

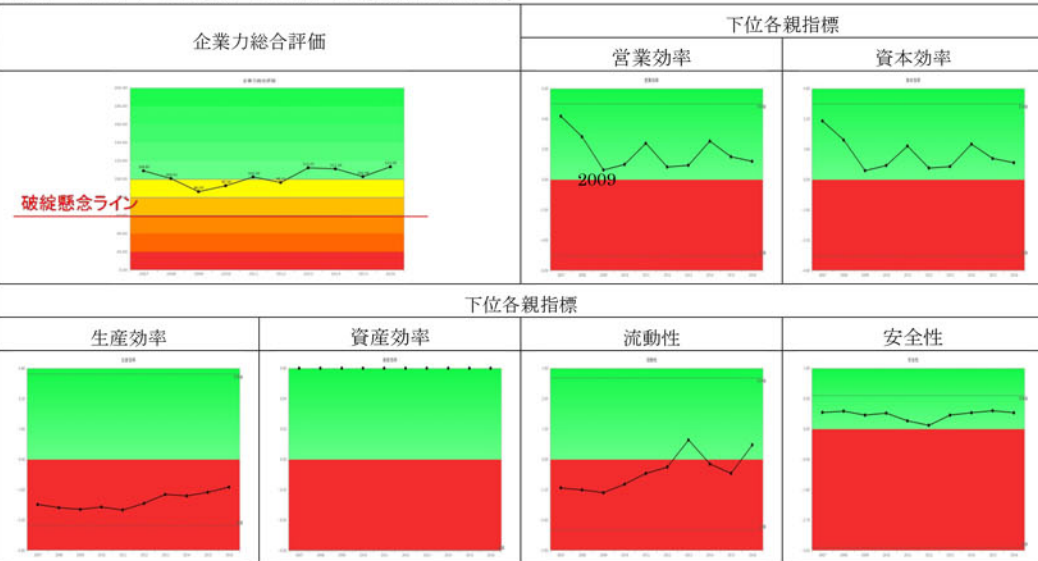


経営分析ニュース

第 128 号
2016 年 7 月 20 日発行
毎月 20 日発行

今回は、株式会社大戸屋ホールディングス（以下、**大戸屋**）です。役員人事をめぐって、昨年 7 月に急逝した三森久実会長の創業者一家と窪田新社長側との間でお家騒動が勃発した、と報道されました。また、6 月の株主総会では株主から「前会長が味を追求するために行っていた事業を、収益に今すぐ繋がらないからやめて、オペレーション（業務の見直し）で利益を出していこうとしているとしか見えない」など、厳しい意見が出されました。

2007～2016 年 3 月期までの 10 年を分析しました。



企業力総合評価は、108 → 100 → 86(2009年) → 92 → 102 → 96(2012年) → 112 → 111 → 102 → 113(2016年)と推移しています。10年間、黄信号領域から青信号領域ぎりぎりにあり、経営状況は良いとは言えません。2016年は11Pも改善しており、窪田社長が就任して大戸屋を成長させたという評価になります。

営業効率（儲かるか）資本効率（株主指標）は最初の2007年2008年は青信号領域の高い位置にありましたが、2009年以降そのレベルまで回復していません。

生産効率（人の利用度）は赤信号領域ながら、右肩上がりに推移しています。

資産効率（資産の利用度）は青信号です。少ない資産で多くの売上を上げています。

流動性（短期資金繰り）は、右肩上がり青信号領域に浮上しました。

安全性（長期資金繰り）は、青信号領域です。

前会長のこだわりで経営が良い状態なら、株主の言った意見は妥当であると言えますが、この10年を総括するに、厳しい状況を打開するために、新社長が新機軸をうち立てたことには合理的理由があると言えるでしょう。ただ、2016年の企業力総合評価の改善は、生産効率、流動性の改善によるものが大きく、営業効率、資本効率の改善によるものではないので、理想的なV字回復ではありません。

営業効率を詳しく見ます。

	(単位:百万円)										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	07～16 増分
売上高	16,203	17,156	17,403	16,873	17,241	18,693	20,391	23,217	24,643	26,012	9,809
売上総利益	10,396	10,951	10,877	10,397	10,638	11,271	11,952	13,465	13,904	14,395	3,999
売上高総利益率	64.16%	63.83%	62.50%	61.62%	61.70%	60.29%	58.61%	58.00%	56.42%	55.34%	-8.82%
販売費及び一般管理費	9,652	10,343	10,548	10,005	10,007	10,860	11,460	12,710	13,327	13,794	4,142
販売費及び一般管理費比率	59.57%	60.29%	60.61%	59.29%	58.04%	58.10%	56.20%	54.74%	54.08%	53.03%	-6.54%
営業利益	743	607	329	392	631	411	492	755	577	600	-143
売上高営業利益率	4.59%	3.54%	1.89%	2.32%	3.66%	2.20%	2.41%	3.25%	2.34%	2.31%	-2.28%
経常利益	724	577	278	349	576	365	442	783	621	592	-132
売上高経常利益率	4.47%	3.36%	1.60%	2.07%	3.34%	1.95%	2.17%	3.37%	2.52%	2.28%	-2.19%
当期純利益	336	210	27	45	161	265	258	200	273	305	-31
売上高当期利益率	2.07%	1.22%	0.16%	0.27%	0.93%	1.42%	1.26%	0.86%	1.11%	1.17%	-0.90%

増分: 2016年から2007年の数字を差し引いた数字
青字: 前期より改善 **赤字: 前期より悪化**

それぞれの項目を左から右へ見て下さい。青文字は改善、赤文字は悪化です。

売上は、2010年を除いて増収です。

売上総利益は、2009年2010年は減益ですが、他は全て増益です。

しかし、売上高総利益率は、2011年を除いて全て悪化しており、2007年から2016年の9年間で8.82%も悪化しています。

つまり、売上高総利益率の悪化を増収でカバーし、売上総利益を増益にしているのです。

2016年55.34%となった売上高総利益率がさらに悪化することになれば、今後はもっと厳しくなります。他社と比べると、たとえば**霸王将**フードサービス70.03%(2015年)、**大戸屋**68.50%(2016年)、**ハイディ**日高73.83%(2016年)は、業態は違いますが大戸屋より遥かに良い売上高総利益率を出しています。

売上高総利益率が低いことは、大戸屋の料理がこだわりをもっていることの証しですが、それを価格に反映できていません。こだわりの料理を割安に食べられるのだからお客様にとっては有難いですが、企業としては限界に近いでしょうし、株主からは効率を追求して欲しいという、前述とは逆の意見が出るのが合理的と言えるでしょう。

売上高営業利益率を見ると、07～16増分は-2.28%ですが、販売費及び一般管理費比率の6.54%の削減によって、売上高総利益率の悪化を吸収しています。販売費は、より多く、より高く売るためのコストであり、一般管理費は、ムダをなくするためのコストですから、これらの削減はマイナス要素も含んでいることに注意です。

まとめ「どういう方向に会社を持っていこうとしているのか」という株主の質問に対し、「味、おいしい料理を出すことが中心だ」と回答されていました。ですが、経営数値を分析し、自社のトレンドなどを調べ、他社と比較して得られる情報などをもってすれば、会社がどういう方向へ向かっているか明確に説明できるはずですが。

編集後記 何かやろうとするときは、やはり客観的根拠や判断が重要ですね。その上に情熱を乗せれば成功間違いナシ。

〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所

Tel. 06-6631-4570 Fax. 06-6631-7970 info@saruki-tax.jp http://www.saruki-tax.jp