

ロイヤルグループ中期経営計画 (2006年～2008年)

／ NEXT 50 ！

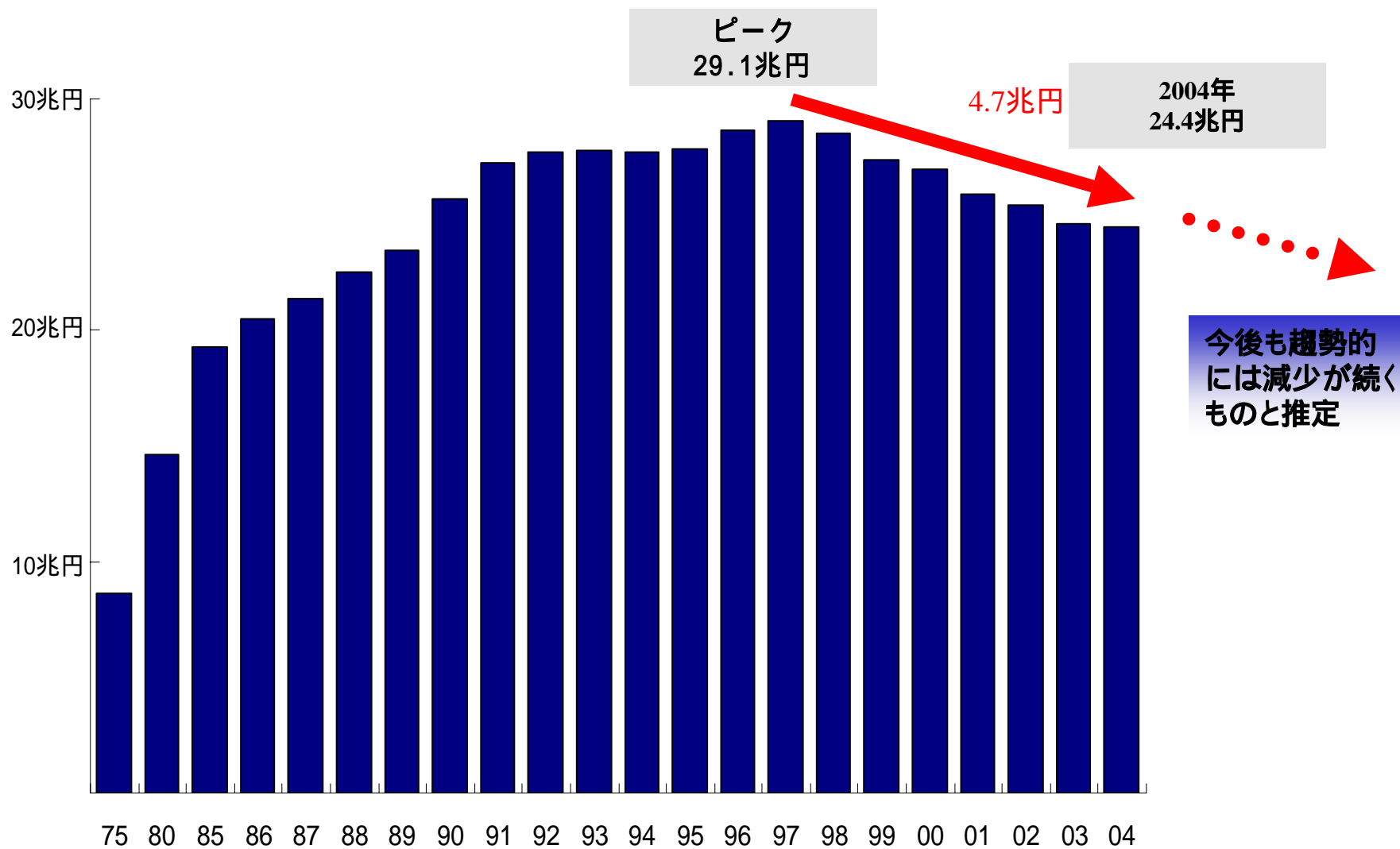
2005年11月18日
ロイヤルホールディングス株式会社

目次

- Section 1 事業環境認識
- Section 2 ロイヤルグループの現状(過去5年間を振り返って)
- Section 3 中期経営計画の概要
- (1) 組織体制の革新
 - (2) 中期経営数値目標
 - (3) 事業別計画

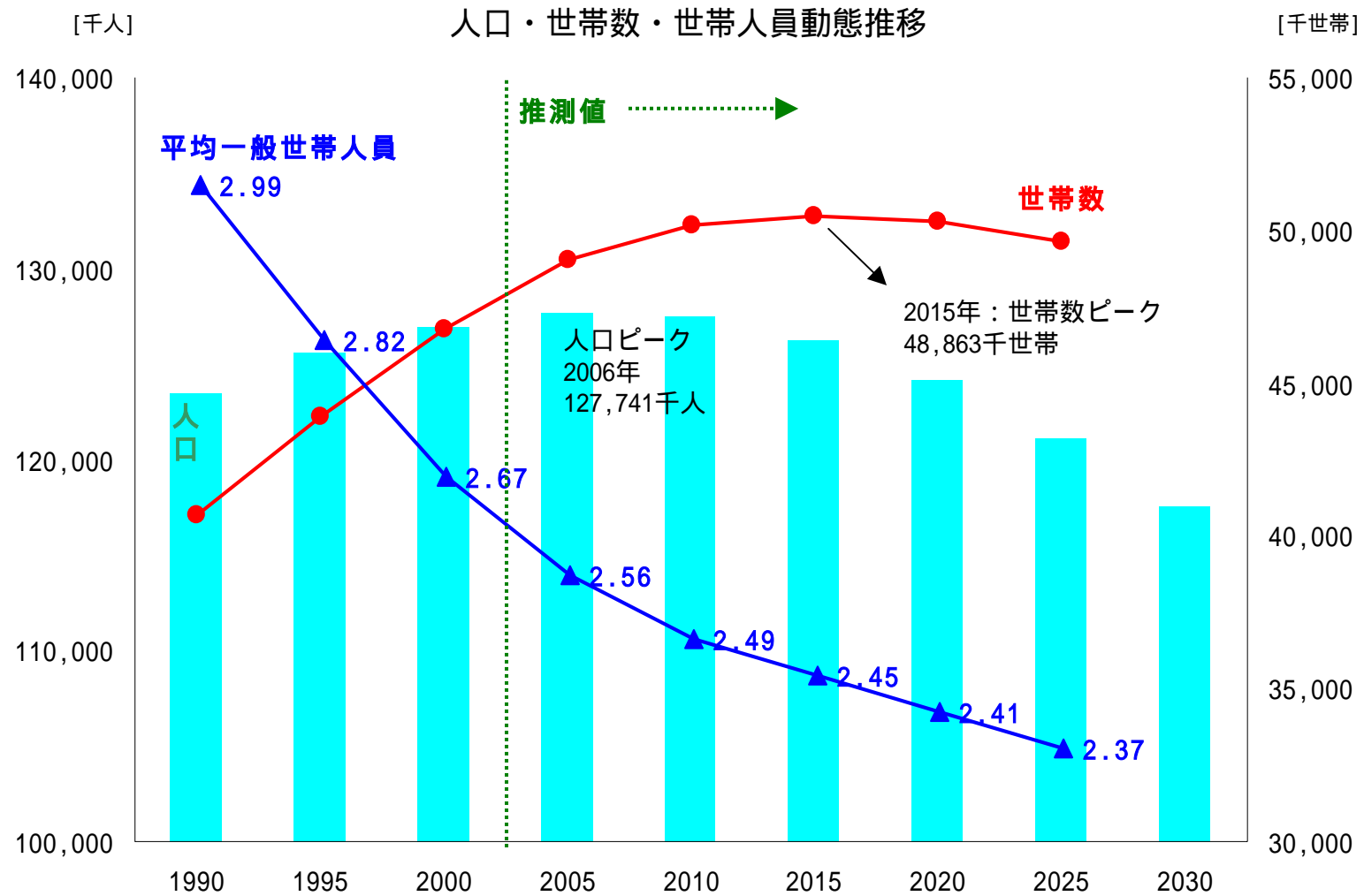
Section 1 **事業環境認識**

外食市場規模のトレンド



(出典: 社団法人 日本フードサービス協会)

人口動態の変化

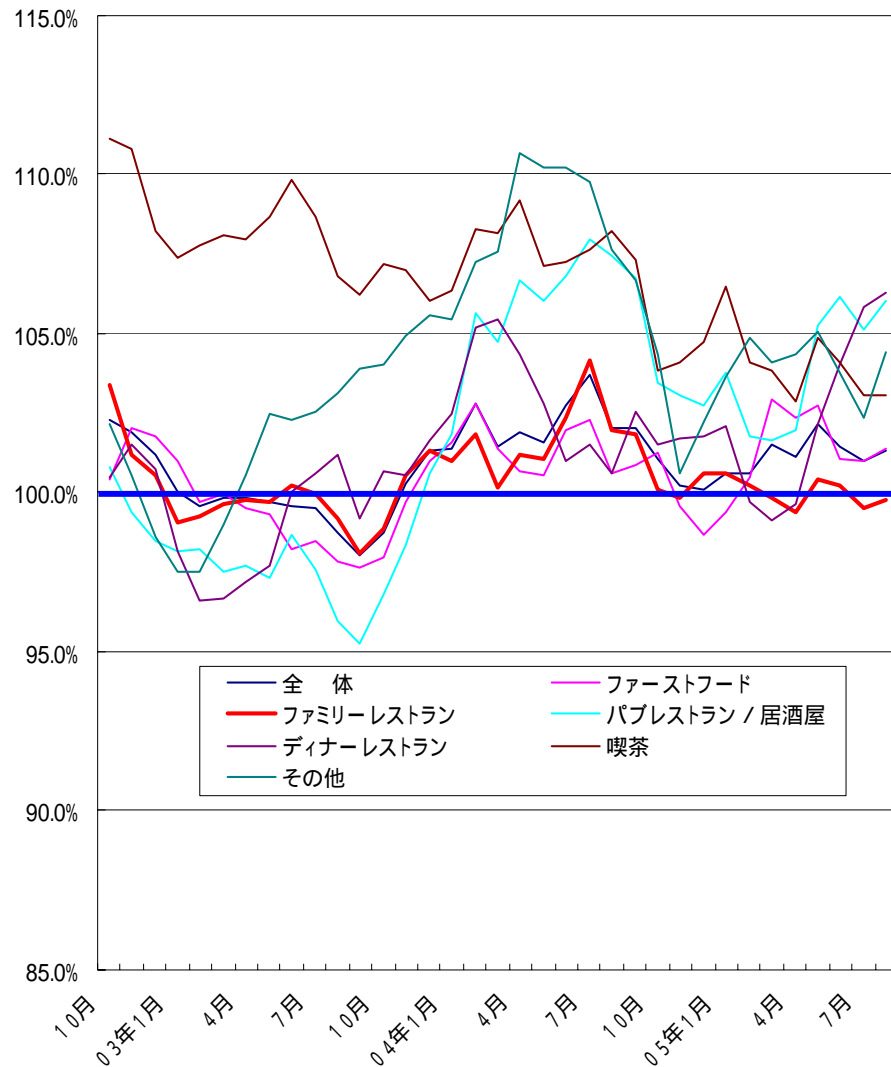


出典：国立社会保障・人口問題研究所

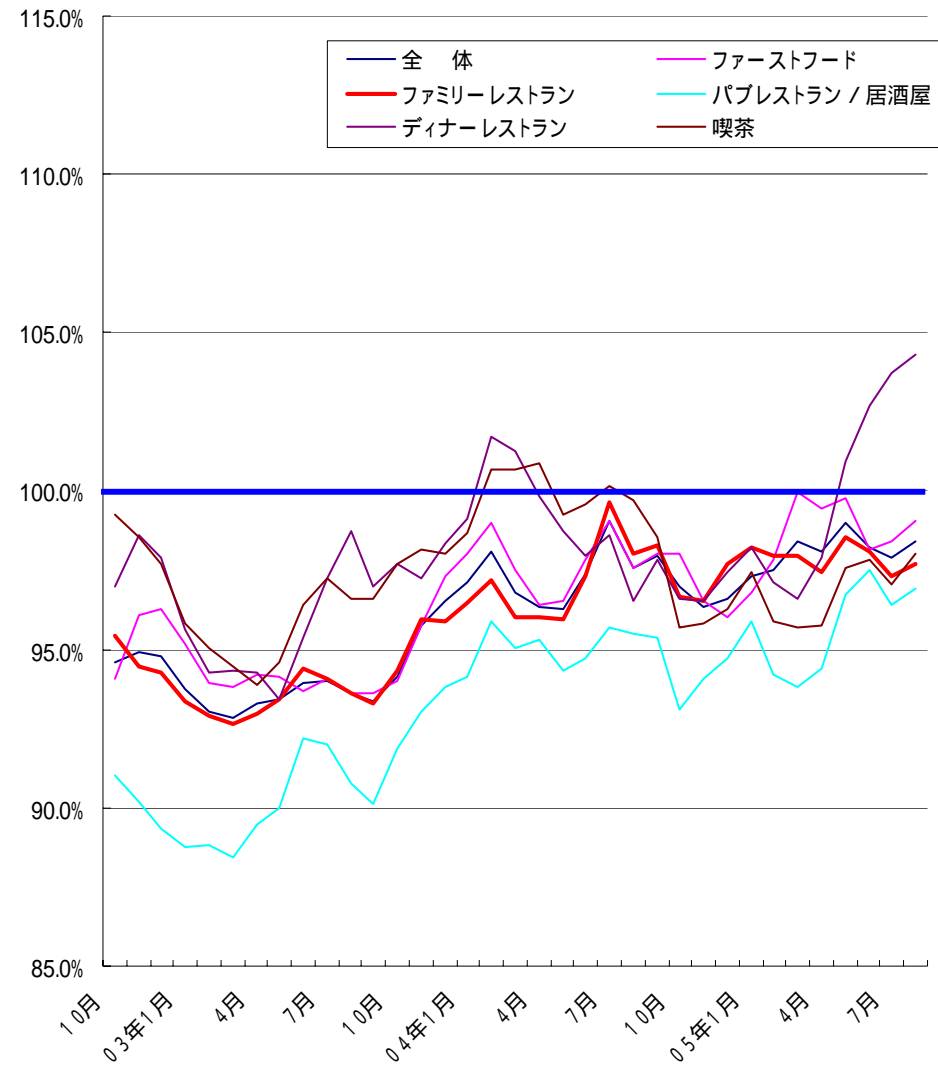
将来推計人口データベース 中位推計より

外食市場の業態別市場動向

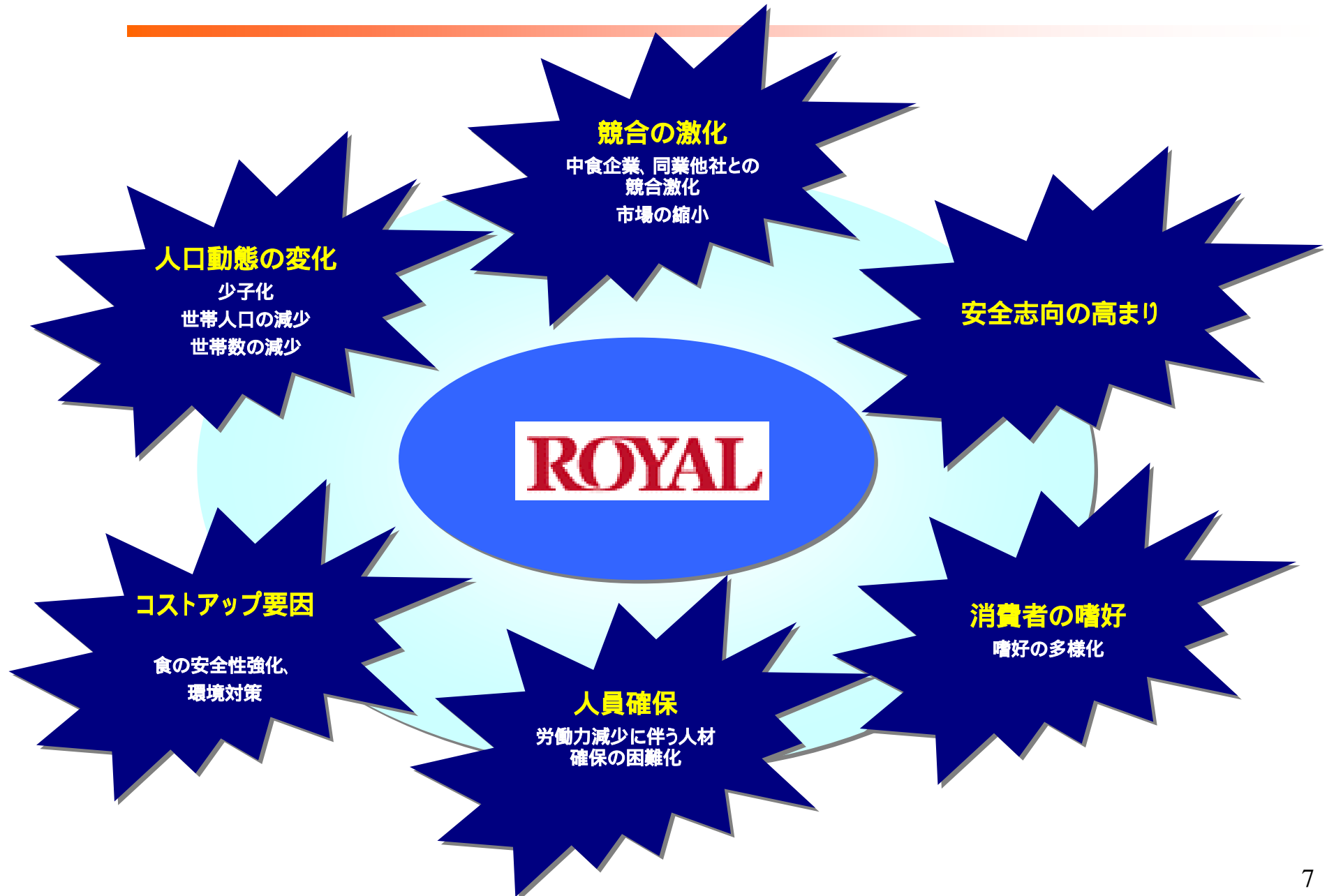
業態別売上高前年比(全店)



業態別売上高前年比(既存店)

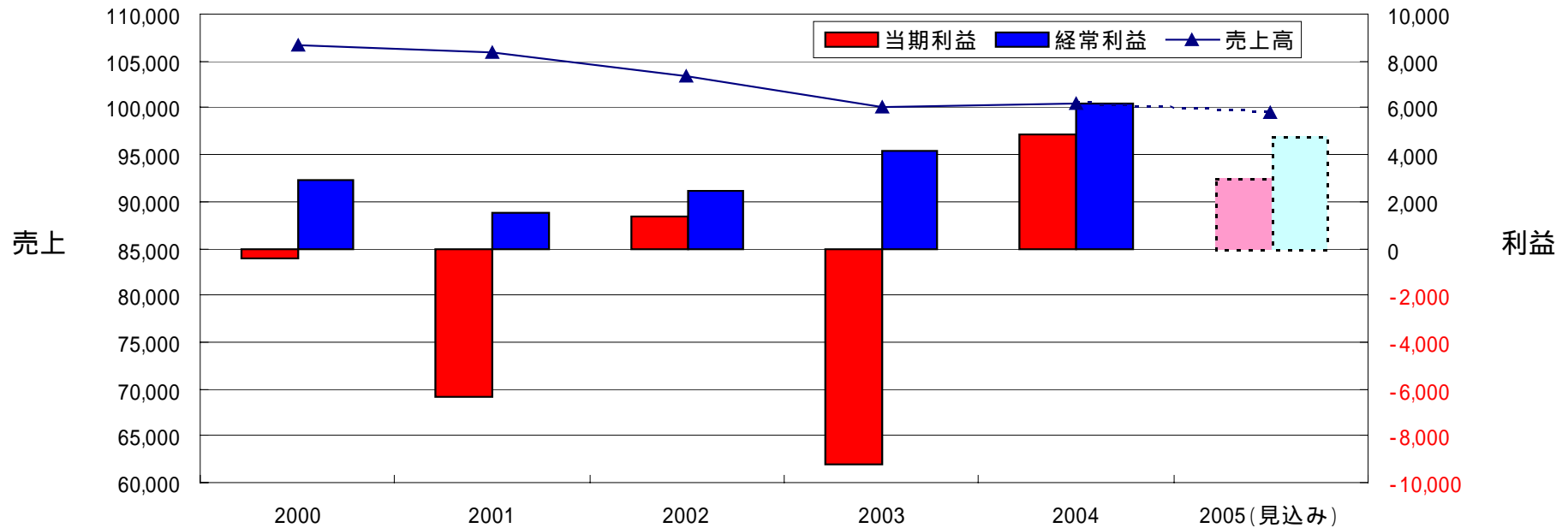


外食企業を取り巻く環境



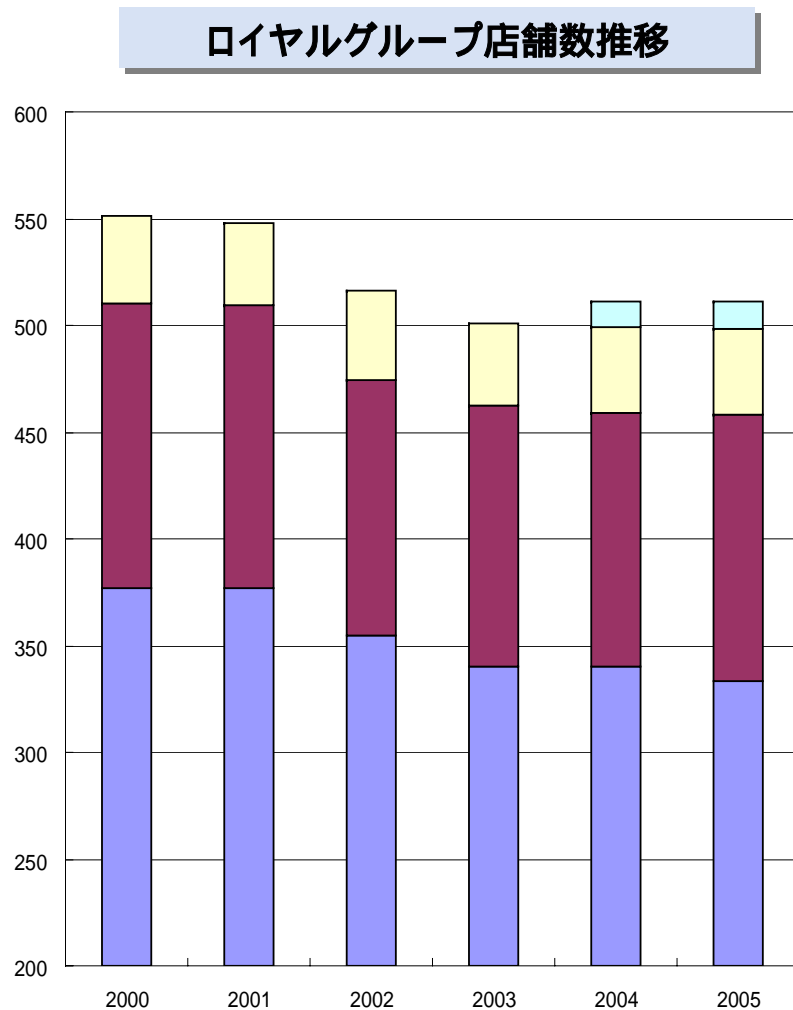
Section 2 **ロイヤルグループの現状
(過去5年間を振り返って)**

経営構造改革の進捗



		2001	2002	2003	2004	2005
経営構造改革	施策	不採算店舗の抜本的見直し着手	大型不採算店舗の処分	減損の前倒し適用	本社機能東京集約 厚生年金基金解散 減損早期適用	持株会社制移行
	閉店	28	48	34	19	13

ロイヤルグループ店舗数推移



ホテルについてはRNTホテルズを2004年度に子会社化しており、それ以降の店舗数のみ勘案

過去5年間でロイヤルグループの店舗数は40店舗減少

店舗数減少はロイヤルホストが中心でロイヤルホストだけで44店舗(約12%)減少

その他レストラン、ベーカリー店舗は大きな変動はなし

- ホテル
- ベーカリー
- ホスト以外レストラン
- ロイヤルホスト

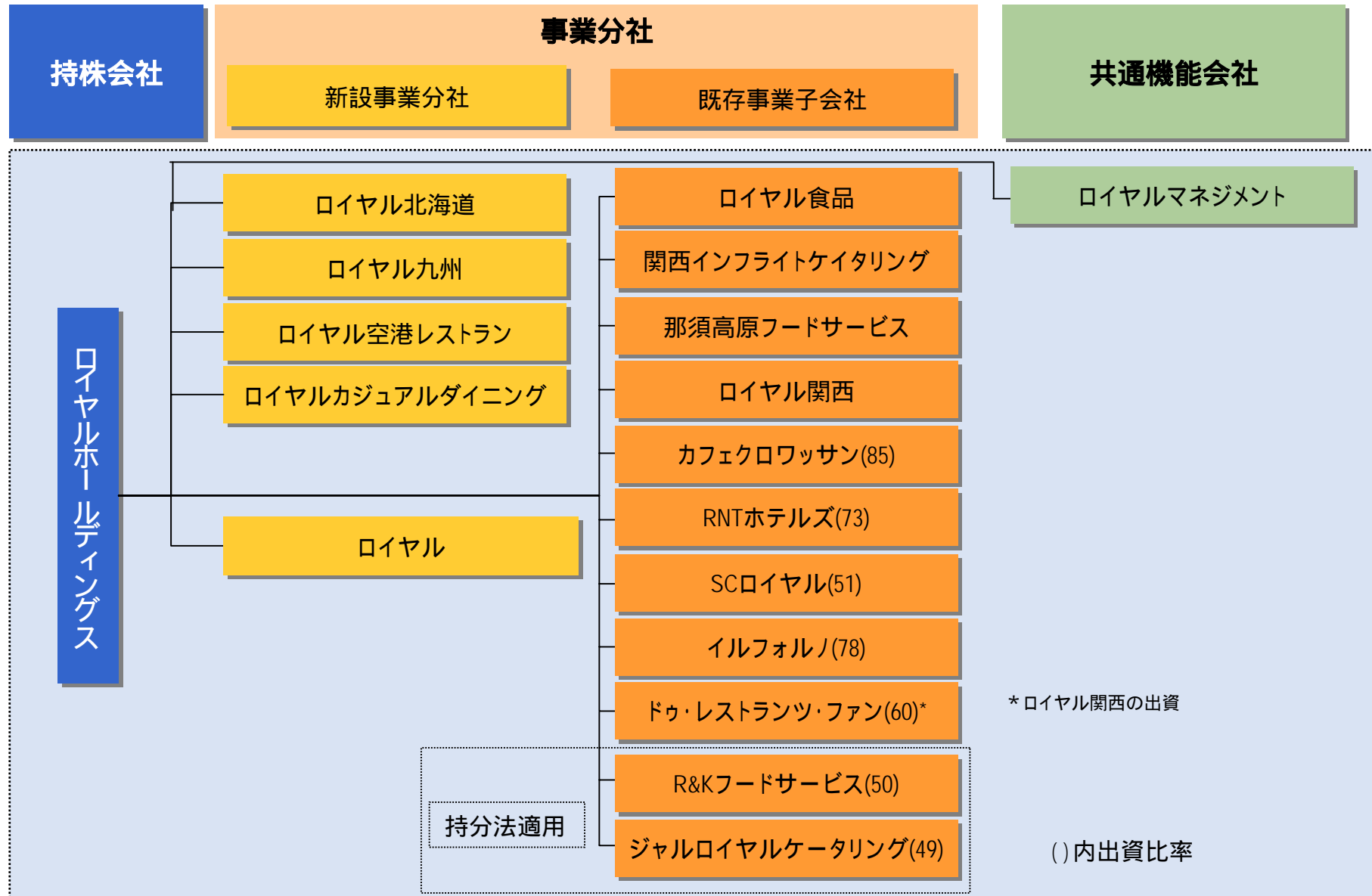
事業ポートフォリオの変革

ROYAL

(単位:百万円)

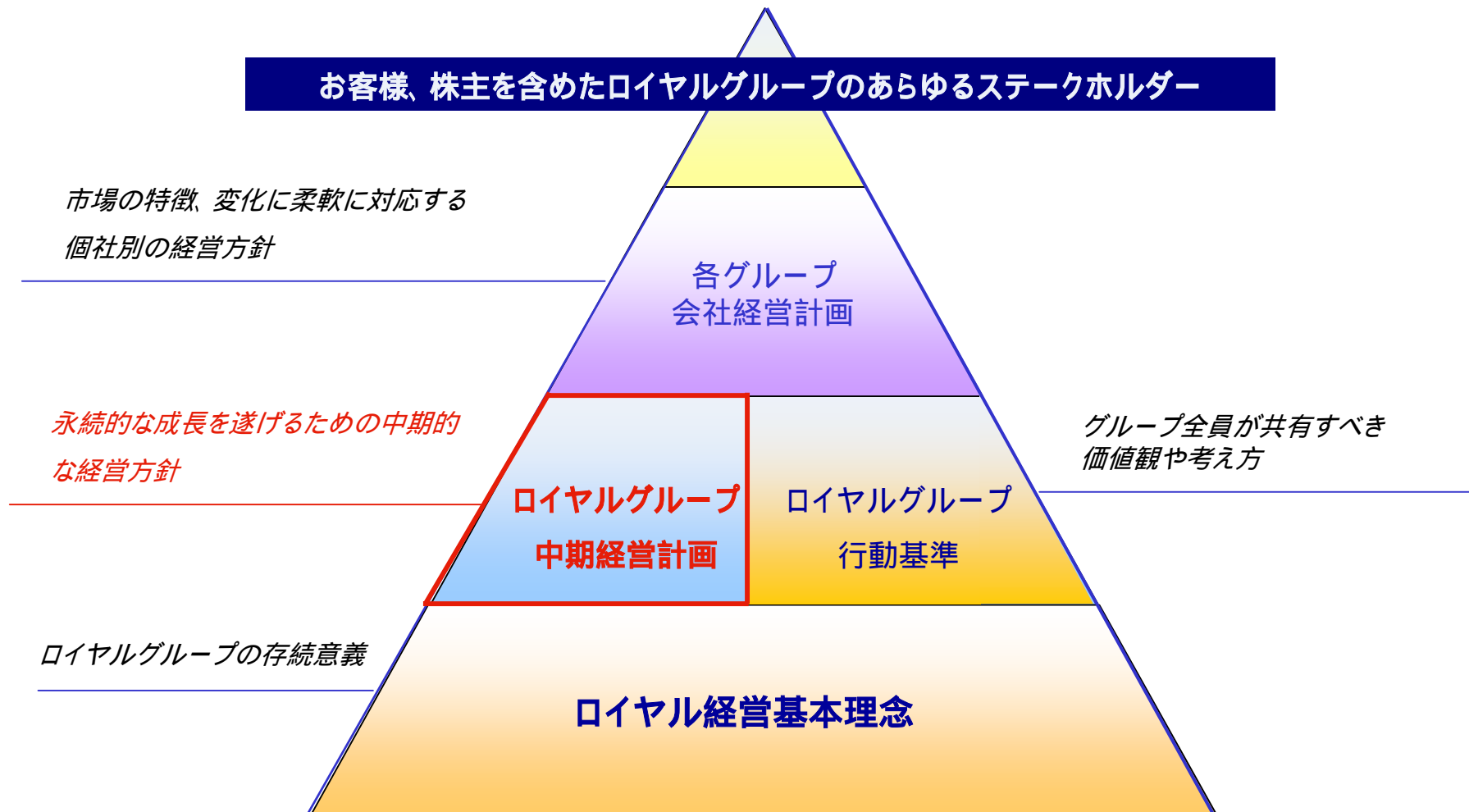
	対象企業	概要	2004経常利益 貢献(実績)	2005経常利益 貢献(見込み)
2000	関西インフライト ケイタリング	全日空から株式取得 子会社化(89%) (現状100%)	776	880
2002	ロイヤル関西 (元オージー・ロイヤル)	大阪ガスから株式を追加取得完了 100%子会社化	765	529
2003	那須高原フードサービス	ジェネラス社より株式買取 100%子会社化	64	81
2004	アールエヌティ - ホテルズ	大和ハウス工業との合併会社(旧ダ イワロイヤル)を会社分割し、ホテル 部門を子会社化(73%)	589 (4月~12月)	1,050
2005	テンコーポレーション	丸紅から株式買取 持分法適用会社化(33%)	-	-
合計			2,194	2,540
連結に対する比率			35.7%	51.3%

持株会社制移行 (2005.7.1移行時点)



Section 3 中期経営計画の概要

中期経営計画の位置づけ



中期経営計画における基本戦略

経営基本方針

外食企業から“食” & “ホスピタリティ”グループへの転換

<従来>

中央集権的企業体質

中核事業「ロイヤルホスト」
への高い依存率

改善途上の収益性

<中期経営計画>

分権型経営への移行

バランスの取れた
事業ポートフォリオの構築

全事業部門を対象とした
収益性の更なる改善

質の高い食 / サービスの提供により持続的な企業価値の向上を図る

中期経営計画における重点課題

分権型経営への移行

- 持株会社制第2フェーズへの移行 中核事業会社であるロイヤルについてさらに分社化推進
- 分社化の推進に伴う意思決定の迅速化
- グループ運営体制の整備(人事制度、グループ内部統制機能強化)

バランスの取れた事業ポートフォリオの構築

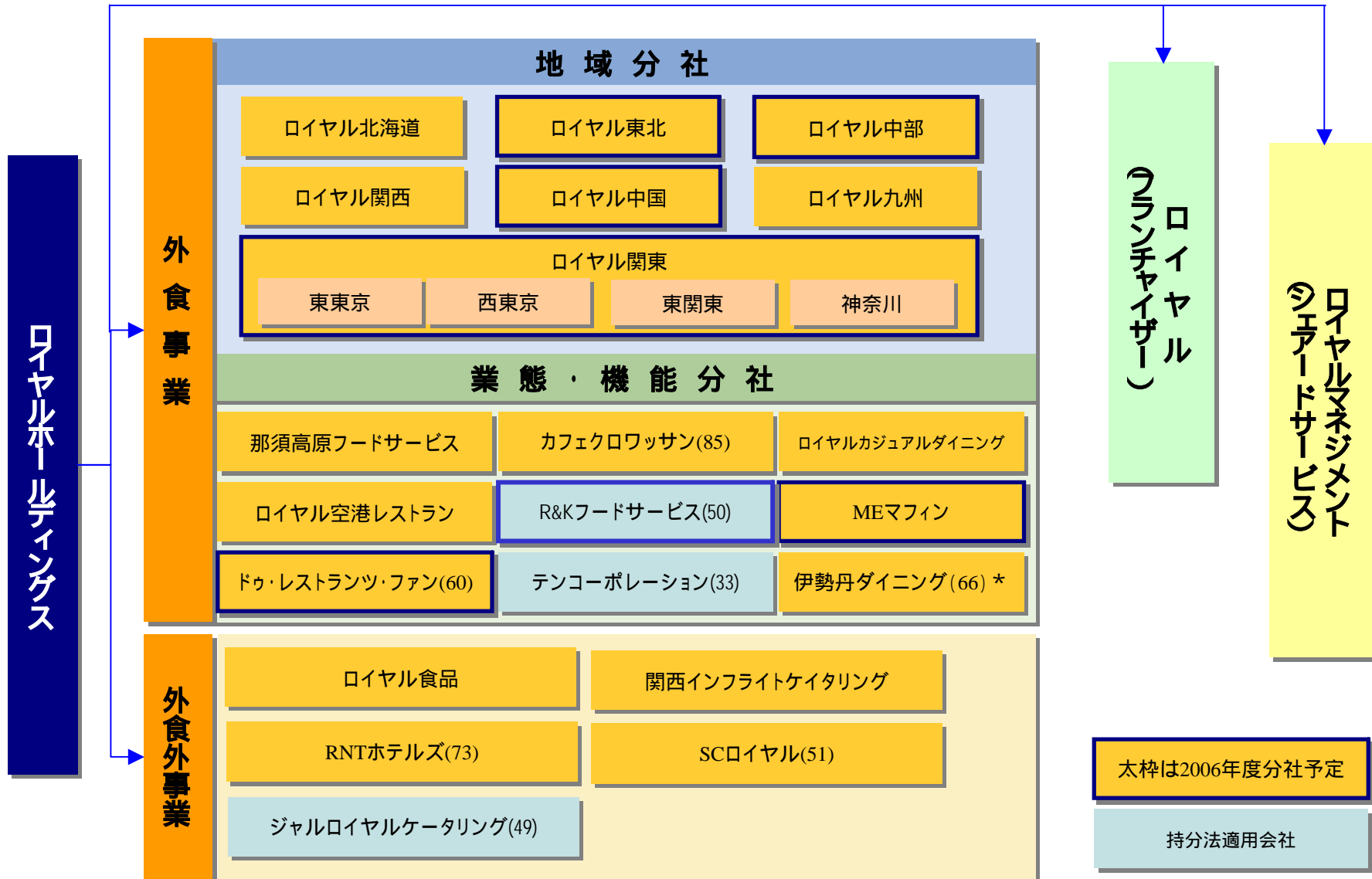
- 「ロイヤルホスト」事業を市場変化に適応できる形に変革
- 「ロイヤルホスト」以外の事業を強化することで、事業基盤の分散化を図る
- 市場変化に対応できるよう、複数業態のグループへの取り込みを図る(M&Aの推進)

全事業部門を対象とした収益性の更なる改善

- 製造部門も含めた全部門における生産性の向上(分社化によるコスト意識の徹底)
- 採算事業と不採算事業の見極めを行い、事業再整理の実施

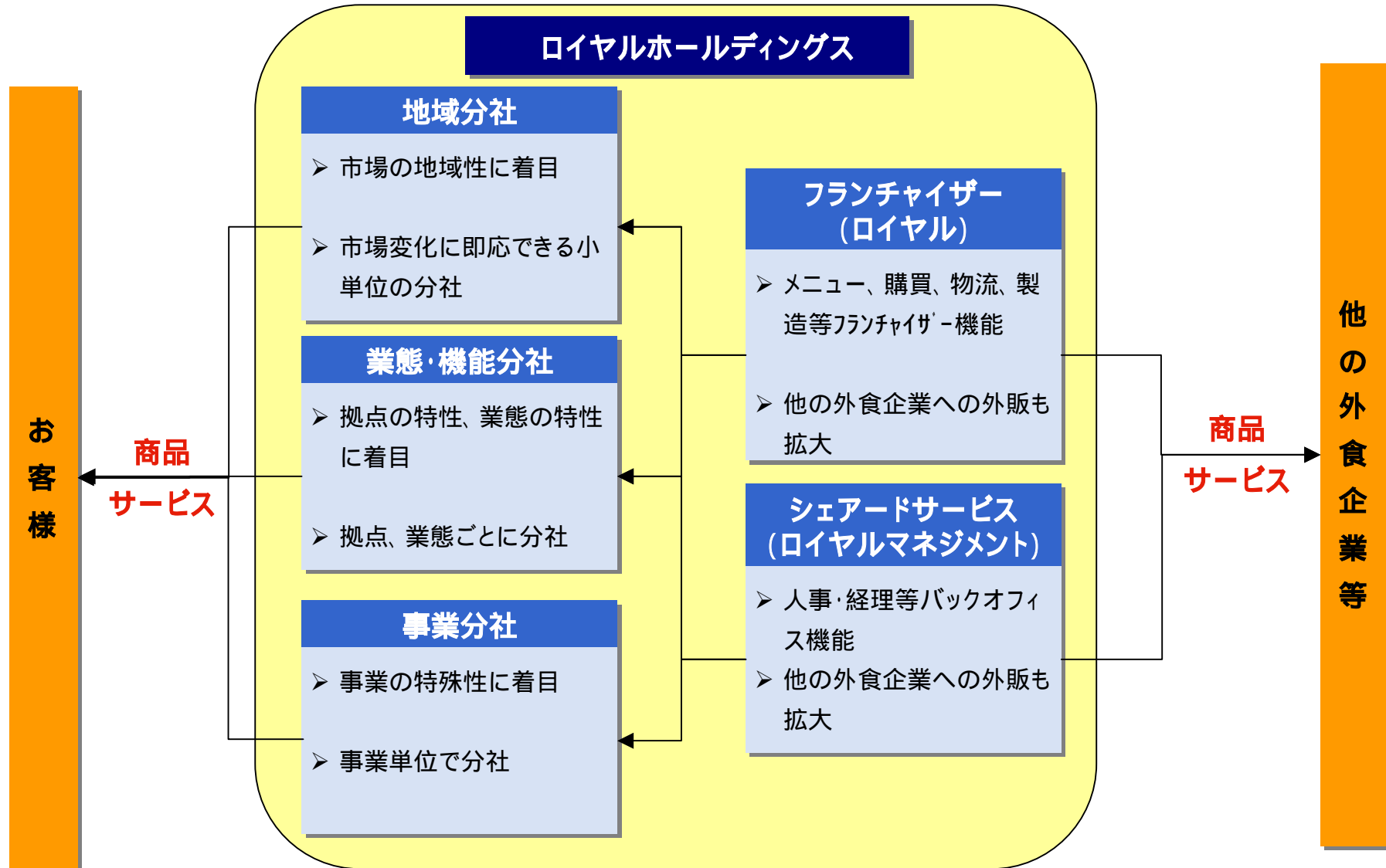
(1) 組織体制の革新

今後の組織体制の方向性(持株会社制第2フェーズ)



* 伊勢丹ダイニング社は2005.11.29株式取得予定

新体制の基本コンセプト



(2) 数值目標

中期経営計画数値目標

	2004年度(実績)	2005年度(予想)	2008年度(計画)
売上高	100,546百万円	101,000百万円	134,000百万円
経常利益	6,155百万円	4,950百万円	9,000百万円
ROA(経常利益)	7.1%	5.9%	10.0%
ROE(当期利益)	3.2%(*)	6.7%	7.5%
(*)退職給付引当金取崩益(約34億円)を除く。(同金額を含んだ場合は10.4%)			
売上高経常利益率	6.1%	4.9%	6.7%

(3) 事業別計画

外食事業の事業戦略

	2004年度(実績)	2005年度(予想)	2008年度(計画)
売上高	84,178百万円	81,484百万円	109,300百万円
(内ロイヤルホスト)	55,870百万円	52,302百万円	54,300百万円
経常利益	4,513百万円	3,061百万円	5,900百万円
(内ロイヤルホスト)	3,832百万円	2,441百万円	3,300百万円

* 経常利益計画値は内部消去前

重点施策

- 拠点の特性(地域、ロケーション)に応じた最適な業態の展開(業態転換の推進)
- フランチャイズ機能の整備と効率化
- 製造部門、購買部門といった機能の構造改革推進(同時に外販の積極化)
- M&Aを積極的に推進し、多様な業態を事業ポートフォリオに組み込んだグループ体制を構築

ロイヤルホストの革新プロジェクト(1)

目的

ロイヤルホスト事業を市場変化に適応できる形に変革させ、増収増益のビジネスモデルに再構築

方向性

「質の高さの追求」と「地域になくてはならない店作り」

Hospitality Restaurant

Royal Host

の事業コンセプトをあらゆる角度から見直し

メニュー



店舗デザイン



サービス



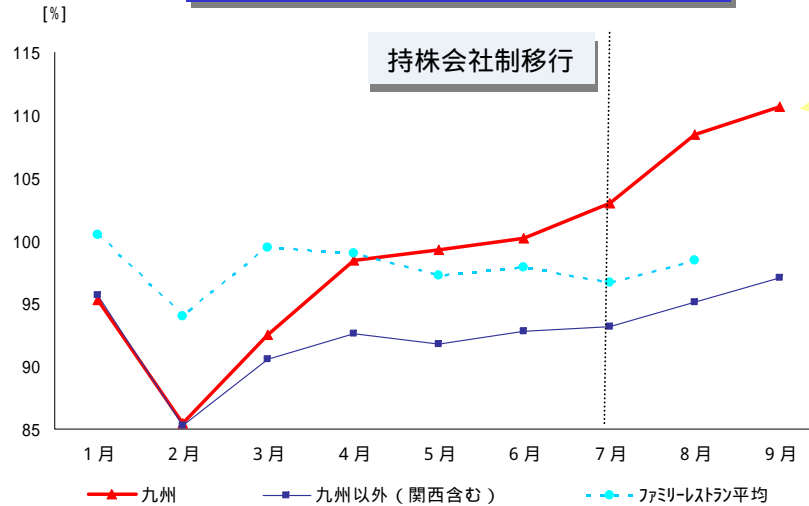
ロイヤルホストの革新プロジェクト(2)

店舗 コンセプト	利便性動機から目的来店型 ランチ中心型からディナー・週末型	市場の地域性に応じた最適業態の展開
具体的 施策	名実ともにコックがいるレストランを具現化するロイヤル伝統の洋食コアメニュー	ディナーレストランタイプのロイヤルホストアップスケールバージョンの開発
	「旬」「鮮度」「有名シェフとのコラボレーション」等をアピールし来店頻度を促す毎月変わるメニュー	不振店への起爆剤としての焼肉併設店舗、焼きたてパン、サラダバー併設店舗の実験
	地域のニーズに細やかに対応できる店舗提案型の地域メニュー	カフェ業態「ロイホ」のフォーマットの精製とエリア展開
	安心・安全、原産地表示、アレルギー対応無添加	素材型、健康志向型ビュッフェモデルの開発

	2006年度	2007年度	2008年度
<目安>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域分社における既存店の活性化(業態転換促進) ▶ 新たなフォーマットの実験 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ フォーマットの確立状況に応じた出店の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 安定的出店体制の確立
出店	6	10	15
業態転換	8	19	21

分社化成功事例 (ロイヤル九州 & ロイヤルカジュアルダイニング)

ロイヤルホスト既存店前年比



施策例

➤ 九州市場に特化した新たな事業展開

- 焼肉併設店舗の投入
- ベーカリーショップの投入
- 大創業祭の開催

等

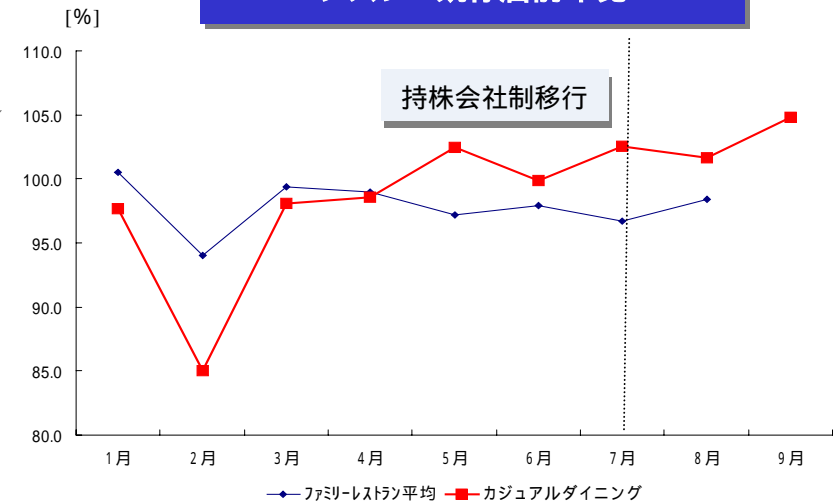
施策例

➤ シズラー事業独特なビジネス展開

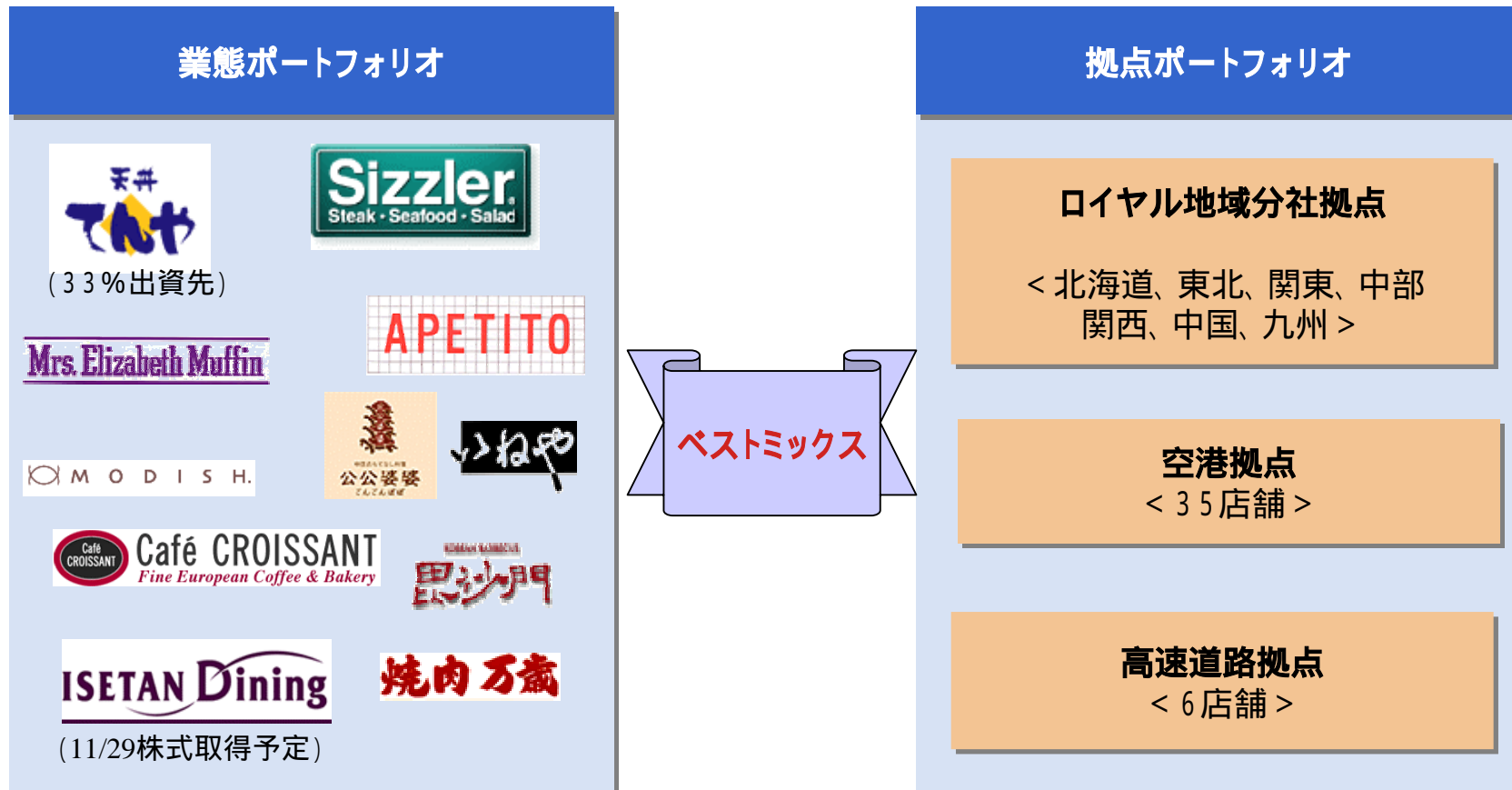
- 他の外食企業に先立った原産地表示の導入
- 農産地からの直接仕入れ

等

シズラー既存店前年比



その他の外食事業における基本的な考え方



拠点に応じた業態の最適化を図ることにより、顧客ニーズに応じた柔軟な出店戦略を達成
(エスシーロイヤル株、R&Kフードサービス株も同様)

ロイヤルグループ食品事業の事業戦略

	2004年度(実績)	2005年度(予想)	2008年度(計画)
売上高	17,205百万円	16,691百万円	18,200百万円
経常利益	717百万円	431百万円	1,000百万円

* 経常利益計画値は内部消去前

重点施策

- 食品事業の製造・販売部門の整理・統合を行い、単体の食品企業として継続的な利益成長を見込める体質への転換を図る
- ロイヤルグループの食品事業として競争力を有する製品の選別を行い、外販を強化

ロイヤルグループ食品事業の展望



競争力のない製品群ならびに生産ラインは3年間で整理を完了

機内食事業の事業戦略

	2004年度(実績)	2005年度(予想)	2008年度(計画)
売上高	6,128百万円	6,241百万円	7,200百万円
経常利益	989百万円	1,090百万円	1,300百万円

* 経常利益計画値は内部消去前

重点施策

- 各事業拠点(空港)におけるなくてはならない企業としての存立基盤を強化
- 品質の向上を図ることにより顧客航空会社の拡充推進
- 機内食の航空会社以外への販路を拡大
 - ✓ 完成ミールパッケージとしての機内食の特徴を生かした外販(パーティ需要、宅配需要)強化
 - ✓ 空港施設における機内食提供

ロイヤルグループの機内食事業



ROYAL

< 福岡空港 >

売上高 983百万円

経常利益 189百万円



Kansai In-flight Catering

< 関西国際空港 >

売上高 4,622百万円

経常利益 776百万円

ロイヤルグループ
エアケイタリングネットワーク



ジャルロイヤルケータリング(株)

< 成田国際空港 >

売上高 4,840百万円

経常利益 499百万円

(出資比率49%持分法適用会社)

(*) 売上高 / 経常利益とも2004年度実績

ホテル事業の事業戦略

	2004年度(実績)*	2005年度(予想)	2008年度(計画)
売上高	2,866百万円	6,200百万円	10,000百万円
経常利益	589百万円	1,050百万円	1,500百万円

* 経常利益計画値は内部消去前

重点施策

- 今後更なる事業展開が期待される分野として、積極的に拠点展開
 - ✓ 2007年度以降、毎年4～5店舗のホテル開業を目指す
- 現在のビジネスモデル(持たざる経営)を維持し、効率的な経営を図る

(*) 2004年度実績は9ヶ月分

ロイヤルグループにおけるM&A戦略

基本戦略

- グループ全体の価値向上を図るため、外食・ホスピタリティ事業におけるM&Aを積極展開
- ロイヤルグループの経営理念に合致する企業理念を有する企業のグループ化

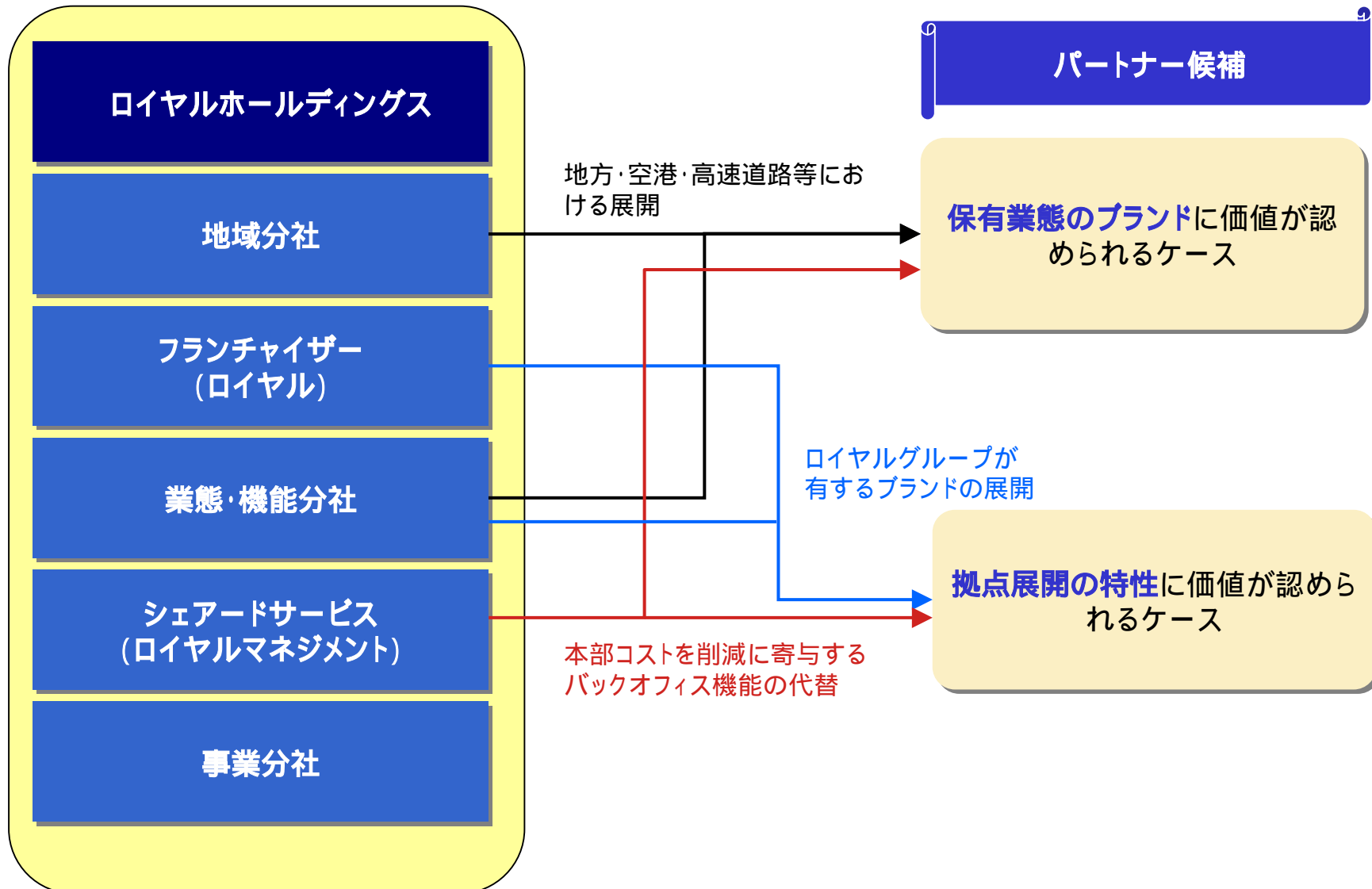
パートナー候補

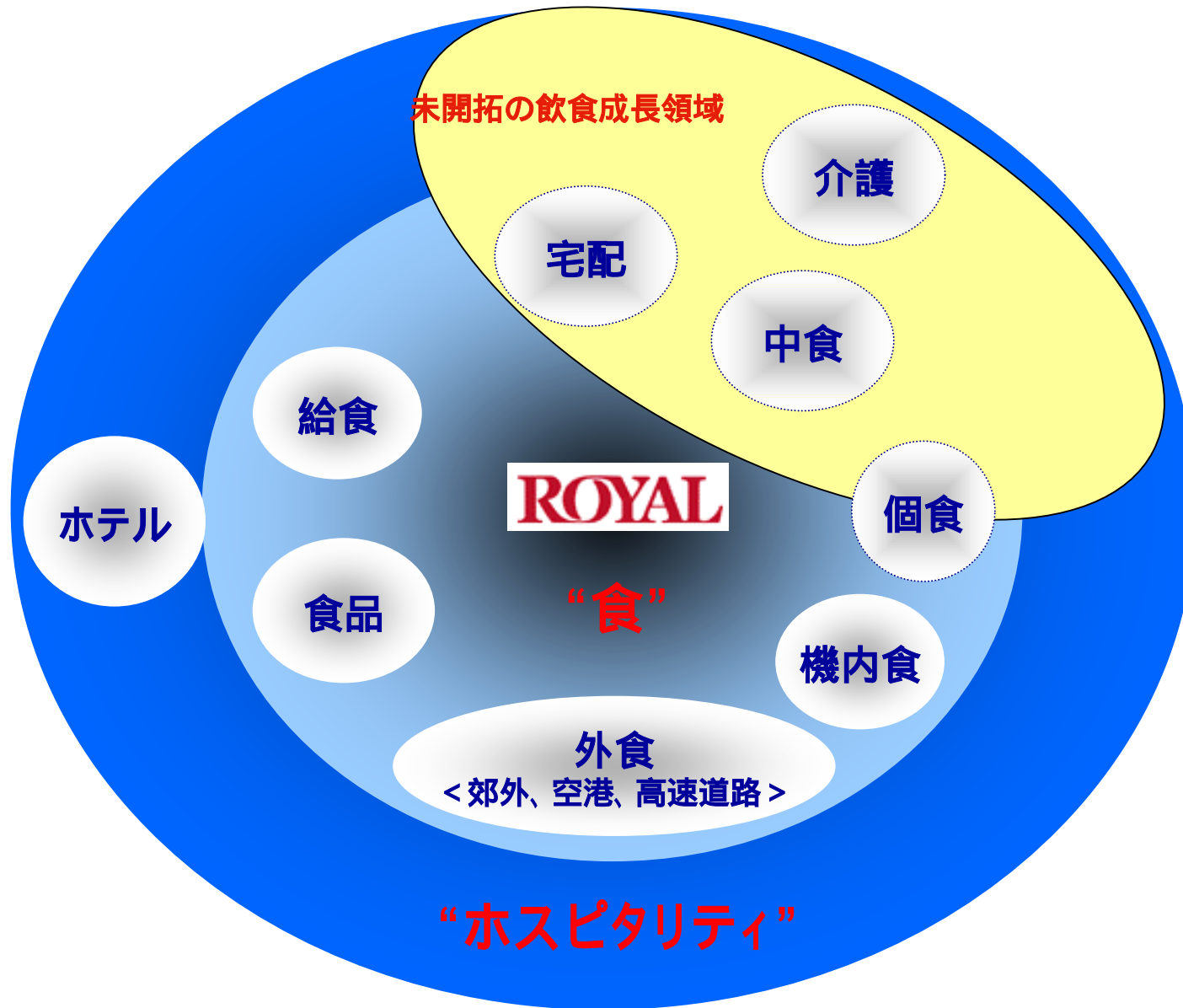
- 拠点・業態においてロイヤルグループとの補完性、シナジー等を見込める企業
- 業種としては飲食・ホスピタリティ関連企業に限定
- 売上、資産規模よりも中長期的な利益率(売上高経常利益率)4%以上が最低収益ラインとして見込める企業

中期目標

- 基本戦略とパートナー候補クライテリアを満たす企業の買収等により、今後3年間で約250億円の売上増加を見込んでおります。(経常利益貢献額12.5億円)

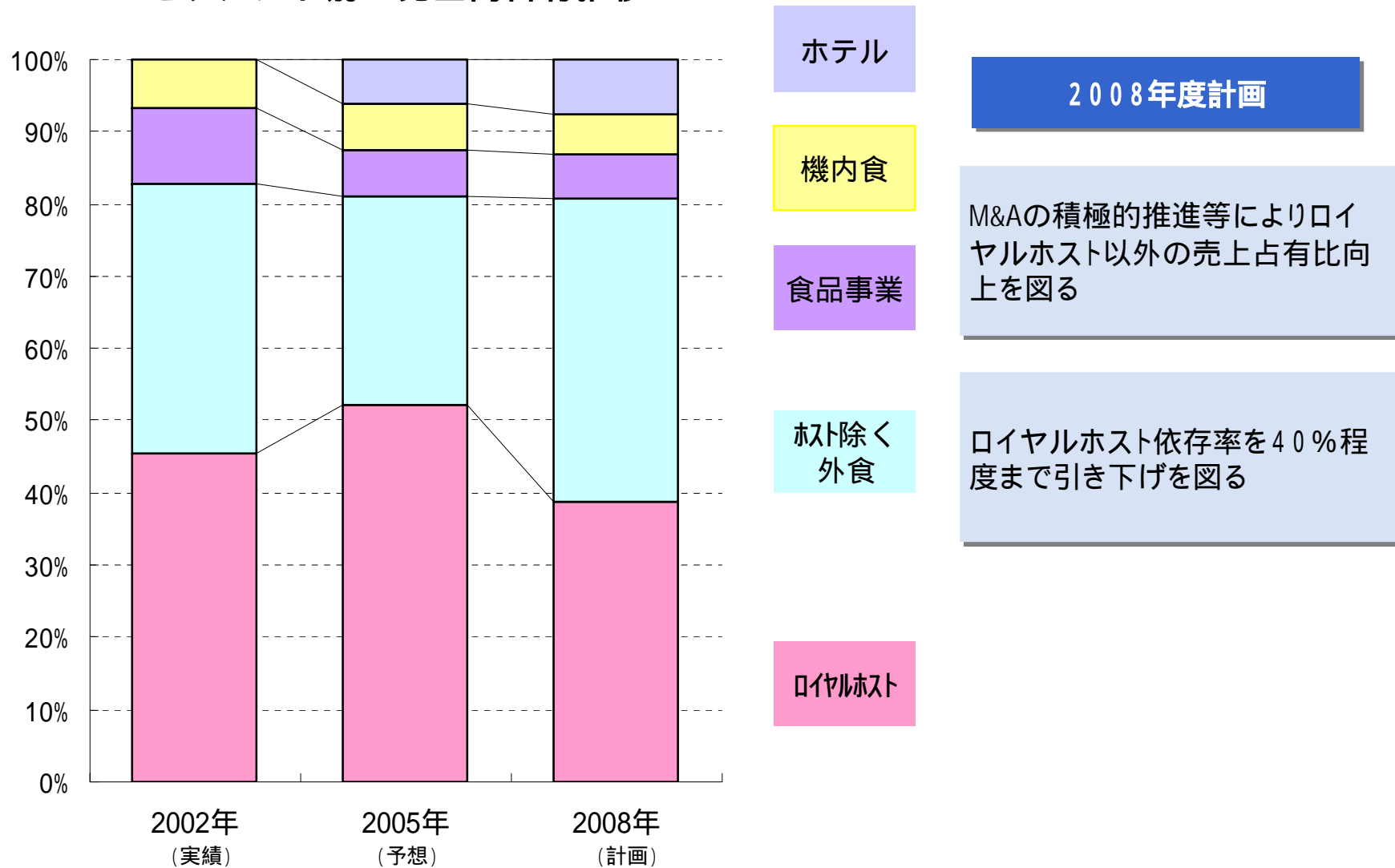
M&Aにおける補完性・シナジー





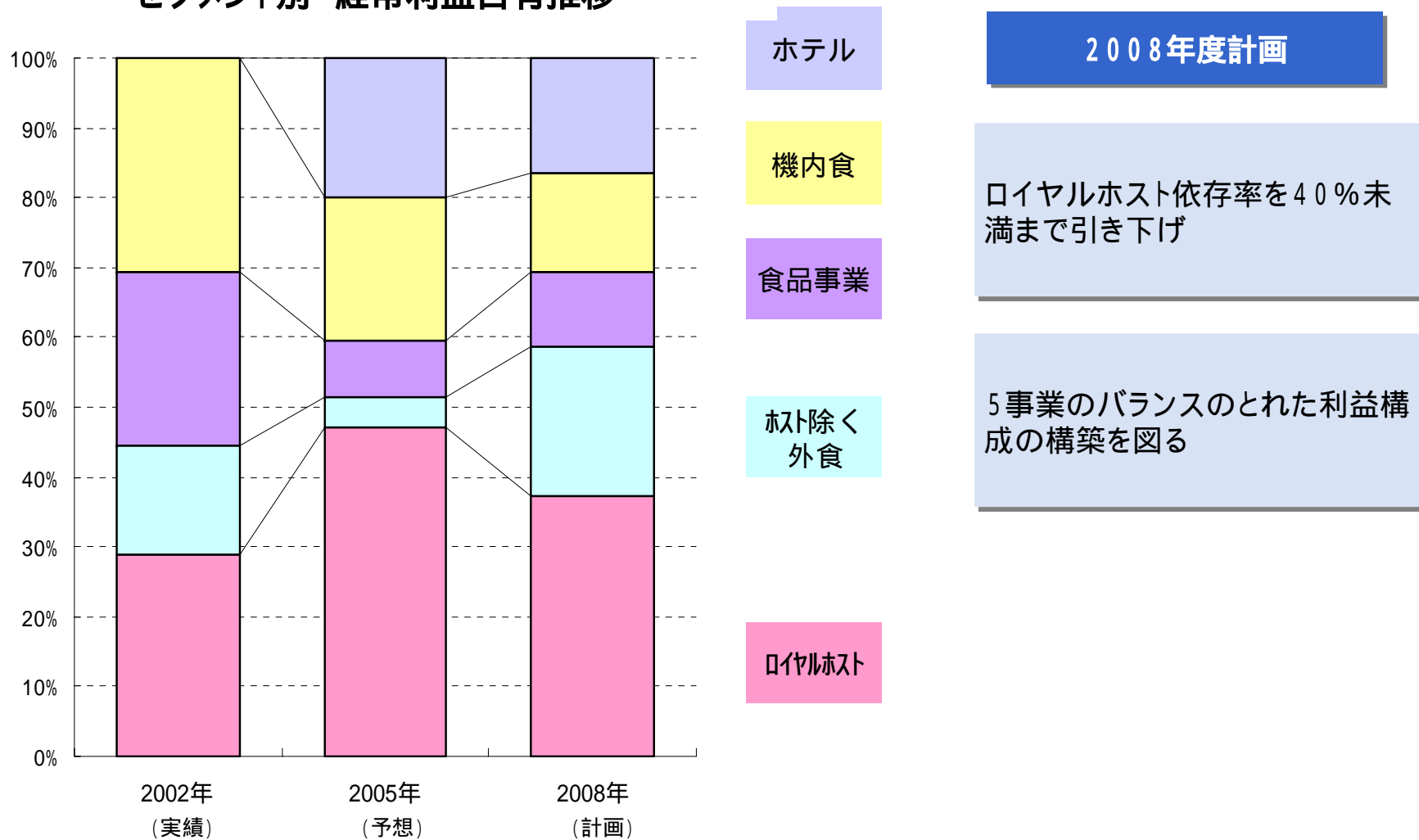
ロイヤルグループ売上占有比(計画)

セグメント別 売上高占有推移



ロイヤルグループ利益占有比(計画)

セグメント別 経常利益占有推移



ロイヤルグループ経営基本理念

【ロイヤル経営基本理念】

ロイヤルは食品企業である。

お客様から代金を頂くからには、

- 一、食品は美味しくなければならぬ。
- 一、調理・製造も取扱いも衛生的でなければならぬ。
- 一、サービス・販売はお客様の心を楽しませ、
社会を明るくするものでなければならぬ。

以上のつとめを果たす報酬として、

正当な利潤を得られ、ロイヤルも私共も
永遠に繁栄する。