

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

平成 22 年 12 月期 第2四半期 決算説明会

1. 実施日: 8月3日(火)15:00~16:30
2. 会場: コンファレンススクエア エムプラス
3. 内容: 《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性
4. 説明者: 代表取締役社長 菊地 唯夫



お願い: 決算説明会資料『平成 22 年 12 月期 第2四半期 決算説明会』と併せてご覧下さい。

《中期経営計画の進捗と今後の方向性 P14》

今後の成長戦略をどのように描くのかと多くの企業が同じような問題に直面しており、ある企業は中国に出ていき、またある企業はM&Aの戦略を強化しています。

外食事業を主たる事業とするロイヤルグループとしても今一番考えなければいけないのが、グループとしての今後の成長戦略をどのようにしていくのかということです。

この第2四半期決算において外食事業・食品事業は減収減益、そしてホテル事業・機内食事業は増収増益でしたが、その中でグループトータルとして増収増益、持続性のあるビジネスモデルをどう構築していくのかを考えるのが、3月26日付けで社長に就任致しました私の最大のミッションであると考えております。

今日はまだ具体的な形ではお示しできませんが、現在どういう方向性を考えているのか、その方向性というのが平成20年に策定した中期経営計画の中において、どのような位置付けにあるのかという観点で第2部をご説明させていただきます。

〔中期経営計画 / 策定時の環境(平成20年) P15〕

現行の中期経営計画を策定したのが平成20年12月でございますが、リーマンショックがあったり、ガソリンも200円を超えるのではないかと予想されるほど大変厳しい外部環境は、まだご記憶に新しいと思います。

当社グループでの既存事業の数字を見ても、外食事業・食品事業・機内食事業・ホテル事業とすべての事業領域で売上が減少し、利益も大きく落ち込み、グループ全体で46億円あった経常利益が12億円まで激減した状況でした。

〔中期経営計画 / 環境認識・経営課題と施策計画 P16〕

この中期経営計画を策定した際、売上は減少していき、コストは上昇していくという中での経営課題として認識していたのは、やはりロイヤルホストの今後の方向性をどのようにしていくのかということです。

不採算店舗がどうしても増えていく、そして小規模の事業会社では不振が続いている中で、ロイヤル

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

グループも色々な業態のM&Aを実施し、もしくは新たに開発したりといった形で事業展開を行ってまいりましたが、そういったロイヤルホスト以外の業態とのグループシナジーはほとんど発揮できていませんでした。

このような問題や、コストが高止まりをしているといった大きな経営課題がある中で、現行の中期経営計画を策定したわけです。

やはりそのときの環境から、まずは短期でのリストラクチャリングに経営資源を優先していき、具体的には不採算事業会社の統合、不採算店舗の閉鎖、新規出店を抑制し、ロイヤルホストをリニューアルしていくことをコアな戦略として位置付けておりました。

そして、今年はよりグループシナジーを追求し、ロイヤルホストのコンセプトをさらに見直すことで、今後見込まれる成長戦略に向けた持続的な基盤を構築していくということを大きなテーマとしており、その完了を待って長期の成長戦略に結び付けていくというのが、中期経営計画策定時の基本的な考え方でございます。

〔中期経営計画 / 重点テーマ P17〕

重点テーマとして掲げておりますが、平成 21 年においては選択と集中という観点で、お客様に選ばれる“食”&“ホスピタリティ”の提供を実現するために現場力を再強化し、お客様視点に立った商品開発に取り組みました。

そしてグループ総合力の発揮という点では、少しばらついた感がありました事業セグメントを整理し、外食インフラ機能、物流や購買、ITといった普遍的な機能をあらゆる業態に適用できるような組織に変えていくべく取り組んでいます。

グループ資源の最適配分という点では、不採算な業態もしくは店舗を整理し、ロイヤルホストについてはコアな業態と位置付け、改装などにきちんと経営資源を投入していくという考えで平成 21 年は各種施策を実施してまいりました。

昨年非常に厳しい環境であったにもかかわらず、これらの施策が利益面で12億円から19億円へと回復に貢献したものと考えております。

そして今年につきましては、これらをさらに多様な業態に対応可能なグループ事業基盤の構築として進め、それは一過性のものではなく持続的な基盤を構築していくことをテーマとして、現場力であったり、商品開発力であったり、外食インフラ機能であったりと、どのような業態に対しても、またグループに新しく入ってくるであろうものに対しても提供できるように、グループとして持続性のあるビジネスモデルを構築しようと取り組んでいます。

〔中期経営計画 / 各種経営施策の進捗と展望 P18〕

このページでは、左側に上半期の進捗と右側に通期の展望を書いています。

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

グループ資源の最適配分という観点で見えていきますと、今年 69 店舗を改装し、累計で 94 店舗まで改装が完了し、来年も約 80 店舗の改装を予定しています。

お客様から評価していただけるようにハードの面に手を加えていますが、当然ハードだけでお客様に多く来ていただけるわけではありませんので、お客様に選ばれる“食”&“ホスピタリティ”の提供という点で現場力の強化、まさしくソフトの面でサービスのあり方、店長の教育、ホスピタリティ、店舗マネジメントといった部分も再強化し、併せて商品開発という意味でも調理のスタンダード、そしてコアメニューをさらにブラッシュアップしながらロイヤルホストの再建に向けた経営資源の投入を行っているところでございます。

グループ総合力の発揮という点では、グループにあります多様な業態であるとか、多様な事業に対して普遍的なインフラ機能を提供するという観点で取引先の集約であるとか、取引品目の削減を進め、また一方では株式会社テン コーポレーションの完全子会社化を実施し、グループでのシナジーが発揮できるようにするといった施策を強かに押し進めており、基盤構築は着実に進捗しているというのが上半期の実績にも徐々につながっているものと、私は評価しているところでございます。

[中期経営計画 / 平成 23 年テーマ「展開」に向けて P19]

今申し上げましたのは平成 22 年までの持続的基盤構築ですが、平成 23 年度以降、これをどのように展開していくのかについてご説明致します。

「事業基盤の持続性を確保するため、外部業態の積極的な取り込み」と書いてありますが、これをどのように成長戦略と結び付けていくのかを策定していくためには、色々なものを検証していく必要があります。

まずは、今までグループとしてとってきた経営施策がどうだったのか、グループが今持っている比較優位性はどこにあるのか、比較優位性のある分野へ経営資源を投入するための土台は何かといった問題を検証した後に、持続性のあるビジネスモデルに展開していきたいと考えております。

[今後の方向性 / グループの業績トレンド P20]

まず一つ目、グループの過去の実績ですが、ロイヤルグループの平成9年から平成 22 年までの赤い折れ線グラフが売上高で、水色の棒グラフが経常利益を示したものです。

平成9年は一般的に外食産業規模が 29 兆円でピークを迎えたと言われる時代ですが、そこから外食産業規模は徐々に縮んできて現在では 24 兆円と言われており、29 兆円でピークアウトしてから 24 兆円に縮小していく過程で、ロイヤルはどのようなパフォーマンスを示したのかがこの表です。

売上高は 957 億円から増減はありますが 1,075 億円となっており、全体の外食事業が縮小していく中で、色々な事業の取り込みを行いながら売上水準はその当時よりも 10%ぐらい高い水準を確保しています。

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

一方で経常利益を見てみますと、平成9年が 59 億円、その後減益が続いて、また回復して 62 億円、その後減って、また増えるといった増収減益・減収増益のサイクルを繰り返してまいります。

[今後の方向性 / グループ施策の変遷 P21]

これは具体的にどのような施策であったかを示したページです。

まず平成 12 年までは、ロイヤルグループといえばロイヤルホストを中心とした事業モデルを構築していましたが、増収減益が続く、今後どうやって利益を上げていくのかという議論の中で、赤字店の閉鎖や色々なリストラクチャリングを実施した結果、売上は落ちて、利益は上がりました。

ただしこれも3期・4期と続いていくと売上を上げていかなければならず、でもそのためには内部だけではできず、持株会社制に移行し、M&A戦略を推進してきましたが、そうすると売上は上がっていくものの利益は思ったほど伸びず、増収減益が続きました。

ちょうどこの時期にリーマンショックがあり、利益の確保が重要と考え、平成 21 年からは効率性を強化し減収増益となりました。

市場が縮みいく中で増収減益・減収増益を繰り返し現在に至っているわけですが、グループのビジネスモデルの構造的な変革を考え、増収増益を図るためのビジネスモデルに転換することが、経営のミッションだと私は考えております。

[今後の方向性 / “増収減益⇔減収増益”サイクルからの脱却 P22]

当たり前の話ですが、なぜ増収減益・減収増益のサイクルに陥るのかということシンプルに考えていくと、やはりマイナス成長率の外出市場に対し、構造的な変革ができていないことが挙げられます。

外出市場は既存店前年比 100%達成がなかなか難しく、また参入障壁も低く次々と新しい業態が展開される中であって、売上 1,000 億円規模を持つロイヤルグループとしては、これらに対してどのように対応していくのが大きな課題です。

そのソリューションとしては、グループの強みを発揮し得る、市場占有率の高い事業領域の獲得、または市場占有率の高い分野の強化というのが、一つの考え方であると思います。

[今後の方向性 / グループの進むべき領域① P23]

よくご存じの方もいらっしゃると思いますが、ポストコンサルティンググループが開発したPPM分析と言われる資料です。

これを一般論として使用させていただきましたが、縦軸が成長率で上に行くほど成長率が高く、横軸にマーケットシェアをとって左に行けばいくほど、マーケットシェアが大きくなります。

一般的に、マーケットシェアが高く、成長率が高いのが左上の象限”Star”花形商品で、最近ですと

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

iPad や iPhone は花形商品であると言えます。

右上の象限は”Question Mark”と書いていますが、成長率は高いけれども、マーケットシェアは小さく、一昔前であればいわゆる半導体であるとか、最近でいうと液晶テレビであり、日本語でいうと問題児と言われ、売上は伸びていますがなかなか利益には貢献しません。

左下の象限にいくと、マーケットシェアは大きくて、成長率は低い、これは”Cash Cow”金のなる木と言われている領域です。

そして右下の象限がマーケットシェアは小さく、成長率も低い、これを”Dog”負け犬と言われている領域です。

これに我々の事業領域をプロットしていきますと、一般的に機内食事業が”Cash Cow”になっているわけですが、ホテル事業・食品事業・外食事業はいずれも”Dog”ということで、非常に乱暴な議論ですが、こういう事業はやめてしまえ、そして”Cash Cow”に資源を投入すればよいとされてしまいます。

ただしロイヤルの場合にはそういうわけにはいきませんので、右側にある事業をどのような形で左側に移行させ、増収増益のモデルを展開していくのかが一つのテーマになります。

[今後の方向性 / グループの進むべき領域② P24]

ホテル事業については、一般的にビジネスホテル事業という成長性がそれほどなく、かつマーケットシェアも低くなっていますので、右下の”Dog”の領域にあると申し上げましたが、実際にロイヤルグループでは”Cash Cow”の事業と評価しており、リッチモンドホテルというのは、自らクリエイティブホテルという新しいホテル領域・マーケット領域を開拓し、その中で常に進化し続けることで他社との差異化を進め、こちらの左下の象限に移行することができている一つのビジネスモデルととらえています。

ロイヤルグループの外食事業ということでは右下の象限ですが、これをサブセグメントとして見ていきますと、例えば当社グループの高速道路内事業や空港レストラン事業では、それぞれ10%以上のシェアを持っていると思いますが、高いマーケットシェアを有しており、ロイヤルグループの中では高い収益率を確保しているような状況になっております。

[今後の方向性 / 各事業を”Cash Cow”に転換するには P25]

ただ今、高速道路内事業の話をししましたが、なぜロイヤルグループの高速道路のサービスエリアは”Cash Cow”になり得ているのかをもう一度ひもといてみると、高速道路の運営会社とお客様の間には、快適・魅力的な空間を提供するという契約関係が結ばれています。

そしてお客様とロイヤルの間では、お客様が満足する商品・サービスを高速道路という事業特性に応じたサービスを提供することでお客様の満足度を高めていき、そしてこれを継続的に提供することにより、サービスエリアとロイヤルの間に信頼関係が醸成されていくわけです。

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

この三角関係により参入障壁を創出しているからこそ、マーケットシェアを確保し、高い収益率を確保していけるというような方程式が描かれると、私は考えております。

右側にBtoBをBtoCへと書いてありますが、ロイヤルグループの高いサービスのレベル、もしくはホスピタリティを多くの企業様にご評価いただき、こういったことを継続的に提供することにより、参入障壁を自ら創出していきながら事業モデルを作っていきたいと考えているところでございます。

[今後の方向性 / 既存事業の強みから導き出せること P26]

このページには「他社とは差異化されたサブセグメントの中で参入障壁を自己創出し、ロイヤルブランド・インフラを活用し、日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ・グループ”を目指す」と書いておりますが、これは若干概念的ですが、先ほど”Dog”・”Cash Cow”と申し上げましたホテル・機内食・高速道路・空港は、当社グループにおいて高いシェアを有しつつ、高い収益率も確保している事業であるため左側に置いています。

そして他の事業においても、同じようなことができるかと私どもは考えており、例えば百貨店であるとか、当社が得意としている展示場の食であるとか、給食と書いてありますが広い意味でのコントラクト、場合によっては病院・老人ホームなど、企業との信頼関係に基づき食とサービスを提供するような事業、こういったようなものについてはBtoBという関係で差異化を図っていくことができるのではないのでしょうか。そして業態による差異化と記載しておりますが、例えばてんやというのは、和食のファーストフードという意味では牛丼の4,000店舗に比べれば、100何店舗ですから確かに小さなシェアの業態となりますが、天丼をチェーンとして展開している会社はてんやしかありませんので、この業態の差異化をきちんとお客様に評価できるような形へ昇華させることができれば、先ほど申し上げた参入障壁がなくて、非常に厳しい外食業界の中でも、てんやとしての差異化ができるのではないかと考えおります。

また、ここには入れておりませんが、今年2月に出資をしております株式会社ハブは、確かに居酒屋という領域の中でシェアはほんの僅かであると思いますが、英国風パブという領域で考えた場合にはかなり高いシェアを有しており、高いシェアを有しているが故、高い収益率をあげていますので、これは一つ外食事業として我々のヒントになる話ではないかと思えます。

いずれにせよ、このようにBtoBによる差異化、もしくは業態による差異化、サブセグメントの中における差異化を進めることにより、市場占有率の高い分野での増収増益を図っていこうと考えております。

[今後の方向性 / 経営資源の最適配分 P27]

ただ今申し上げました内容をもう一度整理しますと、増収減益・減収増益のサイクルから脱却し、増収増益のビジネスモデルを構築していく必要があり、各セグメントにおいて、参入障壁を自己創出し得る分野に対して経営資源を投入していきたいと考えております。

経営資源については、人という意味では、ロイヤルはおそらく日本一のホスピタリティ能力を持った人材を有していると思えますし、物という意味でも、ロイヤルブランドが有効に活用でき、そして金という意

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

味では、安定した財務体質があります。

セグメンテーションの整理と書いてありますが、連結対象子会社が全部で 14 社あり、どの事業がどういうセグメントかをもう一度整理した上で、その中にこれらの経営資源を再配分することにより、増収増益を実現し得るビジネスモデルへと転換をしていきたいと考えております。

[今後の方向性 / 「変えるべきもの」と「変えるべきではないもの」 P28]

このページには「変えるべきもの」と「変えるべきではないもの」と書いております。ロイヤルは江頭創業者の貢献もあり、創業以来外食事業を産業化したパイオニアとして評価されていた時代もありました。

しかし、市場の変化や時代の変化、競合状況が変化する中、「変えるべきもの」であるものの、まだ変えていないものが残っておりますが、それはビジネスモデルであり、事業領域であり、インフラ機能であり、人の働き方です。

一方で、「変えるべきではないもの」があり、どの時代においても普遍的な価値を持っていると思う私どものロイヤル経営基本理念ですが、これは企業様との信頼関係を構築する上で最大の差異化要因となっているものです。

これら「変えるべきもの」と「変えるべきではないもの」を融合することによって、「今後予見される市場の変化に柔軟に対応できる、持続性のある総合飲食事業モデル」というものを構築していくことができると考えております。

[今後の方向性 / セグメンテーションの整理 P29]

これもコンセプト的ですが、セグメンテーションとしてロイヤルホスト・てんや・ホテル・専門店・コントラクト・機内食とありますが、子会社の 14 社の中に少し入り乱れている部分もあります。

もう一度これを整理した上で、その中でどこにロイヤルグループの比較優位性があるのか、それは場合によっては業態による差異化であったり、もしくは BtoB という観点での信頼関係における差異化であったりといったことを見極めつつ、永続的な差異化要因として構築できるということであれば、そこに経営資源を投入していく形で再整理をしていきたいと考えております。

ただ単純にそれを整理するだけではなく、例えばコントラクトであれば、コントラクトに応じた商品開発力、もしくは商品の提供機能というものを作っていかねばいけない、これをまさしく整理しているところでございます。

[今後の方向性 / 各事業ミッションの明確化 P30]

最後に「各事業のミッションの明確化」と書いてありますが、この図はロイヤルホストを中心に描いていきます。

《第2部》 中期経営計画の進捗と今後の方向性

やはりロイヤルグループというのは、ロイヤルホストによって培われたブランドというのが非常に色濃く残っており、このロイヤルホストが真の商品・サービスを提供することにより、ブランドや商品開発力、もしくは人材が育成され、これらを活用することによりその他の事業をさらに強化していけるグループ体制を作っていきたいと考えます。

例えばコントラクトであれば、ロイヤルブランドを梃子にしたBtoBの事業開発、そのためにどういっセグメントが必要で、どのような商品開発体制が必要なのか、それから左下のホテル事業も、ロイヤルの人材が作り出した新たなホテルの概念となりましたが、ホスピタリティNo. 1ホテルとして、ロイヤルホストブランドをコアにした同心円の中から構築したものであり、今後グループとしてもこのような展開をしていきたいと考えております。

3月26日付けで社長に就任してから4ヶ月強たちますが、その間100店舗ぐらい訪店することでグループの各部署、もしくは現場の人間に色々なヒアリングを行ったことでわかったことは、ロイヤルグループというのは数多くの経営資源が眠っているということであり、この経営資源を活かすためのビジネスモデルがまだ構築されておらず、どういう方向に進もうかベクトルが一致できていないため、これらに起因してここ数年間なかなか苦しんでいるところから脱却できていないとの印象を持っております。

私としましては、本日申し上げました少し概念的な話を、なるべく早めにどういった分野を強化していくのか、今後の方向性としてまとめ上げ、グループ従業員が一丸となって共有していけるような方向性を構築していき、この少子高齢化、デフレの時代の中で増収増益を達成できるビジネスモデルへと転換していきたいと考えております。

現在私が考えているロイヤルグループの方向性は以上のような内容でございます。ご清聴、ありがとうございました。

【以上】