

2023年12月期 第1四半期決算 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5月11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1四半期 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1四半期 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、行動制限の緩和により各事業セグメントで需要が回復し、好調に推移
- ✓ 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+26億円の増収効果
- ✓ 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
(助成金収益計上：2022年第1四半期725百万円、2023年第1四半期0百万円)

(単位：百万円)

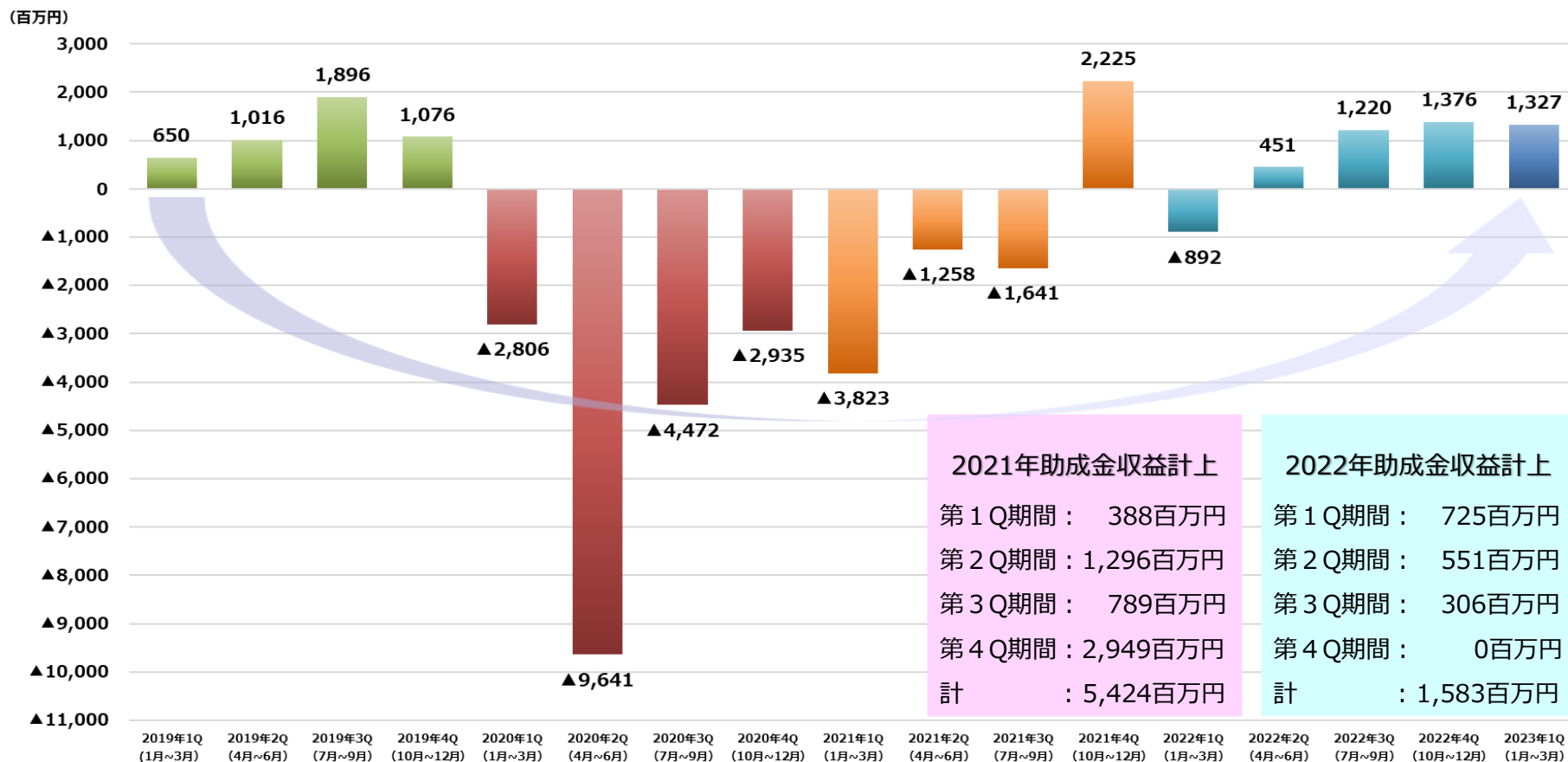
	2022年12月期 第1四半期	2023年12月期 第1四半期	増減額	増減率
売上高	22,144	31,634	9,489	42.9%
営業利益	△1,033	1,617	2,651	-%
経常利益	△892	1,327	2,219	-%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△1,058	975	2,033	-%
EBITDA	579	3,005	2,425	418.9%

※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1四半期期間（1月～3月）は、4四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 第1四半期期間としては4年振りの経常黒字となり、また、コロナ禍前（2019年第1四半期期間）を上回る水準まで回復

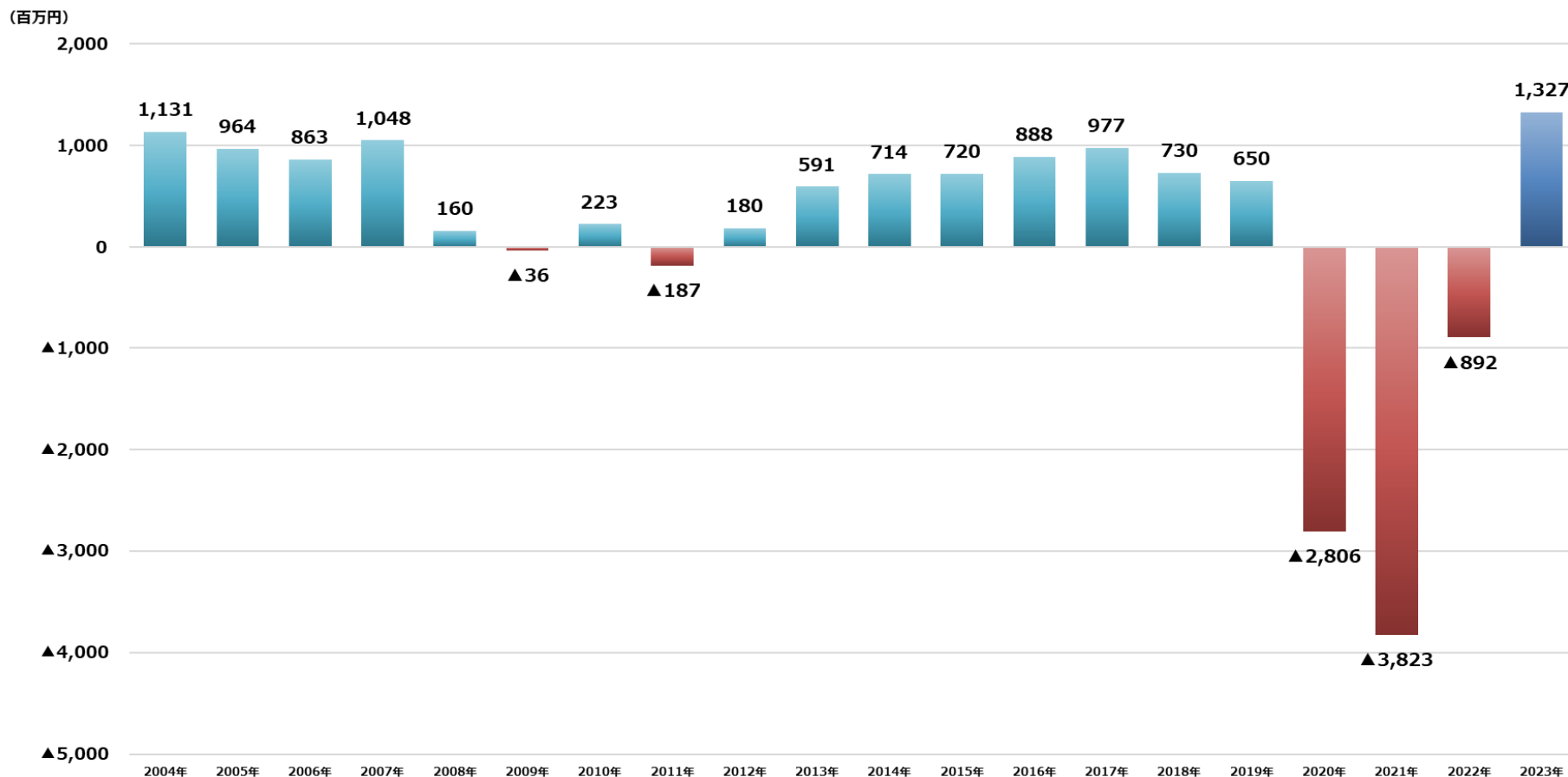
連結経常損益推移（四半期）



I-3. 第1四半期 経常損益推移 (2004年~2023年)

- ✓ 第1四半期期間（1月～3月）は、コロナ禍（2020年～2021年）において、大幅な経常赤字が続いたものの、2023年第1四半期期間については経常黒字に転換
- ✓ 経常利益は、四半期財務情報の開示を開始した2004年以降で最高水準

第1四半期 経常損益推移 (四半期)



I-4. 仕入価格高騰の影響額と対応策

	第1四半期期間 (実績)	第2四半期以降 (見込)	2023年通期 (見込)
原材料	+ 5 億円	+ 17 億円	+ 22 億円
電気・ガス	+ 4 億円	+ 5 億円	+ 9 億円
影響額計	+ 9 億円	+ 22 億円	+ 31 億円

- 第2四半期以降、主要食材の牛肉や鶏卵等で仕入価格の高騰を見込
- 夏期の需要ピーク時に、光熱費の値上げによるコスト増を想定

- 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
- ステーキや朝食メニューなど、一部商品で販売価格を見直し
- 鶏卵を使用する商品のレシピ変更

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、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、マイナスが縮小
- ✓ 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、プラスが縮小
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は29億円、現預金残高は期末時点で286億円

(単位：百万円)

	2022年度 第1四半期	2023年度 第1四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	808	2,540	1,732
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△3,192 △478	▲639 ▲660	2,553 △182
財務キャッシュ・フロー	7,096	1,091	△6,004
キャッシュ・フロー合計	4,712	2,993	△1,718

現金及び預金	27,826	28,646	819
--------	--------	---------------	-----

I-6. バランスシート

- ✓ 2023年3月度末時点の総資産は1,249億円、前期末に対して13億円の増加
- ✓ 2023年度期末時点の自己資本は445億円、自己資本比率は35.7%
- ✓ 固定長期適合率は92.4%となり、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2022年度		2023年度	当四半期 増減額
	3月末	期末	3月末	
総 資 産	115,023	123,570	124,900	1,329
(参考) うち現金及び預金	27,826	25,653	28,646	2,992
有 利 子 負 債	59,813	55,427	57,293	1,865
借 入 金	26,947	24,312	26,843	2,531
(ネット借入金)	(△879)	(△1,341)	(▲1,802)	(△461)
リ - ス 債 務	32,865	31,114	30,449	△665
自 己 資 本	39,117	44,293	44,599	306
自 己 資 本 比 率	34.0%	35.8%	35.7%	△0.1%
固 定 長 期 適 合 率	86.4%	91.4%	92.4%	1.0%

I-7. セグメント別損益

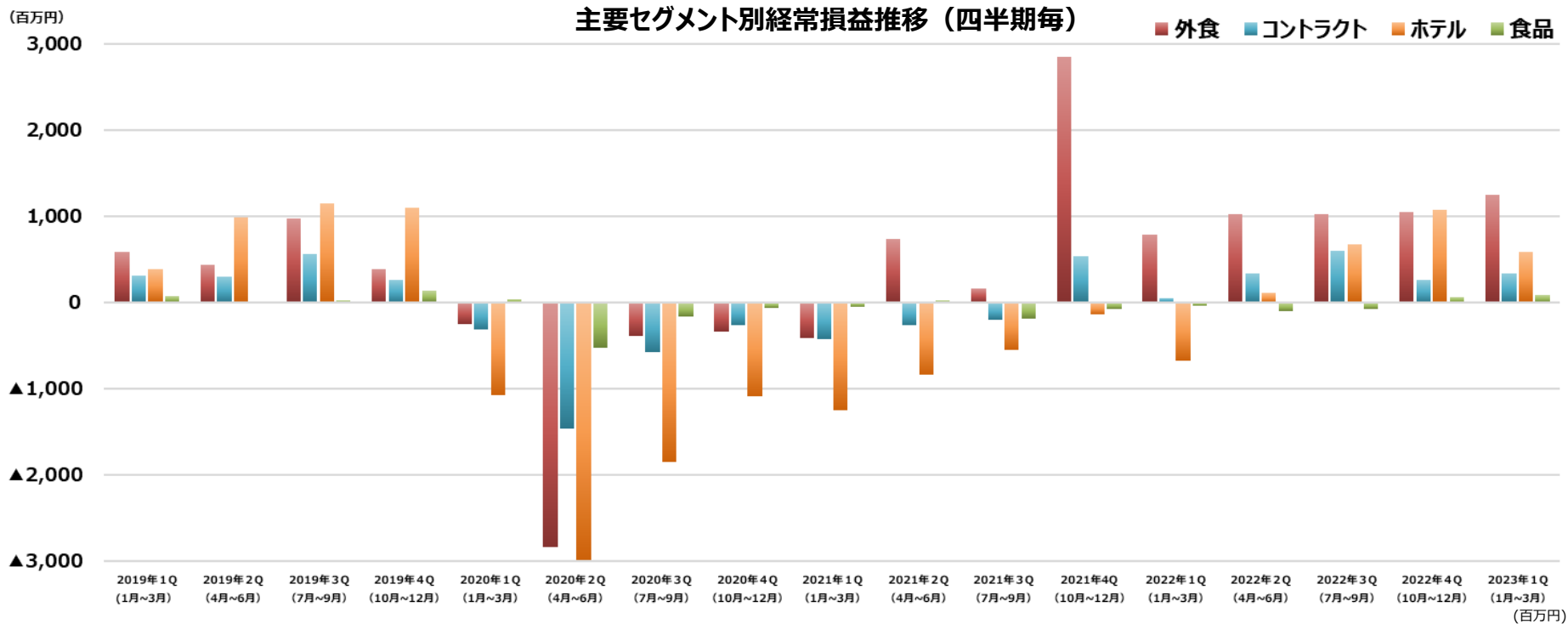
- ✓ 外食・コントラクト・ホテル・食品の主要事業セグメントは、対前期比較で増収増益、特にホテル事業は前期経常赤字から黒字に転換し、大幅な増益
- ✓ コントラクト事業は、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化で大幅な増収

(単位：百万円)

	2022年12月期 第1四半期		2023年12月期 第1四半期		前期比較	
	売上高 増減額	(占有) (%)	売上高 増減額	(占有) (%)	売上高 増減額	経常利益 増減額
外食事業	12,036	(54.4)	14,815	(46.8)	2,778	460
コントラクト 事業	4,595	(20.8)	9,283	(29.3)	4,687	282
ホテル事業	4,505	(20.3)	6,655	(21.0)	2,150	1,250
食品事業	2,349	(10.6)	2,734	(8.6)	384	127
その他事業	95	(0.4)	62	(0.2)	△32	103
セグメント間 相殺	△1,438	(-)	△1,917	(-)	△479	(-)
全社部門	-	(-)	-	(-)	-	△5
合計	22,144	(100.0)	31,634	(100.0)	9,489	2,219

I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2四半期期間連続で、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1四半期期間（1月～3月）の経常利益は、主要4事業全てがコロナ禍前（2019年第1四半期期間）の水準を超過



	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)
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
コ ン ト ラ ク ト	307	299	555	264	▲308	▲1,460	▲576	▲258	▲420	▲258	▲198	539	49	335	592	263	332
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
食 品	73	1	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186	▲73	▲41	▲97	▲78	64	85
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

I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 各事業セグメント本部（間接部門）を除き、全ての事業ラインが経常黒字
- ✓ ロイヤルホストなどの外食事業ラインは、前期計上の助成金の影響を除くと大幅な増益
- ✓ リッチモンドホテルは、ビジネスおよび観光需要ともに回復が顕著で、大幅な増収増益

(百万円)

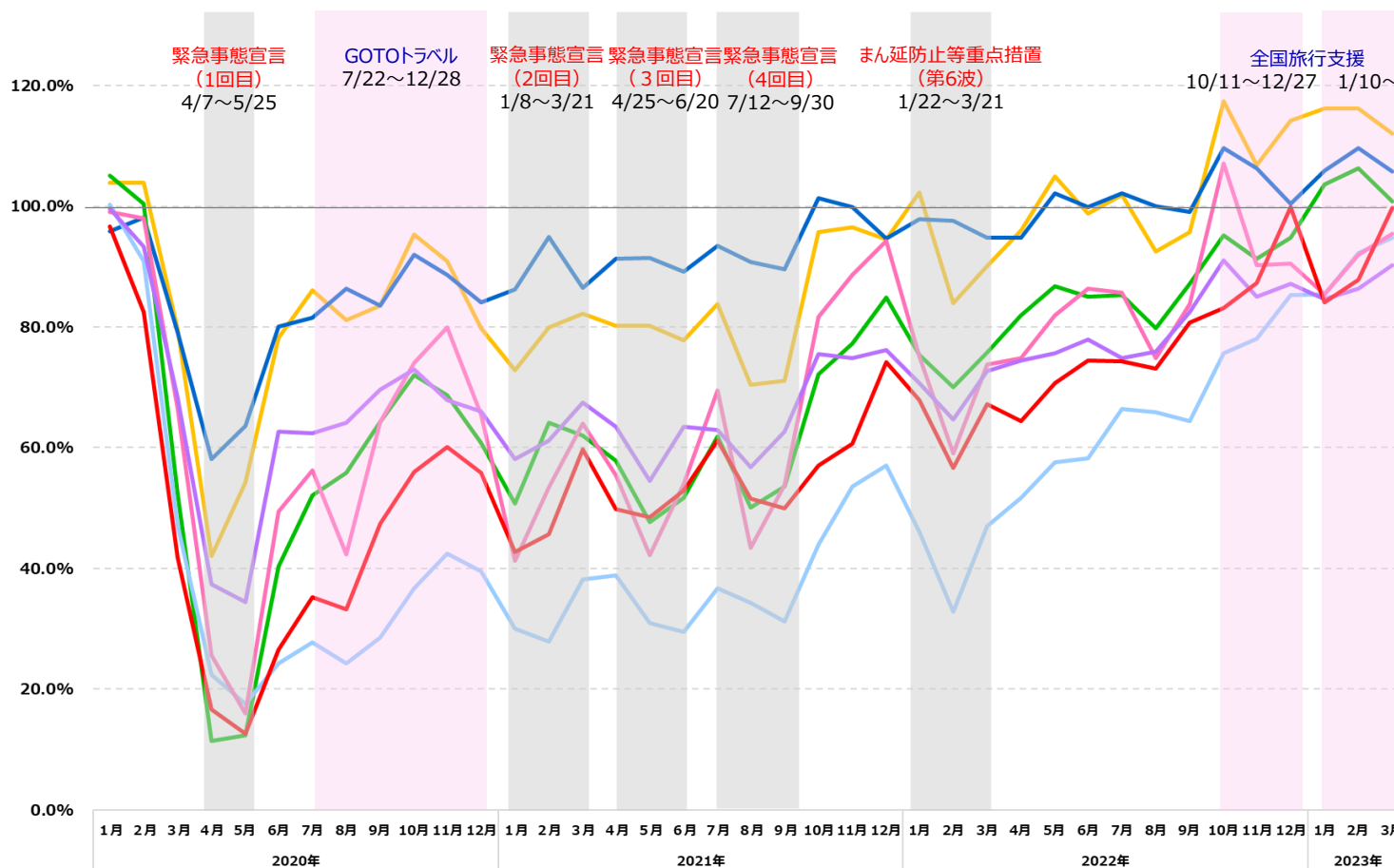
		2022年12月期 第1四半期			2023年12月期 第1四半期			前期比較		
		売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)
外食事業	ロイヤルホスト	7,886	821	447	10,008	1,092	1,092	2,121	270	644
	てんや	2,431	139	53	2,637	154	154	205	15	101
	その他外食	1,718	29	△102	2,169	189	189	451	160	292
	外食本部	0	△206	△206	0	▲191	▲191	0	14	14
	計	12,036	784	192	14,815	1,244	1,244	2,778	460	1,052
契約事業	空港ターミナル	836	22	18	1,837	189	189	1,000	167	171
	高速道路	1,758	26	7	5,136	175	175	3,378	149	167
	事業所内等	2,001	107	16	2,309	138	138	308	31	122
	契約本部	0	△105	△105	0	▲172	▲172	0	△66	△66
	計	4,595	49	△62	9,283	332	332	4,687	282	395
ホテル事業	リッチモンドホテル	4,505	△617	△638	6,655	678	678	2,150	1,295	1,317
	ホテル本部	0	△53	△53	0	▲97	▲97	0	△44	△44
	計	4,505	△670	△691	6,655	580	580	2,150	1,250	1,272
食品事業	工場・購買物流ほか	2,349	10	10	2,734	143	143	384	132	132
	食品本部	0	△52	△52	0	▲57	▲57	0	△5	△5
	計	2,349	△41	△41	2,734	85	85	384	127	127

(注) 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、6ヶ月連続でコロナ禍前の2019年の水準を超過、ディナーレストランを含むその他外食についても好調な推移
- ✓ 行動制限の緩和に伴い、リッチモンドホテルや高速道路、空港店舗で上昇傾向が顕著

既存店売上高 対2019年比推移



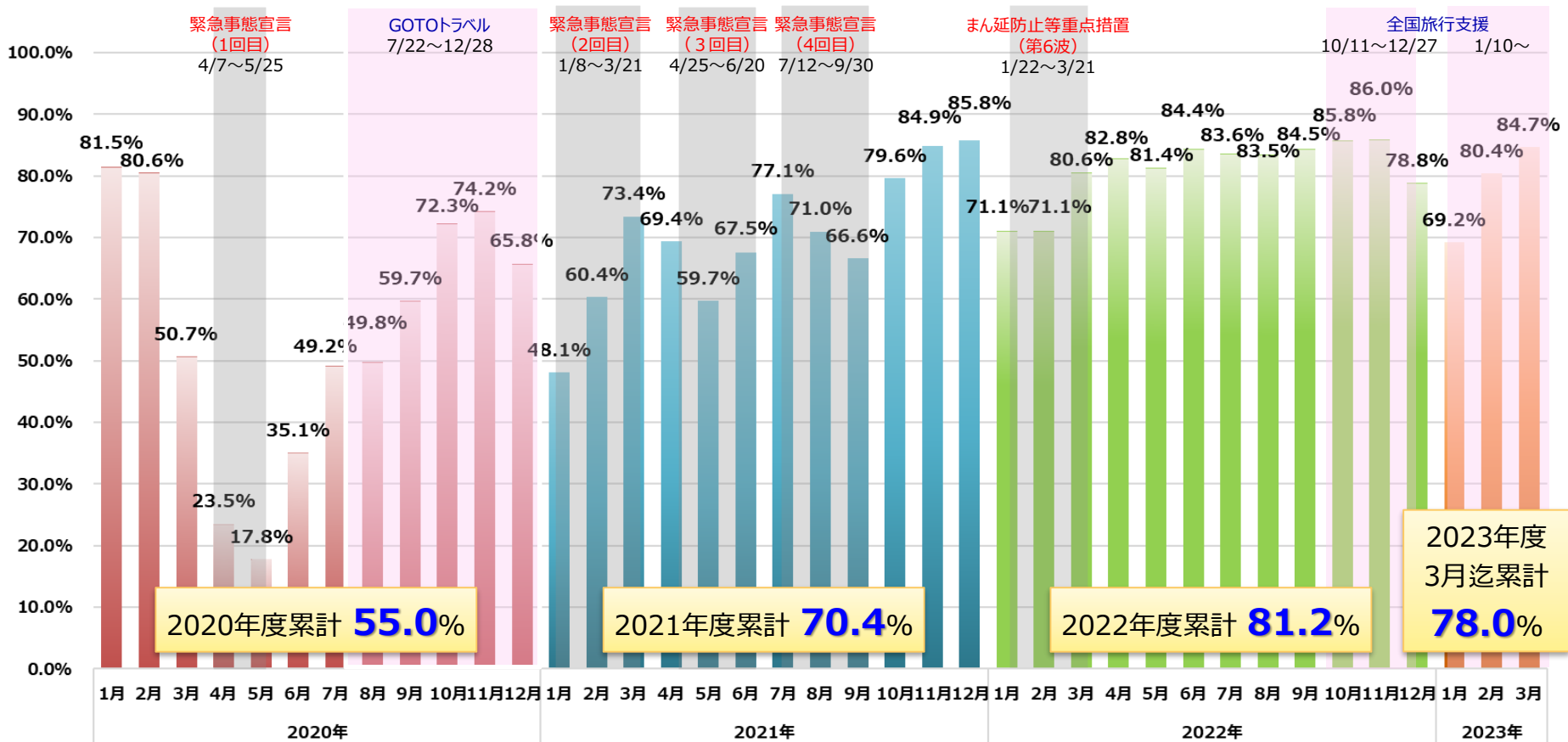
	1月	2月	3月
ロイヤルホスト	116.2%	116.1%	112.1%
てんや	105.9%	109.7%	105.8%
その他外食	103.6%	106.3%	100.8%
リッチモンドホテル	84.0%	87.8%	99.8%
高速道路	85.4%	92.0%	95.4%
空港ターミナル	85.5%	92.3%	94.7%
事業所内	84.6%	86.3%	90.3%

※ 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. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 全国旅行支援の延長やインバウンド客の戻りを受けて、観光需要を中心に回復傾向
- ✓ 第1四半期期間（1月～3月）の稼働率は78.0%、1月度は宿泊療養施設3棟の通常営業への移行が影響したものの、2月以降は堅調な推移

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るホテルを含んでおります。

I 2023年12月期 第1四半期 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》

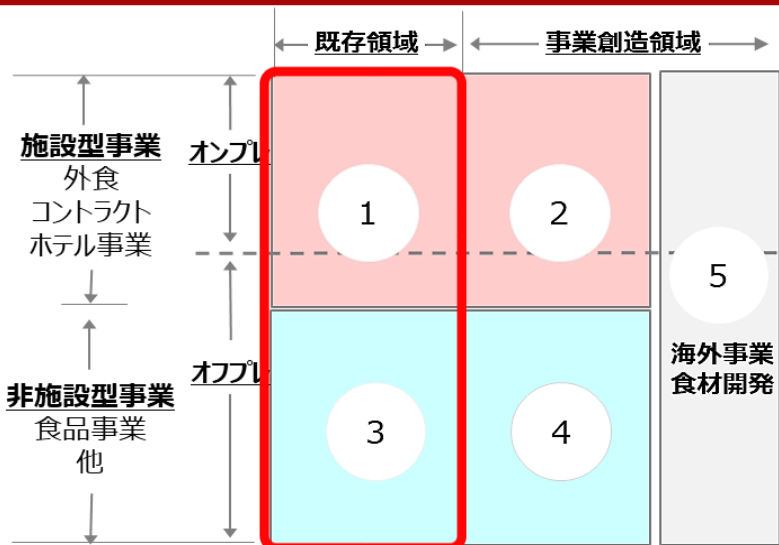
時間や場所にとらわれない
“食” & “ホスピタリティ”の提供

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」

年間投資計画：既存領域60億円、事業創造領域32億円

各カテゴリーの進捗

カテゴリー 1

（既存領域・施設型事業）

- ✓ 外食事業での出店再開（ロイヤルホストでは4年ぶりに新規出店）
- ✓ 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）

- ✓ 双日との合併で新規カフェチェーンの展開に着手
- ✓ DXを活用した店舗の出店を加速（駒込天井、TEN Labo）

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
- ✓ 大手小売企業・食品メーカーへの商品販売を通じたBtoBビジネスの強化

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（年内予定）

Ⅱ-3. 既存領域・施設型事業（カテゴリ-1）

外食事業

新規出店の再開、高付加価値戦略

- ✓ 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)

半個室席やタブレット注文、
2段式コンベアオープンを導入し
利便性・料理の品質・生産性の向上を実現



- ✓ 専門店業態の出店加速



麒麟横浜ビアホール
(神奈川県横浜市：
4月11日)



ミセスエリザベスマフィン
天神地下街店
(福岡県福岡市：
3月25日)



- ✓ 世界各国の料理をロイヤルホスト風にアレンジした料理フェア開催



ロイヤルホスト フェージョンセレクション第1弾
「SINGAPORE」開催 (4月19日～)

コントラクト・ホテル事業

新規運営受託・出店、既存店の活性化

- ✓ 新規開業予定のエンターテインメント施設内レストラン&カフェ運営を受託 (6月16日)



ワーナー ブラザース スタジオツアー東京
-メイキング・オブ・ハリウッド- (東京都練馬区)

- ✓ 空港国際線店舗の新規出店、営業再開



海膳空膳
(愛知県・中部国際空港国際線
：3月27日)



ロイヤル AIRPORT STAND
(千葉県・成田国際空港国際線
：2月1日)

- ✓ リッチモンドホテル 既存店改装でブランド価値向上

6棟のホテルにおいて、各拠点の顧客ニーズに応じた改装を実施予定

- ✓ リッチモンドホテル AIを活用したレベニューマネジメントシステムを活用

AIが客室販売価格を提案し、
ホテル毎の特殊要因をマネージャーが加味
⇒1月以降 客室単価 マーケット対比+11.6%

Ⅱ-4. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

コントラクト・ホテル事業

新ライフスタイル型業態開発

✓ レジャー需要に対応した体験型ホテルへの改装によりADR・稼働率上昇



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
リニューアルオープン（東京都墨田区）

サウナやコンセプトフロア等、付加価値のある客室を設置

改装による効果

- ・ADR : コロナ禍前を上回る水準で推移
- ・客室稼働率 : 客室販売方法や販売促進方法の改善により伸長
- ・RevPAR : 前年を上回る好調な推移

✓ 次世代型カフェ・レストランの運営サポート



分身ロボット「OriHime（オリヒメ）」
写真提供：オリ研究所

オリ研究所「分身ロボットカフェDAWN ver.β」
期間限定地域キャラバンカフェに特別協賛・運営協力
■第2弾 札幌開催：2023年2月18日～3月3日



リッチモンドホテル札幌大通1階の
レストラン「モディッシュ札幌」において
家庭用フローズンミール
「ロイヤルデリ」を活用したメニューを提供

※「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。

外食事業

次世代に向けた取り組み

✓ 外食産業の構造的課題の解決にチャレンジするDX店舗の開発



DX実験店舗：TEN Labo
（東京都墨田区：4月27日）

ロイヤルホールディングス
「天井てんや」での天ぷら調理の知識・技術

Mt.SQUARE
「企業向けweb3サービス：JOREN」を活用した
「会員証NFT」及び「貢献ポイントトークン」の発行

エクサウィザーズ
調理AI「exaBase ロボティクス」開発

✓ 双日社との合併でカフェ事業のチェーン展開



■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

関東を中心に开店を開始し、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。

II-5. 既存領域・非施設型事業（カテゴリー3）

食品事業

生産性の向上

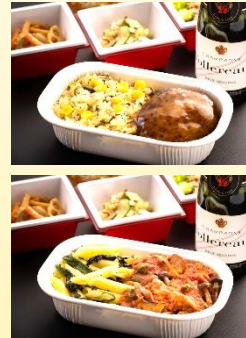
- ✓ 工場製品のアウトレット販売により食品ロスを削減



フードトラックカフェを開催：ふなっしーパーク
(千葉県船橋市：4月16日)



- ✓ 国際線航空需要の復調を受け、機内食冷凍アンブレ製造を強化



- ✓ 工場生産性向上プロジェクトで、現場主導の改善提案制度

1Q累計約**140**件の改善提案
人時製造高は前年同期比**105%**



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

- ✓ 商品開発部門における高付加価値商品の開発



ロイヤルホスト フェージョンセレクション第1弾
「SINGAPORE」
海老と帆立のシンガポール風チリソース



天丼てんや 初夏天丼



NIKUVEGEパテを使用したベジタブルバーガー
※コントラクト事業 一部店舗で販売予定

- ✓ SCMプロジェクト 拠点再編プランを実施

配送の迅速化・効率化を目指し
てんや専用物流センターを新設
10月稼働に向け準備中



Ⅱ-6. 事業創造領域・非施設型事業（カテゴリー4）

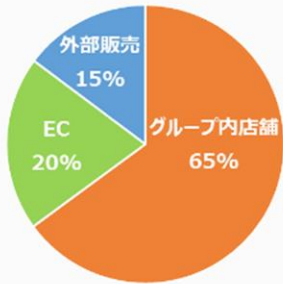
fine food is our business **ROYAL**

食品事業

リパッケージ戦略

✓ レストランオリティのフローズンミール『ロイヤルデリ』の販売拡大

2023年1Q 販売チャネル別売上比



冷凍自動販売機を展開
リッチモンドホテル浜松に
1台目導入（4月1日）



新規顧客開拓を目的に、双日社との連携で
スーパーマーケット・トレードショーに初出展

出展によって**12社**との商談が進行中
うち**3社**は契約成立（4月末現在）



各種イベント需要に沿った
セットやギフト対応商品の展開

食品事業

BtoBビジネスの拡大

✓ 大手小売企業向け
PB商品の販売を継続



（例）イオントップバリュ（株）
「プロのひと品シリーズ」
ロイヤル首席料理長監修商品を展開



✓ 大手食品メーカーとの
タイアップによる商品の販売



（例）株式会社日清製粉ウェルナ
「青の洞窟」冷凍食品
一部パスタソース等を製造



✓ その他業態の新規顧客開拓

（例）株式会社平田牧場
平田牧場の最高級ブランド
「平田牧場金華豚」を使用した
ショートパスタ・カレー・煮込み・グリル
全**7**アイテム
7月販売に向けて製造予定

➤その他にも量販店や
小売店、EC、ホテル向けに、
リパッケージ商品の
企画・提案を推進

II-7. 海外事業・食材開発（カテゴリー5）

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（3月末現在）

国・地域	2022年/12末 店舗数	2023年1Q 出店数	2023/3末 店舗数
タイ	12	-	12
フィリピン	11	-	11
香港	5	-	5
シンガポール	2	1	3
中国広東省	1	-	1



TENYA Parkway Parade
(シンガポール：2月7日オープン)



香港のてんや5店舗において
青森県産イベントメニュー提供

✓ 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.)
- 2023年3月 **YOTEI PTE. LTD.**と合併会社設立
(Royal Food Services (Singapore) Pte. Ltd.)

Hospitality Restaurant
Royal Host

ロイヤルホスト初の海外直営店舗を出店予定

植物肉事業

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・双日グループ・
ユニテックワーズ)

3社共創により、植物肉を使用した
製品を競争力のある価格・品質で提供

■ 2022年7月～
ロイヤルホストのメニューとして提供中



※一部店舗を除く

NIKUVEGE
タイ風スパイシーライスプレート

■ 2023年6月16日～（一部店舗限定）
エンタメ施設内レストランにて提供開始予定

※一部店舗のみ提供



NIKUVEGEのパテを使用した
ベジタブルバーガー

Ⅱ-8. サステナビリティ経営への取り組み①

<中期経営計画で掲げた目標の達成に向けて、取り組みを推進>

■ 食品ロス削減は順調に推移、CO2排出量削減対応は今後の重要課題

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 20% 障害者雇用率 2.3% 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	食品重大事故ゼロ
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り組みを推進できている企業	食品ロス 10%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

<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

日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供するために進化し続ける

採用市場における 競争力強化

賃金水準の引き上げ

- ✓ 10,000円ベア + 業績連動賞与
- ✓ 店長・料理長の役職手当10,000円増
- ✓ シニア社員（60歳以上）の処遇改善

2023年度
賃金改善6.5% + α
(ベア + 定昇ほか)

教育・研修の機会の充実

一人一人が成長できる環境作り

- ✓ 教育研修制度の充実（世代別・階層別・全体）
- ✓ エキスパート人材の育成、女性の活躍推進
- ✓ 若手の抜擢、次世代幹部の育成・社外との人材交流

従業員が誇りを持って 働ける環境整備

- ✓ 労務環境改善、福利厚生の充実、多様な働き方の推進
- ✓ クルーの社員登用、従業員表彰、クルー・社員紹介制度
- ✓ 健康経営推進

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)

DXプロジェクト

2022年の進捗および2023年の計画

	DXプロジェクト	2022年の進捗および2023年の計画
業態	<p><出島></p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなCXと収益モデル 環境配慮型 	<ul style="list-style-type: none"> 出島2店舗の実験
CRM	<ul style="list-style-type: none"> 目指す姿：人に薦めたい人 人を誘いたい人 “食”&“ホスピタリティ 手段： 共通認証IDの実現。「個を知る」 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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フェーズ要件確定（2023年第1四半期中） 第1フェーズのローンチ予定（2023年中） 従業員向け割引券電子化のPoC（概念実証）計画
店舗管理システム	<ul style="list-style-type: none"> 間接業務軽減 SCM、CRMとの連携によるサービスレベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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（2023年中）
SCM	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入品から商品までのマスターの一元管理に向けた整備完了 物流システムの刷新に向けたシステム選定（2023年中） 自動発注の実証実験開始（2023年中）
ネットワークインフラ	<ul style="list-style-type: none"> 拡張性、可用性、信頼性担保 他システムとの容易な接続 	<ul style="list-style-type: none"> 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

: プロジェクトの対象範囲

未来に向けた実験（出島2店舗）

1. テーマ

マイクロストアへの挑戦 ～Only One～



マイクロストア1号店
2022年12月13日
「駒込天丼」オープン

テクノロジー活用による 新たなCXへの挑戦 ～TEN Labo～



2. 目的

- 最も生産性の高い領域を切り取り、付加価値の高いビジネスモデルを構築

- ・外食産業の構造的課題の解決
- ・顧客体験価値向上（顧客創造と個の対応）
- ・従業員体験価値向上

3. 現状

- ・短期間かつ低投資での開店
- ・生産性の高い省人化・小スペース店舗
- ・店舗間接業務排除（調理・接客に集中）

- ・2023年4月27日 実験店舗オープン
- ・トークンの活用（マイページ・タブレット接客等）
- ・お客さま・店舗・生産者とのコミュニティ構築
- ・自動発注、自動ワークスケジュール等

4. 将来

- ・様々なこだわりの逸品を開発
- ・多種多様な生産性の高い業態を展開

- ・AI調理機能をロボットに搭載し、注文・調理を自動で実施
- ・コミュニティ全体の価値向上（CX・EX等）
- ・外食プラットフォーム構築（生産者との繋がり）

有効なものは既存業態に展開

II-12. DXの取り組み（店舗管理システム・SCM）

Polaris統合店舗管理システムによる業務効率化

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

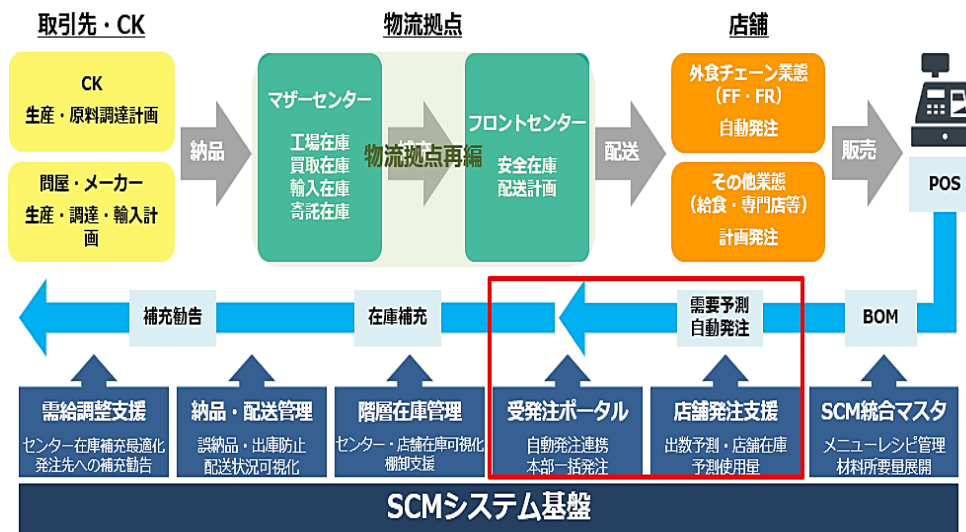
- ・タブレット端末のみでの店舗業務
- ・スマホ活用によるコミュニケーション向上
- ・AI技術を活用し業務精度向上

期待効果

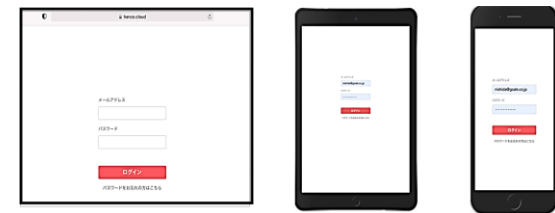
- ・アナログ業務の廃止
- ・店舗業務精度の向上
- ・業務時間の削減
- ・ワークスタイルイノベーション



統合マスタ(POS・材料展開)を用いた自動発注



発注業務からの開放/適正量発注による在庫・ロス削減



5月から先行利用開始

I 2023年12月期 第1四半期 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	第1四半期 1月-3月
外食事業	ロイヤルホスト	116.2	116.1	112.1	114.6
	てんや	105.9	109.7	105.8	107.0
	その他外食	103.6	106.3	100.8	103.2
コントラクト 事業	空港ターミナル	85.5	92.3	94.7	90.9
	高速道路	85.4	92.0	95.4	90.9
	事業所内等	84.6	86.3	90.3	87.1
ホテル事業	リッチモンドホテル	84.0	87.8	99.8	91.0

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1四半期実績			
	開店	閉店/異動	増減	期末	開店	閉店/異動	増減	期末
外 食 事 業 計	10	△33	△23	465	3	▲3		465
ロイヤルホスト	2	△13	△11	221				221
直 営				213				213
国内 F C※1	2		2	8				8
海外 F C		△13	△13					
てんや	7	△8	△1	181	1	▲3	▲2	179
国内直営		△3	△3	113				113
国内 F C※1		△3	△3	37		▲3	▲3	34
海外 F C	7	△2	5	31	1		1	32
カウボーイ家族		△4	△4					
シェーキーズ				19				19
直 営				13				13
F C 等				6				6
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ				6				6
直 営				6				6
F C 等								
その他専門店	1	△8	△7	28	2		2	30
直 営	1	△8	△7	28	2		2	30
F C 等								
コ ン ト ラ ク ト 事 業 計	3	△12	△9	167	10	▲7	3	170
空港内レストラン・売店等	1		1	33	1		1	34
高速道路内レストラン・売店	1		1	15	9	▲1	8	23
直 営	1		1	13	9	▲1	8	21
F C 等				2				2
ビジネス&インダストリー	1	△5	△4	65		▲2	▲2	63
シルバー・ヘルスケア		△4	△4	34		▲4	▲4	30
百貨店内レストラン等		△3	△3	20				20
ホ テ ル 事 業 計	2		2	52				52
リッチモンドホテル等	2		2	47				47
直 営	1		1	43				43
F C 等	1		1	4				4
ホテル直営レストラン				5				5
グ ル ー プ 合 計※1	14	△45	△31	671	13	▲10	3	674
直 営	5	△27	△22	596	12	▲7	5	601
F C 等※1	10	△18	△8	75	1	▲3	▲2	73
(内、海外 F C)	7	△15	△8	31	1		1	32

※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」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