

## BBLセミナー

# 外食産業の持続的成長に向けて ～ロイヤルグループの取組みを参考に～

2017/12

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長兼CEO

日本フードサービス協会 会長

菊地 唯夫

**第1部**      **グループ概要**

**第2部**      **経営ビジョン2020と中期経営計画**

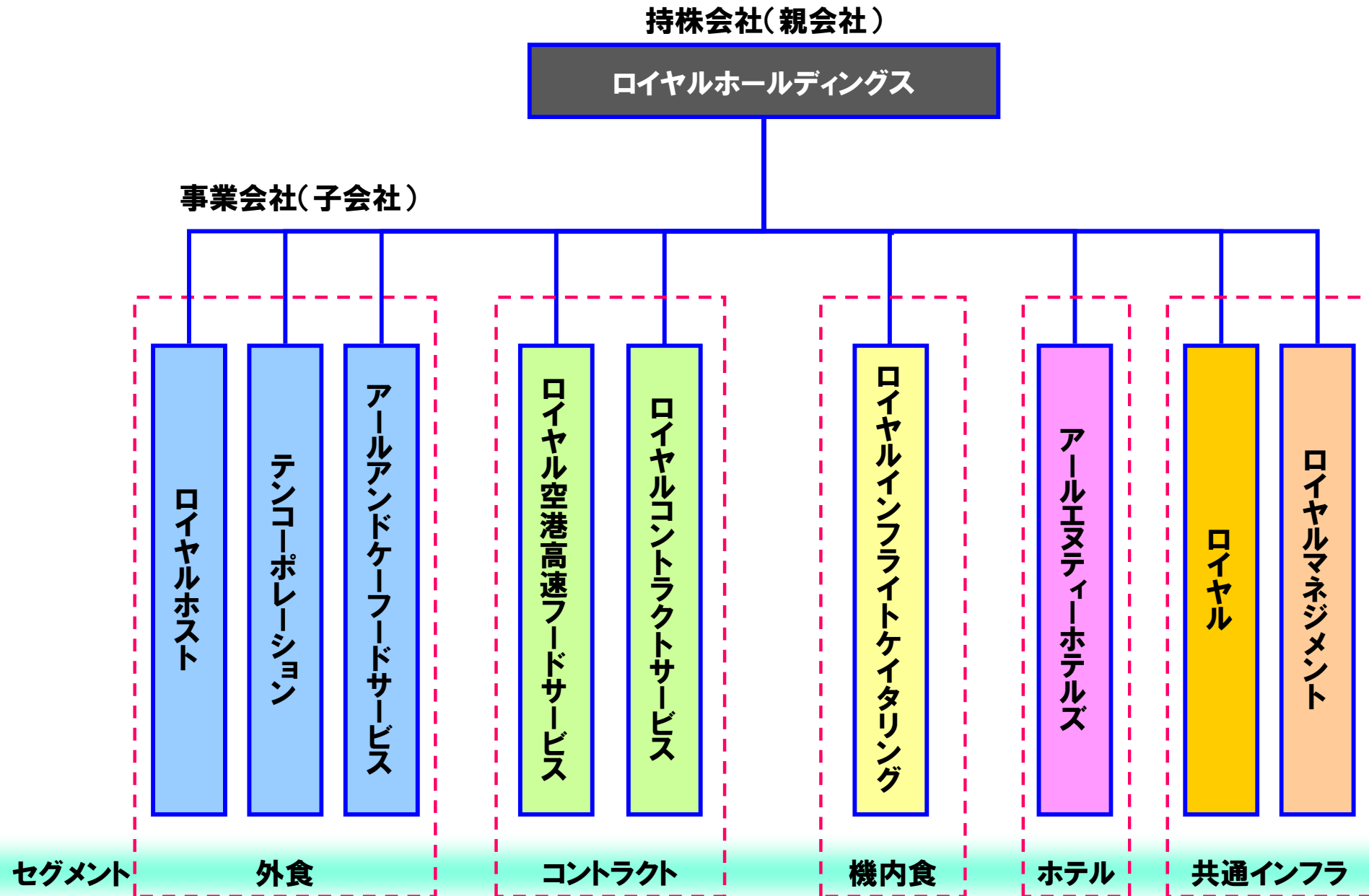
**第3部**      **ホスピタリティビジネスの産業化**

**第1部**    **グループ概要**

第2部    経営ビジョン2020と中期経営計画

第3部    ホスピタリティビジネスの産業化

# グループ概要 / ロイヤルグループの体制



# グループ概要 / 主な事業セグメント①

ROYAL

## 外食事業

売上高 622億円

経常利益 29億円

16年総店舗数 562店

### ロイヤルホスト

237店(内FC16店)

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

### 天井てんや

200店(内FC46店)

**天井てんや**  
TEMPURA TENDON TENYA  
ASAKUSA TOKYO

### カウボーイ家族

36店

**COWBOY 家族**

### シェーキーズ

22店(内FC11店)

**Shakey's**  
Pizza & Salad

## コントラクト事業

売上高 335億円

経常利益 13億円

16年総店舗数 233店

### 空港ターミナル内レストラン・売店

千歳、仙台、成田、羽田、関西国際、  
神戸、広島、福岡、鹿児島、那覇

### 高速道路SAPA内レストラン・売店

那須高原、上里、羽生、駒寄、  
海ほたる、掛川、和布刈、古賀、川登、北熊本

### 百貨店内レストラン

和洋中を中心としたレストラン、カフェ、  
ベーカリーショップの展開

### 事業所内給食

一般企業、大規模展示場、病院、官公庁、  
ゴルフ場、美術館等における飲食の提供

※売上高・経常利益は2016年度通期実績

## 機内食事業

売上高 79億円

経常利益 4億円

◀ 関西国際空港・福岡空港・那覇空港 ▶

ロイヤルインフライトケイタリング(株)

◀ 成田国際空港・羽田空港 ▶

ジャルロイヤルケータリング(株)

(持分法適用会社)

※2015年7月より那覇空港にて機内食製造を開始

## ホテル事業

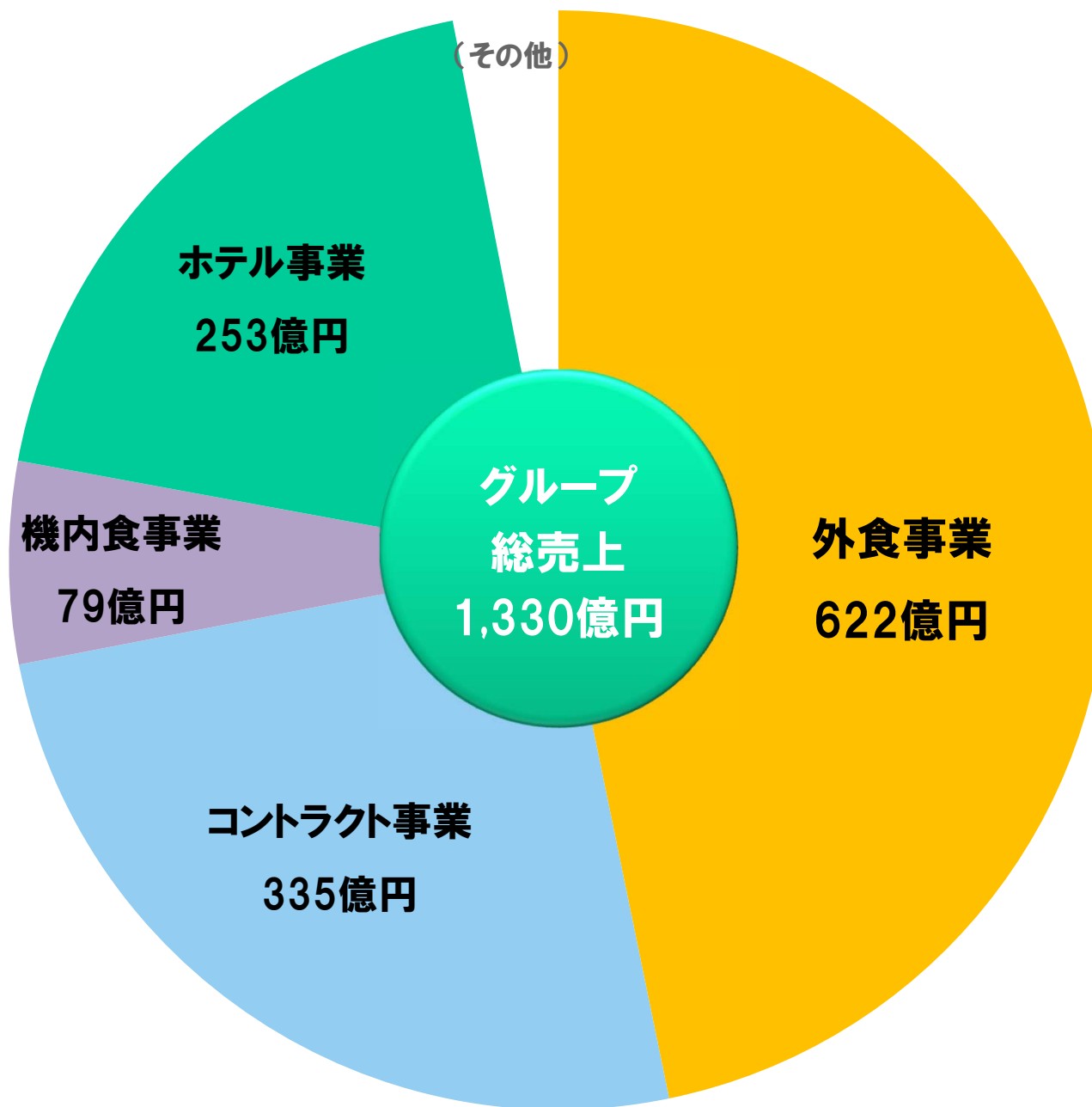
売上高 253億円

経常利益 38億円

「リッチモンドホテル」ブランドで  
全国**36ホテル**を展開(直営)、  
他2ホテルの運営支援・受託



# 2016年度セグメント別売上高



2016年12月末時点  
グループ総店舗数  
839店

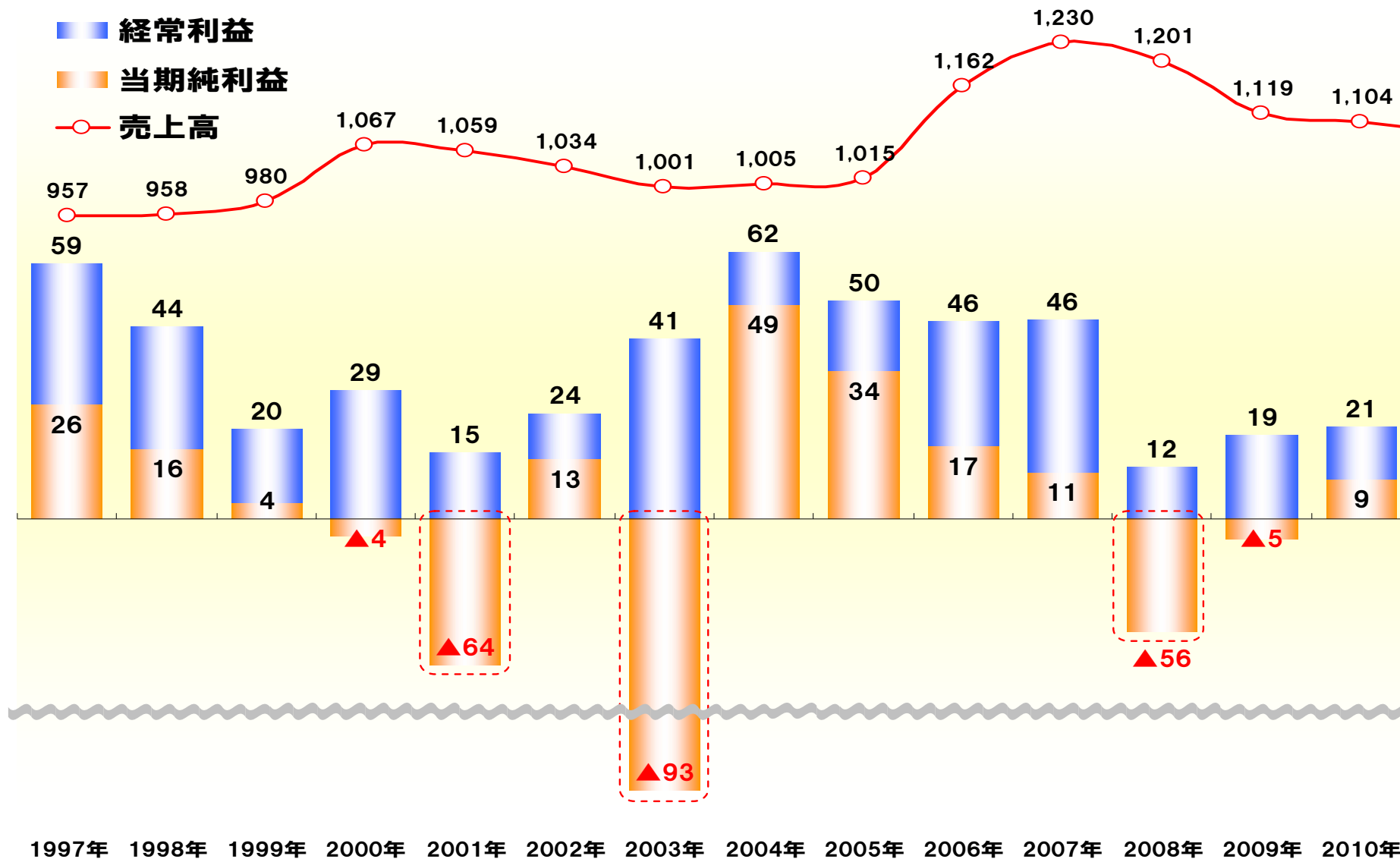
第1部 グループ概要

第2部 **経営ビジョン2020と中期経営計画**

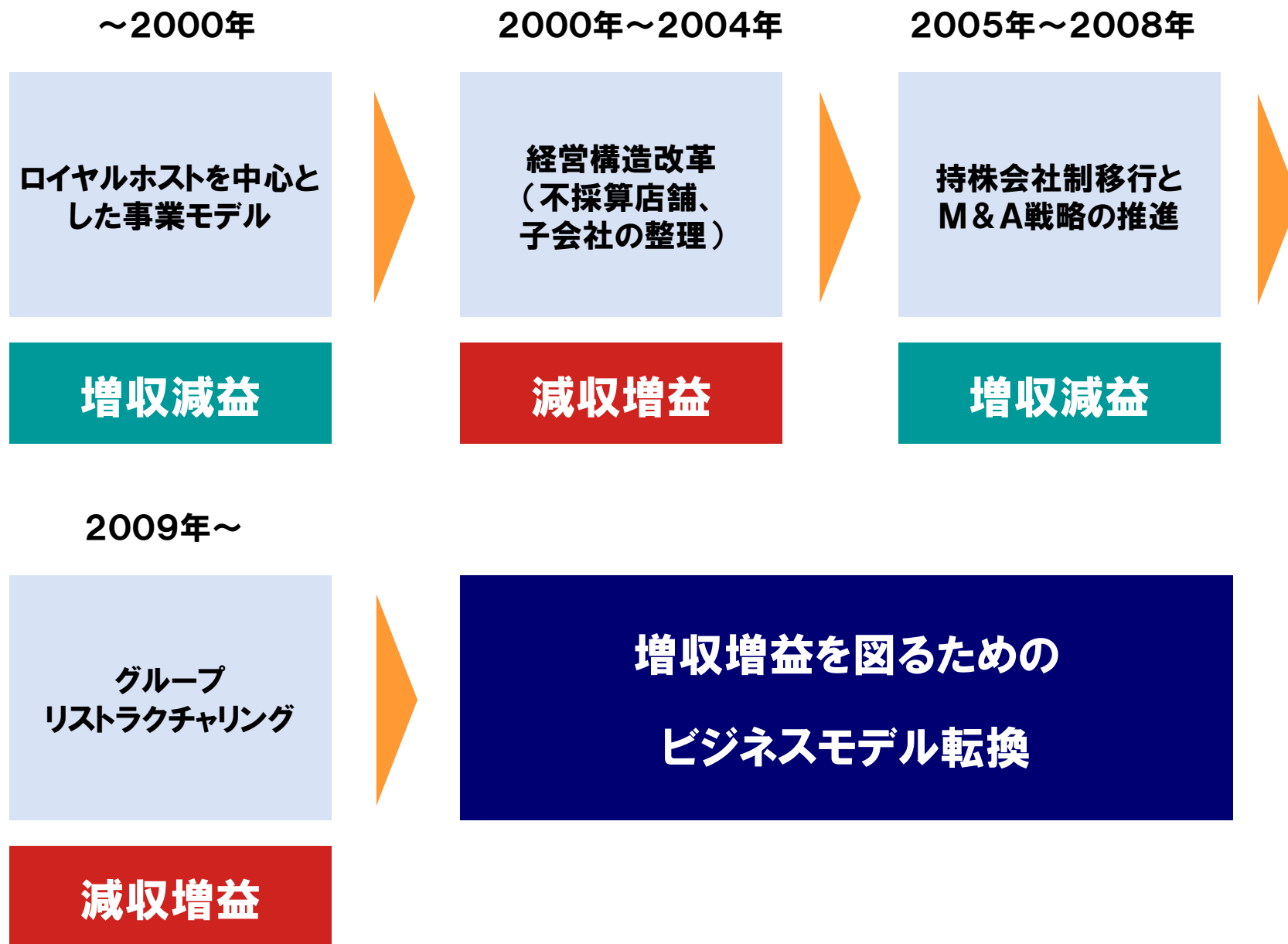
第3部 ホスピタリティビジネスの産業化



# ロイヤルグループの業績推移 (1997~2010)



# 循環的成長から持続的成長へ



## ロイヤルグループ経営ビジョン2020

2010年9月策定

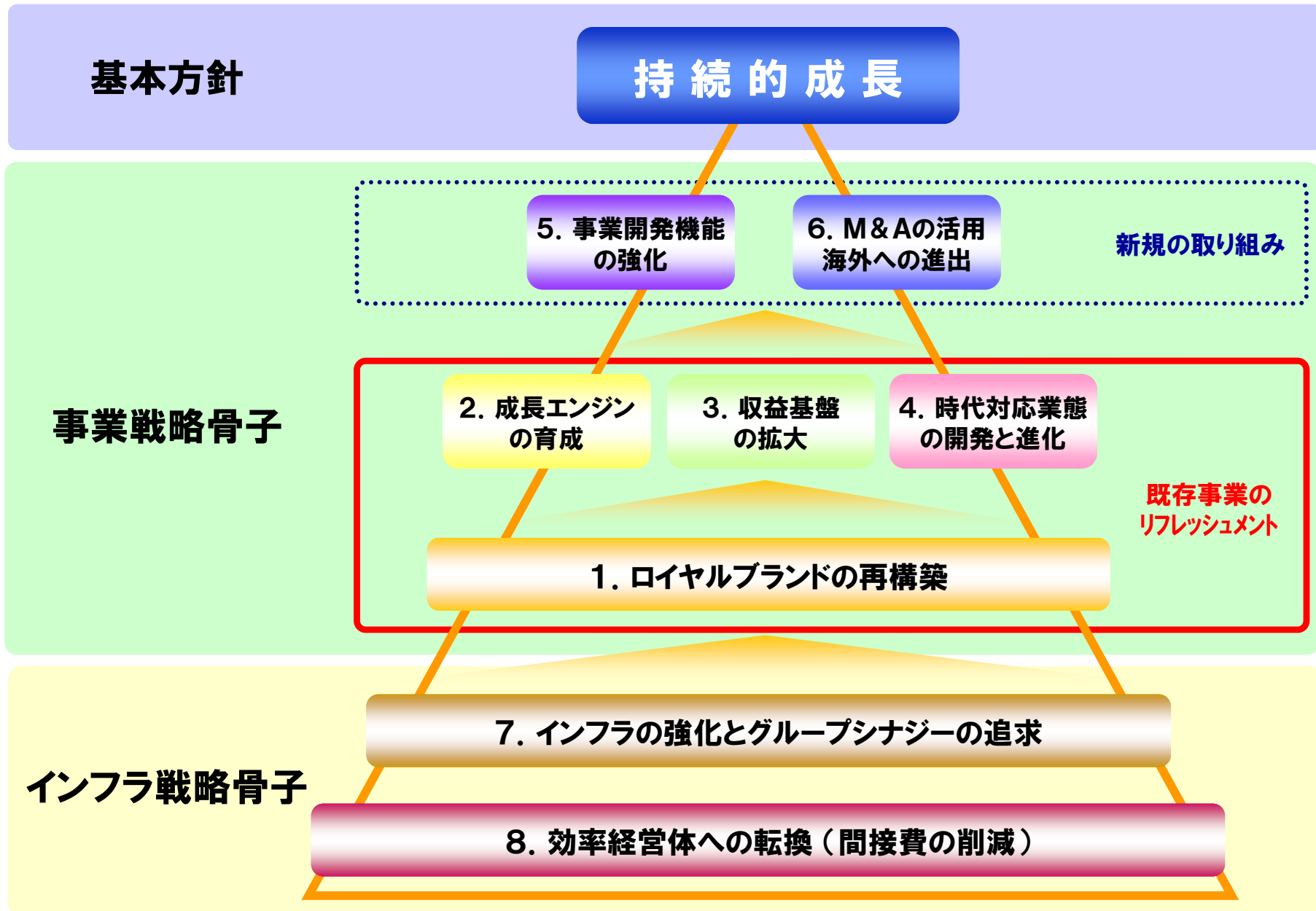
### グループビジョン

「お客様の満足」を最大の目標とし  
時代の変化にしなやかに対応する

**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**

### 目指すべき姿

- ◇ ロイヤル経営基本理念を実践し  
日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ
- ◇ 新たなビジネスモデルの創造により増収増益を視野に入れた  
持続的に成長する総合飲食企業のリーディングカンパニー
- ◇ 食の安全・安心を第一に企業の社会的責任を誠実に果たし  
全てのステークホルダーに支持される企業グループ
- ◇ 誇りをもって働ける企業グループ

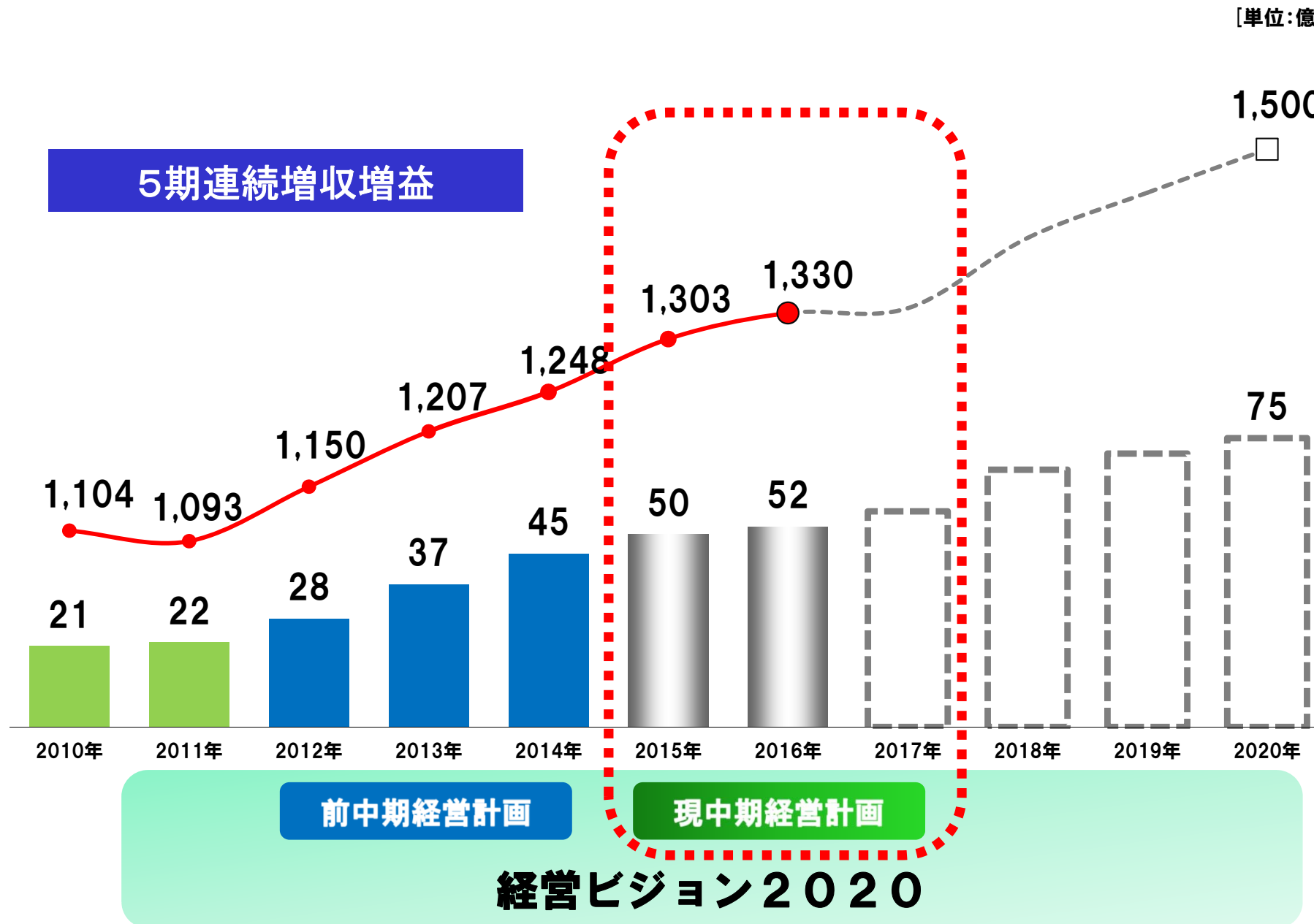


## 事業戦略のセグメント別・事業別分布図



# 経営ビジョン2020における売上・利益推移

[単位: 億円]

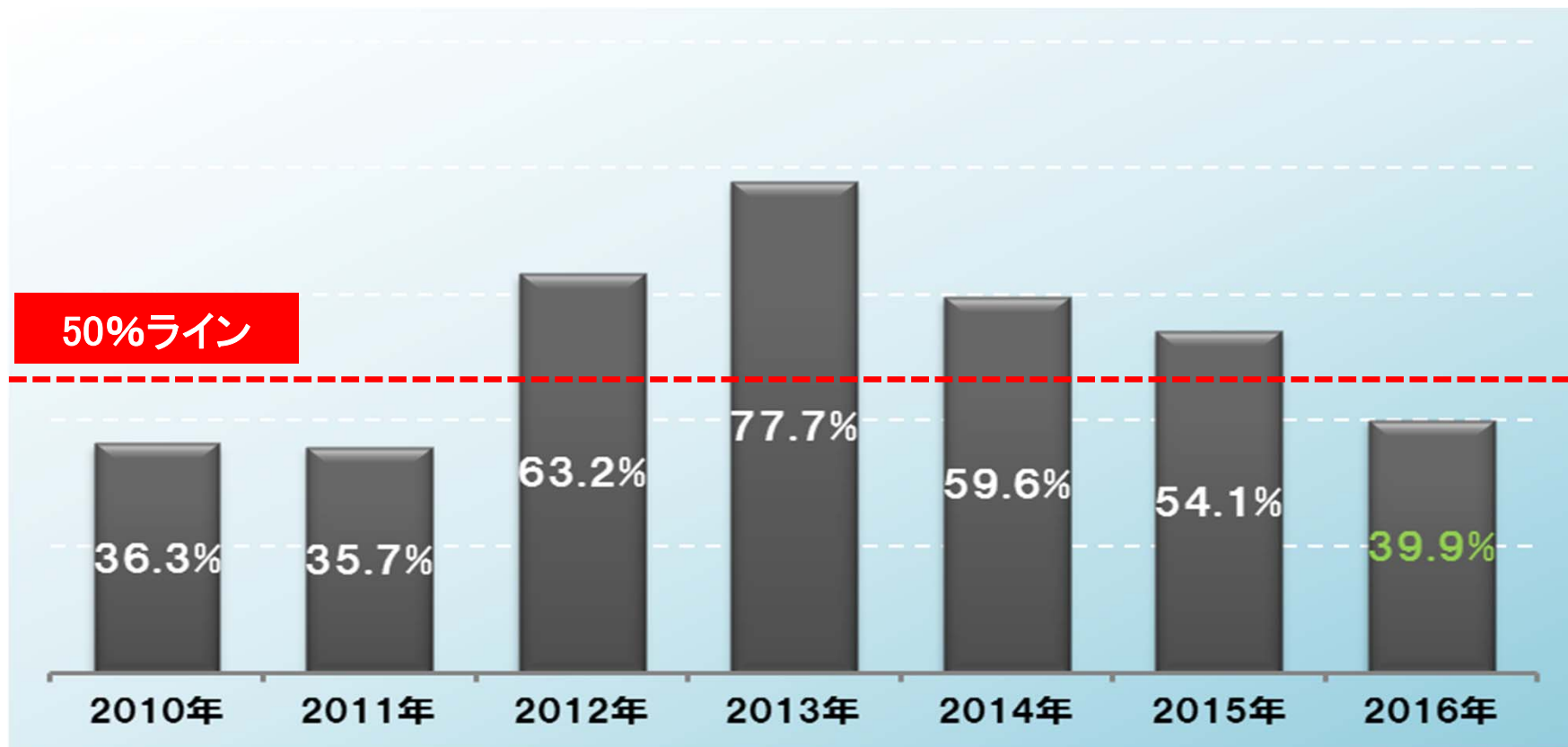


※2010-16年実績、2017年以降計画

# 既存店 前年売上超過店舗数

2013年をピークに減少傾向だが、4割の店舗が対前年増収

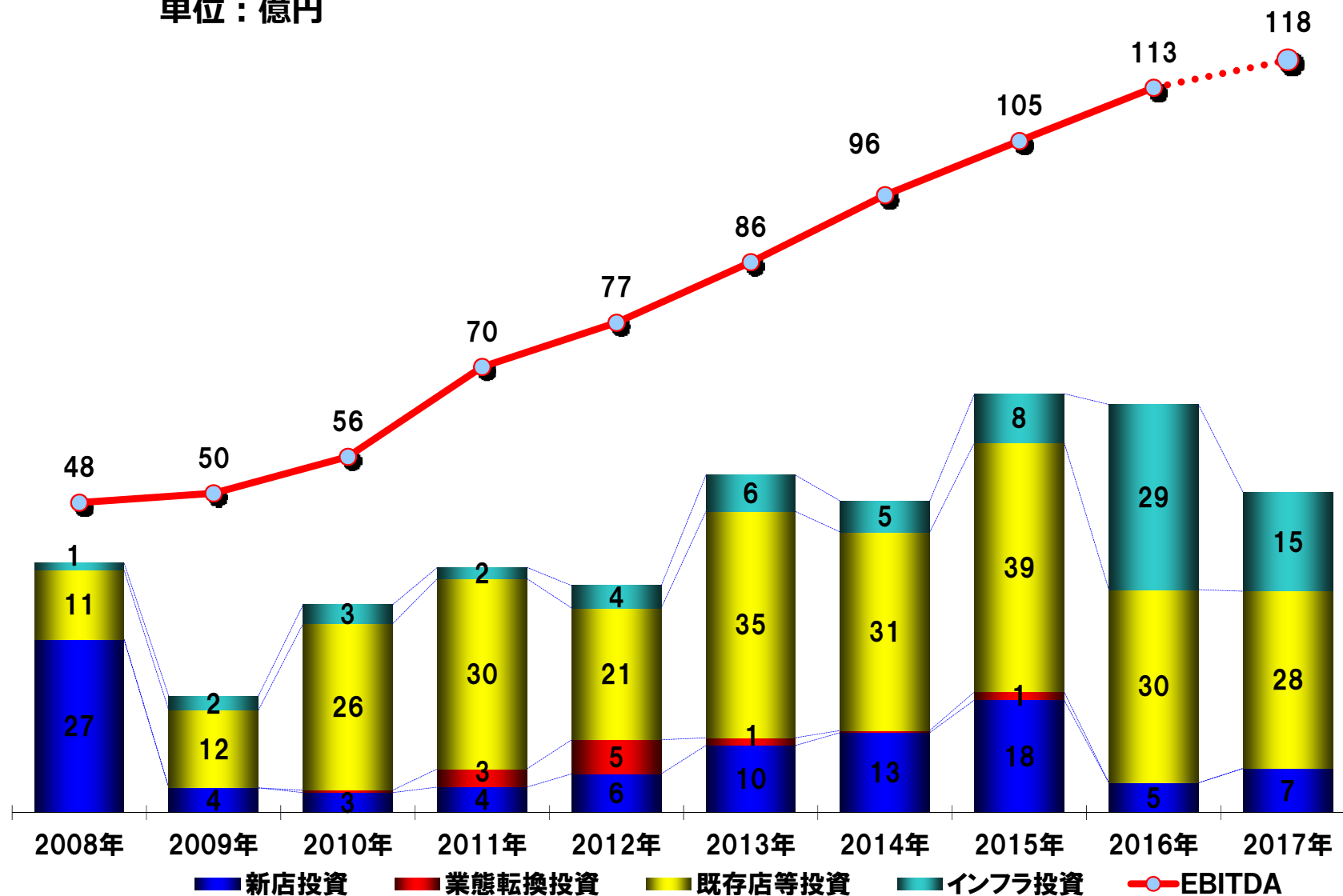
前年売上を超えた既存店店舗数の割合(外食事業、コントラクト事業、ホテル事業の合計)



主要業態 既存店売上前年比 2016年年間	ロイヤル ホスト	てんや	シズラー	シェーキーズ	空港 ターミナル店	高速道路店
	98.6%	100.2%	100.5%	98.0%	108.5%	99.4%

# 「過去業績＝循環サイクル」からの脱却・転換

単位：億円

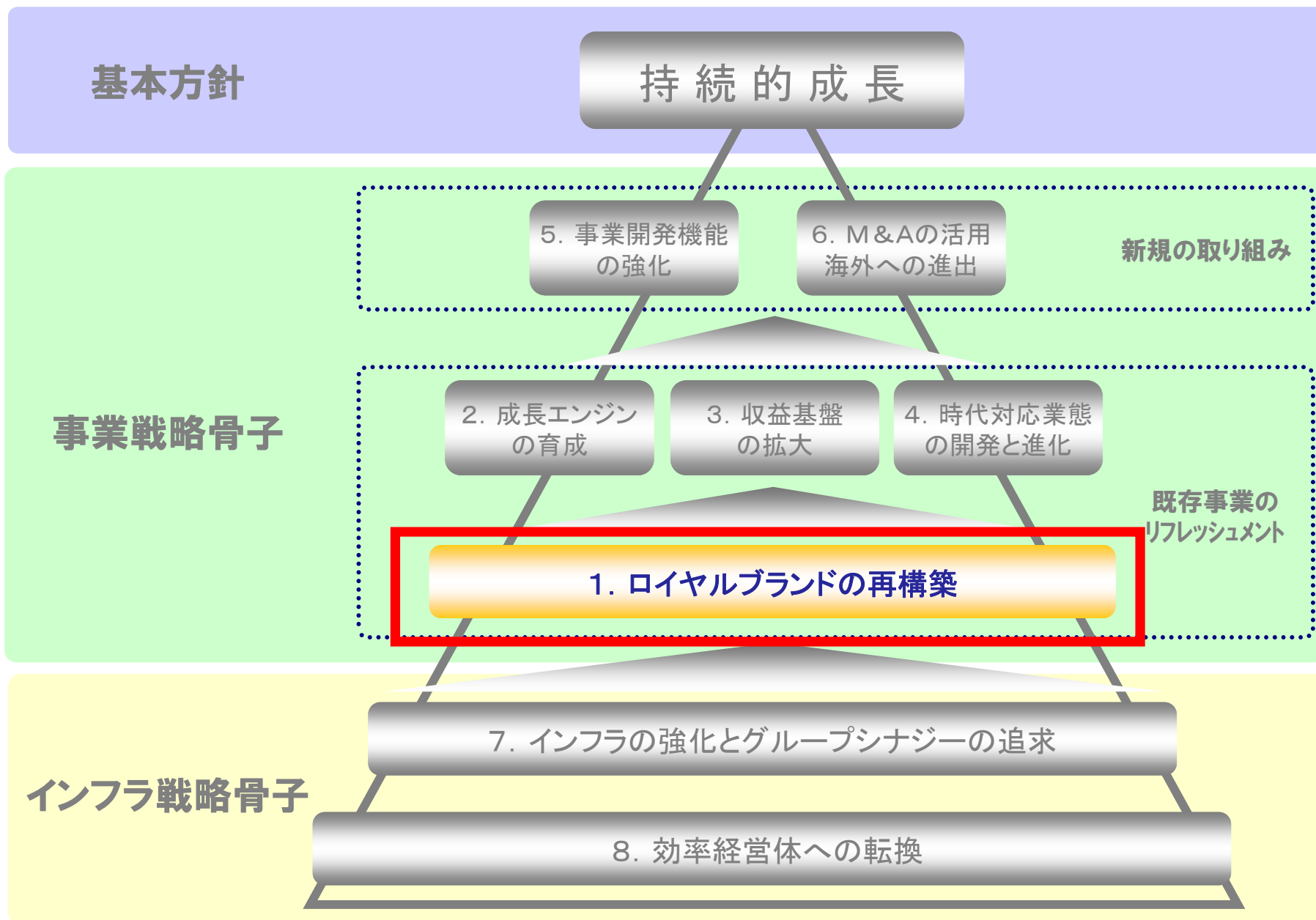


※2017年は見込み

2009年より投資を新規出店から既存店投資に転換



# 新中期経営計画の基本方針と戦略骨子



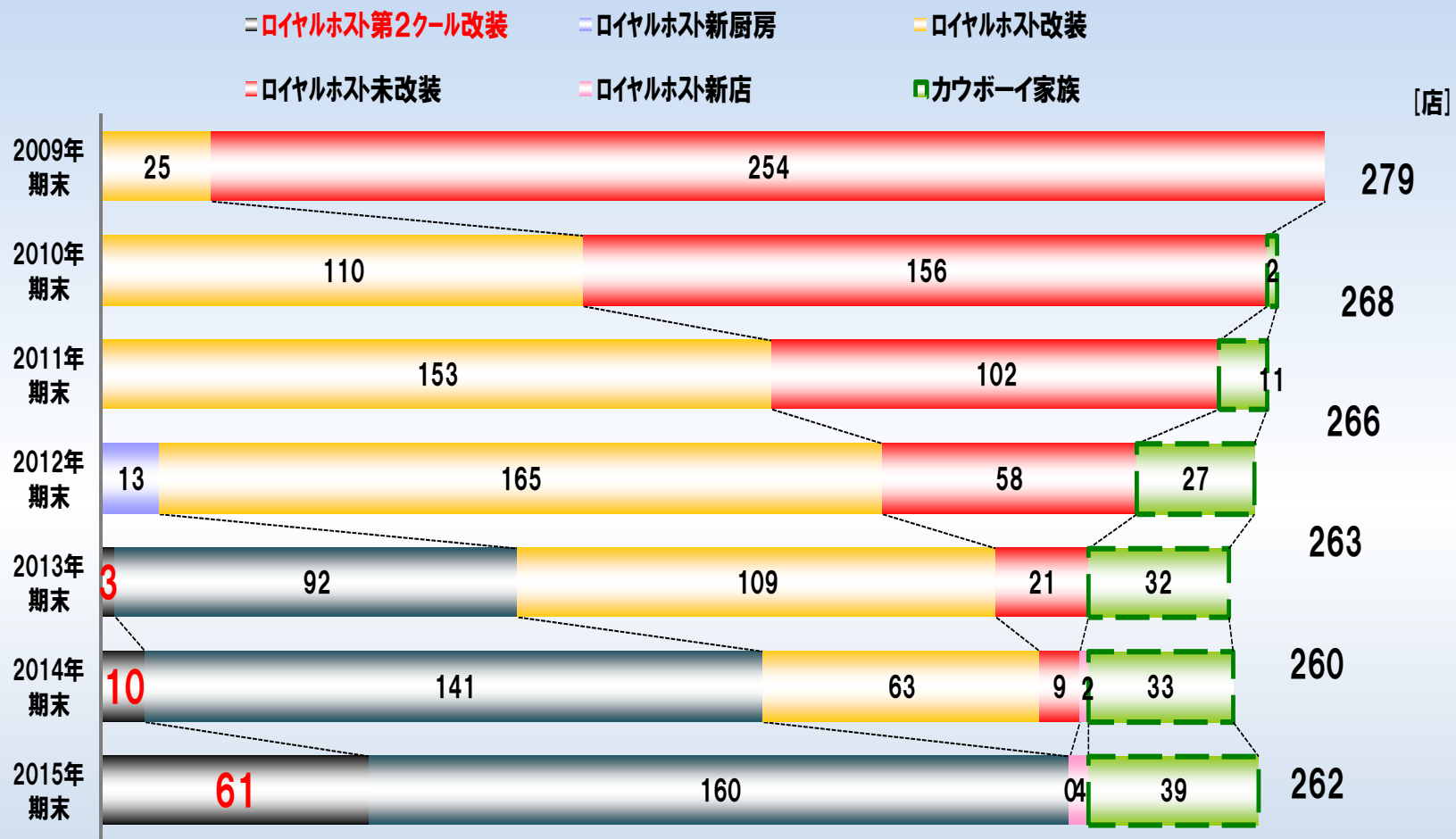
# ロイヤルホスト事業への経営資源投入

1. ロイヤルブランドの再構築

ロイヤルホスト事業 出店・改装・新厨房導入 計画

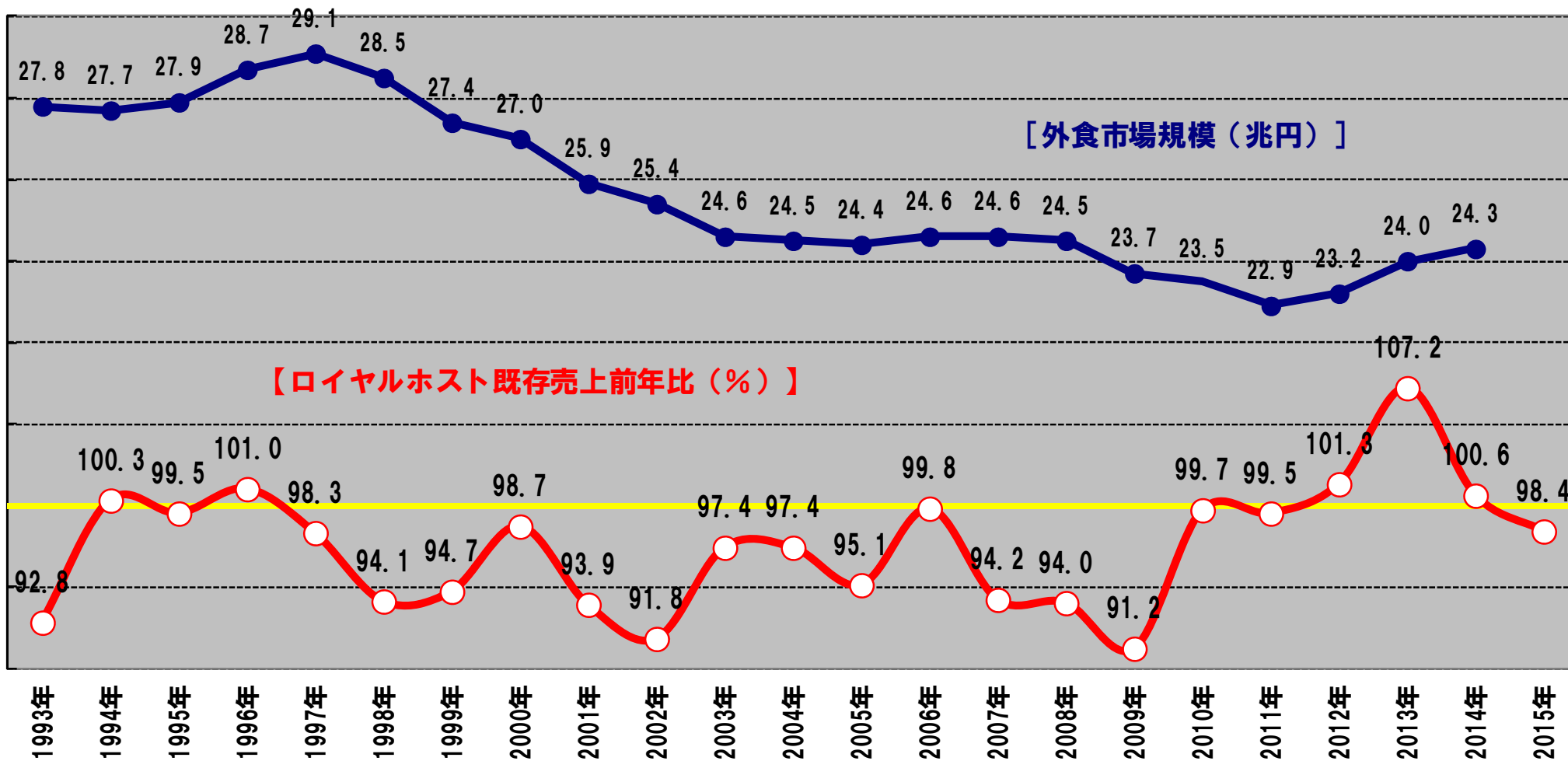
※FC除く

事業計投資額 (億円)	
8	累計
19	27
12	39
12	51
18	69
14	83
13	96



# 外食市場規模とロイヤルホスト既存売上前年比推移

1. ロイヤルブランドの再構築



日経新聞にホスピタリティ  
宣言掲載

大塚駅前店 道玄坂店 高輪  
店と都心の出店が相次ぐ

持株会社に体制変更  
ロイヤルホスト地域分社化

「ロイホの日」イメージ改装  
88サラダ黒×黒ハンバー  
グ

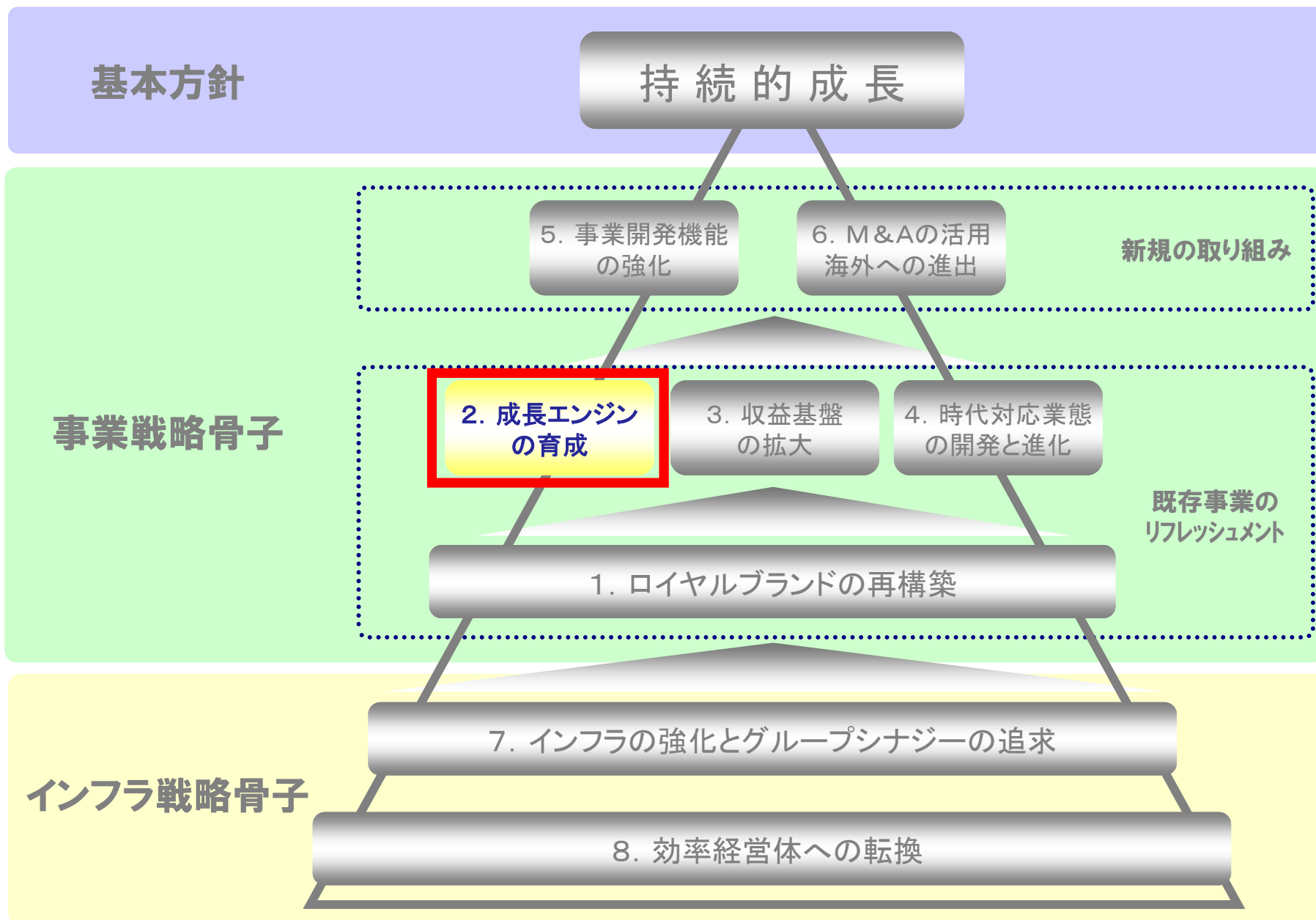
カウボーイ家族 転換開始  
地域分社を1社に統合

カレーフェア30周年記念開催

熱成アンガスリブコース  
厨房改装の推進

第2クール改装・進化形RH  
サンシャイン・グッドジャパン

# 新中期経営計画の基本方針と戦略骨子



## 2. 成長エンジンの育成

ロイヤルグループを取り巻く環境の変化

高齢化社会の進行

外食業態の循環スピードUP  
投資の未回収リスク増大

持続的な成長が見込める事業の要件

少子高齢化に親和性のある事業

ブランドの陳腐化に抵抗力のある事業

アセットライト型事業

インバウンドに親和性のある事業

これらの要件に該当する事業を成長エンジンと位置付け、その成長を促進させる

てんや事業



出店加速とFC展開

コントラクト事業



企画開発力と対応力を強化しシェア拡大

新規事業・業態

# 成長エンジンの育成 / てんや

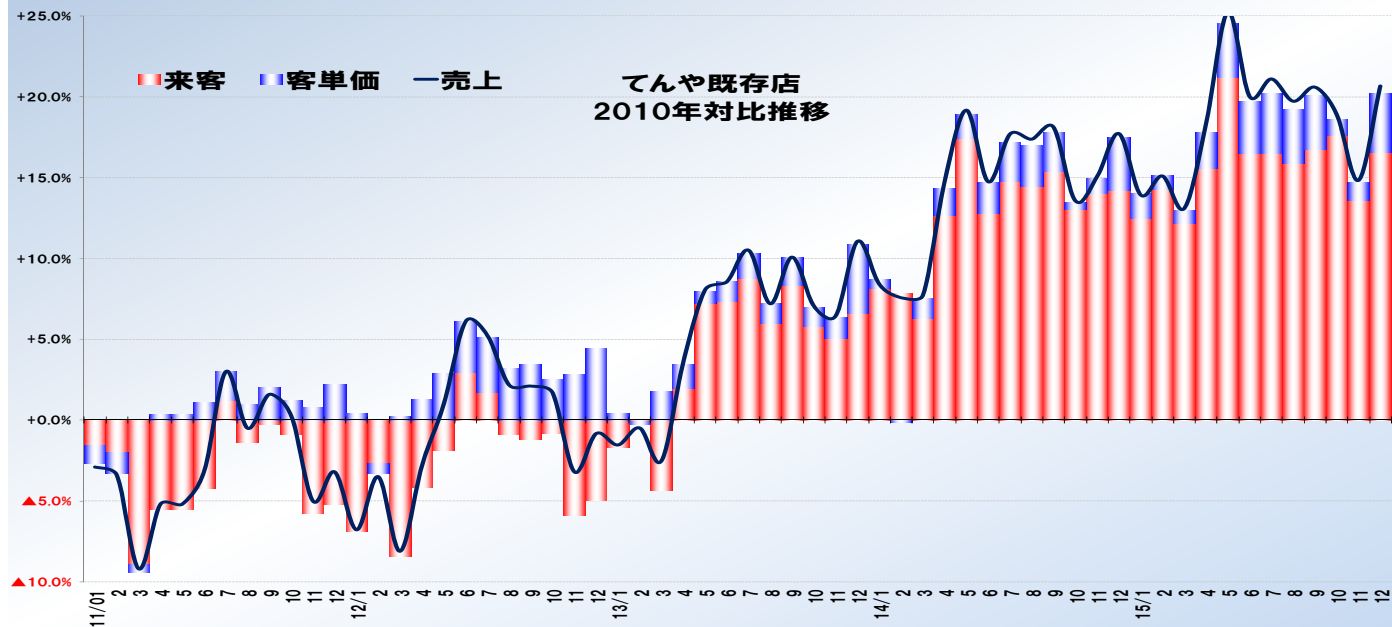
**既存店売上前年比**  
**2015年10月まで44ヶ月**

**連続で100%超**

毎月18日は「てんやの日」

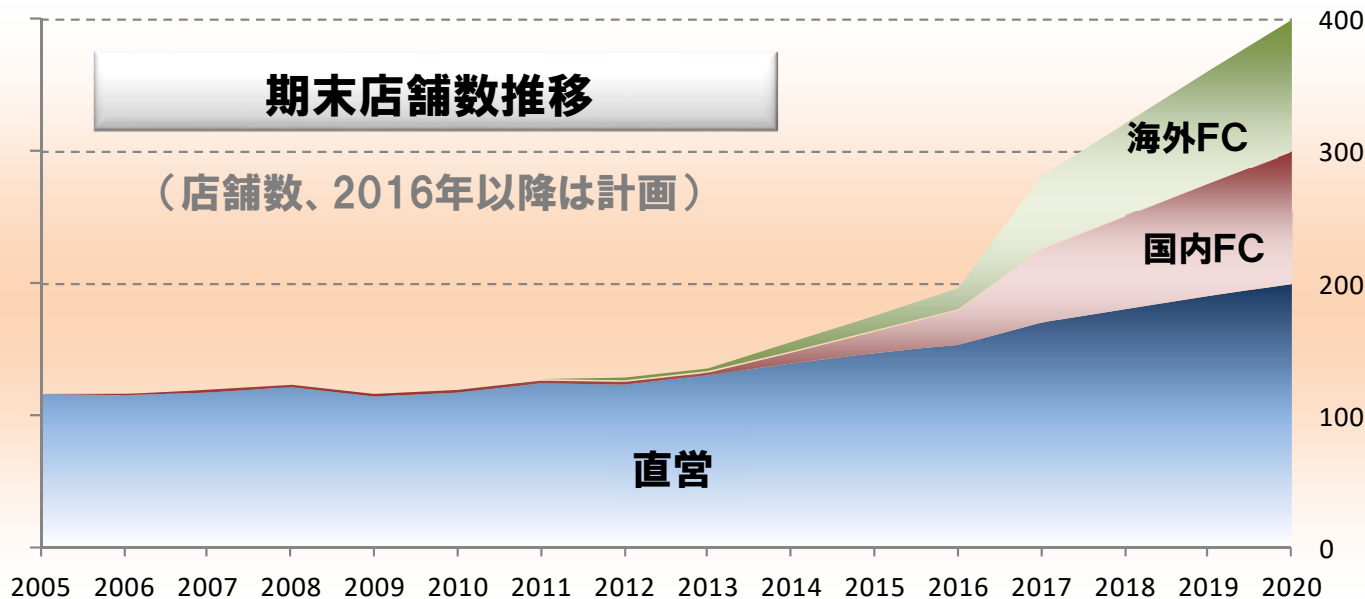


サンキュー天丼  
390円  
(税込)



## <国内外FC展開を加速>

- **2020年330店目標**  
(直営180、国内FC100、海外FC050)
- **郊外店(ロードサイド)を積極出店**
- **売店併設店を出店(持ち帰り販売強化)**



# 海外への進出 ≪ てんや ≫

## タイ

2013年6月  
CENTRAL RESTAURANTS  
GROUPとFC契約を締結  
【開店実績】

- 1号店 2013/10/11
- 2号店 2013/12/5
- 3号店 2014/6/5
- 4号店 2015/8/28
- 5号店 2016/7/16
- 6号店 2017/8/1
- 7号店 2017/8/28

## インドネシア

2014年1月  
Asia Culinary Inc  
とFC契約を締結  
【開店実績】

- 1号店 2014/10/10
- 2号店 2014/11/3
- 3号店 2017/1/11

## フィリピン

2014年1月  
TenCav CORPORATION  
とFC契約を締結  
【開店実績】

- 1号店 2015/3/28
- 2号店 2015/7/15
- 3号店 2015/8/16
- 4号店 2015/9/23
- 5号店 2016/12/16
- 6号店 2016/12/23
- 7号店 2017/4/15



5年以内に各国内で  
30店体制を目指す

タイFC1号店



# コントラクト事業の展開

2. 成長エンジンの育成

高速道路店 12店舗 年商102億円

空港ターミナル店 39店舗 年商 79億円

百貨店内レストラン 43店舗 年商 37億円

ビジネス&インダストリー 103店舗 年商 83億円

ヘルスケア 24店舗 年商 20億円

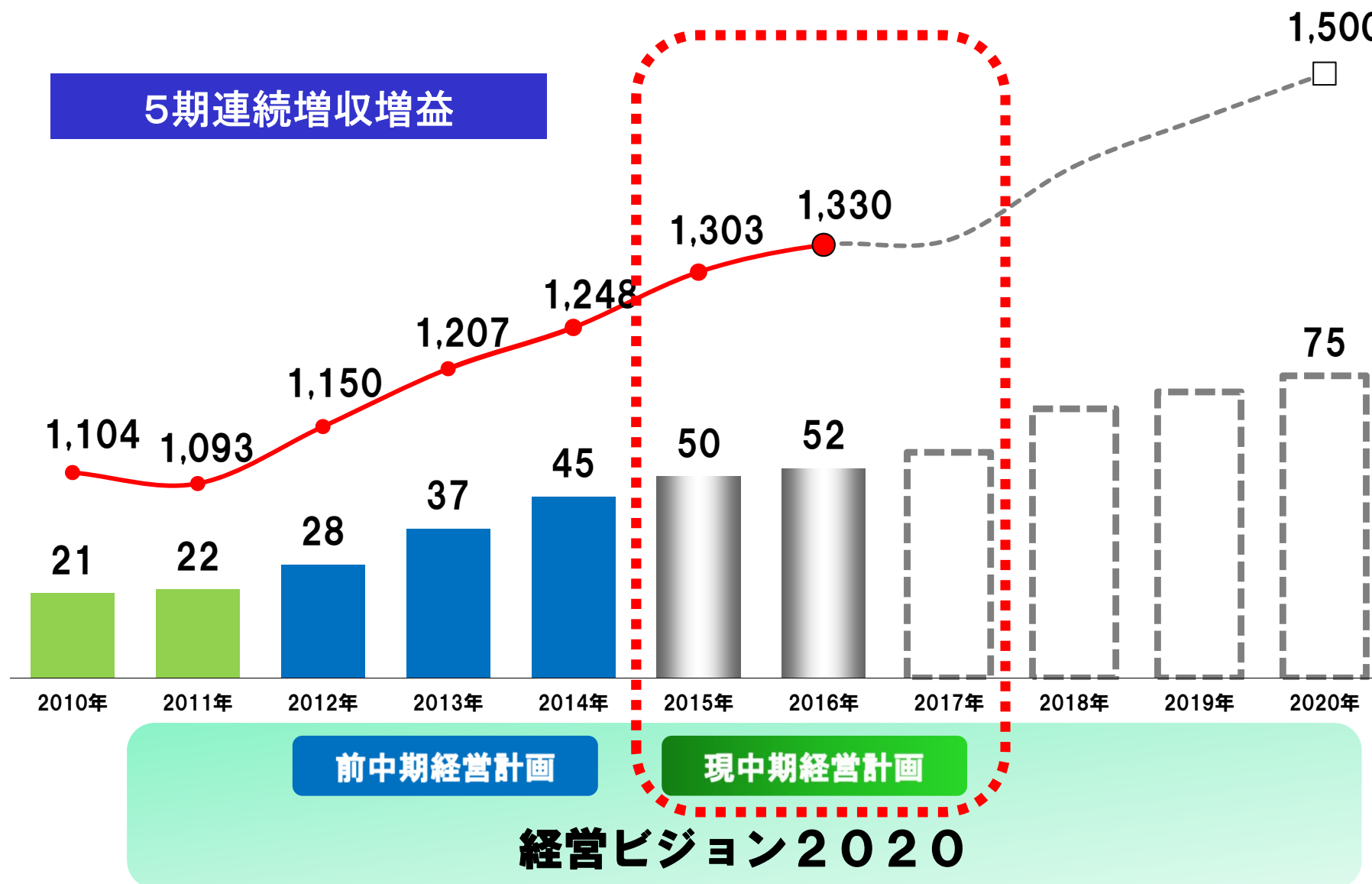
シルバー(高齢者施設) 11店舗 年商 6億円

ヘルスケア・シルバー領域の拡大／インバウンド対応／  
東京オリンピック関連施設／外食との垣根の低下



# 経営ビジョン2020における売上・利益推移

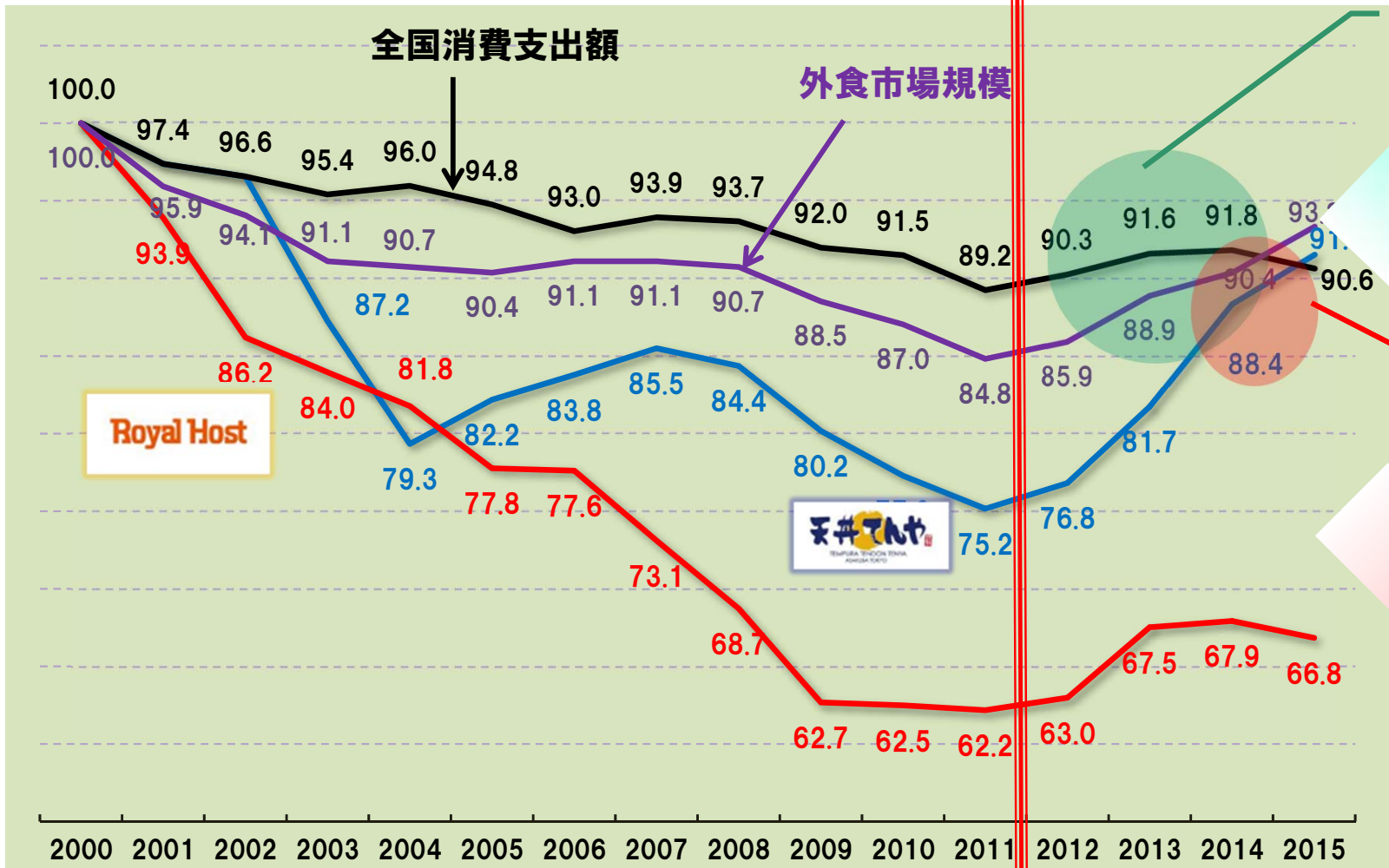
[単位: 億円]



※2010-16年実績、2017年以降計画

# グループ事業戦略（外食市場を取り巻く環境）

全国消費支出、外食市場規模とロイヤルホスト・てんや既存店売上  
2000年を100とした指数



団塊世代のリタイア  
アベノミクス  
(2013年～)

※外食市場  
メディア露出効果大

消費税増税  
諸物価の上昇

※外食市場  
メディア効果剥落

※2015年外食市場規模は推計

転換点

第1部 グループ概要

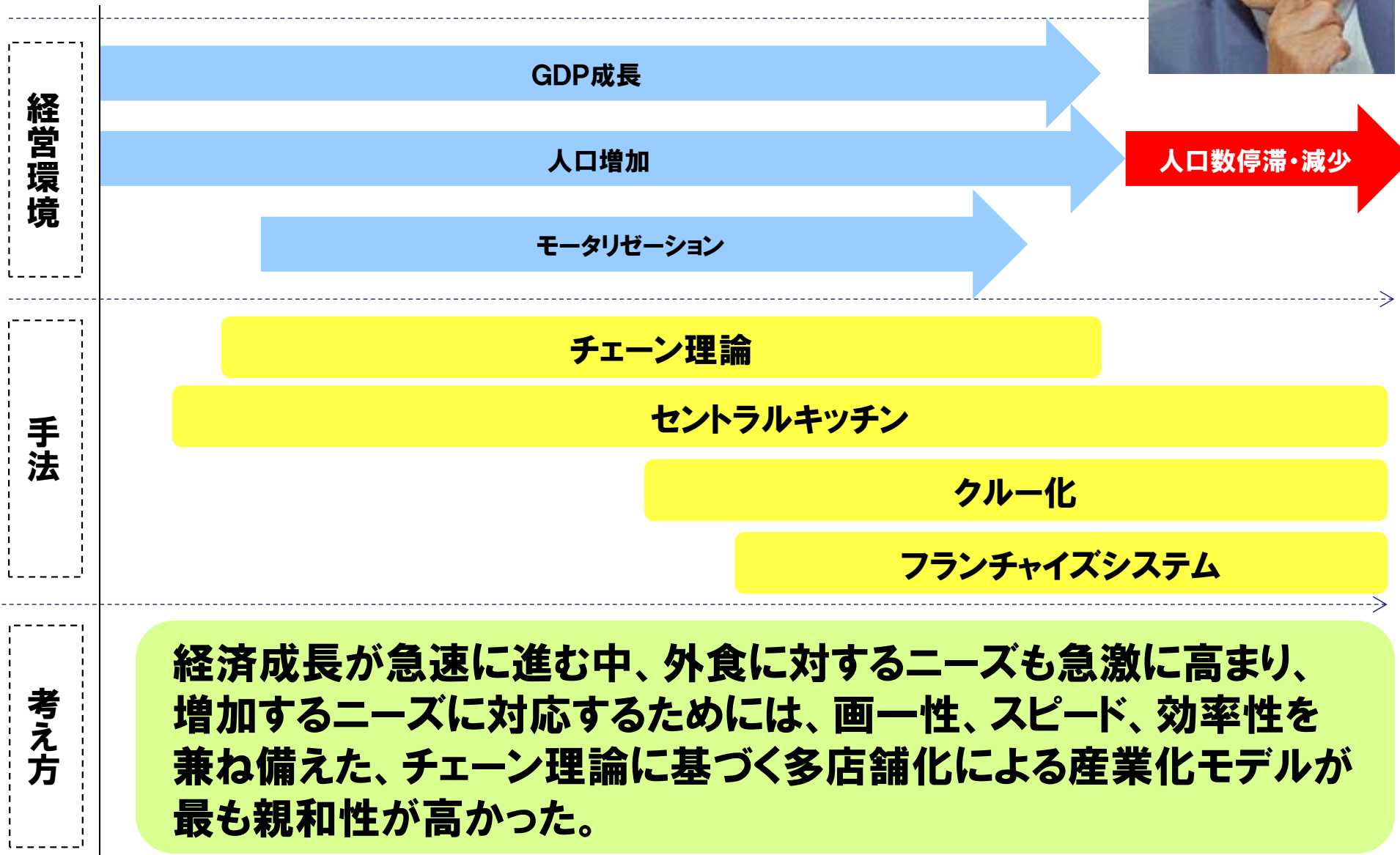
第2部 経営ビジョン2020と中期経営計画

**第3部 ホスピタリティビジネスの産業化**

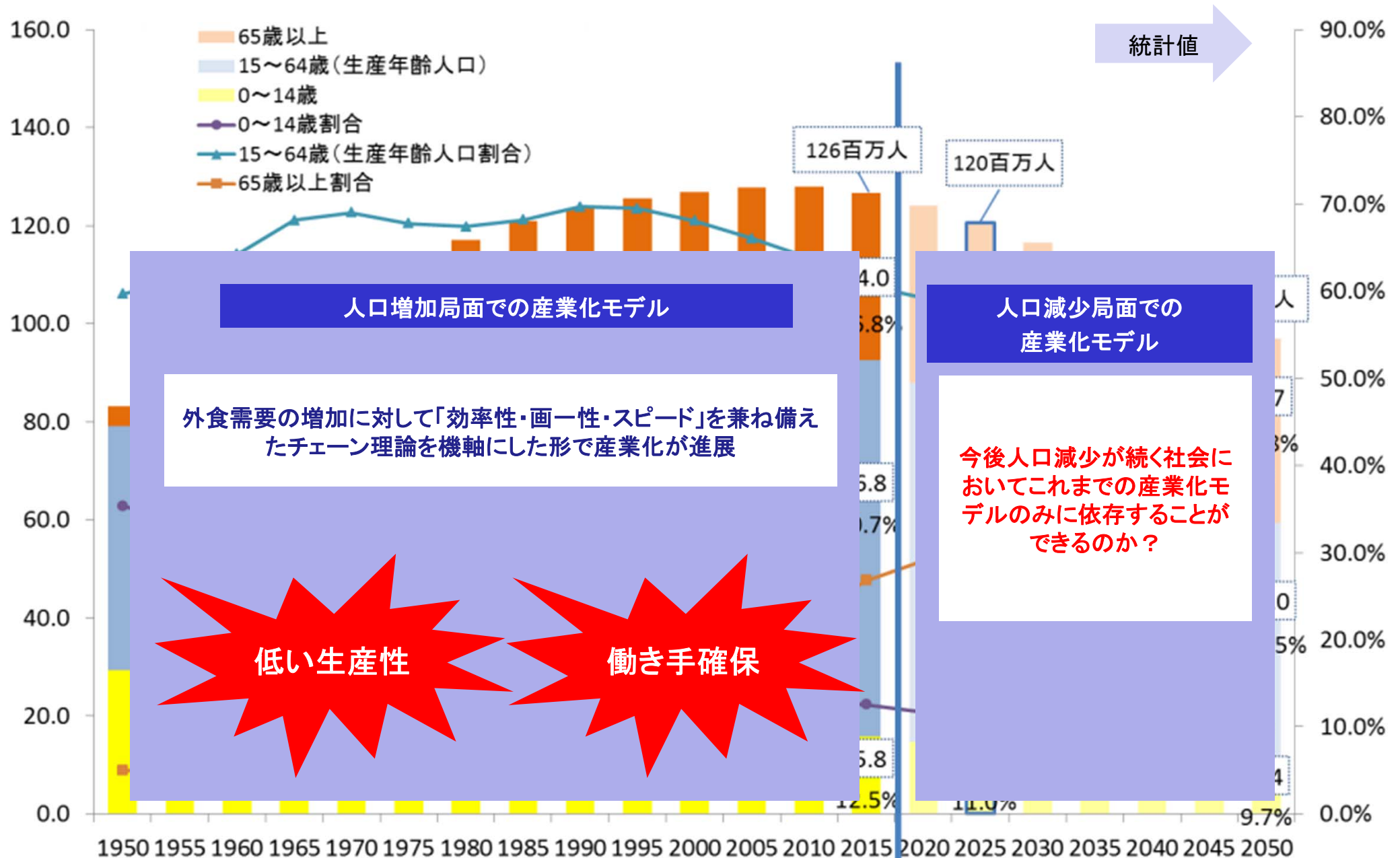
# 外食の産業化の歴史



『飲食業を水商売ではなく産業にする』  
セントラルキッチン建設、大卒社員の採用、株式上場など



# 日本の人口推移と産業化モデル



# これまでの産業化の限界(仮説①)

経済成長と人口増加とともに、チェーン理論に基づく外食事業の産業化は、社会に大きく貢献してきた。

しかしながら、人口増加の伸び率の低迷に加え、消費者ニーズの多様化や社会生活の変化、中食との競合、デフレの影響など、経営環境が大きく変化し、これまでの産業化モデル**だけでは**対処できない時代となっている可能性がある。

## 低生産性の問題

賞味期限切れ問題

異物混入問題

虚偽表示問題

ブラック企業問題

...

# ホスピタリティ産業の生産性向上に向けて

**生産性 = 効率性 ??**

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

付加価値向上  
新規市場開拓

効率性向上

## ホスピタリティビジネスの産業化

### 持 続 的 成 長

(従業員還元・株主還元・お客様付加価値向上)

# サービス産業の生産性向上に向けて

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

付加価値向上  
新規市場開拓

効率性向上

||

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

売上高粗利益率

一人当たり売上



# 製造業における生産性の向上

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上高粗利益率}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

The diagram illustrates the formula for productivity in manufacturing. It is presented as a multiplication of two fractions. The first fraction is **売上高粗利益率** (Gross Profit Margin) in the numerator and **売上高** (Sales) in the denominator. The second fraction is **売上高** (Sales) in the numerator and **従業員数** (Number of Employees) in the denominator. The overall result is labeled as **生産性** (Productivity).

## 売上高粗利益率

製造コストの低い地域での製造拠点の展開  
 (例えば、中国、ベトナム・・・)

イノベーションによる新製品開発  
 (例えば iphone)

## 一人当たり売上

大規模な機械導入による人員削減

IT化の推進による要員削減

## サービス産業のジレンマ

売上高粗利益率

一人当たり売上

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$$

売上高粗利益率

製造コストの低い地域での製造拠点の展開  
⇒ 現実的には困難

イノベーションによる新製品開発  
⇒ 新製品のサイクルが短いことと、模倣されやすい

一人当たり売上

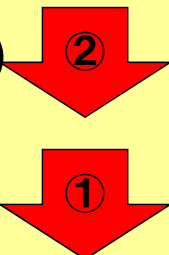
大規模な機械化導入による人員削減  
⇒ 分散化型拠点のため機械化導入ハードル

IT化の推進による要員削減  
⇒ 規模の限界による導入コストメリットが限定的

# 外食産業のジレンマは？

製造業と本質的に異なる点は「**サービスの提供と消費の同時性**」。製造業の場合、モノを安くつくり、ストックし、高く販売するという一連のプロセス(時間)の中で効率性を高める術があることに対して、サービス産業の場合、その同時性がゆえに効率性の向上に限界が生じる。

また効率性の向上と付加価値の向上が相反関係に陥り、効率性向上を志向しすぎる結果、付加価値の低下に陥るケースが生じる

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$
The diagram shows the productivity formula with two red arrows pointing downwards. Arrow 1 points to the denominator '従業員数' (Number of employees), and arrow 2 points to the numerator '売上総利益(粗利)' (Gross profit). This indicates that both the numerator and denominator are decreasing, leading to a decrease in productivity.

生産性を上げるため従業員数を削減した結果、サービスレベルが低下し、結果として売上総利益が減少し、生産性の低下に結びつくケース

# 持続的成長に向けての課題

## 課題

①

### 消費構造の変化

#### 少子高齢化の進行と消費の2極化

長期の市場変化と短期の景気変動の見極めを行い、市場変化に対応する形でポートフォリオでの対応が必要

## 課題

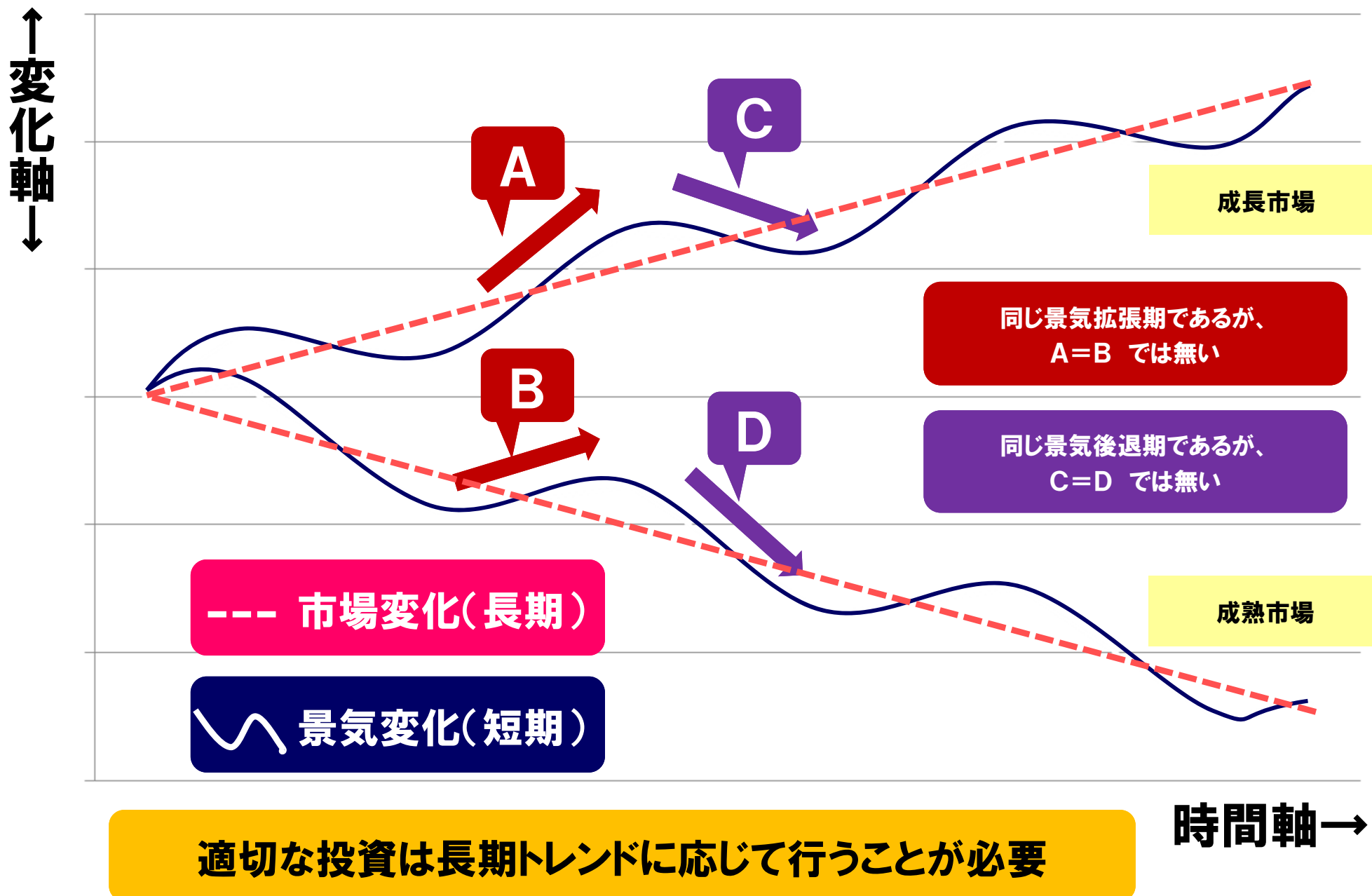
②

### 供給サイドの制約

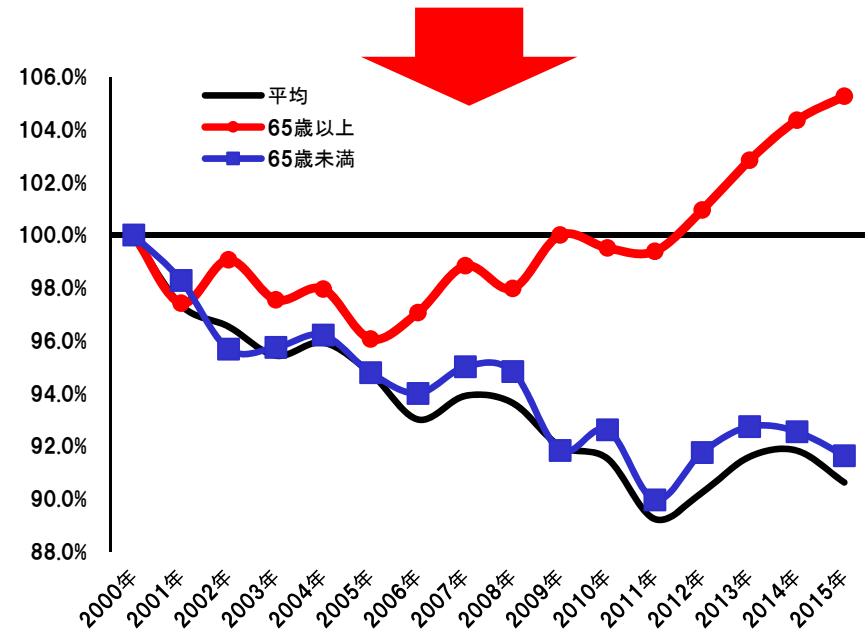
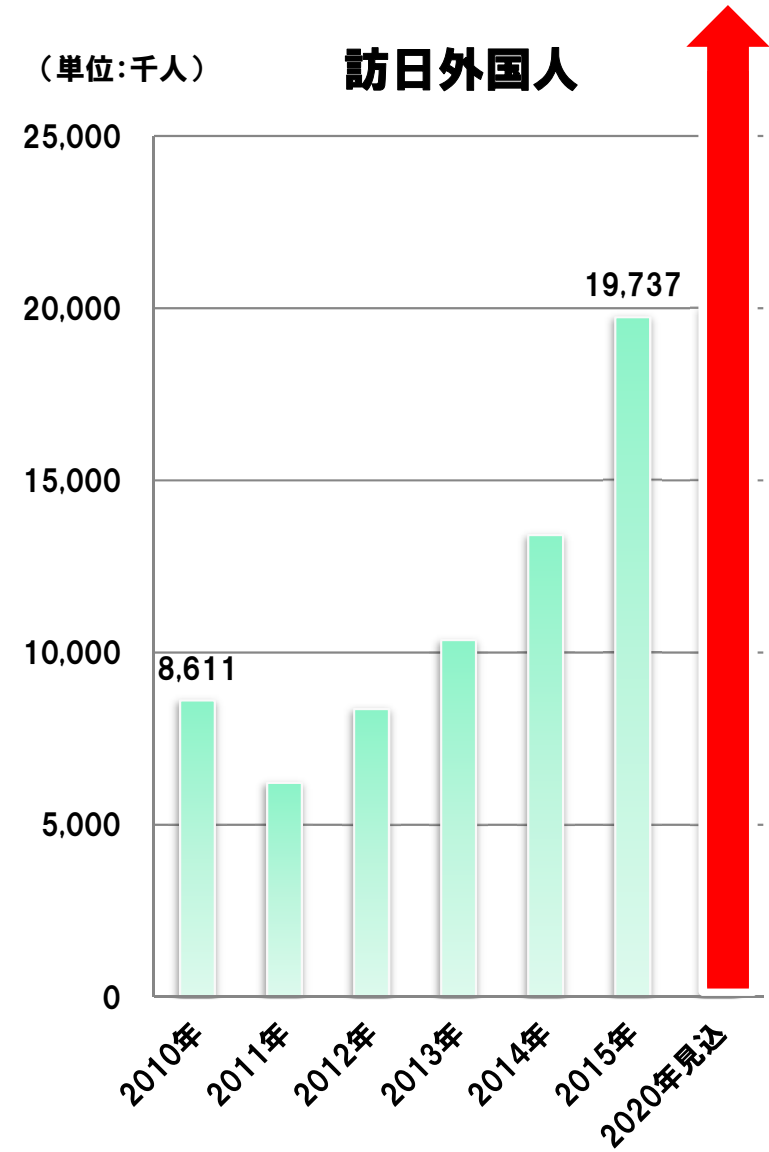
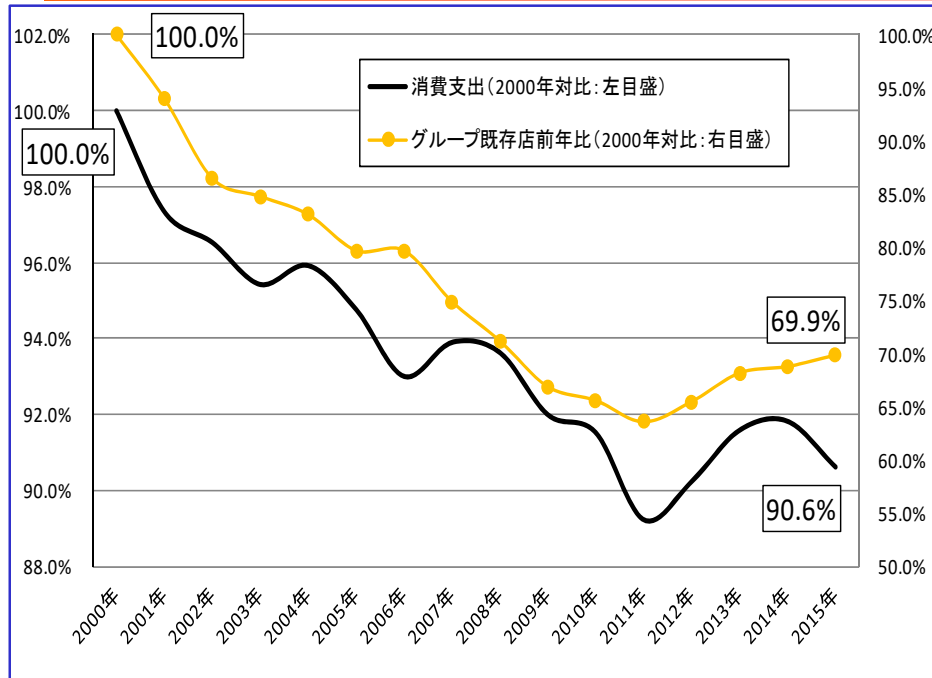
#### 労働供給と原材料確保のボトルネック

人材確保と原材料確保というボトルネックはより深刻化する見通しであり、ボトルネックを意識した戦略が必要

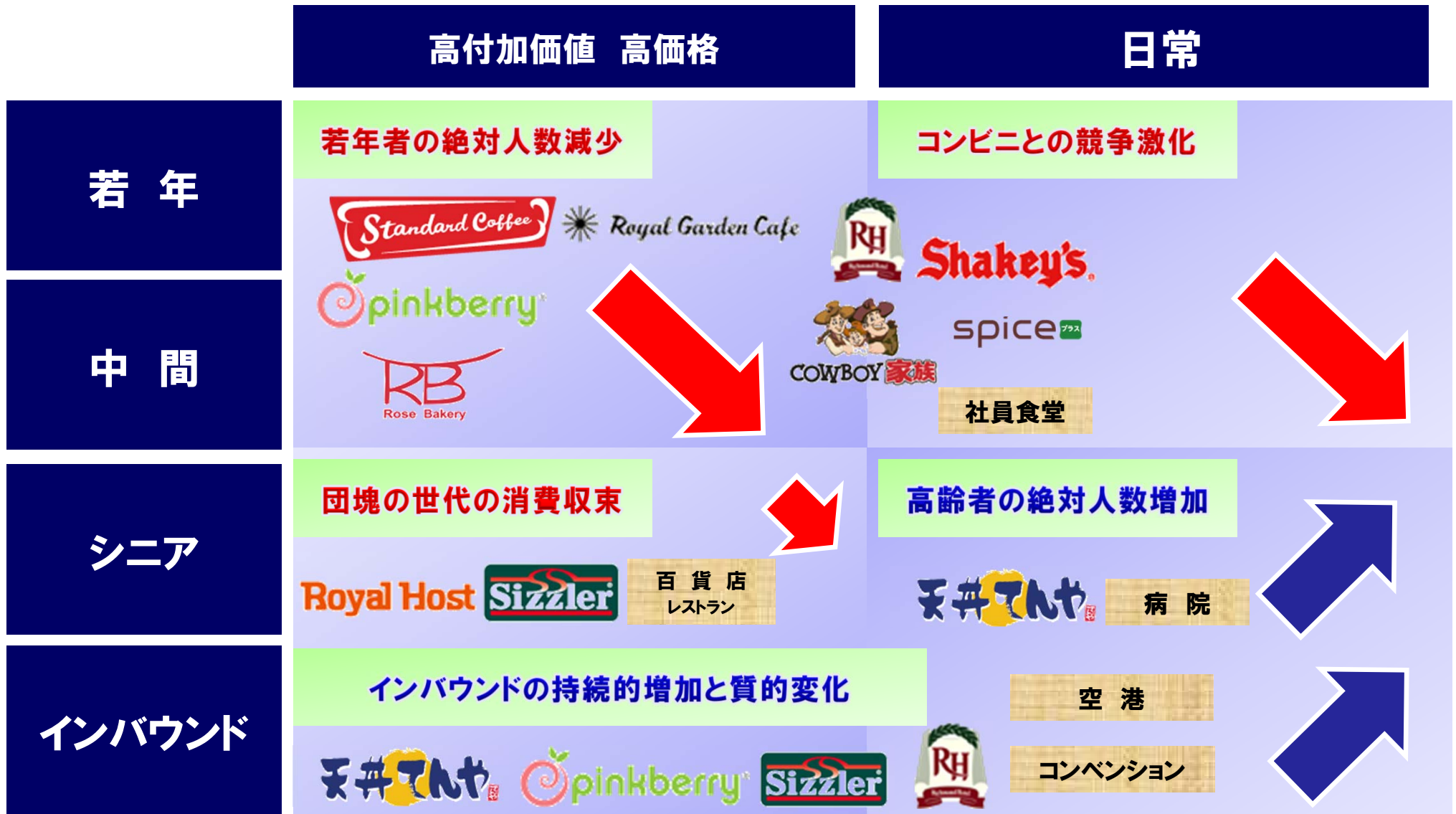
# 今後の投資の方向性



# 消費支出動向とグループ既存店前年比推移



# 市場変化とロイヤルグループ



# 持続的成長に向けての課題

## 課題

①

### 消費構造の変化

#### 少子高齢化の進行と消費の2極化

長期の市場変化と短期の景気変動の見極めを行い、市場変化に対応する形でポートフォリオでの対応が必要

## 課題

②

### 供給サイドの制約

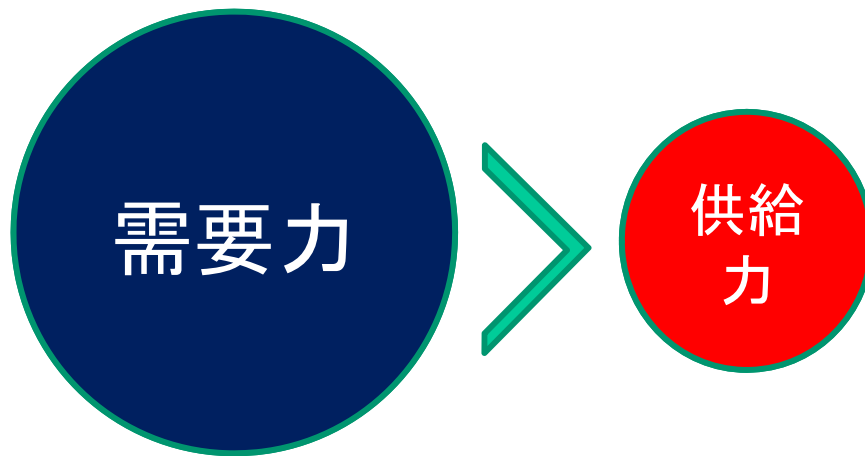
#### 労働供給と原材料確保のボトルネック

人材確保と原材料確保というボトルネックはより深刻化する見通しであり、ボトルネックを意識した戦略が必要



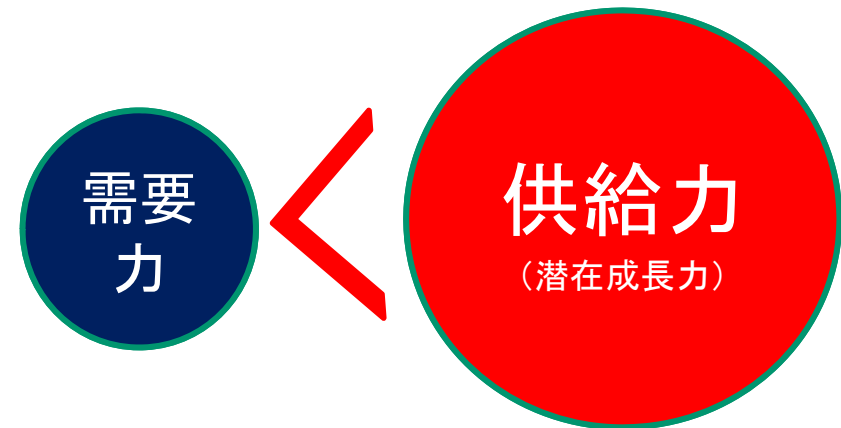
## 今後のホスピタリティビジネスの産業化(仮説②)

## 人口増加局面



潤沢な労働力の供給があり、産業化におけるポイントは供給力ではなく、いかに需要を取り込むモデル(画一性・スピード・効率性)を構築するかに依存していた。

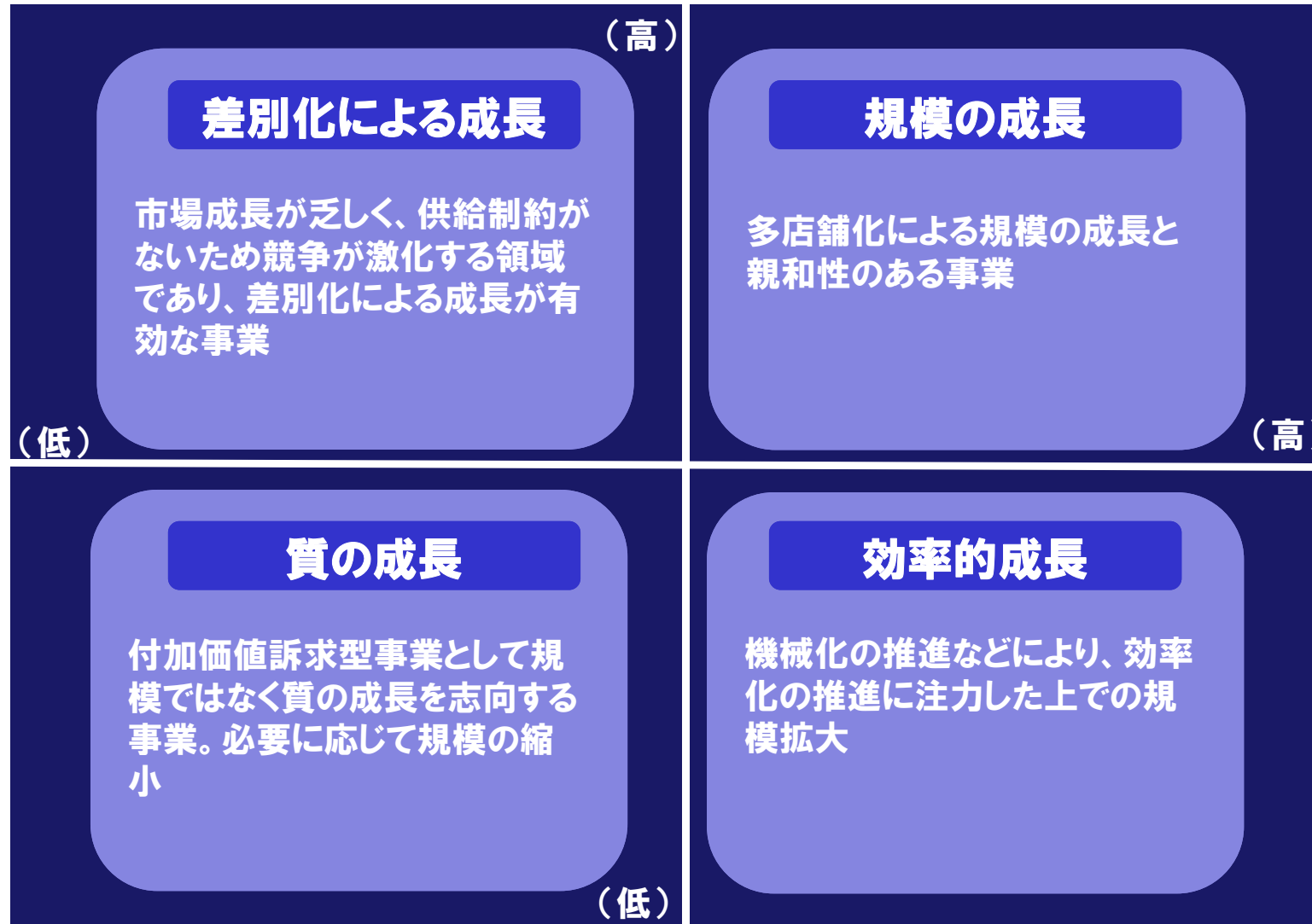
## 人口減少局面



労働力確保が厳しくなり、かつ原材料確保が厳しくなる時代に突入し、産業化におけるポイントは需要から供給にシフトしていく。

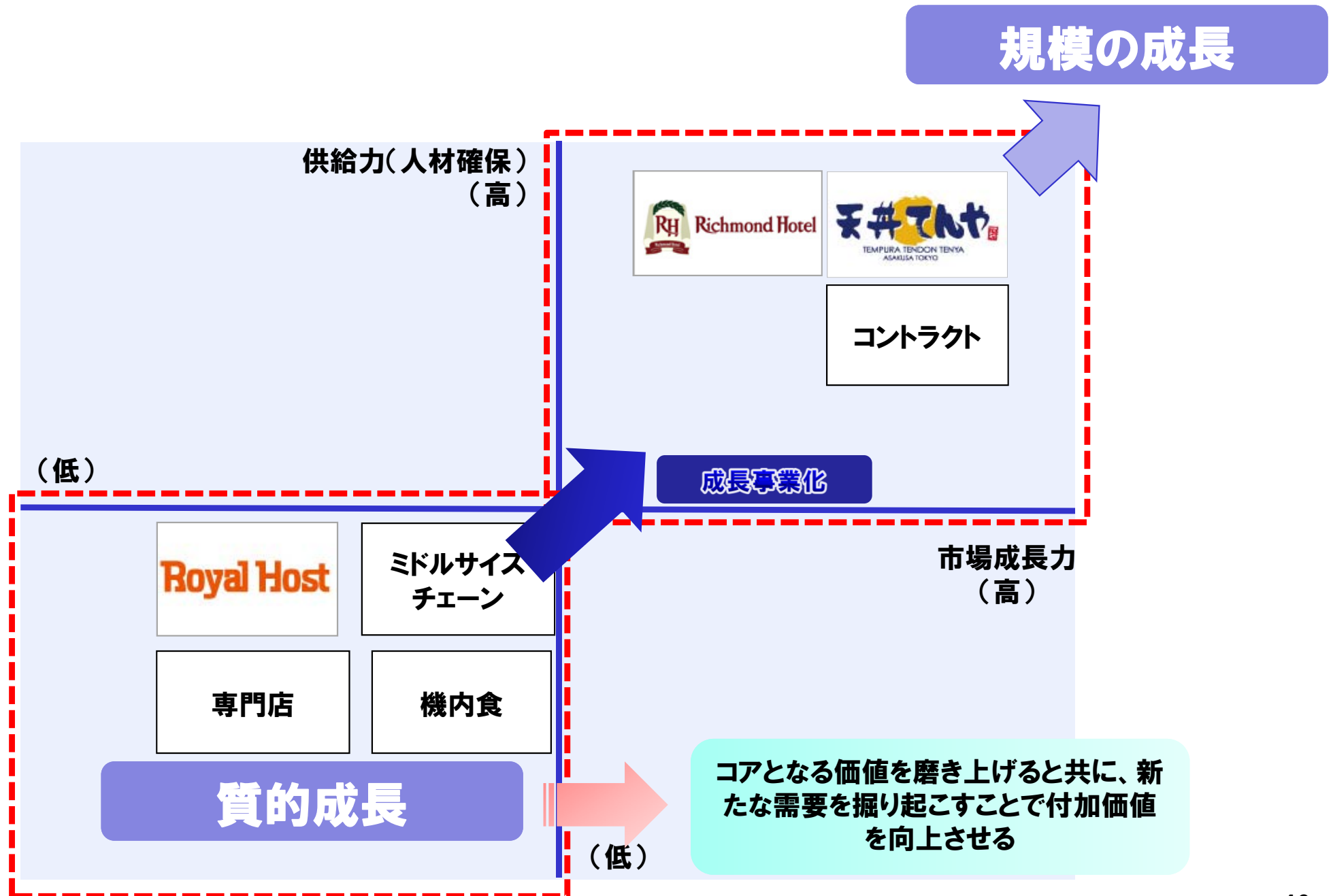
# 事業別の成長性と人材確保(一つの事例)

供給力(人材)



市場成長力

# 事業別の成長性と人材確保



# これまでの産業化モデルとこれから

これまでの産業化	これからの産業化
あらゆる市場が拡大をしていった時代に対応した産業化モデル	すべての市場が成長する時代は終わり、選別の時代に移行した産業化モデルの構築が必要

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

付加価値向上  
新規市場開拓  
効率性向上

**成長市場**

効率性を重視した成長

**成熟市場**

選別の時代に対応した戦略

# 今後の経営に向けて(SHの利害対立)

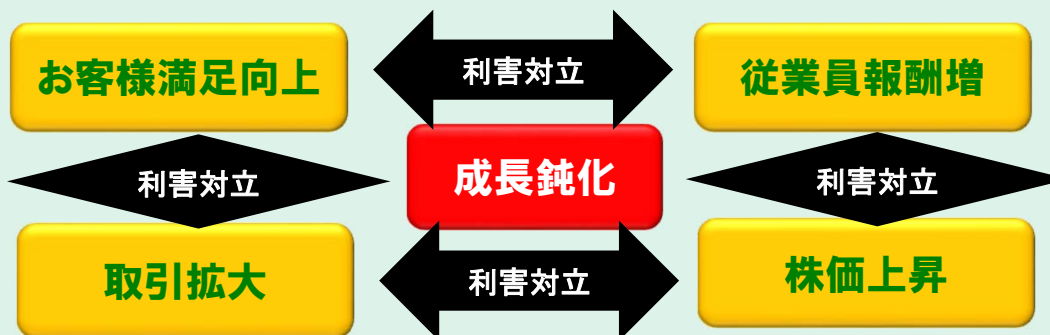
## 成長期

企業の成長が全ステークホルダーの満足度向上に自然と結びつく状態



## 成熟期

企業の成長が全ステークホルダーの満足度向上に自然と結びつく状態





**増収増益の継続 = 持続的成長の実現**