

# 2024年12月期決算および 中期経営計画説明会資料

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>

2025年2月17日

**ROYAL**  
ロイヤルホールディングス株式会社

## **第1部 2024年12月期決算説明**

- I 2024年12月期 実績報告
- II 2025年12月期 業績予想
- III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## **第2部 経営ビジョン2035・**

### **中期経営計画2025～2027説明**

- I 経営ビジョン2035説明
- II 中期経営計画2025～2027説明

# 第1部 2024年12月期決算説明

## I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

# 第2部 経営ビジョン2035・

## 中期経営計画2025～2027説明

I 経営ビジョン2035説明

II 中期経営計画2025～2027説明

# I - 1. 連結損益

- ✓ 売上高は、外食・宿泊需要が底固く推移したことに加えて、高付加価値戦略に伴う販売価格の上昇もあり、既存店で増収を確保、加えて、前期および当期の新規出店も寄与
- ✓ 経常利益は、ホテル事業や空港店舗、機内食などの持分法損益の改善により増益
- ✓ 売上高・各段階利益ともに過去最高の水準

(単位：百万円)

	2023年 12月期	2024年 12月期	増 減	増 減 率
売 上 高	138,940	<b>152,150</b>	13,210	9.5%
営 業 利 益	6,074	<b>7,366</b>	1,292	21.3%
経 常 利 益	5,266	<b>7,315</b>	2,049	38.9%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	4,035	<b>5,926</b>	1,890	46.8%

E B I T D A	12,635	<b>15,193</b>	2,557	20.2%
-------------	--------	---------------	-------	-------

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

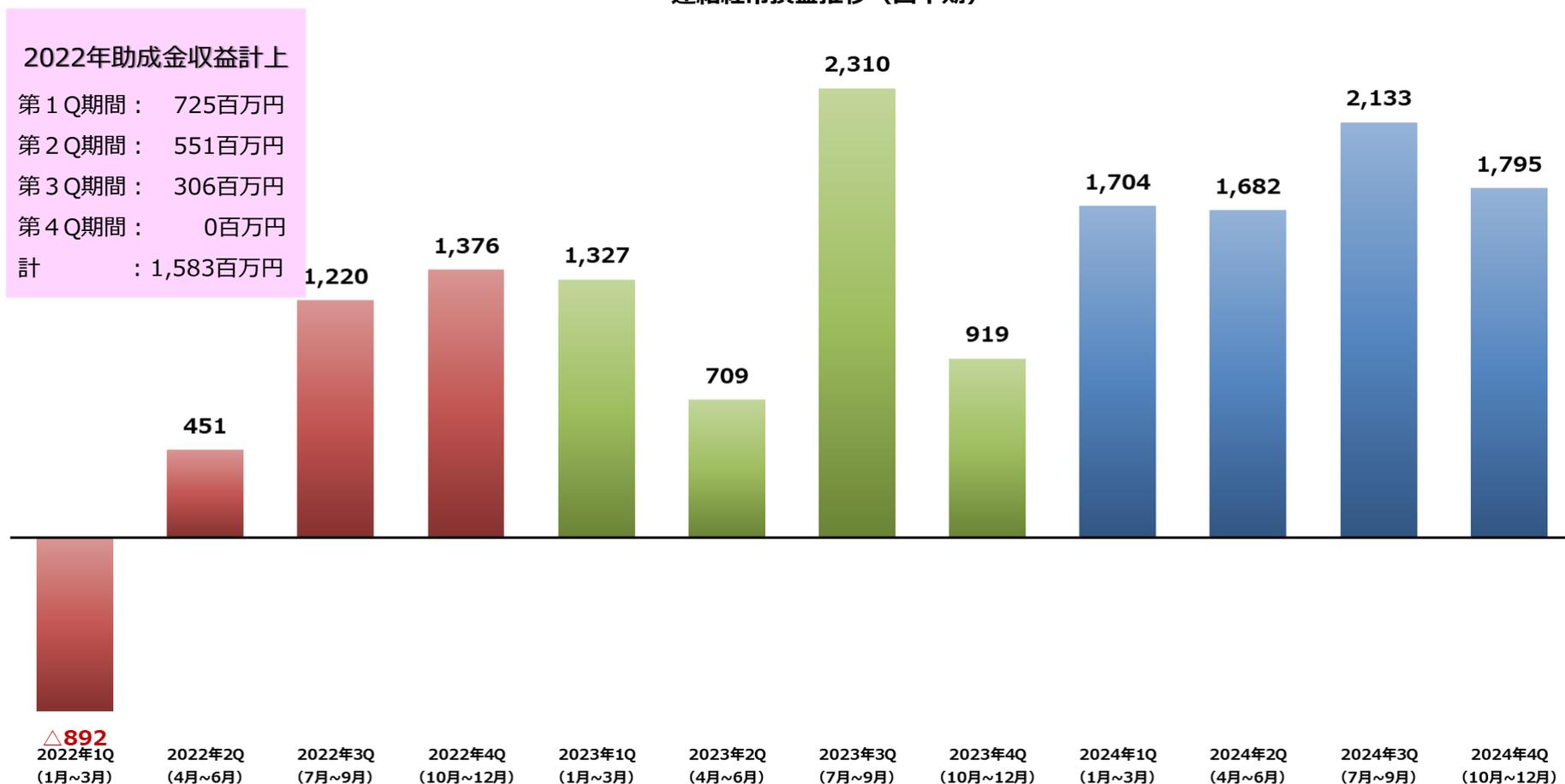
R O E	8.8%	<b>12.1%</b>	3.3%	—
-------	------	--------------	------	---

年 間 配 当 金 ( 普 通 株 式 )	20円	<b>32円</b>	12円	60.0%
--------------------------	-----	------------	-----	-------

# I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2024年第4四半期期間（10月～12月）は、11四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 経常利益は、外食店舗を中心に原材料費高による影響を受けたものの、ホテル事業の好調な推移などにより、前年同四半期期間（2023年10月～12月）を上回る水準

連結経常損益推移（四半期）

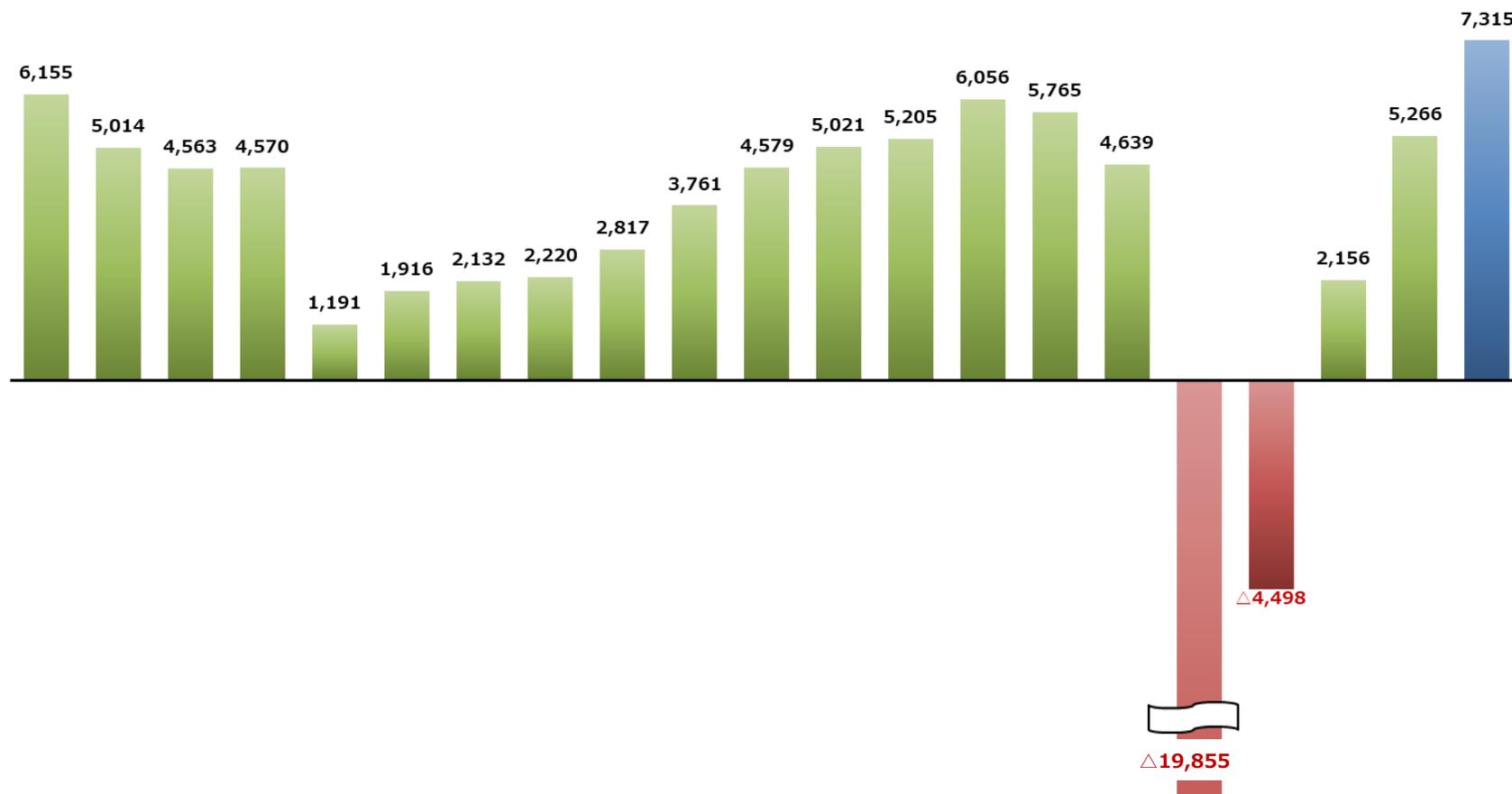


# I-3. 連結経常損益推移 (2004年~2024年)

- ✓ 2024年通期（1月~12月）は、3期連続（中期経営計画期間）での経常黒字
- ✓ 各事業セグメントにおける販売価格の上昇もあり、収益性が改善したことを受けて、経常利益額はコロナ禍前を上回り、過去最高の水準

(百万円)

連結経常損益推移



# 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
2024年通期	+ 8 億円	+ 1 億円	+ 9 億円
2023年通期	+ 24 億円	▲ 0 億円	+ 24 億円
2022年通期	+ 13 億円	+ 10 億円	+ 23 億円
(2021年対比)	(+ 45 億円)	(+ 11 億円)	(+ 56 億円)

- 主要食材である米国産牛肉の仕入価格高騰は一服
- 第3四半期期間（7月～9月）以降、米価の上昇が顕著
- 猛暑の影響を受け、青果・鶏卵等の仕入価格も上昇傾向
- 電気・ガス代等は政府補助金もあり、通期で前年並みの水準を維持

# I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、増益となったものの、前期分の業績連動賞与を当期に支給したことなどの要因により、前期比較でマイナス
- ✓ 投資キャッシュ・フローは、設備投資の増加や関係会社への出資により、前期比較でマイナス
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、自己株式（優先株式）の取得等により、前期比較でマイナス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は△72億円、現預金残高は期末時点で193億円

(単位：百万円)

	2023年度 累計	2024年度 累計	増減
営業キャッシュ・フロー	12,536	<b>10,364</b>	△2,172
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△6,593 △5,415	<b>▲9,843</b> <b>▲7,881</b>	△3,250 △2,466
財務キャッシュ・フロー	△5,197	<b>▲7,743</b>	△2,546
キャッシュ・フロー合計	746	<b>▲7,223</b>	△7,969

現金及び預金	26,394	<b>19,349</b>	△7,044
--------	--------	---------------	--------

# I-6. バランスシート

- ✓ 2024年末時点の総資産は1,277億円、前期末に対して+18億円の増加
- ✓ 自己資本は502億円、自己資本比率は39.3%まで上昇
- ✓ 固定長期適合率は94.0%、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2023年度 期末	2024年度 期末	増減
総 資 産	125,869	<b>127,738</b>	1,869
(参考) うち現金及び預金	26,394	<b>19,349</b>	△7,044
有 利 子 負 債	51,204	<b>49,982</b>	△1,222
借 入 金	22,600	<b>21,700</b>	△900
(ネット借入金)	(△3,794)	<b>(2,351)</b>	(6,145)
リ ー ス 債 務	28,604	<b>28,282</b>	△322
自 己 資 本	47,821	<b>50,249</b>	2,428
自 己 資 本 比 率	38.0%	<b>39.3%</b>	1.3%
固 定 長 期 適 合 率	87.6%	<b>94.0%</b>	6.4%

# I-7. セグメント別損益

- ✓ コントラクト・ホテル事業は対前期比較で増収増益、外食事業は既存店の売上高が伸長し増収となったものの、原材料費高の影響などにより減益
- ✓ その他事業は、機内食関連会社の持分法損益が改善し、対前期比較で増益

(単位：百万円)

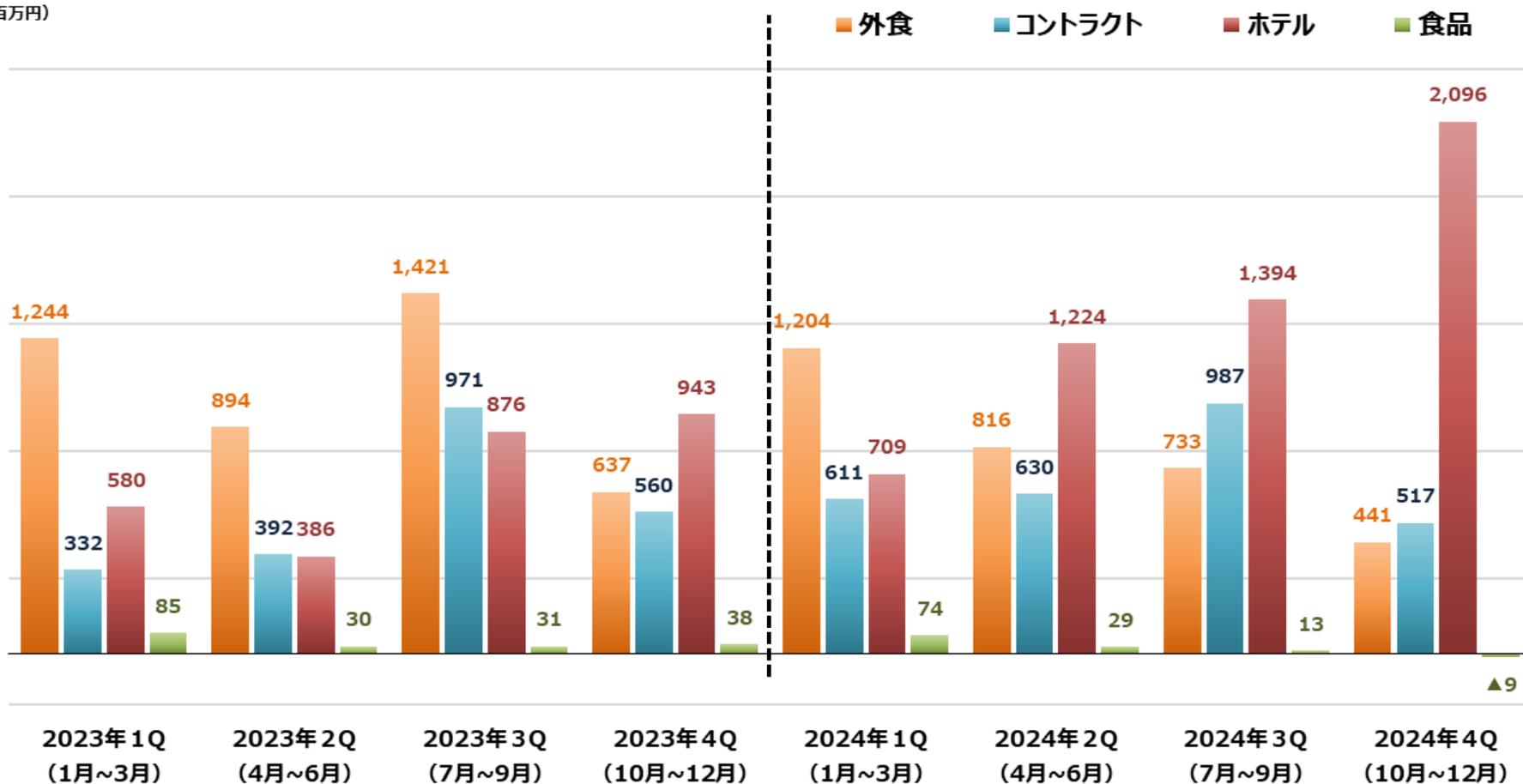
	2023年 12月期		2024年 12月期		前期比較		
	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 増減 (増減率) (%)	経常利益 増減	
外食事業	61,874 (44.5)	4,198	<b>63,034 (41.4)</b>	<b>3,197</b>	1,159 (1.9)	△1,000	
コントラクト 事業	43,548 (31.3)	2,257	<b>49,789 (32.7)</b>	<b>2,747</b>	6,240 (14.3)	490	
ホテル事業	29,514 (21.2)	2,787	<b>35,072 (23.1)</b>	<b>5,424</b>	5,557 (18.8)	2,637	
食品事業	11,854 (8.5)	186	<b>12,473 (8.2)</b>	<b>107</b>	618 (5.2)	△78	
その他事業	277 (0.2)	△6	<b>327 (0.2)</b>	<b>601</b>	50 (18.2)	608	
セグメント間 相殺	△8,130 (-)	-	<b>▲8,546 (-)</b>	<b>-</b>	△416 (-)	-	
全社部門	- (-)	△4,156	<b>- (-)</b>	<b>▲4,763</b>	- (-)	△606	
合計	138,940 (100.0)	5,266	<b>152,150 (100.0)</b>	<b>7,315</b>	13,210 (9.5)	2,049	

# I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 9 四半期期間連続で、外食・コントラクト・ホテルの主要 3 事業が経常黒字
- ✓ 第 4 四半期期間（10月～12月）は、インバウンド需要を取り込み、ホテルの伸長が顕著、外食・コントラクトは原材料費高や新規出店などにより、対前年同四半期期間で減益

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

(百万円)



# I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 観光需要の回復を受け、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」「高速道路」などが増収増益、また、前期新店の「エンターテインメント施設内」が利益貢献
- ✓ 原材料費高や経費増の影響などにより、「ロイヤルホスト」「てんや」は増収ながら減益

(百万円)

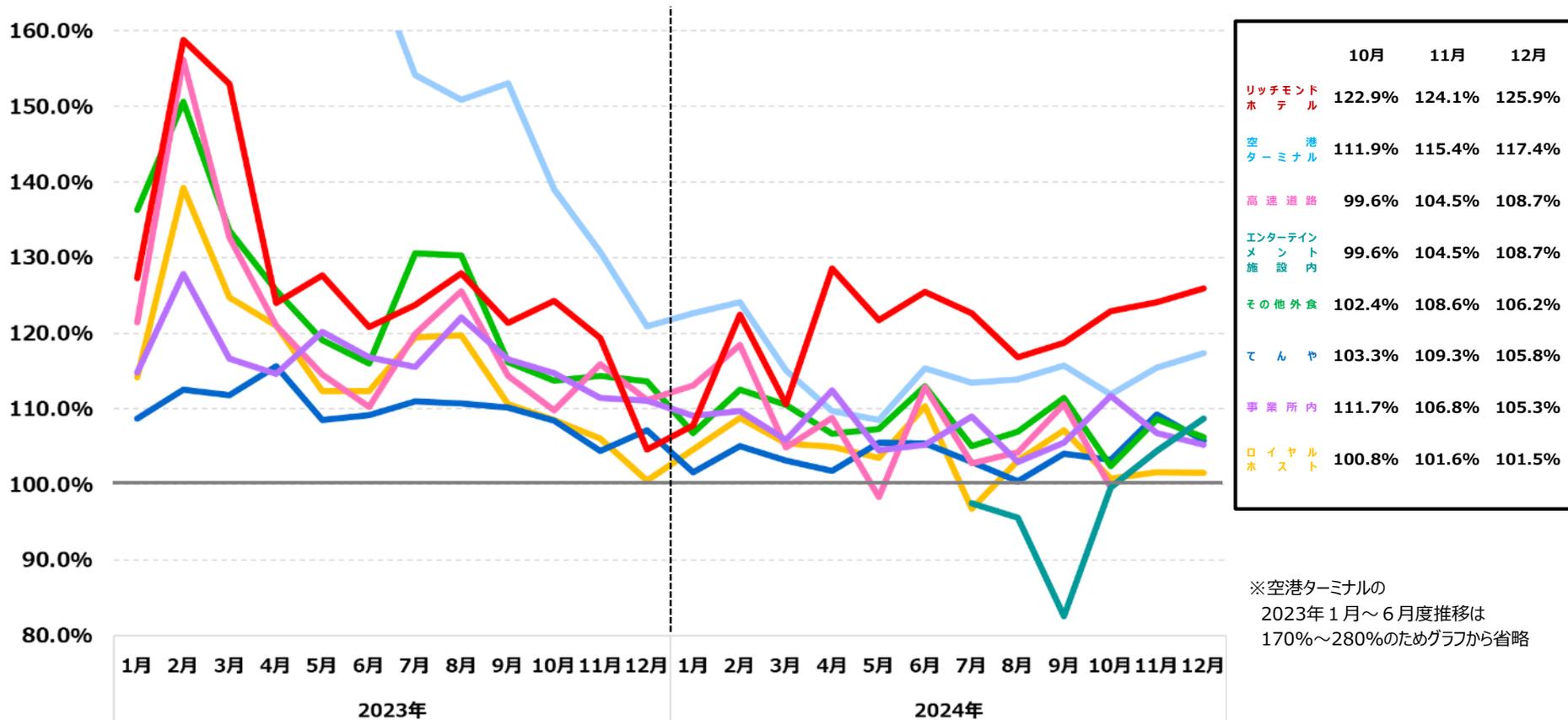
		2023年 12月期		2024年 12月期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	40,582	3,287	42,092	2,802	1,510	△484
	てんや	11,045	767	11,473	735	427	△32
	その他外食	10,246	1,100	9,468	661	△778	△439
	外食本部	0	△957	0	▲1,001	0	△44
	計	61,874	4,198	63,034	3,197	1,159	△1,000
コントラクト事業	空港ターミナル	8,311	747	10,446	1,023	2,134	275
	高速道路	22,848	1,088	24,323	1,166	1,474	77
	事業所内等	9,931	876	10,779	930	847	53
	エンターテインメント施設内	2,456	253	4,240	450	1,783	196
	コントラクト本部	0	△709	0	▲822	0	△112
	計	43,548	2,257	49,789	2,747	6,240	490
ホテル事業	リッチモンドホテル	29,514	3,391	35,072	6,191	5,557	2,799
	ホテル本部	0	△604	0	▲766	0	△162
	計	29,514	2,787	35,072	5,424	5,557	2,637
食品事業	工場・購買物流ほか	11,854	410	12,473	374	618	△35
	食品本部	0	△224	0	▲266	0	△42
	計	11,854	186	12,473	107	618	△78

(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-10-1. 既存店売上高前年比推移

- ✓ 第4四半期期間（10月～12月）は、国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」「高速道路」が好調に推移、「ロイヤルホスト」など外食店舗も伸長
- ✓ 「てんや」は2021年3月以降、46ヶ月連続で前年の水準を超過

既存店売上高 対前年比推移



※空港ターミナルの  
2023年1月～6月度推移は  
170%～280%のためグラフから省略

# I-10-2. 既存店売上高 前年比

2024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	2024年 通期
外食事業	ロイヤルホスト	104.6	108.8	105.4	104.9	103.5	110.3	96.8	103.2	107.1	100.8	101.6	101.5	103.9
	てんや	101.6	105.1	103.2	101.8	105.5	105.4	102.9	100.4	104.1	103.3	109.3	105.8	104.0
	その他外食	106.8	112.6	110.5	106.7	107.3	113.0	105.1	107.0	111.4	102.4	108.6	106.2	108.0
契約事業	空港ターミナル	122.6	124.1	115.1	109.7	108.6	115.3	113.5	113.9	115.7	111.9	115.4	117.4	115.0
	高速道路	113.1	118.5	104.9	108.8	98.3	112.9	102.8	104.2	110.6	99.6	104.5	108.7	106.5
	事業所内等	109.1	109.7	105.8	112.5	104.5	105.2	109.0	103.0	105.5	111.7	106.8	105.3	107.6
	エンターテインメント施設内	—	—	—	—	—	—	97.5	95.6	82.5	87.3	93.4	105.7	94.0
ホテル事業	リッチモンドホテル	107.8	122.5	110.6	128.6	121.8	125.5	122.6	116.8	118.7	122.9	124.1	125.9	120.7

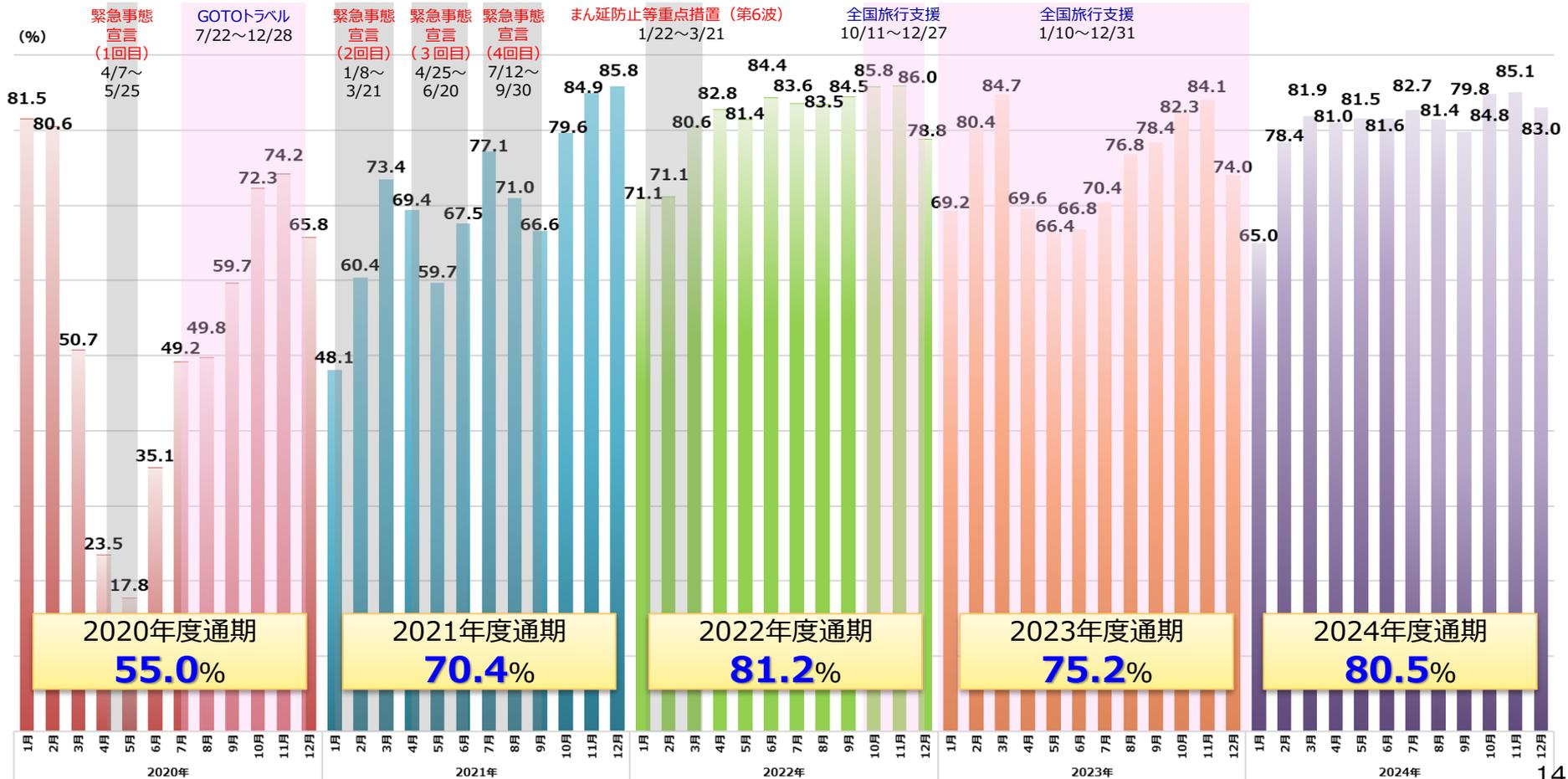
2023年度 (％)

		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 通期
外食事業	ロイヤルホスト	114.1	139.2	124.7	121.0	112.3	112.3	119.5	119.7	110.6	108.6	106.0	100.5	114.9
	てんや	108.7	112.5	111.8	115.7	108.6	109.1	111.0	110.7	110.2	108.4	104.4	107.2	109.8
	その他外食	136.3	150.7	133.6	125.7	119.1	116.0	130.5	130.3	116.1	113.7	114.4	113.6	123.7
契約事業	空港ターミナル	189.3	282.4	203.9	192.5	179.5	170.2	154.2	150.9	153.0	139.1	130.8	120.9	162.5
	高速道路	121.5	156.2	132.7	121.0	114.5	110.2	119.9	125.6	114.4	109.8	115.9	111.2	119.8
	事業所内等	114.8	127.9	116.6	114.6	120.2	116.8	115.5	122.1	116.6	114.7	111.4	111.1	116.7
ホテル事業	リッチモンドホテル	127.3	158.8	153.0	124.0	127.7	120.8	123.7	127.9	121.3	124.3	119.3	104.6	126.2

# I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 2024年通期（1月～12月）の稼働率は80.5%、前年の宿泊療養施設としての提供や全国旅行支援による反動減を吸収し、前期（75.2%）の水準に対して+5.3%の上昇
- ✓ 直近のインバウンド宿泊比率は10月26%・11月26%・12月26%で推移、通期では21%

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-12. 店舗展開状況

	2023年 通期実績				2024年 通期実績			
	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末
<b>外 食 事 業 計</b>	<b>17</b>	<b>△14</b>	<b>3</b>	<b>468</b>	<b>19</b>	<b>▲19</b>		<b>468</b>
ロイヤルホスト	2	△1	1	222	7	▲1	6	228
国内直営	2	△1	1	214	2	▲1	1	215
国内F C※1				8	3		3	11
海外直営					2		2	2
てんや	7	△6	1	182	7	▲12	▲5	177
国内直営	3		3	116	3	▲6	▲3	113
国内F C※1	1	△4	△3	34	1	▲2	▲1	33
海外F C	3	△2	1	32	3	▲4	▲1	31
シェーキーズ		△2	△2	17	1	▲2	▲1	16
直営		△1	△1	12	1	▲2	▲1	11
F C等		△1	△1	5				5
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ	1	△1		6				6
その他専門店	7	△4	3	31	4	▲4		31
直営	3	△4	△1	27		▲4	▲4	23
F C等	4		4	4	4		4	8
<b>コ ン ト ラ ク ト 事 業 計</b>	<b>16</b>	<b>△14</b>	<b>2</b>	<b>168</b>	<b>8</b>	<b>▲6</b>	<b>2</b>	<b>170</b>
空港内レストラン・売店等	5	△1	4	37	5	▲1	4	41
高速道路内レストラン・売店	9	△1	8	22				22
直営	9	△1	8	20				20
F C等				2				2
社員食堂※2		△4	△4	53		▲3	▲3	50
スポーツ&コンベンション施設※2				8	3		3	11
エンターテインメント施設内	1		1	1				1
シルバー・ヘルスクエア		△7	△7	27		▲1	▲1	26
百貨店内レストラン等	1	△1		20		▲1	▲1	19
<b>ホ テ ル 事 業 計</b>				<b>52</b>				<b>52</b>
リッチモンドホテル等				47				47
直営				43				43
F C等				4				4
ホテル直営レストラン				5				5
<b>グ ル ー プ 合 計※1</b>	<b>33</b>	<b>△27</b>	<b>6</b>	<b>676</b>	<b>24</b>	<b>▲25</b>	<b>▲1</b>	<b>675</b>
直営	25	△21	4	599	16	▲19	▲3	596
F C等※1	8	△6	2	77	8	▲6	2	79
(内、海外F C)	3	△2	1	32	3	▲4	▲1	31

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内F C」10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

※2 事業ライン間異動：社員食堂（旧名称：ビジネス&インダストリー）・スポーツ&コンベンション施設 8店舗

## **第1部 2024年12月期決算説明**

I 2024年12月期 実績報告

**II 2025年12月期 業績予想**

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## **第2部 経営ビジョン2035・**

**中期経営計画2025～2027説明**

I 経営ビジョン2035説明

II 中期経営計画2025～2027説明

## Ⅱ-1. 2025年12月期 連結業績予想

- ✓ 対前期比較で、売上高は+145億円の増収、営業利益は+4億円、経常利益は+5億円の増益、ホテル子会社の欠損金解消に伴う法人税等の増加により、親会社株主に帰属する当期純利益は△11億円の減益を予想
- ✓ 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104%で計画
- ✓ 原材料費増、DX、マーケティング関連などで計30億円程度の減益要因を織り込み

（単位：百万円）

	2024年 12月期	2025年12月期 予想	増減	増減率
売上高	152,150	166,600	14,450	9.5%
営業利益	7,366	7,800	434	5.9%
経常利益	7,315	7,800	485	6.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,926	4,850	△1,076	△18.2%
1株当たり 当期純利益（円）	120.40	98.51	△21.89	△18.2%
1株当たり配当金	32円	32円	0円	0.0%

※ 2024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、2025年3月26日開催の定時株主総会にて決議予定

## Ⅱ-2. 2025年12月期 セグメント業績予想

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

(単位：百万円)

	2024年12月期		2025年12月期 予想		増減	
	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	63,034	3,197	<b>68,500</b>	<b>3,450</b>	5,466	253
（うち海外）	(294)	(△347)	<b>(1,700)</b>	<b>(△350)</b>	(1,406)	(△3)
コントラクト事業	49,789	2,747	<b>54,000</b>	<b>3,200</b>	4,211	453
ホ テ ル 事 業	35,072	5,424	<b>40,100</b>	<b>6,250</b>	5,028	826
食 品 事 業	12,473	107	<b>12,500</b>	<b>200</b>	27	93
そ の 他 事 業	327	601	<b>400</b>	<b>700</b>	73	99
セグメント間相殺	△8,546	—	<b>▲8,900</b>	—	△354	—
全 社 部 門	—	△4,763	—	<b>▲6,000</b>	—	△1,237
合 計	152,150	7,315	<b>166,600</b>	<b>7,800</b>	14,450	485

## **第1部 2024年12月期決算説明**

I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

**III 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

## **第2部 経営ビジョン2035・**

**中期経営計画2025～2027説明**

I 経営ビジョン2035説明

II 中期経営計画2025～2027説明

# 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》

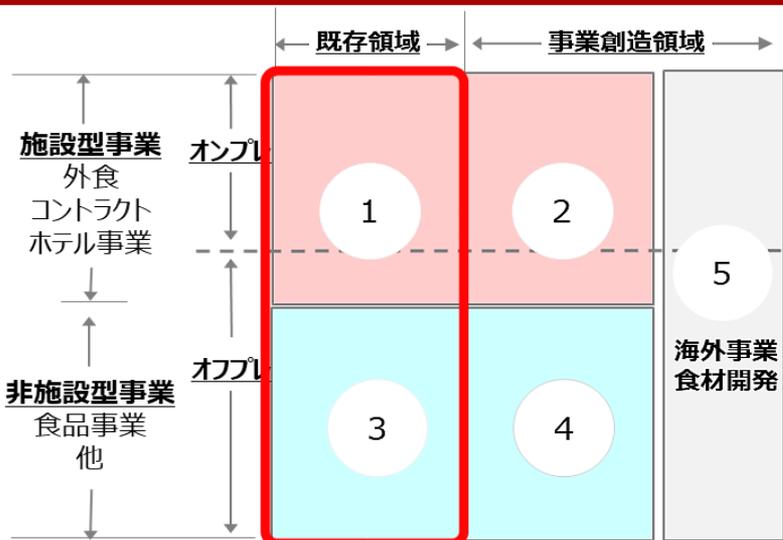
時間や場所にとらわれない  
“食” & “ホスピタリティ”の提供

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

# Ⅲ-2. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業①

## 高付加価値戦略

✓ 高付加価値戦略：国産食材の消費を応援する『Good JAPAN』推進



Hospitality Restaurant **Royal Host**

第1弾 → 第2弾 → 第3弾 → 第4弾

Good JAPAN 春 百し上がな日本の恵み

Good JAPAN 夏は上から日本の恵み 秋、牡蠣とワインと黒毛和牛と

Good JAPAN 日本の恵みを美味しく楽しく 日本のワインで至福のひとときを 冬のご馳走

天丼てんや TEMPIRA TENDON TENYA ASAHIGARICHO

第1弾 → 第2弾 → 第3弾

その他にも季節を感じる食材を使用したフェアメニューを継続して提供

早春天丼 950円

初夏の海鮮天丼 950円

秋国産天丼 980円

夏は海老天丼 950円

いか旨天丼 920円

ふゆの海老天丼 1,080円

**Sizzler**

第1弾 → 第2弾 → 第3弾 → 第4弾

Good JAPAN Fair 北海道 THE HOKKAIDO

Good JAPAN Fair 四国・近畿 SHIKOKU & KINKI

Good JAPAN Fair 東北 TOHOKU

Good JAPAN Fair 九州 KYUSHU

# Ⅲ-3. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業②

## 新規出店・改装による既存店の活性化

Hospitality Restaurant

**Royal Host** ✓ロイヤルホストの新規出店を加速（2023年～9店舗出店）

### 国内：ビルイン店舗

- **光が丘IMA店** → 郊外住宅地に新規出店  
(2023年4月25日：東京都練馬区)
- **京都高島屋S.C. 店** ※業態転換  
(2023年12月19日：京都府京都市)
- **ららテラスHARUMI FLAG店**  
(2024年3月1日：東京都中央区)
- **あびこ駅前店** → 約20年ぶりに大阪府に新規出店  
(2024年12月20日：大阪府大阪市)



あびこ駅前店

### 国内：空港ターミナル内店舗

- **神戸空港店** ※業態転換  
(2024年7月10日：兵庫県神戸市)
- **中部国際空港店**  
(2024年9月13日：愛知県常滑市)
- **熊本空港店** → 熊本空港に初出店  
(2024年10月4日：熊本県上益城郡益城町)



熊本空港店

### 海外：ビルイン店舗

- **シンガポール ジュエル店**  
→ ロイヤルホスト初の海外直営店  
(2024年7月19日)
- **シンガポール 高島屋S.C.店**  
(2024年12月12日)



シンガポール ジュエル店



シンガポール 高島屋S.C.店

✓ その他専門店の新規出店も再開

**Shakey's**



**シェーキーズ新宿セシル店**  
(2024年12月16日：東京都新宿区)



Royal Garden Cafe

**Royal Garden Cafeうめきた店** → 同ブランドは大阪府初出店  
(2025年3月21日オープン予定：大阪府大阪市)

**THE CONTINENTAL ROYAL & Goh**

(2025年4月24日オープン予定：福岡県福岡市)  
※コンチネンタルカフェロイヤル後継店



**Sizzler**

- ① **シズラー新宿三井ビル店** ※リニューアルオープン
- ② **シズラー新宿東宝ビル店**

(①2025年5月下旬、②6月初旬オープン予定：東京都新宿区)

✓ アップデート改装によるブランド価値向上

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

- ・『キッチン3点セット』全店舗導入完了
- ・『ロイヤルビバレッジカウンター』136店舗改装実施
- ・屋根・天井改装 29店舗改装実施

**Sizzler**

- ・『NEWサラダバー・ダイニング』改装  
2022年～ 5店舗実施

**Shakey's**

- ・『NEW OLD AMERICAN』改装  
2023年～ 5店舗実施

# Ⅲ-4. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## コントラクト事業①

### 新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

#### 空港店舗

✓ 既存店を足掛かりとしたオーナーリレーションによる新規受託や業態転換、改装で活性化

その他複数拠点での  
新規受託を計画中



**MENSJO**  
関西国際空港店  
(2023年12月5日：  
関西国際空港国際線T)



**北海道味噌キッチン**  
(2024年7月29日：  
新千歳空港国際線T)



**ソラテラス**  
(2025年3月12日予定：  
那覇空港国際線T)



**SORA TERRACE CAFE**  
(2024年11月10日：  
鹿児島空港国際線T)



**ROYALカフェテリアMIYABI**  
(2025年3月28日予定：  
福岡空港国際線T)



2023年

2024年

2025年

#### 高速店舗

✓ 契約サイクルでの計画的な改装や業態転換等を行ない、提供価値の改善を継続

その他複数拠点で  
リニューアル改装中



**おにぎり屋結丸**  
(2023年12月22日：  
海ほたるPA)



**JB's TOKYO 海老名SA店**  
(2024年6月26日 ※業態転換)  
※Lucky Rocky Chickenから業態転換



**北熊本SA上り線**  
(2024年12月18日 ※リニューアルオープン)

進化版フードコート「フードホール」  
NEXCO西日本初導入！



# 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②

## 新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

2023年

2024年

2025年

エンターテインメント施設内・  
スポーツ&コンベンション施設内

✓ 既存拠点の価値向上と積極的な新規受託により、さらなる新規案件を獲得



「ZOZOマリンスタジアム」内  
2店舗の運営受託開始  
(2024年3月29日：千葉県千葉市)



エンターテインメント施設内の  
4店舗の運営受託を開始  
(2023年6月16日：東京都練馬区)



「LaLa arena TOKYO-BAY」内  
4店舗の運営受託開始  
(2024年7月6日：千葉県船橋市)



その他複数拠点での  
新規受託を計画中

MLB café FUKUOKA  
みずほPayPayドーム横「E-ZO FUKUOKA」施設内  
(2025年3月1日予定：福岡県福岡市)



### ■ 2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）

(2025年4月13日～10月13日) ※1970年・2005年に続き3度目の運営受託

- ①「従業員食堂」を出店 →オリパラ従業員食堂の実績等を評価いただき出店が決定
- ②「ラウンジ&ダイニング」 コカ・コーラ ボトラーズジャパン社と協業出店



→EXPO ナショナルデーホール「レイガーデン」内3エリア構成  
「ダイニングエリア」・「カウンターエリア」・「レセプションルーム」

#### ■ D&I推進施策

- ① ハラルやビーガン、ベジタリアンの方に向けたメニューの提供
- ② 自宅から遠隔操作で接客できる分身ロボット「OriHime（オリヒメ）」を導入

※「OriHime」は株式会社オリ研究所の登録商標です。



✓ 各店舗での提供価値・現場力向上への取り組みを通じて  
さまざまな評価を獲得

- 『セブンイレブン全国“接客コンテスト”』 厚生労働省店の1名が地区大会で2年連続優勝、ゾーン大会では2位を受賞
- 『S-1グランプリ』 海ほたるPA「ウミナカプラザ」がグランプリ受賞
- 『NEXCO中日本東京支社感動賞』 富士川SAが受賞
- KBCグループホールディングス社主催『グッジョブデス。』賞 KBC社員食堂が受賞
- 福岡ソフトバンクホークス サービス向上プロジェクト『2024年度年間優秀スタッフ表彰』みずほPayPayドーム内「ホークスカフェ」の2名が受賞



## ホテル事業

## 高付加価値戦略・生産性の向上

**Richmond Hotels** ✓ 料飲部門強化、客室・共用部改装、マーケティング強化で更なる宿泊価値向上を推進

➤ **J.D. パワー “ホテル宿泊客満足度 <ミッドスケールホテル部門> No.1”を受賞!**  
 (6年ぶり、通算12回目のNo.1受賞)



リッチモンドホテルは、「客室」、「F&B」、  
**「チェックイン/チェックアウト」**のファクターで最高評価。

※J.D. パワー 2024年ホテル宿泊客満足度調査。  
 最多客室面積が15㎡以上20㎡未満のホテルブランドが対象。  
 直近1年間に宿泊した3,407名からの回答による。同率1位。  
[japan.jdpower.com/awards](http://japan.jdpower.com/awards)

➤ 朝食・ラウンジ強化による差別化  
 ～「**こころもおなかも幸せにする朝ごはん**」～  
 朝食メニュー・朝食会場リニューアルを推進

■ 2022年～2024年 **18**店舗リニューアル実施  
 ➔ 2025年 **4**店舗リニューアル予定

ライブキッチン	夜食	ラウンジ	郷土料理

※直営ホテル43棟中**33**棟の朝食を直営またはグループ会社で運営

### ➤ 客室・共用部改装による宿泊体験価値向上

- **2023年** ホテル **6** 棟改装実施  
 (青森、プレミア仙台駅前、横浜馬車道、  
 福山駅前、長崎思案橋、鹿児島天文館)
- **2024年** ホテル **5** 棟改装実施  
 (札幌大通、帯広駅前、仙台、成田、宮崎駅前)
- **2025年** ホテル **3** 棟改装予定



**リッチモンドホテル帯広駅前**  
 「支流が集まる場所」をテーマに十勝のモチーフ  
 や自然のカラーパレットを取り入れ全館改装  
 リッチモンドホテルズで初となる  
 「ジュニアスイートツインルーム」を新設



**リッチモンドホテル札幌大通**  
 北海道の美しさと「Popke」  
 (ポップケ：あたたかさ)をテーマに全館改装  
 「モディッシュ札幌」では、朝食時ライブキッチンで  
 にぎり寿司や天ぷら、海鮮丼、ラーメン等提供



**リッチモンドホテル仙台**  
 「仙台“然”スタイル」をコンセプトに全館改装  
 客室エリアを利用し、キッズルーム・  
 ファミリーラウンジ・ビジネスラウンジ・ジムを新設  
 ロイヤルホストの朝食メニューもリニューアル

## 外食事業

## 次世代に向けた取り組み



✓ 次世代型店舗の出店とリブランディング改装で付加価値向上

- 2023年 **3** 店舗出店
- 2024年 **4** 店舗出店（FC店舗 1 店舗含む）
- 2025年 **3** 店舗改装  
引き続き出店および  
リブランディング改装を推進予定

### 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の他に保温機能付きライスロボや自動水切り機等の導入

➔品質・生産性・利便性が向上

### リブランディング改装

店内の居心地やロゴの変更、食器等の備品の見直しを実施



平塚田村店  
(2024年11月8日)



千歳烏山店  
(同上11月22日)



難波千日前店 (2023年8月7日)    イオンモール大日店 (同左10月19日)    天六店 (同左11月1日)



あべのキューズモール店 (2024年4月2日)    羽田空港第2ターミナル店 (同左4月5日改装)    横須賀中央店 (同左7月19日リロケ)    ヨドバシ横浜店 (同左12月16日)

## ✓ 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

- 2023年 **5** 店舗出店（①CIRCLES渋谷店、②OOTEMORI店、③CURA銀座店、④福岡空港国際線ターミナル店、⑤学芸大学店）
- 2024年 **4** 店舗出店（⑥日比谷国際ビル店、⑦吉祥寺マルイ店、⑧L.Biz日本橋店、⑨エスポワール阿佐ヶ谷店）
- 2025年 **関東圏内で複数出店・検証を予定**



青山ツインタワー店  
(東京都港区：2025年2月1日)  
※Standard Coffeeから業態転換

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

# Ⅲ-8. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

ホテル事業

## ラグジュアリーホテル領域参入による新しい体験価値提供

■ 2025年3月 合併会社設立予定  
**ロイヤルマイナーホテルズ株式会社**

ロイヤルHDと、世界58か国で560以上のラグジュアリーホテルやリゾート・ブランドレジデンスを展開する**Minor Hotels**の100%子会社が出資比率を50%ずつとする合併会社を設立

対象ブランド



2035年目標

売上高規模  
**210**  
億円

**21**  
ホテル  
開業

**MINOR**

HOTELS

マイナー・ホテルズの**強み**

グローバルな  
ブランド力

集客と交渉力

ホテルブランド

会員プログラム・  
セールス

物件開発力

ラグジュアリーを含む  
複数ブランドの  
保有、世界展開

会員数  
3,000万人

各所との  
コネクション



**ROYAL**

ロイヤルグループの**強み**

日本で一番質の高い  
“食” & “ホスピタリティ”

ホテル運営のノウハウ  
ネットワーク

高品質

ホスピタリティ

ネットワーク

創業以来続く  
安全・安心で  
質の高い“食”の追求

進化し続ける  
プロフェッショナル  
集団

サプライチェーン・  
バリューチェーンに  
よるブランド運営力

**マイナー・ホテルズとJVで日本に新たなラグジュアリーホテルを展開予定**

## 食品事業

### サプライチェーンマネジメント（SCM）・商品開発力の強化

#### 企画開発

本格志向の料理を再現する企画開発力を活かしてロイヤル品質を継承する各種施策を推進

- 『Good JAPAN』企画
- コントラクト共通メニュー開発
- 他社とのコラボレーション企画
- メニューブック再資源化取り組み

#### 購買

集中購買と競争購買による安定供給と適正コスト確保

- **購買コスト削減：**  
約▲15億円（3カ年累計）
- **SKU集約：**  
3割・▲1.7万アイテム（3カ年累計）
- コンベヤや取引先集約によるコスト改善
- 供給の安定とサステナビリティ対応を目的としたステーキ調達改革
- 副・補助材の切替によるコスト削減

#### 需給

適正な需給コントロールによる膠着在庫の削減

- **自動発注 導入店舗拡大：**  
2024年ロイヤルホスト・てんや直営店全店に導入完了
- POS×レシピ×食材の統合SCMマスタの整備と稼働開始
- 工場・取引先の在庫モニタリング開始による在庫回転率向上

#### 物流

拠点見直しや物流コストの可視化によるコスト削減

- **てんや専用センター**の稼働：2023年以降、仕入単価低減
- **従量単価制**の主要センターへの導入による物流コスト可視化
- 2024年物流問題対策推進：  
**てんや置き納品のテスト完了**

## 食品事業

### リパッケージ戦略

✓ フローズンミール『ロイヤルデリ』の販売強化

#### EC

- 初回同梱クーポン 変更(300円→1,000円)や自動メールの内容見直しによるリピート率上昇

#### グループ内販

- モデル店舗を設定し横展開することで売上伸長
- 新店や既存のコントラクト店舗・ホテルでの販売強化

#### 外部販売

- 冷凍自動販売機のリロケーションを推進
- 販売実績がない業態への新規導入を推進

## 新規事業

### 飲食店開業支援

✓ 飲食店開業支援プラットフォーム『オミセクラフト』を展開

- 2023年 双日社とSREホールディングス社の3社にて業務提携契約を締結
- **2024年 5月15日より『オミセクラフト』サービス開始**
  - ・ 会員獲得は順調に推移 ※会員数：計画比約**120%**（2024年末時点）
  - ・ （有料）内装会社マッチングサービスも申込数は目標を超過、  
**内装会社と正式契約に至った開業者も増加**
- 中長期的には「開業準備」のみならず「運営中」や「閉業準備」まで広げる予定

## 海外事業

### 海外直営事業基盤の確立・海外FC事業の拡大

#### ✓ 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

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

**ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店**  
(シンガポール：2024年7月19日)



**ロイヤルホスト高島屋S.C.店**  
(シンガポール：2024年12月12日)



■ 2024年  
ロイヤルホスト初の  
海外直営店舗を  
シンガポールに初出店

■ 2025年  
その他の国・地域への  
進出も併せて検討中



#### ✓ 米国での合併事業推進

■ 2024年3月  
双日社と銚子丸社との3社にて米国での現地合併会社設立  
(SUSHI-TEN USA Inc.)

**ROYAL**

**sojitz**  
New way, New value

株式会社 **銚子丸**

2025年に**寿司を軸とした業態を複数出店**予定

**天丼てんや**  
TEMPURA TENDON TENYA  
AMERICA TOKYO

#### ✓ てんや海外FC事業の拡大

国・地域	2023年/12末 店舗数	2024年/12末 店舗数
タイ	12	9
フィリピン	10	12
香港	6	6
シンガポール	4	4

**31店舗体制**  
(2024年末現在)

既存国の深掘り  
(マルチブランド展開)と  
新規国開拓による  
事業拡大を予定

**Tenya Baguio City**  
(フィリピン：2024年12月14日)  
マニラ首都圏外に初店舗



# Ⅲ-11. サステナビリティ経営への取り組み①

中期経営計画2022～2024目標達成に向け、5つのマテリアリティの下での取り組みを推進

## マテリアリティと関連するSDGs



## マテリアリティの下での具体的な取り組み

### 人財

- 人的資本投資にかかわる基本方針のもと、階層にあわせた各種研修を実施
  - ・グループ全社員のスキルアップ
  - ・管理職育成（女性・外国人・キャリア）
  - ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進



# Ⅲ-12. サステナビリティ経営への取り組み②

## “食”&“ホスピタリティ”

- 食の体験価値向上  
グループ内各ブランドで  
国産食材を応援する  
『Good JAPAN』実施



## 資源・環境

### ■ 食品ロス削減

てんや季節メニューの売れ残り食材廃棄ゼロを目指す



### ■ 食品リサイクル



食品工場から排出される  
食品残渣由来の堆肥を  
活用し生産されたみかんを  
川登 S A 売店で限定販売

### ■ プラスチック削減、CO2削減

てんや環境に配慮した  
食器洗浄機用洗剤へ切替



### ■ サントリーHD社との協業



サントリー「天然水の森」で水源涵養活動を体験  
持続可能性や生物多様性を学ぶ



※グループ社員14名が参加

### ■ 気候変動対応

ロイヤルグループGHG排出量 (Scope 1, 2, 3)  
2023年実績 ※対象期間2023年1月～12月  
(Scope 1) 23千t-CO2  
(Scope 2) 74千t-CO2 ※ロケーション基準  
(Scope 3) 208千t-CO2 ※Scope 3は概算レベル

# Ⅲ-13. サステナビリティ経営への取り組み③

## 地域

- 職場体験、特別支援学校の実習受け入れ  
地域の要請を受け、積極的な受け入れ



## ■ 産学連携

産業能率大学経営学部よりシェーキーズへ「新たな価値」を提案



## ■ 能登半島 被災地支援

店頭募金活動、フードトラックでの食事提供、ど冷えもん（ロイヤルデリ冷凍自動販売機）設置、災害ボランティア活動など、年間を通じた支援活動を実施



【2024年の活動回数】  
・フードトラックによる食事提供6回  
※石川県鳳珠郡穴水町さわやか交流館ブルー



・ど冷えもん設置 5/29～6/27迄  
(約6,600食を無償提供)



・奥能登豪雨災害支援  
災害ボランティア活動参加 10/22～11/7迄（5日間）※石川県輪島市  
ボランティアスタッフ 参加延べ社員数60名



## ■ 災害備蓄品 余剰在庫品

物流センター保管の災害備蓄品やグループ内  
余剰在庫品をフードバンク等へ寄贈  
2024年寄贈：総額 750,176円



## 〈人的資本投資〉 社員の成長が会社の成長に繋がる好循環を創り出す

### 多様な人財の採用と定着

経営幹部・管理職の多様性実現  
女性管理職比率 10.7%⇒**20%**

多様な人財の採用  
新卒 **73名** (25卒)  
キャリア採用 **223名**  
※うち外国籍人財 **100名**

継続的な処遇改善  
2024年度 **7.2%** UP

退職率の低減  
8.0%⇒**5.8%**

障害者雇用の推進  
雇用率 **2.68%**

### 人財価値の向上

グループ全体の教育機関  
『**ロイヤルアカデミー**』設立  
(2025年4月より稼働)

階層別教育体系を整備

女性管理職を対象とした研修を充実  
・新任女性管理職研修  
・外部講師による講習会

部長・課長・若手フォローアップ等  
階層別の課題に応じた研修を拡充

### 生き生きと働ける環境整備

人事制度改定 (2025年4月)  
エリア社員・シニア社員の処遇改善  
シニア社員の雇用上限年齢の引き上げ  
**65歳⇒70歳**

健康経営の推進  
**健康経営優良法人 認定**

男性の育児休業取得推進  
取得率 **82.6%**

従業員満足度の向上  
総合満足度スコア  
2023年度 3.08点  
⇒2024年 **3.35点**

## ＜人的資本投資＞「R-セッション(従業員向け決算説明会&座談会)」開催

### 【R-セッション(従業員向け決算説明会&座談会)】定期開催概要

取締役と執行役員が全国各地に赴き、事業会社社長・マネージャー・支配人・店長等の社員、クルーと交流を図る経営層と従業員、グループ内の一体感や課題意識の醸成促進を目的に、2012年度から半期毎に開催

2024年『10年後のロイヤル』を創るため、策定中の経営ビジョンに全従業員の意見を反映しさらに従業員の認知・参画意識の向上の機会とする

### 2024年開催実績

- ✓ 上期 計66箇所 1,372名 (うち51箇所は懇親会も実施)
- ✓ 下期 計30箇所 1,058名 (全30箇所で開催)

参加者によるグループディスカッションで課題・施策を考え発表し、役員によるパネルディスカッションで施策の検討や、役員への一問一答を実施



『経営ビジョン2035』『中期経営計画2025～2027』策定

教育・研修機関『ロイヤルアカデミー』設立

社内FA制度やフレックス制勤務等の制度設計を検討中

## ロイヤルホールディングス「**経産省DX認定事業者**」認定取得（2024年12月）

### 2024年度 DX計画・進捗

#### ■ 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
  - ➔ **2024年11月より、ロイヤルホストにて利用開始**
  - 2025年には、てんや・その他の業態へ拡大展開予定
  - 商品管理の開発にも着手



#### ■ データドリブン基盤

- 中期経営計画：IT環境の整備及びシステムガバナンスの強化
- ・データ分析基盤：データドリブン経営、データの民主化を目指し、ロイヤルグループ社内で保有するデータの統合管理基盤を構築予定
  - ➔ **2025年度に構築を開始、2026年度よりスモールスタート**
  - 商品開発、マーケティング活用、店舗運営の効率化など、順次利用範囲を拡大予定**

#### ■ SCM（サプライチェーンマネジメント）

- 中期経営計画：原材料調達から販売の統括管理、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**の本格導入
  - ➔ロイヤルホスト：**2024年4Qに直営店舗の全店に導入完了**
  - てんや：**2024年3Qに直営店舗の全店に導入完了**
  - ※2025年には、てんやのフランチャイジー店舗への導入を検討中

#### ■ 新規事業・デジタル化

- 中期経営計画：「変化への対応」を実現するためのIT環境の最適化
- ・海外事業
  - 海外展開に向けた、店舗/オフィスシステム環境整備中
- ・大阪・関西万博
  - 2025年4月オープンに向けて
  - 「ラウンジ&ダイニング」・「従業員向け食堂」のシステム化実施中

#### ■ 共通インフラ更改

- 中期経営計画：時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供の一環として社内ネットワークの高度化及び店舗環境を整備
- ・2024年3Qよりオフィス・店舗ネットワーク更改
  - ➔全店舗のNW切替と無線環境構築：**一部店舗を除き完了**
  - Polarisの展開と同期し店舗Wi-Fiタブレット展開実施
- ・全社統合POS検討：**2025年度からの展開計画立案中**

#### ■ DX人材育成

- グループ全体のIT/DXリテラシーの底上げ
- ・業務プロセス可視化
  - エンタープライズ・アーキテクチャ(EA)を活用したグループ優先課題のDX最適化支援
- ・Bold Idea（変革/変化）創出支援
  - DXユースケース情報提供
  - DX要素技術策定支援

## グループCRMアプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」をサービス開始後、順調に運用

ロイヤルグループとしての統合的なマーケティング・ブランディング活動のハブとして、着実な顧客基盤構築を進めるほか、今後ブランドやカテゴリーをまたぐ特典提供などを通じてグループロイヤリティ向上を目指す

### ➤ グループのこだわりに対する理解を促進し、また新たな魅力を発見していただけるよう体験機会を提供していく

ロイヤリティ向上、ファン化に向けて、工場見学や試食会などリアルの機会も織り交ぜつつ、国内外のブランド・サービスを楽しんでいただくキャンペーンを実施中

#### ■ MyROYALキャンペーン第2弾「オリジナルグッズ プレゼントキャンペーン」

おうちで楽しめるブランドごとのノベルティをMyROYAL会員・従業員で投票し選定  
今後も巻き込み型の企画を用意

#### ■ MyROYALキャンペーン第3弾「お年玉キャンペーン」

繁忙期および、立ち寄り来店の取り込みを企図した来店限定のお年玉キャンペーン



### 「MyROYAL」と各ブランドとの連携時期・会員数（想定）



30万人利用



200万人～  
300万人利用



## 第1部 2024年12月期決算説明

- I 2024年12月期 実績報告
- II 2025年12月期 業績予想
- III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## 第2部 経営ビジョン2035・

### 中期経営計画2025～2027説明

- I 経営ビジョン2035説明
- II 中期経営計画2025～2027説明

# 1. 経営ビジョン2035

---



ロイヤルグループ 経営ビジョン2035

『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

「変わらざるもの・変わりゆくもの」という観点から、10年後の目指すべき姿を検討

ロイヤルグループ経営ビジョン2020

日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指して

変わらざるもの

- 経営基本理念
- 本質的価値



変わりゆくもの

- 事業環境
- 経営課題

ロイヤルグループ経営ビジョン2035

ロイヤル経営基本理念

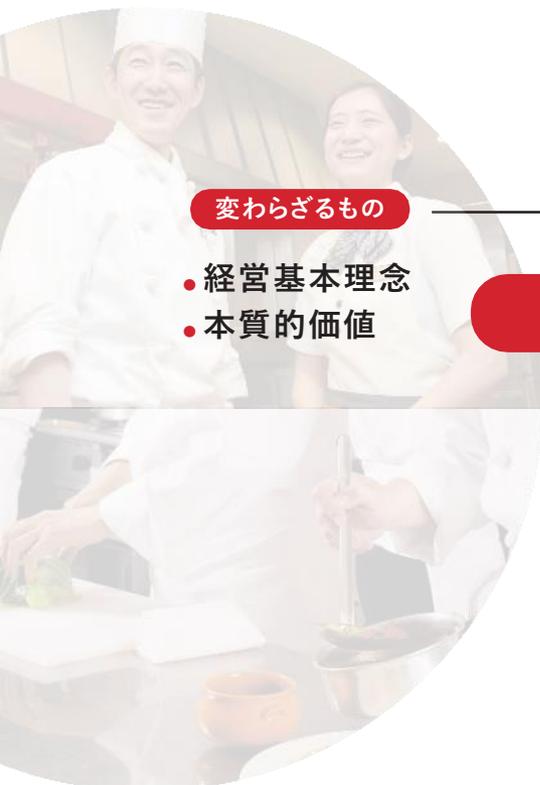
ロイヤルは食品企業である。  
お客様から代金をいただくからには、

- 一、食品は美味しくなければならぬ。
- 一、調理・製造も取扱いも衛生的でなければならぬ。

一、サービス・販売は、お客様の心を楽しませ、  
社会を明るくするものでなければならぬ。

以上のつとめを果す報酬として、  
正当な利潤を得られ、  
ロイヤルも私共も、永遠に繁栄する。

昭和三十一年六月制定



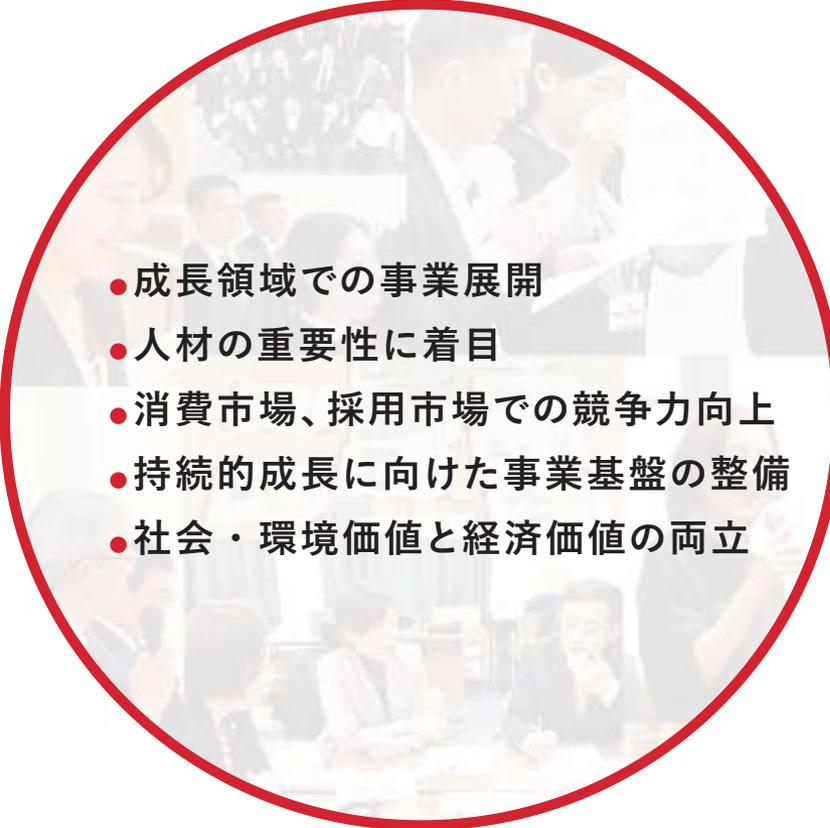
## 事業環境と経営課題を明確化

### 事業環境

経済	・国内人口の減少 ・原材料の高騰	・インバウンド増加 ・海外経済の成長
人材	・生産人口減少 ・外国人材の活躍	・雇用の流動化
社会	・サステナビリティへの意識の高まり	

### 経営課題

経済	・成長領域の創造 ・人流への依存	・設備の老朽化
人材	・労働力の確保 ・従業員の高齢化	・人材の多様性
社会	・持続的成長への対応	

- 
- 成長領域での事業展開
  - 人材の重要性に着目
  - 消費市場、採用市場での競争力向上
  - 持続的成長に向けた事業基盤の整備
  - 社会・環境価値と経済価値の両立

## 経営ビジョン

# 『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

## 目指す姿

上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する

“食”&“ホスピタリティ”グループ

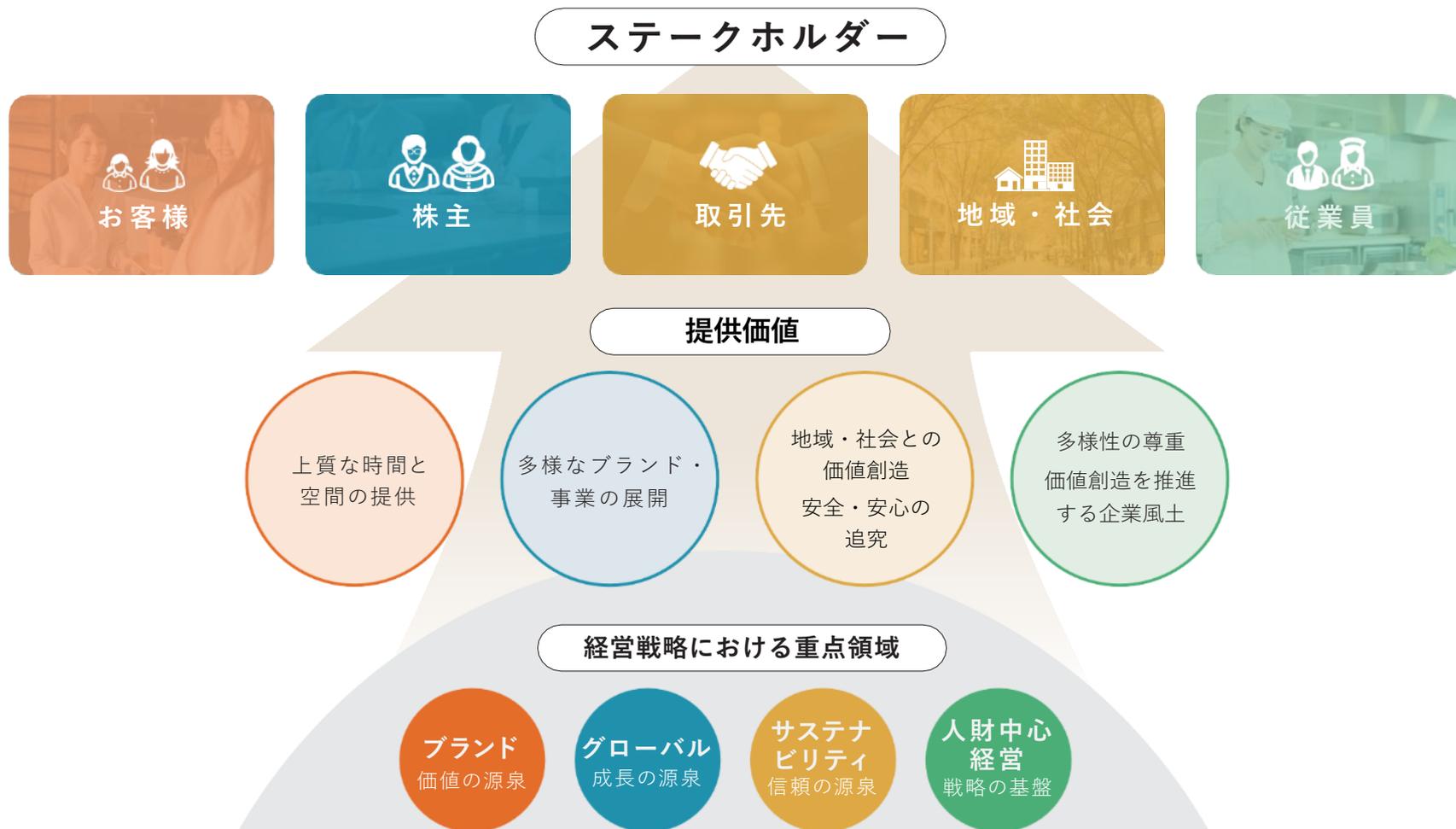


経営戦略

「変わらざるロイヤルの理念」を大切に、「変わりゆくロイヤルグループ」を実現するために、4つの重点領域を設定



『上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する“食”&“ホスピタリティ”グループ』として、すべてのステークホルダーから信頼され、選ばれる企業へ



## 2. 中期経営計画2025～2027

---



## 中期経営計画 基本方針

## 変革から成長、そして飛躍へ

## 目指す姿

経営ビジョン2035の達成に向け、力強く成長し、  
飛躍のための確固たる基盤を構築する

## 業績指標

2027年度

(2024年度実績)

売上高

1,875億円

(1,521億円)

経常  
利益

100億円

(73億円)



## 財務指標

2027年度

(2024年度実績)

ROE

12%

(12%)

EPS

135円

(120円)

自己資本  
比率

40%

(39%)



## 株主還元

DOE

3.5%

配当性向

30% を目途に安定的な配当を目指す



「変わりゆくロイヤルグループ」の実現に向け、  
経営ビジョン2035の重点領域に対応した4つの全社戦略を策定

1

### ブランド戦略

「ロイヤルグループブランドの確立」、「個々のブランドの進化」に向け、  
データ分析基盤を整備し、マーケティング機能を高度化



2

### グローバル戦略

グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は直営・FCの両輪で  
成長と収益性を追求し、国内事業はインバウンド需要を獲得



3

### サステナビリティ戦略

選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、  
推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造を推進



4

### 人材戦略

人財中心経営の実現に向けて、更なる人的資本投資と  
企業風土の変革に取り組み、新たな価値を生み出す人材を育成



「ロイヤルグループブランドの確立」に向け、多様な接点を活用し、  
「個々のブランドの進化」とブランドに基づいた統合的な価値設計を推進

マーケティング機能の高度化

多様な接点の活用

市場・顧客分析

My ROYAL  
グループ CRM



市場調査



現場の声



ブランディングの確立

ROYAL

「ロイヤルグループブランド確立」

上質な時間と空間を提供する

“食” & “ホスピタリティ”グループ

「個々のブランドの進化」



統合的な価値設計

ブランドに基づいた  
統合的な価値設計

- 商品開発・SCM構築
- オペレーション
- 教育・研修
- サステナビリティ
- 店舗設計・拠点開発
- IT・テクノロジー



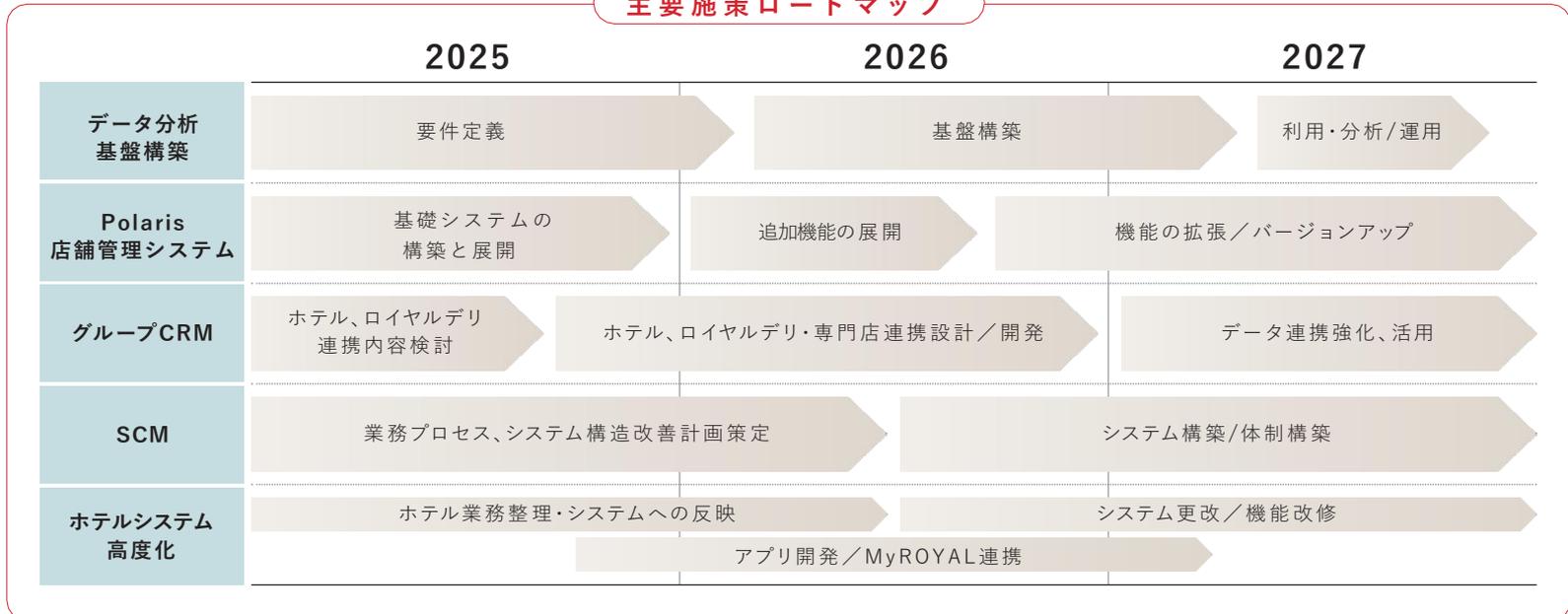
価値提供

マーケティング機能の高度化に向け、データ分析基盤を整備

データ分析基盤の整備



主要施策ロードマップ



グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は直営・FCの両輪で成長と収益性を追求し、国内事業はインバウンド需要を獲得

2027年度目標 >>

海外  
店舗数

直営:50店舗

FC:100店舗

進出国・地域

累計10カ所

### 直営事業の開発・展開

対象  
エリア

#### アジア、北米

- ・国内ブランドの直営店展開
- ・ロイヤルグループのノウハウを活用し、現地のニーズや物件にあわせた業態開発を推進

### FC事業の強化

対象  
エリア

#### アジア・北米

- ・国内外のブランドのFCパッケージ化
- ・同一国内でのマルチブランド展開
- ・新規開拓の推進とFCコンテンツの価値向上

### インバウンド需要の獲得

対象  
エリア

#### 日本

- ・インバウンド向けの基盤整備
- ・ロイヤルグループブランドの認知向上

### グローバル人材の採用・育成

対象  
エリア

#### グローバル

- ・海外における採用活動
- ・グローバル人材のキャリアパス整備
- ・海外展開に対応できる人材の育成

選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、  
推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造を推進

2027年度目標 >>

CO2排出量

36%削減

(2023年度実績 22.6%削減)

※2013年度比

食品ロス

15%削減

(2023年度実績 12.9%削減)

※2016年度比

サステナビリティ基盤を整備し、  
推進力と発信力を強化

地域・社会との価値創造を推進

経済価値と社会・環境価値の  
創造によるブランド力向上

選ばれる企業・ブランドへ

観点	SDGsとの関係	中期経営計画2025~2027
人材	   	<p>人材戦略の推進</p> <p>人権尊重の取り組み推進</p>
“食”& “ホスピタリティ”	   	<p>安全・安心の徹底</p> <p>ブランド戦略の推進</p>
資源・環境	     	<p>食品ロス・CO2排出量削減</p> <p>生物多様性・水資源への対応推進</p>
地域	   	<p>CSR活動の推進</p> <p>地域・社会と連携した価値創造</p>
ガバナンス	    	<p>情報開示の推進</p> <p>発信力の強化</p>

人財中心経営の実現に向けて、更なる人的資本投資と  
企業風土の変革に取り組み、新たな価値を生み出す人材を育成

2027年度目標 >>



3.4

(過去最高値 3.37)  
※5段階評価



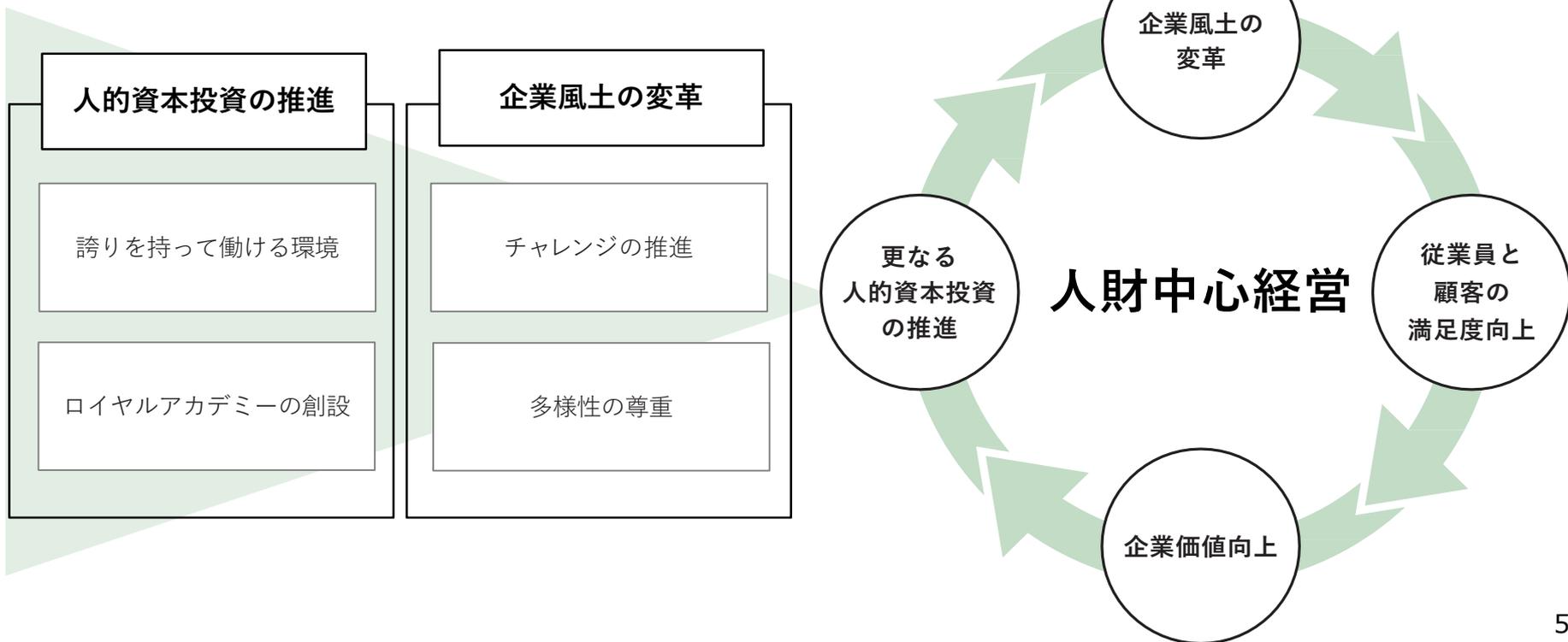
20%

(2024年度 5.8%)  
※海外子会社含む



25%

(2024年度 20%)



## 各セグメントのミッションを明確化し、力強く成長する事業ポートフォリオを構築

事業セグメント	戦略セグメント	ミッションキーワード
 外食	ブランド事業  	進化し続けるブランド
	専門店事業   	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
	海外事業	
 コントラクト	コントラクト事業	
 ホテル	ホテル事業 	収益基盤・更なる成長
 食品	インフラ事業	価値の源泉・コアバリューの継承
	食品物販事業 	戦略事業・更なる成長

## M &amp; Aを積極的に検討

ターゲット	国内・国外を問わず、飲食業態を中心に優良なブランドを保有する事業
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロイヤルグループの専門知識やスキルが活かせる事業</li> <li>・今後成長が見込める事業</li> <li>・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業</li> </ul>

## 各セグメント毎に、中期経営計画の目標値を設定

(億円)

事業セグメント	2024年度		2027年度 (目標)		増減		出店数	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	直営	FC等
 外食事業 (うち海外)	630 (3)	32 (▲3)	800 (75)	50 (5)	+170 (+72)	+18 (+8)	+69 (+50)	+82 (+72)
 コントラクト事業	498	28	575	35	+77	+7	+31	—
 ホテル事業	351	54	455	65	+104	+11	+5	—
 食品事業	125	1	130	1	+5	0	—	—
その他事業	3	6	5	9	+2	+3	—	—
セグメント間相殺	▲85	-	▲90	-	▲5	-	—	—
全社部門	-	▲48	-	▲60	-	▲12	—	—
<b>合計</b>	1,521	73	1,875	100	+354	+27	+105	+82

飛躍のための確固たる基盤構築に向け、全社戦略を展開

全社戦略推進費用  
(2027年)

+20億円 (2024年度対比)

1. ブランド戦略

- ・ マーケティング、ブランディング強化、データ分析基盤構築
- ・ グループのシステム全体最適化、サイバーセキュリティ対策
- ・ 戦略的なM & Aの検討

2. グローバル戦略

- ・ グローバル人材の採用、育成
- ・ 海外事業の拡大に向けた推進体制の整備
- ・ 多言語化対応の推進

3. サステナビリティ戦略

- ・ サステナビリティ基盤の整備
- ・ 環境負荷低減に向けたサステナビリティ投資
- ・ 地域や社会との価値創造活動

4. 人材戦略

- ・ ロイヤルアカデミーの創設
- ・ 誇りを持って働ける環境の整備
- ・ 多様性やチャレンジを尊重する人事施策

持続的成長に向けた投資により、更なる企業価値向上を目指す

設備投資		3ヵ年投資額	主な内容
成長・ 機能向上	外食	170億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・てんや、シズラー、シェーキーズを中心とした出店</li> <li>・ロイヤルホストの戦略的リロケーション</li> <li>・価値向上改装、厨房等の生産性向上投資</li> </ul>
	(うち海外)	(25億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外直営店舗の出店（3ヵ年合計 50店舗程度を計画）</li> </ul>
	コントラクト	40億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要空港、高速道路SA・PAへの出店</li> <li>・エンターテイメント、スポーツ施設等の新たな領域開拓</li> <li>・既存拠点の価値向上改装</li> </ul>
	ホテル	190億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ホテルの大型改装</li> <li>・新たな領域での出店</li> <li>・顧客体験価値向上に向けたデジタル・DX投資</li> </ul>
	食品	15億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランドを支える製造設備への投資</li> <li>・食品物販事業への投資</li> <li>・SCM、DX投資</li> </ul>
事業基盤整備		50億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング高度化に向けたデータ分析基盤構築</li> <li>・グループのシステム全体最適化</li> <li>・予防保全、インフラ整備</li> </ul>

3ヵ年投資  
額 合計  
**465億円**

※リース資産を含む

持分法適用会社への出資

外食 (海外)	3億円	米国での飲食事業の展開	ホテル	13億円	国内でのラグジュアリーホテルの展開
------------	-----	-------------	-----	------	-------------------

財務規律を維持しつつ、収益性と資本効率性向上を意識した事業運営、  
新規事業の早期収益化と事業性を見極めを行う

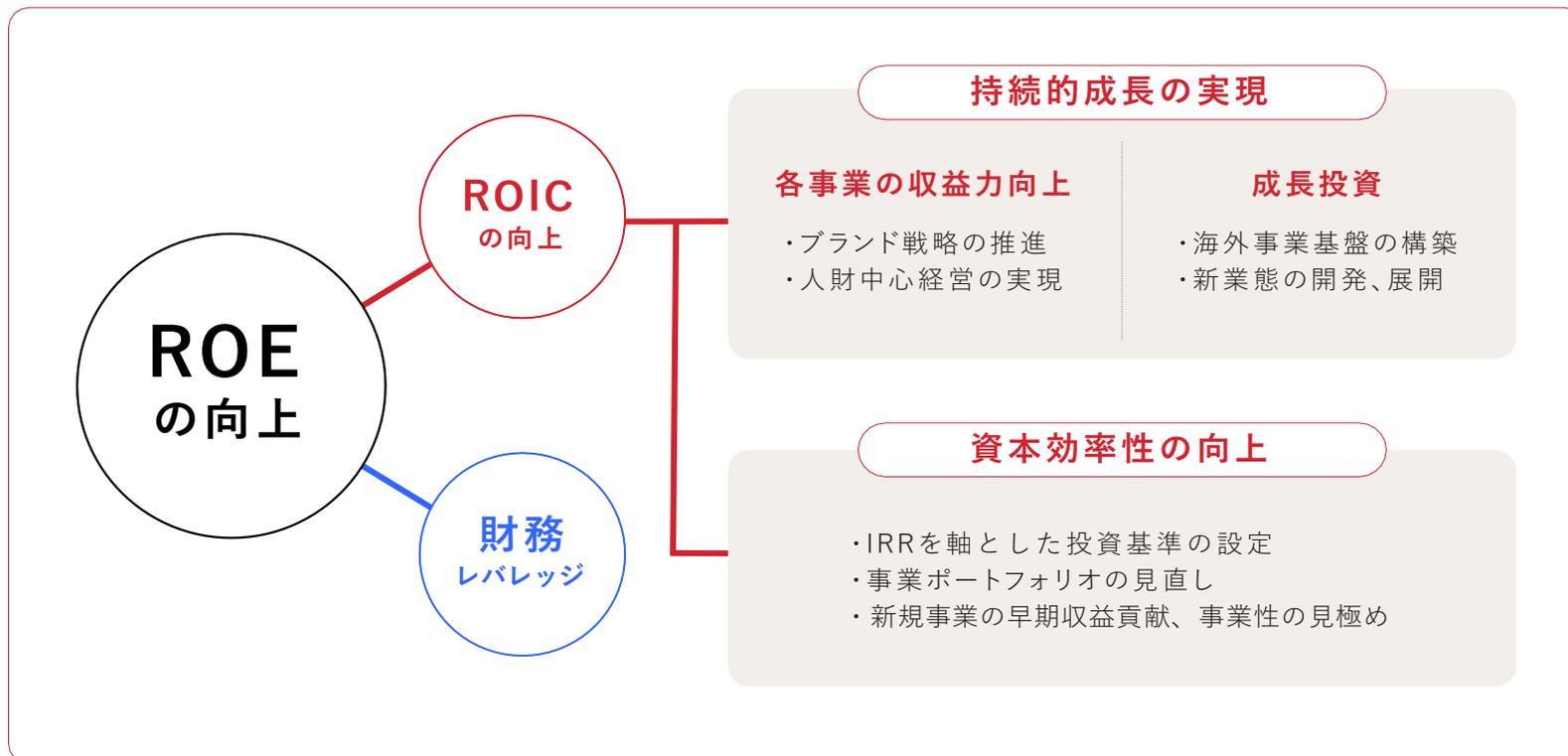
2027年度目標 >>

ROE

12%

EPS

135円



Appendix1.

中期経営計画2025～2027 事業別戦略

---



## 顧客体験価値を高め、日本で一番質の高い外食ブランドを実現



ブランド

### 個々のブランドの進化

- ・高付加価値戦略の追究
- ・事業スキームの確立と出店
- ・新店舗モデル構築と出店可能エリアの拡大



グローバル

### インバウンド需要の獲得

- ・需要獲得に向けた基盤整備
- ・インバウンドに向けた情報発信の強化
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ

### サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・食品ロス、CO2排出量削減
- ・産学連携、職場体験等の継続推進



人材

### 人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・多様な働き方のための環境整備
- ・採用チャンネルの多様化
- ・人材育成プログラム強化

### 主要施策ロードマップ

	2025	2026	2027
		高付加価値戦略	
		新店舗モデル構築・戦略的リロケーション	
		既存店改装・DX化による高付加価値戦略	
		新店舗モデル構築・出店	
	事業スキーム確立		
		出店	
	事業スキーム確立	直営出店	
		フランチャイズ出店	
専門店		商品開発力向上、専門性・収益性向上	
		業態開発、出店拡大	

## 成長・開発エンジンとして、直営・FCの両輪で 海外の成長市場における事業基盤を構築



### ブランド

#### 国内外の魅力あるコンテンツ発掘

- ・グループ保有業態の活用、進化
- ・グループ外のブランドの発掘、展開
- ・現地開発コンテンツのグローバル展開



### グローバル

#### 成長市場における事業拡大

- ・アジア、北米等での直営事業基盤の構築
- ・マルチブランド展開によるFC事業の拡大
- ・新たな成長市場の開拓



### サステナビリティ

#### 各国・地域のマーケットに根付く 飲食事業者として貢献

- ・環境保全に資する取り組み
- ・多様性の尊重と共生
- ・地域、社会への貢献



### 人材

#### グローバル人材が集い、育ち、 還流するスキームを構築

- ・事業拡大に必要な国内外の人材の採用
- ・新事業立ち上げを通じた一人ひとりの成長
- ・国境を越えた人事異動による活躍の場の拡大

### 主要施策ロードマップ



## 成長エンジンとしての拠点開発力向上と 開発エンジンとしての業態開発力向上を推進



ブランド

### コントラクト事業としての ロイヤルブランドの確立

- ・質を追究し、参入障壁を確立
- ・拠点拡大と開発体制構築
- ・成長領域開拓（エンターテイメント、スポーツ施設等）



グローバル

### インバウンド需要の獲得

- ・需要獲得に向けた基盤整備
- ・インバウンドに向けた情報発信の強化
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナ  
ビリティ

### サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・食品ロス、CO2排出量削減
- ・パートナーシップ等を通じた社会価値の創出（OriHime）



人材

### 人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・多様な働き方のための環境整備
- ・採用チャンネルの多様化
- ・人材育成プログラム強化

### 主要施策ロードマップ



## 既存ブランドの進化・新規領域への挑戦を通じたホテル事業の規模拡大

### ブランド

#### 既存ブランドの進化・新規領域への挑戦

- ・ 既存ホテルへの価値向上投資
- ・ デジタルを活用した付加価値向上
- ・ 新たなビジネスモデルの構築
- ・ 立地開発機能の強化、他社との協業による領域拡大

### グローバル

#### インバウンド需要の獲得

- ・ インバウンド、レジャーを意識した改装
- ・ ラグジュアリーホテルやコンセプトホテルへの挑戦
- ・ 海外OTAの活用
- ・ グローバル人材の採用、育成

### サステナビリティ

#### サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

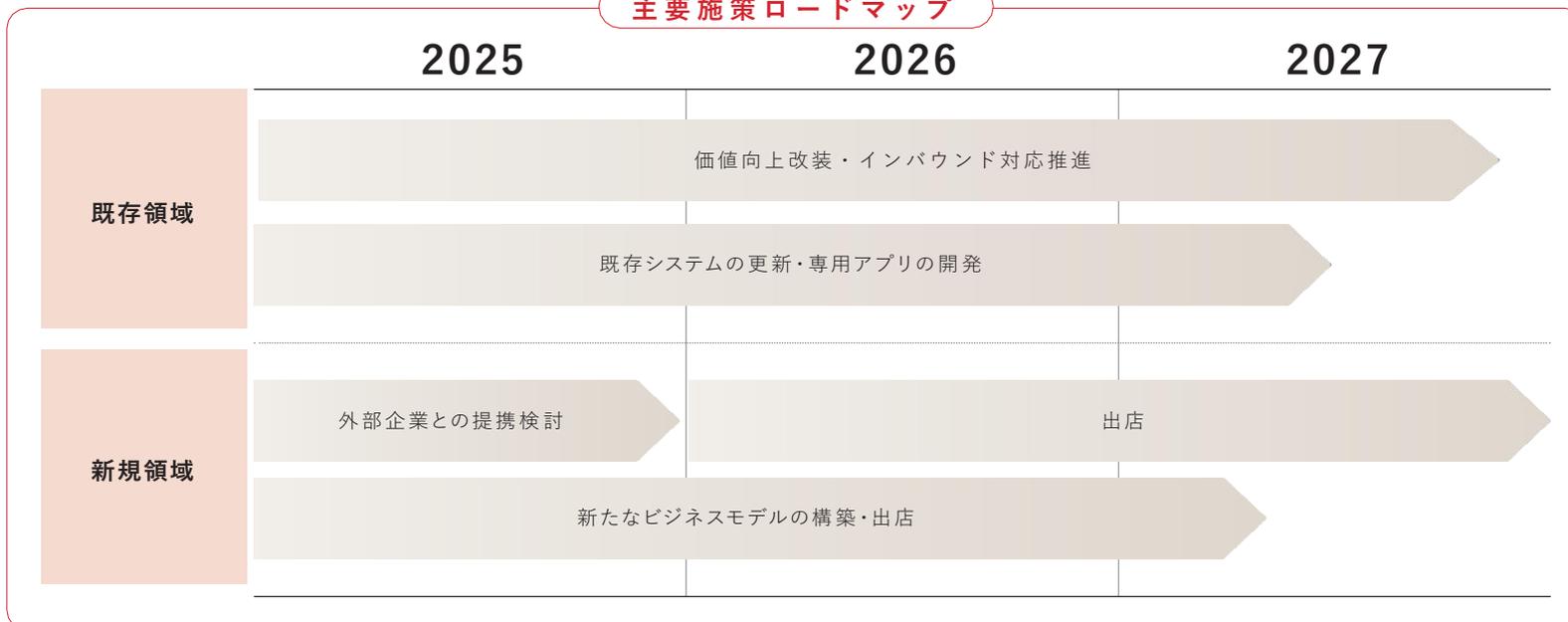
- ・ GSTC（グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会）認証
- ・ 環境配慮型素材の活用

### 人材

#### 人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・ 能力開発機会の充実
- ・ 長期休暇取得制度
- ・ 勤務地の柔軟性確保

### 主要施策ロードマップ



## ロイヤルのコアバリューを継承し、進化するブランドを支えつつ 人流に依存しない事業として食品物販事業を拡大



ブランド

### 価値の源泉・コアバリューの継承

- ・付加価値と生産性を両立する商品開発
- ・SCM改革の継続、CKの生産性向上
- ・ロイヤルデリの価値向上
- ・新たな食品物販ブランドの確立



グローバル

### 食を通じた多様性への対応

- ・インバウンドを意識した商品戦略
- ・多様なニーズに対応した商品開発
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ

### サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・環境配慮型素材の積極導入
- ・SCM高度化による 食品ロス、CO2排出量削減



人材

### 人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・戦略的ジョブローテーション、社内公募活用
- ・各部門の職務の明確化
- ・ダイバーシティ推進

### 主要施策ロードマップ

	2025	2026	2027
SCM	需要予測プロセス確立	高度化	自動化
	自動発注の定着	自動発注の拡大	全店舗導入完了
食品物販	グループ内売店商品の整備	ロイヤルデリの価値向上	
		セカンドブランドの開発	

Appendix2.

前中期経営計画2022～2024の振り返り

---



方針

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

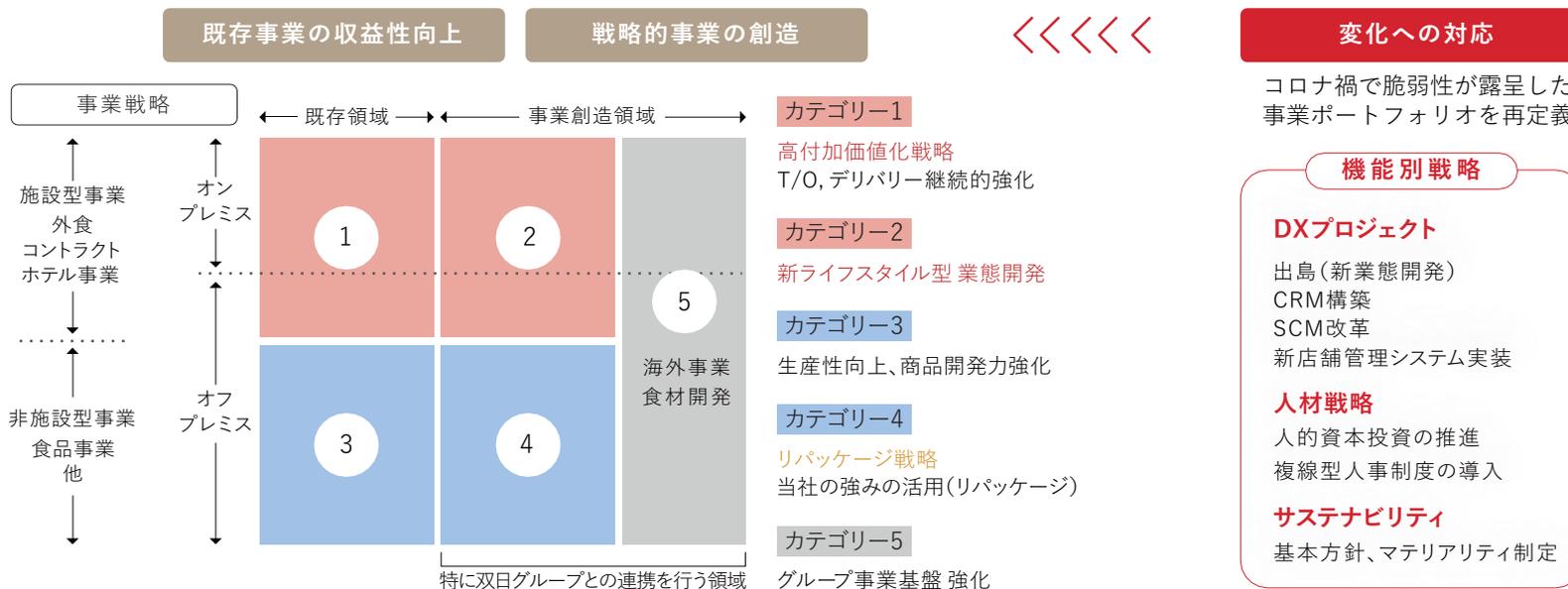
位置づけ

『再生・変革から成長へ』

主要財務目標



主要戦略



## コロナ禍からの再生と変革を通じて、過去最高益を達成



	2024年12月期目標	2024年12月期実績
収益力の強化	連結売上高	1,360億円
	連結経常利益	65億円
	経常利益率	4.8%
株主価値の創出	EPS	80円程度
財務基盤の健全性	自己資本比率	40%程度
資本効率の向上	ROE	8%以上
		1,521億円
		73億円
		4.8%
		120円
		39%
		12%

## 高付加価値戦略の推進、事業創造領域の拡大、事業基盤の整備など着実に施策を推進

重点施策	評価	成果	課題
<b>既存事業の収益性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様に提供する付加価値を更に向上</li> <li>・CXを通じて新たな顧客体験価値を創造</li> <li>・設備投資、システム投資を通じて生産性を向上</li> <li>・SCMを通じてコストダウン</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値戦略を推進し、顧客体験価値を向上</li> <li>・積極的な設備投資</li> <li>・自動発注、物流効率化等のSCM改革に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部設備の老朽化</li> <li>・サプライチェーンの全体最適化</li> </ul>
<b>戦略的事業の創造</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・双日社との連携による戦略的事業の創造</li> <li>・成長分野の育成 (ロイヤルデリ、TOデリバリー業態、業務食)</li> <li>・海外展開の推進</li> </ul>	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロイヤルデリ事業等の拡大</li> <li>・COSTA COFFEE事業、飲食店開業支援事業等の開始</li> <li>・海外事業の拡大に向けた事業基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな成長領域の創造</li> <li>・成長領域での事業拡大</li> <li>・新規事業の収益貢献</li> </ul>
<b>変化への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各事業において新たなマーケットの創造</li> <li>・今後を見据えた出店</li> <li>・DXの推進による新たなビジネスモデルの育成</li> <li>・人材の育成と成長</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エンターテインメント・レジャー領域での事業拡大</li> <li>・システム基盤の整備</li> <li>・人的資本投資の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・更なるDX推進</li> <li>・人材の多様性</li> </ul>

- 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