

## 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<sup>[1]</sup>。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<sup>[2]</sup>。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<sup>[3]</sup>。

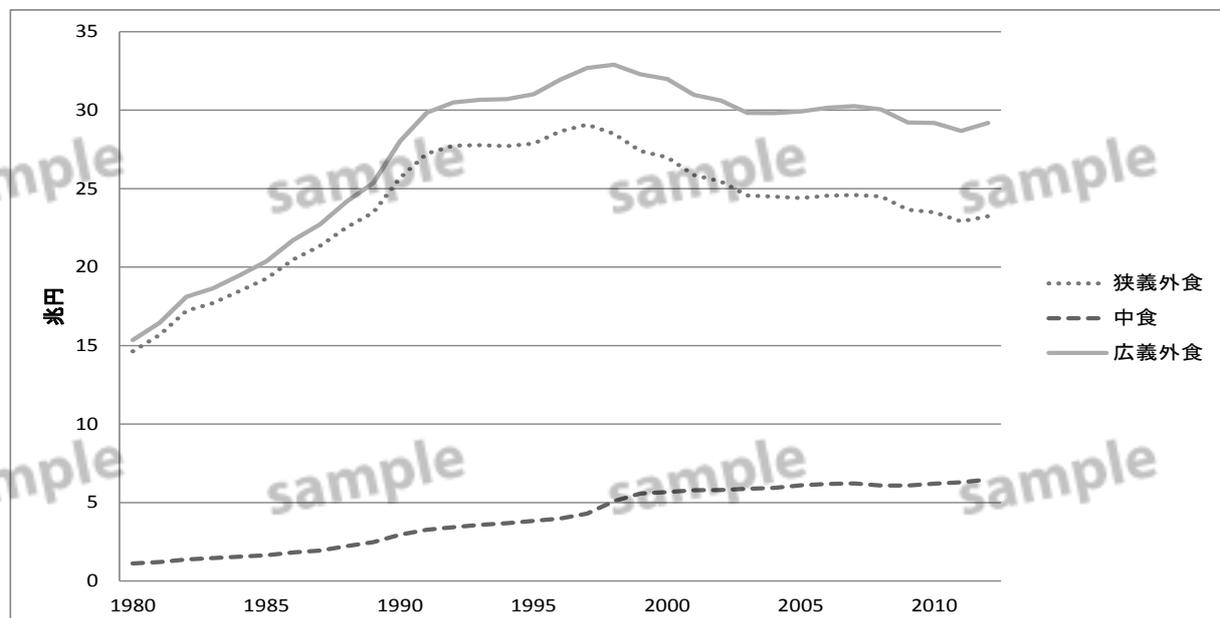


図1 外食産業の市場規模の推移

<sup>[1]</sup> 『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。

<sup>[2]</sup> 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。

<sup>[3]</sup> 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。

(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<sup>[4]</sup>。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、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  
5 かいらく(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  
10 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、この規模と効率性をマト  
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。

<sup>[4]</sup> 「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<sup>[5]</sup>

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も関わらず、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<sup>[6]</sup>。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。

店舗拡大にも関わらず、吉野家は企業として急成長をとげていく。そんななか、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。安部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。

<sup>[5]</sup> 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。

<sup>[6]</sup> 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、牛井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。

10 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「うまい牛井」しかない。そんな社員の熱い思いが、この牛井には込められている。こうして、牛井の販売を再開した

15 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。

## 20 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、吉野家をはじめ牛井チェーン、焼肉チェーンなどを苦境に立たせる事件がおこった。米国のBSE問題である<sup>[7]</sup>。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、一時牛井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、

25 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井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<sup>[8]</sup>。

30

<sup>[7]</sup> 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。

<sup>[8]</sup> 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ギービーフ で作ればいけないか、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、例外的にオーギ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、オーギ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、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けないか、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、ゼンショーはオーギービーフ、松屋は中国産(後にオーギーに切り替え)を用いた。

## 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<sup>[9]</sup>。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<sup>[10]</sup>。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を取り崩しができると見込んだのである。

15

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<sup>[11]</sup>。明るい兆しと言え、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。

25

---

<sup>[9]</sup> 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ヵ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。

30

<sup>[10]</sup> 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。

<sup>[11]</sup> 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<sup>[12]</sup>

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卷する一方で、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<sup>[13]</sup>。

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)



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ふ。「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。

5

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。

## 10 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  
15 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。

20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30  
31 32 33 34 35 36 37 38 39 40  
41 42 43 44 45 46 47 48 49 50  
51 52 53 54 55 56 57 58 59 60  
61 62 63 64 65 66 67 68 69 70  
71 72 73 74 75 76 77 78 79 80  
81 82 83 84 85 86 87 88 89 90  
91 92 93 94 95 96 97 98 99 100  
101 102 103 104 105 106 107 108 109 110  
111 112 113 114 115 116 117 118 119 120  
121 122 123 124 125 126 127 128 129 130  
131 132 133 134 135 136 137 138 139 140  
141 142 143 144 145 146 147 148 149 150  
151 152 153 154 155 156 157 158 159 160  
161 162 163 164 165 166 167 168 169 170  
171 172 173 174 175 176 177 178 179 180  
181 182 183 184 185 186 187 188 189 190  
191 192 193 194 195 196 197 198 199 200  
201 202 203 204 205 206 207 208 209 210  
211 212 213 214 215 216 217 218 219 220  
221 222 223 224 225 226 227 228 229 230  
231 232 233 234 235 236 237 238 239 240  
241 242 243 244 245 246 247 248 249 250  
251 252 253 254 255 256 257 258 259 260  
261 262 263 264 265 266 267 268 269 270  
271 272 273 274 275 276 277 278 279 280  
281 282 283 284 285 286 287 288 289 290  
291 292 293 294 295 296 297 298 299 300  
301 302 303 304 305 306 307 308 309 310  
311 312 313 314 315 316 317 318 319 320  
321 322 323 324 325 326 327 328 329 330  
331 332 333 334 335 336 337 338 339 340  
341 342 343 344 345 346 347 348 349 350  
351 352 353 354 355 356 357 358 359 360  
361 362 363 364 365 366 367 368 369 370  
371 372 373 374 375 376 377 378 379 380  
381 382 383 384 385 386 387 388 389 390  
391 392 393 394 395 396 397 398 399 400  
401 402 403 404 405 406 407 408 409 410  
411 412 413 414 415 416 417 418 419 420  
421 422 423 424 425 426 427 428 429 430  
431 432 433 434 435 436 437 438 439 440  
441 442 443 444 445 446 447 448 449 450  
451 452 453 454 455 456 457 458 459 460  
461 462 463 464 465 466 467 468 469 470  
471 472 473 474 475 476 477 478 479 480  
481 482 483 484 485 486 487 488 489 490  
491 492 493 494 495 496 497 498 499 500  
501 502 503 504 505 506 507 508 509 510  
511 512 513 514 515 516 517 518 519 520  
521 522 523 524 525 526 527 528 529 530  
531 532 533 534 535 536 537 538 539 540  
541 542 543 544 545 546 547 548 549 550  
551 552 553 554 555 556 557 558 559 560  
561 562 563 564 565 566 567 568 569 570  
571 572 573 574 575 576 577 578 579 580  
581 582 583 584 585 586 587 588 589 590  
591 592 593 594 595 596 597 598 599 600  
601 602 603 604 605 606 607 608 609 610  
611 612 613 614 615 616 617 618 619 620  
621 622 623 624 625 626 627 628 629 630  
631 632 633 634 635 636 637 638 639 640  
641 642 643 644 645 646 647 648 649 650  
651 652 653 654 655 656 657 658 659 660  
661 662 663 664 665 666 667 668 669 670  
671 672 673 674 675 676 677 678 679 680  
681 682 683 684 685 686 687 688 689 690  
691 692 693 694 695 696 697 698 699 700  
701 702 703 704 705 706 707 708 709 710  
711 712 713 714 715 716 717 718 719 720  
721 722 723 724 725 726 727 728 729 730  
731 732 733 734 735 736 737 738 739 740  
741 742 743 744 745 746 747 748 749 750  
751 752 753 754 755 756 757 758 759 760  
761 762 763 764 765 766 767 768 769 770  
771 772 773 774 775 776 777 778 779 780  
781 782 783 784 785 786 787 788 789 790  
791 792 793 794 795 796 797 798 799 800  
801 802 803 804 805 806 807 808 809 810  
811 812 813 814 815 816 817 818 819 820  
821 822 823 824 825 826 827 828 829 830  
831 832 833 834 835 836 837 838 839 840  
841 842 843 844 845 846 847 848 849 850  
851 852 853 854 855 856 857 858 859 860  
861 862 863 864 865 866 867 868 869 870  
871 872 873 874 875 876 877 878 879 880  
881 882 883 884 885 886 887 888 889 890  
891 892 893 894 895 896 897 898 899 900  
901 902 903 904 905 906 907 908 909 910  
911 912 913 914 915 916 917 918 919 920  
921 922 923 924 925 926 927 928 929 930  
931 932 933 934 935 936 937 938 939 940  
941 942 943 944 945 946 947 948 949 950  
951 952 953 954 955 956 957 958 959 960  
961 962 963 964 965 966 967 968 969 970  
971 972 973 974 975 976 977 978 979 980  
981 982 983 984 985 986 987 988 989 990  
991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000  
1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010  
1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020  
1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030  
1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040  
1041 1042 1043 1044 1045 1046 1047 1048 1049 1050  
1051 1052 1053 1054 1055 1056 1057 1058 1059 1060  
1061 1062 1063 1064 1065 1066 1067 1068 1069 1070  
1071 1072 1073 1074 1075 1076 1077 1078 1079 1080  
1081 1082 1083 1084 1085 1086 1087 1088 1089 1090  
1091 1092 1093 1094 1095 1096 1097 1098 1099 1100  
1101 1102 1103 1104 1105 1106 1107 1108 1109 1110  
1111 1112 1113 1114 1115 1116 1117 1118 1119 1120  
1121 1122 1123 1124 1125 1126 1127 1128 1129 1130  
1131 1132 1133 1134 1135 1136 1137 1138 1139 1140  
1141 1142 1143 1144 1145 1146 1147 1148 1149 1150  
1151 1152 1153 1154 1155 1156 1157 1158 1159 1160  
1161 1162 1163 1164 1165 1166 1167 1168 1169 1170  
1171 1172 1173 1174 1175 1176 1177 1178 1179 1180  
1181 1182 1183 1184 1185 1186 1187 1188 1189 1190  
1191 1192 1193 1194 1195 1196 1197 1198 1199 1200  
1201 1202 1203 1204 1205 1206 1207 1208 1209 1210  
1211 1212 1213 1214 1215 1216 1217 1218 1219 1220  
1221 1222 1223 1224 1225 1226 1227 1228 1229 1230  
1231 1232 1233 1234 1235 1236 1237 1238 1239 1240  
1241 1242 1243 1244 1245 1246 1247 1248 1249 1250  
1251 1252 1253 1254 1255 1256 1257 1258 1259 1260  
1261 1262 1263 1264 1265 1266 1267 1268 1269 1270  
1271 1272 1273 1274 1275 1276 1277 1278 1279 1280  
1281 1282 1283 1284 1285 1286 1287 1288 1289 1290  
1291 1292 1293 1294 1295 1296 1297 1298 1299 1300  
1301 1302 1303 1304 1305 1306 1307 1308 1309 1310  
1311 1312 1313 1314 1315 1316 1317 1318 1319 1320  
1321 1322 1323 1324 1325 1326 1327 1328 1329 1330  
1331 1332 1333 1334 1335 1336 1337 1338 1339 1340  
1341 1342 1343 1344 1345 1346 1347 1348 1349 1350  
1351 1352 1353 1354 1355 1356 1357 1358 1359 1360  
1361 1362 1363 1364 1365 1366 1367 1368 1369 1370  
1371 1372 1373 1374 1375 1376 1377 1378 1379 1380  
1381 1382 1383 1384 1385 1386 1387 1388 1389 1390  
1391 1392 1393 1394 1395 1396 1397 1398 1399 1400  
1401 1402 1403 1404 1405 1406 1407 1408 1409 1410  
1411 1412 1413 1414 1415 1416 1417 1418 1419 1420  
1421 1422 1423 1424 1425 1426 1427 1428 1429 1430  
1431 1432 1433 1434 1435 1436 1437 1438 1439 1440  
1441 1442 1443 1444 1445 1446 1447 1448 1449 1450  
1451 1452 1453 1454 1455 1456 1457 1458 1459 1460  
1461 1462 1463 1464 1465 1466 1467 1468 1469 1470  
1471 1472 1473 1474 1475 1476 1477 1478 1479 1480  
1481 1482 1483 1484 1485 1486 1487 1488 1489 1490  
1491 1492 1493 1494 1495 1496 1497 1498 1499 1500  
1501 1502 1503 1504 1505 1506 1507 1508 1509 1510  
1511 1512 1513 1514 1515 1516 1517 1518 1519 1520  
1521 1522 1523 1524 1525 1526 1527 1528 1529 1530  
1531 1532 1533 1534 1535 1536 1537 1538 1539 1540  
1541 1542 1543 1544 1545 1546 1547 1548 1549 1550  
1551 1552 1553 1554 1555 1556 1557 1558 1559 1560  
1561 1562 1563 1564 1565 1566 1567 1568 1569 1570  
1571 1572 1573 1574 1575 1576 1577 1578 1579 1580  
1581 1582 1583 1584 1585 1586 1587 1588 1589 1590  
1591 1592 1593 1594 1595 1596 1597 1598 1599 1600  
1601 1602 1603 1604 1605 1606 1607 1608 1609 1610  
1611 1612 1613 1614 1615 1616 1617 1618 1619 1620  
1621 1622 1623 1624 1625 1626 1627 1628 1629 1630  
1631 1632 1633 1634 1635 1636 1637 1638 1639 1640  
1641 1642 1643 1644 1645 1646 1647 1648 1649 1650  
1651 1652 1653 1654 1655 1656 1657 1658 1659 1660  
1661 1662 1663 1664 1665 1666 1667 1668 1669 1670  
1671 1672 1673 1674 1675 1676 1677 1678 1679 1680  
1681 1682 1683 1684 1685 1686 1687 1688 1689 1690  
1691 1692 1693 1694 1695 1696 1697 1698 1699 1700  
1701 1702 1703 1704 1705 1706 1707 1708 1709 1710  
1711 1712 1713 1714 1715 1716 1717 1718 1719 1720  
1721 1722 1723 1724 1725 1726 1727 1728 1729 1730  
1731 1732 1733 1734 1735 1736 1737 1738 1739 1740  
1741 1742 1743 1744 1745 1746 1747 1748 1749 1750  
1751 1752 1753 1754 1755 1756 1757 1758 1759 1760  
1761 1762 1763 1764 1765 1766 1767 1768 1769 1770  
1771 1772 1773 1774 1775 1776 1777 1778 1779 1780  
1781 1782 1783 1784 1785 1786 1787 1788 1789 1790  
1791 1792 1793 1794 1795 1796 1797 1798 1799 1800  
1801 1802 1803 1804 1805 1806 1807 1808 1809 1810  
1811 1812 1813 1814 1815 1816 1817 1818 1819 1820  
1821 1822 1823 1824 1825 1826 1827 1828 1829 1830  
1831 1832 1833 1834 1835 1836 1837 1838 1839 1840  
1841 1842 1843 1844 1845 1846 1847 1848 1849 1850  
1851 1852 1853 1854 1855 1856 1857 1858 1859 1860  
1861 1862 1863 1864 1865 1866 1867 1868 1869 1870  
1871 1872 1873 1874 1875 1876 1877 1878 1879 1880  
1881 1882 1883 1884 1885 1886 1887 1888 1889 1890  
1891 1892 1893 1894 1895 1896 1897 1898 1899 1900  
1901 1902 1903 1904 1905 1906 1907 1908 1909 1910  
1911 1912 1913 1914 1915 1916 1917 1918 1919 1920  
1921 1922 1923 1924 1925 1926 1927 1928 1929 1930  
1931 1932 1933 1934 1935 1936 1937 1938 1939 1940  
1941 1942 1943 1944 1945 1946 1947 1948 1949 1950  
1951 1952 1953 1954 1955 1956 1957 1958 1959 1960  
1961 1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970  
1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980  
1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990  
1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000  
2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010  
2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020  
2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030  
2031 2032 2033 2034 2035 2036 2037 2038 2039 2040  
2041 2042 2043 2044 2045 2046 2047 2048 2049 2050  
2051 2052 2053 2054 2055 2056 2057 2058 2059 2060  
2061 2062 2063 2064 2065 2066 2067 2068 2069 2070  
2071 2072 2073 2074 2075 2076 2077 2078 2079 2080  
2081 2082 2083 2084 2085 2086 2087 2088 2089 2090  
2091 2092 2093 2094 2095 2096 2097 2098 2099 2100  
2101 2102 2103 2104 2105 2106 2107 2108 2109 2110  
2111 2112 2113 2114 2115 2116 2117 2118 2119 2120  
2121 2122 2123 2124 2125 2126 2127 2128 2129 2130  
2131 2132 2133 2134 2135 2136 2137 2138 2139 2140  
2141 2142 2143 2144 2145 2146 2147 2148 2149 2150  
2151 2152 2153 2154 2155 2156 2157 2158 2159 2160  
2161 2162 2163 2164 2165 2166 2167 2168 2169 2170  
2171 2172 2173 2174 2175 2176 2177 2178 2179 2180  
2181 2182 2183 2184 2185 2186 2187 2188 2189 2190  
2191 2192 2193 2194 2195 2196 2197 2198 2199 2200  
2201 2202 2203 2204 2205 2206 2207 2208 2209 2210  
2211 2212 2213 2214 2215 2216 2217 2218 2219 2220  
2221 2222 2223 2224 2225 2226 2227 2228 2229 2230  
2231 2232 2233 2234 2235 2236 2237 2238 2239 2240  
2241 2242 2243 2244 2245 2246 2247 2248 2249 2250  
2251 2252 2253 2254 2255 2256 2257 2258 2259 2260  
2261 2262 2263 2264 2265 2266 2267 2268 2269 2270  
2271 2272 2273 2274 2275 2276 2277 2278 2279 2280  
2281 2282 2283 2284 2285 2286 2287 2288 2289 2290  
2291 2292 2293 2294 2295 2296 2297 2298 2299 2300  
2301 2302 2303 2304 2305 2306 2307 2308 2309 2310  
2311 2312 2313 2314 2315 2316 2317 2318 2319 2320  
2321 2322 2323 2324 2325 2326 2327 2328 2329 2330  
2331 2332 2333 2334 2335 2336 2337 2338 2339 2340  
2341 2342 2343 2344 2345 2346 2347 2348 2349 2350  
2351 2352 2353 2354 2355 2356 2357 2358 2359 2360  
2361 2362 2363 2364 2365 2366 2367 2368 2369 2370  
2371 2372 2373 2374 2375 2376 2377 2378 2379 2380  
2381 2382 2383 2384 2385 2386 2387 2388 2389 2390  
2391 2392 2393 2394 2395 2396 2397 2398 2399 2400  
2401 2402 2403 2404 2405 2406 2407 2408 2409 2410  
2411 2412 2413 2414 2415 2416 2417 2418 2419 2420  
2421 2422 2423 2424 2425 2426 2427 2428 2429 2430  
2431 2432 2433 2434 2435 2436 2437 2438 2439 2440  
2441 2442 2443 2444 2445 2446 2447 2448 2449 2450  
2451 2452 2453 2454 2455 2456 2457 2458 2459 2460  
2461 2462 2463 2464 2465 2466 2467 2468 2469 2470  
2471 2472 2473 2474 2475 2476 2477 2478 2479 2480  
2481 2482 2483 2484 2485 2486 2487 2488 2489 2490  
2491 2492 2493 2494 2495 2496 2497 2498 2499 2500  
2501 2502 2503 2504 2505 2506 2507 2508 2509 2510  
2511 2512 2513 2514 2515 2516 2517 2518 2519 2520  
2521 2522 2523 2524 2525 2526 2527 2528 2529 2530  
2531 2532 2533 2534 2535 2536 2537 2538 2539 2540  
2541 2542 2543 2544 2545 2546 2547 2548 2549 2550  
2551 2552 2553 2554 2555 2556 2557 2558 2559 2560  
2561

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。

5

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。

10

15

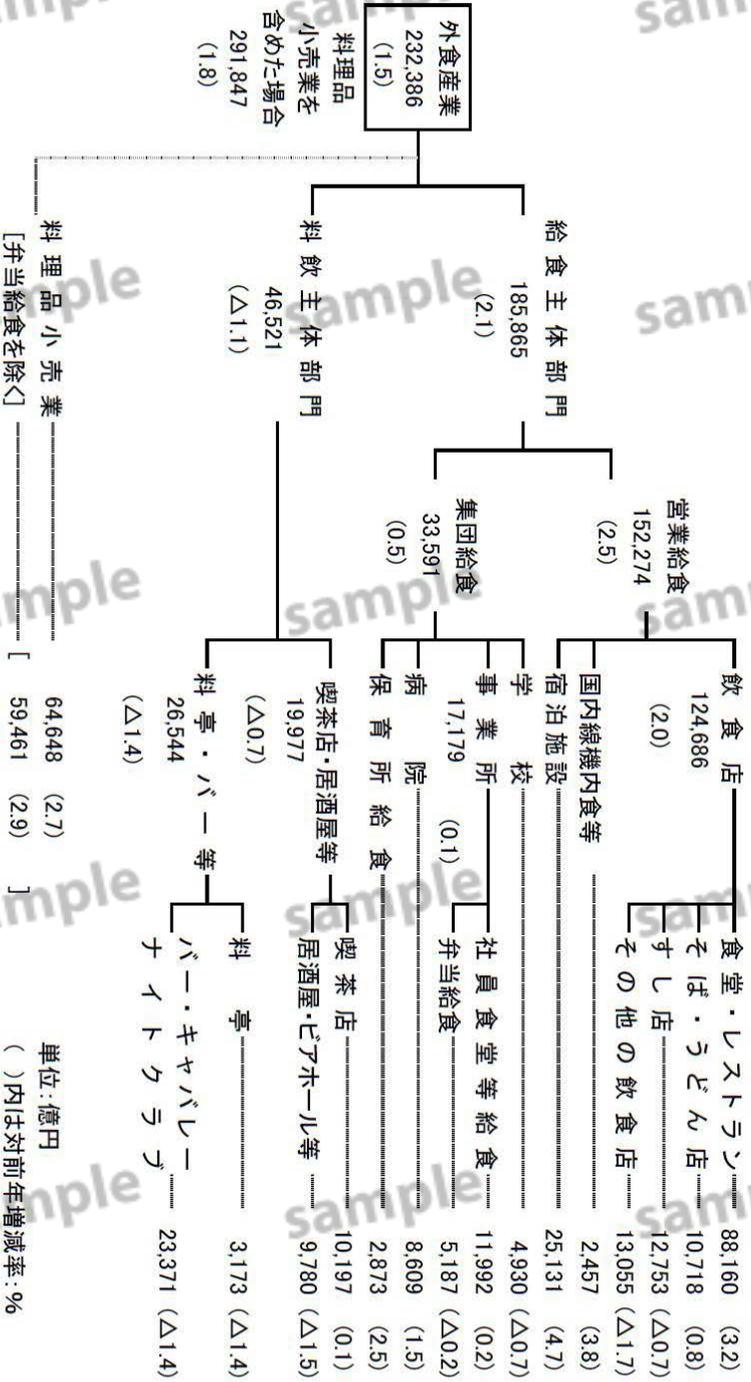
20

25

30

平成24年(2012年)外食産業市場規模推計値

平成25年6月推計



① 森ビル株

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。

注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。

注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。

注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)。

注5) 病院給食は、17年以前は入院時食事療養費及び生活療養費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。

単位：億円  
( )内は対前年増減率：%

【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ANDING1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、大和フーズ(株)の株式を取得。また、(株)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、本社を所在地(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(牛井店)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ズ(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、(株)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、多聞フーズ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。

【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

連結損益計算書

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

※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。

科目	2004/2	2013/2
売上高	141,054	164,599
売上原価	54,558	58,985
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>86,496</b>	<b>105,613</b>
販売費/一般管理費	74,421	103,736
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>12,075</b>	<b>1,877</b>
<b>営業外収益</b>	<b>1,321</b>	<b>1,634</b>
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
<b>営業外費用</b>	<b>962</b>	<b>876</b>
賃貸費用	486	334
支払利息	149	399
雑損失	143	142
その他	180	-
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>12,434</b>	<b>2,460</b>
<b>特別利益</b>	<b>691</b>	<b>-</b>
固定資産売却益	499	-
貸倒引当戻入益	-	-
投資有価証券売却益	-	-
その他	192	-
<b>特別損失</b>	<b>1,872</b>	<b>1,470</b>
投資有価証券評価売却損	78	-
固定資産売却損	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
<b>&lt;税金等調整前利益&gt;</b>	<b>11,253</b>	<b>989</b>
法人税等	5,789	1,315
少数株主損益	△ 227	38
<b>&lt;当期純利益&gt;</b>	<b>5,691</b>	<b>△ 364</b>

事業セグメント

	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
牛井関連事業	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

	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

【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

連結損益計算書

科目		2004/3	2013/3	科目		2004/3	2013/3
(資産の部)				(負債の部)			
<b>流動資産</b>		<b>15,203</b>	<b>49,816</b>	<b>流動負債</b>		<b>26,514</b>	<b>97,170</b>
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	-		
			その他	5,171	30,347		
<b>固定資産</b>		<b>53,925</b>	<b>208,498</b>	<b>固定負債</b>		<b>28,178</b>	<b>106,120</b>
<b>有形固定資産</b>		<b>24,894</b>	<b>124,471</b>	長期借入金	26,613	92,105	
建物及び構築物(純額)	17,573	77,947	リース債務	-	7,340		
機械装置及び運搬具(純額)	1,284	6,542	退職給付引当金	561	582		
工具、器具及び備品(純額)	-	16,268	資産除去債務	-	1,609		
土地	3,904	14,051	その他	1,006	4,482		
リース資産	-	8,858					
その他(純額)	1,855	-	負債合計	54,692	203,291		
建設仮勘定	278	803					
<b>無形固定資産</b>		<b>4,220</b>	<b>17,453</b>	(純資産の部)			
のれん	2,865	12,399	<b>株主資本</b>	<b>9,839</b>	<b>46,524</b>		
その他	1,355	5,054	資本金	3,021	10,089		
<b>投資その他の資産</b>		<b>24,811</b>	<b>66,574</b>	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	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△ 4,041</b>	<b>△ 3,924</b>		
投資不動産(純額)	-	-	その他有価証券評価差額金	50	△ 698		
関係会社株式	-	-	繰延ヘッジ損益	△ 4,091	△ 149		
長期貸付金	-	75	為替換算調整勘定	-	△ 3,076		
繰延税金資産	135	2,326	<b>少数株主持分</b>	<b>8,638</b>	<b>12,619</b>		
その他	778	2,405	<b>純資産合計</b>	<b>14,436</b>	<b>55,218</b>		
貸倒引当金	△ 77	△ 21					
<b>繰延資産</b>		<b>-</b>	<b>194</b>	<b>資産合計</b>	<b>69,128</b>	<b>258,509</b>	
			<b>負債純資産合計</b>	<b>69,128</b>	<b>258,509</b>		

※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。

科目	2004/3	2013/3
売上高	112,116	417,577
売上原価	36,261	154,942
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>75,855</b>	<b>262,634</b>
販売費/一般管理費	71,994	247,897
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>3,861</b>	<b>14,736</b>
営業外収益	454	1,978
貸貸料収入	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
<b>営業外費用</b>	<b>990</b>	<b>2,842</b>
貸貸費用	310	331
支払利息	585	2,022
雑損失	94	-
その他	-	488
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>3,324</b>	<b>13,873</b>
<b>特別利益</b>	<b>324</b>	<b>1,395</b>
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
<b>特別損失</b>	<b>1,084</b>	<b>4,532</b>
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
<b>&lt;税金等調整前利益&gt;</b>	<b>2,564</b>	<b>12,549</b>
法人税等	2,023	6,506
少数株主損益	378	984
<b>&lt;当期純利益&gt;</b>	<b>163</b>	<b>5,058</b>

事業セグメント

	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

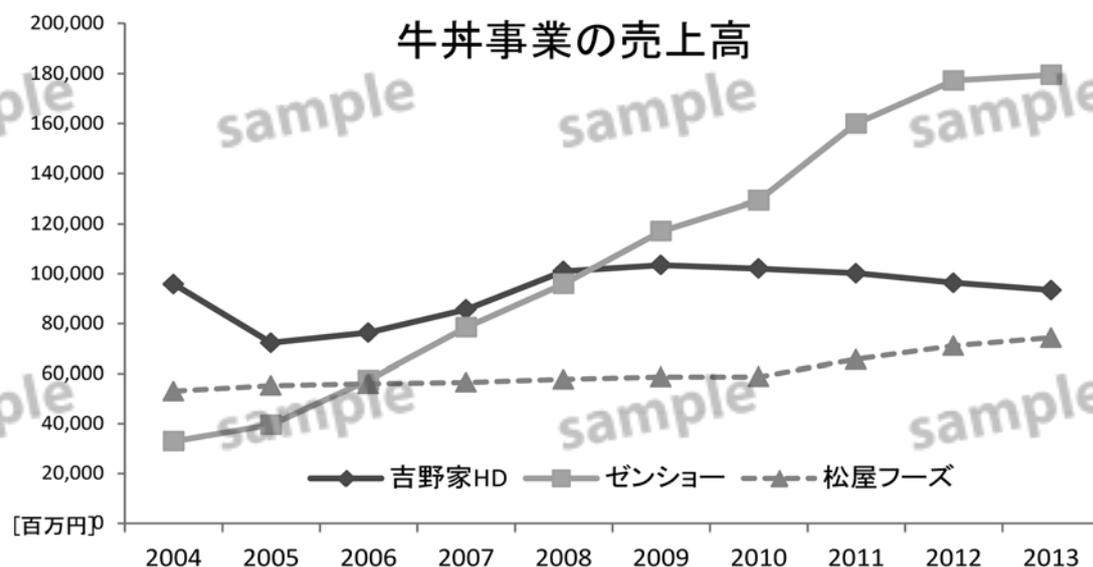
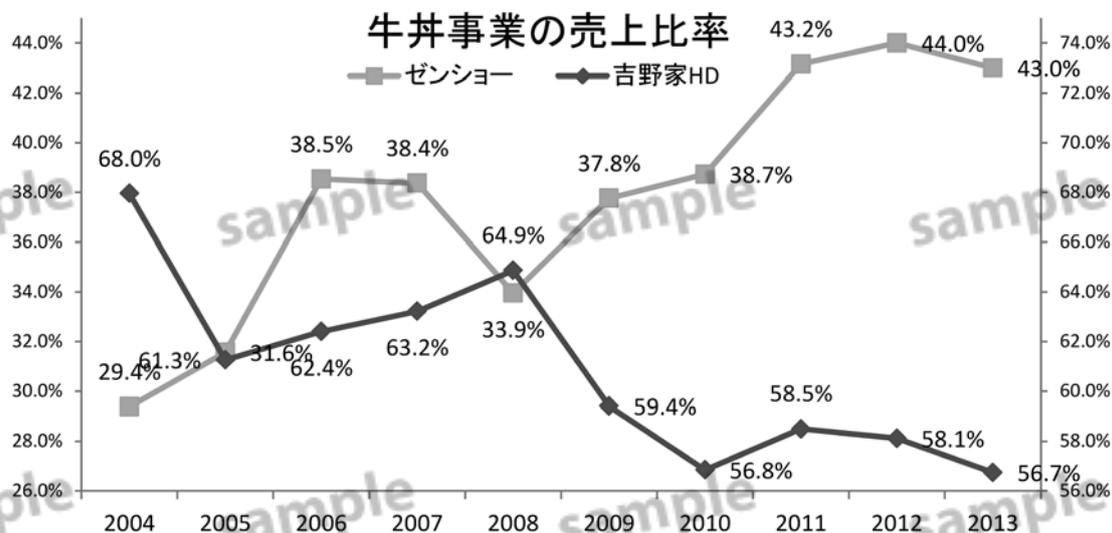
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	112,115	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577
営業利益	3,860	4,230	10,900	12,950	15,268	7,786	12,539	17,660	21,005	14,736
当期純利益	162	723	3,130	6,181	5,196	2,473	3,506	4,735	3,068	5,058
営業CF	4,162	8,360	12,634	13,921	17,136	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

		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
		<b>68.0%</b>	<b>61.3%</b>	<b>62.4%</b>	<b>63.2%</b>	<b>64.9%</b>	<b>59.4%</b>	<b>56.8%</b>	<b>58.5%</b>	<b>58.1%</b>	<b>56.7%</b>
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
		<b>29.4%</b>	<b>31.6%</b>	<b>38.5%</b>	<b>38.4%</b>	<b>33.9%</b>	<b>37.8%</b>	<b>38.7%</b>	<b>43.2%</b>	<b>44.0%</b>	<b>43.0%</b>
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
		<b>97.7%</b>	<b>97.4%</b>	<b>96.7%</b>	<b>93.1%</b>	<b>93.6%</b>	<b>94.0%</b>	<b>94.0%</b>	<b>93.6%</b>	<b>94.0%</b>	<b>94.0%</b>

### 牛丼関連の売上高および売上高比率(グラフ)



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