

【質疑応答】

Q 1 . 二つあります。一つは、中期計画を作る予定があるかどうか、です。今期、色々入れ替えがあり、来期どのぐらいをみていらっしゃるのか、です。二つ目は、持株会社制になさったということで、記念配当など、還元するご意向があるかを教えて頂きたい。

A 1 . お答え致します。今後の配当をどうするか、株式の問題など、持株会社制になり、色々検討しなければなりません。その中で考えていくこととなります。現在のところ、増配の記念配当は考えておりません。

それから中期計画ですが、いつも意識しておりますが、できれば次回の決算説明会のときに、なにがしかの数字を持ったものを発表できたら...と今思っています。一番早くても、その時期だにご理解頂きたい。

Q 2 . テンコーポレーションさんとの件で、今後出資比率を高めていくか、役員の派遣をお考えか...。あとテンコーポレーションさんは利益率で割と苦戦されてますが、色々なシナジーとなるでしょうが、どのような形で建て直されるのか、その辺りを教えて頂きたい。

A 2 . 財務諸表等の分析等を通じて、本部経費の問題や物流・購買の問題、いわゆるバックオフィス、営業以外の部分を、私共ロイヤルグループとしてお手伝いできることが多分あります。てんやさんは関東圏、東京に集中しており、私共のそれぞれの地域分社、空港の機能分社にしても、その可能性は充分にあります。どのようなシナジーを出す、どのようなご協力をするかですが、岩下社長はじめテンコーポレーションさん、丸紅さん、日清オイリオグループさんも含め、ご相談していきます。てんやさんの事業の具体的な構造内容を熟知しているわけではなく、これから人も出し、色々教えて頂き、ご相談し、どのようなご協力が最適かを、今後検討していきたいと考えています。

出資比率もこの中に入り、どのような形でご協力するのが一番いいかを、ご相談しながら決めていきます。WINWINというか、どのようなコラボレーションができるかを、これからてんやさんに限らず、色々な方と同じような取り組みをしていくことになるでしょうが、皆さんにご理解頂き、ご納得頂くようなM&A、コラボレーションを含めやっていきたいと思えます。皆さん方とよく相談させて頂きながら、進めていきたいと考えています。

Q 3 . 営業利益の平成 1 6 年中間と平成 1 7 年中間の増減で、材料費が上がったという説明がありました。その要因として、安全な食材を使うコストが上がったといわれましたが、もう少し詳しく伺いたいと思います。

A 3 . 安全性のある食材を使うのも、ご指摘の通り、コストを上げる一つの要因です。原価も売価とのバランスが大きく、本年度 3 月にメニュー改訂をしました。特に関東圏、東京を中心とした地域の価格のタイプを、若干低いタイプにシフトしました。客数を増やしていきたい、ということがありました。この影響も一つです。ビーフ等の、食材供給の価格の環境は、まだ決して楽な状況ではありません。原油云々もありますが、食材全体のコストが上がっていることは事実です。内部的な我々の対応の問題として、現場段階のロスやムダをどのように削除していくか、この課題も現在あります。

Q 4 . 2 番目に、今後の M & A 戦略に、未開拓の飲食成長領域があります。質問として、どのぐらいの金額、総額を想定された M & A 戦略でしょうか？どのぐらいの資金をコミットする感で捉えればよいのでしょうか？と同時に、これらは国内だけの話で、例えば海外展開もお考えでしょうか？

A 4 . 海外展開は、現在のところ考えていません。事業規模、資金規模も、もちろん私共ができないような範囲のことは当然場違いであり、その都度判断していきます。無理して額の大きいことをするとか、リスクの高いことをするのは - - ロイヤルグループのマネジメント能力がこれから完成に向かっていくことで、そのマネジメント能力が高まっていくのに応じて、事業規模も分野も広がっていくと思います。ここ一年二年、それほど大胆なことはなかなかできないだろうと思っています。

Q 5 . 今後、ロイヤルホストの来客数や単価の下落幅を回復させていくと資料にありましたが、具体的な施策を教えてください。

A 5 . ロイヤルホストの今後の施策についてですが、ここ数年間、構造改革をしてきました。既存店の客数は、他社も同様の状況にありますが、下降傾向が止まっていません。従って構造改革でしてきたことは、当然売上の増は既存店ベースになく、損益分岐点を下げていくことでした。ある程度ボーダーラインまで来たと認識しており、もう一度ロイヤルホストの基本コンセプトに忠実に再現していくことに取り組まなければなりません。要するに原点を磨き上げていくことです。もう一つは、お客様にロイヤルホストでしか実現できない価値をどのように提供していくかが、今後の大きなテーマです。

上期は予定よりも大幅に下降に乖離しましたが、今後の施策で幾つかご報告をしておきます。4月から6月、この7月8月と回復傾向にあり、業態としての強化をしようと、ロイヤルホストの基本に戻ります。焼肉のホスト、焼きたてのパンを導入した、ベーカリータイプのロイヤルホスト、このような実験は一つの業態強化と捉えています。もともとロイヤルホストは昭和46年、焼肉・サラダ・ハンバーグのコンセプトでスタートした業態です。もともとそのようなコンセプトを持っています。これが残っている店舗が九州地区しかなく、今、九州地区で強化しています。その評価を我々はお客様からそのまま受けており、反映させていきます。今後、関東圏を含めどのように反映させるか - - このような形で業態強化に取り組んでいくのかを、一つの課題として捉えています。

二つ目は、メニュー戦略を変えることを計画しています。来年、2006年の最大の課題になりますが、今までの戦略ではグランドメニュー、ランチメニューに、フェア等のメニューを年3回ぐらいのスパンで変更してきました。これをロイヤルホスト定番メニュー、ならびにコアとなる、要するに不動のメニュー、これは年間ベースで動かさず、プラス毎月変わるメニュー - - ロイヤルホストのメニューが毎月変わるというインパクトと、お客様に評価を頂けるような、毎月変わるメニューをプラスします。この毎月変わるメニューとはフェア等のお祭りもあるし、季節感もあるし、先ほどでた分社をした地域対応もあります。業績連動型、対応型で対応していくこともあろうかと思えます。コア、定番メニュー、プラス毎月変わるメニューという戦略に、大きくシフトすることを考えています。このことによりお客様のニーズ、ロイヤルホストの価値観をもう一度大きくアピールしていきたい、合わせて本年度中にこの実験をスタートさせ、検証していきたいと考えています。

三番目は、昨年からご報告申し上げているように、業態の活性化、業態開発として、ロイヤルホストをベースに、どのようなことをしていくか、です。活性化の中で、一つは今コラボレーションをやっていきます。我々の考え方として、オレンジページさんも明治乳業さん、キリンビールさんもそうで、色々なところとやっていきたいのですが、継続することに着眼を置きたい。そしてその中、結果から改善を踏まえ、ステップを踏み、成果を創り出していく - - 定着できるコラボレーションを構築していくことを、考え方として念頭に思っています。

業態開発は、先般ロイホをスタートさせ、収益性の検証をしています。色々な改善策も必要な状況です。これは、郊外の立地に対する業態開発です。本年度下期、夏以降にロイヤルホストのスケールアップバージョンの実験もしたいと考えています。都心立地をベースに、豊かなイメージである、ハイバリューである、高単価である

とか、来店動機その他を明確にした、ディナーならびに週末を対象にした、新しい業態としてスタート・テストをしたいと考えています。

業態ではありませんが、ロイヤルホストブランドの外販商品の立ち上げをしたいと考えています。宅配や通販、小売を対象にしたい。他社さんがなさっているように、店舗で作った料理をお届けするのではなく、ロイヤルの生産設備を充分活用し、高品質の製品を販売していくことを対象に考えています。合わせて自社部門である、製造面の工場の稼働もこれによって上げていくことを考えています。

最後に大変厳しい状況下、環境下の中で、店舗運営、店舗経営ではマネジメント力の向上が大変重要です。先ほどありました4年間の構造改革の中で、かなりコストを見直しました。一部マネジメントに関し、体力も低下している要素は否めません。特にコンプライアンスへの対応等も、大変重要なファクターです。このようなことも含め、現場でのマネジメント上の基本管理業務、この辺も含めたレベルの向上、またシステム連動等も含めマネジメント力の向上を図り、現場での集計、経理業務、勤怠管理など、なるべく自動化に持っていきたい。合わせて何をするかといえば、お客様、従業員に対する業務に集中できるように、マネジメント上のものを創り上げていきたいと考えています。実験を含め、できることから今年の下期、ならびに来年にかけて対応していきます。