

第86回 福証IRフェア

ロイヤルホールディングス株式会社 会社説明資料



ロイヤルホールディングス株式会社

(証券コード：8179)

<https://www.royal-holdings.co.jp/>

2018年8月28日

ボートハウス大濠パーク

- 第1部 グループ概要
- 第2部 2018年第2四半期決算レビュー
- 第3部 第5次中期経営計画「Beyond2020」進捗状況
- 第4部 株主還元

第1部 **グループ概要**

第2部 **2018年第2四半期決算レビュー**

第3部 **第5次中期経営計画「Beyond2020」進捗状況**

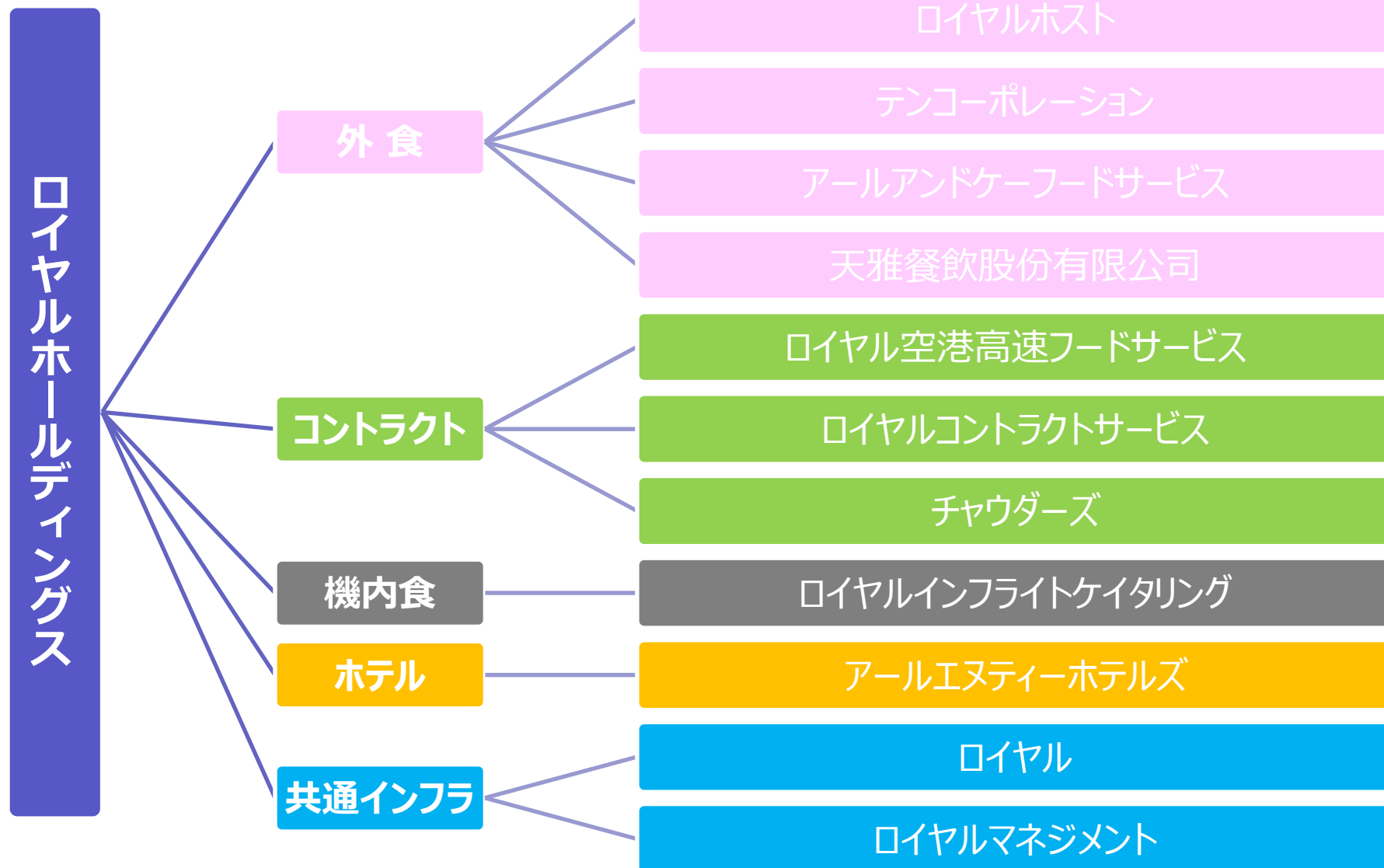
第4部 **株主還元**

グループ概要 / ロイヤルグループの体制

持株会社
(親会社)

セグメント

事業会社 (子会社)



グループ概要 / 主な事業セグメント①

ROYAL

外食事業

売上高 621億円

経常利益 30億円

6月末総店舗数 562店

ロイヤルホスト

231店 (内FC16店)

Hospitality Restaurant

Royal Host

天井てんや

217店 (内FC64店)

天井てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO

カウボーイ家族

30店

COWBOY家族

シェーキーズ

22店 (内FC11店)

Shakey's
Pizza & Salad



Hospitality Restaurant

Royal Host



COWBOY家族



天井てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO



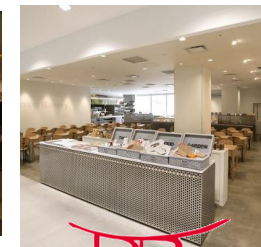
Shakey's
Pizza & Salad



Royal Garden Cafe



pinkberry
Frozen yogurt



RB
Rose Bakery

※売上高・経常利益は2017年度通期実績

グループ概要 / 主な事業セグメント②

ROYAL

コントラクト事業

売上高 340億円

経常利益 14億円

6月末総店舗数 224店

空港ターミナル内 等

多様なレストランと売店を運営 **10**拠点

高速道路SA・PA内

多様なレストランと売店を運営(直営) **11**拠点

事業所内給食

一般企業、大規模展示場、病院、官公庁、ゴルフ場、等における飲食の提供 **102**事業所

百貨店内レストラン

和洋中を中心としたレストラン、カフェ、ベーカリーショップの展開 **36**店



ロイヤルフードコート (福岡空港国際線)



北熊本サービスエリア(上り線)



空港ターミナル内レストラン・売店

千歳、仙台、成田、羽田、
関西国際、神戸、広島、福岡、
鹿児島、那覇

にて、計47店舗を展開

高速道路SA・PA

古賀、北熊本、川登、和布刈、
米山、那須高原、上里、羽生、
駒寄、海ほたる、掛川
にて展開

百貨店内、事業所内給食等

計164店舗を展開

※売上高・経常利益は2017年度通期実績

グループ概要 / 主な事業セグメント③

ROYAL

機内食事業
売上高 84億円
経常利益 9億円

ロイヤルインフライトケイタリング

関西国際空港

福岡空港

那覇空港
2015年開設

ジャルロイヤルケータリング ※持分法適用会社

成田空港

羽田空港



→メニュー開発



→搭載



→安全・衛生

※売上高・経常利益は2017年度通期実績

ホテル事業

売上高 269億円

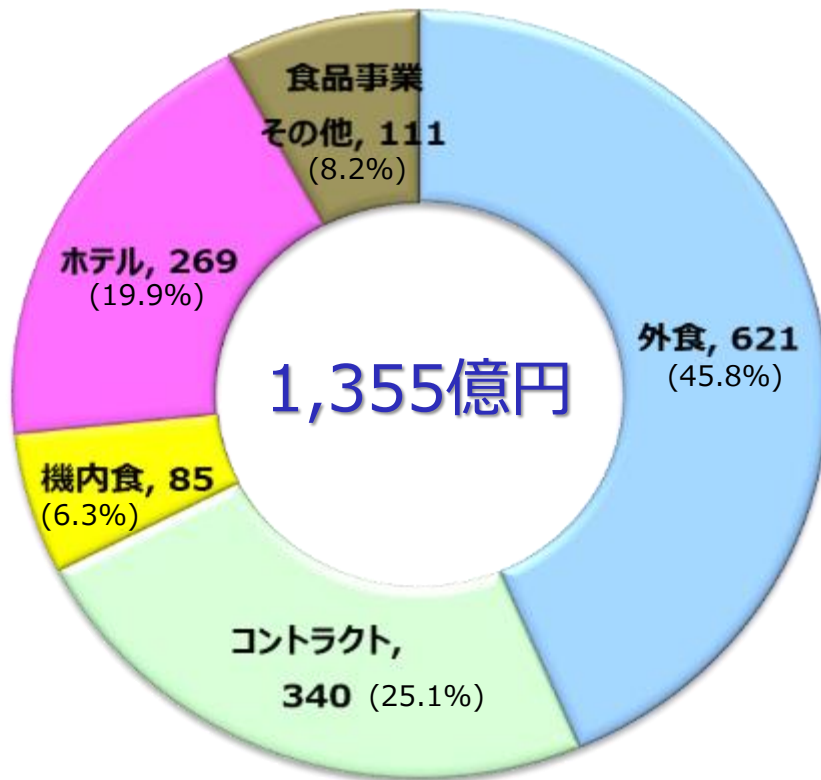
経常利益 41億円

「リッチモンドホテル」ブランドで全国
39ホテルを展開（直営）、
他1ホテルの運営支援・受託



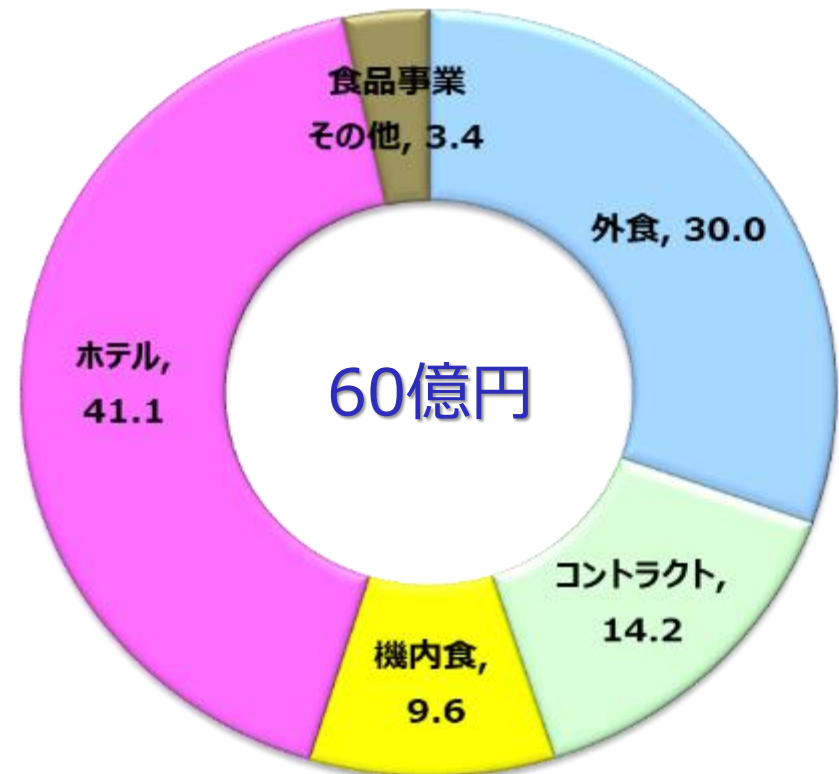
グループ概要 / 事業セグメント別売上利益

2017年グループ連結売上高



※セグメント間相殺▲70.4億円

2017年グループ連結経常利益



※全社部門▲37.7億円

単位：億円

第1部 グループ概要

第2部 2018年第2四半期決算レビュー

第3部 第5次中期経営計画「Beyond2020」進捗状況

第4部 株主還元

2018年第2四半期 連結損益

前期からの出店により増収。既存店の好調による増益があるも、
計画に基づく出店や生産性向上を目的としたシステム投資により減益

(単位：百万円)

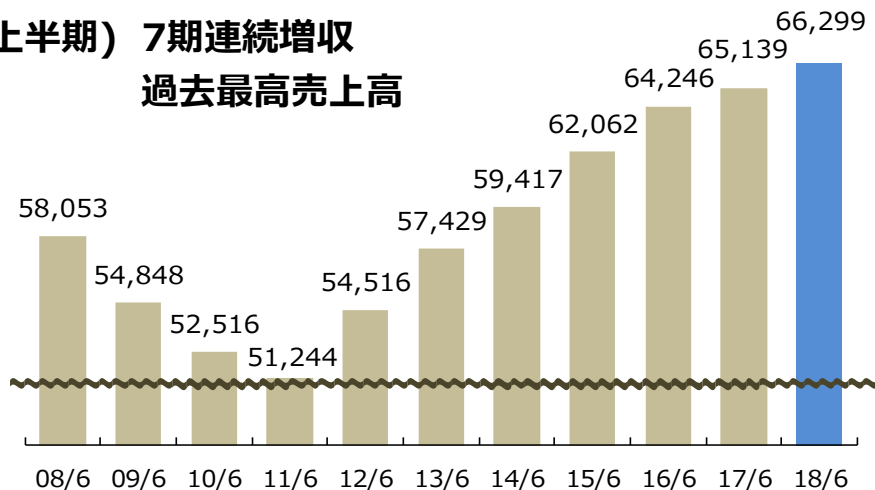
	2017年12月期 第2四半期	2018年12月期 第2四半期	増減額	増減率	(参考) 業績予想差
売上高	65,139	66,299	1,159	1.8%	399
営業利益	2,195	2,056	△138	△6.3%	256
経常利益	2,308	2,117	△191	△8.3%	317
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,381	1,092	△289	△20.9%	192

連結業績推移

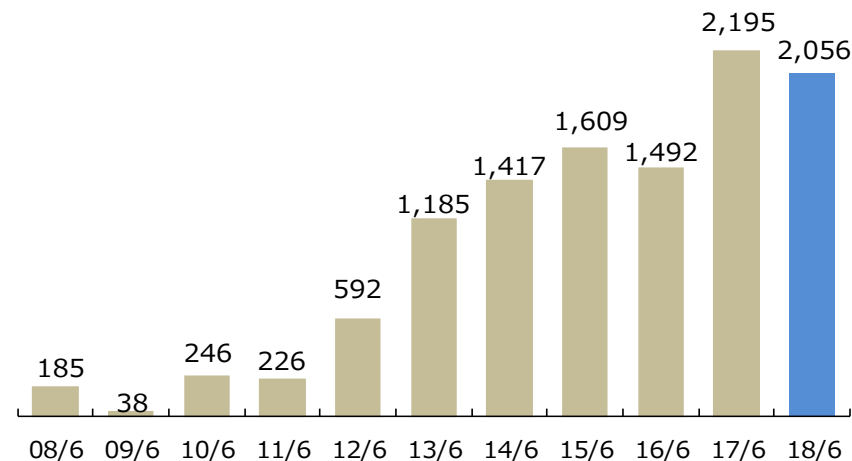
(単位：百万円)

売上高

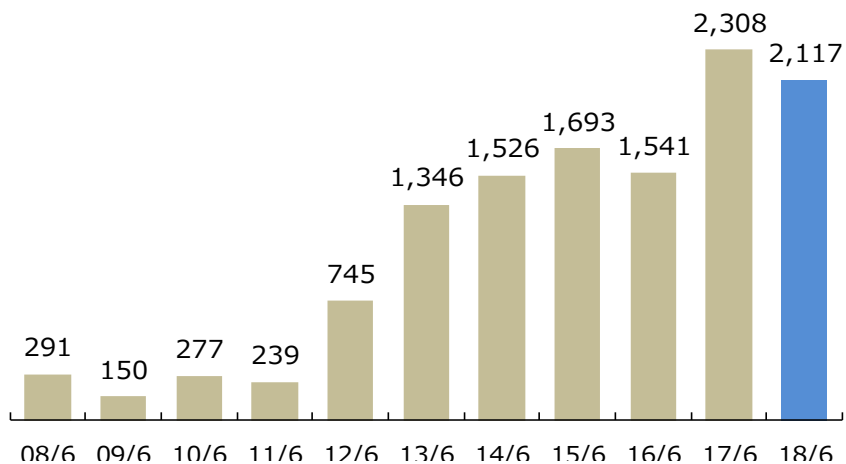
(上半期) 7期連続増収
過去最高売上高



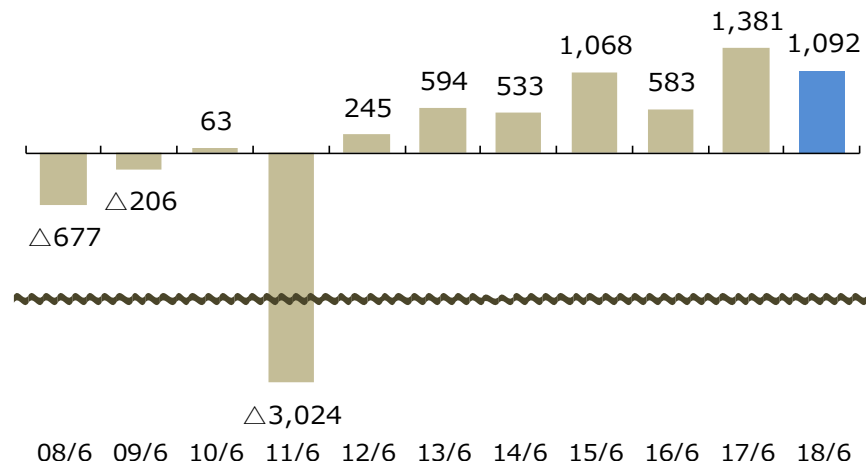
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する四半期純利益



セグメント別損益

ROYAL

(単位：百万円)

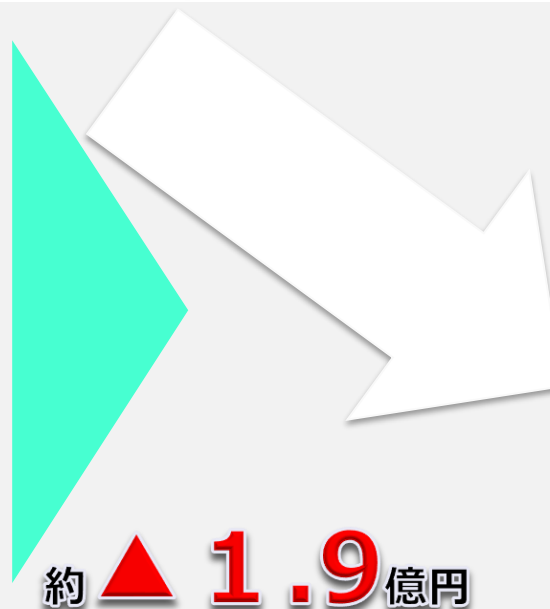
	2017年12月期 第2四半期		2018年12月期 第2四半期		増減額 (率%)	
	売上高 (占有%)	経常利益	売上高 (占有%)	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	30,297 (46.5)	1,361	30,213 (45.6)	1,294	△83 (△0.3)	△67 (△4.9)
コントラクト事業	16,378 (25.1)	641	16,743 (25.3)	666	365 (2.2)	25 (4.0)
機内食事業	4,124 (6.3)	498	4,221 (6.4)	470	97 (2.4)	△27 (△5.6)
ホテル事業	12,677 (19.5)	1,544	13,427 (20.3)	1,462	750 (5.9)	△82 (△5.3)
食品事業 その他事業	5,020 (7.7)	60	5,166 (7.8)	178	145 (2.9)	117 (195.1)
セグメント間相殺	△3,358 (-)	-	▲3,474 (-)	-	△115 (-)	- (-)
全社部門	- (-)	△1,797	- (-)	▲1,954	- (-)	△157 (-)
合計	65,139 (100.0)	2,308	66,299 (100.0)	2,117	1,159 (1.8)	△191 (△8.3)

売上高・経常利益 前年差要因

売上高



経常利益



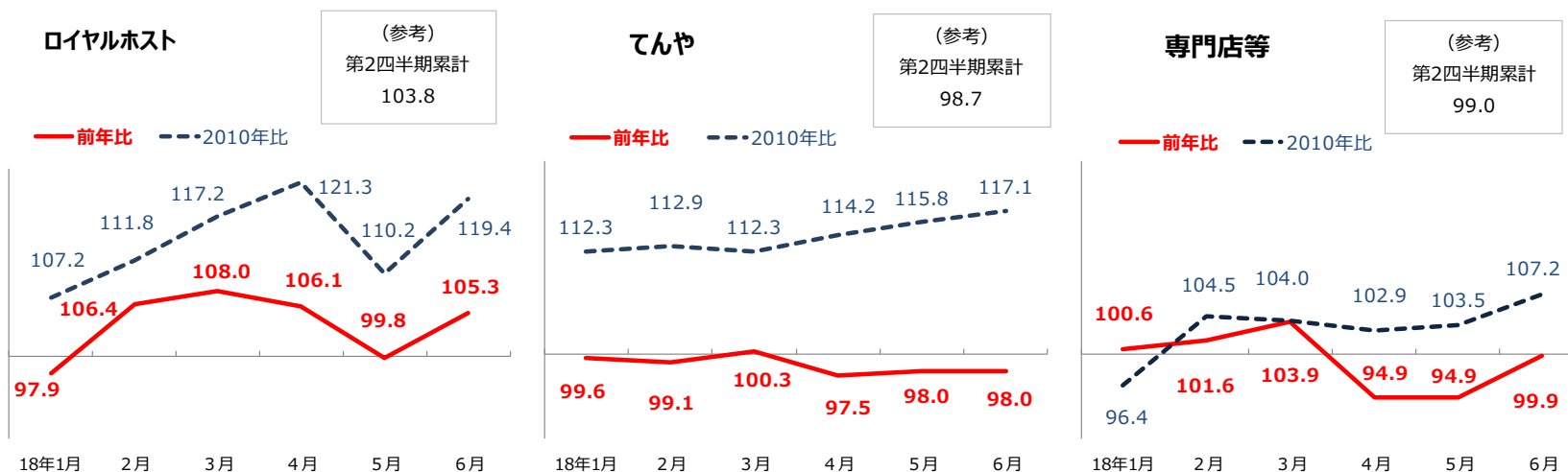
セグメント別売上・利益 / 外食事業

ロイヤルホスト事業は、店休日などによる影響を既存店伸長が吸収し増収増益
てんや事業は厳しい競争環境継続により減収減益、専門店等は計画に基づく出店コストの発生などにより減益

(単位：百万円)

	2017年12月期 第2四半期		2018年12月期 第2四半期		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	30,297	1,361	30,213	1,294	△83	△67
ロイヤルホスト事業 (カウボーイ家族他含む)	18,591	911	18,644	1,055	53	143
てんや事業	6,671	218	6,602	181	△68	△37
専門店等	5,034	231	4,966	58	△67	△173

《 既存店売上前年（2010年）比 推移（%） 》



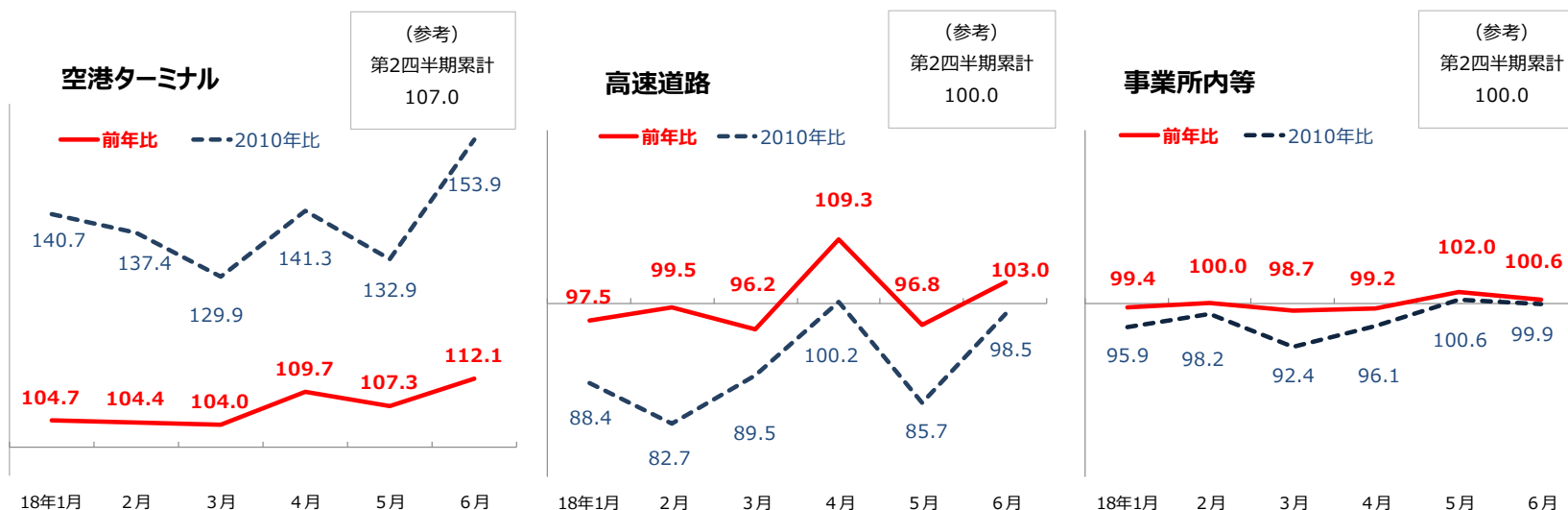
セグメント別売上・利益 / コントラクト事業

空港ターミナル・高速道路等は、新規出店や既存店堅調により増収増益
事業所内等は、閉店やコスト上昇を補えず減収減益

(単位：百万円)

	2017年12月期 第2四半期		2018年12月期 第2四半期		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
コ ン ト ラ ク ト 事 業	16,378	641	16,743	666	365	25
空港ターミナル・高速道路等	8,950	431	9,555	492	604	61
事 業 所 内 等	7,428	209	7,188	174	△239	△35

《 既存店売上前年（2010年）比 推移（%） 》



セグメント別売上・利益 / 機内食事業

インバウンドの堅調な増加により増収
人件費などのコスト上昇により減益

(単位：百万円)

	2017年12月期 第2四半期		2018年12月期 第2四半期		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
機内食事業	4,124	498	4,221	470	97	△27



国際的な機内食会社の品質・衛生監査プログラムQSAIにおいて、
(QSAI = Quality & Safety Alliance In-flight Services)

- 世界最優秀の「ワールドワイド・プラチナ賞」
(2012年度・2013年度に続き3度目の受賞)
- 地域最優秀の「アジア太平洋地域・ゴールド賞」
(6年連続の受賞)

を同時受賞。



セグメント別売上・利益 / ホテル事業

既存店が高稼働率を維持したことに加え、新規ホテル開業により増収
当期に開業した2ホテルの開業コスト発生などにより減益

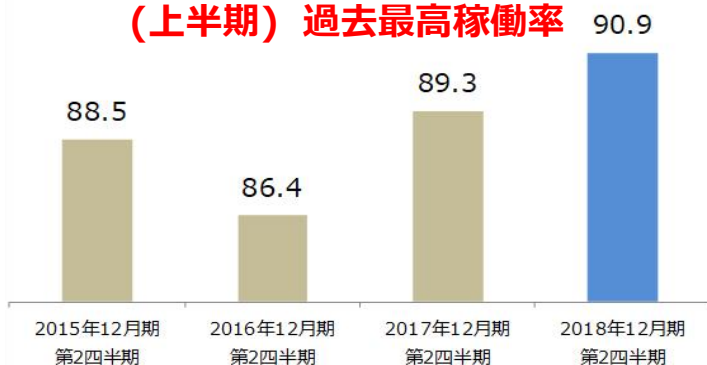
(単位：百万円)

	2017年12月期 第2四半期		2018年12月期 第2四半期		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
ホテル事業	12,677	1,544	13,427	1,462	750	△82

【リッチモンドホテル 直営のみ】

	2017年12月期					2018年12月期		
	第1四半期 1月-3月	第2四半期 4月-6月	第3四半期 7月-9月	第4四半期 10月-12月	通期	第1四半期 1月-3月	第2四半期 4月-6月	第2四半期累計 1月-6月
店舗数(各四半期末)	36	37	37	37	37	38	39	39
各期末客室数(室)	7,384	7,495	7,483	7,483	7,483	7,677	7,893	7,893
直営ホテル客室稼働率	89.7%	88.9%	93.1%	91.8%	90.9%	89.9%	91.8%	90.9%

《 客室稼働率推移 》
(上半期) 過去最高稼働率



2018年12月期 連結業績予想

2018年12月期は、7期連続の増収、10期連続の経常増益を見込む

(単位：百万円)

	2017年 12月期	2018年12月期 予 想	増 減 額	増 減 率
売 上 高	135,563	137,500	1,937	1.4%
営 業 利 益	5,952	6,200	248	4.2%
経 常 利 益	6,056	6,200	144	2.4%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	3,533	3,200	△333	△9.4%
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 (円)	93.06	84.28	△8.78	△9.4%
E B I T D A	12,144	12,740	596	4.9%
R O A	6.3%	6.2%	△0.1%	-%

※ E B I T D A = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 支払利息 (ネット)

※ R O A = 経常利益 ÷ 総資産 (平均)

2018年下半期 見通し

	2018年 上半期 期首予想	2018年 上半期 実績	期首予想差	2018年 下半期 予想	2018年 通期 予想
売上高	65,900	66,299	399	71,600	137,500
経常利益	1,800	2,117	317	4,400	6,200

下半期 主な増益要因

前期
ホテル 大型改装

2018年上半期
ホテル出店

3連休 増加

天候不順による影響も懸念されるものの、通期予想の達成を見込む

第1部 グループ概要

第2部 2018年第2四半期決算レビュー

第3部 第5次中期経営計画「Beyond2020」進捗状況

第4部 株主還元

ロイヤルグループ経営ビジョン2020

2010年9月策定

グループビジョン

「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**

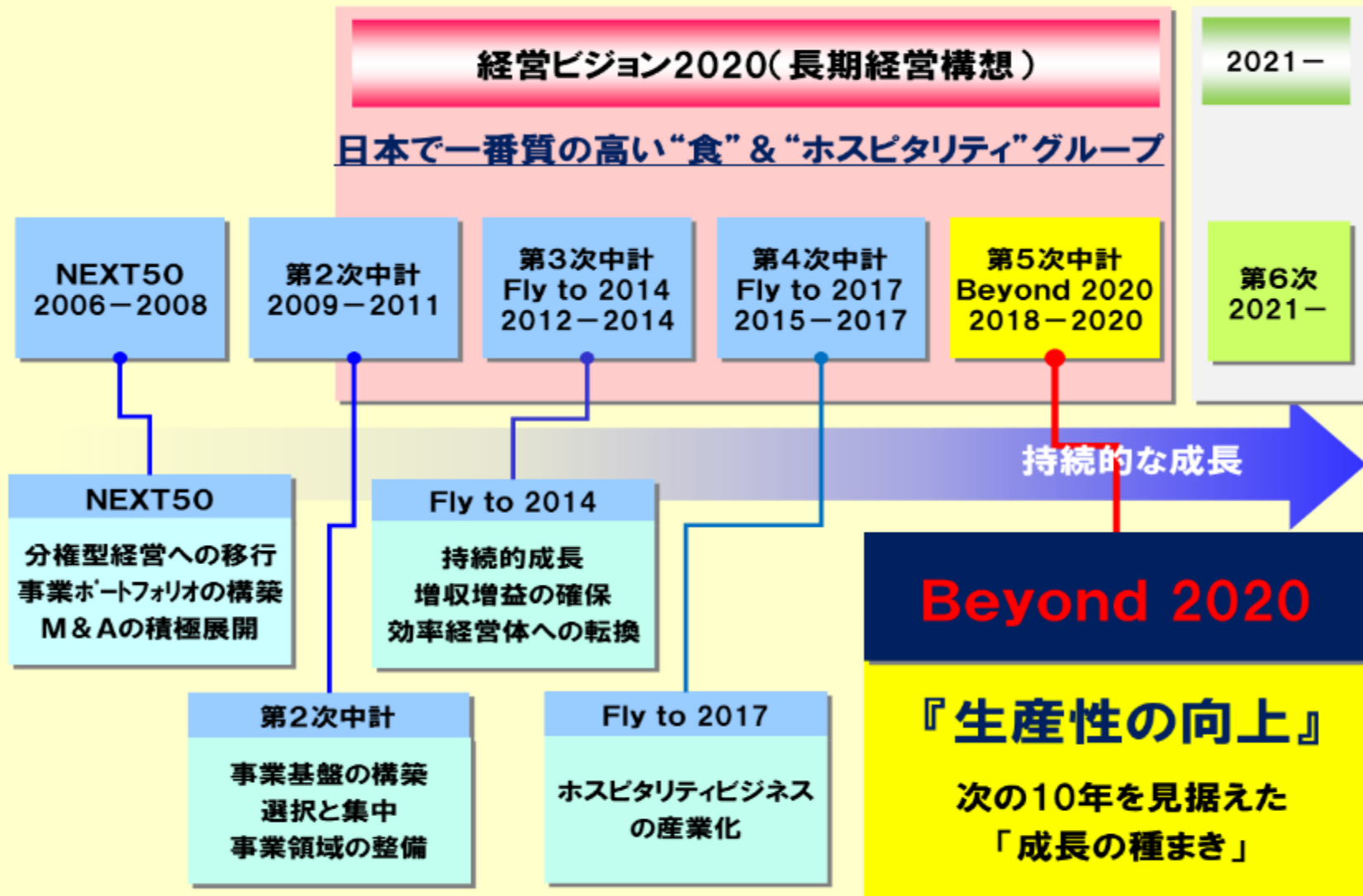
目指すべき姿

- ◇ 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

ロイヤル経営基本理念

経営ビジョン2020(長期経営構想)

日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ

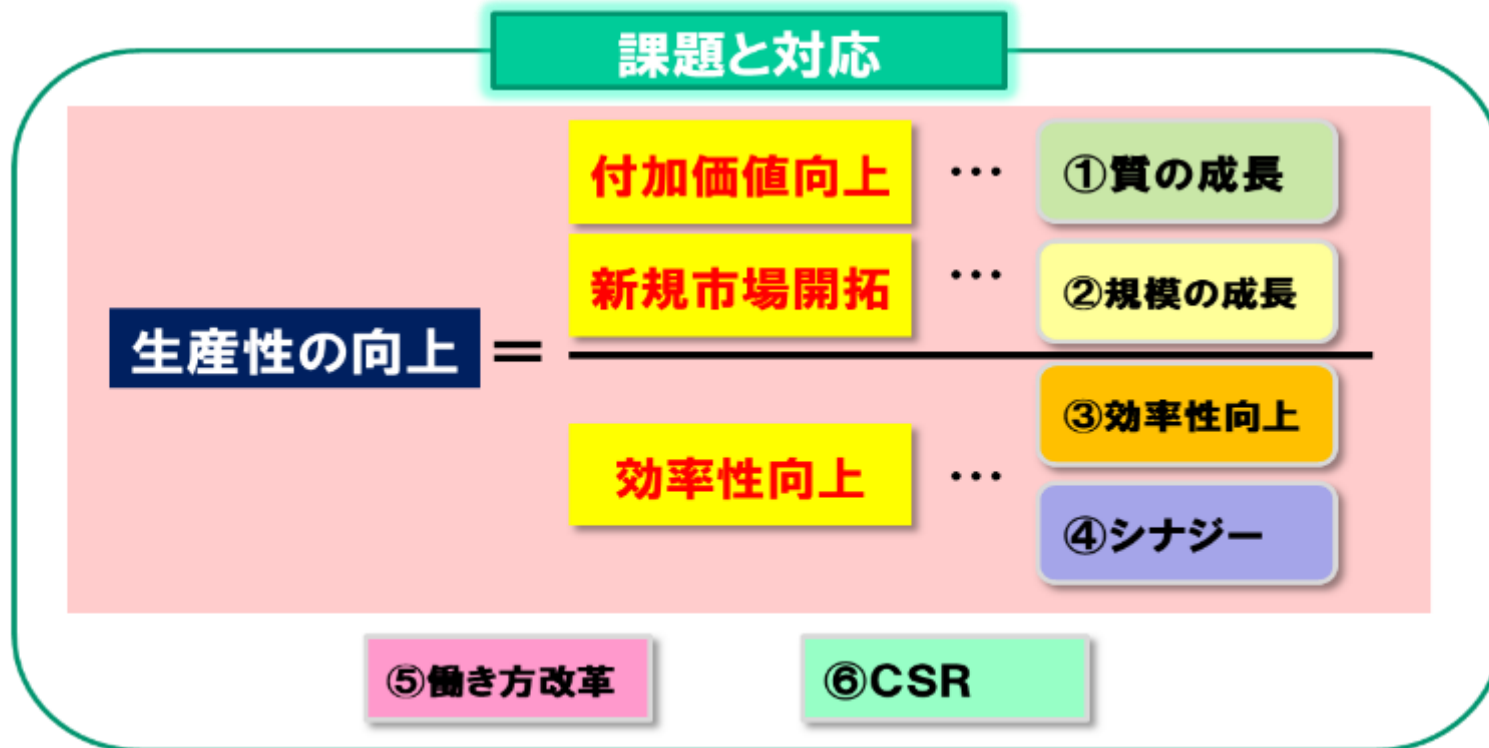


新中期経営計画に向けての課題整理

➤ 新中期経営計画期間(2018年～2020年)の主な経営環境変化



“食” & “ホスピタリティ”カンパニーとして対応



更なる成長に向けて「6つのテーマ」

新中期経営計画(18年~20年)

生産性向上	①質の成長	既存店投資	<ul style="list-style-type: none"> ・食とホスピタリティの追求 ・あるべきビジネスモデルの姿 		
	②規模の成長	既存業態出店	ハラル・冷凍ミール	海外展開拡大	M & A
		FCビジネス拡大		新業態開発	
	③効率性向上	機内食・工場投資		R & D強化	効率化の為の投資
	④シナジー	グループ内シナジー	他社との協調 (物流・購買等)		
	⑤働き方改革	人材採用 健康経営	ダイバーシティ 労働環境整備		
⑥CSR	社会貢献	・地域になくてはならない店づくり			

*2020年以降を見据えた成長・生産性向上の投資を積極的に行う

事業別進捗状況(ロイヤルホスト)

① 営業時間短縮+店休日導入効果



Hospitality Restaurant

Royal Host

2018年上半期累計
既存店売上高前年比

103.8%

店舗クルー平均在籍人数

+1.6人

※2018年6月度時点
(2016年度との比較)

② 既存店投資

①質の成長

2018年度
改装計画

34 店舗

2018年上半期
18店舗実施



事業別進捗状況(ロイヤルホスト)

③ 高付加価値商品

① 質の成長

スパイス&ステーキ ギャザリング・プチャター

Cashew nuts and tomato curry, spicy grilled prawns, CAB® steak, pungent taste fried chicken & kale salad

2,580円 (税込2,786円)

※一部店舗は2,630円 (税込2,840円)

質の高い商品を投入する事で、客単価上昇に寄与



④ IT投資による効率化

③ 効率性向上

POS

システム刷新を計画

入金機付
釣銭機

レジ締め作
業簡素化

多様な
決済手段
に対応

2018年度下期以降
順次導入予定

間接業務削減+会計スピード向上等で

生産性の向上を図る

⑤ 作業効率化実験

③ 効率性向上

ドイツシュウオツシャー作業効率化

実験スタート

機械に代替
できる業務

積極的に
機械化を推進

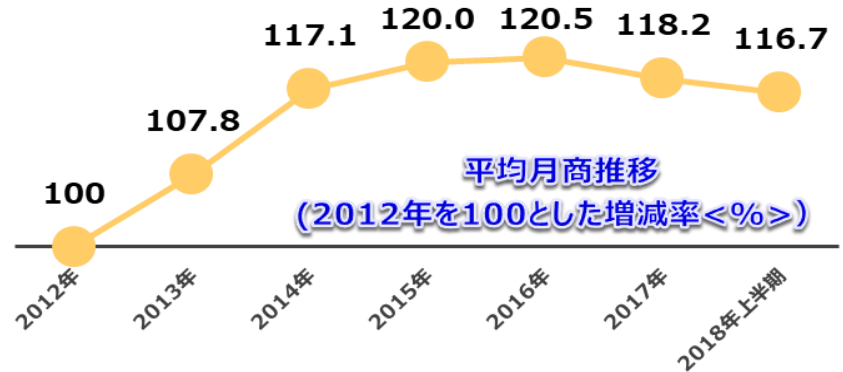


事業別進捗状況(てんや)

2018年上期
既存店売上高前年比

98.7%

てんや事業
活性化に向けて



① 店舗体制の確立と質の高い商品の追求

① 質の成長

店舗体制強化
人材
+
教育



商品の質をより高める事で
てんやの魅力をより訴求



② 多様な運営システムの検討

③ 効率性向上

従
来

フル
サー
ビス

立地環境
顧客ニーズ等に応じて
運営システムを変更する
事で生産性を高める

前会計

入店時、店頭
注文・会計

セルフ オーダー

タッチパネル
オーダー

フルセルフ

券売機会計、モ
ニターで呼出し

フル サービス

従来型

2017年11月
「フルセルフ」転換
新宿イーストサイド
スクエア店

転換後人時売上高
(7ヶ月平均前年比)

138%

※売上高÷総労働時間

転換2店舗目

渋谷地下鉄ビル店

③ 郊外型店舗での取り組み

事業別進捗状況(てんや)

④ 配達代行の活用

② 規模の成長

出前館が提供する「シェアリングデリバリー®」の拠点拡大にあわせ、

2018年6月末時点
加盟店舗数

28 店



年内に

50 店 を目指す



新たな
需要の
創出へ

導入店舗売上高

2.7%増

※2018年5月度における
導入店舗配達代行売上占有

⑤ 国内 F C 展開

② 規模の成長

首都圏以外の地域において
フランチャイズ出店を進める

●2018年

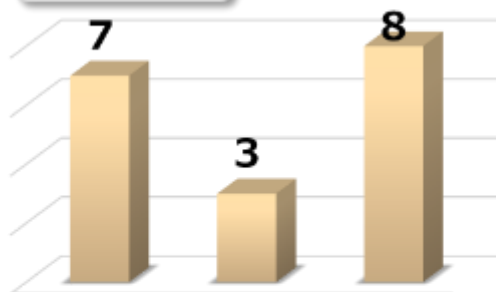
6月末時点 46 店

●2020年
国内 F C

90 店以上

⑥ 海外展開加速

② 規模の成長



タイ インドネシア フィリピン
2018年6月末時点

F C **18** 店

～日本の「てんや」から世界の「TENYA」へ～

「台湾」に現地パートナーと合併会社を新たに設立

- 台湾東元電機グループとの間で合併会社を設立。2018年度内に直営1号店を出店予定。

「香港」で現地パートナーとFC契約締結

- Honeymoon Dessert Group Hong Kongとフランチャイズ契約を締結。2018年度内にFC1号店を出店予定。

新たな進出地域として「アメリカ」を検討

- 現地にてマーケット調査を開始。事業展開の可能性を探る。

事業別進捗状況(専門店)

① 既存店投資

①質の成長

2018年度上半期

4 店舗 改装を実施

客室環境向上による
付加価値向上



③ I T 投資による効率化

③効率性向上

Shakey's

セルフレジ・T O事前オーダーアプリ導入



注文画面イメージ

2018年3月オープン シェーキーズ イオンモール座間店にて導入

② 新規出店の推進

②規模の成長

Shakey's

Royal Garden Cafe

Sizzler

pinkberry

ミドルサイズ化
出店を加速

2018年度上半期

4 店舗 出店

④ 作業効率化実験

③効率性向上

Royal Garden Cafe

自動搬送機



SHARP社製

AGV

(Automatic Guided Vehicle)

セルフオーダー



2018年3月オープン Q CAFE by Royal Garden Cafeにて導入

事業別進捗状況(コントラクト)

空港ターミナル・高速道路

①質の成長

②規模の成長



北陸自動車道上り線「米山サービスエリア」

2017年8月より受託開始



年間売上

約 **9%** UP

(2018年度年間売上見込み)

事業所内等

②規模の成長

③効率性向上

有料高齢者施設においては、需要の増加と共に、質の高い「食」のニーズが高まっている

個店ベースの対応

事業化に向けシステム構築

※ C K活用、厨房システム・機器標準化、メニュー統一

シルバー
店舗数 11 ⇒ 13
ヘルスケア
店舗数 9 ⇒ 30

チャウダース

②規模の成長



Chowder's

2018年4月『株式会社チャウダース』を子会社化



Chowder's

私たちはおいしくて“安心・安全”なスープを提供しております。

オフィスビル	空港内	商業施設	駅チカ
汐留	羽田	豊洲	横浜
大手町	中部	六本木	
2店舗	2店舗	2店舗	1店舗



2018年6月末時点

7 店舗

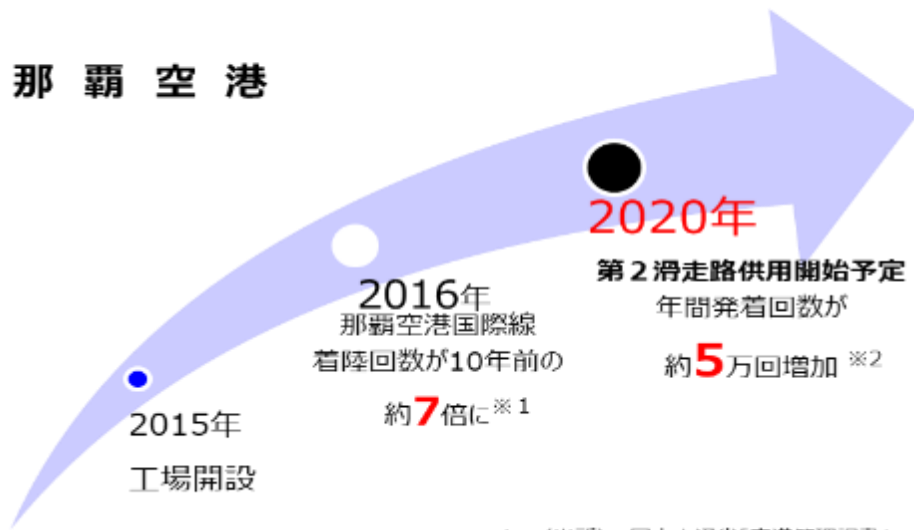
事業別進捗状況(機内食)

① 沖縄工場 展望

② 規模の成長

2015年7月
沖縄工場 開設

那 覇 空 港



※1 (出所) 国土交通省「空港管理調査」

※2 (出所) 内閣府「那覇空港プロジェクト」HP

② I T 投資による効率化

③ 効率性向上

重複する管理作業を I T 化

例) 勤務シフト管理業務を I T 化

作業時間

5工程



1工程

40% 削減へ

食の安全安心を保証した効率化

例) 製造に係る事務作業を I T 化

製造過程における各種記録・データ管理

人が約1,500回/日 記録・管理していたものを

汎用デバイス使用



事業別進捗状況(ホテル)

① 計画的な既存店投資の継続

①質の成長

2018年
2 ホテル 実施
 上質な客室空間
 +
 トリプル対応客室増室



高いホスピタリティマインド
 を持った人材の育成



② 安定的な新規出店

②規模の成長

ブランドを毀損しない
 安定的な出店を継続

中期経営計画

2020年までに直営**5**ホテル出店



事業別進捗状況(R&D店舗)

GATHERING TABLE
PANTRY

生産性向上と働き方改革を目指した研究開発



業務時間割合

店長業務を含む
店舗作業のIT化

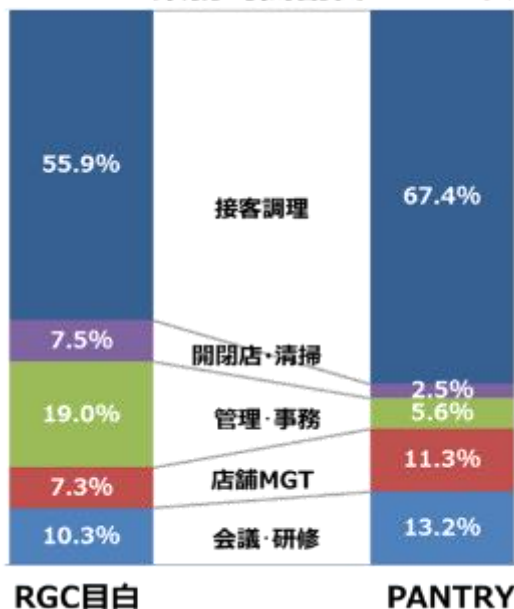
- ・キャッシュレス
- ・レジ締め無し
- ・自動発注
- ・トレーニング短縮

セントラルキッチン
の最大活用

- ・CK比率55%
- ・新調理機器
- ・コンパクトキッチン
- ・冷凍食材の販売

出店の軽量化

- ・アセットライト
(人材・投資)
- ・少人数での運営
- ・出退店の迅速化



既存業態への展開も視野に



タブレット
オーダー



多様な
決済手段



棚卸し・レジ締め
業務軽減



マイクロウェーブ
コンベクション
オープン
等

環境変化に対応するグループ施策（まとめ）

想定される
環境変化

人口減少
(少子高齢化進行)

労働力不足
(時給の上昇)

中食の台頭
(コンビニの進化)

消費税増税
(軽減税率)

原材料高騰

食の安全志向
の高まり

インバウンドの
増加

ラグビーワールドカップ
東京オリンピック・パラリンピック



2020年以降を見据えた「働き方改革」と「生産性向上」は喫緊の課題であると認識し、IT・ロボティクスの活用による対応を推進

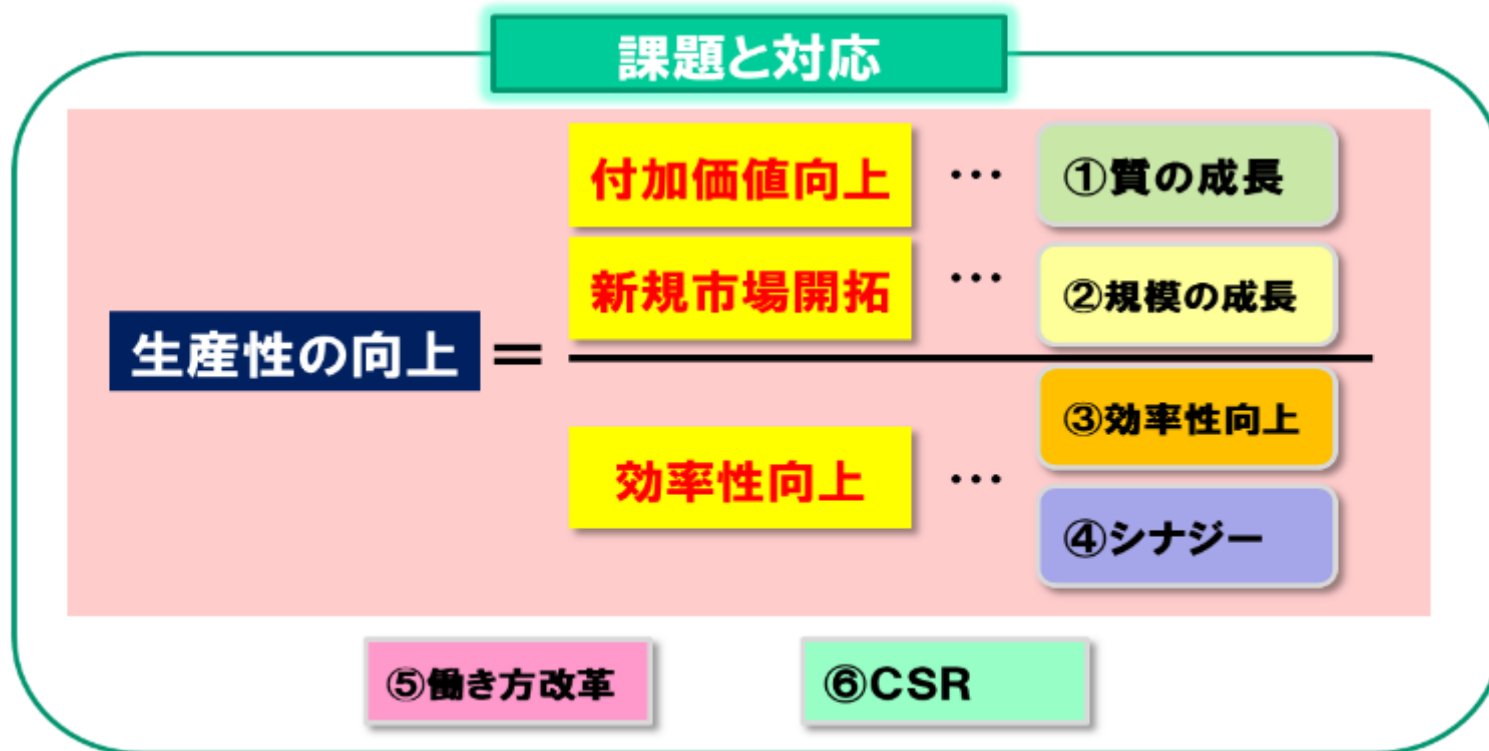
事業	目的	施策	効果
Hospitality Restaurant Royal Host	働き方改革	営業時間短縮 店休日導入	ES向上による 人材確保・定着率向上
	生産性向上	POSシステム刷新	間接業務削減
	生産性向上	ディッシュウォッシャー作業 効率化	サービス・調理への更なる 注力が可能な環境整備
	生産性向上	運営システム検討	少人数でのオペレーション が可能に
専門店	生産性向上	セルフレジ セルフオーダー	業務の効率化
専門店 (シズラー)	生産性向上	ディッシュウォッシャー作業 効率化 (ロボットアーム)	サービス・調理への更なる 注力が可能な環境整備
機内食	生産性向上	管理業務のIT化	間接業務削減
食品	生産性向上	ロボットアーム導入	作業ライン省人化

新中期経営計画に向けての課題整理

➤ 新中期経営計画期間(2018年～2020年)の主な経営環境変化

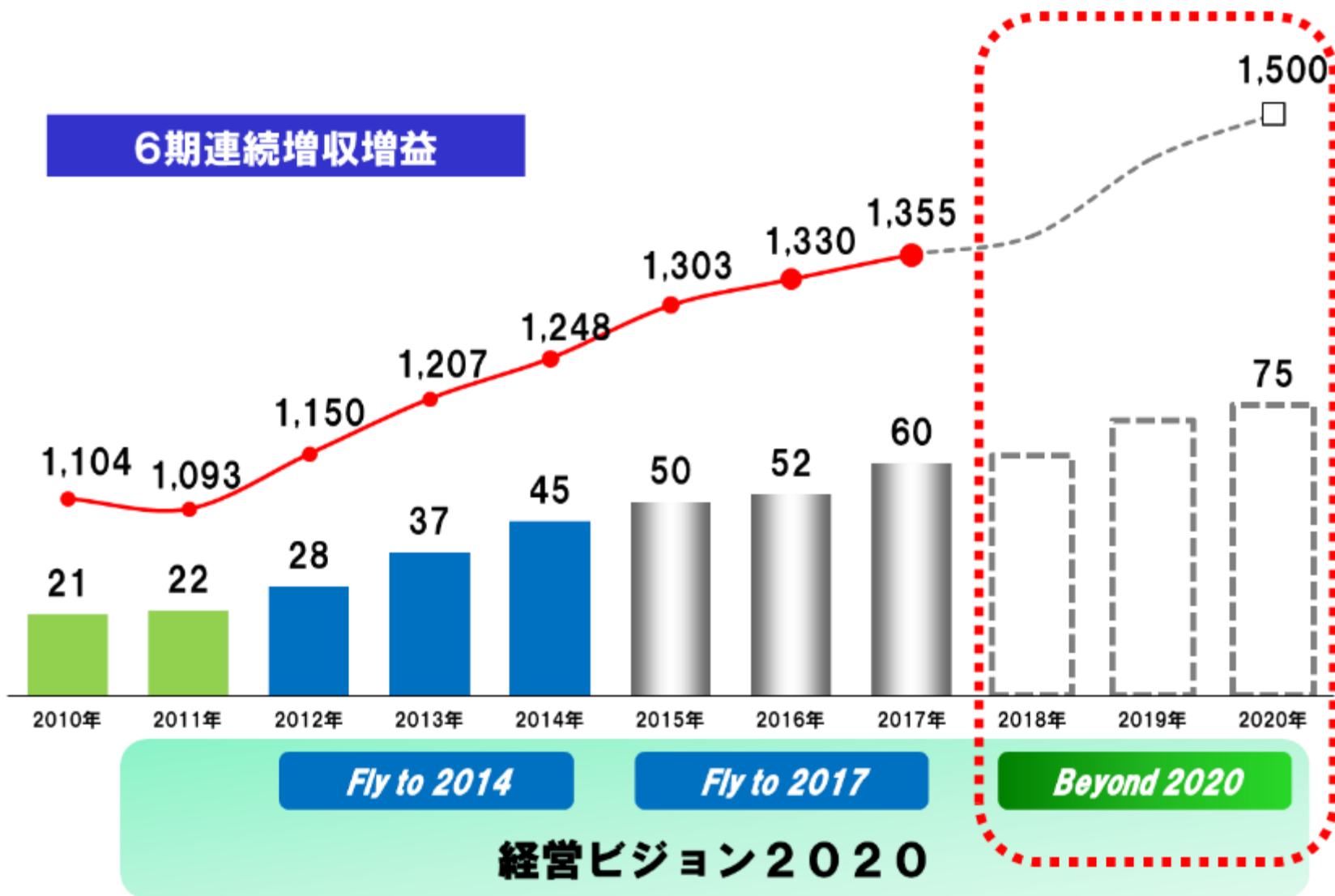


“食” & “ホスピタリティ”カンパニーとして対応



経営ビジョン2020における売上・利益推移

[単位:億円]



第1部 グループ概要

第2部 2018年第2四半期決算レビュー

第3部 第5次中期経営計画「Beyond2020」進捗状況

第4部 株主還元

株主還元 / 配当金と配当性向

(百万円)	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
売上高	114,957	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563
経常利益	2,817	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056
当期純利益	1,137	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533
配当金 (1株当たり)	12円	14円	16円	20円	20円	26円
配当性向	40.7%	32.5%	33.1%	28.3%	32.2%	27.9%

6月末の株主様には9月中旬に、12月末の株主様には3月下旬にそれぞれ、株式数に応じて「株主ご優待券」をご送付申し上げます。

1枚につき、お支払い総額（税込み価格）500円分のご飲食代金、商品ご購入代金およびご宿泊代金にご利用いただけます。

《株主ご優待券（税込価格）》

100株以上	500株未満	年間	1,000円分	(500円 × 1枚 × 2回)
500株以上	1,000株未満	年間	10,000円分	(500円 × 10枚 × 2回)
1,000株以上		年間	24,000円分	(500円 × 24枚 × 2回)



ご利用方法等、詳しくはホームページをご覧ください。
<http://www.royal-holdings.co.jp/ir/index.html>
(ロイヤルホールディングス株式会社 I R 情報)



増収増益の継続 = 持続的成長の実現

- 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各事業の売上高には、セグメント間の内部売上等が含まれております。
- 本資料に記載している営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益については、それぞれ営業損失・経常損失・親会社株主に帰属する当期(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業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及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大きく異なる可能性があります。

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 財務企画部 業績分析室

電話 : 03-5707-8873 本山 (もとやま) ・三宅 (みやけ)

