



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 吉野家とゼンショー

次ページ以降に掲げる 2 期分（2004 年決算と 2010 年決算）の連結財務諸表と 7 期分の要約連結損益計算書および要約連結キャッシュ・フロー計算書（2004 年決算～2010 年決算）は、日本の飲食業を代表する牛丼チェーン 2 社のものである。株式会社吉野家ホールディングスは、「吉野家」、「はなまる」、「京樽」などをグループ会社として抱え、株式会社ゼンショーは、「すき家」、「なか卯」、「ココス」などを経営している。

それぞれの企業の理念について以下に掲げている。現実の世界で見かける各企業の製品やサービス、新聞・雑誌・書籍などによって得られた情報、経営学の学習によって身につけた分析やフレームワークをすべて使いながら、これらの財務諸表から何が読み取れるのか考えなさい。

### ◆ (株)ゼンショーの企業理念（ゼンショー・ウェブサイトより）

“世界から飢餓と貧困を撲滅するため、「フード業世界一」を目指します。”

#### 私たちの使命

- 世界中の人々に安全でおいしい食を手軽な価格で提供する。
- そのために、消費者の立場に立ち、安全性と品質にすべての責任を負い、食に関わる全プロセスを自ら企画・設計し、全地球規模の卓越したマス・マーチャンダイジング・システムをつくり運営する。

世界には、すべての人が食べることができる十分な食料があるにもかかわらず、過剰な国と不足している国とのアンバランスに問題があると言われています。

ゼンショーグループは、世界の食事情を変えることのできるシステムと資本力を持った「フード業世界一」企業となり、世界から飢餓と貧困を撲滅することを目指します。

---

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎（2010 年 8 月作成、2011 年 8 月改訂）

- ◆ (株)吉野家ホールディングスの経営理念（吉野家ホールディングス・ウェブサイトより）  
“For the People ～すべては人々のために～”

5 「人々」とは、従業員それぞれの立場により異なり、例えば店舗で働く従業員にとっては相対するお客様、経営者にとっては、全従業員やフランチャイジー、株主様、お取引先様、地域社会という場合もあります。

「For the People ～すべては人々のために～」ということです。

10 世界中の人々にとって、なくてはならない存在になることが、私たちの夢です。

15

20

25

30

◆ 株式会社 吉野家ホールディングス

連結貸借対照表

(単位:百万円、ゴシックは計)

科目	2004年2月	2010年2月	科目	2004年2月	2010年2月
<b>(資産の部)</b>			<b>(負債の部)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>33,730</b>	<b>30,003</b>	<b>流動負債</b>	<b>17,021</b>	<b>26,298</b>
現預金	23,764	14,087	支払手形及び買掛金	4,936	5,818
売掛金	3,788	3,963	短期借入金	2,400	4,595
商品及び製品	2,432	1,659	1年内返済予定の長期借入金	-	3,341
原材料及び貯蔵品	-	6,767	未払法人税等	2,640	1,282
繰延税金資産	676	1,203	賞与引当金	991	1,318
その他	3,074	2,343	その他	6,054	9,944
貸倒引当金	△ 4	△ 19			
<b>固定資産</b>	<b>65,423</b>	<b>75,199</b>	<b>固定負債</b>	<b>16,816</b>	<b>17,706</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>31,111</b>	<b>39,768</b>	長期借入金	5,029	11,273
建物及び構築物(純額)	16,563	25,764	退職給付引当金	8,837	1,902
工具、器具及び備品(純額)	2,421	2,694	その他	2,950	4,531
土地	10,989	8,068			
その他	1,138	3,242	<b>負債合計</b>	<b>33,837</b>	<b>44,004</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>3,461</b>	<b>4,111</b>	<b>(純資産の部)</b>		
のれん	88	636	<b>株主資本</b>	<b>64,126</b>	<b>59,133</b>
その他	3,373	3,475	資本金	10,265	10,265
			資本剰余金	11,139	11,153
			利益剰余金	61,099	43,659
<b>投資その他の資産</b>	<b>30,851</b>	<b>31,320</b>	自己株式	△ 18,377	△ 5,944
長期前払費用	2,865	5,417	<b>評価・換算差額等</b>	<b>△ 404</b>	<b>△ 1,605</b>
差入保証金	13,063	16,833	その他有価証券評価差額金	720	△ 12
投資不動産(純額)	3,723	4,512	為替換算調整勘定	△ 1,124	△ 1,592
その他	9,845	4,860	少数株主持分	1,594	3,670
貸倒引当金	△ 435	△ 302	<b>純資産合計</b>	<b>65,316</b>	<b>61,198</b>
資産合計	99,153	105,202	負債・資本合計	99,153	105,202

連結損益計算書

(単位:百万円、ゴシックは計)

科目	2004年2月	2010年2月
売上高	141,054	179,602
売上原価	54,558	67,469
<売上総利益>	<b>86,496</b>	<b>112,133</b>
販売費/一般管理費	74,421	113,028
<営業利益>	<b>12,075</b>	<b>△ 895</b>
営業外収益	<b>1,321</b>	<b>1,406</b>
受取配当金	20	116
賃貸料収入	730	496
受取手数料	133	167
営業外補償金	-	159
その他	438	468
営業外費用	<b>962</b>	<b>988</b>
支払利息	149	347
賃貸費用	486	358
その他	327	283
<経常利益>	<b>12,434</b>	<b>△ 477</b>
特別利益	<b>691</b>	<b>544</b>
固定資産売却益	499	105
評定済資産戻入益	192	261
その他	-	178
特別損失	<b>1,872</b>	<b>10,371</b>
固定資産除売却損	1,488	783
減損損失	-	8,641
契約解約損	-	254
店舗閉鎖損失引当金	-	464
その他	384	229
<税金等調整前利益>	<b>11,253</b>	<b>△ 10,304</b>
法人税等	5,789	323
少数株主損失	△ 227	△ 1,686
<当期純利益>	<b>5,691</b>	<b>△ 8,941</b>

◆ 事業セグメント別 (2010年2月期)

	牛丼 関連事業 (百万円)	寿司 関連事業 (百万円)	ステーキ 関連事業 (百万円)	うどん 関連事業 (百万円)	スナック 関連事業 (百万円)	その他 飲食事業 (百万円)	その他の 事業 (百万円)	計 (百万円)	消去又は 全社 (百万円)	連結 (百万円)
<b>I 売上高及び営業損益</b>										
<b>売上高</b>										
(1) 外部顧客に対する売上高	102,100	26,309	24,923	14,565	7,838	2,670	1,194	179,602	-	179,602
(2) 内部売上高又は振替高	49	8	-	-	24	-	3,736	3,819	-3,819	-
計	102,150	26,318	24,923	14,565	7,863	2,670	4,931	183,422	-3,819	179,602
営業費用	99,710	26,754	26,555	13,691	7,912	3,395	4,786	182,806	-2,308	180,497
営業利益又は営業損失(△)	2,440	△435	△1,632	873	△48	△725	144	615	-1,510	△895

◆ 連結損益計算書(要約)と連結キャッシュ・フロー計算書(要約)の時系列

(単位:百万円)

	2004年2月	2005年2月	2006年2月	2007年2月	2008年2月	2009年2月	2010年2月
売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602
営業利益	12,075	△ 1,219	2,695	3,691	6,222	3,582	△ 895
当期純利益	5,691	△ 758	△ 387	2,096	186	208	△ 8,941
営業CF	14,238	△ 1,991	5,139	5,796	8,749	7,725	92
投資CF	△ 3,890	△ 4,058	△ 3,904	△ 2,320	△ 9,318	△ 10,769	△ 9,127
財務CF	△ 13,495	7,876	△ 799	△ 3,605	△ 1,606	△ 794	2,383
現金同等物期末残高	23,635	25,542	26,018	25,900	23,691	19,774	13,527

◆ 株式会社 ゼンショー

連結貸借対照表

(単位:百万円、ゴシックは計)

科目	2004年3月	2010年3月	科目	2004年3月	2010年3月
(資産の部)			(負債の部)		
<b>流動資産</b>	<b>15,202</b>	<b>41,108</b>	<b>流動負債</b>	<b>26,514</b>	<b>90,183</b>
現預金	10,037	21,331	支払手形及び買掛金	4,048	10,329
売掛金	351	4,174	短期借入金	800	11,464
商品及び製品	779	3,875	1年内返済予定の長期借入金	11,251	42,565
繰延税金資産	273	3,084	リース債務	-	1,559
その他	3,764	8,686	未払法人税等	572	2,920
貸倒引当金	△ 2	△ 42	賞与引当金	581	1,605
			デリバティブ債務	4,091	2,121
<b>固定資産</b>	<b>53,925</b>	<b>190,972</b>	その他	5,171	17,620
<b>有形固定資産</b>	<b>24,894</b>	<b>104,707</b>			
建物及び構築物(純額)	17,573	70,627	<b>固定負債</b>	<b>28,180</b>	<b>97,020</b>
機械装置及び運搬具(純額)	1,284	5,297	長期借入金	26,613	83,832
工具、器具及び備品(純額)	-	12,406	リース債務	-	5,208
土地	3,904	9,130	退職給付引当金	561	364
リース資産	-	6,396	その他	1,006	7,616
その他(純額)	2,133	851			
<b>無形固定資産</b>	<b>4,220</b>	<b>24,362</b>	<b>負債合計</b>	<b>54,692</b>	<b>187,203</b>
のれん	2,865	17,473			
その他	1,355	6,888	(純資産の部)		
<b>投資その他の資産</b>	<b>24,811</b>	<b>61,903</b>	<b>株主資本</b>	<b>9,838</b>	<b>38,991</b>
差入保証金	16,932	30,314	資本金	3,021	10,089
長期前払家賃	6,507	20,509	資本剰余金	2,945	10,642
その他	1,449	11,140	利益剰余金	3,905	18,279
貸倒引当金	△ 77	△ 60	自己株式	△ 33	△ 19
			<b>評価・換算差額等</b>	<b>△ 4,041</b>	<b>△ 4,754</b>
<b>繰延資産</b>	<b>-</b>	<b>58</b>	その他有価証券評価差額金	50	△ 1,108
			繰延ヘッジ損益	△ 4,091	△ 1,573
			為替換算調整勘定	-	△ 2,073
			少数株主持分	8,638	10,698
			<b>純資産合計</b>	<b>14,435</b>	<b>44,935</b>
<b>資産合計</b>	<b>69,127</b>	<b>232,138</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>69,127</b>	<b>232,138</b>

連結損益計算書

(単位:百万円、ゴシックは計)

科目	2004年3月	2010年3月
売上高	112,116	334,172
売上原価	36,261	111,139
<売上総利益>	<b>75,855</b>	<b>223,033</b>
販売費/一般管理費	71,994	210,494
<営業利益>	<b>3,861</b>	<b>12,539</b>
営業外収益	<b>453</b>	<b>2,439</b>
受取利息	13	295
賃貸料収入	349	876
デリバティブ利益	-	444
その他	91	824
営業外費用	<b>989</b>	<b>3,863</b>
支払利息	585	2,449
賃貸費用	310	728
為替差損	-	338
その他	94	349
<経常利益>	<b>3,325</b>	<b>11,115</b>
特別利益	324	374
特別損失	<b>1,085</b>	<b>4,388</b>
固定資産売却損	711	650
事業再編損	-	2,312
その他	374	1,426
<税金等調整前利益>	<b>2,564</b>	<b>7,101</b>
法人税等	2,023	2,941
少数株主利益	378	654
<当期純利益>	<b>163</b>	<b>3,506</b>

◆ 連結損益計算書(要約)と連結キャッシュ・フロー計算書(要約)の時系列

(単位:百万円)

	2004年3月	2005年3月	2006年3月	2007年3月	2008年3月	2009年3月	2010年3月
売上高	112,115	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172
営業利益	3,860	4,230	10,900	12,950	15,268	7,786	12,539
当期純利益	162	723	3,130	6,181	5,196	2,473	3,506
営業CF	4,162	8,360	12,634	13,921	17,136	12,711	23,836
投資CF	△ 6,434	△ 6,721	△ 18,051	△ 66,724	△ 28,978	△ 12,996	△ 18,337
財務CF	1,092	△ 1,087	20,184	52,139	10,184	△ 5,017	△ 5,547
現金同等物期末残高	8,737	9,290	24,078	29,454	27,248	21,634	21,320

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2011.9 PDF