



慶應義塾大学ビジネス・スクール

吉野家とゼンショー 2023年

外食産業の市場環境

「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 2020 年までの狭義および広義の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、2019 年の外食産業市場規模は、前年比 1.3% 増加の約 26 兆 439 億円の規模となっている。1 人あたり外食支出額の増加、訪日外国人の増加、消費税増税などが増加傾向となった。一方、中食市場は惣菜店・コンビニエンスストアの好調などによって 2019 年において 7 兆 8,126 億円（前年比 1.6% 増）の規模にまで成長した^[2]。

（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る^[3]。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、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た。2023 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（7,800 億円）、2 位日本マクドナルドホールディングス（3,523 億円）、3 位アークランズ（3,272 億円）、4 位すかいらーく（3,037 億円）、5 位 FOOD & LIFE COMPANIES（2,813 億円）となっている。

^[1]『令和元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] 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。

^[3]「特集新入り乱れる外食 M & A 戦争」、『週刊ダイヤモンド』、2005 年 11 月 12 日号。

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。ケース記載のすべての内容は、公表情報にもとづいている。

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© 村上裕太郎（2024 年 2 月作成）

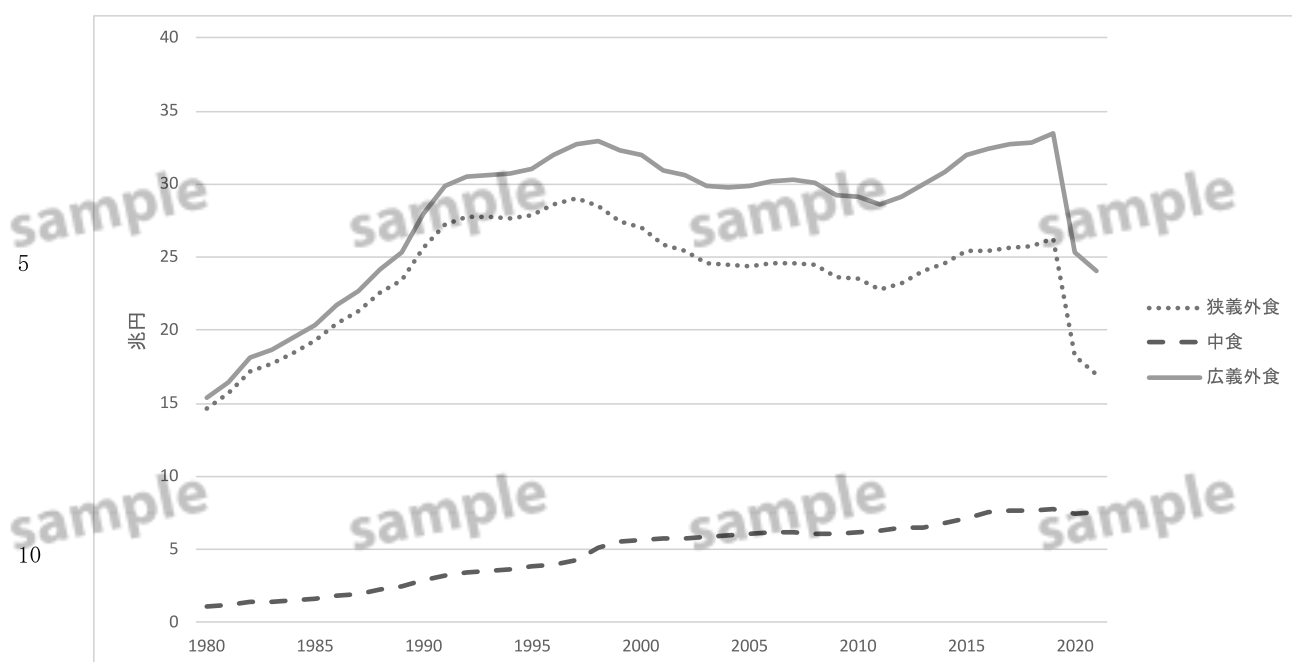


図1 外食産業の市場規模の推移

新型コロナウイルスによる影響

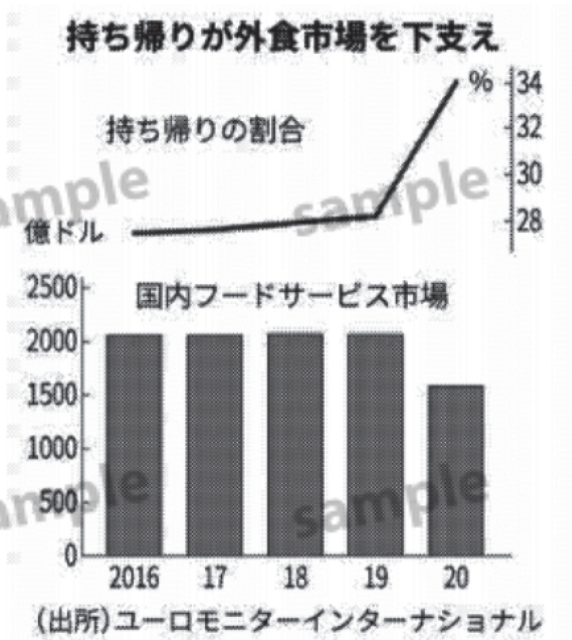
2019年末に中国武漢市で発見されたCOVID-19は、2021年9月までに世界で感染が確認された人が2億2千万人、死亡者は455万人と全世界に感染が拡大した^[4]。日本も例外ではなく、集計されている2023年5月7日までの累積陽性者数は3,380万3,572人、累積死亡者数は7万4,694人と多くの被害をもたらした^[5]。政府は対策として、新型インフルエンザ等対策特別措置法を改正し、緊急事態宣言や、まんえん防止等重点措置がとられることとなり、夜間の時短営業が義務化され、店内の換気や飛沫防止の衝立の設置が求められるなど、飲食業界にも大きな影響をもたらした。緊急事態宣言は、東京都の場合、2020年4月7日から2021年9月30日までの間に計4度、期間にして計259日間発令された。

(狭義の)外食産業においては、2019年に約26兆円あった市場規模が2021年には16兆9,494億円と、35.5%も市場規模が縮小することとなり、特に居酒屋業態や都心部に立地する飲食店での影響が大きかった。外食産業では、生き残りをかけ、持ち帰りサービスの拡充を図っており、2020年には業界全体で売上高に占める持ち帰りサービスの比率が初めて3割を超え、5割に達するチェーンもある(下図参照)^[6]。

^[4] NIID 国立感染症研究所 HP

^[5] 厚生労働省 HP

^[6] 日本経済新聞朝刊 2021年8月8日



吉野家

吉野家の歴史^[7]

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^[8]。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・

^[7] 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。

^[8] 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。

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もので、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。

5 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、2014年まで吉野家ホールディングス会長（吉野家社長）を務め
た安部修仁（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
10 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。

吉野家一度目の危機

15 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
の調達が進まなくなり、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
20 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
25 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。

30

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^[9]。米国からの輸入が停止されると牛肉の調達が可能になり、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部は次のようにインタビューで語っている^[10]。

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。

^[9] 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。

^[10] 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>

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。

5

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^[11]。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^[12]。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^[13]。明るい兆しとと言えば、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

^[11] 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。

^[12] 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。

^[13] 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）。

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。

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^[14]。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^[15]。

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、ゆつ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^[16]。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

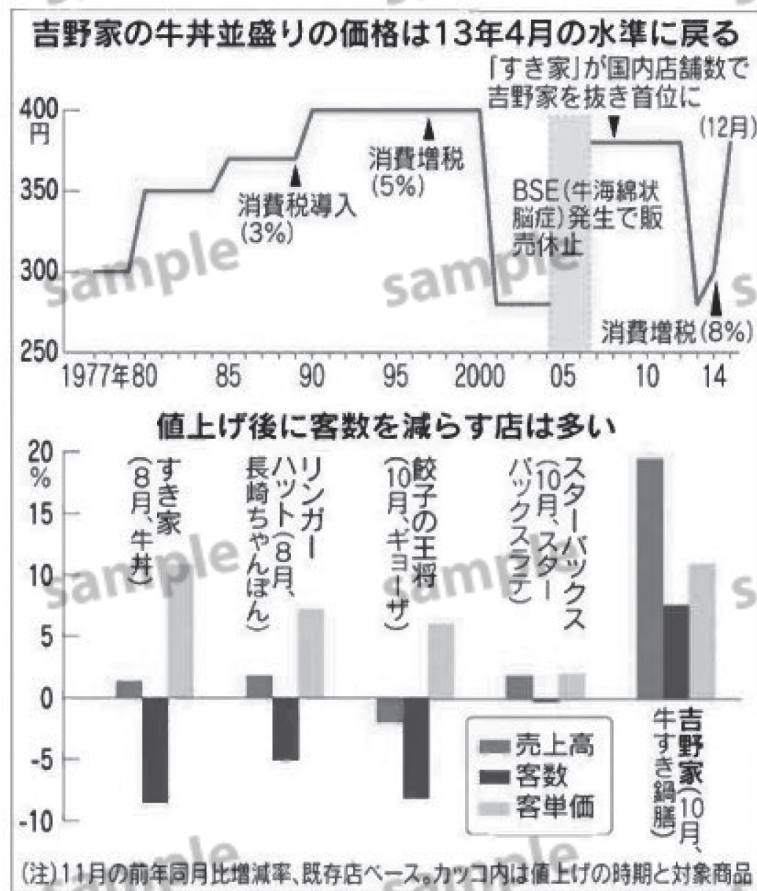
^[14] 「数字で会社を読む」(週刊ダイヤモンド 2014 年 4 月 19 日)

^[15] 日本経済新聞朝刊 2014 年 3 月 2 日

^[16] 日経トレンディ 2014 年 12 月号

(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^[17]。一方、牛肉と同様に重要なコメは、東日本大震災後3割ほど値上がりし、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)。

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)^[18]。



^[17] 週刊ダイヤモンド 2014年12月6日

^[18] 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^[19]。

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年に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^[20]。2016年になると、吉呑みのサービスは都心の店舗のみならず、郊外のロードサイド店にも拡大し、全店に拡大している。都心の大型店では、夜間の売上げが3割増えたという例もあるが、郊外店では数%の増収と見積もっている。また、吉呑みの拡大と同時に焼酎などのボトルキープサービス導入店舗も拡大している。吉野家のボトルキープサービスは、スマホのアプリ上に仮想のマイボトルを保管する仕組みとなっている。代金は前払い制となっており、焼酎10杯分に相当するマイボトルを500円安い2500円で購入でき、実際に飲んで精算するとアプリに表示されるボトルが少しずつ減っていく。

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社長に就任した。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^[21]。

^[19] 日経 MJ 2015年6月17日

^[20] 日本経済新聞朝刊 2015年5月4日

^[21] 日経 MJ 2015年2月2日

——今後の成長のポイントは。

「まずは吉野家です。04年に牛丼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」

「グループで最も規模の成長が期待できるのがはなまるです。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、テイ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。

「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。

「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」

「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」

コロナ禍での吉野家

牛丼チェーンは比較的持ち帰り比率が高く、コロナ禍の2020年4~6月の既存店売上高は1~2割減にとどまり同時期に約6%増となったマクドナルドには劣るものの、外食産業の中では堅調さを見せている。しかし、吉野家の場合、テイクアウトの割引キャンペーンや積極的な広告宣伝によって売上の底上げを行ったために、利益率が大幅に低下し、2021年2月期決算は53億円の営業赤字となった。通期で営業赤字となるのは2010年以来11年ぶりであり、赤字幅は過去最大となる。吉野家の河村泰貴社長は2021年7月21日の記者会見で、「新商品は全てテイクアウトを前提として開発する」「宣伝費の削減」「90%の売上で利益が出るように業務改革を進める」と話し、本部のオフィス面積の削減や本部人員の店舗への配置換えにより2021年2月期までに固定費を約22億円削減する方針を打ち出した。また、全店舗の約5%にあたる150店舗（国内吉野家：40店、京樽：30店、はなまるうどん：30店、

海外 50 店) を閉鎖する方針を打ち出した^[22]。合わせて、牛井の宅配専門店事業への参入を発表した。宅配は人件費や家賃を大幅に削減できるとされ、吉野家の宅配専門店では、出店費用は通常に比べ 8 割低く、接客従業員が不要で運用費用も 3 割削減できるという^[23]。

京樽売却

京樽は 1932 年に京都市で創業した老舗外食チェーンである。1984 年に東証一部に上場したが、バブル期の不動産投資等の失敗により、1997 年に会社更生法の適用を申請、加ト吉（現テーブルマーク）が支援した。しかし、再建軌道に乗らず、吉野家ディー・アンド・シー（現吉野家 HD）が、1999 年から経営支援し 2011 年には完全子会社化した。2021 年時点で持ち帰りすしの「京樽」や回転すしの「海鮮三崎港」などを国内で 290 店舗を展開している^[24]。

2021 年 2 月 26 日、同年 4 月 1 日付で京樽がスシロー（現 FOOD & LIFE COMPANIES）に売却されることが発表された。京樽は都心の駅前や商業施設の店舗が多く、新型コロナウイルスが猛威をふるった 2021 年 2 月期のセグメント損益では、22 億円の赤字となるなかで、郊外店をメインとするスシローの都心出店強化の戦略と、スシローの食材調達力を活かした業績向上が期待される。

近年の業績^[25]

2023 年 2 月期は、売上高が 1,680 億 99 百万円（前年同期比 9.4%増）、営業利益 34 億 34 百万円（前年同期比 45.2%増）、経常利益 87 億 41 百万円（前年同期比 44.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は 72 億 34 百万円（前年同期比 10.9%減）となった。セグメントごとの業績変動理由は以下の通りである。

吉野家事業の売上高は 1,137 億 67 百万円と、対前年同期比 6.3%の増収となった。増収の主な要因は、まん延防止等重点措置の解除以降、店内飲食が回復傾向であることと外販事業が堅調に推移したことによる。既存顧客の来店頻度向上策として、高付加価値商品である「牛焼肉定食」「牛皿麦とろ御膳」「月見牛とじ御膳」「牛すき鍋膳」「牛すき丼」「ねぎ塩牛カルビ丼」を販売した。新規顧客の獲得やライフタイムバリュー向上策として、10 年ぶりの復活となった「親子丼」の販売や牛カレーのブラッシュアップもおこなった。また、「呪術廻戦」とのコラボレーション、「朝夜割」「お子様割」「牛ポ！」「肉だく半額祭」「朝活クーポンキャンペーン」、テイクアウトの牛井やから揚げの割引キャンペーンなど

^[22] 日本経済新聞朝刊 2020 年 7 月 29 日

^[23] 日本経済新聞朝刊 2020 年 9 月 29 日

^[24] 日経 MJ2021 年 3 月 3 日

^[25] 有価証券報告書「事業の状況」より。

の販売施策を実施した。さらに外販事業の新商品として、7月に販売を開始した外食初の特定保健用食品である冷凍牛丼の具「トク牛サラシアプレミアム」は6万食を販売した。さらに、顧客利便性向上の取組みとして、店内およびテイクアウト注文タブレットの導入、テイクアウト専用受取窓口の設置店舗拡大などの積極的な機能強化を図るとともに、デリバリー対応店舗は1,011店舗（前期末+58店舗）
5 となった。また、新たな出店戦略として、テイクアウト専門店を9店舗出店した。適正な経費コントロールを継続して行うと同時に、10月には主力商品の価格改定を行うなど機動的な施策を展開したが、牛肉を中心とした原材料の高騰や光熱費の上昇により、セグメント利益は62億13百万円（前年同期比14.6%減）となった。同期間の店舗数は23店舗を出店し16店舗を閉鎖した結果、1,197店舗となっている。また、クッキング&コンフォート（C&C）店舗への転換状況は、8店舗を出店し75店舗を改装した結果、248店舗となった^[26]。

はなまる事業の売上高は253億26百万円（前年同期比18.2%増）となった。増収の主な要因は、既存店売上高がまん延防止等重点措置の解除により緩やかに回復したこと、新規顧客の獲得および来店頻度向上を図った商品施策、販売施策を実施したことである。商品施策として、「つけ麺フェア」「活力満点！とろ玉フェア」「冷やし担々フェア」「肉ガッツリ！！肉肉フェア」「とろ〜り、あったか！あんかけフェア」「牛すきぶっかけ」「あったか担々うどんフェア」など季節商品を展開した。販売施策として、「天ぷら定期券」「スペシャルクーポン」「スーパーアプリクーポン祭」や、「映画デリシャスパーティプリキュア」「Pokémon GO」とのコラボキャンペーンを展開した。また、10月には主力商品の価格改定をおこなうなど機動的に施策を展開した。客が列に並ばずにうどんや天ぷらを注文できるテイクアウト専用セルフレジの導入を進めるなど、テイクアウト、デリバリー需要の獲得に向けた取組みも継続しておこない、デリバリー
15 対応店舗は269店舗（前期末+2店舗）となっている。また、前年の「季節麺（夏麺・冬麺）」の導入に続き、全店舗にて新しい「だし」への切り替えもおこなうなど政策テーマである「原点回帰」として商品価値づくりにも力を入れている。これらの施策によって前期より営業損失を大幅に改善したが、原材料や光熱費の上昇の影響を強く受け、セグメント損失は2億68百万円（前年同期は13億16百万円の損失）となった。同期間の店舗数は4店舗を出店し22店舗を閉鎖した結果、445店舗となっている。

売上高は253億62百万円（前年同期比12.7%増）となった。増収の主な要因は、アメリカの既存店売上高が好調に推移したことに加え、アセアン各国の既存店売上高が回復傾向にあることである。アメリカは顧客ニーズを捉えた新商品展開や機動的な価格政策を行うことで、歴史的なインフレが続く中でも依然として力強い売上高を維持しており、原材料高やエネルギーコストの上昇にも対応している。中国は3月末より行われた上海でのロックダウンによる営業停止措置をはじめ、その他の都市においても営業停止や店内飲食の禁止など厳格な措置の影響を受けた。中国政府によるゼロコロナ政策の転換
20
25
30

^[26] クッキング&コンフォート（C&C）店舗とは、サービスの一部をセルフにする代わりに、既存の吉野家店舗と異なるメニュー構成でひと手間加えた商品の販売をしている店舗のこと。

を迎えるなか、12月には上海に和をモチーフとした新店舗をオープンした。アセアン各国は感染状況が落ち着き、人流の増加とともに既存店売上高は回復傾向となっている。また、今後の成長が期待されるフィリピンでは、新コンセプト店舗を4店舗オープンし、既存店の改装も行きリブランディングを進めている。原材料高や光熱費などのコスト上昇の影響を受けたものの、増収によりセグメント利益は13億63百万円（前年同期比20.7%増）となった。同期間の店舗数は64店舗を出店し75店舗を閉鎖した結果、963店舗となっている^[27]。

ゼンショー

ゼンショーの歴史^[28]

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^[29]。

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。

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

^[27] 海外は暦年決算のため1～12月の実績を取り込んでいる。

^[28] 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。

^[29] 「特集外食日本一 ゼンショー」（日経ビジネス2010年9月20日）。

は老若男女に受け入れられているが、日本における牛井は「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。

5 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）

10 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。

15 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井を原則 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、牛井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。井を下げるときは、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）。

20 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。

25 この 10 数年間で、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、牛井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、牛井部門が約 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。

ワンオペの弊害

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^[30]。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、店舗での総仕込み時間は1時間かかるという。本部の指示は「20分できる」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^[31]。

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
過重労働	
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	
サービス残業	
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
意識・風土	
深夜の1人勤務で清掃に手が回らなかつ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
企業統治	
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

^[30] 日本経済新聞朝刊 2014年5月21日

^[31] 日経 MJ2014年8月4日

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。

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^[32]。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いた^[33]。グループ従業員の子供を預かり、女性が働きやすい

^[32] 週刊ダイヤモンド 2015年4月13日

^[33] 日本経済新聞朝刊 2015年9月11日

環境を整えた。

ブラック企業と言われ人材確保に苦しんだゼンショーであったが、その後外国人スタッフの比率を増やし人材の確保をした。その結果、外国人スタッフ比率は2014年10月時点の約11%から2016年3月期には約16%まで上昇した。深夜閉店数も232店にまで減らすことができ、業績は回復、売上高は前年比2.7%増にとどまるが、営業利益は384.9%増の121億円となった。外食業界トップのゼンショーは、積極的にM&Aを実施し、物流網や調達先の共有などでシナジーを高めてきた。

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^[34]。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。

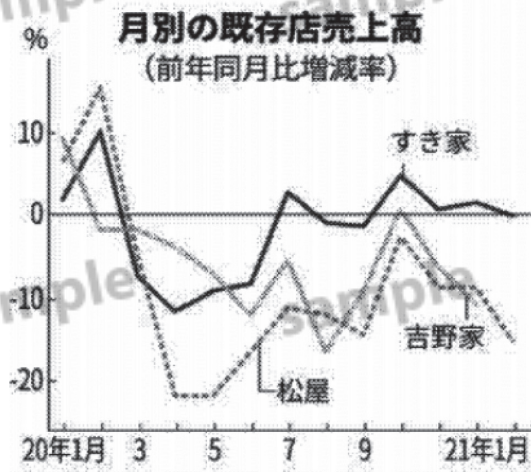
だが2人を巡る状況は2014年に入り、再び一変する。ゼンショーは人手不足問題を背景にすき家1,100店の深夜営業を休止するなど成長戦略の修正を迫られた。一方、安部は2013年12月に発売した「牛すき鍋膳」がヒットし、業績も回復。そして、5月に経営の第一線から離れることを表明し、河村に託した。今や2社とも牛丼以外の外食事業が広がり、回転寿司、うどん、ステーキ店など総合化が進む。消費志向は多様化し、価格を中心にしのぎを削った牛丼戦争の時代は終わろうとしている。小川が安部に話しかけた理由は定かではないが、安部が引退するなど様々なことが積み重なったからだろう。かつての強烈なライバルの姿勢に安部もまんざ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

^[34] 日本経済新聞朝刊 2014年10月26日

コロナ禍でのゼンショー

ゼンショーは、2020年4～6月期こそ営業赤字であったものの、2020年7～9月期には連結営業利益が70億円の黒字となり、大手牛丼チェーンとしては比較的立ち直りが早かった（下図参照）。すき家は他の牛丼大手に比べ郊外店が多く客足の回復が早く、ドライブスルー店舗が過半を占めるため持ち帰り需要の取り込みにも成功していた。また、「牛すき鍋定食（並盛 780 円）」「横浜オム牛カレー（並盛 790 円）」などの単価の高いメニューの販売が好調であった。連結売上高の1割以上を占める回転ずしの売上もファミリー層やテイクアウト需要を中心に好調であった^[35]。

10



15

20

ロツテリア買収

ゼンショーは2023年2月16日、ハンバーガーチェーンのロツテリアをロッテから買収すると発表した。ロツテリアはマクドナルドが日本1号店を開いた翌年の1972年に設立されたハンバーガーチェーンである。2023年1月時点で358店舗を展開している業界3位であるが、業界首位の日本マクドナルドの約2,900店、モスフードサービスの約1,200店と比べると大きく差をつけられている。ハンバーガー業界は、新型コロナ下でも持ち帰りや配達との相性の良さから需要が拡大した外食では数少ない分野であるが、ゼンショーにとってのハンバーガー事業は、2002年に当時のダイエーからウェンディーズを買収したものの販売が伸び悩み2009年に撤退した苦い経験を持っている。

30

^[35] 日本経済新聞朝刊 2021年2月2日

近年の業績

2023年3月期の連結業績は、売上高 7,799 億 64 百万円（前年同期比 18.4%増）、営業利益 217 億 34 百万円（同 21.5%増）、経常利益 182 億 11 百万円（同 3.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益 132 億 65 百万円（同 4.4%減）となった。

外食事業においては、物価高による消費への影響、ウクライナ情勢の長期化・円安による原材料高など、厳しい経営環境が続いているが、コロナ収束とともに個人消費が持ち直している。カテゴリー別にみると、「すき家」をはじめとする牛丼カテゴリーの売上高は 2,621 億 84 百万円（前年同期比 12.8%増）、「ココス」、「ジョリーパスタ」をはじめとするレストランカテゴリーの売上高は 1,172 億 24 百万円（同 12.8%増）、「はま寿司」をはじめとするファストフードカテゴリーの売上高は 1,926 億 14 百万円（同 27.8%増）、海外における寿司のテイクアウト店・家庭用冷凍食品販売・物流会社・備品やユニフォームの調達会社など「その他カテゴリー」の売上高は 1,297 億 7 百万円（同 22.3%増）となった。当カテゴリーの店舗数は、286 店出店、130 店退店した結果、4,835 店舗（FC4,503 店舗含む）となっている。

スーパーマーケットを展開する小売事業の売上高は 782 億 32 百万円（前年同期比 1.7%減）、営業損失は 22 億 94 百万円（前年は 93 百万円の営業損失）であった。店舗数は 1 店出店した結果、132 店舗となっている。

吉野家とゼンショーの比較

ケース末尾に掲げる3期分（2004年、2022年、2023年決算）の連結財務諸表と15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～2023年決算）は、吉野家とゼンショーのものである。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～”

企業は「社会のニーズを満たすため」、「人類の幸せに貢献するため」に存在しているといえます。吉野家ホールディングスグループは、国や地域を越えた世界中の人々のために企業活動を行います。

世界中の人々とはお客様であり、同じ志のもとに集う従業員であり、社会のすべての方々です。「人」のためを考え、「人」を大切にし、「人」に必要とされたい。

お客様へお値打ち感のある商品をお届けしたい。

従業員とはやりがいのある充実した人生を共に歩みたい。

社会との共生を積極的に図り、地球環境を守りたい。

そんな吉野家ホールディングスグループでありたい。

『For the People』にはそのような思いが込められています。

すべては人々のために…。

■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”

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が一部地域での飢餓を生んでい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。

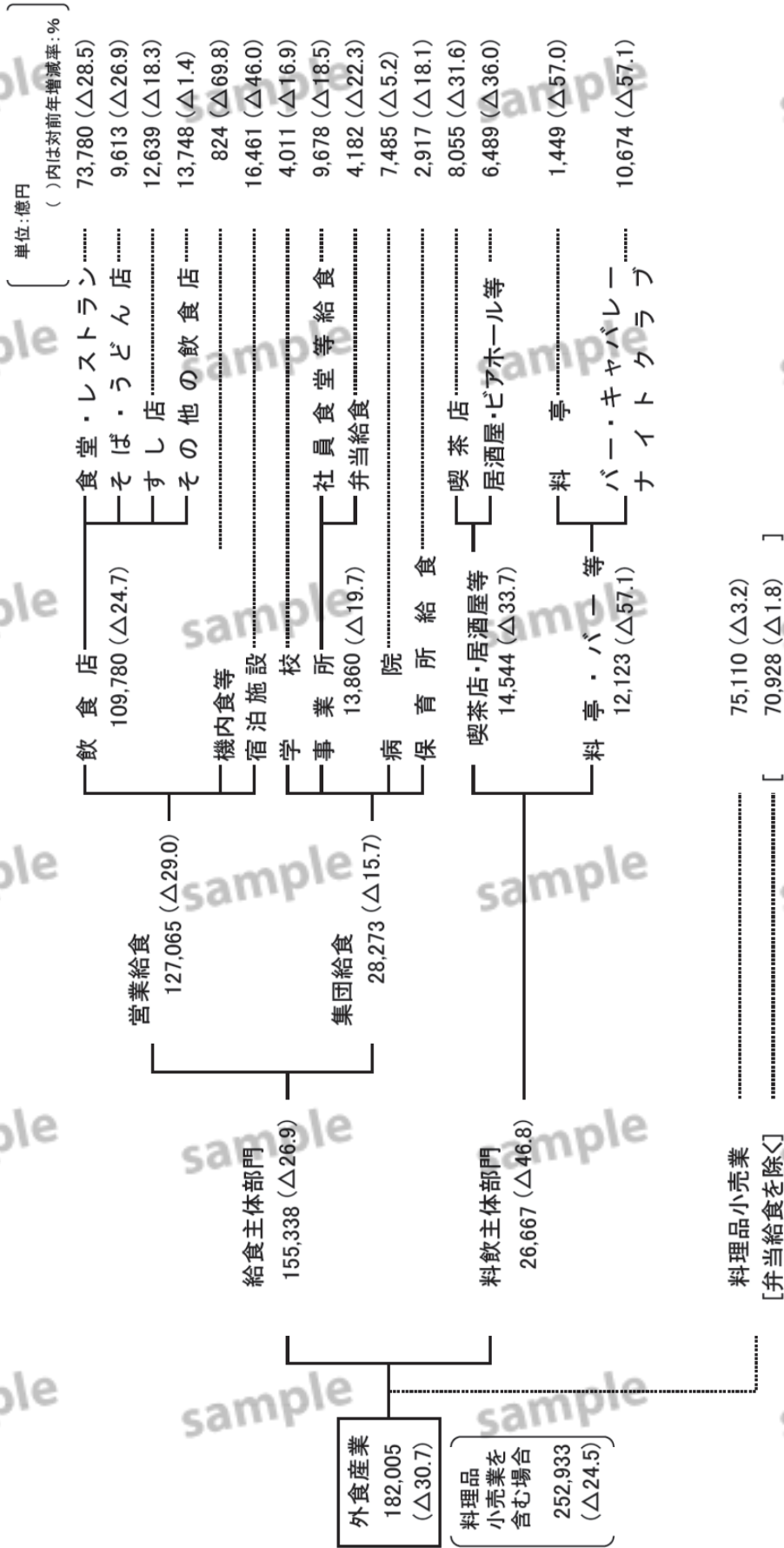
私たちの使命

- 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。

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 20 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。

【添付資料①】

令和2年(2020年1～12月)外食産業市場規模推計値



資料:(一社)日本フードサービス協会の推計による。

注 1) 市場規模推計値には消費税を含む。

2) 外食産業の分類は、基本的に「日本標準産業分類(総務省)」(平成14年改訂)に準じている。

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

4) 四捨五入の関係で合計と内訳の計が一致しない場合がある。

【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	<p>牛丼の味・品質の改良に伴い、全メニューの価格を改定。</p> <p>中国・青島に吉野家を開店。</p> <p>中国・武漢に吉野家とはなまるを開店。</p> <p>ASEAN地区の展開を統括するアジアヨシノヤインターナショナルを設立。</p>
2015年	<p>マレーシア・クアラルンプールに吉野家とはなまるを開店。</p> <p>株式会社関西吉野家を設立。</p> <p>中国地区の展開を統括する吉野家(中国)投資有限公司を設立。</p> <p>京樽ミラノ万博に出店。</p>
2016年	<p>グループ合計3,000店舗を突破。グループ管理本部、グループ財務経理本部を設立。</p>
2018年	<p>「吉野家」国内外2,000店達成。</p>
2020年	<p>(株)アークミールの全株式を株式会社安楽亭へ譲渡。</p>
2021年	<p>(株)京樽の全株式を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESへ譲渡</p>

【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ブライを設立。
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、ヤマトモ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。 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。
2015年 4月	当社グループ独自の電子マネーの導入を目的として、(株)ゼンショー・クーカを設立。
2015年 5月	企業内保育施設の運営を行うため、(株)かがやき保育園を設立。
2015年 6月	畜産事業強化のため、(有)水下ファームの株式を取得。
2015年 7月	(株)エイ・ダイニングより焼肉事業を、(株)TAG-1(当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。 (株)エイ・ダイニングよりカフェ事業を、(株)善祥カフェ(当社の連結子会社)に譲渡。 製販分離による機能強化のため、(株)トロナジャパンより、冷凍ピッツァ等製造事業を(株)TRファクトリー(当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。
2016年 1月	ZENSHO VIETNAM CO.,LTD.を設立。
2016年 4月	グループ経営における事業の選択のため、大和フーズ(株)の全株式を日本製粉(株)の子会社であるニップドーナツホールディングス(株)に譲渡。 はま寿司の京都府出店(436店舗目)による全国47都道府県への出店達成。
2016年 8月	ファストフード事業の一層の強化のため、(株)日本ダイニングホールディングスを設立。
2016年 9月	(株)エイ・ダイニングよりうどん事業を、(株)久兵衛屋および(株)瀬戸うどん(当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。

2016年 11月	介護事業を運営する(株)ロイヤルハウス石岡およびシニアライフサポート(株)の株式を取得。 中国事業の統括を行う、泉膳(中国)投資性公司を設立。 (株)日本リテールホールディングスが(株)フジタコーポレーション(現(株)フレッシュコーポレーション)の株式を取得。
2017年 4月	(株)東京すき家よりすき家事業の一部を、(株)神奈川すき家(当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。
2017年 5月	損害保険代理店業務を行うため、(株)ゼンショー・インシュアランス・サービスを設立。
2017年 6月	介護事業の一層の強化のため、(株)日本介護ホールディングスを設立。
2017年 7月	(株)中部すき家よりすき家事業の一部を、(株)中京すき家(当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。 (株)日本介護ホールディングスが(有)エンネルグの株式を取得。
2017年 12月	(株)山田屋アタックより小売業を、(株)アタック(現(株)ジョイマート、当社の連結子会社)へ吸収分割により承継。
2018年 5月	ZENSHO JAPANESE RESTAURANT COMPANY PTE.LTD.を設立。
2018年 8月	ZENSHO(PHILIPPINES),INCを設立。
2018年 10月	ZENSHO HONG KONG CO.,LTD.を設立。
2018年 11月	Advanced Fresh Concepts Corp.の株式を取得。 (株)日本介護ホールディングスが(株)アイメディケアの株式を取得。
2019年 1月	レストラン事業の一層の強化のため、(株)日本レストランホールディングスを設立。
2019年 2月	東南アジア事業の統括を行う、ZENSHO SOUTH EAST ASIA HOLDINGS PTE .LTD.の設立。 マレーシア事業の統括を行う、ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.の設立。
2019年 3月	ZENSHO FOOD INDIA PTE.LTD.を設立。
2019年 5月	ZENSHO HOLDINGS MALAYSIA SDN. BHD.がTCRS Restaurants Sdn. Bhd.の株式を取得。
2019年 6月	国際人材との共生社会の実現を目的とし、(株)JinZaiを設立
2019年 8月	(株)ジョリーパスタを株式交換により完全子会社化。
2019年 9月	ココス及びジョリーパスタ業態に関する事業子会社の統括管理事業を(株)日本レストランホールディングスへ吸収分割により継承。
2020年 2月	(株)ココスジャパンを(株)日本レストランホールディングスを通じ、三角株式交換により完全子会社化。
2020年 3月	すき家事業の経営のより一層の効率化を図るため、(株)すき家本部を存続会社とし、すき家地域会社9社を消滅会社とする吸収合併を実施し、(株)すき家本部を(株)すき家に社名変更。
2020年 4月	障がい者の雇用推進や自立支援を目的として、(株)ゼンショーストアサポートを設立。
2021年 3月	小売事業の更なるマネジメント強化を図るため、(株)マルヤを存続会社とし、その他4社((株)マルエイ、(株)尾張屋、(株)フレッシュコーポレーション、(株)アタック)を消滅会社とする吸収合併を実施し、(株)マルヤを(株)ジョイマートに社名変更。
2021年 9月	日本食専門店事業の一層の強化のため、(株)ゼンショーファストホールディングスを設立。
2021年 11月	(株)すき家及び(株)なか卯を(株)ゼンショーファストホールディングスへ吸収分割により継承。

【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	2022/2	2023/2	2004/2	2022/2	2023/2
(資産の部)						
流動資産						
現預金	33,730	49,731	43,663	17,021	32,210	28,394
受取手形及び売掛金	23,764	35,179	24,234	4,936	4,081	4,756
商品及び製品	3,788	5,662	6,131	2,400	2,233	1,650
繰延税金資産	2,432	6,015	7,387	-	10,470	8,887
その他	676	-	-	-	1,962	2,408
貸倒引当金	3,073	2,880	6,076	2,640	2,830	151
	△ 4	△ 7	△ 166	991	1,120	1,092
固定資産						
有形固定資産						
建物	65,422	62,482	64,566	-	333	263
機械装置及び運搬具(純額)	31,109	34,798	39,125	-	28	221
工具、器具及び備品(純額)	16,563	20,690	22,160	6,052	9,148	8,961
土地	2,421	1,862	1,822	-	5,023	6,956
リース資産	10,989	1,269	3,957	-	255	245
使用権資産(純額)	-	4,630	3,530	8,837	2,755	2,690
建設仮勘定	215	2,053	5,390	-	0	18
		44	401	2,944	806	616
無形固定資産						
のれん	3,461	3,656	3,166	33,834	63,473	52,626
その他	88	1,385	1,222	-	-	-
	3,372	2,270	1,943	-	-	-
投資その他の資産						
投資有価証券	30,851	24,028	22,274	64,126	50,211	56,630
長期貸付金	5,926	3,569	2,408	10,265	10,265	10,265
長期前払費用	1,120	1,929	1,756	11,139	11,540	11,365
差入保証金	2,865	846	769	61,099	28,976	35,548
投資不動産(純額)	13,063	11,269	11,032	△ 18,377	△ 572	△ 548
繰延税金資産	3,723	2,829	1,603	△ 404	△ 2,108	△ 1,519
関係会社株式	794	2,498	2,128	720	4	10
その他	1,788	-	-	-	△ 2,076	△ 1,493
貸倒引当金	2,005	1,206	2,868	-	△ 35	△ 36
	△ 435	△ 120	△ 293	1,594	638	491
資産合計	99,153	112,214	108,230	65,316	48,741	55,603
				99,153	112,214	108,230
(負債の部)						
流動負債						
支払手形及び買掛金						
短期借入金						
1年内返済予定の長期借入金						
リース債務						
未払法人税等						
賞与引当金						
資産除去債務						
その他						
固定負債						
長期借入金						
リース債務						
リース債務に係る負債						
資産除去債務						
繰延税金負債						
その他						
負債合計						
株主資本						
資本金						
資本剰余金						
利益剰余金						
自己株式						
その他の包括利益累計額						
その他有価証券評価差額金						
為替換算調整勘定						
退職給付に係る調整累計額						
退職給付に係る調整累計額						
非支配株主持分						
純資産合計						
負債純資産合計						

※2004年度「資本の部」は、貸借対照表の純資産の部の表示に基き(2006年12月、2007年度適用)に合わせ表示。

※長期借入金勘定に仕債を含めている。

※商品及び製品勘定に仕掛品、原材料及び貯蔵品を含めている。

※賞与引当金勘定に役員賞与引当金を含めている。

連結損益計算書

(単位:百万円、太字は計)

科目	2004/2	2022/2	2023/2
売上高	141,054	153,601	168,099
売上原価	54,558	51,812	59,772
<売上総利益>	86,496	101,789	108,326
販売費及び一般管理費	74,421	99,424	104,891
<営業利益>	12,075	2,365	3,434
営業外収益			
受取利息	1,321	14,855	6,429
受取配当金	44	87	173
貸倒引当金	20	1	1
貸付収入	730	433	436
受取手数料	133	120	150
助成金等収入	-	13,125	4,881
雑収入	322	1,087	785
その他	69	-	-
営業外費用			
支払利息	962	1,578	1,122
賃借費用	149	478	411
持分法による投資損失	486	254	289
雑損失	-	109	163
その他	143	736	258
	180	-	-
<経常利益>	12,434	15,642	8,741
特別利益			
固定資産売却益	691	612	2,438
受取補償金	499	21	376
関係会社株式売却益	-	591	234
出資金清算戻	-	-	1,725
その他	192	-	102
特別損失			
固定資産除売却損	1,872	2,920	2,203
減損損失	1,488	-	87
関係会社株式売却損	-	-	278
関係会社株式評価損	-	-	1,259
関係会社整理損	-	-	63
契約解約損	-	-	132
新型コロナウイルス感染症による損失	-	73	48
貸倒引当金繰入額	259	-	241
その他	-	-	-
<税金等調整前利益>	11,253	13,884	8,975
法人税等	5,789	5,164	1,930
非支配株主持分	△ 227	53	△ 189
<当期純利益>	5,691	8,116	7,234

■ 事業セグメント

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
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	185,738	188,623	198,503	202,385	218,633	172,410	155,718	170,515
国内吉野家	-	-	-	-	-	-	-	90,544	86,088	85,037	92,000	94,516	94,655	96,301	100,081	102,635	111,685	105,616	-	-
海外	-	-	-	-	-	-	-	10,869	10,307	9,880	12,469	14,281	17,510	16,606	19,734	21,162	-	-	-	-
京博	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21,945	19,543	22,495	25,362
アーケミール	-	-	-	-	-	-	-	25,675	27,633	24,170	23,630	24,449	24,823	25,526	26,528	27,169	28,544	18,899	-	-
はなまる	-	-	-	-	-	-	-	22,082	20,591	20,776	22,104	23,786	24,355	22,947	22,416	20,172	19,910	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	14,700	15,573	19,279	18,144	20,112	21,317	23,619	26,803	28,762	30,893	19,787	21,429	25,326
牛井関連事業	95,848	72,259	76,368	85,672	101,053	103,510	104,100	7,443	5,689	5,453	5,069	2,885	3,075	3,624	2,938	2,482	5,653	8,673	4,745	6,058
肴司関連事業	32,881	32,704	32,743	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)記載の種別別事業の状況。2010年度より記載のステータキ関連

うどん関連の同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。

※2015年度より「どん」から「アーケミール」に名称変更。

■ 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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
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	185,738	188,623	198,503	202,385	216,201	170,348	153,601	168,099
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	1,613	1,865	4,019	104	3,926	△5,335	2,365	3,434
当期純利益	5,691	△758	△387	2,096	186	208	△8,941	382	1,310	△364	698	941	837	1,248	1,491	△6,000	721	△7,588	8,170	7,045
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	433	10,104	9,374	2,830	14,038	2,722	23,442	7,245
投資CF	△3,890	△4,058	△3,904	△2,320	△9,318	△10,769	△9,427	△4,585	△3,218	△6,937	△4,258	△9,201	△12,365	△6,526	△8,379	△9,034	△8,453	△5,168	△333	△4,014
財務CF	△13,495	7,876	△799	△3,605	△1,606	△794	2,383	△7,327	△3,199	△2,473	481	5,595	3,843	1,085	△4,200	2,461	288	17,810	△26,042	△14,196
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	18,498	22,941	19,573	15,660	21,500	36,796	34,211	23,396

【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	2022/3	2023/3	科目	2004/3	2022/3	2023/3
(資産の部)				(負債の部)			
流動資産				流動負債			
現金	15,203	132,439	157,993	買掛金	26,514	109,749	110,792
売掛金	10,038	42,414	64,690	短期借入金	4,048	26,986	29,319
商品及び製品	351	24,460	28,747	1年内返済予定の長期借入金	8,800	459	7,600
繰延税金資産	779	38,866	42,828	リース負債等	11,251	29,380	16,163
その他	273	-	-	未払法人税等	-	9,264	9,542
貸倒引当金	3,764	△ 168	△ 166	契約負債	572	8,785	3,970
	△ 2			賞与引当金	-	643	732
				リース負債	581	2,951	3,014
固定資産	53,925	294,671	311,502	その他	4,091	-	-
有形固定資産	24,894	168,663	181,811	リース負債	5,171	31,277	40,450
建物及び構築物(純額)	17,573	85,658	90,140	長期借入金	28,178	212,937	242,933
機械装置及び運搬具(純額)	1,284	6,392	7,802	リース債務	26,613	166,659	193,433
工具、器具及び備品(純額)	-	23,100	26,244	リース引当金	-	24,294	26,137
土地	3,904	22,852	24,987	退職給付に係る負債	-	-	-
リース資産	-	30,086	32,033	資産除去債務	561	707	681
その他(純額)	1,855	-	604	繰延税金負債	-	4,286	4,411
建設仮勘定	278	573	-	その他	1,006	12,505	13,609
無形固定資産	4,220	62,885	65,446	負債合計	54,692	322,686	353,726
商標権	-	45,569	49,359	(純資産の部)			
のれん	2,865	13,106	11,652	株主資本	9,839	97,060	104,466
その他	1,355	4,209	4,435	資本金	3,021	26,996	26,996
投資その他の資産	24,811	63,121	64,244	資本剰余金	2,946	24,823	23,809
差入保証金	16,932	32,880	33,845	利益剰余金	3,905	51,080	60,576
長期前払家賃	6,507	15,625	13,900	自己株式	△ 33	△ 5,839	△ 6,915
投資有価証券	536	1,883	2,168	その他の包括利益累計額	△ 4,041	6,259	11,167
長期貸付金	-	76	71	その他有価証券評価差額金	50	△ 72	△ 58
繰延税金資産	135	7,932	8,360	繰延ヘッジ損益	△ 4,091	684	△ 1,081
その他	778	4,738	5,948	繰延ヘッジ損益	-	18	58
貸倒引当金	△ 77	△ 14	△ 51	退職給付に係る調整累計額	-	5,629	12,248
		62	67	為替換算調整勘定	-	-	-
繰延資産	-	-	-	非支配株主持分	8,638	1,165	203
資産合計	69,128	427,172	469,563	純資産合計	14,436	104,486	115,837
				負債純資産合計	69,128	427,172	469,563

※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。

※長期借入金勘定に仕掛品、原材料及び貯蔵品を含めている。

※商品及び製品勘定に仕掛品、原材料及び貯蔵品を含めている。

連結損益計算書

(単位：百万円、太字は計)

科目	2004/3	2022/3	2023/3
売上高	112,116	658,503	779,964
売上原価	36,261	310,879	365,093
<売上総利益>	75,855	347,624	414,871
販売費及び一般管理費	71,994	338,391	393,137
<営業利益>	3,861	9,232	21,734
営業外収益	454	17,717	10,219
受取利息	13	519	477
受取配当金	6	5	4
持分法による投資利益	-	5	7
為替差益	-	-	908
補助金収入	-	15,053	6,779
賃貸料収入	349	-	-
雑収入	85	-	-
その他	1,224	-	1,194
営業外費用	990	3,832	3,872
賃貸費用	310	-	-
支払利息	585	2,677	2,849
雑損失	94	-	-
その他	1,154	-	1,022
<経常利益>	3,324	23,117	28,081
特別利益	324	25,377	770
受取補償金	-	424	443
協力金収入	-	24,593	-
その他	324	359	326
特別損失	1,084	22,215	5,363
固定資産売却除却損	711	3,139	2,702
減損損失	-	5,545	1,503
新型コロナウイルス感染症対応による損失	374	2,387	1,156
その他	2,564	23,280	23,488
<税金等調整前利益>	2,564	23,280	23,488
法人税等	2,023	12,387	10,209
少数株主損益	378	23	12
<当期純利益>	163	13,869	13,265

■ 事業セグメント

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
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	525,709	544,028	579,108	607,679	632,836	597,897	661,436	784,110	
外食	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	435,591	458,301	464,258	474,464	497,669	526,496	550,052	510,451	581,684	705,403	
小売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,786	53,508	61,451	69,563	83,493	83,082	82,784	87,445	79,752	78,706	
牛井カテゴリー	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年度まで記載の数字
 関連事業はレストランカテゴリーに統合。売上高との差額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	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
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	525,709	544,028	579,108	606,679	630,435	595,048	658,503	779,964
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	12,113	18,775	17,611	18,834	20,918	12,088	9,232	21,734
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	4,026	8,448	8,001	9,924	11,666	2,175	13,893	13,278
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	25,455	37,049	37,162	33,129	33,575	29,686	45,430	53,078
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	△20,814	△26,198	△24,663	△52,143	△35,188	△23,519	△31,550	△35,200
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	△13,138	△9,403	△9,073	50,300	△25,753	1,753	△11,986	1,844
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	18,580	18,657	29,428	20,925	22,274	26,142	57,240	28,928	37,643	42,414	64,690

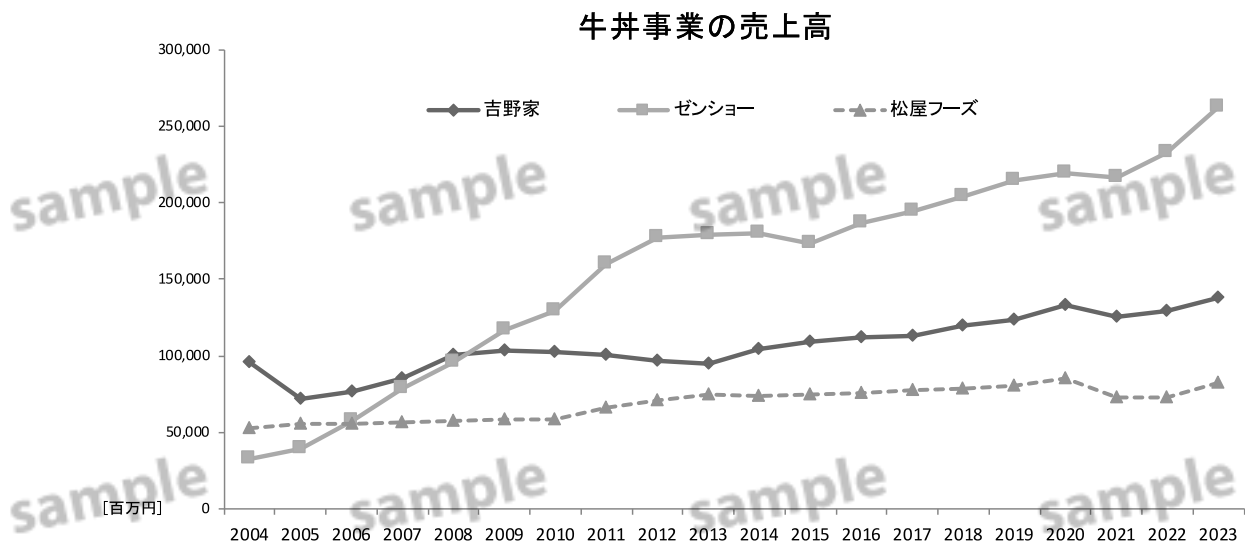
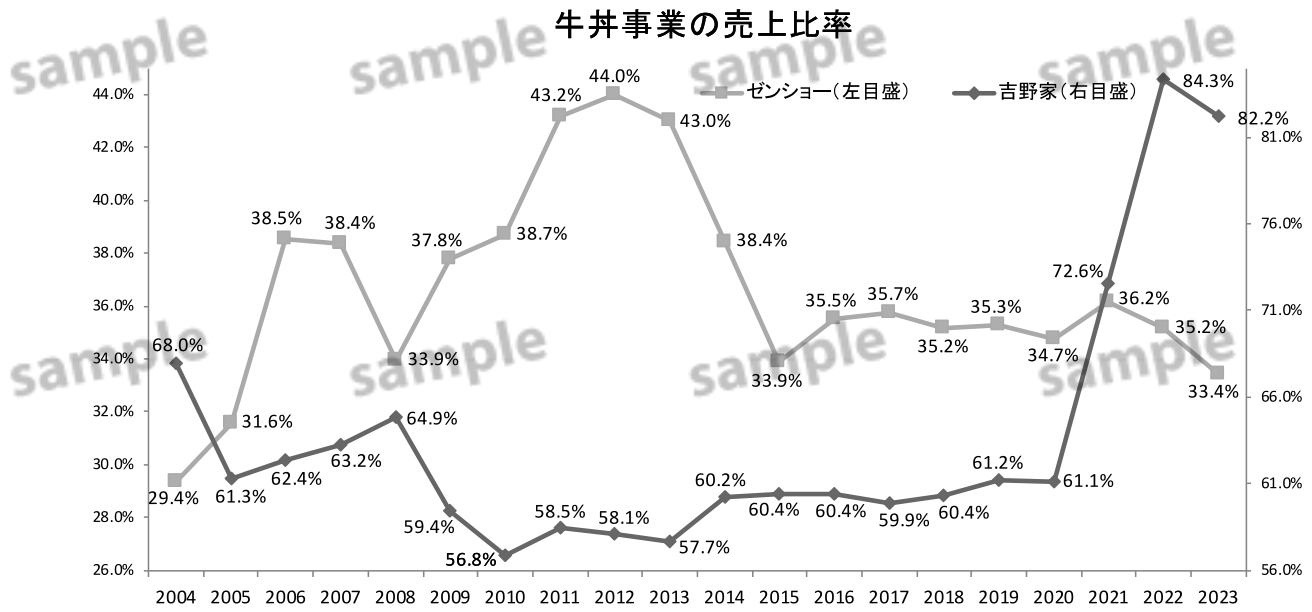
【巻末資料⑥】牛井関連事業の推移

■ 牛井関連の売上高および売上高比率の時系列データ [36]

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
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	173,417	180,032	185,738	188,623	198,503	202,385	218,633	172,410	153,601	168,099	
牛井関連	95,848	72,259	76,368	85,672	101,053	103,510	102,100	100,208	96,395	93,402	104,469	108,797	112,165	112,907	119,815	123,797	133,630	125,159	129,542	138,137	
	68.0%	61.3%	62.4%	63.2%	64.9%	59.4%	56.8%	58.5%	58.1%	56.7%	60.2%	60.4%	60.4%	59.9%	60.4%	61.2%	61.1%	72.6%	84.3%	82.2%	
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	468,377	511,810	525,709	544,028	579,108	607,679	632,836	597,897	661,436	784,110	
牛井関連	32,932	39,560	57,518	78,503	95,904	117,121	129,421	160,019	177,303	179,558	179,900	173,500	186,800	194,300	203,679	214,390	219,760	216,243	232,516	262,184	
	29.4%	31.6%	38.5%	38.4%	33.9%	37.8%	38.7%	43.2%	44.0%	43.0%	38.4%	33.9%	35.5%	35.7%	35.2%	35.3%	34.7%	36.2%	35.2%	33.4%	
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	78,940	81,104	83,948	89,039	93,006	98,158	106,511	94,411	94,472	106,599	
牛井関連	53,012	55,258	55,996	56,577	57,779	58,641	58,709	65,726	71,114	74,346	73,760	74,315	75,571	77,991	78,432	80,471	84,800	73,178	72,923	82,469	
	97.7%	97.4%	96.7%	93.1%	93.6%	94.0%	94.0%	93.6%	94.0%	94.0%	93.4%	91.6%	90.0%	87.6%	84.3%	82.0%	79.6%	77.5%	77.2%	77.4%	

[36] センショーのセグメント情報に関しては、決算報告資料を参考に作成している。

■ 牛丼関連の売上高および売上高比率（グラフ）



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2024. 3 PDF