

《第3部》 将来成長に向けた考え方

平成 21 年 12 月期決算説明会

1. 実施日: 2月17日(水)15:00~16:30
2. 会場: 東証ホール
3. 内容: 《第3部》 将来成長に向けた考え方
4. 説明者: 代表取締役社長 今井 明夫



~~~~~

お願い: 決算説明会資料『平成 21 年 12 月期 決算説明会』と合わせてご覧下さい。

#### [将来成長／売上創造]

既存の業態・事業については、先ほどのコアセグメントの説明の際にお示した施策を中心に、売上創造に取り組んでいくこととなります。

一方、新しい業態・事業という点では、外食インフラ機能の整備なども順調に進んできているという判断から、M&A により事業基盤を拡大していくということも検討していく必要があると考えております。また、海外市場の開拓についても、引き続き検討をしております。

そして本日は、これらのことと平行して検討している将来成長に向けた取り組みについての考え方をご説明いたします。

#### [将来成長／チェーンレストランの経営環境]

まず、環境認識についてご説明いたしますと、消費全体の低迷の中で外食業界が置かれている環境も同様に厳しくなっております。

当社グループにおきましても、これまでのところその潮流に抗いきれず、コスト管理の適正化などによる減収増益のスタンスで対処してまいりました。

しかし、将来にわたって「効率的に成長を続ける日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティグループ」を標榜するには、外食業界の中で当社グループが占めるシェアを改めて高めていくために、これまでの延長線上にはない新たな戦略がどうしても必要であると認識しております。

服飾業界では昨今、製造小売業として確立されたユニクロさんのような企業が成長路線に乗っています。外食業も正に製造小売業であり、この観点が今後重要になると考えております。

#### [将来成長／外食事業の方向性]

そこで、この製造小売業という枠組みに基づき外食を事業として成立させていくための考え方をご説明いたします。

## 《第3部》 将来成長に向けた考え方

今の外食業界をとらえるのに2つのキーワードがあると考えておりますが、①一つは日常生活化というものです。

当社がロイヤルホストを始めた1970年代は、外食は特別なものでしたが、現在では公共インフラのようにあって当たり前のものになっています。例えば、飲食店の選択理由に関する多くの調査において、「味」や「価格」といった点を抑えて第一位の理由として挙げられているのが、自宅や職場の近隣にあるといういわゆる「最寄り」ということであります。

しかし、消費者の外食の利用頻度が上がったのに、単に空腹を満たすという点だけで対応していると、外食事業者はデフレ基調の中での低価格化の流れから抜け出せなくなっております。一方、身近なレジャーを問う調査では「外食」が一位に挙げられています。ここでは、「とびきりの美味しさ」であったり、「家族・友人との会話を楽しむ雰囲気」といった付加的な価値が求められていると考えられます。

②そして、日本人の価値の多様化や個性化の流れをも勘案しますと、個店化というものがもう一つのキーワードとなります。つまり、その商圏内のお客様に楽しんでいただき、リピーターになっていただくためには、商圏ごとに最適な店舗の性格が決まるということでもあります。言い換えますと、お客様に満足感を与えられるようなその商圏での個店化が実現できれば、そのお客様はそれに見合うだけの対価を支払ってくださるものと考えております。

そして、これらの2つのキーワードから導かれる外食事業の方向性は、「商圏ごとに“地域一番店”を効率的に次々と作り続ける仕組みづくり」ということに集約されるものと考えております。

### 〔将来成長／製造小売業としての外食事業〕

お客様に満足していただけるような多様なメニューを数多く製造していくためには、ハード面では厨房設備を最新にし、効率よく生産する技術も高め、最新設備を使いこなしていく必要があります。また、ソフト面でも、店舗のコンセプト、メニューや食材などに関する情報を豊富に取り揃えていく必要があります。

そして、これらの要素を組み合わせることで、地域ごとの最適な業態を生みだし、その地域における一番店を作り出していくことができるものと考えます。

このような仕組みを作り上げることができれば、中期経営計画の基本目標でもあります「永続的な成長を確保し得る新たな事業モデルの構築」が実現できるものと信じております。

ただしこの取り組みには、商圏を掘り下げた調査や技術研究開発などの投資が必要です。その回収にはスケールメリットが不可欠であることを勘案しますと、個人もしくは小規模経営の飲食事業では負担することが難しく、ここに上場企業である当社グループが飲食事業を展開する意義があらうかと考えます。関連業界の企業とのパートナーシップで投資効率を上げ

## 《第3部》 将来成長に向けた考え方

ることも視野に入れながら、しっかりとテスト段階を踏み、検証をかけていくことで、投資と時間のムダを回避することに留意してまいります。

尚、現時点では具体的な内容を申し上げる段階にはございませんが、現業を担うグループ事業会社等の各部門とは分け、社長直轄で調査検討を進めておりますので、一定の進捗が見られた際には発表させていただく所存です。

以上で、平成 21 年 12 月期決算説明会の説明を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。

【以上】