

*fine food is our business*

**ROYAL**  
GROUP

## 平成21年12月期 第2四半期 決算説明会

(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/>

平成21年8月3日

### 目 次

	頁
平成21年12月期 第2四半期決算の概況	4
第1部 実績報告・業績予想	
○実績報告	
* 平成21年12月期 第2四半期決算	
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
○業績予想	
* 平成21年12月期 通期	
業績予想の前提	12
連結業績	13
セグメント別 売上高・営業利益	14

*fine food is our business*

## 目次

	頁
第2部 事業戦略 ～進捗状況～	
平成21年の重点施策と取り組み	16
収益改善計画	17
進捗状況 / 総括	18
KRA手法の定着化	19
ロイヤルホスト改装	20
外食インフラ機能活用	21
分社再編・業務統合	22
不採算店舗対策	23
その他	24
第3部 事業戦略 ～ロイヤルホスト～	
ブランド再構築	26
メニュー戦略	
プライシングと優位性	27
プライシング	28
地域メニュー	29
今後の方向性	30
今後の投入商品	31
改装概要	
目的	32
外観イメージ・居住性	33
全面禁煙・喫煙ルーム	34
CSR経営	35

*fine food is our business*

## 平成21年12月期 第2四半期決算の概況

- ・ **全体**
  - 企業収益の悪化・個人消費の低迷が継続しており、減収・減益

【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**
  - 消費者の外食控え・低価格志向の影響により、減収(▲3,379百万円)
  - 経費削減の取り組みなどが奏功し、増益(+334百万円)
    - ・ ロイヤルホスト事業は、減収(▲2,577百万円)・減益(▲278百万円)
    - ・ てんや事業は、減収(▲94百万円)・増益(+20百万円)
    - ・ その他外食事業は、減収(▲708百万円)・増益(+481百万円)
- ・ **食品事業**
  - 景気悪化の影響により製造・出荷が伸び悩み、減収(▲40百万円)・減益(▲22百万円)
- ・ **機内食事業**
  - M&A効果はあったが事業環境厳しく、減収(▲349百万円)・減益(▲239百万円)
- ・ **ホテル事業**
  - 平成20年以降開業したホテルが貢献し、増収(+562百万円)
  - 景気悪化のもとで開業費用や販売促進費用等を吸収できず、減益(▲245百万円)

*fine food is our business*

## 第1部

### 実績報告・業績予想



*fine food is our business*

**ROYAL**

## 平成21年12月期 第2四半期決算 連結業績

【単位:百万円】

企業収益の悪化・個人消費の低迷が継続しており、減収・減益

	平成21年 上半期	平成20年 上半期	前年同期比較
売上高	54,848	58,053	▲ 3,205
営業利益	38	185	▲ 147
経常利益	150	291	▲ 141
四半期純利益	▲ 206	▲ 677	+ 471

《参考値:売上高・営業利益・経常利益・四半期純利益推移》

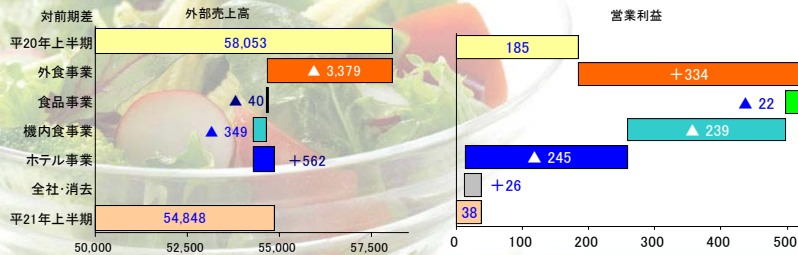
	平成17年 上半期	平成18年 上半期	平成19年 上半期	平成20年 上半期	平成21年 上半期
売上高	48,212	53,118	58,971	58,053	54,848
営業利益	1,569	1,527	1,747	185	38
経常利益	1,771	1,767	1,947	291	150
四半期純利益	1,364	695	684	▲ 677	▲ 206

*fine food is our business*

## セグメント別 売上高・営業利益

【単位:百万円】

実績	平成21年上半年期		平成20年上半年期		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	44,980	236	48,359	▲ 98	▲ 3,379	+ 334
食品事業	1,561	141	1,601	163	▲ 40	▲ 22
機内食事業	2,768	296	3,117	535	▲ 349	▲ 239
ホテル事業	5,537	▲ 150	4,975	95	+ 562	▲ 245
全社・消去	—	▲ 485	—	▲ 511	—	+ 26
合計	54,848	38	58,053	185	▲ 3,205	▲ 147



*fine food is our business*

## 外食事業

【単位:百万円】

消費者の外食控え・低価格志向の影響により、減収(▲3,379百万円)  
経費削減の取り組みなどが奏功し、増益(+334百万円)

【外食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年上半年期	48,359	▲ 98	
ロイヤルホスト事業	▲ 2,577	▲ 278	大幅な減収だが経費削減や原価低減努力を実施
てんや事業	▲ 94	+ 20	減収ではあるが経費削減効果あり増益
その他外食事業	▲ 708	+ 353	一部好調な業態もあり※、のれん償却費減少
間接経費	—	+ 239	経費削減効果あり
平成21年上半年期	44,980	236	

※ 好調な業態は以下のとおりです。

	外部売上高	営業利益	全店前年比
高速道路内店舗	+682	+138	118%
シェーキーズ	+53	+5	106%

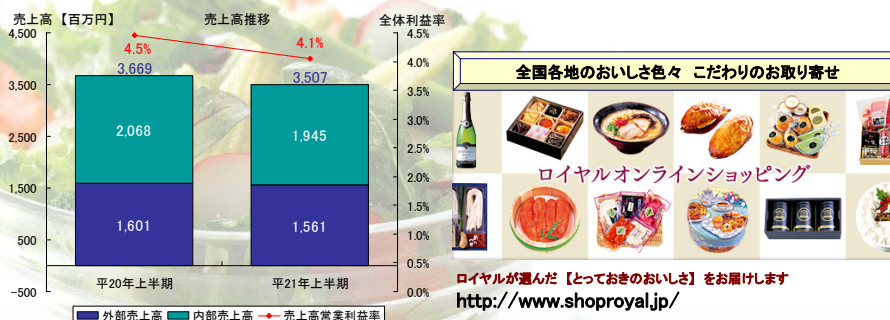
*fine food is our business*

## 食品事業

【単位:百万円】

景気悪化の影響により製造・出荷が伸び悩み、減収(▲40百万円)・減益(▲22百万円)

【食品事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年上半期	1,601	163	
変動分	▲ 40	▲ 22	新規顧客の獲得もあったが景気悪化の影響あり
平成21年上半期	1,561	141	



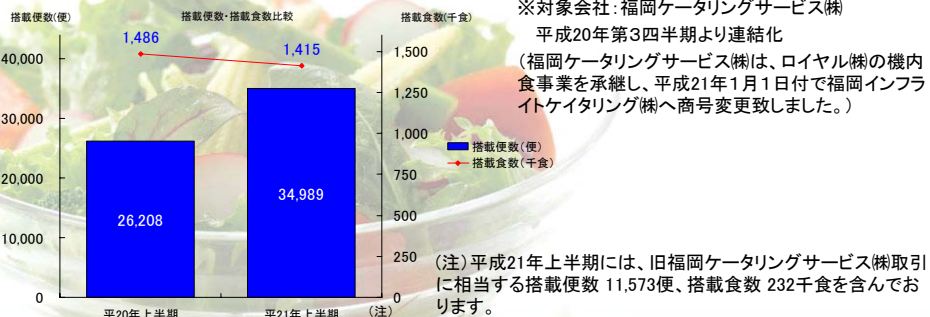
*fine food is our business*

## 機内食事業

【単位:百万円】

M&A効果はあったが事業環境厳しく、減収(▲349百万円)・減益(▲239百万円)

【機内食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年上半期	3,117	535	
M&A効果※	+ 353	▲ 31	上半期分・のれん償却後
変動分	▲ 702	▲ 208	搭乗率低下や航空会社による合理化の影響
平成21年上半期	2,768	296	



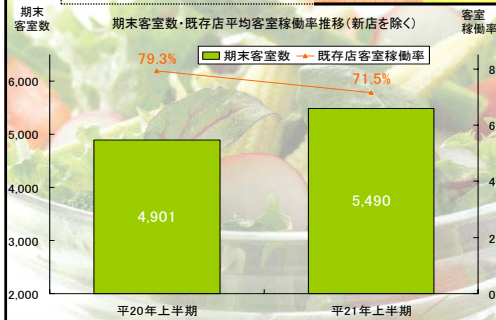
*fine food is our business*

## ホテル事業

【単位:百万円】

平成20年以降開業したホテルが貢献し、増収(+562百万円)  
景気悪化のもとで開業費用や販売促進費用等を吸収できず、減益(▲245百万円)

【ホテル事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年上半期	4,975	95	
開店効果等※	+ 805	+ 24	平成20年以降の新規開業が貢献
既存店増減分※	▲ 243	▲ 269	客室稼働率・客室単価が低下
平成21年上半期	5,537	▲ 150	※平成21年開業費用、補修費用合計:171百万円



ホテル名	開業日	室数
リッチモンドホテル山形駅前	平成20年1月8日	220
リッチモンドホテルプレミア武蔵小杉	平成20年3月24日	305
リッチモンドホテル熊本新市街	平成20年4月1日	160
リッチモンドホテル帯広駅前	平成20年6月7日	209
リッチモンドホテルプレミア仙台駅前	平成20年7月1日	184
リッチモンドホテル秋田駅前	平成21年1月9日	198
リッチモンドホテル成田	平成21年6月1日	207

今後の開業予定:  
 リッチモンドホテル鹿児島天文館(125室) 平成21年7月1日  
 リッチモンドホテル青森 平成21年12月初旬

*fine food is our business*

## 業績予想の前提

### 事業環境

- ◆ 景気の回復には不透明感あり、個人消費や法人需要は引き続き低迷
- ◆ 低価格化を推し進める企業が相次ぎ、企業間競争の更なる激化を予想

売上高…◎、営業利益…○

事業	◎○【既存店前年比】	(上期)	下期	通期
ロイヤルホスト事業	売上高	(91.2%)	93.0%	92.0%
	来客数	(93.6%)	96.0%	95.0%
	客単価	(97.5%)	97.0%	97.0%
その他の外食事業	◎ 既存店売上高の減少と不採算店舗の閉店により売上減少 ○ 不採算店舗対策、分社再編・業務統合等による収益改善が進展			
食品事業	◎ 売上高は前年並みの水準を想定 ○ 現場力強化・シナジー効果による生産効率・収益改善を目指す			
機内食事業	◎○ M&A効果はあるが、航空会社による合理化等の影響は強まる見込			
ホテル事業	◎ 新規開業は期初計画通り、客室稼働率は期初予想を下回る見通し ○ 景気低迷による低価格志向のもとで客室単価の上昇は見込まず			

*fine food is our business*

## 平成21年12月期 連結業績予想

【億円】

	平成21年12月期 予想	平成20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	—

※ 平成21年2月13日に公表いたしました予想からは変更ありません。

*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		
	平成21年12月期 予想	平成20年12月期 実績	増減率	平成21年 12月期予想	平成20年 12月期実績	増減率
外食事業	911.0 (899.0)	985.4	▲ 7.5% (▲ 8.8%)	14.0 ( 8.9)	0.4	+ 3,233% (+ 2,019%)
食品事業	37.0	37.7	▲ 1.8%	4.0 ( 3.8)	2.7	+ 47.1% (+ 39.7%)
機内食事業	54.0 ( 57.0)	65.7	▲ 17.8% (▲ 13.3%)	5.5 ( 5.8)	10.4	▲ 47.1% (▲ 44.2%)
ホテル事業	118.0 (127.0)	112.2	+ 5.2% (+ 13.2%)	3.0 ( 8.0)	7.2	▲ 58.7% (+ 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%

※ 平成21年2月13日に公表いたしましたセグメント別予想を変更しております。(括弧内の数値は変更前の予想値です。)

*fine food is our business*

## 第2部

### 事業戦略 ～進捗状況～



*fine food is our business*

ROYAL

### 平成21年の重点施策と取り組み

#### 中期経営計画達成に向けた重点施策

- お客様に選ばれる“食” & “ホスピタリティ”の提供
  - 現場力の強化（KRA手法の浸透）
  - 商品開発力の強化（マーケティング機能の高度化）
- グループ総合力の発揮
  - 組織体制の見直し
  - 外食インフラ機能の活用、シナジー発揮
- グループ資源の最適配分
  - 不採算店舗・不採算業態の整理
  - コア業態であるロイヤルホスト店舗の積極的な改装

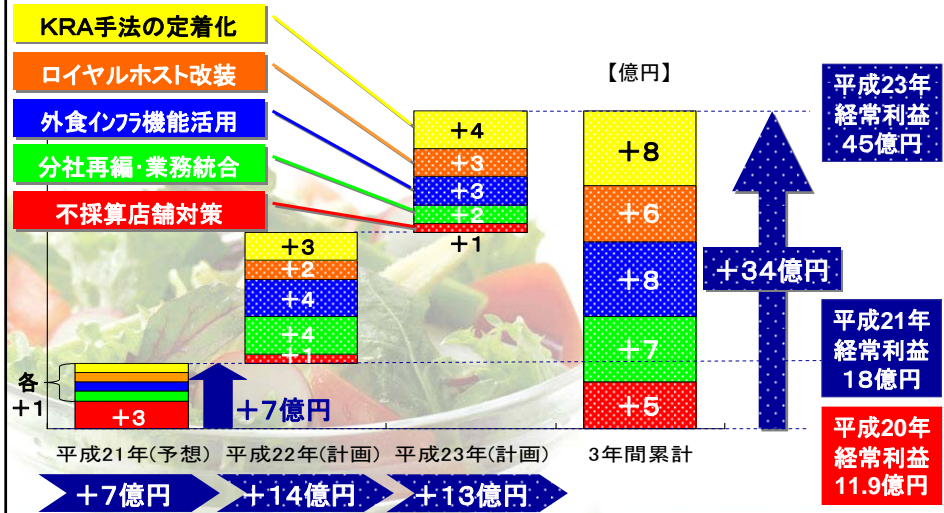
#### 平成21年の取り組み

- QSCAの強化  
お客様の視点に立った商品開発
- 事業セグメントに応じた体制変更  
外食インフラ機能の活用度の向上
- 不採算業態の整理  
不採算店舗の整理  
ロイヤルホストの改装

*fine food is our business*



## 収益改善計画



*fine food is our business*

17

ROYAL

## 進捗状況 / 総括

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	+700	+420	+1,090	+1,510
KRA手法定着化	100	252	350	602
ロイヤルホスト改装	100	▲17	14	▲3
外食インフラ機能活用	100	0	100	100
分社再編業務統合	100	133	140	273
不採算店舗対策	300	52	486	538
のれん償却負担減少 減取等の影響	+290 ▲290	+129 ▲690	+161 ▲410	+290 ▲1,100
経常利益改善額	+700	▲141	+841	+700

*fine food is our business*

18

ROYAL

## 進捗状況 / KRA手法の定着化

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	100	252	350	602
人件費管理	—	124	190	314
食材費管理	—	58	110	168
その他経費管理	—	70	50	120

<上期実績>

- ◇ 減収トレンドを想定した店舗オペレーションの徹底した効率化(ロイヤルホストだけでなく全業態で徹底)
- ◇ 間接部門でも徹底した経費削減

<下期・通期予想>

- ◇ グループ全体で継続

*fine food is our business*

## 進捗状況 / ロイヤルホスト改装

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	100	▲17	14	▲3
改装店舗数	25店	7店	18店	25店

<東京都>

- \* 南葛西店(6/5)
- \* 板橋店(6/12)
- \* 尾山台店(6/26)
- \* 神楽坂店(7/4)
- \* 町田店(7/9) 建替

<福岡県>

- \* 平尾店(6/19)
- \* 勝山公園店(6/19)

<兵庫県>

- \* 本山店(6/19)
- \* 宝塚店(6/19)

<長崎県>

- \* 蛍茶屋店(7/17)

<上期実績>

- ◇ 7店舗の改装を推進(7月に更に3店舗を改装)
- ◇ 慎重な検討を実施したため期初計画対比スケジュールに遅れ

<下期・通期予想>

- ◇ 10店舗の9月までの実績を検証、次の15店舗の実施時期を確定
- ◇ 見極めのポイントは当該店舗の改装前後の来客数増加+10%
- ◇ 改装実施時期の遅れにより今年の効果は来年へ繰越し

<改装実績(平均値)>

- ◇ 投資額・費用: 約21百万円(投資20百万円・費用1百万円)
- ◇ 現状効果: 改装前後で来客数+16%、客単価+9円、売上高+17%

*fine food is our business*

## 進捗状況 / 外食インフラ機能活用

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	100	0	100	100
取引先集約	60	0	60	60
購買手法の改善	30	0	30	30
自社工場製品の拡販	10	0	10	10
物流統合	0	0	0	0

<上期実績>

- ◇ 期初計画通り施策を推進
- ◇ 上期は各項目の準備段階であり損益上の効果はなし

<下期・通期予想>

- ◇ 期初計画通りの効果を予想
- ◇ 物流統合についての効果は来年から

*fine food is our business*

## 進捗状況 / 分社再編・業務統合

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	100	133	140	273

業態

拠点

<上期実績>

- ◇ 分社統合を実施
- ・ ロイヤル関東とロイヤル東日本の合併
- ・ ロイヤルカジュアルダイニングとドウレストランツファンの合併
- ・ ミセスエリザベスマフィンのカフェクロワッサンへの事業譲渡
- ◇ 分散していた分社オフィスの統合

<下期・通期予想>

- ◇ 上期実施事項の効果は継続
- ◇ 最適な分社体制、更なる業務統合の検討を継続
- ◇ 分社再編・業務統合による効果は通期で273百万円を予想

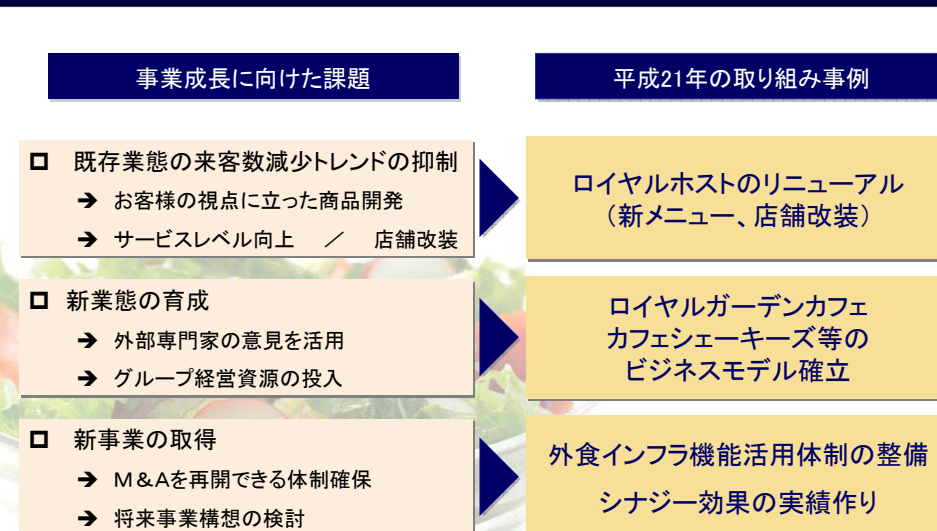
*fine food is our business*

## 進捗状況 / 不採算店舗対策

【百万円】	平成21年(計画)	上半期(実績)	下半期(予想)	通期(予想)
収益改善効果	300	52	486	538
撤退店舗数	約60店 (RH40/他20) <small>RH=ロイヤルホスト</small>	39店 (RH14/他25)	20店 (RH12/他8)	59店 (RH26/他33)
撤退効果	100	▲59	198	139
賃料減額効果	200	111	288	399
		<p>&lt;上期実績&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 撤退予定店舗の一部で条件改善に伴い営業継続に変更</li> <li>◇ 期初想定以上に損益悪化した店舗の撤退を決定</li> <li>◇ 賃料減額は計画通りに進捗</li> </ul>		<p>&lt;下期・通期予想&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 計画に沿って店舗撤退を推進</li> <li>◇ 賃料見直しは継続的に推進</li> <li>◇ 不採算店舗対策による効果は通期で538百万円を予想</li> </ul>

*fine food is our business*

## 進捗状況 / その他



*fine food is our business*

## 第3部

### 事業戦略 ～ロイヤルホスト～



*fine food is our business*

ROYAL

## ブランド再構築

【成功のカギ】

1. コアメニュー強化

2. 既存店の改装

3. サービスレベル向上

【目標】

「安全安心・美味しさ・優しさ」地域一番店

【ブランドプロミス】

「地域のお客様に笑顔を創れる」  
ホスピタリティレストラン

＜利用シーン＞

- ・食事を生活の楽しみとして捉える場面
- ・地域ニーズ
- 地域対応

＜差異化＞

- ・本物志向
- ・手作り感
- ・食事の楽しさを体験
- ・健康志向

＜商品＞

- 1 先進性
- 2 独自性
- 3 地域対応

＜サービス・空間＞

- 1 楽しさ体験
- 2 タイミング
- 3 豊かな空間

＜価格＞

- 1 プライシングと優位性
- 2 プライスMIX
- 3 地域対応

＜CSR＞

- 1 食の安全安心
- 2 地域との共生
- 3 地球環境

*fine food is our business*

26

ROYAL

## メニュー戦略 / プライシングと優位性

**品質・Value**

**88サラダ 88円(税込92円)**  
1店舗当たり1日34食販売  
3月から2ヶ月半で100万食突破



**88スイーツ 88円(税込92円)**  
今期モンドセレクション銀賞受賞  
6月よりロイヤルホスト全店で販売



**デイリーLunch 670円(税込703円)**  
1店舗当たり1日26食販売



**洋食小皿 1,380円(税込1,449円)**  
1店舗当たり1日18食販売

**洋食コア商品の強化  
「和・健・美」の展開**



**いんどり御膳 1,380円(税込1,449円)**  
1店舗当たり1日10食販売



**日常価格 ← 価格 → 高価格**

*fine food is our business*

**ROYAL**

27

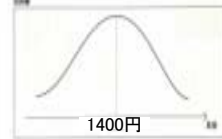
## メニュー戦略 / プライシング

### 1. プライシング 低価格帯ファミリーレストランとは一線を画す。

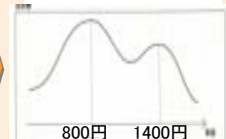
#### 割高感払拭のための施策を展開

- ランチ価格の調整
- ディナーのPrice Mix 戦略
  - ・日常価格帯と高価格帯での2つの山
  - ・日常価格帯(800円台)を印象付ける商品導入  
→ 新規顧客の獲得
  - ・高価格帯は既存顧客の囲い込み目的

平成20年ロイヤルホスト  
価格イメージ



平成21年目標



### 2. 地域メニュー実施

#### □ 北海道地域メニュー

エリアマーケティングにより、地域特性を考慮したメニューを、600~900円台(1,000円以内)のプライスレンジを中心に商品ラインナップ。プライシングと優位性について特定地域に絞り追求する。

#### □ 北九州中部地域メニュー

商品構成は既存メニューと同一で、核となる商品売価を低く設定した場合、出数がどのように伸張するか。主に地方や郊外地域のプライシング(適正価格)と優位性(強み)についてひとつの実証を得ることが目的。

*fine food is our business*

28

**ROYAL**

## メニュー戦略 / 地域メニュー

### 《来客数比較推移》

北海道 6店舗	3月	4月	5月	6月	7月
地域内のテスト未実施店との比較	4%	-2%	2%	3%	5%



999ステーキ 999円(税込1,048円)

長野・山梨 8店舗	3月	4月	5月	6月	7月
地域内のテスト未実施店との比較	-2%	-2%	5%	8%	11%



洋食小皿 1,180円(税込1,239円)  
全国価格1,380円(税込1,449円)

福岡・宮崎 10店舗	3月	4月	5月	6月	7月
地域内のテスト未実施店との比較	4%	5%	6%	10%	6%



いろどり和御膳 1,180円(税込1,239円)  
全国価格1,380円(税込1,449円)

*fine food is our business*

## メニュー戦略 / 今後の方向性

### 1 洋食コア商品の品質向上

ロイヤルホストに「〇〇を食べに行こう。」と言って頂ける洋食商品の磨きこみ  
オムライス、ハンバーグ、ドリア、カレー、ステーキ等のブラッシュアップ

### 2 安全・安心食材の使用＝品質向上

食の安全・安心＝信頼、来店動機につながる強い商品作り  
国産食材の使用推進 8月1日より147店舗にて「国産ステーキ」をテスト販売

### 3 メニューの地域対応化＝個店対応化

地域特性を考慮したメニュー作り 地域対応⇒個店対応へ  
地域一番店を目指す

＜プライシング＞  
価格に対する納得感、満足感

＜優位性＞  
競合他社にない価値創造

「地域のお客様に笑顔を創れる」  
ホスピタリティレストラン

*fine food is our business*

メニュー戦略 / 今後の投入商品



鹿児島産

黒毛和牛、黒豚使用  
黒×黒ハンバーグステーキ  
ドミグラスソース  
888円(税込932円)

9月10日  
全国販売開始

*fine food is our business*

31

ROYAL

メニュー戦略 / 国産食材の積極的な使用



安心を、未来へつなぐ  
食料自給率1%アップ運動  
**FOOD ACTION NIPPON**  
FOOD ACTION NIPPONへの参加表明  
『食品自給率アップ推進宣言!』

*fine food is our business*

ROYAL



## 改装概要 / 目的

### < ブランドイメージの変革と来客数増 >

- ブランドイメージの進化向上を目的に、顧客満足と直結する項目に絞った改装を実施  
改装後の売上目標は改装前の+10%
- ◇ 「外観イメージ変更」「夜間視認性の向上」
  - ◇ 「居住性向上」「不足機能の補完」「環境と時代対応」
  - ◇ 全面禁煙の実施と喫煙ルームの設置
  - ◇ 電化厨房の導入も検討



*fine food is our business*

32

ROYAL

## 改装概要 / 外観イメージ・居住性

### 南葛西店

6月5日改装オープン



R壁とスロープ



落ち着いた喫煙室

*fine food is our business*

33

ROYAL

## 改装概要 / 全面禁煙・喫煙ルーム

神楽坂店



町田店



- ◇ 平成21年6、7月に改装した10店舗は全面禁煙を実施(喫煙ルーム設置)
- ◇ 平成21年7月に改装した神楽坂店では女性専用の喫煙ルームを設置
- ◇ 喫煙者、非喫煙者双方の快適性確保

*fine food is our business*

## CSR経営

### 平成20年 食品リサイクル率 45%達成

・堆肥	40%	◇ 外食産業目標値(平成24年時点)	40%
・飼料	6%	◇ 外食産業平均(平成19年実績)	22%
・メタンガス	18%	◇ ロイヤル東日本㈱	65%達成
・油脂製品	36%		

### 平成20年 CO2排出量 152t/店 (平成19年対比 7%削減)

・省エネ球の交換	◇ ファミリーレストラン業態 平成20年度CO2排出量 178t/店
・省エネエアコン交換	
・省エネ洗浄機交換	
・省エネ運用	

### 平成21年※ 水使用量 254t/店 (平成20年※対比 13%削減)

・節水コマ設置	※1月から4月までの累計
・省エネ洗浄機交換	
・節水運用	

*fine food is our business*

## 注意事項

- ・ 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。
- ・ 本資料に記載している営業利益、四半期純利益については、営業損失、四半期純損失の場合に▲で表示しております。
- ・ 本資料に記載している上半期については、対象年の連結累計期間として表示しております。
- ・ 本資料に記載している平成21年通期の予想値は、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*