

2022年2月14日

各位

上場会社名 ロイヤルホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 黒須 康宏
 (コード番号 8179)
問い合わせ 財務企画部長 富永 章嗣
 (TEL 03-5707-8873)

中期経営計画（2022年～2024年）策定に関するお知らせ

当社は、このたび2024年度を最終年度とする新中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 「中期経営計画（2022年～2024年）」の策定について

ロイヤルグループでは1951年の創業以来、経営基本理念のもと「食」を通じて国民生活の向上に寄与する」ことを目指して事業活動を行ってまいりました。

足元の状況は、世界的なコロナウィルス感染症が依然として収束せず社会経済活動が制約される中であって、ロイヤルグループも非常に大きな影響を受けております。斯かる厳しい事業環境下ではありますが、地域や社会を明るくし、高品質で高付加価値なものを時代の変化に合わせて提供していくという考え方のもと、「時間や場所にとらわれない“食” & “ホスピタリティ”の提供」を本中期経営計画のビジョンとして掲げて、事業並びに企業価値を拡大していきたいと考えております。

ロイヤルグループにとっての喫緊の課題は「変化への対応」であります。本中期経営計画の中では「既存事業の収益性向上」と「戦略的事業の創造」を大きな課題として掲げ、体制を整え着実に推し進めてまいります。また、コロナ禍により脆弱性が露呈したロイヤルグループの事業ポートフォリオを再定義し、ポストコロナにおけるサステナブルな成長に向けたポートフォリオの再設計を図り、本中期経営計画の3年間でロイヤルグループにとって『「再生・変革」から「成長」へ』と繋がるものにしたいと考えております。

如何なる時代においても必要不可欠な食とホスピタリティを基軸とした事業をさらに磨き上げ、進化させることにより、新たな持続的成長へと導き、ロイヤルグループがサステナブルな社会の実現に貢献し、あらゆるステークホルダーから共感・支持を得られる企業であり続けられるよう、全社一丸となって取り組んでまいります。

【中期経営計画（2022年～2024年）のビジョン】

『時間や場所にとらわれない“食” & “ホスピタリティ”の提供』

2. 主要財務目標

	2021年（実績）	2024年（計画）	増減	増減率
売上高	839億円	1,360億円	+520億円	+62.0%
経常利益	△44億円	65億円	+109億円	－
EBITDA	19億円	140億円以上	+120億円以上	+603%以上
1株当たり当期純利益	△68.60円	80.00円以上	+148円以上	－
自己資本比率	31.0%	40.0%	+9.0%以上	－
ROE	△10.5%	8.0%以上	+18.0%以上	－

3. 株主還元について

株主還元については、早期にコロナ禍前の水準への回復を目指すことを企図しております。

（ご参考：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ない。
 - 一、調理・製造も取扱いも衛生的でなければならない。
 - 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ない。
- 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。

（昭和三十一年六月制定）

以上

ROYAL

fine food is our business

中期経営計画 2022～2024

～「再生・変革」から「成長へ」～

ロイヤルホールディングス株式会社

2022年2月14日

目次

- I . 前中期経営計画の振り返り
- II . 中期経営計画 2022～2024
～「再生・変革」から「成長へ」～

I . 前中期経営計画の振り返り

I - 1 前中期経営計画の概要

◆ 前中期経営計画の数値目標

(億円)

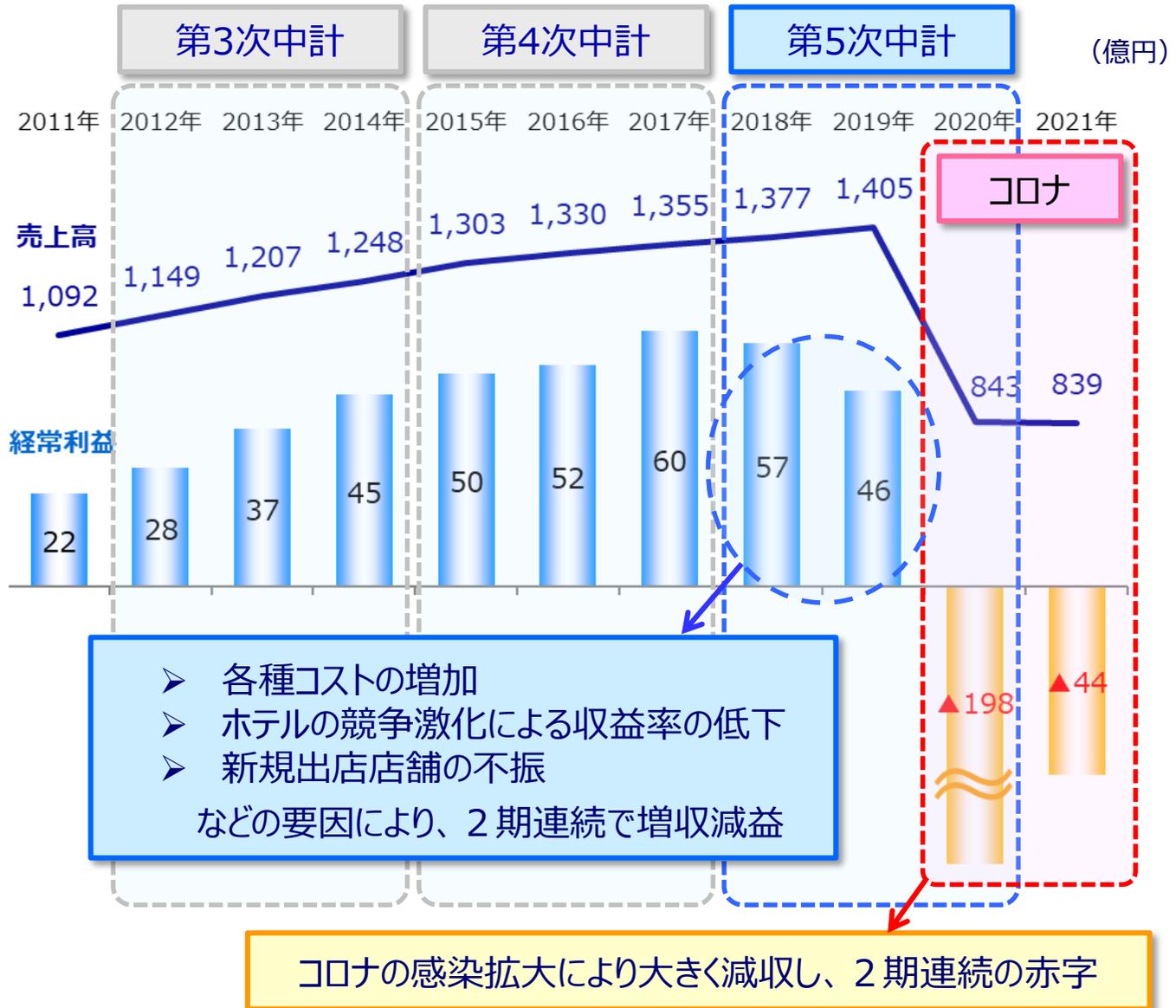
	2017年度実績	前中期経営計画 2020年度	増減
売上高	1,355	1,500	+ 145
経常利益	60	75	+15

◆ 前中期経営計画の重点施策

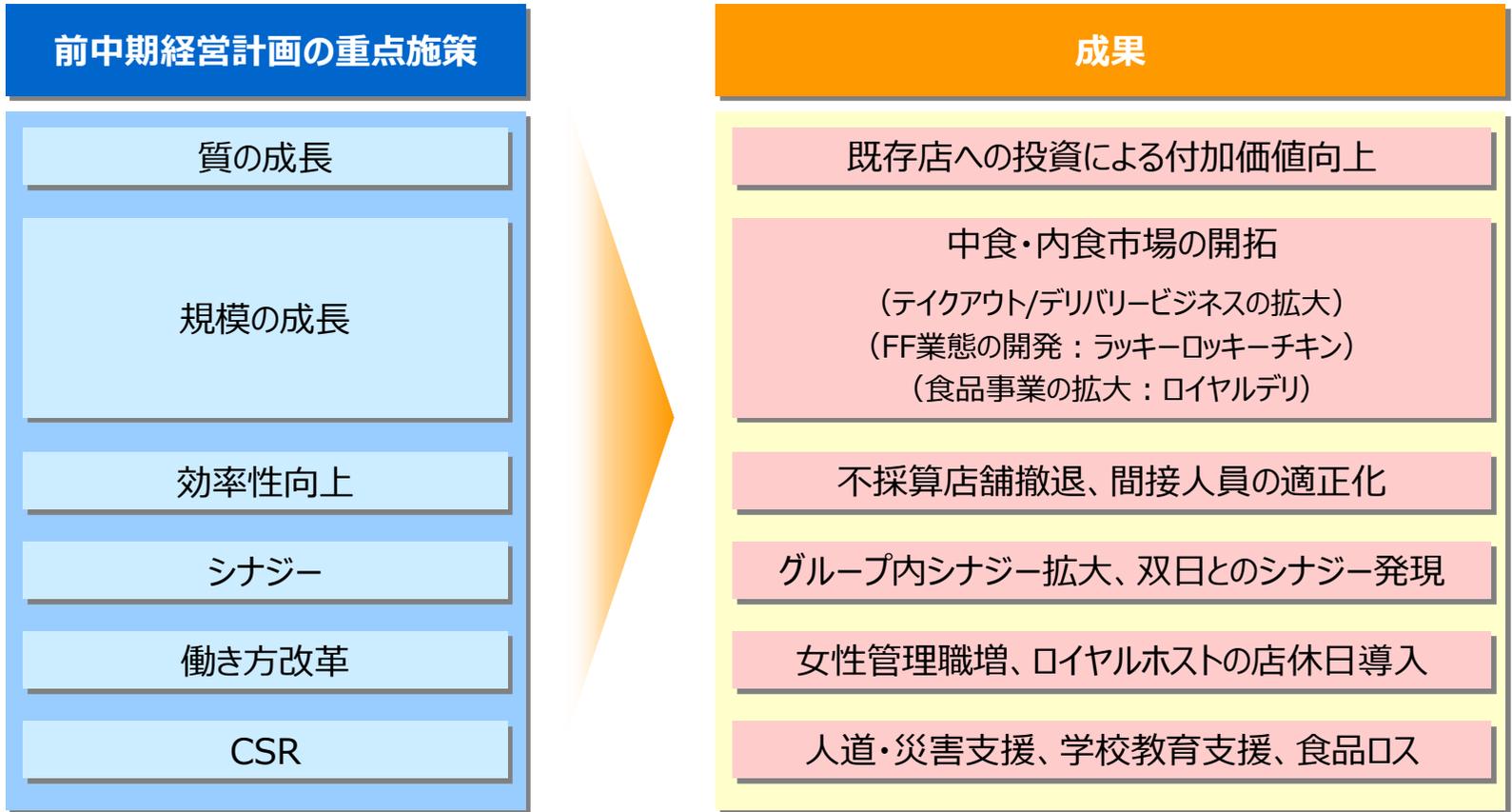


I-2 前中期経営計画の振り返り①

◆ 売上高と経常利益の推移



I - 3 前中期経営計画の振り返り②



2018年～2019年は、重点施策を着実に実施し、一定の成果は得られるも、2020年は、コロナの影響を大きく受け、計画延期・変更を余儀なくされる

新型コロナウイルスの流行によりグループすべてのセグメントが甚大な影響を受ける
→ 我々の事業の大部分が「人の移動」に依拠していることが明白に

2021年度は構造改革を推進

1. 変化への対応

テイクアウト/デリバリーの強化

高付加価値戦略

ホテル販路拡大

B&I 契約見直し

2. 経営効率化

固定費の低減・賃料減額

不採算店の整理

組織再編（効率的な体制構築）

各種経費の適正化

3. 成長分野の育成

食品事業の拡大

テイクアウト業態の開発

中食需要への対応、固定費の削減など、一定の成果は得られるも、
“Withコロナ”に向けた構造改革は途上であり、2022年度以降も継続推進

Ⅱ. 中期経営計画 2022～2024

～「再生・変革」から「成長へ」～

Ⅱ-1 中期経営計画の方向性

課題認識

持続的成長力
変化への対応力

グループシナジーの
発揮不足

人材の確保
次世代の育成

食材価格
労働単価
配送コストの上昇

社会・環境問題
への対応

《中期経営計画ビジョン》

時間や場所にとらわれない
“食” & “ホスピタリティ”の提供

MISSION: 地域と社会に貢献する

VALUE: 高品質・高付加価値・時代対応

「再生・変革」から「成長」へ

既存事業の収益性向上

- ・お客様に提供する付加価値をさらに向上
- ・CXを通じて新たな顧客体験価値を創造
- ・設備投資、システム投資を通じて生産性を向上
- ・SCMを通じてコストダウン

戦略的事業の創造

- ・双日との連携による戦略的事業の創造
- ・成長分野の育成（ロイヤルデリ、業務食、T/Oデリバリー業態）
- ・海外展開の推進

変化への対応

- ・各事業において新たなマーケットの創造
- ・今後を見据えた出店
- ・DXの推進による新たなビジネスモデルの育成
- ・人材の育成と成長

Ⅱ-2 ポートフォリオの変革

fine food is our business **ROYAL**



<コロナにより突き付けられた課題>

人流依存のポートフォリオ

固定費負担の増大

各事業のレジリエンス不足

中期経営計画においては、コロナにより脆弱性が露呈した事業ポートフォリオを再定義し、ポストコロナにおける持続可能な成長に向けたポートフォリオの再設計を図る

Ⅱ-4 事業戦略コンセプト②

- 総投資額（3年累計）の36%を「事業創造領域」へ投資
→ 約100億円の増収を計画

	投資額 (3年累計)	売上高 (21年)	売上高 (24年)
			(億円)
既存領域 (①+③)	124	860 95%	1,293 90%
事業創造領域 (②+④+⑤)	72	41 5%	150 10%
(内部消去)		(▲61)	(▲83)
EBITDA (3年累計)	346		

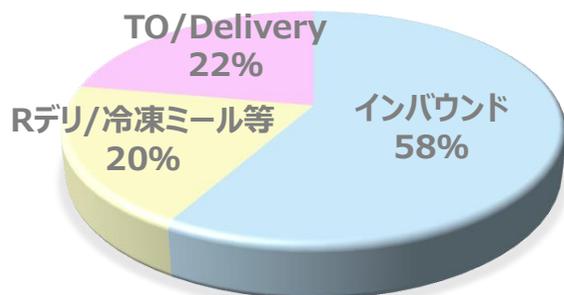
(注1) 既存領域の投資額（3年累計）には、既決定済のハイウェイロイヤル株式取得資金77億円を含まない

(注2) 売上高の右下の数字は構成比

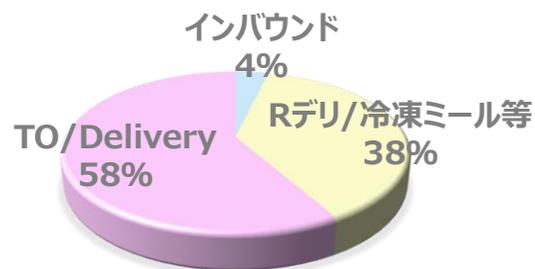
Ⅱ-5 事業戦略のコンセプト③

fine food is our business **ROYAL**

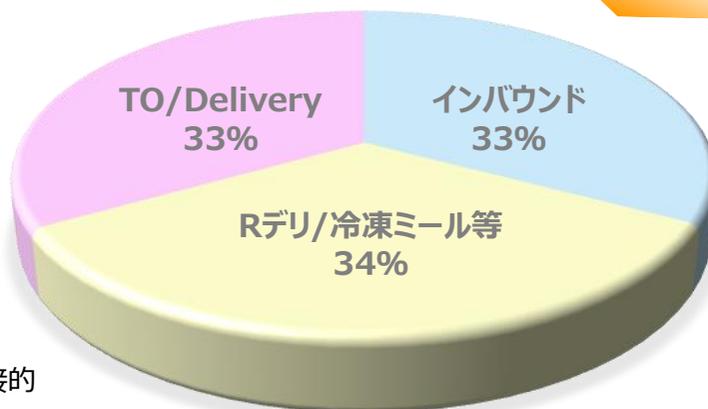
インバウンド売上とオフプレミス売上の構成の変化



2019年



2021年



2024年

(注1) インバウンド売上は、直接・間接的に関係する売上を集計

(注2) インバウンドには機内食を含まない

オフプレミスの占有を戦略的に拡大

Ⅱ-6 事業戦略 <外食・コンラクト>



- ◆ 主力事業である本領域においては、**高付加価値戦略**を継続推進するとともに、商品開発、改装、DX化により、**顧客体験価値**を総合的に高める
- ◆ **新規事業**の創造・育成に注力し、将来の収益の柱を育てる

<カテゴリ-1> 既存領域

<カテゴリ-2> 事業創造領域

外食事業

- 『高付加価値戦略』
(ホスト、専門店)
- 商品開発、改装含むCX改善、DX化による対顧客提供価値の向上
 - CRM改善を通じた買い上げ点数増加
- T/O, デリバリー強化
(てんや)
- モバイルオーダーなどによるCX改善
- 『リスク耐性強化』
- 材料費、人件費の上昇に対し、
①人時生産性の向上
②SCM改革等によるコストダウン

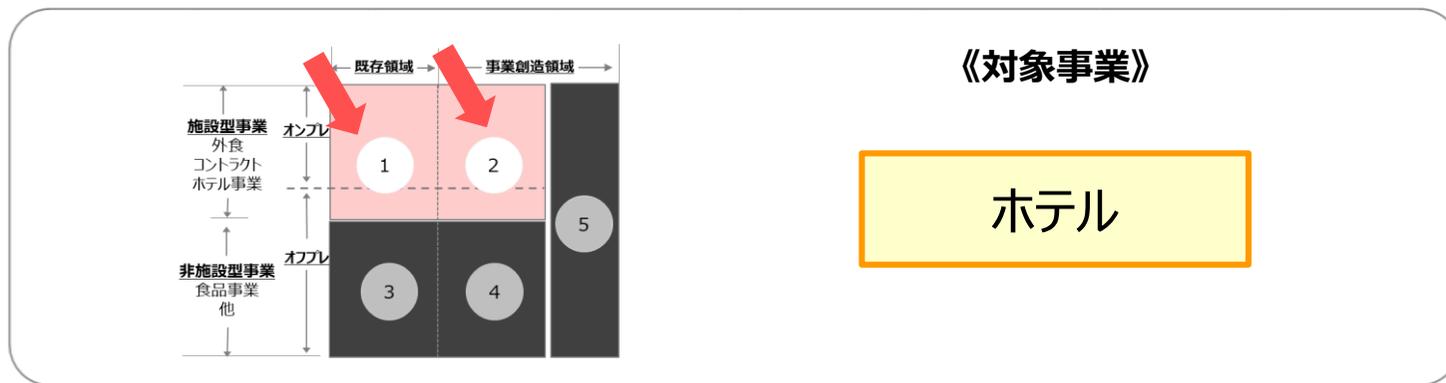
コンラクト
事業

- 『高付加価値戦略』
と拠点拡大
- 21年実施の単価上昇プログラム継続
 - 採算性改善と並行し、拠点拡大
(出店+ハイウェイロイヤルの連結化)

新ライスタイル型
業態開発

- DXを活用した次世代モデルの開発 (後述)
- T/O, デリバリー業態の拡大
(ラッキーロッキーチキン等)

Ⅱ-7 事業戦略 <ホテル>



- ◆ ビジネス中心の利用形態から**レジャー利用**もできるホテルを指向するとともに、レジャー利用を中心としたホテル開発を検討し**高付加価値戦略**を推進する
- ◆ **CRM強化**や**レベニューマネジメント**による稼働率・ADRの向上を図りながら、並行してホテル運営の**効率化**を推進し、コロナ以前の収益性を確保する

<カテゴリ-1> 既存領域

<カテゴリ-2> 事業創造領域

ホテル

[ビジネス需要]

『高付加価値戦略』

- ・CX改善活動を通じ顧客利便性向上
- ・レベニューマネジメントセンター稼働による適正価格提案

『リスク耐性強化』

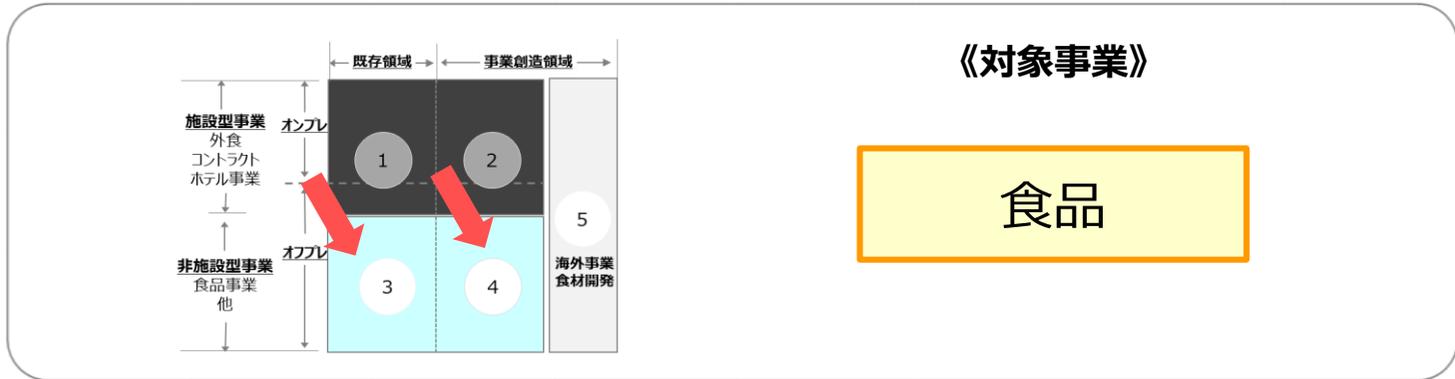
- ・固定費圧縮のための各種取り組み(清掃の内製化等)

[非ビジネス需要]

新ライフスタイル型
レジャー型
業態開発

- ・既存都市型ホテルの改装(レジャー需要取込みを企図)
- ・DX店舗の開発

Ⅱ-8 事業戦略 <食品>



《対象事業》

食品

- ◆ ロイヤルデリを含む“**冷凍ミール**”を成長事業（事業創造領域）と位置付け、CX改善と**大手小売り企業との連携**を強化し事業規模を拡大する
- ◆ グループの**商品開発機能の集約**による開発力の強化と、**DX推進**による生産性向上と競争力の強化を図る

<カテゴリ-3> 既存領域

<カテゴリ-4> 事業創造領域

食品事業

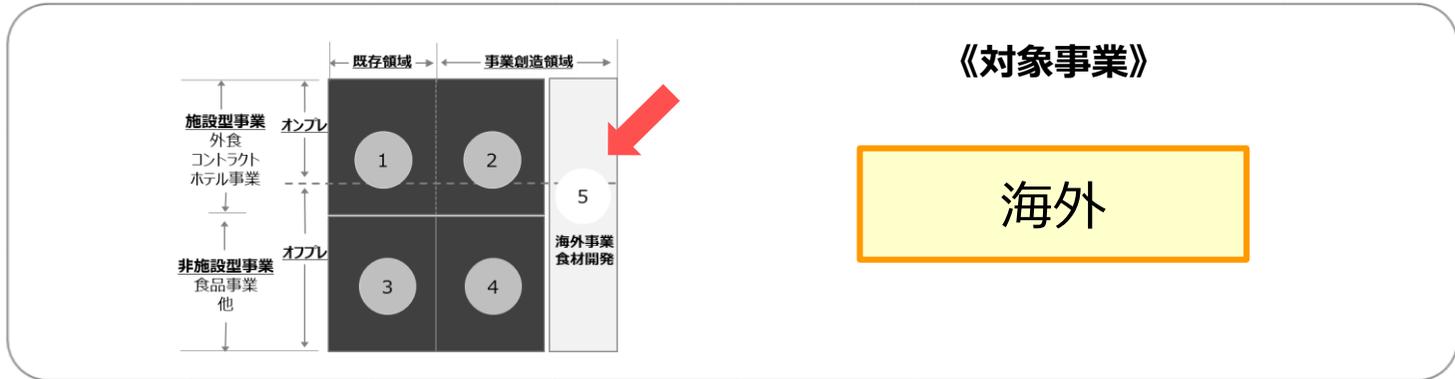
**生産性向上
開発力強化**

- ・商品開発機能集約による開発力製造スキル向上
- ・設備投資・DXによる生産性向上商品競争力の強化
- ・スイートポテト等の競争力のある商品の拡販

**スキル・ノウハウ
の活用**

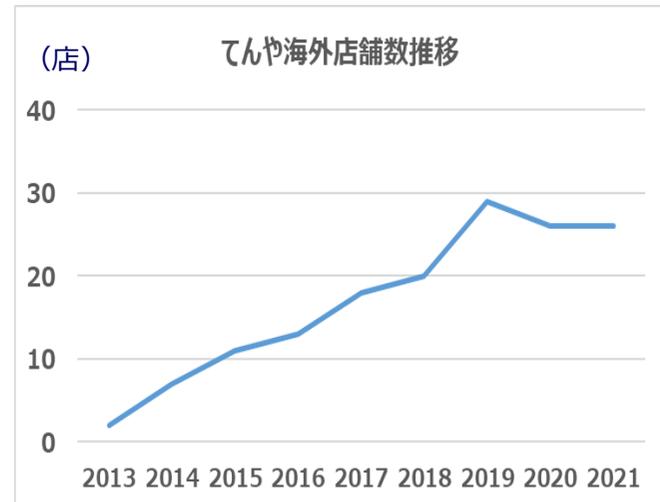
- ・『冷凍ミール』の事業拡大ロイヤルデリを最注力商品に位置付け
- ・レストランビジネスで得たスキル・ノウハウを活用した高付加価値商品の開発
- ・有力企業との連携による販路拡大
- ・代替肉等のフードテックを活用した商品開発

Ⅱ-9 事業戦略 <海外>



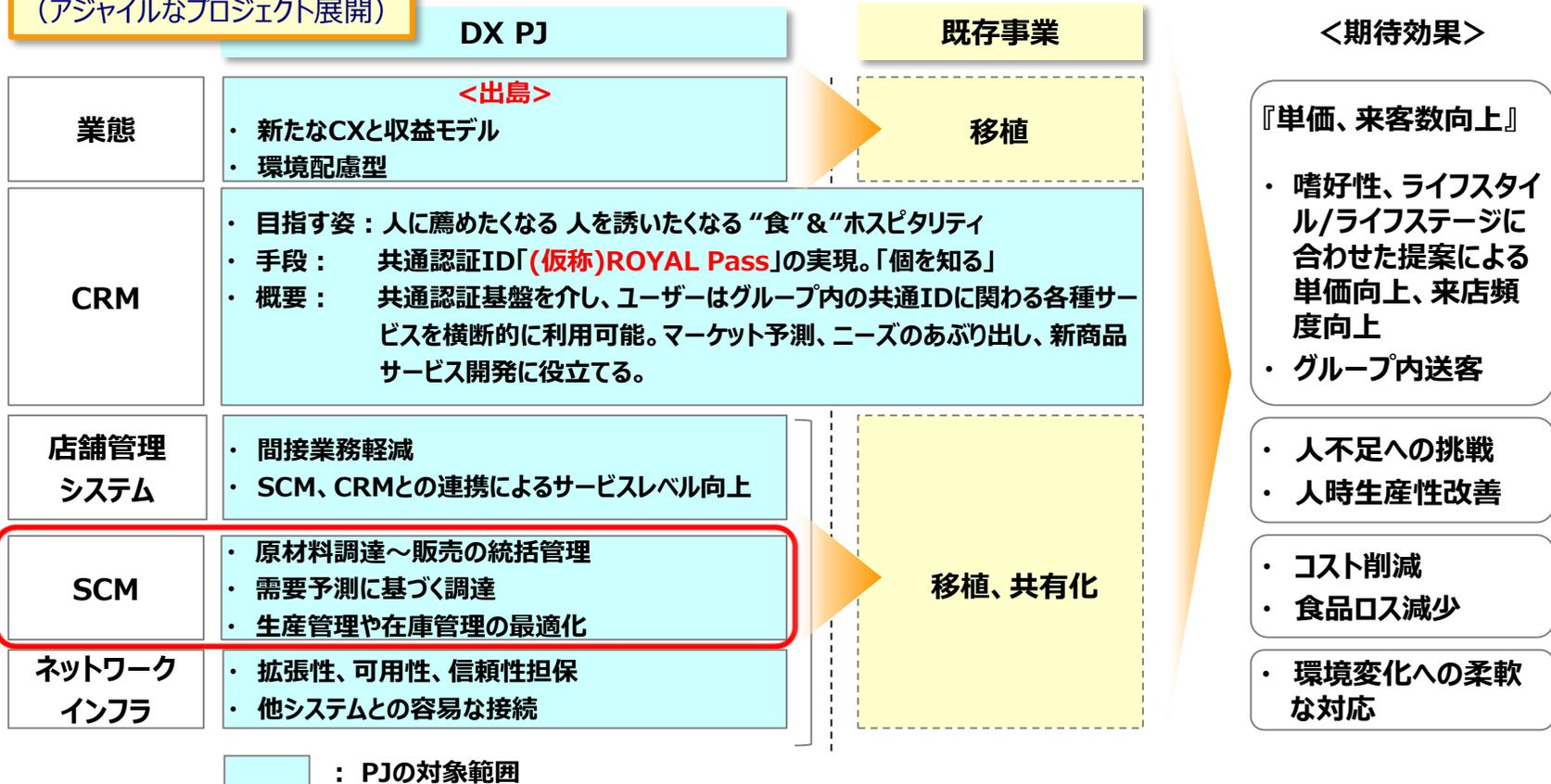
- ◆ **てんやFC事業の拡大**とM&Aや事業提携等による**直営事業基盤の確立**を進め、海外の成長市場に戦略的事業を創造する

海外 事業	てんやFC事業 の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・新規国の開拓（中国ほか） ・海外100店舗体制に向けた足場固め ・市場の変容に適した新モデル投入
	直営事業基盤 の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ASEAN等での多国展開 ・Royal Sojitz International、双日のネットワーク活用 ・現地パートナーとの協業 ・外食、食品製造領域に注力（次世代型F&B、MD機能等）



デジタル・テクノロジーをフル活用し、変化に対応し、持続的に成長できる新しいポートフォリオ経営を構築

現時点での構想
(アジャイルなプロジェクト展開)



グループ横断的にSCM改革を推進

- 22年1月ロイヤル(株)にSCMのコア機能（商品開発・購買物流）を集約
- SCMシステム基盤の構築
- 双日との連携

調達ルートを集約・合理化

物流拠点・ネットワークの再編

需給調整・在庫管理の強化

サプライチェーンDX

開発購買・バッチカルMDの強化

サステナブル調達

ホワイト物流

リスク管理・安全安心の強化

調達・物流コスト削減

安定供給実現

商品価値向上

環境・社会貢献

II-12 人材戦略

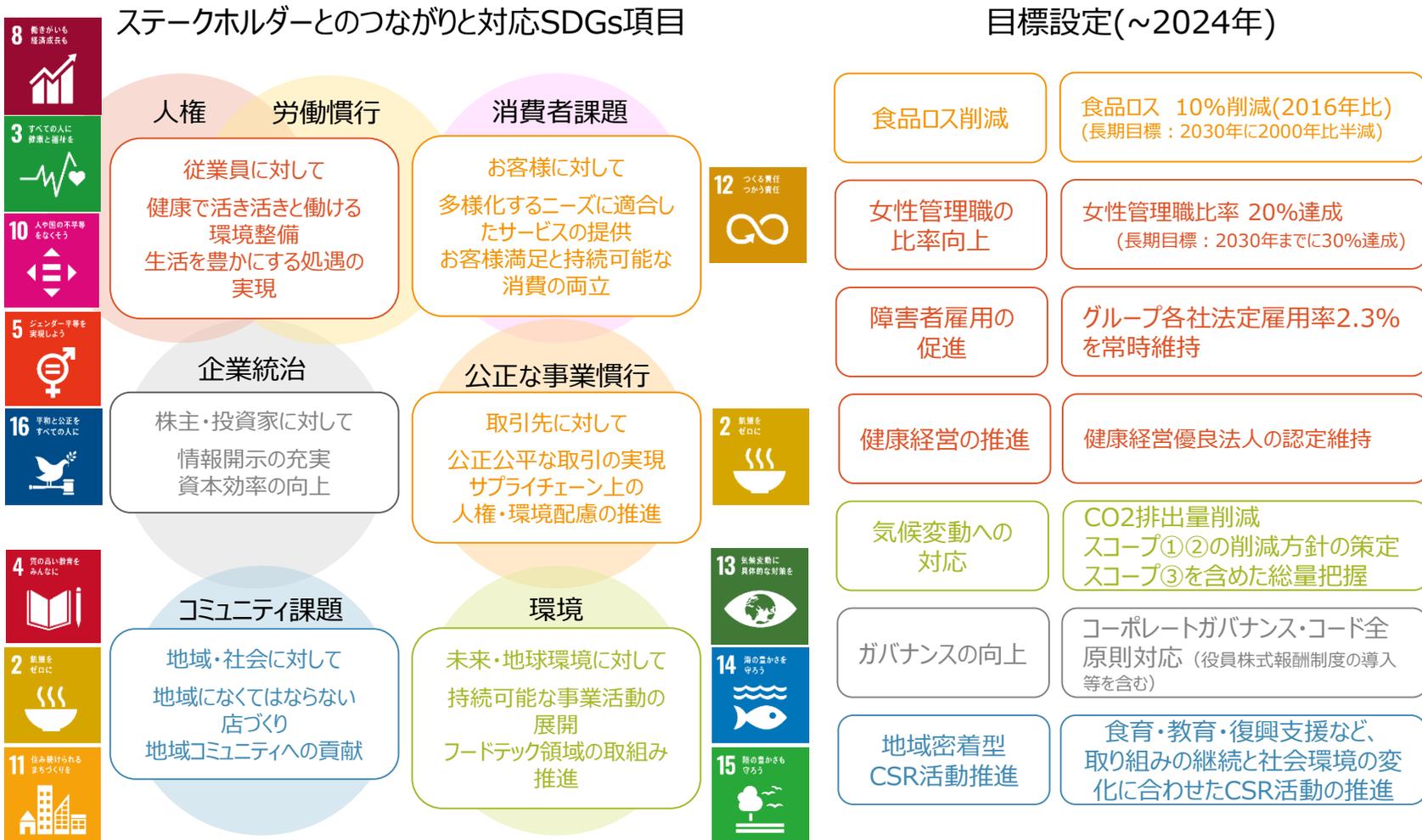
- 社員や採用応募者にとって魅力的な労働・職場環境の整備が最優先課題
- 事業運営人員の確保等に鑑み、総合的な人事制度の見直しを検討
- 段階的な処遇改善も検討

	社員	クルー
採用	複数ルート組合せ <ul style="list-style-type: none"> ①新卒（継続的な人材確保） ②キャリア（即戦力確保） ③ジョブ型（必要なポストに） 	外部サービス等の活用 <ul style="list-style-type: none"> ①データ集約・運用支援 ②採用サービス会社の利用 ③技能実習生（@工場）
定着	選択肢の提供と環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ①多様な働き方（育児との両立など） ②複線型人事（マネージャー職or専門性） ③労働・職場環境の向上 	積極的なクルーからの社員登用 モチベーション向上への取り組み <ul style="list-style-type: none"> ①好事例の共有 ②クルーコンテスト
教育	能動的な人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ①活躍機会や経営人材の確保 ②女性の活躍できる職場・体制整備 	職場環境の整備

II-13 サステナビリティ課題への取り組み

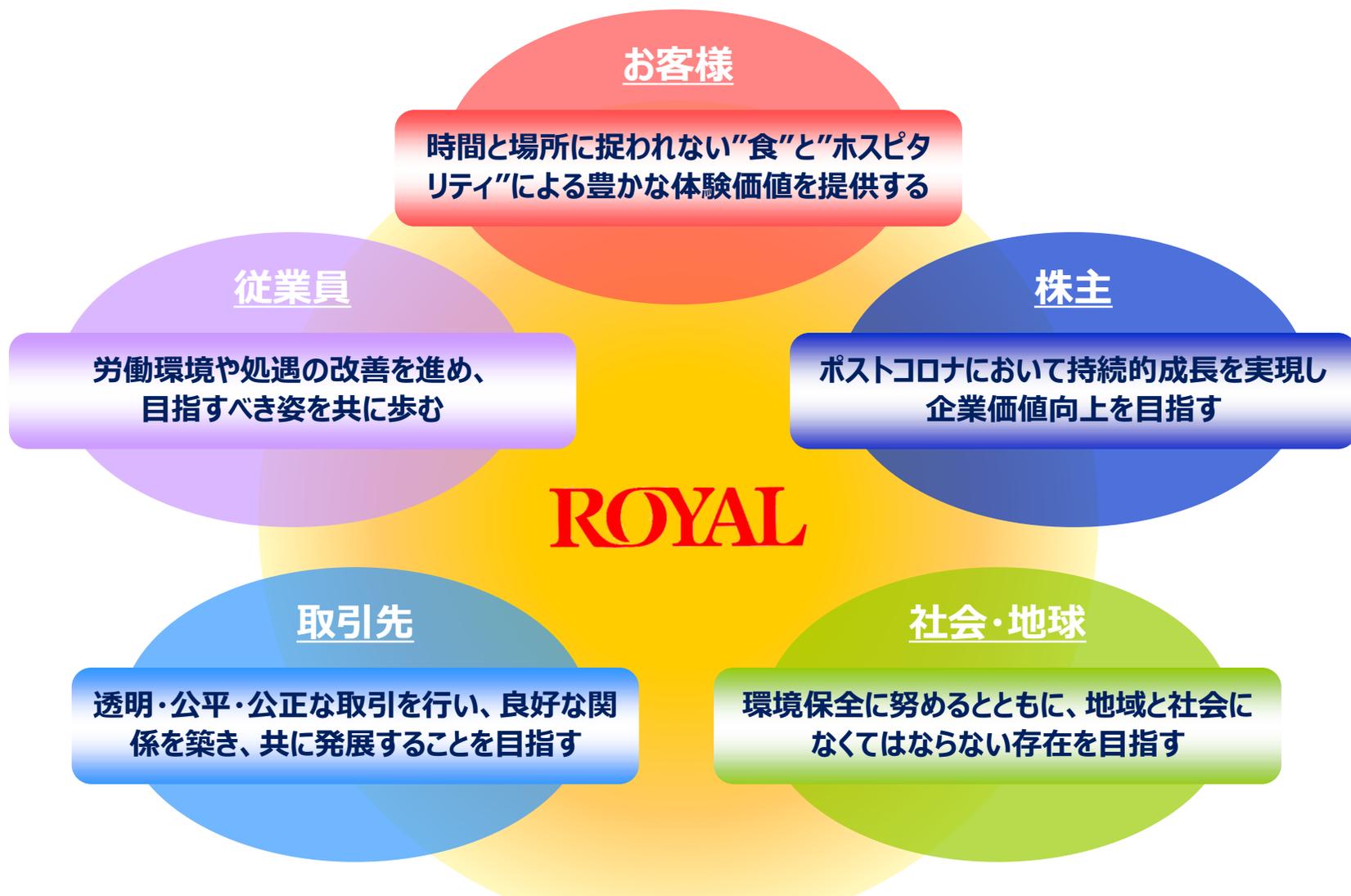
【サステナビリティ基本方針】

私たちロイヤルグループは、“食”&“ホスピタリティ”企業グループとして、事業活動を通じて、社会・環境問題への対応に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのつながりを大切に明るい未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献します。



Ⅱ-14 ステークホルダーとのつながり

fine food is our business **ROYAL**



サステナブルな社会の実現に貢献し、
あらゆるステークホルダーから共感・支持を得られる企業

主要財務目標

収益力の強化

- 売上高 1,360億円
- 経常利益 65億円
- EBITDA 140億円

株主価値の創出

- EPS 80円程度

財務基盤の健全性

- 自己資本比率 40%程度

資本効率の向上

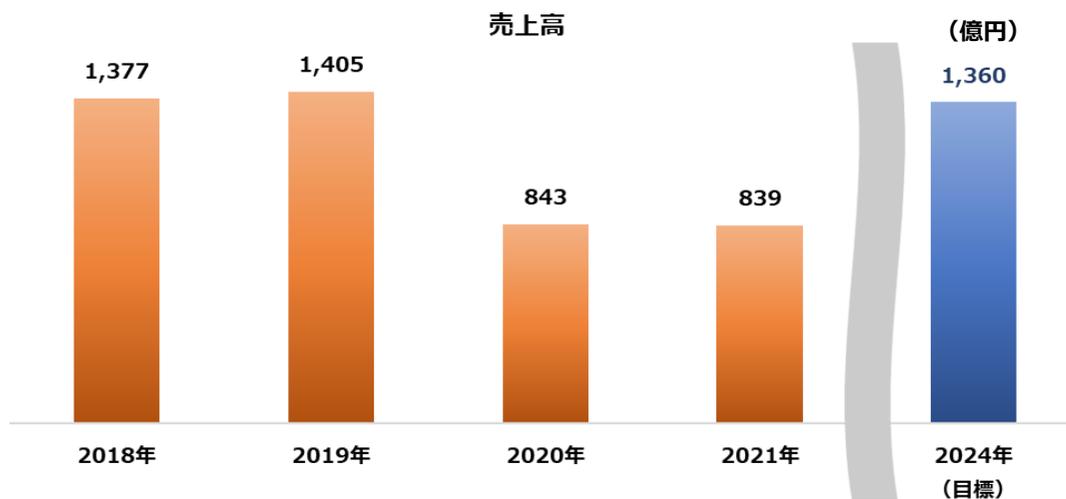
- ROE 8%以上

株主還元方針

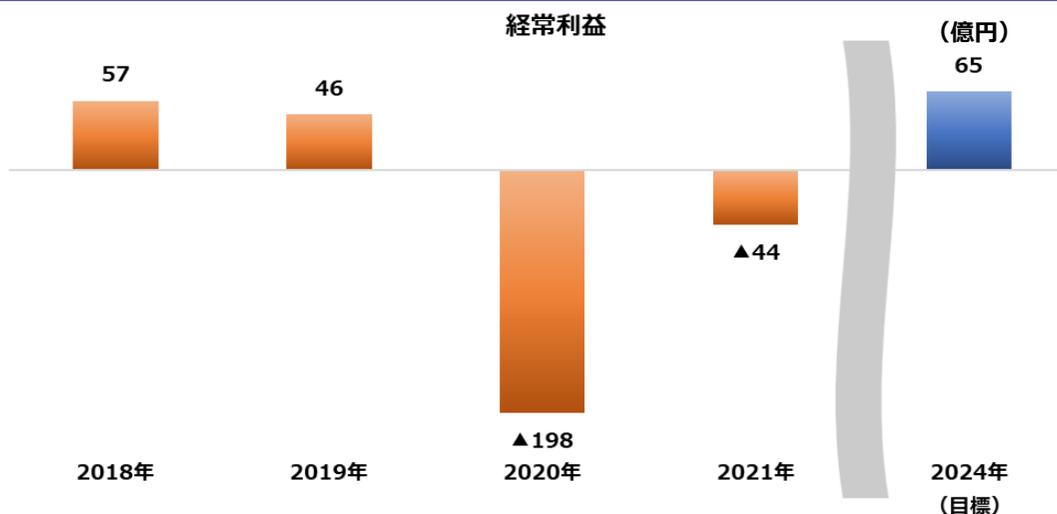
コロナ禍前の水準への早期回復を目指す

Ⅱ-16 経営指標推移①

➤ 収益力の強化：売上高はコロナ禍前と同水準の1,360億円を計画

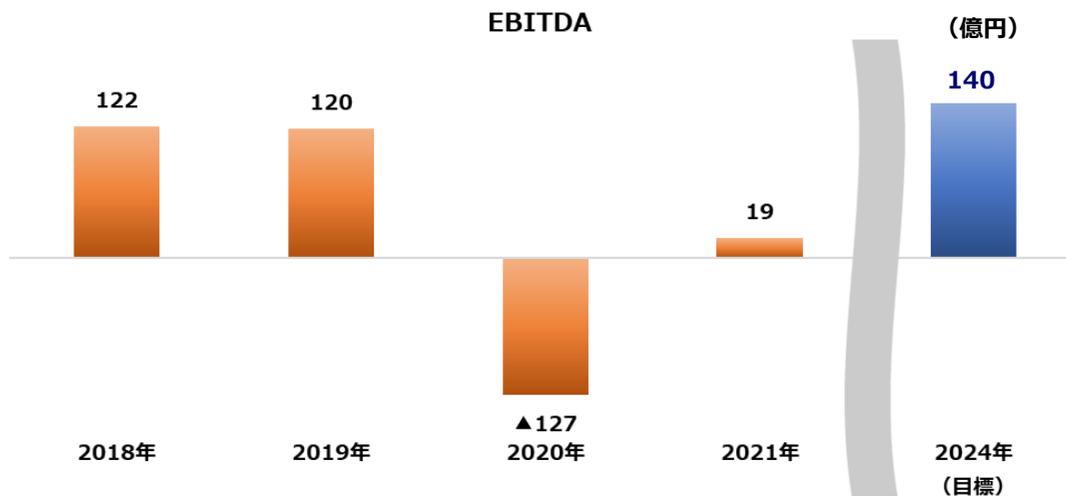


➤ 収益力の強化：経常利益はコロナ禍前を上回る65億円を計画

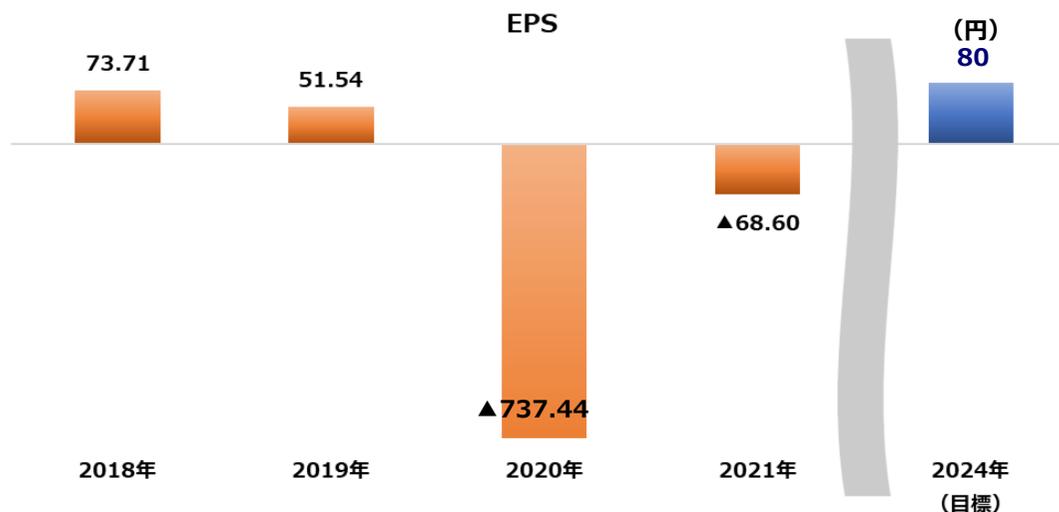


Ⅱ-17 経営指標推移②

➤ 収益力の強化：EBITDAはコロナ禍前を上回る140億円程度を計画

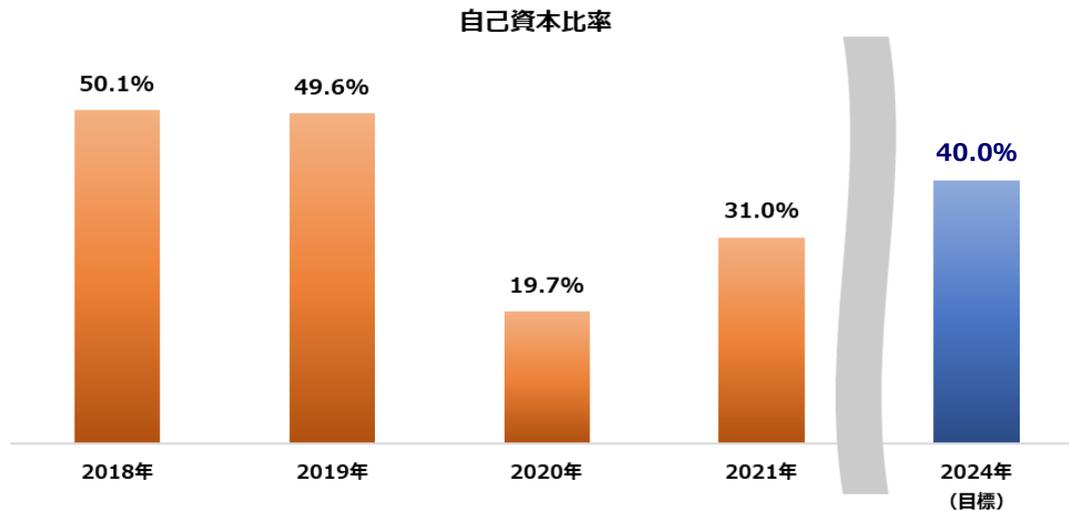


➤ 株主価値の創出：EPSは80円程度を計画

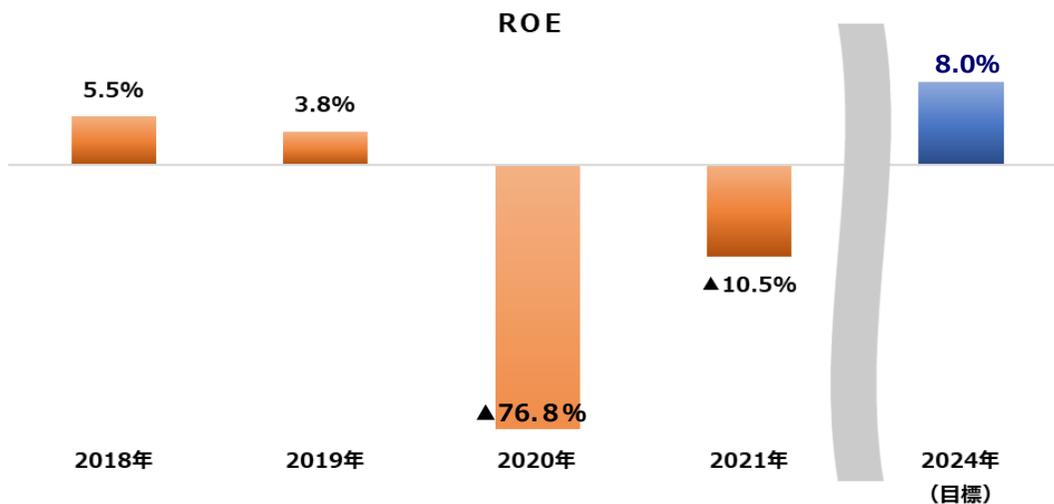


Ⅱ-18 経営指標推移③

➤ 財務基盤の健全性：自己資本比率は40%程度を計画



➤ 資本効率の向上：ROEは8%以上を計画

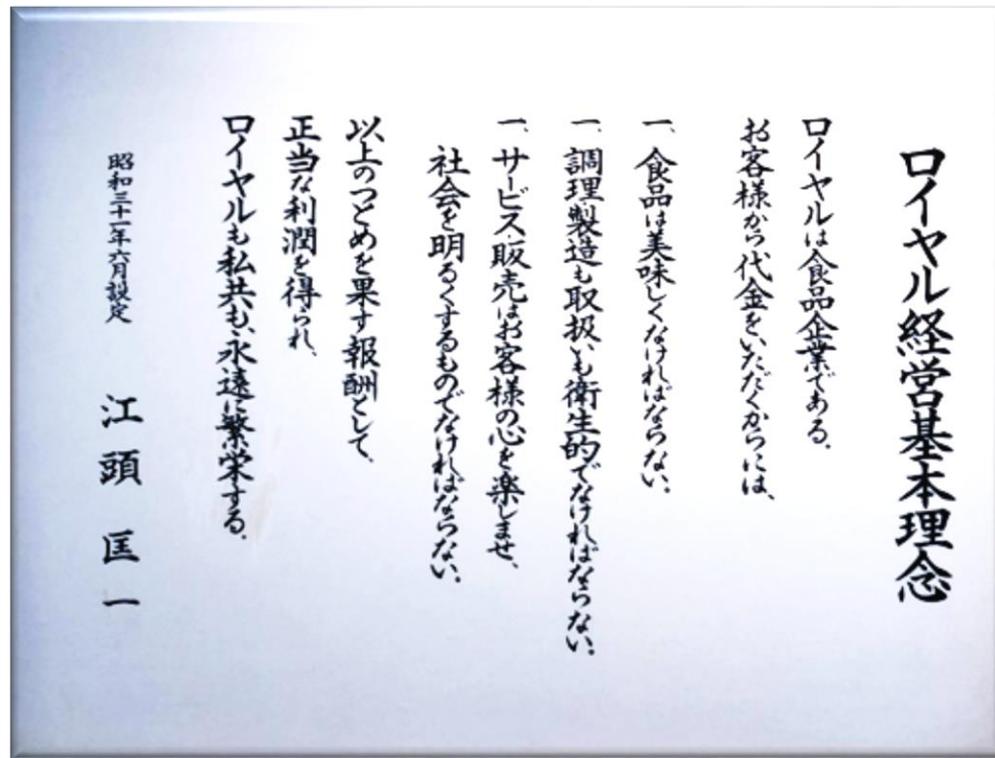


Ⅱ-19 財務目標（事業セグメント別）

fine food is our business **ROYAL**

（単位：百万円）

	2021年度		2024年度（中期経営計画）			増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	利益率	売上高	経常利益
外食事業	45,059	3,339	57,100	4,600	8.1%	12,041	1,261
コントラクト事業	17,268	△336	41,500	2,300	5.5%	24,232	2,636
ホテル事業	16,710	△2,784	28,600	2,800	9.8%	11,890	5,584
食品事業	9,526	△290	14,700	500	3.4%	5,174	790
その他事業	576	△812	300	300	100.1%	△276	1,112
セグメント間相殺	△5,167	—	▲6,200	0	—%	△1,033	—
全社部門	—	△3,615	—	▲4,000	—%	—	△385
合計	83,975	△4,498	136,000	6,500	4.8%	52,025	10,998



ミッション

経営基本理念の下、環境変化に適応し続け、
“食”と“ホスピタリティ”の提供を通じて
地域と社会に貢献する