

fine food is our business

ROYAL
GROUP

平成21年12月期 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22年2月17日

第1部

実績報告・業績予想



fine food is our business

平成21年12月期決算 連結業績

【単位:百万円】

デフレを背景に経営環境は悪化した但各種経営施策を進め収益力を改善

	平成21年 12月期	平成20年 12月期	前年同期比較
売上高	111,896	120,095	▲ 8,199
営業利益	1,763	1,077	+ 686
経常利益	1,916	1,191	+ 725
当期純利益	▲ 468	▲ 5,597	+ 5,129

《参考値:売上高・営業利益・経常利益・当期純利益推移》

	平成17年 12月期	平成18年 12月期	平成19年 12月期	平成20年 12月期	平成21年 12月期
売上高	101,533	116,199	122,995	120,095	111,896
営業利益	4,674	4,180	4,197	1,077	1,763
経常利益	5,014	4,563	4,570	1,191	1,916
当期純利益	3,395	1,653	1,064	▲ 5,597	▲ 468

fine food is our business

連結業績(補足)

昨今の事業環境・金融市場の影響を受け当期純損失を計上

【百万円】

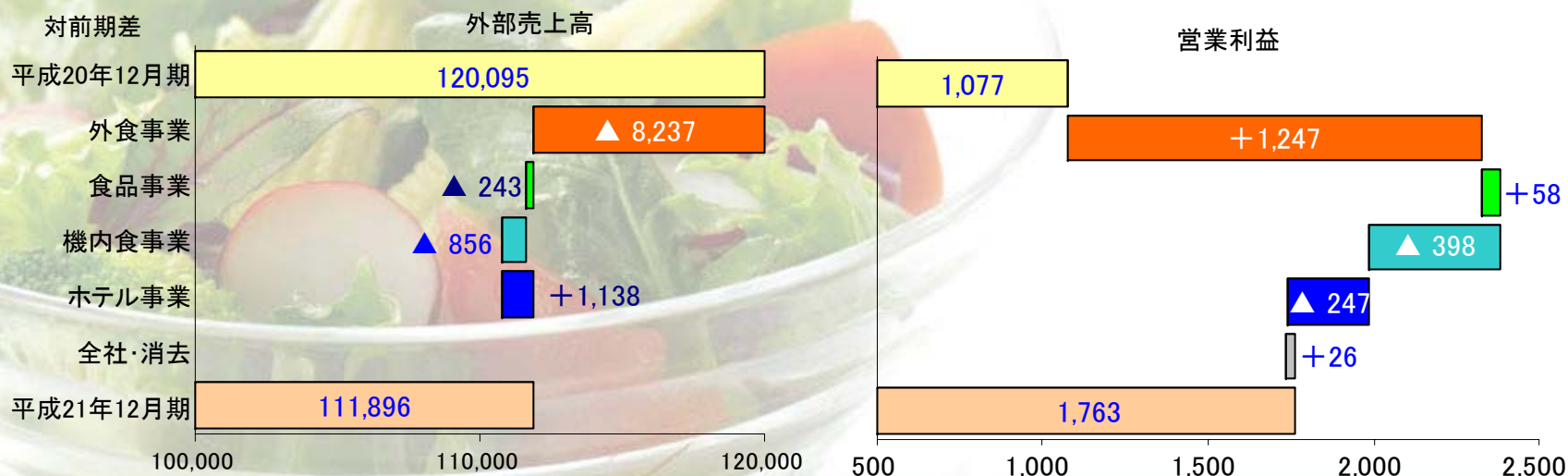
経常利益	1,916	
店舗閉鎖損失引当金戻入額	889	計画していた店舗閉鎖が中止になったこと等による
受取補償金	288	収用等による
特別利益 計	1,177	—
減損損失	849	閉店の決定等により店舗資産を減損したこと等による
投資有価証券評価損	530	時価が著しく下落した保有有価証券の減損処理による
固定資産除売却損	261	店舗の閉店又は改修・改装等による
その他	223	のれん減損損失等、貸倒引当金繰入額など
特別損失 計	1,865	—
法人税等	1,689	繰延税金資産の一部取崩し等による
少数株主利益	7	—
当期純利益	▲ 468	

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12月期		平成20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	90,297	1,289	98,534	42	▲ 8,237	+ 1,247
食品事業	3,525	330	3,768	272	▲ 243	+ 58
機内食事業	5,717	642	6,573	1,040	▲ 856	▲ 398
ホテル事業	12,356	479	11,218	726	+ 1,138	▲ 247
全社・消去	—	▲ 979	—	▲ 1,005	—	+ 26
合計	111,896	1,763	120,095	1,077	▲ 8,199	+ 686



fine food is our business

外食事業

【単位:百万円】

不採算店舗等の閉鎖・消費者の外食控えの影響を受け、減収(▲8,237百万円)
適正なコスト管理・固定費削減・不採算店舗の整理により、増益(+1,247百万円)

【外食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年12月期	98,534	42	
ロイヤルホスト事業	▲ 5,706	▲ 397	28店舗閉鎖、次世代モデルへの改装に着手
てんや事業	▲ 487	+ 113	8店舗閉鎖、完全子会社化に着手
その他外食事業	▲ 2,044	+ 1,184	27店舗閉鎖、高速道路は好調、一部を除き増益
間接経費	—	+ 347	コスト管理適正化により増益
平成21年12月期	90,297	1,289	

※ 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SA・PA内店舗	+375	+145	107.8%

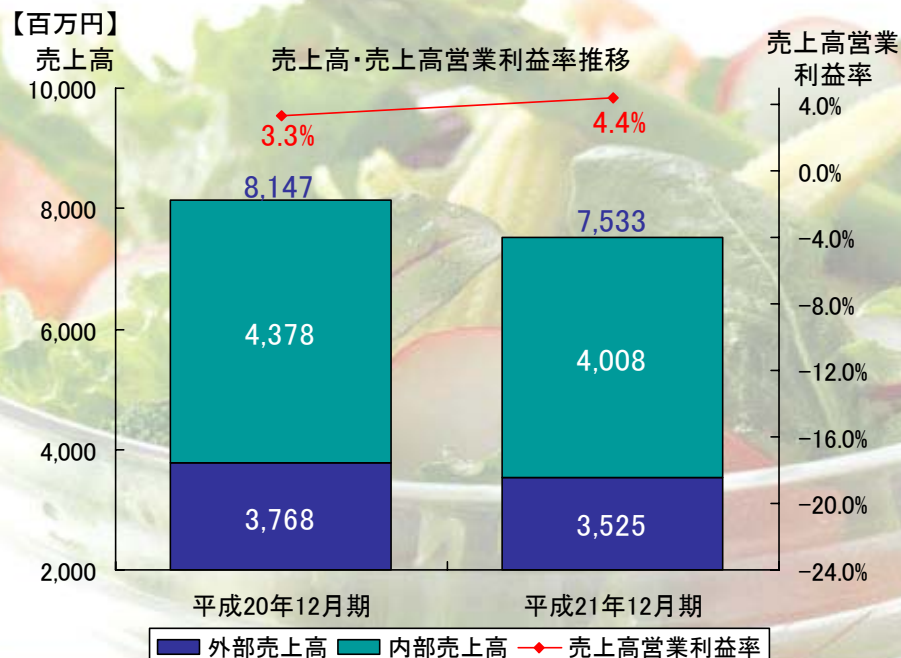
fine food is our business

食品事業

【単位：百万円】

景気低迷の影響を受け、減収(▲243百万円)／生産性向上努力により、増益(+58百万円)

【食品事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年12月期	3,768	272	
変動分	▲ 243	+ 58	新規顧客の獲得はあるも、製造出荷が伸び悩み
平成21年12月期	3,525	330	



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

【単位：百万円】

M&A効果はあったが事業環境厳しく、減収(▲ 856百万円)・減益(▲ 398百万円)

【機内食事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年12月期	6,573	1,040	
M&A効果※	+ 353	▲ 31	上半期分、のれん償却後、経営統合は順調に進捗
変動分	▲ 1,209	▲ 367	搭乗率低下や航空会社による合理化の影響
平成21年12月期	5,717	642	



※対象会社：福岡ケータリングサービス(株)

平成20年第3四半期より連結化

(福岡ケータリングサービス(株)は、ロイヤル(株)の機内食事業を承継し、平成21年1月1日付で福岡インフライトケータリング(株)へ商号変更致しました。)

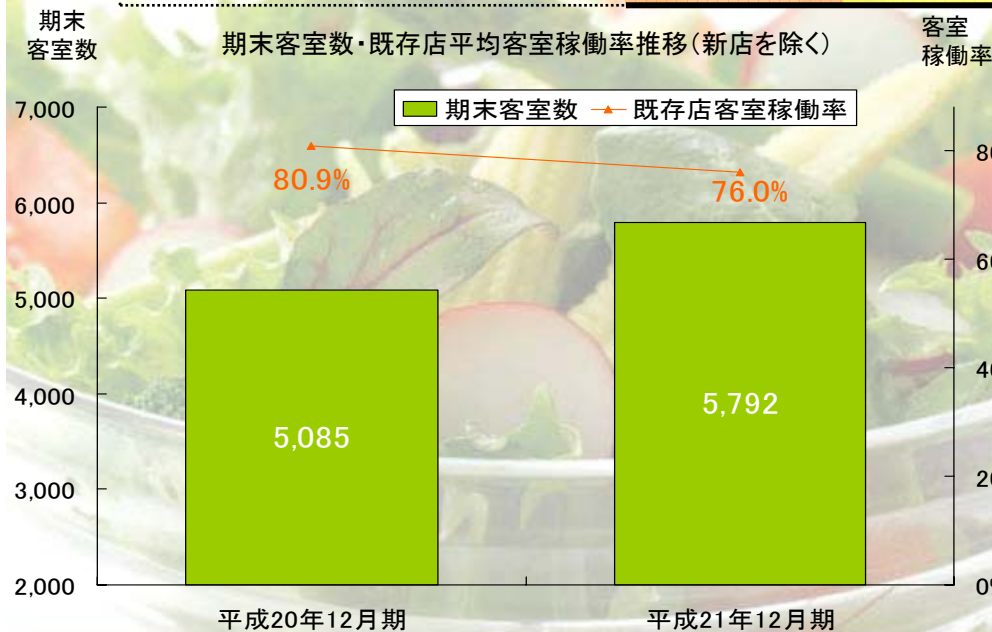
fine food is our business

ホテル事業

【単位:百万円】

平成20年以降開業したホテルでの売上増加分が寄与し、増収(+1,138百万円)
ビジネス需要が減退する一方で、新規開業費用等がかさみ、減益(▲247百万円)

【ホテル事業】	外部売上高	営業利益	備考
平成20年12月期	11,218	726	
新規開業効果※	+ 1,419	▲ 53	平成20年以降新規開業した9店分
既存店増減分※	▲ 281	▲ 194	既存店は客室稼働率・客室単価とも低下
平成21年12月期	12,356	479	※平成21年開業費用、補修費用合計:244百万円



平成20年以降開業実績

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
リッチモンドホテル鹿児島天文館	平成21年7月1日	125
リッチモンドホテル青森	平成21年12月8日	177

fine food is our business

収益力の向上／実績

ロイヤルホスト改装の効果に遅れはあるが、各種経営施策は減収下での収益性向上に寄与

【百万円】

	平成21年(予想)	平成21年(実績)	予実差異
経常利益	※1 1,800	1,916	+116
収益力の改善(対前年)	+609	+725	+116
減収対策等 ※2	+409	+333	▲ 76
分社再編・業務統合	+100	+228	+128
外食インフラ機能活用	+100	+164	+64

平成21年(予想) ※1 平成21年7月30日に修正公表した予想値

減収対策等 ※2 KRA手法の下、店舗オペレーション効率化、不採算店舗整理などにより収益性改善を推進
更にロイヤルホストについては集中的な改装に着手

fine food is our business

収益力の向上／各種経営施策

平成21年に効果が認められた各種経営施策を平成22年は進化させ、収益力維持を目指す

平成21年(実績)

平成22年(計画)

減収対策等

- ・ 不採算店舗の整理
- ・ 店舗オペレーションの効率化
- ・ 適正なコスト管理
- ・ ロイヤルホスト25店舗を改装

- ・ 不採算店舗の整理
- ・ 店舗オペレーションの効率化
- ・ 適正なコスト管理
- ・ ロイヤルホスト約70店舗を改装

分社再編 業務統合

- ・ 連結子会社: 22社⇒17社
- ・ 人員配置の効率化
- ・ 事業会社オフィスの集約

- ・ 連結子会社: 17社⇒14社
- ・ 事業会社オフィスの集約
- ・ シェアードサービス機能の活用拡大

外食インフラ 機能活用

- ・ 取引先集約(約2,400社⇒約2,000社)
- ・ 取扱品目削減(約90千⇒約81千)
- ・ 物流統合準備(12月稼働開始)

- ・ 取引先集約(約2,000社⇒約1,000社)
- ・ 取扱品目削減(約81千⇒約30千)
- ・ 物流統合(通年稼働)

fine food is our business

業績予想の前提

事業環境

- ◆ 雇用不安や所得減少懸念により、個人消費は停滞
- ◆ 低価格化を推し進める企業間における厳しい競争が継続
- ◆ 既存店、既存顧客に関する売上押し下げ圧力が継続

売上高…◎、営業利益…○

ロイヤルホスト 事業

◎○【既存店前年比】	上期	下期	通期
売上高	96.7%	100.1%	98.4%
来客数	97.4%	99.0%	98.2%
客単価	99.3%	101.1%	100.2%

その他の 外食事業

- ◎ 多くの業態では客単価を前年並みの水準に維持、店舗数減少の影響あり
- 現場力の再強化などにより前年並みの利益水準を維持

食品事業

- ◎ 商品開発力の強化によりグループ外販売は前年並みの売上水準を維持
- 現場力強化・シナジー効果による生産効率・収益性を維持

機内食事業

- ◎ 業務プロセスの改革により競争力を維持し前年並みの売上水準を維持
- 現場力強化・シナジー効果による生産効率・収益性を維持

ホテル事業

- ◎ 平成21年に開業したホテルが通年で寄与することなどにより増収
- 販売力強化による客室稼働率向上により収益性を改善

fine food is our business

平成21年12月期 連結業績予想

厳しい経営環境の中、売上高は減少するが、利益水準維持、当期黒字を予想

【億円】

	平成22年12月期 予想	平成21年12月期 実績	増減率
売上高	1,075.0	1,119.0	▲ 3.9%
営業利益	19.0	17.6	+ 7.7%
経常利益	20.0	19.2	+ 4.3%
当期純利益	1.0	▲ 4.7	—

fine food is our business

セグメント別 売上高・営業利益予想

外食事業の減収は続くが、食品事業・機内食事業は概ね前年並み
ホテル事業の増収増益寄与により、連結ベースでは減収増益を予想

外部売上高

【億円】

	平成22年12月期 予想	平成21年12月期 実績	増減率
外食事業	850.0	903.0	▲ 5.9%
食品事業	35.0	35.3	▲ 0.7%
機内食事業	57.0	57.2	▲ 0.3%
ホテル事業	133.0	123.6	+ 7.6%
全社・消去	—	—	—
合計	1,075.0	1,119.0	▲ 3.9%

営業利益

【億円】

	平成22年 12月期予想	平成21年 12月期実績	増減率
	13.3	12.9	+ 3.2%
	3.2	3.3	▲ 3.0%
	6.0	6.4	▲ 6.5%
	6.5	4.8	+ 35.7%
	▲10.0	▲9.8	—
	19.0	17.6	+7.7%

fine food is our business

第2部

中期経営計画の進捗



fine food is our business

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

平成21年回顧と重点課題

グループ総合力の発揮とグループ資源の最適配分は順調に進捗、平成22年も継続
外食売上高の回復に資する開発力・現場力の向上、成長分野への育成が不可欠

平成21年回顧

□ お客様に選ばれる“食” & “ホスピタリティ”の提供
収益性改善・一部商品のヒットはあったが、来客数動
向回復の観点では道半ば

□ グループ総合力の発揮
予定していた組織体制の見直しは実施済み
物流・購買の一元化の準備も順調に進捗

□ グループ資源の最適配分
不採算店舗・不採算業態の整理
ロイヤルホスト店舗の改装タイプ確定

重点課題

•商品開発力・メニュー施策の強化⇒
お客様満足度の向上
•教育 & 人材育成⇒現場力の強化

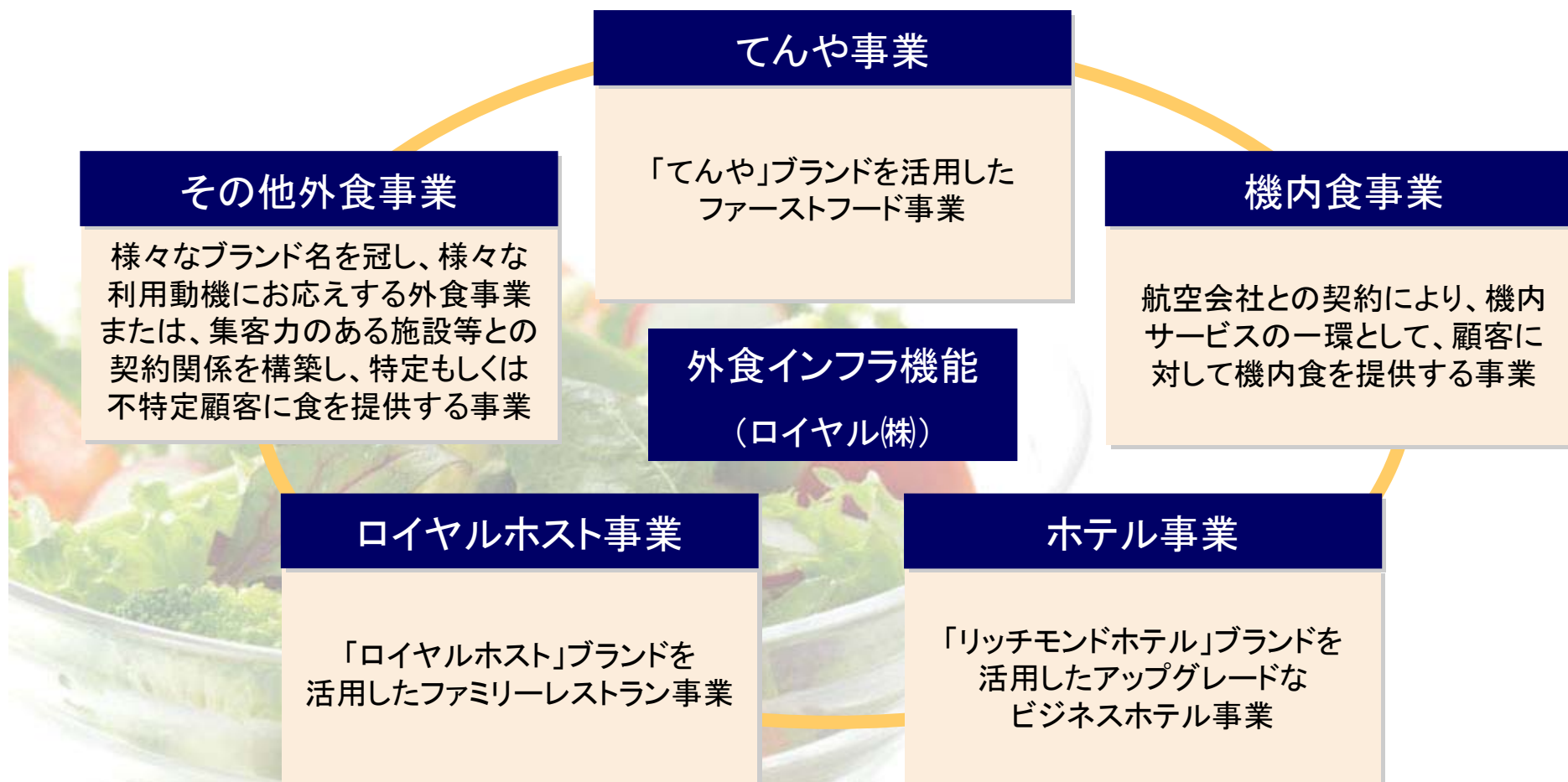
•子会社の体制見直しを継続
•外食インフラ機能の活用促進
•グループシナジー効果の発揮

•事業・業態・拠点の見直し
•ロイヤルホスト店舗の改装継続
•中長期に成長の見込める
事業・業態への集中的な投資

fine food is our business

中期経営計画／5つのコアセグメント

グループのブランド力の源泉／将来成長が期待できる事業・業態



fine food is our business

5つのコアセグメント／ロイヤルホスト事業

コアメニューの強化

サービスレベルの向上

次世代モデルへの改装

グループブランドの原点

日本で一番質の高い“食”＆“ホスピタリティ”グループ

【改装】

1. 顧客満足と直結する項目に絞った改装

- ◇「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
- ◇一部の店舗は電化厨房を導入

2. 改装効果：改装前の+7%



対象店舗数(全国)

平21	平22	平23
25店	約70店	約80店

ブランドの進化



【3月改定・春メニュー】

1. コアメニューの強化
2. 素材の確かさを訴求できる
国産・野菜(果物)

低価格FRとの
差異化



fine food is our business

5つのコアセグメント／ホテル事業

進化し続ける、ホスピタリティホテル

4年連続「ホテル宿泊客満足度」No.1

グループのホスピタリティブランド

ビジネス誌や評価機関等から各種表彰受賞



Richmond Hotels

リッチモンドホテル(直営28店)
(平成21年12月31日現在)

※出典: J.D. パワー アジア・パシフィック
2006年～2009年日本ホテル宿泊客満足度調査SM。
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
15,000円～35,000円未満かつ最多客室面積20m²
未満のホテル。直近1年間に宿泊したホテルに関
して7,113名から回答を得た結果。

www.idpower.co.jp

リッチモンドホテルズは、顧客満足度調査の国際的な専門機関J.D. パワー
アジア・パシフィックが実施した調査の宿泊客総合満足度ランキング『1泊
9,000円～15,000円未満部門』で全国1位になることが出来ました。(※)
この調査では、「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)」「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しております。

リッチモンドホテルズは、4年連続「ホテル宿泊客満足度」No.1受賞

5つのコアセグメント／てんや事業

成長の方向性

和食

個食

FF業態

事業基盤強化・拡大

(平成21年12月末時点: 関東118店舗、福岡2店舗)



完全子会社化

グループネットワーク活用

シェアードサービス機能活用

品質衛生管理機能活用

全国展開・食材の安定調達

間接部門コストの削減

安全安心な食の提供体制

fine food is our business

5つのコアセグメント／その他外食事業

多種多様な飲食業態を展開(総合飲食業)

- ◇高速道路SA、空港ターミナルビル
- ◇大型商業施設、百貨店
- ◇オフィス、学校、病院、介護施設、ゴルフ場等

持続的な事業基盤
構築のカギ

外食インフラ機能の
整備は順調

中長期的に成長が
期待できる分野を見
極め経営資源を投下

立地(拠点)



業態

Royal Host	天丼てんや TEMPURA TENYA AMBIKA TOKYO	CAFÉ CROISSANT	Shakey's
ロイヤルホスト	天丼てんや	カフェクロワッサン	シェーキーズ
Airport Restaurant & Shop	SA Restaurant & Shop	Sizzler	Mrs. Elizabeth Muffin
空港レストラン&ショップ	高速道路レストラン&ショップ	シズラー	ミセスエリザベスマフィン
HANANOI SINCE 1951	Royal Garden Cafe	いねや	APETITO
花の木	Royal Garden Cafe	いねや	アペティート
Couria	MODISH	ROYAL COFFEE & RESTAURANT	il forno CAFE - PIZZERIA
ザ・グローバルフーズクーリア	モディッシュ	ROYALコーヒー&レストラン	イルフォルノ
ルークチャン	ターボロ ティ フィオーリ	CONTINENTAL ROYAL	ピッフェ 北の大地
ルークチャン	ターボロ ティ フィオーリ	コンチネンタルカフェロイヤル	ピュッフェ北の大地
Burg Star Kocher	メリパンペン	LUNCHON AVENUE	Kilroy's
バーグスターキッチン	メリパンペン	ランチャンアヴェニュー	キルロイズ

(一部抜粋)

fine food is our business

5つのコアセグメント／機内食事業

外食企業としての強み

商品力、安全安心 ⇒ 搭乗客の満足



高品質オペレーション

確実な搭載 ⇒ 航空会社の満足



競争力

収益性

【イメージ】



『品質の高さ』を証明

最近の主な受賞歴 平成22年2月17日現在)

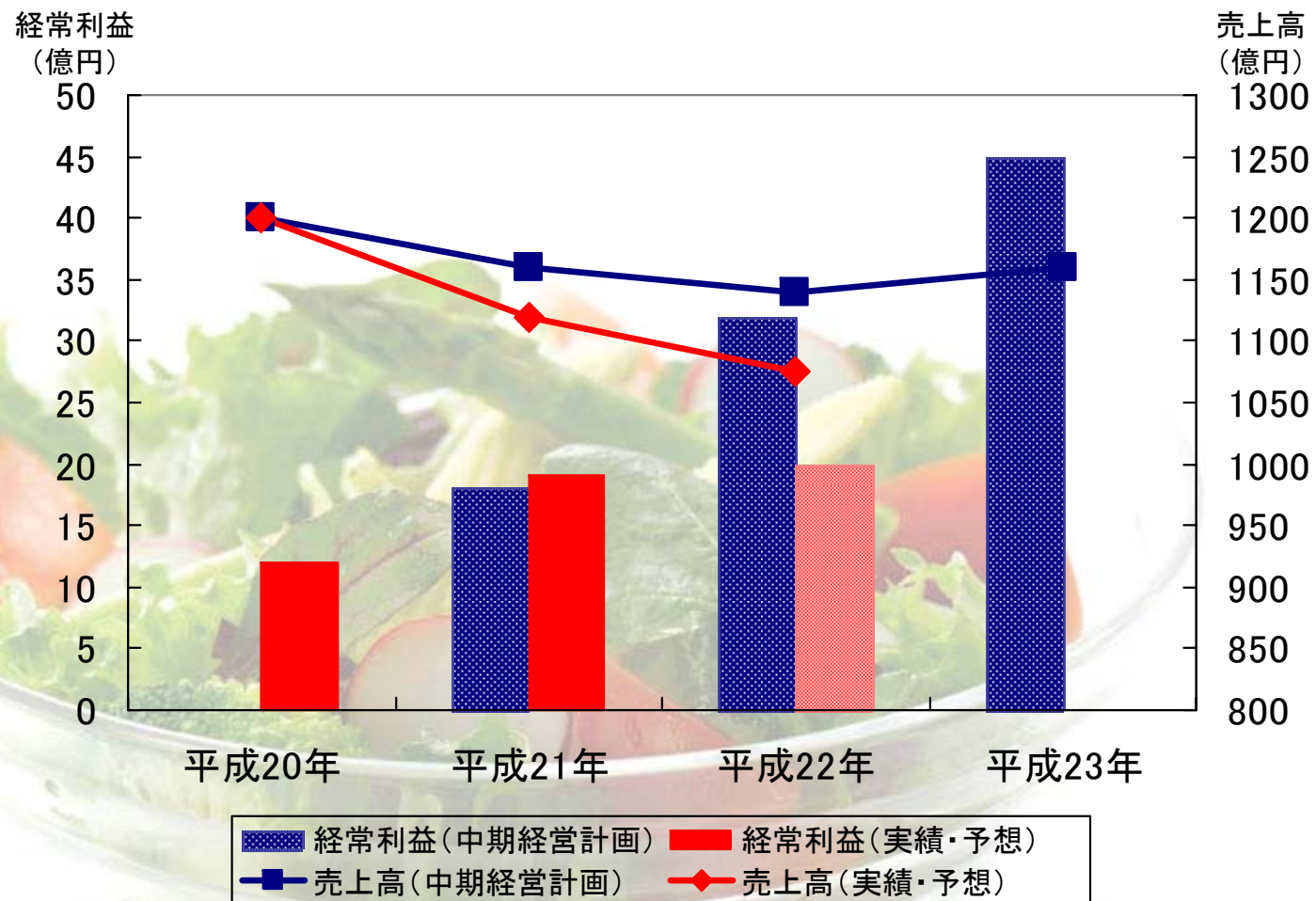


受賞年	表彰会社	受賞
平成21年	国際航空運送協会 (IATA)	The IATA Catering Quality Assurance programme ASIA / PACIFIC, SILVER AWARD
	キャセイパシフィック航空	Best Caterer Award 2008 Gold
	コンチネンタル航空	QualityFirst Semi Annual Award JUL-DEC 2008 QualityFirst Semi Annual Award JAN-JUN 2009
	エバー航空	2008 EVA Caterer Silver Award 2008 EVA Caterer Bronze Award
	(社)大阪食品衛生協会	大阪版 食の安全安心認証制度 認証第1号認定
平成20年	キャセイパシフィック航空	Best Caterer Award 2007 Silver
	コンチネンタル航空	Best Caterer Crystal, Micronesia Systems Small Category 2007
	フィリピン航空	Mabuhay Award Best Caterer Japan Region
平成19年	コンチネンタル航空	Best Caterer Silver, Micronesia Systems Small Category 2006
	シンガポール航空	Best Caterer Category2 2006
	フィリピン航空	Mabuhay Award Best Airline Caterer Japan Region

fine food is our business

中期経営計画／業績動向

平成22年予想では、売上高・利益水準とも中期経営計画値から下方に乖離



< 短期的課題 >

減収下での
収益力維持

< 中期的課題 >

外食事業での
売上創造

fine food is our business

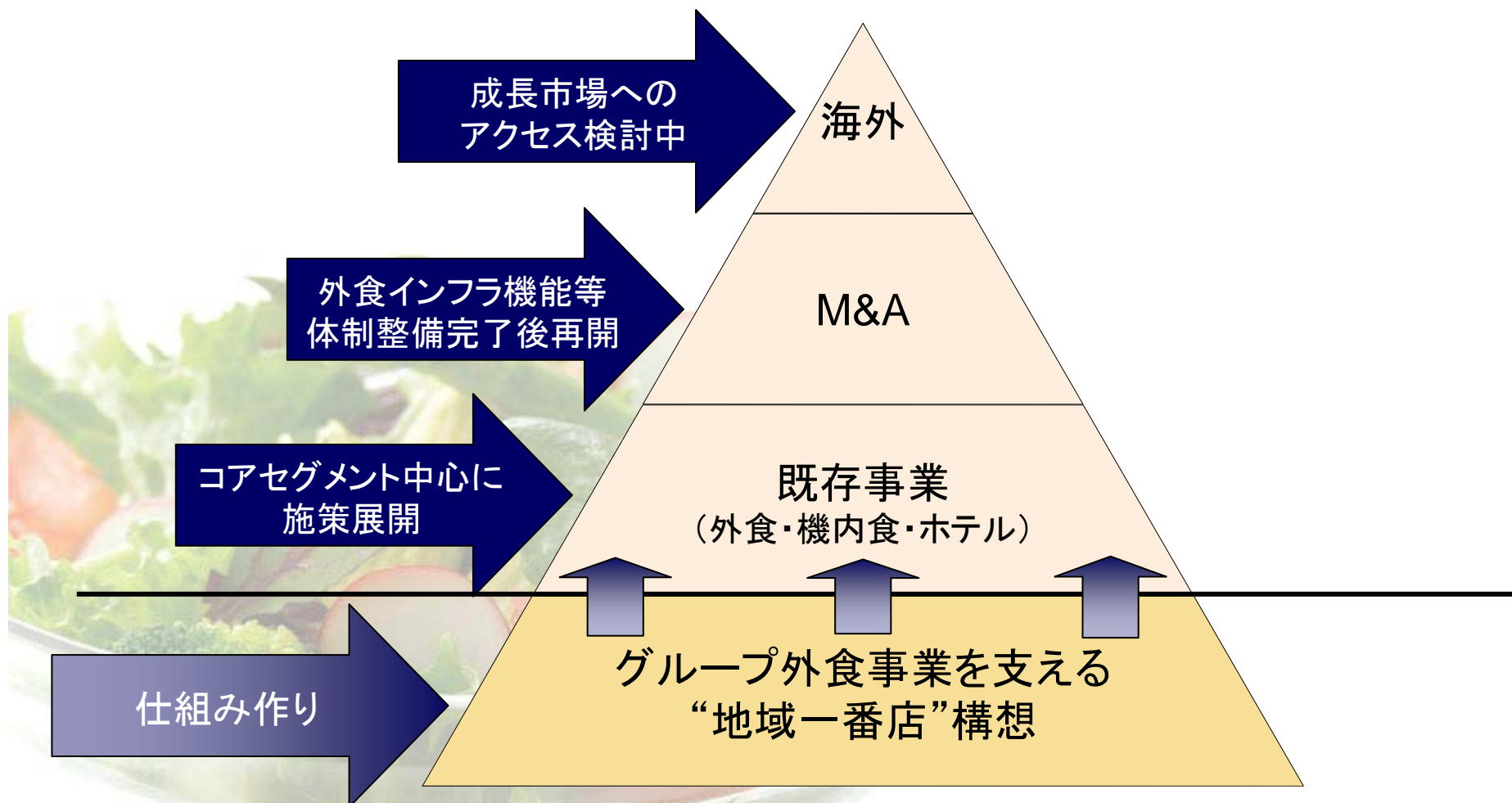
第3部

将来成長に向けた考え方



fine food is our business

将来成長／売上創造

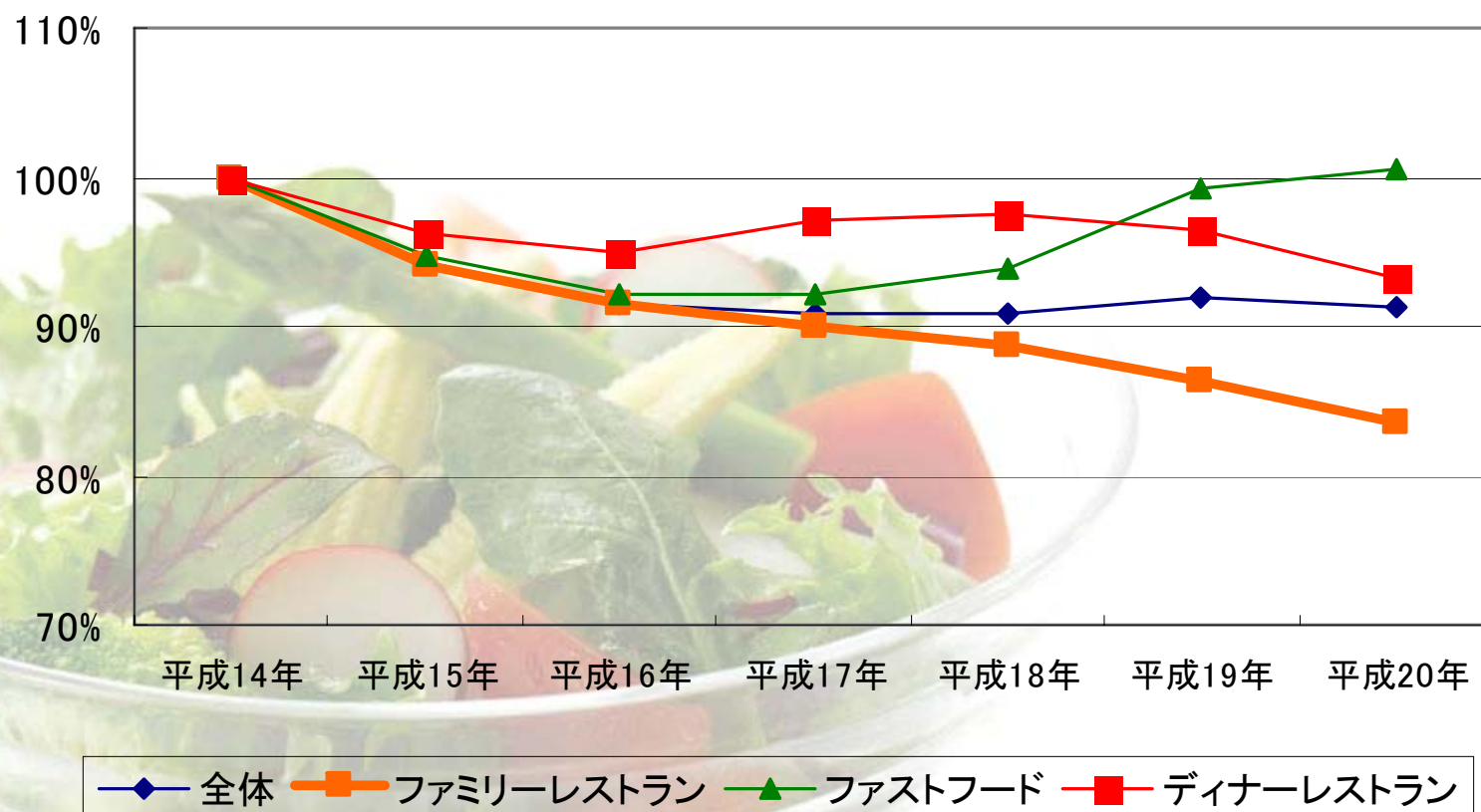


fine food is our business

将来成長／チェーンレストランの経営環境

これまでの延長線上にない、新たな戦略が必要

業種別既存店売上高推移(平成14年=100)



fine food is our business

将来成長／外食事業の方向性

外食業界をとらえるキーワード

日常生活化

多様化する個店

高い付加価値を生むには

空腹を満たすのみではなく、商圈に合ったレジャーの要素が必要

実現するには

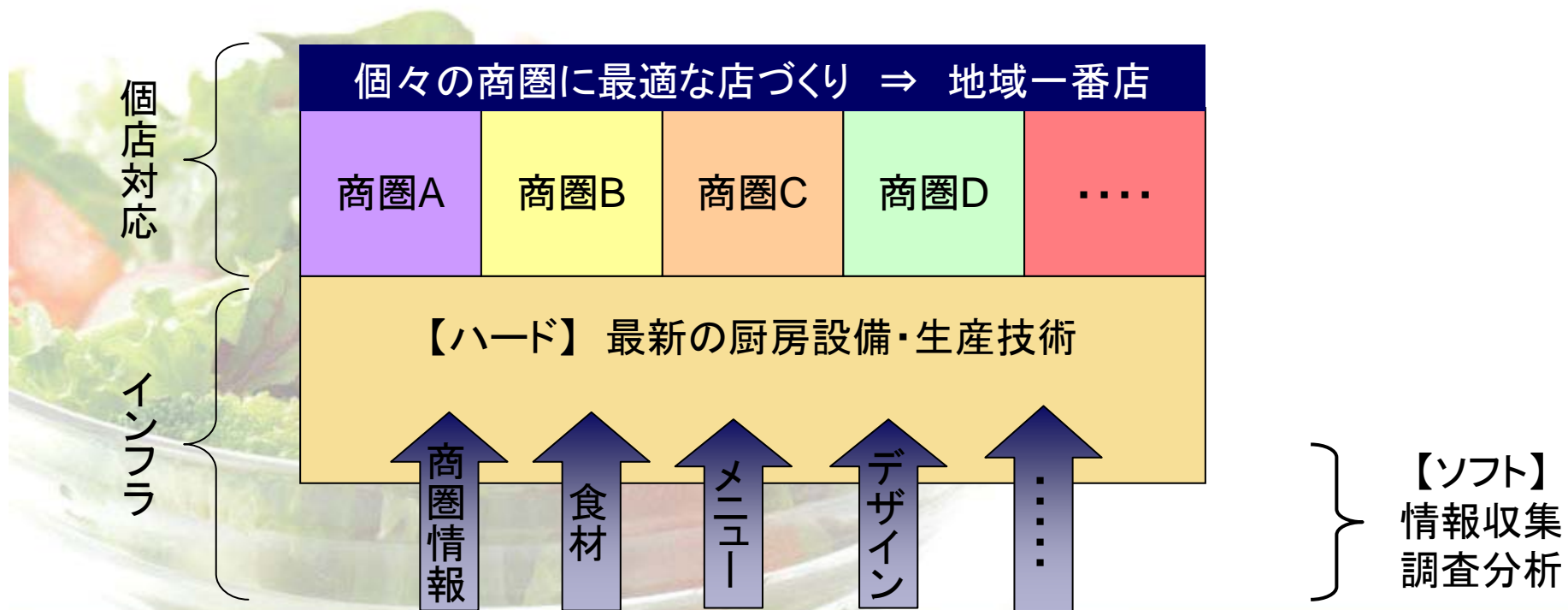
“地域一番店”を効率的に次々と作り続ける仕組みづくり

製造小売業

fine food is our business

将来成長／製造小売業としての外食事業

- ◇広義の「食」業界に散在する技術・情報を集積、再構成
- ◇新しいインフラをベースに個別商圈対応



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当期純利益については、当期純損失の場合に▲で表示しております。
- ・ 本資料に記載している12月期については、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22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 財務企画部

電話：03-5707-8873 藤岡 / 鹿又(かのまた)

fine food is our business