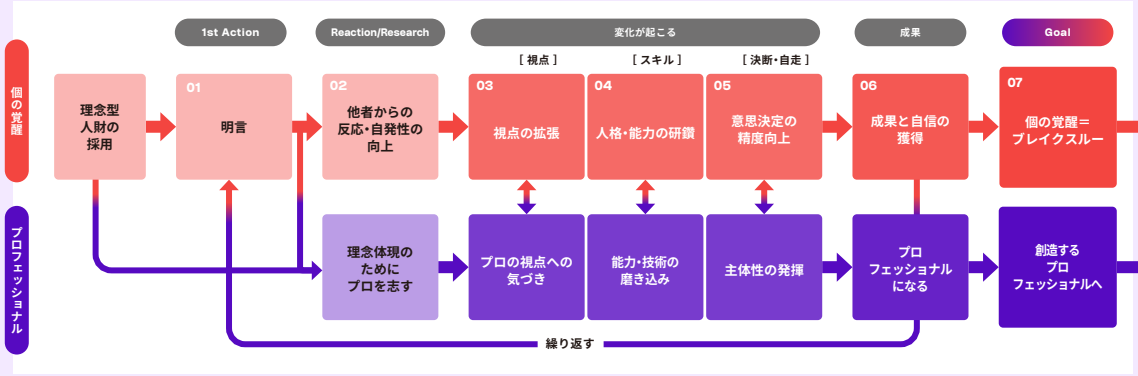
繁盛業態を生み出し、磨き続ける独自の仕組み

業態開発力とは、繁盛業態をゼロから生み出す「業態開発」と、既存業態を進化させ続ける「磨き込み」とを合わせた、当社独自の開発の仕組みです。長年の知見に基づく理論が双方に存在し、その理論は日々の店舗運営の実践にまで落とし込まれています。

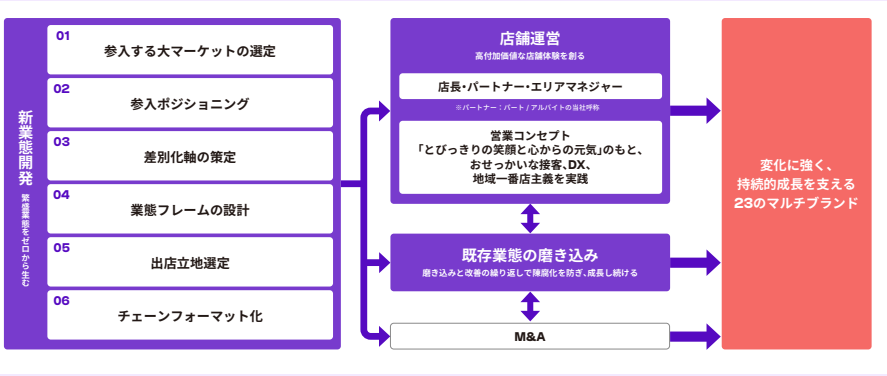
価値創造ダブルサイクル全体のフロー

「個の覚醒」とプロフェッショナルとしての成長を重ねる人財が、新業態開発や既存業態の磨き込み、店舗運営の担い手となり、お客様に選ばれ続けるブランドをつくります。

人財覚醒力　一人ひとりを「個の覚醒」へ導く人財覚醒力 P14



業態開発力　繁盛業態を生み続ける業態開発力 P21





第 2 章

価値創造を実現するダブルサイクル：1.人財覚醒力

Q 物語の成長を支える「人財」はどう育つ？

A 理念型人財（※）の採用を起点に、自らの意見を表明し議論することを通じて「自ら意思決定する人財」へと育てています。

当社は人財覚醒力を競争力の源泉としています。理念に共感する多様な人財が明言（自らの意見を表明すること）と議論を重ねることで、一人ひとりが今もてる力の最大限を出しきって、天井を突き抜け、ブレイクスルーすることで「個の覚醒」が起こります。この過程でプロフェッショナル性が高まり、理念を体現する人財へと育っていきます。

一人ひとりを「個の覚醒」へ導く人財覚醒力 P14

Q 「個の覚醒」はどのように価値創造につながるのか？

A 多様な人財が率直に議論することで、組織としての意思決定の精度を高め、価値創造を加速しています。

また、一人ひとりが自ら判断して行動できる人財であることで小さな改善が積み重なり、それが大きな差別化へとつながっています。「物語ビジョン2030」に収益性・効率性の指標として掲げている1人当たり経常利益も持続的に増加しています。2026年は前年比18.3%増を達成し、510万円の実績でした。

一人ひとりを「個の覚醒」へ導く人財覚醒力 P14
人財覚醒力を生み出す取り組み P15

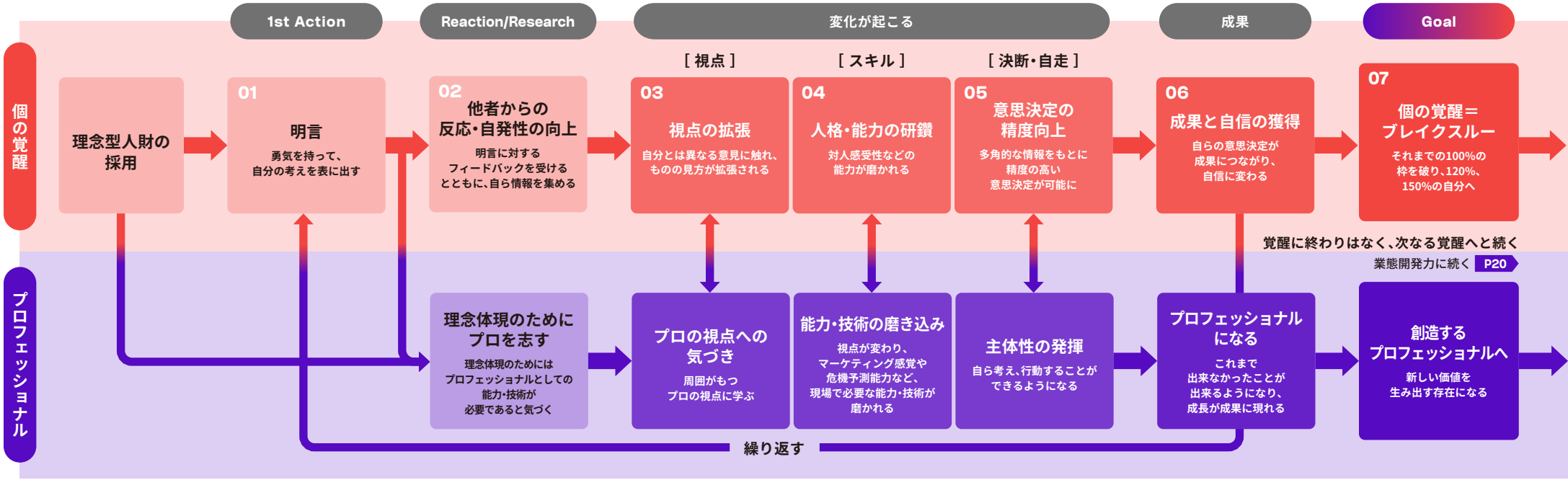
※物語コーポレーションの理念に共感し、体現したいと思う人財

一人ひとりを「個の覚醒」へ導く人財覚醒力

人財覚醒は、理念型人財の採用から始まります。
一人ひとりが「個の覚醒」と「プロフェッショナル」の２つの軸で段階的に成長し、
両軸は相互に作用しながら、繰り返し覚醒を実現させます。

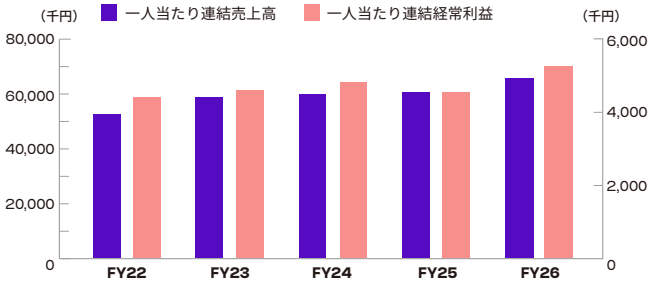
個の覚醒とプロフェッショナル

「個の覚醒」とは、今もてる力の最大限を出しきって、天井を突き抜け、ブレイクスルーする姿のことです。勇気を持って明言し、他者の反応で視野を広げ、「自分はどう思うか」の意思決定が成果につながる過程を経て、物語コーポレーションの人財は覚醒に至ります。
「プロフェッショナル」とは、自身の成功体験や失敗体験から積み上げた原理原則に基づき、商売繁盛を生み出す人財を指します。プロを志し、現場で本物の技術を磨き、指示を待たず自ら決断して自走する段階に進みます。
覚醒の過程で視野が広がることで、磨くべき技術が見えてきます。プロフェッショナル性が高まることで、技術に裏づけられた自信によって自己表現が後押しされ、議論と成長を促すことでさらなる覚醒へとつながります。
この循環が、他社にはない、経営理念を体現する成熟・自立した人財を育てています。



1人当たり連結売上高・経常利益の推移

FY22 から FY26 の期間において、1人当たり経常利益の年平均成長率は 4.4% を達成しました。2030 年６月期の目標に掲げる年平均 10%以上の成長に向け、さらなる人財覚醒力の向上に取り組んでいきます。



お客様に必要とされるブランドの基盤となる重要指標：QSCs

当社では QSCs を「お客様に必要とされるブランド」の基盤となる重要指標と捉えています。理念を体現する現場力と徹底した店舗づくりにより、高水準を維持しています。

※ QSCs：Quality（品質）・Service（サービス）・Cleanliness（清潔さ）に、Speed（提供速度）の４項目を点数化した店舗指標

※ QSCs 調査の対象としているのは『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』『お好み焼本舗』『熟成醤油ラーメン きゃべとん』の５業態です。上記の値は、直営店とフランチャイズ店を合わせた全店舗の平均値として算出しています。



人財覚醒力を生み出す取り組み

人財覚醒力を生み出すために、物語コーポレーションでは次の 2 つの考え方を大切にしています。
理念に共感する人財を採用し、育てること。そして、一人ひとりがもつそれぞれの考えを表に出し、議論できる場をつくることです。

1.理念型人財の採用と育成

当社では、「自分らしく生きたい、自分を表現したい」という想いを持ち、「自分はどう思うか」で本物の意思決定をする人財を「理念型人財」と呼んでいます。成熟・自立した個が集まる理念型企業を目指すうえで、その起点となるのが採用です。選考では経営理念「Smile & Sexy」への共感を最も重視しています。採用段階で理念を体現できていなくても、「体現したい」と本気で思っているかどうかを見極め、採用の基準としています。入社後は、物語コーポレーションの理念体現とプロフェッショナルとしての行動促進の双方を浸透させる教育を通じて、主体的に考え行動できる人財へと育成しています。



理念型人財の採用

理念浸透の起点となる選考では、経験やスキル以上に経営理念「Smile & Sexy」への共感を重視し「体現したい」という意思をもった人財を採用しています。



理念の理解・体現を促進する教育体制

研修と現場での実践、評価・フィードバックを組み合わせ、理念を浸透させるとともに、個のベースとなる人格、フードビジネスのプロフェッショナルとしての技術と知識を磨きます。



ジョブチャレンジ制度

店長以上の役職者を対象に、期間限定で希望部署における業務を体験できる制度です。挑戦を本人の意思決定に委ね、従業員のキャリアアップと自己実現を後押しします。



全社朝礼とリーダー講話

毎週月曜日、各フォーラムオフィスと店舗・工場をオンラインでつなぎ、辞令交付やリーダー講話、情報共有を行っています。全拠点が週次で理念に触れる接点を、業務運営の中に組み込んでいます。



トップセミナー

採用にあたっては、経営理念への理解を深めるための場としてトップセミナーを実施。トップ自らの過去の経験を語り、理念への共感を呼び起こします。



パラダイムシフト バースデーメール

社員一人ひとりが誕生日に、自らの振り返りとこれからの決意を社内 Web 掲示板で全社員へ発信しています。バリューに掲げる自己開示・明言を実行する機会としています。



物語ファミリー コンベンション

年 1 回、従業員と関係者がリアルとオンラインのハイブリッドで一堂に会するイベントです。視座を合わせ、新たな期のスタートを切る機会と位置づけています。

2.多様性と議論文化

当社では多様な人財が協働しています。D&I 推進の前提は、「人は違って当たり前」という価値観です。これにより相互理解と心理的安全性が育まれ、一人ひとりが臆せず自分の考えを明言できるようになります。そして異なる価値観への気づきが促され、議論文化を活性化させます。活発な議論により、組織の意思決定の精度と個の成長スピードが高まり、個の覚醒が加速します。一人ひとりの発言から数多くの小さな改善が生まれ、その積み重ねが大きな差別化につながる。これこそが、当社の成長を支える源泉になっています。



個の覚醒宣言

一人ひとりが「なりたい自分」にむけて自分らしく理念体現を行い、能力開発することを目的に、2026 年に「個の覚醒宣言」を制定しました。7 つの属性ごとに、活躍推進の取り組みを進めています。



myエリア制度

家庭を持っていたり、介護にあたっている社員を対象に、希望エリアから勤務地を選べる制度を設けています。制度利用による報酬・役職の制限は行わず、多様な人財が働き続けられる環境を整えています。



社外からの評価

D&I AWARD「ベストワークプレイス」に 4 年連続、PRIDE 指標では「ゴールド」に 6 年連続・「レインボー」に 2 年連続で認定されるなど、多様性をめぐる一連の取り組みは社外からの評価を得ています。



なんでも提案実行委員会

社員・パートナーを問わず、全従業員が会社への改善提案を行える仕組みを設けています。提案は一件一件すべてを議論して採否を決定し、その内容を提案者への回答とともに全社へ公開しています。



清正会・大清正会

「清正会」には、当社もいち会員として参画し、加盟企業と対等な立場で改善提案や問題提起を交わします。2006 年からブランドごとに開催し、2024 年には全ブランドの加盟企業が一堂に会する「大清正会」も発足しました。



寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵
春日部店　女将

岩瀬千英美

2020 年入社。アパレル販売員と美容師を経て『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵 春日部店』のパートナーに。リーダー、副店長を経て 2026 年 7 月から女将をつとめ、ランチ帯の店舗運営を主導する。

わたしの覚醒物語 vol.1

会社と自分の「物語」が共鳴。現状維持の空気を打破し、繁盛店へと導いた女将の覚醒物語

「わたしの覚醒物語」では、一人ひとりが今もてる力の最大限を出しきって、天井を突き抜け、ブレイクスルーする「個の覚醒」の実例を、当事者の歩みからお伝えします。1 人目は『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵 春日部店』で、ランチ帯のパートナー（アルバイト）店長である「女将」として店舗運営を担う岩瀬。5 人のお子さんを育てながら、仲間たちの先頭に立ち、店舗運営の改善を主導。停滞していた春日部店を売上高上位の店舗へと成長させた背景を語ります。

「自分の生き方そのもの」だと感じた物語の理念

アパレルの販売員と美容師の仕事を経て、物語コーポレーションに入社したのは約 6 年前。当時から、人を明るくする接客が得意だと感じていました。長男が生まれたことをきっかけに、一度は育児に専念することに。しかし 5 人の子供のうち下の 2 人が保育園に入ったタイミングで、もう一度接客の仕事をしようと考え、2020 年 5 月にこのゆず庵春日部店のホールスタッフとして働き始めました。

最初の転機は入社して 3 年目、新しく着任した店長との出会いです。経営理念「Smile & Sexy」や「とびっきりの笑顔と心からの元気」、「おせっかい」という言葉について、入社当時は漠然とした標語のように捉えていました。しかし、店長は「店舗でどのように行動すべきか」を模範演技とともに、一つひとつ丁寧に教えてくれました。その姿勢に接し、理念をまとめた冊子「物語レシピ」を読むと、一つひとつの言葉が、自分が大切にしてきた考え方と重なるものばかりだと感じられたのです。幼い頃から「自分が明るく接すると周りが幸せになる」と信じて行動してきた私にとって、ここは単なる作業をこなす場所ではなく、自分の想いや強みを生かせる場所なのだと確信しました。会社が認定する接客のプロ「おせっかいマスター」やランチ帯の店長である「女将」を目指そうという気持ちは、当時の店長の存在があったからこそ芽生えたものです。

反感を恐れず先頭に立ち、仲間が力を発揮できる環境をつくる

その気持ちが芽生えた当時、実は当時の春日部店は決して良い状況とは言えな

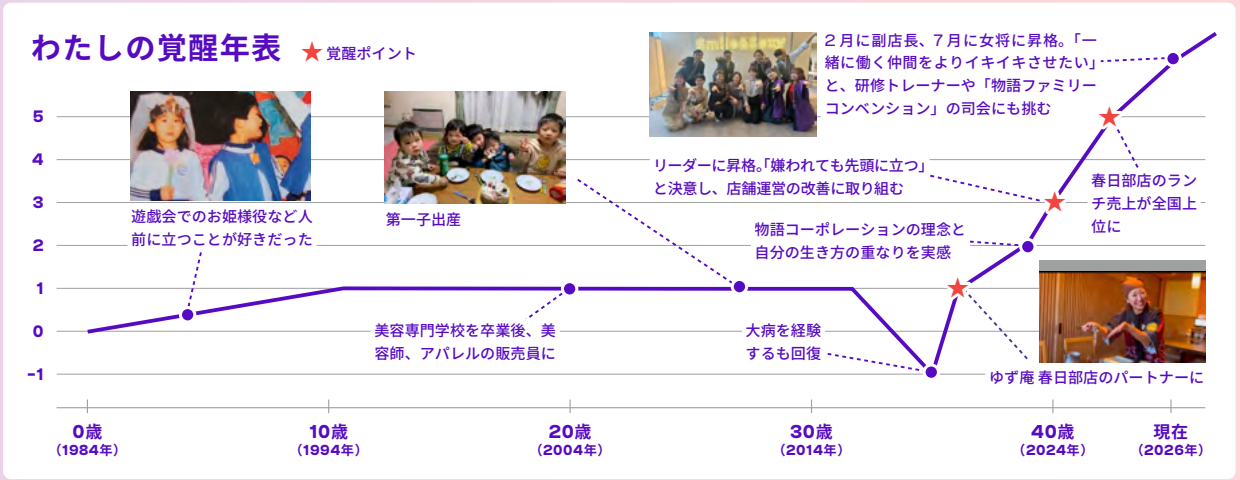


わたしの覚醒物語 vol.1

かったんです。ゆず庵の全店舗が出席する会議で表彰される他店を見ても「どうせ春日部は」と諦めるような空気があった。だからこそ、理念に共鳴した人間として、自分が先頭に立ってこの店を変えようと思いました。軸さえぶれなければ数字も結果も後からついてくることは、これまでの仕事で身をもって知っていました。私は春日部店を必ず表彰の場で名前が出る店に変えると決意し、自らリーダーに手を挙げました。具体的な取り組みとして、まず始めたのはランチの時間帯のミーティング、そしてパートナーとの個人面談です。面談では「どんな人になりたいか」ということ含めて一人ずつ話を聞き、そのためにできることを一緒に考えながら、会社の理念や私自身がそれを大切に思う気持ちも丁寧に伝えていく。その結果、「自分らしく働けていて充実感がある」「自分の行動でお客様が喜んでくれて嬉しい」という声が従業員から聞かれるようになり「とびっきりの笑顔と心からの元気」を、一人ひとりが体現する店になっていったのです。今では開店当初からのパートナー全員がサブリーダーに昇格し、おせっかいマスターの認定も受けています。ランチ帯の先輩パートナーたちが見せるプロフェッショナルな姿勢は、ディナーの時間帯の学生パートナーにも受け継がれていきました。

春日部店では、ランチの時間帯の目標を「笑顔！！地域一番店」と掲げています。これは、店舗運営を自分ごととしてとらえるために、サブリーダーたちと決めたもの。自分たちがまず笑顔でいられるように、そして、その笑顔でお客様も笑顔にできるように。私たちが笑顔でいることが大前提だからこそ、悩んだときは店長や副店長に考えを率直に伝え、不満は改善策に変えてから相談する。そうして誰がシフトに入っていても安定して営業できる店をつくることが、私の役割だと考えています。





家庭も大切に、成果も全力追求。目指すは働き方の「伝道師」

最近、リーダーを任されてからの取り組みが具体的な成果にもあらわれてきました。昨年まで、春日部店のランチタイムは入口でお客様をお待たせするのが当たり前でした。店内の一角の客席を、宴会のときにしか使わない場所として閉め切り、席数を絞って営業していたからです。席を開ければ厨房の手が回らず、営業が逼迫する。開店以来、そうした店側の事情をお客様の待ち時間より優先してきたのです。私もそれを疑うことはありませんでしたが、あるきっかけから「本当に締め切らなければならないのか。どうしたら開けられるかを考えてみよう」と思い、改善にむけて動き始めました。そこで、扉を開けるだけでなく、営業の前提そのものを切り替えることにしました。13時の予約のために開店から2時間以上席を空けておくといった予約席の運用をやめ、順番待ちシステムの使い方をホール全員が習得。忙しい時間帯にも混乱が起きないよう、オペレーションで効率化できる部分がないか、ホールだけでなくキッチンも徹底的に見直しました。

その結果、売上にも口コミにも、明確な変化がありました。ランチの売上は前年比で全国上位に入ることができました。お客様から「元気がもらえる」という言葉をいただく機会が増え、アンケートの「良かったスタッフ」に私以外のパートナーの名前が挙がるようになったことに、日々の手応えを感じています。

今年は、年に1度の全社イベント「物語ファミリーコンベンション」の司会の公募に自薦して壇上に立ち、6月には幹部候補生（1年目の新卒社員）のトレーナーとして初めて他店舗で接客の研修を担当しました。パートナーと社員の垣根なく、「こんな店にしたい」「こんなチャレンジをしたい」という気持ちを表明すると、周りの人がすぐに「どうしたら実現できるか」を一緒に考え、実現に向けて力を注いでくれる、そんな環境は、物語コーポレーションだからこそのものだと感じています。結婚や出産で働ける時間が限られても、女将にも、店長の資格取得にも挑める。そんな可能性を「伝道師」として全国に伝えていきたいというのが、今の私の夢ですね。

わたしの覚醒物語 vol.2

当たり前を大切に、泥臭く積み上げる。「決めることから逃げない」姿勢で掴んだMVP

「個の覚醒」の実例をご紹介する「わたしの覚醒物語」。
2人目は、焼肉事業部 統括マネジャー・事業推進グループ グループ長を務める竹下純平です。
意外にも「もともと『笑顔と元気』が得意なタイプというわけではなかった」と語る竹下ですが、
若くしてエリアマネジャーに昇格しコロナ禍での店舗運営を支え、本社配属になってからはDX施策を主導。
2026年6月期には、年に1度の全社イベントである「物語ファミリーコンベンション」でMVPに選ばれるなど、
着実に成果を上げています。そのプロフェッショナル性が培われてきた背景をたどります。



焼肉事業部 統括マネジャー
事業推進グループ グループ長

竹下純平

2014年入社。『焼肉きんぐ』の店長、エリアマネジャーを経て、現在は焼肉事業部 事業推進グループ長を務める。DXなどの分野を中心に事業推進を担う。



「当たり前」を徹底し、店を変えていった店長時代

物語コーポレーションとの出会いは、大学生時代の『焼肉きんぐ』でのアルバイトでした。卒業後は別の会社に入社しましたが、しっくりこないと感じ、「アルバイトが3年続いた場所なら大丈夫だろう」と考えて物語コーポレーションへ転職しました。入社当時は、正直「自分は店長職には向いていない」と思っていました。数字や勘定は得意でも、「とびっきりの笑顔と心からの元気」は苦手分野だと感じていたからです。

実際、入社当初は、パートナーに何かを教える際に多くを詰め込みすぎたり、強い口調で接したりしてしまって、気づけば、周囲から怖がられる存在になっていたんです。店長からの指摘もあって一人では仕事はできないと気づき、まずは「怒らない」ことを自分に課すことから日々のコミュニケーションを見直していきました。

店をまとめる立場として自分なりに手応えを得られたのは、2店舗目の店長を務めた時です。そのお店は従業員の人間関係がよい状態ではなく、パートナー同士の対立も多かった。意識がお客様に向いておらず、これはまずいと感じました。改善のために、まずは自分があるべき姿を体現しようと思い、シンプルなことですが、次の3つのことを徹底しました。従業員に対しては「ありがとう」と「ごめんなさい」を一人ひとりに伝えること。どんなに忙しくても、自分が率先してお客様に「いらっしゃいませ」とお声がけすること。そして、従業員同士で対立が起きたら、先入観を持たず、中立な立場で耳を傾けることです。この3つを徹底してしばらく

わたしの覚醒物語 vol.2



経つと、従業員同士のコミュニケーションも改善されていきました。そうして従業員の人間関係の問題が解消された結果、意識がお客様に向くようになり、接客の質も向上。店長職には向いていないと思っていた自分ですが、当たり前のことを徹底すれば状況を変えられる。この時に根付いた「当たり前のことこそ一番大切」という信念は、今も変わりません。

コロナ禍に培われた「意思決定から逃げない」姿勢

エリアマネジャーを務めていたのは、ちょうどコロナ禍の時期でした。一時は直営全店が休業していましたし、毎日感染者数が更新され刻一刻と変化していく状況下で、朝に店長たちに伝えていた情報や指示をその日のうちに撤回しなければならない場面が何度もありました。しかしだからといって、エリアの責任者として「判断する」ことからは逃げられない。大切なのは、間違えないことではなく、間違いに気づいて修正し、謝って改められることだと学びました。この経験を通じて「意思決定から逃げない」という姿勢が培われたと感じています。

その後、本社の事業推進グループに配属されましたが、まず感じたのは無力感でした。結果がすぐ目の前にあらわれる現場と違い、本部の仕事は中長期的な視座で取り組むものがほとんどで、手応えをなかなか感じられない。担当となったDX 領域についても未経験で、用語を調べるところからのスタートでした。しかし、それは知識の問題であって「自分には考えられない」ということではないんですよね。成果がすぐに見えないとしても、考える手がかりはある。悩んでいたのは最初の 1、2 ヶ月で、それ以降は切り替えて取り組んでいましたね。

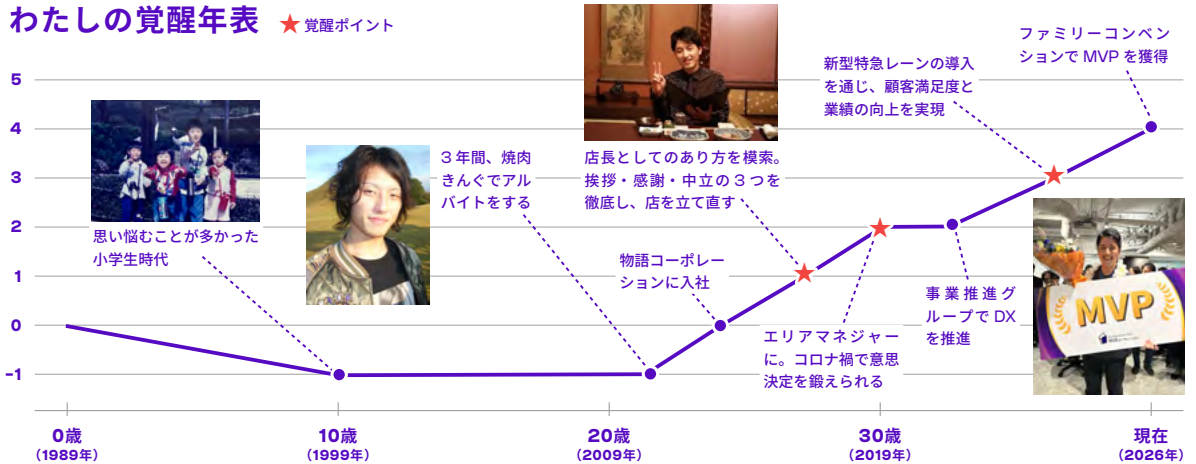
自分の考えを表現できてこそ「プロフェッショナル」

今年のファミリーコンベンションでMVP に選ばれたときは驚きました。成果を出せたのは、まわりの仲間たちのおかげというのはもちろんのこと、事業を自分ごととして考えて意思決定をしてきた、その積み重ねを評価してもらえたのだと感じます。大切なのは、事業のために何が必要かを考え抜き、意見を表明し続けること。上半期に責任者を務めた特急レーンの開発にあたっても、詰まったときは構想から見直して方針を取捨選択し、そこで出した結論を上位の責任者の方に自分で説明し、承認を得て形にしていきました。DX による効率化が進み、人件費が削減されただけではなく、創出された時間がおもてなしに転換されることで、お客様の満足度も向上しています。

経営陣が出席する会議であっても、自分のスタンスは変わりません。何も言わなければフィードバックは得られませんが、発言すれば、正しくても間違っていても反応が返ってきます。発言し続けてきたからこそ、判断の精度が上がる。意思決定に迷ったときは、とにかくシンプルに「それはお客様にとってプラスになるのか」を問い、そのうえで利益のことを考えるようにしています。

こうした考えの根底にあるのが、私のプロフェッショナル観です。プロフェッショナルの絶対条件は、考えを人に依存しないこと。ただ上司の判断に合わせているのでは、考えたことにはならない。また、考えていたとしても、それを発言しないのであれば、考えていないことと一緒です。自分の考えを自分の言葉で表現できてこそ、プロフェッショナルだと考えています。チームのメンバーにもこのスタンスを持ってほしいですね。そのお手本となるためにも、自分自身、意思決定から逃げない人間であり続けたいと思っています。

わたしの覚醒年表 ★覚醒ポイント





Q 物語コーポレーションは、なぜ
いくつもの繁盛店舗をつくれるのか？

A 「新業態開発」と「既存業態の磨き込み」を店舗での実践と一体で進め、いくつもの繁盛店舗をつくっています。

繁盛業態をゼロから生み出す「新業態開発」と、既存業態を進化させ続ける「磨き込み」とを合わせた、当社独自の開発の仕組みに基づき事業を推進しています。長年の知見に基づく理論が双方に存在し、日々の店舗運営の実践に落とし込まれています。この理論と知見に基づく実践を通じて、開発した業態を育て続け、いくつもの繁盛店舗をつくっています。

繁盛業態を生み続ける業態開発力 P21

第 3 章

価値創造を実現するダブルサイクル：2.業態開発力

繁盛業態を生み続ける業態開発力

※地域一番立地：郊外のロードサイドにおいて、もっとも目立ち、お客様が出入りしやすく、集客力においてそのエリアで圧倒的な一番（地域一番店）になれる場所

業態開発力は、繁盛業態をゼロから生む「業態開発」、高付加価値を生む「店舗運営」、一度開発した業態の陳腐化を防ぎ成長させ続ける「既存業態の磨き込み」の３つの軸で成り立っています。

繁盛業態をゼロから生む「業態開発」

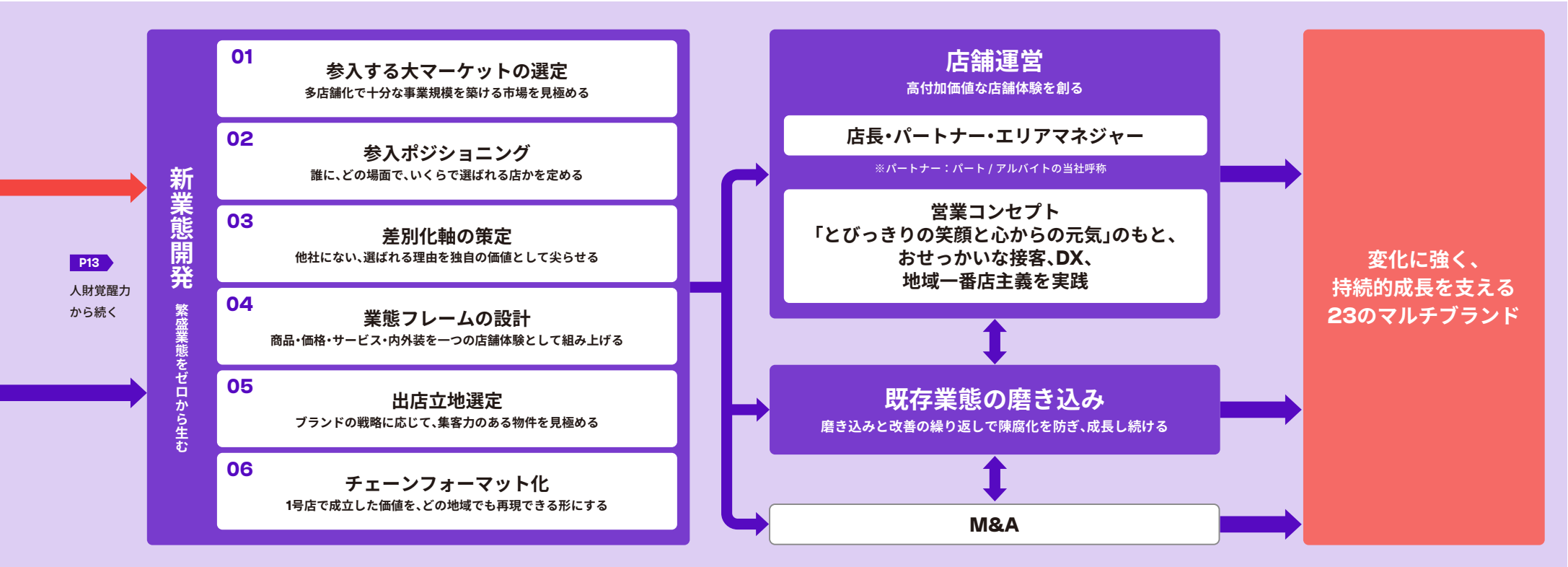
当社は「業態開発には原理原則がある」と考えています。新業態の開発では、市場の規模が十分に大きいこと、他社との差別化により独自の価値を創出できることをまず見極めます。次に、ターゲットに設定した利用動機に応えるため、商品・価格・サービス・内外装を一つのフォーマットとして設計します。出店では、視認性が高くアクセスしやすい地域一番立地を重視し、立地・業種・店舗規模・外観から「何の専門店か、予算はいくらか」が入店前に伝わる「業態開示性」を確保して繁盛店を生み出しています。

現場でお客様によりよい体験を届ける「店舗運営」

店舗の運営にまで質が伴ってはじめて、価値はお客様に届きます。当社は、機械に任せられる業務と、人だからこそできる仕事を分け、特急レーンや配膳ロボットなどにより労働負荷の軽減と回転率の向上を実現しています。しかし目的は自動化そのものではなく、創出した時間を「おもてなし」へ転換し、お客様一人ひとりとのコミュニケーションを充実させることです。質の高い接客を行う従業員を「おせっかいマスター」に認定。さらに『焼肉きんぐ』の肉職人や『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』の寿司職人といったスペシャリストの育成を通じ、商品品質と接客の両面からお客様の体験価値を高めています。

成熟期フォーマットを再成長させる「既存業態の磨き込み」

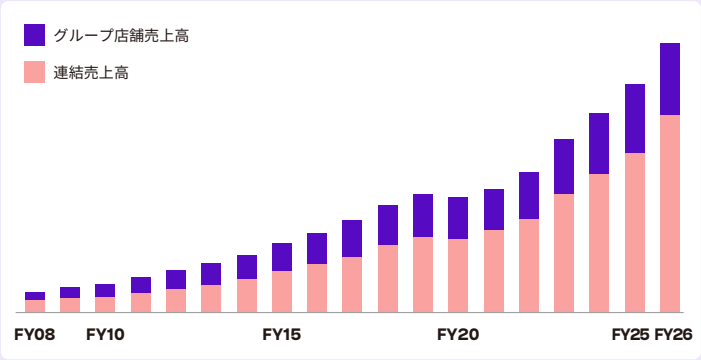
開発した業態に対しても、時流の変化に対応した改善を繰り返し続けています。当社が「陳腐化の３つの敵」と呼ぶのが、同質化、老朽化、固定化です。
看板メニューの磨き込みやグランドメニューの改定、店舗改装、サービスレベルの向上という小さな差別化を積み重ね、成長を維持。ゼロから繁盛業態を生むだけではなく、成熟期のフォーマットのLTV（ライフ・タイム・バリュー）を延ばす「もう一つの開発力」です。2026年６月期の国内既存店売上高は前年比105.0%、2019年度比136.4%となり、新規出店とともに成長を支えています。



指標で見る当社の業態開発力

当社は、新業態の開発と既存業態の磨き込みにより成長を続けてきました。複数のブランドを長期にわたり育て、国内外で店舗展開を進めてきた実績に当社の業態開発力が表れています。

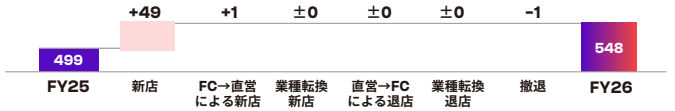
グループ店舗売上高・連結売上高推移



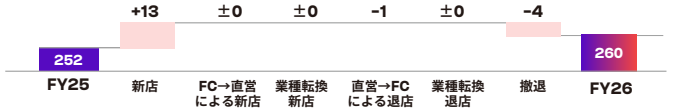
選ばれるブランドづくりを積み重ね、直営店と FC 店を合わせたグループ店舗売上高は 2026 年 6 月期に 2,101 億円（前年比 19.0% 増）、連結売上高は 1,516 億円へ拡大し、直近 5 期の年平均成長率は 20.0% となりました。また、連結経常利益は 121 億円と直近 5 期で年平均 18.4% の二桁成長を続けています。

出退店状況（部門別）

国内・直営店舗数

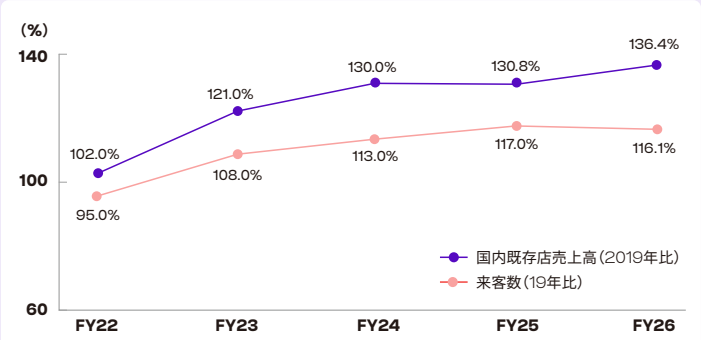


国内・FC店舗数



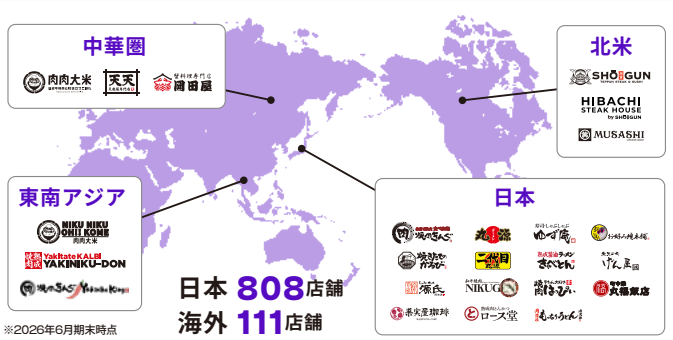
2026 年 6 月期は 122 店舗を新規出店し、退店および業態転換は 13 店舗。主力業態の国内出店に加え海外でも 59 店舗を出店し、グループ店舗数は国内外 919 店舗へ拡大しました。

国内既存店売上高・来客数の前年比推移



2026 年 6 月期の国内既存店売上高は前年比 105.0%、来客数は同 101.4%。焼肉・ラーメン・ゆず庵の主力カテゴリーがそろって前年を超え、磨き込みの成果が表れています。

地域別の展開状況（9カ国・地域）



日本の 808 店舗を核に、中華圏・東南アジア・北米まで 9 カ国・地域に 919 店舗を展開。日本で磨いた業態のみならず、現地で開発した業態を各地域の市場に合わせて広げています。

トラックレコード

2007 年開発の『焼肉きんぐ』をはじめ、主力ブランドは開発から 10 年を超えてなお成長を続けています。生み出した業態を長く育て続ける力が、業態開発力の再現性を裏づけています。

〈主力ブランドの開業年〉 焼肉きんぐ（元・一番かるび） 創業**30**年 | 丸源ラーメン 創業**25**年 | 寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵 創業**14**年

〈運営年数／運営10年以上ブランド数〉 **10**年以上の運営実績があるブランド：**12**ブランド

業態開発の6ステップ：『町中華 丸福飯店』の開発事例

2026 年 2 月、愛知県豊橋市に新業態『町中華 丸福飯店（以下、丸福飯店）』をオープンしました。合計 1 兆円のラーメン・中華料理市場に、店内製麺で税別 490 円の中華そばを武器にした「郊外版町中華」で参入。市場の選定から多店舗化の設計まで、当社の業態開発理論である「6 つのステップ」に沿って立ち上げを行いました。

STEP 1 参入する大規模マーケットの選定

当社は、ニッチな市場ではなく、時代に左右されにくく、一定の事業規模を築くことができる大マーケットを参入の対象とします。自社の成長余地と、成熟や寡占化が進む領域にも潜在ニーズがあるかを見極め、参入する市場を定めます。



丸福飯店で見る実施内容

ラーメン・中華料理市場で各5,000億円、計約1兆円の市場を狙う

STEP 2 参入ポジショニング

次に、客単価、品揃え、店舗規模などの軸で市場と競合を分析し、既存他店が需要を満たしきれていないポジションを探します。そこで何を目的に来店していただくお店にするかを定めることが、差別化の入り口になります。



丸福飯店で見る実施内容

郊外のファミリー向けに「ラーメンが目的来店になる町中華」を設定

STEP 3 差別化軸の策定

競合の商品、価格、店舗体験を比較し、他社にない価値を差別化の軸に定めます。主力商品に付加価値を加えて来店動機をつくり、手に取りやすい価格で再来店動機を生む「ハイイメージ付大衆商法」を重視しています。



丸福飯店で見る実施内容

店内製麺で税別490円の中華そばと、本格的な中華料理で差別化

STEP 4 業態フレームの設計

業態名、コンセプト、ターゲットと来店動機、商品構成、店舗内外装、サービススタイルを定めます。文化、オリジナリティ、システム＆システムオペレーション、市場性・大衆性の「開発 4 原則」を満たした開発を行います。



丸福飯店で見る実施内容

中華そばと中華料理で1,000円以内のセットを「昔ながらの中華そばが旨そうな町中華」の風情を表現した店内で楽しめる

STEP 5 出店立地選定

ブランドの戦略に応じて集客力のある物件を見極めて出店します。特に積極的な出店を行っている郊外ロードサイドにおいては、店舗規模は大型店を基本とし、外観から何の店か、予算はどれくらいかが入店前に伝わる業態開示性があることを重視しています。



丸福飯店で見る実施内容

豊橋市の県道502号沿い、ロードサイドに1号店を出店

STEP 6 チェーンフォーマット化

1 号店が実現した提供価値を他の地域でも再現することができるよう、多店舗化のモデルに組み直します。1 号店の実績をもとに、商品構成や人件費など収益に関わるシミュレーションを繰り返し、多店舗展開の条件を固めます。



丸福飯店で見る実施内容

店内製麺・スープの店内仕込み・油通しの秒数管理などで再現性を担保

既存業態の磨き込み：『焼肉きんぐ』の5つの打ち手







焼肉きんぐ

当社は、ファミリー向けの焼肉業態『焼肉一番カルビ』を前身とし、郊外ロードサイドでは当時珍しかったテーブルオーダーバイキング形式の『焼肉きんぐ』を 2007 年に開発。席を立たずに注文できる仕組みをはじめ、利用体験そのものを業態の差別化軸としていました。

しかし、開発時に差別化を実現できていても、後発の類似模倣店が増加すれば同質化が進みます。また、店舗や設備は時間とともに老朽化し、商品やサービスを固定してしまえば、お客様にとっての新しさも失われます。これらが「同質化・老朽化・固定化」という、陳腐化を招く 3 つの敵です。

この陳腐化を防ぐため、開発後も商品やサービス、店舗フォーマットを常に磨き込み続けることで、既存店の着実な成長を実現しています。

主な打ち手

1.看板商品「五大名物」の年次刷新 実施時期：2018年～(2023年に「四大名物」から「五大名物」に変更)

品数の多い『焼肉きんぐ』では、細かいメニュー変更では変化の気づきを与えづらく、お客様の飽きにつながることを懸念していました。「常に進化を続ける『焼肉きんぐ』」として、飽きることなくワクワクしていただけるよう、年 1 回の名物メニューの変更を実施。特に「盛付け」と「味付け」に力を入れ、視覚と味覚で変化に気づいていただけるよう工夫しています。この名物を変更するごとに来客数と客単価が増加し、売上の拡大につながっています。

2.「おせっかい」のプロを育成 実施時期：2017年～

当社では接客において、お食事をさらにおいしく楽しくするための「おせっかい」を大切にしています。そのクオリティをさらに上げるため、2017 年においしい焼き方や食べ合わせアレンジを提案する「焼肉ポリス」という役割を導入。さらに 2021 年には、お客様に喜ばれる「おせっかい」を評価基準とした試験を実施し、合格者のみを認定するおせっかいマスター制度を開始。お店でのサービスレベルが上がり、お客様の満足度向上につながっています。

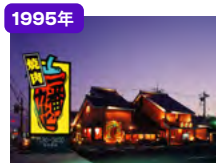
3. DXによりおもてなし時間を創出

実施時期：配膳ロボット 2021年1月～(2020年11月から先行導入)／特急レーン 2021年3月～

労働人口の減少と最低賃金の上昇が加速している事業環境において、持続性と再現性をもって業態開発を続けていくために、店舗運営の効率化は急務でした。そのための具体策として、配膳ロボットや特急レーンの導入による DX を推進しています。効率化によって生まれた余暇時間によって、従業員がさらに接客に力を入れられるようになり、おもてなしに集中できる環境が整っています。改装時に特急レーンを導入した店舗では、改装前と比較して、売上と来客数が向上する傾向が見られています。

4.時代と業態に応じた改装と看板刷新

1995年



ファミリー層向け業態として開発

『焼肉きんぐ』の前身である『焼肉一番カルビ』として開発。ポップなデザインを取り込んだ店舗づくりなど、ファミリー層を中心に獲得するための仕組みを盛り込んでいました。

2002年～



和風コンセプトへの改装

2001 年の BSE 問題以降の売上低迷や類似店の増加を打破するため、外観を一新。他店との差別化を図る和風コンセプトの内外装へ変更し、郊外型店舗の強みを活かして専門性と親しみやすさを両立させました。

2007年～



食べ放題業態の認知を促進

フルサービス食べ放題への転換に伴い、当時焼肉業界では珍しかったテーブルオーダー制の魅力伝達に注力しました。価格帯や選べる品数、商品写真を看板へバランス良く盛り込み、業態認知を促進しました。

2017年～



訴求ポイントを「専門性」に転換

食べ放題業態が世間に浸透する中、後発店との差別化を図りました。建物の外壁を覆う文字や装飾をすっきりと抑えることで焼肉専門店としての質を引き立たせ、価格情報などは独立サインに集約するデザインへと変更しました。

2021年～



ブランド名の視認性を向上

ブランド認知向上に伴い、「焼肉」という業態以上に、『焼肉きんぐ』というブランドを打ち出すことが直接的な集客につながると考え、独立看板を変更しました。「焼肉」と「きんぐ」の文字バランスを見直し、屋号をより力強く強調する構成に刷新しました。

5.付加価値を伴う価格改定 実施時期：価格改定 2023年3月～

『焼肉きんぐ』のメニューは創業当初より 3 コース制で運用しています。昨今の原材料費や人件費、エネルギーコストの高騰を受け、看板の「きんぐコース」を含め価格改定を実施してきました。しかし、単なる値上げではなく肉質や商品内容にさらに磨きをかけ、価格上昇分に見合う「付加価値」と「満足度の向上」を必ずセットで提供することを重要視。お客様の納得感を得ながら客単価を向上させることで、着実な売上増につなげています。

「きんぐコース」の価格改定

改定日	創業	2023年 3月29日	2024年 9月25日	2025年 9月17日	2026年 7月9日
価格(円)	2,980	3,180	3,280	3,380	3,480
値上額(円)	-	144	107	137	118
値上率(%)	-	6.7%	3.1%	3.0%	3.0%

既存業態の磨き込み：時系列でみる施策と成長

事業・業態の変遷と主な打ち手

■ グループ店舗数 ■ グループ店舗売上高







1995年
ファミリー層をターゲットにした『焼肉一番カルビ』として誕生

2002年
幅広い客層に向けた和風コンセプトに内外装を一新

2007年
『焼肉きんぐ』としてテーブルオーダー制の食べ放題に転換

2017年
・専門性を引き立たせるため、装飾を抑えた外観へ変更
・焼肉ポリス誕生

100店舗

2018年
「四大名物」をリリース（以後、毎年 1回の刷新を実施）

2020年
配膳ロボットの導入

300店舗

2021年
・「おせっかいマスター」制度を開始
・特急レーンの導入
・独立サインの文字バランスを見直し、ブランド名の視認性を向上

500店舗

2023年
・名物を「五大名物」へ刷新
・きんぐコース価格改定：2,980円（税別）→ 3,180円（税別）

2024年～2026年
きんぐコース価格改定：3,280円（税別）→ 3,480円（税別）

919店舗

FY95 FY00 FY05 FY10 FY15 FY20 FY25 FY26

物語コーポレーションの店舗運営

お客様への提供価値を最大化し、地域一番店をつくる

業態の磨き込みは、店舗運営に質が伴ってはじめてお客様に届く価値になります。
『焼肉きんぐ 船橋宮本店』の店長・西本大地が、磨き込みの施策を現場に反映し、
「地域一番店」としてお客様によりよい体験を届けるための店舗運営のあり方を語ります。



焼肉きんぐ 船橋宮本店
上級店長
西本大地



方針を現場に伝わる言葉に翻訳する

私が店長を務める『焼肉きんぐ 船橋宮本店』は、130 人ほどの従業員が働く大型店です。この1年だけでも、商品の刷新、価格改定に伴うマニュアルの変更、店舗の改装、自動案内の導入など、状況に合わせて常に見直しと改善を繰り返してきました。

焼肉きんぐでは、看板商品の五大名物を毎年刷新しています。あわせて、今期は新商品をお店で作って確かめる試作会の内容も強化されました。1品ごとに提供までの目標タイムが設定され、メニューどおりのものを時間内に提供できるかどうかを厳しく検証します。

近年は価格改定も行われています。それにあわせて、肉の解凍マニュアルも以前より厳密になりました。価格の上昇に見合うよう肉の品質を高めるための変更ですが、解凍に最長12時間を要するなど、仕込みを担う従業員の負担が増えることにもなります。だからこそ、「マニュアルが変わったので読んでおいてください」と伝えるだけでなく、変更の理由を説明する責任が店長にはあると考えています。今回も、なぜマニュアルが変わるのか、その背景をきちんと全員に説明しました。そのうえで、導入前に従業員と一緒に店舗で実際に試し、マニュアルどおりに進めてうまくいったケースも、いかなかったケースも事業部に共有しながら、導入に向けて議論を重ねました。こうした説明や現場での検証、対話を重ねることで、従業員一人ひとりがその意義に納得して対応することができていると感じます。店長として、本部の決定を伝えるだけで終わらせず、日々の店舗運営の中でしっかりと機能させるために、こうした過程を大切にしています。

このように、何か新しい施策やルールが導入された時は、まずは自分がその目的を根本から理解し、現場の言葉に翻訳して伝えることで、従業員一人ひとりが納得して動ける状態をつくることが大切だと考えています。

現場の気づきを全体にフィードバックする

本部からの変更は、商品やマニュアルに関するものだけではありません。焼肉きんぐでは、時代や業態に合わせて既存店の内外装や看板をアップデートし続けています。当店でも昨年、お手洗いの改修などの改装が行われました。お客様からのお手洗いに関するご指摘がなくなるなど、環境の改善を実感しています。

逆に、現場での気づきにもとづいて、店舗側から本部に提案することもあります。月に1回、店長が意見を出し合う会議があるのですが、そこで「ソフトドリンク飲み放題を注文されたお客様でも、単品の生ビールをタッチパネルから頼めるようにしてはどうか」という案を上げたことがあります。実は、ソフトドリンクの飲み放題を選ばれたお客様のなかにも、ビールだけは単品で注文される方が多くいらっしゃいます。しかし、以前の

物語コーポレーションの店舗運営

仕様では食べ放題のコースを選ぶとそのコースで注文できる商品しかタッチパネルに表示されず、単品のご注文は都度、従業員を呼んでいただかなければなりませんでした。お客様に必要のない手間をおかけしてしまっていると感じたことが、提案の理由でした。ちょうど同様の意見が本部でも上がっていたようで、現在はタッチパネルからの単品ビール注文が可能になり、便利になったとの声をお客様からいただいています。また、以前と比べてビールの注文数も増え、お客様あたりの単価も上がりました。お客様への提供価値と利益の両面で良い効果が生まれていると感じます。

DXで生まれた時間は「おせっかい」に使う

全社的に DX が積極的に推進されるなか、当店にも、タッチパネルや受付機に加えて、新たに自動案内システムが導入されました。ご来店時に従業員がお席までご案内することなく、お客様自ら案内票に記載されている番号の座席に向かう仕組みです。こういった効率化が進み、お客様との接点が少なくなるほど、従業員の意識が問われると感じています。「番号は機械が伝えたから、あとは座ってもらえばいい」という姿勢では、お客様への価値提供にはつながりません。

大切なのは、機械に任せたことによって生まれた時間を活かして「おせっかい」の質を上げることです。物語コーポレーションの「おせっかい」とは、お客様に言われる前に、喜んでいただけることは何かを自ら考え、自分から行動することを指します。お客様に「またあなたに会いに来るね」と言っていただける瞬間をつくることが、長く支持していただける店づくりにおいて重要だと考えています。

そんな「おせっかい」のプロフェッショナルが、会社が認定する「おせっかいマスター」です。認定にあたっては接客や行動に関する 25 の評価項目が設けられており、その基準をすべてクリアしてはじめて選ばれる特別なポジションです。焼肉きんぐでは、全国 1 万 5000 人の従業員の中で 100 人ほどだけが認定されています。当店では 4 年前に 1 人だったおせっかいマスターが、いまは 3 人に増え、さらに 2 人が承認待ちの状態にまで成長しています。

店長マニュアルを羅針盤に「地域一番店」をつくる

品質向上も接客も、実際に手を動かすのは、店舗に在籍する 100 人超の従業員です。メニューや価格、改装の意思決定は本部が行いますが、従業員の採用や育成、配置といった部分は店舗に任されている裁量が大きく、日々の運営では店長の判断が問われます。私が常に判断の拠り所にしているのが、理念ブック「物語レシピ」のなかの「物語人はかくありき」です。物語コーポレーションの一員として目指すべき姿が書かれた羅針盤のような内容で、悩んだときはそこに立ち返ることで、進むべき答えを見つけることができます。

現在、船橋宮本店が目指す姿として掲げているのは「大切な人を呼べる店」です。この目標を常に意識して日々の店舗運営に取り組み、「肉を食べるなら焼肉きんぐ」と地域の方々に言っていただけるような、「地域一番店」にふさわしい店づくりをしていきたいと考えています。





物語人はかくありき

1. 明るく元気にあいさつ
2. 一人ひとりに笑顔であいさつ
3. やる気をムンムン表出する
4. プラス発想、勉強好き
5. スピーディな判断と意思決定
6. スピーディな有言
7. スピーディな実行
8. 率先垂範（そっせんすいはん）
9. OJT なくして部下の成長なし
10. たくさんの問題発見
11. たくさんの提案
12. 個人が個人にたくさん反応
13. 個人がみんなにたくさん発信
14. 優先順位を考える
15. 労働生産性を考える
16. 知的労働生産性を考える
17. 悪い報告こそ包みかくさず
18. 自らの失敗報告こそ包みかくさず
19. 予算達成の価値と喜びを知っている
20. 結果を出す

第 4 章

中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」

Q 物語コーポレーションの成長の持続可能性は？課題認識と対応策は？

A 主力ブランドが収益を牽引する間に次なる収益の柱を育て、成長の持続可能性を高めます。

単一業態の展開上限と国内の人口減少を見据え、次なる収益の柱を育成することが、持続的な成長の必須条件です。その軸となるのが、「業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略」です。従業員の育成と活躍を後押しする環境づくりを通じて、この成長戦略の実行を支えています。

「物語ビジョン2030」の全体像 P29

Q キャッシュアロケーションの方針は？

A 投資回収期間と資本収益性で採算を見極め、成長投資を優先するキャッシュアロケーションを実践しています。

当社は、創出したキャッシュを、資本コストを上回るリターンが見込める成長投資に優先して配分しています。投資にあたっては、投資回収期間と資本収益性を主な判断指標として採算性を審議しています。株主還元については、持続的な利益成長を通じて安定的・持続的な増配を原則とする累進配当を基本としています。

財務戦略 P38

「物語ビジョン2030」の全体像

テーマ

業態開発型リーディングカンパニー
実現に向けた

全方位成長戦略

中期経営ビジョン「物語ビジョン 2030」では、
「業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略」を
テーマに掲げています。

全方位成長戦略とは	「全方位」とは、国内外を問わず、既存事業の成長から新事業の創出まで、あらゆる可能性に挑戦し続ける姿勢を表しています。
成長戦略の背景と課題認識	単一の業態による店舗展開には上限があり、国内市場も人口減少により縮小傾向にあります。また、新たな業態が成長ドライバーとして定着するまでには相応の時間を要します。だからこそ当社は、主力ブランドが収益を力強く牽引している間に「次なる収益の柱」を育成することが、2030 年以降も持続的に成長し続けるための必須条件であると位置づけています。

4つの重点戦略

「『業態開発力×人財覚醒力』で勝ち抜く成長戦略」を軸とし、「サステナビリティ経営戦略」「コーポレート戦略」「財務戦略」を合わせた 4 つの重点戦略を推進しています。

- 業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略
- サステナビリティ経営戦略
- コーポレート戦略
- 財務戦略

成長を牽引する2つのドライバー



目標を実現するため、「業態開発力」の実行領域として「選ばれるブランドづくり」「成長を加速させる新業態・新事業開発」「海外事業の拡大」の 3 本柱を推進し、収益基盤の複線化を図ります。そして、これらを実行する最大の競争優位性が「人財覚醒力」です。従業員の育成と活躍を後押しする環境づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

「物語ビジョン2030」戦略ロードマップ

中期経営目標である「物語ビジョン 2030」および、その先の長期ビジョンの実現に向けた目標を設定し、進捗状況に応じて取り組みを進めていきます。

現状｜2026年6月期 実績

主な施策

- **選ばれるブランドづくり：**焼肉・ラーメン・ゆず庵の主力ブランドで 51 店舗を出店
- **新業態・新事業開発：**町中華・うどんの新業態を開発。専門店・新業態で 12 店舗を出店
- **海外事業の拡大：**59 店舗を出店。米国事業が加わり、海外事業の収益化を達成
- **人財覚醒力：**新卒 152 名を含む 302 名を採用。マニュアルの多言語化・動画化を実施

主要指標

- グループ店舗売上高：**2,101億円**
- 連結売上高：**1,516億円**（前年比22.4%増）
- 連結経常利益（経常利益率）：**121億円**（7.9%）

短期｜2027年6月期 計画

主な施策

- **選ばれるブランドづくり：**主力ブランドで 50 店舗を出店。『焼肉きんぐ』21 店舗を改装し特急レーンの導入などを推進
- **新業態・新事業開発：**専門店・新業態で 13 店舗を出店。次期成長ブランドの FC フォーマット化を推進
- **海外事業の拡大：**35 店舗を出店。東南アジアで多店舗展開、米国で運営モデルを標準化
- **人財覚醒力：**新卒初任給を改定。リファラル採用と定着を強化

主要指標

- グループ店舗売上高：**2,357億円**
- 連結売上高：**1,730億円**（前年比14.1%増）
- 連結経常利益（経常利益率）：**136億円**（7.8%）

中期｜2030年6月期 目標（物語ビジョン2030）

主な施策

- **選ばれるブランドづくり：**「選ばれる理由」を持つブランドへ進化させ、カテゴリシェアを拡大
- **成長を加速させる新業態・新事業開発：**自社開発に加え、M&A も活用し収益の柱となるブランドを複数獲得。売上高 100 億円・100 店舗体制へ
- **海外事業の拡大：**新規国・地域への出店と新業態開発を推進
- **人財覚醒力：**多様な理念型人財の採用と育成により個の覚醒を加速

主要指標

- グループ店舗売上高：**3,000億円**
- 連結売上高：**2,200億円**
- 連結経常利益（経常利益率）：
  年平均10%以上成長（10.0%）

長期経営ビジョン

『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる

創出価値と事業環境から導く経営の重点課題

中期経営目標である「物語ビジョン2030」および、その先の長期ビジョンの実現を目指し、当社が事業を通じて創出していく価値と、当社をとりまく事業環境を分析したうえで、今後の経営において特に注力すべき重点課題を導出しました。

長期経営ビジョン

「個」の尊厳を「組織」の尊厳より上位に置き、「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせる

物語ビジョン2030

［テーマ］
業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略

事業環境の認識

外部環境

- 新たな成長機会の獲得（サステナビリティ対応）
- ポストコロナ・ウィズコロナ時代における新たな生活スタイルへの対応
- 競争環境への変化への対応
- 新しい外食ビジネスにおける潮流への対応
- 人的資本の充実、人財不足への対応
- インフレへの対応、実質賃金低下への対応
- 地政学リスクを踏まえた海外事業のあり方
- 持続可能な食材の安定調達
- デジタル社会への対応
- ESGリスクへの対応

物語の創出価値

内部環境

- 売上高・経常利益ともに10%以上の成長性と高い利益率の継続
- 成長ドライバー（焼肉・丸源・ゆず庵）の収益性が一段と向上
- 既存店売上高・来客数も前年超えを継続
- 成長分野への投資が旺盛
- 各市場における売上高No.1ブランドへの成長とさらなる拡大
- DXの推進・デジタルマーケティング加速
- 採用力・働きがいと働きやすさの向上
- コスト競争力の向上（粗利率・人件費率の維持）
- 理念を軸としたサステナビリティ経営の推進
- 社員1人当たりの経常利益が成長
- 業界トップクラスの高い資本効率
- 積極的な株主還元（累進配当）

対処すべき経営課題（マテリアリティ）

事業

- 新たな成長機会の獲得・海外事業の拡大
- 競争環境の変化への対応と顧客満足度の向上
- 持続可能な食材の安定調達
- 人件費・物流費のインフレへの対応
- 企業価値を支える経営基盤の充実

人財

- 理念型人財の採用と育成
- 多様性と個の覚醒
- 働きがい・働きやすさの向上
- プロフェッショナルリーダーの育成

環境・社会

- 気候変動への対応（脱炭素社会への貢献）
- 省資源・廃棄物削減への対応
- 生物多様性の確保と持続可能な食材調達
- すべてのステークホルダーの人権尊重

重点課題の特定プロセス

STEP 1　課題のリストアップ

- SDGsなどの社会的要請、ESG評価機関のガイドラインやフレームワーク、事業環境の変化などを踏まえて課題を網羅的に抽出
- 当社の経営資源の視点をもとに、社内の各部門の業務領域における課題を抽出

STEP 2　重要度の評価と検討

- 抽出した課題を、ステークホルダーならびに物語コーポレーションにとっての重要度の両面から評価・検討
- 「ステークホルダーにとっての重要度」は、社会全体の動きや当社に寄せられる期待、環境・社会に及ぼす影響の視点から判断
- 「物語コーポレーションにとっての重要度」は、当社の方針・戦略や社会的要請、事業の特性に照らし、環境・社会への配慮も踏まえて検討

STEP 3　重点課題の特定

- 優先順位付けされた課題を関連部門役員による審議を経て、経営会議で審議の上、当社のビジネスモデルの持続性の観点から決定し、取締役会に報告

財務・非財務21項目の経営目標

※すべて売上高百万円当たりの量
※ROA・ROEの計算式のそれぞれの分母は、期中平均の数値を採用しています
※ROIC＝税引後営業利益（NOPAT）÷投下資本

当社が掲げる 2030 年の目指す姿は、ステークホルダーへ約束する財務・非財務 21 項目の経営目標で構成されています。
人財覚醒力を競争優位の源泉に据え、業態開発力を軸に国内外で事業を拡大することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

財務KPI

企業成長	既存店売上高・来客数 プラス成長	グループ店舗売上高 3,000億円	連結売上高 2,200億円	連結売上高・利益の成長性 年平均10%以上
収益性・効率性	連結経常利益率 10.0%	1人当たり経常利益 年平均10%以上成長	ROE/ROIC 15.0%以上	ROA 7.0%以上
株主還元	累進配当/配当性向 20.0%以上	TSR 15.0%以上		

非財務KPI

事業基盤	成長ドライバーブランド 複数獲得	市場シェア1位ブランド 複数獲得	育成ブランド獲得 複数獲得	
人財・D&I	レインボー休暇取得率 100.0%	離職率（社員） 15.0%以下	男性社員の育休取得率 85.0%以上	女性管理職比率 10.0%以上
環境	2020年度比 GHG排出量 33.0%削減	2020年度比 食品廃棄物量 30.0%削減	2020年度比 プラスチック使用量 20.0%削減	2020年度比 水の使用量 10.0%削減

重点課題に対する4つの重点戦略

特定した重点課題に対し「業態開発力×人財覚醒力」で勝ち抜く成長戦略、サステナビリティ経営戦略、コーポレート戦略、財務戦略の 4 軸で目標と具体的な打ち手を定めています。

4つの重点戦略

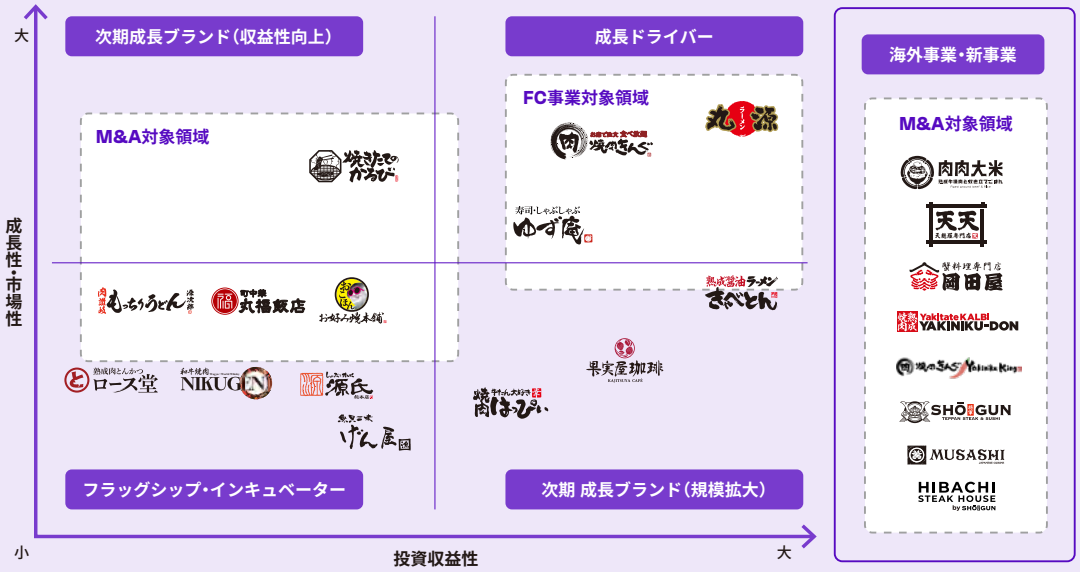
- 「業態開発力×人財覚醒力」で勝ち抜く成長戦略
- サステナビリティ経営戦略
- コーポレート戦略
- 財務戦略

重点課題	重点戦略	戦略内容	2030年目標	主な取り組み施策
新たな成長機会の獲得・海外事業の拡大／競争環境の変化への対応と顧客満足度の向上	「業態開発力×人財覚醒力」で勝ち抜く成長戦略 P34-36	業態開発力：成長戦略 3 本柱で成長	・カテゴリごとの市場シェアトップ 10 の地位を確立・維持 ・既存店売上・来客数の継続的な前年超えを定着	・独自性あるポジショニングを持つ業態として市場内での存在感を強化 ・配膳ロボットやセルフレジの全店導入など、AI・ロボティクス活用による業務オペレーションの省力化を推進 ・購買力を活かした数量・品質・価格の安定確保によるコスト競争力の維持 ・収益性と拡張性を兼ね備えた業態の創出、M&A を活用した成長機会の獲得 ・新規国、地域への出店および新業態開発の推進 ・FC、直営を組み合わせた柔軟な展開モデルの確立（国内・海外）
			・新業態・新事業の売上高 100 億円、100 店舗体制に向けた成長基盤を構築 ・既存店売上高、来客数の継続的な前年超えを定着	
			・海外売上高構成比 10% 以上の達成	
理念型人財の採用と育成		人財覚醒力：『個の覚醒』を加速させる理念型企業へ進化	・社員採用人数の目標達成 ・リファラル採用比率の向上 ・内定者満足度・採用定着率の向上 ・離職率（社員）15%以下	・リファラル採用・インターナショナル採用などの多様な理念型人財の採用・活躍推進 ・採用ブランディングの強化 ・内定者研修や内定者イベント実施数の増加
働きがい・働きやすさの向上			・健康経営優良法人の継続取得 ・レインボー休暇取得率 100% ・有給休暇取得率の向上 ・ジョブチャレンジ制度の年間申請数・異動率の向上 ・キャリア面談実施率 100% ・目標設計／満足度・達成率向上	・競争力ある賃金水準の確保や働きがい向上によるエンゲージメント強化 ・健康経営の推進 ・my エリア制度の拡充、柔軟な働き方の推進
多様性と個の覚醒			・女性管理職比率：2030 年に 10% 以上 ・男性社員の育休取得率 85% 以上 ・インターナショナル社員の活躍と定着の拡大・多様な人財が安心して働き続けられる職場づくり	・「個の覚醒宣言」の運用 ・女性活躍推進（管理職比率・係長級比率目標の設定と進捗管理） ・男性社員の育休取得促進体制の強化 ・現場の多国籍化に合わせたマニュアルの多言語化・動画化の全社展開 ・抜擢人事、ジョブローテーション、長期滞留の改善 ・タレントマネジメントシステムの導入 ・イントラネット等による社内発信の継続
プロフェッショナルリーダーの育成			・開発型幹部体制を強化 ・経営幹部候補人財の育成の強化	・次世代を担うリーダーや経営人財・プロフェッショナルリーダーの育成 ・能力開発機会の充実、マネジメント向け研修の実施
サステナビリティ関連課題	サステナビリティ経営戦略 P44	サステナビリティ経営の推進	・外食産業でトップ評価のサステナビリティ経営体制（ESG 評価の向上）	・主な外部 ESG 評価機関からの評価向上（FTSE、CDP 等） ・GHG 排出量の削減、および食品廃棄物量やプラスチック使用量の削減への取り組み ・食べ残し削減への啓発 ・社内実行体制およびモニタリング体制の整備と KPI 管理
企業価値を支える経営基盤の充実	コーポレート戦略 P52	持続的成長を支える経営基盤のさらなる強化	・事業機能・コーポレート機能の強化	IT 推進、購買・物流・生産、業態開発・マーケティング、店舗・立地開発、営業支援、広報・IR の強化
			・ガバナンスの強化	品質管理・衛生管理、コンプライアンス・リスクマネジメント、経営管理、内部監査の強化
財務目標と財務資本政策	財務戦略 P58	企業価値のさらなる向上	**財務目標** 売上成長率 10% 以上／各利益成長率 10% 以上／ ROE 15% 以上／ ROA 7% 以上／ ROIC 15% 以上 **投資と還元** 配当性向 20% 以上／ TSR 15% 以上	財務資本政策：成長投資と収益力の強化を両立・高い資本効率の維持・成長投資と累進配当を柱に株主還元／アロケーション（M&A を前提としない 5 カ年累計）：成長投資約 850 億円（国内事業拡大約 665 億円、海外事業の拡大約 85 億円、その他約 100 億円）・株主還元約 130 億円／配当政策：連続配当性向 20% 以上を目安とし、持続的な利益成長を通じて安定的・持続的な増配を原則的な方針とする／不採算店舗の早期判断による、資産リスクのコントロール

業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略：業態開発力　次なる成長ドライバー育成にむけて

事業ポートフォリオの現状と方向性

戦略ドメイン　「とびっきりの笑顔と心からの元気」で世の中をイキイキさせるフードビジネス事業およびその周辺事業



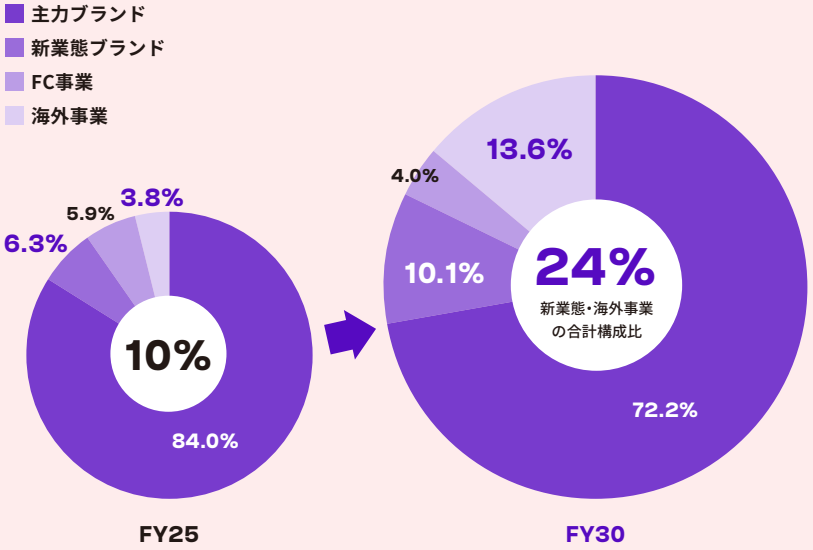
M&A対象　国内外を問わず、飲食業態を中心に成長が見込めるブランドを持つ事業を対象とする

複数ブランドを成長ドライバーに育成

業態開発力による成長戦略を立てるにあたり、展開する各ブランドを投資収益性と成長性・市場性の２軸で位置づけています。投資収益性は１店舗当たりの投資回収と利益率の水準を、成長性・市場性は多店舗展開を可能にする市場の広さを表します。両軸で高い水準にある領域に位置するのが、成長ドライバーとしている『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『寿司・しゃぶしゃぶゆず庵』の主力ブランドです。主力ブランドを今後も成長させながら、次期成長ブランドに分類されるブランドを成長ドライバーへと育成していきます。

次期成長ブランドの成長ドライバーへの昇格は、投資回収率、営業利益率、店舗売上高を判断基準としています。ブランドごとに課題を特定し、出店条件の見直し、投資額の抑制、１店舗当たり売上高の向上など、変化していく事業環境も踏まえながら、成長ドライバーの水準へと段階的に引き上げていく方針です。2030年６月期までに複数の成長ドライバーブランドの獲得を目標としています。

新業態・海外事業の売上高構成比の現状と目標



カテゴリー別数値目標

カテゴリー	2025年6月期売上高	2028年6月期売上高計画
主力ブランド	1,040億円	1,457億円
新業態ブランド	77億円	139億円
FC事業	73億円	88億円
海外事業	47億円	238億円

※主力ブランド：『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』

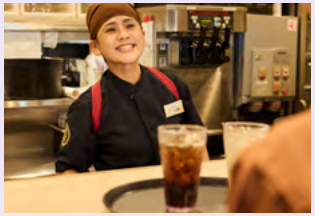
業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略：業態開発力 成長戦略3本柱の実行とファクト

既存ブランドの磨き込み、新ブランド開発、海外展開。この３本柱が業態開発力の実行領域です。各領域で実行と検証を重ね、収益の柱を複線化します。

1 既存ブランドの磨き込み

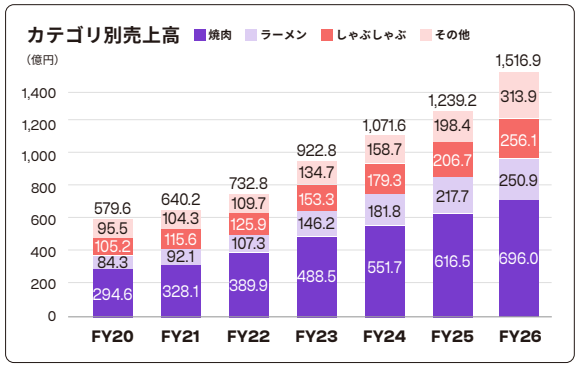
選ばれるブランドづくり

- 陳腐化の３つの敵「同質化・老朽化・固定化」に対応し、既存業態を継続的に改善
- 看板商品やグランドメニュー、店舗体験を磨き込み続ける
- 国内既存店売上高・来客数の継続的な前年超過を目指す

主力カテゴリーで既存店の前年超えが継続

・2026年6月期の国内既存店売上高は前年比105.0%、来客数は同101.4%
・焼肉・ラーメン・ゆず庵の主力カテゴリーがそろって前年超え



2 新ブランド開発

成長を加速させる新業態・新事業開発

- 新たな利用動機や市場機会を捉え、次の収益の柱となる新業態を開発
- 新業態を小さく試し、収益性と拡張性を見極めながら成長ドライバーへ育成
- カテゴリー内でのポジショニングと差別化を強化する




時流対応の開発力が生む実績

・コロナ以降の既存店売上・来客数の回復
・業界最高水準のROIC



3 海外展開

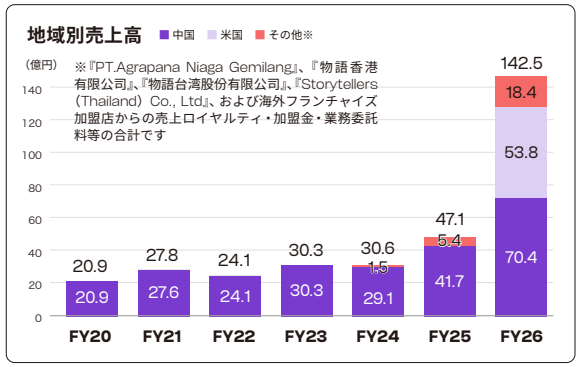
海外事業の拡大

- 中国では現地ニーズに合わせた新業態を開発・展開
- 日本・中国で培った業態を東南アジアなどへ展開
- 北米では M&A も活用し、複数地域で成長機会を獲得




海外売上高比率

・海外売上高 142億円（2026年6月期）
・2026年2月末 海外100店舗を達成



業態開発力×人財覚醒力で勝ち抜く成長戦略：人財覚醒力

「個の覚醒」を加速させる理念型企業への進化に向け、当社は正社員１人当たり経常利益の年平均 10% 以上成長と離職率 15% 以下を目標とします。
理念型人財の採用を起点に、働きやすい環境づくりと覚醒を促進する教育・登用定施策によって個の覚醒を促し、人財覚醒力によるさらなる成長を実現します。

目標を実現するための取り組み

採用の質の向上
- 採用ブランディングの強化
- 店舗パートナーのリファラル採用の強化
- 内定者研修や内定者イベント実施数の増加

人財の定着度とエンゲージメント向上
- 健康経営の推進
- myエリア制度の拡充
- 柔軟な働き方の推進

教育の強化と積極的な登用
- タレントマネジメントシステムの導入
- 能力開発機会の充実
- 経営幹部人財の育成を強化

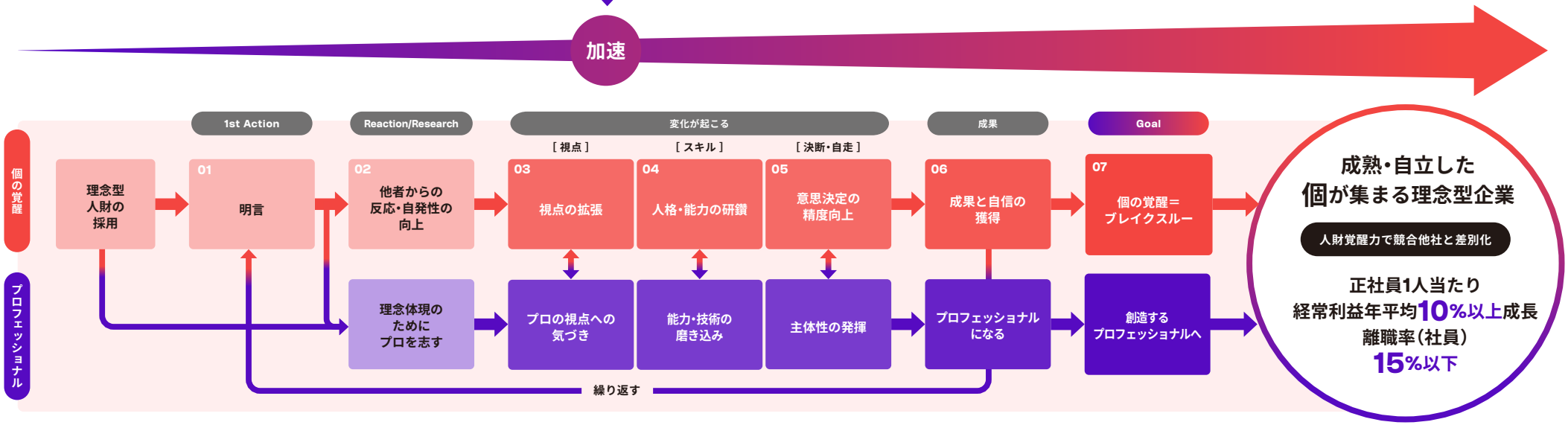
多様な理念型人財の採用と活躍

個の覚醒とD&I

プロフェッショナルリーダーの育成



経営理念の浸透と働きがい・働きやすさの向上



サステナビリティ経営戦略とコーポレート戦略

成長を続けるには、社会・環境への対応と経営基盤の強化が欠かせません。その役割を、サステナビリティ経営戦略とコーポレート戦略が担います。

サステナビリティ経営戦略

目指す姿

外食産業でトップ評価のサステナビリティ経営体制（ESG評価の向上）

● 当社グループが重視しているマテリアリティ

Environment 環境	Social 社会	Governance ガバナンス
気候変動への対応	少子高齢化社会への対応	食の安心安全の確保
省資源、廃棄物削減への対応	顧客満足度の向上	経営基盤の充実
生物多様性、持続可能な食材調達	ダイバーシティ&インクルージョン	
	地域社会への貢献	

● 実現に向けた推進体制

実行責任の明確化	社内実行体制の整備	モニタリング体制とKPI管理	外部評価との連動

9つのマテリアリティを事業戦略に組み込み、KPIで検証し続けます。
目標は、外食産業でトップ評価のサステナビリティ経営です。

詳細は P41-46

コーポレート戦略

目指す姿

持続的成長を支える経営基盤のさらなる強化

● 事業機能・コーポレート機能の強化

IT推進	購買・物流・生産
業態開発・マーケティング	店舗・立地開発
営業支援	広報・IR

● ガバナンスの強化

品質管理・衛生管理	コンプライアンス・リスクマネジメント
経営管理	内部監査

持続的成長を支える経営基盤のさらなる強化を目指します。
事業機能・コーポレート機能とガバナンスの両面を強化し、
国内外の成長を支えます。

詳細は P51-56

財務戦略 （2026年6月期～2030年6月期）

目標と資本配分の考え方

資本コストを上回る資本効率を目標に、営業キャッシュ・フローを成長投資と累進配当による株主還元に配分し、投資規律のもとで企業価値の向上を図ります。

キャッシュアロケーション：資本の入りと配分

目指す姿

資本コストを上回る資本効率を意識した経営の実現
持続的な企業価値向上を支える財務資本政策の実施

財務目標

成長投資と収益力の強化を両立／高い資本効率の維持

- 売上成長率・各利益成長率：10% 以上
- ROE・ROIC：15% 以上
- ROA：7% 以上

投資と還元

成長投資とともに累進配当を掲げ株主還元

- 配当性向：20% 以上
- TSR：15% 以上

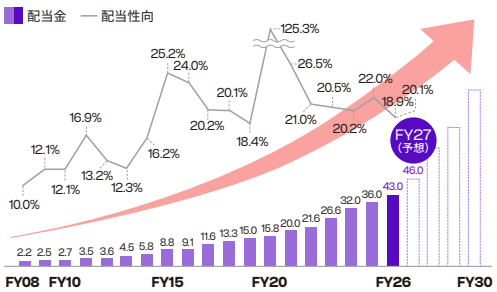
ストック＆キャッシュイン	アロケーション
資金調達等 約20億円	成長投資 約850億円 ●国内事業の拡大 約 665 億円 ●海外事業の拡大 約 85 億円 ●その他 約 100 億円
営業CF等 約1,000億円	株主還元 約130億円
手元現預金	運転資金の増加

配当政策

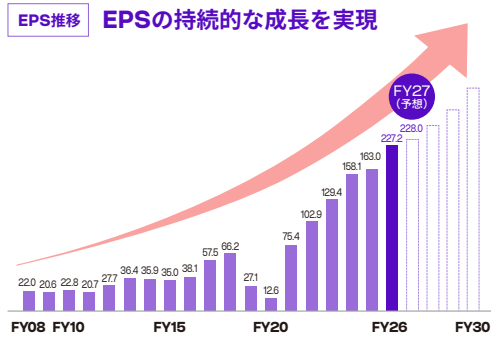
配当方針

連結配当性向20%以上を目安とし、持続的な利益成長を通じて安定的・持続的な増配を原則とする累進配当を目指す

配当金・配当性向推移 **連続増配の実現**



EPS推移 **EPSの持続的な成長を実現**



※ 2010 年 12 月 1 日付けで普通株式 1 株につき 3 株の分割を行っております　※ 2021 年 3 月 1 日付けで普通株式 1 株につき 2 株の分割を行っております
※ 2023 年 3 月 1 日付けで普通株式 1 株につき 3 株の分割を行っております。上のグラフでは、当該株式分割に伴う影響を加味した遡及計算値を示しております

投資の意思決定基準

※1 2026年6月期の改装実績：『焼肉きんぐ』1店（特急レーン導入）、『丸源ラーメン』6店、『熟成醤油ラーメン きゃべとん』1店、『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』外装3店・店内レイアウト13店、専門店・新業態3店　※2 同業種の業態転換、直営・FC間の店舗譲渡、異業種転換は退店数に含めていません

資本コストの認識と資本効率の現状

当社は株主資本コストを 5%程度と認識し、資本コストを上回る収益性の確保を投資判断の前提に据えています。2026 年 6 月期の ROE は 20.0%、ROIC は 14.5%といずれもこのコストを上回る水準で推移しています。PBR についても、2026 年 6 月末時点で約 4 倍と解散価値である 1 倍を上回る市場評価を維持しています。「物語ビジョン 2030」で掲げる ROE・ROIC ともに 15%以上という目標は、資本コストを上回る収益性を安定的に確保する水準として設定したものです。

キャッシュアロケーションの考え方

創出したキャッシュは、資本コストを上回るリターンが見込める出店投資をはじめとする成長投資に優先して配分したうえで、株主還元を検討します。5 カ年の営業キャッシュ・フロー等約 1,000 億円のうち約 850 億円を成長投資（うち海外事業約 85 億円）に、約 130 億円を株主還元に配分する計画です。この 5 カ年計画値に M&A は含めていません。

投資規律

個別の投資案件は、投資回収期間と投資利益率を主な判断指標として採算性を審議し、重要な案件は取締役会で決定しています。
国内の新規出店は、業態開発理論に基づき立地を厳選し、投資効率を重視した物件選定を徹底しています。出店にあたっては、予想キャッシュフローに基づく投資回収期間（原則 7 年以内）を投資基準とし、基準を満たす物件に限って出店しています。
既存店の改装についても、出店と同じ投資基準を適用し、開業 12 年目を目安に計画しています。2026 年 6 月期は『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』を中心に改装を実施しました※ 1。国内直営既存店の 40% が開業 10 年以上を経過する中で、改装により店舗の寿命を延ばし、既存店売上高のプラス成長と減損リスクの低減を両立させています。
新業態への投資は、育成段階と多店舗展開段階で投資基準を分けています。基準を満たした業態に多店舗展開の投資を配分し、基準に達しない業態については、撤退基準に基づき、業態転換や閉店を含めて見直します。判断は店舗の収益性と出店可能数の 2 軸で行います。
海外事業は中華圏、東南アジア、北米を優先し、原則として直営で展開します。海外の出店投資は、地域リスクを加味してハードルレートを上乗せした基準で判断しています。M&A は、業態ポートフォリオの補完、人財・開発力との親和性、既存インフラ（工場・物流）の活用といった条件を満たし、シナジーが見込める案件を個別に検討します。実行にあたっては、のれんの増加を織り込んだうえで資本効率を維持できる水準を見極めて判断します。
開業後の店舗は、四半期ごとに店舗別の損益と投資回収の進捗をモニタリングし、店舗段階の営業利益が赤字となった店舗については、経営会議で審議のうえ、業態転換、FC への譲渡、閉店を含む対応を決定します。この運用のもと、国内直営店舗の退店※ 2 は、2019 年 6 月期から 2025 年 6 月期までの 7 年間で 12 店（2023 年 6 月期から 2025 年 6 月期は 2 店）、2026 年 6 月期は 1 店となっています。

株主還元と自己株式の考え方

株主還元は、連結配当性向 20%以上を目安とする累進配当を基本に実施しています。自己株式の取得については、自己株式の取得による一時的な資本調整よりも、本業の成長性の高い分野への投資でリターンを増やすことを優先します。

財務健全性と資金調達

手元流動性は月商 1 カ月分を確保し、成長投資は営業キャッシュ・フローの範囲内を基本として、必要に応じて有利子負債を計画的に活用します。

企業価値向上の道筋

当社は、営業経常利益率の維持・向上により資本コストを上回る ROE を維持するとともに、既存店売上高・来客数のプラス成長、国内店舗数の拡大、海外事業の拡大による将来利益の信頼性向上を通じて PER の引き上げを図り、TSR15% 以上の実現を目指します。

財務戦略：財務目標達成に向けた打ち手

資本コストを上回る高いリターンを意識した経営の実現

企業価値の向上

TSRの拡大
TSR15.0%以上

ROEの向上
ROE15.0%以上
株主資本コスト
5%以下を想定

- **売上高の成長**
  - 新規出店の加速
  - 既存店売上高・来客数のプラス成長
  - 海外展開の加速
  - 新業態開発の推進
- **収益性の向上**
  - 適切な値上げ等による収益性の向上
  - コスト競争力の向上（粗利率・人件費率の維持）
  - 社員１人当たりの稼ぐ力の向上
- **資本効率の向上**
  - 投資効率の高いブランドの拡大
  - 高いリターンを意識した出店投資の実施
  - 持続的成長・資本効率を意識した改装投資の実施
- **財務健全性・株主還元の両立**
  - 適切な自己資本比率の維持
  - 株主還元の強化（累進配当制度の実施）

PERの向上

- **期待成長率の向上** 》 **投資家との対話**
  - 投資家との対話を強化
  - 統合報告書の作成を含めた情報発信の強化
- **非財務価値の向上** 》 **サステナビリティの推進**
  - 気候変動への対応（脱炭素社会への貢献）
  - 省資源・廃棄物削減への対応
  - 生物多様性の確保と持続可能な食材調達
  - 少子高齢化への対応・顧客満足度の向上
  - ダイバーシティ＆インクルージョン
  - 地域社会への貢献
  - 食の安心安全の確保
  - 経営基盤の充実



第 5 章

サステナビリティ

Q 環境変化に伴う牛肉などの調達リスクにどう対応する？

A リスク評価に基づく調達先の分散と物流の備えにより、安定調達に取り組みます。

環境変化認識に基づき、原材料調達ルートの分散と多角化、代替作物施策を推進しリスクを緩和します。気候変動のシナリオ分析も実施し、気温上昇が家畜の生育を通じて価格や品質に与える影響や、台風や豪雨による物流拠点の被災リスクなどを評価しています。状況を常に注視してサプライチェーン全体のリスクを特定し、必要な是正を行ってまいります。

サステナビリティ重点領域への対応 P46

Q フードロス対策へのコミットメントは？

A 食べ残し削減への働きかけと食品廃棄物の測定・開示を通じて、フードロス対策を継続します。

当社は、食品廃棄物の削減を通じて環境負荷を軽減するため、フードロス対策に継続して取り組んでいます。店舗においては、お客様に食べ残しを減らしていただけるよう、客席のタッチパネルを通じてフードロス削減へのご協力を呼びかけています。また、自社の廃棄状況を正確に把握するため、売上百万円当たりの食品廃棄物量を示す食品廃棄物量原単位などを測定し、外部へ開示しています。

サステナビリティ重点領域への対応 P46

当社のサステナビリティ方針に関する詳細はコーポレートサイトをご覧ください

D&I こそ物語のサステナビリティ

多様な人財による明言と議論が意思決定の精度を高め、成長を持続させる

物語コーポレーションは、自分らしく生きることを掲げる経営理念「Smile & Sexy」のもと、「D&I（ダイバーシティ & インクルージョン）」という言葉が一般化する以前から、一人ひとりが違いを表明し、多様な人財が活躍する文化を成長の源泉としてきました。2022 年には、人財の多様な価値観を認め合い、一人ひとりの「個」の活躍を推進することを目的とした「D&I 宣言」を策定。D&I に取り組む企業を認定・表彰する日本最大のアワード「D&I AWARD」の最高位に 5 年連続で認定されるなど、社外からの評価をいただく機会も増えています。2026 年 1 月には、「D&I 宣言」を「個の覚醒宣言」に名称を変え、全従業員を対象とする内容へ進化させました。サステナビリティの基盤にもなっている当社の D&I について、上級執行役員の横浜任と人財応援部部長の堤良輔が語ります。





経営理念と直結する物語コーポレーションのD&I

横浜：当社は D&I をサステナビリティ戦略の中心に位置づけています。その理由は、自分らしく生きることを掲げる経営理念「Smile & Sexy」にあります。「D&I」という言葉が生まれる以前から、創業者自ら「多様な個性が集まる会社にしたい」と一貫して語ってきました。一般的には同質性を重んじる組織が多いなか、当社は「個を尊重する」ことを創業以来の「当たり前」としてきたのです。

長期経営ビジョンの冒頭にある「『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置く」という言葉が意味しているのは、自身が大切にするものを会社のために犠牲にする必要はない、ということです。会社に尽くすのではなく、一人ひとりが自らの幸せのために力を尽くす。その結果が会社の成長につながる環境づくりに力を入れています。

堤：この理念を実践に結びつけているのが、「人は違って当たり前」という考え方です。自らの意見を述べることに、最初は誰しも不安を感じるもの。しかし当社では、人と意見が違うのは当たり前で、むしろ違うからこそ価値があるということを伝えています。多様な意見があるからこそ、選択肢を検討することができて、会社としての判断の精度も向上すると考えています。

横浜：多様な個性が集まるほど組織は強くなり、成長を持続できる。これが D&I を当社のサステナビリティ戦略の基盤に据えている理由です。

多様な人財の採用・定着を強化する取り組み

横浜：年齢や性別などの属性による先入観で人財を評価するのではなく、本人の能力と適性を重視することを徹底しています。たとえば、「パートナー（※1）だから店長は務まらない」といった固定観念で判断することはありません。本人の目指す意向と能力・適性が合致していれば、働き方や勤務条件を相談した上で必要な役割を任せ、成果で評価します。

インターナショナル（外国籍）社員の採用は、2007 年に始めました。多様な

D&I こそ物語のサステナビリティ

バックグラウンドに基づく提案が生まれ、実際に事業にも反映されています。例えば、コロナ禍には、エリアマネジャーを務める中国出身の社員が店長たちと議論を重ね、海外からの団体旅行客を受け入れる体制を構築しました。この手法は他のブランドにも展開され、本人はその後、インバウンド強化を担う部門の責任者に登用されています。2026 年 6 月期末時点で、正社員の 19.4% にあたる 351 名が外国籍で、22 の国・地域から集まっています。

堤：多様な文化を尊重するための環境づくりにも取り組んでいます。インターナショナル社員は日本で働くことを望んで入社していますが、それぞれが、自身のルーツやアイデンティティを大切に思う気持ちを抱いています。入社式にスーツではなく母国の正装で出席したいという要望についても、経営会議で審議し、満場一致で可決しました。

横浜：個人が大切にしていることを、会社としても尊重することが、働きやすさにつながると考えています。セクシュアルマイノリティへの取り組みは、一人の幹部候補生（1 年目の新卒社員）のカミングアウトが出発点です。同性のパートナーを配偶者と同様に扱い、休暇や手当を利用できる「ライフパートナーシップ制度」やジェンダーを問わず利用できる「オールジェンダートイレ」の導入など、PRIDE 指標（※2）の評価項目を指針として取り組みを重ね、現在、最高位のゴールドを 7 年連続、レインボー認定を 3 年連続でいただいています。チャレンジド（障がいのある従業員）についても、不得手な領域がある一方で強みや優れた点があることを理解し、守る対象としてではなく、ともに働く仲間として捉えるよう、意識の転換を促しています。

自己開示を促進する環境づくり

堤：自己開示を促す仕組みのひとつとして、「パラダイムシフトバースデーメール」があります。誕生日を迎えた本人が、この 1 年の振り返りと今後の決意を、全社に自ら発信します。誕生日と言えば、普通は周囲から「おめでとう」と言われるものですが、これを本人が自ら発信する機会と捉える発想の転換が名称の由来です。2026 年からはメールから社内の Web 掲示板へと発信先を移行し、「いいね」やコメントといった反応も活発になっています。

事業や経営、組織のあり方に関する積極的な提案も促しています。「なんでも提案実行委員会」が象徴的ではないでしょうか。社員・パートナーを問わず毎月提案を募り、一件ごとに採否を検討したうえで、不採用の場合はその理由も含めて提案者に回答しています。たとえば『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』のパートナーから、「ランチの食べ放題は価格を抑えるため品数を絞っているが、デザートを追加料金で全種類楽しめるようにしてはどうか」という提案が寄せられたことがありました。テスト導入で効果を確認して全店に展開したところ、全体の売り上げが向上。事業部長が店舗を訪れて提案者を表彰しました。社員とパートナーという垣根を越えて、誰もが自らの考えを「明言」する（率直に言葉にして表明する）姿勢が浸透しているからこそ、現場から提案が生まれ、成果を生んでいるのです。

議論文化が意思決定の精度を向上させる

横浜：多様な人財が意見を明言し、議論を重ねる「議論文化」が組織にもたらす効果を、当社は次の 3 つに整理しています。「イノベーションの発生確率の向上」、「経営・開発における意思決定の精度の向上」、そして「説明責任を果たせる成熟・自立したリーダーの輩出」です。

まず、「イノベーションの発生確率の向上」についてです。多角的で深い議論が、イノベーションを創出しやすい組織をつくると考えています。私が『丸源ラーメン』の事業部長を務めていた 10 年ほど前にも、それを実感する出来事がありました。当時、『丸源ラーメン』の業績は悪化していました。私は、看板商品である「肉そば」という料理自体が世の中に知られていないために市場が小さいことに原因があると考えました。これ以上の伸びは見込めないと結論づけ、新商品の開発を主張しました。一方、「肉そばは醤油味のラーメンなのだから、最も市場の大きい醤油ラーメンとして打ち出せば伸びる」という意見もありました。双方が意見を出し合い、議論を重ねるなかで、「市場は大きい方がよい」という結



※1 パートナー：当社における時間制従業員（パート・アルバイト）の呼称
※2 PRIDE 指標：任意団体 work with Pride が策定する、職場における LGBTQ+ への取り組みの評価指標。「ゴールド」は最高位の認定、「レインボー」は自社の枠を超えて社会への働きかけに取り組む企業への認定

D&I こそ物語のサステナビリティ

論に至り、商品名を「熟成醤油ラーメン肉そば」とし、醤油ラーメンの市場で勝負することになりました。その後、現在まで『丸源ラーメン』の業績は伸び続けており、肉そばは発売から 20 年を超えた現在も、丸源ラーメンの看板商品であり続けています。

次に、「経営・開発における意思決定の精度の向上」について。さまざまな考えを持つ人が意見を出し合うほど選択肢は広がり、また、検討するための判断軸も増えるため、正しい意思決定に至る確率が高まります。店舗の作り込みがその例です。国内 800 店舗を超える規模になった現在も、当社では出店のたびに看板の高さや位置、建物の配置に至るまで議論を重ね、1 店舗ずつつくり込んでいます。既存店の売上高が伸長を続けている一因はここにあると考えています。時間を要しますが、より良い結論に至るために欠かせない過程です。

そして「説明責任を果たせる成熟・自立したリーダーの輩出」。当社では、言いたいことを言うからには、説明責任を負う覚悟を求めています。次期幹部の育成は、まず自らの意見を明言するところから始まります。最初は意見が通らないことの方が多いのですが、通らない理由を指摘されることで何が違っていたのかを理解し、判断力が磨かれていきます。



意見を明言し、説明責任を果たす経験を積むことで、成熟・自立したリーダーが育っていくのです。

堤：私自身、入社 1 週目の店舗ミーティングで店長から意見を求められ、戸惑っていたところ、「わからないということも、今のあなたの実感でしょう。的外れでもよいから言ってみよう」と促されました。誰もが意見の表明を求められ、また、その姿勢が肯定される会社であることを入社直後に感じられた、印象的な出来事です。

「個の覚醒宣言」への進化と今後の展望

堤：D&I に取り組む企業を認定する「D&I AWARD」では、最高位の「ベストワークプレイス」に 5 年連続で認定していただいています。認定されること自体が目的ではありませんが、積み重ねてきた取り組みが評価されたものと受け止めています。

横浜：これまで「D&I 宣言」のもと、女性、インターナショナル、セクシュアルマイノリティ、チャレンジドなどの属性ごとにアクションプランと目標値を定め、活躍を妨げる要因の解消に取り組んできました。その根底にあるのは、属性にかかわらず一人ひとりに、自らの人生の筋書きを自分で描く「自分物語」を歩んでほしいという考えです。2026 年 1 月に「個の覚醒宣言」に名前を変えて進化させましたが、この本質は変わっていません。



堤：更新の背景としては、より普遍的なものとして多様性を捉えられるようにという考えがあります。D&I 宣言はマイノリティに焦点を当てるものであるため、取り組みが進むほど、マジョリティにあたる従業員にとっては D&I を自分事として捉えにくくなる懸念がありました。マイノリティとマジョリティの区別なく、全従業員が「個の覚醒」を目指す。それが「個の覚醒宣言」です。

横浜：「物語コーポレーション」という社名には「それぞれの『自分物語』が集まることで、素敵な『会社物語』をつくろう」という想いが込められています。多様な「自分物語」が集まり、会社としての物語が紡がれていく。すべての事業の根源には、個の力があるという価値観のもと、これからも当社のサステナビリティを推進していきます。

主な取り組み

個の覚醒宣言
一人ひとりが「なりたい自分」にむけて自分らしく理念体現を行い、能力開発することを目指す。

オウンドメディア「もっと！ものがたり」の運営
一人ひとりの物語から理念を伝え、自己実現を応援するオウンドメディア。

産休・育休からの復職支援
復職前の面談と復帰後の研修・フォローで、育児と仕事を両立しながら働き続ける道を支える。

インターナショナル人財の雇用
20 年以上前からインターナショナル人財を採用し、国内外での定着を後押しする。

ダブルレインボー休暇
連続休暇の取得を促し、多様な体験や自己成長に使う時間を確保する。

my エリア制度
希望する地域で働く選択肢を広げ、ライフステージに応じたキャリア継続を支える。

男性育休の取得推進
男性社員の育児参加を後押しし、2030 年の育休取得率 85% 以上を目標に置く。

チャレンジド雇用
障がいのある従業員の特性に合わせ、イキイキと働ける業務と職場をつくる。

受賞実績（D&I AWARD 等）
外部評価も活用しながら、当社の取り組みを検証し、個の覚醒のさらなる進化につなげる。

各取り組みの詳細は
当社コーポレートサイトを
ご覧ください

当社のサステナビリティ経営の全体像

全体方針

事業活動を通じ、「豊かな社会」と「お客様に必要とされるブランド・会社」の両立を目指す

私たちにとってサステナビリティとは、事業活動を通じて「豊かな社会」と「お客様に必要とされるブランド・会社」を両立することです。その担い手は、自ら意思決定できる自立した人財です。多様な人財が「自分はどう思うか」で意思決定し、違いを力に変える文化を重視しています。そのため、当社では D&I をサステナビリティ戦略の中心に位置づけています。この人財覚醒力をもって、外食事業のリスクと機会から特定した 9 つのマテリアリティに取り組みます。

方針体系

各取り組みの詳細は当社コーポレートサイトをご覧ください

環境

環境方針
環境法令・条例を遵守し、サプライチェーン全体で省エネルギー、廃棄食材の削減、節水に努めます。環境目標を設定して進捗を開示し、役職員への環境教育を充実させます。

TCFD提言への取り組み
当社は TCFD 提言に賛同しています。1.5℃・4℃シナリオ分析で移行・物理リスクと機会を特定し、事業戦略・財務計画への影響を評価しています。

社会

人権方針
国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、差別・ハラスメント、児童／強制労働を禁止。人権デュー・デリジェンスと是正・救済の仕組みを整備しています。

子どもの権利への配慮
「子どもの権利とビジネス原則」を支持し、人権方針・調達方針で児童労働を禁止するほか、こども食堂への食材提供や接客体験イベント「こども店長」を実施しています。

ガバナンス

お客様への責任に関する方針
衛生管理・品質管理の徹底により食の安心安全を確保し、安心かつ高品質な商品を提供します。

調達方針
環境・人権・コンプライアンス・安全すべてに配慮し調達活動を推進します。サプライチェーン全体でデュー・デリジェンスを行い、著しいリスクには是正処置を講じます。

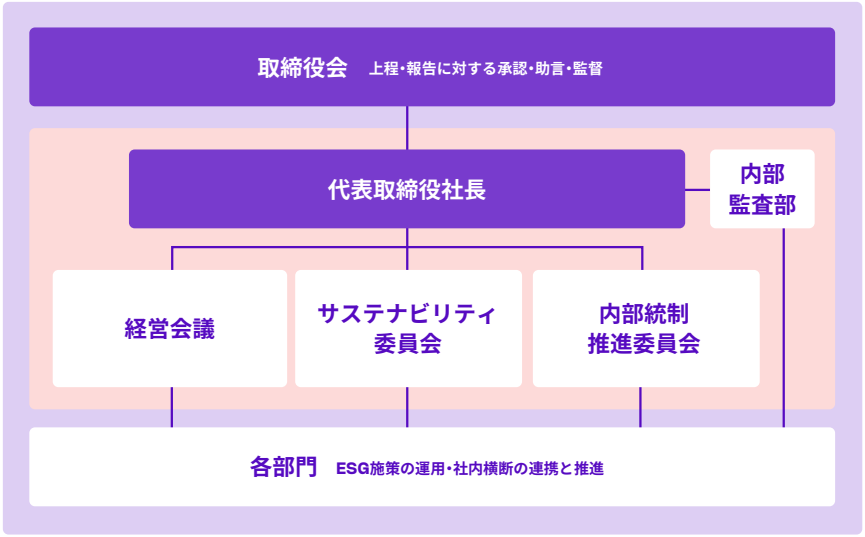
カスタマーハラスメントに対する方針
お客様と従業員の安心・安全を確保するため、定義と認定する行為例を明示し、妥当性を欠く要求には対応せず、警察や法律事務所と連携して対処します。

贈収賄・腐敗防止方針
各国の贈賄防止法令の遵守を全役職員と取引関係者に求め、不正な利益供与や腐敗行為を禁止しています。内部監査・内部通報制度を整備し、違反には厳正に対処します。

ディスクロージャーポリシー
金融商品取引法等と東京証券取引所の適時開示規則に従い、株主・投資家に重要情報を適時・正確・公平に開示します。

マルチステークホルダー方針
従業員、取引先、お客様、債権者、地域社会などステークホルダーとの価値協創を重視し、収益・成果を適切に分配します。

推進体制



「豊かな社会」と「お客様に必要とされるブランド・会社」の実現に向け、当社では下記の方針に基づいてサステナビリティ経営を推進しています。

当社グループは 2022 年 6 月に代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しました。気候変動を含む重点課題の特定、全社目標の策定、実行体制の整備・進捗管理を担っています。同委員会からの年 1 回以上の報告を通じ、取締役会における対応状況の監督、経営会議での方針の協議・共有を行い、社内への浸透を図っています。



マテリアリティ一覧

※環境指標はすべて売上高百万円あたりの量

選定プロセス：国際的なガイドラインと ESG 評価の視点を踏まえ課題を抽出し、事業機会とリスク低減の両面から優先課題を特定。社会情勢や経営戦略を踏まえ継続的に見直し

詳細は P31

選定の視点

社会的要請、ESG 評価、事業環境の変化を当社の経営資源と事業特性に照らし、課題を抽出します。
ステークホルダーと当社にとっての重要度を評価し、「豊かな社会」と「お客様に必要とされるブランド・会社」の両立に直結する 9 つが、当社のマテリアリティです。

	マテリアリティ	関連するSDGs	機会	リスク	指標と目標（2030年）	2026年6月期実績
Environment 環境 	気候変動への対応（脱炭素社会への貢献）		再生可能エネルギー発電による電力費の削減と、環境対応を評価するお客様・従業員からの支持拡大。	炭素税による調達コスト増、牛肉への否定的な見方、気温変化による食材調達の不安定化。	・GHG 排出量を 2030 年までに 2020 年度比で 33% 削減	・2020 年度比で 27.4% 削減 詳細は P46
	省資源・廃棄物削減への対応		仕入れ・調理量の適正化による費用削減と、店舗でのタッチパネルによる啓発などの推進によるお客様の共感。	省エネ・廃棄物削減に伴う費用負担と、対応の遅れによる社会的評価の低下。	・食品廃棄物量を 2020 年度比で 30% 削減 ・水使用量を 2020 年度比で 10% 削減 ・プラスチック使用量を 2020 年度比で 20% 削減	・2020 年度比で 3.2%削減 ・2020 年度比で 13.4% 削減 ・2020 年度比で 12.9% 削減 詳細は P46
	生物多様性の確保と持続可能な食材調達		調達地域の分散による食材調達のレジリエンス確保と、新メニューによる新たなお客様の来店。	気候・生態系の変化による食材調達の不安定化と、代替プロテインに対する嗜好の不確実性。	・持続可能性に配慮した商品調達	・DAIZ 社と商品の共同開発 詳細は P46
Social 社会	少子高齢化への対応		高齢化に応じたメニュー、家族の交流機会としての外食、DX による生産性向上。	国内外食需要の成熟･縮小、人財確保の難しさ、省力化投資の増加。	・積極的な DX 投資 ・シニア活躍推進 ・健康経営優良法人の取得	・新型特急レーン店舗の開発 ・健康経営優良法人の取得
	顧客満足度の向上		地域一番立地と選ばれるブランドづくりによる差別化、生活スタイルや多様な背景に応じた店舗体験。	お客様の満足を得られず、再来店につながらない可能性。	・NPS（QSCs 各 92 点以上）	・QSC s 平均点数　92.1% 詳細は P14
	ダイバーシティ＆インクルージョン		理念型人財の確保、離職率の低下、生産性向上につながる可能性。	D&I 施策の運用に伴う研修・制度整備などの人事関連コスト。	・女性役員比率 30% 以上 ・女性管理職比率 10% 以上 ・インターナショナル社員比率 30% 以上 ・離職率（社員）15% 以下 ・産育休からの復職率 95% 以上 ・サプライヤーを含む人権 DD の実施 ・海外への進出	・女性役員比率 33.3% ・女性管理職比率 7.5% ・インターナショナル社員比率 19.4% ・離職率（社員）16.7% ・産育休からの復職率 95.0% ・フィリピン、タイへの進出
	地域社会への貢献		フードバンク・こども食堂への食材提供を通じた地域社会との接点拡大。	食材提供や地域活動の継続に必要な運営費と人員の確保。	・積極的な出店 ・積極的な新卒、キャリア採用の推進	・国内 63 店舗の出店計画 ・302 名の採用 ・3 年連続ベースアップの実施
Governance ガバナンス	食の安心安全の確保		食の安心安全と品質管理の徹底によるお客様からの信頼獲得。	原材料価格の上昇と、食中毒などの事故によるお客様からの信用失墜。	・衛生管理の徹底 ・調達先の選定及び管理 ・責任ある広告・マーケティング ・加工食品・飲料の負の影響軽減に向けた取り組み	・外部機関による年 3 回の店舗衛生検査 ・グループ衛生委員会による監査 ・グループ衛生委員会の毎月開催
	経営基盤の充実		IT、購買・物流・生産、店舗・立地開発、ガバナンスの連動による出店を支える経営基盤。	サステナビリティ規制の強化に伴う法令・制度への対応工数と費用負担。	・コーポレートガバナンスの遵守 ・ハラスメントゼロ ・環境・社会にポジティブな影響を与える調達体制の確立	・コーポレートガバナンスの順守 ・ハラスメントゼロ ・ESG レーティングの向上

サステナビリティ重点領域への対応

食材調達、気候変動、食品廃棄物は、外食事業の持続性に直結する課題です。調達方針と TCFD 提言に基づき、調達先の分散と食品廃棄物量原単位の削減を進めます。

1.気候変動リスクへの対応

TCFD 提言に沿って 1.5℃・4℃シナリオで事業への影響を評価し、対応策を経営戦略に反映しています。

TCFD提言への対応

ガバナンス

取締役会が気候変動対応を含むサステナビリティ課題を重要な経営課題と位置づけ、サステナビリティ委員会（委員長＝代表取締役社長）の方針策定・対応状況を監督しています。

戦略

シナリオ分析に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を特定し、原材料調達や店舗運営への影響を評価のうえ、対応策を経営戦略に反映しています。

リスク管理

サステナビリティ委員会がリスクの特定・評価を行い、リスクの回避・軽減・コントロールと機会への早期着手に向けた対応策を立案・管理しています。

指標と目標

売上高百万円あたりの GHG 排出量を 2030 年までに 2020 年度比で 33% 削減する目標を設定し、2026 年 6 月期実績は 27.4% 削減です。

気候変動の財務的影響

	主要リスク認識	懸念される事業活動への影響	緩和策
異常気象	・4℃シナリオにおける急性リスクとしての台風の強度の増大化 ・豪雨発生頻度の上昇による水害リスクの上昇	・台風等による店舗被害の復旧費用の発生や復旧作業期間の営業停止による収益減 ・大雨による洪水で河川流域の店舗や配送拠点が罹災し、調達が不安定になることによる店舗営業の停止	・店舗開発時における水害リスク等の精査と保険によるカバー ・物流拠点での水害対応整備（防水壁、防水板、ボートの用意、保冷継続のための非常電源等）の実施 ・代替物流拠点からの緊急配送計画の策定
炭素価格	・1.5℃シナリオにおける移行リスクとしての「炭素税の導入」	・電力価格やガソリン価格などの購入エネルギー価格の上昇 ・省エネ設備導入に向けた設備投資費用の増加 ・原材料価格の上昇に伴う仕入価格の上昇	・再生可能エネルギーの活用や店舗等への太陽光パネル設置。 ・省エネ設備や物流（冷凍車など）におけるエコカーの導入。 ・新店舗における環境配慮型店舗の開発と、計画的・段階的な設備導入。 ・適正な価格転嫁およびサプライヤーとのコミュニケーション強化。

2. 調達リスクへの対応・フードロス削減方針

牛肉をはじめとする主要食材の安定調達と、テーブルオーダー形式による食品ロスへの対応を、下記調達方針と 2030 年目標に基づいて推進します。

調達方針の要旨

私たち物語コーポレーションは、環境・人権・コンプライアンス・安全への配慮と高い倫理観をもって調達活動を推進します。お取引先様とのパートナーシップのもと、サプライチェーン全体のリスクを特定し、必要な是正を行います。また、食材を安定して確保できるよう、調達先と調達地域を分散します。

取り組み内容

調達リスクへの対策

	主要リスク認識	懸念される事業活動への影響	緩和策
原材料調達	・産地における平均気温の上昇 ・異常気象による農作物不作	・穀物・野菜類の不作 ・家畜の生育への影響 ・海産資源の生態系変化による漁獲量減少などによる原材料価格の上昇および品質への影響	・原材料調達ルートの分散と多角化、代替作物（温暖化耐性品種等） ・代替養殖資源の継続的な開拓・模索、代替原材料を活用した業態やメニューの開発 ・食品ロス削減を目指した 2030 年に向けての施策としてタッチパネルでの啓発などを推進し、廃棄物処理コスト等の低減を見込む

食品廃棄物削減ロードマップ

2020	2026	2028	2030
基準年 食品廃棄物量の削減状況を測る基準年度に設定	**現在** 店舗・工場で食品廃棄を抑え、2020 年度比 3.2%削減	売上百万円当たりの食品廃棄物量 15% 削減	**30%削減** 食品廃棄物量を 2020 年度比 30%削減

2030年に向けた指標と目標

指標	基準年	現状（2026年6月期実績）	2030年目標
GHG 排出量	2020 年	27.4% 削減	33% 削減
食品廃棄物量	2020 年	3.2% 削減	30% 削減
水使用量	2020 年	13.4% 削減	10% 削減
プラスチック使用量	2020 年	12.9% 削減	20% 削減



第 6 章

長期ビジョン実現に向けた共創

Q 目指す未来に向けて、ステークホルダーへどのように価値を提供・共創する？

A 長期経営ビジョンの実現に向け、対話を重ね、共に価値創造を行います。

ステークホルダーの皆さまとも対話や率直な議論を重視し、いただいたフィードバックを事業活動へと反映しています。長期経営ビジョンの実現に向けて、事業活動を取り巻くステークホルダーの皆さまに価値を提供・共創し、分かち合いながら未来を築いていきます。

7つのステークホルダーへの提供価値と共創 P48
共創のための取り組み事例 P49

7つのステークホルダーへの提供価値と共創

「物語ビジョン2030」の実現に向けて、7つのステークホルダーと歩みを共にします。
価値の提供を通じて強固な信頼関係を築くとともに、現場から寄せられる本音や改善の提案を真摯に受け止め、日々の事業活動へと還元していきます。

中期経営ビジョン 物語ビジョン2030

ステークホルダーとの共創と提供価値

お客様

提供価値
「個対個」の接客と商品品質でつくる、「お客様の心のリラックス」につながる食体験。

主な取り組み
- おせっかいマスターの育成
- 調理のスペシャリスト育成(肉職人・寿司職人・肉そばマスター・焼師)

お客様アンケートより
食後の薬を用意したら、「よろしければお水をお持ちしましょうか」とさりげなく声をかけてくれたり、会話の中で息子の誕生日を伝えたところ、ケーキをサプライズで用意してくれたりと、行き届いた気配りにいつも安らぎと感動を感じています。

従業員

提供価値
個を尊重し、「自分はどう思うか」で共に育つ環境と機会。

主な取り組み
- 個の覚醒を後押しする環境と機会
- 個の覚醒宣言
- 健康宣言・健康経営



寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵 静岡インター通店 店長 遠藤 友里
家庭を大切にしながら店長になれたのは、「店長をやりたい」という私の意思を第一に置き、一緒に働き方を考えてくれた上司がいたからです。やりたいことを口にしてチャレンジしていい会社だと、後に続く人にも伝えていきたいです。

加盟企業

提供価値
「儲かることは大前提」のもと、改善提案で共にブランドを育てる関係。

主な取り組み
- 「清く正しいフランチャイザー」(儲かることは大前提・教育の充実・徹底した情報開示・クイックレスポンス)
- 清正会・大清正会



株式会社食物語 代表取締役／焼肉清正会 会長 渡邊 孝太郎 氏
焼肉業態の加盟企業オーナーによる清正会では、本部も一加盟オーナーとして、担当者が自ら矢面に立ち、すべての質問に誠実に向き合います。本音で意見を交わし合うことで、信頼の土台が築かれ、また、戦略や制度づくりに活かされていると感じます。

お取引先様

提供価値
物語ファミリーとして、公正な取引と対話で築く安定調達と相互成長。

主な取り組み
- お取引先様と物語ファミリーとして対話する
- 公正な取引のもと、環境・人権・安全の課題を共有
- 建設的な対話で、安定調達と相互成長を支える



兼松株式会社 上席執行役員／食品・畜産部門長 橋本 徹 氏
1997年以来、食材の調達先としてお付き合いしてきました。当時から一貫しているのは、お客様への提供価値を起点に判断し、品質に妥協しない姿勢です。私たち調達先とも建設的な対話を重ねてきた、成長を共に歩む仲間であると感じています。

株主・投資家

提供価値
適時・正確・公平な情報開示と対話で理解を深め、期待を受け取る関係。

主な取り組み
- 株主総会の積極的な情報開示(インターネット議決権行使・ライブ配信)
- ディスクロージャーポリシー



鎌倉投信株式会社 代表取締役社長 鎌田 恭幸 氏
長年の対話を通じて、「人」を起点とした独自の価値創造の仕組みを築いてきた企業だと感じています。印象的なのは、修正力の高さ。一人ひとりの意思があるからこそ、現場の知恵を活かしてよりよい答えをつくり続けることが可能になっているのだと思います。

環境

提供価値
資源を有効に使い、環境負荷を減らす事業活動。

主な取り組み
- 環境に配慮した店舗運営
- サプライチェーンの見直し
- 資源の有効活用・省エネルギー施策



ENEOS株式会社 SAF事業部部長 小林 学 氏
全国規模の店舗網を基盤とした継続的な資源循環の構築に、物語コーポレーションとの共創価値を感じています。それぞれの強みを持ち寄り、脱炭素化の仕組みを発展させていけることを期待しています。

地域社会

提供価値
食・雇用・地域連携を通じ、地域と共に育む安心と活力。

主な取り組み
- 三遠ネオフェニックスのオフィシャルパートナー(2013年～)
- 豊橋市との「災害時における駐車場の利用及び物資の提供に関する協定」(2024年7月)
- 継続的な雇用の創出



三遠ネオフェニックス 代表取締役社長 岡村 秀一郎 氏
物語さんも私たちも「この街の人を笑顔にすること」を目指しています。試合を観たあと、家族で『丸源ラーメン』に行くファンの方も多く、地域の暮らしの中で企業とクラブが自然につながっていると感じられることを嬉しく思います。

長期経営ビジョン
『個』の尊厳を『組織』の尊厳より上位に置き、『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる

共創のための取り組み事例

加盟企業



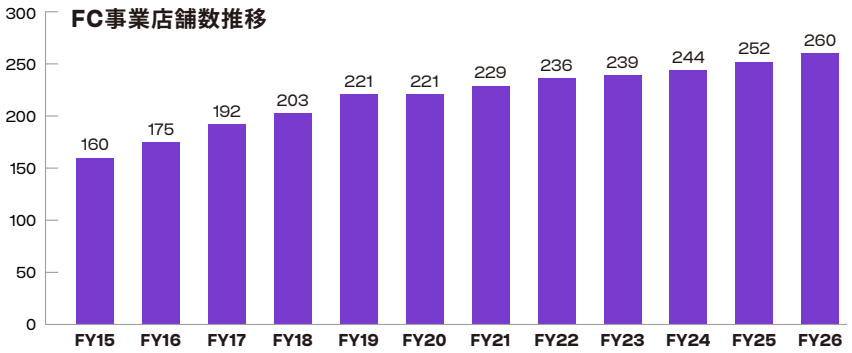
株式会社食物語 代表取締役／焼肉清正会 会長
渡邊 孝太郎 氏

複数の本部に加盟する立場から見ても、小さな声まで拾い上げ、一つひとつ回答を返してくれる「面倒見のよさ」は際立っていると感じます。直営店舗で成果を上げた人事制度を FC 店舗にも導入する時には、本部の方々が鹿児島まで足を運び、社員やパートナーに直接説明してくださいました。物語さんの風通しの良い文化を継承するためにも、私自身、清正会では会長として失敗も含めて開示し、各社の本音を改善の源として本部へ届けています。

各社の本音を改善の源として本部へ届ける

FC 事業は、2026 年 6 月期に国内 260 店舗まで拡大しました。基盤にあるのは「清く正しいフランチャイザー」という思想です。「儲かることは大前提」「教育の充実」「徹底した情報開示」「クイックレスポンス」を掲げています。『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』『お好み焼本舗』の 3 ブランドで開催されている清正会には、当社もいち会員として参画し、加盟企業と本部の垣根無く対等な立場から、課題や改善提案を率直に議論しています。

主な取り組み
- 『儲かることは大前提・教育の充実・徹底した情報開示・クイックレスポンス』の 4 原則
- 清正会（加盟企業オーナー会）の運営
- 直営の人事制度導入支援



お取引先様



兼松株式会社 上席執行役員／食品・畜産部門長
橋本 徹 氏

店舗数の拡大にとどまらず、商品開発力と現場主導の運営力を通じてお客様に価値を提供し続けてこられた点に将来性を感じ、資本参加、さらにインドネシアでの合弁事業へと関係を深めてきました。日々のお取引においても、建設的な対話を重ねながら改善を進める文化が根付いており、長期的な信頼関係を築けるパートナーだと感じています。人を育てる文化は海外でも競争優位の源泉になり得ると考えており、今後も新たな成長機会を切り拓かれることを期待しています。

「物語的大家族」の一員として対話を重ねる

お取引先様も大切な物語ファミリーの一員と考えています。食の品質と安定供給を共につくるため、公正な取引を土台に、環境・人権・安全の課題を共有し、対話を通じて改善を重ねます。

主な取り組み
- 調達方針に基づき、環境・人権・コンプライアンス・安全に配慮
- サプライチェーンのリスクを共に特定し、必要な是正を実行
- 調達先・調達地域の分散による安定調達
- 相互の信頼と対話で改善を重ねるパートナーシップ

投資家



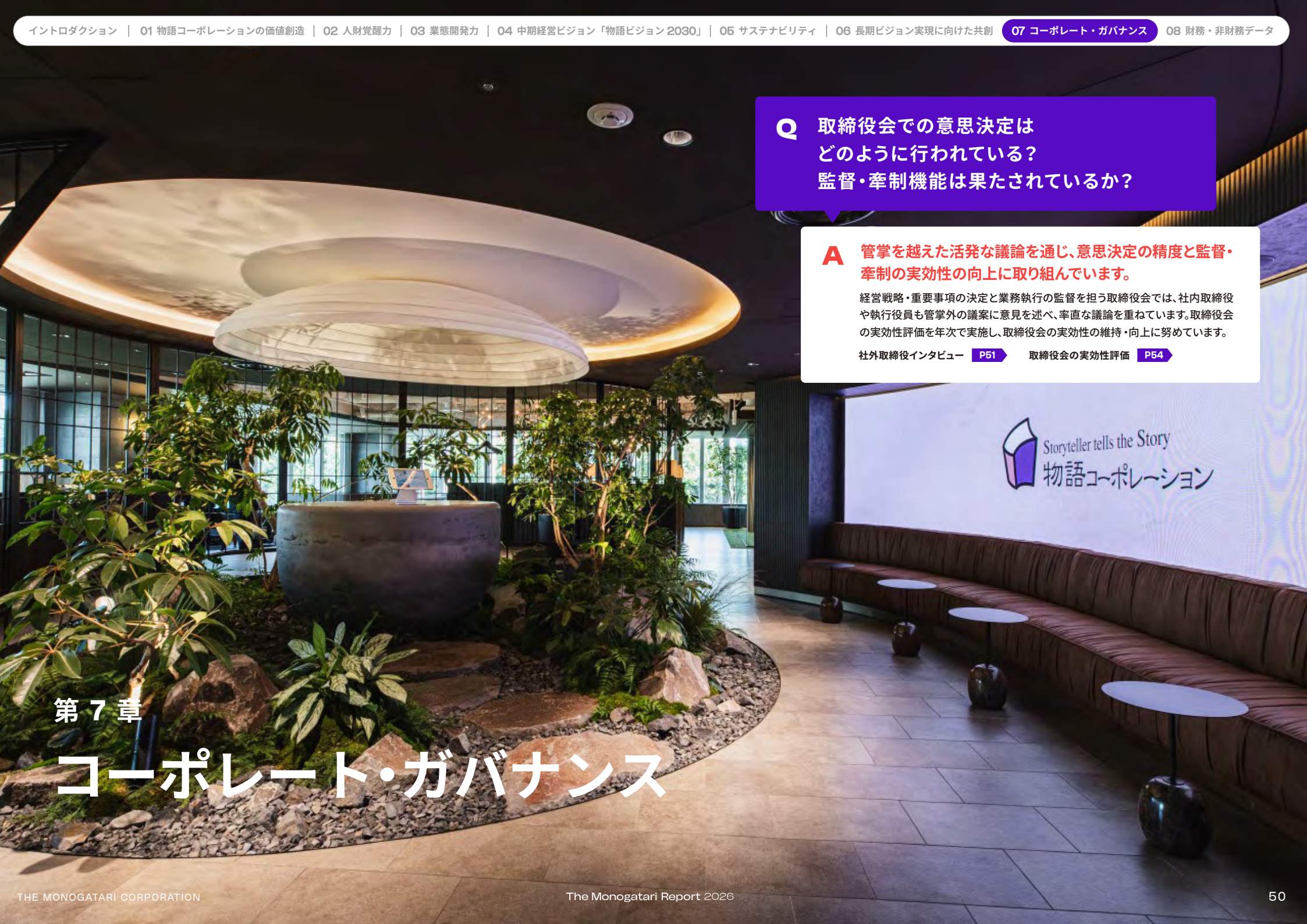
鎌倉投信株式会社 代表取締役社長
鎌田 恭幸 氏

長年対話を重ねるなかで評価してきたのは、「個」の尊厳を掲げる長期経営ビジョンがスローガンにとどまらず、採用から店舗運営、業態開発に至るまで一貫している点です。現場の改善提案が既存店の成長に結び付く「小さな改善を積み重ねる力」は、持続的な成長を支える競争力だと考えています。今後は、人への投資の成果を示すアウトカム指標の開示を期待するとともに、規模が拡大するなかでもこの企業文化が維持され、進化し続けるかに注目しています。

小さな改善を積み重ね、持続的な成長を続ける姿勢を評価

株主・投資家との対話は、「物語ビジョン 2030」を共に育む重要な機会です。適時かつ正確・公平な情報開示や統合報告書の提供を通して経営方針を伝え、当社への期待をしっかりと受け止めます。

主な取り組み
- 株主総会での情報開示と、インターネット議決権行使・ライブ配信
- ディスクロージャーポリシーに基づく適時・正確・公平な情報開示
- 投資家との対話の強化
- 統合報告書で財務・非財務情報や経営方針を発信



Q 取締役会での意思決定は
どのように行われている？
監督・牽制機能は果たされているか？

A **管掌を越えた活発な議論を通じ、意思決定の精度と監督・牽制の実効性の向上に取り組んでいます。**

経営戦略・重要事項の決定と業務執行の監督を担う取締役会では、社内取締役や執行役員も管掌外の議論案に意見を述べ、率直な議論を重ねています。取締役会の実効性評価を年次で実施し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。

社外取締役インタビュー P51　取締役会の実効性評価 P54

第 7 章

コーポレート・ガバナンス

社外取締役インタビュー

管掌を超えて意見を交わす「議論文化」が意思決定の精度を上げる

当社は 2025 年 6 月期において、海外事業の拡大や M&A、業績連動型の株式報酬制度の導入など、取締役会での重要な意思決定を重ねました。味の素株式会社で海外事業の経営を長く担い、2023 年に社外取締役に就任した倉島薫氏が、取締役会の議論の実態と今後の課題を語ります。



社外取締役
指名・報酬委員会委員長
倉島 薫

1984 年味の素株式会社入社。インドネシア・タイなど海外現地法人の社長、専務執行役員を歴任。2023 年 9 月より現職。

――「議論文化」を掲げる当社の取締役会は、社外取締役の目から見て率直な議論の場になっていますか。

はい。率直かつ実質的な議論が行われる場になっていると感じます。各出席者が自身の管掌や専門分野にとらわれることなく忌憚のない意見を交わしており、建設的な議論が展開されています。

執行側から付議される議案は「なぜやるのか」「何をやるのか」が非常に明確なものが多く、核心を突いた議論に入りやすいです。時には、提案に対して厳しい意見が出ることもありますが、提案側もそれを拒絶せず真摯に受け止め、より良い形を目指して建設的に議論を深めています。

――取締役会での指摘や提言が、経営判断や体制の見直しにつながった例をお聞かせください。

業績連動インセンティブの制度設計を、約 1 年の議論を経て見直した例があります。

2030 年の目標達成に報いるための制度で、当初は導入の是非と設計の両面で意見がまとまりませんでした。監査役からも厳しい指摘が出され、検討を重ねた結果、当初案とは異なる設計になりました。時間を要しましたが、異なる意見を踏まえて制度設計を見直し、合意に至ったことを評価しています。

――海外現地法人での経験を踏まえ、海外事業の拡大のためには何が重要だと考えられますか。

現地の組織を統括し、事業成果を上げられる人財の育成です。

この 1 年で、国内で実績を上げてきた社員の何人かが海外拠点のリーダーになりました。言葉や文化、習慣の異なる環境で経営を担うことは容易ではありませんが、自分に不足する力を知る機会にもなります。私自身、海外では国内のように周囲の支援を得られず、苦手だった財務・会計、税務にも向き合う必要がありました。数字から事業の状況を把握する必要に迫られ、自ら学ぶ重要性を実感した経験でした。今、海外に赴任している社員たちにも、まずは実践を通じて、自分にどのような力が足りないのかを実感してもらいたいと思っています。投資採算性や人財マネジメントなどの体系的な学習も重要ですが、本人が実務上の必要性を認識して取り組むことで、知識や能力がより身につきやすくなると考えています。

――これからの当社の可能性をどうご覧になりますか。

当社には、おいしさやサービスとともに、経営理念「Smile & Sexy」と、それを実践する企業文化を世界へ広げていける可能性があると考えています。

私が高く評価しているのは、当社の従業員一人ひとりが理念について深く考え、自身の働き方に結び付けていることです。これまでさまざまな企業の経営に関わってきましたが、これほど理念への理解と共感が根付いている会社は、ほかに知りません。『焼肉きんぐ』などの店舗で感じる、接客や商品に対する真摯な姿勢も、その表れです。仕事の目的や、自分がどう働きたいかを明確に持つことが、主体的な判断と行動につながっていると見ています。

「Smile & Sexy」は、国籍を問わず共感を得られる理念だと考えています。海外への事業展開は、おいしさやサービスの提供に加え、この理念に基づく働き方や企業文化を広げる機会でもあります。私は当社が、ダイバーシティに関わる課題にも向き合いながら成長する企業の手本となることを期待しています。

基本方針と体制

**当社は監査役会設置会社として、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人に加え、
取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会を設置し、経営の意思決定・監督体制を整備しています。**

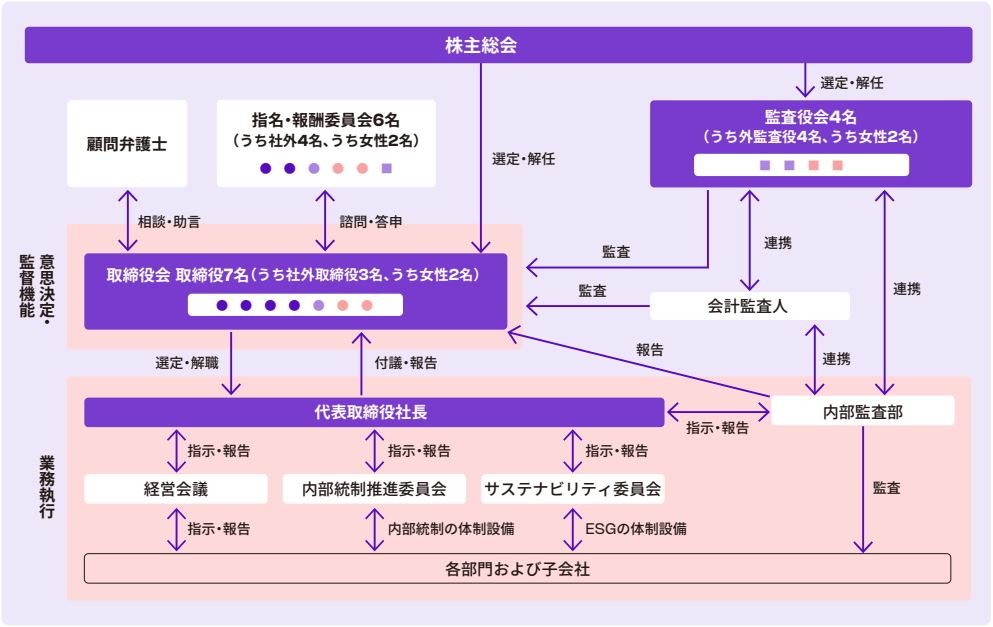
基本方針

当社はコーポレート・ガバナンスの基本方針として、下記の５つを掲げています。委員長＝代表取締役社長（2022年６月設置）。リスクの回避・軽減・コントロール、機会への早期着手に向けた方針の策定・対応策の立案。

1	2	3	4	5
迅速な意思決定および経営効率の追求	経営責任の明確化	経営の透明性およびコンプライアンス体制の充実	監査役による取締役の業務執行状況に対する監査機能の強化	リスク管理思想の具現化

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は監査役会設置会社として、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人を設置し、経営の意思決定・監督体制を整備しています。





各会議体の役割

取締役会
経営戦略・重要事項の決定と業務執行監督が役割です。

監査役会
独立した立場で取締役の職務執行を監査します。

指名・報酬委員会
役員の指名・報酬等を審議し、取締役会へ答申します。

サステナビリティ委員会
サステナビリティ経営を推進し、重点課題への対応を進めます。

役員紹介

経営を監督し、重要な意思決定を担う取締役会。その実効性を支える役員構成と、多様な知見・経験の組み合わせを紹介します。

取締役（7名・うち社外取締役3名＝全員独立役員）

代表取締役社長
加藤 央之



2009年4月当社に入社。お好み焼事業部事業部長、業態開発本部本部長を歴任。2020年9月より代表取締役社長に就任。

代表取締役専務執行役員
岡田 雅道



2001年11月当社に入社。専門店事業部事業部長、海外子会社の社長、取締役常務を歴任。2020年7月に代表取締役専務執行役員に就任し、海外事業の統括を担当。

取締役常務執行役員
津寺 毅



1998年5月当社に入社。成長戦略室室長、管理本部本部長、取締役を歴任。2020年7月より取締役常務執行役員に就任し、財務および成長戦略を担当。

取締役上級執行役員
木村 公治



1999年4月当社に入社。開発本部長、焼肉事業部事業部長、海外子会社の総経理（COO相当）を歴任。2020年9月より取締役上級執行役員に就任し、FC事業推進、店舗・立地開発、新事業を担当。

取締役
安田 加奈



1993年10月センチュリー監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）に入所。1997年に公認会計士、2004年に税理士登録。2000年に公認会計士として独立後、複数の上場企業で取締役・社外監査役を歴任。2021年9月より当社社外取締役に就任。

取締役
倉島 薫



1984年4月味の素株式会社に入社。複数の海外子会社の社長、味の素株式会社の専務執行役員、取締役などの要職を歴任。2023年9月より当社社外取締役に就任。

取締役
宇佐川 邦子



1992年4月株式会社リクルートに入社。ジョブズリサーチセンター長などの要職を歴任。上場企業の社外取締役、経済産業省などの委員を歴任し、2025年9月より当社社外取締役に就任。

監査役（4名・全員社外監査役＝全員独立役員）

常勤監査役
榎本 孝一

出席率（2026年6月期）
取締役会：-%（-/-回）
監査役会：-%（-/-回）



1984年4月三菱商事株式会社に入社。三菱食品株式会社で経営企画本部長、取締役兼常務執行役員コーポレート担当役員（総務人事・コンプライアンス）兼CHROなどの要職を歴任。2026年9月より当社常勤監査役に就任。

監査役
中川 彩子

出席率（2026年6月期）
取締役会：100%（17/17回）
監査役会：100%（17/17回）



2003年に司法試験に合格、2005年に弁護士登録。2009年1月に弁護士法人柴田・中川法律特許事務所に入所。上場企業の監査役、名古屋家庭裁判所非常勤裁判官などを歴任。2019年9月より当社非常勤監査役に就任。

監査役
安田 恵

出席率（2026年6月期）
取締役会：100%（17/17回）
監査役会：100%（17/17回）



2004年に公認会計士登録。昭和女子大学、明治学院大学で教壇に立つと共に、複数の上場企業の社外監査役・社外取締役や非営利法人の評議員、気象庁入札監視委員を務める。2023年9月より当社社外監査役に就任。

監査役
白井 俊徳

出席率（2026年6月期）
取締役会：100%（17/17回）
監査役会：100%（17/17回）



1982年4月株式会社伊勢丹（現 株式会社三越伊勢丹）に入社。三越伊勢丹ホールディングスで監査役会議長、取締役監査委員長の要職を歴任。2024年9月より当社非常勤監査役に就任。

スキルマトリックス（取締役×9領域）

	機関構成および2026年6月期の出席率		経験・専門性								
氏名	取締役会	指名・報酬委員会	経営戦略	業態開発	海外	財務・会計	法務・リスク	人事・人財	マーケティング	DX・IT	サステナビリティ
加藤 央之	100%	100%	●	●				●	●		●
岡田 雅道	100%	100%	●	●	●				●		●
津寺 毅	100%	100%	●			●	●			●	●
木村 公治	100%	100%	●	●				●	●		●
安田 加奈	100%	100%	●			●	●				●
倉島 薫	100%	100%	●		●						●
宇佐川 邦子	92.3%	100%	●					●			●

取締役選任および取締役会の構成に関する考え方

取締役候補者の前提は、当社の持続的な成長と企業価値向上に資する人財であることです。そのうえで、取締役会全体の知識・経験・能力のバランスと多様性を踏まえて選定します。社内取締役は営業、会計・税務、法律・リスク管理などの能力バランスが判断軸です。また、社外取締役は他社での経営経験と多様性を考慮します。独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会が、候補者の選定に加え、取締役会の多様性とスキルマトリックスの原案を審議し、経営の実行と監督に必要な役員構成を答申します。

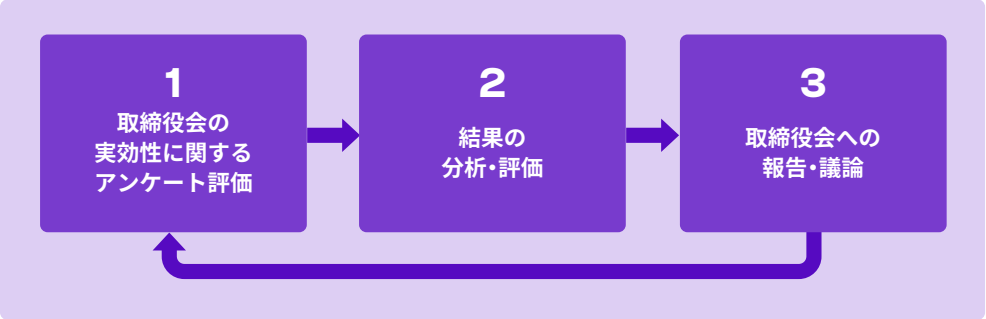
取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価は、年次の検証プロセスです。結果を取締役会で報告・議論し、抽出した課題への対応を PDCA サイクルで継続しています。

実効性評価の仕組み

当社は、取締役会の実効性評価を年次で実施しています。すべての取締役・監査役からアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を得たうえで、その結果を分析・評価しています。評価結果については取締役会へ報告し、議論することにより PDCA サイクルを回し、取締役会の実効性の維持・向上に努めています。

PDCAサイクル



主な評価項目

ガバナンス体制・仕組み	取締役会の役割・責務	取締役会の構成
取締役会の運営	取締役会における審議の活性化	経営の監督・経営陣との関係
リスク把握	ステークホルダーとの関係	監査役・監査役会の実効性

実効性評価で抽出された課題と対応

期	課題	対応
第 53 期	・子会社のモニタリング強化 ・環境変化への対応に関する議論 ・多様性を意識した取締役会構成の実現 ・取締役会運営のさらなる効率化	・戦略的方向性や気候変動問題をはじめとするサステナビリティ課題への取り組みに関する審議の機会を充実 ・役員勉強会の積極的な活用および情報共有の促進など取締役・監査役へのサポートを引き続き強化 ・資本コストや株価を意識した経営を取締役会として適切に監督
第 54 期	・経営戦略、事業戦略のさらなる議論 ・海外事業、資本政策、投資における対応	・ガバナンス体制および仕組みの強化に向けた各会議体との連携強化 ・海外子会社への監督機能の強化 ・内部監査部門と社外取締役の連携強化 ・企業価値創造に向けた資本コストを踏まえた事業ポートフォリオに関する審議の充実 ・役員研修の充実および情報共有の促進など取締役・監査役へのサポートを引き続き強化
第 55 期	・取締役会構成の多様性確保に向けた取り組み ・海外事業、資本政策、投資における今後の展開を見据えた丁寧な対応	
第 56 期	・海外子会社を含むグループガバナンスの在り方およびリスクマネジメント体制のさらなる充実 ・投資計画、M&A における業界環境認識の共有	

前年課題への対応状況

第 56 期では、取締役会構成の多様性、海外事業・資本政策・投資への丁寧な対応が課題として挙げられました。これを受け、第 57 期では、国内外のグループ会社の設立や大規模投資案件、資金調達計画を審議・決定しました。女性・外国人取締役の選任については、指名・報酬委員会で検討を続けています。

取締役会の活動実績

当社は、取締役会を中心に、意思決定・監査・答申・重点課題推進を担う各会議体を連携させ、重要経営課題を継続審議しております。

活動状況一覧（2026年6月期）

会議体	開催回数	1回あたり平均時間	主要議題
取締役会	17 回	3 時間	資金調達計画、国内外のグループ会社の設立、新工場の設立、決算の状況、中期経営計画の進捗確認、リスクマネジメント、大規模投資案件の決定、サステナビリティ委員会・内部統制推進委員会の進捗確認
監査役会	17 回	1 時間 30 分	監査報告書の作成、監査役監査方針、監査計画、監査業務の分担
指名・報酬委員会	5 回	1 時間	委員長の選任、役員報酬水準の確認、取締役・監査役候補予定者の選定とスキルマトリックス、執行役員候補者の確認、取締役の報酬
サステナビリティ委員会	6 回	1 時間	マテリアリティと関連目標の審議・決定、取り組み体制の整備や進捗モニタリング

取締役会での主な議論

資本コストを踏まえた事業ポートフォリオ審議の充実

自社の資本コストについて加重平均資本コスト（WACC）を用いて把握しています。第 57 期は中期経営計画の進捗確認に加え、資金調達計画、国内外のグループ会社の設立、新工場の設立、大規模投資案件を決定しました。タイ子会社の設立、米国『HIBACHI STEAK HOUSE』のグループ化、長期借入金 60 億円の調達がその実例です。

サステナビリティ課題等の報告・監督

サステナビリティ委員会から報告を受け、気候変動対応を含むサステナビリティ課題を監督しています。マテリアリティや目標を同委員会が決定し、温室効果ガス（GHG）排出量などの KPI を年次でレビューする体制です。2026 年 6 月には、ESG 評価の高まりを受け「FTSE JPX Blossom Japan Index」に初選定されました。

取締役会が認識する今後の課題

取締役会構成の多様性

取締役会は 7 名で、うち独立社外取締役 3 名、女性取締役 2 名です。指名・報酬委員会がスキルマトリックスと候補者の選定を審議し、知識・経験・能力のバランスと多様性をより意識した構成を検討し続けます。

海外事業の監督体制

海外事業は現在、連結子会社 6 社が担っており、店舗数は 111 店舗に広がっています。第 57 期には Storytellers (Thailand) Co., Ltd. が加わりました。海外子会社を含むグループ統制の在り方が課題となっており、より丁寧に対応する必要があると考えています。

資本政策の高度化

第 57 期は資金調達計画や大規模投資案件を審議しました。資本コストや株主を意識した経営の監督を実効性評価の項目に置き、中長期の戦略に関する議論を引き続き充実させていきます。

役員報酬

基本方針

当社は 2026 年 8 月 21 日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。取締役の報酬制度についても、当社の成長や企業価値の向上に資するべきものであると考え、以下を基本方針としています。

- 経営理念を実践する優秀な人財を登用できる報酬とする
- 持続的な企業価値向上を動機づける報酬体系とする
- 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものとする

基本報酬	業績報酬	個人評価報酬	株式報酬

決定プロセス

基本方針を踏まえ、取締役の個人別の報酬等は株主総会で決議された額の範囲内で決定します。また、個人別の報酬等の内容につきましては指名・報酬委員会で審議のうえ、取締役会で協議し決定しています。取締役会は、当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断し取締役会で決議しています。また、当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は「基本報酬」「業績報酬」「株式報酬」で構成されています。なお、監査役の報酬については、指名・報酬委員会で審議のうえ、監査役会で決定しています。

取締役及び監査役の報酬等の額

区分	人数	基本報酬等の額	業績報酬	非金銭報酬等	計
取締役（うち社外取締役）	8名（4名）	134百万円（20百万円）	34百万円（—）	20百万円（—）	188百万円（20百万円）
監査役（うち社外監査役）	4名（4名）	33百万円（33百万円）	—（—）	—（—）	33百万円（33百万円）
計（うち社外役員）	12名（8名）	167百万円（53百万円）	34百万円（—）	20百万円（—）	222百万円（53百万円）

※上表には、2025 年 9 月 26 日開催の第 56 期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役 1 名を含んでおります。

サクセッション・プラン

実効性評価の詳細は P54

取締役会は、経営理念・経営戦略を踏まえ、CEO 等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与し、適切に監督します。

取締役会の関与

最高経営責任者をはじめとする経営陣の継承と経営幹部人財の育成を、持続的な成長の重要課題に位置づけています。また、後継者計画の情報を長期的な視点で共有して監督し、毎年の実効性評価でも検証しています。

選解任の手続き・基準

取締役候補は、企業価値向上に資するかを問う選任基準で選定します。候補者との対話を経て、独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会が審議し、取締役会が決定します。経営陣幹部の選解任も、業績等の評価を踏まえて同委員会に諮問します。

コンプライアンス・リスクマネジメント　健全な企業成長を支える内部統制システム

**当社は、健全かつ持続的な企業成長を実現するため、内部統制システムの整備と適切な運用を経営の重要課題と位置づけています。
コンプライアンスや内部管理体制の有効性を検証し、業務遂行や目標達成を阻害するリスクを把握・分析したうえで、
具体的な対策を講じることにより、統制の実効性向上に取り組んでいます。**

コンプライアンスの定義

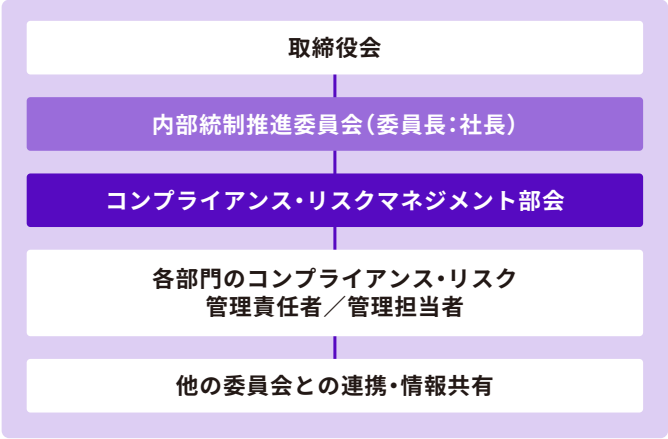
当社は、「コンプライアンス」を、事業活動に関わるすべての法令の遵守に加え、社会からの信頼と評価を得るための企業倫理の徹底と定義しています。コンプライアンス推進に関する基本的な方針は、「サステナビリティ基本方針」に定め、全社を挙げてその徹底に取り組んでいます。

リスクの定義

当社は、以下のリスクを、当社の目標達成および業務の遂行を阻害する要因と定義しています。

1. 業務の有効性および効率性に関するもの
2. 財務報告の信頼性に関するもの
3. コンプライアンスに関するもの
4. 資産の保全に関するもの
5. 災害、事件等に関するもの
6. その他、当社の業務に関するもの

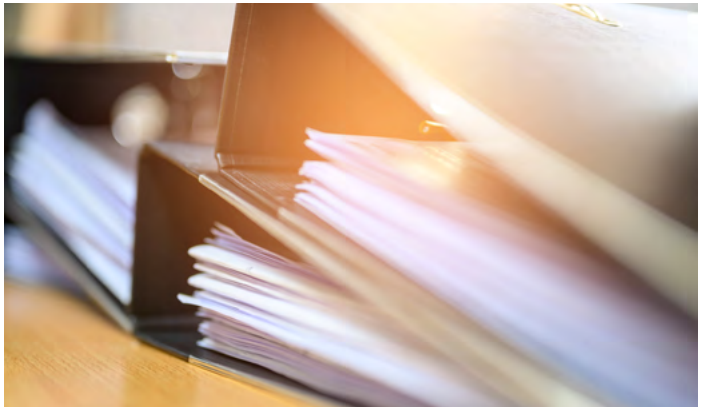
推進体制



徹底のための取り組み

内部通報制度

当社は、内部通報制度を設置・運営し、法令上疑義のある行為などについて加盟企業を含む従業員が直接情報提供を行う手段を確保することで、不正行為などの早期発見と是正を図っています。



教育・啓発の取り組み

- 教育啓発（社内研修・教育の企画）
- 危機管理訓練
- リスク事案の共有と対応

取締役会による監督の実態

取締役会への報告	月１回の定例取締役会では、経営の基本方針・計画に関する重要事項を決定するとともに、月次・年次決算関係などの報告を受けています。必要に応じて臨時取締役会も開催し、職務執行状況を監督しています。
重大リスク発生時の対応	内部監査部は年間監査計画に基づき監査を実施し、結果を役員等へ報告。改善計画の提出を求め、その後もフォローアップしています。また、取締役会の実効性評価を踏まえ、内部監査部門と社外取締役の連携も強化しています。
監査部門との連携	内部監査部は年間監査計画に基づき監査を実施し、結果を役員等へ報告。改善計画の提出を求め、その後もフォローアップしています。また、取締役会の実効性評価を踏まえ、内部監査部門と社外取締役の連携も強化しています。



第 8 章

財務・非財務データ

Q 財務・非財務の実績（詳細）、今期の結果は？

A

連結売上高 CAGR	連結経常利益 CAGR	国内外の事業規模
20.0%	18.4%	23ブランド 919店舗
2022年6月期～2026年6月期	2022年6月期～2026年6月期	2026年6月期末時点

連結売上高	連結経常利益	海外売上高
1,516億円	121億円	142億円
2026年6月期	2026年6月期	2026年6月期

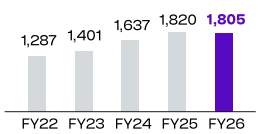
11カ年財務サマリー（連結）

項目（年度）	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
損益計算書(通期)											
売上高(単位:百万円)	38,781	44,596	52,123	58,924	57,960	64,018	73,277	92,274	107,156	123,921	151,689
売上総利益(単位:百万円)	25,331	29,182	34,064	38,613	37,999	42,111	47,820	60,229	70,140	80,644	99,620
営業利益(単位:百万円)	2,426	2,579	3,355	3,933	3,033	2,555	2,873	7,202	8,165	9,242	12,145
経常利益(単位:百万円)	2,620	3,056	3,865	4,686	3,028	4,265	6,167	7,179	8,582	9,035	12,122
親会社株主に帰属する当期純利益(単位:百万円)	1,371	2,072	2,386	2,938	456	2,727	3,727	4,693	5,639	6,157	8,743
売上総利益率(単位:%)	65.3	65.4	65.3	65.5	65.5	65.7	65.2	65.2	65.4	65.0	65.6
営業利益率(単位:%)	6.2	5.7	6.4	6.6	5.2	3.9	3.9	7.8	7.6	7.4	8.0
経常利益率(単位:%)	6.7	6.8	7.4	7.9	5.2	6.6	8.4	7.7	8.0	7.2	7.9
当期純利益率(単位:%)	3.5	4.6	4.5	4.9	0.7	4.2	5.0	5.0	5.2	4.9	5.7
主要経営指標(通期)											
総資産(単位:百万円)	22,618	25,283	29,735	32,735	38,422	47,752	46,196	50,011	61,530	74,026	86,997
純資産(単位:百万円)	11,615	13,309	15,267	17,681	17,493	19,961	22,960	24,954	29,558	40,364	47,215
自己資本比率(単位:%)	51.2	52.4	51.0	53.7	45.3	41.0	49.0	48.9	47.2	54.3	54.1
ROA(単位:%)*1	6.5	8.6	8.6	9.4	1.2	6.3	7.9	9.7	10.1	9.0	10.8
ROE(単位:%)	12.4	16.6	16.7	17.9	2.6	14.7	17.6	19.9	21.0	17.7	20.0
有利子負債(単位:百万円)*2	5,138	5,231	5,878	6,199	12,547	17,055	10,602	10,337	14,945	15,350	17,424
連結キャッシュフロー計算書(通期)											
営業CF(単位:百万円)	3,330	4,344	5,656	5,803	2,826	5,789	8,778	9,695	10,626	11,839	16,033
投資CF(単位:百万円)	△4,148	△4,911	△4,802	△4,753	△4,870	△5,776	△7,383	△8,042	△9,240	△13,954	△10,927
財務CF(単位:百万円)	1,504	△336	196	△206	5,687	4,225	△7,251	△3,229	3,519	2,707	△494
現金および現金同等物の期末残高(単位:百万円)	5,310	4,450	5,491	6,260	9,888	14,214	8,464	6,853	11,803	12,338	16,993

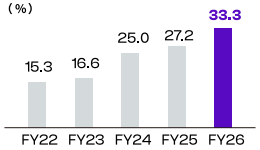
※1 ROA・ROE の計算式のそれぞれの分母は、期中平均の数値を採用しています。　※2 有利子負債とは、一年内返済長期借入金、社債、長期借入金、リース債務を合算したものです。
※3 2021年3月1日付けで普通株式1株につき2株の分割を行っています。2023年3月1日付けで普通株式1株につき3株の分割を行っています。1株当たり当期純利益および1株当たり配当金においては、当該株式分割が行われたものと仮定して記載しています。

非財務データ

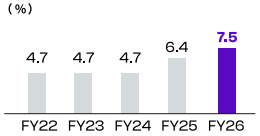
正社員数
（人）



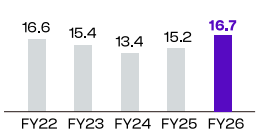
女性役員比率
（%）



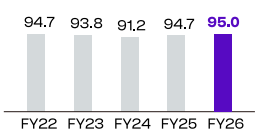
女性管理職比率
（シニアマネジャー以上）
（%）



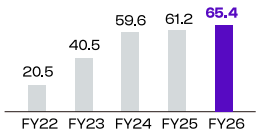
離職率（社員）
（%）



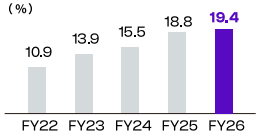
産休・育休からの復職率
（%）



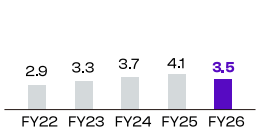
男性職員の育休取得率
（%）



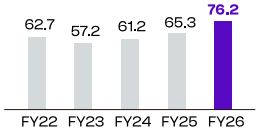
インターナショナル雇用率
（正社員に占める外国人正社員雇用率）
（%）



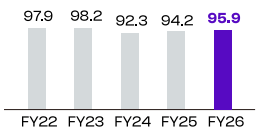
チャレンジド雇用率
（%）



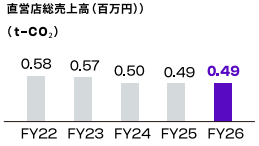
有給休暇取得率
（%）



レインボー休暇取得率
（%）



SCOPE1・2の原単位
（SCOPE1・2の合計排出量総計／直営店総売上高（百万円））
（t-CO_2）



※チャレンジド：
当社における障がいのある従業員の呼称

会社概要

会社名	株式会社物語コーポレーション
英文社名	The Monogatari Corporation
創業	1949年12月
設立	1969年9月
代表者	代表取締役社長 加藤 央之 代表取締役 専務執行役員 岡田 雅道
資本金	59億円（2026年6月30日現在）
連結売上高	1,516億円 ※グループ店舗売上高　2,101億円 （2026年6月期）
従業員数	社員：単体1,805名/連結2,347名 ※国内時間制従業員：32,249名 （2026年6月30日現在）
出店状況	国内：808店舗（直営548店舗/FC260店舗） 海外：111店舗 （2026年6月30日現在）
ホームページ	https://www.monogatari.co.jp/
主な事業内容	外食事業の運営および フランチャイズチェーン展開
主な関連会社	物語（上海）企業管理有限公司 PT. Agrapana Niaga Gemilang 物語香港有限公司 物語台湾股份有限公司 Storytellers USA, Inc. Storytellers（Thailand）Co., Ltd.
主な拠点	豊橋フォーラムオフィス（本社） 〒440-0831 愛知県豊橋市西岩田5-7-11
	東京フォーラムオフィス 〒107-0061 東京都港区北青山1-2-3 青山ビル4F
	名古屋フォーラムオフィス
	大阪フォーラムオフィス
	福岡フォーラムオフィス
	物語フードファクトリー小牧 〒485-0826 愛知県小牧市東田中字上池1262
	物語フードラボ小牧 〒485-0821 愛知県小牧市本庄841