

2025年12月期 第1四半期 決算説明資料

2025年5月9日

(東証プライム・福証 証券コード：8179)

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

『食とホスピタリティ』で、
地域や社会を笑顔にする

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告**
 - II 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
 - III Appendix**
-

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告**
- II 中期経営計画（2025～2027）の進捗
- III Appendix

I - 1. 連結損益

(単位：百万円)

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

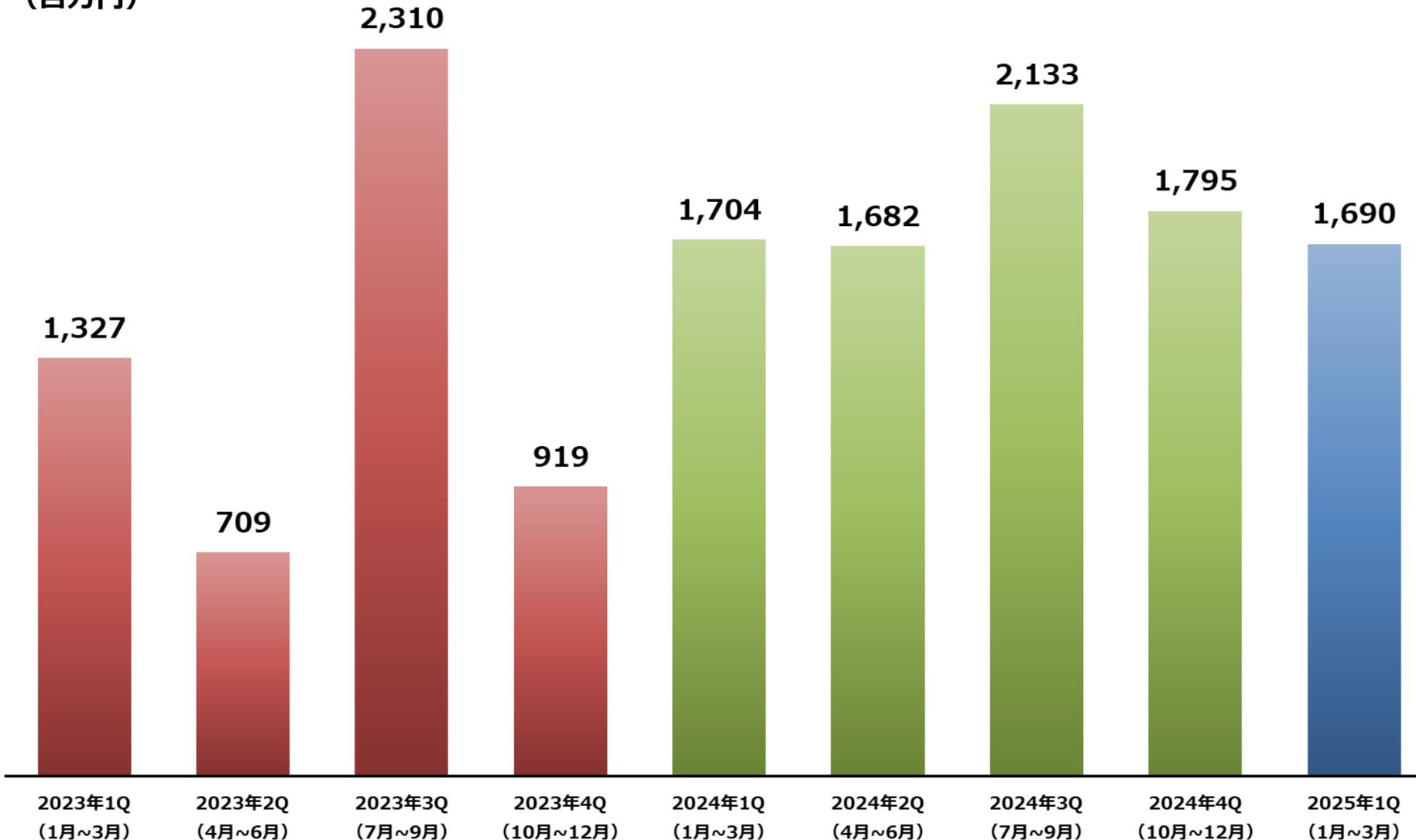
※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

- 売上高は、国内外の観光需要が底堅く推移したことに加えて、高付加価値戦略に伴う販売価格の上昇もあり、既存店で増収を確保、また、新規出店も寄与
- 経常利益は、国内外での新規出店費用やシステム関連の償却費増があったものの、既存事業が堅調に推移し、前年同四半期期間と同水準を維持

I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

連結経常損益推移（四半期）

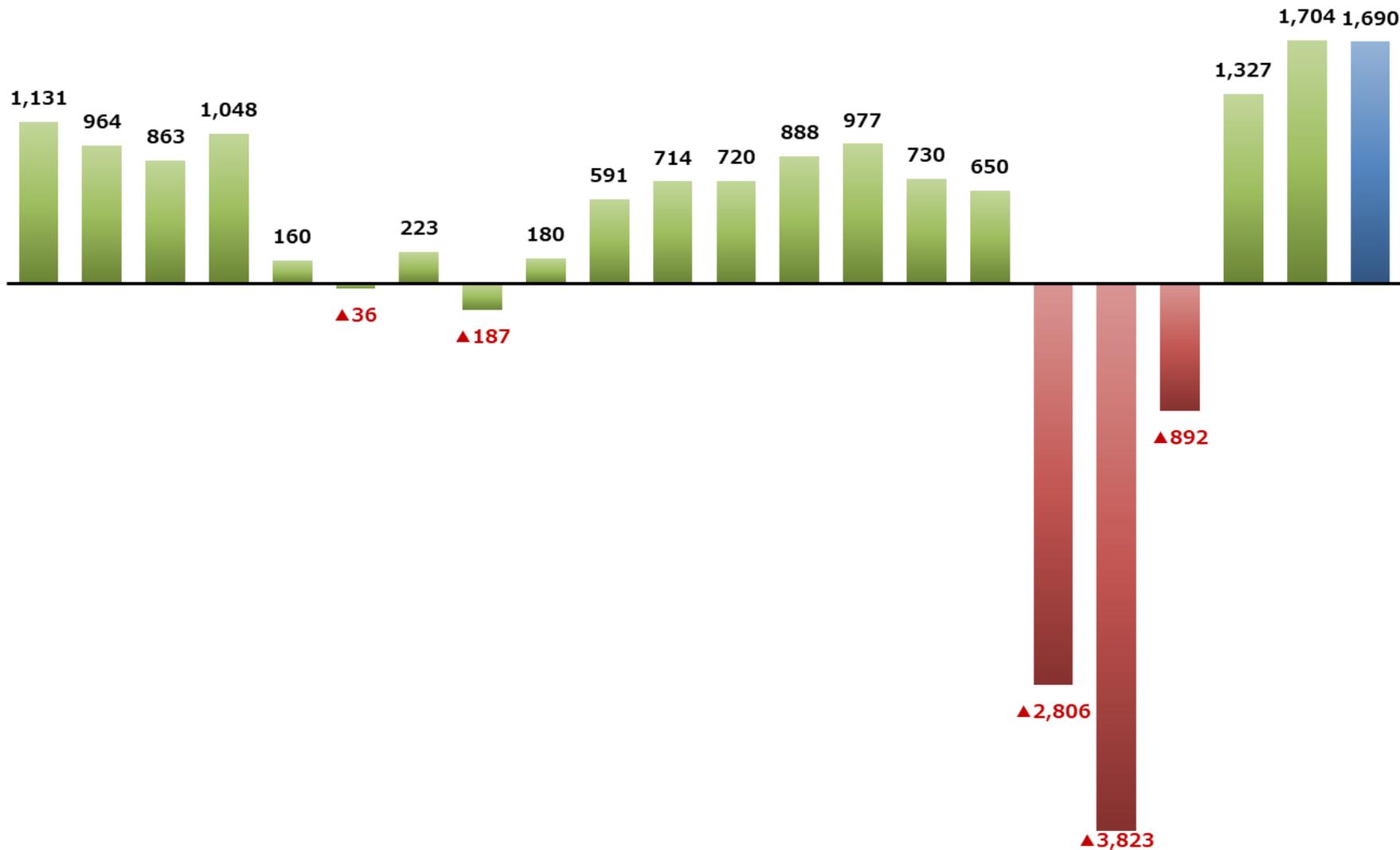
（百万円）



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

(百万円)

連結経常損益推移



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

I-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

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

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

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

(単位：百万円)

	2024年度 第1四半期	2025年度 第1四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	2,580	3,751	1,170
投資キャッシュ・フロー (うち設備投資)	△1,579 △1,550	▲2,506 ▲2,510	△927 △959
財務キャッシュ・フロー	4,147	3,445	△702
キャッシュ・フロー合計	5,148	4,689	△458
現金及び預金	31,537	24,024	△7,513

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

(単位：百万円)

	2024年度		2025年度	当四半期 増減額
	3月末	期末	3月末	
総資産	130,780	127,738	131,026	3,287
(参考) うち現金及び預金	31,537	19,349	24,024	4,674
有利子負債	56,589	49,982	55,022	5,040
借入金	28,675	21,700	27,475	5,775
(ネット借入金)	(△2,862)	(2,351)	(3,451)	(1,100)
リース債務	27,914	28,282	27,547	△734
自己資本	48,755	50,249	49,341	△908
自己資本比率	37.3%	39.3%	37.7%	△1.6%
固定長期適合率	83.3%	94.0%	91.4%	△2.5%

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

I-7. セグメント別損益

(単位：百万円)

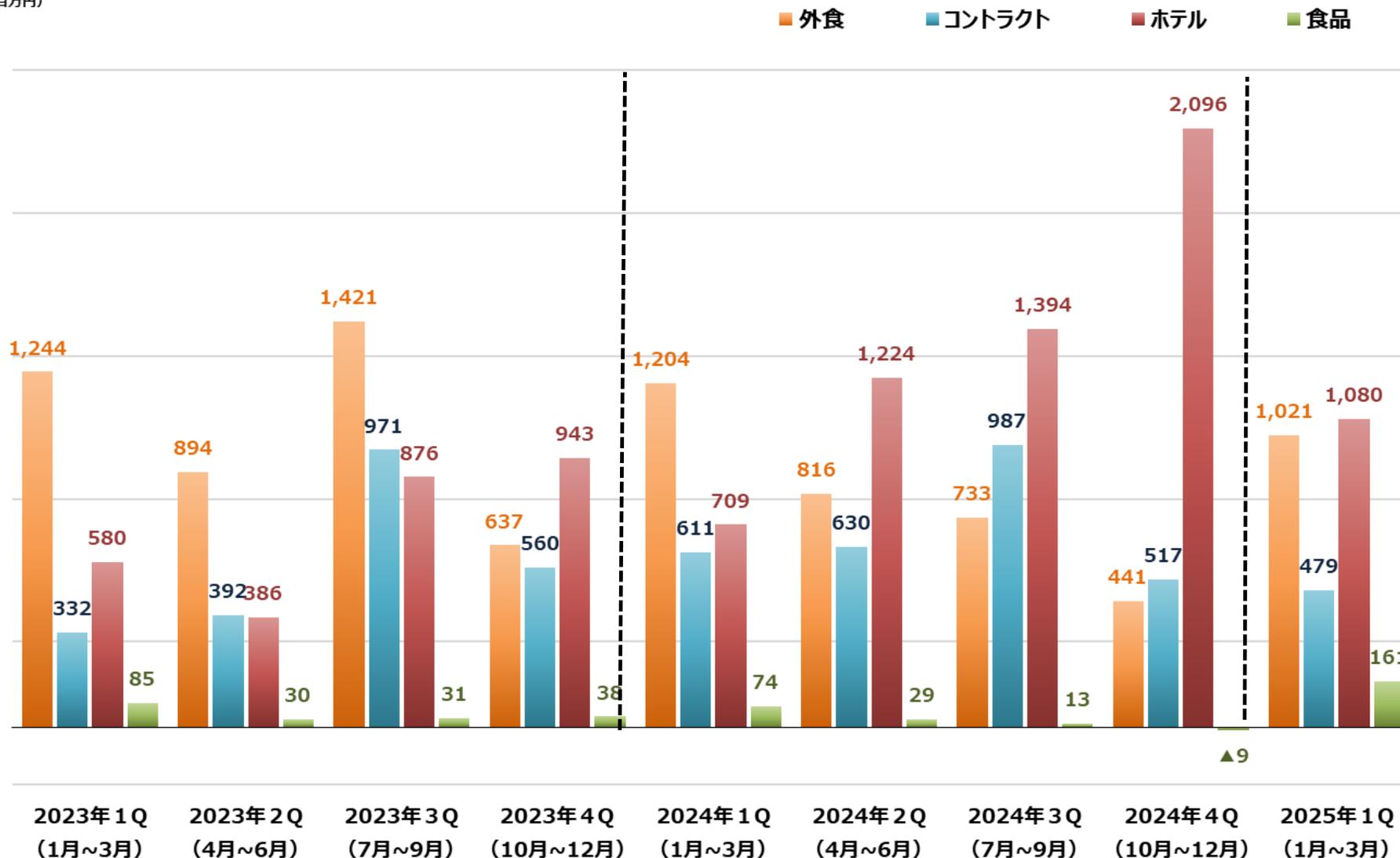
	2024年12月期 第1四半期			2025年12月期 第1四半期			前期比較		
	売上高	(占有) (%)	経常利益	売上高	(占有) (%)	経常利益	売上高 増減	(増減率) (%)	経常利益 増減
外食事業	15,428	(43.3)	1,204	16,082	(41.9)	1,021	654	(4.2)	△182
(うち海外)	(-)	(-)	(-)	(147)	(0.4)	(▲51)	(-)	(-)	(-)
コントラクト 事業	11,630	(32.6)	611	12,314	(32.1)	479	683	(5.9)	△132
ホテル事業	7,554	(21.2)	709	9,164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

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

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

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

(百万円)



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

I-9. 主要事業ライン別損益

(百万円)

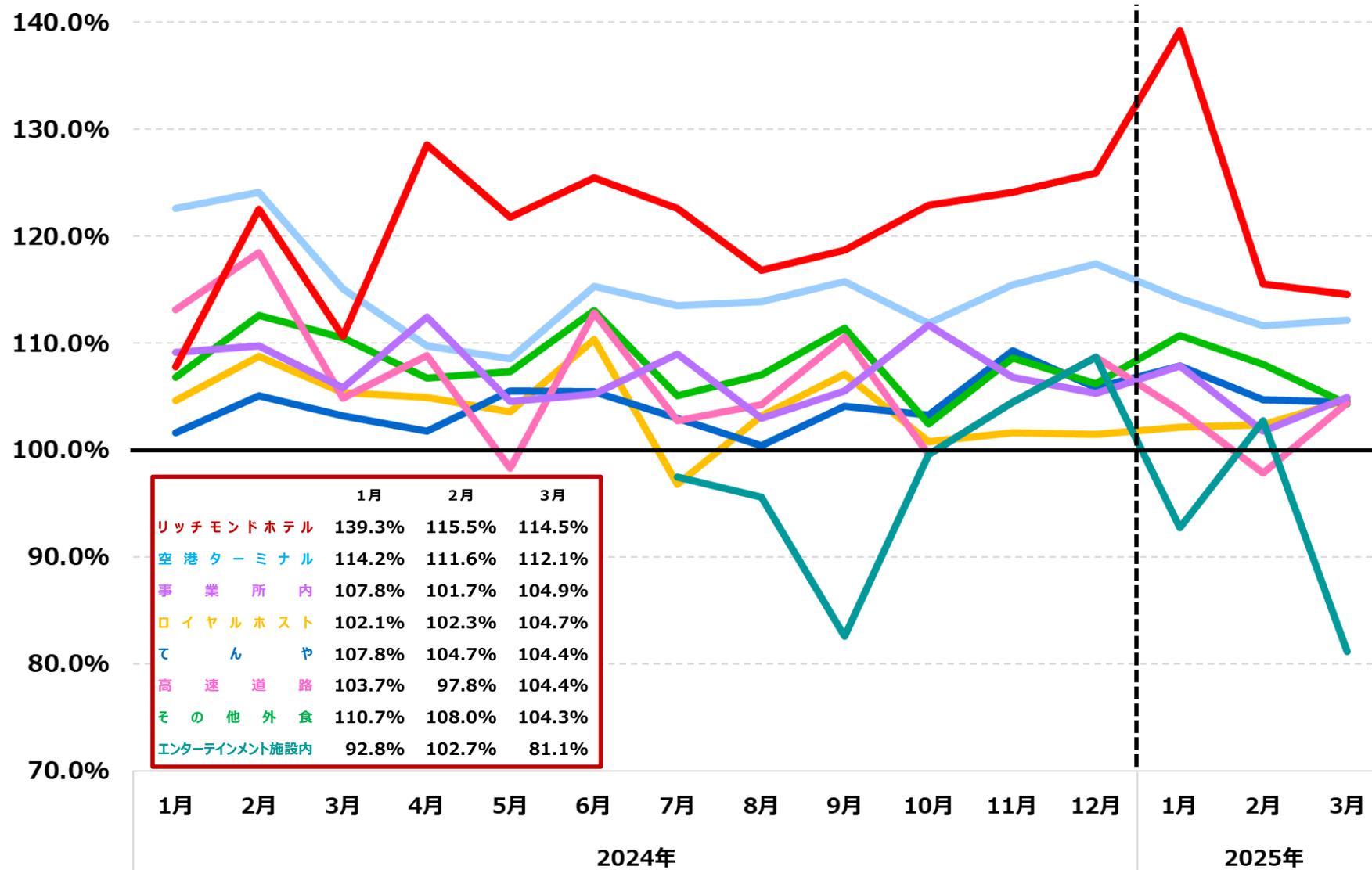
		2024年12月期 第1四半期		2025年12月期 第1四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	10,510	1,145	10,931	1,082	421	△63
	てんや	2,751	164	2,918	174	166	9
	その他外食	2,166	153	2,233	▲10	66	△164
	外食本部	0	△259	0	▲223	0	36
計		15,428	1,204	16,082	1,021	654	△182
コントラクト事業	空港ターミナル	2,427	216	2,899	315	471	99
	高速道路	5,695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

(注) その他外食、リッチモンドホテルの経常利益には持分法適用会社の損益を含んでおります。

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

I-10. 既存店売上高前年比推移

既存店売上高 対前年比推移

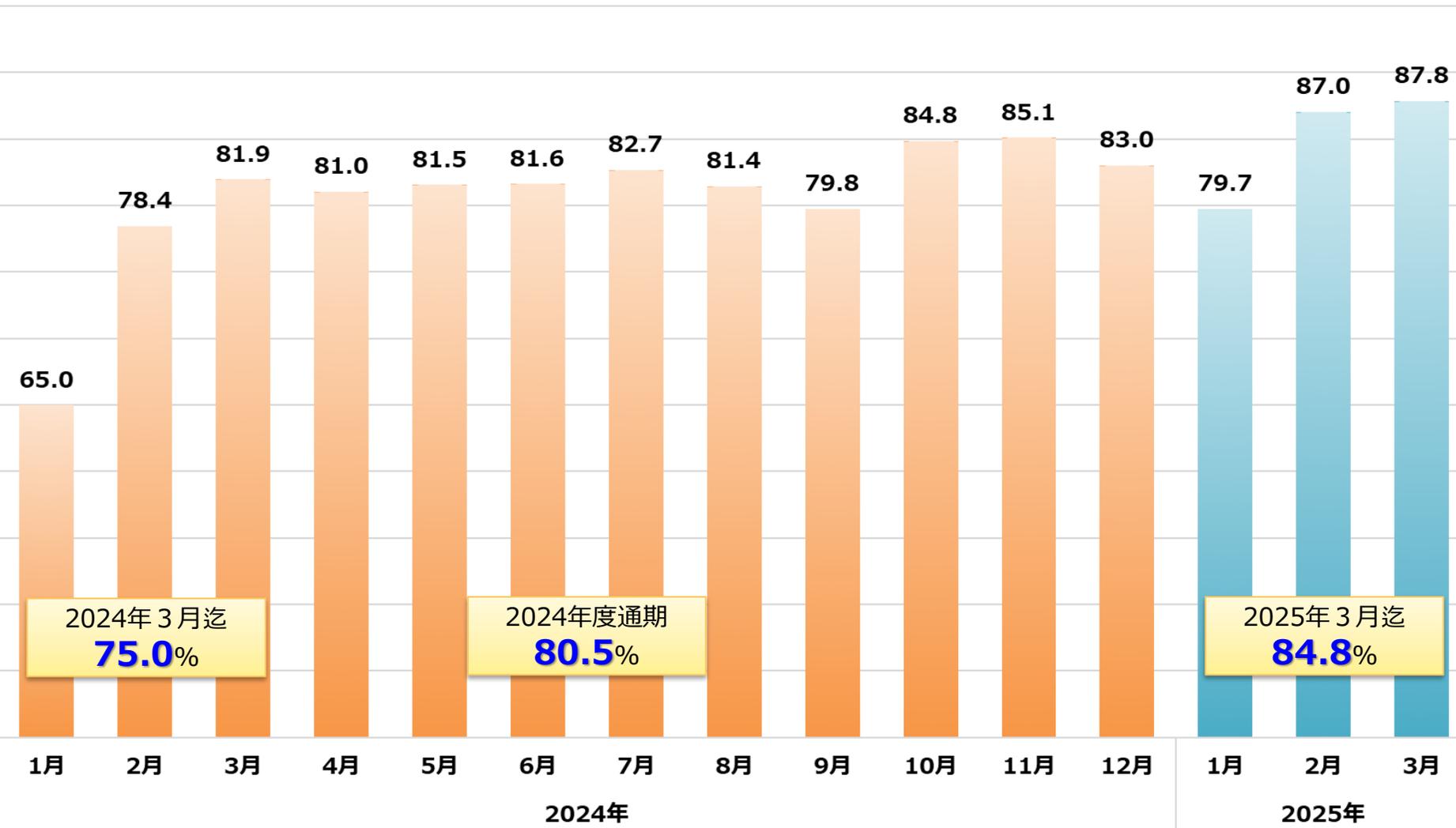


- 第1四半期期間（1月～3月）は、国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」が好調に推移
- 「てんや」は2021年3月以降、49ヶ月連続で前年を超過
- 「ロイヤルHOST」「その他外食」など外食店舗も伸長
- エンターテインメント施設内はオープン景気の反動減

I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

リッチモンドホテル客室稼働率推移

(%)



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

目次

- I 2025年12月期第1四半期 実績報告
- II 中期経営計画（2025～2027）の進捗**
- III Appendix

中期経営計画（2025~2027）基本方針

変革から成長、そして飛躍へ

重点領域

目指す姿

実現に向けた全社戦略

➤ ブランド

- ・ロイヤルグループブランドの確立
- ・個々のブランドの進化

- ・データ分析基盤の整備
- ・マーケティング機能の高度化

➤ グローバル

- ・成長領域での事業展開
- ・グローバル人材の採用・育成

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

➤ サステナビリティ

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

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

➤ 人財中心経営

- ・多様性やチャレンジが尊重される
企業風土への変革

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

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

ロイヤルグループブランドの確立

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

個々のブランドの進化

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

デジタル顧客接点としてのMyROYALアプリ

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

データ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化

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



「MyROYAL」と各ブランドとの連携時期・会員数（実績・想定）



2025年より下記6項目を重要施策として策定

重要施策

顧客への貢献

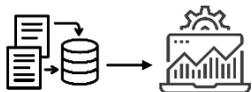


店舗利用時の顧客体験価値を向上させるグループCRM (MyROYAL)を強化。



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

データドリブン経営



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

AIの取り組み



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

従業員の働き方改革



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

共通インフラ刷新



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

ITリテラシー向上



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

2025年第1四半期トピックス

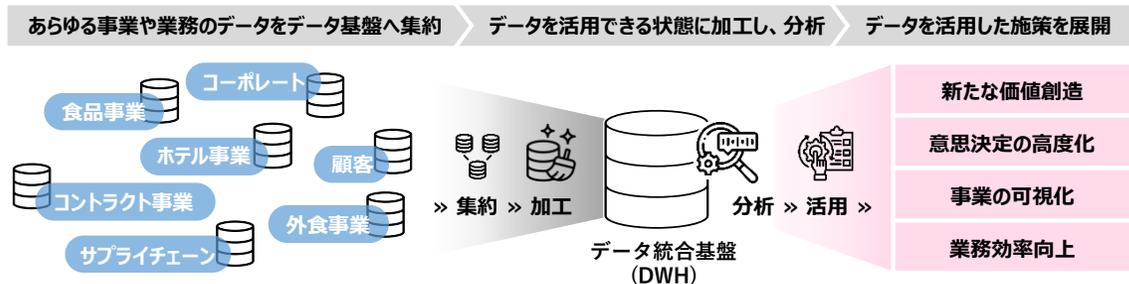
お客さま/従業員への貢献

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



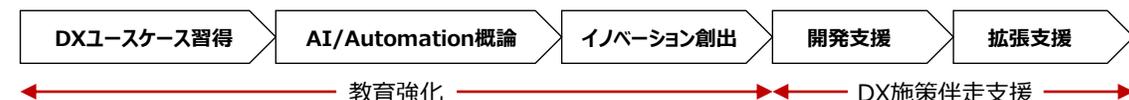
経営への貢献

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



DX人材育成への貢献

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



国産食材や旬の食材とロイヤルの開発力で高付加価値商品を提供

Hospitality Restaurant

Royal Host



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



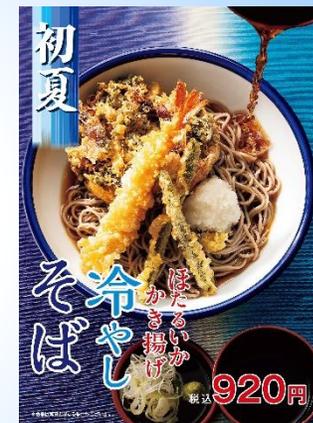
天丼てんや

TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO



そば全品を江戸三大そば「敷そば」に変更
(2月13日～)

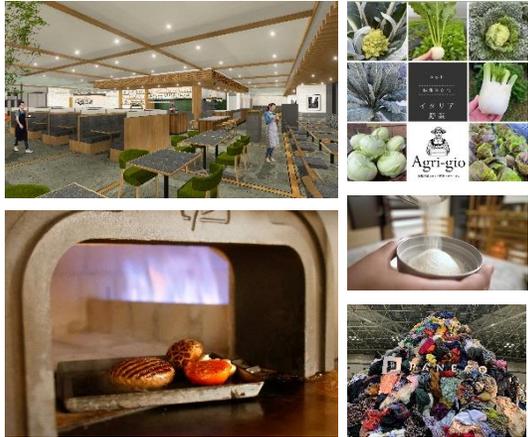
香りや歯ごたえ、コシのバランスがよく
そばの甘味が引き立ち、
てんやのキリッと立たせた醤油風味の
めんつゆとの相性もさらに向上



商業施設や公園内への新規出店を加速

■ Royal Garden Cafeうめきた店

(3月21日：大阪府大阪市 ◎「グラングリーン大阪」南館2階)



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

■ THE CONTINENTAL ROYAL & Goh

(4月24日：福岡県福岡市 ◎「ONE FUKUOKA BLDG.」1階)



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

■ Tiki's TOKYO

(4月25日：東京都渋谷区 ◎「代々木公園 BE STAGE」1階)



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



■ 天丼てんやイオンモール川口前川店

(4月29日：埼玉県川口市 ※「イオンモール川口前川」1階フードコート)



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



改装・業態転換によるブランド価値向上

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

・2024年：2店舗実施
 ・2025年：17店舗実施
 (予定)

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



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



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



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



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



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

空港国際線ターミナルやスポーツ施設への積極的出店（運営受託）

■ ソラテラス（3月12日：那覇空港国際線ターミナル）



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



■ JALラウンジ中部国際空港（3月31日：中部国際空港国際線ターミナル）



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

■ MLB café FUKUOKA

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



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



■ 東北HERO'S CAFE

（4月1日：宮城県仙台市 ◎「楽天モバイルパーク宮城」内）



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

ロイヤルグループ3度目の万博出店

■ 1970年 日本万国博覧会（大阪万博）

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

■ 2005年 日本国際博覧会（愛知万博）

- ✓ 「従業員食堂」の運営を受託

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

- ✓ 「ラウンジ&ダイニング」 コカ・コーラボトラーズジャパン社と協業出店
- ✓ 「従業員食堂」を2エリアに出店→オリパ従業員食堂の実績等を評価いただき出店が決定

ラウンジ&ダイニング



ダイニングエリア

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



カウンター専門店エリア

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



レセプションルーム

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



従業員食堂

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



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

既存ホテルの改装と新ブランドホテル 1号店の開業で宿泊価値向上



■ リッチモンドホテル仙台

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



■ リッチモンドホテル浜松 朝食会場

(1月31日リニューアルオープン：静岡県浜松市)



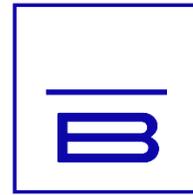
- ✓ 地元の名物メニューを堪能できる「朝ごはん」を追加し、ライブキッチンで出来立てを提供
- ✓ USBポートやコンセントを備えた席を設置し、日中はラウンジとして利用可能

■ リッチモンドホテル東大阪 朝食会場

(2月12日リニューアルオープン：大阪府東大阪市)



THE BASEMENT



新ホテルブランド「THE BASEMENT」

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



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

■ THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi

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



ロイヤルマイナーホテルズ

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

商品開発力とSCMの強化・リパッケージ戦略

■大阪・関西万博において、サステナブルなレストランへの進化を図る

1) 1社単体から、他社との連携による店舗作り

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

2) 今後に繋がる仕組み作り

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

3) 今後に繋がる商品開発

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



■SCMパートナーとの連携強化



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

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



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

ROYAL DELI RESTAURANT-QUALITY FROZEN MEAL ■フローズンミール『ロイヤルデリ』の販売強化



シンガポールに続きベトナムでの直営事業展開とグローバル人材の育成強化



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



- ✓ 2024年8月 ベトナムで双日社と現地法人設立
(ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED)
- ✓ 2025年4月 1号店「THE ROYAL」オープン
- ✓ 2025年5月 2号店“和食業態”をオープン予定

■ THE ROYAL (4月18日：ベトナムホーチミン市)

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




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

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



てんや
TEMPURA TENNON TENYA
ASAJIGA TOKYO

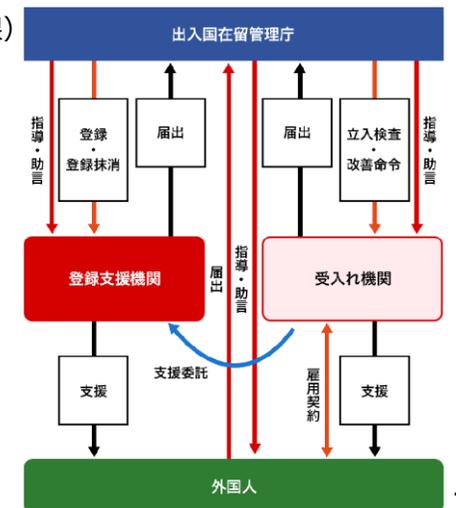
- ✓ 2025年：既存国を深掘りしてマルチブランドの展開と新規国開拓による事業拡大を予定

■ 2025年4月 特定技能1号資格人材の登録支援機関に認定

(ロイヤルマネジメント株式会社 担当：人事企画部 D&I推進課)

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

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



存在意義 (Purpose)

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

ロイヤルのサステナビリティ経営戦略

<ステークホルダー>

従業員 お客様 取引先 株主
地域・社会 **地球**

<マテリアリティ>

人財 “食”&“ホスピタリティ”
資源・環境 地域 ガバナンス

長期ビジョン

『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

目指す姿

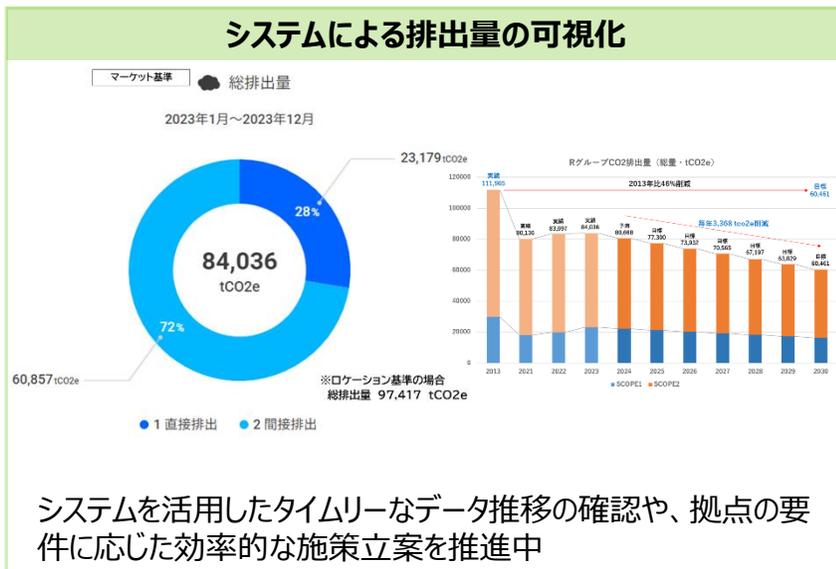
上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する“食”&“ホスピタリティ”グループ

キーメッセージ

-人と地球を笑顔に-

Making people and the Earth Smile

温室効果ガス排出量削減



各種施策

各拠点における省エネ取り組み

ガスコージェネレーションや節水バルブ、LED照明の導入など積極的に節電・省エネルギー活動を推進

省エネ仕様ホテル

ホテルではLED照明や深夜電気を利用した省エネ給湯システムの導入、連泊のお客様に対する「エコロジー清掃」活動などサステナブルな運営を推進

空調機制御システム

店舗においてもっとも電力負荷の高い空調機に対して効率的な制御を行うシステムの導入を検討中

環境方針策定

※次回統合報告書にて開示予定

■ロイヤルグループ環境方針
ロイヤルグループは「ロイヤル群基本理念」および「ロイヤルグループ行動指針」に則り、お客様、株主様、お取引先様、地域の皆様など幅広い層との連携・協力関係を構築し、環境保全に努めます。

（基本的な考え方）
① 環境への配慮
私たちは、原材料の調達から生産、物流、商品設計、販売、販売にいたるサプライチェーン全体で、気候変動や地球環境の保全に向けた取り組みや、資源の有効活用に取り組みます。

② 法令の遵守
環境関連の法令や条例を遵守し、企業としての社会的責任を果たします。

③ 環境意識の向上
私たちは、世間を次世代に引き継いで責任を果たすために、社員一人ひとりの意識を啓発し、あらゆる場面で環境の保全に努めます。

④ 環境マネジメント
私たちは、2050年のScope1,2カーボニュートラル達成に向け、環境目標を設定し、自らの事業が環境に与える影響と環境保全の取り組みの成果を定期的に評価し、取り組みに反映することで継続的な改善に努めます。

⑤ 情報の開示
私たちは、環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境活動に取り組みます。

（環境目標）

	2027年目標	2030年目標
・温室効果ガス排出量	40%削減	56%削減（2013年比）
・食品ロス	15%削減	20%削減（2016年比）
・地域の環境保全活動に貢献する	新規・改定店舗への投資額は、環境に配慮した素材を取り入れる	
・店舗、工場、ホテルにおける大気汚染、水質汚染、騒音防止に努める		

（適用範囲）

ロイヤルグループのすべての事業

RYL 食品工場における食品リサイクル発電 ※4月1日より稼働

ロイヤル創電割®取り組みイメージ



食品リサイクル発電の概要

ロイヤルの3工場（東京食品工場、福岡CK、福岡ベーカリー工場）において排出される食品残渣を千葉バイオガスセンター、福岡バイオフードリサイクル株式会社においてメタン発酵、リサイクル発電を行い、その電力をアーバンエナジー株式会社からロイヤルの3工場に供給

非化石証書を用いた電力プラン「ゼロエミプラン®」の導入によりCO₂実質排出量はゼロ

各種施策

「食品リサイクル」「食品ループ」の取り組み

食品残さを「燃えるゴミ」ではなくリサイクル処理し再生利用する「食品リサイクル」や、処理施設で堆肥化しその堆肥で育てた農作物を店舗や工場で使用する循環型の「リサイクル・ループ」をグループ全体で推進

「mottECO（モッテコ）」

環境省が推奨する食ロス削減アクション「mottECO」の活動をグループ全体で推進



食品ロス削減

食品の安全・安心

各種施策

安全と安心を担保する品質衛生管理体制

グループ全体で“食の安全と安心”を横断的に統括する体制を構築
グループ各社の品質保証担当者による品質保証基準マネジメントシステムの運用を通じた店舗・施設への改善指導及び従業員教育の実施

社内啓蒙活動

品質保証担当者の育成、「食の安全・安心フォーラム」やハンドブックによる情報発信、社内向けの研修やeラーニングによる安全と安心意識の向上などの取り組みの実施

原産地表示

ロイヤルホスト・天井てんや・シズラー・シェーキーズ等において、店頭表示パネルやHPで主要食材の原産地表示を実施



ロイヤルホスト
食の安全・安心



天井てんや
原産地情報



シズラー
原産地情報



シェーキーズ
原産地情報

人権方針策定

※次回統合報告書にて開示予定

■ロイヤルグループ人権方針

私たちはロイヤルグループが、「ロイヤル経営基本理念」および「ロイヤルグループ行動憲章」に則り、グループで働く従業員をはじめ、様々なステークホルダーの人権を尊重しています。

（多様性と差別）
私たちは、国籍・性別・年齢・障害・性傾向・宗教・信条・政治的意見・性的指向・人種・民族・出身地・言語・出身国・身体的特徴、その他の属性、性別などによる差別およびハラスメントを許容しません。また、異なる背景や経験を持つ人材を積極的に採用し、配置、評価、昇進・昇格の機会に、その人の能力・経験・成果に基づいて公平に実施します。

（教育・啓発）
私たちは、「人権基本法並びにその基本方針」のもと、防犯教育を業種別向上型として人権基本法の推進を図ります。グループ全体の教育研修体制を整備しています。また、人権に対する正しい理解の普及活動に取り組まれます。必要に応じて実施されるよう、ロイヤルグループで働くすべての従業員に対し幅広い教育と啓蒙を行います。

（労働時間・児童労働の禁止）
私たちは、あらゆる形の強制労働や人身取引、児童労働など人権を侵害する労働慣行を一切認めません。

（非営利の自由・国境を越えた活動）
私たちは、福祉の自由や労働者の自由な移動など労働基本権を尊重し、実践に努めます。

（労働時間と賃金）
私たちは、労働時間・賃金・時間外労働に関する法令を遵守します。また同一労働・同一賃金を実現し法定労働時間を超えないように努めます。

（安全と健康）
私たちは、安全・健康に関する法令を遵守し、事業を営む上で安全と健康を最優先的に確保し、従業員一人ひとりの健康が保たれるよう努めます。また事故の発生と安全性の確保を促し、スタッフ・顧客の皆さまの安全と健康を守ります。

（プライバシーの保護）
私たちは、個人データの保護に関する法令を遵守し、必要な範囲内で行います。

（地域社会への貢献）
私たちは、「サステナブルな社会」の構築に向け、地域コミュニティを支援し、安全な環境を共に創出するべく、ステークホルダーの人権を尊重します。

（活動と関係）
私たちは、自社の人権方針を推進するための具体的な目標を設定し、透明に開示し、関係者との協力を進め、人権の尊重を促す活動を行います。

（調達・サプライヤー）
私たちは、自社の調達活動を通じて人権を尊重するサプライヤーを選定し、人権に関する情報を定期的に確認し、必要に応じて改善を促す活動を行います。

（差別・国境を越えた活動）
私たちは、自社の調達活動を通じて人権を尊重するサプライヤーを選定し、人権に関する情報を定期的に確認し、必要に応じて改善を促す活動を行います。

（差別・国境を越えた活動）
私たちは、自社の調達活動を通じて人権を尊重するサプライヤーを選定し、人権に関する情報を定期的に確認し、必要に応じて改善を促す活動を行います。

CSR活動

学生への教育支援

管理栄養士になるための職場体験実習

ロイヤルコントラクトサービス株式会社において、管理栄養士になるための職場体験実習として関東や関西の店舗で大学生の店舗への受け入れを実施

地域の小中学校で出張授業

地域の小中学校からの要請に応じ、ロイヤルグループで働く従業員が、飲食店の仕事について、また働くことの大切さについて講話するなど、出張授業を実施

産学連携プロジェクト

マーケティングや栄養学を学ぶ大学ゼミと連携し、企業講話や生徒のみなさんとのディスカッション、プレゼンテーション審査といった連携プロジェクトを実施




地域貢献・行政との連携

こども食堂への参画（計画中）

ロイヤルホストの店休日を利用した「こども食堂」支援について、NPO法人むすびえとの協議を開始
ブランド価値向上施策として、現在7月の実施に向けて調整中

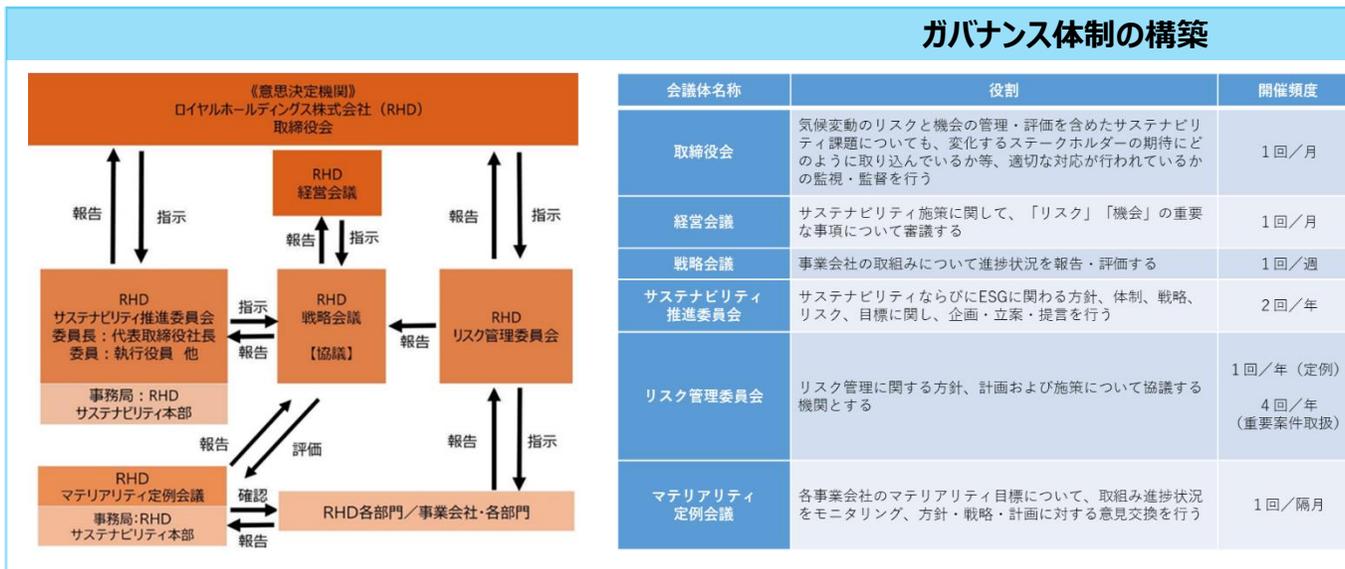
サステナブルベース計画（計画中）

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

「デコ活」への参加

環境省が推奨する国民運動「デコ活」への参加として「デコ活応援団」参画表明、「デコ活宣言」を実施

ガバナンス体制



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

戦略会議を通して円滑な合意形成を推進

情報開示 外部評価

情報開示

ロイヤルグループでは、企業の持続的成長がすべてのステークホルダーに対する責務であるとともに、世界規模での取引が必須である現代において、地球全体の持続的成長を果たすため、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ます。当社グループとそのサプライチェーン全体における影響の特定評価と対策の検討にあたっては、TCFDのフレームワークを活用した気候変動リスク及び機会の特定及び対応策の策定と経営戦略への統合が、企業価値向上だけでなく地球全体の持続的成長に資するものと考え、TCFD提言に即した情報開示を進めています。今後もシナリオ分析を通じた当社グループの気候変動課題に対するレジリエンス性の強化を図ると同時に、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

（2023年統合報告書より）

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

外部評価

2023年 ランク D

2024年 ランク B

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

地域貢献

子ども食堂



ロイヤルホスト@子ども食堂が目指すこと

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

お客様と従業員が“喜び”を共感

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

ブランド価値向上施策として、7月の実施に向けて調整中

サステナブルベース

Osaka Expo（大阪万博）レガシーの継承



レガシーの継承 = サステナブルベース

サステナブルベースの概要

サステナブルな活動を通して地域に貢献

- ① 直売商品の販売 ※販売体験
- ② ロイヤルデリ+Cafe ショップ
- ③ キッチンカーイベント ※調理体験
- ④ 食のまなびイベント
- ⑤ 憩いの場の提供
- ⑥ CI情報提供
- ⑦ 災害時支援機能

ROYAL Sustainable Base
SB

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

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

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

多様性の尊重

【外国籍人材の積極的な採用】

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

【男性の育休取得推進】

- ・ 男性の育休取得率 **81%** くるみんマークを取得

【シニアの活躍推進】

- ・ シニア社員の雇用上限年齢を**70**歳に引き上げ



労働環境の整備

【人事制度の改定】

- ・ エリア社員、シニア社員の給与水準引き上げ (2025年4月)

【処遇の改善】

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

【健康経営優良法人認定】

- ・ 更なる推進に向けて健康リテラシーを高める取り組みを実施



チャレンジの推進

【ロイヤルアワードの設立】

- ・ 挑戦的な取り組みを行った社員を表彰する制度を導入

【FA制度の導入】

- ・ 3年以上、同一部署で勤務した社員は希望部署への異動を可能に

【キャリア申告制度】

- ・ キャリアの希望について人事部による面談を実施

採用・教育の強化

【採用】

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

【教育研修】

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

目次

I 2025年12月期第1四半期 実績報告

II 中期経営計画（2025～2027）の進捗

III Appendix

Ⅲ-1. 既存店売上高前年比

2025年度

(%)

		1月	2月	3月	第1四半期 累計
外食事業	ロイヤルホスト	102.1	102.3	104.7	103.1
	てんや	107.8	104.7	104.4	105.6
	その他外食	110.7	108.0	104.3	107.4
コントラクト 事業	空港ターミナル	114.2	111.6	112.1	112.7
	高速道路	103.7	97.8	104.4	102.3
	事業所内等	107.8	101.7	104.9	104.9
	エンターテインメント施設内	92.8	102.7	81.1	90.8
ホテル事業	リッチモンドホテル	139.3	115.5	114.5	121.4

2024年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2024年 通期
外食事業	ロイヤルホスト	104.6	108.8	105.4	104.9	103.5	110.3	96.8	103.2	107.1	100.8	101.6	101.5	103.9
	てんや	101.6	105.1	103.2	101.8	105.5	105.4	102.9	100.4	104.1	103.3	109.3	105.8	104.0
	その他外食	106.8	112.6	110.5	106.7	107.3	113.0	105.1	107.0	111.4	102.4	108.6	106.2	108.0
コントラクト 事業	空港ターミナル	122.6	124.1	115.1	109.7	108.6	115.3	113.5	113.9	115.7	111.9	115.4	117.4	115.0
	高速道路	113.1	118.5	104.9	108.8	98.3	112.9	102.8	104.2	110.6	99.6	104.5	108.7	106.5
	事業所内等	109.1	109.7	105.8	112.5	104.5	105.2	109.0	103.0	105.5	111.7	106.8	105.3	107.6
	エンターテインメント施設内	—	—	—	—	—	—	97.5	95.6	82.5	87.3	93.4	105.7	94.0
ホテル事業	リッチモンドホテル	107.8	122.5	110.6	128.6	121.8	125.5	122.6	116.8	118.7	122.9	124.1	125.9	120.7

Ⅲ-2. 店舗展開状況

外 食 事 業 計			
ロイヤルホスト	7	△1	6
国内直営	2	△1	1
国内F C※3	3		3
海外直営	2		2
てんや	7	△12	△5
国内直営	3	△6	△3
国内F C※3	1	△2	△1
海外F C	3	△4	△1
シェーキーズ	1	△2	△1
直営	1	△2	△1
F C等			
シズラー			10
ロイヤルガーデンカフェ			6
その他専門店	4	△4	△4
直営			23
F C等	4	△4	4
コ ン ト ラ ク ト 事 業 計	8	△6	2
空港内レストラン・売店等	5	△1	4
高速道路内レストラン・売店			22
直営			20
F C等			2
社員食堂		△3	△3
スポーツ&コンベンション施設	3		3
エンターテインメント施設内			1
シルバー・ヘルスケア		△1	△1
百貨店内レストラン等		△1	△1
ホ テ ル 事 業 計			52
リッチモンドホテル等			47
直営			43
F C等			4
ホテル直営レストラン			5
グ ル ー プ 合 計※3	24	△25	△1
直営	16	△19	△3
F C等※3	8	△6	2
(内、海外F C)	3	△4	△1

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

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



※1 コントラクト事業その他店舗数も含む
 ※2 提携ホテル、ホテル直営レストラン含む
 ※3 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内F C」10店舗は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外

- 本資料に記載している営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益については、それぞれ営業損失・経常損失・親会社株主に帰属する当期(四半期)純損失の場合に「△」で表示しております。
- 本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

本資料に関する問い合わせ先：
ロイヤルホールディングス株式会社
財務企画部 業績管理・IR室 電話：03-5707-8873
<https://www.royal-holdings.co.jp/>

Hospitality Restaurant
Royal Host

天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
ASAKUSA TOKYO

Sizzler

Shakey's

 *Royal Garden Cafe*


HANANOKI
SINCE 1953


FOREST BEER GARDEN

Standard Coffee

 Mrs. Elizabeth Muffin

 **Richmond Hotel**

THE BASEMENT

 **ROYAL DELI**
RESTAURANT-QUALITY FROZEN MEAL

ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～