

2025年12月期 第1四半期 IR説明会資料

2025年6月9日

(東証プライム・福証 証券コード：8179)

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

『食とホスピタリティ』で、
地域や社会を笑顔にする

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告**
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
 - III コントラクト事業説明**
 - IV 海外事業説明**
 - V Appendix**
-

目次

- I 2025年12月期第 1 四半期 実績報告**
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - III コントラクト事業説明
 - IV 海外事業説明
 - V Appendix
-

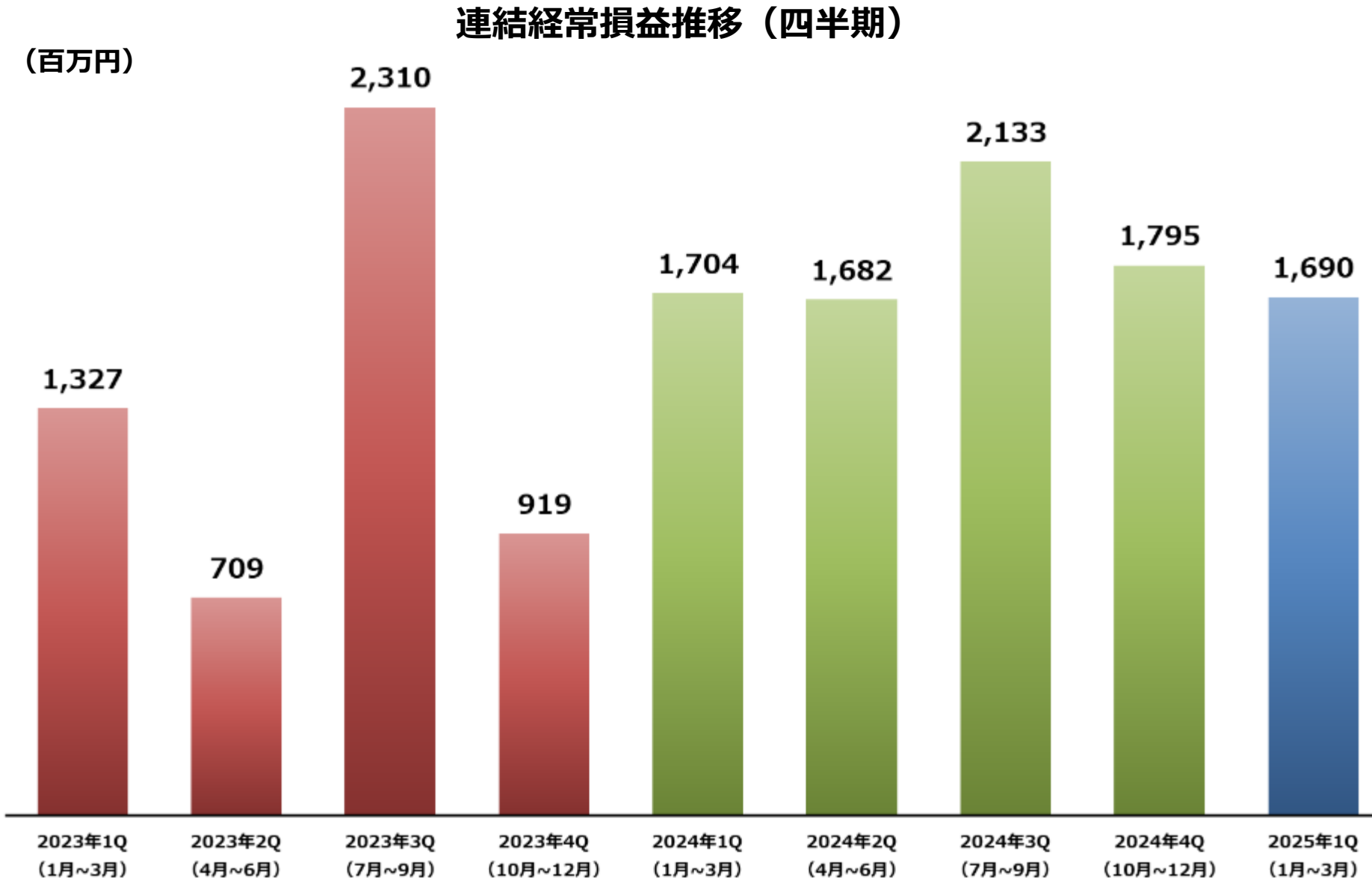
(単位：百万円)

	2024年12月期 第1四半期	2025年12月期 第1四半期	増 減	増 減 率
売 上 高	35,629	38,351	2,722	7.6%
営 業 利 益	1,765	1,595	△169	△9.6%
経 常 利 益	1,704	1,690	△13	△0.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,526	959	△567	△37.2%
EBITDA	3,499	3,717	218	6.2%

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

- 売上高は、国内外の観光需要が底堅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、また、新規出店も寄与
- 経常利益は、国内外での新規出店費用やシステム関連の償却費増があったものの、既存事業が堅調に推移し、前年同四半期期間と同水準を維持

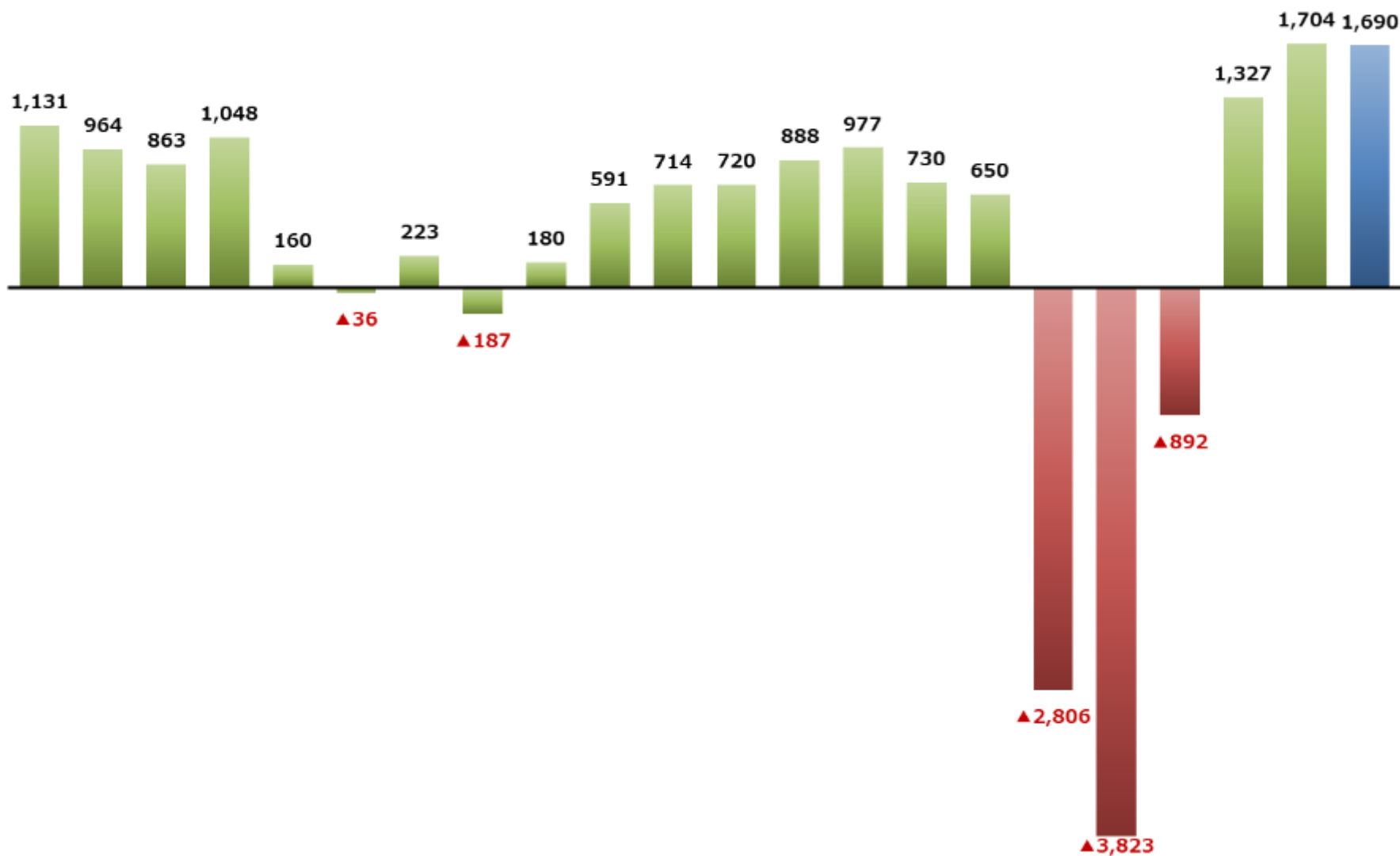
I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）



- 2025年第1四半期期間（1月～3月）は、12四半期期間連続での経常黒字
- 原材料費の高騰や賃金改善に伴う人件費の上昇傾向は継続しているものの、各事業セグメントにおける販売価格の見直しや収益性改善の取り組みが奏功し、利益水準は安定的に推移

(百万円)

連結経常損益推移



- 2025年第1四半期期間（1月～3月）は、コロナ禍を脱し、3年連続での経常黒字
- 各事業セグメントにおける販売価格の見直しもあり、収益性が改善したことを受けて、第1四半期期間の経常利益額は、前々年・前年同四半期期間に続き、コロナ禍前を上回る水準で推移

I-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

	第1四半期 (実績)	第2四半期以降 (見込)	2025年通期 (見込)
原材料	+ 4 億円	+ 11 億円	+ 15 億円
電気・ガス	+ 1 億円	+ 3 億円	+ 4 億円
影響額計	+ 5 億円	+ 14 億円	+ 19 億円

- 引き続き、米の仕入価格高騰が継続
- 天候不順の影響などにより、青果、鶏卵等も上昇傾向
- 政府補助金の縮小や仕入単価の変動に伴い、電気代が上昇する見込み

※ 2022年実績 + 23億円、2023年実績 + 24億円、2024年実績 + 9 億円

(単位：百万円)

	2024年度 第1四半期	2025年度 第1四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	2,580	3,751	1,170
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△1,579 △1,550	▲2,506 ▲2,510	△927 △959
財務キャッシュ・フロー	4,147	3,445	△702
キャッシュ・フロー合計	5,148	4,689	△458

現金及び預金	31,537	24,024	△7,513
--------	--------	--------	--------

- 営業キャッシュ・フローは、運転資本の増減により、前期比較でプラス
- 投資キャッシュ・フローは、設備投資が増加し、前期比較でマイナス
- 財務キャッシュ・フローは、長期借入金の返済や配当金の支払い等により、前期比較でマイナス
- キャッシュ・フロー合計は46億円

(単位：百万円)

	2024年度		2025年度	当四半期 増減額
	3月末	期末	3月末	
総 資 産	130,780	127,738	131,026	3,287
(参 考) う ち 現 金 及 び 預 金	31,537	19,349	24,024	4,674
有 利 子 負 債	56,589	49,982	55,022	5,040
借 入 金	28,675	21,700	27,475	5,775
(ネ ッ ト 借 入 金)	(▲2,862)	(2,351)	(3,451)	(1,100)
リ ー ス 債 務	27,914	28,282	27,547	△734
自 己 資 本	48,755	50,249	49,341	△908
自 己 資 本 比 率	37.3%	39.3%	37.7%	△1.6%
固 定 長 期 適 合 率	83.3%	94.0%	91.4%	△2.5%

- 2025年3月末時点の総資産は1,310億円、前期末に対して+32億円の増加
- 自己資本は493億円、自己資本比率は37.7%の水準
- 固定長期適合率は91.4%、適正水準を維持

I-7. セグメント別損益

(単位：百万円)

	2024年12月期 第1四半期			2025年12月期 第1四半期			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	(増減率) (%)	経常利益 増減
外食事業	15,428	(43.3)	1,204	16,082	(41.9)	1,021	654	(4.2)	△182
(うち海外)	(一)	(一)	(一)	(147)	(0.4)	(▲51)	(一)	(一)	(一)
コントラクト事業	11,630	(32.6)	611	12,314	(32.1)	479	683	(5.9)	△132
ホテル事業	7,554	(21.2)	709	9,164	(23.9)	1,080	1,609	(21.3)	371
食品事業	3,022	(8.5)	74	3,009	(7.8)	161	△12	(△0.4)	86
その他事業	82	(0.2)	149	78	(0.2)	249	△3	(△4.8)	99
セグメント間相殺	△2,088	(一)	—	▲2,296	(一)	—	△208	(一)	—
全社部門	—	(一)	△1,046	—	(一)	▲1,303	—	(一)	△256
合計	35,629	(100.0)	1,704	38,351	(100.0)	1,690	2,722	(7.6)	△13

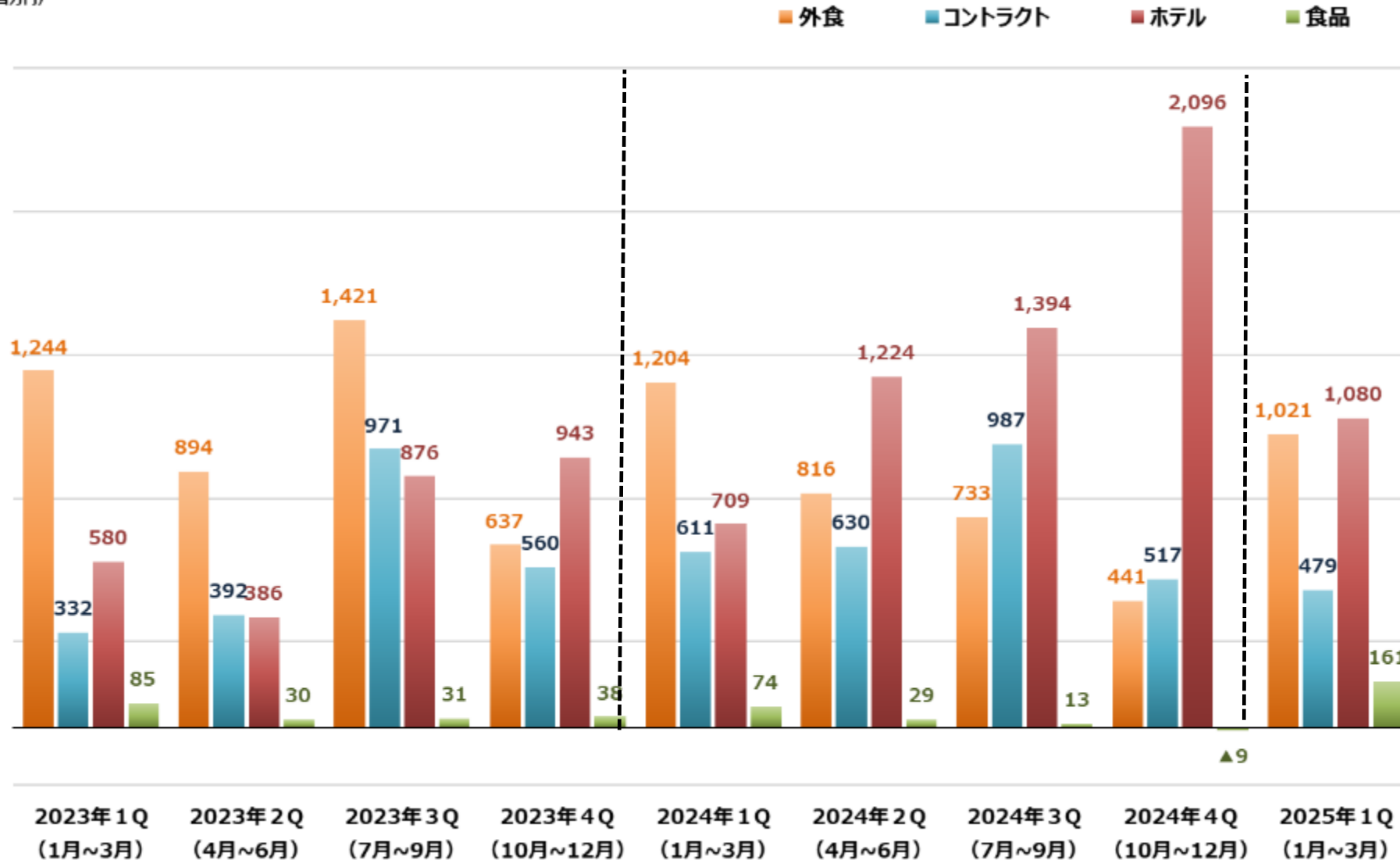
(注) 外食事業のうち海外については、2025年12月期第1四半期から集計を開始しております。

- ホテル事業は対前期比較で増収増益
- 外食・コントラクト事業は既存店が堅調に推移し、増収となったものの、原材料費高や国内外の新規出店費用などにより減益
- 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
- 全社部門は、DXやマーケティング関連費用の増加により減益

I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

（百万円）



- 10四半期期間連続で、外食・コントラクト・ホテルの主要3事業が経常黒字
- 第1四半期期間（1月～3月）は、国内外の観光需要を取り込み、ホテルの伸長が継続
- 外食は販売価格の見直しもあり、減益幅が縮小
- コントラクトは新規出店費用を計上し、利益水準が低下

I-9. 主要事業ライン別損益

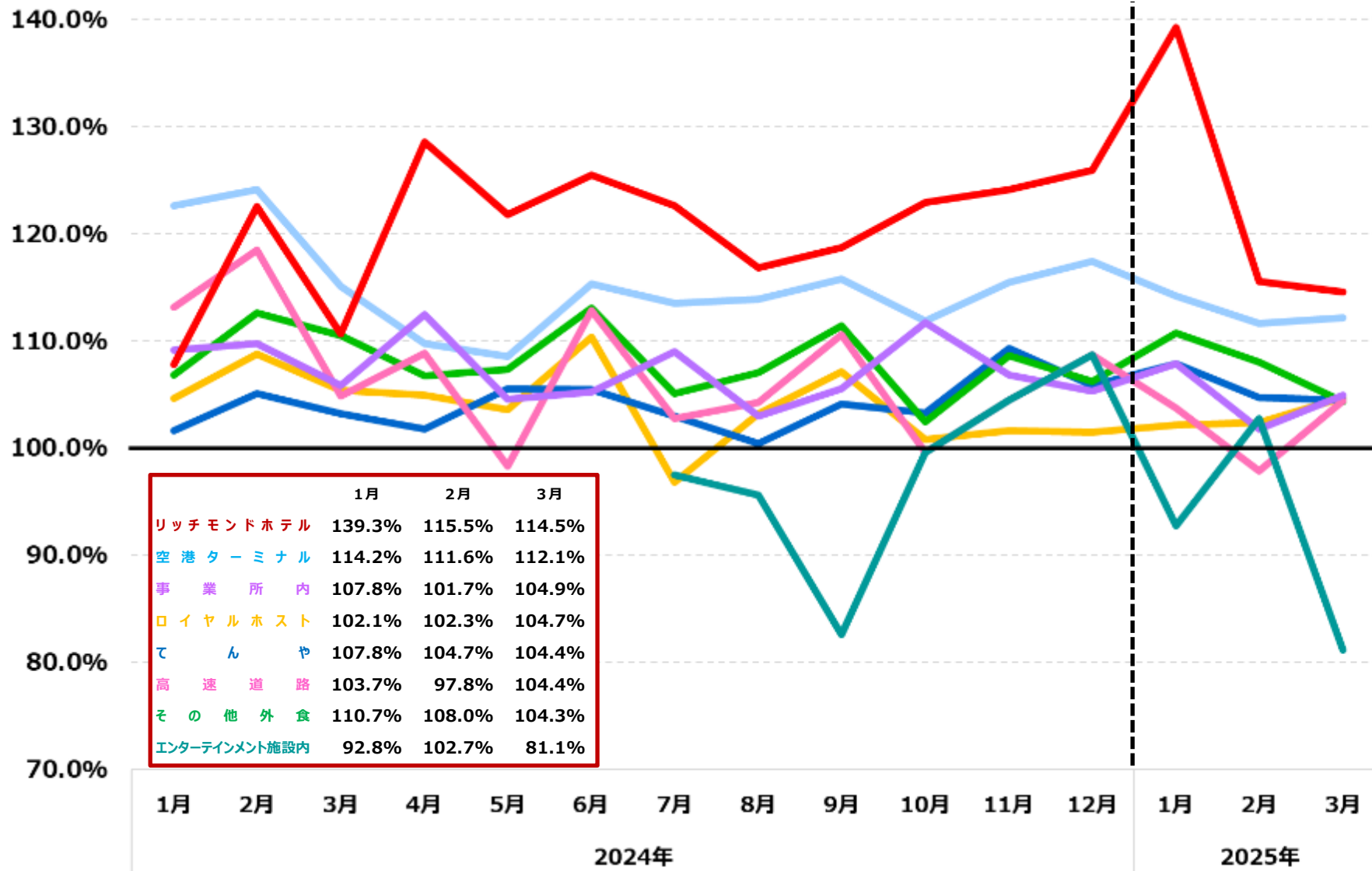
		2024年12月期 第1四半期		2025年12月期 第1四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	10,510	1,145	10,931	1,082	421	△63
	てんや	2,751	164	2,918	174	166	9
	その他外食	2,166	153	2,233	▲10	66	△164
	外食本部	0	△259	0	▲223	0	36
計		15,428	1,204	16,082	1,021	654	△182
コントラクト事業	空港ターミナル	2,427	216	2,899	315	471	99
	高速道路	5,695	236	5,888	211	192	△25
	事業所内等	2,418	190	2,537	67	118	△123
	エンターテインメント施設内	1,088	152	989	111	△99	△40
	コントラクト本部	0	△184	0	▲226	0	△41
計		11,630	611	12,314	479	683	△132
ホテル事業	リッチモンドホテル	7,554	834	9,164	1,293	1,609	458
	ホテル本部	0	△124	0	▲212	0	△87
計		7,554	709	9,164	1,080	1,609	371
食品事業	工場・購買物流ほか	3,022	132	3,009	233	△12	101
	食品本部	0	△57	0	▲71	0	△14
計		3,022	74	3,009	161	△12	86

(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。

- 堅調な観光需要を受け、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」などが増収増益
- 原材料費高の影響などにより、「ロイヤルホスト」は増収ながら減益、「てんや」は客単価増により増益を確保
- 「その他外食」は海外での開業費用を含み減益
- 「事業所等」は新規出店に伴う費用増で減益

I-10. 既存店売上高前年比推移

既存店売上高 対前年比推移

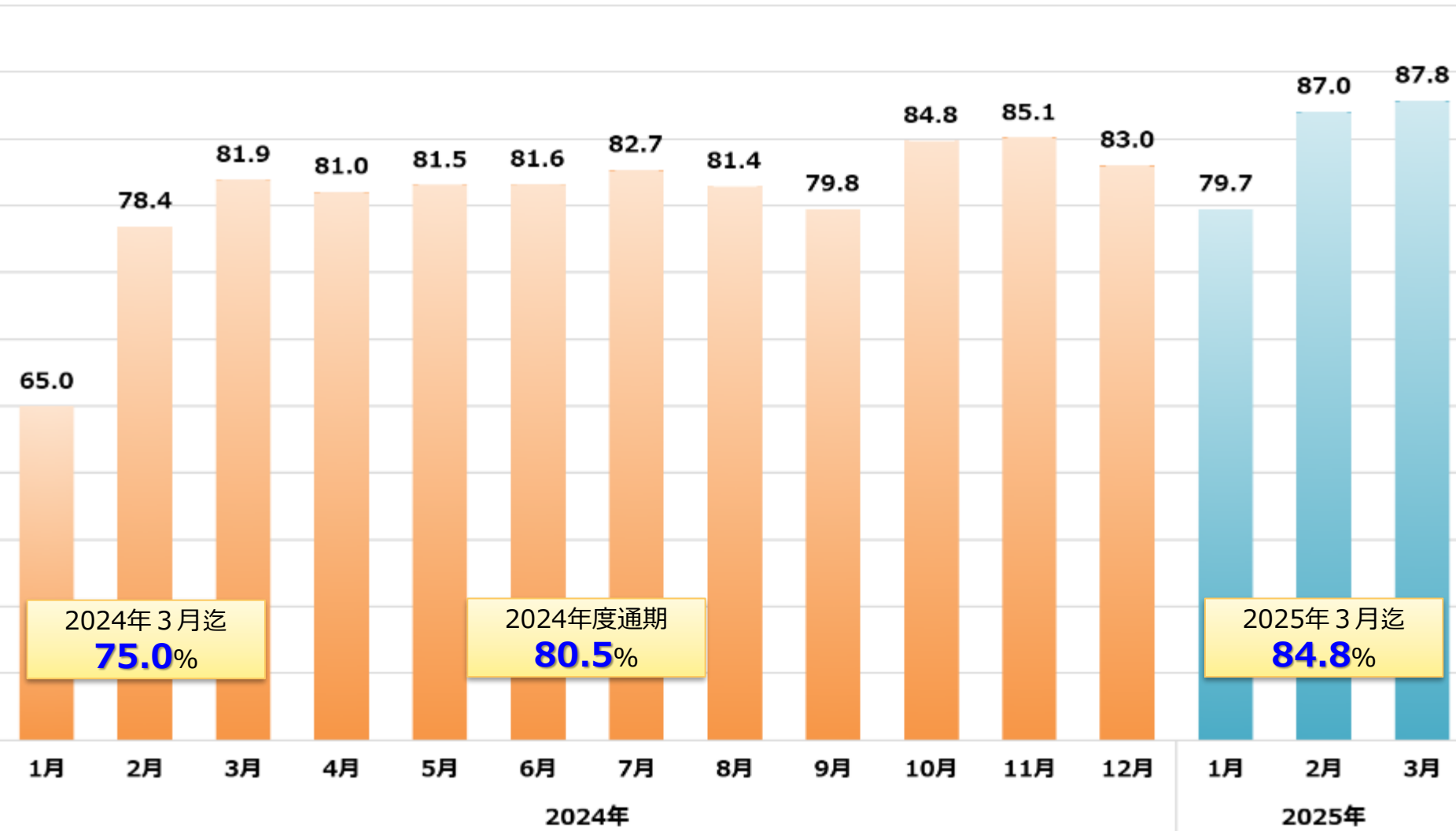


- 第1四半期期間（1月～3月）は、国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」が好調に推移
- 「てんや」は2021年3月以降、49ヶ月連続で前年を超過
- 「ロイヤルホスト」「その他外食」など外食店舗も伸長
- エンターテインメント施設内はオープン景気の反動減

I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

リッチモンドホテル客室稼働率推移

(%)



- 2025年第1四半期期間（1月～3月）の稼働率は84.8%、前年同四半期期間（2024年1月～3月）の水準（75.0%）に対して+9.8ポイント上昇
- 福岡、札幌、首都圏の拠点が好調な推移
- 直近のインバウンド宿泊比率は1月29%・2月27%・3月26%で推移、第1四半期期間では27%

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
 - III コントラクト事業説明
 - IV 海外事業説明
 - V Appendix
-

中期経営計画（2025～2027）基本方針

変革から成長、そして飛躍へ

重点領域

目指す姿

実現に向けた全社戦略

➤ ブランド

- ・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

- ・データ分析基盤の整備
- ・マーケティング機能の高度化

➤ グローバル

- ・成長領域での事業展開
- ・グローバル人材の採用・育成

- ・海外事業：直営・FCの両輪で成長と収益性を追求
- ・国内事業：インバウンド需要の獲得
- ・グローバル人材の採用・育成の強化

➤ サステナビリティ

- ・社会・環境価値と経済価値の両立
- ・SX（サステナビリティトランスフォーメーション）の推進

- ・サステナビリティ基盤の整備
- ・推進力、発信力の強化
- ・地域、社会との価値創造の推進

➤ 人財中心経営

- ・多様性やチャレンジが尊重される
企業風土への変革

- ・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」「個々のブランドの進化」を企図し、ブランドを起点としたマーケティングの展開、グループ共通アプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」の施策高度化、それを支えるデータ活用基盤の整備を進める。前組織を発展的解消させたマーケティング本部を新設。今後グループ全体での統合的なブランド・マーケティングを推進。

ロイヤルグループブランドの確立

- ・グループブランディング戦略の策定に着手
- ・メディア露出戦略、事後のブランドトラッキング（モニタリング）、今後積極的に検討していくM&Aなどによるポートフォリオの構成の進化にも対応できるよう包括的に設計

個々のブランドの進化

- ・「上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長」の実現に向けて、改めてブランドコンセプトの見直しを進める
- ・FC含む海外複数国に向けての展開までを意識し、時代対応を前提としたブランドマネジメントのあり方についての検討を開始

デジタル顧客接点としてのMyROYALアプリ

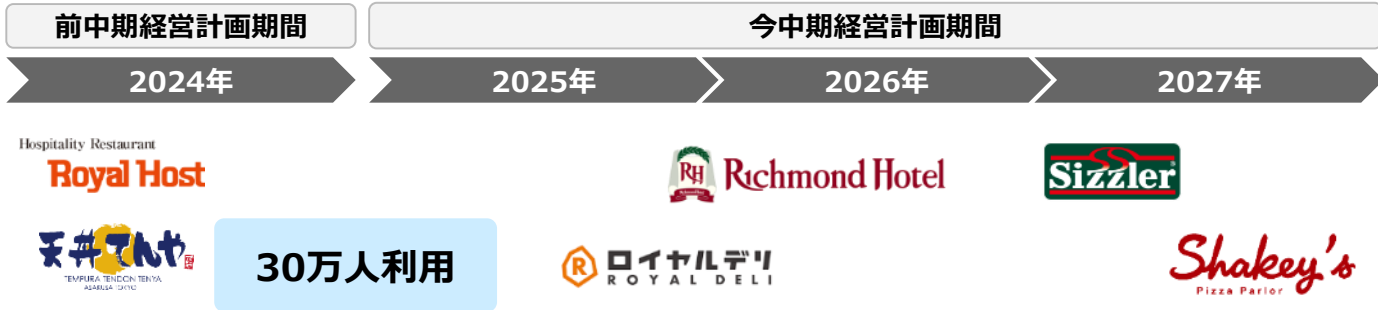
- ・ロイヤルグループとしての統合的なブランド・マーケティング活動のハブとして、各ブランド連携によるデジタル顧客接点の拡充、着実な顧客基盤構築を進める（2025年3月でロイヤルホストアプリを実質的に統合）

データ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化

- ・顧客接点拡充により可能となるグループシナジーの創出に向けて、構築中のデータ分析基盤の利活用体制の整備、MAツール導入（※）などを進める
 - ・併せて、外部パートナーを活用した専門性のある組織体制も構築中
- ※ Marketing Automationツール。導入により、One to Oneの高度な施策実行が可能となる。



「MyROYAL」と各ブランドとの連携時期・会員数（実績・想定）



200万人～
300万人利用

2025年より下記6項目を重要施策として策定

重要施策

顧客への貢献



店舗利用時の顧客体験価値を向上させる**グループCRM (MyROYAL)**を強化。



会計時の利便性が高まるデジタルシステム(次世代POS/キャッシュレス端末)を導入。

データドリブン経営



商品の売上データ、サプライチェーンの計画・実績データに加え、顧客行動や外部データなど、**事業を取り巻くあらゆるデータを一元的に管理**。多角的な視点からの分析で戦略的判断の実現を目指す。

AIの取り組み



バックオフィス業務を極力“ゼロ”にすることで、従業員がホスピタリティに集中できるよう、AIが“人”をサポートできるような取り組みを推進する。

従業員の働き方改革



店舗管理システムの統合で、データ収集作業、レポート作成作業といった**接客以外のバックオフィス業務の工数を削減**し、従業員の働き方改革を図る。

共通インフラ刷新



老朽化システムの順次更改や最新IT動向を鑑み、ロイヤルグループ共通の**デジタルインフラ基盤の最適化、セキュリティ機能向上を推進**。経済的損失の削減、企業イメージの保護、市場での競争力向上を目指す。

ITリテラシー向上

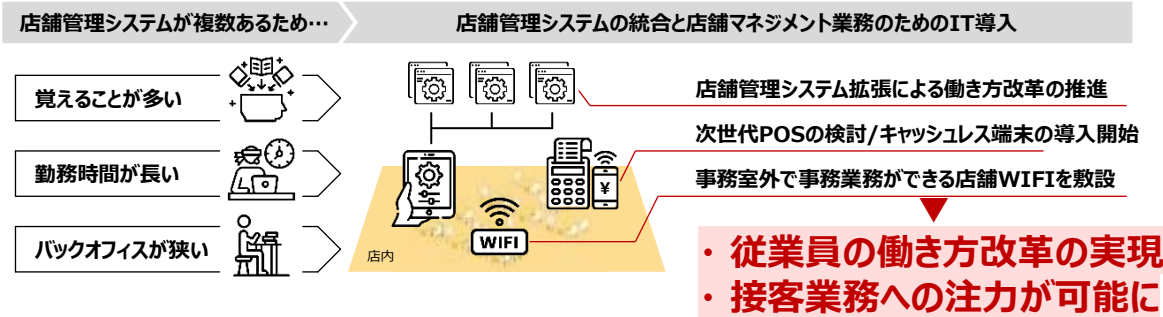


全従業員のITリテラシー向上に向け、DX人材の育成を推進。ITリテラシー向上に繋がる資格取得を支援する。

2025年第1四半期トピックス

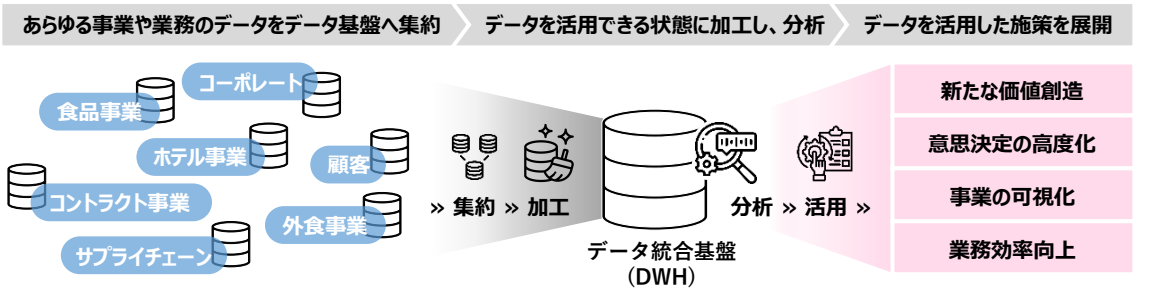
お客さま/従業員への貢献

店舗管理システムの性能向上やネットワーク環境整備により、働き方改革(“働く意欲の向上”と“店舗でのストレス時間の解消”)を推進。



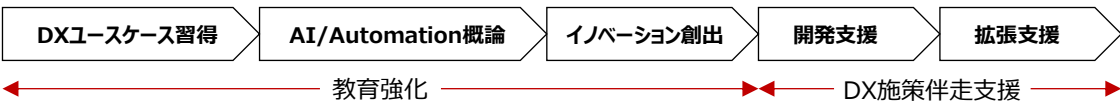
経営への貢献

商品売上データ、サプライチェーンの計画・実績データに加え、顧客行動や外部データなど、事業を取り巻くデータを集約し、データドリブン経営を支える検討を開始。



DX人材育成への貢献

ITリテラシーの向上に繋がるDX人材育成を支援する導入ステップに基づき教育を計画。



国産食材や旬の食材とロイヤルの開発力で高付加価値商品を提供

Hospitality Restaurant
Royal Host



天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO



日本ワイン「シャトー・メルシャン」や日本酒「獺祭」、
瀬戸内産レモンのピューレを使用したノンアルコール飲料を提供



そば全品を江戸三大そば
「敷そば」に変更
(2月13日～)

香りや歯ごたえ、コシのバランスがよく
そばの甘味が引き立ち、
てんやのキリッとした醤油風味の
めんつゆとの相性もさらに向上



商業施設や公園内への新規出店を加速

■ Royal Garden Cafeうめきた店

(3月21日：大阪府大阪市 ◎「グラングリーン大阪」南館2階)



- ✓ 同ブランド関西初進出
- ✓ 同ブランド初・石窯を導入し
400度から450度の高熱で素材の旨味を凝縮
- ✓ 「サステナブルコミュニティ」をコンセプトに
テーブルや壁面にはサステナブル素材を使用
- ✓ 関西近郊の農家の野菜を積極活用し、
地産地消やフードマイレージ削減
⇒京都丹波イタリア野菜アグリジョと提携

■ THE CONTINENTAL ROYAL & Goh

(4月24日：福岡県福岡市 ◎「ONE FUKUOKA BLDG.」1階)



- ✓ メニューは伝統的なロイヤルの洋食をもとに、
福山剛氏独自のフレンチのノウハウを
掛け合わせた品々を提供する「ビストロバル」
- ✓ 1962年：「ロイヤル福岡ビル店」
1983年：「コンチネンタルロイヤル」に改称
2006年：「コンチネンタルカフェロイヤル」出店
(博多大丸東館)
- 2025年：福山剛氏とタッグを組み、
「THE CONTINENTAL ROYAL & Goh」
として「ONE FUKUOKA BLDG.」に出店

■ Tiki's TOKYO

(4月25日：東京都渋谷区 ◎「代々木公園 BE STAGE」1階)



- ✓ ハワイ・ワイキキで20年続く
レストラン「Tiki's Grill & Bar」が
日本に初出店
- ✓ 約140席の大型ハワイアンレストランで
ドッグフレンドリーなレストランとして
ドッグメニューやドッグサービスを提供
- ✓ 併設する
「NORTH SHORE CAFE」では
公園にテイクアウトできるマラサダ、
アイスクリームやドリンクを提供



■ 天丼てんやイオンモール川口前川店

(4月29日：埼玉県川口市 ※「イオンモール川口前川」1階フードコート)



- ✓ 昨年から実施しているリブランディング改装で
使用している看板やロゴ、食器を使用した
フードコート内店舗



改装・業態転換によるブランド価値向上



てんやのリブランディング改装を実施
(店内の居心地やロゴの変更、食器等の備品の見直し)

・2024年：2店舗実施
・2025年：17店舗実施
(予定)

■ **天井てんやシアルプラット東神奈川店** (3月1日リニューアルオープン：神奈川県横浜市)



■ **天井てんや曙橋店** (4月21日リニューアルオープン：東京都新宿区)



■ **天井てんや八重洲店** (4月24日リニューアルオープン：東京都中央区)





■ **シズラーアクアシティお台場店** 店内およびテラス席を改装
(3月14日リニューアルオープン：東京都港区)



■ **COSTA COFFEE青山ツインタワー店** Standard Coffeeから業態転換
(2月1日リニューアルオープン：東京都港区)



■ **COSTA COFFEE武蔵小杉店** : 6月オープン予定
■ **COSTA COFFEE桜新町サザエさん通り店** : 7月以降オープン予定

空港国際線ターミナルやスポーツ施設への積極的出店（運営受託）

■ ソラテラス（3月12日：那覇空港国際線ターミナル）



■ ROYALカフェテリア MIYABI（3月28日：福岡空港国際線ターミナル）



■ JALラウンジ中部国際空港（3月31日：中部国際空港国際線ターミナル）



✓ JAL空港ラウンジ4拠点にて運営受託中（2025年4月末時点）
（羽田空港国内線・国際線、成田空港国際線、中部国際空港国際線）

■ MLB café FUKUOKA

（3月1日：福岡県福岡市 ◎みずほPayPayドーム横「E-ZO FUKUOKA」内）



✓ パーティープランも充実しており、イベントにも対応
（表彰式・発表会・ディナーショー・トークショーなど）



■ 東北HERO'S CAFE

（4月1日：宮城県仙台市 ◎「楽天モバイルパーク宮城」内）



✓ ボールパーク5拠点にて運営受託中（2025年4月末時点）
（楽天モバイルパーク宮城、ZOZOマリンスタジアム、バレーナドーム、京セラドーム大阪、みずほPayPayドーム）

ロイヤルグループ 3 度目の万博出店

■ 1970年 日本万国博覧会（大阪万博）

- ✓ 米国ゾーンに外国店扱いで「ロイヤル・アメリカン・カフェテリア」をはじめ「ウェスタン・ステーキハウス・ロイヤル」など **4 店舗を出店**
- ✓ 開催前年に稼働させた日本初の本格的なセントラルキッチンを活用したオペレーションシステムを確立
➡ **会場内のレストランの中で期間中No. 1 の売上を記録**

■ 2005年
日本国際博覧会
（愛知万博）

- ✓ 「従業員食堂」の運営を受託

■ 2025年 日本国際博覧会（大阪・関西万博）
（4月13日～10月13日）

- ✓ 「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
- ✓ 「従業員食堂」を 2 エリアに出店➡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

ラウンジ&ダイニング



ダイニングエリア

- ✓ 関西の地産地消料理と世界料理のビュッフェを提供
- ✓ ハラルやビーガン、ベジタリアンにも対応
- ✓ 安全性を確保したジビエを使用するメニュー開発に成功
- ✓ 日本ワインやジャパニーズウィスキー、ワインボトル入り最高級茶を提供
- ✓ オリイ研究所が開発・提供する分身ロボット「OriHime」を導入



従業員食堂

店舗名称	座席	営業時間
Staff Cafeteria EAST by ROYAL	432席	8：00～22：00
Staff Cafeteria WEST by ROYAL	352席	11：00～22：00

カウンター専門店エリア

- ✓ 「うかい亭」・「大阪府鮮商生活衛生同業組合」と協業
- ✓ 「うかい亭」：ロイヤルグループ社内公募者 3 名を派遣し鉄板焼きの職人技術を習得し、協業でコース料理を提供
- ✓ 「鮓 晴日」：「大阪府鮮商生活衛生同業組合」の寿司職人が日本の寿司文化を提供



レセプションルーム

- ✓ 国内外から訪れる招待客、賓客の接待や会食の場にふさわしい個室
- ✓ 関西・近畿地方で大切にされてきた植物をテーマに 7 つの個室を用意（例：ハナミズキ）



- ✓ 社員食堂の運営ノウハウとグループブランドを積極活用した豊富なメニューで万博スタッフに提供（ロイヤルホスト、天丼てんや、あご出汁うどんこがね丸、那の福、チャンパー、ロイヤルデリなど）

既存ホテルの改装と新ブランドホテル 1 号店の開業で宿泊価値向上



■ リッチモンドホテル仙台

- ✓ 2024年12月28日：ロビー・客室の改装に加えて、キッズスペース・スポーツジム・ビジネスラウンジ新設
- ✓ 2025年4月19日：新設したプライベートサウナフロアをグランドオープン



■ リッチモンドホテル浜松 朝食会場

(1月31日リニューアルオープン：静岡県浜松市)



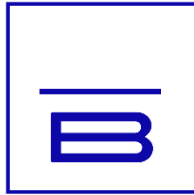
- ✓ 地元の名物メニューを堪能できる「朝ごはん」を追加し、ライブキッチンで出来立てを提供
- ✓ USBポートやコンセントを備えた席を設置し、日中はラウンジとして利用可能

■ リッチモンドホテル東大阪 朝食会場

(2月12日リニューアルオープン：大阪府東大阪市)

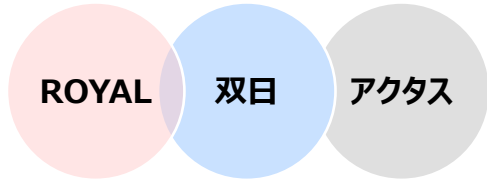


THE BASEMENT



新ホテルブランド「THE BASEMENT」

『お気に入りの色や素材、デザインとモノに囲まれて、心と身体を休めながら、感性も整える。わたしたちの秘密基地。』
～「居心地の良さ」「独自性と魅力」「下から支える力強さ」「冒険心や発見」～



- ✓ 双日社とアクタス社と協業し、新ホテルブランドが誕生
- ・ロイヤルG：ホテル事業における運営ノウハウ
- ・双日社：PJTマネジメントや不動産バリューアップのノウハウ
- ・アクタス社：ブランドデザイン・設計・施工のノウハウ

■ THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi

(4月18日：大阪府大阪市 ※1号店) ✓ 14階ラウンジ：朝食以降は、ケーキやアルコールなどが無料



ロイヤルマイナーホテルズ

- 2024年3月に合併会社設立「ロイヤルマイナーホテルズ株式会社」
- 2035年までにラグジュアリーホテルを 21棟 開業予定

商品開発力とSCMの強化・リパッケージ戦略

■大阪・関西万博において、サステナブルなレストランへの進化を図る

1) 1社単体から、他社との連携による店舗作り

- ➡①コカ・コーラボトラーズジャパン社からの運営受託
- ②うかい亭・大阪府鮮商生活衛生同業組合との協業
- ③特別な商品（ワインやウイスキーなど）の優先供給や特注ワゴンの共同開発
- ④サステナビリティ

2) 今後に繋がる仕組み作り

- ➡①品質保証の前進（寿司の提供方法実践、ヴィーガン認証の提供実現）
- ②新しい技術の習得（鉄板焼きの調理技術、高単価業態のノウハウ）
- ③1000mile内からの調達（輸送によるCO2削減への取り組み実践）
- ④平準化へのトライ
 - ・作業の平準化（プロセスセンター活用）
 - ・労働の平準化（深夜スタンバイ、調理師学校生徒、派遣会社提携）
 - ・時間の平準化（保存技術革新）

3) 今後に繋がる商品開発

- ➡①CK製品の進化：サステナ牛ジャワカレー、ノンポーク対応の製品開発、ハラル・ヴィーガン認証活用、ミニコスモドリアの商品化など
- ②付加価値の提供：神戸牛・明石鯛・富士高砂酒造・獺祭・陸上養殖あわび・有田焼プレートの開発など
- ➡ロイヤルホスト『Good JAPAN』フェアにも活用



■SCMパートナーとの連携強化



「ロイヤルサプライパートナーカンファレンス2025」 (2025年4月 ※第4回目)

・食材や副資材、デザインなどにおいてサポートいただいている
お取引先 **64社**が参加



- ・取締役や食品事業会社社長などが登壇
- ・「ロイヤルサプライアワード2025」表彰式
- ➡ベストサプライ賞・マーチャンダイジング賞
サステナビリティ賞・ロジスティクス賞の4部門



ROYAL DELI
RESTAURANT-QUALITY FROZEN MEAL

■フローズンミール『ロイヤルデリ』の販売強化



シンガポールに続きベトナムでの直営事業展開とグローバル人材の育成強化



- ✓ 2021年8月 シンガポールで双日社との合併会社設立
- ✓ 2024年7月 1号店「ロイヤルホストシンガポールジュエル店」オープン
- ✓ 2024年12月 2号店「ロイヤルホスト高島屋S.C.店」オープン



- ✓ 2024年8月 ベトナムで双日社との合併会社設立
- ✓ 2025年4月 1号店「THE ROYAL」オープン
- ✓ 2025年5月 2号店「博多いねや」をオープン

■ THE ROYAL (4月18日：ベトナムホーチミン市)

- ✓ グループ1号店「ザ・ロイヤル」が開業して70年以上にわたって育んだホスピタリティレストランを展開
- ✓ コンセプト：グリル料理をメインに、お酒も楽しめるダイニングの BAR & GRILL



- ✓ 2024年3月 双日社と銚子丸社との3社で米国での現地合併会社設立 (SUSHI-TEN USA Inc.)
- ✓ 2025年中に「寿司」を軸とした業態を複数出店予定

✓ てんや海外FC事業：30店舗体制（フィリピン・香港・シンガポール・タイ）



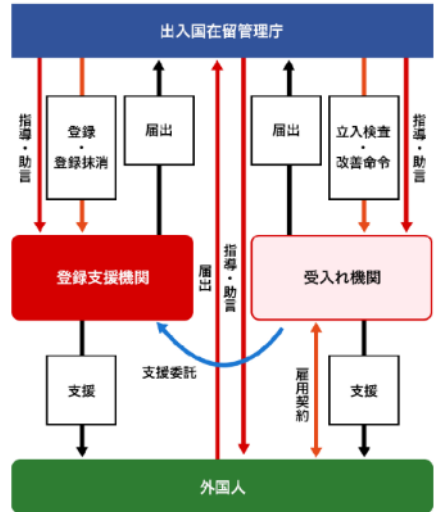
✓ 2025年：既存国を深掘りしてマルチブランドの展開と新規国開拓による事業拡大を予定

■ 2025年4月 特定技能1号資格人材の登録支援機関に認定

(ロイヤルマネジメント株式会社 担当：人事企画部 D&I推進課)

- ✓ 特定技能1号資格人材を雇用する企業からの委託を受け、外国籍労働者が業務を安定的かつ円滑に行なうための在留期間における支援計画の作成、実施を行う機関に認定

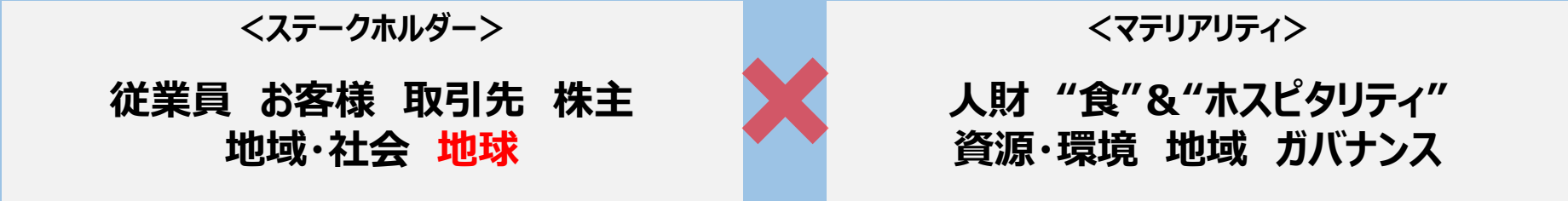
- ✓ 自社で行なうことで、グループ全体で今後ますます積極的な外国人採用が進められることや、コストカットのメリットが得られる



存在意義（Purpose）
『ロイヤル経営基本理念』を礎に、『地域・社会に根付いた企業となり、
すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業』を目指す



ロイヤルのサステナビリティ経営戦略



長期ビジョン
『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

キーマッセージ
-人と地球を笑顔に-
Making people and the Earth Smile

ガバナンス体制

ガバナンス体制の構築

会議体名称	役割	開催頻度
取締役会	気候変動のリスクと機会の管理・評価を含めたサステナビリティ課題についても、変化するステークホルダーの期待にどのように取り込んでいるか等、適切な対応が行われているかの監視・監督を行う	1回/月
経営会議	サステナビリティ施策に関して、「リスク」「機会」の重要な事項について審議する	1回/月
戦略会議	事業会社の取組みについて進捗状況を報告・評価する	1回/週
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティならびにESGに関わる方針、体制、戦略、リスク、目標に関し、企画・立案・提言を行う	2回/年
リスク管理委員会	リスク管理に関する方針、計画および施策について協議する機関とする	1回/年（定例） 4回/年（重要案件取扱）
マテリアリティ定例会議	各事業会社のマテリアリティ目標について、取組み進捗状況をモニタリング、方針・戦略・計画に対する意見交換を行う	1回/隔月

隔月開催のマテリアリティ定例会議にて、各事業会社の進捗確認を行うとともに情報連携を密にしてスムーズなサステナビリティ活動の推進体制を構築

戦略会議を通して円滑な合意形成を推進

情報開示
外部評価

情報開示

ロイヤルグループでは、企業の持続的成長がすべてのステークホルダーに対する責務であるとともに、世界規模での取引が必須である現代において、地球全体の持続的成長を果すため、私たちが直面する社会課題の解決に取り組むことも重要な責務であると考えています。また、気候変動をはじめとした環境課題へ向き合うことは、その方針を構成する重要な1要素であり、この分野で新たな取り組みにチャレンジすることで、社会から必要とされる企業へ進化すると考えます。当社グループとそのサプライチェーン全体における影響の特定評価と対策の検討にあたっては、TCFDのフレームワークを活用した気候変動リスク及び機会の特定及び対応策の策定と経営戦略への統合が、企業価値向上だけでなく地球全体の持続的成長に資するものと考え、TCFD提言に即した情報開示を進めています。今後もシナリオ分析を通じた当社グループの気候変動課題に対するレジリエンス性の強化を図ると同時に、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

(2023年統合報告書より)

ロイヤルグループは環境省が推奨するTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に即してサステナビリティ経営に関する情報開示を実施

外部評価

2023年 ランク D → 2024年 ランク B

CDP評価 2023年度 D評価 → 2024年度 B評価に2段階ランプアップ

地域貢献

子ども食堂



ロイヤルホスト@こども食堂が目指すこと

- ロイヤルホストのお客様へ“感謝の気持ち”を伝えたい
- 未来に羽ばたくこども達への食育+職業体験
- 食材の“Mottainai”が“美味しい”へ
- 社会課題・環境課題への取組
- 他社とのコラボレーションで、価値の最大化

お客様と従業員が“喜び”を共感

ロイヤルホストの店休日を利用した「こども食堂」支援について、NPO法人むすびえとの協議を開始

ブランド価値向上施策として、7月の実施に向けて調整中

サステナブルベース

Osaka Expo（大阪万博）レガシーの継承



サステナブルベースの概要

サステナブルな活動を通して地域に貢献



大阪万博のレガシー継承を可視化することをテーマに福岡本社駐車場敷地内にサステナビリティ活動の情報発信基地として「サステナブルベース」の設置を検討中

コンテナハウスの採用や万博備品の転用、リサイクル、アップサイクル、太陽光パネル設置などソフト・ハードを通してサステナブルな施設の実現を目指す

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

多様性の尊重

【外国籍人材の積極的な採用】

- ・ 特定技能 1 号の人材を積極的に採用
- ・ ロイヤルマネジメント(株)が登録支援機関の認可を取得

【男性の育休取得推進】

- ・ 男性の育休取得率 **81%** くるみんマークを取得

【シニアの活躍推進】

- ・ シニア社員の雇用上限年齢を**70**歳に引き上げ



労働環境の整備

【人事制度の改定】

- ・ エリア社員、シニア社員の給与水準引き上げ (2025年 4 月)

【処遇の改善】

- ・ 賃金改善 **6.1%** ※過去 3 カ年で約**20%** の改善を実施 (2023年 6.8%、2024年 7.2%、2025年 6.1%)

【健康経営優良法人認定】

- ・ 更なる推進に向けて健康リテラシーを高める取り組みを実施



チャレンジの推進

【ロイヤルアワードの設立】

- ・ 挑戦的な取り組みを行った社員を表彰する制度を導入

【F A 制度の導入】

- ・ 3 年以上、同一部署で勤務した社員は希望部署への異動を可能に

【キャリア申告制度】

- ・ キャリアの希望について人事部による面談を実施

採用・教育の強化

【採用】

- ・ 目標：新卒（26卒）**100**名、キャリア採用 **140**名
キャリア採用は 1 Q で 48 名を採用。新卒は海外大学にも採用経路を拡大中。

【教育研修】

- ・ ロイヤルアカデミーの設立
グループ人財に共通して必要となる知識・スキルを身につけるための研修を開始

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - III コントラクト事業説明**
 - IV 海外事業説明
 - V Appendix
-

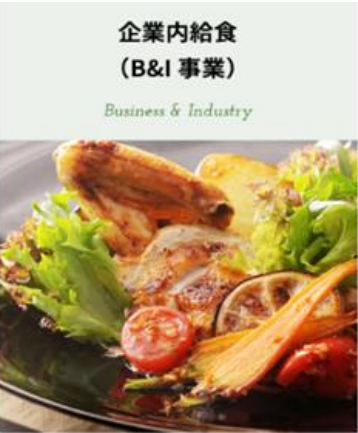
毎日が美味しい毎日が楽しい“レストラン” 総合飲食企業ロイヤルの半世紀を超える経験と技術、運営ノウハウを活用し、さまざまな事業分野で、毎日が美味しい毎日が楽しいをコンセプトにした、レストランビジネスを展開



半世紀以上にわたり空港を訪れるお客様に質の高い料理とサービスをお届けしています。現在、全国の主要空港で皆様の信頼にお応えし続けております。



全国のサービスエリア・パーキングエリアでご当地メニューの料理や地域限定のお土産品を提供しております。



東京、大阪、九州（福岡）を中心に、企業内での福利厚生、ビジネスサポートに関わるフードサービスを展開しております。



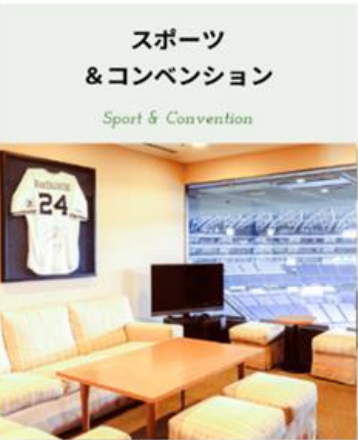
施設の世界観に合わせた料理企画から飲食施設運営まで、クライアントのリクエストに応じた高い技術力を発揮しています。



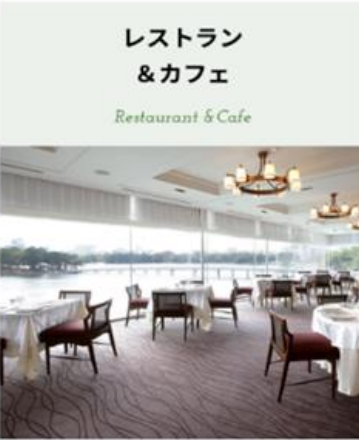
患者食から院内レストラン、職員様の食堂、売店まで院内の様々なニーズにお応えしております。



老人介護施設内で毎日のお食事から、イベント・特別対応まで幅広く展開するフード&ホスピタリティサービスを提供しております。



スタジアムやアリーナ、展示場、企業内接待施設でのレストラン運営やパーティオペレーション、百貨店を中心にした商業施設内でのレストラン運営を展開しております。



パーク内のフレンチレストランやカジュアルダイニング、百貨店内のイタリアン、和蕎麦、カフェやベーカリー等を展開しております。

空港事業	全国の主要空港でのレストラン売店の運営
高速事業	高速道路でのレストラン・売店の運営
B & I 事業	企業内での福利厚生施設（職員食堂）の運営
アミューズメント事業	テーマパーク等の娯楽施設内でのレストランの運営
ヘルスケア事業	病院内のレストラン・職員食堂売店の運営
シルバーリビング事業	老人介護施設内での食事提供・イベント運営
スポーツ&コンベンション事業	スタジアムやアリーナ、展示場でのレストラン・カフェテリア・売店の運営
レストラン&カフェ事業	パーク内、ビルイン、百貨店内等でのカジュアルダイニング・カフェ・専門店の運営

■ 空港ターミナル内

【事業規模】 12空港、42拠点

2023年（暦年） 空港別乗降客数順位（1～20位）

重点領域

順位	空港	旅客数（人）		RCS出店空港（数字は拠点数）			
		年間	日平均	Royal Host	飲食	物販	JAL 空港ラウンジ
1	東京国際（羽田）	78,398,596	214,791	●	3		●
2	成田国際	31,179,695	85,424		1	1	●
3	福岡	24,075,925	65,962		5	1	
4	関西国際（関空）	23,302,976	63,844		1		
5	新千歳	22,257,362	60,980	●	3		
6	那覇	19,146,751	52,457	●	3	1	
7	大阪国際（伊丹）	14,753,825	40,422		2		
8	中部国際	8,511,600	23,320	●	3	1	●
9	鹿児島	5,516,213	15,113	●	3	1	
10	神戸	3,434,858	9,411	●			
11	仙台	3,419,787	9,370				
12	熊本	3,241,861	8,882	●			
13	宮崎	3,021,727	8,279				
14	長崎	2,880,360	7,892				
15	松山	2,749,946	7,535				
16	新石垣	2,612,623	7,158				
17	広島	2,591,334	7,100	●	1		
18	高松	1,790,004	4,905				
19	宮古	1,732,689	4,748				
20	大分	1,721,012	4,716				

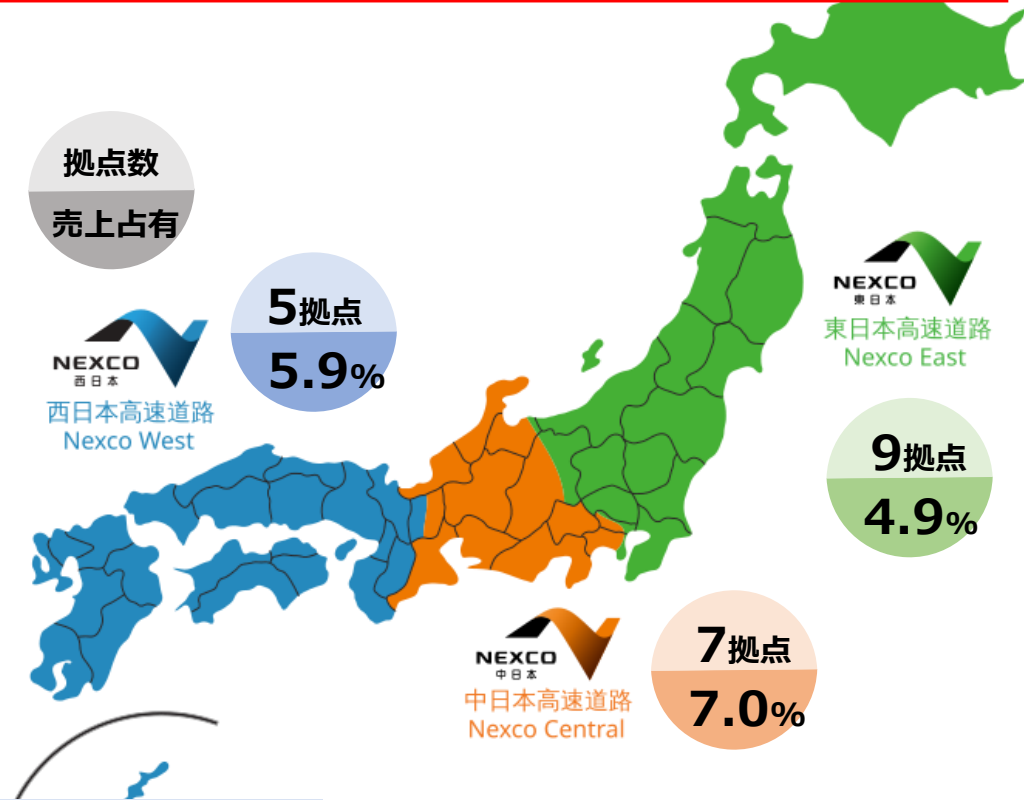


■ 高速道路 S A・P A 内

2024年12月リニューアル
九州道 北熊本SA(上り線)



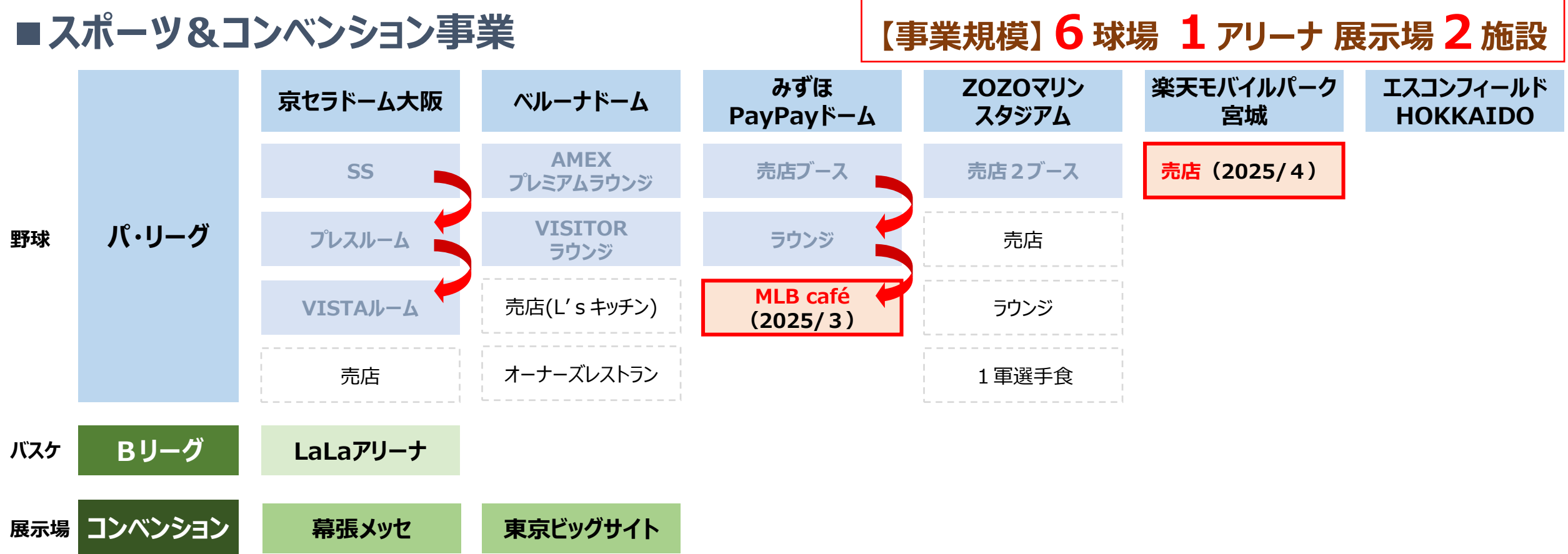
【事業規模】売上占有 **5.8%**、**21**拠点



- 【関門】和布刈 P A
- 【九州】古賀 S A
- 【長崎】川登 S A
- 【九州】北熊本 S A
- 【山陽】小谷 S A

- 【東名】海老名 S A
- 【東名】富士川 S A
- 【東名】足柄 S A
- 【外環】厚木 P A
- 【外環】厚木 P A
- 【北陸】南条 S A
- 【北陸】杉津 P A

- 【東北】磐梯山 S A
- 【東北】那須高原 S A
- 【東北】羽生 P A
- 【関越】赤城高原 S A
- 【関越】上里 S A
- 【関越】寄居 P A
- 【関越】駒寄 P A
- 【北陸】米山 S A
- 【TTB】海ほたる P A



■ イベント運営

ロイヤルの競技大会・博覧会等への参加実績

1970年	一般飲食	EXPO'70 大阪万博
1982年	一般飲食	ふくおか82大博覧会
1989年	一般飲食	アジア太平洋博覧会 福岡'89(よかトピア)
1990年	一般飲食	国際花と緑の博覧会 大阪花博
1998年	職員飲食	第18回オリンピック冬季競技大会 長野オリンピック
2005年	職員飲食	EXPO2005 愛知万博 愛・地球博
2019年	一般飲食	ラグビーワールドカップ 2019日本大会
2021年	職員飲食	第32回オリンピック競技大会 2020東京オリンピック
2025年	一般飲食 職員飲食	EXPO2025 大阪・関西万博

1970大阪万博



ふくおか82大博覧会



アジア太平洋博覧会



愛・地球博



国際花と緑の博覧会



長野オリンピック



ラグビーワールドカップ



2020東京オリンピック



■ イベント運営

総合飲食企業ロイヤルの半世紀を超える経験と技術、運営ノウハウを活用し、クライアントニーズに合わせたレストランビジネスを展開

	FY2025	FY2026	FY2027	FY2028
イベント	EXPO2025大阪関西万博 4/13 ～ 10/13 大阪 2025年日本国際博覧会協会	アジア競技大会 9/19 ～ 10/4 愛知・名古屋 アジア競技大会組織委員会	国際園芸博覧会 3/19 ～ 9/26 神奈川・横浜 2027年国際園芸博覧会協会	技能五輪国際大会 11/15 ～ 11/20 愛知 愛知県労働局産業人材育成課
				
受託業務	■ 従業員食堂 2 施設 ■ VIPラウンジ	■ 選手食分宿対応		

■ 新しい業態：エンターテインメントレストラン（アミューズメント）

施設内容：

完全予約制の映画撮影等の体験型施設

施設面積約 3 万㎡（約 9 千坪）

受託業務：

施設内レストラン&カフェ 4 店舗の運営

Backlot Cafe

客席数 700席



Food Hall

客席数 344席



ButterBeer Bar

客席数 180席



Chocolate Frog Cafe

客席数 88席



■ 当社の強み



映画撮影等体験型施設	
レストラン①	700席
レストラン②	344席
大阪関西万博（社員食堂）	
食堂①(売店付)	467席
食堂②	348席

Original Brand Key Shop

Hospitality Restaurant **Royal Host**

お客様からご年配の方まで幅広い世代のお客様から愛されるホスピタリティーレストラン。
全国の主要空港に、7店舗を出店しています。



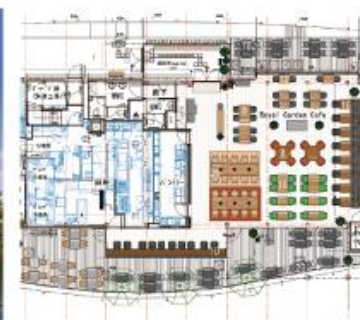
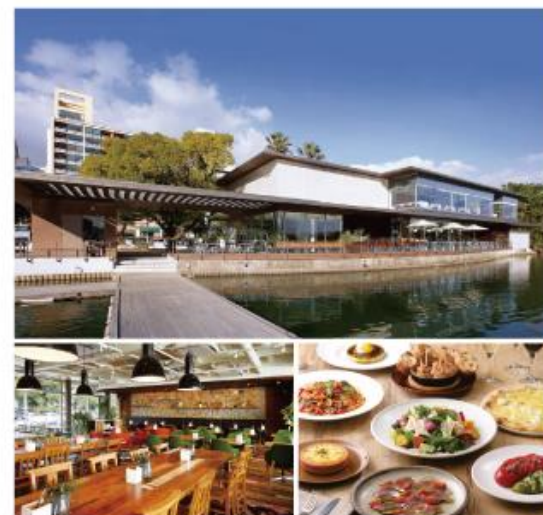
参考店舗

ロイヤルホスト 羽田空港店

- ◎ 面積 210.5㎡
- ◎ 客席数 120席
- ◎ 客単価 1,400円～1,800円

✳️ **Royal Garden Cafe**

これからの時代の“地域の皆様になくてはならないお店”を目指し、「永続的 (Sustainable) な街のコミュニティ基盤」となる店舗の実現を目指しています。



参考店舗

ロイヤルガーデンカフェ 大塚公園店

- ◎ 面積 264.75㎡
- ◎ 客席数 152席
- ◎ 客単価 1,500円～1,900円

こがねいろ **黄金色の豚** KOGANEIRO NO BUTA

空港を中心に展開するとんかつ専門店。
各地の銘柄豚や王道の黒豚など、素材にこだわった高品質なとんかつで、お客様に上質な時間をお過ごしいただいています。



参考店舗

黄金色の豚 羽田空港店

- ◎ 面積 179.75㎡
- ◎ 客席数 67席
- ◎ 客単価 2,000円～2,400円

✳️ **Mrs. Elizabeth Muffin**

『世界中の人にマフィンの美味しさを』オリジナルの製法で丁寧に焼き上げるアメリカンマフィン専門店です。



参考店舗

ミセスエリザベスマフィン 天神地下街店

- ◎ 面積 45.28㎡
- ◎ 客席数 なし
- ◎ 客単価 800円～1,200円

Original Brand

APETITO CAFE

サラダとデリを中心に約40の食材を旬の時期に楽しく、美味しく食べられる「マイプレートメニュー」。四季折々の食事をお楽しみください。



参考店舗
APTETITO CAFÉ METRO
◎ 面積 193.56㎡
◎ 客席数 80席
◎ 客単価 500円～1,300円



日常のひと時、毎日の生活を、一杯のコーヒーを通じて喜びに変える。お客様と共に、日本の喫茶文化の新しい「スタンダード」を創り出していきます。



参考店舗
スタンダードコーヒー 中部国際空港店
◎ 面積 53.29㎡
◎ 客席数 8席
◎ 客単価 500円～1,300円



店内はイタリアのトラットリアさながらの温かさがある空間づくり。メニューは本場仕込みの料理を豊富にそろえています。パスタをさっと食べたり、コースをじっくり味わったり。パーティにも最適です。



参考店舗
トラットリア ターボロ・ディ・フィオリ
◎ 面積 148㎡
◎ 客席数 52席
◎ 客単価 2,000円～2,500円



今、アジアで活気のあるタイのバンコク屋台からチャンパーは生まれました。心にも体にも優しい料理を、〈本場の味〉をモットーに、オリエントルムード満載の店内で、本場のタイの屋台料理を提供します。



参考店舗
チャンパー
◎ 面積 149.8㎡
◎ 客席数 66席
◎ 客単価 1,200円～1,700円



韓国金浦市郊外にある宗家伝統・韓食〈古家〉の初海外店舗。「食べものこそ薬、健康の源」という韓国伝統料理の思想をもとに、現代風にクリエイティブされた韓定食が楽しめます。



参考店舗
古家
◎ 面積 138.8㎡
◎ 客席数 70席
◎ 客単価 2,500円～3,500円

Original Brand



株式会社久原醤油とのコラボレーションで生まれたうどん専門店。
久原醤油の「あごだしつゆ」を使用した黄金色のつゆで、風味豊かで味わい深い一杯を提供します。



参考店舗

あご出汁うどん
こがね丸 福岡空港店
◎ 面積 53.42㎡
◎ 客席数 24席
◎ 客単価 800円～1,200円



調理人の技と驚きのおいしさを「神」という時に込めたちゃんぽん専門店。
おみくじ付きにすることで体験価値を上げ、コト消費による集客に繋がっています。



参考店舗

神様ちゃんぽん 古賀SA店
◎ 面積 23.98㎡
◎ 客席数 (160席)
※フードコート内
◎ 客単価 900円～1,400円



空港内と高速のサービスエリアで運営。
地元の食材を使用した「地産地消天丼」も提供し、地域社会への貢献も行っています。



参考店舗

天井てんや
羽田空港第2ターミナル店
◎ 面積 74.85㎡
◎ 客席数 25席
◎ 客単価 800円～1,300円



中央官庁内（総務省・厚生労働省）で運営する四川料理の専門店。
ランチタイムからディナータイムまで定番の料理はもちろん新作の料理もお楽しみいただいています。



参考店舗

龍 幸
◎ 面積 166㎡
◎ 客席数 95席
◎ 客単価 1,000円～1,500円



おらがそば

本場信州の味をそのままに、じっくり熟成させた本がえしと、
本枯れ節によるつゆがそばの風味を引き立てます。
酒肴や日本酒の品揃えもよく、一杯呑みにも対応しています。



参考店舗

おらがそば信州
◎ 面積 126.12㎡
◎ 客席数 44席
◎ 客単価 1,500円～2,500円

高速道路サービスエリア



スポーツ施設



コンベンションセンター



Franchise

フランチャイズ運営店舗



A5ランク和牛やトリュフ、ボルチーニ茸といった質沢食材で作り上げるラーメンを提供しています。米国の店舗は「ミシュランガイド サンフランシスコ」に2年連続選出されました。



参考店舗

MENSHO 関西国際空港店
 ◎ 面積 55.68㎡
 ◎ 客席数 20席
 ◎ 客単価 2,000円～2,500円



大阪なんばに本店を構える、昭和21年創業のうどん店「道頓堀今井」の全面バックアップにより、香り豊かで上品な“おだし”でいただくうどんを大阪の玄関口、伊丹空港で提供しています。



参考店舗

道頓堀今井 伊丹空港店
 ◎ 面積 39.68㎡
 ◎ 客席数 (140席)
 ※フードコートの手数
 ◎ 客単価 800円～1,300円



“四角いハンバーガー”のビジュアルがSNSで話題。幅広い世代のお客様をターゲットに、手作りのクラフトバーガーをワンコイン(500円)から提供しています。



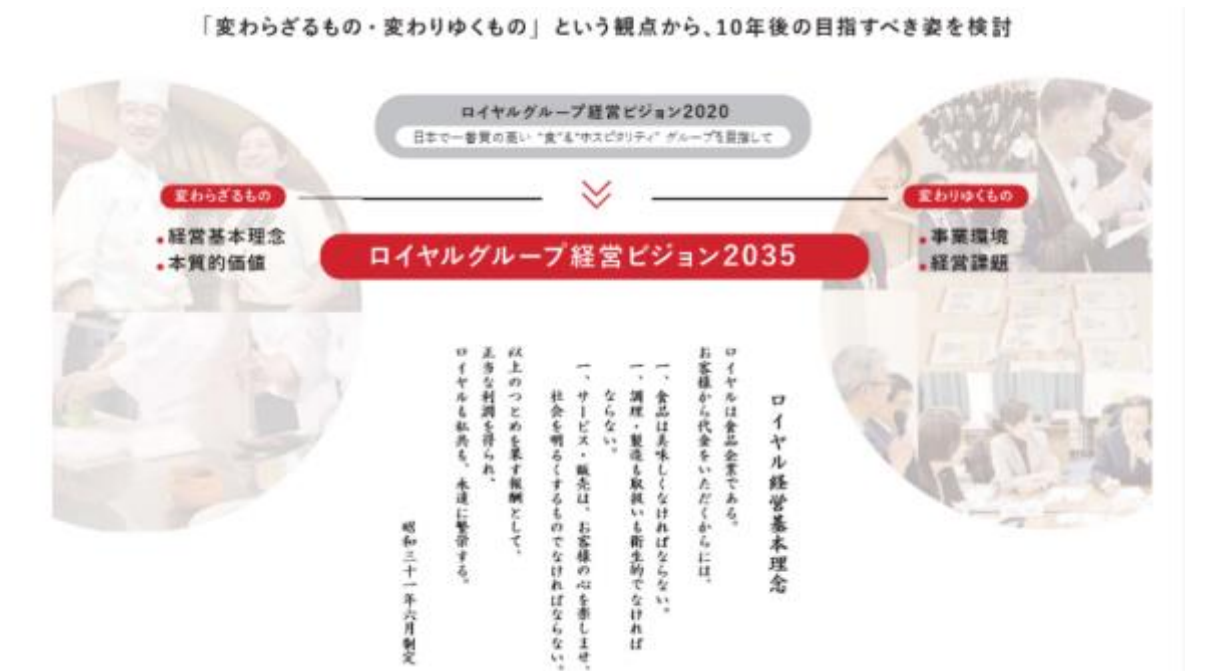
参考店舗

JB'sバーガー 海老名SA店
 ◎ 面積 37.73㎡
 ◎ 客席数 (396席)
 ※フードコートの手数
 ◎ 客単価 800円～1,300円

※画像はイメージです。

Aug.2024

■ 今後の展開



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

RCS中期計画（2025～2027）戦略の方向性

ロイヤルグループの成長・開発エンジンとして、経営基本理念の具現化（Basics）をベースに、以下項目を推進していく

- ①高付加価値戦略
- ②次世代組織構築のための教育プラン
- ③当社の強み（総合プロデュース力）を生かした出店戦略
- ④サステナブル経営

次世代組織構築のための教育プラン（2025年度）

延べ
450
名

対象	研修	人数	年間	備考
調理職	L/C、コック研修	13	2回	調理技術向上と食品衛生知識の充足
	キャプテン研修	18	2回	調理技術向上と食品衛生知識の充足
	新任料理長研修	14	2回	8大職務の理解と調理技術向上
	料理長研修	28	2回	8大職務の理解と調理技術向上
	旧HWY調理研修	23	2回	料理長が常駐していない店舗を対象とした、調理技術習得と食品衛生知識の充足
	料理長不在店舗			
	59期高卒エリア調理職	10	2回	定着化と調理技能習得、食品衛生知識の充足
接客職	60期高卒エリア調理職	10	2回	新入社員としての基礎技術習得と定着化
	ミドル研修／外部監修	45	1回	8大職務に沿った業務・スキルの標準化
	店長研修	140	1回	8大職務に沿った業務・スキルの標準化
	新任店長研修	10	4回	四半期毎、知識補填 ※対面&Web RHD労務管理(初級)・品質保証Webも内容含む
	副店長研修	58	2回	店長職に向けての知識整理
	特定技能研修	30		2号要件取得のための技能向上
	事業創造研修(JMR)	8	7回	若手社員による事業創造プロセスを学ぶ マーケットリサーチからプレゼンまで
	クルー研修	30	6回	奇数月 トレーナー ※Web2時間 偶数月 リーダー ※Web2時間
	女性セミナー		2回	店長研修、副店長研修に付随して、自身が想像する キャリアパスや目指す領域に関する意見交換
	外部研修		2回	ホスピタリティセミナー インストラクター養成コース
	59期高卒接客職	8	2回	QSCAスタンダードの理解、 ホスピタリティパーソンへの成長
	59期大卒接客職	4	2回	QSCAスタンダードの理解、 ホスピタリティパーソンへの成長
	60期高卒エリア接客職	5		新入社員としての基礎＋定着
	60期大卒			新入社員としての基礎＋定着
認定資格	資格認定		2回	2024年度より年2回に変更
	クルー認定		2回	トレーナー：リーダー

サステナブル経営に関する事項

人財

- ・採用力強化
中途採用強化
特定技能採用（40人）
- ・働きやすい職場環境の整備
女性管理職育成 比率 20%⇒25%/FY27
OriHime展開（出勤困難者の活躍の場）



食&ホスピタリティ

- ・RG食品事故対応GLのリスクレベル3以上ゼロ件



資源環境

- ①温室効果ガス測定 ⇒ UTT使用量把握・SCOPE 1 2 3 対応
- ②プラスチック削減 ⇒ バイオプラ商品への置換え
- ③生ごみ処理 ⇒ コーヒー豆かす再利用
- ④新規出店改修時、環境配慮型素材を積極採用



地域

他社との協働の原産地対応（長崎みかん果樹園）
シュガーバターの木xロイヤルスイートポテト



ガバナンス

食品調達・表示・情報管理等での体制構築
ステークホルダーとのエンゲージメント強化



2025年 上期 新店状況



3月1日 MLB café FUKUOKA 福岡



3月12日 ソラテラス那覇国際線ターミナル 沖縄



3月21日 ロイヤルガーデンカフェうめきた 大阪



4月1日 楽天モバイルパーク宮城 宮城



3月31日 JALサクララウンジ中部国際空港 愛知



3月28日 ROYALキャフェテリア MIYABI 福岡



4月13日 万博ラウンジ&ダイニング 大阪

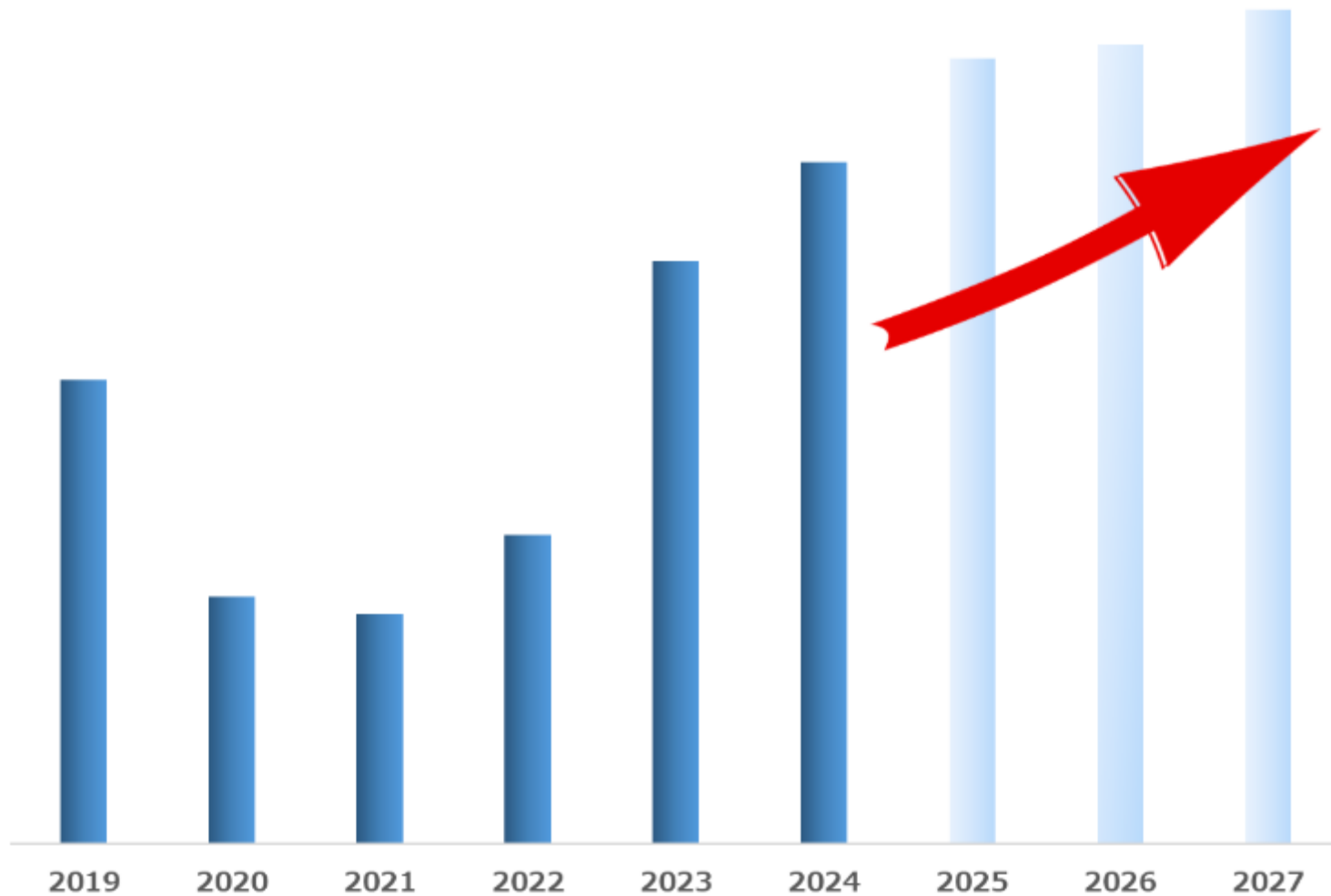


4月24日 THE CONTINENTAL ROYAL & Goh 福岡



4月25日 Tiki's Tokyo (代々木公園) 東京

■ 2027年度（中計最終年度）で目指す姿



4つの基本方向性

粗利益高増（現状のブレイクスルー）
⇒高いQSCAスタンダードの実現
⇒高付加価値戦略の推進

①高付加価値戦略

商品力（開発力）、企画力、
オペレーション力を生かした
適正価格+αの価値創造

②次世代組織構築のための 教育プラン

女性管理職比率 25%
若手社員の育成

③出店戦略

当社の強みを生かせる拠点拡大
（総合プロデュース力）
ミドルステージとの業務提携に
チャレンジ（M&A含む）

④サステナブル経営の基礎固め ステークホルダーから選ばれる会社

リスク管理
SDGs推進

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - III コントラクト事業説明
 - IV 海外事業説明**
 - V Appendix
-

「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



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

IV-3. 海外事業説明：中期経営計画における業績目標

(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	—	—
合計	1,521	73	1,875	100	+354	+27	+105	+82

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



	直営事業	FC事業
形態	現地法人を通じた事業展開 ■ 連結子会社（シンガポール・ベトナム） ■ 持分法適用会社（アメリカ）	フランチャイジーによる事業展開 ■ マスターフランチャイズ ■ サブフランチャイズ
業態	グループ固有の強み（業態、ノウハウ）を活用し更なる事業機会開拓 ■ グループ保有業態（ロイヤルホスト、他） ■ 現地開発業態（THE ROYAL、博多いねや、他） ■ グループ外保有業態（複数交渉中）	パッケージ化されたOPフレンドリーな業態を展開し事業基盤を拡大 ■ グループ保有業態（てんや、他） ■ グループ外保有業態（複数交渉中）
エリア	グループ人材が直接経営・運営に携わることが事業成長企図 ■ シンガポール（2024年開業済） ■ ベトナム（2025年開業済） ■ アメリカ（2025年開業予定） ■ その他（複数調査中）	現地パートナーの経営力・運営力を最大限活用し事業成長企図 ■ タイ、フィリピン、香港、シンガポール（展開中） ■ アジア・オセアニア ■ 北米、欧州、中東 ■ その他（複数交渉中）

中計目標	進出国・地域（2027年末時点）：10カ国・地域（現状＋6カ国・地域）	
	店舗数（2027年末時点）：50店舗（現状＋46店舗）	店舗数（同左）：100店舗（現状＋75店舗）
	売上高／経常利益（2027年度）：75億円／5億円（直営＋FC）	

ロイヤルホスト初の海外直営店を シンガポール・チャンギ国際空港隣接の大型商業施設 Jewel Changi Airport 内に7月19日グランドオープン

ロイヤルホールディングス株式会社（本社：福岡県福岡市、代表取締役社長：阿部 正孝、以下「ロイヤルHD」）と双日株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：藤本 昌義、以下「双日」）の2社共同出資によるシンガポール現地法人Royal Sojitz International Pte. Ltd.の子会社であるRoyal Food Services (Singapore) Pte. Ltd.は、2024年7月19日（金）に、シンガポール・チャンギ国際空港隣接の大型商業施設Jewel Changi Airport内に海外直営1号店となる「ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店」を出店します。



※画像はイメージです

ロイヤルHDと双日は、2021年2月15日に締結した資本業務提携に基づき、戦略的パートナー関係を構築しています。海外展開もその一環で、シンガポール共和国は、グローバルなビジネスハブであり、飲食ビジネスのトレンドに関する情報やネットワークを有するなど、成長事業の発掘に取り組む拠点としては最適であると考え、出店準備を進めてきました。

「ジュエル・チャンギ・エアポート」は、年間利用者数5,890万人（2023年）を超える世界でも有数のハブ空港・チャンギ国際空港に隣接する大型ショッピングモールです。シンガポール初出店となる「ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店」では、オニオングラタンスープやドリア、ハンバーグなど、ロイヤルホスト定番のバラエティ豊かな洋食をご提供。また誕生から50年の歴史とともに、日本で独自の発展を遂げたロイヤルホストの洋食メニューの一部を、シンガポールオリジナル商品として開発、販売予定です。各種看板商品の味の決め手の一つとなるソースなどの食材は、日本のセントラルキッチンで丹精を込めて仕上げたものをシンガポールへ輸出し、日本国内と同様、こだわりの味をそのままにお届けします。

ロイヤルホストは海外でも変わらず、ひと手間かけたおいしい料理とおもてなしの心、心地よい空間をご提供し、さまざまな地域の皆様に愛されるレストランづくりに努めます。今回の「ジュエル・チャンギ・エアポート」内に海外直営1号店を出店することで、ロイヤルホストを世界中の皆さまに知っていただき、ロイヤルホストのファンを増やしていきたいと考えています。

ロイヤルホスト海外直営2号店 シンガポール Takashimaya S.C.,Ngee Ann City に 2024年12月12日グランドオープン

ロイヤルホールディングス株式会社（本社：福岡県福岡市、代表取締役社長：阿部 正孝、以下「ロイヤルHD」）と双日株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長 COO：植村 幸祐、以下「双日」）の2社共同出資によるシンガポール現地法人 Royal Food Services (Singapore)Pte. Ltd.は、2024年12月12日（木）に、地元住民や観光客に人気の高いオーチャードロードの Takashimaya S.C.,Ngee Ann City 内に、シンガポールにおけるロイヤルホスト2号店となる「Royal Host Singapore Takashimaya S.C.,Ngee Ann City」をグランドオープンすることをお知らせいたします。

※画像はイメージです。



ロイヤルHDと双日は、2021年2月15日に締結した資本業務提携に基づき、戦略的パートナー関係を構築しています。海外展開もその一環で、シンガポール共和国は、グローバルなビジネスハブであり、飲食ビジネスのトレンドに関する情報やネットワークを有するなど、成長事業の発掘に取り組む拠点としては最適であると考え、出店準備を進めてきました。2024年7月にチャンギ空港隣接商業施設 Jewel Changi Airport 内に開店したシンガポール1号店に続き、「ロイヤルホスト」はさらにシンガポールの活気ある外食産業でのプレゼンスを拡大してまいります。

オーチャードロードの中心に位置する Takashimaya S.C.,Ngee Ann City は、地元住民や観光客に人気が高く、国際的観光客が集う場所で、ロイヤルホストの本格的な味と温かいサービスを紹介する絶好の機会となります。

日本国内で50年以上にわたり親しまれている「ロイヤルホスト」の質の高い洋食料理と心温まるおもてなしをシンガポール有数のショッピングスポットにお届けいたします。ハンバーグステーキ、オムライス、オニオングラタンスープなど、「ロイヤルホスト」ならではの人気メニューを、厳選された素材を使用し、日本で開発されたソースなど主要な食材は輸入し、日本の店舗と同様な食体験をご提供いたします。

ロイヤルホストは海外でも変わらず、ひと手間かけたおいしい料理とおもてなしの心、心地よい空間をご提供し、さまざまな地域の皆様に愛されるレストランづくりに努めます。

IV-7. 海外事業説明：直営／シンガポール／店舗内外観 *fine food is our business* ROYAL

ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店（2024/7開業）



ロイヤルホスト シンガポール高島屋S.C.店（2024/12開業）





ロイヤルホールディングス、双日とベトナムで外食事業に参入 4月18日（金）に1号店「THE ROYAL」をオープン

～ロイヤルグループが70年以上育んできた世界の料理とホスピタリティをベトナムの人々へ～

ロイヤルホールディングス株式会社（本社：福岡県福岡市、代表取締役社長：阿部 正孝、以下「ロイヤルホールディングス」）は、2024年8月に設立したベトナム現地法人「ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED」が、2025年4月18日（金）に、ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」）1号店となる「THE ROYAL」をホーチミンに出店することをお知らせいたします。



※画像はイメージです。

ロイヤルホールディングスと双日株式会社（以下「双日」）は、2021年2月15日に締結した資本業務提携に基づき、戦略的パートナー関係を構築しています。海外展開もその一環として進めており、シンガポール共和国においては、2024年7月にロイヤルホスト初の海外直営店を出店、ベトナムにおいては、2025年4月18日（金）に「THE ROYAL」をホーチミンに出店いたします。ベトナムでは、大都市における中間層や富裕層の拡大、共働き家庭の増加に伴う外食需要の増加、さらに日本の食文化への関心が高まっており、その親和性、市場規模や成長性を検討し出店準備を進めてきました。

ロイヤルグループは創業以来、「その地域の人々にとって、なくてはならない店をつくる」という理念のもと、飲食業の産業化を推進してまいりました。1953年にはロイヤルのレストラン第1号店である「ザ・ロイヤル」（別名「ロイヤル中州本店」、現在の「花の木」）を開業し、1Fには喫茶店、2Fには本格的なフランス料理店を設けました。日本の高度経済成長とともに事業を拡大し、1969年には日本初の本格的なセントラルキッチン稼働させ、翌年の大阪万博において、その仕組みを確立し、全国にレストランを展開いたしました。また、国内外の幅広い食文化や味を尊重しつつ、多様な料理を取り入れ、長い歴史の中でその技術を磨き上げてまいりました。ロイヤルグループは70年以上にわたり、単に料理を提供するだけでなく、食文化の橋渡し役として料理を通じてさまざまな国の魅力をお客様にお届けしています。

この度、ベトナム1号店となる「THE ROYAL」を出店し、今後もベトナムにおいて、ロイヤルグループが70年以上にわたって育んできた世界の料理とホスピタリティを提供するレストランを展開してまいります。その地域になくてはならない、笑顔が溢れる豊かな食と空間の提供を目指し、レストランチェーンや専門店等の運営で長年蓄積してきたノウハウを生かし、ベトナムにおける飲食業の発展に寄与してまいります。

ロイヤルホールディングス、ベトナム2号店を出店！ 和食居酒屋「博多いねや」を5月23日（金）ホーチミンにオープン

ロイヤルホールディングス株式会社（本社：福岡県福岡市、代表取締役社長：阿部 正孝、以下「ロイヤルホールディングス」）は、ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」）において外食事業の展開を進める方針のもと、現地法人「ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED」が、ベトナム2号店となる和食居酒屋「博多いねや」を2025年5月23日（金）、ホーチミンに出店することをお知らせいたします。今後も、地域の特性に寄り添いながら、ブランドや業態にとらわれることなく、多様なスタイルの飲食店を展開してまいります。



※画像はイメージです。

ロイヤルグループは創業以来、「その地域の人々にとって、なくてはならない店をつくる」という理念のもと、飲食業の産業化を推進してまいりました。2025年4月にオープンしたベトナム1号店の洋食店「THE ROYAL」に続き、この度2号店として、和食居酒屋「博多いねや」をオープンいたします。当店は「モダンJAPANESE居酒屋」をコンセプトに掲げ、洗練された空間の中で、居酒屋の定番料理に加え、本格的な和食、そして日本酒、焼酎、ワインなど豊富なアルコールをお楽しみいただけます。

今後もベトナムにおいて、ロイヤルグループが70年以上にわたって育んできた世界の料理とホスピタリティを提供するレストランを展開してまいります。その地域になくてはならない、笑顔が溢れる豊かな食と空間の提供を目指し、レストランチェーンや専門店等の運営で長年蓄積してきたノウハウを生かし、ベトナムにおける飲食業の発展に寄与してまいります。

■ コンセプト

日本において地域の特性を生かしながら博多・熊本・鹿児島に展開する「いねや」。2001年の1号店開業以来、ご飯、味噌汁、漬物、豆腐といった日本料理の定番料理を大切にまいりました。その「いねや」のコンセプトを受け継ぎ、ベトナムで新たにオープンする「博多いねや」は、「モダンJAPANESE居酒屋」として、普段のお食事から大切なお客様との会食や、個室でのプライベートひとときまで、幅広いシーンで日本の美味しい料理とおもてなしを提供いたします。

IV-10. 海外事業：直営／ベトナム／THE ROYAL (内外観) *fine food is our business* ROYAL



(2025/ 4 開業)

IV-11. 海外事業：直営／ベトナム／THE ROYAL (メニュー)*fine food is our business* ROYAL

(2025/ 4 開業)



IV-12. 海外事業：直営／ベトナム／博多いねや（内外観）

fine food is our business **ROYAL**



(2025/ 5 開業)

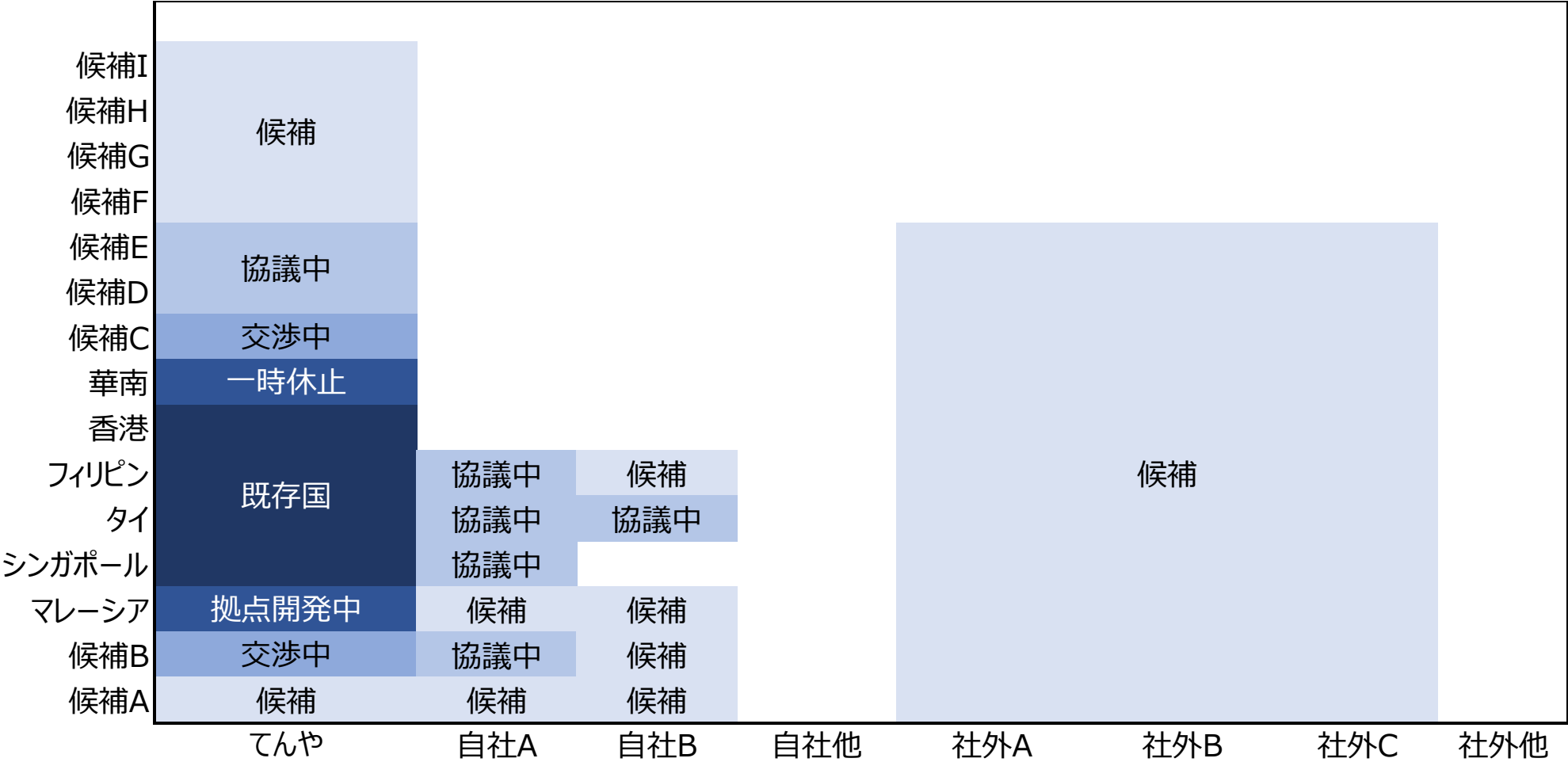


（2025/ 5 開業）



- 1. てんやのFC展開については複数国・地域と交渉・協議中
- 2. 既存国・新規国ともマルチブランド展開を視野に複数国・地域と協議中
- 3. 自社保有業態に加え他社保有ブランドのサブフランチャイズ展開も視野に調査中

2027年
10ヵ国・地域
海外FC100店舗体制



目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - III コントラクト事業説明
 - IV 海外事業説明
 - V Appendix**
-

2025年度 (％)

		1月	2月	3月	第1四半期 累計
外 食 事 業	ロ イ ヤ ル ホ ス ト	102.1	102.3	104.7	103.1
	て ん や	107.8	104.7	104.4	105.6
	そ の 他 外 食	110.7	108.0	104.3	107.4
コ ン ト ラ ク ト 事 業	空 港 タ ー ミ ナ ル	114.2	111.6	112.1	112.7
	高 速 道 路	103.7	97.8	104.4	102.3
	事 業 所 内 等	107.8	101.7	104.9	104.9
	エンターテインメント施設内	92.8	102.7	81.1	90.8
ホ テ ル 事 業	リ ッ チ モ ン ド ホ テ ル	139.3	115.5	114.5	121.4

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
コ ン ト ラ ク ト 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

V-2. 店舗展開状況

外 食 事 業 計			
ロイヤルホスト			
国内直営			
国内F C※3			
海外直営			
てんや			
国内直営			
国内F C※3			
海外F C			
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			
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			
社 員 食 堂			
スポーツ&コンベンション施設			
エンターテインメント施設内			
シルバー・ハルスケア			
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※3			
直営			
F C等※3			
(内、海外F C)			

2024年 通期実績			
開店/異動	閉店/異動	増減	期末
19	△19		468
7	△1	6	228
2	△1	1	215
3		3	11
2		2	2
7	△12	△5	177
3	△6	△3	113
1	△2	△1	33
3	△4	△1	31
1	△2	△1	16
1	△2	△1	11
			5
			10
			6
4	△4		31
	△4	△4	23
4		4	8
8	△6	2	170
5	△1	4	41
			22
			20
			2
	△3	△3	50
3		3	11
			1
	△1	△1	26
	△1	△1	19
			52
			47
			43
			4
			5
24	△25	△1	675
16	△19	△3	596
8	△6	2	79
3	△4	△1	31

2025年 第1四半期実績			
開店/異動	閉店/異動	増減	期末
1	▲4	▲3	465
	▲1	▲1	227
	▲1	▲1	214
			11
			2
	▲1	▲1	176
			113
			33
	▲1	▲1	30
	▲2	▲2	14
	▲2	▲2	9
			5
			10
1		1	7
			31
			23
			8
5	▲3	2	172
3	▲2	1	42
			22
			20
			2
	▲1	▲1	49
2		2	13
			1
			26
			19
			52
			47
			43
			4
			5
6	▲7	▲1	674
6	▲6		596
	▲1	▲1	78
	▲1	▲1	30



※1 コントラクト事業その他店舗数も含む
※2 提携ホテル、ホテル直営レストラン含む
※3 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

- 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 業績管理・IR室 電話：03-5707-8873
<https://www.royal-holdings.co.jp/>

Hospitality Restaurant
Royal Host

天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO

Sizzler

Shakey's

✻ *Royal Garden Cafe*

HANANOKI
SINCE 1953

FOREST BEER GARDEN

Standard Coffee

Ⓜ Mrs. Elizabeth Muffin

RH Richmond Hotel

THE BASEMENT

ROYAL DELI
RESTAURANT-QUALITY FROZEN MEAL

ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～