平成 23 年 11 月 21 日

各　位

会 社 名　ロイヤルホールディングス株式会社
代表者名　代表取締役社長　菊地　唯夫
（コード番号 8179 東証第一部、福証）
問合せ先　執行役員財務企画部長　藤岡　聡
（ＴＥＬ 03-5707-8873）

# 新中期経営計画「Fly to 2014」策定について

当社は、このたび、「ロイヤルグループ経営ビジョン 2020」（以下、「経営ビジョン」）実現に向けて 2014 年度を最終年度とする新中期経営計画「Fly to 2014」を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

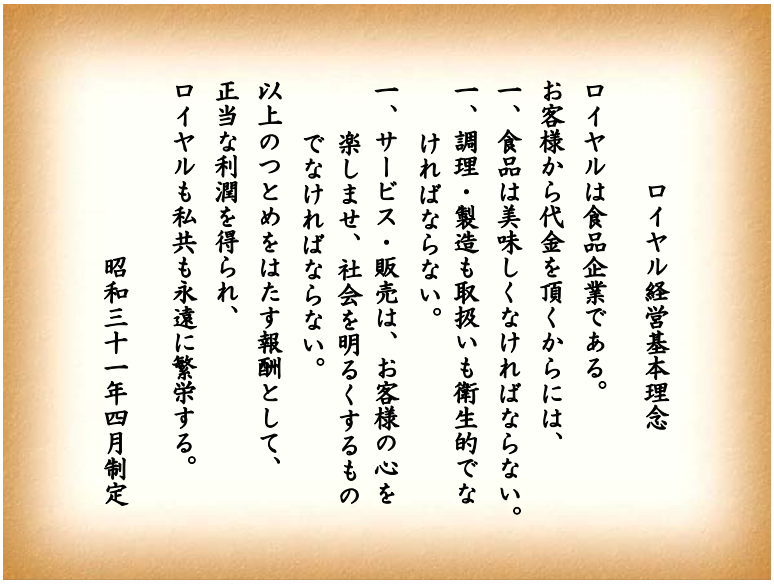
記

## １．新中期経営計画の策定にあたり

当社グループは、1951 年の創業以来 60 年間にわたり、経営基本理念を実践することにより、「“食”を通じて国民生活の向上に寄与する」ことを目指して事業を展開してまいりました。

この「Fly to 2014」は、時代が大きく変化する中、当社グループが迫られている変化を改めて直視し、持続性のある成長に向けてその一歩を踏み出すものです。

如何なる時代においても経営基本理念を礎として、社会から求められる存在意義を確認しつつ、その企業価値向上に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。



## ２．新中期経営計画策定の前提となる環境認識

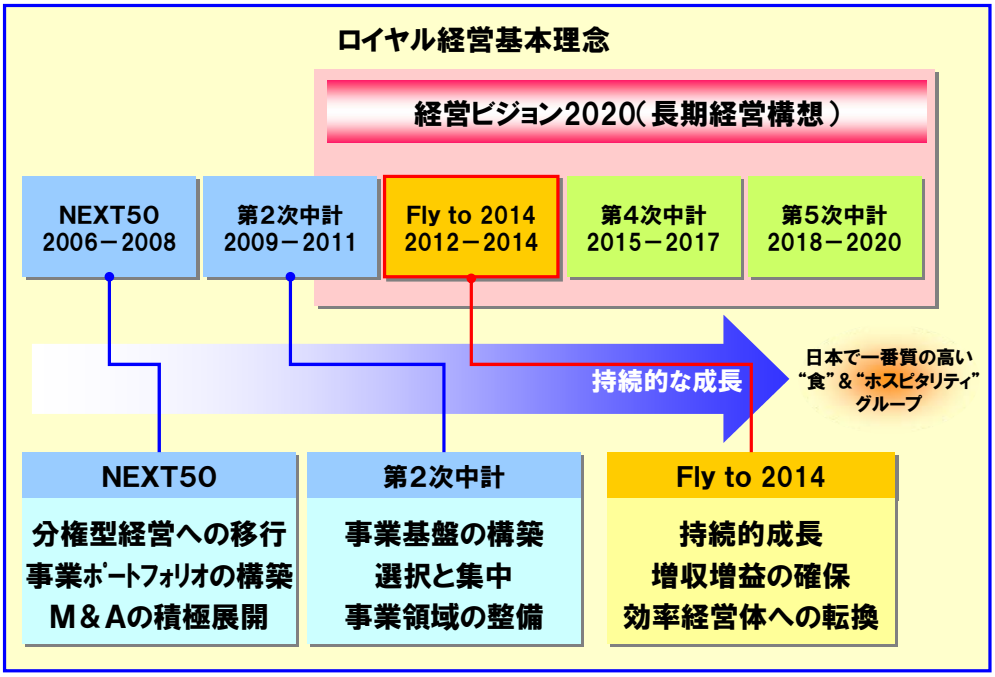
国内経済は、人口の減少と少子高齢化、労働人口の減少といった基調に加え、東日本大震災に端を発した電力不足問題の長期化、増税と社会保障負担の増大、グローバル景気の減速懸念など、しばらくは国内景気の先行き不透明感が払拭されない状態が続くものと認識しております。

当社グループが事業を営む業界では、引き続き外食市場の縮小、中食市場の拡大、シルバービジネスの拡大といった基調が継続するものと認識しております。特に、デフレによる低価格競争、原材料価格の高騰による原価率の上昇、労働力不足による人件費の増大、食の安全・安心に対する規制の強化、ＬＣＣ（格安航空会社）参入の本格化、経費削減による法人宿泊需要の減少なども予想され、これら予見される外部環境の変化によるネガティブインパクトを乗り越えて持続的な成長戦略を描く必要があるものと認識しております。

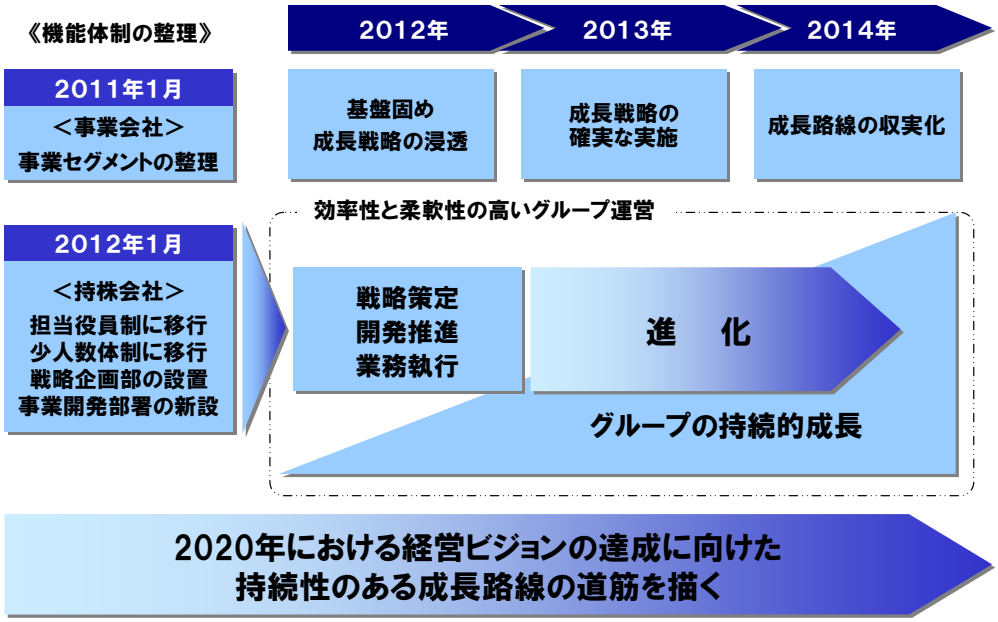
## ３．新中期経営計画の位置付けと方向性

当社グループでは、「経営ビジョン」において、『「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』というグループビジョンを掲げております。

新中期経営計画は、「経営ビジョン」実現に向けた三段階の中期経営計画の第一段階と位置付け、「持続的成長」、「増収増益の確保」、「効率経営体への転換」を柱とした施策を展開していく計画となっております。

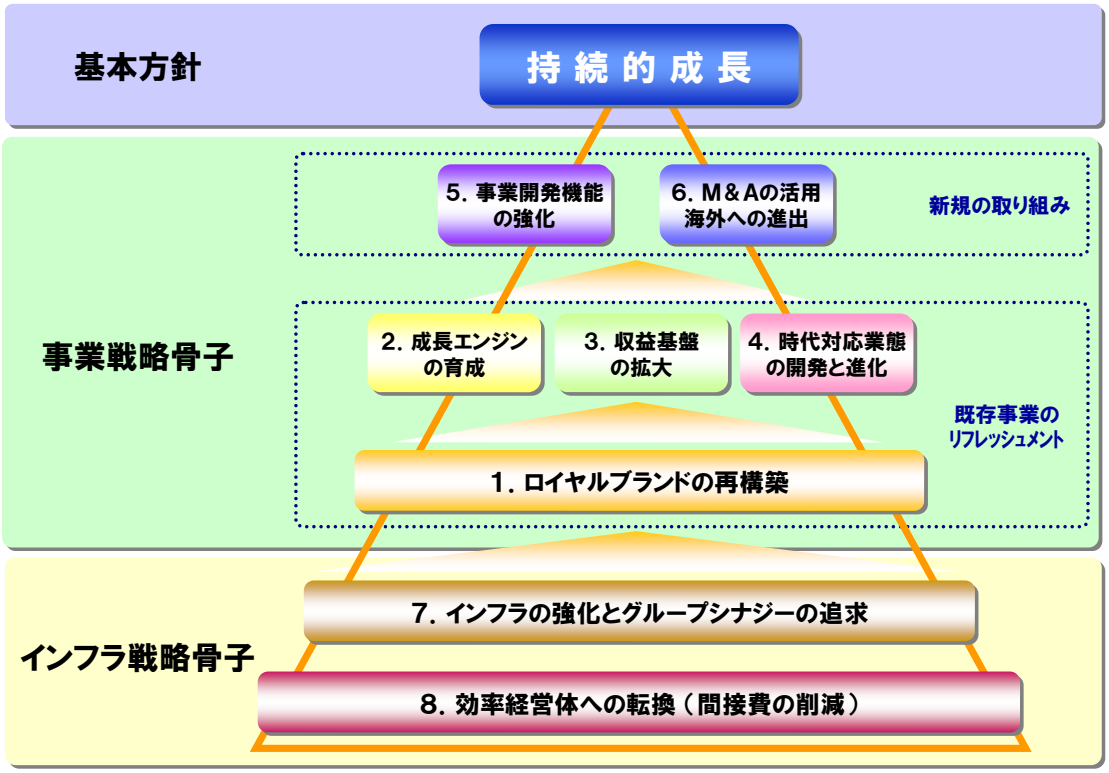


そして、2012 年にグループの機能体制の整理を更に進め「成長戦略の浸透」、2013 年に「成長戦略の確実な実施」、2014 年に「成長路線の収実化」を図り、持続性のある成長路線の道筋を描いてまいります。

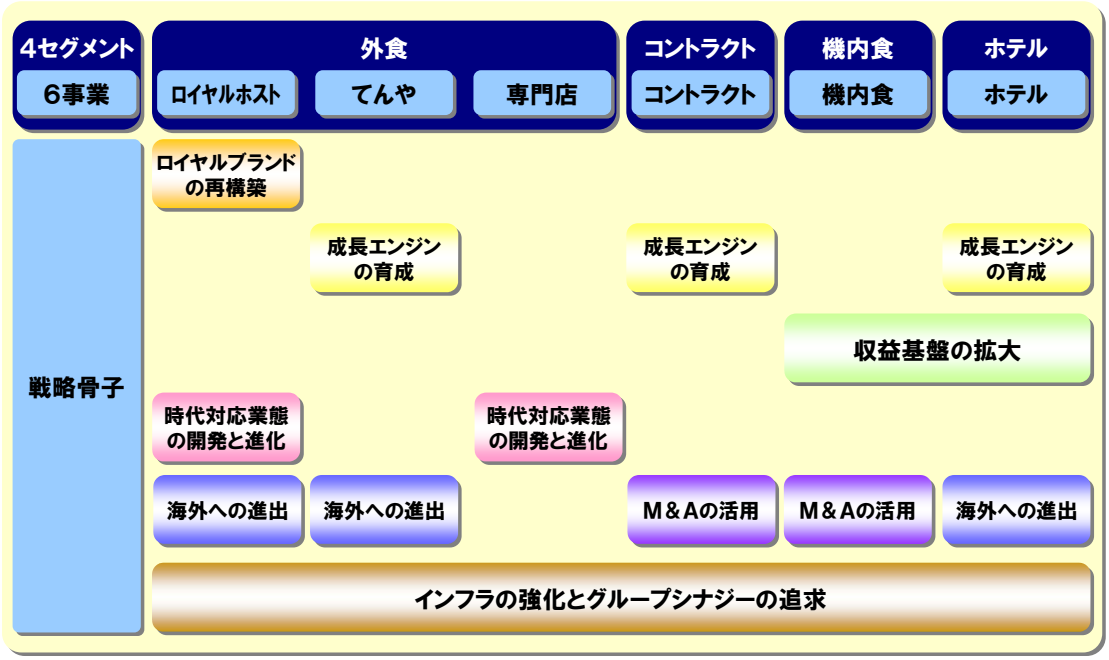



## ４．新中期経営計画の基本方針と戦略骨子

新中期経営計画では、６つの事業戦略と２つのインフラ戦略を骨子とした施策を展開することで、成長が見込まれる事業の拡大を柱として増収増益を確保し、基本方針である「持続的成長」を図るとともに、企業価値の向上を実現していく計画としております。



また、これらの戦略骨子のセグメント別・事業別に見た役割分担は、各セグメント・事業が担うミッションに基づき、以下の通りとなっております。




## ５．業績目標

新中期経営計画では、売上の確保（増収）と間接費の適正化を重要課題と認識して、成長戦略と収益構造の改革のバランスを重視しつつ設定した戦略骨子に沿った各種施策を着実に実施してまいります。これにより 2014 年度にグループ連結で以下の業績数値を達成することを目標としております。

| | 売上高 | 経常利益 | 経常利益率 | ＥＢＩＴＤＡ | ＲＯＡ |
|---|---|---|---|---|---|
| 業績目標 | １，２２０億円 | ５０億円 | ４．１％ | １００億円 | ５．８％ |

（注） ＥＢＩＴＤＡ＝経常利益＋減価償却費＋のれん償却額＋支払利息（ネット）

ＲＯＡ＝経常利益÷総資産（平均）×100

なお、売上高と経常利益の目標達成に向けた戦略骨子ごとの効果の内訳は、以下の通りです。

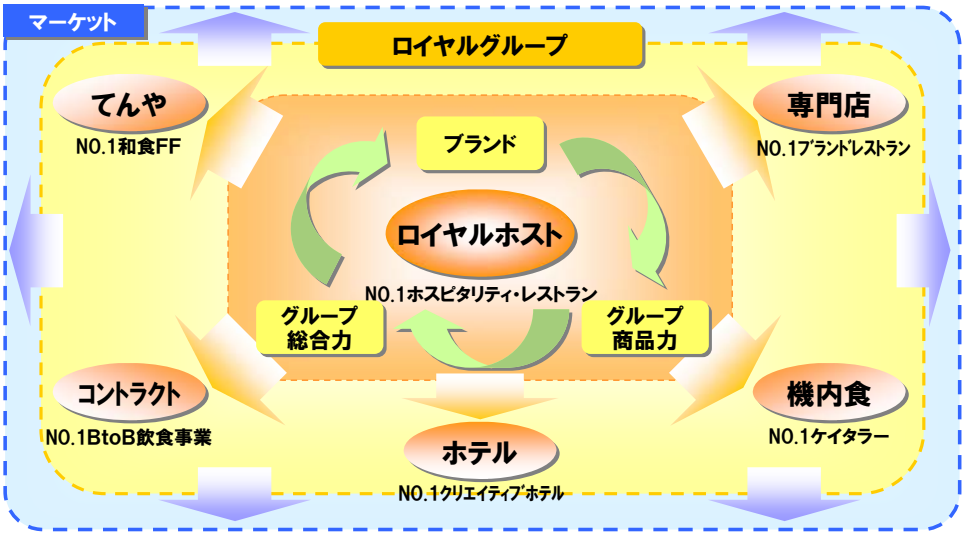
| | | 売上高 | 経常利益 |
|---|---|---|---|
| 2011 年／通期予想 | | １，０７５億円 | ２０億円 |
| 2014 年／通期計画 | | １，２２０億円 | ５０億円 |
| 3 年間／増加額 | | ＋１４５億円 | ＋３０億円 |
| 内訳 | 成長エンジンの育成 | ＋１１６億円 | ＋９億円 |
| | 時代対応業態の開発と進化 | ＋４０億円 | ＋５億円 |
| | インフラの強化とグループシナジーの追求 | ― | ＋１２億円 |
| | 既存事業の強化および間接経費の削減等 | ＋３９億円 | ＋１１億円 |
| | 景気動向等による影響 | ▲５０億円 | ▲７億円 |

## ６．戦略骨子

【事業戦略骨子】

（１） ロイヤルブランドの再構築

コックが作る美味しい料理とホスピタリティサービスの提供により、ロイヤルブランドの源泉である「ロイヤルホストブランド」を再構築することで、グループ全体のブランド力を向上させ、顧客確保と事業拡大のベースを構築してまいります。



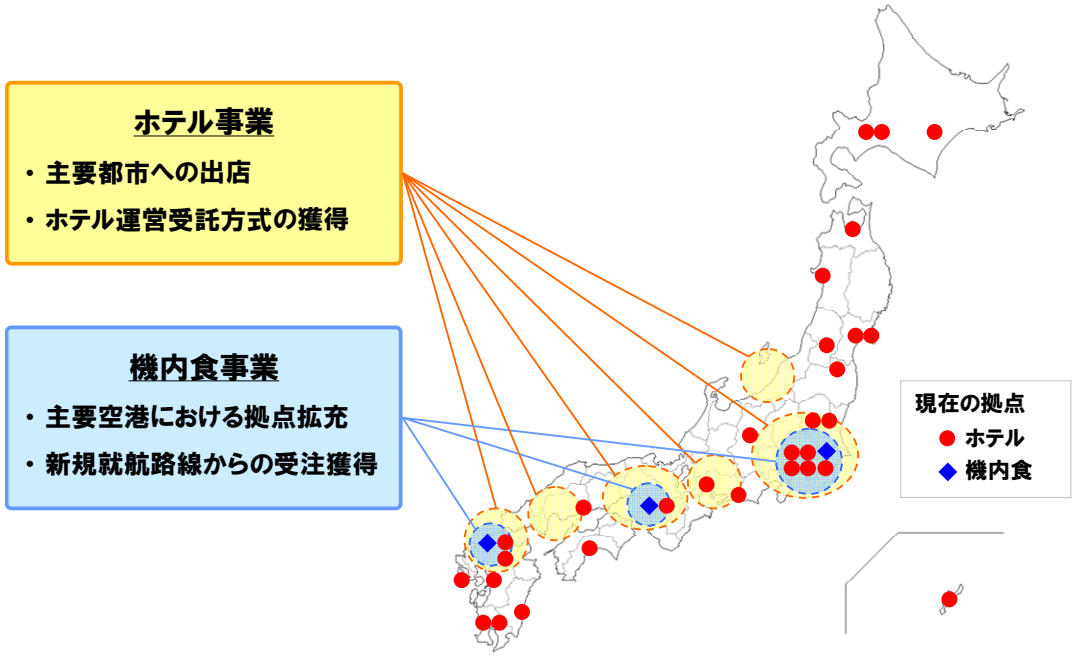

（２） 成長エンジンの育成

持続的な成長を確実とするためには、高齢化社会の進行と外食業態の循環スピードが速くなっていることへの対応が肝要です。シルバーやヘルスケアなどの持続的な成長が見込める分野へのアクセスが容易な事業、外食業態の循環性からの脱却が可能な事業や資産効率の高い事業を成長エンジンとして、ホスピタリティ精神を活かしながら育成してまいります。



（３） 収益基盤の拡大

顧客からの高い評価と高い競争力を築いている機内食事業とホテル事業については、事業基盤の拡大を着実に図ってまいります。




（４） 時代対応業態の開発と進化

当社グループの開発エンジンを担う専門店事業においては、持続的な成長を実現するために、時代の変化に対応した永続的な業態開発を実施してまいります。

**時 代 の 変 化**

| | | |
|---|---|---|
| 少子高齢化社会 | 価値観の多様化 | グローバル化 |
| 生活防衛意識の高まり | 外食業態の循環スピードUP | 安全安心志向の高まり |

**時代対応できない企業に成長はない**

**持続的な成長の実現に向け、時代の変化に対応した永続的な業態開発を実施**

**開発方針**

- 次世代のライフスタイル提案型の業態
- アセットライト型小スペース業態
- セントラルキッチンの高品質製品を活かした業態
- 海外有力ブランドとの提携
- 開発に係る人材の育成と体制整備

→原則としてミドルサイズチェーンの事業化を目指す





（５） 事業開発機能の強化

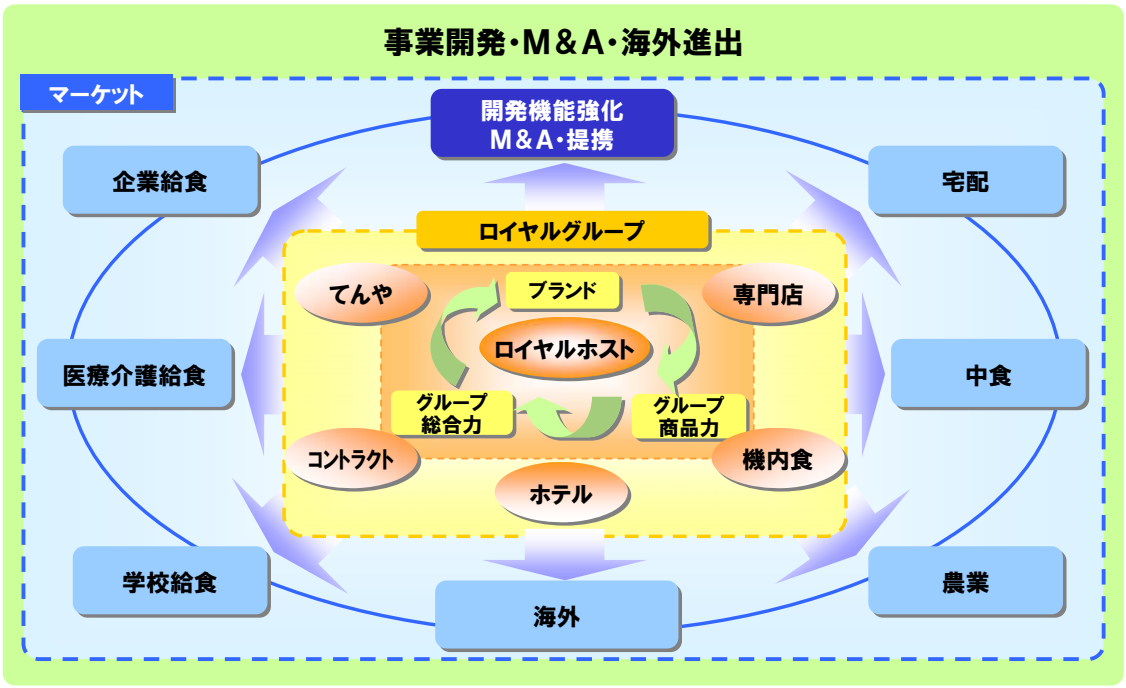
今後の成長が見込まれる事業領域の拡大を確実なものとするために、2012 年１月より持株会社に事業開発部門を設置し、グループ横断的に経営資源を効率的かつ効果的に投入しやすい体制を整えます。また、新規事業領域の研究開発も積極的に進めてまいります。これにより、現有事業へのシナジーが見込まれる新規事業の開拓や、マーケットニーズをとらえた現有事業の拡大と成長分野への参入を促進してまいります。

（６） M＆Aの活用・海外への進出

主に持続性のある差異化要因を有する事業、少子高齢化対応業態を主たる対象に、M＆Aを活用した事業基盤の拡大を進めてまいります。注力領域としては、コントラクト事業・機内食事業・和食ファストフード事業を想定しておりますが、ロイヤル経営基本理念と合致していること、経常利益率５％以上が期待できること等を確認しながら検討を進めてまいります。

また、成長市場である東アジア・東南アジア地域において、当社グループの保有する有力ブランドの事業展開を進めてまいります。進出は現地パートナーとの合弁形式又はフランチャイズ形態を原則として、ロイヤルホスト・てんや・リッチモンドホテルなどの海外展開を検討してまいります。

なお、事業開発機能の強化、M＆Aの活用、海外への進出に関する展望は以下の通りです。



【インフラ戦略骨子】

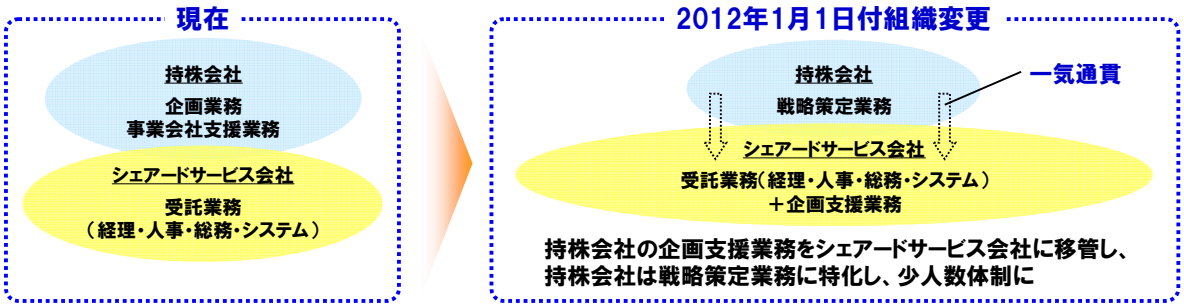
（７） インフラの強化とグループシナジーの追求

これまで取り組んできた取扱商品の集約、購買手法の改善、物流の統合、セントラルキッチン製品の販売拡大を今後も継続するとともに、セントラルキッチンに対しては、３年間で20億円の設備投資を実施し当社グループ向けの開発・生産体制を強化してまいります。購買・物流における改善活動の継続は、グループ会社のブランド力・商品力の向上に貢献し、グループシナジーの最大化、持続的な成長の礎となるよう取り組んでまいります。




（８） 効率経営体への転換（間接費の削減）

2012年１月１日付組織変更により、持株会社は戦略策定業務に特化し、少人数体制といたします。また、管理系・実務系業務をシェアードサービス会社であるロイヤルマネジメント株式会社に集約し、新たな視点でグループ会社からシェアードサービス会社までの全ての業務を見直し、システム改革とともに効率化を推進してまいります。




以上