

《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

2008年12月期決算説明会

1. 実施日： 2月17日（火）15:00～16:30
2. 会場： ベルサール八重洲
3. 内容： 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編
4. 説明者： 取締役 菊地 唯夫

~~~~~

#### 〔目次〕

事業統括本部の菊地と申します。宜しくお願ひ申し上げます。

目次にございますが、昨年12月に新中期経営計画を策定致しましたので、まず私の方からセクション1の前中期経営計画のレビュー、セクション2の基本方針、セクション3の数値目標までご説明させていただきまして、最後のセクション4の事業セグメント別の施策をもう一人の副本部長高岡よりご説明させていただきたいと思ひます。

#### 《Section 1（前） 中期経営計画／レビュー》

まず、前中期経営計画のレビューより説明をさせていただきます。

#### 〔課題と成果〕

前中期経営計画は、NEXT50というタイトルでスタート致しましたが、このときの目標は、外食企業から“食” & “ホスピタリティ”グループへの転換を目指して2006年にスタートし、昨年の2008年までの三カ年を対象にした中期経営計画を策定致しました。

策定時の環境というのは、内部環境を中心としたロイヤルグループが抱えている問題は、非常に組織が中央集権的な組織であったこと。それから非常にロイヤルホスト依存率が高いこと。またグループ全体として効率性が低かったことが挙げられます。

こういった課題に対し、私共は中期経営計画の中で課題として分権型経営への移行、ロイヤルホスト依存率を引き下げるべく、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築し、全事業部門を横断的に効率化した組織を作っていこうということでスタートしたのがこのNEXT50でした。

NEXT50の成果と致しましては、2005年7月に持株会社制に移行し、分社体制の整備・改編、マネジメントインフラの整備が進んだものと考えております。

また事業ポートフォリオという観点でいえば、M&Aによる新しい業態であるとか、拠点がグループに入ることにより事業が多様化したこと、ホテル事業が2005年時点では非常に小さなシェアでしかございませんでしたが、安定した成長基盤を確立するに至りました。

この様な点は、ある程度評価ができる部分だと思ひますが、今、社長の今井から話が

## 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

ありました通り、『外食事業の収益性が大きく低下してしまった』ここに大きな課題があると考えております。

### 〔(前) 中期経営計画／数値目標の達成度（連結）〕

実際に数値をみてみますと、右側に2008年の実績・計画とありますが、2008年の計画においては、売上高1,340億円・経常利益90億円ということターゲットにして参りましたが、結果は1,200億円の売上に対し、経常利益が11億9千万円と、各種比率についても、こちらにある通り大きく計画に対し未達の結果でございました。

### 〔(前) 中期経営計画／数値目標の達成度 ～売上高～〕

これをセグメント別にみてみますと、まず売上高につきましては、2008年の実績と計画が右側に記載しておりますが、外食がオレンジ色で1,093億円の目標に対し、990億円の売上、それから食品事業は182億円に対し81億円、機内食（事業）は72億円に対し66億円、ホテル（事業）は100億円に対し113億円という売上の結果となっております。

### 〔(前) 中期経営計画／数値目標の達成度 ～経常利益～〕

利益につきましては、こちらと同じように2008年の実績と計画が右側に記載しておりますが、外食が59億円の目標に対し1億4千万円、食品が10億円の目標に対し2億6千万円、機内食が13億円に対し10億7千万円、そしてホテルが15億円に対し7億3千万円と、機内食が比較的安定した利益率を確保しているのに対し、『全般的に売上・利益共に目標に対し、大きく乖離してしまいました。』という状況でございます。

### 〔(前) 中期経営計画／事業ポートフォリオの変化〕

事業ポートフォリオの観点でみますと、左側の記載が2005年12月期で、先ほどロイヤルホスト依存率と申し上げましたが、当社グループの約半分はロイヤルホストで、ロイヤル＝ロイヤルホストという印象が非常に強い中、やはりファミリーレストランの将来性等々を考慮しまして事業の多様化を進めてきました。

結果として、ロイヤルホストについては36.7%に変化し、黄色の下の部分M&Aで取得した会社が20.2%に変化したのが事業ポートフォリオの変遷でございます。

### 〔(前) 中期経営計画／数値目標未達の背景〕

今申し上げた数値の目標に対して未達であった原因は何なのかということになりますが、当然外的要因と内的要因の二つに分けられると考えております。

外的要因としては、今後少子高齢化問題、食の嗜好の変化、ファミリーレストランの運営の更なる困難化、競争の激化といったことは当初計画の段階から想定したことでし

た。

ただし、これに追加的要因として、2006年には飲酒運転の問題や2007年には食品の品質衛生問題がございました。

飲酒運転は売上減として、品質衛生の問題は原価率の上昇として影響を受けております。

それから2008年になると管理監督者問題であるとか、一方では食材やガソリン価格といった物価価格の高騰。

そして今まさに景気が急激に後退しており、お客様の生活防衛志向が非常に強まったことが数値目標に大きな影響を与えたといえるかと思えます。

今回の業績が悪化したことは、単に外的要因だけに依拠するわけではなく、右側に記載しております内的な要因として、ロイヤルグループはどのような問題を抱えているかをこちらに5項目挙げさせていただいております。

まず一つは、お客様のニーズとのギャップと書かせていただいております。

やはりお客様が求めているものと、当社が提供するものとしてのサービス・商品にギャップが生じ、もしくはその乖離が大きくなってきているという問題意識を持っております。

それから先ほど申し上げた通り分権型ということで進めて参りましたが、会社によっては店舗毎にサービスであるとか、効率性であるといった点において大きなバラつきが生じ、すべてがうまくいくような改善にはなっていないというわけです。

それから外食インフラ機能などの活用が不十分であったと感じております。

この外食インフラ機能としては、購買であるとか、物流・工場、もしくは間接部門を総じて申し上げます。

こういった機能をM&Aで新しく傘下入りした企業であるとか、グループ内事業会社に対して、普遍的な機能として『グループでの活用を広げていきましょう』ということを進めていきましたが、ここが想定通りの結果を生まなかったということが今回の大きな課題であったと認識しております。

### 《Section 2 中期経営計画／基本方針》

これらの課題を踏まえた上で、新中期経営計画を作成しております。

#### 〔基本目標〕

まず中期経営計画の基本方針ですが、今後見込まれる経営環境変化と外食産業の構造的課題を踏まえ、永続的な成長を確保し得る新たな事業モデルの構築ということを基本目標としております。

これは、今後見込まれる環境変化として、少子高齢化がさらに進み、外食事業の諸費用が中長期的に負担は増えていくでしょう。それから人材の確保が難しくなるでしょう。

## 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

健康志向や高品質志向がどんどん強まるでしょう。こういったような環境変化が見込まれています。

また外食産業というのは、参入障壁がないと一般的によくいわれるほど、非常に低い。それから非常に幅広い競合相手が存在する。

そういった環境下どのように『持続的な、かつ永続的な成長ができるような事業モデルを構築するか』を中期経営計画の中で大きな目標として考えております。

### 〔事業戦略〕

事業モデルを構築するにあたり、まず掲げているのが『選択と集中』ということでございます。

選択と集中として、ここでは三つ挙げていますが、①ロイヤルグループのブランド、蓄積されたノウハウ、“食” & “ホスピタリティ” という観点でのブランド、もしくははノウハウを最大限に活用される事業分野への集中。

②それからロイヤルグループが有している有形無形の資産により、持続性のある差異化要因、参入障壁が非常に低い中でも持続のある差異化要因を構築できる事業分野への集中。

③それから経営資源を選択された事業に集中することにより、効率性の高い事業モデルを構築していく。

こういったようなことを今回の中期経営計画では非常に大きな、そして重要なテーマとして考えております。

### 〔運営体制〕

これを達成するにあたり、最初に取り組んだのが、昨年 11 月に持株会社内に全事業を統括する事業統括本部というものを設置しました。

こちらにありますようにロイヤルホールディングス内の事業統括本部が、グループの事業全体を統括していくというような位置付けにしております。

向かって左側が外食インフラ機能を担い、そして右側に各子会社、現場機能を担う位置付けとなります。

この三角形の中に、事業統括本部にある程度グループ事業の統括責任を与えることにより、グループ事業をより効率的に、かつ有効に機能させようという目的でございます。

従前持株会社制に移行し、分権型経営の中ではある程度各事業会社の自主・自立を尊重し、よりグループとしての活性化を図っていかうという戦略を執っていましたが、やはり外部環境が非常に大きく変化し、かつグループとしての効率性というものに若干の問題が生じており、そういった反省を踏まえ、このような組織を構築しております。

この体制の中で、◎具体的に“食” & “ホスピタリティ” の提供。

KRA手法による現場力の強化、このKRA手法は一つの経営手法で、当社グループ

## 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

の中で非常に有効であると判断している経営手法でございます。

これをグループ全体に広げていくために、事業統括本部の経営指導力が機能していきます。

また◎グループ総合力という点では、左側にある外食インフラ機能を全グループへ広げるためにはグループ事業統括機能の企画力が必要です。

それから◎グループ資源の最適配分という意味でも、この三角形の中で最適な経営資源をいかに配分していくか、その配分機能を統括本部が担っていくような体制をまず作っております。

### 〔コアセグメント〕

先ほどの各子会社につきましては、コアセグメントに応じて再編を今後考えていこうと考えております。

今、私共で考えているのは、上三つが外食ですが、ロイヤルホスト事業とてんや事業、その他外食については一つの塊にしています。

この5つの会社に再編するわけではありませんが、こういったセグメントをもう少し明確にし、グループの再編を今後検討していきたいと考えております。

### 〔組織体制と課題〕

これがロイヤルグループ1月1日時点での組織体制です。全部で国内に子会社が昨年12月は21社ありましたが、3社は再編し、吸収しておりますので、今は18社体制になっております。

ただしこの分社型経営の中で、自主・自立という形で進んできましたが、組織上の課題というところにあります通り、やはり昨今内部統制であるとか、品質衛生対応、J-SOX対応といった意味で個社単位の負担が非常に大きくなってきています。

若干企業数が多くなってきたことにより、グループシナジーの効果が上げにくい体制になっています。

それから外食を取り巻く環境の激変に対し、個社単位での対応では追い付かなくなってきた。

こういった課題に対応を進めるため、5つ提示させていただきましたコアセグメントに応じた再編を、今後順次行なっていこうということで考えております。

### 〔重点施策〕

そして重点的なテーマと致しまして、お客様に選ばれる“食” & “ホスピタリティ”の提供という意味では、先ほど申し上げたKRA手法というものを使って、現場力を強化して、さらに商品開発力を強化していきます。

それからグループ総合力という意味では、今申し上げた組織体制の見直しと、外食イ

## 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

インフラ機能をいかにグループの中で横串として使っていくか、シナジーをいかに発揮していくか考えていきます

そしてグループ資源の最適配分という意味では、不採算店舗であるとか、業態については既に60店舗閉鎖を発表していますが、こういったことをいかにスピードアップしてやっていくか考えていき、そしてロイヤルホストについては、存続できるもしくは将来的にも安定した収益が期待できる店舗に対しては、積極的な改装投資を行なっていきたいと考えております。

### 〔重点テーマ〕

これを2009年・2010年・2011年と分けておりますが、2009年は選択と集中のキーワードのもと、現場力の強化・商品開発、それから体制の変更と進めていこうと考えております。

2010年には、ある程度多様な業態に対応可能なグループ事業基盤の構築。

例えば工場であるとか、購買であるとか、物流であるといったインフラ機能は、ロイヤルグループの場合、ロイヤルホスト仕様にできてしまっている部分があります。

ここをいかにグループの外出食にとって普遍的な機能に変えていくか、これを今年から徹底的に始めていき、またこのようなインフラ機能のある程度機能するように変革し、色々な他の業態をグループに取り込んでも有効に収益性を上げられるようにすることが、今後の中長期的な展望として掲げられると考えております。

そして2011年は展開と位置付けて、まだ具体的な話はございませんが外部業態の取り込み等も考えていきたいと考えております。

### 〔成長戦略〕

M&A戦略と海外戦略と書いてありますが、前回売上を増やすという意味で挙げている二つの成長戦略ですが、M&Aにつきましては赤い字で書いている通り、グループとしてのマネジメントが徹底できず、シナジー効果の発揮が充分ではなかったといった問題を抱えております。

これはこれまで私が申し上げた通り、当初2年間を目処として、グループの保有する外出食インフラ機能が十分に活かされる組織体制を今後整備していきたいと考えております。

またその組織体制の整備が完了次第、新しくそのような次のM&A展開も施行していきたいと考えております。

それから右の海外戦略については、中国において北京、深圳（しんせん）とオープンしましたが、なかなかうまくいかなかったというのが正直なところです。

昨今の環境でもございますので、準備をしていたフランスも併せて新規出店は取りやめと致しました。

## 《第2部》 中期経営計画（レビュー・基本方針・数値目標）編

ここで申し上げます通り、例えばてんやの上海であるとか、ロイヤルホストの台湾といったようなFC展開しているところについては、引き続き当社がフランチャイザーとして展開を継続しますが、新たに当社が主導する形では当面は行なっていないという方針としております。

### 《Section 3 中期経営計画／数値目標》

今いったような大きな方針において、どのような数値目標かこちらに掲げております。

#### 〔数値目標／連結〕

売上高については、1,120億円・1,140億円・1,160億円と、中期経営計画としては非常に保守的に、売上を大きく伸ばすことは想定しておりません。

昨今は、昨日GDPの伸びがマイナス12.7%と発表されていた様に非常にショッキングな環境でございますので、当然個人消費に大きな影響を受ける当社グループの事業もこの一年、もしくは二年、非常に厳しい環境で推移するという想定のもと、中期経営計画も保守的な売上の伸びにしています。

ただし利益については昨年約12億円でしたが、18億円・32億円・45億円と着実に上げていこうという内容・メッセージになっています。

#### 〔収益改善計画／主な改善要因〕

（経常利益）18（億円）・32（億円）・45（億円）にどのような根拠があるかですが、こちらに色々書いてあります。

KRA手法の定着化・ロイヤルホスト改装・外食インフラ機能活用・分社再編や業務統合・不採算店舗対策といったものを着実に積み上げていくことにより、3年間累計で34億円、2008年が12億円弱ですので、合わせて45億円という数値の目標を達成していく計画をしております。

#### 〔数値目標／事業セグメント別売上高〕

セグメント別にみえますと、外食は閉店がかなりございますので、990億円が2011年に905億円にとどまる予定です。食品も85億円、機内食が60億円、ホテル事業は160億円、ホテル事業は出店計画が既に決まっているものがございますので伸張しますが、それ以外の事業については、さほど大きな拡大はみていないという数値になっています。

#### 〔数値目標／事業セグメント別経常利益〕

経常利益につきましては、先ほど申し上げた5つの項目を着実に実施することにより、2011年には外食で32億円、食品で4億円、機内食で8億円、ホテルで11億円という

数字を達成していきたいと考えています。

### 〔投資計画／設備投資及び減価償却費〕

投資計画についてもこういう環境でございますので、非常に保守的な位置付けにしております。

減価償却が3年間累計で99億円に対し、設備投資で95億円、そのうちロイヤルホスト改装につきましては後ほど高岡から説明がありますが、5億円・11億円・14億円という大きな項目として挙げております。その他についての投資については今の環境下、保守的に進めていこうと考えております。

私の方から、基本的な中期経営計画の方向性と大体の数値目標をご説明させていただきました。

このあと、セグメント別にどのような経営計画を考えているか、また先ほど申し上げたKRAとはどのようなものか、高岡の方からご説明させていただきます。

少し駆け足でございましたが、ありがとうございました。

【以上】