90-13-9331

慶應義塾大学ビジネス・スクール

吉野家とゼンショー 2013年

外食産業の現状

「外食」とは、文字通り「外で食事をする」という意味であり、その市場規模は約30兆円といわれている。さらに、外食には2つの定義があり、居酒屋・レストラン・喫茶店などを総称して「狭義の外食」と呼び、それに総菜・持ち帰り弁当などの料理品小売業（中食：なかしょく）を合計したものを「広義の外食」と呼ぶ。

図1では、1980年から2012年までの狭義および広義外食産業の市場規模の推移をプロットしている[1]。1990年代後半より、外食産業で構造変化が起きていることがわかる。狭義の外食市場は、90年代後半に30兆円に迫ったが、それ以降年々減少傾向にあり、2012年の外食産業市場規模は、前年比1.5%増加の約23兆2,386億円の規模となっている[2]。一方、中食市場はコンビニエンスストアの急伸によって2012年において6兆4,648億円（前年比2.7%増）の規模にまで成長している[3]。

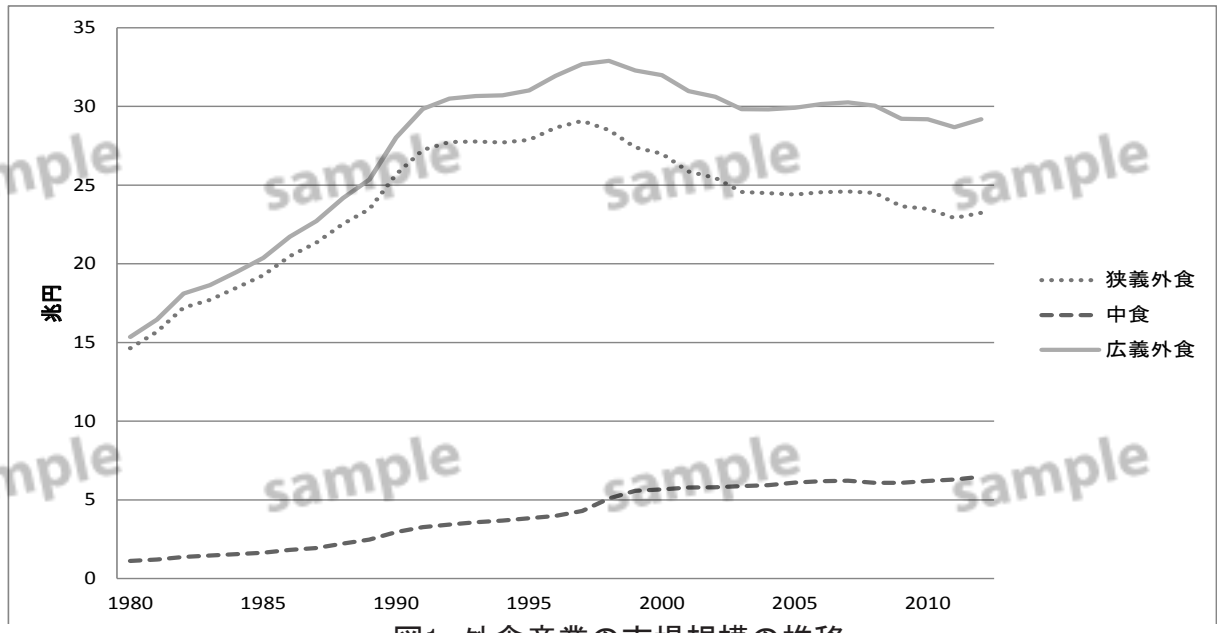


図1　外食産業の市場規模の推移

---

[1] 『平成24年外食産業市場規模推計について』、財団法人食の安全・安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター。
[2] 2011年の市場規模は3月の東日本大震災の影響を受けたため、2012年はその反動により微増となっている。
[3] 広義および狭義の外食市場規模の詳細については、巻末資料①を参照のこと。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 村上裕太郎がクラス討議の参考のために作成したものである。
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（C）村上裕太郎（2013年7月作成）

（狭義の）外食産業は、2000年代に入ると激動の時代をむかえ、2005年には飲食店の廃業率が2割を優に超える水準となった[4]。このような状況下で、外食大手企業による生き残りをかけたM&Aが盛んになっていった。

外食産業の御三家といえば、2005年当時、日本マクドナルドホールディングス（売上高3,081億円）、すかいらーく（売上高3,834億円）、吉野家ディー・アンド・シー（売上高1,180億円）の3社であったが、この構図はその後約8年のあいだにどのような変化をとげたのであろうか。

外食産業の勝ち組・負け組

会計において、財務諸表から多くの有用な情報がえられるが、そのなかでも特に重要なのが、会社の規模と経営の効率性である。規模を測る指標としては、「売上高」や「総資産」などが考えられ、経営の効率性を測る指標としては、「ROE」や「ROA」、「利益率」などがあげられる。そして、この規模と効率をマトリックス図にプロットすることにより、花形企業・成長企業・成熟企業・負け組企業などを俯瞰することが可能になる。たとえば、図2のように、縦軸に会社の規模として売上高、横軸に経営効率性として営業利益率をとってみよう。

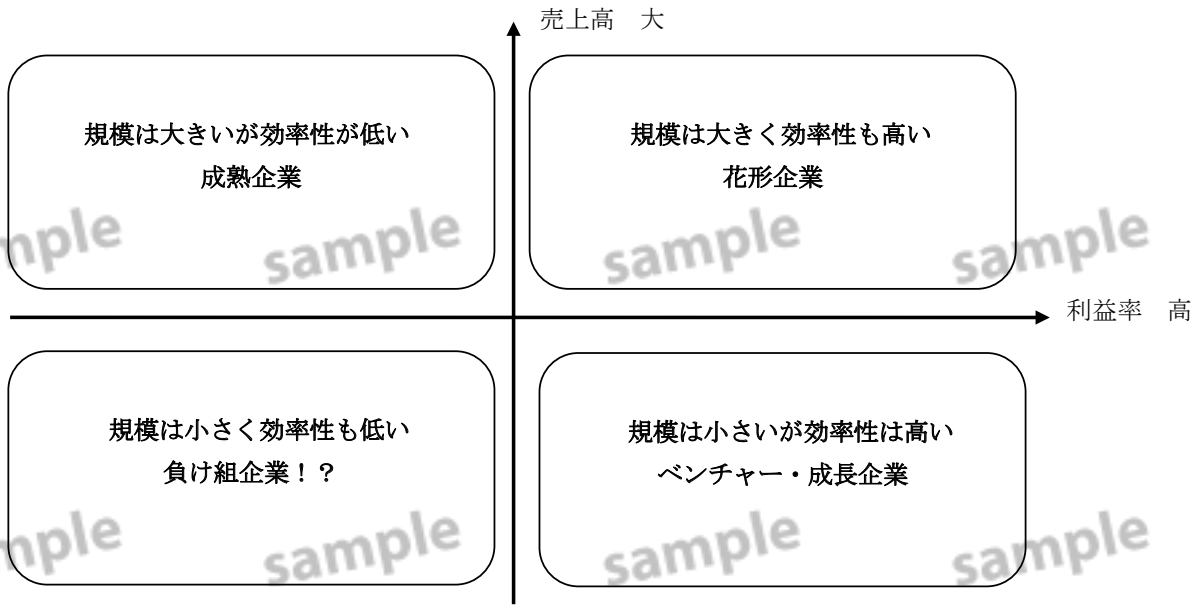


図2　外食産業における花形・成熟・成長・負け組企業

原点は外食企業の平均値を表すとすると、上の領域にいくほど規模が大きい企業ということになり、右にいくほど経営効率が良い企業ということになる。2004年および2012年時点において、吉野家、ゼンショーは図2のどの位置にプロットされるだろうか。また、どのような外食企業がそれぞれの象限にプロットされるだろうか。

---

[4] 「特集新旧入り乱れる外食M＆A戦争」、『週刊ダイヤモンド』

吉野家

吉野家の歴史[5]

吉野家は、大阪吉野町(現在の大阪市福島区吉野)出身であった松田栄吉が、当時東京日本橋にあった魚市場に定食屋を開き、そこで牛丼を提供したのが始まりであった。吉野家の名前は、松田の出身地に由来する。1926年、関東大震災(1923年)により魚市場が築地に移転したのにともない、吉野家も築地に移転した。魚市場で働く人たちは、味にうるさく、かつ時間に追われていたので、スピードに対するニーズが高かった。「うまい、やすい、はやい」という現在の吉野家のキャッチフレーズは、吉野家の価値構成要素の1つであるが、このうち「うまい、はやい」の 2つは、築地で生まれたと言われている。

この店を父から継いだ松田瑞穂が実質的な創業者になる[6]。法曹界を目指すことを断念して家業を継いだ松田は、1958年に店を事業化し、年商1億円突破を目標として掲げた。これを実現するには、1日500人未満だった客数を1,000人に増やさなければならなかった。通常なら単価を上げるところであったが、松田は客単価よりも客数を追うことを考えた。このとき生まれたのが、吉野家の「客数主義・来店頻度主義」である。築地は外部から客が来るところではなかったので、店に食べに来る人というのは限られており、新規客を得るチャンスが乏しい中で売上を上げるには、いつも来てくれる客の来店頻度を高める以外に方法はなかったのである。

店舗拡大にともない、吉野家は企業として急成長をとげていく。そんなさなか、吉野家の高い時給につられてアルバイトで入店したのが、現吉野家ホールディングス会長(吉野家社長)の安部修仁(当時21歳)であった。安倍は福岡の高校を卒業後、ミュージシャンになる夢を抱いて上京したが、生活費を稼ぐために選んだのが吉野家のアルバイトだったのである。ところが半年後、「社員になれば、ボーナスが出る」という話にのって、方向転換して入社した。その後社員として安部は頭角をあらわしていき、入社4ヵ月で新宿東店の店長に、6年目には九州地区の本部長にまで上り詰めた。まさに安部は、吉野家の成長とともに急成長していったのである。

---

[5] 吉野家の歴史についての詳細は、巻末資料②を参照のこと。
[6] 吉野家のテーマカラーにオレンジを選んだのは、松田瑞穂だった。アメリカのコーヒーショップの屋根色からヒントを得て、1km先からでも目立つオレンジ色は、看板の色としてふさわしかったことから採用を決めた。

吉野家一度目の危機

ところが1970年代後半、吉野家に最初の危機がおとずれる。積極的な店舗拡大に店員の質や材料の調達が追いつかなくなり、徐々に品質が劣化していったのである。具体的には、たれのコストダウンのために粉末のたれに変更したこと、輸入牛肉の供給不足のため輸入制限が適用されないフリーズドライの乾燥牛肉の利用に踏み切ったことなどが味を落としたと言われている。さらに当時、日本では外食産業が拡大しているさなかであり、輸入牛肉の需要増による牛肉価格の高騰から原価が上昇し、牛丼の値上げをしたことがさらに客足を遠のかせた。成長に企業が追いついていかず、外部環境の悪化もともなった結果、1980年に会社更生法を適用し、事実上の倒産となったのである。

しかし、吉野家は復活する。社員は530名から250名へと半分以下に減ったものの、「24時間営業の灯を消すな」のかけ声のもと、復活を誓った吉野家は社運をかけ、当時のキャッチフレーズ「はやい、うまい、やすい」の変更を決定した。あらたなキャッチフレーズは、「うまい、やすい、はやい」。これは単に順番を変えただけではなく、吉野家の決意のあらわれであった。吉野家復活のためには、やはり「うまい牛丼」しかない。そんな社員の熱い思いが、この牛丼には込められている。こうして、牛丼の販売を再開した吉野家に、遠ざかっていたお客が戻ってくるようになり、倒産からわずか4年で巨額の借入を完済した。そして1992年、復活のリーダーとなった安部がついに吉野家社長に就任したのである。さらにその後の2001年、倒産企業としては史上初の東証一部上場を果たし、吉野家は外食業界を代表する企業へと見事に復活を果たした。

BSE問題と米国産牛肉へのこだわり

順風満帆に思えた矢先の2003年12月、吉野家をはじめ牛丼チェーン、焼肉チェーンなどを苦境にたたせる事件がおこった。米国のBSE問題である[7]。米国からの輸入が停止されると牛肉の調達が不能になり、一時牛丼販売の休止に追い込まれ、営業の縮小や、牛カレー丼、豚丼などの代替商品の緊急投入を余儀なくされた。ここで、比較的安全なオーストラリア産牛肉を使用するという選択肢もあったが、吉野家は米国産牛肉にこだわった。米国産牛肉なくして吉野家の牛丼の味は出せないという信念のもと、苦渋の決断をしたのである。この当時の状況を安倍は次のようにインタビューで語っている[8]。

---

[7] 米国のアン・ベネマン農務省長官は2003年12月23日夕刻（日本時間12月24日午前）の記者会見で、ワシントン州で飼育されたホルスタイン種の牛1頭が、検査の結果BSEに陽性とみられる反応を示したことを明らかにした。この会見を受け、日本と韓国は直ちに今後の状況が判明するまでの間、当面の米国産牛肉輸入差し止め措置をとった。

[8] 危機を克服して進化する吉野家流経営～「吉野家ウェイ」に見る現場を活かす価値追求マネジメント～http://www.academyhills.com/note/opinion/tqe2it0000000u73.html

BSE騒動のとき、アメリカ牛にこだわったのは牛丼に関してはアメリカ牛のばら肉が最適だと私たちは考えていて、アメリカ牛に合わせてタレを作っていたからです。アメリカ牛がなければオージービーフ　で作ればいいじゃないか、というわけにはいかないのです。

しかし、実はアメリカ牛が輸入停止になっていた間、例外的にオージービーフと国産牛をブレンドして牛丼を提供していた店舗が5、6店舗あります。競馬場などのクローズドのマーケットに出店していたFC加盟店で実施していました。 そのような場所では競合禁止規定があり、他に例えばカレー屋さんがあったら吉野家でカレーは提供できませんでした。従って、牛丼を提供できなければ、その店を閉めなければならない状況だったのです。牛丼をやめたら、加盟店の権利を剥奪することになってしまいます。それを回避するために、オージービーフと国産牛を使った牛丼を作っていました。

その味はどうだったかというと、私たちの表現では「タレが濁る」。お客さまには、「タレがまずくなった」と言われました。タレは変えていないのに、です。 だったら素材に合わせてタレを変えればいいじゃないか、と思われるかもしれませんが、そうすると結果的に「別の牛丼」になってしまいま　す。お客さまは「牛丼を早く復活してほしい」とおっしゃるのですが、「別の牛丼」を出すと「味が違う！これは吉野家じゃない！」とおっしゃいます。

お客さまの期待を裏切るものを出したら、先々後悔すると思い、社内で議論を重ねて休止という決断を下したのです。

米国産牛肉で牛丼が作れないのであれば、あえて牛丼を捨てるという選択をした吉野家。米国産牛肉の輸入再開までの2年半の間、豚丼やカレーで急場をしのいだ吉野家であったが、この間に他の牛丼チェーンに追い上げられたのも事実である。競合は、他国産の牛肉に切り替えて牛丼の提供を再開した。たとえば、ゼンショーはオージービーフ、松屋は中国産（後にオージーに切り替え）を用いた。

sample

輸入再開と赤字転落

2006年9月、米国産牛肉の輸入は再開された[9]。吉野家は輸入再開にあたり、米国産牛肉を使用した商品の提供を決定した。2006年9月中旬より数量限定、メニュー限定、店舗限定で販売を再開し、徐々に販売量を増やしてゆき、2008年には販売休止前の供給状態に戻った。ところが、牛丼の復活イコール吉野家の復活というように単純にはならなかったのである。他牛丼チェーンの低価格戦略により客数を奪われ、2010年2月期決算では4年ぶりの赤字転落となった[10]。当初、価格競争には算入しない方針を打ち出していた吉野家であったが、客数主義をとっている吉野家にとって客数の減少は何よりも厳しい。しかし、相対的に原価の高い米国産牛肉を使用する吉野家にとって、価格競争に突入することは、はじめから勝ち目のない戦いに挑んでいくようなものであった。さらに追い打ちをかけるように、2010年末にゼンショーが米国産牛の輸入再開を決定する。ゼンショーは単品の牛丼勝負をさけ、トッピングや豊富なメニューを増やすことによって、新規の顧客を開拓してきた。さらに、郊外型でテーブル席が多いなどの特徴から、ファミリー層にも支持され、吉野家とは異なる顧客を獲得してきたのである。ここで、米国産牛肉を使用した牛丼を吉野家よりも低価格で提供すれば、吉野家の最後の砦であるコアなファンの取り崩しができると見込んだのである。

2011年2月期および2012年2月期は、子会社の構造改革や吉野家のヒット商品（焼味豚丼、牛鍋丼など）の登場により、なんとか最終黒字を確保したものの、2013年2月期には、京樽と国内吉野家事業が不振となり、再度最終赤字に陥ることとなった[11]。明るい兆しと言えば、米国産牛肉の輸入規制緩和により、輸入対象の月齢が20ヵ月以下から30ヵ月以下に拡大したことである。牛丼に使うバラ肉（ショートプレート、冷凍）の米国産の対日価格（大口需要家向け）は2013年2月生産分が前月比2割程度下がった。この規制緩和を受けて2013年4月、吉野家は牛丼並盛りの価格を常時280円に値下げすると発表した。これは現行より100円安く、この値下げにより牛丼チェーン大手3社の通常価格が並ぶこととなった。

---

[9] 日本での禁輸措置が解除されないことで、畜産業界選出の連邦議会議員たちは、2004年から2005年にかけて駐日大使館へ出向いて輸出再開を要請する書簡を手渡し、米国通商代表部に対して日本輸出品の関税引き上げによる制裁を要請するなどの強い姿勢にでた。2005年11月に来日したブッシュ大統領と小泉純一郎首相の日米首脳会談などでの外交交渉の結果、日本政府は2005年12月の輸入再開を決定した。条件として、生後20か月以下の危険部位の除去がなされた牛肉を対象に輸入が限定的に再開されたのである。

[10] セグメント情報を見ると、このときに赤字の原因は、牛丼というよりも子会社の「どん」と「京樽」の不振によるところが大きかった。

[11] 2013年決算は、牛肉やコメなど原料価格の高止まりで牛丼チェーン各社に厳しいものとなった。事実、値下げ販促も例年に比べ控えめなものとなった。すき家が2010年や11年に6～8回打ち出した値下げキャンペーンは12年にはわずか2回。この結果、コンビニエンスストアなどとの競争激化で13年3月期の既存店売上高（速報値）は前年同期比7.8％減った（2013年4月11日、日本経済新聞朝刊）。

ゼンショー

ゼンショーの歴史[12]

ゼンショーグループ社長の小川賢太郎は、1968年に東京大学に入学した。まさに東大紛争が始まった年であり、そのなかで小川は、資本主義が世界を席巻する一方で、世界の3分の2が飢餓状態に陥っていることに矛盾を感じていた。小川は躊躇せず、東大全共闘の活動に身を投じた。しかし東大紛争では一敗地にまみれ、自らけじめをつけるため、東大を中退した。その後横浜港で、日雇い労働者に交じって日本車をスクラップしてパーツに分ける仕事を手伝った[13]。

1975年、小川に大きな転機がおとずれる。ベトナム戦争がサイゴン陥落により集結し、社会主義のピークを肌で感じとった。「少なくともこれから300年は資本主義的な生産様式が人類の主流になる」、小川の勘は正しかった。今度は資本主義的に革命を目指すという決意のもと、中小企業診断士の通信教育を受け、財務管理、マーケティング、法律等の基礎をたたきこんでいった。そして1978年、吉野家に入社する。

吉野家に入社して2年後、小川が経理部の次長についてまもなく、吉野家は業績不振に陥った。リストラと経営再建を迫る銀行を前に、「アメリカではマクドナルドが1万店に達する勢いで、外食は成長過程にある。デンプンの間に牛肉を挟んだのがハンバーガーなら、デンプンに肉をのせたのが牛丼。可能性はあります」と必死に主張した。先述のように、1980年に吉野家は事実上の倒産をすることになったが、小川のなかでは「コメの方がパンより栄養価が高いし、醤油は保存がきく。シンプルだから製造コストも安いし、飽きない」と、牛丼が世界で通用するという確信が芽生えていたのである。

1982年、小川は2人の部下を引き連れて、会社を立ち上げた。「今度こそ、絶対に負けない。全戦全勝する」という覚悟を社名に込め、2人の創業メンバーに「資本は小川賢太郎100%、意思決定も小川賢太郎100%。専制君主制でやる。なぜなら議論している時間はないからだ」と告げた。当時、吉野家は200店舗を展開していたが、小川は牛丼にまだまだ可能性を感じていた。米国でハンバーガーは老若男女に受け入れられているが、日本における牛丼は「男の飯」として定着しているだけである。小川の戦略は、ファミリーをターゲットに店舗を郊外のロードサイドに展開し、トッピングやサイズなどのバリエーションを増やすことだった。また、圧倒的なスピード感で世界革命を成し遂げるため、生産性を高める仕組みを築き上げ、軍隊のごとく遵守させた。

---

[12] ゼンショーの歴史の詳細については、巻末資料③を参照のこと。
[13] 「特集外食日本一　ゼンショー」（日経ビジネス2010年9月20日）

小川のトップダウン式経営により、圧倒的な意思決定のスピードでゼンショーは急拡大し、途中からは手に入れた資本をM&Aというかたちでつぎつぎと外食企業を飲み込んでいった。そしてついに、2011年、日本マクドナルドホールディングスを抜いて、売上高トップに躍り出たのである。

社員はヒトかロボットか（徹底したコスト削減）

社員には「ゼンショーグループ憲章」という小冊子が配られる。ここには企業理念とともに、立ち居振る舞いも事細かに定められている。「商談は30分」「社員は群れてはいけない」「いい人に思われるようにするな」。さらには、「歩く時は1秒に2歩以上」などの記述もある。これは社員にとってのバイブルであり、冊子にはシリアルナンバーが打たれ、なくすことは許されない。

顧客の回転効率を高めるため、すき家ではカウンター席の牛丼を原則10秒以内で出すことになっている（吉野屋の東京・築地店は15秒）。クルーは「いらっしゃいませ」と声をかけると同時に「予測盛り」をする。注文を聞く前に専用の「飯盛機」のボタンを押し、牛丼並盛用のご飯をよそっておくのだ。こうした動作の規則は、店舗におけるすべての行動に及ぶ。丼を下げるときは、左手でトレーを持ち、右手で専用ナフキンを使って、肘から下を使ってテーブルをZ字に拭く。上腕を使うと動きが大きくなり、ムダな動きだと叱責を受ける。この徹底してムダを排除する店舗オペレーションが深夜の「ワンオペ（ワンオペレーション、1人勤務）」を可能にした。そのかわり全店には監視カメラが設置され、監視役の社員が24時間、クルーの動きをモニターしている（もちろん、防犯対策の意味もある）。

またゼンショーでは、米国の海兵隊が使っていた「FFS（Five Factors & Stress）」という組織理論を実践している。これは、アンケートで人間の性格を5つのタイプに分類し、組み合わせを最適化することで、優れたチームを作り上げるというものである。軍隊にとってチーム編成は何よりも重要であり、人間関係の亀裂は作戦の失敗につながりかねない。理想的なクルーの組み合わせは、攻めと守りが2対1の割合だという。

この10数年間で、ココスジャパン、ビッグボーイジャパンなど、17社に及ぶ積極的なM&Aにより、売上高を20倍に伸ばしたゼンショーだが、牛丼部門の売上構成比は4割弱に低下し、いまや総合外食企業に変貌した。しかし、経常利益の構成比で見ると、牛丼部門が約8割を稼ぎ出していることから、ゼンショーにとってすき家は利益を生む中核事業であり、買収先を高収益化するためのロールモデルなのである。

徹底的なコスト削減による効率経営というイメージが強いゼンショーであるが、「食の安全」に対する追及もまた、徹底的である。ゼンショーは北海道に自前の牧場をもち、子牛から育てて肉にするプロセスを自ら実践することで、牛肉が抱えるリスクや安全性についての理解を深めている。

さらに、自社の「中央分析センター」には1台数千万円もする高価な分析機器が並び、すべての食材はそこで徹底的に検査される。野菜を仕入れるときはその畑ばかりか、隣の畑や近くに流れている川、その川の源流まで調べるという。「食に関してもっとも臆病な企業でありたい」というゼンショーのスローガンは、食の安全にはコストを惜しまないという姿勢のあらわれかもしれない。

吉野家とゼンショーの比較

ケース末尾に掲げる2期分（2004年決算と2013年決算）の連結財務諸表と10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～2013年決算）は、吉野家とゼンショーのものである。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ホールディングスは、「すき家」、「なか卯」、「ココス」などを経営している。それぞれの企業が掲げる理念は以下のとおりである。

■吉野家ホールディングスの経営理念（同社ウェブサイトより）

“For the People　～すべては人々のために～”

「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。
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。

■ゼンショーの企業理念（同社ウェブサイトより）

“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。

先述した両企業の経営戦略の違い（製品・立地・オペレーション・M&A戦略など）は、どのように財務諸表にあらわれているか、また、この10年間のあいだにどのようなことがおこったか、財務諸表から読み取れるだろうか。

資産除去債務適用の影響（参考）

有形固定資産の取得や使用によって、その資産を除去すべき法律上の義務を生じさせるものがある。たとえば、原子力発電設備の解体義務、鉱山の土地、賃借建物の原状回復義務などがそれにあたる。この法律上の義務を資産除去債務といい、発生時に負債として計上しなければならない。この会計処理は、2010年4月以降に開始した事業年度から適用されている企業会計基準第18号「資産除去債務に関する会計基準」に準拠して行う。この会計処理は、債務全体の負債計上を重視して、次のように資産と負債の両建処理を行うこととしている。

外食企業にとっては、賃借物件から撤退する際の原状回復費用等を合理的に見積り財務諸表に反映させなくてはならないので、この会計基準の適用による影響は決して小さいものではなかった。適用初年度の事業年度は、過去の対象分を一括で特別損失に計上し、それ以降の出店分は、営業年数に応じ各期の販管費に期間配分される[14]。外食業界の中では、とくにスターバックス・コーヒー・ジャパンのような内外装にお金をかけている企業への影響額が大きく、同社の2011年3月期（適用初年度）決算における資産除去債務は、約30億円にものぼった。

---

[14] 会計処理上は、資産除去債務が有形固定資産の取得原価に上乗せされて計上されるため、減価償却を通じて、資産除去債務が期間配分されていることになる。

この資産除去債務は、同業態においても大きく金額が異なることも問題視される。なぜならば、資産除去債務の金額は、「将来の除去のための支出額」の見積もりが基礎になるうえ、「どの店舗を資産除去債務の対象とするか」、「何年先に支出額が発生するか」の見積もりも大きく影響する。支出額が遠い将来であると予想すればするほど、現在価値を求める際に大きく割り引くためである。

とくに対照的だったのが、牛丼チェーンのケースである。適用当時の店舗数3,934だったゼンショーは、全店舗のうち3〜4割にあたる定期借家契約の店舗のみを資産除去債務の対象としたのに対し、松屋フーズはほとんどすべての店舗(普通借家契約を含む)を対象とした(当時の松屋の店舗数は791)。金額からの推測になるが、吉野家も店舗数では2,762とゼンショーよりも少ないものの資産除去債務の金額はゼンショーを上回っている。

【巻末資料①】

平成24年(2012年)外食産業市場規模推計値

資料:(公財)食の安全・安心財団 附属機関外食産業総合調査研究センターの推計による。

注1) 平成23年外食産業市場規模は平成25年6月現在の推計値で22兆9,034億円である。

2) 売上高のうち、持ち帰り比率が過半の店は、「料理品小売業」に格付けされる。

3) 産業分類の関係から、料理品小売業の中には、スーパー、百貨店等の売上高のうちテナントとして入店している場合の売上高は含まれるが、スーパー、百貨店が直接販売している売上高は含まれない。

4) 外食産業の分類は、基本的に日本標準産業分類に準じている(平成14年改訂)。

5) 病院給食は、17年以前は入院時食事療養費及び標準負担額の合計額であったが、18年以降は入院時食事療養費、標準負担額、入院時生活療養費及び生活療養費標準負担額の合計額となっている。

【巻末資料②】吉野家の歴史（吉野家ホールディングス・ウェブサイト）

1899年	当時、東京都中央区日本橋にあった魚市場に個人商店として吉野家が誕生。
1926年	関東大震災（1923年）により魚市場が築地に移転したのにともない、同地に移転。
1958年	父のあとを引き継いだ松田瑞穂社長が牛丼屋の企業化をめざし、資本金100万円で株式会社吉野家を設立（12月27日）。
1973年	米国・デンバーに牛肉の買い付けを目的としたUSA吉野家を設立。 フランチャイズ第1号店を神奈川県小田原市に開店。
1975年	ビーフボウルと銘打って、米国・デンバーにYOSHINOYA・米国1号店を開店。
1977年	米国にYOSHINOYA WEST INC.を設立。
1980年	会社更生手続きを申請。
1983年	更生計画が認可され、セゾングループが資本参加。資本金5億円で再スタート。
1987年	当初計画より早く更生債権100億円を完全返済。 台湾に合弁会社台湾吉野家を設立。
1988年	日本でダンキンドーナツを展開する株式会社ディー・アンド・シーと合併、 社名を株式会社吉野家ディー・アンド・シーに変更。
1990年	店頭登録銘柄として社団法人日本証券協会より承認。
1991年	香港に開店。
1992年	中国・北京に開店。
1996年	国内出店500店舗を突破。
1997年	シンガポールに開店。
1998年	国内全都道府県への出店完了。 ダンキンドーナツ事業から撤退。
2000年	東京証券取引所第1部へ上場。 製造物流部が「ISO14001」を認証取得。
2001年	本社・店舗が「ISO14001」を認証取得。 フィリピンに開店。
2002年	米国・ニューヨークに開店。 中国・上海に開店。
2003年	米国での展開を統括するホールディングカンパニーYOSHINOYA AMERICA INC.を設立。
2004年	米国産牛肉輸入禁止により、牛丼を一時販売休止。 国内1,000店舗突破 中国・深　に開店。
2006年	米国産牛肉輸入再開により牛丼の販売を再開。
2007年	株式会社吉野家ディー・アンド・シーの新設分割設立会社として、株式会社吉野家が発足。
2010年	インドネシアに開店。 創業111周年記念として「牛鍋丼」を新発売。発売後25日目で、1000万食を突破。
2011年	タイに開店。 「焼味豚丼 十勝仕立て」を新発売。発売後約3ヶ月で、1000万食を突破。

【巻末資料③】ゼンショーの歴史（ゼンショーホールディングス・ウェブサイト）

1982年6月	当社を設立し、神奈川県横浜市鶴見区に横浜工場併設の本社を設置。
1982年7月	ランチボックス(弁当店)1号店として、生麦店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。
1982年11月	すき家(牛丼店)ビルイン1号店として、生麦駅前店(神奈川県横浜市鶴見区)を開店。
1986年8月	本社を神奈川県横浜市神奈川区へ、横浜工場を神奈川県横浜市緑区(現在の都筑区)にそれぞれ移転。
1987年4月	本社を神奈川県横浜市神奈川区(鶴屋町)へ移転。
1987年7月	ロードサイドに独立して店舗を構えるフリースタンディング1号店として、水戸店(茨城県水戸市)を開店。
1989年1月	本社を神奈川県横浜市西区へ移転。
1990年10月	製造機能拡充のため栃木県佐野市に佐野工場を新設。
1991年3月	神奈川県横浜市保土ヶ谷区に研修センターを開設。
1993年12月	製造機能拡充のため、栃木県佐野市に佐野第二工場を新設。
1997年8月	日本証券業協会に株式を店頭登録。
1999年9月	東京証券取引所第二部市場へ上場。
2000年3月	製造機能拡充のため、大阪府大阪市住之江区に大阪工場を新設。
2000年7月	事業拡大を図るため、(株)ココスジャパンの株式を取得。
2000年10月	設備・メンテナンス効率化のため、(株)テクノサポートを設立。
2000年11月	食材調達の効率化のため、(株)グローバルフーズを設立。
2001年5月	事業拡大を図るため、(株)ぎゅあんの株式を取得。
2001年7月	本社を東京都港区へ移転。
2001年9月	東京証券取引所市場第一部銘柄指定。
2002年6月	消耗品、備品調達の効率化のため、(株)グローバルテーブルサプライを設立。
2002年12月	事業拡大を図るため、大和フーヅ(株)の株式を取得。また、(株)ココスジャパン(当社の連結子会社)が、(株)ビッグボーイジャパンの株式を取得。
2003年12月	製造機能拡充のため、神奈川県川崎市川崎区に南関東工場を新設。
2004年2月	グループ会社の本部機能を集約し、本社を現在地(東京都港区港南2-18-1)へ移転。
2004年12月	事業拡大を図るため、Zensho America Corporationを設立。
2005年3月	事業拡大を図るため、(株)なか卯の株式を取得。
2005年9月	食の安全に対する取り組み強化のため、食品安全追求室(現食品安全追求本部)を新設。
2006年1月	ユニフォーム調達の効率化のため、(株)グローバルウェアを設立。
2006年3月	事業拡大を図るため、(株)ココスジャパン(当社の連結子会社)が分割設立した(株)宝島及び(株)エルトリートジャパンの株式を取得。
2006年4月	当社の子会社である(株)ユーディーフーズ[現(株)サンビシ]が、サンビシ(株)より事業を譲受け。

2006年5月	事業拡大を図るため、Zensho America Corporation（当社の連結子会社）を通 じCatalina Restaurant Group Inc.を子会社化。 また、グループガバナンスの単純化、効率化を図るため、（株）ココスジャパン（当社の連結子会社）より（株）ビッグボーイジャパンの株式を取得。 食の安全に対する取り組み強化のため、中央分析センターを設立。
2006年6月	事業拡大を図るため、（株）グローバルピザシステム［現（株）トロナジャパン］を設立。
2006年8月	物流の効率化を目的として、（株）グローバルフレッシュサプライを設立。
2006年10月	製造機能拡充のため、北海道小樽市に北海道工場を新設。
2007年2月	事業拡大を図るため、（株）ユナイテッドベジーズの株式を取得。
2007年3月	事業拡大を図るため、（株）サンデーサンの株式を取得。
2007年5月	製造機能拡充のため、静岡県浜松市に浜松工場を新設。
2007年7月	すき家（牛丼店）の沖縄県出店（すき家880店舗目）による全47都道府県への出店達成。製造機能拡充のため、沖縄県うるま市に沖縄工場を新設。
2007年8月	食の安全に対する取り組み強化のため、輸入食材安全保証室と食品安全情報室を新設。
2007年10月	製造機能拡充のため、兵庫県加西市に関西工場を新設。 食材調達の効率化のため、（株）グローバルシーフードを設立。
2008年2月	製造機能拡充のため、佐賀県鳥栖市に鳥栖工場を新設。
2008年4月	事業拡大を図るため、（株）シカゴピザを設立。
2008年6月	情報システム機能の効率化のため、（株）グローバルITサービスを設立。
2008年10月	事業拡大を図るため、（株）華屋与兵衛の株式を取得。
2009年9月	株式会社GMフーズを吸収合併。
2009年12月	事業拡大を図るため、（株）アートカフェの株式を取得。 （株）日本ウェンディーズのフランチャイズ契約終了。
2010年3月	（株）なか卯及び大和フーヅ（株）を株式交換により完全子会社化。
2010年6月	製造機能拡充のため、埼玉県児玉郡上里町に本庄児玉工場を新設。
2010年9月	経営資源の集中及び経営効率化のため（株）ぎゅあんを吸収合併。
2010年12月	求人募集業務の効率化を目的として、㈱ゼンショーベストクルーを設立。
2011年2月	事業の拡大を図るため、ZENSHO (THILAND) CO., LTDを設立。
2011年4月	製造機能拡充のため、大阪府大阪市に大阪西工場を設立。
2011年5月	製造機能拡充のため、神奈川県川崎市に南関東第三工場を設立。製造機能拡充のため、大阪府大阪市に大阪南工場を設立。
2011年10月	2011年10月1日付で株式会社ゼンショーホールディングスに商号変更し持株会社体制へ移行。
2011年12月	製造機能拡充のため、株式会社GFFを設立。
2012年4月	障害者雇用の推進及び自立支援を目的として、株式会社ゼンショービジネスサービスを設立。
2012年6月	事業の拡大を図るため、多聞フーヅ株式会社の株式を取得。

2012年10月	自然エネルギーによる発電事業及び電気の供給・販売を目的として、株式会社ゼンショー・クリーン・エナジーを設立。
2012年11月	事業の拡大を図るため、株式会社マルヤの株式を取得。
2013年3月	製造機能の拡充のため、兵庫県加西市に関西第三工場を設立。

sample

【巻末資料④】株式会社 吉野家ホールディングス要約財務諸表

連結貸借対照表

科目	2004/2	2013/2	科目	2004/2	2013/2
(資産の部)					
流動資産	**33,730**	**24,242**	(負債の部)		
現預金	23,764	14,244	**流動負債**	**17,021**	**31,115**
受取手形及び売掛金	3,788	2,757	支払手形及び買掛金	4,936	4,116
商品及び製品	2,432	4,587	短期借入金	2,400	11,630
繰延税金資産	676	741	1年内返済予定の長期借入金	–	5,235
その他	3,073	1,917	リース債務	–	800
貸倒引当金	△ 4	△ 5	未払法人税等	2,640	382
			賞与引当金	991	1,534
固定資産	**65,422**	**67,095**	資産除去債務	–	19
有形固定資産	**31,109**	**38,737**	その他	6,052	7,394
建物及び構築物(純額)	16,563	25,354			
機械装置及び運搬具(純額)	922	519	**固定負債**	**16,812**	**16,832**
工具、器具及び備品(純額)	2,421	1,499	長期借入金	5,029	10,484
土地	10,989	8,592	リース債務	–	1,091
リース資産	–	2,603	退職給付引当金	8,837	591
その他(純額)	–	–	資産除去債務	–	2,363
建設仮勘定	215	168	繰延税金負債	–	98
			その他	2,944	2,403
無形固定資産	**3,461**	**4,076**			
のれん	88	1,685	負債合計	33,834	47,048
その他	3,372	2,390	(純資産の部)		
			株主資本	**64,126**	**44,421**
投資その他の資産	**30,851**	**24,282**	資本金	10,265	10,265
差入保証金	13,063	15,440	資本剰余金	11,139	11,139
長期前払費用	2,865	3,558	利益剰余金	61,099	41,105
投資有価証券	5,926	999	自己株式	△ 18,377	△ 18,089
投資不動産(純額)	3,723	2,198			
関係会社株式	1,788	–	**その他の包括利益累計額**	**△ 404**	**△ 1,701**
長期貸付金	1,120	505	その他有価証券評価差額金	720	△ 4
繰延税金資産	794	1,037	繰延ヘッジ損益	–	–
その他	2,005	743	為替換算調整勘定	△ 1,124	△ 1,701
貸倒引当金	△ 435	△ 202			
			少数株主持分	**1,594**	**675**
繰延資産	–	–	**純資産合計**	**65,316**	**43,390**
資産合計	**99,153**	**91,338**	**負債純資産合計**	**99,153**	**91,338**

※2004年度「資本の部」は、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準(2005年12月、2007年度適用)に合わせて表示。

連結損益計算書

(単位:百万円、太字は計)

科目	2004/2	2013/2
売上高	141,054	164,599
売上原価	54,558	58,985
〈売上総利益〉	**86,496**	**105,613**
販売費/一般管理費	74,421	103,736
〈営業利益〉	**12,075**	**1,877**
営業外収益	**1,321**	**1,634**
賃貸料収入	730	427
受取手数料	133	166
受取利息	44	47
受取配当金	20	115
雑収入	322	555
その他	69	148
営業外費用	**962**	**876**
賃貸費用	486	334
支払利息	149	399
雑損失	143	142
その他	180	–
〈経常利益〉	**12,434**	**2,460**
特別利益	**691**	–
固定資産売却益	499	–
貸倒引当金戻入益	–	–
投資有価証券売却益	–	–
その他	192	–
特別損失	**1,872**	**1,470**
投資有価証券評価売却損	78	–
固定資産除売却損	1,488	–
減損損失	–	1,397
災害による損失	–	–
資産除去債務の影響額	–	–
その他	181	72
〈税金等調整前利益〉	**11,253**	**989**
法人税等	5,789	1,315
少数株主損益	△ 227	38
〈当期純利益〉	**5,691**	**△ 364**

事業セグメント

(単位:百万円)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602	171,314	165,883	164,599
国内吉野家	–	–	–	–	–	–	–	90,544	86,088	85,037
海外吉野家	–	–	–	–	–	–	–	10,869	10,307	9,880
京樽	–	–	–	–	–	–	–	25,675	27,633	24,170
どん	–	–	–	–	–	–	–	22,082	20,591	20,776
はなまる	–	–	–	–	–	–	–	14,700	15,573	19,279
その他	–	–	–	–	–	–	–	7,443	5,689	5,453
牛丼関連事業	95,848	72,259	76,368	85,672	101,053	103,510	102,100	–	–	–
寿司関連事業	32,881	32,704	32,713	32,381	31,723	30,731	26,309	–	–	–
その他飲食事業	2,872	2,678	2,656	6,851	13,375	30,474	42,158	–	–	–
スナック関連事業	8,592	9,412	9,220	8,767	8,135	7,939	7,838	–	–	–
その他の事業	860	906	1,427	1,847	1,491	1,593	1,194	–	–	–

※有価証券報告書【注記事項】(セグメント情報)記載の種類別事業の状況。2010年度より記載のステーキ関連、うどん関連の両事業はその他飲食事業に含む。

※2011年度よりセグメントの名称が変化したため、2010年度は2011年度のセグメントで記載している。

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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602	171,314	165,883	164,599
営業利益	12,075	△ 1,219	2,695	3,691	6,222	3,582	△ 895	5,116	4,801	1,877
当期純利益	5,691	△ 758	△ 387	2,096	186	208	△ 8,941	382	1,310	△ 364
営業CF	14,238	△ 1,991	5,139	5,796	8,749	7,725	92	13,798	8,109	6,212
投資CF	△ 3,890	△ 4,058	△ 3,904	△ 2,320	△ 9,318	△ 10,769	△ 9,127	△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937
財務CF	△ 13,495	7,876	△ 799	△ 3,605	△ 1,606	△ 794	2,383	△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473
現金同等物期末残高	23,635	25,542	26,018	25,900	23,691	19,774	13,527	15,384	17,062	14,003

90-13-9331

【巻末資料⑤】株式会社 ゼンショーホールディングス要約財務諸表

連結貸借対照表

科目	2004/3	2013/3	科目	2004/3	2013/3
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	**15,203**	**49,816**	**流動負債**	**26,514**	**97,170**
現預金	10,038	18,657	支払手形及び買掛金	**4,048**	**13,281**
受取手形及び売掛金	351	4,748	短期借入金	800	1,876
商品及び製品	779	13,014	1年内返済予定の長期借入金	11,251	44,260
繰延税金資産	273	1,615	リース債務	–	2,658
その他	3,764	11,787	未払法人税等	572	3,280
貸倒引当金	△ 2	△ 10	賞与引当金	581	1,466
			デリバティブ債務	4,091	–
固定資産	**53,925**	**208,498**	その他	5,171	30,347
有形固定資産	**24,894**	**124,471**			
建物及び構築物(純額)	17,573	77,947	**固定負債**	**28,178**	**106,120**
機械装置及び運搬具(純額)	1,284	6,542	長期借入金	**26,613**	**92,105**
工具、器具及び備品(純額)	–	16,268	リース債務	–	7,340
土地	3,904	14,051	退職給付引当金	561	582
リース資産	–	8,858	資産除去債務	–	1,609
その他(純額)	1,855	–	その他	1,006	4,482
建設仮勘定	278	803			
			負債合計	54,692	203,291
無形固定資産	**4,220**	**17,453**	(純資産の部)		
のれん	2,865	12,399			
その他	1,355	5,054	**株主資本**	**9,839**	**46,524**
			資本金	**3,021**	10,089
投資その他の資産	**24,811**	**66,574**	資本剰余金	2,946	10,642
差入保証金	16,932	32,921	利益剰余金	3,905	25,812
長期前払費用	6,507	24,591	自己株式	△ 33	△ 20
投資有価証券	536	4,276			
投資不動産(純額)	–	–	**その他の包括利益累計額**	**△ 4,041**	**△ 3,924**
関係会社株式	–	–	その他有価証券評価差額金	**50**	**△ 698**
長期貸付金	–	75	繰延ヘッジ損益	△ 4,091	△ 149
繰延税金資産	135	2,326	為替換算調整勘定	–	△ 3,076
その他	778	2,405			
貸倒引当金	△ 77	△ 21	**少数株主持分**	8,638	12,619
繰延資産	–	**194**	**純資産合計**	**14,436**	**55,218**
資産合計	**69,128**	**258,509**	**負債純資産合計**	**69,128**	**258,509**

※2004年度「資本の部」は、貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準(2005年12月、2007年度適用)に合わせて表示。

連結損益計算書

(単位:百万円、太字は計)

科目	2004/3	2013/3
売上高	112,116	417,577
売上原価	36,261	154,942
〈売上総利益〉	**75,855**	**262,634**
販売費/一般管理費	71,994	247,897
〈営業利益〉	**3,861**	**14,736**
	–	–
営業外収益	**454**	**1,978**
賃貸料収入	349	345
受取手数料	–	–
受取利息	13	381
受取配当金	6	89
雑収入	85	–
その他	–	1,162
営業外費用	**990**	**2,842**
賃貸費用	310	331
支払利息	585	2,022
雑損失	94	–
その他	–	488
〈経常利益〉	**3,324**	**13,873**
特別利益	**324**	**1,395**
固定資産売却益	5	1
貸倒引当金戻入益	71	–
投資有価証券売却益	38	–
その他	209	1,393
特別損失	**1,084**	**4,532**
投資有価証券評価売却損	1	351
固定資産除売却損	711	695
減損損失	–	1,194
その他	373	477
〈税金等調整前利益〉	**2,564**	**12,549**
法人税等	2,023	6,506
少数株主損益	378	984
〈当期純利益〉	**163**	**5,058**

事業セグメント

(単位:百万円)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	112,116	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577
牛丼カテゴリー	32,932	39,560	57,518	78,503	95,904	117,121	129,421	160,019	177,303	179,558
レストランカテゴリー	63,767	68,244	71,226	94,785	148,266	150,991	157,790	149,569	149,096	146,152
ファストフードカテゴリー	14,130	17,402	19,701	22,005	24,672	24,293	25,790	35,908	48,355	62,637
その他カテゴリー	1,287	147	813	9,298	13,656	17,775	21,171	25,273	28,207	29,230

※有価証券報告書【事業等の概要】記載のフード事業における主要カテゴリーの状況。2010年度まで記載の焼肉
関連事業はレストランカテゴリーに統合。売上高との差異はその他カテゴリーで調整。

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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	112,115	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577
営業利益	3,860	4,230	10,900	12,950	15,268	7,786	12,539	17,660	21,005	14,736
当期純利益	162	723	3,130	6,181	5,196	2,473	3,506	4,735	3,068	5,058
営業CF	4,162	8,360	12,634	13,921	17,136	12,711	23,836	26,364	24,099	21,572
投資CF	△ 6,434	△ 6,721	△ 18,051	△ 66,724	△ 28,978	△ 12,996	△ 18,337	△ 17,750	△ 19,398	△ 24,373
財務CF	1,092	△ 1,087	20,184	52,139	10,184	△ 5,017	△ 5,547	△ 9,131	△ 6,593	2,878
現金同等物期末残高	8,737	9,290	24,078	29,454	27,248	21,634	21,320	20,518	18,580	18,657

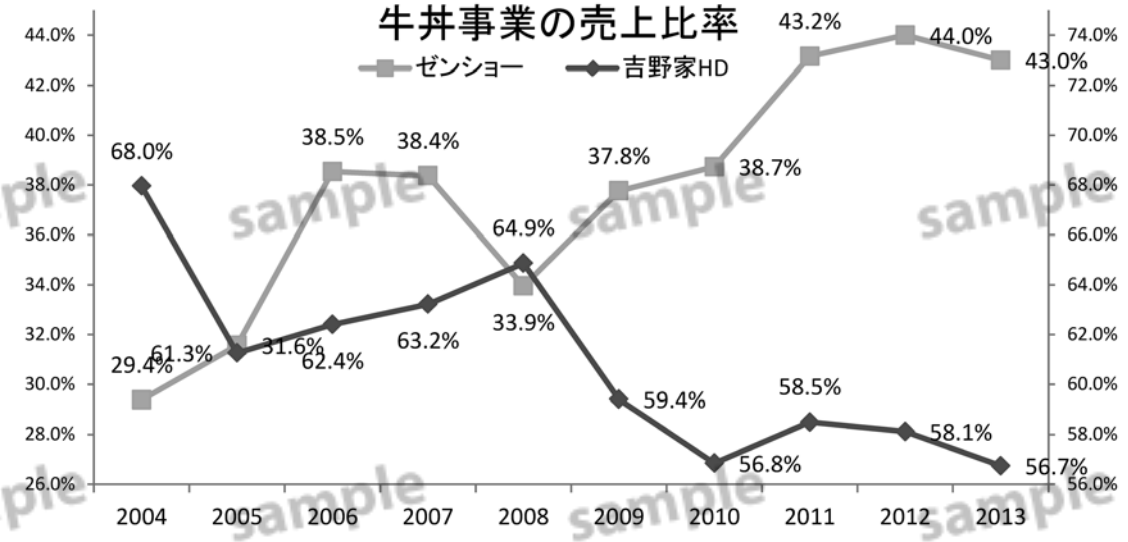
【巻末資料⑥】牛丼関連事業の推移

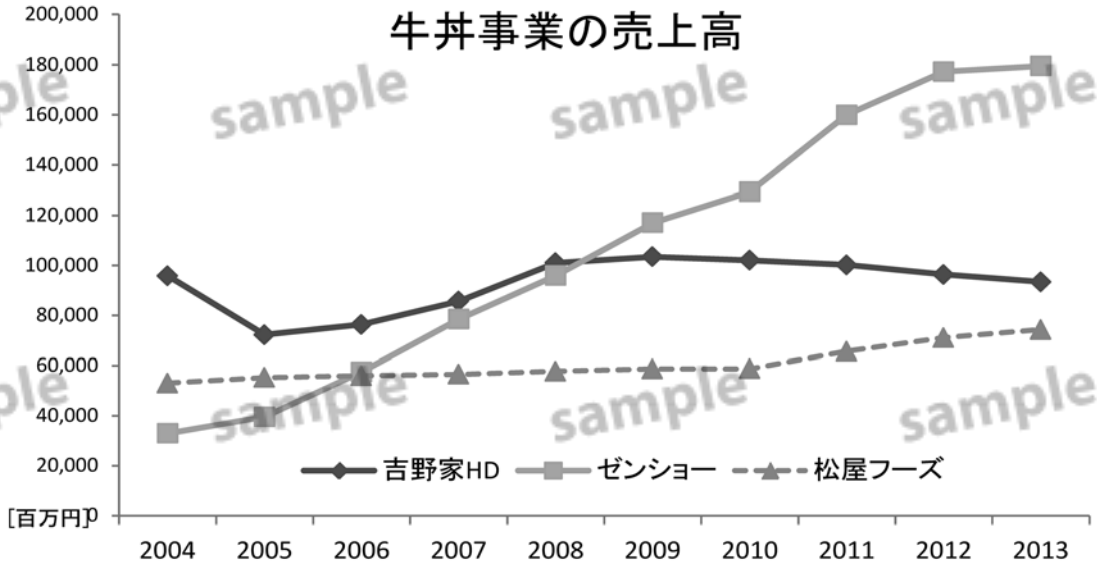
牛丼関連の売上高および売上高比率の時系列データ

［百万円］

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
吉野家HD	売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602	171,314	165,883	164,599
	牛丼関連	95,848	72,259	76,368	85,672	101,053	103,510	102,100	100,208	96,395	93,402
		68.0%	**61.3%**	**62.4%**	**63.2%**	**64.9%**	**59.4%**	**56.8%**	**58.5%**	**58.1%**	**56.7%**
ゼンショー	売上高	112,116	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577
	牛丼関連	32,932	39,560	57,518	78,503	95,904	117,121	129,421	160,019	177,303	179,558
		29.4%	**31.6%**	**38.5%**	**38.4%**	**33.9%**	**37.8%**	**38.7%**	**43.2%**	**44.0%**	**43.0%**
松屋フーズ	売上高	54,236	56,715	57,878	60,743	61,702	62,404	62,425	70,221	75,653	79,091
	牛丼関連	53,012	55,258	55,996	56,577	57,779	58,641	58,709	65,726	71,114	74,346
		97.7%	**97.4%**	**96.7%**	**93.1%**	**93.6%**	**94.0%**	**94.0%**	**93.6%**	**94.0%**	**94.0%**

牛丼関連の売上高および売上高比率（グラフ）





90-13-9331

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

コンテンツワークス 2013.8 PDF