

# 2021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>

2021年11月12日

**ROYAL**

ロイヤルホールディングス株式会社

## I 2021年12月期 第3四半期 実績報告

## II 構造改革の推進

- 変化への対応
- 経営効率化
- 成長分野の育成
- 双日株式会社との業務提携の進捗

## III Appendix

# I 2021年12月期 第3四半期 実績報告

## II 構造改革の推進

- 変化への対応
- 経営効率化
- 成長分野の育成
- 双日株式会社との業務提携の進捗

## III Appendix

# I - 1. 連結損益

- ✓ 緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が、第3四半期末まで断続的に続いた影響を受け、各事業で業績回復は停滞
- ✓ 対前年で減収となるも、構造改革の推進に伴う費用低減や助成金の収益計上などにより、損失額については大幅に縮小

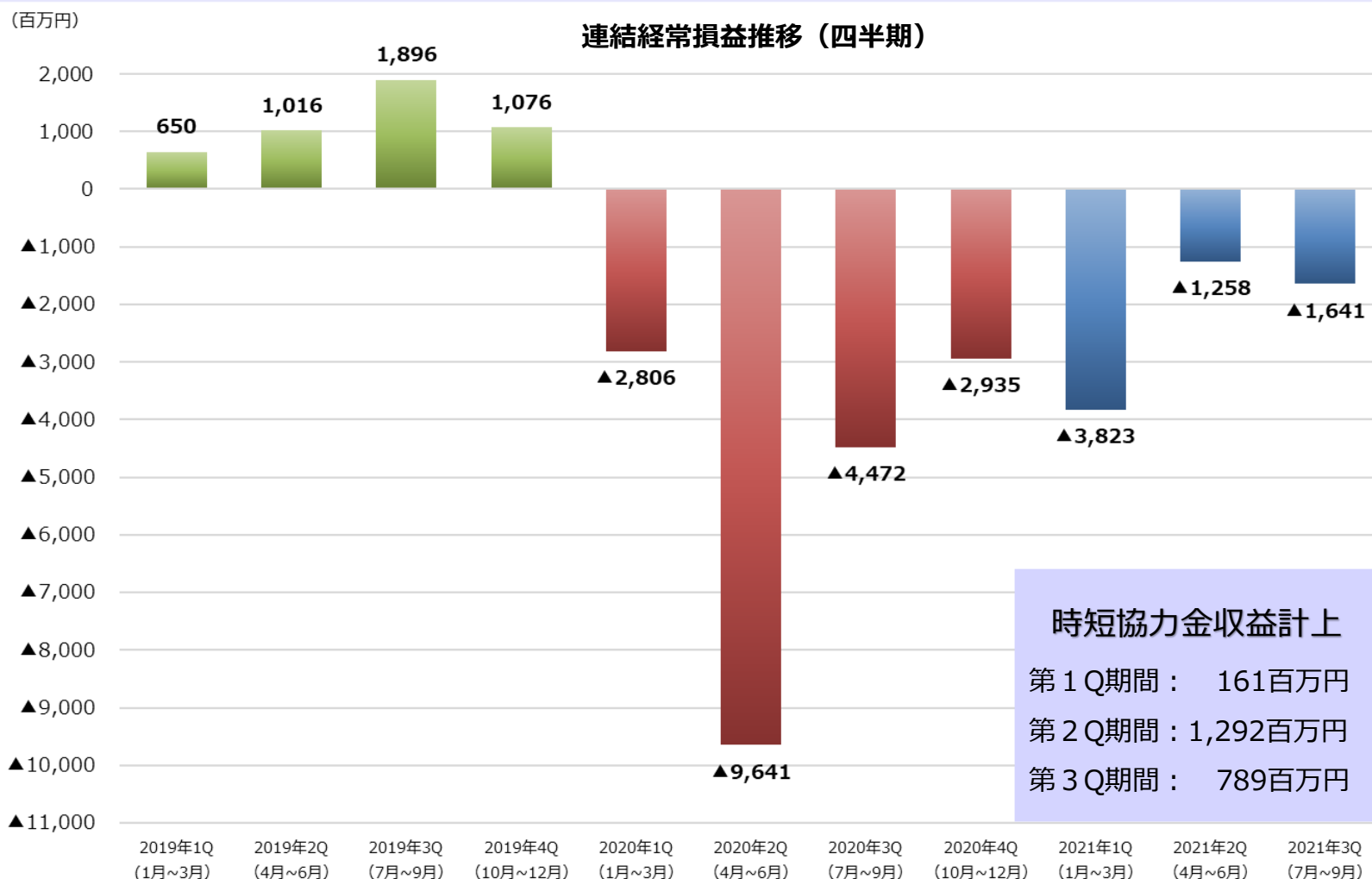
(単位：百万円)

	2020年12月期 第3四半期	2021年12月期 第3四半期	増減額	増減率
売上高	61,151	<b>58,818</b>	△2,333	△3.8%
営業利益	△15,994	<b>▲7,159</b>	8,835	-%
経常利益	△16,920	<b>▲6,724</b>	10,196	-%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△18,629	<b>▲4,437</b>	14,192	-%
<b>E B I T D A</b>	△11,665	<b>▲1,941</b>	9,724	-%

※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. 連結経常損益の推移

- ✓ 2021年第3四半期期間（7月～9月）は、デルタ型の蔓延に起因した第5波の影響を受け、第2四半期期間（4月～6月）に比して、経常損失が拡大
- ✓ 一方で、前年同期比（7月～9月）では、経常損失は約△6割減



# I-3. キャッシュ・フロー

- ✓ 特殊要因（早期退職金14億円、納税猶予消費税の一括納付20億円など）もあり、営業キャッシュ・フローはマイナス
- ✓ 双日株式会社を割当先とする第三者割当による普通株式の発行、および、主要取引銀行への優先株式の発行により、財務キャッシュ・フローはプラス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は68億円、現預金残高は+97億円増加（第3四半期末で207億円）

（単位：百万円）

	2020年度 第3四半期	2021年度 第3四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	△7,549	<b>△5,840</b>	1,708
投資キャッシュ・フロー （うち設備投資）	△10,326 △2,307	<b>2,157</b> <b>△1,807</b>	12,483 500
財務キャッシュ・フロー	24,391	<b>10,563</b>	△13,828
キャッシュ・フロー合計	6,516	<b>6,877</b>	361
現金及び預金	10,959	<b>20,748</b>	9,789

# I-4. バランスシート

- ✓ 2021年9月末時点の自己資本は327億円、自己資本比率は30%まで回復
- ✓ D/Eレシオ（ネット借入金ベース）は0.19倍まで低下し、財務基盤は改善

（単位：百万円）

	2020年度		2021年度	当第3四半期 増減
	9月末	期末	9月末	
総資産	105,625	105,896	<b>107,766</b>	1,870
（参考）うち現金及び預金	10,959	13,884	<b>20,748</b>	6,863
有利子負債	57,224	62,295	<b>60,577</b>	△1,718
借入金	30,455	30,147	<b>26,865</b>	△3,282
リース債務	26,769	32,148	<b>33,712</b>	1,564
自己資本	30,174	20,896	<b>32,712</b>	11,815
自己資本比率	28.6%	19.7%	<b>30.4%</b>	10.6%
固定長期適合率	133.4%	136.0%	<b>90.3%</b>	△45.7%

（単位：百万円）

	2020年度		2021年度	当第3四半期 増減
	9月末	期末	9月末	
ネット借入金	19,495	16,263	<b>6,116</b>	△10,146
対自己資本比（D/Eレシオ）	0.65倍	0.78倍	<b>0.19倍</b>	△0.59倍

# I-5. セグメント別損益

- ✓ 外食事業は、時短営業や酒類販売停止を余儀なくされたものの、第3四半期累計期間で経常黒字を維持
- ✓ 他事業セグメントでは経常赤字となるも、対前年では損失幅は縮小

(単位：百万円)

	2020年12月期 第3四半期		2021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	33,905 (55.4)	△3,470	<b>32,138 (54.6)</b>	<b>489</b>	△1,766 (△5.2)	3,959
コントラクト 事業	13,795 (22.6)	△2,344	<b>11,930 (20.3)</b>	<b>▲876</b>	△1,865 (△13.5)	1,467
ホテル事業	9,599 (15.7)	△5,905	<b>11,741 (20.0)</b>	<b>▲2,643</b>	2,142 (22.3)	3,261
食品事業	5,498 (9.0)	△661	<b>6,164 (10.5)</b>	<b>▲217</b>	665 (12.1)	444
その他事業	2,131 (3.5)	△1,728	<b>485 (0.8)</b>	<b>▲666</b>	△1,645 (△77.2)	1,061
セグメント間 相殺	△3,779 (-)	-	<b>▲3,643 (-)</b>	<b>-</b>	136 (-)	-
全社部門	- (-)	△2,809	<b>- (-)</b>	<b>▲2,808</b>	- (-)	0
合計	61,151 (100.0)	△16,920	<b>58,818 (100.0)</b>	<b>▲6,724</b>	△2,333 (△3.8)	10,196

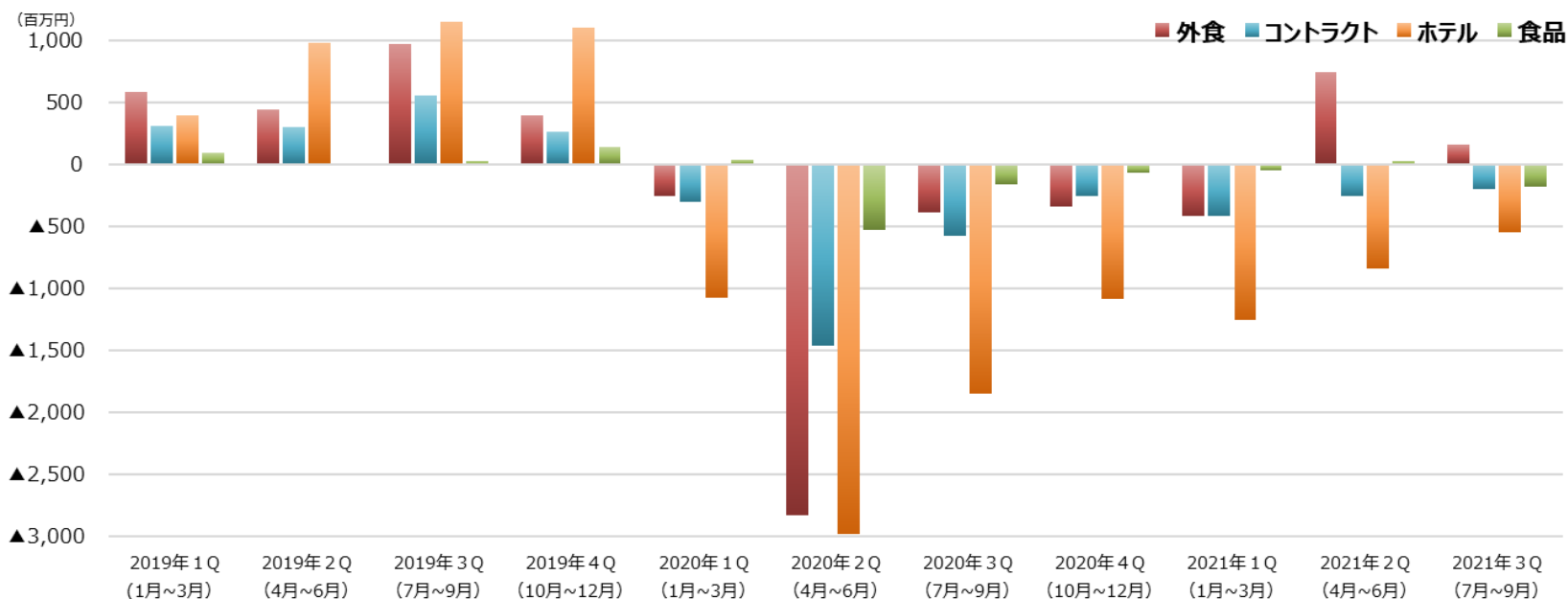
※ 機内食事業（2021年度第3四半期売上高264百万円、経常利益△694百万円）は、当期から「その他事業」に含めております。



# I-6. 主要セグメント別の経常損益推移

- ✓ 主力の外食事業は、2 四半期連続での経常黒字を確保
- ✓ コントラクト・ホテル事業は、経常赤字が続いているものの、損失額は縮小
- ✓ 食品事業は、グループ内向け売上が減少したことにより、経常赤字

主要セグメント別経常損益推移（四半期）



(百万円)

	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)
外 食	582	438	968	391	▲254	▲2,830	▲386	▲343	▲414	740	162
コ ン ト ラ ク ト	307	299	555	264	▲308	▲1,460	▲576	▲258	▲420	▲258	▲198
ホ テ ル	392	983	1,149	1,098	▲1,074	▲2,979	▲1,852	▲1,091	▲1,254	▲840	▲549
食 品	88	▲15	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186
連 結	650	1,016	1,896	1,076	▲2,806	▲9,641	▲4,472	▲2,935	▲3,823	▲1,258	▲1,641

# I-7. 主要事業ライン別損益

- ✓ ロイヤルホスト・てんやが経常黒字を継続、対前期で減収となるも増益を確保
- ✓ 繁忙期に地域間移動が停滞し、空港ターミナル・高速道路店舗の回復は途上
- ✓ 宿泊需要回復の遅れにより、リッチモンドホテルでは赤字が継続、対前期比較では収支改善

(百万円)

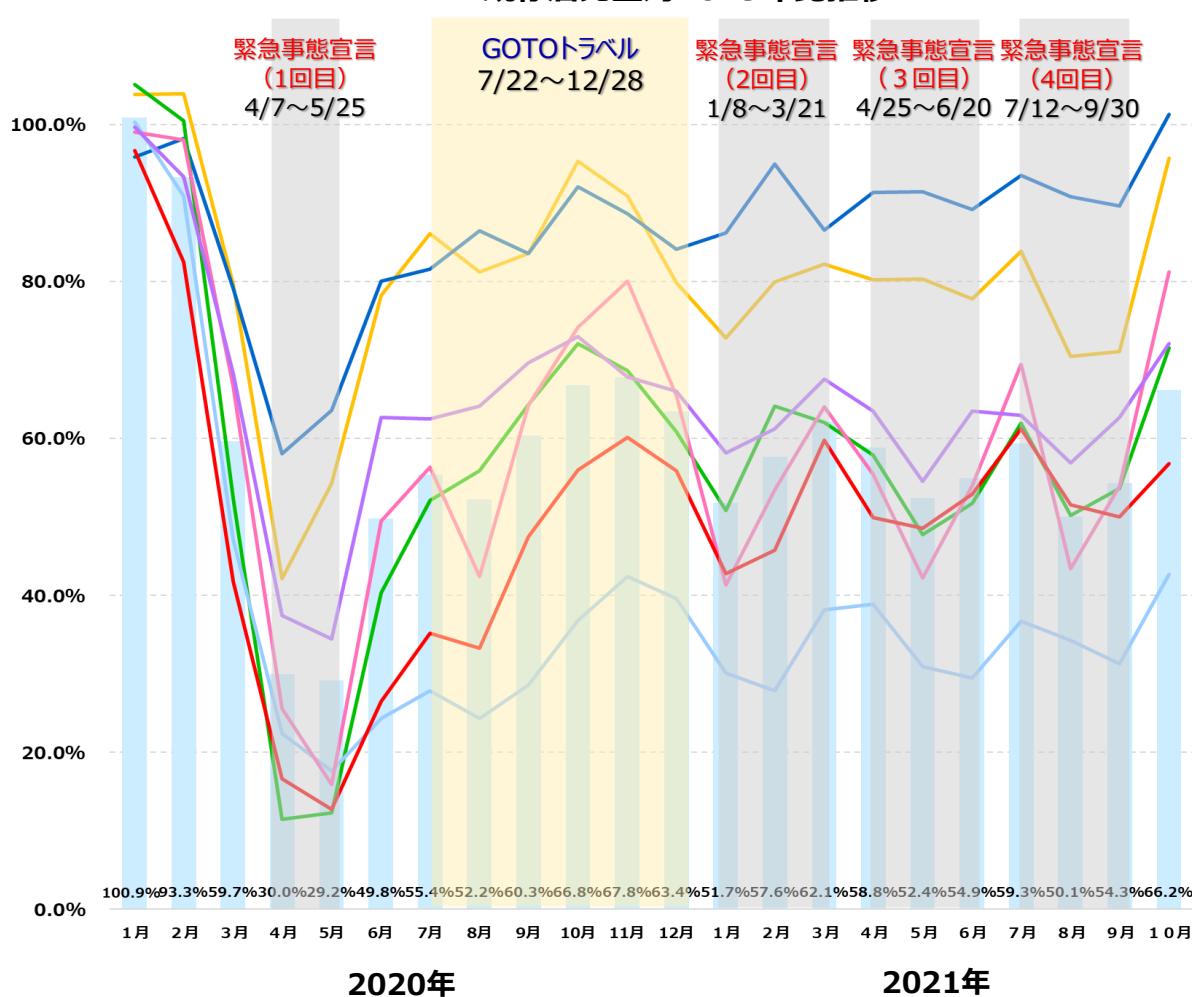
		2020年12月期 第3四半期		2021年12月期 第3四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	21,231	△55	<b>20,381</b>	<b>1,148</b>	△850	1,203
	てんや	7,391	△619	<b>7,339</b>	<b>661</b>	△52	1,281
	その他外食	5,281	△2,017	<b>4,418</b>	<b>▲569</b>	△863	1,448
	外食本部	0	△777	<b>0</b>	<b>▲751</b>	0	26
計		33,905	△3,470	<b>32,138</b>	<b>489</b>	△1,766	3,959
コントラクト事業	空港ターミナル	3,280	△702	<b>2,065</b>	<b>▲35</b>	△1,214	667
	高速道路	4,383	△736	<b>4,079</b>	<b>▲548</b>	△303	188
	事業所内等	6,131	△729	<b>5,785</b>	<b>▲9</b>	△346	720
	コントラクト本部	0	△175	<b>0</b>	<b>▲283</b>	0	△108
計		13,795	△2,344	<b>11,930</b>	<b>▲876</b>	△1,865	1,467
ホテル事業	リッチモンドホテル	9,599	△5,782	<b>11,741</b>	<b>▲2,484</b>	2,142	3,297
	ホテル本部	0	△123	<b>0</b>	<b>▲159</b>	0	△36
	計	9,599	△5,905	<b>11,741</b>	<b>▲2,643</b>	2,142	3,261
食品事業	工場・購買物流ほか	5,498	△513	<b>6,164</b>	<b>32</b>	665	545
	食品本部	0	△148	<b>0</b>	<b>▲249</b>	0	△101
	計	5,498	△661	<b>6,164</b>	<b>▲217</b>	665	444

(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-8. 既存店売上 対2019年比の推移

- ✓ 緊急事態宣言の全面解除により、足元10月は各事業で売上回復が顕著
- ✓ てんや・ロイヤルホストは、ほぼコロナ禍以前の水準まで伸長

既存店売上対2019年比推移

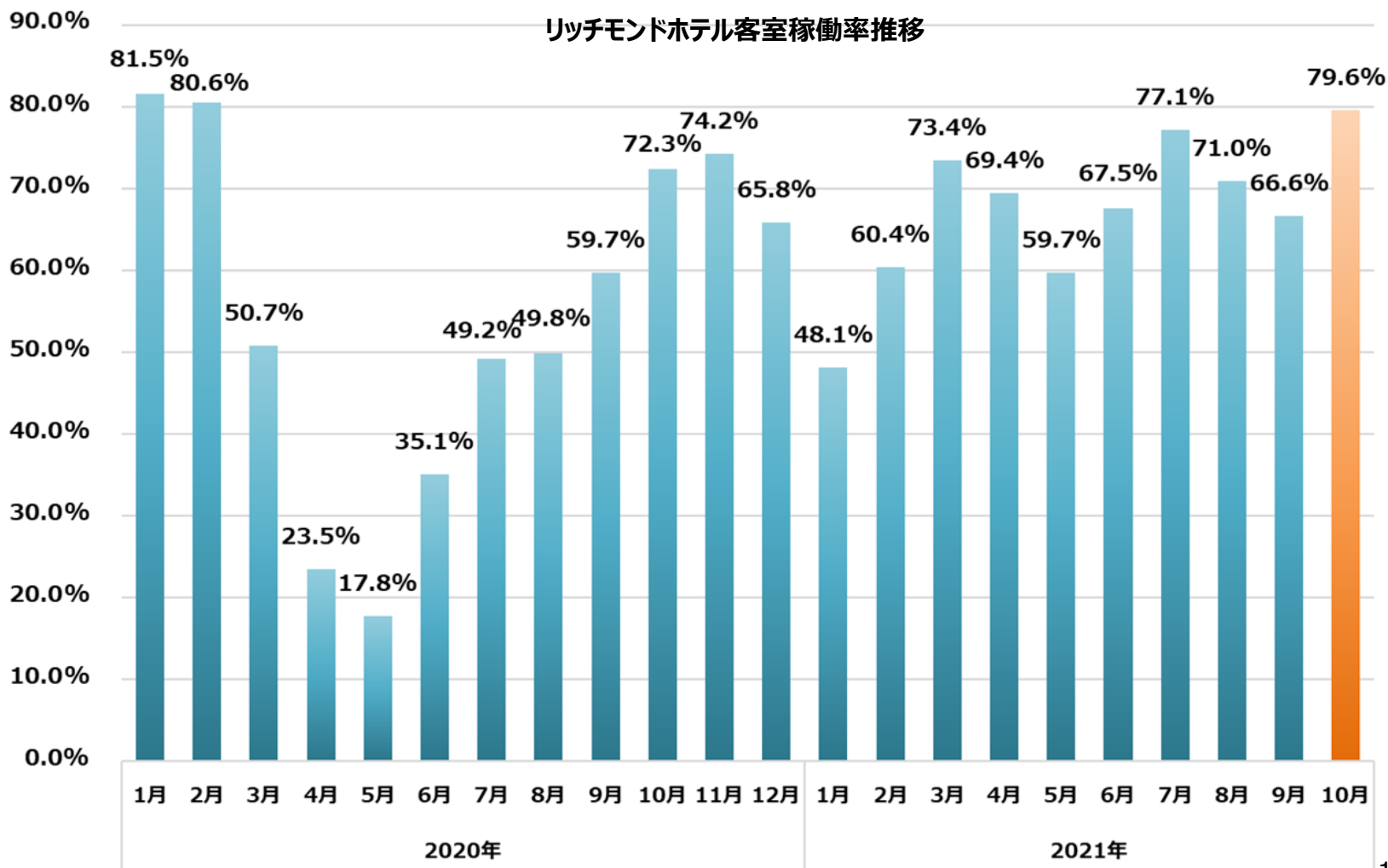


	8月	9月	10月 (速報値)
てんや	90.7	89.6	101.3
ロイヤルホスト	70.5	71.1	95.7
高速道路	43.4	53.8	81.2
事業所内	56.8	62.7	72.1
専門店	50.2	53.6	71.5
リッチモンドホテル	51.6	50.0	56.8
空港ターミナル	34.3	31.3	42.6

■ 折れ線グラフ=既存店ベースの売上高2019年比  
 ■ 棒グラフ=全店ベースの売上高2019年比

# I-9. リッチモンドホテル 客室稼働率の推移

- ✓ 緊急事態宣言の期間延長を受けた需要停滞により、8月～9月にかけて客室稼働率は低下
- ✓ 一方で、10月の客室稼働率は、コロナ禍以降では最も高い水準



# I-10. 足元（10月）における各事業の概況

*fine food is our business* **ROYAL**

## ■ 通常営業・酒類販売の再開で、回復が顕著

### 外食事業

#### 【ロイヤルホスト】

- 売上2019年比で95.7%まで回復、経常黒字を継続

#### 【てんや】

- 売上2019年比で101.3%まで上昇、経常黒字を継続

#### 【専門店】

- シズラー等、レストラン業態で売上増、経常黒字に転換

## ■ 地域間移動の制限緩和等により、各業態で回復基調

### コントラクト事業

#### 【高速道路店舗】

- 首都圏近郊の拠点で回復が顕著、経常黒字に転換

#### 【空港店舗】

- 国内線店舗は6割程度まで回復、経常黒字に転換

#### 【事業所内等】

- 百貨店内店舗で回復が顕著、経常黒字に転換

## ■ 客室稼働率はコロナ禍で最も高い水準まで回復

### ホテル事業

- 稼働率は79.6%まで上昇し、コロナ禍以降では最も高い水準
- 緊急事態宣言解除後は、ビジネス・レジャー需要ともに回復基調
- 宿泊療養施設として8ホテルを継続（2021年10月末時点）

## ■ グループ店舗の売上増に伴い、工場稼働率が改善

### 食品事業

- グループ各事業の売上増を受けて、グループ内部向けが回復傾向
- 家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」の10月度単月の売上は、対前年で3倍強

# I-11. 2021年12月期 連結業績予想

*fine food is our business* **ROYAL**

(単位：百万円)

	2020年 12月期	2021年12月期 予 想	増減額	増減率
売 上 高	84,304	82,500	△1,804	△2.1%
営 業 利 益	△19,269	▲7,700	11,569	-%
経 常 利 益	△19,855	▲6,500	13,355	-%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△27,532	▲5,000	22,532	-%
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 ( 円 )	△737.44	▲126.41	611.03	-%

- ✓ 10月に入り、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の全面解除を受け、各事業で売上高は上昇傾向に転じ、既存事業の売上高は、コロナ禍前の2019年比で7割～8割程度の水準まで回復
- ✓ 11月以降は、各自治体からの営業時間短縮要請も解除され、通常営業を再開できる状況となったことから、今後、緊急事態宣言の再発令等の状況に至らないことを前提とした上で、第4四半期期間の既存事業の売上高は、対2019年比で8割程度の水準と想定
- ✓ また、第4四半期期間の経常利益については、助成金（時短協力金・雇用調整助成金）の収益計上を約14億円想定（通期では約38億円）
- ✓ 上記の前提条件に基づき、2021年12月期（通期）の連結業績予想を算定

※ 詳細は本日開示の「通期業績予想に関するお知らせ」をご覧ください。

# I-12. 連結業績予想の前提

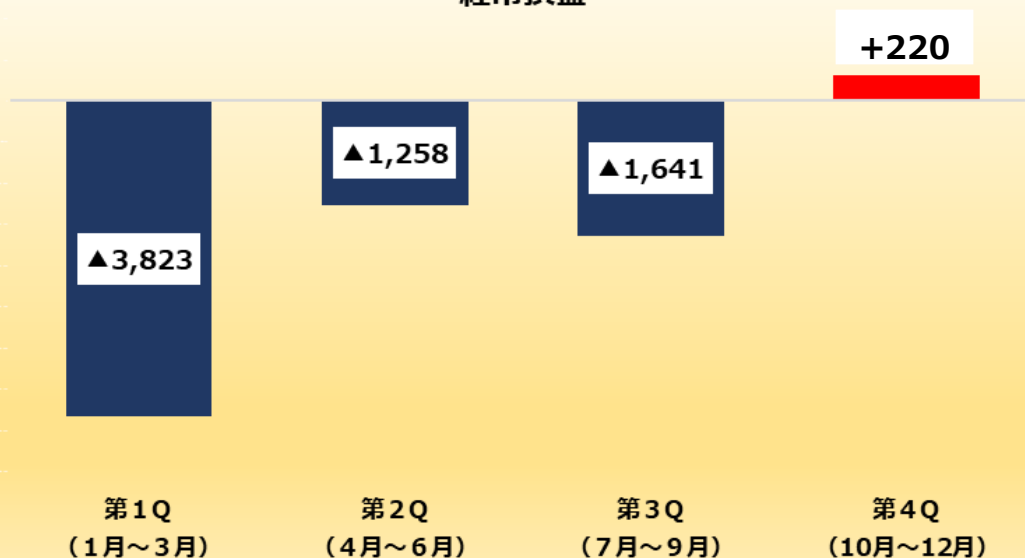
## 業績回復の見通し

- 外食：通常営業や酒類販売を再開、4Q期間の既存店売上2019年比は、90%程度まで回復
- コンラクト：地域間移動制限の緩和、4Q期間の既存店売上2019年比は、70%程度まで回復
- ホテル：消費活動の回復にあわせて国内ビジネス・観光需要増、4Q期間の客室稼働率は、80%程度まで回復



## 経常損益

(百万円)



## 外部環境の前提

### ① ワクチン接種

- ✓ 11月、2回目接種率70%超
- ✓ 12月～、3回目接種開始

### ② 営業状況

- ✓ 通常の営業時間に移行
- ✓ 酒類販売を再開

### ③ 消費活動の回復

- ✓ 外出自粛や移動制限の緩和に伴う消費活動の活性化
- ✓ 政府の経済対策への期待

# I 2021年12月期 第3四半期 実績報告

## II 構造改革の推進

- 変化への対応
- 経営効率化
- 成長分野の育成
- 双日株式会社との業務提携の進捗

## III Appendix



## 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
- ③ 海外事業展開

**基盤強化と強靱な経営体質を再構築**

## Ⅱ-2. 構造改革の推進：取組と想定効果（2019年対比）

*fine food is our business*

ROYAL

### 変化への対応

（2021年通期効果） +31億円

- ✓ 外食：テイクアウト・デリバリーの販売強化
- ✓ 外食：営業力の強化（商品戦略、改装）
- ✓ ホテル：環境変化に対応した販売プランの多様化

### 経営効率化

（2021年通期効果） +100億円

- ✓ 経費削減・賃料減額の取り組み継続
- ✓ 早期希望退職、人件費の低減
- ✓ グループ組織再編、不採算店撤退

### 成長分野の育成

（2021年通期効果） +1億円

- ✓ ECサイトを中心としたロイヤルデリの販売拡大
- ✓ ファストフード新業態（Lucky Rocky Chicken）の複数出店

### 事業再編等

（2021年通期効果） +24億円

- ✓ 機内食事業の持分法適用会社への移行
- ✓ 関連会社の株式譲渡（持分法除外）
- ✓ 宿泊療養施設としてのホテル一棟貸し

上記施策効果と時短協力金等の収益計上（38億円程度）により、対2019年比の減収に比して減益幅は抑制

### 2021年通期予想（2019年差）

売上高 ▲580億円  
経常利益 ▲111億円

## 感染予防対策

<グループ全体の取り組み>

新型コロナウイルス等感染症対策業務継続計画書（BCP）に則り、対応体制を構築

- 従業員の健康状態の確認、手洗い・消毒の徹底
- テレワークの継続（対象：間接部門など対応可能な部門）
- ワクチン接種の推進：外部の職域接種との連携による接種促進

<店舗での取り組み>

- マスクの着用、ソーシャルディスタンスの確保、換気、消毒、飛沫防止パーティションの設置、感染予防対策の店内アナウンス（ロイヤルホスト）
- 各自治体からの要請に応じた休業や営業時間短縮などの変更

### 外食事業

**安全・安心に関するお願いとご案内**

感染予防にご理解・ご協力をお願いいたします。

**お客様へのお願い**

- 入口、レジ、ドリンクバー進捗時は間隔をあけてお並びください。
- 入店時、ドリンクバーご利用時のアルコール消毒にご協力ください。
- お食事以外のご談話時はマスクの着用をお願いいたします。

大声での会話はお控えいただけますようお願いいたします。

発熱、体調不良のお客様のご来店はご遠慮いただきます。

感染予防の観点から、小さいお子さまだけでのドリンクバーのご利用はご遠慮ください。

**当店の取り組み**

- 就業前に健康チェック、手洗い消毒を行っています。
- 従業員のマスク着用を徹底しています。
- 可能な限り間隔をあけてお客様にお案内しています。
- お客様が手に触れる部分は定期的にアルコール消毒を実施しています。
- 食器類は高温で洗浄殺菌しています。
- 換気設備による十分な換気を行っています。

Healthier Business  
**Royal Host**

**Sizzler**

お客様各位

本日はご来店誠にありがとうございます。ウイルス対策のため、下記のご理解・ご協力をお願い致します。

**サラダバーご利用に関するお願い**

- 手指のアルコール消毒をお願いします
- マスクの着用をお願いします
- お客様同士の間隔をあけてご利用ください

**シズラーの安全推進宣言**

- ご入店時の検温  
ご入店時に自動検温機にて体温計測（検知）を実施しています。
- アルコールスプレーの設置  
店内エントランス、サラダバー、各テーブル等、店内随所にアルコールスプレーを設置しています。
- サラダバーエリアの殺菌・消毒  
サラダバーエリアは常に殺菌・消毒を行っています。
- サラダバーエリアのスクリーンガード  
サラダバーには、飛沫防止のためスクリーンガードを設けています。
- トング類の殺菌・消毒  
サラダバーのトング類は1時間おきに殺菌・消毒いたします。
- プラスマクラスターでサラダバーの空気を浄化  
サラダバー中央部にプラスマクラスターイオン発生機を設置しています。

### ホテル事業



・客室

・朝食会場

**ソーシャルディスタンス**

お客様同士の密接を避けるため、エレベーター利用人数の制限をさせていただきます場合がございます。

**アルコール消毒液による拭き上げ**

ドアノブやテレビ、空調のリモコン、部屋の照明スイッチ、カードスイッチ、机、椅子、取っ手、冷蔵庫、キャビネット扉、電話機、ドライヤー、電気ケトル、トイレ、水性筆をアルコール消毒液にて拭き取りによる消毒を行っています。

**24時間換気**

館内、客室内はビル管理法に基づき、空気環境を整えています。客室内は24時間換気を行い、常に新鮮な空気を取り込んでいます。

**セットメニュー（定食形式）などを提供**

現在安全・衛生面に配慮し、内容を変更して提供しております。詳細はホテルにご確認ください。

**ソーシャルディスタンス**

お席は間隔をあけてご案内しております。客席のテーブル、椅子はご利用ごとに消毒液にて拭き取りをしております。

**アルコール消毒液の設置**

朝食会場入り口に用意しております手指用の消毒液・除菌液を、入店前に必ずご利用ください。またみなさまにマスクの着用をお願いしております。

# Ⅱ-4. 変化への対応：外食事業①

## テイクアウト・デリバリー販売の強化

<テイクアウト・デリバリー占有率>

※直営店舗 (%)

	2020 3Q累計	2021 3Q累計
ロイヤルホスト	4.7	6.8
天丼てんや	43.8	49.9
専門店	4.4	6.8

※専門店=シズラー、シエーキーズ



軽食・ロイヤルデリセット

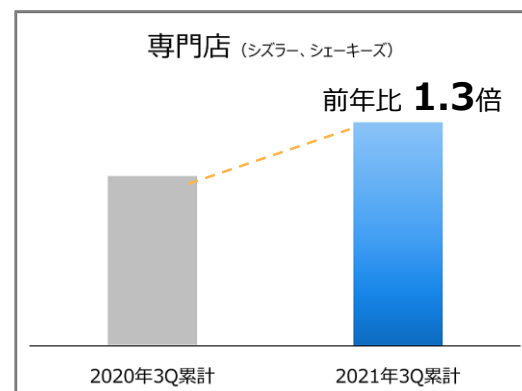
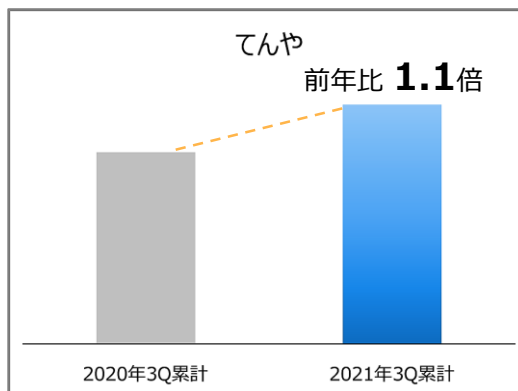
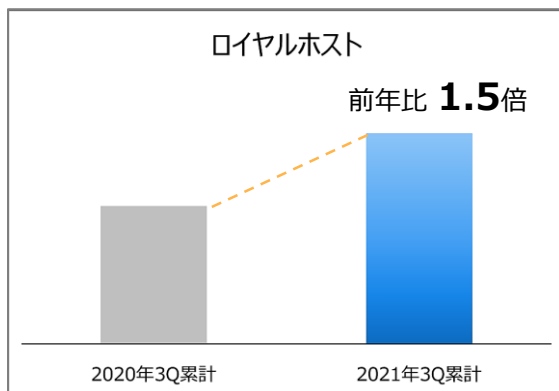


ごちそう天重弁当

天然車海老天重弁当

今後、モバイルオーダーの導入を進め、更なる売上伸長、生産性向上を目指す

<テイクアウト・デリバリー売上高推移> ※直営店舗



## 営業力・販促力強化

### ロイヤルホスト、天丼てんや

#### ➤ 目的来店につながる高付加価値メニュー

ロイヤルホスト：ステーキメニュー（アングスビーフ/黒毛和牛）の充実と訴求。50周年記念メニューの導入

天丼てんや：季節感のある素材を使用した天丼、単品展開

#### ➤ 外食業界横断プロジェクトへの参画

来店と業界の活性化とを促進する、28社による「#外食はチカラになる」プロジェクトに参画（10月～）



### 専門店

#### ➤ 高品質なフェアメニュー、パーティ需要の取り込み



期間限定メニュー 京鴨のグリル



クリスマスチキンの予約販売 (テイクアウト) ※実施店舗限定



Joyeux Noël 2021



レストラン花の木 クリスマスディナー

## ニーズに合わせた出店、誘因施策

### 空港ターミナル内店舗

#### ➤ 業態転換

専門店からロイヤルホストへ **4店舗** ※9月末現在

**2020年 1店舗** (羽田)

**2021年 3店舗** (広島・鹿児島・那覇)



2021年7月オープン ロイヤルホスト鹿児島空港店

### 高速道路店舗

#### ➤ リニューアル

今後の高速道路需要の回復を見込んだエリアの  
全面リニューアル

#### 8月 めかりパーキングエリア（上り線）店舗

- ・飲食区画：門司港・関門海峡ならではの商品と  
地産地消を取り込んだフードコート化
- ・物販区画：門司港レトロのコンセプト、動線改善

12月 寄居パーキングエリア（上り線）店舗  
リニューアルオープン予定



# Ⅱ-7. 変化への対応：ホテル事業

## 1. 環境変化に対応した多様な企画・プラン販売

### 観光需要取り込みを目的としたプラン販売

#### 大人旅プラン ※ 8月～

- 全ホテル共通の選べる特典付き
- 当初は50歳以上限定シニアプランとして販売  
⇒好評につき、年齢制限なしに変更



#### トラベルプラン ※ 9月～

- 各ホテル独自で取り組みを実施
- 『地域の食』と『アクティビティ』を  
合わせた多様なプランを販売



**選べる！宿泊プラン特典**

こちらの特典の中から 1つお選びいただけます

特典 No.1	(1) 朝食券を1名分 プレゼント (2) チェックインが12時から可能！ (3) チェックアウトが13時	
特典 No.2	(1) 朝食券 2名分 プレゼント (2) チェックイン時間が12時～ または、チェックアウトが13時	
特典 No.3	(1) リッチモンドクラブ会員ポイント 3,000pt プレゼント！ (2) チェックイン時間が12時～ または、チェックアウトが13時	
特典 No.4	(1) お荷物などの宅配 120サイズまでなら全国送料無料 (2) チェックイン時間が12時～ または、チェックアウトが13時	
特典 No.5	(1) お部屋のグレードアップ (2) チェックイン時間が12時～ または、チェックアウトが13時	
特典 No.6	今だけ！ 期間限定 特別特典 (1) ロイヤルデリ 3,000円割引クーポン (2) チェックイン時間が12時～ または、チェックアウトが13時	

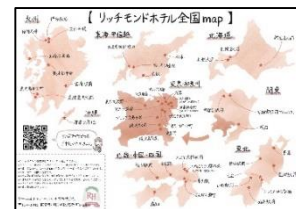
Richmond Hotels

## 期間限定キャンペーン『Regain, Memories and Delights.～取り戻そう、思い出と喜びを～』

### 1,000円割引クーポン付き手作りマップを配布 ※10月～

(全国のリッチモンドホテルにて利用可能)

- 都道府県を跨いだ宿泊需要の喚起とさらなる予約取込



## 2. グローバルセールス部門による営業強化

### 大型スポーツ大会関連 団体予約獲得

- 大会関係者の受入を実施

➔ **23,450泊** / 11棟

※福島駅前：  
選手の宿泊予約を  
店舗にて直接受注  
**2,060泊** / 1棟

### 感染軽症者療養宿泊受け入れ (ホテル一棟貸し)の継続

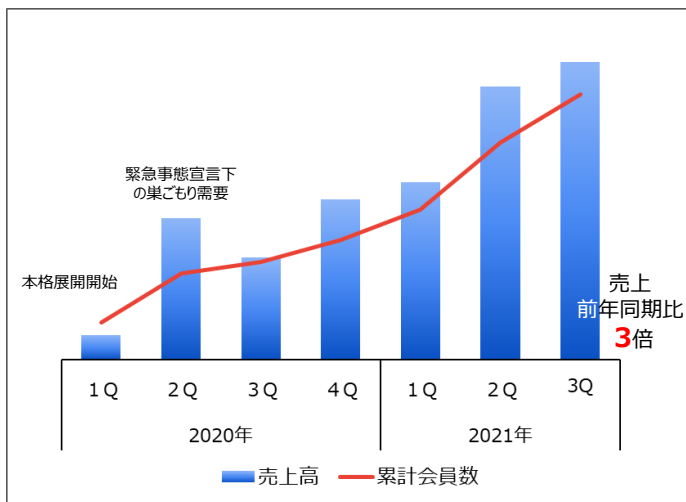
2021年11月現在  
直営 8 棟で対応 (東北・関東・中部・近畿・九州)  
※期間はホテル毎に異なる

# Ⅱ-8. 成長分野の育成：食品事業の拡大

fine food is our business **ROYAL**



レストランオリティの家庭用フローズンミール



- **デジタル広告の活用**  
 広告運用での新規注文獲得率  
 2月（出稿開始）⇒ 10月末 約**40%** 伸長
- **百貨店、商業施設内販売**  
 3月～10月 **10**カ所にて実施（札幌・東京・名古屋・福岡）
- **利便性向上**  
 7月～ Amazon Pay決済を開始  
 決済方法が**4**種に  
 （クレジットカード/コンビニ先払い/PayPay/Amazon Pay）



※Amazon、Amazon Pay および関連するすべてのロゴは、Amazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です。

## ➤ 商品展開

セット販売新商品や人気メニューの商品化で商品力向上

9月 「ディナーパスタ」3品を新発売（電子レンジ加熱対応商品） ※10月末現在：電子レンジ対応商品 11品

10月 レストラン店舗で人気の高いハンバーグ料理を商品化 国産の「黒毛和牛と黒豚のハンバーグ」3品

「世界の食卓 ～ウィンターホリデーセット～」





## Lucky Rocky Chicken

バターミルクフライドチキン専門店  
テイクアウト・デリバリー中心

### 事業モデル確立に向けた取り組みを推進

5月29日オープン 1号店 **武蔵小山店** (東京都品川区)

オリジナルのモバイルオーダーシステムとデリバリーサービス5社との契約により、  
テイクアウト・デリバリーに強い店舗体制を構築

10月13日オープン

2号店 **吉祥寺店** (東京都武蔵野市)

#### ① タッチパネル式セルフレジ設置

商品提供時間の短縮  
少人数スタッフでの店舗運営が可能



#### ② 「天井てんや」のオートフライヤー導入

遠赤外線効果で品質を改善  
揚げ時間短縮、作業工程減



#### ③ チキンバーガー 3種類⇒7種類に変更



武蔵小山店専用  
オリジナルモバイルオーダー



2号店以降  
オリジナルアプリ

11月2日オープン

3号店 **新小岩店** (東京都葛飾区)

#### ① ランチセット販売開始

お得感のある  
ランチセットメニューの導入



#### ② オリジナルアプリの サービス開始

アプリ1つで  
イートイン・テイクアウトともに  
注文から会計まで完結

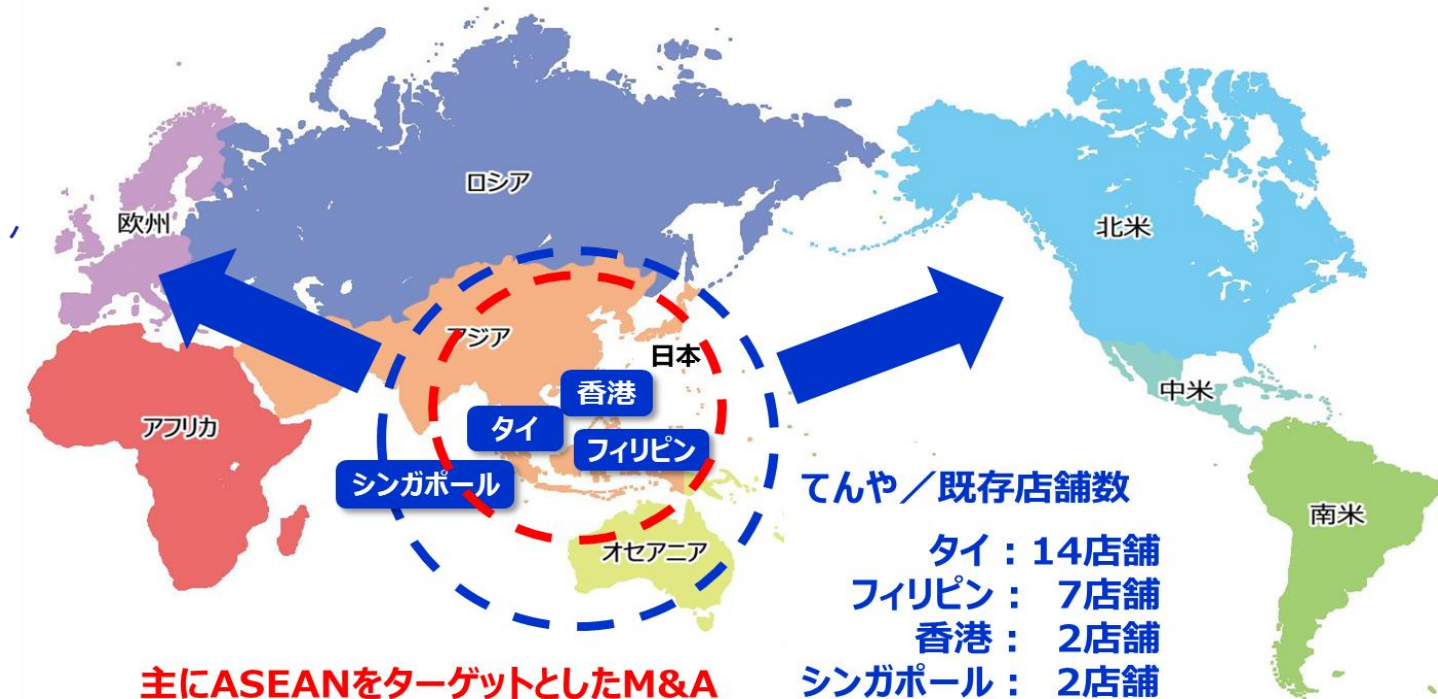
## 海外成長市場における事業基盤の確立、拡大

### てんやFC事業の拡充

- 既存事業の収益性向上  
事業環境変化への対応のため、小型モデル開発  
やテイクアウト・デリバリー強化を推進
- 海外FC事業の拡充  
中国、アジア、オセアニア等への進出を検討

### M&Aによる事業の拡大

- 更なる市場成長が期待できる  
ASEANの飲食企業等を対象
- スピーディーに事業を確立し  
同国内と周辺国への展開による成長



## Ⅱ-11. 双日株式会社との業務提携：取組事例

*fine food is our business* **ROYAL**

### 購買・物流

- ✓ 双日グループの調達力を活かした購買コストの低減
- ✓ 物流効率化に向けた取り組みを検討

### 工場

- ✓ 大手量販店向けなど、BtoB営業の強化
- ✓ 双日グループの協力工場との協業検討

### コントラクト

- ✓ マーチャンダイジングの見直し（高速道路SA・PA）
- ✓ 双日グループのネットワークを活かした空港拠点への出店検討

### 海外事業

- ✓ 海外事業パートナー・M & A 案件を共同で発掘

### ホテル

- ✓ レジャー需要の取り込み強化
- ✓ 新たな事業領域への進出を検討

# I 2021年12月期 第3四半期 実績報告

## II 構造改革の推進

- 変化への対応
- 経営効率化
- 成長分野の育成
- 双日株式会社との業務提携の進捗

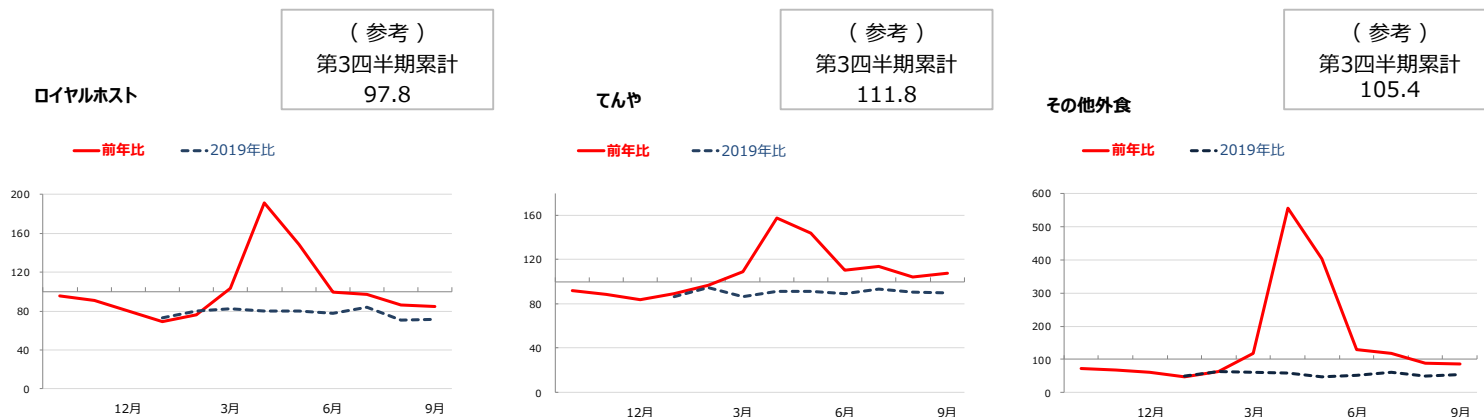
## III Appendix

# Ⅲ-1. 外食事業

(単位：百万円)

	2020年12月期 第3四半期		2021年12月期 第3四半期		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	33,905	△3,470	32,138	489	△1,766	3,959
ロイヤルホスト	21,231	△55	20,381	1,148	△850	1,203
てんや	7,391	△619	7,339	661	△52	1,281
その他外食	5,281	△2,017	4,418	▲569	△863	1,448
外食本部	0	△777	0	▲751	0	26

〈〈 既存店売上前年（2019年）比 推移（％） 〉〉

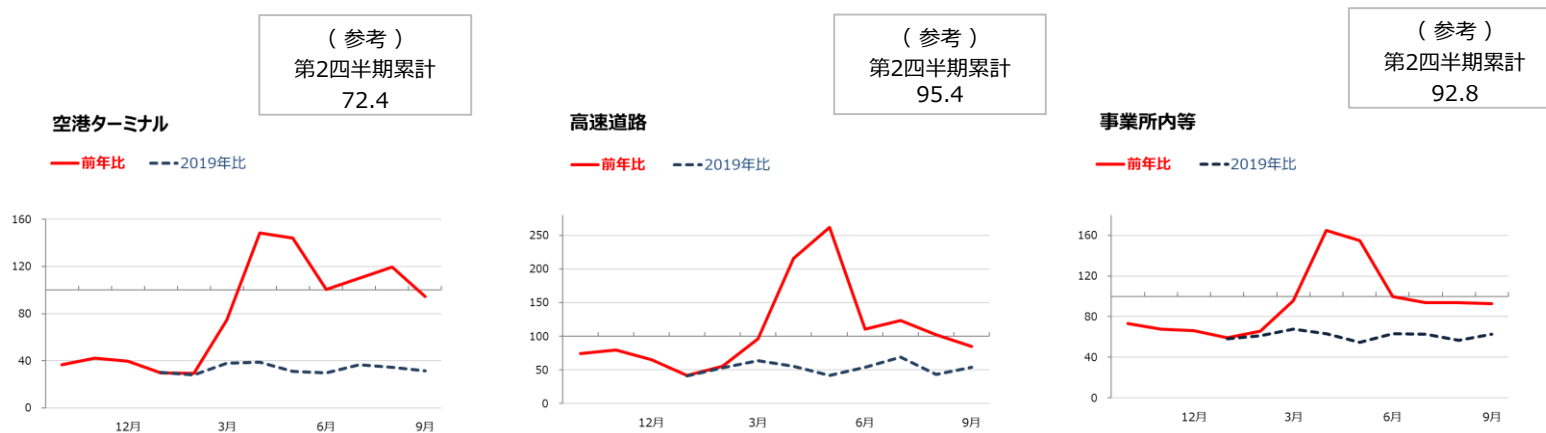


# Ⅲ-2. コントラクト事業

(単位：百万円)

	2020年12月期 第3四半期		2021年12月期 第3四半期		増減額	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
コ ン ト ラ ク ト 事 業	13,795	△2,344	11,930	▲876	△1,865	1,467
空 港 タ ー ミ ナ ル	3,280	△702	2,065	▲35	△1,214	667
高 速 道 路	4,383	△736	4,079	▲548	△303	188
事 業 所 内 等	6,131	△729	5,785	▲9	△346	720
コ ン ト ラ ク ト 本 部	0	△175	0	▲283	0	△108

《《 既存店売上前年（2019年）比 推移（%） 》》



# Ⅲ-3. ホテル事業

(単位：百万円)

ホテル事業
リッチモンドホテル
ホテル本部

2020年12月期 第3四半期	
売上高	経常利益
9,599	△5,905
9,599	△5,782
0	△123

2021年12月期 第3四半期	
売上高	経常利益
11,741	▲2,643
11,741	▲2,484
0	▲159

増減額	
売上高	経常利益
2,142	3,261
2,142	3,297
0	△36

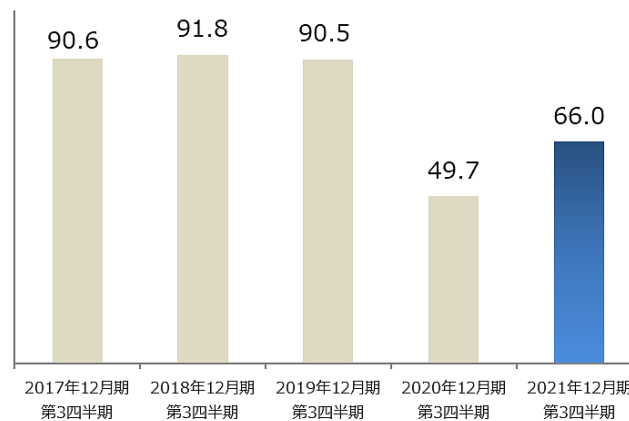
【リッチモンドホテル 直営のみ】

店舗数（各四半期末）
各期末客室数（室）
直営ホテル客室稼働率

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4四半期 10月-12月	通期
41	41	41	42	42
8,312	8,311	8,309	8,498	8,498
70.7%	25.4%	52.9%	70.7%	55.0%

2021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
42	42	42	42
8,498	8,485	8,277	8,277
60.7%	65.5%	71.6%	66.0%

《 客室稼働率推移（%） 》



# Ⅲ-4. 既存店売上2019年比

## 2021年度

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月 (速報値)	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	72.8	80.0	82.2	80.2	80.3	77.8	83.8	70.5	71.1	95.7	78.4	78.9	77.5
	てんや	86.2	94.9	86.5	91.3	91.5	89.2	93.5	90.7	89.6	101.3	89.0	89.8	90.3
	専門店	50.8	64.1	62.1	57.9	47.7	51.7	61.9	50.2	53.6	71.5	59.1	55.6	55.4
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	42.6	32.3	32.7	33.2
	高速道路	41.3	53.5	64.1	55.4	42.2	54.0	69.4	43.4	53.8	81.2	52.8	51.1	51.8
	事業所内	58.1	61.2	67.5	63.5	54.5	63.4	62.9	56.8	62.7	72.1	62.4	61.4	61.2
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	56.8	49.9	50.1	51.6

## 2020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	2020年 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	95.3	90.8	79.8	81.2
	てんや	95.9	98.2	79.1	58.1	63.6	80.1	81.6	86.4	83.6	92.0	88.6	84.1	82.3
	専門店	105.1	100.5	52.3	11.5	12.3	40.3	52.1	55.9	64.2	72.0	68.7	60.8	56.1
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	36.8	42.4	39.6	41.3
	高速道路	99.0	98.0	66.6	25.6	15.9	49.4	56.3	42.4	64.2	74.1	80.0	65.4	58.7
	事業所内	99.6	93.3	68.3	37.4	34.4	62.6	62.4	64.1	69.6	73.0	67.8	66.0	66.3
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	55.9	60.1	55.9	45.4

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。

なお、2021年10月度データは、速報ベースでございます。



# Ⅲ-5. 店舗展開状況

	2020年 通期実績				2021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>5</b>	<b>△58</b>	<b>△53</b>	<b>511</b>	<b>9</b>	<b>▲29</b>	<b>▲20</b>	<b>491</b>
ロイヤルホスト	2	△1	1	232	4	▲4		232
直 営				217		▲4	▲4	213
国内 F C ※1	2	△1	1	3	3		3	6
海外 F C				12	1		1	13
て ん や	2	△34	△32	197	2	▲14	▲12	185
国内 直 営	1	△24	△23	124	1	▲5	▲4	120
海外 直 営		△3	△3					
国内 F C ※1		△6	△6	47		▲7	▲7	40
海外 F C	1	△1		26	1	▲2	▲1	25
カウボーイ家族		△11	△11	7		▲2	▲2	5
シェーキーズ		△1	△1	20	1	▲2	▲1	19
直 営				12	1		1	13
F C 等		△1	△1	8		▲2	▲2	6
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ	1	△2	△1	8		▲1	▲1	7
直 営	1	△2	△1	7		▲1	▲1	6
F C 等 ※1				1				1
その他専門店		△9	△9	37	2	▲6	▲4	33
直 営		△9	△9	37	2	▲6	▲4	33
F C 等								
<b>コ ン ト ラ ク ト 事 業 計</b>	<b>10</b>	<b>△37</b>	<b>△27</b>	<b>186</b>	<b>3</b>	<b>▲11</b>	<b>▲8</b>	<b>178</b>
空港内レストラン・売店等		△17	△17	33				33
高速道路内レストラン・売店	1	△1		14				14
直 営	1	△1		12				12
F C 等				2				2
ビジネス&インダストリー	7	△8	△1	74	3	▲7	▲4	70
シルバー・ヘルスケア	2	△6	△4	40		▲2	▲2	38
百貨店内レストラン等		△5	△5	25		▲2	▲2	23
<b>ホ テ ル 事 業 計</b>	<b>1</b>	<b>△4</b>	<b>△3</b>	<b>51</b>				<b>51</b>
リッチモンドホテル等	1		1	44				44
直 営	1		1	42				42
F C 等				2				2
ホテル直営レストラン		△4	△4	7				7
<b>グ ル ー プ 合 計 ※1</b>	<b>14</b>	<b>△99</b>	<b>△85</b>	<b>739</b>	<b>10</b>	<b>▲40</b>	<b>▲30</b>	<b>709</b>
直 営	<b>13</b>	<b>△90</b>	<b>△77</b>	<b>647</b>	<b>7</b>	<b>▲29</b>	<b>▲22</b>	<b>625</b>
F C 等 ※1	<b>1</b>	<b>△9</b>	<b>△8</b>	<b>92</b>	<b>3</b>	<b>▲11</b>	<b>▲8</b>	<b>84</b>
(内、海外 F C)	<b>1</b>	<b>△1</b>		<b>38</b>	<b>2</b>	<b>▲2</b>		<b>38</b>

※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」4 店舗、ロイヤルガーデンカフェ「F C 等」1 店舗  
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