

# 2024年12月期 第3四半期 決算説明資料

ロイヤルホールディングス株式会社

(証券コード：8179)

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

2024年11月11日

**ROYAL**  
ロイヤルホールディングス株式会社

**I 2024年12月期 第3四半期 実績報告**

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**III Appendix**

# **I 2024年12月期 第3四半期 実績報告**

## II 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## III Appendix

# I-1. 連結損益

- ✓ 売上高は、外食および宿泊需要の回復を受け、既存店が堅調に推移したことに加えて、前期および今期における新規出店が寄与し、大幅な増収
- ✓ 経常利益は、ホテル事業や持分法損益の改善、新店の利益貢献などにより増益

(単位：百万円)

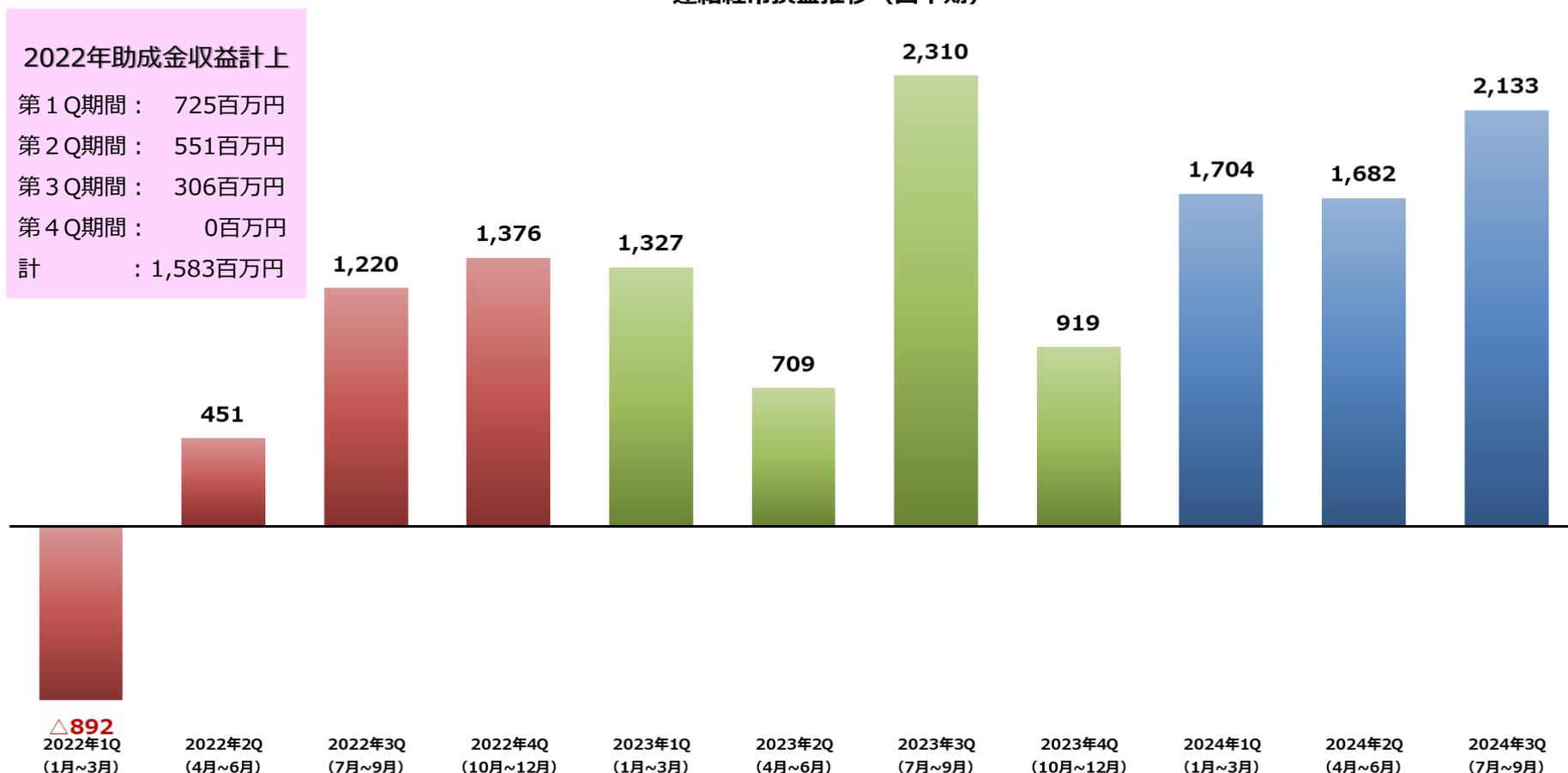
	2023年12月期 第3四半期	2024年12月期 第3四半期	増減額	増減率
売上高	101,755	112,405	10,650	10.5%
営業利益	5,017	5,623	605	12.1%
経常利益	4,346	5,520	1,173	27.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,077	4,412	1,335	43.4%
EBITDA	9,653	11,157	1,503	15.6%

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

# I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2024年第3四半期期間（7月～9月）は、10四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 経常利益は、原材料費の上昇や台風に伴う一時閉店の影響などにより、前年同四半期期間（2023年7月～9月）を下回ったものの、コロナ禍前との比較では同水準まで回復

連結経常損益推移（四半期）

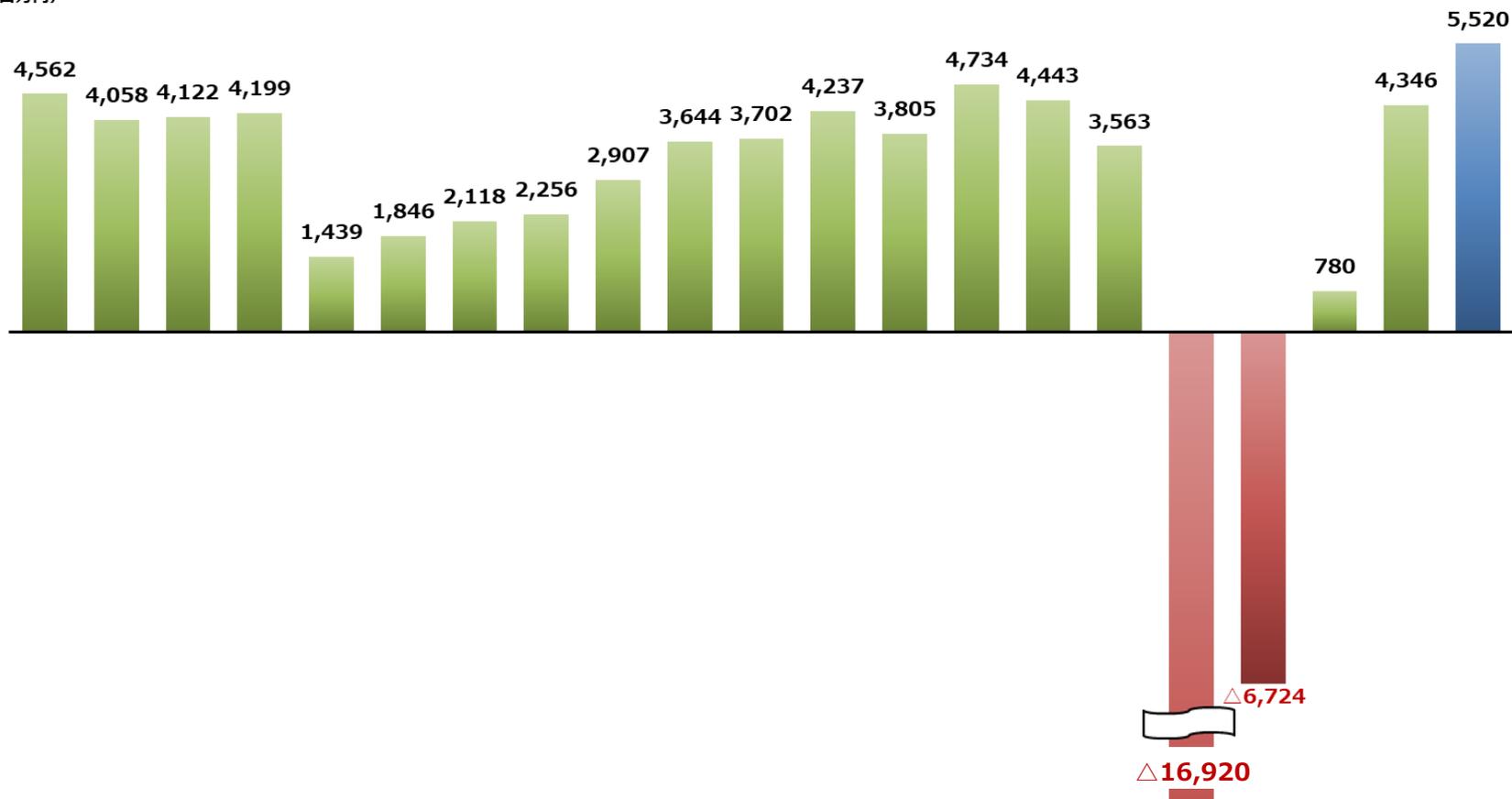


# I-3. 第3四半期 経常損益推移 (2004年~2024年)

- ✓ 第3四半期期間（1月～9月）は、コロナ禍における赤字を脱し、3年連続で経常黒字
- ✓ 2024年第3四半期期間（1月～9月）の経常利益は、売上高が過去最高の水準となったことにより、コロナ禍前を上回り、55億円まで増加

第3四半期 経常損益推移 (四半期)

(百万円)



# I-4. 仕入価格高騰の影響額と対応策

	第3四半期累計期間 (実績)	第4四半期期間 (見込)	2024年通期 (見込)
原材料	+ 7 億円	+ 1 億円	+ 8 億円
電気・ガス	△ 0 億円	+ 1 億円	+ 1 億円
影響額計	+ 7 億円	+ 2 億円	+ 9 億円

- 引き続き、主要食材の米国産牛肉で仕入価格の上昇が継続
- ほか、第3四半期からは米価も顕著な上昇
- 第3四半期までは政府補助金等もあり、光熱費は対前年で低減、第4四半期期間以降は政府補助金の終了による影響を想定

※ 2022年実績 + 23億円、2023年実績 + 24億円

# I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、増益となるも、前期分の業績連動賞与を当期に支給したこと等の要因により、前期比較でマイナス
- ✓ 投資キャッシュ・フローは、設備投資の増加や関係会社への出資により、前期比較でマイナス
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、自己株式（優先株式）の取得により、前期比較でマイナス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は△39億円、現預金残高は期末時点で226億円

(単位：百万円)

	2023年度 第3四半期	2024年度 第3四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	9,058	7,854	△1,204
投資キャッシュ・フロー	△4,514	▲7,060	△2,545
（うち設備投資）	△4,161	▲5,394	△1,232
財務キャッシュ・フロー	△2,627	▲4,735	△2,108
キャッシュ・フロー合計	1,916	▲3,941	△5,858

現金及び預金	27,564	22,622	△4,942
--------	--------	--------	--------

# I-6. バランスシート

- ✓ 2024年9月度末時点の総資産は1,244億円、前期末に対して△14億円の減少
- ✓ 自己資本は483億円、自己資本比率は38.9%
- ✓ 固定長期適合率は91.1%、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2023年度		2024年度	当第3四半期 増減額
	9月末	期末	9月末	
総資産	125,541	125,869	<b>124,403</b>	△1,465
(参考) うち現金及び預金	27,564	26,394	<b>22,622</b>	△3,771
有利子負債	53,760	51,204	<b>51,104</b>	△100
借入金	24,530	22,600	<b>24,025</b>	1,425
(ネット借入金)	(△3,034)	(△3,794)	<b>(1,402)</b>	(5,196)
リース債務	29,230	28,604	<b>27,079</b>	△1,525
自己資本	47,150	47,821	<b>48,335</b>	514
自己資本比率	37.6%	38.0%	<b>38.9%</b>	0.9%
固定長期適合率	85.8%	87.6%	<b>91.1%</b>	3.7%

# I-7. セグメント別損益

- ✓ コントラクト・ホテル事業は対前期比較で増収増益、外食事業は既存店の売上高が伸長し増収となったものの、原材料費や人件費の上昇などにより減益
- ✓ その他事業は、機内食事業における持分法損益が改善し、対前期比較で増益

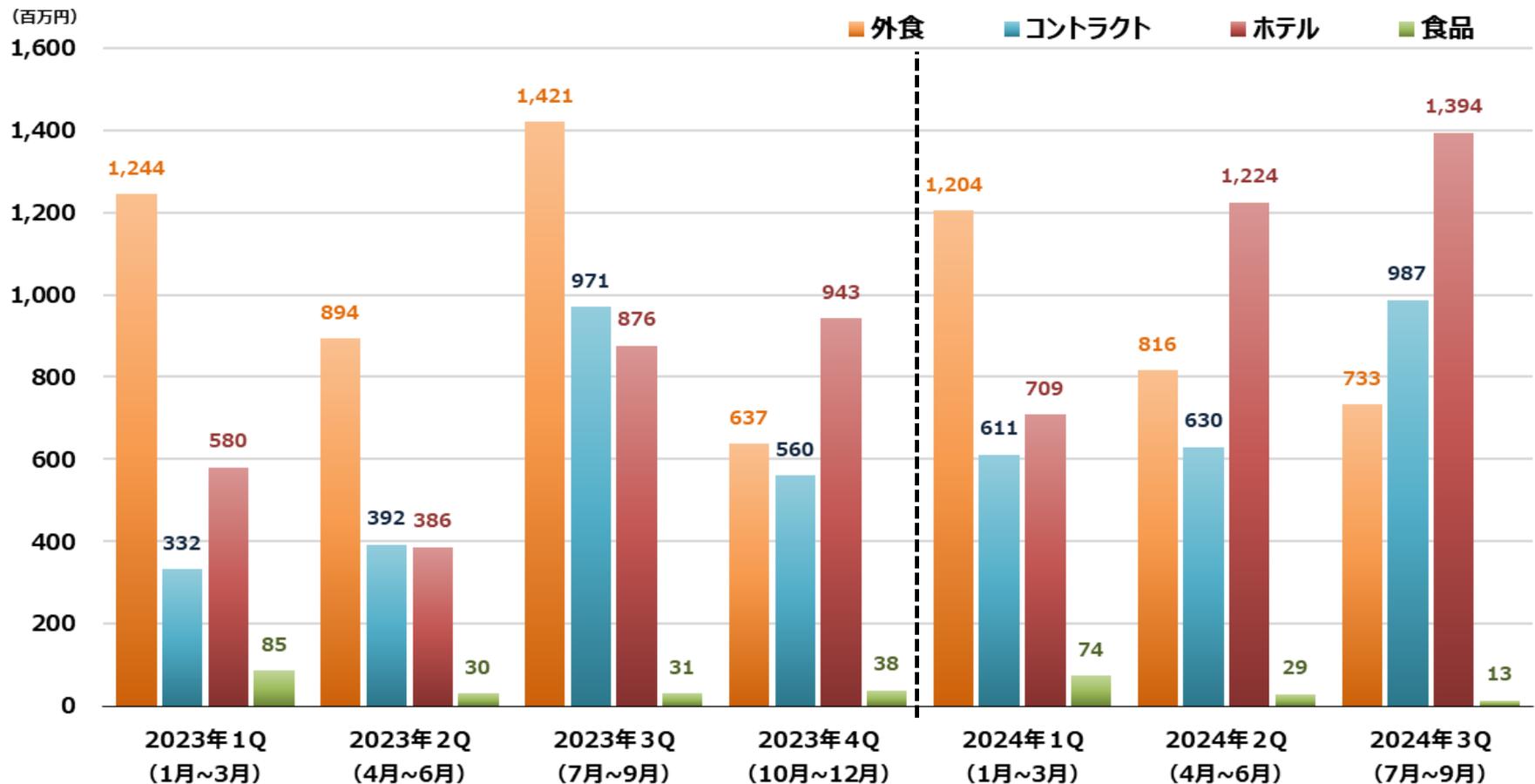
(単位：百万円)

	2023年12月期 第3四半期			2024年12月期 第3四半期			前期比較		
	売上高 増減額	(占有) (%) (増減率) (%)	経常利益 増減額	売上高 増減額	(占有) (%) (増減率) (%)	経常利益 増減額	売上高 増減額	(占有) (%) (増減率) (%)	経常利益 増減額
外食事業	46,216	(45.4)	3,560	47,231	(42.0)	2,755	1,015	(2.2)	△805
コントラクト 事業	31,849	(31.3)	1,697	37,184	(33.1)	2,230	5,335	(16.8)	533
ホテル事業	21,109	(20.7)	1,843	25,113	(22.3)	3,328	4,004	(19.0)	1,485
食品事業	8,359	(8.2)	148	8,978	(8.0)	117	618	(7.4)	△30
その他事業	205	(0.2)	△36	246	(0.2)	408	40	(19.5)	444
セグメント間 相殺	△5,984	(-)	-	▲6,349	(-)	-	△364	(-)	-
全社部門	-	(-)	△2,866	-	(-)	▲3,319	-	(-)	△453
合計	101,755	(100.0)	4,346	112,405	(100.0)	5,520	10,650	(10.5)	1,173

# I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 8 四半期期間連続で、外食・コントラクト・ホテル・食品の主要 4 事業全てが経常黒字
- ✓ 第 3 四半期期間（7 月～9 月）は、ホテル・コントラクト事業が牽引、外食は原材料費などのコスト増に伴い、対前年同四半期期間（2023 年 7 月～9 月）との比較で減益

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）



# I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ 観光需要の回復を受け、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」「高速道路」などが増収増益、また、前期新店の「エンターテインメント施設内」が利益貢献
- ✓ 原材料費や人件費の上昇などにより、「ロイヤルホスト」は増収ながら減益

(百万円)

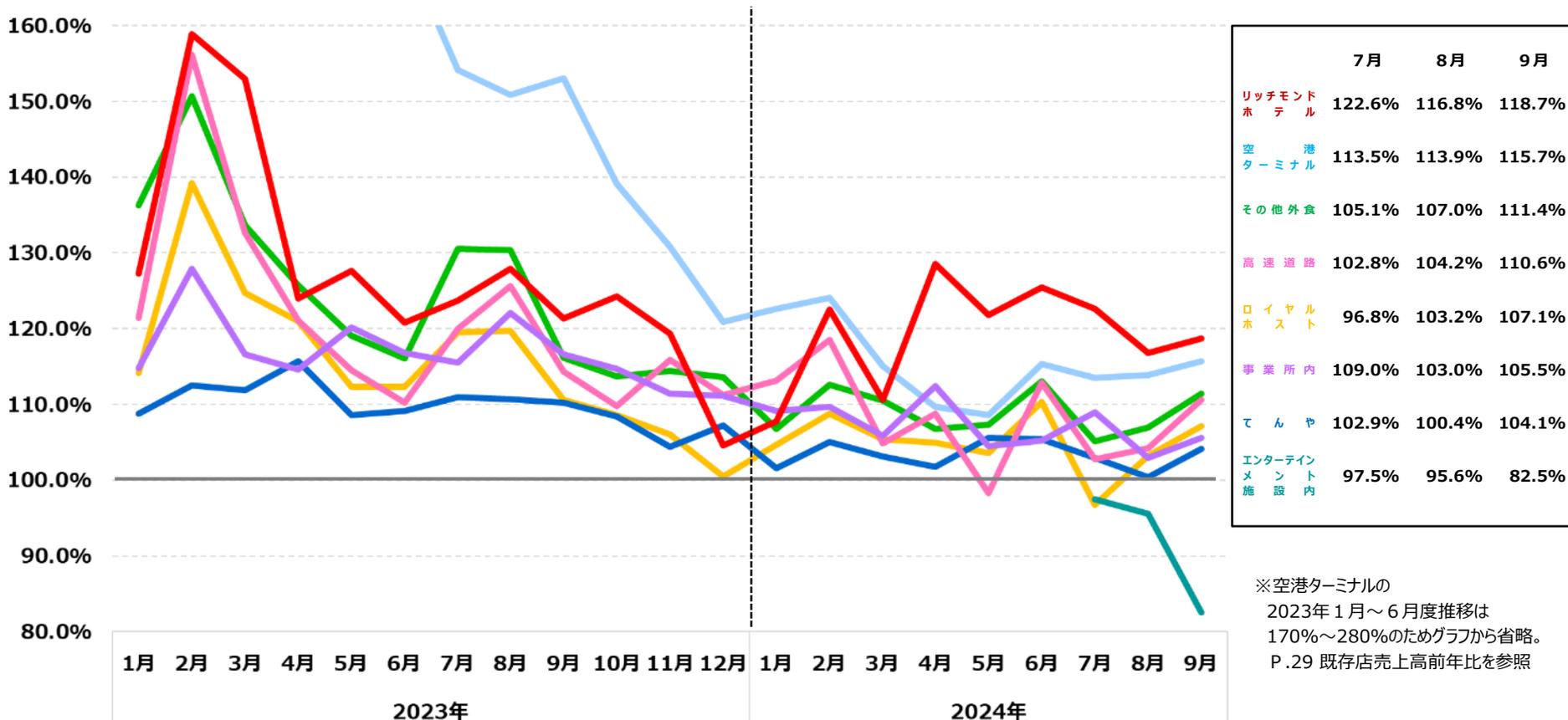
		2023年12月期 第3四半期		2024年12月期 第3四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	30,334	2,696	31,562	2,236	1,227	△460
	てんや	8,148	561	8,450	637	301	76
	その他外食	7,733	895	7,219	552	△513	△343
	外食本部	0	△593	0	▲671	0	△78
	計	46,216	3,560	47,231	2,755	1,015	△805
コントラクト事業	空港ターミナル	6,077	587	7,606	739	1,529	151
	高速道路	17,018	854	18,270	947	1,252	92
	事業所内等	7,443	688	8,167	806	723	117
	エンターテインメント施設内	1,310	77	3,140	340	1,830	262
	コントラクト本部	0	△511	0	▲603	0	△91
	計	31,849	1,697	37,184	2,230	5,335	533
ホテル事業	リッチモンドホテル	21,109	2,207	25,113	3,843	4,004	1,635
	ホテル本部	0	△364	0	▲514	0	△150
	計	21,109	1,843	25,113	3,328	4,004	1,485
食品事業	工場・購買物流ほか	8,359	314	8,978	309	618	△4
	食品本部	0	△166	0	▲192	0	△26
	計	8,359	148	8,978	117	618	△30

(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。

# I-10. 既存店売上高前年比推移

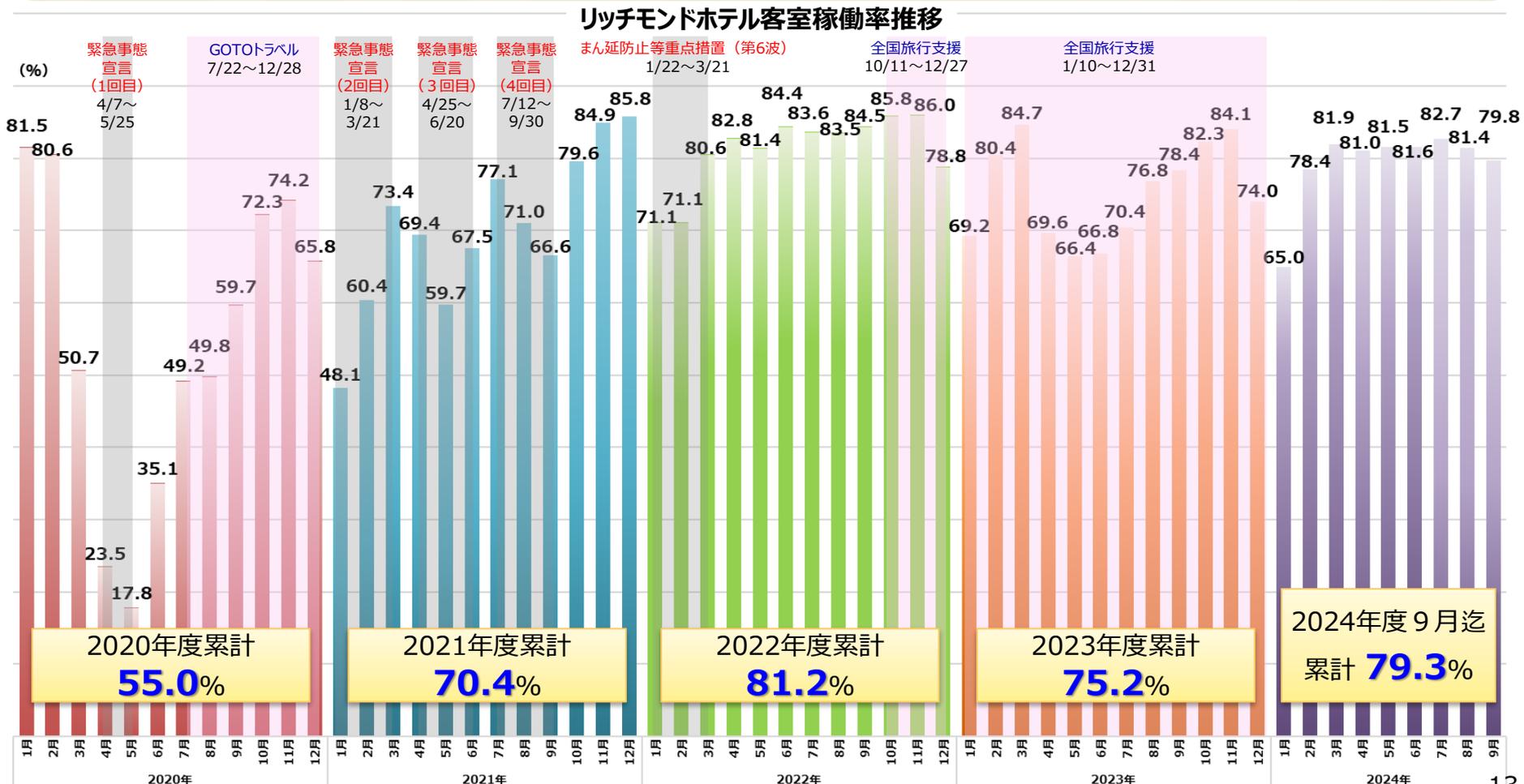
- ✓ 第3四半期期間（7月～9月）は、観光需要の回復を受け、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」「高速道路」が順調に推移、「その他外食」「ロイヤルホスト」など外食店舗も堅調
- ✓ 「てんや」は2021年3月以降、43ヶ月連続で前年の水準を超過

既存店売上高 対前年比推移



# I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 第3四半期期間（1月～9月）の稼働率は79.3%、前年の宿泊療養施設としての提供や全国旅行支援による反動減を吸収し、前年同期（73.6%）を上回る水準まで上昇
- ✓ 直近のインバウンド宿泊比率は7月23%・8月20%・9月21%で推移



I 2024年12月期 第3四半期 実績報告

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

III Appendix

# Ⅱ-1. 中期経営計画の方向性・事業戦略コンセプト

## 《中期経営計画ビジョン》

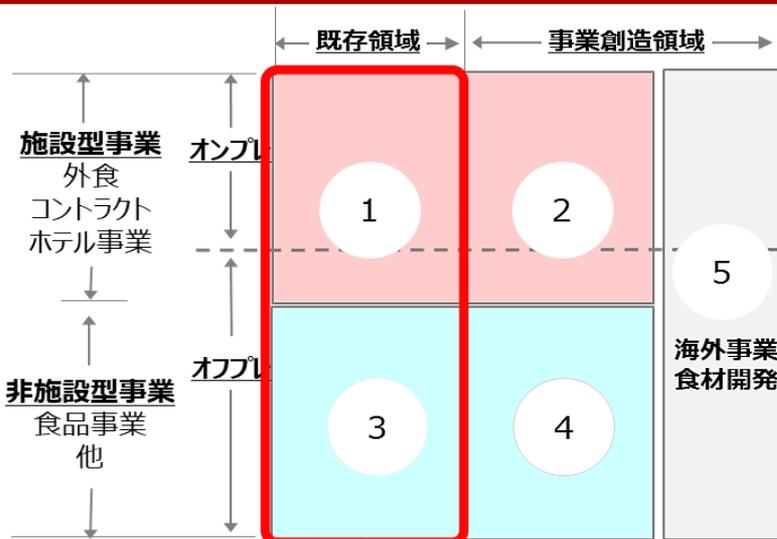
時間や場所にとらわれない  
“食” & “ホスピタリティ”の提供

MISSION: 地域と社会に貢献する

VALUE: 高品質・高付加価値・時代対応

## 「再生・変革」から「成長」へ

- 「既存領域」と「事業創造領域」、「オンプレミス」と「オフプレミス」に区分
- 「既存領域」は、戦略やオペレーションを深掘り



### <カテゴリ 1>

・『高付加価値戦略』・『テイクアウト、デリバリー』の継続的強化

### <カテゴリ 2>

・『新ライフスタイル型業態開発』

### <カテゴリ 3>

・生産性向上、商品開発力強化

### <カテゴリ 4>

・『リパッケージ戦略』 ※当社の強みを活用 (リパッケージ)

### <カテゴリ 5>

・グループ事業基盤 強化

# Ⅱ-2. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業①

## 高付加価値戦略



✓ 高付加価値戦略：国産食材の消費を応援する『Good JAPAN』推進



Hospitality Restaurant  
**Royal Host**

第4弾 開催予定



**天丼てんや**  
TEMPURA TENSIN TENDA  
KAGOSHIMA TOKYO

第3弾開催



**Sizzler**

第4弾 開催予定

第4弾：九州  
2024年12月12日～  
2025年2月12日

✓ お客様や従業員の声を反映したメニュー提供やリニューアルを実施

### お客様の要望により復活

Hospitality Restaurant  
**Royal Host**



(メニュー例)

販売休止としていたメニューの中から復活を望む声が届いた一部の商品を見直し、リニューアルの上、再販売

### 店舗スタッフが考案

「第4回 俺と私の天丼コンテスト」



2024年度金賞『いか旨天丼』販売  
(天丼てんや 福山曙店考案)

※第4回 エントリー数：105品  
FC店舗考案メニューが金賞を受賞

### 「ディ・チェコ」ブランドの パスタ初導入



こだわりのパスタメニューをより美味しくリニューアル

✓ 各店舗がブランド価値・現場力向上への取り組みを競い合うプロジェクトを実施

『第2回 ブランドコンベンション全国大会 2024』



昨年に引き続き、各店舗のQSCA向上を目的に成果発表および表彰式を開催（10月）

# Ⅱ-3. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業②

## 新規出店・改装による既存店の活性化

Hospitality Restaurant

### Royal Host ✓ ロイヤルホストの新規出店を加速

- 2023年4月25日 光が丘IMA店
- 2023年12月19日 京都高島屋S.C. 店
- 2024年3月1日 **ららテラスHARUMI FLAG店**
- 2024年7月11日 **神戸空港店**
- 2024年7月19日 **シンガポール ジュエル店**
- 2024年9月13日 **中部国際空港店**
- 2024年10月4日 **熊本空港店**

※国内外の空港内で計9店舗体制

- 2024年12月20日 **あびこ駅前店オープン予定**（大阪府大阪市）



### ✓ その他専門店も新規出店を再開予定

- 2024年12月16日 **シェーキーズ新宿セノビル店**（東京都新宿区）

- 2025年4月24日 **THE CONTINENTAL ROYAL&Goh**（福岡県）※コンチネンタルカフェロイヤル後継店  
「アジアベスト50」に選ばれたレストラン『Goh』のシェフ 福山 剛氏とタッグを組んで出店予定



## ✓ 新型モデルへのアップデート改装によるブランド価値向上

Hospitality Restaurant

### Royal Host

リフレッシュ改装（屋根・天井）を推進  
RBC・玄関・客席・トイレの改装も併せて対応

ロイヤルビバレッジカウンター



屋根・天井改装  
2024年 **20**店舗改装実施

2024年 **34**店舗改装実施  
（計**126**店舗／216店舗中）



### 『 NEWサラダバー・ダイニング 』

- 2022年3月18日 桜新町店
- 2022年12月15日 押上店
- 2023年4月26日 ランドマークプラザ店
- 2024年4月26日 **府中店**
- 2024年6月28日 **大塚駅前店**



府中店



大塚駅前店



### 『 NEW OLD AMERICAN 』

- 2023年7月7日 ららぽーと TOKYO-BAY店
- 2023年9月30日 横浜西口店
- 2023年11月29日 池袋東口店
- 2024年2月28日 **吉祥寺店**
- 2024年6月14日 **聖蹟桜ヶ丘店**



吉祥寺店



聖蹟桜ヶ丘店

# Ⅱ-4. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## コントラクト事業

## 新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

✓ スポーツ&コンベンション・エンターテインメント施設内の飲食店・売店運営受託を拡大 ✓ グループ3度目の国際博覧会へ



■ 2023年6月16日  
新規開業した**エンターテインメント施設内**の  
4店舗の運営受託を開始（東京都練馬区）



■ 2024年3月29日  
ベースボールスタジアム**「ZOZOマリンスタジアム」**内  
2店舗の運営受託を開始（千葉県千葉市）



■ 2024年7月6日  
大型多目的アリーナ施設**「LaLa arena TOKYO-BAY」**内  
4店舗の運営受託を開始（千葉県船橋市）

■ 2024年9月1日  
幕張メッセ内のレストラン  
**「ロイヤルガーデンコート」**を改装  
（千葉県千葉市）



サステナブル  
プレートを使用



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

従業員食堂の出店候補者に選定

分身ロボット**「OriHime」**  
コントラクト既存店舗への  
試験導入を開始



→ロイヤルホスト羽田空港店（2024年7月～）  
（2022年に業務提携した株式会社オリイ研究所と協業）  
※「OriHime」は株式会社オリイ研究所の登録商標です。

✓ 既存店を足掛かりとしたオーナーリレーションによる新規受託や業態転換で活性化

空港店舗	2022年	2023年	2024年
出店	1店舗	5店舗	3店舗
業態転換	2店舗	—	2店舗
空港 拠点数	9拠点	11拠点	12拠点
店舗数	32店舗	37店舗	40店舗

「点」で拠点を獲得し、「面」で展開



（例）中部国際空港  
3年連続出店・業態転換  
→今後も出店拡大予定



高速道路

計画的改装で提供価値向上

→今後の新規拠点獲得に繋げる

■ 大型改装

足柄SA・南条SA・  
北熊本SAにて実施中  
その他拠点においても、  
業態転換を推進



**JB's TOKYO 海老名SA店**  
Lucky Rocky Chickenから業態転換

■ 新規拠点獲得

新規物件獲得に向けて、出店可能性が高いエリアの特定や  
サステナを取り入れた業態を開発

# Ⅱ-5. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## ホテル事業

## 高付加価値戦略・生産性の向上



**Richmond Hotels**

✓ 料飲部門強化、客室・共用部改装、マーケティング強化で更なる宿泊価値向上を推進

### 客室・共用部改装による 宿泊体験価値向上

- 2023年 ホテル **6** 棟を改装
- 2024年7月末時点 ホテル **2** 棟改装実施
- ➔ 8月以降ホテル **3** 棟改装中  
リニューアルオープン
  - ・リッチモンドホテル札幌大通 12月1日～
  - ・リッチモンドホテル帯広駅前 12月1日～
  - ・リッチモンドホテル仙台 12月28日～

**リッチモンドホテル仙台**  
(2024年12月28日リニューアルオープン予定)  
客室エリアを利用し、キッズルーム・  
ファミリーラウンジ・ビジネスラウンジを新設



### マーケティング施策強化による ブランド認知度向上

#リッチモンドで旅をしようキャンペーン



### 朝食・ラウンジ強化による差別化

～「こころもおなかも幸せにする朝ごはん」～

朝食メニュー・朝食会場リニューアルを推進

- 2022年～2024年 **18** 店舗リニューアル

ライブキッチンの導入、豊富な郷土料理のラインナップ、  
夜食・アルコール・To Order等のサービスを開始。  
併せて、ラウンジ利用にも配慮したレイアウト設計に改装

➔リニューアル後 **口コミ評価・喫食率上昇**

ライブキッチン



ラウンジ・アルコール提供



夜食



郷土料理



※直営ホテル43棟中**33**棟の朝食を直営またはグループ会社で運営

### 「青森りんごマイスターホテル」に認定

一般社団法人青森県りんご対策協議会と  
リッチモンドホテル青森とのタイアップ企画



# Ⅱ-6. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

fine food is our business **ROYAL**

外食事業

## 次世代に向けた取り組み

**天丼てんや** ✓ 次世代型店舗の出店と既存店リニューアルで付加価値向上

### 次世代型店舗（NEWてんや）

フルセルフレジ・タブレットオーダー・キッチンディスプレイの他に保温機能付きライスロボや自動水切り機等の導入

➔品質・生産性・利便性が向上



難波千日前店（8月7日） ➔ イオンモール大日店（10月19日） ➔ 天六店（11月1日）



2023年  
**3店舗出店**



あべのキューズモール店  
（4月2日）



羽田空港第2ターミナル店  
（4月5日※リニューアル）



横須賀中央店  
（7月19日※リロケーション）

2024年  
**2店舗出店**

+

ヨドバシ横浜店  
2024年12月16日  
オープン予定

✓ 双日社との合併カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開

■ 2023年1月 双日ロイヤルカフェ株式会社設立

1号店

2号店

3号店

4号店

5号店

6号店

7号店

8号店

9号店



さらなる店舗拡大に向けて、既存店の来客数・客単価UP施策を推進

- ・ドリンクやフードメニューの改良（限定メニューやロイヤルホストのドリアやスープ等を導入）
- ・サンプリングやSNS等活用した期間限定商品の販促強化
- ・My Costa CoffeeアプリやInstagramキャンペーン等によるマーケティング強化



コスタコーヒーバリスタコンテスト  
マレーシアリージョン大会および  
ロンドン世界決勝大会において  
日本代表バリスタ  
（吉祥寺マルイ店／阿部店長）が  
初出場し、2位を受賞！

エスポワール阿佐ヶ谷店  
（東京都杉並区：9月6日）

※COSTA COFFEE、コスタコーヒーは、COSTA Limitedの登録商標です。

# Ⅱ-7. 既存・事業創造領域・非施設型事業 (カテゴリー3・4)

*fine food is our business* ROYAL

## 食品事業

### サプライチェーンマネジメント (SCM) ・商品開発力の強化

#### ✓ SCMプロジェクトの推進

需給

#### ■ 自動発注 導入店舗拡大

→2024年内にロイヤルホスト・てんや全店に導入予定

購買

#### ■ 競争・集中購買の強化

#### ■ 仕入価格高騰への対応

#### ■ 開発購買の推進 (食材加工度UP)

物流

#### ■ 従量単価制を稼働・物流コスト適正化

#### ■ 2024年問題対応 (納品時間削減)

#### ■ 関東エリアの物流拠点再編



#### ✓ 他社とのコラボレーションによる商品企画を推進

#### ■ ロイヤルデリのホリデーメニューにてスペシャルコラボセット販売

#### ➢ 「銀座うかい亭」の半野 雄大料理長

→「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」

#### ➢ 「LA VIEILLE FRANCE」の木村成克シェフ

→「そら豆とベーコンのキッシュ」を前菜とし、湯煎や解凍するだけで本格的なレストランの雰囲気味わえる「フレンチホリデーセット」



■ バターシリアルスイーツ専門店「シュガーバターの木」と「ロイヤルのスイートポテト」のコラボ商品を空港・高速道路売店で販売  
→『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』

## 食品事業

### リパッケージ戦略

#### ✓ フローズンミール『ロイヤルデリ』の販売強化

EC

■ ロイヤルホストのパフェをイメージしたケーキを販売 (ヨーグルトジャーマニー・ホットファッジサンデーの2種類)

グループ内販

■ ストッカーからショーケースへのリニューアル実施  
→収納力・視認性が改善



外部販売

■ 冷凍自動販売機のリロケーションを推進 (ロイヤルホスト店舗駐車場・マンション・シェアハウス等)

## 新規事業

### 飲食店開業支援

#### ✓ 飲食店開業支援プラットフォーム『オミセクラフト』を展開

■ 2023年 双日社とSREホールディングス社の3社にて業務提携契約を締結

■ 2024年 5月15日より『オミセクラフト』サービス開始

・会員獲得は順調に推移 ※会員数：計画比約140% (9月末時点)

→中長期的には、サービス領域を「開業準備」のみならず

「運営中」や「閉業準備」まで広げる予定



## 海外事業

### 海外直営事業基盤の確立・海外FC事業の拡大

#### ✓ 海外直営事業基盤の確立

- 2021年8月 シンガポールで双日社との合併会社設立 (Royal Food Services (Singapore) Pte. Ltd.)

Hospitality Restaurant **Royal Host** **ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店**  
(シンガポール：2024年7月19日)



ロイヤルホスト初の海外直営店舗をシンガポールに出店

2024年内、「**ロイヤルホスト高島屋S.C.店**」(シンガポール) オープン予定  
2025年以降もロイヤルホスト直営店を出店予定

その他の国・地域への進出も検討中

#### ✓ 米国での合併事業推進

- 2024年3月 双日社と銚子丸社との3社にて米国での現地合併会社設立 (SUSHI-TEN USA Inc.)



株式会社 **銚子丸**

#### 今後の国内市場の縮小と海外市場の拡大

米国西海岸を起点に市場ニーズを捉えた  
寿司を中心とする新業態を創出  
3社合併により単独では成し得ない新たな価値を創造

2025年に**寿司を軸とした業態を複数出店**予定

#### ✓ てんや海外FC事業の拡大



**30店舗体制** (10月末現在)

国・地域	2023年/12末 店舗数	2024年/10末 店舗数
タイ	12	9
フィリピン	10	11
香港	6	6
シンガポール	4	4



**TENYA Festival Mall**  
(フィリピン：2024年6月28日)

既存国の深掘り（マルチブランド展開）と新規国開拓による事業拡大を予定

## 中期経営計画2022～2024目標達成に向け、マテリアリティの下での取り組みを推進

### 人財 ■ 管理職を育成する取り組み

- ✓ 女性管理職研修を実施
  - ・外部講師を招いて講習会
  - ・ダイバーシティ&インクルージョン推進



### “食”&“ホスピタリティ”

#### ■ 分身ロボット「OriHime (オリヒメ)」

- ✓ ロイヤルホスト羽田空港店にて期間限定で「OriHime」導入
  - ・外出が難しい“移動困難者”の方が、店頭および客席で「OriHimeクルー」として新たな接客サービスを提供



※「OriHime」は株式会社オリ研究所の登録商標です。

### 資源・環境 ■ 気候変動対応

#### ≫ 食品ロス削減

- ✓ てんや季節メニューでの売れ残り食材廃棄量ゼロを目指す
  - ・使わなくなってしまった食材を捨てず単品メニューとして販売
  - ➔ 差し替えメニューPOPを運用



#### ≫ プラスチック削減

- ✓ 自動おしぼり供給機「SAWANNA(サワナ)」  
リッチモンドホテル19店舗で導入



- ・手をかざすだけでウェットティッシュが自動供給
- ・従来の紙おしぼりのような包材が不要

- ✓ ロイヤルホストのメニューブック（難処理古紙）の再資源化
  - ・店舗から回収したメニューブックを紙原料として再生
  - ・固形燃料再生時と比較し、CO2排出量削減にも貢献

# Ⅱ-10. サステナビリティ経営への取り組み②

## 地域

### ■ 食品ロス削減啓発イベントを開催

- ✓ 産官学連携で食品ロス削減の取り組みを行なう  
「mottECO普及コンソーシアム」が「mottECO FESTA 2024」を開催



### ■ 産学連携プロジェクト



- ✓ 産業能率大学×シェーキーズ  
マーケティング理論からシェーキーズの『顧客体験価値向上』を創造

### ■ 出張授業



- ✓ 福岡県内の大学で福岡工場勤務の女性課長がキャリアについて講話

### ■ シャトーメルシャン 梔子ワイナリー ぶどう収穫研修



- ✓ 梔子ワイナリーにおけるSDGsや生物多様性保全の取り組みを体験
- ➔ ロイヤルホスト「Good JAPAN」にてワイナリー生産のワインを販売

事務局および社内公募による参加者：延べ40名参加

#### 次世代育成支援

職場体験（中学生） ロイヤルホスト・てんや・ コントラクト・ホテル	21件
出張授業（中学校、大学）	3件

#### 地域社会との共生を図る取り組み

産学連携プロジェクト	1件
------------	----

# II-11. サステナビリティ経営への取り組み③

## ＜人的資本投資＞ 一過性ではなく、継続的な投資による成長循環を創り出す

### 継続的な 処遇改善

- ✓ ベースアップ実施 +15,000円
- ✓ 初任給の引き上げ +20,000円
- ✓ 役職手当の増額 +10,000円
- ✓ 賞与の引き上げ +0.2ヶ月
- ✓ シニア店長・料理長の処遇改善 +15%

2024年度賃金改善 **7.2%**

シニア・エリア社員の処遇改善を検討中  
(2025年4月実施)

### 採用力の 強化

- ✓ 新卒 (2025年4月計画) 80名  
(2024年4月入社実績 59名)
- ✓ 中途採用の強化
  - ・外国人採用 (特定技能1号) 90名
  - ・クルーからの登用 50名
  - ・その他 (媒体・紹介) 40名

2024年度採用計画 **260名**

※退職率低減 (前年比▲2%で推移)  
により、300名→260名に軌道修正

9月末時点採用数 **224名**

### 働きやすい 職場環境の 整備

- ✓ D&Iの推進
  - ・新任女性管理職研修
  - ・女性管理職対象メンター
  - ・オンライン診療サービス
  - ・男性の育児休業取得推進
- ✓ 健康経営優良法人認定
- ✓ ハラスメント研修実施 (全社員)
- ✓ 海外人材サポート体制整備

女性管理職比率 目標 **20%**

9月末時点14%、より積極的に登用

男性育休取得率 目標 **70%**

前年実績61% 当年も計画どおり進捗

## <人的資本投資>「R-セッション(従業員向け決算説明会&座談会)」開催

### 【R-セッション(従業員向け決算説明会&座談会)】定期開催概要

取締役と執行役員が全国各地に赴き、事業会社社長・マネージャー・支配人・店長等の社員、クルーと交流を図る経営層と従業員、グループ内の一体感や課題意識の醸成促進を目的に、2012年度から半期毎に開催

2024年『10年後のロイヤル』を創るため、策定中の経営ビジョンに全従業員の意見を反映しさらに従業員の認知・参画意識の向上の機会とする

#### 2024年上期

- ✓ 従業員向け決算説明会 5箇所開催
  - ✓ 座談会 61箇所開催
- ➔計 66箇所 1,372名 リアル参加  
(うち51箇所は懇親会も実施)

#### 2024年下期

- ✓ 従業員向け決算説明会&座談会 30箇所開催
- ➔計 30箇所 1,058名 リアル参加 (全30箇所懇親会実施)
- 参加者によるグループディスカッションで課題・施策を考え発表し、役員によるパネルディスカッションで施策の検討や、役員への一問一答を実施



- ロイヤルグループで働く仲間や役員と直接お話することで、視野が広まり、視座が高まった！
- 意見を吸い上げるだけでなく、実現をしようとしている役員の強い意志を感じ、嬉しく思った！



- 部署、役職を越えてコミュニケーションができてモチベーションが上がった！
- 今回の経験を自店舗でも共有し、全体の意識改革に取り組もうと思った！

参加した従業員の感想

## グループCRMアプリ「MyROYAL」にてポイントサービスを開始

### 2024年度 DX計画・進捗

#### ■ CRM（カスタマー リレーションシップ マネジメント）

➢ 中期経営計画：ロイヤルグループ共通認証IDの実現

##### ・ロイヤルグループ共通アプリ「MyROYAL」

➔2024年6月25日サービスリリース

ロイヤルホスト、てんや等でポイントサービス実施

**2024年9月に10万ダウンロード達成**



#### ■ 新店舗管理システム <Polaris>

➢ 中期経営計画：間接業務軽減、サービスレベル向上

##### ・統合店舗管理システム（Polaris）による業務効率化

➔既存テスト店にて実証し、今後は既存店に順次展開

**（2024年11月より、ロイヤルホストにて利用開始）**

2025年上期に向けて商品管理を検討開始



#### ■ SCM（サプライチェーンマネジメント）

➢ 中期経営計画：原材料調達から販売の統括管理、需要予測に基づく調達、生産管理や在庫管理の最適化

・統合マスタ（POS・材料展開）を用いた**自動発注**の本格導入へ

➔ロイヤルホスト：**2024年内に全店導入予定**

てんや：**2024年3Q中に、関東・関西直営店に導入完了**

#### ■ 業態 <出島>

➢ 中期経営計画：持続可能（サステナブル）なビジネスモデルの創造

・出島（駒込天井・TEN Labo）のテスト運営：2024年11月末で終了予定

①従業員と顧客を管理するシステム基盤のテストと横展開が実現

②既存店にはない営業スキームのプロトタイプを検証

➔今後は出島の知見を新規市場へのテストマーケティングに繋げていく予定

#### ■ 共通インフラ更改

➢ 中期経営計画：時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供の一環として社内ネットワークの高度化及び店舗環境を整備

・2024年中にオフィス・店舗ネットワーク更改

➔全店舗のNW切替と無線環境構築：11月末完了予定

・POS更改などの詳細化を検討中

#### ■ EA（エンタプライズアーキテクチャ）

➢ 中期経営計画：「変化への対応」を実現するためのIT環境の最適化とIT環境の整備及びシステムガバナンスの強化

・SCMシステム 可視化・高度化

・データ分析基盤拡充

・業務効率化・全社ITシステム効率化

・セキュリティ高度化

# Ⅱ-14. DXの取り組み②

## グループCRMアプリ「MyROYAL」サービス開始後、順調に運用

ロイヤルグループとしての統合的なマーケティング・ブランディング活動のハブとして、着実な顧客基盤構築を進めるほか、今後ブランドやカテゴリーをまたぐ特典提供などを通じてグループロイヤリティ向上を目指す

- グループのこだわりに対する理解を促進し、また新たな魅力を発見していただけるよう体験機会を提供していく

ロイヤリティ向上、ファン化に向けて、工場見学や試食会などリアルの機会も織り交ぜつつ、国内外のグループブランド・サービスを楽しんでいただくキャンペーンを実施予定

### MyROYALキャンペーン 第一弾

2024年7月にオープンした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を実施



### 「MyROYAL」と各ブランドとの連携時期・会員数（想定）



200万人～  
300万人利用

## <DX人材育成> 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

次期中期経営計画を見据え、DXを通じてお客様には「価値とサービス提供」、従業員には「働き方改革」が体験できるよう、デジタルを通じたBold Idea（変革/変化）の創生スキル習得を目指す

### DX人材育成支援 導入ステップ

#### ①DXユースケース習得

- DX要素技術のインプット
- ビジネスユースケースのインプット、等

#### ②AI/Automation概論

- AIケイパビリティ、トレンドの理解
- RPA・ロボティクス等による業務自動化のトレンド理解

#### ③イノベーション創出

- デザインシンキング（DX/AI）
- 新規プロダクト/サービス事業立案ディスカッション
- 既存サービス分析、等

#### ④開発支援

- グループ横断PJ体制構築
- 業務プロセスの可視化
- ビジネス要件定義

#### ⑤拡張支援

- 利用状況可視化、効果測定
- システム機能の拡張

次期中計終了時点の目標（2027年末）

管理職全員（部課長以上）の  
ITパスポート取得を推奨  
社員のITリテラシー向上を目指す

**I 2024年12月期 第3四半期 実績報告**

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**III Appendix**

# Ⅲ-1. 既存店売上高 前年比

## 2024年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	第3四半期 累計
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	104.8
	てんや	101.6	105.1	103.2	101.8	105.5	105.4	102.9	100.4	104.1	103.3
	その他外食	106.8	112.6	110.5	106.7	107.3	113.0	105.1	107.0	111.4	108.8
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	115.1
	高速道路	113.1	118.5	104.9	108.8	98.3	112.9	102.8	104.2	110.6	107.3
	事業所内等	109.1	109.7	105.8	112.5	104.5	105.2	109.0	103.0	105.5	107.4
	エンターテインメント施設内	-	-	-	-	-	-	97.5	95.6	82.5	92.1
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	119.4

## 2023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	2023年 累計
外食事業	ロイヤルホスト	114.1	139.2	124.7	121.0	112.3	112.3	119.5	119.7	110.6	108.6	106.0	100.5	114.9
	てんや	108.7	112.5	111.8	115.7	108.6	109.1	111.0	110.7	110.2	108.4	104.4	107.2	109.8
	その他外食	136.3	150.7	133.6	125.7	119.1	116.0	130.5	130.3	116.1	113.7	114.4	113.6	123.7
コントラクト 事業	空港ターミナル	189.3	282.4	203.9	192.5	179.5	170.2	154.2	150.9	153.0	139.1	130.8	120.9	162.5
	高速道路	121.5	156.2	132.7	121.0	114.5	110.2	119.9	125.6	114.4	109.8	115.9	111.2	119.8
	事業所内等	114.8	127.9	116.6	114.6	120.2	116.8	115.5	122.1	116.6	114.7	111.4	111.1	116.7
ホテル事業	リッチモンドホテル	127.3	158.8	153.0	124.0	127.7	120.8	123.7	127.9	121.3	124.3	119.3	104.6	126.2

# Ⅲ-2. 店舗展開状況

	2023年 通期実績				2024年 第3四半期末実績			
	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末
<b>外 食 事 業 計</b>	<b>17</b>	<b>△14</b>	<b>3</b>	<b>468</b>	<b>13</b>	<b>▲14</b>	<b>▲1</b>	<b>467</b>
ロイヤルホスト	2	△1	1	222	4		4	226
国内直営	2	△1	1	214	1		1	215
国内F C※1				8	2		2	10
海外直営					1		1	1
てんや	7	△6	1	182	5	▲10	▲5	177
国内直営	3		3	116	2	▲4	▲2	114
国内F C※1	1	△4	△3	34	1	▲2	▲1	33
海外F C	3	△2	1	32	2	▲4	▲2	30
シェーキーズ		△2	△2	17		▲2	▲2	15
直営		△1	△1	12		▲2	▲2	10
F C等		△1	△1	5				5
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ	1	△1		6				6
その他専門店	7	△4	3	31	4	▲2	2	33
直営	3	△4	△1	27		▲2	▲2	25
F C等	4		4	4	4		4	8
<b>コ ン ト ラ ク ト 事 業 計</b>	<b>16</b>	<b>△14</b>	<b>2</b>	<b>168</b>	<b>5</b>	<b>▲5</b>		<b>168</b>
空港内レストラン・売店等	5	△1	4	37	2		2	39
高速道路内レストラン・売店	9	△1	8	22				22
直営	9	△1	8	20				20
F C等				2				2
社員食堂※2		△4	△4	53		▲3	▲3	50
スポーツ&コンベンション施設※2				8	3		3	11
エンターテインメント施設内	1		1	1				1
シルバー・ヘルスケア		△7	△7	27		▲1	▲1	26
百貨店内レストラン等	1	△1		20		▲1	▲1	19
<b>ホ テ ル 事 業 計</b>				<b>52</b>				<b>52</b>
リッチモンドホテル等				47				47
直営				43				43
F C等				4				4
ホテル直営レストラン				5				5
<b>グ ル ー プ 合 計※1</b>	<b>33</b>	<b>△27</b>	<b>6</b>	<b>676</b>	<b>16</b>	<b>▲19</b>	<b>▲3</b>	<b>673</b>
直営	<b>25</b>	<b>△21</b>	<b>4</b>	<b>599</b>	<b>9</b>	<b>▲13</b>	<b>▲4</b>	<b>595</b>
F C等※1	<b>8</b>	<b>△6</b>	<b>2</b>	<b>77</b>	<b>7</b>	<b>▲6</b>	<b>1</b>	<b>78</b>
(内、海外F C)	<b>3</b>	<b>△2</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>▲4</b>	<b>▲2</b>	<b>30</b>

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内F C」9店舗 は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外

※2 事業ライン間異動：社員食堂(旧名称：ビジネス&インダストリー)・スポーツ&コンベンション施設 8店舗

- 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 電話：03-5707-8873