

ROYAL

2006年度 中間決算説明会

**2006年8月25日
ロイヤルホールディングス株式会社**

目次

《第1部》

Section 1 2006年度中間期実績総括

Section 2 セグメント別概況

Section 3 CSR活動の取り組み

《第2部》

Section 4 2006年度中間期業績

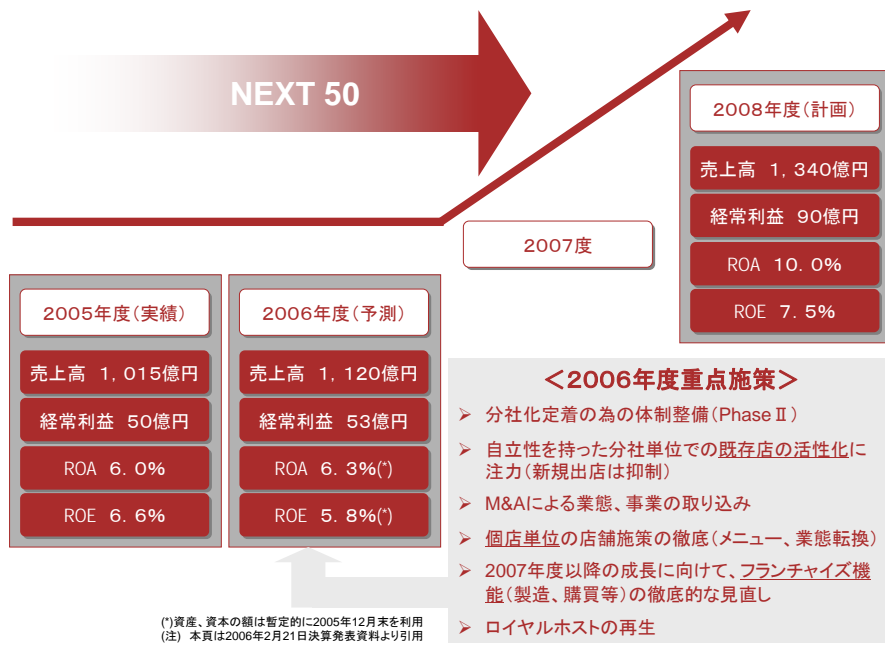
Section 5 2006年度通期業績見通し

Section 1 2006年度中間期実績総括

3

総括

中期経営計画“NEXT 50”概要



4

◀ “NEXT 50”の進捗状況 ▶

右肩下がりの市場トレンドへの様々な挑戦

組織の活性化に変化の兆し

取り組みの成果を高める改善努力の継続必要

次の50年における
持続的な成長

2006年度テーマ

マネジメント力向上

働きやすい職場づくり

制度・システムの変更

- ◆ 中期計画初年度としては着実な立ち上がり
- ◆ 分社経営の下、組織の活性化も進む
- ◆ 解決しなければならない重要課題は多い

	重点項目	2006年度上期 実施内容	今後の課題
グループ全体	分社化定着の為の体制整備 (Phase II)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 1月より実質的なPhase II 運営体制開始 ➢ 分社評価制度、各種会議体、新システム等インフラ整備推進 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ より効率的、精度の高い分社体制への移行
	フランチャイズ機能の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 購買・物流、バックオフィス業務、等のインフラ共有化検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 製造部門も含め各種機能の見直し、再構築 ➢ 受託業務の早期実施
	M&A推進等による事業、業態の取込み	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 既存ブランドの活用(「てんや」SA出店) ➢ バックオフィス業務の効率化の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 既存ブランドの全国展開 ➢ 間接業務効率化推進
各分社	既存店の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 全社的な原産地表示等安全性追求の先駆的取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 現場力(店舗マネジメント・オペレーション)の向上
	個店単位の店舗施策の実施	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 地域メニュー、地域販促の実践 ➢ 働きやすい職場づくりの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 集客力の改善 ➢ 利益の出るフォーマット作り(新業態、付加業態)
	ロイヤルホストの再生	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 「Kitchen12ヶ月」(月替メニュー)実施 ➢ ロイヤルホストプラス(付加業態)の展開 	

中期計画初年度上期の売上は概ね予定通り、利益計画は超過

【百万円】

	06上予想	06上実績	対予想比	05上実績	前年同期比
売上高	54,300	53,118	▲1,182(▲ 2.2%)	48,212	+4,906 (+10.2%)
営業利益	1,200	1,527	+327(+27.3%)	1,569	▲42 (▲ 2.7%)
経常利益	1,400	1,767	+367(+26.2%)	1,771	▲4 (▲ 0.2%)
中間純利益	1,100	695	▲405(▲36.8%)	1,364	▲669 (▲49.1%)

《 売上高 》

実質的には概ね予定通りの売上

- 外食事業：実質的には計画クリア
- ホテル事業：好調継続、計画超過
- 機内食事業：ほぼ計画通り
- 食品事業：外販拡大が計画未達

※ 売上高の当初予想は、約18億円の過計上

《 利益 》

営業利益・経常利益は計画を超過

- ホテル事業：安定した利益率を維持
- 機内食・食品事業：生産効率改善を継続
- 外食事業：客単価、販管費がプラスに寄与

中間純利益は計画未達だが7月にキャッチアップ

- 店舗賃借権等の売却益実現時期のズレ
(2006年上期 ⇒ 2006年7月)

7

Section 2 セグメント別概況

8



<2006年上期レビュー>

- 「Kitchen12ヶ月」、地域メニュー等の商品施策は、顧客の支持を受け、客単価の増加を介して既存店売上高前年比の向上に寄与
- 既存店の活性化を念頭にロイヤルホストをベースとした付加業態(ロイヤルホストプラス)を展開
- テンコーボレーションを連結子会社化すると共に、「てんや」を上里SAに出店
- 店舗オペレーション改善の為新店舗システム導入

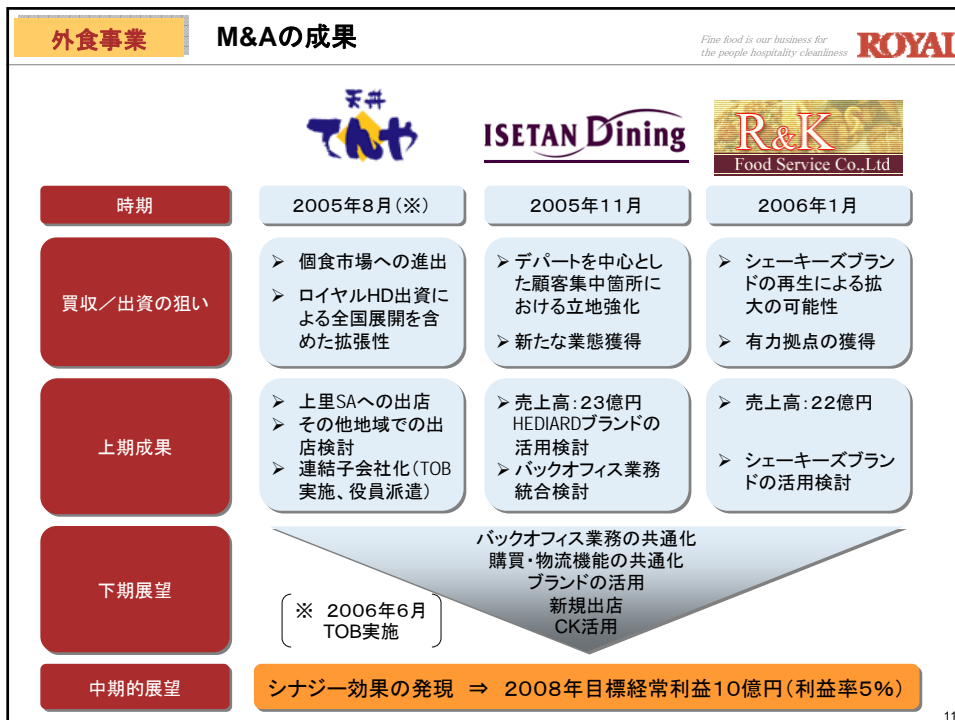
<2006年下期プラン>

- 【商品】
- 「Kitchen12ヶ月」は継続
 - 健康志向層、ファミリー層を対象にコラボ商品投入(しまじろう、オレンジページ)
- 【店舗・オペレーション】
- 新業態、転換業態の店舗オペレーション改善
- 【M&Aシナジー】
- 「てんや」、「HEDIARD」、「シェーキーズ」等の既存ブランドをグループ全体で展開検討
 - 伊勢丹ダイニングの管理部門の業務効率化検討

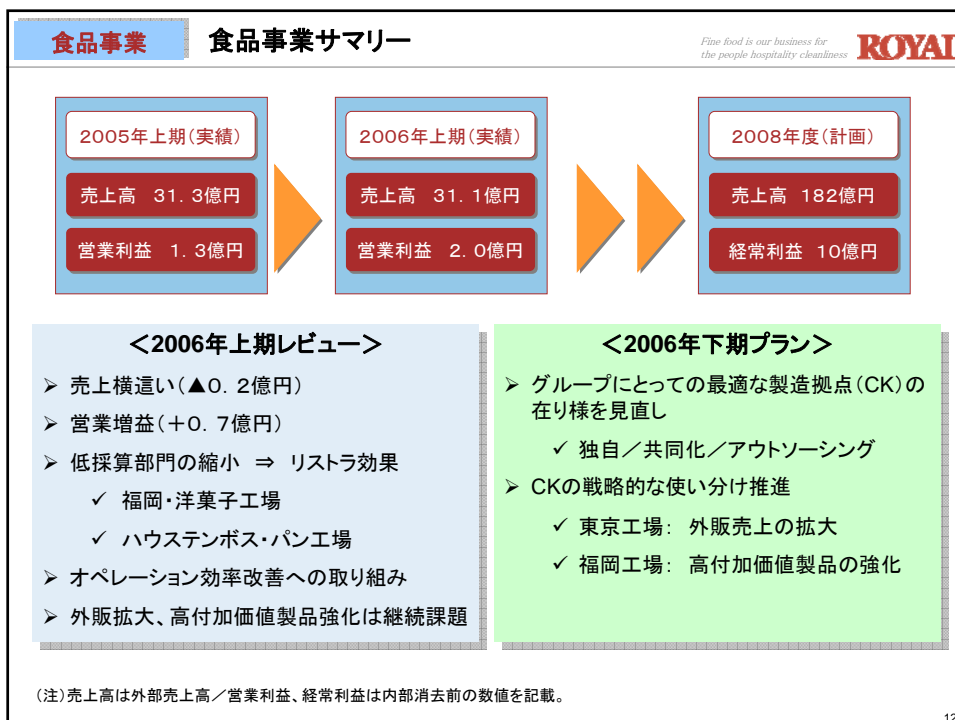
(注)売上高は外部売上高/営業利益、経常利益は内部消去前の数値を記載。

			売上高	来客数	客単価	評価
(ロイヤルホスト全国平均)			(101.5%)	(96.8%)	(104.9%)	
焼肉併設	九州	10店	115.3%	102.9%	112.1%	△ 店舗オペレーション、FLコスト改善要
	関東	4店	114.5%	99.6%	115.0%	
サラダバー併設	九州	6店	108.6%	100.9%	107.6%	○ 投資負担小 安定的集客、 収益性高
	中国	2店				
	計	13店				
シェフズバー併設 (トリプルバー)	関東	石神井	130.1%	122.7%	106.0%	◎ 集客力高、 都中心に 展開
	北海道	平岸	98.9%	92.5%	106.9%	
ベーカリー併設	九州	小嶺	105.9%	103.9%	101.9%	△ 立地・投資
とんかつ併設	北海道	手稲前田	112.4%	103.3%	108.8%	○ 利益改善
ロイホ	関東	旧 鶴間	86.1%	80.5%	107.0%	× 見直し中





11



12

機内食事業

機内食事業サマリー

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness



<2006年上期レビュー>

- 減収(▲1.2億円)、減益(▲0.7億円)
 - ✓ 主に福岡空港発の搭載便減便の影響
- 品質及び生産性に係る改善活動継続
 - ✓ 新規顧客獲得、利益水準維持に寄与
 - ✓ 先行する関西インフライトケイタリングのノウハウを福岡工場でも共有化

<2006年下期プラン>

- 原油高等、航空会社を取り巻く環境悪化の影響を打ち返す利益率改善活動の強化
 - ✓ 原価低減策(商品開発力、購買力、提案力の向上、等)
 - ✓ 生産効率向上策(フロー見直し、業務統合、等)
- 福岡工場の生産効率を関西インフライトケイタリング並の水準に向上

(注)売上高は外部売上高/営業利益、経常利益は内部消去前の数値を記載。

13

ホテル事業

ホテル事業サマリー

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness



<2006年上期レビュー>

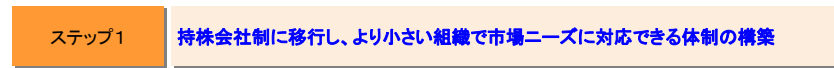
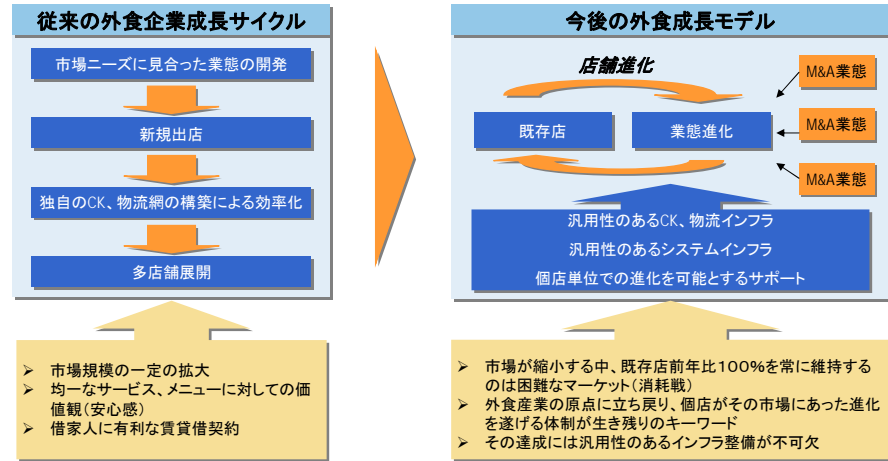
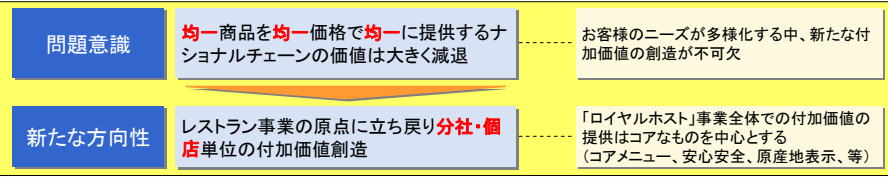
- 好調維持
 - ✓ 前年同期比増収増益、期初予算達成
- 客室稼働率80%を維持
- 2006年上期オープン実績
 - ✓ 仙台増築(95室/2月1日)
 - ✓ 札幌駅前(182室/5月27日)
 - ✓ リッチモンドホテル東京目白営業受託(119室/5月1日)

<2006年下期プラン>

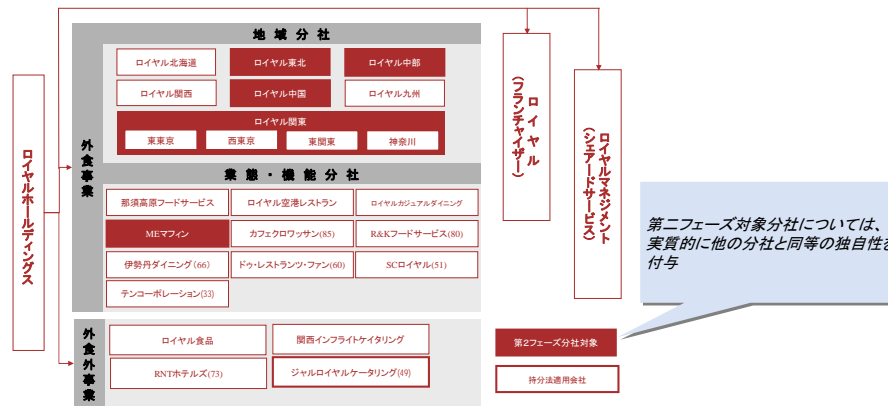
- 現状の優位性を維持しつつ更なる革新の追求
- 今後のオープン予定ホテル
 - ✓ 2006年 : なし
 - ✓ 2007年 : 4ホテル確定済み
 - ✓ 2008年 : 5~6ホテルの予定(2ホテル確定済み)
- 多店舗化に備えたマネジメント力の強化

(注)売上高は外部売上高/営業利益、経常利益は内部消去前の数値を記載。

14



2005年7月に持株会社制第一フェーズに移行、2006年1月より実質的に持株会社制第二フェーズ運営体制をスタート



ステップ2

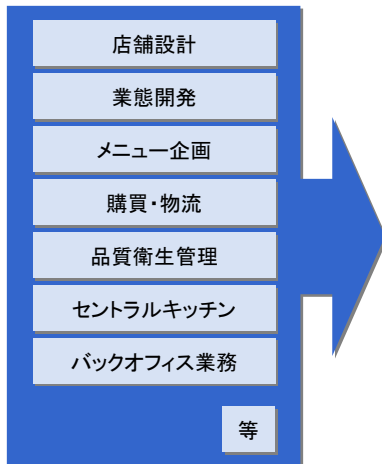
分社の各事業領域における独自性の発揮とそのマネジメントインフラの整備

分社評価制度	各事業分社のパフォーマンスを適正に評価する評価システムを導入。業態、規模に左右されない、収益性、ES等を基準に分社のパフォーマンスを評価
成果配分	上記の分社評価と一定の連動性を持った成果配分システムの導入。併せて、各分社の事業に応じた人事制度の導入
グループ社長会議	分社各社が実績、計画を発表する会議を年2回開催することにより、成功体験の共有、グループの方向性の再確認をする機会を創造
グループ拠点会議	分社各社の出店／閉店が無秩序に行われないように、グループ全体で出店、業態転換等の客観基準を設け、トータルで管理運営
各種システム更改	分社各社の独自性のある運営を担保するために、店舗システム、物流・購買システム、会計システム等を柔軟性のあるものに順次更改

持株会社制に移行し、分権型経営を実効のあるものとし、かつグループ全体の方向性を常に共有するため、様々なマネジメントツールを導入

ステップ3

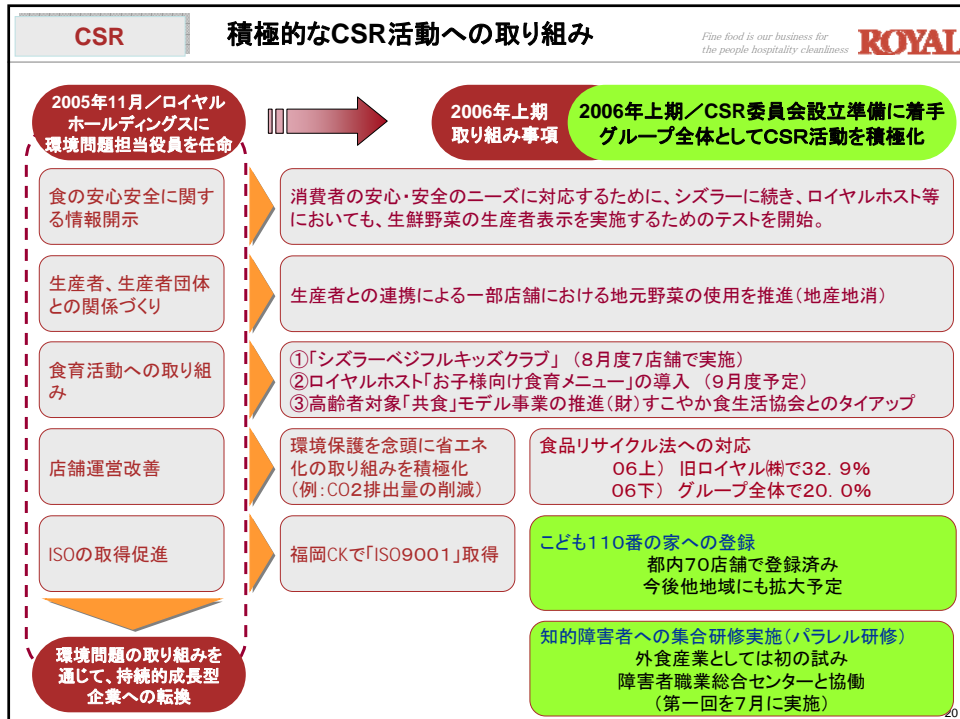
分社化された事業会社が柔軟な事業運営をできるよう、各種フランチャイズ部門の再構築



今後の方向性の検討

- 左記の機能はいずれも外食産業には不可欠な機能
- 各機能について、そのバリューを再確認した上で、機能整理を実施予定
- 機能整理の基本的な考え方は「市場競争力」と「代替機能の存在」を機軸に整理
 - ✓ 独自
 - ✓ 共同化
 - ✓ アウトソーシング
- 極力早期に方向性をまとめ、年内には確定の方向性

Section 3 CSR活動の取り組み



Section 4 2006年度中間期業績

21

連結

2006年12月期 中間決算サマリー ①

中期計画初年度上期の売上は概ね予定通り、利益計画は超過

【百万円】

	06上予想	06上実績	対予想比	05上実績	前年同期比
売上高	54,300	53,118	▲1,182(▲2.2%)	48,212	+4,906(+10.2%)
営業利益	1,200	1,527	+327(+27.3%)	1,569	▲42(▲2.7%)
経常利益	1,400	1,767	+367(+26.2%)	1,771	▲4(▲0.2%)
中間純利益	1,100	695	▲405(▲36.8%)	1,364	▲669(▲49.1%)

《売上高》

実質的には概ね予定通りの売上

- 外食事業：実質的には計画クリア
- ホテル事業：好調継続、計画超過
- 機内食事業：ほぼ計画通り
- 食品事業：外販拡大が計画未達

※ 売上高の当初予想は、約18億円の過計上

《利益》

営業利益・経常利益は計画を超過

- ホテル事業：安定した利益率を維持
- 機内食・食品事業：生産効率改善を継続
- 外食事業：客単価、販管費がプラスに寄与

中間純利益は計画未達だが7月にキャッチアップ

- 店舗賃借権等の売却益実現時期のズレ
(2006年上期 ⇒ 2006年7月)

22

【百万円】

	05上実績		06上実績		差異	
	実績値	参考値	実績値	参考値	実績値	参考値
売上高経常利益率	3.7%	3.7%	3.3%	3.7%	▲0.4%	+0.0%
ROA(経常利益)	2.1%	2.1%	2.1%	2.3%	▲0.1%	+0.2%
ROE(中間純利益)	2.7%	1.8%	1.3%	1.6%	▲1.4%	▲0.2%
特殊要因	販管費		体制・制度変更 ▲200		(注) 各年、右列の参考値は特殊 要因控除した試算値	
	特別損益	子会社税効果 +1,583 工場解体引当 ▲366 減損損失 ▲331 早期解約違約金 ▲127	過年度株主優待費用 引当金 ▲112 減損損失 ▲111 受取解約金 +128			

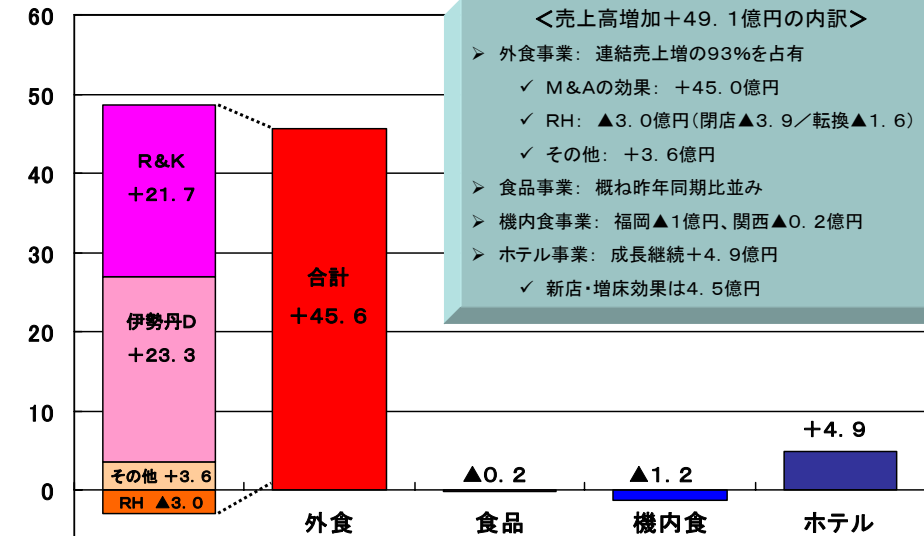
◀ 前年差異 (参考値ベース) ▶

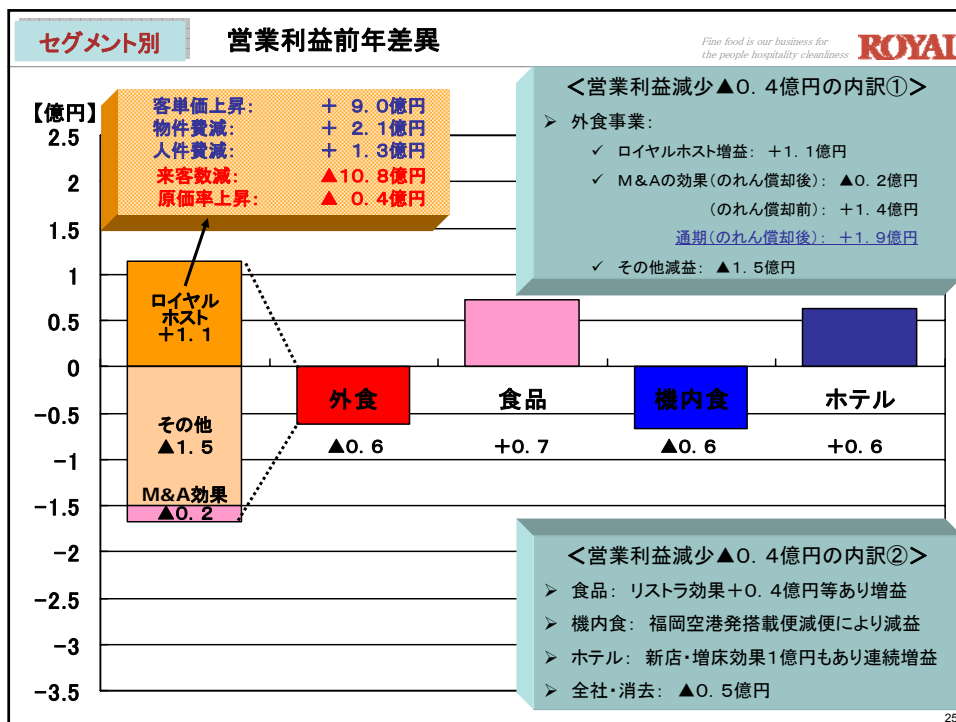
【前提】

- ◆体制・制度変更に係る販管費増加分を控除
- ◆特別損益の影響を控除

- 売上高経常利益率は前年水準を維持
- 堅実な総資産運営によりROAは上昇
- 参考値ベースで見てもROEは低下
 - ✓ 参考値ベースの純利益は微減
 - ✓ 純資産額は増加中

【億円】





Fine food is our business for the people hospitality cleanliness ROYAL

Section 5 2006年度通期業績見通し

26

中期計画初年度の売上計画、利益計画共に達成を視野に入れる

【億円】

	06年度予想		対前年差異		05年度実績
	前回(06/2/17)	今回(06/8/23)	前回予想	今回予想	
売上高	1,120.0	1,160.0	+10.3%	+14.2%	1,015.3
営業利益	48.5	48.5	+3.8%	+3.8%	46.7
経常利益	53.0	53.0	+5.7%	+5.7%	50.1
当期純利益	31.0	31.0	▲8.7%	▲8.7%	34.0

《 売上高 》

- 期初予想に対し上方修正+40億円
 - ✓ テンコーポレーション連結子会社化 (+51億円)
 - ✓ ホテル事業：高稼働率維持(+1億円)
 - ✓ 機内食事業：環境不安定(▲3億円)
 - ✓ 食品事業：外販計画未達(▲9億円)

《 利益 》

- 利益予想は据え置き
 - 【営業利益】
 - ✓ ホテル事業：稼働率、効率性維持(+0.8億円)
 - ✓ 機内食事業：期初計画通り
 - ・上期は計画を上回るも、下期の環境不安定
 - ✓ 食品事業：売上高見通し下方修正に伴う (▲0.1億円)
 - ✓ 外食事業：新業態、RHからの転換業態、RHプラス等の利益率が当初想定水準に至っていない為(▲0.7億円)
 - 【純利益】
 - ✓ 上期に下方修正するも、期ズレした店舗賃借権等の売却益は7月に実取済み

27

外部売上高

【億円】

	06年度予想		05年度実績	対前年差異	
	前回(2/17)	今回(8/23)		前回予想	今回予想
外食事業	903.2	953.7	811.5	+91.7(11.3%)	+142.2(17.5%)
食品事業	84.1	75.5	77.2	+6.9(9.0%)	▲1.6(2.1%)
機内食事業	63.2	60.6	63.7	▲0.5(0.7%)	▲3.1(4.9%)
ホテル事業	69.5	70.2	63.0	+6.5(10.3%)	+7.2(11.4%)
合計	1,120.0	1,160.0	1,015.3	+104.7(10.3%)	+144.7(14.2%)

営業利益

【億円】

	06年度予想		05年度実績	対前年差異	
	前回(2/17)	今回(8/23)		前回予想	今回予想
外食事業	30.1	29.4	26.3	+3.8(14.4%)	+3.1(11.6%)
食品事業	6.7	6.8	5.3	+1.4(26.4%)	+1.5(29.3%)
機内食事業	9.4	9.4	11.8	▲2.4(20.3%)	▲2.4(20.3%)
ホテル事業	11.9	12.7	10.6	+1.3(12.3%)	+2.1(20.0%)
合計	58.1	58.3	54.0	+4.1(7.6%)	+4.1(7.6%)

28