

本日は大変お忙しい中、ご出席いただき、厚く御礼申し上げます。平素より私共の店舗を含めご利用下さり、厚く御礼申し上げます。まず、私の方から昨年度の決算概要と本年度の方針につき、ご説明させていただきます。

平成16年度の決算内容につき、ご説明を申し上げます。

主力のロイヤルホストは上半期好調に推移し、既存店前年比が100.6%という結果でしたが、下半期は8月以降オリンピックを契機に猛暑ならびに台風等の異常気象の影響も受け来客数を落とす結果になりました。下半期の既存店前年比は94.5%で、年間、通期では97.4%で終了しました。不採算店舗の閉店も行ない、ロイヤル株式会社の個別決算では、売上高723億4300万円、前年比94.4%、経常利益は、原価や販売管理費の低減もあり、35億5200万円、前年比117.8%と増収増益で修了しました。

次に、連結決算の概要をご報告します。

売上高は7月より連結対象となったホテル事業を含め、子会社の関西インフライトケイタリング・ロイヤル関西、カフェクロワッサンならびに今期から連結の対象になった高速道路事業の那須高原フードサービス等の業績が順調に推移しました。

この結果、連結の売上高は1005億4500万円、前期比100.4%と前年をクリアし4期ぶりの増収となりました。

経常利益は61億5500万円、前年比148.5%、と1996年度の最高益61億8400万円に次ぐ実績となり、経常利益率も6.1%と、前年比べ、2ポイント伸ばし増収増益という結果になりました。

また当期純利益は、今年1月5日、公表しましたように、昨年12月31日付で厚生年金基金の解散を行ない、確定拠出年金制度に移行したことで、特別利益33億8700万円を計上しました。また財務体質強化のため、減損処理を早期適用し8億7200万円の特別損失を計上した結果、48億9600万円で終了しました。

次に部門別の概要を申し上げます。

レストラン部門は、ロイヤルホストの売上高推移は前述した通りですが、出店を抑える一方で、健康増進法に対応した分煙への対応など112店舗の改装・改修を実施しました。また新しいコンパクトな店舗を12月に大泉学園に出店しました。68坪、82席と早期の投資回収を目指す小型タイプの1号店として期待しています。厨房のならびに客席のレイアウトを通常のロイヤルホストと変更し、客席の回転の効率を高めた新タイプの店舗で現在検証を進めています。また売上高の比較的低い立地のロイヤルホストについては地域のお客様に、今まで以上にご利用、評価を頂けるように、新しい業態開発に着手しており、本年度、この1号店をスタートさせる予定です。合わせて、比較的都心に近い店舗は新しいイメージで食事を楽しんで頂けるように、既存店のリニューアルも進行させます。

また、今後の業績向上に寄与させていく観点で、新業態店の出店も進めています。  
洋食ダイニングの「モディッシュ」を札幌に、高齢化ならびにディナーを対象にした和風レストランの「いねや」も鹿児島と名古屋に出店しました。

食品事業部門は、猛暑の恩恵をアイスクリームの部門が受け、コンビニエンスストア向けの出荷が順調に伸びましたが、冷凍ケーキの製造・販売は大手ファーストフードチェーンとの取引中止の影響が当期もでて、今期も減収となりました。しかし製造原価の低減により、収益面は増益になりました。

機内食部門は前期までイラク戦争やSARSなどの影響を受け大変厳しい状況でしたが平成16年度はこの影響も徐々に回復し、順調に推移し、好調な結果となりました。厳しかった状況下での生産性の向上やコストの低減を実施した効果が、当期に実績として表れ結果として増収、ならびに大幅な増益が実現できました。

ベーカリー部門は、前年に続き営業損失で修了しましたが、子会社の株式会社カフェクロワッサンが黒字化を達成し、本年度は確実に収益を確保できる目途がたちました。

ホテル部門は、アールエヌティーホテルズを子会社化し、7月より業績に折り込んでいます。12月末現在、全国に12店舗のロイネットホテルを経営し、経営状況、業績は順調に推移しています。前期(7~12月)の売上高は28億2100万円、営業利益4億4800万円と収益性も高く、事業としての期待が持てる状況です。

以上が決算の大きな概要です。

次に本年度の取り組み、方針を簡単に触れさせていただきます。

外食市場全体の規模はシュリンクし、厳しい状況の中、4年にわたり構造改革を進めて参りました。不採算店舗の撤退も120店舗を越え、財務上の健全性向上の観点から、減損会計の前倒しも含め対応して参りました。その結果、減収でも利益がでる体質になってきました。

多くのお客様を対象とするスーパーマーケットや我々のフードサービスのビジネスは、今後もより厳しい競争が続く、競争も激化していく前提に立っています。今後とも、消費構造の変化や価値観の変化に、スピードをもって細かく対応していかなければなりません。言い換えれば「革新への挑戦」が不可欠であり、本年度の方針としてこの改革に積極的に取り組んでまいります。

本年度の取組みの中で最も重要な改革は、昨日公表しました「持株会社制への移行」です。まず重要なことは今後の企業の存続を実現するためには、市場環境やお客様の要望、変化

に対応していく組織作りが不可欠です。本年度は地域特性と事業特性による分社化を実施します。ロイヤルグループとしての「統一性」仕事の目的を共有しつつ、「独自性」のある事業執行ができる体制を目指していきたいと考えています。

今回の持株会社制への移行については、現在のロイヤル株式会社から、高速道路事業部を除き6社に事業を承継させる分社型分割方式です。九州、北海道、空港レストラン、シズラーを別会社にすると共に、これ以外は中核会社の新ロイヤルとして分社する予定です。また、子会社各社の管理業務の効率を図る目的から、バックオフィス機能を一括して行うロイヤルマネジメントという会社を、分社化する計画です。

この結果、現在のロイヤル株式会社はロイヤルホールディングス株式会社に商号を変更し持株会社になる予定です。

分社化の方針に基づき、事業毎、また地域毎の自主性とマーケットニーズに合致できるような商品・オペレーション、ならびに店舗イメージ作り、販売・企画推進等の施策を、スピードをもって展開し、具現化していくことを目標に取り組んでいきます。画一性から独自性への変化という形で、意識して取り組んでいきます。製造部門・開発企画部門・購買等の業務は今回分社化を行ないませんが、各部門の特性を分析し、それぞれ競合するマーケットの中で生き残り、存続できる状況をどのように構築していくかという観点で、商品の調達力・開発企画力・コスト競争力・営業力の面で市場競争に勝てる要素を持てる外部との提携も選択肢に含め、今後改革・見直しを進めて参る所存です。

新しい取り組みとしては、外部企業との商品共同開発・情報発信企画にも取り組み、新しい顧客の開発や再来店の頻度の向上を実現できるよう、またお客様の価値観の変化・多様化に対応すべく、美味しい、品質が高いという観点のみならず、健康・安全・安心の切り口での、新しい企画を具体的に進めていきます。

既存の情報システムも転換期にきており、世の中の変化に対応していく観点で、再構築に取り組めます。一時期に再構築を集中させるのではなく、対応できる範囲からコンスタントに取り組んだ結果を吸収しつつ、具体的なシステム改革、投資をスタートさせていきたいと考えています。お客様にとっても、店舗、現場にとっても付加価値を作り出していくことを目標に、また分社化にも柔軟性に対応できるという方針で、取り組んでいきます。

最後に2005年度の決算の見通しですが、  
売上高1023億円、前年比101.7%、営業利益61億円、前年比102.6%、  
経常利益63億円、前年比102.4%と増収増益を計画しています。

ロイヤルグループは、本年で55年目という歴史を重ねてきました。過去の実績の中で経営基本理念と経営哲学、またすべての事業ならびに、現場での判断基準として、引き続

きこれからも“日本で一番質の高い飲食企業を目指す”ことを全員の目標とし、今後とも飲食企業のトップグループの1社であり続けたいと考えています。構造改革から顧客満足の具現化=成長へという観点で、売上高と利益を構築できるようにしていく所存です。先ほど申し上げたように、組織・体制はパーティカルなピラミッド型の体制から水平自立型に変更し、特に横のパイプを強化して参りたいと考えています。取り巻く環境もより厳しさが増し、厳しい状況が続くと考えており、弊社にとって本年度も大変大きな改革、取り組みに挑戦して参る所存です。引き続き皆様にはご支援賜りたく、お願い申し上げ、決算の概要の説明と報告にさせていただきます。有り難うございました。