

ROYAL

2005年12月期 決算説明会

**2006年2月21日
ロイヤルホールディングス株式会社**

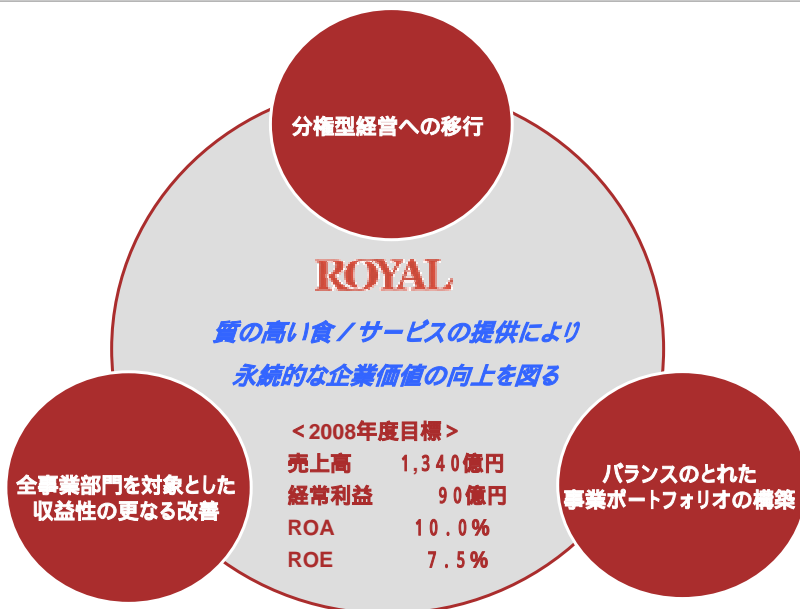
目次

Section 1 2006年度基本戦略

Section 2 セグメント(個別企業)別実績および方針

Section1 2006年度基本戦略

NEXT 50 概要



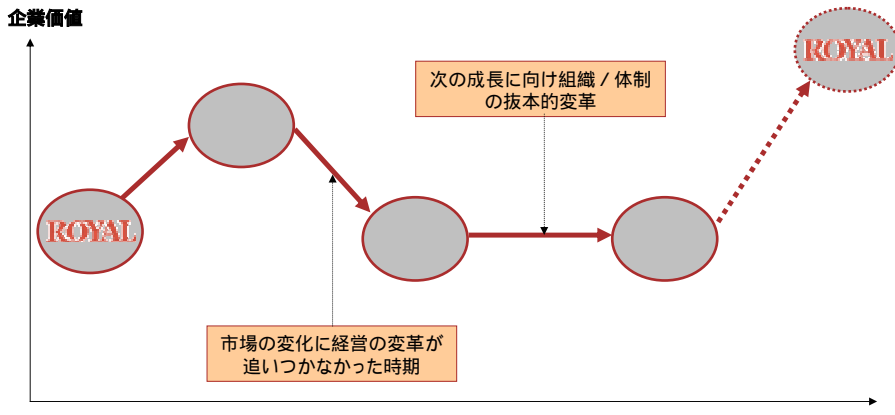
NEXT 50の位置づけ

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

ROYAL

“NEXT50” 次の成長に向けてのスタート

	~1997年頃	1998~2001	2002~2004	2005	2006~2008
外食市場	拡大	市場の縮小	競合状況の加速 / 顧客の選別		
ロイヤル	拡大		財務リストラ	成長基盤構築	NEXT 50

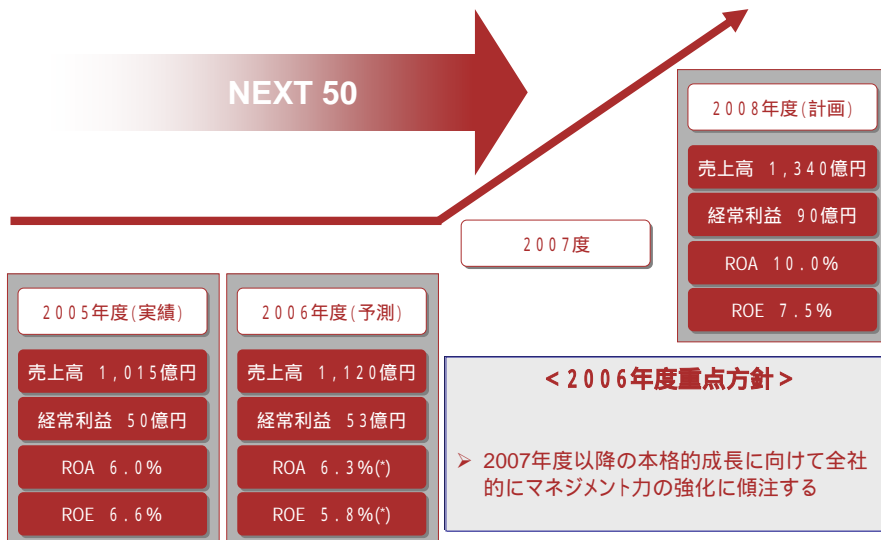


5

2006年度の位置づけ

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

ROYAL



(*)資産、資本の額は暫定的に2005年12月末を利用

6

2005年度の施策実績

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

ROYAL

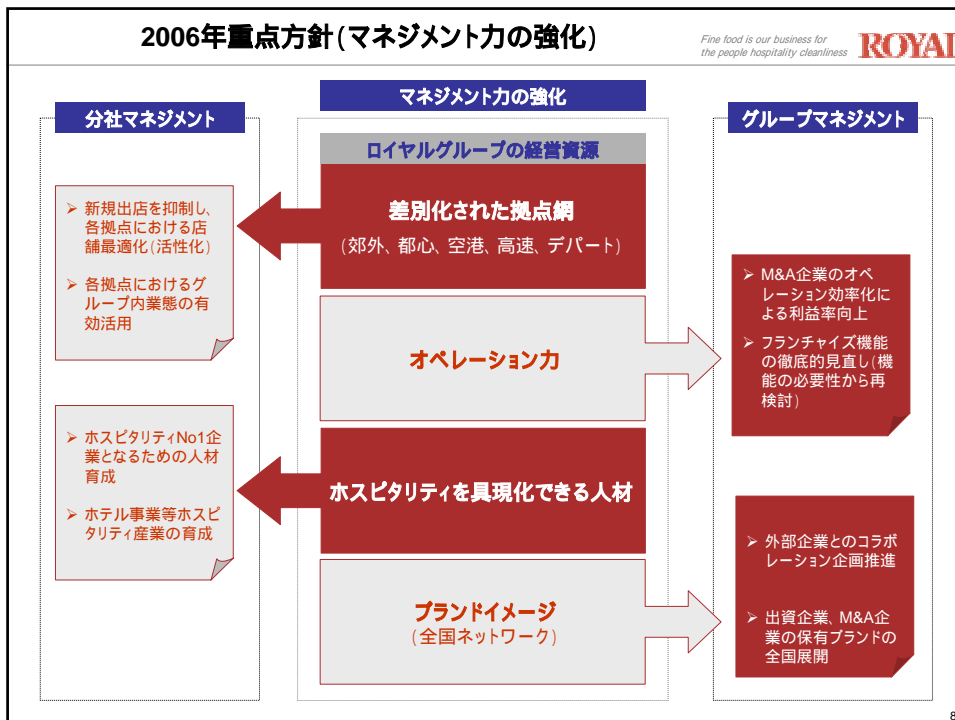
	上期	下期
グループ全体	<ul style="list-style-type: none"> ▶ オレンジページとのコラボ企画 ▶ 和食料理人小山裕久氏とアドバイザー契約 ▶ 明治乳業とのコラボ企画 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ロイヤルグループ行動基準制定 ▶ テンコーボレーション出資(33.3%) ▶ 持株会社体制における分権型経営に移行 ▶ 伊勢丹ダイニング買収(66.6%) ▶ キリンダイニングの営業譲受 ▶ 一部事業の整理(ベーカリー、ケイタリング) ▶ 電子マネーの実験スタート
各分社	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ファミカフェ「ロイホ」オープン ▶ 他社に先駆けての原産地表示取り組み(シズラー) ▶ 中部国際空港に「エアポートオアシス」出店(全国主要11空港目) ▶ 愛知万博出店(万博スタッフカフェテリア) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 新業態ビュッフェ「クーリア」オープン(ロイヤル九州) ▶ 焼肉併設店舗の開発(ロイヤル九州) ▶ トリプルバー実験店舗スタート(ロイヤル) ▶ ロイヤルホスト全店原産地表示開始

7

2006年重点方針(マネジメント力の強化)

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

ROYAL



8

2006年度の施策予定

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

ROYAL

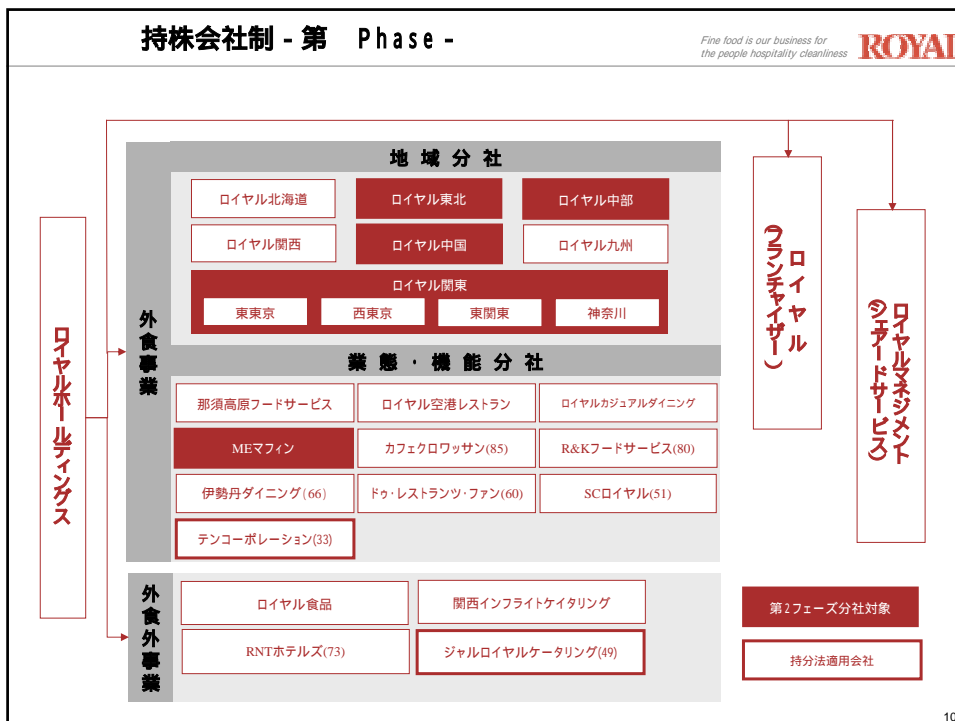
	施策項目	実施内容
グループ全体	分社体制の最終整備 (Phase)	<ul style="list-style-type: none"> 2006年10月にロイヤル㈱の再分社実施 (子会社数は17社 22社へ)
	フランチャイズ機能の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 分社に対するサポート機能の充実・高度化 他の外食企業を含めたインフラの共有検討 店舗システム投資(柔軟な店舗施策)
	M&A推進等による 事業、業態の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> 2005年度買収、出資企業との具体的シナジーの発現 新たな業態・事業の買収検討(宅配の検討)
各分社	既存店の活性化	<ul style="list-style-type: none"> 成功事例の共有と転用(焼肉併設等) 外食企業における原産地表示等安全性追求の先駆的取り組み
	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 立地・顧客動向に応じた個店単位での業態の最適化
	ロイヤルホストの再生	<ul style="list-style-type: none"> 目的来店の増加 (メニュー毎月改訂スタート) Kitchen12ヶ月 ロイヤルホストに付加価値を追加

9

持株会社制 - 第 Phase -

Fine food is our business for
the people hospitality cleanliness

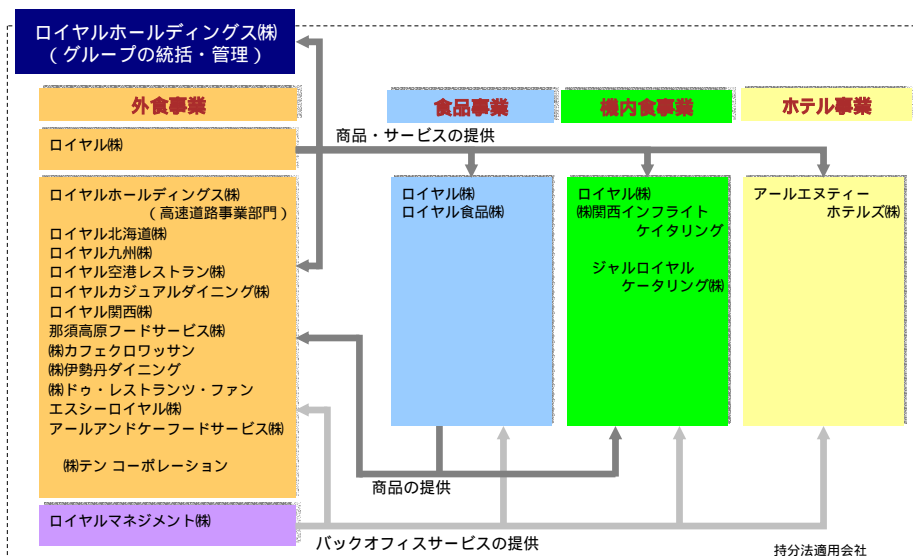
ROYAL



10

Section 2 セグメント(個別企業)別実績および方針

現在のロイヤルグループ構成(セグメント別)





<2005年度レビュー>

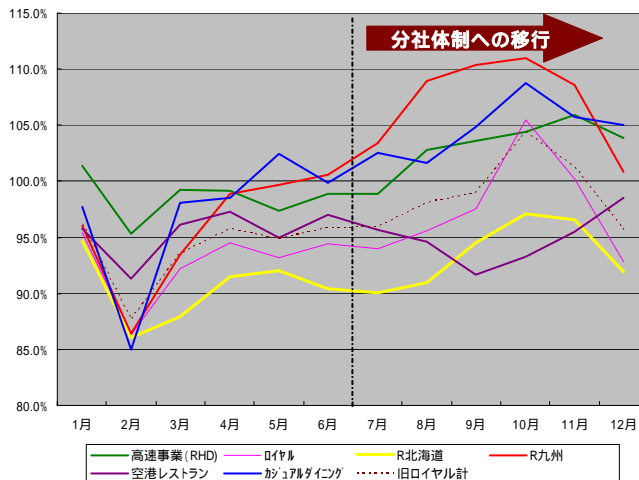
- 分社化6ヶ月間で早くも自主自立の精神が浸透し、成果が発現(後述)
- 焼肉付帯店舗において売上が大きく伸張(今後複数店舗への拡大を検討)
- ファミカフェ「ロイホ」は苦戦。再ブラッシュアップが必要
- オレンジページとのコラボレーションは一定の成果(今後再開も検討)

<2006年度プラン>

- お客様に選んでいただける商品施策
 - ✓ メニュー改訂頻度を月1回に変更「Kitchen12ヶ月」
- 店舗立地ごとに最適業態の検討(既存店の徹底的な活性化)
- ロイヤルホストをベースとした同業態のブラッシュアップ(RHプラス、ロイホ…)
- 買収、出資企業との展開上のシナジー発現
- 店舗システム投資の実施(柔軟な運営)

(注)事業別の売上高、経常利益は内部消去前の数値を記載

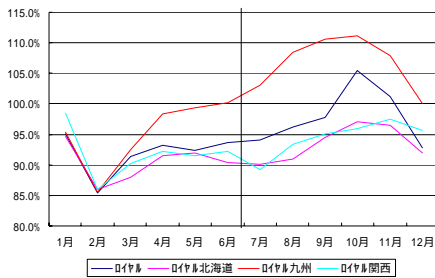
<体制移行前後の既存店前年比の推移>



- 北海道は天候要因により苦戦しているが、その他の分社先行会社では、明らかに**“分社効果”**が発現していると評価
- 今後分社の自主自立経営を促進することで、分社間格差は拡大していくものと推定
- 2006年度の分社目標は既存店の徹底的な改善と設定

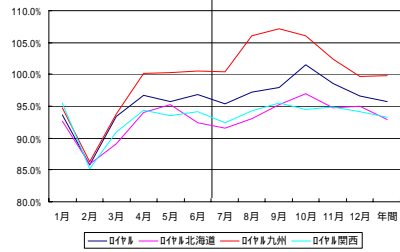
ロイヤルホストに限定した場合においても、来客数の動向に変化が生じている

既存店売上前年比

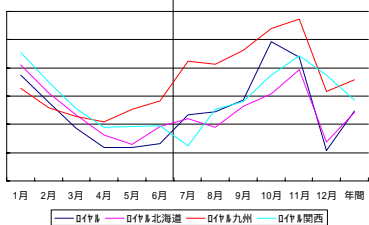


各分社において、独自の地域メニュー等の投入により、客単価にも変動の兆しが見られる

既存店来客数前年比



既存店単価前年比



焼肉併設	R九州	粕屋店	7月15日
	R九州	原店	9月9日
	R九州	小倉東IC店	10月15日
	ロイヤル	白根店	12月10日
	ロイヤル	御殿場店	12月17日
	ロイヤル	新座店	12月17日
ベーカリー併設	R九州	小嶺店	7月26日
とんかつ併設	R北海道	手稲前田店	12月17日
トリプルバー	ロイヤル	石神井店	12月23日

既存店前年比 (平均)

102.9%

(転換前3ヶ月)

既存店前年比 (平均)

124.5%

(転換後3ヶ月もしくは転換から現在迄)



	焼肉併設	トリプルバー(シェフズバー)
転換コスト	250万円～300万円	100万円～150万円
導入評価	来客数(目的来店)増に貢献 客単価も上昇 収益性については改善の必要性 (原価率上昇)	来客数(目的来店)増に貢献 オペレーション効率化に寄与
2006年度 転換計画 (現在計画分)	5店舗程度	10店舗程度

「ロイヤルホストプラス」は多面的実験を実施し、導入効果の大きいものを順次拠点特性に応じて展開

			
時期	2005年8月	2005年11月	2006年1月
関連会社	持分法適用会社	連結子会社	連結子会社
当社出資比率	33.29%	66.6%	80.0%
大株主/パートナー	日清オイリオ 20% 丸紅 17%	伊勢丹 33%	キリン 20%
主要ブランド	天井 てんや	デパート内店舗他	シェーキーズ
買収/出資の狙い	<ul style="list-style-type: none"> 個食市場への進出 ロイヤルHD出資による全国展開を含めた拡張性 	<ul style="list-style-type: none"> デパートを中心とした顧客集中箇所における立地強化 新たな業態獲得 	<ul style="list-style-type: none"> シェーキーズブランドの再生による拡大の可能性 有力拠点の獲得

経営理念を共有化することができる相手であり、かつシナジー効果が期待できる先に限定的パートナーシップを構築



2006年度売上予想

97億円(*)

44億円

47億円

(*) 2006/3期予想

188億円

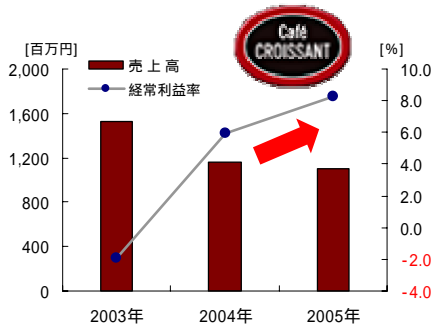
収益力改善
ツール

CK活用、購買・物流の共通化、
間接部門共通化、新規出店

準備の整ったツールから順次
導入し、確実にシナジー効果
を顕現させる。

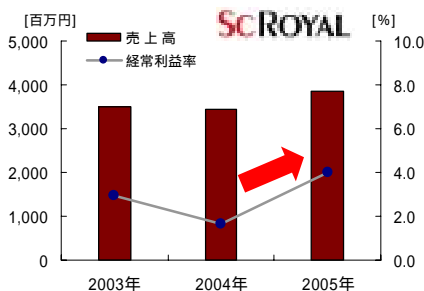
経常利益率目標5%

10億円 (2008年度目標)



< 2005年トピックス >
 > 収益性の改善は完了

< 2006年主要施策 >
 > 新規出店の再開
 > 新規業態(高付加価値型)の開発



< 2005年トピックス >
 > 愛知万博が売上・利益向上に大きく寄与
 > 首都圏における老人ホーム給食受託

< 2006年主要施策 >
 > シルバーフードサービス、病院向け給食サービスへの本格進出



<2005年度レビュー>

- 新規ブランドRCK-PROの立ち上げ
- 採算性の低い福岡洋菓子工場の縮小(対象部門売上約2億円)
- 猛暑によるアイスクリーム売上の伸張

<2006年度プラン>

- ハウステンボス パン工場撤退
- RCK - PROブランドの積極的プロモーション
- 製造拠点(CK)の戦略的使い分け
 - ✓ 東京工場: 外販売上の拡大
 - ✓ 福岡工場: 高付加価値製品の強化
- 新規事業(宅配事業)の検討

(注)事業別の売上高、経常利益は内部消去前の数値を記載

21



<2005年度レビュー>

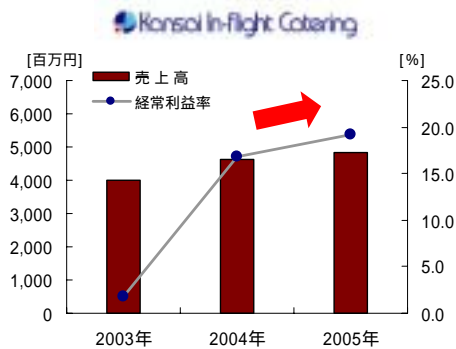
- <福岡空港>
- 国際便の減少が進む福岡空港におけるケイタリング事業リストラ
- <関西国際空港>
- 中部国際空港のオープンなどマイナス要因がある中、航空会社以外のビジネス拡大、搭載・セッティング・調理の徹底的効率化により生産性が向上

<2006年度プラン>

- 生産性の更なる向上による現在の利益率の維持・向上
- 顧客航空会社の拡充に加えて、機内食の販路拡大(空港内レストラン他)

(注)事業別の売上高、経常利益は内部消去前の数値を記載

22



< 2005年トピックス >

- 各種改善活動の結果、高利益率を達成

< 2006年主要施策 >

- 最高の生産性確立 (標準作業、工程短縮)
- 見える化推進
- 航空会社以外の販路拡大

23



< 2005年度レビュー >

- ロイネットホテル宇都宮オープン(6月)
- 13ホテルの年間平均稼働率は80%超を達成

< 2006年度プラン >

- 2006年度オープン予定ホテル
 - ◆ 仙台コンフォートフロア増築(2月)
 - ◆ 札幌2店目オープン(5月予定)
- 2007年度オープン予定ホテル
 - 5ホテル(うち2ホテル契約済み)

(注)事業別の売上高、経常利益は内部消去前の数値を記載

24

2005年11月 ロイヤルホールディングスに環境問題担当役員を任命

食の安心安全に関する情報開示

トレーサビリティを強化し、原産地表示をグループ全体に早期拡大

生産者、生産者団体との関係づくり

契約栽培を進め、高品質・安全・安価な食材の調達

食育活動への取り組み

外部の活用も含めて、食育を大きなテーマとして位置づけ

店舗運営改善

店舗運営の省エネ化、メンテナンスの改善を通じて環境保護貢献

ISOの取得促進

工場部門におけるISO取得

環境問題の取り組みを通じて、高付加価値型企業への転換