

## 《第2部》 事業戦略 ～進捗状況～編

平成 21 年 12 月期第2四半期決算説明会

1. 実施日: 8月3日(月)15:00～16:30
2. 会 場: 東証ホール
3. 内 容: 《第2部》 事業戦略 ～進捗状況～編
4. 説明者: 取締役 菊地 唯夫

～ ～

### 《事業戦略 ～進捗状況～》

管理本部を担当している菊地と申します。宜しくお願い申し上げます。

今社長の今井からの説明にございましたように、この上半期は大変厳しい経営環境で推移致しました。

昨年 12 月に中期経営計画を策定し発表しておりますが、その時点で想定していた環境よりも更に厳しくなっており、特にこの数年収益を支えて来た機内食事業やホテル事業が、今年は十分な利益を生み出さなくなっておりました。

このような環境の中で、我々としては今、中期経営計画において策定した『選択と集中』、それから『グループ総合力を活かしながら、いかに収益を確実にあげられる体質の会社に変わられるか』が経営上最大のポイントだと考えております。

そういった意味では、最初の6ヶ月が過ぎたわけですが、一定の進捗はしているものと理解しております。

今日はこの6ヶ月の進捗を出来る限り数値化し、進捗状況を説明申し上げたいと思います。

### [平成 21 年の重点施策と取り組み]

先ず昨年策定した中期経営計画において、重点施策として発表させて頂いた内容です。

1 番目に『お客様に選ばれる食とホスピタリティの提供』として、現場力の強化や商品開発力をもう一度強化致します。

2 番目として『グループ総合力の発揮』では、特に当社の反省としまして、ここ数年新しくロイヤルグループ入りした子会社と、既存のロイヤルグループの事業会社の間で、明確なグループシナジーを上げることが出来ませんでした。

この反省の下で、もう一度グループの総合力をきちんと再評価し、外食インフラ機能である工場・物流・購買を再度整備し直し、今一度グループ全体としてのシナジーが上がる体制作りを進めております。

それから3番目として、『グループ資源の最適配分』として、不採算店舗であるとか、不採算業態を整理しております。

一方資本を投下すべきと考えるロイヤルホストについては、店舗を積極的に改装し、更にお客様に評価をして頂けるような体制作りを重点施策として進めて参りました。

## 《第2部》 事業戦略 ～進捗状況～編

### 〔収益改善計画〕

向かって右側のところに、平成20年の弊社の経常利益11.9億円とありますが、今回設定した中期経営計画においては、3年後に経常利益45億円を達成しようという内容にしております。

その初年度としまして経常利益18億円、昨年度から比較すると約7億円の増加を図ります。

その7億円の内訳につきましては、先程申し上げました重点施策である『KRA手法の定着化』、それから『ロイヤルホスト改装』、『外食インフラ機能活用』、『分社再編・業務統合』、『不採算店舗対策』、こういったすべてを数値化し、先ず初年度の7億円の効果を上げて、社長の今井の説明にありましたように、18億円の経常利益を達成することが今期の収益改善計画となっております。

### 〔進捗状況／総括〕

これが今年の進捗状況をブレイクダウンすると共に、下半期の予想と通期を数値化したものです。

当初経常利益が前年11億円から今年18億円と、7億円の収益改善効果計画を掲げております。

この中で『KRA手法定着化』・『ロイヤルホスト改装』・『外食インフラ機能活用』・『分社再編・業務統合』が各々1億円、それから『不採算店舗の対策』で3億円の収益改善を図り、合計7億円の収益改善計画を設定しております。

この他にのれん償却負担減少による利益影響額が+2億90百万円や、減収などの影響で△2億90百万円と、最終的な改善額は対前年比較を+7億円で設定しております。

上半期の実績は2列目に記載しました通り、収益改善効果で4億20百万円。

その内訳と致しまして『KRA手法定着化』で2億52百万円、『ロイヤルホスト改装』で△17百万円、『外食インフラ機能活用』が0百万円、『分社再編・業務統合』で1億33百万円、『不採算店舗対策』で52百万円であり、その他のれん償却負担は半期で予定通り来ておりますが、減収等の影響が約△6億90百万円と、最終的な経常利益の改善は逆に△1億41百万円というのが、この上半期の実績となっております。

ここで申し上げた収益改善効果というのは、一過性のものではなく、徐々に効果が上がってくる仕組みと考えておりますので、こちらにあります通り下半期で10億90百万円程の収益改善効果を想定したうえで積み上げを行っております。

当然、下半期は減収等が更に厳しく影響する可能性があり、これを考慮しても約8億41百万円の経常利益が改善され、通期においては最終的に期初目標として掲げました7億円の増益をし、減収による影響を吸収しても18億円の目標を達成出来ると現状では考えているところです。

### 〔進捗状況／KRA手法の定着化〕

続きまして、それぞれの収益改善の施策について、個別項目毎の進捗状況をご説明致します。

KRA手法の定着化と書いてありますが、KRA手法とは、前回の決算説明会でもご説明させて頂きました通りキー・リザルト・エリアの略称であり、期初に設定しました事業計画を基点とし、これを店舗のスタッフの個人目標にまで目標設定をつなげ、この目標達成に向けて環境変化を踏まえながら週間で業績をコントロールして行くという一つのマネジメント手法です。

これをグループ全体に浸透させていこうというのが、今回の大きなテーマでございます。

これは上半期に約2億 50 百万円の収益改善があったと推定しておりますが、実例として人件費管理であれば、来店客数の予測の精度を上げ、これに基づく最適なワークスケジュールを組み店舗運営して行く、食材についてもキッチンスタバイを向上した売上予測精度に基づくスタバイ数により、無駄を省き在庫管理を適正化するとか、店舗・工場・間接部門・本部などすべての部門において経費をコントロールして行くことで実現して参りました。

同じく下期においては約3億 50 百万円の収益改善、通期においては約6億円の収益改善効果があるだろうと考えております。

特に先程実績報告説明の中で、ホテル事業・機内食事業が大きな減益になっておりますが、その他外食事業につきましては、若干利益が改善している点を皆様も注視して頂いていると思います。

比較的チェーンとして歴史のあるロイヤルホストについては、店舗運営上のコントロールが出来ている一方で、新しくロイヤルグループ入りした事業会社は、なかなか期待する水準までコントロール出来ておりませんでした。そういった事業会社程、KRA手法の効果が早く出て来ております。

この効果が収益改善策の中で一番早く表れて来ており、収益は少し改善されて来ております。

こういった一連の活動を引き続き下期についても強化し、進めているところでございます。

### 〔進捗状況／ロイヤルホスト改装〕

続きましてロイヤルホストの店舗改装ですが、この後ロイヤルホスト改革プロジェクトチームの佐々木の方から詳細について説明させて頂きますので、まずは簡単に概要のみ私からご説明させて頂きます。

期初に立てた計画では改装店舗 25 店舗、収益改善約1億円で想定しておりました。

しかしながら先程申し上げました通り、経営環境がこの半年で非常に大きく変動しましたので、改装についてもより慎重に検討を進めており、上半期は7店舗の改装に留まっております。

今のところ改装店舗の状況は順調に來ていると考えており、改装の実施時期が遅れました

## 《第2部》 事業戦略 ～進捗状況～編

ので収益改善効果は未だマイナスでございますが、下半期にはこの上半期の結果を踏まえ、18店舗程度追加の改装を行い、合計で期初の計画通り25店舗の改装を行う計画で進めております。

従いまして通期の予想としては、ロイヤルホスト改装による効果が収益改善には至らないであろうと考えおります。

### 〔進捗状況／外食インフラ機能活用〕

続きまして、外食インフラ機能です。

工場や購買・物流といった当社が保有している外食事業のインフラ機能がありますが、一例としてM&Aにより取得した事業会社に対し、購買をロイヤルホストと一緒にすることが、なかなか難しかったという点が、非常に大きな反省としてございます。

一般的にはポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)という言われ方をしますが、現在購買を統合するとか、若しくは物流を一本化するとか、若しくはセントラルキッチン(集中調理工場)の製品をグループのどの外食事業会社でも使えるようにするといった取り組みを、より積極的に今期より進めるべく、この上半期につきましてはデータを統合したり、優先順位を決定したり、物流統合のスケジュール化を図るなどの準備段階にあり、実績は表れておりません。

ただし下半期については、もう既に統合作業に着手しており、期初計画通りの1億円程度の改善効果が期待出来る状況まで進捗しております。

### 〔進捗状況／分社再編・業務統合〕

次に分社再編・業務統合ですが、期初において1億円の収益改善を図ろうと計画しておりました。

横軸に業態、縦軸に拠点と置いておりますが、昨年6月30日現在で当社の連結対象子会社が21社ありましたが、このような厳しい経営環境になれば、もう少し集約し骨太な事業会社でなければ運営出来ないとの思いで、比較的小規模の業態、若しくは子会社の整理を進め、今現在17社(平成21年6月30日現在の連結対象子会社数)と、事業会社の集約が進んでおります。

この結果、上半期の間接部門のコストの削減等で1億33百万円、通期で約2億73百万円のコスト削減が図られると想定しております。

この分社再編につきましては未だ着手し始めたばかりで、今後更にどのような体制がベストなのか、継続的に再編を進めるべく現在準備をしているところでございます。

### 〔進捗状況／不採算店舗対策〕

続きまして、不採算店舗対策という意味では収益改善効果3億円と計画しており、撤退店舗数で約60店舗、その撤退効果で約1億円、他に賃料減額で約2億円というのが、不採算店

## 《第2部》 事業戦略 ～進捗状況～編

舗対策の基本的な大きな柱でございました。

撤退店舗数につきましては、上半期で39店舗になりましたが、60店舗閉鎖するべくオーナー様と色々交渉を進めている中で、ロイヤルホストがぜひ残って欲しいというオーナー様も多数いらっしゃいまして、そのオーナー様によるご理解とご協力の結果、経済的に当社として評価出来る状況になり、継続に変更する店舗も十数店舗ございます。

ただしこのような環境になれば、新たに撤退店舗の候補も出て参りまして、通期では今のところロイヤルホストとその他の外食事業との中身の入れ替えはございますが、59店舗と概ね期初に想定していた撤退店舗の総数となることが予想されております。

一方賃料減額の交渉もグループ一丸となって実施しており、通期では約4億円の賃料減額効果が見込まれておりますので、合わせて収益改善効果としては、5億38百万円位の改善効果が現時点で期待出来る状況にまでなっているところでございます。

### 〔進捗状況／その他〕

今申し上げた5つの項目は、最初に私が申し上げました通り、選択と集中、そして骨太の会社にするということを、中期経営計画の初期段階においてはとにかく進め、これが出来た段階で、次の成長戦略を描いて行く必要があると考えており、次の成長戦略の準備段階として、来店客数の減少トレンドを抑制するために、ロイヤルホストの改装を順次進め、また新業態の育成という意味では外部の意見を頂きながら、新しいロイヤルガーデンカフェやカフェシエーキーズといった、新しい業態の準備もしています。

また新事業の取得については、先程申し上げましたように、グループとしてきちんとシナジーを上げられる体制を先ず作り、体制整備が出来た段階で、次の一手としてM&A等も視野に入れながらグループとしての成長を図りたいということでございます。

いずれにしましても、こういった課題について、まずはグループ全体の体質が確実に利益を上げられ、着実に安定した持続的な成長が図れる会社にするのが、このような経営環境下、今一番求められているという評価の下、引き続きこの中期経営計画に則って事業を進めていきたいと考えております。

私の方から、事業戦略の進捗状況を説明申し上げます。

この後、この上期からスタート致しましたロイヤルホストの改装プロジェクトにつきまして、佐々木の方から説明させて頂きたいと思っております。

どうもありがとうございました。

【以上】