

《第2部》 中期経営計画（事業セグメント別施策）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(事業セグメント別施策)編
4. 説明者： 常務執行役員 高岡 淑雄

~~~~~

#### 《Section 4 事業セグメント別》

事業統括本部の高岡でございます。どうぞ宜しくお願い致します。今、菊地の方から基本となる考え方や前の中期経営計画の外的・内的要因の説明、数字の大きな目標の説明がありました。

中に幾つか現場力の向上やKRA手法というようなものも出て参りました。

3年間の新中期経営計画の中で必要になることは、この間に売上を伸ばすとか、出店計画を大きく加速するといったタイミング・時期ではなく、むしろ前の中期経営計画を反省しながら、現在の経営環境の中で、どの様な骨太の会社を作っていくのか！が大事であり、そこに注力したいと考えています。

#### 〔現場力強化／KRA手法の浸透〕

ここに書いております事前主義・見える化・KRA・ロードマップ・週間マネジメント。

実はこの5つが新中期経営計画達成の問題解決のキーワードだと感じています。

KRAとはキー・リザルト・エリアの略で、目標達成に必要なキーとなる重要な項目や目標のことを言います。

予算があり、目標があり、これを達成するためにキーになるポイント・項目・施策は何だろうかということを追求することで達成していくことをKRAと呼んでいます。

財務コミットメントも入りますので、売上・利益も含まれます。これらを達成するために、どの様な項目をどの様にやっていくか、これをどの様にロードマップに落とししていくかを、1月から12月のスケジュールに落とし込み、達成していくかということになっていきます。

これを新しくできました事業統括本部と、事業分社の中でそれぞれ一週間の行動マネジメントに落とししていく項目を、お互いに合意を得た上で年間スケジュールにて管理し実施することになります。

具体的には、週間マネジメント、事前主義と書いていますが、事前に先を予測しながら一週間毎に結果を追っていきますから、事業分社の中、セクションの中、部門の中、あるいはお店におきまして、例えばお店であれば店長からパート・クルーの方々に至るまで、施策を全体的に連鎖させていくことで、営業関係についてはロイヤルグループ全体が事業統括本部を中心とし、完結していこうということでございます。

これを3年間かけて、全グループの中で横展開しながら徹底していきたいと考えています。

## 《第2部》 中期経営計画（事業セグメント別施策）編

### 〔現場力強化／KRA手法の効果〕

なぜKRA手法が現場力の強化に繋がるか！ですが、実は関西地区は4～5年前からやっています。

この3年の数字をみて、ロイヤルホストを主に展開し、関西（内近畿）が2006年から'08年までに経常利益率が5.3%、6.2%、5.5%と、それぞれその他の地区と大きく乖離しています。

これは関西（近畿）では、既に先ほどいいましたKRA方式・事前主義など5つの項目で運営し、これだけの成績をあげています。

これを今、我々は全グループ内の全事業会社に展開していきたいと考えているわけです。

### 〔外食事業／業態別売上高〕

ロイヤルホスト・てんや・その他の外食をグラフにしました。

外食事業について既にお話しましたように今年は約60店舗ほど閉店しますが、その影響もあり、売上はだいたい900億円の横ばいで計画しておりますが、前年対比が下がり続けているものを下げ止めるための施策を展開していきます。

ロイヤルホストでは、店舗を改装やメニュー開発について、新たにマーケティング手法を通じながら行っていきます。

その他の外食では、収益性の高いものに業態を集約し、あるいは転換していくといったことを含め、企業の総合力をつけていきたいと考えています。

### 〔外食事業／業態別経常利益〕

経常利益は、先ほど目標にありました通り、昨年が1億4千万円、今年は10億5千万円、'10年が21億5千万円、'11年が32億円と、KRA手法を用い現場力を強くすることにより、収益率を高くしていきたい。

また、合わせて間接費を削減することも同時に進めていきたいと考えています。

### 〔外食事業／ロイヤルホスト〕

依然としてロイヤルは中核となるロイヤルホストに代表されますとおり、売上が400億円、店舗数が昨年までFC含め317店舗ありましたが、これを270店舗強にします。

ここにありますように、本部サイドで『売れるもの造り』を。それから各分社・お店では『現場力』を強化します。

一方では改装を入れながら、KRAのマネジメント手法を通じて、収益性を改善していきたいと考えています。

また、改装は175店舗、今年25店舗、来年70店舗、'11年80店舗を改装したいと考えており、利益は16億円まで持ち上げたいと考えています。

### 〔ロイヤルホスト／マーケティング戦略〕

やはり我々はマーケティング手法で、お客様が何をロイヤルホストに求めておられるかをしっかり考えたときに、今、私共のコアターゲットは40代の女性を中心とし、またその周辺の方であるお友達やご家族です。

商品開発方針としては、しっかりとマーケティングしながら、ロイヤルの強みである洋食に磨きをかけること。それから昨今、コアなおお客様の年齢層が上がってきていますことも含め、和食・健康・美容といったメニューを強化していきたいと考えています。

さらにロイヤルホストにはどうしても割高感があり、少し高いのでは…というようなブランドの印象も調査結果から出ております。それから来客数減がなかなか下げ止まっています。

この様なことから価格戦略として、700円台から900円台のメニューを一つの商品群の山の軸とし、それから1,200円から1,400円、ここもお客様がたくさんいらっしゃり、次の山とする。

つまり価格帯の商品群を二つの山でバラエティを持たせながら、メニューを作っていく。

合わせて、地域メニューもしっかり研究していきたいと考えています。

これから述べる改装と合わせて、メディアの方々にもご説明しながらPRをしていきたいと考えています。

### 〔ロイヤルホスト／2009年春のメニュー改定〕

皆様にもお手元資料(2009年2月5日付ロイヤルホスト春の新メニューのNews Release)としてお配りした、3月10日から6月半ばまでの新しいメニューの一例です。

ここにございますように、お値打ちメニューと高品質メニューを中心に、他のファミリーレストランと差異化を図っていき、一方我々の強みである洋食、新しく和食・健康・美容といったメニューを中に織り交ぜています。

左上から88 サラダ 88円(税込 92円)のサラダで、その下があつあつ鉄板焼きポークカツ 750円(税込 924円)です。

真ん中がきのこのホワイトハンバーグ 880円(税込 924円)です。

その下が健康メニューのかむかむ30、1,080円(税込 1,134円)です。

その下の和食は、梅風味の豚しゃぶ丼出汁茶漬け 880円(税込 924円)です。

右上は洋食小皿で、これは女性に大変人気があり、1,380円(税込 1,449円)です。

その下はいろいろ和御膳 1,380円(税込 1,449円)です。

このようなものをうまく織り交ぜていき、ロイヤルホストのブランドを守りながら客層を増やしていきたい、お客様に支持されるメニューを作っていくと考えています。

### 〔ロイヤルホスト／集中的な改装〕

改装につきましては、3年間に渡り25店舗・70店舗・80店舗、合計175店舗を改装していきたいと思っています。

## 《第2部》 中期経営計画（事業セグメント別施策）編

例えば外装あるいは内装、ドリンクバーの新たな試み、それからトイレの改装、一部厨房器具の改装の組み合わせを何タイプか考えまして、その後の改装の足掛かりとして3年間で175店舗を改装していきたい。

ロイヤルホストは少し重厚であり、照明もちょっと明るくしながら、お客様にアピールすべく、改装にしっかりお金を使っていきたいと考えています。

### [外食事業／てんや]

次のてんやは、強みをしっかり活かしていきたいと考えています。

天井・天ぶらで唯一日本にあるチェーンレストランです。

代表する様なリーズナブルなプライスで、500円台の天井。

それからスピーディーなサービスができ、お持ち帰りができます。

この三つが大変な強みです。

この様なものを先ほどのKRA手法を使いながら、500円台のリーズナブルな天井と、それからもう少し季節の素材を織り込んだ、少しアップパー・プライスなものも織り交ぜながら展開して行きたいと考えています。

そして2～3年のち、少なくとも'11年には新しい店舗を増やせることを考えています。

### [外食事業／その他外食事業の事業体制集約]

その他の外食でございますが、売上としては400億円強で横ばいとみています。

店舗毎にはKRA手法を用い、現場の力を付けていくことを考えておりますが、事業体制という面では、空港レストランとショップ・高速道路のレストランとショップ、あるいは百貨店内のレストラン、給食サービスという拠点があります。

バラエティとして、業態はシェーキーズやシズラー、カフェクロワッサン、マフィンの店、和食のいねやというお店もあります。

この様にたくさん種類を持っていますが、収益性をみながらどの様に集約していくか、どの様に効率的なシナジー効果を出していくかを考えながら、将来色々なM&Aの受け皿をこの中からきちんと、この3年間の中で作っていきたいと考えています。

### [外食事業／グループ総合力の発揮(グループシナジー)]

今回の新中期経営計画の中で事業統括本部ができて、最も力を入れたい一つであります。

グループ総合力、シナジー効果を出していきたいと考えています。

私共には購買部門・物流があり、それから自社の工場を持っています。

現在は、特に新しくM&Aにて傘下入りしました事業会社は、ロイヤルグループ全体で一括して購入しているというよりも、個別に購買活動をやったり、独自の物流システムを持っていたり、あるいは、はたまた私共食品事業の工場を使っていなかったり、といったこともございま

## 《第2部》 中期経営計画（事業セグメント別施策）編

したので、これらも一元化しながらコストダウン化を図ったり、自社の工場を使うことによりお店の効率化につながるよう加工技術を享受したり、あるいはメニューの差異化につながったり、それから大変大事な食の安全・安心の確保も一元化することによって可能になります。

この様なシナジー効果を一緒に上げていきたい。

これは今回の中期経営計画の大きな柱の一つでもあります。

### 〔食品事業〕

このシナジー効果を支える食品事業ですが、これは売上が、2009年82億円・'10年83億円・'11年85億円と、ロイヤルホスト等を閉店することにより売上が下がりますが、その分はグループ内の他の業態、他の業種、この様なものの生産を請け負っていくことで補っていきたい。

さらに私共の工場のノウハウを使い、カフェや他のレストランチェーン、あるいはコンビニエンスストアに販売を増やしていくことにより、大きな意味でのシナジー効果をあげていきたい。

これも私共ロイヤルグループの大きな強みであります工場の改善をきちっと行いながら、しっかりした商品を供給しシナジー効果をグループで共有できるようにしていきたいと考えています。

### 〔機内食事業〕

次に機内食でございますが、ご存知のように昨今航空会社も減便や運航中止、あるいは搭乗数が減るようなことで、去年から今年にかけて13%程度売上が下がっています。

ただこれを底にサーチャージも4月から下がり、全日空様もこれを考慮されておりサーチャージが既に安くなっていますので、今年を底に微増で増えていくのでは…と考えています。

この間にこれまで以上に高品質なサービスが提供できるように、工場の色々な改善や、あるいはコスト競争力を高めるとかといった、しっかり地固めをしておきたい。

昨年、福岡で機内食事業会社を買収し、福岡では一社体制となりました。

福岡と大阪、合わせてシナジー効果をしっかり追求しながら、今後お客様が増えたとき・便数が増えたときにきちんとした戦いが出来る機内食会社にしたいと考えています。

### 〔ホテル事業〕

ホテル事業ですが、ここは先ほどの話にもありましたように、3年連続9千円から1万5千円までのランクで日本一の賞をいただいたわけです。

顧客満足度日本一の賞をいただきました。

引き続き『ひとと自然にやさしい』リッチモンドホテルを運営していきたいと考えています。

リッチモンドクラブ会員の増強、ネット予約顧客層の拡大、あるいは法人活動営業を通じた営業を展開していきます。

事業展開においても主に首都圏・大阪・名古屋、あるいは地方の中核都市を狙って出店し

## 《第2部》 中期経営計画（事業セグメント別施策）編

ていくことで、2009年も4拠点、2011年に4拠点、既に出店を計画しています。

また合わせてホテルも陳腐化しないようにきちんと改装にお金を使いながら、競争力を高めて、着実に安定した経営と成長を図っていきたいと考えています。

### 〔CSR経営〕

以上、少し駆け足でしたが、引き続きグループ企業におきましては、2011年、この中期経営計画の新しい期間に、法令違反・食品事故を起こすことのない体制、あるいはワークライフバランスを実現するための会社の取り組み、あるいは二酸化炭素の排出量の削減、あるいはリサイクルの向上にもきちんと取り組むことにより、グループの企業ブランドを高めながら業績の向上を図っていきたいと考えています。

私共一生懸命やっていますので、どうぞ宜しくお願い致します。

以上で説明を終わります。

【以上】