

# 統合報告書 2025

ロイヤルホールディングス株式会社

*fine food is our business*

ロイヤルホールディングス株式会社

本社

〒812-0893

福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部

〒154-8584

東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

URL : <https://www.royal-holdings.co.jp>

**ROYAL**

# Contents

## Cover Story

### ロイヤルグループの価値創造ストーリー

ロイヤルグループ75年の歩み	02
ロイヤルグループの今	04
変わらざるロイヤルの強み	06
ロイヤルグループが描く未来	08
会長メッセージ	10
社長メッセージ	12
ロイヤルグループの価値創造モデル	16

マテリアリティの下での取り組み	48
人財	48
“食” & “ホスピタリティ”	52
特集：コック座談会	54
資源・環境	59
地域	64

## Menu 3

### ロイヤルグループの事業別戦略

中期経営計画2025～2027(事業別戦略)	66
外食事業	66
コントラクト事業	68
ホテル事業	70
食品事業(SCM・食品物販)	72
ロイヤルグループの外部との共創	74
ロイヤルグループのグローバル展開	76

## Menu 1

### ロイヤルグループの成長戦略

経営ビジョン2035	18
前中期経営計画の振り返り	20
中期経営計画2025～2027	22
ブランド戦略	24
グローバル戦略	26
サステナビリティ戦略	28
人材戦略	30
事業別ミッションおよびポートフォリオの変革	32
ロイヤルグループのDX	34
ロイヤルグループの財務戦略	36
特集：双日メンバーとの座談会	38

## Menu 4

### ロイヤルグループの経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス	78
リスクマネジメント	82
役員紹介	84
スキルマトリックス	86
社外取締役メッセージ	88

## Menu 2

### ロイヤルグループのサステナビリティ経営

ロイヤルグループのサステナビリティ経営	44
ロイヤルグループのマテリアリティ	46

## Menu 5

財務・非財務ハイライト	90
企業情報	92

### 編集方針

「統合報告書 2025」は、ロイヤルグループの中長期的な価値創造について財務・非財務の両面からお伝えする媒体として発行しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様に、ロイヤルグループが持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励み、長期的に企業価値を創造していることをご理解いただければ幸いです。編集にあたっては、価値報告財団(VRF)による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。また、当社ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。  
<https://www.royal-holdings.co.jp>

### 将来情報に関する留意事項

本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあります。また、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本報告書記載の情報および資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

### 報告対象組織

ロイヤルホールディングス株式会社と連結子会社6社、持分法適用会社4社を合わせた11社(2024年12月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。

### 報告対象期間

2024年度(2024年1月～2024年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2025年1月以降の情報も含みます。

### 情報体系



ロイヤルは食品企業である。  
お客様から代金をいただきながらには、  
一 食品は美味しいなければならない。  
一 調理製造も取扱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ぬ。  
一 以上の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。

## ロイヤル経営基本理念



## ロイヤルグループ75年の歩み



創業者 江頭 匡一 (1923年~2005年)

## 創業者の想い

飲食業を日本の立派な産業として認めてもらう。

日本の飲食業を、国民生活の向上に役立つ立派な産業に育て上げること。この志を胸にロイヤルは創業以来、「おいしい料理ときちんとしたサービス」「快適で衛生的な店内」「健康的で明るいイメージ」を個性として、その地域の人々にとってなくてはならない店づくりに邁進してきました。日本で一番質の高い飲食業を目指すこの志は、設立から75年を迎えた現在、そして未来へと受け継がれています。



1953

1950 キルロイ特殊貿易株式会社 設立

## 創業

日本航空国内線の営業開始とともに、板付空港(現・福岡空港)において機内食の搭載とターミナル内にて喫茶営業を開始しました。同年、福岡市堅粕にベーカリー工場を建設し、製菓・製パン業を開始しました。

1953 本格的なフランス料理店「ロイヤル中州本店」(現・レストラン花の木)を福岡市東中洲に出店。開店から3ヶ月後、女優マリリン・モンローと、夫でヤンキースの大打者ジョー・ディマジオが、新婚旅行と米軍基地の慰問を兼ねて福岡を訪問。その際に来店し、モンローが注文したのが「オニオングラタンスープ」でした。

1956 ケーキの冷凍技術を開発、冷凍食品事業への挑戦

## 「ロイヤル経営基本理念」制定

1959 洋菓子売店を併設した、ファミリー向けレストラン「ロイヤル新天町店」を出店



1956

1962 セントラルキッチン(集中調理)システムを採用

1962年4月、福岡市の繁華街天神に新設の「福岡ビル」内に、「ロイヤル福岡ビル店」を開業。賃料が高額な繁華街で手頃な価格で質の高い料理を提供するため、店舗と別の場所で野菜の下ごしらえや加工調理をまとめて行い下準備を一本化することで、店舗の限られた調理スペースの有効活用と、何より安定した品質の料理提供が可能となりました。これは現在まで続く「セントラルキッチン(集中調理)システム」の原点になりました。



1971

1969 飲食業の産業化を支える中核拠点、セントラルキッチンと本社機能を備えた「ロイヤルセンター」を博多区那珂に建設

当社グループでは、ソースなどを工場で仕込み、各店舗で最終調理をしてから提供する、セントラルキッチン方式を導入しています。セントラルキッチンでは、「料理長が手鍋でつくる、あたたかな味」を基本とし、素材選びから味・調理まで妥協しない商品開発を行い、冷凍技術も活かしながら、多様な商品の安定供給を実現しています。

1970 大阪万国博覧会の米国ゾーンに「ロイヤル・アメリカン・カフテリア」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。前年に稼働し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体制を確立しました。会期中は、予測を上回る多くのお客様にご来店いただき、この経験は当社グループが全国展開を進めるうえでの礎となりました。あれから50年以上が経った今もなお、このセントラルキッチンは時代とともに機能を進化させ、当社グループの“食”を支え続けています。

1971 郊外型ファミリーレストラン「ロイヤルホスト」開業

日本の経済成長に伴う個人所得の向上とモータリゼーションの進展を背景に、郊外立地でファミリー層をターゲットとした駐車場付きのロイヤルホストを、北九州市黒崎に出店。その後、全国各地へと出店を広げました。



1973



1995



2013



2023



2024



2025

## 関門自動車道めかりPA内にハイウェイレストランの1号店を出店

1973

創業当初から空港で食堂や売店を手掛けてきた当社グループは、マイカーが普及始めた1973年に、レストランと売店をパーキングエリアに出店しました。現在では、全国の空港や高速道路、百貨店など、様々な施設において地域の特性を活かした食の提供を行っています。

1978 福岡証券取引所に上場

1983 東京証券取引所市場第一部に上場  
千葉県船橋市に東京食品工場が完成

1991 サラダバー＆グリルレストラン「シズラー」1号店を出店

## 「ロイネットホテル」(現・リッチモンドホテル)

1号店を大阪府東大阪市に開業

1995

長年にわたるレストランビジネスで培った『食とホスピタリティ』を活かしながら、ホテル事業を展開しています。2004年にはアールエヌティーホテルズ株式会社を設立し、広い客室・充実した設備・ユニバーサルデザインの採用など「ひとと自然にやさしい、常にお客さまのために進化するホテル」を目指して全国各地で運営しています。

2005 持株会社制に移行し、ロイヤルホールディングス株式会社に商号変更

2006 株式会社テンコーポレーション(現・ロイヤルフードサービス株式会社)を連結子会社化

2008 ロイヤルガーデンカフェ1号店を東京都港区北青山に出店

2013 天丼てんや、海外FC1号店を出店

2015 福岡セントラルキッチン工場にハラル食専用製造ラインを設置

2019 家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」を本格展開

2021 双日株式会社と資本業務提携契約を締結  
双日株式会社との合弁契約により、シンガポールに海外子会社を設立

2022 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場に移行

2023 「双日ロイヤルカフェ株式会社」を設立し、日本市場におけるコスタコーヒー店舗を展開

2024 成長戦略の一角を担う高速道路業態をより一層拡大させるため、ロイヤルコントラクトサービス株式会社がハイウェイロイヤル株式会社を吸収合併

## ロイヤルホスト海外直営店の出店

2024

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」や、オーチャードロードの「Takashimaya S.C.,Ngee Ann City」に、ロイヤルホストの海外直営店を2店舗出店しました。海外においても、変わらずひと手間かけたおいしい料理とおもてなしの心、心地よい空間の提供に努め、様々な地域の皆様に愛されるレストランづくりを目指しています。

## 大阪・関西万博出店

2025

日本国際博覧会(大阪・関西万博)に、コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社と共同で、世界各国から訪れる招待客や賓客の接待・会食の場としてご利用いただける「ラウンジ＆ダイニング」を出店しました。また、従業員食堂の運営も担当し、会場内で働くスタッフの皆様への『食とホスピタリティ』の提供を通じ、万博運営をサポートします。

## 75th Anniversary 設立75周年

当社グループは、「変わらざるロイヤルの理念」を大切に、時代や経営環境の変化へ対応する「変わりゆくロイヤルグループ」を実現すべく、経営ビジョン2035を策定しました。

100年企業を目指し、歴史を未来へつなぎ、地域に根ざしたブランド価値の向上と、社会の変化に応じた新たな挑戦を推進しています。

# ロイヤルグループの今

## ロイヤルグループの事業

2024年度  
連結売上高 **152,150** 百万円

(注)1. 連結売上高にはその他事業を含めています。 2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。

### 外食事業

事業会社  
ロイヤルフードサービス株式会社  
Royal Food Services(Singapore)Pte.Ltd.  
ロイヤルコントラクトサービス株式会社(外食店舗)  
(関連会社 双日ロイヤルカフェ株式会社)

事業内容  
ホスピタリティ・レストラン「ロイヤルホスト」、天井・天  
ぷら専門店「天井てんや」、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、ピアレストラン、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。

売上高(2024年度)  
**63,034** 百万円  
経常利益(2024年度)  
**3,197** 百万円



売上高(2024年度)  
**35,072** 百万円  
経常利益(2024年度)  
**5,424** 百万円



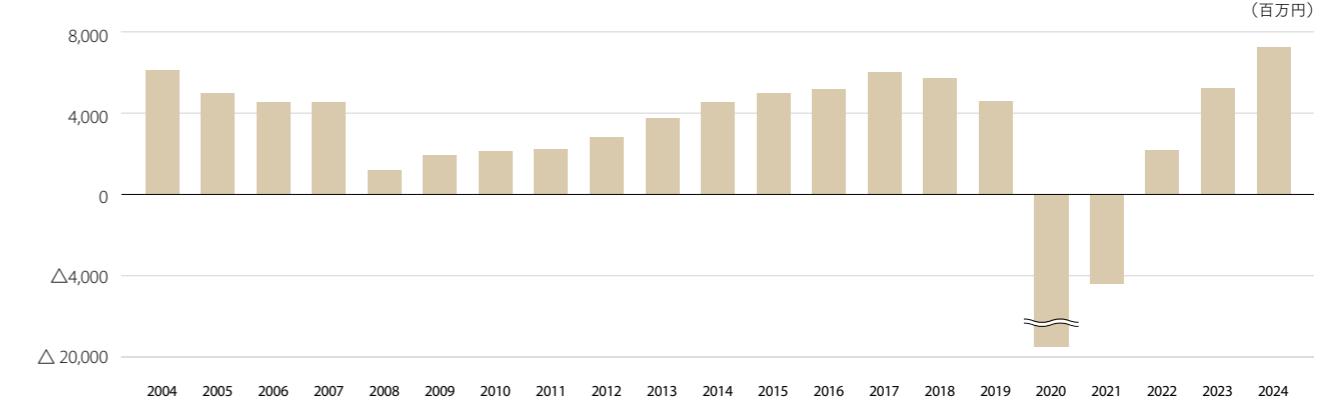
### ホテル事業

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)  
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。

## 2024年度の連結業績概要

外食・宿泊需要が底堅く推移したことにより、高付加価値戦略に伴う販売価格の上昇も貢献し、既存店の増収につながりました。さらに、2023年度および2024年度の新規出店も増収に寄与しました。2024年度通期(1月～12月)の経常利益は、ホテル事業および空港店舗の利益改善に加え、機内食事業の持分法損益の改善により増益となりました。その結果、売上高・各段階利益ともに過去最高の水準を達成しています。

### 連結経常損益推移(通期)



### コントラクト事業

事業会社  
ロイヤ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日付でロイヤ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。

売上高(2024年度)  
**49,789** 百万円  
経常利益(2024年度)  
**2,747** 百万円



ROYAL

売上高(2024年度)  
**12,473** 百万円  
経常利益(2024年度)  
**107** 百万円



### 食品事業

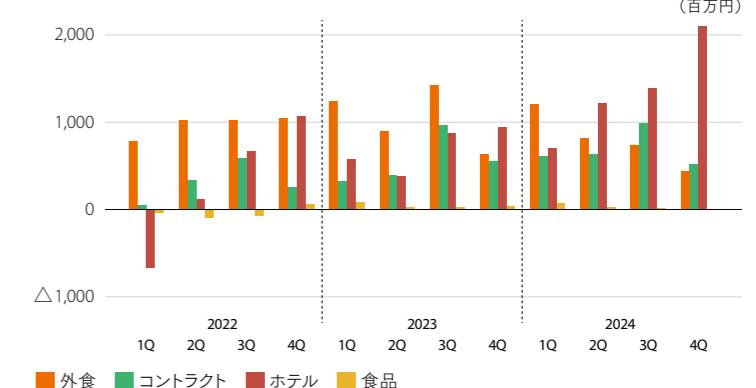
事業会社  
ロイヤル株式会社

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「ロイヤルデリ」の製造を行っています。

## 2024年度の主要セグメント別業績概要

外食・コントラクト・ホテルの主要3事業セグメントは、  
11四半期期間連続で経常黒字を達成しました。外  
食・コントラクト事業の第4四半期期間(10月～12月)  
においては、原材料費高騰や新規出店などにより、対  
前年度同四半期期間と比較して減益となりましたが、  
ホテル事業においては、インバウンド需要の取り込み  
等により、大幅な増益となりました。

### 主要セグメント別経常損益推移(四半期ごと)



## 既存店売上高 前年度比推移

2024年度は、国内外の観光需要を取り込み、リッチモンドホテルや空港ターミナルの店舗が好調に推移しました。主力のロイヤルホスト、  
その他外食店舗においても伸長しており、特に天井てんやは2021年3月以降46ヵ月連続で、前年度の水準を超過しています。



(%)

ロイヤルホスト

天井てんや

空港ターミナル

高速道路

事業所内等

リッチモンドホテル

変わらざるロイヤルの強み

# ”食の追求”

食品は  
美味しくなければならない。  
調理・製造も取扱いも  
衛生的でなければならない。

## 食の安全・安心

私たちが提供する商品は、いつも安全でおいしいものであるために「ロイヤルグループ品質保証基準」により、グループ全体で食の安全・安心を横断的に統括する体制を構築し、徹底した品質管理のもと、時代のニーズに合わせた食を追求しています。

■ P52～53 具体的な取り組みは  
「食の安全・安心について」をご覧ください。

## おいしさの追求

当社グループでは「料理長がレストランで一人前ずつ作る味」を念頭に商品開発を行っています。創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統的な商品や、オリジナリティ溢れるこだわりの商品でお客様にご満足いただけるよう、一品ずつ愛情を込めて商品開発をしています。

■ P54～57 具体的な取り組みは  
「特集：コック座談会」をご覧ください。

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。

## 私たちが考えるホスピタリティ

当社グループは1995年7月に「ホスピタリティ企業宣言」を行いました。お客様においしくて品質の良い料理を気持ちの良いサービスで楽しんでいただきたい、また大切な時間を大切な人と快適な空間で過ごしていただくために「お客様の最大の満足」を常に考え行動しています。それが私たちの「おもてなしの心」である“ホスピタリティ”だと考えています。

■ P58 具体的な取り組みは  
「現場で発揮されるロイヤルグループのホスピタリティ」をご覧ください。

## ホスピタリティ溢れる人材の育成

従業員一人ひとりが「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、どの業種・業態であっても、どの職種・立場であっても、当社グループとしての“ホスピタリティ”が発揮できるよう、日々自ら考え行動に移しています。当社グループはホスピタリティ企業として、地域に愛されるお店づくりを目指し、人材育成を行っています。

■ P48～51 具体的な取り組みは「人財」をご覧ください。

# ”ホスピタリティの追求”





## ロイヤルグループが描く未来

### ～経営ビジョン2035の策定～

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」のもと、飲食業の産業化を推進し、社会への貢献を目指してまいりました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境や社会環境は、時代とともに大きく変化しています。

そうした変化にしなやかに対応し、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩んでいくために、当社グループが実現したい未来を経営ビジョン2035として策定しました。

「変わらざるロイヤルの理念」を大切にしながら、時代や経営環境の変化にしなやかに対応し、「変わりゆくロイヤルグループ」として進化を遂げていきます。

### 経営ビジョン2035

『食とホスピタリティ』で、  
地域や社会を笑顔にする

### 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



# 会長メッセージ



代表取締役会長  
菊地 唯夫

ロイヤルグループは経済価値と社会価値の両立による持続的成長を実現し、すべてのステークホルダーの皆様に選ばれる会社を目指していきます。

## 私が試みたある実験で再認識したこと

唐突ですが、2025年1月の当社グループ全店舗および本部社員を対象としたオンラインによる新年の挨拶で、私はある実験をしました。私はいつも新年の挨拶は事前に文章を作らずにその場で思っていることをお話しするのですが、今回はその挨拶文をすべて生成AIで作成してみたのです。「グループ全店舗の従業員に響くような新年の挨拶」ということを生成AIとやり取りして出来上がった文章は、網羅的にポイントが押さえられ、とても良い文章でした。私はそれを聞いた従業員がどういう反応をするか知りたかったのです。するとそれを聞いた多くの従業員から「何か変だ」「違和感がある」という感想が寄せられたのです（文章を読み終えた後に、実はこの挨拶文は生成AIで作成したものだと種明かしをしました）。生成AIは、世の中の「公開情報」を網羅してそれを綺麗に整理して文章化する点ではとても優れていますが、そこには「公開情報」しか含まれていないため、いつも私の挨拶を聞いている従業員の共感が得られなかつたのではないかと推測しています。

私たちのビジネスの本質は、お客様や従業員の中にある日々変化する喜怒哀楽の気持ちといった「公開されていない情報」に寄り添うことです。いかに生成AIが進化しても、そこに寄り添うにはまだ相当時間がかかるのです。そういう「公開されていない情報」に寄り添うホスピタリティが私たちの本源的な強みであり、生成AIには当分代替されない領域だと考えています。そこを私たちのビジネスの本質として追求しなければならないことをこの試みを通じて私も含め、従業員も再認識できたのではないかでしょうか。

## デジタル化は競争優位性を創る手段のひとつ

ただし私たちのビジネスにデジタル化が必要ないのではなく、私たちにもデジタル化は必要です。ここで重要なのは、デジタル化は「競争優位性を創る手段のひとつ」であるかどうかということです。

デジタル化によって競争優位性を創るためにには2つの考え方が必要です。1つ目は、事業や業態の価値創造プロセスの中身を考えることです。外食・ホスピタリティ産業は、アートとサイエンスが融合した産業です。これは二元論ではなく、老舗の人気店やミシュランの星付きのお店などはアート性が強く、一方でファストフード店などはどちらかといえばサイエンス性が強い業態といえると思います。アートの領域の価値創造プロセスは人の想像性や独創性です。サイエンスはロジカルなシステムがその価値創造プロセスの大部分を担っているといえるかもしれません。その前提で考えると、アートの領域では人の力で価値を創造しているため、デジタルはそれを支える形で活用することが合理的です。一方サイエンスの領域では、その事業プロセス自体をデジタル化していく必要があります、デジタルの活用法は、価値創造プロセスの中身によって違うと考えます。例えばロイヤルホストでは、人の力を発揮して価値を創造しているため、発注プロセスやレジ締め作業などをデジタル化し、お客様に対する接客の部分ではしっかりと人がホスピタリティを発揮できる環境を作ることが重要なことです。

2つ目は、時間軸を考えることです。例えば今は人手不足が深刻です。だから今はデジタルを活用した方が競争優位を創れるのです。しかし今後デジタルが誰もが使う普遍的なものになるとそれはもう競争優位にはならなくなります。そうなると最後に競争優位として残るのはやはり人の力になるのです。だから今、人的資本投資を強化しなければならないのです。このようにデジタルの活用法は、事業や業態の価値創造プロセス、時間軸によって異なると考えます。そこで私たちがデジタルをどのように組み込んでいくか、デジタルを活用しながら人が生み出す価値は何なのかをしっかりと考えなければいけないのです。

## コロナ禍を乗り越えることで筋肉質な会社に

2020年から始まったコロナ禍により当社グループの業績も大きな打撃を受けましたが、当社グループはコロナ禍前の2018年、2019年に

増収減益が2期続く状況でした。なぜ売上が上がっても利益が上がらなくなったのか、これはそれ以前に連續で増収増益が続いたことによる油断や様々なコストに対する意識が少し弱まっていたことが原因のひとつだったと思っています。それをコロナ禍でまた筋肉質な会社になるために様々な施策を打ち、結果としてコロナ禍後には、売上の回復だけではなくしっかりと利益も生み出せるようになりました。コロナ禍前からの課題がコロナ禍という本当に苦しい危機を乗り越えることで会社が大きく筋肉質に変わることができたのです。

また当社グループは、従前よりポートフォリオ経営の進化を推進してきました。当社グループの事業環境においては、円安が進むと、外食事業は原材料の高騰などで大きな打撃を受けますが、ホテルや空港はインバウンド需要が増えます。外部環境の変化に対して、多様な事業があることで、それらを組み合わせて対応できるのが当社グループの強みです。事業環境には必ず波があり、その波をいかに多角的なポートフォリオによって打ち消し合うかが重要で、今はそれがうまく機能していると思います。一方、コロナ禍ですべての事業がサスペンションされた状態は常に頭に入れながら、次の事業戦略をいかに組み立てていくかは私たちに問われているゴールのない継続的な課題だと思っています。

そしてより長期的に日本社会の変化を見ると、やはり人口減少は避けられません。少子高齢化が急速に進んでいく中で、国内だけでは十分な成長を得ることはできません。新中期経営計画においても海外事業の強化は改めて取り組んでいくテーマになります。ただし国内ではもう成長ができないから海外事業を強化するのではなく、国内でもしっかりと成長していきます。ただステークホルダーの期待に十分に応える成長力は国内だけでは難しいため、海外も一つの成長のエンジンとして創っていくことが重要なポイントです。コロナ禍においては、とにかく「守る」ことが最優先でしたが、コロナ禍も終わり、国内でも海外でも「攻め」に転じることが新中期経営計画の重要な要素になり、海外事業への投資を活性化させ、今まで以上に踏み込んだチャレンジが必要になります。

## 「変わらざるもの」と「変わりゆくもの」に加えて重要なのは「変わり方」

新たに策定した経営ビジョン2035でも掲げている通り、当社グループは「変わらざるもの」と「変わりゆくもの」を見極めて事業を行っています。そのうえで重要なのが「変わり方」です。お客様や従業員といったステークホルダーがいる中では、一足飛びではなく、一定の時間軸を持って変わらなければいけません。製造業におけるデジタル化は、人とテクノロジーが代替性「or」の関係です。製造ラインを全部機械に変えればそのラインに人は必要なくなります。人がやるか機械がやるかどちらかなのです。一方サービス産業におけるデジタル化は代替性ではなく補完性「with」の意味合いが強いと考えます。その場合、お客様にも従業員にも慣れてもらわなければいけないため、変化に一定の時間が必要だと考えます。代替性「or」は変化の時間軸が一瞬で、補完性「with」は変化に一定の時間がかかるのです。

第三次産業革命では、製造業のオートメーション化という人を機械に置き換える代替性が中心でした。今起こっているのは代替性ではなく、テクノロジーと人の能力を掛け合わせる補完性・拡張性

「with」なのだと考えます。これは一定の時間軸をかけた「変わり方」が重要で、どんどん機械を入れて人を減らすというやり方が必ずしも正しいとは思っていません。当社グループとしては、この補完性・拡張性を活用して、いかに人が現場で価値を生み出す環境を作っていくかが重要なことです。環境さえ整えば、従業員は力を発揮してくれるというのが当社グループの強みなのです。

## 経済価値と社会価値をいかにトレードオンしていくか

当社グループは「ロイヤル経営基本理念」を礎に「地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業」を目指すサステナビリティ経営を推進しています。社会課題の解決に向けては、網羅的に取り組むことも必要ですが、本業に近い部分から進めていくことが重要です。その方が持続性もあり、ステークホルダーの納得感も得られると思っています。

例えば、当社グループにおいては、食品ロスの削減がその一例です。産官学アライアンスである「mottECO普及コンソーシアム」への参加や、地域単位でのサーキュラーエコノミーとして、食品残渣を使用した堆肥によって野菜を作り、それを当社グループの工場で食材として使用するといった取り組みを進めており、こういった地域単位のエコシステムをさらに拡大していくことが当社グループらしい取り組みになっていくと思います。

またこれから時代は経済価値と社会価値をいかにトレードオンしていくかがキーワードになります。そして社会課題の解決に向けては、1社でできることに限界があります。経済価値においては企業間の連携が生まれにくい一方で、社会価値の追求においては企業を連携させます。共通に抱える社会課題の解決に対しては企業同士が結び付くやすいのです。利益さえ上げていれば立派な会社とはならず、すべてのステークホルダーから選ばれる会社になるためには、経済価値と社会価値を両立させていかなければいけないです。寡占産業においては、大手企業同士の連携が進んでいますが、外食・ホスピタリティ産業のような裾野の広い産業ではそれができにくいので、まずは今後皆でそれをやっていく仕組みを作っていくことが重要だと思います。

## すべてのステークホルダーに選ばれる企業となるために

私は企業経営において最も重要なことはゴーイング・コンサーンだと考えます。ゴーイング・コンサーンのリスクとして、人手不足、原材料の調達といった「供給制約」が顕在化しつつあります。この供給制約を解決していくには、デジタルの活用はもとより、顧客や株主だけではなく、働く人、お取引様からも選ばれる会社となることが重要です。そして選ばれる会社となるためには、経済価値と社会価値をトレードオンしていく取り組みが今後求められています。当社グループは経済価値と社会価値を両立した成長を実現し、すべてのステークホルダーの皆様に對してフェアな分配によって選ばれる会社を目指していきます。

2025年5月

菊地 唯夫

# 社長メッセージ



代表取締役社長  
阿部 正孝

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。

## 中期経営計画2022～2024の振り返り

### 2024年度は過去最高業績、コロナ禍からのV字回復を達成

中期経営計画2022～2024(以下、前中期経営計画)の最終年度である2024年度は、売上高152,150百万円、経常利益7,315百万円と、いずれも過去最高の実績を達成しました。原材料費や電気・ガス代等の高騰により、3年間を通して約56億円のコスト増が生じましたが、既存事業の着実な回復や、高付加価値戦略に伴う販売価格の上昇等によりこれらのコスト増を吸収し、計画を達成することができました。

前中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症の影響により2期連続の赤字となった業績をV字回復させるため、何よりも当社グループが提供できる基本的価値の向上にしっかりと取り組むことを貫きました。私たちが持続的に提供する価値とは、単においしさにとどまらず、常にQSCA\*が磨き上げられ提供される質の高いサービス、すなわち「ロイヤル経営基本理念」に基づいた『食とホスピタリティ』の提供です。社会がコロナ禍を乗り越え、改めて外食や旅行などの余暇を楽しむ場面において「外食して良かった、旅行して良かった」と思つていただくために、お客様をお迎えする準備を整え、そして人にしか生み出せない価値とは何かをグループ全体で改めて見つめ直し、取り組むことができた3年間だったと実感しています。

その結果として、前中期経営計画で掲げた過去最高の数値目標を達成できたことは、経営陣から現場の従業員に至るまで、グループ全体に確かな達成感と自信をもたらす成果となりました。

\* Quality(品質)、Service(サービス)、Cleanliness(衛生)、Atmosphere(雰囲気)の略。

### グループ内の不安を払拭すべく注力した人的資本投資

2024年度に過去最高益を達成できた要因のひとつは、重点的に推進してきた人的資本投資によるものだと考えています。コロナ禍による業績不振を受け、組織内に不安な空気が漂っていたため、前中期経営計画では、全従業員が自信と誇りを取り戻すことを強く意識して取り組みを進めてきました。

コロナによる売上減に対応する中で人員の効率化を進めた結果、一時的な組織力の低下に直面したことを機に、単なる人員の回復や待遇の改善を行うだけでなく、当社グループがこれまで培ってきた経営理念に基づく『食とホスピタリティ』の考え方を継承・浸透させるため、教育の活性化にも注力しました。具体的には、従業員の賃上げを実施するとともに、外国籍人材を含めた積極的な採用を推進し、店舗の人材確保を強化しました。これにより、従業員が新たな仲間に対して、当社グループならではのノウハウを伝える機会が生まれ、「私もロイヤルのホスピタリティを教えることができた」という自信へとつながりました。こうした成功体験は、「もっと上手く教えるにはどうすればよいか」といった前向きな発想を呼び起こし、組織内で共有されることで教育面における課題の発見と解決が進んでいます。このように人的資本投資を起点とした人材育成の好循環は、現場だけではなく、事業会社や間接部門を含むグループ全体へと広がっています。今後も、多様性を尊重しながら、人的資本への投資を継続して推進してまいります。

### 外部パートナーとの共創

人的資本投資に加えて、外部パートナーとの共創も当社グループに変化をもたらした重要な取り組みであると認識しています。特に、2021年に双日(株)との資本業務提携契約を締結したことは、グループ単独では実現が難しかった挑戦を可能にしただけでなく、グループ

内で当たり前だと感じていた独自性や強みを改めて認識するきっかけになりました。

この資本業務提携に基づき、当社と双日(株)は戦略的パートナーとして、現在も様々な共創プロジェクトを推進しています。海外展開もその一環であり、シンガポールでは2024年7月にロイヤルホスト初の海外直営店を出店。さらに、2025年4月にはベトナム1号店となる「THE ROYAL」をホーチミンに出店しました。加えて、米国市場への事業展開にも着手しています。当社がレストランチェーンの運営を通じて蓄積してきたノウハウ、双日(株)の国内外におけるビジネスネットワークと事業開発力、そして(株)銚子丸の寿司に関する独自性と専門性を掛け合わせることで、単独では成し得ない新たな価値の創出を目指しています。

また、2024年5月には、当社、双日(株)、SREホールディングス(株)の3社により、廃業率の高い中小飲食店の開業をワンストップで支援する飲食店開業支援プラットフォーム「オミセクラフト」のサービスを開始しました。こうした取り組みも、外部との共創による業界課題への実践的なアプローチの一例です。

さらに、双日(株)との共同委員会PGA(Profit and Growth for All)では、当社グループの業績および企業価値の向上に向けて、両社の視点と知見を活かした議論を継続的に行ってています。今後も、外部パートナーとのさらなる共創を通じて、当社グループの強みをより一層引き出し、新たな価値創出に取り組んでまいります。

### 事業ポートフォリオの進化

前中期経営計画では、コロナ禍で浮かび上がった「人流依存のポートフォリオ」「固定費負担の増大」「各事業のレジリエンス不足」といった課題を踏まえ、事業ポートフォリオを5つのカテゴリーに分類し、「既存事業の収益性向上」と「戦略的事業の創造」を重点課題として、各事業セグメントにおける施策を推進しました。



カテゴリー1、3では、お客様のリベンジ消費にしっかりとお応えするため、様々な施策を展開し、既存事業の収益性回復を実現しました。商品開発力やSCMの強化を進め生産者様との消費を応援しながら、それぞれの素材の旨味を活かす「Good JAPAN」等の高付加価値戦略に加え、店舗の新規出店・改装を行いました。リッチモンドホテルでは客室や共用部のリニューアル、地域の特色を活かした朝食の導入等により、宿泊価値の向上を図ってきました。その結果、2024年度通算12回目となる「J.D. パワー “ホテル宿泊客満足度＜ミッドスケールホテル部門＞No.1」」を受賞することができました。また、コントラクト事業においても新規運営受託の強化や既存事業ラインの活性化を進め、収益性の回復を実現しました。

カテゴリー2では、天井てんやのリブランドやコスタコーヒーのチェーン展開を通じて、事業創造領域における戦略的事業の創出を推進しました。

カテゴリー4では、フローズンミール「ロイヤルデリ」の販売強化を通じてリパッケージ戦略を進めた一方、オフレミス領域における成長に向けた取り組みは想定通りには進まず、中期経営計画2025～2027(以下、新中期経営計画)へと引き継ぐべき課題であると認識しています。

カテゴリー5では、海外FC事業および海外直営事業の拡大に向けた基盤構築の一環として、2024年7月にシンガポールへロイヤルホストの海外直営1号店を出店し、日本国内と同水準のサービスと料理の提供を開始しました。また、双日(株)、(株)銚子丸との合弁事業や天井てんやの海外FC事業拡大に向けて、既存国での深掘りと新規国との開拓を進めています。直営・FC・合弁事業それぞれの展開をさらに推進するうえで、双日(株)との共創による種まきが、新中期経営計画期間中に成果として表れるを見込んでいます。

### DXの取り組み

前中期経営計画におけるDXの取り組みとしては、①店舗管理システムの導入、②SCM、③共通インフラ更改、④データドリブン基盤の整備、⑤新規事業・デジタル化の推進、⑥それらを支えるDX人材の育成という6つの領域で取り組みを推進しました。その結果として、当社グループは経済産業省の定めるDX認定制度において「DX認定事業者」に正式に認定されました。

前中期経営計画におけるDXの取り組みは、いわば目の前のデジタル化に集中することで多くの取り組みを「点」として生み出す狙いがありました。新中期経営計画期間においては、こうした点を「線」としてつなぎ、当社グループにおける価値創造へどのようにつなげていくか、引き続き模索してまいります。

## 経営ビジョン2035策定と中期経営計画2025～2027の始動

### 経営ビジョン2035の策定

2025年4月、当社グループは設立から75周年を迎えました。次の節目である100年企業を目指し、これから25年間で何ができるのかを見据えたストーリーづくりに向け、まずは10年後を展望する経営ビジョン2035「『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする」を策定しました。このビジョンは、100年を迎えるそのとき、私たちはどのような会社でありたいのか、また当社グループとして「変えてはいけないもの」と「変えていくべきもの」は何かという観点から、未来の経営を担う従業員も多数参加し、グループ全体で意見交換を重ねて策定されたものになります。

創業以来、高度成長期の日本において飲食業の産業化を目指し、「その地域の人々にとって、なくてはならない店をつくる」という理念のもと、プロダクトアウト型の事業展開を進めてきました。しかし、設立から70年以上を経た現在では、より多くの地域の方々の「ここにロイヤルグループがあってほしい」という声に応えるべく、マーケットイン型の

# 社長メッセージ

サービス展開にシフトしています。「地域に求められるグループを目指す」という意思こそが、新たな長期ビジョンに込められた中心的な考え方です。そして、「地域に求められる」とはどういうことか、その実現に必要な要素とは何かを分解して整理したものが、「ブランド」「グローバル」「サステナビリティ」「人財中心経営」の4つの重点領域です。

1つ目の「ブランド」について、地域や社会に求められる存在であるために、ブランドは必要不可欠です。「ロイヤルグループ」という名前を聞いて安心感や信頼感を抱いていただくこと、そしてお客様の生活シーンにロイヤルが寄り添うことで、特別感が出たり、笑顔が生まれたり、豊かさを感じていただくことが当社グループの「ブランド」だと考えています。ロイヤルホストやリッチモンドホテルといった個別ブランドをはじめ、空港、高速道路、スタジアムやアリーナ内施設での食の提供まで、様々なシーンで「そこにある」こと自体が価値となり、笑顔や豊かさを提供する存在として認識されることを目指しています。お客様一人ひとりの生活シーンに寄り添った「その人にとってのロイヤルグループ」を提供し、それをブランド価値として感じていただくことが私たちにとって欠かせない要素だと認識しています。

2つ目の「グローバル」について、「地域に求められる」というのは国内に限定した話ではなく、世界中の地域のことだと捉えています。海外においては、日本の食のおいしさや食材に対する信頼が高く、そんなお客様の期待に応えるべく、私たちは“おもてなしの心”を込めたサービスまでを含めた「本物の日本の食」を提供したいという想いがあります。海外からのお客様が日本から自国に帰った際に、日本で体験したものと同じ「食」がそこにあることや、反対に自国で出会った本格的な日本の食を通じて、「本場の日本でも食べてみたい、働いてみたい」と思っていただけるような、人の往来を意識した戦略を推進していきます。

3つ目の「サステナビリティ」について、100年企業を目指すうえで、時代の変化にしなやかに対応し、求められているものに応えていくことが持続的な経済活動の土台となると考えています。サステナビリティというと難しいことのように聞こえますが、様々な社会課題の解決に貢献していくことは、私たちが経済活動を続けるうえで当たり前に取り組むべき原点だと認識しています。

そして最後に、これらすべてを実現するには、当社グループの価値観を共有した人材が必要不可欠です。特に当社グループにおいては、人でしか成し得ない質の高い“食”&“ホスピタリティ”という価値を提供し続けるため、QSCAをはじめとしたおいしさや安全性だけではなく、人だから提供できるおもてなしや思いやりをしっかりと提供できる人材を育てていかなければなりません。教育や継承を通じて、ホスピタリティが提供できる人材を増やすことで、より多くのお客様に喜んでいただき、その喜びのサイクルを循環させていくことで、地域や社会から求められる存在を目指していきます。

## 中期経営計画2025～2027 「変革から成長、そして飛躍へ」における戦略

前中期経営計画は、コロナ禍による赤字からのV字回復という意味での「再生」を果たし、次の成長への種まきを進める短期決戦の

フェーズでした。それに続く新中期経営計画では、中長期の視点で策定した「回復」以降の成長ストーリーを具現化する段階に入ります。これまでまいた種が芽を出し、100年企業としての「飛躍」を目指すフェーズとして、経営ビジョン2035で掲げた4つの重点領域に紐づく戦略を進めていきます。

ブランド戦略においては、各事業戦略において個別ブランドとグループブランド双方の見直しと確立を目指します。加えて、2024年6月に導入を開始したグループ共通アプリ「MyROYAL」を軸に、お客様との対話や市場アンケートの収集、外部評価の分析を進めるため、新たにマーケティング部門を設立しました。こうした取り組みを通じて、データドリブン経営を加速させていきます。これまで当社グループは「お客様にとってなくてはならない存在」を目指し、高度成長期においてはプロダクトアウト型のサービス提供を進めてきました。しかし、世界が情報でつながる現在、食のトレンドや情報発信の主導権は、もはや企業側にあるとはいえない。今後は、デジタルを活用して「お客様が何を求めているのか」に焦点を当てたマーケットイン型のサービス提供も進めていき、ブランド価値の再構築を図っていきます。

グローバル戦略では、高度成長期の日本における当社グループの成長プロセスと近い成長、すなわち「質の高い“食”&“ホスピタリティ”の提供を通じた挑戦の歴史」を海外でも実現したいと考えています。具体的には、直営店・フランチャイズを問わず、その国・地域が求めるニーズに応える飲食店を多角的に展開することで、何がその地域の人々に喜んでいただけるか、その地域においてどのようなレストランを作ればよいかを模索していきます。国ごとに成長の形が異なるペトナム、シンガポールをはじめとしたアジア諸国において、「本物の日本の食」の提供を通じて、その国の成長に少しでも貢献したいという想いがあります。また、インバウンド需要の増加を、海外におけるファン獲得の好機と捉えています。日本で体験した味やサービスが帰国後にも自国で再体験できるという「喜び」を提供することを目指し、現地での出店を進めていきます。こうした取り組みにより、旅行先の日本と帰国後の自国、どちらの地域においても「あのお店がここにあるから寄って行こう」と思っていただける循環を創り出し、世界各地で当社グループのファンを増やしたいと考えています。

サステナビリティ戦略では、「ロイヤル経営基本理念」を礎に、「地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業」を目指すサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ経営をさらに進化させるため、2023年に策定した5つのマテリアリティ①人財、②“食”&“ホスピタリティ”、③資源・環境、④地域、⑤ガバナンスについての取り組みを深化させていきます。

人材戦略では、当社グループの提供する価値の根幹にある「ホスピタリティ精神」を持つ従業員を育てることが最も重要なと考えています。お客様に喜んでいただける方法は業種・業態や職種によって異なるかもしれません、「お客様の喜びを自らの喜びとする」価値観に共感し、それを体現できる人材が集まる組織を目指します。そして、その価値観は、現場でのお客様との日々の向き合いの中でこそ育まれるもので、おもてなしの心を持った従業員が豊かな気持ちで働くことで、豊かなサービスの提供が可能となり、それがお客様の喜び

につながり、さらに従業員自身の喜びへと還元される。このような好循環が、当社グループにとっての人づくりの本質です。このような価値観を体現できる従業員には、“食”&“ホスピタリティ”によって得られる豊かさの価値を、お客様の視点で自然に理解できる素養が求められます。そのためにも、賃上げや業績運動賞与の一連支給は、貯蓄だけではなく自分たちの価値を高める体験、すなわちおいしいものを食べたり良いホテルに泊またりすることに使うことを奨励し、そこで再認識した価値を今度は自らお客様に提供していくようなサイクル、そんな思いやりのある人材づくりを今後も継続して進めていきます。新中期経営計画期間においても、こうした人的資本投資を進めるため、引き続き会社としての収益力向上を目指していきます。

## 出店計画およびM&Aの考え方

グループにおける出店計画については、単に店舗数を増やすことを目的とするのではなく、「100年企業」を見据えた店舗投資を重視し、リロケーションも進めています。ロイヤルホストでは、開店から50年以上が経過して建て替えが必要な店舗、再開発に伴うリロケーション等を通じて、より時代に即した店舗環境への更新を進めます。天井てんやは、都心部を中心とした出店を進めるとともに、リブランディングにも取り組みます。ホテル事業では、マイナー・ホテルズをはじめとした外部パートナーとの共創を通じて、より多様な利用シーン、価格帯に適した宿泊体験価値の提供を実現すべく、事業の拡大を進めています。コントラクト事業では、地域再生や再開発が進むエリアにアプローチを進めることで、人が集まる場所における持続可能なサービス提供を実現します。

M&Aに関しては、日本国内の外食産業において後継者の不在や人手不足によって失われつつあるブランドの事業継承を中心に進めたいと考えています。撤退を検討しているお店が持つブランドや価値を受け継ぎ、絶やさないことが当社グループらしいM&Aだと考えており、「ロイヤルグループに任せれば安心して継承してもらえる」と思っていただけるような存在を目指します。日本国内には多様で魅力的な食文化が長年にわたって培われてきました。そうした食の価値が消えてしまうことのないよう、私たち自身が使命感を持って事業を継承し、食文化の持続可能性に貢献していきたいと考えています。

## 変わらざる「ロイヤル経営基本理念」の再認識の場となったR-セッション

経営ビジョン2035の策定にあたり、グループ全体の意見交換の場となったのが、執行役員が中心となって全国61カ所で実施した座談会と、半年に一度開催されるR-セッションです。いずれも、グループ全体の約半数の社員が参加し、グループの未来について議論する場として継続的に機能しています。この定期的なR-セッションの開催により、連続性をもって当社グループの変わらざる強みが共有され、現場の声が経営に活きる循環ができています。経営と現場の双向方向の対話を通じて、当社グループだからこそ提供できる価値とは何かが、

グループ内において共感を生む形で再認識され、新中期経営計画におけるさらなる価値提供に向けた確かな土台が築かれたと実感しています。

## 時代が変わっても、ホスピタリティはなくならない

当社グループは、1995年の「ホスピタリティ宣言」以前からホスピタリティという言葉を掲げ、その実践に75年にわたりこだわり続けてきました。その結果、『食とホスピタリティ』は企業風土として深く根付きました。たとえ時代が変わっても、おいしい料理と人にしかできないホスピタリティサービスは決して失われることなく、今後もこの精神を脈々と受け継いでいきます。

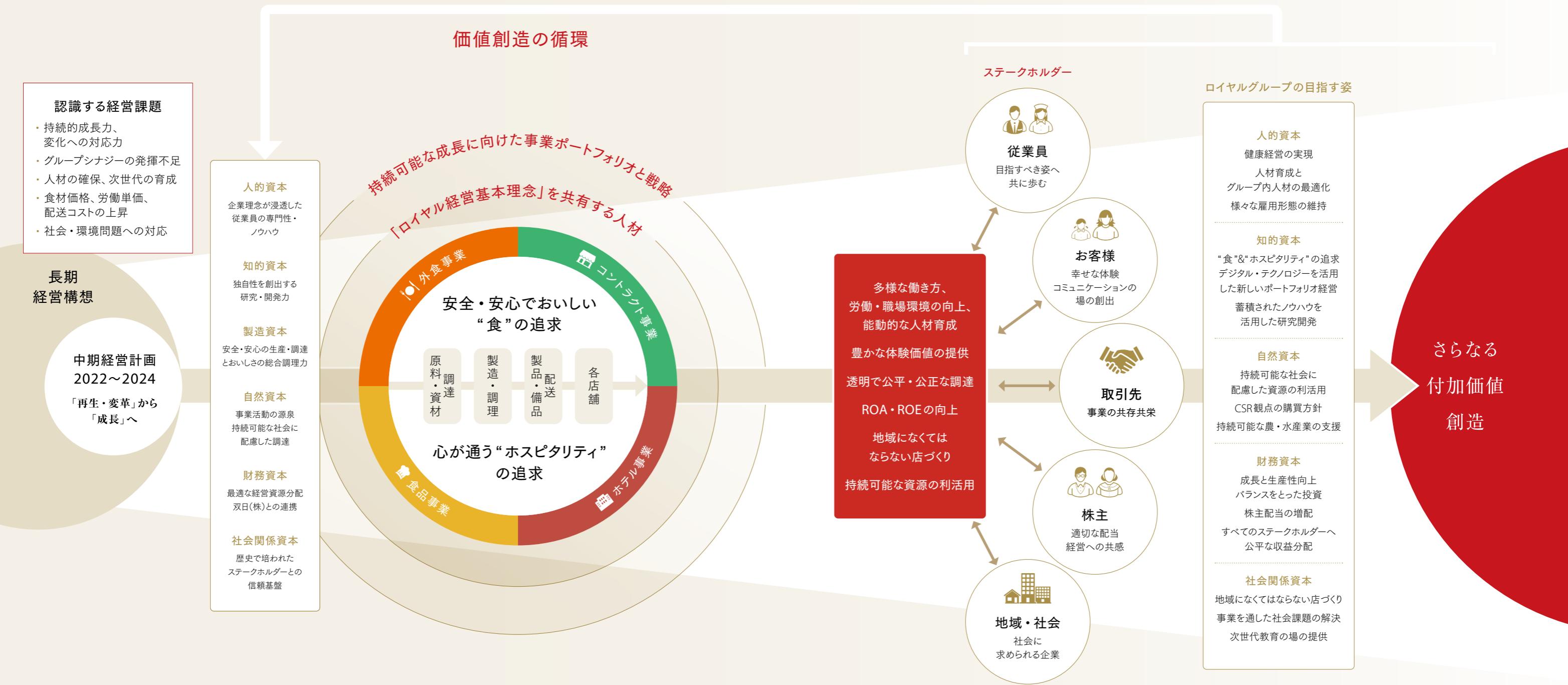
一方で、価値あるサービスの実現には、省人化すべき領域を見極め、デジタルの力を活用して効率化を図ることも重要です。当社グループは、人に投資することで、人が人にホスピタリティをもって接するからこそ生まれる豊かさや喜びのサイクルを育てています。そして、その循環に共感した従業員が、誇りを持って働き続けられる企業でありたいと考えています。これからも、一人ひとりが心からこの場所で働きたいと思えるような環境を育んでいきます。

創業以来、私たちは「その地域の人々にとって、なくてはならない店をつくる」という理念を大切にし、「ロイヤル経営基本理念」のもと、飲食業の産業化を推進し、社会への貢献を目指してきました。当社グループは、この変わらぬ理念を礎に経営ビジョン2035のもと100年企業を目指し、さらなる進化とグローバルな成長に挑戦していきます。地域・社会に貢献し、すべてのステークホルダーから信頼され、必要とされる企業であり続けるために、私たちは日々努力を重ねています。今後も、お客様、従業員、株主様、お取引先様、そして地域・社会とのつながりを大切にし、社会に笑顔を届けながら、持続可能な成長を目指していきます。

2025年5月

阿部 正孝





## ロイヤルグループの価値創造モデル

当社グループは、1956年(昭和31年)に制定した「ロイヤル経営基本理念」を事業活動の基礎とし、社会から信頼される企業グループを目指しています。「お客様に満足していただくこと」を共有する目標として、グループで働く全員が同じ方向を向き、それぞれの役割に高いコミットメントを持って取り組んでいく。その結果、企業として持続的に成長することができ、さらなる付加価値の創造へ一歩ずつ進んでいきます。

## ▶ 安全・安心でおいしい“食”の追求と心が通う“ホスピタリティ”の追求

お客様に満足していただくため、“食”的安全・安心とおいしさは、日々の教育・訓練はもちろん店内は隅々まで手入れし、最高の笑顔でお客様をお出迎えできるように準備をしています。

### ▶「ロイヤル経営基本理念」を共有する人材

従業員一人ひとりが、お客様に満足していただくため、何をすべきかを常に考え、行動する「心」「気持ち」を持つこと、そして磨き続けること。共有する理念を基にグループ一体となって、持続的成長を目指します。

## ▶ 持続可能な成長に向けた事業ポートフォリオと戦略

コロナ禍で炙り出された従来のポートフォリオ経営における課題を解決すべく、「1.ポートフォリオ自身の進化」「2.ポートフォリオの構成事業の進化」「3.ポートフォリオの有機的・一体化」という3つの視点に基づき、新たな価値創造を実現し、グループの成長を目指します。

# 経営ビジョン2035

## 経営ビジョン2035の策定

経営ビジョン2035の策定にあたっては、従業員一人ひとりの声と未来への想いを集めるために、全国61ヵ所で座談会を開催しました。

この座談会では、まず我々の置かれた事業環境と経営課題をしっかりと見定め、その土台の上に「変わらざるロイヤルの理念」を大切に「変わりゆくロイヤルグループ」を実現していくという観点で、当社グループが10年後に目指すべき姿を議論しました。そして4つの重点領域として「ブランド」「グローバル」「サステナビリティ」「人財中心経営」を定めました。



昭和三十一年六月制定

ロイヤルは食品企業である。  
お客様から代金をいただくからには、  
一、食品は美味し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ぬ。  
以上のこ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。

ロイヤルグループ経営ビジョン2020

日本で一番質の高い“食”&amp;“ホスピタリティ”グループを目指して

## 変わらざるもの

- ✓ 経営基本理念
- ✓ 本質的価値

ロイヤルグループ経営ビジョン2035

## 変わりゆくもの

- ✓ 事業環境
- ✓ 経営課題

## 策定の背景

経営ビジョン2035では、原材料価格の高騰や労働力不足の深刻化等の足元の経営課題に対処しつつ、国内人口の減少や海外経済の成長等の中長期的な事業環境の変化に対応し、持続的に成長することを目指しています。

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

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

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

## 4つの重点領域を設定

経営ビジョン2035では、変わらざるもの・変わりゆくものという観点から10年後の目指すべき姿を検討し、事業環境の変化に対応し、持続的に成長するための4つの重点領域を定めました。

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」はもとより、質の追求、その地域になくてはならない店づくり、食の安全・安心、人材を通じた価値創造など「変わらざるロイヤルの理念」を大切に、ブランド・グローバル・サステナビリティ・人財中心経営の4つの重点領域で、「変わりゆくロイヤルグループ」を実現していきます。



# 前中期経営計画の振り返り

当社グループは、コロナ禍等の影響による厳しい経営環境の中、「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”的提供」をビジョンとして、コロナ禍からの「再生・変革」を遂げ、「成長」へとつなげる中期経営計画2022～2024を推進してきました。

中期経営計画2022～2024においては、人流依存のポートフォリオ、固定費負担の増大、各事業のレジリエンス不足を課題とし、サステナブルな成長に向けた事業ポートフォリオの再構築に注力しました。

具体的には、事業領域を5つのカテゴリーに区分し、既存事業の収益性向上と戦略的事業の創造を実現する経営戦略として、高付加価値戦略の推進、事業創造領域の拡大、事業基盤の整備などを着実に進め、過去最高の経常利益を達成しました。

## 中期経営計画2022～2024ビジョン

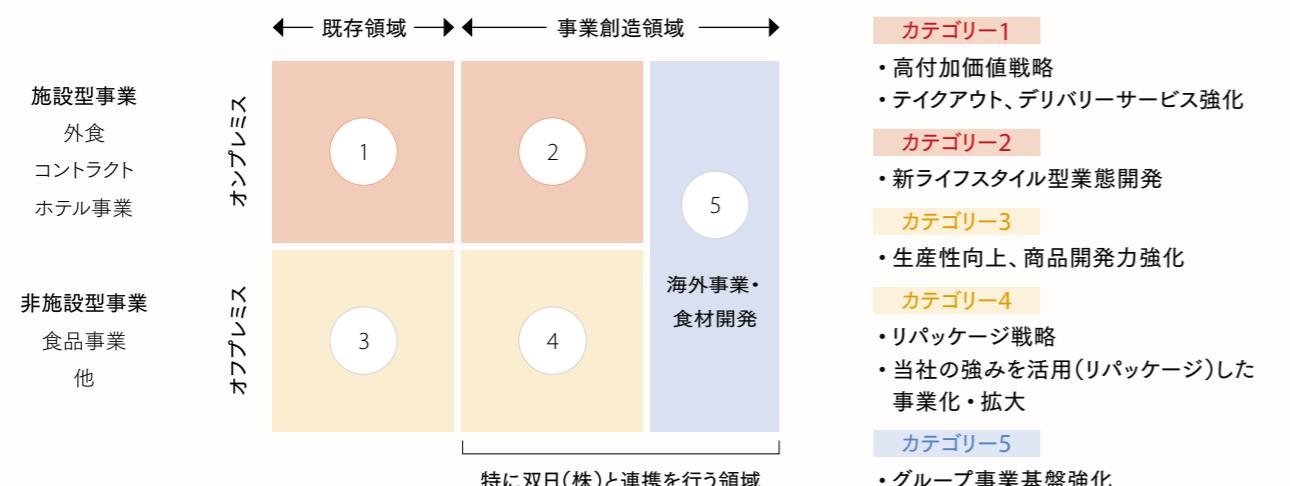
### 時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”的提供

MISSION 地域と社会に貢献する      VALUE 高品質・高付加価値・時代対応

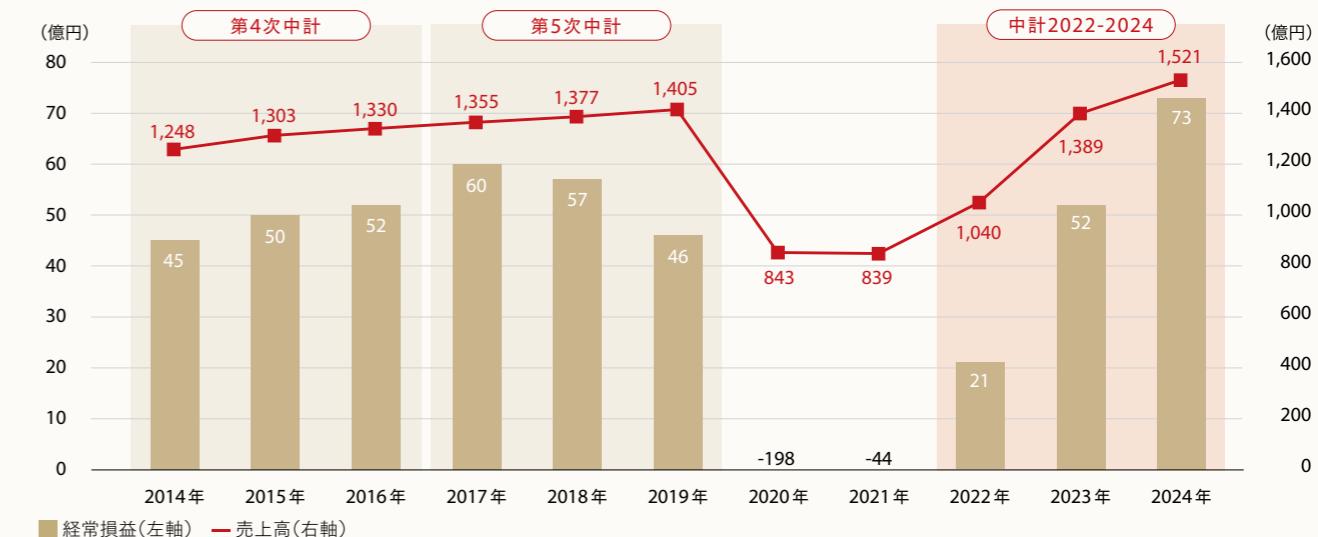
2024年度主要財務目標

▶ 売上高 ..... 1,360 億円	▶ EBITDA ..... 140 億円	▶ EPS ..... 80 円程度
▶ 経常利益 ..... 65 億円	▶ 自己資本比率 ..... 40% 程度	▶ ROE ..... 8% 以上

- ✓ 「既存領域」と「事業創造領域」、「施設型事業」と「非施設型事業」、「海外事業・食材開発」の5つの領域に区分
- ✓ 「既存領域」は、戦略やオペレーションを深掘り



## コロナ禍からの再生と変革を通じて、過去最高益を達成



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

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

重点施策	評価	成果	課題
▶ 既存事業の収益性向上 ・お客様に提供する付加価値をさらに向上 ・CXを通じて新たな顧客体験価値を創造 ・設備投資、システム投資を通じて生産性を向上 ・SCMを通じてコストダウン	○	・高付加価値戦略を推進し、顧客体験価値を向上 ・積極的な設備投資 ・自動発注、物流効率化等のSCM改革に着手	・一部設備の老朽化 ・サプライチェーンの全体最適化
▶ 戦略的事業の創造 ・双日(株)との連携による戦略的事業の創造 ・成長分野の育成(ロイヤルデリ、COSTA COFFEE事業、飲食店開業支援事業等の開始) ・海外事業の拡大に向けた事業基盤の構築	△	・ロイヤルデリ事業等の拡大 ・COSTA COFFEE事業、飲食店開業支援事業等の開始 ・海外事業の拡大に向けた事業基盤の構築	・新たな成長領域の創造 ・成長領域での事業拡大 ・新規事業の収益貢献
▶ 変化への対応 ・各事業において新たなマーケットの創造 ・今後を見据えた出店 ・DXの推進による新たなビジネスモデルの育成 ・人材の育成と成長	○	・エンターテインメント・レジャー領域での事業拡大 ・システム基盤の整備 ・人的資本投資の推進	・更なるDX推進 ・人材の多様性

# 中期経営計画2025～2027

## ■ 基本方針

中期経営計画2022～2024では「再生・変革から成長へ」としていた位置付けを一步進め、変革からスタートし、しっかりと成長したうえでさらに飛躍したいという強い想いを込め、基本方針を策定しました。

また、当社グループすべてのステークホルダーに明確でわかりやすいメッセージとなるよう、経営ビジョン2035の達成に向けた中期経営計画2025～2027で目指す姿を策定しています。

### 中期経営計画基本方針

## 変革から成長、そして飛躍へ

### 目指す姿

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



#### 2027年度目標 (2024年度実績)

売上高  
1,875億円  
(1,521億円)

経常利益  
100億円  
(73億円)



#### 2027年度目標 (2024年度実績)

ROE  
12%  
(12%)

EPS  
135円  
(120円)

自己資本比率  
40%  
(39%)



DOE  
3.5%

配当性向  
30%  
を目途に安定的な配当を目指す

## ■ 4つの重点領域

中期経営計画2025～2027では、経営ビジョン2035の重点領域に対応した「ブランド戦略」「グローバル戦略」「サステナビリティ戦略」「人材戦略」を全社戦略として策定し、変わりゆくロイヤルグループを実現していきます。

「ブランド戦略」では、ロイヤルグループブランドの確立に向け、個々のブランドの進化やマーケティング機能の高度化、データ分析基盤の整備に注力します。

「グローバル戦略」では、グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は、直営事業とフランチャイズ事業の両輪で成長と収益性を追求し、国内事業は、インバウンド需要の獲得に取り組みます。

「サステナビリティ戦略」では、選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、発信力・推進力の強化、地域・社会との価値創造に尽力します。

「人材戦略」では、人財中心経営の実現に向け、ロイヤルアカデミー設立等、さらなる人的資本投資を行い、チャレンジと多様性を尊重する企業風土への変革に取り組みます。

全社戦略推進費用（2027年度） +20億円（2024年度対比）

### 推進項目

## 1

### ブランド戦略

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

ブランド戦略:P24

## 2

### グローバル戦略

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

グローバル戦略:P26

## 3

### サステナビリティ戦略

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

サステナビリティ戦略:P28

## 4

### 人材戦略

人財中心経営の実現に向け、さら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

人材戦略:P30

# 1 ブランド戦略

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



専務執行役員  
マーケティング本部、  
事業開発、飲食事業担当  
佐々木 徳久

66  
ホスピタリティを軸としたお客様と従業員の  
つながりが生む「豊かさの連鎖」が  
当社ブランドの本質です 99

当社グループにとってのブランドとは、1956年に策定された「ロイヤル経営基本理念」をお客様にわかりやすく伝えるものだと考えています。「ロイヤル経営基本理念」には、「食品のおいしさ」と「ホスピタリティ」を通じて利益を生み出すことが明記されており、この価値観は今も変わりません。

当社グループは、食のおいしさ、ホスピタリティ、そして心地よい空間でお過ごしいただく体験を通じて適正な対価をいただくことが、サステナブルなブランドの成長につながると言えています。お客様からの対価は、未来のお客様への価値創造や、従業員の誇りある働きがいの創出に活かされ、それを積み重ねていくことで、ブランドの持続的な進化が実現されます。その実現には、お客様に喜んでいただくことに誇りを持つ従業員の存在が欠かせません。当社は人材を大切にし、価値観を業種・業態ごとに整理・表現してブランドとして発信することで、お客様との共感を通じたファンの獲得を目指しています。

新中期経営計画で掲げるブランド戦略では、2つの重点があります。1つ目は「個々のブランドの進化」です。100年企業を目指し、改めて「変わらないもの」と「変えるべきもの」を見直し、「ロイヤル経営基本理念」に基づいた価値観をブランドに落とし込み、時代に即したマネジメントを推進します。2つ目は、データ活用による「グループブランドの確立」です。グループ共通アプリ「MyROYAL」は、LTV(顧客生涯価値)を高める中核的な接点として活用しており、ロイヤルホスト、天丼てんや、リッチモンドホテルなど、すべてのブランドが共通理念のもとで運営されていることをお客様に伝えていきます。また、ホテル事業やコントラクト事業では、外部パートナーとの共創を通じてBtoBtoC領域へのブランド浸透も図ります。

ブランド戦略を支えるのが、データドリブン経営です。「MyROYAL」や市場調査を通じた顧客データ、現場やお客様の声を基に、サービス、商品、店舗、職場環境を継続的に改善します。

ホスピタリティを軸としたお客様と従業員のつながりが生む「豊かさの連鎖」は可視化が難しいものですが、それこそが当社ブランドの本質です。定量と定性の両面からニーズを捉え、当社グループらしい価値の向上を目指しています。



## マーケティング部の役割

マーケティング部は2024年4月に発足、2025年1月よりブランドマネジメント室・マーケティング室の2組織体制に拡充されました。広報部、お客様相談室と合わせてマーケティング本部を構成し、各事業の担当部門、IT・テクノロジーを担当するシステム部門との連携を含め、戦略的なプランニングから実務におけるマーケティングまで、グループ全体での統合的なブランド・マーケティングを推進する役割を担っています。

経営ビジョン2035、新中期経営計画を踏まえ、グループブランドについてはグループブランド戦略の戦略策定に着手、今後積極的に検討していくM&Aなどによるポートフォリオの構成の進化にも対応できるよう包括的に設計していく方針です。また、個々のブランドについても、グローバル展開や時代対応といった観点から、コンセプトの見直しやブランドマネジメントのあり方の検討を進めています。

その当社グループとしてのブランドを起点としたマーケティング活動のハブとして位置付けているのが、グループ共通アプリ「MyROYAL」です。「MyROYAL」を通して、グループ内の各ブランドとの連携によるデジタル上の顧客接点の拡充を通じた着実な顧客基盤構築を進めるとともに、高付加価値戦略をはじめとした各事業の戦略実行を側面から支援し、経営視点での「ポートフォリオの有機的統合」を具現化していきます。

「MyROYAL」は当初の予定通りに2024年6月にサービスを開始、まずロイヤルホスト、天丼てんやの主要2ブランドを含む4ブランドから導入しました。既にグループのブランドを利用されているお客様とのデジタル上の接点として、当社グループとしての認知獲得、各ブランドの相互利用機会の創出、当社グループへのさらなるロイヤリティ向上・ファン化の促進への貢献が期待されます。

企画の面では、当社グループ全体を意識した「2024年7月オープンのロイヤルホスト海外直営1号店と国内ロイヤルホストでの海外フェアと連動した企画」、ユーザー参加型でお客様だけではなく、クルーを含めた従業員まで巻き込んだ「おうちで楽しめるブランドごとのノベルティを『MyROYAL』会員・従業員で投票し選定する企画」などを実施、計画的なキャンペーン設計で各種ノウハウの蓄積も進めています。

一方で、UIUX\*1などデジタル接点においてはまだ改善の余地が大きいと考えています。新中期経営計画においては、各ブランドとの連携を着実に進めるのももちろんのこと、MAツール\*2導入などデジタル面での機能高度化も併せて行うことで、今後も個々のブランドの訴求強化も含めたロイヤルグループブランドの確立に向けた統合的なブランド・マーケティング活動を進めています。

\*1 ユーザーインターフェイス(User Interface)とユーザーエクスペリエンス(User Experience)

\*2 Marketing Automationツール。導入によりOne to Oneの高度な施策実行が可能となる。

## ロイヤルグループの共通アプリ「MyROYAL」キャンペーン

第1弾 ロイヤルホスト シンガポールジュエル店へ行こう!

第2弾 オリジナルグッズ プレゼントキャンペーン

第3弾 【年末年始特別企画】お年玉キャンペーン 2025



マーケティング部長  
間多 洋彰

## 2 グローバル戦略

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



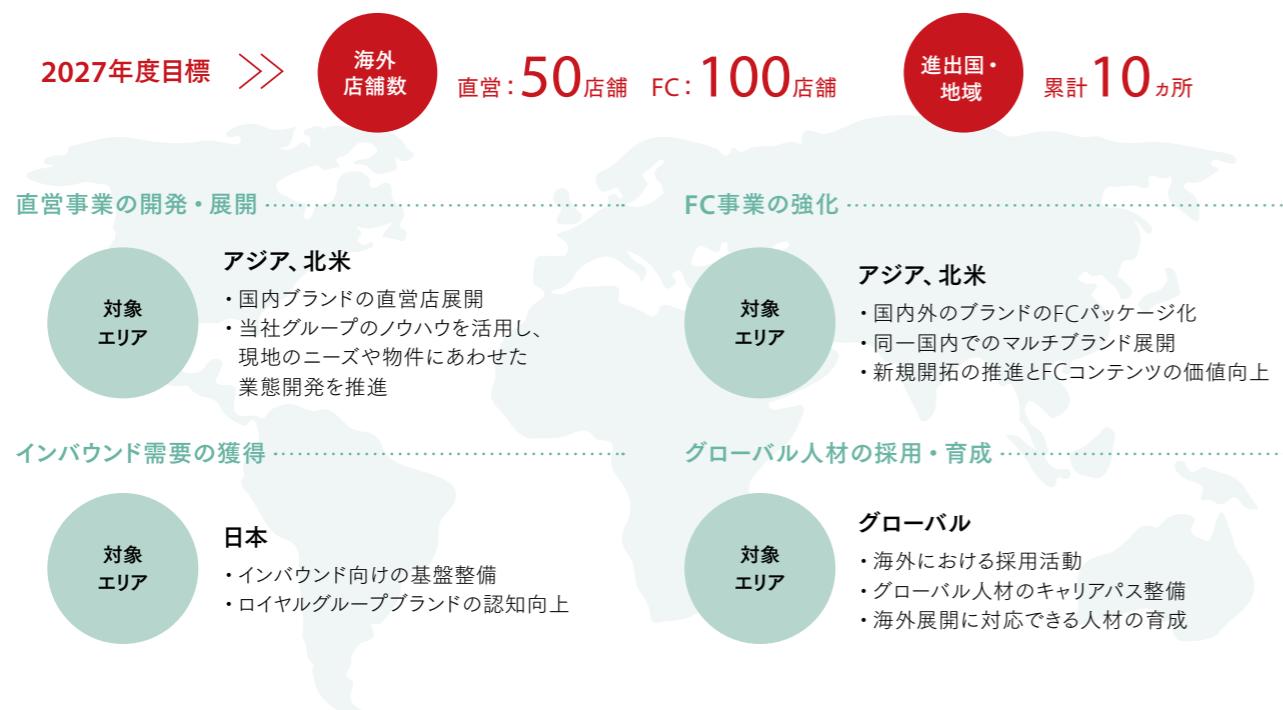
執行役員  
戦略、海外事業担当  
西山 泰三

「直営事業の開発・展開」「FC事業の強化」を推進する意義は、持続的な海外成長と事業ポートフォリオの最適化にあります

新中期経営計画において「直営事業の開発・展開」「FC事業の強化」を推進する意義は、海外事業の拡大を通じたグループの持続的な成長の実現と事業ポートフォリオの最適化にあります。直営事業においては、現地市場に即した業態の展開とブランドの浸透を実現させることで、収益性の高い直営店舗を確立し、グループ全体の競争力向上につなげます。FC事業は資本効率とスケーラビリティを両立させる成長ドライバーであり、現地パートナーとの連携を通じた店舗拡大が期待できます。2つの事業を両軸として組み合わせることで、地域特性に応じた柔軟な戦略を可能にし、中長期的な収益基盤の強化を図ります。

前中期経営計画においては、海外直営事業の布石として、戦略性・成長性の高いエリアへの出店計画を具体化しました。特にシンガポール・ベトナム・米国への出店を決定し、今後の展開に向けた重要な一歩を踏み出しました。各地域においては事業環境の精査と現地体制の準備を重ね、米国においては、事業パートナーである双日(株)や(株)銚子丸と各社の強みを掛け合わせることで直営店の進出が可能となりました。FC事業については、本部機能および現地パートナーとの連携を強化し、ブランド認知の浸透と商品・オペレーションの質の向上とともに、持続的な運営体制を構築しました。今後の多地域・多ブランド展開に向けたFCモデルの標準化と再現性の高いスキーム構築に向けた基盤整備を進めています。

2027年度目標に掲げる海外店舗数拡大の実現に向け、双日(株)との連携によって当社グループ単独では難易度の高い海外市場における直営事業の展開力が強化されています。例えば、ベトナムでは安全・安心な食材調達や好立地の物件開発が可能となり、当社グループが蓄積してきた業態開発力や店舗オペレーションのノウハウを活かす舞台が整ってきました。一方で市場への適応力や消費者へのブランド価値の浸透が重要であり、現地チームの柔軟な対応力と迅速なPDCAサイクルによる改善の積み重ねが不可欠です。FCでは現地パートナーの選定力と支援体制の強化が鍵を握るため、スピード感のある意思決定と課題解決を推し進め、海外店舗の拡大を実現します。



### ▼ インバウンド需要の獲得

当社グループの事業においては、空港や高速道路施設内の食の提供をはじめ、インバウンドとの接点を持つ多くの事業を有していることからも今後さらに増加する需要に対して、事業の成長が期待できます。特にホテル事業においては、全国展開をしているリッチモンドホテルが国内を巡るインバウンド需要に対してチェーンとして対応可能です。また、ホテルを介してグループ事業の紹介を行うことで、他の外食チェーンにはない宿泊というリアルな接点を通じた需要の獲得最大化が期待できます。

新中期経営計画期間においては、多言語への対応をはじめとして、インバウンドのお客様にさらに満足していただける宿泊環境構築が必要だと認識しています。また、システムを活用したチェックイン業務の効率化や、ホテル業務におけるDX化を促進することで、インバウンドに限らない宿泊客との接点を増加させ、ホテルの本質的な価値向上を目指していきます。これらの施策が顧客満足につながり、結果として増加しているインバウンドの期待に応えられる体制を提供し、リピートにつながる考えています。



執行役員  
ホテル事業担当  
(兼)アールエヌティー・ホテルズ株式会社  
代表取締役社長  
本山 浩平

### ▼ グローバル人材の採用・育成

当社グループにとって「グローバル人材の採用・育成」を推進することは、急速に進展する国際化と多様化する顧客ニーズへの対応に不可欠です。海外事業の拡大やインバウンド需要の取り込みを図るうえで、多様な文化・価値観を理解し、柔軟に対応できる人材が鍵となります。採用活動では、国籍にとらわれず多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に受け入れ、語学力だけでなく異文化適応力やリーダーシップを重視した選考を行います。また、入社後の育成体制も強化し、グローバルに活躍できる人材の持続的な成長を支援していきます。

前中期経営計画期間においては、海外拠点での現地人材の積極的な採用や、国内における外国籍社員の登用を通じて、グローバル人材の裾野を広げる取り組みを進めてきました。また、教育研修体制の整備により、採用した人材が定着し活躍できる環境の構築に一定の成果があったと捉えています。一方で、幹部候補となるグローバル人材の育成や、キャリアパスの整備には課題が残ります。新中期経営計画期間では、戦略的な人材配置や長期的視点での育成計画の策定に注力し、経営戦略と人材戦略を連動させることで、真にグローバルに活躍できる人材基盤の構築を目指します。



ロイヤルマネジメント株式会社  
人事企画部長  
和田 崇宏

### ▼ ロイヤルグループ海外店舗数

※2025年3月末時点



# 3 サステナビリティ戦略

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



取締役  
サステナビリティ本部担当  
(兼)ロイヤルアカデミー室長  
藤田 敦子

社会課題を解決しながら企業価値向上に  
貢献し、すべてのステークホルダーから  
選ばれる企業を目指します

2025年、当社グループは、経営ビジョン2035を策定しました。設立から75年を迎える当社グループが100年企業を目指すにあたり、また10年後の目指すべき姿を策定した長期ビジョンです。経営ビジョン2035では4つの重点領域を設定し、サステナビリティをその中のひとつと位置付け、新たな中期経営計画においてもサステナビリティを戦略として実行します。

サステナビリティ戦略の重要施策として、新たにサステナビリティ・トランسفォーメーション(SX)を推進します。これまでサステナビリティ活動における明確な上位概念が存在せず、社会の要請に応える形で対応してきましたが、今後はサステナビリティを戦略として実行するための明確な上位概念を言語化したうえで経営ビジョン2035や新中期経営計画の達成に向かうべきと考え、当社グループのSXのメッセージを「-人と地球を笑顔に-Making people and the planet smile」としました。

このメッセージには、「変わらざるロイヤルの理念」を大切にしながらも「変わりゆくロイヤルグループ」としてイノベーションを起こし、地域や人々だけでなく、地球を守り笑顔にしていくことで持続可能な企業となり、今後SXを持続成長の推進エンジンにしていく想いが込められており、サステナビリティ活動の拠り所として、新たな一歩が踏み出せたと思います。また新中期経営計画の4つの戦略の一つに人材戦略があります。会社の価値創出の源泉である人材をいかに育成していくのかが重要な鍵となると考え、サステナビリティ本部の組織にグループ全体の人材の底上げや、持続可能な人材育成を目的としたロイヤルアカデミー室を2025年に設立し、その人材育成をより効果的に行うための横浜トレーニングセンターを新設しました。

今後サステナビリティの取り組みが遅れている企業はステークホルダーから選ばれなくなります。よって当社グループが一体となって取り組み、それをすべてのステークホルダーと共有していく仕組みづくりが重要となり、一つひとつの取り組みをしっかりと発信していくことがブランド・企業価値の向上につながっていきます。一方で発信しなければ、ステークホルダーの選択肢から外れていき、大きなリスクになっていきます。

私の役割は、従業員がサステナビリティ活動の重要性を理解し、納得して取り組める環境を作ることです。常に全体を俯瞰した視点を持ちながら意見を交わし、時には伴走することで、当社グループの企業価値向上に貢献し、すべてのステークホルダーから選ばれる企業を目指していきます。

## 経営ビジョン2035

『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

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

### ロイヤルのサステナビリティ経営戦略

#### 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

#### 人権方針・環境方針

従業員 お客様 取引先 株主 地域・社会 地球



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

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

2027年度目標 >

CO<sub>2</sub> 排出量  
36% 削減

(2023年度実績22.6%削減)  
※2013年度比

食品ロス  
15% 削減

(2023年度実績12.9%削減)  
※2016年度比

サステナビリティ基盤を整備し、  
推進力と発信力を強化

地域・社会との価値創造を推進

経済価値と社会・環境価値の  
創造によるブランド力向上

選ばれる企業・ブランドへ

観点

SDGsとの関係

中期経営計画2025～2027

人財



人材戦略の推進  
人権尊重の取り組み推進

“食”&  
“ホスピタリティ”



安全・安心の徹底  
ブランド戦略の推進

資源・環境



食品ロス・CO<sub>2</sub>排出量削減  
生物多様性・水資源への対応推進

地域



CSR活動の推進  
地域・社会と連携した価値創造

ガバナンス

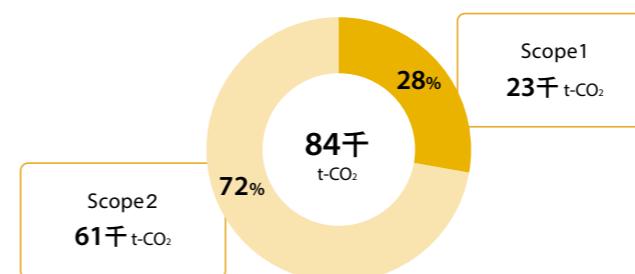


情報開示の推進  
発信力の強化

## CO<sub>2</sub>排出量算定のシステム化

脱炭素社会の実現に向けた重要な取り組みとして、CO<sub>2</sub>排出量の可視化を進めています。これによりグループ全体の目標管理や店舗ごとの排出量の削減に向けた取り組みを効率的に進めています。

2023年度CO<sub>2</sub>総排出量



P62,63 詳細は「資源・環境」をご覧ください。

## 外部評価

CDP(気候変動パート)

2023年度  
ランク

D



2023年度 D評価  
2024年度 B評価 2段階スコアアップ

2024年度  
ランク

B

2024年度  
ランク

B

# 4 人材戦略

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



執行役員  
システム、DX推進、  
人事企画担当  
(兼)ロイヤルマネジメント株式会社  
代表取締役社長  
大坂 賢治

「従業員の成長」＝「会社の成長」であり、  
一人ひとりの従業員の能力と意欲の  
向上は不可欠です

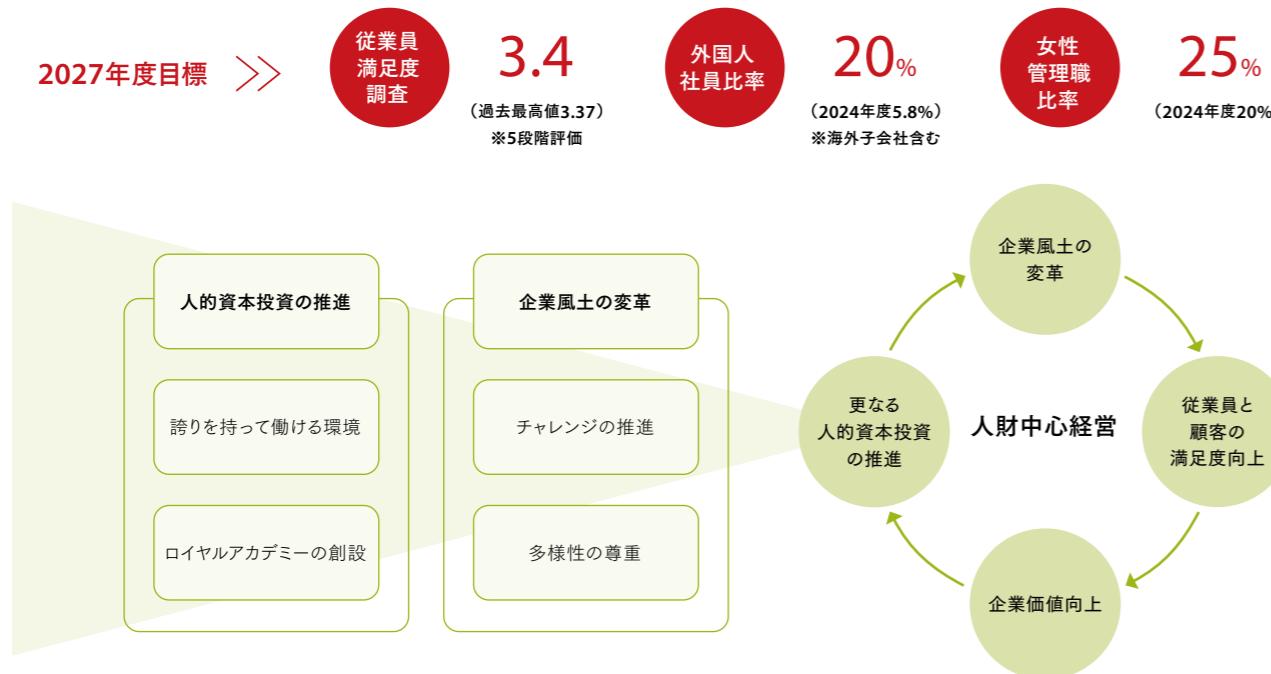
経営ビジョン2035において、「人財中心経営」を掲げていますが、お客様への価値提供の源泉を「人」と捉え「人材を通じた価値創造」を変わらずに大事にしています。多様な事業を展開する当社グループにとって、「従業員の成長」＝「会社の成長」であり、一人ひとりの従業員の能力と意欲の向上は不可欠です。

新中期経営計画では、人材をすべての戦略の基盤と位置付け、多様な人材が活躍できる環境整備や、専門性とホスピタリティを持つ人材育成、チャレンジを尊重する企業風土への変革を行うことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

前中期経営計画では、人的資本投資に係る基本方針のもと、人事戦略「V4作戦」を推進し、人の成長が会社の成長につながる好循環を作り出せるよう進めてきました。2024年度は、新卒・キャリア・特定技能外国人など約300名の社員採用や、階層別の教育研修、多様な人材が活躍できる環境の整備、健康経営や人的資本投資に係る開示など、概ね計画通りに進めることができたと考えています。具体的には、継続した待遇改善(3年計で約20%の賃金改善)や、退職率の低下、従業員満足度評価結果の向上等につながり、過去最高の売上高・経常利益の達成ができました。

経営ビジョン2035では「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」を目指しており、経営ビジョン2035達成に向けて、高度な専門性とホスピタリティでお客様に感動を提供するプロフェッショナル人材や、多様な視点・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材が不可欠であると考えています。

2025年からロイヤルアカデミーという人材育成のための組織を立ち上げましたが、この組織は、経営理念の浸透や、専門スキル・知識の習得、リーダーシップ開発などを体系的に実施し、グループの人材育成を牽引する役割を担います。また、4月に完成した横浜トレーニングセンターには、ロイヤルホストや天丼てんやの厨房、リッチモンドホテルのフロントや模擬ルームを再現した設備を備えており、より実践的な研修を行うことで、“食”&“ホスピタリティ”的プロフェッショナルを育成していきます。



ロイヤル経営基本理念

人的資本投資にかかる基本方針

人材育成方針

D&I推進宣言

ロイヤルグループ健康経営宣言

人材育成方針

日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供するために、進化し続けるプロフェッショナル集団

D&I推進宣言

- すべての従業員が、お互いをリスペクトし、公平に接する環境を整備します。
- 経営陣・管理職が模範となり、率先して多様なバックグラウンドを持つ従業員をサポートします。
- 社内でのコミュニケーションや啓発活動を通じ、多様な視点や考え方を尊重する文化を醸成します。
- 安全で快適に仕事に取り組めるように、ハラスメントや差別のない職場環境を作ります。
- 異なる背景や経験を持つ人材を積極的に採用し、公平な採用・教育・昇進の機会を提供します。

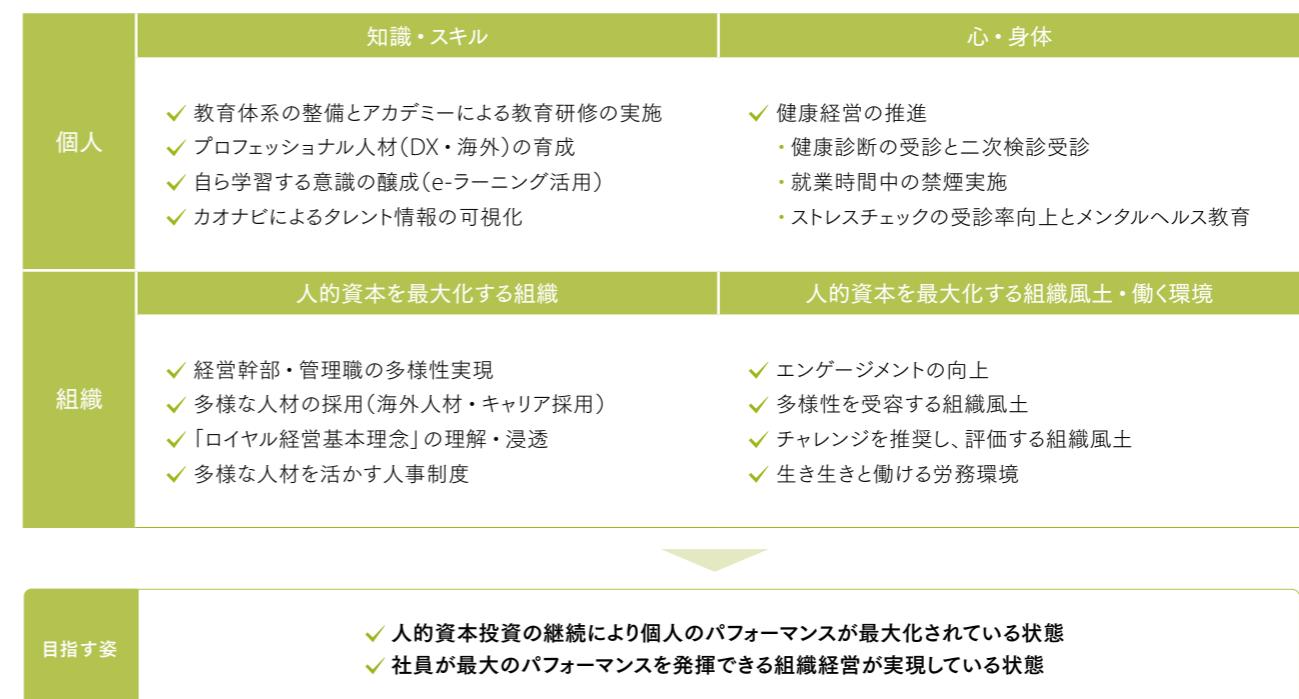
ロイヤルグループ健康経営宣言

従業員の健康は、ロイヤルグループの重要な資産です。

従業員とその家族の一人ひとりが、心身ともに健康な生活を送ることが、「生き生きと働く職場」をつくります。  
ロイヤルグループの持続的成長に向けて、従業員の健康維持・増進に取り組みます。

## ▼ 経営戦略と連動した人事戦略

従業員の成長 = 会社の成長



# 事業別ミッションおよびポートフォリオの変革



執行役員  
経営企画・法務担当  
富永 章嗣

新中期経営計画では、決算等で開示しているセグメントとは別に「戦略セグメント」を整理し、それぞれの置かれた役割をミッションとして策定しました。これは、ブランドごとに役割期待や成長のスピード、そしてお客様から求められていることが異なると考えたためです。まず、外食事業の中でもロイヤルホストと天丼てんやは「進化し続けるブランド」としました。企業として、そしてブランドとして生き残るために、たとえ強いブランドでも自律的な変化が必要であると考えています。専門店事業、海外事業、コントラクト事業は「ロイヤルグループの成長・開発エンジン」として括りました。次の変革、成長、そして飛躍に向けて、グループの原動力としての役割を期待しています。ホテル事業は「収益基盤・更なる成長」です。コロナ禍を経てホテル事業は収益の柱となりましたが、その事業特性に鑑みれば、まだ大きな成長余地があると思われます。食品事業はインフラ事業と食品物販事業の2つに分類しました。インフラ事業は「価値の源泉・コアバリューの継承」として、当社グループの土台を支え、将来に向けた価値継承を担う位置付けと認識しています。食品物販事業は「戦略事業・更なる成長」と位置付け、当社グループのポートフォリオ経営において必要な不可欠な非人流依存型事業であり、かつ成長の可能性がとても高い事業と捉えています。

新中期経営計画ではさらなる企業価値向上を目指すため、465億円の投資を計画しています。この中で特に金額が大きいのが外食事業とホテル事業です。外食事業では、成長に向けた出店投資に加え、既存店へも着実に手を当てていくことで、全国のどの当社グループの店舗においても上質な時間と空間が提供できている状態を目指します。ホテル事業では、グループの強みである食にこだわった体験価値やコロナ禍で遅れを取った設備面への投資を行います。海外事業、コントラクト事業では、FC等の活用や契約形態に応じた投資で出店を加速していきます。M&Aについては成長が見込める優良なブランドがあり、我々のスキルやコンピテンシーを活かせる分野への投資を積極的に検討していきます。これらの投資にあたり、財務規律を維持しつつ収益性と資本効率性の向上を意識した運営を徹底します。

## 各セグメントごとに、中期経営計画2025～2027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)
コントラクト事業	498	28	575	35	+77	+7	+31	-
ホテル事業	351	54	455	65	+104	+11	+5	-
食品事業	125	1	130	1	+5	0	-	-
その他事業	3	6	5	9	+2	+3	-	-
セグメント間相殺	△85	-	△90	-	△5	-	-	-
全社部門	-	△48	-	△60	-	△12	-	-
合計	1,521	73	1,875	100	+354	+27	+105	+82

## 持続的成長に向けた投資計画

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

3ヵ年投資額  
合計  
465 億円

※リース資産を含む

持分法適用会社への出資					
外食 (海外)	3億円	米国での飲食事業の展開	ホテル	13億円	国内でのラグジュアリーホテルの展開

## 各セグメントのミッションを明確化

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 モモてんや	進化し続けるブランド
	専門店事業 Sizzler Shakey's * Royal Garden Cafe	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
	海外事業	
コントラクト	コントラクト事業	
ホテル	ホテル事業 Richmond Hotels	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 ROYAL DELI RESTAURANT-QUALITY FROZEN MEAL	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"> <li>当社グループの専門知識やスキルが活かせる事業</li> <li>今後成長が見込める事業</li> <li>財務規律の維持および適切な経営管理が可能な事業</li> </ul>

## ロイヤルグループの DX

当社グループのDXは、強みであるホスピタリティサービスを基盤とし、高品質かつ高付加価値なサービス提供に加え、デジタル技術を活用した業務プロセスの可視化・効率化、新規ビジネスモデルの創出など、多岐にわたる変革を推進することを目的としています。

2025年度より開始する新中期経営計画のもと、新たなIT中期計画を策定し、取り組みを開始しました（詳細は後述の新IT中計施策を参照）。

システム部門では、ロイヤルホールディングス(株)の新中期経営計画における重要施策「データドリブン経営」への貢献を目指し、当社グループが保有する膨大なデータを有効活用しています。さらに、顧客へのサービス向上や利便性向上、経営基盤の強化を目的とした統合データ基盤の構築に着手します。

また、前IT中期計画で構築したシステムの改善・拡張を通じて、ポートフォリオマネジメントを推進します。

デジタル技術を活用し、企業文化の価値向上、人財中心経営の深化、サステナビリティへの配慮、地域創生などの分野への戦略的投資を実現することで、持続的な成長を達成し、業界のリーダーとしての役割を強化し続けることを目指していきます。



ロイヤルマネジメント株式会社  
システム部長  
大澤 弘明

## 前IT中計施策(2022年～2024年)の振り返り

ロイヤルホールディングス(株)は、2024年経済産業省「DX認定」事業者認定を取得しました。

顧客との関係維持(CRM)	「MyROYAL」をサービスイン。マーケティング施策をITで支援し、お客様ロイヤリティ向上へ寄与。
店舗管理システム(Polaris)	ロイヤルホストへサービスインし、従業員の店舗における働き方改革やオペレーション改善へ寄与。
共通インフラ更改	2024～25年、SASEを利用したセキュリティ対応ネットワーク網に更改、店舗WiFi敷設で働き方改善へ寄与。
SCM自動発注(HANZO)	ロイヤルホスト、天丼てんやへサービスイン。在庫適正化による食品ロス削減、従業員仕事量軽減等に寄与。
新業態へのチャレンジ(出島)	Polaris一部機能実証、SASE機能実証、AI調理検証等の先進技術活用にチャレンジ。成果を獲得。

## 新IT中計施策(2025年～2027年)の概要

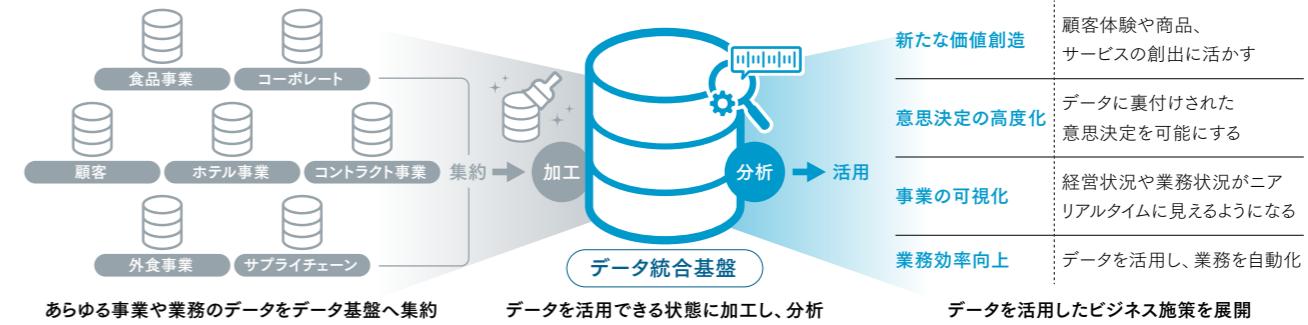
データドリブン経営を実現するITインフラ整備を進め、利用部門に利便性の高い仕組みを提供することで、「業界変革」「お客様価値創造」「グループイノベーション」の実現を目指します。



## データドリブン経営への貢献

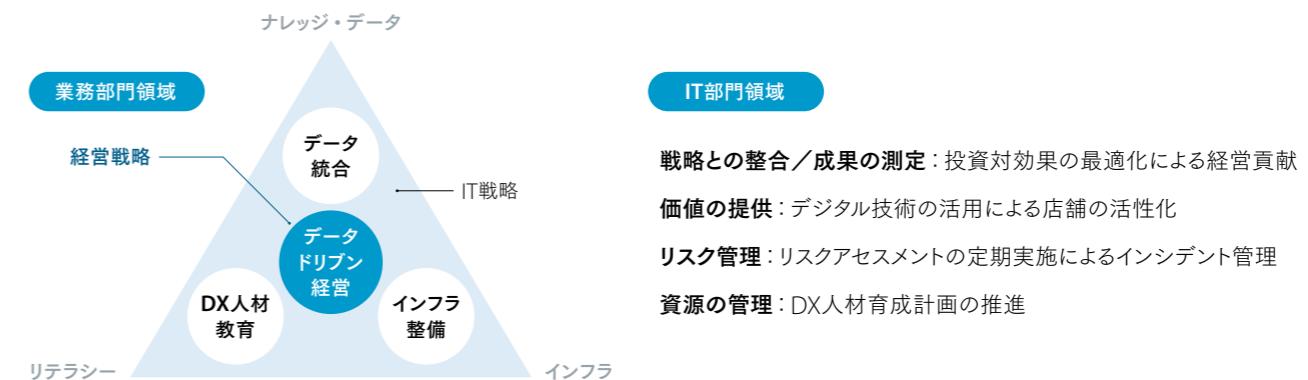
売上や来客数、POSデータ、サプライチェーンの計画・実績データに加え、顧客行動や外部データなど、事業を取り巻くあらゆるデータを一元的に管理することにより、多角的な視点からの分析に基づく戦略的判断の実現を目指します。

## データ統合基盤(DWH)イメージ

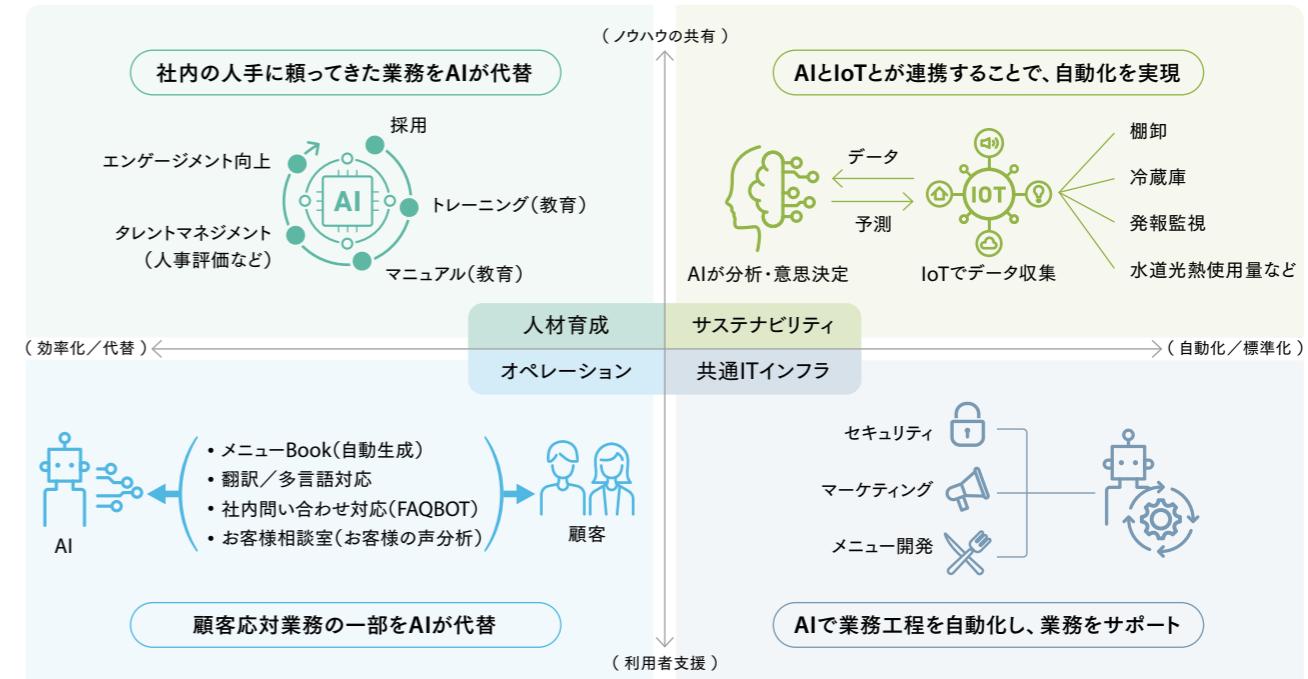


## ITガバナンスの推進

経営戦略とIT戦略がビジネス目線で一致し、ITリソースを効果的に活用し管理運用できるよう、ITガバナンスを推進していきます。



## AIの取り組み



# ロイヤルグループの財務戦略

## 前中期経営計画の振り返り

2024年度は、社会経済活動の正常化や雇用・賃金改善の効果、増加する訪日外国人客による消費拡大に伴う国内景気の緩やかな回復基調により外食および宿泊需要とも底堅く推移したことや、ロイヤルホストにおける「Good JAPAN」等の高付加価値戦略の推進や、ホテル事業における宿泊価値向上策などにより、既存店は増収となりました。また新規出店効果も寄与し、過去最高水準となる売上高1,521億円、経常利益73億円、当期純利益59億円を計上しました。

コロナ禍による2020年度、2021年度の2期連続大幅赤字の後スタートした前中期経営計画では、「『再生・変革』から『成長』へ」を掲げ、グループ事業の再構築を進めました。①世界的な物価上昇や円安進行による輸入物価上昇の家計や企業に対する影響、②人流の回復過程における労働力不足の強まり、③自然災害、グローバル経済の減速懸念や為替相場の変動などによる不透明感などのもと、コロナ禍で突きつけられた課題を解決すべく、「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”的提供」というビジョンを掲げて事業ポートフォリオの変革に注力し、高品質・高付加価値・時代対応という価値の提供を通じて「当社グループの活動する地域と社会に貢献する」というミッション達成を目指し、既存店活性化、新規出店や新事業の着手、次世代に向けた取り組みを進め、過去最高水準の売上・利益を達成することができました。

2024年12月末時点の財務基盤としては、総資産1,277億円、自己資本502億円、自己資本比率39.3%、固定長期適合率94.0%と

適正な水準を維持しており、キャピタルアロケーションは、①各事業での新規出店やロイヤルホストの戦略的リロケーション、②生産性向上や顧客体験価値向上に向けたDX投資、③M&A等の戦略投資、④配当や自己株式取得等による株主還元、⑤負債削減による財務健全性の確保、⑥適切な資本コストにつながる資本構成の最適化などに適切に配分し、財務規律を維持しながら持続的な成長の実現と企業価値の向上に努めています。

## 次の10年、さらに100年企業に向けた 経営ビジョン2035と新中期経営計画

不確定要因を孕む事業環境下でも次の10年、さらに100年企業に向けて持続的に成長していくために、①既存事業の市場ニーズや事業環境の変化への対応、老朽化が進む施設の刷新、②海外事業など新たに種をまいた事業の乗転化とさらなる成長投資、③サステナビリティ経営を確実に推進していくことなどの課題解決を盛り込んだ経営ビジョン2035と新中期経営計画を策定しました。

そこでは、「変革から成長、そして飛躍へ」という基本方針を掲げ、当社グループが力強く成長し、飛躍のための確固たる基盤を構築していくことを目指しています。最終年度の2027年度には、業績指標として売上高1,875億円、経常利益100億円を掲げ、財務戦略の基本方針としては、①財務規律の維持、②収益性と資本効率性の向上、③新規事業の早期収益化と事業性の見極めを行なうことを通じて、当社グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。また、

IRRを軸とした投資基準を設定し、事業ポートフォリオを適切に見直していくことで、資本効率性の向上につなげていきます。これらにより2027年度の目標として、ROE12%(2024年度実績12%)、EPS135円(同120円)、自己資本比率40%(同39%)を掲げています。

また、積極的な投資による事業価値の向上のために、3ヵ年でリース資産も含めて合計465億円の投資を計画しています。成長および機能向上を目的とする投資として、①ホテル事業において190億円(既存ホテルの大型改装、新たな領域での出店、顧客体験価値向上に向けたデジタル・DX投資など)、②外食事業において170億円(天丼てんや、シズラー、シェーキーズを中心とした出店、ロイヤルホストの戦略的リロケーション、価値向上改装、厨房等の生産性向上、海外直営店出店など)、③コントラクト事業において40億円(空港・高速への出店、エンターテインメント・スポーツ施設等の新たな領域の開拓、既存拠点の価値向上改装など)、④食品事業において15億円(製造設備、食品物販事業、SCM、DXなど)を計画しています。また、⑤事業基盤の整備としては50億円(マーケティング高度化に向けたデータ分析基盤構築、グループのシステム全体最適化、予防保全、インフラ整備など)を計画しています。このほか、⑥国内でのラグジュアリーホテルの展開や米国での飲食事業展開に計16億円の持分法適用会社への出資も計画しています。また、当社グループの専門知識やスキルを活かすことが可能で、今後成長が見込め、財務規律の維持および適切な経営管理が可能な事業であれば、国内外問わず、飲食事業を中心に優良なブランドを保有する事業に対するM&Aも積極的に検討していきます。

当社の株主還元の基本方針は、内部留保資金を確保しつつも業績と連動した株主配当を継続的に実施し、長期的かつ安定的な配当を行うこととしており、2024年度の期末配当は、過去最高益を達成していることを鑑み、前年度に比べて1株につき12円増配の32円としました。内部留保資金は、今後の持続的な成長に必要な成長投資、機能向上投資、事業基盤の整備や財務健全性の確保に充当していきます。これまで財務体質と資本効率を総合的に勘案した自己株式の取得なども行なってきましたが、今後も適切な還元策を実行していきたいと考えています。新中期経営計画においても、財務規律を維持しつつ積極的な設備投資による企業価値向上および株主の皆様への安定的な配当を行うことを企図し、DOE3.5%、配当性向30%を目指します。

また、国内子会社に対するキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、効率的な資金管理を行なっており、当社グループの流動性リスクを一元的に管理しています。現在のような変化が速く不確実性の高い事業環境においては、月商1.5ヵ月分程度の現預金を維持しておきたいと考えています。2024年度のキャッシュアロケーションは、営業キャッシュ・フローが対前年度で21億円少ない103億円に対し、投資キャッシュ・フローは設備投資や関係会社への出資により対前年度で支払いが32億円多い△98億円、うち設備投資が24億円多い△78億円、財務キャッシュ・フローが自己株式(優先株式)の取得等により対前年度で支払いが25億円多い△77億円で、キャッシュ・フローの合計は△72億円となり、2024年度末時点の現預金残高は193億円と平均月商1.5ヵ月分程度が維持されており、当社グループの事業運営上に必要な資金の流動性は十分に確保されていると認識しています。

2027年度目標 >> ROE 12% EPS 135円

### 持続的成長の実現

#### 各事業の収益力向上

- ・ブランド戦略の推進
- ・人財中心経営の実現

#### 成長投資

- ・海外事業基盤の構築
- ・新業態の開発、展開

### 資本効率性の向上

- ・IRRを軸とした投資基準の設定
- ・事業ポートフォリオの見直し
- ・新規事業の早期収益貢献、事業性の見極め

## 株主・投資家の皆様へ

株価は当社グループの取り組みに対する市場からの重要なフィードバックであり、その動向には常に細心の注意を払っています。中長期的な企業価値の向上に資する収益力の強化、資本効率の改善、株主還元の充実などの取り組みを着実に推進し、透明性のある情報開示を継続していくことが重要と考えています。決算説明会、ワンオンワンミーティング、スマールミーティング、IRフェアなどの一つひとつの機会を通じて、当社グループが経営ビジョン2035や新中期経営計画でお示した方向に着実に進んでいることをわかりやすい形でアップデートしていくよう努めています。

私は2025年4月に財務企画担当として着任しました。10年以上前に財務企画を担当した後に、機内食事業、海外事業の経験を経て、再びこの任に就きました。前回の担当時は外食市場が下降トレンドに入り、リーマンショックや東日本大震災などによる大きな影響を受けた時代ですが、今回は気候変動や地政学リスクの顕在化、米国の通商政策の大転換などグローバルな枠組みの変化ともいえるような事態に直面しているものと考えています。要因の違いはあるものの、企業として事業環境変化への備えを怠らないようにしておくことの重要性はいつの時代も変わらないものと考えています。当社グループの従業員は、「『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする」ことを胸に日夜業務にあたっています。グループの財務企画担当としては、従業員の一人ひとりがその想いを実現できるよう、資本効率の最大化、資本配分の最適化、不断の財務リスクマネジメント、ガバナンスと透明性の確保に留意して、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に貢献していく所存です。また、株主還元や企業価値の向上、健全な財務基盤と投資資金の確保、信用力の維持と責任ある財務姿勢、透明性の高い情報開示とサステナビリティ経営への貢献を通じて、当社グループ内外のステークホルダーの皆様との信頼関係を構築し、全社戦略を支え、企業としての責任を全うすることに微力ながらも貢献していくことができるよう鋭意努力していきます。



執行役員  
財務企画担当

藤岡 聰

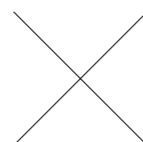
特集：双日メンバーとの座談会

ロイヤルグループの企業価値向上に向け、  
双日(株)との共創により発揮されるシナジー



## 戦略部

**ROYAL**



**sojitz**

当社グループは2021年に双日(株)と資本業務提携契約を締結し、多くの領域において「共創」の加速と拡大を図っています。

双日(株)や他のパートナーの強みを活用し、当社グループの強みにレバレッジをかけることで、

単独では成し得ない業界の課題に対応していきます。



## 資本業務提携からこれまでの振り返り

ロイヤルグループの企業価値向上を目指す  
意志が込められた資本業務提携

当社グループは2020年にコロナ禍の影響により、わずか1年で約6割の自己資本を失うという厳しい状況に直面しており、業績の回復に向けた道筋を模索していました。その中で、双日(株)から資本的な支援に加えて、双日(株)が持つノウハウやリソースを活用し、当社グループの企業価値向上に向けてシナジーを発揮できるという提案をいただき、資本業務提携に至りました。この提携には、企業価値向上を共に目指すという強い意志が込められており、当社グループにとってポジティブなエネルギーをもたらす、非常に意義深いものであったと考えています。

実際に業務提携を進める中で、当社グループは前中期経営計画において掲げた「再生」に向けた既存事業の業績回復を実現し、さらに長期的な成長戦略である「10年ビジョン」の実現に向けた新たな領域への種まきを進めることができました。双日(株)との共同委員会PGA(Profit and Growth for All)では、この2つのテーマに注力するため、両社の視点・知見を活かした討議を重ねてきました。PGAは2025年で5年目を迎え、現在の運営を進める戦略部メンバーは2期目のメンバーとなります。既存事業の回復に向けた取り組みを牽引した1期メンバーから、当社グループの強みを新領域へとさらに広げていく役割を2期メンバーが引き継いでいます。この4年間を通じて、双日(株)ならではの視点とアクションを得ることで、グループ単独では実現が難しかった新たな領域の施策を推進することができました。



**ROYAL**  
阿部 正孝  
代表取締役社長

## 双日メンバーも策定に加わった「10年ビジョン」

私は長らく現場にいましたが、2023年に戦略部へ異動し、「10年ビジョン」の策定に携わりました。人財中心経営を掲げた「10年ビジョン」は、策定にあたって役員から現場までグループ全体の声を反映して作り上げましたが、その中には双日メンバーの視点も入っています。全国で実施した座談会、R-セッションには、ここにいる双日2期メンバーも参加し、当社のメンバーとは違った切り口で議論に参加されていて、双日メンバーから刺激を受けたという当社側の参加者の声が多数聞こえてきました。また、PGAの分科会においても「当社の考え方を実現できるよう応援したい」という双日メンバーの姿勢がチームにポジティブな影響をもたらしていたことは間違ひありません。前中期経営計画において「再生から変革」を目指すロイヤルのメンバーが、長期ビジョンの策定を通して双日メンバーと関わることで、グループ全体が活気づいて蘇生していくような感覚を得ました。私自身、現在はOMISECRAFTの実行メンバーとして、双日メンバーのPDCAサイクルを起点としたブラッシュアップの姿勢から日々学んでいます。



**ROYAL**  
室 昌宣  
担当部長



**ROYAL**  
杉崎 太郎  
オミセクラフト担当

## ロイヤルグループの強みを新しい形に活かす発想で 生まれたオミセクラフト

前中期経営計画では、リパッケージ戦略として当社グループの持つ強みを何か違う形に活かした新しい事業ができないかという発想で双日メンバーと話し合いが進みました。その中で生まれたのが、廃業率の高い中小飲食店の開業をワンストップでサポートする飲食店開業支援ウェブプラットフォーム「オミセクラフト」です。飲食店の出店経験が少ない中小飲食店の開業者の方に向け、当社グループが長年培ってきた飲食店出店ノウハウを用いて開業における必要事項を整理し、さらに開業者とサービス提供事業者をつなぐプラットフォームとなることを目指しています。

ウェブ上でサービス展開することで蓄積されたデータを基に仮説構築と現場検証を繰り返し、数字として成果が表れるため、効果的にPDCAが循環している実感があります。オミセクラフトは当社グループ単体では成し得ないサービスでしたが、戦略部での「新しい価値を創出できないか」という議論を通して多くのアイディアが挙げられる中、お客様に喜んでいただくことで社会に貢献し、何より自分たちにとって面白いと思えるような新サービスとなっています。



**sojitz**  
佐藤 航  
食品・SCM担当

## 今後、海外展開に注力するうえでは、 国内における既存事業の成長が必要不可欠

私はロイヤル(株)を担当し、既存事業を支えるインフラ機能の向上、食品物販事業を推進しています。インフラ機能の向上に関しては、これまでには購買方法の切り替えによるコストダウンや地域別の自動発注を推進してきました。今後は外部環境の変化に伴い、物価高騰に伴う原価の上昇にコストダウンが追いつかず、お客様に価格転嫁せざるを得ない状況となる懸念がある中、全体像としてどのようにサプライチェーンを変革していくかを考えいく必要があります。

食品物販事業では、セントラルキッチンをうまく活用しながら、よりロイヤルの価値を物販として広げています。ロイヤルデリに関しては、発売開始から4、5年で10億円の売上に到達し、そこから伸び悩んでいましたが、ここからよりオフレミングに力を入れてより多くの場面でロイヤルの作るおいしさを届けていきます。

今後当社グループとして海外展開に注力するうえでは、国内における既存事業の価値を維持・成長させ続けることが必要不可欠なものだと認識しています。そのような下支えができる強固なサプライチェーン基盤の構築に向け、事業会社間での横連携を増やし、お客様に伝えることができればと思います。

## ホテル事業の強みが“食”&“ホスピタリティ” であることを再認識し、出店開発を推進

私は前中期経営計画期間で、リッチモンドホテルの収益性の改善およびホテルの新規出店に注力しました。前者においては、1期メンバーの前任者が進めていた属人的なレベニューマネジメントのデータ活用による平準化を引き継ぎ、既存のリッチモンドホテルの収益性の改善を進めました。2024年度はホテル業界の追い風を受けて利益幅をさらに伸ばすため、レベニューマネジメントにおけるデータドリブン経営を現場の支配人も巻き込んで推進しました。

後者のホテルの新規出店に関して、これまでリッチモンドホテルのハード要件に適さない物件が多いことや、建築費の高騰やキャップレートの低下による物件価格、開発価格に対する収益性の低さを課題視していましたことにより、なかなか出店が進んでいませんでした。そこで、リッチモンドホテルのハードウェア要件に適さない既存物件をいかに新規出店させるか協議を重ね、当社グループのホテル事業の強みが“食”&“ホスピタリティ”というソフトウェアであることを再認識し、その価値がお客様に伝わることを軸にブランド構築、出店開発を進めました。結果、リッチモンドホテルのハード要件に適さない物件を新業態のホテルとして再構築し、新しいホテルブランド「THE BASEMENT」の1号店を2025年4月、大阪本町に開業することができました。



**sojitz**  
江本 純一  
ホテル担当

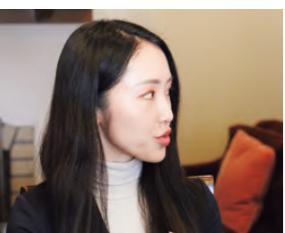
## これからの双日(株)との共創



## 新中期経営計画は、これまでに進めた種まきが 成果として実を結ぶステージ

前中期経営計画で乗り越えるべき壁であった「業績の回復」を成し遂げ、新中期経営計画では新しい地域、新しいブランドの構築に向けた戦略が始動しています。新中期経営計画は、これまでに進めた種まきが成果として実を結ぶステージとして位置付けています。これまでの種まきは戦略部メンバーの努力によるものであることはいうまでもなく、彼らからはグループの将来を見据え、その一端を担っている自負が感じられます。

これまでの戦略部メンバーの動きを見ていると、とにかく今まで乗り越えられなかった壁に突撃していく部隊だと感じています。「会社が環境を整えて、指示を出すから動く」のではなく、自ら糸口を探し、自分たちだけでは越えられない壁でも双日(株)のネットワークを駆使して乗り越えていく姿勢があります。そのため、これまで当社グループ単体では思いつきもしなかった発想が生まれ、双日(株)の力を駆使して実現させることができたのです。当社グループが長い歴史で培ってきた強みを、より多くの地域で、または新しい業態で展開するための種まきは終えたので、新中期経営計画においては事業として結果を出していくための舵取りに注力し、さらなる変革、飛躍に向け、一つひとつの取り組みを深掘りしていきます。



**sojitz**  
小嶋 麻衣  
海外担当

## 海外においても“食”&“ホスピタリティ”的質に妥協しない ロイヤルグループの姿勢に驚愕

私は海外事業の新規案件を担当してきました。海外事業全体としては、新中期経営計画の中で75億円の売上目標を掲げており、直営事業とFC事業の両翼で新規出店を進めています。まず直営事業では、北米とベトナムの立ち上げを進めました。北米における当社、双日(株)、(株)銚子丸の3社で進める寿司業態の出店準備、そしてベトナムでは「ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED」を立ち上げ、現地のマーケット志向で和食洋食とらわれずマルチブランド展開を狙うことに注力しました。現在はシンガポール、ベトナム、北米に次ぐ第4市場としての直営店の出店エリアを探し、市場調査を進めているところです。

当社グループメンバーとの業態開発を通じて、海外の出店先エリアがどんなに国内と環境が異なっても、商品やサービスの質にこだわり、妥協しない点に驚きました。双日(株)の事業基盤と調達力、グローバルネットワークと当社グループの飲食店のマネジメントと運営能力を掛け合わせることで、当社グループが持つ高品質で高付加価値な“食”&“ホスピタリティ”を海外でも展開していきます。



**ROYAL**  
阿部 正孝  
代表取締役社長



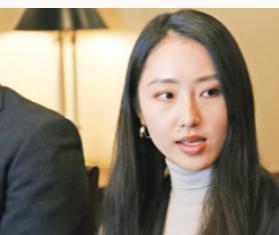
ROYAL

室 昌宣  
担当部長

## オミセクラフトでは、開業から運営フェーズまで一貫してサポートできるサービス構築を目指す

将来的にオミセクラフトは飲食業を営む多くの事業者に使っていただくビジョンを持っています。そのため、開業者だけでなく、既にお店を運営中の方に向けたサービスも展開し、オミセクラフトのウェブサイトに訪れていただくことを狙っています。足元では、まずは事業化することを目指して進めてきましたが、これから2、3年後には開業から運営フェーズまで一貫してサポートできるサービス構築を目指しています。

ウェブプラットフォームサービスは当社グループ単体では成し得ないビジネスで、引き続き双日(株)の力が必要であることに変わりありません。今後も蓄積されていくデータを起点にPDCAを回して試行錯誤を続け、将来的にどのようなビジネスにつながるかをイメージしながら注力していきたいと考えています。



sojitz

小嶋 麻衣  
海外担当

## 海外における法規制関連への迅速な対応をはじめ、海外展開の基盤づくりに注力

江本さんからも話が出たように、外食事業においても当社グループのホスピタリティへのこだわりに、私自身感銘を受けました。従業員一人ひとりが最高の品質・サービスの提供にこだわることは会社のマインドとして根付いているもので、海外においてもそれは変わらずに重要視し、「そこまでやるのか」という軸となっている部分です。その軸を大切にしながら、新中期経営計画においては海外でも安定的な収益につなげていくため、当社グループのオペレーション能力の高さとホスピタリティの提供を最大限サポートしていきたいと考えています。また、ベトナム、北米と新規出店が続いているので、双日(株)側の立場として、海外における法規制関連への迅速な対応をはじめ、海外展開の基盤づくりに責任を持って柔軟に注力していきます。



ROYAL

杉崎 太郎  
オミセクラフト担当

## ロイヤルグループの暗黙知化された強みを、オミセクラフトを通じて紐解き、今後に引き継ぐ

オミセクラフトのようなプラットフォームサービスを進めることは、継続的に試行錯誤を重ねてサービス展開していく過程で、当社グループが70年以上続けてきた暗黙知として属人的に根付いているノウハウを形式知として紐解くことにもつながっています。今後もサービスをブラッシュアップしていく過程で当社グループのノウハウがデータや言語化された情報として蓄積されることで、企業の70年以上の歴史で培われたノウハウを形式知として今後の世代に引き継いでいくことをイメージしています。これはオミセクラフト事業としてはもちろん、当社グループの将来構想としても議論しています。

これも私たち単体では成し得なかったことで、グループ内に身を置く当事者として当たり前になっている暗黙知を、客観的な視点を持った双日メンバーと事業を共に進めることで、見えていなかった部分に光が当たり、形になっていく感覚があります。この暗黙知化された強みを、オミセクラフトを通じて紐解き、今後に引き継いでいきたいです。

双日(株)との連携によって、70年以上の歴史で培った当社グループのノウハウがこれまでにない形でサービスになる一つの事例として、オミセクラフトに注力していきます。



sojitz

江本 純一  
ホテル担当

## データドリブンのレベニューマネジメントと、「人が提供するホスピタリティ」の強みの融合

ホテル事業に関しては、新中期経営計画においても引き続きデータドリブンのレベニューマネジメントと新規出店の強化を進めています。外部の視点で見たアールエヌティー・ホテルズ(株)独自の価値とは、やはり「そこまでするか」と思うほどおもてなしの心を重視している点です。それこそが30年続くブランドが持つ安心感であり、約130万人という会員数を構築した源泉だと感じています。そのため、今回導入しているデータドリブンのレベニューマネジメントと、このアールエヌティー・ホテルズ(株)が持つ「人が提供するホスピタリティ」の強みを融合して、リッチモンドホテルの強化、成長をサポートしていきたいと考えています。

新規出店に関しては、大阪本町物件のように案件によっては、双日(株)が物件オーナーのポジションを取りながら、アールエヌティー・ホテルズ(株)の新業態ホテルおよびリッチモンドホテルの新規出店をパートナーとして増やしていきます。私としては、アールエヌティー・ホテルズ(株)ともともとつながりのなかったデベロッパーや投資家とのリレーション構築、そしてデベロッパーや投資家の視点を取り入れた新規出店の協議を進めていきたいと思っています。

### 担当者のコメント

西山 泰三  
執行役員  
戦略、海外事業担当

本座談会の一人ひとりの発言を聞きながら、阿部社長から常日頃聞いている「双日メンバーには今後の社会人生の中で次につながる経験をロイヤルとの共創を通して積んでほしい」という言葉を思い浮かべていました。まさに双日メンバーは、ロイヤルメンバーと一緒に仕事をすることで将来の糧となる経験を積むことができていると感じました。

共創を通じてコロナ禍の業績低迷から回復を遂げた当社グループですが、これからはより多くの外部パートナーとつながり、「食」と「ホスピタリティ」への共感を通じた新たな価値を広げていくステージになるのではないかと考えていますので、そのサポートを引き続き行っています。

sojitz  
佐藤 航  
食品・SCM担当

# ロイヤルグループのサステナビリティ経営

## 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。

## ロイヤルグループが目指す価値創造

「ロイヤル経営基本理念」を礎に、地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業を目指しています。

ステークホルダーとの良好な関係を尊重することで、社会価値を創造し、また『食とホスピタリティ』の提供を通じて、無形の財産と人気の蓄積をすることで、経済価値を生み出していくます。

これらの価値創造は、「ロイヤル経営基本理念」を礎とする当社グループにおいて、各事業セグメントで共通しているお客様への『食とホスピタリティ』の提供により、実現を目指したいと考えています。

社会価値においては、品質衛生面の安全性を最優先に考え、お客様においしい食品を提供することのほか、社会貢献に資するものとしてフローズンミール等をさらにブラッシュアップすることで、働く女性や育児に参画する男性、多様化する生活様式に対応できるよう、社会を明るくすることを実践していきます。一方、持続可能な事業継続のために必要なサプライチェーン構造は不可欠であり、新中期経営計画においては具体的な施策に落とす重要フェーズだと認識しています。

また、経済価値においては、お客様に社会価値を十分にご満足いただくことにより、多くのお客様にご利用いただき正当な利潤を頂戴し、企業グループの永続的な繁栄を遂げていきたいと考えています。それらの社会価値と経済価値を両立させ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

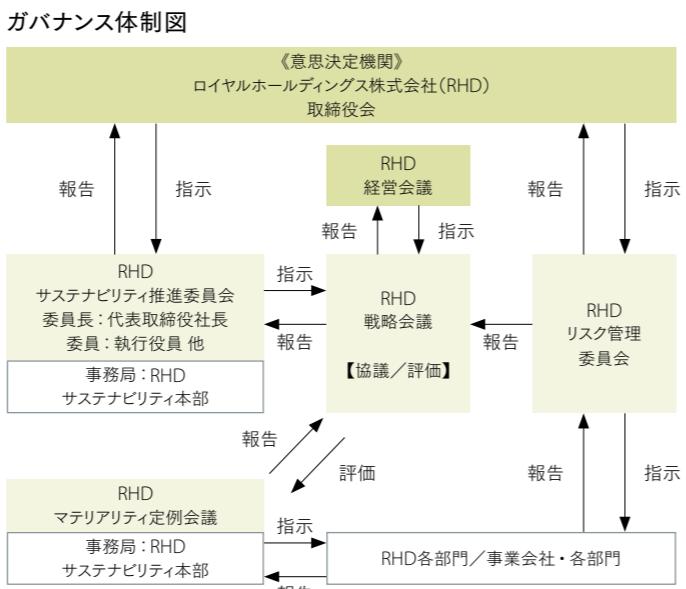
お客様、従業員、株主様、お取引先様、そして地域・社会、すべてのステークホルダーに対して「安全・安心でおいしい“食”的追求」「心が通う“ホスピタリティ”的追求」を通じて信頼され、選ばれる企業・ブランドとしての企業価値向上を目指しています。

## サステナビリティ推進体制

取締役会監督のもと、2023年1月より代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。年2回開催するサステナビリティ推進委員会では、重要な経営課題と位置付ける気候変動対応や人的資本を含むサステナビリティに関する方針や目標、計画、施策の策定、戦略、リスク、重要課題（マテリアリティ）の特定と見直しおよび推進している取り組みに係る進捗の評価を協議し、取締役会へ報告しています。取締役会は、サステナビリティに関する重要事項「戦略」「リスク」等を審議し、最高意思決定機関として、サステナビリティ推進状況を監視、監督する体制を整えています。

代表取締役社長と全執行役員を主要メンバーとする戦略会議において各種の取り組みに係る協議を重ね、執行に係る合意形成を図ることとしています。

取締役会へ報告のほか、主要施策に関しては、常勤取締役、社外取締役、執行役員等が出席する経営会議にて議論を行うこととしています。また、具体的なアクションのグループ内への浸透を目的に、サステナビリティ本部と各事業会社が、隔月1回定期例会議を実施し、進捗状況の確認を行っています。グループ全体での取り組み強化に関しては執行責任者の協議の場である戦略会議に定期的に付議・報告し、戦略会議での合意形成が図られた後に各社各部と連携して、様々な施策を推進する体制を構築しています。戦略会議では、企業価値向上を念頭に置き、社会価値・経済価値の創造に資する点を意識した協議を行います。



## 会議体(2025年3月27日現在)

会議体名称	役割	構成メンバー	開催頻度
取締役会	気候変動のリスクと機会の管理・評価を含めたサステナビリティ課題や、変化するステークホルダーの期待にどのように取り組んでいるかなど、適切な対応が行われているかの監視・監督を行う。	代表取締役会長、代表取締役社長、常勤取締役、社外取締役	1回／月
経営会議	サステナビリティ施策に関して、「リスク」「機会」の重要な事項について審議する。	代表取締役社長、常勤取締役、執行役員、子会社社長、および取締役が指名する者	1回／月
戦略会議	事業会社の取り組みについて進捗状況を報告・評価する。	代表取締役社長、執行役員および代表取締役社長が指名する者	1回／週
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティに関わる方針、体制、戦略、リスク、目標に関し、企画・立案・提言を行う。	常勤取締役、執行役員、子会社社長および委員長が指名する者	2回／年
リスク管理委員会	リスク管理に関する方針、計画および施策について協議する機関とする。	リスクマネジメント統括部門、経営企画部門（総務部門、法務部門を含む）、品質保証推進部門、人事企画部門、財務企画部門、サステナビリティ部門、システム部門、海外事業開発部門の担当役員、部門長およびそれに準ずる者、子会社社長、ロイヤルマネジメント（株）の店舗設計開発部門長	1回／年（定期） 4回／年（重要案件取扱）
マテリアリティ定例会議	各事業会社のマテリアリティ目標について、取り組み進捗状況をモニタリング、方針・戦略・計画に対する意見交換を行う。	委員長：サステナビリティ担当役員 委員：サステナビリティ本部、事業会社社長、事業会社サステナビリティ担当	1回／隔月



2024年度サステナビリティ推進委員会 開催実績

開催実績 6月、11月

主な議題  
・気候変動対応に関する審議  
・マテリアリティに係る目標進捗の討議  
・ガバナンス体制（マテリアリティ定例会議設置）の決議

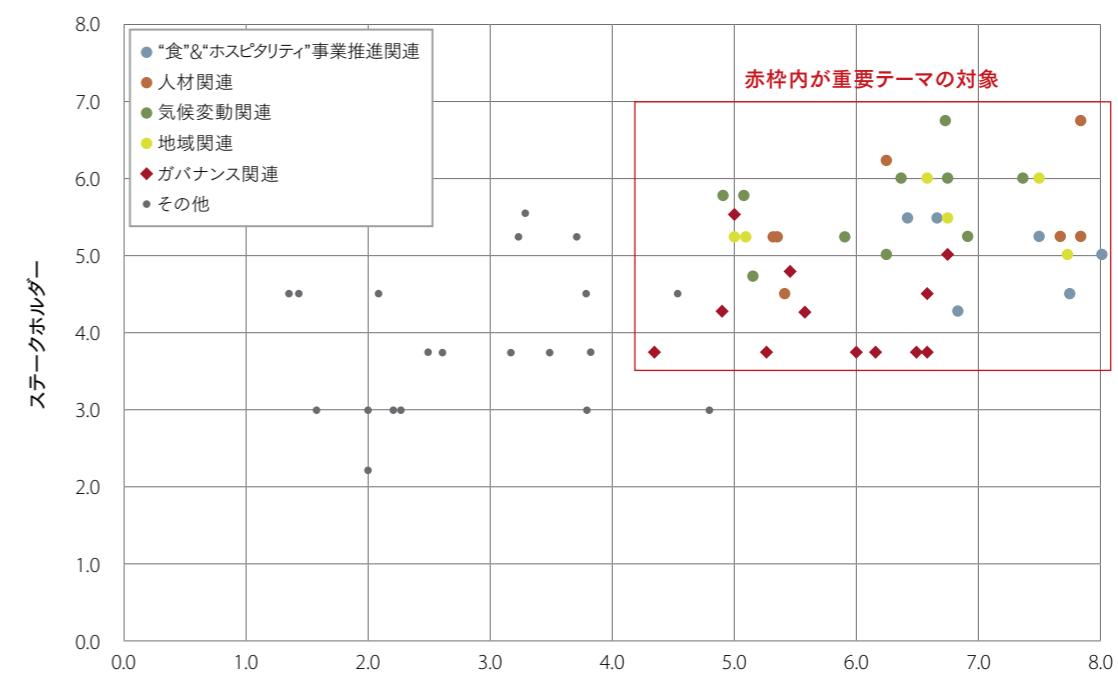
サステナビリティ推進委員会

## 当社グループの「ロイヤル経営基本理念」を礎とした、マテリアリティの策定

サステナビリティ経営を推進するため、GRI(Global Reporting Initiative)およびSASB(Sustainability Accounting Standards Board)のフレームワークを参考にしながら取り組むべき重要課題を5つの観点に絞り込み、重要テーマを踏まえたマテリアリティ（案）を整え、外部の総合研究所および複数の取引金融機関のサステナビリティ関連部門等との意見交換を重ねました。また、ステークホルダー（お客様、従業員、株主様、お取引先様、地域・社会等）の意見を集約し、当社グループの事業およびステークホルダー双方の観点から、様々な社会課題の重要度を調査・検討、戦略会議や、経営会議、取締役会での審議、および取締役会での決議を経て、当社グループが取り組むマテリアリティを決定しています。 P46 具体的な取り組みは「ロイヤルグループのマテリアリティ」をご覧ください。

赤枠内の順位付けを以下の評価に基づき実施（機関／ステークホルダー重要度数：自社重要度数）

- 第1順位：人材関連（橙色）……………人材育成（GRI／6.8:7.8）、ダイバーシティ（GRI／6.2:6.3）
- 第2順位：事業推進関連（青色）……………食品安全（SASB／5.0:8.0）、健康・栄養（SASB／5.5:6.4）
- 第3順位：資源・環境関連（緑色）……………廃棄物の削減（GRI／6.8:6.7）、温室効果ガス削減（GRI／6.0:7.5）、原材料ロス削減（GRI／6.0:6.8）
- 第4順位：地域関連（黄色）……………地域経済への存在感（GRI／6.0:6.6）、原材料調達（SASB／5.0:7.7）
- 第5順位：ガバナンス関連（赤色）……………サプライチェーンマネジメントと食品安全（SASB／5.6:5.0）、顧客情報取扱強化（GRI／4.5:6.6）、ステークホルダーとのエンゲージメント強化（GRI／4.8:5.5）、適切な商品表示（GRI／3.8:6.6）



# ロイヤルグループのマテリアリティ

中期経営計画2025～2027の策定にあたり、マテリアリティのテーマごとに2027年度の目指す姿や目標値、推進項目、リスクと機会の見直しを行っています。これらのマテリアリティを着実に実行していくことで、安全・安心、ならびに質の高い『食とホスピタリティ』の提供を通じて、地域・社会から必要とされる企業として、企業価値の向上を目指しています。

観点	マテリアリティ	中期経営計画 2027年度の目標		2027年度の“目指す姿”	取り組み施策	リスク	機会	関連するSDGsとターゲット
		推進項目	目標					
<b>人財</b> 	従業員の成長を第一に、健全な労務・職場環境の維持向上、ダイバーシティ&インクルージョンの浸透、人材への積極投資を推進する	企業風土の変革 ・多様性やチャレンジの尊重 エンゲージメント向上 D&I推進	女性管理職比率25% 離職率6% 障がい者雇用率2.9%	人材の確保・育成・働く環境の整備 に積極的な投資を行い、業界をリードする、従業員から選ばれる企業	<b>働きやすい職場づくり</b> ・労働環境の改善 ・女性管理職比率の向上 ・障がい者雇用の促進 ・健康経営の推進 ・若手の採用と定着 <b>積極的な人材投資</b> ・次世代幹部・エキスパートの育成 ・教育研修制度の整備(全社員受講)	<ul style="list-style-type: none"><li>人材流出・採用難による事業成長の鈍化</li><li>企業としての信頼失墜により、事業への影響大</li><li>女性活躍を推進できなかったことにより、多様性のバランスを欠く懸念</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>学生からの人気企業となり、リクルート活動が活発化</li><li>優秀人材の獲得</li><li>クルー採用も活発化</li><li>ウェルビーイングを意識し従業員もその家族も幸福感が高まる</li></ul>	 3.4  5.5  8.5  10.2
<b>“食”&amp;“ホスピタリティ”</b> 	食の安全・安心を最優先し、また、健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力し、明るい社会を創造する	安全・安心の徹底 ブランド戦略 ・SX実現に向けたイノベーション・研究開発 ・ブランドに基づいた統合的な価値設計	ISO認証制度 継続取得 顧客満足度調査評価向上	企画・開発・営業まで一貫して高い質を提供し続けている企業	<b>食品安全・安心</b> ・品質保証基準に則った品質保証体制の継続的なアップデート <b>健康への配慮</b> ・健康に配慮した食の提供 <b>付加価値向上</b> ・ホスピタリティマインドのさらなる向上 ・接遇研修の実施 ・ホスピタリティwithテクノロジーによる価値提供 ・「お客様の声」の当社サービスへの反映	<ul style="list-style-type: none"><li>環境課題対応遅れによりお客様から共感が得られず、お客様の減少</li><li>健康志向メニューの対応遅れから、お客様の減少</li><li>食品事故多発による社会からの信頼低下</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客志向を意識したメニューで来客増</li><li>お客様からの信頼を獲得</li></ul>	 3.4  9.2  12.4
<b>資源・環境</b> 	食品廃棄物の削減とリサイクル活用を推進する仕組みの実現、および省エネルギー施策の継続により、CO <sub>2</sub> 排出量削減を推進する	気候変動と生物多様性への対応 ・カーボンニュートラルに向けたシステム基盤構築 ・店舗、工場、ホテルのサステナビリティ対応 ・食品ロス削減機器の導入やリサイクルループ活用 ・環境配慮型素材の活用	GHG排出量(Scope1, 2) 36%削減 ※ 2013年度比 Scope算定システム構築 電気・ガス使用量見える化とタイムリーな対応 食品ロス15%削減 ※ 2016年度比	環境に配慮する意識を持ち続け、食品廃棄ロスの削減、および脱炭素社会に向けた取り組みを推進し、目標を達成し続ける企業	<b>食品廃棄物の削減等</b> ・食品廃棄物削減に係る現状の取り組みの深掘り ・分別廃棄等食品リサイクル率向上を意識した取り組みに注力 ・現行の販売期限・賞味期限ルールの適正度を再評価 <b>CO<sub>2</sub>排出量削減</b> ・Scope1、2の観点から電気・ガス使用量の削減に注力 ⇒省エネ活動の推進 ・再生可能エネルギーの積極的利用 - グリーン電力証書の活用や再生可能エネルギー発電の検討 <b>サプライチェーン</b> ・SCM構築による環境負荷低減への取り組みを推進 - サプライチェーン体制の再整備 - 自動発注等デジタル活用による物量の適正化を推進 - 物流拠点の再編 - 同業他社との連携による調達や共同配送による環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"><li>気候変動に関わる規制強化と対応コストの増加により、事業存続に影響</li><li>SCM構築が計画通りに進まず物流2024年問題対応の遅れから、店舗納品に影響</li><li>環境課題対応の遅れから、企業イメージ悪化によるお客様の減少</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境対応についてお客様からの信頼を獲得</li><li>物流関連取引先との友好な関係性により、納期が常に守られ売上損失がない状態</li></ul>	 7.3  12.5  13.1  14.1  15.1  17.17
<b>地域</b> 	多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進する	自社主導による地域密着型CSR活動 ・各教育機関との連携 ・産学連携、職場体験等 ・自治体との連携 ・被災地域への継続的なボランティア支援	食育、教育、復興支援など、自発的な取り組みの継続性と社会環境の変化に合わせたCSR活動推進	地域・社会・経済との連携を深め、地域と共に成長し続ける企業	<b>地域との共存・共生</b> ・地域の活性化に資する取り組みの推進 - 地産地消に注力 - アウトレット品販売を通じた地域との交流 ・産学連携プロジェクト等による次世代育成に協力 ・地域の小・中学校への出張授業派遣による学習機会の提供 ・災害時支援機能の継続 ・帰宅困難者受け入れ、被災地復興支援	<ul style="list-style-type: none"><li>地域活動の遅れによるお客様の減少</li><li>災害対応等への不参加により、地域からの共感を得られずお客様の減少</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>お客様からの信頼獲得</li><li>地域住民からの信頼を獲得</li></ul>	 2.4  4.4  11.7  17.17
<b>ガバナンス</b> 	食品調達・商品表示・情報管理において信頼を得られる体制を構築し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る	① 改訂コーポレートガバナンス・コードの各原則の遵守 ② 取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく施策への取り組み ③ 監査機能の実効性の継続的な向上 ④ ステークホルダーに対する開示の充実・透明性向上 ⑤ 食品の安全性、衛生管理への厳格な対応	ガバナンスの向上 情報開示、発信力の強化 ・認証制度の活用 人権尊重への取り組み	ステークホルダーの評価を得られるグループ・ガバナンス体制を継続的に維持している企業	<b>ガバナンス体制の維持</b> ・研修等を通じ、ガバナンス向上意識をグループ内に浸透 ・購買基本方針に従い、法令遵守のもと、CSR調達を徹底 ・お客様から信頼される情報開示を継続 ・万全な情報漏洩防止対策を推進 <b>リスクマネジメントの強化</b> ・様々な経営上のリスク、および自然災害、事故等の人的災害への的確な対応 - 経営目標達成を阻害する要因を排除し、企業価値の向上と社会的責任を果たすことを目指す	—	—	 2.4  8.7  10.3  12.2  12.3  16.4  16.5

## マテリアリティの下での取り組み



## 人財

## 「企業風土の変革」の取り組み

## D&amp;I推進宣言

当社は2024年10月に社内外に向けて「D&I推進宣言」を行いました。多様なバックグラウンドを持つ人材が、それぞれの働き方で活躍できる環境を構築することを目的に、以下に掲げる5つの指針のもと、様々な施策に取り組んでいます。

## ロイヤルグループ D&amp;I推進宣言

- すべての従業員が、お互いをリスペクトし、公平に接する環境を整備します。
- 経営陣・管理職が模範となり、率先して多様なバックグラウンドを持つ従業員をサポートします。
- 社内でのコミュニケーションや啓発活動を通じ、多様な視点や考え方を尊重する文化を醸成します。
- 安全で快適に仕事に取り組めるように、ハラスメントや差別のない職場環境を作ります。
- 異なる背景や経験を持つ人材を積極的に採用し、公平な採用・教育・昇進の機会を提供します。

KPI	2024年度実績	2025年度目標
女性管理職比率	20%	21%
男性育休取得率	82%	70%
障がい者雇用率	2.68%	2.70%
男女別賃金格差	77.6%	78.0%
外国籍人材比率	5.8%	10.0%

## 人材の多様性を活かした企業へ



外国籍従業員サポートチーム

パパママ会の実施

女性管理職研修

障がい者雇用の入社式

「子育てサポート企業」として  
厚生労働大臣からくるみん  
マーク認定

## チャレンジの推進の取り組み

## キャリア申告シートの活用(2024年度～)

タレントマネジメントシステムを活用して、社員が自身のキャリアや働き方の希望を記入できる仕組みを導入しています。記入された内容を基に人事担当執行役員と人事企画部長が本人と面談を実施(2024年度は50名を対象)し、希望に応じた人事異動を実現しています。

## 社内公募の積極的な推進

2022～2024年度の3ヵ年で、海外事業、大阪・関西万博プロジェクトなどの新規事業を中心として、8件の公募を実施、のべ56名から応募がありました。募集部門による面接とプレゼンを経て、14名が新たな部門にチャレンジしています。また、新入社員のメンターを毎年公募しており、多くの若手社員が応募しています。その他、被災地におけるボランティア活動や産地での収穫体験など様々な企画で社内公募を行っており、多くの従業員が自ら手を挙げて参加しています。



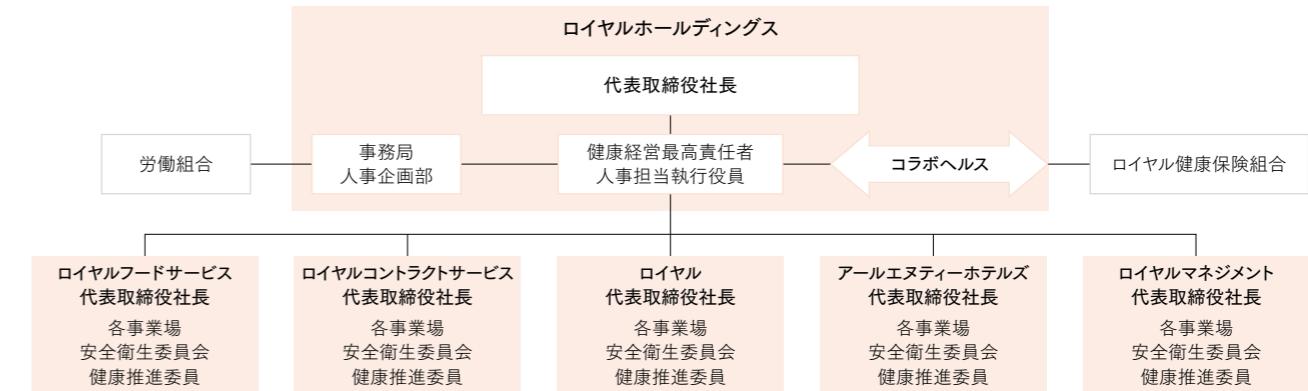
## 労働環境の整備

## 健康経営の推進

当社グループでは、2022年6月に健康経営宣言を発表しました。代表取締役社長をトップとした健康経営推進体制のもと、各事業会社および健康保険組合・労働組合とも協力し、様々な施策に取り組んでいます。

当社の健康経営管理会計に関する基本情報および戦略マップは、ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/management/>

## ロイヤルグループ健康経営推進体制



当社グループは健康経営優良法人認定制度において、制度開始の

2017年以降、8年継続して「健康経営優良法人」として認定されています。



## 2025年度 重点取り組み事項

- 定期健康診断の100%受診
- 二次検査受診率の向上(目標60%)
- 特定保健指導受診率の向上(目標60%)
- ストレスチェック受検率の向上(目標90%)
- 喫煙率の減少(目標3%減、2024年度26.3%→23.3%)

	2020	2021	2022	2023	2024
定期健康診断受診率	97.7%	97.8%	100%	100%	100%
健康診断有所見率	70.3%	72.5%	74.7%	66.0%	77.0%
二次検査受診率	61.5%	58.8%	60.7%	51.5%	49.0%
喫煙率	26.7%	26.2%	26.8%	25.0%	26.3%
ストレスチェック受検率	79.7%	84.1%	77.4%	73.7%	90.0%
ストレスチェック高ストレス率	12.4%	14.8%	18.7%	12.0%	16.4%

## ハラスメント研修

ハラスメントのない職場づくりのため、グループの管理職および管理職候補を対象にハラスメント研修をオンラインで全20回実施。対象者の約8割にあたる600名以上が参加し、アンガーマネジメントの理解、パワハラにならない伝え方を習得しました。

## 教育・採用強化の取り組み

## 採用力の強化

将来のグループ経営を担う人材として新卒採用を強化するとともに、中途採用においては現場の即戦力としてクルーからの社員登用を推進、さらには多様なバックグラウンドを持つ人材として外国籍人材の積極的な採用と異業種からの専門性を持った人材の採用を進めています。また一度退社した人材をアルムナイ採用として積極的に迎え入れ、2024年度は289人の人材を新たに採用しました。

新卒採用	66名(2025年4月入社)
キャリア採用	223名 うちアルムナイ採用7名

## 階層別の教育研修実施

2023年度に人事制度を改定するとともに階層別の教育体系を整備しました。各階層別にグループ共通で必要となる知識・スキルを補完する研修のほか、キャリアアップに向けて視座を高め・視野を広げるための研修、従業員が自ら学ぶことができる環境としてe-ラーニングシステムの導入などにより、社員一人ひとりの成長としての価値向上を図っています。

## マテリアリティの下での取り組み



## 人財

## 多様な人材が誇りを持って活躍できるロイヤルグループ

## エンゲージメントの向上に向けて

当社グループでは、グループの価値向上基盤となる従業員が誇りを持ち、生き生きと働くことができる組織風土・職場環境の実現に向けて意見・要望を継続的に聴取することを目的に、従業員満足度調査を2011年から継続的に実施しています。

	2022年	2023年	2024年	2027年総合満足度目標
回答率	88%	94%	94%	3.4
総合満足度(5段階評価)	3.06	3.08	3.35	

## 多様な働き方

社員一人ひとりが能力を発揮し、仕事と生活の調和を図り、働きやすい雇用環境の整備を進めています。

## シニア層の活躍



マーケティング本部 広報部  
コーポレート広報課所属

私は大学時代にレストラン経営を夢見て入社しました。入社後は日々発見と学びの連続で、共に働く仲間やお客様、お取引先様といった多くの人のとの関わりから刺激を受けています。そうした日々が、長く働き続けられている理由だと実感しています。ワークライフバランスという観点では、休日はジムに通い、身体を動かしてリフレッシュしています。仕事とのメリハリを意識することで集中力が高まり、充実した余暇の過ごしが、日々の業務のパフォーマンス向上にもつながっていると実感しています。役員の皆さんとのコミュニケーションの機会が設けられているR-セッションでは上下関係にこだわらず、気軽に話せる環境が整っており、従業員を大切にしている会社の姿勢が強く伝わります。

## グローバル人材の活躍



ロイヤルマネジメント株式会社  
人事企画部所属

私は日本で働く外国人をサポートする仕事がしたいという想いがあり、求人票を見たときに自分のやりたい仕事内容と一致していたため、当社グループを志望しました。また、福利厚生制度が整っており、安心して働ける環境も魅力に感じました。

そして、規模の大きな会社であるため、様々な部門で幅広い経験を積むことができ、自分の成長にもつながると考えています。

当社グループでは、外国人も自分のスキルや希望に応じて様々な仕事にチャレンジできる環境があり、自分の可能性を広げることができます。また、従業員の成長を支援するためのe-ラーニングや定期的なスキルアップ研修の機会もあります。さらに、労働組合があり、安全で安心して働ける職場環境が整っています。

こうした取り組みを通じて、従業員の成長と働きやすさが確保されており、自分の成長にも大いに役立っています。

## R-セッション

全国各地で従業員参加型の決算説明・交流会を、上期に66ヶ所、下期に30ヶ所で実施し、年間のべ2,000名が参加

## 運営担当者のコメント



鈴木 唯士  
財務企画部 業績管理・IR室  
室長

R-セッションは、前身の「従業員向け決算説明会」を含めると、2012年からスタートし、半期ごとに全国各地で開催している企画です。2025年上期の実施概要は、直近の決算・事業進捗・長期ビジョン・中期経営計画・サステナビリティの取り組みについての説明、従業員間のディスカッションと発表、役員・従業員間の双方向コミュニケーションとなっています。経営方針や決算、事業進捗などの情報共有に加えて、事業会社間の枠を超えた交流が行われることで、従業員のグループへの理解やエンゲージメントを深める効果がありました。また、職階を超えた相互理解の促進と従業員の一体感や参画意識の醸成にもつながっています。

以前のR-セッションは、グループ情報を聞く機会として、どちらかというと一方向的なコミュニケーションの場でした。2024年および2025年上期においては、従業員がグループ内の課題に対する意見を発表するなど、双方向なコミュニケーションの場に進化しています。また、従業員の意見を受けて、実際に新たな制度設計や部門設置が行われるなどの事例も出てきています。今後のR-セッションでは、課題を共有することにとどまらず、従業員も参画しながら解決に向けた動きを起こしていく場にステージが変わっていくものと感じています。また、複数の事業ポートフォリオを有するグループの中で、引き続き、一体感を醸成するハブとしての役割を期待されていると考えます。

## 参加従業員コメント



所属:ロイヤルコンタクト  
サービス株式会社  
参加会場:仙台

業務での悩みや疑問に、会社がしっかりと向き合ってくれている実感がありました。異なる店舗の皆様の声を聞くことで「一人じゃない」と感じ、気持ちが軽くなり前向きになれました。風通しのよさや一体感も高まり、安心して声を上げられる空気が広がっていると感じています。



所属:ロイヤルフード  
サービス株式会社  
参加会場:札幌

最初は緊張しましたが、R-セッションでは多くの方と話すことができ、自分自身もまだ成長できると感じ前向きな気持ちになれました。落ち込むこともある中で、モチベーションを高めてくれるこのような機会に感謝しています。こどもを持つ母として、家庭と仕事の両立にも理解がある会社で、もっとこの会社を良くしていくという想いが芽生えました。



所属:ロイヤル株式会社  
参加会場:福岡

私は新入社員や新卒の採用・研修を担当していますが、普段接点のない方々と話す中で刺激を受け、仕事への新たな視点を得られました。ディスカッションのテーマがサステナビリティの取り組みでしたが、地域・社会への貢献が企業価値の向上につながると実感し、採用活動にも活かしていきたいと感じました。人を大切にするという想いを、より自信を持って伝えられるようになりました。



所属:アールエヌティーホテルズ  
株式会社  
参加会場:仙台

グループ内で異なる業態の社員と交流できるR-セッションは、視野が広がる貴重な機会です。ホテル勤務として飲食業態の皆さんと話す中で、多くの気づきや学びがありました。新入社員にとっても会社やグループ全体を知る大切な場となっており、情報交換やつながりづくりのきっかけとして、今後も積極的に参加していきたいと感じています。

## R-セッションの様子



マテリアリティの下での取り組み



## “食”&“ホスピタリティ” 食の安全・安心について

担当者MESSAGE



執行役員  
品質保証推進、内部監査担当  
有吉 賢哲

品質保証推進部では、自主検査のみならず、グループの店舗で2年に1回、自社工場では1年に1回の頻度で各種基準に基づいた監査を実施しています。店舗では抜き打ちの監査を実施し、課題を洗い出して各事業会社と改善を進めています。同様の監査はメニュー開発プロセスにおいても実施し、お客様への安全な製品供給に努めています。法律の改正や他社事例に関する情報収集を正確かつ早急に進めることで、グループとして対応の遅れが発生しないように情報発信を行っています。

2024年度は、新中期経営計画に向けて検査機能を拡充し、一部の工程を機械化することで生産性・処理能力を向上させました。また、品質保証への取り組みをさらに引き締めるべく、設計・開発プロセスに着目し、食材アイテム数の見直しを行いました。さらに、各社の監査報告会に同席し、課題感の共有や助言を進めています。

新中期経営計画ではグローバル戦略を進めるにあたり、引き続き各国のルールを踏まえたグローバルな視点での情報収集に注力します。また、より多様な業態展開の可能性を広げるため、同業他社との品質保証に関する意見交換を実施しています。当社グループの品質保証の取り組みをさらに進化させていくため、現地店舗を監査する品質保証推進部の体制整備に注力します。また、各事業会社の品質保証の水準向上を目的とし、ロイヤルアカデミーを通じて、定期的な教育を実施していきます。



### ▼品質へのこだわり～川上から川下まで一貫した管理体制～

#### グループ全体の機能へ

当社グループでは、ロイヤルホスト、天丼てんやをはじめ、様々な業態を展開しています。購買・設計開発・物流それぞれのプロセスに関し、右記を目的とし、各社に分散していた機能をロイヤル(株)に集約しました。

- ・品質におけるバラツキの防止
- ・お取引先様との良好な関係構築と安定した調達
- ・メニュー決定までの期間短縮
- ・グループを横断した知識・技術の活用

#### 自社工場での取り組み

当社の変わらない味へのこだわりの一つが、自社工場で製造している製品は、大量に生産する場合でも、一人前ずつ作る調理方法を実直に再現していることです。カットする肉の重量についても基準を決め、煮込み調理においてはバラツキが極力発生しないようにしています。

製造部門においては、食の安全性向上のために東京食品工場(パン・ドレッシング部門を除く)および福岡セントラルキッチンで、国際規格であるFSSC22000を取得しています。

またフードディフェンスに関しても、自社でガイドラインを策定し、各製造部門を中心に毎年定期点検を実施とともに、ハード・ソフト両面での改善に取り組んでいます。

#### 店舗での取り組み

ロイヤル(株)で設計・開発され、管理された自社工場・お取引様から供給される材料を使用し、商品を再現し提供することが店舗の使命です。

これを実現するため、調理のポイント、提供時間など、様々な要件を事前に検討・改善し、調理実習やスーパーバイザーによる店舗での確認・指導を実施することで、安定した商品の提供を実現しています。

### ▼信頼される安全性の仕組み

#### グループ全体の仕組み

当社グループでは、購買・設計開発・物流・調理・製造、それぞれのプロセスに関し、「ロイヤルグループ品質保証基準」を定めています。それらのプロセスが相互に作用・関連し、グループのシステムとして機能するよう、社長直轄組織として品質保証推進部を置いています。また、品質保証推進部は、内外部の環境変化に関する情報入手に努め、「ロイヤルグループ品質保証基準」の改定はもとより、必要に応じ新たな指針や基準を設定し、グループ内への周知を図っています。

実効性を確認するために、毎年、品質保証推進部が各事業会社の店舗を抜き打ちで監査しています。また、併せて購買・設計

開発・物流プロセス、ならびに自社製造プロセスに対しても、システムアプローチを基本に毎年監査を実施しています。

それらの改善結果に基づき、抽出された課題を各拠点・各事業会社・各プロセスに類別し、持続的な改善に取り組んでいます。



#### 各子会社の仕組み

当社グループの事業会社では、「ロイヤルグループ品質保証基準」に基づいた個別の規定を策定・運用しています。また、品質保証推進部が実施する監査とは別に、事業会社内においても定期的な自主監査・内部監査を実施しています。それらの結果は、品質保証推進部とも共有され、持続的改善に向けた行動につなげています。

また、すべての事業会社でも品質保証部門を組織しています。それらの責任者については力量要件を定めるとともに、品質保証推進部で行う研修への参加、事業会社内の品質保証に関する月次レポートなどを義務付け、グループ一体で品質保証レベルの維持向上に努めています。

#### 検査業務の妥当性確保

当社グループでは、品質保証推進部内に検査室を組織し、客観的な各種検査を実施しています。

2013年に東京の衛生検査室がISO/IEC17025:2005の認定を取得し、食品検査業務の妥当性確保に努めています。

特集：コック座談会

## 変わらざる「ロイヤルらしさ」を守りながらも 進化を続けるロイヤルグループの食の追求



篠崎 恒  
ロイヤル株式会社  
商品本部 商品企画部  
部長

磯野 清  
ロイヤル株式会社  
商品本部 商品開発部  
部長

館 宏明  
ロイヤル株式会社  
商品本部 商品開発部

佐野 稔  
ロイヤル株式会社  
商品本部 SCM部（調達・物流）  
部長補佐

### 変わらざるもの（変えてはいけないもの）

#### 「食」に対して真摯に向き合う姿勢が 「ロイヤルらしいおいしさ」につながっている

企画した商品をしっかりと収益につなげていくことが商品企画部の役割ですが、自分たちがワクワクするような商品企画を行わないとお客様をワクワクさせることはできない、という考えをベースにして、魅力ある商品企画に努めています。またその中で、様々な食文化に対するリスペクトを持って商品企画を行うことも大切にしています。SNSなどで簡単に世界中の情報収集が可能な中においても、実際に現地に足を運び、その食文化に触れ、リスペクトを持ちながら時代に対応した商品企画を重要視しており、このように「食」に対して真摯に向き合う姿勢が「ロイヤルらしいおいしさ」につながっているのだと思っています。ロイヤルホストは、他のファミリーレストランに比べてやや高めの価格帯で展開していますが、その分、お客様にご満足いただける付加価値の高い商品とサービスを提供することを大切にしています。その付加価値・高品質にお客様は期待をして来店されており、常にお客様の期待を超える「ロイヤルらしいおいしさ」を提供することは、商品企画として変えてはいけないことだと思っています。



ROYAL HOLDINGS CO., Ltd.



#### 「ここを変えたらロイヤルらしくなくなる」というものが 脈々と受け継がれている

商品開発部は、単に当社グループの味を継承するだけでなく、日本の食文化を高めていく存在であるという自負を持っています。地域によってなくてはならないレストランが、食を通じておいしさ豊かさを多くの方に提供し続けられるよう、付加価値の高い商品の開発などを通じて、その役割を担っています。「ロイヤルらしいおいしさ」とは明確には言語化はされていませんが、会社のDNAとして従業員の中に根付いているものです。ただおいしいだけではなく、お店の雰囲気やホスピタリティ溢れる接客など「情緒的共感性」をしっかりとお客様に感じていただき、さらにそれに寄り添っていくことが「ロイヤルらしいおいしさ」の追求だと認識しています。「これを食べると家族との楽しい時間思い出す」など、そういった「情緒的共感性」によって、お客様とさらに心のつながりを深める、これはロイヤルだからこそできることだと思っています。

「ロイヤルらしいおいしさ」を追求するためにはたくさんのかだわりがあります。例えば、国産食材のおいしさをお届けする「Good JAPAN」企画では、日本のおいしい食材を使用し、生産者の顔が見えるトレーサビリティ、四季折々の味覚、地域食文化との調和を大切にしています。商品企画、商品開発、SCM部（調達・物流）、店舗の従業員皆が一体となって、「ここを変えたらロイヤルらしくなくなる」という姿勢が脈々と受け継がれていることが当社グループの強みの一つだと実感しています。

#### 私たちが提供する商品は、いつも安全・安心でおいしいものでなければいけない

私は2024年に商品開発部に異動し、ロイヤルホストのメニュー開発に携わっています。それまではロイヤルホストの店舗で料理長をしていましたので、現場で起きているオペレーションの課題などを意識しながら商品開発に携わっています。商品開発部のメンバーは食に対する知識が驚くほど高く、私自身日々勉強の中で仕事をさせてもらっています。ロイヤルホストは、「コックが家庭では味わうことができない本格的な料理を提供すること」を念頭に、創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統的な商品や、安全・安心で出来立てる料理を提供しています。また私たちが提供する商品は、いつも安全・安心でおいしいものであるために、徹底した品質管理のもと、時代のニーズに合わせた味へのこだわりを追求しています。特にロイヤルホストは国内外に227店舗（2025年4月現在）ありますので、全店舗が安全・安心な料理を提供するためにも、商品開発部としても食材一つひとつの品質管理を徹底的に行っていくことは絶対に変えてはいけないことだと思っています。



#### 産地や生産者様と共に商品を作り上げていくことが「ロイヤルらしいおいしさ」の追求

SCM部門では、商品開発にあたりそれぞれの食材の背景を理解することを大切にしています。品質や安定供給の確認はもちろんですが、産地の特長や食材の希少性、生産者様の想いやこだわりなど、その商品に関する一つひとつの要素をどれだけ真剣に考えられるかが重要です。産地や生産者様などパートナーシップを結んでいる方々と一緒に一つの商品を作り上げていくことが「ロイヤルらしいおいしさ」の追求だと思っており、そこはこれからも変えてはいけないことだと思っています。最終的にその生産者様の想いやこだわりをしっかりとお客様に伝えることも我々の使命だと考えています。産地や生産者様とお客様をつなぐ架け橋となり、その商品が生まれたストーリーをお客様や社会に発信し共感を得ることが大事だと考えます。また、QSCのSは一般的にいうとServiceですが、私たちはSをSustainabilityというもうひとつの意味で捉えています。産地や生産者様と一緒にロイヤルのサプライチェーンをいかに持続的なものにできるかは重要なテーマだと思っています。



ROYAL HOLDINGS CO., Ltd.

## 変わりゆくもの（変えていくもの）

### グループシナジーを最大化し、新たな付加価値を提供していく

ロイヤルホストは、長きにわたりお客様と一緒に年齢を重ねてきました。そういったお客様は、今もロイヤルのファンであり続けてくれていて、子育てが終わってこどもたちが独立していき、週末に三世代でご来店いただくケースなども多くあります。そういったロイヤルホストを頻繁にご利用いただいている世代の方々が年齢を重ねていく中で、その方々の社会生活の変容に寄り添い、「ロイヤルらしいおいしさ」や豊かさ、利便性を加え、末永くご愛顧いただくことが、今後のロイヤルの使命だと思っています。一方、少子高齢化に伴い、新しくロイヤルホストと一緒に年齢を重ねていてくださるお客様が少なくなっていることは課題です。新たなお客様を増やしていくためにも、グループ共通アプリ「MyROYAL」などデジタルを活用し、これまでリーチできなかったお客様との接点を増やしていきたいと考えています。そして、グループシナジーを最大化し、新たな「ロイヤルらしいおいしさ」や豊かさを提供していきたいと考えています。



### 変えてはいけないベースは絶対に残しながらも変えるべきところは変えていく

経営ビジョン2035では「変わらざるもの」と「変わりゆくもの」を掲げていますが、商品開発においては、変わらないものと昔から全く変わらないかというと実はそうではありません。全く同じものをずっと同じ規格、同じ材料、同じ分量で提供しているのではなく、その時代に合ったおいしさに、少しずつ進化させています。そういう進化の繰り返しがあるからこそ、お客様から支持され続けてきたのだと思います。変えてはいけないベースは絶対に残しながらも変えるべきところは変えていく、そうした部分も当社グループの強みであり、大事にしているところです。一方、「変わりゆくもの」として、今後は、お客様のニーズの多様化や様々な社会の変化を柔軟に捉え、それに配慮した商品開発のチャレンジが必要になります。地球温暖化や食品ロス、高齢化社会に対応した健康食など、SDGsの視点を取り入れた商品開発も今後必要になると考えています。食のプロ集団として10年後を見据えて、変えるべきものは変えながら、お客様の笑顔と従業員の誇りにつながる「新しいものを創り続ける」こと、すなわち新しい時代の専門店、専門性の高い料理の開発など、次世代を担う従業員と一緒に考えていきたいと思っています。



### 現場と一体となり、ロイヤルらしい付加価値の高い商品を作り続ける

商品開発において現場への落とし込みの精度をいかに高めていかがとても重要です。現場がおいしい料理を、常に提供し続けられるように商品開発していくことは絶対に変えてはいけないことだと思っています。開発した料理が、いかに店舗でレシピ通りの料理として提供されるかという点は重要であり、課題もあります。そこは商品開発部と現場が常にコミュニケーションを取りながら一緒に進めていく必要があります。商品開発部が正しい作業、調理技術を各営業部のスーパーバイザーに伝えながら、現場で常にレシピ通りのおいしい料理を提供していくための取り組みは進んでいると感じていますが、今後はそれをしっかりとマニュアル化するなど、方法を変えて伝えていくことが必要だと思います。今後ロイヤルが100年企業になるためには、ロイヤルの伝統を守りつつ、変えていくべきものは時代とともに変えながら、商品開発部が現場と一緒に、ロイヤルらしい付加価値の高い商品を作り続けなければいけません。そのためには私自身ももっと勉強し、成長していきたいと思っています。



### 産地や生産者様とともに強いサプライチェーンを構築していく

商品企画を海外フェアを中心に展開してきた中で、約10年前にもう一度日本のおいしい素材に目を向けた商品開発をやってみようということで始まったのが「Good JAPAN」という企画でした。その後いったん終了しましたが、2023年の原発処理水放出問題があった際に、当社グループとして何かできることは何かと考え、国産の水産物を使った企画で、もう一度日本の食材・生産者様を応援しようという想いで「Good JAPAN」を再開しました。この企画を通じて、改めて国内のおいしいものをまだまだ探し切れてないことを再認識し、全国にあるおいしい食材を求めて歩いたのが現在の「Good JAPAN」の起点になっています。今後ロイヤルが100年企業として生き残っていくためには、私たちを支えてくださる産地や生産者様への感謝とリスペクトの気持ちを大切にし、一緒に成長していくなければいけません。そういった想いに共感し、信頼を深めることで、全体として強いサプライチェーンが構築され、それがロイヤルらしいおいしさの追求につながるのだと思います。購買と物流が一体となり、産地から店舗へおいしさと想いを届けていきます。



篠崎 恒

2005年、アルアンドアイダイニング(株)（現ロイヤルホールディングス(株)）に入社。1993年より「レストラン花の木」にてフランス料理に携わり、2006年より現ロイヤルフードサービス(株)においてスーパーバイザーを担当。2022年よりロイヤル(株)で現職を担当。

磯野 清

1987年、ロイヤル(株)（現ロイヤルホールディングス(株)）に入社。1993年より「レストラン花の木」にてフランス料理に携わり、2006年より現ロイヤルフードサービス(株)においてスーパーバイザーを担当。2022年よりロイヤル(株)へ異動し、現職に至る。

館 宏明

2014年、ロイヤルホスト(株)（現ロイヤルホールディングス(株)）に入社し、ベーカリー事業部にてカフェ業態等で店舗勤務。2005年よりメニュー企画部にてロイヤルホストのメニュー企画を担当。その後、購買部、企画開発部を経て現職に至る。

佐野 稔

2000年、ロイヤル(株)（現ロイヤルホールディングス(株)）に入社し、ベーカリー事業部にてカフェ業態等で店舗勤務。2005年よりメニュー企画部にてロイヤルホストのメニュー企画を担当。その後、購買部、企画開発部を経て現職に至る。

## マテリアリティの下での取り組み



## “食”&amp;“ホスピタリティ”

## 現場で発揮されるロイヤルグループのホスピタリティ

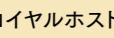
当社グループは、お客様からいただいたご意見・ご要望を基に、よりお客様に信頼され、ご満足いただける商品とサービスの提供ができるよう、「お客様相談室」を設置しています。

## お客様より届いた声



## 京都府山科警察署

ロイヤルホスト山科西野店前の国道で大きな交通事故があり、厳しい環境下で現場警察官が持ち場を離れることもできずに従事している中、店長様、従業員の皆様から現場警察官に対し、冷たい水とタオル等の差し入れをいただきました。既に体力の限界寸前に至る者もいる中、お店の方々の心温まるご厚意により無事任務を完遂することができました。



## ロイヤルホスト山科西野店担当グループマネージャーのコメント

常日頃からホスピタリティマインドを持ち、お客様に向き合う山科西野店の自然体の姿勢が今回の感謝メール、警察署からの感謝状の授与につながりました。



## 天丼てんや東武曳舟駅店ご利用のお客様

天ぷらの衣から粉が出てきたため店員さんに伝えると、「ご気分は悪くありませんか？すぐに作り直します。」と対応していただき、食べ切れない旨を伝えると「では、お持ち帰りになさいますか？」と提案してくださるなど、素晴らしいホスピタリティを感じました。



## 店長のコメント

今期、当店ではお客様優先を掲げ、お客様を主語にした行動をする取り組みを行ってきました。今回の件も、元はお客様に安全・安心な商品を提供できなかった不手際ですが、お客様のお気持ちに寄り添った対応を行った結果、このような温かなお言葉を頂戴することができました。



## シェーキーズ吉祥寺店ご利用のお客様

感じの良い案内と接客対応によって、大満足の食事ができました。スタッフの皆さんも手が空けば店内の清掃を行い、会計時は客を待たせることがないよう目配り、配慮がされていて大変感謝しました。この度は素敵なお時間をありがとうございました。



## シェーキーズ吉祥寺店担当グループマネージャーのコメント

シェーキーズらしいホスピタリティサービスを実現するため、「シェーキーズアンバサダー」というスタッフを各店ごとに数名配置しています。彼らのミッションである、「来店されたすべてのお客様の人生をより元気に輝かせるものにする！」の実行が今回の声につながったと考えています。



## 受賞事例

NEXCO西日本と西日本高速道路サービス・ホールディングス(株)が主催する「SA・PA接客コンテスト九州ブロック大会」において、ロイヤルコントラクトサービス(株)から6名が出席し、レストラン部門で長崎自動車道川登SAのスタッフ、ショッピング部門で関門自動車道めかりPAのスタッフがそれぞれグランプリに輝きました。さらに後日大阪で行われた本選大会において、川登SAのスタッフがレストラン部門のグランプリに選ばれました。

## マテリアリティの下での取り組み



## 資源・環境

## 食品廃棄物の削減

食品廃棄物の削減は、環境課題への対応において経営上重要な課題と認識しています。当社グループのマテリアリティ「資源・環境」の観点において、2016年の売上高百万円当たりの廃棄量64.7kgを指標とし、2024年は2016年比△10%の58.2kg、2030年は2016年比△20%の51.8kgを目標値として取り組みを行っていきます。当社グループの現時点における食品廃棄物削減量は、右記の通りです。

売上高百万円当たりの廃棄量 (kg/売上高百万円)			
2016年	2022年	2023年	増減
64.7	63.8	56.3	△7.5

## 主な取り組み

店舗では、小盛りメニューの展開、食品廃棄量の可視化等の取り組みを行っています。ロイヤルホストは、食べ残し持ち帰りの取り組み「mottECO」を同業他社や自治体と推進、天丼てんやでは、規格が小さい等の問題で廃棄されていた未利用魚を活用した商品を販売したり、季節限定商品の終売時に余ってしまった食材を単品販売して廃棄量を減らす取り組みを行なうなど、食品ロス削減に貢献する取り組みを行っています。工場においては、膠着食材や訳あり商品をフードトラックにて販売し、食品廃棄物削減に関する取り組みを行っています。また2024年度には、地域のフードバンクを通じてこども食堂などへ、約75万円の食品や災害備蓄品等を寄贈しています。

## 食品ロス削減イベント



災害備蓄品をフードバンクへ寄贈



東京本部近隣のこども食堂へ食品を寄贈

東京都多摩市TAMAサスティナブル・アワード  
2024-2025 mottECOの取り組みがグッド  
ライフスタイル部門の大賞を受賞

## 食品リサイクル

食品リサイクル法に基づく「食品循環資源の再生利用等の促進に関する基本方針」では、2024年までに食品製造業は95%、外食産業は50%を達成するよう目標が設定されています。当社グループの食品リサイクル率推移は、右記の通りです。

食品リサイクル率(%)			
2021年	2022年	2023年	増減
50.8	53.0	50.6	△2.4

## 主な取り組み

福岡県では2010年以降、工場を中心とする食品リサイクルループを構築しており、回収した食品残渣を肥料化し、その肥料を使って栽培された玉ねぎを使用したメニューを一部期間、当社グループの商品として販売しています。また、ロイヤルホストのメニューで使用する北海道産ポーク「ゆめの大地四元豚」の生産農場で取り組む循環型農業で栽培した玉ねぎを、千葉県船橋市の自社工場で購入しています。2025年以降は、福岡市内の工場、店舗から排出される食品廃棄物を回収し、メタン発酵ガスによる電気エネルギーへリサイクルする取り組みを予定しています。今後も、立地特性に合わせた食品リサイクルループの取り組みを進めています。

また、工場での生ごみ処理機導入、店舗での「食べ残し持ち帰り」促進、各店舗における廃棄物削減等により、国が定める基本方針の目標達成に向けた取り組みを進めています。

## マテリアリティの下での取り組み



## 資源・環境

## ロイヤルグループの気候変動への対応

## ガバナンス

サステナビリティ基本方針の構成要素のうち、気候変動をはじめとした環境課題へ向き合うことは、この分野で新たな取り組みにチャレンジし、社会から必要とされる企業へ進化することにつながるとしています。気候変動に関する課題の審議・検討はサステナビリティ推進委員会が行い、取締役会への提案・報告を定期的に実施することで、気候変動対応の全社的な経営戦略への統合を図っています。

## 気候変動に関するガバナンスおよびリスク管理体制



## 戦略

当社グループでは、企業の持続的成長がすべてのステークホルダーに対する責務であり、世界規模での取引が必須である現代において、地球全体の持続的成長を果たすため、私たちが直面する社会課題の解決に取り組むことも重要な責務であると考えています。

また、気候変動をはじめとした環境課題へ向き合うことは、その方針を構成する重要な1要素であり、この分野で新たな取り組みにチャレンジすることで、社会から必要とされる企業へ進化すると考えています。当社グループとそのサプライチェーン全体における影響の特定評価と対策の検討にあたっては、TCFDのフレームワークを活用した気候変動リスクおよび機会の特定ならびに対応策の策定と経営戦略への統合が、企業価値向上だけでなく地球全体の持続的成長に資するものと考え、TCFD提言に即した情報開示を進めています。今後もシナリオ分析を通じた当社グループの気候変動課題に対するレジリエンス性の強化を図ると同時に、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

## ① シナリオ分析

当社グループでは、気候変動による影響やその対策方針が不透明な将来における影響を特定評価するにあたり、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表するシナリオをベースに、地球温暖化が深刻化する世界および、脱炭素化への移行が推進され2050年までにカーボンニュートラルが達成されたとした世界の、以下2種類の仮説を設定し、それぞれの前提条件を踏まえた2030年時点における分析評価を実施しています。

4°Cシナリオ	2°C以下シナリオ
地球温暖化が深刻化する世界を想定したシナリオ。産業革命期の世界平均気温と比較して、21世紀末までに世界平均気温が4°C上昇する。気候変動政策は、2021年時点で施行されている規制以上に強化されず、脱炭素化への移行は推進されないため、温暖化の影響が拡大し災害の規模や頻度が拡大する。	脱炭素化が推進される世界を想定したシナリオ。産業革命期の世界平均気温と比較して、21世紀末頃の世界平均気温の上昇が2°C未満に抑制される。カーボンニュートラルの実現に向けて、積極的な環境政策が推進されるために移行リスクによる影響が拡大する。
(参考シナリオ) IPCC: RCP8.5/4.5 IEA2021: STEPS	(参考シナリオ) 2°Cシナリオ IPCC: RCP2.6 IEA2021: SDS 1.5°Cシナリオ NZE2050

## ② リスクと機会

リスク	4°Cシナリオ
4°Cシナリオにおいては最も大きな影響として、洪水や気温上昇をはじめとする異常気象災害の激甚化による自社施設の被災や物流網の断絶といった直接的なリスク、原材料高騰や収穫量減少、品質低下、内食需要への傾倒による人流の減少といった間接的なリスクが想定されます。また、エネルギーの観点では化石燃料需要が成り行き的に拡大することなどを背景に原油価格が高騰することで、石油由来商品の価格上昇や輸送コストの増加を予測しています。	
こうした影響はお客様においても想定され、中食・内食需要への傾倒など、行動変化があると想定し、フローズンミール「ロイヤルデリ」の価値向上と販路拡大を進めています。ロイヤルデリは、ロイヤルホストの売店や、冷凍自動販売機「ど冷えもん」等でも販売し、女性の社会進出、男性の育児参画といったライフスタイルの変化に対応する商品として、事業機会獲得にもつながるものと認識しています。また、持続可能なサプライチェーンの見直しについても取り組んでいきます。	

## 1.5°Cシナリオ(一部2°Cシナリオも併用)

1.5°Cシナリオ(一部2°Cシナリオも併用)では、脱炭素化に向けてカーボンプライシング制度の導入や再生可能エネルギー由来電力への転換による電力価格の高騰など、事業運営コストの増加が予測されます。また、業界内競争に追いつくためのエシカル消費メニュー開発や省エネ化・脱プラスチック化といった環境配慮ニーズへの対応コストの増加や、その取り組み状況による顧客離れも予測されます。

このような環境志向の高まりはプラントベースフードをはじめとした代替食材への需要増も見込まれるほか、新たな顧客行動の変化に対応するサービスを展開することで新規顧客獲得につながる可能性も認識しており、リスク緩和だけでなく脱炭素化の推進による機会拡大が重要課題の一つとなることを認識しています。

## 財務面の考察

前述を踏まえ、当社グループは、2030年時点を想定した2つのシナリオにおける事業および財務への影響のうち、特に日本国内における炭素税の導入、牛肉仕入れコストの変動、および店舗における洪水被害の影響が重要なパラメーター指標になると考えています。なお、特定したリスクおよび機会は次の表の通りです。

事業インパクト評価(百万円)		
炭素税導入による追加支出 <sup>1</sup>	2°Cシナリオ	△1,143.3
牛の生産量変化による影響 <sup>2</sup>	4°Cシナリオ	△1,094.1
イネの収穫量変化による影響 <sup>2</sup>	4°Cシナリオ	△81.3
洪水被害額 <sup>3</sup>	4°Cシナリオ	△1,080.0

\*1 Scope1、2算定結果のCO<sub>2</sub>排出量について、2030年も同様の排出量があると仮定し、IEAによる先進国での炭素税負荷予想額を乗じて試算

\*2 2030年の仕入れ量は2022年を基準に同様と仮定して試算。2022年の単価は2020年の統計データを使用

\*3 捕点住所からハザードマップにて洪水による浸水深や河川等級を調査し、浸水深に応じた捕点の年平均の洪水被害額を試算

## 特定したリスクおよび機会

項目	要因	事象	2030年における影響			現在の取り組み・対応方針
			影響種別	4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ	
脱炭素社会への移行に伴う影響	カーボンプライシング	・炭素税導入による事業運営コストの増加 ・温室効果ガス排出量削減に伴う支出の増加	リスク	小	大	✓ CO <sub>2</sub> 削減目標の設定と推進 ✓ 再生可能エネルギーの導入(一部店舗)
	リサイクル規制の強化	・食品ロス削減や食品リサイクル規制の強化	リスク	小	中	✓ 食べ残し持ち帰りサービスの導入 ✓ 端材などを活用したメニューを企画、商品化 ✓ 天井でんや天かす搾り機導入
	エネルギー価格の変化	・再生可能エネルギー由来発電への切り替え等による電力価格の高騰 ・化石燃料需要の変化に伴う輸送コストの増加	リスク	中	中	✓ LED照明への更新 ✓ 企業間連携を含むSCM改革の推進 ✓ メタン発酵ガスによる食品リサイクルループの構築を検討
	顧客行動の変化	・脱炭素化を意識した人気の変化(出張機会の減少や地産地消ニーズの拡大など) ・エシカル消費志向の拡大	リスク	小	中	✓ メニューで使用する食材の原産地情報の開示 ✓ 地産地消型メニューの開発と地域別での展開
	原材料価格の変化	・脱炭素化の推進による農・畜産業への規制強化や生産量減少 ・温暖化影響による農・畜・水産業の収穫および生産量減少や品質低下	リスク	大	中	✓ 代替食材メニューの開発と展開 ✓ 購買基本方針の策定と運用
	異常気象災害の激甚化	・事業所や生産拠点、店舗の被災による損失の発生 ・サプライチェーンの寸断 ・お客様の外出機会減少および外食ニーズの低下	リスク	大	中	✓ BCP計画の策定と強化
地球温暖化に伴う物理的影響	平均気温の上昇	・店舗の空調コストの増加 ・内食需要への対応	リスク	小	小	✓ 店舗設備の高効率機への転換 ✓ LED照明への更新
			機会	中	小	✓ 家庭用フローズンミールをロイヤルホストブランドで展開し拡販 ✓ デリバリーサービスの利便性向上

(注) 1. 上表の1.5°Cシナリオは一部2°Cシナリオも併用しています。

2. LED照明への更新は、店舗空調コストの増加への対応として、経費削減を企図しています。

3. 影響度評価の基準について

大：影響額が経常利益に対して±10%以上のもの

中：影響額が経常利益に対して±10%に満たないもの

小：影響額が軽微(経常利益対比±1%以下)、もしくはないもの

## マテリアリティの下での取り組み



## 資源・環境

1.5°Cシナリオ(一部2°Cシナリオも併用)および4°Cシナリオのいずれのシナリオ下においても、中長期視点から高い戦略レジリエンスを強化していく必要があります。そのため、事業戦略や中期経営計画において、マイナスのリスクに対しては適切な回避策を策定する一方、プラスの機会に対しては、環境変化へ積極的に対応するなど、新たな成長機会の獲得を目指していきます。

具体的には、省エネ活動やLED照明への更新、電気・ガス使用量のシステム化による可視化、一部店舗における再生可能エネルギーの導入、遮熱シートや遮熱フィルム、遮熱塗装といったトライアルの実施、食品ロス削減や食品リサイクル率の向上などを通じた環境負荷低減、脱プラスチックに貢献する自動供給おしごと機「SAWANNA」の導入、エシカル消費志向の拡大を捉えたメニュー・サービス開発、異常気象の頻発を見据えた内食・中食需要への対応など、環境課題への対応を踏まえた機会の創造に積極的に取り組んでいます。

また、災害対策においても外食業界では初の「DBJ BCM(事業継続管理)格付」を取得し、自然災害の発生に備えています。さらには、シナリオ分析を通してハザードリスクが大きいと特定された拠点について、現在取り組んでいる予防保全投資においてリスク回避策の織り込みを検討するなど、防災対策・事業継続対策を推進しています。

## リスク管理

当社グループは、サステナビリティリスクを含む様々なリスクへの適切な対応を行うとともに、リスクが顕在化した場合の影響を極小化するための体制を構築および維持するため、リスク管理委員会を設置しており、同委員会では、16カテゴリー・170項目のリスクを「リスク管理台帳」にて管理しています。

サステナビリティに関するリスクに関しては、主管部門であるサステナビリティ本部が、リスク管理台帳に記載している「気候変動(地球温暖化)」「エネルギー管理と代替エネルギー」「廃棄物の削減とリサイクル」「サステナビリティ報告」「CSRに関する戦略」「地域貢献」の6項目、ならびにグループ内におけるその他のサステナビリティ関連リスクを把握し、その現状をサステナビリティ推進委員会に報告しています。なお、2024年度に台帳の見直しを行い、廃棄物の削減とリサイクルおよび、サステナビリティ報告の2項目を重要なリスク項目として整理しています。

また、経営上の様々なリスクに迅速かつ的確に対処し、企業価値の維持・向上に努めるミッションを担うリスクマネジメント統括室が、戦略会議を通じてグループ全体のリスクマネジメントを推進し、リスク管理委員会にて全社的なリスク管理に関する取り組み方針、計画、施策および取り組みの進捗について全社評価と対応を検討しており、定期的に取締役会へ報告しています。

□ P82 具体的な取り組みは「リスクマネジメント」をご覧ください。

## 指標および目標

## 2050年に向けた取り組み

2015年のパリ協定の採択、2021年のCOP26における1.5°C目標達成に向けた世界的な合意を踏まえ、2050年のカーボンニュートラル達成は世界的な最優先課題の一つとして捉えています。当社グループの現時点のGHG排出量は、以下の通りです。

GHG排出量(千t-CO<sub>2</sub>)

	2021年	2022年	2023年
Scope1	18	20	23
Scope2	(ロケーション基準) 62	63	74
	(マーケット基準) -	-	61
合計	(ロケーション基準) 80	83	97
	(マーケット基準) -	-	84

(注)2022年までのGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。

2023年のGHG排出量は、2023年1月～2023年12月31日の数値となります。

2022年までのGHG排出量は、ロケーション基準で算出しています。

2023年以降はマーケット基準も算出開示していきます。

気候変動による影響の適切な評価と対策を通して、2050年のScope1、2カーボンニュートラル達成および、その中間目標として2030年までに、2013年比での排出量削減46%を掲げ、温室効果ガス排出量削減活動を推進しています。

2023年Scope1、2のGHG排出量は、前年比+14千t-CO<sub>2</sub>の排出量となりました。2023年は新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行により行動制限が緩和されるといった外部環境の変化に伴い、売上高が上昇したことにより水道光熱の使用量が増えたこと、および水道光熱使用量が把握できない一部事業所について、2023年より使用量の算出を始めたことが起因であると捉えています。今後の進め方として、まずはScope1、2数値をシステム化し各拠点の使用量を精緻化することを進めていきます。また、これらの数値を活用し、サステナブルな施策を検証、実行できるよう取り組みを行っていきます。

なお、引き続き省エネ対応機器やLED、エコ給湯・エコ清掃等の導入を進めており、2023年のGHG排出量(Scope1、2)は2013年に比べ約12.7%削減しています。

カテゴリー別の排出量(t-CO<sub>2</sub>)

Scope3	208,187	71.3%
1:財・サービス	163,894	56.1%
2:資本財	19,479	6.7%
3:エネルギー(調達部分)	15,566	5.3%
4:輸送(上流)	5,624	1.9%
5:廃棄	979	0.3%

GHG排出量(千t-CO<sub>2</sub>)

	2022年	2023年
Scope3	158	208

6:出張	241	0.1%
7:通勤	1,838	0.6%
9:輸送(下流)	220	0.1%
11:製品利用	30	0.0%
14:フランチャイズ	2,275	0.8%

(注)1. Scope3のGHG排出量は、当社がみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社と共同で取り組み、同社の支援を受けて算定した現時点での概算値です。なお算定方法の見直し、算定精度の向上などにより変動する可能性があります。

2. 算定基準としては国内法対応として算定・報告・公表制度(SHK法)に基づく算定のほか、国際的な算定方法として利用されているGHGプロトコルの双方に対応する形で算定を実施しています。

3. 算定数値の該当期間は2023年1月1日～12月31日の数値となります。

4. Scope3の算定対象カテゴリーは1:財・サービス、2:資本財、3:エネルギー(調達部分)、4:輸送(上流)、5:廃棄、6:出張、7:通勤、9:輸送(下流)、11:製品利用、14:フランチャイズです。

5. Scope3の算定対象外としたカテゴリーは、対象となる活動が少なく、排出量全体に与える影響が小さいものです。

当社グループの温室効果ガス排出量の多くは、購入した製品・サービスに伴う排出(Scope3のカテゴリー1)および、他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出(Scope2)に由来しており、当社グループの温室効果ガス排出量削減の取り組みは、低炭素由来の原材料の調達、および再生可能エネルギー由来の電力の調達や脱炭素機器・資材の活用に重点を置くことが重要と考えています。

この分野においては、食品事業のロイヤル(株)の取り組みが重要であり、同社の部門責任者を含めたマテリアリティ定例会議を通じて、温室効果ガス排出量削減のための目標、施策、検証、実行についての評価をしていきます。

また、既存事業・既存店舗においては、前述の取り組みを意識して継続していくこと、さらにGHG排出量削減の指標として、セグメント別の売上高百万円当たりおよび国内直営店1店舗当たりのGHG排出量(Scope1、2)を原単位とする方式を採用し、取り組みを行っていきます。

なお、当社グループのセグメント別の原単位当たりのGHG排出量は以下の通りです。

売上高百万円当たりGHG排出量(t-CO<sub>2</sub>／売上高百万円)

	2013年	2022年	2023年	増減
外食事業	0.97	0.69	0.49	△0.48
コントラクト事業	0.57	0.60	0.47	△0.10
ホテル事業	1.29	1.03	0.80	△0.49
食品事業	0.90	0.80	0.78	△0.12

(注)1. 2013年および2022年のGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。

2. 2023年のGHG排出量は、2023年1月～2023年12月の期間で算出しています。

3. ロケーション基準に則り、算出しています。

4. ロケーション基準に則り、算出しています。

1店舗当たりGHG排出量(t-CO<sub>2</sub>／店)

	2013年	2022年	2023年	増減
外食事業	125	97	65	△60
コントラクト事業	80	84	123	43
ホテル事業	737	556	455	△282
食品事業	4,099	4,070	4,652	553

(注)1. 食品事業については工場単位としています。

2. 2013年および2022年のGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。

3. 2023年のGHG排出量は、2023年1月～2023年12月の期間で算出しています。

4. ロケーション基準に則り、算出しています。

## マテリアリティの下での取り組み


**地域**

ロイヤルグループは創業以来、地域・社会との共生を考え、その発展に貢献することが企業としての責任であると考えています。多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進することで、地域になくてはならない企業を目指しています。

**被災地復興支援**

石川県の能登半島で発生した地震を受け、当社グループではフードトラックを活用した食事支援等を行ってきました。「ロイヤル経営基本理念」のもと、食を通じて被災者の方々に少しでも明るく元気になっていただくことを使命とし、2024年はフードトラックを活用した食事支援を計6回、社内ボランティアスタッフによる災害ボランティアへの参加を計5日間行いました。温かい食事の提供と、従業員のホスピタリティを通じた被災地復興支援を継続して行うことが大切であると考えており、お取引先様にも本活動へご賛同いただき共同活動を行っています。



石川県輪島市で活動する社長の阿部



石川県輪島市の中学校でフードトラックを活用した食事提供



石川県輪島市で活動する会長の菊地



石川県鳳珠郡穴水町で食事支援

**次世代育成**

当社グループでは、小学生の店舗見学や中学校での出張授業への講師派遣、職場体験受け入れを実施し、飲食店の仕事を身近に感じ、体験していただいています。職場体験では、将来の職業観や勤労観を養えるよう、社会の一員として身に付けるべきマナーなどの学習機会を提供しています。

また、大学や専門学校においては産学連携プロジェクトを行っています。学生の将来のキャリア設計の一助となるよう、商品開発やマーケティングなど、授業の理論、分析だけでは得られない実業での経験を提供しています。学生とのコミュニケーションや新たな視点での提案を通じて、プロジェクトを担当した従業員と会社の成長につながるよう、取り組みを推進しています。



産学連携プロジェクト産業能率大学によるプレゼン発表会



中学生の職場体験受け入れ



大学での職業講話

**地域とのつながり**

当社グループは店舗や本社、工場の近隣で開催されるイベントへ積極的に参加し、地域の皆様とのつながりを大切にしながら、地域に根ざした活動を行っています。イベントでは工場で製造した食品のうち、まだ食べられるのに捨てられてしまう「もったいない食品」を販売し、食品ロスの削減といった社会課題解決にも対応しています。

また、当社はキッザニア福岡のオフィシャルアクセラレーターとして、グループで外食事業を担うロイヤルフードサービス(株)と協働し、2025年3月8日に福岡市内で開催された福岡ドリームフェスティバル(キッザニア福岡主催)に参画し、こどもたちと一緒にロイヤルホストのお仕事を体験できるワークショップを開催しました。



福岡ドリームフェスティバルでワークショップ「レストランの接客体験」を開催



地域まちおこしイベント「竹下まつり」へ出店

**企業間コラボレーション**

お取引先様と協働し、サステナビリティ経営の先進事例を体験できる研修などを実施しています。2024年9月には、ロイヤルホストで販売されるワインのぶどうを栽培する「シャトー・メルシャン 梅子ワイナリー」で、社内公募で集まった社員37名がぶどう収穫や勉強会へ参加しました。2024年10月には、サンタリー(株)が水を守るための取り組みの一環として、2003年より開始した水源涵養活動や生物多様性の再生について学ぶ勉強会に社員14名が参加するなど、従業員の学びの機会を広げています。



梅子ワイナリーでぶどう収穫体験と持続可能な取り組み勉強会を実施



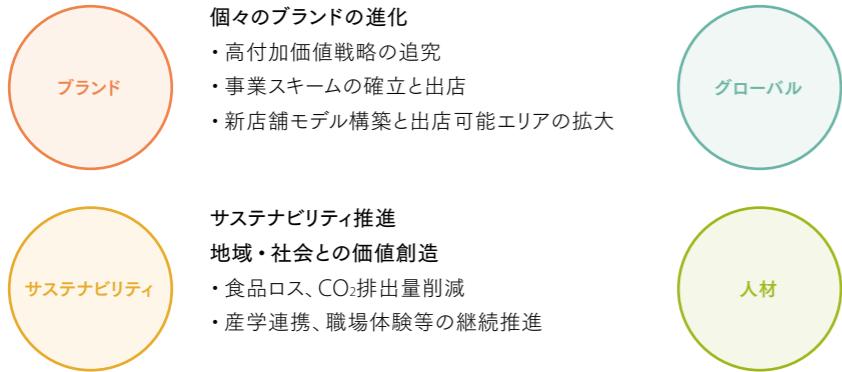
サンタリー「天然水の森」で水源涵養活動を体験

## 中期経営計画2025~2027(事業別戦略)

## 外食事業

ロイヤルフードサービス株式会社  
代表取締役社長  
川勝 邦弘

## 顧客体験価値を高め、日本で一番質の高い外食ブランドを実現



## ブランド

Hospitality Restaurant  
**Royal Host**

- ▶ ロイヤルホスト新規出店  
ロイヤルホストは2024年に、商業施設や空港内へ5店舗出店しました。



ロイヤルホストあびこ駅前店

**Sizzler**

- ▶ シズラー新規出店、  
高付加価値戦略  
2025年6月に新宿東宝ビルへ新規出店。またアクアシティお台場店では、東京湾を望む大型テラスで「シズラーBBQ」を期間限定で開業しています。



シズラーアクアシティお台場店

**COSTA COFFEE**

- ▶ コスタコーヒーの国内展開  
当社と双日(株)はカフェ事業の運営および展開を目的とした合弁事業会社「双日ロイヤルカフェ(株)」を2023年に設立しており、2024年までに11店舗を出店し、バリスタによる手淹れの本格的で高品質なコーヒーを提供しています。

## グローバル

## 海外直営店出店

- 2024年以降、海外における直営店舗の開業を推進しています。シンガポールでは、2024年にロイヤルホストを2店舗出店。また、ベトナムにおいては、2025年4月に「THE ROYAL」、5月に和食居酒屋「博多いねや」を順次出店しました。今後も、地域の特性に寄り添いながら、ブランドや業態にとらわれることなく、多様なスタイルの飲食店を展開していきます。

## グローバル人材の採用・育成

- 特定技能1号の採用や、入社から2号取得までのキャリアプランサポートなど、外国籍の人材雇用を積極的に行ってています。

**天丼アレンヤ**

- ▶ 天丼アレンヤ大阪府内の再出店、  
リブランディングの実施  
フルセルフレジやタブレットオーダーを導入し、店内環境やロゴ、食器も刷新しました。

**Shakey's Pizza Parlor**

- ▶ シーキーズ新規出店と改装  
シーキーズは2024年12月に新宿セノビル店を出店しました。本場米国の雰囲気にこだわった内装リニューアルを2023年から5店舗で実施しています。



## サステナビリティ

## 資源・環境

- ▶ 食品ロス削減  
ロイヤルホストでは食べ残し持ち帰り「mottECO」の取り組みを2022年7月より全店で進めています。

## プラスチック削減

- メニュー切り替え時に発生するロイヤルホストのメニュー帳をリサイクルすることで、プラスチックごみを排出しない取り組みを行っています。また、天丼アレンヤの食器洗浄機用洗剤の見直しを行い、プラスチックごみ低減の取り組みを行っています。



## 地域活動

## ▶ 次世代育成への貢献

- ・職場体験受け入れや出張授業での講話  
全国各地の店舗で中学校や特別支援学校の生徒を積極的に受け入れています。また、近隣の学校の要請に応え、積極的に出張授業で講話をしています。

## ・産学連携プロジェクトの実施

- 経営学を学ぶ学生が在学する大学と連携して、双方にとって価値のある学びの場を提供しています。

## 人材

## 教育・育成

- ロイヤルアカデミー室と連携し、「ロイヤル経営基本理念」の具現化やQSCAスタンダードの再認識、コックの育成など、ロイヤルの伝統を継承できる研修体系を整えています。また、全従業員を対象に、各ブランドのビジョンの共有や、店舗でのQSCA実現に向けたチームづくりによるエンゲージメント向上、各店舗での成功体験の共有などを実施するクルーコンテストやブランドコンベンションを開催しています。

## 中期経営計画2025~2027(事業別戦略)

 コントラクト事業

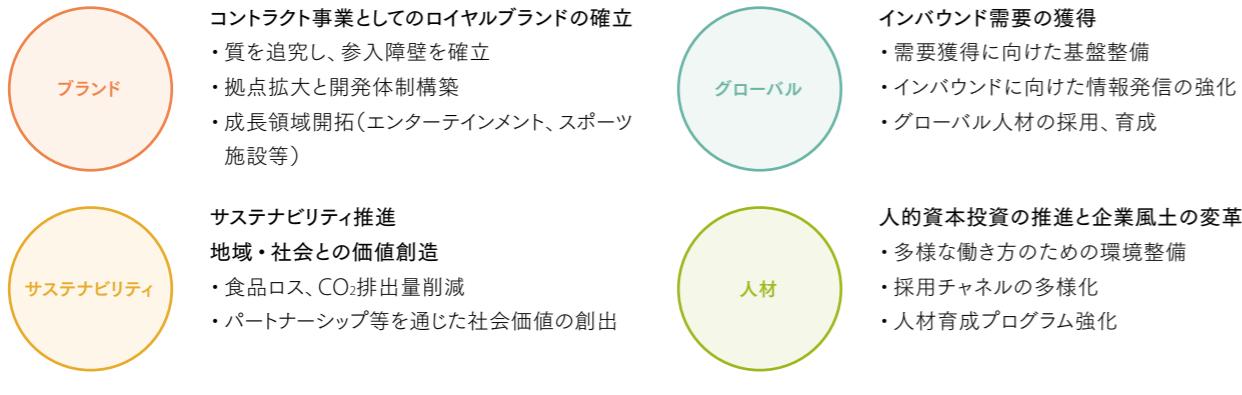

ロイヤルコントラクトサービス株式会社  
代表取締役社長  
佐々木 貴央

コロナ禍終息後の急速な需要回復により、当社においても従業員不足に伴う組織の再構築が課題となり、クルーの時給アップとともに、派遣社員や外国人の積極採用などによる人員の確保を進めてきました。また原材料高騰に対する売価変更や高付加価値商品の開発など適正な利益確保に努め、さらに不採算店の閉店とともに、空港事業におけるロイヤルホストへの改装や新規出店も進めたことで、2024年度はグループの売上向上に大きく貢献することができました。特に大型アミューズメント施設の飲食店運営の受託やスポーツ関連施設への出店は、今後の戦略を進めるうえで大きな成果となりました。

新中期経営計画において、当社はロイヤルグループの成長・開発エンジンとして、①高付加価値戦略、②次世代組織構築(教育)、③出店戦略、④サステナブル経営という4つの戦略を進めます。人件費や原材料高騰に対しては、今後売価変更は難しい状況のため、より高い価値を感じていただける商品やメニュー開発が必要となるとともに、サービスレベル(ホスピタリティ)のさらなる向上が大きな差別化となります。その実現に向け、人事・教育課の新設などによる教育の充実を図り、5年後、10年後を見据えた新たな組織を構築していきます。出店戦略では、新規拠点開発室を新設し、既存オーナーとの関係強化と新規出店募集情報の収集力強化を図り、当社の強みである「飲食業の総合プロデュース力」を活かせる分野への出店を加速します。サステナブル経営については、職場環境のさらなる改善や環境問題への対応、地域・社会との連携など具体的な施策を計画的に進めます。

「ロイヤル経営基本理念」の具現化のためには、お客様や地域を笑顔にするために何ができるかを全従業員が考えなければいけません。そのためには従業員が誇りを持って働ける環境が必要です。従業員同士のコミュニケーションを土台とした組織風土を作り、「お客様にも従業員にも選ばれる会社」「挑戦できる会社」を目指していきたいと考えています。

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



## ロイヤルコントラクトサービス(株)運営の事業

## ブランド

## 空港

► ロイヤルホストの新規出店  
2024年は、神戸空港店、中部国際空港店、熊本空港店の3店舗を出店し、国内主要空港9ヵ所に展開しています。



## 高速

## 計画的な改装や業態転換

サービスエリアの運営受託を通じて、当社グループの『食とホスピタリティ』の強みをコントラクト分野にも展開しています。2024年は、海はたるPAのおにぎり屋結丸、海老名SAのJB's TOKYO、北熊本SAのフードホールを新たに受託しました。



## その他

► 商業施設や公園内への新規出店を加速  
関西初となるロイヤルガーデンカフェうめきた店や、福岡市内では福山剛氏監修のピストラバル「THE CONTINENTAL ROYAL & Goh」、さらに、東京・明治神宮外苑の「森のピアガーデン」を出店し、特別な食と空間の体験を幅広いお客様に提供しています。



## 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)運営受託

► 1970年大阪万博、2005年日本国際博覧会(愛・地球博)に続き、大阪・関西万博で3度目  
ピュッフェ形式のダイニングエリアや専門店カウンター、レセプションルームを備えた「ラウンジ＆ダイニング」とレストランクオリティを提供する「従業員食堂」を出店。「いのち輝く未来社会のデザイン」という大阪・関西万博テーマのもと、国内および世界からお越しになるお客様への豊かな食と空間の提供、そして会場内で働くスタッフの皆様への食とホスピタリティの提供を通じて万博運営をサポートします。



## グローバル

## インバウンド需要の獲得

► 既存店を足掛かりとしたオーナーリレーションによる  
国際線ターミナルの新規受託や業態転換、改装  
2024年は、北海道味噌キッchen(新千歳空港国際線T)、SORA TERRACE Café(鹿児島空港国際線T)、ソラテラス(那覇空港国際線T)、ROYALキャフェテリアMIYABI(福岡空港国際線T)の4店舗を国際線制限エリアに出店し、インバウンド需要に対応しています。

**サステナビリティ**

► 地産地消、規格外食材を  
積極的に活用  
全国各地の店舗で近隣生産地の食材を活用したメニューを開発しています。



## グローバル人材採用・育成

グローバル人材の採用を強化しています。特定技能社員対象の研修プログラムを設計し、年間を通じて社員の成長をサポートしています。また、多国籍な人材に対応したマニュアルづくりも進めています。

► 食品リサイクルループ  
ロイヤル(株)の福岡工場から排出される生ごみを回収・堆肥化し、そこで収穫された農産物を川登SAの売店で販売する取り組みを期間限定で行いました。



## 人材

## 働きやすい職場環境の整備

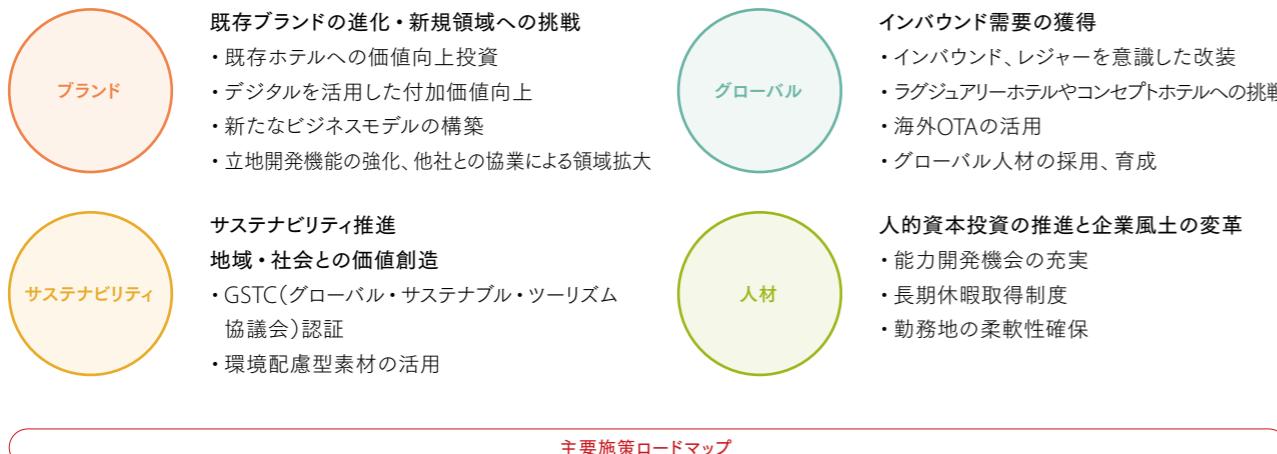
► 女性管理職育成、階層別研修の実施  
2027年度の目標である女性管理職比率25%達成に向け、キャリアデザイン研修を実施しています。また料理長、リーダーコック、店長、シフティーダー等、階層に合わせた研修を定期的に開催しています。

## 中期経営計画2025~2027(事業別戦略)

 ホテル事業


執行役員  
ホテル事業担当  
(兼)アールエヌティー・ホテルズ株式会社  
代表取締役社長  
**本山 浩平**

## 既存ブランドの進化・新規領域への挑戦を通じたホテル事業の規模拡大


 **Richmond Hotel**

アールエヌティー・ホテルズ(株)は、全国43店舗のリッチモンドホテルを運営しており、2024年4月1日で設立20周年を迎えました。

J.D.パワー“2024年ホテル宿泊客満足度(ミッドスケールホテル部門)No.1”を受賞!

リッチモンドホテルは、「客室」「F&B(Food & Beverage)」「チェックイン/チェックアウト」の3部門で最高評価を獲得

▶ レストラン改修による食の体験価値向上

リッチモンドホテルでは、食と住を通じてその地域の魅力を感じられる快適な空間を目指しています。「ここでもおなかも幸せにする朝ごはん」をコンセプトに、朝食・ラウンジの食体験価値を向上することで、他社との差別化を図っています。2022年～2024年にかけて18ホテルのリニューアルを実施しています。





▶ 客室・共用部分改修による宿泊体験価値向上

原状回復にとどまらず、マーケットの環境変化に応じたホテルごとの改修計画を立案・実施しています。レジャーやビジネス、それぞれの目的やニーズに合わせて最高の宿泊体験をお届けできるよう、2024年は、宮崎駿前、仙台、成田、帯広駿前、札幌大通の5棟をリニューアルオープンしています。



▶ 新たなライフスタイルホテルブランド1号店

「THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi」開業  
ライフスタイルブランド「ACTUS」との協業により、新たなホテルブランド「THE BASEMENT」を2025年4月に立ち上げました。“Supported by ACTUS”として、両社のデザイン性・空間づくりの強みを融合し、「感性を整える秘密基地」をコンセプトに、独自の宿泊体験を提供します。

 グローバル

▶ 2025年3月、合弁会社ロイヤルマイナーホテルズ(株)設立

2035年までに日本初進出となる「Anantara」「Avani」「Tivoli」の3ブランドで計21棟のホテル開業を計画しています。この提携は、当社グループの国内でのホテル運営ノウハウと、マイナーホテルズの専門性を融合させ、新たな体験価値を提供することを目的としています。


 サステナビリティ

▶ 「サクラクオリティグリーン」認証取得

リッチモンドホテルは、宿泊施設の品質認証制度・品質向上プログラムとして地域・社会との関係構築、文化保全、環境対応など、日々のSDGsへの取り組みのレベルを維持・向上させることを目的とする本認証を2025年度中に全ホテルで取得することを目指しています。

▶ 「SAWANNA」導入によるプラスチックごみ削減

プラスチック削減を目的に、自動おしぶり供給機「SAWANNA」をリッチモンドホテルの直営レストランに導入しました。これにより、従来のプラスチック包材を使用したおしぶりから、包材を必要としない供給機への切り替えが実現し、環境負荷の低減に貢献しています。

 人材

リッチモンドホテルは、研修等を通じて積極的に人材育成を行っています。マネジメント、スキル、D&Iの3つに分けて、バランス良く研修を実施しており、特に昇格、外国籍教育、総支配人のマネジメント力に注力しています。

▶ ブランド力向上プロジェクト

各ホテルの従業員が主導し、リッチモンドホテルというブランドを磨き上げ、そのブランド(サービス)力を対外的に広めていくプロジェクトを行っています。

▶ おもてなし継承プロジェクト

接客サービスをメインに、各ホテルでの好事例を共有する場として開催される会議です。お客様のご意見を全員に共有し、日常業務・接遇の改善を図る機会としています。



## 中期経営計画2025～2027(事業別戦略)


**食品事業(SCM・食品物販)**


ロイヤル株式会社  
代表取締役社長  
白岩 雅博

前中期経営計画は、ロイヤル(株)の役割・機能がより重要になった期間でした。2022年、当社に購買機能と食品物販機能、企画開発機能が集約され、より食のインフラとしてのシナジー効果が発揮できる会社となりました。グループの各事業が大きく売上を回復していく中、当社の事業環境は急激な為替変動や気候変動により原材料費や水道光熱費が高騰する状況でした。品質へのこだわりを貫きながら、当社が中心となってメニュー戦略の見直しやコスト削減努力を進めることで、商品の価格改定幅を抑制することができました。今後も環境の変化に柔軟に対応し、さらなる成長を遂げるために、お客様満足度の向上につながる商品開発力の強化に取り組みます。

3つの機能が集約されたことにより、当社の食のインフラとしての役割が明確となりました。新中期経営計画では、「ロイヤル品質をお客様に届ける」をモットーにグループのインフラ事業、食品物販事業を伸長させていきます。インフラ事業においては、工場生産品を差別化できる商品に集約することで、より高い生産性を実現し、グループの成長を下支えしていきます。また食品物販事業においては、当社グループがこれまで表現してきたこだわりやグループの多様な業態の個性をわかりやすく訴求できる商品の開発を進めていきます。

2025年度は、食のインフラ機能変革の初年度として、①SCM改革(自動発注の導入、全国物流網のグランドデザインの策定)、②食品物販事業の新たな商品の開発と展開(既存外食事業との相乗効果、新たな顧客の創出)、③ロイヤル(株)一体での商品開発(バーチカルマーチャンダイジング、ブランド価値向上)に注力します。またこの3つの施策だけでなく、経営ビジョン2035の重点領域に対応したブランド戦略、グローバル戦略、サステナビリティ戦略、人材戦略に対しても果たすべき役割は多く、グループシナジーの中心として各活動に取り組んでいきます。

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



### ロイヤルグループのSCM改革

✓ ロイヤルのマーチャンダイジングの土台となるSCMの最適化 ✓ 流通構造のムリ・ムダ・ムラをなくし、商品価値・顧客価値を最大化



ロイヤルの強みを最大発揮させるSCM

- ✓ 物流コストの最適化による運用コスト・管理コストダウン、素材価値に転嫁
- ✓ 自動発注の確立・展開と在庫管理を連動させた需給コントロールシステムの構築
- ✓ 相場不安定に対し、一社購買 → 競争購買を強化し、仕入価格最適化

#### 中期経営計画2022～2024

- ① 物流センター従量制への移行と物流費の可視化
- ② 物流センター在庫の可視化と在庫回転率の改善
- ③ 購買コストダウン

#### 中期経営計画2025～2027

- ① 物流効率最適化と再編
- ② 需給コントロールのDX・仕組み化
- ③ 素材から店舗まで一気通貫したバーチカルMD推進

### ブランド

#### Good JAPAN

▶ 国産食材や旬の食材とロイヤル(株)の開発力で、高付加価値商品をご提供  
2013年に初めて国産食材を応援する企画「Good JAPAN」をロイヤルホストで展開しました。日本各地の生産者と協力し、国産食材の魅力を発信する取り組みとして、企画・購買担当者が現地を訪ねて選んだ食材を基に、商品開発力と調理技術で新たな料理を提供しています。2023年からは当社グループ全体へ展開し、各ブランドで国産食材を活かしたメニューを提供しています。



### グローバル

#### インバウンド需要の獲得

▶ ロイヤル品質を世界に  
海外直営店に対して、商品開発、メニュー開発、商品監修等を行い、日本の外食事業で培ってきた商品開発技術を提供しています。また、コックを現地へ派遣し、試作・試食会を開催し、海外スタッフへの技術指導も行っています。

### サステナビリティ

#### ステーキホルダーとの対話

▶ 「ロイヤルサプライパートナーカンファレンス2025」開催(2025年4月／第4回)  
食材や副資材、デザインなどでサポートしていただくお取引先様をお招きし、当社の経営方針や業績、調達方針などをお話ししました。また「ロイヤルサプライアワード2025」表彰式も同時に開催し、ベストサプライ賞、マーチャンダイジング賞、サステナビリティ賞、ロジスティクス賞の4部門でお取引先様を表彰しました。



#### 地域活動

#### 次世代育成への貢献

福岡工場に勤務する社員が、福岡市内の大学で、フード・マネジメントを学ぶ学生120名を対象に出張授業を行いました。授業では、キャリアに関する話題や決断のエピソード、職業観などについてお話をし、次世代育成に貢献しました。



### 人材

#### 現場力向上プロジェクト「ROYAL FACTORY CLASSIC」開催

東京および福岡工場は、日本一のホスピタリティ工場を目指し、「人を大切にし、人が人に教えられる文化を育もう！」をテーマに、第1回ROYAL FACTORY CLASSICを開催しました。この大会は、工場の製造部門で働く従業員にスポットライトを当て、その努力と技術を評価して、一人ひとりを大切に、教え合いの文化を育むことを目的に開催しています。



# ロイヤルグループの外部との共創

当社グループは外部とのパートナーシップを組むことで、グループ70年以上の歴史で培われた『食とホスピタリティ』の知見・ノウハウと、外部パートナーの視点、専門性が掛け合わり、グループ単体では実現できなかった新たな価値創造を実現しています。

“

## 新たなる顧客体験価値の創造

### ■ (株)グレープストーンとコラボ

～『シュガーバターサンドの木 ロイヤルのスイートポテト風』発売～

2024年4月、ロイヤル(株)食品工場製造の人気商品「ロイヤルのスイートポテト」と、(株)グレープストーンが展開する「シュガーバターの木」がコラボレーションし、『シュガーバターサンドの木 ロイヤルのスイートポテト風』を発売しました。

60年以上親しまれてきた福岡発の「ロイヤルのスイートポテト」の味わいを、バターリッチなシリアル生地とミルキー・ショコラで表現し、両ブランドの魅力が詰まった共同商品となっています。



### ■ 福岡県農林業総合試験場が開発

～甘柿「秋王」を活用したメニュー販売～

ロイヤルホストは、2024年11月に福岡県産甘柿「秋王」を使った限定パフェを販売し、紅玉りんごと紅茶「TEARTH」とのコラボレーションを通じて、紅茶とデザートの新しいペアリングを提案しました。



### ■ 伝統と革新が織りなす洗練された“ビストロバル”

～「THE CONTINENTAL ROYAL & Goh」を出店～

2025年4月、「天神ビッグバン」エリア内開業の「ONE FUKUOKA BLDG.」1階に「THE CONTINENTAL ROYAL & Goh」を出店しました。当店は、2024年2月末に惜しまれつつ閉店した「コンチネンタルカフェロイヤル」の後継店として、天神の街で新たな食のスタイルを発信するレストランです。至福で優雅なランチはもちろん、大切な人や仲間と共に料理とお酒を楽しめる空間で、洗練された味わいと心地よい時間をお楽しみいただけます。「アジアのベストレストラン50」の常連であり、「ミシュランガイド福岡2019」で一つ星を獲得した、福岡のフレンチ界を牽引する福山剛氏とロイヤルコントラクトサービス(株)がタッグを組み、ここでしか味わえない特別な体験をお届けします。



### ■ ロイヤルデリと「銀座うかい亭」のコラボレーション

～家庭用フローズンミールに新たな価値を提供～

家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」において、「銀座うかい亭」の半野雄大料理長と共同開発した「黒毛和牛の赤ワイン煮込み」をメインとする「スペシャルコラボセット」を販売しました。

家庭で手軽に本格的な料理を楽しむという新しい形を提案し、フローズンミール市場に新たな価値を創出しています。



“

企業との共創により、新たな事業を展開

### ■ コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)との共創

～大阪・関西万博で、食とおもてなしを世界に発信～

当社グループとコカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)は、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)において「ラウンジ＆ダイニング」を協働出店しています。地元関西の厳選食材を活かした地産地消の料理と世界各国の料理をビュッフェ形式で楽しめる「ダイニングエリア」、鉄板料理の名店「うかい亭」、大阪府内の寿司職人を擁する「大阪府鮎商生活衛生同業組合」との協業で鉄板焼きや寿司をお客様の目の前で提供する「カウンター専門店エリア」、そして国内外から訪れる招待客や賓客の接待・会食にふさわしい個室をご利用いただける「レセプションルーム」の3つのエリアで構成され、上質なおもてなしとともに、国内外の多様な食のニーズにお応えしています。



### ■ 双日(株)、SREホールディングス(株)と協働

～飲食店開業支援サービス「オミセクラフト」～

当社は2024年5月、双日(株)、SREホールディングス(株)と共に、飲食店の開業をサポートするオミセクラフトのサービスを開始しています。

廃業率が高い外食業界において、中小飲食店が長く続けられる環境づくりを目指し、当社は飲食店運営のノウハウを提供し、SREホールディングス(株)はデータ分析・システム開発を行い、また、双日(株)はビジネス開発・運営面をサポートします。今後は、開業から運営までを支えるプラットフォーム構築を進め、業界の活性化に貢献していきます。



### ■ 日本の文化と世界のホスピタリティが融合

～「ロイヤルマイナーホテルズ(株)」設立～

当社とマイナー・ホテルズは、2025年3月に合弁会社「ロイヤルマイナーホテルズ株式会社」を設立しました。

このパートナーシップは、フランチャイズ契約にとどまらず、両社が対等に出資する形で、マイナー・ホテルズの世界的なラグジュアリーブランドを日本に展開していきます。

国内のラグジュアリーホテル市場において、両社の強みを活かし、新たな体験価値を提供するとともに、地域や社会と共に持続的に成長するホテルグループを目指していきます。



### ■ 分身ロボット「OriHime」を導入

～(株)オリイ研究所と共に外出困難な方の就労機会を創出～

当社グループは、2022年より(株)オリイ研究所が行う期間限定地域キャラバンカフェ「分身ロボットカフェ DAWN ver.β」に協賛、運営協力しています。

また、「ロイヤルホスト羽田空港店」や「リッチモンドホテルプレミア京都四条」、2025年の大阪・関西万博においても「OriHime」を採用し、自宅から遠隔操作で接客できる新たな就労機会の創出に取り組んでいます。



“

# ロイヤルグループのグローバル展開

グローバルにおける成長市場の開拓に努めることで、我々ならではの“食”&“ホスピタリティ”を世界の皆様に楽しんでいただけるような事業体制を構築し、ロイヤルグループとしての成長を実現していきます。



シンガポール担当

串田 覚  
Royal Food Services  
(Singapore)Pte. Ltd.  
Managing Director and CEO



ベトナム担当

中西 喜丈  
ROYAL SOJITZ VIETNAM  
COMPANY LIMITED  
General Director



北米担当

藤本 清吾  
SUSHI-TEN USA Inc.  
COO  
※ 出向予定

## Singapore

若い世代がチャレンジできる場として  
シンガポールにおける事業の基盤固めに注力

2024年7月に開店した海外直営1号店となる「ロイヤルホストシンガポール ジュエル店」に続き、2024年12月には「ロイヤルホストシンガポール高島屋S.C.店」を開店しました。出店を振り返ると、ASEAN地域の中で成長著しいシンガポールにおいては、経済面からロイヤルホストの出店可能性が期待できるのではないかとの想いでした。今後、直営店事業のビジネスモデルを当地で確立することで、お客様の嗜好に合わせた様々な商品提供や新しい業態の展開をもって、事業の拡大につながるとの期待を有しています。

現状では、当地におけるロイヤルホストの知名度はまだ低いため、ロイヤルホストの提供する価値を現地で伝え、来客数を増やす施策に注力しています。ジュエル店では店先にサンプルケースを置いた途端に来客が増えたことからも、改めて「ロイヤルホストとはこういう店」ということを海外のお客様に積極的にお伝えしていく必要があると実感しています。まずはターゲット層への認知度向上が期待できるSNSを活用した集客に注力していきます。

1971年に1号店を開店したロイヤルホストが、長きにわたりお客様に提供してきている価値とは、高品質で高付加価値な料理と、店舗

での時間・空間を楽しんでいただける体験価値だと認識しています。これは海外においても変わってはいけないものであり、この価値を現地のお客様にお伝えしていくために、どのような施策が必要なのかを日々模索しています。例えば、お客様が受け入れやすい価格帯のメニューを増やしたり、ターゲットとなるお客様が足を運びやすいランチタイムの時間帯を広げたりすることで、より多くのお客様にご来店いただけるよう取り組んでいます。また、従業員による価値創造がポイントとなるため、駐在員として営業部長や料理長を出向させ、従業員教育による接客能力向上を企図し、それに応じて給与が上がる人事制度の改定も進めています。

引き続き、共同出資者の双日(株)と協働し、現地法人のコーポレート・マネジメント力の強化を進め、当地における事業推進力を高めることが現時点での課題です。将来的には直営店のみならず、様々な取り組み形態を整えて、成長戦略を推進していく考えです。私自身、20年以上当社グループに従事してきた身として、グループ内の中堅層を含めた若い世代がチャレンジできる場としてシンガポールにおける事業を継承できるよう、基盤固めに注力していきます。



## Vietnam

現地の需要に合わせた事業展開を進めることで、  
ベトナムをロイヤルグループの第2の創業地に

ベトナムにおいては、2025年4月に「THE ROYAL」をホーチミンにオープンしました。出店にあたり、ホーチミンには日本、台湾、韓国、中国の駐在員が多いことや、欧米からの観光客が多いことに着目してターゲットを絞りました。既にご利用いただいているお客様には料理の品質、サービス、店舗の雰囲気に非常に高い評価をいただいています。ベトナムでは、自宅の近くでの外食や、偶然通りかかった店に入ることは少なく、SNSや口コミで認知した店で外食をする文化が根付いています。それを踏まえ、例えば日本の大企業に勤める駐在員の皆様から現地のベトナム人に紹介していただくことをはじめ、口コミやSNSを通じたロイヤルの提供価値の認知度向上に注力し、さらなる集客につなげていきます。

2024年8月のベトナム現地法人「ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED」設立から現在までの間、特に注力してきたのがインナーブランディングです。実際に現地で店長、料理長を担う人材が「ロイヤル経営基本理念」に基づいたホスピタリティの考え方を理解していることが重要と考え、重点的な教育研修を実施しました。



## North America

ロイヤルグループが70年以上の歴史で  
培ってきたノウハウを活かし、米国で挑戦

北米においては、市場規模の大きいカリフォルニア州を初期展開のターゲットエリアと位置付けて寿司をメインに据える2業態の開発を進めています。1つ目がカウンター席のみで回転率を重視し、職人が目の前でお客様の寿司を握るコーススタイルのA業態、2つ目がカウンター席とテーブル席を配置した滞在型で、寿司に加えお酒やお料理といった日本食をフルサービスで提供するB業態です。2027年度までに、この2業態をそれぞれ2店舗展開してテスト検証し、将来のチェーン展開につなげるための礎を築くフェーズとしています。既にA業態2立地についてはリース契約が締結済みで、施工に向けての許認可取得を進行しています。B業態は、現状1物件を確保しており、リース契約締結に向けて交渉中です。これらの出店を通じて現地のお客様からの評価を分析、検証することで、将来的なチェーン展開につなげていきます。

北米では、寿司といえばカリフォルニアロールが食文化の中に深く根付いています。その中で、日本食に対する志向の高まりや、日本を

最初の現地の幹部は3週間日本で研修を実施し、店舗、工場を見学することで、従業員自身がまずは身をもって当社グループが提供する価値を体験することから始めました。今後も継続的にインナーブランディングを進めることで、現地の従業員が提供するホスピタリティによって豊かさの循環が生まれ、口コミを通してロイヤルの価値を発信できればと考えています。

新中期経営計画期間においては、ベトナムの中でもミドルアッパー層が集まる首都のハノイ、観光地のダナンといった都市圏への出店も検討していきます。ベトナムの都市圏では特に日本食への関心が高く、既に日本食の店も多数あることに加え、今後ベトナムが国そのものとして発展を遂げるにつれて都市圏の中流層の所得が増えることが予想され、さらなる需要拡大が期待できます。将来的には、当社グループが多様な業種、業態を日本国内で展開してきた経験を活かし、飲食業のみならず、食品工場や空港、高速道路などの領域でベトナムの立地や需要に合わせた事業展開を進めることで、ベトナムを当社グループの第2の創業地にしたいと考えています。

訪れる方が増えている状況で、「自国米国でも本物の寿司を食べた」という需要が高まっています。一方で、北米で本物の寿司が食べられる店としては高級業態が多い現状に着目し、ミドルアッパー層の人たちに裾野を広げた形で、カジュアルかつ適正な価格で本物の寿司を提供すること狙います。寿司業態を専門とする(株)銚子丸、地元にネットワークのある双日(株)、そしてチェーン展開のマネジメント力を持つ当社グループがそれぞれの強みを活かした形で提携し、北米進出を展開していきます。

当社グループはこれまで、米国の飲食業界から、マネジメントのノウハウや店舗での体験を重視する価値観を学んできた歴史があります。そして今回の出店は、私たちが70年以上の歴史で培ってきたノウハウをここ北米で活かし挑戦することであり、今後当社グループが他業態でも北米で事業を展開していく下地づくりとも捉えています。次のロイヤルの時代を担う若い人たちが活躍できる素地を作っています。





## コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」に基づき、持続的成长と中長期的企業価値の向上を実現し、株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーと長期的な信頼関係を構築するためには、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題のひとつとして位置付けています。

とりわけ「食」を事業の柱とする企業として食品の安全性、衛生管理に対しては創業以来、厳格な対応を徹底しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法に規定する株主総会、取締役会、監査等委員会および、会計監査人を設置しています。

また、当社は執行役員制度を導入し、事業または子会社等の統括を委嘱された取締役および執行役員を担当役員として配置し、執行役員の業務執行の状況を取締役が監督し、取締役の職務執行の状況を監査等委員が監査する体制を構築しています。さらに、独立社外取締役を通じて、経営の透明性向上と客觀性確保を行うとともに、取締役および委任型執行役員の指名と報酬の

## 内部統制システム

当社は、内部統制システム構築の基本方針を定め、コンプライアンス、リスク管理、業務の効率性の確保等の観点から、具体的な体制整備と業務執行を行っています。

また、機動的かつ柔軟なグループ経営体制を整えるべく持株会社体制を採用し、当社の取締役、執行役員またはそれに準ずる者が子会社の取締役に、当社の取締役または監査等委員会室に所属する使用人が子会社の監査役にそれぞれ就任し、子会社に定期的な経営情報や重要な情報の報告を義務付けるなど、牽制機能が働く体制を構築しています。

さらに、内部監査部門がグループ会社に対する内部監査を実施することでグループ全体の業務の適正が確保される体制を構築しています。

## 內部監查

当社は、内部監査部門として内部監査部を設置し、部長以下8名の人員が年間監査計画および代表取締役からの指示に基づき、グループ全体の業務運営が適法かつ社会的責任を果たしたうえで執行されているか監査を行っています。

## 取締役会および主要な会議体の構成と概要

名称	概要
取締役会	取締役会は、代表取締役会長菊地唯夫を議長とし、取締役9名、うち社外取締役5名（そのうち独立社外取締役3名）で構成され、経営および業務執行に係る最高意思決定機関として原則として年13回定時開催されるほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行の状況を逐次監督しています。
監査等委員会	監査等委員会は、法律、会計、財務、企業経営等の分野で専門的な知見を有する独立社外取締役3名を含む監査等委員である取締役4名で構成されており、業務および財産の状況の監査ならびに取締役の職務執行の監査、法令・定款等の遵守状況の監査を実施しています。また、経営や業務執行の監督・牽制機能を果たすべく、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行っています。
経営諮問委員会	経営諮問委員会は、監査等委員である取締役4名（うち独立社外取締役3名）を構成員としています。当委員会は、取締役および委任型執行役員の指名ならびに報酬の決定について、取締役会の諮問に応じる機関として、その決定の妥当性およびプロセスの透明性を確保しています。
経営会議	原則として月1回開催される経営会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、取締役9名（任意出席者である社外取締役5名を含む）、執行役員9名、子会社社長3名、および取締役が指名するものを構成員としています。本会議では、十分な議論を通じて経営の基本方針に基づき適切な経営判断を行うことを目的に、グループ全体の業務執行に関する重要な事項を報告・審議しています。
戦略会議	原則として週次で開催される戦略会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、代表取締役社長、取締役会の決定により事業または子会社等について業務執行の統括を委嘱された取締役1名、執行役員9名および議長が指名する者が出席しており、企業価値向上に資する取り組みの推進等を目的としています。また、当社は、双日（株）との資本業務提携契約に基づき設置した共同委員会（PGA：Profit and Growth for All）の活動内容を、戦略会議に報告し業務執行に活かすとともに、戦略会議より経営会議に報告し、企業価値向上に向けて双日（株）と連携する体制としています。

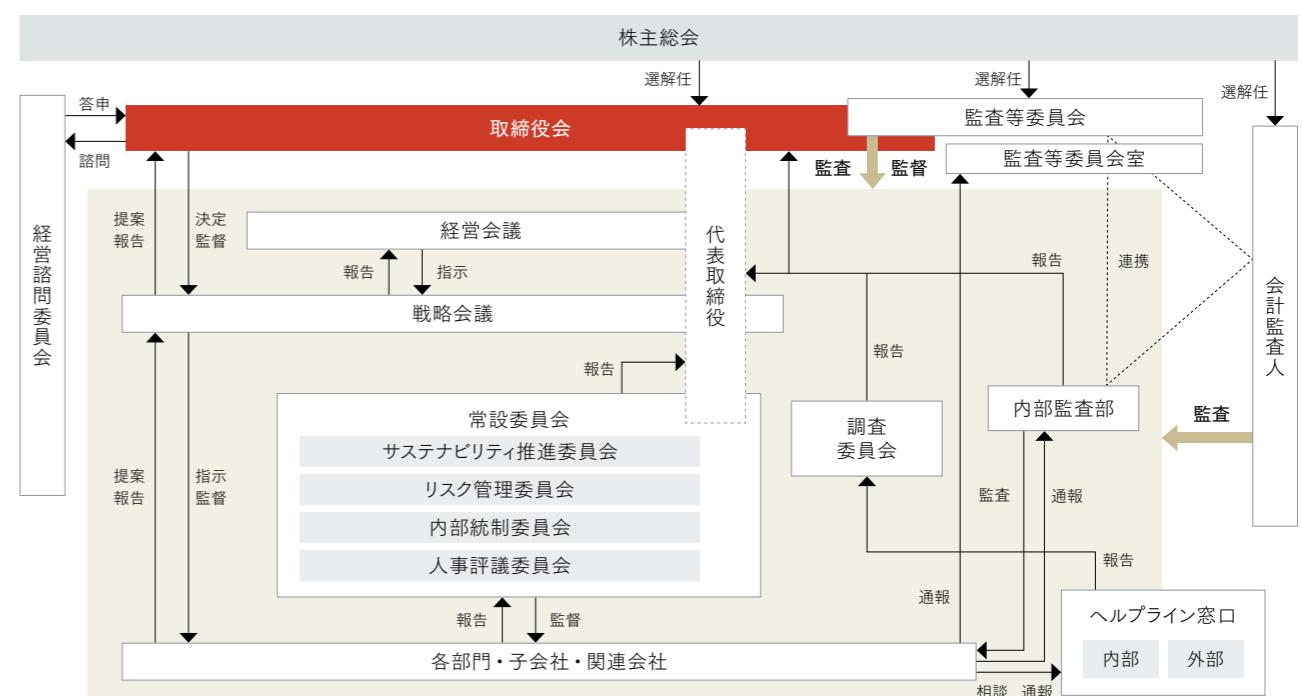


取締役会



經常諮詢委員會

ガバナンス体制図 (2025年5月1日現在)

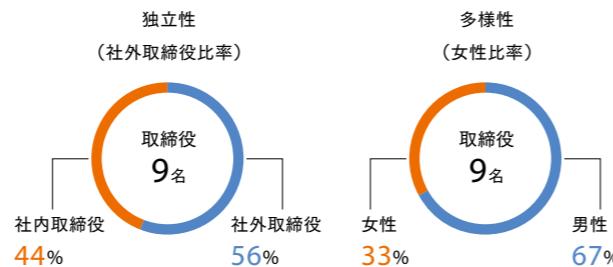




# コーポレート・ガバナンス

## 役員構成

当社が標榜する「日本で一番質の高い“食”＆“ホスピタリティ”グループ」実現のため、取締役会の構成においては、多様かつ独立した視点から経営課題に対して客観的かつ果敢な判断を下すことを目的とし、多様な視点と豊富な経験、高度なスキルを備えたメンバーで多様性と適正人数の両立を図っています。



## サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社では、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的とし、その実現に中心的な役割を果たす社長の交代が、優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保すべく、サクセッションプランを策定しています。

2023年度に策定した役員などを含んだ経営者候補らを育成する3ヵ年計画を基に、2024年度は選抜アセスメントや外部研修

への派遣を実施しました。これらを継続的に行うことで、早期かつ計画的に、事業会社社長や執行役員など将来のCEOを含む経営者候補を育成できると考えています。引き続き当社取締役会は、サクセッションプランの策定・運用について、当社経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、主体的に関与し、適切に監督を行っていきます。

## 役員報酬

当社の役員報酬体系は以下の通りです。

### ・取締役(社外取締役、監査等委員を除く)

当社の成長やグループビジョンを実現できる優秀な人材を確保できる水準であり、かつ企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして十分に機能できるよう、固定額の基本報酬、連結当期純利益等と連動する賞与、中期経営計画等と連動する株式報酬の3本立ての報酬体系としています。なお、中期経営計画2025～2027と連動する株式報酬は、各連結会計年度の連結経常利益額および中期経営計画期間中のEPS(1株当たり連結当期純利益)の達成状況を指標とします。さらに、非財務指標としてサステナビリティへの取り組み(SDGsの状況)について、経営諮問委員会の審議・答申を踏まえ、女性管理職比率、外国人社員比率、食品ロス削減およびCO<sub>2</sub>排出量削減の目標達成度に従業員満足度調査の改善の程度を定性評価として加味し、評価しています。

### ・社外取締役(監査等委員を除く)

社外取締役の役割と独立性の観点から固定額の基本報酬のみとし、個々の取締役の役割や他社の報酬水準、個別事業等を総合的に判断するものとしています。

対象者	固定報酬		変動報酬 (百万円)	
	基本報酬	業績連動報酬	株式報酬(非金銭)	
取締役 (監査等委員を除く)	4名	76	53	36
取締役 (社外取締役を除く)				
取締役 (監査等委員)	2名	16	－	－
取締役 (社外取締役を除く)				
社外役員	4名	17	－	－

## 取締役会の実効性評価

当社は、2024年度の取締役会の実効性評価に際し、各取締役からの意見を収集し、2025年3月開催の取締役会において、分析・評価を行っています。

今後も、実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の機能向上に向けて、鋭意取り組んでいきます。

対象者	2024年度期末時点の全取締役9名
評価・分析方法	記名式アンケート
質問内容	以下5つの大項目に関する事項
	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営状況 ③ 取締役会の議案・内容 ④ 取締役会を支える体制等 ⑤ その他課題・意見
評価結果の概要	<p>① 取締役会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役の員数も含め、適切な人数、多様性が確保されている。</li> </ul> <p>② 取締役会の運営状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年の課題である資料提出の早期化、論点整理等が改善されており、適切に運営され、有意義な議論が行われている。</li> <li>・さらなる実効性向上に向け、事前説明の活用、より大局的な課題設定等が望まれる。</li> </ul> <p>③ 取締役会の議案・内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・議案の選定、数量は適切であり、会社の大きな方向性に係る議論が行われている。</li> <li>・サクセッションプランやサステナビリティ等について、さらなる議論の深化が期待される。</li> </ul> <p>④ 取締役会を支える体制等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局等、運営体制は整備されており、社外取締役を含む取締役が必要な情報を入手する機会は提供されている。</li> <li>・監査等委員会と内部監査部門等との連携、監査等委員会の情報収集機会は確保されている。</li> <li>・取締役会、経営会議、戦略会議のそれぞれの機能が明確になり、経営と執行の分離が適切に行われている。</li> </ul> <p>⑤ 今後の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制委員会を設置し、内部統制、コンプライアンス上の課題の抽出、施策の検討・実施、実施状況の監督を行う。</li> <li>・経営ビジョンや中期経営計画を踏まえた議題の設定、企業価値向上に向けた大規模な議論の充実。</li> </ul>

## 担当者 MESSAGE



執行役員  
経営企画・法務担当  
富永 章嗣

当社のガバナンス体制では、企業の健全な経営を目的とした適切な管理体制や統治の仕組みを構築し、株主をはじめとするステークホルダーの利益の保護や企業の不正、不祥事の発生を未然に防ぐことを目指し、不断の改善や見直しを行っています。

2024年度においては、取締役会の実効性評価で指摘のあった様々な事項やリスク予防的な改善を行うことができました。具体的には、ガバナンス体制を継続的かつ有効に機能させるため、経営環境や事業環境の変化に応じて、会議体での適時適切な議題設定や問題意識の共有、ならびに業務執行の推進力強化やグループ全体の連携強化に資する運営などに着意を持って取り組み、一定の成果を上げられました。

戦略会議の議論において、経営ビジョン2035の策定にあたって「グローバル」で展開する企業が「地域」という言葉を使うべきかが論点となりました。結果、当社グループは、グローバルに展開する企業であっても、個々の店舗は「地域」に支えられ、「地域」になくてはならない店舗であるべきだという結論を得て、経営ビジョン2035の完成に至ります。開示後に従業員に向けて説明する機会があり、やはりこの「地域」という言葉が入って良かったと感じています。

激変する経営環境等において、中長期的な目標を持ちながら諸課題へ適時適切に対応し、成長を実現することが「真のガバナンス」であり、引き続き当社グループでそれを実現すべく取り組んでいきます。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは、経営目標の達成に悪影響を及ぼす要因を俯瞰し、自然災害や事故等の人為的災害、また、社会環境の変化など、経営上の様々なリスクに迅速かつ的確に対処し、企業価値の維持・向上に努めています。

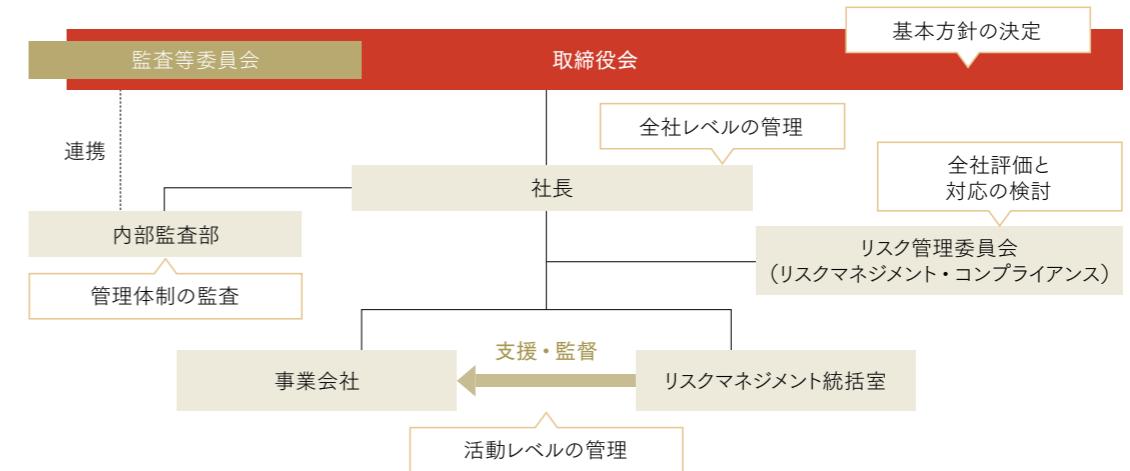
## 代表的リスクと施策

リスクマネジメントの国際規格であるISO31000:2018では、「リスク」を「目的に対する不確かさの影響」と定義しています。当社グループの事業において「不確かさ」の影響度が大きい代表的リスク、および施策は以下の通りです。

リスクカテゴリー	リスクの抽出	施策・仕組み
戦略と計画	▶ 外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営環境の変化</li> <li>・競合との競争激化</li> <li>・労働力不足</li> <li>・海外情勢の不安定化</li> <li>・多発、大型化する自然災害</li> </ul>
	▶ 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出資、買収による収益見込みの下振れ</li> <li>・出資、買収による新規事業の継続不安</li> <li>・新商品、新業態の開発遅れ</li> <li>・ビジネス環境の調査不足</li> <li>・海外事業展開における準備不足、不安定化</li> </ul>
	▶ 企業の責任と持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループとしての対応遅れ、取り組み不足</li> <li>・対応におけるコスト増</li> <li>・国内外制度の強化による要求度の高まり</li> </ul>
	▶ サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食材等の仕入れコスト増</li> <li>・品質保証に対する要求度の高まり</li> <li>・物流における人手不足</li> <li>・仕入れ品や自社製品の管理体制不足</li> <li>・食の安全・安心に関わる法改正への対応遅れ</li> </ul>
	▶ 法務・コンプライアンス・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労務法法令規の強化</li> <li>・各種法的規制の強化</li> <li>・法令等遵守に対する対応の遅れ、指導不足</li> <li>・会計制度、税制等の変更による収益性の低下</li> </ul>
	▶ 会社資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成の遅れによる、技術やスキルの流出</li> <li>・従業員の健康管理に関する体制不足</li> <li>・店舗設備の老朽化による事故発生や被害拡大</li> <li>・外国人スタッフ不足による海外展開の遅れや低迷</li> </ul>
業務運営と経営インフラ	▶ 情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報流出による信用の失墜</li> <li>・機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下</li> <li>・決済機能停止による店舗営業休止</li> </ul>
	▶ 販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド戦略の検討不足による競争力の低下</li> </ul>
		既存ブランドの再構築

## リスクマネジメント体制

当社グループでは、定期的に「リスク管理委員会」を開催し、リスクの抽出・特定⇒分析⇒評価⇒対応⇒モニタリングを行い、リスクマネジメント全般の有効性担保(実効性確保)に努めています。また、昨今の事業環境の中で、より懸念が高まっている「労働力の確保」「食の安全・安心」「自然災害」「サイバーセキュリティ」等の様々なリスクに関わる体制整備や、重要なリスク事案への対応を包括的に行うため、2023年1月に「リスクマネジメント統括室」を設置しました。また毎週行われる執行役員クラスを中心とした会議体において、重要なリスクに関し情報共有と議論を重ね、2024年度よりリスク評価の見直しサイクルを短縮化しました。

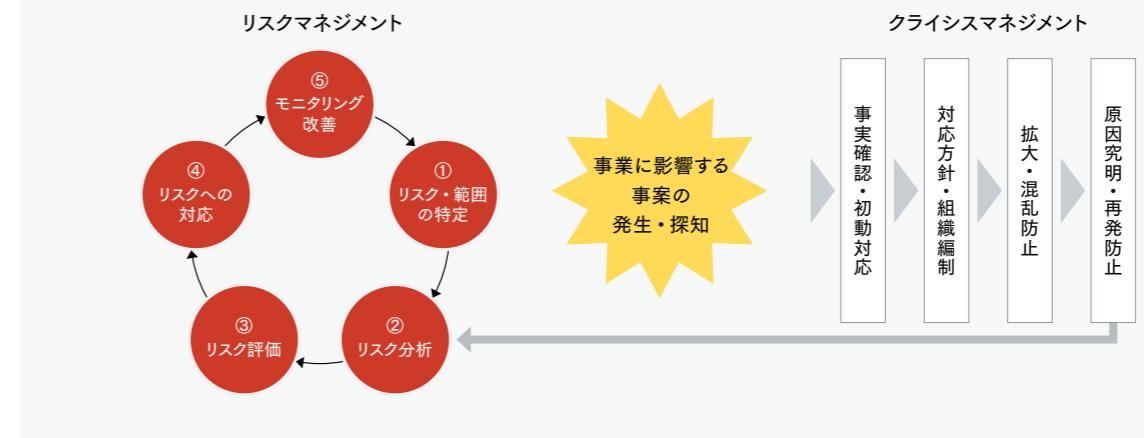


執行役員  
リスクマネジメント統括担当  
上原 健一郎

当社のリスクマネジメントは、平時のリスクマネジメントと有事のクライスマネジメントの2つで構成されています。前者では、リスクアセスメントに基づく対応計画を策定し実行することに加え、モニタリング評価を行い、改善活動につなげていくというPDCAサイクルを意識しています。一方で後者は、重大事案や想定外の事案発生時の対応プロセスです。事実と状況を正確かつ速やかに把握し、組織的に対応方針を決定します。そして、影響を抑制するとともに、原因究明および再発防止に努め、必要に応じて平時のリスクマネジメントに組み込んでいます。

2024年度においては、万が一に備え、リスク事案や不祥事等が発生した際の組織体制に資する規程や危機管理広報の規程を整備しました。そして、それらの実効性向上を図るために、リスクマネジメントに関する教育研修を、部課長ならびに新任課長を対象に実施しました。また2023年度より開始したe-ラーニングは、2024年度も年間のべ2,800名強が参加し、研修機能として定着しており、従業員の意識向上を図っています。

下表のマネジメントサイクルを基本に、クライスマネジメントの有効性向上を図り、不確実性の潜在的影響を考慮したリスクベースの意思決定を行っていきます。



# 役員紹介

2025年4月1日現在



菊地 唯夫  
代表取締役会長



阿部 正孝  
代表取締役社長



藤田 敦子  
取締役



平井 龍太郎  
社外取締役



三井田 砂理  
社外取締役

1988年 (株)日本債券信用銀行  
(現(株)あおぞら銀行)入行  
1997年 同行秘書室秘書役  
2000年 ドイツ証券会社東京支店入社  
2003年 同社投資銀行本部ディレクター  
2004年 当社入社執行役員総合企画部長兼法務室長  
2007年 当社取締役総合企画部長兼法務部長  
兼グループマネジメント部長  
2009年 当社取締役管理本部長  
兼総合企画部長兼法務部長  
2010年 当社代表取締役社長  
2016年 当社代表取締役会長(兼)CEO  
2018年 キュービーネットホールディングス(株)  
社外取締役  
2019年 当社代表取締役会長(現任)  
2020年 京都大学経営管理大学院特別教授  
2021年 キュービーネットホールディングス(株)  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
2024年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(現任)  
2024年 京都大学経営管理大学院客員教授(現任)

重要な兼職の状況

キュービーネットホールディングス(株)  
社外取締役(監査等委員)  
京都大学経営管理大学院客員教授  
公益社団法人経済同友会副代表理事

1993年 当社入社  
2009年 セントレスタ(株)(現ロイヤルコントラクトサービス(株))業務部長  
2016年 ロイヤルコントラクトサービス(株)  
業務企画部長  
2017年 ロイヤルコントラクトサービス(株)  
首都圏営業部長  
2018年 ロイヤルコントラクトサービス(株)  
取締役営業本部長  
2019年 ロイヤルコントラクトサービス(株)  
代表取締役社長  
2021年 当社執行役員共同プロジェクト統括室副室長  
2022年 当社代表取締役(現任)

重要な兼職の状況

ロイヤルコントラクトサービス(株)  
取締役営業本部長  
ロイヤルコントラクトサービス(株)  
代表取締役社長  
ロイヤルコントラクトサービス(株)  
当社執行役員共同プロジェクト統括室副室長  
ロイヤルコントラクトサービス(株)  
当社代表取締役(現任)

1989年 当社入社  
2015年 ロイヤルマネジメント(株)人事部長  
2016年 当社人事企画部長  
兼ロイヤルマネジメント(株)取締役人事部長  
2018年 当社執行役員人事担当兼人事企画部長  
兼ロイヤルマネジメント(株)取締役人事部長  
2022年 当社執行役員人事担当兼人事企画部長  
ロイヤルマネジメント(株)担当  
2023年 当社執行役員食品事業担当  
兼ロイヤル(株)代表取締役社長  
2024年 当社取締役  
サステナビリティ本部担当  
サステナビリティ本部長  
兼サステナビリティ推進部長  
2025年 当社取締役  
サステナビリティ本部長  
兼ロイヤルアカデミー室長(現任)

重要な兼職の状況

双日(株)顧問  
双日プロフェッショナルシェア(株)代表取締役社長  
(株)メタルワン取締役

双日米国会社理事  
双日台湾会社董事

1982年 日商岩井(株)(現双日(株))入社  
2003年 日商岩井米国会社経営企画  
ゼネラルマネージャー  
2007年 双日米国会社経営企画ゼネラルマネージャー  
兼ロサンゼルス支店長  
2009年 双日(株)人事総務部長  
2013年 同社執行役員  
2015年 同社常務執行役員  
2017年 同社アジア・大洋州統支配人  
兼双日アジア会社社長兼シンガポール支店長  
2019年 同社専務執行役員  
2020年 同社副社長執行役員  
2020年 同社代表取締役副社長執行役員  
2022年 当社社外取締役(現任)  
2024年 双日(株)顧問(現任)

重要な兼職の状況

双日(株)顧問  
双日プロフェッショナルシェア(株)代表取締役社長  
(株)メタルワン取締役

双日米国会社理事  
双日台湾会社董事

1995年 日商岩井(株)(現双日(株))入社  
2013年 双日米国会社経営企画ゼネラルマネージャー  
2017年 双日(株)食料・アグリビジネス、リテール・  
生活産業、産業基盤・都市開発本部担当  
企画業務室長  
2018年 同社リテール・生活産業本部投資  
マネジメント部長  
2021年 同社リテール・コンシューマーサービス本部  
リテール事業部長  
2022年 同社リテール・コンシューマーサービス副本部長  
兼リテール・コンシューマーサービス本部  
企画業務室長  
2024年 同社理事  
2025年 同社執行役員  
リテール・コンシューマーサービス本部長(現任)  
当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

双日食料(株)取締役  
マリンフーズ(株)非常勤取締役

(株)JALUX 社外取締役  
トライ産業(株)取締役

DaiTanViet Joint Stock Company 社外取締役



木村 公篤  
取締役  
(常勤監査等委員)



中山 ひとみ  
社外取締役  
(監査等委員)



梅澤 真由美  
社外取締役  
(監査等委員)



坂本 光一郎  
社外取締役  
(監査等委員)

1982年 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社  
1988年 三井信託銀行(株)  
(現三井住友信託銀行(株))入行  
1989年 (株)日本債券信用銀行  
(現(株)あおぞら銀行)入行  
2005年 同行経理部長  
2006年 ロイヤルマネジメント(株)取締役副社長  
2007年 当社執行役員経理部長  
2011年 当社取締役経理部長  
2013年 当社取締役財務企画部長  
2019年 当社常務取締役財務企画部長  
2020年 (株)ハブ社外監査役  
2022年 当社常務取締役  
2024年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況

霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士  
帝人(株)社外監査役  
日本郵便(株)社外監査役  
霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士  
帝人(株)社外監査役  
日本郵便(株)社外監査役

1991年 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
霞ヶ関総合法律事務所入所  
1994年 同パートナー弁護士(現任)  
2011年 第二東京弁護士会副会長  
2013年 日本弁護士連合会常務理事  
2016年 日本電気計器検定所監事  
2017年 帝人(株)社外監査役(現任)  
2020年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2022年 日本郵便(株)社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士  
帝人(株)社外監査役  
日本郵便(株)社外監査役  
霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士  
帝人(株)社外監査役  
日本郵便(株)社外監査役

2002年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人  
トーマツ)東京事務所入所  
2006年 公認会計士登録  
2006年 梅澤公認会計士事務所(現公認会計士梅  
澤真由美事務所)開設  
同事務所代表(現任)  
2007年 日本マクドナルド(株)入社  
2012年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)  
ディズニーストア部門ファイナンスマネージャー  
2016年 管理会計ラボ(現管理会計ラボ(株))  
代表取締役(現任)  
2016年 Retty(株)社外監査役  
2017年 同社社外取締役監査等委員  
2019年 ジャパン・ホテル・リート投資法人監督役員  
(現任)  
2021年 ウエルネス・コミュニケーションズ(株)  
社外取締役  
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2024年 (株)メルカリ社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

公認会計士梅澤真由美事務所代表  
管理会計ラボ(株)代表取締役  
ジャパン・ホテル・リート投資法人監督役員  
(株)メルカリ社外取締役

1981年 (株)日本興業銀行  
(現(株)みずほ銀行)入行  
2006年 (株)みずほコーポレート銀行  
(現(株)みずほ銀行)管理部長  
2008年 (株)みずほ銀行丸の内中央支店  
第二部長  
2010年 同行執行役員業務監査部長  
2011年 太陽石油(株)執行役員  
2014年 同社常務執行役員  
2017年 同社取締役常務執行役員  
2020年 日鉄興和不動産(株)社外監査役  
2020年 日本ヒューム(株)社外監査役  
2024年 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)

重要な兼職の状況

みずほコーポレート銀行  
(現(株)みずほ銀行)管理部長  
第二部長  
太陽石油(株)執行役員  
同社常務執行役員  
同社取締役常務執行役員  
日鉄興和不動産(株)社外監査役  
日本ヒューム(株)社外監査役  
当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)

# スキルマトリックス



役割・スキル	選定理由
企業経営	「ロイヤル経営基本理念」、ならびに中期経営計画2025～2027の基本方針である「変革から成長、そして飛躍へ」を踏まえ、資本市場を意識し、持続的成長に向けた事業ポートフォリオ構築やコーポレート・ガバナンスの強化等を推進するため、企業経営に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
事業運営	中期経営計画2025～2027の事業戦略の遂行を適切に監督・推進するため、飲食・宿泊施設マネジメント、企画開発、食品製造、品質管理など、当社の多岐にわたる事業特性を踏まえ、事業運営に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
ブランド戦略、 マーケティング、DX	中期経営計画2025～2027のブランド戦略において、グループのブランド価値向上に向けた戦略策定、マーケティング機能の高度化、データ・テクノロジーの活用を推進するため、ブランディング・マーケティング・DXに関する幅広い知見・経験が重要と考える。
人材戦略	中期経営計画2025～2027の人材戦略において、労務分野におけるコンプライアンスの遵守はもとより、多様性やチャレンジを尊重する企業風土への変革や従業員の成長を通じた事業の成長を実現する人財中心経営を推進するため、人材・組織に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
サステナビリティ	中期経営計画2025～2027のサステナビリティ戦略において、選ばれる企業・ブランドへの変革に向けたサステナビリティ推進基盤の整備、地域・社会との価値創造を推進するため、サステナビリティに関する幅広い知見・経験が重要と考える。
グローバル	中期経営計画2025～2027のグローバル戦略において、海外における地政学、経済情勢、政策動向のみならず、文化的多様性を尊重する姿勢、国際的な人的ネットワーク等、グローバルな事業展開に向けた幅広い知見・経験が重要と考える。
財務、会計	中期経営計画2025～2027の財務戦略において、適切な財務報告の担保はもとより、強固な財務基盤の確立や収益性と資本効率性の向上を推進するため、財務・会計に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
法務、リスク管理	中期経営計画2025～2027の推進基盤として、法令の改正やリスク要因の変化を捉え、適切な法令対応やコンプライアンスの強化、リスクマネジメントの高度化を推進するため、法務、リスク管理に関する幅広い知見・経験が重要と考える。

社外取締役の選任理由	
氏名	選任理由
平井 龍太郎	長年にわたる商社における営業、人事総務、海外等の幅広くかつ豊富な業務経験を活かし、双日(株)と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与していただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
三井田 砂理	長年にわたる商社における豊富な業務経験を活かし、双日(株)と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与していただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
中山 ひとみ	弁護士としての専門知識や他社の社外監査役や行政機関の委員等における豊富な実績や経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
梅澤 真由美	公認会計士としての財務および会計に関する豊富な専門知識と経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
坂本 光一郎	長年にわたる金融機関における職務経験と幅広い見識から、当社の経営全般において適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。

# 社外取締役メッセージ



社外取締役  
平井 龍太郎



社外取締役  
三井田 砂理



社外取締役(監査等委員)  
中山 ひとみ



社外取締役(監査等委員)  
梅澤 真由美



社外取締役(監査等委員)  
坂本 光一郎

2024年度の取締役会では、原材料の高騰など喫緊の課題への対応策を議論する一方で、経営ビジョン2035や新中期経営計画の策定など、中期的視点を要する経営課題についても議論を重ねることができました。

私は総合商社での経験を活かし、主に2つの役割を果たしたいと考えています。一つはグループ・ガバナンスの強化に貢献していくこと、もう一つはグローバルビジネスの経験を通じた事業面でのアドバイスやサポートをしていくことです。双日(株)と当社グループは、傘下に複数の事業体を有する企業であり、グループ・ガバナンスの根幹は同じです。海外事業を含めたグループ企業のコンプライアンス強化やリスクの見える化など、総合商社が持つノウハウの活用余地は大きく、双日(株)での成功事例を踏まえ、一層の体制強化に向けた提言を継続したいと考えています。

海外事業については、新中期経営計画で掲げる目標達成に向けて案件の早期具体化が急務であり、全体のスピードを上げるために人材力の底上げと多様化が不可欠です。また、案件の成功確度を高めるためには、複数の候補案件の中から最も当社グループに適した優良案件を選別する必要があり、引き続き、グローバルネットワークを有する双日(株)の強みを活かし、候補案件の複線化、多様化を目指しています。進行中のプロジェクトに関わる人材が実践を通じて育成されることに加え、現地の海外人材の採用、また女性従業員の一層の活躍を推進する施策も実行中で、グループ全体での人材の多様化を進め、従業員のチャレンジを促すことが、将来の収益エンジンとなり、期待するグローバル戦略の実現につながるものと期待しています。

不確実性が益々高まる事業環境下、10年後の未来はほぼ予測不可能であり、描いた戦略や計画の見直しを迫られる局面も多々出てくることが想定されます。重要なのは、変化に対する対応力と修正力であり、それを高めるには情勢を先読みし、知恵を絞って考え抜き、スピード感を持って行動に移し、施策効果を検証するというPDCAサイクルを短期間で循環させることだと考えています。

当社グループは、あらゆる価値観の源泉となる「ロイヤル経営基本理念」が経営トップから若手従業員まで深く共有され、ステークホルダー、特に「お客様」を主語とする一貫した考え方や行動原則がグループ全体に浸透している点が素晴らしい企業文化だと感じています。一方、今後の成長戦略の実行に向けては、社会やステークホルダーの要請に応えながら、新しい取り組みに対しスピード感を持って結果を出していくことが求められることからも、更なるチャレンジ精神の醸成や実行力、やり切る力の向上が必要だと感じています。

新中期経営計画の4つの全社戦略の中で、とりわけ①戦略的なM&A、②海外事業の拡大については、双日(株)との連携により、案件発掘力やプロジェクトマネジメント力が強化され、実現確度を大きく高めることができると考えており、私はこの領域での支援に注力したいと思っています。当社グループの最大の提供価値である上質な『食とホスピタリティ』は、グローバル市場においても競争力を発揮すると確信しています。海外では既にタイ、フィリピン、香港、シンガポール、ベトナムで事業展開していますが、地場のニーズに合わせた業態開発やブランドの浸透を進めることで、海外事業が大きな成長ドライバーになると期待しています。

不確実性が益々高まる事業環境下、10年後の未来はほぼ予測不可能であり、描いた戦略や計画の見直しを迫られる局面も多々出てくることが想定されます。重要なのは、変化に対する対応力と修正力であり、それを高めるには情勢を先読みし、知恵を絞って考え抜き、スピード感を持って行動に移し、施策効果を検証するというPDCAサイクルを短期間で循環させることだと考えています。

当社は高いブランド力を持つ企業です。しかし、当社の業務形態はお客様との距離が近いため、コンプライアンス違反は直ちに大きなレピュテーションリスクに結び付きます。当社のブランド力を守ることは重要な経営課題ですが、そのためには高いコンプライアンス意識を全従業員が持つことが必要です。コンプライアンスは単なる法令遵守ではありません。従業員一人ひとりの意識向上により直面する可能性のある様々なリスクに対する感度を常に上げていく必要があります。そして、経営側はその先頭に立っていかなければいけません。

また、人口減少の局面において、人手の確保は喫緊の課題です。今後も持続的に成長していくためには、お客様だけでなく、すべての従業員から支持される企業にならなければいけません。そのためにも、女性の活躍促進は必須の課題です。当社の女性管理職は着実に増えており、さらに当社生え抜きの女性取締役が誕生しました。これはとても意義のあることで、後に続く女性の身近なロールモデルとしての役割を期待しています。

経営ビジョン2035では「変わらざるもの」「変わりゆくもの」という観点から10年後の目指すべき姿を検討しました。「変わらざるもの」は「ロイヤル経営基本理念」です。これをしっかりと守りながら変わりゆく事業環境や経営課題を的確に捉え、時宜に応じた対応をしていくことが重要です。今、当社グループにはチャレンジ精神がみなぎっています。「変わらざるもの」を大事にしつつ、「変わりゆくもの」へ果敢にチャレンジすることで「『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする」という経営ビジョン2035を実現してほしいと思っています。

当社の取締役会は、実効性評価によるPDCAが機能し、様々な面で運営が改善され、議論の活性化につながっていると感じています。一方コンプライアンスイシューに対しては、個別対応ではなく会社全体としての包括的な予防にシフトしていく必要があり、仕組みの改善はもちろん、企業風土も含めた多面的な提言を行いたいと考えています。

新中期経営計画でブランド戦略が重点領域に挙げられましたが、就任以来触れてきたロイヤルの潜在的ブランド力の高さを本格的に経営に活用していく機会を迎えたことは喜ばしいことです。共通の価値観を定義し、お客様・従業員と共有することは、今後グローバル戦略を進めるうえで非常に重要なことだと思います。今後はロイヤルらしいプランディングと多角化されたグループ全体のプランディングの関係性など、具体的な作り込みに期待しています。人材戦略においては、グループの経営の強化と個人に対する魅力的な機会提供の両立が必要です。前中期経営計画で女性管理職比率20%を達成し、今後は質の面を高めるため、私自身が女性管理職の皆さんとの接点をより多く持つなど、取締役会メンバーとして積極的に関与したいと思っています。

経営ビジョン2035を策定する過程で、改めて私たちの強みが『食とホスピタリティ』であると認識することができました。一方、事業環境の大変革を迎える現在において、会社全体のマインドシフトやスピード感ある経営が必要だと痛切に感じています。お客様や社会に寄り添って、その声に耳を澄ませ、必要な変革を恐れないことが重要で、まさに新中期経営計画に掲げた「変わらざるロイヤル」と「変わりゆくロイヤル」双方のバランスが重要なのだと思っています。

私が社外取締役に加わり1年が経過しましたが、「再生・変革」から「成長」へという方向性に沿った活発な議論が取締役会で行われ、前向きな投資案件も増え、社内のモメンタムの変化を感じられた1年でした。他方、管理体制の不備が懸念される事案もいくつか報告されましたが、業績回復の中で経営から現場までの認識にバラつきが広がらないよう、積極的にアドバイスしていきたいと思っています。

国内外の環境変化を考えると、当社がコロナ禍前の状態に戻ったとしても残念ながら将来生き残れる保証はありません。新しいものを取り入れ、新たな価値を提供できなければ存続はできません。その観点から、当社グループとして「変わらざるもの」と「変わりゆくもの」をしっかりと意識し、「飛躍」へ向かうという意思を示す新たな中期経営計画の議論に参加できたことは意義のあることでした。過去の成功体験が大きい会社ほど変革へのエネルギーが必要ですが、社外の人間として他社・他業界の常識や経験を披瀝することで変革をサポートしていきたいと思っています。

また、経営ビジョン2035の実現に向けて進む際に最も重要なことは、自らに対し客観的に誠実に向き合うことです。「変わらざる理念」を持って「変わりゆく」ことは言葉でいうほど簡単ではなく、環境認識における事実や事業を行う中で見えるデータやお客様の声に誠実に向き合わなければ、過去の成功にとらわれ、変化の必要性を見過ごすことになります。 「変わらざる理念」を大切にすればするほど新しい挑戦に消極的になりがちですが、単なる想いだけなく客観的な事実に基づいた、誠実かつ挑戦的な議論がなされることを期待しています。

# 財務・非財務ハイライト

(2014年度～2024年度)

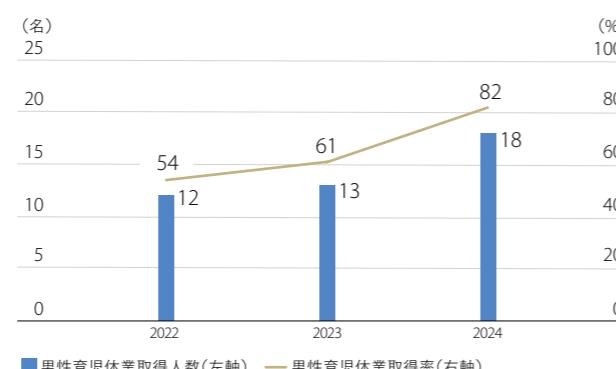
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>経営成績</b> (単位:百万円)											
売上高	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940	152,150
営業利益	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648	△19,269	△7,366	2,192	6,074	7,366
経常利益	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266	7,315
親会社株主に帰属する当期純利益	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923	△27,532	△2,873	2,754	4,035	5,926
<b>財政状況</b> (単位:百万円)											
総資産	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540	105,896	109,767	123,570	125,869	127,738
純資産	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028	21,011	33,999	44,808	47,821	50,474
<b>1株当たり情報</b> (単位:円)											
1株当たり当期純利益	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54	△737.44	△68.60	52.86	76.82	120.40
1株当たり純資産	1,138.48	1,198.16	1,247.30	1,343.02	1,336.77	1,361.56	559.62	640.47	833.31	905.66	1,020.67
1株当たり配当金	16	20	20	26	28	28	0	5	10	20	32
<b>キャッシュ・フロー</b> (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536	10,364
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941	△9,918	2,061	△8,552	△6,593	△9,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774	26,590	9,070	3,702	△5,197	△7,743
<b>経営指標</b> (%)											
ROE	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8	—	—	7.0	8.8	12.1
ROA	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6	—	—	1.8	4.2	5.8
自己資本比率	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6	19.7	31.0	35.8	38.0	39.3

## 非財務データ

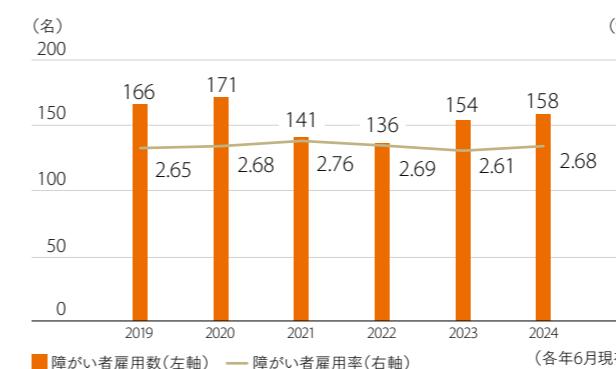
### 従業員数(連結)／女性管理職比率(連結)



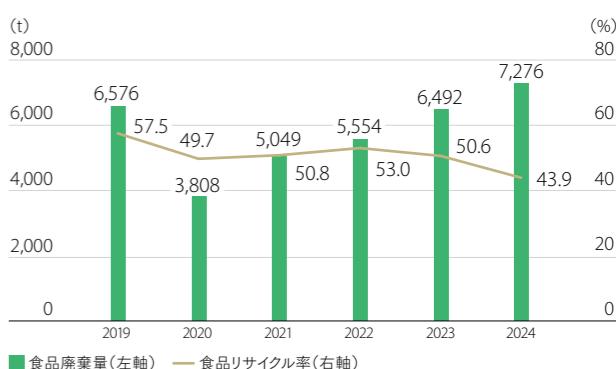
### 男性育児休業取得人数／男性育児休業取得率



### 障がい者雇用数・雇用率



### 食品廃棄量／食品リサイクル率



※ 海外子会社を除いた範囲対象

※ 障がい者の法定雇用率 2.5% (2024年4月～)

※ 食品リサイクル率外食産業目標値 50%

# 企業情報

(2024年12月31日現在)

**会社情報**

会社名 ロイヤルホールディングス株式会社  
(英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)

設立 1950年4月

資本金 17,830,138,262円

従業員数 連結 2,056名

本社 〒812-0893  
福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部 〒154-8584  
東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

URL : <https://www.royal-holdings.co.jp>

事業内容 グループの経営を統括・管理する純粋持株会社

**投資家情報**

登録市場 東京証券取引所プライム市場、福岡証券取引所

証券コード 8179

株式公開日 1978年8月

発行可能株式総数 120,000,000株

発行済株式の総数 49,861,862株

単元株式数 100株

株主数 31,123名

**グループ会社一覧**

```

graph TD
    RH[ロイヤルホールディングス株式会社] --- EX[外食事業]
    RH --- CT[コントラクト事業]
    RH --- H[ホテル事業]
    RH --- FD[食品事業]
    EX --- RFS[ロイヤルフードサービス株式会社]
    EX --- RFS_S[Royal Food Services(Singapore)Pte. Ltd.]
    CT --- RCLS[ロイヤルコントラクトサービス株式会社]
    H --- AEN[アールエヌティーホテルズ株式会社]
    FD --- RL[ロイヤル株式会社]
    RL --- RNM[ロイヤルマネジメント株式会社]
    subgraph "持分法適用会社"
        DRKF[双日ロイヤルカフェ株式会社]
        KADP[ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社]
        DRIL[双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社]
        JRLK[ジャルロイヤルケータリング株式会社]
    end
  
```

外食事業  
ロイヤルフードサービス株式会社  
Royal Food Services(Singapore)Pte. Ltd.  
Royal Food Services(Singapore)Pte. Ltd.は重要性が増したため、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。

コントラクト事業  
ロイヤルコントラクトサービス株式会社  
2024年1月1日付でロイヤ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  
アールエヌティーホテルズ株式会社

食品事業  
ロイヤル株式会社

ロイヤルマネジメント株式会社

持分法適用会社  
双日ロイヤルカフェ株式会社  
ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社  
双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社  
ジャルロイヤルケータリング株式会社

**大株主の状況**

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
双日株式会社	9,933	19.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,364	6.76
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	4.93
キルロイ興産株式会社	1,624	3.27
株式会社ダスキン	953	1.92
日本生命保険相互会社	803	1.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	789	1.59
株式会社西日本シティ銀行	765	1.54
ハニーフーズ株式会社	692	1.39
株式会社三越伊勢丹	681	1.37

(注) 上記のほか、自己株式(連結財務諸表および財務諸表において自己株式として表示している、従業員インセンティブ・プラン「株式給付信託(J-ESOP)」および業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有している当社株式は除く。)が119千株(0.24%)あります。

**所有者別  
株式分布状況**

所有者	持株比率(%)
自己株式	0.2%
金融機関・証券会社	15.9%
個人その他	43.0%
外国法人等	3.3%
その他の法人	37.6%

**株価の状況**  
(注)2021年1月～2025年5月

株価(円)

3,500  
3,000  
2,500  
2,000  
1,500  
1,000  
500  
0

2021 2022 2023 2024 2025

2 4 6 8 10 12 2 4 6 8 10 12 2 4 6 8 10 12 2 4 6 8 10 12 2 4