

経営構造改革本部を担当しております、副社長の今井でございます。2月17日の決算発表において、同時に持株会社制への移行につき、発表させて頂きました。この意味するもの、それからこれまでの構造改革の概要を簡単にご説明させて頂きます。

<添付資料2ページ 経営構造改革の進捗（連結ベース）>

経営構造改革は、2001年から開始致し3年半になります。それまでは、経常利益も減少の傾向をたどっていました。2001年に経営構造改革本部を作り、同年の決算で第1回目の大きな特別損失を出し、赤字決算を致しました。その後3年にわたり大きな特別損失、合計300億円を越える特別損失を出し、赤字決算を前々期までしてきました。折れ線グラフのように、減収増益のパターンでしたが、前期やっと100.4%と横ばいの売上高を達成し、経常利益は60億円を越え、過去最高益に近いものになることができました。また、当期利益は前期に退職金の一時支給・厚生年金基金の解散で特別利益があり、48億9600万円と経営構造改革が進展してきた、とみて頂けるかと思えます。

<添付資料3ページ 経営構造改革の項目>

どのように構造改革をしてきたかですが、まず赤字店舗を閉店して参りました。4年間、連結で129店舗、ロイヤル単体で85店舗、若干の店舗の新設もして参りましたが、スクラップ&ビルトというよりも、スクラップ中心に動いてきました。現在、赤字店舗の整理は概ね終了し、赤字の店は非常に少なくなっていますが、まだまだこれからの経営構造改革で、低利益率の店舗を改善していくことにしています。

また50年来福岡にありました経理部・人事部を福岡から東京の本部に統合致しました。まだ半年余で、実質的な質の改善はこれからですが、いよいよこの持株会社制の中で、本部機能も統合・合理化を進められる状況になっております。

先ほどご説明しているように、厚生年金基金を昨年末、12月31日に解散しました。今年1月1日から確定拠出年金、401K制度へと移行しています。これにより、本年よりTOBの債務認識が不要になってまいります。

減損会計は、かねてより早期に適用しようとしてきました。前々期は減損会計ではなく、土地の含み損など約90億円処理しました。

前期は減損会計の前倒し適用で、8億7000万円の特別損失を計上しております。このように私共は様々な面で特別損失を計上しており、もう大きな特別損失を抱えてはいません。しかし今後減損会計の中で、若干の減損はあるかと考えております。

<添付資料4ページ ロイヤルグループの連結経営>

このような連結経営をどのような形で進めてきたかといいますと、1999年の経常利益は連結の方が単体を下回り、単体の利益を子会社が引っ張っている状況でした。この一番大きな理由は、関西空港でのケイタリング会社「ロイヤルインターナショナルエアーケイタリング」の約7億円の赤字でした。2000年に「関西インフライトケイタリング」(全日空さんの子会社)をM&Aさせて頂き、子会社化しました。このM&Aにより両社を統合し、合理化を進めていったわけです。これにより、段々と連結の経常利益の方が単体を上回っていきました。

この他、2002年にはオージー・ロイヤル、現在のロイヤル関西を100%の子会社に致しました。三井物産さんと合併でカフェクロワッサンを分社化し、当初は赤字でしたが、前期より黒字化を達成することができました。

2003年には、那須高原フードサービスという高速道路の店舗を、M&Aにより子会社化しています。2004年は、大和ハウス工業さんと共同出資で設立したダイワロイヤルのビジネスホテル部門を、アールエヌティーホテルズとして連結子会社に致しました。

この結果、2004年の連結の経常利益率は6.12%に達することができました。単体が4.91%と、これも向上してきておりますが、実質的に、連結子会社の経常利益と単体の経常利益がほぼ拮抗してきた、なおかつ連結子会社の利益率が約2倍という状況まで、構造改革が進展していくことができました。

<添付資料5ページ エクイティストーリーの構築に向けて>

これを違った形で、収益性と成長性をみてみますと、成長性(売上高前年比)は外食市場がシュリンクしており、100%まで回復するのは、なかなか難しく、単体では90%から95%の前年比の状況です。しかし単体でも収益性(経常利益率)は向上しています。連結はより高く収益率が改善してきており、前述の通り6.12%まで経常利益率が回復しています。成長性もまだまだではございますが、やっと100%を回復することで、この方向をロイヤルグループ全体としてより強めていくことが、持株会社制の意味するところ です。

<添付資料6ページ ロイヤルの方向性>

これまでの構造改革と新たな成長戦略をまとめてみますと、これまで3年半から4年にわたり、環境はバブル後の長期低迷・資産デフレ、また外食産業は徐々にシュリンクし鳥インフルエンザ・BSEのような食の安全性と厳しい状況がありました。その中で過去の負の遺産を整理し、赤字店舗の整理・子会社の整理統合・人件費、物件費、賃料等の圧縮に努めて参りました。これらと共に、機動性を担保とする制度改定ということで、分社化の中で退職金制度を整理する必要もあり、過去の負の遺産を整理する意味で、前倒しの減損会計を適用して参りました。これらの整理が一段落し、今後景気の回復が実現しても

社会構造の変化（少子・高齢化、人口の減少）などにより、競争は激化してくると思います。また食のトレーサビリティ、安全性はますます追求しなければなりません。その中で新たな成長戦略として、社会構造の激変に、柔軟に対応できる経営組織を作らざるを得ないと考えます。グループの価値をどのようにしたら最大化できるか、事業ポートフォリオを見直す、M & Aを積極的に活用する、このためにもどうしても持株会社制、分社化が必要になってきたというのがロイヤルの方向性でございます。

<添付資料7ページ 持株会社制移行の合理性>

違った角度でご説明すると、97年まで外食市場は右肩上がりでした。97年を境に、右肩下がりになりました。右肩上がりの頃は、お客様のニーズもどちらかというと単一、競合も比較的少なかったという意味で、ワンパターンで出店増、売上増を追求でき、このためにチェーン理論を実践し、中央集権的で、ピラミッド的な組織も効果を発揮していました。97年の右肩下がりやを境に、一転しています。お客様のニーズはますます多様化し、業界の競合も一層激しくなり、ファミリーレストランといわれていますが、ファミリーの構成も段々変わっています。グローバルスタンダードの中で、利益率は一層向上させなければならず、企業価値も最大化せざるを得ません。CSに対応し、機動的にかつ自由度を持った高い組織が、グループ全体の統一性を維持しながら、それぞれの地域性、独自性を実現する。今までと違い責任と権限を十分に与えた形の組織に再構築するため、本年度の7月1日より持株会社制に移行することになりました。

<添付資料8ページ 新体制におけるミッションと機能>

持株会社、これ以外の事業分社、共通機能会社、それぞれのミッションは、以下のよう
に考えています。持株会社はグループの企業価値を最大化し、それぞれの事業ポートフォ
リオを最適化します。機能を一言でいうなら、経営管理機能です。内部統制・IR広報・
M & Aのような経営管理機能を果たします。事業会社は所管の事業部門における事業基盤
を確立させ、強化していくのが至上命題です。担当事業部門における収益性を極大化して
貰うのが、そのミッションです。このミッションを達成するための事業執行機能は、すべ
て権限が委譲されているとご理解頂きたいと思います。共通機能会社は、グループ対し
て色々な形でサービスを提供する会社です。コストを軽減し、いかに効率の良いインフ
ラが提供できるかと、シェアードサービスを果たすのが、共通機能会社と考えています。
責任と権限を有しつつ、グループの企業価値の最大化を図っていくのが、持株会社制です。
私共ではこれをフェイズ1と称しており、今年7月1日に移行する予定です。

<添付資料9ページ 新たなグループ体制（持株会社制）>

ロイヤルホールディングスのもとに新設事業会社、ロイヤル北海道・ロイヤル九州・ロイ
ヤル空港レストラン、現在シズラーを展開しているロイヤルカジュアルダイニングの4つ

の事業会社、人事・経理のバックオフィスを担当する共通機能会社も分社します。これ以外のものは、すべて中核事業会社として、新設されるロイヤル株式会社に所属致します。設計建築やメニュー開発、九州や北海道以外のレストラン事業を担当することになります。高速道路は現在8店舗ありますが、ロイヤルホールディングスに所属しています。将来分社する予定ですが、道路公団さんの民営化の段取りも含め、どのような形で対応するのがよいか、これに合わせて対応したいと思います。既存の事業子会社は11社あります。ますます分社化が進展することで、それぞれの機能、それぞれの地域でのブラッシュアップが図られていくと考えています。

<添付資料10ページ 持株会社と各分社の概要>

新設される各分社とホールディングスの営業責任拠点・店舗数・従業員・総資産は添付の通りです。新ロイヤルが店舗数236、従業員数1121名を有し、グループの中核会社となります。

<添付資料11ページ 今後の組織編成の方向性 Phase 2>

今申し上げた新ロイヤルは、フェイズ2として徐々にその内容を精査しつつ、効果を図りながら、レストラン事業、専門店事業やロイヤルホスト事業を地域分社の形で分社していくことを検討しています。これ以外に機内食やベーカリー事業、工場を含む食品事業も内在しており、どのような形で再編したら最も効果を発揮するのかと、機能分社も考えています。フェイズ1が一段落し、色々な評価ができるようになってから、徐々に再分社をしていきたいと思っています。

<添付資料12ページ グループガバナンスの構築>

今申し上げたことをガバナンスの図で示すと、持株会社を中心に株主様、事業分社・共通機能会社、そして一番大事なお客様、このお客様に対応するのが事業執行を担当する事業分社です。このような形でロイヤルグループを一層利益率の高い、マネジメント力が評価されたグループに再編していきたいと考えております。

<添付資料13ページ ロイヤルグループ経営基本理念>

これも先ほど社長も申しておりますように、江頭創業者が創立致しました『ロイヤル経営基本理念』、これまでの50年とこれからの50年も、この経営基本理念を中心に、新たな会社作り、組織作りをしていきたい、これがこの持株会社制の意味するところでございます。どうかご理解賜りたいと思います。有り難うございました。