

2024年12月期 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>

2025年2月14日

ROYAL
ロイヤルホールディングス株式会社

I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

I - 1. 連結損益

- ✓ 売上高は、外食・宿泊需要が底固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、加えて、前期および当期の新規出店も寄与
- ✓ 経常利益は、ホテル事業や空港店舗、機内食などの持分法損益の改善により増益
- ✓ 売上高・各段階利益ともに過去最高の水準

(単位：百万円)

	2023年 12月期	2024年 12月期	増 減	増 減 率
売 上 高	138,940	152,150	13,210	9.5%
営 業 利 益	6,074	7,366	1,292	21.3%
経 常 利 益	5,266	7,315	2,049	38.9%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	4,035	5,926	1,890	46.8%

E B I T D A	12,635	15,193	2,557	20.2%
-------------	--------	---------------	-------	-------

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

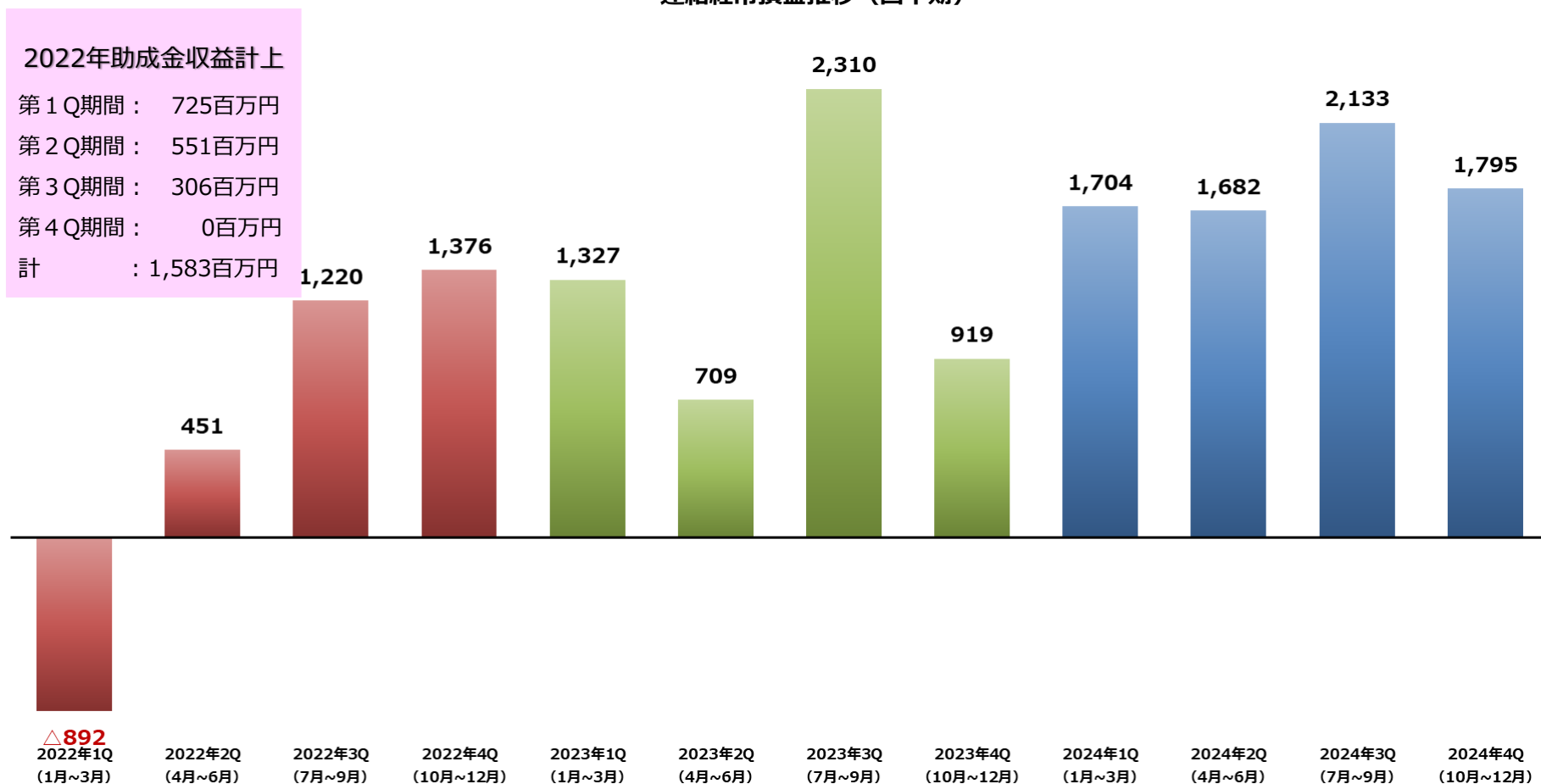
R O E	8.8%	12.1%	3.3%	—
-------	------	--------------	------	---

年 間 配 当 金 (普 通 株 式)	20円	32円	12円	60.0%
--------------------------	-----	------------	-----	-------

I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2024年第4四半期期間（10月～12月）は、11四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 経常利益は、外食店舗を中心に原材料費高による影響を受けたものの、ホテル事業の好調な推移などにより、前年同四半期期間（2023年10月～12月）を上回る水準

連結経常損益推移（四半期）

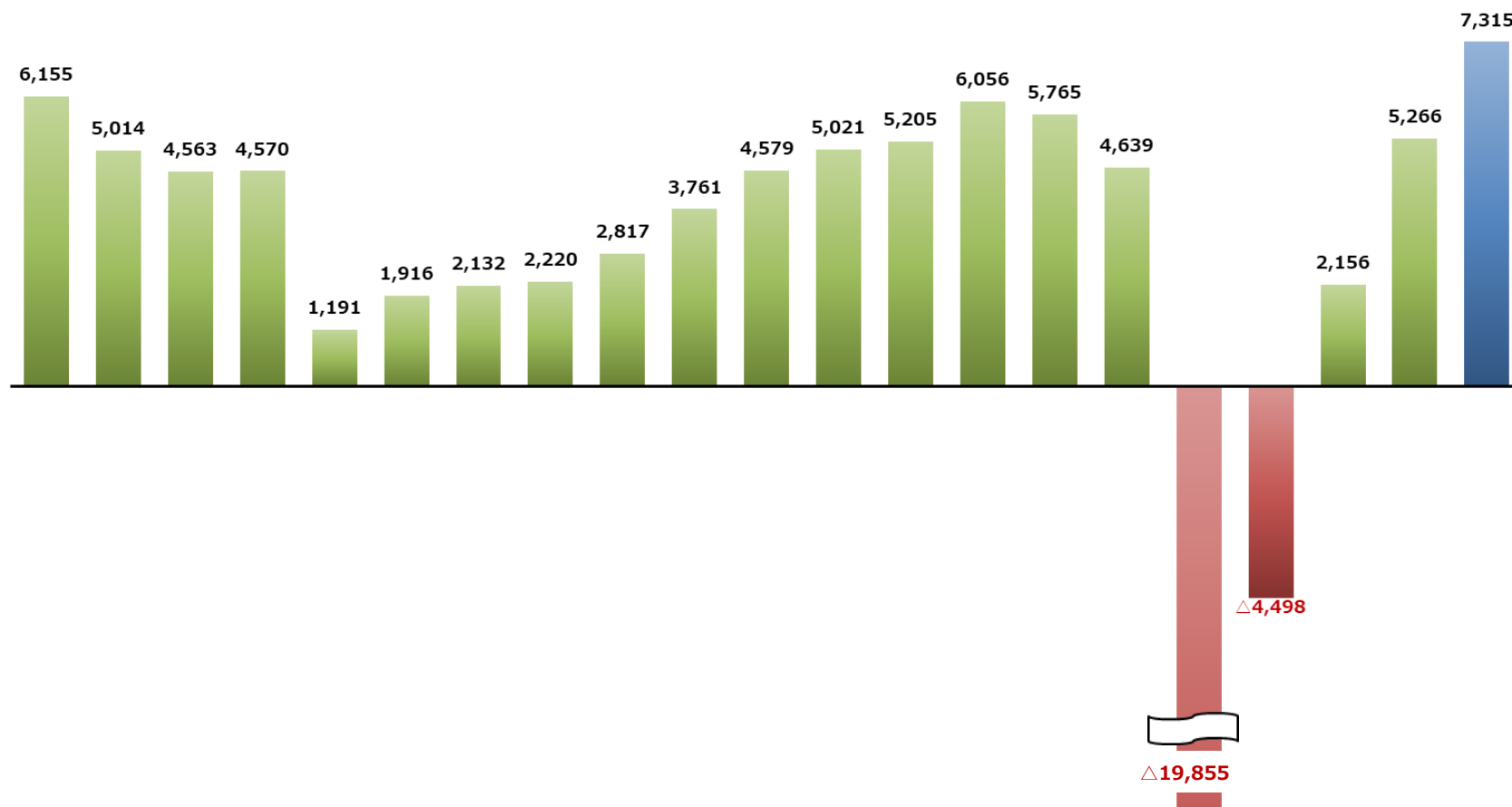


I-3. 連結経常損益推移 (2004年～2024年)

- ✓ 2024年通期（1月～12月）は、3期連続（中期経営計画期間）での経常黒字
- ✓ 各事業セグメントにおける販売価格の上昇もあり、収益性が改善したことを受けて、経常利益額はコロナ禍前を上回り、過去最高の水準

(百万円)

連結経常損益推移



I-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

	原材料	電気・ガス代等	影響額計
2024年通期	+ 8 億円	+ 1 億円	+ 9 億円
2023年通期	+ 24 億円	▲ 0 億円	+ 24 億円
2022年通期	+ 13 億円	+ 10 億円	+ 23 億円
(2021年対比)	(+ 45 億円)	(+ 11 億円)	(+ 56 億円)

- 主要食材である米国産牛肉の仕入価格高騰は一服
- 第3四半期期間（7月～9月）以降、米価の上昇が顕著
- 猛暑の影響を受け、青果・鶏卵等の仕入価格も上昇傾向
- 電気・ガス代等は政府補助金もあり、通期で前年並みの水準を維持

I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、増益となったものの、前期分の業績連動賞与を当期に支給したことなどの要因により、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）の取得等により、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△72億円、現預金残高は期末時点で193億円

(単位：百万円)

	2023年度 累計	2024年度 累計	増減
営業キャッシュ・フロー	12,536	10,364	△2,172
投資キャッシュ・フロー	△6,593	▲9,843	△3,250
（うち設備投資）	△5,415	▲7,881	△2,466
財務キャッシュ・フロー	△5,197	▲7,743	△2,546
キャッシュ・フロー合計	746	▲7,223	△7,969

現金及び預金	26,394	19,349	△7,044
--------	--------	---------------	--------

I-6. バランスシート

- ✓ 2024年末時点の総資産は1,277億円、前期末に対して+18億円の増加
- ✓ 自己資本は502億円、自己資本比率は39.3%まで上昇
- ✓ 固定長期適合率は94.0%、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2023年度 期末	2024年度 期末	増減
総 資 産	125,869	127,738	1,869
(参考) うち現金及び預金	26,394	19,349	△7,044
有 利 子 負 債	51,204	49,982	△1,222
借 入 金	22,600	21,700	△900
(ネット借入金)	(△3,794)	(2,351)	(6,145)
リ ー ス 債 務	28,604	28,282	△322
自 己 資 本	47,821	50,249	2,428
自 己 資 本 比 率	38.0%	39.3%	1.3%
固 定 長 期 適 合 率	87.6%	94.0%	6.4%

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、原材料費高の影響などにより減益
- ✓ 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

(単位：百万円)

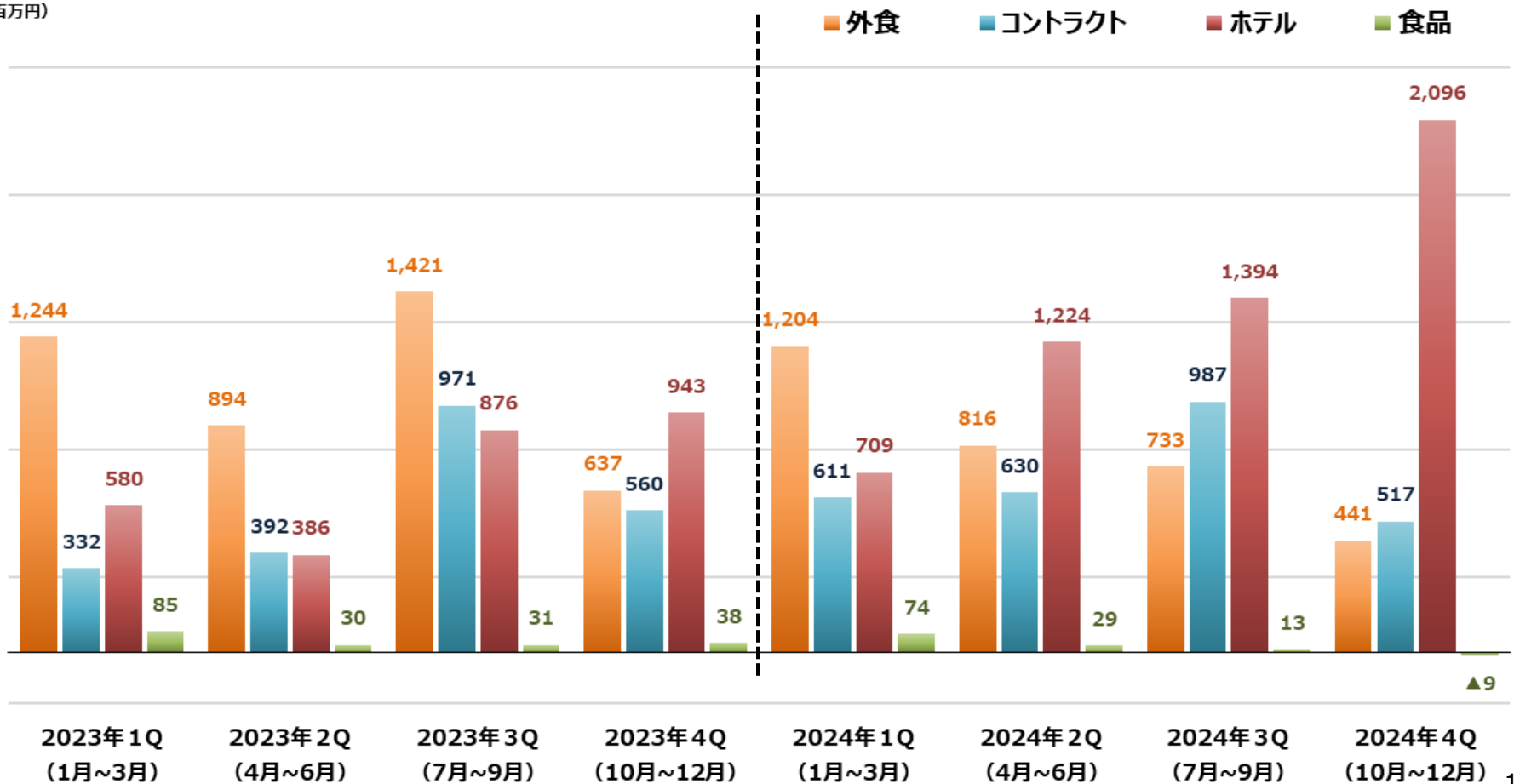
	2023年 12月期		2024年 12月期		前期比較		
	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 増減 (増減率) (%)	経常利益 増減	
外食事業	61,874 (44.5)	4,198	63,034 (41.4)	3,197	1,159 (1.9)	△1,000	
コントラクト 事業	43,548 (31.3)	2,257	49,789 (32.7)	2,747	6,240 (14.3)	490	
ホテル事業	29,514 (21.2)	2,787	35,072 (23.1)	5,424	5,557 (18.8)	2,637	
食品事業	11,854 (8.5)	186	12,473 (8.2)	107	618 (5.2)	△78	
その他事業	277 (0.2)	△6	327 (0.2)	601	50 (18.2)	608	
セグメント間 相殺	△8,130 (-)	-	▲8,546 (-)	-	△416 (-)	-	
全社部門	- (-)	△4,156	- (-)	▲4,763	- (-)	△606	
合計	138,940 (100.0)	5,266	152,150 (100.0)	7,315	13,210 (9.5)	2,049	

I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 9 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 4 四半期期間（10月～12月）は、インバウンド需要を取り込み、ホテルの伸長が顕著、外食・コントラクトは原材料費高や新規出店などにより、対前年同四半期期間で減益

主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

(百万円)



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
- ✓ 原材料費高や経費増の影響などにより、「ロイヤルホスト」「てんや」は増収ながら減益

(百万円)

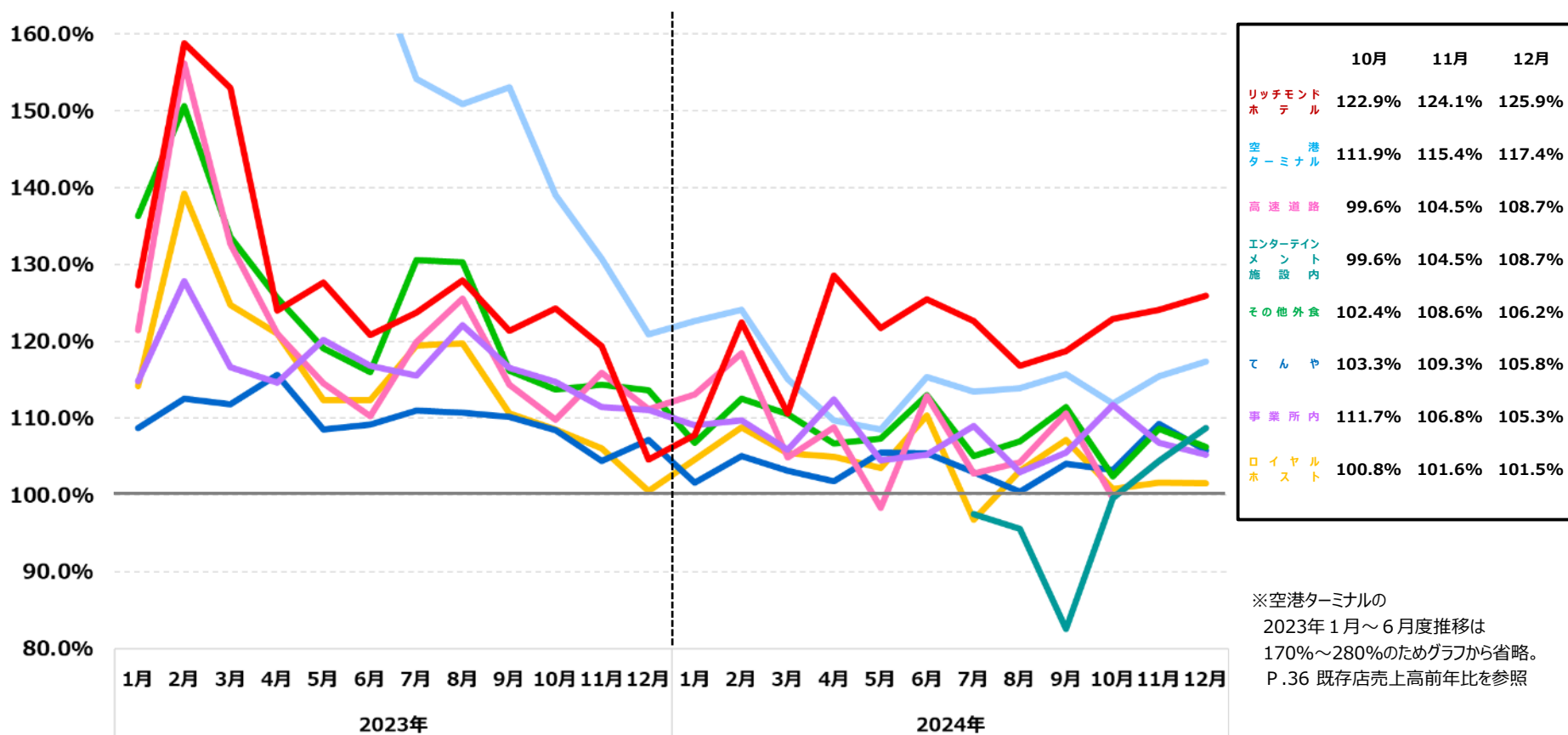
		2023年 12月期		2024年 12月期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	40,582	3,287	42,092	2,802	1,510	△484
	てんや	11,045	767	11,473	735	427	△32
	その他外食	10,246	1,100	9,468	661	△778	△439
	外食本部	0	△957	0	▲1,001	0	△44
	計	61,874	4,198	63,034	3,197	1,159	△1,000
コントラクト事業	空港ターミナル	8,311	747	10,446	1,023	2,134	275
	高速道路	22,848	1,088	24,323	1,166	1,474	77
	事業所内等	9,931	876	10,779	930	847	53
	エンターテインメント施設内	2,456	253	4,240	450	1,783	196
	コントラクト本部	0	△709	0	▲822	0	△112
	計	43,548	2,257	49,789	2,747	6,240	490
ホテル事業	リッチモンドホテル	29,514	3,391	35,072	6,191	5,557	2,799
	ホテル本部	0	△604	0	▲766	0	△162
	計	29,514	2,787	35,072	5,424	5,557	2,637
食品事業	工場・購買物流ほか	11,854	410	12,473	374	618	△35
	食品本部	0	△224	0	▲266	0	△42
	計	11,854	186	12,473	107	618	△78

(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4四半期期間（10月～12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」「高速道路」が好調に推移、「ロイヤルホスト」など外食店舗も伸長
- ✓ 「てんや」は2021年3月以降、46ヶ月連続で前年の水準を超過

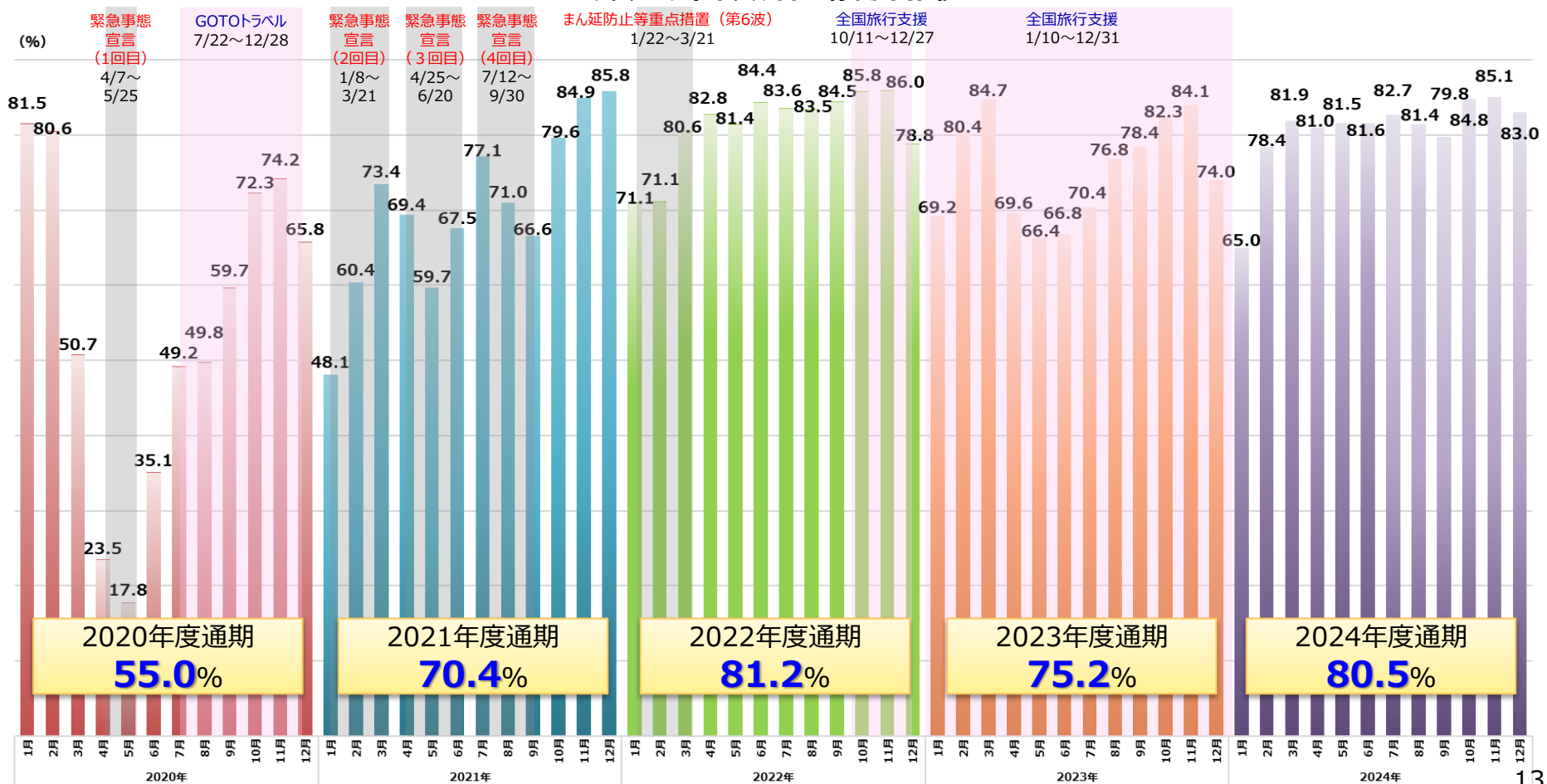
既存店売上高 対前年比推移



I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 2024年通期（1月～12月）の稼働率は80.5%、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、前期（75.2%）の水準に対して+5.3%の上昇
- ✓ 直近のインバウンド宿泊比率は10月26%・11月26%・12月26%で推移、通期では21%

リッチモンドホテル客室稼働率推移



※ 客室稼働率には、新型コロナウイルス感染症の軽症者・無症状者の宿泊療養施設として提供していたホテル（8棟）を含んでおります。

I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

Ⅱ-1. 2025年12月期 連結業績予想

- ✓ 対前期比較で、売上高は+145億円の増収、営業利益は+4億円、経常利益は+5億円の増益、ホテル子会社の欠損金解消に伴う法人税等の増加により、親会社株主に帰属する当期純利益は△11億円の減益を予想
- ✓ 既存店売上高前年比（外食・コントラクト・ホテル3事業計）は104%で計画
- ✓ 原材料費増、DX、マーケティング関連などで計30億円程度の減益要因を織り込み

（単位：百万円）

	2024年 12月期	2025年12月期 予想	増減	増減率
売上高	152,150	166,600	14,450	9.5%
営業利益	7,366	7,800	434	5.9%
経常利益	7,315	7,800	485	6.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,926	4,850	△1,076	△18.2%
1株当たり 当期純利益（円）	120.40	98.51	△21.89	△18.2%
1株当たり配当金	32円	32円	0円	0.0%

※ 2024年12月期期末日を基準日とする普通株式に係る配当金については、2025年3月26日開催の定時株主総会にて決議予定

Ⅱ-2. 2025年12月期 セグメント業績予想

fine food is our business **ROYAL**

(単位：百万円)

	2024年12月期		2025年12月期 予想		増減	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外 食 事 業	63,034	3,197	68,500	3,450	5,466	253
(うち海外)	(294)	(△347)	(1,700)	(△350)	(1,406)	(△3)
コントラクト事業	49,789	2,747	54,000	3,200	4,211	453
ホテル事業	35,072	5,424	40,100	6,250	5,028	826
食品事業	12,473	107	12,500	200	27	93
その他事業	327	601	400	700	73	99
セグメント間相殺	△8,546	—	▲8,900	—	△354	—
全 社 部 門	—	△4,763	—	▲6,000	—	△1,237
合 計	152,150	7,315	166,600	7,800	14,450	485

I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

Ⅲ-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1弾 → 第2弾 → 第3弾 → 第4弾

Good JAPAN 春 百し上がる日本の恵み

Good JAPAN 夏は、海老大いか 海老天丼 950円

Good JAPAN 秋、牡蠣とワインと黒毛和牛と

Good JAPAN 日本のお恵みを美味しく楽しく 日本のワインで五福のひとつときを 冬のご馳走 黒毛和牛・狂すわい・蟹 旬のお刺身 北海道産の新鮮な秋鮭 丸巻みそ

天丼てんや TEMPIRA TENDON TENYA ASHIKAGA TOKYO

第1弾 → 第2弾 → 第3弾

その他にも季節を感じる食材を使用したフェアメニューを継続して提供

早春天丼 950円

初夏の海鮮天丼 950円

秋国産天丼 980円

夏は海老大いか海老天丼 950円

特選天丼 950円

いか旨天丼 920円

冬天丼 1,080円

Sizzler

第1弾 → 第2弾 → 第3弾 → 第4弾

Good JAPAN Fair 北海道 THE HOKKAIDO

Good JAPAN Fair 四国・近畿 SHIKOKU & KINKI

Good JAPAN Fair 東北 TOHOKU

Good JAPAN Fair 九州 KYUSHU

Ⅲ-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～9店舗出店）

国内：ビルイン店舗

- **光が丘IMA店** → 郊外住宅地に新規出店
(2023年4月25日：東京都練馬区)
- **京都高島屋S.C. 店** ※業態転換
(2023年12月19日：京都府京都市)
- **ららテラスHARUMI FLAG店**
(2024年3月1日：東京都中央区)
- **あびこ駅前店** → 約20年ぶりに大阪府に新規出店
(2024年12月20日：大阪府大阪市)



あびこ駅前店

国内：空港ターミナル内店舗

- **神戸空港店** ※業態転換
(2024年7月10日：兵庫県神戸市)
- **中部国際空港店**
(2024年9月13日：愛知県常滑市)
- **熊本空港店** → 熊本空港に初出店
(2024年10月4日：熊本県上益城郡益城町)



熊本空港店

海外：ビルイン店舗

- **シンガポール ジュエル店**
→ ロイヤルホスト初の海外直営店
(2024年7月19日)
- **シンガポール 高島屋S.C.店**
(2024年12月12日)



シンガポール ジュエル店



シンガポール 高島屋S.C.店

✓ その他専門店の新規出店も再開

Shakey's



シェーキーズ新宿セシル店
(2024年12月16日：東京都新宿区)



Royal Garden Cafe

Royal Garden Cafeうめきた店 → 同ブランドは大阪府初出店
(2025年3月21日オープン予定：大阪府大阪市)

THE CONTINENTAL ROYAL & Goh

(2025年4月24日オープン予定：福岡県福岡市)
※コンチネンタルカフェロイヤル後継店



Sizzler

- ① **シズラー新宿三井ビル店** ※リニューアルオープン
- ② **シズラー新宿東宝ビル店**

(①2025年5月下旬、②6月初旬オープン予定：東京都新宿区)

✓ アップデート改装によるブランド価値向上

Hospitality Restaurant

Royal Host

- ・『キッチン3点セット』全店舗導入完了
- ・『ロイヤルビバレッジカウンター』136店舗改装実施
- ・屋根・天井改装 29店舗改装実施

Sizzler

- ・『NEWサラダバー・ダイニング』改装
2022年～ 5店舗実施

Shakey's

- ・『NEW OLD AMERICAN』改装
2023年～ 5店舗実施

Ⅲ-4. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

コントラクト事業①

新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

空港店舗

✓ 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、改装で活性化

その他複数拠点での
新規受託を計画中



MENSJO
関西国際空港店
(2023年12月5日：
関西国際空港国際線T)



北海道味噌キッチン
(2024年7月29日：
新千歳空港国際線T)



ソラテラス
(2025年3月12日予定：
那覇空港国際線T)



SORA TERRACE CAFE
(2024年11月10日：
鹿児島空港国際線T)



ROYALカフェテリアMIYABI
(2025年3月28日予定：
福岡空港国際線T)



2023年

2024年

2025年

高速店舗

✓ 契約サイクルでの計画的な改装や業態転換等を行ない、提供価値の改善を継続

その他複数拠点で
リニューアル改装中



おにぎり屋結丸
(2023年12月22日：
海ほたるPA)



JB's TOKYO 海老名SA店
(2024年6月26日 ※業態転換)
※Lucky Rocky Chickenから業態転換



北熊本SA上り線
(2024年12月18日 ※リニューアルオープン)

進化版フードコート「フードホール」
NEXCO西日本初導入！



コントラクト事業②

新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

2023年

2024年

2025年

エンターテインメント施設内・
スポーツ&コンベンション施設内

✓ 既存拠点の価値向上と積極的な新規受託により、さらなる新規案件を獲得



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
(2023年6月16日：東京都練馬区)

「ZOZOマリンスタジアム」内
2店舗の運営受託開始
(2024年3月29日：千葉県千葉市)



「LaLa arena TOKYO-BAY」内
4店舗の運営受託開始
(2024年7月6日：千葉県船橋市)



その他複数拠点での
新規受託を計画中

MLB café FUKUOKA
みずほPayPayドーム横「E-ZO FUKUOKA」施設内
(2025年3月1日予定：福岡県福岡市)



■ 2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）

(2025年4月13日～10月13日) ※1970年・2005年に続き3度目の運営受託

- ①「従業員食堂」を出店 →オリパラ従業員食堂の実績等を評価いただき出店が決定
- ②「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

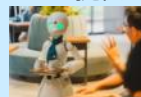


→EXPO ナショナルデーホール「レイガーデン」内3エリア構成
「ダイニングエリア」・「カウンターエリア」・「レセプションルーム」

■ D&I推進施策

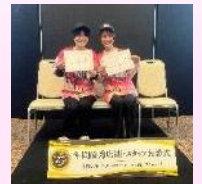
- ① ハラルやビーガン、ベジタリアンの方に向けたメニューの提供
- ② 自宅から遠隔操作で接客できる分身ロボット「OriHime（オリヒメ）」を導入

※「OriHime」は株式会社オリイ研究所の登録商標です。



✓ 各店舗での提供価値・現場力向上への取り組みを通じて
さまざまな評価を獲得

- 『セブンイレブン全国“接客コンテスト”』 厚生労働省店の1名が地区大会で2年連続優勝、ゾーン大会では2位を受賞
- 『S-1グランプリ』 海ほたるPA「ウミナカプラザ」がグランプリ受賞
- 『NEXCO中日本東京支社感動賞』 富士川SAが受賞
- KBCグループホールディングス社主催『グッジョブデス。』賞 KBC社員食堂が受賞
- 福岡ソフトバンクホークス サービス向上プロジェクト『2024年度年間優秀スタッフ表彰』みずほPayPayドーム内「ホークスカフェ」の2名が受賞



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

➤ **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！**
(6年ぶり、通算12回目のNo.1受賞)



リッチモンドホテルは、「客室」、「F&B」、
「チェックイン/チェックアウト」のファクターで最高評価。

※J.D. パワー 2024年ホテル宿泊客満足度調査。
最多客室面積が15㎡以上20㎡未満のホテルブランドが対象。
直近1年間に宿泊した3,407名からの回答による。同率1位。
japan.jdpower.com/awards

➤ 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**店舗リニューアル実施

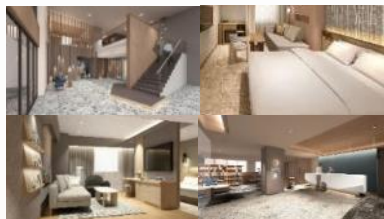
➔ 2025年 **4**店舗リニューアル予定

ライブキッチン	夜食	ラウンジ	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

➤ 客室・共用部改装による宿泊体験価値向上

■ **2023年** ホテル **6** 棟改装実施
(青森、プレミアム仙台駅前、横浜馬車道、
福山駅前、長崎忠案橋、鹿児島天文館)



■ **2024年** ホテル **5** 棟改装実施
(札幌大通、帯広駅前、仙台、成田、宮崎駅前)

■ **2025年** ホテル **3** 棟改装予定

リッチモンドホテル帯広駅前

「支流が集まる場所」をテーマに十勝のモチーフ
や自然のカラーパレットを取り入れ全館改装
リッチモンドホテルズで初となる
「ジュニアスイートツインルーム」を新設

リッチモンドホテル札幌大通

北海道の美しさと「Popke」
(ポップケ：あたたかさ)をテーマに全館改装
「モディッシュ札幌」では、朝食時ライブキッチンで
にぎり寿司や天ぷら、海鮮丼、ラーメン等提供

リッチモンドホテル仙台

「仙台“然”スタイル」をコンセプトに全館改装
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・ジムを新設
ロイヤルホストの朝食メニューもリニューアル

外食事業

次世代に向けた取り組み



✓ 次世代型店舗の出店とリブランディング改装で付加価値向上

- 2023年 3店舗出店
- 2024年 4店舗出店（FC店舗 1店舗含む）
- 2025年 3店舗改装
引き続き出店および
リブランディング改装を推進予定

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
(2023年8月7日)



イオンモール大日店
(同左10月19日)



天六店
(同左11月1日)



あべのキューズモール店
(2024年4月2日)



羽田空港第2ターミナル店
(同左4月5日改装)



横須賀中央店
(同左7月19日リロケ)



ヨドバシ横浜店
(同左12月16日)

リブランディング改装

店内の居心地やロゴの変更、食器等の備品の見直しを実施



平塚田村店
(2024年11月8日)



千歳烏山店
(同上11月22日)

✓ 双日社との合併カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開

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 → 10号店



■ 2023年1月 双日ロイヤルカフェ株式会社設立

- 2023年 5店舗出店（①CIRCLES渋谷店、②OOTEMORI店、③CURA銀座店、④福岡空港国際線ターミナル店、⑤学芸大学店）
- 2024年 4店舗出店（⑥日比谷国際ビル店、⑦吉祥寺マルイ店、⑧L.Biz日本橋店、⑨エスポワール阿佐ヶ谷店）
- 2025年 関東圏内で複数出店・検証を予定

青山ツインタワー店
(東京都港区：2025年2月1日)
※Standard Coffeeから業態転換

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

Ⅲ-8. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

ホテル事業 ▶ ラグジュアリーホテル領域参入による新しい体験価値提供

■ 2025年3月 合併会社設立予定
ロイヤルマイナーホテルズ株式会社

ロイヤルHDと、世界58か国で560以上のラグジュアリーホテルやリゾート・ブランドレジデンスを展開する**Minor Hotels**の100%子会社が出資比率を50%ずつとする合併会社を設立



2035年目標

売上高規模
210
億円

21
ホテル
開業

MINOR

HOTELS

マイナー・ホテルズの**強み**

グローバルな
ブランド力

集客と交渉力

ホテルブランド

会員プログラム・
セールス

物件開発力

ラグジュアリーを含む
複数ブランドの
保有、世界展開

会員数
3,000万人

各所との
コネクション



ROYAL

ロイヤルグループの**強み**

日本で一番質の高い
“食” & “ホスピタリティ”

ホテル運営のノウハウ
ネットワーク

高品質

ホスピタリティ

ネットワーク

創業以来続く
安全・安心で
質の高い“食”の追求

進化し続ける
プロフェッショナル
集団

サプライチェーン・
バリューチェーンに
よるブランド運営力

マイナー・ホテルズとJVで日本に新たなラグジュアリーホテルを展開予定

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

企画開発

本格志向の料理を再現する企画開発力を活かしてロイヤル品質を継承する各種施策を推進

- 『Good JAPAN』企画
- コントラクト共通メニュー開発
- 他社とのコラボレーション企画
- メニューブック再資源化取り組み

購買

集中購買と競争購買による安定供給と適正コスト確保

- **購買コスト削減：**
約▲15億円（3カ年累計）
- **SKU集約：**
3割・▲1.7万アイテム（3カ年累計）
- コンベヤ取引先集約によるコスト改善
- 供給の安定とサステナビリティ対応を目的としたステーキ調達改革
- 副・補助材の切替によるコスト削減

需給

適正な需給コントロールによる膠着在庫の削減

- **自動発注 導入店舗拡大：**
2024年ロイヤルホスト・てんや直営店全店に導入完了
- POS×レシピ×食材の統合SCMマスタの整備と稼働開始
- 工場・取引先の在庫モニタリング開始による在庫回転率向上

物流

拠点見直しや物流コストの可視化によるコスト削減

- **てんや専用センター**の稼働：2023年以降、仕入単価低減
- **従量単価制**の主要センターへの導入による物流コスト可視化
- 2024年物流問題対策推進：
てんや置き納品のテスト完了

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

- 初回同梱クーポン 変更(300円→1,000円)や自動メールの内容見直しによるリピート率上昇

グループ内販

- モデル店舗を設定し横展開することで売上伸長
- 新店や既存のコントラクト店舗・ホテルでの販売強化

外部販売

- 冷凍自動販売機のリロケーションを推進
- 販売実績がない業態への新規導入を推進

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120%**（2024年末時点）
 - ・ （有料）内装会社マッチングサービスも申込数は目標を超過、
内装会社と正式契約に至った開業者も増加
- 中長期的には「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

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)



ロイヤルホスト高島屋S.C.店
(シンガポール：2024年12月12日)



■ 2024年
ロイヤルホスト初の
海外直営店舗を
シンガポールに初出店

■ 2025年
その他の国・地域への
進出も併せて検討中



✓ 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.)

ROYAL

sojitz
New way, New value

株式会社 **銚子丸**

2025年に**寿司を軸とした業態を複数出店**予定

天丼てんや
TEMPURA TENDON TENYA
AMBIKA TOKYO

✓ てんや海外FC事業の拡大

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

31店舗体制
(2024年末現在)

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

Tenya Baguio City
(フィリピン：2024年12月14日)
マニラ首都圏外に初店舗



Ⅲ-11. サステナビリティ経営への取り組み①

中期経営計画2022～2024目標達成に向け、5つのマテリアリティの下での取り組みを推進

マテリアリティと関連するSDGs



マテリアリティの下での具体的な取り組み

人財

- 人的資本投資にかかわる基本方針のもと、階層にあわせた各種研修を実施
 - ・グループ全社員のスキルアップ
 - ・管理職育成（女性・外国人・キャリア）
 - ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進



Ⅲ-12. サステナビリティ経営への取り組み②

“食”&“ホスピタリティ”

- 食の体験価値向上
グループ内各ブランドで
国産食材を応援する
『Good JAPAN』実施



資源・環境

- 食品ロス削減
てんや季節メニューの売れ残り食材廃棄ゼロを目指す



- 食品リサイクル



食品工場から排出される
食品残渣由来の堆肥を
活用し生産されたみかんを
川登 S A 売店で限定販売

- プラスチック削減、CO2削減
てんや環境に配慮した
食器洗浄機用洗剤へ切替



- サントリーHD社との協業 **SUNTORY**
サントリー「天然水の森」で水源涵養活動を体験
持続可能性や生物多様性を学ぶ



※グループ社員14名が参加

- 気候変動対応
ロイヤルグループGHG排出量 (Scope 1, 2, 3)
2023年実績 ※対象期間2023年1月～12月
(Scope 1) 23千t-CO2
(Scope 2) 74千t-CO2 ※ロケーション基準
(Scope 3) 208千t-CO2 ※Scope 3は概算レベル

Ⅲ-13. サステナビリティ経営への取り組み③

地域

- 職場体験、特別支援学校の実習受け入れ
地域の要請を受け、積極的な受け入れ



■ 産学連携

産業能率大学経営学部よりシェーキーズへ「新たな価値」を提案



■ 能登半島 被災地支援

店頭募金活動、フードトラックでの食事提供、ど冷えもん（ロイヤルデリ冷凍自動販売機）設置、災害ボランティア活動など、年間を通じた支援活動を実施



【2024年の活動回数】

・フードトラックによる食事提供6回

※石川県鳳珠郡穴水町さわやか交流館プレート



・ど冷えもん設置 5/29～6/27迄
(約6,600食を無償提供)



・奥能登豪雨災害支援

災害ボランティア活動参加 10/22～11/7迄（5日間）※石川県輪島市
ボランティアスタッフ 参加延べ社員数60名



■ 災害備蓄品 余剰在庫品

物流センター保管の災害備蓄品やグループ内
余剰在庫品をフードバンク等へ寄贈
2024年寄贈：総額 750,176円



〈人的資本投資〉 社員の成長が会社の成長に繋がる好循環を創り出す

多様な人財の採用と定着

経営幹部・管理職の多様性実現
女性管理職比率 10.7%⇒**20%**

多様な人財の採用
新卒 **73名** (25卒)
キャリア採用 **223名**
※うち外国籍人財 **100名**

継続的な処遇改善
2024年度 **7.2%** UP

退職率の低減
8.0%⇒**5.8%**

障害者雇用の推進
雇用率 **2.68%**

人財価値の向上

グループ全体の教育機関
『**ロイヤルアカデミー**』設立
(2025年4月より稼働)

階層別教育体系を整備

女性管理職を対象とした研修を充実
・新任女性管理職研修
・外部講師による講習会

部長・課長・若手フォローアップ等
階層別の課題に応じた研修を拡充

生き生きと働ける環境整備

人事制度改定 (2025年4月)
エリア社員・シニア社員の処遇改善
シニア社員の雇用上限年齢の引き上げ
65歳⇒70歳

健康経営の推進
健康経営優良法人 認定

男性の育児休業取得推進
取得率 **82.6%**

従業員満足度の向上
総合満足度スコア
2023年度 3.08点
⇒2024年 **3.35点**

<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年開催実績

- ✓ 上期 計66箇所 1,372名 (うち51箇所は懇親会も実施)
- ✓ 下期 計30箇所 1,058名 (全30箇所で開催)

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



『経営ビジョン2035』『中期経営計画2025～2027』策定

教育・研修機関『ロイヤルアカデミー』設立

社内FA制度やフレックス制勤務等の制度設計を検討中

ロイヤルホールディングス **「経産省DX認定事業者」** 認定取得 (2024年12月)

2024年度 DX計画・進捗

■ 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
 - ➔ **2024年11月より、ロイヤルホストにて利用開始**
 - 2025年には、てんや・その他の業態へ拡大展開予定
 - 商品管理の開発にも着手



■ データドリブン基盤

- 中期経営計画：IT環境の整備及びシステムガバナンスの強化
- ・データ分析基盤：データドリブン経営、データの民主化を目指し、ロイヤルグループ社内で保有するデータの統合管理基盤を構築予定
 - ➔ **2025年度に構築を開始、2026年度よりスモールスタート**
 - 商品開発、マーケティング活用、店舗運営の効率化など、順次利用範囲を拡大予定**

■ 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
 - ➔ロイヤルホスト：**2024年4Qに直営店舗の全店に導入完了**
 - てんや：**2024年3Qに直営店舗の全店に導入完了**
 - ※2025年には、てんやのフランチャイジー店舗への導入を検討中

■ 新規事業・デジタル化

- 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
- ・海外事業
 - 海外展開に向けた、店舗/オフィスシステム環境整備中
- ・大阪・関西万博
 - 2025年4月オープンに向けて
 - 「ラウンジ&ダイニング」・「従業員向け食堂」のシステム化実施中

■ 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3Qよりオフィス・店舗ネットワーク更改
 - ➔全店舗のNW切替と無線環境構築：**一部店舗を除き完了**
 - Polarisの展開と同期し店舗Wi-Fiタブレット展開実施
- ・全社統合POS検討：**2025年度からの展開計画立案中**

■ DX人材育成

- グループ全体のIT/DXリテラシーの底上げ
- ・業務プロセス可視化
 - エンタープライズ・アーキテクチャ(EA)を活用したグループ優先課題のDX最適化支援
- ・Bold Idea (変革/変化) 創出支援
 - DXユースケース情報提供
 - DX要素技術策定支援

グループCRMアプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」をサービス開始後、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中

■ MyROYALキャンペーン第2弾「オリジナルグッズ プレゼントキャンペーン」

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
今後も巻き込み型の企画を用意

■ MyROYALキャンペーン第3弾「お年玉キャンペーン」

繁忙期および、立ち寄り来店の取り込みを企図した来店限定のお年玉キャンペーン



「MyROYAL」と各ブランドとの連携時期・会員数（想定）



I 2024年12月期 実績報告

II 2025年12月期 業績予想

III 中期経営計画「2022～2024」の進捗

IV Appendix

IV-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	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

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 通期
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

IV-2. 店舗展開状況

	2023年 通期実績				2024年 通期実績			
	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末
外 食 事 業 計	17	△14	3	468	19	▲19		468
ロイヤルホスト	2	△1	1	222	7	▲1	6	228
国内直営	2	△1	1	214	2	▲1	1	215
国内F C※1				8	3		3	11
海外直営					2		2	2
てんや	7	△6	1	182	7	▲12	▲5	177
国内直営	3		3	116	3	▲6	▲3	113
国内F C※1	1	△4	△3	34	1	▲2	▲1	33
海外F C	3	△2	1	32	3	▲4	▲1	31
シェーキーズ		△2	△2	17	1	▲2	▲1	16
直営		△1	△1	12	1	▲2	▲1	11
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	▲4		31
直営	3	△4	△1	27		▲4	▲4	23
F C等	4		4	4	4		4	8
コ ン ト ラ ク ト 事 業 計	16	△14	2	168	8	▲6	2	170
空港内レストラン・売店等	5	△1	4	37	5	▲1	4	41
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・ヘルスクエア		△7	△7	27		▲1	▲1	26
百貨店内レストラン等	1	△1		20		▲1	▲1	19
ホ テ ル 事 業 計				52				52
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
グ ル ー プ 合 計※1	33	△27	6	676	24	▲25	▲1	675
直営	25	△21	4	599	16	▲19	▲3	596
F C等※1	8	△6	2	77	8	▲6	2	79
(内、海外F C)	3	△2	1	32	3	▲4	▲1	31

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内F C」10店舗 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