

中期経営ビジョン 「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

目指すべき姿

私たちは、業態開発を軸に、既存ブランドの磨き込みや新たな成長エンジンの創出に取り組み、国内と海外における事業拡大と売上・利益の最大化を図ります。また、成長を支える人財力を競争優位性かつ差別化要因と捉え、育成と活躍を最大化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。

経営目標

財務

企業成長に関する指標

連結売上高利益の成長性 年平均 10% 以上	グループ店舗売上高 3,000 億円	連結売上高 2,200 億円	既存店売上高・来客数 プラス成長
----------------------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------

※グループ店舗売上高は、当社直営店とフランチャイズ店の店舗売上高の合計です

収益性・効率性に関する指標

連結経常利益率 10.0%	正社員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
-------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	-----------------------

株主還元に関する指標

累進配当/配当性向 20.0% 以上	TSR 15.0% 以上
------------------------------	------------------------

非財務

事業基盤 KPI | 業態開発力で勝ち抜くための指標

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 複数獲得
---------------------	---------------------	----------------

D&I KPI | 人財力で勝ち抜くための指標

レインボー休暇取得率 100.0%	離職率 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
-----------------------------	------------------------	-------------------------------	----------------------------

サステナビリティ KPI | 持続可能な社会に貢献するための指標*

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
------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

※すべて売上高百万円当たりの量

対処すべき経営課題(マテリアリティ)

<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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心・安定調達 人件費・物流費の増加等のインフレへの対応 企業価値を支える経営基盤の充実 	<p>人財</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>環境・社会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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を尊重
---	---	--

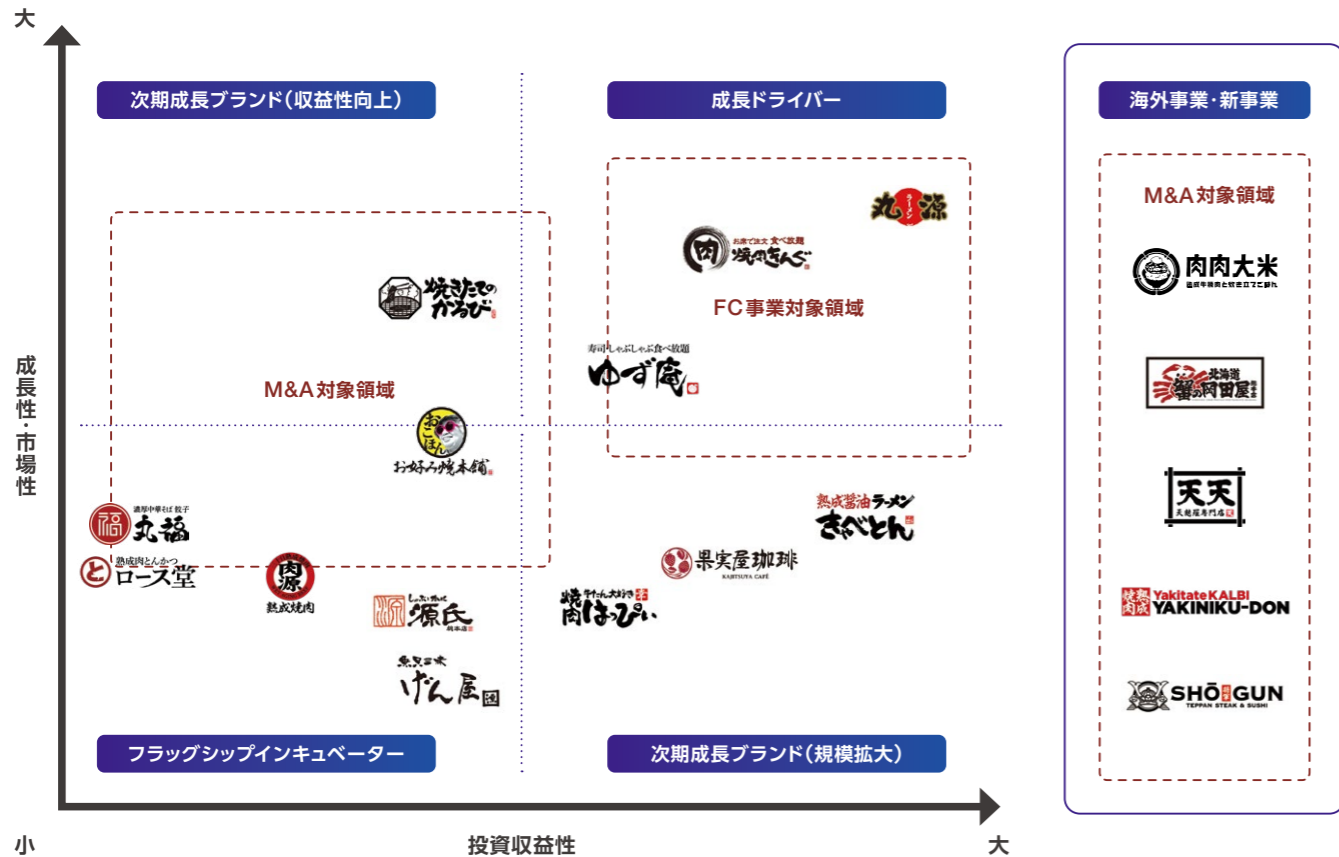
「物語ビジョン2030」の位置づけ

<p>経営理念</p> <p>物語が時代を超えて社会に対してなすべき使命と経営のやり方の基本・価値創造の源泉</p>	<p>Smile & Sexy</p> <p>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</p>
<p>長期経営ビジョン</p> <p>理念を目指す会社組織のありたい姿</p>	<p>「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</p> <p>目指すべき姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 正々堂々と明言・意思決定できるリーダーに溢れる会社 → 多様性の表現 ② 活発な議論文化による、清く正しい意思決定とイノベーションを生み出す会社 → 多様性の表現が生む価値 ③ 明るく元気・正直で、人間的温かみ溢れる“個対個”の関係で繋がる大家族 → 多様性の受容
<p>物語ビジョン 2030</p> <p>物語コーポレーションの経営理念と長期経営ビジョンの実現に向けた2030年までの経営方針</p> <p>2030年までの未来洞察 目指す姿の全体像 実現のための成長指針</p>	
<p>中期3カ年経営計画(ローリング形式)</p>	
<p>持続的な企業価値の向上</p>	<p>持続可能な社会への貢献</p>

中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」

「物語ビジョン2030」事業ポートフォリオと方向性

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

重点戦略

「業態開発力×人材力」で勝ち抜く成長戦略

成長戦略3本柱で成長

- 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业へ進化

- 多様な理念型人材の採用と活躍
- 個の覚醒とD&I
- プロフェッショナルリーダーの育成

サステナビリティ経営戦略

サステナビリティ経営の推進

コーポレート戦略

持続的成長を支える経営基盤のさらなる強化

財務戦略

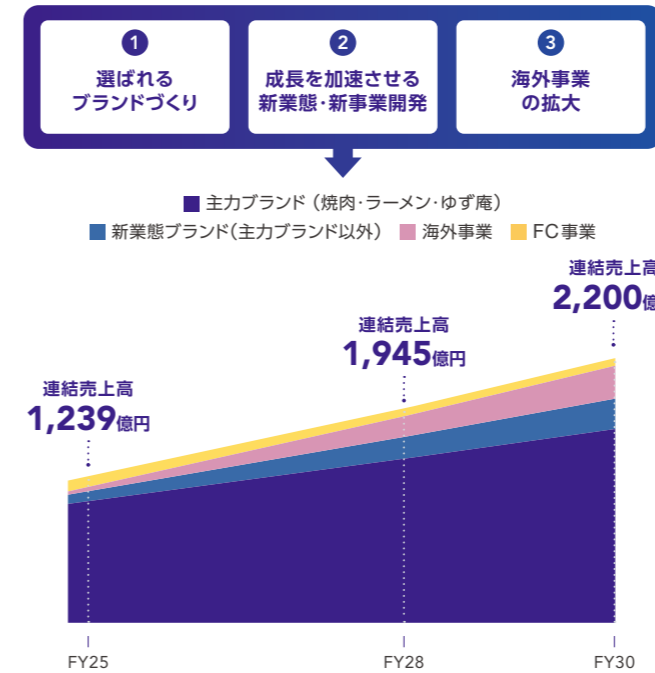
企業価値のさらなる向上

「物語ビジョン2030」重点戦略 「業態開発力×人材力」で勝ち抜く成長戦略 業態開発力

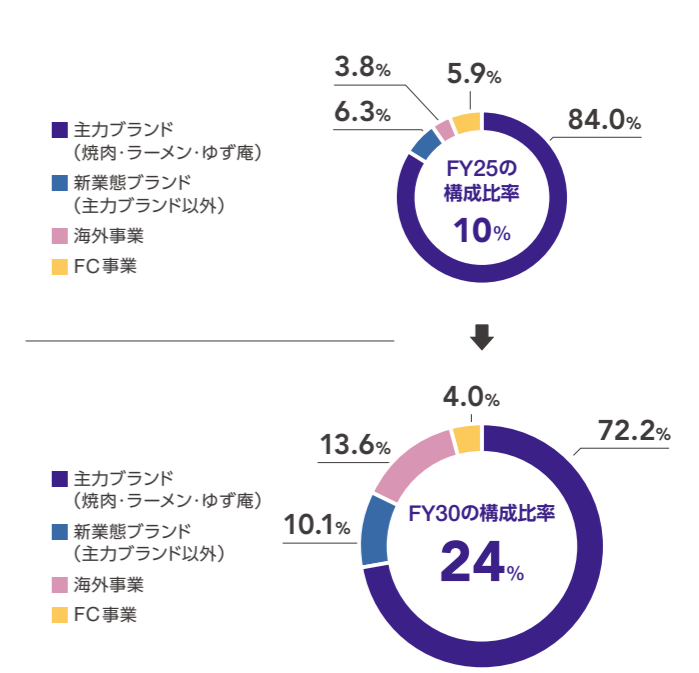
目指す姿 成長戦略3本柱で成長

「物語ビジョン2030」目標達成に向けたイメージ

成長戦略3本柱で成長



目指す新業態・海外事業売上高構成比



1 選ばれるブランドづくり

市場における確かな存在感と収益性の両立を図り、差別化と顧客体験価値の向上を通じて「選ばれる理由」を持つブランドへと進化させ、カテゴリシェアの拡大を目指す

- カテゴリごとの市場シェアTop10の地位を確立・維持
- 既存店売上、来客数の継続的な前年超過を定着
- 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
- FCフォーマットの収益性を高め、多店舗展開につなげる戦略支援を強化



中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」

「物語ビジョン2030」重点戦略 「業態開発力×人財力」で勝ち抜く成長戦略 業態開発力

2 成長を加速させる新業態・新事業開発

主カブランドに続く新たな収益の柱を育成し、成長ポートフォリオの多軸化を推進することで、持続的な市場拡張と収益性の向上を図る

- 既存店売上高、来客数の継続的な前年超過を定着
- 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
- 収益性と拡張性を兼ね備えた業態の創出
- 成長ドライバーとなる事業・業態の定着と進化
- FC、直営を組み合わせた柔軟な展開モデルの確立
- M&Aを活用した成長機会の獲得



3 海外事業の拡大

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、海外売上高構成比率10%以上の達成を目指す

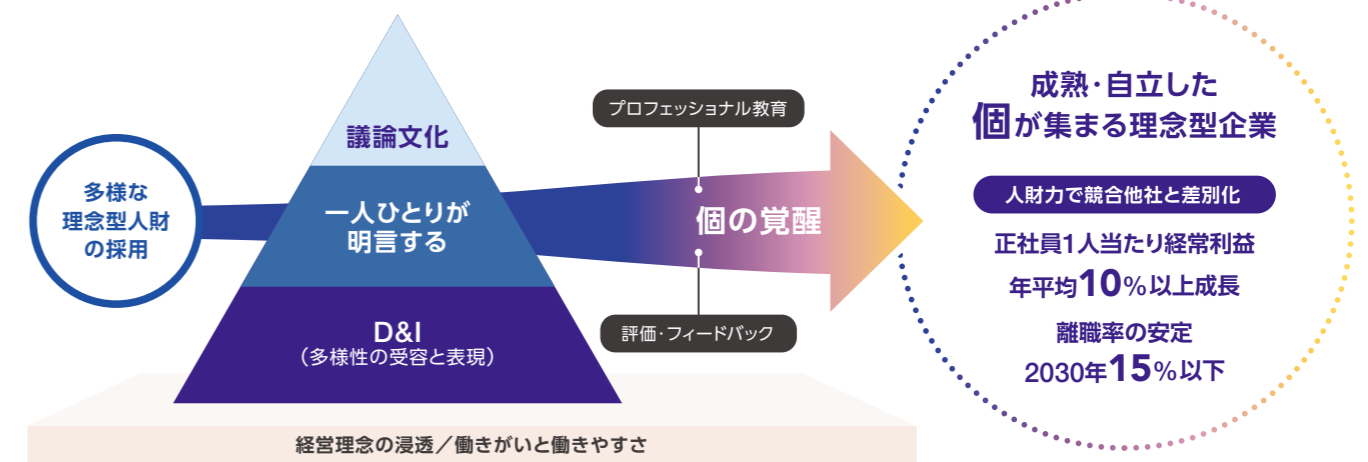
- 新規国、地域への出店および新業態開発の推進
- FC、直営を組み合わせた柔軟な展開モデルの確立
- 海外売上高構成比率10%以上の達成に向けたポートフォリオ構築



「物語ビジョン2030」重点戦略 「業態開発力×人財力」で勝ち抜く成長戦略 人財力

目指す姿 「個の覚醒」を加速させる理念型企业へ進化

「成熟・自立した個」を育むプロセス図



中期3カ年経営計画

	目標	主な取り組み施策
多様な理念型人財の採用と活躍	理念型人財の採用と採用チャネルの多様化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 内定者研修や内定者イベント実施数の増加 ■ 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
	ワークエンゲージメントの向上(働きがいと働きやすさ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 離職率15%以下 ■ 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 ■ 健康経営の推進 ■ 労働衛生環境の向上 ■ myエリア制度の拡充 ■ 柔軟な働き方の推進
個の覚醒とD&I・プロフェッショナルリーダーの育成	個の覚醒を加速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ タレントマネジメントシステムの導入 ■ 人事ポリシーの作成と教育制度の構築検討 ■ 抜擢人事、ジョブチェンジ、ジョブローテーション、長期滞留の改善
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ D&I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を強化 ■ 各属性における相談窓口の設置 ■ 時短勤務、多様な働き方制度の整備 ■ 制度周知、意識醸成のための研修 ■ 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人財の輩出	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開発型人財の教育体制を強化 ■ 経営幹部候補人財の育成を強化 ■ 問題解決研修の実施 ■ 能力開発機会の充実 ■ マネジメント向け研修の実施

中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」

「物語ビジョン2030」重点戦略 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
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 省資源、廃棄物削減への対応 生物多様性、持続可能な食材調達 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化社会への対応 顧客満足度の向上 D&I 地域社会への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 食の安心安全の確保 経営基盤の充実

実現に向けた推進体制と進捗管理

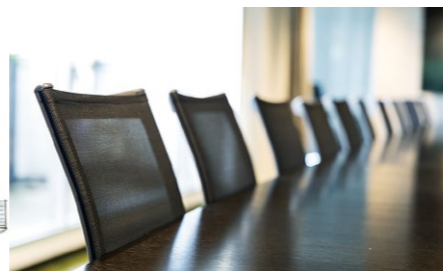
実行責任の明確化 サステナビリティ戦略を全社戦略に統合し、経営陣が推進責任を持つ体制を構築	社内実行体制の整備 ESG施策は各主管部署が運用を担い、社内横断の連携と推進を図る	モニタリング体制とKPI管理 定量KPI(GHG排出量、食品廃棄物量、女性管理職比率など)は年次でレビューを実施。進捗状況は統合報告書、有価証券報告書、ウェブサイトなどで開示・共有	外部評価との連動 FTSE/CDPなどの外部評価指標に対応し、継続的改善を図る。サステナビリティ月間やPRIDE指標対応なども社内の意識醸成に活用
---	---	--	---

「物語ビジョン2030」重点戦略 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

経営基盤強化の全体像

事業機能・コーポレート機能の強化		ガバナンスの強化
IT推進	店舗・立地開発	品質管理・衛生管理
購買・物流・生産	営業支援	コンプライアンス・リスクマネジメント
業態開発・マーケティング	広報・IR	経営管理
		内部監査



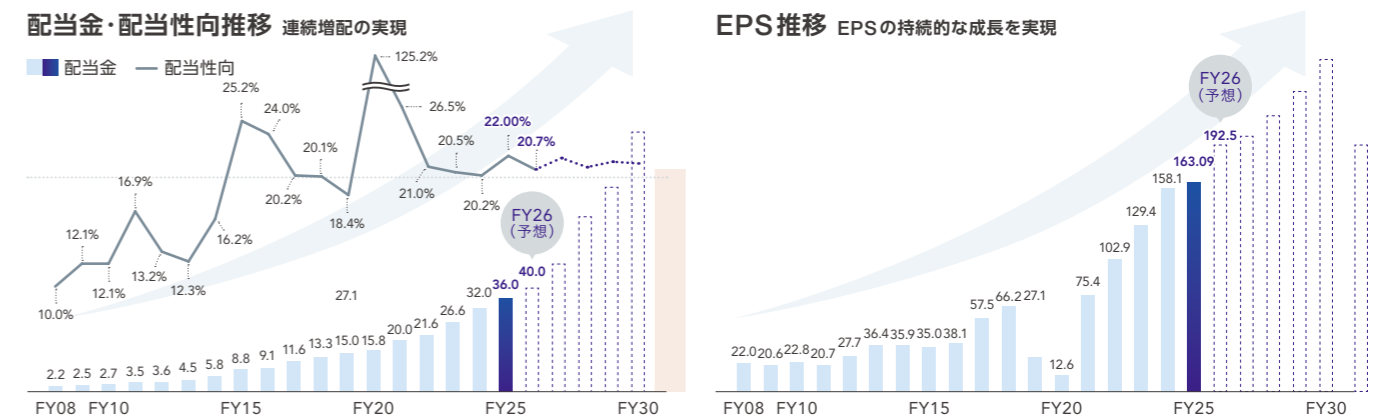
「物語ビジョン2030」重点戦略 財務戦略

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

財務目標と財務資本政策図



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



※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

サステナビリティ方針

サステナビリティ基本方針

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」
 の両立の実現を目指し、社会の課題解決と持続的発展に貢献してまいります

トップコミットメント

「サステナビリティ」の推進により私たちが目指すのは、「豊かな社会」と「お客様に必要とされるブランド・会社」の両立です。そのためには、すべての根源となる「人財」の活性化が最も重要だと考えています。会社の中に多様性を取り入れることにより、違うことが当たり前、だからこそ違いを表現する

ことが怖くないという生き方ができる「人財」が育ちます。「自ら意思決定できる自立した人財」こそが、会社に、そして社会にイノベーションを巻き起こしていくと考えています。「ダイバーシティ&インクルージョン」こそ、私たちのサステナビリティ戦略の中心です。

代表取締役社長 加藤 央之

私たちが目指す姿

経営理念 **Smile & Sexy**

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**

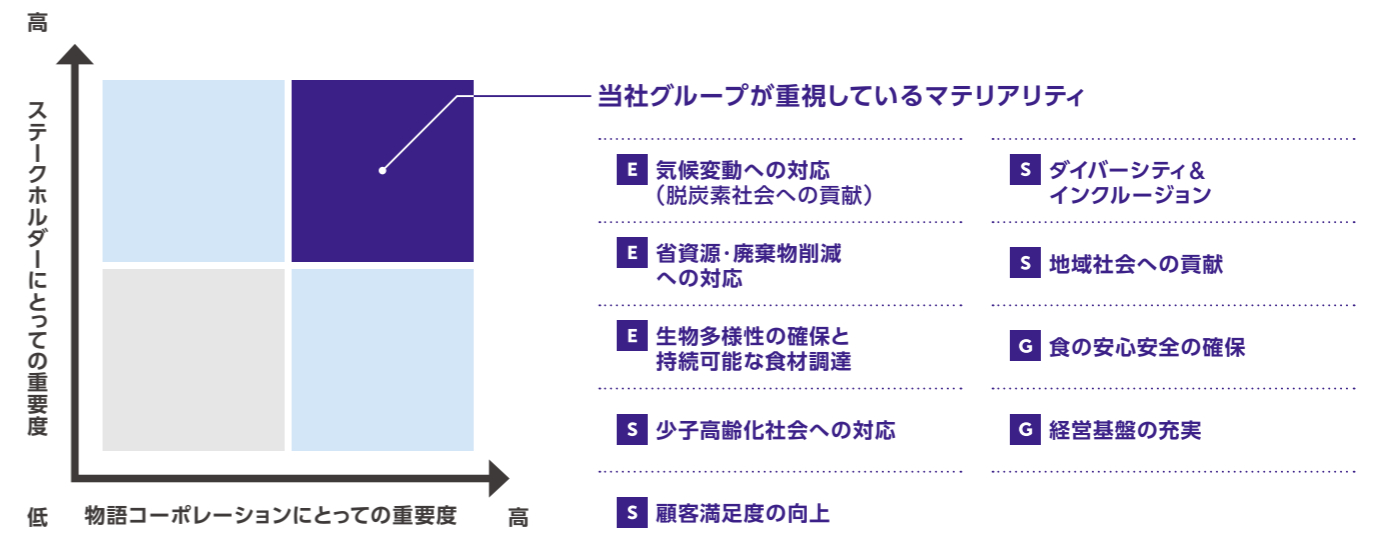
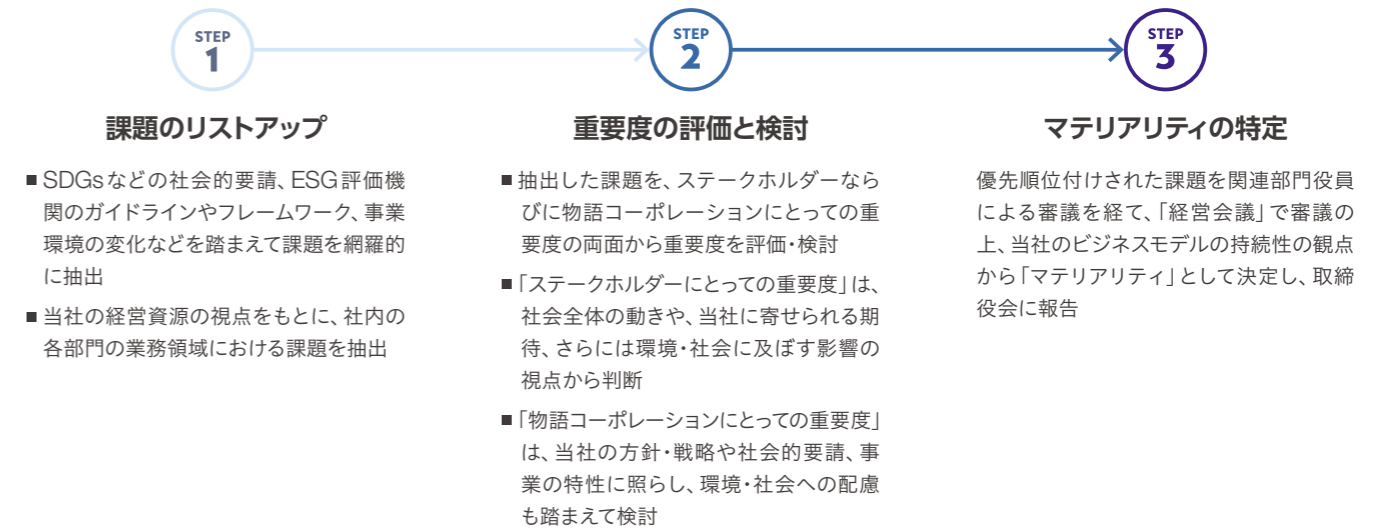
ビジョン達成を支える価値観

意思決定	個対個	自己開示・明言	プロフェッショナル
------	-----	---------	-----------

マテリアリティ (重要課題)	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	少子高齢化社会への対応
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
サステナビリティ基本方針 事業活動を通じた「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		行動指針 お客様の心のリラックス・物語人の心の自立・Human Standard・明言のすすめ・物語人はかくありき		

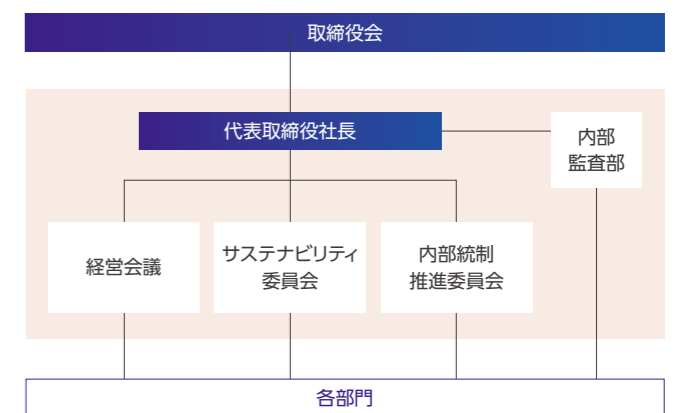
中期経営ビジョン **物語ビジョン2030 業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略**

マテリアリティの特定プロセス



当社グループにおけるサステナビリティに関する取り組み体制

当社グループは、サステナビリティ経営を推進するため、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。同委員会は、気候変動を含む重点課題(マテリアリティ)の特定や全社目標の策定、実行体制の整備・進捗管理を担い、経営会議および取締役会に報告します。取締役会は、同委員会からの年1回以上の報告を通じ、サステナビリティへの対応状況を監督。経営会議では、委員会からの報告に基づき、経営層で方針の協議・共有を行い、社内への浸透を図っています。



サステナビリティ方針

当社グループが重視しているマテリアリティ

マテリアリティに基づく指標と目標を設定し、ESG施策の実行と情報開示を推進します。

マテリアリティ	関連するSDGs	主な機会	主なリスク	指標と目標(2030年)	2025年6月期実績
Environment 環境		<ul style="list-style-type: none"> 環境対応の先進企業という消費者・従業員からの信頼性の向上 店舗の余剰スペースを活用した再生エネルギーによる電力コストの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入に伴う各種調達コストの増加 温室効果ガスの排出量が多い牛肉に対するネガティブな印象 気温変化による食材調達への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高百万円あたりのGHG排出量を2030年までに2020年対比で33%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年対比で27.2%削減
		<ul style="list-style-type: none"> 環境対応の先進企業という消費者・従業員からの信頼性の向上 仕入れや調理量の適正化によるコスト削減効果 テーブルオーダー形式による食品ロスへの対応企業としての信頼性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 各種コスト負担の増加 レピュテーションの低下リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高百万円あたりの食品廃棄物を2020年対比で30%削減 売上高百万円あたりの水使用量を2020年対比で10%削減 売上高百万円あたりのプラスチック使用量を2020年対比で20%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年対比で1.1%削減 2020年対比で14.0%削減 2020年対比で14.2%削減
		<ul style="list-style-type: none"> 食材調達のレジリエンス性の確保 新しいメニュー開発等による新規顧客の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 食材の安定調達困難リスクの増加 代替プロテインによるメニュー開発については消費者の嗜好が未知数 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性に配慮した商品調達 	<ul style="list-style-type: none"> DAIZ社と商品の共同開発
Social 社会		<ul style="list-style-type: none"> 消費者の高齢化を意識したメニュー作りなどによる差別化 核家族化が進む中で、家族とのコミュニケーションの機会としての“外食”の重要性が増す DX投資による生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 国内の外食需要の成熟化・縮小 国内労働力確保 省力化投資コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新型特急レーン店舗の開発 健康経営優良法人の取得
		<ul style="list-style-type: none"> 他社との差別化要因の確立 ポストコロナの生活スタイルの変化に対する対応による差別化 外国人・障がい者などの多様な背景を持つ顧客が満足できる店づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度が確保できない場合は、リピート顧客を獲得できない可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> NPS(QSCs各92点以上) 	<ul style="list-style-type: none"> Q:92.3 S:91.9 C:90.1 s:90.3
		<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の確保 退職率の低下 社員の生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 各種人事コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 女性役員比率30% 女性管理職比率10%以上 インターナショナル社員比率30% 離職率15%以下 産育休からの復職率95%以上 男性社員の育休取得率85%以上 レインボー休暇取得率100% サプライヤーを含む人権DDの実施 海外への進出 	<ul style="list-style-type: none"> 女性役員比率27.2% 女性管理職比率6.4% インターナショナル社員比率18.8% 離職率15.2% 産育休からの復職率94.7% 香港・フィリピン・アメリカへの進出
		<ul style="list-style-type: none"> 地域社会におけるレピュテーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 各種コスト負担の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な出店 積極的な新卒、キャリア採用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 国内78店舗の出店 429名の採用 2024年10月分から賃金ベースアップ
Governance ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> 食の安心・安全に対する関心の高まり 顧客からの信頼度の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達コストの増加 食中毒などの事故が発生した際のレピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 衛生管理の徹底 調達先の選定および管理 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 	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関による年3回の店舗衛生検査の実施 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
		<ul style="list-style-type: none"> 顧客からの信頼度の確立 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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