



日本学術会議

SCIENCE COUNCIL OF JAPAN

ROYAL

学術フォーラム

2030年に向けた**企業経営**・会計監査の 人材育成に資する教育改革

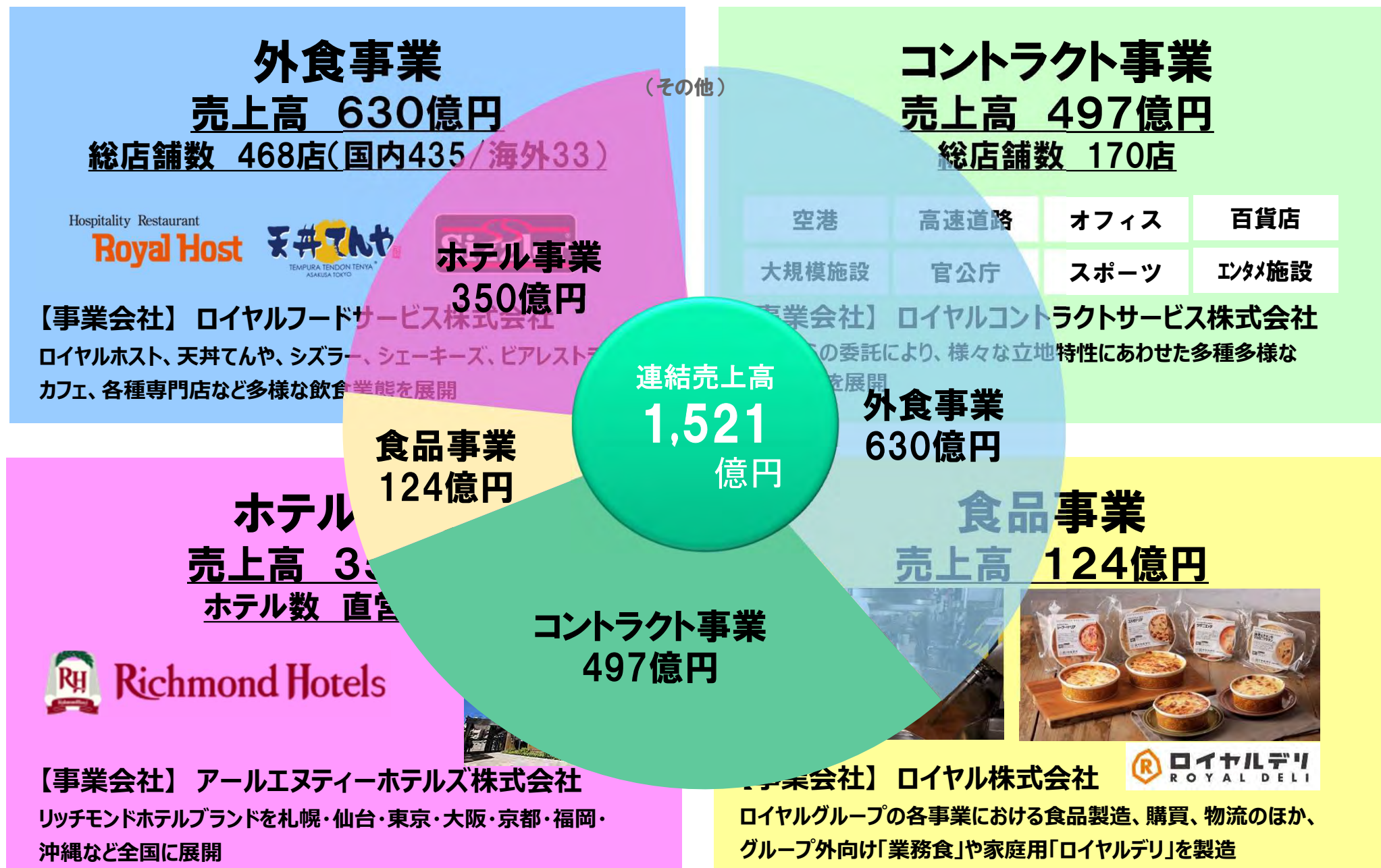
2025.03

ロイヤルホールディングス株式会社

代表取締役会長 菊地 唯夫

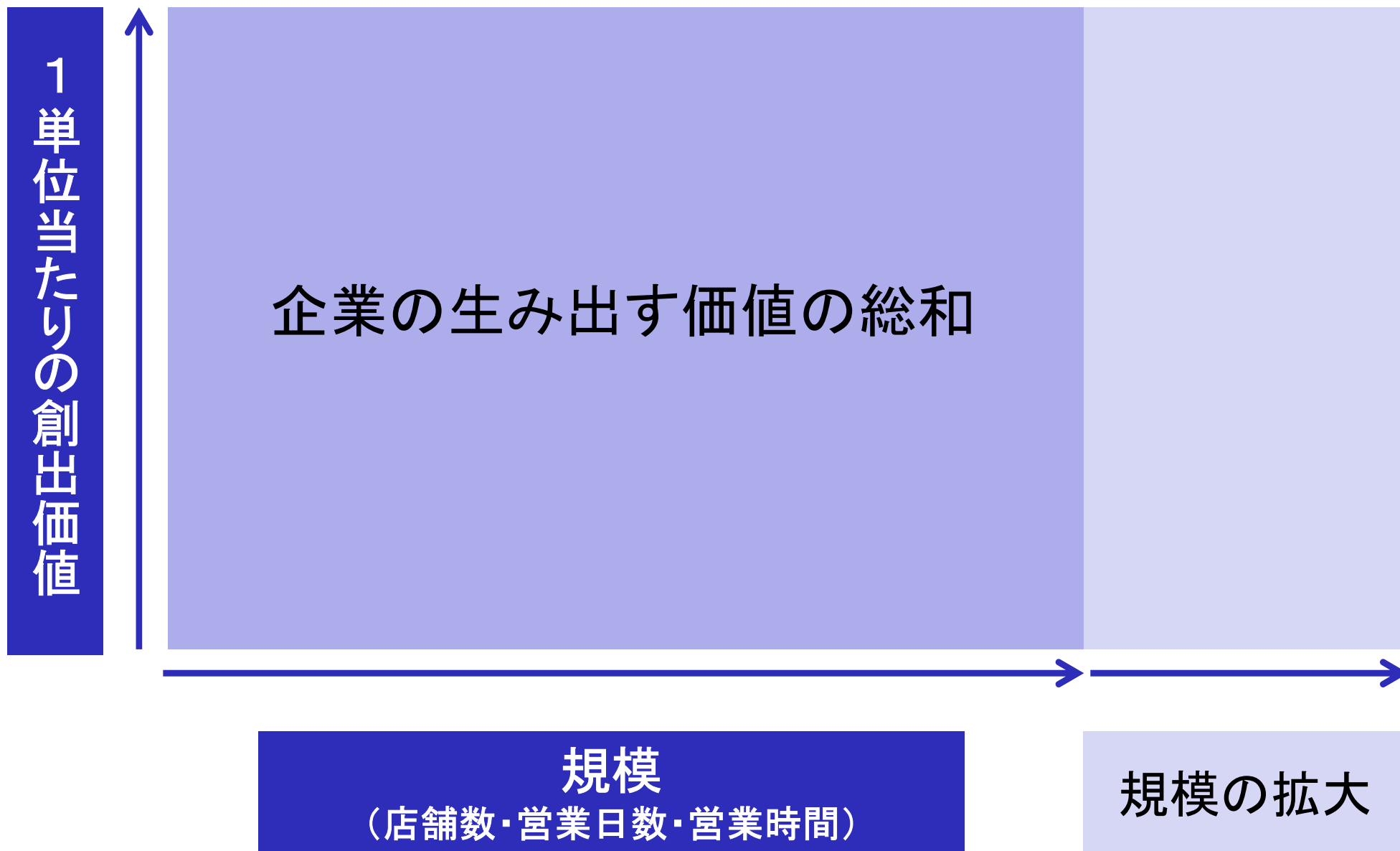
グループ概要／主な事業セグメント

ROYAL

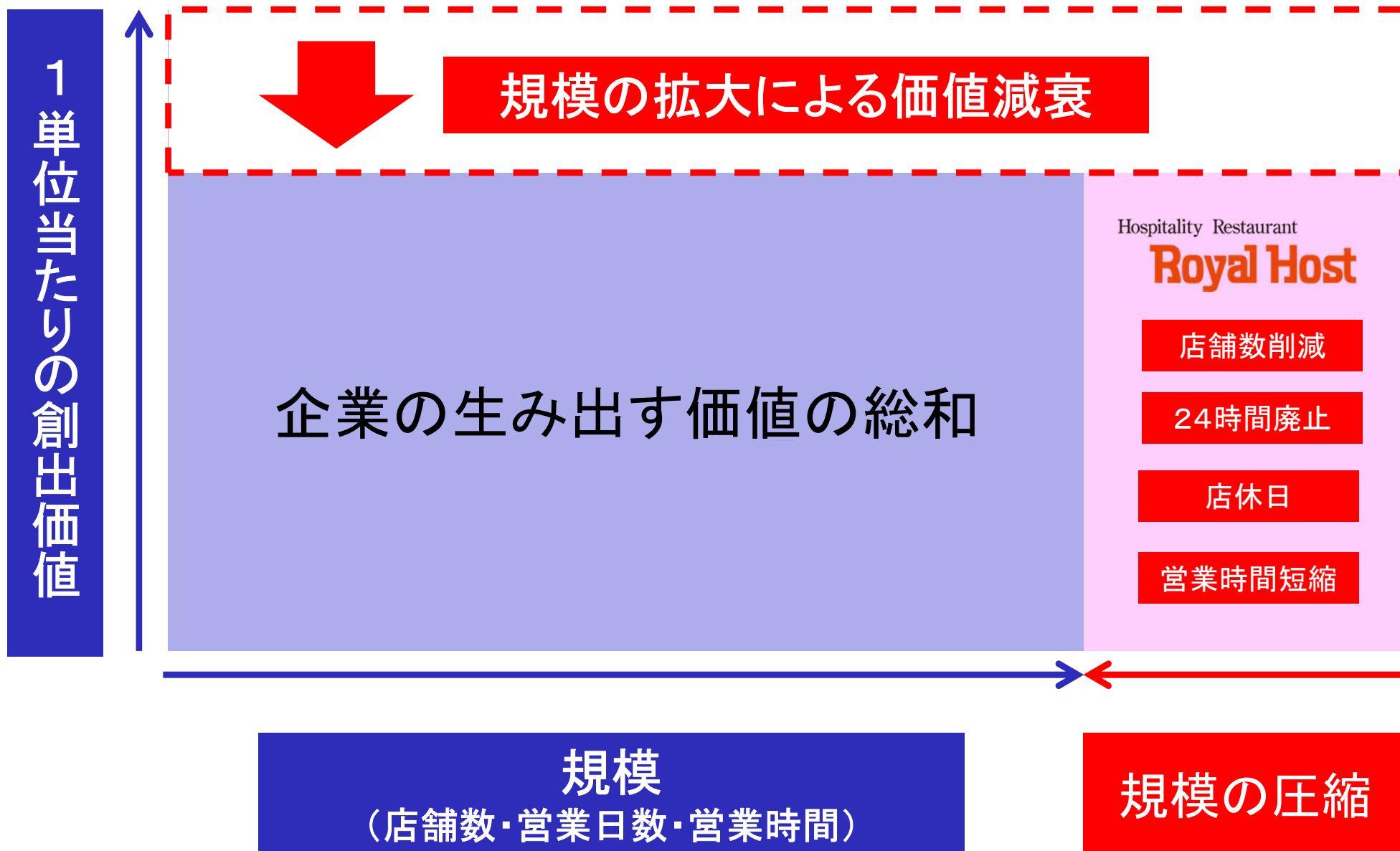


* 2024年12月期業績（事業セグメントの売上高にはセグメント間売上高が含まれています）

ホスピタリティ産業を脅かす供給制約

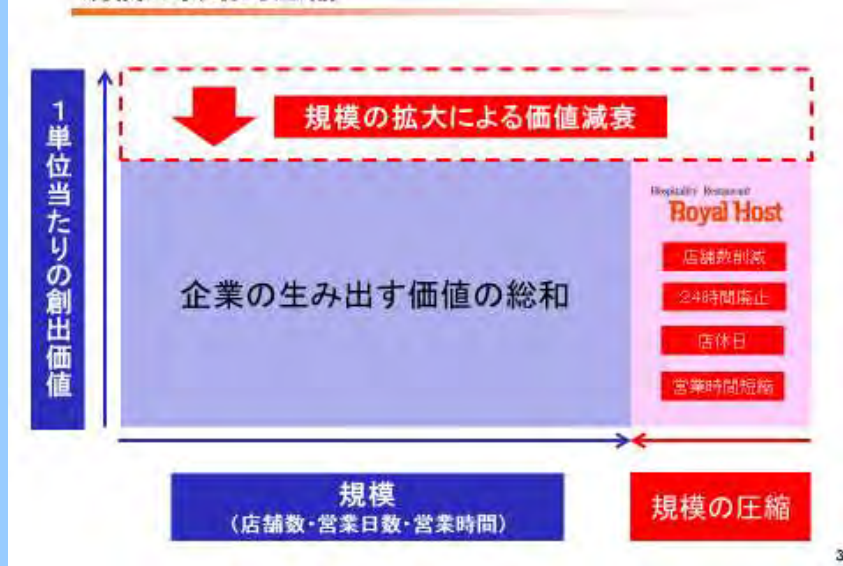


規模の戦略的圧縮



2030年に向けた経営認識

規模の戦略的圧縮



- 規模の戦略的圧縮は一時的施策であり、中長期的には縮小均衡リスク
- 持続的成長を図るにはテクノロジー(含むAI)の活用が不可欠

◆テクノロジーの活用レベルは競争優位となるか

産業・事業によって異なる（各産業・各事業の価値創造プロセスによって異なる）

時間軸によって異なる（短期的には競争優位をもたらすが、中長期的には減衰）

産業・事業軸から見たテクノロジーの活用①

アート



感性

エモーション

手作り

サイエンス



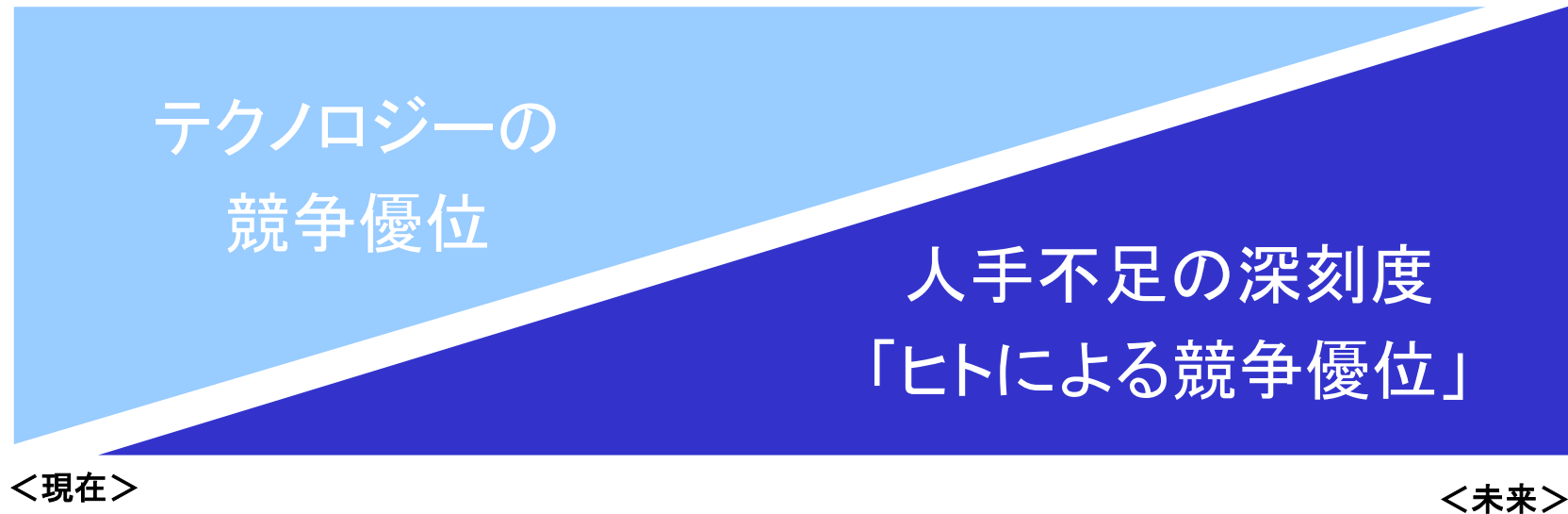
論理性

ロジック

システム

- ◆ アート(外食でいえばレストラン)により主たる価値創造を行う事業は価値創造プロセス以外(作業等)をテクノロジーで代替し、人間の力をより発揮しやすい環境を整備
- ◆ サイエンス(外食でいえばFF)により主たる価値創造を行う事業は価値創造プロセス自体をテクノロジーによって効率化・進化させることが重要

時間軸から見たテクノロジーの活用②



- ◆ 短期的にはテクノロジーの活用は大きな差異化要因となるが、中長期的に一般化されることにより、差異化要因は減衰し、「ヒト」の能力が差異化要因となると想定
- ◆ ここでいう「ヒト」の能力とは、「感情労働」など、テクノロジーによって代替が難しい領域を示すものであり、人間の潜在力の最大化が競争優位を構築する

企業経営における人材育成のポイント

アート

人間力の補完

テクノロジーによって人手不足を緩和し、人間力を発揮できる環境整備

人間力の強化

テクノロジーの活用により、より人間の潜在能力を極大化する環境整備

短期

ビジネス効率化

テクノロジーによって、ビジネスモデルの効率化を推進

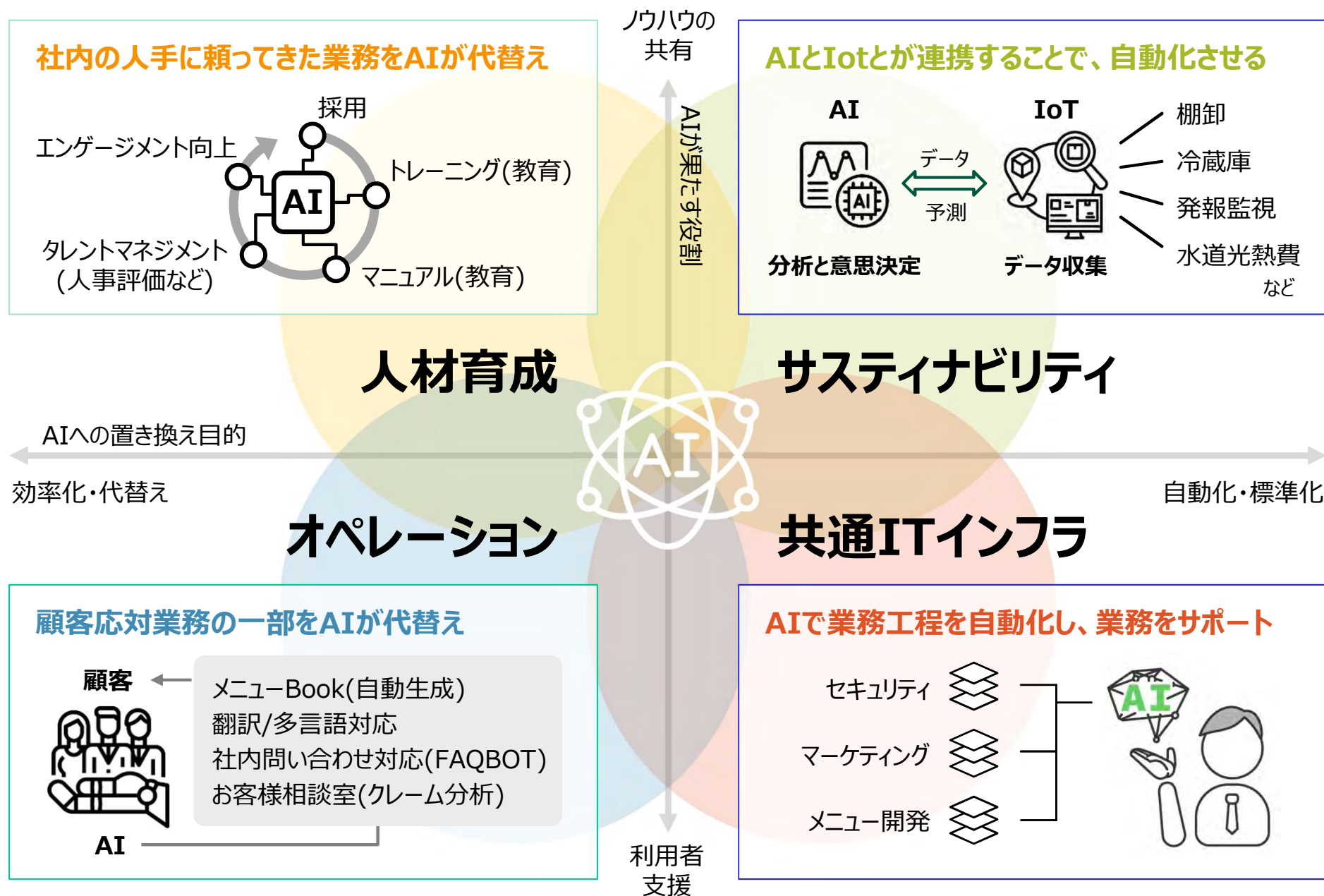
ビジネス進化

テクノロジーによって、効率化だけではなく、ビジネスモデルそのものの進化を図る

中長期

サイエンス

ロイヤルグループで取り組んでいるAIジャンル



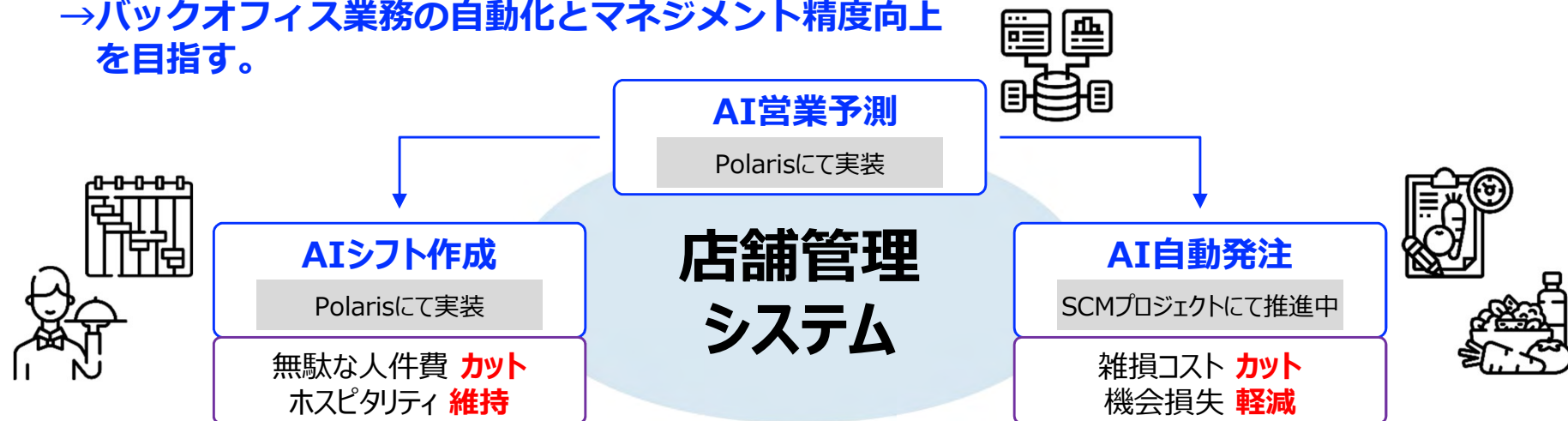
ロイヤルグループで取り組んでいるAI施策の進捗状況

	検討中	一部導入済	対応済
人材育成	AI採用活動支援 募集要項の生成 AIトレーナー(次フェーズ) ⇒表情と口調のデータ化と分析、ロイヤルらしさをAIで表現 タレントマネジメント ⇒人事評価・適材適所、レコメンド、ローテーション 従業員エンゲージメント向上	マニュアル ⇒AI動画マニュアル作成と多言語化	AIトレーナー ⇒新人教育の一環として、ひとではなくAIが接客トレーニングを実行と評価する仕組み
オペレーション	メニューBook(画像/動画-自動生成) メニューBook(翻訳)	メニューBook(多言語対応) 店舗内AIカメラ(一部店舗)	議事録 プレスリリースの生成 社内問い合わせFAQチャットBOT お客様相談室 ⇒メール生成・クレーム分析
サステナビリティ	IoTとAI連携 ⇒棚卸、冷蔵庫、発報監視、水道光熱費の監視分析		
共通ITインフラ	障害検知(工場機器予防保全) マーケティング、ブランディング活用(DWH) 顧客、店舗データのマーケット分析 メニュー企画 ⇒商品企画、レシピ生成、新メニュー企画(ロイヤルらしさ)、原価対応	販売支援(一部事業会社)	セキュリティ ⇒振る舞い検知

参考:2025-27年 IT中期計画(店舗オペレーション効率化一部抜粋)

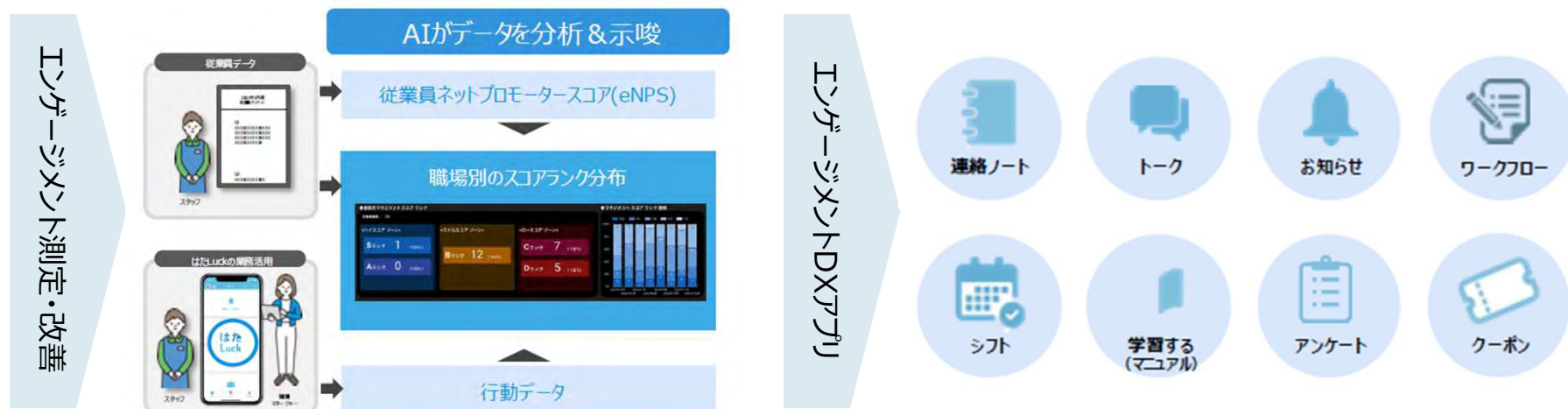
① 店舗管理システム(Polaris)をベースに各種業務AIと連携

→バックオフィス業務の自動化とマネジメント精度向上を目指す。



② AI分析による従業員エンゲージメントの向上 (検証中)

→QSCA向上と顧客満足度向上を目指す。



参考:近い将来目指すAI店舗像

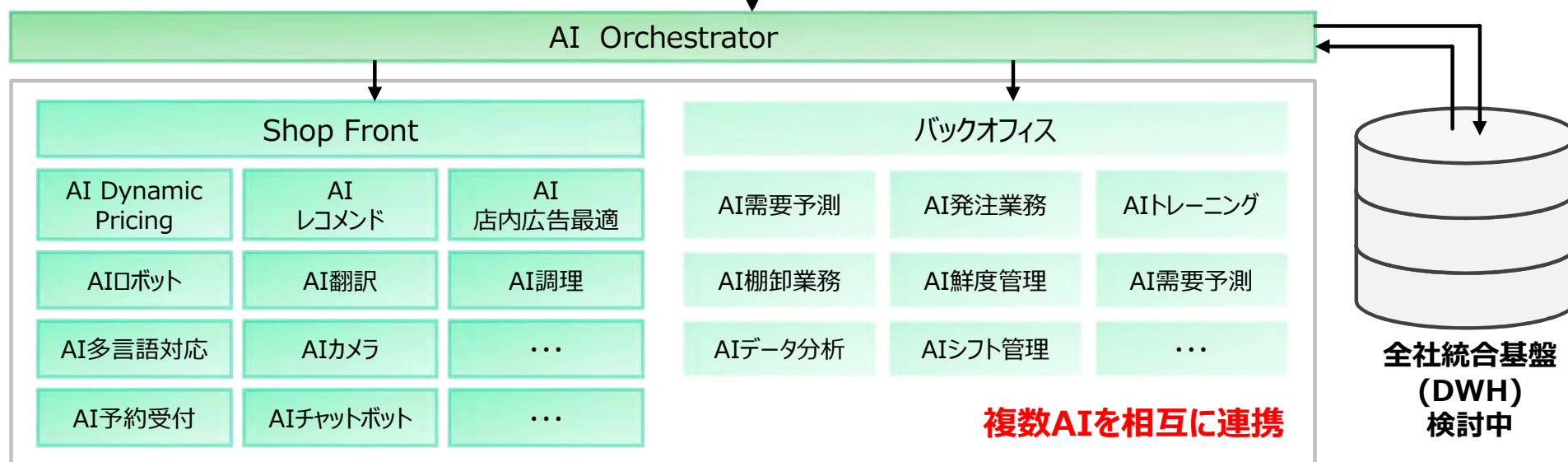
AIオーケストレーションによる複数AIモデルを統合管理

店舗バックオフィス業務を極力“ゼロ”に。人によるホスピタリティを“100”に。

1. 複数AIを相互に連携することでより高度化なAI活用が可能
2. AIモデルの動的な変更と拡張を柔軟に対応が可能



人は実施したいことをAI Orchestratorに伝える



■オーケストレーションの方法イメージ

オーケストレーション = 生成AIへの複数の指示を制御して一括で実行させる方法。

