

平成26年11月26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	代表取締役社長 菊地 唯夫
(コード番号	8179)
問合わせ先責任者	財務企画部 I R室長 宮川 義朗
(TEL	03-5707-8873)

中期経営計画『Fly to 2017』策定に関するお知らせ

当社は、このたび、「ロイヤルグループ経営ビジョン 2020」の実現に向けて2017年度を最終年度とする新中期経営計画「Fly to 2017」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『Fly to 2017』策定について

ロイヤルグループは、1951年の創業以来63年間にわたり、経営基本理念を実践することにより、「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を執行してまいりました。この中期経営計画は前中期経営計画同様、時代が大きく変化する中、ロイヤルグループが迫られている変化を直視し、持続性のある成長に向けて対応するものです。如何なる時代においても経営基本理念を礎として、社会から求められる存在意義を確認しつつ、その企業価値向上に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。

<中期経営計画の位置づけ>

『ホスピタリティビジネスの産業化』

各セグメントが有機的にグループ一体となり、自立的かつシナジーを生み出すハイブリッドなグループ体制の構築を通じ、ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長を目指す。

グループ各事業の事業特性を踏まえた生産性向上（付加価値、新規市場、効率性）の取り組みを推進し、経営環境の変化にしなやかに対応し、ホスピタリティビジネスの産業化モデルを再構築する。

2. 連結数値目標

	2014年見込	2017年計画	増減	増減率
売上高	1,220億円	1,360億円	+140億円	+11.5%
経常利益	42億円	68億円	+26億円	+61.9%
経常利益率	3.4%	5.0%	+1.6%	-
ROA	5.2%	7.0%以上	+1.8%以上	-
ROE	4.2%	7.0%以上	+2.8%以上	-

※ROA = 経常利益 ÷ 総資産（平均）

※ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本（平均）

3. 財務体質と株主還元について

- ・ 健全な自己資本比率（50%台）を維持する
- ・ 長期安定的な株主還元を基本方針とし、内部留保を確保しつつ、業績と連動した株主配当（配当性向30%を目安）を実施する
- ・ 経営環境の変化に応じて持続的な株主還元を行うと共に、多様な還元策を検討する

以上

**ロイヤルグループ
中期経営計画 2015-2017**

**『Fly to 2017』
～ホスピタリティビジネスの産業化～**

ROYAL

2014年11月26日
ロイヤルホールディングス株式会社

I. 新中期経営計画の位置づけと基本方針

II. 事業戦略

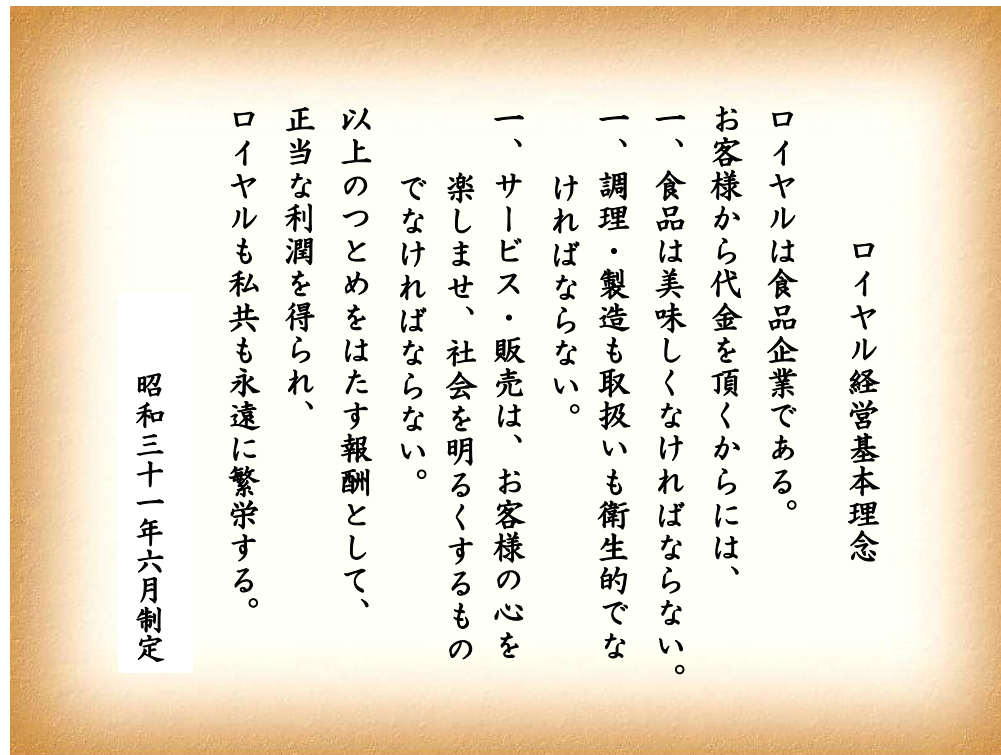
III. 業績目標

IV. 財務戦略

新中期経営計画の策定にあたり

ロイヤルグループは、1951年の創業以来63年間にわたり、経営基本理念を実践することにより、「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を執行してまいりました。この中期経営計画は前中期経営計画同様、時代が大きく変化する中、ロイヤルグループが迫られている変化を直視し、持続性のある成長に向けて対応するものです。如何なる時代においても経営基本理念を礎として、社会から求められる存在意義を確認しつつ、その企業価値向上に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。

ロイヤルホールディングス株式会社
代表取締役社長 菊地唯夫



2012-2014 中期経営計画の振り返り

業績の状況

【億円】



<売上高>

東日本大震災の復興需要や、金融・財政政策(アベノミクス)による企業業績の回復等もあり、外食、ホテルの既存店を中心に堅調に推移。

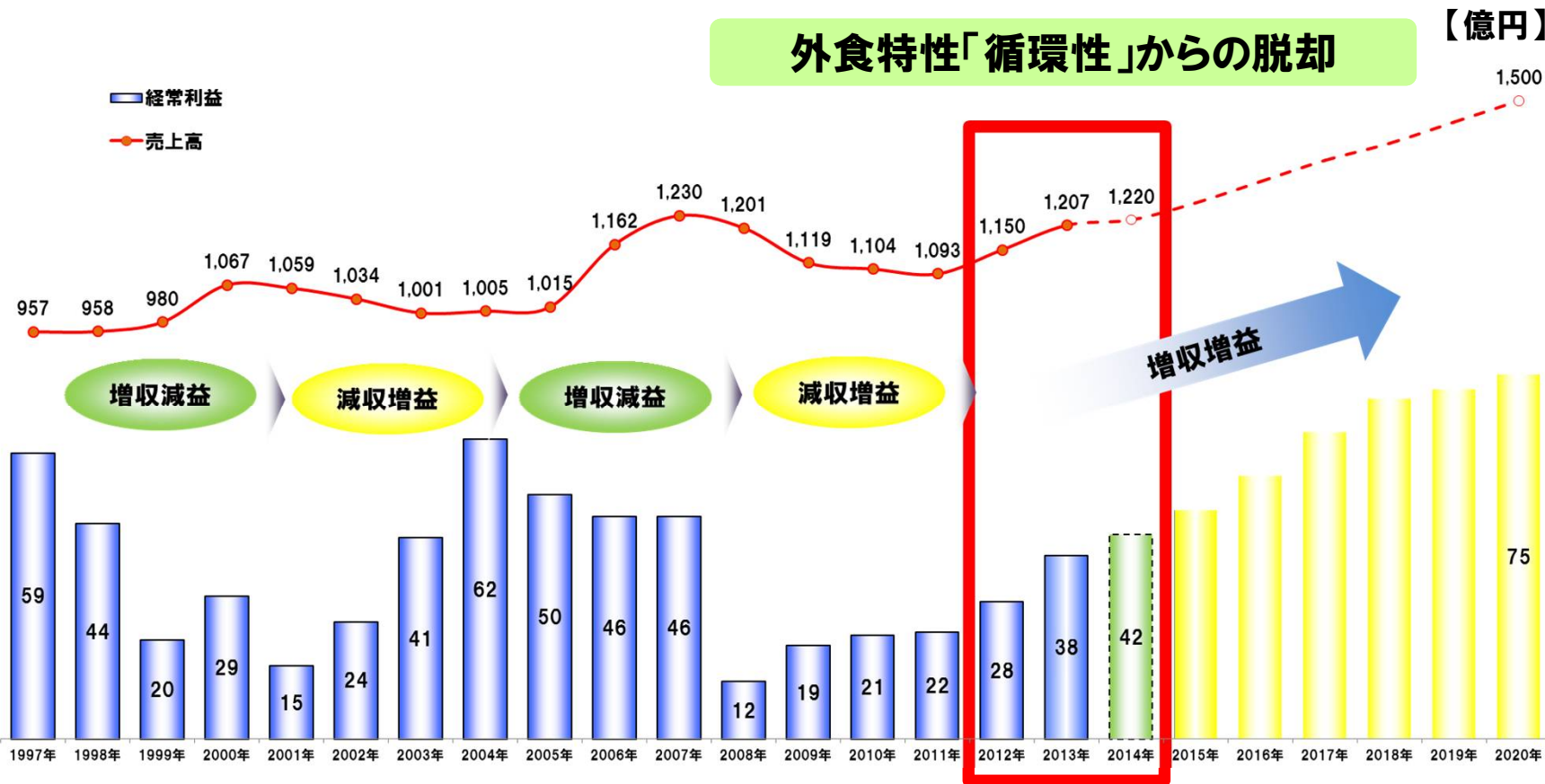


<経常利益・経常利益率・ROA>

外食、ホテルを中心とした既存店売上高の伸張や業務改善等による生産性の向上があり、3期連続の増益を見込むが、原材料価格の高騰や機内食事業の競争激化等の影響を受け、計画は未達の見込。

2012-2014 中期経営計画の振り返り

業績の状況



『増収減益』『減収増益』のサイクルを脱し『増収増益』へ
 今後も長期的な成長の基盤を構築し『持続的成長』を図っていく。

グループビジョンと目指すべき姿

ロイヤルグループ経営ビジョン2020

2010年9月策定

グループビジョン

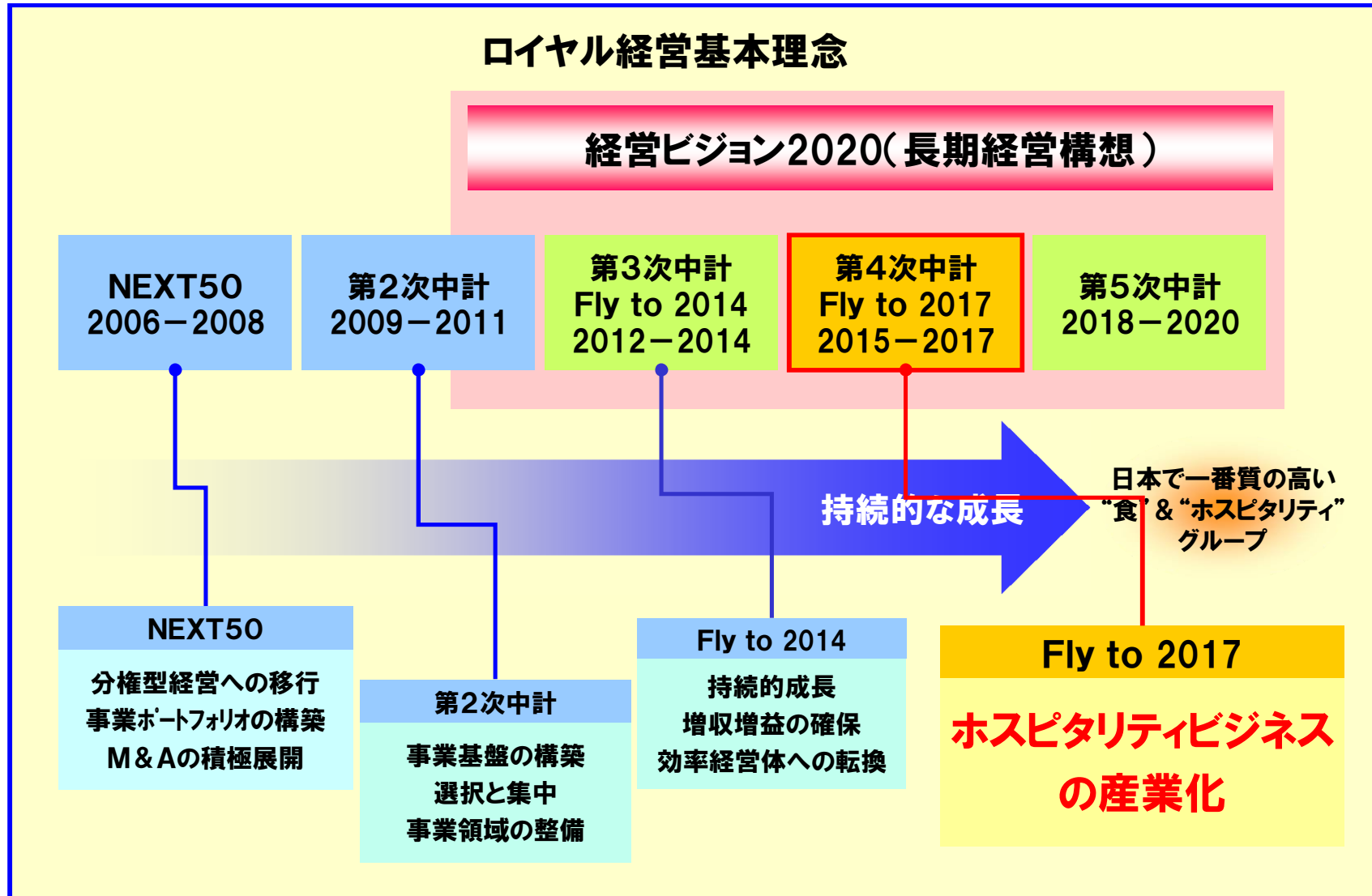
「お客様の満足」を最大の目標とし
時代の変化にしなやかに対応する

**日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ
を目指す**

目指すべき姿

- ◇ ロイヤル経営基本理念を実践し
日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”グループ
- ◇ 新たなビジネスモデルの創造により増収増益を視野に入れた
持続的に成長する総合飲食企業のリーディングカンパニー
- ◇ 食の安全・安心を第一に企業の社会的責任を誠実に果たし
全てのステークホルダーに支持される企業グループ
- ◇ 誇りをもって働ける企業グループ

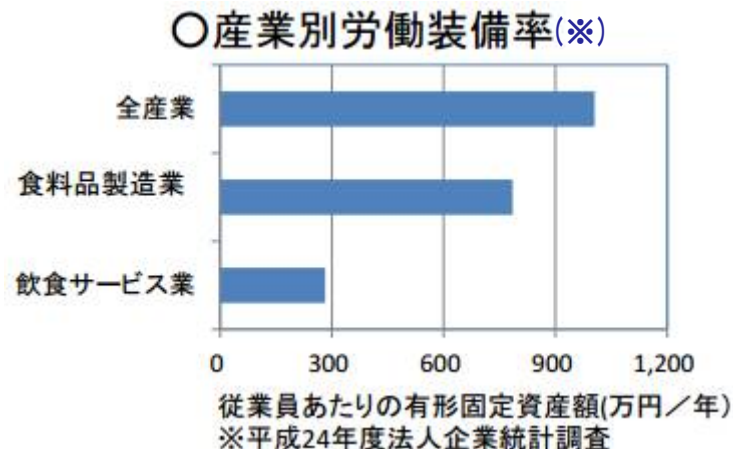
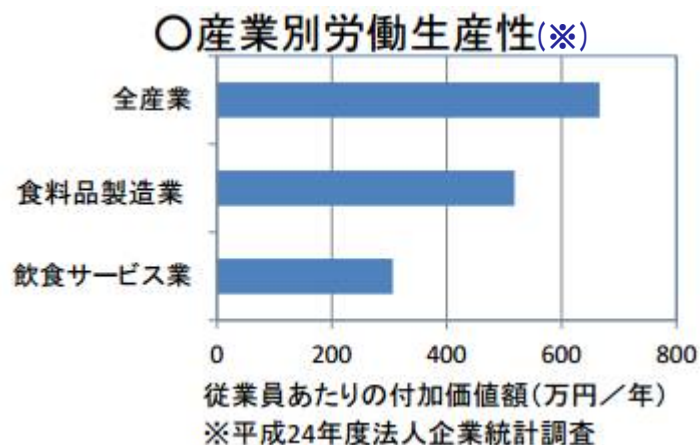
新中期経営計画の位置づけ



当社グループを取り巻く環境



成長産業化に向けての課題認識



【ホスピタリティビジネスにおける課題】

- ① 少子高齢化に伴う国内市場規模の限界・需要の都市部偏在
- ② 長引いたデフレ傾向下での価格競争の激化
- ③ エネルギーや食材価格、人件費の高騰

【ホスピタリティビジネスの生産性向上を図るための基本的方向】

- 海外展開による新規需要開拓
- 異業種との連携強化等を通じた活性化
- 多様な労働力の確保を通じた事業基盤の整備
- 価値の見える化や品質の向上などを通じた付加価値向上
- 経営管理支援ツールによる省力化、宿泊・飲食・販売部門の多能工化

ホスピタリティ産業の生産性向上に向けて

生産性 = 効率性 ??

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

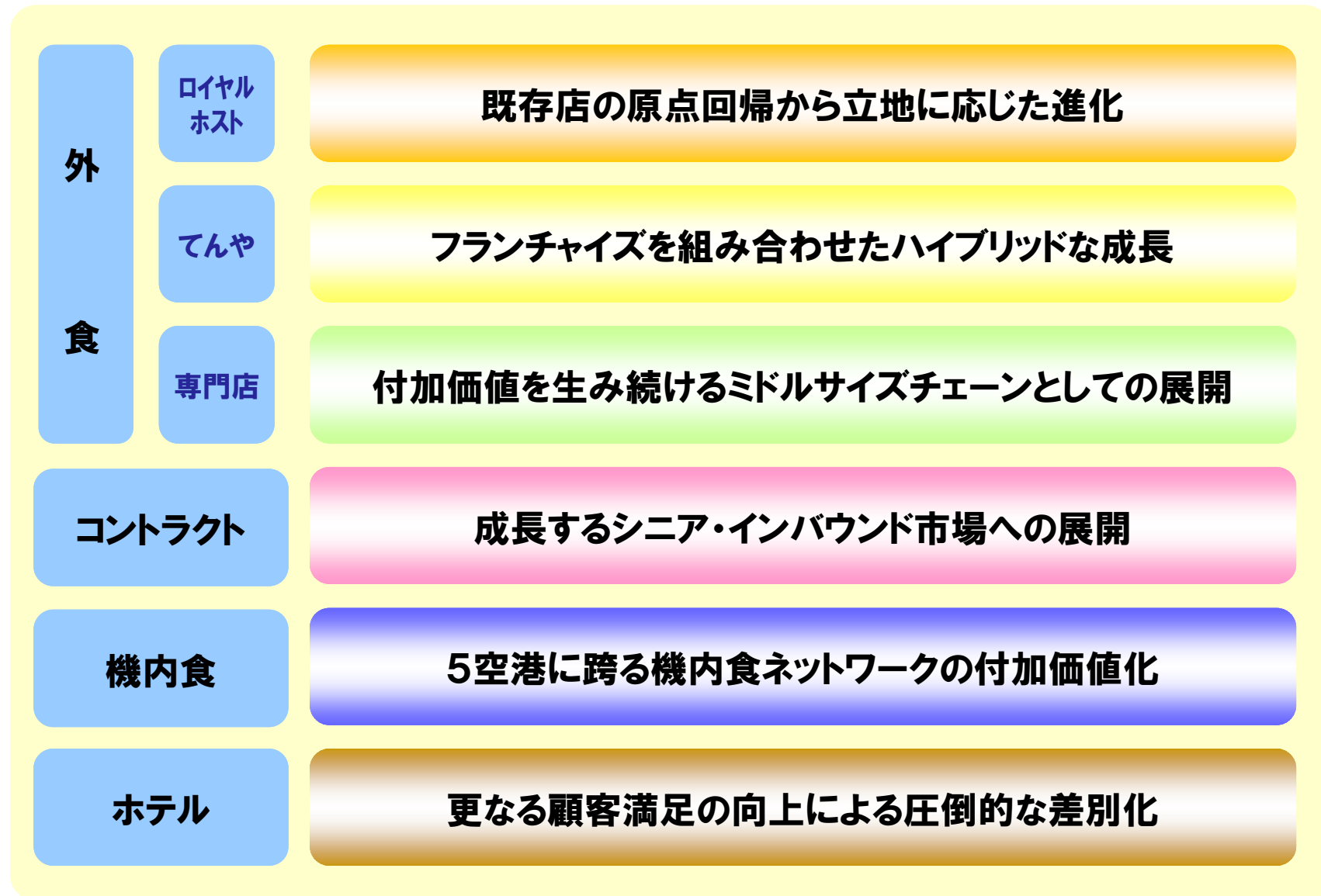
付加価値向上
新規市場開拓
効率性向上

ホスピタリティビジネスの産業化

持 続 的 成 長

(従業員還元・株主還元・お客様付加価値向上)

生産性の高い事業モデル構築のポイント



I. 新中期経営計画の位置づけと基本方針

ホスピタリティビジネスの産業化



生産性向上のための施策

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

付加価値向上
新規市場開拓
効率性向上

付加価値向上

人材育成

ダイバーシティ
経営

安全・安心
の取り組み

既存店投資
による活性化

企画・商品開発

効率性向上

インフラ強化
グループシナジー
創出

バックオフィス
機能強化

新規市場開拓

コントラクト
シニア

インバウンド
対応

海外進出

新業態開発
(ミドルサイズチェーン)

グループ事業戦略（ロイヤルホスト）

ロイヤルホスト

既存店の原点回帰から立地に応じた進化

◇ ロイヤルホスト

- ⇒既存店舗の第2改装の推進（50店/年）
- ⇒新規出店（小型店含む 3店/年）
- ⇒バーチカルマーチャンダイジングの推進
国産・契約栽培・有機・無添加への取り組み
- ⇒新厨房を生かした商品戦略、新機能追加
- ⇒環境・食育活動支援（共感プロジェクト『GOOD JAPAN』推進）



◇ THEロイヤルホスト・Premiumロイヤルホストへの転換

Hospitality Restaurant

Royal Host



40店舗

Premium Royal Host

HOSPITALITY RESTAURANT

8店舗

◇ カウボーイ家族 ロイヤルホスト業態転換(3店/年)

小型店開発(2店/年)



グループ事業戦略（てんや）

てんや

フランチャイズを組み合わせたハイブリッドな成長

◇ 出店の多様化

- ⇒ 駅前型、郊外型、売店併設型、ドライブスルータイプ等
- ⇒ 直営店、国内FC、海外FC
- ⇒ 新業態の検討



ドライブスルーイメージ

◇ 店舗改装と商品開発

- ⇒ 店舗改装 居住性・視認性・生産性の向上（20店舗/年）
- ⇒ 商品開発 素材の見直し(産地の開発)
シニア対応メニュー等

◇ 出店(2015年～2017年)

⇒直営	10店舗	} 年間 30店舗 純増
⇒国内FC	10店舗	
⇒海外FC	10店舗	

関東のてんや

日本のてんや

世界の **天丼てんや**
TEMPURA TENDON TENYA
 ASAKUSA TOKYO

グループ事業戦略（専門店）

専門店

付加価値を生み続けるミドルサイズチェーンとしての展開

◇ 新業態の進化と挑戦（スピード感のある出店）

⇒ピンクベリー・スタンダードコーヒーの計画的出店(FC展開)

ピンクベリー

直営6店舗・FC15店舗

スタンダードコーヒー

直営3店舗・FC4店舗



◇ 既存事業の進化

⇒ロイヤルガーデンカフェ

収益性の向上・安定事業化

⇒シェーキーズ

計画的な改装の実施、サービスレベルの向上

⇒シズラー

プレミアムサラダバーの実現による客数客単価上昇

⇒カフェクロワッサン

スタンダードコーヒーへの転換による進化

福岡県 大濠公園

2015年2月 OPEN

- ・レストラン花の木
- ・ロイヤルガーデンカフェ
- ・パークショップ
- ・パークボート(開業済み)



グループ事業戦略（コントラクト）

コントラクト

成長するシニア・インバウンド市場への展開

◇ 持続性のある成長が可能な領域へのアプローチと案件獲得

- ・ヘルスケア・シルバー
- ・官公庁
- ・空港

成長市場(少子高齢化)

安定市場(景気変動小)

インバウンド伸張、空港大型改装、民営化



◇ グループ内のブランド・ノウハウの活用

◇ 企画開発力・対応力の強化

◇ 競合他社との差別化（外食とコントラクトの融合）

Hospitality Restaurant
Royal Host

天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO

HALAL
حلال

Certified by
Malaysia Halal Consultation & Training Agency

グループ事業戦略（機内食）

機内食

5空港に跨る機内食ネットワークの付加価値化

◇ 環境変化に柔軟にスピーディに対応できる仕組みの構築

⇒LCCビジネスへの挑戦

⇒グループ及び機内食セグメントシナジー最大化（人材・購買・業務）

⇒生産性向上への更なる仕組みづくり（ジャストインタイム方式の追求）

◇ エアラインへの営業強化と関係改善

⇒営業力:交渉技術の向上、アワード受賞:メディナ高得点（業務品質の向上）

成田

羽田

関西

福岡

那覇

◇ 沖縄機内食工場開設（2015年7月 開業予定）

①国内で数少ない今後の成長が期待できる機内食マーケット

- ・ 専門の機内食会社不在、那覇空港の成長性（2020年 第2滑走路計画）

②機内食に限らないグループ事業機会の拡大可能性

- ・ 空港ターミナル店舗、リッチモンドホテル等とのシナジー
- ・ インバウンド需要の取り込み（ハラルミール等）

2017年計画 売上高4億円、経常利益18百万円



グループ事業戦略（ホテル）

ホテル

更なる顧客満足の上昇による圧倒的な差別化

◇ 既存ホテルへの投資による競争力維持

⇒計画的な改装の実施 → 設備機能回復・向上 → 顧客満足度向上

⇒空調(冷暖フリー化)・給湯設備更新 ネット環境整備(WiFi強化)

◇ 新規出店・契約更新

⇒新規ホテル（既決4ホテル）の確実な開業と収益貢献

※2015年12月:押上、浅草

⇒経年ホテル（大規模改装⇒ブランド向上）



◇ フレンドシップホテルの展開

⇒ホテル数拡大 + ポイントフィーに加えコンサル業務展開

⇒国内外への展開・FC化の可能性を検討



インフラの強化とグループシナジーの追求

- ◇ グループの購買・物流を集約し強化することで、更なる効率化を図り、グループシナジーを追求。
- ◇ 生産設備(躯体の補修等を含む)に計30億円を投資し、生産能力、生産性、収益性の向上を図り、グループの成長に対応。



現場の潜在成長力向上に寄与するバックオフィス

- ◇ 店舗の管理業務軽減を実現できるバックオフィス
- ◇ グループ全体をサポートできる建築・メンテナンス機能の強化
- ◇ 成長戦略に沿った採用と教育体制の構築
- ◇ より低コストで運営されるシェアード機能(経理・給与)の構築

III. 業績目標

業績目標

ROYAL

	2014年見込	2017年計画	増減	増減率
売上高	1,220	1,360	+140	11.5%
経常利益	42	68	+26	61.9%
経常利益率	3.4 %	5.0 %	+1.6 %	—%
ROA	5.2 %	7.0 %以上	—%	—%
ROE	4.2 %	7.0 %以上	—%	—%

【億円】

ROA = 経常利益 ÷ 総資産(平均)
 ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本(平均)

III. 業績目標

業績目標(セグメント別)

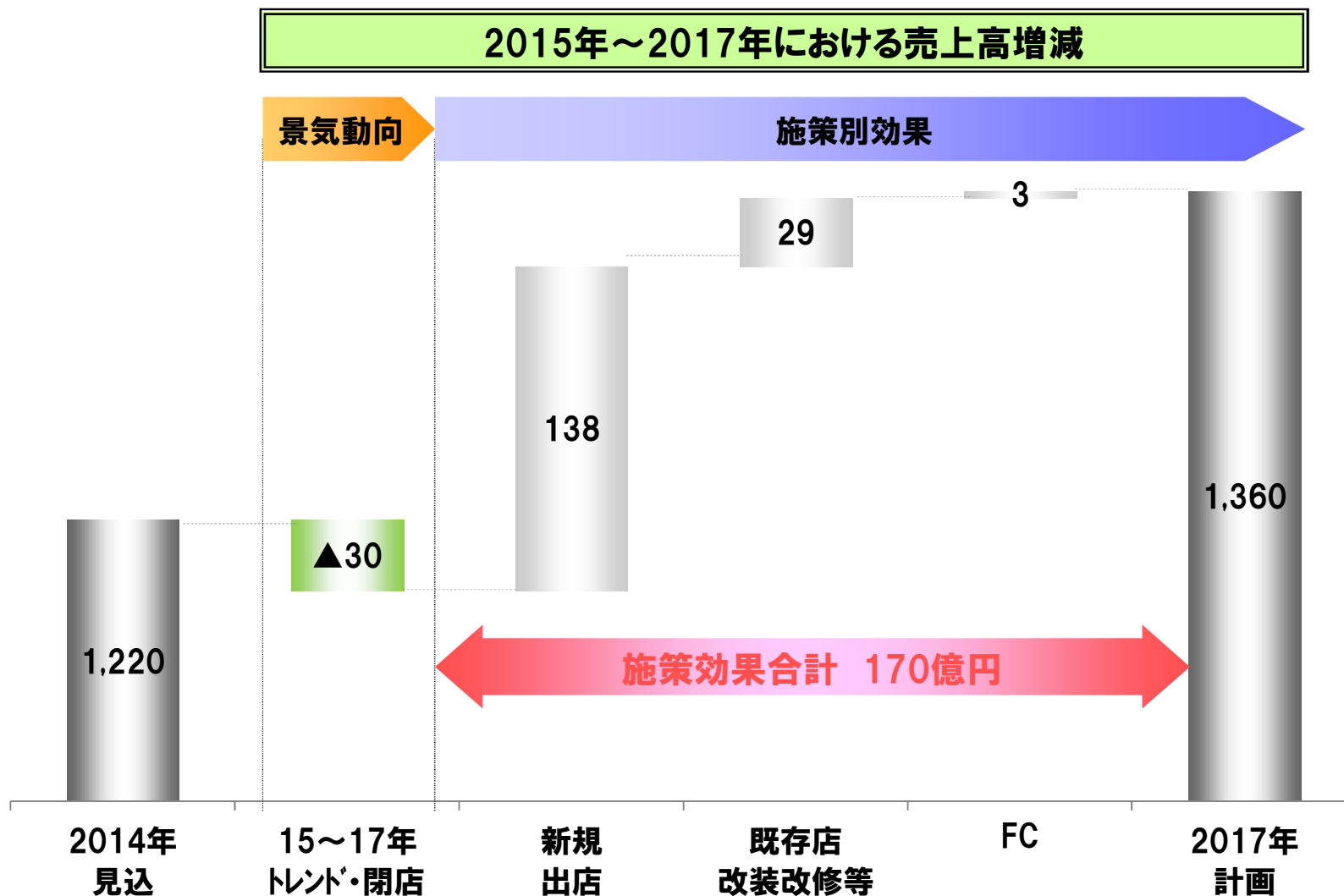


【億円】	2014年度		2017年度		差	
	売上高	経常利益 (経常利益率)	売上高	経常利益 (経常利益率)	売上高	経常利益 (経常利益率)
外食	600	28 (4.7%)	681	44 (6.5%)	+81	+16 (+1.8%)
コントラクト	307	10 (3.3%)	339	17 (5.0%)	+32	+7 (+1.8%)
機内食	80	5 (6.3%)	86	9 (10.5%)	+6	+4 (+4.2%)
ホテル	197	25 (12.7%)	225	28 (12.4%)	+28	+3 (Δ 0.2%)
その他	36	Δ 26 (-%)	29	Δ 30 (-%)	Δ 7	Δ 4 (-%)
連結	1,220	42 (3.4%)	1,360	68 (5.0%)	+140	+26 (+1.6%)

各種施策による効果(売上高)

売上高

【億円】



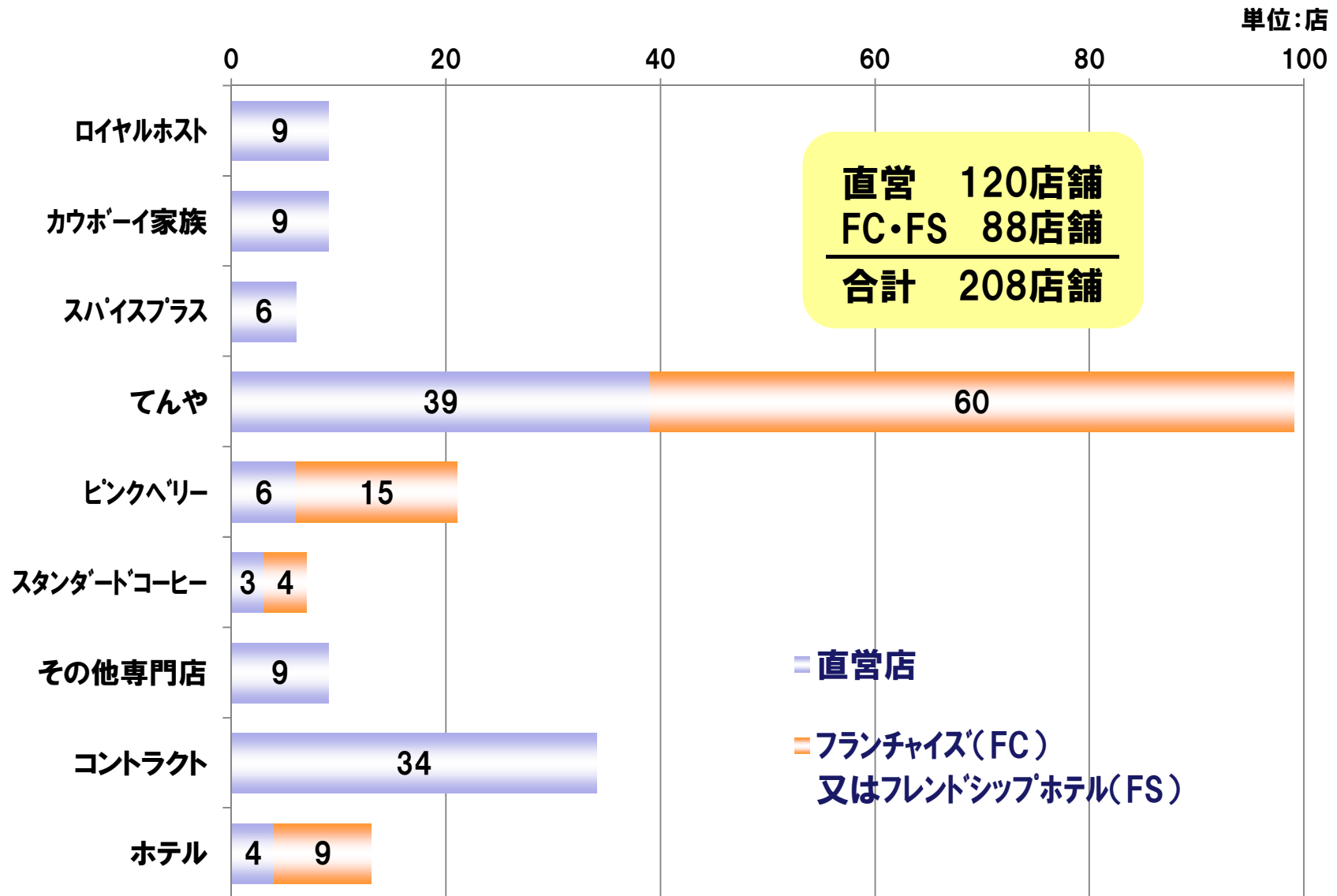
各種施策による効果(経常利益)

経常利益



III. 業績目標

出店計画(2015年～2017年)



財務戦略骨子

オーガニックグロースを基本とした『持続的成長』

顧客価値の極大化、成長ドライバーによる収益基盤の拡大 ⇒ 主要4セグメントで“増収”
事業における選択と集中、生産性向上による収益力の向上 ⇒ 主要4セグメントで“増益”

キャッシュ・フローの極大化

資金配分(バランス)の最適化

成長投資

持続的成長のための設備投資

有利子負債

財務体質の健全性維持

株主還元

業績に連動した株主還元

資産効率(ROA)、資本効率(ROE)の向上

基礎収益力・資産効率

【億円】	2014年見込	2017年計画	増減	増減率
売上高	1,220	1,360	+140	11.5%
経常利益	42	68	+26	61.9%
経常利益率	3.4 %	5.0 %	+1.6 %	—%
ROA	5.2 %	7.0 %以上	+1.8%以上	—%
ROE	4.2 %	7.0 %以上	+2.8%以上	—%
営業キャッシュ・フロー (3年累計)	2012~2014年 210	2015~2017年 260	+50	23.8%

- 基礎収益力向上(コントラクト事業、FCビジネス等のアセットライト事業の拡大を含む)に加え、資産・資本効率向上策を実施。

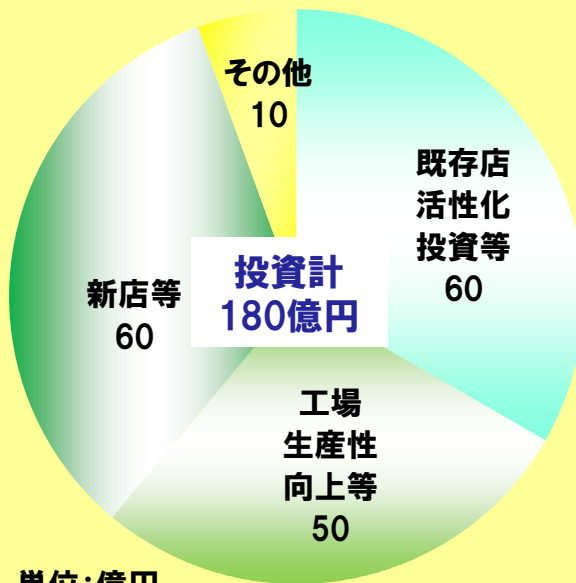
- ・ ノンコア事業資産の売却、不採算店舗の閉鎖などにより資産圧縮
- ・ 新規投資は案件毎に投資効率を適切に判断
- ・ リスクを極小化した事業運営により減損損失の発生を抑制し、最終利益を極大化

持続的成長のための設備投資

成長投資として、2015年～2017年(3年累計)で、
180億円の設備投資を実施

<投資方針>

成長戦略と整合する案件であることを絶対条件とし、
投資委員会が投資効率を案件ごとに判断



● 投資対象

- ・既存店活性化のための改装投資等 60億円
- ・食品工場・機内食工場の生産性向上投資等 50億円
- ・潜在成長力の引き上げに応じた新店等 60億円
- ・事業サポート機能強化、システム投資他 10億円

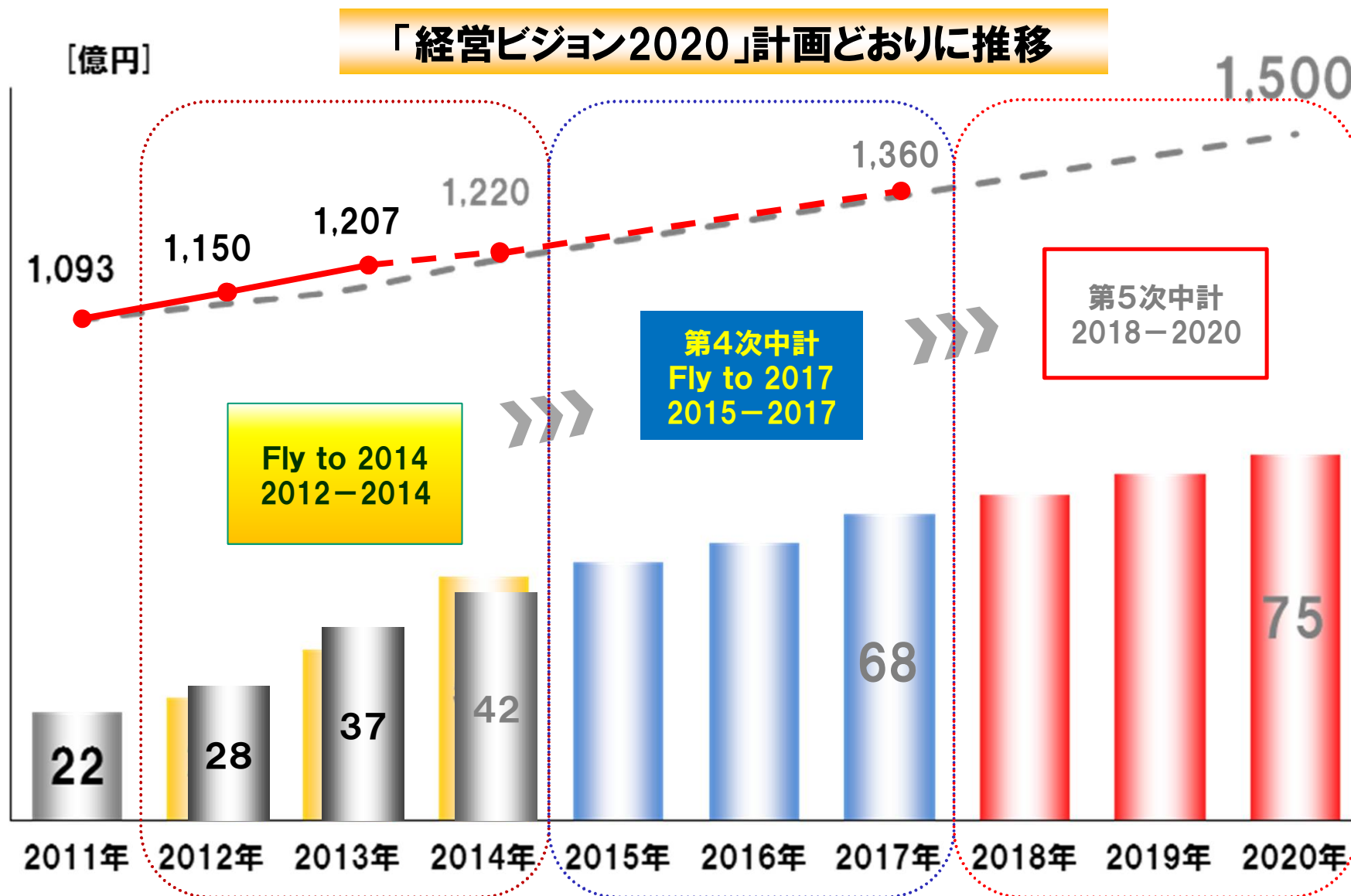
※別途、ファイナンスリース投資(ホテル)110億円を計画

財務体質 / 株主還元

◇ 資金源泉	： 営業キャッシュ・フロー	260億円（3年累計）
◇ 資金使途	： 設備投資	180億円（69.2%）
	有利子負債返済	20億円（7.7%）
	株主還元	40億円（15.4%）
	その他	20億円（7.7%）
	合計	260億円

- 健全な自己資本比率(50%台)の維持
- 長期性資産の適切な調達構造構築により、固定長期適合率を100%程度以内に維持 ※固定長期適合率 = 固定資産 ÷ (固定負債 + 自己資本)
- 長期安定的な株主還元を基本方針
 - ・ 内部留保を確保しつつ、業績と連動した株主配当(配当性向30%目安)を実施
 - ・ 経営環境の変化に応じて持続的に株主還元の充実を行うと共に、多様な還元策を検討

経営ビジョン2020 計画と進捗状況



ROYAL

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。