

URL <http://www.royal-holdings.co.jp/>

## 平成19年12月期 決算説明会

平成20年2月18日  
ロイヤルホールディングス株式会社（証券コード:8179）

**ROYAL**

目 次		<small>Fine food is our business for the people hospitality cleanliness</small> <b>ROYAL</b>
		頁
平成19年12月期 決算の概況		4
《第1部》 実績報告		
* 平成19年12月期 連結業績		6
* セグメント別 売上高・営業利益		
全体		7
外食事業		8
食品事業		9
機内食事業		10
ホテル事業		11
《第2部》 成長戦略 ～“NEXT 50”の進捗と平成20年の重点施策～		
* 中期経営計画“NEXT 50”の基本方針		13
* 中期経営計画“NEXT 50”の進捗状況		
戦略面①		14
戦略面②		15
業績面①		16
業績面②		17

2

目 次		<small>Fine food is our business for the people hospitality cleanliness</small> <b>ROYAL</b>
		頁
《第2部》 成長戦略 ～“NEXT 50”の進捗と平成20年の重点施策～ 《続き》		
* 平成20年12月期のテーマ		18
CSR経営の推進		19
ロイヤルホスト事業の売上回復		20
外食事業の効率性改善		21
将来の成長に向けて		22
・ 成長事業の積極展開		23
・ コラボレーションの推進		24
・ 既存事業の進化		25
・ 新業態・新事業・新市場の獲得		26
* 株主還元策		27
《第3部》 業績予想		
* 平成20年12月期	連結業績	
	全体	29
	セグメント別	30
注意事項		31

3

平成19年12月期 決算の概況

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

・ 全体

- 売上高は+5.8%の増加、営業利益は+0.4%・経常利益は+0.2%の微増、当期純利益は▲35.6%の減少
  - ・ 組織再編のあった食品事業を除き、全てのセグメントで増収達成(+6,796百万円)
  - ・ 食品事業および機内食事業の増益により営業利益(+17百万円)・経常利益(+7百万円)とも増加

【以下のセグメント概況では外部売上高および営業利益についての説明を記載しております。】

・ 外食事業

- M&A効果があり大幅増収(+6,001百万円)となったが、既存店の収益力が低下したことにより、減益(▲171百万円)
  - ・ ロイヤルホスト事業は、大幅減収(▲3,293百万円)となったが、業務改善効果(+919百万円)により増益(+315百万円)
  - ・ M&A効果により大幅増収(+9,214百万円)
  - ・ その他外食事業は、増収(+80百万円)、減益(▲178百万円)

・ 食品事業

- 組織再編の影響などにより減収(▲845百万円)、増益(+205百万円)
  - ・ 組織再編で食品事業子会社を連結対象外とし、減収(▲1,055百万円)、減益(▲34百万円)
  - ・ その他の食品事業は外食チェーン向け売上伸張等により増収(+210百万円)、生産性向上もあり増益(+42百万円)

・ 機内食事業

- オペレーション品質の高さに基づく競争力を維持し、外資系航空会社への搭載数増加により、増収(+236百万円)、増益(+92百万円)

・ ホテル事業

- 開店効果及び高稼働率維持により連続増収(+1,404百万円)となったが、積極出店に伴う開店費用(330百万円)等が影響し、減益(▲61百万円)

4

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

《第1部》 実績報告

実績報告

平成19年12月期 連結業績

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness



売上高は+5.8%増加、営業利益は+0.4%・経常利益は+0.2%の微増、  
当期純利益は▲35.6%減少

	平成19年度 実績	平成18年度 実績	前期比較
売上高	122,995	116,199	+ 6,796 (+ 5.8%)
営業利益	4,197	4,180	+ 17 (+ 0.4%)
経常利益	4,570	4,563	+ 7 (+ 0.2%)
当期純利益	1,064	1,653	▲ 589 (▲ 35.6%)

【百万円】

＜参考値:売上高・経常利益推移＞

【百万円】

	平成15年度 実績	平成16年度 実績	平成17年度 実績	平成18年度 実績	平成19年度 実績
売上高	100,130	100,546	101,533	116,199	122,995
経常利益	4,144	6,155	5,014	4,563	4,570

6

実績報告

セグメント別 売上高・営業利益

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

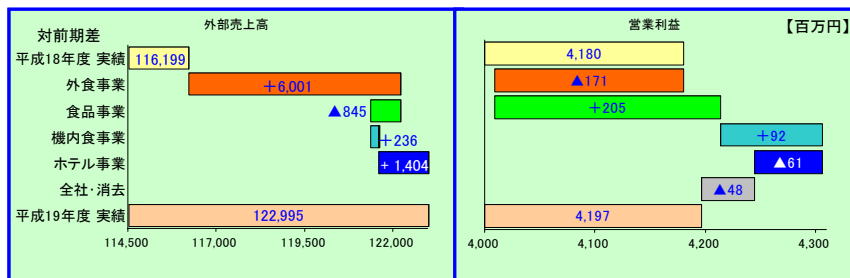


全体

組織再編のあった食品事業を除き、全てのセグメントで増収達成  
食品事業および機内食事業の貢献により増益(+17百万円)

実績	平成19年度実績		平成18年度実績		前期比較	
	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	100,397	2,144	94,396	2,315	+ 6,001	▲ 171
食品事業	7,383	669	8,228	464	▲ 845	+ 205
機内食事業	6,342	1,092	6,106	1,000	+ 236	+ 92
ホテル事業	8,871	1,298	7,467	1,359	+ 1,404	▲ 61
全社・消去	—	▲ 1,007	—	▲ 959	—	▲ 48
合計	122,995	4,197	116,199	4,180	+ 6,796	+ 17

【百万円】



7

実績報告

外食事業

Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



M&A効果があり大幅増収(+6,001百万円)となったが、既存店の収益力が低下したことにより減益(▲171百万円)

【外食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成18年度実績	94,396	2,315	
M&A効果※	+ 9,214	▲ 79	のれん償却前の営業利益 +98百万円
ロイヤルホスト事業	▲ 3,293	+ 315	内訳は下記『ロイヤルホスト事業内訳』参照
その他外食事業	+ 80	▲ 178	一部事業で減収・減益
間接経費	—	▲ 229	新システム稼働費用など
平成19年度実績	100,397	2,144	

※対象会社：セントレスタ(株)  
(株)テンコーホレーション

減収に伴う減益分：▲929百万円

業務改善効果：+919百万円

《ロイヤルホスト事業内訳》	外部売上高	営業利益
既存店減収及びその減益分(粗利)	▲ 2,896	▲ 2,051
減収に伴う人件費減	—	+ 949
減収に伴う店舗経費等減	—	+ 173
開閉店効果	▲ 397	+ 62
集中購買等改善による購買費用削減	—	+ 248
業務改善による人件費削減	—	+ 557
店舗経費削減	—	+ 114
その他	—	+ 263
合計	▲ 3,293	+ 315

8

実績報告

食品事業

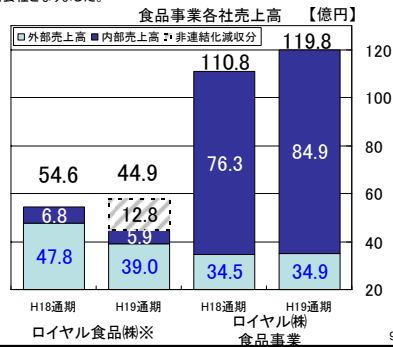
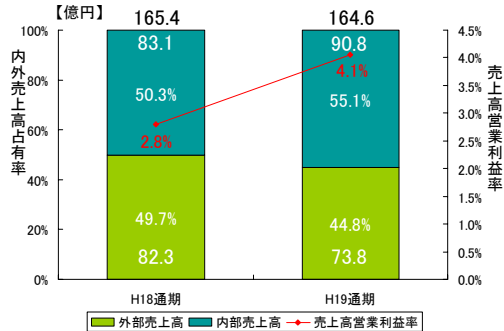
Fine food is our business for the people hospitality cleanliness



食品事業子会社の影響などにより減収(▲845百万円)、増益(+205百万円)

【食品事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成18年度実績	8,228	464	
H18特殊要因	—	+ 197	滞留債権貸引積増等
H19特殊要因	▲ 1,055	▲ 34	ロイヤル食品(株)※第4四半期から非連結化
変動分	+ 210	+ 42	外食チェーン向けの売上伸張等による
平成19年度実績	7,383	669	

※ ロイヤル食品(株)は、平成19年9月26日の増資にて当第4四半期より持分法適用会社となりました。



9

実績報告

機内食事業

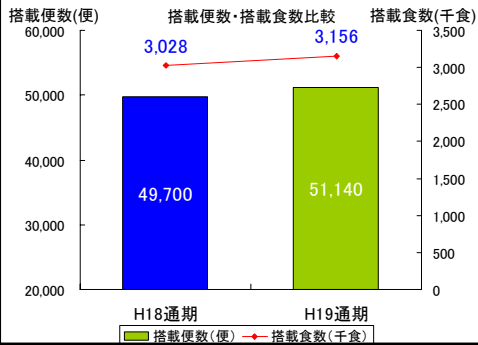
Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness



オペレーション品質の高さに基づく競争力を維持し、搭載数増加による増収・増益

【百万円】

【機内食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成18年度実績	6,106	1,000	
変動分	+ 236	+ 92	主に外資系航空会社への搭載数増加による
平成19年度実績	6,342	1,092	



実績報告

ホテル事業

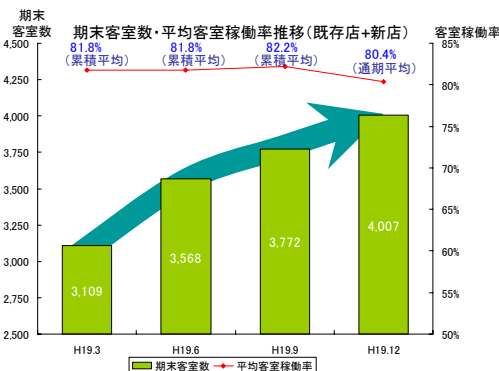
Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness



開店効果及び高稼働率維持により連続増収(+1,404百万円)  
積極展開に伴う開店経費等が影響し当期は減益(▲61百万円)

【百万円】

【ホテル事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成18年度実績	7,467	1,359	
開店効果等	+ 1,199	▲ 204	既存店の改善により引き続き好調であるが、積極開店※等による費用負担の影響により、営業利益は減益
既存店改善分	+ 205	+ 143	
平成19年度実績	8,871	1,298	



※ H19年以降開店ホテル(H19:4店、H20:5店)分  
開店費用: 330百万円

H18年以降ホテル開店実績

ホテル名	開店日	室数
リッチモンドホテル東京目白	H18年5月8日	120
リッチモンドホテル札幌駅前☆	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
リッチモンドホテル福島駅前	H19年9月26日	204
リッチモンドホテル高知	H19年10月4日	234

☆旧:ロイネットホテル札幌駅前

今後の開店予定数:H20年度5店

11

## 《第2部》 成長戦略

～ “NEXT 50”の進捗と平成20年の重点施策 ～

12

### 成長戦略

### 中期経営計画“NEXT 50”の基本方針

外食企業から“食”&“ホスピタリティ”グループへの転換

＜従来＞

中央集権的企業体質

中核事業「ロイヤルホスト」  
への高い依存率

改善途上の収益性

＜中期経営計画＞

分権型経営への移行

バランスの取れた  
事業ポートフォリオの構築

全事業部門を対象とした  
収益性の更なる改善

質の高い食／サービスの提供により持続的な企業価値の向上を図る

13

- 事業基盤の拡大およびインフラの整備は順調に進捗
- 収益性の改善はセグメント・業態によって課題を残す

分権型経営への移行

- 分社体制の整備
- マネジメントインフラの整備

バランスの取れた  
事業ポートフォリオの構築

- M&Aにより他業態・他拠点化が進展  
アールアント・アイディング(株) H17.11  
アールアント・ケーフードサービス(株) H17.12  
(株)テノコーホレーション H18.6  
セントレスト(株) H19.4
- ホテル事業の成長も改善に貢献

全事業部門を対象とした  
収益性の更なる改善

- ホテル事業・機内食事業は安定推移
- △ 食品事業は改善
- × 外食事業の収益性が低下

M&Aの実施によりロイヤルホスト事業への依存率が低下

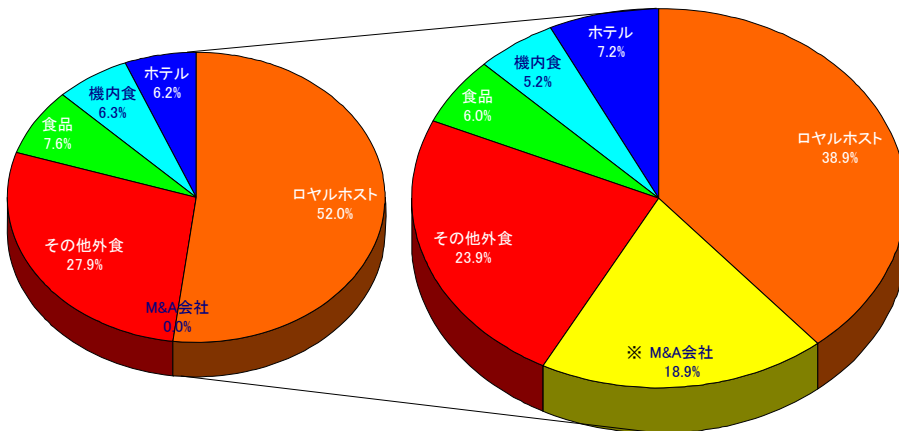
連結売上高に対する外部売上高の占有率

＜平成17年12月期＞

連結売上高 1,015 億円

＜平成19年12月期＞

連結売上高 1,230 億円



※ 『M&A会社』は平成15年以降取得会社を計上(前頁参照)



売上高は計画値に向けて伸張中／利益に関わる項目には課題を残す

NEXT50

【百万円】

	平成17年度 実績	平成18年度 実績	平成19年度 実績	平成20年度 中計※
売上高	101,533	116,199	122,995	134,000
経常利益	5,014	4,563	4,570	9,000
売上高経常利益率	4.9%	3.9%	3.7%	6.7%
ROA	6.0%	5.4%	5.4%	10.0%
ROE	6.6%	3.2%	2.1%	7.5%
各年度の 重点項目	持株会社制 移行	マネジメント インフラの 整備	収益力の 改善	

※中計：中期経営計画

16

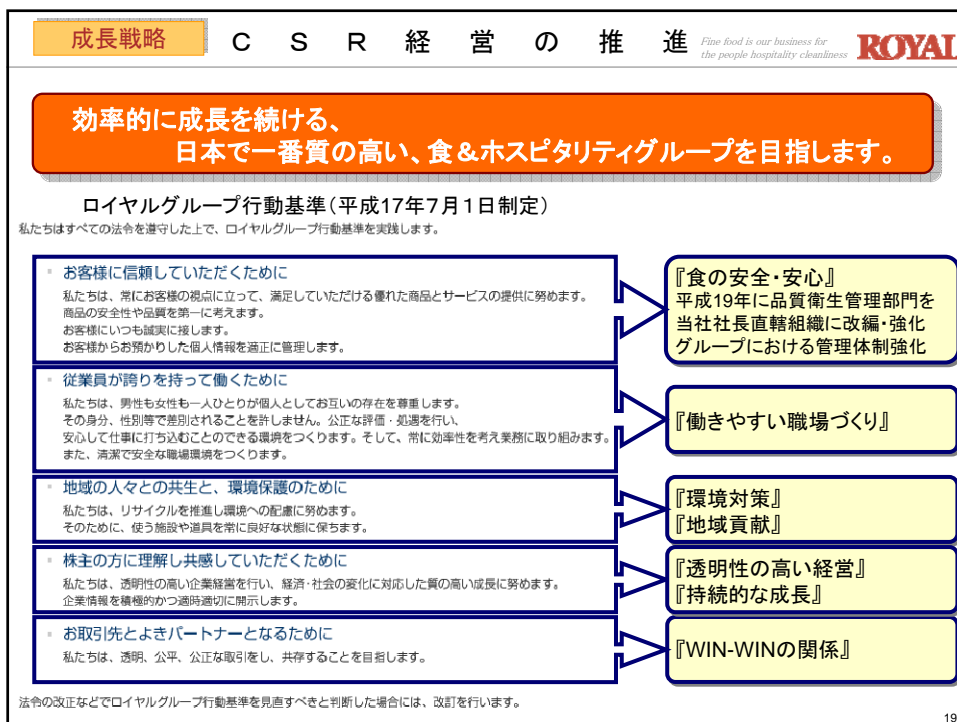
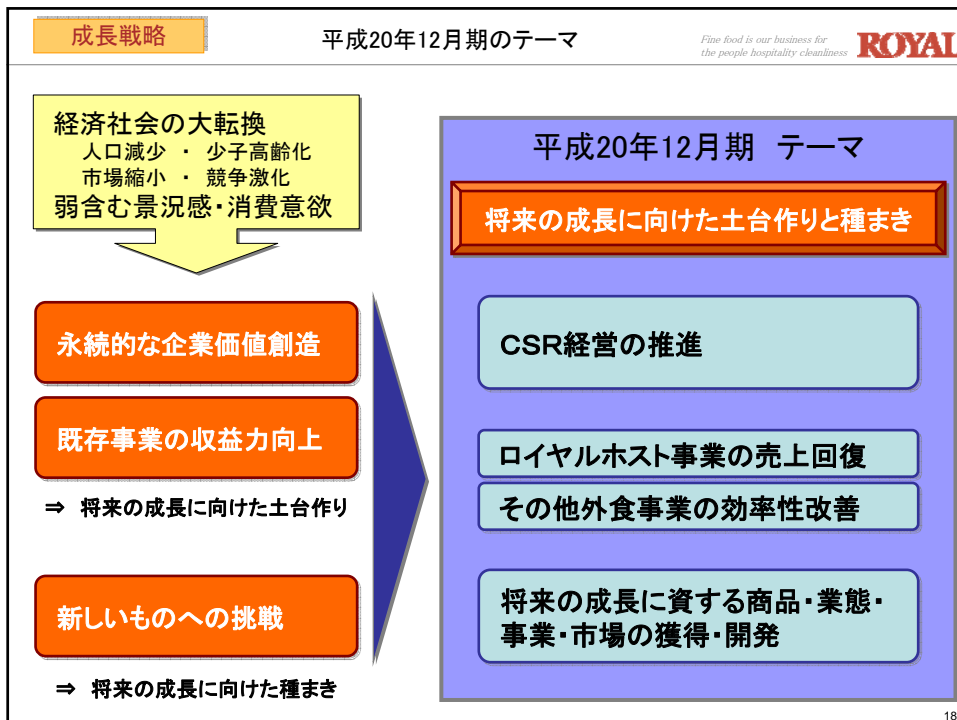
- 好調なホテル事業は中計達成に向けて進捗中
- その他事業は収益性の改善において課題多い

【百万円】

		平成19年度 実績	平成20年度 中計目標	備考
外食 事業	売上高	100,676	109,300	売上高は中計目標に近づいて いるが収益性で課題あり
	経常利益	2,524	5,900	
食品 事業	売上高	16,463	18,200	平成19年に実施した組織再編 に伴い業容が縮小
	経常利益	663	1,000	
機内食 事業	売上高	6,343	7,200	売上高の伸張は容易ではない が、効率性は維持
	経常利益	1,098	1,300	
ホテル 事業	売上高	8,987	10,000	売上・利益ともに中計達成に向 けて進捗中
	経常利益	1,303	1,500	
全社	売上高	122,995	134,000	
	経常利益	4,570	9,000	

※中計：中期経営計画

17



メニュー開発プロセスを工夫し戦略的な商品を投入

ターゲットを絞ったコンセプト作り

お客様・消費者の声の徹底分析

外部の専門家を活用した作り込み

コアの  
お客様  
“女性”

コアのお客様の  
支持を高めて  
そのご家族、  
ご友人などの  
周辺の方にも  
より多くお客様と  
なっていたく

お客様からの支持向上  
⇒ 売上回復

メニュー  
コアの『洋食』に加え、  
『本格和食・健康・美容』

サービス  
相応しいサービス

改装／メンテナンス  
相応しい店舗

ロイヤルホスト事業で実現した改善を外食事業全体に展開

ロイヤルホスト事業での取り組み

業務改善  
(業務フローの見直し  
セントラルキッチン活用、等)

人時生産性向上

店舗経費削減

購買費用削減

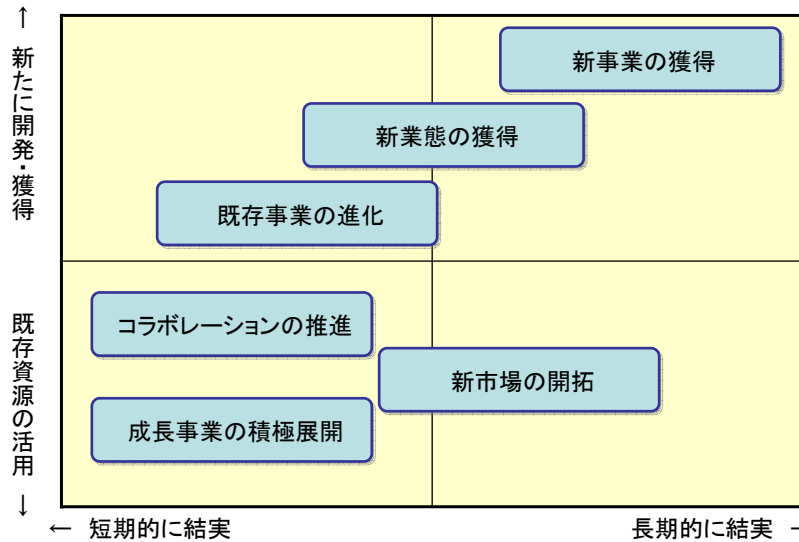
その他の外食事業での取り組み

個社別の業務改善  
+  
ロイヤル(株)の機能活用

店舗オペレーションの改善  
⇒ QSCの向上  
店舗経費・人件費効率化

購買・物流・セントラルキッチン等  
ロイヤル(株)の機能活用  
⇒ 購買費・物流費等の削減

将来の成長に資する商品・業態・事業・市場の開発・獲得



リッチモンドホテルの積極出店の継続

《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”※

※ホテル宿泊客満足度第1位  
2年連続受賞

(2006年はロイネットホテルズとして受賞)



※出典：J.D. パワー アジア・パシフィック  
2007年日本ホテル宿泊客満足度調査<sup>SM</sup>。  
当部門の調査対象は正規宿泊料金最多  
価格帯9,000円～15,000円未満、もしくは最  
多価格帯9,000円～15,000円未満かつ最  
多客室面積15m<sup>2</sup>以上のホテル。直近1  
年間に宿泊したホテルに関して6,024名  
から回答を得た結果。www.jdpower.co.jp

★『リッチモンドホテルプレミア』ブランド誕生。3/24武蔵小杉、7/1仙台駅前  
武蔵小杉テーマ：“もう一つの書齋”と“快眠”  
仙台駅前テーマ：『Urban Forest Hotel』  
（「森」の持つ静けさ、くつろぎ、やすらぎを生かした仙台のホテル）  
既存ホテルよりワンランク上の“プレミア”と位置付け、新たなブランドを具現化して行きます。

★ 当年は全5店新設・1店業務提携  
新設：山形駅前（1/8）、武蔵小杉（3/24）、  
熊本新市街（4/1）、帯広駅前（6月）、  
仙台駅前（7/1）

★ 来年以降全5件合意済み

リッチモンドホテルズは、J.D. パワーによる2007年日本ホテル宿泊客満足度調査の『1泊9,000円～15,000円未満部門』において、第1位を受賞（※）  
調査は、「客室」「ホテルスタッフ」「ホテル施設」「ホテルサービス」「予約」「料金」「F&B(料飲施設)」「チェックイン/チェックアウト」の8つのファクターに関する宿泊客の評価をもとに宿泊客満足度を測定

外部のノウハウを取り入れて、消費者の嗜好の変化に対応

女性をメインターゲットとした『本格和食』『健康』『美容』メニュー企画の一環として春のメニュー改定で3月18日より全国のロイヤルホストで販売開始

京ぎをん浜作監修特別メニュー  
(京都の老舗割烹)  
いろどり和御膳 八寸と主菜



東京農業大学  
産学連携  
企画メニュー

東京農業大学コラボメニュー  
かむかむ30

豚しゃぶ&  
たっぷり温野菜の御膳



クッキングサミット  
優秀作品  
ごはんと根菜の  
バランスバーガー

既存ブランドのブラッシュアップを通じた顧客基盤の維持・拡大

新型シェーキーズ  
(カジュアル・ピザ・バイキング)  
ららぽーとTOKYO-BAY店

ファミリー層をターゲット、  
商業施設内、小さめの店舗、  
昼夜共にバイキング形式



リッチモンドホテルプレミア  
既存ホテルよりもワンランク上の上質感

『Urban Forest Hotel』  
「森」の持つ静けさ、くつろぎ、やすらぎ  
を活かした 仙台のホテル  
《武蔵小杉:3/24 オープン》  
《仙台駅前:7/1 オープン》



**成長戦略** **新業態・新事業・新市場の獲得** *Fine food is our business for the people hospitality cleanliness* **ROYAL**

**M&A戦略や海外進出などで新しい事業領域を創出**

**ロイヤルグループにおけるM&A戦略**

**基本戦略**

- グループ全体の価値向上を図るため、外食・ホスピタリティ事業におけるM&Aを積極展開
- ロイヤルグループの経営理念に合致する企業理念を有する企業のグループ化

**パートナー候補**

- 拠点・業態においてロイヤルグループとの補完性、シナジー等を見込める企業
- 業種としては飲食・ホスピタリティ関連企業に限定
- 売上、資産規模よりも中長期的な利益率(売上高経常利益率)5%以上が最低収益ラインとして見込める企業


**M&Aの実績・狙い**

- アールアンドアイダイニング㈱・セントレスタ㈱  
⇒集客力の見込める百貨店という商域の獲得
- アールアンドケーフードサービス㈱  
⇒シェーキーズブランド・ピアレストラン業態の獲得
- ㈱テン コーポレーション  
⇒和食、個食、ファーストフード業態獲得

**海外市場への展開**

**中国**

- カフェクロワッサン 深圳空港ターミナル店開店準備中

(写真) 深圳空港ターミナル店の外観 ⇒ 

26

**成長戦略** **株主還元策** *Fine food is our business for the people hospitality cleanliness* **ROYAL**

**～ 配当性向・自己株式消却・自己株式取得・株主優待制度 ～**

当社では、株主の皆様への長期的かつ安定的な利益還元を経営の基本として位置づけております。(詳しくは弊社ホームページにてご確認下さい。)

◎ **配当性向** 連結当期純利益を基準に配当性向20%以上を目安としております。

平成18年12月期	48.9%
平成19年12月期	73.4%(予定)
平成20年12月期	50.7%(予想)

◎ **自己株式取得・自己株式消却**

➢ 自己株式消却	平成19年12月3日	1,532,000株 (消却前発行済株式総数に対する割合 3.62%)
➢ 自己株式取得	平成19年11月22日～平成20年1月31日分 (平成19年11月21日開催の当社取締役会決議に基づく取得)	1,020,200株 (発行済株式総数に対する割合 2.50%)

◎ **株主優待制度** 日頃の感謝の一環として、ロイヤルグループ各店でご利用頂けるお食事券を発行しております。

100株以上500株未満	年間 1,000円分
500株以上1,000株未満	年間 10,000円分
1,000株以上	年間 24,000円分

◎ **総還元性向** 平成19年12月期 119.7%

27

《第3部》 業績予想

業績予想

平成20年12月期 連結業績予想

- ◆ 売上高は+1.2%の微増を予想
- ◆ 営業利益は+12.0%、経常利益は+9.4%、当期純利益は+41%の増加を予想

【億円】

	平成20年度予想	平成19年度実績	増減率
売上高	1,245.0	1,229.9	+ 1.2%
営業利益	47.0	41.9	+ 12.0%
経常利益	50.0	45.7	+ 9.4%
当期純利益	15.0	10.6	+ 41.0%

## 業績予想

## 平成20年12月期 連結業績予想

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

- ◆ 外食事業 : RH以外の業態での増収、全体として収益体質改善に注力し増益を予想
- ◆ 食品事業 : 昨年の事業再編の影響で外部売上高は減少し、それに伴う減益を予想
- ◆ 機内食事業 : 競争力の向上に注力するが、外部環境が不安定さを増しており、減収減益を予想
- ◆ ホテル事業 : 好調な事業であり、積極出店を継続することで増収増益を予想

RH:ロイヤルホスト事業

【億円】

## 外部売上高

	平成20年度 予想	平成19年度 実績	増減率
外食事業	1,032.0	1,003.9	+ 2.8%
食品事業※	33.0	73.8	▲ 55.3%
機内食事業	59.0	63.4	▲ 7.0%
ホテル事業	121.0	88.7	+ 36.4%
全社・消去	—	—	—
合計	1,245.0	1,229.9	+ 1.2%

## 営業利益

	平成20年度 予想	平成19年度 実績	増減率
	25.5	21.4	+ 18.9%
	5.5	6.6	▲ 17.8%
	9.5	10.9	▲ 13.0%
	16.0	12.9	+ 23.3%
	▲ 9.5	▲ 10.0	—
	47.0	41.9	+ 12.0%

※ ロイヤル食品㈱は、平成19年9月26日の増資にて  
平成19年第4四半期より持分法適用会社となりました。

30

## 注意事項

Fine food is our business for  
the people hospitality cleanliness

ROYAL

1. 本資料に記載している平成20年12月期通期の連結業績予想は、当社グループが現時点までに入手可能な情報から判断して、合理的であるとした一定の条件に基づいたものです。実際の業績は、「天候」「景気動向」等の様々な要因により異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。
2. 本資料に記載している売上高には、その他の営業収入を含めております。

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 / 鹿又(かのまた)