

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループでは、法令順守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。とりわけ「食」を事業の柱とする企業として食品の安全性、衛生管理に対しては創業以来、厳格な対応を徹底しています。また、2005年7月に制定された「ロイヤルグループ行動基準」をグループ全役員が共有し、法令順守はもとより、高い倫理観・道徳観を持った良識ある企業経営ができるよう努めています。今後も、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、常にグループ体制・制度の見直し、透明性のある公正な体制を整備していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

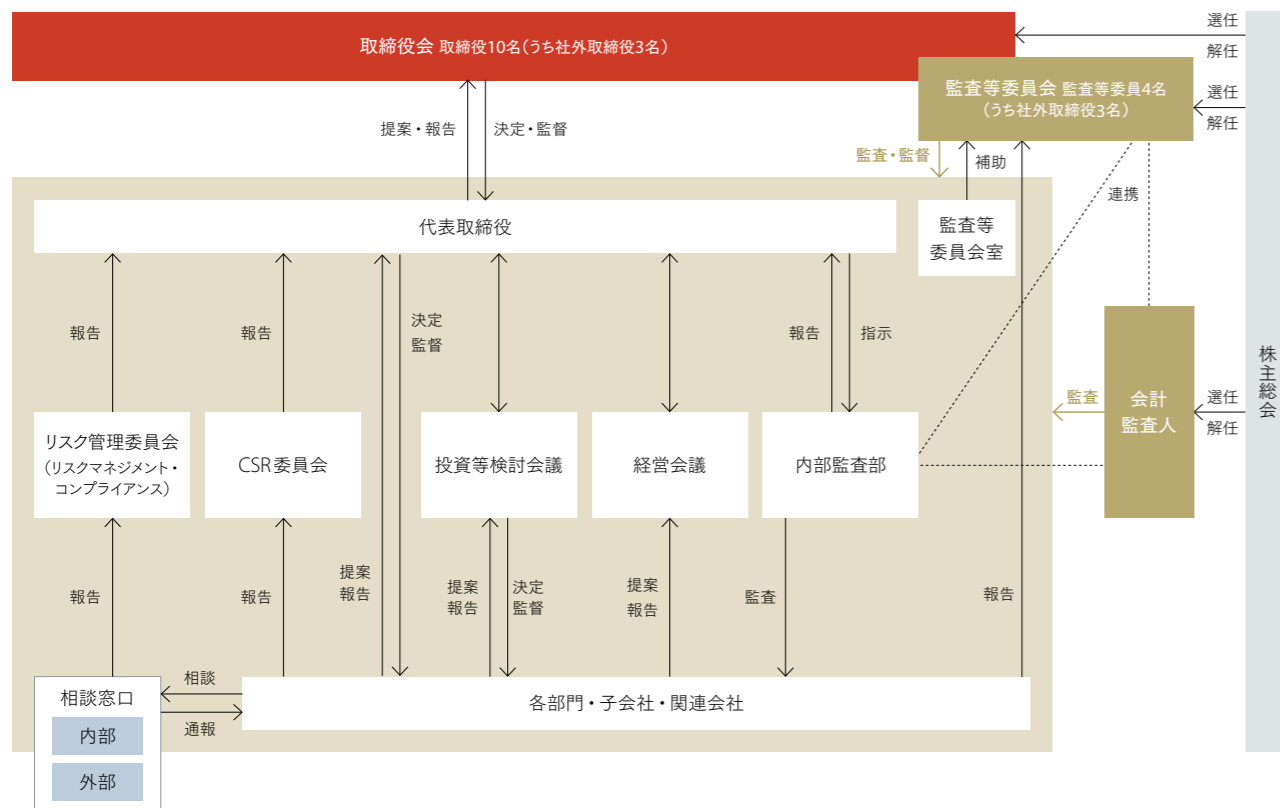
当社は、会社の機関として、会社法に規定する株主総会、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。取締役会については、取締役10名(うち監査等委員である社外取締役3名)で構成されています。取締役会は、経営および業務執行に関わる最高意思決定機関として毎月1回開催されるほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催し、経営に

関する重要事項を決定するとともに業務執行の状況を逐次監督しています。監査等委員会については、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)で構成され、経営や業務執行の監督・牽制機能を果たすべく、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議を行っています。

また、取締役、執行役員などを構成員とする経営会議、および業務執行取締役を構成員とする投資等検討会議を月1回開催し、経営の基本方針について十分な議論を通じて、適切な経営判断を行うことができるよう、グループ全体の業務執行に関する重要事項を報告・審議しています。

現状の体制を選択している理由

当社は、取締役による迅速かつ的確な意思決定が行える体制と同時に業務執行の状況が監督できる体制が重要と考えています。そのため、取締役会は実質的な審議を行うことができる適切な規模とし、また、取締役の業務執行の状況を各々の取締役が相互に監督するとともに、監査等委員である取締役が監査、監督する現状の体制が適切であると判断しています。



※ 2020年3月31日現在

社外取締役の選任理由

当社が考える社外取締役の機能は、経営の透明性の向上および客観性の確保を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図ることにあります。当社の社外取締役は、当社と特別な利害関係を有しておらず、一般株主との間に利益相反が生じるおそれがないと判断され、独立役員に指定されています。

氏名	選任理由
高峰 正雄	公認会計士および税理士としての財務および会計に関する豊富な専門知識と経験などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。
石井 秀雄	金融機関における長年の職務経験および経営者としての豊富な職務経験と知見などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。
中山 ひとみ	弁護士としての専門的知識や、他社の社外監査役や行政機関の委員など豊富な実績や経験などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。

役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は、以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の 総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動 報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	188	150	38	7
取締役 (監査等委員)	10	10	-	1
社外役員	14	14	-	3

(注)1. 取締役(監査等委員を除く)の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において、「年額2億円以内と定めた固定枠と、前事業年度の連結当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)の2.0%以内と定めた変動枠の合計額」(使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない)と決議されています。
2. 取締役(監査等委員)の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において、年額4,000万円以内と決議されています。

内部統制システム

当社は、取締役会において内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、その方針に従い、コンプライアンス、リスク管理、業務の効率性の確保の観点から、具体的な体制整備と業務執行を行っています。

当社では、機動的かつ柔軟な経営体制の構築を目的とし、持株会社体制を採用しており、グループ企業の取締役、役職員が常に意識すべき基準として「ロイヤルグループ行動基準」を制定しています。加えて、グループ全体の経営効率向上と実効あるコーポレート・ガバナンスを確保することを目的として「ロイヤルグループ子会社管理規程」を制定しています。これにより、グループ全体の遵法意識の醸成を図っています。

また、グループ全体の運営においては、当社の執行役員および経営企画部門長またはそれに準ずる者が担当役員として子会社の取締役に、常勤監査等委員または監査等委員会室に所属する使用人が子会社の監査役にそれぞれ就任することで、重要事項の決定に際して牽制機能が働く体制を構築しています。

取締役会の実効性評価

当社は、2020年3月開催の取締役会において、2019年度の実効性に関し、各取締役から①取締役会の構成、②取締役会の運営状況、③取締役会の議案・内容、④取締役会を支える体制等に関する意見を、事前に配布したアンケートへの回答を通じて収集した上で、分析・評価を行いました。

アンケートの中で取締役会の運営状況に関して、事務局を主体とする事前準備対応の改善を求める指摘がありました。今後、計画的な議案の選定や資料の事前準備に一層取り組み、議論の充実を図っていきます。

また、「中期経営計画」に関して、定例的な進捗状況に加えて今後の対応について、より充実した検討と議論を求める意見があり、事業計画の確実な推進とともに環境の変化に合わせた臨機対応を含めて、取締役会が有益な議論の場となるよう運営に配慮していきます。

コーポレートガバナンス・コードの実施状況など、詳しくは最新の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.royal-holdings.co.jp/material/images/ir/governance.pdf>

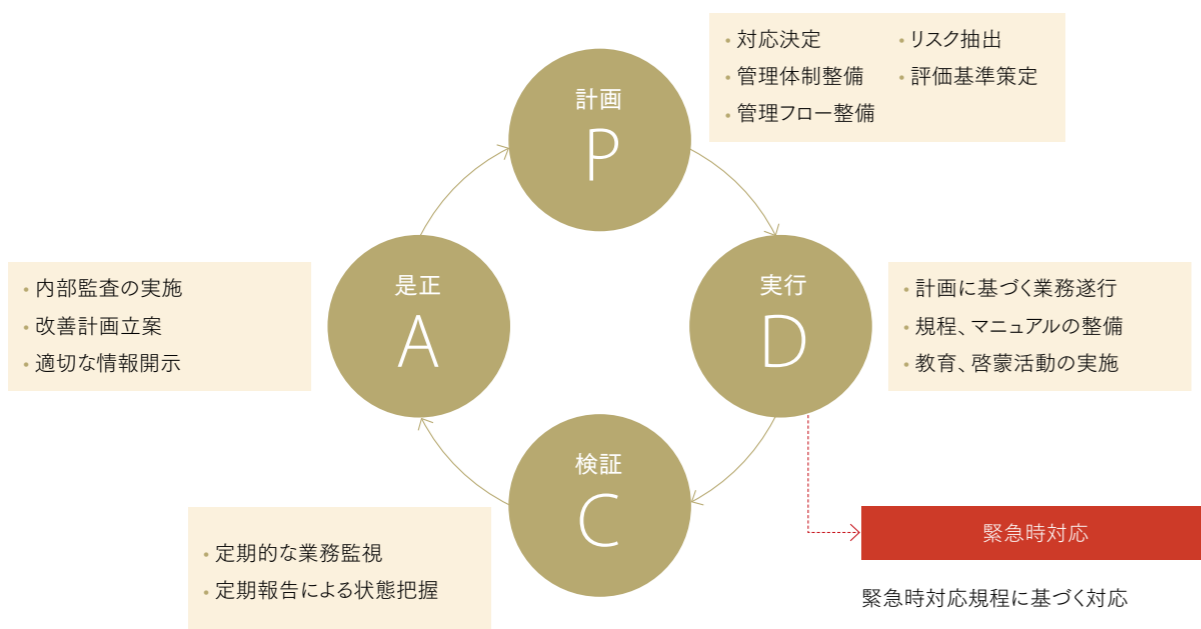
リスクマネジメント

基本的な考え方

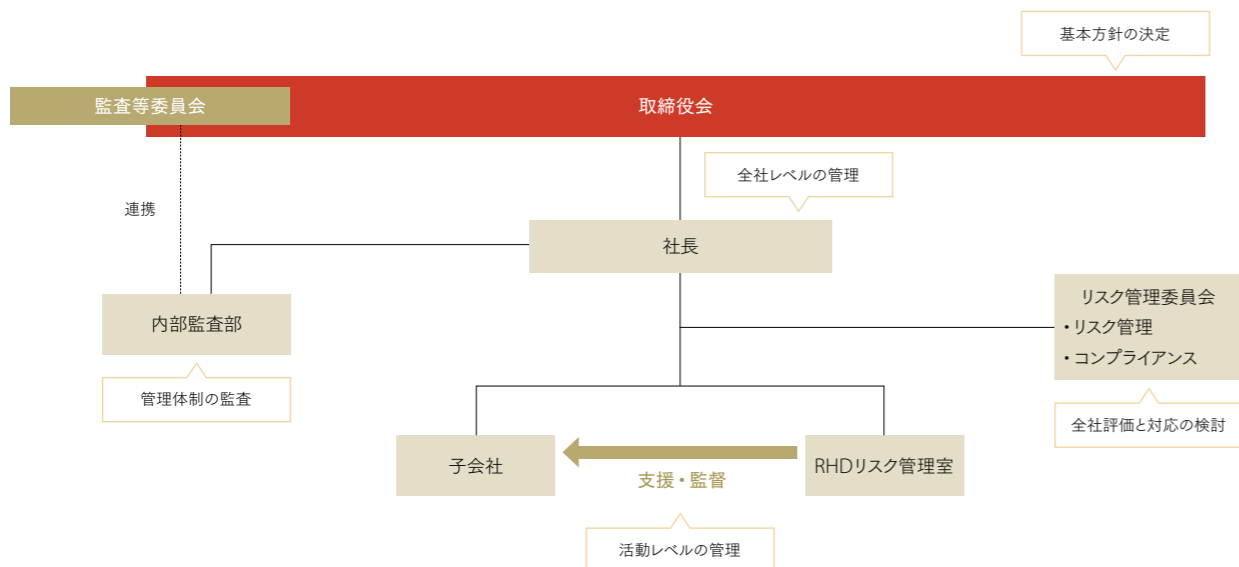
ロイヤルグループは、自然災害、事故等の人為的災害、および経営上のさまざまなリスクに的確に対処し、経営目標の達成を阻害するすべての要因を可能な限り排除することにより、企業価値を向上させ、社会的責任を果たすことを目指しています。そのためにリスク管理行動方針として右記の6項目を掲げています。

1. リスク管理に関する計画を策定し、実施する
2. ロイヤルグループの役職員、顧客および地域住民の安全・健康を確保する
3. ロイヤルグループの資産の保全を図る
4. リスクが顕在化した場合には、責任ある行動をとる
5. 被害が発生した場合には、速やかな回復を図る
6. リスクに関連する社会的要請をロイヤルグループのリスク管理体制に反映する

リスク管理フロー



リスク管理体制



代表的リスクと施策

リスクカテゴリー	リスクの抽出	施策	
戦略と計画	▶ 外部要因	<ul style="list-style-type: none"> ・景気動向の不安定化 ・競合との競争激化 ・労働力不足 ・海外情勢の不安定化 ・多発化、大型化する自然災害 ・疫病の感染拡大 	リスク管理室による管理機能強化 リスク管理委員会による管理規定の確実な実践
	▶ 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・出資、買収による収益見込みの下振れ ・出資、買収による新事業の継続性不安 ・賃貸借契約に基づく差入保証金の回収リスク ・テクノロジー導入遅延による収益性の低下 	コーポレート・ガバナンス体制の強化 イノベーション創造部による各種実証対応
業務運営と経営インフラ	▶ サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・食材等の仕入コスト変動 ・食材の安全性に対する要求度の高まり ・物流における人材不足 ・自社生産施設、取引先への依存度の高まり ・品質保証に対する要求度の高まり 	生産、品質保証、取引先の三位一体による連帯関係の構築
	▶ 法務・コンプライアンス・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・労務関連法規の強化 ・各種法的規制の強化 ・法令順守に対する対応の遅れ、指導不足 ・会計制度・税制等の変更による収益性の低下 	法務、人事企画、財務企画による情報収集分析
	▶ 会社資産	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の遅れによる技術やスキルの流出 ・店舗設備の老朽化による事故発生や被害の拡大 	計画的な人材育成、施設保全の実践
	▶ 情報システム	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報流出による信用の失墜 ・機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下 	人事、コーポレートコミュニケーション、システム部門による管理徹底
	▶ 販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド戦略の検討不足による競争力の低下 	既存ブランド再構築
	▶ SDGsへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・グループとしての取り組みに対する評価 ・対応におけるコスト ・対応制度の強化による要求度の高まり 	実践項目の選定と進捗の見える化、情報開示

役員紹介 (2020年3月25日現在)



1 菊地 唯夫 代表取締役会長

1988年 (株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入行
 1997年 同行秘書室秘書役
 2000年 ドイツ証券会社東京支店入社
 2003年 同社投資銀行本部ディレクター
 2004年 当社入社 執行役員総合企画部長兼法務室長
 2007年 当社取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長
 2008年 当社取締役事業統括本部副本部長(財務・経営計画担当)
 兼総合企画部長兼法務部長
 2009年 当社取締役管理本部兼総合企画部長兼法務部長
 2009年 当社取締役管理本部長
 2010年 当社代表取締役社長
 2010年 (株)ハブ社外取締役
 2016年 当社代表取締役会長(兼)CEO
 2016年 (一社)日本フードサービス協会会長
 2018年 キュービーネットホールディングス(株)社外取締役(現任)
 2019年 当社代表取締役会長(現任)

2 黒須 康宏 代表取締役社長(兼)CEO

1982年 当社入社
 2005年 アールアンドケーフードサービス(株)取締役管理部長
 2008年 当社事業統括本部営業推進部営業推進役
 2009年 アールアンドケーフードサービス(株)取締役企画業務部長
 2010年 当社管理本部副本部長
 2010年 (株)ハブ社外取締役(2016年退任)
 2011年 ロイヤルホスト(株)取締役副社長
 2011年 当社取締役
 2016年 当社代表取締役社長(兼)COO
 2019年 当社代表取締役社長(兼)CEO(現任)
 2019年 (株)ハブ社外取締役(現任)

3 野々村 彰人 常務取締役

1978年 当社入社
 1996年 当社アベティート部長代行(1999年退社)
 2004年 アールアンドケーフードサービス(株)入社
 営業部長
 2005年 当社代表取締役社長
 2011年 当社取締役
 2016年 当社常務取締役企画開発担当
 2018年 当社常務取締役イノベーション・
 食品事業担当(現任)

4 木村 公篤 常務取締役

1982年 ソニー(株)入社
 1988年 三井信託銀行(株)
 (現 三井住友信託銀行(株))入行
 1989年 (株)日本債券信用銀行
 (現(株)あおぞら銀行)入行
 2005年 同行経理部長
 2006年 ロイヤルマネジメント(株)取締役副社長
 2007年 当社執行役員経理部長
 2011年 当社取締役経理部長
 2013年 当社取締役財務企画部長
 2019年 当社常務取締役財務企画部長(現任)

5 貴堂 聡 取締役

1984年 (株)日本債券信用銀行
 (現(株)あおぞら銀行)入行
 2005年 当社入社
 2008年 ロイヤルマネジメント(株)
 代表取締役社長
 2010年 アールアンドケーフードサービス(株)
 取締役管理部長
 2011年 当社管理本部長
 2012年 当社執行役員戦略企画部長
 2013年 当社取締役経営企画部長
 2020年 当社取締役経営企画部長(兼)
 リスク管理室長(現任)

6 橋本 哲也 取締役

1979年 当社入社
 1995年 当社ロイヤルホスト事業部長
 2001年 当社メニュー企画部長(2003年退社)
 2003年 (株)フライングガーデン入社
 2011年 ロイヤルホスト(株)入社 企画開発部長
 取締役経営企画室長
 2013年 当社代表取締役社長
 2018年 ロイヤルコントラクトサービス(株)
 代表取締役社長
 2018年 当社執行役員コントラクト事業担当
 2019年 当社取締役外食・コントラクト・機内食・
 ホテル事業担当(現任)

7 富永 真理 取締役(常勤監査等委員)

1976年 当社入社(1982年退社)
 1987年 当社入社
 1990年 当社取締役(1998年辞任)
 1998年 当社業務執行役員エアーケイティング部長
 2003年 当社取締役
 2008年 当社常勤監査役
 2011年 (公財)江頭ホスピタリティ事業
 振興財団専務理事(現任)
 2012年 当社取締役相談役
 2020年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

8 高峰 正雄 取締役(監査等委員)*

1982年 Peat Marwick Mitchell & Co 東京事務所
 監査部門入所
 1985年 公認会計士登録
 1992年 税理士登録
 1998年 KPMG BRM(株)常務取締役横浜事務所
 所長
 2002年 当社代表取締役社長
 2014年 公認会計士・税理士 高峰正雄事務所
 設立 同事務所代表(現任)
 2014年 ミツミ電機(株)社外取締役
 2016年 当社取締役(監査等委員)(現任)

9 石井 秀雄 取締役(監査等委員)*

1978年 (株)日本興業銀行
 (現(株)みずほ銀行)入行
 2002年 みずほ証券(株)経営企画
 グループ人事部長兼人事部研修室長
 2004年 (株)みずほコーポレート銀行
 (現(株)みずほ銀行)本店営業第一部長
 2007年 同行執行役員福岡営業部長
 2008年 興和不動産(株)
 (現 日鉄興和不動産(株))常務執行役員
 2010年 同社専務取締役
 2013年 日本インベスター・ソリューション・
 アンド・テクノロジー(株)代表取締役社長
 2018年 当社取締役(監査等委員)(現任)
 2018年 (株)あらた社外取締役(現任)

10 中山 ひとみ 取締役(監査等委員)*

1991年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 電々総合法律事務所入所
 1994年 同パートナー弁護士(現任)
 2011年 第二東京弁護士会副会長
 2013年 日本弁護士連合会常務理事
 2016年 日本電気計器検定所監事(現任)
 2017年 帝人(株)社外監査役(現任)
 2020年 当社取締役(監査等委員)(現任)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

社外取締役 メッセージ



社外取締役 高峰 正雄

当社の取締役会の実効性については良い傾向にあり、各議案に対して、しっかりと質疑応答はされていると評価しています。議論は形骸化していない取締役会ですが、質問は社外取締役からのものが多く、意思決定の方向性についての掘り下げた議論が十分とはまだ言えません。一方で、監査等委員会設置会社に移行して4年が経ったこともあり、CEOを中心とした執行の機動性や取締役会によるモニタリング機能の向上やそこから派生するテーマに取り組み、ガバナンスの有効性をさらに高めていくべきと思います。

2019年新設されたリスク管理室は、店舗やインフラの強化に焦点を当てて活動を開始し、無難な滑り出しで、強いて言えば1年目は抑制的な活動に留まった印象がありますが、リスクマネジメントの要の組織として今も期待しています。また品質管理活動もリスク管理活動の一環ですが、担当執行役員からの定期的な説明から、品質保証推進部が合理的で一貫性のある取り組みによってグループ内各事業会社の品質管理レベルを引き上げてきたことがよく分かり、取締役会メンバーとして安心できます。他方、毎年のような天候不順や暴風雨などの自然現象が、事業に甚大なマイナス影響を与えうることが事業計画に十分に盛り込まれる仕組みができていないと難しい、グループ全体でリスク耐性を高めていく工夫が必要と考えます。

当社は、日本の戦後外食産業の草分けであり、事業の多角化が図られた優良企業と認知されており、その強みは創業以来の伝統やロイヤルブランドです。しかし、全体的な収益性の低下が気がかりであり、持続的成長を果すためには、過去の慣例やしがらみに闇雲に縛られることなく、挑戦者としてさまざまな困難に立ち向かう勇気と革新の気風を取り戻すことが必要だと感じています。執行役員ならびに取締役会メンバーが、時代の要請に応えられる成長分野に目を向けて、最適な経営資源の振り分けができるよう、鼓舞し、「挑戦モード」を常態とするよう助言をしていきたいと考えています。



社外取締役 石井 秀雄

当社では、毎年、各取締役に対して取締役会の実効性について、かなり細かなアンケート調査を行っていますが、そこでの意見や要望が大いに生かされていると思っています。経営の重要事項について、多面的な視点で深掘りした議論ができるよう、取締役会の運営についても年々改善が図られていると感じています。もちろん、そのような議論の場においては、社外取締役に十分な発言の機会が与えられていますし、当社の取締役会には社外取締役にあって発言のしやすい雰囲気があるため、私たちが忌憚なく発言をすることができます。良い意味で、社外取締役をチェッカーとして活用しようという雰囲気があるように感じています。このような中、私自身も期待される役割を十分果たさなければならぬと強く思っています。

「統合報告書2019」のメッセージの中で、海外事業や新規事業への注力の必要性に言及しましたが、海外事業については、具体的なアクションが、天井てんやを中心にテンポよく進捗していると思っています。また、高速道路におけるレストラン・ショップ事業に関し大型のM&Aを実行するほか、新規事業として冷凍食品事業の育成を図るなど、今後に向けて、確実に事業領域の拡大を図っていると感じています。

将来の持続的な成長という点では、人口減少に対応できる基盤づくりをしながら、企業価値をいかに高めていくかが大きな課題だと思っています。当社グループの「食」と「ホスピタリティ」の質は非常に高く、当社にとっての大きな強みだと思っていますが、その良さをもっと多くの人に知ってもらおうなど、その強みを一層生かすことで、企業価値の向上を大きく図ることができるのではないかと感じています。そのためには、マーケティング力の一段の強化なども必要でしょうし、日進月歩の進歩をみせるAIやIT技術の活用などもますます重要になってくるのではないのでしょうか。このような観点からの計画や戦略の策定と、それに沿った実行が求められているのではないかと思います。



社外取締役 中山 ひとみ

2020年3月25日に、社外取締役に就任しました。私は、長年弁護士として、企業法務や、政府や自治体の政策形成に関わる仕事を含め、さまざまな案件に関わってきました。それらの経験から得た、企業のコンプライアンスについての専門的知見や、これからの社会が企業に求めることについての判断を、当社のガバナンス強化に生かしていきたいと思っています。

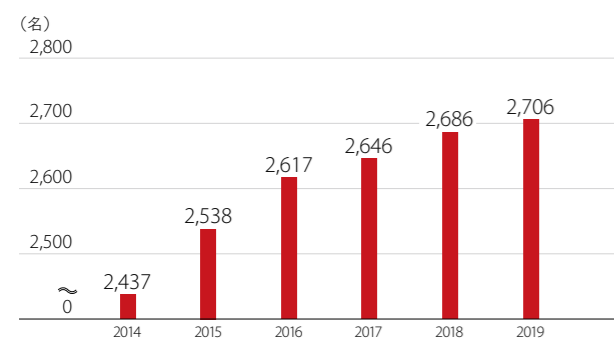
コーポレート・ガバナンスには、企業の不祥事を防ぎ、企業価値を高めるという重要な目的があります。企業の不祥事を防ぐためには、コンプライアンスの概念を単なる「法令遵守」より広く捉え、社会的要請に従った企業行動をすることが必要です。社会が求めるものを能動的に実践する「攻めのコンプライアンス」を進めなければならないのです。そのためには、経営幹部がそれを理解して、率先して実行することが重要です。また、企業価値を高めるためには、すべてのステークホルダーが満足し、一体となって前進する企業運営を心掛けなければなりません。もちろん株主の利益は重要ですが、従業員が元気に楽しく働ける職場環境もそれに劣らず重要なのです。さらに、ダイバーシティ推進に関する取り組みも企業価値を高める上で欠かせないと思っています。

「おいしいもの」を食べることには、人生を豊かにし、ときに悲しみさえも癒す力があると感じています。「食の安全・安心」への責任は当然の前提として、さらに、当社がお客様の本当に喜ぶものを提供することにより、社会に存在感を示す企業グループであり続けられるよう、社外取締役として貢献していきます。

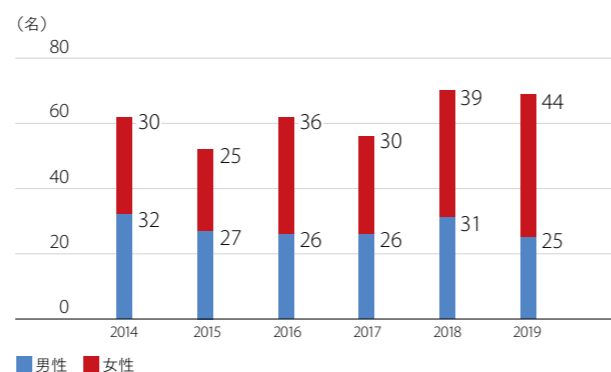
財務・非財務ハイライト (2009年度～2019年度)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
経営成績 (単位:百万円)											
売上高	111,896	110,440	109,260	114,957	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578
営業利益	1,763	2,054	2,153	2,623	3,498	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648
経常利益	1,916	2,132	2,220	2,817	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639
親会社株主に帰属する当期純利益	△468	901	△3,117	1,137	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	78,214	80,476	77,872	76,759	79,583	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540
純資産	42,816	43,755	39,850	40,741	43,338	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	△12.41	23.56	△82.40	29.49	43.14	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54
1株当たり純資産	1,108.75	1,117.83	1,017.55	1,040.71	1,107.98	1,138.48	1,198.16	1,247.30	1,343.02	1,336.77	1,361.56
1株当たり配当金	10	10	10	12	14	16	20	20	26	28	28
キャッシュ・フロー (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,557	6,504	3,725	6,038	7,377	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849
投資活動によるキャッシュ・フロー	△783	△4,298	△3,497	△1,964	△5,453	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,022	△2,467	△3,100	△4,480	△2,031	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774
経営指標 (%)											
ROE	△1.1	2.1	△7.7	2.9	4.0	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8
ROA	2.5	2.7	2.8	3.6	4.8	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6
自己資本比率	53.5	53.6	50.4	52.3	53.7	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6

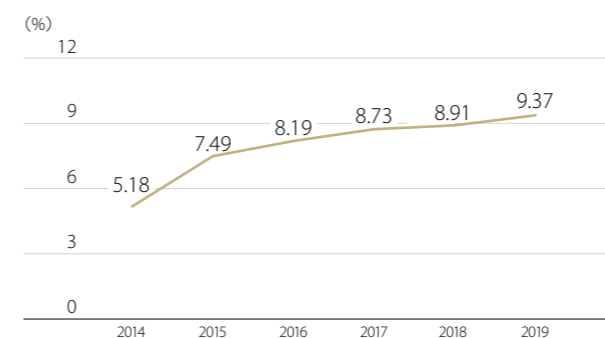
従業員数(連結)



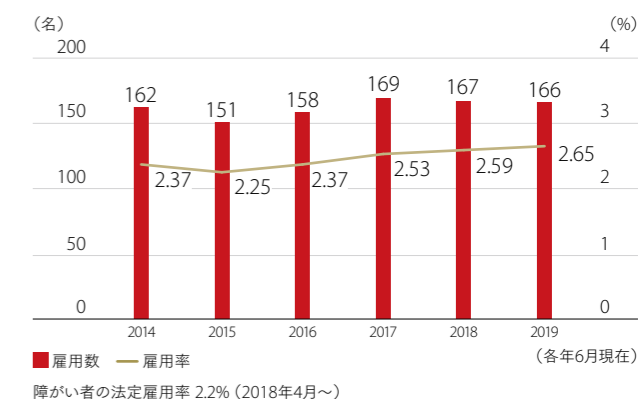
新卒社員採用数



女性管理職比率



ロイヤルグループの障がい者雇用数・雇用率推移



企業情報 (2019年12月31日現在)

会社情報

会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	13,676,179,700円
従業員数	連結 2,706名
本社	〒812-0893 福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号
東京本部	〒154-8584 東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号 URL : https://www.royal-holdings.co.jp
事業内容	グループの経営を統括・管理する純粋持株会社

投資家情報

登録市場	東京証券取引所第一部、福岡証券取引所
証券コード	8179
株式公開日	1978年8月
発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式の総数	39,554,189株
単元株式数	100株
株主数	24,075名

グループ会社一覧



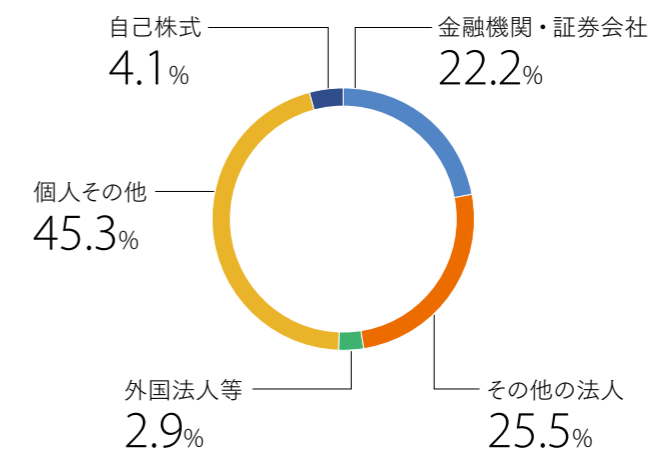
(注) 1. 2018年度に連結子会社であった株式会社チャウダースは、2019年1月1日付で連結子会社ロイヤル空港高速フードサービス株式会社による吸収合併により消滅しています。
2. 関連会社ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社は、その重要性が増したため、2019年度より持分法を適用しています。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	6.46
キルロイ興産株式会社	1,624	4.28
株式会社ダスキン	1,400	3.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	818	2.16
日本生命保険相互会社	803	2.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	780	2.06
株式会社西日本シティ銀行	765	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	697	1.84
ハニューフーズ株式会社	692	1.82
株式会社三越伊勢丹	681	1.79

(注) 当社は、自己株式1,601千株を所有しています。上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



株価の状況

