

**ROYAL**

平成19年12月期 中間決算説明会

平成19年8月21日

ロイヤルホールディングス株式会社（証券コード:8179）

**目 次**

	頁
《第1部》 実績報告	
* 平成19年12月期 中間決算 連結業績	
対前年比較	5
対予想比較	6
* セグメント別売上高・営業利益(対前年比較)	
全体	7
外食事業 前年比較	8
食品事業 前年比較	9
機内食事業 前年比較	10
ホテル事業 前年比較	11

## 目 次

*Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness*

**ROYAL**

	頁
《第2部》 主な取り組み	13
“NEXT 50” 平成19年度のテーマ	13
収益性向上の加速化	
* 分社体制の進化	
分社体制フェーズ2の実施	14
* RHのブラッシュ・アップ	15
フランチャイザー改革	16
フランチャイジー改革	17
ロイヤルホスト地域別実績	18
RHのブラッシュアップ(増収策)	19
* 事業基盤の拡大	20
ホテル事業	21
M&A戦略	22
中国ビジネス具現化	23
《第3部》 業績予想	
平成19年12月期 通期連結業績予想	25

3

*Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness*

**ROYAL**

## 《第1部》 実績報告

連結業績

平成19年12月期 中間決算 連結業績

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

対前年比較

3期連続増収 / 3期ぶり営業・経常増益に転ずる

	平成19年度 上期実績	平成18年度 上期実績	前年同期比較
売上高	58,971	53,118	+5,853 (+ 11.0%)
営業利益	1,747	1,527	+ 220 (+ 14.4%)
経常利益	1,947	1,767	+ 180 (+ 10.2%)
中間純利益	684	695	▲ 11 (▲ 1.5%)

【百万円】

＜参考値：売上高・経常利益推移＞

【億円】

	H15上	H16上	H17上	H18上	H19上
売上高	481.5	474.7	482.1	531.2	589.7
営業利益	6.3	20.6	15.7	15.3	17.5
経常利益	7.8	22.1	17.7	17.7	19.5

5

連結業績

平成19年12月期 中間決算 連結業績

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

対予想比較

売上高は予想比未達 / 利益は計画をクリア

	平成19年度 上期実績	同期予想値	予想比
売上高	58,971	62,500	▲ 3,529 (▲ 5.6%)
営業利益	1,747	1,700	+ 47 (+ 2.8%)
経常利益	1,947	1,900	+ 47 (+ 2.5%)
中間純利益	684	600	+ 84 (+14.0%)

【百万円】

6

セグメント別

売上高・営業利益(対前年比較)

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness

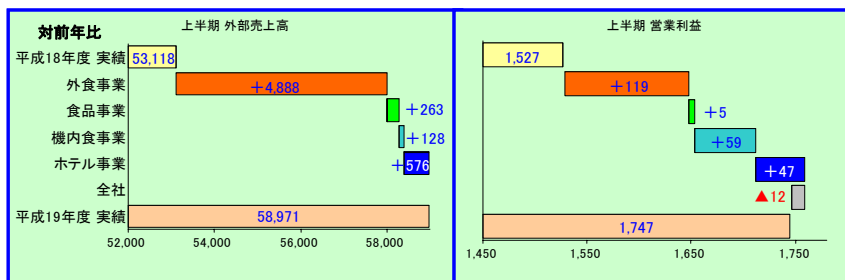
ROYAL

全体

全てのセグメントにおいて増収増益を達成する  
特に外食事業の伸張が大きく貢献

	H19年度上期実績		H18年度上期実績		前年同期比	
	外部売上高	営業利益	外部売上高	営業利益	外部売上高	営業利益
外食事業	48,577	868	43,689	749	+ 4,888	+ 119
食品事業	3,372	207	3,109	202	+ 263	+ 5
機内食事業	3,048	554	2,920	495	+ 128	+ 59
ホテル事業	3,974	597	3,398	550	+ 576	+ 47
全体・消去	—	▲ 481	—	▲ 469	—	▲ 12
合計	58,971	1,747	53,118	1,527	+ 5,853	+ 220

【百万円】



7

セグメント別

外食事業 前年比較

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness

ROYAL

- M&A効果により2期連続増収(+4,888百万円)となる
- ロイヤルホスト改善により増益(+119百万円)に転ずる

【外食事業】	外部売上高	営業利益	コメント
平成18年度上半期	43,689	749	
M&A効果(※TEN・CTR)	+ 6,286	▲ 22	のれん償却前の営業利益 95百万円
ロイヤルホスト事業	▲ 1,377	+ 272	内訳は下記『ロイヤルホスト抜粋』参照
その他外食事業	▲ 21	+ 6	一部事業で減収・減益
間接経費	—	▲ 137	新システム稼働・中国進出費用など
平成19年度上半期	48,577	868	

※TEN:(株)テンコーホールディング  
CTR:セントレスタ(株)

《ロイヤルホスト抜粋》	外部売上高	営業利益
既存店減収及びその減益分(粗利)	▲ 1,054	▲ 746
減収に伴う人件費減	—	+ 359
減収に伴う店舗経費等減	—	+ 72
出退店効果	▲ 323	+ 53
集中購買等改善による購買費用削減	—	+ 39
店舗OP改善による人件費削減	—	+ 372
テーブルマット等の消耗品削減	—	+ 33
その他	—	+ 90
合計	▲ 1,377	+ 272

8

セグメント別

食品事業 前年比較

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



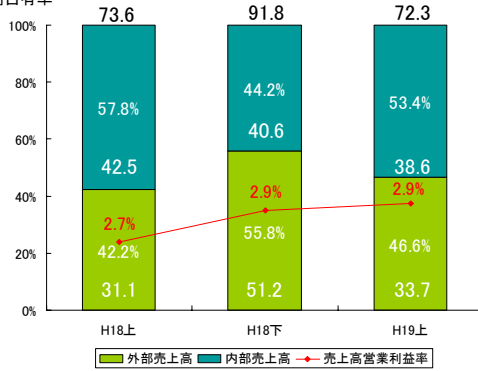
RH売上伸び悩み等により内部売上高減少 / 全体の生産性向上により増益

(RH: ロイヤルホスト)

【食品事業】	外部売上高	営業利益	コメント
平成18年度上半期	3,109	202	
変動分	+ 263	+ 5	外食チェーン向けの売上伸張等による
平成19年度上半期	3,372	207	

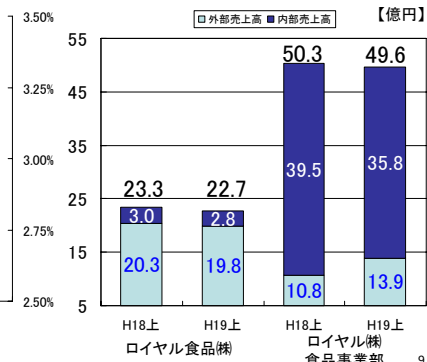
【億円】

売上高占有率



全体利益率

食品事業各社売上



セグメント別

機内食事業 前年比較

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



環境厳しいがオペレーション品質の高さに基づく競争力を維持し増収増益

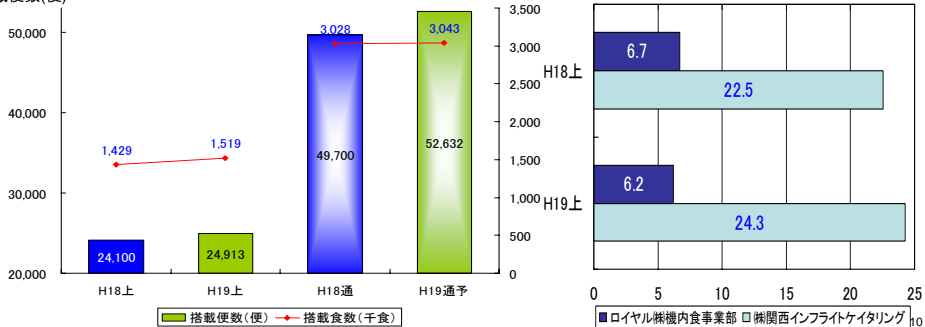
【機内食事業】	外部売上高	営業利益	コメント
平成18年度上半期	2,920	495	
変動分	+ 128	+ 59	主に外資系航空会社への搭載便数増加による
平成19年度上半期	3,048	554	

搭載便数(便)

搭載便数・搭載食数比較

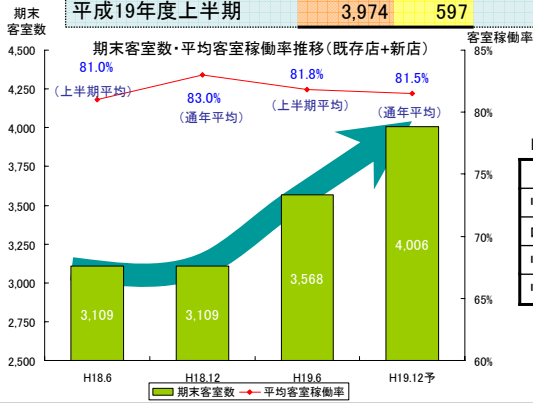
搭載食数(千食)

機内食事業各社売上 【億円】



新店効果及び高稼働率維持により連続増収(576百万円)増益(47百万円)

【ホテル事業】	外部売上高	営業利益	コメント
平成18年度上半期	3,398	550	
出店効果	+ 416	▲ 66	積極出店による経費※は増加しているが、新店効果及び既存店の改善により引き続き増収・増益
既存店改善分	+ 160	+ 113	
平成19年度上半期	3,974	597	



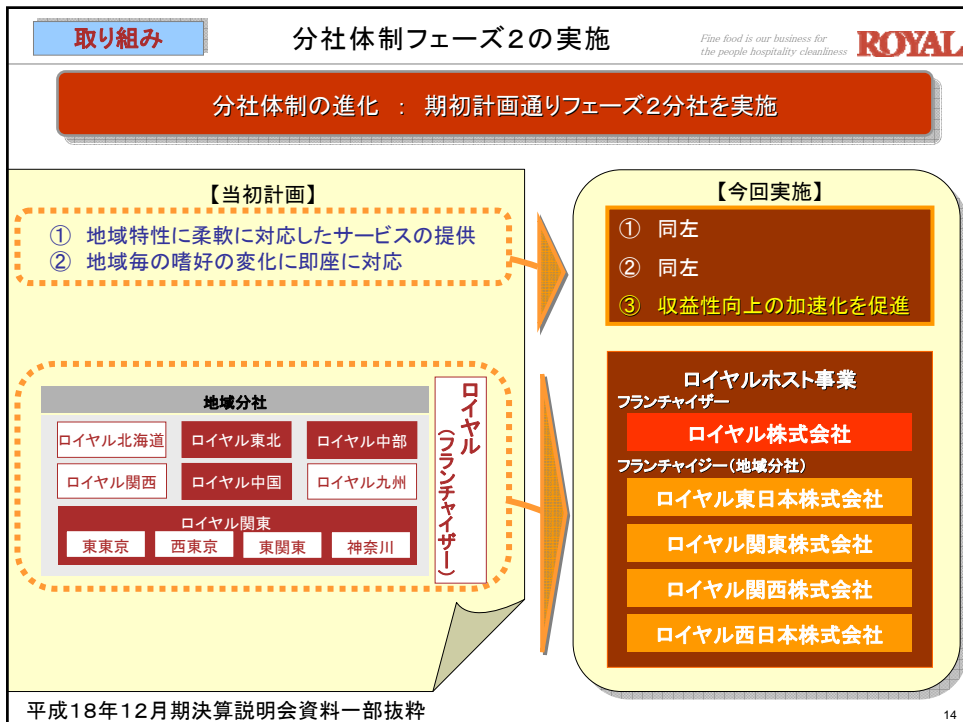
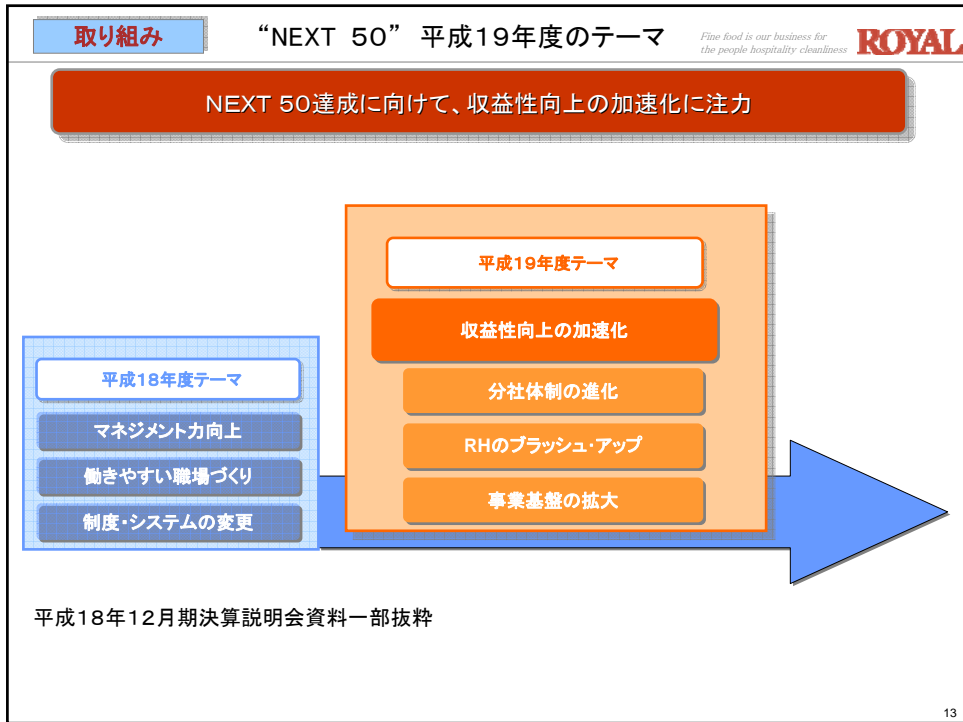
※ H19年以降開店予定ホテル6店分、  
出店費用:166百万円

H18年上期以降ホテル開店実績

ホテル名	出店日	室数
リッチモンドホテル東京目白	H18年5月8日	120
ロイネットホテル札幌駅前	H18年5月27日	182
リッチモンドホテル福岡天神	H19年4月12日	250
リッチモンドホテル長崎思案橋	H19年6月27日	209

出店予定数: H19年度4店、H20年度5店

《第2部》 主な取り組み



フランチャイザーとフランチャイジーでの業務の徹底的な見直し⇒成長軌道へ

フランチャイザー  
(ロイヤル株式会社)

- ・商品力向上
- ・マーケティング強化 etc.

+

フランチャイジー  
(東日本・関東・  
関西・西日本)

- ・QSCの再徹底
- ・店舗オペレーション改善 etc.

《 成長軌道への課題 》

顧客満足度向上

収益構造改善

増収基調回復

15

店舗におけるパフォーマンスの最大化の為に分社支援を強化

- 集中購買の促進による**食材調達価格の削減**(上期: ▲1.1億円、通期: ▲4億円)
- 食材の**グレードアップによるお客様への還元**(上期: +0.7億円、通期: +2.5億円)
- 品質は維持しセントラルキッチンでの**加工度向上による店舗スタンバイ削減**
- メニュー・ミックスにおける**取扱い食材の共有化を促進**  
(店舗スタンバイ削減・食材の無駄の排除)
- セントラルキッチンによる**ポーション最適化**による店舗の食材の無駄を排除
- **調理標準規格の見直し**⇒サービス・スピード改善に寄与  
(食材数・工程数・セクション数・調理時間)
- 市場調査 お客様の声と販売実績の分析による**顧客志向の強化**

【店舗でのパフォーマンスの最大化】:

- **商品のバリューアップ**
- **サービススピードアップ**
- **業務効率・収益性向上**

16



取り組み

フランチャイジー改革

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



サービスの向上・収益構造の強化を進めた上で増収策を展開

☆ 第1段階（年初より実施中）

QSC・収益性向上の為の店舗マネジメント力強化

- ・店舗作業効率化によるサービススピード向上、人件費等削減
  - ・クrostレーニング(店長・料理長の意識改革)等
- 店舗オペレーション改善効果  
 人件費削減(上期:▲3.7億円、通期:▲5.5億円)  
 店舗経費削減(上期:▲0.3億円、通期:▲1.7億円)

☆ 第2段階（第2四半期以降実施中）

来客減への歯止めへ向けた顧客アピールの強化

- ・顧客層拡大に向けた取り組み(販促用メディアを活用)
  - ・コアユーザーづくり、利用頻度増加への取り組み(販促ツールの工夫)
- 顧客・消費者とのコミュニケーション改善

☆ 第3段階（下半期以降に実施）

売上増への挑戦に寄与する商品力強化

- ・店舗改良(改装)
  - ・地域限定メニュー改良
  - ・ディナーメニュー改良
- メニューのみならず店舗の雰囲気も含めた総合的な商品力の向上

17

取り組み

RHのブラッシュアップの地域別実績

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



上期実績

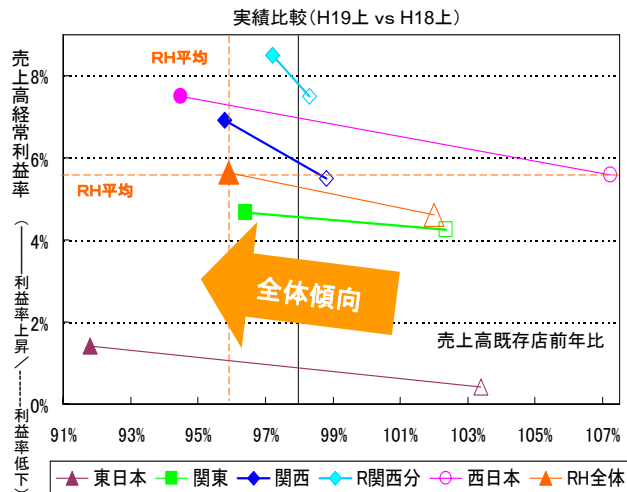
- ◆ 期初の4地域分社体制への変更が奏功
- ◆ 利益率は全体でも1.0%改善(対前年同期比)

フェーズ2置換後  
地域別店舗段階比較

【ロイヤルホスト全体】  
 売上高 (既存店前年比) 95.4%  
 売上高経常利益率 5.7%  
 ・利益率は全社向上  
 ・売上高は全社減少



・利益率は東日本、関東の更なる改善を要す  
 ・下期の売上高既存店前年比 98%を目指す



18

郊外型店舗の新たな改装モデル確立へ

- ・ ロイヤルホスト府中東店改装(6/3) ⇒ 好調維持  
(前年6月同曜比:140.5%/RH全体:98.3%、同7月同曜比:116.9%/RH全体:93.5%)



- ・ ロイヤルホスト成田店改装(7/13) ⇒ 販促活動無しでも好調  
(前年7月同曜比:129.6%/RH全体:93.5%)
- ・ ロイヤルホスト下半期店舗改装計画  
実施時期:9月~10月 改装費用見積り:約4千万円/店舗(経費:5百万円、投資:35百万円)  
実施予定店舗:座間店・調布店・竹の塚店・東松山店 計4店舗

⇒効果を見極め、来年度は積極改装も視野に

将来の収益基盤拡大を目的とする先行投資

☆ 高収益事業の拡大

ホテル事業

リッチモンドホテル積極展開

☆ 新事業の獲得

M&A戦略

・新たな業態・市場の獲得  
・シナジー効果の最大化

☆ 新市場への参入

中国進出

グループ内で培ったノウハウを  
成長市場へ展開

*Fine food is our business for the people hospitality cleanliness* **ROYAL**

**取り組み** 事業基盤の拡大

**ホテル事業** 競争力の高いフォーマットをグレードアップして積極出店

《リッチモンドホテルの展開》


- シティホテル並みの上質感
- お客様にとってのコストパフォーマンスの良さ
- ホスピタリティ・サービスを軸に

“常にお客様の為に進化していくホテル”

→

- ★ 今年は4店舗、来年は6店舗新設 以後4~6店舗/年を計画
- ★ 既存ホテルは10/1付けて『リッチモンドホテル』ブランドへ統一

	H16通実	H17通実	H18通実	H19通予
売上高	2,821	6,299	7,467	8,900
営業利益	484	1,058	1,359	1,400
利益率	17.2%	16.8%	18.2%	15.7%



21

*Fine food is our business for the people hospitality cleanliness* **ROYAL**

**取り組み** 事業基盤の拡大

**M&A戦略** 新たな事業の獲得及びシナジー効果の発現に向けた取り組み

**新たな事業の獲得**

- セントレスタ(旧称: 株式会社DBレストラン)  
\*三越グループの外食事業部門の一部を取得



三越本店「ランドマーク」

**シナジー効果の発現**

- 株式会社テンコーポレーション  
\*天井「てんや」が九州進出 ⇒ 商圏の拡大へ!  
\*秋葉原に「てんや」(1階)と「ロイヤルホスト」(2階)が共同出店
- アールアンドアイダイニング(株)  
\*“HEDIARD(エディアール)”事業を  
第二の基幹事業へ育成中!
- アールアンドケーフードサービス(株)  
\*カジュアルスタイル シェーキーズ  
(Casual Pizza Viking) 11月出店決定!



ゆめタウン博多新館2階  
「ゆめタウン博多店」



伊勢丹府中店6階  
「カフェエディアール」  
伊勢丹府中店



World Greatest Pizza

22

**取り組み**

**事業基盤の拡大**

*Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness*

**ROYAL**

北京楽雅餐飲  
管理有限公司

中国ビジネス具現化(1月会社設立・6月商品化・8月出店開始)

- カフェクロワッサン北京に1号店



中国北京市朝陽区  
「ロイヤル カフェクロワッサン 北京SOHO尚都店」

- 深圳空港に2号店出店準備中



イメージ:「ロイヤル カフェクロワッサン  
深圳空港店(仮称)」

- 中国ビジネス提案商品「朝天坦坦麵」日本上陸

ロイヤル空港レストラン(株)運営、福岡空港内『中華菜飯』、  
仙台空港内仮設店舗にて、それぞれ期間限定販売中



《第3部》 通期連結業績予想

*Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness*

**ROYAL**

連結業績予想

平成19年12月期 通期連結業績予想

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

- ◆ 既存外食事業の拡大が進まず通期売上高予想を40億円引き下げ
- ◆ 効率性改善の効果を見込み、利益は引き続き期初計画通りを予想

【億円】

連結	H19年度予想	H18年度実績	増減率
売上高	1,280.0	1,162.0	+ 10.2%
営業利益	52.0	41.8	+ 24.4%
経常利益	55.0	45.6	+ 20.5%
当期純利益	20.0	16.5	+ 21.0%

セグメント別

外部売上高

【億円】

営業利益

【億円】

	H19年度予想	H18年度実績	増減率
外食事業※	1,042.0	944.0	+ 10.4%
食品事業※	85.0	82.3	+ 3.3%
機内食事業	64.0	61.1	+ 4.8%
ホテル事業	89.0	74.7	+ 19.2%
合計	1,280.0	1,162.0	+ 10.2%

※変更箇所 外食事業:▲50億円  
食品事業: +10億円

	H19年度予想	H18年度実績	増減率
外食事業	33.5	23.2	+ 44.7%
食品事業	6.0	4.6	+ 29.3%
機内食事業	8.5	10.0	▲ 15.0%
ホテル事業	14.0	13.6	+ 3.0%
全社・消去	▲ 10.0	▲ 9.6	▲ 4.3%
合計	52.0	41.8	+ 24.4%

25

免責事項

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

- 本資料には、将来の業績予想・計画などを掲載しておりますが、これらのものはその時点で入手可能な情報から判断して、一定の合理的な条件で作成したものです。但し、実際の業績は、様々な要因により異なる結果となる可能性がございますのでご承知おきください。
- また、この資料は投資の勧誘を目的にしたものではありません。最終的な投資に関しご自身の判断にて行われますようお願い申し上げます。

本資料に関する問い合わせ先 :

ロイヤルホールディングス株式会社 財務部

電話 : 03-5707-8873 藤岡又は鹿又(かのまた)まで