

# 2025年12月期 決算説明資料

2026年2月16日  
(東証プライム・福証 証券コード：8179)



『食とホスピタリティ』で、  
地域や社会を笑顔にする

## 目次

I サマリ

II 2025年12月期 実績報告

III 2026年12月期 業績予想

IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗

V Appendix

- 2025年通期（1月～12月）の売上高、営業利益、経常利益は過去最高
- 経常利益、純利益は期初の業績予想を超過、1株当たり配当金（予想）は増配に上方修正
- ホテル事業は国内外の堅調な観光需要を受けて大幅な增收増益
- 海外の外食事業はベトナム、アメリカでの新規出店を開始
- 国内の外食事業およびコントラクト事業は原材料費の上昇や出店費用等により、経常利益は対前期比較で微減
- 2026年通期の業績予想は、売上高、営業利益、経常利益ともに過去最高を更新

## 目次

I サマリ

**II 2025年12月期 実績報告**

III 2026年12月期 業績予想

IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗

V Appendix

## II - 1. 連結損益

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 売上高は販売価格の見直し等により既存店が伸長したことに加えて、新規出店が寄与し増収
- ✓ 経常利益は原材料費の上昇や新規出店に係る初期費用の計上等はあったものの、既存店の売上高が堅調に推移したことに加えて、持分法損益の伸長も寄与し増益

(単位：百万円)

	2024年12月期	2025年12月期	増 減	増 減 率	2025年12月期 通期計画	進捗率
売上高	152,150	<b>165,495</b>	+13,344	+8.8%	<b>166,600</b>	99.3%
営業利益 (売上高比)	7,366 (4.8%)	<b>7,685 (4.6%)</b>	+319 (△0.2%)	+4.3%	<b>7,800 (4.7%)</b>	98.5%
経常利益 (売上高比)	7,315 (4.8%)	<b>7,917 (4.8%)</b>	+601 (△0.0%)	+8.2%	<b>7,800 (4.7%)</b>	101.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益 (売上高比)	5,926 (3.9%)	<b>5,660 (3.4%)</b>	△265 (△0.5%)	△4.5%	<b>4,850 (2.9%)</b>	116.7%
E B I T D A (売上高比)	15,193 (10.0%)	<b>17,402 (10.5%)</b>	+2,209 (+0.5%)	+14.5%	—	—
R O E	12.1%	<b>10.8%</b>	△1.3%	—	—	—
1株当たり配当金	32円	<b>35円</b>	+3円	—	32円	—

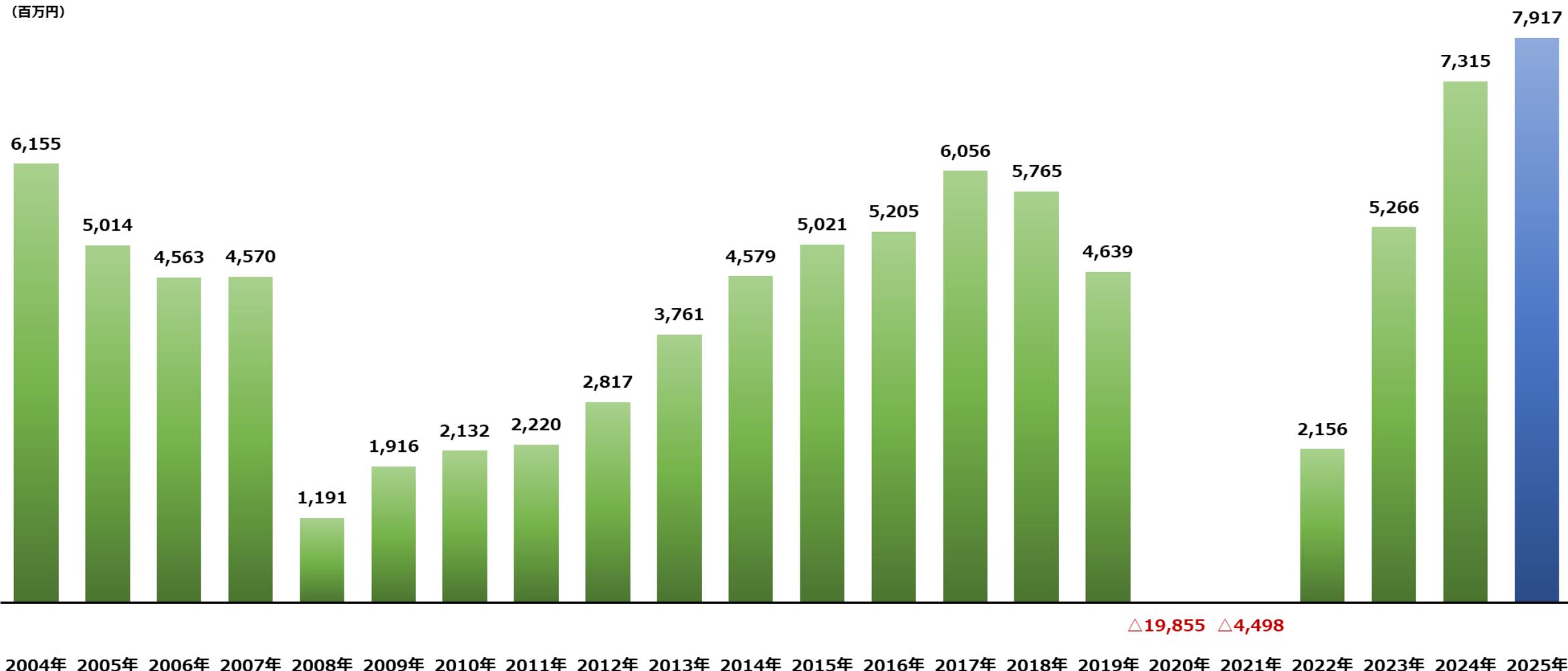
(注1) 2025年12月期期末日を基準とする普通株式に係る配当金については、2026年3月26日開催の定時株主総会にて決議予定となっております。

(注2) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2025年12月期の1株当たり配当金（予想）については当該株式分割前の金額を記載しております。

## II-2. 連結経常損益推移

fine food is our business ROYAL

- ✓ 2025年通期は国内外の観光需要を取り込み、ホテル事業が大幅な増益となったことに加えて、機内食関連会社における持分法損益の伸長も寄与し、経常利益は前年を上回り、過去最高を更新
- ✓ 各事業セグメントでの販売価格の見直し等により収益性が改善、利益水準はコロナ禍前を大幅に超過

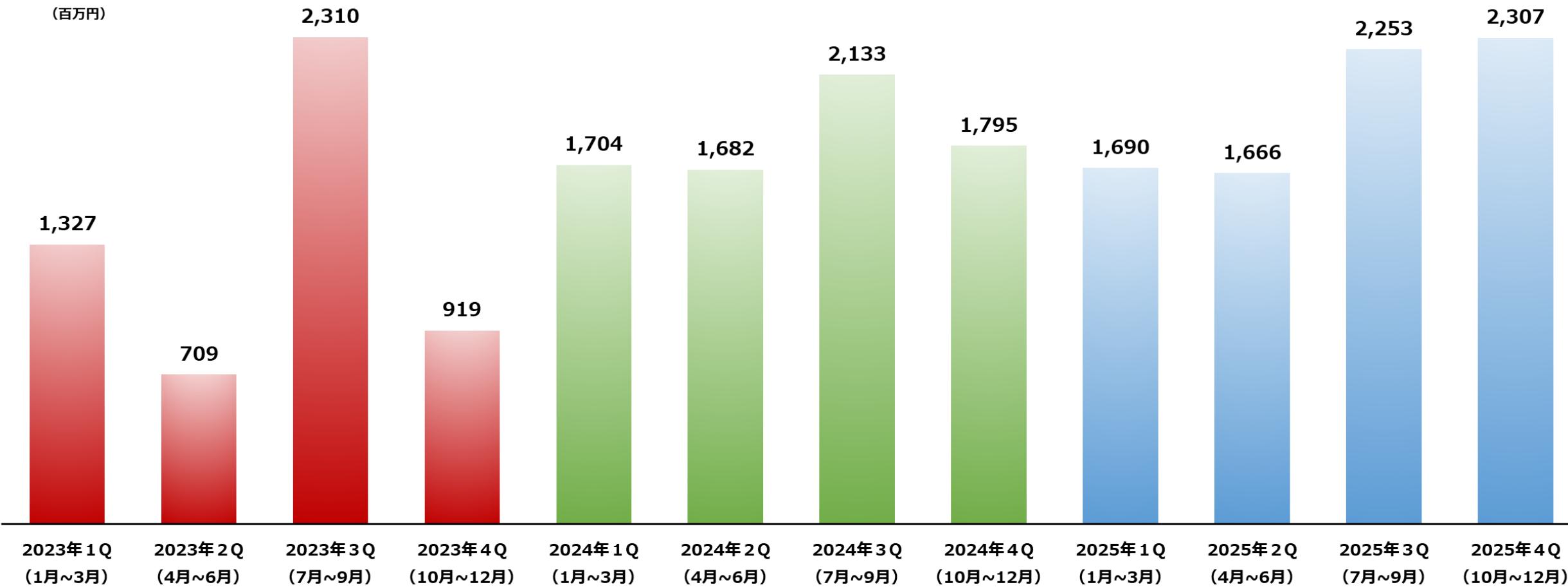


2004年 2005年 2006年 2007年 2008年 2009年 2010年 2011年 2012年 2013年 2014年 2015年 2016年 2017年 2018年 2019年 2020年 2021年 2022年 2023年 2024年 2025年

## II-3. 連結経常損益推移（四半期毎）

fine food is our business ROYAL

- ✓ 2025年第4四半期期間（10月～12月）の経常利益は同四半期期間において過去最高
- ✓ 第4四半期期間はホテル事業の伸長により利益水準が上昇、四半期毎の利益構成について季節性が変化し、第3四半期期間（夏季繁忙期）の水準を超過



## II-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 国産米については、購買活動における各種施策（仕入先変更等）が奏功し、第4四半期期間におけるインパクトは低減したものの、引き続き、仕入価格は高止まり
- ✓ 食肉や水産物に加え、加工品においても相場高騰、メニュー構成の変更等の施策で対応
- ✓ 電気代・ガス代については政府補助金の下支えもあり、対前期比較では微増

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

※ 2021年対比：原材料費+66億円、電気・ガス代+13億円

## II-5. バランスシート

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 2025年末時点の総資産は1,397億円、前期末に対して+120億円の増加、自己資本比率は39.2%、固定長期適合率は96.4%
- ✓ たびスル社の連結子会社化により無形固定資産が増加、国内外での成長投資により借入金が増加

(単位：百万円)

	2024年度 期末	2025年度 期末	増減額		2024年度 期末	2025年度 期末	増減額
流 動 資 産	36,154	<b>36,974</b>	+819	負 債	77,263	<b>84,281</b>	+7,017
(うち、現金及び預金)	19,349	<b>19,554</b>	+204	(うち、借入金)	(21,700)	<b>(26,500)</b>	(+4,800)
固 定 資 産	91,584	<b>102,789</b>	+11,204	(うち、リース債務)	(28,282)	<b>(26,964)</b>	(△1,318)
有形固定資産	49,955	<b>52,365</b>	+2,410				
(うち、リース資産)	(19,838)	<b>(19,278)</b>	(△560)				
無形固定資産	16,833	<b>22,293</b>	+5,460	純 資 産	50,474	<b>55,481</b>	+5,006
(うち、のれん)	(4,931)	<b>(8,769)</b>	(+3,837)	(うち、自己資本)	(50,249)	<b>(54,725)</b>	(+4,475)
(うち、施設運営権)	(10,646)	<b>(10,054)</b>	(△591)				
投資その他の資産	24,795	<b>28,129</b>	+3,333				
資 産 合 計	127,738	<b>139,763</b>	+12,024	負 債 純 資 産 合 計	127,738	<b>139,763</b>	+12,024

(参考)

(参考)

固 定 長 期 適 合 率	94.0%	<b>96.4%</b>	+2.4%	自 己 資 本 比 率	39.3%	<b>39.2%</b>	△0.2%
---------------	-------	--------------	-------	-------------	-------	--------------	-------

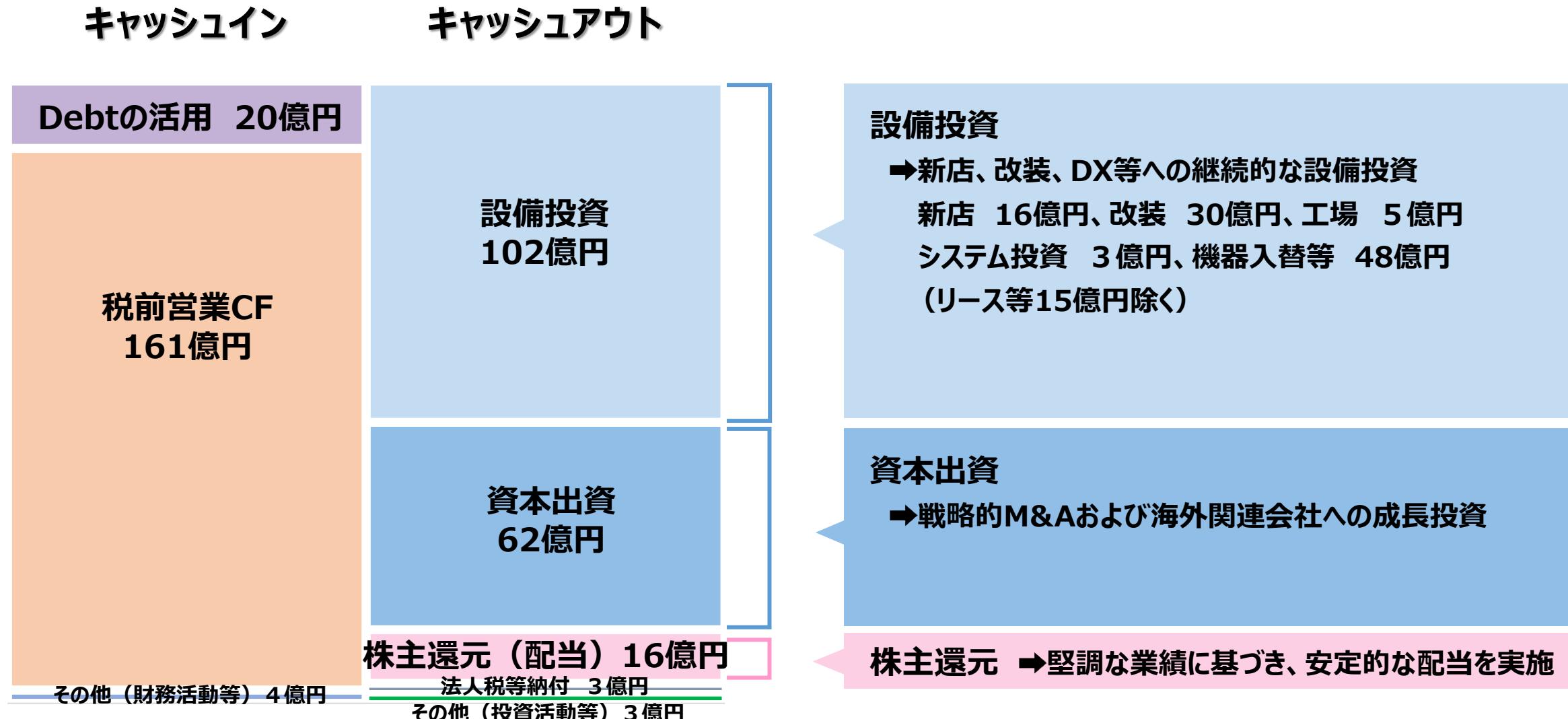
## II-6. キヤッショ・フロー

- ✓ 対前期比較で、営業CFは増収に伴う経常増益等によりプラス、投資CFはたびスル社の株式取得や設備投資の増加によりマイナス、財務CFは成長投資に向けた資金調達の増額によりプラス
- ✓ キヤッショフロー合計は△1億円、対前年同期比較で+71億円の増加

(単位：百万円)

	2024年度 累計	2025年度 累計	増減額
営 業 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	10,364	<b>15,778</b>	+5,414
投 資 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△9,843	<b>△16,664</b>	△6,821
(うち、有形/無形固定資産取得支出)	(△7,881)	<b>(△10,171)</b>	(△2,289)
(うち、関係会社株式取得支出)	(△799)	<b>(△5,473)</b>	(△4,673)
財 务 キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー	△7,743	<b>774</b>	+8,518
(うち、借入金收支)	(△900)	<b>(4,800)</b>	(+5,700)
(うち、配当金支払)	(△1,249)	<b>(△1,591)</b>	(△341)
キ ャ ッ シ ュ ・ フ ロ ー 合 計	△7,223	<b>△111</b>	+7,111

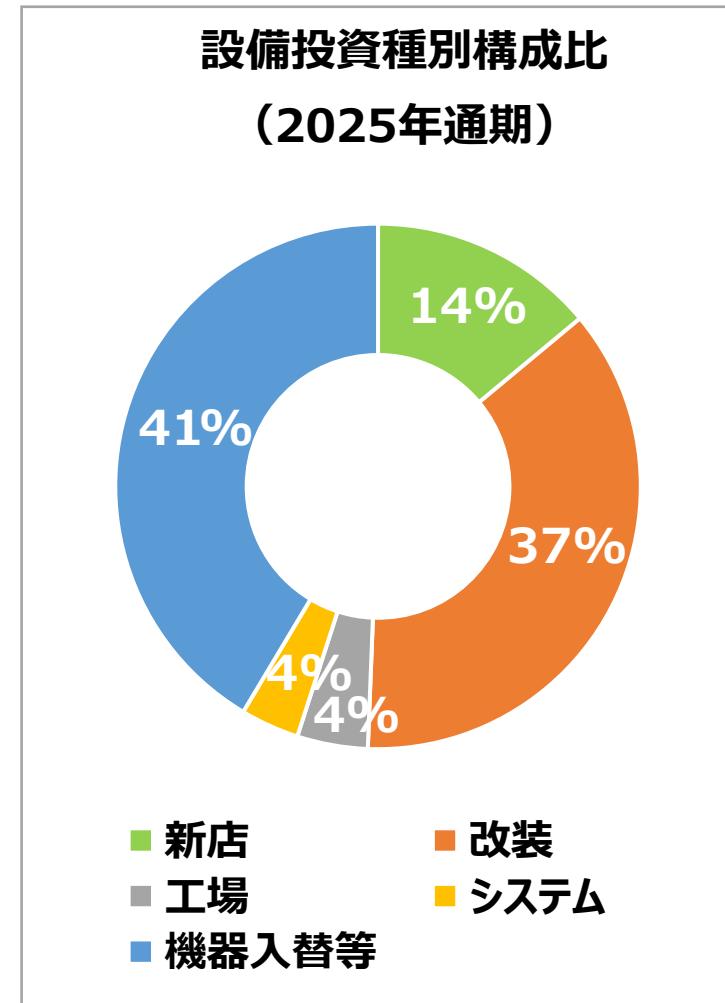
営業CFと借入金を成長に向けた設備投資、M&A、海外現地法人への出資並びに  
株主還元に充当



## II-8. セグメント別設備投資額

	2025年度 通期実績	内訳
外食事業	55.1億円	・新店 : 10.8億円 ・改装 : 29.2億円 ・機器入替等 : 15.2億円
(うち海外)	(2.2億円)	・新店 : 2.2億円 ・機器入替等 : 0.0億円
コントラクト事業	10.9億円	・新店 : 3.7億円 ・改装 : 3.9億円 ・機器入替等 : 3.3億円
ホテル事業	36.5億円	・新店 : 1.9億円 ・改装 : 10.0億円 ・機器入替等 : 24.7億円
食品事業	5.5億円	・工場 : 5.1億円 ・システム : 0.4億円
その他事業	1.0億円	・機器入替等 : 1.0億円
全社部門 <small>※事業基盤整備等</small>	8.2億円	・システム : 3.8億円 ・機器入替等 : 4.4億円
グループ計	117.2億円	

3カ年投資計画 (2025年～ 2027年)	進捗率 (2025年 通期時点)
170億円	32.4%
(25億円)	(8.7%)
40億円	27.1%
190億円	19.2%
15億円	36.6%
—	—
50億円	16.4%
465億円	25.2%



※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

## II-9. セグメント別損益

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ ホテル事業は稼働率、純客室単価（ADR）の伸長に伴い、対前期比較、対通期計画ともに大幅な增收増益、中計最終年度（2027年12月期）の経常利益目標を中計初年度で達成
- ✓ その他事業は機内食関連会社における持分法損益の伸長により増益

(単位：百万円)

	2024年12月期		2025年12月期		前期比較				2025年12月期 通期計画	対通期計画
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	増減	(増減率)		
外食事業	63,034	3,197	66,844	2,337	+3,810	+6.0%	△859	△26.9%	68,500	3,450
(うち国内)	(63,034)	(3,197)	(66,088)	(3,156)	(+3,054)	+4.8%	(△40)	△1.3%	(66,800)	(3,800)
(うち海外)	(-)	(-)	(755)	(△819)	(+755)	(-)	(△819)	(-)	(1,700)	(△350)
コントラクト事業	49,789	2,747	53,364	2,656	+3,575	+7.2%	△91	△3.3%	54,000	3,200
ホテル事業	35,072	5,424	41,416	6,849	+6,344	+18.1%	+1,424	+26.3%	40,100	6,250
食品事業	12,473	107	12,955	452	+482	+3.9%	+345	+320.7%	12,500	200
その他事業	327	601	316	973	△11	△3.4%	+371	+61.7%	400	700
セグメント間相殺	△8,546	-	△9,403	-	△856	-	-	-	△8,900	-
全社部門	-	△4,763	-	△5,351	-	-	△587	-	-	△6,000
合計	152,150	7,315	165,495	7,917	+13,344	+8.8%	+601	+8.2%	166,600	7,800

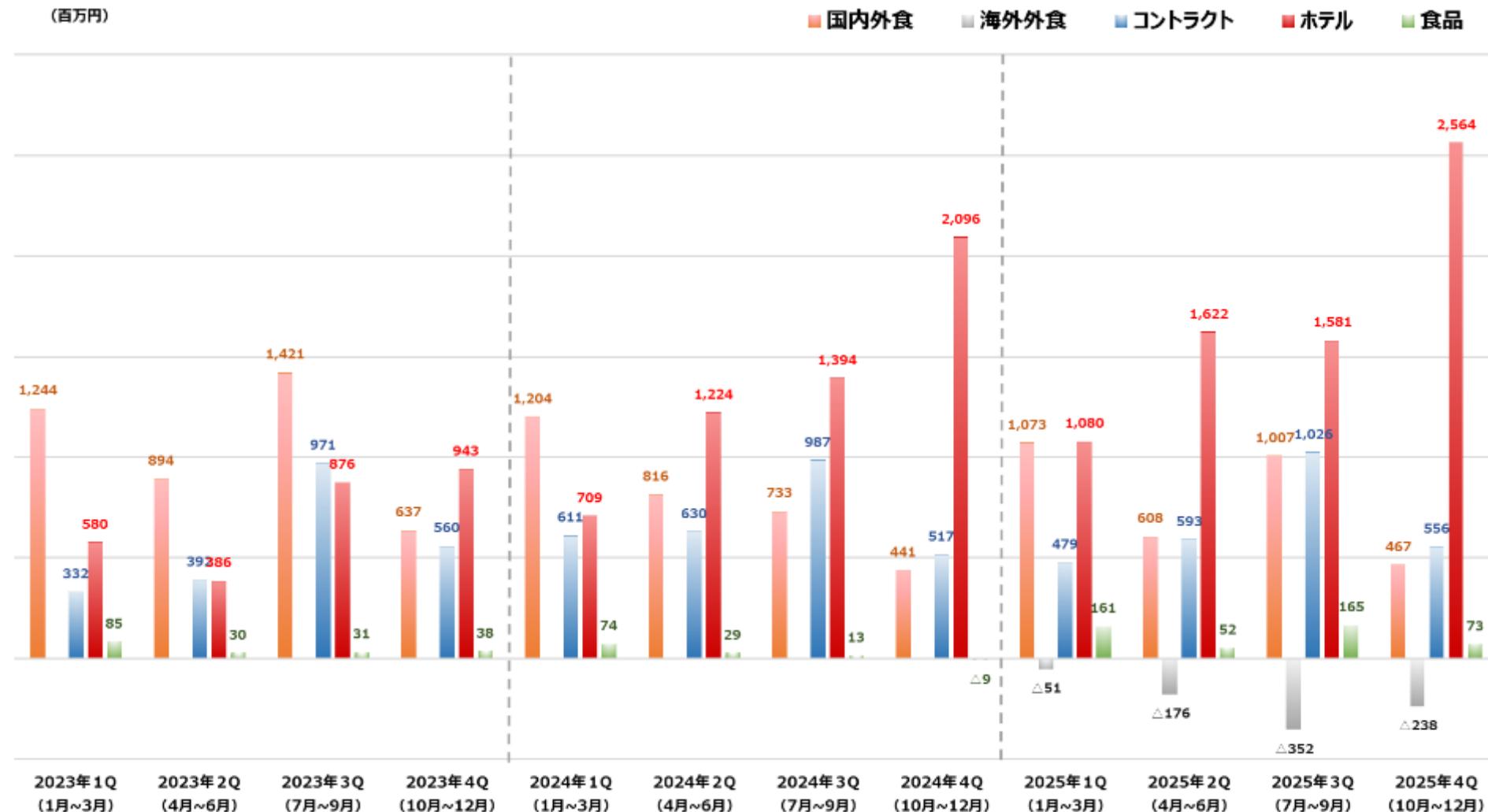
(注1) 外食事業のうち海外については、2025年12月期第1四半期から集計を開始しております。

(注2) たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第4四半期から食品事業に含めて集計しております。

## II-10. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 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、ホテル事業の経常利益が大幅に伸長、空港ターミナル店舗が牽引し、コントラクト事業も対前年同四半期期間で増益
- ✓ 国内外食は原材料費の上昇が続くものの、メニュー施策が奏功し増益、海外外食は新規出店費用を計上



## II-11. 主要事業ライン別損益

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 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
- ✓ 外食事業では、販売価格の見直しが奏功し、「ロイヤルホスト」は増収増益、「てんや」は客単価の上昇により増収となったものの、国産米の仕入価格上昇により減益、「その他外食」は海外での開業費用等を含み減益

(単位：百万円)

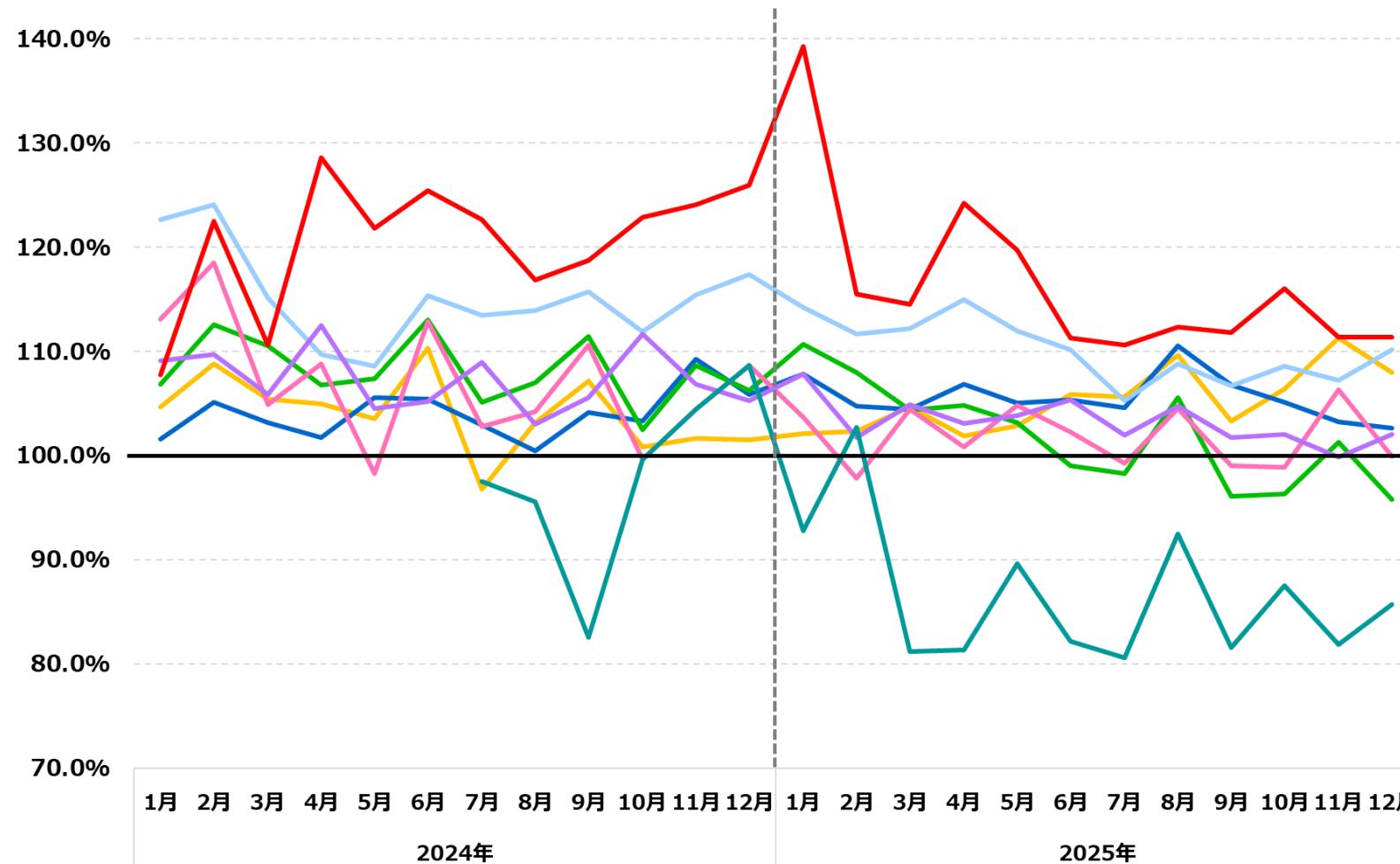
		2024年12月期		2025年12月期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	42,092	2,802	43,908	3,132	+1,815	+330
	てんや	11,473	735	12,276	663	+802	△71
	その他外食	9,468	661	10,660	△286	+1,192	△947
	外食本部	0	△1,001	0	△1,172	+0	△170
	(うち海外)	(0)	(0)	(755)	(△819)	+755	△819
計		63,034	3,197	66,844	2,337	+3,810	△859
コントラクト事業	空港ターミナル	10,446	1,023	11,797	1,105	+1,351	+82
	高速道路	24,323	1,166	25,213	1,118	+890	△48
	事業所内等	10,779	930	12,623	891	+1,844	△38
	エンターテインメント施設内	4,240	450	3,729	428	△510	△21
	コントラクト本部	0	△822	0	△888	+0	△65
計		49,789	2,747	53,364	2,656	+3,575	△91
ホテル事業	リッチモンドホテル	35,072	6,191	41,416	7,786	+6,344	+1,595
	ホテル本部	0	△766	0	△937	+0	△171
	計	35,072	5,424	41,416	6,849	+6,344	+1,424
食品事業	工場・購買物流ほか	12,473	374	12,955	770	+482	+395
	食品本部	0	△266	0	△317	+0	△50
	計	12,473	107	12,955	452	+482	+345

(注1) その他外食には海外子会社、持分法適用会社の売上高、経常損益を含んでおります。リッチモンドホテルには持分法適用会社の経常損益を含んでおります。

(注2) たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第4四半期から食品事業に含めて集計しております。

## II-12. 既存店売上高前年比推移

- ✓ 国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」「空港ターミナル」が引き続き、好調に推移
- ✓ 「てんや」は58ヶ月連続（2021年3月以降）「ロイヤルホスト」は17ヶ月連続（2024年8月以降）で前年の水準を超過、エンターテインメント施設内はオープン景気の反動減



	10月	11月	12月
リッチモンドホテル	116.0%	111.3%	111.4%
空港ターミナル	108.6%	107.2%	110.1%
ロイヤルホスト	106.4%	111.3%	108.0%
てんや	105.1%	103.2%	102.6%
事業所内	102.0%	99.9%	102.0%
高速道路	98.8%	106.3%	99.9%
その他外食	96.3%	101.3%	95.8%
エンターテインメント施設内	87.5%	81.8%	85.7%

## II-13. ロイヤルホスト・てんや 既存店前年比推移

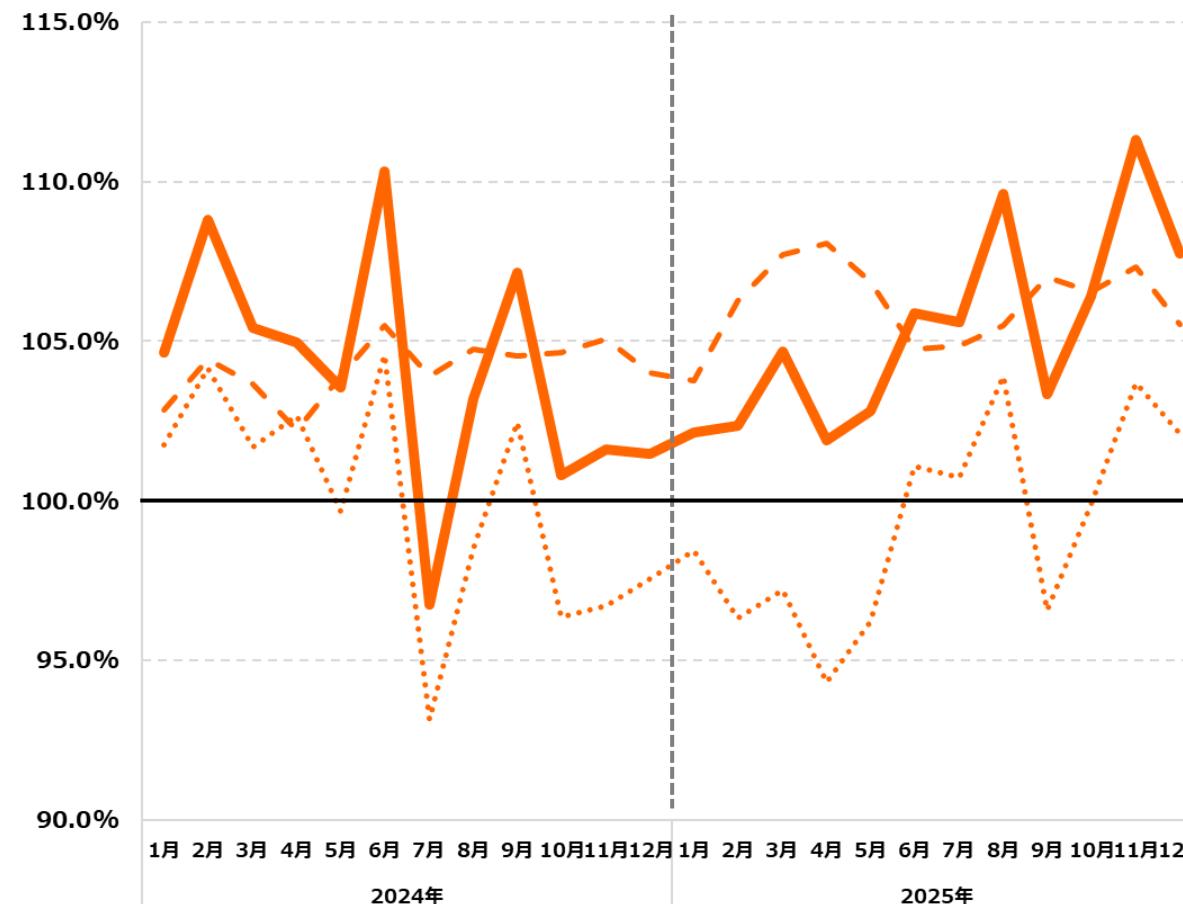
*fine food is our business* ROYAL

- ✓ ロイヤルホストは今期において2回のグランドメニュー改訂を実施（2025年2月13日、9月10日）、天候や曜日配列による変動はあるものの、来客数は回復傾向
- ✓ てんやは2月のメニュー改訂以降、客单価が上昇、原材料費高の影響が大きく、年末に販売価格を見直し

Hospitality Restaurant

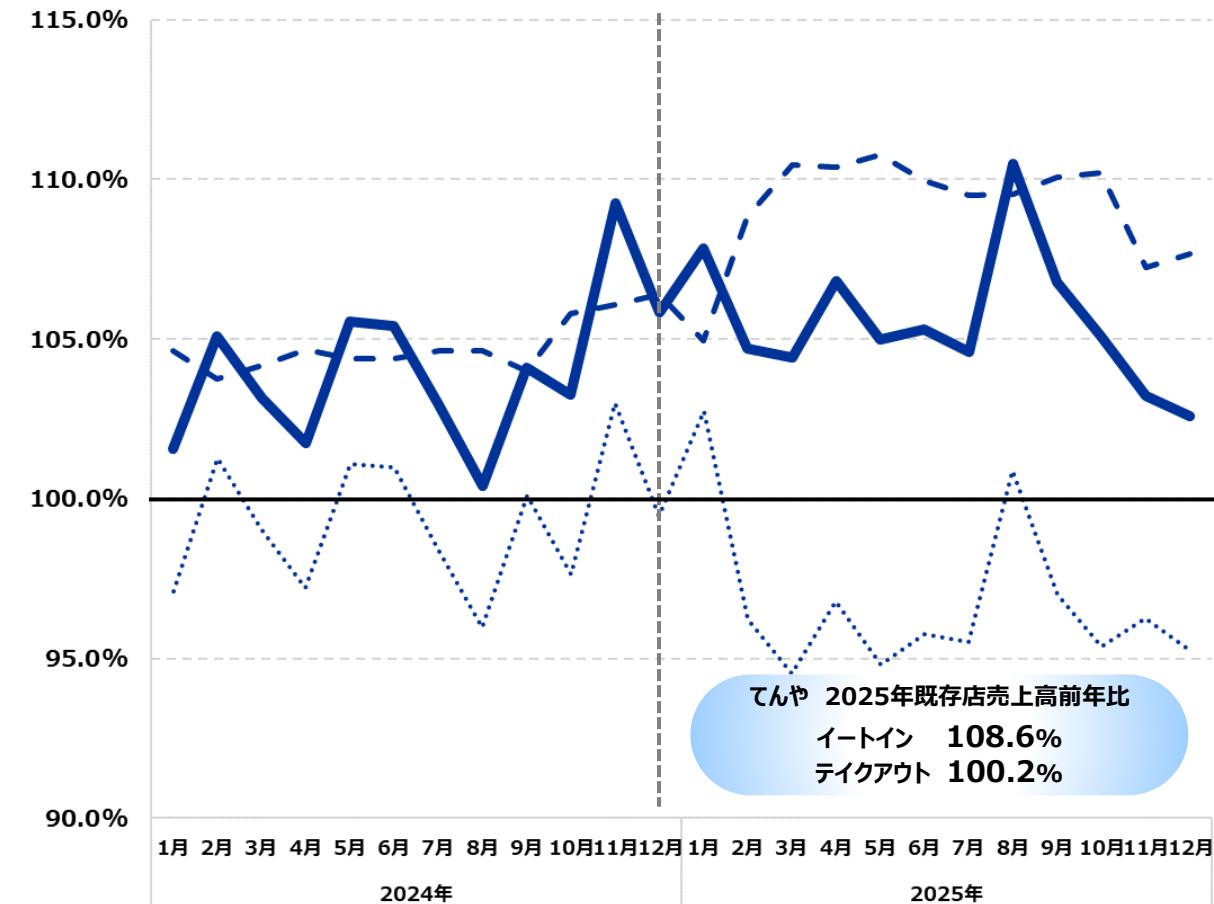
Royal Host

—— 売上高 ····· 来客数 - - - 客单価



てんや  
天丼・天ぷらそば

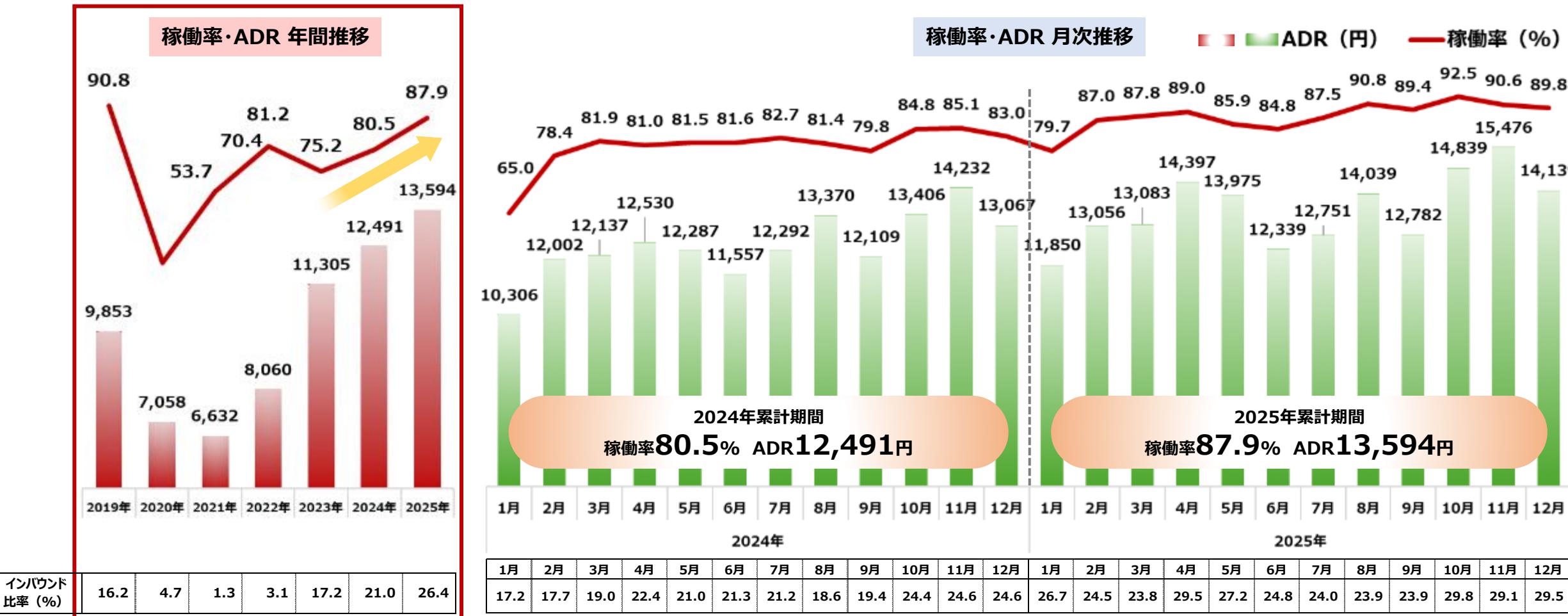
—— 売上高 ····· 来客数 - - - 客单価



## II-14. 直営ホテル客室稼働率・純客室単価推移

fine food is our business ROYAL

- ✓ 直営ホテル全体の稼働率は87.9%、純客室単価（ADR）は13,594円、インバウンド宿泊比率の上昇もあり、対前期比較で、稼働率が+7.4ポイント、純客室単価（ADR）が+1,103円の伸長
- ✓ 中国からの日本への渡航自粛の影響は年末営業においては軽微、他国・他地域からの需要は引き続き堅調



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

# II-15. 株式分割の実施

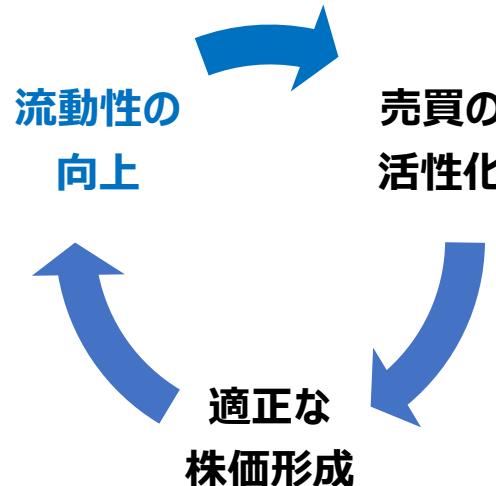
fine food is our business ROYAL

## 株式分割による投資単位の引き下げで投資家層の拡大、および株式の流動性向上を図る

- ▶ 基準日 2025年12月31日 ※株主名簿管理人の休業日のため、実質的には12月30日
- ▶ 効力発生日 2026年1月1日

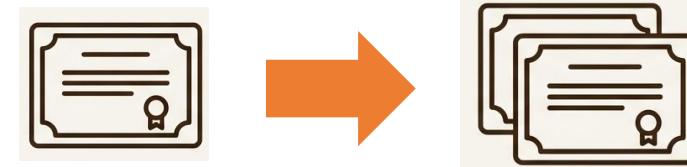
### 株式分割の目的

最低投資金額の引き下げで  
個人投資家が参加しやすい環境を整備



### 分割の仕組み

1株が2株に



100株

200株

保有株式が2倍になりますが、  
1株あたりの価値が調整されるため  
保有資産の総額および株主優待の  
実質的な価値は変わりません

### 提供価値

優待価値の実質維持  
～グループサービスの体験機会を継続～



お食事や宿泊を通じてロイヤルグループの  
質の高いサービスをご利用いただく機会を  
今後も継続的に提供いたします

## 目次

I サマリ

II 2025年12月期 実績報告

III 2026年12月期 業績予想

IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗

V Appendix

### III-1. 2026年12月期 連結業績予想

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 売上高、経常利益は3年連続で過去最高を更新する計画、中計最終年度（2027年12月期）の経常利益目標100億円の達成を視野
- ✓ 原材料費の増加22億円、DX、マーケティング関連費用の増加7億円などで計29億円程度の減益要因を織り込み、対前期比較で増益を計画

(単位：百万円)

	2025年12月期	2026年12月期 通期計画	増 減	増 減 率
売 上 高	165,495	174,800	+9,304	+5.6%
営 業 利 益 (売上高比)	7,685 (4.6%)	8,950 (5.1%)	+1,264 (+0.5%)	+16.4%
経 常 利 益 (売上高比)	7,917 (4.8%)	8,800 (5.0%)	+882 (+0.2%)	+11.1%
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益 (売上高比)	5,660 (3.4%)	5,700 (3.3%)	+39 (△0.2%)	+0.7%
1 株 当 タ り 配 当 金	17円50銭	17円50銭	+0円	-

(注) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。

2025年12月期および2026年12月期の1株当たり配当金（予想）については当該株式分割後の金額を記載しております。

## III-2. 2026年12月期 セグメント業績予想

*fine food is our business* ROYAL

(単位：百万円)

	2025年12月期		2026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 増減	(増減率)	経常利益 増減	(増減率)
外食事業 (うち国内) (うち海外)	66,844 (66,088) (755)	2,337 (3,156) (△819)	72,300 (70,400) (1,900)	4,000 (4,300) (△300)	+5,455 (+4,311) (+1,144)	+8.2% +6.5% +151.4%	+1,662 (+1,143) (+519)	+71.1% +36.2% -%
コントラクト事業	53,364	2,656	53,000	2,900	△364	△0.7%	+243	+9.2%
ホテル事業	41,416	6,849	43,800	7,100	+2,383	+5.8%	+250	+3.7%
食品事業	12,955	452	15,400	200	+2,444	+18.9%	△252	△55.8%
その他事業	316	973	400	900	+83	+26.4%	△73	△7.6%
セグメント間相殺	△9,403	-	△10,100	-	△696	-	-	-
全社部門 (うちシステム関連費用)	- (△1,789)	△5,351	- (△2,300)	△6,300	- -	- -	△948 (△511)	- -
合計	165,495	7,917	174,800	8,800	+9,304	+5.6%	+882	+11.1%

- ✓ ホテル事業は改装等を通じた既存ホテルでの宿泊価値向上とあわせて、新業態ホテルの新規開業を計画
- ✓ コントラクト事業は飲食店運営ノウハウを強みに、新規店舗の営業受託を計画
- ✓ 外食事業はベトナムでの直営店舗展開を通じて、海外での収益改善を計画、国内では高付加価値戦略を推進し、原材料費の高止まりに対応
- ✓ 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103%で計画

営業CFと手元現預金の一部を成長に向けた設備投資、並びに株主還元と法人税等支払に充当

### キャッシュイン

現預金の活用 31億円

成長投資（資本出資）も検討

税前営業CF  
175億円

### キャッシュアウト

設備投資  
150億円

株主還元（配当） 16億円

法人税等納付40億円

#### 設備投資

→既存事業において、前年度を上回る積極的な投資を計画

外食事業（海外含む） 73億円

コントラクト事業 7 億円

ホテル事業 50億円（リース25億円除く）

食品事業 4 億円

その他事業 4 億円

全社部門 14億円（うちシステム 6 億円）

#### 株主還元

→配当方針（DOE 3.5%および連結配当性向30%目安に基づき、継続的な還元を実施）

## 目次

I サマリ

II 2025年12月期 実績報告

III 2026年12月期 業績予想

IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗

V Appendix

- 中期経営計画（2025～2027）基本方針：**変革から成長、そして飛躍へ**
- 目指す姿：経営ビジョン2035の達成に向け、力強く成長し、飛躍のための確固たる基盤を構築する

2025年2月  
開示資料（再掲）

### 業績指標

(2024年度実績)

2027年度

売上高  
1,875億円  
(1,521億円)

経常利益  
100億円  
(73億円)

### 財務指標

(2024年度実績)

2027年度

ROE  
12%  
(12%)

EPS  
135円  
(120円)

自己資本比率  
40%  
(39%)

### 株主還元

(2024年度実績)

DOE

3.5%  
(3.3%)

配当性向

30%  
(30.4%) を目途に安定的な配当を目指す

## 各セグメントにおける中期経営計画の目標値を設定

2025年2月  
開示資料（再掲）

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)
■ コンタクト事業	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

## 各セグメントのミッションを明確化し、力強く成長する事業ポートフォリオを構築

事業セグメント	戦略セグメント	ミッションキーワード
● 外食	ブランド事業 Hospitality Restaurant  Royal Host	進化し続けるブランド
	専門店事業  Sizzler	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
	海外事業  Shakey's	
■ コントラクト	コントラクト事業	
■ ホテル	ホテル事業  Richmond Hotel	収益基盤・更なる成長
■ 食品	インフラ事業	価値の源泉・コアバリューの継承 戦略事業・更なる成長
	食品物販事業  Royal Host Deli	

### 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>・ロイヤル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>・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業</li> </ul>

2025年2月  
開示資料（再掲）

2025年2月  
開示資料（再掲）

「変わりゆくロイヤルグループ」の実現に向け、  
経営ビジョン2035の重点領域に対応した4つの全社戦略を策定

## 重点領域

## 目指す姿

## 実現に向けた全社戦略

## ▶ ブランド

- ✓ 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

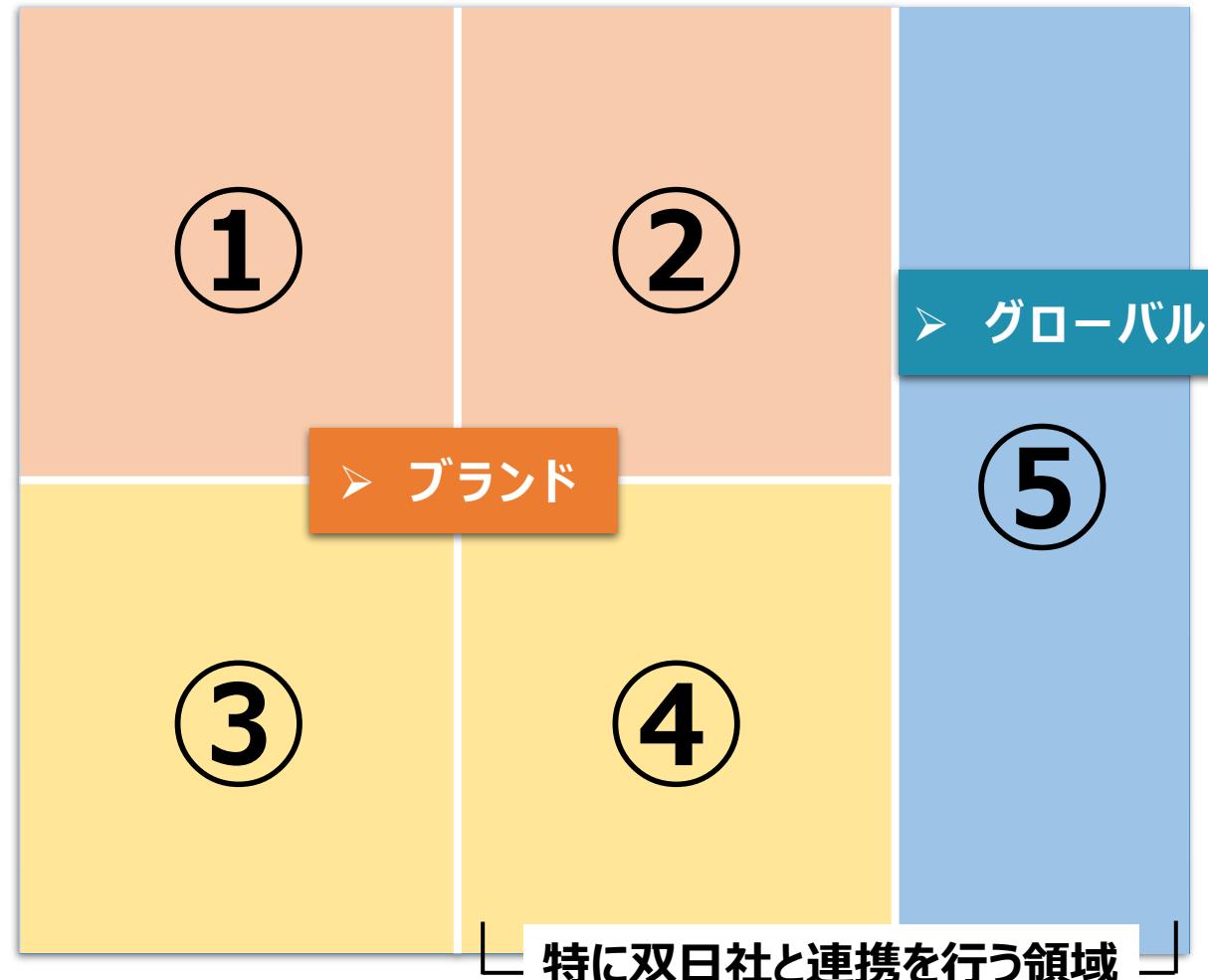
全社戦略推進費用  
(2027年)

+ 20億円 (2024年度対比)

# IV-5. 中期経営計画（2025～2027）：ポートフォリオ

*fine food is our business* ROYAL

← 既存領域 → ← 事業創造領域 →



➤ サステナビリティ

➤ 人財中心経営

- ①
  - ・外食事業（うち国内事業）
    - ロイヤルホスト、てんや、シズラー、シェーキーズ、ロイヤルガーデンカフェ、その他専門店
  - ・コントラクト事業
    - 空港ターミナル、高速道路、社員食堂、スポーツ＆コンベンション施設、シルバー・ヘルスケア、百貨店内レストラン等
  - ・ホテル事業
    - リッチモンドホテル
  
- ②
  - ・外食事業（うち国内事業）
    - てんやリブランディング店舗、コストカーネー
  - ・コントラクト事業
    - エンターテインメント施設内
  - ・ホテル事業
    - THE BASEMENT、ロイヤルマイナーホテルズ
  
- ③
  - ・食品事業
    - 商品開発、製造、SCM
  
- ④
  - ・食品事業
    - ロイヤルホスト デリ・たびスル
  
- ⑤
  - ・外食事業（うち海外事業）
    - ロイヤルホスト、てんや、THE ROYAL、いねや、寿司業態等

# IV-6. 中期経営計画（2025～2027）：進捗報告

*fine food is our business* ROYAL

重点領域	成果（2025年4Q時点）	今後の計画
▶ ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新規出店、既存店の改装、高付加価値商品の提供によりブランド価値が向上。</li> <li>✓ 「MyROYAL」は、新たにシズラー・シェーキーズを対象ブランドに拡充し、会員数は<b>60万人</b>を突破。今後の売上増に向けた土台を強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個々のブランドのQSCAの磨き込みを継続。</li> <li>✓ 蓄積した顧客データと<b>AIの活用推進</b>。</li> <li>✓ 「MyROYAL」の対象店舗をさらに拡大し、グループ<b>ブランド間の相互送客を強化</b>することで、事業全体の収益力向上を目指す。</li> </ul>
▶ グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シンガポールに続き、<b>ベトナム</b>での直営事業の展開を進め、<b>6号店</b>までオープン。</li> <li>✓ 双日社および跳子丸社との3社合弁により<b>米国1号店</b>をオープン。</li> <li>✓ 特定技能1号資格人材の登録支援機関認定を取得し、グローバル人材の採用を推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>海外直営・FCの出店を加速</b>。パイプラインの拡充と案件獲得のスピードアップ、ならびに人員体制の強化を通じて新規マーケットを開拓し、事業規模の拡大を目指す。</li> <li>✓ グローバル人材の採用継続と定着支援を推進。</li> </ul>
▶ サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サステナビリティに係る上位概念・方針を決定し、GHG排出量削減に向けた全社共通基盤の構築が完了。</li> <li>✓ 「<b>こども食堂</b>」の実施など、地域を笑顔にする社会貢献活動を継続的に実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 環境価値と経済価値の両立を目指し、<b>GHG排出量削減・食品ロス削減・地域貢献</b>を推進。</li> <li>✓ 環境および人権DDの高度化を進める。</li> <li>✓ これらの取り組みを積極的に開示し、企業価値の向上を目指す。</li> </ul>
▶ 人財中心経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新卒採用は、計画を上回る順調な推移。</li> <li>✓ 新設した<b>ロイヤルアカデミー</b>による、成長を支える人材基盤の強化を推進。</li> <li>✓ 挑戦的な取り組みを行なった社員を表彰する「<b>ロイヤルアワード</b>」を開催。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多様な人材採用を継続的に推進。</li> <li>✓ ロイヤルアカデミーの<b>研修プログラムの拡充</b>。</li> <li>✓ 従業員の待遇改善、チャレンジの推進、多様性の尊重に向けた取り組みを着実に実施し、事業成長を支える組織力の最大化を図る。</li> </ul>

# IV-7. 中期経営計画 初年度（2025年）主要トピックス

*fine food is our business* ROYAL

## グループのブランド、ノウハウを活用したシナジー創出と他社との共創により収益力向上

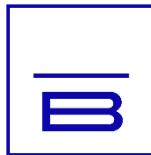
「THE BASEMENT HOTEL」（宿泊レジャー型ホテル）

双日社とアクタス社と協業し、新ホテルブランドが誕生

～既存物件の改裝・リブランディング・共用部の価値を拡充～

ROYAL 双日 アクタス

2025年4月 大阪本町に1号店OPEN



ロイヤルグループ3度目の万博出店

他社との協業で来場者やスタッフへ上質なおもてなしを提供

- ✓ 協業パートナー：コカ・コーラ ボトラーズジャパン社、うかい亭、大阪府鮓商生活衛生同業組合、オリイ研究所等



JALラウンジ4拠点目となる  
中部国際空港で運営受託開始



長年の信頼のもと  
高い参入障壁を持つ  
運営受託ビジネスを拡大



コントラクト事業  
信頼に基づく領域の拡大



マイナー・ホテルズとJVで日本に新たなラグジュアリーホテルを展開予定

2025年3月合弁会社設立 ROYAL × MINOR HOTELS

2035年目標

売上高規模  
**210**  
億円

**21**  
ホテル  
開業

2030年 軽井沢での開業が決定  
「Anantara Karuizawa Retreat」  
リストデベロップメント社との  
ホテルマネジメント契約を締結

ホテル内レストランの運営も  
ロイヤルグループが対応



北米にて跳子丸社と双日社と  
寿司業態展開（1店舗出店）



## 国産、旬の食材とグループの開発力で高付加価値商品戦略を推進

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

**Good JAPAN**

【Good JAPAN】は、産地や素材の背景、その土地ならではの食文化を大切にし、素材本来の美味しさを活かしたメニューを通して日本各地の魅力を届けるロイヤルグループの企画です。

Hospitality Restaurant  
Royal Host てんや Sizzler Shakey's



Good JAPAN・春

北海道の恵み

Good JAPANフェア  
年間 第5弾実施



季節デザートフェア  
年間 第6弾実施



季節限定メニュー  
年間 第7弾実施

そば全品を江戸三大そば  
**「藪そば」**に変更  
(2月13日~)

藪そばに変更後…  
構成比率+8%強UP

**Sizzler®**



ALL-STAR REVIVAL FAIR  
年間 第3弾実施

シェーキーズ ワールドツアーブラン  
年間 第4弾実施



Shakey's × 産業能率大学  
経営学部 漆田ゼミ

## 高集客立地への戦略的出店、立地特性を捉えたマルチブランド展開を加速

### 中計目標（2025年～2027年）

国内  
出店数

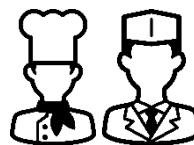
直営：19店舗 FC：10店舗

### 出店戦略の基本方針

#### ・高集客エリアへの重点配置



ターミナル駅周辺、大型商業施設、公園内など、視認性と集客力の高い立地を厳選



#### ・マルチブランド展開

主力ブランドに加え、専門性の高い新業態を立地に合わせて戦略的に投入



Hospitality Restaurant  
**Royal Host**



Mrs. Elizabeth Muffin



駅直結アウトモール型SC  
シズラー大井町トラックス店  
(3/28～)

他社リオーブンホテル内  
ロイヤルホスト那覇国際通り店  
(4/3～)

駅前等の商業施設  
JB's TOKYO 4店舗  
ミセスエリザベスマフィン 1店舗

開業予定のリゾートホテル（門司港レトロ）  
Standard Coffee 1店舗 (7/24～)

開業予定の複合ビル（博多駅前）  
ビアスタンド業態 1店舗 (夏頃)

### 2025年 国内出店実績（直営14店舗・FC 1店舗）

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

新規開業した商業施設内や  
リッチモンドホテル内に新規出店

- イオンモール仙台上杉店
- 駒沢パーククォーター店 ▶
- 名古屋納屋橋店



都内の大型商業施設に  
新規出店



専門店



新規開業した商業施設等で  
新規出店

- イオンモール川口前川店
- カメイドクロック店 ▼
- 千歳船橋店
- 桜新町店
- 高知インター店(FC)  
※高知県内初出店



Tiki's Tokyo



THE CONTINENTAL ROYAL & Goh ▼

Royal Garden Cafe うめきた店



ピアポート

コスタコーヒー武蔵小杉店/桜新町店

### 2026年 国内出店計画

その他物件も順次獲得・出店予定

## ロイヤルホスト、てんやを中心とした改装によるブランド価値向上



### 2025年 改装実績

**17店舗 投資額 3億円**

売上高 + **9%** EBITDA前年比 **103%**

(2025年改装店舗を対象 改装翌月から2025年12月までの平均値)

**2026年改装計画 リブランディング改装 17店舗**

てんや新コンセプト 「天丼一杯の幸せ」 ~今までより、幅広いお客様がもうちょっと豊かに、幸せに~

ロゴ  
デザイン

店舗  
デザイン



Hospitality Restaurant

### Royal Host リスク対策改装、RBC改装

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

### 2025年 改装実績

**37店舗 投資額16億円**

売上高 + **11%** EBITDA前年比 **150%超**

(2025年改装店舗を対象 改装翌月から2025年12月までの平均値)

**2026年改装計画 リスク対策改装19店舗 RBC改装14店舗**

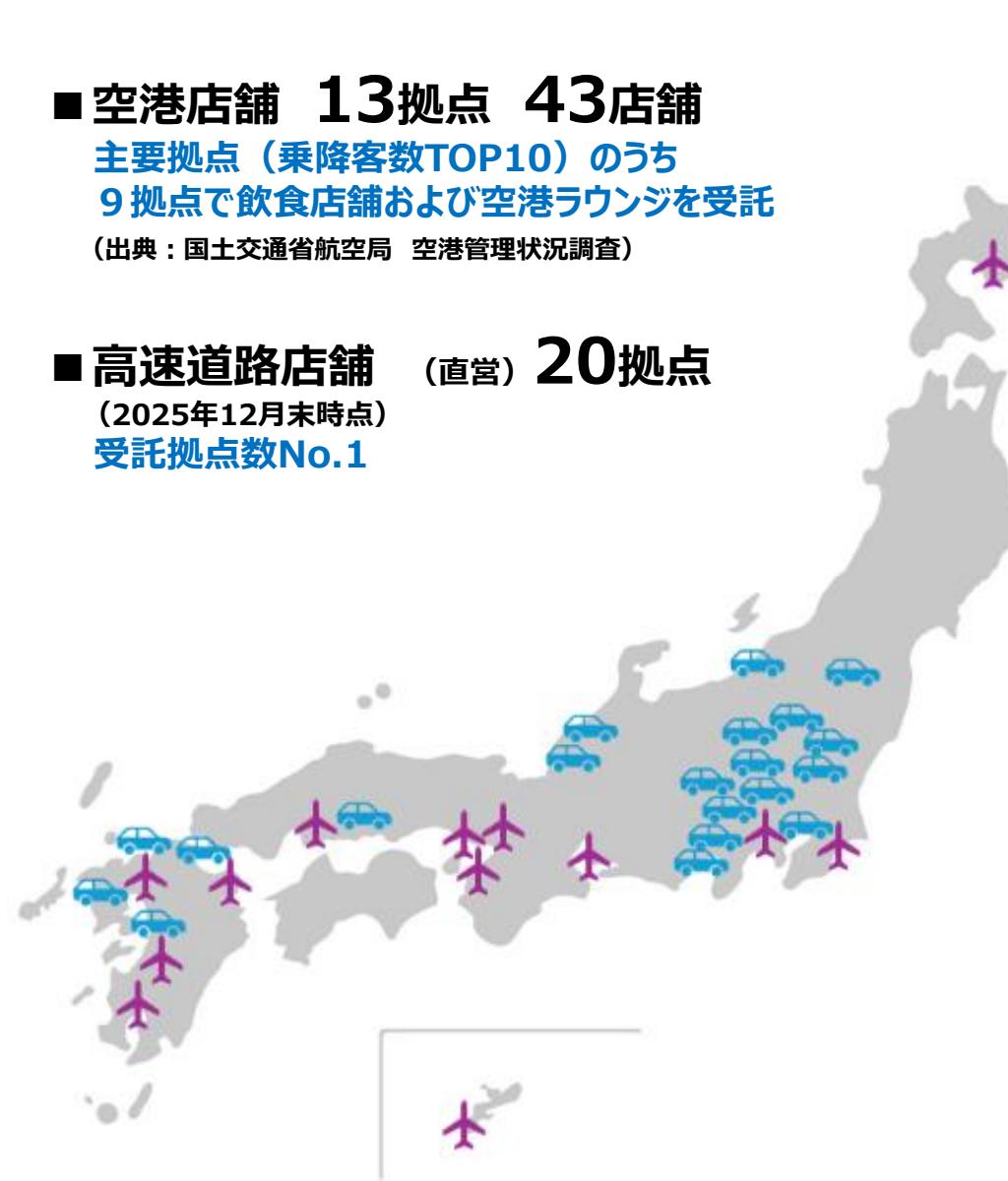
## 空港拠点の新規受託による面展開の推進、高速道路店舗改装による価値向上

### ■ 空港店舗 13拠点 43店舗

主要拠点（乗降客数TOP10）のうち  
9拠点で飲食店舗および空港ラウンジを受託  
(出典：国土交通省航空局 空港管理状況調査)

### ■ 高速道路店舗 (直営) 20拠点

(2025年12月末時点)  
受託拠点数No.1



#### 点から面への展開

ロイヤルグループの「食とホスピタリティ」の強みを活かし  
質を追求することで参入障壁を確立  
オーナー様との関係強化による面展開の推進へ

#### 2025年空港店舗出店実績

- 面展開 ■那覇空港 1店舗
- 面展開 ■福岡空港 1店舗
- 面展開 ■中部国際空港 2店舗
- 新拠点 ■大分空港 2店舗



ロイヤルホスト大分空港店 (2026年)  
ロイヤルホスト福岡空港店 (2027年) ほか  
の出店を予定

#### 2025年高速道路店舗改装実績

- 南条サービスエリア (下り線)  
7月23日 全面リニューアル
- 小谷サービスエリア (下り線)  
8月1日 フードコート・ベーカリーリニューアル  
12月19日 売店リニューアル

#### 南条サービスエリア

投資額 **2** 億円 EBITDA前年比 **160%**超  
(改装翌月から2025年12月までの平均値)

#### 小谷サービスエリア

投資額 **1** 億円

さらなる拠点拡大と改装を計画

## スポーツ施設内、エンターテインメント施設内店舗の 営業受託を拡大

### 当社の強み

ロイヤルグループの経験と技術、運営ノウハウを活用し  
さまざまな事業分野で飲食ビジネスを展開

#### アセットライトな形態

運営受託を主な形態とすることで  
アセットライトな展開を実現

#### 多様な業態の展開

BtoCの実績に基づき  
多様な業態展開に向けた信頼感を獲得

### 中期経営計画 コントラクト事業戦略

#### ブランド：成長領域開拓（エンターテインメント、スポーツ施設等）

##### 2025年 出店実績

- スポーツ＆コンベンション施設 2 店舗  
パ・リーグ 6 球場のうち、5 球場目の展開
- エンターテインメント施設内 1 店舗  
2025年に2年ぶりに出店
- 社員食堂 1 店舗  
既存受託店舗の業態転換

##### 2026年

スポーツ施設内への出店など  
引き続き、営業受託の拡大を推進

## 外部企業とのアライアンスによる万博出店と 新たなノウハウの取り込み

### ロイヤルグループ3度目の万博出店 (大阪・関西万博)



#### ラウンジ&ダイニング

ダイニングエリア・カウンター専門店エリア・セレクションルームの3エリアにおいて  
ロイヤルグループが持つ「食とホスピタリティ」を協業パートナーと共に結集してご提供  
協業パートナー：コカ・コーラボトラーズジャパン社、うかい亭、  
大阪府鮑商生活衛生同業組合、オリィ研究所等



#### 従業員食堂

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を国内外の  
万博スタッフに提供。期間中に60万名超を受け入れ、万博スタッフをバックアップ



万博出店で培った新たなノウハウを  
国内外の出店において活用

## 他社との共創による新ブランドホテル 1 号店の開業と、改装による宿泊価値の向上

### THE BASEMENT

双日社とアクタス社と協業し、新ホテルブランドが誕生（宿泊レジャー型ホテル）

- ✓ 既存物件の改裝・リブランドによる開業で、建設コストの抑制や物件獲得の拡大を見込む



- ・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

■ 1号店開業：THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi (4月18日)



### ロイヤルマイナーホテルズ

■ 2035年までにラグジュアリーホテルを **21** 棟 開業予定

■ 2025年7月にリストデベロップメント株式会社と日本初進出となる

「Anantara Karuizawa Retreat」に関するホテルマネジメント契約を締結。2030年に高級リゾートエリアである軽井沢に開業予定

2026年 ホテル **2** 棟出店・**6** 棟（レストランのみ改裝を含む）の改裝を予定

### Richmond Hotel

客室・共用部改裝によるレジャー需要の取り込み

- ✓ 3棟で客室・共用部の改裝を実施したほか、リッチモンドホテル仙台では新設したプライベートサウナフロアをオープン



グループシナジーを活用した朝食会場リニューアルによる体験価値向上

- ✓ 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



### 2025年改裝実績

ホテル **4** 棟・レストラン **7** 店舗 投資額 **9** 億円

EBITDA前年比 **108%**

（改装翌月から2025年12月までの平均値）

（EBITDAは改装前に軽症者受入施設であったリッチモンドホテル仙台を除く）

## リパッケージ戦略、オフプレミス事業拡大による収益基盤の多層化

### 新ブランド「Royal Host Deli」誕生（6月30日）



ロイヤルグループのセントラルキッチンが長年培ってきた“美味しさ”で「普段を、豊かに」することを目的に、ECサイト・実店舗にて販売

温度帯別商品展開



冷凍品



冷蔵品



常温品



#### パッケージデザインへのこだわり（デザイナー：徳田 祐司氏）

見るたびに温かい気持ちになれる世界観を目指して、ロイヤルホストの店内を想起させる温かみのあるオレンジ、ブラウン、グリーンを基調に、日常の中の豊かさを象徴するシーンをイラストで表現

### 外部パートナーとの共創による食物販事業の拡大

「ロイヤルのスイートポテト」とグレープストーン社やウイッシュボン社の人気商品とコラボ



シュガーバターサンドの木



バター衣しゃ



横濱レンガ通り

### たびスル株式会社の株式取得（完全子会社化）

#### おやつの提供でエッセンシャルワーカーを支援

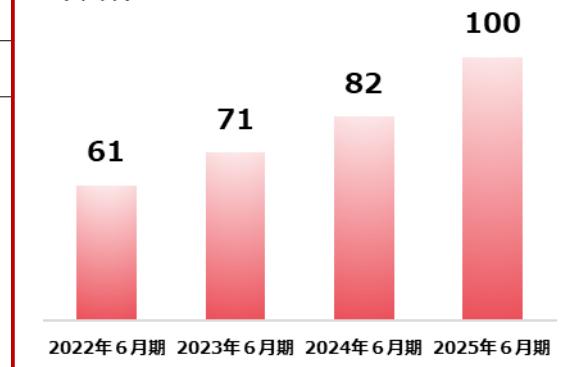
##### 子会社化の概要



たびスル

事業内容	介護施設・学童施設等に向けたおやつ定期宅配サービス「たびスル」等の運営
設立年月日	2021年8月4日（サービス開始：2015年8月）
取得した議決権比率	100%
取得対価	現金 57億円
株式譲渡日	2025年8月5日

#### (千件) 各施設への配達回数



##### 「たびスル」のサービス概略

独自の事業モデルによるおやつ提供で、エッセンシャルワーカーを支援。介護施設や学童施設で働く職員の皆様の、おやつ手配で生じる買出しや発注業務の負担を軽減し、施設を利用される皆様に毎日飽きのこないメニュー提供で満足度の高いおやつ時間を創出。

# IV-15. ブランド：マーケティング、IT・テクノロジー

fine food is our business ROYAL

## マーケティング

### 「ロイヤルグループブランドの確立」「個々のブランドの進化」 グループ共通アプリ「MyROYAL（マイロイヤル）」の推進

#### ➤ ロイヤルグループブランドの確立

グループ共通価値定義の策定が完了

今後に向けて、まずは社内向けブランディングを2026年春から実施

#### ➤ 個々のブランドの進化

「ロイヤルホスト」「てんや」「シズラー」「シェーキーズ」  
「ロイヤルガーデンカフェ」のブランドガイドラインを作成し  
海外・FC含めた試運用を開始。今後は他ブランドも作成



#### ➤ MyROYALアプリによるデータ分析基盤を整備・ マーケティング機能の高度化を推進

中計期間内で各ブランドとの連携を実現

#### 「MyROYAL」と各ブランドとの連携予定期 (2026年1月末時点)

今中期経営計画期間



Hospitality Restaurant  
**Royal Host**

Sizzler

Royal Garden Cafe

RH Richmond Hotel

てんや  
天丼・天ぷらそば

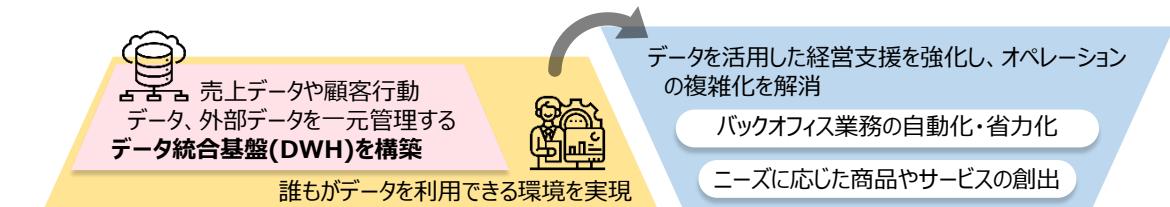
Shakey's

MAツール導入

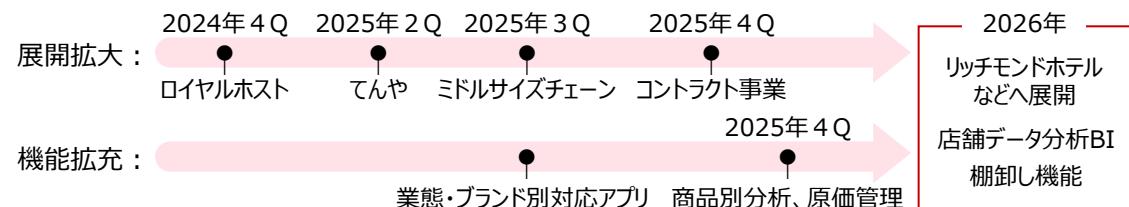
Royal Host Deli

## IT・テクノロジー

### ➤ 経営や商品企画、集客施策などに活用するデータ統合基盤(DWH)構築を推進



### ➤ 新店舗管理システム「Polaris」による働き方のInnovation



### ➤ 事業部門の支援



### ➤ ITガバナンスの実現に向け、導入済みシステムの統制状況を可視化



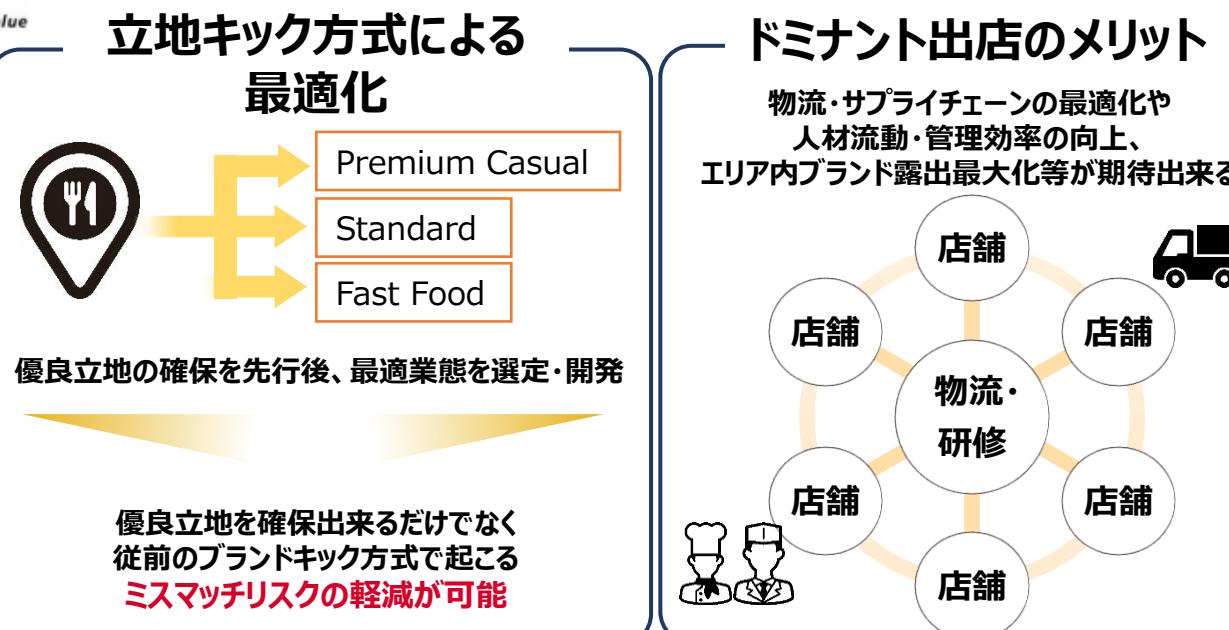
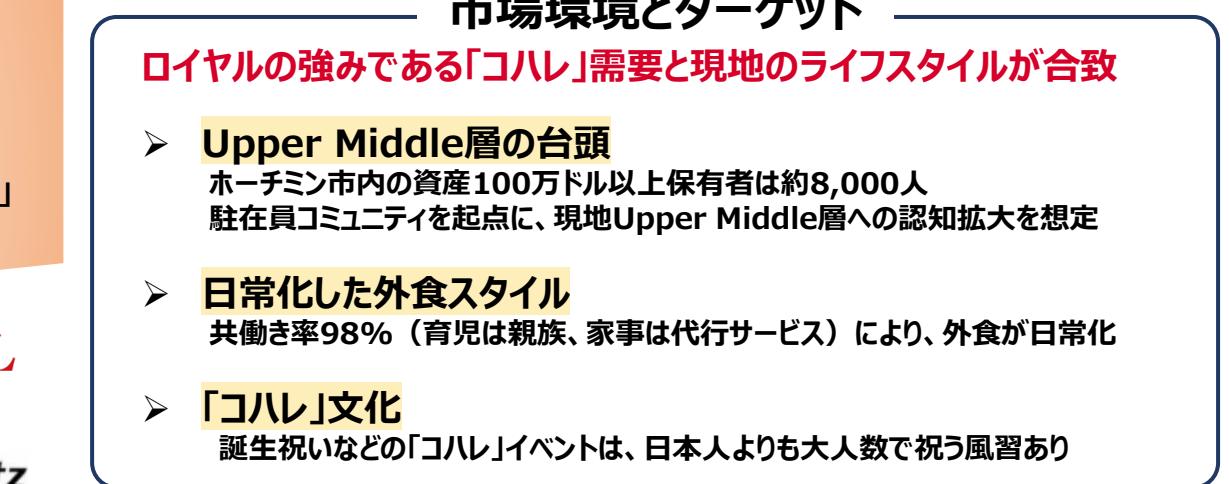
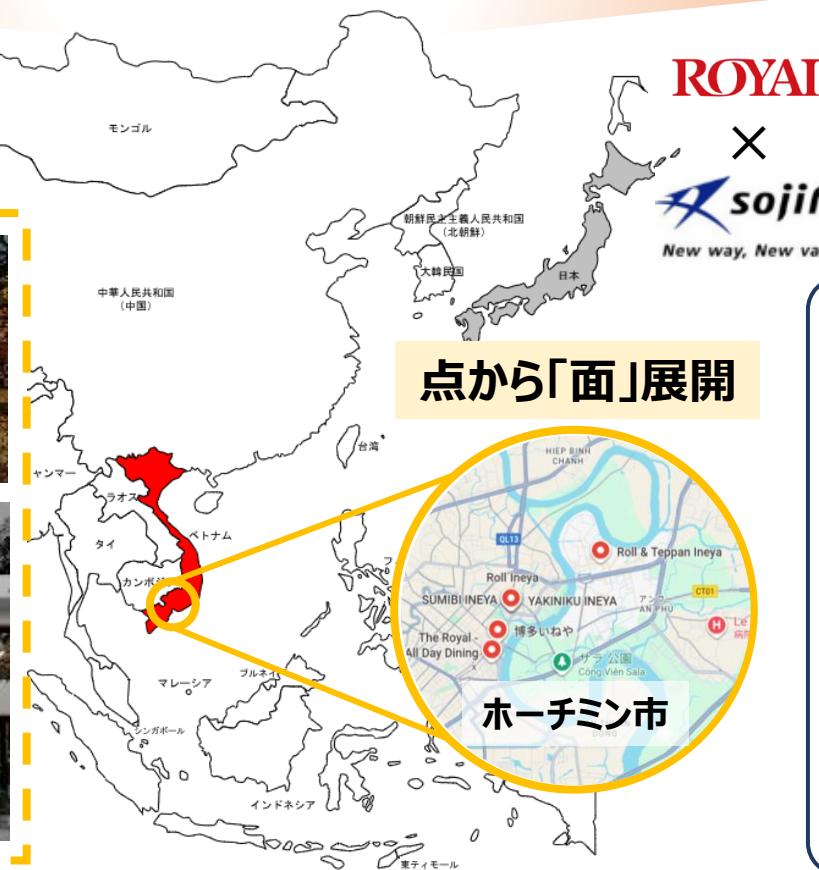
## ベトナムにおいて、「立地キック」によるドミナント出店を推進



6店舗

(26/2/16時点)

- ✓ 2024年 ベトナムで双日社と現地法人設立
- ✓ 2025年 ホーチミン市にドミナント出店
  - 「THE ROYAL」「博多いねや」「炭火いねや」  
「焼肉いねや」「ROLLいねや」「ROLL&TEPPANいねや」
- ✓ 2026年中 2025年と同様に、複数店舗の出店を計画中



## ベトナム・ハノイ大学での人材育成プログラムを明光キャリアパートナーズと共同で開始 ～質の高い人材の「育成・定着・活躍」サイクルを構築～



日本語を学ぶ学生を対象として、寄附講座（座学）でレストランビジネスを学び、  
ロイヤルグループが展開するベトナムの店舗や日本国内店舗・工場での研修で実践的に学ぶ  
(一般財団法人 海外産業人材育成協会（AOTS）が経済産業省からの国庫補助金を得て実施する寄附講座事業を活用)

### 背景と狙い

- 外食産業の構造的な人手不足と  
外国籍人材の定着率の課題
- 「採用」から「育成」へのシフト
- 入社前の教育投資により、  
企業理念への共感  
(エンゲージメント) を高め、  
長期的な定着を実現する



### 今後の展望

「技術・人文知識・国際業務」在留資格で活躍できる幹部人材の育成

日本国内の大学生向けインターンシッププログラムへの発展

本モデルをパッケージ化し、他の大学・他国への横展開を検討

将来は、ロイヤルグループでの長期的な活躍だけではなく、日越の外食産業を支えていく人材となることを期待

## シンガポール、ベトナムに次ぐ直営3カ国目の挑戦と、インドネシアへのFCドミナント出店の加速



1店舗  
(26/2/16時点)

- ✓ 2024年 双日社と銚子丸社との3社で米国での現地合弁会社設立 (SUSHI-TEN USA Inc.)
- ✓ 2025年12月 “寿司”を軸とした飲食店「SUSHI NIGIRIBA」を出店
  - 1号店 カリフォルニア州のハンティントンビーチ (25/12/30～)
  - 2号店 カリフォルニア州のカルバーシティ (26/2予定)

拡大する米国寿司市場に対して、3社の「本物の技術」×「現地化」で挑戦

**ROYAL**



株式会社 **銚子丸**



**sojitz**  
New way. New value

長年培ってきたレストラン  
チェーン運営ノウハウ

寿司の独自性と専門性

現地事業基盤と  
事業開発力



**「SUSHI NIGIRIBA」**  
伝統的な赤酢シャリと職人の手仕事を、  
全席カウンターの臨場感で提供



- ✓ 2021年 双日社とシンガポールで合弁会社設立
- ✓ 2024年 ロイヤルホストを2店舗出店
  - 「ロイヤルホストシンガポールジュエル店」「ロイヤルホスト高島屋S.C.店」

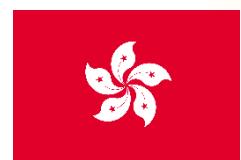


てんや

天丼・天ぷらそば

てんや海外FC事業：20店舗体制 (26/2/16時点)

(フィリピン9店舗・香港6店舗・シンガポール3店舗・インドネシア2店舗)



インドネシアに、てんやFC再出店

2019年に閉店し、2025年に6年10ヶ月ぶりの出店



■ **TENYA Plaza Senayan** (11/1～)



■ **TENYA Gandaria City** (11/8～)



### 2026年上半期 出店計画

- 香港6号店 : TENYA Sai Sha Go Park (26/2～)
- インドネシア3号店 : TENYA Central Park (26/3～)
- インドネシア4号店 : TENYA Living World Alam Sutera (26/3～)



## ロイヤルグループサステナビリティ基本方針の下、GHG排出量・食品ロスの削減に向けた実行基盤を整備

### GHG排出量の可視化と削減に向けた取り組み

統一システムの運用による**GHG排出量の可視化体制構築**  
中計期間は、設備更新を含む省エネ対策・再エネの利活用を推進

Scope 1, 2 :2030年を見据えた事業会社ごとの削減経路策定  
Scope 3 :集計スキームの整備およびデータ精緻化を進行中

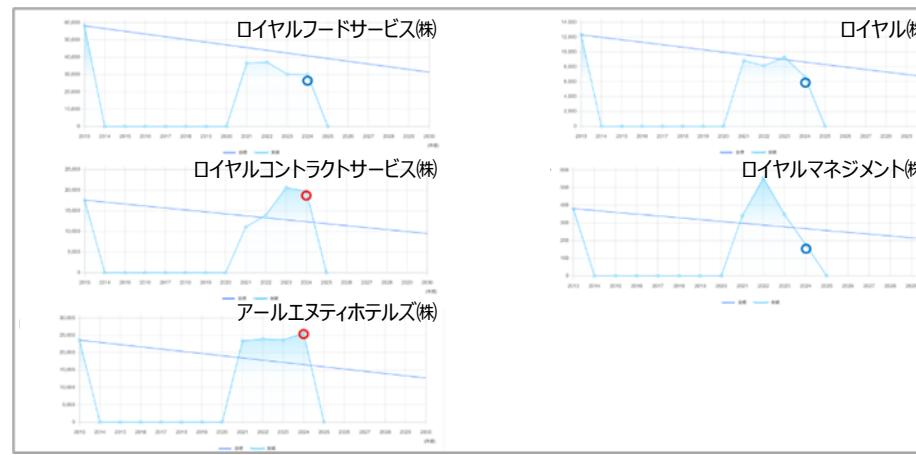
#### <今後の取り組み>

- ・2026年1月排出量より月次でのデータ収集を開始予定
- ・データ精度向上を目的に第三者保証の導入を計画

#### <事業会社ごとのGHG削減経路>

- ・事業会社ごとの目標達成に向けたGHG削減経路を整理・可視化し、  
中長期的な排出量削減の道筋を明確化

### GHG 排出量 削減



### 食品ロス 削減

### 外部 評価

### 食ロス削減の3つのステップ\*

2025年4月よりスタートした、  
**生ごみバイオマス発電による再生可能エネルギーの活用が拡大**

#### ①Mottainai食材の削減

- ・SCM自動発注の活用
- ・こども食堂・フードバンク

#### ②食べ残しを出さない

- ・食べ残し持ち帰りの促進
- mottECOの活用

#### ③生ごみを確実にリサイクル

- ・生ごみバイオマス発電
- ・飼料・肥料化

#### ロイヤル創電割®取り組みイメージ



➤ 東京・福岡工場において  
使用電力の100%  
再生可能エネルギー化達成

➤ 店舗で回収した生ごみを活用し  
福岡市内のロイヤルホストなど  
約10拠点でメタン化を開始

### CDP Climateにおいて、2025年度 B評価を維持

<今後の取り組み>  
データ精度の向上と第三者保証取得を通じ、外部評価の  
更なる向上を目指す



## 地域なくてはならない企業を目指し、多様な社会貢献活動を進展

地域貢献・  
企業間連携・  
食品ロス削減

### ロイヤルホスト@こども食堂

#### こども食堂の取り組みをスタートし、2回目を開催

- 開催場所：ロイヤルホスト桜新町店
- 開催日時：初回…2025年7月10日 第2回…11月6日
- 参加人数：初回…24組78名 第2回…22組62名



- 「Mottainai（もったいない）をおいしいへ」をテーマにセントラルキッチンや試作品における過剰食材等を活用し食品ロス削減の取り組みも実施
- 日本の持続可能な農業生産・環境保全技術の開発の一助となるよう**本活動収益を研究・技術開発機関に寄付**  
→国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構

### 大分県佐賀関被災地支援

#### 大分県佐賀関市大規模火災被災地にて炊き出し支援

2025年12月24日に、被災された皆様に少しでも元気になっていただくことを目的として避難所にて温かい料理を提供する支援活動を実施



被災地支援

### 次世代育成

### 大学・高校との産学連携推進

#### 産業能率大学 経営学部との産学連携プロジェクト

ビジネス課題の解決をテーマに、次世代を担う学生の皆様に学びの場を提供することと、当社グループがZ世代の新たな感性を取り入れることを目的に、取り組みを継続して実施



2025年12月26日、産業能率大学 経営学部 漆田隆司ゼミとの産学連携プロジェクト「最終報告会」を開催

約3か月間で学生が考案した売上向上施策をプレゼンしていただき、表彰を実施  
→対象ブランド：**Lucky Rocky Chicken**・**STAND T**

#### 南条SAと奥越明成高校との共同開発メニューを販売開始（11/1～）

##### 4団体合同でメニューを開発

- ・福井県立奥越明成高等学校
- ・中日本エクシス株式会社
- ・三谷商事株式会社
- ・ロイヤルコントラクトサービス株式会社



### 自治体との連携

### 福岡市との連携協定

#### 福岡市と「災害時における物資供給に関する協定」を締結

当社の食品製造販売のノウハウや被災地支援などの災害ボランティア活動の経験を生かすことが出来る「災害時における物資供給」に関する協定を締結



今後も福岡市災害時支援協定の活動に積極的に参画し、創業の地、福岡で地域や社会を笑顔にすることを目指していく

## 更なる人的資本投資と企業風土の変革に取り組み、新たな価値を生み出す人材育成を強化

### 採用・教育の強化

<b>【新卒】</b>	2025年4月入社（実績）	<b>66名</b>
	2026年4月入社（予定）	<b>88名</b>
<b>【中途】</b>	2025年1月～12月	<b>258名</b>
	※うち外国籍人材	<b>(132名)</b>
	・ 新卒・中途ともに計画を上回り、人材確保は順調に進捗	
	・ 新卒採用の内定承諾率が大幅に改善	

### D&Iの推進

<b>【外国籍人材の定着をサポート】</b>	
・ ロイヤルマネジメントが特定技能の登録支援機関認定	
・ 特定技能2号試験合格に向けた対策講座を開始	
・ 外国籍社員の比率	<b>11% (250名)</b>
うちベトナム 36%	
ミャンマー 33%	
中国 14%	
	<b>2027年度目標 20%</b>

### 組織風土の変革/労務環境の改善

<b>【ロイヤルアワードの設立】</b>	
・ 挑戦的な取り組みを行った社員を表彰する制度を導入	
	

### 【海外の大学での寄附講座開設】

- ・ ハノイ大学（ベトナム）での寄附講座をスタート  
「日本におけるレストランビジネスの基礎」をテーマに全20回の講義を実施。海外人材の採用経路拡大を図る

### 【障がい者雇用の推進】

- ・ 障がい者雇用率  
2024年 **2.68%** → 2025年 **2.79%**



### 【教育研修の充実】

- ・ ロイヤルアカデミーによる研修がスタート
- ・ 人材育成方針のもと、階層別教育体系を再整備
- ・ 横浜に新たなトレーニングセンターを開設
- ・ 研修参加者 約 **2,463名** (4月～12月実績)

### 【男性の育休取得推進】

- ・ 男性の育休取得率 **66.7%**
- ・ くるみんマークを取得

### 【女性活躍推進】

- ・ 女性管理職比率 **20.4%**

**2027年度目標  
25%**



### 【健康経営の推進】

- ・ 健康経営優良法人認定 (2025年)  
健康診断受診率 **100%** 達成  
就業時間中の禁煙実施等により喫煙率▲**3%**

### 【エンゲージメント向上】

- ・ 従業員満足度調査総合満足度  
2024年 3.35 → 2025年 **3.47** で27年目標達成

**2027年度目標  
3.4**

## 目次

I サマリ

II 2025年12月期 実績報告

III 2026年12月期 業績予想

IV 中期経営計画（2025～2027）の進捗

V Appendix

# V-1. 既存店売上高前年比推移：2025年度

*fine food is our business* ROYAL

2025年度

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
外食事業	ロイヤルホスト	102.1	102.3	104.7	101.9	102.8	105.9	105.6	109.6	103.3	106.4	111.3	108.0
	てんや	107.8	104.7	104.4	106.8	105.0	105.3	104.6	110.5	106.8	105.1	103.2	102.6
	その他外食	110.7	108.0	104.3	104.8	103.1	99.0	98.2	105.6	96.0	96.3	101.3	95.8
計		104.1	103.4	104.4	103.1	103.2	104.9	104.4	109.2	102.9	104.7	108.2	105.5
コントラクト事業	空港ターミナル	114.2	111.6	112.1	115.0	112.0	110.1	105.2	108.8	106.7	108.6	107.2	110.1
	高速道路	103.7	97.8	104.4	100.8	104.8	102.2	99.2	104.5	99.0	98.8	106.3	99.9
	事業所内等	107.8	101.7	105.2	103.1	103.8	105.4	98.2	105.6	96.0	102.0	99.9	102.0
	エンターテインメント施設内	92.8	102.7	81.1	81.3	89.6	82.2	80.6	92.5	81.6	87.5	81.8	85.7
	計	105.7	102.4	103.5	102.3	104.8	102.6	99.3	104.4	99.8	100.7	103.2	100.9
ホテル事業	リッヂモンドホテル	139.6	115.4	114.4	124.3	120.3	111.4	110.2	112.8	110.3	115.1	112.3	111.0
	ホテルレストラン	131.1	117.0	116.8	122.6	106.4	107.7	119.6	103.2	166.6	144.4	90.3	122.0
	計	139.3	115.5	114.5	124.2	119.7	111.3	110.6	112.3	111.8	116.0	111.3	111.4
3 事業 計		111.3	106.1	106.5	108.2	107.8	105.7	104.3	108.2	104.0	106.5	107.5	105.5

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	1~6月	1~9月	2025年通期
累計	累計	累計	累計	103.1	103.5	106.3	105.4
105.6	105.7	107.3	103.6	105.6	105.7	106.2	105.5
107.4	102.4	100.0	97.8	107.4	104.9	103.2	101.8
104.0	103.7	105.6	106.1	104.0	103.9	104.5	104.9
112.7	112.4	107.0	108.6	112.7	112.5	110.5	110.0
102.3	102.7	101.5	101.8	102.3	102.5	102.1	102.0
105.0	104.0	102.8	101.3	105.0	104.5	103.9	103.3
90.8	84.3	85.3	85.0	90.8	87.7	86.9	86.4
103.9	103.3	101.5	101.6	103.9	103.6	102.8	102.5
121.4	118.9	111.2	112.8	121.4	120.1	117.0	115.8
120.9	112.0	122.2	115.1	120.9	115.9	118.1	117.3
121.4	118.6	111.6	112.9	121.4	120.0	117.0	115.9
107.9	107.3	105.7	106.5	107.9	107.6	106.9	106.8

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
ロイヤルホスト	来客数	98.4	96.3	97.2	94.3	96.2	101.1	100.7	103.9	96.6	99.9	103.7	102.1
	客単価	103.8	106.2	107.7	108.1	106.9	104.7	104.8	105.5	107.0	106.5	107.3	105.7
てんや	来客数	102.8	96.2	94.5	96.8	94.8	95.8	95.5	100.9	97.0	95.4	96.2	95.3
	客単価	104.9	108.8	110.5	110.4	110.8	110.0	109.5	109.5	110.1	110.2	107.2	107.7

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	1~6月	1~9月	2025年通期
累計	累計	累計	累計	97.3	97.1	100.6	99.2
105.9	106.6	105.7	106.5	105.9	106.2	106.1	106.2
102.0	93.7	92.4	95.6	97.7	96.7	97.1	96.7
108.1	110.4	109.7	108.3	108.1	109.2	109.4	109.1

# V-2. 既存店売上高前年比推移：2024年度

*fine food is our business* ROYAL

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
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
	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
	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
計		104.3	108.5	103.1	104.6	104.4	109.7	99.0	103.2	107.1	101.5	104.0	102.9
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
	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
	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
	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	
	計	114.3	117.9	107.5	109.8	101.6	111.5	105.6	104.9	107.6	103.1	106.0	109.5
ホテル事業	リッヂモンドホテル	106.1	121.2	108.9	127.0	120.1	123.6	121.4	114.5	118.7	122.8	122.6	125.0
	ホテルレストラン	168.8	170.6	184.3	182.8	177.3	187.9	161.1	196.1	116.9	125.6	169.1	157.1
	計	107.8	122.5	110.6	128.6	121.8	125.5	122.6	116.8	118.7	122.9	124.1	125.9
3 事業 計		108.0	114.5	106.1	111.5	107.2	113.7	106.1	106.7	109.9	107.2	109.6	110.0

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	2024年通期
累計	累計	累計	累計	(%)
106.2	106.1	102.2	101.3	103.9
103.2	104.2	102.5	106.1	104.0
109.9	108.9	107.7	105.7	108.0
105.1	106.1	103.0	102.8	104.2
120.4	111.1	114.3	114.9	115.0
106.5	111.3	105.7	105.5	106.5
109.3	107.3	105.9	107.9	107.6
-	-	92.1	95.9	94.0
112.7	107.2	105.9	106.2	107.7
112.0	123.5	118.0	123.4	119.4
175.2	182.4	160.6	150.9	165.8
113.6	125.2	119.2	124.3	120.7
109.2	110.7	107.5	108.9	109.0

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
ロイヤルホスト	来客数	101.7	104.2	101.7	102.7	99.7	104.6	93.1	98.5	102.5	96.3	96.7	97.6
	客単価	102.9	104.4	103.7	102.2	103.9	105.5	103.9	104.8	104.5	104.6	105.1	104.0
てんや	来客数	97.1	101.3	99.0	97.2	101.1	101.0	98.4	96.0	100.1	97.6	103.0	99.5
	客単価	104.6	103.8	104.2	104.7	104.4	104.4	104.6	104.6	104.0	105.8	106.1	106.4

※四半期ごと累計

1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	2024年通期
累計	累計	累計	累計	(%)
102.5	102.2	97.9	96.9	99.8
103.6	103.8	104.4	104.6	104.1
99.1	99.8	98.1	100.0	99.2
104.2	104.5	104.4	106.1	104.8

# V-3. 店舗展開状況

*fine food is our business* ROYAL

外食事業計			
<b>ロイヤルホスト</b>			
国 内 直 営			228
国 内 F C※1		1	215
海 外 直 営		3	11
て ん や		2	2
国 内 直 営		5	177
国 内 F C※1		3	113
海 外 F C		1	33
シ エ キ ズ		3	31
直 営		1	16
F C 等		1	11
シ ズ ラ ー			5
ロイヤルガーデンカフェ			10
そ の 他 専 門 店			6
国 内 直 営		4	31
国 内 F C 等		4	23
海 外 直 営			4
海 外 F C 等			8
コントラクト事業計			
空港内レストラン・売店等			
高 速 道 路 内 レ 斯 ト ラ ン ・ 売 店			170
直 営		8	6
F C 等		5	41
社 員 食 堂			22
ス ポ ツ & コンベンション施設			20
エンターテインメント施設内			2
シルバー・ヘルスケア		△3	50
百 貨 店 内 レ 斯 ト ラ ン 等		3	11
ホ テ ル 事 業 計※2			1
リッヂモンドホテル等			
直 営		△1	26
F C 等		△1	19
ホ テ ル 直 営 レ 斯 ト ラ ン※2			66
グ ル 一 ブ 合 計※1			47
直 営		24	689
(内、海 外 直 営)		16	△25
F C 等※1		2	△19
(内、海 外 F C)		8	△6
		3	△4
			31

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		31
			4
			8
8	△6	2	170
5	△1	4	41
			22
			20
			2
			50
3		3	11
			1
			26
			19
			66
			47
			43
			4
			19
24	△25	△1	689
16	△19	△3	610
2		2	2
8	△6	2	79
3	△4	△1	31

2025年 通期実績			
開店/異動	閉店/異動	増減	期末
24	▲23	1	469
3	▲4	▲1	227
3	▲4	▲1	214
			11
			2
7	▲15	▲8	169
4	▲1	3	116
1	▲1		33
2	▲13	▲11	20
			13
			9
			4
1		1	11
1		1	7
12	▲1	11	42
3	▲1	2	25
2		2	10
6		6	6
1		1	1
11	▲24	▲13	157
6	▲3	3	44
			22
			20
			2
1	▲6	▲5	45
3	▲1	2	13
1		1	2
			13
			1
2	▲13	▲13	13
			18
2	▲1	1	67
1		1	48
1		1	44
			4
1	▲1		19
37	▲48	▲11	678
31	▲33	▲2	608
6		6	8
6	▲15	▲9	70
3	▲13	▲10	21

2026年 通期見込			
開店/異動	閉店/異動	増減	期末
39	△18	21	490
6	△13	△7	220
5	△13	△8	206
1		1	12
			2
11	△5	6	175
8	△2	6	122
			33
3	△3		20
1		1	14
1		1	10
			4
1		1	12
			7
20		20	62
11		11	36
			10
8		8	14
1		1	2
2	△1	1	158
1		1	45
			22
			20
			2
			45
1		1	14
			2
			13
	△1	△1	17
6		6	73
3		3	51
2		2	46
1		1	5
3		3	22
46	△19	27	705
43	△16	27	635
8		8	16
3	△3		70
4	△3	1	22

※1 グループ内 F C 店舗を含む。てんや「国内 F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内 F C」10店舗（2026年通期見込11店舗）は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外。

※2 2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

# V-4. 店舗展開状況推移

*fine food is our business* ROYAL

(店舗)

店舗展開状況推移	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (見込)
外食事業計	565	571	564	512	488	465	468	468	469	490
ロイヤルホスト	234	229	231	231	232	221	222	228	227	220
てんや	216	224	229	197	182	181	182	177	169	175
シーキーズ	22	23	21	21	19	19	17	16	13	14
シズラー	8	9	10	10	10	10	10	10	11	12
その他	85	86	73	53	45	34	37	37	49	69
コントラクト事業計	228	225	213	180	176	167	168	170	157	158
空港内レストラン・売店等	40	48	50	33	32	33	37	41	44	45
高速道路内レストラン・売店	13	13	14	13	14	15	22	22	22	22
エンターテインメント施設内	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2
その他	175	164	149	134	130	119	108	106	89	89
ホテル事業計	60	63	67	68	63	66	66	66	67	73
ホテル	38	40	43	44	45	47	47	47	48	51
ホテルレストラン	22	23	24	24	18	19	19	19	19	22
グループ合計	848	853	837	752	715	685	690	689	678	705

(百万円)

売上高	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940	152,150	165,495
経常利益	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266	7,315	7,917

設備投資額	5,573	11,655	10,135	6,509	4,987	2,818	6,560	11,020	11,725
-------	-------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	--------	--------

営業キャッシュフロー	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536	10,364	15,778
(うち、減価償却費)	5,412	5,700	6,516	6,176	5,228	4,851	5,945	6,481	7,936

※店舗展開状況推移：期末時点の店舗数。グループ内FC店舗を含む。ロイヤルホストとてんやの「国内FC」は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外。

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

※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

✓ 「中期経営計画（2025～2027）」：DOE3.5%、配当性向30.0%を目指す

→2025年12月期の配当予想額：普通株式1株につき35円（32円から上方修正）

2026年12月期の配当予想額：普通株式1株につき17円50銭

※2026年1月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。  
2026年の配当予想は、当該株式分割後の金額を記載しております。

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (予想) ※分割後	2027年 (目標) ※分割後
1株あたり 当期純利益	93.06円	73.71円	51.54円	△737.44円	△68.60円	52.86円	76.82円	120.40円	114.95円	57.87円	67.5円
1株あたり 配当金	26円	28円	28円	0円	5円	10円	20円	32円	35円	17円50銭	21円
DOE	2.0%	2.1%	2.1%	0.0%	0.8%	1.4%	2.3%	3.3%	3.3%	—	3.5%
配当性向	27.9%	38.0%	54.3%	—	—	18.9%	26.0%	26.6%	30.4%	30.2%	30.0%

✓ 2026年1月1日 株式分割を実施（1株→2株）  
投資単位の引き下げで投資家層の拡大、および株式の流動性向上を図る

## V-6. 株主還元：株主優待制度

*fine food is our business* ROYAL

- ✓ 6月末の株主様には9月中旬、12月末の株主様には3月下旬に株式数に応じて「株主ご優待券」をご送付

### < 株主ご優待券 > (2026年1月1日～)

200株以上1,000株未満	年間 1,000円分 (500円 × 1枚 × 2回)
1,000株以上2,000株未満	年間10,000円分 (500円 × 10枚 × 2回)
2,000株以上 (一律)	年間24,000円分 (500円 × 24枚 × 2回)

すべて税込金額



※2025年度の株主優待は 2025年12月31日を基準日とするため  
株主優待の贈呈基準は従来通り「100 株」となります。

**1枚につき、支払い総額（税込価格）500円分の  
ご飲食代金、商品ご購入代金および  
当社グループホテルのご宿泊代金にご利用可能**

ご利用方法など、詳しくはホームページをご覧下さい  
<https://www.royal-holdings.co.jp/ir/stock/preference/>  
(ロイヤルホールディングス株式会社 IR情報»株式情報»株主優待制度)

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

« 本資料に関する問い合わせ先 »

ロイヤルホールディングス株式会社 財務企画部 業績管理・IR室  
電話 : 03-5707-8873 MAIL : [ir@royal.co.jp](mailto:ir@royal.co.jp)  
コーポレートサイト : <https://www.royal-holdings.co.jp>

Hospitality Restaurant

**Royal Host**



**Shakey's**

\* *Royal Garden Cafe*



Ⓜ Mrs. Elizabeth Muffin



**Richmond Hotel**

**THE BASEMENT**



# ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～