

*fine food is our business*

**ROYAL  
GROUP**

## 平成23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23年8月4日

## 東日本大震災の影響



人的被害の状況	グループ従業員に人的被害なし
物的被害の状況	店舗の損傷、電気・ガス・水道の供給停止等により、3/14時点でグループ直営の64店舗(最多)が一時営業を休止 3/15以降順次営業を再開し、現状営業休止は仙台空港ターミナルビル内の1店舗のみ 東京食品工場でも損傷により操業を一時停止していたが、3/22には生産再開
業績への影響	工場・店舗損傷による復旧費用等で約4億円の災害損失を計上済
その他の被害の状況	電力供給問題による営業休止・時間短縮は現状なし 放射性物質問題については慎重に動向注視、適宜対応中
今後への影響	消費者マインド・節電対応・放射性物質問題の影響あり



# はじめに(2/3)



## グループの支援活動

<p>震災発生直後の 帰宅困難者への対応</p>	<p>【3/11～12】帰宅困難になられた方々に対して、 ①水道水・トイレ、②ラジオやテレビ等で知り得た災害情報、 ③一時的な休憩の場 を提供</p>	
<p>支援物資の提供</p>	<p>【3/23】パックライスやレトルトカレー等の食料品と飲料品を、宮城県庁の支援食料品担当窓口の指定先に配送</p>	
<p>被災地での炊き出し</p> 	<p>【4/21～27】宮城県亶理郡山元町にある避難施設にて炊き出しを実施 【6/6～12】同地域にて各避難所での給食業務の支援を目的とした、 ①食材の提供とメニューの提案、②食材管理と調理の指導、③厨房設備の活用、④衛生管理の指導、⑤各避難所への配送支援 などを実施</p>	
<p>従業員のボランティア 活動を支援</p>	<p>【6/6～10】宮城県亶理郡山元町で残存物撤去や写真洗浄などを実施 【7～8月】宮城県福祉協議会での事務サポート実施中</p>	
<p>義援金の 募集活動</p> 	<p>【お客様からの善意】全国のグループ各店舗(業務受託店舗等を除く約580店舗)に募金箱を設置し、日本赤十字社を通じ被災地に寄付 【当社グループからの義援金】3/23～6/30の期間、ご来店されたお客様1名様につき1円を、当社グループからの義援金として拠出</p>	
<p>被災地商品の使用・販売</p>	<p>東北地方の名産品も食材として採用、グループを挙げた販売を展開</p>	

*fine food is our business*

今後も継続的に出来得る限りの支援をして参ります



## グループの社会的責任

### 食の安全・安心への対応

＜食品の放射性物質汚染に対する基本方針＞

国や自治体の方針・調査に準じて適宜対応

＜国産牛への対応指針＞

・出荷制限の対象となったものは使用休止

・検査によって暫定規制値を超えた産地(市・町レベル)、及び高濃度に汚染された稲わらの流通が確認された産地(市・町レベル)は、原則使用休止

但し、事前の放射能検査や問題となる稲わらの給餌に関し、科学的・合理的に安全が確認されれば、この限りではない。

・現在放射性物質に関する自主検査実施に向けた準備を進めている

### 電力供給問題への対応

店舗を始めとする各事業所において、お客様と従業員の安全を配慮の上、可能な限りの節電(15%以上の削減)に取り組んでいる

7月のグループ全体での節電率は20%を達成

# 目 次

第1部 実績報告・業績予想

第2部 進捗状況報告

第3部 次期中期経営計画策定に向けて

*fine food is our business*

# 第1部

## 実績報告・業績予想



*fine food is our business*

<お知らせ> 当会計期間より事業の種類別セグメントの区分を変更しております

《一部抜粋》

変更後	変更前
外食事業	外食事業
コントラクト事業	
機内食事業	機内食事業
ホテル事業	ホテル事業
食品事業(但し、外販部分を除く)	食品事業

新旧の変更点を容易にするための対比表ですが、実際には「その他」の項目など若干の相違点があることをご容赦ください。

*fine food is our business*

# 平成23年12月期 第2四半期決算 連結業績

【単位:百万円】

東日本大震災の影響はあったが営業利益・経常利益は前年並みを維持  
「資産除去債務に関する会計基準」の適用に伴い四半期純損失を計上

	平成23年 第2四半期	平成22年 第2四半期	前年同期比較
売上高	51,244	52,516	▲ 1,272
営業利益	226	246	▲ 20
経常利益	239	277	▲ 38
四半期純利益	▲ 3,024	63	▲ 3,087

《参考値:売上高・営業利益・経常利益・当四半期純利益推移》

	平成19年 第2四半期	平成20年 第2四半期	平成21年 第2四半期	平成22年 第2四半期	平成23年 第2四半期
売上高	58,971	58,053	54,848	52,516	51,244
営業利益	1,747	185	38	246	226
経常利益	1,947	291	150	277	239
四半期純利益	684	▲ 677	▲ 206	63	▲ 3,024

*fine food is our business*



# 連結業績(補足)

資産除去債務会計基準の適用、東日本大震災等による特別損失の影響が大

【百万円】

経常利益	239	
受取補償金その他	103	主に収用等による受取補償金
特別利益 計	103	—
減損損失	73	閉店の決定により店舗資産を減損したこと等による
固定資産除売却損	87	改修・改装又は店舗の閉店等による
災害による損失	407	東日本大震災による
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,540	将来の撤退・撤去に必要となる費用等の見積額
店舗閉鎖損失引当金繰入額	5	閉店の決定等により原状回復費用を引き当てたもの
特別損失 計	3,115	—
法人税等	408	—
少数株主損失	△157	—
四半期純利益	▲3,024	

*fine food is our business*

# セグメント別 売上高・経常利益

【単位:百万円】

東日本大震災の影響により外食事業・コントラクト事業の売上高は減少  
状況に応じたコストコントロールに留意し経常利益は前年並みを維持

実績	平成23年第2四半期		平成22年第2四半期		前年同期比較	
	外部売上高	経常利益	外部売上高	経常利益	外部売上高	経常利益
外食事業	26,095	211	27,140	79	▲ 1,045	+ 132
コントラクト事業	13,145	516	14,006	796	▲ 861	▲ 280
機内食事業	3,093	546	3,013	511	+ 80	+ 35
ホテル事業	7,072	112	6,753	166	+ 319	▲ 54
食品事業	18	325	38	270	▲ 20	+ 55
その他	1,817	121	1,564	86	+ 253	+ 35
全社費用	—	▲ 1,595	—	▲ 1,634	—	+ 39
合計	51,244	239	52,516	277	▲ 1,272	▲ 38

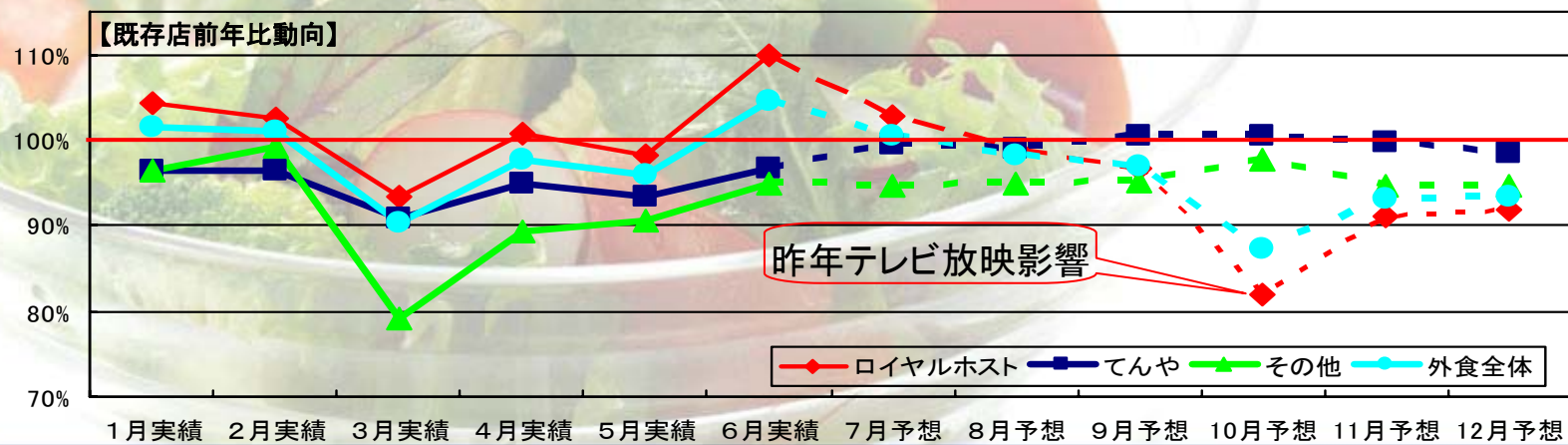
*fine food is our business*

# 外食事業

【単位:百万円】

ロイヤルホストがメニュー・改装効果等により来客動向の持ち直しの傾向にあるなど  
震災等の影響による減収(▲1,045百万円)の影響をカバーし増益(+132百万円)

【外食事業】	外部売上高	経常利益	備考
平成22年第2四半期	27,140	79	
ロイヤルホスト事業 (カウボーイ家族等を含む)	▲ 282	+ 411	次世代モデルへの改装28店舗、創業40周年
てんや事業	▲ 155	▲ 151	のれん償却増69百万円、てんや4店舗出店、 価格競争の影響が継続
その他	▲ 607	▲ 128	ローズベーカリー日本進出、シェーキーズ1店舗 出店
平成23年第2四半期	26,095	211	



通期予想	
ロイヤルホスト	97.4%
てんや	97.2%
その他	93.3%
外食全体	96.5%

*fine food is our business*



# コントラクト事業

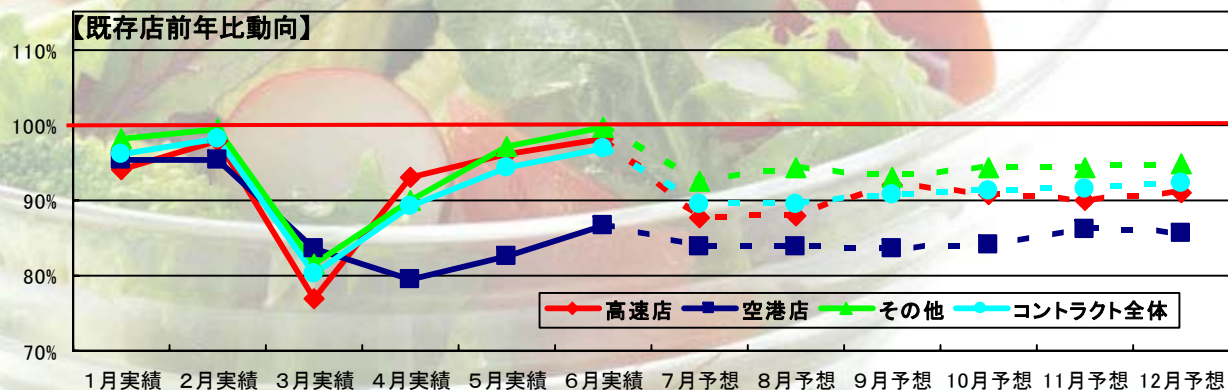
【単位:百万円】

震災の影響により一部店舗で営業休止となり、空港や高速道路利用者の減少で来客数も減少したことから、減収(▲861百万円)・減益(▲280百万円)

【コントラクト事業】	外部売上高	経常利益	備考
平成22年第2四半期	14,006	796	
変動分	▲ 861	▲ 280	空港ターミナルビルと百貨店における来客数減少
平成23年第2四半期	13,145	516	

## 【事業紹介】

連結子会社ロイヤル空港高速フードサービス(株)、ロイヤルコントラクトサービス(株)、セントレスタ(株)が、法人からの委託等により、空港ターミナルビル、高速道路サービスエリア、大型商業施設、オフィスビル、介護施設、百貨店、ゴルフ場等において、それぞれの立地特性に合わせた多種多様な飲食業態を展開しております。



通期予想	
高速店	90.9%
空港店	85.7%
その他	93.9%
コントラクト全体	91.4%

*fine food is our business*

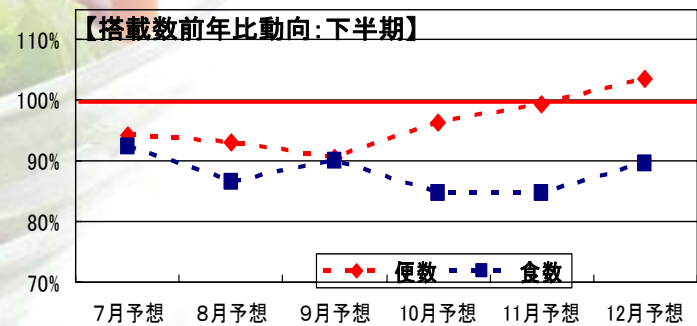
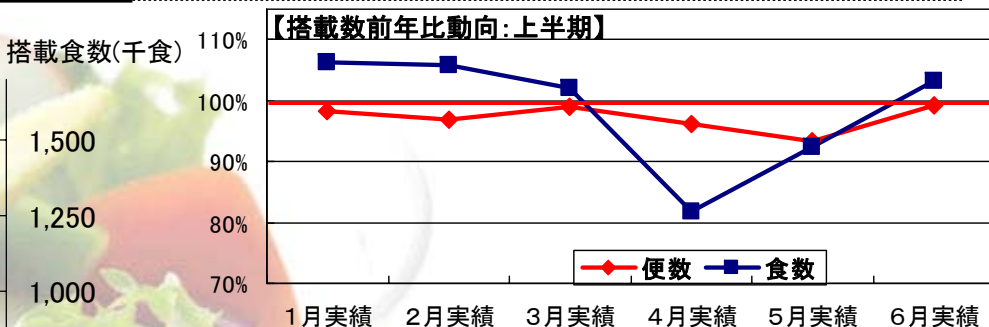
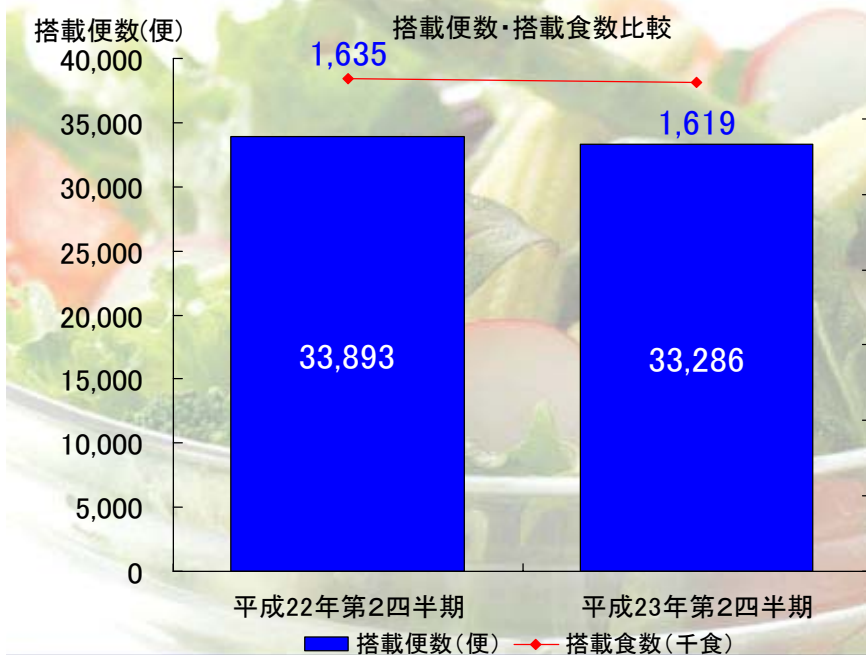


# 機内食事業

【単位:百万円】

アジア方面を中心とした国際線への搭載が堅調推移したほか、震災直後に在日外国人の国外退避が集中し、増収(+80百万円)・増益(+35百万円)

【機内食事業】	外部売上高	経常利益	備考
平成22年第2四半期	3,013	511	
変動分	+ 80	+ 35	高い競争力を維持
平成23年第2四半期	3,093	546	



通期予想	
搭載便数	96.5%
搭載食数	93.1%

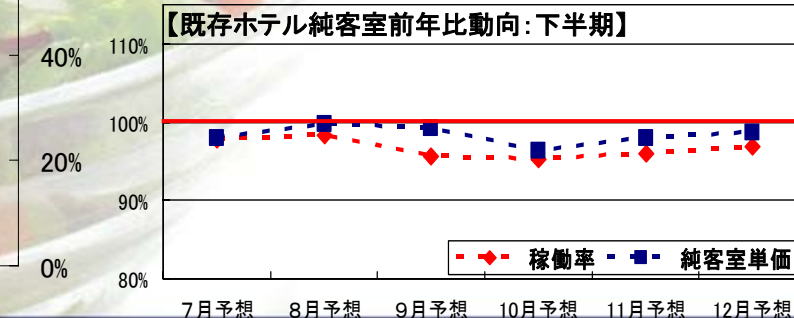
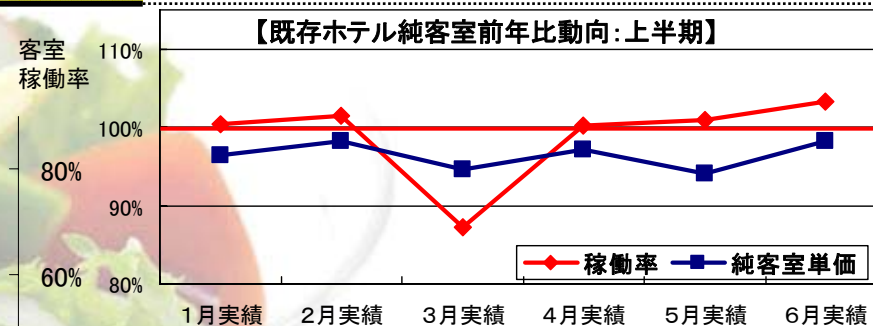
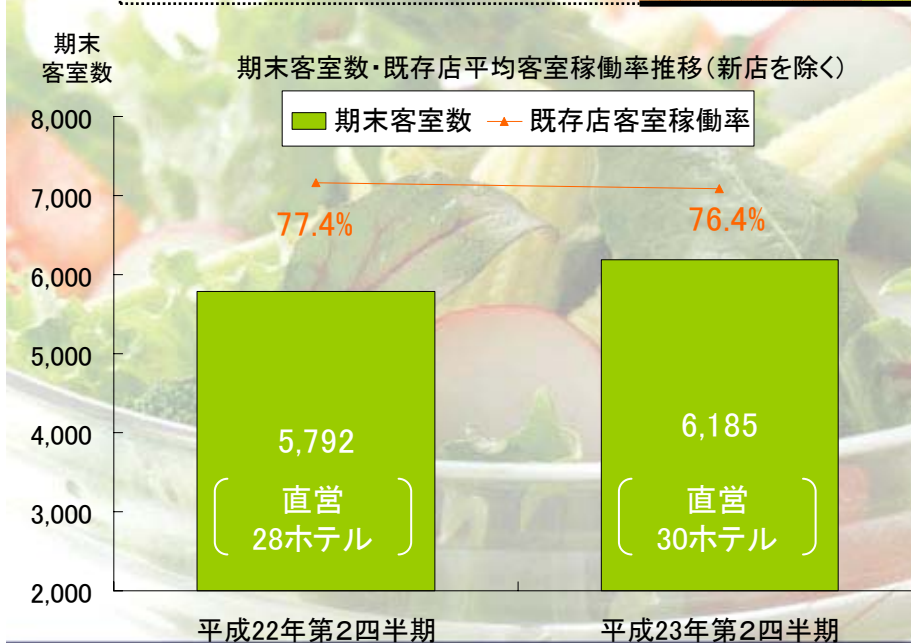
*fine food is our business*

# ホテル事業

【単位:百万円】

予約販売方法拡充や外国人旅行客向け営業の強化により客室稼働率は堅調推移  
震災の影響もあったが復旧・復興需要により、増収(+319百万円)・減益(▲54百万円)

【ホテル事業】	外部売上高	経常利益	備考
平成22年第2四半期	6,753	166	
新規開業効果※	+ 305	▲ 105	平成22年以降開業の2ホテルの前年同期差 震災直後東北地方の6ホテルが一時営業休止
既存店増減分※	+ 14	+ 51	
平成23年第2四半期	7,072	112	※平成23年開業費用、改修費用合計:43百万円



通期予想
稼働率
97.7%
純客室単価
97.5%

*fine food is our business*

# 平成23年12月期決算 連結業績予想 / 下半期の前提

## 事業環境

- 企業活動・個人消費の水準は震災発生前の状態に向けて徐々に回復
- 国内政治・財政、海外経済の不安定要因が引き続き国内景気回復の重石

## 外食事業

【ロイヤルホスト】カウボーイ家族への転換9店、第4Qは前年テレビ放映反動  
【てんや】そばメニュー等の効果あり堅調推移、出店計画は4店舗  
【専門店】シェーキーズ以外は回復遅れ気味、出店3店舗・閉店1店舗を計画

## コントラクト事業

【空港・高速】震災・高速料金変更の影響あり、出店3店舗・閉店1店舗を計画  
【百貨店等】震災の影響が継続、出店計画は1店舗  
【事業所・病院内】震災前を若干下回るが堅調推移、出店計画は1店舗

## 機内食事業

【搭載便数】第3Qは震災の影響が残り前年水準を下回る  
【搭載食数】震災の影響で観光シーズンの来日客が前年水準を下回る

## ホテル事業

【客室稼働率】復旧活動等に伴う宿泊需要は徐々に薄まる  
【純客室単価】前年同期水準を若干下回る

## 食品事業 その他

外部向けの食品製造販売活動は概ね前年同期水準で推移

*fine food is our business*

# 平成23年12月期 連結業績予想

【売上高】 震災の影響を受け前年水準を下回る  
 【営業・経常利益】 震災後に投資計画等を見直し減益インパクトは限定的  
 【当期純利益】 資産除去債務会計基準の適用・災害損失の計上による

【億円】

	平成23年12月期 予想	平成22年12月期 実績	増減率
売上高	1,075.0	1,104.4	▲ 2.7%
営業利益	19.0	20.5	▲ 7.5%
経常利益	20.0	21.3	▲ 6.2%
当期純利益	▲ 32.0	9.0	—

*fine food is our business*



# セグメント別 売上高・経常利益予想

下半期は夏の繁忙期があるため、外食事業・ホテル事業を中心に外部売上高・経常利益とも上半期を上回る水準を予想

## 外部売上高

【億円】

	外食事業	コントラクト事業	機内食事業	ホテル事業	食品事業その他	全社費用	合計
上半期実績	261	131	31	71	18	—	512
下半期予想	289	142	32	79	20	—	563
通期予想	550	274	63	150	38	—	1,075

## 経常利益

【億円】

	外食事業	コントラクト事業	機内食事業	ホテル事業	食品事業その他	全社費用	合計
上半期実績	2	5	5	1	4	▲ 16	2
下半期予想	13	6	6	6	4	▲ 16	18
通期予想	15	11	11	7	8	▲ 32	20

*fine food is our business*

## 第2部

### 進捗状況報告



*fine food is our business*

# グループ体制の整備

## 平成23年上半期 セグメントの整理

ロイヤルホスト(株)      ロイヤルホスト運営を一体化

アールアンドケー  
フードサービス(株)      専門店運営を一体化

ロイヤル空港高速  
フードサービス(株)      コントラクト事業内の  
サブセグメントを一体化

- ◆ 戦略の一本化
- ◆ グループ資源の最適配分  
(成長領域への集中的な投資)

## 平成23年下半期 持株体制最適化

ロイヤル  
ホールディングス(株)      持株会社としての  
必要機能の明確化と集中

ロイヤル  
マネジメント(株)      シェアードサービスの質の  
向上と効率化の推進

ロイヤル(株)      購買・物流・製造を通じた  
グループ全体の営業力向上

- ◆ グループ成長戦略の策定と展開
- ◆ グループの企業価値の維持・向上

*fine food is our business*

# ロイヤルホスト / 再生に向けて

ロイヤルホストの  
一体化

## ロイヤルホストの目指すべき姿

お客様から頂くありがとうのためにQSCAに徹底的にこだわり  
日本で一番質の高い“ホスピタリティ・レストラン・チェーン”を目指す

スタンダード  
の  
再構築

### <商品> 「コックが作る家庭では味わえない料理」の提供

- 世界の料理フェア ⇒ お客様にとっての魅力向上
- グランドメニュー改訂を年1回に ⇒ 提供時の完成度向上

Quality

### <サービス> タイミングの良いホスピタリティ溢れるサービス

- 階層別人材育成システムのアップデート  
(今期は地区長・店長・料理長を重点的に教育研修を実施)
- 新スタンダード101ヶ条の設定と推進

Hospitality  
Service

### <空間> 豊かな時間をすごしていただくための空間を提供

- 次世代モデルの改装を推進  
(改装率:平成23年上半期 52% ⇒ 平成23年下半期 60%)

Cleanliness

Atmosphere

お客様への  
付加価値の  
創造・提供

競合会社との  
差異化の

### <体制整備> 経営資源を十分かつ継続的に投下できる体制

- 不採算店舗・転換が相応しい立地の店舗の業態転換
- カウボーイ家族2店舗のテスト結果は良好 ⇒ 事業化

再生の下支え

*fine food is our business*



# ロイヤルホスト / カウボーイ家族の展開状況

平成22年12月オープン

- 石神井店(東京都) 12月20日(月)
- 布施南店(大阪府) 12月27日(月)

平成23年7月オープン

- 厚木店(神奈川県) 7月 1日(金)
- 塚口店(兵庫県) 7月12日(火)
- 鶴間店(神奈川県) 7月22日(金)

- テスト結果は当初計画をクリア
  - ・ 想定通りご家族連れへの支持を得た
  - ・ 終日(特にディナー) 来客数増加
  - ・ 上半期売上高は前年同期の2倍超
  - ・ 収支構造もモデルプランに向け改善中
- チェーン化に向けて下半期も出店
  - ・ 7月開業の3店舗も順調な立ち上がり

平成23年10~12月 6店舗開業予定

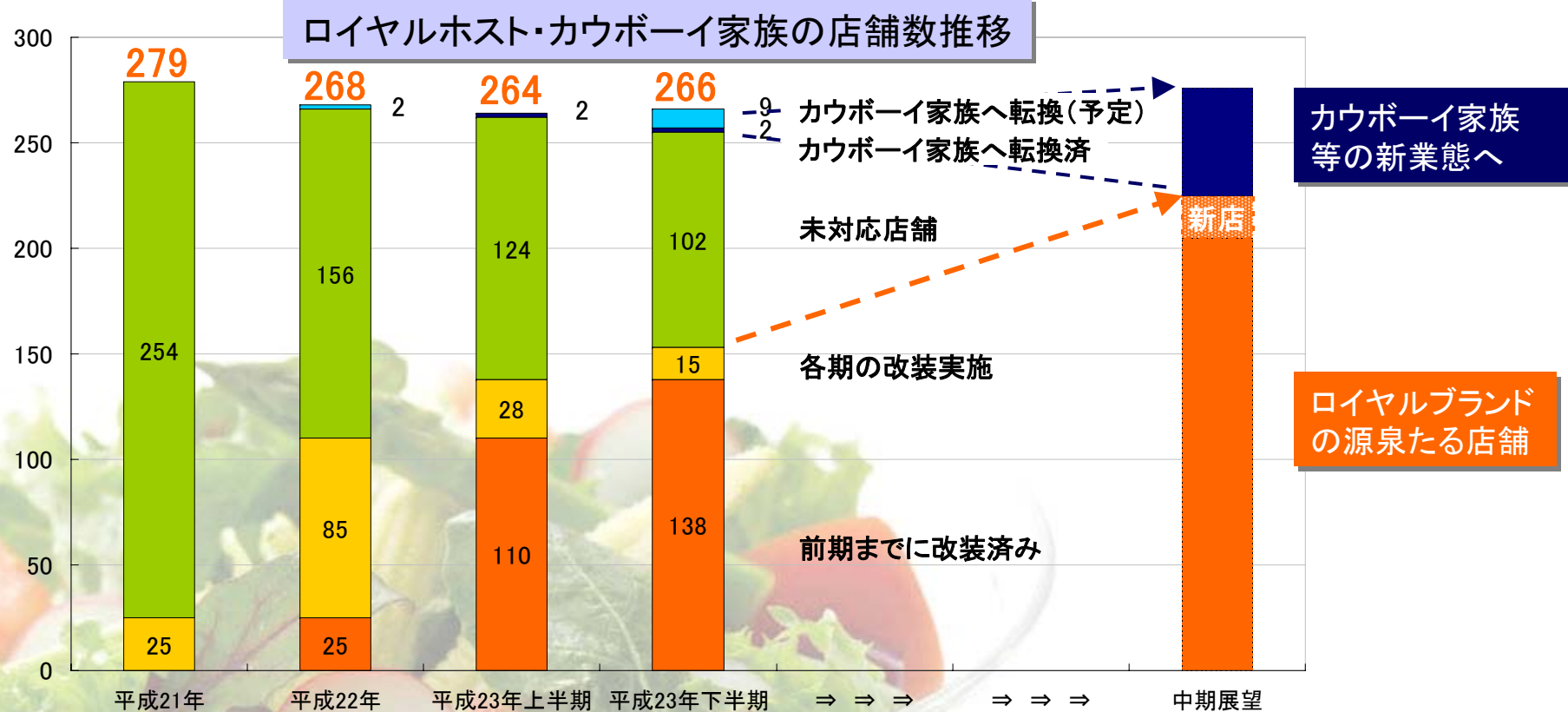
平成23年末 計 11店舗

ビジネスモデル	目標値
月商	15百万円
F	37%
L	29%
R	8%
その他	16%
利益	10%



*fine food is our business*

# ロイヤルホスト / 今後の展望



進捗状況・検討内容	平成23年
次世代モデルへの改装	43 / 153店舗
厨房設備のアップデート	準備中
カウボーイ家族等への転換	9 / 11店舗

中期展望
・ 人・モノ・金の投入 ⇒ スタンダード維持
・ 新規出店の再開も視野
・ ロイヤルホストの強みを新業態で活用

*fine food is our business*

# てんや / 既存店及び新規出店の状況

## 平成23年度のテーマ

- 既存店改善
- 新規出店を通じて200店構想に向けた出店モデルの再構築 (大量出店・FC展開との親和性)

次期中期経営計画で  
具体的な施策を展開

## 中期的なイメージ

- 平成23年にモデル再構築完了
- 5年後を目処に200店舗到達
- 中期的には海外展開も視野

## 既存店の状況

- 上半期は価格競争の影響が継続
- 今夏導入したそばメニューと販促効果等により  
下半期は回復軌道へ
- グループシナジー効果が拡大中  
(購買・物流・商品開発・マーケティング・拠点開発・資金等)



## 新規出店状況

- 上半期は4店舗開業・4店舗閉鎖
- 下半期は4店舗開業  
羽田空港第1ターミナル内に新コンセプトで出店
- 投資額のスリム化 (45百万円⇒22百万円⇒・・・)

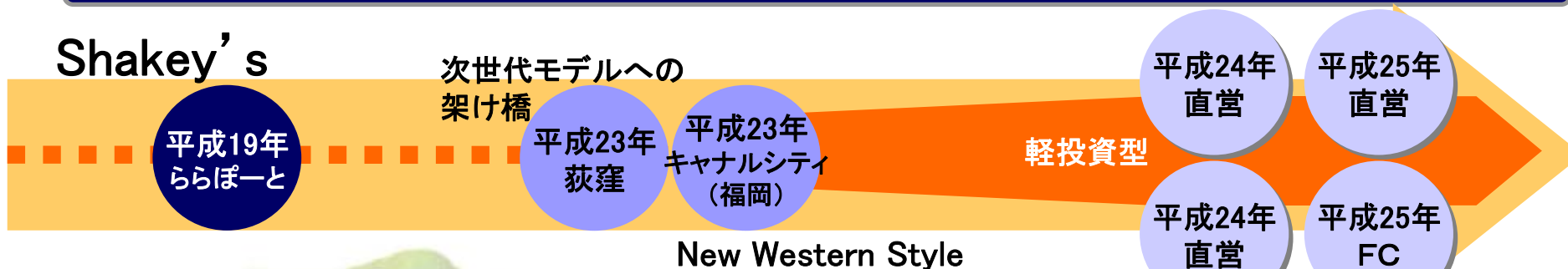


*fine food is our business*

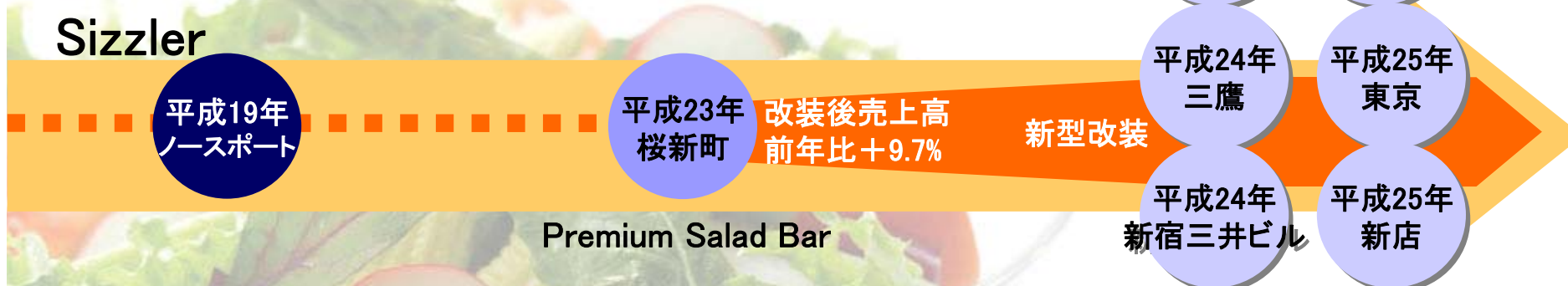
# 専門店 / 既存業態のブラッシュアップの状況

Shakey's、Sizzlerについては順調に進捗中

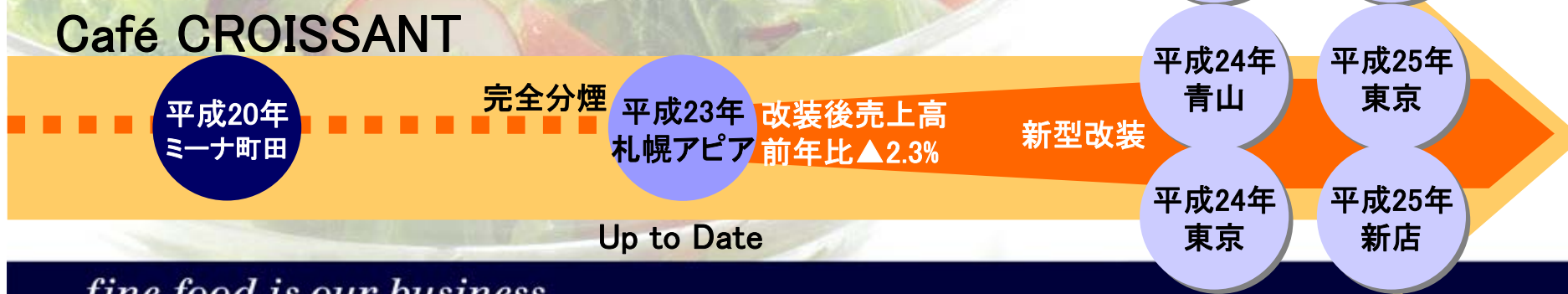
## Shakey's



## Sizzler



## Café CROISSANT



*fine food is our business*



# 専門店 / 次世代チェーン業態の開発・展開

中規模チェーン化を視野に入れた新業態3本柱が確立



## Royal Garden Cafe

平成20年  
青山

平成22年  
渋谷

平成24年  
東京

平成24年  
福岡

## ローズベーカリー

平成23年  
丸の内

平成23年  
吉祥寺

平成24年  
東京

平成24年  
新店

## STAND

平成20年  
S  
(渋谷)

平成22年  
T  
(丸の内)

平成24年  
東京

*fine food is our business*

# コントラクト事業 / サブセグメントの状況

各サブセグメントにおいてBtoB事業開発を積極的に推進中

## 空港ターミナル・高速SA

- 業歴の中で培った信用力
- 全国展開するネットワーク
- 業態開発力を活かした出店

## 百貨店・SC・駅ビル等

- 三越伊勢丹関連の拠点
- 魅力ある既存業態の出店
- 業態開発力を活かした出店

## 事業所給食等

- 幅広いカテゴリでのノウハウ
- ブランドを活用した訴求力
- 機内食事業のノウハウ活用

	22/12末	開店	閉店	23/6末	コメント
空港ターミナル・高速SA (高速SAは拠点数)	46		2	44	上半期は震災の影響大 下半期以降来年にかけて増加
百貨店・SC・駅ビル等	51	7		58	開店の内4店は営業譲受分
事業所給食等	102	3	2	103	来期以降開業予定の複数の病院 案件が進捗中
合計	199	10	4	205	

*fine food is our business*

# 機内食事業 / 収益基盤の確保状況

外食企業としての強みと高品質オペレーションにより収益基盤を維持

## 『品質の高さ』を証明

最近の主な受賞歴 平成23年7月31日現在)

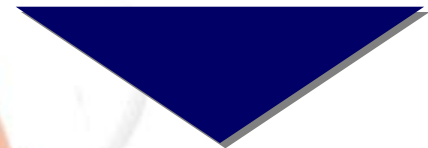


受賞年	表彰会社	受賞
平成23年	エバー航空	2010 EVA Best Caterer Award - GOLD
	キャセイパシフィック航空	Best Caterer Award 2010 GOLD
	コンチネンタル航空	QualityFirst Caterer Recognition Program Silver Award
	マレーシア航空	2010 Halal & Hygiene Compliance Award
	国際航空運送協会	2010 SILVER AWARD in ASIA / PACIFIC, The IATA Catering Quality Assurance programme ( ICQA )
平成22年	エバー航空	2009 EVA Best Caterer Award
	コンチネンタル航空	Best Caterer Crystal, Micronesian Systems Small Category 2009
	フィリピン航空	Mabuhay Award Best Airline Caterer Japan Region 3rd
	国際航空運送協会	2009 SILVER AWARD in ASIA / PACIFIC, The IATA Catering Quality Assurance programme ( ICQA )
平成21年	エバー航空	2008 EVA Caterer Silver Award 2008 EVA Caterer Bronze 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
	(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



### 既存事業

- トヨタ生産方式の更なる浸透
- 高い業務品質の維持



【イメージ】

### 新規事業

- 周辺業務の開拓
- コントラクト事業へのノウハウ転用

*fine food is our business*

# ホテル / 高い宿泊客満足度の維持と出店状況

進化し続けるホスピタリティホテル / 各種ホテル・ランキングでは常に上位

## 既存店対策

- ・ クリエイティブホテルを具現化するための人財教育
- ・ リッチモンドクラブ会員増強
- ・ 代理店の活用
- ・ 海外予約サイトの活用

## 新規出店計画

- 福山駅前平成23年3月1日開業
- ・ 客室数: 200室
  - ・ 客室稼働率: 63.1%(平成23年上半期)
- 今後の開業予定
- ・ 平成24年 東京都
  - ・ 平成25年 茨城県(運営受託)



**Richmond Hotels**

直営30店(平成23年6月30日現在)

## 【JCSI(日本版顧客満足度指数)業界別の顧客満足度1位】

ビジネスホテル業界は「知覚価値」※が高いことにより「顧客満足度」を引き上げている傾向のある業界でしたが、リッチモンドホテルは「顧客期待」と「知覚品質」※が高く、それによって得た高い顧客満足度を「クチコミ」「ロイヤルティ」につなげています。(平成23年7月21日付 サービス産業生産性協議会リリースより)

※ 「知覚価値」とは利用したサービスの質とコストを対比して、価格に見合っているかどうかを評価したもので、「知覚品質」は実際にサービスを利用したときの評価です。

*fine food is our business*



## 第3部

# 次期中期経営計画策定に向けて

*fine food is our business*

## グループ経営ビジョン

「お客様の満足」を最大の目標とし  
時代の変化にしなやかに対応する

**日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ**  
を目指す

## 目指すべき姿

- ◇ ロイヤル経営基本理念を実践し  
日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ
- ◇ 新たなビジネスモデルの創造により増収増益を視野に入れた  
持続的に成長する総合飲食企業のリーディングカンパニー
- ◇ 食の安全・安心を第一に企業の社会的責任を誠実に果たし  
全てのステークホルダーに支持される企業グループ
- ◇ 誇りをもって働ける企業グループ

*fine food is our business*

## 大命題

### “持続的成長”を実現するグループの基盤作り

本源的に循環的な特性を持つ外食産業において  
その悪影響を最小化し得る事業モデルの再構築

## 最重要課題

### ビジネスモデルの再構築

ロイヤルホストの再生  
成長領域における事業モデルの確立

### 成長領域へ経営資源を重点投入

コントラクト事業の基盤拡大  
国内外でのてんや出店加速

*fine food is our business*

# 次期中期経営計画 / 進捗状況と今後の予定

平成22年  
9月

平成23年  
1月

現 在

平成23年  
秋

グループ経営ビジョン策定

セグメンテーションの整理

<持株会社体制の整理>

戦略企画の充実

⇒ 成長戦略

グループ運営の効率化

⇒ 収益性向上

<セグメンテーション別の戦略検討>

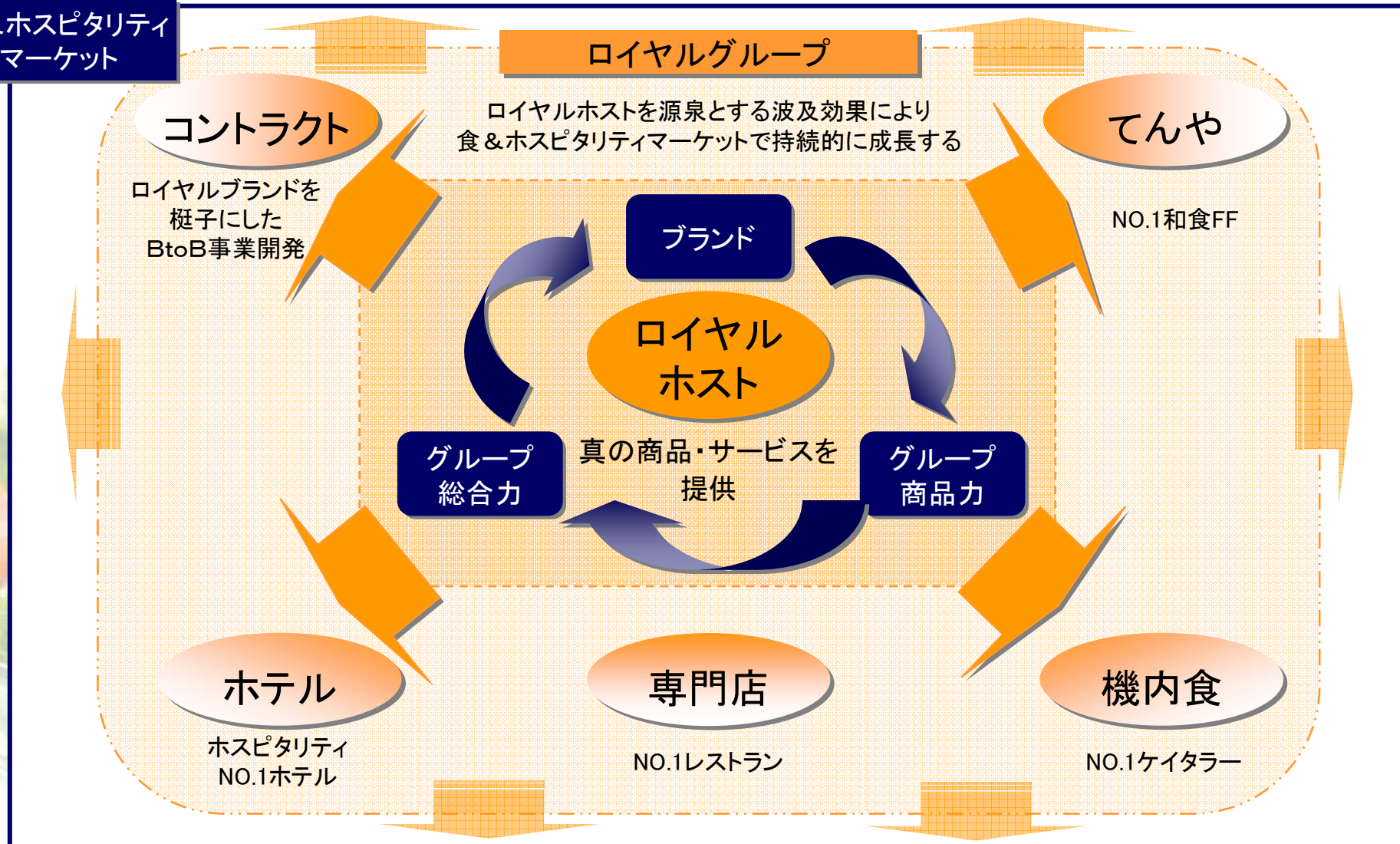
中期経営計画策定

*fine food is our business*



# 次期中期経営計画 / 持続的成長を可能とするセグメント連環

食 & ホスピタリティ  
マーケット



*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四半期純利益については、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第2四半期については、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22年12月期第2四半期のセグメント情報は、参考値として現在の事業セグメントに基づき再集計しております。
- ・ 本資料に記載している平成23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*