

2025年12月期 決算説明会資料

2026年2月17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 サマリ**
 - II 2025年12月期 実績報告
 - III 2026年12月期 業績予想
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - V アライアンス戦略の現状と方向性
 - VI Appendix
-

- 2025年通期（1月～12月）の売上高、営業利益、経常利益は過去最高
- 経常利益、純利益は期初の業績予想を超過、1株当たり配当金（予想）は増配に上方修正
- ホテル事業は国内外の堅調な観光需要を受けて大幅な増収増益
- 海外の外食事業はベトナム、アメリカでの新規出店を開始
- 国内の外食事業およびコントラクト事業は原材料費の上昇や出店費用等により、経常利益は対前期比較で微減
- 2026年通期の業績予想は、売上高、営業利益、経常利益ともに過去最高を更新

目次

- I サマリ
 - II 2025年12月期 実績報告**
 - III 2026年12月期 業績予想
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - V アライアンス戦略の現状と方向性
 - VI Appendix
-

- ✓ 売上高は販売価格の見直し等により既存店が伸長したことに加えて、新規出店が寄与し増収
- ✓ 経常利益は原材料費の上昇や新規出店に係る初期費用の計上等はあったものの、既存店の売上高が堅調に推移したことに加えて、持分法損益の伸長も寄与し増益

(単位：百万円)

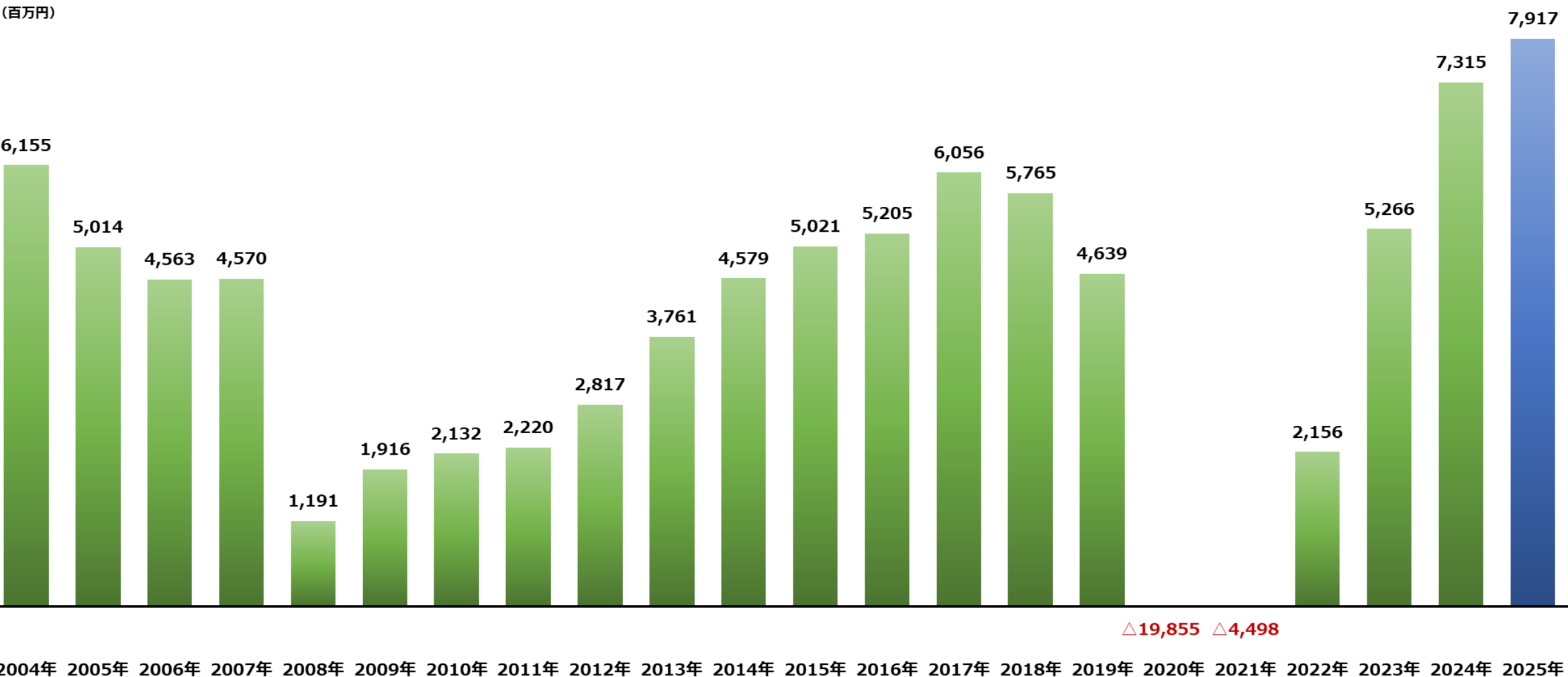
	2024年12月期	2025年12月期	増	減	増	減	率	2025年12月期 通期計画	進	捗	率
売上高	152,150	165,495	+13,344		+8.8%			166,600	99.3%		
営業利益 (売上高比)	7,366 (4.8%)	7,685 (4.6%)	+319 (△0.2%)		+4.3%			7,800 (4.7%)	98.5%	—	
経常利益 (売上高比)	7,315 (4.8%)	7,917 (4.8%)	+601 (△0.0%)		+8.2%			7,800 (4.7%)	101.5%	—	
親会社株主に帰属する 当期純利益 (売上高比)	5,926 (3.9%)	5,660 (3.4%)	△265 (△0.5%)		△4.5%			4,850 (2.9%)	116.7%	—	
E B I T D A (売上高比)	15,193 (10.0%)	17,402 (10.5%)	+2,209 (+0.5%)		+14.5%			— —	— —		
R O E	12.1%	10.8%	△1.3%		—			—	—		
1株当たり配当金	32円	35円	+3円		—			32円	—		

(注1) 2025年12月期期末日を基準とする普通株式に係る配当金については、2026年3月26日開催の定時株主総会にて決議予定となっております。

(注2) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2025年12月期の1株当たり配当金（予想）については当該株式分割前の金額を記載しております。

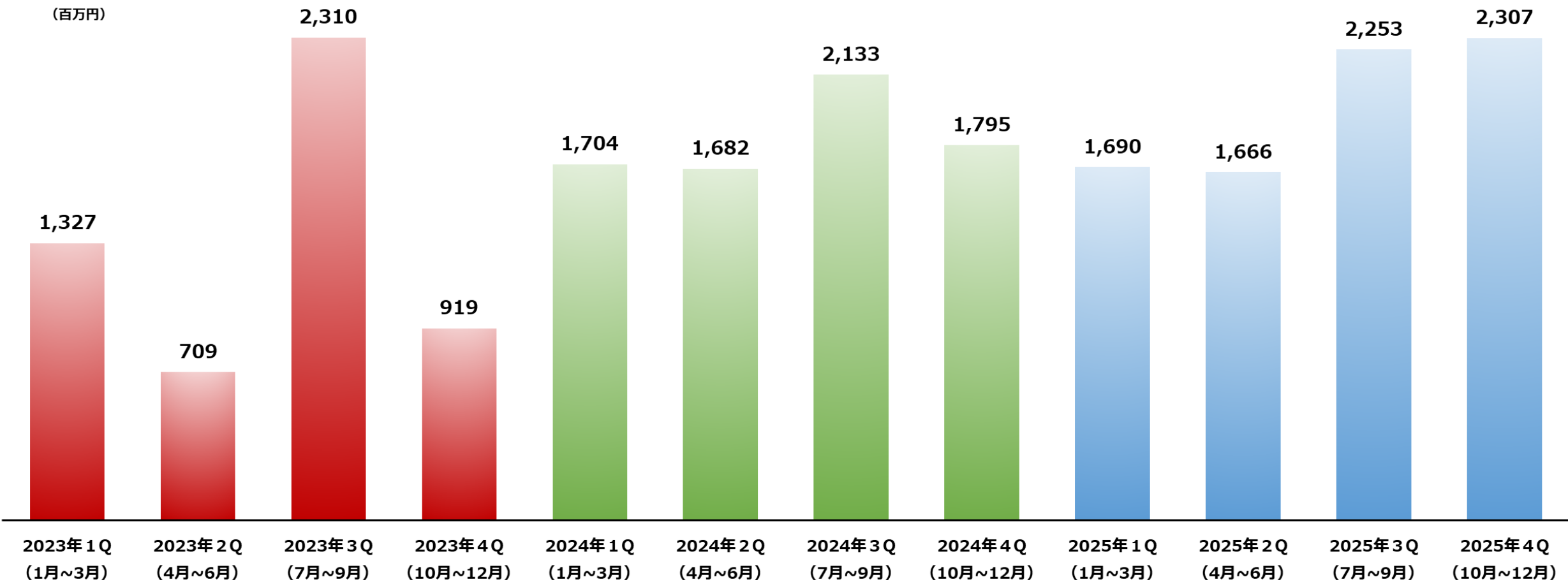
Ⅱ-2. 連結経常損益推移

- ✓ 2025年通期は国内外の観光需要を取込み、ホテル事業が大幅な増益となったことに加えて、機内食関連会社における持分法損益の伸長も寄与し、経常利益は前年を上回り、過去最高を更新
- ✓ 各事業セグメントでの販売価格の見直し等により収益性が改善、利益水準はコロナ禍前を大幅に超過



Ⅱ-3. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2025年第4四半期期間（10月～12月）の経常利益は同四半期期間において過去最高
- ✓ 第4四半期期間はホテル事業の伸長により利益水準が上昇、四半期毎の利益構成について季節性が変化し、第3四半期期間（夏季繁忙期）の水準を超過



Ⅱ-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

- ✓ 国産米については、購買活動における各種施策（仕入先変更等）が奏功し、第4四半期期間におけるインパクトは低減したものの、引き続き、仕入価格は高止まり
- ✓ 食肉や水産物に加え、加工品においても相場高騰、メニュー構成の変更等の施策で対応
- ✓ 電気代・ガス代については政府補助金の下支えもあり、対前期比較では微増

	2022年通期	2023年通期	2024年通期	2025年通期
原材料	+ 13億円	+ 24億円	+ 8 億円	+ 21億円
電気・ガス	+ 10億円	▲ 0 億円	+ 1 億円	+ 2 億円
影響額計	+ 23億円	+ 24億円	+ 9 億円	+ 23億円

※ 2021年対比：原材料費 + 66億円、電気・ガス代 + 13億円

Ⅱ-5. バランスシート

- ✓ 2025年末時点の総資産は1,397億円、前期末に対して+120億円の増加、自己資本比率は39.2%、固定長期適合率は96.4%
- ✓ たびスル社の連結子会社化により無形固定資産が増加、国内外での成長投資により借入金が増加

(単位：百万円)

	2024年度 期末	2025年度 期末	増減額		2024年度 期末	2025年度 期末	増減額
流動資産	36,154	36,974	+819	負債	77,263	84,281	+7,017
（うち、現金及び預金）	19,349	19,554	+204	（うち、借入金）	(21,700)	(26,500)	(+4,800)
固定資産	91,584	102,789	+11,204	（うち、リース債務）	(28,282)	(26,964)	(△1,318)
有形固定資産	49,955	52,365	+2,410	純資産	50,474	55,481	+5,006
（うち、リース資産）	(19,838)	(19,278)	(△560)	（うち、自己資本）	(50,249)	(54,725)	(+4,475)
無形固定資産	16,833	22,293	+5,460				
（うち、のれん）	(4,931)	(8,769)	(+3,837)				
（うち、施設運営権）	(10,646)	(10,054)	(△591)				
投資その他の資産	24,795	28,129	+3,333				
資産合計	127,738	139,763	+12,024	負債純資産合計	127,738	139,763	+12,024

(参考)

(参考)

固定長期適合率	94.0%	96.4%	+2.4%	自己資本比率	39.3%	39.2%	△0.2%
---------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

Ⅱ-6. キャッシュ・フロー

- ✓ 対前期比較で、営業CFは増収に伴う経常増益等によりプラス、投資CFはたびスル社の株式取得や設備投資の増加によりマイナス、財務CFは成長投資に向けた資金調達の増額によりプラス
- ✓ キャッシュフロー合計は△1億円、対前年同期比較で+71億円の増加

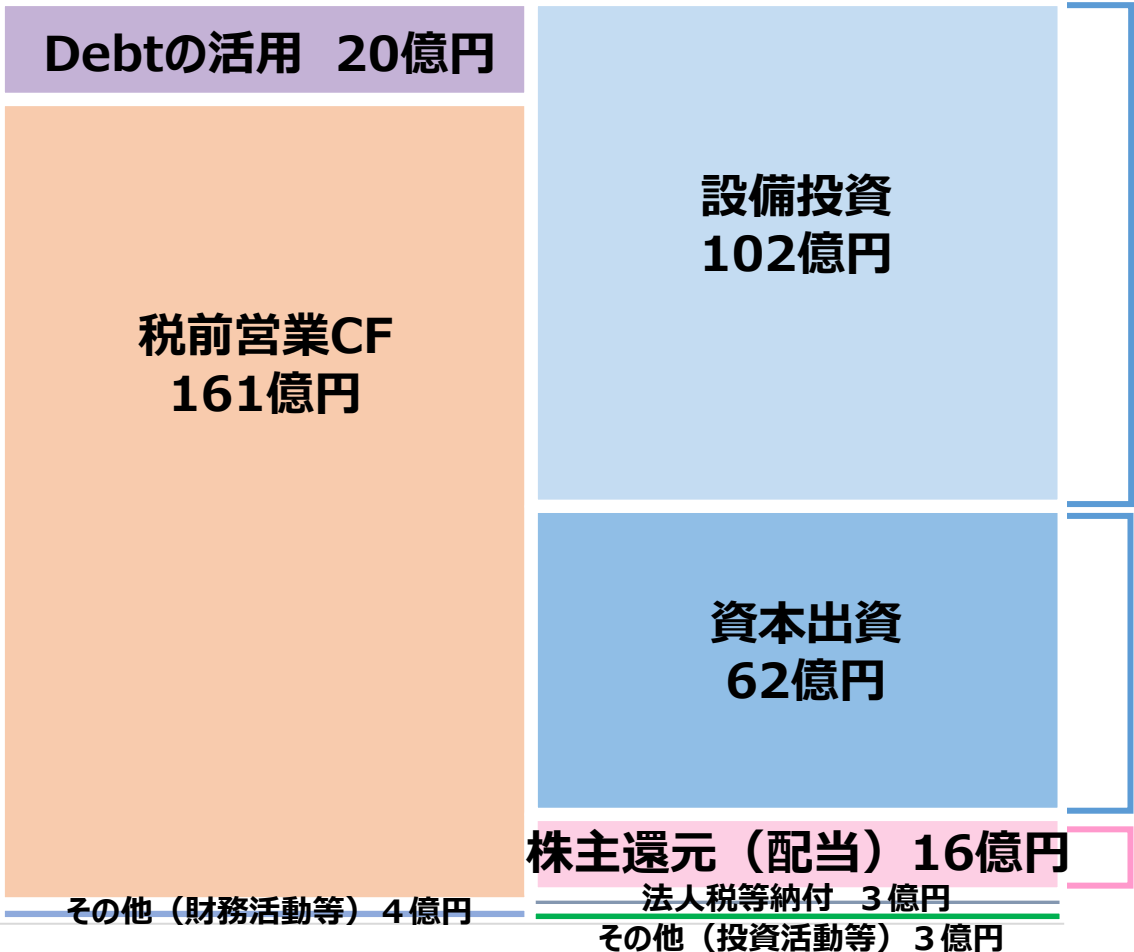
(単位：百万円)

	2024年度 累計	2025年度 累計	増減額
営 業 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	10,364	15,778	+5,414
投 資 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△9,843	△16,664	△6,821
(うち、有形/無形固定資産取得支出)	(△7,881)	(△10,171)	(△2,289)
(うち、関係会社株式取得支出)	(△799)	(△5,473)	(△4,673)
財 務 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△7,743	774	+8,518
(うち、借入金収支)	(△900)	(4,800)	(+5,700)
(うち、配当金支払)	(△1,249)	(△1,591)	(△341)
キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー 合 計	△7,223	△111	+7,111

営業CFと借入金を成長に向けた設備投資、M & A、海外現地法人への出資並びに株主還元に充当

キャッシュイン

キャッシュアウト



設備投資

➡新店、改装、DX等への継続的な設備投資

新店 16億円、改装 30億円、工場 5億円

システム投資 3億円、機器入替等 48億円

(リース等15億円除く)

資本出資

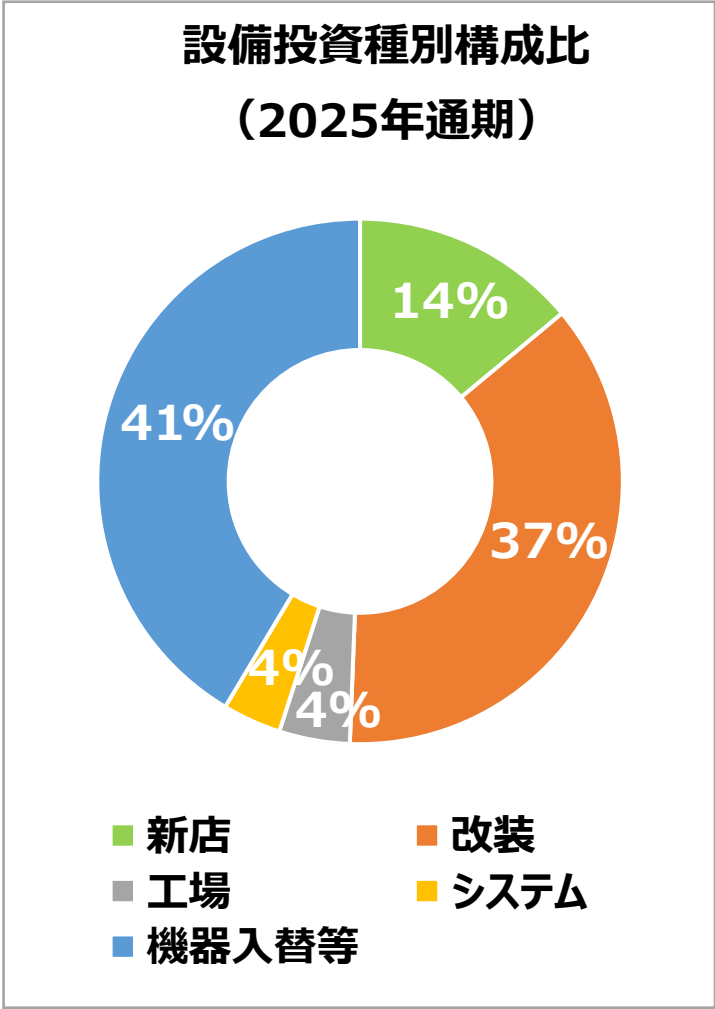
➡戦略的M&Aおよび海外関連会社への成長投資

株主還元 ➡堅調な業績に基づき、安定的な配当を実施

Ⅱ-8. セグメント別設備投資額

	2025年度 通期実績	内訳
外 食 事 業	55.1億円	・新店 : 10.8億円 ・改装 : 29.2億円 ・機器入替等 : 15.2億円
(うち海外)	(2.2億円)	・新店 : 2.2億円 ・機器入替等 : 0.0億円
コントラクト事業	10.9億円	・新店 : 3.7億円 ・改装 : 3.9億円 ・機器入替等 : 3.3億円
ホ テ ル 事 業	36.5億円	・新店 : 1.9億円 ・改装 : 10.0億円 ・機器入替等 : 24.7億円
食 品 事 業	5.5億円	・工場 : 5.1億円 ・システム : 0.4億円
そ の 他 事 業	1.0億円	・機器入替等 : 1.0億円
全 社 部 門 ※事業基盤整備等	8.2億円	・システム : 3.8億円 ・機器入替等 : 4.4億円
グ ル ー プ 計	117.2億円	

3カ年投資計画 (2025年～ 2027年)	進捗率 (2025年 通期時点)
170億円	32.4%
(25億円)	(8.7%)
40億円	27.1%
190億円	19.2%
15億円	36.6%
—	—
50億円	16.4%
465億円	25.2%



※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

II-9. セグメント別損益

- ✓ ホテル事業は稼働率、純客室単価（ADR）の伸長に伴い、対前期比較、対通期計画ともに大幅な増収増益、中計最終年度（2027年12月期）の経常利益目標を中計初年度で達成
- ✓ その他事業は機内食関連会社における持分法損益の伸長により増益

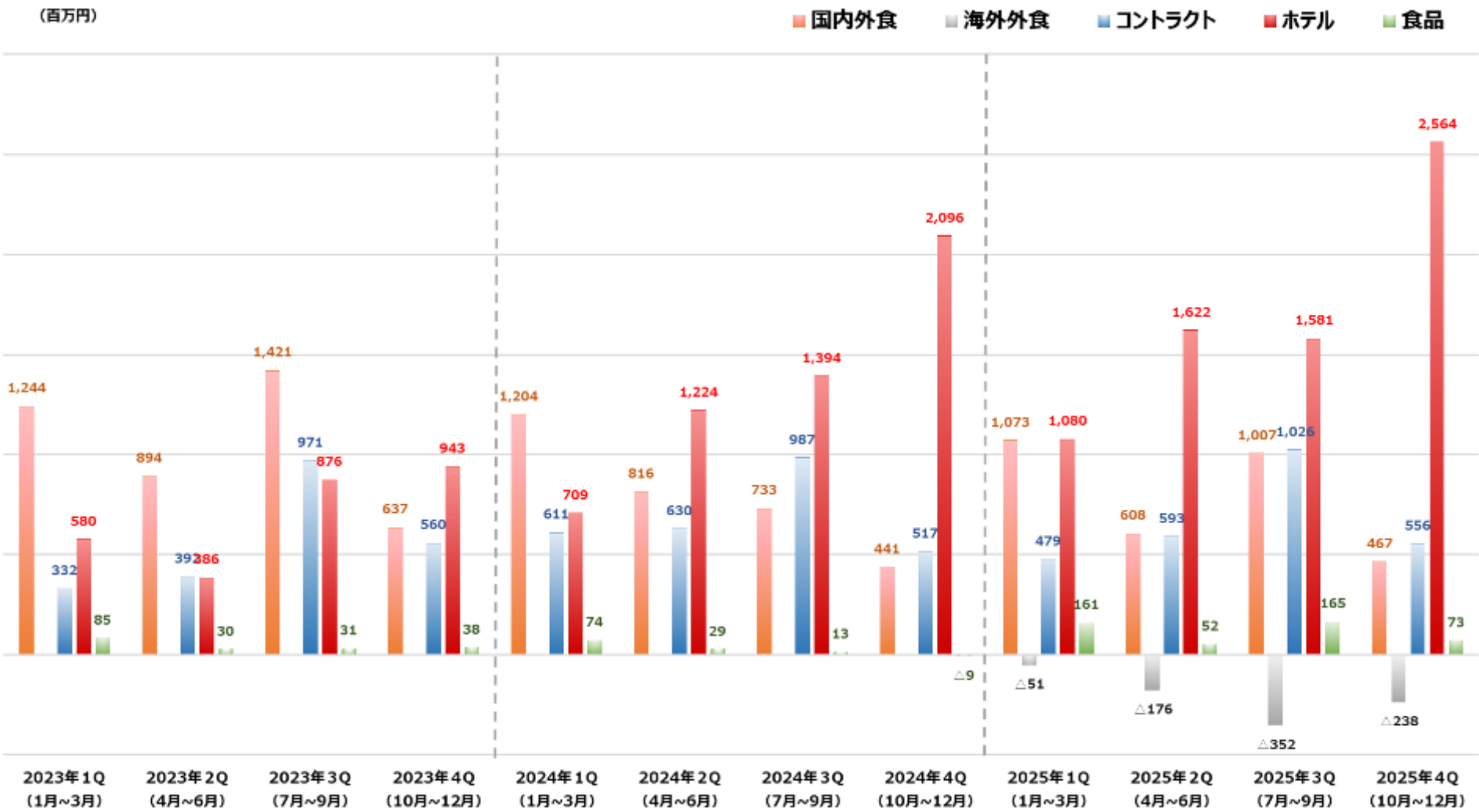
（単位：百万円）

	2024年12月期		2025年12月期		前期比較				2025年12月期 通期計画		対通期計画	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高		経常利益		売上高	経常利益	売上高 (進捗率)	経常利益 (進捗率)
					増減	(増減率)	増減	(増減率)				
外食事業	63,034	3,197	66,844	2,337	+3,810	+6.0%	△859	△26.9%	68,500	3,450	97.6%	67.7%
（うち国内）	(63,034)	(3,197)	(66,088)	(3,156)	(+3,054)	+4.8%	(△40)	△1.3%	(66,800)	(3,800)	(98.9%)	(83.1%)
（うち海外）	(-)	(-)	(755)	(△819)	(+755)	(-)	(△819)	(-)	(1,700)	(△350)	(44.4%)	(-%)
コントラクト事業	49,789	2,747	53,364	2,656	+3,575	+7.2%	△91	△3.3%	54,000	3,200	98.8%	83.0%
ホテル事業	35,072	5,424	41,416	6,849	+6,344	+18.1%	+1,424	+26.3%	40,100	6,250	103.3%	109.6%
食品事業	12,473	107	12,955	452	+482	+3.9%	+345	+320.7%	12,500	200	103.6%	226.5%
その他事業	327	601	316	973	△11	△3.4%	+371	+61.7%	400	700	79.0%	139.1%
セグメント間相殺	△8,546	-	△9,403	-	△856	-	-	-	△8,900	-	-	-
全社部門	-	△4,763	-	△5,351	-	-	△587	-	-	△6,000	-	-
合計	152,150	7,315	165,495	7,917	+13,344	+8.8%	+601	+8.2%	166,600	7,800	99.3%	101.5%

（注 1）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。
（注 2）たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第 4 四半期から食品事業に含めて集計しております。

Ⅱ-10. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 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、ホテル事業の経常利益が大幅に伸長、空港ターミナル店舗が牽引し、コントラクト事業も対前年同四半期期間で増益
- ✓ 国内外食は原材料費の上昇が続くものの、メニュー施策が奏功し増益、海外外食は新規出店費用を計上



Ⅱ-11. 主要事業ライン別損益

- ✓ 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
- ✓ 外食事業では、販売価格の見直しが奏功し、「ロイヤルホスト」は増収増益、「てんや」は客単価の上昇により増収となったものの、国産米の仕入価格上昇により減益、「その他外食」は海外での開業費用等を含み減益

(単位：百万円)

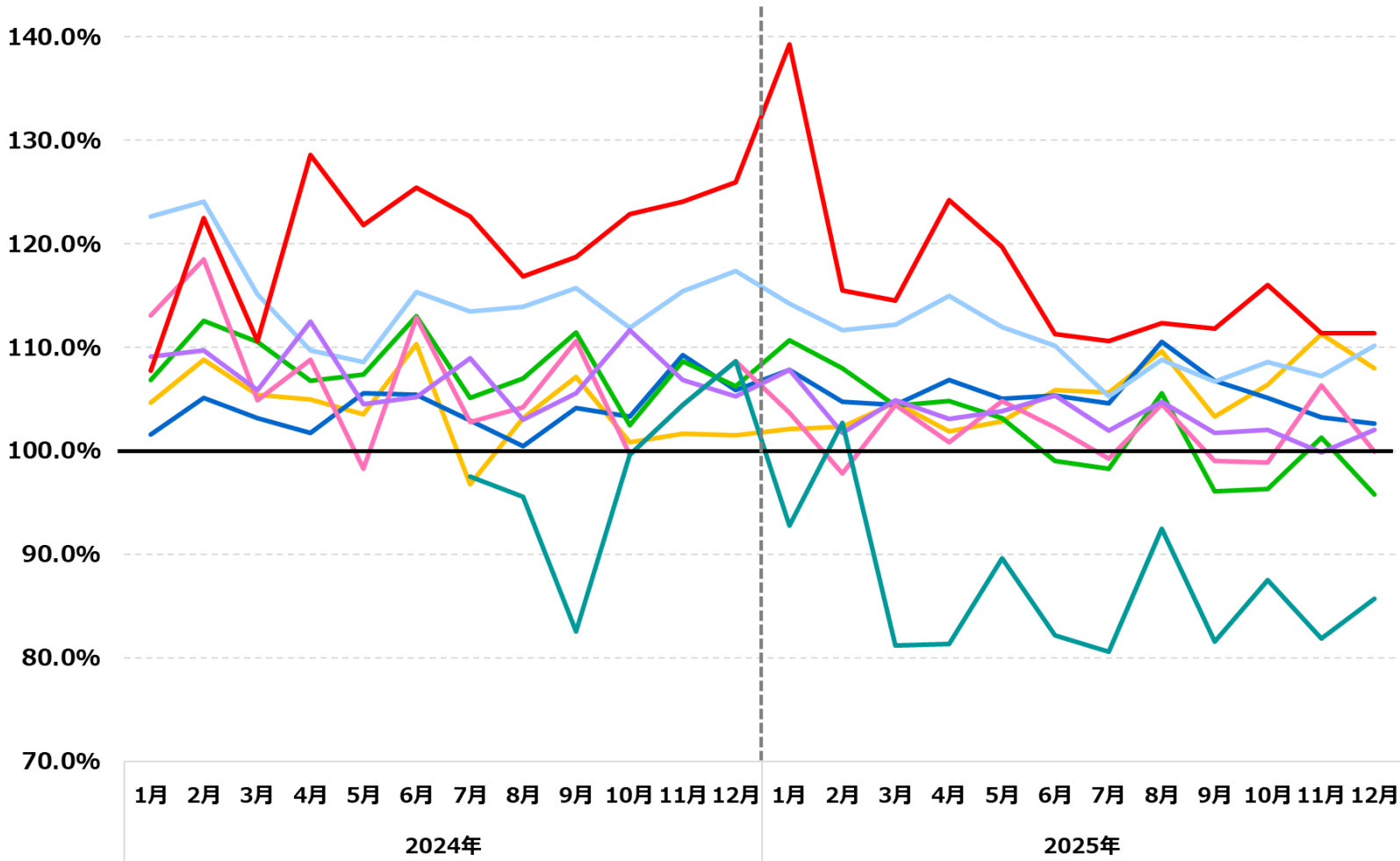
		2024年12月期		2025年12月期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	42,092	2,802	43,908	3,132	+1,815	+330
	てんや	11,473	735	12,276	663	+802	△71
	その他外食	9,468	661	10,660	△286	+1,192	△947
	外食本部	0	△1,001	0	△1,172	+0	△170
	(うち海外)	(0)	(0)	(755)	(△819)	+755	△819
計		63,034	3,197	66,844	2,337	+3,810	△859
コ ン ト ラ ク ト 事 業	空港ターミナル	10,446	1,023	11,797	1,105	+1,351	+82
	高速道路	24,323	1,166	25,213	1,118	+890	△48
	事業所内等	10,779	930	12,623	891	+1,844	△38
	エンターテインメント施設内	4,240	450	3,729	428	△510	△21
	コ ン ト ラ ク ト 本 部	0	△822	0	△888	+0	△65
計		49,789	2,747	53,364	2,656	+3,575	△91
ホ テ ル 事 業	リッチモンドホテル	35,072	6,191	41,416	7,786	+6,344	+1,595
	ホテル本部	0	△766	0	△937	+0	△171
計		35,072	5,424	41,416	6,849	+6,344	+1,424
食 品 事 業	工場・購買物流ほか	12,473	374	12,955	770	+482	+395
	食品本部	0	△266	0	△317	+0	△50
計		12,473	107	12,955	452	+482	+345

(注1) その他外食には海外子会社、持分法適用会社の売上高、経常損益を含んでおります。リッチモンドホテルには持分法適用会社の経常損益を含んでおります。

(注2) たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第4四半期から食品事業に含めて集計しております。

Ⅱ-12. 既存店売上高前年比推移

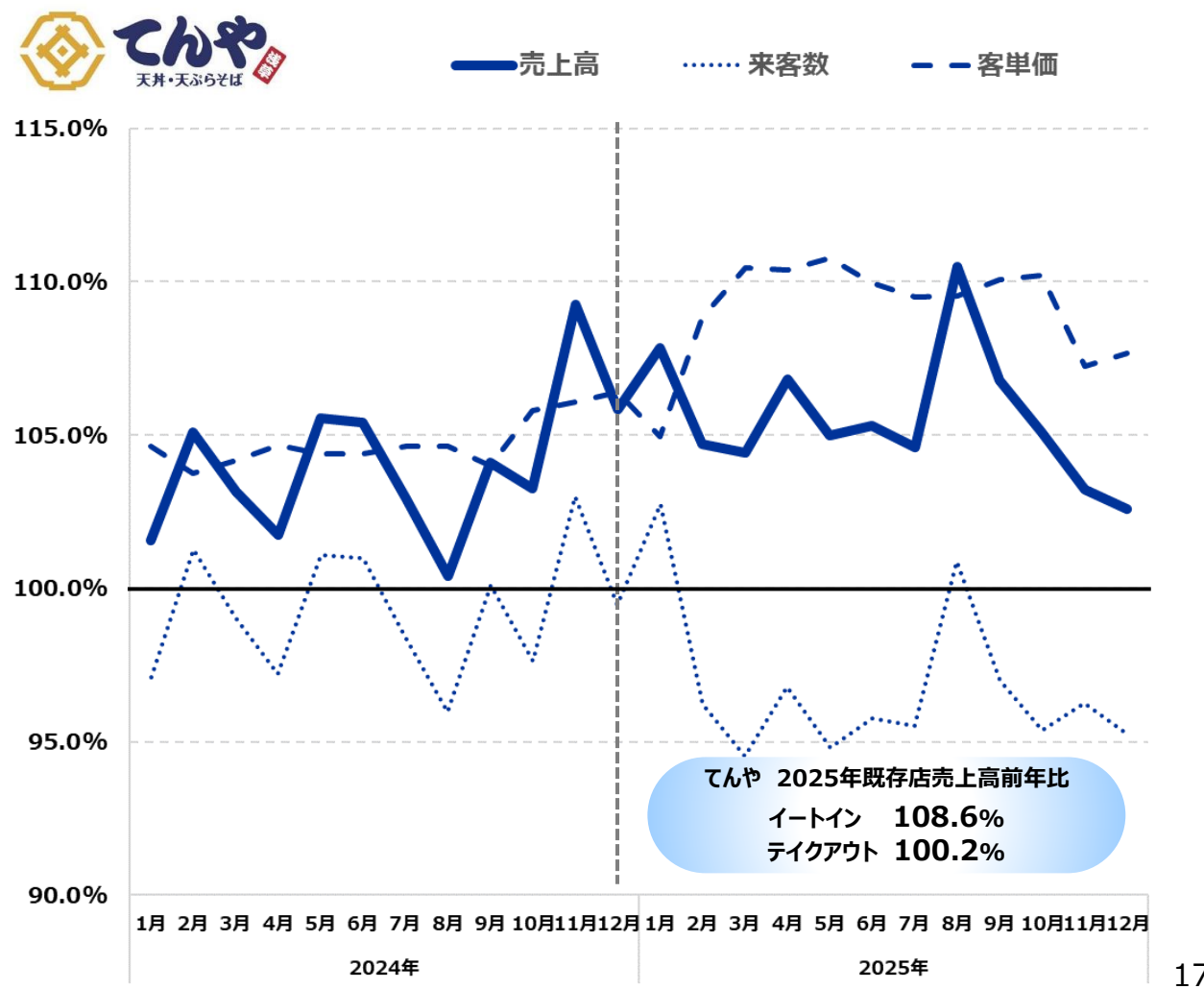
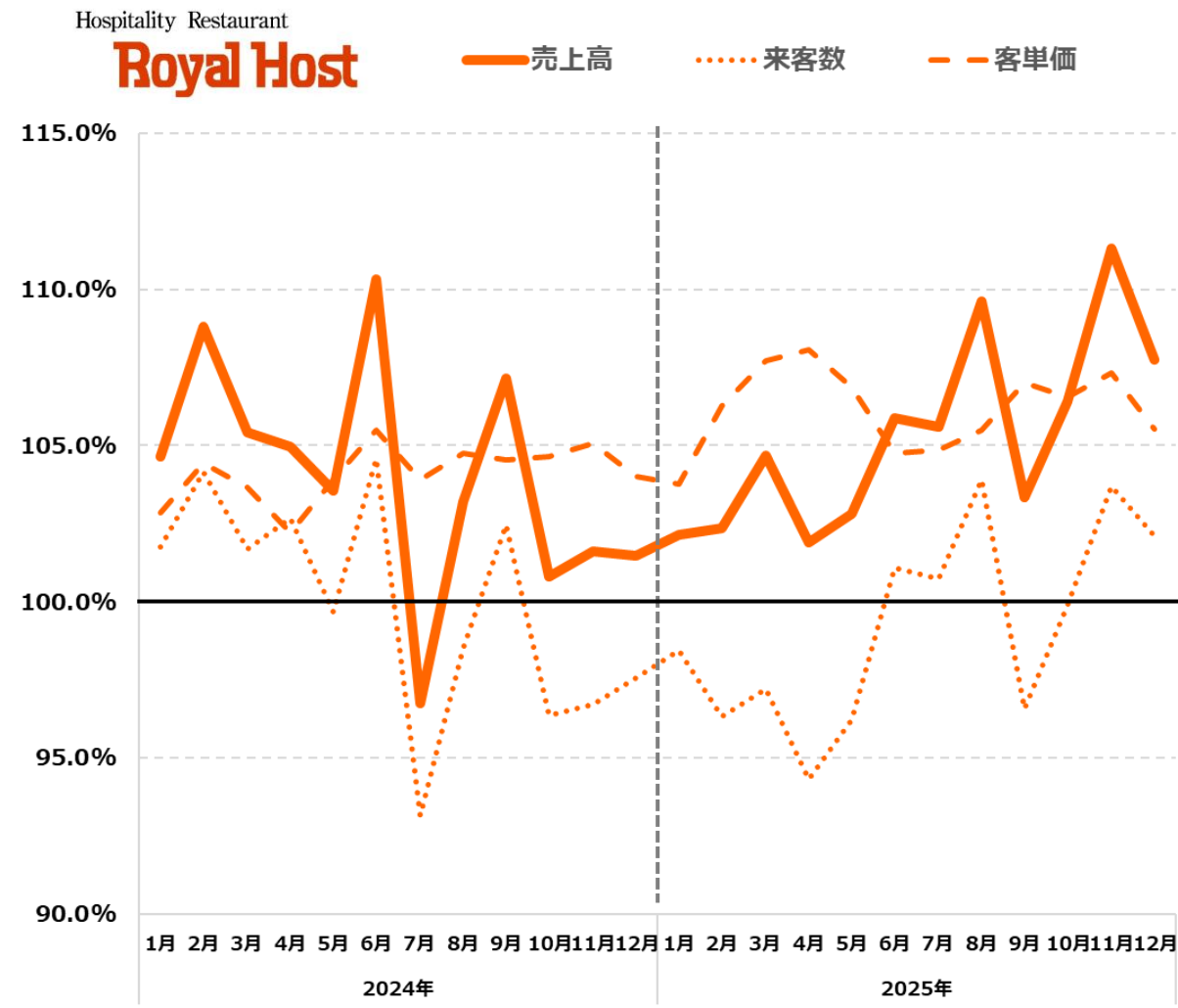
- ✓ 国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」が引き続き、好調に推移
- ✓ 「てんや」は58ヶ月連続（2021年3月以降）「ロイヤルホスト」は17ヶ月連続（2024年8月以降）で前年の水準を超過、エンターテインメント施設内はオープン景気の反動減



	10月	11月	12月
リッチモンドホテル	116.0%	111.3%	111.4%
空港ターミナル	108.6%	107.2%	110.1%
ロイヤルホスト	106.4%	111.3%	108.0%
てんや	105.1%	103.2%	102.6%
事業所内	102.0%	99.9%	102.0%
高速道路	98.8%	106.3%	99.9%
その他外食	96.3%	101.3%	95.8%
エンターテインメント施設内	87.5%	81.8%	85.7%

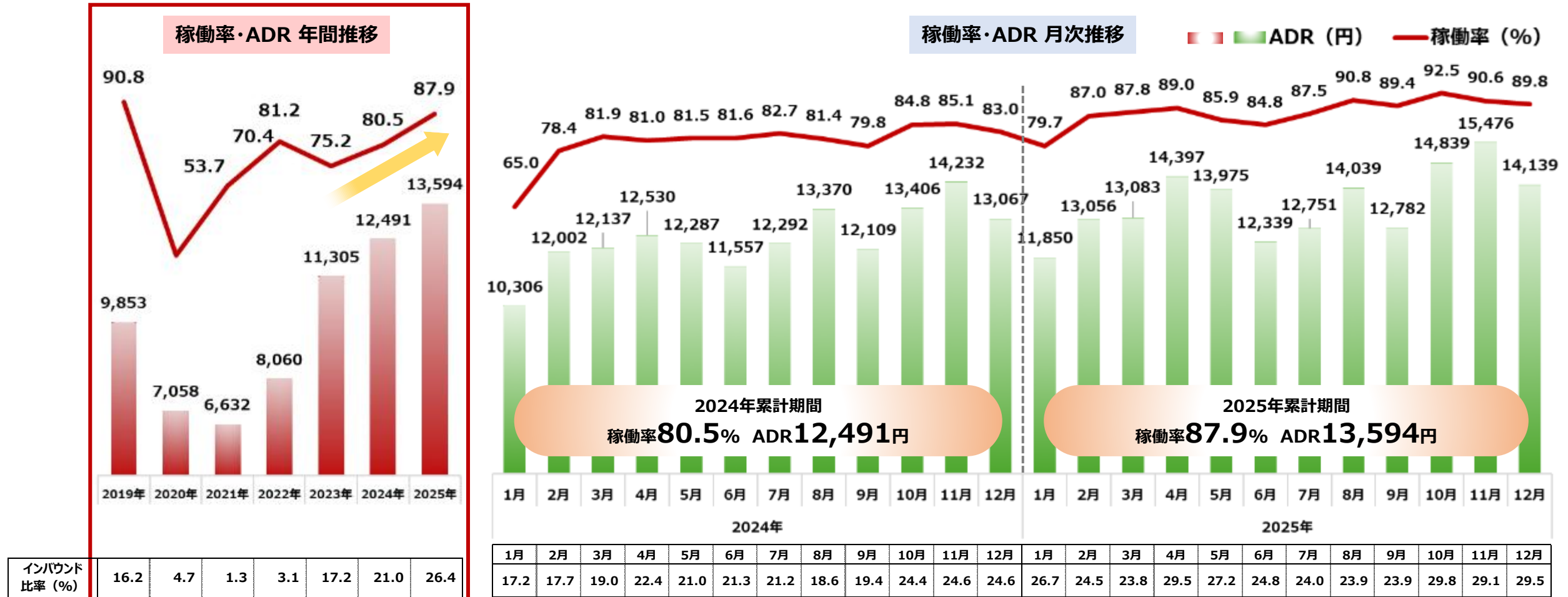
Ⅱ-13. ロイヤルホスト・てんや 既存店前年比推移

- ✓ ロイヤルホストは今期において2回のグランドメニュー改訂を実施（2025年2月13日、9月10日）、天候や曜日配列による変動はあるものの、来客数は回復傾向
- ✓ てんやは2月のメニュー改訂以降、客単価が上昇、原材料費高の影響が大きく、年末に販売価格を見直し



Ⅱ-14. 直営ホテル客室稼働率・純客室単価推移

- ✓ 直営ホテル全体の稼働率は87.9%、純客室単価（ADR）は13,594円、インバウンド宿泊比率の上昇もあり、対前期比較で、稼働率が+7.4ポイント、純客室単価（ADR）が+1,103円の伸長
- ✓ 中国からの日本への渡航自粛の影響は年末営業においては軽微、他国・他地域からの需要は引き続き堅調

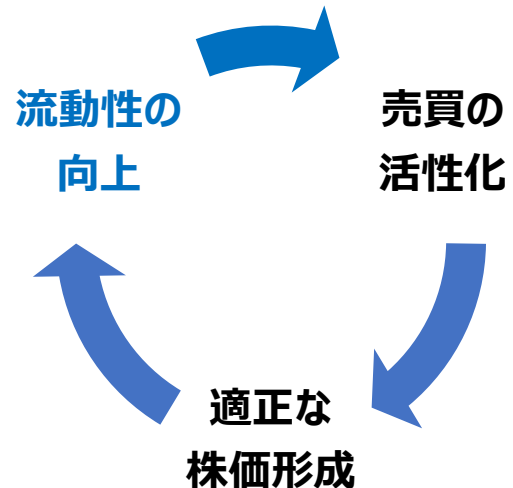


株式分割による投資単位の引き下げで投資家層の拡大、および株式の流動性向上を図る

- 基準日 2025年12月31日 ※株主名簿管理人の休業日のため、実質的には12月30日
- 効力発生日 2026年1月1日

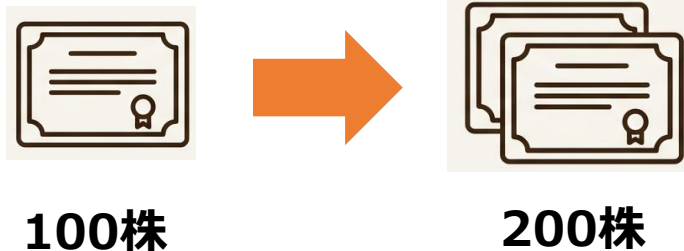
株式分割の目的

最低投資金額の引き下げで
個人投資家が参加しやすい環境を整備



分割の仕組み

1株が2株に



保有株式が2倍になりますが、
1株あたりの価値が調整されるため
保有資産の総額および株主優待の
実質的な価値は変わりません

提供価値

優待価値の実質維持

～グループサービスの体験機会を継続～



お食事や宿泊を通じてロイヤルグループの
質の高いサービスをご利用いただく機会を
今後も継続的に提供いたします

目次

- I サマリ
 - II 2025年12月期 実績報告
 - III 2026年12月期 業績予想**
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - V アライアンス戦略の現状と方向性
 - VI Appendix
-

- ✓ 売上高、経常利益は3年連続で過去最高を更新する計画、中計最終年度（2027年12月期）の経常利益目標100億円の達成を視野
- ✓ 原材料費の増加22億円、DX、マーケティング関連費用の増加7億円などで計29億円程度の減益要因を織り込み、対前期比較で増益を計画

(単位：百万円)

	2025年12月期	2026年12月期 通期計画	増	減	増	減	率
売上高	165,495	174,800	+9,304				+5.6%
営業利益	7,685	8,950	+1,264				+16.4%
(売上高比)	(4.6%)	(5.1%)	(+0.5%)				
経常利益	7,917	8,800	+882				+11.1%
(売上高比)	(4.8%)	(5.0%)	(+0.2%)				
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,660	5,700	+39				+0.7%
(売上高比)	(3.4%)	(3.3%)	(△0.2%)				
1株当たり配当金	17円50銭	17円50銭	+0円				—

(注) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。
2025年12月期および2026年12月期の1株当たり配当金（予想）については当該株式分割後の金額を記載しております。

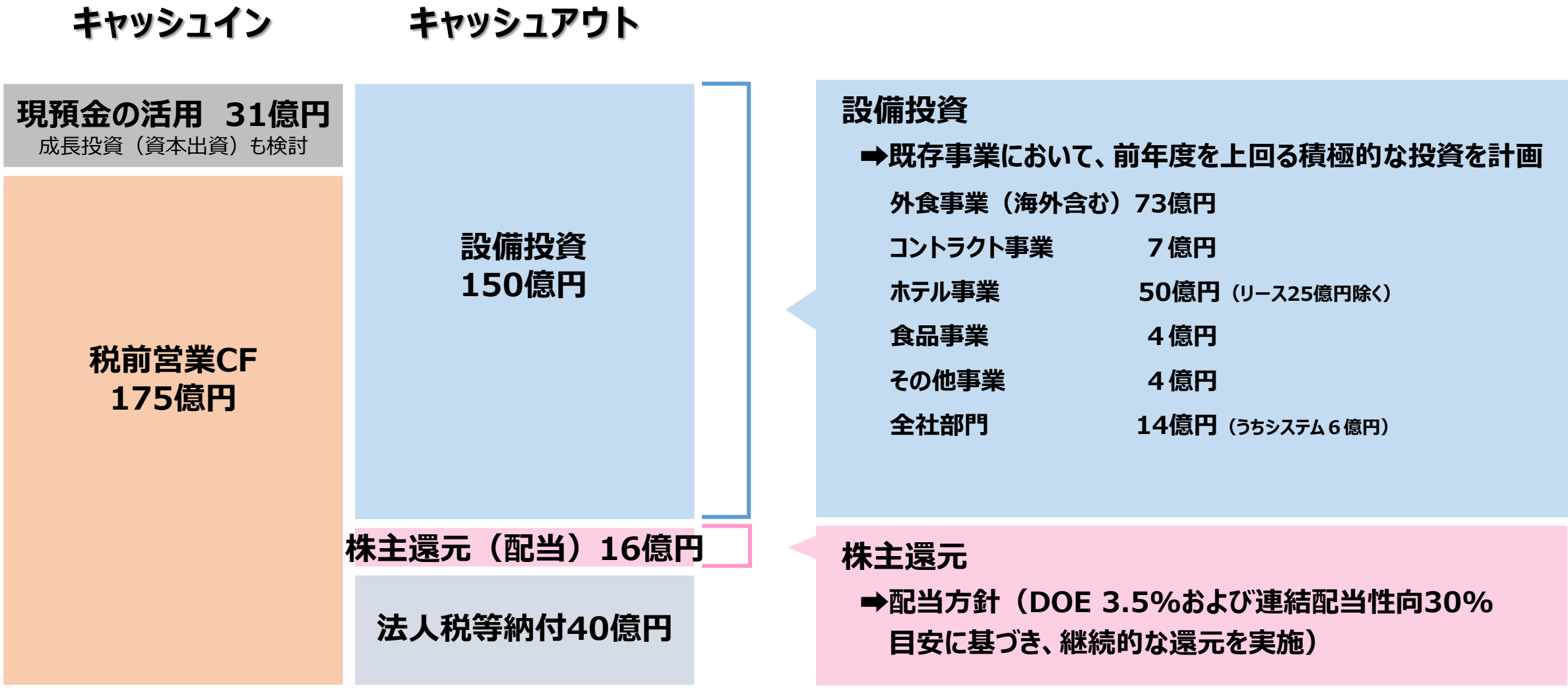
Ⅲ-2. 2026年12月期 セグメント業績予想

(単位：百万円)

	2025年12月期		2026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	
					増減	(増減率)	増減	(増減率)
外食事業	66,844	2,337	72,300	4,000	+5,455	+8.2%	+1,662	+71.1%
(うち国内)	(66,088)	(3,156)	(70,400)	(4,300)	(+4,311)	+6.5%	(+1,143)	+36.2%
(うち海外)	(755)	(△819)	(1,900)	(△300)	(+1,144)	+151.4%	(+519)	－%
コントラクト事業	53,364	2,656	53,000	2,900	△364	△0.7%	+243	+9.2%
ホテル事業	41,416	6,849	43,800	7,100	+2,383	+5.8%	+250	+3.7%
食品事業	12,955	452	15,400	200	+2,444	+18.9%	△252	△55.8%
その他事業	316	973	400	900	+83	+26.4%	△73	△7.6%
セグメント間相殺	△9,403	－	△10,100	－	△696	－	－	－
全社部門	－	△5,351	－	△6,300	－	－	△948	－
(うちシステム関連費用)	－	(△1,789)	－	(△2,300)	－	－	(△511)	－
合計	165,495	7,917	174,800	8,800	+9,304	+5.6%	+882	+11.1%

- ✓ ホテル事業は改装等を通じた既存ホテルでの宿泊価値向上とあわせて、新業態ホテルの新規開業を計画
- ✓ コントラクト事業は飲食店運営ノウハウを強みに、新規店舗の営業受託を計画
- ✓ 外食事業はベトナムでの直営店舗展開を通じて、海外での収益改善を計画、国内では高付加価値戦略を推進し、原材料費の高止まりに対応
- ✓ 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103%で計画

営業CFと手元現預金の一部を成長に向けた設備投資、並びに株主還元と法人税等
支払に充当



目次

- I サマリ
 - II 2025年12月期 実績報告
 - III 2026年12月期 業績予想
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
 - V アライアンス戦略の現状と方向性
 - VI 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**
- 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

2025年2月
開示資料（再掲）

業績指標

（2024年度実績）

2027年度

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

（2024年度実績）

2027年度

ROE

12%
（12%）

EPS

135円
（120円）

自己
資本
比率

40%
（39%）

株主還元

（2024年度実績）

DOE

3.5%
（3.3%）

・

配当
性向

30% を目途に安定的な配当を目指す
（30.4%）

各セグメントにおける中期経営計画の目標値を設定

2025年2月
開示資料（再掲）

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

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 Hospitality Restaurant Royal Host 	進化し続けるブランド
	専門店事業  Shakey's  Royal Garden Cafe	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  Richmond Hotel	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 & 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
	・ロイヤルグループの専門知識やスキルが活かせる事業 ・今後成長が見込める事業 ・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業

2025年2月
開示資料（再掲）

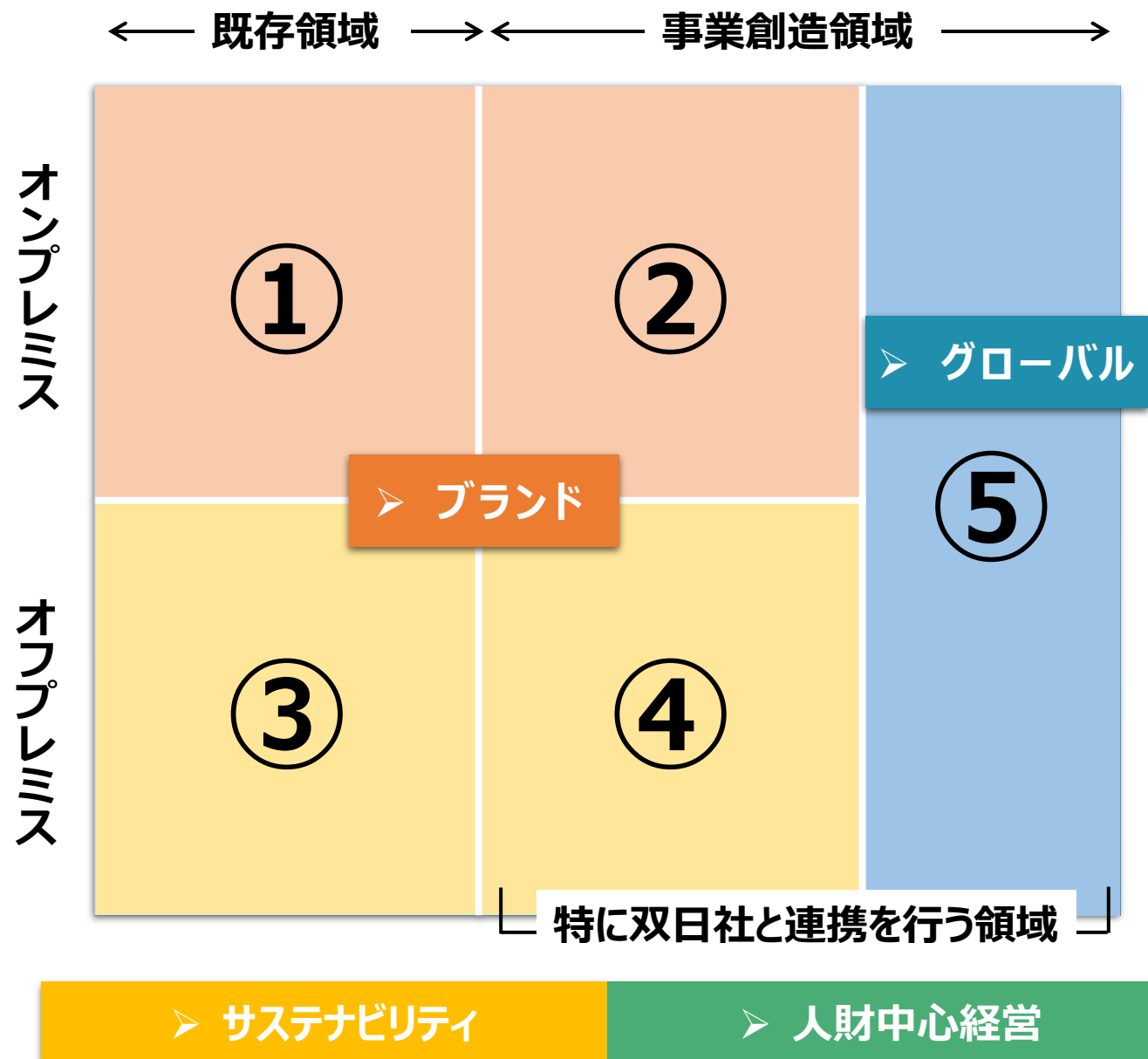
2025年2月
開示資料（再掲）

「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

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

全社戦略推進費用
(2027年)

+ 20億円 (2024年度対比)



- ①
 - ・外食事業（うち国内事業）
 - ➡ロイヤルホスト、てんや、シズラー、シェーキーズ、ロイヤルガーデンカフェ、その他専門店
 - ・コントラクト事業
 - ➡空港ターミナル、高速道路、社員食堂、スポーツ&コンベンション施設、シルバー・ヘルスケア、百貨店内レストラン等
 - ・ホテル事業
 - ➡リッチモンドホテル
- ②
 - ・外食事業（うち国内事業）
 - ➡てんやリブランディング店舗、コスタコーヒー
 - ・コントラクト事業
 - ➡エンターテインメント施設内
 - ・ホテル事業
 - ➡THE BASEMENT、ロイヤルマイナーホテルズ
- ③
 - ・食品事業
 - ➡商品開発、製造、SCM
- ④
 - ・食品事業
 - ➡ロイヤルホスト デリ・たびスル
- ⑤
 - ・外食事業（うち海外事業）
 - ➡ロイヤルホスト、てんや、THE ROYAL、いねや、寿司業態等

重点領域	成果（2025年4Q時点）	今後の計画
➤ ブランド	✓ 新規出店、既存店の改装、高付加価値商品の提供によりブランド価値が向上。 ✓ 「MyROYAL」は、新たにシズラー・シェーキーズを対象ブランドに拡充し、会員数は60万人を突破。今後の売上増に向けた土台を強化。	✓ 個々のブランドのQSCAの磨き込みを継続。 ✓ 蓄積した顧客データとAIの活用推進。 ✓ 「MyROYAL」の対象店舗をさらに拡大し、グループブランド間の相互送客を強化することで、事業全体の収益力向上を目指す。
➤ グローバル	✓ シンガポールに続き、ベトナムでの直営事業の展開を進め、6号店までオープン。 ✓ 双日社および銚子丸社との3社合併により米国1号店をオープン。 ✓ 特定技能1号資格人材の登録支援機関認定を取得し、グローバル人材の採用を推進。	✓ 海外直営・FCの出店を加速。パイプラインの拡充と案件獲得のスピードアップ、ならびに人員体制の強化を通じて新規マーケットを開拓し、事業規模の拡大を目指す。 ✓ グローバル人材の採用継続と定着支援を推進。
➤ サステナビリティ	✓ サステナビリティに係る上位概念・方針を決定し、GHG排出量削減に向けた全社共通基盤の構築が完了。 ✓ 「こども食堂」の実施など、地域を笑顔にする社会貢献活動を継続的に実施。	✓ 環境価値と経済価値の両立を目指し、GHG排出量削減・食品ロス削減・地域貢献を推進。 ✓ 環境および人権DDの高度化を進める。 ✓ これらの取り組みを積極的に開示し、企業価値の向上を目指す。
➤ 人財中心経営	✓ 新卒採用は、計画を上回る順調な推移。 ✓ 新設したロイヤルアカデミーによる、成長を支える人材基盤の強化を推進。 ✓ 挑戦的な取り組みを行なった社員を表彰する「ロイヤルアワード」を開催。	✓ 多様な人材採用を継続的に推進。 ✓ ロイヤルアカデミーの研修プログラムの拡充。 ✓ 従業員の処遇改善、チャレンジの推進、多様性の尊重に向けた取り組みを着実に実施し、事業成長を支える組織力の最大化を図る。

グループのブランド、ノウハウを活用したシナジー創出と他社との共創により収益力向上

「**THE BASEMENT HOTEL**」(宿泊レジャー型ホテル)
 双日社とアクタス社と協業し、新ホテルブランドが誕生
 ～既存物件の改装・リブランド開業・共用部の価値を拡充～



ROYAL 双日 アクタス



2025年4月 大阪本町に1号店OPEN

ロイヤルグループ3度目の万博出店

他社との協業で来場者やスタッフへ上質なおもてなしを提供

✓ 協業パートナー：コカ・コーラ ボトラーズジャパン社、うかい亭、
 大阪府鮮商生活衛生同業組合、オリイ研究所等



JALラウンジ4拠点目となる
 中部国際空港で運営受託開始



長年の信頼のもと
 高い参入障壁を持つ
 運営受託ビジネスを拡大

HOTEL



ホテル事業

多様なニーズに応える
 新ブランドの誕生

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

2025年3月合併会社設立 **ROYAL** × **MINOR**
 HOTELS

2035年目標

売上高規模
210
 億円

21
 ホテル
 開業

2030年 軽井沢での開業が決定
 「Anantara Karuizawa Retreat」
 リストデベロップメント社との
 ホテルマネジメント契約を締結

ホテル内レストランの運営も
 ロイヤルグループが対応

ベトナムにて双日社と直営事業を開始

『立地キック』でドミナント出店（6店舗出店）



リッチモンドホテル内にて3店舗展開中のいねやを
 ホーチミン市内に5店舗出店し、今後も展開予定



関西万博の運営で培った
 ノウハウも積極的に活用

My ROYAL



国内外食事業・ 食品事業等

ホスピタリティレストラン運営ノウハウ
 セントラルキッチン・SCM機能



海外外食事業

ベトナム・北米での
 直営事業開始



北米にて銚子丸社と双日社と
 寿司業態展開（1店舗出店）



国産、旬の食材とグループの開発力で高付加価値商品戦略を推進

Hospitality Restaurant
Royal Host

Good JAPAN
「Good JAPAN」は、産地や素材の背景、その土地ならではの食文化を大切に、素材本来の美味しさを活かしたメニューを通して日本各地の魅力を届けるロイヤルグループの企画です。
Hospitality Restaurant
Royal Host てんや Sizzler Shakey's



Good JAPAN・春
北海道の恵み



Good JAPANフェア
年間 第5弾実施



季節デザートフェア
年間 第6弾実施



季節限定メニュー
年間 第7弾実施

そば全品を江戸三大そば
「藪そば」に変更
(2月13日～)
藪そばに変更後・・・
構成比率+8%強UP



ALL-STAR REVIVAL FAIR
年間 第3弾実施



シェーキーズ ワールドツアー
年間 第4弾実施



Shakey's × 産業能率大学
経営学部 漆田ゼミ

高集客立地への戦略的出店、立地特性を捉えたマルチブランド展開を加速

中計目標（2025年～2027年）

国内
出店数

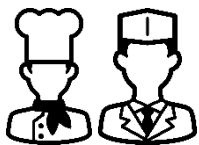
直営：19店舗 FC：10店舗

出店戦略の基本方針



・高集客エリアへの重点配置

ターミナル駅周辺、大型商業施設、公園内など、視認性と集客力の高い立地を厳選



・マルチブランド展開

主力ブランドに加え、専門性の高い新業態を立地に合わせて戦略的に投入

2025年 国内出店実績（直営14店舗・FC 1店舗）

Hospitality Restaurant

Royal Host

新規開業した商業施設内や
リッチモンドホテル内に新規出店

- イオンモール仙台上杉店
- 駒沢パーククォーター店 ▶
- 名古屋納屋橋店



Sizzler

都内の大型商業施設に
新規出店

- 新宿東宝ビル店 ▶
- 新宿三井ビル店
- ※施設改修後1年半ぶりの
リニューアルオープン



新規開業した商業施設等で
新規出店

- イオンモール川口前川店
- カメイドクロック店 ▼



- 千歳船橋店
- 桜新町店
- 高知インター店(FC)
- ※高知県内初出店

専門店

他社との協業による業態開発等と
マルチブランド展開

- Tiki's Tokyo 
- THE CONTINENTAL ROYAL & Goh ▼ 
-  Royal Garden Cafe うめきた店
- ビアポート
- コスタコーヒー武蔵小杉店/桜新町店



2026年 国内出店計画 その他物件も順次獲得・出店予定



Hospitality Restaurant

Royal Host



Mrs. Elizabeth Muffin



駅直結アウトモール型SC
シズラー大井町トラックス店
(3/28～)

他社リオープンホテル内
ロイヤルホスト那覇国際通り店
(4/3～)

駅前等の商業施設
JB's TOKYO 4店舗
ミセスエリザベスマフィン 1店舗

開業予定のリゾートホテル（門司港レトロ）
Standard Coffee 1店舗（7/24～）

開業予定の複合ビル（博多駅前）
ビアスタンド業態 1店舗（夏頃）

ロイヤルホスト、てんやを中心とした改装によるブランド価値向上

**てんや**
天井・天ぷらそば

リブランディング改装 (2025年末時点 **19**店舗)

2025年 改装実績

17店舗 投資額 **3**億円

売上高+ **9**% EBITDA前年比 **103**%
(2025年改装店舗を対象 改装翌月から2025年12月までの平均値)

2026年改装計画 リブランディング改装 **17**店舗

てんや新コンセプト「天井一杯の幸せ」～今までより、幅広いお客様がもうちょっと豊かに、幸せに～

ロゴ
デザイン

店舗
デザイン





Hospitality Restaurant

Royal Host リスク対策改装、RBC改装

改装内容	2024年	2025年
リスク対策改装（屋根・天井老朽化対策）	29店舗	23 店舗
RBC改装（ロイヤルビバレッジカウンター）	45店舗	36 店舗

2025年 改装実績

37店舗 投資額 **16**億円

売上高+ **11**% EBITDA前年比 **150**%超
(2025年改装店舗を対象 改装翌月から2025年12月までの平均値)

2026年改装計画 リスク対策改装**19**店舗 RBC改装**14**店舗

空港拠点の新規受託による面展開の推進、高速道路店舗改装による価値向上

■ 空港店舗 13拠点 43店舗

主要拠点（乗降客数TOP10）のうち
9 拠点で飲食店舗および空港ラウンジを受託

（出典：国土交通省航空局 空港管理状況調査）

■ 高速道路店舗 （直営） 20拠点

（2025年12月末時点）

受託拠点数No.1

点から面への展開

ロイヤルグループの「食とホスピタリティ」の強みを活かし
質を追求することで参入障壁を確立
オーナー様との関係強化による面展開の推進へ

2025年空港店舗出店実績

- 面展開 ■ 那覇空港 1 店舗
- 面展開 ■ 福岡空港 1 店舗
- 面展開 ■ 中部国際空港 2 店舗
- 新拠点 ■ 大分空港 2 店舗

2023年	2024年	2025年
11拠点	12拠点	13拠点
37店舗	41店舗	43店舗

ロイヤルホスト大分空港店（2026年）
ロイヤルホスト福岡空港店（2027年）ほか
の出店を予定

2025年高速道路店舗改装実績

- 南条サービスエリア（下り線）
7月23日 全面リニューアル
- 小谷サービスエリア（下り線）
8月1日 フードコート・ベーカリーリニューアル
12月19日 売店リニューアル

南条サービスエリア
投資額 **2** 億円 EBITDA前年比 **160%**超
（改装翌月から2025年12月までの平均値）

小谷サービスエリア

投資額 **1** 億円

さらなる拠点拡大と改装を計画

スポーツ施設内、エンターテインメント施設内店舗の 営業受託を拡大

当社の強み

ロイヤルグループの経験と技術、運営ノウハウを活用し
さまざまな事業分野で飲食ビジネスを展開

アセットライトな形態

運営受託を主な形態とすることで
アセットライトな展開を実現

多様な業態の展開

BtoCの実績に基づき
多様な業態展開に向けた信頼感を獲得

中期経営計画 コントラクト事業戦略

ブランド：成長領域開拓（エンターテインメント、スポーツ施設等）

2025年 出店実績

- スポーツ&コンベンション施設 2 店舗
パ・リーグ 6 球場のうち、5 球場目の展開
- エンターテインメント施設内 1 店舗
2025年に 2 年ぶりに出店
- 社員食堂 1 店舗
既存受託店舗の業態転換

2026年

スポーツ施設内への出店など
引き続き、営業受託の拡大を推進

外部企業とのアライアンスによる万博出店と 新たなノウハウの取り込み

ロイヤルグループ3度目の万博出店 （大阪・関西万博）



ラウンジ&ダイニング

ダイニングエリア・カウンター専門店エリア・レセプションルームの 3 エリアにおいて
ロイヤルグループが持つ「食とホスピタリティ」を協業パートナーと共に結集してご提供
協業パートナー：コカ・コーラボトラーズジャパン社、うかい亭、
大阪府鮭商生活衛生同業組合、オリイ研究所等



従業員食堂

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を国内外の
万博スタッフに提供。期間中に60万名超を受け入れ、万博スタッフをバックアップ



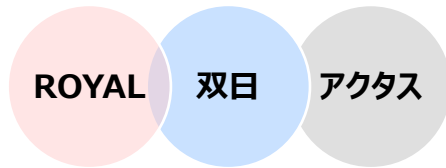
万博出店で培った新たなノウハウを
国内外の出店において活用

他社との共創による新ブランドホテル 1 号店の開業と、改装による宿泊価値の向上

THE BASEMENT

双日社とアクタス社と協業し、新ホテルブランドが誕生（宿泊レジャー型ホテル）

✓ 既存物件の改装・リブランドによる開業で、建設コストの抑制や物件獲得の拡大を見込む



- ・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

■ 1号店開業：THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi（4月18日）



開業以降累計稼働率

90%超

（2025年4月～12月累計）

ロイヤルマイナーホテルズ

■ 2035年までにラグジュアリーホテルを **21** 棟 開業予定

■ 2025年7月にリストデベロップメント株式会社と日本初進出となる

「Anantara Karuizawa Retreat」に関するホテルマネジメント契約を締結。2030年に高級リゾートエリアである軽井沢に開業予定

Richmond Hotel

客室・共用部改装によるレジャー需要の取り込み

✓ 3棟で客室・共用部の改装を実施したほか、リッチモンドホテル仙台では新設したプライベートサウナフロアをオープン



グループシナジーを活用した朝食会場リニューアルによる体験価値向上

- ✓ 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



2025年改装実績

ホテル **4** 棟・レストラン **7** 店舗 投資額 **9** 億円

EBITDA前年比 **108%**

（改装翌月から2025年12月までの平均値）

（EBITDAは改装前に軽症者受入施設であったリッチモンドホテル仙台を除く）

2026年 ホテル **2** 棟出店・**6** 棟（レストランのみ改装を含む）の改装を予定

リパッケージ戦略、オフプレミス事業拡大による収益基盤の多層化

新ブランド「Royal Host Deli」誕生（6月30日）

Royal Host Deli
ロイヤルグループのセントラルキッチンが長年培ってきた“美味しさ”で「普段を、豊かに」することを目的に、ECサイト・実店舗にて販売

温度帯別商品展開

冷凍品	冷蔵品	常温品

パッケージデザインへのこだわり（デザイナー：徳田 祐司氏）
見るたびに温かい気持ちになれる世界観を目指して、ロイヤルホストの店内を想起させる温かみのあるオレンジ、ブラウン、グリーンを基調に、日常の中の豊かさを象徴するシーンをイラストで表現

外部パートナーとの共創による食物販事業の拡大

「ロイヤルのスイートポテト」とグレープストーン社やウィッシュボン社の人気商品とコラボ

シュガーバターサンドの木

バター衣しや

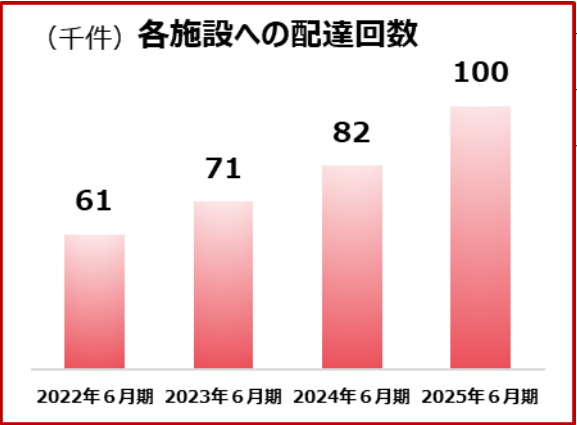
横濱レンガ通り

たびスル株式会社の株式取得（完全子会社化）

おやつを提供でエッセンシャルワーカーを支援

子会社化の概要 たびスル

事業内容	介護施設・学童施設等に向けたおやつ定期宅配サービス「たびスル」等の運営
設立年月日	2021年8月4日（サービス開始：2015年8月）
取得した議決権比率	100%
取得対価	現金 57億円
株式譲渡日	2025年8月5日



「たびスル」のサービス概略

独自の事業モデルによるおやつ提供で、エッセンシャルワーカーを支援。
介護施設や学童施設で働く職員の皆様の、おやつ手配で生じる買出しや発注業務の負担を軽減し、施設を利用される皆様に毎日飽きのこないメニュー提供で満足度の高いおやつ時間を創出。

マーケティング

「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」グループ共通アプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」の推進

ロイヤルグループブランドの確立

グループ共通価値定義の策定が完了
今後に向けて、まずは社内向けブランディングを2026年春から実施

個々のブランドの進化

「ロイヤルホスト」「てんや」「シズラー」「シェーキーズ」「ロイヤルガーデンカフェ」のブランドガイドラインを作成し海外・FC含めた試運用を開始。今後は他ブランドも作成



MyROYALアプリによるデータ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化を推進

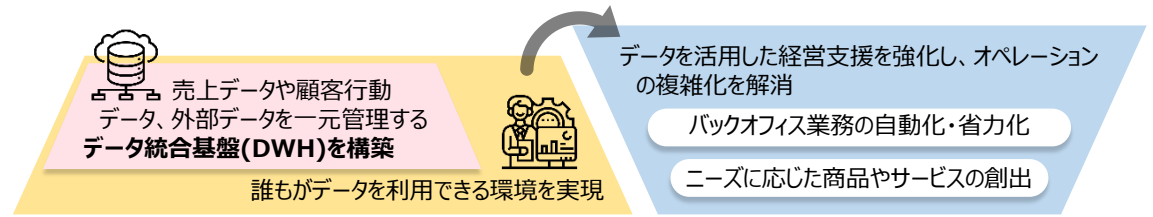
中計期間内で各ブランドとの連携を実現

「MyROYAL」と各ブランドとの連携予定時期（2026年1月末時点）

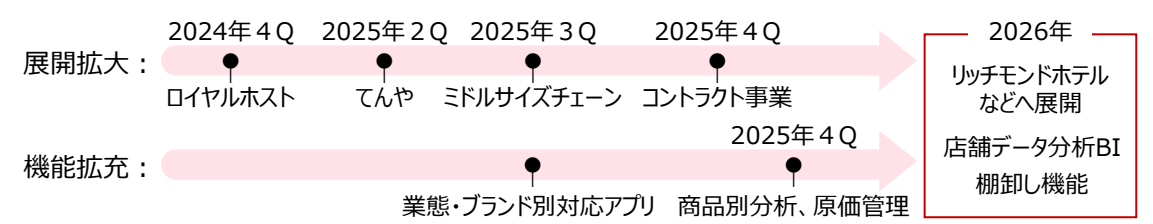


IT・テクノロジー

経営や商品企画、集客施策などに活用するデータ統合基盤(DWH)構築を推進



新店舗管理システム「Polaris」による働き方のInnovation



事業部門の支援



ITガバナンスの実現に向け、導入済みシステムの統制状況を可視化



ベトナムにおいて、「立地キック」によるドミナント出店を推進

- ✓ 2024年 ベトナムで双日社と現地法人設立
- ✓ 2025年 ホーチミン市にドミナント出店
→ 「THE ROYAL」「博多いねや」「炭火いねや」
「焼肉いねや」「ROLLいねや」「ROLL&TEPPANいねや」
- ✓ 2026年中 2025年と同様に、複数店舗の出店を計画



6店舗

(26/2/16時点)



点から「面」展開

ホーチミン市

市場環境とターゲット

ロイヤルの強みである「コハレ」需要と現地のライフスタイルが合致

- **Upper Middle層の台頭**
ホーチミン市内の資産100万ドル以上保有者は約8,000人
駐在員コミュニティを起点に、現地Upper Middle層への認知拡大を想定
- **日常化した外食スタイル**
共働き率98%（育児は親族、家事は代行サービス）により、外食が日常化
- **「コハレ」文化**
誕生祝いなどの「コハレ」イベントは、日本人よりも大人数で祝う風習あり

立地キック方式による最適化



Premium Casual

Standard

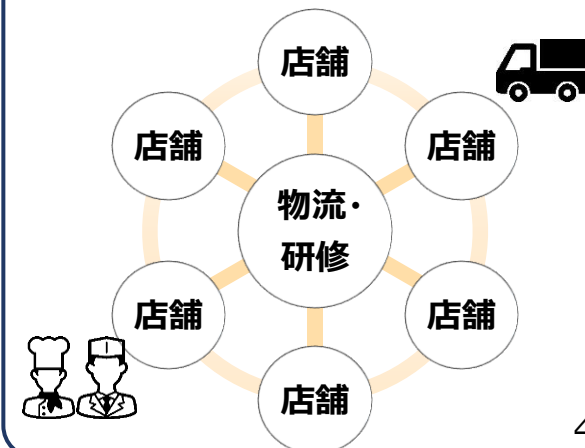
Fast Food

優良立地の確保を先行後、最適業態を選定・開発

優良立地を確保出来るだけでなく
従前のブランドキック方式で起こる
ミスマッチリスクの軽減が可能

ドミナント出店のメリット

物流・サプライチェーンの最適化や
人材流動・管理効率の向上、
エリア内ブランド露出最大化等が期待出来る



ベトナム・ハノイ大学での人材育成プログラムを明光キャリアパートナーズと共同で開始

～質の高い人材の「育成・定着・活躍」サイクルを構築～

日本語を学ぶ学生を対象として、寄附講座（座学）でレストランビジネスを学び、ロイヤルグループが展開するベトナムの店舗や日本国内店舗・工場での研修で実践的に学ぶ
（一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS）が経済産業省からの国庫補助金を得て実施する寄附講座事業を活用）



背景と狙い

- 外食産業の構造的な人手不足と外国籍人材の定着率の課題
- 「採用」から「育成」へのシフト
- 入社前の教育投資により、企業理念への共感（エンゲージメント）を高め、長期的な定着を実現する



Learn（ベトナム）
寄附講座

Experience（ベトナム）
ロイヤルグループ店舗での研修

Experience（日本）
日本国内店舗・工場での研修

Lead（グローバル）
幹部人材の育成

今後の展望

「技術・人文知識・国際業務」在留資格で活躍できる幹部人材の育成

日本国内の大学生向けインターンシッププログラムへの発展

本モデルをパッケージ化し、他の大学・他国への横展開を検討

将来は、ロイヤルグループでの長期的な活躍だけではなく、日越の外食産業を支えていく人材となることを期待

シンガポール、ベトナムに次ぐ直営3カ国目の挑戦と、インドネシアへのFCドミナント出店の加速



- ✓ 2024年 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12月 “寿司” を軸とした飲食店「SUSHI NIGIRIBA」を出店
 - 1号店 カリフォルニア州のハンティントンビーチ (25/12/30～)
 - 2号店 カリフォルニア州のカルバーシティ (26/2 予定)

1店舗
(26/2/16時点)

拡大する米国寿司市場に対して、3社の「本物の技術」×「現地化」で挑戦



長年培ってきたレストラン
チェーン運営ノウハウ

×



株式会社 銚子丸

寿司の独自性と専門性

×



sojitz
New way, New value

現地事業基盤と
事業開発力



- ✓ 2021年 双日社とシンガポールで合併会社設立
- ✓ 2024年 ロイヤルホストを2店舗出店
 - 「ロイヤルホストシンガポールジュエル店」「ロイヤルホスト高島屋S.C.店」



てんや海外FC事業：20店舗体制 (26/2/16時点)
(フィリピン9店舗・香港6店舗・シンガポール3店舗・インドネシア2店舗)



インドネシアに、てんやFC再出店
2019年に閉店し、2025年に6年10カ月ぶりの出店



■ TENYA Plaza Senayan (11/1～) ■ TENYA Gandaria City (11/8～)



2026年上半期 出店計画

- 香港6号店 : TENYA Sai Sha Go Park (26/2～)
- インドネシア3号店 : TENYA Central Park (26/3～)
- インドネシア4号店 : TENYA Living World Alam Sutera (26/3～)



ロイヤルグループサステナビリティ基本方針の下、GHG排出量・食品ロスの削減に向けた実行基盤を整備

GHG排出量の可視化と削減に向けた取り組み

統一システムの運用による**GHG排出量の可視化体制構築**
中計期間は、設備更新を含む省エネ対策・再エネの利活用を推進

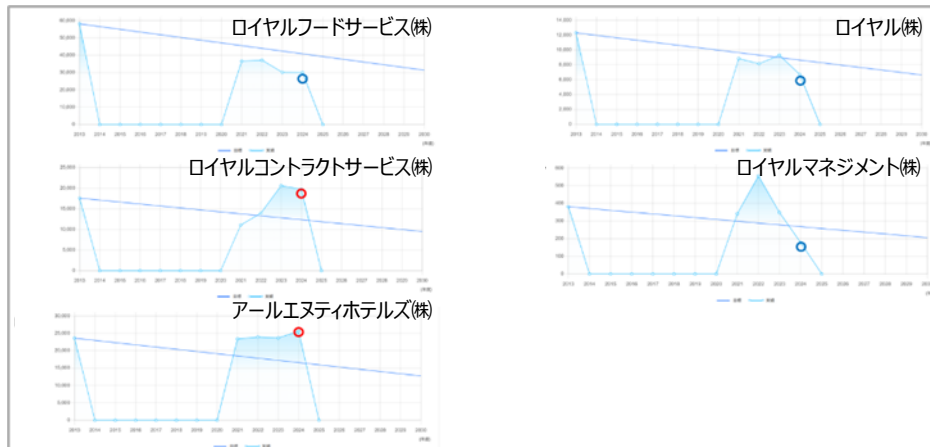
Scope 1, 2 : 2030年を見据えた事業会社ごとの削減経路策定
Scope 3 : 集計スキームの整備およびデータ精緻化を進行中

＜今後の取り組み＞

- ・2026年1月排出量より月次でのデータ収集を開始予定
- ・データ精度向上を目的に第三者保証の導入を計画

＜事業会社ごとのGHG削減経路＞

- ・事業会社ごとの目標達成に向けたGHG削減経路を整理・可視化し、中長期的な排出量削減の道筋を明確化



**GHG
排出量
削減**

**食品ロス
削減**

食ロス削減の3つのステップ

2025年4月よりスタートした、
生ごみバイオマス発電による再生可能エネルギーの活用が拡大

① Mottainai食材の削減

- ・SCM自動発注の活用
- ・こども食堂・フードバンク

② 食べ残しを出さない

- ・食べ残し持ち帰りの促進
- ・mottECOの活用

③ 生ごみを確実にリサイクル

- ・生ごみバイオマス発電
- ・飼料・肥料化

ロイヤル創電割の取り組みイメージ



➢ 東京・福岡工場において
使用電力の100%
再生可能エネルギー化達成

➢ 店舗で回収した生ごみを活用し
福岡市内のロイヤルホストなど
約10拠点でメタン化を開始

CDP Climateにおいて、2025年度 B評価を維持

＜今後の取り組み＞

データ精度の向上と第三者保証取得を通じ、外部評価の
更なる向上を目指す



**外部
評価**

地域になくてはならない企業を目指し、多様な社会貢献活動を進展

地域貢献・ 企業間連携・ 食品ロス削減

ロイヤルホスト@こども食堂

こども食堂の取り組みをスタートし、2回目を開催

- 開催場所：ロイヤルホスト桜新町店
- 開催日時：初回・・・2025年7月10日 第2回・・・11月6日
- 参加人数：初回・・・24組78名 第2回・・・22組62名



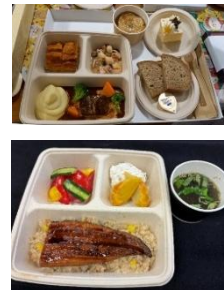
- 「Mottainai (もったいない) をおいしいへ」をテーマにセントラルキッチンや試作品における過剰食材等を活用し食品ロス削減の取り組みも実施
- 日本の持続可能な農業生産・環境保全技術の開発の一助となるよう**本活動収益を研究・技術開発機関に寄付**
➔国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

被災地支援

大分県佐賀関被災地支援

大分県佐賀関市大規模火災被災地にて**炊き出し支援**

2025年12月24日に、被災された皆様に少しでも元気になっていただくことを目的として避難所にて温かい料理を提供する支援活動を実施



次世代育成

大学・高校との産学連携推進

産業能率大学 経営学部との産学連携プロジェクト

ビジネス課題の解決をテーマに、次世代を担う学生の皆様に学びの場を提供すること、当社グループがZ世代の新たな感性を取り入れることを目的に、取り組みを継続して実施



2025年12月26日、産業能率大学 経営学部 漆田隆司ゼミとの産学連携プロジェクト「最終報告会」を開催

約3か月間で学生が考案した売上向上施策をプレゼンしていただき、表彰を実施
➔対象ブランド：「**Lucky Rocky Chicken**」・「**STAND T**」

南条SAと奥越明成高校との**共同開発メニューを販売開始（11/1～）**

4団体合同でメニューを開発

- ・福井県立奥越明成高等学校
- ・中日本エクシス株式会社
- ・三谷商事株式会社
- ・ロイヤルコントラクトサービス株式会社



自治体との 連携

福岡市との連携協定

福岡市と「**災害時における物資供給に関する協定**」を締結

当社の食品製造販売のノウハウや被災地支援などの災害ボランティア活動の経験を生かすことが出来る「災害時における物資供給」に関する協定を締結

今後も福岡市災害時支援協定の活動に積極的に参画し、創業の地、福岡で地域や社会を笑顔にすることを目指していく



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育成を強化

採用・教育の強化

【新卒】 2025年4月入社（実績） **66名**
 2026年4月入社（予定） **88名**
 【中途】 2025年1月～12月 **258名**
 ※うち外国籍人材 **(132名)**

- ・新卒・中途ともに計画を上回り、人材確保は順調に進捗
- ・新卒採用の内定承諾率が大幅に改善

【海外の大学での寄附講座開設】

- ・ハノイ大学（ベトナム）での寄附講座をスタート
 「日本におけるレストランビジネスの基礎」をテーマに
 全20回の講義を実施。海外人材の採用経路拡大を図る

【教育研修の充実】

- ・ロイヤルアカデミーによる研修がスタート
- ・人材育成方針のもと、階層別教育体系を再整備
- ・横浜に新たなトレーニングセンターを開設
- ・研修参加者 約 **2,463名**（4月～12月実績）

D&Iの推進

【外国籍人材の定着をサポート】

- ・ロイヤルマネジメントが特定技能の登録支援機関認定
- ・特定技能2号試験合格に向けた対策講座を開始
- ・外国籍社員の比率 **11% (250名)**
 うちベトナム 36%
 ミャンマー 33%
 中国 14%

2027年度目標
20%

【障がい者雇用の推進】

- ・障がい者雇用率
 2024年 **2.68%** → 2025年 **2.79%**

【男性の育休取得推進】

- ・男性の育休取得率 **66.7%**
- ・くろみんマークを取得



【女性活躍推進】

- ・女性管理職比率 **20.4%**

2027年度目標
25%

組織風土の変革/労務環境の改善

【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



【処遇の改善】

- ・賃金改善 **6.1%** ※過去3か年で約**20%**改善
 (2023年 6.8%、2024年 7.2%、2025年 6.1%)

【健康経営の推進】

- ・健康経営優良法人認定（2025年）
 健康診断受診率 **100%** 達成
 就業時間中の禁煙実施等により喫煙率 **▲3%**



【エンゲージメント向上】

- ・従業員満足度調査総合満足度

2024年 3.35 → 2025年 **3.47** で27年目標達成

2027年度目標
3.4

目次

- I サマリ
 - II 2025年12月期 実績報告
 - III 2026年12月期 業績予想
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - V アライアンス戦略の現状と方向性**
 - VI Appendix
-

目次 ～アライアンス戦略の現状と方向性～

V - 1 サマリ

V - 2 現状と振り返り

V - 3 アライアンス戦略

V - 4 Appendix

- 創業以来、アライアンスを通じて、『食』から『泊』などへ事業領域を拡大してきた。
- ホテル事業、コントラクト事業、海外事業を成長ドライバーと位置づけ。
- 今後も、アライアンス戦略をインオーガニック成長の核とする。
- 食とホスピタリティのブランド力やオペレーション力が評価され、国内外のパートナーから継続的にアプローチを受ける好循環が生まれている。
- 事例 1：ホテルのマルチブランド化による新規開業の推進。
- 事例 2：各種施設などで運営受託形式による事業獲得。
- 事例 3：ベトナム・アメリカで双日(株)との合併を軸に展開を加速。
- 外食他社には模倣困難なアライアンスモデルを通じて、スピード感ある事業展開が可能。運営受託方式を積極的に活用し、資本効率高く事業拡大することを目指す。

目次 ～アライアンス戦略の現状と方向性～

V-1 サマリ

V-2 現状と振り返り

V-3 アライアンス戦略

V-4 Appendix

直面する事業環境・経営課題を乗り越えて経営ビジョン2035を実現するために
オーガニックとインオーガニックのハイブリッドによるアプローチで
事業基盤の拡大とグループの成長を志向

		食				泊
		外食	コントラクト	食品	その他	ホテル
オー ガ ニ ッ ク	既存事業改善・ 営業体制強化	既存事業				
	マーケティング・ 営業体制強化					
	新規市場・ 新規顧客開拓					
	人財育成 組織改革					
イン オー ガ ニ ッ ク	非資本提携 (MC、FC等)	◎	◎	◎		◎
	合併事業	◎	○	○	◎	◎
	資本業務提携	◎	○	○	◎	◎
	M&A	◎	◎	◎	○	○

(注)
MC : マネジメントコントラクト
FC : フランチャイズ

◎ : 実施済み
○ : 検討可能性あり

- ✓ 創業75年の前半で「食」の事業基盤を確立した後、**アライアンス**を通じ事業領域を拡大、「泊」の事業基盤を確立。
- ✓ 2000年代以降**M&A**、直近10年では再び**アライアンス**を積極化して外部リソースを活用し更なる事業成長に注力。

創業の理念に基づく「食」の事業基盤確立

(1950～1970年代)

アライアンスを通じた「食」の事業基盤強化

(1980～1990年代)

アライアンスで立ち上げた「泊」の事業基盤の拡大 M&Aによる事業拡大

(2000～2010年代)

アライアンスを通じた ・ホテルのマルチブランド化 ・BtoBtoC事業の拡大 ・海外事業基盤の構築

(2020年代～)

自社で「食」に関わる事業基盤を構築（外食・コントラクト・食品製造・機内食）＜**オーガニック成長**

1951/10 機内食・空港売店
1951/12 製菓・製パン業
1953/11 ロイヤル中洲本店
1955/ 2 アイスcream製造販売
1956 冷凍ケーキ製造・販売
1962/ 9 集中調理システム採用
1971/12 ロイヤルホスト1号店
1973 ハイウェイレストラン1号店
1975/11 **大阪ガス**（外食）①
1977 ロイヤルホスト首都圏1号店
1978 成田空港出店

内外のエクセレントカンパニーとの**合併**により「食」のケイパビリティを強化、事業基盤を拡大

1987/ 9 **内外複数社**（機内食）
（現・双日ロイヤルインフライトケイタリング）
1989/ 3 **麒麟ビール**（外食）
1990/10 **住友商事・マリOTT**（コントラクト）
（現・ロイヤルコントラクトサービス）
1992/ 1 **日本航空**（機内食）
（ジャルロイヤルケータリング）
1993/ 4 **台湾・東元電機**（外食）
ロイヤルホスト海外1号店
1995 **大和ハウス工業**（ホテル）②
ロイネットホテル1号店
（現・リッチモンドホテル）

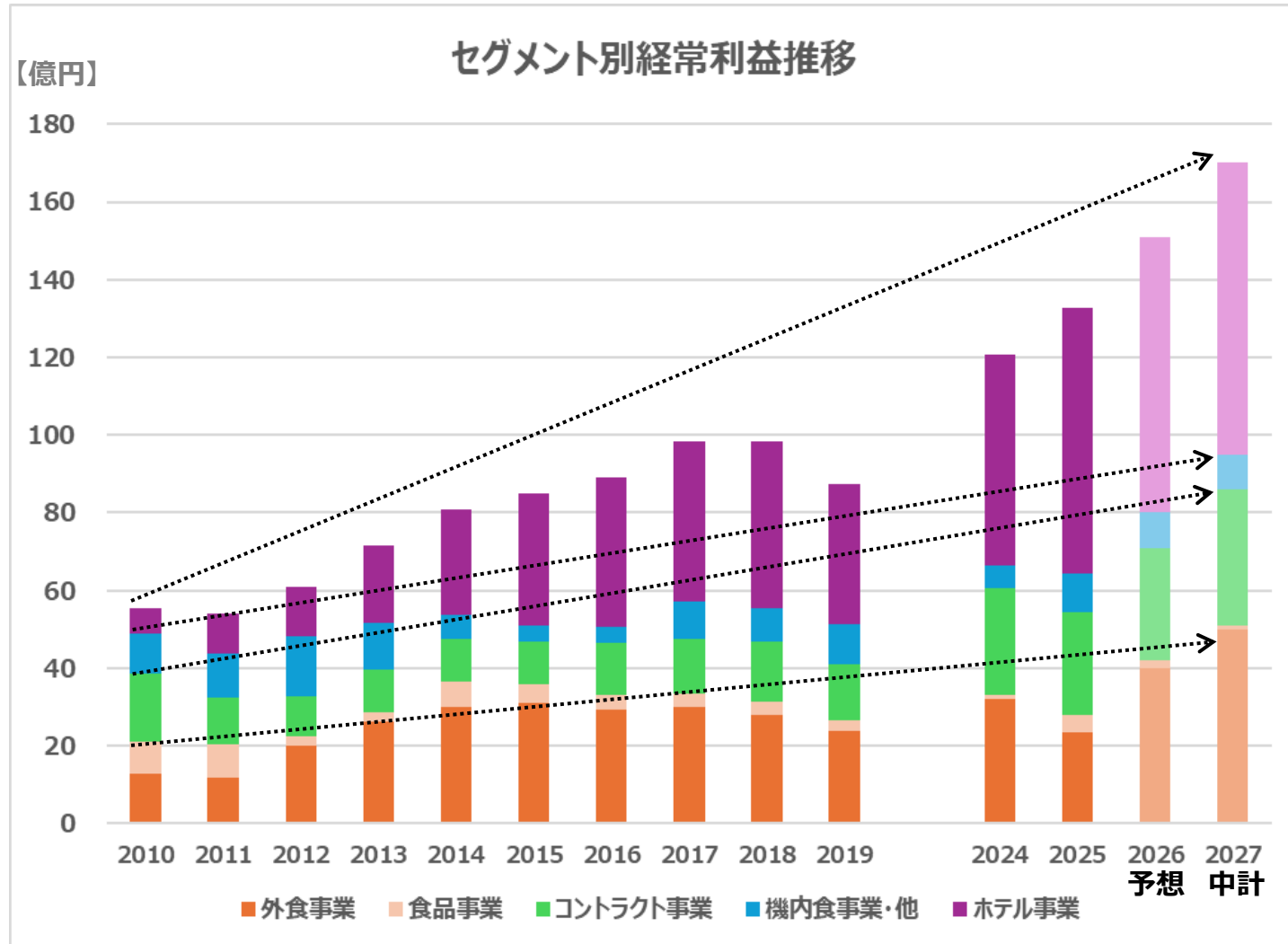
合併を通じてホテル事業を確立、収益基盤を構築
M&A戦略による「食」の事業拡大

2000/ 3 **M&A**（機内食/ANA子会社）
4 連子化（外食/①）
2004/ 7 連子化（ホテル/②）
2005/11 **M&A**（コントラクト/伊勢丹ダイニング）
2005/12 **M&A**（外食/麒麟ダイニング）
2006/ 6 **M&A**（外食/テン コーポレーション）
2007/ 4 **M&A**（コントラクト/三越子会社）
2008/ 7 **M&A**（機内食/ANA子会社）
2017/ 4 **京成電鉄**（ホテル）
2020/ 2 **M&A**（コントラクト/西洋フード
コンパスグループ子会社）③

高付加価値戦略による既存事業の収益力強化と、**アライアンス戦略**による事業領域の拡大

2021/ 3 資本業務提携（**双日**）
8 シンガポール合併現法（**双日**）
2022/12 連子化（コントラクト/③）
2023/ 1 **COSTA**（外食/**双日**）
2024/ 3 米国現法（外食/**双日・銚子丸**）
8 ベトナム現法（外食/**双日**）
2025/ 3 Anantara他（ホテル/**Minor社**）
4 THE BASEMENT（ホテル/**双日・アクタス**）
8 **M&A**（食品/たびスル）

- ✓ 安定した国内外食事業・食品事業をベースに、ホテル事業、コントラクト事業、海外事業を成長ドライバーに位置付け。



- 合併事業で始めた「リッチモンドホテル」が着実に成長
- 「THE BASEMENT」（双日社・アクタス社）との連携
タイMinor Hotelsとの合併「ラグジュアリー 3 ブランド」に
よるマルチブランド展開でこれからも『成長ドライバー』を担う。
- これまでに培った「食」の総合力をもって、コントラクト事業が
BtoBtoC事業領域で引き続きアセットライト出店も活用しながら
『成長ドライバー』を担う。
- 「ロイヤルホスト」、「てんや」等のチェーンレストラン・専門店、
及びセントラルキッチン機能が、創業から75年、そして今後も
ロイヤルの信頼性、ブランド力、「食」のクオリティを支える。
- 海外事業展開を本格化、今後の『成長ドライバー』を担う。

※ 左記は全社部門費用配賦前

目次 ～アライアンス戦略の現状と方向性～

- V-1 サマリ
- V-2 現状と振り返り
- V-3 アライアンス戦略**
- V-4 Appendix

- ✓ アライアンスを積極的に活用し、直面する事業環境・経営課題に対処しながら、新たな事業を創造し、効率的な事業の拡大を進める。



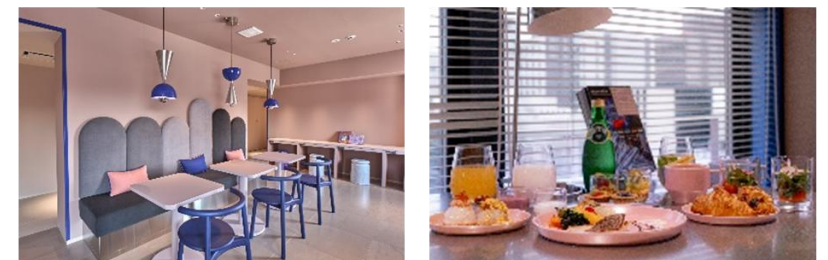
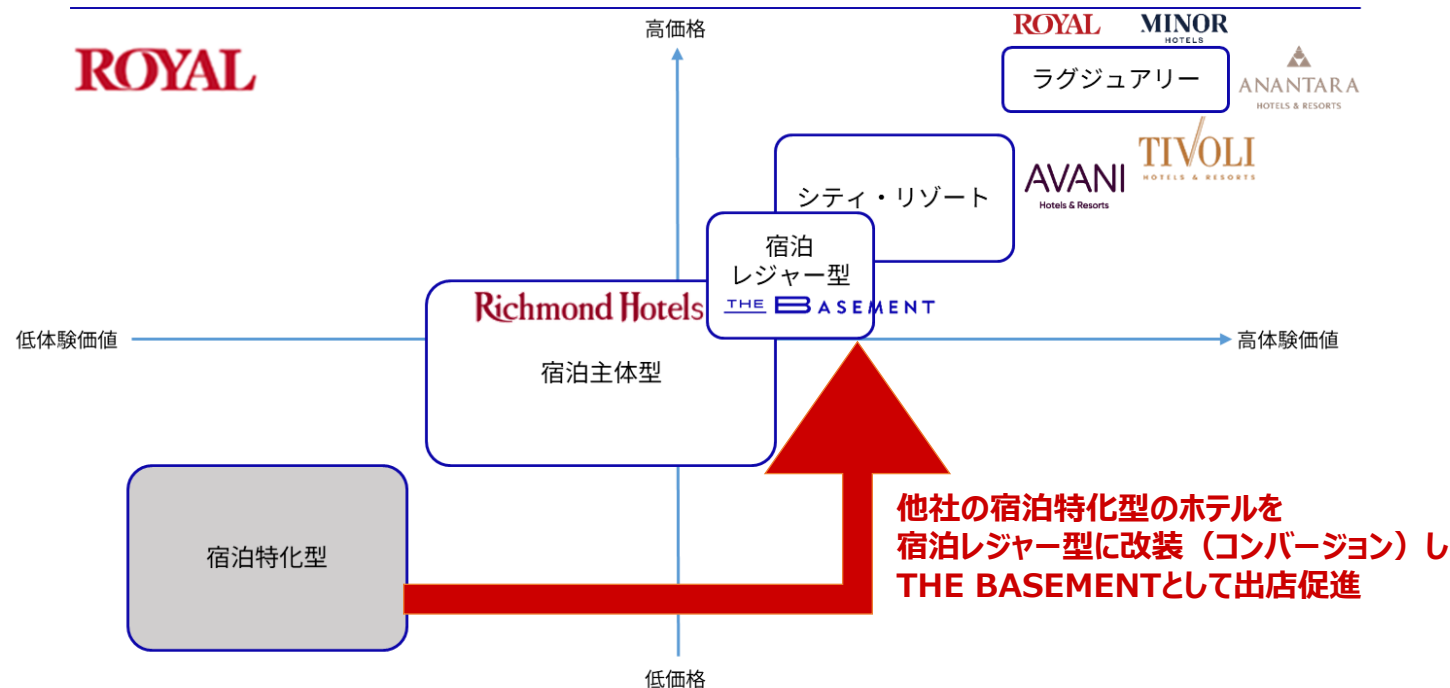
✓ 成長ドライバーと位置付ける事業の展開領域拡大と展開加速化に向けてアライアンスを積極活用

アプローチ		狙い	重点領域
資本提携	合併方式	➤ シナジーによる成長領域の拡大 ➤ 外部リソースの取り込み	➤ ホテル事業 ➤ 海外事業 ➤ 大規模投資が必要な取り組み
非資本提携	運営受託方式	➤ 展開加速化 ➤ 資本効率向上	➤ コントラクト事業 ➤ ホテル事業
	フランチャイズ方式	➤ 既存業態の展開領域拡大 ➤ 資本効率向上	➤ 海外外食事業 ➤ 国内外食事業

- ✓ **Richmond Hotel** ＜宿泊主体型＞
大和ハウス工業(株)との合併事業として創業。現在は福岡地所(株)との合併形態で運営している当社グループの旗艦ホテルブランド。この運営を通じて宿泊主体型ホテルの運営ノウハウを蓄積。
- ✓ **THE BASEMENT** ＜宿泊レジャー型＞
双日(株)および(株)アクタスと提携して2025年4月に開業した新しいライフスタイルホテルブランド。
- ✓ **Anantara / Avani / Tivoli** ＜ラグジュアリー＞
タイ MINOR HOTELS との合併事業により、日本初進出となるラグジュアリーホテルブランド。日本国内で2035年までに21棟展開する計画。

- マルチブランドによる内外の幅広い顧客層へのアプローチ
- ロイヤルならではの『泊』と『食』のシナジー創出による差別化
- マネジメントコントラクト（MC）等アセットライトも活用しながら出店促進

ホテル事業 ポートフォリオマップ



✓ BtoBtoCビジネスの拡大

- ・ 高速・空港事業：セグメントにおける大手プレイヤーとして収益基盤の拡大
- ・ 事業所内給食：契約先企業の価値向上への寄与を高め受託推進

✓ スポーツ・エンタメ・コンベンション事業の拡大

- ・ 球場・アリーナ・国内体験型イベント施設・大規模イベントでの飲食運営の受託

✓ 新規事業立ち上げ

- ・ 施設・地域に貢献するライフスタイル型の新業態を提案、展開
- ・ 外部パートナーとのアライアンス

ロイヤルの培ってきた
ケイパビリティ

BtoBtoC
ソリューション提案
アセットライト出店

高速道路内レストラン・売店



空港内レストラン・売店等



スポーツ&コンベンション



万博



✓ ベトナムで幅広い事業を展開する双日(株)との合併事業でベトナムでロイヤルグループの第2の創業に挑戦

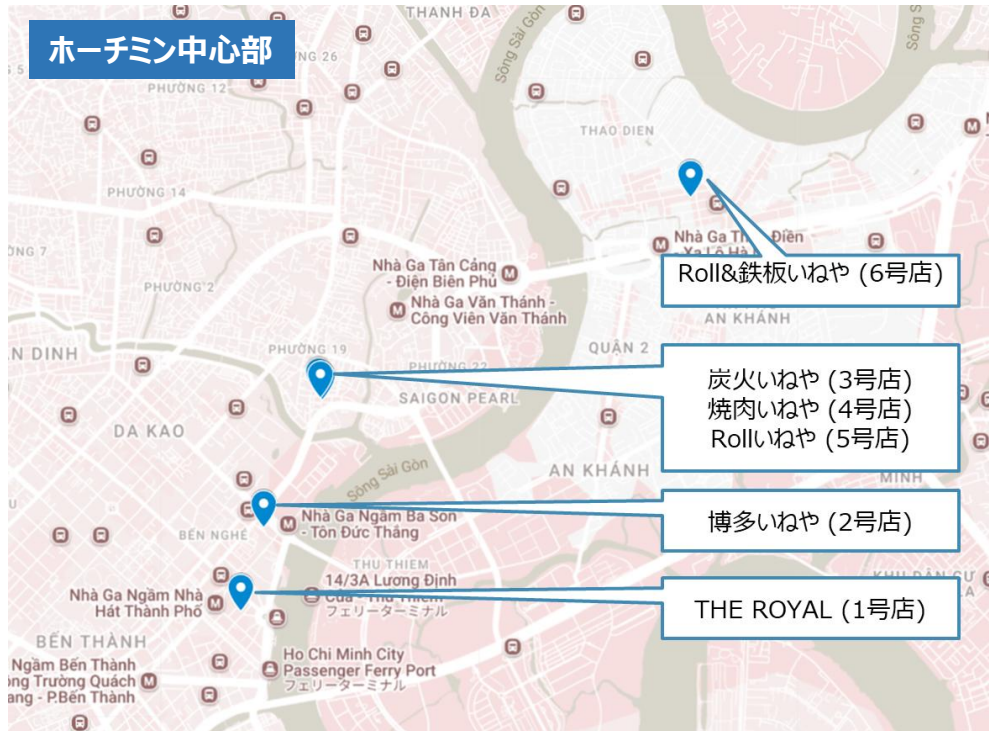
- ・ 飲食店営業に適した拠点をドミナント的に開発、最適な業態を現地で開発・出店し、チェーン展開に適した業態を見極めホーチミン、ハノイ、ダナンなどで本格展開に移行する構想。
- ・ 食品製造拠点の設置やホテルの出店についても将来的には検討。

✓ 合併により同時並行的に直営事業基盤の構築を推進

- ・ 東南アジアのショーケースとしてのシンガポールでは双日(株)との合併事業でブランドの源泉ロイヤルホストを出店。
- ・ 先進的な外食市場アメリカでは双日(株)と(株)銚子丸との合併事業により現地開発の寿司業態を展開。

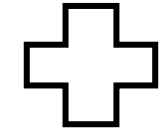
✓ てんや・いねや等の業態をフランチャイズ展開により海外市場に投入

- ・ 海外の有力事業者を現地パートナー（フランチャイジー）として効率的に収益基盤を獲得、拡大。



< 直営事業 >

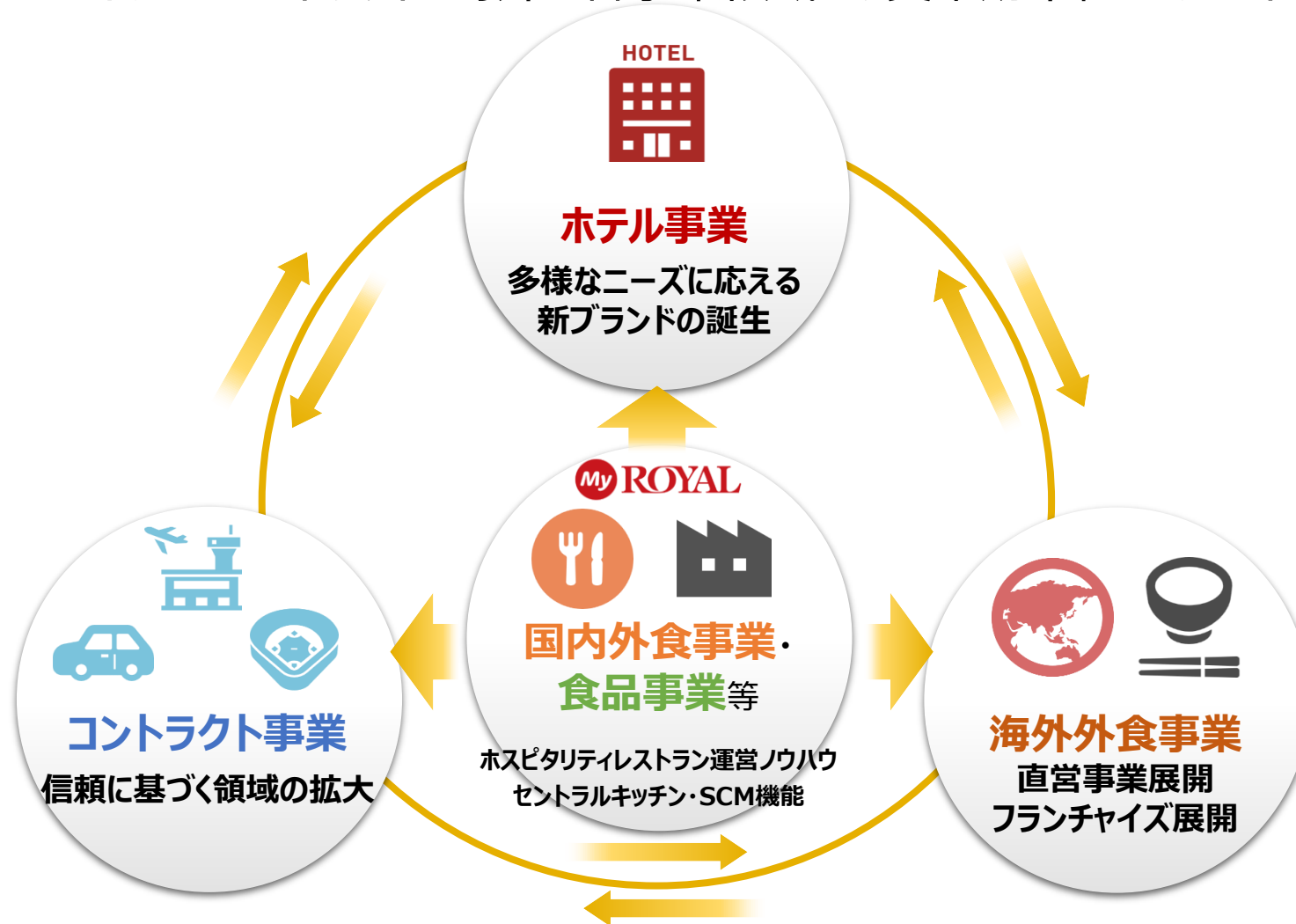
- ・ 自社保有の業態・ノウハウ
- ・ 双日(株)の知見・現地ネットワーク成長
- ・ 合併先のノウハウ



< FC事業 >

- ・ 自社保有の業態・ノウハウ
- ・ 現地パートナーの展開力・ノウハウ
- ・ アセットライト展開
- ・ 直営の難しさをクリア

- ✓ アライアンスを通じて事業領域を拡大、自社の事業展開力をレベルアップ、差別化・競争優位性を強化する。
- ✓ 成長ドライバーとしてのホテル・コントラクト・海外の各事業領域で、資本効率性とスピード感のある事業展開。



目次 ～アライアンス戦略の現状と方向性～

- V-1 サマリ
 - V-2 現状と振り返り
 - V-3 アライアンス戦略
 - V-4 **Appendix**
-

V-4. Appendix : 主なアライアンス／資本提携（合併事業）

fine food is our business

ROYAL

✓ 双日社との資本業務提携をテコに積極化、ホテルは国内外の企業と組んでマルチブランド展開へ

1951/10 【機内食】

福岡空港でJAL便に
機内食搭載、喫茶営業開始

1962/9 【食品】

集中調理（CK）方式採用
業務用冷凍料理製造開始

1971/12 【国内外食】

ロイヤルホスト1号店を黒崎で開業

1973 【コントラクト】

関門自動車道めかりPA内に
ハイウェイレストラン1号店開業

1989/3 【国内外食】

キリンビール(株)との合併会社
アールアンドケーフードサービス(株)
により専門店業態の拡充開始

1990/10 【コントラクト】

マリオット・インターナショナル社と
住友商事(株)との合併会社
ロイヤルマリオットアンドエスシー(株)
により給食事業に本格参入

2017/4 【ホテル】

京成電鉄(株)との合併会社 ケ
イ・アンド・アール・ホテルデベロップメ
ント(株)を設立、2019/3に 経
営リッチモンドホテル1号店を開業

2024/8 【海外外食】

双日(株)との合併会社Royal
Sojitz Vietnam Company
Limitedを設立、2025/4ベトナム
1号店をホーチミンで開業

2021/2

双日(株)資本業務提携契約締結

2024/3 【海外外食】

双日(株)・(株)銚子丸と合併会社
SUSHI-TEN USA Inc.を設立、
2025/12に1号店をカリフォルニア
州に開業。

2025/3 【ホテル】

タイMinor Hotelsの子会社と
の合併会社 ロイヤルマイナーホテル
ズ(株)を設立、日本におけるラグ
ジュアリーホテルブランド展開着手

1987/9 【機内食】

**伊藤忠商事(株)・大阪ガス(株)・
SATS社・キャセイパシフィック航空**との
合併会社 ロイヤルインターナショナルエ
ア・ケイタリング(株)により、1994/9から
関西国際空港での機内食事業開始

1992/1 【機内食】

日本航空(株)との合併会社
ジャルロイヤルケータリング(株)を設
立、1995/4 成田国際空港での
機内食事業開始

2023/1 【国内外食】

双日(株)との合併会社 双日ロイ
ヤルカフェ(株)を設立、2023/8
日本におけるコスタコーヒーのチェー
ン展開に着手

1975/11 【国内外食】

大阪ガス(株)との合併会社
オージー・ロイヤル(株)により
ロイヤルホストを関西に出店開始

1991/4 【ホテル】

大和ハウス工業(株)との合併会
社 アールアンドディープランニング
(株)を設立、1995/1 ロイネット
ホテル1号店を東大阪で開業

2021/8 【海外外食】

双日(株)との合併会社Royal
Sojitz International Pte. Ltd.
を設立、その子会社 Royal Food
Services (Singapore) Pte.
Ltd.により、2024/8 ロイヤルホス
ト1号店をシンガポールで開業

2025/4 【ホテル】

双日(株)が出資する特別目的会
社を介して対象ホテルを選定・保
有し、アールネヌティホテルズ(株)が
運営するスキームの1号店として
THE BASEMENT HOTELを大
阪で開業

目次

- I サマリ
 - II 2025年12月期 実績報告
 - III 2026年12月期 業績予想
 - IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - V アライアンス戦略の現状と方向性
 - VI Appendix**
-

V-1. 既存店売上高前年比推移：2025年度

2025年度														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2025年 通期
外食事業	ロイヤルホスト	102.1	102.3	104.7	101.9	102.8	105.9	105.6	109.6	103.3	106.4	111.3	108.0	103.1	103.5	106.3	108.5	103.1	103.3	104.3	105.4
	てんや	107.8	104.7	104.4	106.8	105.0	105.3	104.6	110.5	106.8	105.1	103.2	102.6	105.6	105.7	107.3	103.6	105.6	105.7	106.2	105.5
	その他外食	110.7	108.0	104.3	104.8	103.1	99.0	98.2	105.6	96.0	96.3	101.3	95.8	107.4	102.4	100.0	97.8	107.4	104.9	103.2	101.8
	計	104.1	103.4	104.4	103.1	103.2	104.9	104.4	109.2	102.9	104.7	108.2	105.5	104.0	103.7	105.6	106.1	104.0	103.9	104.5	104.9
コントラクト事業	空港ターミナル	114.2	111.6	112.1	115.0	112.0	110.1	105.2	108.8	106.7	108.6	107.2	110.1	112.7	112.4	107.0	108.6	112.7	112.5	110.5	110.0
	高速道路	103.7	97.8	104.4	100.8	104.8	102.2	99.2	104.5	99.0	98.8	106.3	99.9	102.3	102.7	101.5	101.8	102.3	102.5	102.1	102.0
	事業所内等	107.8	101.7	105.2	103.1	103.8	105.4	98.2	105.6	96.0	102.0	99.9	102.0	105.0	104.0	102.8	101.3	105.0	104.5	103.9	103.3
	エンターテインメント施設内	92.8	102.7	81.1	81.3	89.6	82.2	80.6	92.5	81.6	87.5	81.8	85.7	90.8	84.3	85.3	85.0	90.8	87.7	86.9	86.4
計		105.7	102.4	103.5	102.3	104.8	102.6	99.3	104.4	99.8	100.7	103.2	100.9	103.9	103.3	101.5	101.6	103.9	103.6	102.8	102.5
ホテル事業	リッチモンドホテル	139.6	115.4	114.4	124.3	120.3	111.4	110.2	112.8	110.3	115.1	112.3	111.0	121.4	118.9	111.2	112.8	121.4	120.1	117.0	115.8
	ホテルレストラン	131.1	117.0	116.8	122.6	106.4	107.7	119.6	103.2	166.6	144.4	90.3	122.0	120.9	112.0	122.2	115.1	120.9	115.9	118.1	117.3
計		139.3	115.5	114.5	124.2	119.7	111.3	110.6	112.3	111.8	116.0	111.3	111.4	121.4	118.6	111.6	112.9	121.4	120.0	117.0	115.9
3事業計		111.3	106.1	106.5	108.2	107.8	105.7	104.3	108.2	104.0	106.5	107.5	105.5	107.9	107.3	105.7	106.5	107.9	107.6	106.9	106.8

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2025年 通期
ロイヤルホスト	来客数	98.4	96.3	97.2	94.3	96.2	101.1	100.7	103.9	96.6	99.9	103.7	102.1	97.3	97.1	100.6	101.9	97.3	97.2	98.4	99.2
	客単価	103.8	106.2	107.7	108.1	106.9	104.7	104.8	105.5	107.0	106.5	107.3	105.7	105.9	106.6	105.7	106.5	105.9	106.2	106.1	106.2
てんや	来客数	102.8	96.2	94.5	96.8	94.8	95.8	95.5	100.9	97.0	95.4	96.2	95.3	102.0	93.7	92.4	95.6	97.7	96.7	97.1	96.7
	客単価	104.9	108.8	110.5	110.4	110.8	110.0	109.5	109.5	110.1	110.2	107.2	107.7	108.1	110.4	109.7	108.3	108.1	109.2	109.4	109.1

V-2. 既存店売上高前年比推移：2024年度

2024年度														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	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	106.2	106.1	102.2	101.3	106.2	106.2	104.8	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	103.2	104.2	102.5	106.1	103.2	103.7	103.3	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	109.9	108.9	107.7	105.7	109.9	109.4	108.8	108.0
	計	104.3	108.5	103.1	104.6	104.4	109.7	99.0	103.2	107.1	101.5	104.0	102.9	105.1	106.1	103.0	102.8	105.1	105.6	104.7	104.2
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	120.4	111.1	114.3	114.9	120.4	115.6	115.1	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	111.3	105.7	105.5	111.3	108.4	107.3	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	109.3	107.3	105.9	107.9	109.3	108.3	107.4	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	－	－	92.1	95.9	－	－	92.1	94.0
計		114.3	117.9	107.5	109.8	101.6	111.5	105.6	104.9	107.6	103.1	106.0	109.5	112.7	107.2	105.9	106.2	112.7	109.9	112.6	107.7
ホテル事業	リッチモンドホテル	106.1	121.2	108.9	127.0	120.1	123.6	121.4	114.5	118.7	122.8	122.6	125.0	112.0	123.5	118.0	123.4	112.0	117.8	117.9	119.4
	ホテルレストラン	168.8	170.6	184.3	182.8	177.3	187.9	161.1	196.1	116.9	125.6	169.1	157.1	175.2	182.4	160.6	150.9	175.2	179.0	172.1	165.8
	計	107.8	122.5	110.6	128.6	121.8	125.5	122.6	116.8	118.7	122.9	124.1	125.9	113.6	125.2	119.2	124.3	113.6	119.4	119.4	120.7
3事業計		108.0	114.5	106.1	111.5	107.2	113.7	106.1	106.7	109.9	107.2	109.6	110.0	109.2	110.7	107.5	108.9	109.2	110.0	109.1	109.0

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2024年 通期
ロイヤルホスト	来客数	101.7	104.2	101.7	102.7	99.7	104.6	93.1	98.5	102.5	96.3	96.7	97.6	102.5	102.2	97.9	96.9	102.5	102.4	100.8	99.8
	客単価	102.9	104.4	103.7	102.2	103.9	105.5	103.9	104.8	104.5	104.6	105.1	104.0	103.6	103.8	104.4	104.6	103.6	103.7	104.0	104.1
てんや	来客数	97.1	101.3	99.0	97.2	101.1	101.0	98.4	96.0	100.1	97.6	103.0	99.5	99.1	99.8	98.1	100.0	99.1	99.4	99.0	99.2
	客単価	104.6	103.8	104.2	104.7	104.4	104.4	104.6	104.6	104.0	105.8	106.1	106.4	104.2	104.5	104.4	106.1	104.2	104.3	104.4	104.8

V-3. 店舗展開状況

	2024年 通期実績				2025年 通期実績				2026年 通期見込			
	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末
外食事業計	19	△19		468	24	▲23	1	469	39	△18	21	490
ロイヤルホスト	7	△1	6	228	3	▲4	▲1	227	6	△13	△7	220
国内直営	2	△1	1	215	3	▲4	▲1	214	5	△13	△8	206
国内F C※1	3		3	11				11	1		1	12
海外直営	2		2	2				2				2
てんや	7	△12	△5	177	7	▲15	▲8	169	11	△5	6	175
国内直営	3	△6	△3	113	4	▲1	3	116	8	△2	6	122
国内F C※1	1	△2	△1	33	1	▲1		33				33
海外F C	3	△4	△1	31	2	▲13	▲11	20	3	△3		20
シェーキーズ	1	△2	△1	16		▲3	▲3	13	1		1	14
直営	1	△2	△1	11		▲2	▲2	9	1		1	10
F C等				5		▲1	▲1	4				4
シズラー				10	1		1	11	1		1	12
ロイヤルガーデンカフェ				6	1		1	7				7
その他専門店	4	△4		31	12	▲1	11	42	20		20	62
国内直営		△4	△4	23	3	▲1	2	25	11		11	36
国内F C等	4		4	8	2		2	10				10
海外直営					6		6	6	8		8	14
海外F C等					1		1	1	1		1	2
コントラクト事業計	8	△6	2	170	11	▲24	▲13	157	2	△1	1	158
空港内レストラン・売店等	5	△1	4	41	6	▲3	3	44	1		1	45
高速道路内レストラン・売店				22				22				22
直営				20				20				20
F C等				2				2				2
社員食堂		△3	△3	50	1	▲6	▲5	45				45
スポーツ&コンベンション施設	3		3	11	3	▲1	2	13	1		1	14
エンターテインメント施設内				1	1		1	2				2
シルバー・ヘルスクエア		△1	△1	26		▲13	▲13	13				13
百貨店内レストラン等		△1	△1	19		▲1	▲1	18		△1	△1	17
ホテル事業計※2				66	2	▲1	1	67	6		6	73
リッチモンドホテル等				47	1		1	48	3		3	51
直営				43	1		1	44	2		2	46
F C等				4				4	1		1	5
ホテル直営レストラン※2				19	1	▲1		19	3		3	22
グループ合計※1	24	△25	△1	689	37	▲48	▲11	678	46	△19	27	705
直営	16	△19	△3	610	31	▲33	▲2	608	43	△16	27	635
(内、海外直営)	2		2	2	6		6	8	8		8	16
F C等※1	8	△6	2	79	6	▲15	▲9	70	3	△3		70
(内、海外F C)	3	△4	△1	31	3	▲13	▲10	21	4	△3	1	22

※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（2026年通期見込11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 2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

V-4. 店舗展開状況推移

(店舗)										
店舗展開状況推移	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (見込)
外食事業計	565	571	564	512	488	465	468	468	469	490
ロイヤルホスト	234	229	231	231	232	221	222	228	227	220
てんや	216	224	229	197	182	181	182	177	169	175
シェーキーズ	22	23	21	21	19	19	17	16	13	14
シズラー	8	9	10	10	10	10	10	10	11	12
その他	85	86	73	53	45	34	37	37	49	69
コントラクト事業計	228	225	213	180	176	167	168	170	157	158
空港内レストラン・売店等	40	48	50	33	32	33	37	41	44	45
高速道路内レストラン・売店	13	13	14	13	14	15	22	22	22	22
エンターテインメント施設内	－	－	－	－	－	－	1	1	2	2
その他	175	164	149	134	130	119	108	106	89	89
ホテル事業計	60	63	67	68	63	66	66	66	67	73
ホテル	38	40	43	44	45	47	47	47	48	51
ホテルレストラン	22	23	24	24	18	19	19	19	19	22
グループ合計	848	853	837	752	715	685	690	689	678	705

(百万円)										
売上高	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940	152,150	165,495	
経常利益	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266	7,315	7,917	
設備投資額	5,573	11,655	10,135	6,509	4,987	2,818	6,560	11,020	11,725	
営業キャッシュフロー	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536	10,364	15,778	
(うち、減価償却費)	5,412	5,700	6,516	6,176	5,228	4,851	5,945	6,481	7,936	

※店舗展開状況推移：期末時点の店舗数。グループ内 F C 店舗を含む。ロイヤルホストとてんやの「国内 F C」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。

2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

✓「中期経営計画（2025～2027）」：DOE3.5%、配当性向30.0%を目途に安定的な配当を目指す

➡2025年12月期の配当予想額：普通株式 1 株につき35円（32円から上方修正）

2026年12月期の配当予想額：普通株式 1 株につき17円50銭

※2026年 1 月 1 日付けで普通株式 1 株につき 2 株の割合で株式分割を行っております。
2026年の配当予想は、当該株式分割後の金額を記載しております。

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (予想) ※分割後	2027年 (目標) ※分割後
1 株あたり 当期純利益	93.06円	73.71円	51.54円	△737.44円	△68.60円	52.86円	76.82円	120.40円	114.95円	57.87円	67.5円
1 株あたり 配当金	26円	28円	28円	0円	5円	10円	20円	32円	35円	17円50銭	21円
DOE	2.0%	2.1%	2.1%	0.0%	0.8%	1.4%	2.3%	3.3%	3.3%	—	3.5%
配当性向	27.9%	38.0%	54.3%	—	—	18.9%	26.0%	26.6%	30.4%	30.2%	30.0%

✓ 2026年 1 月 1 日 株式分割を実施（1 株→2 株）
投資単位の引き下げで投資家層の拡大、および株式の流動性向上を図る

V-6. 株主還元：株主優待制度

- ✓ 6月末の株主様には9月中旬、12月末の株主様には3月下旬に株式数に応じて「株主ご優待券」をご送付

＜株主ご優待券＞（2026年1月1日～）

200株以上1,000株未満	年間 1,000円分（500円 × 1枚 × 2回）
1,000株以上2,000株未満	年間10,000円分（500円 × 10枚 × 2回）
2,000株以上（一律）	年間24,000円分（500円 × 24枚 × 2回）

すべて税込金額



※2025年度の株主優待は 2025年12月31日を基準日とするため
株主優待の贈呈基準は従来通り「100 株」となります。

**1枚につき、支払い総額（税込価格）500円分
のご飲食代金、商品ご購入代金および
当社グループホテルのご宿泊代金にご利用可能**

ご利用方法など、詳しくはホームページをご覧ください
<https://www.royal-holdings.co.jp/ir/stock/preference/>
（ロイヤルホールディングス株式会社 IR情報※株式情報※株主優待制度）

- 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 MAIL：ir@royal.co.jp

コーポレートサイト：<https://www.royal-holdings.co.jp>

Hospitality Restaurant

Royal Host



Shakey's

✻ *Royal Garden Cafe*



Ⓜ Mrs. Elizabeth Muffin



Richmond Hotel

THE **B**ASEMENT



ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～