

# 2023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>

2024年2月14日

**ROYAL**  
ロイヤルホールディングス株式会社

**I 2023年12月期 実績報告**

**II 2024年12月期 業績予想**

**III 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**IV Appendix**

# **I 2023年12月期 実績報告**

## II 2024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、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行して以降、各事業セグメントで好調な推移を継続
- ✓ 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+117億円の増収効果
- ✓ 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

(単位：百万円)

	2022年 12月期	2023年 12月期	増減額	増減率
売上高	104,015	138,940	34,924	33.6%
営業利益	2,192	6,074	3,881	177.1%
経常利益	2,156	5,266	3,109	144.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,754	4,035	1,281	46.5%

E B I T D A	8,230	12,635	4,405	53.5%
-------------	-------	--------	-------	-------

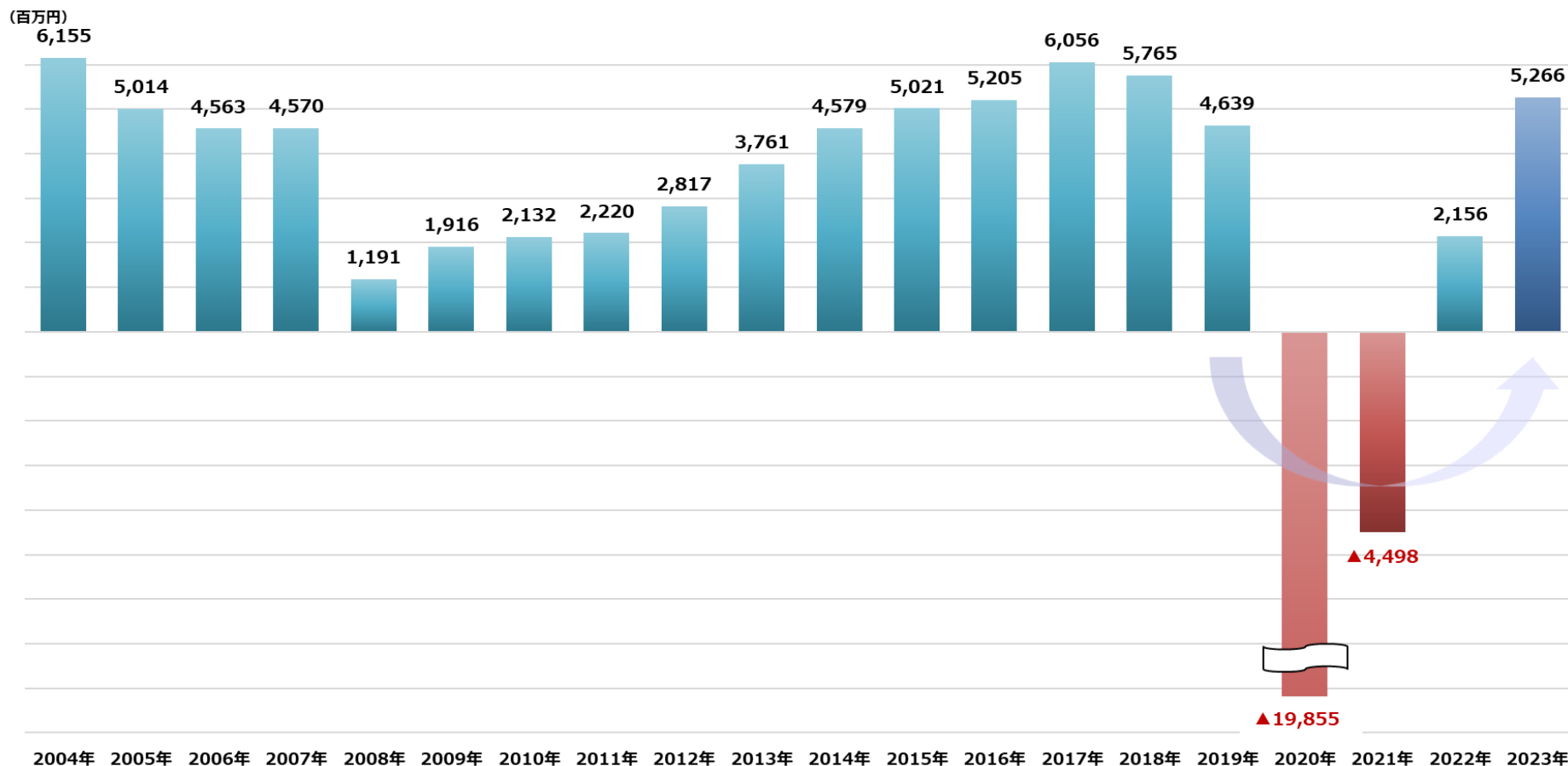
※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

年間配当金 (普通株式)	10円	20円	10円	100.0%
-----------------	-----	-----	-----	--------

# I - 2. 連結経常損益推移 (2004年～2023年)

- ✓ 2023年通期（1月～12月）の経常利益は、コロナ禍前の2019年の水準を回復
- ✓ 前年2022年には助成金収益計上（1,583百万円）が含まれており、助成金計上前の前期比較では+4,693百万円の増益

連結経常損益推移



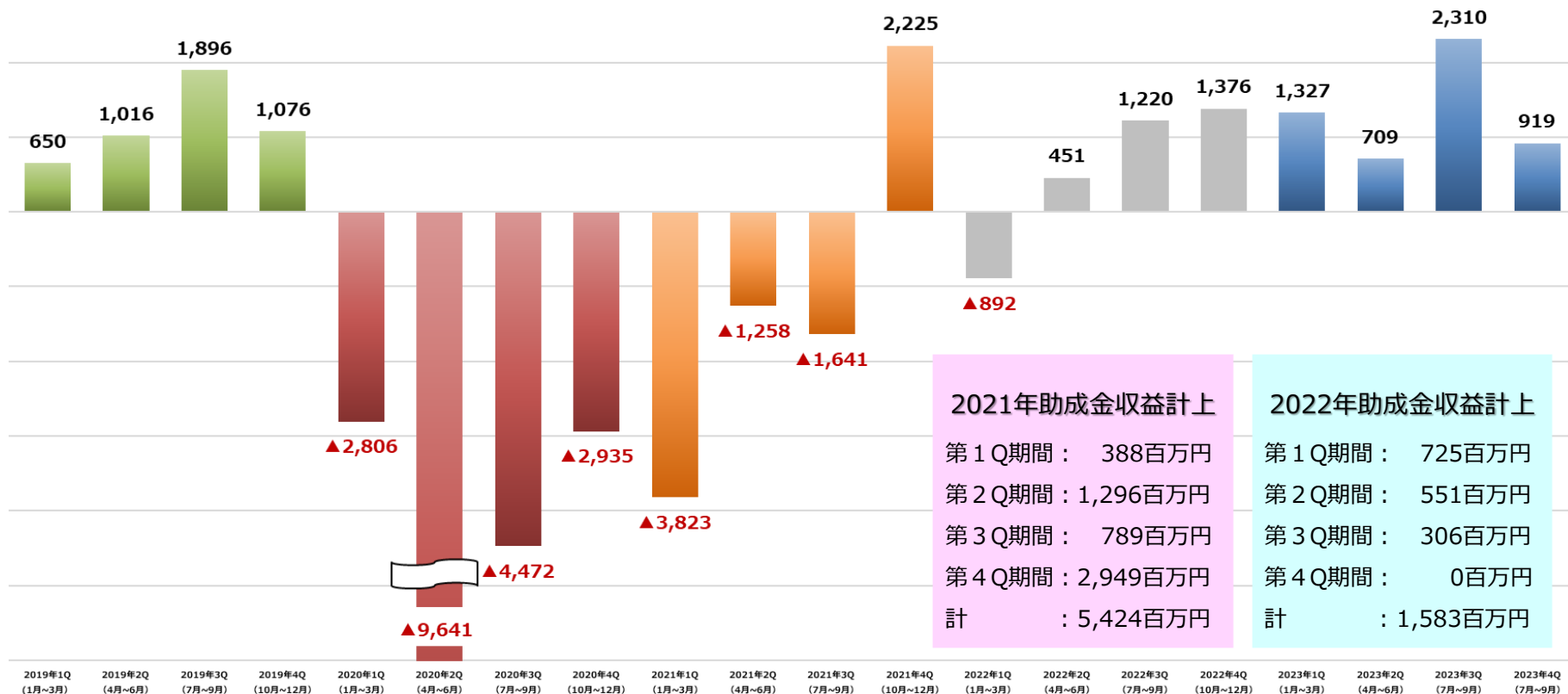
2004年 2005年 2006年 2007年 2008年 2009年 2010年 2011年 2012年 2013年 2014年 2015年 2016年 2017年 2018年 2019年 2020年 2021年 2022年 2023年

# I - 3. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2023年第4四半期期間（10月～12月）は、7四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 第4四半期期間（10月～12月）において、持続的な成長に向けた設備投資や人的資本投資の実施に伴う費用を計上（約12億円）

連結経常損益推移（四半期）

(百万円)



# I-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

	原材料	電気・ガス代等	影響額計
2023年通期 (実績)	+24億円	▲0億円	+24億円
2022年通期 (実績)	+13億円	+10億円	+23億円
(2021年対比)	(+37億円)	(+10億円)	(+47億円)

- 2021年対比で仕入価格高騰の影響額は+47億円
- 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、設備投資は増加したものの、前期における持分法適用会社（ハイウェイロイヤル株式会社）の株式追加取得により、前期比較ではプラス
- ✓ 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、前期比較では大幅なマイナス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は7億円、現預金残高は期末時点で263億円

(単位：百万円)

	2022年度 累計	2023年度 累計	増減額
営業キャッシュ・フロー	7,389	<b>12,536</b>	5,147
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△8,552 △2,132	<b>▲6,593</b> <b>▲5,415</b>	1,958 △3,282
財務キャッシュ・フロー	3,702	<b>▲5,197</b>	△8,899
キャッシュ・フロー合計	2,540	<b>746</b>	△1,793

現金及び預金	25,653	<b>26,394</b>	740
--------	--------	---------------	-----



# I-6. バランスシート

- ✓ 2023年期末時点の総資産は1,258億円、前期末に対して+22億円の増加
- ✓ 自己資本は478億円、自己資本比率は38.0%まで上昇
- ✓ 固定長期適合率は87.6%となり、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2022年度 期末	2023年度 期末	増減額
総 資 産	123,570	<b>125,869</b>	2,298
(参考) うち現金及び預金	25,653	<b>26,394</b>	740
有 利 子 負 債	55,427	<b>51,204</b>	△4,222
借 入 金	24,312	<b>22,600</b>	△1,712
(ネット借入金)	(△1,341)	<b>(△3,794)</b>	(△2,452)
リ - ス 債 務	31,114	<b>28,604</b>	△2,510
自 己 資 本	44,293	<b>47,821</b>	3,528
自 己 資 本 比 率	35.8%	<b>38.0%</b>	2.2%
固 定 長 期 適 合 率	91.4%	<b>87.6%</b>	△3.8%

# 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、特にコントラクト・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

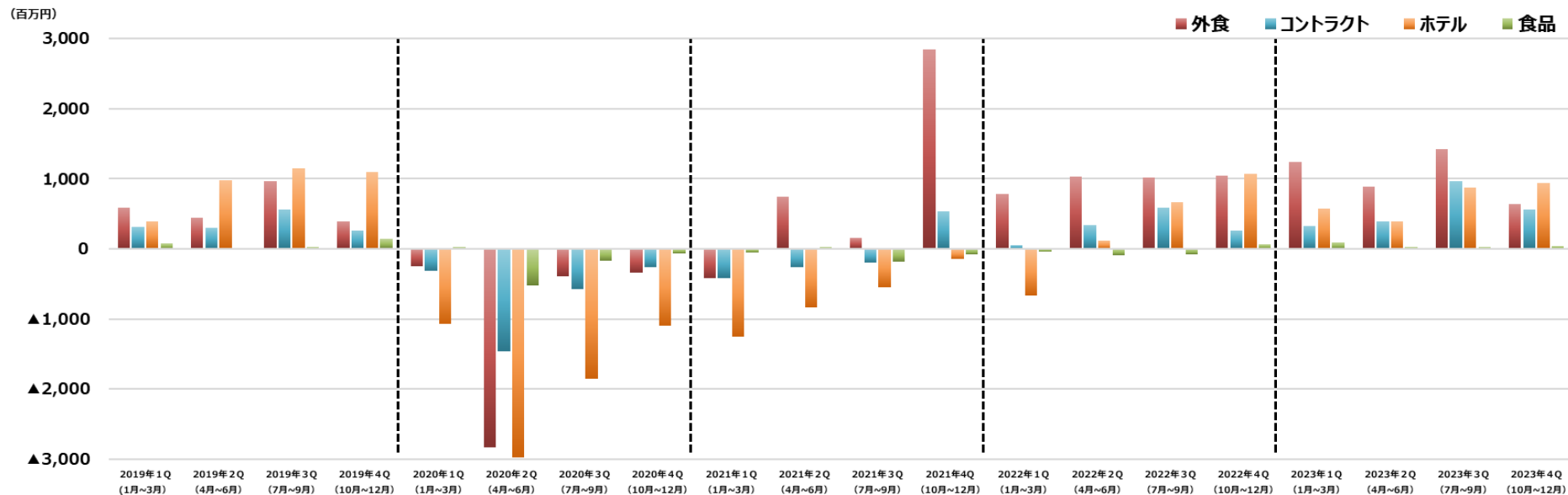
(単位：百万円)

	2022年 12月期			2023年 12月期			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	53,523	(51.5)	3,881	<b>61,874</b>	<b>(44.5)</b>	<b>4,198</b>	8,351	(15.6)	316
コントラクト 事業	23,103	(22.2)	1,241	<b>43,548</b>	<b>(31.3)</b>	<b>2,257</b>	20,445	(88.5)	1,016
ホテル事業	23,175	(22.3)	1,189	<b>29,514</b>	<b>(21.2)</b>	<b>2,787</b>	6,339	(27.4)	1,597
食品事業	10,236	(9.8)	△153	<b>11,854</b>	<b>(8.5)</b>	<b>186</b>	1,617	(15.8)	340
その他事業	329	(0.3)	△519	<b>277</b>	<b>(0.2)</b>	<b>▲6</b>	△52	(△15.9)	513
セグメント間 相殺	△6,352	(-)	-	<b>▲8,130</b>	(-)	-	△1,778	(-)	-
全社部門	-	(-)	△3,481	-	(-)	<b>▲4,156</b>	-	(-)	△674
合計	104,015	(100.0)	2,156	<b>138,940</b>	<b>(100.0)</b>	<b>5,266</b>	34,924	(33.6)	3,109

# I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 5 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 4 四半期期間（10月～12月）の経常利益は、人的資本投資（ベースアップ・賞与増・店休日増ほか）の推進などにより、外食・ホテル・食品の 3 事業が前年の水準から低下

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)	2023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	1,244	894	1,421	637
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	560
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	943
食 品	73	1	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186	▲73	▲41	▲97	▲78	64	85	30	31	38
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	919

# I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 堅調な個人消費が下支えし、全ての事業ラインが対前期比較で増収
- ✓ 原材料価格の高騰などにより、ロイヤルホストが前期比較で減益となったものの、助成金計上前の比較では増益を確保（2022年助成金収益：ロイヤルホスト757百万円）

(百万円)

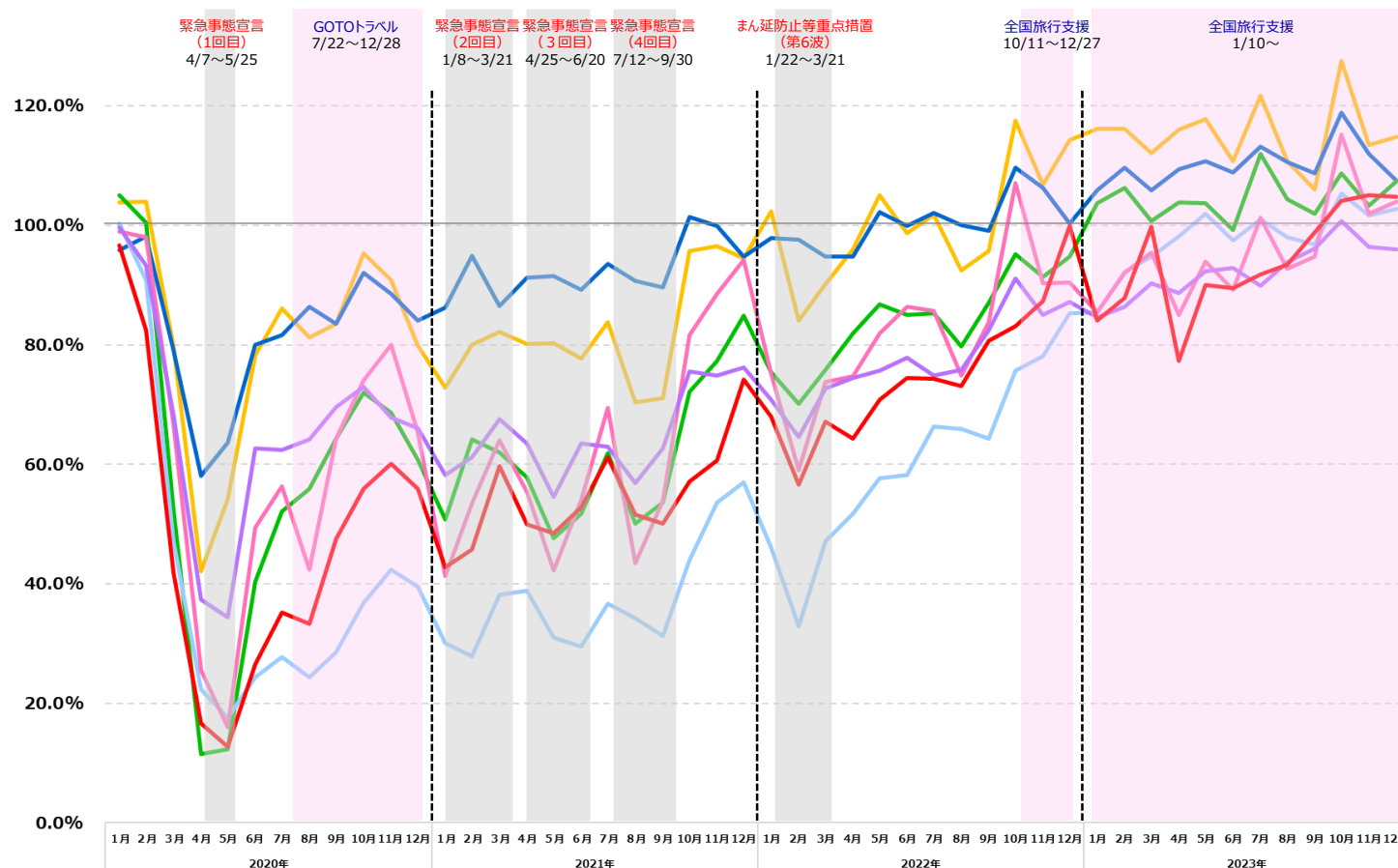
		2022年 12月期			2023年 12月期			前期比較		
		売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)
外食事業	ロイヤルホスト	35,037	3,444	2,687	40,582	3,286	3,286	5,544	△157	599
	てんや	10,182	731	503	11,045	767	767	863	36	263
	その他外食	8,303	637	339	10,246	1,100	1,100	1,943	463	761
	外食本部	0	△931	△931	0	▲957	▲957	0	△26	△26
	計	53,523	3,881	2,599	61,874	4,198	4,198	8,351	316	1,598
コントラクト 事業	空港ターミナル	4,969	447	375	8,311	747	747	3,342	300	372
	高速道路	9,212	685	620	22,848	1,088	1,088	13,636	403	468
	事業所内等	8,921	691	555	12,387	1,130	1,130	3,466	438	575
	コントラクト本部	0	△583	△583	0	▲709	▲709	0	△126	△126
	計	23,103	1,241	968	43,548	2,257	2,257	20,445	1,016	1,289
ホテル事業	リッチモンドホテル	23,175	1,558	1,530	29,514	3,391	3,391	6,339	1,832	1,860
	ホテル本部	0	△369	△369	0	▲604	▲604	0	△234	△234
	計	23,175	1,189	1,161	29,514	2,787	2,787	6,339	1,597	1,625
食品事業	工場・購買物流ほか	10,236	56	56	11,854	410	410	1,617	353	353
	食品本部	0	△210	△210	0	▲224	▲224	0	△13	△13
	計	10,236	△153	△154	11,854	186	186	1,617	340	340

(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、15ヶ月連続でコロナ禍前の2019年の水準を超過、シズラーなどの「その他外食」とあわせて、外食の事業ラインが好調に推移
- ✓ 観光需要の回復に伴い、ホテルや高速道路、空港店舗もコロナ禍前の水準まで上昇

既存店売上高 対2019年比推移

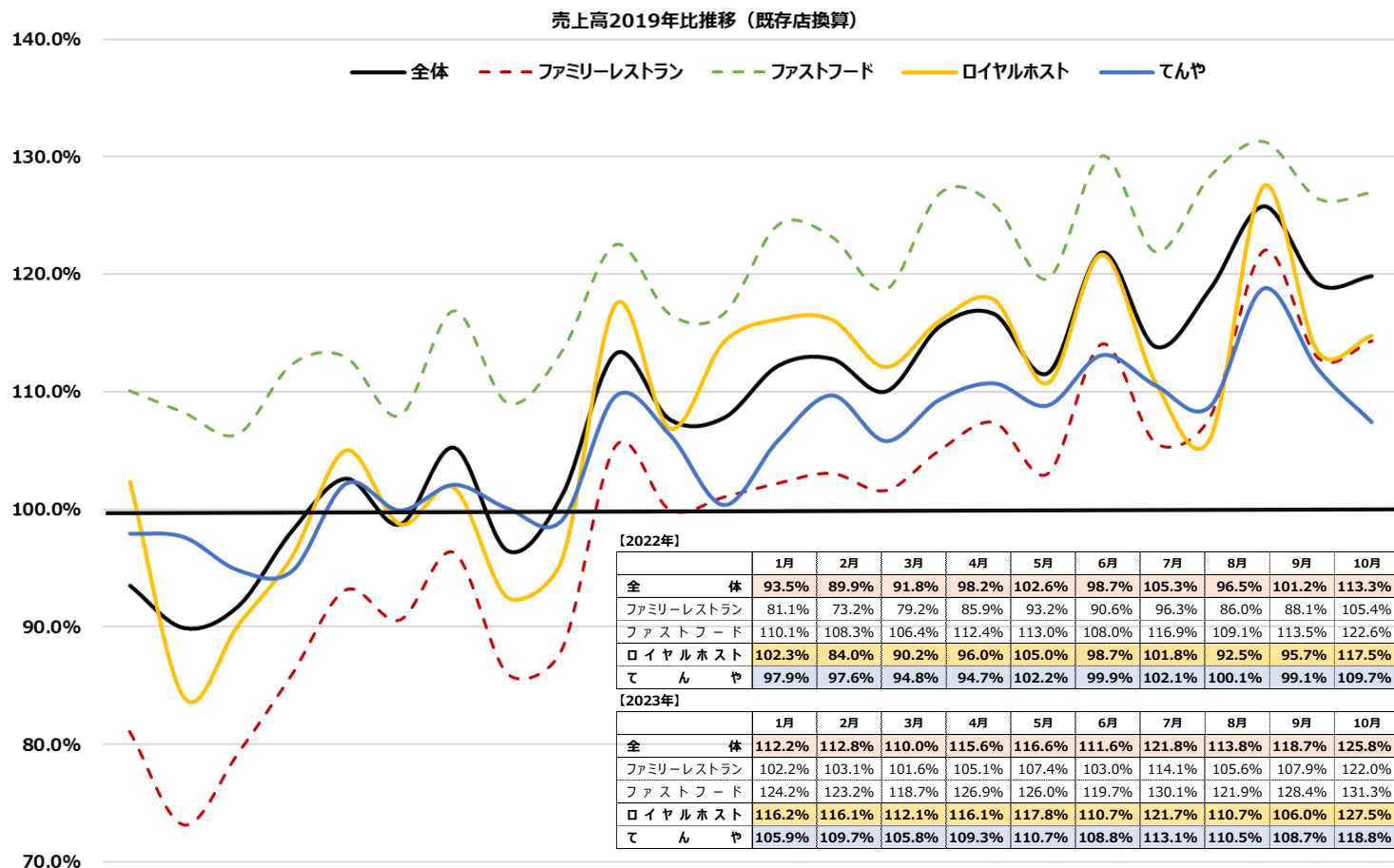


	10月	11月	12月
ロイヤルホスト	127.5%	113.4%	114.8%
てんや	118.8%	112.0%	107.4%
その他外食	108.7%	103.3%	107.4%
リッチモンドホテル	104.1%	105.0%	104.7%
高速道路	115.2%	101.9%	103.9%
空港ターミナル	105.3%	101.6%	102.7%
事業所内	100.7%	96.4%	96.0%

※ 2023年度より、高速道路にハイウェイロイヤル株式会社の売上高を含めております。

# 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、2022年～2023年の期間において、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、ファストフード平均は下回るものの、コロナ禍前を上回る安定的な推移



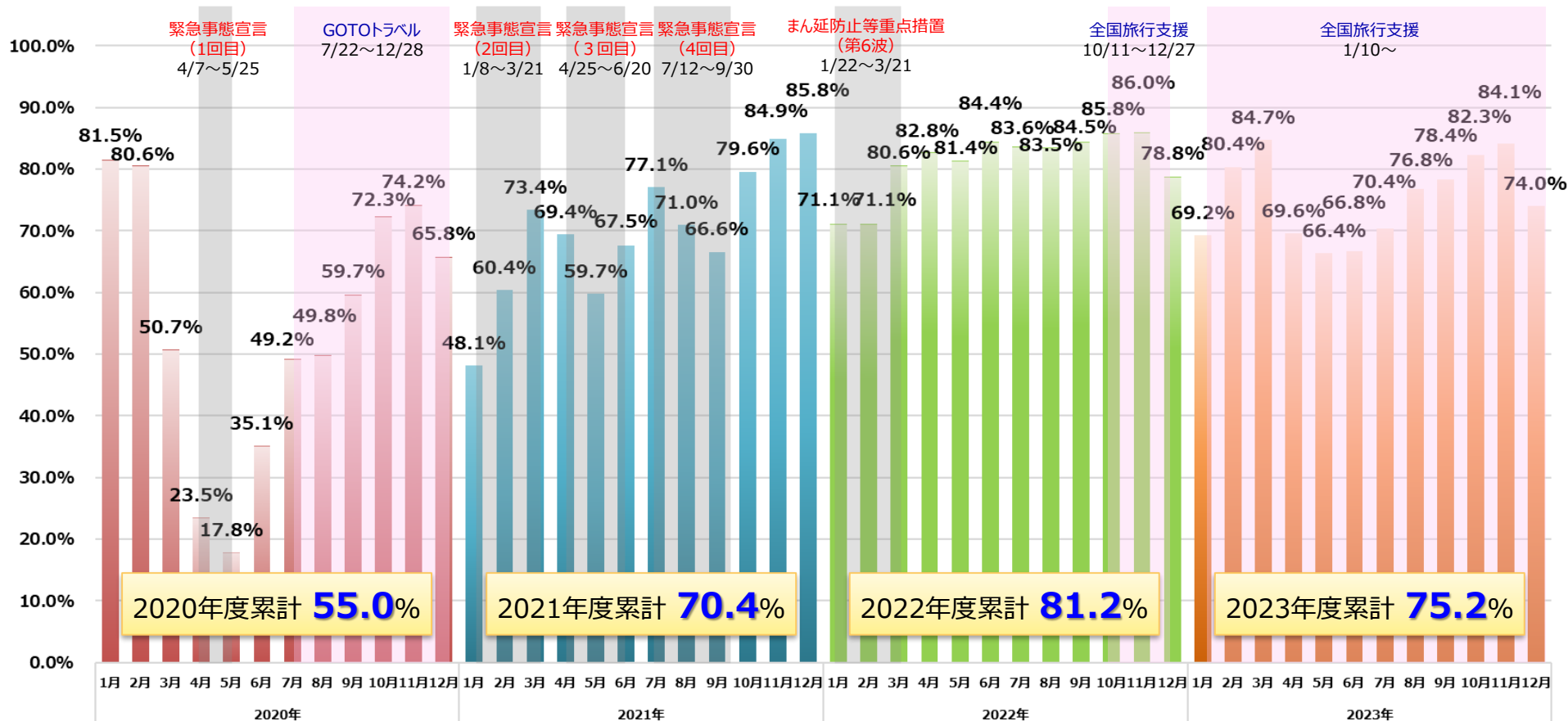
202201 202202 202203 202204 202205 202206 202207 202208 202209 202210 202211 202212 202301 202302 202303 202304 202305 202306 202307 202308 202309 202310 202311 202312

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

- ✓ 2023年通期の稼働率は75.2%でコロナ禍前の2019年（90.7%）に対しては82.9%、6ホテルの大型改装の影響等で前年（81.2%）に対しては92.6%の水準
- ✓ 訪日外国人客は増加傾向、インバウンド宿泊比率は10月22%・11月21%・12月20%

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 2023年12月期 実績報告

**II 2024年12月期 業績予想**

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix



## Ⅱ. 2024年12月期 連結業績予想

- ✓ 対前期比較で、売上高は+83億円の増収、営業利益は+5億円、経常利益は+4億円、親会社株主に帰属する当期純利益は+2億円の増益を予想
- ✓ 既存店売上高前年比（外食・コントラクト・ホテル3事業計）は105%で計画
- ✓ 人的資本投資、予防保全・サステナビリティ対応、新規事業、DX関連、原材料高騰などで計40億円程度の減益要因を織り込み

（単位：百万円）

	2023年 12月期	2024年12月期 予想	増減額	増減率
売上高	138,940	147,300	8,360	6.0%
営業利益	6,074	6,600	526	8.7%
経常利益	5,266	5,700	434	8.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,035	4,300	265	6.5%
1株当たり 当期純利益（円）	76.82	87.38	10.56	13.7%
1株当たり配当金	20円	28円	8円	40.0%

※ 2023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、2024年3月27日開催の定時株主総会にて決議予定

I 2023年12月期 実績報告

II 2024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》

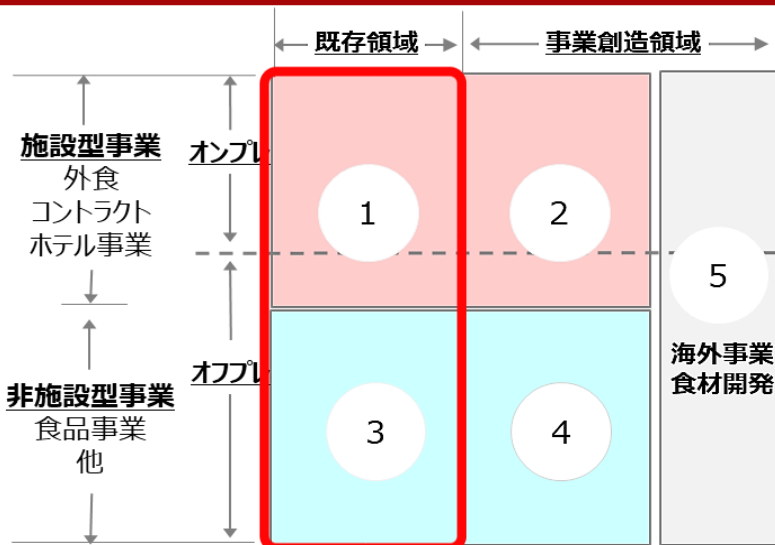
時間や場所にとらわれない  
 “食” & “ホスピタリティ”の提供

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 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

## 「既存ブランドへの積極投資」「事業創造領域の育成」

### 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）
- ✓ ホテル改装による宿泊価値向上
- ✓ 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（大阪府で3店舗を新規出店）
- ✓ 双日社との合弁カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開を開始（5店舗を出店）

#### 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）

# 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

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

フェア期間内  
売上占有比  
4.5%



第1弾



第2弾



第3弾



第4弾



✓ 季節感を訴求したキャンペーン実施

フェア期間内  
売上占有比  
19.0%



第1弾



第2弾



第3弾



第4弾



第5弾



第6弾



第7弾



✓ 海外リゾート気分を再現したフェア開催

フェア期間内  
売上占有比  
7.1%



第1弾



第2弾



第3弾



第4弾

# Ⅲ-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・既存事業ラインの活性化

✓ 店内・厨房設備投資によるQSCAと生産性の向上

Hospitality Restaurant <b>Royal Host</b>		天丼テンヤ TEMPURA TENDON TENYA AGATSU TOKYO	
			
ロイヤルビバレッジカウンター	グラスディッシュウォッシャー	ライスロボ	電解水
2023年9店舗改装 (計 95店舗)	キッチン3点セット 直営全 <b>214</b> 店舗に導入完了		キッチンディスプレイ
			タブレット式オーダー
			97店舗導入 (計 101店舗)
			28店舗導入 (計 29店舗)

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

✓ 約4年ぶりにロイヤルホスト直営店新規出店



ロイヤルホスト光が丘IMA店  
(東京都練馬区：4月25日)



ロイヤルホスト京都高島屋S.C.店  
(京都府京都市：12月19日)  
専門店から業態転換

半個室席・タブレットオーダー・  
2段式コンベアオープン導入



ロイヤルホストららテラス HARUMI FLAG店  
(東京都中央区：2024年OPEN)  
3月開業予定の「三井ショッピングパーク  
ららテラス HARUMI FLAG」に出店予定

✓ 新型モデルへのリニューアルによるブランド価値向上

Shakey's 50th Anniversary

『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)



シェーキーズ池袋東口店  
(東京都豊島区：11月29日)

2024年に  
他3店舗改装予定

# Ⅲ-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、既存事業ラインの活性化

### ✓ 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

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（12月1日）

中部国際空港  
4店舗目を出店



**海膳空膳**  
(愛知県・中部国際空港国際線：3月27日)

大阪国際空港  
初出店



**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)

関西国際空港  
3年ぶり出店



**MENSHO 関西国際空港店**  
(大阪府・関西国際空港：12月5日)

### ✓ 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 **4** 店舗

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



**ウミナカブラザ**（改装オープン）  
(千葉県・海ほたるPA：11月28日)



**うみぼん**（移転・リニューアルオープン）  
(千葉県・海ほたるPA：11月28日)



**おにぎり屋結丸**（新規オープン）  
(千葉県・海ほたるPA：12月22日)

### ✓ エンターテインメント施設・スポーツ施設内の運営受託を拡大




2023年6月に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

2024年春に新規開業予定の大型多目的アリーナ施設「LaLa arena TOKYO-BAY」内フード&ビバレッジコーナーとベースボールスタジアム「ZOZOマリンスタジアム」内の飲食売店等の運営を受託予定

# Ⅲ-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体験価値の向上

各ホテルの特色に沿った  
改装により魅力を最大化

### ■ 2022年～2023年実施

- ・客室改装：6棟
- ・共用部改装：6棟
- ・レストラン改装：5店舗
- ・Wi-Fi・客室TV入替：全棟

### 客室



2024年も  
LCC計画に基づき  
計画的な改装を予定

滞在中の文化体験や利便性、居住性を重視

### 共用部



地域の特色や需要に沿ったロビー・  
会議室・ランドリールームにリニューアル

### 食（レストラン）



郷土料理を積極的に取り入れたメニュー提供や  
ライブキッチン導入による出来たて感の演出

✓ AIレベニューマネジメントシステムの導入

- ・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

✓ 分身ロボットをアシスタントスタッフとして採用

「分身ロボットカフェ DAWN ver.β」

キャラバンカフェに合わせて  
リッチモンドホテルプレミア京都四条の  
ワークショップ等で分身ロボット

「OriHime（オリヒメ）」を期間限定採用



※「OriHime」「分身ロボットカフェ」は、株式会社オリ研究所の登録商標です。

✓ プラスチック使用量の削減に向けた取り組み

「アメニティバー」

全43ホテルのロビーに設置完了  
⇒アメニティ削減量：10%  
清掃時間削減：約1分/室



「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】



# Ⅲ-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  
※2022年12月エキア北千店  
からスタート



**第1号店**  
天井てんや難波千日前店  
(大阪府大阪市：8月7日)



**第2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3号店**  
天井てんや天六店  
(大阪府大阪市：11月1日)



■ 2024年上期  
あべのキューズモール内に  
前会計フルセルフ形式で  
出店予定（大阪府大阪市）

✓ 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

コストコーヒーCIRCLES渋谷店  
(東京都渋谷区：8月4日)



スタンド型出店



コストコーヒーOOTEMORI店  
(東京都千代田区：9月1日)

コストコーヒー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



コストコーヒー福岡空港  
国際線ターミナル店  
(福岡県福岡市：12月1日)

コストコーヒー学芸大学店  
(東京都目黒区：12月25日)



コストコーヒー日比谷国際ビル店  
(東京都千代田区：1月22日)



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

## 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

✓ 国産食材を応援する『Good JAPAN』を3年ぶりに企画



- 第1弾（2023年秋）  
ロイヤルホスト・天井てんや・百貨店内レストラン・職域食堂にて販売開始
- 第2弾（2024年予定）  
ロイヤルガーデンカフェ、リッチモンドホテルに展開



グループ内店舗 CK製品比率  
**14.2%**（前年差+0.8%）  
※12月末現在



✓ SCMプロジェクトの推進

てんや向け関東物流センターの稼働を開始（埼玉県：10月）  
→在庫集約・納品一本化により、物流・調達コストを削減



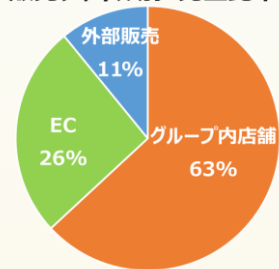
ロイヤルホストとてんやの一部店舗にてAI自動発注をテスト導入、検証を開始

## 食品事業

### リパッケージ戦略

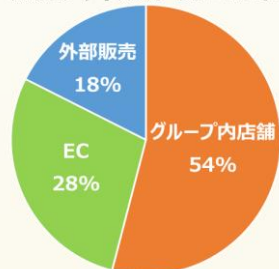
✓ レストランクオリティのフローズンミール『ロイヤルデリ』の販路拡大

販売チャネル別 売上比率



2022年

販売チャネル別 売上比率



2023年



『三井のリパーク』やリッチモンドホテルへの冷凍自販機設置や百貨店内での販売、空港・高速道路内カフェ等でのイトイン販売にてさらなる販路を拡大中

日本橋ランドマーク  
（日本橋三越内）



うみぼん  
（海ほたる P A 内）



チャウダーズカフェ  
（中部国際空港内）



## 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

**32店舗体制** (12月末現在)

国・地域	22年/12末 店舗数	2023年 出退店数	23年/12末 店舗数
タイ	12	-	12
フィリピン	11	▲1	10
香港	5	1	6
シンガポール	2	2	4
中国広東省	1	▲1	0



#### 2023年OPEN

- ①天丼てんや Parkway Parade店
- ②天丼てんや ヒリオンモール店
- ③天丼てんや 大埔店



#### ✓ 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)

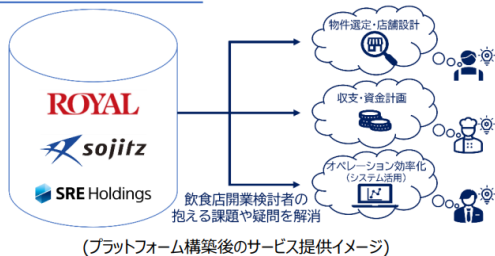
その他の国・地域でも直営事業の展開を検討

## 新規事業

### 飲食店開業支援

- ✓ 飲食店開業を支援するプラットフォーム構築に向け  
3社で業務提携契約を締結しプロトタイプ開発を開始

飲食店開業支援プラットフォーム



開発フェーズにとどまらず、開業後においても飲食店の抱える課題解決サービスの構築を推進し、外食産業の活性化を目指す

## 食材開発

### 代替肉の活用

- ✓ 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

#### ■ グループ内店舗での販売拡大中 (2023年実績 244店舗)

- ・ロイヤルホスト 216店舗
- ・その他専門店 1店舗
- ・空港・高速道路店舗内レストラン 5店舗
- ・エンターテインメント施設内レストラン 2店舗
- ・リッチモンドホテル内レストラン 20店舗



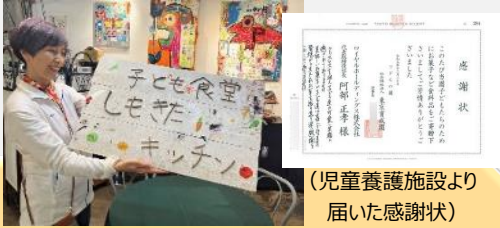
# Ⅲ-10. サステナビリティ経営への取り組み①

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



(代表取締役社長 阿部 正孝)

フードバンク、子ども食堂へ食品寄贈



(児童養護施設より届いた感謝状)

サステナビリティ設備投資

投資実行時は「脱炭素」を意識してサステナビリティ要素を3つ織り込む

食品ロス削減

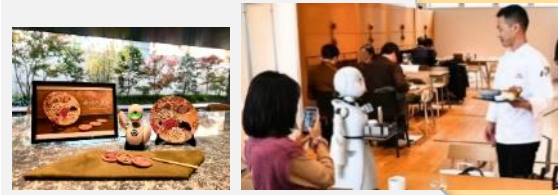
地域社会との共存

脱炭素

ロイヤルグループGHG排出量 (Scope 1.2.3) の把握

体験価値向上

株式会社オリ研究所運営  
「分身ロボットカフェ DAWN ver.β in Kyoto」を支援



2022年実績

《対象期間2022/4～2023/3》  
(Scope 1) 20千t-CO<sub>2</sub>  
(Scope 2) 63千t-CO<sub>2</sub>

<参考値> 2022年実績

《集計期間2022/1～2022/12》  
(Scope 3) 158千t-CO<sub>2</sub>  
※概算レベル

次世代育成



- ①産学連携プロジェクト (2023年実績: 3校)
- ②職場体験受け入れ (2023年実績: 19件)

気候変動対応

**【継続的な取り組みを推進】**

- ① 食ロス削減とGHG排出量削減を意識した気候変動対応  
世界の温室効果ガス排出の約8～10%が食ロス関連に起因
- ② 地域社会との共生を図る各種取り組み  
パートナーシップを強化し、社会価値創造を実現

## ＜人的資本投資＞ 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

【2023年】積極的な賃金改善および教育研修の実施により、従業員満足度調査における給与水準・教育研修に関する項目が改善

### 継続的な処遇改善

- ✓ 継続的なベースアップの実施
- ✓ 賞与の増額
- ✓ 役職手当の増額（店長・料理長）
- ✓ 現場社員の処遇改善
- ✓ 福利厚生制度の充実

■ 2024年度賃金改善

2022年比 **10**%upを計画

### 教育研修機会の充実

- ✓ 経営幹部候補選抜研修
- ✓ 女性管理職、候補者研修
- ✓ 若手フォローアップ研修
- ✓ グループ内人事異動
- ✓ ライフプランセミナー

■ 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  
（2か月に1回の店休日設定）
- ✓ 新卒中途採用の強化  
➡ クルー登用、海外人材、アルムナイ採用
- ✓ クルー採用の強化



■ 2024年度目標

新卒・中途採用 **180**名

### 従業員が誇りを持って働ける環境整備

- ✓ 健康経営優良法人の認定継続
- ✓ D&Iの推進（女性の働く環境支援、LGBTQ支援）
- ✓ 障がい者雇用の推進（雇用率2.7%）
- ✓ 男性の育休取得推進

■ 2024年度目標

男性の育休取得率 **70**%

## 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

### 2023年度 DX計画・進捗

#### ■ 業態 <出島>

- ▶ 中期経営計画：新たなCXと収益モデル、環境配慮型
- ・出島：**駒込天丼**（2022年12月オープン）  
**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**



#### ■ 新店舗管理システム <Polaris>

- ▶ 中期経営計画：間接業務軽減、サービスレベル向上
- ・**統合店舗管理システム（Polaris）**による業務効率化
- ・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
- ・2024年10月よりロイヤルホストから順次展開予定



#### ■ SCM（サプライチェーンマネジメント）

- ▶ 中期経営計画：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
- ・統合マスタ（POS・材料展開）を用いた**自動発注**の実証実験開始（ロイヤルホスト5月、てんや7月より開始）
- ・2023年内は10店舗導入済、2024年中の全店導入を目指す

#### ■ CRM（カスタマー リレーションシップ マネジメント）

- ▶ 中期経営計画：**共通認証ID**の実現
- ・**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フェーズのシステムテスト実施中
- ・**従業員向け家族割引券電子化（ENvitation）**リリース

#### ■ ネットワークインフラ

- ▶ 中期経営計画：拡張性、可用性、信頼性担保、他システムとの容易な接続
- ・**システム全体像可視化プロジェクト**開始（8月～）
- ・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
- ・2024年中に店舗へ業務用無線LAN配備完了予定



- ・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



## 「既存領域の収益性向上」と「事業創造領域の強化」

### 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の新規出店
- ✓ ホテル改装による宿泊価値の向上
- ✓ スポーツ施設内飲食店・売店の新規運営受託

#### 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」の出店強化（関西でのドミナント出店を推進）
- ✓ 双日社との合弁カフェ事業「COSTA COFFEE」の出店強化

#### カテゴリー 3

##### （既存領域・非施設型事業）

- ✓ 生産ラインの統廃合による収益性向上
- ✓ SKUの見直しによる販売価格・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・新規事業）

- ✓ シンガポールにおいてロイヤルホストの直営出店予定
- ✓ ほか国・地域への進出による海外事業基盤の確立
- ✓ 飲食業開業支援プラットフォームの構築

**I 2023年12月期 実績報告**

**II 2024年12月期 業績予想**

**III 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**IV Appendix**



# IV-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	10月	11月	12月	2023年 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	127.5	113.4	114.8	115.1
	てんや	105.9	109.7	105.8	109.3	110.7	108.8	113.1	110.5	108.7	118.8	112.0	107.4	110.0
	その他外食	103.3	105.8	100.6	103.5	103.4	99.0	111.5	104.2	101.9	108.7	103.3	107.4	104.4
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	105.3	101.6	102.7	98.0
	高速道路	85.4	92.0	95.4	85.0	93.9	89.2	101.2	92.7	94.7	115.2	101.9	103.9	95.5
	事業所内等	84.6	86.3	90.3	88.6	92.3	92.8	89.9	93.7	96.2	100.7	96.4	96.0	92.2
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	104.1	105.0	104.7	94.1

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。

# IV-2. 店舗展開状況

	2022年 通期実績				2023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
<b>外 食 事 業 計</b>	<b>10</b>	<b>△33</b>	<b>△23</b>	<b>465</b>	<b>17</b>	<b>▲14</b>	<b>3</b>	<b>468</b>
<b>ロイヤルホスト</b>	2	△13	△11	221	2	▲1	1	222
国内直営				213				214
国内 F C※1	2		2	8	2	▲1	1	8
海外 F C		△13	△13					
<b>てんや</b>	7	△8	△1	181	7	▲6	1	182
国内直営		△3	△3	113	3		3	116
国内 F C※1		△3	△3	37	1	▲4	▲3	34
海外 F C	7	△2	5	31	3	▲2	1	32
<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>シズラー</b>				10				10
<b>ロイヤルガーデンカフェ</b>				6	1	▲1		6
<b>その他専門店</b>	1	△8	△7	28	7	▲4	3	31
直営	1	△8	△7	28	3	▲4	▲1	27
F C等					4		4	4
<b>コントラクト事業計</b>	<b>3</b>	<b>△12</b>	<b>△9</b>	<b>167</b>	<b>16</b>	<b>▲14</b>	<b>2</b>	<b>169</b>
<b>空港内レストラン・売店等</b>	1		1	33	5	▲1	4	37
<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		▲4	▲4	61
<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>33</b>	<b>▲27</b>	<b>6</b>	<b>677</b>
<b>直営</b>	<b>5</b>	<b>△27</b>	<b>△22</b>	<b>596</b>	<b>25</b>	<b>▲21</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>8</b>	<b>▲6</b>	<b>2</b>	<b>77</b>
(内、海外 F C)	7	△15	△8	31	3	▲2	1	32

※1 グループ内 F C 店舗を含む。てんや「国内 F C」4 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