



第2章
損益計算書は「現在」を語る

1 損益計算書のポイント

損益計算書は企業の「現在」である、当期の業績を語っています。ほとんどの方は損益計算書の内容をご存じだと思いますが、数字とその裏側のビジネスを効果的に結びつける方法はあまり知られていません。

損益計算書は図1のように3つの区分に分けると、効果的に分析することができます。

① 売上高から営業利益

売上高から営業利益までの数字は、企業のビジネスと結びつけて分析するのが効果的です。例えば、吉野家のメインビジネスは牛丼の販売ですが、牛丼以外にも寿司や「さぬきうどん」などのチェーン店を運営しているため、ビジネス別の収益を分析すると数字の裏のビジネスがよりはっきりとイメージできるようになります。また、外食産業であれば1店舗当たり売上高、顧客単価などを分析してみるのも良いでしょう。

図1 損益計算書のポイント

(単位:億円)

| | | 内容 |
|---|--------------|---|
| | 売上高 | 300 商品などを販売した金額 |
| | 売上原価 | 180 商品などを販売するために直接かかった費用(仕入代金等) |
| ① | 売上総利益 | 120 商品などの販売により稼いだ利益 |
| | 販売費及び一般管理費 | 90 商品などを販売するために間接的にかかった費用(営業社員の給料、賃借料、広告宣伝費等) |
| | 営業利益 | 30 本業から稼いだ利益 |
| | 営業外収益 | 5 受取配当、受取利息、為替差益等の本業以外で稼いだ利益 |
| ② | 営業外費用 | 10 支払利息、為替差損等の本業以外で発生した費用 |
| | 経常利益 | 25 毎期定期的に発生する利益 |
| | 特別利益 | 5 特別な要因によって発生した利益 |
| | 特別損失 | 10 特別な要因によって発生した損失 |
| | 税引前当期純利益 | 20 税金を引く前の利益 |
| ③ | 法人税、住民税及び事業税 | 10 当期の税金 |
| | 法人税等調整額 | ▲2 税効果会計の調整額 |
| | 当期純利益 | 12 当期に発生した利益 |

Point

ビジネスと結びつけて分析する
P35~P46にて解説

財務内容と結びつけて分析する
P47~P50にて解説

リストラなどの特別な出来事と結びつけて分析する
P102~P122にて解説

② 営業利益から経常利益

営業利益から経常利益までの数字は、企業の財務内容と結びつけて分析すると効果的です。例えば、営業外収益の主な項目は受取利息や受取配当金であることが多いので、多額の営業外

収益が発生しているときは、多額の金融資産を所有していると考えられます。同じように営業外費用の主な項目は支払利息であることが多いので、多額の営業外費用が発生しているときは、多額の有利子負債を抱えていると考えられます。

③経常利益から当期純利益

経常利益から当期純利益までの項目は、リストラなどの特別なできごとと結びつけて分析すると効果的です。特別利益や特別損失とは、文字通り通常のビジネスからではなく特別な要因によって発生した損益です。例えば、リストラは毎期経常的に行われるものではありませんので、リストラを行ったときに発生した多額の損失は特別損失として計上されます。同じように投資先の株式を売却したり、本社ビルを売却することによって多額の売却益が発生したときも、特別利益に計上されます。

ちなみに「①売上高から営業利益」のポイントについては吉野家と壺番屋の損益計算書を使って説明していきます（P35～46）。また、「②営業利益から経常利益」のポイントについてはJR東日本の決算書を使って説明します（P47～50）。「③経常利益から当期純利益」のポイントについては、「第5章 不景気が決算書に与える影響」で説明します（P102～122）。

2 カレーと牛丼はどちらが儲かるのか

カレーと牛丼。どちらも忙しいビジネスマンにとって、なくてはならない食べ物ではないでしょうか。私もカレーと牛丼が好きで、よく吉野家やカレーハウスCoCo壺番屋のお世話になっています。あるときふと思いました。「カレーと牛丼はどちらが儲かるのだろうか？」と。

その謎を探るために吉野家ホールディングス（吉野家）と壺番屋の損益計算書を分析してみたいと思います(図2)。

売上高の数字を見ると、吉野家の1,742億円に対して壺番屋は391億円と吉野家の方が4.5倍も大きいのですが、営業利益の数字は吉野家も壺番屋も36億円と同じ数字になっています。そのため、営業利益率の数字を見ると、吉野家2.1%、壺番屋9.1%とこちらは壺番屋の方が4.5倍も大きくなっています。また、経常利益率では吉野家が2.5%であるのに対して壺番屋は9.4%、当期純利益率は吉野家が0.1%であるのに対して壺番屋は4.2%と大きく差が開いています。

ここまでの数字を見る限りでは、牛丼よりもカレーの方が圧倒

的に儲かるビジネスといえそうです。しかしながら吉野家は牛丼以外にも寿司やラーメン、うどんなど様々なビジネスを行っていますので、牛丼自体はもっと儲かっているかもしれません。そこで、もう少し詳しく吉野家と壺番屋のビジネスモデルについて調べてみたいと思います。

図・2 吉野家と壺番屋の損益計算書比較

(単位:億円)

| | 吉野家 | 比率 | 壺番屋 | 比率 |
|------------|-------|-------|-----|-------|
| 売上高 | 1,742 | | 391 | |
| 売上原価 | 664 | | 201 | |
| 売上総利益 | 1,079 | 61.9% | 190 | 48.6% |
| 販売費及び一般管理費 | 1,043 | | 154 | |
| 営業利益 | 36 | 2.1% | 36 | 9.1% |
| 営業外収益 | 15 | | 6 | |
| 営業外費用 | 8 | | 4 | |
| 経常利益 | 43 | 2.5% | 37 | 9.4% |
| 特別利益 | 20 | | 1 | |
| 特別損失 | 36 | | 7 | |
| 税引前当期純利益 | 27 | 1.5% | 31 | 8.1% |
| 法人税等 | 34 | | 15 | |
| 少数株主損失 | 9 | | — | |
| 当期純利益 | 2 | 0.1% | 16 | 4.2% |

※吉野家は2009年2月期、壺番屋は2009年5月期の損益計算書の数字を使用しています

3 吉野家と壺番屋のビジネスを比較する

企業がどのようなビジネスを行っているかは、有価証券報告書の事業の内容や従業員の状況などから読み取ることができます。吉野家と壺番屋のビジネスモデルを比較してみると次のようなことがわかります。

①吉野家のビジネスモデル

吉野家のビジネスは牛丼、寿司、スナック、その他飲食、その他の5つの事業区分に分けることができます(図3)。

牛丼関連事業は吉野家だけではなく、海外では吉野家インターナショナルという現地法人を作ってビジネスを展開していることがわかります。また、寿司関連事業として京樽、その他飲食事業として、さぬきうどんの「はなまる」などを経営しています。

また、事業区分別従業員数は次のようになります(図4)。

牛井関連事業は従業員数が1,538名、パートやアルバイトなどの臨時従業員が9,315名と、正社員1人に対してアルバイト6人の体制で経営を行っています。また、グループ全体で見ると従業員数3,459名、臨時従業員16,998名と、社員1人に対してアルバイト5人の体制で経営を行っていることがわかります。一般的に飲食業は正社員に対するアルバイト比率が高くなります。

図・3 吉野家の事業区分

| 事業区分 | 主要な商品等の名称 | 主要な会社 |
|----------|---|--|
| 牛井関連事業 | 牛井、豚井、朝定食、お新香等および肉、米、タレ等の食材並びに弁当箱等の包材および備品 | (株)吉野家(株)九州吉野家 (株)四国吉野家 (株)沖縄吉野家 (株)吉野家インターナショナル ヨシノヤアメリカ・インク ヨシノヤニューヨーク・インク 台湾吉野家(股) (株)北海道吉野家 |
| 寿司関連事業 | 店頭販売における鮎の持ち帰りおよび回転寿司 | (株)京樽 (株)関山 |
| スナック関連事業 | たい焼、たこ焼、お好み焼き等の商品を主体とした各種和風ファーストフード、和菓子の製造・販売 | (株)ピーターバンコモコ (株)新特 |
| その他飲食事業 | ステーキ・しゃぶしゃぶ、さぬきうどん、ラーメン、カレーうどん、持ち帰り惣菜の店頭販売、中華・西洋料理の宅配 | (株)吉野家(おかずの華) (株)上海エクスプレス (株)はなまる (株)アール・ワン (株)千吉 (株)どん |
| その他の事業 | 施設設備の工事及び償繕、不動産賃貸他 | (株)MRサービス (株)コンスタント |

出所:吉野家ホールディングス2009年2月期有価証券報告書

図・4 吉野家の事業区分別従業員数

| 事業の種類別セグメントの名称 | 従業員数(名) |
|----------------|----------------|
| 牛井関連事業 | 1,538 (9,315) |
| 寿司関連事業 | 702 (2,765) |
| スナック関連事業 | 270 (863) |
| その他飲食事業 | 838 (4,052) |
| その他の事業 | 89 (3) |
| 全社 | 22 (—) |
| 合計 | 3,459 (16,998) |

(注)

1.従業員数は、就業人員であります。

2.従業員欄の(外書)は、臨時従業員の当連結会計年度における平均雇用人員であります。

3.従業員数が、前連結会計年度末に比べ530名増加したのは、主に(株)どんが当連結会計年度より特分法適用会社から連結子会社に異動したことによるものであります。なお、(株)どんの増加従業員数は422名であります。

出所:吉野家ホールディングス2009年2月期有価証券報告書

② 壺番屋のビジネスモデル

壺番屋のビジネスは、カレー事業とパスタ事業の2つに分けることができます。カレー事業は「カレーハウスCoCo壺番屋」を直営及びFC(フランチャイズ)で全国に展開しており、2009年5月末時点の店舗数はCoCo壺番屋1,141店(直営257店、FC884店)となっています。

また、パスタ事業は、あんかけスパゲティ専門店の「パスタ・デ・ココ」や「麺屋ここいち」を経営しており、店舗数は「パスタ・デ・ココ」27店、「麺屋ここいち」7店となっています。

ちなみに、全社の従業員数は775名、臨時従業員数は1,216名と社員1人に対して、アルバイト1.6人の体制で経営を行っており、吉野家よりもアルバイト比率が低いことがわかります。

4 ビジネス別の収益を分析する

吉野家と壺番屋のビジネスの内容を理解したところで、次は各事業区分の業績を調べてみたいと思います。事業区分の業績は、連結財務諸表に注記されている事業の種類別セグメント情報を見るとわかります。セグメント情報はアナリストが、事業別の収益性を分析するときによく見えています。

① 吉野家の事業別収益

吉野家の事業別収益は図5のようになります。営業利益の数字を見ると、牛井事業が64億円であるのに対して、寿司事業が4億円の赤字、その他飲食事業が13億円の赤字と、主力の牛井事業以外はほとんど儲かっていないことがわかります。そして、事業の立て直しを図るために、2009年6月には「その他飲食事業」に区分されているラーメンチェーン事業からの撤退を発表しました。

図5 吉野家の事業の種類別セグメント情報

(単位:百万円)

| | 牛井 関連事業 | 寿司 関連事業 | スナック 関連事業 | その他 飲食事業 | その他の 事業 | 計 | 消去 又は全社 | 連結 |
|--|------------|------------|--------------|-------------|------------|---------|------------|---------|
| I 売上高及び 営業損益 売上高 | | | | | | | | |
| (1)外部顧客に 対する売上高 | 103,510 | 30,731 | 7,939 | 30,474 | 1,593 | 174,249 | — | 174,249 |
| (2)セグメント間の 内部売上高 又は振替高 | 22 | 8 | 21 | 0 | 5,359 | 5,412 | (5,412) | — |
| 計 | 103,533 | 30,739 | 7,960 | 30,474 | 6,953 | 179,662 | (5,412) | 174,249 |
| 営業費用 | 97,098 | 31,129 | 7,940 | 31,822 | 6,437 | 174,428 | (3,760) | 170,667 |
| 営業利益又は 営業損失(△) | 6,435 | △389 | 20 | △1,348 | 515 | 5,234 | (1,651) | 3,582 |
| II 資産、減価償却 費、固定資産減 損損失及び 資本的支出 | | | | | | | | |
| 資産 | 59,517 | 15,641 | 2,963 | 25,281 | 1,869 | 105,274 | 7,132 | 112,406 |
| 減価償却費 | 3,305 | 653 | 166 | 914 | 12 | 5,052 | 50 | 5,102 |
| 固定資産減損損失 | 133 | 308 | 129 | 904 | — | 1,476 | — | 1,476 |
| 資本的支出 | 8,459 | 973 | 199 | 2,549 | 63 | 12,245 | 9 | 12,255 |

出所:吉野家ホールディングス2009年2月期有価証券報告書

ちなみに、吉野家の中で一番収益率の高い牛井事業の営業利益率は6.2%となっており、カレー事業を営んでいる壺番屋の

9.1%に及ばないので、両社の決算書を分析した時点においては牛丼よりもカレーの方が儲かっているといえるでしょう。

② 壺番屋の事業別売上

吉野家の事業区分別の収益性を調べるためにセグメント情報を分析しましたが、壺番屋は連結するような子会社がなく、連結財務諸表を作成していないため、有価証券報告書にはセグメント情報は記載されていません。

しかしながら、セグメント情報が作成されない場合においては、有価証券報告書の「事業の状況」の中の「生産、受注及び販売の状況」を部門別に記載することになっていますので、そこから事業別の売上高の数字を入手することができます(図6)。

2009年5月期の売上の数字を見ると、カレー事業が381億円と全売上の97.5%、パスタ事業の売上が10億円と残りの2.5%となっており、売上の大部分はカレー事業であることがわかります。さらにカレー事業の内訳を見ると、顧客に対する売上である直営店売上が148億円(全社売上に占める割合37.9%)、FC店に対する食材や店舗設備等の売上が227億円(同58.1%)と、直営店の売上よりもFC店に対する食材等の売上の方が大きいことがわかります。

図6 壺番屋の販売実績

| 事業部門 | 内容 | 当事業年度 (百万円) | 前年同期比 (%) | |
|-------|--------|------------------------|--------------|-------|
| カレー事業 | 直営店売上高 | | 14,796 | △3.2 |
| | 製品 | ボークソース・ロースカツ等 | 14,356 | △3.1 |
| | 商品 | レジ前商品等 | 370 | △1.8 |
| | その他 | 宅配手数料等 | 70 | △25.7 |
| | FC向売上高 | | 22,697 | 2.1 |
| | 製品 | ボークソース・ロースカツ等 | 8,228 | 0.1 |
| | 商品 | 弁当セット・ミックスチーズ等 | 13,190 | 3.5 |
| | その他 | 店舗設備及び工事代金等 | 1,278 | 1.2 |
| | その他の収入 | 加盟金収入、リベート収入及び債務保証料収入等 | 594 | 161.7 |
| | 小計 | | 38,088 | 0.9 |
| パスタ事業 | 直営店売上高 | | 967 | 16.3 |
| | 製品 | あんかけソース・ロースカツ等 | 964 | 16.0 |
| | 商品 | レジ前商品等 | 3 | 297.2 |
| | FC向売上高 | | 1 | — |
| | 製品 | あんかけソース・ロースカツ等 | 0 | — |
| | 商品 | スパゲッティ等 | 1 | — |
| | その他の収入 | 加盟金収入等 | 0 | — |
| 小計 | | 969 | 16.4 | |
| 合計 | | 39,057 | 1.3 | |

(注) 上記金額には消費税等は含まれておりません
出所: 壺番屋2009年5月期有価証券報告書

5 目に見える数字までブレイクダウンする

セグメント情報を分析することによって、ビジネス別の収益を把握することができますが、店舗当たり売上や顧客数などの現場のビジネスをイメージできる数字は載っていません。そこで、CoCo壺番屋の1店舗当たりの売上高や吉野家の牛丼1杯当たりの利益を計算することによって、決算書の数字を実際に目に見えるレベルまで落とし込んでみたいと思います。

① 1店舗当たり売上高及び顧客数

それでは最初にCoCo壺番屋の1店舗当たり売上高を計算してみましょう。1店舗当たり売上高は43ページで紹介した直営店全体の売上高を直営店数で割ることにより計算することができ、約5千8百万円となります(図7)。同様に顧客単価を使って1店舗当たり1日平均顧客数を計算すると190人となります。

また、CoCo壺番屋の1店舗平均席数は35席とのことですので、顧客回転数は190人÷35席=5.4回転となります。私の漠然としたイメージとしては、CoCo壺番屋はお昼時に一番込むと思いますので、夕方までに3回転、夕方から店舗の終了までに2回転

程度といったところではないでしょうか。

7 壺番屋の店舗別売上高

| | | |
|---|----------------------|-----------|
| ① | 直営店売上高 | 14,797百万円 |
| ② | 直営店の店舗数 | 257 |
| ③ | 1店舗当たり売上高(①÷②) | 58百万円 |
| ④ | 顧客単価(円) | 831円 |
| ⑤ | 1店舗当たり年間顧客数(③÷④) | 69,285人 |
| ⑥ | 1店舗当たり1日平均顧客数(⑤÷365) | 190人 |

※2009年5月期の決算説明会資料の顧客単価を使用

② 商品別営業利益

それでは次に、吉野家の商品別営業利益を計算してみましょう。牛丼(並)の商品別営業利益は商品単価の380円に牛丼事業の利益率6.2%を乗じると23.6円となります(図8)。同様に計算すると牛丼(大盛)が29.8円、みそ汁が3.1円、お新香が5.6円となります。

もちろん、商品ごとの原価率は異なりますので正確にはこの数字にはなりません。最初は単純に平均利益率を使って大まかに計算し、もっと正確に分析する必要があるときは商品別の原価率などを調べて計算を行います。

商品別営業利益の数字を見て、どのように感じたでしょうか？意外と儲からないんだなと感じた方も多いと思います。2009年2月期の牛井事業の営業利益64億3,500万円と聞くとすごく儲かっているというイメージがありますが、牛井（並）1杯当たりの儲けは23.6円にすぎません。この小さな数字を積み重ねて、吉野家全体として大きな利益を上げているのです。

売上高から営業利益までを分析するときは、最初は損益計算書から全社利益を計算し、次は事業別利益、最後に1店舗当たり売上高や商品別営業利益といった目に見える数字までブレークダウンするとわかりやすいと思います。

それでは売上高から営業利益までの分析はこのくらいにして、次は営業利益から経常利益の分析に入りたいと思います。

図・8 吉野家の商品別営業利益

(単位:円)

| 商品名 | 価格 | 営業利益率 | 利益額 |
|--------|-----|-------|------|
| 牛井(並) | 380 | 6.2% | 23.6 |
| 牛井(大盛) | 480 | 6.2% | 29.8 |
| 牛井(特盛) | 630 | 6.2% | 39.1 |
| みそ汁 | 50 | 6.2% | 3.1 |
| お新香 | 90 | 6.2% | 5.6 |

※商品価格は2009年7月現在

6 多額の利息を支払うJR東日本

先ほど、33ページで営業利益から経常利益までの数字（営業外損益）は、企業の財務内容と結びつけて分析するのが効果的と説明しました。それでは、実際にJR東日本の損益計算書を使って、営業外損益と企業の財務内容の関係について分析してみましょう。JR東日本の営業外損益の内訳は図9のようになります。

図・9 JR東日本2009年3月期の営業外損益の内訳

(単位:億円)

| | 2009年3月 |
|------------|---------|
| 営業利益 | 4,325 |
| 営業外収益 | |
| 受取利息・配当金 | 38 |
| 受取保険金及び配当金 | 82 |
| その他 | 91 |
| 営業外収益合計 | 211 |
| 営業外費用 | |
| 支払利息 | 1,204 |
| その他 | 37 |
| 営業費用合計 | 1,241 |
| 経常利益 | 3,295 |

営業外収益の内訳を見ると、「受取利息・配当金」が38億円、「受取保険金及び配当金」が82億円、「その他」が91億円の合計211億円となっています。これに対して営業外費用の内訳は、「支払利息」が1,204億円、「その他」が37億円の合計1,241億円となっています。このように損益計算書に多額の支払利息が計上されている場合には、貸借対照表に多額の有利子負債が計上されていると推定できます。

10 JR東日本2009年3月期貸借対照表

(単位:億円)

| | | | | |
|-----------|--------|-------------------------|--------|-----------------|
| 現金及び預金 | 701 | 短期借入金 | 889 |) 3,468億円 |
| 受取手形及び売掛金 | 2,606 | 1年内償還予定の社債 | 1,200 | |
| その他 | 2,281 | 1年以内に支払う 鉄道施設購入長期未払金 | 1,379 | |
| 流動資産合計 | 5,588 | その他 | 8,344 | |
| 建物及び構築物 | 29,644 | 流動負債合計 | 11,812 | |
| 土地 | 20,075 | 社債 | 12,994 |) 3兆 1,424億円 |
| その他 | 8,663 | 長期借入金 | 6,642 | |
| 有形固定資産合計 | 58,382 | 鉄道施設購入長期未払金 | 11,788 | |
| 無形固定資産 | 1,202 | その他 | 8,975 | |
| 投資その他の資産 | 4,486 | 固定負債合計 | 40,399 | |
| 固定資産合計 | 64,070 | 負債合計 | 52,211 | |
| | | 純資産合計 | 17,447 | |
| 資産合計 | 69,658 | 負債・純資産合計 | 69,658 | |

※鉄道施設購入長期未払金とは、国から東北新幹線などを譲り受けた時に発生した債務です
 ※短期有利子負債3,468億円+長期有利子負債3兆1,424億円=有利子負債合計額3兆4,892億円

それでは、次にJR東日本の2009年3月期の貸借対照表を見ながら有利子負債の金額を確かめてみましょう(図10)。JR東日本は鉄道設備や駅ビル、土地などの多額の有形固定資産を所有しているため、総資産6兆9,658億円の84%に当たる5兆8,382億円が有形固定資産となっています。このように多額の有形固定資産を取得するためには、多額の資金を調達しなければなりません。そのため、2009年3月期の社債、長短期借入金、鉄道施設購入長期未払金の3つの有利子負債の合計額は3兆4,892億円となっています。

また、受取利息や配当金は、「投資その他の資産」の中に含まれている投資有価証券(2009年3月期残高1,387億円)などから発生しています。このように営業利益から経常利益までの数字は、貸借対照表と比較しながら分析するとイメージしやすいでしょう。

最後に1つ豆知識になりますが、貸借対照表と損益計算書の数字から有利子負債の平均利率を推定する方法を説明します(図11)。まず、最初に過去2年間の有利子負債の平均残高を計算します。そして、当期の支払利息を平均有利子負債残高で割ると、有利子負債の平均利率を求めることができます。

この方法でJR東日本の平均利率を計算すると、3.4%にな

りました。有利子負債の利率は、その会社の信用力を表しますので、色々な企業の利率を比較してみるのも面白いかもしれません。

図・**11** JR東日本の有利子負債の平均利率 (単位:億円)

| | 2008年3月期 | 2009年3月期 |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| 1年以内返済予定の有利子負債 | 4,115 | 3,468 |
| それ以外の有利子負債 | 31,847 | 31,424 |
| 有利子負債合計 | A 35,962 | B 34,892 |
| ① 平均有利子負債額 (A + B) ÷ 2 | / | |
| ② 支払利息額 | / | |
| 平均利率 (② ÷ ①) | / | |
| | | 3.4% |

第2章のまとめ

・損益計算書は企業の「現在」である、当期の業績を語っている

・損益計算書は次の3つの区分に分けて分析するのが効果的である

①売上高から営業利益→

企業のビジネスと結びつけて分析する。

②営業利益から経常利益→

企業の財務内容と結びつけて分析する。

③経常利益から当期純利益→

リストラなどの特別な出来事と結びつけて分析する。

・売上高から営業利益までを分析する手順は次の通りである

①ビジネスの内容を理解する

有価証券報告書の「事業の内容」や「従業員の状況」を見れば、その会社のビジネスモデルや事業の規模がわかる。

②ビジネス別の収益を把握する

有価証券報告書の「事業の種類別セグメント情報」を見れば、ビジネス別の収益がわかる。

③目に見える数字までブレイクダウンする

損益計算書の数字を使って、1店舗当たり売上高や顧客数、商品別利益を計算すると、決算書の数字と現場のビジネスをつなげることができる。

・営業利益から経常利益までを分析する手順は次の通りである

営業外費用(支払利息等)と貸借対照表の負債、営業外収益(受取利息等)と貸借対照表の資産を比較しながら分析する。

・当期の支払利息を平均有利子負債残高で割ると、有利子負債の平均利子率を計算できる