

2025年12月期 第3四半期 IR説明会資料

2025年11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月期第3四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV 外食事業説明

V Appendix

- 第3四半期累計期間（1月～9月）における「売上高1,220億円、経常利益56億円」は過去最高の水準、連結業績予想（通期）に対しては、概ね計画通りの進捗
- 純利益は、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、対前期比較で減益
- 既存店売上前年比（1月～9月）は106.9%、各事業ラインで堅調な推移
- 国産米を中心とした原材料費の上昇や新規出店の初期費用の計上等により「外食」と「コントラクト」は対前年同期比較で減益となったものの、好調な売上推移により「ホテル」が大幅に増益
- 海外事業においては、シンガポールに続き、ベトナムで直営事業展開を開始（第3四半期累計期間で3店舗を出店、期末時点では2か国で8店舗体制を予定）
- 新規出店や関係会社の株式取得、DX、マーケティング関連等の成長投資を推進

目次

I サマリ

II 2025年12月期第3四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV 外食事業説明

V Appendix

II - 1. 連結損益

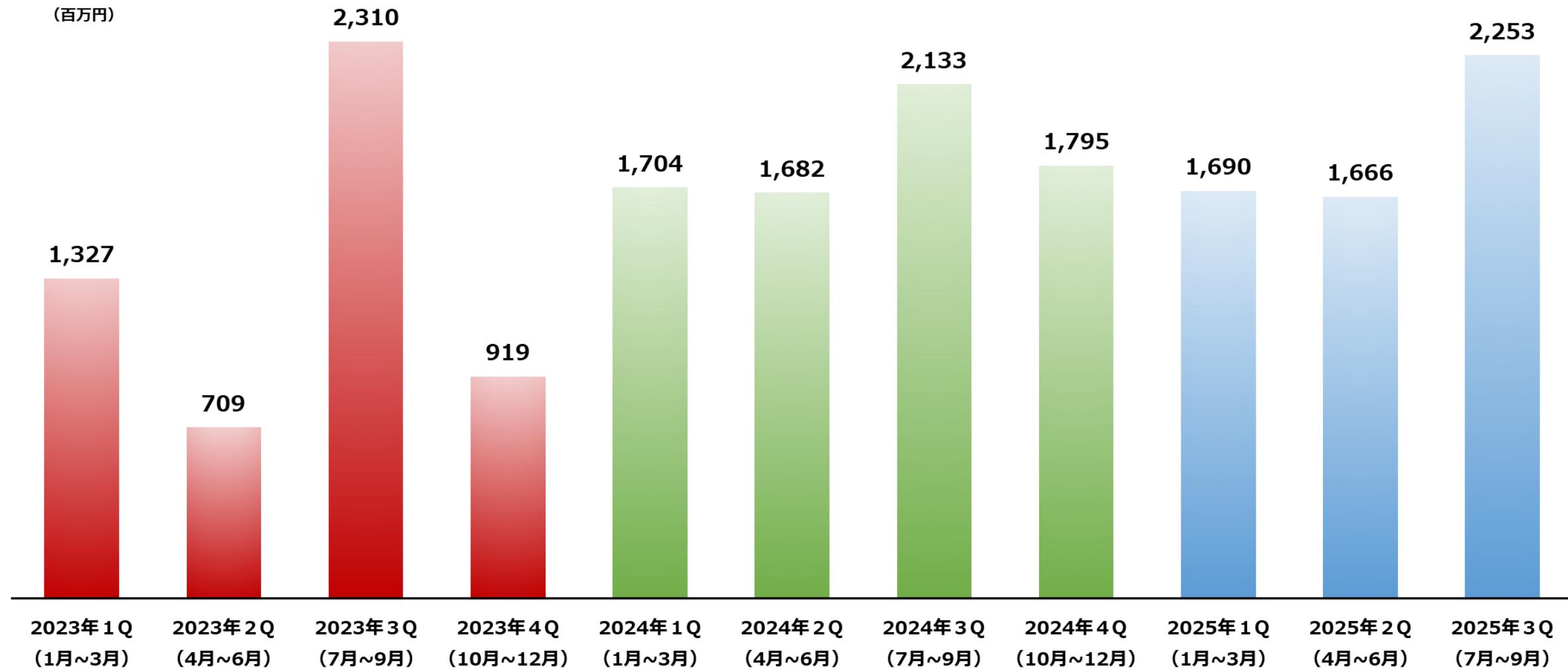
- ✓ 売上高は販売価格の見直しに加えて、堅調な観光需要も下支えし、既存店が伸長したことから増収
- ✓ 営業利益は原材料費の上昇や新規出店、システム投資に伴う費用増により減益、経常利益は持分法損益の改善により増益、純利益はホテル子会社の欠損金解消に伴う法人税等の増加により減益

(単位:百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 | 2025年12月期 通期計画 | 進 捲 率 |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| 売上高 | 112,405 | 122,049 | +9,643 | +8.6% | 166,600 | 73.3% |
| 売上原価 (売上高比) | 33,736 (30.0%) | 35,417 (29.0%) | +1,681 (△1.0%) | +5.0% | — | — |
| 売上総利益 (売上高比) | 78,669 (70.0%) | 86,631 (71.0%) | +7,962 (+1.0%) | +10.1% | — | — |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 73,045 (65.0%) | 81,166 (66.5%) | +8,120 (+1.5%) | +11.1% | — | — |
| 営業利益 (売上高比) | 5,623 (5.0%) | 5,465 (4.5%) | △158 (△0.5%) | △2.8% | 7,800 (4.7%) | 70.1% |
| 経常利益 (売上高比) | 5,520 (4.9%) | 5,610 (4.6%) | +90 (△0.3%) | +1.6% | 7,800 (4.7%) | 71.9% |
| 親会社株主に帰属する 四半期純利益 (売上高比) | 4,412 (3.9%) | 3,475 (2.8%) | △937 (△1.1%) | △21.2% | 4,850 (2.9%) | 71.6% |
| E B I T D A (売上高比) | 11,157 (9.9%) | 12,177 (10.0%) | +1,019 (+0.1%) | +9.1% | — | — |

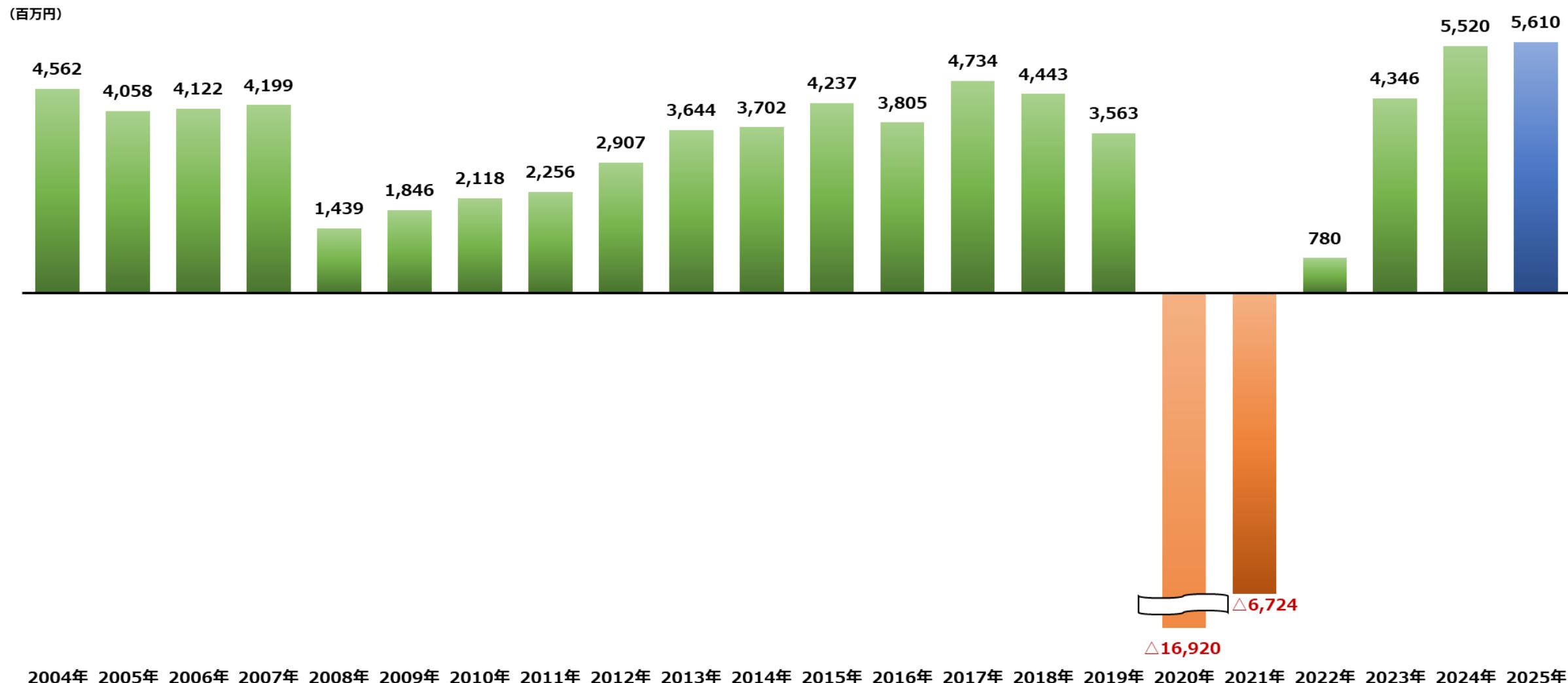
II-2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2025年第3四半期期間（7月～9月）は14四半期連続での経常黒字
- ✓ 原材料費の高止まり、賃金改善に伴う人件費の増加、新規出店やシステム投資等による費用増があるものの、販売価格の見直しや持分法損益の改善等が寄与し、対前年同四半期期間（2024年7月～9月）で増益



II-3. 第3四半期累計期間 連結経常損益推移

- ✓ 2025年第3四半期累計期間（1月～9月）は4年連続での経常黒字
- ✓ 販売価格の見直し等により、各種コスト増を吸収したことに加えて、持分法損益が改善したことから、第3四半期累計期間（1月～9月）の経常利益額は、前年同期間を上回り、過去最高の水準



II-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

- ✓ 引き続き、国産米の仕入価格は高止まり、仕入先変更等でコストアップ抑制の取組を実施
- ✓ 食肉や水産物の相場高騰は継続、品種の切り替えやメニュー構成の変更等の施策で対応
- ✓ 政府補助金の再開に伴い、第3四半期期間（7月～9月）の電気代、ガス代は低減

| | 第3四半期累計期間 (実績) | 第4四半期期間 (見込) | 2025年通期 (見込) |
|-------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 原材料 | + 15億円 | + 5 億円 | + 20億円 |
| 電気・ガス | + 2 億円 | + 1 億円 | + 3 億円 |
| 影響額計 | + 17億円 | + 6 億円 | + 23億円 |

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

- ✓ 対前年同期比較で、営業CFは税金等調整前純利益の改善や運転資本の増減によりプラス、投資CFは関係会社の株式取得や設備投資の増加によりマイナス、財務CFは資金調達の増額によりプラス
- ✓ キヤッショフロー合計は21億円、対前年同期比較で+60億円の増加

(単位：百万円)

| | 2024年度 第3四半期 | 2025年度 | 増減額 |
|--------------------|-----------------|---------------|----------|
| | | 第3四半期 | |
| 営業 キヤッショ・フロー | 7,854 | 11,824 | +3,970 |
| 投資 キヤッショ・フロー | △7,060 | △13,902 | △6,842 |
| (うち、有形/無形固定資産取得支出) | (△5,394) | (△7,645) | (△2,251) |
| (うち、関係会社株式取得支出) | (△799) | (△5,473) | (△4,673) |
| 財務 キヤッショ・フロー | △4,735 | 4,202 | +8,938 |
| (うち、借入金収支) | (1,425) | (7,775) | (+6,350) |
| (うち、配当金支払) | (△1,249) | (△1,591) | (△341) |
| キヤッショ・フロー合計 | △3,941 | 2,124 | +6,065 |

II-6. バランスシート

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 2025年9月末時点の総資産は1,359億円、前期末に対して+82億円の増加、自己資本比率は38.5%、固定長期適合率は94.5%
- ✓ たびスル社の連結子会社化により無形固定資産が増加、年度資金の調達により借入金が増加

(単位：百万円)

| | 2024年度 | | 2025年度 9月末 | 当第3四半期 増減額 | | 2024年度 | | 2025年度 9月末 | 当第3四半期 増減額 |
|-------------|----------|----------|-----------------|---------------|------------|----------|----------|-----------------|---------------|
| | 9月末 | 期末 | | | | 9月末 | 期末 | | |
| 流動資産 | 35,998 | 36,154 | 36,714 | +560 | 負債 | 75,899 | 77,263 | 83,136 | +5,872 |
| (うち、現金及び預金) | 22,622 | 19,349 | 21,770 | +2,421 | (うち、借入金) | (24,025) | (21,700) | (29,475) | (+7,775) |
| 固定資産 | 88,405 | 91,584 | 99,251 | +7,667 | (うち、リース債務) | (27,079) | (28,282) | (26,728) | (△1,553) |
| 有形固定資産 | 47,869 | 49,955 | 51,910 | +1,955 | | | | | |
| (うち、リース資産) | (18,560) | (19,838) | (19,032) | (△806) | | | | | |
| 無形固定資産 | 17,027 | 16,833 | 21,883 | +5,049 | 純資産 | 48,504 | 50,474 | 52,830 | +2,355 |
| (うち、のれん) | (4,999) | (4,931) | (10,322) | (+5,391) | (うち、自己資本) | (48,335) | (50,249) | (52,362) | (+2,113) |
| (うち、施設運営権) | (10,793) | (10,646) | (10,202) | (△443) | | | | | |
| 投資その他の資産 | 23,508 | 24,795 | 25,458 | +662 | | | | | |
| 資産合計 | 124,403 | 127,738 | 135,966 | +8,227 | 負債純資産合計 | 124,403 | 127,738 | 135,966 | +8,227 |

(参考)

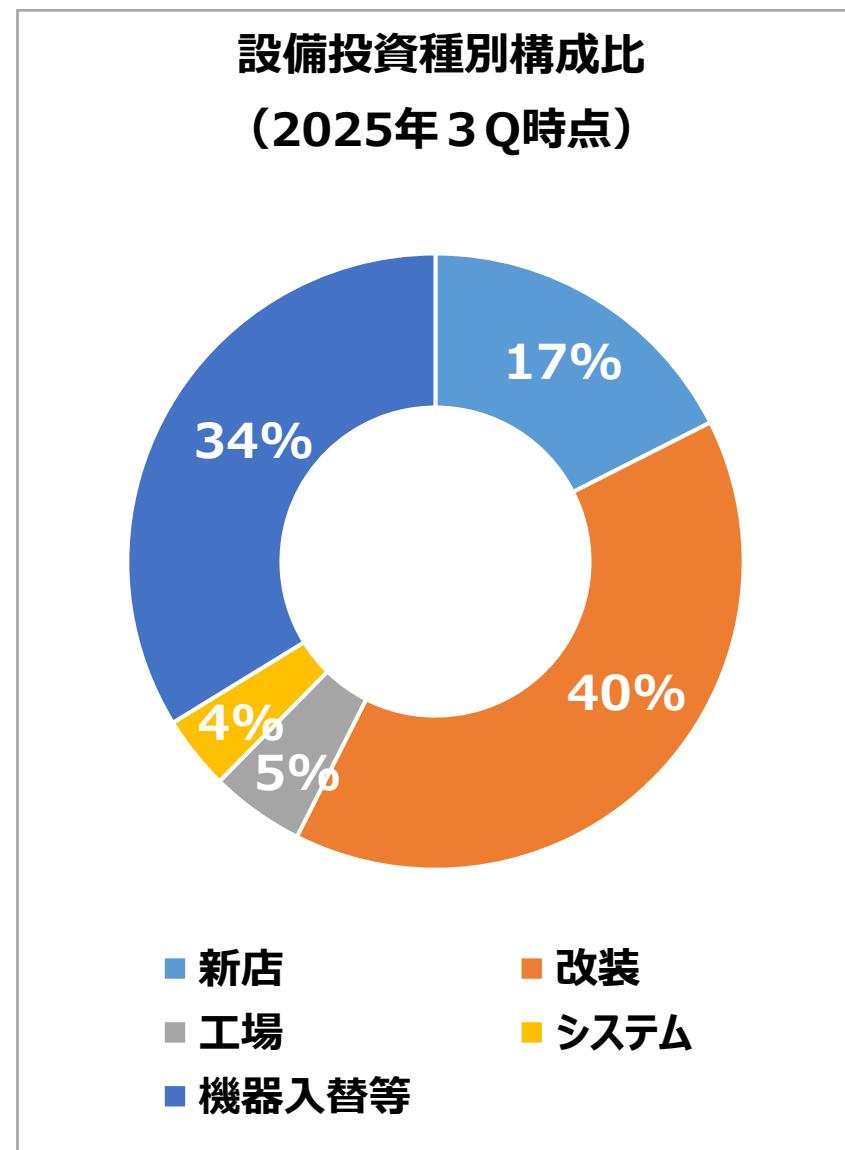
(参考)

| | | | | | | | | | |
|---------|-------|-------|--------------|-------|--------|-------|-------|--------------|-------|
| 固定長期適合率 | 91.1% | 94.0% | 94.5% | +0.4% | 自己資本比率 | 38.9% | 39.3% | 38.5% | △0.8% |
|---------|-------|-------|--------------|-------|--------|-------|-------|--------------|-------|

II-7. セグメント別設備投資額

| | 2025年度 第3四半期実績 | 内訳 |
|------------------|-------------------|---|
| 外食事業 | 34.4億円 | ・新店 : 8.1億円 ・改装 : 18.6億円 ・機器入替等 : 7.7億円 |
| (うち海外) | (1.3億円) | ・新店 : 1.3億円 ・機器入替等 : 0.0億円 |
| コントラクト事業 | 7.3億円 | ・新店 : 2.7億円 ・改装 : 3.0億円 ・機器入替等 : 1.6億円 |
| ホテル事業 | 20.1億円 | ・新店 : 1.8億円 ・改装 : 7.6億円 ・機器入替等 : 10.7億円 |
| 食品事業 | 4.2億円 | ・工場 : 3.8億円 ・システム : 0.4億円 |
| 全社部門 ※事業基盤整備等 | 6.2億円 | ・システム : 2.4億円 ・機器入替等 : 3.8億円 |
| グループ計 | 72.2億円 | |

| 3カ年投資計画 (2025年～ 2027年) | |
|------------------------------|--------|
| | 170億円 |
| | (25億円) |
| | 40億円 |
| | 190億円 |
| | 15億円 |
| | 50億円 |
| | 465億円 |



※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

II-8. セグメント別損益

- ✓ 外食・コントラクト事業は既存店の堅調な推移により増収となったものの、原材料費高や出店費用等により減益、ホテル事業は観光需要を取り込み増収増益、食品事業はグループ内向けの出荷増等により増収増益
- ✓ その他事業は機内食会社の持分法損益改善により増益、全社部門はDXやマーケティング関連費用が増加

(単位：百万円)

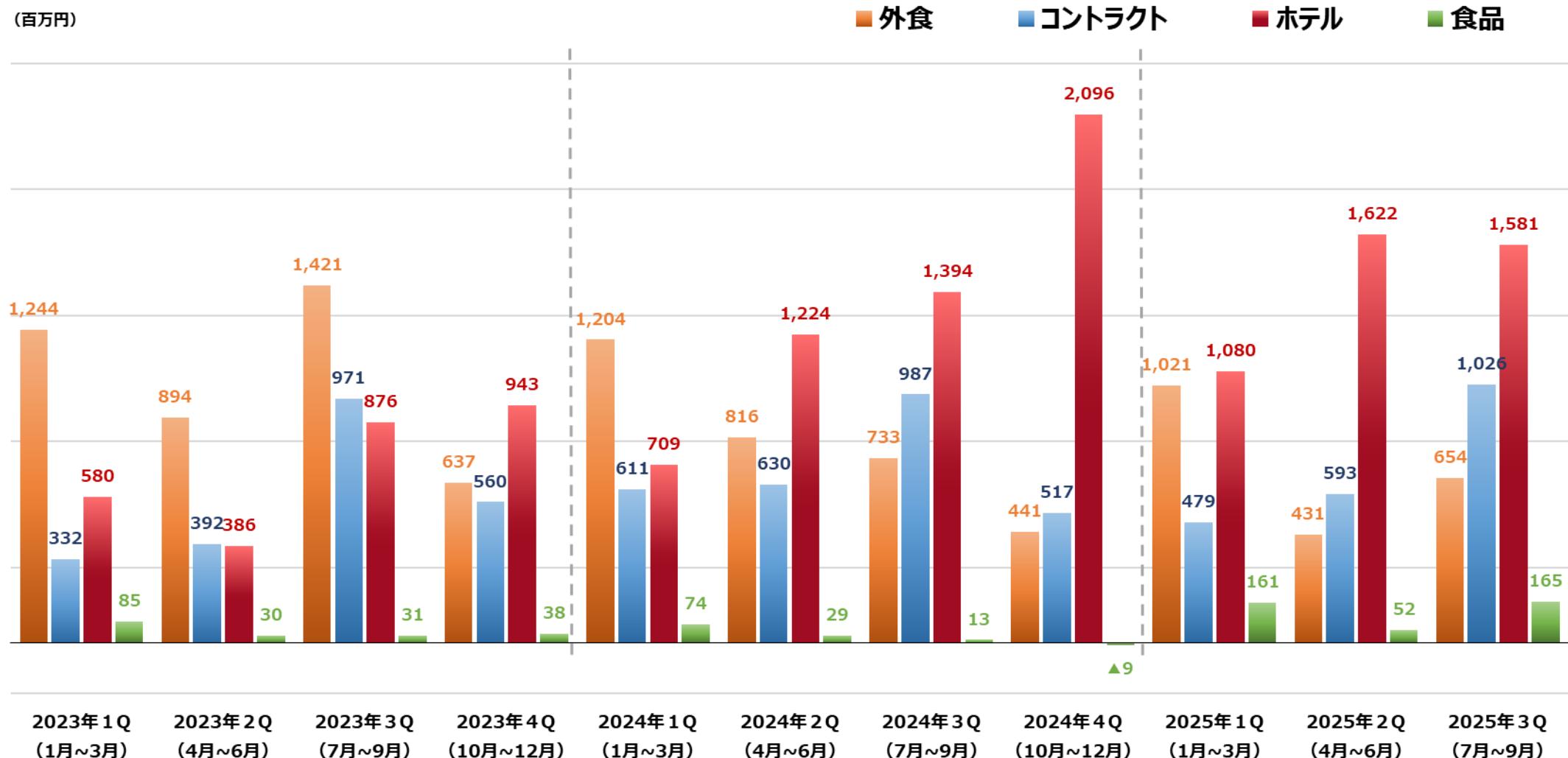
| | 2024年12月期 第3四半期 | | 2025年12月期 第3四半期 | | 前期比較 | | | | 2025年12月期 通期計画 | | 対通期計画 | |
|----------|--------------------|---------|--------------------|---------|----------|--------|--------|---------|-------------------|--------|-------|--------|
| | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | | 経常利益 | | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 |
| | | | | | 増減 | (増減率) | 増減 | (増減率) | | | | |
| 外食事業 | 47,231 | 2,755 | 49,686 | 2,108 | +2,454 | +5.2% | △647 | △23.5% | 68,500 | 3,450 | 72.5% | 61.1% |
| | (47,231) | (2,755) | (49,185) | (2,688) | (+1,953) | +4.1% | (△66) | △2.4% | | | | |
| | (うち国内) | | (うち海外) | | (+500) | (-) | (△580) | (-) | | | | |
| コントラクト事業 | 37,184 | 2,230 | 40,208 | 2,100 | +3,023 | +8.1% | △129 | △5.8% | 54,000 | 3,200 | 74.5% | 65.6% |
| ホテル事業 | 25,113 | 3,328 | 29,750 | 4,284 | +4,636 | +18.5% | +956 | +28.7% | | | | |
| 食品事業 | 8,978 | 117 | 9,171 | 379 | +193 | +2.2% | +262 | +224.0% | | | | |
| その他事業 | 246 | 408 | 237 | 723 | △9 | △3.7% | +315 | +77.2% | 12,500 | 200 | 73.4% | 189.9% |
| セグメント間相殺 | △6,349 | - | △7,004 | - | △655 | - | - | - | | | | |
| 全社部門 | - | △3,319 | - | △3,986 | - | - | △666 | - | | | | |
| 合計 | 112,405 | 5,520 | 122,049 | 5,610 | +9,643 | +8.6% | +90 | +1.6% | 400 | 700 | 59.2% | 103.4% |
| | | | | | | | | | △8,900 | - | - | - |
| | | | | | | | | | - | △6,000 | - | - |
| | | | | | | | | | 166,600 | 7,800 | 73.3% | 71.9% |

(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。

II-9. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 第3四半期期間（7月～9月）は国内外の観光需要を取り込み、ホテル事業、コントラクト事業、食品事業が対前年同四半期期間（2024年7月～9月）で増益
- ✓ 外食事業は国産米や米国産牛肉を中心とした原材料費の上昇、海外での出店費用の増加等により減益



II-10. セグメント別損益（外食事業）

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 売上高は販売価格の見直しも寄与し、国内既存店が堅調な推移となつたことから増収を確保
- ✓ 経常利益は「てんや」を中心とした国産米の仕入価格の上昇、国内外での新規出店に伴う販管費の増加等により減益

【外食事業】

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-------------|
| 売上高 | 47,231 | 49,686 | +2,454 | +5.2% |
| 売上原価 (売上高比) | 15,699 (33.2%) | 16,423 (33.1%) | +724 (△0.2%) | +4.6% |
| 売上総利益 (売上高比) | 31,532 (66.8%) | 33,262 (66.9%) | +1,729 (+0.2%) | +5.5% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 28,632 (60.6%) | 30,882 (62.2%) | +2,250 (+1.5%) | +7.9% |
| 営業利益 (売上高比) | 2,900 (6.1%) | 2,379 (4.8%) | △520 (△1.4%) | △17.9% |
| 経常利益 (売上高比) | 2,755 (5.8%) | 2,108 (4.2%) | △647 (△1.6%) | △23.5% |
| E B I T D A (売上高比) | 3,994 (8.5%) | 3,733 (7.5%) | △261 (△0.9%) | △6.5% |

参考：外食事業（うち国内）

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-------------|
| 売上高 | 47,231 | 49,185 | +1,953 | +4.1% |
| 売上原価 (売上高比) | 15,699 (33.2%) | 16,282 (33.1%) | +583 (△0.1%) | +3.7% |
| 売上総利益 (売上高比) | 31,532 (66.8%) | 32,903 (66.9%) | +1,370 (+0.1%) | +4.3% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 28,632 (60.6%) | 29,942 (60.9%) | +1,310 (+0.3%) | +4.6% |
| 営業利益 (売上高比) | 2,900 (6.1%) | 2,960 (6.0%) | +59 (△0.1%) | +2.1% |
| 経常利益 (売上高比) | 2,755 (5.8%) | 2,688 (5.5%) | △66 (△0.4%) | △2.4% |
| E B I T D A (売上高比) | 3,994 (8.5%) | 4,241 (8.6%) | +247 (+0.2%) | +6.2% |

(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。

II-11. セグメント別損益（コントラクト事業・ホテル事業）

fine food is our business ROYAL

- ✓ コントラクト事業は新規出店の増加により増収となったものの、出店費用等の販管費の増加により減益
- ✓ ホテル事業は国内外の堅調な観光需要を受けて、稼働率、純客室単価ともに前年同期間（2024年1月～9月）を上回る水準となったことから、大幅な増収増益

【コントラクト事業】

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-------------|
| 売上高 | 37,184 | 40,208 | +3,023 | +8.1% |
| 売上原価 (売上高比) | 15,402 (41.4%) | 16,576 (41.2%) | +1,174 (△0.2%) | +7.6% |
| 売上総利益 (売上高比) | 21,782 (58.6%) | 23,631 (58.8%) | +1,849 (+0.2%) | +8.5% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 19,522 (52.5%) | 21,627 (53.8%) | +2,105 (+1.3%) | +10.8% |
| 営業利益 (売上高比) | 2,260 (6.1%) | 2,003 (5.0%) | △256 (△1.1%) | △11.3% |
| 経常利益 (売上高比) | 2,230 (6.0%) | 2,100 (5.2%) | △129 (△0.8%) | △5.8% |
| E B I T D A (売上高比) | 3,387 (9.1%) | 3,416 (8.5%) | +29 (△0.6%) | +0.9% |

【ホテル事業】

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-------------|
| 売上高 | 25,113 | 29,750 | +4,636 | +18.5% |
| 売上原価 (売上高比) | 413 (1.6%) | 518 (1.7%) | +105 (+0.1%) | +25.5% |
| 売上総利益 (売上高比) | 24,700 (98.4%) | 29,231 (98.3%) | +4,531 (△0.1%) | +18.3% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 20,947 (83.4%) | 24,491 (82.3%) | +3,544 (△1.1%) | +16.9% |
| 営業利益 (売上高比) | 3,752 (14.9%) | 4,739 (15.9%) | +986 (+1.0%) | +26.3% |
| 経常利益 (売上高比) | 3,328 (13.3%) | 4,284 (14.4%) | +956 (+1.1%) | +28.7% |
| E B I T D A (売上高比) | 5,917 (23.6%) | 7,137 (24.0%) | +1,219 (+0.4%) | +20.6% |

II-12. セグメント別損益（食品事業・その他事業）

fine food is our business ROYAL

- ✓ 食品事業はグループ内取引の増加により増収、また、製造高の増加に伴う工場での収支改善により増益
- ✓ その他事業は不動産賃貸や持分法適用の機内食関連会社で構成しており、国際線における航空需要拡大を受けて、機内食関連会社の持分法損益が改善したことにより増益

【食品事業】

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|-------------|
| 売上高 | 8,978 | 9,171 | +193 | +2.2% |
| 売上原価 (売上高比) | 6,572 (73.2%) | 6,564 (71.6%) | △7 (△1.6%) | △0.1% |
| 売上総利益 (売上高比) | 2,405 (26.8%) | 2,607 (28.4%) | +201 (+1.6%) | +8.4% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 2,334 (26.0%) | 2,249 (24.5%) | △84 (△1.5%) | △3.6% |
| 営業利益 (売上高比) | 71 (0.8%) | 358 (3.9%) | +286 (+3.1%) | +400.0% |
| 経常利益 (売上高比) | 117 (1.3%) | 379 (4.1%) | +262 (+2.8%) | +224.0% |
| E B I T D A (売上高比) | 485 (5.4%) | 718 (7.8%) | +232 (+2.4%) | +47.8% |

【その他事業】

(単位：百万円)

| | 2024年12月期 第3四半期 | 2025年12月期 第3四半期 | 増 減 | 増 減 率 |
|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-------------|
| 売上高 | 246 | 237 | △9 | △3.7% |
| 売上原価 (売上高比) | 3 (1.6%) | 5 (2.2%) | +1 (+0.6%) | +30.9% |
| 売上総利益 (売上高比) | 242 (98.4%) | 231 (97.8%) | △10 (△0.6%) | △4.2% |
| 販売費及び一般管理費 (売上高比) | 259 (105.6%) | 223 (94.4%) | △36 (△11.2%) | △13.9% |
| 営業利益 (売上高比) | △17 (△7.2%) | 8 (3.4%) | +25 (+10.6%) | -% |
| 経常利益 (売上高比) | 408 (165.9%) | 723 (305.2%) | +315 (+139.3%) | +77.2% |
| E B I T D A (売上高比) | 514 (209.0%) | 845 (356.4%) | +330 (+147.4%) | +64.2% |

II-13. 主要事業ライン別損益

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 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」は客単価増により増収となったものの、国産米の仕入価格上昇を受け減益、「その他外食」は海外での開業費用等を含み減益

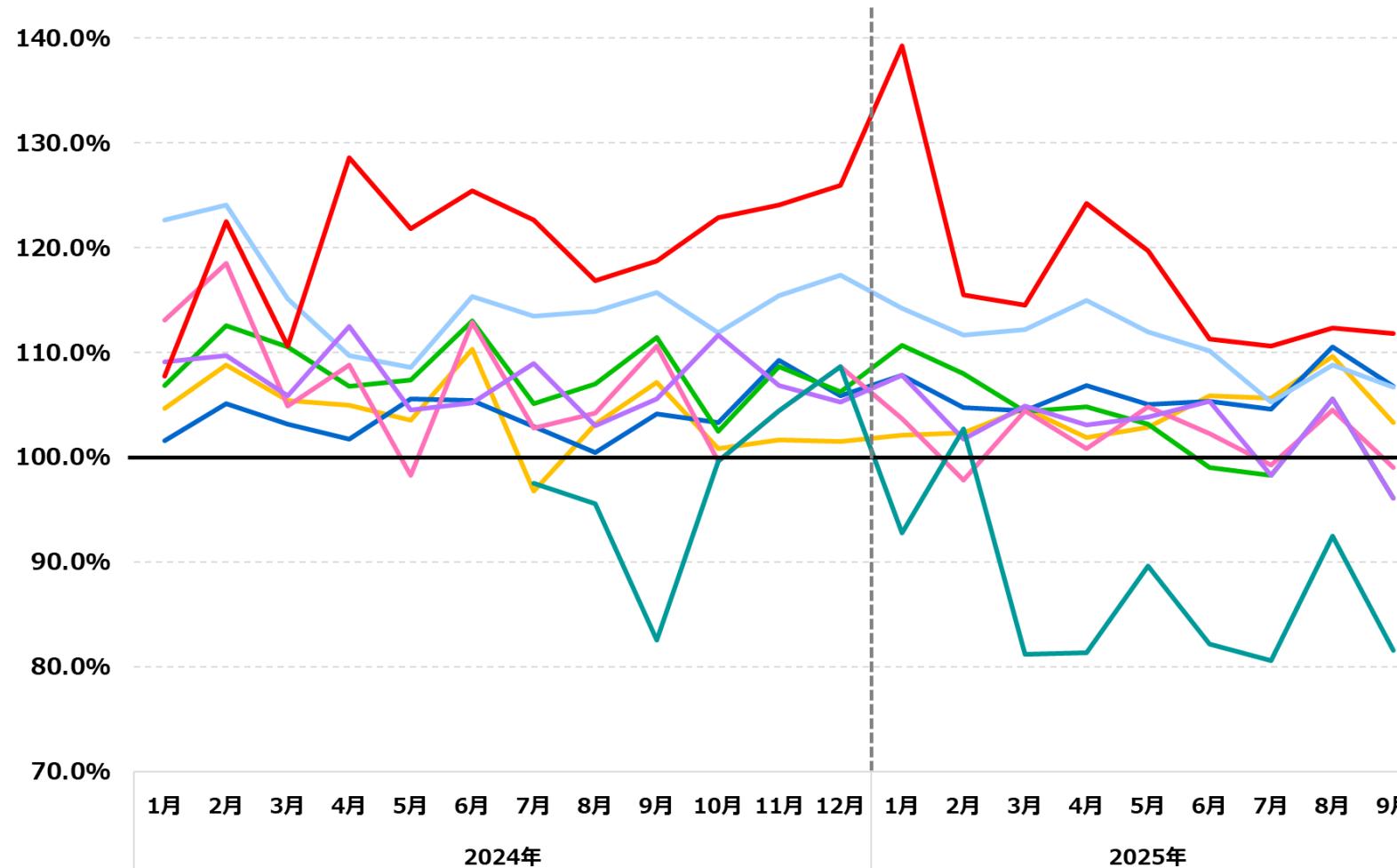
(単位：百万円)

| | | 2024年12月期 第3四半期 | | 2025年12月期 第3四半期 | | 前期比較 | |
|----------|---------------|--------------------|-------|--------------------|--------|--------|--------|
| | | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 | 売上高 | 経常利益 |
| 外食事業 | ロイヤルホスト | 31,562 | 2,236 | 32,748 | 2,487 | +1,186 | +250 |
| | てんや | 8,450 | 637 | 9,028 | 579 | +578 | △58 |
| | その他外食 | 7,219 | 552 | 7,909 | △124 | +689 | △676 |
| | 外食本部 | 0 | △671 | 0 | △834 | +0 | △163 |
| | (うち海外) | (0) | (0) | (500) | (△580) | +500 | △580 |
| 計 | | 47,231 | 2,755 | 49,686 | 2,108 | +2,454 | △647 |
| コントラクト事業 | 空港ターミナル | 7,606 | 739 | 8,751 | 890 | +1,145 | +151 |
| | 高速道路 | 18,270 | 947 | 18,868 | 838 | +597 | △109 |
| | 事業所内等 | 8,167 | 806 | 9,830 | 746 | +1,663 | △60 |
| | エンターテインメント施設内 | 3,140 | 340 | 2,758 | 303 | △382 | △36 |
| | コントラクト本部 | 0 | △603 | 0 | △678 | +0 | △74 |
| 計 | | 37,184 | 2,230 | 40,208 | 2,100 | +3,023 | △129 |
| ホテル事業 | リッチモンドホテル | 25,113 | 3,843 | 29,750 | 4,931 | +4,636 | +1,088 |
| | ホテル本部 | 0 | △514 | 0 | △646 | +0 | △131 |
| | 計 | 25,113 | 3,328 | 29,750 | 4,284 | +4,636 | +956 |
| 食品事業 | 工場・購買物流ほか | 8,978 | 309 | 9,171 | 605 | +193 | +296 |
| | 食品本部 | 0 | △192 | 0 | △225 | +0 | △33 |
| | 計 | 8,978 | 117 | 9,171 | 379 | +193 | +262 |

(注) 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。

II-14. 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55ヶ月連続（2021年3月以降）「ロイヤルホスト」は14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



| | 7月 | 8月 | 9月 |
|---------------|--------|--------|--------|
| リッチモンドホテル | 110.6% | 112.3% | 111.8% |
| てんや | 104.6% | 110.5% | 106.8% |
| 空港ターミナル | 105.2% | 108.8% | 106.7% |
| ロイヤルホスト | 105.6% | 109.6% | 103.3% |
| 高速道路 | 99.2% | 104.5% | 99.0% |
| その他食 | 98.2% | 105.6% | 96.0% |
| 事業所内 | 98.2% | 105.6% | 96.0% |
| エンターテインメント施設内 | 80.6% | 92.5% | 81.6% |

II-15. ロイヤルホスト・てんや 既存店前年比推移

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ ロイヤルホストは第3四半期累計期間（1月～9月）で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13日のメニュー改訂を受けて客単価が上昇、そばの品質向上も奏功し、夏季の来客数が増加

Hospitality Restaurant

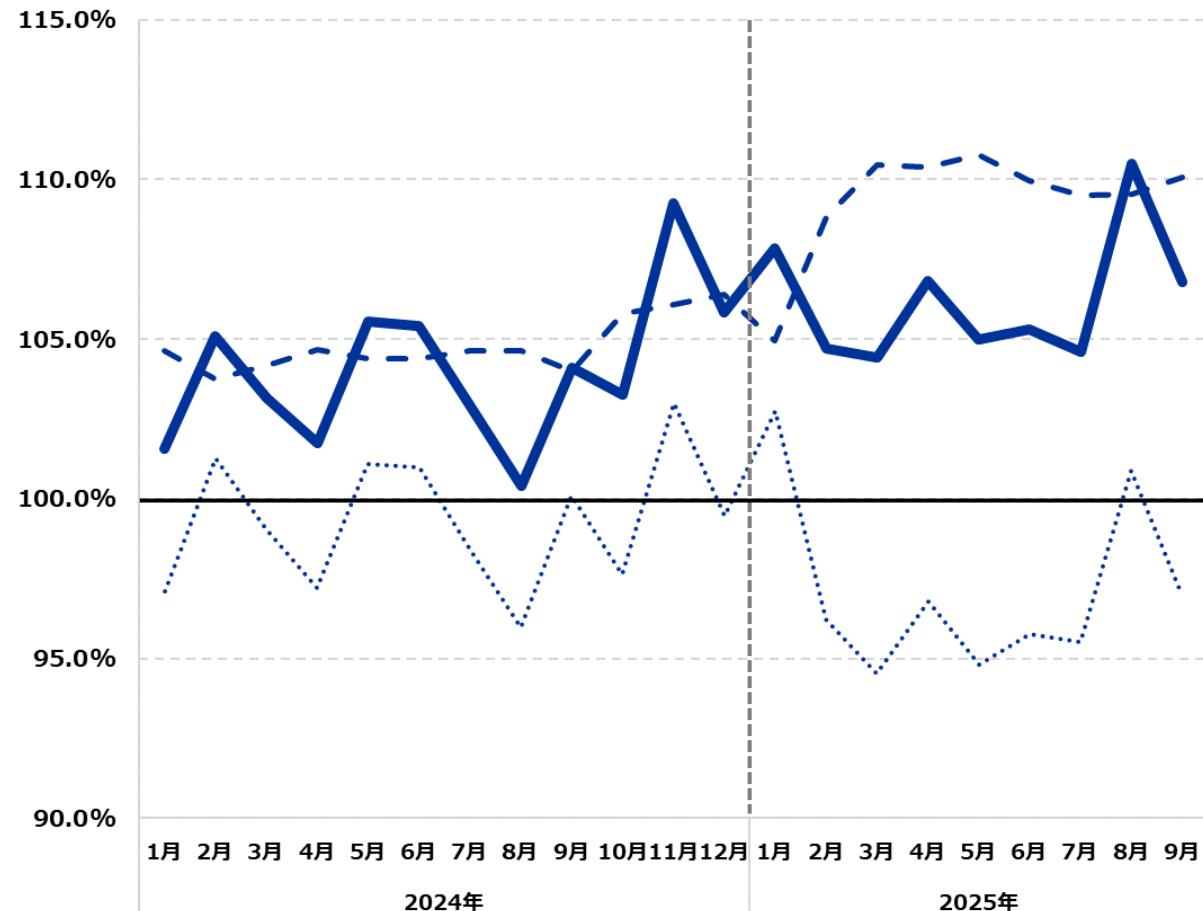
Royal Host

—— 売上高 ····· 来客数 - - - 客単価



天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAOKA TOKYO

—— 売上高 ····· 来客数 - - - 客単価

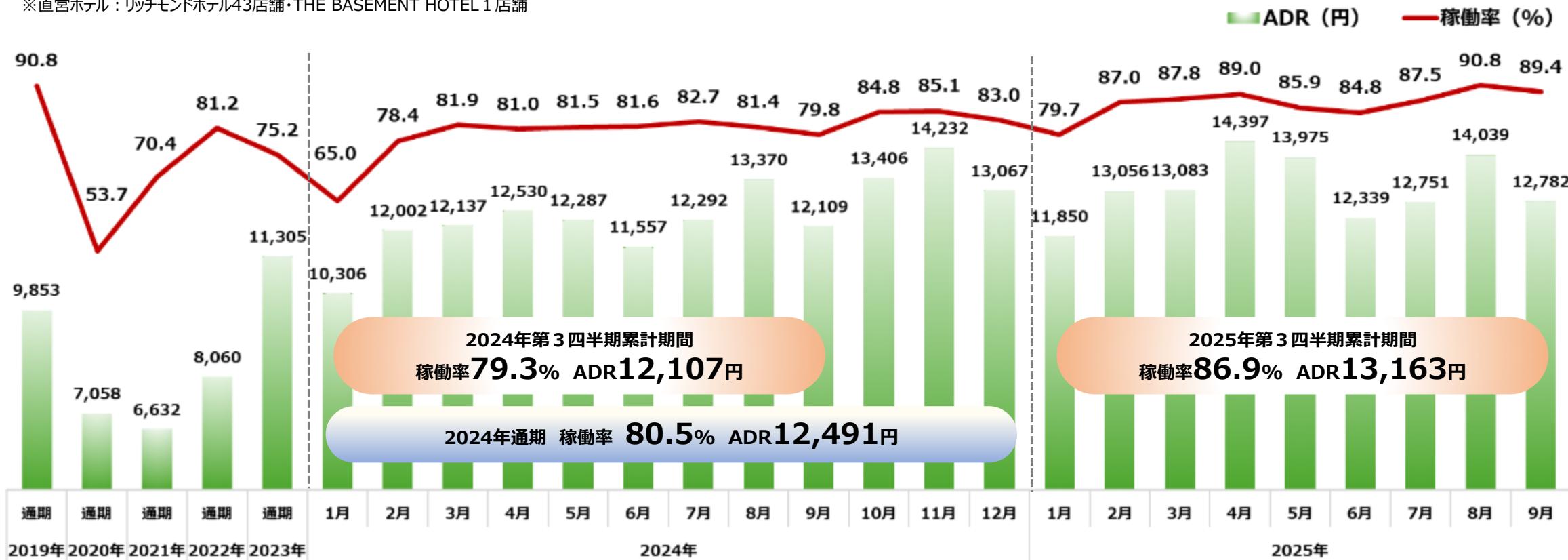


II-16. 直営ホテル客室稼働率・純客室単価推移

fine food is our business **ROYAL**

- ✓ 第3四半期累計期間（1月～9月）は、福岡や首都圏、大阪、札幌等の拠点が好調に推移し、直営ホテル全体の稼働率は86.9%、純客室単価（ADR）は13,163円
- ✓ インバウンド宿泊比率の上昇もあり、対前年同期比較で、稼働率が+7.6ポイント、ADRが+1,056円伸長

※直営ホテル：リッチモンドホテル43店舗・THE BASEMENT HOTEL 1店舗



| | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | | | | | | | | | | | | 2025年 | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--|--|
| | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 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月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | | | |
| インバウンド比率 (%) | 16.2 | 4.7 | 1.3 | 3.1 | 17.2 | 17.2 | 17.7 | 19.0 | 22.4 | 21.0 | 21.3 | 21.2 | 18.6 | 19.4 | 24.4 | 24.6 | 24.6 | 26.7 | 24.5 | 23.8 | 29.5 | 27.2 | 24.8 | 24.0 | 23.9 | 23.9 | | | |
| 2024年第3四半期期間累計 19.8 | | | | | | | | | | | | 2025年第3四半期期間累計 25.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2024年通期累計 21.0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

目次

I サマリ

II 2025年12月期第3四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV 外食事業説明

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**
- 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

（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

DOE

3.5%

・ 配当性向

30% を目途に安定的な配当を目指す

各セグメントにおける中期経営計画の目標値を設定

| 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) |
| ■ コンタクト事業 | 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  Sizzler | ロイヤルグループの成長・開発エンジン |
| | 海外事業  Shakey's | |
| ■ 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 戦略事業・更なる成長 |
| | 食品物販事業  Royal Host Deli | |

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 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

「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

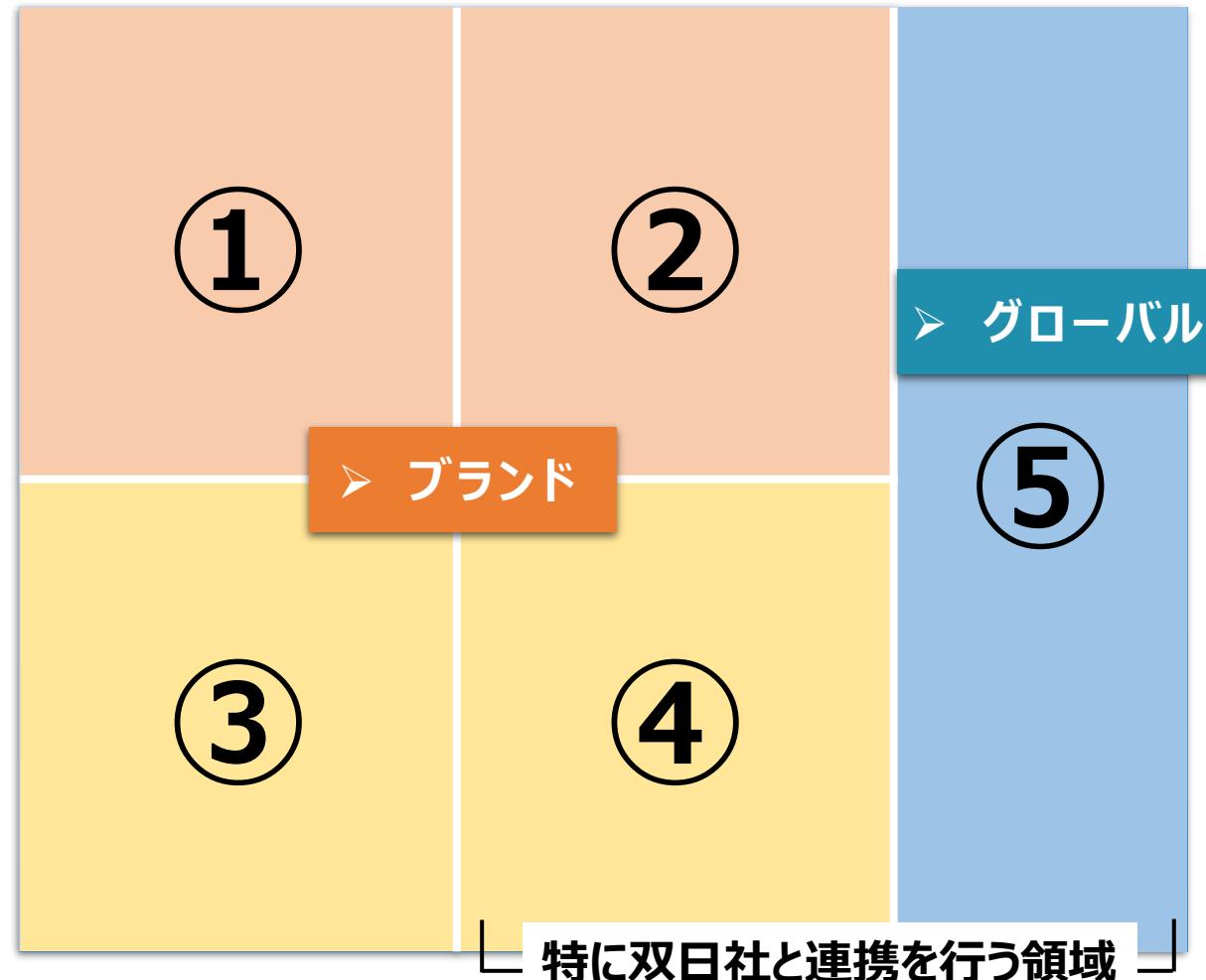
全社戦略推進費用
(2027年)

+ 20 億円 (2024年度対比)

III-5. 中期経営計画（2025～2027）：ポートフォリオ

fine food is our business ROYAL

← 既存領域 → ← 事業創造領域 →



- 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
- ① **・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
- ① **・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
- ② **・コントラクト事業**
→ エンターテインメント施設内
- ② **・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

III-6. 中期経営計画（2025～2027）：進捗報告

fine food is our business **ROYAL**

| 重点領域 | 評価 | 成果（2025年3Q時点） | 今後の計画 |
|------------|----|--|--|
| ▶ ブランド | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規出店、既存店の改装、高付加価値商品の提供によるブランド価値の向上。「MyROYAL」会員は50万人を突破し、今後の売上増に向けた土台を強化。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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」によるグループブランド間の送客を強化し、事業全体の収益力の向上を目指す。 |
| ▶ グローバル | △ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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、3号店までオープン。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。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外直営店の出店。パイプラインの拡充及び売込みのスピードアップによる新規マーケット開拓。グローバル人材の採用継続と定着の支援。 |
| ▶ サステナビリティ | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ サステナビリティに係る上位概念・方針を決定し、CO2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、地域貢献・社会課題解決を推進。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 環境価値と経済価値の両立を目指し、CO2排出量削減・食品ロス削減・地域貢献を推進。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 | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新卒採用は、計画を上回る順調な推移。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。従業員の待遇改善、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。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な人材の採用の継続的な推進。ロイヤルアカデミーの研修プログラムの拡充。挑戦的な取り組みを行った社員を表彰するロイヤルアワードを開催。 |

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



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



天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAOKA TOKYO

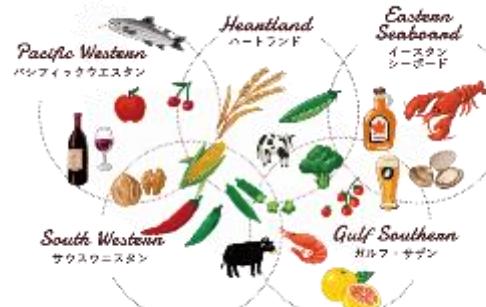


季節限定メニュー
年間 第7弾実施

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+10%強UP

Sizzler®



ALL-STAR REVIVAL FAIR
年間 第3弾実施

Shakey's

シェーキーズ ワールドツアーブラン
年間 第4弾実施



Shakey's x 産業能率大学
経営学部 漆田ゼミ

商業施設や公園内への新規出店を加速

Hospitality Restaurant
Royal Host



天井てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAOKA TOKYO



Sizzler



■ イオンモール仙台上杉店

(10月8日)

※北仙台店のリロケーション店舗

■ 駒沢パーククオーター店

(11月11日)

※新規開業する商業施設内

■ 名古屋納屋橋店

(11月25日予定)

※リッチモンドホテルのレストランを改装

■ イオンモール川口前川店 (4月29日)

2025年11月～4店舗オープン予定
・直営3店舗（東京都内）
・FC1店舗（高知県）

■ 新宿東宝ビル店 (6月3日)

■ 新宿三井ビル店 (5月28日)

Tiki's
TOKYO

NORTH SHORE CAFF



■ Tiki's Tokyo (4月25日：◎「代々木公園 BE STAGE」)

THE CONTINENTAL
ROYAL & Goh



■ THE CONTINENTAL ROYAL & Goh

(4月24日：◎「ONE FUKUOKA BLDG.」)

Royal Garden Cafe



■ Royal Garden Cafeうめきた店

(3月21日：◎「グラングリーン大阪」)

COSTA
COFFEE



■ 武蔵小杉店 (6月6日)



■ 桜新町サザエさん通り店

(7月27日)

改装・業態転換によるブランド価値向上



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：14店舗実施
年内3店舗実施（予定）

てんや新コンセプト「天丼一杯の幸せ」

～今までより、幅広いお客様がもうちょっと豊かに、幸せに～

消費積極層の新たな需要の獲得とインフレ下でのコストアップへの対応を目的として現状調査し、
その結果をもとにあらるべき姿・価値を定量化し、リブランディングを推進

ロゴデザイン



店舗デザイン・レイアウト



江戸時代に作られた伝統的な縁起文字「勘亭流書体」ベース
に変更し、マークに「天丼」を残し、藍色・きび色・朱色も引継ぎ
『創業当時から守り受け継いできた大切な価値』を表現

売上高+6% 来客数+5% 客単価+1%

※改装月を除く前後3カ月間比較

Hospitality Restaurant
Royal Host

リスク改装・RBC改装を実施

(内外装、設備の経年対応の期間を一律化し、各設備の使用期限を設定)

| 改装内容 | 2024年 | 2025年 |
|-----------------------|-------|--------------------|
| リスク改装（屋根・天井老朽化対策） | 29店舗 | 13店舗実施済み |
| RBC改装（ロイヤルビバレッジカウンター） | 45店舗 | 22店舗実施済み、年内7店舗実施予定 |



プレミアムサラダバー改装を実施

2022年～2025年：
6店舗実施



■シズラー東京ドームホテル店

（6月12日リニューアルオープン）

■シズラーアクアシティお台場店

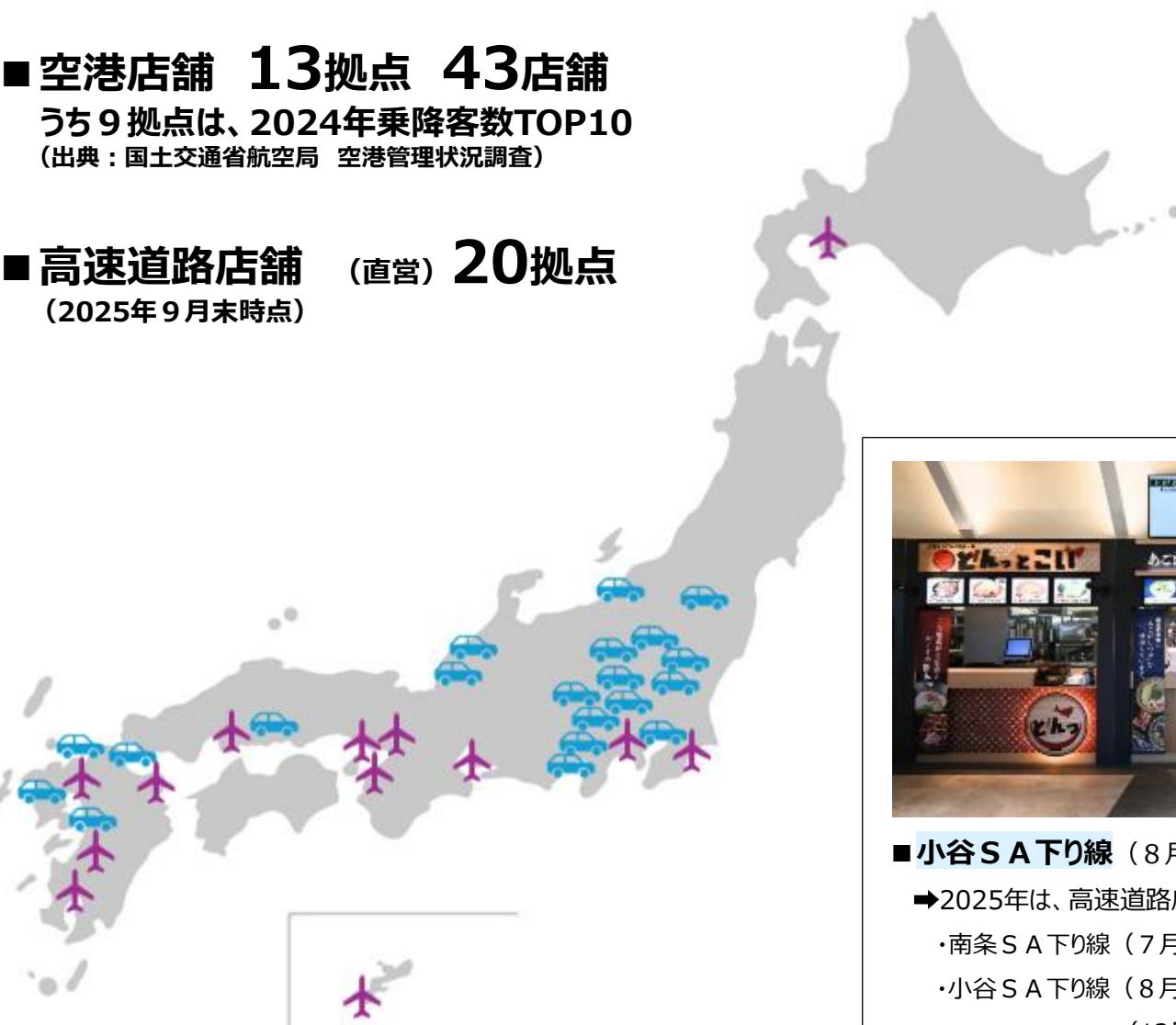
（3月14日リニューアルオープン）

空港拠点の新規受託による面展開の推進および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

うち9拠点は、2024年乗降客数TOP10
(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9月末時点)



■セブンイレブン大分空港店 (9月20日)

■Standard Coffee大分空港店 (11月1日)

→2026年には、ロイヤルホスト大分空港店を出店予定



■JALラウンジ中部国際空港 (3月31日)

■Standard Coffee中部国際空港店 (11月18日予定)

→中部国際空港内6店舗目の出店
(2016年1店舗、2019年1店舗、
2023年1店舗、2024年1店舗、2025年2店舗)



■小谷SA下り線 (8月1日)

→2025年は、高速道路店舗の改装を2拠点で実施

- ・南条SA下り線 (7月23日：全館改装)
- ・小谷SA下り線 (8月1日：フードコートとベーカリーを改装)
(12月中：売店を改装予定)

■セブンイレブン日本橋三越本店 (7月18日)

→全国でコンビニエンスストアを8店舗展開



■エンターテインメント施設内店舗 (8月14日)

→2年ぶりにエンターテインメント施設内店舗を出店

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・カフエテリア」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（10月13日閉店）
- ✓ 「従業員食堂」オリパラ従業員食堂の実績等を評価いただき出店（WESTは10月31日、EASTは11月14日まで提供）

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を用意

- ✓ 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
- ✓ カウンター専門店エリア：「うかい亭」「大阪府鮎商生活衛生同業組合」と協業で、鉄板焼きと寿司を提供
- ✓ レセプションルーム：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。国内外の招待客、賓客の接待や会食をコースで提供

万博閉幕と同時に184日間の営業を終了



- ✓ 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、チャンバーなど）
- ✓ 会期中延べ50万人超のスタッフに提供し、万博閉幕後1か月間は閉幕作業スタッフ向けに提供を継続

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



Richmond Hotel



■リッチモンドホテル宇都宮駅前アネックス
(8月12日リニューアル)



■リッチモンドホテル名古屋納屋橋
(11月25日リニューアル予定)

✓ 客室改装に加え、レストランをロイヤルホストに業態転換



✓ “住むように寛ぐ”レジデンス型客室を
リッチモンドホテルズで初めて導入



■リッチモンドホテル浅草
(12月1日リニューアル予定)

✓ 日本の美意識と北欧の機能性を融合させたスタイルへ

THE BASEMENT

新ホテルブランド「THE BASEMENT」

■THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi

(4月18日 ※1号店)



開業以降累計稼働率
90%超
(2025年4月～9月累計)



ロイヤルマイナーホテルズ

■2024年3月に合弁会社設立「ロイヤルマイナーホテルズ株式会社」

■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

■2035年までにラグジュアリーホテルを 21 棟 開業予定

リパッケージ戦略・オフプレミス事業拡大

新ブランド「Royal Host Deli」誕生（6月30日）



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”をより身近なかたちでお届けしたいという想いから誕生

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し、商品ごとに異なるデザインを採用（例：花を飾る、音楽を流す、など）

温度帯別商品展開



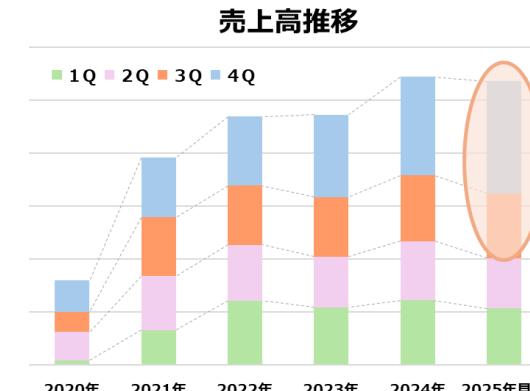
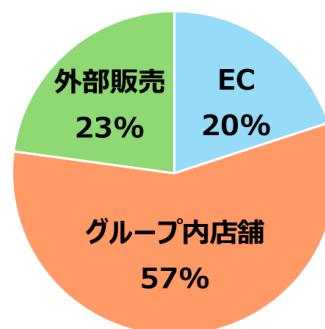
冷凍品



冷蔵品



常温品

販売チャネル別売上比
(2025年3Q末時点)

たびスル株式会社の株式取得（完全子会社化）

地域・社会との価値創造、人流に依存しない事業の拡大

▶ 子会社化の概要

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| 企業名 | たびスル株式会社 |
| 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 5,700百万円 |
| 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。たびスルをご利用いただくことにより、介護施設や学童施設で働く職員の皆様には、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は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します。

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」および
それを支えるグループ共通アプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」
とも進捗は想定通りで順調

➤ 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を進めており、当該価値定義を踏まえた各種ブランディング施策を2026年以降に予定

➤ 個々のブランドの進化

- ・ブランドガイドラインを順次策定中
先行してロイヤルホストとてんやが完成、
今後、主要ブランド分の作成を推進

➤ デジタル顧客接点としてのMyROYALアプリ

データ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化

- ・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期 (2025年10月時点)



Hospitality Restaurant

Royal Host

Sizzler

Royal Garden Cafe



Richmond Hotel

てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ALASKA DAIKI

Shakey's
Pizza Parlor

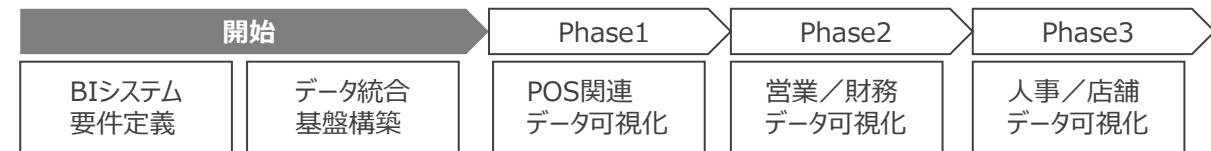
Royal Host
Deli

MAツール導入

IT・テクノロジー

~2025年第3四半期トピックス~

➤ データを一元的に管理するためのデータ統合基盤構築を開始



➤ 店舗管理システム(Polaris)機能拡張、キャッシュレス端末更改完了

機能拡張：

適正労務管理が行える
データ出力機能を追加



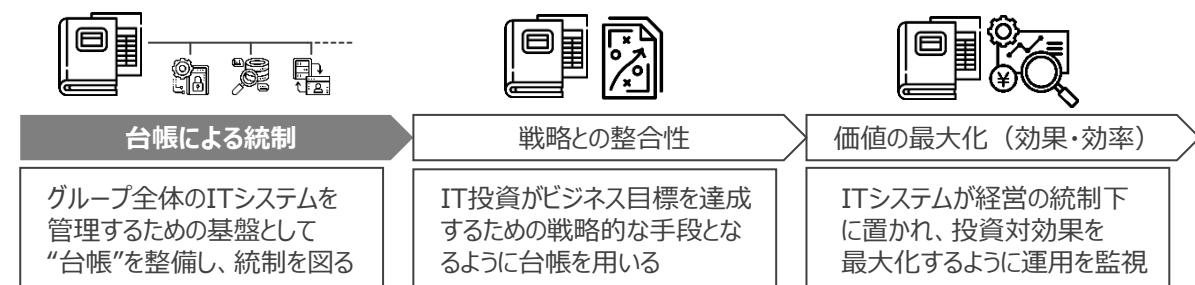
専門店への導入：



キャッシュレス端末の更改：



➤ 経営へ貢献するITシステムの戦略的な統制“ITガバナンス”的取り組み



シンガポールに続き、ベトナムでの直営事業展開

2027年度目標

直営：50店舗

海外
店舗数

FC：100店舗

進出国・
地域

累計：10カ所



- ✓ 2021年8月 シンガポールで双日社との合弁会社設立
- ✓ 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

2店舗

(2025年末時点)



6店舗

(2025年末時点)

- ✓ 2024年8月 ベトナムで双日社と現地法人設立
- ✓ 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」オープン
- ✓ 2025年8月 3号店「炭火いねや」オープン
- ✓ 2025年11月 4号店「焼肉いねや」、5号店「ROLLいねや」オープン
- ✓ 2025年12月 6号店「ROLL&TEPPANいねや」オープン予定
- ✓ 2026年中 複数店舗の出店を検討中



4号店



5号店



6号店

- ✓ てんや海外FC事業：22店舗体制（フィリピン・香港・シンガポール・インドネシア）（2025年末時点）



- ✓ 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

■TENYA Plaza Senayan (11月1日)

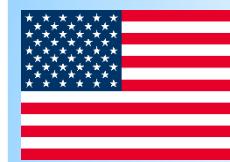


■TENYA Gandaria City (11月8日)



インネシアに、てんやFC再出店

2019年に閉店し、6年10カ月ぶりの出店。12月にさらに1店舗出店予定



- ✓ 2024年3月 双日社と銚子丸社との3社で米国での現地合弁会社設立（SUSHI-TEN USA Inc.）

- ✓ 2025年12月に“寿司”を軸とした業態を出店予定

1店舗

(2025年末時点)

経営ビジョン2035

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

サステナビリティ経営戦略

サステナビリティ基本方針

私たちロイヤルグループは、“食”＆“ホスピタリティ”企業グループとして、事業活動を通じて、社会・環境問題への対応に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのつながりを大切に明るい未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献します

(E) 環境方針 ・ (S) 人権方針

＜ステークホルダー＞

従業員 お客様 取引先 株主 地域・社会 地球



＜マテリアリティ＞

人財 “食”＆“ホスピタリティ” 資源・環境 地域 ガバナンス

キーメッセージ

-人と地球を笑顔に-

Making people and the planet smile

R-SX（事業変革）推進 ロードマップ・アクションプラン策定

III-17. サステナビリティ：各施策（資源・環境・地域）

fine food is our business **ROYAL**

方針策定

環境方針策定

ロイヤルグループ環境方針

ロイヤルグループは「ロイヤル経営基本理念」および「ロイヤルグループ行動基準」に則り、従業員、お客様、株主様、お取引先様、地域等幅広い層との連携・協力関係を構築し、地球環境保全に努めます。

～ 基本的な考え方～

① 環境への配慮

私たちは、原材料の調達から生産、物流、商品設計、販売、廃棄にいたるサプライチェーン全体で、気候変動含む地球環境の保全に向けた取り組みや、資源の有効活用に取り組みます。

② コンプライアンス

環境関連の法令や条例を遵守し、企業としての社会的責任を果たします。

③ 環境意識の向上

私たちは、豊かな地球を次世代に引き継ぐ責任を果たすために、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に努めます。

④ 環境マネジメント

私たちは、環境目標を設定し、環境保全の取り組みの成果を定期的に評価し、継続的な改善に努めます。

⑤ 情報の開示

私たちは、環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境活動に取り組みます。

（適用範囲）

ロイヤルグループのすべての事業、サプライヤー、ビジネスパートナー

2025年6月10日制定

＜成果＞ サステナビリティ経営の重要な方針となる「ロイヤルグループ環境方針」を2025年6月10日に制定し、コーポレートサイトにて開示
 ＜今後の対応＞ CO2排出量削減方針、食ロス削減方針は、年内に策定予定
 その他の方針についても隨時制定し、開示予定

CO2排出量削減

CO2排出量の可視化

2023年



2024年



＜成果＞

2023年・2024年 (SCOPE1.2.3) および基準年となる2013年データ (SCOPE1.2) についてはデータ入力完了し、可視化が実現

＜今後の対応＞

年内にマンスリー入力の実現を目指す

食品ロス削減

食ロス削減の3つのステップ[®]

①Mottainai食材を発生させない

→SCM自動発注の活用

ROYAL News Release

ロイヤルホスト、てんやでの自動発注システム購入による食材の有効利用

②食べ残しを出さない

→食べ残し持ち帰りの促進

ロイヤルグループが参画する食品ロス削減のmottECO（モッテコ）導入実績紹介

食ロスの低減

③出た生ごみを確実にリサイクル

→生ごみバイオマス発電



現在、グループ全体で273店舗実施中

＜成果＞

協力会社と連携し、現状把握、推進対策立案、推進対応の体制を整備

＜今後の対応＞

引き続き、出さない（SCM連携強化）・残さない（モッテコ推進）・捨てない（リサイクル発電エリア拡大）の3つのアクションで削減を推進

ロイヤルホスト「Good JAPAN」での取り組み

MSC 認証を取得した牡蠣を使用



牡蠣フライには播磨灘に面した岡山県邑久町虫明産を使用。
採苗から育成まで安定的かつ継続的に生産が行える環境で、
MSC認証を取得した持続可能な漁業で獲られています。

※MSC認証とは、MSC（海洋管理協議会）が管理・推進する、
水産資源や環境に配慮し適切に管理された持続可能な漁業に関する認証

持続可能な
食材調達
・
D&I推進

バラアートの導入

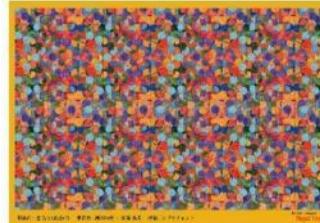
ロイヤルホストでは、「いつの時代も地域に愛される、家族みんなのお気に入りホスピタリティレストラン」をブランドミッションに掲げ、SDGsの達成を目指す活動に努めています。
フェアの御膳の敷紙にバラアーティストのデザインを導入し、D&Iの推進に努めてまいります。

＜御膳の敷紙に採用したデザイン＞



作品名 まちのあかり
シブヤフォント
桜川 里穂 × 加藤 瑞菜

＜御膳の敷紙 デザインイメージ＞



シブヤフォントは、渋谷でくらし・はたらく障がいのある人と、専門学校桑沢デザイン研究所の学生が共に創り上げた文字や絵柄・イラストを、フォントやパターンとしてデザインしたパブリックデータです。制作されたデータは、企業や団体による活用を通じて福祉へ還元され、障がいのある人と社会との接点となっています。

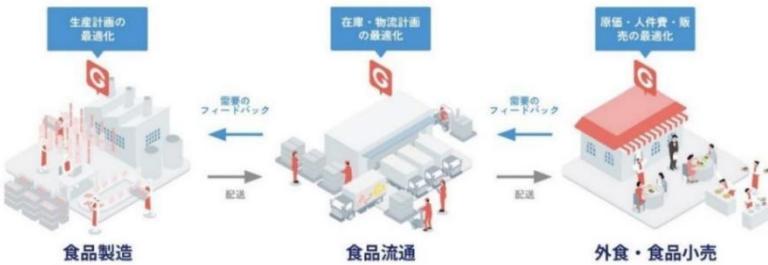
食品ロス削減

「需給調整プラットフォーム構築プロジェクト」

ロイヤルグループ、Goals、双日食料、デリカフーズ
SCM最適化に向け「需給調整プラットフォーム構築プロジェクト」を発足

ロイヤルホールディングス株式会社、株式会社Goals、双日食料株式会社およびデリカフーズ株式会社は、ロイヤルグループが展開する外食事業の店舗において、食材在庫の最適化および食品ロス削減を目的とした「需給調整プラットフォーム構築プロジェクト」を共同で発足。ロイヤルグループが展開する「ロイヤルホスト」および「天丼てんや」において蓄積された、AIによる需要予測データを物流領域に応用する実証実験を通じて、食品のサプライチェーン全体の在庫最適化と食品ロス削減を目指しています。

AIテクノロジ+データプラットフォームにより
無駄なく作って、無駄なく届けて、無駄なく売っていく世界へ



各店舗の食材在庫が過剰に滞留することなく、より新鮮な状態で商品として提供できる体制が整います。AIによる需要予測を活用し、必要な量の食材を適切なタイミングで仕入れることで、食材の鮮度管理がこれまで以上に向上し、お客様にはよりおいしく、品質の高い商品を安定してお楽しみいただけるようになります。

また、在庫管理や物流の無駄を減らすことで、店舗運営の効率化にも繋がり、こうした取り組みの積み重ねが、お客様へのよりよいサービスや価値の提供につながっていきます。

ロイヤルホスト@こども食堂

ロイヤルホストによるこども食堂の実施



地域貢献

・ 食品ロス削減

2025年7月10日、ロイヤルホスト桜新町店でこども食堂を実施。あいにくの雨の中でのスタートとなりましたが、24組78名の方にご参加いただきました。今回の子ども食堂における収益（参加費、物販売上）は食に関する研究開発機関に寄付する予定です。次回は11月に同じくロイヤルホスト桜新町店で実施いたします。

当社グループの掲げる重要テーマ「人と地球を笑顔に」を実現するためには「食品ロス」という社会課題の解決、収益を環境保全へ寄附し環境課題の解決するための循環を作ることが重要と考えております。こども食堂はこれらの課題解決の一つの役割としてこれからも実施の継続、拠点の拡大を進めて参ります。

◆ご協力◆

キリンホールディングス株式会社
株式会社ファンケル
社会福祉法人世田谷区社会福祉協議会
認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ
桜新町みんなの食堂
おむすび子ども食堂

地域貢献 ・ 企業との連携

ぶどう収穫研修

シャトー・メルシャン椀子ワイナリーでのぶどう収穫研修に参加

2025年9月25日、長野県上田市にある「シャトー・メルシャン 椿子ワイナリー」にて、社内公募で応募した37名と事務局3名、総勢40名が「ぶどう収穫研修」に参加。シャトー・メルシャン 椿子ワイナリーにおける生物多様性の取組みを体験を通して学び、自然環境と生物多様性の重要性を理解することを目的としています。



地域貢献 ・ 自治体との連携

福岡市内産農産物の産地見学ツアー

福岡市農林水産局が主催する福岡市内産農産物の産地見学ツアーに参加

2025年7月29日、8月19日、10月14日の3回に渡り、福岡市農林水産局が主催する福岡市内産農産物の産地見学ツアーに参加しました。このツアーは料理関係者が福岡市内産農産物の生産地を見学し生産者の話を聞くことで、その魅力を知ることなどが目的となっており、当社からは食材調達担当者、ロイヤルホスト、各専門店の調理職が参加。シャインマスカットなどの果実類、小松菜などの野菜類、博多和牛などの肉類について、様々な魅力を再認識できました。なお、ツアーの様子は福岡の情報誌にも掲載いただき、グループの広報につながっております。



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

採用・教育の強化

【新卒】 2025年4月入社 **66名**

【中途】 2025年1月～9月 **227名**

新卒・中途ともに計画を上回る。人材確保は順調に進捗



【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

研修参加者 約**1,000名** (4月～8月実績)



D&Iの推進

【外国籍人材の積極的な採用】

・特定技能1号人材の採用 **132名**

・特定技能2号試験合格に向けた対策講座を開始



【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



組織風土の変革

【日本経済新聞に全面広告を掲載】

「変わらざるロイヤル 変わりゆくロイヤル」をテーマに、
経営ビジョン2035を社内外に発信

(出典：株式会社日本経済新聞社)

変わらざるロイヤル
変わりゆくロイヤル



【R-セッション（従業員向け決算説明会＆交流会）の開催】

決算・中期経営計画進捗説明の他、従業員が事業会社の垣根を超えてディスカッションを実施



目次

I サマリ

II 2025年12月期第3四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV 外食事業説明

V Appendix

IV-1. ロイヤルフードサービス（株）会社概要

IV-2. ロイヤルフードサービス（株）の機能と役割

外食事業

事業会社

ロイアルフードサービス株式会社

Royal Food Services (Singapore) Pte.Ltd.
ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED
ロイアルコントラクトサービス株式会社（外食店舗）
(関連会社 双日ロイアルカフェ株式会社)

事業内容

ホスピタリティ・レストラン「ロイアルホスト」、天丼・天ぷら専門店「天丼てんや」、サラダバー＆グリルレストラン「シズラー」、ピザレストラン「シェーキーズ」等のチェーン店のほか、ビアレストラン、カフェ、各種専門店等の多種多様な飲食業態を展開しています。

コントラクト事業

事業会社

ロイアルコントラクトサービス株式会社

事業内容

法人からの委託等により、空港ターミナルビル、高速道路サービスエリア・パーキングエリア、コンベンション施設、エンターテインメント施設、オフィスビル、医療介護施設、百貨店、官公庁等において、それぞれの立地特性に合わせた多種多様な飲食業態を展開しています。
※2024年1月1日付でロイアルコントラクトサービス（株）は、ハイウェイロイヤル（株）を吸収合併しています。

ホテル事業

事業会社

アールエヌティーホテルズ株式会社

(関連会社ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社)

事業内容

リッチモンドホテル等を全国に展開しています。
2025年、ライフスタイルホテルの新ブランド「THE BASEMENT」を開業しています。

食品事業

事業会社

ロイアル株式会社 たびスル株式会社

事業内容

当社グループの各事業における食品製造、購買、物流業務等のインフラ機能を担っているほか、グループ外企業向けの「業務食」および家庭用フローズンミール「ロイアルホスト デリ」の製造を行っています。

| | |
|---|---|
| <p>ロイヤル経営基本理念</p> <p>存在意義 (who we are)</p> | <p>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、</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、食品は美味しいなければならない。 一、調理・製造も取扱いも衛生的でなければならない。 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ない。 <p>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。</p> |
| <p>Mission</p> <p>日々果たすべき使命 (who we are)</p> | <p>「“食とホスピタリティを通じた楽しさと豊かさ”を、一人でも多くのお客様に対してお届けする。」</p> <p>チェーン展開を前提とした外食ブランドを生み出し続け、様々な人の時間・場所・目的にあったポートフォリオ経営を推進する</p> |
| <p>Vision</p> <p>実現したい未来の姿 (where we go)</p> | <p>「個々のブランドがそれぞれの領域において、時代や多様性に対応した価値創造を実現する。」</p> <p>強い個が掛け合わさった強固な外食ポートフォリオを築き上げることで、“食とホスピタリティを通じた楽しさと豊かさ”を、もっともっと社会に広げていく。</p> |



Hospitality Restaurant
Royal Host



天丼アヒヤ
TEMPURA TENDON TENYA
KAWASAKI TENDON



Sizzler



Shakey's

IV-1-3. ブランド紹介：ロイヤルホスト

ロイヤルホスト成長の軌跡

1951

創業

板付空港(現福岡空港)において機内食の搭載と喫茶営業を開始



1953

福岡市東中洲にフランス料理店

「ロイヤル中洲本店(現レストラン花の木)」を出店

1969

最初期の市街地のロイヤルホスト「大名店」は焼肉店

創業者は米軍基地内でコックやビジネスをしていた経験から、日本にも肉食文化が定着すると予想し、最初期のロイヤルホストはリーズナブルにお肉が食べられる焼肉店の業態を選びました。この業態におけるお客様の熱量は大変なもので、休日になると煙で店内が見えなくなるほどでした。

セントラルキッチンをいち早く取り入れる

出店をするにあたって、出店立地は福岡ビル店など、どこも土地代が高いことから、店舗空間を有効に活用するために、調理の下ごしらえを店外で集中的に行う必要があると考えました。そこで、1962年に堅粕(福岡市博多区)で集中調理を始め、1969年には冷凍方式も取り入れた大規模な工場を本社に建設。この時に最新鋭のセントラルキッチンが完成していたことが、翌年の大阪万博での成功をもたらした理由のひとつでした。

1970

大阪万博に出店し、売上1位を記録

大阪万博では、アメリカゾーンにステーキハウスやカフェテリアレストランなど4店を出店。会場内のレストランで売上1位という快挙を成し遂げました。先のセントラルキッチン建設のほか、1964年の東京オリンピック以降、全国の道路網が発展し、セントラルキッチンで作った料理を毎日大量に運べたことも成功要因でした。

1971

現在のロイヤルホストの原型「黒崎店」をオープン

モータリゼーションの到来を見越して、8年にわたりロードサイド型のレストランの立ち上げに向けて周到な準備を進めていました。創業者をはじめ担当者たちは米国視察を重ねるなど設計にこだわりぬき、オレンジ色の屋根が特徴的な本格派ロードサイドレストラン「黒崎店」(北九州市)を作り上げたのです。

1977

首都圏1号店「三鷹店」をオープン

当時の社員たちは、東京に進出するか、ローカルな専門店であり続けるか大変悩みました。しかし「飲食業を国民生活の向上に役立派な産業に育て上げること」は創業者の志。外食業の産業化に向けて全国チェーン化を目指すことを決めました。

1980~

店舗数・売上高増大の隆盛期へ

ロイヤルホストが約360店舗まで増大。1店舗あたりの売上高も大きく、隆盛の時代を迎ました。24時間営業を実施していた店舗も多く、真夜中や朝方でも満席の店舗もありました。1983年には外食業として初めて東京証券取引所市場第一部に指定されました。

1995

「ホスピタリティ企業宣言」を発表、原点回帰へ

バブル崩壊後の混乱期に、ロイヤルホストは経営基本理念のもと「レストランの王道」を歩むことを決意。「ホスピタリティ企業宣言」を皮切りに、原点回帰の試みを行いました。「食の豊かさ・心の豊かさ」をお届けするホスピタリティレストランを目指し、ロゴマークに「Hospitality Family Restaurant」の文言を追加しました。

2000~

外食産業の市場規模のピークが過ぎ低迷期へ

外食産業の市場規模のピークが過ぎ、デフレ*の時代に。外食店の低価格競争が激化したこと、ロイヤルホストは低迷期を迎めました。逆風の中でロイヤルホストらしさを模索する日々が続きました。

* デフレ:物価が継続的に下がる状況。企業業績悪化→資金減少→消費減え、という悪循環に陥る。

2011~

お客様と従業員に焦点を当てた改革で再スタート

「お客様から支持されなくなっているのはお客様にとって価値がないからだ。従業員にとって誇りある職場ではないからだ」と問題の本質を捉え、再スタートを切ることを決めました。規模や売上、数を追いかけるのではなく、レストランとしての豊かさと楽しさ、美味しい料理を実現することに集中しました。この時の改革で初のV字回復を達成しました。

2024

ロイヤルホスト海外直営1号店

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。海外でも変わらず、ひと手間かけた美味しい料理とおもてなしの心、心地良い空間を提供し、様々な地域の皆様に愛されるレストランづくりに努めます。

2025

冷凍食品「ロイヤルホストデリ」を展開

ロイヤルホストで長年愛されているメニューを、手軽にご家庭でお楽しみいただけるよう、冷凍食品としてお届けしています。

fine food is our business ROYAL

Hospitality Restaurant

Royal Host



IV-1-4. ブランド紹介：てんや

fine food is our business **ROYAL**

てんやの歩み(沿革)

- 1989.4 株式会社テンコーポレーションを東京都中央区築地に資本金1億円で設立する
- 1989.9 東京駅八重洲地下街に"てんや"1号店「八重洲店」を開店
- 1989.12 事業拡大に伴い本店を東京都台東区東上野に移転
- 2001.8 総店舗数100店舗を達成
- 2002.2 店頭(ジャスダック)上場
- 2003.6 とんかつおりべ
2003.7 天ぷらてんや1号店を開店
- 2010.5 株式会社テンコーポレーションがロイヤルホールディングス株式会社の完全子会社となる
- 2011.7 うどん・そばの麺2商品をメニューに投入
- 2012.7 国内FC部を新設
- 2013.4 福岡県北九州市への出店を皮切りに全国展開をスタート
北海道、東北、北関東、北陸、東海、関西、四国、九州地方へ展開
※現在九州地方は店舗無し
- 2013.10 海外初出店を達成
- 2021.1 ロイヤルホスト(株)と合併し、
ロイヤルフードサービス(株)へ商号変更
- 2022.11 次世代を見据えた新型店舗第1号店
「エキア北千住店」リニューアルオープン
- 2024 千歳烏山と平塚田村で
リブランディングにより、ロゴやコンセプトを刷新した店舗を出店
- 2025 リブランディングを推進中



日本で一番質の高い、天丼・天ぷらチェーンを目指して

「てんや」には十点満点の「10/TEN」と「天まで届く、てっぺんの」という意味が込められています。1989年9月に東京駅八重洲地下街に1号店を出店して以来、日本の伝統的な食文化である「天丼・天ぷら」の大衆化をコンセプトに、お求めやすい価格でありながら高品質な天丼・天ぷらを提供してきました。現在、職人がいなくても高品質な天ぷらを揚げることができる高効率なシステムで成長を遂げ、駅前・駅構内・商店街・大型ショッピングセンター・郊外など事業を拡大。インバウンド需要の高まりもあり、各都道府県でFC化を進め、地方都市にも積極的に出店しています。2013年には東南アジアにも進出し、30を超える海外FC店舗を展開。国内外で確かなブランドを築き上げています。

IV-1-5. ブランド紹介：シズラー

fine food is our business **ROYAL**

1991年4月

サラダバー＆グリルレストラン「シズラー」1号店を出店



Premium Salad Bar



Grill



店内デザイン

プレミアムな体験を提供する上質さと、様々な客層・多様なシーンに対応する店舗を展開。

店舗デザインにおける3つのテーマ

Natural

プレミアムサラダバーを
活かして明るくナチュラルに



Casual

幅広い客層に受け入れられる
居心地の良さ



Premium

ハレの日要素にも対応できる
上品さ



IV-1-6. ブランド紹介：シェーキーズ

fine food is our business **ROYAL**

1973年

アメリカ生まれのピザレストラン「シェーキーズ」1号店が東京都港区赤坂にオープン

1989年にロイヤルグループに仲間入り。



子供から大人まで楽しめるアメリカンスタイルのピザレストラン

1954年アメリカ・カリフォルニア州発祥のピザーラー。創業者の一人であるシャーウッドジョンソンが、毎日お迎えするお客様へ喜びの表現として何度も握手を繰り返していたことから「シェイクハンド」→「シェーキーズ」と呼ばれ名づけられました。

アメリカンクリスピーピザの味を引き継ぎ、お待たせせずに商品・サービス・雰囲気を楽しんでいただく Casual Pizza Viking を手頃な価格で提供しています。

日本では1973年1号店をオープンし、2023年に日本上陸50年を迎えました。これからもお子様からお年寄りまで幅広い年齢層に支持される、オンラインのアメリカンピザーラーを目指し、日本のピザのバイオニアとして「We SERVE FUN」=お客様に喜んでいただけるお店作りをしていきます。





| | 直営店舗数 | FC店舗数 | サービス形式 | 敷地面 (坪) | 立地特性 | 展開エリア |
|---------|-------|-------------------|---------------|---------|-----------------|---------|
| ロイヤルホスト | 211店 | 13店 (うち、海外2店) | テーブル サービス | 90~100 | 商業施設内 ロードサイド | 大都市圏・郊外 |
| てんや | 114店 | 52店 (うち、海外19店) | テーブル カウンター | 30~50 | 商業施設内 | 大都市圏 |
| シズラー | 11店 | — | ビュッフェ | 100~120 | 商業施設内 ロードサイド | 大都市圏・郊外 |
| シェーキーズ | 9店 | 4店 | ビュッフェ | 120~140 | 商業施設内 | 大都市圏 |

IV-1. ロイヤルフードサービス（株）会社概要

IV-2. ロイヤルフードサービス（株）の機能と役割

ロイヤルグループ[®] 中期経営計画基本方針

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

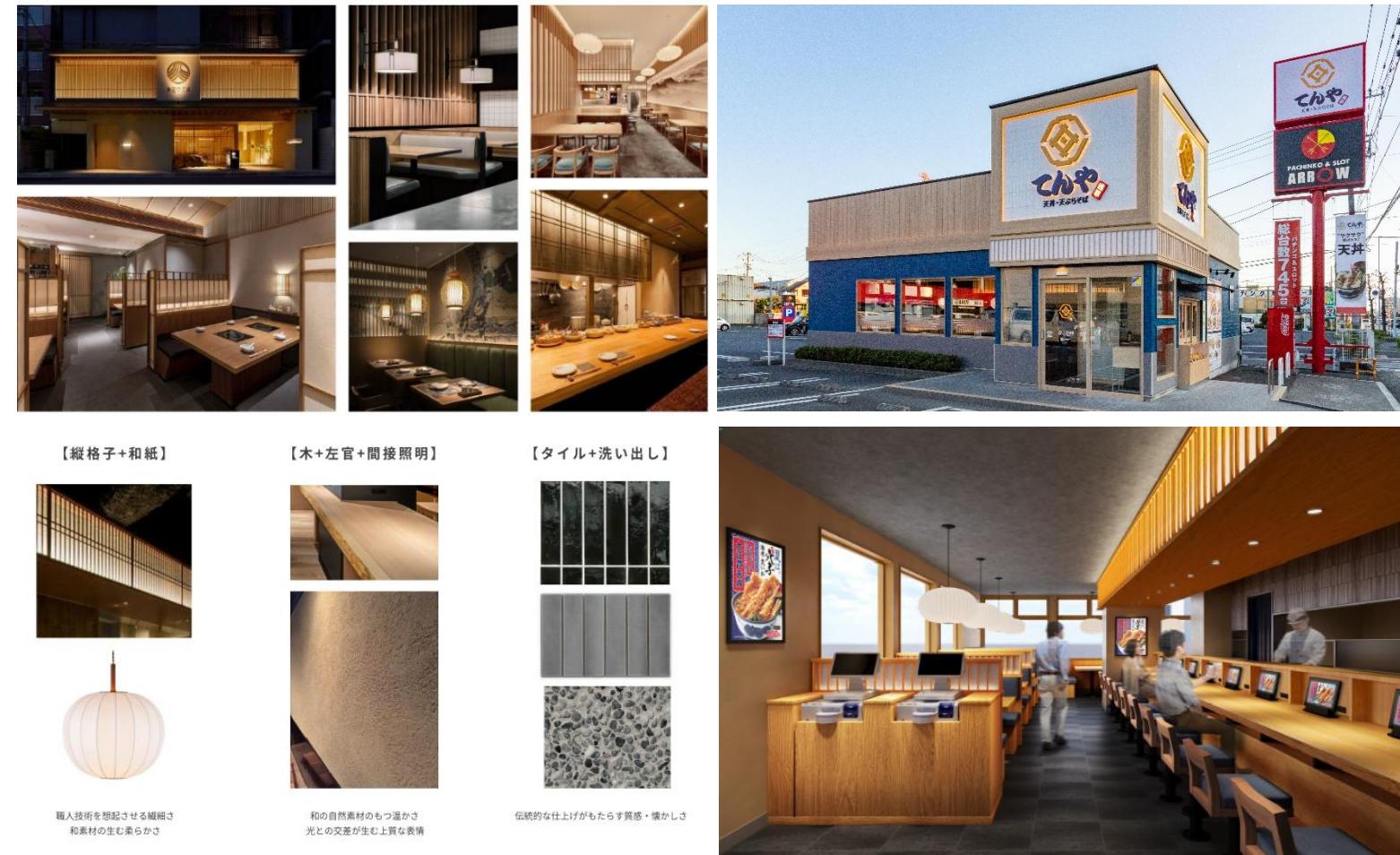
- ・更なる人的資本投資と企業風土の変革に取り組み
新たな価値を生み出す人材を育成

方向性

《てんや 次世代デザイン》～時代にあわせた提案と価値向上～

◆ 新たなブランドイメージの構築

- 内外装、設備の経年にともなう一貫した対応
- リブランディングされた次世代型への移行
- 顧客視点と従業員視点の両立



方向性

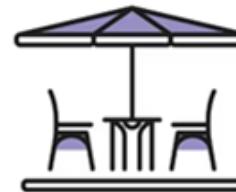
ロイヤルホスト駒沢パーククオーター店 (2025年11月開業)

～地域にあわせたコンセプト作り・商品とデザインの融合～

◆ 拠点拡大と個性の演出

- ブランド特性に応じた立地の選択
- 再開発が進む大都市圏への出店を優先
- リロケーションによる老朽化、収益課題への対応
- 画一性から脱却した1店1店の設計

KOMAZAWA
COMOREVI
PROJECT
駒沢こもれびプロジェクト



方向性

◆ 繼続的な品質の磨き上げ

- グランド商品で既存商品の磨き上げ
- フェア商品で新たな価値の導入
- 原産地との協業による新規素材の開発
- 商品を通じたコックの育成



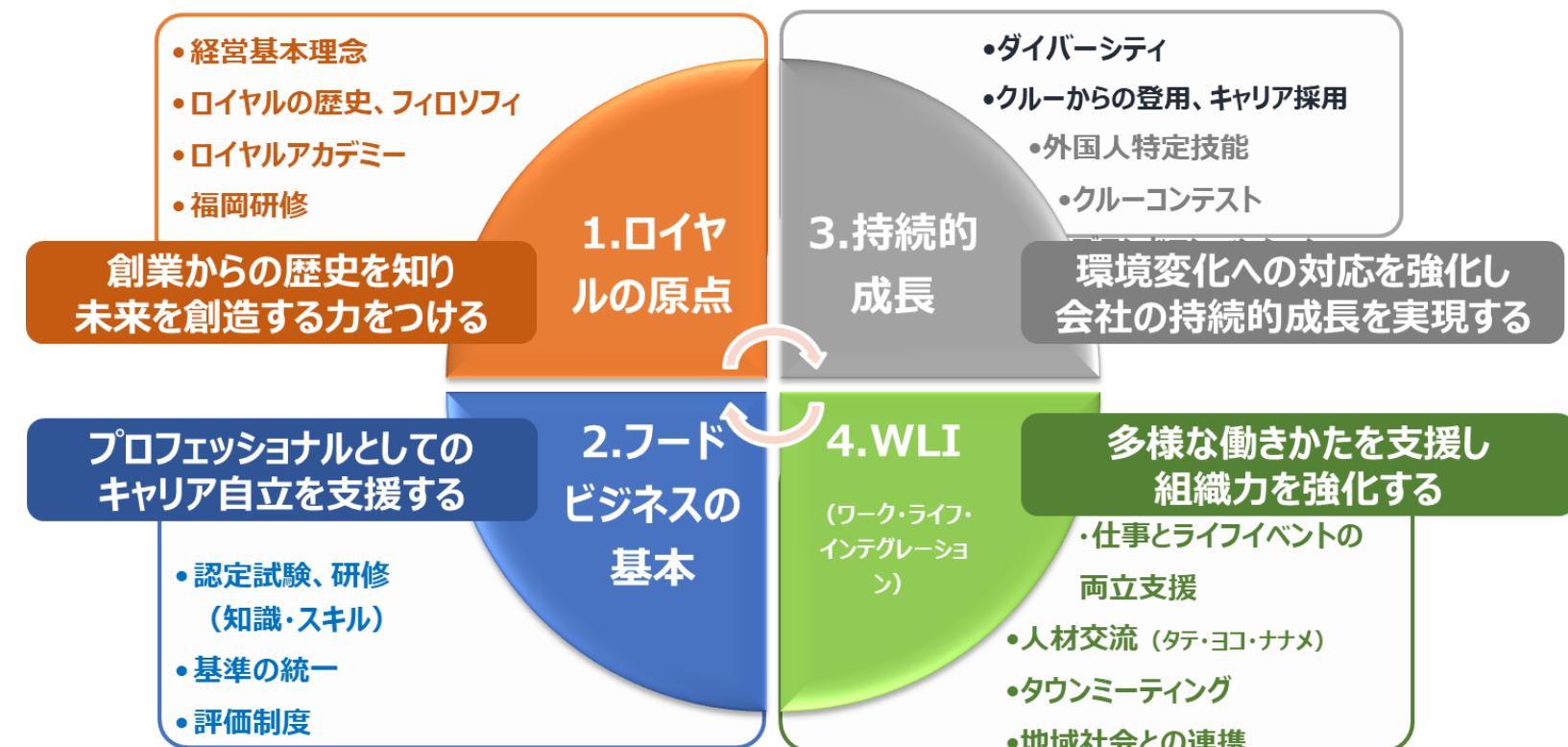
方向性

◆ 人の生み出す価値の品質向上

- ブランドに精通した人材の育成
- プロフェッショナルとしての技術の習得
- 多様な視点、高い視座の獲得
- 多様な人材、働き方を支援する環境作り

人的資本投資の効果最大化に向けて 人材の発掘、開発と育成

～効果的な研修とジョブローテーション～



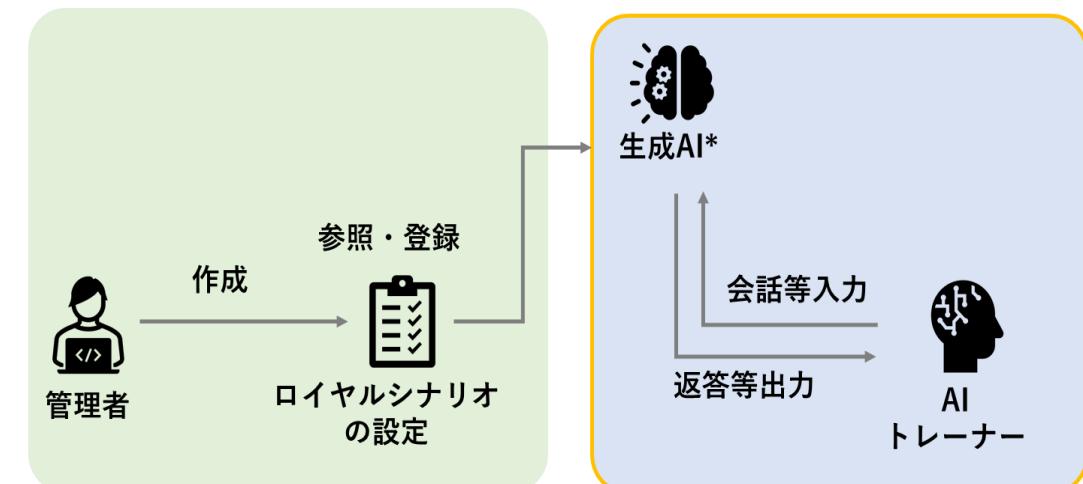
方向性

◆ 人が価値創造に集中できる環境作り

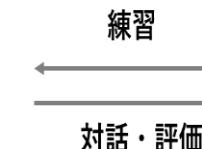
- 業務作業のシステム置き換えによる価値創造時間の捻出
- システムを活用したトレーニング技術の向上
- デジタルと協業した新たな価値の実現

《AIトレーニングツールの開発》

～人の生み出す価値の最大化～



AIアバター



お客様と従業員への貢献として“AIの取り込み”を推進
人材育成や働き方改革の貢献するAIなど、部分的にAIを導入し検証を実施。今後は、結果に基づき全体に拡大。

変わらざるロイヤル 変わりゆくロイヤル



ロイヤルグループは変わらぬ理念を胸に、『食とホスピタリティ』の力で地域や社会に笑顔を届けながら、100年企業を目指し、さらなる進化とグローバルな成長に向けて挑戦を続けています。



目次

I サマリ

II 2025年12月期第3四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV 外食事業説明

V Appendix

IV-1. 既存店売上高前年比推移：2025年度

fine food is our business **ROYAL**

2025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 | ※四半期ごと累計 | | | | ※四半期末年度累計 (%) | | |
|----------|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|-----|-----|-----|----------|-------|-------|---|---------------|-------|-------|
| | | 1月～3月 | 4～6月 | 7～9月 | 10～12月 | 1月～3月 | 1～6月 | 1～9月 | 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 | — | — | — | 103.1 | 103.5 | 106.3 | — | 103.1 | 103.3 | 104.3 |
| | てんや | 107.8 | 104.7 | 104.4 | 106.8 | 105.0 | 105.3 | 104.6 | 110.5 | 106.8 | — | — | — | 105.6 | 105.7 | 107.3 | — | 105.6 | 105.7 | 106.2 |
| | その他外食 | 110.7 | 108.0 | 104.3 | 104.8 | 103.1 | 99.0 | 98.2 | 105.6 | 96.0 | — | — | — | 107.4 | 102.4 | 100.0 | — | 107.4 | 104.9 | 103.2 |
| | 計 | 104.1 | 103.4 | 104.4 | 103.1 | 103.2 | 104.9 | 104.4 | 109.2 | 102.9 | — | — | — | 104.0 | 103.7 | 105.6 | — | 104.0 | 103.9 | 104.5 |
| 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 | — | — | — | 112.7 | 112.4 | 107.0 | — | 112.7 | 112.5 | 110.5 |
| | 高速道路 | 103.7 | 97.8 | 104.4 | 100.8 | 104.8 | 102.2 | 99.2 | 104.5 | 99.0 | — | — | — | 102.3 | 102.7 | 101.5 | — | 102.3 | 102.5 | 102.1 |
| | 事業所内等 | 107.8 | 101.7 | 105.2 | 103.1 | 103.8 | 105.4 | 98.2 | 105.6 | 96.0 | — | — | — | 105.0 | 104.0 | 102.8 | — | 105.0 | 104.5 | 103.9 |
| | 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 | — | — | — | 90.8 | 84.3 | 85.3 | — | 90.8 | 87.7 | 86.9 |
| | 計 | 105.7 | 102.4 | 103.5 | 102.3 | 104.8 | 102.6 | 99.3 | 104.4 | 99.8 | — | — | — | 103.9 | 103.3 | 101.5 | — | 103.9 | 103.6 | 102.8 |
| ホテル事業 | リッヂモンドホテル | 139.6 | 115.4 | 114.4 | 124.3 | 120.3 | 111.4 | 110.2 | 112.8 | 110.3 | — | — | — | 121.4 | 118.9 | 111.2 | — | 121.4 | 120.1 | 117.0 |
| | 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 | — | — | — | 120.9 | 112.0 | 122.2 | — | 120.9 | 115.9 | 118.1 |
| | 計 | 139.3 | 115.5 | 114.5 | 124.2 | 119.7 | 111.3 | 110.6 | 112.3 | 111.8 | — | — | — | 121.4 | 118.6 | 111.6 | — | 121.4 | 120.0 | 117.0 |
| 3 事業計 | | 111.3 | 106.1 | 106.5 | 108.2 | 107.8 | 105.7 | 104.3 | 108.2 | 104.0 | — | — | — | 107.9 | 107.3 | 105.7 | — | 107.9 | 107.6 | 106.9 |

※参考 (ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価)

| | | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | ※四半期ごと累計 | | | | ※四半期末年度累計 (%) | | |
|---------|-----|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|-----|-----|-----|----------|-------|-------|---|---------------|-------|-------|
| | | 1月～3月 | 4～6月 | 7～9月 | 10～12月 | 1月～3月 | 1～6月 | 1～9月 | 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 | — | — | — | 97.3 | 97.1 | 100.6 | — | 97.3 | 97.2 | 98.4 |
| | 客単価 | 103.8 | 106.2 | 107.7 | 108.1 | 106.9 | 104.7 | 104.8 | 105.5 | 107.0 | — | — | — | 105.9 | 106.6 | 105.7 | — | 105.9 | 106.2 | 106.1 |
| てんや | 来客数 | 102.8 | 96.2 | 94.5 | 96.8 | 94.8 | 95.8 | 95.5 | 100.9 | 97.0 | — | — | — | 102.0 | 93.7 | 92.4 | — | 97.7 | 96.7 | 97.1 |
| | 客単価 | 104.9 | 108.8 | 110.5 | 110.4 | 110.8 | 110.0 | 109.5 | 109.5 | 110.1 | — | — | — | 108.1 | 110.4 | 109.7 | — | 108.1 | 109.2 | 109.4 |

IV-2. 既存店売上高前年比推移：2024年度

fine food is our business **ROYAL**

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 |
|----------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| 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 |
| 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 |
| | 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 |
| | 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 |
| | 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 | — |
| | 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 |
| ホテル事業 | リッヂモンドホテル | 106.1 | 121.2 | 108.9 | 127.0 | 120.1 | 123.6 | 121.4 | 114.5 | 118.7 | 122.8 | 122.6 | 125.0 |
| | 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 |
| | 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 |
| 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 |

※四半期ごと累計

| 1~3月 | 4~6月 | 7~9月 | 10~12月 | 1~3月 | 1~6月 | 1~9月 | 2024年通期 |
|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|
| 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | (%) |
| 106.2 | 106.1 | 102.2 | 101.3 | 106.2 | 106.2 | 104.8 | 103.9 |
| 103.2 | 104.2 | 102.5 | 106.1 | 103.2 | 103.7 | 103.3 | 104.0 |
| 109.9 | 108.9 | 107.7 | 105.7 | 109.9 | 109.4 | 108.8 | 108.0 |
| 105.1 | 106.1 | 103.0 | 102.8 | 105.1 | 105.6 | 104.7 | 104.2 |
| 120.4 | 111.1 | 114.3 | 114.9 | 120.4 | 115.6 | 115.1 | 115.0 |
| 106.5 | 111.3 | 105.7 | 105.5 | 111.3 | 108.4 | 107.3 | 106.5 |
| 109.3 | 107.3 | 105.9 | 107.9 | 109.3 | 108.3 | 107.4 | 107.6 |
| — | — | 92.1 | 95.9 | — | — | 92.1 | 94.0 |
| 112.7 | 107.2 | 105.9 | 106.2 | 112.7 | 109.9 | 112.6 | 107.7 |
| 112.0 | 123.5 | 118.0 | 123.4 | 112.0 | 117.8 | 117.9 | 119.4 |
| 175.2 | 182.4 | 160.6 | 150.9 | 175.2 | 179.0 | 172.1 | 165.8 |
| 113.6 | 125.2 | 119.2 | 124.3 | 113.6 | 119.4 | 119.4 | 120.7 |
| 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)

| | | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|---------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 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 |
| | 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 |
| 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 |
| | 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 |

※四半期ごと累計

| 1~3月 | 4~6月 | 7~9月 | 10~12月 | 1~3月 | 1~6月 | 1~9月 | 2024年通期 |
|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|
| 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | 累計 | (%) |
| 102.5 | 102.2 | 97.9 | 96.9 | 102.5 | 102.4 | 100.8 | 99.8 |
| 103.6 | 103.8 | 104.4 | 104.6 | 103.6 | 103.7 | 104.0 | 104.1 |
| 99.1 | 99.8 | 98.1 | 100.0 | 99.1 | 99.4 | 99.0 | 99.2 |
| 104.2 | 104.5 | 104.4 | 106.1 | 104.2 | 104.3 | 104.4 | 104.8 |

IV-3. 店舗展開状況

fine food is our business **ROYAL**

| 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 | | | |
| 国 内 直 営 | | | |
| 国 内 F C 等 | | | |
| 海 外 直 営 | | | |
| 海 外 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・ヘルスケア | | | |
| 百貨店内レストラン等 | | | |
| ホテル事業計 | | | |
| リッヂモンドホテル等 | | | |
| 直 営 | | | |
| F C 等 | | | |
| ホテル直営レストラン | | | |
| グループ合計※3 | | | |
| 直 営 | | | |
| (内、海外直営) | | | |
| 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 |
| 2 | | 2 | 2 |
| 8 | △6 | 2 | 79 |
| 3 | △4 | △1 | 31 |

| 2025年 通期見込 | | | |
|---------------|-------|-----|-----|
| 開店/異動 | 閉店/異動 | 増減 | 期末 |
| 24 | △22 | 2 | 470 |
| 3 | △4 | △1 | 227 |
| 3 | △4 | △1 | 214 |
| | | | 11 |
| | | | 2 |
| 7 | △15 | △8 | 169 |
| 4 | △2 | 2 | 115 |
| | △1 | △1 | 32 |
| 3 | △12 | △9 | 22 |
| | △3 | △3 | 13 |
| | △2 | △2 | 9 |
| | △1 | △1 | 4 |
| 1 | | 1 | 11 |
| 1 | | 1 | 7 |
| 12 | | 12 | 43 |
| 3 | | 3 | 26 |
| 2 | | 2 | 10 |
| 6 | | 6 | 6 |
| 1 | | 1 | 1 |
| 10 | △17 | △7 | 163 |
| 5 | △2 | 3 | 44 |
| | | | 22 |
| | | | 20 |
| | | | 2 |
| 1 | △1 | | 50 |
| 3 | △1 | 2 | 13 |
| 1 | | 1 | 2 |
| | △13 | △13 | 13 |
| | | | 19 |
| 1 | | 1 | 53 |
| 1 | | 1 | 48 |
| 1 | | 1 | 44 |
| | | | 4 |
| | | | 5 |
| 35 | △39 | △4 | 671 |
| 29 | △25 | 4 | 600 |
| 6 | | 6 | 8 |
| 6 | △14 | △8 | 71 |
| 4 | △12 | △8 | 23 |

| 2025年 第3四半期実績 | | | |
|------------------|-------|-----|-----|
| 開店/異動 | 閉店/異動 | 増減 | 期末 |
| 11 | ▲19 | ▲8 | 460 |
| | | ▲4 | 224 |
| | | ▲4 | 211 |
| | | | 11 |
| | | | 2 |
| 1 | ▲12 | ▲11 | 166 |
| 1 | | 1 | 114 |
| | | | 33 |
| | ▲12 | ▲12 | 19 |
| | ▲3 | ▲3 | 13 |
| | ▲2 | ▲2 | 9 |
| | ▲1 | ▲1 | 4 |
| 1 | | 1 | 11 |
| 1 | | 1 | 7 |
| 8 | | 8 | 39 |
| 3 | | 3 | 26 |
| 2 | | 2 | 10 |
| 3 | | 3 | 3 |
| 9 | ▲8 | 1 | 171 |
| 4 | ▲2 | 2 | 43 |
| | | | 22 |
| | | | 20 |
| | | | 2 |
| 1 | ▲1 | | 50 |
| 3 | | 3 | 14 |
| 1 | | 1 | 2 |
| | ▲5 | ▲5 | 21 |
| | | | 19 |
| 1 | | 1 | 53 |
| 1 | | 1 | 48 |
| 1 | | 1 | 44 |
| | | | 4 |
| | | | 5 |
| 21 | ▲27 | ▲6 | 669 |
| 19 | ▲14 | 5 | 601 |
| 3 | | 3 | 5 |
| 2 | ▲13 | ▲11 | 68 |
| | ▲12 | ▲12 | 19 |

※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。

IV-4. 店舗展開状況推移

fine food is our business **ROYAL**

(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 (見込) |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| 外食事業計 | 564 | 570 | 563 | 512 | 488 | 465 | 468 | 468 | 470 |
| ロイヤルホスト | 234 | 229 | 231 | 231 | 232 | 221 | 222 | 228 | 227 |
| てんや | 216 | 224 | 229 | 197 | 182 | 181 | 182 | 177 | 169 |
| シエーキーズ | 22 | 23 | 21 | 21 | 19 | 19 | 17 | 16 | 13 |
| シズラー | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 |
| その他 | 84 | 85 | 72 | 53 | 45 | 34 | 37 | 37 | 50 |
| コントラクト事業計 | 228 | 225 | 213 | 180 | 176 | 167 | 168 | 170 | 163 |
| 空港内レストラン・売店等 | 40 | 48 | 50 | 33 | 32 | 33 | 37 | 41 | 44 |
| 高速道路内レストラン・売店 | 13 | 13 | 14 | 13 | 14 | 15 | 22 | 22 | 22 |
| エンターテインメント施設内 | — | — | — | — | — | — | 1 | 1 | 2 |
| その他 | 175 | 164 | 149 | 134 | 130 | 119 | 108 | 106 | 95 |
| ホテル事業計 | 49 | 51 | 54 | 55 | 50 | 52 | 52 | 52 | 53 |
| グループ合計 | 836 | 840 | 823 | 739 | 702 | 671 | 676 | 675 | 671 |

(百万円)

| | | | | | | | | |
|------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 132,070 | 133,896 | 136,546 | 80,349 | 79,873 | 104,015 | 138,940 | 152,150 |
| 経常利益 | 6,056 | 5,765 | 4,639 | △19,855 | △4,498 | 2,156 | 5,266 | 7,315 |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 設備投資額 | 5,573 | 11,655 | 10,135 | 6,509 | 4,987 | 2,818 | 6,560 | 11,020 |
|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|

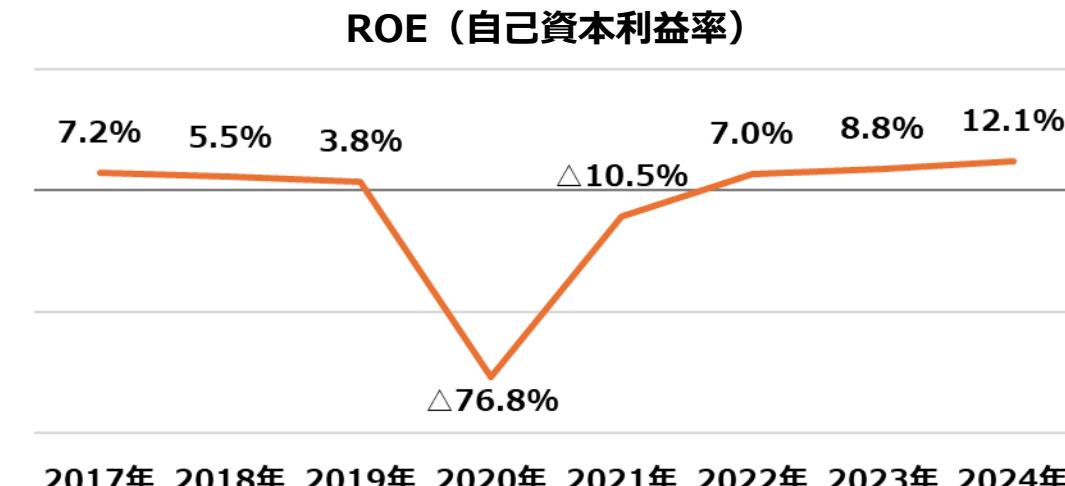
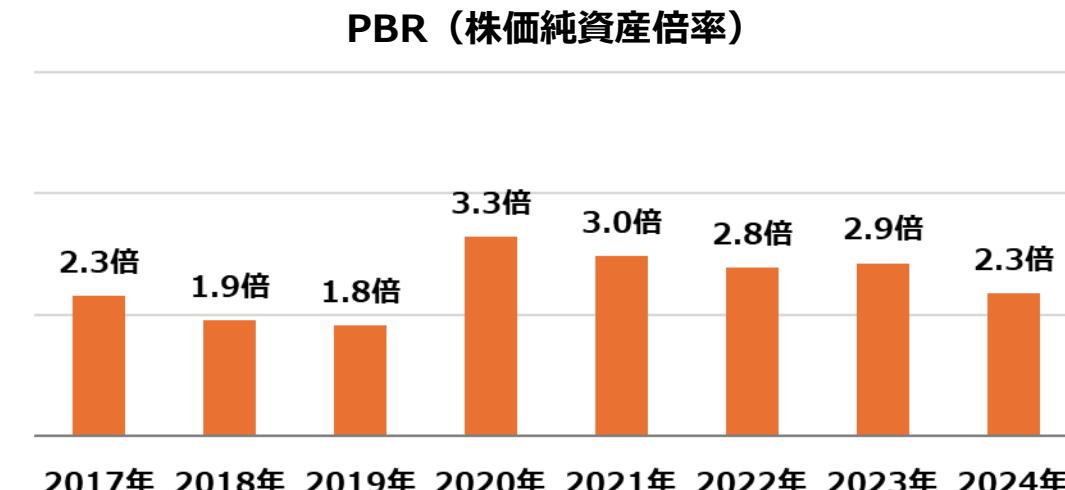
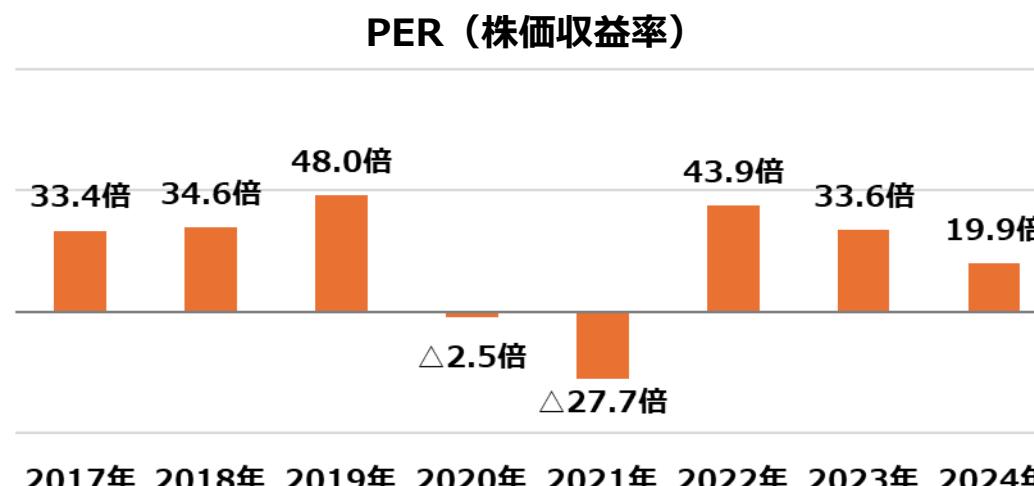
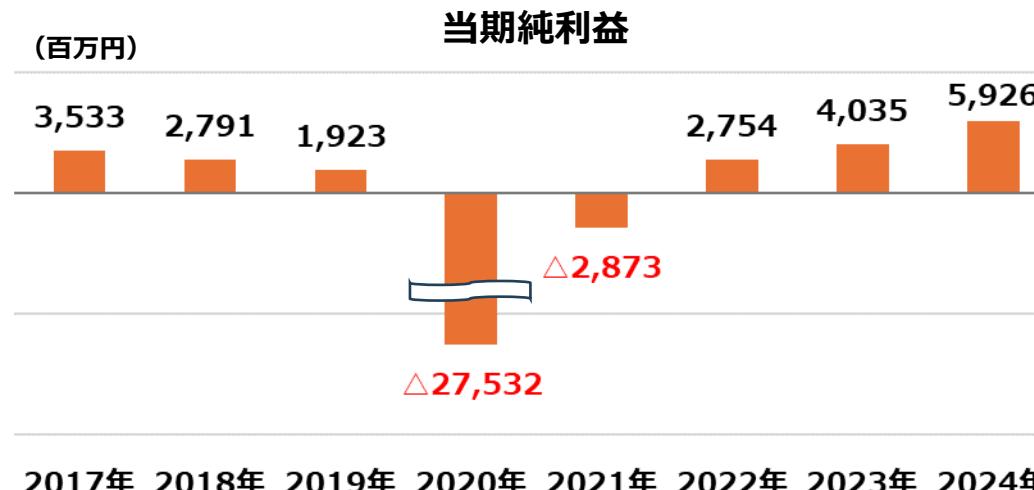
| | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
| 営業キャッシュフロー | 9,350 | 8,478 | 9,849 | △7,234 | △1,886 | 7,389 | 12,536 | 10,364 |
| (うち、減価償却費) | 5,412 | 5,700 | 6,516 | 6,176 | 5,228 | 4,851 | 5,945 | 6,481 |

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

※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

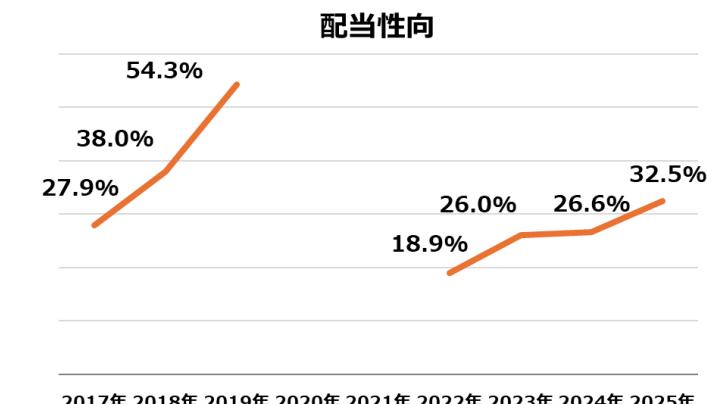
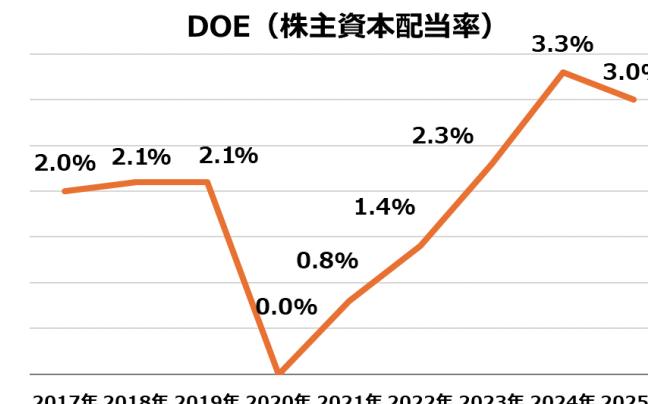
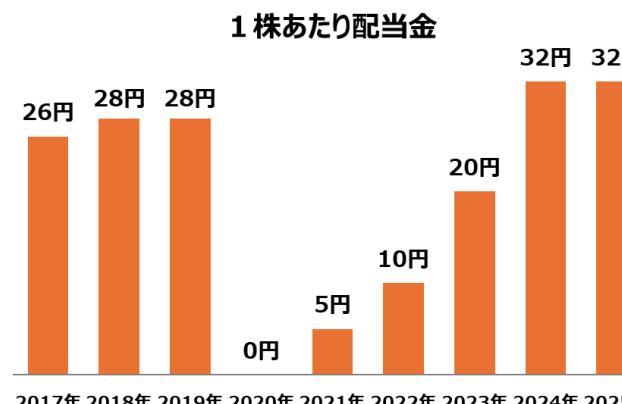
IV-5. 主要財務指標

- ✓ 税効果会計の影響もあり、2024年度当期純利益59億円は過去最高の水準
- ✓ 2024年度PBR2.3倍は対前期比較で△0.6倍の低下、PER19.9倍は対前期比較で△13.7倍の低下、ROE12.1%は対前期比較で+3.3ポイントの上昇、PERの水準改善が課題



- ✓ 「中期経営計画（2022～2024）」：コロナ禍以前の水準への早期回復を目指す
 - ✓ 「中期経営計画（2025～2027）」：DOE3.5%、配当性向30.0%を目指す
- 2025年12月期の配当予想額：普通株式1株につき32円

| | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 (予想) | 2027年 (目標) |
|----------------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|--------|---------|---------------|---------------|
| 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 | 98.50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 | 32円 | — |
| DOE | 2.0% | 2.1% | 2.1% | 0.0% | 0.8% | 1.4% | 2.3% | 3.3% | 3.0% | 3.5% |
| 配当性向 | 27.9% | 38.0% | 54.3% | — | — | 18.9% | 26.0% | 26.6% | 32.5% | 30.0% |



- ✓ 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



**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下さい
<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

★ *Royal Garden Cafe*

天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO

Sizzler

Shakey's


HANANOKI
SINCE 1953

FOREST BEER GARDEN


Ⓜ Mrs. Elizabeth Muffin



Richmond Hotel

THE BASEMENT

Royal Host
Deli

ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～