

# INTEGRATED REPORT 2025

株式会社物語コーポレーション 統合報告書

「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

## Smile & Sexy

素敵に自由に正々堂々、人間味豊かに

<https://www.monogatari.co.jp>



創業精神

# Storyteller tells the Story

## 自立した語り部は、 それぞれの自分物語、 会社物語を語る

### 「統合報告書2025」の発行にあたって

本報告書は、長期経営ビジョンの実現に向けた物語コーポレーションの取り組みと今後の方向性を、財務・非財務の両面から体系的に整理しました。ステークホルダーの皆様へ当社の事業活動を深くご理解いただくため、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」およびISO26000を参照し、高い透明性と信頼性をもって情報を開示しています。

対象範囲:株式会社物語コーポレーションおよびその連結子会社  
対象期間:2025年6月期(2024年7月1日~2025年6月30日)  
※一部、過去の情報や2025年7月1日以降の活動についても記載しています

### CONTENTS

#### イントロダクション

- 01 創業精神  
Storyteller tells the Story
- 03 物語人はかくありき
- 05 私たちの経営理念
- 07 沿革
- 09 物語ブランド

#### 物語コーポレーションの価値創造

- 11 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 強みとビジネスモデル

#### 価値創造のための戦略

- 27 中期経営ビジョン  
「物語ビジョン2030」
- 35 サステナビリティ方針

#### ステークホルダーへの提供価値と共創

- 39 ステークホルダーへの提供価値と共創

#### 価値創造を支える基盤

- 43 コーポレート・ガバナンス
- 48 コンプライアンス/リスクマネジメント

#### コーポレートデータ

- 49 財務・非財務データ

# 物語人はかくありき

“人がイキイキする力”として、物語ブランドに脈々と受け継がれるDNA

01 明るく  
元気にあいさつ



02 一人ひとりに  
笑顔で  
あいさつ



11 たくさんの  
提案

12 個人が  
個人に  
たくさん  
反応



03 やる気を  
ムンムン  
表出する

04 プラス発想、  
勉強好き

05 スピーディな  
判断と  
意思決定

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

06 スピーディな  
有言

07 スピーディな  
実行



16 知的労働  
生産性を  
考える

17 悪い報告こそ  
包み隠さず



08 率先垂範  
(そつせんすいはん)

09 OJTなくして  
部下の  
成長なし

10 たくさんの  
問題発見

18 自らの  
失敗報告こそ  
包み隠さず

19 予算達成の  
価値と喜びを  
知っている

20 結果を出す

# 私たちの経営理念

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

### 理念実現に向けた価値観

#### 意思決定

他人がどう思うか  
ではなく、  
自分の気持ちに  
正直に意思決定し、  
数多くの成功体験・失敗  
体験を積み重ねることが  
自分物語につながる

#### 個対個

Human Standard、  
すなわち  
正々堂々・人間的・  
公正・公平などの  
判断基準に基づいて  
相手と接することが、  
お互いの自分物語を  
応援する

#### 自己開示・明言

自分の理想や  
ありたい姿、  
心の内までも  
率直に自己開示・明言  
できればできるだけ  
自分物語は変革する  
応援する

#### プロフェッショナル

原理原則に基づいて、  
商売繁盛を生み出す  
プロとしての  
意識と行動が  
自信と責任感に溢れた  
自分物語を加速させる

「Smile & Sexy」は、豊かで幸せな  
「自分物語」を歩むための“生き方”

**Be Sexy!**  
自分を  
表現しよう!

**Smile!**  
自分を  
磨こう!

「Smile」は、周囲から愛され、応援されるために必要な“笑顔”に象徴される人間的な魅力を、「Sexy」は、自分の内なる思いや価値観に正直で、恐れずに自己表現できる“美しさ”を表しています。

自分らしく生きる中で経験する成功や失敗は、人を成長させ魅力的にします。そして、常に成長を続ける人は、自然に成熟・自立の道を歩み、自らの意思決定ができるようになります。まさしく、「自己実現する人」となるのです。

また、この理念は「物語コーポレーション」という社名につながっていきます。自己実現に向けて自分物語を歩む人が集まるところが会社であれば、おのずとそこには素敵な会社物語が生まれていくのです。



# 沿革

1949年 愛知県豊橋市に、おでん割烹『酒房源氏』を創業。1989年に、初の郊外ロードサイド型大型店『しゃぶ&海鮮 源氏総本店』を開業。その後、チェーン経営に大きく舵を切り始めました。焼肉、ラーメン、寿司・しゃぶしゃぶなどの大規模マー

ケットで差別化を図る業態開発を続けるとともに、「生業店魂」の思想を忘れることなく、お客様一人ひとりに向き合ったお店づくりにこだわっています。



※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

# 物語ブランド

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、お客様の心のリラクセスを提供するレストランブランドを展開しています。

※店舗数は2025年6月末時点



創業 ▶ 2007年3月

「五大名物」と豊富なサイドメニューを取りそろえたテーブルオーダー形式の焼肉食べ放題店



直営 223店舗 | FC 128店舗



創業 ▶ 2001年6月

「熟成醤油ラーメン 肉そば」を看板商品とし、お子様メニューや季節商品を取りそろえたラーメン専門店



直営 122店舗 | FC 103店舗



創業 ▶ 2023年6月

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 2店舗



創業 ▶ 2015年3月

熟成肉と産地や品種にこだわった豊富なワインを提供する焼肉専門店



直営 2店舗



創業 ▶ 2012年6月

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 90店舗 | FC 16店舗



創業 ▶ 2017年7月

「熟成醤油ラーメン きゃべとん」を看板商品とし、お子様メニューや季節商品を多数そろえたラーメン専門店



直営 6店舗

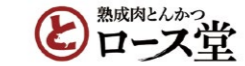


創業 ▶ 2023年6月

「濃厚中華そば」と「丸福餃子」を看板商品とする中華そば専門店



直営 2店舗



創業 ▶ 2025年2月

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



創業 ▶ 2005年12月

「超賢沢玉」と串カツを看板商品とし、豊富なサイドメニューや季節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 16店舗 | FC 4店舗



創業 ▶ 2005年11月

「熟成醤油ラーメン 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



FC 1店舗



創業 ▶ 2022年10月

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



41店舗(中国・香港・インドネシア・フィリピン・シンガポール)



創業 ▶ 2015年8月

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



4店舗(中国)



創業 ▶ 2021年8月

「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 31店舗



創業 ▶ 2019年4月

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



創業 ▶ 2024年10月

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



1店舗(中国)



創業 ▶ 2023年7月

海外で『焼きたてのかるび』をローカライズした焼肉専門店



5店舗(インドネシア)



創業 ▶ 1990年12月

創業の地豊橋に店舗を構え、豊富な日本酒と産地直送の新鮮な食材を使った魚貝料理など、本格的な和食を提供する割烹料理店



直営 1店舗



創業 ▶ 1989年2月

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



グループ化 ▶ 2025年4月

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専門店



8店舗(米国)



創業 ▶ 2025年9月

海外で『焼肉キング』をローカライズした焼肉食べ放題店



1店舗(フィリピン) ※2025年9月末時点

## TOP MESSAGE

「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

代表取締役社長

加藤 央之

### 「物語ブランド」が目指すもの

会社が大きくなっても、“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。

私自身、幼い頃に家族で外食した思い出は、今も鮮明に心に残っています。美味しいものを食べる喜びはもちろん、家族で笑い合いながら過ごす時間こそが幸せであり、外食に行くのが楽しみで仕方ありませんでした。このように、お客様一人ひとりに来店ストーリーがあります。そのストーリーに心を寄り添わせ、笑顔と元気を生み出すことが私たちの仕事。

ブランドとは、お客様との約束。「いつ、どの店に行っても笑顔と元気になれる」、それが「物語ブランド」であると、私たちは胸を張って言いた

いし、お客様からも言われたい。せっかく私たちのお店を選んでくださったお客様に、残念な気持ちになって帰ってほしくない。シンプルにそう思っています。

### 経営理念の体現こそが 成熟・自立への一歩

このブランド価値をつくる源泉は、当社の経営理念「Smile & Sexy」という「自己実現」を目指す理念です。どんな人財が最もイキイキとし、魅力的かを考えたとき、真っ先に思い浮かぶキーワードは「自分らしさ」。人がどう思うかばかりを気にして自分らしさに蓋をするのではなく、自分はどう思うかで意思決定し、自己表現を恐れなくて生



きる。この“美しさ”を私たちは「Sexy」という言葉で表現しています。しかし、「Sexy」であるためには、それを表現しても周りから愛される、応援される、そんな“笑顔”に象徴される人間力がが必要です。それが「Smile」。「Sexy」であるために「Smile」を磨く。この両面を成長させていくための日々の努力が、成熟・自立への第一歩だと考えています。

## 「個の覚醒」が生む議論文化

経営理念「Smile & Sexy」を体現することで、「人財力」が生まれます。そして、経営理念を体現する人財が、自分の考えを率直に表現し、議論を交わすことで、「個」の「開発力」が育まれていくのです。この経営理念を軸とした「人財力」と「開発力」こそが当社の強みであり、当社独自のビジネスモデルを構築する要素です。

「人財力」を育む基点となるのが、理想型人財の採用。理想型人財とは、「自分らしく生きたい、自

分を表現したい」との想いをもち、「自分は思うか」で意思決定しようとする人を指します。人はそんなに強いものではありませんから、理想型でなければ、まとまりつつある議論や既に決定したものに対して、異を唱えてまで自分の考えを表現しようとはなりません。会社経営や事業に対しても、トップに率直に意見を述べられる人財を迎え、育てることが、当社の持続的成長を支える重要な基盤となるのです。

そして、入社後、従業員一人ひとりがポテンシャルを最大限に発揮し、突き抜けた成長をする、すなわち「個の覚醒」をいかに実現するか。その環境づくりの土台となるのがD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進です。そのための大切な価値観が「多様性の受容」です。「人は違って当たり前」という文化を創ることで、心理的安全性を担保する。その上で、「多様性の表現」すなわち、「個」が明言する文化を創っていく。明言するからこそ、「個」の視点が増え、感覚的な違いに気づき、意思決定の精度が上がるのです。人財の成長角度は明言の数に比例しており、これこそが「個の覚醒」につながるのです。一般的には、自分の

考えが整理されるから明言できるものですが、当社の「明言文化」は真逆です。まずは「言ってみる」。これによって、自分の考えが整理されていくものだと考えています。そして、覚醒した個によって「議論文化」がつくられます。この議論文化によって、「組織における意思決定の精度向上」、「説明責任を果たす経験を積むことによるリーダーの育成」、「多角的かつ深い議論により、イノベーションを創出しやすい組織風土の形成」という価値がもたらされるのです。

## 新中期経営ビジョン 「物語ビジョン2030」の 達成に向けて

私たち物語コーポレーションは、経営理念である「Smile & Sexy」と長期経営ビジョンの実現に向けて、2030年までの新たな中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」と、「中期3カ年経営計画(2026~2028)」を策定しました。

新中期経営ビジョンのテーマは、「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」です。全方位とは、国内・海外の両市場において、既存事業から新事業まで、あらゆる可能性に挑戦し続ける姿勢を表しています。すなわち、当社の強みである業態開発力を軸に、既存ブランドをさらに磨き上げると同時に、新しい成長エンジンを生み出し、国内外での事業拡大につなげていこうという考え方です。その成長において最も重要なのが「人財力」であり、競争優位の源泉として人が持つ力を最大限に発揮できる環境を整えることが重要だと考えています。

具体的には、「業態開発力×人財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つを重点戦略に据えました。

成長戦略では、引き続き、「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」という三本柱を進めていきます。同時に、「個の覚醒」を加速させる理想型企業への進化を軸に、人財力による成長を目指します。また、サステナビリティ経営については、外食業界トップクラスの体制を築くことを目指し、マテリアリティに基づいた目標を設定しました。ESGの取り組みを着実に進め、積極的な情報開示を行うことで、持続可能な社会への貢献を目指していきます。さらに、コーポレート戦略では、成長を支える基盤づくりとして、事業・コーポレート・ガバナンスの各機能を強化します。財務戦略についても、資本コストを上回る効率的な経営を意識し、持続的な企業価値の向上を支える財務政策を進めていきます。

## 理念経営で実現する 長期経営ビジョン

国内の外食業界では競争が激化し、他社との差別化が容易には図れない状況です。このような環境で独自の価値を創出するためには、「人財力」と「開発力」のさらなる強化が不可欠です。「Smile & Sexy」に生き、「人財力」と「開発力」を高めることで、一人ひとりが「自分物語」を創り上げていく。その充実感、ただの笑顔と元気を「とびっきりの笑顔と心からの元気」に昇華させます。そんな充実感に溢れる魅力的な人財により素敵な「会社物語」が築かれていくとともに、多くの人々と関わる中で生まれる好循環が「いつ、どのお店に行っても、笑顔と元気になれる」という「ブランド価値」を創造します。これこそが、世の中をイキイキさせる原動力となるのです。私たちのパーパスは、長期経営ビジョンでもある『「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』こと。これを究極のサステナビリティと位置づけ、実現を目指してまいります。



# 価値創造プロセス

物語コーポレーションは、財務的価値の創出のみならず、すべてのステークホルダーに対する価値を創出すべく、企業活動を展開しています。その価値創造の源泉は、経営理念「Smile & Sexy」です。理念を体現することで生まれる「人財力」と「開発力」により、ビジネスの持続的成長・企業価値の向上と、事業の広がりを通じた社会・環境の課題解決を実現していきます。

## INPUT

### 人的資本

理念・文化風土・価値観でつながる理念型人財  
人種・国籍・年齢・性別・社歴など多様な人財  
フードビジネスのプロフェッショナル  
イノベーションを生み出す開発型のリーダー

### 財務資本

安定的かつ高い資本効率  
健全性の高い財務  
企業価値向上のための継続的な成長投資

### 製造資本

営業コンセプト「とびっきりの笑顔と心からの元気」を体現する店舗  
自社工場(物語フードラボ・物語フードファクトリー)  
資源循環型/省エネの設備・システム  
営業コンセプトを支えるDX

### 知的資本

業態開発理論  
多様な人財の採用・定着・教育・プロ化のノウハウ  
効率的な店舗運営ノウハウ・多店舗展開  
FCビジネス

### 社会関係資本

物語グループを応援して下さるお客様  
加盟企業・海外パートナーとの協業  
お取引先様との信頼関係  
地域コミュニティとのつながり

### 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

外部環境認識  
対応すべき

成長戦略としてのサステナビリティ

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

円安等に伴うインフレと実質賃金の低下

地政学リスクを踏まえた海外事業

社会のデジタル化

創業精神

Storyteller tells the Story

価値創造の源泉

経営理念

Smile & Sexy

人財力

① 理念型人財の採用  
② 多様性の受容  
③ 多様性の表現 → 個の覚醒

継続的な業態の磨き込み  
小さな差別化の積み重ね

新たな消費者ニーズを取り込む新業態開発

説明責任を果たせる成熟・自立したリーダーの輩出

議論文化  
経営・開発の意思決定の精度向上

イノベーションの向上  
発注競争率

独自の開発理論を基軸とした業態開発力

開発力

OUTPUT > お客様に必要とされるブランド

お客様

従業員

成長戦略  
中期経営ビジョン  
物語ビジョン  
2030

加盟企業

お取引先様

株主・投資家

地域社会

環境

環境

OUTCOME

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

目指すべき姿

正々堂々と明言・意思決定できる  
リーダーで溢れる会社

多様性の表現

活発な議論文化により、  
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

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

経営理念を支える価値観

意思決定

個対個

自己開示・明言

プロフェッショナル

# 強みとビジネスモデル

開発力 人財力



当社は、「業態開発には原理原則がある」との考えのもと、独自の理論を確立し、複数の業種・業態でヒットフォーマットを生み出してきました。こうした実践の基盤となるのが、ゼロから創造する「業態開発」と既存業態を磨き続ける「改善」を合わせて「開発」と定義する当社独自の考え方です。「業態開発」では、大きな市場を狙い、幅広い客層と多様な利用動機を生み出すことを目指しています。また、立地、業種、店舗規模、外装を通じて、お客様にどんな店かを直感的に伝える「業態開示性」を重視しています。一方、「改善」は陳腐化を防ぐために、小さな差別化を積み重ねていくことで、成長期を長く維持しています。

## 新たな消費者ニーズを取り込む新業態開発

### 大きな市場で安定的な売上を創出

新業態の開発においては、当該業種において、自社の成長余地があるかを見極めることが重要です。各市場において一定の事業規模を目指すうえで、まずマーケット自体が十分に大きいこと、さらにその中で他社との差別化を図れる独自の価値を創出できることが、成否を分ける鍵となります。また、成熟・寡占化が進む市場では、まだ顕在化していない潜在的なニーズが存在するマーケットをいかに開拓していくかが、業態開発の鍵を握ると考えています。



### 幅広い客層・多利用動機を満たすフォーマットの開発

#### 多利用動機

業態設計においては、複数の利用動機を創出するための仕掛けを組み込むことが重要です。家族や友人との食事・祝い事・接待・デートなど、あらゆる利用シーンを想定した設計を行う必要があります。多様なニーズに対応するためには、

外装・内装のデザイン、メニュー構成、サービス内容といった各要素において、幅広い利用目的に応えられる工夫を施します。業態の競争力は、この対応力の有無によって左右されるのです。

#### 開発4原則

多目的の利用動機、すなわち幅広い客層を取り込み、多様なニーズに対応することができる店舗づくりには、業態設計するうえで重要な要素となる外装や内装、看板デザイン、メニュー

ブック、商品力、価格などを調和のとれた形で組み合わせることが求められます。その際の判断基準として、当社では下記の「開発4原則」を掲げています。

#### 開発4原則

##### 文化

お客様が「見たい」「体験したい」と感じるものであるか。物語性や歴史的背景を感じられるか。

##### オリジナリティ

他店にはない独自の強みや魅力が備わっているか。

##### システム&システムオペレーション

お客様にとって分かりやすく、従業員にとって使いやすいシステム設計となっているか。

##### 市場性・大衆性

世の中で幅広く受け入れられる要素を備えているか。お客様にとって親しみやすく気軽に楽しめるものであるか。

## ハイイメージ付大衆商法

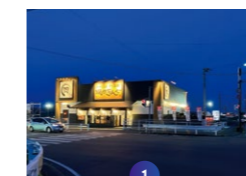
高品質な商品を高価格で提供するだけではぜいたく品にとどまり、継続的な購買にはつながりません。主力商品に付加価値を加えて来店動機を創出し、さらに価格破壊によって再来店動機を生み出すことが重要です。つまり、高品質であ

りながら手に取りやすい価格で提供し、内外装や商品づくりに良い意味でのギャップを設けることで、お客様に真の価値を提供できるのです。

## 業態開発手順

業態開発を進めるうえで、重要なコンセプトは、「入らなくても、そのお店のことがわかる『業態開示性』をつくること」です。お客様は、味・予算感・利用シーンなどを、入店前の情報、すなわち立地・業種・店舗規模・外観から判断します。以下

に記載した①～④で「行ってみたい」と思わせる店であることをしっかりと表現し、その上で、⑤で「また行きたい」と思える店をつくり上げていくことが大切です。



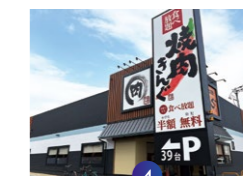
① どこで  
視認性が高く、アクセスしやすい地域一番立地に出店



② 何屋を  
一目で業態がわかる店舗づくり



③ どの規模で  
視認性が高い大型店舗を展開



④ どんな外装で  
予算はいくらか明瞭な店舗づくり



⑤ どんな中身で  
内装・商品・サービスでリピーターの創出

## ブランド価値を高める継続的な業態の磨き込み

開発したフォーマットの磨き込みや改善もまた重要です。近年、消費者ニーズの変化は一段と速まり、その変化を的確にとらえた改善力は、お客様の来店頻度を維持し、新規顧客を獲得するために欠かせません。私たちは、看板メニューの磨き込みやグランドメニューの改定、サービスレベルの

向上による顧客体験価値の向上はもちろん、既存フォーマットの改善にも力を注いできました。その取り組みにより、同一業種内で複数の業態を開発することに成功しています。これは、成熟期を迎えたフォーマットを再び成長期へと蘇らせる、もうひとつの「開発力」にほかなりません。

### 焼肉事業の磨き込み例



1995年

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だ業態



2002年

和風の落ち着いた雰囲気を出しながら、ファミリー層だけでなく、幅広い客層にも利用していただける業態



2007年

郊外ロードサイド初<sup>®</sup>のテーブルオーダーバイキング形式の焼肉食べ放題店を開発  
※自社調べ



2017年

高級感漂う雰囲気、選べる楽しさなど「夢、あこがれ、専門性」を感じてもらえるイメージの外観を採用



2021年

店舗拡大と認知向上に伴い、ストリート看板の「焼肉きんぐ」を大きく表示しブランド名の視認性を向上

強みとビジネスモデル **開発力** 人財力実践例  
PRACTICAL  
APPLICATIONS

## 開発力で切り拓く革新の舞台

上級執行役員 海外開発担当  
物語(上海)企業管理有限公司  
総経理付 マーケティング担当

堀 誠

EPISODE  
01

## 意思決定の基礎は「物語の開発理論」

飲食における商売づくりにおいては、物事をシンプルにわかりやすく考えて進めていくことが大事です。飲食店は、お客様が来店しないと始まらない商売ですから、外装を一目見て、「何を」「いくらで」「誰と」「どんな時に」楽しめるお店なのかがわかるように骨格からシンプルに組み立てていく必要があります。説明をしないと伝わらない店舗は繁盛しないのです。

開発担当者の主な仕事は、商品、サービス、価格、ターゲット、来店動機、立地、内外装などを決めることですが、その意思決定の基礎となるのが「物語の開発理論」です。これはプラモデルを組み立てる際の説明書みたいなもので、開発をする上での原理原則であり、物事を判断するための軸となるものです。また、業態を改善するときには、創り出した人と同じレベルで、業態の構造や仕組みを深く理解していることが求められます。建築物において外してはいけない柱があるように、業態改善においてもやってはならない悪手があるのです。

私の場合は、実際にものを生み出す立場になってから、

開発理論の本当の価値が感じられるようになりました。特に『丸源ラーメン』の開発は、試行錯誤の連続でした。なぜなら、ラーメン屋は、丼一杯で良し悪しが評価されてしまう商売だからです。こうした環境の中で、私は常に「最高の一杯とは何か」を考え続けてきました。そして、日々の思考の積み重ねの中で、自分が本当に食べたいと思える味を追求して試作したのが「熟成醤油ラーメン肉そば」です。「開発4原則」P17→で言うと、マーケットの大きい醤油味のスープは大衆性、トッピングのしゃぶしゃぶ肉や柚子こしょうおろしで文化とオリジナリティを表現しています。手鍋で一杯ずつつくる、歩幅まで考えた効率のいい作業方法、熱効率の高い電磁調理器の導入などはシステム&システムオペレーションに沿った仕組みです。まさしく開発理論を凝縮した一杯となりました。

また、業態は創り出して終わりではなく、日々の小さな差別化の積み重ねによって改善され続けるべきです。その中核を担うのが、社長・事業部長・開発責任者の三

者が集まり方向性を決めていく「業態改善会議」です。開発責任者や事業部長が改善案をプレゼンし、それに対して社長を含めた参加者全員がフラットな立場で忖度なく議論する場となっています。互いに言いたいことを言うからには、説明責任と業務責任を背負うリーダーとしての覚悟が大事です。基本的に「満場一致」になることがないからこそ、各人が自身の知識や経験に基づいて「自分であればどう判断するか」を深く考えるようになります。このプロセスは、一人ひとりが自分の考えをわかりやすく表現する力を養い、会社全体の意思決定力を向上させる貴重な機会となっています。

## 世界中でゼロからイチを生み出す

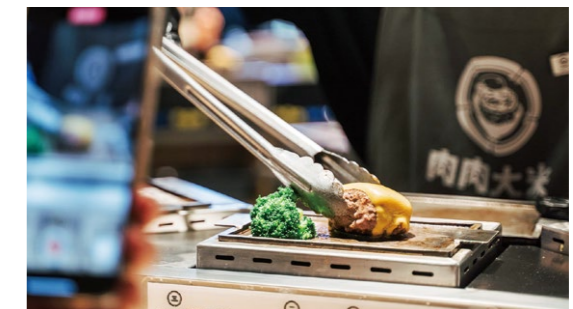
私は現在、上海を拠点に活動していますが、中国は非常に巨大なマーケットです。当社はアジア圏を中心に海外ビジネスを展開していますが、中国や東南アジア諸国では、いわゆる華僑系の経営者が多く、「会社に持ち帰って検討します」では相手にされません。私たちもそのスピード感に応えられる体制を築くことで、事業の成長が加速すると考えています。

こうした環境下で2022年に開発したのが、ハンバーグ業態『肉肉大米』です。中国市場ではハンバーグはまだ食文化として定着していませんが、肉をおかずにご飯を食べる文化、若年層を中心に広がる個食志向、低価格かつ手軽でありながら専門性を求めるニーズに着目しました。そこで、新しい食べ方としてハンバーグを提案するコンセプトを構築。出店立地は若年層の集客力のある商業施設を中心に据え、店頭で肉を挽き、客席の前で焼き

上げるライブ感を通じて安心・安全と専門性を訴求しました。開発から3年、『肉肉大米』は40店舗を越え、海外事業を牽引する重要ブランドに成長しています。

『肉肉大米』の開発を支えたのは、現地の従業員がもたらしてくれた知見です。味覚や嗜好といった感覚的要素を積み重ねていく開発において、現地に根差した正確な情報が正しい意思決定の鍵となります。私たちは、現地従業員の率直な意見と「物語の開発理論」を照らし合わせ、検証と判断を繰り返しました。その結果、多くのお客様から支持されるブランドを創り上げることができたのです。

ビジネスの成長は、新しい価値を生み出し続けることで可能になります。企業が成長し続けることで、立地開発や店舗開発、採用など多くの機能がさらに活かされていきます。お客様とビジネスパートナーの双方にとって価値あるブランドを創造し続けること。これが、私たちを持続的な成長へと導きます。世界中を駆け回るチームと共に、ゼロからイチを生み出すことこそが、私の使命だと考えています。



『肉肉大米』の商品提供の様子

## 強みとビジネスモデル

開発力 人財力



当社の創造性と革新性を生み出す源泉は「人財力」です。成熟した外食業界においては、仕組みや構造で差別化を生み出すことはハードルが高く、小さな差別化の積み重ねこそが競争力につながります。そして、この差別化を生み出すのは、ほかでもない人の力です。だからこそ、「自分だったら」と主体的に考え、行動できる人財が不可欠であり、人財の採用が出発点となります。そのうえで、経営理念を体現し成長できる「理念型人財」の力を最大限に引き出すため、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進や、活発な議論が生まれる文化の醸成に努めています。さらに専門性を磨き、質の高い議論を重ねることで、成熟・自立したリーダーが育っていくのです。

### 理念型人財の採用

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、「自分はどうか」で意思決定しようとする人財を「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业を目指すうえで、その起点となるのが「理念型人財の採用」です。採用にあたって最も重視しているのは、当社の経営理念「Smile & Sexy」への共感です。応募の段階で必ずしも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重視しています。なぜなら、理念型人財でなければ、既存のルールや慣習、あるいは上司の意思決定に対して、自らの信念に基づき意見を述べることは難しいからです。

さらに、採用においては人財の多様性も欠かせません。当社が重視する多様性とは、性別や国籍といった属性上の違いにとどまらず、考え方や感性といった内面的な違いも含ま

れます。多様なバックグラウンドを持つ理念型人財が、それぞれの個性を發揮しながら協働することで、当社ならではの文化・風土が築かれていくと考えています。



### 多様性の受容と表現 / 個の覚醒

当社では、一人ひとりがポテンシャルを最大限に發揮し、突き抜けた成長を遂げることを「個の覚醒」と呼んでいます。その実現において重要となるのが、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進です。特に欠かせないのが、次の2つの要素です。1つ目は「多様性の受容」です。「人は違って当たり前」という価値観を全社で共有し、多様性を前提とした文化を築くことが出発点となります。この土壌が整えば、一人ひとりが

安心して自分らしくふるまい、自らの意見を明確に表現できるようになります。たとえ組織が大きくなっても、「個対個」の関係性や「大家族主義」といった価値観を大切にすることで、相互理解と心理的安全性が育まれ、一歩踏み出す勇気につながります。2つ目は「多様性の表現」です。一人ひとりが臆せず「自分らしさ」を表現することで、自身と異なる価値観や感覚への気づき生まれ、議論が加速し、組織内の意思決定

の精度も高まります。この積み重ねは個人の成長スピードを加速させ、最終的に「個の覚醒」へとつながっていきます。

そして、「Smile & Sexy」な生き方をさらに推し進めるための原動力こそが「Professional」の要素です。「もっとこうしたい」「こうすればさらに良くなる」といった建設的な発想が自然と生まれる状態は、豊富な知識や感性のインプット、徹底的に練られた思考、そして数多くの成功・失敗体験を通じて培われた原理原則の積み重ねによって形づくられるものです。これは決して特別な才能に依存するものではありません。まずは日々の何気ない行動に対して、自ら意味づけを行うことがその第一歩となります。たとえば、「なぜこの店を選んだのか」「なぜこのメニューに惹かれたのか」といった問いを日常的に投げかけることで、自らの判断や感性の軸が明確になり、「Professional」な視座が育まれていきます。たとえ迷いがある場面であっても、まずは言葉にしてみる、行動に移してみるという姿勢が重要です。その積み重ねが、「Professional」としての自信を育て、自分自身を表現する際の確かな支えとなります。そしてそれは、前進する勇気を生み出す原動力にもなっていきます。



### 議論文化

D&Iの推進によって、多様性を前提とした文化が根付くと、一人ひとりが安心して率直に自己表現できる環境が生まれます。自分の考えや感じたことを臆せず発言できることで、議論の場が活性化し、発言者は相手から多様な意見や反応を受け取ることができます。こうしたやり取りは単なる意見交換にとどまらず、気づきや学びを促し、個人の成長を大きく後押しするものです。つまり、議論文化は「個」にとって以下の3つの効果を生み出すのです。

#### 議論文化が「個」にもたらす効果

視点が 増える	危険予測 能力が上がる	マーケット 感覚が磨かれる
------------	----------------	------------------

加えて、覚醒した「個」が積極的に関わり合うことで生まれる議論文化は、個人の成長にとどまらず、組織全体にも以下の効果をもたらします。

このように、「議論文化」こそが個人と組織の成長を力強く推進する基盤なのです。

#### 議論文化が「組織」にもたらす効果

多面的で深い 議論による イノベーションの創出	意思決定の 精度の向上	説明責任を果たせる リーダーの 育成
-------------------------------	----------------	--------------------------

# 強みとビジネスモデル

開発力 人財力

## 仕組み・制度づくり

### 「理念型人財」の採用

#### トップセミナー

トップ自らが就職活動の経験を語り、理念への理解の深化を図ります。



#### 内定式/入社式

一人ひとりに内容の異なる「内定証書」および「入社激励書」を授与しています。



#### 多様な人財の採用

会社にイノベーションを起こす存在として、多様な人財を積極的に採用しています。



#### キャリア採用

これまでの経験を活かした活躍に期待し、「中途社員」ではなく「キャリア社員」と呼称しています。



### 働きがい・働きやすさの向上

#### なんでも提案実行委員会

全従業員(社員・パートナー)が会社に向けた改善提案を行える仕組みを整えています。寄せられた提案は一件一件すべてを検討し、幹部陣による議論を経て採用の可否を決定します。その会議を毎月実施し、決定内容は提案者へのフィードバックに加えて全社へ公開しています。



※「パートナー」とは、当社における時間制従業員の呼称です

#### myエリア制度

結婚・介護をしている正社員を対象に、8つの希望エリアから勤務地を選択できる制度を導入しています。報酬や役職に制限はなく、制度利用希望者のうち約9割<sup>※</sup>が希望エリアで勤務しています。

※2025年6月30日現在



#### その他の取り組み事例

- 「個」を尊重する理念経営
- ジョブチャレンジ制度
- 社内公募
- チャレンジ営業
- 社員表彰制度
- 人事制度
- パートナー人事制度
- 「健康経営優良法人」認定
- 賃金ベースアップ
- 地域限定社員
- ダブルレインボー休暇制度

## 文化・風土づくり

### D&I宣言

当社は、2021年1月、人財の多様な価値観を認め合い、「個」の活躍を推進することを目的とした「D&I宣言」を制定しました。一人ひとりが多種多様な視点から積極的に発言し議論を交わすことで、たくさん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です。本宣言では、「女性」「インターナショナル(外国籍)」「セクシュアルマイノリティ」「チャレンジド」「シニア」「パートナー(パートタイマー)」「次世代リーダー」の7つの属性のさらなる活躍を目指し、様々な取り組みを実施しています。

#### 7つの属性と各属性の活躍推進事例

##### 女性

- 女性店長コンベンションの開催
- 託児補助手当
- 低用量ピル服用費全額補助制度の導入
- 育児復職トレーニングの実施

##### セクシュアルマイノリティ

- 全従業員へのセクシュアルマイノリティ研修・教育の実施
- ライフパートナーシップ制度の導入
- 「レインボーコミュニケーションパッジ(RCB)プロジェクト」に賛同
- 外部相談窓口の設置

##### インターナショナル人財

- 日本語リーダーシップ研修の開催
- 各種マニュアルへのルビ対応
- インターナショナルサポートブックの発行
- 日本語教育コンテンツを共同開発

##### 次世代リーダー

- ジョブチャレンジ制度
- 抜擢人事
- 社内公募制度
- トップランカーミーティングの開催

##### パートナー

- パートナー人事制度
- 仕事の魅力発見ツアーの開催(本社ツアー/先輩社員との座談会)
- 永年勤続表彰制度の導入

##### チャレンジド

- チャレンジドサポートブックの発行
- 外部相談窓口の設置
- チャレンジドパートナー入社激励会の開催
- 特別支援学校の職場体験実習の実施

##### シニア

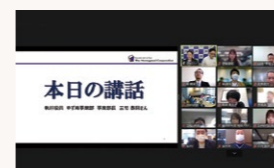
- 定年後のジョブ型雇用
- シニアパートナーの活躍紹介
- キャリア面談の実施

※「チャレンジド」とは、当社における障がいを持つ方の呼称です

### 理念経営を推進する事例

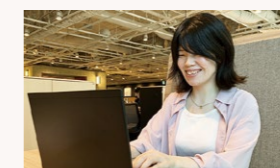
#### 全社朝礼とリーダー講話

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、リーダー講話、情報共有を行う全体朝礼



#### パラダイムシフトバースデーメール

社内のイントラネットを活用し、自分の誕生日に、過去の振り返りや今後の決意を全社員に向けて自らが発信



#### 物語ファミリーコンベンション

全社員と関係者が集まる年に1度の大会。全員が心をひとつにし、新たな期のスタートを切る重要な機会。リアルとオンラインのハイブリッドで開催



## 強みとビジネスモデル 開発力 人財力

特集  
PRACTICAL APPLICATIONS

## 「人財力」が推進源となる挑戦の舞台

丸源ラーメン  
品川シーサイド店 店長  
重松 里奈EPISODE  
02

## 入社を決め手は、経営理念「Smile &amp; Sexy」への共感

私の物語コーポレーションにおける「自分物語」は、丸源ラーメンでパートナー（アルバイト）として働いていた高校3年生の頃、一人の女性店長との出会いから始まりました。お母さんのように温かく、時に厳しく、従業員一人ひとりと本気で向き合う姿に強く心を惹かれ、「いつか自分もこんな人になりたい」と思うようになったのです。仕事をする楽しさや、人と向き合う覚悟を教えていただいたのもその店長でした。

大学進学後も教員を目指しながらパートナーを続けていましたが、就職活動の時期に当時の店長から「重松さんの本当にやりたいことは何か？」と問いかけられました。その言葉をきっかけに自分を見つめ直し、「教員よりも、自分の力でキャリアアップできる会社で思いきり働きたい。自分の考えや想いに蓋をせず、表現して生きていきたい」と考えるようになり、物語コーポレーションへの入社を決意しました。

入社後、私が最も共感したのは「個の尊厳を組織の尊厳より上位に置く」という理念です。当社には、役職や雇用形態に関わらず意見を正々堂々と表現し、個人の能力や成果をしっかりと呼ぶ風土があります。パートナー

時代から役職取得に挑戦してきた私は、副店長として入社し、その後5カ月で店長となり、1年で新店の店長に抜擢していただきました。自分の挑戦を後押ししてくれる文化があるからこそ、ここまで成長できたのだと実感しています。

今の私のなりたい自分像は、“お母さん店長”です。誰もが安心して帰ってこられる店舗をつくるため、日々の行動を自分の中でルール化しています。例えば、名前を呼んで声をかける、一人ひとりに全力で挨拶する、声をかけられたら必ず手を止めて相手と向き合う。こうした小さな積み重ねこそが、理想の自分に近づく一歩だと信じています。自分の軸をぶらさず、これからも成長を止めることなく歩み続けていきます。

営業企画部 統括マネジャー  
インバウンド強化グループ  
グループ長  
黄 虎日EPISODE  
03

## 議論の末に導き出した意思決定

私は2011年に中国から来日し、日本語学校と大学での学びを経て、新卒で物語コーポレーションに入社しました。入社以来、様々な経験を積む中で、私自身が「覚醒した」と感じたのは、コロナ渦でエリアマネジャーを務めていた時期のことです。当時は、店舗の休業や営業時間の短縮が相次ぎ、外食産業全体が先行き不透明な状況にありました。しゃぶしゃぶを扱うはずの俺も例外ではなく、売上確保に苦戦し、働く仲間のシフトにも大きな影響が出ていました。「なんとかして仲間を守りたい、この危機を乗り越えたい」という強い想いを胸に、私は担当する店舗の店長たちと連日議論を重ねました。どうすればお客様に喜んでいただき、仲間が安心して働ける場所を守れるのか。さまざまな施策を検討する中で、海外からの団体旅行が徐々に再開され始めていることに着目したのです。

そこで、私たちはインバウンド需要を取り込むための体制づくりに着手しました。ゆず庵の強みである大型店舗という特性を最大限に活かし、大人数の団体客をスムーズに受け入れるオペレーションを構築。私たちのおせっかいと商品クオリティを経験していただけるように準備を進

めました。すると、この取り組みは予想を大きく上回る成果を生み出したのです。言葉の壁を越えて、日本の食文化を楽しんでいただく姿を見たり、感謝の言葉をいただけるたびに、心から嬉しさを感じました。この施策は事業部全体に共有され、他のブランドでも同様の取り組みが展開されました。自分の「やりたい」という強い想いと現場の行動力が、会社全体の成長につながった瞬間でした。

この経験で培った課題解決能力と実行力を活かし、現在はインバウンド強化グループの責任者として、さらなる挑戦を続けています。当社には、役職や立場に関わらず、一人ひとりの挑戦を後押しする企業風土が根付いています。「まずはやってみる」という姿勢を尊重し、現場の行動を何よりも大切にしているのです。これにより、私たちは迅速な意思決定と行動ができるのです。決断し、報告し、承認を得て前に進むというプロセスを常に意識することで、刻一刻と変化する状況にも柔軟に対応できていると実感しています。今後も、日々進化するインバウンド市場のニーズに応えるべく、チーム一丸となって取り組んでいきます。将来は、現在の業務を任せられる後任を育成しつつ、事業部長というさらに上のキャリアを掴みたいと思います。

# 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、成長を支える人材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 <b>10%</b> 以上	グループ店舗売上高 <b>3,000</b> 億円	連結売上高 <b>2,200</b> 億円	既存店売上高・来客数 <b>プラス成長</b>
----------------------------------	------------------------------	--------------------------	----------------------------

※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 <b>10.0%</b>	正社員1人当たり経常利益 年平均 <b>10%</b> 以上成長	ROE/ROIC <b>15.0%</b> 以上	ROA <b>7.0%</b> 以上
-------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	-----------------------

株主還元に関する指標

累進配当/配当性向 <b>20.0%</b> 以上	TSR <b>15.0%</b> 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 | 人材力で勝ち抜くための指標

レインボー休暇取得率 <b>100.0%</b>	離職率 <b>15.0%</b> 以下	男性社員の育休取得率 <b>85.0%</b> 以上	女性管理職比率 <b>10.0%</b> 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 <b>33.0%</b> 削減	2020年度比食品廃棄物量 <b>30.0%</b> 削減	2020年度比プラスチック使用量 <b>20.0%</b> 削減	2020年度比水の使用量 <b>10.0%</b> 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><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな成長機会の獲得・海外事業の拡大</li> <li>競争環境の変化への対応と顧客満足度の向上</li> <li>持続可能な食材の安心・安定調達</li> <li>人件費・物流費の増加等のインフレへの対応</li> <li>企業価値を支える経営基盤の充実</li> </ul>	<p><b>人財</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理念型人材の採用と育成</li> <li>多様性と個の覚醒</li> <li>働きがい・働きやすさの向上</li> <li>プロフェッショナルリーダーの育成</li> </ul>	<p><b>環境・社会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応(脱炭素社会への貢献)</li> <li>省資源・廃棄物削減への対応</li> <li>生物多様性の確保と持続可能な食材調達</li> <li>すべてのステークホルダーの人権を尊重</li> </ul>
---	---	--

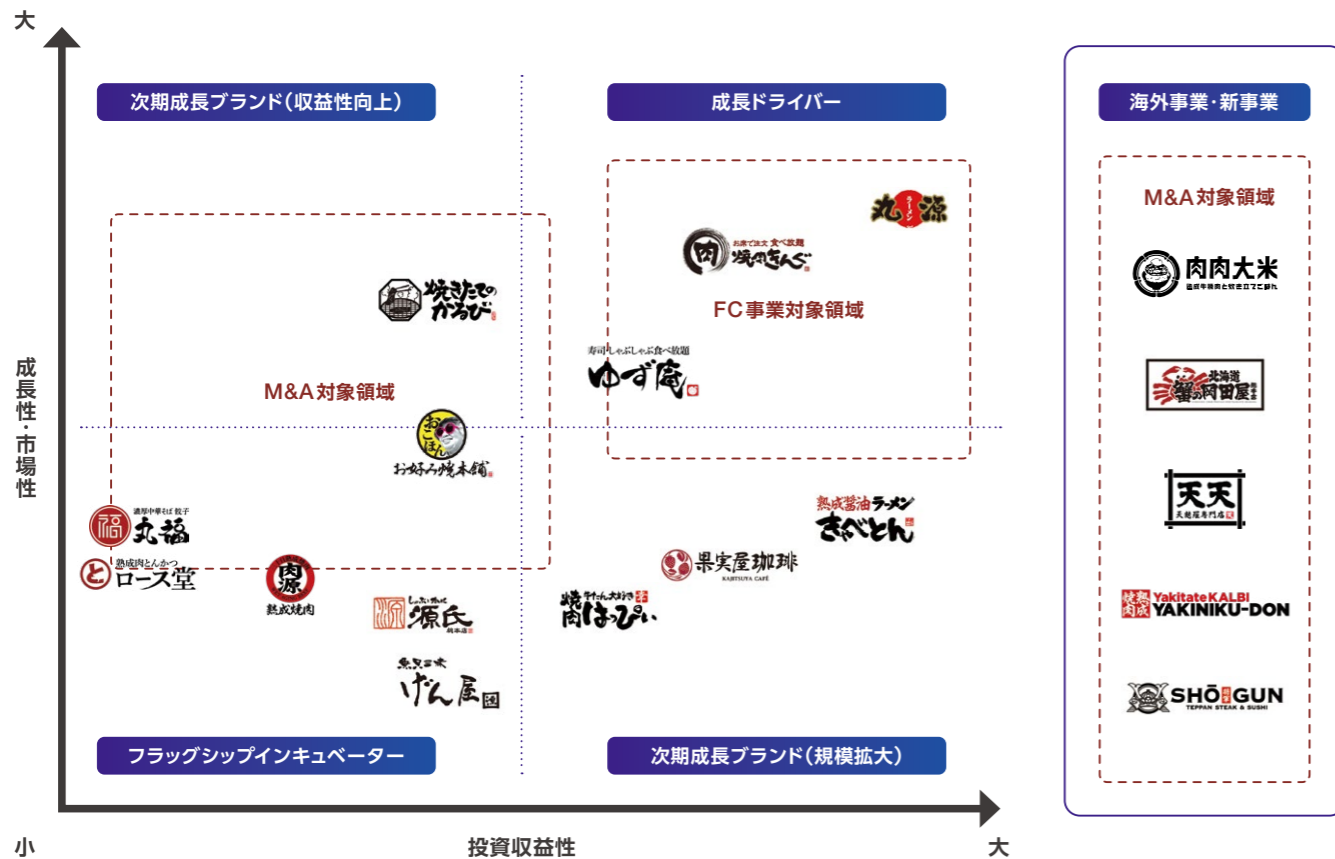
## 「物語ビジョン2030」の位置づけ

<p><b>経営理念</b></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><b>Smile &amp; Sexy</b></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><b>長期経営ビジョン</b></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"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>物語ビジョン 2030</b></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**

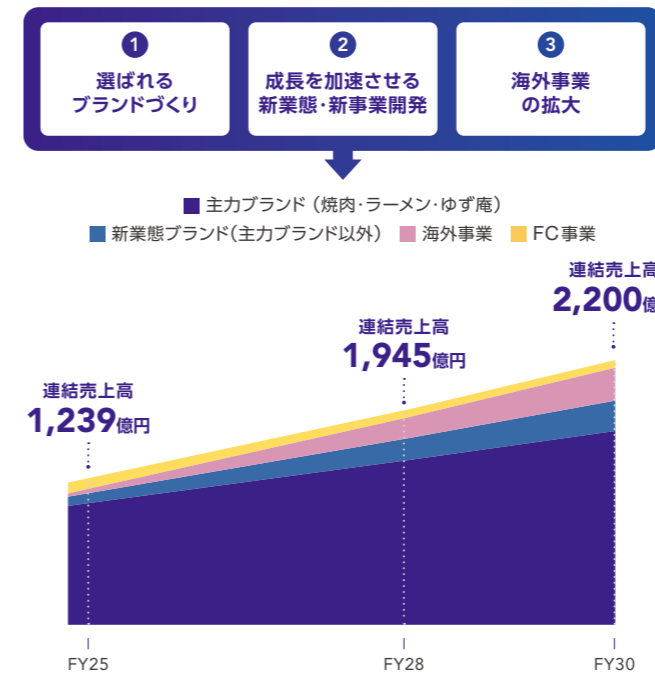
企業価値のさらなる向上

「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

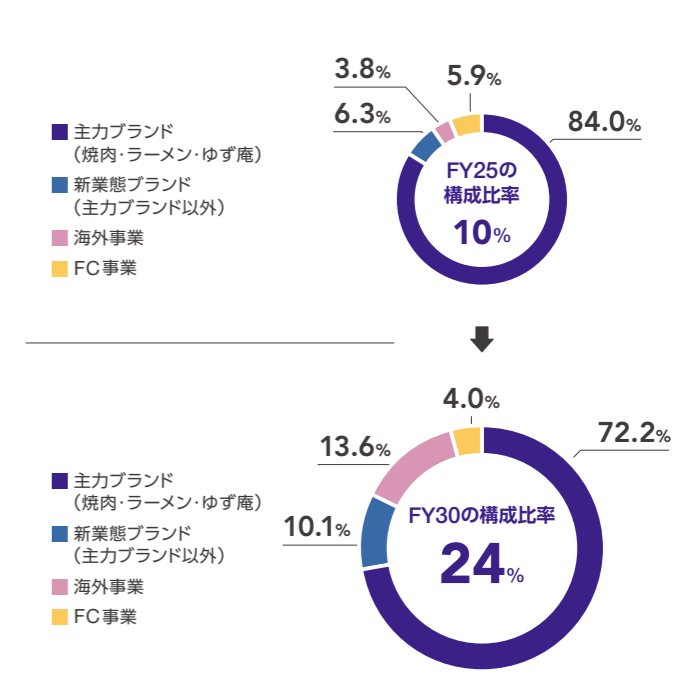
### 目指す姿 成長戦略3本柱で成長

#### 「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

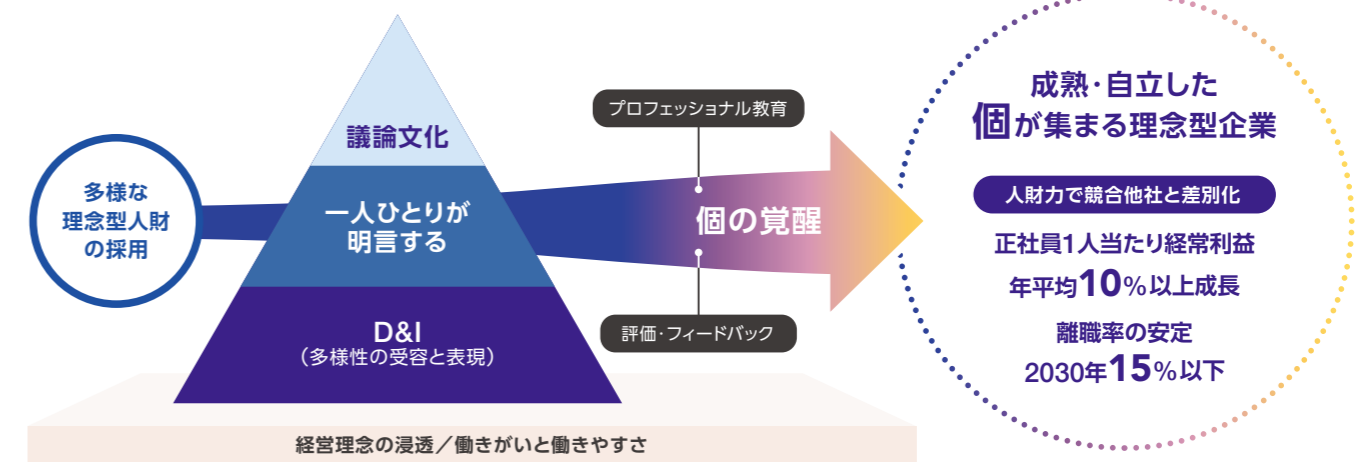
- 新規国、地域への出店および新業態開発の推進
- FC、直営を組み合わせた柔軟な展開モデルの確立
- 海外売上高構成比率10%以上の達成に向けたポートフォリオ構築



「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

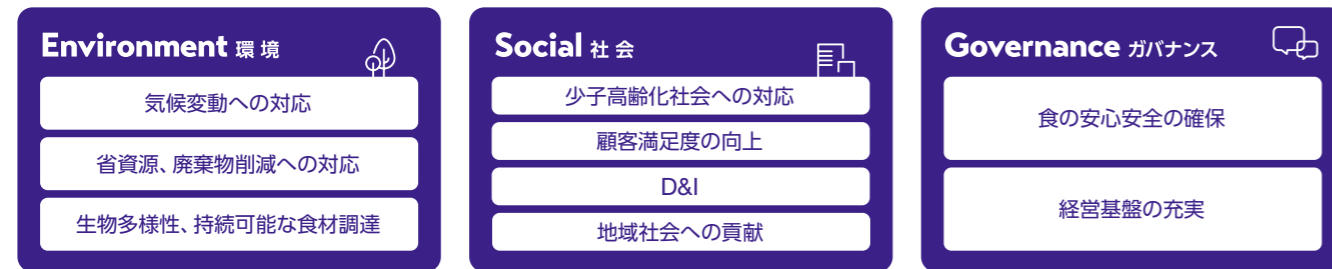
	目標	主な取り組み施策
多様な理念型人財の採用と活躍	理念型人財の採用と採用チャネルの多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社員採用人数の目標達成</li> <li>■ リファラル採用比率の向上</li> <li>■ 内定者満足度・採用定着率の向上</li> <li>■ 内定者研修や内定者イベント実施数の増加</li> <li>■ 採用ブランディングの強化</li> <li>■ 店舗パートナーのリファラル採用の強化</li> </ul>
	ワークエンゲージメントの向上(働きがいと働きやすさ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 離職率15%以下</li> <li>■ 健康経営優良法人の継続取得</li> <li>■ レインボー休暇取得率100%</li> <li>■ 有給休暇取得率の向上</li> <li>■ 健康経営の推進</li> <li>■ 労働衛生環境の向上</li> <li>■ myエリア制度の拡充</li> <li>■ 柔軟な働き方の推進</li> </ul>
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"> <li>■ ジョブチャレンジ制度の年間申請数・異動率の向上</li> <li>■ キャリア面談実施率100%</li> <li>■ 目標設計満足度/達成率向上</li> <li>■ タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>■ 人事ポリシーの作成と教育制度の構築検討</li> <li>■ 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</li> </ul>
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性管理職比率:2030年に10%以上</li> <li>■ 男性社員の育休取得率85%以上</li> <li>■ 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</li> <li>■ D&amp;I宣言の運用</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 男性社員の育休取得促進体制を強化</li> <li>■ 各属性における相談窓口の設置</li> <li>■ 時短勤務、多様な働き方制度の整備</li> <li>■ 制度周知、意識醸成のための研修</li> <li>■ イントラネット等による社内発信の継続</li> </ul>
	プロフェッショナル人財の輩出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開発型人財の教育体制を強化</li> <li>■ 経営幹部候補人財の育成を強化</li> <li>■ 問題解決研修の実施</li> <li>■ 能力開発機会の充実</li> <li>■ マネジメント向け研修の実施</li> </ul>

## 中期経営ビジョン「物語ビジョン2030」

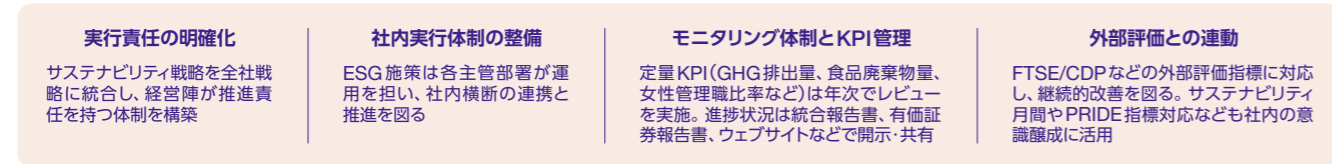
### 「物語ビジョン2030」重点戦略 サステナビリティ経営戦略

#### 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



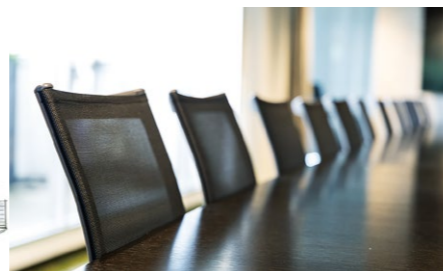
実現に向けた推進体制と進捗管理



### 「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



### 「物語ビジョン2030」重点戦略 財務戦略

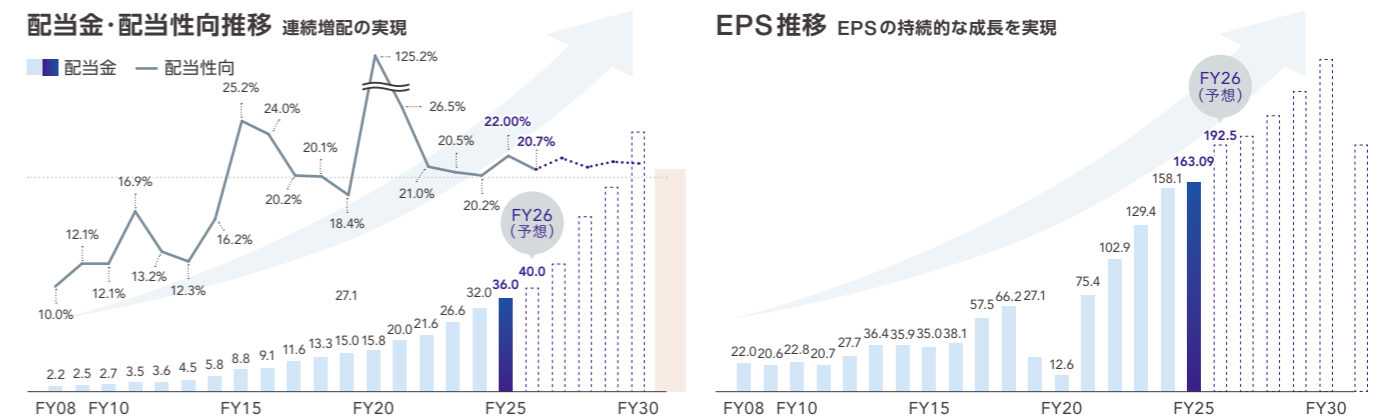
#### 目指す姿 資本コストを上回る資本効率を意識した経営の実現 持続的な企業価値向上を支える財務資本政策の実施

財務目標と財務資本政策図



※M&Aを前提としない5カ年計画値

#### 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適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
------	-----	---------	-----------

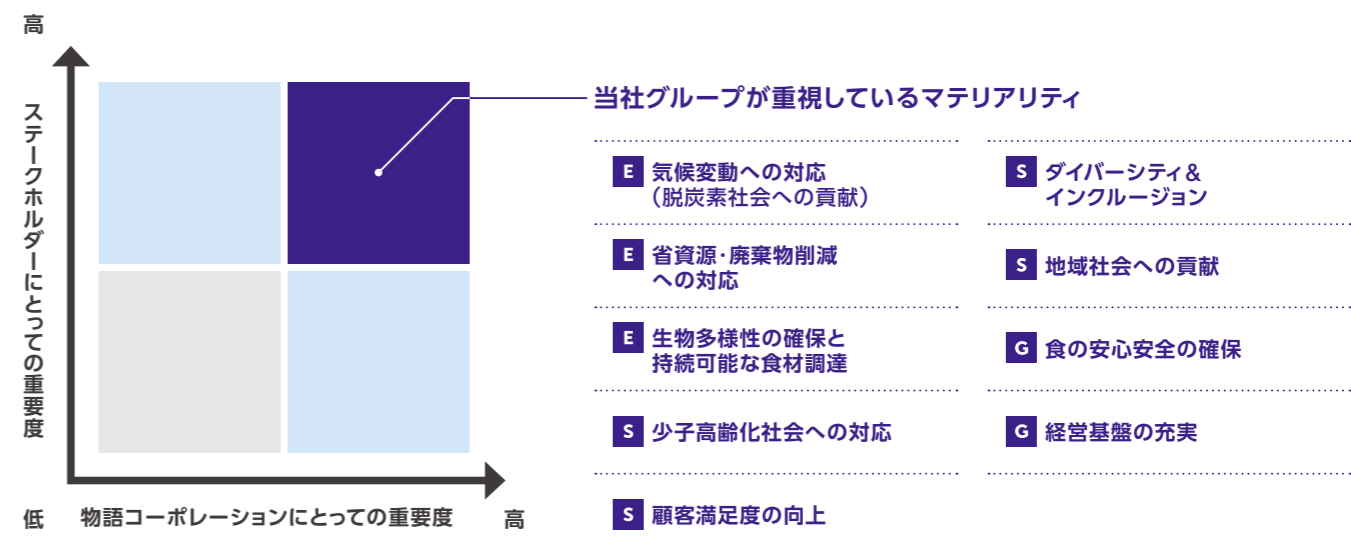
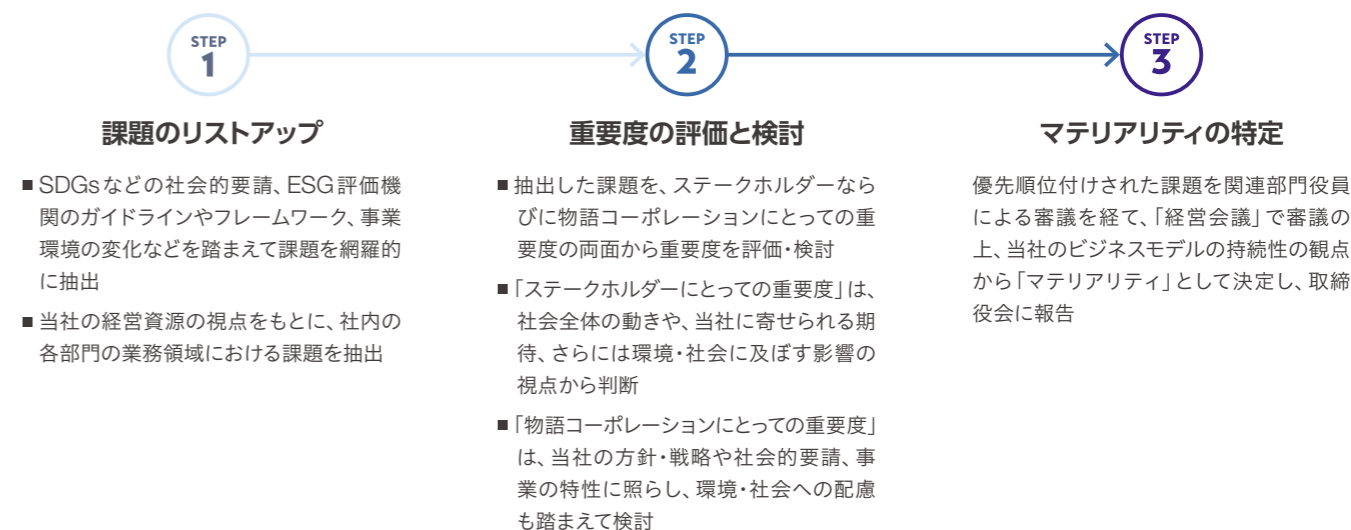
<b>マテリアリティ (重要課題)</b> 顧客満足度の向上	気候変動への対応 (脱炭素社会への貢献) ダイバーシティ&インクルージョン	省資源・廃棄物削減への対応 地域社会への貢献	生物多様性の確保と持続可能な食材調達 食の安心安全の確保	少子高齢化社会への対応 経営基盤の充実
-----------------------------------	--	---------------------------	---------------------------------	------------------------

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

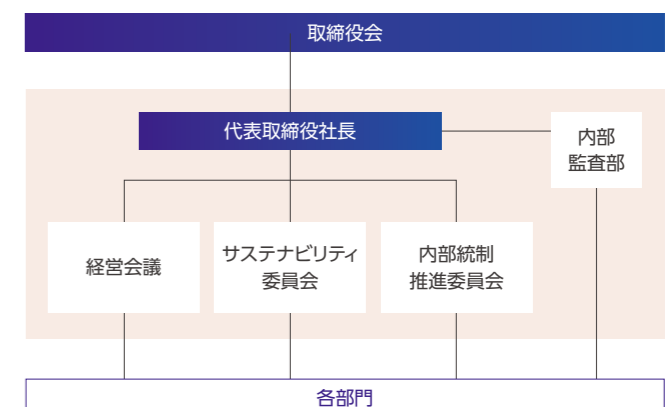
中期経営ビジョン 物語ビジョン2030 業態開発型リーディングカンパニー実現に向けた全方位成長戦略

## 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
<b>Environment</b> 環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素税導入に伴う各種調達コストの増加</li> <li>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</li> <li>気温変化による食材調達への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年対比で27.2%削減</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>仕入れや調理量の適正化によるコスト削減効果</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種コスト負担の増加</li> <li>レピュテーションの低下リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高百万円あたりの食品廃棄物を2020年対比で30%削減</li> <li>売上高百万円あたりの水使用量を2020年対比で10%削減</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年対比で1.1%削減</li> <li>2020年対比で14.0%削減</li> <li>2020年対比で14.2%削減</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>食材調達のレジリエンス性の確保</li> <li>新しいメニュー開発等による新規顧客の取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食材の安定調達困難リスクの増加</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能性に配慮した商品調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAIZ社と商品の共同開発</li> </ul>
<b>Social</b> 社会		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>DX投資による生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の外食需要の成熟化・縮小</li> <li>国内労働力確保</li> <li>省力化投資コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的なDX投資</li> <li>シニア活躍推進</li> <li>健康経営優良法人の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型特急レーン店舗の開発</li> <li>健康経営優良法人の取得</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>他社との差別化要因の確立</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS(QSCs各92点以上)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Q:92.3 S:91.9 C:90.1 s:90.3</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保</li> <li>退職率の低下</li> <li>社員の生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種人事コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員比率30%</li> <li>女性管理職比率10%以上</li> <li>インターナショナル社員比率30%</li> <li>離職率15%以下</li> <li>産育休からの復職率95%以上</li> <li>男性社員の育休取得率85%以上</li> <li>レインボー休暇取得率100%</li> <li>サプライヤーを含む人権DDの実施</li> <li>海外への進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性役員比率27.2%</li> <li>女性管理職比率6.4%</li> <li>インターナショナル社員比率18.8%</li> <li>離職率15.2%</li> <li>産育休からの復職率94.7%</li> <li>香港・フィリピン・アメリカへの進出</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会におけるレピュテーションの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種コスト負担の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な出店</li> <li>積極的な新卒、キャリア採用の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内78店舗の出店</li> <li>429名の採用</li> <li>2024年10月分から賃金ベースアップ</li> </ul>
<b>Governance</b> ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> <li>食の安心・安全に対する関心の高まり</li> <li>顧客からの信頼度の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達コストの増加</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生管理の徹底</li> <li>調達先の選定および管理</li> <li>責任ある広告・マーケティング</li> <li>加工食品・飲料の負の影響軽減に向けた取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関による年3回の店舗衛生検査の実施</li> <li>グループ衛生委員会による監査</li> <li>グループ衛生委員会の毎月開催</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客からの信頼度の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティに関する規制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの遵守</li> <li>ハラスメントゼロ</li> <li>環境・社会にポジティブな影響を与える調達体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの順守</li> <li>ハラスメントゼロ</li> <li>ESGレーティングの向上</li> </ul>

「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

株主・投資家  
従業員  
地域社会  
環境  
お取引先様  
加盟企業

## ステークホルダーへの提供価値と共創

私たちは、『「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』という長期経営ビジョンの実現に向けて、事業活動を取り巻くすべてのステークホルダーに価値を提供するとともに、共に創り、分かち合いながら未来を築いていきます。

私たちは、「とびっきりの笑顔と心からの元気」をスローガンに、日々の店舗運営に取り組んでいます。創業以来大切にしてきた“おせっかい”の精神を受け継ぎ、一人ひとりのお客様に寄り添う“個対個”の接客を実践。さらに、“食い物屋”として商品の品質向上にも継続的に努めています。こうした姿勢と行動を積み重ねることで、店舗体験の価値を高め、「お客様の心のリラックス」を生み出していきます。

### 「おせっかいマスター」の育成

私たちは、「おせっかい」の精神を接客の中心に据え、全店舗・全従業員で磨き続けています。その取り組みの一環として、接客のエキスパートを会社が公式に認定する称号が「おせっかいマスター」です。お客様に寄り添った気配りと心温まるサービスを体現し、ご満足いただける接客を提供するプロフェッショナルを育成しています。



### 調理のスペシャリストの育成

私たちは、お客様に心からご満足いただける商品をお届けするため、クオリティを磨き続け、安定して提供できる体制づくりに励んでいます。その要となるのが、『焼肉さんぐ』の「肉職人」、『寿司・しゃぶしゃぶ ゆず庵』の「寿司職人」などの調理のスペシャリストの育成です。食材や調理に関する幅広い知識の習得に加え、磨き抜かれた技術の習得を通じて、いつでも変わらぬおいしさをお客様にご提供していきます。



私たちは、経営理念を基盤に、従業員一人ひとりが自身の可能性を最大限に発揮し、飛躍的な成長を遂げる——すなわち「個の覚醒」を後押しする環境と機会を提供します。これにより、従業員は自らの強みや個性を活かしながら、それぞれの「自分物語」を歩み、豊かな人生とキャリアを築くことができます。その実現を支えるため、「働きがい」と「働きやすさ」を両立させる制度や仕組みを整えるとともに、互いを尊重し合い、自由に自己表現し、建設的に議論を交わす文化・風土を育んでいきます。

### 「個の覚醒」を目指す宣言とプロジェクトの進行

私たちは、多様性を尊重し、一人ひとりが自分らしく活躍できる組織づくりを目指す「D&I宣言」に基づき、7つの属性に焦点を当てたプロジェクトを推進しています。

女性
パートナー
セクシュアルマイノリティ
チャレンジド
国際人
シニア
次世代リーダー

### 健康経営への取り組み

2021年から「健康宣言」を制定し、健康経営の実現に向けて戦略的に取り組んでいます。従業員が心身ともに健康に働き、健康的な生活を過ごすことで企業価値を高めることにつながり、お客様や社会からより必要とされる企業となることを目指します。



当社の「健康経営」の詳細はウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/social/healthcare/>



外食企業としてのインフラ的機能を担い、日々の「食」を通じた社会的役割を果たすと同時に、継続的な雇用の創出や地域経済への貢献を通じて、地域社会の持続的な活性化に寄与していきます。また、地域に根ざした事業展開を通じて、食を起点とした価値の提供と、地域との共生を実現することを目指します。

### 創業の地である豊橋・東三河への貢献

私たちは、プロバスケットボールクラブ「三遠ネオフェニックス」の理念に賛同し、2013年よりオフィシャルスポンサーを務めています。



### 「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」の締結

2024年7月、愛知県豊橋市域に大規模な災害が発生または発生する恐れのある場合、被災者が車両を利用した避難場所として、当社が豊橋市内で展開している店舗の駐車場を提供するほか、応急的な物資等の提供を円滑に行うことを定めた協定を締結しました。



## ステークホルダーへの提供価値と共創



「清く正しいフランチャイザー」を目指し、「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」を重視し、加盟企業の発展と成長を支えるサポート体制を構築しています。これにより、健全なフランチャイズ経営を実現します。

### 清正会の開催

「清く正しく」の理念のもと、本部も一加盟オーナーとして参画する「清正会」では、加盟企業との信頼関係を基盤に、改善提案や問題提起が活発に交わされ、経営課題に対する戦略的な意思決定を行っています。



### 「FC事業推進本部」の設置

加盟企業の成長と発展を最優先に考え、経営支援や現場サポートに特化した「FC事業推進本部」を設置し、加盟企業に対し日々寄り添った支援を行っています。



### 加盟企業コメント

## 本気で向き合い、共に歩むパートナーシップ

株式会社食物語 代表取締役 渡邊 孝太郎 氏(焼肉清正会 会長)

株式会社食物語は、九州圏内で飲食のフランチャイズ事業を展開しており、現在『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』など計21店舗を運営しています。

物語コーポレーションは、人と真摯に向き合う姿勢に長けた企業だと感じています。現場の声にしっかりと耳を傾け、それを本部の戦略や制度に反映させる柔軟さもあり、現場と本部が一体となって前進する力を持っています。店舗運営上の大きな課題に直面した際にも、一方的な方針の押し付けではなく、私たちの状況を丁寧にヒアリングし、共に解決策を探る姿勢に、パートナーとしての信頼を深めています。たとえば直営店舗の人事制度を導入する際も、運営支援にとどまらず「導入を成功させるために何をすべきか」を真剣に考え、私たちに寄り添っていただきました。まさに“清く正しいフランチャイザー”という思想を、言葉ではなく体現されているのです。

また、毎年開催される「清正会」では、事業部長自らが矢面に立ち、すべての質問に誠実に向き合っておられます。私自身、清正会の会長として大切にしているのは、率先して“マイナス”の開示も行うことです。失敗や課題を率直に共有することで、他の加盟企業のオーナーたちも本音を語りやすくなり、そこに信頼の土台が築かれていきます。そうして集まった現場の声を本部へ届けることが、私の重要な役割です。

今後はさらなる事業拡大を見据えていますが、私たちが目指すのは、単なる店舗数の拡大ではなく、「人」を大切に、地域と共に成長していく店舗運営です。より多くのお客様から笑顔と感謝をいただけるような地域一番店を創り上げていくことこそが、フランチャイジーの使命だと考えています。



「物議的大家族」という思想のもと、国内外のお取引先様を単なるビジネス上の関係にとどまらず、大切な仲間・家族と捉えています。こうした考え方にに基づき、相互の信頼関係を丁寧に育みながら、公正で持続的なパートナーシップの構築に取り組んでいます。共に学び合い、高め合う関係性を築くことで、長期的な視点に立った持続可能な成長を実現します。

### 各種方針

調達方針

人権方針

贈収賄・  
腐敗防止方針

マルチステーク  
ホルダー方針



各種方針の詳細はウェブサイトをご確認ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/policy/>



企業経営における法令遵守はもとより、ステークホルダーとの適時適切な対話や、透明性の高い情報開示を徹底するとともに、さらなる挑戦と社会への貢献を可能とする健全な財務基盤の構築を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

### ディスクロージャーポリシー

当社は、株主・投資家の皆様に適時、正確かつ公平な情報を提供するため、金融商品取引法等の諸法令ならびに、東京証券取引所が定める適時開示等に関する規則に従い、重要な情報を迅速に開示いたします。また、適時開示規則等が定める重要事実該当しない情報につきましても、株主・投資家の皆様に当社を理解していただくために可能な範囲で積極的かつ適時適切に開示いたします。

### 株主総会

定時株主総会においては、株主の皆様が議案を十分に検討いただけるよう、積極的な情報開示に努めています。また、インターネットによる議決権行使や株主総会のライブ配信を通じて、株主の皆様が参加しやすい環境の整備を進めています。



当社は、気候変動をはじめとする多様な社会課題への対応が、企業の持続的成長に欠かせないものであると認識しています。環境に配慮した店舗運営やサプライチェーンの見直し、資源の有効活用、省エネルギー施策など、事業活動全体を通じて環境負荷の低減に取り組めます。

### TCFD提言への賛同と取り組み

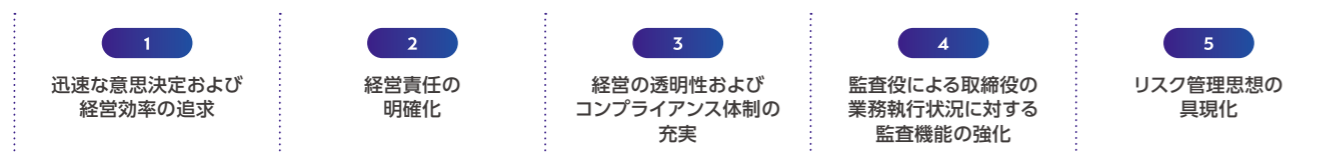
私たちは気候変動を含むサステナビリティ課題への対応を重要な経営課題として認識しており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同するとともに、気候変動に関連する物理的リスク・移行リスクおよび事業機会の把握も加えて、それら気候変動リスク・機会が事業戦略・財務計画に及ぼす影響を評価しています。リスクの把握にあたっては、1.5度シナリオおよび4度シナリオによるシナリオ分析を実施しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

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。この経営姿勢を貫くことによって、株主をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼を

獲得し、長期的に企業価値を高め、持続的な成長が可能になると考えています。



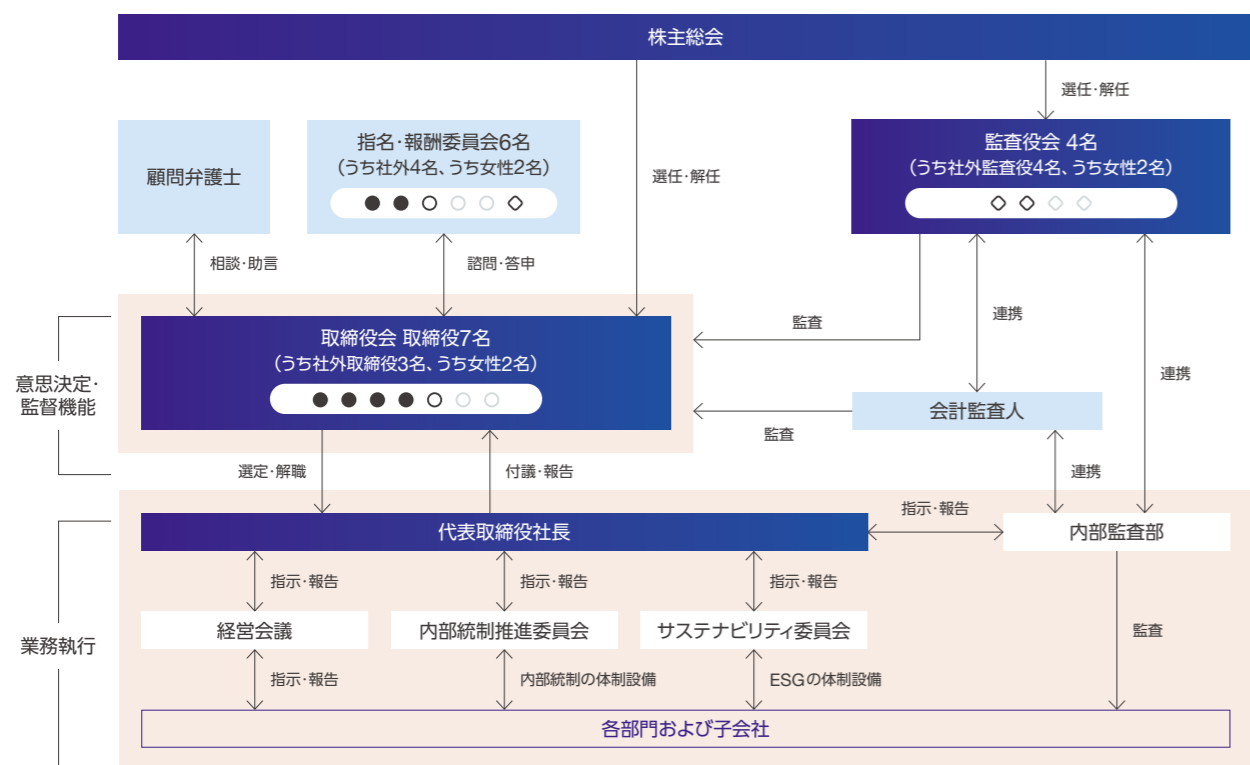
## コーポレート・ガバナンス体制

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、会計監査人を設置し、経営の意思決定・監督体制を整備しています。取締役会には社外取締役3名を含む7名が在籍し、経営に関する重要事項の決議や報告を行っています。監査役会は社外監査役4名で構成され、取締役の職務執行を

監査しています。また、経営会議、内部統制推進委員会、サステナビリティ委員会を設け、迅速な意思決定、コンプライアンス・リスク管理体制と持続可能な企業価値の向上を推進していきます。取締役会実効性評価を実施し、ガバナンス体制の継続的な改善に努めています。

### コーポレート・ガバナンス体制図

男性 ● 取締役 ○ 社外取締役 ◆ 監査役 ◇ 社外監査役  
女性 ● 取締役 ○ 社外取締役 ◆ 監査役 ◇ 社外監査役



2025年9月26日現在

## 役員報酬

当社は2019年9月25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。取締役の個人別の報酬等の決定に関する基本方針として、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を経営上の最重要課題と位置づけ、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

左記の基本方針を踏まえ、取締役の個人別の報酬は株主総会で決議された額の範囲内で支給します。また、個人別の報酬額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、当社の取締役の報酬は「基本報酬」「業績報酬」「個人評価報酬」「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 (3名)	142百万円 (19百万円)	33百万円 (-)	19百万円 (-)	195百万円 (19百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (5名)	32百万円 (32百万円)	- (-)	- (-)	32百万円 (32百万円)
計 (うち社外役員)	13名 (8名)	174百万円 (51百万円)	33百万円 (-)	19百万円 (-)	227百万円 (51百万円)

(注) 上表には、2024年9月25日開催の第55期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外監査役1名を含んでおります

## 取締役会実効性評価

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。

### 主な評価項目

<b>ガバナンス体制・仕組み</b> 全社的なガバナンス体制、権限委譲・グループ統制、内部監査部門との連携、意思決定プロセスなど	<b>取締役会の役割・責務</b> 大きな方向性の議論、将来への影響の議論、環境変化への対応、経営計画などの審議・監督、役員トレーニング、情報共有など	<b>取締役会の構成</b> 構成に対する認識、規模	<b>取締役会の運営</b> 年間スケジュール、開催頻度、開催時間、招集時期、資料の提供時期、議題の範囲、重要議題の対応、資料の量・質など
<b>取締役会における審議の活性化</b> 議事進行、個別の審議時間、発言・指摘、議論・意見交換、風土・雰囲気など	<b>経営の監督・経営陣との関係</b> 指名・報酬委員会の役割、取締役の選解任・後継者計画、報酬制度、社外役員の活用など	<b>リスク把握</b> 健全な企業風土の醸成、リスクの認識、リスク管理体制など	<b>ステークホルダーとの関係</b> 資本コストや株主を意識した経営の監督、株主との建設的な対話、サステナビリティ課題への取り組みの監督など

### 監査役・監査役会の実効性

監査役・監査役会の機能発揮

詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

# コーポレート・ガバナンス 役員紹介

## 取締役



指名  
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し、国内事業の統括とマーケティングを担当。



指名  
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、取締役専務を歴任。2020年7月に代表取締役専務執行役員に就任し、海外事業全般の統括と海外営業を担当。



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、新事業開発を担当。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

## 監査役



指名 社外 独立  
常勤監査役  
今村 泰也

1983年4月日本航空株式会社に入社。管理部門や監査部門のマネジメント職を歴任。グループ会社の常勤監査役、専務取締役を務め、2018年9月より当社常勤監査役に就任。



社外 独立  
監査役  
中川 彩子

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。



社外 独立  
監査役  
安田 恵

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。



社外 独立  
監査役  
白井 俊徳

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執行役員、監査役会議長、取締役監査委員長、子会社の社長や監査役などの要職を歴任。2024年9月より当社非常勤監査役に就任。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

## 執行役員

上級執行役員  
堀 誠  
海外開発担当  
物語(上海)企業管理有限公司  
総経理付 マーケティング担当

上級執行役員  
池田 兼孝  
管理本部・DX推進担当  
管理本部 本部長

上級執行役員  
横濱 任  
経営理念推進担当  
経営理念推進・D&I本部 本部長

上級執行役員  
池田 頼信  
営業担当  
営業イノベーション本部 本部長

執行役員  
伊藤 栄志  
内部監査部  
部長



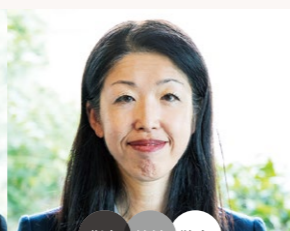
指名 社外 独立  
取締役  
安田 加奈

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。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、2021年9月より当社社外取締役兼任に就任。



指名 社外 独立  
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。



指名 社外 独立  
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。

● 企業経営・経営戦略	●	●	●	●
● フランチャイズビジネス	●	●	●	●
● 海外事業	●	●	●	●
● マーケティング・MD	●	●	●	●
● 人事・人財開発	●	●	●	●
● IT・DX	●	●	●	●
● 財務・ファイナンス	●	●	●	●
● 内部統制・ガバナンス	●	●	●	●
● サステナビリティ	●	●	●	●

執行役員  
岡本 兵衛  
IT・AI戦略本部 本部長  
兼 ITインフラ・サポーター部 部長  
兼 インフラ・セキュリティグループ  
グループ長

執行役員  
三宅 泰嗣  
ゆず庵事業部  
事業部長

執行役員  
佐々木 亨明  
海外事業本部 出向 台湾担当  
物語台湾股份有限公司  
董事 兼 総経理

執行役員  
針谷 節  
購買物流・生産本部 本部長

執行役員  
山口 学  
海外営業推進本部  
本部長

執行役員  
齋木 知親  
FC事業推進本部 本部長  
兼 FC開発部 部長

執行役員  
廣瀬 雅孝  
専門店・新業態事業部  
事業部長

執行役員  
三尾 真永  
海外事業本部 出向  
インドネシア事業担当  
PT.Agrapana Niaga Gemilang  
代表取締役社長

## コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ

企業文化を  
継承することで、  
さらなる進化を社外取締役  
安田 加奈

当社の大きな特徴は、人を育てる仕組みが企業文化として根付いており、それが人財力や開発力を支える土台となっていることです。一人ひとりがイキイキと働き、自己実現を果たせる環境が整っており、それがお客様の感動を生み出しています。「物語的大家族主義」という言葉に象徴されるように、家族だからこそ失敗や間違いも恐れずに発言や行動ができるのでしょう。これは一朝一夕にはできない宝物のような企業文化なので、しっかりと継承していただきたいと思っていますし、私としても守っていきたくと思っています。

私は公認会計士としての経験から、「リスクセンサー」のような感覚が働くことがあります。ここ数年はM&Aにも挑戦するなど、さらなる進化を遂げていますが、リスクを認識せずに突き進むことがないよう、察知したリスクを経営陣に適切に伝える役割を担っていきたくと考えています。取締役会においても、発言しやすい風土が根付いており、直近では海外子会社における管理体制の強化などを提言しました。新事業のリリースを含め、今後のさらなる進化に期待しています。

当社の最大の強みは、経営理念である「Smile & Sexy」が経営トップから現場の従業員まで浸透している点にあります。社外取締役就任後に各ブランドの店舗を訪れましたが、どの店舗も「Smile & Sexy」を体現している従業員が多くて驚きました。私は海外赴任の経験が長いので、現在強化しているグローバル展開にも注目しています。中国における『肉肉大米』の成功を機に、海外展開は着実に軌道に乗り始めています。現在は、東南アジアおよび米国においても、将来の成長に向けて着実に基盤づくりを進めている段階です。海外パートナーとの関係構築が鍵となりますが、当社のカルチャーをより深く浸透させることができれば、将来の展望は明るいと感じています。

国内外を問わず、企業の成長を支えているのは人財です。これまでの強みである店舗での成長機会に加えて、マネジメントのステージでも能力を発揮できる体系的な教育が必要だと私は考えています。企業としての成長はもちろんですが、お客様が笑顔で幸せそうに食事を楽しんでいる光景を、日本だけでなく世界中に生み出していく存在となることを目指していきたいと思っています。

笑顔と幸せを、  
世界中に届ける企業へ社外取締役  
倉島 薫

## 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、「リスク」を、以下の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。

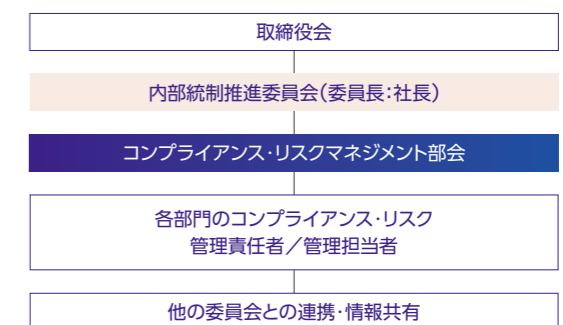
- ① 業務の有効性及び効率性に関するもの
- ② 財務報告の信頼性に関するもの
- ③ コンプライアンスに関するもの
- ④ 資産の保全に関するもの
- ⑤ 災害、事件等に関するもの
- ⑥ その他、当社の業務に関するもの

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制

当社では、持続的な企業価値向上のため、「内部統制推進委員会」を設置し、全社的なコンプライアンス・リスクマネジメント体制の整備・運用を推進しています。同委員会のもとには「コンプライアンス・リスクマネジメント部会」を設け、具体的なリスクの把握・対応、教育啓発、施策立案等を実施しています。内部統制推進委員会は、社長を委員長とし、財務・成長戦略担当役員を副委員長とする構成で、年度計画の意思決定や部会の進捗管理を担います。部会では、コンプライアンス、内部統制、リスク事案の共有と対応、社内研修や教育の企画、危機管理訓練、施策の立案などを担い、実効的なリスクマネジメント活動を推進しています。また、各部門にはコンプライアンス・リスク管理責任者および担当者を配置し、部門単位

でのリスク管理体制を整備しています。さらに、他の委員会とも連携を図り、重大なリスクや違反事項が発生した場合は、速やかに取締役会へ報告・承認を行う体制を構築しています。

## コンプライアンス・リスクマネジメント体制図



## 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。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.monogatari.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

# 財務・非財務データ

## 11カ年財務サマリー(連結)

(年度)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>損益計算書(通期)</b>											
売上高(単位:百万円)	33,432	38,781	44,596	52,123	58,924	57,960	64,018	73,277	92,274	107,156	123,921
売上総利益(単位:百万円)	22,052	25,331	29,182	34,064	38,613	37,999	42,111	47,820	60,229	70,140	80,644
営業利益(単位:百万円)	1,959	2,426	2,579	3,355	3,933	3,033	2,555	2,873	7,202	8,165	9,242
経常利益(単位:百万円)	2,407	2,620	3,056	3,865	4,686	3,028	4,265	6,167	7,179	8,582	9,035
親会社株主に帰属する当期純利益(単位:百万円)	1,257	1,371	2,072	2,386	2,938	456	2,727	3,727	4,693	5,639	6,157
売上総利益率(単位:%)	65.9	65.3	65.4	65.3	65.5	65.5	65.7	65.2	65.2	65.4	65.0
営業利益率(単位:%)	5.8	6.2	5.7	6.4	6.6	5.2	3.9	3.9	7.8	7.6	7.4
経常利益率(単位:%)	7.2	6.7	6.8	7.4	7.9	5.2	6.6	8.4	7.7	8.0	7.2
当期純利益率(単位:%)	3.7	3.5	4.6	4.5	4.9	0.7	4.2	5.0	5.0	5.2	4.9
<b>主要経営指標(通期)</b>											
総資産(単位:百万円)	19,354	22,618	25,283	29,735	32,735	38,422	47,752	46,196	50,011	61,530	74,026
純資産(単位:百万円)	10,506	11,615	13,309	15,267	17,681	17,493	19,961	22,960	24,954	29,558	40,364
自己資本比率(単位:%)	54.2	51.2	52.4	51.0	53.7	45.3	41.0	49.0	48.9	47.2	54.3
ROA(単位:%)*1	12.4	12.4	12.7	14.0	15.0	8.5	9.8	13.1	14.9	15.3	13.3
ROE(単位:%)	11.9	12.4	16.6	16.7	17.9	2.6	14.7	17.6	19.9	21.0	17.7
有利子負債(単位:百万円)*2	3,314	5,138	5,231	5,878	6,199	12,547	17,055	10,602	10,337	14,945	15,350
<b>連結キャッシュフロー計算書(通期)</b>											
営業CF(単位:百万円)	3,393	3,330	4,344	5,656	5,803	2,826	5,789	8,778	9,695	10,626	11,839
投資CF(単位:百万円)	△4,507	△4,148	△4,911	△4,802	△4,753	△4,870	△5,776	△7,383	△8,042	△9,240	△13,954
財務CF(単位:百万円)	307	1,504	△336	196	△206	5,687	4,225	△7,251	△3,229	3,519	2,707
現金および現金同等物の期末残高(単位:百万円)	4,766	5,310	4,450	5,491	6,260	9,888	14,214	8,464	6,853	11,803	12,338
<b>1株当たりデータ(通期)*3</b>											
1株当たり純資産(単位:円)	1,751.18	965.56	1,104.10	1,263.42	487.13	481.37	541.79	623.45	686.37	816.19	1,044.96
1株当たり当期純利益(単位:円)	209.85	114.33	172.56	198.52	81.39	12.64	75.36	102.85	129.48	158.15	163.09
1株当たり配当金(単位:円)	8.8	9.1	10.0	13.3	15.0	15.8	20.0	21.6	26.6	32.0	36.0
配当性向(単位:%)	25.2	24.0	20.2	20.1	18.4	125.2	26.5	21.0	20.5	20.2	22.0

\*1 ROAの計算式の分子には経常利益を採用しています

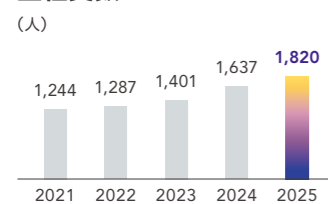
\*3 2021年3月1日付けで普通株式1株につき2株の分割を行っています

\*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

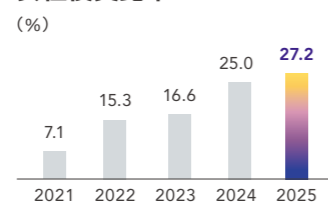
2023年3月1日付けで普通株式1株につき3株の分割を行っています  
1株当たり当期純利益および1株当たり配当金においては、当該株式分割が行われたものと仮定して記載しています

## 非財務データ

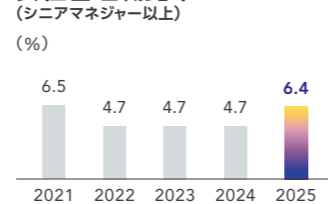
### 正社員数



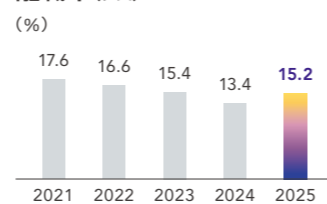
### 女性役員比率



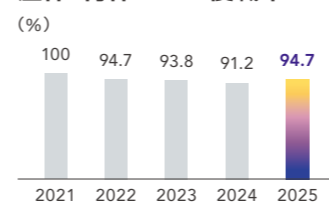
### 女性管理職比率



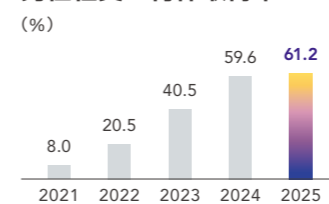
### 離職率(社員)



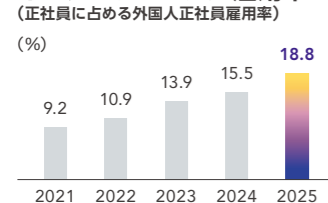
### 産休・育休からの復職率



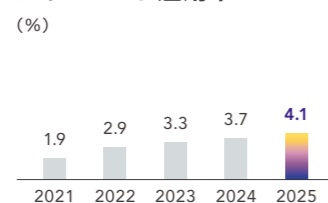
### 男性社員の育休取得率



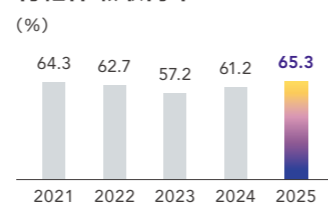
### 国際雇用率



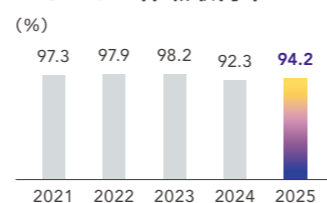
### チャレンジ雇用率



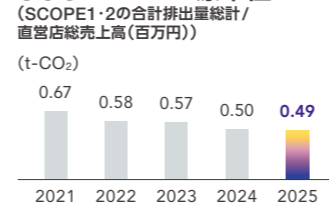
### 有給休暇取得率



### レインボー休暇取得率



### SCOPE1・2の原単位



# コーポレートデータ

## 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(2025年6月30日現在)
連結売上高	1,239億円 ※グループ店舗売上高 1,765億円(2025年6月30日現在)
従業員数	社員:単体1,820名/連結2,069名 ※平均臨時雇用者数:10,276名(2025年6月30日現在)
出店状況	国内:751店舗(直営499店舗/FC252店舗) 海外:59店舗 (2025年6月30日現在)
ホームページ	<a href="https://www.monogatari.co.jp/">https://www.monogatari.co.jp/</a>
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.

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  
〒450-0002  
愛知県名古屋市中村区名駅3-22-8  
大東海ビル4F

大阪フォーラムオフィス  
〒532-0011  
大阪市淀川区西中島3-23-16  
セントランドビル5F

福岡フォーラムオフィス  
〒812-0011  
福岡市博多区博多駅前1-4-4  
東京建物博多ビル8F



左から豊橋フォーラムオフィス/東京フォーラムオフィス(エントランス)/東京フォーラムオフィス(内観)