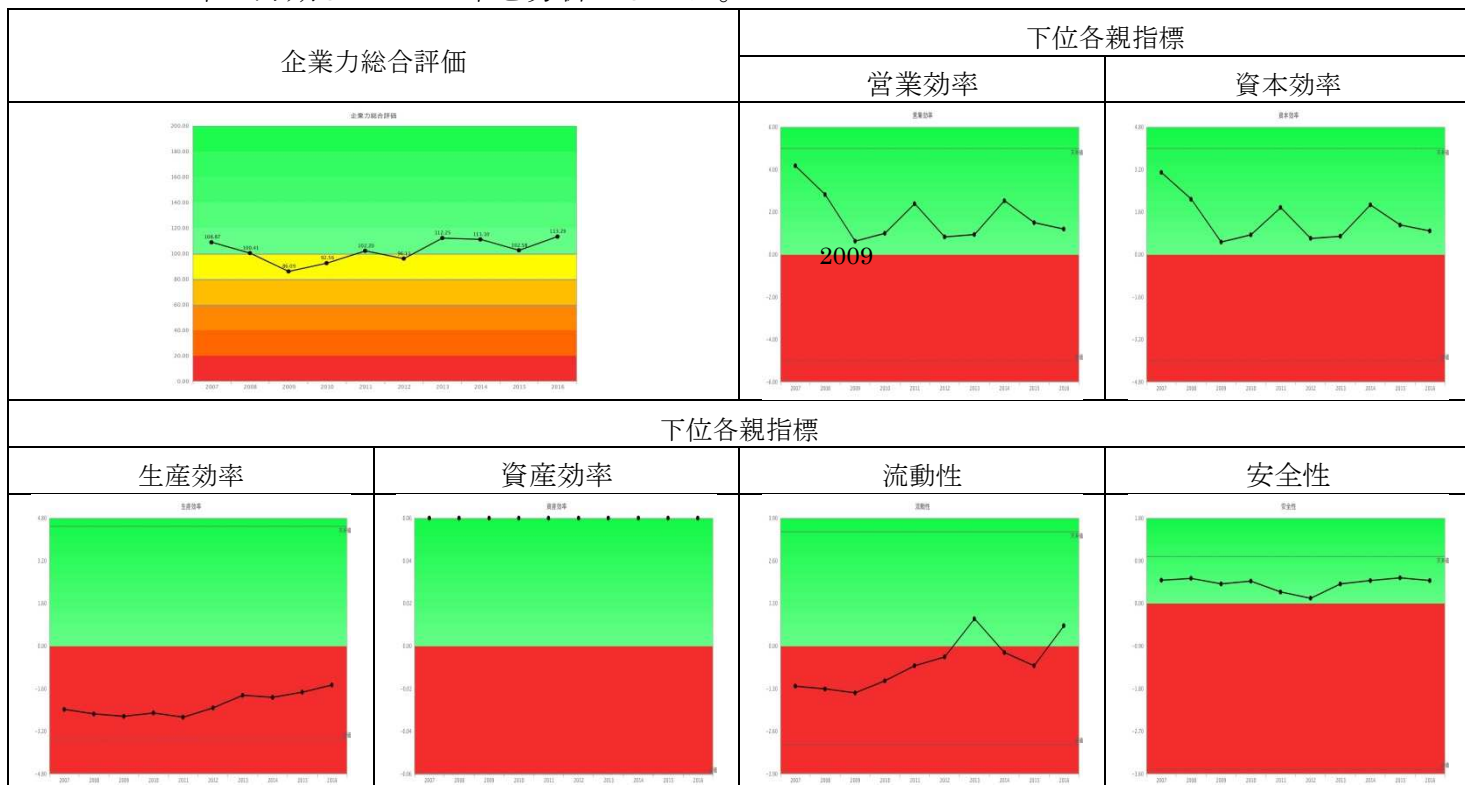


# SPLENDID21 NEWS

<http://sp-21.com>

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。5月、大戸屋でお家騒動勃発 役員人事をめぐって、昨年7月に肺がんで亡くなった2代目、三森久実元会長の創業者一家 VS 外様との報道がありました。株主総会でも「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のか」としか見えない。どういう方向に会社を持っていこうとしているのかなど、厳しい質問が出されました。

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、108.87P→100.41P→86.09P(2009年)→92.56P→102.20P→96.11P(2012年)→112.25P→111.10P→102.58P→113.29P(2016年)と推移しています。10年間、青信号ぎりぎりか、黄信号領域にあり、経営状況は良いとは言えないようです。2016年は10.71Pも改善しており、窪田新社長が、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（儲かるか指標）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、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、右肩上がりトレンドで、青信号領域に浮上しました。

安全性（長期資金繰り）は、青信号領域の中位に位置しています。

2016年の企業力総合評価の改善は、生産効率、流動性の改善に負うところがあり、営業効率、資本効率の改善が牽引する理想的なV字回復ではないことが残念です。

こうして企業力総合評価と各親指標の時系列分析をみていると、株主が言った厳しい意見は当てが外れているのかもしれませんが、前会長のこだわりで経営が良ければ妥当ですが、10年を総括するに、厳しい状況を打開する為に、新社長が新機軸をうち立てる合理的理由があると言えます。

営業効率の各下位指標を示します。

	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値  
 青字: 前期より改善 赤字: 前期より悪化

売上高、売上総利益、売上高総利益率を左から右へ横に見て下さい。

売上は2010年を除き増収、売上総利益は2009年2010年共に減益ですが、他は全て増益です。しかし、問題は売上高総利益率です。この指標は【売上総利益÷売上高×100】で計算されますが、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。

この利益の出し方は、もう限界です。2016年現在55.34%となった売上高総利益率から悪化することになれば更に厳しくなるでしょう。業態は変わりますが、経営が良いとされる**王将**フードサービス70.03%(2015年)、**ライフ**フーズ68.50%(2016年)、**ハイディ**日高73.83%(2016年)は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明ではありますが、それを価格に反映できていないことを示しています。お客さんの立場ではこだわりの食事を割安に食べられるわけですが、企業としては、限界に近いでしょうし、株主にとっても、却って効率を追求して欲しいというのが、合理的意見となります。

株主総会で発言されたのは、一般の方ですので、大戸屋としては、数値で根拠を示せば納得が得られたのではないかと考えます。

売上高営業利益率を左から右へ横に見て下さい。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、より多く売るため、高く売るためのコストですし、一般管理費は、管理をしっかりしてムダをなくすためのコストですから、コスト削減もマイナスに働く面も無視できません。

## まとめ

数字に権威を持たせませんか。折角作った決算書をくまなく分析し、自社のトレンド、癖などを調べ、他社と比較して得られる情報が沢山あります。管理会計に行く前に決算書を分析しましょう。決算書は企業がどちらへ向かっているか明確に出るので、株主発言のような情緒的な議論から脱却できます。

**編集後記** 大戸屋さんは、東京出張する時、よく利用します。この職業柄、いろいろ書きましたが、株主の言いたいことも分かります。あ、私じゃないですよ、その株主さん、違う違う！ (\*^。^\*)

## 文責 JY

〒541-0052 大阪市中央区安土町1-6-19 プロパレス安土町ビル7階D号 株式会社 SPLendid21

tel 06-6264-4626 ☎ [info@sp-21.com](mailto:info@sp-21.com) 過去のNEWS、セミナー情報は <http://sp-21.com>