

# ロイヤルホールディングス 2005年中間決算説明会



2005年8月23日

ロイヤルホールディングス株式会社

# 2005年12月度 中間決算報告

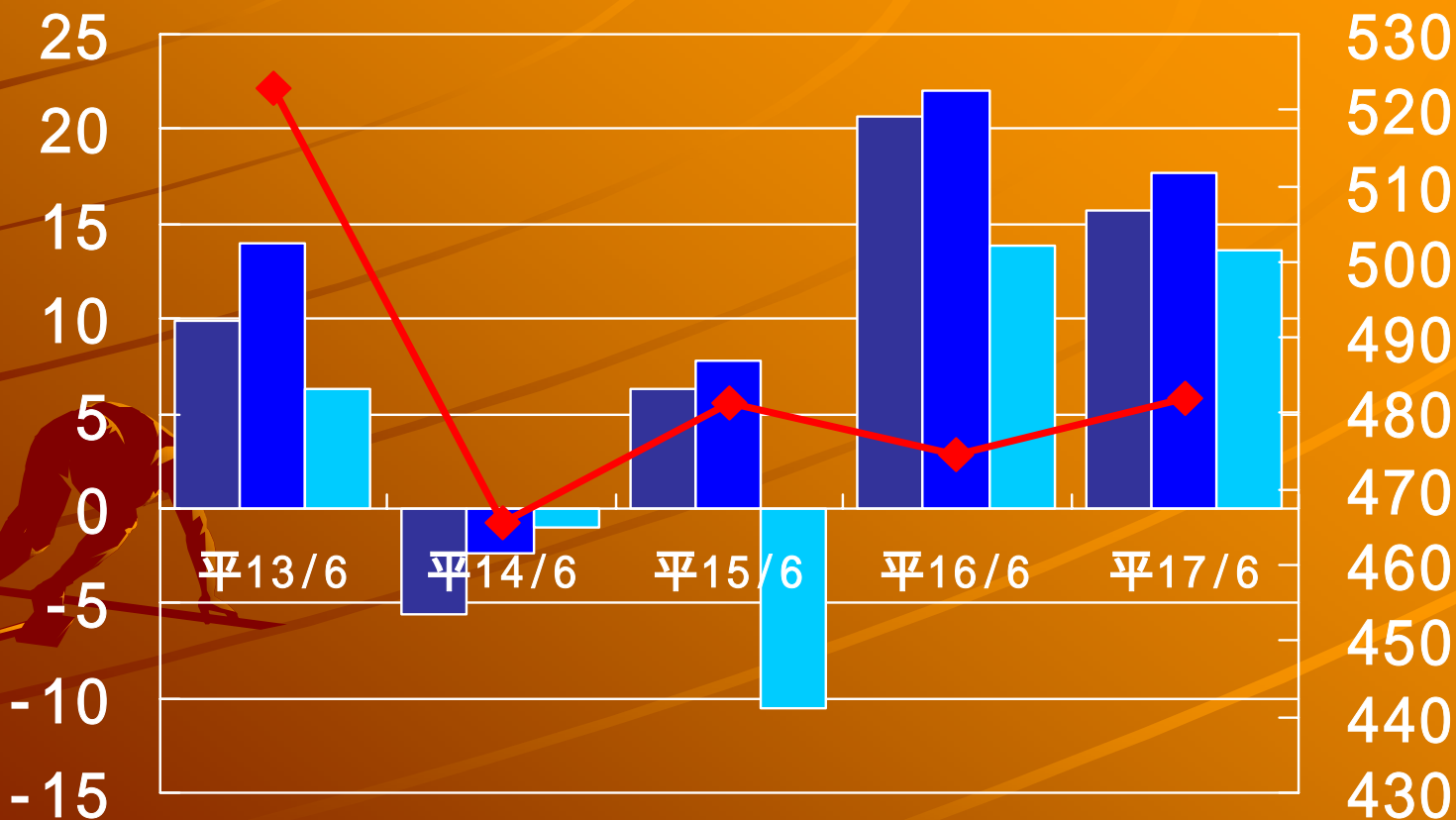


ロイヤルホールディングス株式会社  
執行役員財務経理部長 藤岡 聡

# 連結損益状況

利益【億円】

売上高【億円】

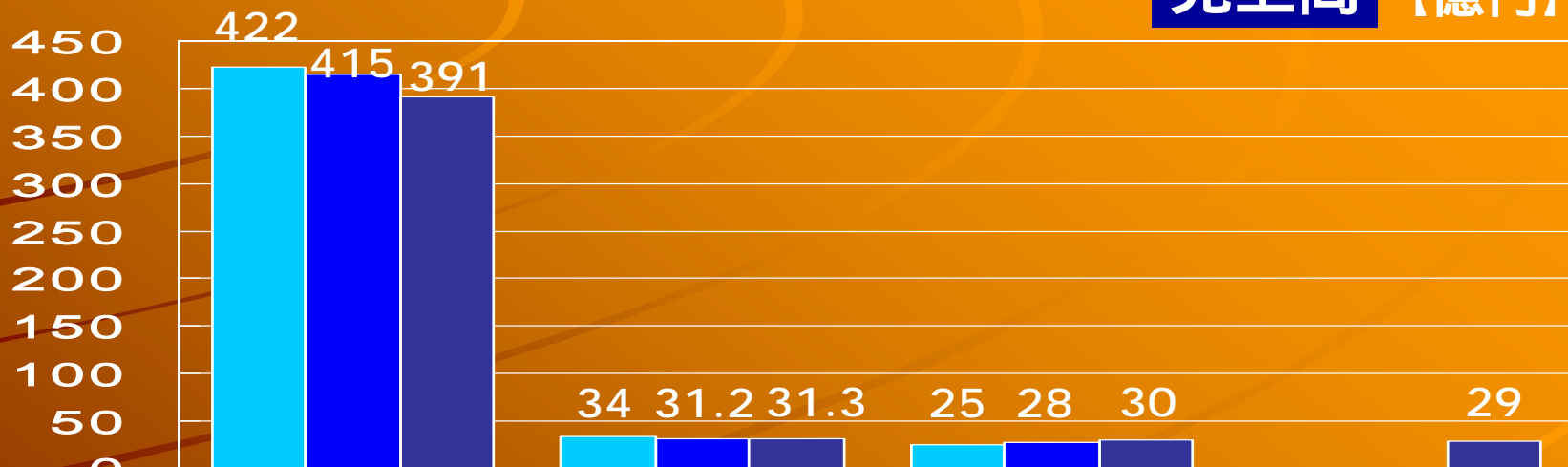


■ 営業利益   
 ■ 経常利益   
 ■ 純利益   
 ◆ 売上高

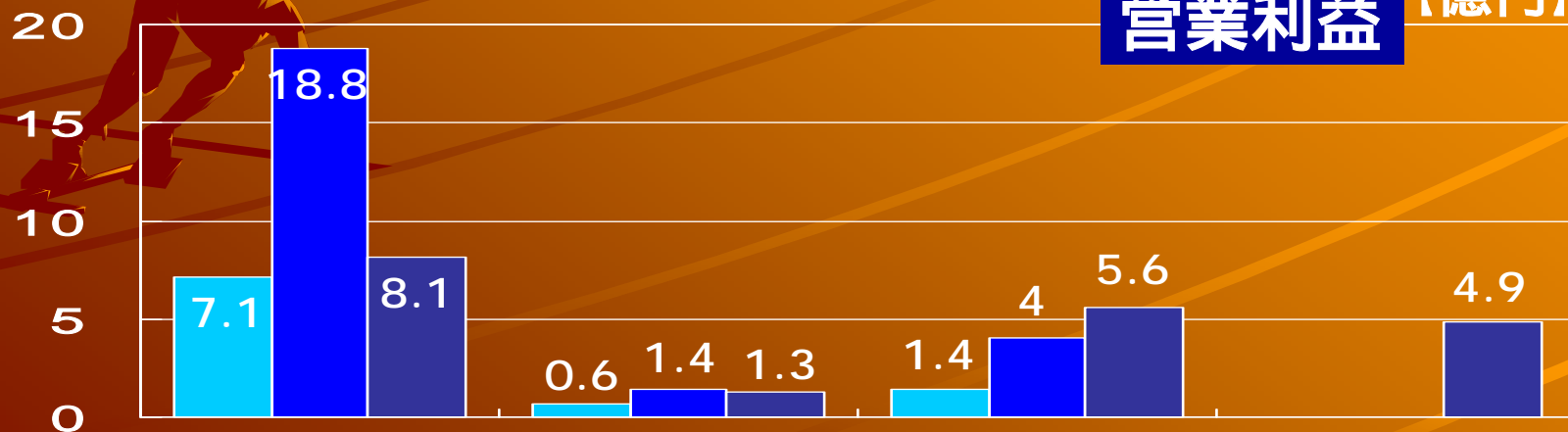


# セグメント別損益状況

売上高【億円】



営業利益【億円】



ROYAL

外食事業

食品事業

機内食事業

ホテル事業

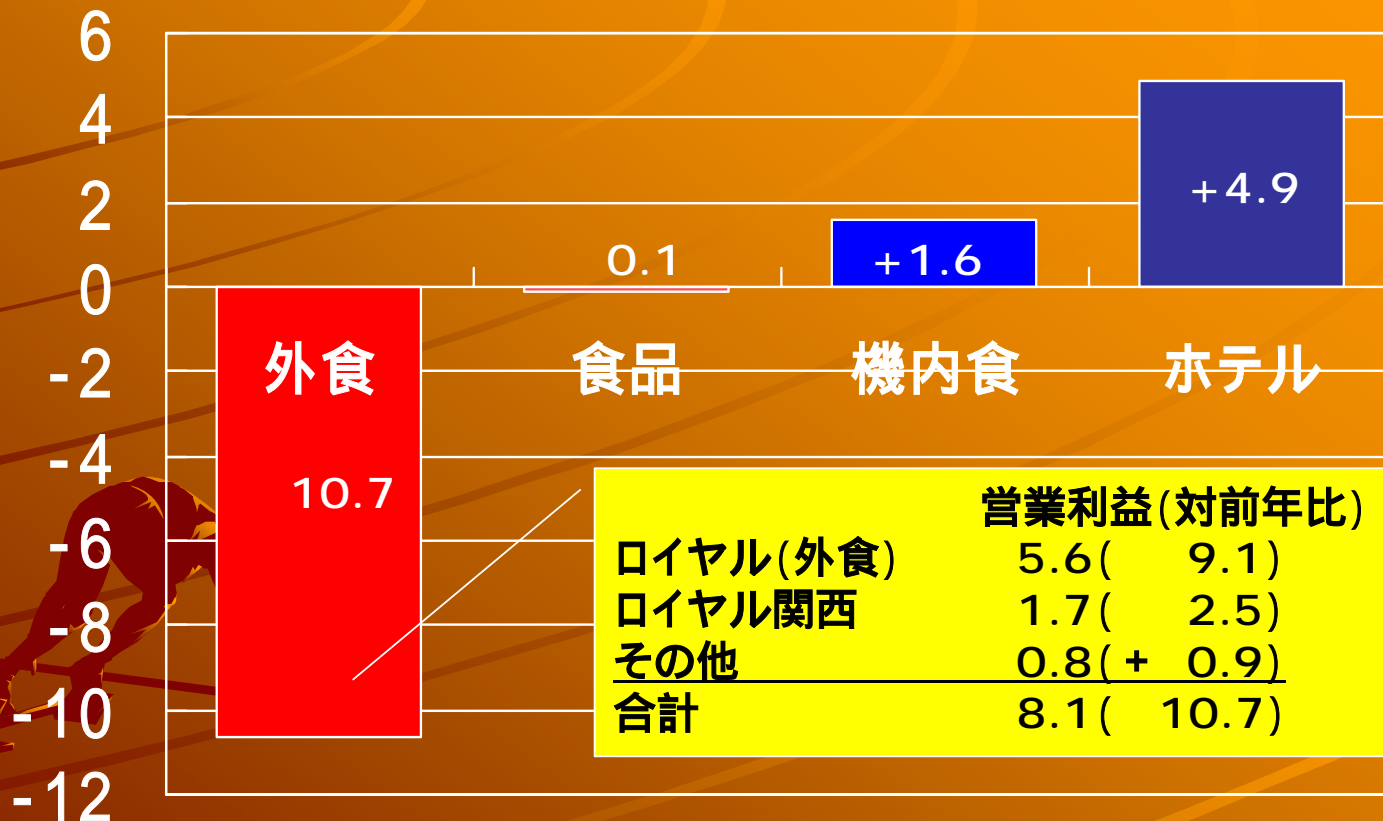
■ 平15/6 ■ 平16/6 ■ 平17/6

# 主要連結子会社の損益状況

【億円】		平16/6	平17/6	前期比増減
外 食 事 業	ロイヤル(外食)	(売上) 322.0	302.1	19.9
		(営利) 14.7	5.7	9.0
	ロイヤル関西	(売上) 65.7	58.7	7.0
		(営利) 4.2	1.7	2.5
	エスシーロイヤル	(売上) 17.3	19.3	+2.0
		(営利) 0.3	0.8	+0.5
食 品	ロイヤル食品	(売上) 27.3	28.1	+0.8
		(営利) 0.4	0.5	+0.1
機 内 食	関西インフライト	(売上) 21.0	22.8	+1.8
	ケイタリング	(営利) 3.2	4.2	+1.0
ホ テ ル	アールエヌティー	(売上) 12.0	29.6	+17.6
	ホテルズ	(営利) 1.2	4.9	+3.7

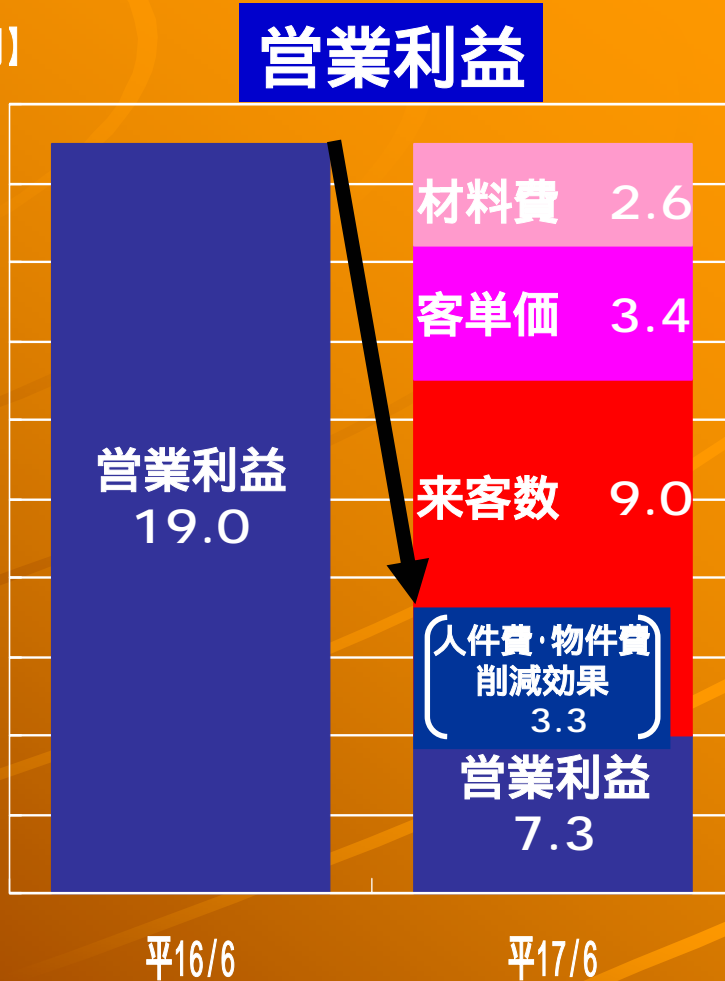
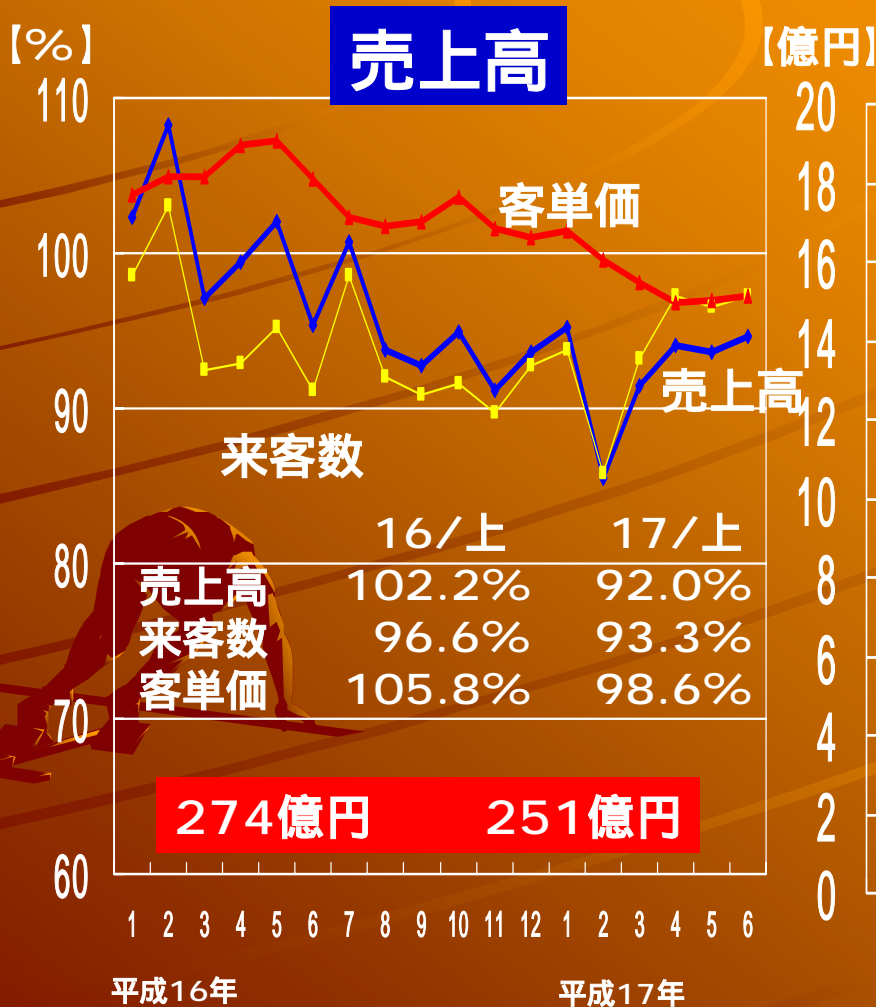
# 連結営業利益の前年差異

【億円】



■ 外食事業 ■ 食品事業 ■ 機内食事業 ■ ホテル事業

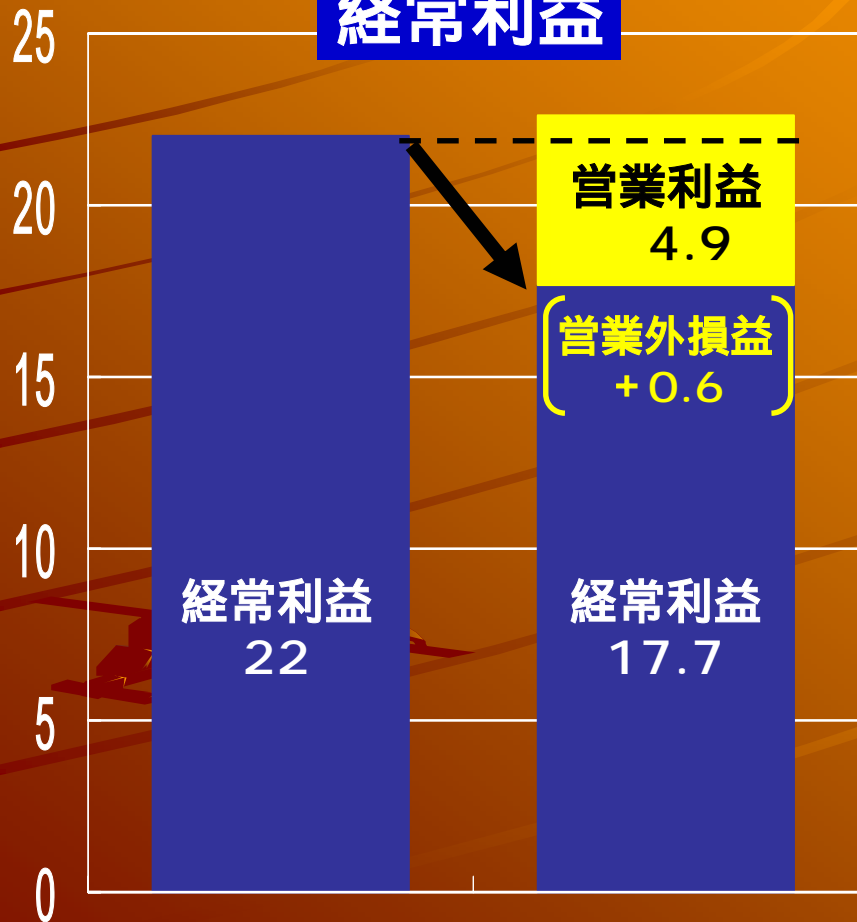
# ロイヤルホストの現状



# 連結経常・中間純利益の前年差異

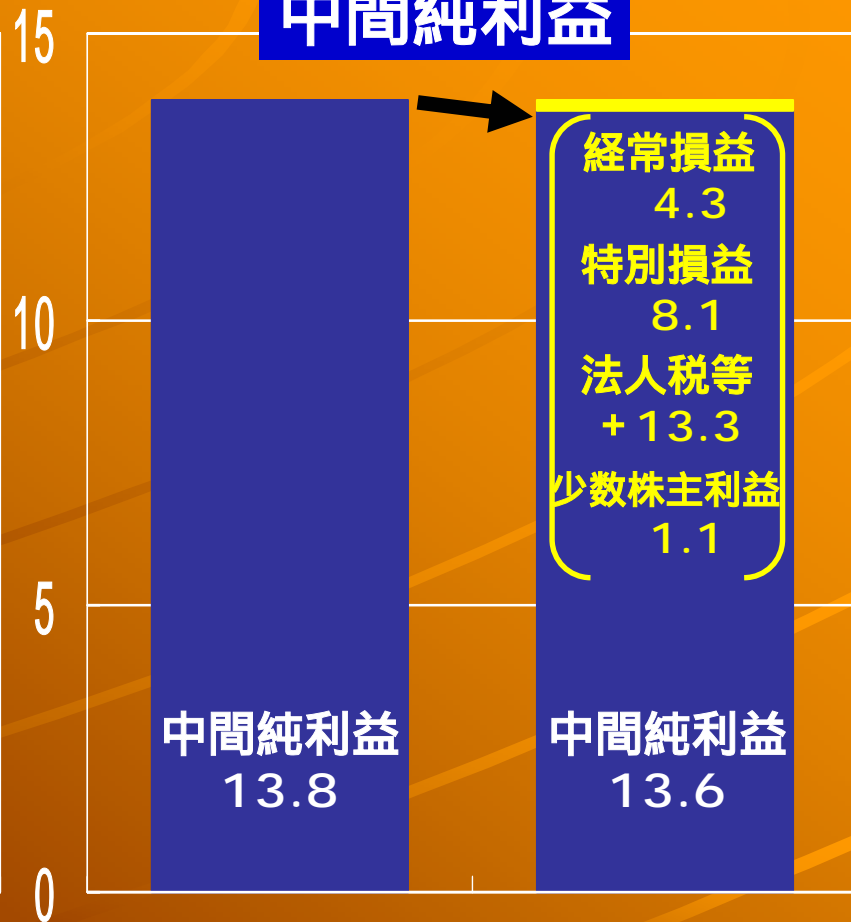
【億円】

## 経常利益



【億円】

## 中間純利益





# 連結貸借対照表の前年比較

【億円】  
1200

1000

800

600

400

200

0

70%

60%

50%

40%

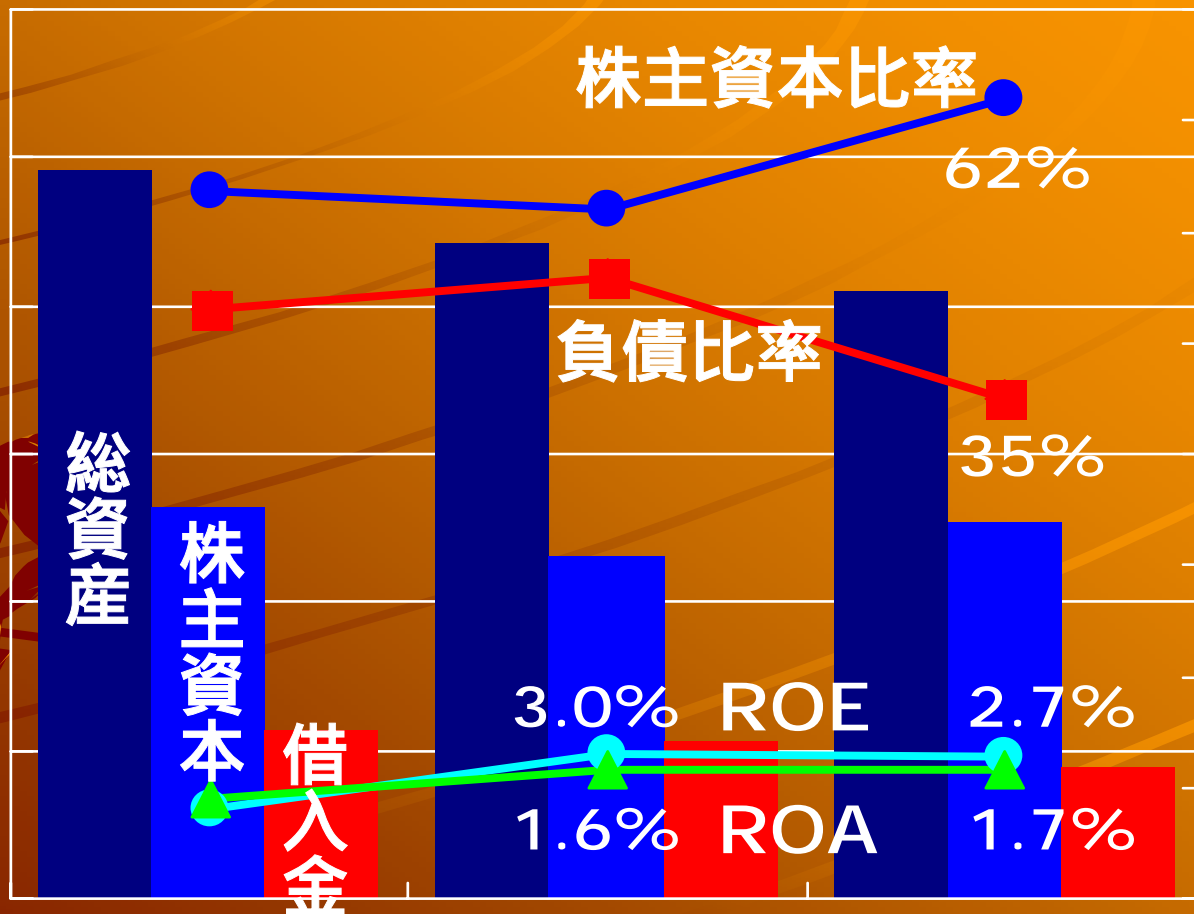
30%

20%

10%

0%

-10%



総資産

株主資本

借入金

株主資本比率

負債比率

3.0% ROE

1.6% ROA

62%

35%

2.7%

1.7%

平15/6

平16/6

平17/6

ROYAL

# 連結キャッシュフローの状況

【億円】

	平16/6	平17/6	前期比増減
営業活動キャッシュフロー	48.7	33.9	14.8
税金等調整前 中間純利益	22.3	9.9	12.4
投資活動キャッシュフロー	22.8	0.6	+ 23.4
投資有価証券 取得支出	17.6	0.0	+ 17.6
連結子会社 株式追加取得	9.5	0.0	+ 9.5
財務活動キャッシュフロー	14.2	32.7	18.5
長短借入金 純増減額	9.8	28.4	18.6
現金・現金同等物の増減額	11.7	1.7	10.0
現金・現金同等物期末残高	(平16/6) 191.8 (平16/12) 135.9	137.6	(平16/6比) 54.2 (平16/12比) + 1.7

# 2005年通期見込み

【連結】

	前回予想	今回予想	差異
売上高	1,018億円	995億円	2.3%
経常利益	60.2億円	47.5億円	21.1%
当期純利益	24億円	30億円	+25.0%
1株当たり当期純利益	58円70銭	73円37銭	-

【単体】

	前回予想	今回予想	差異
売上高	704.7億円	375(692)億円	46.8( -1.8)%
経常利益	33億円	6.5(20.5)億円	80.3( -37.9)%
当期純利益	10.5億円	14.0(4.5)億円	- ( -57.1%)
1株当たり当期純利益	25円68銭	34円25銭	- ( - )

今回予想の( )内は分社前ロイヤル(株)ベースで試算した見込み数値

# ロイヤルグループ 今後の経営戦略

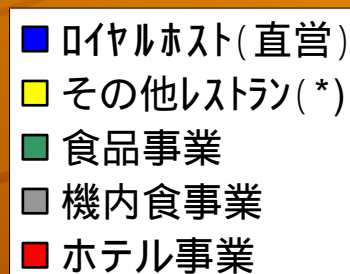
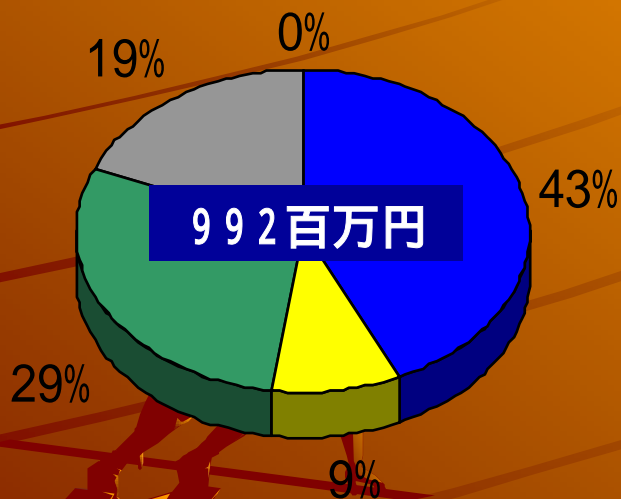


ロイヤルホールディングス株式会社  
代表取締役社長 今井 明夫

# 事業構造の変革

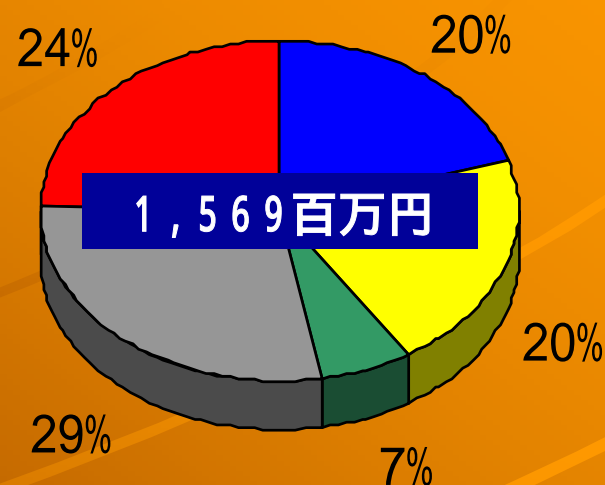
< 営業利益構成比 >

2001年度中間期



(\*)含む関連会社

2005年度中間期



- ◆ ロイヤルホストの依存度は43%から20%に低下
- ◆ 利益の源泉となる事業の多角化が進捗

# ロイヤルグループの現在と今後

2001年～2004年

2005年7月

2005年7月～

経営構造改革

持株会社制移行

重点施策

新たな成長戦略

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

外食業リノベーション

ROYAL

# 重点施策

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

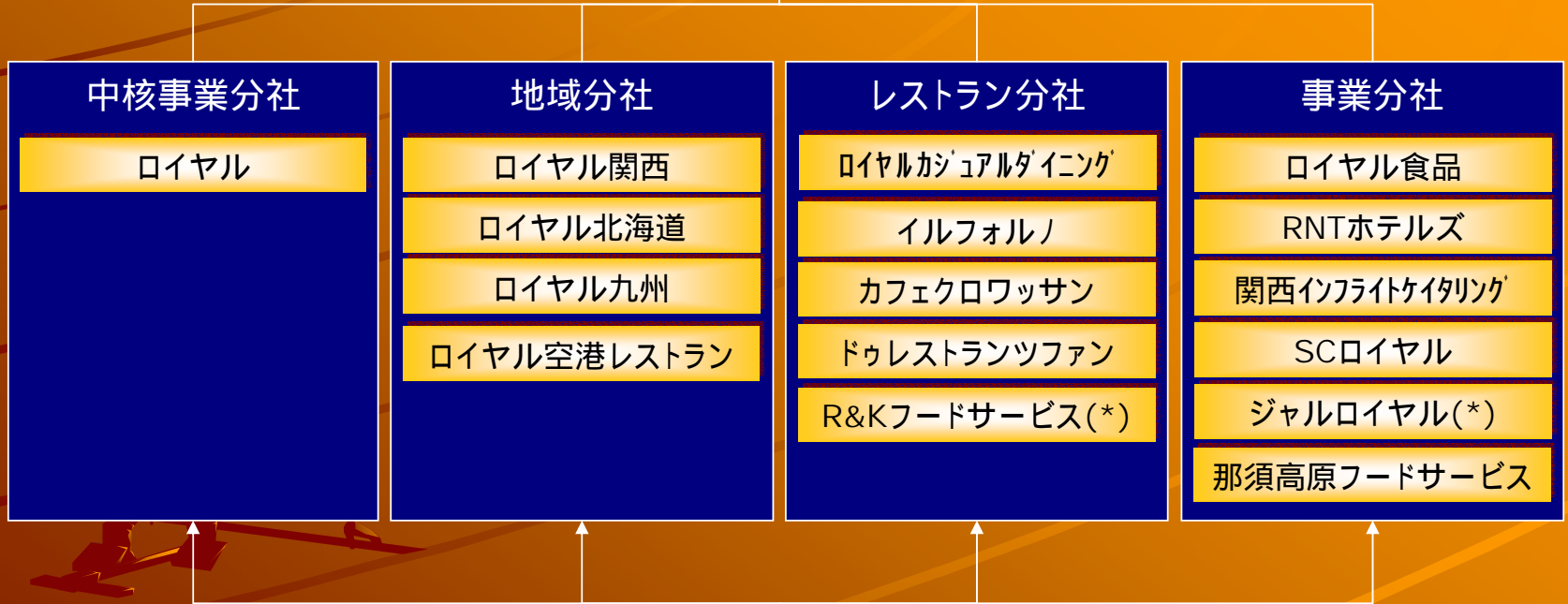
外食業  
リノベーション

重点分野	2005年上期	2005年下期以降
持株会社制の 高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社制移行(2005 / 7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社体制の確立</li> <li>持株会社体制第二フェーズ</li> </ul>
ロイヤルホスの 再生	<ul style="list-style-type: none"> <li>オレンジページとのコラボ</li> <li>スモールメニューの投入</li> <li>ファミカフェ「Roy-Hot」オープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オレンジページとのコラボ継続</li> <li>和食料理人小山 裕久氏とのアドバイザー契約</li> </ul>
新業態への 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>テンコーポレーションの株式取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テンコーポレーションとのシナジー追求</li> <li>更なるM &amp; Aの展開</li> </ul>
外食事業 リノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動基準と行動ガイドラインの制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人事制度スタート</li> </ul>

# 持株会社体制の確立(2005.7.1)

持株会社制 高度化	新業態 取り組み
ロイヤルホス ト再生	外食業 リノベーション

## ロイヤルホールディングス



バックオフィスサービス

## ロイヤルマネジメント

(\*)持分法適用会社



# 持株会社体制における胎動

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホスト  
ト再生

外食業  
リノベーション

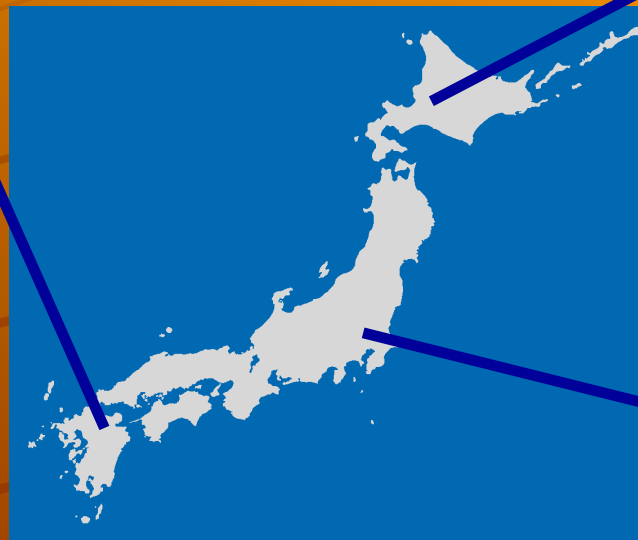
各分社における新たな試み(参考事例)

大創業祭

焼肉ホスト

ベーカリーホスト

(ロイヤル九州)



山頭火オープン

(ロイヤル北海道)



原産地表示写真

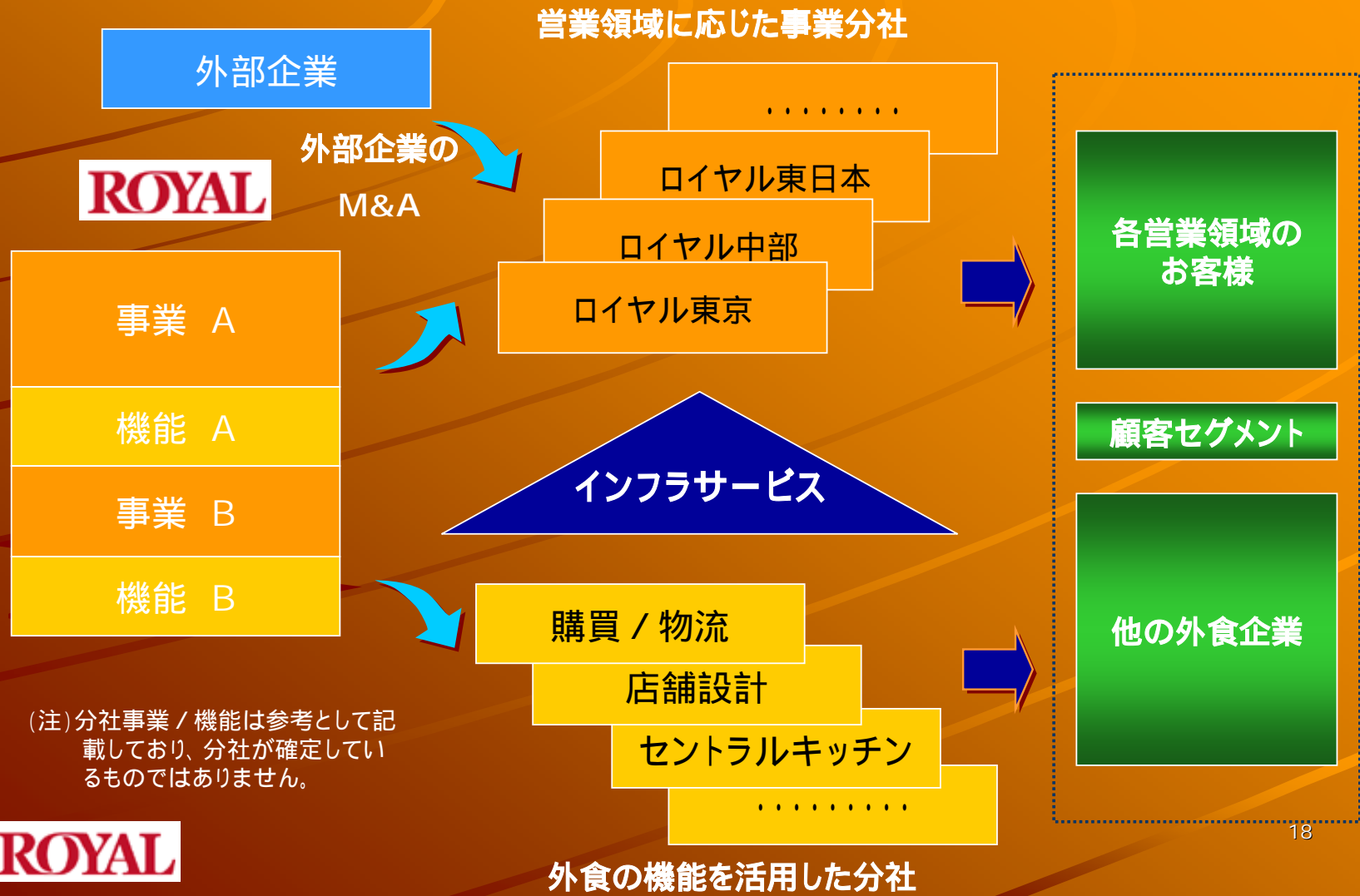
(ロイヤルカジュアルダイニング)



各分社は各営業領域において市場  
に即した最適な経営を実践

# 持株会社制の高度化(今後の方向性)

持株会社制 高度化	新業態 取り組み
ロイヤルホス ト再生	外食業 リノベーション



(注) 分社事業 / 機能は参考として記載しており、分社が確定しているものではありません。



# ロイヤルホストの現状

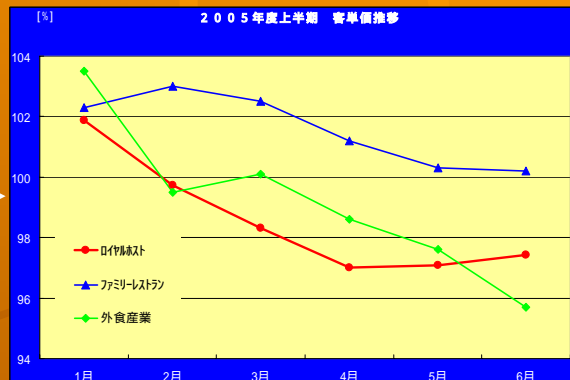
持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホスト  
再生

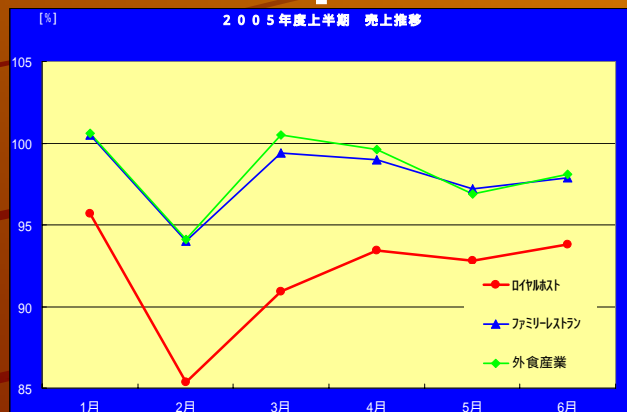
外食業  
リノベーション

客単価の下落



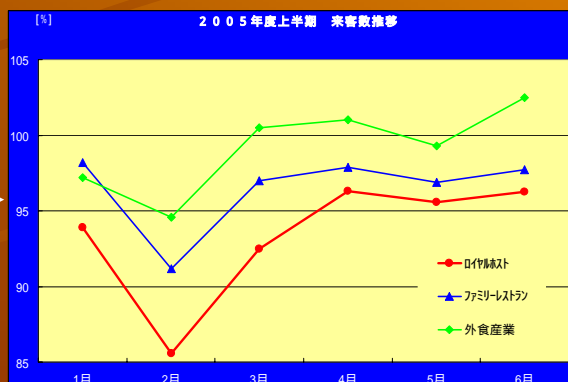
革新プロジェクト

最大の商品であるメニューの高付加価値化



分社化による市場ニーズの取り込み

来客数の減少



新たな顧客層に対するアピール

ROYAL

# ロイヤルホストの革新

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホスト  
再生

外食業  
リノベーション

## メニューの高付加価値化

## ロイヤルホストの新境地

著名和食料理人小山氏との  
アドバイザー契約



ハワイフェア 2005



## 外部提携

## 新たな顧客層へのアピール

オレンジページとの  
コラボレーション



明治乳業との  
ヨーグルトフェア



# ロイヤルホスト事業の方向性

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

## ロイヤル北海道

地域メニュー

地域販促

地域店舗

## ロイヤル九州

地域メニュー

地域販促

地域店舗

## ロイヤル関西

地域メニュー

地域販促

地域店舗

## ロイヤル

地域メニュー

地域販促

地域店舗

独自性  
(フランチャイジー)

統一性  
(フランチャイサー)

メニュー企画機能

店舗設計・デザイン等機能

購買・物流機能

セントラルキッチン機能

# 当面の出店戦略

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

業 態	2005 / 下期	2006年度以降
<p>外食事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各事業会社単位で既存店の活性化に注力</li> <li>➢ 立地に応じて業態の高付加価値化に注力（焼肉、ベーカリー併設等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 既存店の活性化が完了した事業分社から随時、出店再開</li> <li>➢ 収益力の期待できる首都圏ではロイヤルホスト小型店数店の出店を予定</li> </ul>
<p>ホテル事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 6 / 25 に宇都宮開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 現時点で3ホテルの開業決定済み（詳細はRNTホテルズ説明）</li> <li>➢ 2007年以降毎年4～5ホテルの開業</li> </ul>

# テンコーポレーション株式取得

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

33.3%出資

ROYAL



事業領域

外食を中心とした総合飲食

和食ファーストフードへの特化

顧客層

ファミリー中心

個食中心

展開

全国  
(含む空港、高速道路)

首都圏  
(駅周辺)

経営理念

“食”の質へのこだわり

事業シナジー

ROYAL

# テンコーポレーション概要

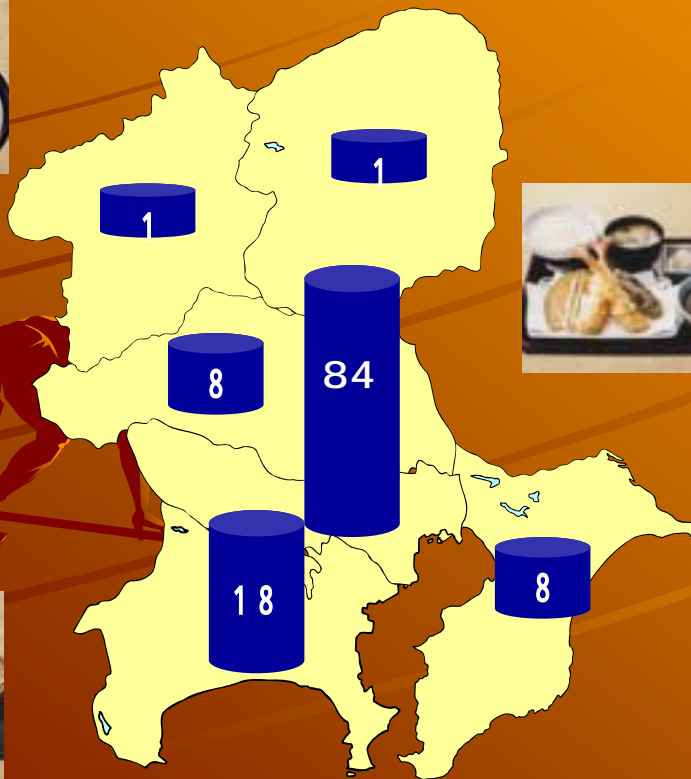
持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

◆ 首都圏を中心に120カ店を展開



## 会社概要 (2005年3月末現在)

本社 : 東京都  
 売上高 : 95億円  
 経常利益 : 43百万円  
 純資産 : 872百万円



ROYAL

白抜き数字は店舗数



# テンコーポレーションとのシナジー

持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

ROYAL



持株会社

ロイヤルホールディングス

共同購買、物流等の検討

購買機能

中核事業会社

ロイヤル

ロイヤル関西

ロイヤル北海道

ロイヤル九州

ロイヤル空港レストラン

新たな拠点展開の検討

店舗展開

地域事業会社

共通機能会社

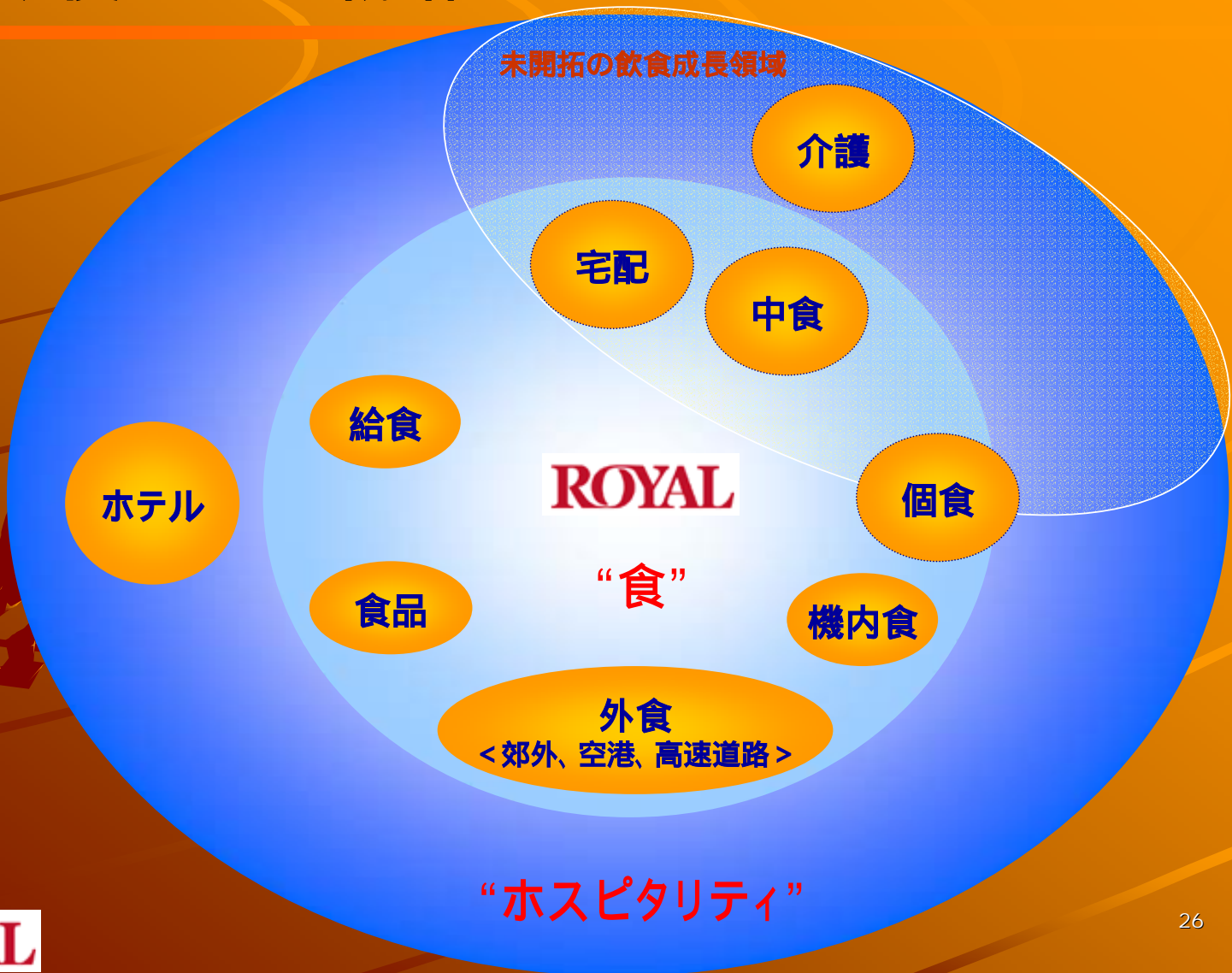
ロイヤルマネジメント

本部効率化の検討

本部機能

ROYAL

# 今後のM&A戦略



# 外食産業におけるインフラ整備

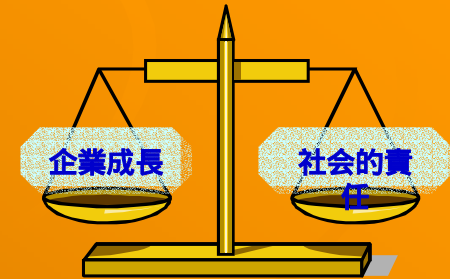
持株会社制  
高度化

新業態  
取り組み

ロイヤルホス  
ト再生

外食業  
リノベーション

ロイヤルグループを外食産業で最も働き  
やすい職場とするために



< 2005年上期 >

## ロイヤルグループ行動基準の制定

お客様に信頼していただくために

- ✓優れた商品とサービスの提供
- ✓安全性と品質第一

従業員が誇りを持って働くために

- ✓個の尊重
- ✓公正な評価・処遇

地域の人々との共生と、環境保護のために

- ✓リサイクル推進と環境への配慮

株主の方に理解し共感していただくために

- ✓透明性の高い企業経営
- ✓企業情報の積極的開示

お取引先とよきパートナーとなるために

- ✓透明、公平、公正な取引の追求

< 2005年下期以降 >

## 新たな人事制度の導入(2006 / 4 ~)

成果主義の導入

自主自立型社員の納得感を引き出す  
評価制度の導入

グループFA制度、公募制度の導入

.....

# ロイヤルグループのミッション

機能	社名	2005 / 下期	2006年度以降
中核事業分社	ロイヤル	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ フランチャイザー機能の確立</li> <li>➢ 工場、購買部門等の生産性向上</li> <li>➢ 首都圏における小型店の出店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地域分社の完了(本州)</li> </ul>
地域分社	R関西 R北海道 R九州	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各市場に応じた事業基盤確立</li> <li>➢ 地域特性に応じた業態転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地域における出店フォーマット確立</li> </ul>
レストラン分社 (地域分社以外)	R空港レストラン、Rカジュアルダイニング、那須高原FS イルフォルノ、カフェクロワッサン、DRF、R&K、	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 各市場に応じた事業基盤の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 独立企業としての収益性確立</li> </ul>
その他事業分社	ロイヤル食品、関西インフラ イクイタツグ、RNTホテルズ、 SCロイヤル、JALロイヤル	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 収益性の更なる向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 独立企業としての収益性確立</li> </ul>
共通機能分社	ロイヤルマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ シェアードサービス事業の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 外部アウトソーシング事業の展開</li> </ul>
持株会社	ロイヤルホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 持株会社制第二フェーズの準備</li> <li>➢ M&amp;Aの積極展開</li> <li>➢ グループガバナンスの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業ポートフォリオの見直し</li> <li>➢ M&amp;Aの積極的展開</li> </ul>

# ロイヤルホールディングス 2005年中間決算説明会



2005年8月23日

ロイヤルホールディングス株式会社