

統合報告書 2024

ロイヤルホールディングス株式会社

ロイヤルホールディングス株式会社

本社
〒812-0893
福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部
〒154-8584
東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

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

ROYAL

Contents



ロイヤル経営基本理念

ロイヤルは食品企業である。
お客様から代金をいただくからには、

一、食品は美味しくなければならない。

一、調理・製造も取扱も衛生的で
なければならない。

一、サービス・販売は、お客様の心を楽しませ、
社会を明るくするものでなければならない。

以上のつとめを果す報酬として、
正当な利潤を得られ、
ロイヤルも私共も、永遠に繁栄する。

昭和三十一年六月制定



Cover Story

ロイヤルグループの価値創造ストーリー

ロイヤルグループ70年の歩み	03
ロイヤルグループの今	05
変わらざるロイヤル／変わりゆくロイヤル	07
会長メッセージ	11
社長メッセージ	13
ロイヤルグループの価値創造モデル	15

Menu 1

ロイヤルグループの成長戦略

中期経営計画2022～2024	17
ロイヤルグループの財務戦略	19
ロイヤルグループの人材戦略	21
ロイヤルグループのイノベーション戦略	23
双日(株)との連携	27
外食事業・コントラクト事業(カテゴリー1・2)	29
ホテル事業(カテゴリー1・2)	31
食品事業(カテゴリー3・4)	33
海外事業(カテゴリー5)	35

編集方針

「統合報告書 2024」は、ロイヤルグループの中長期的な価値創造について財務・非財務の両面からお伝えする媒体として発行しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様に、ロイヤルグループが持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励み、長期的に企業価値を創造していることをご理解いただければ幸いです。編集にあたっては、価値報告財団(VRF)による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。また、当社ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。
<https://www.royal-holdings.co.jp>

報告対象組織

ロイヤルホールディングス株式会社と連結子会社6社、持分法適用会社4社を合わせた11社(2023年12月31日現在)を対象としています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は、個別に対象組織を明示しています。
※2024年1月1日付でロイヤルコントラクトサービス(株)は、ハイウェイロイヤル(株)を吸収合併しています。

報告対象期間

2023年度(2023年1月～2023年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2024年1月以降の情報も含まれます。

Menu 2

ロイヤルグループのサステナビリティ経営

ロイヤルグループのサステナビリティ経営	37
ロイヤルグループのマテリアリティ	39
マテリアリティの下での取り組み	41
人財	41
“食”&“ホスピタリティ”	45
資源・環境	49
地域	54

Menu 3

ロイヤルグループの経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス	55
リスクマネジメント	59
役員紹介	61
スキルマトリックス	63
社外取締役メッセージ	65

Menu 4

財務・非財務ハイライト	67
企業情報	69

将来情報に関する留意事項

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

情報体系



ロイヤルグループ70年の歩み



創業者 江頭 匡一 (1923年~2005年)

創業者の想い

飲食業を日本の立派な産業として認めてもらう。

日本の飲食業を、国民生活の向上に役立つ立派な産業に育て上げること。この志を胸にロイヤルは創業以来、「おいしい料理ときちんとしたサービス」「快適で衛生的な店内」「健康的で明るいイメージ」を個性として、その地域の人々にとってなくてはならない店づくりに邁進してきました。日本で一番質の高い飲食業を目指すこの志は、創業から70年を経た現在、そして未来へと受け継がれていきます。

冷凍技術の開発

冷凍食品事業への挑戦

1956



1956年、ケーキの冷凍技術を開発した創業者の江頭は、1962年、福岡県の繁華街天神の新設大型ビル「福岡ビル」にレストランを開業しました。
その際、本社工場から毎日冷蔵で商品を送ることがとても大変でした。そんな時にアムンゼンの極地探検での食料保存に関する記事を目にし、食品を冷凍するという新しい概念を見つけ、トライすることを決意しました。

全国の空港、サービスエリア、パーキングエリアで質の高い料理とサービスを

関門自動車道めかりPA内にハイウェイレストランの1号店を出店

1973



創業当初から空港で食堂や売店を手掛けてきたロイヤルグループは、マイカーが普及し始めた1973年に、レストランと売店をパーキングエリアに出店しました。1990年にはロイヤルマリオットアンドエスシー株式会社(現ロイヤルコントラクトサービス株式会社)を設立し、全国各地の空港や高速道路施設内で、地元の食材を活かしたメニューを展開しています。

ロイヤルグループは私たちならではの“食”&“ホスピタリティ”の提供シーンを広げ続けています。

食材や調理法にこだわった“レストランの味”をご家庭で

家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」を本格展開

2019



長年培ってきた冷凍技術を活かし、家庭用フローズンミールブランド「ロイヤルデリ」の展開を開始しました。ロイヤルグループが育んできた世界中のメニューを、レストランクオリティでお届けしています。

ロイヤルホスト海外直営1号店

2024



※ 画像はイメージです

シンガポール・チャンギ国際空港隣接の大型商業施設Jewel Changi Airport内に海外直営1号店となる「ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店」を出店。海外でも変わらず、ひと手間かけたおいしい料理とおもてなしの心、心地良い空間を提供し、様々な地域の皆様に愛されるレストランづくりに努めます。

1956

1969

1973

1995

2019

2024

1951 創業

板付空港(現福岡空港)において機内食の搭載と喫茶営業を開始
福岡市堅粕にベーカリー工場を建設

1953

福岡市東中洲にフランス料理店「ロイヤル中洲本店(現レストラン花の木)」を出店



1959

洋菓子売店を併設した、ファミリー向けレストラン「ロイヤル新天町店」を出店

1962

セントラルキッチン方式(集中調理方式)を採用し、業務用冷凍料理に着手

1970

大阪万国博覧会のアメリカゾーンにステーキハウスやカフェテリアレストランなど4店舗を出店

1971

郊外型ファミリーレストラン「ロイヤルホスト」1号店を北九州市黒崎に出店



1983

東京証券取引所市場第一部に上場
千葉県船橋市に東京食品工場が完成

1991

サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店

“ロイヤルグループの味”の要

福岡セントラルキッチン誕生

1969



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

2005

持株会社制に移行し、ロイヤルホールディングス株式会社に商号変更

2006

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

2008

「ロイヤルガーデンカフェ」1号店を東京都北青山に出店

2013

「天井てんや」海外FC1号店を出店

2015

福岡セントラルキッチン工場にハラル食専用製造ラインを設置

各種ホテルランキングでは常に上位。快適なご宿泊を提供

「ロイネットホテル」(現リッチモンドホテル) 1号店を大阪府東大阪市に開業

1995



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

2021 創業70周年



双日株式会社と資本業務提携契約を締結

バターミルクフライドチキン専門店「Lucky Rocky Chicken」1号店を東京都武蔵小山に出店

双日株式会社との合併契約により、シンガポールに海外子会社を設立

2022

東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場に移行

2023

「双日ロイヤルカフェ株式会社」を設立し、日本市場におけるCOSTA COFFEE店舗へ本格参入



2024

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

ロイヤルグループの今

ロイヤルグループの事業

グループ全体 連結売上高 **138,940**百万円 連結経常利益 **5,266**百万円

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



外食事業
売上高 (2023年度) **61,874**百万円 経常利益 (2023年度) **4,198**百万円

事業会社 ロイヤルフードサービス株式会社 (関連会社 双日ロイヤルカフェ株式会社)
事業内容 ホスピタリティ・レストラン「ロイヤルホスト」、天丼・天ぷら専門店「てんや」、サラダバー&グリルレストラン「シズラー」、ピザレストラン「シェーキーズ」等のチェーン店のほか、ピアレストラン、カフェ、各種専門店等の多様な飲食業態を展開しています。



コントラクト事業
売上高 (2023年度) **43,548**百万円 経常利益 (2023年度) **2,257**百万円

事業会社 ロイヤルコントラクトサービス株式会社 ハイウェイロイヤル株式会社
事業内容 法人からの委託等により、空港ターミナルビル、高速道路サービスエリア・パーキングエリア、コンベンション施設、エンターテインメント施設、オフィスビル、医療介護施設、百貨店、官公庁等において、それぞれの立地特性に合わせた多様な飲食業態を展開しています。
※ 2024年1月1日付でロイヤルコントラクトサービス(株)は、ハイウェイロイヤル(株)を吸収合併しています。



ホテル事業
売上高 (2023年度) **29,514**百万円 経常利益 (2023年度) **2,787**百万円

事業会社 アールエヌティーホテルズ株式会社 (関連会社 ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社)
事業内容 「リッチモンドホテル」等を全国に展開しています。

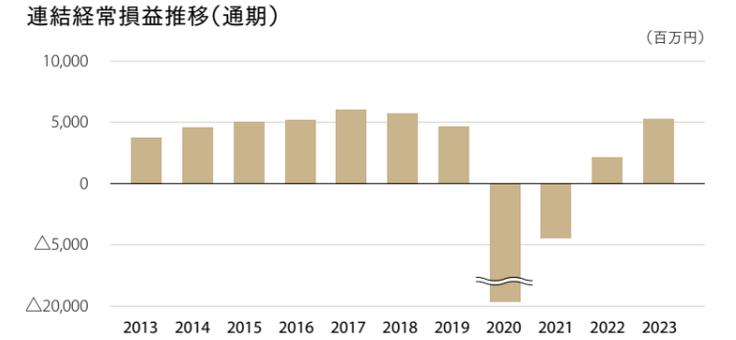


食品事業
売上高 (2023年度) **11,854**百万円 経常利益 (2023年度) **186**百万円

事業会社 ロイヤル株式会社
事業内容 当社グループの各事業における食品製造、購買、物流業務等のインフラ機能を担っているほか、グループ外企業向けの「業務食」および家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」の製造を行っています。

2023年度の連結業績概要

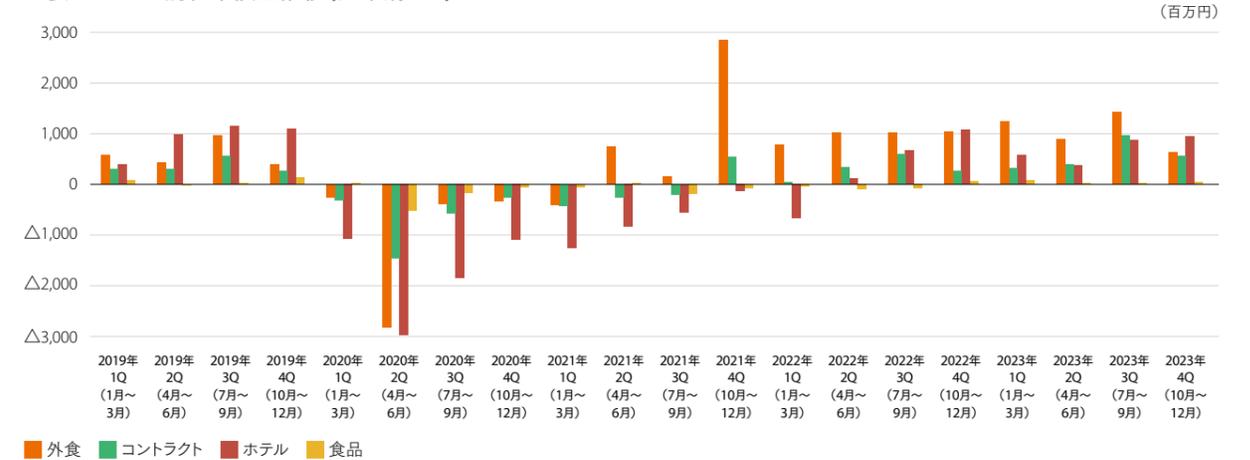
売上高は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類に移行して以降、各事業セグメントで好調な推移を継続しています。ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化に伴い、+117億円の増収効果を得ました。2023年度通期(1月~12月)の経常利益は、既存店の増収や収益性の改善などにより、対前期比較で大幅な増益となり、コロナ禍前の2019年度の水準まで回復しました。



2023年度の主要セグメント別業績概要

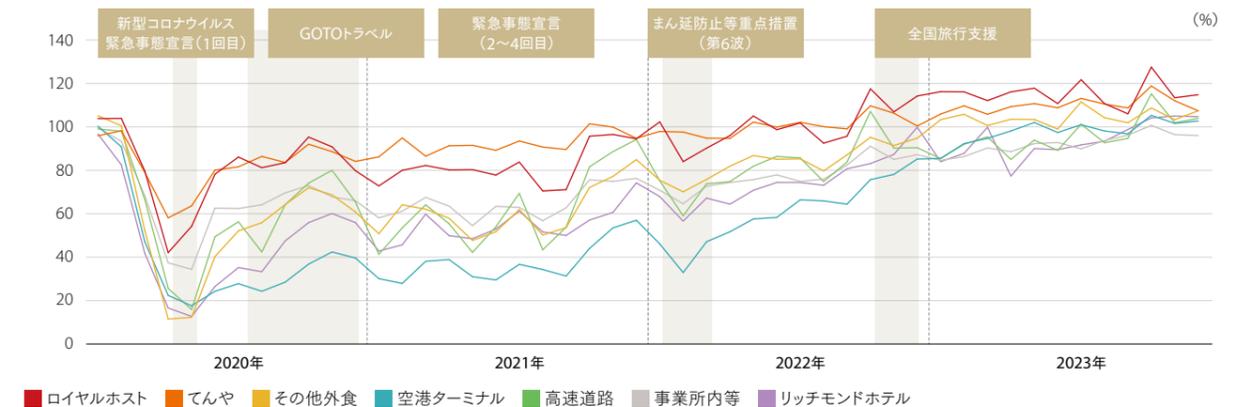
外食・コントラクト・ホテル・食品の主要事業セグメントは対前期比較で増収増益となりました。食品事業は前期経常赤字から黒字に転換し、ホテル事業は大幅増益、コントラクト事業は新規拠点獲得等の増収効果により、増益となりました。これにより、外食・コントラクト・ホテル・食品の主要4事業すべて、5四半期期間連続で経常黒字を達成しました。

主要セグメント別経常損益推移(四半期ごと)



既存店売上高 対2019年比推移

「ロイヤルホスト」「てんや」については、2022年10月以降、15ヵ月連続でコロナ禍前の2019年の水準を超過し、シズラーなどの「その他外食」と合わせて、外食の事業ラインが好調に推移しています。観光需要の回復に伴い、ホテルや高速道路、空港店舗もコロナ禍前の水準まで上昇しました。



変わらざるロイヤル

“食”&“ホスピタリティ”

ロイヤルグループは創業以来、お客様に喜んでいただくために“おいしさ”と安全・安心な“食”の提供に取り組んできました。お客様に幸せな時間を過ごしていただきたいという想いの下、おいしさの追求と心が通うサービスによって、新たな価値を提供し続けます。

人を大切にする

ロイヤルグループは創業以来、「食」を通じて国民生活の向上に寄与する」ことを目指してきました。その想いが盛り込まれたものが「ロイヤル経営基本理念」です。そこに示された「商品・製品が持つおいしさ」「食の安全・安心」「お客様へのおもてなしの心」が実現できる人材を育成し、日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”企業を目指しています。

安全・安心で質の高い“食”の追求と 心が通う“ホスピタリティ”

高品質を実現

ロイヤルグループでは「料理長がレストランで一人前ずつ作る味」を念頭に商品開発を行っています。創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統的な商品や、オリジナリティ溢れるこだわりの商品でお客様にご満足いただけるよう、一品ずつ愛情を込めて商品開発をしています。また「ロイヤル経営基本理念」にもあるように、私たちが提供する商品は、いつも安全でおいしいものであるために、「ロイヤルグループ品質保証基準」によりグループ全体で“食”の安全・安心を横断的に統括する体制を構築しています。ロイヤルグループは、味へのこだわり、徹底した品質管理の下、時代のニーズに合わせた食を追求しています。

ホスピタリティ溢れる人材

ロイヤルグループは1995年7月に「ホスピタリティ企業宣言」を行いました。お客様においしくて品質の良い料理を気持ちの良いサービスで楽しんでいただきたい、また大切な時間を大切な人と快適な空間で過ごしていただくために「お客様の最大の満足」を常に考え行動しています。それが私たちの「おもてなしの心」である“ホスピタリティ”だと考えています。従業員一人ひとりが「ロイヤル経営基本理念」および「ロイヤルグループ行動基準」に則り、どの業種・業態であっても、どの職種・立場であっても、ロイヤルグループとしての“ホスピタリティ”が発揮できるよう、日々自ら考え行動に移しています。ロイヤルグループはホスピタリティ企業として、地域に愛されるお店づくりを目指しています。

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

働きやすい職場づくり

ロイヤルグループでは、従業員が誇りを持って働ける職場環境を整備することが非常に重要であると捉えています。定期健康診断100%受診や産業医・保健師によるフォロー体制といった健康経営の推進、従業員満足度調査の実施と経営への反映、年代別ライフプランセミナーの開催、ダイバーシティ&インクルージョンの推進など、グループ一体となった様々な取り組みを進めています。また、事業会社や組織を越えたコミュニケーションの機会の場合として、全国座談会やグループ交流会であるR-セッションなどを開催し、従業員同士のディスカッションを通して「わかり合い認め合える会社」「お互いをリスペクトし合える組織」を目指しています。

人材育成力

ロイヤルグループでは、店舗、コーポレート部門それぞれに必要なとされる知識や技術を学ぶ階層別研修など、様々な研修の機会を設けています。これまで培われてきたロイヤルの味・歴史・料理長の在り方を伝承するために統括料理長を講師とした料理長研修も行っています。身につけた知識や技術を各部門で発揮しさらに経験を蓄積することで、お客様に満足していただける「プロフェッショナル」に近づくと考えています。またお客様からお褒めの言葉をいただいた店舗等を表彰する「スペシャルサンクス」の開催や、全国で働く仲間の日頃の成果を確認し合う「事例発表会」を行うなど、各事業会社での取り組みを進め、個人のスキルアップとモチベーションアップにつなげています。

変わりゆくロイヤル

ロイヤルグループでは、10年ビジョンの検討を進めています。
10年後の外部環境の変化は、ロイヤルグループにとって、
大きな影響を与えるものになると推測しています。
企業の成長やイノベーションにとって、
人材確保と育成定着が競争優位性となります。
そのため、ロイヤルグループでは外部環境の変化を捉え
自社の原点に立ち返り、「人財中心経営」が重要であると考え、
「10年後のロイヤル」を創るプロジェクトの中で議論を進めています。
あらゆるステークホルダーの皆様には選ばれる企業であるために、
ロイヤルグループは、未来について語り始めました。



会長メッセージ



ロイヤルグループだからこそ

提供し得る価値を大切にしながら、

あらゆるステークホルダーの皆様のご期待に、

これからもお応えしていきます

代表取締役会長

菊池 唯夫

「現場力」が十分に発揮できる環境を創っていくことこそが私の仕事

私が経営の考え方として一番大切に思っていることは、ゴーイング・コンサーン(Going Concern)です。私は過去に銀行・証券という金融の世界に身を置いていた際、銀行が破綻し、会社が倒産していく姿を経営の中核の近くで見してきました。その経験から、企業は継続していくことが最も大切なことだと思ふようになりました。

その大切さを改めて感じさせられたのが、新型コロナウイルス感染症の拡大です。たった1年で約6割の自己資本を失う状況の中で、とにかく早く手を打つことが必要でした。状況の変化に対して、手を打つのが遅くなるのが一番のリスクです。当社は2021年3月に双日(株)と資本業務提携契約を締結し、多くの領域でサポートをしていただきながら、事業を遂行してきました。

我々が主に展開している事業は、現場で価値創造が行われています。来ていただいたお客様に満足していただき、リピートしていただく、その繰り返しによって企業価値が創造されていきます。当社グループの強みは、その「現場力」にあると思っています。おいしい料理とホスピタリティ溢れる「現場力」が十分に発揮できる環境を創っていく、それが仕事においてずっと大切にしてきた私の考えです。

すべてのステークホルダーに選ばれる会社に

ゴーイング・コンサーンを実現するために、もうひとつ重要なことは、すべてのステークホルダーに選ばれる会社になることです。

資本主義には、会社が成長することですべてのステークホルダーの満足度が上がるというシステムがビルトインされています。お客様がたくさん来てくれるお店が増えれば、お客様の満足度は上がり、従

業員の給料も増え、取引先も取引量が増えます。株価も上がって株主の満足度も上がります。しかし、会社の成長が止まると、すべてのステークホルダーの満足度は低下していきます。お客様の満足度は下がり、従業員の給料が増えない、取引先からの仕入れ量が減り、そして株価も下がっていきます。さらに時としてステークホルダーの利害対立につながります。この利害対立は従業員と取引先にしわ寄せがいくケースがあります。それは顧客と株主が選ぶ立場であり、従業員と取引先は選ばれる立場であったからと私は考えます。この状況が今大きく変わろうとしています。

今起きているパラダイムシフトは「供給制約」です。この供給制約は従業員と取引先を選ばれる立場から選ぶ立場に変化させます。つまりすべてのステークホルダーに選ばれる会社にならないと生き残っていけないのです。ここが今後の経営の大きな方向性だと思っています。

「守り」から「攻め」の姿勢をさらに強くしていく

2020年度～2021年度と2期連続で大きな赤字を計上したので、現中期経営計画では、まず2022年度は黒字化を達成し、そして2023年度は新型コロナウイルス感染症拡大以前の2019年度の業績水準まで何とか戻したいと考えていました。結果2023年度の業績は、様々な施策と従業員一人ひとりの頑張りが実り、2019年度を凌駕するものとなりました。一方でこれはインバウンド需要やレバンジ消費などの外的要因がとて大きいとも思っています。この外的要因に持続性があるのかは決して楽観視できるものではないので、気を抜いてはいけないというのが2023年度の結果に対する評価です。

現中期経営計画策定時と、最終年度を迎えた現在とでは、事業環境は大きく変化しました。デフレからインフレになりつつあり、金利も上がり始めています。また、世界の地政学リスクや、米国・中国と

の関係の中で、日本の重要性が高まるなど、状況が大きく変わっています。ということは、私たちも変わらなければなりません。どのように変わるかという、「守り」から「攻め」の姿勢をさらに強くしていくことです。国内でも海外でも「攻め」に転じるからこそが次期中期経営計画の重要な要素になると思います。

当社グループは、コロナ禍以前より事業の多角化を進めてきました。しかし、それまでうまく機能していたポートフォリオも、コロナ禍のような社会全体を揺るがす大きな波には対応ができず、その結果、あらゆる事業が大きな影響を受けました。このような事態の再発を防ぐために、ポートフォリオを元に戻すだけでなく、「ポートフォリオ自身の進化」「ポートフォリオの構成事業の進化」「ポートフォリオの有機的一体化」という3つの視点に基づき、ポートフォリオ経営の進化を推進してきました。

例えば、円安が進むと、外食事業は原材料の高騰などで大きな打撃を受けますが、ホテルや空港はインバウンド需要が増えます。外部環境の変化に対して、多様な事業があることで、それらを組み合わせで対応できるのは、当社グループの強みだと思っています。一方、コロナ禍ですべての事業がサスペンドされた状態というのは常に頭に入れながら、次の事業戦略をいかに組み立てていくかが私たちに問われている課題だと思っています。

「変わらないもの」と「変えていくもの」

将来の当社グループを考えたときに、変わらず大切にしていくものは、やはり「ロイヤル経営基本理念」の実践で、これは変えてはいけないことです。一方、変えていくべきことは、働く人の多様性です。

先述のように、まずすべてのステークホルダーに選ばれる会社になるというのが大前提です。その中でも働く人に選ばれる会社にならないと、存続はありません。その上で、多様な人たちが、働く場所として当社グループを選んでもくれるように考え方を改めていかなければなりません。多様な人が働くことによって多様なお客様の満足度を上げていけるビジネスモデルを創っていくことが求められています。

今までは、ロイヤルホストではこういう方たちに働いていただきたいと私たちが規定していたのですが、これからはそうではなく、多様な人たちがより働きやすい会社にならなければなりません。今までは会社に合わせて人を選んでいたのですが、これからは、働く人を中心に考え、それに沿った環境を創っていくことこそが、我々が変えていくべきことです。

「供給制約」が起きている今、私たち自身が多様な価値を認めていく会社にならなければ生き残れないのです。当社グループは、事業が多様なので、このポートフォリオを利用していけば、実現しやすいのではないかと思います。今までのポートフォリオはどちらかというお客様視点でした。今後は、多様なお客様という視点だけでなく、多様な人が働くという視点でポートフォリオを構築していくことが求められますし、これが結果としてお客様の満足、企業価値の向上につながり、あらゆるステークホルダーの期待に応えることにつながると考えています。

ロイヤルグループのサステナビリティ経営

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」を礎に「地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業」を目指すサステナビリティ経営を推進しています。

食に関わる企業は、社会に対する責任がとて大きいと思います。SDGsの項目を見ても、食に関することが多く含まれています。望むと望まざるに関わらず、食は環境破壊など、様々な意味で社会環境に対してネガティブな要素を持っていました。それを変えていくのも食に関わる企業の責任ですし、それをやること自体が、社会から選ばれる会社になるために必要不可欠なことなのです。

環境や社会にネガティブなインパクトを与え続けている会社では働きたくないですし、そんな会社には投資もしたくないでしょう。だから食に携わる企業として、そこに対して責任を持ち、社会的責任を果たすだけでなく、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが、会社が生き残るために必要なプロセスで、これもまたゴーイング・コンサーンに結びつく取り組みなのです。

また、以前は企業が自社の方針を「ビジョン」として語っていましたが、現在では「パーパス」という形で方針を示すように変化しています。ビジョンは未来です。例えば10年後に1兆円企業を目指しますなど、不確実な将来を見えるようにすることです。一方パーパスは、現在の存在意義と考えています。この変化の背景には、規模の成長のみを志向する方向性に対する反省があるのではないかと感じています。本来有限性を前提とする資本主義が無制限性を前提にし始めたことから、果てしない増殖活動が進められてきました。しかし、企業が環境問題、食料問題などの様々な社会課題に直面し、改めてその有限性に危機感を感じ、自社の存在意義を自問自答することが、パーパスという言葉の一般化につながっているのだと思います。この流れもまた、ゴーイング・コンサーンの考え方につながっていると思います。

変えてはいけない本質を守るためには、変わっていかねばならない

当社は、元来単一性の風土があり、これは創業から培われてきた良さでもありました。それに対して、事業も多様化し、今後働く人も多様化が進むでしょう。外部からも人が入ることも良いと思いますし、色々な人が混じり合うことで柔軟性が生まれ、柔軟性があることが当社グループの守ってきたことをさらに強くする最大の武器になるのです。

コロナ禍のときに従業員に対して何度もオンラインで状況説明を行いました。その中で最も強調したのは、「不易流行」という言葉です。松尾芭蕉の言葉ですが、流行は流行り廃りで、不易は変えてはいけない本質なのです。これは何を意味しているかというと、変えてはいけない本質を守るためにも、新しく変化を重ねているものを取り入れていくこと、また、変化を重ねていく流行性こそが不易の本質であるということで、当社グループに当てはまる言葉です。今後の当社グループがより成長していくためには、変わるからこそが大事なものを守っていくための重要な行動なのです。

2024年5月

社長メッセージ

常に上質な時間と空間を提供し、

グローバルで成長する、

“食”&“ホスピタリティ”グループを

目指していきます

代表取締役社長

阿部 正孝



外部環境が急速に改善した2023年度

2023年度は、社会や経済が新型コロナウイルス感染症との共生を模索する一方、警戒感や不安な声も残る一年でした。しかしながら、感染症法上の分類が5類に移行したことで、行動制限が緩和され社会経済活動は正常化に向かいました。また、雇用や所得環境の改善に伴う個人消費の持ち直しや、インバウンド需要の拡大などが国内景気を支えました。当社グループにおいても、その外部環境の改善をしっかりと捉えた対応を行ったことにより、2023年度は、売上高138,940百万円(前期比+33.6%)、営業利益は6,074百万円(前期比+177.1%)と新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準まで業績を回復することができました。

他方、中東情勢の悪化やウクライナ侵攻の長期化による地政学リスクに加え、気候変動の影響により、為替相場や食材および資源価格の変動など、国内経済は依然として不透明な状況が続いています。需要回復の動きが見られたものの、外食産業を取り巻く環境は、原材料費や物流費の高止まり、需要が回復していく中でのさらなる労働力不足など、依然として厳しい状況です。当社グループにおいても、人手不足から現場への負荷が続いており、その影響と既存事業の急激な回復により、新規出店にも遅れが出ています。また、新型コロナウイルス感染症などの影響により抑制してきた設備投資や改装工事についても、資材の高騰などによりやや課題が残る結果となりました。

中期経営計画の進捗

～各カテゴリー施策効果の確かな実感～

当社グループは、コロナ禍に浮かび上がった「人流依存のポートフォリオ」「固定費負担の増大」「各事業のレジリエンス不足」などの課題

を踏まえ、2022年2月に「再生・変革」から「成長」を目指す中期経営計画2022～2024をスタートしました。時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供をビジョンとし、事業ポートフォリオを5つのカテゴリーに分けて、「既存事業の収益性向上」と「戦略的事業の創造」を重点課題として各事業セグメントにおける施策を推進しています。

カテゴリー1では、「既存事業の収益性向上」として、お客様が待ち望んでいた外食や旅行需要にしっかりと応えるべく、付加価値の高いメニュー提供や店舗・厨房設備の改装など、高付加価値戦略を継続し、外食の価値や楽しさを改めてお客様に訴求することができました。

カテゴリー2では、天井てんやにおいて、まずは関西ドミナント出店を開始し、直営店として関西地区の3店舗をデジタル・テクノロジーの活用によるオペレーションの効率化を実現した次世代型店舗(NEWてんや)として出店しました。また、双日(株)との合弁カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開を開始し、2024年3月現在、7店舗を運営しています。

カテゴリー3では、食品事業の商品開発力・SCMの強化として、日本のおいしい食材を生産者とチームになって紹介する「Good JAPAN」企画を3年ぶりに復活しました。この企画は、企画開発部門と購買部門が一体となり、日本各地の生産者を訪ねて出会った食材を、ロイヤルホストの商品開発力と調理人の力で新しい料理として提供するものです。今回はこの企画を当社グループ全体に展開し、おいしい日本の食材を使用したメニューを各ブランドで提供しました。

カテゴリー4では、リパッケージ戦略として、コロナ禍後においても、レストランクオリティのフローズンミール「ロイヤルデリ」を注力する事業の一つとして考え、「三井のリパーク」やリッチモンドホテルへの冷凍自販機の設置や、百貨店内での販売、空港・高速道路内カフェで

のイトイン販売など、さらなるブランド力向上と販路拡大を進めています。

カテゴリー5では、海外FC事業の拡大・海外直営事業基盤の確立として、双日(株)との協業で、2024年7月にシンガポールのチャンギ国際空港隣接の大型商業施設内にロイヤルホストの海外直営1号店を出店します。

また、サステナビリティに配慮したおいしい植物肉製品を提供すべく、2022年に当社、双日(株)およびユニテックフーズ(株)と植物肉事業に関する戦略的業務提携契約を締結し、3社共創により動物性原料不使用の大豆ミート「NIKUVEGE(ニクベジ)」を活用した商品の開発・販売を進めています。ロイヤルホストだけではなく、グループ各店舗での販売を拡大しており、2023年は244店舗にて競争力のある価格・品質で提供しています。

「人的資本投資」は一過性ではなく、継続的な投資による成長循環を創り出す

一方で残されている課題としては、やはり労働力の確保です。この課題に対して、当社グループでは、2023年に宣言した「人的資本投資にかかわる基本方針」に基づき、継続的なベースアップやシニア社員を含む店長・料理長の処遇改善等、教育研修機会の充実を図るとともに、ロイヤルホストの店舗休業日の増加や営業時間の見直し、健康経営の推進による労働環境の改善を進めています。また、現場の人手不足に対しては、キャリア採用やアルムナイ採用などの積極的な採用活動を行っています。さらに、D&Iを推進するための環境整備を行い、多様な人材が活躍できるグループを目指しています。

2023年度は、積極的な賃金改善および教育研修の実施により、課題であった従業員満足度調査における給与水準・教育研修に関する項目が改善されました。「人的資本投資」は、コロナ禍後の一過性の対応ではなく、継続的な従業員への投資を行うことで、安定的な人員確保と成長循環を創り出すものとして、今後も強化していきます。

DXの活用により、持続的に成長できる新しいポートフォリオ経営を実現

デジタル・テクノロジーをフル活用することで、変化に対応し、持続的に成長できる新しいポートフォリオ経営を構築するため、様々な取り組みを進めています。出島プロジェクトにおいては、DX店舗として「TEN Labo」を2023年4月に東京・錦糸町にオープンするなど、引き続きAI調理支援システムの開発などを進めています。SCMにおいては、統合マスタ(POS・材料展開)を用いた自動発注の実証実験を開始し、2023年度は10店舗導入し、2024年度はロイヤルホスト、てんやにおいて全店導入を目指しています。ネットワークインフラについては、システム全体像可視化プロジェクトを開始し、また新店舗管理システム(Polaris)による業務効率化を目指したシステム開発など、中期経営計画で掲げた投資は予定通りに進んでいます。

2024年6月には、顧客IDの統一によるCRM構築を目指し、当社グループ共通アプリ「MyROYAL」がスタートしました。お客様との接点により拡充され相互理解が進むことにより、これまでも増してお客様によりお楽しみいただける企画を導入していくことで、当社グループへ

のさらなるロイヤリティ向上・ファン化の促進を進めていきます。

イノベーション戦略は、お客様と従業員の両方に焦点を当て、お客様には従来のサービスに加え、新たに進化した満足や楽しみ、利便性を体験していただき、従業員に対しては、業務プロセスの可視化や効率化、勤務体系の柔軟性を高め、ワークライフバランスの改善、個々の達成感や成長を促進する仕組みを構築していきます。

5つのマテリアリティを着実に実行するサステナビリティ経営

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」を礎に、「地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業」を目指すサステナビリティ経営を推進しています。このサステナビリティ経営をさらに進化させるために、①人財、②“食”&“ホスピタリティ”、③資源・環境、④地域、⑤ガバナンスという5つのマテリアリティを2023年に策定し、様々な取り組みを行っています。

2023年度は、環境への取り組みとして、当社を含む6事業者1自治体(東京都杉並区)で推進している食品ロス削減の取り組み「自治体・事業者連携によるmottECO導入、普及推進事業(以下、「mottECO事業」)が、環境省、消費者庁が主催する「令和5年度食品ロス削減推進表彰」において環境大臣賞を受賞しました。「mottECO事業」は、7団体で構成する「mottECO普及コンソーシアム」が推進している食品ロス削減アクションです。外食時、お客様が料理を食べきれない場合に専用容器をお渡しし、ご自身の責任においてお持ち帰りいただくことで「食べ残したものは自分の責任で持って帰る文化」の普及と啓発を図るものです。

また、工場においては、Mottainai(もったいない)プロジェクトとして、工場内で発生する端材の製品化、膠着食材や訳あり商品をフードトラックや地域のイベントにて販売、また地域のフードバンクを通じて子ども食堂などへ寄贈するなど、食品廃棄物削減に対する取り組みを進めています。これらの取り組みの結果、2023年度は、2016年度比12.9%の食品ロスの削減を実現し、2024年度の目標値(食品ロス2016年度比10%削減)を達成しています。

当社グループは、これらのマテリアリティの取り組みを着実に実行していくことにより、持続可能な成長を目指していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは質の高い“食”&“ホスピタリティ”の提供、事業を通じた社会課題の解決により、お客様、従業員、株主様、お取引先様、そして地域・社会といったすべてのステークホルダーから信頼され、必要とされる企業を目指しています。当社グループは、それぞれの地域になくなくてはならない存在となり上質なサービスを提供し、すべてのお客様にとって安心してご利用いただける“食”&“ホスピタリティ”企業であり続けたいと思っています。また、既存事業への積極投資と、事業創造領域の育成という両輪で経営を行い、成長の糧も国内に留めず、海外での直営事業も加速し、世界各国で質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供し、それぞれの地域に貢献し続ける企業を目指していきます。

2024年5月

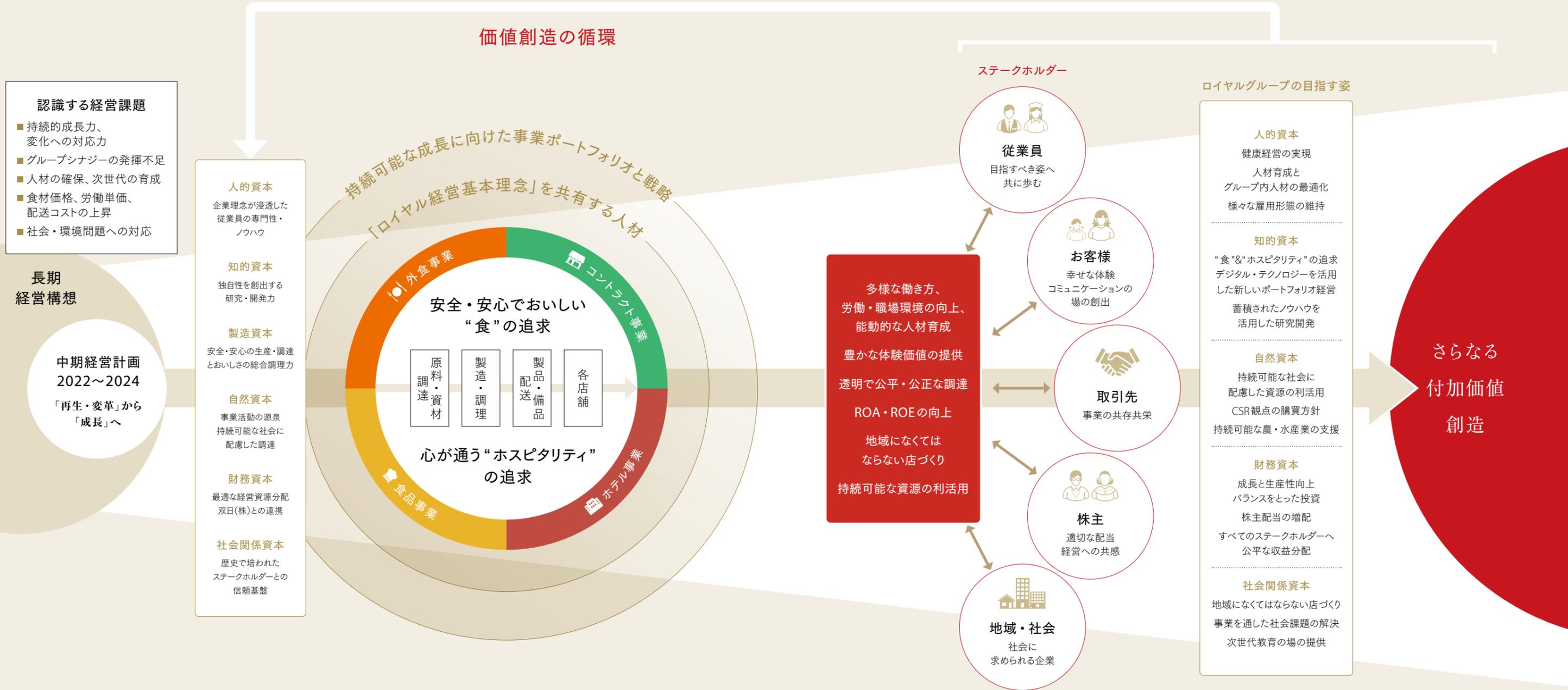
事業戦略

インプット

事業活動

アウトプット

アウトカム



ロイヤルグループの価値創造モデル

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

■ 安全・安心でおいしい“食”の追求と心が通う“ホスピタリティ”の追求

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

■ 「ロイヤル経営基本理念」を共有する人材

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

■ 持続可能な成長に向けた事業ポートフォリオと戦略

コロナ禍で炙り出された従来のポートフォリオ経営における課題を解決すべく、「1.ポートフォリオ自身の進化」「2.ポートフォリオの構成事業の進化」「3.ポートフォリオの有機的一体化」という3つの視点に基づき、新たな価値創造を実現し、グループの成長を目指します。

中期経営計画2022～2024

「再生・変革」から「成長」へ

不確実性の高い環境下ではありますが、地域や社会を明るくし、高品質で高付加価値なものを時代の変化に合わせて提供していく考えの下に策定された中期経営計画2022～2024は、「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供」をビジョンとして掲げ、「再生・変革」から「成長」への方向性を明確に打ち出し、事業ならびに企業価値の拡大を目指します。

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

2024年度主要財務目標

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

「中期経営計画」における事業ポートフォリオ

従来の事業ポートフォリオは、業種・業態によるカテゴリ分けを行い、各事業において重点施策に取り組み、持続的な成長を目指していました。しかし盤石と考えていたポートフォリオは、コロナ禍により、「人流依存のポートフォリオ」「固定費負担の増大」「各事業のレジリエンス不足」という脆弱な面が露呈しました。

そこで課題となる部分をカバーし、サステナブルな成長に向けた事業ポートフォリオの再設計を図りました。

まずは「既存領域」と「事業創造領域」、「施設型事業（オンプレミス）」と「非施設型事業（オフプレミス）」の4つに分け、従来型ではない「新たな事業領域」をプラスした5つのカテゴリとしました。

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



組織変更の実施による、経営体制の強化

当社は経営体制強化のため、2024年3月27日付で「事業推進本部」「サステナビリティ本部」「海外事業本部」の設置を含む組織変更を行っています。

中期経営計画のビジョンとして掲げた「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供」を通じて「既存事業の収益性向上」と「戦略的事業の創造」を骨子とした事業計画を推進しています。「既存事業の収益性向上」においては、高付加価値商品の提供や新規出店の推進、改装による顧客体験価値の向上、DXによる業務効率化推進、食品事業における購買力・商品開発力・生産性の向上を図るとともに、「戦略的事業の創造」においては、カフェチェーンの展開、冷凍食品の販路拡大、海外事業の強化を図るなど、各種コスト増への対応と個別事業の強化、事業間シナジーの発揮を推進します。また、引き続き双日(株)との資本業務提携を活用し、様々な領域で事業を遂行していきます。

事業推進本部	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業間シナジーの創造や統合的なマーケティング・ブランディング活動の推進。 ✓ 事業を横断した採用・教育・研修の推進を行い、人的資本投資を強化。 ✓ 購買・物流開発機能をより強固なものとする体制への変革(ロイヤル(株))。
サステナビリティ本部	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サステナビリティ基本方針の下、企業価値向上に資する取り組みを推進。 ✓ サステナビリティを意識した既存事業の革新および新規事業の創造を推進。 ✓ サステナビリティ活動と事業活動、社内外コミュニケーションの統合を図る。
海外事業本部	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フランチャイズビジネスに留まらず、直営事業を展開するための体制強化。 ✓ 海外事業展開の意思決定の迅速化、海外現地法人での機動的な店舗展開を推進。 ✓ 海外でも変わらない“食”&“ホスピタリティ”を提供。

担当者MESSAGE

2023年度は、新型コロナウイルス感染症の分類が5類に移行したことで、各事業の収益がコロナ禍前の水準を超えるまで回復しました。しかし、人員体制の整備に課題があり、今後の事業拡大には安定的な人的リソースの整備が必要です。

ロイヤルグループは“食”&“ホスピタリティ”を通じた豊かさを提供するため、人員体制の整備とスキルアップ環境の構築を進め、人財中心経営を推進します。多彩な事業セグメントでライフステージに合った働き方を提案し、事業セグメント間の人の往来を促進し、それぞれが様々な方向からロイヤルグループの経営理念の実現ができる職場環境の整備を進めていきます。

2024年3月の組織変更では、教育機関、ブランド管理、マーケティング、採用サポート機能を有する事業推進本部を新設し、リソースの最大化を図ります。今後は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、新たなビジネスの創造、グループCRMの推進により、顧客のライフタイムバリューを高め、事業拡大の基盤を整えます。



専務執行役員
事業推進本部、外食事業、
コントラクト事業、
食品事業担当
佐々木 徳久

ロイヤルグループの財務戦略

2023年度の振り返り

2023年度を振り返ると、2022年度第4四半期時点で外食事業の売上高が2019年度比109%まで回復し、外食事業が牽引しながら他の事業の回復傾向も強まり、2023年度第1四半期時点では全4事業の合計で2019年度比102%水準に達しました。第2四半期以降も増加傾向が続き、第4四半期では4事業すべてが2019年度比100%超となり、2022年度比では、年間ベースで売上増は349億円となりました。好転の要因は3点です。1点目は、人流回復という外部要因によるもので、この影響は大きいと言わざるを得ません。2点目は、中期経営計画に掲げた「再生・変革」から「成長」へというスローガンの下、店舗で働く皆さんが明るくお客様をお迎えし、改めてお客様に食事とサービスの提供による高い体験価値を楽しんでいただけたことです。3点目は、前述の従業員の貢献が大きい背景には、2023年2月に人的資本への積極的な投資を打ち出したことがあります。これにより、従業員の前向きな意識が明るく楽しい空間を創出したことも、好業績を遂げた一つの要因に挙げられると思います。

また商品・サービス面においても、外食事業では世界各国の料理をロイヤルホスト風にアレンジしたメニューの提供、季節感

を訴求した天井てんや、海外リゾート気分を織り込んだシズラーで非日常感を楽しんでいただける時間・空間を提供できたことなどが来客増につながりました。ホテル事業においても体験価値を高めるべく、改装時には地域の特色や郷土料理を楽しんでいただけ工夫や館内の滞在中の文化体験、および利便性、居住性を重視した改装が功を奏しました。

これらの結果、第4四半期において、持続的な成長に向けた設備投資や人的資本投資の実施に伴う費用(約12億円)を計上し、次年度2024年への備えを十分に行うことができました。

これらをもって、最終的には税引後当期純利益を一定水準で確保でき、自己資本比率は前期比+2.2%の38%まで回復しました。今後の成長戦略の一翼を担うホテル事業においては、売上が好調に伸長し前期比+63億円、経常利益は前期比+15.9億円の27.8億円の計上となりました。当該事業は、コロナ禍ではとても苦しみ多額の損失を計上しましたが、足元の業績回復基調の中で回復の足取りが確かなものとなり、今後も確実に利益が見込めることを前提に、先々の業績推移を展望できる状況になっています。

2024年度の業績の見通し

2024年度は第1四半期から好調なスタートを切ることができました。2023年度からの良い流れが続く中で、春闘によって多くの会社でベースアップがなされ、消費マインドも良化しており、その影響が第1四半期の業績を底上げしたと思います。第2四半期以降も、インバウンドの流入により良好な環境が続くとみています。

ただし、好調な売上推移が継続する一方で、2024年度も2023年度と同様にコストアップ要因が利益を圧迫することが見込まれます。2021年度を起点とすると、2022年度は23億円、2023年度は2022年度比24億円のコストアップとなり、この2年間で47億円のコストアップが生じています。さらに2024年度も2023年度比約8億円のコストアップを想定しています。2024年度は、食材などの変動費のコストアップと、人的資源の積極投資による人件費の増加、設備投資による減価償却費の増加など、固定費の増加の影響が厳しく、売上増を確保しても従来の収支構造とは異なるため、利益面への影響に注視が必要と考えています。

2024年度は、収支構造の変化を踏まえた対応策を講じて収益性を維持、可能であれば向上させる舵取りが必要であり、この課題に関しては、執行役員で構成する戦略会議で様々な企画を練り、実践に落とししていくことが重要と考えています。

第1四半期決算発表時点での2024年度業績予想は、売上高1,480億円、営業利益70億円、経常利益64億円、親会社株主に帰属する当期純利益48億円を見込んでいます。

キャッシュアロケーションの考え方

2023年度のキャッシュアロケーションを簡潔に申し上げれば、営業キャッシュ・フロー(以下、CF)+125億円、これに対して財務CFで△43億円、株主還元等で△9億円、投資CF(株式取得・資本出資を含む)で△66億円、計△118億円、差額+7億円となりました。2023年度末現預金残高は264億円となっており、この点に関しては、新型コロナウイルスの感染拡大状況時に苦しい経験をしているので、再度の人流停止や地政学的要因など、今後どのような環境変化が生じるか、不確実性が存続する状況においては、月商1.5ヵ月分超程度の現預金を確保しておきたいと考えています。

一方で、2024年度は、投資総額139億円(CFベース114億円)を計画しています。すでに資金調達として、取引銀行各行から、日銀の金利政策が変更される前に低金利の固定長期資金を80億円調達しました。2024年度の営業CFは対前期比増額を見込んでいますが、投資CFならびに既調達の資金を含む財務CFの総額を賄いきれず、一定水準の現預金残高の維持を継続することを前提に、継続的に資金調達が必要と考えています。資金調達のタイミングおよび金額は投資計画の進捗状況を確認しながら慎重に判断し、また調達方法は多様な選択肢の中から調達できるように環境を整えていきます。この要件として、財務健全性の維持・向上を継続することが必要と考えており、関係する財務指標を継続的にモニタリングしていく考えです。

課題を的確に捉えた改善策を講じ、財務面の安定性を確保

また、健全性指標(自己資本比率・流動比率・固定長期適合率・ネットD/Eレシオ)、成長性指標としてROE、および近時注目度が高いPBR、これらのすべての指標が健全な水準にある状態が最適なバランスシートといえると思っています。さらに、資本コストを意識して投資効果をどのように評価をするのかという点も重要と考えています。2024年4月より、一定規模以上の新規案件であれば、例えば10年の賃貸借契約で店舗を開業する場合、初期投資額により生み出される、期間中毎年のフリーCFから内部収益率(IRR)を算定し、資本コスト(WACC)と比較した結果を投資可否の判断要素の一つにして、バランスシートにマイナスの要素を入れ込まないように運用しています。加えて、既存の資産に関しては、事業ごとにROICを求めて資本コストとの水準比較を行っています。

ステークホルダーの期待に応えていくために財務部門が関わられることは、財務指標から炙り出された対応課題を的確に捉えて改善策を講じ、持続性を担保する財務面の健全性の維持と事業執行部門との連携を密に成長性を確保することだと考えています。

健全性指標

	2019/12末	2020/12末	2021/12末	2022/12末	2023/12末
自己資本比率	49.6%	19.7%	31.0%	35.8%	38.0%
流動比率	107.2%	54.7%	142.1%	127.7%	142.7%
固定長期適合率*	100.0%	136.0%	88.2%	91.4%	87.6%
ネットD/Eレシオ(倍)	0.53	2.32	1.06	0.67	0.52

* 固定長期適合率=固定資産÷(固定負債+自己資本)

成長性指標

	2022/12末		2023/12末	
	2022/12末	2023/12末	2019/12末	2022/12末
ROE	7.0%	8.8%	PBR(倍)	1.8
				2.8
				2.8

株価純資産倍率

2024年度の投資計画

2024年度の投資総額は、前述の通り139億円を計画しています。成長領域では、シンガポール等アジア圏での直営外食店舗や、北米での合併会社設立、既存の合併会社への追加出資などです。既存領域では、外食店舗の新規出店投資や改装投資、コントラクト店舗のロイヤルホストやコスタコーヒーへの業態転換、ホテルの改装などです。DX領域では、グループCRMやSCM、新店舗管理システムへの投資を計画しています。

資金面において、フリーCFに関しては、計画通りに進めば営業CFとほぼ同額程度の投資CFという関係性になる見込みです。結果として、財務CFの支出超過分につき現預金の取り崩し、もしくは前述の通り新たな資金調達という対応になり、投資計画の進捗を確認しながら対応していきます。

今後に向けて

今後の課題は、成長戦略の確実な遂行と人員不足への対応と認識しています。後者に関しては、一朝一夕には解決しないサービス業全体における課題であり、腹を固めた対応が必要と考えます。加えて、固定費の増加による損益分岐点の上昇が経営上のリスク要因の一つになるかと思っています。この点に関しては、デジタルを活用した「効率性の向上」への取り組みに注力していきます。当社グループは、ステークホルダーの皆様の温かいご支援に支えられ、本中期経営計画の数値目標に手が届きそうな業績推移となっています。当面の課題は、明確な成長戦略の打ち出しと遂行、バランスシートの健全性を確保し続けることと認識しており、この点に関しては事業の運営を執行部門がしっかりとマネジメントしていくことが重要と肝に銘じています。



執行役員
財務企画担当

串田 覚

ロイヤルグループの人材戦略

担当者 MESSAGE

ロイヤルグループでは「従業員の成長」＝「会社の成長」と考えており、すべての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として積極的な人材投資を行っています。

現中期経営計画においては、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供するために、進化し続けるプロフェッショナル集団」を目指すべき姿として掲げ、4つのVを柱とした人事戦略を策定しています。

2023年度の投資実績としては、基本給一律増による6.8%のベースアップに加え、階層別の教育研修体系を整備することで、前期比で約4倍の研修人材投資を実施しました。これにより、毎年実施している従業員満足度調査結果の「給与・処遇」「教育研修」に係るスコアが改善しました。2024年度も継続的な人材投資を行うことで、従業員の成長が会社の成長につながる好循環を創り出していきます。

現在、日本全体で労働力不足が顕著になっており、ロイヤルグループにおいても人材の採用・育成・定着は大きな課題です。今後、海外事業の拡大も含めた持続的な成長を図っていくため、新卒採用だけではなく、グローバル人材やシニア人材、地域や労働時間を限定して働く方など、多様な人材が成長し活躍できる環境整備を進めることで、お客様だけではなく従業員にも選んでいただける企業を目指していきます。

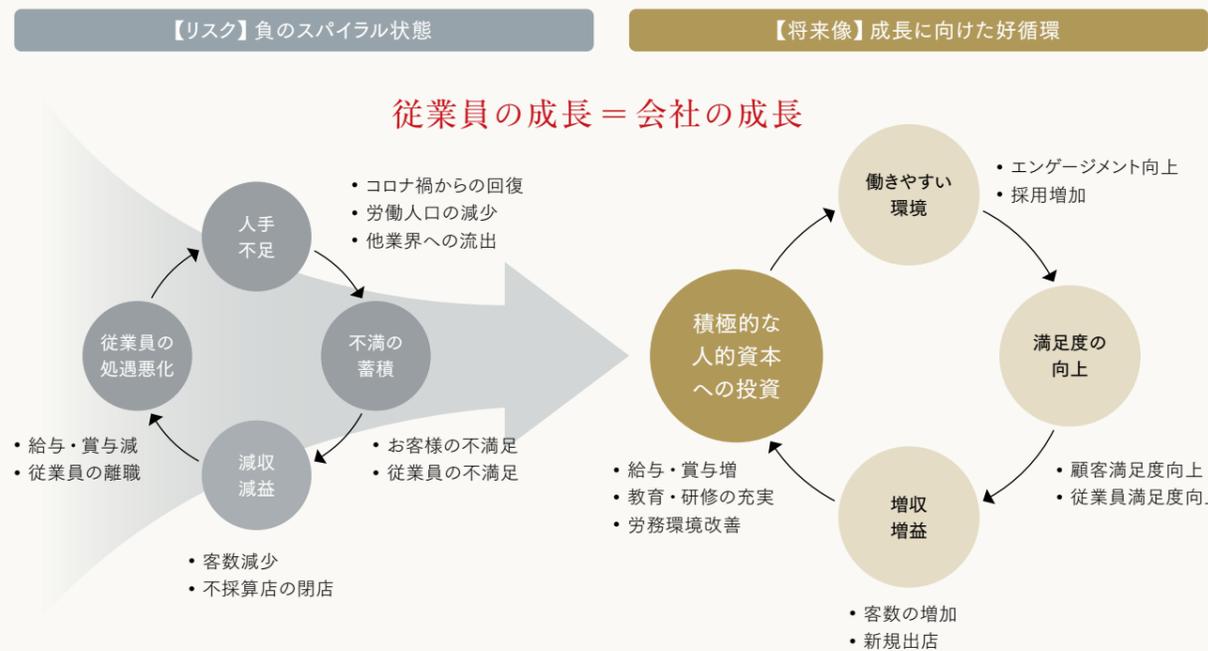


執行役員
システム・DX推進、人事企画担当
(兼)ロイヤルマネジメント株式会社 代表取締役社長
大坂 賢治

基本的な考え方

私たちロイヤルグループは、すべての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行います。また、労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となります。

将来ビジョン



ロイヤル経営基本理念

人的資本投資にかかわる基本方針

人材育成方針

人材育成方針

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

D&I推進宣言

D&I推進宣言

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

ロイヤルグループ健康経営宣言

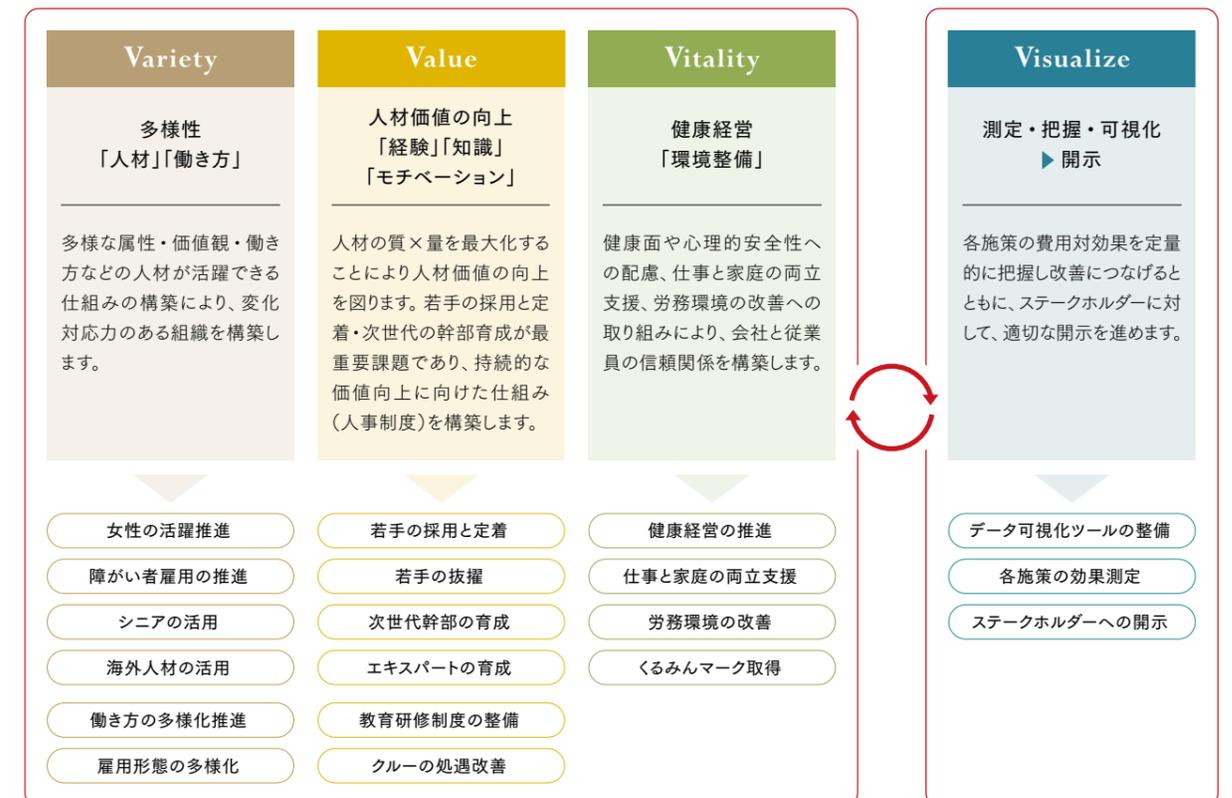
ロイヤルグループ健康経営宣言

従業員の健康は、ロイヤルグループの重要な資産です。

従業員とその家族の一人ひとりが、心身ともに健康な生活を送ることが、「生き生きと働ける職場」をつくります。

ロイヤルグループの持続的成長に向けて、従業員の健康維持・増進に取り組みます。

4つのVを柱とした人事戦略を策定(V4作戦)



Special Feature

ロイヤルグループのイノベーション戦略

イノベーション戦略の目的は、お客様には従来の高品質なサービスから、デジタルの深化(進化)を通じた、新たな楽しみ方や満足感をご体験いただく一方、従業員には働き方改革を実現し、エンゲージメントを高める仕組みを構築することで、グループ全体の持続的成長に貢献していくことです。

現中期経営計画では、さらなるサービスレベル向上と間接業務軽減を目的とし、これまで事業ごとに運用されていた店舗管理システムの統合を進めています。2023年度は、既存テスト店での概念実証を完了、出島店舗での概念実証を開始し、データドリブン経営の基盤づくりのフェーズへ移行しています。

また、グループすべての顧客基盤構築を想定したCRMの開発や、SCMにおいては、需要予測に基づく調達・生産管理、在庫管理の最適化など、効率性や機能性をより高めたインフラ整備を進めています。

変わらざるものと変えていくものを明確にしながら、イノベーションによってグループの課題を解決し、事業の持続可能性に貢献します。また今後は、これらの取り組みを事業の持続可能性のみならず社会の持続可能性と同期させ、SX (Sustainability transformation)として、さらに価値あるものに進化させていきます。



執行役員
イノベーション推進担当
生田 直己

ロイヤルグループはイノベーション戦略を通じて、社会課題、環境課題、サービス産業の課題解決に取り組み、ロイヤルグループの価値創造と企業価値向上を実現します。

社会価値・環境価値・経済価値

イノベーション

社会課題

- 社会構造の変化
- 少子高齢化
- 消費者心理の変化
- D&I
- テクノロジーの進化

環境課題

- 気候変動
- 資源枯渇
- 生物多様性
- 食品廃棄物
- プラスチック

産業課題

- 地政学リスク
- 原材料、資源価格の高騰
- 労働力の確保
- SCMリスク
- サステナビリティリスク

DX

未来に向けた挑戦

担当者 MESSAGE

ロイヤルグループのデジタルトランスフォーメーション(DX)に関する取り組みは、次世代の企業文化形成へ向け、重要な一環として位置づけられており、グループ全体の力を結集し、従業員とお客様の両方に焦点を当て、イノベティブな事業創造に挑戦しています。

ロイヤルグループのDX推進の目的は、ホスピタリティサービスの強みを活かし、高品質で高付加価値なサービスを提供するだけでなく、業務プロセスの可視化や効率化、新規ビジネスモデルの創出といった全方位的な変革を促進することです。

この取り組みにより、お客様は従来のサービスに加え、新たに進化した満足や楽しみ、利便性をご体験いただけるようになります。また、従業員には、デジタル技術の活用によって勤務体系の柔軟性と効率性を高め、ワークライフバランスの改善を支援し、個々の達成感や成長を促進するエンゲージメントを高める仕組みが構築されます。ロイヤルグループだからこそ提供し得る価値を大切にしながら、あらゆるステークホルダーの皆様のご期待にこれからもお応えできるよう、デジタルを活用した新たな価値創造を実現していきます。

今後も、継続したDX推進と、適材適所でのデジタル化を促進し、企業価値の向上や人材中心経営の深化、さらには環境への配慮や地域創生といった分野へ戦略的投資を実現し、持続的な成長を果たし、外食産業のリーディングカンパニーを目指します。



ロイヤルマネジメント株式会社
システム部長
大澤 弘明

基本的な考え方

先進テクノロジーをフル活用した新たな顧客価値提供や効率的なオペレーションの実現、食品ロスなどの社会課題への挑戦を目的として、DXプロジェクトを推進しています。

例えば、デジタル・テクノロジーを活用した新業態モデル店舗の開発と事業化へのチャレンジに加え、DX検証を通じて、既存事業の改善・発展を促し、レジリエントな事業ポートフォリオの構築を目指します。

デジタル・テクノロジーをフル活用し、変化に対応することで、持続的に成長できる新しいポートフォリオ経営を構築します。

	目的	進捗状況
新業態へのチャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> 出島への挑戦：持続可能(サステナブル)なビジネスの創造 顧客体験価値の向上 従業員体験価値の向上 環境配慮を考慮した施策の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度マイクロストア(駒込天井)、2023年度NFTコミュニケーションを体験できるDX店舗(TEN Labo)業態を開業 サステナビリティ、AI、多様性等をキーワードに新規ビジネス業態開業へ向けての計画策定中
エンタープライズ・アーキテクチャ(EA)策定	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画を実現するためのIT環境の最適化とDXの実現を可能にするIT環境の整備 ロイヤルグループシステム全体の可視化 あるべきロイヤルグループシステム全体像の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 優先取り組み課題を選定し、ソリューション策定に向けた課題の深掘り、詳細化検討中 - データドリブン経営に向けた統合管理/基盤構築 - システムガバナンス強化(重複システム/属人プロセス排除)
店舗管理システム(Polaris)	<ul style="list-style-type: none"> デジタル活用による店舗業務の改革 従業員間のコミュニケーション効率の向上 AI技術の活用による店舗マネジメント精度の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 業務要件確定、システム開発実施中 既存店舗でのPOC(実地検証)実施中 2024年度下期にレストラン業態での本番稼働開始 2025年度上期リリースに向け、商品管理業務要件定義中
共通インフラ更改	<ul style="list-style-type: none"> 従業員利便性の向上 セキュリティーリテラシーの向上 デジタル環境変化に持続可能な基盤の構築 多様化する店舗要求への対応 	<ul style="list-style-type: none"> オフィスネットワーク高速化、2024年度下期本リリース 次世代POS導入に向けた事業会社要件検討 社会要請に応えるセキュリティー基盤策定

CRM

よりお客様とつながるために



マーケティング部長
間多 洋彰

ロイヤルグループCRM*「MyROYAL(マイロイヤル)」のサービス開始

2024年4月に発足したマーケティング部では、事業間シナジーの創造や統合的なマーケティング・ブランディング活動に取り組んでいます。その第一歩として、ロイヤルグループの顧客基盤を構築していくCRMの取り組み「MyROYAL」のサービスを開始します。お客様は「MyROYAL」を各店舗で利用することで、家族や友人にプレゼントできるロイヤルポイントを貯めたり、ご利用回数にあわせて付与される会員ランクに応じて、特典が得られたりします。

ロイヤルグループでは、全国の様々な業態、ブランドを日々多くのお客様にご利用いただいておりますが、そのブランドが「ロイヤルグループ」であることを意識しているお客様は少なく、「MyROYAL」を通して獲得した各ブランドのデータをグループとして活用していくことで、さらなる顧客満足度の向上を実現できると考えています。これにより、お客様との接点が、現場だけではなくデジタル上にもより拡充されていきます。

ロイヤルグループとして、これまで以上にお客様を理解し、またお客様のニーズを確実に捉えることで、お客様一人ひとりに合わせた体験価値の提供を行います。

* Customer Relationship Managementの略



取り組みの目的

事業の観点からは、ロイヤルグループとしての認知獲得、および各ブランドの相互利用機会の創出、そのためのデジタル化による顧客接点の拡充、ひいてはお客様のロイヤルグループへのさらなるロイヤリティ向上・ファン化の促進などです。経営の視点では、「ポートフォリオの有機的一体化」を具現化する手段となります。

取り組みの進捗

ロイヤルグループCRMのサービス提供は段階的にフェーズを分けて拡充していきます。2024年6月のサービス開始はフェーズ1にあたり、まずロイヤルグループ会員プログラム(ランクプログラム、ポイントプログラム)の提供を「ロイヤルホスト」「天丼てんや」などで開始しました。

目指すところは

お客様に、ロイヤルグループだから選んでいただけるようになること、つまり消費者の購買時あるいはサービス利用時の意思決定プロセスにおいて個別のブランドとしてだけでなく、ロイヤルグループのブランドであること自体をご評価いただけるようになることです。

「MyROYAL(マイロイヤル)」のネーミングは、ロイヤルグループにおける多種多様な顧客接点において、いかなるときでもお客様に「私のロイヤル」と思ってもらいたいという狙いがあります。個々のブランドに裏打ちされた強固な顧客基盤を、グループ一体となったブランド展開に活用していくことにより持続可能な成長に向けた事業ポートフォリオを実現し、経営や事業の進化の一役を担うものと考えています。

SCM

グループ横断的な改革の推進

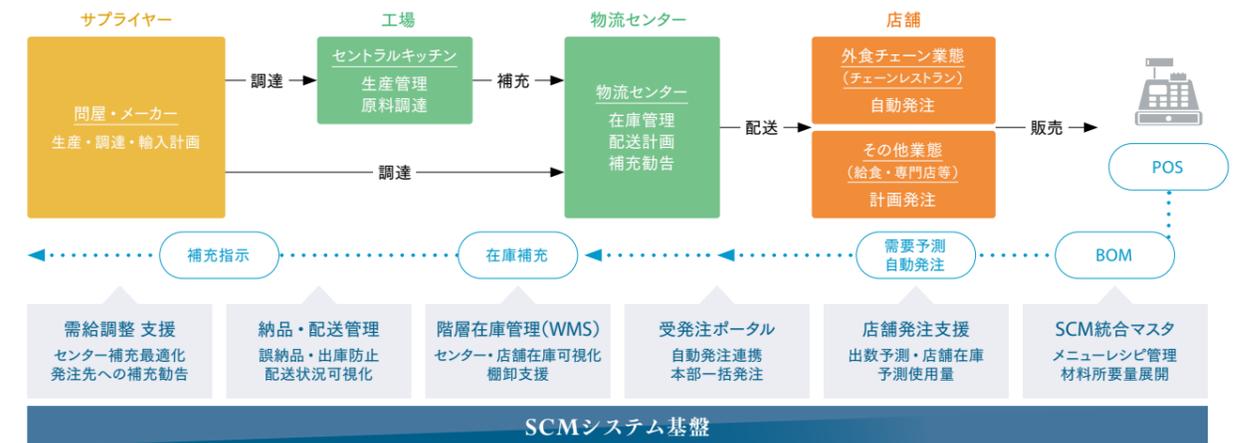


ロイヤル株式会社
SCM部長
栗林 敢

2021年よりSCM改革に着手しており、中期経営計画2022~2024ではさらに一歩踏み込んで、サプライチェーン組織の統合、システム基盤・物流拠点の再編、同業他社との連携も視野に入れた改革を進めていきます。これにより、需給変動へ機動的に対応可能な、効率性と安定性を兼ね備えたサプライチェーンの構築を目指します。

1 SCMシステム基盤構築ビジョン (店舗・工場・物流センター・サプライヤーを一気通貫したサプライチェーン)

POSを起点に所要量展開、自動発注・需要予測、在庫管理・補充指示まで管理するSCMシステム基盤を整備し、調達・製造から在庫補充、店舗納品まで効率的かつ機動的に支えるサプライチェーンを構築します。



2 2025年に実現したい姿 (ロイヤルグループのサプライチェーンの目指す姿)

Resilience

強靭なサプライチェーン

自然災害・パンデミック・戦争などの外部調達環境の急変にも機動的に対応できる、グループ店舗への供給が途切れないサプライチェーン

Efficiency

効率的なサプライチェーン

透明かつ公平な競争購買環境、ならびにムリ・ムダ・ムラを省いた供給構造が整備されている、コスト最適化されたサプライチェーン

Fairness

公正なサプライチェーン

法令遵守、すべての取引先とのWIN-WIN関係構築、脱炭素・食品ロス削減などの社会的要請を満たす持続可能なサプライチェーン

3 サプライチェーンマネジメントのミッション・取り組みテーマ

購買 マネジメント

- 集中購買と複数購買を適切に組み合わせた強靭かつ効率的な調達ルートを構築する。
- 安全・安心と、社会・環境課題へ貢献する。

需給 マネジメント

- 自動発注などの需要予測ツールを整備し、調達・製造・商品企画・営業が一気通貫で連携する体制を整える。
- 膠着・不良在庫と欠品を撲滅し、食品ロスの削減に寄与する。

物流 マネジメント

- 物流コストを可視化し、効率的な物流拠点・輸配送ルートを編成する。
- 物流2024年問題に対応し、ドライバーのセンター入庫・納品作業を省力化する。

Special Feature

双日(株)との連携

当社は2021年に双日(株)と資本業務提携契約を締結し、多くの領域において「共創」の加速と拡大を図っています。双日(株)や他のパートナーの強みを活用し、ロイヤルの強みにレバレッジをかけることで、ロイヤル単独では成し得ない業界の課題に対応していきます。

海外事業については、東南アジア諸国の経済成長に伴う食のニーズの多様化に対して、双日(株)の事業基盤・事業展開力とロイヤルの商品力・QSCA*を合わせた業態展開を加速しています。また東南アジア以外にも市場規模の大きい国・地域への事業展開を進めています。米国では双日(株)に加えて、寿司の独自性と専門性に強みを持つ(株)銚子丸との3社共創により、寿司を中心とする新業態の出店を進めています。

今後のカギは、強みの源泉であるブランドや業態開発力・オペレーション力・QSCAを活用しながら、将来における競争力・成長力を発揮するための戦略的な投資判断をPDCAサイクルを回しながらスピーディに実行していくことだと考えています。

ロイヤルグループの様々な事業で経験を積んだ人材が、国内に留まらず、世界各国で質の高い“食” & “ホスピタリティ”を提供すること、そのような人材を育てることが重要と考えています。

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



執行役員
戦略、海外事業担当

西山 泰三

双日(株)との業務提携の下での取り組み

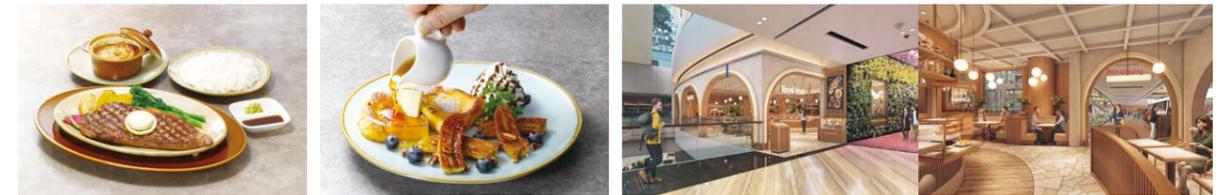
双日(株)との共同委員会Profit and Growth for All(PGA)では、ロイヤルグループの業績や企業価値向上に向けて、当社と双日(株)メンバーによる両社の視点・知見を活かし、討議を行っています。2023年の活動実績は以下の表の通りです。

分科会	カテゴリー	分科会活動実績
SCM	1 2 3 4 5	物流、システム面の土台構築による「在庫最適化」、購買品コストダウンや相場影響を加味した「調達コストマネジメント」、畜産品や青果品の「バーチカルMD」等推進のほか、双日(株)との協業として「NIKUVEGE」活用商品の継続販売
ロイヤルデリ	4	「既存チャネルの改善」と「新規チャネルの拡大」、認知向上による「新規顧客の拡大」等の推進に加え、コロナ収束後の社会におけるロイヤルデリブランドの成長戦略強化と見直しを推進
セントラルキッチン	1 2 3 4 5	“将来の工場のあるべき姿”を定めるべく、「工場の生産性向上」「グループ内企業のセントラルキッチン調達比率向上」「グループ外企業への販売強化」を3つの成長戦略と仮説立て、仮説の蓋然性検証を推進
ホテル	1 2	ハード、ソフト、ヒューマンを通じた既存店価値向上と、レベニューマネジメントをはじめとしたデータ活用施策による収益向上
海外	5	シンガポール・米国の2カ国において、双日(株)との協業による海外直営事業拡大に向けた基盤づくりを着実に推進
飲食店開業支援	5	ロイヤルグループ内にあるノウハウを活かした飲食店支援サービスの具体化。双日(株)・SREホールディングス(株)との協業による飲食店開業支援プラットフォーム「オミセクラフト」を2024年5月よりサービス開始
機内食	—	双日(株)との共同事業として、航空事業における収益性改善と収益性のある非航空事業組成による事業拡大活動の推進
競合調査分科会	—	競合調査のアプローチは、「海外展開」「DX」を軸に戦略分析を行い、自社の成長戦略策定へつなげる
人事*	—	人的資本投資を基軸とし、「2030年問題を見据えた人員計画」「多様な人材源(クルー登用、海外人材の採用、アルムナイ採用)からの積極的な採用」等の推進
コスタコーヒー*	2	ヨーロッパNo.1カフェブランド「COSTA COFFEE」の日本展開。コロナ後の状況に合わせて、様々なタイプの店舗を異なる立地に出店し、勝ちパターンを見つけ、着実に拡大を進める

* 2024年1月1日以降の活動実績

海外初のロイヤルホスト直営店をシンガポールに出店

当社と双日(株)の2社共同出資によるシンガポール現地法人Royal Sojitz International Pte. Ltd.の子会社であるRoyal Food Services (Singapore)Pte. Ltd.は、2024年7月、シンガポール・チャンギ国際空港隣接の大型商業施設Jewel Changi Airport内に、海外直営1号店となる「ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店」を出店します。グローバルなビジネスハブであり、飲食ビジネスのトレンドに関する情報やネットワークを有するシンガポールは、成長事業の発掘に取り組む拠点として、出店準備を進めてきました。オニオングラタンスープやドリア、ハンバーグなど、ロイヤルホストの定番メニューに加え、シンガポールオリジナル商品の開発・販売も予定しています。日本のセントラルキッチンで仕上げたソースなどの食材を輸出することで、日本国内と同様、こだわりの味をそのままにお届けします。今回の海外直営店の出店を通して、ロイヤルホストの認知度向上と新たなファン獲得を目指し、今後の海外展開につなげます。



※ 画像はイメージです

カフェ事業「COSTA COFFEE」の展開

「コスタコーヒー*1」は1971年にロンドンで創業し、現在45カ国で展開するコーヒーブランドです。イギリスでは「英国およびアイルランドで最高のブランド・コーヒーショップ・チェーン」に12年連続(2010年～2021年)でランクインし、ヨーロッパNo.1*2のカフェブランドとして親しまれています。当社と双日(株)が設立した双日ロイヤルカフェ(株)は、「コスタコーヒー」の全国展開向け、2023年度には6店舗を新たに開業しました。

ロイヤルグループが保有する外食事業におけるサプライチェーンマネジメントや店舗運営ノウハウと、双日(株)が保有するプロジェクトマネジメントやネットワークを活用し、新たな商品・サービスを共創することで、双日ロイヤルカフェ(株)の企業価値の向上に努めていきます。また、日本におけるコスタコーヒーの戦略立案やマーケティングを担う日本コカ・コーラ(株)とも強力な協業体制を組むことで、カフェチェーンの展開を進めていきます。

*1 COSTA COFFEE、コスタコーヒーは、COSTA Limitedの登録商標です。
*2 店舗数ベース(アレグラ社2021年ワールドコーヒーポータル調査)



飲食店開業支援プラットフォーム「オミセクラフト」サービス開始

当社、双日(株)、SREホールディングス(株)の3社は、廃業率の高い中小飲食店の開業をワンストップでサポートする飲食店開業支援プラットフォーム「オミセクラフト」のサービスを2024年5月より開始しました。当社は「ロイヤルホスト」等のレストランチェーンの運営を通じて長年蓄積してきた飲食業界に関する知見やノウハウを提供し、SREホールディングス(株)は不動産/金融/ヘルスケアなど、様々な業界のデジタルとAIによる変革を成し遂げてきた実践的エンジニアリング力を活用し、データ分析・システム開発を行います。双日(株)はプロジェクトマネジメント力やネットワークを活かし、ビジネス開発・運営面をサポートします。飲食店開業支援に関するサービス・ソリューションの提供を通じ、開業・運営の様々なノウハウとデータを集約・分析し、将来的には飲食店の開業フェーズから運営フェーズを多面的かつ効率的に支援するプラットフォームを構築することで、業界全体の活性化に向けて取り組んでいきます。



外食事業

カテゴリー1・2

担当者 MESSAGE



ロイヤルフードサービス(株)
代表取締役社長

川勝 邦弘

経営環境の変化と外食産業の構造的課題に対応すべく、「付加価値の向上」と「顧客体験価値の創造」を掲げ、QSCA*の向上に取り組んでいます。2023年度は、「ロイヤルホスト」における世界各国の料理をアレンジしたフェア「フュージョンセレクション」をはじめ、各ブランドで素材、商品の開発を強化し、提供サービスの品質向上を図りました。

需要が回復した一方で、原材料費や物流費の高騰、労働力不足など、取り巻く環境は厳しい状況が続いています。引き続き「付加価値の向上」と「顧客体験価値の創造」に取り組むとともに、人的資本投資と設備投資の両輪によって、持続的な付加価値の創造に努めていきます。

環境が大きく変化していく中でも、「人の生み出す高い付加価値を提供する」ということが当社グループの大切にしている考え方であることに変わりはありません。働く環境整備とエンゲージメント向上を「設備、仕組み、制度」の3つの視点で推進し、多様な人材から選ばれる会社へと進化させていきます。またブランドごとの個性をさらに明確にし、磨きを掛けることで多様なニーズ、シーンでお客様とコンタクトできるようにするとともに、新規ブランドの開発や新規出店によって、コンタクト可能な領域も拡大していきます。引き続き、地域社会とのつながりを大切にしながら、高い品質のサービスを提供し、地域になくはならない店舗づくりを推進していきます。

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

高付加価値戦略、生産性の向上、既存事業ラインの活性化

外食事業

ロイヤルホストでは、“フュージョン(融合)”をテーマとして、ロイヤルが持つ歴史とノウハウを基に世界各国の料理をロイヤルホスト風にアレンジした料理フェアを展開し、新たな食の楽しみ方をご提案するなど、引き続き高付加価値商品の提供を行いました。天丼てんやでは、てんや自慢の甘辛だれにたっぷりくぐらせた「たれづけ天丼」と旬の贅沢な素材をのせた「ごちそう天丼」をシリーズ化し、季節限定商品と並ぶ3本柱としてメニュー訴求しています。また、ロイヤルホストらテラスHARUMI FLAG店の新規オープンやロイヤルホスト京都高島屋S.C.店をリノベーションオープン、半個室席やタブレット注文、新しい厨房機器を導入するなど、既存事業ラインの活性化を図り、地域に愛されるレストランを目指しています。

さらに、料理長を対象とした研修「フードビジネスアカデミー」を開催することで、食材や調理の基本、知識と技術を店舗に継承しています。



ロイヤルホストのフュージョンセレクション
「美味しい英国」メニュー



天丼てんや 初夏限定メニュー



ロイヤルホストらテラスHARUMI FLAG店



シズラー 「メディテレーニアン(地中海)フェア」メニュー



シェーキーズらぱーと TOKYO-BAY店



フードビジネスアカデミー

コントラクト事業

カテゴリー1・2

担当者 MESSAGE



ロイヤルコントラクトサービス(株)
代表取締役社長

佐々木 貴央

コントラクト事業では、新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化に向けた様々な取り組みを進めています。

2023年度は、新規運営受託の強化として、空港ターミナルビルで5店舗を新規出店、COSTA COFFEEのFC店舗を初出店するなど、着実に事業規模を広げています。また、エンターテインメント施設・スポーツ施設内の運営受託拡大も進めており、2024年7月には大型多目的アリーナ施設LaLa arena TOKYO-BAY(千葉県船橋市)内に飲食売店を4店舗出店、球場内飲食店受託の4球場目となるZOZOマリンスタジアム内の飲食売店等の運営を受託するなど、高い商品開発力とオペレーション力を活かした「エンタメ×飲食」分野へも積極的な展開を進めています。既存事業ラインの活性化としても、空港ターミナル・高速道路で7店舗の業態転換・リニューアルを実施しました。

人的資本投資についても、人手不足に対応した採用の強化と教育プログラムの強化に引き続き注力していきます。特定技能者の採用や中途キャリア採用の促進、既存従業員に対しても、さらなる労働環境の改善を進めます。他社ブランドとの協業にも積極的に取り組み、他社専門店の技術やノウハウを学ぶ機会を多く提供することで、各事業において、新しい商売の領域を広げ、自己の成長をバックアップできる体制をさらに強化するなど、多様な人材から選ばれる会社を目指していきます。

新規運営受託の強化、既存事業ラインの活性化

コントラクト事業

大阪国際空港、福岡空港国際線ターミナル、中部国際空港(セントレア)などの空港ターミナル店舗や百貨店への出店など、新規運営受託を強化しています。また2024年3月にZOZOマリンスタジアム内へ2店舗を出店、LaLa arena TOKYO-BAYへ4店舗出店と、スポーツ&コンベンション施設内の飲食店・売店運営受託を拡大しています。

また、2025年4月から10月に大阪・夢洲で開催される2025年日本国際博覧会の従業員食堂の営業出店参加候補者に選定されています。



道頓堀今井 伊丹空港ゲート店



MENSHO 関西国際空港店



COSTA COFFEE 福岡空港国際線旅客ターミナル店



ペルーナードーム アメリカン・エクスプレスプレミアムラウンジ



ZOZOマリンスタジアム内の飲食店



ランドマーク日本橋三越本店

ホテル事業

カテゴリー1・2

担当者 MESSAGE



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

これまでの宿泊主体型のホテルは、昨今のライフスタイルやマクロ経済の変化によって成長の機会が限られることが予測されます。当社のホテル事業では、一部のホテルで、宿泊そのものが目的となるような様々な体験型コンテンツを提供しています。

2023年度は、宿泊体験価値向上を目的とした改装を6ホテルで実施しました。客室においては、各ホテルの特色を活かし、滞在中の文化体験や利便性、居住性を重視した魅力あるものに改装しました。直営レストランの改装も6ホテルで実施し、郷土料理を積極的に取り入れたメニュー提供やライブキッチン導入による出来たて感の演出など、当社ならではの「食」の強みを最大化する魅力あるものに生まれ変わりました。さらに全施設でのWi-Fi設備更新など、ホテルとしての本質的な価値向上をハード・ソフトの両面から磨き上げています。

また、宿泊体験価値向上を目指し、「人」の価値を最大化するためのデジタル技術を活用したインフラの構築も進めています。デジタルに代替できる業務は積極的にシステム化を進め、従業員によるお客様との接点を増やし、より「人」によるホスピタリティ溢れるサービスを提供できる環境を創っていきます。当社ならではの「食」と「ホスピタリティ」の価値を通じて、お客様の宿泊体験価値を最大化することで、さらに選ばれるホテルを目指していきます。

高付加価値戦略、生産性の向上

ホテル事業

ロイヤルグループの高いクオリティに地域の食の魅力を加えたリッチモンドホテルでしか提供できない朝食を目指し、ライブキッチンを導入するなど、6ホテルのレストランを改装し、宿泊体験価値向上を目指しています。また立地特性によって異なる利用動機に対応するため、順次、既存ホテルで改装を実施するなど、顧客ニーズに合わせた取り組みを行っています。併せて販売価格の適正化を企図したレベニューマネジメントシステムを導入し、収益力の強化および業務効率化推進に取り組んでいます。

食(レストラン)



帯広駅前
オリジナルでお楽しみいただける海鮮丼



プレミアム仙台駅前
18時からアルコール、20時からは鴨そばを提供



山形駅前
名物芋煮を卓上で熱々の状態で提供



宇都宮駅前アネックス
ライブキッチンにて熱々の料理を提供



福山駅前
真鯛のお刺身をオリジナルのたれに漬け込んだ「真鯛づけ」



宮崎駅前
ライブキッチンを増設

改装 宿泊体験価値の向上

ホテル滞在中の文化体験や利便性、居住性を重視した客室や、地域の特色や需要に沿った共用部にリニューアルすることで、心地良い宿泊体験を提供し各ホテルの魅力最大化を目指します。

リッチモンドホテルは、「ひとと自然にやさしい、常にお客さまのために進化するホテル」を目指しています。



仙台駅前(共用部)



青森(客室)



青森(共用部)



長崎思案橋(客室)

研修 リッチモンドホテル「おもてなし」の追求・伝承

● おもてなし原点会議

おもてなし原点会議は、お客様のために何ができるのかを考え、リッチモンドホテルの「おもてなし」を追求する全スタッフ参加型の研修です。お客様アンケートを実施して全体の改善につなげたり、リッチモンドホテルらしい「おもてなし」をスタッフ全体に浸透させるために動画を作成し現場教育に活用しています。全国各地のホテルスタッフが運営するプロジェクトとして、リッチモンドホテルらしいおもてなしをさらに追求していきます。

● リッチモンドアカデミー

リッチモンドアカデミーは、全国を5地区に分け、接客接遇やおもてなしの考え方を伝えていく研修です。現場スタッフがインストラクターとなって、同じ地区のスタッフにリッチモンドホテルの接遇や考え方を継承します。宿泊部門だけでなく、料飲部門、客室部門も含め、年間延べ160名ほどが受講しており、このアカデミーで伝えてきたことをスタッフたちが体現してくれているからこそ、リッチモンドホテルのサービスの品質は保たれています。



SDGs プラスチックの削減

● アメニティバー導入

今まで客室に設置されていたアメニティ類を撤去し、フロントにてお客様に必要なものを自由にお選びいただくことのできるアメニティバーを全43ホテルに設置しました。それに加え、持ち歩きができて繰り返し使える「リッチモンドホテルズ オリジナルトラベルキット」の販売を開始し、お客様と共にプラスチックの削減に寄与できるよう、取り組みを進めています。

詳しくは、リッチモンドホテルのSDGsの取り組みを紹介するウェブサイトをご覧ください。 <https://richmondhotel.jp/sdgs/>



DX 業務効率化を推進

● AIレベニューマネジメントシステムの導入

AIレベニューマネジメントシステムを導入し、各ホテルの客室販売状況や競合価格を可視化し、客室稼働率と客室価格の最適化を図っています。

● プロジェクトOWBの開発

OWB(One's Worth Booster for Hotel)
=「ひとの価値の最大化」の頭文字

宿泊者情報の集約、客室清掃指示書の電子化等による業務効率化を目的にプロジェクトOWBを開発しています。

食品事業

カテゴリ3・4

担当者 MESSAGE



ロイヤル株式会社
代表取締役社長
白岩 雅博

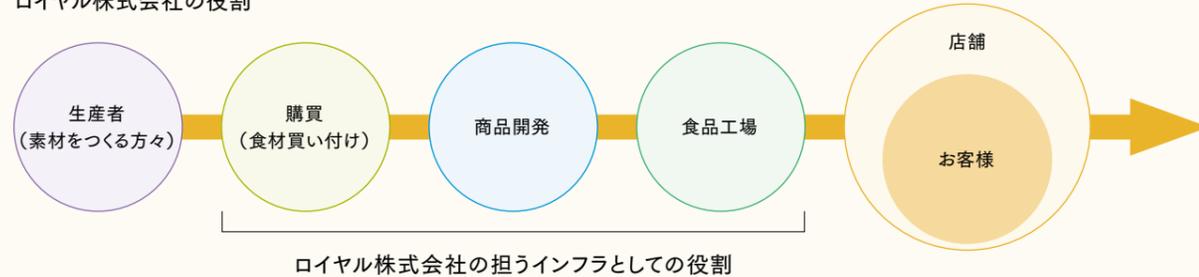
ロイヤル株式会社は、企画開発、SCM(購買物流)、製造といったマーチャダイジングに関わる部門を集め、ロイヤルグループ内のインフラとしての役割を担っています。また、フローズンミール「ロイヤルデリ」の販売や、大手小売業などへのBtoBビジネスの拡大・強化を推進しています。

2023年度は、大手コンビニエンスストアや大手コーヒーチェーン、中食チェーンおよび外食チェーンといった従来の取引先に加え、大手ホテル向け商品の製造・販売といった新規取引を軌道に乗せることができました。

2024年度は、ロイヤルデリ事業において、冷凍自動販売機の実験的な移設による冷凍食品の無人販売の調査・販路拡大や、ロイヤルホストのメニューを家庭用にアレンジしたロイヤルホストシリーズのアイテムを拡大することで、ブランドの認知度拡大と浸透を図ります。ギフト市場では、お中元やお歳暮だけではなく、人気商品をラインアップした定番パンフレットを作成し、贈答用ブランドとしての定着を目指します。

次期中期経営計画に向け、企画開発部門ではグループ内のブランド価値向上につながる商品開発を行い、製造部門では、手作りの良さを残しながら、安全で安定した新たな調理工程、厨房設備の研究を行います。SCM部門では、次世代のSCM構築に向け、店舗の自動発注システムの稼働や、各物流センターの在庫管理精度アップによる欠品防止、不良在庫の撲滅に着手します。企画、購買、製造、物流が共通の課題感を持つことで、現場で起こる課題解決をサポートできるインフラ体制を構築します。

ロイヤル株式会社の役割



商品開発力の強化

食品事業(カテゴリ3)

グループの商品開発・購買物流機能を集中させることで、チェーン業態のバイイングパワーを活かした仕入れ品や工場製造品を、各グループ会社の専門業態と共通化し、より効率的な食材運用と工場稼働に取り組んでいます。

国産食材を応援する「Good JAPAN」企画

ロイヤルホストでは2013年冬から「Good JAPAN」と称し、日本のおいしい食材を生産者の皆さんとチームになって紹介する取り組みをスタートしました。企画開発担当者や購買バイヤーが食の宝庫である日本各地の生産者を訪ねて出会った食材を、商品開発力と調理人の力で新しい料理として紹介してきました。2023年からは、本企画をロイヤルグループ全体に展開し、おいしい日本の食材を使用したメニューを各ブランドで提供しています。



「循環型農業」に取り組むコーンベルト地帯の畜産者が生産する「ブラックアンガスビーフ」

ロイヤルホストの主力商品である「ステーキ」について新たに“供給の安定とサステナビリティへの取り組み”を目的とした調達を始めています。

商品企画とサプライチェーンが一体化した組織体を活かし、特に生鮮品のバーチカルマーチャダイジングに取り組み、国内の生産者のもとより、米国の牛肉産地を新たに開拓して生産者と契約するなど、昨今の急激な相場変動に際して品質を守りながら対策を進めています。



冷凍食品の新たな価値創造

食品事業(カテゴリ4)

2023年6月に、「ロイヤルデリ」やオリジナルグッズを販売する「ROYAL DELI FROZEN MEAL SHOP」を日本橋三越本店内にオープンしました。フローズンミールだけでなく、「オニオングラタンスープ」の専用容器や、食器、カトラリー、オリジナルエプロンなども販売しています。



ROYAL DELI FROZEN MEAL SHOP



リパッケージ戦略

プロダクトブランド「KIKOF」やファッションブランド「CACUMA」など、ブランドのグラフィックやアートプロジェクトなど、幅広い分野を手掛けるKIGIによりデザインされたギフトボックス・保冷バッグを「ロイヤルデリ」のウインターギフトから導入しました。「ロイヤルデリ」を、より付加価値の高いものにするために、ブランドのブラッシュアップを進めています。



ロイヤルデリギフトボックス

イベントに合わせたセット商品をご提案

レストランのおいしさを急速冷凍技術で閉じ込めた家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」で、母の日・父の日といったイベントに合わせた特別なセットを期間限定で販売し、自宅でのひとときやおもてなし、大切な人への贈り物など、「日常の中で手軽で豊かな食事時間」をお過ごしいただけるようご提案しています。



海外事業

カテゴリ5

担当者 MESSAGE



執行役員
海外事業、機内食事業担当
藤岡 聡

ロイヤルグループでは、少子高齢化、人口減少が進む国内市場だけに頼らない事業ポートフォリオを構築するために、海外の成長市場での事業開発を積極化させています。これまで取り組んできた天井てんやの海外フランチャイズ(FC)展開だけではなく、ロイヤルグループが現地に法人を立ち上げ、直接飲食事業を展開するような事業機会の発掘により力を入れています。例えば、日本の外食事業にとって親和性の高い市場と言えるシンガポールにおきましては、2023年5月に双日(株)と共に合弁会社Royal Food Services (Singapore) Pte. Ltd.を設立して、ロイヤルホストをチェーン展開しようというプロジェクトを進めています。2024年7月にはシンガポール・チャンギ国際空港隣接のJewel Changi Airportという大型商業施設にロイヤルホスト海外直営1号店を開業します。また、双日(株)と(株)銚子丸の3社の共同プロジェクトとして、最先端の外食市場である米国で、寿司を中心とする新たな業態を開発してチェーン展開しようという挑戦も始めました。2024年3月にはSUSHI-TEN USA Inc.を米国カリフォルニア州に設立して現地での開業準備を進めているところです。今後は、これに限らず複数の成長市場の開拓に努めることで、我々ならではの“食”&“ホスピタリティ”を世界の皆様に楽しんでいただけるような事業体制を構築し、ロイヤルグループとしての成長を実現していきます。

海外直営事業基盤の確立・海外FC事業の拡大

海外事業

海外事業では、海外直営事業基盤の確立に向けた取り組みの一つとして、2023年5月に双日(株)との合弁会社Royal Food Services (Singapore)Pte. Ltd.を設立し、2024年7月にシンガポール・チャンギ国際空港隣接の商業施設Jewel Changi Airport内にロイヤルホストを開業する準備を進めています。また、双日(株)と(株)銚子丸の3社で米国外食市場のニーズを捉えた寿司を中心とする新業態の創出を検討し、2024年3月にSUSHI-TEN USA Inc.を設立し、現地での事業活動を本格的に開始しました。

海外直営事業基盤構築の加速化	海外FC事業展開の拡大	新機軸の打ち出し	推進体制の強化
シンガポールにおけるロイヤルホストの展開 米国における新業態の展開	既存国での出店継続、 新業態投入 新規国への進出	海外ブランドの国内展開 グループ外の国内ブランド 海外展開の連携	海外事業に携わる スタッフの増員 アライアンスの活用

高付加価値戦略、生産性の向上

植物肉事業

当社、双日(株)およびユニテックフーズ(株)は、ユニテックフーズ(株)が開発した動物性原料不使用の大豆ミート「NIKUVEGE(ニクベジ)」を使用した製品を世界中の消費者に競争力のある価格・品質で提供することを目的に、2022年1月に戦略的業務提携基本合意書を締結しました。2023年はロイヤルグループ244店舗にて販売しました。

グループ内店舗での販売拡大中(2023年実績 244店舗)

- ロイヤルホスト 216店舗
- その他専門店 1店舗
- 空港・高速道路店舗内レストラン 5店舗
- エンターテインメント施設内レストラン 2店舗
- リッチモンドホテル内レストラン 20店舗



ロイヤルホストNIKUVEGEメニュー
ベジブルカレー&雑穀ごはん



ロイヤルホストNIKUVEGEメニュー
ラザニアプレート

- 天井てんや海外FC店舗展開 32店舗体制 (2024年3月時点)
- ロイヤルホスト海外直営1号店の出店 (2024年7月オープン)
- 香港 6店舗
- タイ 12店舗
- フィリピン 10店舗
- シンガポール 4店舗
- ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店

TENYA Tai po(大埔)

TENYA SM Mega Mall Food Court

TENYA Glorietta Mall

TENYA Parkway Parade

※ 画像はイメージです

ロイヤルグループのサステナビリティ経営

担当者 MESSAGE



取締役
サステナビリティ本部担当
藤田 敦子

企業活動を行う上で、経済成長と社会価値・環境価値の創造は三位一体のものであり、特に環境への影響を踏まえた上で持続可能な経済成長に向けたサステナビリティ経営は必要不可欠なものです。サステナビリティ経営の推進が遅れた場合、社会からの信頼が失墜してしまうことに加え、採用活動にも影響を及ぼし、期待する事業成長ができなくなる恐れがあります。ロイヤルグループは、環境対応をはじめとしたサステナビリティ経営に積極的に取り組むことで、お客様や従業員、株主様、お取引先様などすべてのステークホルダーから「共感」していただける企業を目指しています。

2023年度は、ロイヤルグループとしてのマテリアリティを特定したことで、各事業会社が共通の認識の下、取り組みに着手し、人的資本投資における積極的な採用活動や女性管理職の育成、従業員の教育研修などを実施することができました。個別のマテリアリティについても、各事業特有の課題を炙り出し、未来のあるべき姿を描きながら取り組みを進めています。

今後、さらに組織全体へのサステナビリティ経営の理解を深めるためには、現状のマテリアリティをさらにブレイクダウンし、取り組みの進捗をサステナビリティ推進委員会で確認することが重要だと考えています。また、タウンミーティング等を活用した従業員とのコミュニケーションや、地域活動を通してお取引様と積極的に協働するなど、ステークホルダーから「共感」をしていただき、企業価値の向上を目指します。

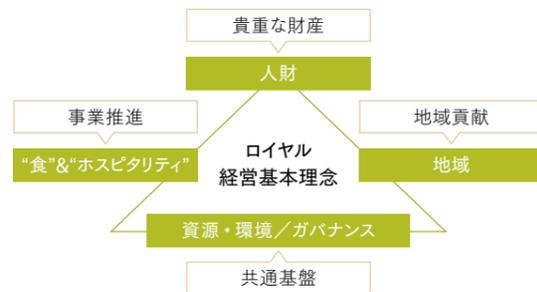
サステナビリティ基本方針

私たちロイヤルグループは、“食”&“ホスピタリティ”企業グループとして、事業活動を通じて、社会・環境問題への対応に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのつながりを大切に明るい未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献します。

ロイヤルグループが目指す価値創造

「ロイヤル経営基本理念」を礎に、地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業を目指しています。ステークホルダーとの良好な関係を尊重することで、社会価値を創造し、また“食”&“ホスピタリティ”の提供を通じて、無形の財産と人気の蓄積を確保し、経済価値を生み出していきます。

経営基本理念を礎とする当社グループにおいて、各事業セグメントで共通しているお客様への食の提供をもって、価値創造を遂げていきたいと考えています。社会価値においては、品質衛生面の安全性を最優先に考えお客様に美味しい食品を提供し、接客サービスと合わせてお客様の心を楽しませ、社会を明るくすることを実践していきます。また、経済価値においては、お客様に社会価値を十分にご満足いただくことをもって、多くのお客様にご利用いただき正当な利潤を頂戴し、企業グループの持続的な繁栄につなげていきたいと考えています。

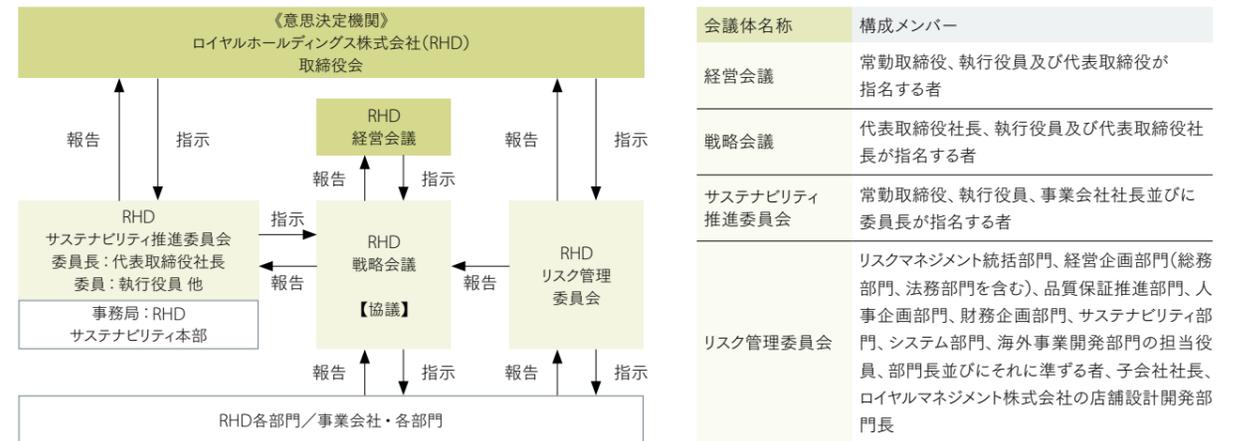


サステナビリティ推進体制

サステナビリティの取り組み推進を目的に、2023年1月より代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。年2回開催するサステナビリティ推進委員会では、重要な経営課題と位置づける気候変動対応や人的資本を含むサステナビリティを巡る取り組み方針、計画、施策及び推進している取り組みに係る進捗の評価を協議し、これらの内容を常勤取締役、社外取締役及び監査等委員取締役が出席する取締役会に報告し、各分野における様々な助言を受けるとともに、執行に対する監督がなされています。取締役会の指示を受け、代表取締役社長と全執行役員を主要メンバーとする戦略会議において各種の取り組みに係る協議を重ね、執行に係る合意形成を図ることとしています。取締役会へ報告のほか、主要施策に関しては、常勤取締役、執行役員等が出席する経営会議にて議論を行っています。

また、具体的アクションのグループ内への浸透及びグループ全体での取り組み強化に関しては、サステナビリティ本部及び各マテリアリティ担当執行役員が、執行責任者の協議の場である戦略会議に定期的に付議・報告し、戦略会議での合意形成が図られた後に各社各部と連携して、様々な施策を推進する体制を構築しています。

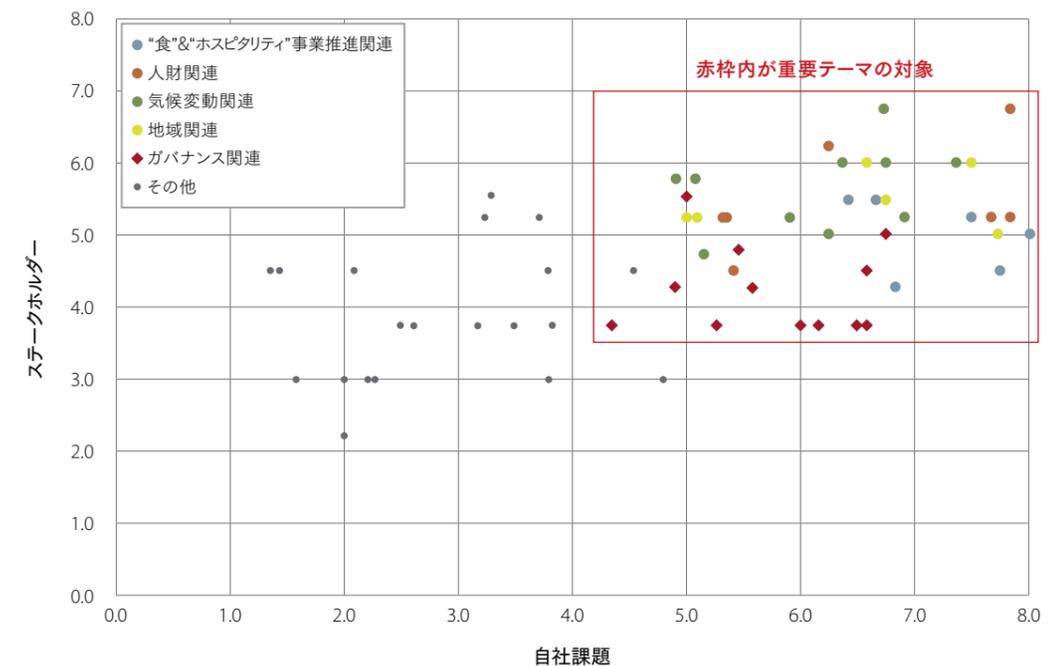
なお、戦略会議では、企業価値向上を念頭に置き、社会価値・経済価値の創造に資する点を意識して協議を重ねています。



当社グループの経営基本理念を礎とした、マテリアリティの策定

サステナビリティ経営を推進させるため、GRI(Global Reporting Initiative)及びSASB(Sustainability Accounting Standards Board)のフレームワークを参考にしながら取り組むべき重要課題を5つの観点に絞り込み、重要テーマを踏まえたマテリアリティ(案)を整え、外部の総合研究所及び複数の取引金融機関のサステナビリティ関連部門等との意見交換を重ねました。また、ステークホルダー(お客様、従業員、株主様、お取引先様、地域社会等)の意見を集約し、当社グループの事業及びステークホルダー双方の観点から、様々な社会課題の重要度を調査・検討、戦略会議や、経営会議、取締役会での審議、及び取締役会での決議を経て、ロイヤルグループが取り組むマテリアリティを決定しています。 P39 具体的な取り組みは「ロイヤルグループのマテリアリティ」ページをご覧ください。

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



ロイヤルグループのマテリアリティ

マテリアリティの取り組みを着実に実行していくことにより、安全・安心、並びに質の高い“食” & “ホスピタリティ”の提供をもって、地域・社会から必要とされる企業として、企業価値の向上を目指しています。

観点	マテリアリティ	中期経営計画 2024年度の目標		2024年度の“目指す姿”	取り組み施策	リスク	機会	関連するSDGsとターゲット
		推進項目	目標					
人財	従業員の成長を第一に、健全な労務・職場環境の維持向上・ダイバーシティ&インクルージョンの浸透・人財への積極投資を推進する	女性管理職比率向上 障がい者雇用の促進 健康経営の推進	女性管理職比率20% 障がい者雇用グループ各社 法定雇用率2.5%を常時維持 健康経営優良法人の認定維持	人材の確保・育成・働く環境の整備に積極的な投資を行い、業界をリードする、従業員から選ばれる企業	働きやすい職場づくり <ul style="list-style-type: none"> 労働環境の改善 女性管理職比率の向上 障がい者雇用の促進 健康経営の推進 若手の採用と定着 積極的な人財投資 <ul style="list-style-type: none"> 次世代幹部・エキスパートの育成 教育研修制度の整備(全社員受講) 	<ul style="list-style-type: none"> 人財流出・採用難による事業成長の鈍化 企業としての信頼失墜により、事業への影響大 女性活躍を推進できなかったことにより、多様な性のバランスを欠く恐れ 	<ul style="list-style-type: none"> 学生からの人気企業となり、リクルート活動が活発化 優秀人財の獲得 クルー採用も活発化 ウェルビーイングを意識し従業員もその家族も幸福度が高まる 	 3.4  5.5  8.5  10.2
“食”& “ホスピタリティ”	食の安全・安心を最優先し、また、健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力し、明るい社会を創造する	—	—	企画・開発・営業まで一貫して高い質を提供し続けている企業	食の安全・安心 <ul style="list-style-type: none"> 品質保証基準に則った品質保証体制の継続的なアップデート 健康への配慮 <ul style="list-style-type: none"> 健康に配慮した食の提供 付加価値向上 <ul style="list-style-type: none"> ホスピタリティマインドのさらなる向上 待遇研修の実施 ホスピタリティwithテクノロジーによる価値提供 「お客様の声」の当社サービスへの反映 	<ul style="list-style-type: none"> 環境課題対応遅れによりお客様から共感が得られず、お客様の減少 健康志向メニューの対応遅れから、お客様の減少 食品事故多発による社会からの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客志向を意識したメニューで来客増 お客様からの信頼を獲得 	 3.4  3.9  9.2  12.4
資源・環境	食品廃棄物の削減とリサイクル活用を推進する仕組みの実現、および省エネルギー施策の継続により、CO ₂ 排出量削減を推進する	食品ロス削減 気候変動への対応	食品ロス10%削減(2016年度比) Scope1、2の削減方針策定 Scope3を含めた総量把握	環境に配慮する意識を持ち続け、食品廃棄ロスの削減、および脱炭素社会への取り組みを推進できている企業	食品廃棄物の削減等 <ul style="list-style-type: none"> 食品廃棄物削減に係る現状の取り組みの深掘り 分別廃棄等食品リサイクル率向上を意識した取り組みに注力 現行の販売期限・賞味期限ルールの適正度を再評価 CO₂排出量削減 <ul style="list-style-type: none"> Scope1、2の観点から電気・ガス使用量の削減に注力 ⇒省エネ活動の推進 再生可能エネルギーの積極的利用 — グリーン電力証書の活用や再生可能エネルギー発電の検討 サプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> SCM構築による環境負荷低減への取り組みを推進 — サプライチェーン体制の再整備 — 自動発注等デジタル活用による物量の適正化を推進 — 物流拠点の再編 — 同業他社との連携による調達や共同配送による環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関わる規制強化と対応コストの増加により、事業存続に影響 SCM構築が計画通りに進まず物流2024年問題対応の遅れから、店舗納品に影響 環境課題対応の遅れから、企業イメージ悪化によるお客様の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応についてお客様からの信頼を獲得 物流関連取引先との友好な関係性により、納期が常に守られ売上損失が無い状態 	 7.3  12.3  12.5  13.1  13.2  14.1  15.1  15.2  17.17
地域	多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進する	地域密着型 CSR活動推進	食育・教育・復興支援など、取り組みの継続性と社会環境の変化に合わせたCSR活動推進	地域社会・経済との連携を深め、地域にとってなくてはならない存在であり続けている企業	地域との共存・共栄 <ul style="list-style-type: none"> 地域の活性化に資する取り組みの推進 — 地産地消に注力 — アウトレット品販売を通じた地域との交流 産学連携プロジェクト等による次世代育成に協力 地域の小・中学校への出張授業派遣による学習機会の提供 災害時支援機能の継続 帰宅困難者受け入れ、被災地復興支援 	<ul style="list-style-type: none"> 地域活動の遅れによるお客様の減少 災害対応等への不参加により、地域からの共感を得られずお客様の減少 	<ul style="list-style-type: none"> お客様からの信頼獲得 地域住民からの信頼を獲得 	 2.4  4.4  11.7  11.a  17.17
ガバナンス	食品調達・商品表示・情報管理において信頼を得られる体制を構築し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る	ガバナンスの向上	<ol style="list-style-type: none"> 改訂コーポレートガバナンスコードの各原則の遵守 取締役会実効性評価の実施と評価結果に基づく施策への取り組み 監査機能の実効性の継続的な向上 ステークホルダーに対する開示の充実・透明性向上 食品の安全性、衛生管理への厳格な対応の継続 	ステークホルダーの評価を得られるグループ・ガバナンス体制を継続的に維持している企業	ガバナンス体制の維持 <ul style="list-style-type: none"> 研修等を通じ、ガバナンス向上意識をグループ内に浸透 購買基本方針に従い、法令遵守の下、CSR調達を徹底 お客様から信頼される情報開示を継続 万全な情報漏洩防止対策を推進 リスクマネジメントの強化 <ul style="list-style-type: none"> 様々な経営上のリスク、および自然災害、事故等の人的災害への的確な対処 — 経営目標達成を阻害する要因を排除し、企業価値の向上と社会的責任を果たすことを目指す 	—	—	 2.4  8.4  8.7  10.3  12.2  12.3  12.4  12.5  16.4  16.5

マテリアリティの下での取り組み

人財



Variety

多様性「人材」「働き方」

重点施策	2023年度実績	2024年度目標
女性管理職比率向上	女性管理職比率 10.9%	女性管理職比率 20.0%
男性育児休業取得率向上	男性育児休業取得率 61.9%	男性育児休業取得率 70.0%
障がい者雇用の促進と法定雇用率遵守	障がい者雇用率 2.6%	障がい者雇用率 2.7%
男女別賃金格差の是正	男女別賃金格差(正社員) 78.5%	男女別賃金格差(正社員) 80.0%

ロイヤルグループでは、社員一人ひとりがその能力を発揮し、仕事と生活の調和を図り働きやすい雇用環境の整備を行い、会社と従業員が共に持続的に成長することを大きなビジョンとしています。それを実現するためには、ロイヤルで働く従業員が誰一人取り残されず、グループ全体で意識改革に取り組み、制度や環境を整えてサポートし、受け入れることが必要です。多様性(Diversity)、公平性(Equity)、包摂性(Inclusion)、帰属意識(Belonging)を合言葉に、新しい時代を築いていきます。

女性の活躍推進

ロイヤルグループでは働く女性の個性と能力が十分に発揮できる企業を目指します。まだまだ古くからのジェンダー間ギャップが残る状況は否めません。これまでの慣習にとらわれることなく、未来を担っていく女性の力を引き出していく取り組みが行われています。

新任女性管理職に対する教育研修、メンター制度導入	女性管理職者対象健康管理アプリの導入
オンライン診療サービスの導入	妊婦社員の健康管理ツールと専用相談窓口の設置



働きがい

両立支援

仕事に一生懸命取り組みながら、自分のプライベートを大事にする社員をロイヤルは応援しています。ワークライフバランスをうまく取れるような環境づくりが求められています。特に育児に関しては、男性の育児休業取得推進が数年で急増し、会社の雰囲気醸成が進んでいます。

男性の育児休業取得推進	仕事と家庭の両立支援窓口開設	育児休業復帰前面談、オンラインパパママ会の実施
男性育児休業取得人数：13人	育児による時短勤務取得人数：29人	



働きやすさ

多様性推進

様々な背景を持つ従業員と一緒に働くことでイノベーションが生み出されます。それぞれの持つ強みや個性、そして成長意欲を引き出しながら、共に未来のロイヤルを創ることを目指します。

支援学校実習の積極受け入れ(2023年度7校9人)	特定技能実習外国人材の積極採用
外国人社員比率：4%	LGBTQ理解のための研修



働き方・人材

Value

人材価値の向上「経験」「知識」「モチベーション」

重点施策	2023年度実績	2024年度目標
教育研修制度の整備	階層別教育研修の充実(研修のべ参加人数) 4,200名	研修のべ参加人数 4,500名
次世代幹部・管理職の育成	管理職候補の育成(戦略的なグループ内人事異動) 43名	グループ内人事異動 50名
若手の採用と定着	若手の採用と定着(新卒3年以内離職率) 47.8%	新卒3年以内離職率 20.0%

ロイヤルグループでは、階層別の教育研修体系を整備し、等級ごとに必要とされる知識・技術を習得するとともに、上位職にチャレンジするために視座を高めることを意識した研修を推進しています。



次世代経営幹部候補研修

グループの部長職を対象に「意思決定」(2023年)「戦略策定」(2024年)をテーマとした研修を実施しました。知識・スキルの底上げを図るとともに、研修受講者の中から選抜した人材を社外研修に派遣し、幹部候補としてさらなる研鑽を積む機会を設けています。



新任女性管理職研修

直近1年以内に管理職に昇格した女性を対象に「リーダーシップ」「コミュニケーション」をテーマとした研修を実施しました。参加者同士のネットワーク構築にもつながっており、参加者からは「今回の研修が楽しみだ」といった声も聞かれました。



管理職候補者研修

次世代の管理職を目指す中堅社員を対象に、視座を高め視野を広げることを目的とした研修を実施しました。参加者のうち女性が約30%を占めており、女性管理職候補の育成も進めています。



マテリアリティの下での取り組み

人財



Value 人材価値の向上「経験」「知識」「モチベーション」

若手フォローアップ研修

入社5年目以内の若手社員を対象に、自身のキャリアについて考える研修を実施しています。また入社4年目には創業の地である福岡県での視察研修を行い、経営基本理念について改めて考える機会を設けています。



新入社員ローテーション研修

新卒社員に対しては、ロイヤルグループの4つの事業の現場をすべて経験するローテーション研修を実施しています。事業について幅広く理解することにより、視野の広い人材の育成を図っています。



事業会社各社での研修

各事業会社において、業務に必要なスキルを習得することを目的とした研修、さらなるスキルアップを図るための研修を行っています。



全世代向けの教育研修

全社員が誰でも参加できる研修として、ライフプランセミナーを開催しています。健康・お金・育児など、様々なテーマを取り扱っており、関心のあるテーマに自由に参加できるスタイルをとっています。また、社員が自主的に学べる環境を作ることを目的としてeラーニングを導入しています。「マネジメント」「英語」「コミュニケーション」といったテーマが視聴数上位となっています。



教育研修の効果測定

研修ごとのアンケートおよびレポートにより理解度の測定を行うほか、年1回の従業員満足度調査においても従業員の研修に対する満足度を定点観測しています。

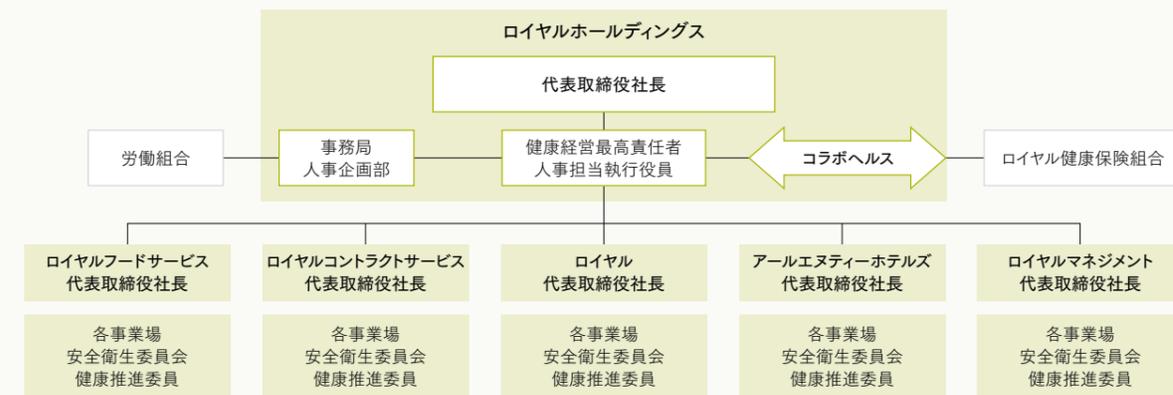
Vitality 健康経営「環境整備」

重点施策	2023年度実績	2024年度目標
健康経営優良法人の認定維持	定期健康診断受診率 100%	定期健康診断受診率 100%
労務環境の改善	二次検査受診率 51.5%	二次検査受診率 70.0%
	健康経営優良法人認定継続	健康経営優良法人認定継続
	年次有給休暇取得率 56.9%	年次有給休暇取得率 60.0%

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

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

ロイヤルグループ健康経営推進体制



2024年 重点取り組み事項

- ✓ 定期健康診断の100%受診
- ✓ 二次検査受診率の向上(目標70%)
- ✓ 特定保健指導受診率の向上(目標45%)
- ✓ ストレスチェック受検率の向上(目標80%)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
定期健康診断受診率	100%	100%	100%	97.7%	97.8%	100%	100%
健康診断有所見率	65.1%	64.7%	67.1%	70.3%	72.5%	74.7%	66.0%
二次検査受診率	69.0%	76.3%	85.0%	61.5%	58.8%	60.7%	51.5%
喫煙率	32.6%	31.2%	29.4%	26.7%	26.2%	26.8%	25.0%
ストレスチェック受検率	89.8%	84.3%	82.2%	79.7%	84.1%	77.4%	73.7%
ストレスチェック高ストレス率	16.9%	16.8%	17.7%	12.4%	14.8%	18.7%	12.0%

従業員満足度調査の継続的实施

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

2022年88.2%、2023年94.3%と9割近い回答率となっており、調査結果から課題の把握、着実な改善につなげています。

店舗休業日の設置

ロイヤルホストでは年に7日間、てんやでは年に2日間(双方、一部店舗を除く)の店舗休業日を設置し、従業員が確実に休める日を設けることで、心身のリフレッシュにつなげています。

マテリアリティの下での取り組み

“食” & “ホスピタリティ” 食の安全・安心について



担当者 MESSAGE

品質保証推進部は独立した組織として、お客様の立場で世の中の情報を積極的に収集し、安全・安心レベルの向上に向けた取り組みを推進しています。ISO9001（品質マネジメントに関する国際規格）認証を取得し、製造部門をはじめ、設計開発・購買までのプロセスごとの基準を設け、品質の維持向上を図っています。また、自社工場（東京セントラルキッチン、ME*1、福岡セントラルキッチン）ではFSSC22000（食品安全に関する国際規格）を満たしており、スイートポテト工場においてもISO22000（食品安全の国際規格）を取得するなど、食品安全の維持向上を図っています。

これまではHACCP*2の義務化に伴い、品質保証に関するレベル水準の引き上げに注力してきました。2023年度は、合理化・生産性向上という観点から、検査記録等についても紙ベースからデータベースへと移行し、作業量が必要な検査業務を自動で実施することが可能な機器の選定等を行いました。

今後もDXの推進により、さらなる合理化・生産性の向上を図り、また、ロイヤルグループが拡大を目指す海外事業においても、各国のルールを踏まえたグローバルな視点での情報収集、および取り組みを進めていきます。

*1 ME 東京ベーカリー工場 ミルヒホフ製造部門の略（冷凍ケーキ及び冷凍ホイップクリームの設計・開発及び製造）
*2 Hazard Analysis and Critical Control Pointの略。食品の安全性を確保するための衛生管理手法のこと。



執行役員
品質保証推進、内部監査担当
有吉 賢哲

品質へのこだわり～川上から川下まで一貫した管理体制～

グループ全体の機能へ

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

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

自社工場での取り組み

当社の変わらない味へのこだわりの一つが、自社工場で製造している製品は、大量に生産する場合でも、一人前ずつ作る調理方法を実直に再現していることです。カットする肉の重量についても基準を決め、煮込み調理においてはバラツキが極力発生しないようにしています。また、店舗で提供される商品の状態を料理長が自ら確認し、合格したものしかお客様へ提供しないという仕組みを構築しています。

製造部門においては、食の安全性向上のために東京食品工場（パン・ドレッシング部門を除く）及び福岡セントラルキッチンで、国際規格であるFSSC22000を取得しています。またフードディフェンスに関しても、自社でガイドラインを策定し、各製造部門を中心に毎年定期点検を実施するとともに、ハード・ソフト両面での改善に取り組んでいます。

店舗での取り組み

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

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

信頼される安全性の仕組み

グループ全体の仕組み

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

実効性を確認するために、毎年、品質保証推進部が各事業会社の店舗を抜き打ちで監査しています。また、併せて購買・設計開発・物流プロセス、ならびに自社製造プロセスに対しても、システムアプローチを基本に毎年監査を実施しています。それらの改善結果に基づき、抽出された課題を各拠点・各事業会社・各プロセスに類別し、持続的な改善に取り組んでいます。

各子会社の仕組み

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

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

検査業務の妥当性確保

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

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



マテリアリティの下での取り組み

“食” & “ホスピタリティ” 従業員メッセージ



あなたが考えるロイヤルのホスピタリティ



アールエヌティーホテルズ株式会社 リッチモンドホテル天神西通
横川 将大

01 「あの人がいるからあのホテルに泊まりたい!」 とっていただけるホテルづくりを目指して

リッチモンドホテルには、年齢や性別、国籍など、様々なステータスのお客様がお越しになり、ご利用目的も多種多様です。どのようなお客様でも快適にお過ごしいただき、ご満足いただけるホテルづくりを目指しています。例えばフロントロビーを活用した季節ごとのイベント開催や、インバウンドのお客様に向けた福岡の文化を感じてもらえるような工夫など、お客様の層に合わせた対応を心掛けています。人を介してサービスを提供する“人的サービス”はロイヤルグループの強みの一つであり、他社が簡単に真似することができない武器だと思います。ホテルをご利用になる大半のお客様はある目的があってその土地を訪れ、その後ホテル選びを行います。ロイヤルグループの“人”の強みを活かし、「あの人がいるからあのホテルに泊まりたい!」とっていただけるようなホテルづくりを目指しています。



ロイヤルフードサービス株式会社 ロイヤルホスト平岸店
村上 由紀

02 一緒に働く仲間に対しても ホスピタリティをもって接する

自らお客様へのホスピタリティを発揮しながら、一緒に働く仲間に対してもホスピタリティをもって接するよう心がけています。お客様が安心して過ごすことができる店舗の実現に向け、様々な方面から課題に取り組むとともに、従業員が安心して働ける環境、働きたいと感じられる職場づくりも率先して行い、アルバイトの方々もお客様へのホスピタリティをもってサービスを行えるようにしています。また、職場での取り組みを発展させ、友人や家族といった周囲の人に対してもホスピタリティをもって良い関係を構築したいと思っています。職場で培ったホスピタリティ精神を活かし、職場内外での人間関係もより豊かにし、身近な人々との絆を深めていきます。



ロイヤルフードサービス株式会社 天井てんや八重洲店
川島 麻聖

03 お店をご利用いただく感謝を “お迎えする心”で私は伝えたい

ロイヤルホストのホスピタリティは、ゲストを“お迎えする心”です。特別に過剰なサービスではなく、ゴミ一つなく手入れされた庭園やエントランス、ドアを開けたときに陽ざして輝く透明感のあるガラスや鏡シャンデリアなどのダイニング、そして明るい笑顔で歓迎をお伝えすることです。これが入社時から諸先輩に教わり、今も自店舗で大切にしているホスピタリティです。時代に柔軟に対応し、変えるものと変えてはいけないものがありますが、お店をご利用いただく感謝を“お迎えする心”で私は伝えたいと思っています。この考え方は、変えてはいけないことだと思っています。



ロイヤルコントラクトサービス株式会社
ペルーナドーム アメリカン・エクスプレスプレミアムラウンジ
中瀬 純平

04 お客様とスタッフで共に楽しめる空間をつくり、 12球団一野球観戦が楽しめる店舗に

ペルーナドーム アメリカン・エクスプレスプレミアムラウンジでは、お客様との共感を大事にしています。野球観戦を最大限に楽しんでいただけるように、お客様との会話を大事にしています。また、オーナー様(年間シートご購入の個人、企業様)しか入場できない場所ですので、できるだけ、お顔やお好みのお食事、ドリンクを覚えて、お声掛けされる前に、お伺いできるように心掛けています。

店舗スタッフ全員がお客様の喜び、楽しみを自身の喜びに感じ、お客様とスタッフで共に楽しめる空間をつくり、12球団一野球観戦が楽しめる店舗にしていきたいです。



ロイヤル株式会社 東京食品工場 東京パン工場製造課
齋藤 克彦

06 安全で高品質の商品を開発し供給し 続けること、そしてそれを次世代に つなぐことが私のホスピタリティ

お客様から求められる品質を実現するために、すべてにおいて妥協しない姿勢が、長い間継承されてきたロイヤルのDNA(ホスピタリティ)だと感じています。何度も試行錯誤し続け、ようやく商品化されたときは感慨深いものがあります。私たちが製造したものを店舗の方々の接客や技術により、お客様へ「ハレのひととき」として提供されています。製造する私たちにとっては、数千食分の1個にすぎませんが、お店で「ハレのひととき」をお過ごしのお客様にとっては、1分の1となります。せっかくの機会にロイヤルグループを選択し来店されたお客様が、笑顔で過ごし、満足してもらえよう、安全で高品質の商品を開発し供給し続けること、そしてそれを次世代につなぐことが私のホスピタリティだと思っています。

05 個の業務を超え、組織としてロイヤルの ホスピタリティを社会に広めていきたい

私はご家庭向けフローズンミール「ロイヤルデリ」のEC販売を担当しています。直接お客様と顔を合わせることが無い分、アンケートや商品レビューといったお客様の声や、定量データなどを適切に収集し、反映することを大切にしています。すべての示唆の反映はできませんが、サイト訪問から購入・配送からアフターフォローに至るまで、より良い購入体験をしていただけるよう日々改善に取り組んでいます。そしてステーキホルダーと誠実に向き合う姿勢を持ち続けたいと思っています。以前は「コロナ禍にもおいしい食をご家庭にお届けする」ことがコアな価値でしたが、社会の状況が変わってきた現在、「どのように社会課題と向き合い貢献するか」を問われる段階になったと感じています。事業を通じて社会課題に取り組み、個の業務を超え、組織としてロイヤルのホスピタリティを社会に広めていきたいと考えています。



ロイヤル株式会社 営業部 EC催事企画推進課
中谷 竜也

07 ポジションを問わずホスピタリティを 体現できるような集団であり続けたい

当社の経営理念に基づくホスピタリティは、お客様や従業員に対する思いやりのみならず、すべてのことに対してホスピタリティマインドを持つことだと理解しています。お店だけでなくオフィスでも同じくホスピタリティを体現し、相手を思い行動をするだけでは留まらず、さらに自分らしい要素をプラスしたアウトプットを心掛けるようにしています。ロイヤルグループは、働く同じ仲間がそれぞれの職場や職務、ポジションを問わずホスピタリティを体現できるような集団であり続けたいと思っています。そのためにまずは自分自身が率先し体現し続けていきます。

海外事業本部 海外事業開発部
劉 千春



マテリアリティの下での取り組み

資源・環境



食品廃棄物の削減

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

売上高百万円当たりの廃棄量(kg/売上高百万円)		
2016年	2022年	増減
64.7	63.8	△0.9

主な取り組み

店舗では、小盛りメニューの展開、食品廃棄量の可視化等の取り組みにより、食品廃棄量の削減に取り組んでいます。工場においては、Mottainai(もったいない)プロジェクトとして、工場内で発生する端材の製品化、膠着食材や訳あり商品をフードトラックや地域のイベントにて販売、また地域のフードバンクを通じて子ども食堂などへ寄贈し、食品廃棄物削減に関する取り組みを行っています。



社会福祉協議会を通じて地域の子ども食堂へ余剰在庫等を寄贈



フードトラックを活用して訳あり商品を販売

またロイヤルホストでは、食べ残し持ち帰り「mottECO」を自治体含む同業他社と協同で実施しており、この取り組みが、環境省「令和5年度食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業等」に採択されています。

※ 本委託事業は2024年2月末にて終了、2024年5月より新たに、環境省「令和5年度食品の消費行動に伴う食品ロス削減対策導入モデル事業」に採択され、産・官・学連携の21団体で展開しています。



食べ残しをお持ち帰りいただける「mottECO」



mottECO参画団体主催「食品ロス削減」イベント

食品リサイクル

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

ロイヤルグループの食品リサイクル率推移は、右記の通りです。

食品リサイクル率(%)		
2021年	2022年	増減
50.8	53.0	2.2

主な取り組み

福岡県においては、2010年以降、工場を中心とする食品リサイクルループを構築しています。回収した食品残渣を肥料化し、その肥料を使って栽培された玉ねぎを使用したメニューを一部期間ロイヤルグループの商品として販売しています。

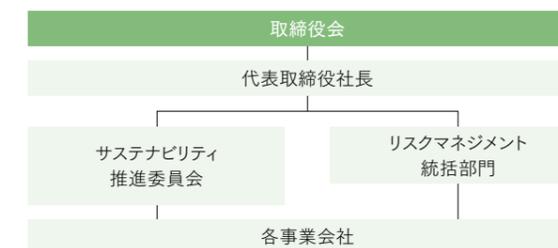
引き続き、立地特性に合わせた食品リサイクルループの取り組みを進めています。

ロイヤルグループの気候変動への対応

ガバナンス

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

気候変動に関するガバナンスおよびリスク管理体制



戦略

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。

① シナリオ分析

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

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

② リスクと機会

4°Cシナリオ

(イ)リスク

4°Cシナリオにおいては最も大きな影響として、洪水や気温上昇をはじめとする異常気象災害の激甚化による自社施設の被災や物流網の断絶といった直接的なリスク、原材料の収穫量減少や品質低下、内食需要への傾倒による人流の減少といった間接的なリスクが想定されます。また、エネルギーの観点では化石燃料需要が成り行きのに拡大することなどを背景に原油価格が高騰することで、石油由来商品の価格上昇や輸送コストの増加を予測しています。

(ロ)機会

こうした影響はお客様においても想定され、中食・内食需要への傾倒など、行動変化があると想定しており、テイクアウト/デリバリーサービスをはじめとした新たなニーズへの対応が新たな事業機会獲得にもつながるものと認識しています。

マテリアリティの下での取り組み

資源・環境



1.5°Cシナリオ(一部2°Cシナリオも併用)

(イ)リスク

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

(ロ)機会

このような環境志向の高まりはプラントベースフードをはじめとした代替食材への需要増も見込まれるほか、新たな顧客行動の変化に対応するサービスを展開することで新規顧客獲得につながる可能性も認識しており、リスク緩和だけでなく脱炭素化の推進による機会拡大が重要課題の1つとなることを認識しています。

財務面の考察

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

特定したリスクおよび機会

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

(注) 1. 上表の1.5°Cシナリオは一部2°Cシナリオも併用しています。
 2. LED照明への更新は、店舗空調コストの増加への対応として、経費削減を企図しています。
 3. 影響度評価の基準について
 大：影響額が経常利益に対して±10%以上のもの
 中：影響額が経常利益に対して±10%に満たないもの
 小：影響額が軽微(経常利益対比±1%以下)、もしくは無いもの

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

具体的には、グリーン電力やガスコージェネレーションシステムの導入、食品ロス削減や食品リサイクル率の向上などを通じた環境負荷低減、エシカル消費志向の拡大を捉えたメニュー・サービス開発、異常気象の頻発を見据えた内食・中食需要への対応など、環境課題への対応を踏まえた機会の創造に積極的に取り組んでいます。

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

リスク管理

当社グループは、サステナビリティリスクを含む様々なリスクへの適切な対応を行うとともに、リスクが顕在化した場合の影響を極小化するための体制を構築及び維持するため、リスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、16カテゴリー・172項目のリスクをリスク管理台帳にて管理しています。

サステナビリティに関するリスクに関しては、主管部門であるサステナビリティ本部が、リスク管理台帳に記載している「気候変動(地球温暖化)」「エネルギー管理と代替エネルギー」「CSRに関する戦略」「地域貢献」の4項目、並びにグループ内におけるその他のサステナビリティ関連リスクを把握し、リスク管理を行い、その現状をサステナビリティ推進委員会に報告しています。

P59 具体的な取り組みは「リスクマネジメント」ページをご覧ください。

指標及び目標

① 2050年に向けた取り組み

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

GHG排出量(千t-CO₂)

	2021年	2022年
Scope1	18	20
Scope2	62	63
合計	80	83

(注) GHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り算出しております。

<参考値>

GHG排出量(千t-CO₂)

	2022年
Scope3	158

(注) 1. Scope3のGHG排出量は、当社がみずほリーサーチ&テクノロジー株式会社と共同で取り組み、同社の支援を受けて算定した現時点での概算値であります。なお算定方法の見直し、算定精度の向上などにより変動する可能性があります。
 2. 算定基準としては国内法対応として算定・報告・公表制度(SHK法)に基づく算定のほか、国際的な算定方法として利用されているGHGプロトコルの双方に対応する形で算定を実施しています。
 3. Scope3の算定対象カテゴリーは1:財・サービス、2:資本財、3:エネルギー(調達部分)、4:輸送(上流)、5:廃棄、6:出張、7:通勤、9:輸送(下流)、11:製品利用、14:フランチャイズであります。

マテリアリティの下での取り組み

資源・環境



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

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

2013年以降の取り組みとしては、店舗のスクラップアンドビルド、省エネ対応機器やLED、エコ給湯・エコ清掃等の導入により、2022年のGHG排出量(Scope1、2)は2013年に比べ約25.2%削減しています。

2030年の目標達成に向けては、2024年以降の当社グループ内で行われる投資について、グループ共通サステナビリティハンドブックを活用した投資を行っていきます。これは、気候変動対応、GHG排出量削減を意識した要素を各投資において最低3要素取り入れることで、GHG排出量削減を推進します。

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

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

売上高百万円当たりGHG排出量(t-CO₂/売上高百万円)

	2013年	2022年	増減
外食事業	0.97	0.69	△0.27
コントラクト事業	0.57	0.60	0.03
ホテル事業	1.29	1.03	△0.25
食品事業	0.90	0.80	△0.11

(注) GHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り算出しています。

1店舗当たりGHG排出量(t-CO₂/店)

	2013年	2022年	増減
外食事業	125	97	△28
コントラクト事業	80	84	5
ホテル事業	737	556	△181
食品事業	4,099	4,070	△29

(注) 1. 食品事業における店舗単位は工場単位としています。
2. GHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り算出しています。

地域



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

地域とのつながり

福岡本社や東京本部、工場近隣で開催されるイベントへ積極的に参加し、地域の皆様とのつながりを大切にしています。イベントでは工場で製造した食品のうち、まだ食べられるのに捨てられてしまう「もったいない食品」を使ってアレンジしたデザートメニューなどを販売し、食品ロスの削減、環境問題といった社会課題解決にも対応しています。



地域まちおこしイベントに出店



子どもと一緒に「食品ロス」を考えるイベントを開催



フードトラックでデザートなどを販売

被災地復興支援

石川県の能登半島で発生した地震を受け、ロイヤルグループではフードトラックを活用した食事支援を行っています。「ロイヤル経営基本理念」の下、食を通じて被災者の方々に少しでも明るく元気になっていただくことを使命とし、温かい食事の提供と、従業員のホスピタリティを通じた被災地復興支援を継続しています。またお取引先の皆様にも本活動へご賛同いただき共同活動を行っています。



当社グループのスタッフが支援メニューを準備



穴水町さわやか交流館プレート

次世代育成

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

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



中学校の職業講話授業にロイヤルホストの店長が登壇



中学生の職場体験受け入れ



製菓・調理専門学校との産学連携プロジェクト

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ロイヤルグループは、経営基本理念に基づき、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、株主の皆様を始めとした様々なステークホルダーと長期的な信頼関係を構築するために法令遵守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題のひとつとして位置付けております。

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

また「ホスピタリティ」を事業の軸とする企業として、2005年7月に「ロイヤルグループ行動基準」を制定し、当社グループ全役職員がこれを共有し、法令遵守はもとより、高い倫理観・道徳観をもった良識ある企業経営ができるよう努めております。当社は、今後も継続的にグループの体制や制度を見直し、透明性の高い公正な企業グループを目指していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

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

また、執行役員制度を導入し、事業または子会社等の統括を委嘱された取締役および執行役員を担当役員として配置するとともに、当社グループの経営課題等について協議を行う会議体として、取締役と執行役員等で構成される経営会議、および代表取締役社長と担当役員等で構成される戦略会議を設置しています。

当社は、取締役の効率的な職務執行のため、業務執行の主要な課題や取り組みについて戦略会議で協議し、重要な事項を経営会議または取締役会へ報告・付議し、意思決定を行う体制としています。また、その他の意思決定は、社内規程に基づき、代表取締役もしくは担当役員等に委任し、意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

内部統制システム

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

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

さらに、内部監査部門がグループ会社に対する内部監査を実施し、監査等委員会が取締役の職務執行等を監査することで

グループ全体の業務の適正が確保される体制を構築しています。

当社は、グループ会社の取締役、役職員が常に意識すべき基準として「ロイヤル経営基本理念」に加え、「ロイヤルグループ行動基準」および「ロイヤルグループ行動ガイドライン」を制定し、グループ全体の遵法意識の醸成を図るとともに、社内外にコンプライアンスヘルプラインを設置し、必要に応じてヘルプライン委員会の主導の下、是正措置、再発防止策等を講じています。

また、様々なリスクに的確に対処するリスク管理体制を整備し、リスク管理委員会がグループ全体のリスクの評価、分析、対応策の検討を行い、損失の極小化に努めています。

内部監査

当社は、内部監査部門として内部監査部を設置し、部長以下7名の人員が年間監査計画および代表取締役からの指示に基づき、グループ全体の業務運営が適法かつ社会的責任を果たした上で執行されているか監査を行っています。

また、食を中心に事業を展開する企業グループとして、グループ全体の品質保証管理を統括する品質保証推進部を設置し、部長以下10名の人員がグループ全体の品質保証管理に関わる基準の策定、品質保証管理の状況についての監査を行っています。

取締役会および主要な会議体の構成と概要

名称	概要
取締役会	取締役会は、代表取締役会長菊地唯夫を議長とし、取締役9名、うち社外取締役5名(そのうち独立社外取締役3名)で構成され、経営および業務執行に関わる最高意思決定機関として原則として年13回定時開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項を決定するとともに業務執行の状況を監督しています。
監査等委員会	監査等委員会は、法律、会計、財務、企業経営等の分野で専門的な知見を有する独立社外取締役3名を含む監査等委員である取締役4名で構成されており、業務および財産の状況の監査ならびに取締役の職務執行の監査、法令・定款等の遵守状況の監査を実施しています。また、経営や業務執行の監督・牽制機能を果たすべく、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行っています。
経営諮問委員会	経営諮問委員会は、監査等委員である非業務執行取締役4名(うち独立社外取締役3名)により構成され、取締役および委任型執行役員の指名および報酬の決定について、取締役会の諮問に応じ、その決定の妥当性およびプロセスの透明性を確保しています。
経営会議	経営会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、取締役9名(任意出席者である社外取締役5名を含む)と執行役員および子会社社長13名により構成され、原則として月1回、企業価値最大化を目的とし、当社グループの現況および経営課題についての協議を行っています。
戦略会議	戦略会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、代表取締役社長と担当役員11名により構成され、週次開催を原則とし、グループの経営課題や重要な投資等についての協議・情報共有を行い、企業価値向上に資する取り組みを推進しています。



取締役会

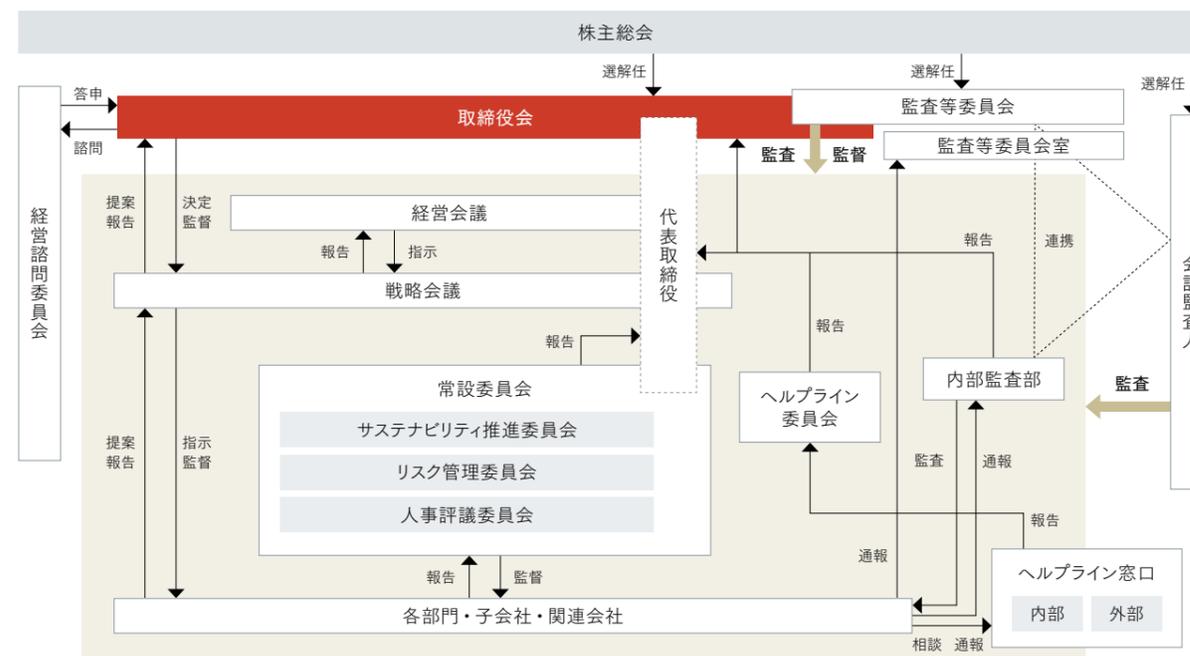


経営諮問委員会



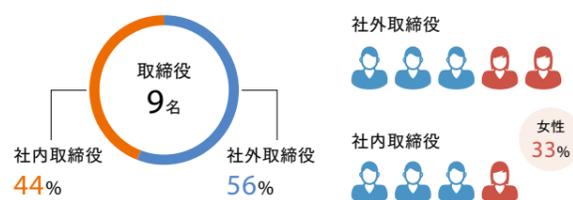
戦略会議

ガバナンス体制図 (2024年3月28日現在)



役員構成

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



CEOサクセッションプラン(後継者育成計画)

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

2023年度は、将来の経営者候補の母集団形成を目的とし、選抜アセスメントや外部研修への派遣を実施したほか、これらを

継続的に行うことで、早期かつ計画的に、事業会社社長や執行役員などを含んだ経営者候補らを育成する3ヵ年計画を策定しました。引き続き当社取締役会は、サクセッションプランの策定・運用について、当社経営理念や具体的な経営戦略を踏まえ、主体的に関与し、適切に監督を行ってまいります。

役員報酬

役員報酬に対する当社の基本方針は以下の通りです。

・取締役(社外取締役、監査等委員を除く)

当社の成長やグループビジョンを実現できる優秀な人材を確保できる水準であり、且つ企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして十分に機能できるよう、固定額の基本報酬、連結当期純利益と連動する賞与、中期経営計画等と連動する株式報酬の3本立ての報酬体系とする。

・社外取締役(監査等委員を除く)

社外取締役の役割と独立性の観点から固定額の基本報酬のみとし、他社の報酬水準等、総合的に判断するものとする。

対象者	固定報酬		変動報酬	
	基本報酬	業績連動報酬	株式報酬(非金銭)	(百万円)
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	3名	77	57	18
取締役(監査等委員)	4名	26	-	-
うち社外	3名	14	-	-

(注)社外役員のうち2名は無報酬のため、対象となる役員の員数から除いています。

取締役会の実効性評価

当社は、2023年度の実効性評価に際し、各取締役からの意見を収集し、2024年3月開催の取締役会において、分析・評価を行っています。

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

対象者	2023年度の全取締役9名(監査等委員である取締役を含む)
評価・分析方法	記名式アンケート
質問内容	以下5つの大項目に関する事項 ① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営状況 ③ 取締役会の議案・内容 ④ 取締役会を支える体制等 ⑤ その他課題・意見
評価結果の概要	<p>① 取締役会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業規模、内容に対して適切な人数、多様性が確保されている。 <p>② 取締役会の運営状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 概ね適切に運営され、有意義な議論が行われているものの、資料提出の早期化、論点整理等に改善の余地がある。 <p>③ 取締役会の議案・内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 議案の選定、数量は適切であり、会社の大きな方向性に係る議論が行われている。 更なる取締役会の実効性向上に向け、経営環境を踏まえた適切な議題設定が望まれる。 <p>④ 取締役会を支える体制等</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局等、運営体制は整備されており、社外取締役を含む取締役が必要な情報を入手する機会は提供されている。 監査等委員会と内部監査部門等との連携も確保できており、監査等委員会の情報収集機会も確保されている。
今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 戦略会議を活用し、課題の深堀、論点の整理を推進 長期ビジョンや次期中期経営計画、リスクマネジメントやコンプライアンスに関する更なる議論の充実

担当者 MESSAGE



執行役員
経営企画・法務担当

富永 章嗣

当社では、全社的な課題への取り組みや大型投資について、執行役員等の中で協議・共有する戦略会議を設置し、業務執行の推進力強化やグループ全体の連携強化を図っています。

2023年度は、同会議の議案を労働力人口の変化などの構造的要因への対応や食と宿泊に係るシナジー創出といった、より執行として優先度の高いものに設定し、ガバナンスのあるべき姿に近づくことに着意を持って取り組むことができました。

また、経営と執行の分離という面では、取締役会が当社の大きな経営方針を定めるとともに、戦略会議が施策レベルの議題を協議・検討し、取締役会や経営会議へ上程して議論が進められました。

2023年度は、ポストコロナの中で経営環境が激変した年でもあり、足元の課題に適時適切に取り組みながら、中長期的な経営の視座を持ち対応する必要性がより一層高まった時期であったと考えています。エネルギー問題や地政学リスク、マイナス金利の解除や為替レートの変動など、後から振り返ってみたときに時代を画す出来事も多くあり、経営と執行とが一体となって、スピード感を持ってこれらに対処することができました。

激変する経営環境において、中長期的な目線を持ちながら諸課題への適時適切に対応し、飽くなき成長を実現することが「真のガバナンス」であり、引き続きそれをロイヤルグループで実現すべく取り組んでいきたいと考えています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

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

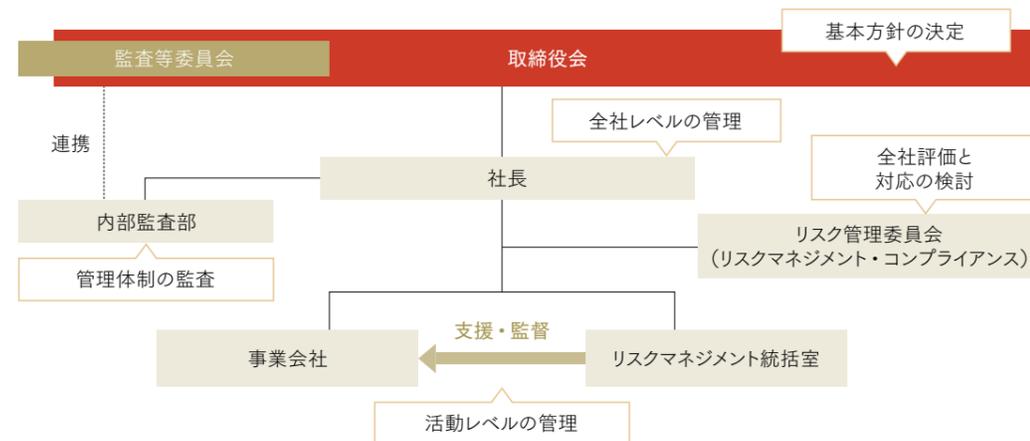
代表的リスクと施策

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

リスクカテゴリー	リスクの抽出	施策	
戦略と計画	▶ 外部要因	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の変化 競合との競争激化 労働力不足 海外情勢の不安定化 多発、大型化する自然災害 	執行役員を中心とした統制機能の強化 リスクマネジメント統括室による横断的関与
	▶ 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 出資、買収による収益見込みの下振れ 出資、買収による新規事業の継続不安 新商品、新業態の開発遅れ ビジネス環境の調査不足 	コーポレート・ガバナンス体制の強化
	▶ 企業の責任と持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> グループとしての対応遅れ、取り組み不足 対応におけるコスト増 国内外制度の強化による要求度の高まり 	サステナビリティ本部による包括的な対応強化 実践項目の推進と情報開示
業務運営と経営インフラ	▶ サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 食材等の仕入れコスト増 品質保証に対する要求度の高まり 物流における人手不足 仕入れ品や自社製品の管理体制不足 食の安全安心に関わる法改正への対応遅れ 	生産、開発、購買、品質保証プロセスの高度化
	▶ 法務・コンプライアンス・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 労務法令法規の強化 各種法的規制の強化 法令等遵守に対する対応の遅れ、指導不足 会計制度、税制等の変更による収益性の低下 	経営企画、法務、人事、財務部門による情報収集と分析
	▶ 会社資産	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成の遅れによる、技術やスキルの流出 従業員の健康管理に関する体制不足 店舗設備の老朽化による事故発生や被害拡大 	計画的な人材育成と適正な労働環境の確保 施設保全の計画策定と実践
	▶ 情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報流出による信用の失墜 機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下 決済機能停止による店舗営業休止 	人事、経営企画、システム、広報部門による管理徹底
	▶ 販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ブランド戦略の検討不足による競争力の低下 	既存ブランドの再構築

リスクマネジメント体制

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



担当者 MESSAGE

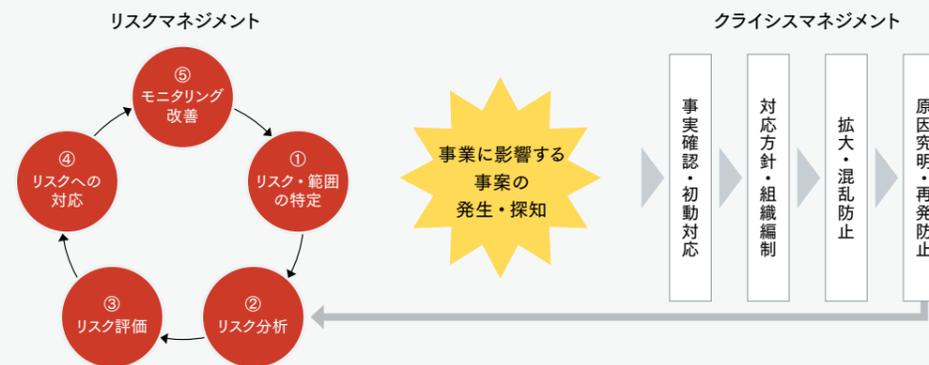


執行役員
リスクマネジメント統括
お客様相談室担当
上原 健一郎

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

2023年度においては、新型コロナウイルスの5類移行に伴う対応方針を早期に策定するとともに、災害発生を想定した訓練回数を増やし、内容をより実践的なものに変更しました。そのほか、人命に関わるリスクは引き続き注視しています。具体的には、多発・大型化する自然災害発生時の迅速な対処、および設備老朽化による事故発生を未然に防ぐため、日頃から施設の点検・保全を実施しています。また知識面の充足を目的に、2023年度より開始したeラーニングは、年間延べ1700名強の社員が受講しました。

平時の備えを怠らず、有事は初動の重要性を認識し、持続的な体制を整備・構築していきます。



役員紹介

(2024年3月27日現在)



菊地 唯夫 代表取締役会長

1988年 (株)日本債券信用銀行
(現(株)あおぞら銀行) 入行
1997年 同行秘書室秘書役
2000年 ドイツ証券会社東京支店入社
2003年 同社投資銀行本部ディレクター
2004年 当社入社執行役員総合企画部長兼法務室長
2007年 当社取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長
2009年 当社取締役管理本部兼総合企画部長兼法務部長

2010年 当社代表取締役社長
2016年 当社代表取締役会長(兼)CEO
2018年 キュービーネットホールディングス(株) 社外取締役
2019年 当社代表取締役会長(現任)
2020年 京都大学経営管理大学院特別教授
2021年 キュービーネットホールディングス(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
キュービーネットホールディングス(株) 社外取締役(監査等委員)
京都大学経営管理大学院特別教授



阿部 正孝 代表取締役社長

1993年 当社入社
2009年 セントレスタ(株)(現ロイヤルコントラクトサービス(株)) 業務部長
2016年 ロイヤルコントラクトサービス(株) 業務企画部長
2017年 ロイヤルコントラクトサービス(株) 首都圏営業部長
2018年 ロイヤルコントラクトサービス(株) 取締役営業本部長
2019年 ロイヤルコントラクトサービス(株) 代表取締役社長

2021年 当社執行役員共同プロジェクト統括室副室長
2022年 当社代表取締役社長(現任)



藤田 敦子 取締役

1989年 当社入社
2015年 ロイヤルマネジメント(株) 人事部長
2016年 当社人事企画部長兼ロイヤルマネジメント(株) 取締役人事部長
2018年 当社執行役員人事担当兼人事企画部長兼ロイヤルマネジメント(株) 取締役人事部長

2022年 当社執行役員人事企画担当兼人事企画部長
ロイヤルマネジメント(株) 担当
2023年 当社執行役員食品事業担当兼ロイヤル(株) 代表取締役社長
2024年 当社取締役
サステナビリティ本部担当
サステナビリティ本部長
兼サステナビリティ推進部長(現任)



平井 龍太郎 社外取締役

1982年 日商岩井(株)(現双日(株)) 入社
2003年 日商岩井米国会社経営企画ゼネラルマネージャー
2007年 同社経営企画ゼネラルマネージャー兼双日米国会社ロサンゼルス支店長
2009年 双日(株) 人事総務部長
2013年 同社執行役員
2015年 同社常務執行役員

2017年 同社アジア・大洋州総支配人兼双日アジア会社社長兼シンガポール支店長
2019年 同社専務執行役員
2020年 同社副社長執行役員
2020年 同社代表取締役副社長執行役員
2022年 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
双日(株) 代表取締役副社長執行役員
双日プロフェッショナルシェア(株) 代表取締役社長
(株)メタルワン取締役
双日アジア会社DIRECTOR
双日豪州会社DIRECTOR CHAIRMAN
双日韓国会社理事
双日台湾会社董事



村井 宏人 社外取締役

1989年 日商岩井(株)(現双日(株)) 入社
2005年 タイ、AAPICO HITECH PUBLIC COMPANY LIMITED EXECUTIVE DIRECTOR
2010年 双日(株) 機械部門自動車第二部長
2012年 同社経営企画部部長
2014年 同社自動車担当部門長補佐
2015年 同社自動車本部副部長
2016年 同社自動車本部長

2018年 同社執行役員自動車本部長
2020年 同社執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長
2021年 当社社外取締役(現任)
2022年 双日(株) 常務執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長(現任)

重要な兼職の状況
双日(株) 常務執行役員
リテール・コンシューマーサービス本部長
(株)JALUX社外取締役
双日食料(株) 取締役
マリンフーズ(株) 社外取締役
トライ産業(株) 社外取締役
DaiTanViet Joint Stock Company Director



木村 公篤 取締役(常勤監査等委員)

1982年 ソニー(株)(現ソニーグループ(株)) 入社
1988年 三井信託銀行(株)
(現三井住友信託銀行(株)) 入行
1989年 (株)日本債券信用銀行
(現(株)あおぞら銀行) 入行
2005年 同行経理部長
2006年 ロイヤルマネジメント(株) 取締役副社長
2007年 当社執行役員経理部長
2011年 当社取締役経理部長

2013年 当社取締役財務企画部長
2019年 当社常務取締役財務企画部長
(株)ハブ社外監査役
2022年 当社常務取締役
2024年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



中山 ひとみ 社外取締役(監査等委員)

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

重要な兼職の状況
霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士
帝人(株) 社外監査役
日本電気計器検定所監事
日本郵便(株) 社外監査役



梅澤 真由美 社外取締役(監査等委員)

2002年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ) 東京事務所入所
2006年 公認会計士登録
2006年 梅澤公認会計士事務所(現公認会計士梅澤真由美事務所) 開設
同事務所代表(現任)
2007年 日本マクドナルド(株) 入社
2012年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株) ディズニーストア部門ファイナンスマネージャー

2016年 管理会計ラボ(現管理会計ラボ(株)) 代表取締役(現任)
2016年 Retty(株) 社外監査役
2017年 当社社外取締役監査等委員
2019年 ジャパン・ホテル・リート投資法人監督役員(現任)
2021年 ウェルネス・コミュニケーションズ(株) 社外取締役(現任)
2022年 当社取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
公認会計士梅澤真由美事務所代表
管理会計ラボ(株) 代表取締役
ジャパン・ホテル・リート投資法人監督役員
ウェルネス・コミュニケーションズ(株) 社外取締役



坂本 光一郎 社外取締役(監査等委員)

1981年 (株)日本興業銀行
(現(株)みずほ銀行) 入行
2006年 (株)みずほコーポレート銀行
(現(株)みずほ銀行) 管理部長
2008年 (株)みずほ銀行丸の内中央支店第二部長
2010年 同行執行役員業務監査部長
2011年 太陽石油(株) 執行役員
2014年 同社常務執行役員
2017年 同社取締役常務執行役員

2020年 日鉄興和不動産(株) 社外監査役(現任)
2020年 日本ヒューム(株) 社外監査役(現任)
2024年 当社取締役(監査等委員)(現任)

重要な兼職の状況
日鉄興和不動産(株) 社外監査役
日本ヒューム(株) 社外監査役

スキルマトリックス

	代表取締役会長 菊地 唯夫 男性 再任	代表取締役社長 阿部 正孝 男性 再任	取締役 藤田 敦子 女性	社外取締役 平井 龍太郎 男性 再任 社外	社外取締役 村井 宏人 男性 再任 社外	常勤監査等委員 木村 公篤 男性	監査等委員 中山 ひとみ 女性 再任 社外 独立	監査等委員 梅澤 真由美 女性 再任 社外 独立	監査等委員 坂本 光一郎 男性 社外 独立
企業経営／事業運営	○	○	○	○	○	○	○	○	○
営業／マーケティング		○	○					○	
財務・会計	○				○	○		○	○
人事・労務／人材戦略		○	○	○			○		○
法務／リスク管理						○	○	○	○
企画開発／ イノベーション・DX	○	○	○						
サステナビリティ	○	○	○				○		
国際性	○			○	○			○	○

役割・スキル	選定理由
企業経営／事業運営	“食” & “ホスピタリティ”を軸に様々な事業を展開する当社において、事業環境の変化を踏まえ、適切な事業ポートフォリオを考慮した経営資源の配分、グループシナジーの創造等、企業経営・事業運営に関する幅広い知見と経験を持つ取締役が必要である。
営業／マーケティング	当社の多岐にわたる事業の特性を踏まえ、調理・サービス・店舗マネジメント・食品製造・品質管理などの、事業運営に基づく知見・経験を持ち、環境・ニーズの変化を捉えた戦略の策定・実行を適切に評価する取締役が必要である。
財務・会計	適切な財務報告を担保する知見に加え、持続的成長に向けた強固な財務基盤の確立、成長分野への投資等の推進、ステークホルダーへの適切な利益還元を実現する財務戦略の策定において、財務・会計分野への知見を持つ取締役が必要である。
人事・労務／人材戦略	“食” & “ホスピタリティ”を軸とする当社事業において、コンプライアンスの遵守、人材の質・量の確保、従業員一人ひとりが多様な働き方でホスピタリティと能力を最大限発揮する人材戦略の策定、人材育成を含む人事分野での知識・経験を要する取締役が必要である。
法務／リスク管理	当社の多岐に渡る事業領域において、各領域での法令改正およびリスク要因の変化を捉え、適切な法令対応とリスクマネジメント・コンプライアンスの向上を図り、円滑な事業運営を通じた持続的成長を実現するため、当該分野での知見・経験を持つ取締役が必要である。
企画開発／ イノベーション・DX	持続的成長に向けた新たなサービス・業態の開発などの企画開発能力の強化とテクノロジー・DXの活用による業務内容の革新、デジタルとホスピタリティの融合による新たな参入障壁の獲得に向けて、当該分野に関する知見と経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ	当社の事業継続に必要な社会・環境の持続可能性担保のため、事業領域におけるサステナビリティ課題に積極的に取り組み、ステークホルダーとの共存共栄を目指すサステナビリティ・CSR戦略の策定と実行を監督する取締役が必要である。
国際性	当社における輸入・インバウンド動向の事業影響、新たな成長領域への進出、海外事例の研究等の重要性を考慮し、国際情勢への見識や文化的多様性を尊重する姿勢、国際的な人的ネットワークなどを持つ取締役が必要である。

社外取締役の選任理由

当社が考える社外取締役の役割は、経営の透明性の向上および客観性の確保を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に貢献することにあります。

当社では、独自に社外取締役の独立性に関する基準として「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」の中において「社外取締役の独立性判断基準」を策定し、社外取締役の選任にあたっては、経歴や当社との関係を踏まえ、当社経営陣からの独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることとしています。

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

社外取締役メッセージ



社外取締役
平井 龍太郎

私は、総合商社の役員経験者として、主に2つの役割を果たしたいと考えています。1つ目は、グローバルビジネスの経験を通じた海外事業の成長に向けた提言です。海外事業は、天井てんやにおけるタイやフィリピンを中心とした地域での出店が進み、2024年度は、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するなど、順調に進んでいます。人口増加による消費拡大が期待できる新興国でのビジネス機会創出は当社グループの収益規模の非連続的な飛躍につながるものとして期待しており、今後各案件のさらなる早期具体化が必要です。引き続き、グローバルネットワークを有する双日(株)の強みである海外パートナーの紹介や事業買収後のPMIのノウハウ共有を通じて、海外事業の成長に貢献していきます。

2つ目は、グループガバナンス強化に向けた提言です。総合商社である双日(株)とロイヤルグループは、

業態こそ違いますが、多様な事業を展開している点は同じで、海外事業を含めたグループガバナンスの強化は重要です。総合商社である双日(株)が持つノウハウの活用余地は大きく、これも私の経験が生きる分野であると考えています。

また、ロイヤルグループは、コロナ禍後の人手不足、労働市場の一層の流動化に対する打ち手として、従業員の給与制度の見直しや経営幹部候補、女性管理職候補の選抜研修など、人材への投資を強化し、「人が集まる」企業を目指しています。グループ傘下に多様な業態企業を抱えていることを活かし、グループ内のジョブローテーションを通じた経営人材の育成にも着手しています。成果の顕在化には一定期間を要しますが、今後多様性のある多くの従業員が、将来の幹部候補として育っていくことを期待しています。

を確かにしていくことが難しいため、双日(株)とのアライアンスのさらなる推進、双日(株)のグローバルネットワークを通じた新たなパートナーとの連携を強化することで、それぞれの施策の蓋然性を高めていきたいと考えています。

一方、当然のことながら、事業戦線や投資規模の拡大に伴いリスクも拡大していきます。すべての事業が想定通りにいかないことも十分に認識し、既存アセットと新規アセットそれぞれの特質を正確に把握した上で、複数のリスクシナリオを検討し、様々なパラメーター(外的要因・内的要因)が想定外に変動した場合のリスクの定量的な把握と、その低減のための対策を常々検討・評価する体制整備も進めていくことが必要だと考えています。

2023年度は、変革とその先の成長に向けた様々な具体的な施策や、それを支える経営システム改革とその効果的な運用に向けて、多様な角度から取締役会で議論が尽くされ、方針が決定されました。中期経営計画最終年度である2024年度の課題は、いかに変革をやり切り、その先の成長にしっかり結び付けることができるかです。また業績が急激に回復・伸長する中で、現場の人手不足が一層深刻になっており、それに対応した人事面での施策を進めていくことも重要と考えています。

中期経営計画で定義したポートフォリオにおいて、カテゴリ2、カテゴリ4、カテゴリ5の具体的な施策の推進が、今後の成長を確実にしていくために非常に重要です。すでに、様々な案件が進んでいますが、ロイヤルグループ内部のリソースだけでは、成功



社外取締役
村井 宏人



社外取締役(監査等委員)
中山 ひとみ

私は、当社のダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの中で特に「女性の活躍推進」に注目しています。今般当社で、生え抜きの女性取締役が誕生したことは特筆すべき出来事です。現場を経験し、執行役員として経営に関わってきたことを存分に活かし、新しい力となり、あとに続く女性従業員のロールモデルとなる活躍を期待しています。

「女性の活躍推進」においては、それが女性だけを優遇することと捉えるのではなく、女性にとって働きやすい環境は誰にとっても働きやすい環境であるということをも全従業員が正しく理解することが重要です。現在人手不足は深刻ですが、この厳しい状況は当分続くことが予想され、今後女性から選ばれる企業にならなければ、当社の持続的成長は担保されません。



社外取締役(監査等委員)
梅澤 真由美

私の社外取締役としての最も重要な役割は、公認会計士としての専門性を生かし、会計やリスク管理の面から会社の持続的成長を支援することです。上場会社としての社会的役割を果たすために、取締役会や監査等委員会において、事実の認識や対応が適切かを社外の目線でしっかりとモニタリングしていきます。加えて、当社が現在注力している「女性の活躍推進」に関しても、事業会社での管理職経験を活かし、積極的に関与していきます。2024年度は社内から女性取締役が選任されたことも、今後の議論に多角的な視点をもたらすものとして大いに期待しています。

当社グループは、多様な経験と高いホスピタリティを兼ね備えた人材が数多くいる点が強みです。一方で、それを活かしてフルに活躍いただけているかという点とまだ改善余地があると思います。グループ内の多



社外取締役(監査等委員)
坂本 光一郎

ロイヤルホストは、日本のレストラン業界を牽引してきた存在であり、質の高い料理とサービスを提供し、お客様に評価されていることは知っていました。今回社外取締役に就任するにあたり、てんや・シズラーや高速道路サービスエリアでのフードコート運営などのコントラクト事業、ホテル事業など、多様な事業ポートフォリオを有していることを改めて知り、当社事業の広がり新鮮な驚きを感じています。

昨今は会社法等の法整備に加え、コーポレートガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードの改定など、健全な資本市場改革に向けた動きも活発で、その動きは注視する必要があります。しかしコーポレート・ガバナンスの強化において最も大事なことは、企業がお客様・従業員・取引先・株主など、すべての

また当社は、ブランド力のある企業であり、それに伴う大きなレピュテーションリスクも抱えています。これに対しては「食」と「ホスピタリティ」のリーディングカンパニーである、という高いコンプライアンス意識を全従業員が持つことが必要です。当社には、素晴らしい経営理念があり、その経営理念をコンプライアンス的に読み解くと、①お客様にとって価値ある魅力的な商品を提供すること、②その商品が安全・安心であること、そして③事業を通じて社会に貢献することを謳っていると理解できます。これは当社のすべての事業に共通して当てはまる内容であり、何か判断に迷ったときに、常にこの経営理念に立ち戻って行動すれば間違いはないと思っています。

様な事業を生かした「ロイヤルらしい」人的資本の強化で、グループとしての成長はさらに望めると思っており、経営戦略と人的資本の強化をより一体化させていくことが重要です。

また、グループ横断の顧客管理(CRM)の取り組みも進捗し、実装が進んだことは大きな成果です。これまでグループ横断の施策は少なく、ロイヤルホストとリッチモンドホテルは同じグループが運営していると知らない方もまだ多い印象です。私たちは単なる事業の集合体ではなく、「ロイヤルグループ」ですので、その認知度をもっと上げていく必要があります。その意味でも、今後新たな顧客管理システムがロイヤルグループをご利用いただくお客様にとって価値あるプラットフォームとして機能することを期待しています。

ステークホルダーと共に、如何に継続的に成長していくべき仕組みを構築・運用していくかです。会社は生き物なので、現在の会社の状況に応じて仕組みを運用し有機的な体制としていくことが重要だと思っています。

私は、金融業・製造業などに長く携わってきたことから、お客様の評価を直接的に感じることができる当社のビジネスに新鮮さを感じています。一方、BtoCビジネスの経験が少ないことで、有益な気づきも多いのではないかと考えています。今後社外取締役として、様々な機会を通じて各事業の現場の実情を理解し、現在推進されている幅広い施策に対し有益な提言ができるよう努め、当社に関わるすべてのステークホルダーに価値がいきわたる成長を支援していきたいと思っています。

財務・非財務ハイライト (2013年度～2023年度)

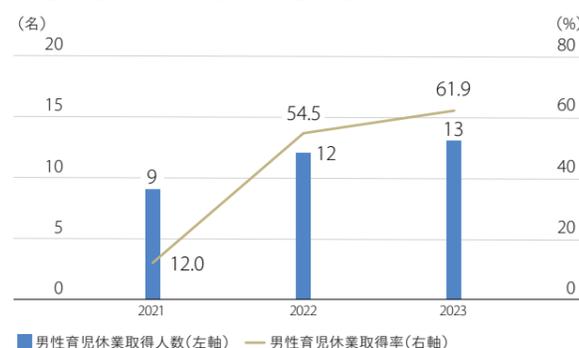
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営成績 (単位: 百万円)											
売上高	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940
営業利益	3,498	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648	△19,269	△7,366	2,192	6,074
経常利益	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266
親会社株主に帰属する当期純利益	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923	△27,532	△2,873	2,754	4,035
財政状況 (単位: 百万円)											
総資産	79,583	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540	105,896	109,767	123,570	125,869
純資産	43,338	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028	21,011	33,999	44,808	47,821
1株当たり情報 (単位: 円)											
1株当たり当期純利益	43.14	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54	△737.44	△68.60	52.86	76.82
1株当たり純資産	1,107.98	1,138.48	1,198.16	1,247.30	1,343.02	1,336.77	1,361.56	559.62	640.47	833.31	905.66
1株当たり配当金	14	16	20	20	26	28	28	0	5	10	20
キャッシュ・フロー (単位: 百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,377	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,453	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941	△9,918	2,061	△8,552	△6,593
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,031	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774	26,590	9,070	3,702	△5,197
経営指標 (%)											
ROE	4.0	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8	-	-	7.0	8.8
ROA	4.8	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6	-	-	1.8	4.2
自己資本比率	53.7	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6	19.7	31.0	35.8	38.0

非財務データ

従業員数(連結)／女性管理職比率(連結)



男性育児休業取得人数／男性育児休業取得率



ロイヤルグループの障がい者雇用数・雇用率



食品廃棄量／食品リサイクル率



企業情報

(2023年12月31日現在)

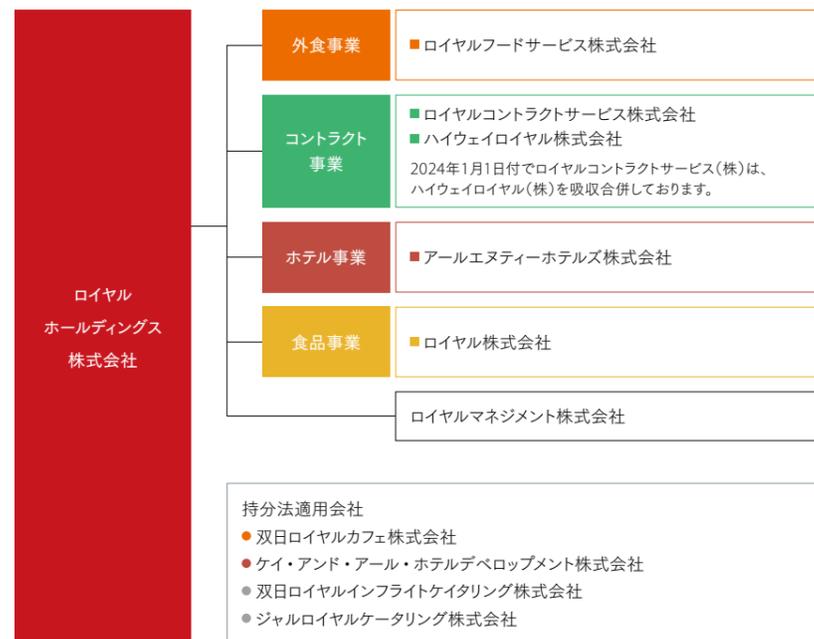
会社情報

会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	17,830,138,262円
従業員数	連結 1,855名
本社	〒812-0893 福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号
東京本部	〒154-8584 東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号 URL : https://www.royal-holdings.co.jp
事業内容	グループの経営を統括・管理する純粋持株会社

投資家情報

登録市場	東京証券取引所プライム市場、福岡証券取引所
証券コード	8179
株式公開日	1978年8月
発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式の総数	49,861,862株
単元株式数	100株
株主数	28,368名

グループ会社一覧

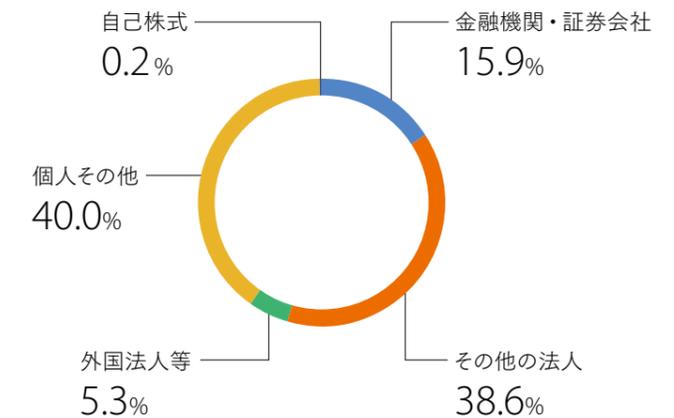


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
双日株式会社	9,933	19.97
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,250	6.53
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	4.93
キルロイ興産株式会社	1,624	3.26
株式会社ダスキン	1,400	2.81
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	953	1.92
日本生命保険相互会社	803	1.61
株式会社西日本シティ銀行	765	1.54
ハニューフーズ株式会社	692	1.39
株式会社三越伊勢丹	681	1.37

(注) 上記のほか、自己株式(連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として表示している、従業員インセンティブ・プラン「株式給付信託(J-ESOP)」及び業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の信託財産として、株式会社日本カस्टディ銀行(信託E口)が所有している当社株式は除く。)が118千株(0.24%)あります。

所有者別株式分布状況



株価の状況

(注)2020年1月～2024年5月

