

fine food is our business

**ROYAL
GROUP**

2008年12月期 決算説明会

《第1部》

(証券コード:8179)

ロイヤルホールディングス株式会社

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

2009年2月17日

目 次

	頁
2008年12月期 決算の概況	4
Section 1 実績報告	
* 2008年12月期決算 連結業績	
連結業績	6
当期純利益減少要因	7
セグメント別 売上高・営業利益	
全体	8
外食事業	9
食品事業	10
機内食事業	11
ホテル事業	12

fine food is our business

目次

	頁
Section 2 業績予想	
* 業績予想の前提	14
* 2009年12月期	
連結業績	15
セグメント別 売上高・営業利益	16
注意事項	17



fine food is our business

2008年12月期 決算の概況

- ・ **全体**
 - 景気の悪化や個人消費の低迷等により収益が悪化、店舗閉鎖決定等により特別損失計上
- 【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**
 - 既存店の来客数が総じて減少したことにより、減収(▲1,863百万円)・減益(▲2,102百万円)
 - ・ ロイヤルホスト事業は、減収(▲2,914百万円)・減益(▲814百万円)
 - ・ その他外食事業は、減収(▲256百万円)・減益(▲848百万円)
 - ・ M&A効果による増収効果あり(+1,307百万円)
 - ・ **食品事業**
 - 既存事業は増収であったが、2007年第4四半期より子会社1社を非連結化した影響を受け、減収(▲3,615百万円)・減益(▲397百万円)
 - ・ 組織再編で食品事業子会社の1社を連結対象外とし、減収(▲3,899百万円)・減益(▲260百万円)要因あり
 - ・ カフェチェーンやコンビニ向けの売上が伸張(+284百万円)、主に外食事業悪化に伴う効率性低下により減益(▲137百万円)
 - ・ **機内食事業**
 - M&A効果はあったが事業環境厳しく、増収(+231百万円)・減益(▲52百万円)
 - ・ **ホテル事業**
 - 2007年以降開業したホテルが貢献し増収(+2,347百万円)
 - 開業費用及び補修費用等を積極的に投下した影響により減益(▲572百万円)

fine food is our business

Section 1 実績報告

fine food is our business

ROYAL

2008年12月期決算 連結業績

景気の悪化や個人消費の低迷等により収益が悪化、店舗閉鎖決定等により特別損失計上

	2008年 12月期	2007年 12月期	前年同期比較		【百万円】
売上高	120,095	122,995	▲ 2,900	(▲ 2.4%)	
営業利益	1,077	4,197	▲ 3,120	(▲ 74.3%)	
経常利益	1,191	4,570	▲ 3,379	(▲ 73.9%)	
当期純利益	▲ 5,597	1,064	▲ 6,661	(—)	

《参考値：売上高・経常利益・当期純利益推移》

	2005年 12月期	2006年 12月期	2007年 12月期	2008年 12月期	【百万円】
売上高	101,533	116,199	122,995	120,095	
経常利益	5,014	4,563	4,570	1,191	
当期純利益	3,395	1,653	1,064	▲ 5,597	

fine food is our business

当期純利益減少要因

【百万円】

2007年12月期 当期純利益	1,064	
経常利益減少分	▲ 3,379	
のれん減損損失等	▲ 1,575	外食子会社2社が対象
その他の減損損失(増加分)	▲ 1,321	店舗閉鎖決定又は収益性低下に伴うもの
店舗撤退損失引当金繰入(増加分)	▲ 1,403	不採算店舗閉鎖決定に伴うもの
投資有価証券評価損	▲ 573	株価下落に伴うもの
法人税等(減少分)	+ 803	減益に伴うもの
少数株主持分(減少分)	+ 473	減益に伴うもの
その他増減	+ 314	持分変動損失等前年のみ計上分など
2008年12月期 当期純利益	▲ 5,597	

fine food is our business

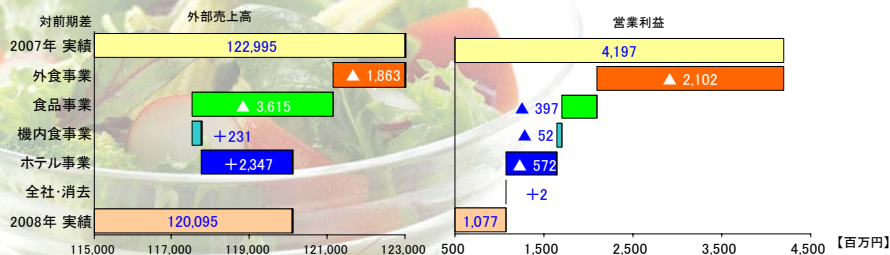
7

ROYAL

セグメント別 売上高・営業利益

【百万円】

実績	2008年12月期		2007年12月期		前年同期比較	
	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	98,534	42	100,397	2,144	▲ 1,863	▲ 2,102
食品事業	3,768	272	7,383	669	▲ 3,615	▲ 397
機内食事業	6,573	1,040	6,342	1,092	+ 231	▲ 52
ホテル事業	11,218	726	8,871	1,298	+ 2,347	▲ 572
全社・消去	—	▲ 1,005	—	▲ 1,007	—	+ 2
合計	120,095	1,077	122,995	4,197	▲ 2,900	▲ 3,120



fine food is our business

8

ROYAL

外食事業

既存店の来客数が総じて減少したことにより、減収(▲1,863百万円)・減益(▲2,102百万円)

【外食事業】	外部売上高	営業利益	備考
2007年12月期	100,397	2,144	
M&A効果※	+ 1,307	▲ 45	第1四半期分・のれん償却後
ロイヤルホスト事業	▲ 2,914	▲ 814	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	▲ 256	▲ 848	一部好調な業態はあり
間接経費	—	▲ 395	新システム稼働費用など
2008年12月期	98,534	42	※対象会社：セントレスタ株2007年第2四半期より連結化

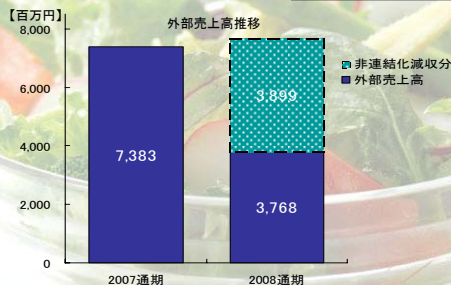
「ロイヤルホスト事業内訳」	外部売上高	営業利益	【百万円】
既存店減収及びその減益分	▲ 2,749	▲ 837	}
開閉店効果	▲ 165	▲ 15	
集中采购等改善による購買費用削減	—	+ 283	
人件費増	—	▲ 241	
店舗経費増	—	▲ 64	
その他	—	+ 59	
合計	▲ 2,914	▲ 814	

fine food is our business

食品事業

既存事業は増収であったが、2007年第4四半期より子会社1社を非連結化した影響を受け、減収(▲3,615百万円)・減益(▲397百万円)

【食品事業】	外部売上高	営業利益	備考
2007年12月期	7,383	669	
連結範囲の変更	▲ 3,899	▲ 260	ロイヤル食品株※非連結化による
変動分	+ 284	▲ 137	カフェチェーンやコンビニ向けの売上が伸張 主に外食事業悪化に伴う効率性低下
2008年12月期	3,768	272	※ ロイヤル食品株は、2007年第4四半期より持分法適用会社化



全国各地のおいしさ色々 こだわりのお取り寄せ

ロイヤルオンラインショッピング

ロイヤルが選んだ【とっておきのおいしさ】をお届けします

<http://www.shoproyal.jp/>

fine food is our business

機内食事業

M&A効果はあったが事業環境厳しく、増収(+231百万円)・減益(▲52百万円)

【機内食事業】	外部売上高	営業利益	備考
2007年12月期	6,342	1,092	
M&A効果※	+ 375	+ 10	下半期分・のれん償却後
変動分	▲ 144	▲ 62	航空会社による合理化の影響を受け減収 原材料価格の高騰と人件費の上昇等により減益
2008年12月期	6,573	1,040	※対象会社：福岡ケータリングサービス㈱2008年第3四半期より連結化



福岡ケータリングサービス㈱は、ロイヤル株式会社の機内食事業を承継し、2009年1月1日付で福岡インフライトケータリング㈱へ商号変更致しました。

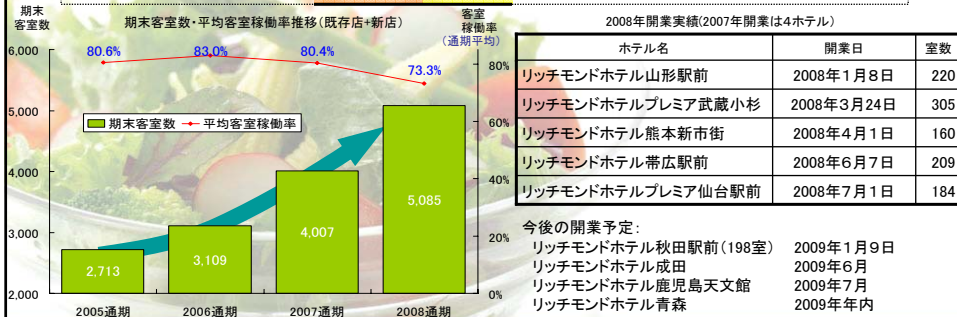
(注) 福岡ケータリングサービス㈱の搭載便数11,554便、搭載食数251千食を含んでおります。

fine food is our business

ホテル事業

2007年以降開業したホテルが貢献し増収(+2,347百万円)
開業費用及び補修費用等を積極的に投下した影響により減益(▲572百万円)

【ホテル事業】	外部売上高	営業利益	備考
2007年12月期	8,871	1,298	
開店効果等※	+ 2,526	▲ 143	2007年以降の新規開業の影響による 内装のグレードアップなどの費用が増加
既存店増減分※	▲ 179	▲ 429	
2008年12月期	11,218	726	※2008年開業費用、補修費用合計:404百万円



ホテル名	開業日	室数
リッチモンドホテル山形駅前	2008年1月8日	220
リッチモンドホテルプレミア武蔵小杉	2008年3月24日	305
リッチモンドホテル熊本新市街	2008年4月1日	160
リッチモンドホテル帯広駅前	2008年6月7日	209
リッチモンドホテルプレミア仙台駅前	2008年7月1日	184

リッチモンドホテル秋田駅前(198室)	2009年1月9日
リッチモンドホテル成田	2009年6月
リッチモンドホテル鹿児島天文館	2009年7月
リッチモンドホテル青森	2009年年内

fine food is our business



業績予想の前提

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 景気回復の目処は立っておらず、外食に対する消費回復は期待できず ◆ 原材料価格や人件費などの諸費用はその需給関係から高止まりを予想 ◆ 厳しい経営環境が継続するものと認識 																
売上高…◎、営業利益…○																	
ロイヤルホスト事業	<table border="1"> <thead> <tr> <th>◎○【既存店前年比】</th> <th>上期</th> <th>下期</th> <th>通期</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>91.5%</td> <td>95.5%</td> <td>93.5%</td> </tr> <tr> <td>来客数</td> <td>91.5%</td> <td>95.5%</td> <td>93.5%</td> </tr> <tr> <td>客単価</td> <td>100.0%</td> <td>100.0%</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	◎○【既存店前年比】	上期	下期	通期	売上高	91.5%	95.5%	93.5%	来客数	91.5%	95.5%	93.5%	客単価	100.0%	100.0%	100.0%
◎○【既存店前年比】	上期	下期	通期														
売上高	91.5%	95.5%	93.5%														
来客数	91.5%	95.5%	93.5%														
客単価	100.0%	100.0%	100.0%														
その他の外食事業	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 既存店売上高は2008年並みを想定、不採算店舗の閉店により売上減少 ○ 現場力強化・シナジー効果によるコストダウン、不採算店対策等による収益改善 																
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 売上高は2008年並みの水準を想定 ○ 現場力強化・シナジー効果によるコストダウンによる収益改善を計画 																
機内食事業	◎○ M&A効果はあるが、航空会社による合理化の影響は強まる見込																
ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 新規開業は4ホテル、客室稼働率は73.1%を想定 ○ 新規開業の影響が下期に偏っており、2009年の収益性は低下する見込 																

fine food is our business

ROYAL

2009年12月期 連結業績予想

【億円】

	2009年12月期 予想	2008年12月期 実績	増減率
売上高	※ 1,120.0	1,201.0	▲ 6.7%
営業利益	16.5	10.8	+ 53.2%
経常利益	18.0	11.9	+ 51.1%
当期純利益	2.0	▲ 56.0	—

※2008年12月19日に公表いたしました新中期経営計画における数値から変更しております。

fine food is our business

セグメント別 売上高・営業利益予想

外部売上高

【億円】

営業利益

【億円】

	外部売上高			営業利益		
	2009年12月期 予想	2008年12月期 実績	増減率	2009年12月期 予想	2008年12月期 実績	増減率
外食事業	899.0	985.4	▲ 8.8%	8.9	0.4	+ 2,019%
食品事業	37.0	37.7	▲ 1.8%	3.8	2.7	+ 39.7%
機内食事業	57.0	65.7	▲ 13.3%	5.8	10.4	▲ 44.2%
ホテル事業	127.0	112.2	+ 13.2%	8.0	7.2	+ 10.2%
全社・消去	—	—	—	▲10.0	▲10.0	—
合計	1,120.0	1,201.0	▲ 6.7%	16.5	10.8	+ 53.2%

fine food is our business

fine food is our business

ROYAL
GROUP

2008年12月期 決算説明会

《第2部》

(証券コード: 8179)

ロイヤルホールディングス株式会社

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

2009年2月17日

目 次

《第2部》 中期経営計画《2009年～2011年》	頁
* Section 1 (前)中期経営計画 / レビュー	3
* Section 2 基本方針	10
* Section 3 数値目標	19
* Section 4 事業セグメント別施策	25
注意事項	41

fine food is our business

ROYAL

Section 1 (前)中期経営計画 / レビュー

fine food is our business

(前)中期経営計画 / 課題と成果

(前)中期経営計画(“NEXT 50”)の目標

外食企業から“食”&“ホスピタリティ”グループへの転換

課題

成果

分権型経営への移行

分社体制の整備・改編
マネジメントインフラの整備・改善

バランスの取れた
事業ポートフォリオの構築

M&Aによる業態・拠点の多様化
ホテル事業が成長基盤を確立

全事業部門を対象とした
収益性の更なる改善

機内食・ホテル事業は優位性維持
外食事業の収益性が大幅に低下

fine food is our business

(前)中期経営計画 / 数値目標の達成度(連結)

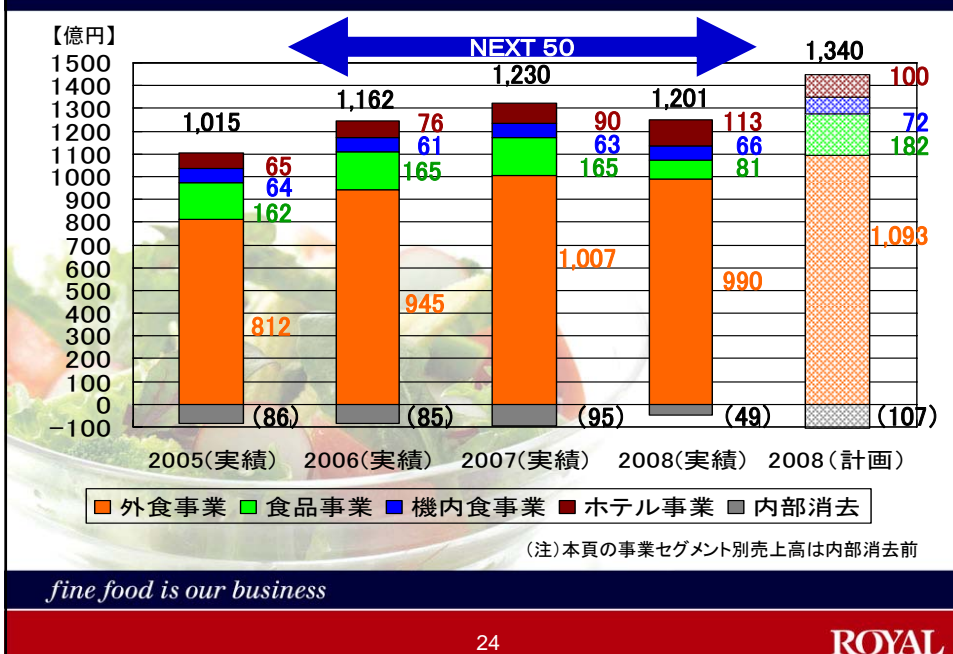
【百万円】

重点項目	2005(実績)	2006(実績)	2007(実績)	2008(実績)	2008(計画)
売上高	101,533	116,199	122,995	120,095	134,000
経常利益	5,014	4,563	4,570	1,191	9,000
経常利益率	4.9%	3.9%	3.7%	1.0%	6.7%
ROA	6.0%	5.4%	5.4%	1.5%	10.0%
ROE	6.6%	3.2%	2.1%	▲12.0%	7.5%

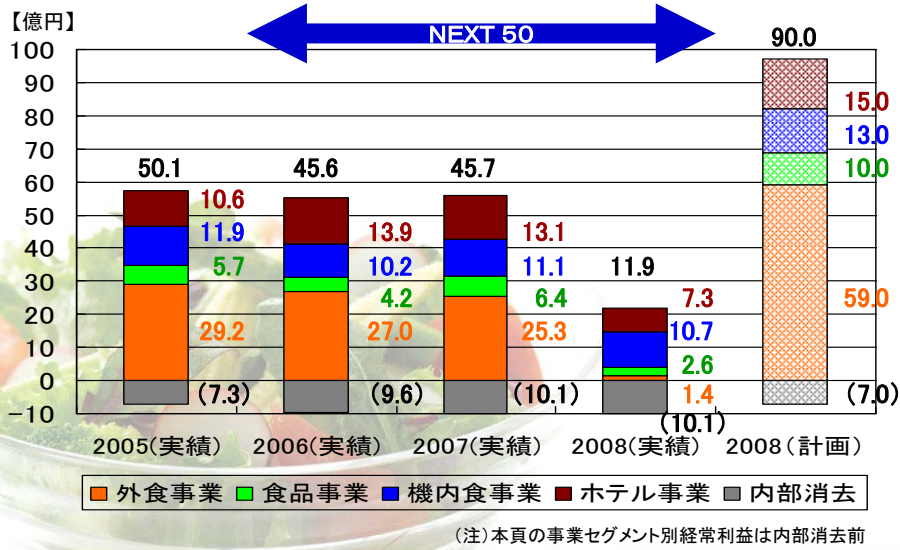
fine food is our business

23 ROYAL

(前)中期経営計画 / 数値目標の達成度 ~売上高~



(前)中期経営計画 / 数値目標の達成度 ~経常利益~



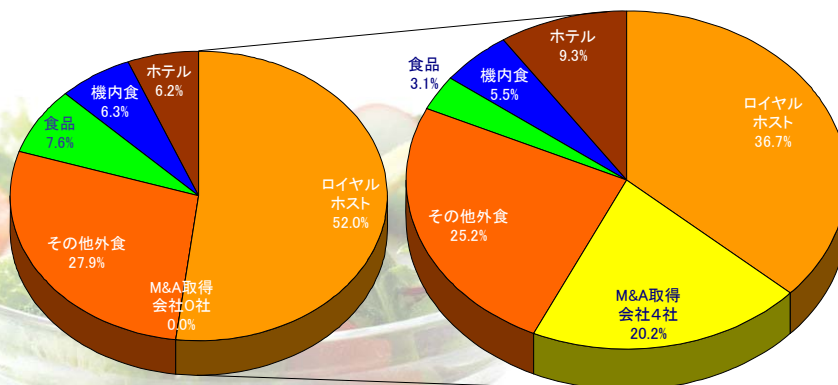
fine food is our business

(前)中期経営計画 / 事業ポートフォリオの変化

連結売上高に対する外部売上高の占有率

≪ 2005年12月期 ≫
連結売上高 1,015 億円

≪ 2008年12月期 ≫
連結売上高 1,201 億円



fine food is our business

(前)中期経営計画 / 数値目標未達の背景

外的要因 / 想像を超える環境悪化

<計画段階の想定>

- 少子高齢化 ⇒ 右肩下がりの市場
- 食の嗜好の変化
- 競合の激化 等

+

<(前)中期経営計画期間中の変化>

- 2006年 / 飲酒運転問題
- 2007年 / 食品の品質衛生問題
- 2008年 / 管理監督者問題

食材、ガソリン価格の高騰
金融不安・景気後退

生活防衛志向

内的要因 / 開発力・現場力

- 顧客ニーズとのギャップ(商品開発)
- 分社ごとのサービス水準のバラつき
- 店舗・分社ごとの効率性のバラつき
- 外食インフラ機能などの活用が不十分
- M&Aのシナジー効果発揮の遅れ

**数値目標との
大幅乖離**

fine food is our business

Section2 中期経営計画 / 基本方針

fine food is our business

基本目標

基本目標

今後見込まれる経営環境変化と外食産業の構造的課題を踏まえ
永続的な成長を確保し得る新たな事業モデルの構築

今後 見込まれる 環境変化

- ◆ 少子高齢化の進展
- ◆ 外食事業の諸要素費用(原材料、人件費等)の負担増
- ◆ 人材確保難
- ◆ 健康志向、品質志向

外食産業の 構造的課題

- ◆ 参入障壁不在
- ◆ 幅広い競合の存在(家族経営、中食…)

fine food is our business

29

ROYAL

事業戦略

新たな事業モデルの構築に向けた“選択と集中”

- ロイヤルグループのブランド、蓄積されたノウハウ
 (“食” & “ホスピタリティ”)が最大限に活用される事業分野への集中
- ロイヤルグループの有する有形無形の資産により、
 持続性のある差別化要因を構築できる事業分野への集中
- ロイヤルグループの経営資源を選択された事業に集中することにより、
 効率性の高い事業モデルを構築

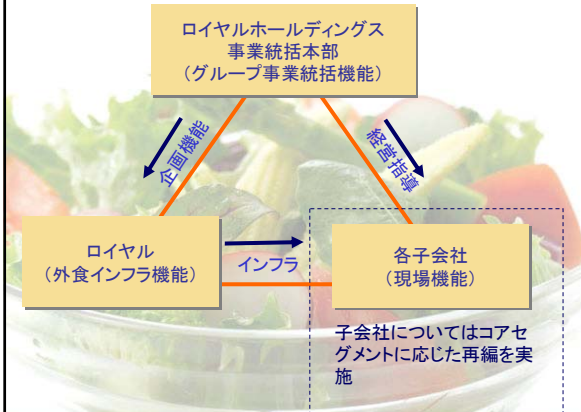
fine food is our business

30

ROYAL

運営体制

<2008年11月>
持株会社内に全事業を統括する事業統括本部を設置



新たな事業モデルの構築

“食” & “ホスピタリティ”の提供

- ◆KRA手法浸透による現場力強化
- ◆マーケティング機能強化による顧客に支持されるメニュー施策

グループ総合力の発揮

- ◆グループインフラ機能(製造、購買、物流)の全グループへの拡充によりグループシナジー強化

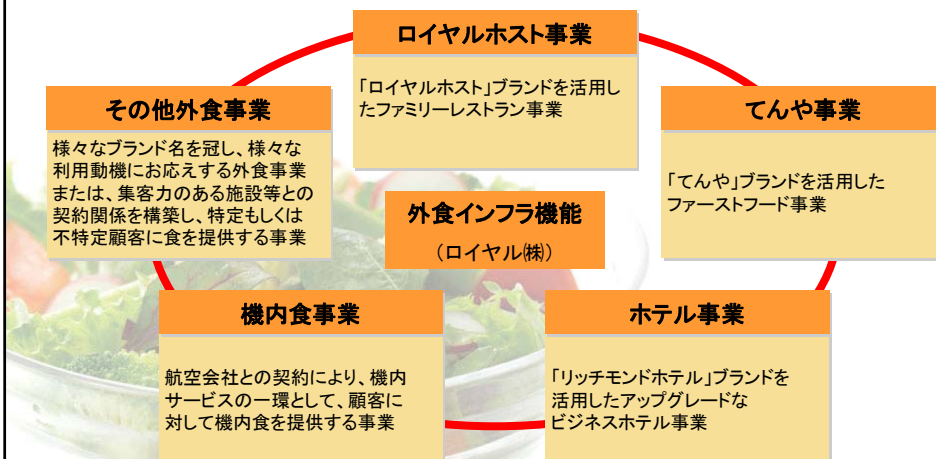
グループ資源の最適配分

- ◆不採算子会社の整理統合(一部実施済)と事業セグメントの整理
- ◆ロイヤルホスト改装計画の策定

fine food is our business

コアセグメント

5つのコアセグメントによるグループ総合力の発揮



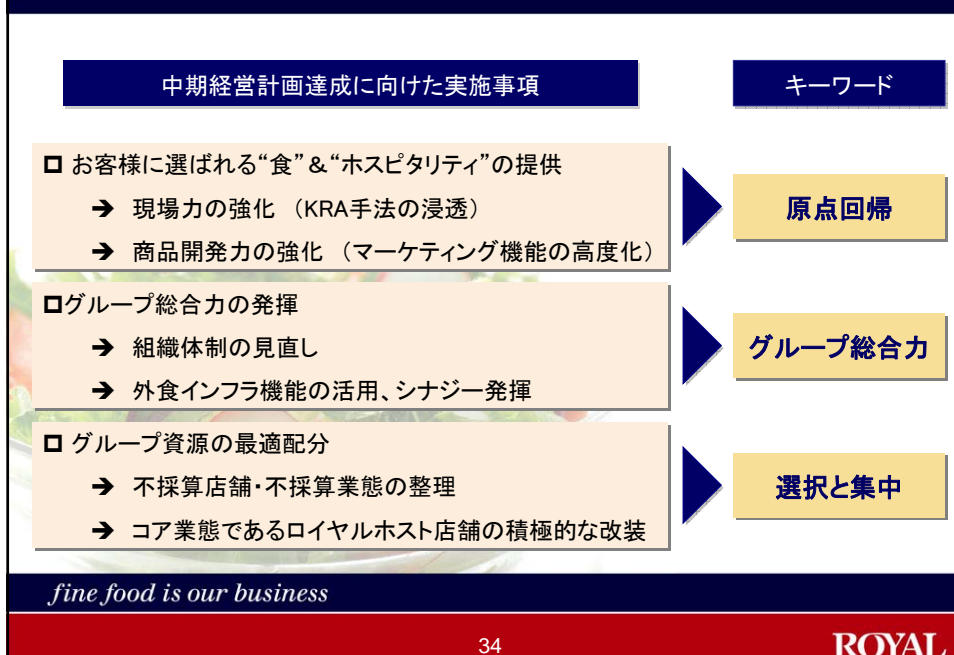
fine food is our business

組織体制と課題



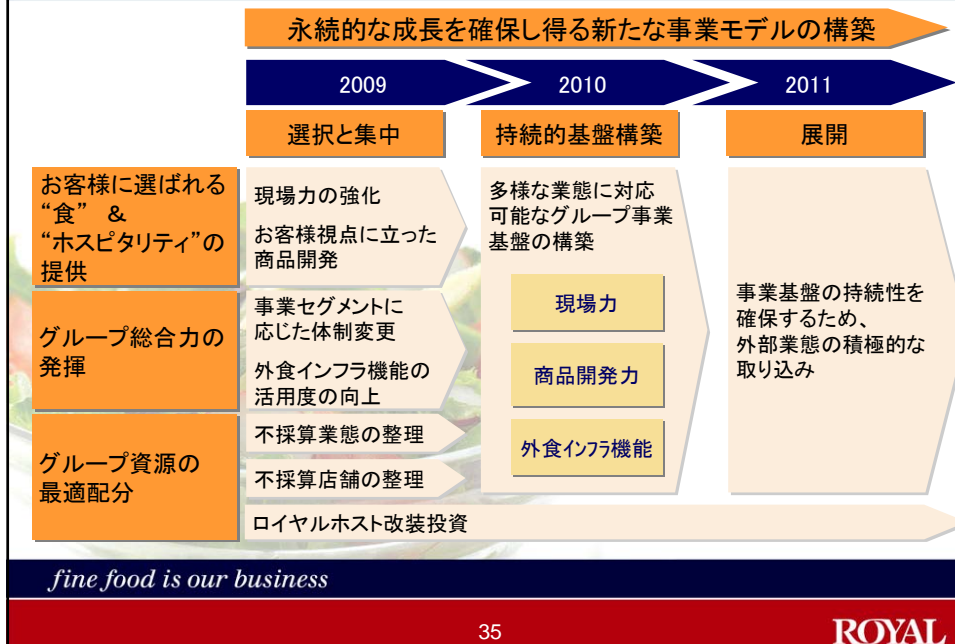
33

重点施策

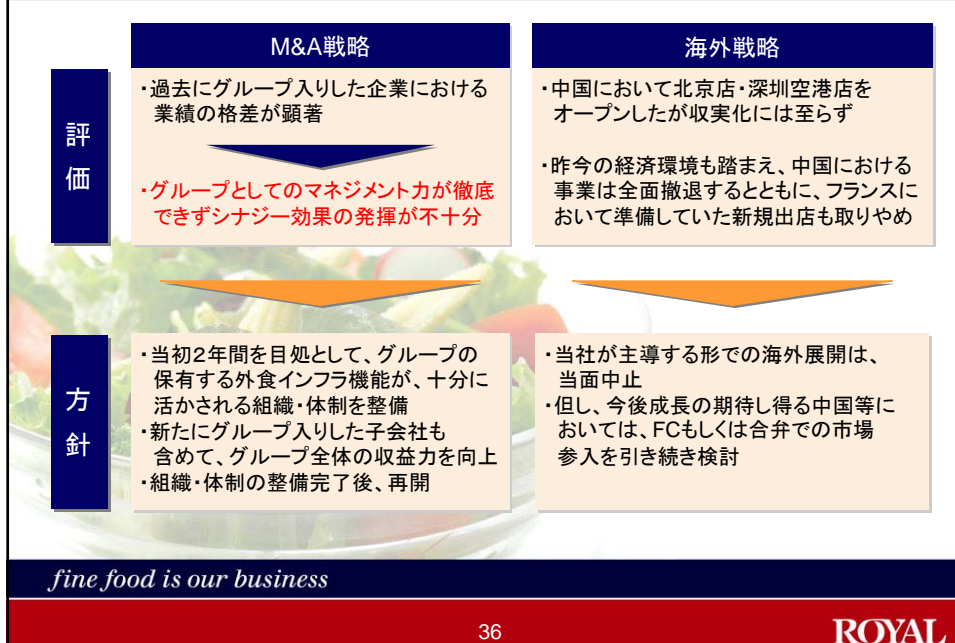


34

重点テーマ



成長戦略



Section3 中期経営計画 / 数値目標

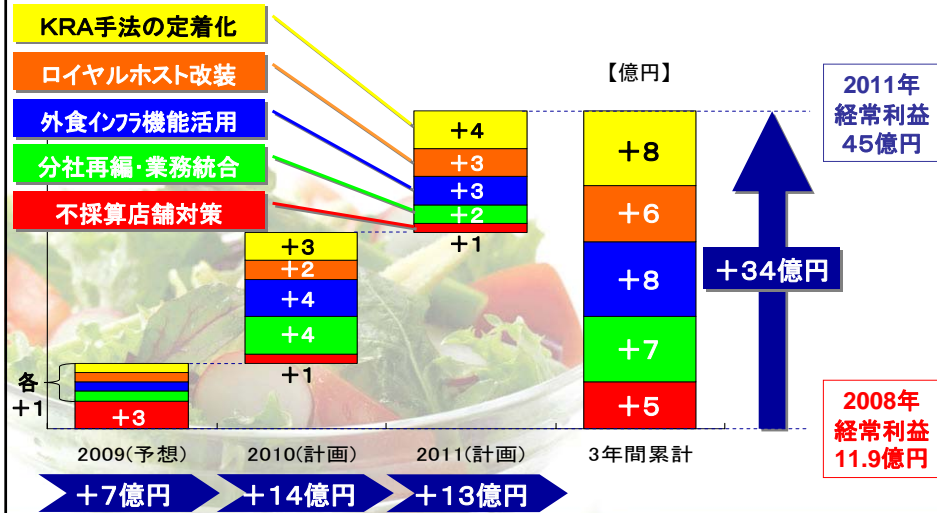
fine food is our business

数値目標 / 連結

	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
【百万円】	NEXT 50	選択と集中	持続的基盤構築	展開
売上高	120,095	112,000	114,000	116,000
経常利益	1,191	1,800	3,200	4,500
経常利益率	1.0 %	1.6 %	2.8 %	3.9 %
ROA	1.5 %	2.2 %	4.0 %	5.6 %
自己資本比率	54.6 %	55.1 %	56.0 %	57.3 %

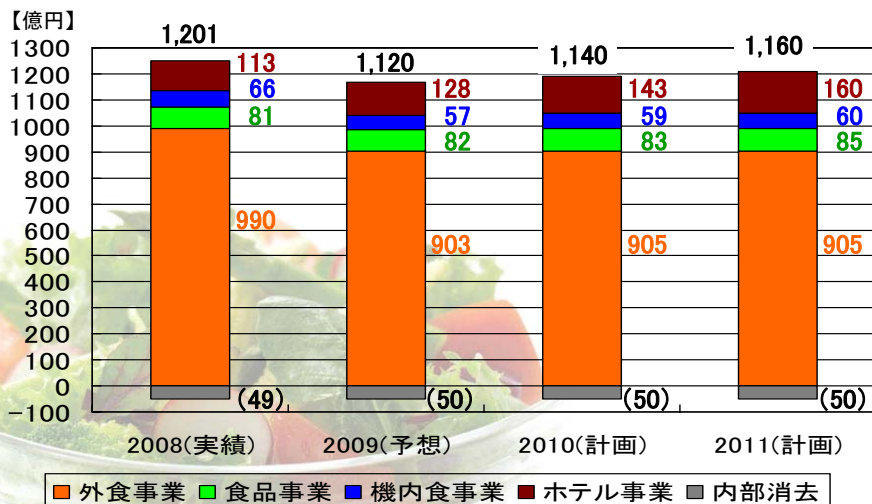
fine food is our business

収益改善計画 / 主な改善要因



fine food is our business

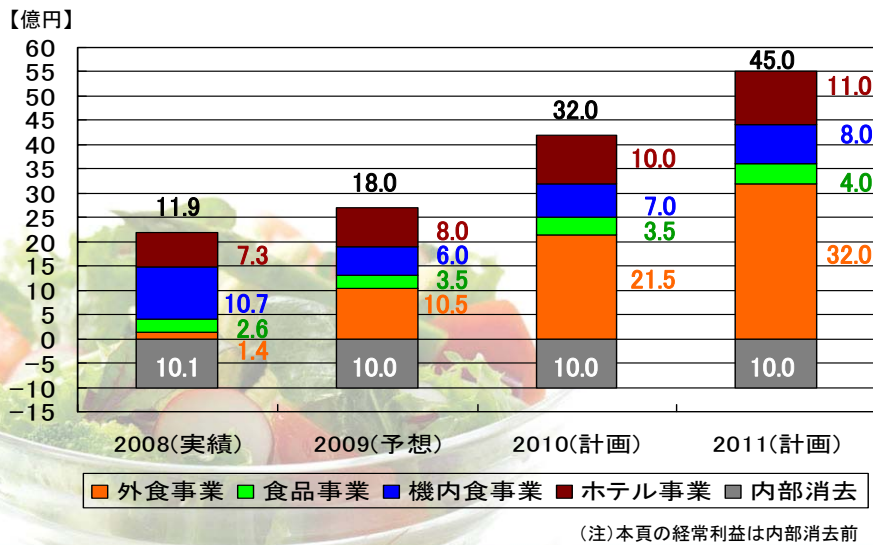
数値目標 / 事業セグメント別 売上高



(注) 本頁の事業セグメント別売上高は内部消去前

fine food is our business

数値目標 / 事業セグメント別 経常利益

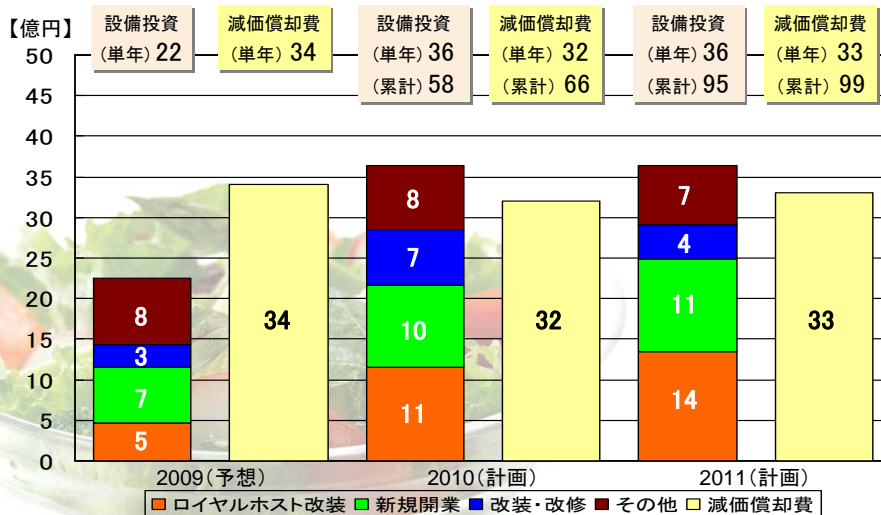


fine food is our business

41

ROYAL

投資計画 / 設備投資及び減価償却費



fine food is our business

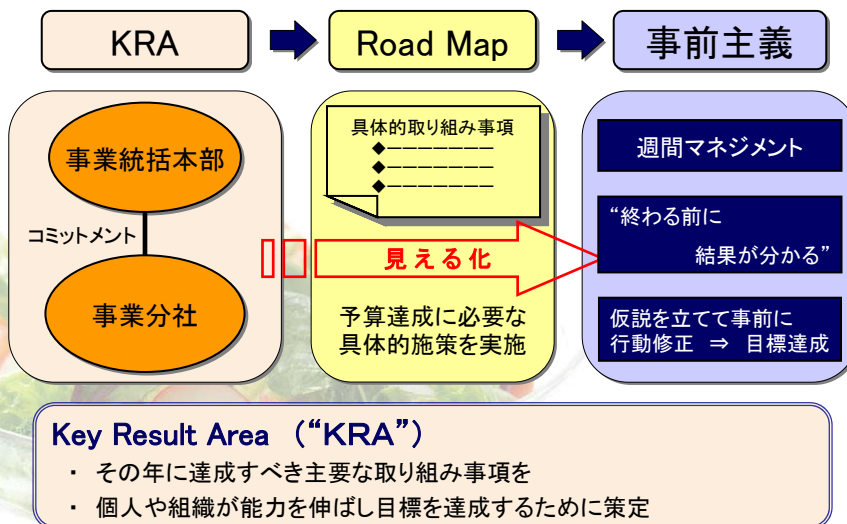
42

ROYAL

Section 4 中期経営計画 / 事業セグメント別施策

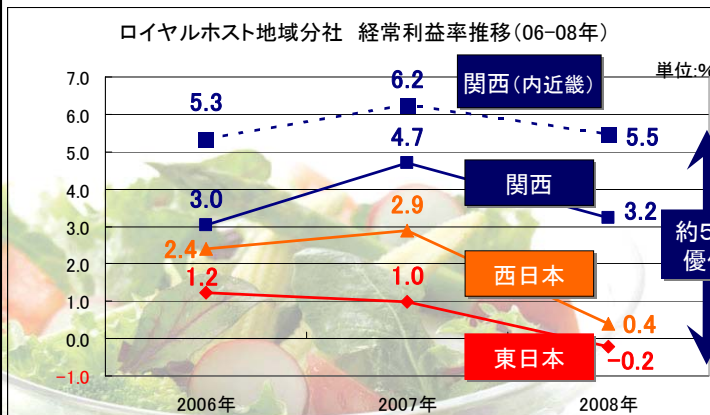
fine food is our business

現場力の強化 / KRA手法の浸透



fine food is our business

現場力の強化 / KRA手法の効果



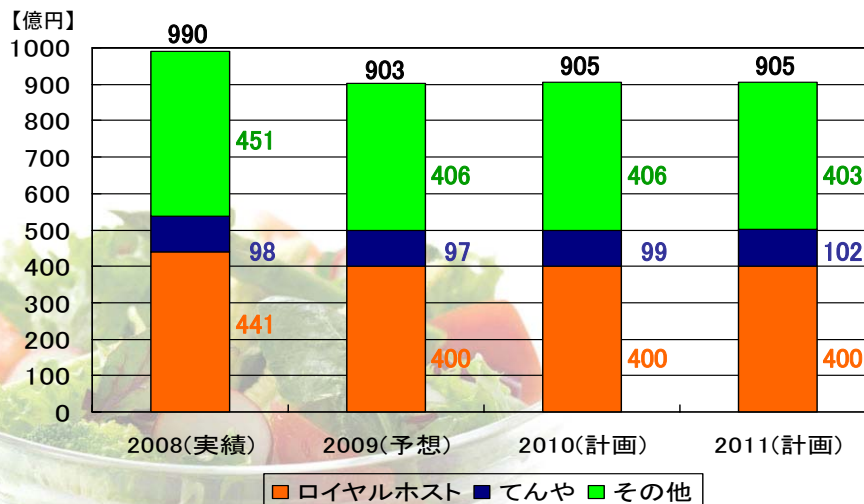
KRA手法が定着している関西地域(特に近畿)の経常利益率は他地域に比べて優位に立っている

約5%
優位

KRA手法の成果をこの中期経営計画期間中に全社へ浸透させることで収益性改善を企図

fine food is our business

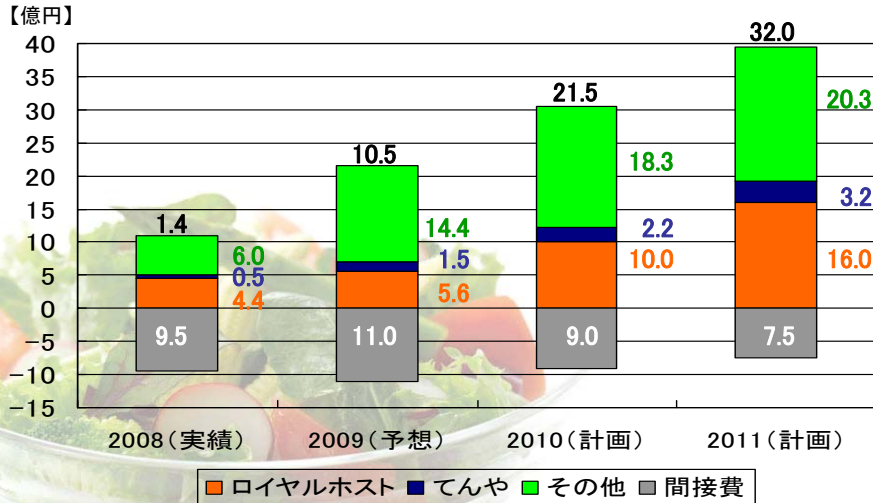
外食事業 / 業態別売上高



(注) 本頁の売上高は内部消去前

fine food is our business

外食事業 / 業態別経常利益



fine food is our business

47

ROYAL

外食事業 / ロイヤルホスト

【百万円】

	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
売上高	44,069	40,000	40,000	40,000
経常利益	444	560	1,000	1,600

事業方針

- ・「売れるもの造り」と「現場力」の両輪により、顧客満足の実現。
- ・集中的なりニューアルによる、ロイヤルホストブランドの再構築。
- ・KRAの浸透を通じたマネジメント力の向上による収益性の改善。

店舗運営

- ・<KRA手法の定着>
目標を設定しプロセスの見える化を進めることで「顧客満足=QSCA」の向上を企図。マネジメント力の向上によるロス削減を進める。

投資計画

- ・<集中的なりニューアル>
ロイヤルホストブランドの再構築のため、175店に対して集中的に改装投資を行う。
(閉鎖店舗40店 / 存続する直営店舗267店)

fine food is our business

48

ROYAL

ロイヤルホスト / マーケティング戦略

< 低価格ファミリーレストランとの差異化を目的 >

コアターゲット

- ・現在の主力顧客層である40代女性をきっかけにして、顧客獲得コストは軽減しながら、その周辺顧客層における支持を再確立する

商品開発方針

- ・ロイヤルホストの強みである“洋食”の磨きこみと“和・健・美”の強化
- ・健康志向、外食の楽しみ“サプライズ”を提供
- ・顧客の利用シーンを分析、そのニーズに応えるメニューの提案

価格戦略

- ・客数増を重要項目とし割高感の払拭に着手(価格印象形成因子分析)
- ・価格帯幅を拡張し2つの山を持つ“Price Mix”戦略(700円～900円 / 1,200円～1,400円)
- ・地域別メニューの可能性を探求

PR戦略

- ・メディアを活用して、割高感の払拭、新商品やサプライズ商品を効率よく周知

fine food is our business

49

ROYAL

ロイヤルホスト / 2009年春のメニュー改定

お得なお値打ちメニューと高品質メニューで他社と差異化

来客数増加

強みの洋食



お値打ちメニュー

高品質メニュー

新規顧客獲得

和・健・美

既存顧客囲い込み

fine food is our business

50

ROYAL

ロイヤルホスト / 集中的な改装

		2009	2010	2011	累計
改装目的	・ 顧客満足度の向上	25店舗	70店舗	80店舗	175店舗
	・ 来客数減少の歯止め	5億円	11億円	14億円	30億円
	・ 収益力向上	1億円	2億円	3億円	6億円
	対象店舗数				
	投資予定額				
	利益改善額				

コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 立地特性に応じた商品、サービス、機能性と空間デザイン等をリニューアル ・ 環境対応として電化厨房の導入等を検討するほか、時代の魁となるニューデザインを志向
-------	--

(改装イメージ図)



fine food is our business

51

ROYAL

外食事業 / てんや

【百万円】	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
売上高	9,819	9,700	9,900	10,200
経常利益	54	150	220	320

事業方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ てんやの得意領域を伸ばす。(リーズナブルな価格、スピーディーな提供、テイクアウトの強化)
店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店長のマネジャー化 ⇒ 週間マネジメントの確立とスタッフの戦力化、組織化 ・ 店舗オペレーション力の強化 ⇒ ピークタイム提供時間、テイクアウトの強化
メニュー	<ul style="list-style-type: none"> ・ コアとなる500円台の天井を中心とした「リーズナブルライン」と季節感、素材感を訴求した「バリューライン」の2本柱の確立
投資計画	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3年目に5店舗の出店

fine food is our business

52

ROYAL

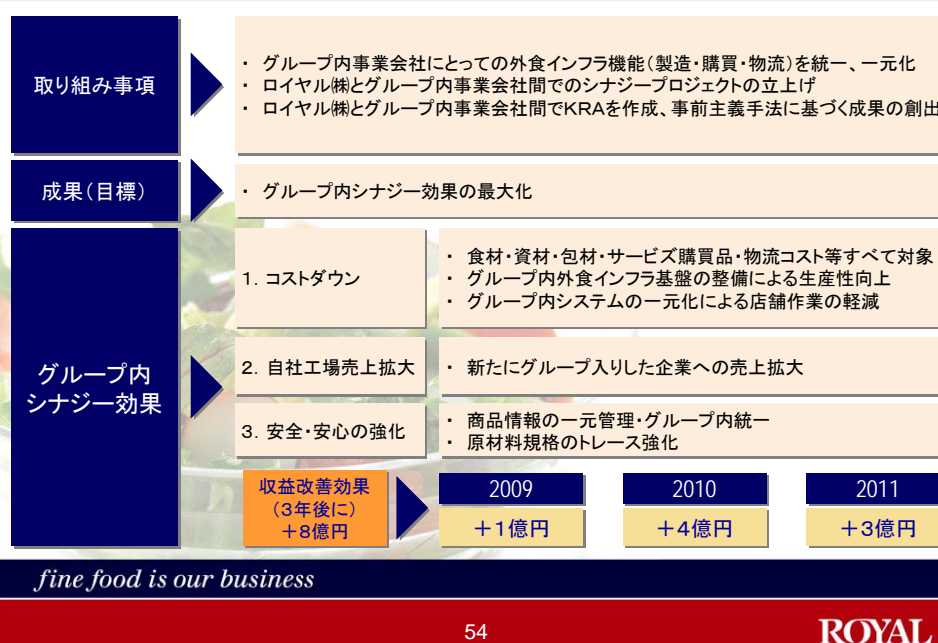
外食事業 / その他外食事業の事業体制集約



53

ROYAL

外食事業 / グループ総合力の発揮(グループシナジー)



54

ROYAL

食品事業

【百万円】	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
売上高	8,147	8,200	8,300	8,500
経常利益	255	350	350	400
内部売上高	4,378	4,500	4,500	4,500
外部売上高	3,768	3,700	3,800	4,000

事業方針	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心の実現 売れる物作りへの貢献 ⇒ 店舗での生産性向上 外食インフラ機能の一つとして活用拡大 ⇒ グループシナジー効果発揮
内部向け	<ul style="list-style-type: none"> 外食事業の回復に向けた取り組みを最優先 ロイヤルホストの減収分を、その他の外食事業会社への供給増加でカバー
外部向け	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウを外部(コンビニエンスストア、レストランチェーン、カフェチェーン等)販売で活用

fine food is our business

55

ROYAL

機内食事業

【百万円】	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
売上高	6,573	5,700	5,900	6,000
経常利益	1,071	600	700	800

事業方針	<ul style="list-style-type: none"> 福岡機内食事業の統合によるシナジー効果の発揮 航空会社の減便及び搭乗客数減少が進む中での収益性の改善
営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 高品質オペレーションの維持 商品開発力の向上 海外航空会社向け商材販売事業の拡大
関西空港	<ul style="list-style-type: none"> 航空会社合理化(ダウンサイジング)への適応 ⇒ 現場力向上・コスト競争力強化
福岡空港	<ul style="list-style-type: none"> 福岡インフライトケイタリング㈱発足 ⇒ 統合シナジーの発揮(コスト競争力強化)

fine food is our business

56

ROYAL

ホテル事業

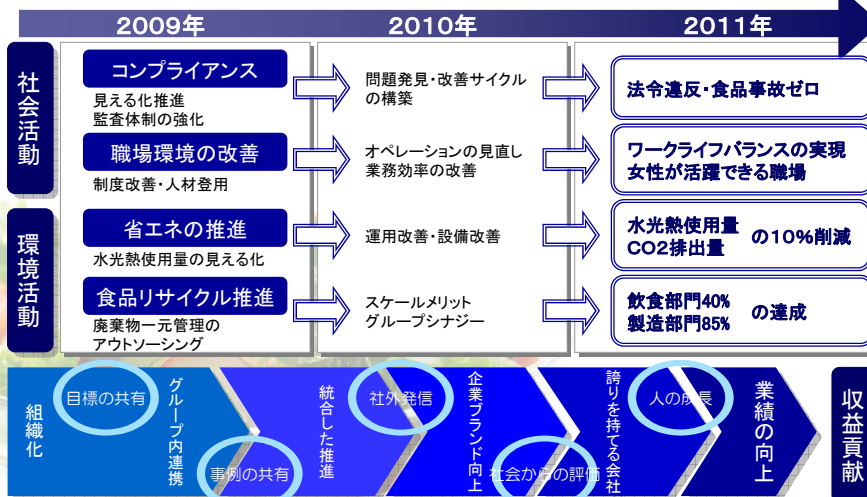
【百万円】	2008(実績)	2009(予想)	2010(計画)	2011(計画)
売上高	11,345	12,800	14,300	16,000
経常利益	726	800	1,000	1,100

事業方針	<ul style="list-style-type: none"> 「ひとと自然にやさしい、常にお客さまのために進化するホテル」 顧客満足度No.1の継続
営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> リッチモンドクラブ会員の増強 ネット予約顧客層の拡大 法人営業活動の強化
事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 国内出店候補地の厳選(首都圏・大阪・京都および地方中核都市) 出店形態の多角化(賃貸借、運営受託、FC、業務提携契約等による事業展開)
投資計画	<ul style="list-style-type: none"> 新規開業: 2009年4拠点・2011年4拠点 改修工事: 2009年4拠点・2010年5拠点・2011年5拠点

fine food is our business

CSR経営

グループを統合したCSR活動の推進によりグループの企業ブランドを高める



fine food is our business

注意事項

- 本資料に記載している2009年の予想値、2010年、2011年の計画値は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は、様々な要因により異なる可能性があることをご承知おきください。
- 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せん。



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)

fine food is our business