

菊地 唯夫 さん

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

一般社団法人 日本フードサービス協会 会長

1965 年、神奈川県生まれ。早稲田大卒業後、日本債券信用銀行（現あおぞら銀行）に入行後、ドイツ証券投資銀行本部ディレクターを経て、2004 年、ロイヤルホールディングスに入社、2010 年 3 月同社社長、2016 年 3 月、会長兼 CEO（最高経営責任者）に就任。また現在、一般社団法人日本フードサービス協会会長も務める。



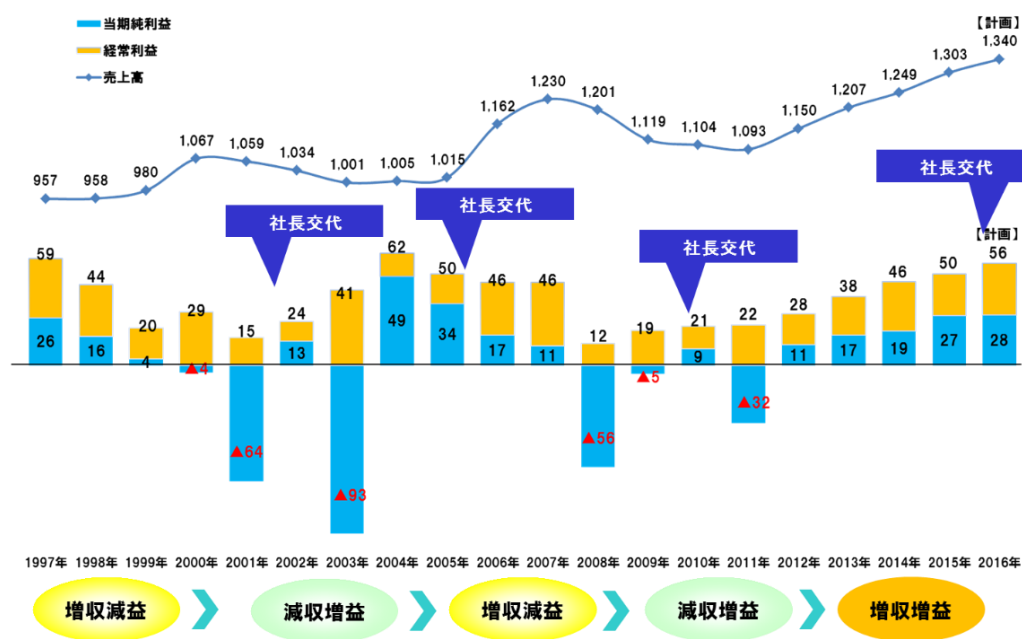
片岡： 今月のインタビューは菊地唯夫さんです。本日はロイヤルホールディングスの経営改革を中心にお伺いしたいと思っております。宜しくお願い申し上げます。

菊地： まずグループの概要を説明します。ロイヤルホールディングスは 10 の子会社を持ち、外食事業、コントラクト事業、機内食事業、ホテル事業の 4 つを主力セグメントに置き、全体で 1300 億円の売上げがあります。①外食事業はロイヤルホスト（239 店：内 FC16 店）を中心に天井てんや（175 店：内 FC27 店）等も運営しています。売上高は 628 億円（2015 年度）、経常利益 31 億円、総店舗数 545 店（2015 年 12 月末）です。②コントラクト事業は特定の施設内でその利用者に食とサービスを提供する事業で、空港や高速道路のサービスエリアなど色々なところに置いています。売上高は 329 億円、経常利益 11 億円、総店舗数は 234 店です。③機内食事業は、売上高 81 億円、経常利益 4 億円です。④ホテル事業は「リッチモンドホテル」ブランドで全国 35 ホテルを展開（直営）、他 2 ホテルの運営支援・受託しています。売上高 222 億円、経常利益 34 億円です。

さて、私が社長に就任した 2010 年は、リーマンショックからまだ 2 年、苦しい時期でした。当時、社内は、利益をとるのか、それとも従業員やお客様の満足をとるのか、二者択一になって、それが会社自身を混乱させていました。本来、経営というものは、経営資源を預かり、それらを活用し、企業価値を最大化していく行為であり、二者択一ではありません。だから、そもそも、なぜ二者択一になってしまうのか、そのこと自体が問題です。過去を振り返ると、突然、このような混乱状態になったわけではなく、二者択一を重ね、どんどん乖離が進んで限界に達してきました。とすれば、仮説を立てて、今までの延長線上ではない、アプローチをしないと、答えが出ないはずで

こうした状況をよく表すのが下図です。本来、健全な経営は増収増益だと思うのですが、弊社は減収増益と増収減益だけを一定のサイクルで繰り返してきました。

## ロイヤルグループの業績推移（1997～2016）



54

表が始まる 1997 年は外食市場のピークで 29 兆円、その後、減り続け、今は 25 兆円ほどまで減少しています。減収増益、増収減益のサイクルが繰り返されていた間、一貫していたのは、既存店が前年割れを続けていたことです。既存店の売上が前年割れしてくると直ぐ新規出店を考えるのですが、新店はすぐには利益貢献しません。当然、増収減益になります。そうして赤字になりそうになるとリストラをする。やることは決まっていて、不採算店を閉めて減損処理し、新規出店は凍結する。その結果、減収増益になる。利益は回復しても売上が減ってくるのでやがてまた新規出店を…となってきました。

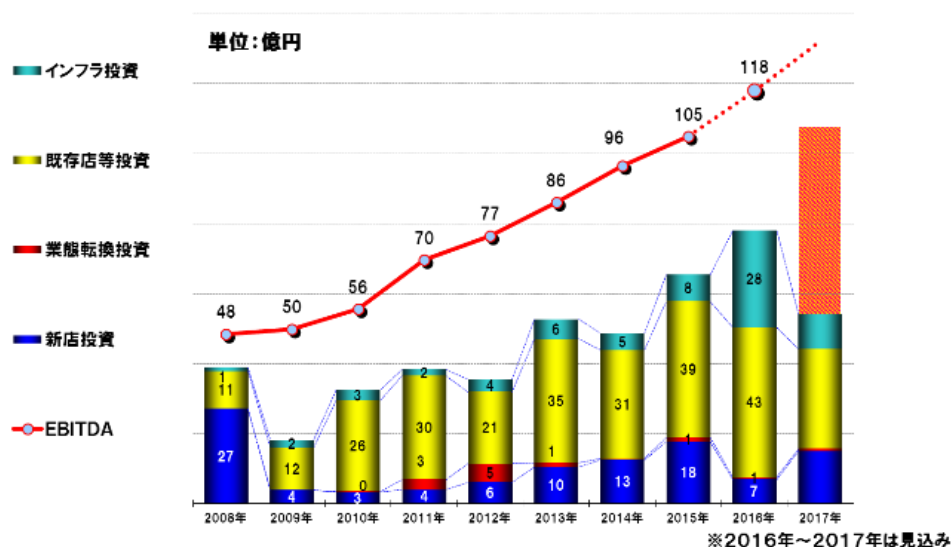
社長就任後、投資家を回っていたときに、「これは菊地さんだけに言うのではないが、外食産業では減損処理を経常利益の中に入れるべきではないか、私は本気で思っています」と言われました。確かに何年間かに一度、必ず減損処理やっているので…。やはりこのサイクルを変えないといけないなと強く思いました。

実は更に、社長交代が増収減益、減収増益のサイクルの転換期に重なっています。つまり、社長交代がサイクルを助長している。「お前のミッションは利益の回復だ」、「売上げの回復だ」となって…。問題はこうしたメカニズムに持続性があるか否かなのですが、当然持続性はなく、きちんと増収増益を安定的に実現できる会社にするのが大切でした。

片岡： どうやって増収増益にかえていったのでしょうか？

菊地： 答えはシンプルです。お金のかけ方を変えました。図は、上の線がグループの EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）で、下の棒は投資の推移です。黄色が既存店への再投資で青色が新店への投資です。

## 「過去業績＝循環サイクル」からの脱却・転換



キャッシュフローが安定的に増加する中、  
投下資本の方向性がポイント

16

2008年頃は「ファミレスの時代は終わった。既存店にお金をかけても無駄。新店にお金をかけろ」といわれ、既存店はどんどん悪くなり、お客様も離れ…、結果として増収減益、減収増益のサイクルができていました。ですからシフトチェンジを起こし、殆どのお金を既存店に投資しました。その結果、既存店は前年比超えになり、キャッシュフローも増えて既存店だけでなく新店にもお金を投入でき、安定的に増収増益ができるようになりました。

当時、もし、弊社がロイヤルホストしか運営しておらず、時間も3年しか使えないのであれば、私は違ったアプローチをしたと思います。しかし、当時バランスシートもそんなに悪くないし、事業も沢山あったので、「時間をかけてもいいのではないか」という発想を持ってました。

片岡： 戦略と実行の間は大きいな隔たりがあると思います。どのように間を埋めていったのでしょうか。

菊地： まさに、そこがポイントです。仮説を立てても、戦略を立てても、それだけでは仕方ありません。この産業が難しいのは、弊社でも800を超える店舗があります。このため私が戦略を立てて、「後はやってね」ではどうにもならず、現場でや

っている本人たちが納得感を持たないというサービスも出来ません。これは中間層も同じです。ですからビジョンをどうすれば周知徹底できるかがもの凄く大切なプロセスでした。紙で説明してもわかってもらえるものではありませんので、2010年に今後10年のビジョンを立てた後、2011年から全国を回って、従業員向けの決算説明会を各地で年2回開き、「この事業は戦略的にはこういう位置付けにあるから、店舗は増やさない。その代わりに、お客様により付加価値をお届けし、ちゃんと対価を戴く…」と、私が行って直接説明するようにしました。毎年、参加者が増えてきていて、今は店長クラスだけでなくアルバイトの参加者もいて、年間累計で2000人くらいになっています。今回の説明会では、決算説明、事業戦略は社長が行い、私は「働き方改革と生産性向上を、この産業において、どうやって両立させるか」という視点で話をしました。今の時代は、それが業界の最大のテーマです。その中で「なぜ生産性を上げなければならないのか」「生産性を上げると従業員にとってどのような効果があるのか」といったことなども説明し、従業員自身にとっても経営戦略を実施することが大事だということを理解してもらい、戦略と実行の間を繋ぐようにしています。

実は、私の社長就任後すぐ、利害対立が、内紛という形でオープンになりました。2011年の1月に前社長（当時会長）が、役員人事に関する会社提案に対して、「従業員とお客様を犠牲にして、今の経営陣は株主の利益を重視しすぎている」と異議を唱えました。利害対立の典型です。我々は、当時、生き残るためにどうしても利益を出さなくては行けないと考えていました。結果的に、3月の株主総会では、ほとんどの株主が会社側の提案に賛成を投じてくれ、大事には至りませんでした。成長がない成熟社会では利害対立が内包されてしまっています。この時、増収増益を一円ずつでもいいから継続していく、まずこれをやるのが大切だと思いました。

成長の時代は容易にステークホルダー間の利害が起きないようにできました。例えば外食産業でいえば、お店をどんどん増やします。そうすれば、従業員はステップアップするチャンスがあり、お客様も店舗が増えて喜ぶ。取引先も取引が増えて喜ぶ、株主も店舗が増えれば利益が増える…と、成長時代はすべてのステークホルダーに共通の答えが、元々モデルにビルトインされていました。しかし、成長が止まると、ステークホルダー間の利害対立が起こる。それが今の時代の難しさで、特に従業員と株主の間の利害対立が大きい。例えば店を増やすと、従業員の負担が重くなりますが、実はお客様は色々な店が溢れているのですからそれほどメリットを感じていません。株主もいずれ減損処理などで、マイナスの負担を強いられてしまいます。成長していないから、誰かの満足度を上げるためには誰かの満足度を下げなければいけないというトレードオフが起きてきて、特に株主と従業員の利害対立は大きい…。ですから多店舗化だけに産業化を求めることは成熟した時代において、唯一の答えにはなりません。

片岡： 従業員については、供給制約が起きていますね。

菊地： 供給制約が起きてきて、今は全く違う産業化の状態になっています。しかし、ただ「ポイントは供給力」といってしまうと、安直に「スケールを減らした方がいい」という答えがかえってきてしまいます。例えば、ロイヤルホストの24時間営業をなくすとします。これは供給力確保の一つの策です。しかし、単純に営業時間だけ短くすると、その分売り上げも利益も減り株主の満足度を下げることになります。一方、営業時間を短くするとしても、例えば、「ランチとディナータイムのサービスを充実させてトータルの生産性は上がる」という答えを出すこともできます。勿論、本質的にはそうすべきですが、これには従業員の訓練やメニューの高度化など時間が掛かり、単一事業だと、どうしてもそのタイムラグの影響が表面化します。弊社は、てんややホテル事業、コントラクト事業など、色々な事業があるので、ロイヤルホストで営業時間を短くするとしても、その間は、他の事業がしっかりしているので、全体としては、増収増益を続けながら利益率を改善させていくこともできます。そうすれば、投資家をはじめ、ステークホルダーに迷惑をかけずにすみませ

尤も増収増益といっても、本当に少しずつで、利益率もそれほど大きく改善しているわけではありません。あえて、そうすることで増収増益を持続的に続けることが大切だと考えているからです。増収増益であれば誰かの満足を犠牲にして誰かを満足させるというようなことをしなくていい。毎年ボーナスも少しずつ上げ、配当も少しずつ上げていく…、そうすることで「時間をかけて長期的に取り組みますが、経営の信頼を持っていただくために、ステークホルダーへの還元もキチンとやっています」という基本的な考えを明確に示しています。

もし今、株主のことだけを考えて、短期的に一番利益を上げるのであれば、外食を減らし、ホテルに集中すると思います。しかし、外食は外食として、ホテルはホテルとして、それぞれの事業には役割があります。時間をかけることができれば、それらの領域を組み合わせ、企業価値の最大化を図ることができます。そのための増収増益であり、アカウンタビリティです。その代わり、毎年良くなっていく姿を作らないといけない。だから、増収増益にこだわりました。投資家から「菊池さんはポートフォリオだ…というけれど、結果がついてこないじゃないか」といわれると、そこで、ステークホルダーの信頼が終わってしまいます。

片岡： 各事業の役割についてももう少しお聞かせ下さい。

菊地： 例えばロイヤルホストはブランドの源泉と位置づけ、てんやとコントラクト事業を成長エンジンとします。今はROEをきっちり上げていかないと、投資家の理解が得られませんが、このてんやとコントラクト事業にはROE(株主資本利益率)を上げる力があります。てんやはFCですし、コントラクト事業は投資が軽くアセットライトでありROAを上げる効果があり、結果としてROEの引上げにつなが



ります。一方、キャッシュフローを沢山生んでくれるリッチモンドホテルはなぜ数が少ないかという、それはバランスシートを凄く使うこととポートフォリオの中でリスクが最も高いので出店も限定的にしています。この事業ポートフォリオを組み合わせることによって、バランスシートを効率的に活用し利益を生みだし、バランスの良い企業グループを組み上げていくことができます。

片岡： 例えば、先程、「株主のことだけを考えて、短期的に一番利益を上げるのであれば、外食を減らし、ホテルに集中する」と仰っておられましたが、やはり投資家によっては説得が大変ですね。

菊地： 実際、「なぜ、リッチモンドホテルをもっと他のホテルのように一気に大量出店しないのか」と思っている投資家は多いと思います。今は、他のホテルもリッチモンドも、稼働率が9割以上です。しかし、それが評価のポイントだとは思いません。リッチモンドはリーマンショックの後でも、稼働率が7割を割らず、黒字を確保していました。なぜかという、会員からの支持が高く、リーマンショックが起きても、皆様、以前と同じように泊まって下さったからです。ホテルビジネスの本質は、ボラティリティーが高く、イベントリスクが起きると、非常に強い影響を受けてしまい、それがバランスシートにも響くということにあります。悪くなった時にどうなるかは、いい時に何をしてきたかで決まります。ですから、いい時に合わせて、急拡大等を考えるのではなく、いい時であっても出店を一気に増やさず、また外国人の団体もあまり入れないようにします。リッチモンドの価値が希薄化し、本来の顧客が離れてしまうからです。こうしたことを説明すると、投資家もわかってくれます。勿論、それはおかしいという人もいますが…。

片岡： 事業毎のバランスはどう調整しているのでしょうか？

菊地： ミッションを伝えて、基本的には上がってきたものについては、よほどおかしくない限りは、私はNOといたしません。「ロイヤルホストはブランドの源泉と位置づけ、既存の残すべきお店には集中的に投資する」と伝えて、それでも「新規出店する」といつてきても「そのお金があるのであれば、既存店に投資するように」と言うでしょうし、「既存店に20億円かけたい」といわれれば、「どうぞ」というのが基本です。総合的に見て、きちんと合理性があり、納得感があって、且つ、結果が想定できるのであれば基本的にNOとはいしません。勿論、グループ全体のキャッシュフローを超えては問題ですから、そこは見ます。逆に「この事業は、来年何億円使ってください」というようなことは一切言いません。かなり自由度を与えてきたと思いますが、意外とバランスが取れてきました。偶然バランスが取れてきた部分もありますが、それが「結果」という形で出てきたので、そこに引きずられているところもあります。

片岡： その分、従業員に対する、しっかりした教育も必要となりますね。

菊地： 最初は、私の考えをなかなか理解してくれず、また従業員向けの決算説明会をや

っても、わからないという声が多くありました。ですから経営塾を始めました。そこには、もう一つ他の理由もありました。それは「なぜ、こうしたことが放置されてきたか」という疑問です。結局、皆、売上げと営業利益しか興味がなかったからだと思います。減損処理すれば、翌年から償却がなくなって楽になりますから…。店長から上がっていくと、どうしても、そういう発想で、バランスシートや特別損失に興味ないと中途半端な経営になってしまいます。私は、経営はキャッシュフローとバランスシートだと思っていますので、そこをもっと学んで欲しい…。4月から今期の経営塾が始まりますが、100名ほどが受講します。講座は90分×6回で、1回目は、なぜ、今、企業価値が問われる時代になってきたのか？ 2回目は、ROA（総資産利益率）とROEとは？ 3回目は、企業価値を計算してみよう。4回目は、他社と比較してみよう。5回目は、他社のケーススタディー。6回目は、従業員から出てきた質問に答えるというものです。またその時々におきている経営にかかわるニュースなども解説します。

片岡： さて、先程、「働き方改革と生産性向上の両立」が業界の最大のテーマと仰っておられましたが、外食産業は、構造的に非正規労働者への依存が高く、またフランチャイジー等では個人事業主として、正規は勿論、非正規でも成り立たないような労働条件で働いている人も多いのではないのでしょうか。そして、それが前提に産業構造が成り立っている面がありますね。

菊地： 確かにフランチャイジーにはそういう構造を持っているところもあります。詭弁の部分もありますが、弊社に限っていうと、個人とはFC契約をしておらず、契約先はメガフランチャイジーと呼ばれる大手だけで、彼らは大規模に色々な事業を展開しています。例えば今の時代は、どんどん高齢化が地方に行くほど激しくなっていますので、そこにシニア層に強いてんやを入れることによって、より収益が上がるようになる。そうすると、働いている人たちへの還元も増える。そういうパートナーシップを組んでいくというのが弊社のFCの考え方です。自分たちにできないからFCに押し付けるのではなく、FCにとっても、彼らの労働条件も改善できるというのが、あるべき姿だと思っています。

また非正規の方といっても、多様な働き方を求めており、短時間の労働を求める人など様々なニーズに応じてきたのは、この外食産業の特徴であると思います。しかし、これからは同一労働同一賃金も浸透してくるし、現在の構造の中では、働き手が確保できなくなってくる…。これが供給制約で、働き手を確保できる店だけが生き残るということだと思います。

片岡： しかし、外食業界は小さな店舗が占める割合が高く、個人店主（個人のFCも含めて）がかなり無理をしてサービスが成り立っているところも多い。そうした競争環境の中で、どう改善を進めていくのでしょうか？

菊地： まさに、そこが一番難しいところで、そうしたものが全部、外食産業に集中して

います。今、宅配業界が話題となっていますが、これも本質は同じで、供給制約が起こってサービスのレベルと対価が見合わなくなって、バランスがずれてしまっている。しかし、宅配業界は大手が値上げすれば他も追随する可能性が高い。一方、外食は寡占化率が低く、それができない。そのことが凄く大きな問題なのですが、我々はポートフォリオを活用しながら答を出していくしかないと思います。産業全体としての答は大変難しいですが、一つ言えるのは時間をかけることです。この産業構造になるまでに何十年もかけてきたのですから、毎年、少しずつでも改善していく、ということです。

20年間のデフレの中で、利害対立が続き、ひずみがいろいろなところで生まれ、もう耐えられないくらいになってしまっている。それが、今の日本社会です。そういう意味では、今後の日本の社会環境、ビジネス環境には難しいところもあります。それでも、一企業としては、その環境の中でビジネスをどうやって正常化するか、会社として成り立たせるか、ということになります。悩ましいところですが…。今、私にできるのは、社会が深刻化したとしてもこの会社が悪くならないようにコントロールしておくこと、あとは、分散しておくことだと思います。それに、環境が悪化したとしても、そこも二者択一ではなく、例えばシニア市場のように成長するところもあります。企業としては、そうしたところを取り込んでいくこともやらないといけない…。

片岡： 貴重なお話を有難うございました。 <完>

聞き手 片岡秀太郎