

# 2023年12月期 第3四半期決算 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11月13日

**ROYAL**  
ロイヤルホールディングス株式会社

**I 2023年12月期 第3四半期 実績報告**

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**III Appendix**

# **I 2023年12月期 第3四半期 実績報告**

## II 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## III Appendix

# I-1. 連結損益

- ✓ 売上高は、外食や観光需要の回復を受けて、各事業セグメントで好調な推移が継続
- ✓ また、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化に伴い+87億円の増収効果
- ✓ 経常利益は、既存店の増収や収益性の改善などにより、対前期比較で大幅な増益  
(助成金収益：2022年第3四半期1,583百万円、2023年第3四半期0百万円)

(単位：百万円)

	2022年12月期 第3四半期	2023年12月期 第3四半期	増減額	増減率
売上高	74,373	101,755	27,381	36.8%
営業利益	416	5,017	4,601	1106.0%
経常利益	780	4,346	3,566	456.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	294	3,077	2,783	945.5%
<b>E B I T D A</b>	5,263	9,653	4,389	83.4%

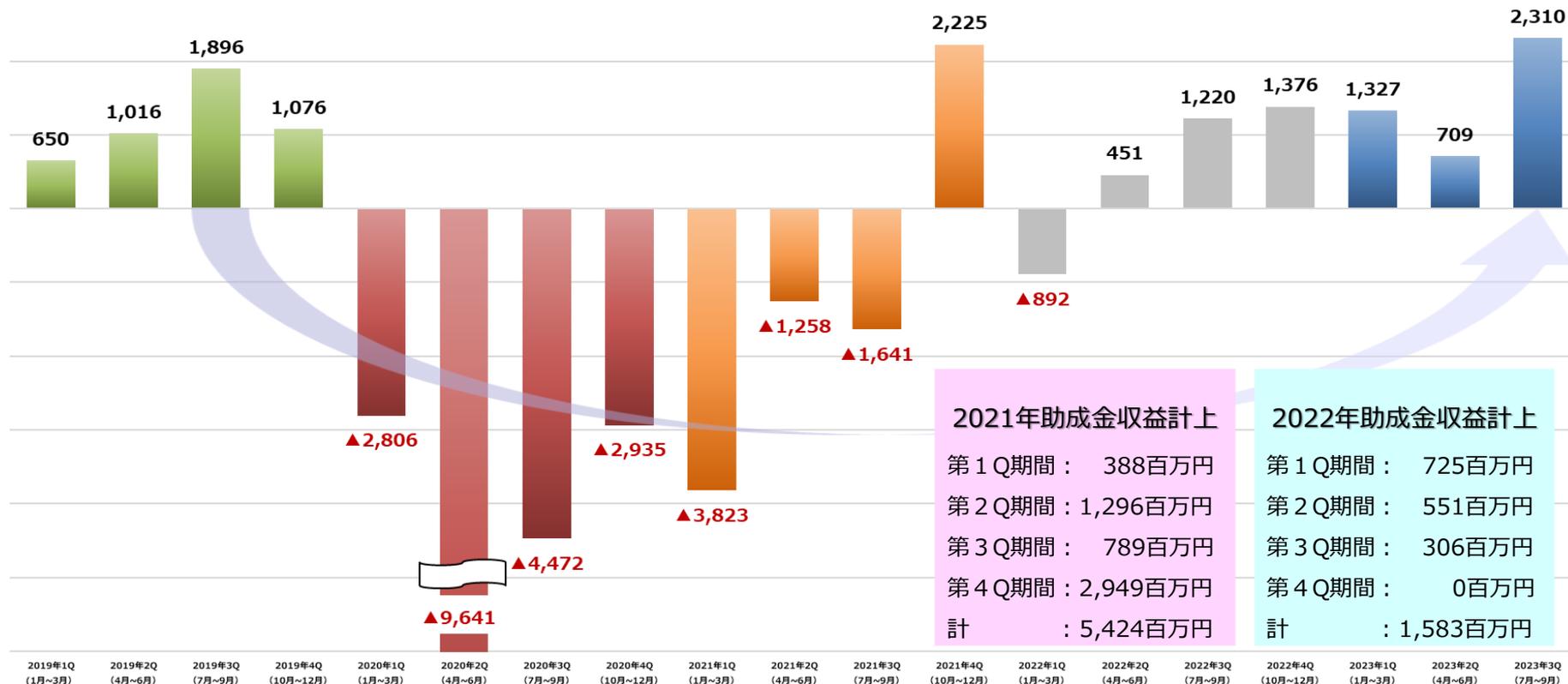
※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

# I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2023年第3四半期期間（7月～9月）は、6四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 夏季繁忙期も堅調な推移となり、経常利益は、コロナ禍前の2019年第3四半期期間（7月～9月）に対して+22%の増加

連結経常損益推移（四半期）

(百万円)

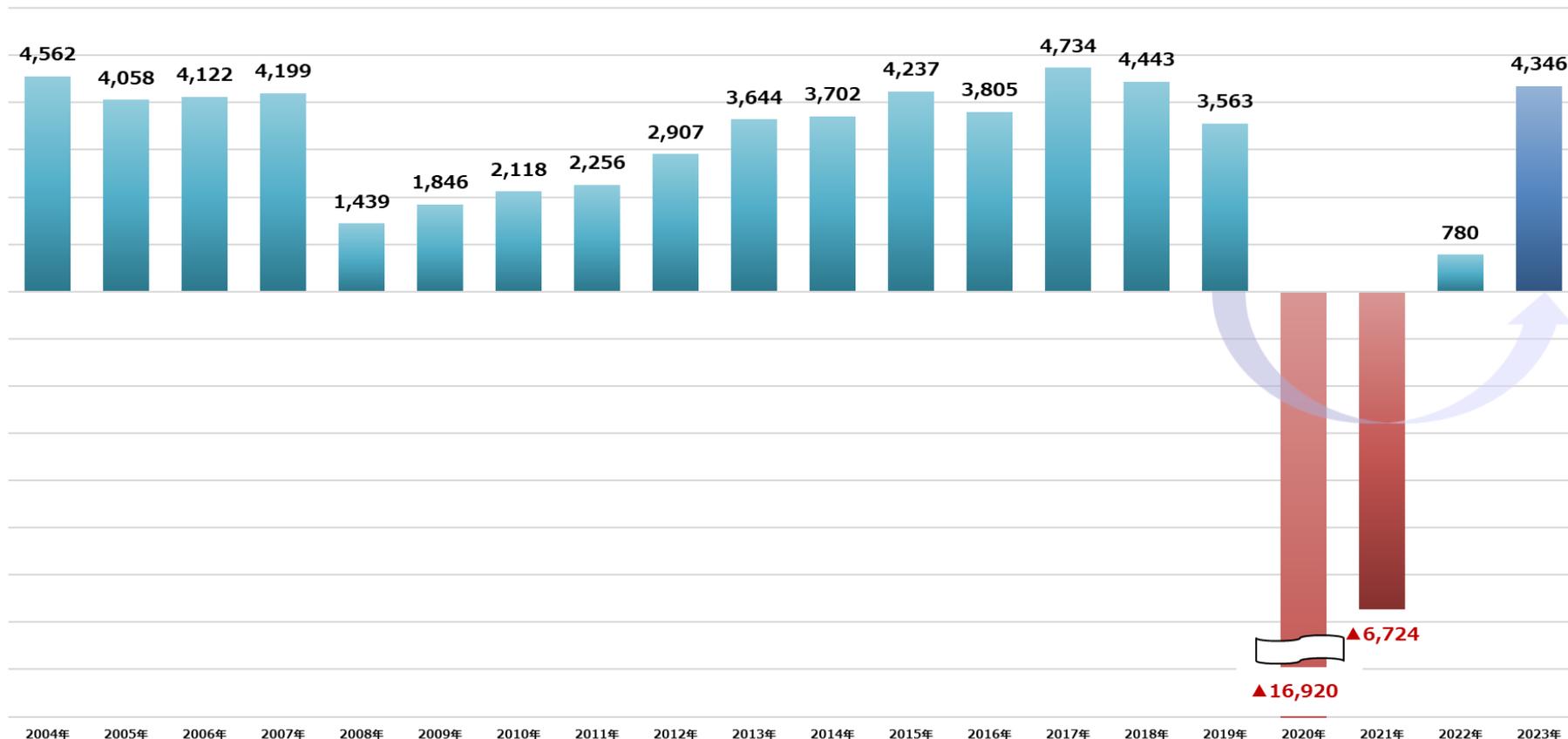


# I-3. 第3四半期 経常損益推移 (2004年～2023年)

- ✓ 2023年第3四半期累計期間（1月～9月）の経常利益は、コロナ禍前の水準を回復
- ✓ 前年同期（2022年1月～9月）には助成金収益計上（1,583百万円）が含まれており、実質的には4年ぶりに経常黒字に転換

第3四半期累計期間（1月～9月） 経常損益推移

(百万円)



# I-4. 仕入価格高騰の影響額 (対前期比較)

第3四半期累計期間  
(実績)

第4四半期期間  
(見込)

2023年通期  
(見込)

原材料

+ 19億円

+ 6億円

+ 25億円

電気・ガス

+ 3億円

△ 2億円

+ 1億円

影響額計

+ 22億円

+ 4億円

+ 26億円

- 引き続き、主要食材の米国産牛肉で仕入価格の高騰が継続
- エネルギー価格の安定や政府補助金により、光熱費のコスト増は一服

■ 各事業ラインにおいて、高付加価値商品の開発、提供を継続

# I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、利益水準の回復により、プラスが拡大
- ✓ 投資キャッシュ・フローは、設備投資の増加により、支出が拡大
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、前期における双日株式会社の新株予約権行使により、前期比がマイナス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は19億円、現預金残高は期末時点で275億円

(単位：百万円)

	2022年度 第3四半期	2023年度 第3四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	4,745	<b>9,058</b>	4,313
投資キャッシュ・フロー	△3,504	<b>▲4,514</b>	△1,010
(うち設備投資)	△1,426	<b>▲4,161</b>	△2,735
財務キャッシュ・フロー	5,174	<b>▲2,627</b>	△7,801
キャッシュ・フロー合計	6,415	<b>1,916</b>	△4,498

現金及び預金	29,529	<b>27,564</b>	△1,964
--------	--------	---------------	--------

# I-6. バランスシート

- ✓ 2023年9月度末時点の総資産は1,255億円、前期末に対して+19億円の増加
- ✓ 自己資本は471億円、自己資本比率は37.6%まで上昇
- ✓ 固定長期適合率は85.8%となり、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2022年度		2023年度	当第3四半期 増減額
	9月末	期末	9月末	
総資産	115,141	123,570	<b>125,541</b>	1,970
(参考) うち現金及び預金	29,529	25,653	<b>27,564</b>	1,910
有利子負債	56,853	55,427	<b>53,760</b>	△1,666
借入金	25,187	24,312	<b>24,530</b>	217
(ネット借入金)	(△4,342)	(△1,341)	<b>(△3,034)</b>	(△1,693)
リース債務	31,666	31,114	<b>29,230</b>	△1,884
自己資本	41,595	44,293	<b>47,150</b>	2,857
自己資本比率	36.1%	35.8%	<b>37.6%</b>	1.8%
固定長期適合率	85.5%	91.4%	<b>85.8%</b>	△5.6%

# 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は対前期比較で増収増益、食品事業は前期経常赤字から黒字に転換、特にホテル事業は大幅増益
- ✓ コントラクト事業は、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化で大幅な増収

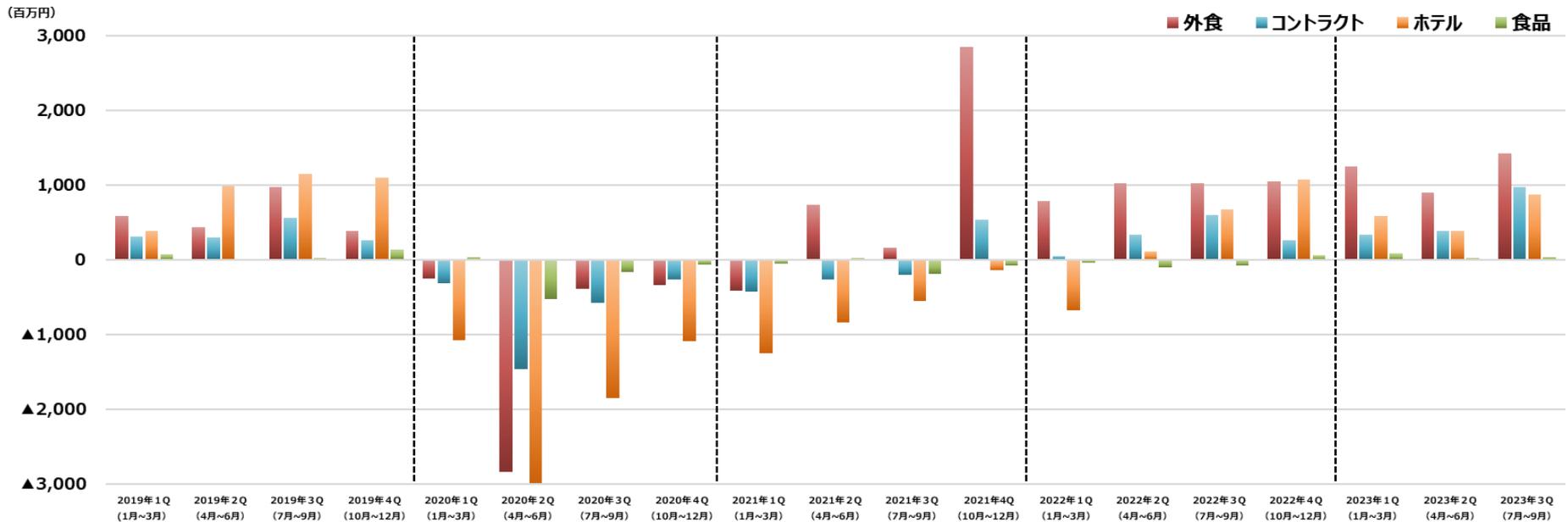
(単位：百万円)

	2022年12月期 第3四半期		2023年12月期 第3四半期		前期比較	
	売上高 (占有) (%)	経常利益	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	38,940 (52.4)	2,833	46,216 (45.4)	3,560	7,275 (18.7)	726
コントラクト事業	16,645 (22.4)	977	31,849 (31.3)	1,697	15,203 (91.3)	719
ホテル事業	16,180 (21.8)	113	21,109 (20.7)	1,843	4,929 (30.5)	1,730
食品事業	6,943 (9.3)	△218	8,359 (8.2)	148	1,415 (20.4)	366
その他事業	252 (0.3)	△384	205 (0.2)	▲36	△46 (△18.5)	348
セグメント間 相殺	△4,588 ( - )	-	▲5,984 ( - )	-	△1,396 ( - )	-
全社部門	- ( - )	△2,541	- ( - )	▲2,866	- ( - )	△324
合計	74,373 (100.0)	780	101,755 (100.0)	4,346	27,381 (36.8)	3,566

# I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 4 四半期期間連続で、外食・コントラクト・ホテル・食品の主要 4 事業全てが経常黒字
- ✓ 第 3 四半期期間（7 月～9 月）の経常利益は、外食・コントラクト・食品の 3 事業がコロナ禍前（2019 年第 3 四半期期間）の水準を超過

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）



	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)	2023年1Q (1月~3月)	2023年2Q (4月~6月)	2023年3Q (7月~9月)
外 食	582	438	968	391	▲254	▲2,830	▲386	▲343	▲414	740	162	2,850	784	1,028	1,020	1,047	1,244	894	1,421
コ ン ト ラ ク ト	307	299	555	264	▲308	▲1,460	▲576	▲258	▲420	▲258	▲198	539	49	335	592	263	332	392	971
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	580	386	876
食 品	73	1	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186	▲73	▲41	▲97	▲78	64	85	30	31
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	1,327	709	2,310

# I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 全ての事業ラインが、対前期比較で増収増益
- ✓ 堅調な個人消費や訪日外国人客の増加などが下支えし、外食事業ラインをはじめ、空港ターミナルや高速道路店舗、事業所内等、リッチモンドホテルにおいても業績回復が顕著

(百万円)

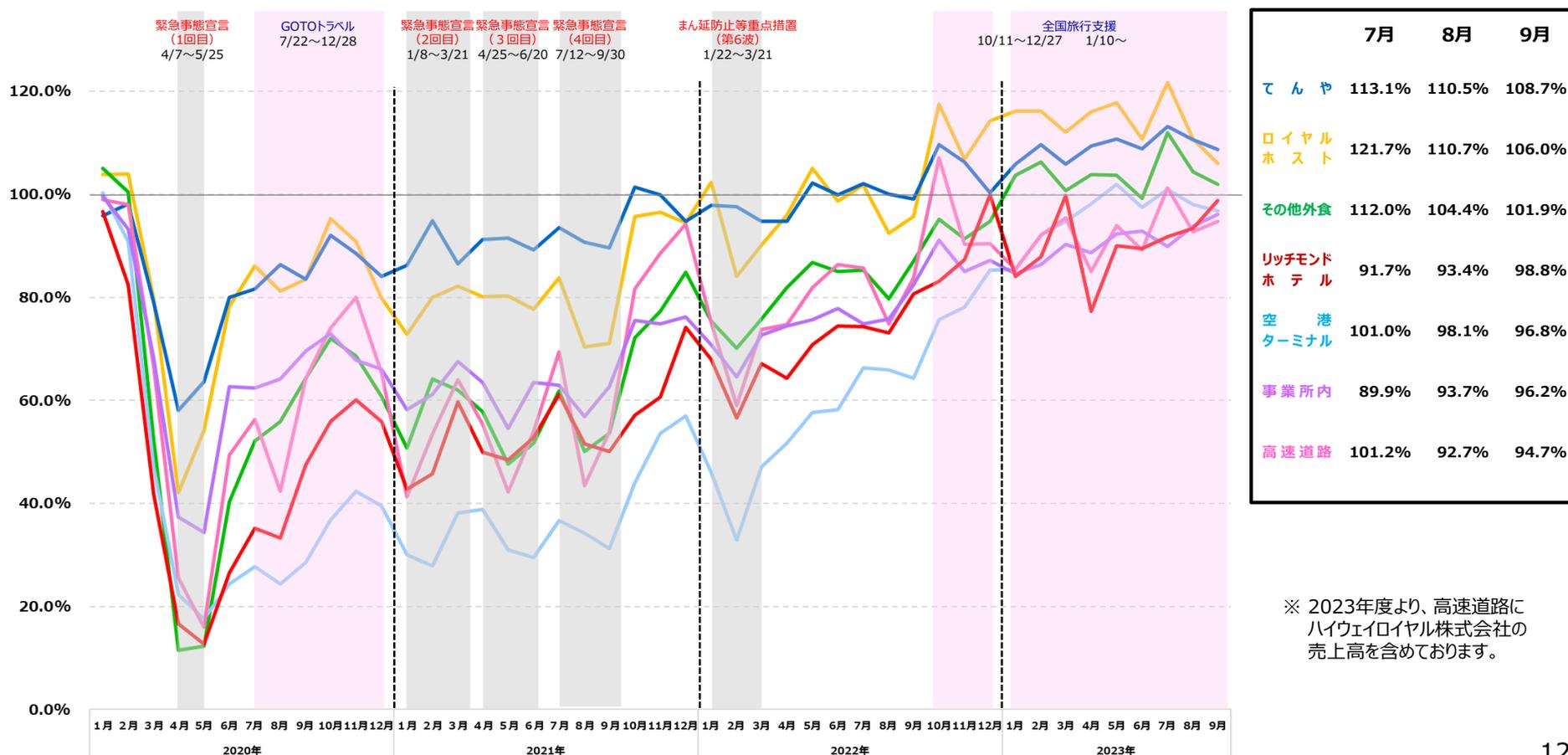
		2022年12月期 第3四半期			2023年12月期 第3四半期			前期比較		
		売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)
外食事業	ロイヤルホスト	25,294	2,417	1,660	30,334	2,696	2,696	5,039	278	1,035
	てんや	7,513	556	328	8,148	561	561	635	5	232
	その他外食	6,132	472	175	7,733	895	895	1,601	422	720
	外食本部	0	△613	△613	0	▲593	▲593	0	19	19
	計	38,940	2,833	1,552	46,216	3,560	3,560	7,275	726	2,008
コントラクト事業	空港ターミナル	3,344	302	230	6,077	587	587	2,732	284	357
	高速道路	6,727	553	488	17,018	854	854	10,290	301	366
	事業所内等	6,573	517	381	8,753	766	766	2,180	248	385
	コントラクト本部	0	△395	△395	0	▲511	▲511	0	△116	△116
	計	16,645	977	704	31,849	1,697	1,697	15,203	719	992
ホテル事業	リッチモンドホテル	16,180	317	290	21,109	2,207	2,207	4,929	1,889	1,917
	ホテル本部	0	△204	△204	0	▲364	▲364	0	△159	△159
	計	16,180	113	85	21,109	1,843	1,843	4,929	1,730	1,757
食品事業	工場・購買物流ほか	6,943	△62	△62	8,359	314	314	1,415	376	376
	食品本部	0	△155	△155	0	▲166	▲166	0	△10	△10
	計	6,943	△218	△218	8,359	148	148	1,415	366	366

(注) その他外食、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、2022年10月以降、12ヶ月連続でコロナ禍前の2019年の水準を超過、「その他外食」とあわせて、外食の事業ラインは好調を継続
- ✓ 国内観光やインバウンドの需要回復に伴い、ホテルや空港、高速店舗も堅調な推移

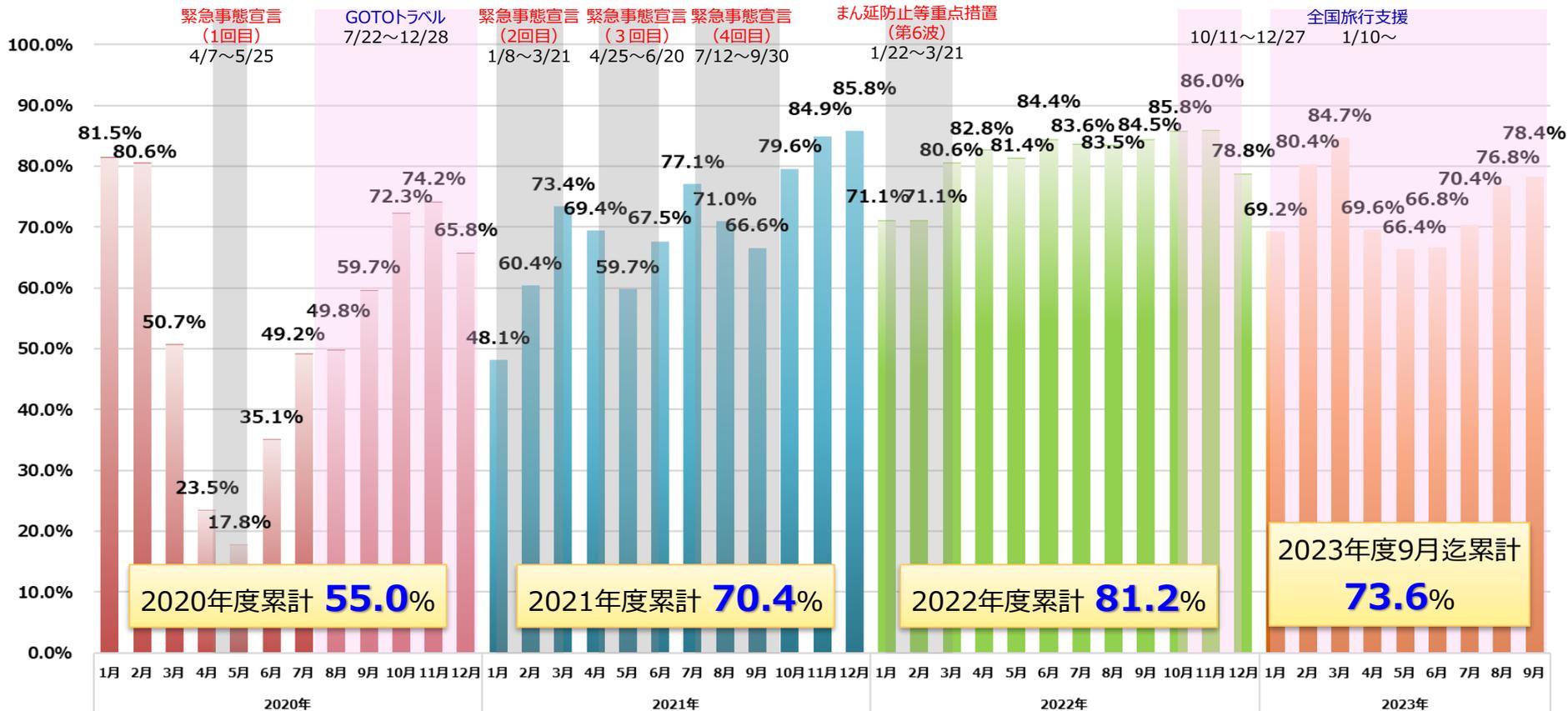
既存店売上高 対2019年比推移



# I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 第3四半期累計期間（1月～9月）の稼働率は73.6%で宿泊療養施設8ホテルおよび改装6ホテルを除くと76.0%の水準、足元の9月は78.4%まで上昇
- ✓ 訪日外国人客は増加傾向、インバウンド宿泊比率は7月20%・8月18%・9月18%

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たホテル（8棟）を含んでおります。

# I-12. 2023年12月期 通期業績予想の修正について

- ✓ 雇用や所得環境の改善に伴い個人消費拡大の機運が高まり、あわせて、訪日外国人客の増加も業績を下支えし、売上高は想定を上回る推移
- ✓ 原材料価格上昇の継続と持続的成長に向けた設備投資や人的資本投資の実施による費用支出を見込むものの、増収と各種経営施策による収益性の改善が寄与

(単位：百万円)

	前回発表 予想	今回 予想	増減額	増減率
売上高	134,000	137,800	3,800	2.8%
営業利益	5,200	6,000	800	15.4%
経常利益	4,000	5,000	1,000	25.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,600	3,800	200	5.6%
1株当たり 当期純利益(円)	67.97	72.02	4.05	6.0%

※ 詳細は本日（2023年11月13日）開示の「業績予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。

I 2023年12月期 第3四半期 実績報告

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

III Appendix

# Ⅱ-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》

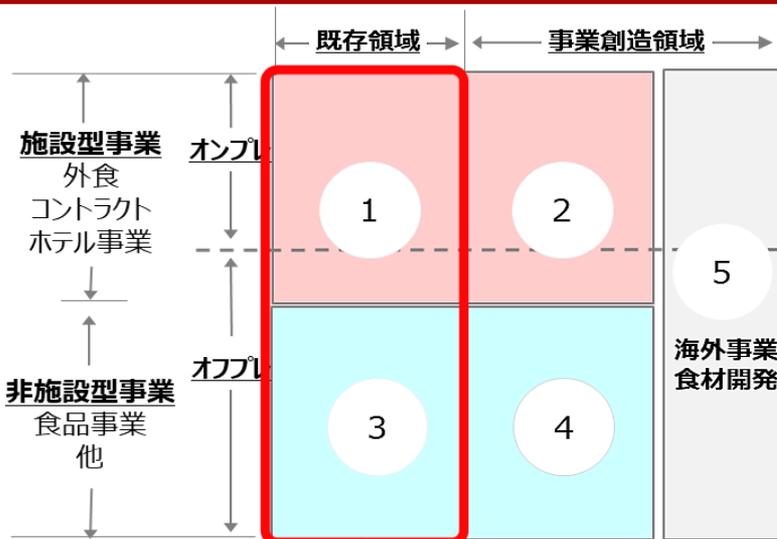
時間や場所にとらわれない  
“食” & “ホスピタリティ”の提供

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 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 2>

・『新ライフスタイル型業態開発』

### <カテゴリ 3>

・生産性向上、商品開発力強化

### <カテゴリ 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 5>

・グループ事業基盤 強化

# Ⅱ-2. 中期経営計画の進捗：2023年度（進捗）

## 「既存ブランドへの積極投資」と「事業創造領域の育成」

第3四半期累計期間 投資実績：既存領域37億円、事業創造領域10億円

### 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・コントラクト事業で出店を再開（ロイヤルホストは4年ぶりの新店）
- ✓ エンターテインメント施設内レストラン・カフェの運営を受託

#### カテゴリー 2

##### （事業創造領域・施設型事業）

- ✓ 次世代型「天井てんや」の出店を開始（関西でのドミナント出店に着手）
- ✓ 双日社との合弁カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開を開始

#### カテゴリー 3

##### （既存領域・非施設型事業）

- ✓ 国際線航空需要の復調による機内食冷凍アントレの生産拡大
- ✓ 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
- ✓ 「ロイヤルデリ」の販路拡大（冷凍自動販売機設置・百貨店での販売）

#### カテゴリー 5

##### （海外事業・食材開発）

- ✓ てんや海外FC店舗の出店を継続
- ✓ シンガポールにおいて直営でのロイヤルホスト出店を準備中（2024年）

# II-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

Hospitality Restaurant

**Royal Host** ✓ 世界各国の料理をロイヤルホスト風にアレンジしたフェア開催 (第4弾まで開催予定)

第3弾開催中



第1弾



第2弾

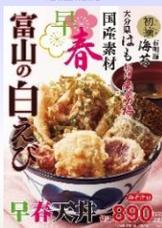


ロイヤルホスト フェージョンセレクション第3弾「イタリアンピアット」(9月28日~12月上旬)



✓ 季節感を訴求したキャンペーン実施 (第7弾まで開催予定)

第6弾開催中



第1弾



第2弾



第3弾



第4弾



第5弾



天丼てんや「秋キャンペーン」  
「秋天丼」「ごちそう天丼」  
(9月21日~11月中旬)



✓ 海外リゾート気分を再現したフェア開催 (第4弾まで開催予定)

第3弾開催中



第1弾



第2弾



シズラー「World Ocean Fair」第3弾  
「インディアンオーシャンフェア」  
(9月14日~11月15日)

# Ⅱ-4. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業

## 生産性の向上・既存店の活性化

✓ 店内・厨房設備投資によるQSCAと生産性の向上

ロイヤルホスト光が丘IMA店（4月25日OPEN）に導入したタブレットオーダーや2段式コンベアオープンは今後、既存店へのテスト導入を予定

Hospitality Restaurant <b>Royal Host</b>				<b>天丼てんや</b> TEMPURA TENDON TENYA KAMAZAKI TOKYO	
					
ロイヤルビレッジカウンター	グラスディッシュウォッシャー	ライスロボ	電解水	キッチンディスプレイ	タブレット式オーダー
3Q累計8店舗改装 (実施店舗計94店舗)	146店舗導入 (計198店舗)	145店舗導入 (計199店舗)	122店舗導入 (計202店舗)	3店舗導入 (計102店舗)	28店舗導入 (計28店舗)
次年度も順次 改装を実施	キッチン3点セット：2023年内に全店舗への導入を完了予定（計214店舗）			4Qで2店舗導入予定 (計104店舗)	4Qで1店舗導入予定 (計29店舗)

✓ ブランド価値・現場力向上のための社内プロジェクトを推進

✓ 新型モデルへのリニューアルによるブランド価値向上

『BRAND CONVENTION SUMMER 2023』



各店舗のQSCA向上を目的に  
成果発表および表彰式を開催

『第3回 俺と私の天丼コンテスト』



「天丼てんや竹ノ塚店」考案  
『ウチらのカラフル天丼』9月21日より販売



『NEW OLD AMERICAN』をテーマとした店舗にアップデート



シェーキーズらぽーとTOKYO-BAY店  
(千葉県船橋市：7月7日)



シェーキーズ横浜西口店  
(神奈川県横浜市：9月30日)

# Ⅱ-5. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## コントラクト事業

## 新規運営受託の強化、既存店の活性化

### ✓ 空港ターミナル店舗の新規運営受託を強化

空港ターミナル店舗の出店数 上半期 **2**店舗・下半期 **3**店舗



**海膳空膳**  
(愛知県・中部国際空港国際線：3月27日)



**道頓堀今井**  
(大阪府・大阪国際空港：6月12日)



**淡麺 DAN-MEN**  
(大阪府・大阪国際空港：9月27日)

大阪国際空港  
初出店

【第4四半期期間の出店予定】  
**MENSHO** 関西国際空港店  
➔ 3年ぶりに関西国際空港へ出店  
**コストココーヒー**  
**福岡空港国際線旅客ターミナル店**  
➔ **COSTA COFFEE** FC初出店

※COSTA COFFEE、コストココーヒーは、COSTA Limitedの登録商標です。

### ✓ 業態転換やリニューアルによる既存店の活性化

空港ターミナル・高速道路店舗 業態転換・リニューアルオープン  
上半期 **3**店舗・下半期 **1**店舗

#### ロイヤルコントラクトサービス株式会社・ ハイウェイロイヤル株式会社の一体運営

海ほたるパーキングエリア内のコンビニエンスストア閉店に伴い  
売店やベーカリー専門店等の移転・改装を実施中  
➔ アイテム数拡充・イートインスペース設置により  
お客様のニーズに対応した店舗にリニューアル予定

### ✓ エンターテインメント施設内の運営受託を拡大



■ 2023年6月新規開業した  
エンターテインメント施設内の  
飲食店舗を運営受託

↓

今後もエンターテインメント施設内に  
積極的な出店を検討中

# Ⅱ-6. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## ホテル事業

## 宿泊価値・生産性の向上



**Richmond Hotels**

✓ ホテル改装による宿泊価値の向上

✓ レジャー需要に対応した企画推進

■ 2023年7月  
既存ホテル6棟リニューアル

【改装前後比較】

口コミ点数改善



リッチモンドホテル  
プレミア東京スコール  
(2022年12月27日改装オープン)

改装前後比較

- ・客室単価 : 30%増
- ・客室稼働率 : 20%増

リッチモンドホテル  
プレミア京都四条  
(2022年3月1日オープン)

日本伝統文化のワークショップを  
日替わりで開催  
(舞妓体験・利き酒体験等)



✓ 料飲部門の価値向上

✓ AIレベニューマネジメントシステムの導入

✓ プラスチック使用量の削減に向けた取組み

宇都宮駅前アネックスレストラン  
(栃木県宇都宮市 : 10月20日)



地産地消にこだわった朝食・  
ラウンジ営業・テイクアウト商品・  
夜食提供 (鯛茶漬)

- ・各ホテルの販売状況・競合価格を可視化
- ・AIの提案価格・ホテル毎の特殊要因を加味し、  
客室販売価格を決定

➔ 客室稼働率・客室単価を最適化

RevPAR ベンチマーク対比前年比

導入前 : **84.9%** (2022年第3四半期累計)

**2.3%UP**

導入後 : **87.2%** (2023年第3四半期累計)



「アメニティバー」  
全43ホテルのロビーに設置完了



「オリジナルトラベルキット」  
全ホテルにて販売開始

ホテルのSDGsの取り組みを紹介するWebサイトをオープン【9月】

# Ⅱ-7. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

## 外食事業

## 次世代に向けた取り組み



✓ 関西ドミナント出店をスタート（直営）

### 次世代型店舗 (NEWてんや)

フルセルフレジ・タブレットオーダー・  
キッチンディスプレイ等を導入



天井てんや難波千日前店  
(大阪府大阪市：8月7日)



第1号店

天井てんやイオンモール大日店  
(大阪府守口市：10月19日)



フードコートタイプ  
国内6店舗目

第2号店

天井てんや天六店  
(大阪府大阪市：11月1日)



第3号店

## ✓ 双日社との合併カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開

■ 2023年1月  
双日ロイヤルカフェ株式会社設立

COSTA INTERNATIONAL LIMITEDよりコーヒーカフェブランド「COSTA COFFEE」の日本市場における店舗開発・運営の独占的フランチャイズ権を取得

関東を中心に店舗を開始し  
将来的には日本全国で  
フランチャイズ展開予定

※COSTA COFFEE、コスタコーヒーは、COSTA Limitedの登録商標です。

コスタコーヒー-CIRCLES渋谷店  
(東京都渋谷区：8月4日)



「Uplift」な  
空間を提供

第1号店

コスタコーヒー-OOTEMORI店  
(東京都千代田区：9月1日)



第2号店

コスタコーヒー-CURA銀座店  
(東京都中央区：10月6日)



イートインスタイル  
初出店

第3号店



## 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

**34**店舗体制（9月末現在）

国・地域	22年/12末 店舗数	2023年 出店数	2023年 店舗数
タイ	12	-	12
フィリピン	11	-	11
香港	5	1	6
シンガポール	2	2	4
中国広東省	1	-	1

#### ✓ 海外直営事業基盤の確立

■ 2021年8月 シンガポールで双日社との合併会社設立  
(Royal Sojitz International Pte. Ltd.)

Hospitality Restaurant  
**Royal Host**

ロイヤルホスト初の海外直営店舗を  
2024年に出店予定（シンガポール）

#### ✓ 海外旅行博に出展



「JAPAN TRAVEL FAIR 2023」（シンガポール）  
ロイヤルグループとして出展  
ロイヤルホスト・天丼てんや・コントラクト事業・  
リッチモンドホテルを紹介

## 食材開発

### 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・ユニテックフーズ)

- ✓ ロイヤルホスト：グランドメニューとして提供開始（2022年7月～）
- ✓ ロイヤルガーデンカフェ青山：フェア開催（2022年12月）
- ✓ エンタメ施設内レストラン：提供開始（2023年6月～）
- ✓ リッチモンドホテル直営レストラン：フェア開催（2023年4月～6月）
- ✓ ロイヤルホスト：イタリアンフェアメニューとして提供（2023年9月～12月）
- ✓ ロイヤルホスト：グランドメニューとして提供開始予定（2023年12月～）

#### 販売商品例



エンタメ施設内レストランにて提供  
NIKUVEGEのパテを使用した  
ベジタブルバーガー



ロイヤルホストにて提供予定  
NIKUVEGE ラザニアプレート

# Ⅱ-10. サステナビリティ経営への取り組み①

## マテリアリティの下で「2024年度“目指す姿”」

経営と執行がそれぞれの立場で考え、互いに議論を重ねた行動計画の取組みを推進することで、種々の課題を解決し、社会企業の持続的成長と社会課題解決を実現させ、社会において存在を認められる企業として成長を遂げていきます。

観点	マテリアリティ	2024年度“目指す姿”	目標
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	人材の確保・育成・働く環境の整備に積極的な投資を行い、業界をリードする、従業員から選ばれる企業	女性管理職比率 <b>20%</b> 障がい者雇用率 <b>2.5%</b> 健康経営優良法人認定
“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	企画・開発・営業まで一貫して高い質を提供し続けている企業	食品重大事故 <b>ゼロ</b>
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	環境に配慮する意識を持ち続け、食品廃棄ロスの削減、および脱炭素社会への取組みを推進できている企業	食品廃棄ロス <b>10%</b> 削減（2016年比） スコープ①・②削減方針策定、③を含めた総量把握
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	地域社会・経済との連携を深め、地域にとってなくてはならない存在であり続けている企業	社会環境変化に合わせたCSR活動の推進
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	ステークホルダーの評価を得られるグループ・ガバナンス体制を継続的に維持している企業	コーポレートガバナンス・コード全原則に対応

# II-11. サステナビリティ経営への取り組み②

## ■ マテリアリティの下での取り組み

### 資源・環境



・CO2排出量削減  
➔Scope 3を含めた総量把握の実現に向けて外部コンサルを活用した取り組みを推進中

・食品廃棄物削減に係る現状の取組みの深堀り  
➔生ごみ処理機の導入検討に着手

・食べ残し持ち帰り「mottECO」普及推進事業  
➔令和5年度 食品ロス削減推進表彰 環境大臣賞 受賞

・アクリル板リサイクルで、CO2排出量15t削減  
➔コロナ禍で使用していた仕切り板(アクリル板)の撤去に際し、全国の拠点から8.7tを回収

・福岡本社 LED照明を順次導入

### 地域



・大学との産学連携プロジェクトをスタート  
➔産業能率大学、九州大学大学院

### 令和5年度 食品ロス削減推進表彰 環境大臣賞 受賞

「mottECO普及コンソーシアム(6事業会社1自治体)」が、「食品ロス削減全国大会(共催:消費者庁・農林水産省・環境省)」にて令和5年度食品ロス削減推進表彰 環境大臣賞を受賞



(代表取締役社長 阿部 正孝)

「2024年度“目指す姿”」に向けて、  
担当執行役員やプロジェクトチームによるマテリアリティの下での取り組みを推進

## ＜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

## 一過性ではなく、継続的な投資による成長循環を創り出すことが肝要

### 継続的な賃金改善

- ✓ 継続的なベースアップ
- ✓ 賞与の増額
- ✓ 役職手当の増額  
(店長・料理長)
- ※ クルー前給制度導入

■ 2024年度賃金改善

2022年比 **10**%upを計画

### 教育研修機会の充実

- ✓ 経営幹部候補教育
- ✓ 女性管理職候補の育成
- ✓ 若手フォローアップ
- ✓ グループ内人事異動
- ✓ D&I研修

■ 2024年度目標

女性管理職比率 **20**%

### 労務環境の改善

- ✓ ロイヤルホスト店休日の増加  
(2023年下半期 + 2日追加)
- ✓ 店休日と併せた改装改修実施  
⇒ES+CSの改善
- ✓ 中途採用の強化

■ 2023年度目標

特定技能1号 **30**名採用

# Ⅱ-13. サステナビリティ経営への取り組み④

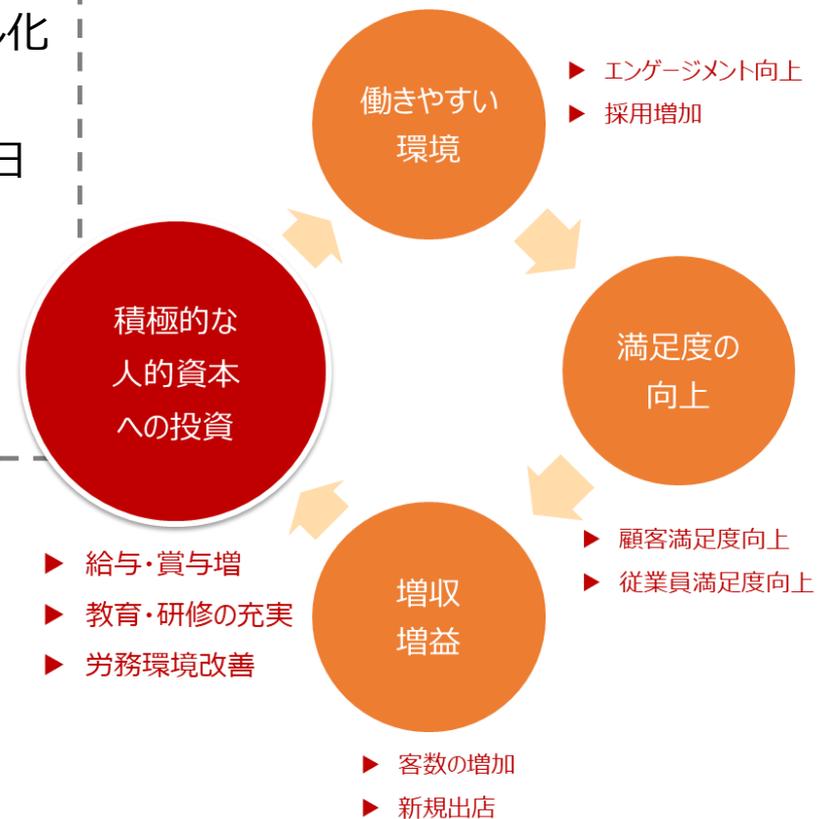
## 従業員が誇りを持って働ける環境整備

- ✓ 健康経営優良法人認定+ホワイト500を目標
- ✓ 健康管理システムの導入
  - ・ 健康診断受診率 **100%**
  - ・ 健康診断結果等、従業員の健康状態をデジタル化
- ✓ 多様な働き方の推進
  - ・ 男性の育休取得 **54%** 平均取得日数 **80日**
  - ・ 障がい者雇用率 **2.61%**達成
  - ・ 副業制度の導入 4月開始
  - ・ Eラーニングの導入（全社員）7月開始

## 成長に向けた好循環へ

## 従業員の成長 = 会社の成長

### 【将来像】 成長に向けた好循環



## 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)	2023年度の計画と進捗
業態	<p>&lt;出島&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなCXと収益モデル</li> <li>環境配慮型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出島（駒込天丼）2022年12月オープン</li> <li>出島（TEN Labo）2023年4月オープン お客さま・店舗・生産者とのコミュニティ構築 AI調理支援システムの開発</li> </ul>
店舗管理システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接業務軽減</li> <li>SCM、CRMとの連携によるサービスレベル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存テスト店にて概念実証完了</li> <li>出島店舗での概念実証開始（年内）</li> </ul>
SCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達～販売の統括管理</li> <li>需要予測に基づく調達</li> <li>生産管理や在庫管理の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動発注の実証実験開始 ロイヤルホスト業態：5月より開始 てんや業態：7月より開始</li> <li>年内に実験店舗拡大し、2024年中の全店導入を目指す</li> </ul>
CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>手段：共通認証IDの実現。「個を知る」</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>第1フェーズのシステムテスト実施中</li> <li>従業員向け家族割引券電子化：5月リリース</li> </ul>
ネットワークインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡張性、可用性、信頼性担保</li> <li>他システムとの容易な接続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム全体像可視化プロジェクト開始予定（8月～）</li> <li>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</li> </ul>

# II-15. DXの取り組み（店舗管理システム・自動発注）

## 統合店舗管理システム（Polaris）による業務効率化

店舗マネジメント業務を効率化し「接客」「調理」に集中できる店舗へ

### ポイント1 システム統合

- ・ITの急速な変化に対応
- ・システムコストの削減
- ・外部サービスとの柔軟な連携

### ポイント2 デジタル活用

- ・タブレット端末のみでの店舗業務
- ・スマホ活用によるコミュニケーション向上
- ・AI技術を活用し業務精度向上

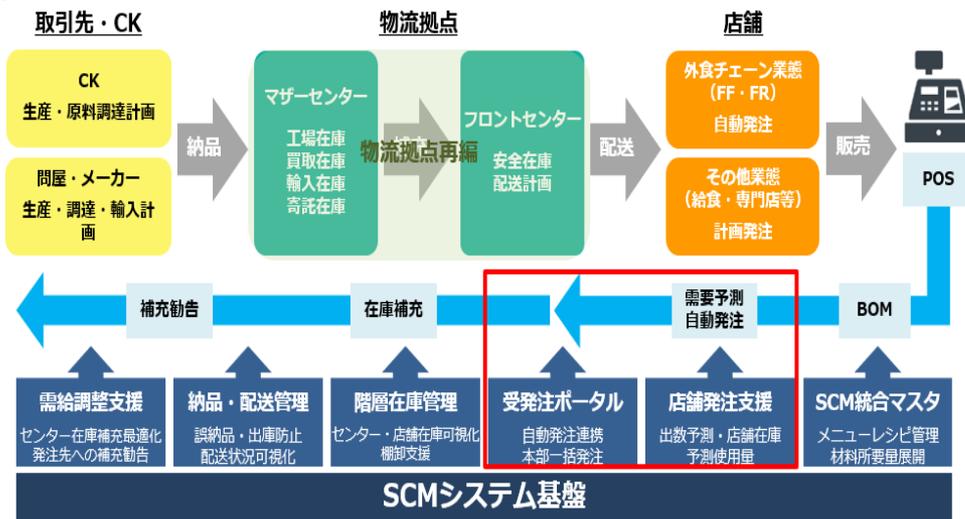
### 期待効果

- ・アナログ業務の廃止
- ・店舗業務精度の向上
- ・業務時間の削減
- ・ワークスタイルイノベーション



2024年10月から順次展開予定

## 統合マスタ（POS・材料展開）を用いた自動発注



検証1 発注精度向上 → 在庫適正化（在庫日数減）

検証2 PoC店舗拡大 / 物流在庫の適正化検証



# Ⅱ-16. DXの取り組み（CRM）

## グループCRM構築

グループCRMシステム開発進行中。2024年の導入を目指す

### 今後のグループ成長に資する顧客基盤の構築

- ① デジタル化による顧客接点の拡充および顧客理解の深化
- ② お客様の当社グループへのロイヤリティ向上・ファン化
- ③ 単価・利用頻度の向上、グループ間での相互送客



・デジタル社員割引券  
(ENvitation)  
2023年5月開始

・単価向上・利用頻度向上  
・グループ内サービス利用



2022年

2023年

2024年

グループCRMアプリの企画開発  
共通認証IDの導入

ロイヤリティプログラムの運用  
顧客データの利活用

# II-17. DXの取り組み（全社ITシステム最適化）

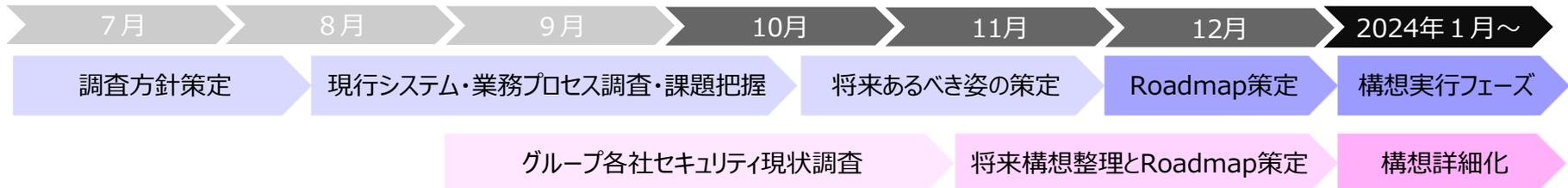
## 全社ITシステム最適化・セキュリティ高度化

### 【実施内容】

- ① 現在店舗・業務で使われているITシステム、業務プロセスの調査と可視化
- ② 現状とあるべき姿のGAPの分析
- ③ あるべき姿に到るまでのアクションプランとロードマップ策定
- ④ セキュリティ・情報管理状況の調査と可視化

### 【目的と効果】

- IT投資の合理化
- 顧客志向への転換による付加価値の高いサービスの実現
- 従業員目線でのITシステムの利便性の向上
- セキュリティリスクの分析と強化



## グループネットワーク更改

### 更改ポイント

- 店舗へ業務用無線環境を構築 : DX施策、業務用無線機器への対応
- 店舗通信のモバイル回線冗長化 : 障害時のキャッシュレス通信確保
- サービス化によるセキュリティの底上げ : 脆弱性対策のサービス自動適用
- 拡張性向上 : ネットワーク管理、運用保守改善
- 保守レベル向上 : 全体ワンストップ保守



**I 2023年12月期 第3四半期 実績報告**

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**III Appendix**

# Ⅲ-1. 既存店売上高 対2019年比

## 2023年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	第1四半期 累計	第2四半期 累計	第3四半期 累計
外食事業	ロイヤルホスト	116.2	116.1	112.1	116.1	117.8	110.7	121.7	110.7	106.0	114.6	114.9	112.6
	てんや	105.9	109.7	105.8	109.3	110.7	108.8	113.1	110.5	108.7	107.0	109.6	110.8
	その他外食	103.6	106.3	100.8	103.9	103.7	99.2	112.0	104.4	101.9	103.2	102.3	106.1
コントラクト 事業	空港ターミナル	85.5	92.3	94.7	98.1	102.0	97.4	101.0	98.1	96.8	90.9	99.2	98.6
	高速道路	85.4	92.0	95.4	85.0	93.9	89.2	101.2	92.7	94.7	90.9	89.6	95.6
	事業所内等	84.6	86.3	90.3	88.6	92.3	92.8	89.9	93.7	96.2	87.1	91.2	93.1
ホテル事業	リッチモンドホテル	84.0	87.8	99.8	77.3	90.0	89.5	91.7	93.4	98.8	91.0	85.3	94.5

## 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

※ 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。

※ 2023年1月から、コントラクト事業の高速道路は、ハイウェイロイヤル株式会社の売上高を含めて算定しております。

# Ⅲ-2. 店舗展開状況

	2022年 通期実績				2023年 第3四半期実績			
	開店	閉店/異動	増減	期末	開店	閉店/異動	増減	期末
<b>外 食 事 業 計</b>	<b>10</b>	<b>△33</b>	<b>△23</b>	<b>465</b>	<b>12</b>	<b>▲8</b>	<b>4</b>	<b>469</b>
<b>ロイヤルホスト</b>	2	△13	△11	221	1		1	222
国内直営				213				214
国内F C※1	2		2	8			1	8
海外F C		△13	△13					
<b>てんや</b>	7	▲8	▲1	181	5	▲4	1	182
国内直営		▲3	▲3	113	1		1	114
国内F C※1		▲3	▲3	37	1	▲4	▲3	34
海外F C	7	▲2	5	31	3		3	34
<b>カウボーイ家族</b>		▲4	▲4					
<b>シェーキーズ</b>				19		▲2	▲2	17
直営				13		▲1	▲1	12
F C等				6		▲1	▲1	5
<b>スラー</b>				10				10
<b>ロイヤルガーデンカフェ</b>				6	1		1	7
<b>その他専門店</b>	1	▲8	▲7	28	5	▲2	3	31
直営	1	▲8	▲7	28	3	▲2	1	29
F C等					2		2	2
<b>コントラクト事業計</b>	<b>3</b>	<b>▲12</b>	<b>▲9</b>	<b>167</b>	<b>14</b>	<b>▲13</b>	<b>1</b>	<b>168</b>
<b>空港内レストラン・売店等</b>	1		1	33	3	▲1	2	35
<b>高速道路内レストラン・売店</b>	1		1	15	9	▲1	8	23
直営	1		1	13	9	▲1	8	21
F C等				2				2
<b>ビジネス&amp;インダストリー</b>	1	▲5	▲4	65		▲3	▲3	62
<b>エンターテインメント施設内</b>					1		1	1
<b>シルバー・ヘルスケア</b>		▲4	▲4	34		▲7	▲7	27
<b>百貨店内レストラン等</b>		▲3	▲3	20	1	▲1		20
<b>ホテル事業計</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>52</b>				<b>52</b>
<b>リッチモンドホテル等</b>	2		2	47				47
直営	1		1	43				43
F C等	1		1	4				4
<b>ホテル直営レストラン</b>				5				5
<b>グループ合計※1</b>	<b>14</b>	<b>▲45</b>	<b>▲31</b>	<b>671</b>	<b>26</b>	<b>▲20</b>	<b>6</b>	<b>677</b>
<b>直営</b>	<b>5</b>	<b>▲27</b>	<b>▲22</b>	<b>596</b>	<b>20</b>	<b>▲16</b>	<b>4</b>	<b>600</b>
<b>F C等※1</b>	<b>10</b>	<b>▲18</b>	<b>▲8</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>▲4</b>	<b>2</b>	<b>77</b>
(内、海外F C)	<b>7</b>	<b>▲15</b>	<b>▲8</b>	<b>31</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>34</b>

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5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