

# 外食業界の財務分析

2021年1月20日

財務診断研究会

中小企業診断士 山下 哲

# 1. 外食業界の現状

## 1-1 産業分類（日本標準産業分類）

### **大分類M：宿泊業、飲食サービス業**

（中分類75：宿泊業）

#### **中分類76：飲食店**

**小分類760：管理、補助的経済活動を行う事業所**

**小分類761：食堂、レストラン**

**小分類762：専門料理店**（日本料理、中華料理、焼肉、その他）

**小分類763：そば・うどん店**

**小分類764：すし店**

**小分類765：酒場、ビヤホール**

**小分類766：バー、キャバレー、ナイトクラブ**

**小分類767：喫茶店**

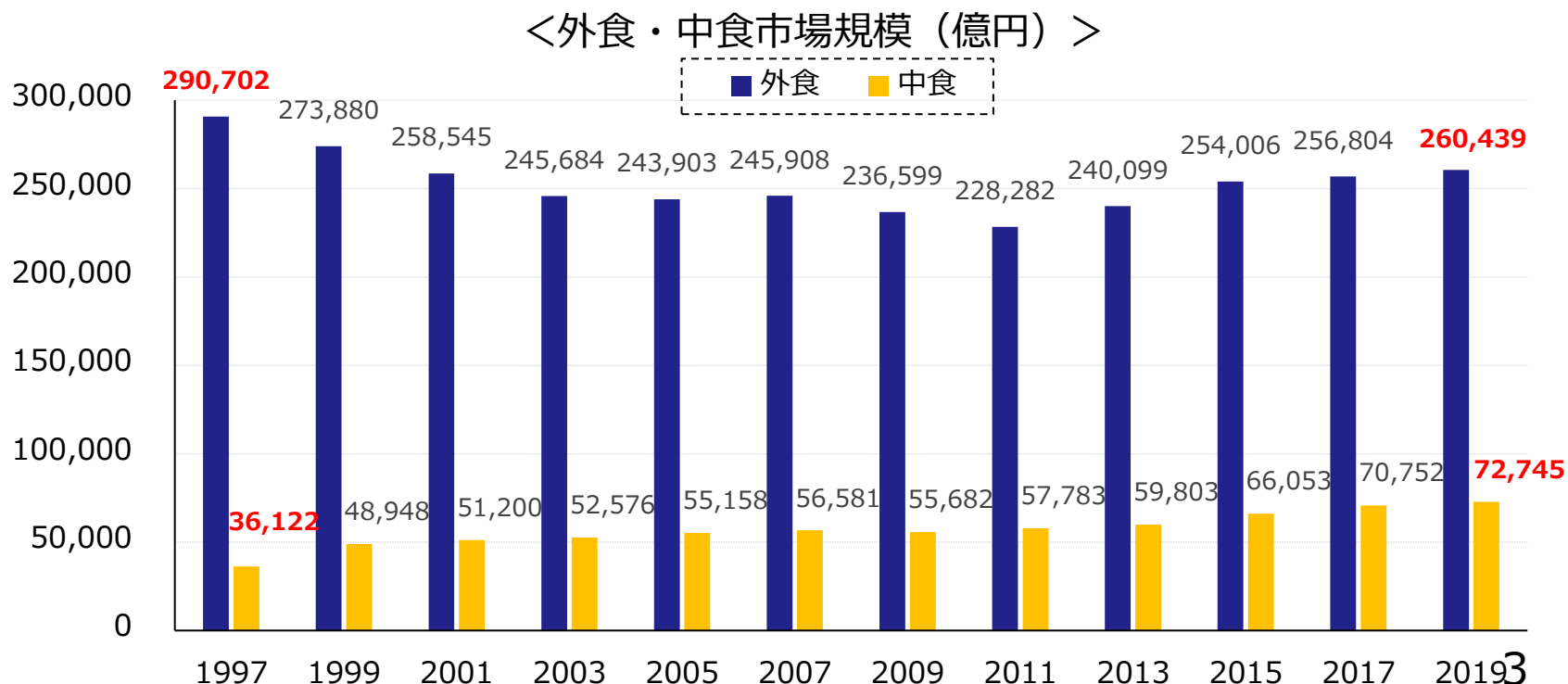
**小分類769：その他の飲食店**（ハンバーガー、お好み焼等、その他）

（中分類77：持ち帰り、配達飲食サービス業（＝中食））

# 1. 外食業界の現状

## 1-2 マーケットの状況（日本フードサービス協会、食の安全・安心財団資料より）

- ・ ピークの97年から減少傾向を辿ったが、近年は年1～2%レンジで低位回復  
ー人口減少・高齢化影響のトレンドの中、食材価格・人件費高騰を背景とした単価引上げ、インバウンド需要が下支え
- ・ 「中食」市場の継続的な拡大も、長期的な縮小傾向の一因



# 1. 外食業界の現状

## 1-2 マーケットの状況（続き）

- ・特に、料飲主体の居酒屋等は、縮小傾向が顕著

ー若年層のアルコール離れに加え、ファミリーレストラン・ファストフードの「ちょい呑み」需要への対応強化も影響

分類	1997年 (億円)	2013年 (億円)	2019年 (億円)		
				対1997増減	対2013増減
食堂・レストラン	97,332	91,150	102,906	5.7%	12.9%
そば・うどん店	10,856	11,506	13,133	21.0%	14.1%
すし店	15,455	13,551	15,457	0.0%	14.1%
その他飲食店	10,763	12,881	13,945	29.6%	8.3%
機内食等	2,547	2,496	2,749	7.9%	10.1%
宿泊施設	46,172	26,700	28,797	-37.6%	7.9%
集団給食	39,470	32,870	33,534	-15.0%	2.0%
喫茶店	14,094	10,611	11,780	-16.4%	11.0%
居酒屋・ビヤホール等	14,305	10,187	10,114	-29.3%	-0.7%
料亭	4,746	3,364	3,349	-29.4%	-0.4%
バー・キャバレー等	34,962	24,783	24,675	-29.4%	-0.4%
外食合計	290,702	240,099	260,439	-10.4%	8.5%

# 1. 外食業界の現状

## 1-3 業界の特徴（主に大手外食チェーン）

### （1）事業面

- ・ 低い参入障壁から、事業者が乱立し競争が激化
  - － 規制は、食品衛生法に基づく保健所への届出のみで容易に出店が可能
  - － 事業所数約60万、うち約2割が新規・廃業で入れ替わり（平成26年経済センサス-基礎調査）
- ・ 頻繁なスクラップ・アンド・ビルド（メニュー改定・店舗改装・出退店）
  - － 出店からの時間の経過により次第に集客力が低下する傾向への対応
- ・ 高いパート・アルバイト比率
  - － 全産業中、最も高く、67.1%（厚生労働省「2019年雇用動向調査」）  
※大手外食チェーンでは、83.2%（日本フードサービス協会アンケート）
- ・ POSおよびOESを導入し、注文から調理、会計までの自動化を志向
  - － 人件費低減、食材の廃棄ロス低減の経営課題に対応
- ・ 一般的に、一定規模以上に成長した企業は、フランチャイズ展開、セントラルキッチン方式採用を検討

# 1. 外食業界の現状

## 1-3 業界の特徴（主に大手外食チェーン）

### （2）財務面

#### ① B / S ・ C F S 面

- ・ 現金商売が中心であり、短期的な資金繰りは容易（運転資金需要少）
- ・ 一方、出店・改装の設備投資が嵩むことによる長期資金需要から、借入金依存度は高くなる傾向
- ・ 店舗物件は賃借（オペレーティング・リース）中心から、敷金・保証金の差入が多額になる傾向

#### ② P / L 面

- ・ 食材費（Food）と人件費（Labor）の2大費用の占める割合が高い
  - －これらの売上高に対する比率（F L 比率）は6割程度にコントロールすることが目安とされる
- ・ 不採算店舗の減損損失が発生しやすい
  - －店舗毎に独立して投資意思決定等が行われる傾向のため、グルーピングは店舗単位と小さい

# 1. 外食業界の現状

## 1-3 業界の特徴（続き）

### （3）主要企業売上順位（2019年度）

順位	企業名	主なブランド	売上高(億円)
1	ゼンショーHD	すき家、なか卯、ココス	6,304
2	すかいらーくHD	ガスト、バーミヤン、ジョナサン	3,753
3	日本マクドナルドHD	マクドナルド	2,817
4	コロワイド	牛角、かっぱ寿司、甘太郎	2,353
5	吉野家HD	吉野家、京樽、はなまる	2,162
6	<b>スシローグローバルHD</b>	スシロー	1,990
7	サイゼリヤ	サイゼリヤ	1,565
8	トリドールHD	丸亀製麺、とりどーる	1,564
9	プレナス	やよい軒、ほっともっと	1,495
10	ロイヤルHD	ロイヤルホスト、てんや	1,405

15	<b>ワタミ</b>	和民、ミライザカ、三代目鳥メロ	909
23	<b>ペッパーフードサービス</b>	いきなり！ステーキ、ペッパーランチ	675

## 2. 分析3社の概要

	ワタミ(株) 2020年3月期	(株)ペッパーフードサービス 2019年12月期	(株)スシローグローバルHD 2020年9月期
本社所在地	東京都大田区	東京都墨田区	大阪府吹田市
創業／設立	1986年5月	1985年10月	1984年10月
事業内容	飲食店の経営・フランチャイズ事業展開、食料品材料セット・調理済み商品の製造・販売・宅配、農産物・農産物加工品の生産・製造・販売、電力小売・風力発電・環境マネジメント等	ステーキ・その他肉類を中心とした加熱料理のレストラン運営、ソース・食材等の商品販売	直営方式による回転すし店のチェーン展開
上場市場	東京証券取引所市場第一部	東京証券取引所市場第一部	東京証券取引所市場第一部
資本金	4,410百万円	1,644百万円	100百万円
業績	売上高	90,928百万円	66,879百万円
	営業利益	204,957百万円	13,315百万円
	当期純利益	92百万円	△71百万円
従業員数	△2,972百万円	△2,707百万円	6,420百万円
連結子会社数	2,642名	957名	2,863名
	16社	1社	8社



## 2. 分析3社の概要

### 2-1 ワタミ(株)

#### (1)沿革

- 1986年 5月 渡邊美樹現会長が、飲食チェーン店の展開等を目的として、(株)ワタミを設立（居酒屋「つぼ八」のフランチャイジーから事業開始）
- 1992年 7月 自社ブランドの新業態として「居食屋 和民」に転換開始
- 1998年 8月 東京証券取引所第2部に上場（2000年3月東証1部に上場）
- 2002年 4月 (株)ワタミファームを設立し、農業事業に参入
- 2004年 4月 ワタミメディカルサービス(株)（2006年、ワタミの介護(株)に商号変更）を設立し、介護サービス事業に参入
- 2008年 7月 (株)タクシヨクの全株式を取得し、宅食事業に参入
- 2013年 6月 創業者の渡邊美樹が取締役を退任
- 2014年 5月 2014年3月期の最終赤字を発表（上場来初。翌期は初の営業赤字）
- 2015年12月 ワタミの介護(株)の全株式を現SOMPOHDへ売却し、介護事業から完全撤退
- 2016年 6月 唐揚・焼き鳥専門の「ミライザカ」「三代目鳥メロ」を出店開始
- 2019年 7月 創業者の渡邊美樹が経営復帰

## 2. 分析3社の概要

### 2-1 ワタミ(株)

#### (2)特徴・トピックス

- ・店舗展開は直営方式が中心、調理はセントラルキッチン方式を採用
- ・2014年3月期からの赤字の原因は、積極出店と安売り競争を仕掛けたことに加え、ブラック企業批判によるブランド棄損とされる
- ・現在の成長ドライバーは、宅食事業

#### <事業セグメント別売上高・利益>

事業 セグメント	2015年3月期			2020年3月期			2015-2020/3 売上高増加率	2015-2020/3 売上高占率増減
	売上高 (百万円)	占率	利益	売上高 (百万円)	占率	利益		
国内外食	60,272	38.8%	-3,699	46,956	51.6%	247	-22.1%	12.8%
宅食	39,478	25.4%	1,911	34,462	37.9%	2,234	-12.7%	12.5%
介護	35,404	22.8%	2,399	-	-	-	-100.0%	-22.8%
海外外食	17,345	11.2%	-227	6,725	7.4%	-389	-61.2%	-3.8%
環境	2,809	1.8%	-110	2,329	3.1%	147	-0.9%	1.3%
農業				454		-103		

- ・B/Sの「現金及び預金」とCFSの「現金及び現金同等物の期末残高」が継続して大きく相違しているが、期間3ヶ月超1年以内の定期預金が多額に存在していることが要因

## 2. 分析3社の概要

### 2-1 ワタミ(株)

#### (2)特徴・トピックス（続き）

##### <国内外食出店状況>

業態名	2015年3月期		2020年3月期		2015-2020/3 店舗数増加率	2015-2020/3 店舗数占率増減
	店舗数	占率	店舗数	占率		
和民、坐・和民	300	54.1%	33	6.7%	-89.0%	-47.3%
わたみんな	187	33.7%	1	0.2%	-99.5%	-33.5%
ミライザカ	-	-	204	41.5%	-	41.5%
三代目鳥メロ	-	-	150	30.5%	-	30.5%
その他	68	12.3%	103	21.0%	51.5%	8.7%
合計	555	100%	491	100%	-11.5%	-

- ・総合居酒屋（「和民」等）から、2016年に鶏料理に特化した居酒屋（「ミライザカ」「三代目鳥メロ」）へ転換を図ったが、さらに2020年10月に居酒屋自体から撤退し①焼肉（2022年3月までに「焼き肉の和民」120店舗出店）②フランチャイズによるから揚げと卵焼き（「から揚げの天才」）事業への業態転換を公表

## 2. 分析3社の概要

### 2-2 (株) ペPPERフードサービス

#### (1)沿革

- 1985年10月 一瀬邦夫現社長が、レストラン事業を目的として、(有)くにを設立
- 1994年 7月 タイマー付電磁調理器を導入した「ペッパーランチ」事業を開始
- 2003年11月 「ペッパーランチ」を韓国ソウル市に開店し、海外展開を開始
- 2006年 9月 東証マザーズに上場（2017年8月東証1部に上場）
- 2013年12月 立ち食い・量り売りの「いきなり！ステーキ」事業を開始
- 2019年 2月 2018年12月期の最終赤字を発表（上場来初。翌期は初の営業赤字）

#### (2)特徴・トピックス

- ・店舗展開は、「ペッパーランチ」事業は海外フランチャイズ、「いきなり！ステーキ」事業は直営が中心、調理は店内方式を採用
- ・「いきなり！ステーキ」事業は、「俺のイタリアン」から発想を得て、高原価な食材を狭小店舗・立ち食い形式で提供する、客の高回転率かつ人件費抑制を狙ったビジネスモデルで急成長
- ・2018年12月期からの赤字の原因は、「いきなり！ステーキ」事業における大量出店により、自社内競合（カニバリゼーション）が発生したことによるとされる  
※一瀬社長は、原因の半分は、一番の売れ筋であるワイルドステーキの肉質にばらつきや硬い部分があるとの評判が影響、と分析

## 2. 分析3社の概要

### 2-2 (株) ペPPERフードサービス

#### (2)特徴・トピックス (続き)

##### <事業セグメント別売上高・利益>

事業 セグメント	2014年12月期			2018年12月期			2019年12月期			2014-2019	2014-2019
	売上高 (百万円)	占率	利益	売上高	占率	利益	売上高 (百万円)	占率	利益	売上高 増加率	売上高 占率増減
ペッパーランチ	4,724	53.7%	831	7,654	12.1%	1,348	8,788	13.0%	1,225	86.0%	-40.7%
レストラン	2,073	23.6%	140	1,513	2.4%	105	1,384	2.0%	44	-33.2%	-21.5%
いきなり！ステーキ	1,948	22.2%	235	54,131	85.2%	5,311	57,129	84.6%	1,924	2832.7%	62.5%
商品販売	44	0.5%	5	209	0.3%	23	210	0.3%	26	377.3%	-0.2%

##### <出店状況>

事業	2014年12月期		2019年12月期		2014-2019 店舗数 増加率	2014-2019 店舗数 占率増減
	店舗数	占率	店舗数	占率		
ペッパーランチ	318	85.9%	525	50.8%	65.1%	-35.1%
うち、海外FC	190	51.4%	339	32.8%	78.4%	-18.5%
レストラン	22	5.9%	15	1.5%	-31.8%	-4.5%
いきなり！ステーキ	30	8.1%	493	47.7%	1543.3%	39.6%
合計	370	100%	1,033	100%	179.2%	-

## 2. 分析3社の概要

### 2-2 (株) ペPPERフードサービス

#### (2)特徴・トピックス（続き）

- ・ 2019年12月期では、財務諸表に「資金繰りに懸念が生じており、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在」と注記（2020年12月期第3四半期まで継続して注記）
- ・ 2020年12月期第3四半期まで、債務超過状態に転落
- ・ 2020年7月、再建策として、①「ペッパーランチ」事業を2020年8月に投資ファンドへ売却（これにより73億円の特別利益を計上）②「いきなり！ステーキ」の不採算114店舗を2020年12月期中に撤退、を公表

## 2. 分析3社の概要

### 2-3 (株)スシローグローバルHD

#### (1)沿革

- 1984年10月 回転すし店の店舗展開を目的として、(株)すし太郎（代表取締役：清水義雄）を設立
- 2003年 9月 東京証券取引所第2部に上場
- 2008年11月 エーエスHD(株)（ユニゾン・キャピタル・グループ系）が公開買付けにより子会社化・吸収合併（商号は、(株)あきんどスシロー）  
※これにより、上場廃止
- 2012年 9月 CEILジャパン(株)（英ペルミラ・ファンド系）がユニゾン・キャピタル・グループが保有する全株式を取得し、子会社化・吸収合併
- 2016年 9月 国際財務報告基準（I F R S）を任意適用開始
- 2017年 3月 東京証券取引所第1部に上場（株式売出し）
- 2017年 9月 CEILジャパン(株) は、保有全株式を(株)神明に売却

#### (2)特徴・トピックス

- ・店舗展開は直営方式、調理は店内方式を採用
- ・I T投資に積極的で、業界初の回転すし統合管理システム(※)を開発・導入  
※すし皿にI Cチップを取り付け、レーンの走行距離により自動廃棄（鮮度管理）、リアルタイムで売れ筋状況を把握（廃棄ロス低減によるローコスト）

## 2. 分析3社の概要

### 2-3 (株)スシローグローバルHD

#### (2)特徴・トピックス(続き)

- ・ 2017年まで投資ファンド傘下、2015年から経営トップは経営コンサルタント出身  
※水留浩一現社長は、アクセンチュア等出身で、日本航空やワールドの取締役を歴任
- ・ 事業セグメントは、すし事業の単一セグメント

#### <出店状況>

事業年度	2017/9	2018/9	2019/9	2020/9	2017-2020 店舗数増加率
国内店舗数	476	509	528	559	17.4%

- ・ 総資産の35%はのれん(2019年9月期以前は60%超)と巨額  
→2012年のペルミラ・ファンドのLBOによる買収に伴い発生
- ・ 2020年9月期のB/Sの有形固定資産とリース債務が大きく増加  
→ IFRS第16号適用により、オペレーティング・リース取引がオンバランス化
- ・ 2007年にゼンショーHD(当時、あきんどスシローの筆頭株主)傘下のかっぱ寿司、2019年に神明HD傘下の元気寿司との経営統合交渉が行われたが、共に破談
- ・ 2020年11月、スシローグローバルHDから「FOOD & LIFE COMPANIES」への社名変更と、事業領域の拡大・グローバル展開を加速する旨を公表



# <参考①> 今回の I F R S から日本基準への組替えイメージ（P/L）

I F R S	日本基準
<b>継続事業</b>	
売上収益	売上高
売上原価	売上原価
売上総利益	売上総利益
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費
<b>その他の収益</b>	...
<b>その他の費用</b>	...
<b>営業利益</b> (日本基準と異なる概念)	営業利益
金融収益	営業外収益
金融費用	営業外費用
<b>(表示なし)</b>	経常利益
税引前当期利益	特別利益
法人所得税費用	特別損失
継続事業からの当期利益	税金等調整前当期純利益
<b>非継続事業</b>	法人税等合計
非継続事業からの当期利益	当期純利益
当期利益	

再  
計  
算

※のれんの償却は、実施していない

## <参考②> 今回の I F R S から日本基準への組替えイメージ（B/S）

I F R S		日本基準
資産		資産の部
流動資産		流動資産
(小計)		...
<b><u>売却目的で保有する資産</u></b>		...
流動資産合計		流動資産合計
非流動資産		固定資産
資産合計		資産合計
負債及び資本		
負債		負債の部
流動負債		流動負債
(小計)		...
<b><u>売却目的で保有する資産に 直接関連する負債</u></b>		...
流動負債合計		流動負債合計
非流動負債		固定負債
負債合計		負債合計
資本・・・		純資産の部・・・

※ I F R S 第16号の取り消し・のれん償却の考慮は、実施していない

## <参考③> I F R S第16号（新リース会計基準）適用による主な影響

- 賃借店舗の土地・建物が、多額にオンバランス化（約90億円弱）
  - － I F R SのB／Sでは、「使用権資産」「リース負債」勘定で表示
- 店舗資産の増加で、減損損失発生リスクが拡大
- ※日本基準へのコンバージェンスは、A S B Jが2019年3月に開発着手を決定（適用時期未定）

### スシローグローバルHDの2020年3月期経営指標

経営指標	I F R S	日本基準
総資本当期純利益率（R O A）	2.71%	4.32%
総資本回転率	0.86回	1.38回
固定資産回転率	0.95回	1.61回
流動比率	26.87%	30.90%
当座比率	22.14%	25.46%
自己資本比率	21.36%	34.12%
負債比率	365.96%	191.67%
固定長期適合率	136.37%	159.19%
固定比率	424.37%	250.08%
資産増加率	42.53%	8.19%
借入金依存度	19.68%	31.44%

### 3. 個人演習

▶ 3社から1社を選び、財務諸表から読み取れる各社の強みと経営課題を分析する

	着目した経営指標	強みや経営課題
1		
2		
3		
その他気づいたこと・疑問点		
・		
・		