

【2005年度12月度中間決算報告 財務経理部部長藤岡より】

本日はお忙しいところおいでくださり、誠に有り難うございます。私の方から、2005年12月度中間決算の内容につき、ご説明させていただきます。

〔連結損益状況〕

最初に、ロイヤルグループ連結損益の状況につき、説明させていただきます。ロイヤルグループは外食事業を基幹事業としていますが、ご存知のように市場規模の縮小化、および中食等を含めた競争の厳しい状態が続いています。その中で今中間期においては、売上高は若干プラスとなっているものの、利益水準は前年度と比較し、大幅に落ちている状態となっています。

〔セグメント別損益状況〕

連結の損益状況につき、セグメント別にご説明致したいと思います。外食事業については、売上で全体の約8割を占めます。基幹の事業で減収、そして利益水準も大幅に下落しています。食品事業は、前年とほぼ同水準となっています。機内食事業は、売上の水準が微増であるものの、コスト改善等がうまくいき、前年よりも1億6000万円伸び、5億6000万円の営業利益となっています。中間期ベースでみると、今中間期からホテル事業が連結されることになりました。実際には昨年下半年から連結されていますが、好調な売上高および収益率を維持し、今回のグループ損益に大きな貢献をしています。

〔主要連結子会社の損益状況〕

次に、今回の連結対象になっている子会社のうち、主だったところを説明させていただきます。外食事業では、まず6月までのロイヤル株式会社、関西圏のロイヤルホスト等を運営しているロイヤル関西、企業内給食等を運営しているエスシーロイヤル、これらが外食事業の大きなシェアを占めています。ご覧の通り、売上水準はロイヤル、ロイヤル関西共に前年対比マイナスで、利益水準もマイナスです。ロイヤルホストを中心としたところで、厳しい状況が続いているといえます。給食事業のエスシーロイヤルは前年対比増収増益で、今後の成長も期待できる状況です。

食品事業の部門では、ロイヤル食品およびロイヤル株式会社の一部事業部門が主にしています。ロイヤル食品の売上・営業利益はほぼ前年並み、若干のプラス要因としてきてきています。

機内食事業では、福岡・関空・成田空港とありますが、関西インフライトケイタリン

グが非常に大きなシェアを占めています。売上水準が21億円から22億8000万円と増えていますが、利益水準がさらにいい方向に改善されています。

ホテル事業はアールエヌティーホテルズ株式会社の単独の事業で、今期売上高が29億6000万円、営業利益も4億9000万円と、非常に大きな貢献をしています。

〔連結営業利益の前年差異〕

連結営業利益の状況につき、説明させていただきます。各セグメント別で、前年比を表したグラフです。ホテル事業のプラス要因、機内食事業の改善要因が、残念ながら外食事業での営業減益の幅に負けてしまい、全体として減益になってしまったのがわかります。今回の連結決算の中で、営業利益が落ちた要因として、外食のところを中心にご説明します。

〔ロイヤルホストの現状〕

関西を含めた、全国のロイヤルホストの売上高を集計しました。来客数も客単価も前年割れをし、売上高は前年の92%です。実額で274億円から251億円と、大幅な減収になっています。背景として、来客数は前年もその前年割れでした。当社としても、新たな取り組みによりお客様の取り込みを積極化していこうと、色々対応して参りました。他の会社、例えばオレンジページさんや明治乳業さんとのコラボレーションをしたり、選択の幅を広げる意味で、メニュー改訂の際にランチセットで、ドリンクを付けても付けなくてもいい選択制を設けたり、健康志向に配慮し、スモールサイズメニューも入れました。残念ながら、来客数でいえば当初期待していた水準には至らず、前年の93.3%にとどまっています。客単価については、スモールサイズメニューとなると当然単価も落ちていき、その辺りの影響がでてきて、客単価も下がっているといえます。

ロイヤルホストの営業利益を棒グラフにしています。去年は19億円であったものが、今回は7億3000万円の水準です。減益の要因として、来客数が落ちたことで、約9億円の減益です。客単価が落ちた影響で、3億4000万円のマイナス効果が働いてしまい、さらには安全な食材を積極的に登用していきましようという動きもあり、当初みていたときよりも、材料費で2億6000万円のマイナスが働いています。これらと並行し、管理的な面で人件費および物件費の方で、例えば確定拠出年金の導入によりコストをうまく抑えたり、物件費の管理で、効率的に進めていることもあり、この削減効果として3億3000万円のプラスの要因が働き、最終のできあがりとして、7億3000万円の営業利益を維持できた状況です。

〔連結経常・中間純利益の前年差異〕

連結ベースに戻り、経常利益および中間純利益の前年差異につき、ご説明します。経常利益は22億円から17億7000万円と、営業利益ベースでのマイナス要因がでてきているのが殆どです。営業外損益の若干のプラスがあり、この水準でとどまっています。営業外損益の主な内訳ですが、受取配当金等で4000万円のプラス、ドリンクバー等の販売協力金で1900万円のプラス、支払利息の削減により1800万円のプラス、長期借入金の繰上返済費用が今回なく、2600万円のプラスでした。このようなプラス要因がある一方で、昨年度下期にアールエヌティーホテルズを連結子会社にしたことにより、持分法による投資収益がマイナス4600万円あり、できあがりとして約6000万円のプラスになっています。

中間純利益は、昨年とほぼトントンの、13億6000万円です。要因として、経常損益として4億3000万円のマイナス、特別損益で8億1000万円のマイナス、法人税等の調整額等でプラス要因があり、少数株主利益はアールエヌティーホテルズのこと、マイナスです。大きくは法人税等調整額の13億3000万円で、その内容は子会社で2003年12月期に有姿除却している関西インフライトケーティングの工場の解体が決まり、上期に子会社の方で税効果会計が適用できるようになりました。この金額が15億8300万円で、ここにでてきています。特別損益の要因として、減損損失のところで3億3100万円、工場の解体費用引当金で3億6600万円、ドリンクバーの入れ替えで早期解約違約金1億2700万円等がでてきて、8億円強の特別損失になっています。ネットでのマイナスです。

〔連結貸借対照表の前年比較〕

続いて、バランスシートの説明をさせていただきます。ご覧の通り、総資産は年々下がっており、特に昨年の確定拠出年金の導入に関わる退職給付引当金の取り崩しで、92億円減少しているのが、非常に大きい要因です。借入金もこの上期よりCMSを導入し、グループ内の資金効率化に取り組んでいます。この効果もあり、今期もマイナス34億円相当の効果が出ています。株主資本比率は52%から62%に上昇し、負債比率は46%から35%に下がり、数字的には抑えられたものになっています。

なおROE・ROAの水準ですが、大きくは変わっていませんが、ROE2.7%、ROA1.7%というのがこの中間期の水準です。

〔連結キャッシュフローの状況〕

続いて、キャッシュフローについてご説明します。営業活動キャッシュフローで、収益率が落ちてしまったのに伴い、営業活動キャッシュフローも落ちてしまいました。昨年あったような有価証券投資や連結子会社の追加取得、これはアールエヌティーホ

テルズになりますが、これらがなく、営業活動で得たキャッシュを財務活動、借入金の返済に回しています。できあがりの、現金同等物の期末残高として、昨年6月の192億円、昨年12月の136億円と落ち、現在も昨年12月並みの137億6000万円にあります。

〔2005年通期見込み〕

最後に、2005年の通期見通しにつき、ご説明します。5月10日に第1四半期の決算を発表させて頂いた際に、予想を提示させて頂いたものです。今回の予想では、売上高は2.3%減の995億円、経常利益は21.1%減の47億5000万円、当期純利益は30億円の数字を見込んでいます。この前提としたものは、ロイヤルホストの伸び悩みや低下を折り込み、この水準での来客や客単価、売上高を想定しています。来客数は05年上期で94%、下期では97.6%、通期で95.8%、客単価は上期に98.3%、下期は99.5%、通期で99%、この結果売上高を上期92.4%に対し、下期97.1%、通期で94.8%という数字を反映させました。

下の表は、単体ベースの通期見込みに変更していますが、大幅な変更です。前回704億7000万円の売上高に対し、今回の予想は375億円、経常利益は33億円に対し、6億5000万円、当期純利益は10億5000万円に対し、マイナス14億円といった水準です。この大きな理由は、7月1日から持株会社制度に移行し、従来のロイヤル株式会社であった事業を、新設した会社に承継させています。この影響がでており、承継した事業水準ですが、売上高31億7000万円、経常利益14億2000万円、当期純利益8億2000万円の規模の事業を、5社ならびに1つの共通機能会社に分社しています。なお前回予想と見易いように、()カッコ内の数字は前ロイヤル株式会社ベースで試算しています。

以上、中間期の決算の説明と通期見通しにつき、ご説明を終わらせて頂きます。どうも有り難うございました。

【ロイヤルグループの今後の経営戦略 代表取締役社長今井明夫より】

ロイヤルホールディングスの今井でございます。ご承知のように、ロイヤルホールディングスは7月1日、- - これまで55年間続いていた、ロイヤル株式会社を商号変更し、ロイヤルホールディングスになりました。合わせて中核の事業会社であるロイヤル株式会社、バックオフィスを担当するロイヤルマネジメント株式会社、このほか4社の営業分社、合計6社を分割、分社し、持株会社となっています。今、財務経理部長からご説明したように、これまでとの比較で単体・連結が意義を成すのは、今回までです。これからは連結を主体とし、各社の営業成績を含め、ご説明していきたいと

思っています。今回は、最後ということになります。合わせて、ロイヤルホールディングスとしての決算説明会も本日最初であり、ロイヤルグループとしての経営戦略をご説明するという事で、時間の関係もあり、足早になるかもしれませんが、ご理解頂けない点は後ほどの質疑応答や懇親会等でご質問頂ければと考えています。

〔事業構造の変革〕

唐突ですが、事業構造の変革を見て頂きたいと思います。私共ロイヤルグループはこの4年間、経営構造改革を実施して参りました。4年前の2001年度の間中期と、今年の間中期の営業利益の構成を見て頂きたい。ロイヤルホスト直営、単体は全体の43%を占めていましたが、2005年の中中期は半減以下の、20%の状況になっています。その他のレストラン、関連会社の店舗も含め、2001年当時9%でしたが、ロイヤル関西、那須高原フードサービスのM&Aも含め、倍増の20%を占めています。食品事業は4年前29%を占めていましたが、現在は7%まで縮小しています。機内食、ケイタリング事業は当時19%でしたが、関西インフライトケイタリングをM&Aし、合理化を図り、順調に発展し、29%を占めるようになっています。4年前にはなかった、ロイネットホテルの事業が全体の4分の1にあたる、24%にもなっています。

いってみれば、この4年間の経営構造改革の中で、これほどまでに事業構造が変革しており、- -わが社だけではなく、世の中も変わってきていると理解しています。これからご説明するロイヤルグループの経営戦略も、この事業構造の変革等の延長線上にあるとご理解頂くために、最初に事業構造の変革を見て頂きました。

〔ロイヤルグループの現在と今後〕

私共ロイヤルグループは、4年前から経営構造改革をして参りました。これまでもご説明してきましたが、例えば赤字店舗130以上閉鎖しました。本社機能も、東京に統合しました。M&Aも含め、関連会社の整理・統合も実施しました。人件費・物件費も削減し、利益率を向上して参りました。このような経営構造改革の延長線上に、この持株会社制の移行があると理解して頂きたい。

予定通り、本年7月1日、持株会社制に移行しました。この意味するところは、ロイヤルは50年以上の歴史があり、この間多くは右肩上がりの経済社会でした。だいぶ前にそのような時代は終わり、右肩下がりの経済状況に突入しています。右肩上がりの状況では、中央集権的な意思決定がそれなりの意味を持ちましたが、右肩下がりの中ではお客様に近く、地域・地域、分社・分社の、分社に権限を委譲し、責任を持って貰い、組織全体を活性化する経営体制に移行し、迅速・柔軟な意思決定を行なっていくことがないと、ロイヤルグループもこれまでの50年と同じ状況を保つことができないだろうと、持株会社制に移行したわけです。経営構造改革の仕上げというこ

とでもなく、やっとスタートラインに立てたと思います。下期以降、新たな成長戦略ということで、これから着実に成長・発展を図っていかなければならないと考えています。重点施策として持株会社制の高度化・ロイヤルホストの再生・新業態への取り組み・外食事業リノベーションという、4つの課題を掲げてご説明していきます。

〔重点施策〕

持株会社制の高度化ということで、この上期に持株会社制に移行することができました。スタートし、これから色々な問題を解決していかなければならず、持株会社体制がまだまだ完全に機能していません。7月の持株会社制を第一フェイズとしており、今後準備の整ったところから、第二フェイズの持株会社制度ができてくると考えています。

先ほど申し上げたように、ロイヤルホストの利益が占める率がだんだん下がっていますが、決してロイヤルホストを軽視しているわけではありません。私共過去50年、またロイヤルホストができて30年にわたる中で、ロイヤルホストは常に中心を占めて参りました。これからもロイヤルホストは重要な柱の一つです。しかし世の中は競争が激化し、ボリュームが縮小する中で、ロイヤルホストをどのような形で再生させようかと、色々始めています。上期に雑誌のオレンジページさんとのコラボレーションで、雑誌に掲載されたメニューをロイヤルホストでも提供しました。少子高齢化の時代に合わせ、スモールメニューの導入、ロードサイドのレストランを中心にファミリーカフェ、ファミカフェの実験店もオープンしています。下期以降、オレンジページさんとのコラボレーションを - - JR東日本さんの子会社ですが - - より継続し、また新聞紙上でも発表しましたが、和食の料理人の小山裕久先生とアドバイザー契約を結び、小山先生の料理メニュー、アイデアも来年からのロイヤルホストのメニューに採用していきたい。来年、ロイヤルホストはできれば毎月メニューを一部変えていきたいという計画を持っています。

新業態の取り組みで、先般リリースしたテンコーポレーションさんの株式を取得しました。テンコーポレーションさんとのシナジーはこれからであり、様々な形で新たな発展も追求できるのでは...と考えています。テンコーポレーションさんにとどまらず、M&Aの色々なお話を頂いており、私共ができる範囲から手掛けていきたいと考えております。

最後の外食事業リノベーションは、次のように考えています。ボリュームが減る、厳しい競争社会の中で、魅力ある産業として維持・発展させていくことが難しい時代になっています。魅力のある産業でないと、従業員の定着も参入もありません。どのような形でリノベーションすれば、外食産業が働きやすい産業になるのかと考えていきたい。私共では行動基準、行動ガイドラインを制定し、既にホームページにも掲載しています。分社、持株会社制になると、地域、地域でそれなりの行動がなされ、統

一基準もままならない事態になってもいけません。グループの統一基準としての行動基準、行動ガイドラインを制定しました。下期以降、来年にわたり、新しい人事制度もスタートさせていきたいと思っています。昨年末にこれまでの退職金制度を廃止、現在401Kとして退職金制度がスタートしています。3月の株主総会では、役員の退職金も廃止しました。現在、分社に所属している従業員の方はロイヤルホールディングスからの出向の状態ですが、新たな分社のフレームワークの人事制度を作り、分社の社長とも相談しながら、それぞれの分社の人事制度ができる、分社に所属される方の納得を得て、来年の春をメドに転籍を行なうことで、新しい人事制度をスタートさせていく計画を持っています。

〔持株会社体制の確立〕

ロイヤルホールディングスの傘下に合わせて16の分社があり、ロイヤルマネジメントがバックオフィスを担当する体制がスタートしました。

〔持株会社体制における胎動〕

新しい体制になり、まだ2カ月にもなりません、新たな胎動が起こっていることをご説明します。ロイヤル九州株式会社の社長は42歳で、九州は私共の創業の地で、ロイヤル九州を創業することになりました。大創業祭と銘を打ち、創業時のメニュー等を販売し、合わせてテレビコマシャルも行なっています。焼肉ホスト、ロイヤルホストは以前焼肉の併設店もあり、復活という意味で、焼肉の併設のホストも実施し、これも好調です。ベーカリーホスト、これはロイヤルホストにベーカリーの施設を併設しており、今のところ順調です。ロイヤル九州株式会社でも、新たな実験が既に行われています。

ロイヤル北海道株式会社の社長は、38歳です。山頭火はラーメンのフランチャイジーですが、宮ノ森店という、札幌にある店の駐車場が広く、20坪の店を作りました。ラーメン店のフランチャイジーを、今月中旬に発足させています。暑い夏ですが、今のところお客様に来て頂いています。

ロイヤルカジュアルダイニング株式会社はシズラーを担当している会社で、テレビでも放映されましたが、原産地の表示を行なっています。ロイヤルホストにおいても、追い追い現地の表示をしていく計画を持っています。

〔持株会社の高度化〕

ロイヤルグループはまだまだ中核会社のロイヤルの地域分社・機能分社を含め、営業領域に応じ分社していく、また機能分社として購買・物流・セントラルキッチンもどのような形で自主・自立ができるか、またグループ内だけではなく、他の外食企業に対してもどのようなサービスが提供できるか、外部企業とのコラボレーション、M

& Aを通じてもどのような形で持株会社が最適に運営されていくかを、これから高度化していくということで、図のように表しています。

〔ロイヤルホストの現状〕

ロイヤルホストの再生ですが、若干問題を抱えています。客単価の下落、来客数の減少等で - - 私共だけではありませんが、他の外食産業においても、既存店前年比の低下に悩まされています。ロイヤルホストは私共の基幹事業であり、これからどのような形で再生を図っていくか、です。革新のプロジェクトが進行しており、商品が最大の付加価値を高めるものであり、どのような形で高付加価値を高められるかと検討を始めています。また分社化したことにより、地域・地域の分社化による市場ニーズ、お客様に近いところで判断していくことも必要です。これまでのお客様だけでなく、新たなお客様にアピールするにはどうしたらいいかと、ロイヤルホストを再生していくプロジェクトを開始しています。

〔ロイヤルホストの革新〕

先ほど申し上げたように、小山先生という和食のアドバイザーとメニューの検討を既に始めています。これまでになかったハワイアンフェアも試み、オレンジページさんとのコラボレーション、明治乳業さんとのブルガリアヨーグルトとのフェアの実験なども、色々な形で発展させたいと考えています。

〔ロイヤルホスト事業の方向性〕

分社になり、ロイヤルホストの統一性の基準をもう一度確立させる必要があります。メニューの機能、店舗設計・デザイン、購買・物流、セントラルキッチンといった、フランチャイザー機能を確立させることにより、私共のグループだけではなく、これ以外のグループにおいても機能を提供できるのでは...ということで、再度フランチャイザー機能としてのロイヤルホストを確立させていくことを考えています。

〔当面の出店戦略〕

外食事業では、無理して出店することは当面しません。しかし実験店、小型店のような活性化をもたらすものは、積極的に出していきたい。またホテル事業は6月25日に宇都宮に開業し、当初から黒字です。来年は3ホテルが決定済みで、その後も4、5つのホテルをやっていきたいと考えています。順調であり、あまり焦らずに、今の利益率を落とさないように、発展していきたいと考えています。

〔テンコーポレーション株式取得〕

新業態の取り組みで、テンコーポレーションさんの株式取得につき、ご説明します。

先般、3分の1の株式を丸紅さんから取得させて頂きました。テンコーポレーションさんの岩下社長、丸紅さんと色々協議させて頂き、私共ロイヤルグループがてんやさんの事業に関係することによりWINWIN、新たな発展が図れるだろうということで合意致し、株式の取得をさせて頂きました。

ロイヤルとてんやさんは、それぞれ違った角度で事業を展開してきました。私共は総合飲食で、てんやさんは和食のファーストフードの事業領域です。顧客層もファミリー中心と、個食中心の状況です。私共は全国展開しており、てんやさんは首都圏に集中しています。しかし経営理念として、食の質へのこだわりが共通しています。新たなシナジーが創造できるだろうということで、私共も経営に参画させて頂くことになりました。

〔テンコーポレーション概要〕

てんやさんの状況は売上高95億円、直近は若干の赤字ですが、昨今の既存店前年比は100%を越えてきています。首都圏を中心に、東京に84店舗と、殆ど東京中心です。

〔テンコーポレーションとのシナジー〕

私共の店舗展開としても、私共の分社、関西・北海道・九州においても、新たな店舗展開が図っていけるだろうと考えています。物流・購買も私共がお手伝いすることでより効率的になるのでは...、またバックオフィス部門でも私共のロイヤルマネジメントが本部機能をお手伝いできるのでは...と考え、これからご相談していきます。

〔今後のM&A戦略〕

今後の展望・新事業ですが、私共は食を中心に発展して参り、外食のみならず、機内食や給食も手掛けており、ここにきて、テンコーポレーションさんの個食の事業領域に発展することもできました。食と密接な関連を持つホスピタリティを理念とし、ホテル事業、ロイネットホテルを10年運営し続けてきました。サービスの質が『日経トレンディ』さん等にも取り上げられた如く、質の高さで営業成績が順調に推移しています。

食、ホスピタリティを中心に、これから事業規模が縮小していく世の中で、どのような領域で私共が発展していけばよいかですが、必然的に中食や宅配、老人介護を中心とする食、ホスピタリティを中心とする事業領域も、既に検討を開始しています。色々な工夫でコラボレーションしたり、M&Aし、事業領域の外縁を徐々に発展させ、事業構造は時代と共に遂げていくということで、経営戦略を考えています。

〔 外食産業におけるインフラ整備 〕

最後に外食リノベーションですが、私共外食企業は色々な苦難を抱えています。従業員で辞める方も多く、サービス残業の問題もあります。分社の中で、ロイヤルグループとしてどのように解決していくか、です。私共は昭和31年、江頭創業者が定めた、経営基本理念があります。これはお客様に満足して頂く、既にCSの理念に立っています。社会を明るくするために飲食業を経営していくという、CSRの理念もあります。この経営理念はいまだに変わらず、これに反して世の中が大きく変わりました。変わった世の中においても、基本となる経営基本理念を実現するために、どのような形でグループを運営していこうかと、先般ロイヤルグループ行動基準を制定致しました。お客様に信頼していただくために、従業員が誇りを持って働くために、地域の方々との共生と環境保護のために、株主の方に理解し、共感していただくために、お取引先とよきパートナーとなるために、グループの統一基準として制定し、外食産業で私共が一番働きやすい職場になることを目指していきます。

新たな人事制度・成果主義を含め、公明性がある基準を持った、納得感のある人事制度を作っていく、活性化するロイヤルグループにしていきます。外食産業の地位を向上させ、魅力ある産業にしていくために、ロイヤルグループとしても追求していかなければいけないと、この行動基準を定めています。

〔 ロイヤルグループのミッション 〕

中核事業会社のロイヤル、持株会社のロイヤルホールディングスと、今後のミッションをまとめました。いずれにしても、次のように説明しています。

ロイヤルグループは、オーケストラに例えられます。各分社がそのパート、パートで能力を高めることで、また持株会社のロイヤルホールディングスも能力を高めることで、指揮者として指揮能力を高めることで、今まで演奏できなかったような高度な曲も、演奏できるようになるのでは...、ベートーヴェンの交響楽を早く演奏できるように、ロイヤルグループ、ロイヤルのオーケストラになるように、努力していきたいと考えています。やっと、現在そのスタートに立ったところで、今後とも宜しく願い致します。有り難うございました。