

2020年12月期 決算説明資料

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>

2021年2月15日

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

I 2020年12月期 実績報告

II 構造改革の推進

III 各事業の変化への対応および 成長分野の育成

IV 双日株式会社との資本業務提携および 今次ファイナンスに関する件

V Appendix

I 2020年12月期 実績報告

II 構造改革の推進

III 各事業の変化への対応および 成長分野の育成

IV 双日株式会社との資本業務提携および 今次ファイナンスに関する件

V Appendix

I-1. 連結損益

コロナ禍の影響がグループ事業全体に波及し、全てのセグメントで減収減益
下期においては、外食や国内観光需要の回復に伴い、売上の水準は緩やかに回復

(単位：百万円)

| | 2019年 12月期 | 2020年 12月期 | 増減額 | 増減率 |
|---------------------|---------------|---------------|---------|--------|
| 売上高 | 140,578 | 84,304 | △56,273 | △40.0% |
| 営業利益 | 4,648 | ▲19,269 | △23,918 | -% |
| 経常利益 | 4,639 | ▲19,855 | △24,495 | -% |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 1,923 | ▲27,532 | △29,456 | -% |

| | | | | |
|-------------|--------|---------|---------|----|
| E B I T D A | 12,037 | ▲12,737 | △24,774 | -% |
|-------------|--------|---------|---------|----|

※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

単位：百万円

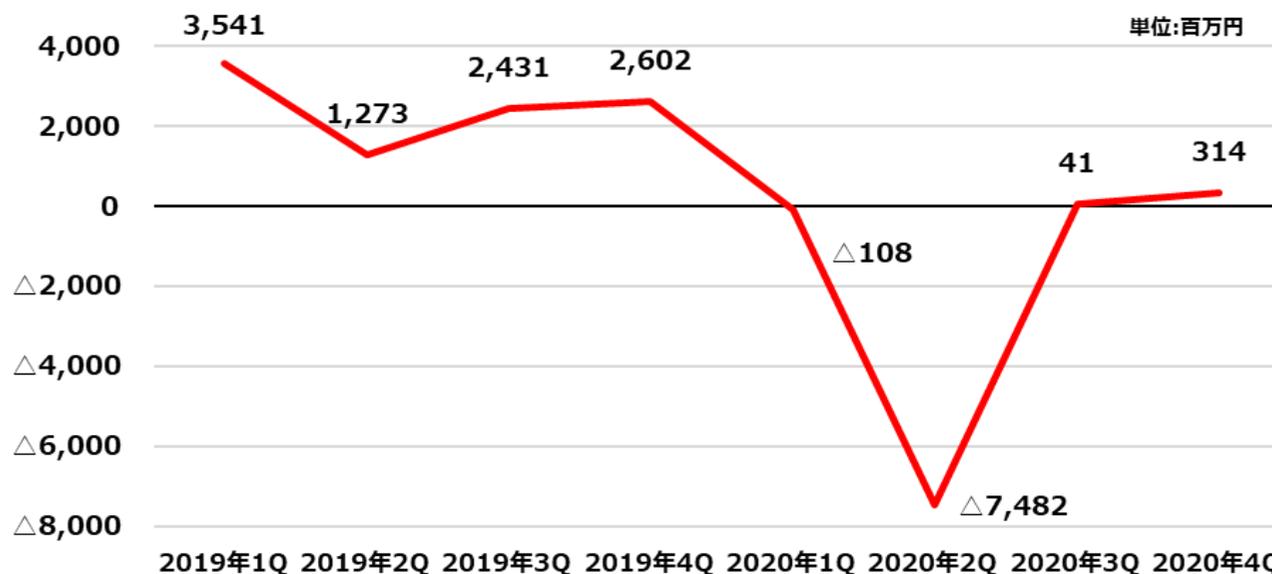
| | 第1四半期 (1月~3月) | 第2四半期 (4月~6月) | 第3四半期 (7月~9月) | 第4四半期 (10月~12月) |
|-------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 売上高 | 27,915 | 12,585 | 20,650 | 23,152 |
| (前年比) | 83.4% | 36.0% | 55.7% | 65.9% |
| 経常利益 | △2,806 | △9,641 | △4,472 | △2,935 |

I-2. キャッシュ・フロー

- ✓ 第3四半期以降、営業キャッシュ・フローはプラスを維持
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、財務基盤強化のための借入金により増加

(単位：百万円)

| | 2019年度 累計 | 2020年度 累計 | 増減額 |
|-------------------------|--------------|--------------|---------|
| 営業キャッシュ・フロー | 9,849 | △7,234 | △17,084 |
| 投資キャッシュ・フロー (うち設備投資) | △5,941 | △9,918 | △3,977 |
| 財務キャッシュ・フロー | △4,774 | 26,590 | 31,365 |
| キャッシュ・フロー合計 | △866 | 9,437 | 10,303 |



I-3. バランスシート

- ✓ 自己資本比率は約20%の水準
- ✓ 2020年期末現預金残高は138億円（前期末から+94億円を積み上げ）
（コミットメントライン100億円、当座貸越40億円の借入枠を維持）

（単位：百万円）

| | 2019年度 期末 | 2020年度 期末 | 増減額 |
|--------------|--------------|--------------|---------|
| 総 資 産 | 102,540 | 105,896 | 3,355 |
| （参考）うち現金及び預金 | 4,443 | 13,884 | 9,440 |
| 有 利 子 負 債 | 31,501 | 62,295 | 30,794 |
| 借 入 金 | 3,553 | 30,147 | 26,593 |
| リ - ス 債 務 | 27,947 | 32,148 | 4,200 |
| 自 己 資 本 | 50,824 | 20,896 | △29,927 |
| 自 己 資 本 比 率 | 49.6% | 19.7% | △29.8% |

I-4. セグメント別損益

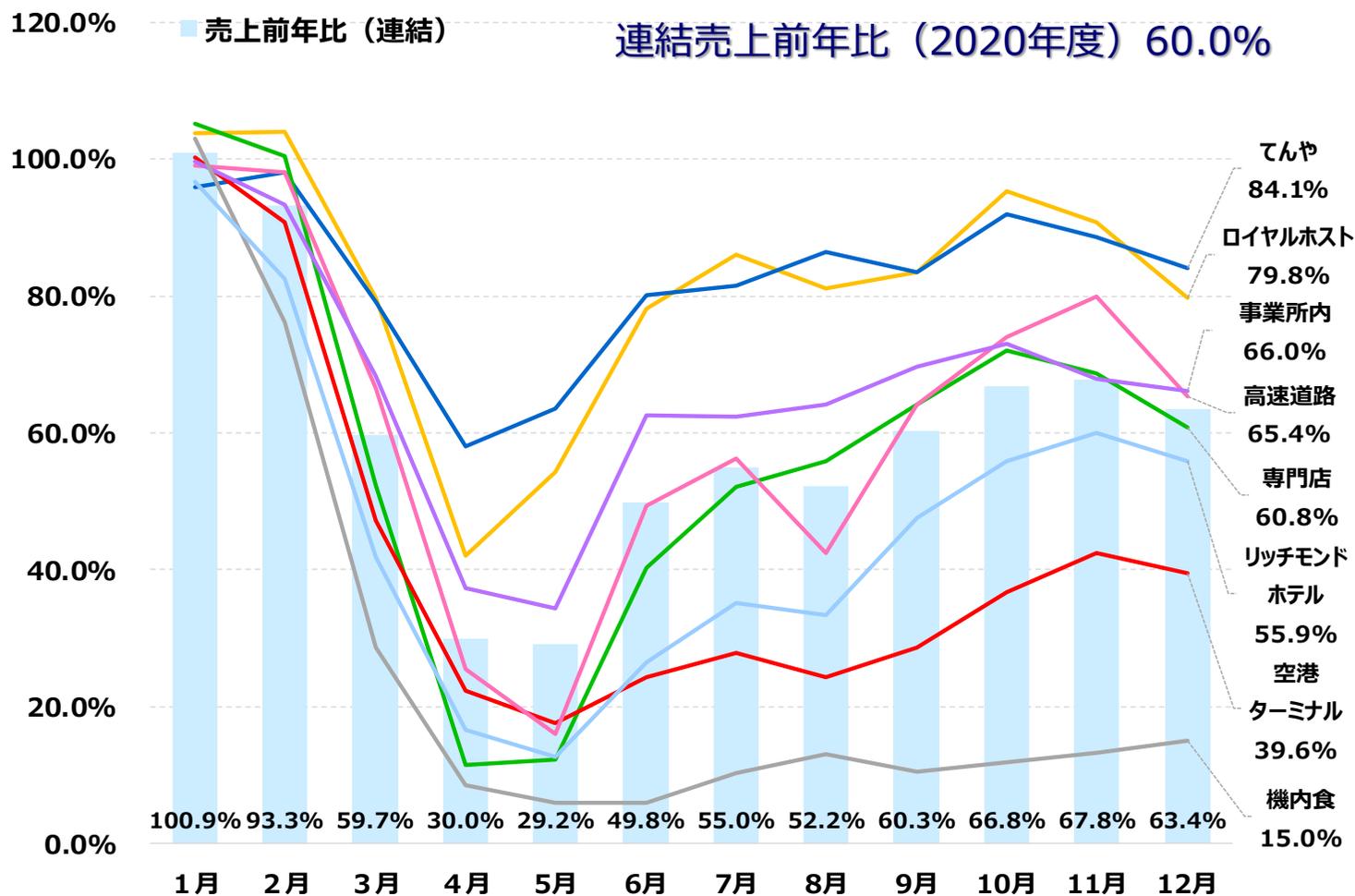
- ✓ 全ての事業セグメントで経常赤字となったものの、第3四半期以降、減益幅が縮小
- ✓ 主力のロイヤルホスト事業においては、下半期の経常損益は黒字転換

(単位：百万円)

| | 2019年 12月期 | | 2020年 12月期 | | 前期比較 | |
|---------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------|----------------------------|-------------|
| | 売上高 (占有) (%) | 経常利益 (利益率) (%) | 売上高 (占有) (%) | 経常利益 | 売上高 増減額 (増減率) (%) | 経常利益 増減額 |
| 外食事業 | 62,622 (44.5) | 2,379 (3.8) | 46,254 (54.9) | ▲3,813 | △16,367 (△26.1) | △6,192 |
| コントラクト 事業 | 34,664 (24.7) | 1,425 (4.1) | 18,569 (22.0) | ▲2,602 | △16,094 (△46.4) | △4,028 |
| 機内食 事業 | 9,537 (6.8) | 1,040 (10.9) | 2,325 (2.8) | ▲1,879 | △7,212 (△75.6) | △2,919 |
| ホテル事業 | 30,286 (21.5) | 3,622 (12.0) | 13,991 (16.6) | ▲6,996 | △16,294 (△53.8) | △10,618 |
| 食品事業 その他事業 | 11,051 (7.9) | 281 (2.6) | 8,356 (9.9) | ▲685 | △2,694 (△24.4) | △967 |
| セグメント間 相殺 | △7,584 (-) | - (-) | ▲5,194 (-) | - | 2,389 (-) | - |
| 全社部門 | - (-) | △4,108 (-) | - (-) | ▲3,877 | - (-) | 231 |
| 合計 | 140,578 (100.0) | 4,639 (3.3) | 84,304 (100.0) | ▲19,855 | △56,273 (△40.0) | △24,495 |

I-5. 既存店売上前年比の推移

第4四半期は、GO TO キャンペーンの効果もあり、各事業で回復基調
12月は感染再拡大に伴い、減収傾向となったものの、対前年で6割程度に留まる



※各事業（折線グラフ）は既存店ベースの前年比、連結売上前年比（棒グラフ）は全店ベースの前年比で算定。

I-6. 足元（1月）における各事業の売上状況

fine food is our business **ROYAL**

■ 緊急事態宣言の再発出を受けて、時短営業を実施

外食事業

【ロイヤルホスト】 69.5%

- テイクアウト販売を強化

【てんや】 89.2%

- テイクアウト・デリバリーが売上を下支え

【専門店】

- デイナー営業主体の都心店舗が多く低調

■ 地域間移動の停滞（帰省自粛など）による需要減

コントラクト事業

【高速道路店】

- 正月期間の通行量減少

【空港店舗】

- 国内線ターミナルでも売上が低下傾向

【事業所内等】

- テレワーク徹底に伴い、社食店舗が低調

■ 渡航制限に伴い、依然として国際線航空便が運休

機内食事業

【関西】

- 引き続き、国際線航空便が運休・減便

【福岡】

- 国内線への搭載はあるものの、大幅に減収

【沖縄】

- 新規搭載業務受託が下支え

■ GO TOトラベルの一時停止による需要減

ホテル事業

- ビジネスプランを拡充
- 宿泊療養施設として5ホテルを提供（2021年1月末時点）

I-7. 2021年12月期 連結業績予想について

fine food is our business **ROYAL**

緊急事態宣言が継続されている状況であり、依然として新型コロナウイルス感染症の収束時期が不透明であるため、現時点では業績予想の合理的な見積もりが困難であると判断し、2021年12月期連結業績については未定とさせていただきます。公表が可能になった段階で速やかに公表させていただきます。

I 2020年12月期 実績報告

II 構造改革の推進

III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成

IV 双日株式会社との資本業務提携および
今次ファイナンスに関する件

V Appendix

II-1. 緊急事態への対応（2020年）

コスト削減

（結果）

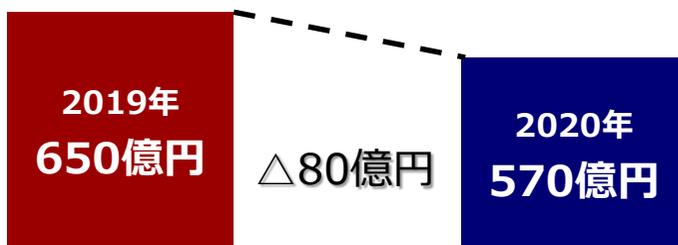
（年間効果額）

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 費用削減 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理可能経費削減 ✓ 下期賞与減額、残業低減、役員報酬減額 | △58億円 |
| 賃料減額 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 賃料減額・敷金返還交渉を推進 ✓ 2021年も取組みを継続 | |
| 設備投資の見直し | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 当初計画に対して、△47%の低減 ✓ 2021年も取組みを継続 | △27億円 (投資額) |
| 不採算店の撤退 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 不採算店90店程度（当初約70店、追加約20店）の撤退方針を決定 ✓ 2020年末までに70店程度を撤退 | △0.7億円 ※2021年△12億円 |

削減効果（年間） → 費用減△59億円程度、投資減+敷金回収△34億円程度

※ 別途、雇用調整助成金の活用 15億円程度

固定費低減の概算金額



- 一連の施策により、対2019年比で△80億円程度の固定費を低減
- 2021年度は、緊急事態宣言の発出を受け、更なる構造改革を推進（経費削減、賃料減額交渉等）。政府支援の活用や早期希望退職による人件費低減効果の発現も見込む

基本戦略

変化への対応

- ① 各事業において新たなマーケットを創造
- ② グループシナジーを最大限に発揮するCRMの構築
- ③ 各事業の強みを更に強化し、顧客満足を向上

経営効率化

- ① 事業再編を通じ効率的な体制へ（撤退、統合、本部）
- ② 固定費・コスト見直しにより収益構造を変革
- ③ SCMの推進

成長分野の育成

- ① 食品事業の拡大（ロイヤルデリ、冷凍アントレ、業務食）
- ② テイクアウト・デリバリーに強みを持つ業態開発
- ③ 海外事業展開

基盤強化と強靱な経営体質を再構築

組織再編

- ✓ グループ内の組織再編を実施
 - ・ 1 セグメント 1 事業会社体制
 - ・ 事業推進本部の設置、共通機能の集約

事業再編

- ✓ 台湾てんや事業の撤退
- ✓ 不採算店撤退
(2021年：20店程度を撤退)

早期希望退職

- ✓ 315名が応募
(退職日：2021年1月31日)
- ✓ 特別退職金の支給、再就職支援

I 2020年12月期 実績報告

II 構造改革の推進

**III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成**

IV 双日株式会社との資本業務提携および
今次ファイナンスに関する件

V Appendix

感染予防対策

＜グループ全体の取り組み＞

- ◆従業員の健康状態の確認、手洗い・消毒の徹底
- ◆テレワークの導入（対象：間接部門など対応可能な部門）

＜店舗での取り組み＞

- ◆マスクの着用、ソーシャルディスタンスの確保、換気、消毒、飛沫防止パーティションの設置、感染予防対策の店内アナウンス（ロイヤルホスト）

外食事業（ロイヤルホスト事例）

安全・安心に関するお願いとご案内

感染予防にご理解・ご協力をお願いいたします。

お客様へのお願い

- 入口、レジ、ドリンクバー廻りは間隔をあけてお並びください。
- 入店時、ドリンクバーご利用時のアルコール消毒にご協力ください。
- お食事以外のご談話時はマスクの着用をお願いいたします。

大声での会話は控えさせていただきます。発熱、体調不良のお客様はご来店はご遠慮いただきます。

感染予防の観点から、小さいお子さまだけのドリンクバーのご利用はご遠慮ください。

当店の取り組み

- 就業前に健康チェック、手洗い、消毒を行っています。
- 従業員のマスク着用を実施しています。
- 可能な限り間隔をあけてお客様にご案内しています。
- お客様が手に触れる部分は定期的にアルコール消毒を実施しています。
- 食器類は高温で洗浄殺菌しています。
- 換気設備による十分な換気を行っています。

ROYAL HOST

ホテル事業（リッチモンドホテル事例）

【フロント対応・チェックインのお手続きにおける対策】

対策1
ビニールカーテン、アクリル板の設置

フロントには飛沫防止の観点からビニールカーテン、アクリル板等を設置しております。

対策2
ステップシートの設置

お客様同士の距離をあけていただくよう、床には目印のステップシートを設置しております。

対策3
1名様での受付

複数名でご宿泊の場合も、チェックインなどのお手続きは1名様をお願いいたします。

対策4
スタッフのフェイスガードにご理解を

スタッフはマスクを着用させていただきます。また、除菌・消毒作業などの一部業務において、フェイスガード、手袋を着用する場合がございます。

対策5
料金の支払いはいは精算機で

お支払いはクレジットカード・現金ともに精算機をご利用いただけます。各種QRコード決済などキャッシュレスも対応しております。

対策6
オンライン事前決済の推奨

公式サイトや各種予約サイトでのオンライン予約による事前カード決済の場合、ホテルでの宿泊代のお支払いはございません。

・客室

ソーシャルディスタンス

お客様同士の密接を避けるため、エレベーター利用人数の制限をさせていただきます場合がございます。

アルコール消毒液による拭き上げ

ドアノブやテレビ・空調のリモコン、部屋の照明スイッチ、カードスイッチ、机、椅子、取っ手類、冷蔵庫、キャビネット扉、電話機、ドライヤー、電気ケトル、トイレ、水栓等をアルコール消毒液にて拭き取りによる消毒を行っております。

24時間換気

館内、客室内はビル管理法に基づき、空気環境を確保しております。客室内は24時間換気を行い、常に新鮮な空気を取り込んでいます。

・朝食会場

セットメニュー（定食形式）などを提供

現在安全・衛生面に配慮し、内容を変更して提供しております。詳細はホテルにご確認ください。

ソーシャルディスタンス

お客様は間隔をあけてご案内しております。客席のテーブル・椅子はご利用ごとに消毒液にて拭き取りをしております。

アルコール消毒液の設置

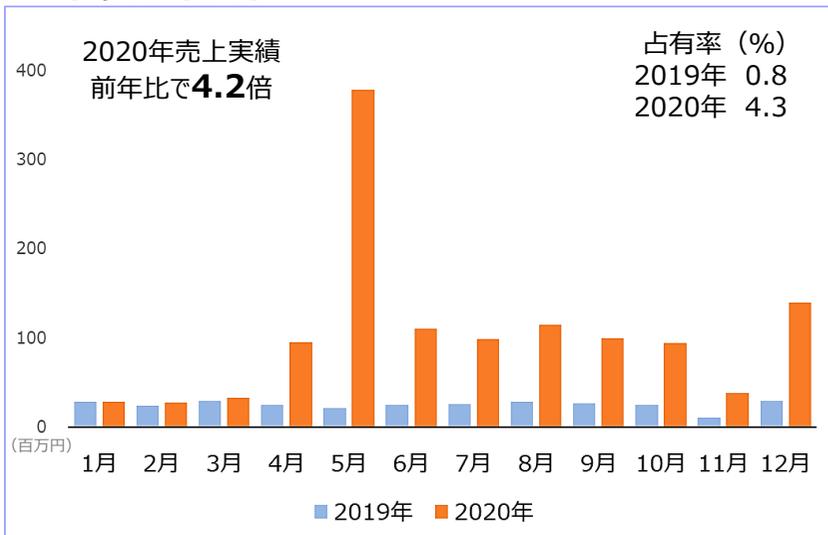
朝食会場入り口に用意しております手指用の消毒液・除菌液を、入店前に必ずご利用ください。またみなさまにマスクの着用をお願いしております。

Ⅲ-2. 変化への対応（外食事業）①

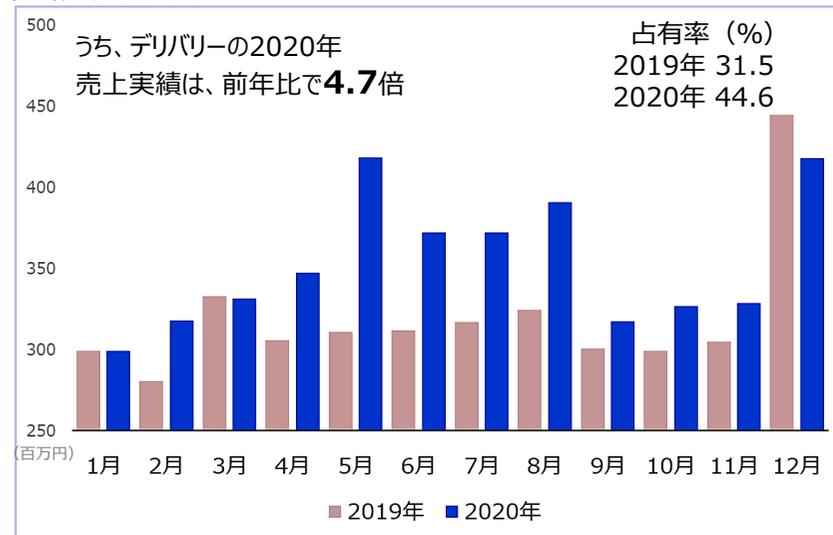
テイクアウト・デリバリー販売の拡大

<テイクアウト・デリバリー売上高推移>

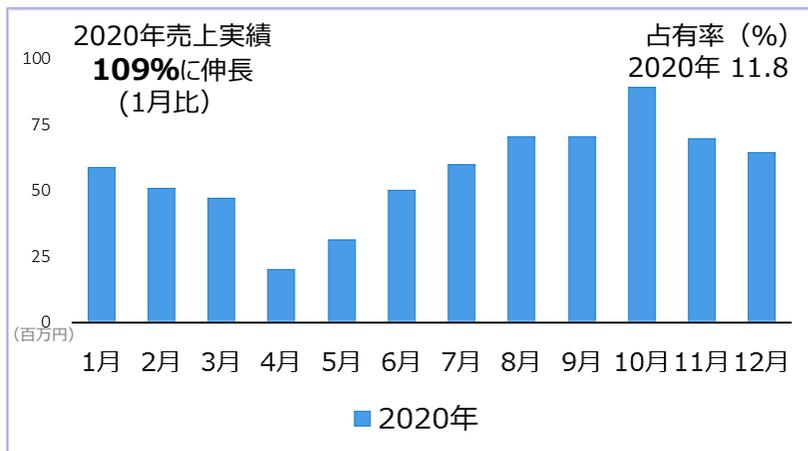
ロイヤルホスト



天井てんや



専門店



<デリバリー販売店舗数> ※直営店舗

| | 2019年 | 2020年 |
|---------|-------|-------|
| ロイヤルホスト | 0 | 186 |
| 天井てんや | 80 | 118 |
| 専門店 | 0 | 34 |

「ニューノーマル」に対応した営業力の強化

【ロイヤルホスト】

- ◆営業時間変更（開店時間の前倒し）
- ◆キッチンディスプレイ導入による効率化
- ◆予約営業の導入
- ◆アプリの導入
登録数30万人
- ◆改装・改修計画
次世代化、ニューノーマル対応も意識した店舗づくり



高付加価値メニュー戦略

【天井 てんや】

- ◆営業時間変更（開店時間の前倒し）
- ◆新型フライヤー導入による効率化、稼働率向上
2020年 16店舗 2021年 30店舗導入を予定
- ◆「天ぷら てんや」ブランドへの業態転換
客単価 +140円（てんや業態平均客単価比較）を想定
- ◆てんやアプリの導入



旬の素材を使用した商品戦略

【専門店】

- ◆テイクアウト、デリバリー販売強化
- ◆テイクアウト・デリバリー中心の業態開発



Ⅲ-4. 変化への対応（コントラクト事業・機内食事業）

fine food is our business **ROYAL**

【空港店舗】

- ◆拠点の見直しを行いながら移動消費の回復時に向けて体力を維持
- ◆賃料、固定費低減の取り組み
- ◆「ロイヤルホスト」ブランドへの転換
2号店以降 出店へ



ロイヤルホスト業態の空港1号店
ロイヤルホスト羽田空港店（2020年3月オープン）

【高速道路店舗】

- ◆自家消費商品の販売強化
- ◆オリジナル商品の開発、販売
- ◆オリジナルブランドの展開
- ◆2拠点の改装を予定



【機内食事業】

- ◆業務食の販売
宿泊療養施設（自社ホテル）への弁当の提供
- ◆外部発注の業務内製化による運営効率化



Ⅲ-5. 変化への対応（ホテル事業）

【ホテル事業】

◆販路拡大

- ・新需要の取り込み
（宿泊用途外・観光利用向けパックの導入）
- ・リアルエージェント経由の利用拡大



◆効率化・経費削減

- ・マルチタスク化等による業務運営の効率化
- ・カスタマーセンター（予約・問い合わせ窓口）の対応拡大
対象ホテル 5棟（2021.1月末時点）



◆ニューノーマル対応のサービス

- ・リッチモンドホテル盛岡駅前
（2020年12月開業）

自動チェックインサービスを導入



◆感染軽症者の療養宿泊の受け入れ

リッチモンドホテル

<東北> 仙台

<関東> プレミア武蔵小杉

<中部> 浜松

<関西> なんば大国町

<九州> 福岡天神、博多駅前、

鹿児島金生町

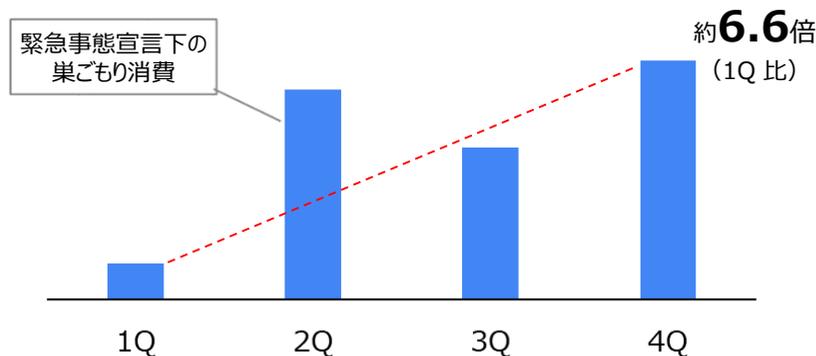
Ⅲ-6. 成長分野の育成

fine food is our business ROYAL



2020年 ブランディングを最優先に注力、「レストラン品質」の認知獲得

<2020年 売上高推移>



2021年 戦略的PR、顧客起点の開発改良

- ◆ EC販売の強化
 - ・ECサイト・システムの改善によるリピート促進
 - ・デジタル広告、SNS施策の開始
- ◆ グループ内の販売チャネル拡大 (243店 → 330店)
 - ・ロイヤルホスト70店舗にあらたに冷凍ショーケースを導入
 - ・天井てんやの販売店舗拡大 (8店舗 → 80店舗へ)
- ◆ 顧客の食シーンに寄り添った商品開発・改良



ロイヤルホスト店頭販売 (馬事公苑店)

- I 2020年12月期 実績報告
- II 構造改革の推進
- III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成
- IV 双日株式会社との資本業務提携および
今次ファイナンスに関する件**
- V Appendix

IV-1. 本件の全体像

① 双日株式会社を割当先とする第三者割当による新株式および新株予約権の発行

② 双日株式会社との資本業務提携契約の締結

③ みずほ銀行・日本政策投資銀行・福岡銀行・西日本シティ銀行との投資契約の締結および優先株式の発行

④ 当社連結子会社（ロイヤルインフライトケイタリング株式会社）による当社および双日株式会社を割当先とする第三者割当増資

- ・ 第三者割当増資（双日）により、主要株主である筆頭株主の異動が見込まれます
- ・ ロイヤルインフライトケイタリング株式会社は持分法適用会社となり、連結の範囲から除外する見込みです

IV-2. 目的と背景 ～ 企業価値向上へ向けた本件概要 ～

fine food is our business **ROYAL**

課題

- 一時的な業績悪化により棄損した財務基盤の早期改善
- コロナによる事業環境変化およびポストコロナに向けた変化への対応

対応策

- 財務面：双日および主要取引行による金融支援・資金調達の実行
 - 普通株式と新株予約権、優先株式を組み合わせることにより、実効性の高い自己資本増強策を志向
- 事業面：双日との業務提携
 - 総合商社である双日の有する国内外ネットワークやノウハウ活用による協業



① 資本業務提携

- 普通株式：100億円
- 新株予約権：78億円*
- 協業などの業務提携

② 主要取引行による金融支援

- A種優先株式：30億円
- B種優先株式：30億円



主要取引行
(みずほ銀行、日本政策
投資銀行、福岡銀行、
西日本シティ銀行)

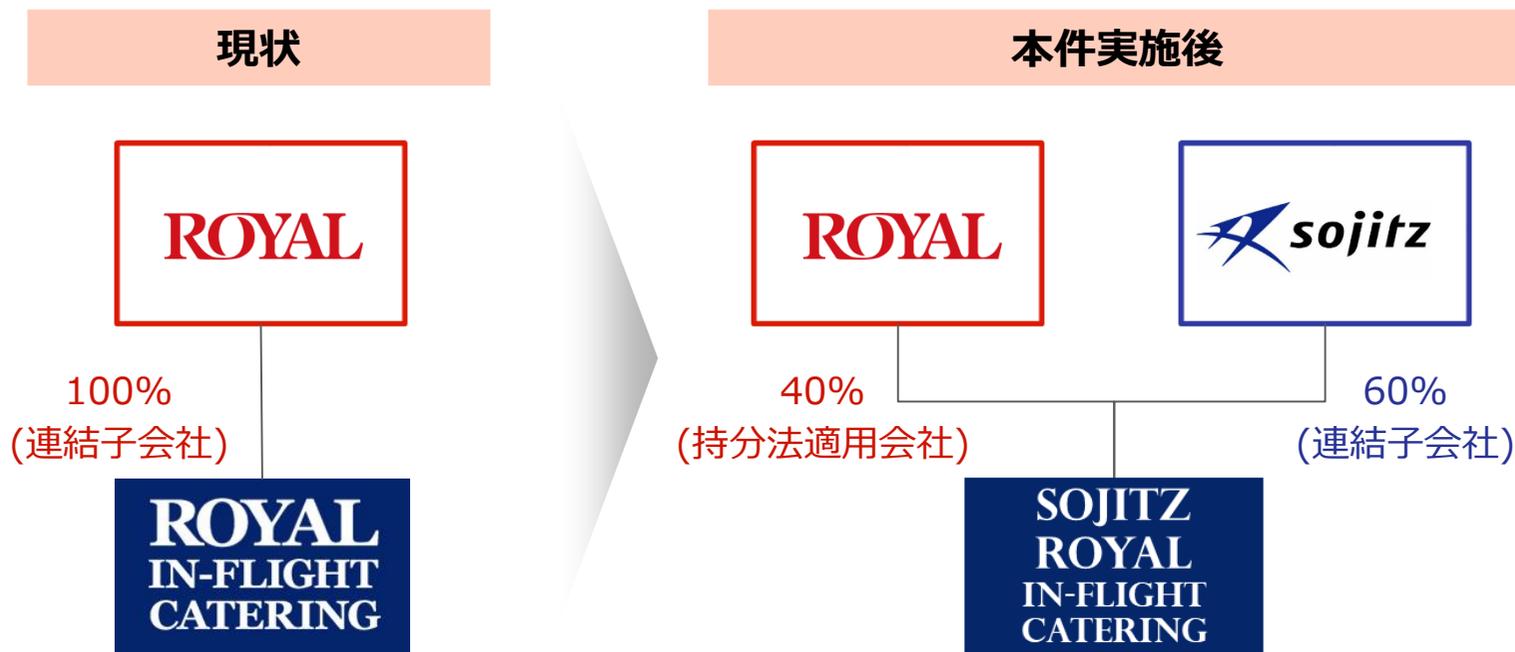
※ 新株予約権による資金調達額は41,124個（潜在株式数4,112,400株）、当初行使価額1,908円（発行決議日の前取引日終値）として算出

IV-3. RICによる双日および当社への第三者割当増資

fine food is our business **ROYAL**

- 航空業界を取り巻く環境の変化を踏まえて、航空分野における豊富な経験とネットワークを有する双日のRICへのマジョリティ出資により、機内食事業において、さらなる高いシナジー効果を見込んでおります

| | 増資前 | | 増資後 | |
|-------|-----|---------|----------|----------------------|
| 所有株式数 | 当社 | 80,000株 | 当社 双日 | 150,400株 225,600株 |
| 議決権比率 | 当社 | 100% | 当社 双日 | 40% 60% |



※ 2021年4月1日付で社名変更を予定しております

IV-4. 普通株式および新株予約権の発行概要

| | 普通株式 |
|------|--------------------------|
| 発行日 | 2021年3月31日 |
| 投資家 | 双日株式会社 |
| 払込総額 | 100億円 |
| 発行価額 | 1,718円（発行決議日の前取引日終値の90%） |
| 発行株数 | 5,820,700株 |

| | 新株予約権 |
|---------------|---------------------------------------------------------|
| 発行日 | 2021年3月31日 |
| 投資家 | 双日株式会社 |
| 発行価額 | 1円 |
| 発行個数 | 41,124個（1個で100株を交付） |
| 行使価額 | 行使時の株価（前取引日終値） ※ 当初行使価額：1,908円 ※ 当初行使価額の75%を下限とする |
| 行使時の払込価額 | 双日が行使する新株予約権個数 × 上記行使価額 |
| 行使価額の修正 | 前回行使後、6か月以内は行使価額の修正・行使ともに不可 |
| 行使可能期間 | 発行から6年後まで |
| 金銭対価 取得請求権 | なし |

IV-5. 主要取引行への優先株式の発行概要

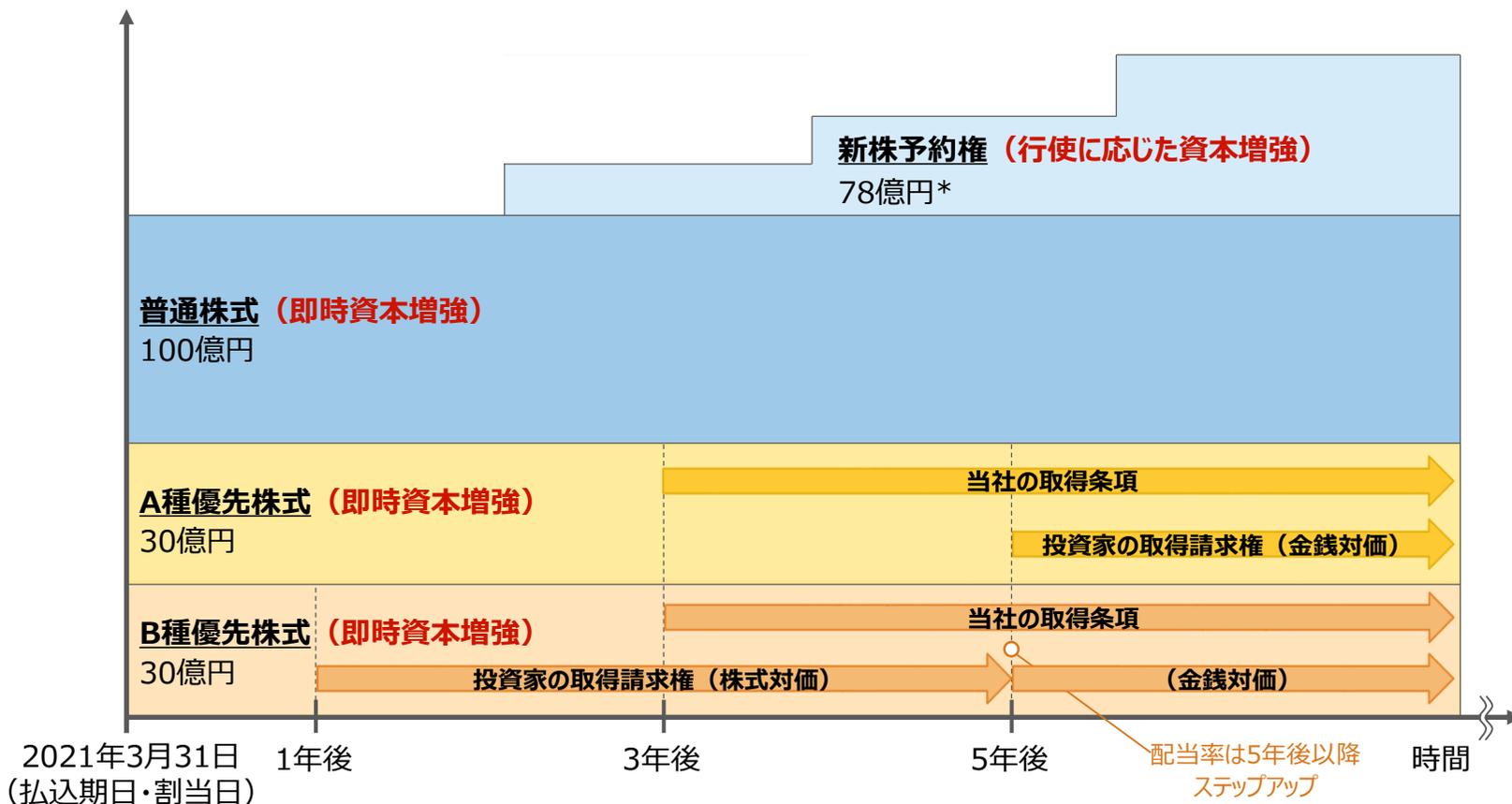
| | | A種優先株式 | B種優先株式 |
|-----------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発行日 | | 2021年3月31日 | 2021年3月31日 |
| 投資家 | | みずほ銀行、日本政策投資銀行、福岡銀行、西日本シティ銀行 | |
| 払込総額 | | 30億円 | 30億円 |
| 配当順位 | | 普通株式に優先、A種とB種は同順位 | |
| 優先配当 | 配当率 | 8.5% | 4.5% (5年経過以降、8.5%) |
| | 累積／非累積 | 累積 | 累積 |
| | 参加／非参加 | 非参加 | 非参加 |
| 当社の取得条項 | 普通株式対価 | なし | なし |
| | 金銭対価 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 償還金額：発行金額＋累積配当＋日割未払配当 ■ 行使時期：発行から3年後以降 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 償還金額：発行金額＋累積配当＋日割未払配当 ■ 行使時期：発行から3年後以降 |
| 投資家の取得請求権 | 普通株式対価 | なし | <ul style="list-style-type: none"> ■ 取得価額：1,658.3円 ■ 行使時期：発行から1年後以降、5年後まで |
| | 金銭対価 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 償還金額：発行金額＋累積配当＋日割未払配当 ■ 行使時期：発行の5年後以降 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 償還金額：発行金額＋累積配当＋日割未払配当 ■ 行使時期：発行の5年後以降 |
| 議決権 | | ■ なし | ■ なし |

※ 投資家の取得請求権（金銭対価）について、投資契約に規定する当社の義務の重要な点における不履行又は不遵守があった場合等には、5年後以前においても行使ができるものとするのが合意されております

IV-6. 今次ファイナンスの全体スキーム概要

- 普通株式以外に優先株式を組み合わせた即時資本増強と、将来的な資本増強を企図した新株予約権を活用することで、実効性の高い自己資本増強策を志向

資本・資金調達額

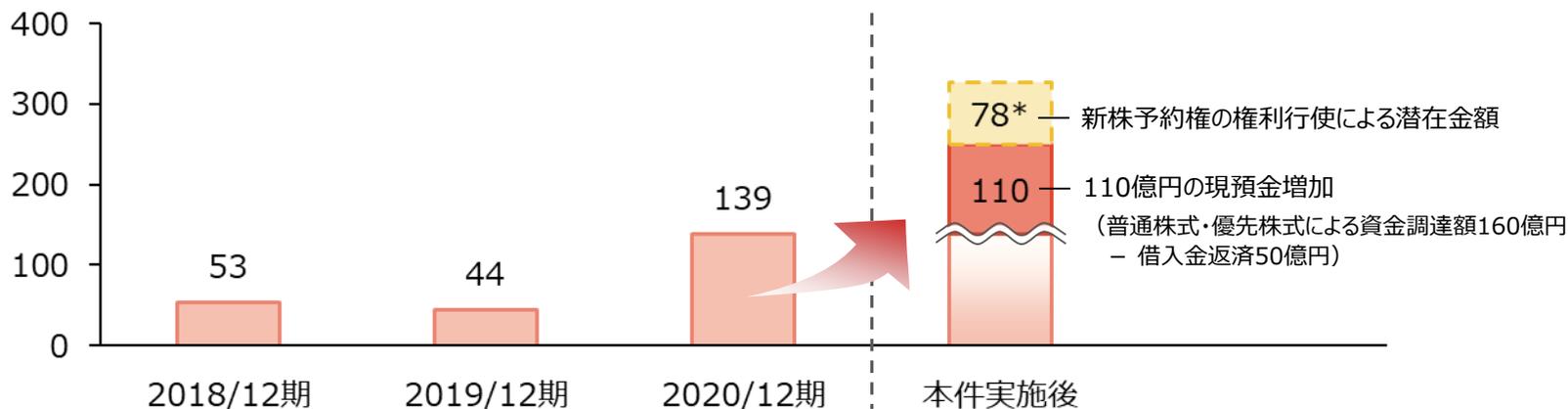


- ※ 新株予約権による資金調達額は41,124個 (潜在株式数4,112,400株)、当初行使価額1,908円 (発行決議日の前取引日終値) として算出
- ※ 投資家の取得請求権 (金銭対価) について、投資契約に規定する当社の義務の重要な点における不履行又は不遵守があった場合等には、5年後以前においても行使ができるものとするのが合意されております

IV-7. 本ファイナンスによる財務基盤強化の実現

現預金残高

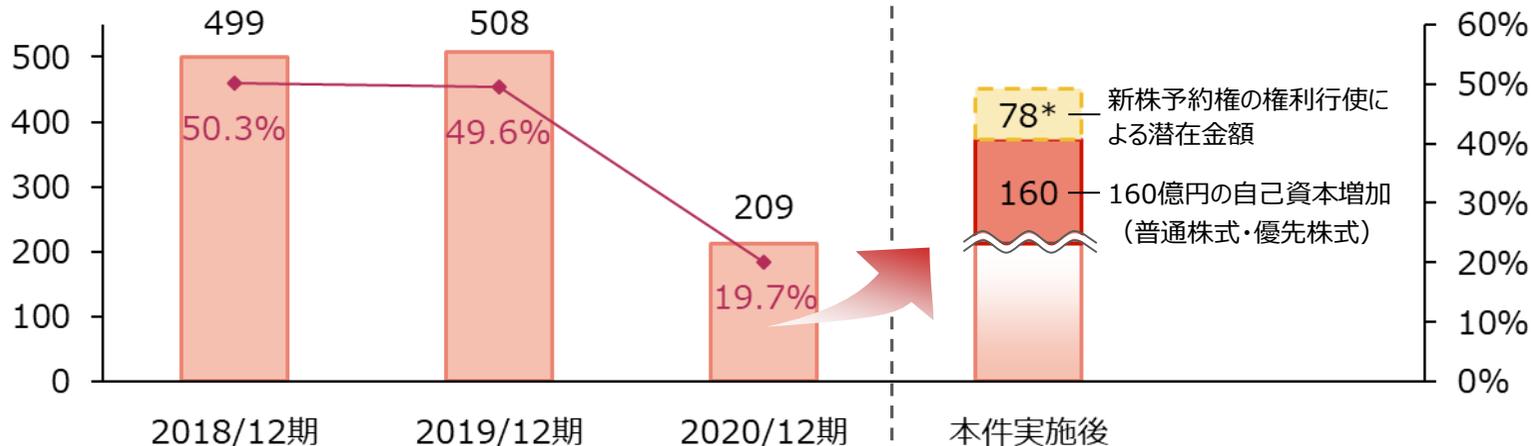
(現預金残高：億円)



自己資本額・自己資本比率

(自己資本額：億円)

(自己資本比率)



※ 上記試算には借入金50億円の返済予定を含む。新株予約権による資金調達額は41,124個（潜在株式数4,112,400株）、当初行使価額1,908円（発行決議日の前取引日終値）として算出

IV-8. 期待される主なシナジー効果（業務提携の詳細）

fine food is our business **ROYAL**

1 「変化への対応」

- 顧客基盤の共有により新たなマーケットを創造
- デジタルデータ（画像データ、購買データ等）の活用による集客と顧客満足度の強化

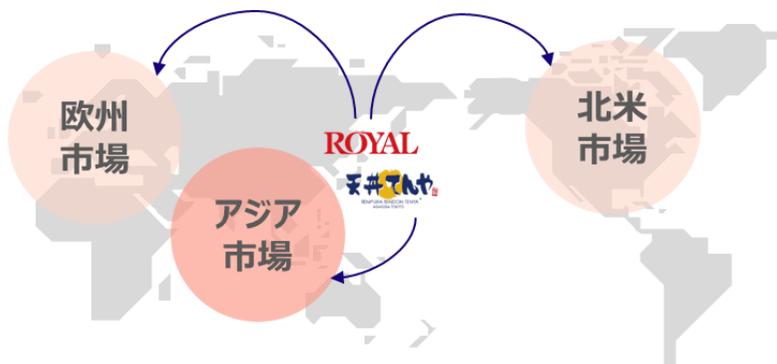
2 「経営効率化」

- 食材・副資材含めた調達の支援
- 物流改革サポート



3 「成長分野の育成」

- 当社グループと双日の保有するコンテンツ・ノウハウを活かした新規事業開発
- 当社グループ各事業の海外展開、および海外事業拡大の加速化
- 共同でのM&A



天丼てんや オーチャード・セントラル店
(シンガポール1号店：2020年10月15日オープン)

IV-9. 構造改革の推進に向けた成長投資の実行

fine food is our business **ROYAL**

成長投資・財務体質改善：総額 約235億円



店舗改装投資 (36億円) 2022年1月～2025年12月

- ・ 外食：感染予防対策、厨房機器、システム
- ・ ホテル：長期滞在対応、自動化

店舗新設投資 (25億円) 2022年1月～2025年12月

- ・ 外食：2021年～出店再開、FF業態出店
- ・ ホテル：2店舗開業、滞在型ホテル

食品工場投資 (25億円) 2021年4月～2025年12月

- ・ ロイヤルデリ増産投資
- ・ スイートポテト等、焼き菓子の増産投資
- ・ 冷凍アントレ製造ライン新設
- ・ 保守関連投資

システム投資 (25億円) 2021年4月～2024年12月

- ・ CRM、SCM、店舗基幹システム統合

海外事業投資 (10億円) 2021年4月～2024年12月

- ・ ベトナム、インドネシアでの展開
- ・ 外食・食品事業等

運転資金 (64億円) 2021年4月～2021年12月

借入金返済 (50億円) 2021年4月～2021年9月



IV-10. 企業価値向上に向けた成長戦略

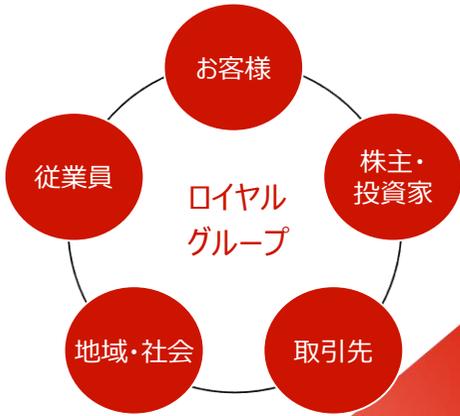
社会的価値

グローバルな
“食”&“ホスピタリティ”グループ

働き方改革

CSR

持続的成長と社会課題解決の両立



経営ビジョン2030
第6次中期経営計画



双日との協業による
シナジー創出

2018~2020
第5次中期経営計画
「Beyond 2020」

2015~2017
第4次中期経営計画
「Fly to 2017」

2012~2014
第3次中期経営計画
「Fly to 2014」

緊急事態への対応
構造改革の推進
変化への対応
経営効率化
成長分野の育成

経済的価値

I 2020年12月期 実績報告

II 構造改革の推進

**III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成**

**IV 双日株式会社との資本業務提携および
今次ファイナンスに関する件**

V Appendix

V-1. 外食事業

fine food is our business **ROYAL**

(単位：百万円)

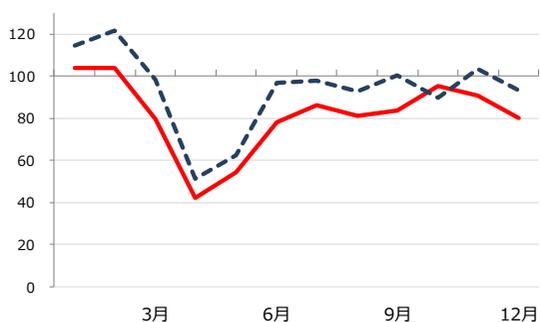
| | 2019年 12月期 | | 2020年 12月期 | | 増減額 | |
|---------------------------|---------------|-------|---------------|--------|---------|--------|
| | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 |
| 外食事業 | 62,622 | 2,379 | 46,254 | ▲3,813 | △16,367 | △6,192 |
| ロイヤルホスト事業 (カウボーイ家族他含む) | 38,918 | 2,158 | 30,394 | ▲557 | △8,524 | △2,715 |
| てんや事業 | 12,725 | △31 | 10,011 | ▲989 | △2,713 | △957 |
| 専門店等 | 10,978 | 252 | 5,849 | ▲2,266 | △5,129 | △2,518 |

《 既存店売上前年（2010年）比 推移（％） 》

ロイヤルホスト

(参考)
通期累計
81.2

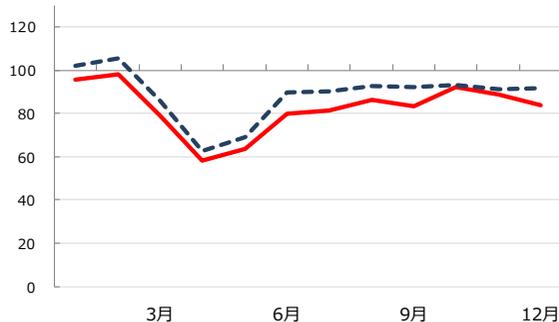
— 前年比 — 2010年比



てんや

(参考)
通期累計
82.3

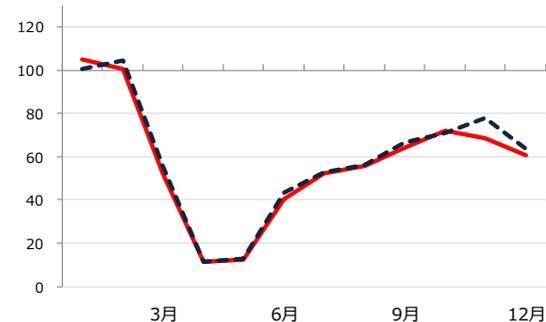
— 前年比 — 2010年比



専門店等

(参考)
通期累計
56.1

— 前年比 — 2010年比



V-2. コントラクト事業

fine food is our business **ROYAL**

(単位：百万円)

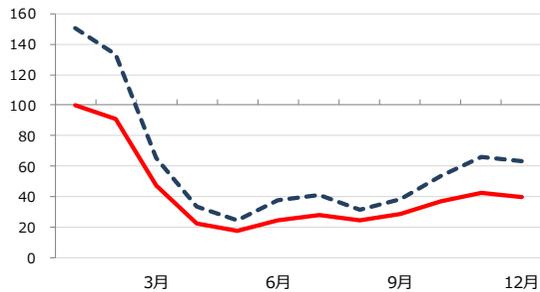
| | 2019年 12月期 | | 2020年 12月期 | | 増減額 | |
|-----------------|---------------|-------|---------------|--------|---------|--------|
| | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 |
| コ ン ト ラ ク ト 事 業 | 34,664 | 1,425 | 18,569 | ▲2,602 | △16,094 | △4,028 |
| 空港ターミナル・高速道路等 | 21,047 | 1,018 | 10,295 | ▲1,660 | △10,751 | △2,679 |
| 事 業 所 内 等 | 13,617 | 406 | 8,273 | ▲942 | △5,343 | △1,348 |

《 既存店売上前年（2010年）比 推移（％） 》

空港ターミナル

— 前年比 — 2010年比

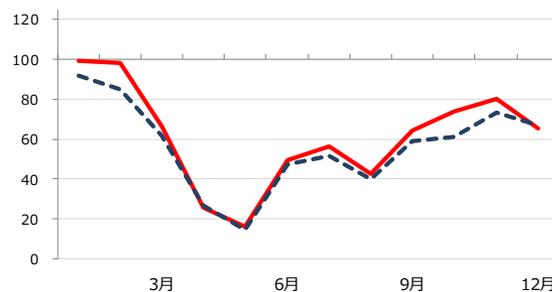
(参考)
通期累計
41.3



高速道路

— 前年比 — 2010年比

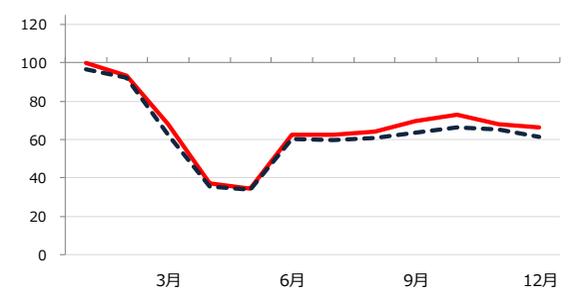
(参考)
通期累計
58.7



事業所内等

— 前年比 — 2010年比

(参考)
通期累計
66.3



V-3. 機内食事業

fine food is our business **ROYAL**

(単位：百万円)

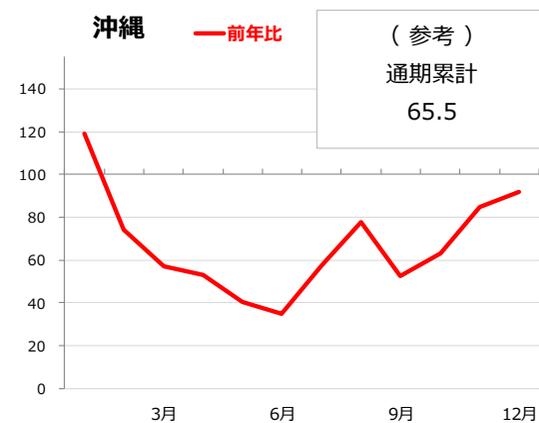
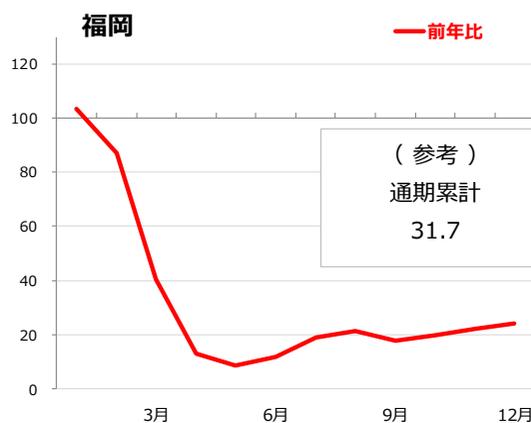
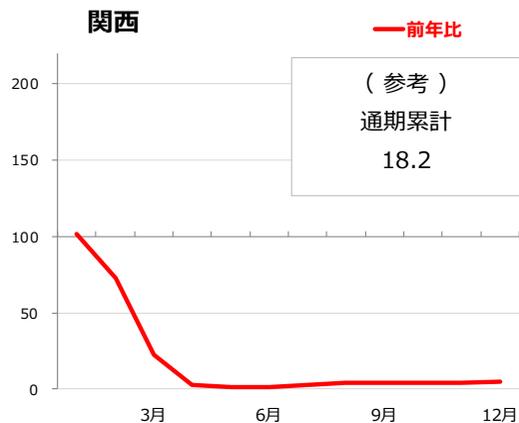
| |
|-------|
| 機内食事業 |
|-------|

| 2019年 12月期 | |
|---------------|-------|
| 売上高 | 経常利益 |
| 9,537 | 1,040 |

| 2020年 12月期 | |
|---------------|--------|
| 売上高 | 経常利益 |
| 2,325 | ▲1,879 |

| 増減額 | |
|--------|--------|
| 売上高 | 経常利益 |
| △7,212 | △2,919 |

《 売上前年比 推移 (%) 》



V-4. ホテル事業

fine food is our business **ROYAL**

(単位：百万円)

| |
|-----------------------|
| ホ テ ル 事 業 |
|-----------------------|

| 2019年 12月期 | |
|---------------|-------|
| 売上高 | 経常利益 |
| 30,286 | 3,622 |

| 2020年 12月期 | |
|---------------|--------|
| 売上高 | 経常利益 |
| 13,991 | ▲6,996 |

| 増減額 | |
|---------|---------|
| 売上高 | 経常利益 |
| △16,294 | △10,618 |

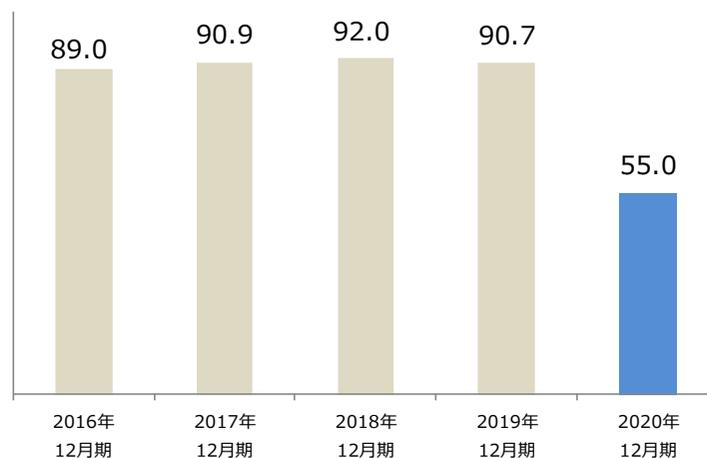
【リッチモンドホテル 直営のみ】

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 店舗数（各四半期末） | 40 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 各期末客室数（室） | 8,110 | 8,317 | 8,313 | 8,313 | 8,313 |
| 直営ホテル客室稼働率 | 89.8% | 89.9% | 91.8% | 91.4% | 90.7% |

| 2019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 |
| 40 | 41 | 41 | 41 | 41 |
| 8,110 | 8,317 | 8,313 | 8,313 | 8,313 |
| 89.8% | 89.9% | 91.8% | 91.4% | 90.7% |

| 2020年 | | | | |
|----------------|----------------|----------------|------------------|-------|
| 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 |
| 41 | 41 | 41 | 42 | 42 |
| 8,312 | 8,311 | 8,309 | 8,498 | 8,498 |
| 70.7% | 25.4% | 52.9% | 70.7% | 55.0% |

《 客室稼働率推移 》



V-5. 既存店売上前年比

既存店売上前年比の算定対象には、休業店舗や営業時間短縮店舗等を含んでおります。

| | | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 2020年 累計 |
|--------------|-----------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| 外食事業 | ロイヤルホスト | 103.8% | 103.9% | 79.7% | 42.1% | 54.2% | 78.2% | 86.1% | 81.2% | 83.5% | 95.3% | 90.8% | 79.8% | 81.2% |
| | てんや | 95.9% | 98.2% | 79.1% | 58.1% | 63.6% | 80.1% | 81.6% | 86.4% | 83.6% | 92.0% | 88.6% | 84.1% | 82.3% |
| | 専門店 | 105.1% | 100.5% | 52.3% | 11.5% | 12.3% | 40.3% | 52.1% | 55.9% | 64.2% | 72.0% | 68.7% | 60.8% | 56.1% |
| コントラクト 事業 | 空港ターミナル | 100.3% | 90.8% | 47.1% | 22.4% | 17.6% | 24.3% | 27.8% | 24.3% | 28.5% | 36.8% | 42.4% | 39.6% | 41.3% |
| | 高速道路 | 99.0% | 98.0% | 66.6% | 25.6% | 15.9% | 49.4% | 56.3% | 42.4% | 64.2% | 74.1% | 80.0% | 65.4% | 58.7% |
| | 事業所内 | 99.6% | 93.3% | 68.3% | 37.4% | 34.4% | 62.6% | 62.4% | 64.1% | 69.6% | 73.0% | 67.8% | 66.0% | 66.3% |
| 機内食事業 | 機内食 | 103.1% | 76.1% | 28.6% | 8.6% | 6.0% | 6.0% | 10.2% | 13.1% | 10.5% | 11.8% | 13.3% | 15.0% | 24.4% |
| ホテル事業 | リッチモンドホテル | 96.7% | 82.5% | 41.8% | 16.6% | 12.7% | 26.5% | 35.2% | 33.3% | 47.5% | 55.9% | 60.1% | 55.9% | 45.4% |

V-6. 2021年2月15日開催の取締役会決議事項

fine food is our business ROYAL

- ① 双日との資本業務提携契約の締結、双日を割当先とする普通株式、新株予約権の発行
- ② みずほ銀行・日本政策投資銀行・福岡銀行・西日本シティ銀行との投資契約の締結、同四行を割当先とする優先株式の発行
- ③ 資本準備金および利益準備金の額の減少、繰越利益剰余金の欠損填補
- ④ 2021年3月26日開催予定の定時株主総会への議案付議
 - ・ 資本準備金および利益準備金の額の減少ならびに剰余金の処分
 - ・ 本優先株式発行のための定款一部変更
 - ・ 本普通株式、新株予約権、優先株式の発行（株主意思確認手続）
 - ・ 取締役7名の選任（うち2名は双日が指名）
- ⑤ 本普通株式および本優先株式の払込金額の資本金および資本準備金組入に伴う同増加分につき、資本金および資本準備金を減少すること
- ⑥ 双日および当社連結子会社であるロイヤルインフライトケイタリング(RIC) との間の株式引受契約、双日と当社との間の株主間契約の締結

- 第三者割当増資（双日）により、主要株主である筆頭株主の異動が見込まれます
- RICは持分法適用会社となり、連結の範囲から除外する見込みです

V-7. 双日との資本業務提携の概要

- 双日との協業によるシナジーの創出が見込まれ、「緊急事態への対応」、「構造改革の推進」およびその後の持続的な成長が可能となり、当社グループのさらなる企業価値向上を見込んでおります

資本増強

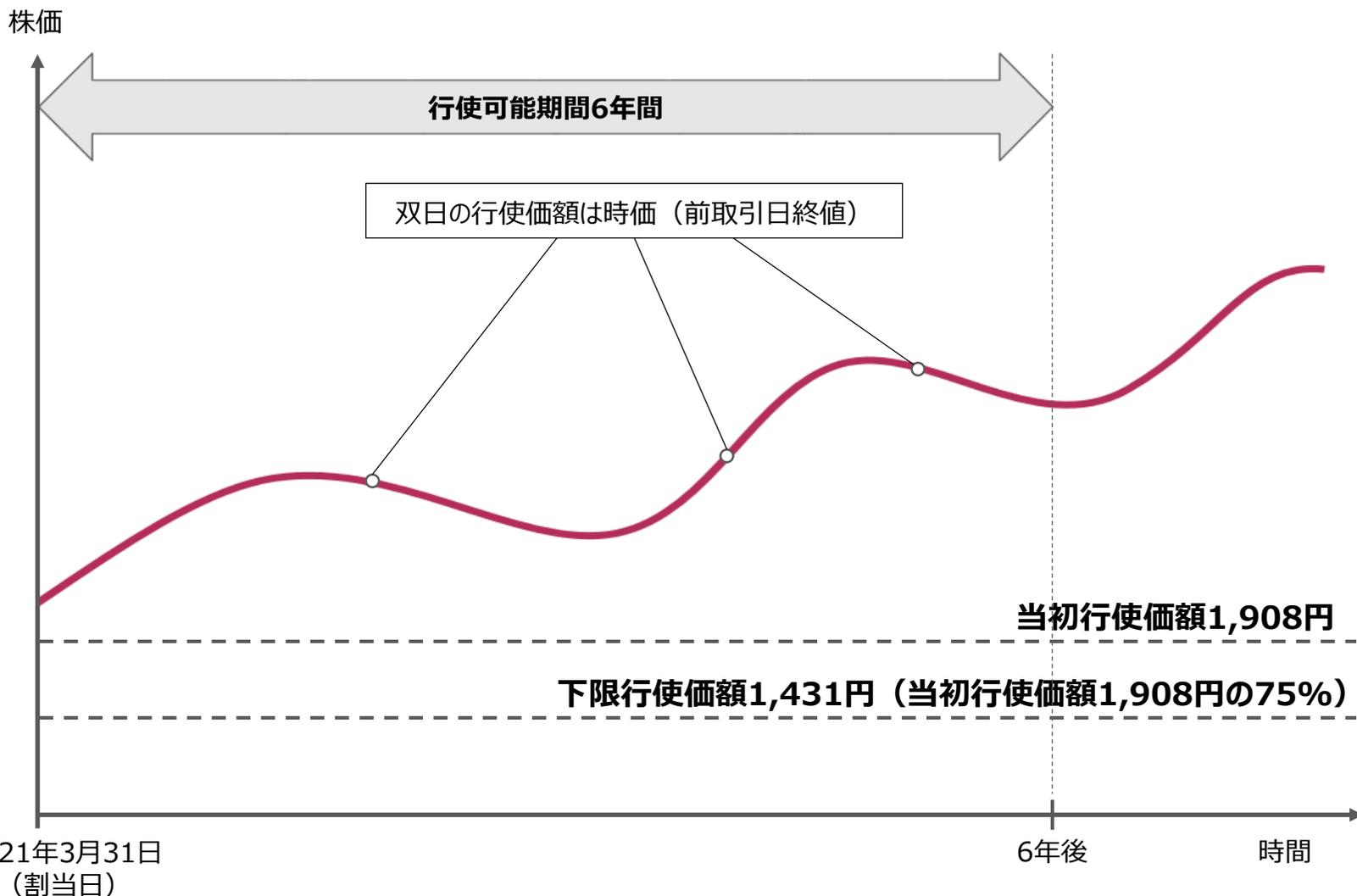
- **普通株式（100億円）**
 - 第三者割当増資による資本増強
- **新株予約権**
 - 行使可能期間6年間の新株予約権を交付することで、将来的な資本増強を企図

業務提携

- **業務提携による企業価値の向上**
 - 当社が保有する「コンテンツ」と双日が保有する国内外「ネットワーク」を活用し親和性の高い事業を推進するとともに、新たな商品・サービス・価値を共に創出・提供することで、両社の企業価値の向上を目指す
- **取締役候補者2名を指名**

V-8. (ご参考) 新株予約権の行使イメージ

- 下限行使価額を設定し、双日による新株予約権の行使に応じた将来的な資本増強を見込んでおります



V-9. 減資手続きについて

- 株主還元等の今後の機動的かつ柔軟な資本政策に備えるため、下記一連の減資手続きを実施いたします

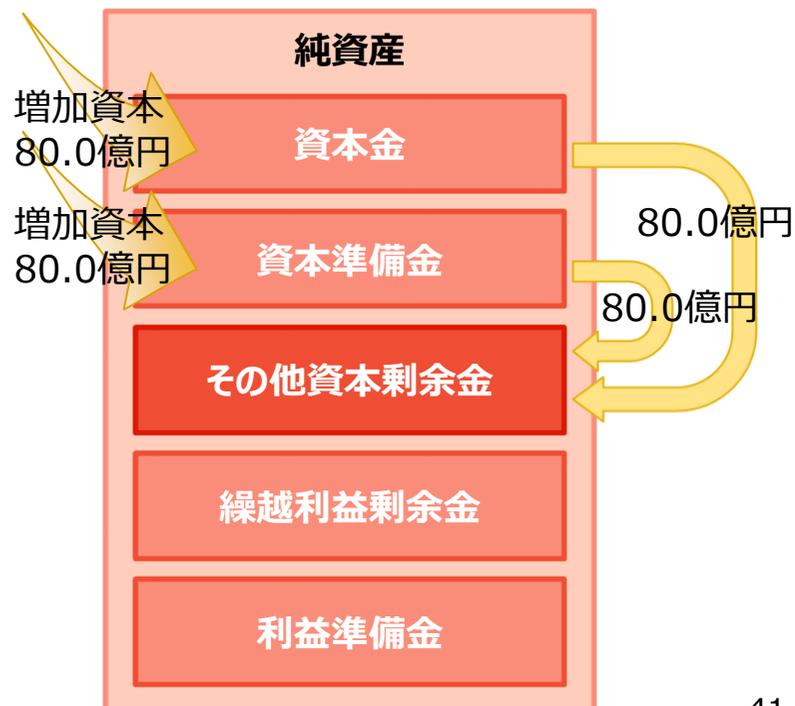
資本準備金および利益準備金の額の減少 並びに本剰余金の処分

- 繰越利益剰余金の欠損填補および今後の機動的かつ柔軟な資本政策に備えるため、資本準備金、利益準備金、その他資本剰余金をそれぞれ振り替え
- 効力発生日：2021年3月26日（予定）



株式の発行と同時の資本金の額および 資本準備金の額の減少 (その他資本剰余金の増加)

- 今後の機動的かつ柔軟な資本政策に備えるため、普通株式・本優先株式の発行と同時に資本金・資本準備金の減少を行い、分配可能額を構成するその他資本剰余金へ振り替え
- 効力発生日：2021年3月31日（予定）



ロイヤル経営基本理念

ロイヤルは食品企業である。

お客様から代金をいただくからには、

一、食品は美味しくなければならぬ。

一、調理製造も取扱も衛生的でなければならぬ。

一、サービス販売はお客様の心を楽しませ、

社会を明るくするものでなければならぬ。

以上のつとめを果す報酬として、

正当な利潤を得られ、

ロイヤルも私共も、永遠に繁栄する。

昭和三十一年六月設定

江頭 匡一

V-11. 主なスケジュール

| | |
|---------|----------------|
| 取締役会決議日 | 2021年2月15日（本日） |
| 契約締結日 | 2021年2月15日（本日） |
| 株主総会日 | 2021年3月26日（予定） |
| 払込期日 | 2021年3月31日（予定） |

V-12. 店舗展開状況

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| 外 食 事 業 計 | | | |
| ロイヤルホスト | | | |
| 直 営 | | | |
| 国内 F C ※1 | | | |
| 海外 F C | | | |
| てんや | | | |
| 国内直営 | | | |
| 海外直営 | | | |
| 国内 F C ※1 | | | |
| 海外 F C | | | |
| カウボーイ家族 | | | |
| シェーキーズ | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 | | | |
| シズラー | | | |
| ロイヤルガーデンカフェ | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 ※1 | | | |
| その他専門店 | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 | | | |
| コ ン ト ラ ク ト 事 業 計 | | | |
| 空港内レストラン・売店等 | | | |
| 高速道路内レストラン・売店 | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 | | | |
| ビジネス&インダストリー | | | |
| シルバー・ハルスケア | | | |
| 百貨店内レストラン等 | | | |
| ホ テ ル 事 業 計 | | | |
| リッチモンドホテル等 | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 | | | |
| ホテル直営レストラン | | | |
| グ ル ー プ 合 計 ※1 | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 ※1 | | | |
| (内、海外 F C) | | | |

| 2019年 通期実績 | | | |
|---------------|-------|-----|-----|
| 開店 | 閉店/異動 | 増減 | 期末 |
| 19 | △26 | △7 | 564 |
| 2 | | 2 | 231 |
| 2 | | 2 | 217 |
| | | | 2 |
| | | | 12 |
| 15 | △10 | 5 | 229 |
| | △5 | △5 | 147 |
| 2 | | 2 | 3 |
| 5 | △4 | 1 | 53 |
| 8 | △1 | 7 | 26 |
| | △12 | △12 | 18 |
| | △2 | △2 | 21 |
| | | | 12 |
| | △2 | △2 | 9 |
| 1 | | 1 | 10 |
| | | | 9 |
| | | | 8 |
| | | | 1 |
| 1 | △2 | △1 | 46 |
| 1 | △2 | △1 | 46 |
| 10 | △22 | △12 | 213 |
| 5 | △3 | 2 | 50 |
| 1 | | 1 | 14 |
| 1 | | 1 | 12 |
| | | | 2 |
| 2 | △11 | △9 | 75 |
| 1 | △1 | | 44 |
| 1 | △7 | △6 | 30 |
| 3 | | 3 | 54 |
| 3 | | 3 | 43 |
| 2 | | 2 | 41 |
| 1 | | 1 | 2 |
| | | | 11 |
| 31 | △48 | △17 | 824 |
| 18 | △41 | △23 | 724 |
| 13 | △7 | 6 | 100 |
| 8 | △1 | 7 | 38 |

| 2020年 通期実績 | | | |
|---------------|-------|-----|-----|
| 開店 | 閉店/異動 | 増減 | 期末 |
| 4 | ▲56 | ▲52 | 512 |
| 1 | ▲1 | | 231 |
| | | | 217 |
| 1 | ▲1 | | 2 |
| | | | 12 |
| 2 | ▲34 | ▲32 | 197 |
| 1 | ▲24 | ▲23 | 124 |
| | ▲3 | ▲3 | |
| | ▲6 | ▲6 | 47 |
| 1 | ▲1 | | 26 |
| | ▲11 | ▲11 | 7 |
| | | | 21 |
| | | | 12 |
| | | | 9 |
| | | | 10 |
| 1 | ▲2 | ▲1 | 8 |
| 1 | ▲2 | ▲1 | 7 |
| | ▲8 | ▲8 | 38 |
| | ▲8 | ▲8 | 38 |
| 5 | ▲38 | ▲33 | 180 |
| | ▲17 | ▲17 | 33 |
| 1 | ▲2 | ▲1 | 13 |
| 1 | ▲2 | ▲1 | 11 |
| | | | 2 |
| 4 | ▲8 | ▲4 | 71 |
| | ▲6 | ▲6 | 38 |
| | ▲5 | ▲5 | 25 |
| 1 | | 1 | 55 |
| 1 | | 1 | 44 |
| 1 | | 1 | 42 |
| | | | 2 |
| | | | 11 |
| 9 | ▲94 | ▲85 | 739 |
| 8 | ▲86 | ▲78 | 646 |
| 1 | ▲8 | ▲7 | 93 |
| 1 | ▲1 | | 38 |

※1 てんや「国内 F C」にはグループ内 F C 6 店舗、ロイヤルホスト「国内 F C」・ロイヤルガーデンカフェ「F C 等」にはグループ内 F C 各 1 店舗を含む。他のセグメントと重複カウントとなる為、グループ合計からは除外。

- 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・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大きく異なる可能性があります。
- 本資料に記載している当社の株価推移イメージは、実際の株価推移を予想もしくは保証するものではありません。
- 本資料に記載している新株予約権による資金調達額は、あくまで当初転換価額で算出した想定金額であり、新株予約権の行使、およびそれによる資金調達の確実性を保証するものではありません。

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

経営企画部 電話 : 03-5707-8852