



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 吉野家とゼンショー 2015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：なかしよく）を合計したものを「広義の外食」と呼ぶ。

図 1 では、1980 年から 2014 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、2014 年の外食産業市場規模は、前年比 1.5% 増加の約 24 兆 3,686 億円の規模となっている。2013 年から 2014 年にかけては、景気の回復、法人交際費の増加、訪日外国人の増加などにより、堅調に推移した。一方、中食市場はコンビニエンスストアの急伸によって 2014 年において 6 兆 7,725 億円（前年比 2.1% 増）の規模にまで成長している<sup>[2]</sup>。

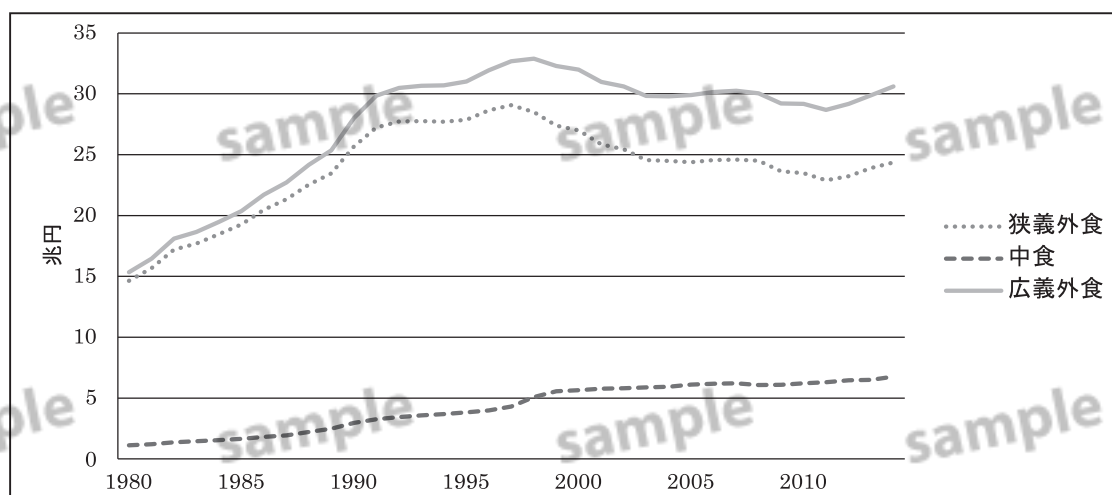


図 1 外食産業の市場規模の推移

<sup>[1]</sup> 『平成 26 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> 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（2015 年 9 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<sup>[3]</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。2005 年当時、外食産業の御三家といえば、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、ゼンショーによって塗り替えられることとなった。2015 年時点の売上高ランキングは、1 位ゼンショーホールディングス (5,118 億円)、2 位すかいらーく (3,400 億円)、3 位日本マクドナルドホールディングス (2,223 億円)、4 位吉野家ホールディングス (1,800 億円) となっている。

## 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。

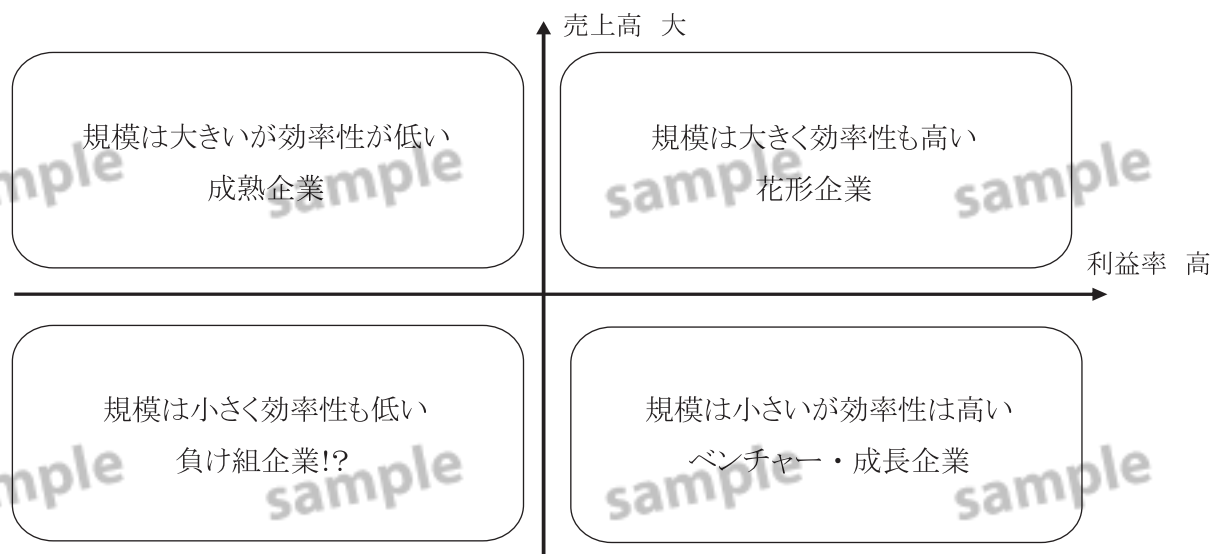


図 2 外食産業における花形・成熟・成長・負け組企業

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 2015 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>[3]</sup> 「特集新旧入り乱れる外食 M&A 戦争」、『週刊ダイヤモンド』、2005 年 11 月 12 日号。

## 吉野家

### 吉野家の歴史<sup>[4]</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<sup>[5]</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ため、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」という話によって、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>[4]</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>[5]</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。

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、吉野家をはじめ牛井チェーン、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<sup>[6]</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、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部は次のようにインタビューで語っている<sup>[7]</sup>。

<sup>[6]</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>[7]</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>[8]</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、  
5 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、牛井の復活  
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。他牛井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>[9]</sup>。当初、価格競争には参入し  
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  
10 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井勝負をさげ、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井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  
15 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（焼味豚井、  
牛鍋井など）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>[10]</sup>。明るい兆しと言えば、米国産牛肉の輸  
20 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。牛井に使う  
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、吉野家は牛井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井チェーン大手3社  
の通常価格が並ぶこととなった。

<sup>[8]</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>[9]</sup> セグメント情報を見ると、このときに赤字の原因は、牛井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>[10]</sup> 2013年決算は、牛肉やコメなど原料価格の高止まりで牛井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）。

## 牛すき鍋膳のヒット

2013年12月に投入した牛すき鍋膳は、はじめて固形燃料を導入し、具材にこだわったメニューであった。価格は並盛で580円と、牛丼並盛よりも300円も高い価格設定とした。安部社長は「国内の外食市場は人口が増えない上に、外食の回数が多かった世代が社会の一線から退いている。売り上げを伸ばすためには、単価を上げる以外にない」と述べている<sup>[11]</sup>。この牛すき鍋膳が大ヒットし、同12月の既存店売上高は前年比116%となった。

吉野家で牛すき鍋膳を注文すると、店員から「少々お時間をいただきますが、よろしいでしょうか」と聞き返される。先述した固形燃料に火をつけ、ある程度煮たってから配膳するからである。その間は約5分と、「うまい、やすい、はやい」という吉野家のキャッチフレーズからはどうしても長く感じてしまう時間である。さらに、価格も決して安くはないため、「やすい」と「はやい」を捨てたメニューがヒットしたということになる。

一方、ゼンショーはすぐこれに追随した。2月14日、すき家で牛すき鍋定食を吉野家と同じ580円で提供し、さらになか卯では看板商品そのものを、牛丼から牛すき丼に変えた。吉野家側は、「いつか追随されると思っていた。ライバルが手掛けることで認知度が高まればメリット」と述べている<sup>[12]</sup>。

結局、牛すき鍋膳は5月の販売休止までに1400万食を売り上げ、従来の牛丼ファンだけでなく、シニアや20～30代の若い女性、ファミリーなど、ゆっくり食事をしたい層を開拓することにも成功した。また、懸念された回転率も大きく低下することはなかったという<sup>[13]</sup>。販売開始以降、売上高および客数が前年同月比2桁以上アップし、客単価も上昇した。2014年10月以降、熟成牛肉を使用するなど、さらにうまみを重視した結果、販売数は好調に推移し、2015年3月期も好業績となった。

## 米国産牛肉原価の高騰と値上げ

牛すき鍋膳という高価格商品のヒットにより、業績が好調であった吉野家であるが、その環境は決して楽観視できない。まず、米国産牛肉にこだわり続ける吉野家にとって、輸入の規制緩和によって価格低下が期待されていたが、同時期に円安の進行、米国で発生した干ばつによる飼料不足、中国など新興国の需要増により、結局のところ輸入原価は上昇した。実際に、牛丼に使われる米国産バラ肉（ショートプレート）の価格は2014年11月中旬にキロ当たり1,100円を突破し、2013年9月時点と比較して2倍にまで上昇した<sup>[14]</sup>。一方、牛肉と同様に重要なコメは、東日本大震災後3割ほど値上が

<sup>[11]</sup> 「数字で会社を読む」（週刊ダイヤモンド2014年4月19日）

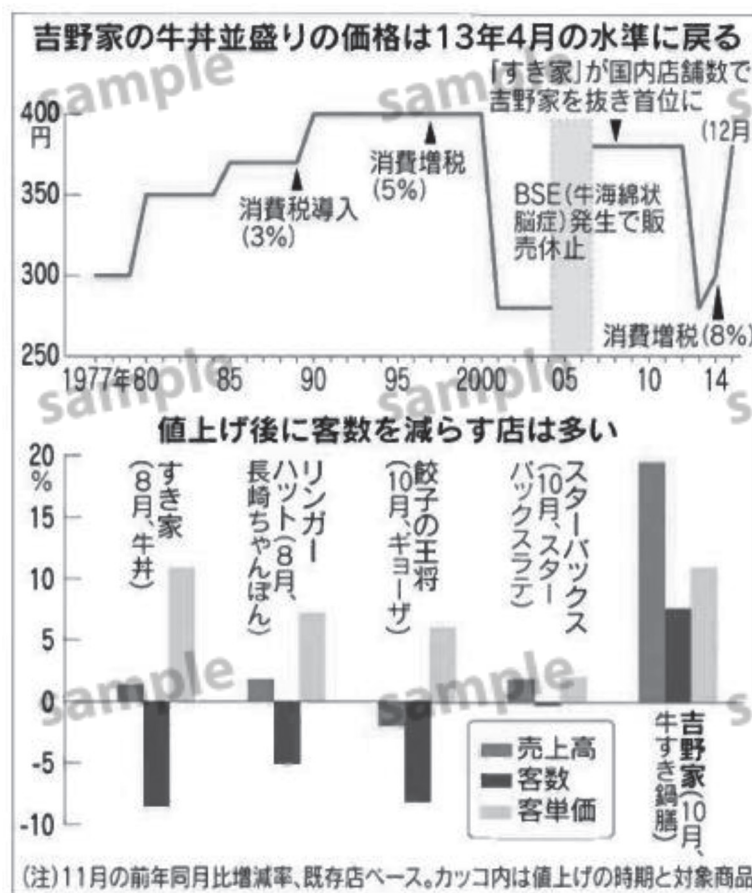
<sup>[12]</sup> 日本経済新聞朝刊2014年3月2日

<sup>[13]</sup> 日経トレンディ2014年12月号

<sup>[14]</sup> 週刊ダイヤモンド2014年12月6日

り、その後暴落した。吉野家は、震災後の2012年、海外店舗で使用実績があった米国産米を導入し、使用するコメ全体の1割以上まで米国産米の比率を高めていたが、今回の暴落によって、国産米100%とする方向で調整をしている（すき家は従来から100%国産米を使用、松屋は5割以上がオーストラリア産米）。

5 2014年12月9日、吉野家は牛丼など25商品を17日午後3時から値上げすると発表した。牛丼の並盛は300円から380円へと大幅な値上げとなった。しかし、2015年の牛肉調達コストは前年比100億円ほど膨らむ見通しで、現在の売上高に占める原材料原価37%を超えてしまい、コスト上昇分は完全には吸収できない。この決定には、約3ヵ月を要した。なかには、「地域別価格を導入する」等の案もあったが、今回は見送られた。検討対象としたのは、350円～400円の10円刻み。400円  
10 という選択肢もあったが、380円で妥結した。80円もの値上げは経験がなかったが、「客数を減らすよりも、価格を維持するため品質を落とす方が怖い」（河村社長）との思いから、値上げに踏み切った（下図参照）<sup>[15]</sup>。



<sup>[15]</sup> 日経 MJ 2014年12月22日



## 「ちよい呑み」市場の開拓

2015年現在、牛井大手3社は大きく2つの取り組みを強化している。ひとつ目は、「牛井以外の出店拡大」である。牛井店は店舗数が増え、とくに郊外では競合が激しく出店余地が狭まっている。松屋は、牛井依存度が94%と3社のなかでもずば抜けて高いが、とんかつ専門店松乃家の出店数を前期の2倍以上の40店と増やす。これは牛井店松屋の出店数の4倍にあたり、過去最多となる。松乃家はテーブル席が多い店づくりとなっており、家族客など新しい顧客層を取り込むなど成果があがっているという<sup>[16]</sup>。

ゼンショーの今期の出店の中心は、はま寿司である。前期の80店につづき、今期も60店出店する。吉野家も、はなまるうどんを4割増の41店とするのに対し、吉野家の出店は2割増の37店にとどまる。ふたつ目は、「ちよい呑み」への進出である。近年、ファーストフード各社で酒類と簡単なつまみを提供する店が増え、居酒屋から顧客を奪っている。吉野家も2013年から「吉呑み」と銘打ったサービスをはじめた。当初は2階建て店舗など大型店で実施していたが、2015年現在では小型店でもメニューを絞るかたちで展開し、導入店舗は300店を超え、夜間の売り上げが平均1割伸びた。そもそも、「かつて吉野家に来ていたビールと牛皿を注文していた顧客はどこへ行ったのか」という議論からサービスにつながったといわれている<sup>[17]</sup>。

## 社長の交代

2014年秋、ミスター牛井といわれた安部修二氏の後を受け、吉野家（事業子会社）の社長となったのは河村泰貴社長であった。河村は、吉野家のアルバイトを経て、1993年吉野家ディー・アンド・シーに入社し、2007年にはなまる社長、2012年に吉野家ホールディングスに就任した。先の牛井値上げの際など意思決定は早く、「チェーン経営は壁にぶつかっているが、老舗にはなりたくない。今後10年で新たな経営モデルを作る」と意気込んでいる。今後のビジョンについて問われた河村は、以下のように答えている<sup>[18]</sup>。

——今後の成長のポイントは。

「まずは吉野家です。04年に牛井販売を停止してからも品質は守りましたが、客数や収益性はそれ以前の水準を下回っています。店舗数を減らし、1店当たりの客数を増やせば、間違いなく利益は確保できます。でも（収益重視の）老舗にはなりたくない。これは安部とも議論してきたポイントで、やはり成長を追求しないとダメです」

<sup>[16]</sup> 日経 MJ 2015年6月17日

<sup>[17]</sup> 日本経済新聞朝刊 2015年5月4日

<sup>[18]</sup> 日経 MJ 2015年2月2日

「グループで最も規模の成長が期待できるのはなまるです。3年で500店にしたい。そのためには小型店の開発が必要です。吉野家と客単価は似ていますが、スペースをとる割に回転率は劣り、テークアウトもありません。小型モデルができれば出店スピードも高まります」

——どんな長期戦略を描いていますか。

5 「いま、25年までのビジョンをつくっています。世界中から品質の高い食材を安く仕入れ、大量に出店するモデルが壁にぶつかっています。これに代わるビジネスモデルを飲食業はこれから模索していかないといけないと思います。単純な高品質化、単純な客単価の上昇ではありません」

——人手不足の危機感は強いですか。

10 「ものすごくあります。吉野家の店作り・運営の仕組みは若年の男性労働者がベースになっている部分が多い。例えばコメは1袋20キログラムがトラックで運ばれて、それをトラックの運転手が一度に持ってくるのはきついものです。10年ビジョンで絶対に取り組むということは、65歳以上のアクティブシニアが楽に働ける店づくりをグループ共通で進めることが柱の1つで、投資もします」

15 「吉野家については3年かけて設備を扱いやすくするなど、厨房を改善したい。店で使っているオーダー用の端末も全然易しくないです。女性の活用も欠かせません。女性の従業員比率は今、5割です。8割に達している外食業界では少ない。もっと楽に働けるようにしないと増えません」

## ゼンショー

### 20 ゼンショーの歴史<sup>[19]</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。

30 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終結し、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。

<sup>[15]</sup> 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。

<sup>[16]</sup> 「特集外食日本一 ゼンショー」（日経ビジネス2010年9月20日）。

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、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。

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）。

5 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。

10 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。

20 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。

## 25 ワンオペの弊害

30 2014年4月中旬の午後7時、すき家桜新町駅前店の入口に「本日の営業は終了しました。申し訳ございません」という貼り紙があった。本来、年中無休、24時間営業の店舗である。このような現象は3月以降、全国各地のすき家でおこっていた。原因は人手不足で、約2000店舗のうち、一時は123店舗が閉店や営業時間の短縮に追い込まれた<sup>[21]</sup>。引き金となったのが吉野家を追随した牛すき鍋定食である。アルバイト店員によると、牛肉を煮て、具材を切り、冷蔵庫で補完するなど、店舗での総仕込

<sup>[21]</sup> 日本経済新聞朝刊 2014年5月21日

み時間は1時間かかるという。本部の指示は「20分で行ける」という過酷なものだった。そもそも忙しかったところに鍋が加わり、アルバイトの不満が爆発し、すき家を去る者が相次いだ。

その後、ゼンショーの過重労働問題はさらに大きくなっていった。4月に弁護士を委員長とする第三者委員会が設置され、従業員へのアンケート調査などを通じて、労働環境の実態把握が進められた。そして7月31日に、同委員会から労働環境改善に向けた報告書が出された。その報告書の要約は次の通りである<sup>[22]</sup>。

第三者委がまとめた労働実態と改善策の提言

問題点・実態		提言
<b>過重労働</b>		
ノイローゼで通院、居眠り運転で複数回の交通事故など	→	一定時間以上の長時間労働を絶対的に禁じるルールづくり
月400～500時間働き、車や更衣室で眠るアルバイトも		
<b>サービス残業</b>		
1人の1時間当たりの売上高を上げるため残業時間つけず	→	タイムカード導入など客観的に管理する仕組みづくり
<b>意識・風土</b>		
深夜の1人勤務で清掃に手が回らなったり顧客を待たせたり	→	2人以上にして余裕を持たせる
経営幹部が長時間労働で手にした成功体験を部下に求めた	→	幹部合宿で企業のあり方を議論し認識の是正を
<b>企業統治</b>		
法令順守やリスク管理の仕組みが形骸化	→	社外人材を中心とした監視機関の設置

小川社長は、この報告書を受け取りすぐに会見を開いた。「出店をやめるとか、店舗を減らすとかは別問題。構造改革をすることでスムーズに出店できるようにして、オーバーワークにならないような体制も実現する」と述べたが、これまでの出店ペースを保ちながら過重労働を解消していくのは容易ではない。第三者委からは、「昼夜問わず働いたことで今の地位を築いたという幹部の成功体験が社員らの生活尊重の実現を妨げた」と指摘された。

2014年10月1日、ゼンショーはすき家の6割弱にあたる1,167店で深夜営業を休止した。複数勤務に切り替えることでワンオペを9月末までに解消すると表明していたが、人手が確保できなかった。そもそもゼンショーは、競合の吉野家・松屋と比べ郊外店が多く、郊外は深夜の来客が少ないため1人勤務でコストを圧縮しながら24時間営業を続けてきた。また、郊外店舗は店舗間の距離が長く、異動できるアルバイトも少なかったのである。最終的に、これ以外にも、食材価格の高騰や子会社カタリーナ・レストラン・グループ（Catalina Restaurant Group Inc.: 米カリフォルニア州を中心にファミリーレストランを運営）の事業分離による損失（事業再編損）などの影響を受け、2015年3月期の当期純損失は111億円となった。

<sup>[22]</sup> 日経 MJ 2014年8月4日

## すき家の値上げと人材確保

牛丼チェーン3社の中で唯一200円台の価格を守ってきたゼンショーであったが、2015年4月、牛丼商品49種類の値上げを決めた。291円だった並盛は350円となり、大手3社の価格が2009年11月以来すべて300円台となった。ところが、すき家の値上げは他社とひと味違い、価格は20%の値上げだが、肉と玉ねぎも20%増量して付加価値を高めるという「NEW VALUE」というコンセプトであった。大幅値上げした吉野家は原価の上昇分を吸収できなかったのに、なぜすき家にはこのような余裕が生まれたのだろうか。ひとつには、米国産牛肉の価格が2014年末（吉野家が値上げした時期）をピークにして、3割ほど下がったことがある。さらに、人手不足のため深夜営業を休止せざるを得ず、2015年3月時点で616店舗が再開できなかったため、牛肉の使用量が当初予定よりも少なくて済んだという理由もある。まさに「けがの功名」であった<sup>[23]</sup>。4月2日に記者会見した興津社長は「値上げの一部は従業員の待遇改善に利用させてもらう」と説明した。

2015年7月末現在、1200店にもものぼったすき家の深夜休業は400店強にまで減った。人材確保を急いで深夜営業の全店再開を目指すため、2017年3月までを目途に契約社員を1,000人採用することも発表した。さらに、ゼンショーは保育事業に参入することを発表し、9月12日に茨城県つくば市内に自前で運営する企業内保育所を開く<sup>[24]</sup>。グループ従業員の子供を預かり、女性が働きやすい環境を整える。今後は同施設で2年間の運営実績を積んだあと、自治体に対して小規模保育（ミニ保育所）の認可を申請する。ブラック企業と呼ばれたゼンショーは、働きやすい企業を目指し、まさにいま変革のさなかにある。

## 牛丼戦争の終焉！？

2014年6月、とある会合に安部と小川が同席し、安部の姿を見つけた小川が駆け寄り、握手を求め、にこやかに話しかけるというシーンがあった<sup>[25]</sup>。会話の中身は世間話程度だったようだが、周囲はこの光景に驚いたという。2人は長年牛丼業界でトップに君臨したが、1978年以来36年間、口も利かない仲であった。その理由は1980年にさかのぼる。吉野家が会社更生法の適用を申請したとき、安部と小川は経営再建を巡り、対立する陣営に所属していた。結局、安部が支持する側が再建の主導権を握ってセゾングループに入り、敗れた側の小川は1982年に独立、ゼンショーを設立した。

セゾンのトップにも気に入られた安部は、1992年に吉野家の社長に就任し、吉野家を外食業界の勝ち組企業に押し上げ、ミスター牛丼と称されるようになる。これに対して小川は、起業後苦難の連続

<sup>[23]</sup> 週刊ダイヤモンド 2015年4月13日

<sup>[24]</sup> 日本経済新聞朝刊 2015年9月11日

<sup>[25]</sup> 日本経済新聞朝刊 2014年10月26日

だった。安部の知名度が確立した 2000 年代前半によくゼンショーを成長軌道に乗せた。ところが、2004 年に米国で BSE（牛海綿状脳症）が発生し、その後米国産牛肉の輸入が規制されると攻守は逆転する。そして、2008 年にすき家の店舗数は吉野家を上回り、今も店舗数では大きな差をつける。安部も「業界 1 位の座を奪われ、成長力に差が生まれたことは気にならないと言えば、ウソになる」と話していた。過去の因縁、激しいシェア争い。安部と小川の闘争が外食業界のけん引役となったのは間違いない。

だが 2 人を巡る状況は 2014 年に入り、再び一変する。ゼンショーは人手不足問題を背景にすき家 1,100 店の深夜営業を休止するなど成長戦略の修正を迫られた。一方、安部は 2013 年 12 月に発売した「牛すき鍋膳」がヒットし、業績も回復。そして、5 月に経営の第一線から離れることを表明し、河村に託した。今や 2 社とも牛丼以外の外食事業が広がり、回転寿司、うどん、ステーキ店など総合化が進む。消費志向は多様化し、価格を中心にしのぎを削った牛丼戦争の時代は終わろうとしている。小川が安部に話しかけた理由は定かではないが、安部が引退するなど様々なことが積み重なったからだろう。かつての強烈なライバルの姿勢に安部もまんざらではなかった様子。牛丼 2 強の「歴史的和解」は成長のありようが変わる、そんなワンシーンだった。

## 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、2014 年、2015 年決算）の連結財務諸表と 11 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～2015 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。”

5 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。

10

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。

15

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、この約 10 年間のあいだにどのようなことがあったか、財務諸表から読み取れるだろうか。

20

25

30





【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関わらず、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・深圳に開店。
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。
2012年	「焼味豚丼十勝仕立て」に続き、「牛焼肉丼」、「焼鳥つくね丼」と“焼き”シリーズを新発売。
2013年	米国産牛肉の輸入緩和条件緩和に伴い、牛丼の価格を改定（並盛：380円→280円へ）。 “ごゆっくり”をコンセプトとした「牛すき鍋膳」、「牛チゲ鍋膳」を新発売。
2014年	牛丼の味・品質の改良に伴い、全メニューの価格を改定。

【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。
2013年 5月	事業拡大及び製造機能拡充のため、Zensho America Corporation(当社の連結子会社)を通じ、POCINO FOODS COMPANYを子会社化。

2013年 7月	製造機能の拡充のため、栃木県小山市に小山工場を設立。
2013年 9月	事業拡大及び製造機能拡充のため、ヤマト水産食品株式会社の株式を取得。
2013年10月	事業拡大を図るため、株式会社マルエイの株式を取得。
2013年12月	小売事業の一層の効率化を図るため、株式会社日本リテールホールディングスを設立。
2014年 1月	事業拡大を図るため、有限会社介護サービス輝(現 株式会社輝)の株式を取得。
2014年 3月	経営資源の集中及び経営効率化のため、2014年2月に株式会社アートカフェの全ての事業を株式会社ゼンショーに譲渡し、同社を清算。
2014年 3月	経営に関する意思決定をより迅速に行うため、株式会社マルヤを株式会社日本リテールホールディングス(当社の連結子会社)を通じ、株式交換により完全子会社化。
2014年 6月	地域に根ざした店舗経営体制の確立のため、株式会社ゼンショー(現 株式会社すき家本部)を分割会社とし、株式会社北日本すき家、株式会社関東すき家、株式会社東京すき家、株式会社中部すき家、株式会社関西すき家、株式会社 社中四国すき家、株式会社九州すき家を継承会社とする新設分割を実施。
2014年 8月	事業拡大を図るため、株式会社尾張屋の株式を取得。
2014年10月	株式会社ゼンショー(現 株式会社すき家本部)において、すき家事業への特化による事業強化・発展のため、「すき家」以外の事業(焼肉事業、うどん事業、ラーメン事業、カフェ事業等)を株式会社エイ・ダイニング(当社の連結子会社)へ吸収分割により継承。また、株式会社ゼンショーを株式会社すき家本部に社名変更。
2015年 3月	グループ経営における事業の選択と集中のため、Catalina Restaurant Group Inc. (当社の連結子会社であるZensho America Corporationの完全子会社)の全株式を、全米でレストラン経営を行うFMP SA Managemet,Group,LLCのグループ会社に譲渡。

【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	2014/2	2015/2	2004/2	2014/2	2015/2
(資産の部)						
<b>流動資産</b>	<b>33,730</b>	<b>30,079</b>	<b>39,503</b>	<b>17,021</b>	<b>38,673</b>	<b>31,533</b>
現預金	23,764	18,174	27,087	4,936	4,776	6,753
受取手形及び売掛金	3,788	3,412	4,023	2,400	17,698	5,162
商品及び製品	2,432	5,749	5,140	-	4,614	4,526
繰延税金資産	676	991	886	-	606	728
その他	3,073	1,754	2,369	2,640	1,455	1,063
貸倒引当金	△ 4	△ 3	△ 5	991	1,471	1,510
<b>固定資産</b>	<b>65,422</b>	<b>65,444</b>	<b>69,155</b>	<b>6,052</b>	<b>8,039</b>	<b>11,786</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>31,109</b>	<b>38,236</b>	<b>39,857</b>	<b>16,812</b>	<b>13,438</b>	<b>18,186</b>
建物及び構築物(純額)	16,563	24,803	25,405	-	7,475	12,292
機械装置及び運搬具(純額)	922	460	613	5,029	1,096	1,532
工具、器具及び備品(純額)	2,421	1,591	1,623	-	626	694
土地	10,989	8,621	8,793	8,837	2,318	2,317
リース資産	-	2,623	3,189	-	12	25
その他(純額)	-	135	232	2,944	1,908	1,323
建設仮勘定	215	-	-	-	-	-
<b>無形固定資産</b>	<b>3,461</b>	<b>3,497</b>	<b>3,096</b>	<b>33,834</b>	<b>52,112</b>	<b>49,719</b>
のれん	88	1,471	1,242	64,126	44,091	59,204
その他	3,372	2,025	1,854	10,265	10,265	10,265
<b>投資その他の資産</b>	<b>30,851</b>	<b>23,710</b>	<b>26,200</b>	<b>11,139</b>	<b>11,139</b>	<b>11,139</b>
差入保証金	13,063	15,142	15,062	61,099	40,776	38,532
長期前払費用	2,865	3,166	2,839	△ 18,377	△ 18,089	△ 733
投資有価証券	5,926	1,087	4,668	△ 404	△ 1,342	△ 868
投資不動産(純額)	3,723	2,166	1,869	720	△ 3	6
関係会社株式	1,788	-	577	-	-	△ 49
長期貸付金	1,120	546	856	△ 1,124	△ 1,339	△ 826
繰延税金資産	794	929	539	1,594	663	602
その他	2,005	852	△ 212	-	-	-
貸倒引当金	△ 435	△ 181	△ 212	-	-	-
<b>繰延資産</b>	<b>99,153</b>	<b>95,524</b>	<b>108,658</b>	<b>65,316</b>	<b>43,412</b>	<b>58,938</b>
<b>資産合計</b>	<b>193,183</b>	<b>195,000</b>	<b>248,161</b>	<b>182,337</b>	<b>182,085</b>	<b>190,471</b>
(負債の部)						
<b>流動負債</b>	<b>17,021</b>	<b>38,673</b>	<b>31,533</b>	<b>17,021</b>	<b>38,673</b>	<b>31,533</b>
支払手形及び買掛金	4,936	4,776	6,753	4,936	4,776	6,753
短期借入金	2,400	17,698	5,162	2,400	17,698	5,162
1年内返済予定の長期借入金	-	4,614	4,526	-	4,614	4,526
リース債務	-	606	728	-	606	728
未払法人税等	2,640	1,455	1,063	2,640	1,455	1,063
賞与引当金	991	1,471	1,510	991	1,471	1,510
資産除去債務	-	8	-	-	8	-
その他	6,052	8,039	11,786	6,052	8,039	11,786
<b>固定負債</b>	<b>16,812</b>	<b>13,438</b>	<b>18,186</b>	<b>16,812</b>	<b>13,438</b>	<b>18,186</b>
長期借入金	5,029	7,475	12,292	5,029	7,475	12,292
リース債務	-	1,096	1,532	-	1,096	1,532
リース債務に係る負債	8,837	626	694	8,837	626	694
資産除去債務	-	2,318	2,317	-	2,318	2,317
繰延税金負債	-	12	25	-	12	25
その他	2,944	1,908	1,323	2,944	1,908	1,323
<b>負債合計</b>	<b>33,834</b>	<b>52,112</b>	<b>49,719</b>	<b>33,834</b>	<b>52,112</b>	<b>49,719</b>
(純資産の部)						
<b>株主資本</b>	<b>64,126</b>	<b>44,091</b>	<b>59,204</b>	<b>64,126</b>	<b>44,091</b>	<b>59,204</b>
資本金	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265	10,265
資本剰余金	11,139	11,139	11,139	11,139	11,139	11,139
利益剰余金	61,099	40,776	38,532	61,099	40,776	38,532
自己株式	△ 18,377	△ 18,089	△ 733	△ 18,377	△ 18,089	△ 733
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△ 404</b>	<b>△ 1,342</b>	<b>△ 868</b>	<b>△ 404</b>	<b>△ 1,342</b>	<b>△ 868</b>
その他有価証券評価差額金	720	△ 3	6	720	△ 3	6
退職給付に係る調整累計額	-	-	△ 49	-	-	△ 49
為替換算調整勘定	△ 1,124	△ 1,339	△ 826	△ 1,124	△ 1,339	△ 826
<b>少数株主持分</b>	<b>1,594</b>	<b>663</b>	<b>602</b>	<b>1,594</b>	<b>663</b>	<b>602</b>
<b>純資産合計</b>	<b>99,153</b>	<b>95,524</b>	<b>108,658</b>	<b>99,153</b>	<b>95,524</b>	<b>108,658</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>182,337</b>	<b>182,085</b>	<b>190,471</b>	<b>182,337</b>	<b>182,085</b>	<b>190,471</b>

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

※長期借入金勘定に社債を含めている。

連結損益計算書

(単位:百万円、太字は計)

科目	2004/2	2014/2	2015/2
売上高	141,054	173,418	180,032
売上原価	54,558	64,659	67,540
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>86,496</b>	<b>108,758</b>	<b>112,491</b>
販売費/一般管理費	74,421	106,579	108,976
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>12,075</b>	<b>2,179</b>	<b>3,515</b>
<b>営業外収益</b>	<b>1,321</b>	<b>1,887</b>	<b>1,291</b>
賃貸料収入	730	379	386
受取手数料	133	164	139
受取利息	44	45	47
受取配当金	20	386	114
雑収入	322	799	497
その他	69	111	105
<b>営業外費用</b>	<b>962</b>	<b>796</b>	<b>813</b>
賃貸費用	486	275	284
支払利息	149	352	294
雑損失	143	168	234
その他	180	-	-
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>12,434</b>	<b>3,270</b>	<b>3,993</b>
<b>特別利益</b>	<b>691</b>	<b>-</b>	<b>340</b>
固定資産売却益	499	-	340
貸倒引当金戻入益	-	-	-
投資有価証券売却益	-	-	-
その他	192	-	-
<b>特別損失</b>	<b>1,872</b>	<b>1,103</b>	<b>1,612</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	181	73	117
その他	111	1,030	1,494
<b>&lt;税金等調整前利益&gt;</b>	<b>11,253</b>	<b>2,167</b>	<b>2,721</b>
法人税等	5,789	1,545	1,881
少数株主損益	△ 227	△ 76	△ 101
<b>&lt;当期純利益&gt;</b>	<b>5,691</b>	<b>698</b>	<b>941</b>

■ 事業セグメント

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602	171,314	165,883	164,599	173,418	180,032
国内吉野家	-	-	-	-	-	-	-	90,544	86,088	85,037	92,000	94,516
海外吉野家	-	-	-	-	-	-	-	10,869	10,307	9,880	12,469	14,281
京樽	-	-	-	-	-	-	-	25,675	27,633	24,170	23,630	24,449
どん	-	-	-	-	-	-	-	22,082	20,591	20,776	22,104	23,786
はなまる	-	-	-	-	-	-	-	14,700	15,573	19,279	18,144	20,112
その他	-	-	-	-	-	-	-	7,443	5,689	5,453	5,069	2,885
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タキ関連、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	2014	2015
売上高	141,054	117,962	122,386	135,519	155,779	174,249	179,602	171,314	165,883	164,599	173,418	180,032
営業利益	12,075	△ 1,219	2,695	3,691	6,222	3,582	△ 895	5,116	4,801	1,877	2,179	3,515
当期純利益	5,691	△ 758	△ 387	2,096	186	208	△ 8,941	382	1,310	△ 364	698	941
営業CF	14,238	△ 1,991	5,139	5,796	8,749	7,725	92	13,798	8,109	6,212	7,570	11,833
投資CF	△ 3,890	△ 4,058	△ 3,904	△ 2,320	△ 9,318	△ 10,769	△ 9,127	△ 4,585	△ 3,218	△ 6,937	△ 4,258	△ 9,201
財務CF	△ 13,495	7,876	△ 799	△ 3,605	△ 1,606	△ 794	2,383	△ 7,327	△ 3,199	△ 2,473	481	5,595
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	17,964	26,858

(単位：百万円)

【巻末資料⑤】株式会社 センシヨール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	2014/3	2015/3	2015/3	2014/3	2015/3
(資産の部)						
<b>流動資産</b>	<b>15,203</b>	<b>77,888</b>	<b>72,645</b>	<b>26,514</b>	<b>97,206</b>	<b>99,014</b>
現預金	10,038	44,313	29,428	4,048	15,472	15,877
受取手形及び売掛金	351	4,765	4,837	800	6,113	9,214
商品及び製品	779	16,669	23,199	11,251	40,361	38,281
繰延税金資産	273	1,374	1,212	-	2,273	1,857
その他	3,764	10,775	13,974	572	2,867	2,179
貸倒引当金	△ 2	△ 10	△ 8	581	1,288	1,368
<b>固定資産</b>	<b>53,925</b>	<b>215,079</b>	<b>216,664</b>	<b>28,178</b>	<b>114,694</b>	<b>116,219</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>24,894</b>	<b>129,851</b>	<b>126,755</b>	<b>26,613</b>	<b>100,601</b>	<b>101,687</b>
建物及び構築物(純額)	17,573	79,566	78,023	-	7,252	7,379
機械装置及び運搬具(純額)	1,284	7,332	5,034	-	580	715
工具、器具及び備品(純額)	-	18,567	18,318	561	1,839	1,839
土地	3,904	14,938	15,268	-	4,490	4,596
リース資産	-	8,483	8,447	-	-	-
その他(純額)	1,855	-	-	1,006	-	-
建設仮勘定	278	961	1,663	-	-	-
<b>無形固定資産</b>	<b>4,220</b>	<b>19,720</b>	<b>17,170</b>	<b>54,692</b>	<b>211,901</b>	<b>215,233</b>
のれん	2,865	13,443	14,135	-	72,268	59,941
その他	1,355	6,276	3,034	9,839	23,470	23,470
<b>投資その他の資産</b>	<b>24,811</b>	<b>65,508</b>	<b>72,739</b>	<b>9,839</b>	<b>23,470</b>	<b>24,023</b>
差入保証金	16,932	33,503	33,647	2,946	24,023	24,023
長期前払費用	6,507	23,176	21,576	3,905	24,796	12,469
投資有価証券	536	3,379	2,500	△ 33	△ 20	△ 21
投資不動産(純額)	-	-	-	△ 4,041	△ 3,592	987
関係会社株式	-	-	-	50	△ 711	△ 306
繰延税金資産	135	97	95	△ 4,091	△ 254	261
その他	778	2,749	12,058	-	28	△ 9
貸倒引当金	△ 77	△ 18	△ 18	-	△ 2,655	1,041
<b>繰延資産</b>	<b>69,128</b>	<b>293,192</b>	<b>289,467</b>	<b>69,128</b>	<b>293,192</b>	<b>289,467</b>
<b>資産合計</b>	<b>84,131</b>	<b>371,080</b>	<b>362,114</b>	<b>95,642</b>	<b>310,398</b>	<b>328,481</b>
(負債の部)						
<b>流動負債</b>	<b>26,514</b>	<b>97,206</b>	<b>99,014</b>	<b>26,514</b>	<b>97,206</b>	<b>99,014</b>
支払手形及び買掛金	4,048	15,472	15,877	4,048	15,472	15,877
短期借入金	800	6,113	9,214	800	6,113	9,214
1年内返済予定の長期借入金	11,251	40,361	38,281	11,251	40,361	38,281
リース負債	-	2,273	1,857	-	2,273	1,857
未払法人税等	572	2,867	2,179	572	2,867	2,179
賞与引当金	581	1,288	1,368	581	1,288	1,368
デリバティブ債務	4,091	-	-	4,091	-	-
その他	5,171	28,829	30,235	5,171	28,829	30,235
<b>固定負債</b>	<b>28,178</b>	<b>114,694</b>	<b>116,219</b>	<b>26,613</b>	<b>100,601</b>	<b>101,687</b>
長期借入金	-	-	-	-	-	-
リース負債	-	7,252	7,379	-	7,252	7,379
リース負債に係る負債	561	580	715	561	1,839	1,839
資産除去債務	-	1,769	1,839	-	1,769	1,839
その他	1,006	4,490	4,596	1,006	4,490	4,596
<b>負債合計</b>	<b>54,692</b>	<b>211,901</b>	<b>215,233</b>	<b>54,692</b>	<b>211,901</b>	<b>215,233</b>
(純資産の部)						
<b>株主資本</b>	<b>9,839</b>	<b>72,268</b>	<b>59,941</b>	<b>9,839</b>	<b>72,268</b>	<b>59,941</b>
資本金	3,021	23,470	23,470	3,021	23,470	23,470
資本剰余金	2,946	24,023	24,023	2,946	24,023	24,023
利益剰余金	3,905	24,796	12,469	3,905	24,796	12,469
自己株式	△ 33	△ 20	△ 21	△ 33	△ 20	△ 21
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△ 4,041</b>	<b>△ 3,592</b>	<b>987</b>	<b>△ 4,041</b>	<b>△ 3,592</b>	<b>987</b>
その他有価証券評価差額金	50	△ 711	△ 306	50	△ 711	△ 306
繰延ヘッジ損益	△ 4,091	△ 254	261	△ 4,091	△ 254	261
退職給付に係る調整累計額	-	28	△ 9	-	28	△ 9
為替換算調整勘定	-	△ 2,655	1,041	-	△ 2,655	1,041
<b>少数株主持分</b>	<b>8,638</b>	<b>12,614</b>	<b>13,304</b>	<b>8,638</b>	<b>12,614</b>	<b>13,304</b>
<b>純資産合計</b>	<b>29,436</b>	<b>159,184</b>	<b>147,181</b>	<b>40,950</b>	<b>117,797</b>	<b>113,248</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>69,128</b>	<b>293,192</b>	<b>289,467</b>	<b>69,128</b>	<b>293,192</b>	<b>289,467</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)に合わせ表示。

※長期借入金勘定に社債を含めている。

連結損益計算書

科目	2004/3	2014/3	2015/3
売上高	112,116	468,377	511,810
売上原価	36,261	191,410	220,192
<b>&lt;売上総利益&gt;</b>	<b>75,855</b>	<b>276,966</b>	<b>291,617</b>
販売費/一般管理費	71,994	268,832	289,119
<b>&lt;営業利益&gt;</b>	<b>3,861</b>	<b>8,134</b>	<b>2,498</b>
<b>営業外収益</b>	<b>454</b>	<b>2,344</b>	<b>2,728</b>
賃貸料収入	349	330	343
受取手数料	-	-	-
受取利息	13	431	447
受取配当金	6	59	48
雑収入	85	-	-
その他	-	1,522	1,888
<b>営業外費用</b>	<b>990</b>	<b>2,521</b>	<b>2,351</b>
賃貸費用	310	261	249
支払利息	585	1,786	1,549
雑損失	94	-	-
その他	-	473	553
<b>&lt;経常利益&gt;</b>	<b>3,324</b>	<b>7,957</b>	<b>2,875</b>
<b>特別利益</b>	<b>324</b>	<b>524</b>	<b>398</b>
固定資産売却益	5	70	122
貸倒引当金戻入益	71	-	-
投資有価証券売却益	38	140	94
その他	209	311	181
<b>特別損失</b>	<b>1,084</b>	<b>2,232</b>	<b>16,818</b>
投資有価証券評価売却損	1	-	-
固定資産売却除却損	711	637	1,063
減損損失	-	818	1,850
事業再編損	-	775	12,607
その他	373	-	1,295
<b>&lt;税金等調整前利益&gt;</b>	<b>2,564</b>	<b>6,248</b>	<b>13,545</b>
法人税等	2,023	4,402	△ 3,283
少数株主損益	378	742	876
<b>&lt;当期純利益&gt;</b>	<b>163</b>	<b>1,103</b>	<b>△ 11,138</b>

(単位:百万円、赤字は計)



■ 事業セグメント

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	112,116	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577	468,377	511,810
外食	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	435,591	458,301
小売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,786	53,508
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。

※2014年3月期より、セグメントの表示方法変更。

■ 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	2014	2015
売上高	112,115	125,353	149,258	204,591	282,498	310,180	334,172	370,769	402,962	417,577	468,377	511,810
営業利益	3,860	4,230	10,900	12,950	15,268	7,786	12,539	17,660	21,005	14,736	8,134	2,498
当期純利益	162	723	3,130	6,181	5,196	2,473	3,506	4,735	3,068	5,058	1,103	△ 11,138
営業CF	4,162	8,360	12,634	13,921	17,136	12,711	23,836	26,364	24,099	21,572	21,196	17,368
投資CF	△ 6,434	△ 6,721	△ 18,051	△ 66,724	△ 28,978	△ 12,996	△ 18,337	△ 17,750	△ 19,398	△ 24,373	△ 22,891	△ 23,111
財務CF	1,092	△ 1,087	20,184	52,139	10,184	△ 5,017	△ 5,547	△ 9,131	△ 6,593	2,878	26,860	△ 9,352
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	44,313	29,428

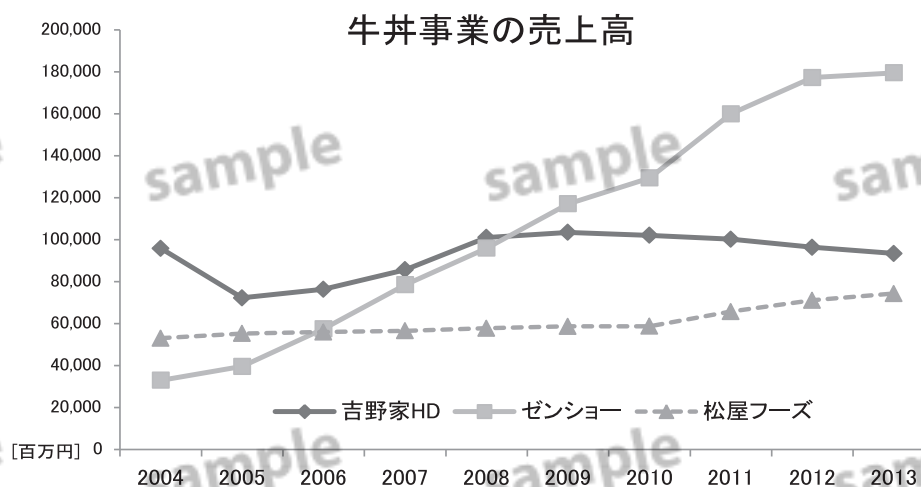
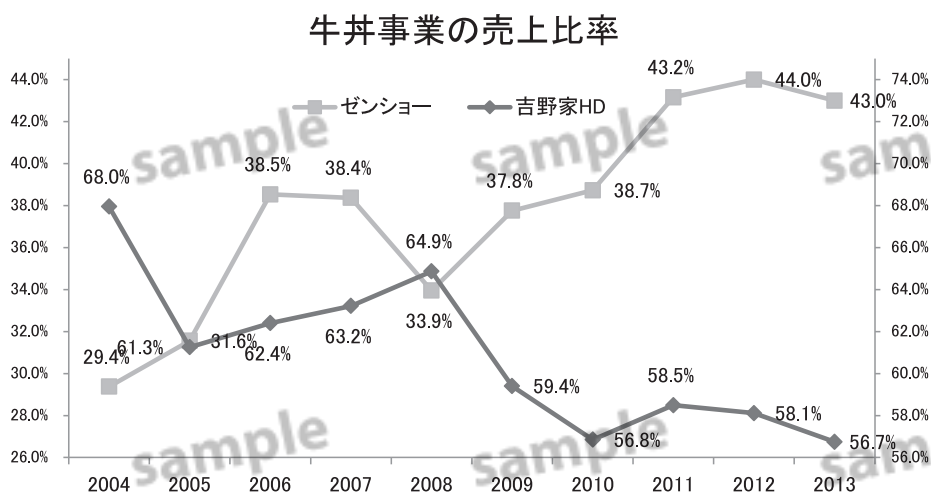
(単位：百万円)

【巻末資料⑤】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<sup>[26]</sup>

		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)



<sup>[26]</sup> ゼンショーがセグメント情報の表示方法を変更したため、2013年決算までのデータを掲示している。

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

---