

《第3部》 事業戦略 ～ロイヤルホスト～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3部》 事業戦略 ～ロイヤルホスト～編
4. 説明者: 執行役員 佐々木 徳久

～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～ ～

《事業戦略 ～ロイヤルホスト～》

ロイヤルホスト改革プロジェクトを担当しております佐々木でございます。
中期経営計画に基づくロイヤルホストの事業戦略につきまして、ご説明させていただきます。

[ブランド再構築]

ロイヤルホストの来客数減少のトレンドに歯止めをかけるべく、ロイヤルホストのブランド再構築を進めております。

その中の方向性のキーとして、『1 コアメニューの強化』、『2 既存店の改装』、『3 サービスレベルの向上』の三つを挙げさせて頂いております。

ロイヤルホストは北九州に一号店が開いてから約 38 年になりますが、今迄一貫しているのが、地域になくはないお店作りでございます。

社会の環境も変わり、外食がレジャーとされていた時代から段々と様変わりして来ました。

その中で時代に合ったファミリーレストランを追い求め、地域の皆様のソリューションにつながるお店作りを実現すべく、ロイヤルホストの改革を進め、『地域のお客様の笑顔を創れる』ような『ホスピタリティレストラン』を目指して参ります。

そこでまずは『商品』として「先進性」・「独自性」・「地域対応」の三つを書かせて頂きましたが、「先進性」にはハードの改良、そのハードを活かしたソフトの改良を意味し、「独自性」には、昨今 経営環境が変動している中で、色々なことに手を出し過ぎて来たという感がございません。

ロイヤルホストがお客様から約 38 年間ご支持頂いているコア商品をもう一度掘り下げ、独自性を出して行きたいと考えております。

「地域対応」ですが、ロイヤルホストは北海道から鹿児島までございます。

それぞれの地域において、以前はナショナルチェーンとしてのブランドイメージで集客が出来ましたが、昨今は地域に強いリージョナルチェーンが多く出て来ており、そのような環境下においても地域のお客様に愛して頂けるお店を、商品を通じて改革を進めて行こうと考えています。

2番目の『サービス・空間』ですが、やはりレストランでありますので、食事をして「楽しい」、お客様が来店されてから帰るまできちんと「タイミング」良く、ストレス無くサービスするのも非常に大事な要素です。

《第3部》 事業戦略 ～ロイヤルホスト～編

また「豊かな空間」としては、ロイヤルホストに手を入れるのが少し遅れておりますが、レストランとして楽しく食事が出来る空間作りを、現代に合ったデザイン等を含め改革を進めて参ります。

『価格』につきまして、「プライシングと優位性」と書かせて頂きましたが、プライシングとはお客様に価値を認めて頂き、納得して頂き、快くお金を払って頂くことを目指し、優位性とは、ロイヤルホストならではの、競合他社が真似出来ない商品価値を創って参ります。

「プライス MIX」とは、今までごちそう感の強いレストランでしたので、日常のご利用としては敬遠されることが地域毎の調査でも色々浮き彫りになって来ております。少しでもお客様に利用し易いような価格と内容に変えて参ります。

「地域対応」については、価格面におきましても地域性を持って今後は対応して参ります。

次に『CSR』ですが、「食の安全・安心」につきまして、ロイヤルホストは一貫して追求して来ており、トレーサビリティにつきましてもいち早く開示し、今後もなお一層取り組んで参ります。

合わせまして「地域との共生」で、やはり地域になくてはならない地域の皆様に応援して頂けるようなロイヤルホストを創って行く、そのためには地域・地域で、お客様に本当に喜んで頂けるような商品であり、サービスであり、空間なり、またイベントも提供し続けなければならないと考えております。

あとは「地球環境」で、リサイクル率やCO2の削減にも積極的に取り組んでおります。

[メニュー戦略／プライシングと優位性]

まずメニューの戦略で、先程申し上げたプライシングと優位性ですが、縦軸と横軸でご説明をさせていただきます。

今までロイヤルホストの中心価格帯は 1,300 円台の商品が非常に多い中で、税込みで 1,400 円を越える商品も、この一年半前や2年前まで多くありましたが、その中で日常使える商品を、今年はランチタイムを中心に作って参りました。

また高価格帯の商品も、一方では非常に支持されており、今までご利用頂いたお客様には、気の利いたと言うか、季節感、彩りのある商品も引き続き提供して行きたいと考えております。

88サラダは気軽に健康と言うコンセプトで作った商品で今年3月から販売していますが、日替わりランチ・88サラダ・ドリンク合わせて 1,000 円以内で食事が出来、一店舗あたり 34 食販売しております。

この6月から88スイーツと言う商品も追加投入し、食事の時間を豊かに過ごして頂きたいという思いで導入した商品です。

[メニュー戦略／プライシング]

メニュー戦略について、先程ご説明したことを分り易く表にしました。

平成 20 年のロイヤルホストの価格帯のイメージは、税込 1,400 円前後の商品が非常に多

《第3部》 事業戦略 ～ロイヤルホスト～編

い状況でしたが、今年は実際に 800 円台と 1,400 円台の、二つの価格レンジを作っております。

高価格帯の商品ですが、消費者の低価格志向と言われる中でも実は好評でございます、洋食小皿は1日あたり 18 食平均販売しており、土日は1日 50～60 食から、多い店では 100 食近く販売しております。

もう一つは地域メニューの実施で、北海道地域メニューと北九州・中部地域メニューの二本立てで行っております。

北海道地域メニューにつきましては、エリアマーケティングを掛けて、地域での競争力を高めるために地域の特性を活かしたメニュー内容と価格にしおり、北九州と中部としての長野・山梨は、通常のグランドメニューと同じ内容、戦略商品の価格を下げ、お客様の数やお客様が頼まれる商品がどのように変化するかを検証しております。

[メニュー戦略／地域メニュー]

その結果として、こちらが地域内で実施している店舗と実施していない店舗での来客数の比較です。

北海道が6店舗、長野・山梨が6店舗、福岡・宮崎で10店舗、合計24店舗で3月からテストしております。

その中で、徐々にですが、実施している店舗と実施していない店舗で、来客数に良好な変化が起きています。

[メニュー戦略／今後の方向性]

これらを踏まえた上での今後の方向性ですが、1つめにロイヤルホストですので、『洋食コア商品の品質向上』が非常に大きな柱です。

昨今のトレンドにあります【和・健・美】と、洋食メニューをどのように融合させ、お客様にアピール出来る形にするかが、非常に大きな課題であると思っています。

基本的には、「ロイヤルホストにハンバーグを食べに行こう」、「オムライスを食べに行こう」と言って頂ける商品を作りあげて行きたいと言うのが一つです。

2つ目は『安全・安心食材の使用』で、このことが「信頼、来店動機につながる強い商品作り」に寄与する品質向上につながる大切です。

私共ミドルプライス帯のファミリーレストランとして、低価格帯のファミリーレストランとの差別化をして行かなければなりませんので、安全・安心な国産食材の使用度を上げて行き、また安全・安心な店舗運営をより進めて行くのが大変重要ですし、このこともお客様に伝わり易いような形で、メニューに取り入れて参ります。

3つ目が『メニューの地域対応化』です。

最終的には『個店対応化』が非常に大事で、ロイヤルホストは北海道から鹿児島まで、非常に広い地域にまたがり店舗を営業しております。

《第3部》 事業戦略 ～ロイヤルホスト～編

今までナショナルチェーンとして、お客様は安心してご利用頂けた訳ですが、昨今の環境として地域に非常に強い競合店が出来ているのが実状です。

そういった中で、私達の洋食の強みを活かして、どう戦っていくか、一店舗・一店舗で戦略を立てて、取り組んで行きたい。

そのスタートとして、地域メニューを考えて参ります。

これら総合的な施策の結果として、『地域のお客様の笑顔を創れるレストラン』にして行きたいと考えております。

やはりチェーン店ではございますが、一店舗・一店舗がその地域でどれだけお客様に支持して頂いているのか、その集合体がロイヤルホストチェーンと考えております。

全体としてコアメニューの品質を上げて行く、調理器具を改革して行く、そういったベースを共通化しながら、やはり商品の部分では多少地域性や個店性を入れて行くべきではないかと考えております。

[メニュー戦略／今後の投入商品]

9月 10 日からメニュー改訂を実施しますが、その中で今回鹿児島県産の黒毛和牛と黒豚を使いました黒黒ハンバーグステーキを投入致します。

今回 888 円と言うプライスですが、なかなかファミリーレストランでは国産のハンバーグを、その位の価格で提供する例は無かったと思います。

今回原料の調達から再度ゼロベースで考え、888 円と言うリーズナブルな価格で、国産のハンバーグをお出しすることを進めて参ります。

[メニュー戦略／国産食材の積極的な使用]

『国産食材の積極的な使用』と言うことで、【FOOD ACTION NIPPON】に今後参加して参ります。

食品自給率のアップについて、ロイヤルホストは積極的に進めていくことを宣言しております。

[改装概要／目的]

続きまして店舗の改装でございますが、改装はブランドイメージの変革を行い、結果的にお客様にたくさん来て頂くことを目的にしています。

外観のイメージを変更し、夜間においても視認性を向上させ、居住性を高め、先程申し上げたように、レストランとしての楽しさをもう一度お客様に感じて頂きたいと言う願いから、従来のお客様も新しいお客様も納得して頂けるデザインを模索し、今回テストで実施致しました。

[改装概要／外観イメージ・居住性]

左側が改装前の南葛西店の写真で、右側が6月5日に改装オープンしたお店の写真で

す。

外のイメージを変え、店内もリニューアル致しました。

〔改装概要／全面禁煙・喫煙ルーム〕

今回の改装の中で客席全面禁煙化を実施し、それに伴いまして喫煙ルームの設置をしております。

右上が町田店の標準的な喫煙ルームで、左側が神楽坂店の女性専用の喫煙ルームの写真です。

神楽坂店は改装前の調査で非常に女性の喫煙率が高く、男性がたくさん入っている喫煙ルームではなかなか入り難いだろうと想定し、女性専用の喫煙スペースを作りました。

〔CSR経営〕

続きまして、CSRについて、平成20年のロイヤルホストの食品リサイクル率は45%を達成しており、中でも関東以北のお店につきましては65%を達成しております。

CO2の排出量は、平成19年との比較で7%の削減を達成しております。

水の使用量ですが、今年1月から4月を、昨年1月から4月と比較しますと、今年に入り13%の削減をしております。

最後になりましたが、今後のロイヤルホストの来客数減を食い止めることが、私共のミッションであると思っており、その中で色々なテストを実施し、その検証を現在進めております。

今後はこの検証をもとに、具体的な取り組みを展開して行きたいと考えております。

以上でございます。

ありがとうございました。

【以上】