

2022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>

2023年2月14日

ROYAL
ロイヤルホールディングス株式会社

I 2022年12月期 実績報告

II 2023年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

I 2022年12月期 実績報告

II 2023年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

I-1. 連結損益

- ✓ 売上高は、引き続き、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたものの、行動制限の緩和に伴い、各事業セグメントで需要が回復し、対前年で大幅な増収
- ✓ 経常利益は、既存店の収益改善や構造改革の効果（事業再編ほか）、助成金収益計上などにより、コロナ禍以降では初めて、通期で経常黒字に転換

(単位：百万円)

	2021年 12月期	2022年 12月期	増減額	増減率
売上高	83,975	104,015	20,040	23.9%
営業利益	△7,366	2,192	9,559	-%
経常利益	△4,498	2,156	6,655	-%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△2,873	2,754	5,627	-%

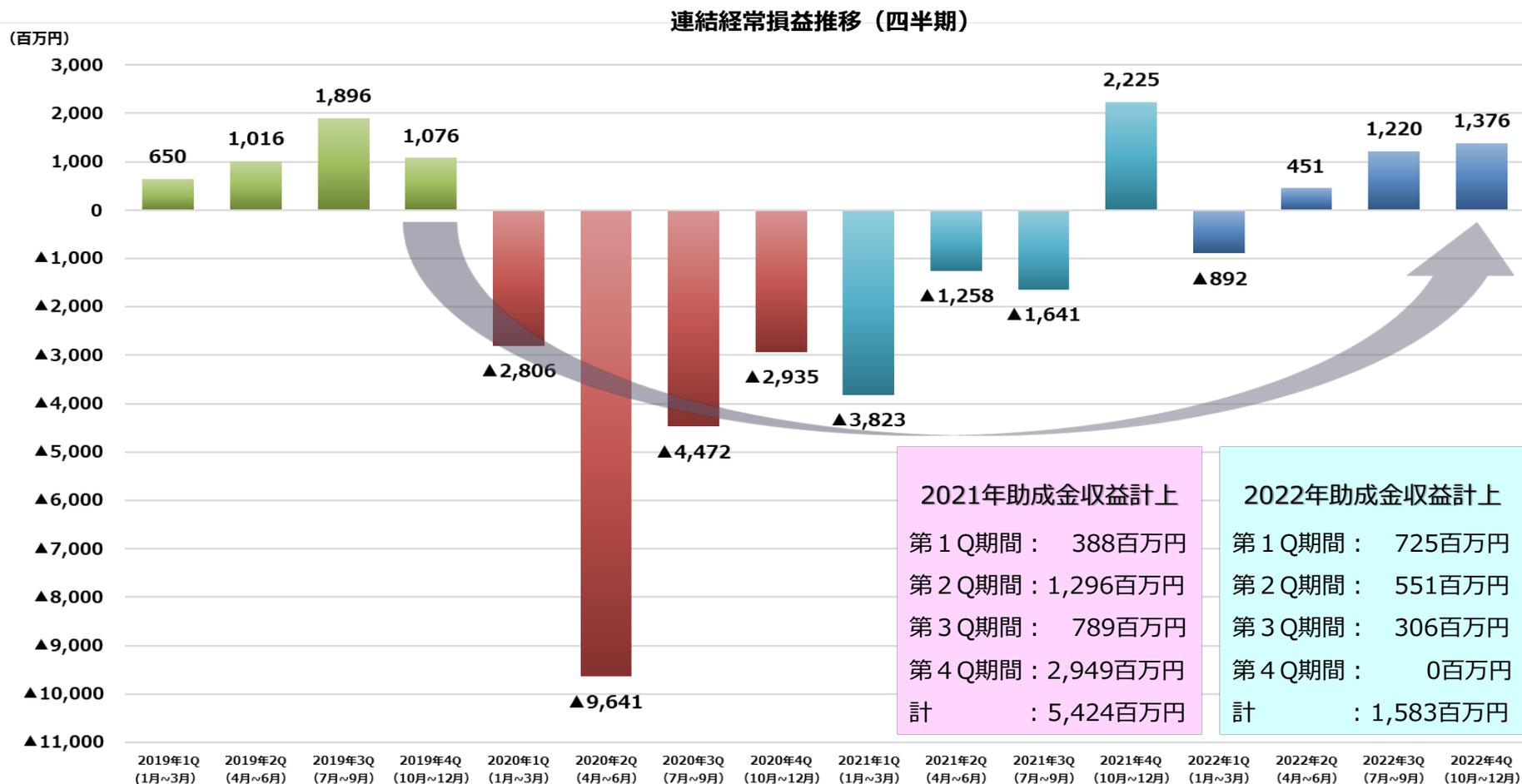
E B I T D A	1,909	8,230	6,320	331.1%
-------------	-------	--------------	-------	--------

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

年間配当金 (普通株式)	5円	10円	5円	100.0%
-----------------	----	------------	----	--------

I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2022年第4四半期期間（10月～12月）の経常利益は、コロナ禍前（2019年第4四半期期間）を上回る水準
- ✓ 3四半期期間連続での経常黒字となり、2022年通期で助成金収益計上前でも黒字転換

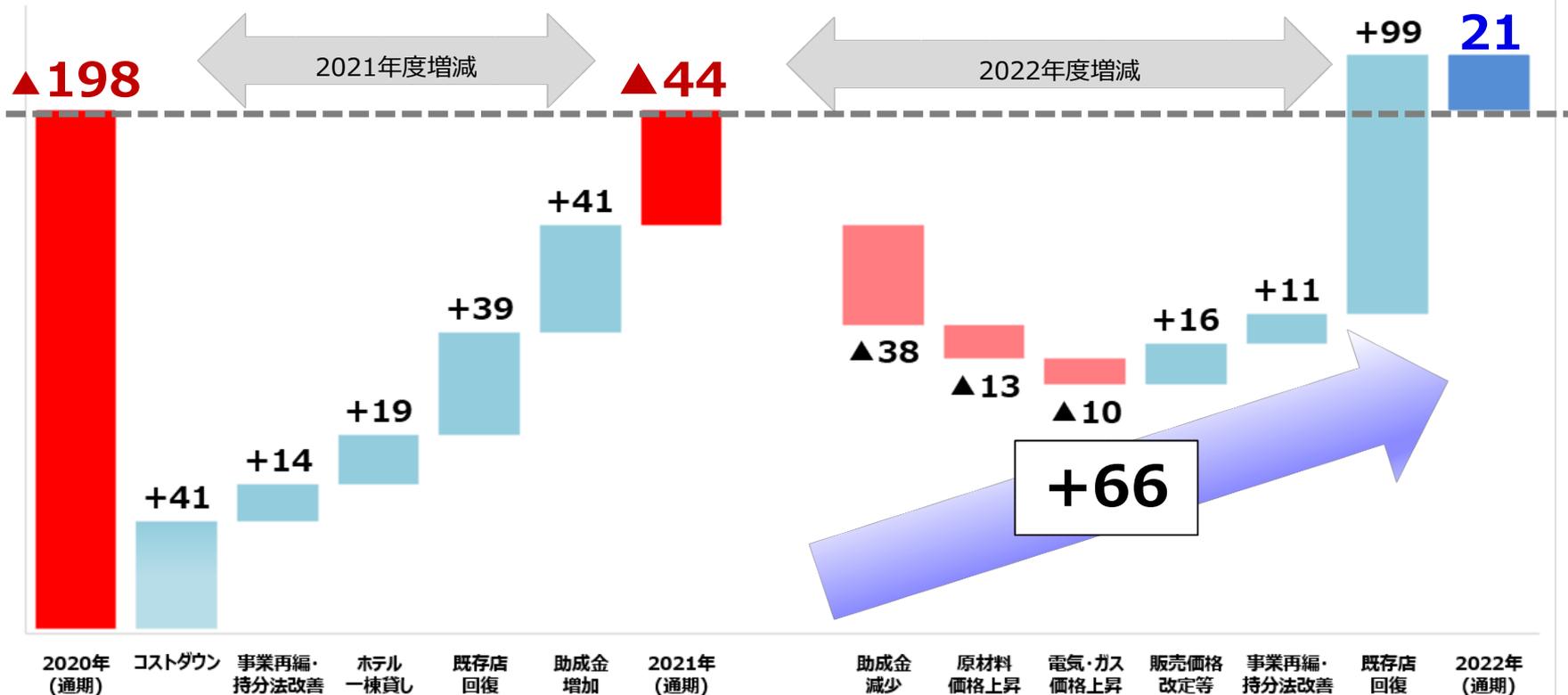


I-3. 対前年経常利益改善内訳

- ✓ 前年（2021年12月期）に対して、+200億円の増収、+66億円の増益
- ✓ 各事業セグメントで既存店の収益が大幅に改善し、+99億円の増益効果
- ✓ 助成金（時短協力金・雇用調整助成金）は対前年で▲38億円の減少
- ✓ 原材料、電気・ガスの価格高騰の影響は▲23億円、価格改定等の対応で+16億円改善

経常利益増減

(億円)



I-4. 仕入価格高騰の影響額と対応策

	原材料	電気・ガス代等	影響額計
2022年通期 (実績)	+ 13億円	+ 10億円	+ 23億円

「電気・ガス代の高騰が当初想定を超過」

(対応策) 高付加価値商品の提供、販売価格改定、その他施策

- フェア商品やメニュー変更による高付加価値商品の提供
- 各事業における販売価格の見直し

(効果額計) + 16億円

「対応策の実施による効果額は想定通り」

I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、経常損益の黒字転換によりプラス
- ✓ 投資キャッシュ・フローは、持分法適用会社（ハイウェイロイヤル株式会社）の株式追加取得によりマイナス
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、双日株式会社の新株予約権行使によりプラス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は25億円、現預金残高は期末時点で256億円

(単位：百万円)

	2021年度 累計	2022年度 累計	増減額
営業キャッシュ・フロー	△1,886	7,389	9,275
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	2,061 △2,114	▲8,552 ▲2,132	△10,613 △18
財務キャッシュ・フロー	9,070	3,702	△5,367
キャッシュ・フロー合計	9,245	2,540	△6,705

現金及び預金	23,113	25,653	2,540
--------	--------	---------------	-------

I-6. バランスシート

- ✓ 2022年度期末時点の総資産は1,235億円、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化などにより、前期末に対して138億円の増加
- ✓ 2022年度期末時点の自己資本は442億円、自己資本比率は35.8%まで回復

(単位：百万円)

	2021年度 期末	2022年度 期末	増減額
総 資 産	109,767	123,570	13,803
(参考) うち現金及び預金	23,113	25,653	2,540
有 利 子 負 債	59,033	55,427	△3,606
借 入 金	25,960	24,312	△1,647
(ネット借入金)	(2,846)	(▲1,341)	(△4,187)
リ - ス 債 務	33,073	31,114	△1,958
自 己 資 本	33,999	44,293	10,293
自 己 資 本 比 率	31.0%	35.8%	4.9%
固 定 長 期 適 合 率	88.2%	91.4%	3.2%

I-7. セグメント別損益

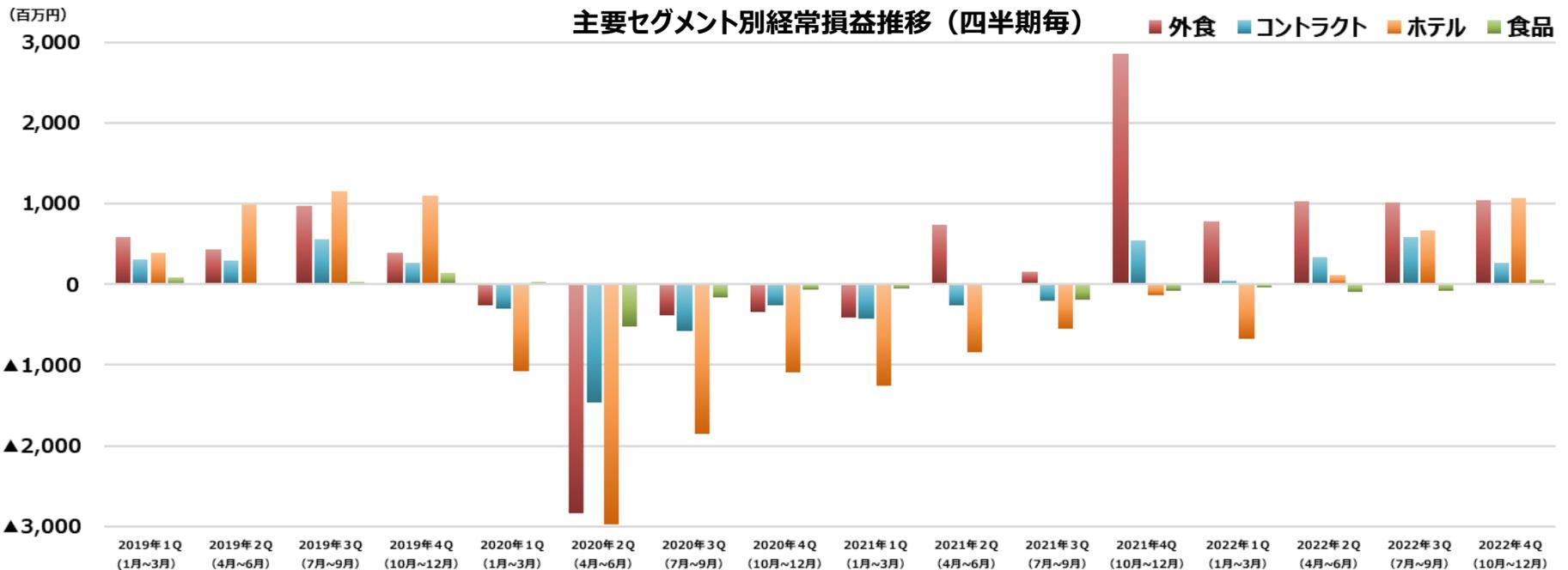
- ✓ 外食・コントラクト・ホテル・食品の主要事業セグメントで、売上高は前年を超過
- ✓ 外食・コントラクト・ホテルの3事業は経常黒字、対前年で大幅な増益

(単位：百万円)

	2021年 12月期		2022年 12月期		前期比較				
	売上高 増減額	(占有) (%)	経常利益 増減額	売上高 増減額	(占有) (%)	経常利益 増減額			
外食事業	45,059	(53.7)	3,339	53,523	(51.5)	3,881	8,463	(18.8)	541
コントラクト 事業	17,268	(20.6)	△336	23,103	(22.2)	1,241	5,834	(33.8)	1,577
ホテル事業	16,710	(19.9)	△2,784	23,175	(22.3)	1,189	6,464	(38.7)	3,973
食品事業	9,526	(11.3)	△290	10,236	(9.8)	▲153	710	(7.5)	136
その他事業	576	(0.7)	△812	329	(0.3)	▲519	△247	(△42.9)	292
セグメント間 相殺	△5,167	(-)	-	▲6,352	(-)	-	△1,185	(-)	-
全社部門	-	(-)	△3,615	-	(-)	▲3,481	-	(-)	133
合計	83,975	(100.0)	△4,498	104,015	(100.0)	2,156	20,040	(23.9)	6,655

I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 外食・コントラクト・ホテルの3事業は経常黒字を継続、食品事業も黒字に転換
- ✓ 第4四半期期間（10月～12月）の経常利益は、コロナ禍前（2019年第4四半期期間）との比較で、外食事業は超過し、コントラクト・ホテル事業はほぼ同水準まで回復



	2019年1Q (1月~3月)	2019年2Q (4月~6月)	2019年3Q (7月~9月)	2019年4Q (10月~12月)	2020年1Q (1月~3月)	2020年2Q (4月~6月)	2020年3Q (7月~9月)	2020年4Q (10月~12月)	2021年1Q (1月~3月)	2021年2Q (4月~6月)	2021年3Q (7月~9月)	2021年4Q (10月~12月)	2022年1Q (1月~3月)	2022年2Q (4月~6月)	2022年3Q (7月~9月)	2022年4Q (10月~12月)
外 食	582	438	968	391	▲254	▲2,830	▲386	▲343	▲414	740	162	2,850	784	1,028	1,020	1,047
コ ン ト ラ ク ト	307	299	555	264	▲308	▲1,460	▲576	▲258	▲420	▲258	▲198	539	49	335	592	263
ホ テ ル	392	983	1,149	1,098	▲1,074	▲2,979	▲1,852	▲1,091	▲1,254	▲840	▲549	▲140	▲670	116	667	1,076
食 品	88	▲15	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186	▲73	▲41	▲97	▲78	64
連 結	650	1,016	1,896	1,076	▲2,806	▲9,641	▲4,472	▲2,935	▲3,823	▲1,258	▲1,641	2,225	▲892	451	1,220	1,376

I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 各事業セグメント本部（間接部門）を除き、全ての事業ラインが経常黒字
- ✓ てんやは対前年減益となったものの、助成金の影響を除くと増益を確保
- ✓ リッチモンドホテルはビジネスおよび観光需要ともに回復傾向となり、大幅な増収増益

(百万円)

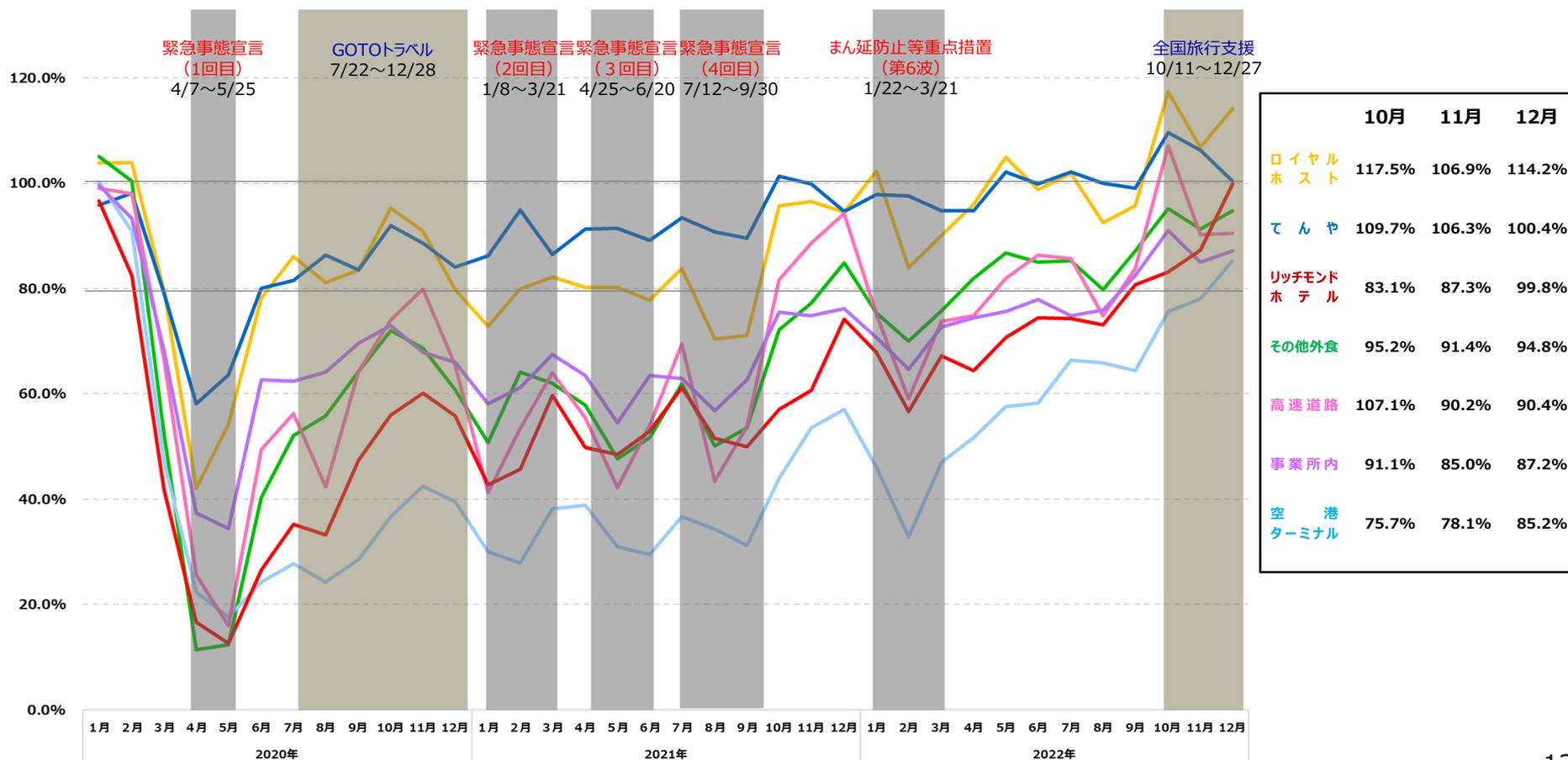
		2021年 12月期			2022年 12月期			前期比較		
		売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)
外 食 事 業	ロイヤルホスト	28,633	3,034	785	35,037	3,444	2,687	6,404	409	1,901
	てんや	9,980	1,257	104	10,182	731	503	201	△526	399
	その他外食	6,445	176	△761	8,303	637	339	1,857	460	1,101
	外食本部	0	△1,129	△1,129	0	▲931	▲931	0	197	197
	計	45,059	3,339	△1,000	53,523	3,881	2,599	8,463	541	3,600
コ ン ト ラ ク ト 事 業	空港ターミナル	3,132	245	△78	4,969	447	375	1,837	202	454
	高速道路	6,137	△424	△635	9,212	685	620	3,074	1,110	1,255
	事業所内等	7,998	233	△68	8,921	691	555	923	458	623
	コントラクト本部	0	△390	△390	0	▲583	▲583	0	△192	△192
	計	17,268	△336	△1,172	23,103	1,241	967	5,834	1,577	2,140
ホ テ ル 事 業	リッチモンドホテル	16,710	△2,547	△2,585	23,175	1,558	1,530	6,464	4,105	4,115
	ホテル本部	0	△236	△236	0	▲369	▲369	0	△132	△132
	計	16,710	△2,784	△2,821	23,175	1,189	1,161	6,464	3,973	3,983
食 品 事 業	工場・購買物流ほか	9,526	83	74	10,236	56	56	710	△27	△17
	食品本部	0	△374	△374	0	▲210	▲210	0	163	163
	計	9,526	△290	△300	10,236	▲153	▲154	710	136	145

(注) てんやには台湾子会社、その他外食・高速道路・リッチモンドホテルの経常利益には持分法適用会社の損益を含んでおります。

I-10. 既存店売上高 対2019年比推移

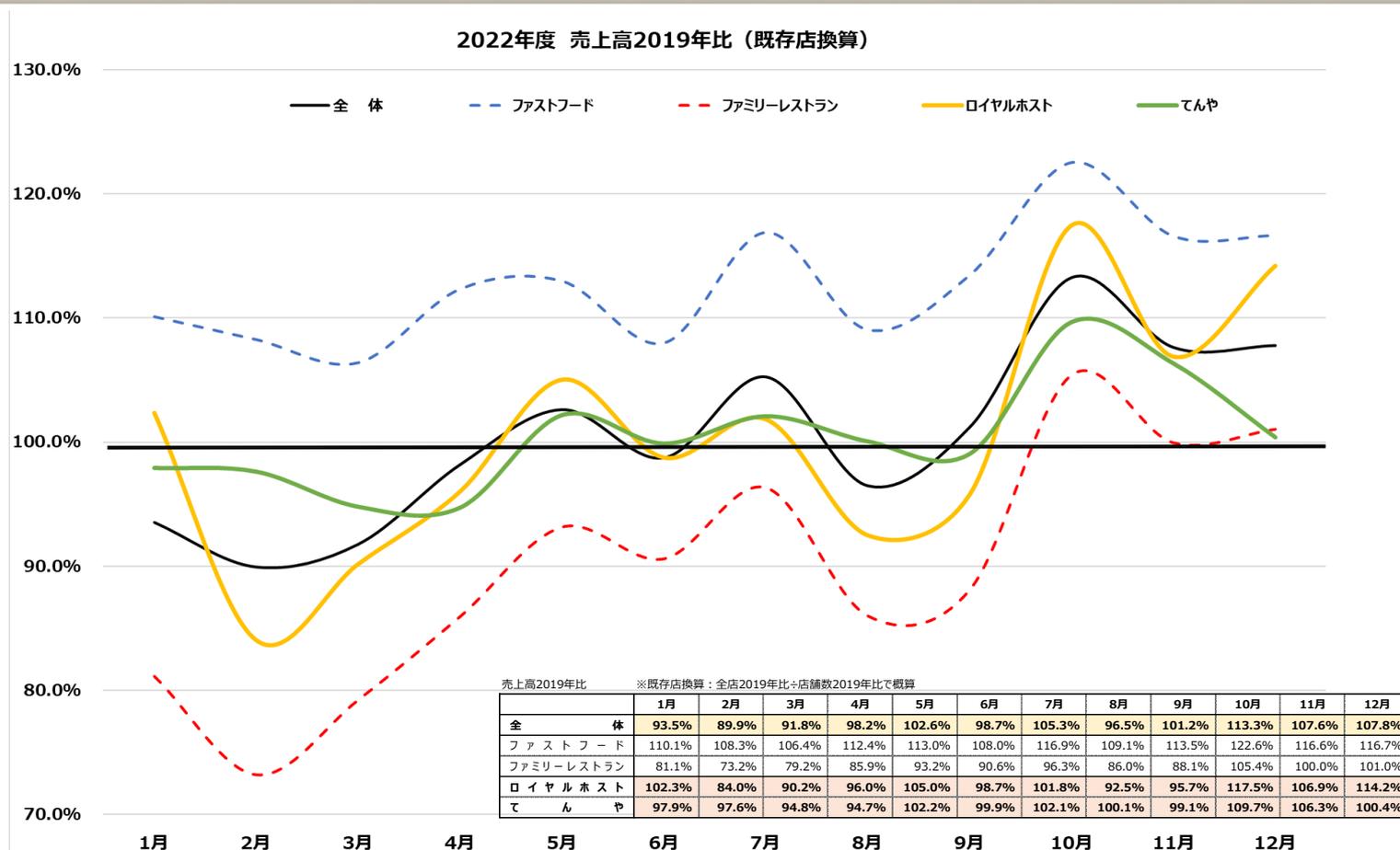
- ✓ ロイヤルホスト・てんやについては、コロナ禍前の2019年を上回る水準で安定的に推移
- ✓ 2022年第4四半期期間（10月～12月）は、全国旅行支援や入国制限緩和なども下支えし、空港店舗やリッチモンドホテルなどで、売上高対2019年比の水準は上昇傾向

既存店売上高 対2019年比推移



I-11. 外食他社との比較（対2019年比推移）

- ✓ ロイヤルホストについては、年間を通じてファミリーレストラン平均より高い水準で推移
- ✓ てんやについては、バーガーチェーンを含むファストフード平均は下回るものの、概ねコロナ禍前の水準で安定的に推移

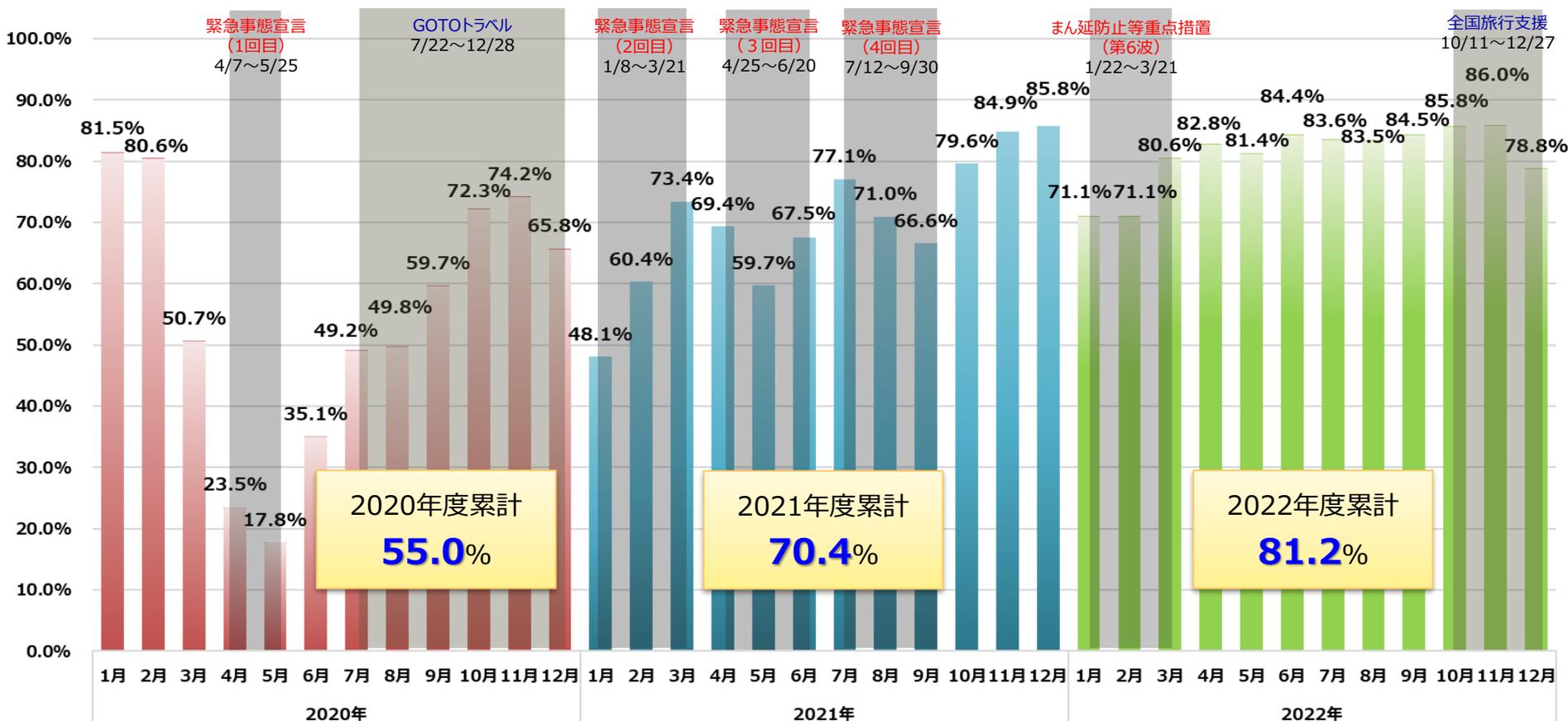


出典：外食全体、ファストフード、ファミリーレストランの数値は、一般社団法人 日本フードサービス協会「JF外食産業市場動向調査」を参考

I-12. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 2022年通期の客室稼働率は81.2%、全国旅行支援やインバウンド客の戻りを受けて、対前年で+10%強の上昇となり、回復傾向が顕著
- ✓ 宿泊療養施設3棟が通常営業の再開準備で休業したため、12月度については78.8%

リッチモンドホテル客室稼働率推移



※ 客室稼働率には、新型コロナウイルス感染症の軽症者・無症状者の宿泊療養施設として提供しているホテルを含んでおります。

I 2022年12月期 実績報告

II 2023年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

Ⅱ. 2023年12月期 連結業績予想

- ✓ 対前年で、売上高は+269億円の増収（うち、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化による影響が+122億円）、営業利益は+22億円の増益を予想
- ✓ 既存事業の売上高前年比は112%（2019年比は91%）で計画
- ✓ 助成金収入の減少により▲15億円、仕入価格高騰により▲20億円～▲30億円、社員給与ベースアップ・賞与増などで▲7億円の減益要因を織り込み

（単位：百万円）

	2022年 12月期	2023年12月期 予 想	増減額	増減率
売 上 高	104,015	131,000	26,985	25.9%
営 業 利 益	2,192	4,400	2,208	100.7%
経 常 利 益	2,156	3,000	844	39.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,754	2,800	46	1.7%
1株当たり 当期純利益（円）	52.86	51.76	△1.10	△2.1%
1株当たり配当金	10円	15円	5円	50.0%

※ 2022年12月期期末日を基準日とする普通株式に係る配当金については、2023年3月29日開催の定時株主総会にて決議予定

I 2022年12月期 実績報告

II 2023年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

Ⅲ-1. 中期経営計画の方向性・事業戦略コンセプト

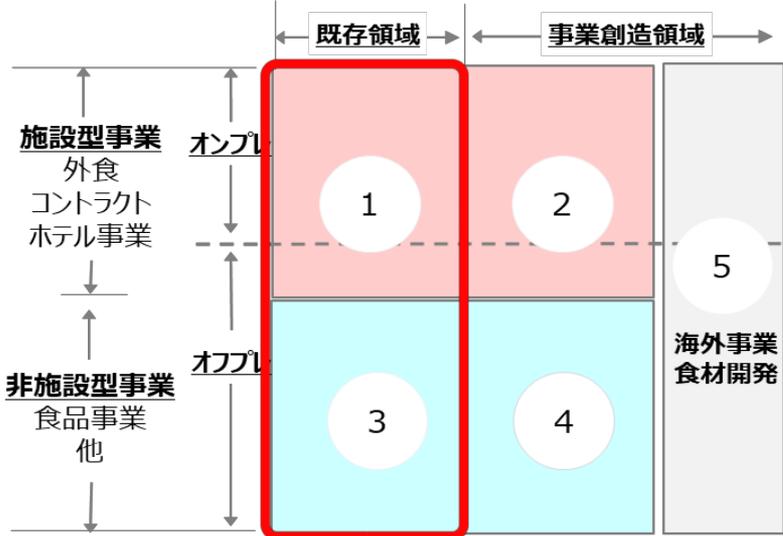
「中期経営計画ビジョン」
 時間や場所にとらわれない
 “食” & “ホスピタリティ”の提供

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

- 「既存領域」と「事業創造領域」、「オンプレミス」と「オフプレミス」に区分
- 「既存領域」は、戦略やオペレーションを深掘り



- <カテゴリー 1>
 - ・『高付加価値戦略』・『テイクアウト、デリバリー』の継続的強化
- <カテゴリー 2>
 - ・『新ライフスタイル型業態開発』
- <カテゴリー 3>
 - ・生産性向上、商品開発力強化
- <カテゴリー 4>
 - ・『リパッケージ戦略』 ※当社の強みを活用 (リパッケージ)
- <カテゴリー 5>
 - ・グループ事業基盤 強化

2022年通期（実績） 「既存領域の深掘り」と「事業創造領域への種まき」

投資：既存領域20億円、事業創造領域9億円（中計：既存領域26億円、事業創造領域3億円）

各カテゴリーの進捗

カテゴリー 1

（既存領域・施設型事業）

- ✓ メニュー施策や改装を通じた「高付加価値戦略」の推進
- ✓ 空港国際線店舗の営業再開
- ✓ 業態転換による既存ブランドの活性化

カテゴリー 2

（事業創造領域・施設型事業）

- ✓ レジャー需要に対応した体験型ホテルへの改装
- ✓ ファストフード新業態のテスト展開
- ✓ 次世代に向けた店舗の出店

カテゴリー 3

（既存領域・非施設型事業）

- ✓ 食品ロス削減等の取り組みを通じた工場の生産性向上
- ✓ 商品開発機能を食品事業子会社に集約

カテゴリー 4

（事業創造領域・非施設型事業）

- ✓ フローズンミール「ロイヤルデリ」の販売拡大
- ✓ 大手小売企業・食品メーカーへの商品販売を通じたBtoBビジネスの強化

カテゴリー 5

（海外事業・食材開発）

- ✓ てんや海外FC店舗を7店舗出店（2022年期末時点で31店舗体制）
- ✓ ロイヤルホールディングス・双日グループ・ユニテックフーズ3社で植物肉事業に関する戦略的業務提携を締結（2022年1月）

Ⅲ-3. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

外食事業

高付加価値戦略、改装による顧客体験価値・生産性の向上

✓ 旬の食材や国産、高級食材を使用したメニュー、フェアの実施

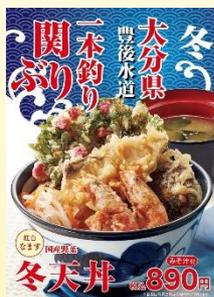
✓ 店内改装による顧客体験価値向上 ✓ 厨房改装による生産性向上



ロイヤルホスト 創業50周年記念フェア



ロイヤルホスト 予約限定メニュー



天丼てんや 季節メニュー



ロイヤルホスト ビバレッジカウンター



ロイヤルホスト
グラス用洗浄機



コントラクト・ホテル事業

既存店の活性化

✓ 空港国際線ターミナル店舗の営業再開

✓ 既存ブランドから新業態、ロイヤルホストへの転換

✓ リッチモンドホテルの客室設備更新



SORA TERRACE KITCHEN
(福岡県：福岡空港国際線)



MISO KITCHEN
(千葉県：成田国際空港国際線)



中国料理 満正苑
(鹿児島県：鹿児島空港)



黄金色の豚 那須高原SA店
(栃木県：東北自動車道)



ロイヤルホスト 星ヶ丘
(愛知県：星ヶ丘三越)



エアウィーヴマットレスパッド導入

※一部ホテルに導入中



衣類スチーマーを導入



リファファインバブルを導入

Ⅲ-4. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

外食・コントラクト・ホテル事業

新ライフスタイル型業態開発

✓ レジャー需要に対応した体験型ホテルへの改装



リッチモンドホテルプレミア東京スコレ
2022年12月27日
リニューアルオープン（東京都墨田区）

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社
による「SHARE LOUNGE」と
「コンセプトフロア」の空間デザイン

6階「癒」の休憩所として「サウナルーム」を完備
「Spa プレミアツインベッドルーム」

✓ ファストフード新業態のテスト展開



Lucky Rocky Chicken 代々木八幡店
2022年8月1日リニューアルオープン（東京都渋谷区）

✓ 次世代型カフェ・レストランの運営サポート



分身ロボット「OriHime（オリヒメ）」
写真提供：オリ研究所

オリ研究所
「分身ロボットカフェDAWN ver.β」
期間限定地域キャラバンカフェに
特別協賛・運営協力
福岡開催：2022年11月12日～27日
札幌開催：2023年2月18日～3月3日
「分身ロボットカフェ」「OriHime」は
株式会社オリ研究所の登録商標

外食事業

次世代に向けた取り組み

✓ 次世代型店舗（NEWてんや）の開発



タブレットオーダー

セミセルフレジ

天丼てんやエキア北千住店
2022年11月10日リニューアルオープン（東京都足立区）

✓ 次世代に向けたマイクロストアへの挑戦



駒込天丼
2022年12月13日オープン（東京都豊島区）

✓ システム導入によるオペレーション改善



（例）天丼てんや
キッチンディスプレイの
導入により
ピークタイム回転率上昇



（例）天丼てんや
店内モバイルオーダー導入により
注文受付に係る作業時間減

食品事業

生産性の向上

- ✓ 工場製品のアウトレット販売により食品ロスを削減



フードトラックを活用して、各種イベントに出店

- ✓ ロイヤル工場直売店（福岡工場）をリニューアルオープン



リニューアル前：福岡ベーカリー工場製造のパンや洋菓子を販売
 リニューアル後：規格外の商品や、賞味期限が近づいた冷凍ミールなどをアウトレット価格で販売

食品事業

商品開発力・サプライチェーンマネジメント（SCM）の強化

- ✓ 商品開発部門を食品事業子会社に移管・集約

品質の安定と工場稼働率の向上

- ・迅速かつ高品質な商品開発
- ・共通食材の使用や
- コントラクト事業メニューの共通化
- 商品アイテム数削減・CK品比率UP



ロイヤルホスト季節限定デザート
 「苺〜Sweet Strawberry 1st season〜」

- ✓ SCMプロジェクトの推進

- ①基幹食材・主要取引先の集約・コンペ・切替実施
- ②物流委託契約の見直しと拠点再編プラン策定
- ③SCM需給管理に向けた統合マスター運用開始
- ④ロイヤルホスト・てんや自動発注導入検証開始
 （2023年全店稼働目標）



Ⅲ-6. 事業創造領域・非施設型事業（カテゴリー4）

fine food is our business ROYAL

食品事業

リパッケージ戦略

✓ レストランオリティのフローズンミール『ロイヤルデリ』の販売拡大



期間限定「Happy Box 2023」
「#世界を旅する福袋 2023」・「#クラシック洋食福袋 2023」



期間限定「ウィンターホリデーセット 2022」
「ふたりで楽しむビーフシチューセット」・
「特別な日のリプロースセット」

お客様のニーズに沿った商品販促
「会員ランク制度」「ロイヤルデリの日」



食品事業

BtoBビジネスの拡大

✓ 大手小売企業向けPB商品の販売



(PB商品例) イオントップバリュ (株)
プロのひと品シリーズ ロイヤル首席料理長監修商品を展開

✓ 大手食品メーカーとのタイアップによる
商品の販売開始



(タイアップ商品例) 株式会社日清製粉ウェルナ
「青の洞窟」冷凍食品 一部パスタソース等を製造

✓ その他業態の新規顧客開拓

➤ 量販店や小売店、EC、
ホテル向けに、リパッケージ
商品の企画・提案を推進

Ⅲ-7. 海外事業・食材開発（カテゴリー5）

海外事業

海外FC事業の拡大・海外直営事業基盤の確立

✓ てんや海外FC事業の拡大

2022年 **7** 店舗出店 ※中国広東省初出店 ▶ **31** 店舗体制

✓ 海外直営事業基盤の確立

国・地域	2021/12末 店舗数	2022年 出店数	2022/12末 店舗数
タイ	14	△2	12
フィリピン	7	4	11
香港	3	2	5
シンガポール	2	—	2
中国広東省	0	1	1

2022年第4四半期期間（10月～12月） 出店店舗



天井てんや 屯門店
2022年10月28日オープン
(香港)



TENYA Glorietta
2022年12月6日オープン
(フィリピン)



TENYA Mitsukoshimall Food court
2022年12月6日オープン
(フィリピン)

2021年8月
シンガポールに
双日と合併会社を設立

外食直営事業の展開を検討中

植物肉事業

フードテック参画

✓ 動物性原料不使用の大豆ミート「NIKUVEGE（ニクベジ）」を活用した商品販売

■ 2022年1月

戦略的業務提携契約を締結

(ロイヤルホールディングス・双日グループ・ユニテックフーズ)

3社共創により、植物肉を使用した製品を競争力のある価格・品質で提供

■ 2022年7月

ロイヤルホストのメニューとして提供開始



※一部店舗を除く

NIKUVEGE

タイ風スパイシーライスプレート

■ 2022年12月（期間限定）

ロイヤルガーデンカフェ青山でフェア開催



パスタやハンバーガー、ハンバーグ等のメニューを提供

Ⅲ-8. サステナビリティ経営への取り組み①

【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。

《マテリアリティと中期経営計画7項目について》

観点	マテリアリティ	SDG's 目標との関係
人財	従業員の成長を第一に、健全な労務・職場環境の維持向上・ダイバーシティ&インクルージョンの浸透・人財への積極投資を推進する	3, 5, 8, 10
“食”& “ホスピタリティ”	食の安全・安心を最優先し、また健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力し、明るい社会を創造する	3, 12
資源・環境	食品廃棄物の削減とリサイクル活用を推進する仕組みの実現、及び省エネルギー施策の継続により、CO2排出量削減を推進する	7, 12, 13, 14, 15
地域	多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進する	2, 4, 11, 17
ガバナンス	食品調達・商品表示・情報管理において信頼を得られる体制を構築し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る	16

取組み	2024年度目標	現状
①女性管理職比率向上	目標比率：20%	現状：11.9% (2022/12末現在)
②障害者雇用の促進	法定雇用率2.3%を常時維持	現状：2.69% (2022/6末現在)
③健康経営の推進	健康経営優良法人の認定維持	健康経営優良法人の認定維持

+

**積極的な
人的資本への投資
(次項参照)**

取組み	2024年度目標	現状
⑥地域密着型CSR活動推進	食育・教育・復興支援など、取組みの継続と社会環境の変化に合わせたCSR活動の推進	・産能大、女子栄養大との産学連携プロジェクト ・キッズア福岡「ゆめ応援プロジェクト」への参画
⑦ガバナンスの向上	コーポレートガバナンス・コードの全原則に対応	順調に進捗

取組み	2024年度目標	現状
④食品ロス削減	2016年比10%削減	外食・コントラクトは減少傾向で推移
⑤気候変動への対応	・CO2排出量削減スコープ①②の削減方針の策定 ・スコープ③を含めた総量把握	外部有識者とTCFDの枠組みを踏まえた取り組みにつき議論を展開中

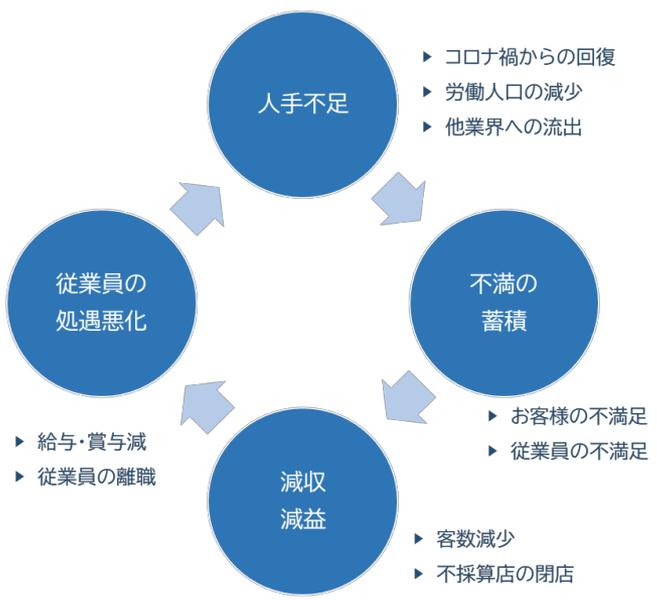
Ⅲ-9. サステナビリティ経営への取り組み②

**負のスパイラルから
成長に向けた好循環へ**

【将来像】 成長に向けた好循環

従業員の成長 = 会社の成長

【リスク】 負のスパイラル状態



**積極的な
人的資本
への投資**

- ▶ 給与・賞与増
- ▶ 教育・研修の充実
- ▶ 労務環境改善

**働きやすい
環境**

- ▶ エンゲージメント向上
- ▶ 採用増加

**満足度の
向上**

- ▶ 顧客満足度向上
- ▶ 従業員満足度向上

**増収
増益**

- ▶ 客数の増加
- ▶ 新規出店

<人的資本投資にかかわる基本方針>

- 全ての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、**人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行う**
- 労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となる

日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供するために進化し続ける

採用市場における 競争力強化

賃金水準の引き上げ

- ✓ 10,000円ベア + 業績連動賞与
- ✓ 店長・料理長の役職手当10,000円増
- ✓ シニア社員（60歳以上）の処遇改善

2023年度
賃金改善6.5% + α
(ベア + 定昇ほか)

教育・研修の機会の充実

一人一人が成長できる環境作り

- ✓ 教育研修制度の充実（世代別・階層別・全体）
- ✓ エキスパート人材の育成、女性の活躍推進
- ✓ 若手の抜擢、次世代幹部の育成・社外との人材交流

従業員が誇りを持って 働ける環境整備

- ✓ 労務環境改善、福利厚生の充実、多様な働き方の推進
- ✓ クルーの社員登用、従業員表彰、クルー・社員紹介制度
- ✓ 健康経営推進

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

中期経営計画における構想 (アジャイルなプロジェクト展開)

DXプロジェクト

2022年の進捗および2023年の計画

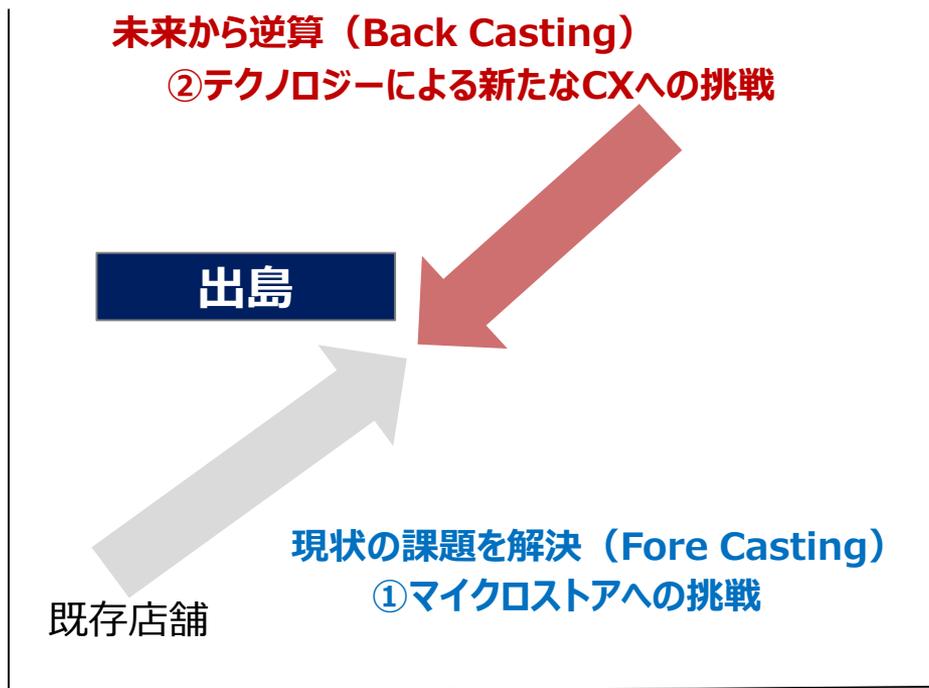
	DXプロジェクト	2022年の進捗および2023年の計画
業態	<p style="text-align: center;"><出島></p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなCXと収益モデル 環境配慮型 	<ul style="list-style-type: none"> 出島2店舗の実験
CRM	<ul style="list-style-type: none"> 目指す姿：人に薦めたいくなる 人を誘いたいくなる “食” & “ホスピタリティ 手段： 共通認証IDの実現。「個を知る」 概要： マーケット予測、ニーズのあぶり出し、新商品サービス開発に役立てる。 	<ul style="list-style-type: none"> ポイントシステムの詳細内容の検討、システム開発進行中 第1フェーズ要件確定（2023年第1四半期中） 第1フェーズのローンチ予定（2023年中） 従業員向け割引券電子化のPoC（概念実証）計画
店舗管理システム	<ul style="list-style-type: none"> 間接業務軽減 SCM、CRMとの連携によるサービスレベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 既存テスト店にて概念実証完了 出島店舗での概念実証開始（2023年中）
SCM	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達～販売の統括管理 需要予測に基づく調達 生産管理や在庫管理の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入品から商品までのマスターの一元管理に向けた整備完了 物流システムの刷新に向けたシステム選定（2023年中） 自動発注の実証実験開始（2023年中）
ネットワークインフラ	<ul style="list-style-type: none"> 拡張性、可用性、信頼性担保 他システムとの容易な接続 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク更改・セキュリティ対応・店舗Wi-Fi整備・POS更改などの詳細を検討開始

: プロジェクトの対象範囲

サービス産業を取りまく課題

- ① 社会構造の変化：少子高齢化、情報技術の発達、グローバリズム、SDGs
- ② サービス産業：産業革命への乗り遅れ、低生産性、参入障壁の低さ
- ③ 外食産業：需要の波、サービスと消費の同時性、低賃金労働、多能工化
- ④ ロイヤルグループ：社員の高齢化、労働時間制約社員増、既存事業拡大の壁

イノベーション



【目的】

- **新たな収益モデルの確立**
既存事業とは別の新たな収益モデルを確立させる
- **新規顧客の創造（不満の解消）**
新しい顧客体験による新規顧客の創造
- **従業員の体験価値の向上（働き方改革）**
人材難における環境での従業員の体験価値を向上させると共に生産性を向上させる
新たな働き方の取り組みを実現する

時間

未来に向けた実験（出島2店舗）

1. テーマ

マイクロストアへの挑戦 ～Only One～



マイクロストア1号店
2022年12月13日
「駒込天丼」オープン

テクノロジー活用による 新たなCXへの挑戦 ～粹でCool あなた好みの天ぷらを～



トークン



天丼NFT

2. 目的

- ・最も生産性の高い領域を切り取り、付加価値の高いビジネスモデルを構築

- ・外食産業の構造的課題の解決
- ・顧客体験価値向上（顧客創造と個の対応）
- ・従業員体験価値向上

3. 現状

- ・短期間かつ低投資での開店
- ・生産性の高い省人化・小スペース店舗
- ・店舗間接業務排除（調理・接客に集中）

- ・2023年4月 実験店舗オープン予定
- ・トークンの活用（マイページ・タブレット接客等）
- ・お客さま・店舗・生産者とのコミュニティ構築
- ・自動発注、自動ワークスケジュール等

4. 将来

- ・様々なこだわりの逸品を開発
- ・多種多様な生産性の高い業態を展開

- ・AI調理機能をロボットに搭載し、注文・調理を自動で実施
- ・コミュニティ全体の価値向上（CX・EX等）
- ・外食プラットフォーム構築（生産者との繋がり）

有効なものは既存業態に展開

Ⅲ-14. DXの取り組み（CRM）

- ✓ お客さまとの『中長期的な関係』『より近い関係』を実現するために、**グループ会員プログラム**（ポイントプログラム、ステータスプログラム）の企画設計に着手
24年以降の導入を目指し、本企画推進に向けて**マーケティング室を設置**



福利厚生の一環として、
従来から紙ベースで
提供してきた社割券を
デジタル化

従業員のご家族、知人も
招待可能なことから、
縁を紡ぐ期待も込めて
「ENvitation」と命名



Ⅲ-15. 双日株式会社との業務提携に係る取り組み

SCM

✓ SCM推進等を通じた購買・物流のコストダウン

工場

✓ 大手小売企業との連携によるグループ外部向け売上の拡大

ホテル

✓ レジャー需要の取り込み強化

CX

✓ グループCRM構築に向けた基盤整備

海外

✓ 共同出資によるシンガポール現地法人を活用した案件発掘や、シンガポールにおける合弁事業の検討

戦略的事業創造

✓ 植物肉事業に関する戦略的業務提携契約の締結
(ロイヤルホールディングス、双日グループ、ユニテックフーズ)

Ⅲ-16. 中期経営計画の進捗：2023年度（計画）

fine food is our business ROYAL

2023年通期（計画） 「既存ブランドへの積極投資」と「事業創造領域の育成」

投資：既存領域60億円、事業創造領域32億円（中計：既存領域55億円、事業創造領域33億円）

各カテゴリーの進捗

カテゴリー 1

（既存領域・施設型事業）

- ✓ 外食事業での出店再開（ロイヤルホストでは4年ぶりに新規出店）
- ✓ エンターテインメント施設への出店を予定。成長性のある事業領域として強化

カテゴリー 2

（事業創造領域・施設型事業）

- ✓ 双日との合併で新規チェーン展開を検討
- ✓ DXを活用した店舗（天ぷらなど）の出店を加速

カテゴリー 3

（既存領域・非施設型事業）

- ✓ 生産設備の更新・増強による製造ラインの省人化
- ✓ 製造コストの予実管理強化による販売価格・製品構成の適正化

カテゴリー 4

（事業創造領域・非施設型事業）

- ✓ フローズンミール「ロイヤルデリ」をはじめとしたNB製品の開発・強化
- ✓ 大手小売企業・食品メーカーへの商品販売を通じたBtoBビジネスの強化

カテゴリー 5

（海外事業・食材開発）

- ✓ てんや海外FC店舗の進出国を拡大
- ✓ シンガポールをハブに外食直営事業を展開

I 2022年12月期 実績報告

II 2023年12月期 業績予想

III 中期経営計画の進捗

IV Appendix

IV-1. 既存店売上高 対2019年比

2022年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022年 累計
外食事業	ロイヤルホスト	102.3	84.0	90.2	96.0	105.0	98.7	101.8	92.5	95.7	117.5	106.9	114.2	100.3
	てんや	97.9	97.6	94.8	94.7	102.2	99.9	102.1	100.1	99.1	109.7	106.3	100.4	100.3
	その他外食	75.4	70.1	75.8	81.9	86.8	85.1	85.3	79.7	87.1	95.2	91.4	94.8	84.3
コントラクト 事業	空港ターミナル	46.1	32.9	47.1	51.7	57.6	58.3	66.4	65.9	64.4	75.7	78.1	85.2	61.3
	高速道路	75.2	59.0	73.8	74.8	81.9	86.4	85.7	74.8	83.8	107.1	90.2	90.4	81.5
	事業所内等	70.8	64.6	72.7	74.4	75.7	77.9	74.9	75.9	82.4	91.1	85.0	87.2	77.6
ホテル事業	リッチモンドホテル	67.9	56.6	67.2	64.4	70.8	74.4	74.4	73.1	80.7	83.1	87.3	99.8	75.0

2021年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2021年 累計
外食事業	ロイヤルホスト	72.8	80.0	82.2	80.2	80.3	77.8	83.8	70.5	71.1	95.7	96.5	94.5	81.9
	てんや	86.2	94.9	86.5	91.3	91.5	89.2	93.5	90.7	89.6	101.4	99.9	94.7	92.3
	その他外食	50.8	64.1	62.1	57.9	47.7	51.7	61.9	50.2	53.6	72.1	77.2	84.9	61.0
コントラクト 事業	空港ターミナル	30.1	27.9	38.1	38.9	31.0	29.5	36.7	34.3	31.3	44.0	53.5	57.0	37.8
	高速道路	41.3	53.5	64.1	55.4	42.2	54.0	69.4	43.4	53.8	81.6	88.6	94.2	59.9
	事業所内等	58.1	61.2	67.5	63.5	54.5	63.4	62.9	56.8	62.7	75.6	74.9	76.3	64.8
ホテル事業	リッチモンドホテル	42.8	45.7	59.8	49.9	48.5	52.9	61.2	51.6	50.0	57.1	60.6	74.2	54.7

既存店売上2019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。

IV-2. 店舗展開状況

	2021年 通期実績				2022年 通期実績			
	開店	閉店/異動	増減	期末	開店	閉店/異動	増減	期末
外 食 事 業 計	14	△38	△24	488	10	▲33	▲23	465
ロイヤルホスト	5	△4	1	232	2	▲13	▲11	221
直営		△4	△4	213				213
国内 F C※1	4		4	6	2		2	8
海外 F C	1		1	13		▲13	▲13	
てんや	3	△18	△15	182	7	▲8	▲1	181
国内直営	1	△9	△8	116		▲3	▲3	113
海外直営								
国内 F C※1		△7	△7	40		▲3	▲3	37
海外 F C	2	△2		26	7	▲2	5	31
カウボーイ家族		△3	△3	4		▲4	▲4	
シェーキーズ	1	△3	△2	19				19
直営	1		1	13				13
F C等		△3	△3	6				6
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ		△2	△2	6				6
直営		△1	△1	6				6
F C等		△1	△1					
その他専門店	5	△8	△3	35	1	▲8	▲7	28
直営	5	△8	△3	35	1	▲8	▲7	28
F C等								
コントラクト事業計	13	△17	△4	176	3	▲12	▲9	167
空港内レストラン・売店等		△1	△1	32	1		1	33
高速道路内レストラン・売店	2	△1	1	14	1		1	15
直営	2	△1	1	12	1		1	13
F C等				2				2
ビジネス&インダストリー	9	△11	△2	69	1	▲5	▲4	65
シルバー・ヘルスケア	2	△2		38		▲4	▲4	34
百貨店内レストラン等		△2	△2	23		▲3	▲3	20
ホテル事業計	1	△6	△5	50	2		2	52
リッチモンドホテル等	1		1	45	2		2	47
直営				42	1		1	43
F C等	1		1	3	1		1	4
ホテル直営レストラン		△6	△6	5				5
グループ合計※1	24	△61	△37	702	14	▲45	▲31	671
直営	20	△48	△28	618	5	▲27	▲22	596
F C等※1	3	△13	△10	83	10	▲18	▲8	75
(内、海外 F C)	3	△2	1	39	7	▲15	▲8	31

※1 グループ内 F C店舗を含む。てんや「国内 F C」6店舗、ロイヤルホスト「国内 F C」7店舗 は、他のセグメントと重複カウントとなるため、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