

2026年12月期 第1四半期 決算説明会資料

2026年5月15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 2026年12月期第1四半期 実績報告
 - III 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - IV 成長事業進捗報告
 - V Appendix
-

- 2026年12月期第1四半期期間（1月～3月）の売上高は既存店が堅調に推移し、対前年同四半期期間で増収、同四半期期間で過去最高
- 営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益は、営業費用の増加や海外での事業展開に向けた初期費用の計上などにより減益
- ホテル事業は国内外の堅調な観光需要を受けて増収増益
- コントラクト事業は空港ターミナルや高速道路店舗における売上高の堅調な推移や事業所内等の収支改善により増益、また、スポーツ施設内での新規運営受託を拡大
- 海外の外食事業はベトナムやアメリカでの複数出店を推進
- 国内の外食事業および食品事業は原材料費の上昇などにより減益

目次

- I サマリ
 - II 2026年12月期第1四半期 実績報告**
 - III 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - IV 成長事業進捗報告
 - V Appendix
-

Ⅱ-1. 連結損益

- ✓ 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
- ✓ 経常利益はホテル事業やコントラクト事業では増益となったものの、外食事業や食品事業における原材料費および人件費の上昇や新規出店に係る初期費用の計上、持分法利益の減少等により減益

(単位：百万円)

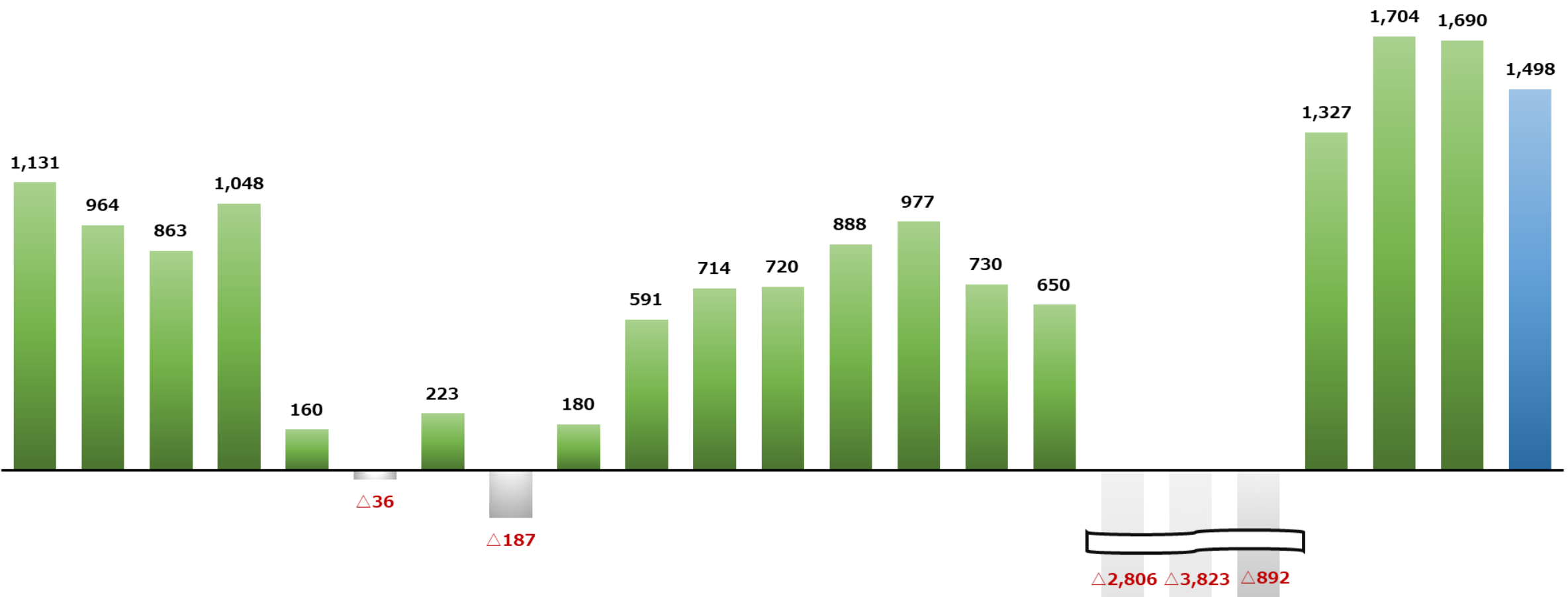
	2025年12月期 第1四半期	2026年12月期 第1四半期	増	減	増	減	率	2026年12月期 通期計画	進	捗	率
売上高	38,351	40,585	+2,233				+5.8%	174,800			23.2%
営業利益	1,595	1,566	△29				△1.8%	8,950			17.5%
(売上高比)	(4.2%)	(3.9%)	(△0.3%)					(5.1%)			—
経常利益	1,690	1,498	△191				△11.3%	8,800			17.0%
(売上高比)	(4.4%)	(3.7%)	(△0.7%)					(5.0%)			—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	959	930	△29				△3.0%	5,700			16.3%
(売上高比)	(2.5%)	(2.3%)	(△0.2%)					(3.3%)			—
E B I T D A	3,717	3,843	+125				+3.4%	—			—
(売上高比)	(9.7%)	(9.5%)	(△0.2%)					—			—

(注) E B I T D A = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 支払利息 (ネット)

Ⅱ-2. 第1四半期 連結経常損益推移

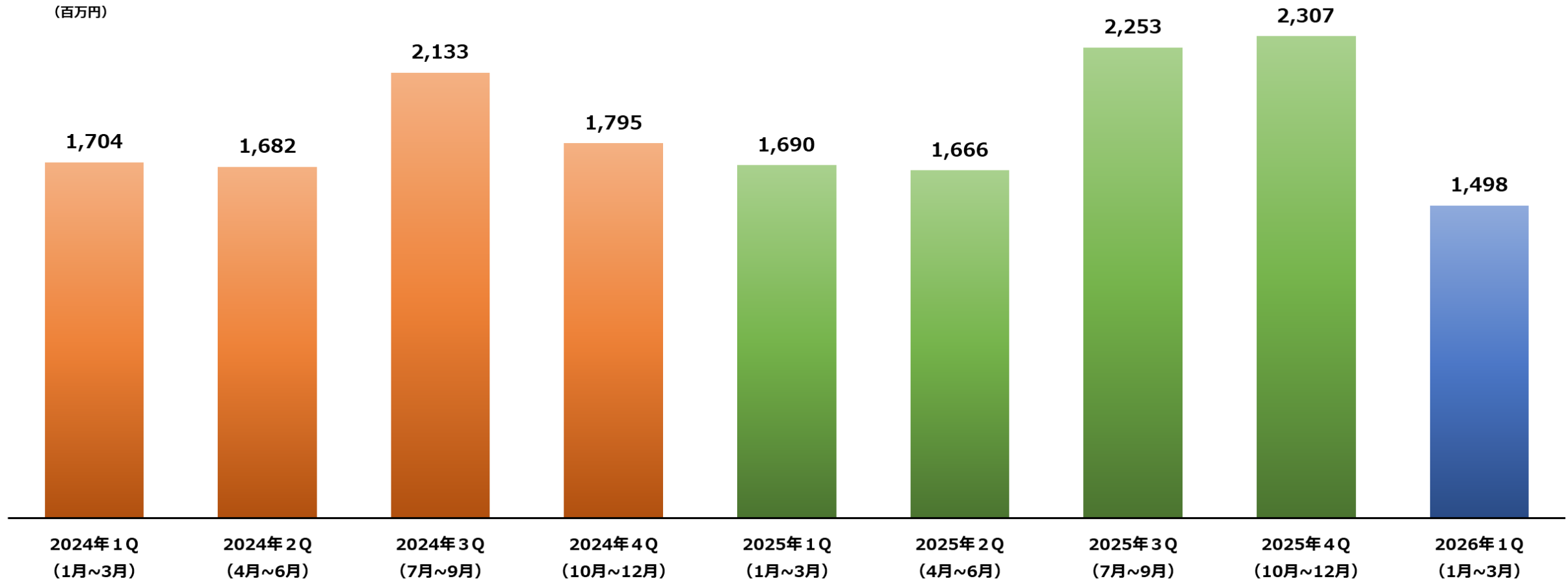
✓ 2026年第1四半期期間は国内外の観光需要を取込み、ホテル事業やコントラクト事業が増益となったものの、外食事業や食品事業における費用増や持分法利益の減少を受けて、対前年同四半期期間で経常利益は減益

(百万円)



Ⅱ-3. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2026年第1四半期期間（1月～3月）の経常利益は対前年同四半期期間で減益
- ✓ 前年4月以降の米価上昇などによる原材料費上昇や海外事業を中心とした出店費用の計上、持分法利益の減少などが影響



Ⅱ-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

- ✓ 食肉（米国産牛肉・ブラジル産チキンなど）の仕入価格が大幅に上昇
- ✓ 第2四半期以降についても、米国産牛肉等の仕入価格は高止まりする見通し
- ✓ 現時点で、中東情勢の緊迫化による影響は未反映

	第1四半期 (実績)	第2四半期以降 (見込)	2026年通期 (見込)
原材料	+ 7 億円	+ 15 億円	+ 22 億円
電気・ガス	△ 1 億円	+ 3 億円	+ 2 億円
影響額計	+ 6 億円	+ 18 億円	+ 24 億円

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

1. 原油価格上昇によるコストアップ

- ✓ 包材（テイクアウト容器・食材スタンバイ容器など）、資材（ホテルユニットバスなど）の価格高騰
- ✓ 水道光熱費や物流費などの上昇

2. 消費マインドの低下による売上高、来客数の減少

- ✓ 物価高騰による消費活動の停滞
- ✓ 国内外の旅行者の減少
- ✓ ガソリン価格の高騰による自動車での移動控え、燃油サーチャージ上昇を受けた航空需要の停滞

3. 包材や資材の供給制約

【今後の対応】

現下の中東情勢については不確実性が高く、現時点では、今期業績に及ぼす金額的影響を算定しておりませんが、今後の状況を注視しながら、原材料費等の経費の変動に対しては、効率化を通じた費用低減や販売価格への反映等の必要な対応を行ってまいります。また、開示すべき事項が生じた場合は速やかにお知らせいたします。

Ⅱ-6. バランスシート

- ✓ 2026年3月末時点の総資産は1,327億円、前期末に対して△69億円の減少、自己資本比率は40.9%、固定長期適合率は98.9%
- ✓ 借入金の返済や法人税等の納付に伴い、現金及び預金が減少し、資産ならびに負債が減少

(単位：百万円)

	2025年度		2026年度	当第1四半期 増減額		2025年度		2026年度	当第1四半期 増減額
	3月末	期末	3月末			3月末	3月末	期末	
流動資産	39,677	36,974	30,079	△6,894	負債	81,460	84,281	77,998	△6,283
(うち、現金及び預金)	24,024	19,554	14,463	△5,090	(うち、借入金)	(27,475)	(26,500)	(23,525)	(△2,975)
固定資産	91,349	102,789	102,712	△77	(うち、リース債務)	(27,547)	(26,964)	(26,357)	(△607)
有形固定資産	50,139	52,365	52,104	△261	純資産	49,565	55,481	54,793	△688
(うち、リース資産)	(19,369)	(19,278)	(18,812)	(△466)	(うち、自己資本)	(49,341)	(54,725)	(54,289)	(△435)
無形固定資産	16,647	22,293	21,990	△302	投資その他の資産	24,561	28,129	28,616	+486
(うち、のれん)	(4,862)	(8,769)	(8,648)	(△120)	資産合計	131,026	139,763	132,792	△6,971
(うち、施設運営権、顧客関連資産)	(10,498)	(12,119)	(11,936)	(△182)	負債純資産合計	131,026	139,763	132,792	△6,971

(参考)

(参考)

固定長期適合率	91.4%	96.4%	98.9%	+2.5%	自己資本比率	37.7%	39.2%	40.9%	+1.7%
---------	-------	-------	--------------	-------	--------	-------	-------	--------------	-------

- ✓ 対前期比較で、営業CFは法人税等の納付額が増加しマイナス、投資CFは設備投資の減少によりプラス、財務CFは前期の借入金収入の反動によりマイナス
- ✓ キャッシュフロー合計は△50億円、対前年同期比較で97億円のマイナス

(単位：百万円)

	2025年12月期 第1四半期	2026年12月期 第1四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	3,751	2,048	△1,702
投資キャッシュ・フロー	△2,506	△ 1,542	+964
（うち、有形/無形固定資産取得支出）	(△2,510)	(△ 1,501)	(+1,008)
（うち、関係会社株式取得支出）	(0)	(0)	(+0)
財務キャッシュ・フロー	3,445	△ 5,594	△9,039
（うち、借入金収支）	(5,775)	(△ 2,975)	(△8,750)
（うち、配当金支払）	(△1,591)	(△ 1,740)	(△149)
キャッシュ・フロー合計	4,689	△ 5,088	△9,778

Ⅱ-8. セグメント別損益

- ✓ ホテル事業は稼働率、純客室単価（ADR）ともに前年同四半期期間から伸長し、増収増益
- ✓ コントラクト事業は各事業ラインでの収支改善が進み、減収ながら増益
- ✓ 外食事業は国内外の既存店が堅調に推移し増収となったものの、各種コストの上昇などにより減益

（単位：百万円）

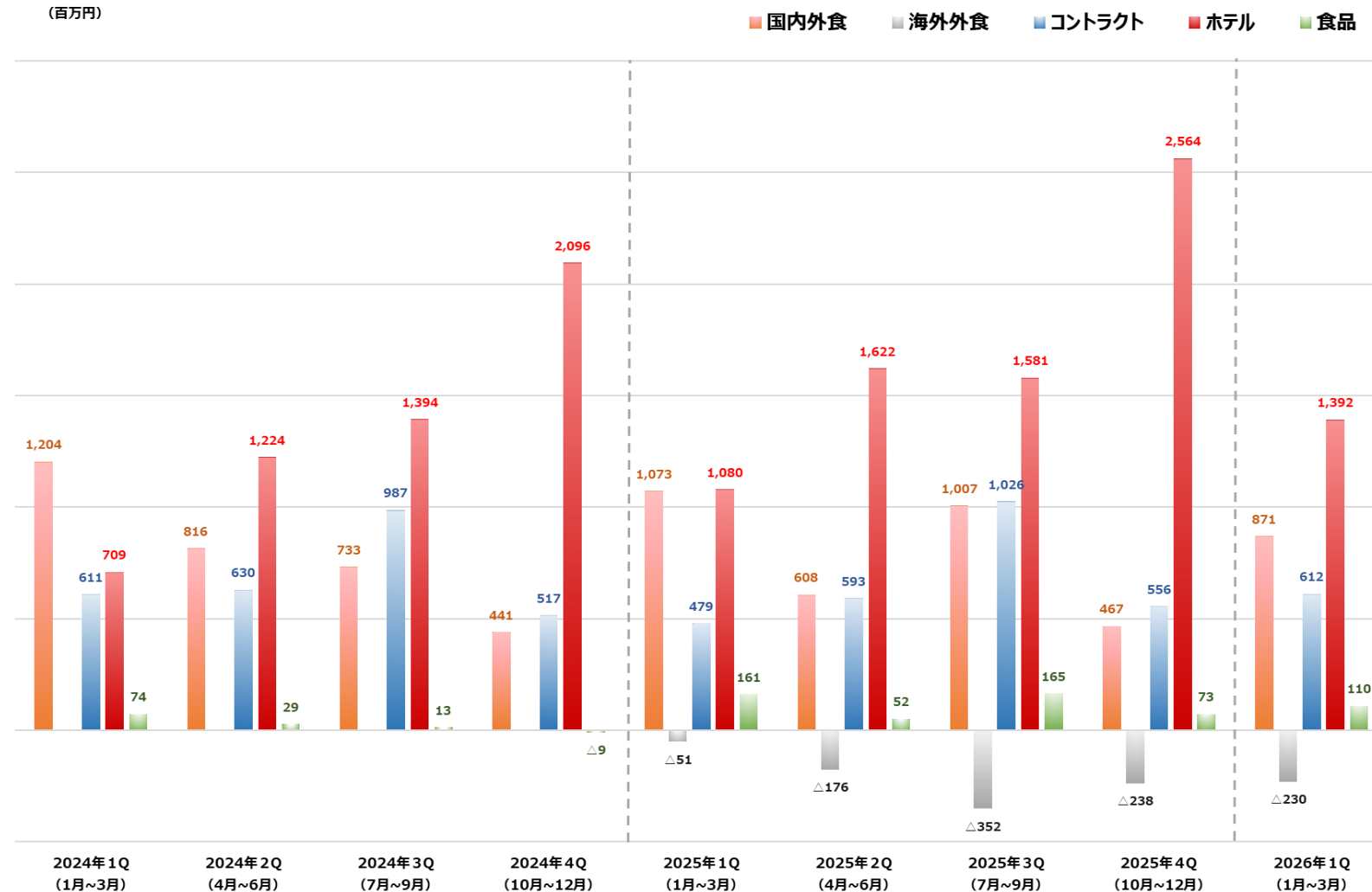
	2025年12月期 第1四半期		2026年12月期 第1四半期		前期比較				2026年12月期 通期計画		対通期計画	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高		経常利益		売上高	経常利益	売上高 (進捗率)	経常利益 (進捗率)
					増減	(増減率)	増減	(増減率)				
外食事業	16,082	1,021	16,938	640	+855	+5.3%	△381	△37.3%	72,300	4,000	23.4%	16.0%
（うち国内）	(15,935)	(1,138)	(16,720)	(871)	(+785)	+4.9%	(△266)	△23.4%	(70,400)	(4,300)	(23.8%)	(20.3%)
（うち海外）	(147)	(△116)	(217)	(△230)	(+70)	+47.7%	(△114)	(-)	(1,900)	(△300)	(11.4%)	(-)
コントラクト事業	12,314	479	12,222	612	△91	△0.7%	+133	+27.8%	53,000	2,900	23.1%	21.1%
ホテル事業	9,164	1,080	10,135	1,392	+971	+10.6%	+311	+28.9%	43,800	7,100	23.1%	19.6%
食品事業	3,009	161	3,477	110	+467	+15.5%	△51	△31.8%	15,400	200	22.6%	55.0%
その他事業	78	249	86	111	+8	+11.2%	△138	△55.4%	400	900	21.5%	12.3%
セグメント間相殺	△2,296	-	△2,275	-	+21	-	-	-	△10,100	-	-	-
全社部門	-	△1,303	-	△1,368	-	-	△65	-	-	△6,300	-	-
合計	38,351	1,690	40,585	1,498	+2,233	+5.8%	△191	△11.3%	174,800	8,800	23.2%	17.0%

（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おります。

Ⅱ-9. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 第1四半期期間（1月～3月）は国内外の観光需要を取り込み、ホテル事業の経常利益が大幅に伸長、事業所内等の収支改善が寄与し、コントラクト事業も対前年同四半期期間で増益
- ✓ 国内外食は各種コストの上昇により減益、海外外食は新規出店費用を計上



Ⅱ-10. 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」「高速道路」などが増収増益
- ✓ 外食事業では、「ロイヤルホスト」は販管費の増加などにより増収減益、「てんや」は客単価の上昇により増収増益、「その他外食」は海外での開業費用等を含み増収減益

(単位：百万円)

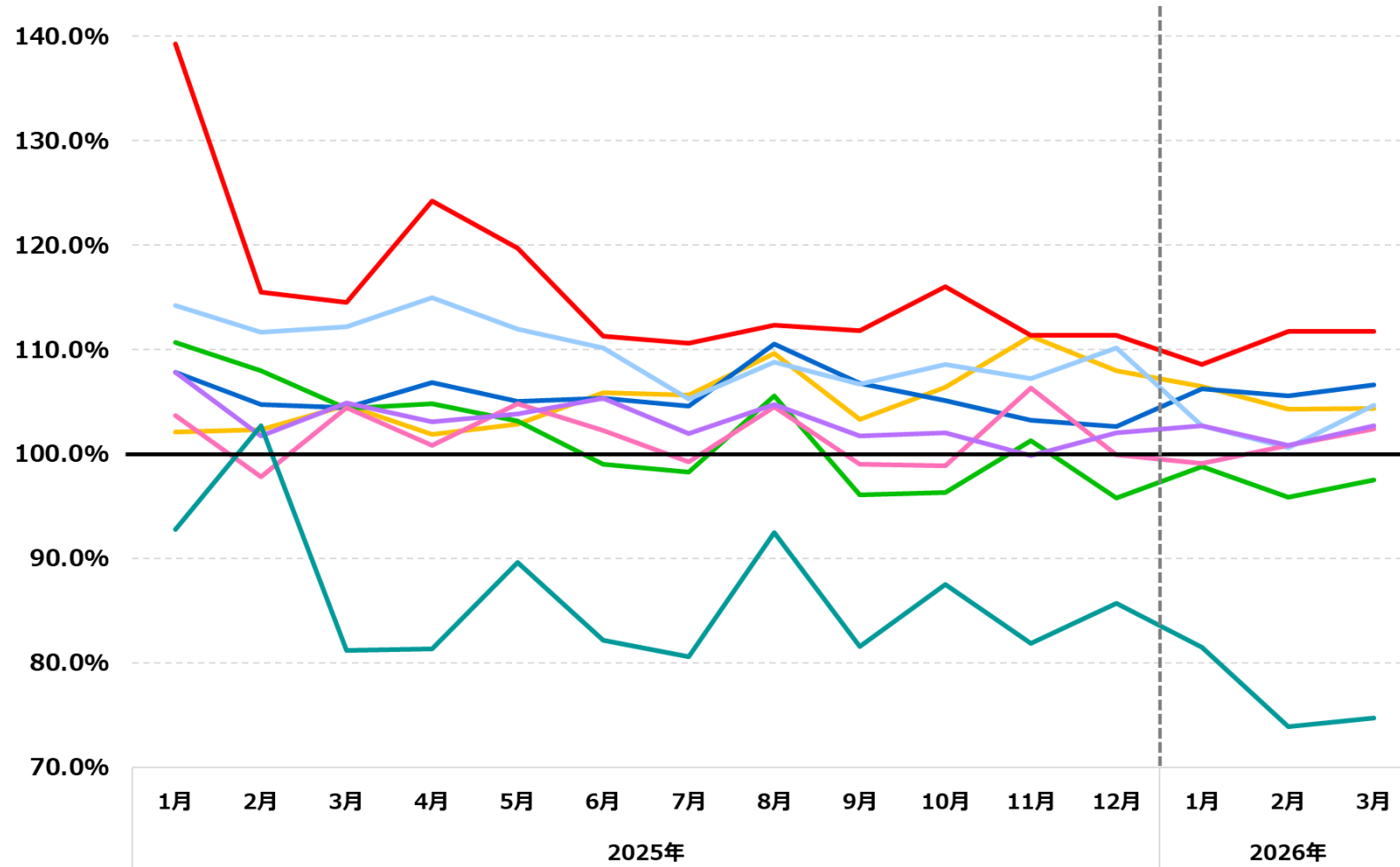
		2025年12月期 第1四半期		2026年12月期 第1四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	10,931	1,082	11,215	773	+284	△308
	てんや	2,918	174	3,129	184	+211	+10
	その他外食	2,233	△10	2,593	△156	+359	△145
	外食本部	0	△223	0	△160	+0	+62
	(うち海外)	(147)	(△116)	(217)	(△230)	+70	△114
	計	16,082	1,021	16,938	640	+855	△381
コントラクト事業	空港ターミナル	2,899	315	3,060	321	+160	+5
	高速道路	5,888	211	6,005	220	+117	+8
	事業所内等	2,537	67	2,369	141	△167	+73
	エンターテインメント施設内	989	111	786	84	△202	△26
	コントラクト本部	0	△226	0	△154	+0	+71
	計	12,314	479	12,222	612	△91	+133
ホテル事業	リッチモンドホテル	9,164	1,293	10,135	1,600	+971	+307
	ホテル本部	0	△212	0	△207	+0	+4
	計	9,164	1,080	10,135	1,392	+971	+311
食品事業	工場・購買物流ほか	3,009	233	3,477	196	+467	△36
	食品本部	0	△71	0	△86	+0	△14
	計	3,009	161	3,477	110	+467	△51

(注1) その他外食には海外子会社の売上高および経常損益、持分法適用会社の持分法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持分法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おります。

Ⅱ-11. 既存店売上高前年比推移

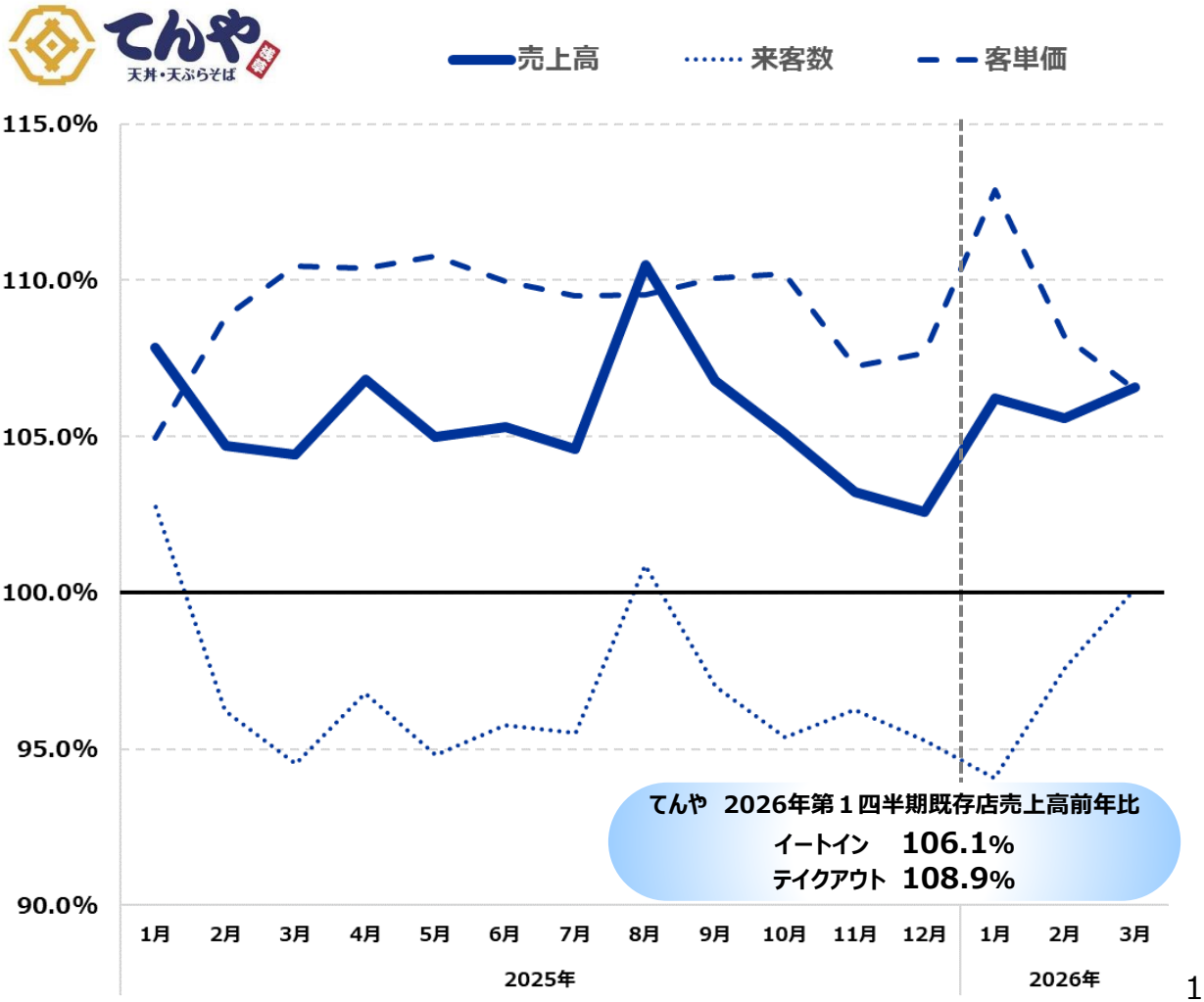
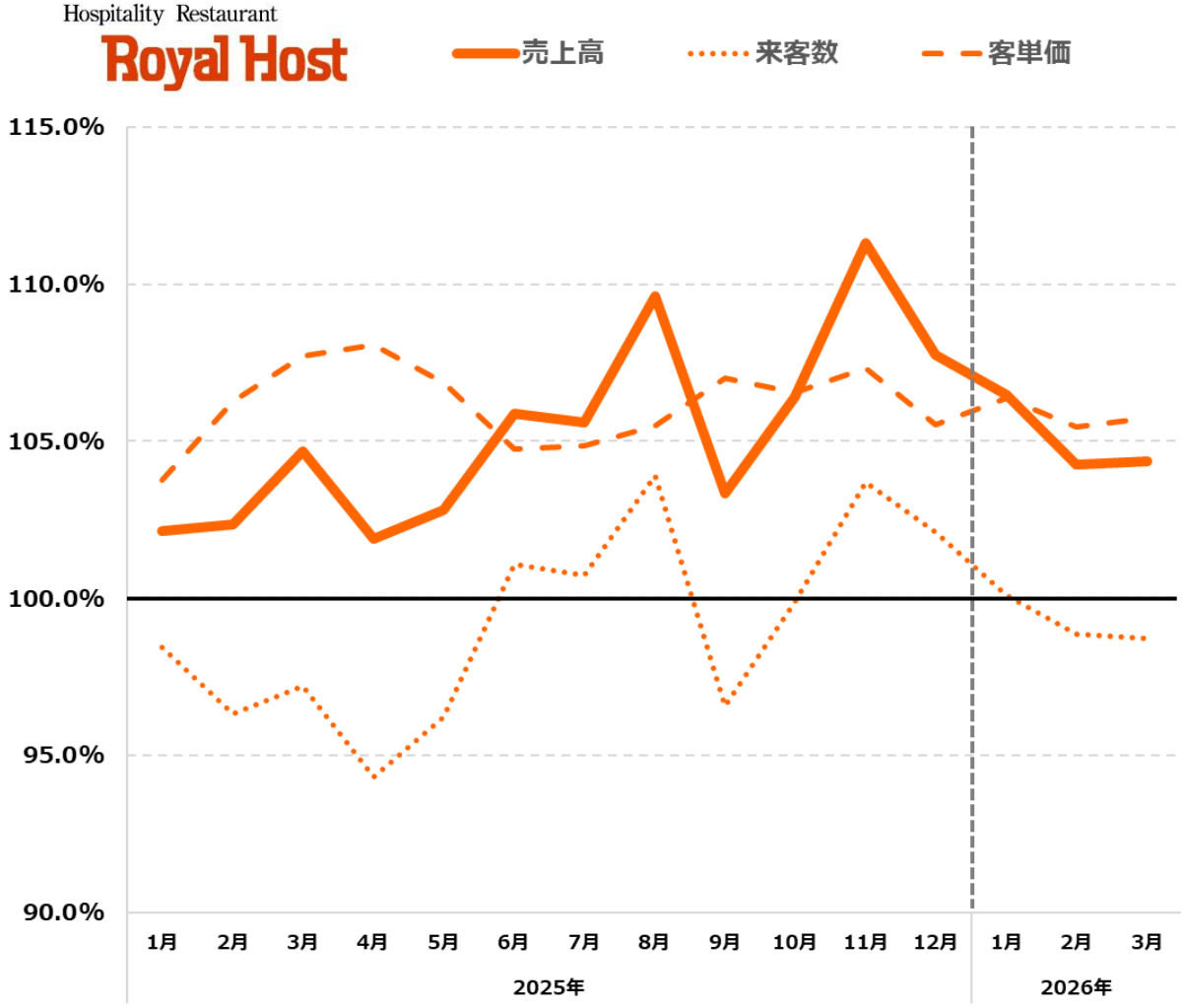
- ✓ 国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」が引き続き、好調に推移
- ✓ 「てんや」は61ヶ月連続（2021年3月以降）「ロイヤルホスト」は20ヶ月連続（2024年8月以降）で前年の水準を超過
- ✓ 「エンターテインメント施設内」は中国からの団体客の減少により低調な推移



	1月	2月	3月
リッチモンドホテル	108.6%	111.8%	111.7%
てんや	106.2%	105.6%	106.6%
空港ターミナル	102.7%	100.6%	104.7%
ロイヤルホスト	106.5%	104.3%	104.4%
事業所内	102.7%	100.8%	102.7%
高速道路	99.1%	100.9%	102.4%
その他外食	98.8%	95.9%	97.5%
エンターテインメント施設内	81.5%	73.8%	74.7%

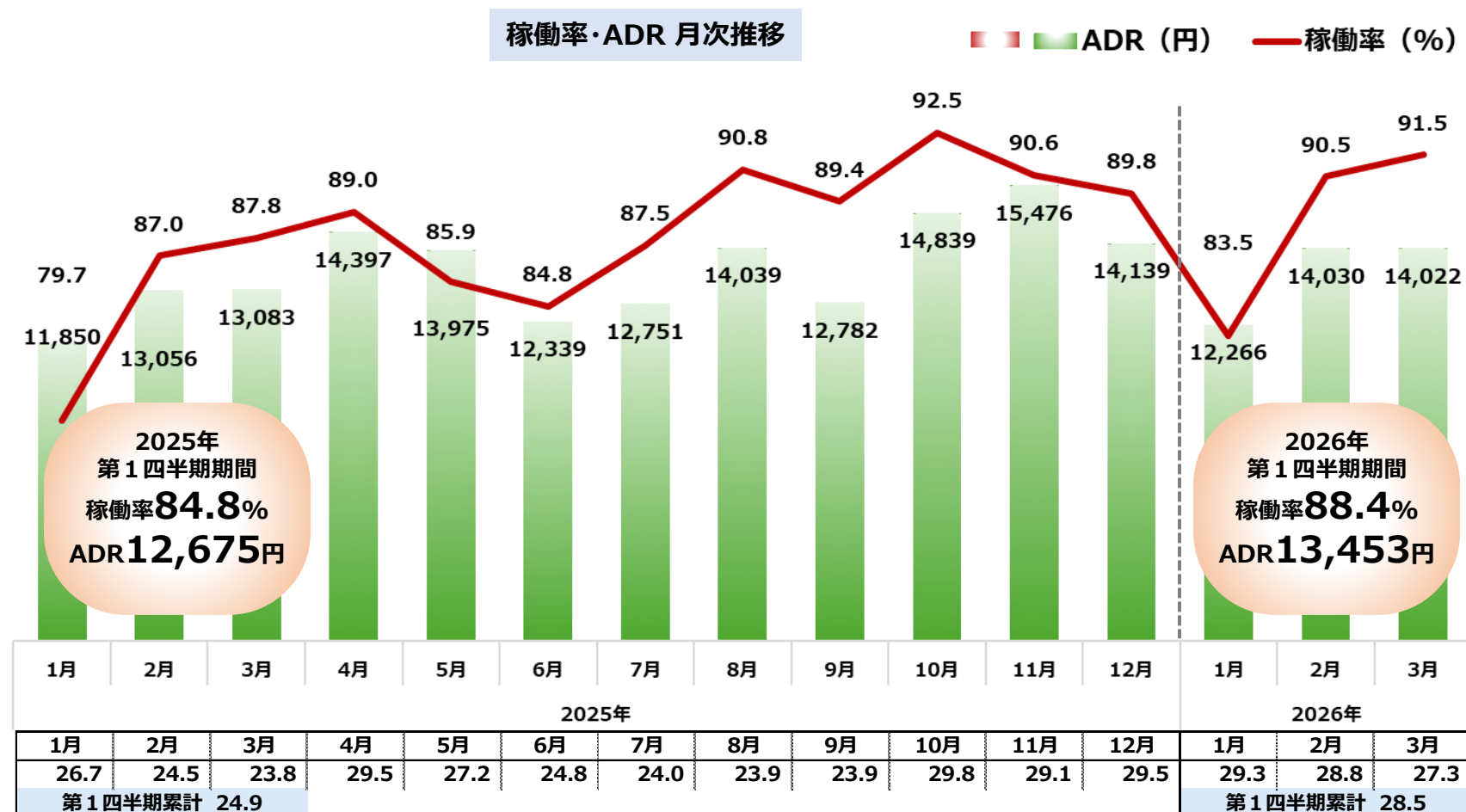
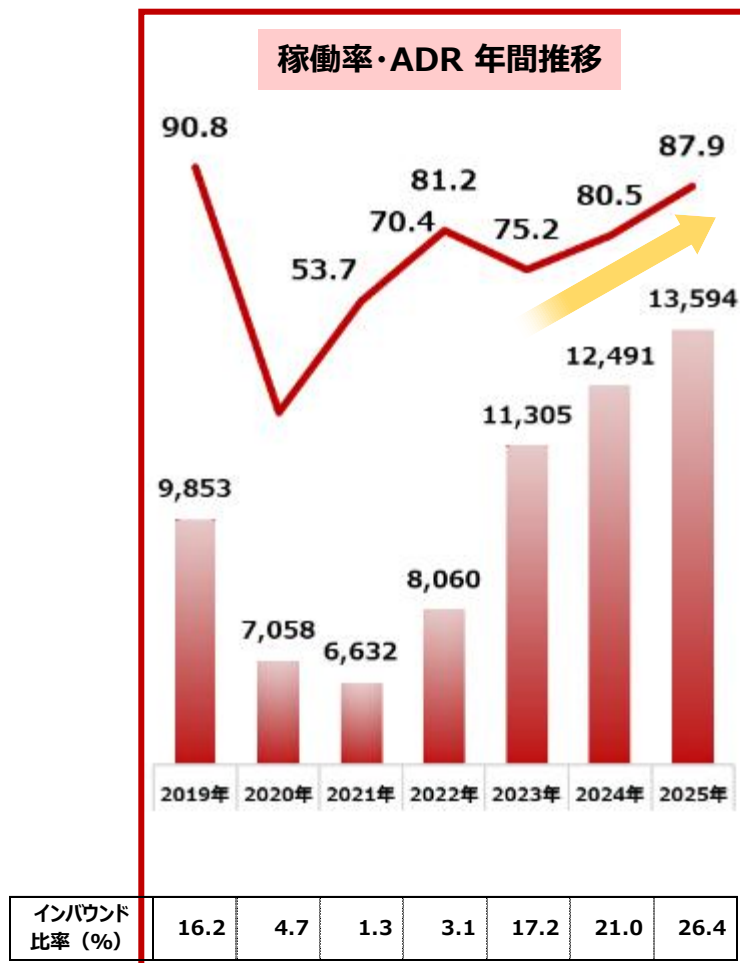
Ⅱ-12. ロイヤルホスト・てんや 既存店前年比推移

- ✓ ロイヤルホストは2月にグランドメニュー改訂を実施し、客単価は対前年で+5%程度の伸長、天候や曜日配列による変動はあるものの、来客数は概ね前年並みで推移
- ✓ てんやは昨年12月のメニュー改訂以降、客単価が上昇、テイクアウトの回復を受けて、来客数も上昇傾向



Ⅱ-13. 直営ホテル客室稼働率・純客室単価推移

- ✓ 第1四半期期間の直営ホテル全体の稼働率は88.4%、純客室単価（ADR）は13,453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+3.6ポイント、純客室単価（ADR）が+778円の伸長
- ✓ 引き続き、中国からの日本への渡航自粛が続くものの影響は限定的、他国・他地域からの需要は堅調



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

目次

- I サマリ
 - II 2026年12月期第1四半期 実績報告
 - III 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
 - IV 成長事業進捗報告
 - 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

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
(26.6%)

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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">✓ 成長領域での事業展開✓ グローバル人材の採用・育成	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">・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	<ul style="list-style-type: none">✓ 多様性やチャレンジが尊重される企業風土への変革	<ul style="list-style-type: none">・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)

ブランド連動による「Good JAPAN」企画で高付加価値商品戦略を推進



「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。

2026年春は、「北海道の恵み」をテーマに、4ブランド連動で企画開催

《使用食材一例》

- ✓ ロイヤルホスト・・・北海道産時鮭、真鱈、あさり、いくら、きたあかり、玉ねぎ、山わさび、ハスカップ
- ✓ てんや・・・・・・宗八カレー、帆立、とかちマッシュ、ゆめの大地
- ✓ シズラー・・・・・・須田農場 熟成じゃがいも、恋するマロン かぼちゃ、拓鐵キノコタン 原木しいたけ
- ✓ シェーキーズ・・・・ちゃんちゃん焼き・ジンギスカン鍋・札幌名物の味噌ラーメンを表現したピザ

Hospitality Restaurant

Royal Host



ロイヤルホストフェア
年間で4回実施予定



てんや季節キャンペーン
年間で6回実施予定



シズラーフェア
年間で4回実施予定



シェーキーズフェア
年間で5回実施予定

グランドメニュー改訂により、新たなラインアップの「選ぶ楽しさ」を提供

Hospitality Restaurant

Royal Host

2026年
2月～

- ✓ 定番『黒×黒ハンバーグ』のコンビネーションメニューが2品登場
 →『ロイヤルオムライス（ビーフシチュー） with 黒×黒ハンバーグ』、
 『黒×黒ハンバーグ & スパイシーチキン ブラウンバターソース目玉焼き付』
- ✓ お客様の声により、2品がさらに美味しくなって復活
 →『ケールサラダ～グリーンゴッデスドレッシング～』、『ロイヤルの白玉クリームあんみつ』
- ✓ ブラックファスト限定メニューとして、『エッグベネディクトパンケーキ』も登場



2026年
4月～

- ✓ 2009年9月に誕生して18年目を迎える定番メニュー『黒×黒ハンバーグ』を刷新
 ハンバーグの粗挽き感がアップ・伝統のソースにより合う味わいに進化
- ✓ 『ロイヤルホストハンバーグ』が新登場
 牛肉の力強い赤身の旨みに、豚肉特有の柔らかさと甘み・コクをプラス



2025年
12月～



お客様の声により
『海鮮かき揚げ天丼』
が定番商品に復活！



商品名を『天丼』から
『てんやの天丼』に変更し
てんやの名前を背負う
王道な天丼としてリニューアル！
※「きす」は1尾の開きを使用



お持ち帰りメニューで人気商品の
『鶏と舞茸の天丼』が店内メニュー
としてグランドメニューに仲間入り！



『オールスター天丼』10代目は、
定番人気の「海老」「いか」
「まいたけ」「れんこん」「なす」に、
しっかりと身に旨みが詰まった
人気の「とり天」が加わりました！



『てんやの天ぷらと蕎麦そば(冷)』



『オールスター天ぷらと蕎麦そば(冷)』



2025年2月にすべてのそばを『蕎麦そば』に変更し、同年12月からすべての
麺メニューのつゆを見直し、素材の個性を引き立てる味に進化しました！

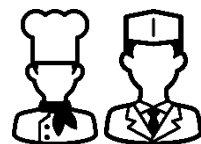
高集客立地へのマルチブランド展開を加速

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

主カブランドに加え、専門性の高い新業態を立地に合わせて投入

中計目標（2025年～2027年）

国内
出店数

直営：19店舗 FC：10店舗

2025年 国内出店実績 （直営14店舗・FC 1店舗）

Hospitality Restaurant

Royal Host

- 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



- 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)



- 新宿東宝ビル店
- 新宿三井ビル店

専門店

- Tiki's Tokyo
- THE CONTINENTAL ROYAL & Goh

- Royal Garden Cafe うめきた店
- ビアポート（キリンビール横浜工場内）
- コスタコーヒー 武蔵小杉店/桜新町店

2026年 国内出店計画 （直営27店舗・FC 1店舗）

その他物件も順次獲得・出店予定

Hospitality Restaurant

Royal Host

- ロイヤルホスト那覇国際通り店（4/3）
- 「ホテルモントレ ラ・スール那覇」2階に出店



▲ 朝食ビュッフェではご当地メニューを提供

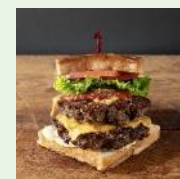
- ロイヤルホスト大分空港店（4/24）
詳細は、コントラクト事業ページに記載
- ロイヤルホストイオン八王子滝山店（6/26予定）



- シズラー大井町トラックス店（3/28）
- 大井町駅直結の複合商業施設に出店



- JB's TOKYOセブンパークアリオ柏店（4/21）
- 年内に関東圏内の商業施設に他3店舗出店予定



- ミセスエリザベスマフィン
- 南町田グランベリーパーク店（4/24）



- Standard Coffee
- 門司港店（7/24予定）

開業予定のリゾートホテル（門司港レトロ）に出店予定

■ STAND T -HAKATA- STAND T

夏頃に開業予定の複合ビル

「西日本シティビル」（博多駅前）に出店予定

毎年恒例・夏季限定ビアガーデンにおいて、さらにアップデートしたメニューで営業スタート



■ **森のビアガーデン** (4/22～9/30)
@明治神宮外苑

～2025年

樽ごと冷やせるプレハブ型冷蔵庫直結ビールサーバー・サワーサーバー、冷たさを保つ「魔法のジョッキ」、冷却装置「クールミスト Line®」の設置、クラフトビール4種類「豊潤ラガー 496」、「シルクエール 白」、「JAPAN エール 香」、「ジャズベリー」を提供

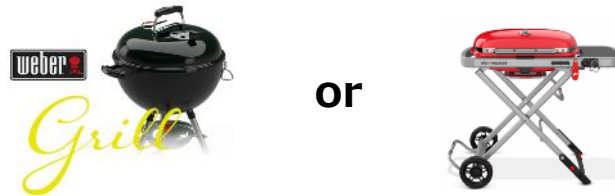
2026年

アメリカンBBQの生みの親であり、蓋付きグリルのパイオニアともいえる「Weber」社のグリルと、最大6名までお楽しみいただけるタープテント設置エリアを導入。3年ぶりに入口正面に構える滝も稼動初めて発泡酒2種類「のどく(生)」「淡麗極上(生)」を提供



■ **グリルテラス日本橋** (4/15～10/25)
@日本橋三越本店 本館 屋上ビアガーデン

「Weber」社の炭グリルに加えて、今年からガスグリルが選択可能に！コース料理に加えて、アラカルトメニューもお客様の声に応じてリニューアル



お好みで選べるBBQ 炭グリル / ガスグリル



レギュラーコース 飲み放題込み
大人 炭/3時間 7,920円
ガス/2時間～ 6,920円～

US サウロイン / ホークベリー BBQ マリネ / ペリペリチキン ナチョス(ディップソース) / ハワイ風焼き枝豆 焼きロメインレタス / 5種のグリル野菜 / ビタパン



スペシャルコース 飲み放題込み
大人 炭/3時間 10,010円
ガス/2時間～ 9,460円～

黒毛和牛サーロイン / ホークベリー BBQ マリネ / ペリペリチキン / ソフトシェルシュリンプ / ソフトシェルクラブ / ナチョス(ディップソース) / ハワイ風焼き枝豆 / 焼きロメインレタス / 5種のグリル野菜 / ビタパン / リンゴのシブースト



■ **シズラーお台場BBQテラス** (4/28～10/31)
@シズラーアクアシティお台場店



BBQプラン各種 ※ご注文は3名様より承ります。	
<p>お肉を楽しみたい方</p> <p>TRIPLE MEAT PLATE シーフードプレート</p> <p>サラダバー付き1名様 ¥6,819 (税込¥7,500)</p> <p>リブロースステーキ(150g×2割)、 みつほ焼もも肉(140g×2割)、 ホムチヨウ(1割)、ペイダボナト(1割)、 野菜盛り合わせ(お好み自由)、 サラダバー、チーズトースト付</p> <p>※お肉内容及び写真は3名様分です。</p>	<p>シーフードを楽しみたい方</p> <p>SEAFOOD PLATE シーフードプレート</p> <p>サラダバー付き1名様 ¥6,819 (税込¥7,500)</p> <p>帆立貝類(1割)、シュリンプ(4割)、 ロブスター(2割)、サーモン(100g×1割)、 ペイダボナト(1割)、 野菜盛り合わせ(お好み自由)、 サラダバー、チーズトースト付</p> <p>※お肉内容及び写真は3名様分です。</p>
<p>お肉もシーフードも両方楽しみたい方</p> <p>SURF & TURF PLATE サーフ&ターフプレート</p> <p>サラダバー付き1名様 ¥8,182 (税込¥9,000)</p> <p>リブロースステーキ(150g×2割)、ラムチョップ(2割)、 帆立貝類(1割)、シュリンプ(4割)、ロブスター(2割)、 ペイダボナト(1割)、野菜盛り合わせ(お好み自由)、 サラダバー、チーズトースト付</p> <p>※お肉内容及び写真は3名様分です。</p>	<p>飲み放題プラン (2時間制)</p> <p>¥2,000 (税込¥2,200)</p> <p>詳しくは お台場店 スタッフへ</p> <p>※写真はイメージです。※ogram画像は掲載前のもので、 チャイルドサラダバー(7歳～12歳) ¥1,790 (税込¥1,969) キッズサラダバー(3歳～6歳) ¥1,110 (税込¥1,221)</p>

「Weber」社のBBQグリルで「本格炭火BBQ」と「シズラープレミアムサラダバー」を都会の絶景とともに提供

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

Hospitality Restaurant

Royal Host 既存店の改装による滞在価値の向上・リスク対策

改装実績 **16店舗** ※5月14日時点 含改装中店舗

■ロイヤルホスト板橋店 (3/11)

▼新デザイン改装を実施



■ロイヤルホスト松本渚店 (4/10)



売上高
前年比
110%超

EBITDA
前年比
140%超

(2026年
1月～2月
改装店舗
3月実績)

改装内容	2024年	2025年	2026年
リスク対策改装（屋根・天井老朽化対策）	29店舗	23店舗	継続実施
RBC改装（ロイヤルビバレッジカウンター）	45店舗	36店舗	

てんや リブランディング改装の継続

改装実績 **5店舗** ※5月14日時点 含改装中店舗

■てんや銀座店 (3/3)



■てんや荻窪店 (4/22)



**2026年も
リブランディング改装を継続実施予定**

空港ターミナルやスポーツ施設における面展開の推進、新規拠点への出店



空港店舗

13拠点 45店舗

■ ロイヤルホスト大分空港店（4/24）

空港13拠点目となる大分空港における面展開

→大分空港内3店舗目（①セブンイレブン ②Standard Coffee ③ロイヤルホスト）

大阪・関西万博で使用したテーブルやベンチシート、スタンドライトを活用



高速道路店舗

受託拠点数としてはNo.1を維持

22拠点



ホテル内レストラン運営受託

■ 他社ホテル内のレストラン運営を受託予定（6/1予定）

福島県双葉町に6月開業のホテルFUTATABI FUTABA FUKUSHIMAにおいて、バンケット・レストランの一部業務を受託



スポーツ&コンベンション施設

15拠点

■ 横浜スタジアム 直営売店（3/14）

球場施設としては6拠点目の展開
直営売店の運営受託を開始



■ 楽天モバイル最強パーク宮城 選手食堂（2/25）

既存拠点における面展開として
選手食堂の運営を新たに受託



▲楽天モバイル最強パーク宮城
既存店舗「東北HERO'S CAFE」



エンターテインメント施設内

2拠点



ヘルスケア

13店舗



百貨店内レストラン等

17店舗

※拠点数・店舗数は2026年5月14日時点情報

客室・レストラン・共用部の改装による宿泊体験価値の向上



館内レストランのリニューアルによる滞在価値の向上

■ リッチモンドホテル青森レストラン (4/10)

- ✓ リッチモンドホテルにおける25店舗目の直営レストランとしてオープン
- ✓ 青森の名物料理「貝焼き味噌」など、お客様ご自身で仕上げる小鍋仕立ての料理をご用意
- ✓ ライブキッチンにて十三湖産しじみを使用した「しじみラーメン」や津軽地方に伝わる名物料理「いがめんち」、季節の食材を使用した「天ぷら」を出来立てでご提供



客室・共用部の改装による宿泊体験価値の向上

■ リッチモンドホテル那覇久茂地 (7/12予定)

- ✓ 全客室を禁煙室に変更するほか、共用部の改装と空調更新を実施
- ✓ 「新しさ×清潔感×高級感」を視覚的に訴求できる意匠へ

THE BASEMENT

■ THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi (2025/4/18 ※1号店)



開業以降累計稼働率

85%超

(2025年4月～
2026年3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

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

Royal Host
Deli

新ブランド「Royal Host Deli」誕生

2025年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”で「普段を、豊かに」することを目的に誕生し、現在はECサイト・実店舗にて販売中

外部パートナーとの共創による食物販事業の拡大



シュガーバターの木ソフトクリーム
ロイヤルのスイートポテト風



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



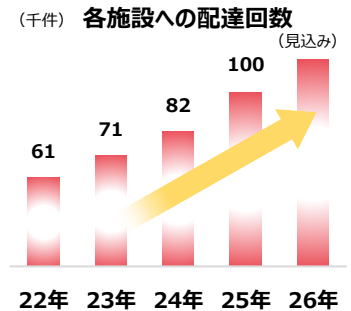
たびスル

おやつを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、施設利用者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

2025年8月 たびスル株式会社の株式取得（完全子会社化）

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）
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



SCMデジタル基盤改革推進

「目指す姿」 需要予測エンジンを活用し、需要に適した在庫状況へ

店舗自動発注を迅速に定着させ、店舗における実績とオープンデータを駆使した
需要予測エンジンを活用し、店舗・物流センター（倉庫）・工場において、
需要とマッチした最適な在庫状態を実現する

- ✓ Phase 1（～2026年1Q）……HANZO店舗自動発注の発注採用率向上による精度向上
- ✓ Phase 2・3（2026年2Q～）……HANZOデマンドマネジメント・HANZO倉庫自動補充

現状・課題感

工場
(製造)

- ・担当者の感覚で作成された生産計画
- ・出庫予定が立たず、工場倉庫で発生する滞留在庫
- ・物流コストが高中で、配送頻度にばらつきがある

物流
センター
(倉庫)

- ・店舗への出荷目途が立たない滞留在庫の発生
- ・急な店舗要求（イベント時など）による欠品発生
- ・緊急配送などによる余分な物流コストの発生

店舗

- ・過剰発注による店舗在庫量増、食材ロスの発生
- ・発注作業の煩雑化による店舗作業の生産性低下
- ・担当者の匙加減による店舗間でのばらつき

目指す姿

- ・需要を考慮した**無駄のない生産計画**
- ・過剰在庫もなく、欠品もない**最適な工場在庫**
- ・工場から物流センターへの配送頻度が最適化
- ・工場での余分なコストを削減し、**原価低減**

- ・店舗の需要状況とマッチしたサプライヤー供給
- ・過剰在庫もなく、欠品もない**最適な倉庫在庫**
- ・物流センターから店舗への配送頻度が最適化
- ・物流での余分なコストを削減し、**店舗PL良化**へ

- ・お客様**需要にマッチした店舗在庫状況**の実現
- ・過剰在庫がなく、店舗での**食材ロス削減**
- ・発注作業を少しでも楽にし店舗生産性を向上

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
社内向けブランディングを2026年春のR-セッション（従業員向け決算説明会&交流会）で実施中

➤ 個々のブランドの進化

ブランドガイドラインを元に、新しいブランドマネジメントのあり方の反映を開始
個性あふれる複数ブランドでのGood JAPAN北海道フェアの横断的な展開、ロイヤルホストの新デザインでの改装（板橋店）など実運用中

➤ 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開発は順調に進行中

「MyROYAL」と各ブランドとの連携予定時期（2026年4月末時点）

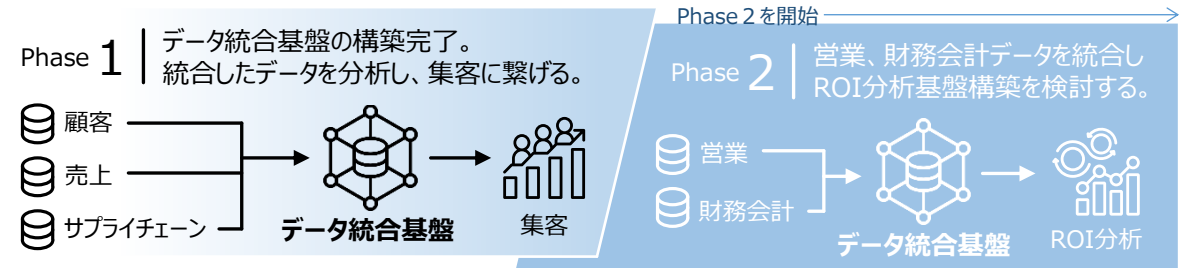
今中期経営計画期間



IT・テクノロジー

経営貢献：データ統合基盤

データ統合基盤の構築が完了。統合したデータを分析し、集客に繋げるPhase 1を開始、開発のPhase 2では営業・財務会計データを統合することで、ROI分析基盤構築の検討を開始。



ITガバナンス成熟化

グループ全体のITガバナンスを強化するため、データ・ベンダー管理業務の成熟化とIT投資プロセスの整備、およびそれらを支えるITコスト管理を整備中

データ・ベンダー管理業務の成熟化	IT投資プロセスの整備	ITコスト管理
グループ内IT資産の可視化(IT管理台帳によるデータ・ベンダーの管理)	投資判断の高度化/可視化(投資後に投資回収のモニタリングを実施) ※「データ統合基盤」で実証開始	予算管理、システム利用状況などを一元的に管理し、ITコストを説明可能にする

事業会社支援

現場の負担を減らすために、POS統合、新しい教育体系の確立、店舗管理システムの導入を進め、事業会社の経営支援を継続中

- 「POSシステム統合」プロジェクトの開始 → グループ内のシステム統一 → 利便性向上/事業会社を跨いだ従業員ローテーションの実現

- 「AIトレーナー」プロジェクトの開始 → 個人の指導力に依存しないAIによる接客ロールプレイング導入で新しい教育体系を確立 → 接客品質の改善・良化教育の標準化・効率化

- 店舗管理システム「Polaris」
 - 労務管理：シフト作成、ワークスケジュール作成 → 現場管理 → 従業員働き方改革
 - 販売管理：店舗の営業状況を簡単に視覚的に分析 → 現場管理 → 現場管理
 - 商品管理：食材単位でタイムリーなコスト管理 → 現場管理 → 現場管理

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



8店舗

(26/5/14時点)

点から「面」展開

✓ 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

➔ 2025年6店舗、2026年2店舗出店

- ①「THE ROYAL」 ②「博多いねや」 ③「炭火いねや」
- ④「焼肉いねや」 ⑤「ROLLいねや」 ⑥「ROLL&TEPPANいねや」
- ⑦「炭火いねや（2店舗目）」 ⑧「焼肉いねや（2店舗目）」

✓ 2026年内、さらに数店舗の出店を予定



1号店



2号店



3号店：炭火いねや



4号店：焼肉いねや

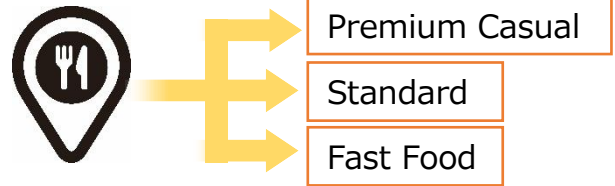


5号店



6号店

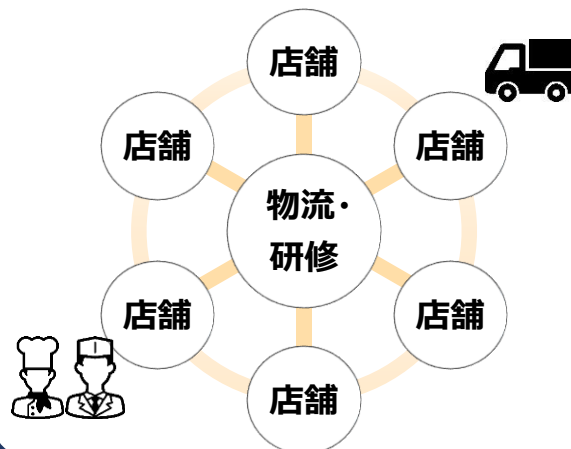
立地キック方式による最適化



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



7号店：炭火いねや (4/3)



8号店：焼肉いねや (4/13)



- 炭火いねや
 - ・1店舗目（3号店）：日本人街に出店
 - ・2店舗目（7号店）：ホーチミン最大の観光名所
ペンタイン市場の近くに出店。日本の居酒屋文化を発信

- 焼肉いねや
 - ・1店舗目（4号店）：個室でスタッフが丁寧に
焼く高級和牛焼肉店
 - ・2店舗目（8号店）：カルビ、ロース、ハラミ等を
炭火で焼いて食べる大衆焼肉店（Japanese BBQ）

シンガポール、ベトナムに次ぐ北米への挑戦と、インドネシアへのFCドミナント出店の加速



2店舗
(26/5/14時点)

- ✓ 2024年 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.) ※持分法適用会社
- ✓ 2025年12月 “寿司” を軸とした飲食店「SUSHI NIGIRIBA」を出店
- ✓ 2026年3月 2号店もカリフォルニア州に出店 → 今後も出店を計画
メニューなど、詳しくはホームページをご覧ください (<https://sushi-nigiriba.com/>)

SUSHI
NIGIRIBA

「SUSHI NIGIRIBA」
伝統的な赤酢シャリの江戸前寿司を提供
1～2号店は24席すべてカウンター形式



1号店：ハンティントンビーチ店



2号店：カルバーシティ店



- ✓ 2021年 双日社とシンガポールで合弁会社設立
- ✓ 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：18店舗体制 (26/5/14時点)
(フィリピン8店舗・香港4店舗・シンガポール2店舗・インドネシア4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
- 2025年2店舗出店し、2026年2店舗出店
- 2026年5月15日に5号店を出店予定



■ インドネシア3号店：TENYA Central Park (26/3/1) ▲写真左



■ インドネシア4号店：TENYA Living World Alam Sutera (26/3/15) ▲写真右

■ インドネシア5号店：TENYA PIK Avenue (26/5/15)

マテリアリティを一部見直し、より実効性のあるサステナビリティ戦略推進に向けて前進

マテリアリティ
の見直し

➤ **マテリアリティ（重要課題）の改定とKPIの見直し**
サステナビリティ戦略を実効的に推進するため**マテリアリティの体系およびKPIの見直しを実施**

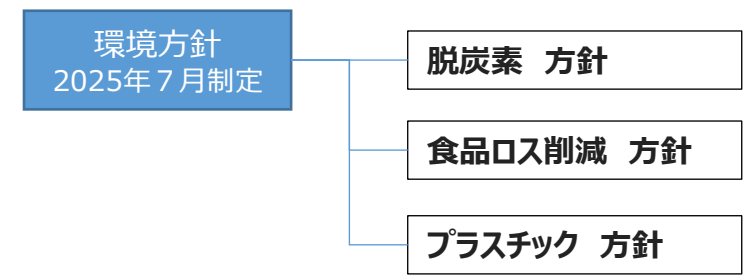
- 💡 **主な改定のポイント**
ESG体系への再編成：
構成を環境(E)、人財・社会(S)、ガバナンス(G)で再整理し、「食&ホスピタリティ」は「お客様」へ改定することで従業員が広く理解し活動が進展する体系へ見直し
- 新たなKPIの追加：**
「資源・環境」分野において、GHG排出量や食品ロス削減に加え、
外食産業として課題となっている**プラスチック削減**にアプローチするKPIを追加

📋 **マテリアリティと2027年度に向けた主な目標**

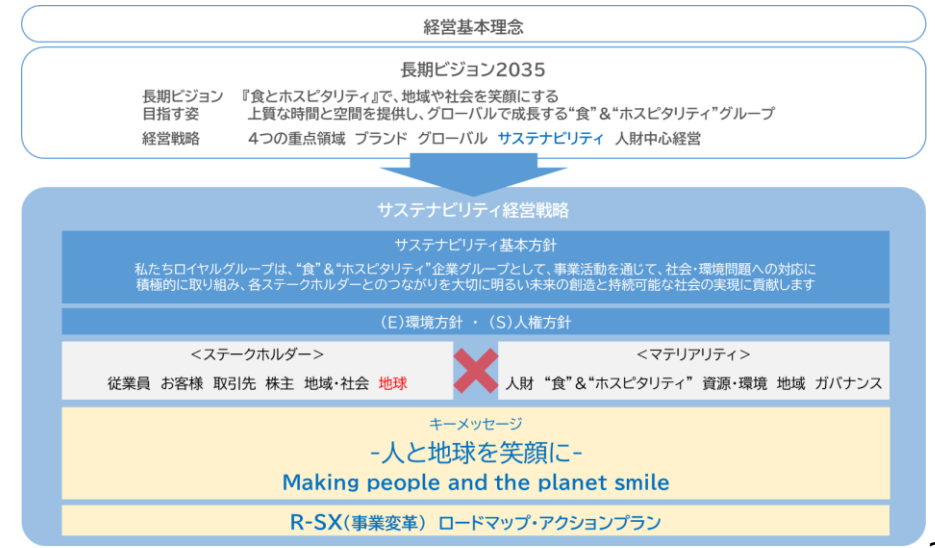
観点	マテリアリティ	2027年度の主要目標
環境(E)	資源・環境	<ul style="list-style-type: none"> ●GHG排出量36%削減 (Scope 1, 2/2013年度比) ●食品ロス15%削減 (2026年度比) ●脱プラスチックに向けた方向性策定 新設
社会(S)	人財	<ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職比率 25% ●離職率 6% ●障がい者雇用率 2.9%
	お客様	<ul style="list-style-type: none"> ●ISO認証制度の継続維持 ●顧客満足度評価の向上
	地域	<ul style="list-style-type: none"> ●地域貢献活動の仕組み構築
ガバナンス(G)	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●調達における人権方針・購買基本方針の実践 ●開示方針に基づいた開示戦略実践

資源
環境

➤ **上位概念・環境方針に基づいた個別方針の策定**
「脱炭素」「食品ロス削減」「プラスチック使用量削減」
各課題の個別方針策定を計画中
方針に基づいた環境負荷削減に向けた移行計画立案を後押しする



サステナビリティ戦略の全体像



地域になくてはならない企業を目指し、多様な活動を進展

地域
地球環境
と共に

EARTH HOUR への参加

➤ WWF EARTH HOUR2026

3月28日（土）WWFの活動「EARTH HOUR 2026」に参加

ロイヤルホスト、てんや、シズラー、ロイヤルガーデンカフェ、リッチモンドホテルなどから、**計9ブランド、36店舗が参加し**、バックヤードの消灯、看板や店内のライトダウンなどそれぞれのアクションで取り組みを実施



EARTH HOURとは

世界中で同じ日・同じ時刻に消灯することで、気候変動と生物多様性保全への意思を示すWWFのイベント。2007年のスタートから年々規模を拡大しながら実施しており、2026年3月28日午後8時30分、世界中の個人、地域社会、企業に対し、電気を消して「地球のための1時間をすごしましょう」と呼びかけます。
(WWFジャパン HPより)

地域と音楽がつながる場～100万人のクラシックライブ

➤ リッチモンドホテルプレミア京都四条

2月18日にホテルを地域に開かれた文化交流の場として活用することを目指し、プロの演奏家による「**100万人のクラシックライブ**」を開催

今後もホテル空間から生まれる新しい文化の取り組みを推進予定



メセナ活動

社会貢献

TABLE FOR TWO シルバーパートナー認定

➤ TABLE FOR TWOよりシルバーパートナーとして認定

2010年6月より、東京本部、東京食品工場、福岡食品工場、横浜トレーニングセンターにおいて、従業員向けにヘルシーメニューや自動販売機での対象ドリンクを導入し、**売上一部の寄付を継続**

2025年寄付総額：330,380円
アフリカの子供の給食
約16,519食分 相当

その結果、TABLE FOR TWOよりシルバーパートナーに認定いただきました。



災害備蓄品の寄贈

➤ 特定非営利活動法人セカンドハーベスト・ジャパン社を通じて非常食のパン・ごはんなどを寄贈

災害時備蓄品として整備される食料品は、幸いにも災害が発生せず使用されないまま賞味期限を迎えた場合、廃棄されることが一般的です。**当社では賞味期限を迎える半年ほど前にフードバンクへ寄贈することで、食品ロス削減と地域貢献を推進**

◀寄贈した品目▶

- ・災害用保存食（パン）：768食分
- ・災害用ごはん：1,680食分



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】 2026年4月入社 **87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



・ハノイ大学（ベトナム）での寄附講座とインターンシップを実施。グローバル人材育成の取り組みのひとつとして、今後も継続予定



D&Iの推進

【外国籍人材の定着をサポート】

- ・特定技能2号試験合格に向けた対策講座を開始
8名が2号試験に合格（外食）
- ・外国籍社員の比率 2025年 **18%**
- ・特定技能1号の受け入れが上限に達したため、定着に向けたサポートをより強化する必要性あり

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 2025年 **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
2025年 **20.4%**

2027年度目標
25%

組織風土の変革/労務環境の改善

【処遇の改善】

- ・2026年 ベースアップ+定期昇給 **5.2%**
(2023年 **6.8%**、2024年 **7.2%**、2025年 **6.1%**)
- ・賞与の支給水準を0.2ヶ月引上げ
今後も継続的に社員の給与水準の引上げを実施予定

【健康経営の推進】

- ・健康経営優良法人認定 (2025年)
- ・就業時間中の禁煙実施等により喫煙率 **▲3%**
- ・健康であることを称える組織風土の構築を目指して、健康診断の結果が良化した従業員を表彰する制度を導入



【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

ロイヤルアカデミーによる階層別教育で組織全体の能力を底上げし、「教育」という企業文化を醸成

ロイヤルHD人事企画部

人財戦略・人財育成方針策定

人財育成方針

- ✓ 『食とホスピタリティ』ビジネスのプロフェッショナル人財の育成
- ✓ 広い視野・高い視座・新たな視点でビジネスを考えることができる、思考力の高い人財の育成

ロイヤルアカデミー



人財育成方針に従い、中長期視点の全社共通教育

- 2025年4月にロイヤルアカデミーを設立（横浜トレーニングセンターも新設）
 - ・階層・職種別の役割を果たすために知識として知っておかなければいけないことを研修で教育する（Off JT）

事業会社教育担当

各事業会社TOPが求める人財の実務教育

今後はロイヤルアカデミーに統合し、「教育の融合・基準の統一と質の向上」を段階的に進める予定

- ・知識として知っていることを上手く実践できるようにする（OJT）
- ・業務に必要な専門知識の習得（Off JT）
- ・業務を行うために必要な資格の取得

ロイヤルアカデミーが実施する階層別研修（一例）

- ① 幹部研修
部長研修・課長研修・新任課長研修・M0研修・女性管理職研修・福岡研修
- ② 調理職研修
(初級) 基本技能研修
(中級) 伝統料理研修
(上級) 洋食専門料理研修
- ③ マネジメント研修（オンライン・eラーニング）
労務管理研修・食品衛生の安全安心について・情報セキュリティ・店舗保安全管理研修・クレーム対応セミナー・外国人受け入れ・品質保証・リスク管理・表示に関する研修
- ④ 入社導入研修
中途採用社員導入研修・特定技能社員導入研修
- ⑤ 新入社員研修・定期入社フォローアップ研修
60期入社導入研修・ローテーション研修・58期～60期フォローアップ研修

横浜トレーニングセンターでの研修の様子（会議室での座学研修だけでなく、オープンやフライヤー等を揃えた調理実習での実習やホテルのフロント・客室研修が可能）



目次

- I サマリ
 - II 2026年12月期第1四半期 実績報告
 - III 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - IV 成長事業進捗報告**
 - V Appendix
-

目次 ～成長事業進捗説明～

IV- 1 基本方針

IV- 2 アジア成長市場戦略（ベトナム）

IV- 3 アジア成長市場戦略（インドネシア）

IV- 4 今後の方向性

ハイブリット戦略で成長市場を開拓

- 1) 合併事業による直営事業基盤構築
- 2) 現地パートナーの強みを活かしたフランチャイズ展開
- 3) M&Aによるネットワーク拡大

持続的成長

開拓中の重要マーケット

- ベトナム 双日社との合併事業による直営展開、第2の創業地を目指す
- インドネシア フランチャイズスキームによるマルチブランド展開

海外展開におけるローカライズ戦略

1

Core Value (不変)

- 品質基準
- オペレーション
- ブランド思想
- 日本食としての価値提供

2

Core × Adaptation

(コアと現地適応の両立)

3

【基本方針】

- コアバリューの提供を前提に、表現は柔軟に現地最適化
- 各国・各立地に応じた業態開発を推進
- FCパートナーとも連携し、ローカライズを共同で推進

4

Localization (可変)

- 商品 (味・メニュー)
- サービススタイル
- 店舗デザイン
- 価格・ポーション

コアを守りながら表現を現地最適化することで、持続的成長と再現性ある海外展開を実現
現地の各地域の方々に、本物の「日本食 (和食・洋食)」と食の豊かさを提供し、現地の食文化の発展に寄与する。

目次 ～成長事業進捗説明～

IV-1 基本方針

IV-2 アジア成長市場戦略（ベトナム）

IV-3 アジア成長市場戦略（インドネシア）

IV-4 今後の方向性

ポテンシャルマーケットであるベトナムでの事業基盤構築、 次のフェーズに向け更なる拡大へ

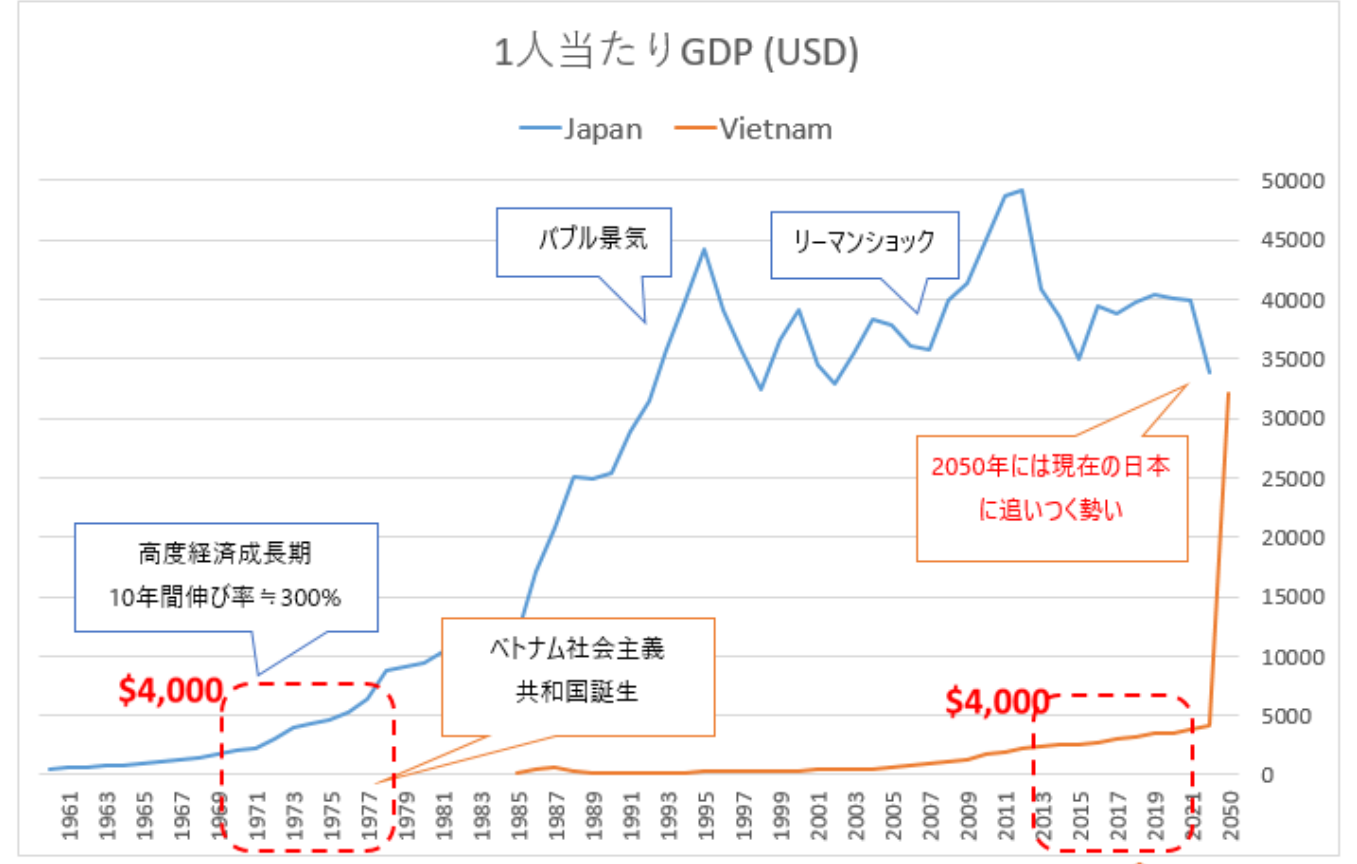
なぜベトナムなのか

構造的な追い風

- 日系大手も他ASEANと比較すると進出企業数は未だ限定的
- 若年層と中間層の爆発的増加
- 平均年齢が33歳と若く、外食を「体験」として消費する層が一定数ある

親和性

- 伝統的な屋台食からチェーン店等などへの移行が加速している
- ASEANの中でも外食比率が極めて高く、3食を外食で済ませる文化がある



現在のベトナムの経済環境が日本の1970年代初頭に類似し、日本のような成長を見せる可能性がある

★
ポテンシャルマーケットであるベトナムでの事業基盤構築、
次のフェーズに向け更なる拡大へ

ロイヤルの強み

70年の飲食事業で培ったノウハウ

- 業態・商品開発
- QSCAの徹底
- 日本のおもてなしを体現する
現地スタッフの教育体制



双日社の強み

同国における40年以上の業歴の ノウハウ

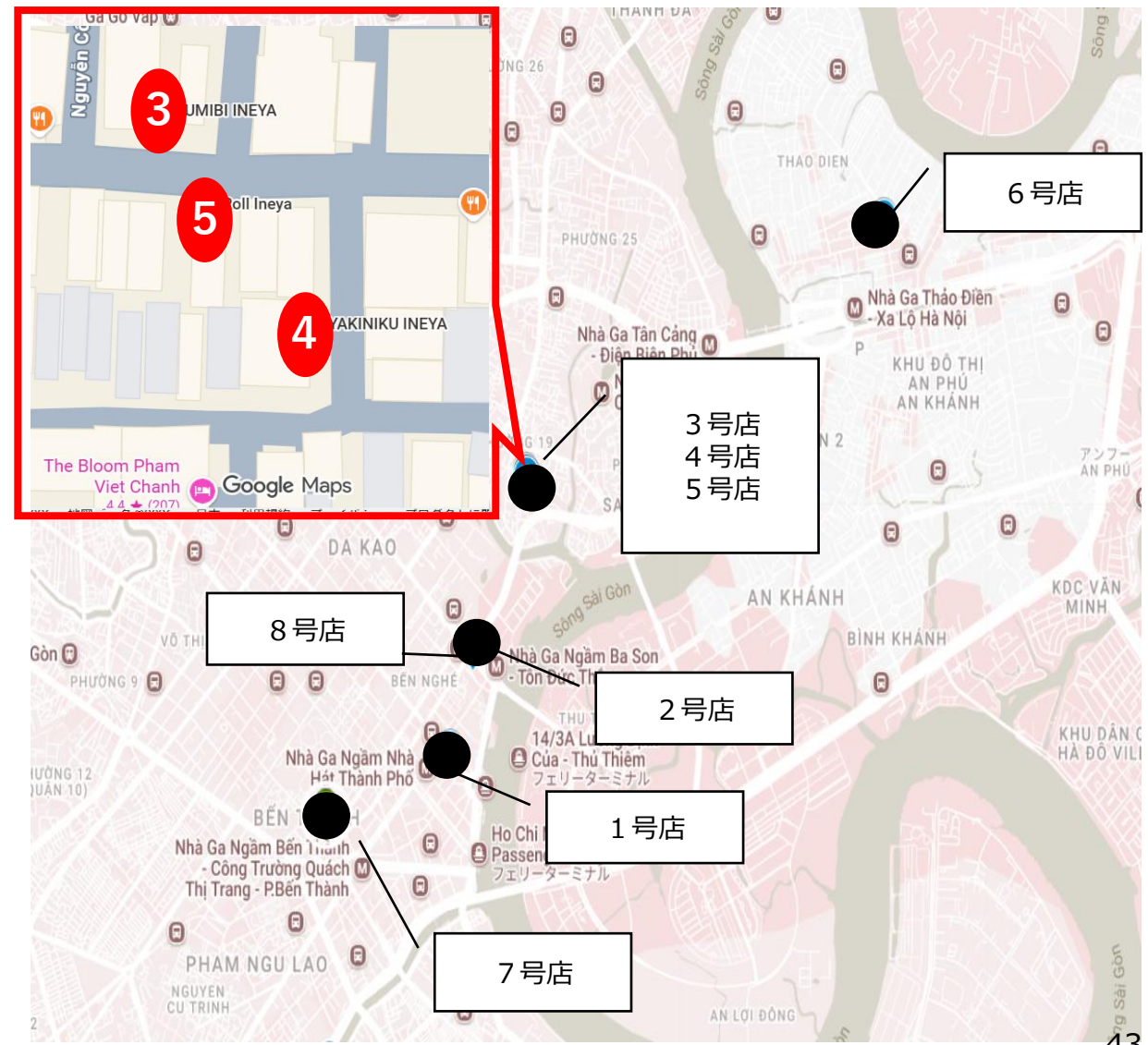
- 知見やネットワーク
- 食材調達
- 物件確保力

ロードサイドを中心とした
「立地キック方式によるドミナント展開」に繋がっている

★ ロードサイドへのドミナント展開で計8店舗

- ✓ 2024年 8月 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」オープン
- ✓ 2025年12月 5号店「ROLLいねや」オープン
- 6号店「ROLL & TEPPANいねや」オープン
- ✓ 2026年 4月 7号店「炭火いねや2号店」オープン
- 8号店「焼肉いねや2号店」オープン

点から「面」展開

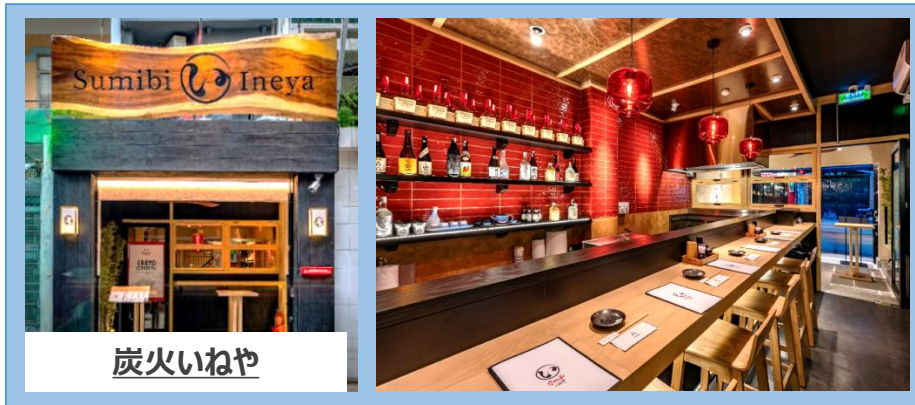
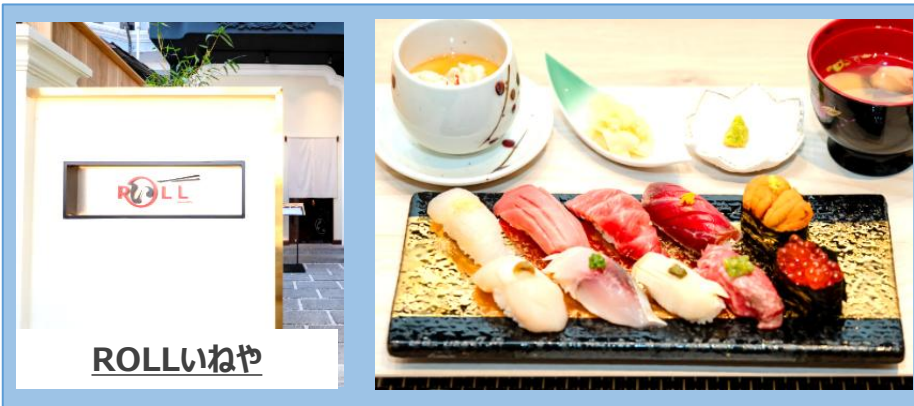
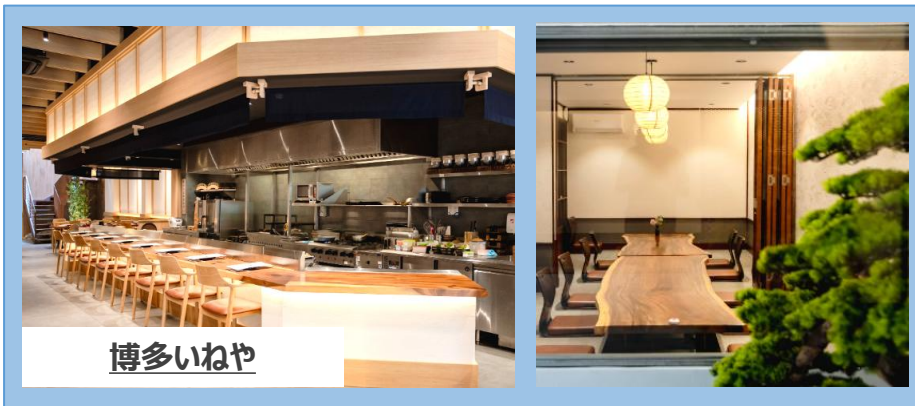
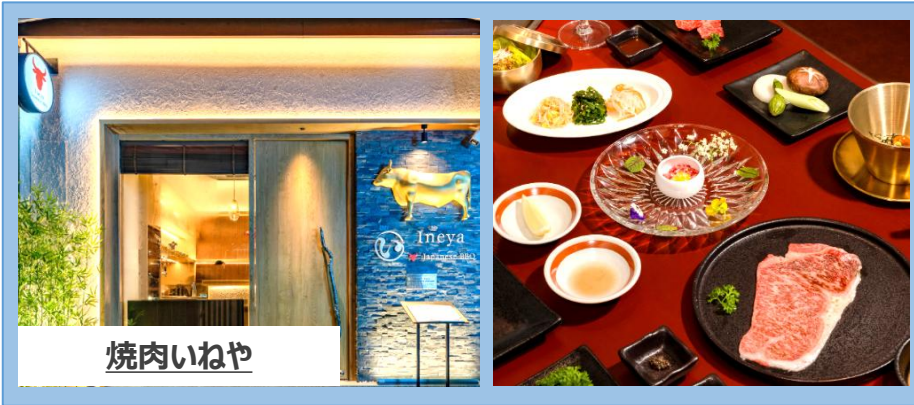


■ 7号店



■ 8号店

IV-2-4. アジア成長市場戦略 (ベトナム)





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実施

日本語を学ぶ学生を対象として、寄附講座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)

寄付講座レストランビジネスの基礎



グローバル人材の還流

- 事業拡大に必要な国内外の人財の採用
- 新規事業立上げを通じた1人ひとりの成長
- 国境を越えた人事異動による活躍の場の拡大
- 日本採用の外国籍社員の母国帰国後に伴う
転籍

**グローバル人材の採用・育成・キャリアパス制度
策定**

目次 ～成長事業進捗説明～

IV-1 基本方針

IV-2 アジア成長市場戦略（ベトナム）

IV-3 アジア成長市場戦略（インドネシア）

IV-4 今後の方向性



「東南アジア最大の成長市場」で更なる拡大を図る

世界4位の人口（約2億8千万人）且つ5%超の顕著なGDP成長率を背景に注目されているインドネシアにて、
フランチャイズパートナーとの天井てんやの積極的な推進・拡大を図る

なぜインドネシアなのか

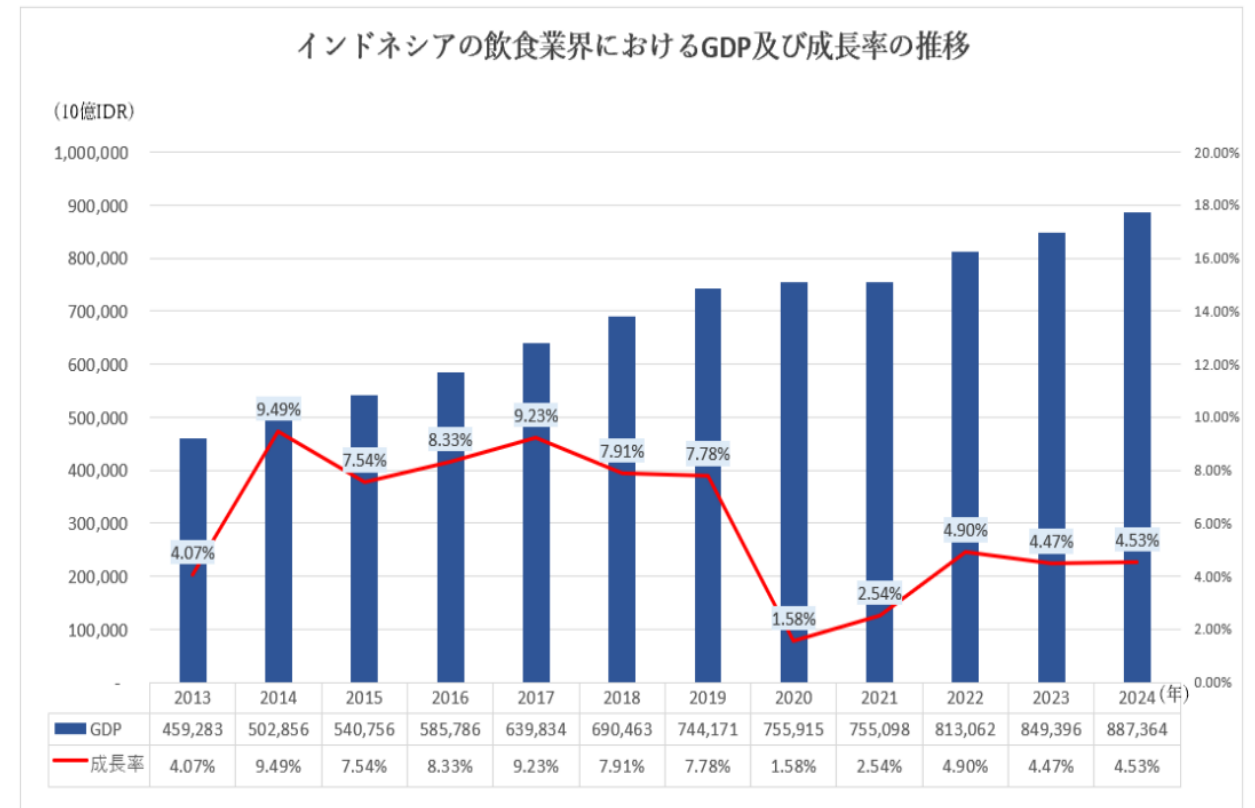
日系外食市場の変化

- 2000年代：駐在員や富裕層をターゲットとした高単価な和食店が中心であった
- 2010年代：日系メガブランドの参入、現地食習慣に定着した
- 2020年代：専門性やブランド力が求められるフェーズに移行した

親和性

- ゴレンガン（揚げ物）等の食文化
- 米主食の食文化
- 天ぷら＋米との親和性

図4：インドネシアにおける飲食業界のGDPおよび成長率の推移



参照元：「外食産業のインドネシア進出課題調査」JETRO2026年3月

2025年11月から5店舗オープン

- ✓ 2025年 11月 1号店「Plaza Senayan」オープン
2号店「Gandaria City」オープン
- ✓ 2026年 3月 3号店「Central Park」オープン
4号店「Living World Alam Sutera」オープン
- ✓ 2026年 5月 5号店「PIK Avenue」オープン予定



▲ 1号店



▲ 2号店



▼ 3号店



▼ 4号店

戦略的強み

フランチャイズ事業の強み

現地の商習慣や物件確保に強いパートナーと組むことでとれる戦略

- ドミナント戦略によるコスト最適化
- ローカライズとハラール認証（※申請中）
- FCジーの展開力

ローヤルブランドのアイデンティティを受容
**オーセンティックな天ぷらにフォーカスした
ローカライズ**

将来性

- ハラール認証取得、世界最大のムスリム人口を抱え、グローバル展開の試金石



目次 ～成長事業進捗説明～

IV-1 基本方針

IV-2 アジア成長市場戦略（ベトナム）

IV-3 アジア成長市場戦略（インドネシア）

IV-4 今後の方向性

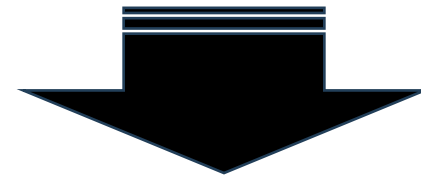
ベトナム

直営×多角化による深堀
第2の創業地



インドネシア

FC×ドミナントによる横展開
マルチブランド



海外事業ポートフォリオのベストミックスを追求

更なる成長に向け挑戦

目次

- I サマリ
 - II 2026年12月期第1四半期 実績報告
 - III 中期経営計画（2025～2027）の進捗
 - IV 成長事業進捗報告
 - V Appendix**
-

V-1. 既存店売上高前年比推移：2026年度

2026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	106.5	104.3	104.4									
	てんや	106.2	105.6	106.6									
	その他外食	98.8	95.9	97.5									
	計	105.3	103.3	103.7									
コントラクト事業	空港ターミナル	102.7	100.6	104.7									
	高速道路	99.1	100.9	102.4									
	事業所内等	102.7	100.8	102.7									
	エンターテインメント施設内	81.5	73.8	74.7									
	計	99.1	98.2	100.5									
ホテル事業	リッチモンドホテル	107.2	110.4	110.7									
	ホテルレストラン	144.2	148.9	138.8									
	計	108.6	111.8	111.7									
3事業計		104.1	104.1	104.8									

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
累計	累計	累計	累計
105.0			
106.1			
97.4			
104.1			
102.7			
100.8			
102.1			
76.6			
99.3			
109.5			
143.6			
110.8			
104.3			

※四半期末年度累計

1~3月	1~6月	1~9月
累計	累計	累計
105.0		
106.1		
97.4		
104.1		
102.7		
100.8		
102.1		
76.6		
99.3		
109.5		
143.6		
110.8		
104.3		

(%)

2026年
通期

※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	100.1	98.9	98.7									
	客単価	106.4	105.5	105.7									
てんや	来客数	94.1	97.6	100.1									
	客単価	112.9	108.2	106.5									

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
累計	累計	累計	累計
99.2			
105.8			
97.3			
109.1			

※四半期末年度累計

1~3月	1~6月	1~9月
累計	累計	累計
99.2		
105.8		
97.3		
109.1		

(%)

2026年
通期

V-2. 既存店売上高前年比推移：2025年度

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
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
	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
	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
	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
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
	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
	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
	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
	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
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
	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
	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
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

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
累計	累計	累計	累計
103.1	103.5	106.3	108.5
105.6	105.7	107.3	103.6
107.4	102.4	100.0	97.8
104.0	103.7	105.6	106.1
112.7	112.4	107.0	108.6
102.3	102.7	101.5	101.8
105.0	104.0	102.8	101.3
90.8	84.3	85.3	85.0
103.9	103.3	101.5	101.6
121.4	118.9	111.2	112.8
120.9	112.0	122.2	115.1
121.4	118.6	111.6	112.9
107.9	107.3	105.7	106.5

※四半期末年度累計

1~3月	1~6月	1~9月
累計	累計	累計
103.1	103.3	104.3
105.6	105.7	106.2
107.4	104.9	103.2
104.0	103.9	104.5
112.7	112.5	110.5
102.3	102.5	102.1
105.0	104.5	103.9
90.8	87.7	86.9
103.9	103.6	102.8
121.4	120.1	117.0
120.9	115.9	118.1
121.4	120.0	117.0
107.9	107.6	106.9

(%)

2025年
通期
105.4
105.5
101.8
104.9
110.0
102.0
103.3
86.4
102.5
115.8
117.3
115.9
106.8

※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	98.4	96.3	97.2	94.3	96.2	101.1	100.7	103.9	96.6	99.9	103.7	102.1
	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
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
	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

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
累計	累計	累計	累計
97.3	97.1	100.6	101.9
105.9	106.6	105.7	106.5
102.0	93.7	92.4	95.6
108.1	110.4	109.7	108.3

※四半期末年度累計

1~3月	1~6月	1~9月
累計	累計	累計
97.3	97.2	98.4
105.9	106.2	106.1
97.7	96.7	97.1
108.1	109.2	109.4

(%)

2025年
通期
99.2
106.2
96.7
109.1

V-3. 店舗展開状況

	2025年 通期実績				2026年 第1四半期実績				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	24	△23	1	469	5	▲7	▲2	467	41	△19	22	491
ロイヤルホスト	3	△4	△1	227		▲4	▲4	223	6	△13	△7	220
国内直営	3	△4	△1	214		▲4	▲4	210	5	△13	△8	206
国内F C※1				11				11	1		1	12
海外直営				2				2				2
てんや	7	△15	△8	169	3	▲3		169	13	△6	7	176
国内直営	4	△1	3	116				116	8	△2	6	122
国内F C※1	1	△1		33				33	1		1	34
海外F C	2	△13	△11	20	3	▲3		20	4	△4		20
シエーキーズ		△3	△3	13				13	1		1	14
直営		△2	△2	9				9	1		1	10
F C等		△1	△1	4				4				4
シズラー	1		1	11	1		1	12	1		1	12
ロイヤルガーデンカフェ	1		1	7				7				7
その他専門店	12	△1	11	42	1		1	43	20		20	62
国内直営	3	△1	2	25				25	11		11	36
国内F C等	2		2	10				10				10
海外直営	6		6	6				6	8		8	14
海外F C等	1		1	1	1		1	2	1		1	2
コ ン ト ラ ク ト 事 業 計	11	△24	△13	157	2	▲3	▲1	156	4	△3	1	158
空港内レストラン・売店等	6	△3	3	44				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	1	△6	△5	45				45	1		1	46
スポーツ&コンベンション施設	3	△1	2	13	2		2	15	2		2	15
エンターテインメント施設内	1		1	2				2				2
シルバー・ヘルスケア		△13	△13	13				13				13
百貨店内レストラン等		△1	△1	18		▲3	▲3	15		△3	△3	15
ホ テ ル 事 業 計 ※2	2	△1	1	67				67	6		6	73
リッチモンドホテル等	1		1	48				48	3		3	51
直営	1		1	44				44	2		2	46
F C等				4				4	1		1	5
ホテル直営レストラン※2	1	△1		19				19	3		3	22
グ ル ー プ 合 計 ※1	37	△48	△11	678	7	▲10	▲3	675	50	△22	28	706
直営	31	△33	△2	608	3	▲7	▲4	604	43	△18	25	633
(内、海外直営)	6		6	8				8	8		8	16
F C等※1	6	△15	△9	70	4	▲3	1	71	7	△4	3	73
(内、海外F C)	3	△13	△10	21	4	▲3	1	22	5	△4	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	491
□ 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	176
シエーキーズ	22	23	21	21	19	19	17	16	13	14
シズラ	8	9	10	10	10	10	10	10	11	12
その他の	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
その他の	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
グ ル ー プ 合 計	848	853	837	752	715	685	690	689	678	706

(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。

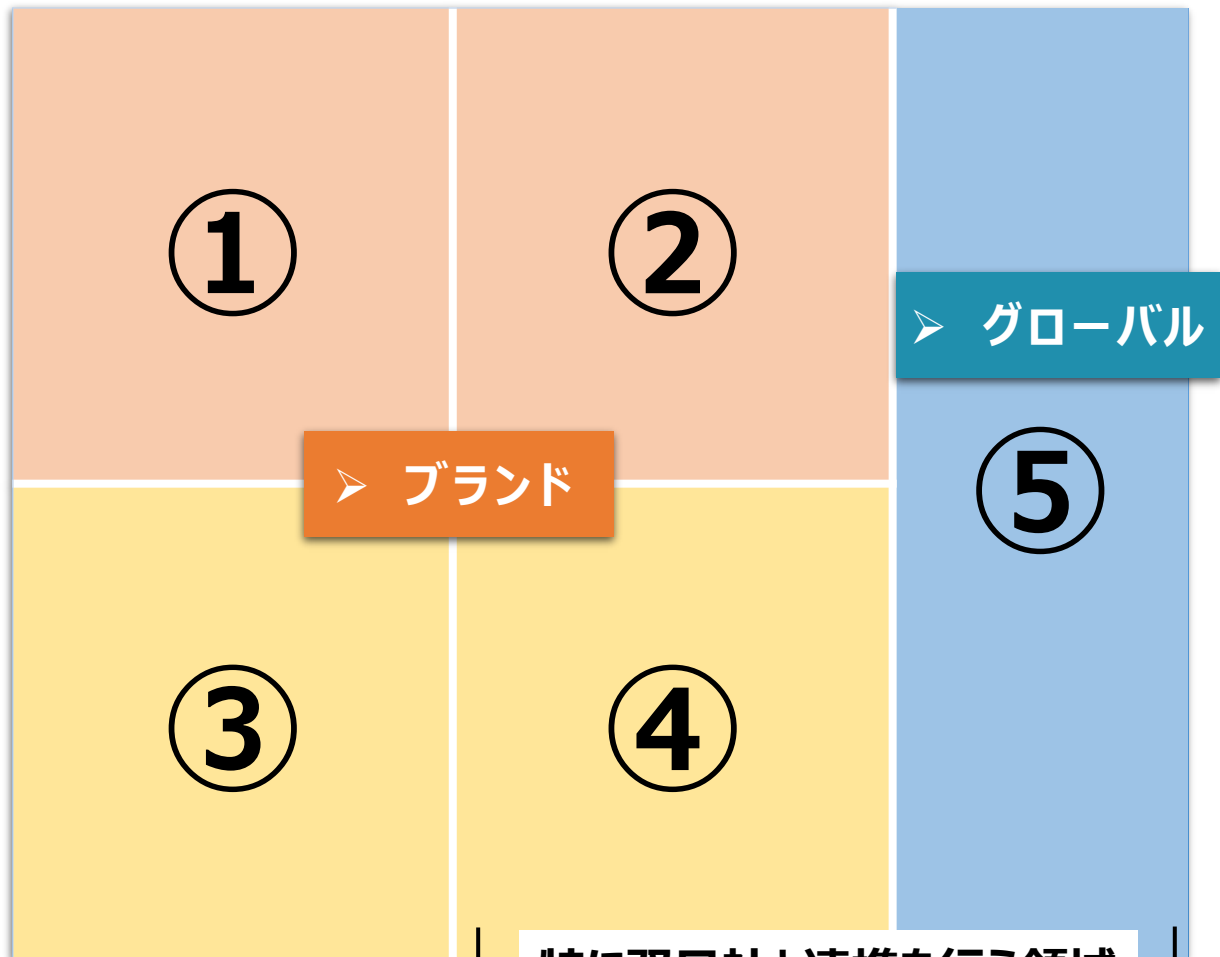
2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

← 既存領域 → ← 事業創造領域 →

オンプレミス

オフプレミス



- 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、コストココーヒー
・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

➤ サステナビリティ

➤ 人財中心経営

2025年2月
開示資料（再掲）

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）

(億円)

事業セグメント	2024年度		2027年度（目標）		増減	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
● 外食事業 (うち海外)	630 (3)	32 (▲3)	800 (75)	50 (5)	+170 (+72)	+18 (+8)
☼ コントラクト事業	498	28	575	35	+77	+7
🏨 ホテル事業	351	54	455	65	+104	+11
🍷 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

出店数	
直営	FC等
+69 (+50)	+82 (+72)
+31	—
+5	—
—	—
—	—
—	—
—	—
+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 <small>Hospitality Restaurant</small> Royal Host 	進化し続けるブランド
	専門店事業  Shakey's 	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

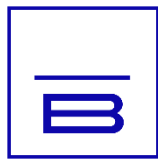
ターゲット	国内・国外を問わず、飲食業態を中心に優良なブランドを保有する事業
	<ul style="list-style-type: none"> ・ロイヤルグループの専門知識やスキルが活かせる事業 ・今後成長が見込める事業 ・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業

2025年2月
開示資料（再掲）

2026年2月
開示資料 (再掲)

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

CONTRACT BUSINESS
コントラクト事業
信頼に基づく領域の拡大

INTERNATIONAL RESTAURANT BUSINESS
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)



- 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 BASEMENT



ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～