

2020年12月期 第3四半期決算 参考資料

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>

2020年11月13日

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

- I 2020年12月期 第3四半期 実績報告
- II 構造改革の推進
- III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成
- IV Appendix

- I 2020年12月期 第3四半期 実績報告
- II 構造改革の推進
- III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成
- IV Appendix

I - 1. 連結損益

コロナ禍の影響がグループ事業全体に波及し、全てのセグメントで減収減益
第3四半期においては、経済活動の再開に伴い、売上の水準は緩やかに回復

(単位：百万円)

	2019年12月期 第3四半期累計	2020年12月期 第3四半期累計	増減額	増減率
売上高	105,433	61,151	△44,282	△42.0%
営業利益	3,649	▲15,994	△19,643	-%
経常利益	3,563	▲16,920	△20,484	-%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,747	▲18,629	△20,377	-%
E B I T D A	9,004	▲11,665	△20,670	-%

※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. キャッシュ・フローおよびバランスシート

fine food is our business **ROYAL**

キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローの減少と高速道路S A・P A事業の買収資金は借入で賄う
- ✓ 設備投資は前年同期比△52%に抑制

(単位：百万円)

	2019年度 第3四半期累計	2020年度 第3四半期累計	増減額
営業キャッシュ・フロー	7,247	△7,549	△14,796
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△5,258 △4,787	△10,326 △2,306	△5,068 2,481
財務キャッシュ・フロー	△4,485	24,391	28,876
キャッシュ・フロー合計	△2,496	6,516	9,012

バランスシート

- ✓ 自己資本比率は約29%
- ✓ 2020年9月末現預金残高は109億円(2019年12月末から+65億円を積み上げ)
(コミットメントライン100億円、当座貸越40億円の借入枠を維持)

(単位：百万円)

	2019年度		2020年度	当四半期
	9月末	12月末	9月末	増減額
総資産	99,797	102,540	105,625	3,085
(参考)うち現金及び預金	2,791	4,443	10,959	6,516
有利子負債	31,271	31,501	57,224	25,723
借入金	3,407	3,553	30,455	26,902
リース債務	27,863	27,947	26,769	△1,178
自己資本	50,179	50,824	30,174	△20,650
自己資本比率	50.3%	49.6%	28.6%	△21.0%

I-3. 四半期推移 (売上高・経常利益・営業CF)

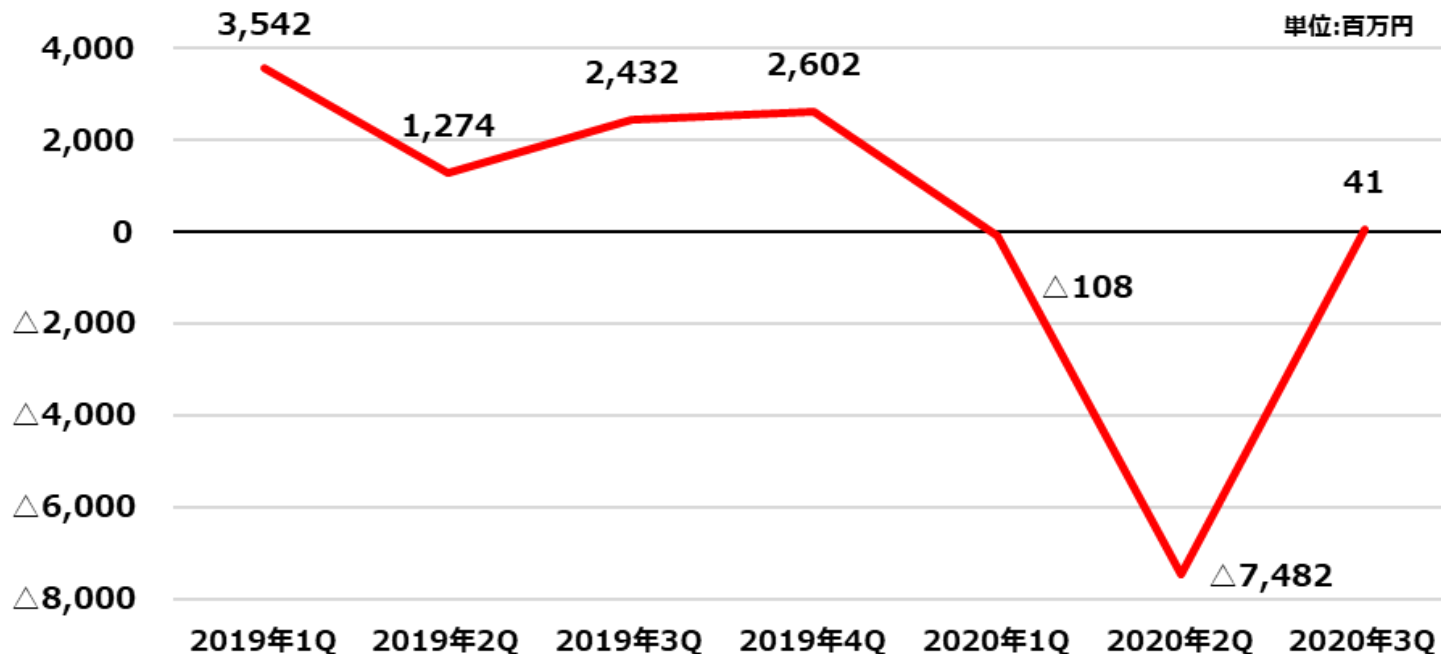
fine food is our business **ROYAL**

✓ 第3四半期（7月～9月）は、各事業で売上は回復基調となり、損失額は縮小し、営業キャッシュ・フローはプラスに転換

単位：百万円

	第1四半期 (1月～3月)	第2四半期 (4月～6月)	第3四半期 (7月～9月)
売上高 (前年比)	27,915 83.4%	12,586 36.0%	20,650 55.7%
経常利益	△2,806	△9,641	△4,472

営業CF 四半期推移



I-4. セグメント別損益

- ✓ 全ての事業セグメントで経常赤字となったものの、第3四半期（7月～9月）は、減益幅が縮小
- ✓ 主力のロイヤルホスト事業においては、第3四半期（7月～9月）の経常損益は黒字転換

（単位：百万円）

	2019年12月期 第3四半期累計		2020年12月期 第3四半期累計		前期比較	
	売上高 増減額	(占有%) (増減率%)	売上高 増減額	(占有%) (増減率%)	売上高 増減額	経常利益 増減額
外食事業	47,296	(44.9)	33,905	(55.4)	△13,390	△5,458
コントラクト事業	26,376	(25.0)	13,795	(22.6)	△12,580	△3,505
機内食事業	7,114	(6.7)	2,001	(3.3)	△5,113	△2,496
ホテル事業	22,488	(21.3)	9,599	(15.7)	△12,889	△8,429
食品事業 その他事業	7,820	(7.4)	5,629	(9.2)	△2,191	△784
セグメント間相殺	△5,662	(-)	△3,779	(-)	1,883	(-)
全社部門	-	(-)	-	(-)	-	191
合計	105,433	(100.0)	61,151	(100.0)	△44,282	△20,484

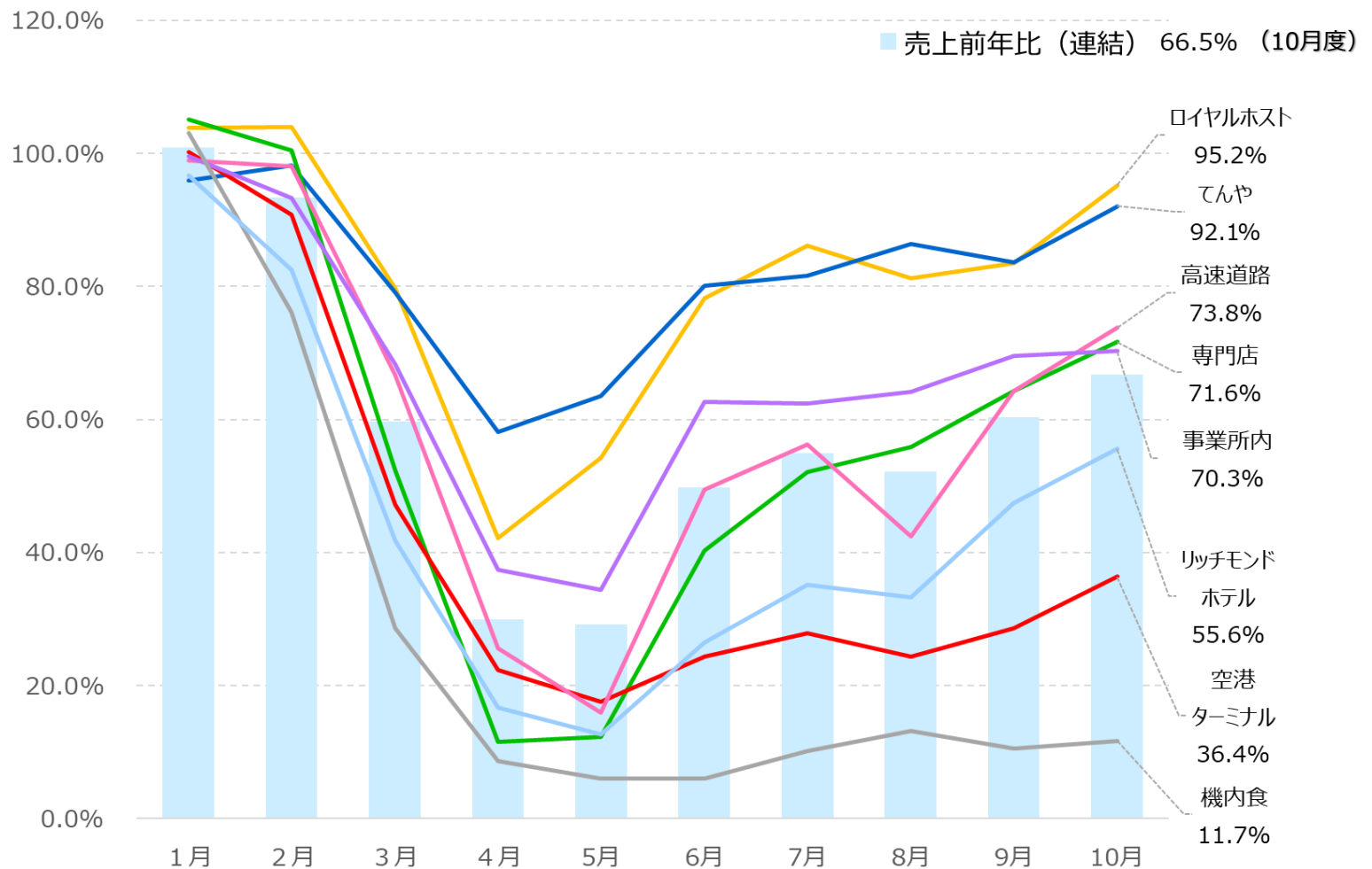
I - 5. 既存店売上前年比の推移

既存店売上前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。

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月 (速報値)	第3四半期 累計
外食事業	ロイヤルホスト	103.8%	103.9%	79.7%	42.1%	54.2%	78.2%	86.1%	81.2%	83.5%	95.2%	79.0%
	てんや	95.9%	98.2%	79.1%	58.1%	63.6%	80.1%	81.6%	86.4%	83.6%	92.1%	80.5%
	専門店	105.1%	100.5%	52.3%	11.5%	12.3%	40.3%	52.1%	55.9%	64.2%	71.6%	52.4%
コントラクト 事業	空港ターミナル	100.3%	90.8%	47.1%	22.4%	17.6%	24.3%	27.8%	24.3%	28.5%	36.4%	41.8%
	高速道路	99.0%	98.0%	66.6%	25.6%	15.9%	49.4%	56.3%	42.4%	64.2%	73.8%	54.4%
	事業所内	99.6%	93.3%	68.3%	37.4%	34.4%	62.6%	62.4%	64.1%	69.6%	70.3%	65.5%
機内食事業	機内食	103.1%	76.1%	28.6%	8.6%	6.0%	6.0%	10.2%	13.1%	10.5%	11.7%	28.1%
ホテル事業	リッチモンドホテル	96.7%	82.5%	41.8%	16.6%	12.7%	26.5%	35.2%	33.3%	47.5%	55.6%	41.4%

I-6. 既存店売上前年比の推移

- ✓ 9月：感染再拡大が沈静化し、外出や地域間移動の自粛傾向が緩和
外食事業やホテル事業、高速道路で売上が回復
- ✓ 10月：国際線航空便の運休が継続し、機内食事業は低調
一方で、Go To キャンペーンの効果もあり、他事業では売上水準が上昇



I-7. 足元（10月）における各事業の売上状況

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 外食事業がグループ内で最も回復が早く、主要業態では対前年で9割超の水準まで上昇
- ✓ GO TO キャンペーンによる国内観光需要の戻りもあって、コントラクト事業やホテル事業が回復基調
- ✓ 運休・減便や出入国制限により、機内食事業は引き続き、低調な推移

外食事業

【ロイヤルホスト】

- 既存店前年比95%
- 全体 4 割の店舗で前年を超過

【てんや】

- 既存店前年比92%
- 郊外店舗で回復傾向が顕著

【専門店】

- シズラー68%
(対9月+6%増)
- シェーキーズ79%
(対9月+14%増)

コントラクト事業

【高速道路店】

- 既存店前年比74%
- Go Toキャンペーンのプラス影響

【空港店舗】

- 既存店前年比36%
- 国内線ターミナルでは緩やかに売上が上昇

【事業所内等】

- 既存店前年比70%
- 百貨店内店舗は対前年の8割まで回復

機内食事業

【関西】

- 前年比4%
- 引き続き、国際線航空便が運休・減便

【福岡】

- 前年比21%
- 国内線への搭載はあるものの、大幅に減収

【沖縄】

- 前年比59%
- 新規搭載業務受託が下支え

ホテル事業

- 稼働率：全店ベースで70%超まで上昇、約 2 割の拠点では90%超まで回復
- 各拠点：都内やインバウンド占有の高い拠点は苦戦、地方ホテルは回復基調

※ 福岡県の 1 ホテルを宿泊療養施設として提供（2020年12月31日まで）

I-8. (参考) 業績予想について

(単位：百万円)

	2019年 12月期	2020年12月期 予想	増減額	増減率
売上高	140,578	85,000	△55,578	△39.5%
営業利益	4,648	▲19,000	△23,648	-%
経常利益	4,639	▲20,000	△24,639	-%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,923	▲28,000	△29,923	-%
1株当たり 当期純利益(円)	51.54	▲749.94	△801.48	-%

- ✓ 9月に入り、感染再拡大の沈静化を受け、自粛傾向がやや緩和に向かったことにより、各事業で売上高は上昇傾向に転じ、対前年の6割程度まで回復
- ✓ 足元の10月も9月とほぼ同様の営業状況であったことから、第4四半期期間の売上高は対前年の6割～7割程度で推移することを前提とした上で、2020年12月期（通期）の連結業績予想を算定

※ 詳細は本日開示の「通期業績予想および配当予想に関するお知らせ」をご覧ください。

I 2020年12月期 第3四半期 実績報告

II 構造改革の推進

III 各事業の変化への対応および
成長分野への育成

IV Appendix

Ⅱ-1. 全体像（業績回復に向けた取組み）

fine food is our business **ROYAL**

2020年

2021年

2022年

経営環境の激変

緊急事態への対応

- 1.費用削減
- 2.賃料減額
- 3.設備投資の見直し
- 4.不採算店の撤退
- 5.手元流動性の確保

更なる、構造改革の推進

- 1.変化への対応
- 2.経営効率化
- 3.成長分野の育成

※ 事業構造の改革に向けて、外部とのアライアンスも検討

経営ビジョン2030・第6次中期経営計画

Ⅱ-2. 緊急事態への対応（2020年）

《コスト削減》

※ 第3四半期以降の追加項目（第3四半期累計）（年間想定）

費用削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理可能経費削減 ✓ 役員報酬減額・残業時間低減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 下期賞与の減額 	△40億円	△56億円
賃料減額	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 賃料減額、敷金返還の交渉を推進 ✓ 敷金回収額は約7億円 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取組みを継続 		
設備投資の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 年間計画比で約40%を低減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 取組みを継続 	△11億円 （投資額）	△26億円 （投資額）
不採算店の撤退	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 不採算店70店程度の撤退方針を決定、10月末迄に40店程度を撤退済 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 更に20店程度の追加撤退を検討 	△0.1億円	△0.7億円 ※2021年撤退効果△9億円

削減効果（年間） 想定

費用減 △56億円程度
 投資減、敷金回収 △33億円程度
 ※ 別途、雇用調整助成金の活用 15億円程度

《財務安定性》

- ✓ 手元流動性の確保と資本金調達の見直し

【2020年9月末現預金残高109億円（2019年12月末比 +65億円）】

（コミットメントライン100億円、当座貸越40億円の借入枠を維持）

基本戦略

変化への対応

- ① 各事業において新たなマーケットを創造
- ② グループシナジーを最大限に発揮するCRMの構築
- ③ 各事業の強みを更に強化し、顧客満足を向上

経営効率化

- ① 事業再編を通じ効率的な体制へ（撤退、統合、本部）
- ② 固定費・コスト見直しにより収益構造を変革
- ③ SCMの推進

成長分野の 育成

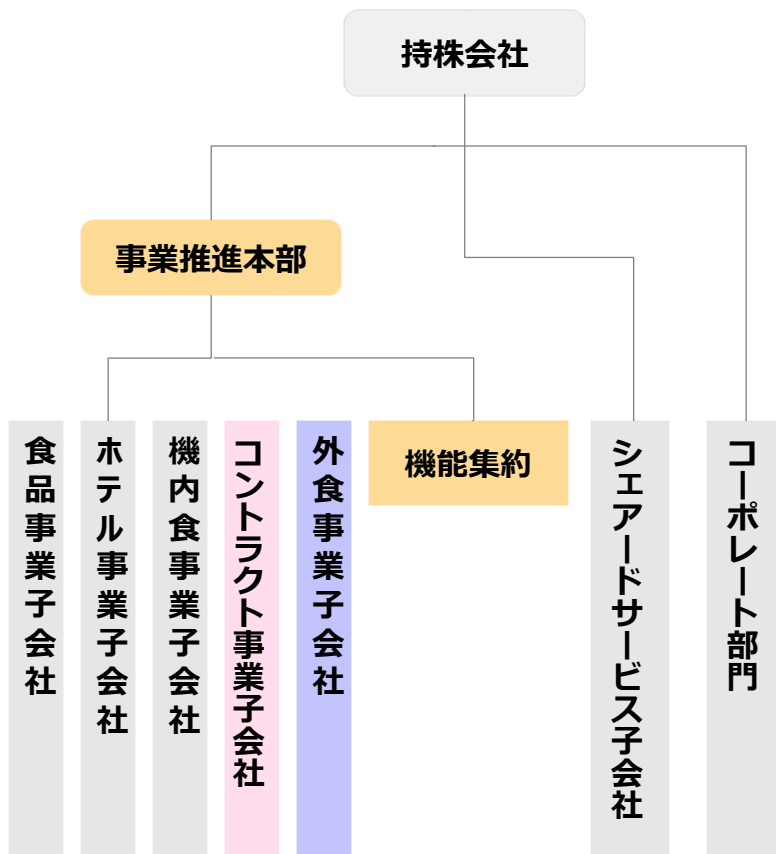
- ① 食品事業の拡大（ロイヤルデリ、冷凍アントレ、業務食）
- ② テイクアウト・デリバリーに強みを持つ業態開発を検討
- ③ 海外事業展開

基盤強化と強靱な経営体質を再構築

Ⅱ-4. 構造改革の推進：組織再編

組織再編の目的および内容

- 経営資源の集中と共有による効率性向上とシナジー発揮
- 1セグメント1事業会社体制とするグループ内組織再編



外食事業会社 ※3社を1社に統合

- ✓ 商号：ロイヤルフードサービス株式会社
- ✓ 事業：「ロイヤルホスト」「てんや」「シズラー」「シェーキーズ」等のチェーンレストランおよび専門店の運営

コントラクト事業会社 ※2社を1社に統合

- ✓ 商号：ロイヤルコントラクトサービス株式会社
- ✓ 事業：高速道路・空港施設、企業内施設および医療関連施設等における飲食店・売店の運営

早期希望退職の募集

- 社会・生活環境の変化と需要減退の長期化に対応
- より一層踏み込んだ追加施策として要員の適正化

- 対象者 : 50歳以上64歳以下の社員
- 募集人数 : 200名程度
- 募集期間 : 2020年12月1日から12月18日
- 退職日 : 2021年1月31日
- 優遇措置 : 特別退職金の支給、希望者に対する再就職支援

- I 2020年12月期 第3四半期 実績報告
- II 構造改革の推進
- III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成
- IV Appendix

Ⅲ-1. 変化への対応（外食事業）

顧客ニーズの変化に対応した営業施策

ロイヤルホスト

目的来店の促進

高付加価値のセットメニュー

レストランならではの豊かな食体験の提供



テイクアウト・デリバリーの拡充

デリバリー店舗の拡大

6月 テスト販売開始（5店舗）

9月末 162店舗に拡大



てんや

メニュー施策

“のつけ”天丼 秋・冬

基本の「天丼」に季節食材の天ぷらをプラス



クラフトビールを導入（10月～）

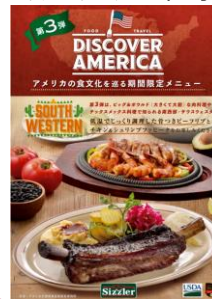
「ちよい飲み」セット3種に
クラフトビールセットを導入
（13店舗限定）



専門店

シズラー：メニュー施策

アメリカンフェア第3弾



BBQポーグリブ
& サラダバー
（3店舗で実施）

BBQポーグリブ、サラダバー、
チーズトーストが
お好きなだけお替り可



テイクアウトサラダセット



Ⅲ-2. 変化への対応（コントラクト事業）

消費の変化に合わせた販売戦略

高速道路店舗

テイクアウト、ご当地弁当の販売強化



アンガスステーキ重



うな重



豚カルビ重

自家消費商品の販売強化



スイートポテト「紅寿」



フローズンミール「ロイヤルデリ」



佐賀牛カレーパン
オリジナル黒豚カレー
鹿児島県産黒豚カレーパン

空港店舗

テイクアウト販売 全店実施

館内デリバリー開始
(10月～)

※8空港拠点で実施



「ロイヤル ミライダイニング」の展開

営業時間外を活用して
テイクアウト・デリバリー販売を強化
職域食堂（既存受託）において展開

1号店：2020年8月オープン
(ロイヤルミライダイニング文京コート)

2020年度
5店舗規模に拡大予定



新規出店

事業所内拠点では初のロイヤルホスト出店
ロイヤルホスト九州大学病院店
オープン（11月）

Hospitality Restaurant

Royal Host



Ⅲ-3. 変化への対応（機内食事業）

企画・営業力の強化

航空系以外のニーズに対応した商品開発および販路拡大を推進

- ・グループ内事業向け冷凍アントレの調製（ホテル、レストラン業態向け）
- ・空港就労者向け弁当販売を検討（関西工場）

運営効率化

業務及び航空系冷凍アントレの内製化を検討



Ⅲ-4. 変化への対応（ホテル事業）

国内需要を取り込む営業施策

企画・営業力の強化

- ・都市型・地方型ホテルの販売プラン
- ・デユース、マンスリープラン（一部店舗）
- ・Go To トラベルキャンペーン企画
- ・法人営業強化

グループ内シナジー、外部リソースを活用した付加価値も訴求



新規出店

リッチモンドホテル盛岡駅前 オープン（12月）

東北6県全ての県でリッチモンドホテルを展開
セルフ自動チェックインを導入し非接触で手続き可能



189室 収容人数412人

運営効率化

- ・従業員のマルチタスク化を推進
- ・清掃業務の内製化（2020年度：5店舗予定）
- ・カスタマーセンターの立ち上げ（10月）



Ⅲ-5. 成長分野の育成

食品事業の拡大



レストランオリティの家庭用フローズンミール

オンラインショップ（自社）、グループ内店頭販売（228店舗）

商品ラインアップ拡大（10月）25品 → **45品**

◆「おいしい」「便利」+「もっと食卓を楽しむ」ためのブランドとして
内食ニーズの変化に対応

「シェフが手鍋で作る味」を再現

レストラン品質
Restaurant Quality



フローズンミールFrozen
Meal



外食や旅先での「食」体験を自宅でも楽しめる



◆ECサイト リニューアル（UX改善、リピートを促進するシステム構築）



イタリアン ショートパスタ



ヨーロッパの料理



クラシック洋食



アメリカ料理



アジア料理



オリジナルカレー

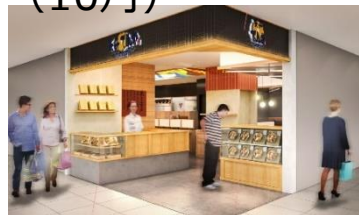
海外展開

天丼てんや てんや シンガポール初出店

オーチャード・セントラル店 オープン（10月）

・海外店舗 29店舗目

・スマートフォンから注文できるデジタル注文や、
配膳ロボットを導入



- I 2020年12月期 第3四半期 実績報告
- II 構造改革の推進
- III 各事業の変化への対応および
成長分野の育成
- IV Appendix

IV-1. 外食事業

(単位：百万円)

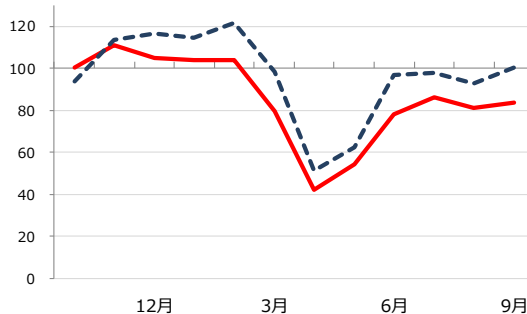
	2019年12月期 第3四半期累計		2020年12月期 第3四半期累計		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外 食 事 業	47,296	1,988	33,905	▲3,470	△13,390	△5,458
ロイヤルホスト事業 (カウボーイ家族他含む)	29,475	1,724	22,347	▲803	△7,128	△2,527
てんや事業	9,509	50	7,425	▲882	△2,083	△932
専 門 店 等	8,311	213	4,133	▲1,784	△4,177	△1,998

《 既存店売上前年（2010年）比 推移（％） 》

ロイヤルホスト

(参考)
第3四半期累計
79.0

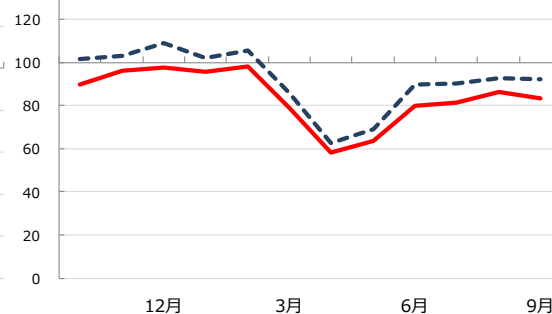
— 前年比 — 2010年比



てんや

(参考)
第3四半期累計
80.5

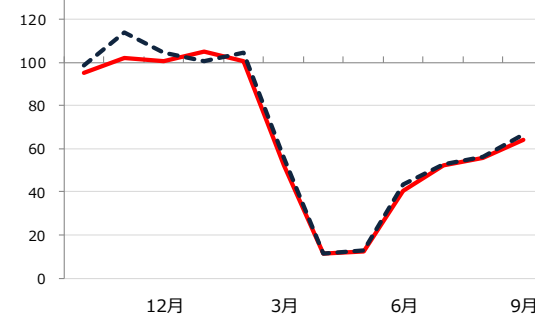
— 前年比 — 2010年比



専門店等

(参考)
第3四半期累計
52.4

— 前年比 — 2010年比



IV-2. コントラクト事業

(単位：百万円)

コ ン ト ラ ク ト 事 業
空 港 タ ー ミ ナ ル ・ 高 速 道 路 等
事 業 所 内 等

2019年12月期 第3四半期累計	
売 上 高	経 常 利 益
26,376	1,161
16,014	834
10,362	326

2020年12月期 第3四半期累計	
売 上 高	経 常 利 益
13,795	▲2,344
7,664	▲1,566
6,131	▲778

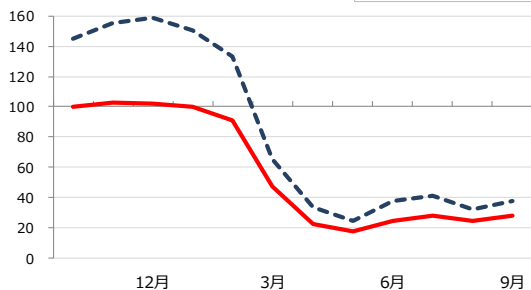
増 減 額	
売 上 高	経 常 利 益
△12,580	△3,505
△8,350	△2,400
△4,230	△1,104

《〈 既存店売上前年（2010年）比 推移（％） 〉》

空港ターミナル

— 前年比 — 2010年比

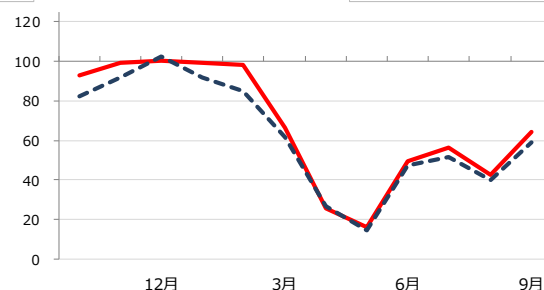
(参考)
第3四半期累計
41.8



高速道路

— 前年比 — 2010年比

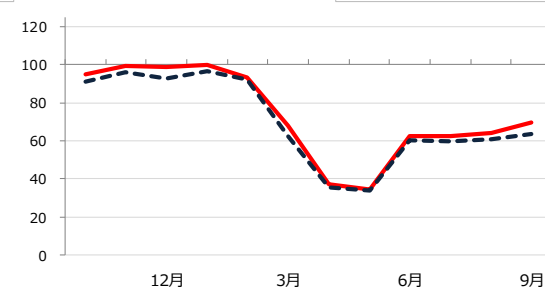
(参考)
第3四半期累計
54.4



事業所内等

— 前年比 — 2010年比

(参考)
第3四半期累計
65.5



IV-3. 機内食事業

(単位：百万円)

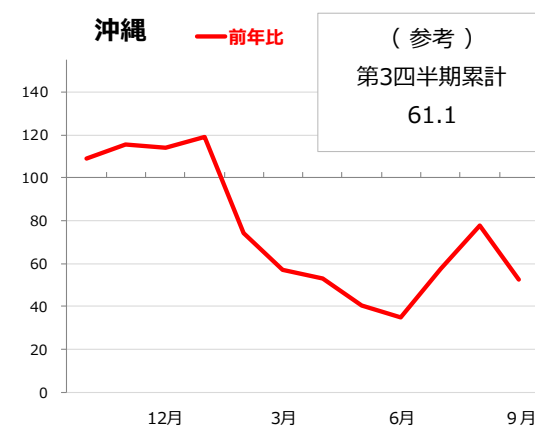
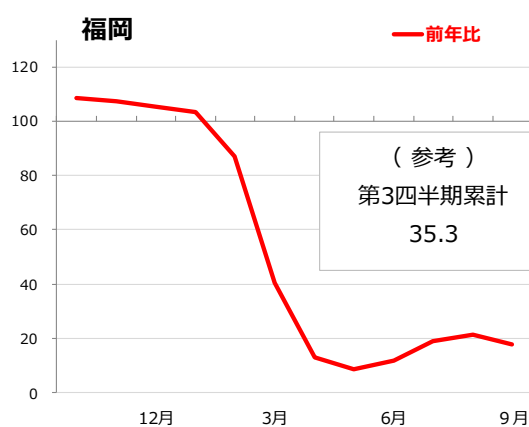
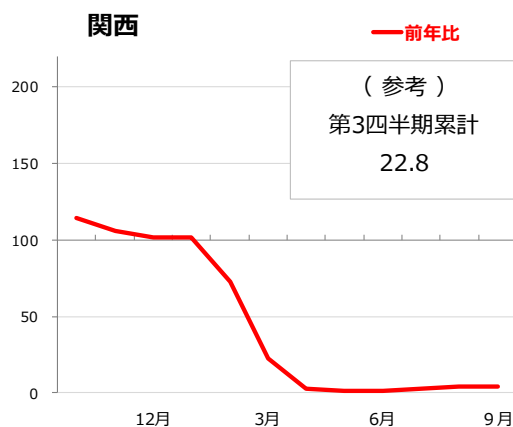
機内食事業

2019年12月期 第3四半期累計	
売上高	経常利益
7,114	757

2020年12月期 第3四半期累計	
売上高	経常利益
2,001	▲1,738

増減額	
売上高	経常利益
△5,113	△2,496

《 売上前年比 推移（％） 》



IV-4. ホテル事業

(単位：百万円)

ホ テ ル 事 業

2019年12月期 第3四半期累計	
売上高	経常利益
22,488	2,524

2020年12月期 第3四半期累計	
売上高	経常利益
9,599	▲5,905

増減額	
売上高	経常利益
△12,889	△8,429

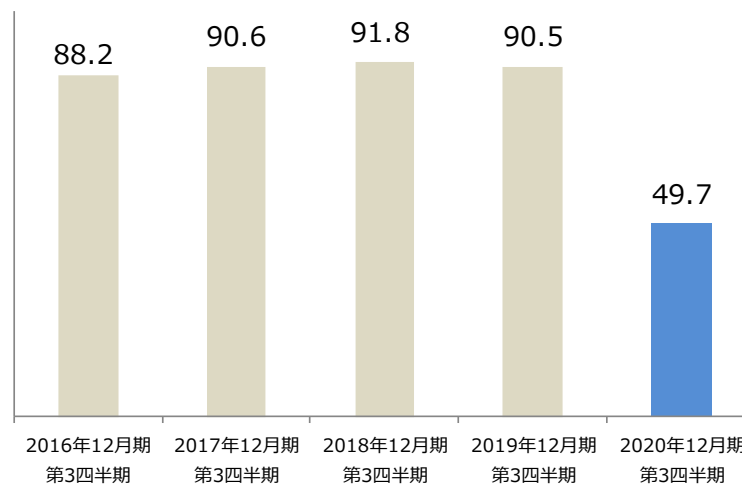
【リッチモンドホテル 直営のみ】

店舗数（各四半期末）	40	41	41	41	41
各期末客室数（室）	8,110	8,317	8,313	8,313	8,313
直営ホテル客室稼働率	89.8%	89.9%	91.8%	91.4%	90.7%

2019年12月期				
第1四半期 1月-3月	第2四半期 4月-6月	第3四半期 7月-9月	第4四半期 10月-12月	通期
40	41	41	41	41
8,110	8,317	8,313	8,313	8,313
89.8%	89.9%	91.8%	91.4%	90.7%

2020年12月期			
第1四半期 1月-3月	第2四半期 4月-6月	第3四半期 7月-9月	第3四半期累計 1月-9月
41	41	41	41
8,312	8,311	8,309	8,309
70.7%	25.4%	52.9%	49.7%

《〈 客室稼働率推移 〉》



IV-5. 店舗展開状況

外 食 事 業 計			
ロイヤルホスト			
直 営			
国内 F C			
海外 F C			
て ん や			
国内直営			
海外直営			
国内 F C ※1			
海外 F C			
カウボーイ家族			
シェーキーズ			
直 営			
F C 等			
シズラー			
ロイヤルガーデンカフェ			
直 営			
F C 等 ※1			
その他専門店			
直 営			
F C 等			
コ ン ト ラ ク ト 事 業 計			
空港内レストラン・売店等			
高速道路内レストラン・売店			
直 営			
F C 等			
ビジネス&インダストリー			
シルバー・ヘルスケア			
百貨店内レストラン等			
ホ テ ル 事 業 計			
リッチモンドホテル等			
直 営			
F C 等			
ホテル直営レストラン			
グ ル ー プ 合 計 ※1			
直 営			
F C 等 ※1			
(内、海外 F C)			

2019年 通期実績			
開店	閉店/異動	増減	期末
19	△26	△7	564
2		2	231
2		2	217
			2
			12
15	△10	5	229
	△5	△5	147
2		2	3
5	△4	1	53
8	△1	7	26
	△12	△12	18
	△2	△2	21
			12
	△2	△2	9
1		1	10
			9
			8
			1
1	△2	△1	46
1	△2	△1	46
10	△22	△12	213
5	△3	2	50
1		1	14
1		1	12
			2
2	△11	△9	75
1	△1		44
1	△7	△6	30
3		3	54
3		3	43
2		2	41
1		1	2
			11
31	△48	△17	824
18	△41	△23	724
13	△7	6	100
8	△1	7	38

2020年 第3四半期末実績			
開店	閉店/異動	増減	期末
3	▲36	▲33	531
1	▲1		231
			217
1	▲1		2
			12
1	▲22	▲21	208
1	▲16	▲15	132
			3
	▲5	▲5	48
	▲1	▲1	25
	▲7	▲7	11
			21
			12
			9
			10
1	▲2	▲1	8
1	▲2	▲1	7
			1
	▲4	▲4	42
	▲4	▲4	42
3	▲25	▲22	191
	▲6	▲6	44
1	▲2	▲1	13
1	▲2	▲1	11
			2
2	▲6	▲4	71
	▲6	▲6	38
	▲5	▲5	25
			54
			43
			41
			2
			11
5	▲61	▲56	768
5	▲54	▲49	675
	▲7	▲7	93
	▲1	▲1	37

※1 てんや「国内 F C」にはグループ内 F C 6店舗、ロイヤルガーデンカフェ「 F C 等」にはグループ内 F C 1店舗を含む。他のセグメントと重複カウントとなる為、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

経営企画部 電話 : 03-5707-8852