



**ロイヤルグループ  
中期経営計画 2018～2020  
Beyond 2020**

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

2018年2月

# 目次

---

**I. 前中期経営計画の振り返り**

**II. 新中期経営計画の内容**

**III. 新中期経営計画の骨子**

**IV. 個別事業戦略**

## Ⅰ. 前中期経営計画の振り返り

# 1. 経営ビジョン2020の進捗状況

「経営ビジョン2020」計画どおりに推移



## 2. 前中期経営計画の計画差

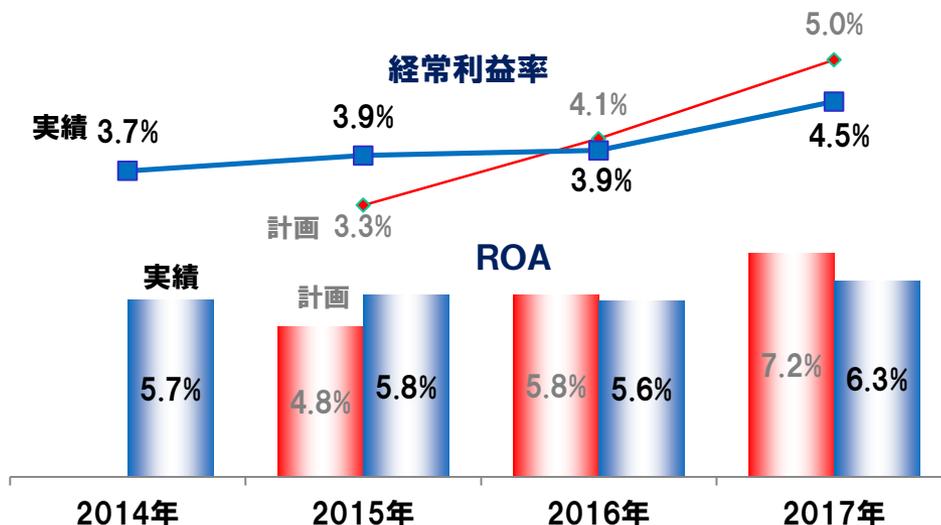
### 業績の状況



#### <売上高>

コントラクト・機内食事業はほぼ計画通り  
ホテル事業は新規ホテルに加え、既存ホテルが好調に推移

外食事業で新規出店の計画未達、計画を上回る閉店等により、  
売上高は計画未達に終わる。



#### <経常利益>

好調なホテル事業が利益貢献

外食事業の新規出店計画未達と既存店の収益改善が計画を下回り、  
経常利益は計画未達に終わる。

## II. 新中期経営計画の内容

## 1. 経営目標(連結)

【億円】

	2017年度 実績	新中期経営計画 2020年度	増減	増減率
売上高	1,355.6	1,500	+ 144.4	10.6%
経常利益	60.6	75.0	+14.4	23.8%
経常利益率	4.5 %	5.0 %	+0.5 %	—%
ROA	6.3 %	7.0 %	+0.7 %	—%
ROE	7.2 %	8.0 %	+0.8 %	—%

※ R O A = 経常利益 ÷ 総資産(平均)

※ R O E = 当期純利益 ÷ 自己資本(平均)

## 2. 経営目標(セグメント別)

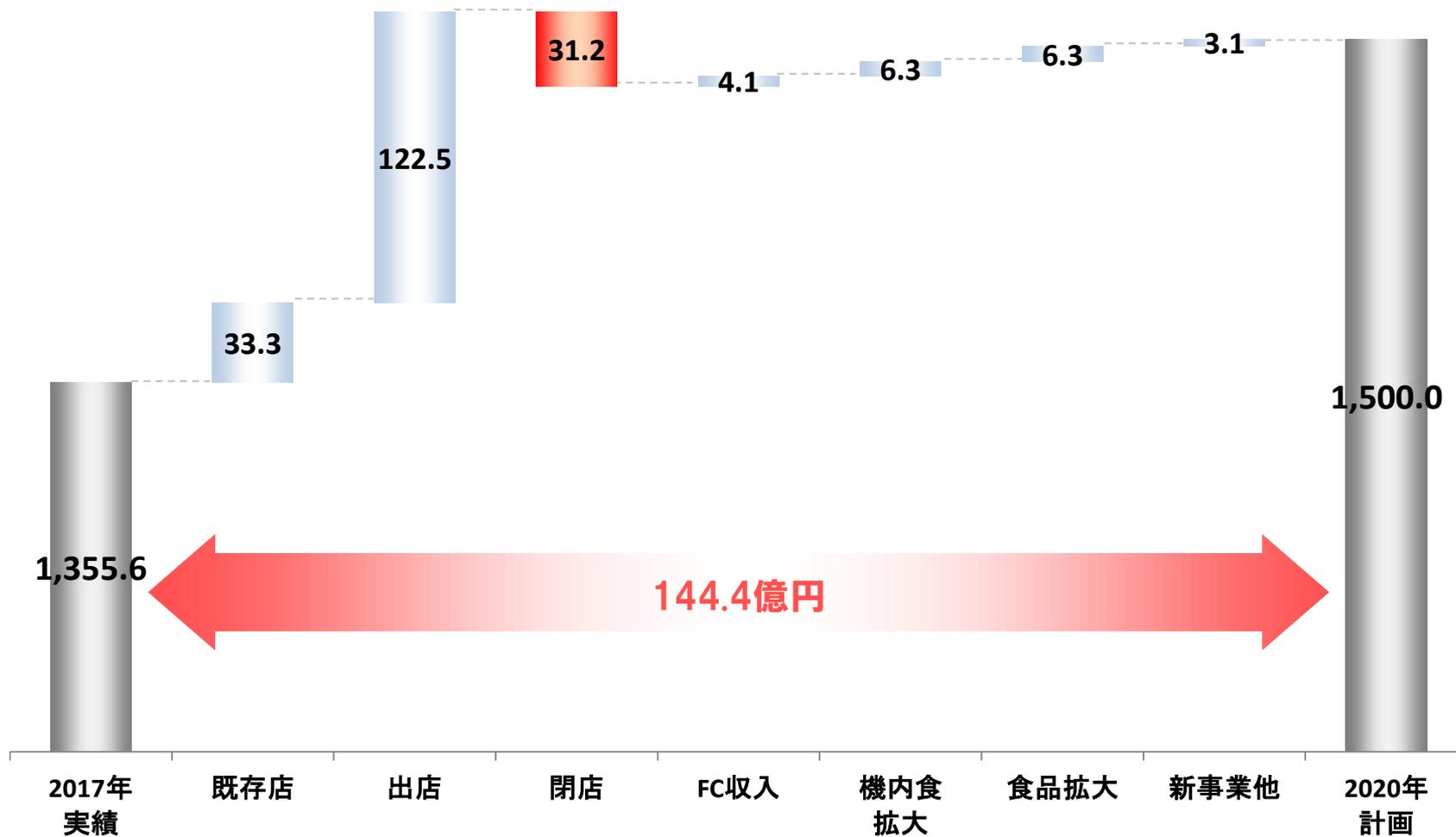
【億円】	2017年度 実績		新中期経営計画 2020年度		差	
	売上高	経常利益 (経常利益率)	売上高	経常利益 (経常利益率)	売上高	経常利益 (経常利益率)
外食	621.1	30.0 (4.8%)	678.0	35.0 (5.2%)	+56.9	+5.0 (+0.3%)
コントラクト	340.1	14.2 (4.2%)	363.0	19.0 (5.2%)	+22.9	+4.8 (+1.1%)
機内食	84.8	9.6 (11.3%)	92.0	10.0 (10.9%)	+7.2	+0.4 ( $\Delta$ 0.5%)
ホテル	269.4	41.1 (15.3%)	329.0	52.0 (15.8%)	+59.6	+10.9 (+0.5%)
その他	40.2	$\Delta$ 34.3 (-%)	38.0	$\Delta$ 41.0 (-%)	$\Delta$ 2.2	$\Delta$ 6.7 (-%)
連結	1,355.6	60.6 (4.5%)	1,500.0	75.0 (5.0%)	+144.4	+14.4 (+0.5%)

### 3. 各種施策による効果(売上高)

売上高

2018年～2020年における売上高増減

【億円】

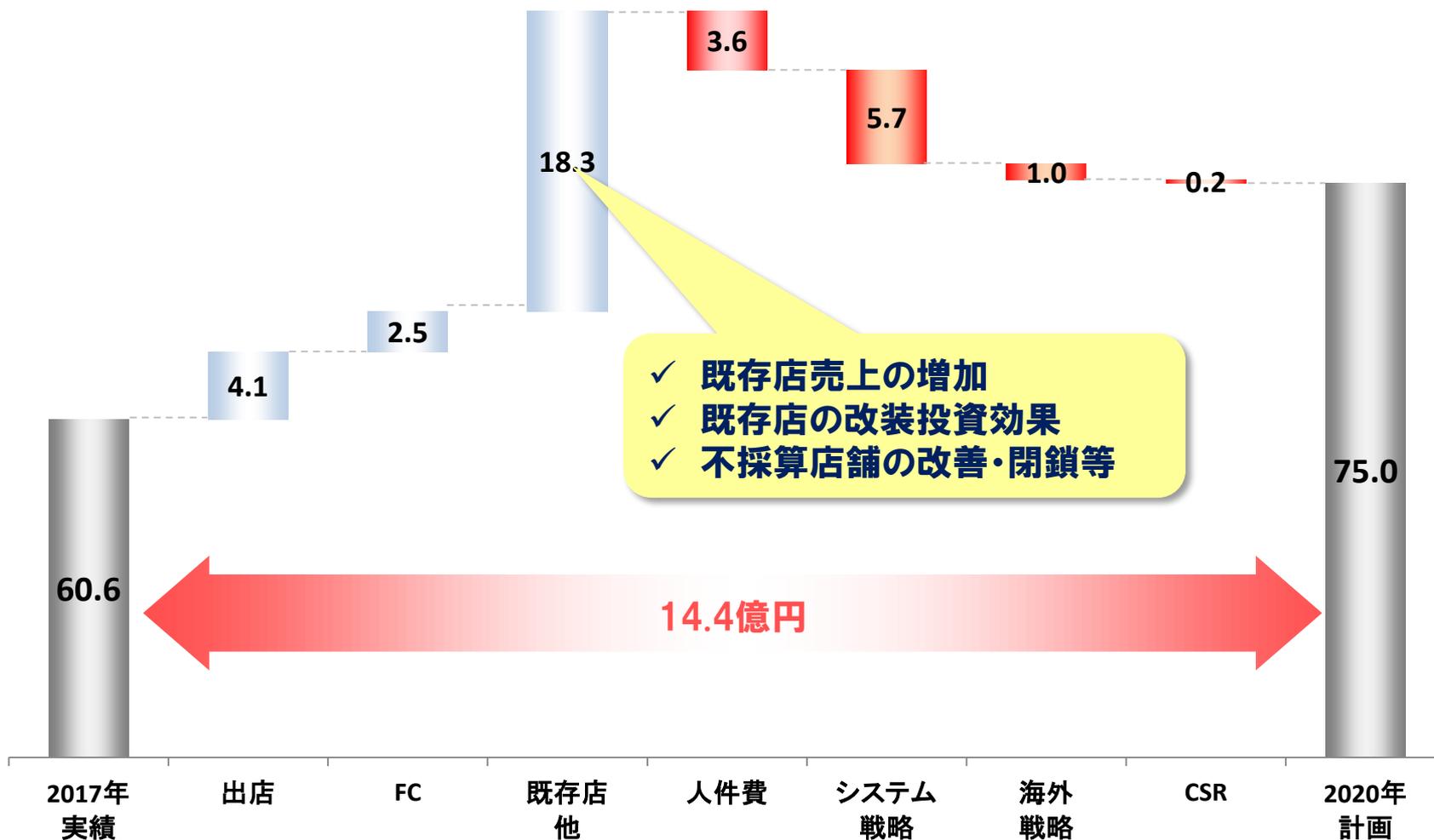


# 4. 各種施策による効果(経常利益)

経常利益

2018年～2020年における経常利益増減

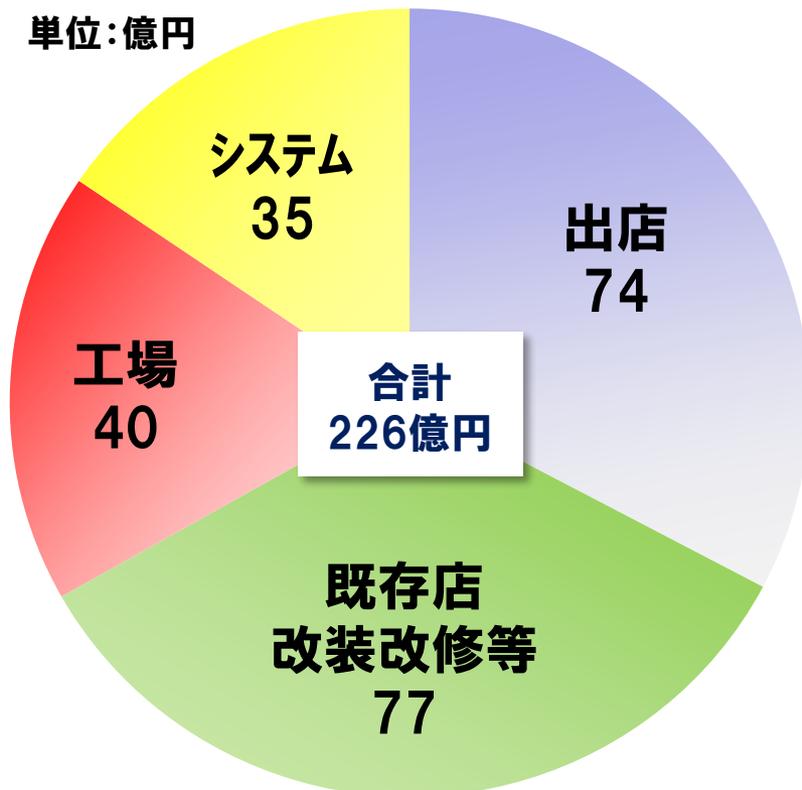
【億円】



## 5. 投資計画

設備投資は成長と生産性向上のバランスを取った投資とする

計 226億円



### <投資対象>

- 新規出店 74億円  
(直営127店舗出店)
- 既存店改装改修等 77億円  
(外食店舗・ホテル等)
- 工場(機内食含む) 40億円
- システム 35億円  
(労働力不足への寄与・効率化)

※別途ファイナンス・リースとして154億円を計画  
(内、ホテル出店で151億円)

## 6. 財務戦略

## 『持続的利益成長』と『株主還元強化』

【億円】	2017年度 実績	2020年度 計画	増減	増減率
経常利益	60.6	75.0	+14.4	23.8%
営業キャッシュ・フロー (3年累計)	2015~2017年 267	2018~2020年 347	+80	30.0%
設備投資 (3年累計)	2015~2017年 176	2018~2020年 226	+50	28.4%

- 2020年まで12期連続経常増益
- 営業キャッシュ・フロー ⇒ 成長投資と株主還元バランスよく配分
- 設備投資 ⇒ 生産性向上を主目的とした投資に重点
- 配当性向 ⇒ 2020年に向けて配当性向を段階的に40%目安に引き上げる

## III. 新中期経営計画の骨子

# 1. グループビジョンと目指すべき姿

## 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

### 数値目標

**2020年**

**売上高  
1,500億円**

**経常利益  
75億円**

## 2. 新中期経営計画の位置づけ

### 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

2021-

第6次  
2021-

NEXT50  
2006-2008

第2次中計  
2009-2011

第3次中計  
Fly to 2014  
2012-2014

第4次中計  
Fly to 2017  
2015-2017

第5次中計  
Beyond 2020  
2018-2020

持続的な成長

NEXT50

分権型経営への移行  
事業ポートフォリオの構築  
M&Aの積極展開

Fly to 2014

持続的成長  
増収増益の確保  
効率経営体への転換

第2次中計

事業基盤の構築  
選択と集中  
事業領域の整備

Fly to 2017

ホスピタリティビジネス  
の産業化

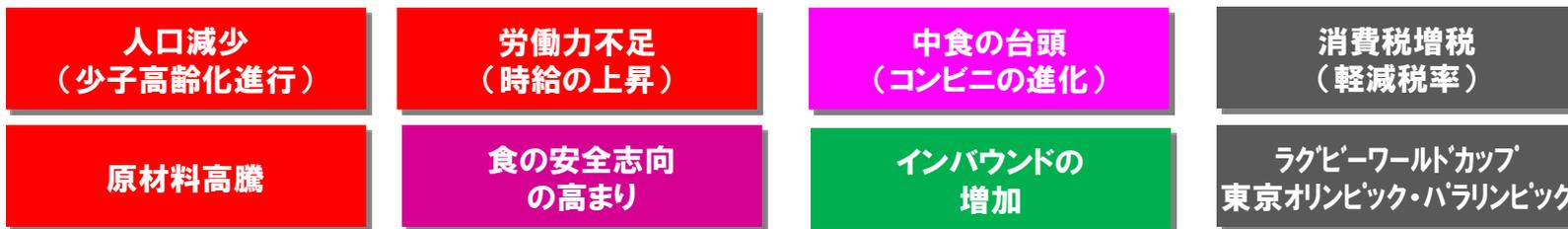
Beyond 2020

『生産性の向上』

次の10年を見据えた  
「成長の種まき」

# 3. 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

### 課題と対応

生産性の向上

=

付加価値向上

...

①質の成長

新規市場開拓

...

②規模の成長

効率性向上

...

③効率性向上

④シナジー

⑤働き方改革

⑥CSR

# 4. 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

- ・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

## 5. 次の10年を見据えた種まき

2020年以降も  
環境変化が大きく進行・継続

- 人口減少(少子高齢化)
- 労働力不足(時給の上昇)
- 女性の社会進出(女性活躍)
- 単身・高齢者世帯の増加
- 原材料高騰
- 物流費高騰
- 食の安全安心の高まり
- 世界人口の増加  
(アジア・ムスリム等)

次の10年を見据えた種まきが必要

研究開発

市場開拓

働き方改革

他社との協調



2018年～2020年



2020年以降

①質の成長

質の成長(付加価値の向上)

食とホスピタリティの追求

- ・ロイヤルならではの商品
- ・ESの向上⇒ホスピタリティ



あるべきビジネスモデルの姿

- ・持続的成長
- ・ブランド価値向上

Hospitality Restaurant  
**Royal Host**



**天丼てんや**  
TENPUSA TENDON TENYA  
ASAHGA TOKYO

人材育成

- ①グループ教育研修  
(新入社員、階層別、管理職、幹部候補等)
- ②グループ内ローテーション  
(定期異動、3年目面談、公募制度等)
- ③タレントマネジメントシステム
- ④マネジメント力の強化



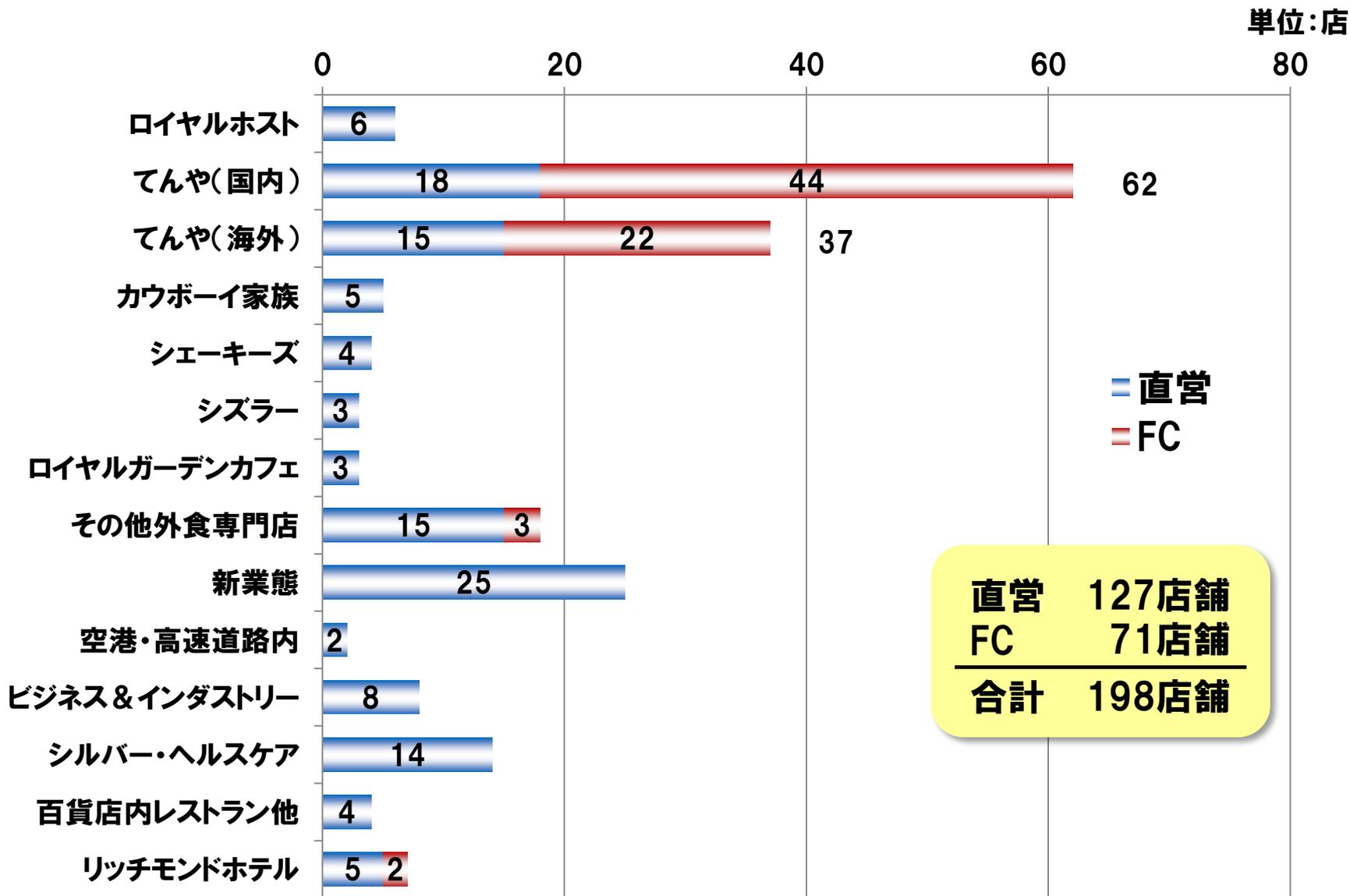
既存店投資

- ・既存店改装改修等 **77億円**  
(外食店舗・ホテル等)



②規模の成長

出店計画(2018年～2020年の出店)



②規模の成長

# 海外ビジネスの拡大

## ロイヤルの“食” & “ホスピタリティ”のQSCAを海外へ

### 日本の「てんや」から世界の「TENYA」へ



ASEAN3カ国からアジア・アメリカ等、  
4カ国目・5カ国目・6カ国目への展開  
FC以外も検討

2017年

海外  
18店

2020年

海外  
50店以上

てんや事業を主体に海外ビジネスを  
拡大していくが、外食事業含め、  
その他事業においても  
海外を研究・検討していく



②規模の成長

新業態開発・商品開発・販売方法

【新業態開発】

2020年末までに25店舗

- ①店舗のIT化促進 … 利便性向上・業務効率化
- ②CKの最大活用 … 高品質商品の安定提供
- ③インフラ基盤整備 … 出店の迅速化・軽量化

テスト1号店



GATHERING TABLE PANTRY

2017年11月6日 馬喰町店OPEN

上記3つのプラットフォームをテスト ⇒ 活用した新業態の展開

【商品開発】冷凍ミール・ハラールミール

グループ内店舗  
グループ通販  
等で販売



外部へも拡大

- ・ネットショッピングでの販売
- ・スーパー等での販売 等



【販売方法】宅配・テイクアウト

外部を活用した宅配や、  
テイクアウトの取り組み強化



②規模の成長

M & A

基本方針

- ・ 今後の環境変化に対応可能な“食” & “ホスピタリティ”に係る事業
- ・ 持続性のある差異化要因を有する事業
- ・ ロイヤル経営理念と合致したモデル

2020年以降も  
環境変化が大きく進行・継続

- 人口減少(少子高齢化)
- 労働力不足(時給の上昇)
- 女性の社会進出(女性活躍)
- 単身・高齢者世帯の増加
- 原材料高騰
- 物流費高騰
- 食の安全安心の高まり
- 世界人口の増加  
(アジア・ムスリム等)

次の10年を見据えた種まきが必要

<M&A ターゲット例>

- 労働力不足に対応した効率性・生産性の高いミドルサイズ業態
- グループシナジー(既存事業、インフラ等)が発揮可能な業態
- 市場の伸張が予測される中食市場

③効率性向上

# IT投資による業務の効率化

投資  
35億円

## IT投資による業務効率化の推進

- ①店舗IT化推進(POS、新規IT)
- ②個別事業システム(ホテル・工場・機内食)
- ③人的資源(タレントマネジメント、パーソナルサイト)
- ④プラットフォーム改革(クラウド、API)

## グループ内間接業務の最適化

- ①コンシェルジェ機能設置(問い合わせ)
- ②オフィス改革(フリーアドレス化)

### 業務効率化 (研究開発)



### 本部集約 (コンシェルジェ機能設置)



### オフィス改革 (フリーアドレス化)



## ③効率性向上 研究開発(R&D・機器・ロボティクス)

### 【R&D店舗】

- ①店舗のIT化促進 … 利便性向上・業務効率化
- ②CKの最大活用 … 高品質商品の安定提供
- ③インフラ基盤整備 … 出店の迅速化・軽量化

- 販売管理
- 労務管理
- 店舗オペレーション
- バックヤード
- 計数管理



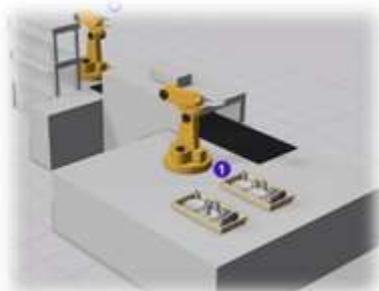
2017年11月6日 馬喰町店OPEN

### 【機器・ロボティクス】

※当社グループの店舗等で研究開発のためテスト導入しているものです。

従業員の業務負担軽減・効率化につながる機器・ロボティクス等の導入を研究

<研究例>



皿洗いロボット



工場ロボット



清掃ロボット



新調理機器

④シナジー

# グループ内シナジー、外部企業連携

## 原材料および物流費高騰への対応



### <コストダウン施策>

- ◆ 開発購買(米、肉、シーフード等)
- ◆ 集約購買(専門店、コントラクト等の直納品)
- ◆ 物流再構築(センター構成の見直し、ストックセンターの活用)
- ◆ 他社との共同配送を検討

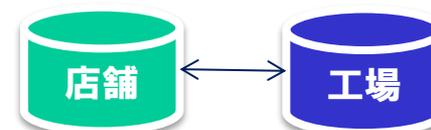
### <工場投資効果の発揮>

- 前中期経営計画期間
  - ✓ 38億円投資
  - ✓ 生産能力20%UP
  - ✓ 生産性7%UP
- 新中期経営計画期間
  - ✓ 20億円投資
  - ✓ 生産性4%UP



### <工場在庫管理の向上>

- 店舗発注・棚卸システムと、工場在庫管理システムの連動による、適正な工場在庫管理。
- ✓ 需要予測制度の向上
  - ✓ 欠品・膠着製品の減少



⑤働き方改革

# 人事戦略

## 誇りを持って働ける企業グループ

### 「働き方改革」と「生産性向上」

#### 人材確保と育成 (多様な働き方への対応)

- 採用間口の拡大(ゾーン・短時間社員・ホームワーク)
- ダイバーシティ(女性活躍推進・外国人採用と定着、シニア)

#### 健康経営 (従業員への健康投資)

- 健康診断受診率100%の継続
- 2次検診受診率の向上
- ※ 従業員の健康がホスピタリティの源泉

#### 人材マネジメント

- タレントマネジメントシステム
- 人事異動のグループ内最適化
- 階層別研修(新入社員・管理職・経営層等)

#### 働く環境の整備

- 店舗環境の整備(環境・体制・業務効率)
- 労働時間管理と勤務時間の適正化



⑥CSR

# CSRの取組み

各重要課題の中でも、特に社会面の「人」および「食」に係る課題については、当社グループにおける最重要課題と認識。率先的に対応し、持続的な成長に繋げていく。また、地域になくてはならない店づくりのもと、“食” & “ホスピタリティ”にかかわる社会貢献活動を推進する。

## 環境面 (E)

省エネ (LED照明導入)

フロンガス (機器入替え)

食品リサイクル (残渣)

## ガバナンス面 (G)

経営の監督機能強化

ステークホルダーとの対話

適時適切な情報開示

## 社会面 (S)

人材の採用・定着・確保・育成

多様な従業員が働ける環境づくり

適正な労働時間管理

労働安全衛生 (安全な職場環境)

食の安全安心への取組み

食品にかかわる適正な表示

人

食

## 社会貢献

地域になくては  
ならない店づくり

人道・災害  
支援

地域社会

次世代育成

経常利益の0.5%を  
社会貢献として予算化

# 持続的な成長に向けた生産性の向上

今後見込まれる環境変化に対応すべく  
「質の成長」、「規模の成長」、「効率性向上」など  
生産性の向上を行い、持続的な成長を図っていく



## IV. 個別事業戦略

# 1. 事業毎のミッション

外

ロイヤル  
ホスト

従来型ファミリーレストランから、ランチ、ディナーで強みを発揮するホスピタリティレストランへ進化

食

てんや

既存店の安定成長  
国内FC・海外ビジネスの積極展開専門店  
等既存業態の選択と集中、ミドルサイズチェーン化  
付加価値向上による生産性の向上

コントラクト

企画開発力の向上で選ばれるコントラクト企業へ  
既存店の付加価値向上

機内食

環境変化に対応した適応力のあるビジネスモデルの構築  
機内食の総合コーディネート

ホテル

進化し続ける日本で一番質の高いホテル  
安定的な新規出店の継続

# 2-1. 外食事業(ロイヤルホスト)

Hospitality Restaurant

## Royal Host

従来型ファミリーレストランから、ランチ、ディナーで強みを発揮するホスピタリティレストランへ進化



積極的な改装投資

バリューアップ改装	90店
厨房改装	42店



ホスピタリティ推進  
(ピークタイムオペレーションの向上)



ロイヤルホストならではの商品力  
(国産素材、ステーキ、フェア)

働く環境の整備 ⇒ 付加価値の向上

働く環境  
整備

QSCA向上

来客数増  
客単価UP



厳選した出店  
(年間2店舗)

- ・店休日の導入(年3日～)
- ・業務改善
- ・厨房改装
- ・マネジメント力強化

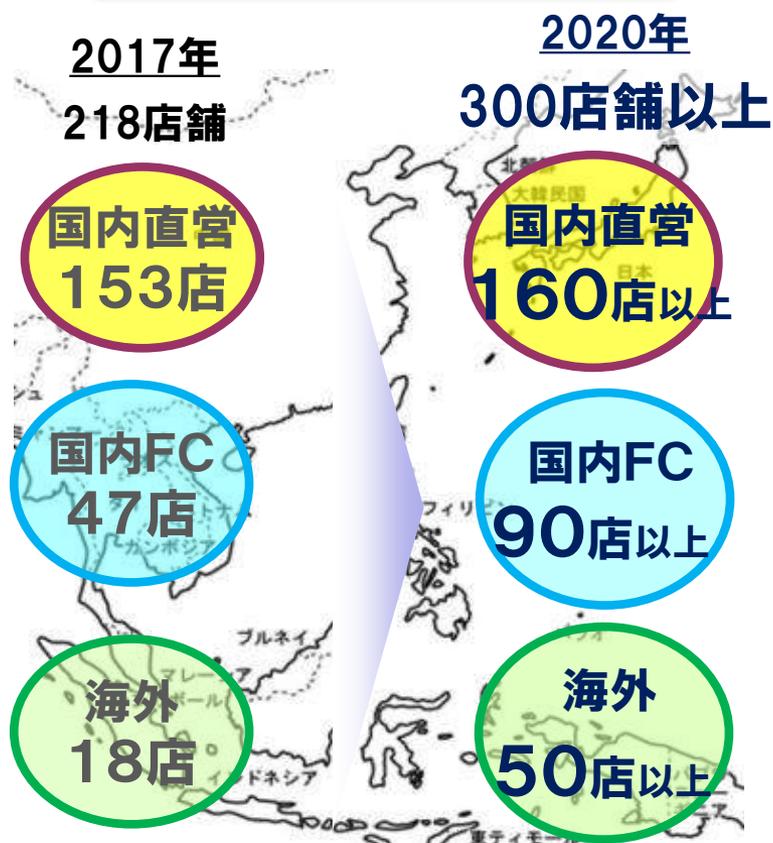
ES向上を通じ  
お客様満足の向上へ  
つなげる

## 2-2. 外食事業(てんや)



既存店の**安定成長**  
国内FC・海外ビジネスの**展開拡大**

### 店舗数の拡大



### 「てんや」バリューアップ

- 1) てんや品質の向上(商品、サービス)
- 2) 改装投資20店/年
- 3) ダイバーシティの推進
- 4) 店長業務の軽減化

### <時代対応した新たな取り組み>

- フードコートへの出店
- テイクアウト強化
- デリバリー
- セルフオーダー
- セルフサービス



# 2-3. 外食事業(専門店等)

## 専門店

既存業態の選択と集中とミドルサイズチェーン化  
付加価値向上による生産性の向上

### <既存業態の集中と選択>



着実な出店、商品のブラッシュアップ(サラダバーの進化)



多様(SC・郊外・テイクアウト)な立地への出店



旗艦店の出店(ブランド化)、FCフォーマットの確立

新規出店予定



3月29日 OPEN  
<東京ミッドタウン日比谷>  
6階 Q cafe by Royal Garden Cafe  
9階 HIBIYA DELI & CAFE



<シェーキーズ>  
2018年度 上期 1店舗  
2018年度 下期 1店舗

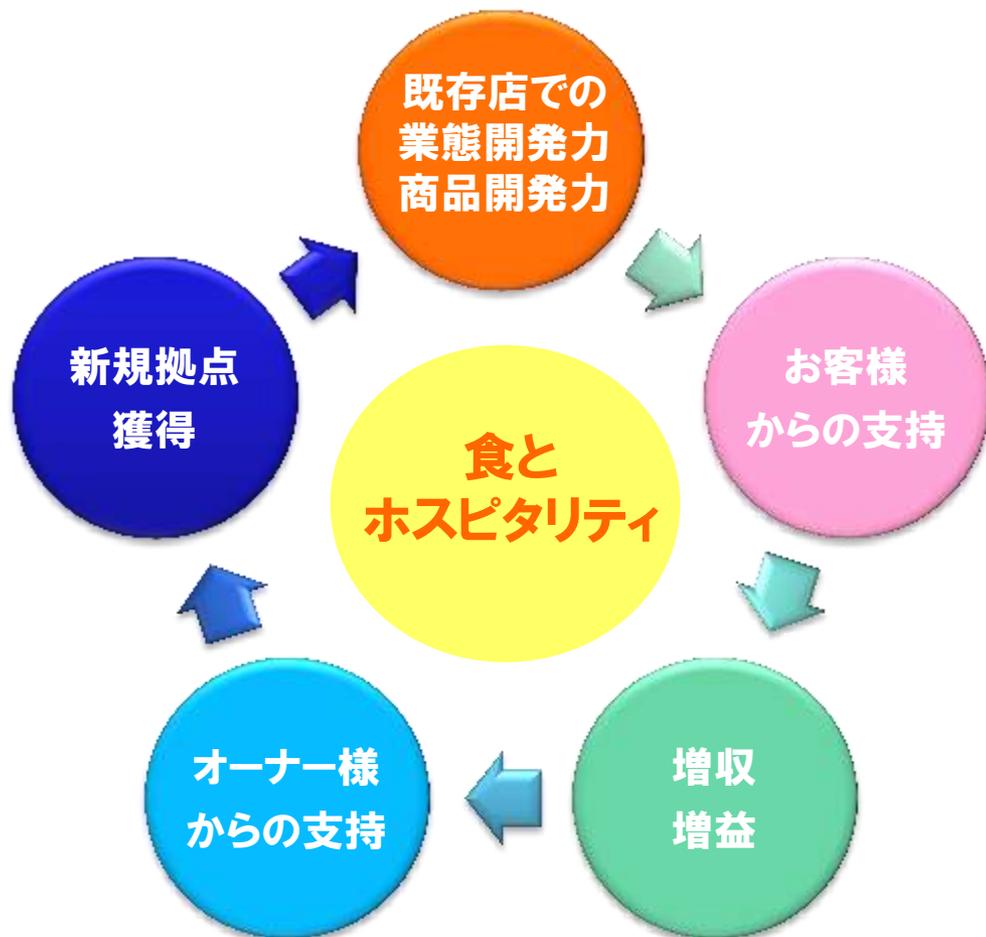


<シズラー>  
2018年度 上期 1店舗

# 3-1. コントラクト事業(空港ターミナル・高速道路)

空港・高速

拠点開発力と立地に応じた企画開発力  
空港ターミナル・高速道路での**拠点獲得**を目指す



北陸自動車道上り線「米山サービスエリア」



福岡空港国内線ターミナル「黄金色の豚」



福岡空港国際線(搭乗ゲート内)  
「SORA TERRACE KITCHEN」



## 3-2. コントラクト事業(事業所内等)

事業所内等

提案力の向上で**選ばれる**コントラクト企業へ  
収益性の向上

B&amp;I

従来の対応型サービス



提案型サービスへの変換

※施設設計・厨房設計(新築・改装)、メニュー標準化・CK化、精算システム

ヘルスケア  
(病院関連)

患者食を含む受託



総合的な院内受託提案

※既存職員食堂・外来レストラン + CVS + カフェ ⇒ 院内総合受託

シルバー

個店ベースの対応



事業化に向けシステム構築

※CK活用、厨房システム・機器標準化、メニュー統一

店舗数推移



## 4. 機内食事業

### 機内食

環境変化に対応した**適応力のあるビジネスモデルの構築**  
機内食の総合コーディネート

機内食の総合コーディネート = 機内食 + 新たな事業領域



#### ● 競争力強化

- 提案力・商品力の強化
- 製造部門設備投資
- 効率化を促進するIT投資

#### ■ 新たな事業領域

- 往復搭載ミールのシングル化の提案
- 機内食用食材供給の取り組み



# 5. ホテル事業



進化し続ける**日本で一番質の高いホテル**  
安定的な新規出店の継続

## 既存店投資

<計画的な投資・設備更新>



### 改装計画

2018年	2棟
2019年	3棟
2020年	5棟

## 顧客満足度の向上

<弛まぬ顧客満足度向上への取組み>

- ・新たなソリューション
- ・基幹システム再構築
- ・会員制度構築
- ・人材育成
- ・レストラン価値向上



## 新規出店

<出店計画>

2020年

直営42ホテル  
(+5ホテル)

- ・2018年  
リッチモンドホテル横浜駅前 **2/20開業**  
リッチモンドホテル姫路駅前
- ・2019年  
リッチモンドホテル福岡天神西通り  
リッチモンドホテルプレミア京都駅前
- ・2020年 1棟

# ステークホルダー経営

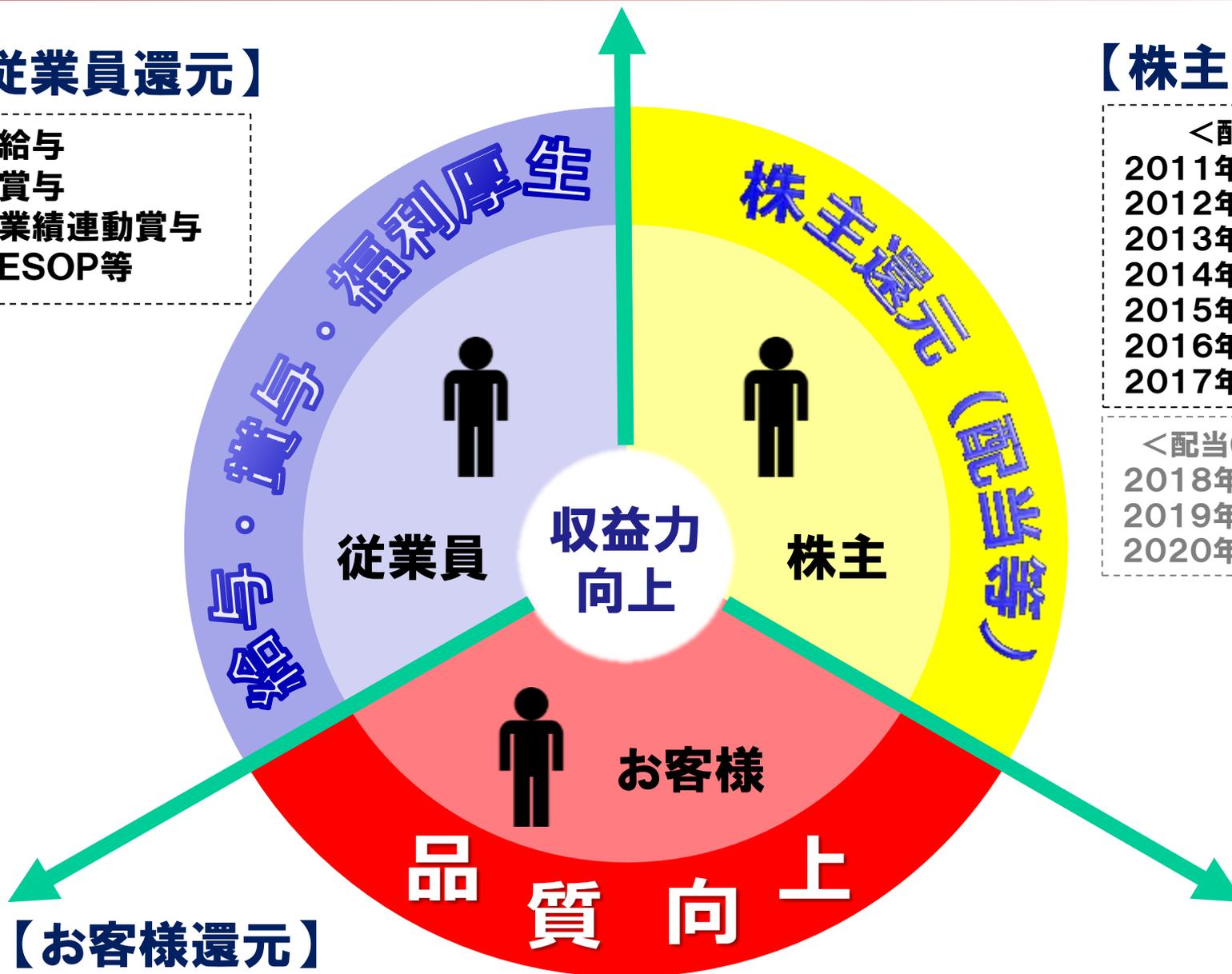
## 【従業員還元】

- ・給与
- ・賞与
- ・業績連動賞与
- ・ESOP等

## 【株主還元】

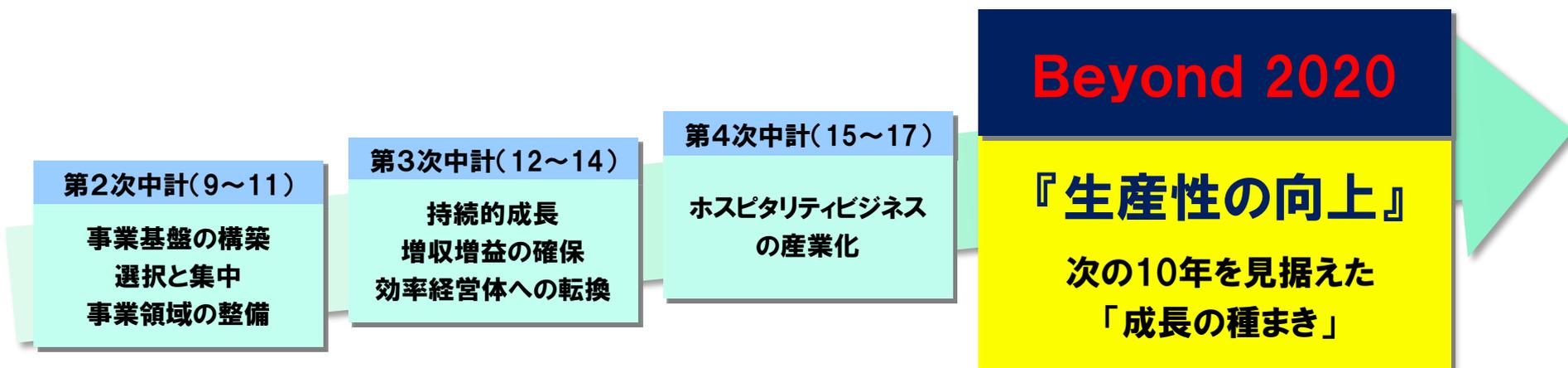
＜配当＞	
2011年度	10円
2012年度	12円
2013年度	14円
2014年度	16円
2015年度	20円
2016年度	20円
2017年度	26円

＜配当(計画)＞	
2018年度	30円
2019年度	XX円
2020年度	XX円



## 【お客様還元】

# 2020年



## ロイヤルグループは

## 日本で一番質の高い

## “食” & “ホスピタリティ”グループ

## を目指します。

- 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 眞柳（まやなぎ）・本山（もとやま）