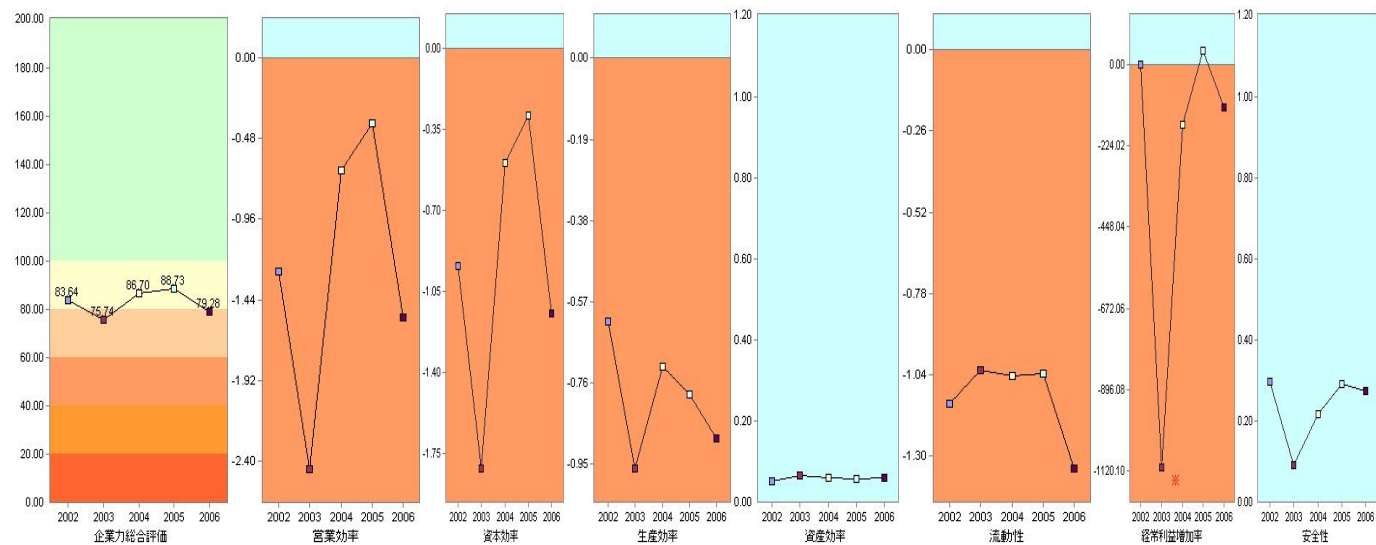


今回は不二家の分析を見てみましょう。総合評価は黄信号領域にドブクリとはまっています。こういうケースは、なんとかしなければと言う思いがあるものの、どうにもならない鬱積した思いが社内に充満していることが多くあります。内部告発から事件が発覚したことで、社内の状況を予測することができますね。これはゴーン氏が来られる前の日産自動車とほぼ同様の状態です。

不二家は、2006 年 10 月と 11 月の計 8 回にわたって、埼玉県新座市の同社埼玉工場でシュークリームを製造する際に、消費期限が切れた牛乳を使っていたことが発覚しました。このことは、同 11 月までに社内プロジェクトチームの調査によって判明していましたが、不二家では「マスコミに知られたら雪印乳業の二の舞になることは避けられない」と隠蔽を指示する内部文書を配布するなどして、自らは公表しませんでした。結局このことは洋菓子需要の繁忙期であるクリスマス商戦を乗り切った後の 2007 年 1 月 10 日に、内部告発を受けた報道機関の手により公になりました。

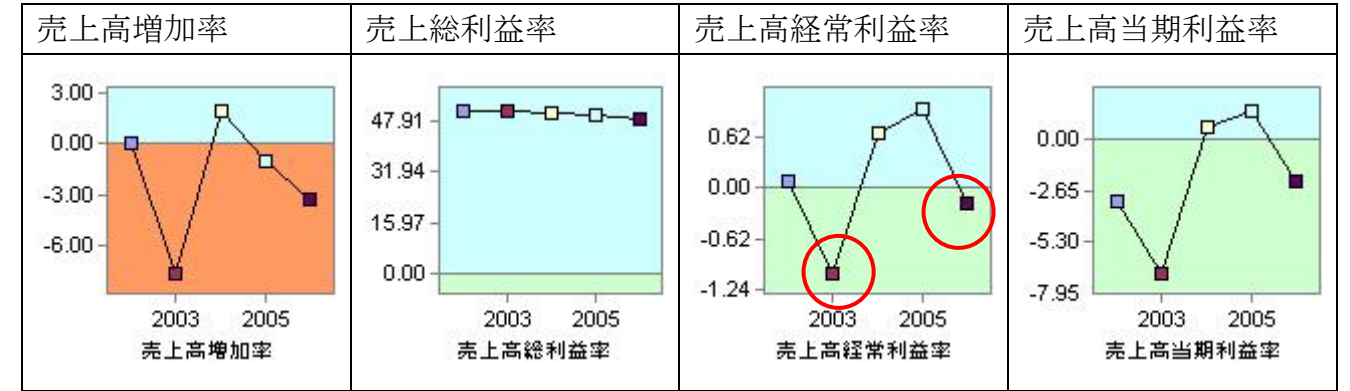
【総合評価】 【営業効率】 【資本効率】 【生産効率】 【資産効率】 【流動性】 【成長性】 【安全性】



営業効率、資本効率、生産効率、流動性が赤信号領域に入っています。また、**悪化成り行き倍率が、2003 年に 2 年、2006 年に 3 年、改善成り行き倍率が、2004 年に 2 年、2005 年に 6 年**がついています。このことから不二家の経営は、**ダッチロール状態**に入っていたことが理解できます。

	2002年3月決算	2003年3月決算	2004年3月決算	2005年3月決算	2006年3月決算
①【企業力総合評価】 (60 以下は倒産)	83.64	75.74	86.70	88.73	79.28
②増加総合評価 (当年①-前年①)	*****	△7.90	10.96	2.03	△9.45
③総合評価-60	23.64	15.74	26.70	28.73	19.28
悪化成り行き倍率 (③÷②)	*****	2	*****	*****	3
④100-総合評価	16.36	24.26	13.30	11.27	20.72
改善成り行き倍率 (④÷②)	*****	*****	2	6	*****

次に、不二家の売上高増加率、営業効率の一覧表をみてみましょう。



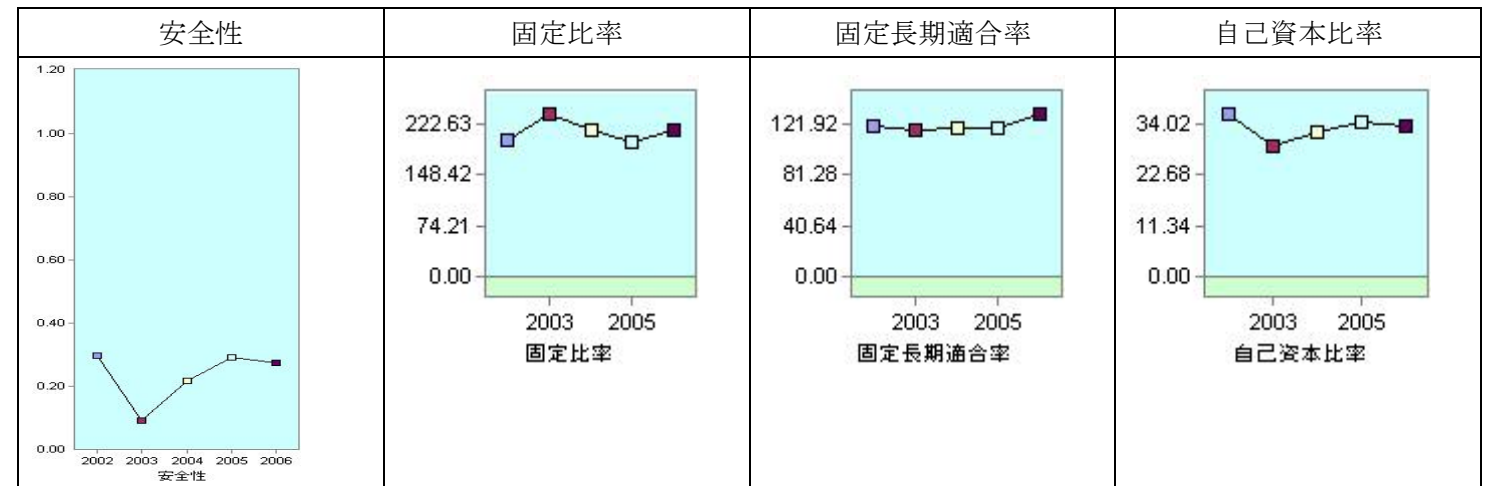
売上高総利益率がジリジリ下がっています。強い企業はジリジリ上がります。

**5 年間に経常損失を 2 度出しています。**

2006 年の有価証券報告書の記述は以下のようになっています。

当連結会計年度の売上高は 848 億 43 百万円でした。利益面は原材料の高騰に伴う材料費のアップ等により売上原価率が悪化し、また販売促進費の実質的な増加（建値変更前基準）により特に菓子事業及び外食事業の収益が悪化し、営業損失は 2 億 3 百万円（前期比 11 億 69 百万円の悪化）、経常損失は 1 億 47 百万円（前期比 9 億 87 百万円の悪化）となりました。特別損益としては、投資有価証券売却益 3 億 76 百万円、固定資産の減損による損失 7 億 89 百万円、固定資産の廃棄損 3 億 28 百万円等の損失等があり、法人税等、法人税等調整額を差し引き、当期純損失は 17 億 97 百万円（前期比 31 億 12 百万円の悪化）となりました。

以上の記述を見る限り、「貧すれば鈍する。」ということが今回の事件の遠因になっているように思います。ただし、安全性の指標は 5 期連続して青信号領域をキープしていました。



**まとめ** 青信号領域にあった総合評価があつと言う間に赤信号領域に突っ込み、みるみるうちに蓄えを吐き出し安全性も赤信号領域に突っ込んでいった雪印乳業の例は記憶に新しい方も多いと思います。有頂天になっている時にこそ危機感を、が真実味をもってきます。

**問合せ先** SPLENDID21 に関するお問合せは下記までお願いいたします。

〒840-0015 佐賀県佐賀市木原 2-6-5 税理士法人 諸井会計  
tel 0952-23-5106 fax 0952-22-2888 □ [info@moroi.co.jp](mailto:info@moroi.co.jp) URL <http://www.moroi.co.jp>