

# 統合報告書 2023

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>



Printed in Japan

ROYAL





## 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・製造も取扱い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



ROYAL HOLDINGS Co., Ltd. 統合報告書 2023

# Contents

## 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 |
| 会長メッセージ          | 07 |
| 社長メッセージ          | 09 |
| ロイヤルグループの価値創造モデル | 11 |

## Menu 1

### ロイヤルグループの経営を支える基盤

|                   |    |
|-------------------|----|
| 役員紹介              | 13 |
| スキルマトリックス         | 15 |
| 社外取締役メッセージ        | 17 |
| 未来を支える基盤 従業員メッセージ | 19 |
| コーポレート・ガバナンス      | 21 |
| 財務メッセージ           | 25 |

## 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 | 27 |
| ロイヤルグループの人材戦略       | 29 |
| マテリアリティの下での取り組み     | 33 |
| ロイヤルグループの気候変動への対応   | 35 |

## 編集方針

「統合報告書 2023」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3社を合わせた10社(2022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。

## 報告対象期間

2022年度(2022年1月～2022年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2023年1月以降の情報も含みます。

## Menu 3

### ロイヤルグループの成長戦略

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 中期経営計画2022～2024                | 37 |
| カテゴリ1(既存領域・施設型事業)              | 39 |
| カテゴリ2(事業創造領域・施設型事業)            | 41 |
| カテゴリ3・4(既存領域/事業創造領域・非施設型事業)    | 43 |
| カテゴリ5(海外事業・食材開発)               | 45 |
| ロイヤルグループのDX戦略                  | 47 |
| 双日(株)との共同委員会                   |    |
| Profit and Growth for All(PGA) | 50 |
| リスクマネジメント                      | 51 |
| 食の安全・安心について                    | 53 |

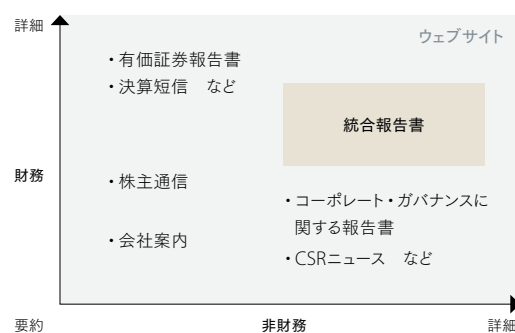
## Menu 4

|             |    |
|-------------|----|
| 財務・非財務ハイライト | 55 |
| 企業情報        | 57 |

## 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ます。

## 1956



冷凍技術の開発

冷凍食品事業への挑戦

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配送す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。

## 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

## 1973



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

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。

## 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

## 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

## 1969



“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

ロイヤルグループでは、ソースなどを工場で作込み、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。

## 2019



食材や調理法にこだわった“レストランの味”をご家庭で

家庭用フローゼンミール「ロイヤルデリ」を本格展開

長年培ってきた冷凍技術を活かし、家庭用フローゼンミールブランド「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。

## 1991

サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店

## 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

## 1995



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

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。

## 2022



国内有数の売上規模を誇る海老名SA（下り線）を運営

ハイウェイロイヤル株式会社を株式の追加取得により連結子会社化

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、SA・PAにおけるレストランやフードコート、売店等の運営を展開する西洋フード・コンパスグループ株式会社（現コンパスグループ・ジャパン株式会社）の株式を2020年2月以降、段階的に取得し、2022年12月の追加取得により、当社連結子会社としました。

## 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

ロイヤルホールディングス株式会社と双日株式会社がシンガポールに設立したRoyal Sojitz International Pte. Ltd.と同国で天井てんやを運営するYOTEI PTE. LTD.が合併契約を締結

## 2023



ロイヤルホールディングス株式会社と双日株式会社によるカフェ運営会社設立

日本市場におけるCOSTA COFFEE店舗への本格参入

ロイヤルホールディングス株式会社と双日株式会社は、カフェ事業の運営および展開を目的とした合併事業会社「双日ロイヤルカフェ株式会社」を設立しました。パリスタによる手淹れの本格的で高品質なコーヒーを中心に提供する、COSTA COFFEE店舗の出店を通じて、多様化するお客様のカフェニーズにお応えするとともに、豊かな暮らしへの貢献と持続的な成長を目指していきます。

# 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 104,015 百万円 | 連結経常利益 2,156 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 (2022年度) | 経常利益 (2022年度) |
| 53,523 百万円   | 3,881 百万円     |

|      |                                                                                                                         |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業会社 | ロイヤルフードサービス株式会社                                                                                                         |
| 事業内容 | ホスピタリティ・レストラン「ロイヤルホスト」、天井・天ぶら専門店「天井てんや」、サラダバー&グリル「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、ビアレストラン、カフェ、各種専門店等の多種多様な飲食業態を展開しています。 |



### ホテル事業

|              |               |
|--------------|---------------|
| 売上高 (2022年度) | 経常利益 (2022年度) |
| 23,175 百万円   | 1,189 百万円     |

|      |                                                       |
|------|-------------------------------------------------------|
| 事業会社 | アールエヌティーホテルズ株式会社<br>(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。                              |



### コントラクト事業

|              |               |
|--------------|---------------|
| 売上高 (2022年度) | 経常利益 (2022年度) |
| 23,103 百万円   | 1,241 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<br>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、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種多様な飲食業態を展開しています。 |



### 食品事業

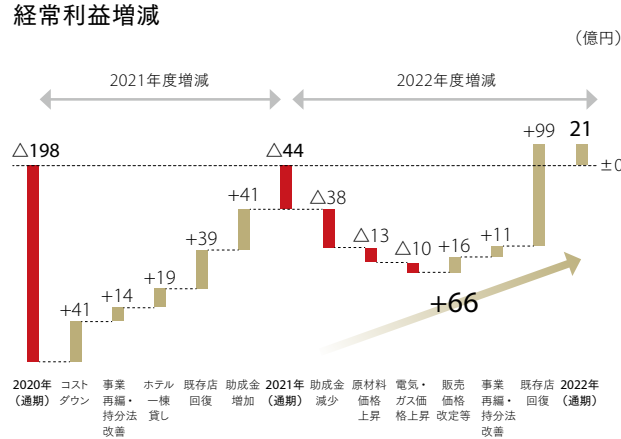
|              |               |
|--------------|---------------|
| 売上高 (2022年度) | 経常利益 (2022年度) |
| 10,236 百万円   | △153 百万円      |

|      |                                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。 |

## 2022年度の連結業績概要

売上高は引き続き、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたものの、行動制限の緩和に伴い、各事業セグメントで需要が回復し、対前年で大幅な増収となりました。

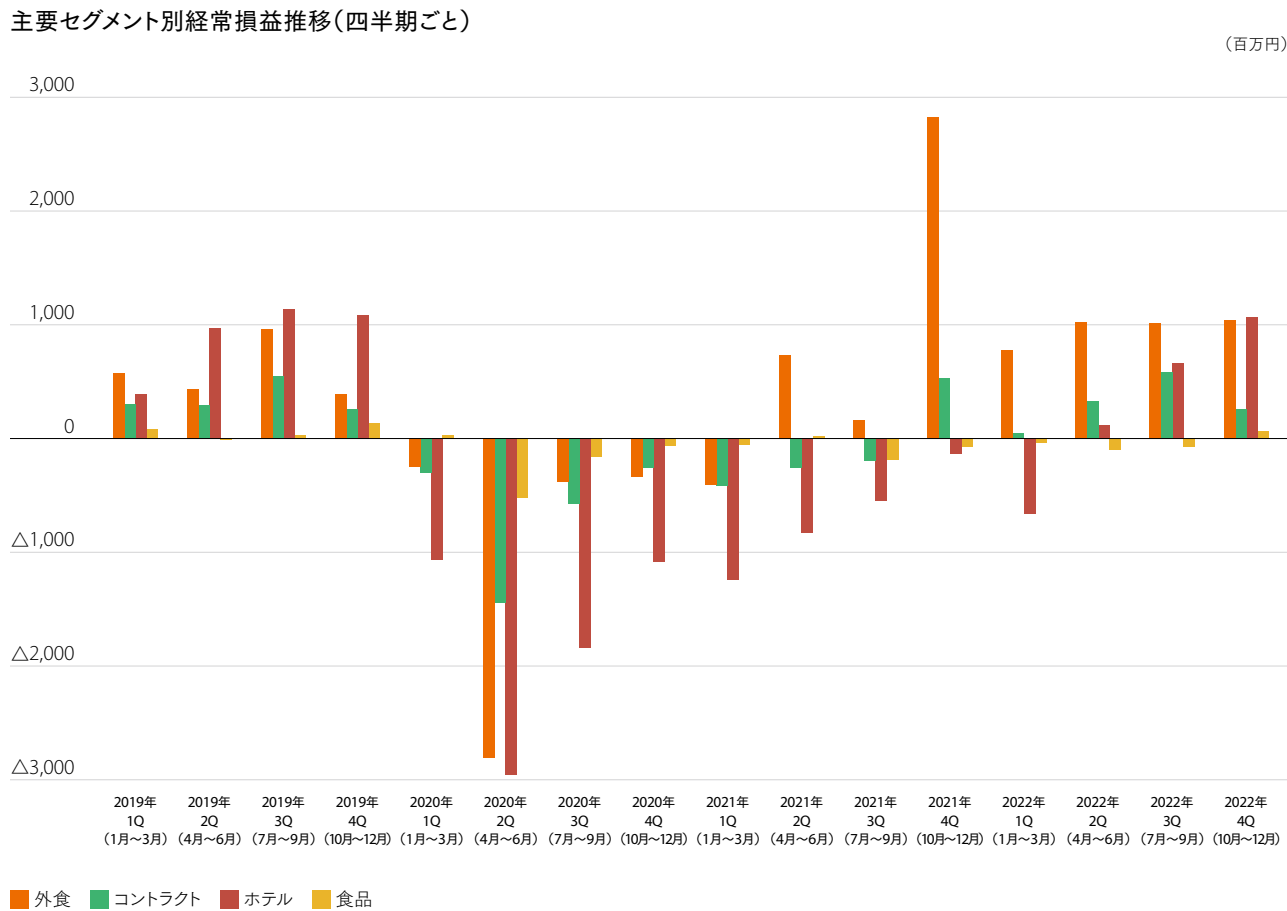
2022年度第4四半期(10～12月)の経常利益は、コロナ禍前(2019年度第4四半期)を上回る水準となり、3四半期連続での経常黒字、2022年通期で助成金収益計上前でも黒字転換することができました。



## 2022度の主要セグメント別業績概要

外食・コントラクト・ホテルの3事業は2Q以降、経常黒字を継続しました。

第4四半期(10月～12月)の経常利益は、コロナ禍前(2019年度第4四半期)との比較で、外食事業は超過し、コントラクト・ホテル事業はほぼ同水準まで回復しました。





# 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



## 不確実性の高い事業環境下での確実な一歩

中期経営計画2022～2024の初年度に当たる2022年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアによるウクライナ侵攻など、不確実性の高い1年でした。しかし、下期よりロイヤルグループの経営環境が好転し、一定の成果を上げられた初年度であったと評価しています。コロナ禍であらゆる事業が多大な打撃を受け、2期連続で大きな赤字を計上した当社にとっては、2022年度にV字回復を遂げることは必須であり、まずそれを実現できたことは、確実な一歩であったと考えています。一方で、エネルギーや食料価格を中心とした物価の高騰や人手不足の問題については、引き続きグループを挙げて適切な対応策の構築とその実行を図っていきます。

ロイヤルグループは、各事業固有の変動要因によるリスクの影響を最小化するために、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、今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は、ポートフォリオを元に戻すのではなく、進化させる必要があります。具体的には、以下の3つの視点に基づき、ポートフォリオの進化を推進しています。

### 1. ポートフォリオ自身の進化

ロイヤルグループの全事業がコロナ禍で壊滅的な影響を受けた理由は、事業内容は分散していたものの、「人流依存」という本源的リスクが共通であったからだと考えています。そこで、人流に依存しない事業をポートフォリオに包含し、非人流依存ビジネスの構成比を高めるというのが1つ目の視点です。具体的には、フローズンミールを販売する“非施設型事業”である「ロイヤルデリ」の成長が該当します。

### 2. ポートフォリオの構成事業の進化

2つ目の視点は、ポートフォリオを構成する個別事業自体を進化させることにより、ポートフォリオのレジリエンスを強化するというものです。当社グループの事業には「立ち寄り型」施設が多く含まれており（ホテル、高速SA、空港レストラン等）、人流が途絶えた場合、手を打つことが困難となる施設の比率が高いことが課題です。この問題を解決するためには、これらの事業を「立ち寄り型」から「目的訪問型」に変える必要があり、ロイヤルホストの

付加価値戦略や東京都・押上にあるリッチモンドホテルの改装などがその取り組みに該当します。

### 3. ポートフォリオの有機的一体化

3つ目はポートフォリオを有機的一体として融合することで、顧客価値の増大に結びつけようという視点です。従来のポートフォリオ経営はリスク回避の視点に重きをおいてきましたが、それを顧客価値向上のために活用することが今後は必要不可欠と考えます。ロイヤルグループの拠点は多くの方にご利用いただいており、そこで得られる情報を、個別事業の枠を超えて活用すれば、顧客満足度のさらなる向上につながれると考えます。現在当社で進めている顧客IDの統一によるCRM構築が、その取り組みに該当します。

## 「守り」から「攻め」の時代へ

諸物価の高騰など、現在起きている外部環境の変化は一時的なものではなく、構造的な変化と捉えて対応策を講じることが重要と考えています。しかし、一企業内だけでの努力には限界があり、他社との協働など広い視野での対応が必要となります。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。特に原材料の高騰の影響などを乗り越え、2022年度に黒字転換できたのは、双日（株）との提携があったからこそと考えています。2023年1月には、双日（株）と共に、カフェ事業の運営・展開を目的とした合併事業会社双日ロイヤルカフェ（株）を設立しました。加えて、2021年8月にシンガポールに設立したRoyal Sojitz International Pte. Ltd.と、シンガポールで天井てんやを運営するYOTEI PTE. LTD.との間で合併契約を締結し、海外での直営事業基盤の確立を目指しています。2022年度まではコロナ禍の影響が大きく、「守り」の提携効果が中心でしたが、今後はこのような「攻め」の提携効果の発揮に期待しています。

## 従業員の成長は会社の成長

私たちのようなサービス産業は、人的資本、すなわち従業員が直接的にお客様にサービスを提供することで価値を生み出しています。そのため、人的資本への投資は企業の持続的成長に必要不可欠です。しかしながら、長きにわたりデフレが続いたことによって、

私たちは人件費というコスト面ばかりを注目し過ぎてきたという反省があります。だからこそ、従業員の成長が会社の成長であるという本来の人財価値の在り方に、今一度立ち返ることが重要です。加えて、人口減少が進む現在において、人的資源は今後長期的に枯渇することが予想され、「人が担うべき役割とは何か」が問われていることも事実です。そこで、人財投資にデジタル・テクノロジーを積極的に活用し、サービス提供者である従業員が、より余裕を持って顧客の求めるサービスを提供できる環境を整えていきます。

## “食”&“ホスピタリティ”で果たすロイヤルグループの存在意義

かつて多くの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(存在意義)」という形で方針を示すように変化してきました。この背景には、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いつの日からか無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、企業が環境問題や資源の枯渇、人財確保の困難に直面し、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ではないのでしょうか。

私たちロイヤルグループは“食”&“ホスピタリティ”を基軸に事業を展開しており、まさしくその存在意義が問われたのがコロナ禍でした。コロナ禍が終息に向かう今、人々は本来の活動を再開し、リアルに人と会い、話し、食事を共にするという日常が戻りつつあります。その一瞬一瞬において、当社が美味しい“食”&“ホスピタリティ”でお客様をおもてなしすることができれば、私たちの存在意義が認められると考えます。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、これからもお応えしていきます。

2023年5月  
代表取締役会長

菊地唯夫



# 社長メッセージ

## 「適応力」が求められた2022年度

当社社長に就任し1年目であった2022年度は、新型コロナウイルス感染症に加え、地政学や為替リスクの拡大、物価高騰など想定を超える様々な変化に適応することが求められた1年でした。このような環境下で「再生・変革」から「成長」を目指す中期経営計画2022～2024がスタートし、後述の通りカテゴリー別に施策を推進しました。この施策の着実な実行に加え、「成長」を目指して社員一人ひとりが連携を強め、既存事業と新規事業の課題と向き合いながら業績回復に臨んだことで、2022年度は売上高1,040億円、営業利益は21億円と、コロナ禍以降では初めて通期で経常黒字となりました。

国内では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に伴う行動規制が緩和され、コロナ禍以前のように外食を楽しまれるお客様が増えてきています。2022年度は、コロナ禍の影響が大きかった前年度よりも、お客様に質の高い“食”&“ホスピタリティ”を楽しんでいただけるようになり始めた1年でした。この波に乗り、さらなるロイヤルグループの成長に向けて邁進していきます。

## 幸先の良いスタートを切った中期経営計画2022～2024

2022年度は、中期経営計画2022～2024の初年度でもありました。同計画では、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、当社の事業領域をカテゴリー別に区分して戦略を立てているところに大きな特徴があります。2022年度は、従来の事業ポートフォリオの課題を基に新たな事業ポートフォリオを再構築し、各カテゴリーにおける既存領域と事業創造領域で様々な施策を実行しました（詳しくはP.37をご覧ください）。

カテゴリー1・2（外食・コントラクト・ホテル事業）では、外食事業におけるロイヤルホストや天丼てんやの既存店での需要回復を受けて、高付加価値メニューの提供や店舗・厨房の改装を行いました。また、急激な需要回復に対応するための人員確保と同時に、従業員の負担軽減のために、タブレットオーダーやセルフレジなどを導入しました。引き続き、デジタル・テクノロジーの活用を通じた生産性の向上を図っていきます。また、コントラクト事業においては、外出制限の緩和に伴う空港やサービスエリアを利用するお客様の増加を見込み、積極的に店舗の改装や業態

転換を行い、さらなる売上回復を目指しています。ホテル事業は、外国人観光客に対する水際対策の緩和が2022年10月からであったことから、外食事業より遅れての業績回復となりましたが、コロナ禍を経てそれぞれのホテルに求められる役割の見直しを進めています。2022年12月にリニューアルオープンした「リッチモンドホテルプレミア東京スコレ」では、部屋の内装を①アート、②旅、③こども、④食の4つのグループに分け、それぞれのシーンに応じた施設や雰囲気づくりに着手しました。

カテゴリー3・4（食品事業）では、2019年より開始した「ロイヤルデリ」の販路拡大や業務用商材の開発を推進しています。今後は競争の激しい冷凍食品市場の売上拡大に加え、食材ロスの観点から、アウトレットショップの機能拡大や、フードトラックの活用にもチャレンジしていきます。

カテゴリー5（海外事業・食材開発）では、資本業務提携契約を締結した双日（株）の海外ネットワークを活用することで、海外事業拡大への弾みをつけています。海外の天井てんやは、2023年3月現在、5つの国と地域で32店舗を運営しています。海外フランチャイズビジネスでのノウハウを積み上げることで、今後はロイヤルホストの海外運営も視野に入れた直営事業基盤の構築を図っていきます。

これらの各カテゴリーの施策の中で、DXの取り組みとして、既存事業に縛られない自由で新しい発想の店舗の開発を進めています。加えて、原材料の調達、生産管理、物流、販売までの工程の見直しや、店舗業務効率化、そして、共通のシステムでグループ横断的に利用できるサービスの開発を2024年までに実現できるようDXの取り組みを推進しています（詳しくはP.47をご覧ください）。

## ロイヤル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

当社のサステナビリティ経営では、ロイヤルグループの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。このサステナビリティ経営をさらに推進させるために、GRIのフレームワークを参考にしながら有識者、経営層、各種ステークホルダーの意見を集約し、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

に策定しました。①人財においては、従業員の成長を第一に、健全な労務と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などに向けて、積極的な人財投資を推進します。②“食”&“ホスピタリティ”では、健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力し、明るい社会の創造に貢献します。③資源・環境においては、食品廃棄物削減やリサイクル活用の推進、および省エネルギー施策の実行により、さらなるCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指します。また、④地域では、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し、最後の⑤ガバナンスでは食品調達・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っていきます。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、ロイヤルグループ全体の持続可能な成長を目指していきます。

ロイヤルグループは質の高い“食”&“ホスピタリティ”の提供により、また、事業を通じた社会課題の解決により、地域社会から必要とされる企業を目指しながら、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経営を行っています。私たちは2021年に創業70周年を迎えましたが、中期経営計画2022～2024は、当社が100年企業になるための基盤固めだと捉えています。この基盤固めを着実に遂行し、国内に留まらず、世界各国で質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供し、地域に貢献し続ける企業を目指します。

2023年5月  
代表取締役社長

阿部 正孝

国内に留まらず、

世界各国で質の高い

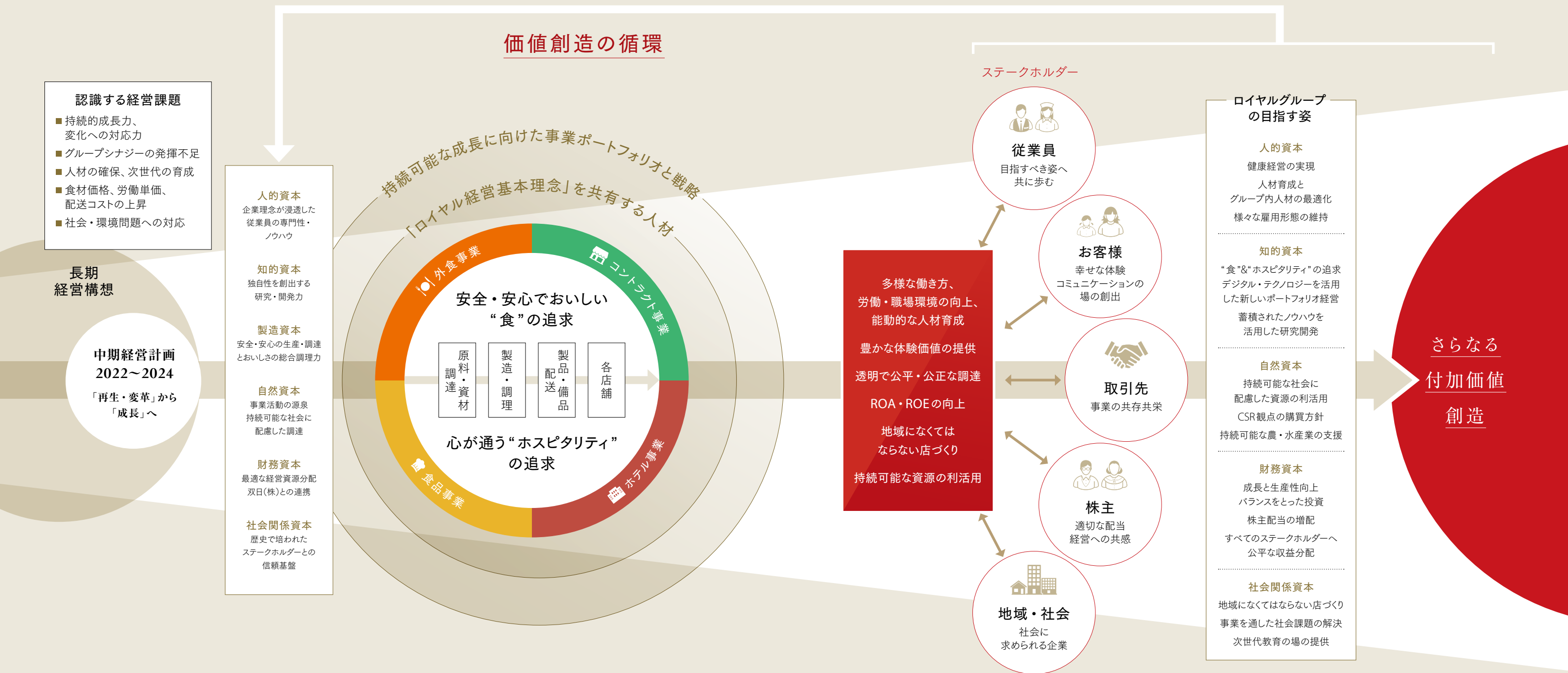
“食”&“ホスピタリティ”を提供し、

地域に貢献し続ける企業を目指します





| 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も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でき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。



# 役員紹介

(2023年3月29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長兼総合  
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  
2016年 (一社)日本フードサービス協会会長  
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(現任)

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



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  
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 同社自動車本部副本部長

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



富永 真理 取締役(常勤監査等委員)

1976年 当社入社(1982年退社)  
1987年 当社入社  
1990年 当社取締役(1998年辞任)  
1998年 当社業務執行役員エアーケイタ  
リング部長  
2003年 当社取締役  
2008年 当社常勤監査役  
2011年 公益財団法人江頭ホスピタリティ  
事業振興財団専務理事(現任)

2012年 当社取締役相談役  
2020年 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 重要な兼職の状況

公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振  
興財団専務理事



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 当社執行役員執行役員連絡会  
議長  
2022年 当社代表取締役社長(現任)



石井 秀雄 社外取締役(監査等委員)

1978年 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ  
銀行)入行  
2002年 みずほ証券(株)経営企画グループ  
人事部長兼人事部研修室長  
2004年 (株)みずほコーポレート銀行  
(現(株)みずほ銀行)本店営業  
第一部長  
2007年 同行執行役員福岡営業部長  
2008年 興和不動産(株)(現日鉄興和不  
動産(株))常務執行役員

2010年 同社専務取締役  
2013年 日本インベスター・ソリュー  
ション・アンド・テクノロジー(株)  
代表取締役社長  
2018年 当社取締役(監査等委員)(現任)  
2018年 (株)あらた社外取締役(現任)

## 重要な兼職の状況

(株)あらた社外取締役



木村 公篤 常務取締役

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  
2020年 (株)ハブ社外監査役  
2022年 当社常務取締役(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)

## 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



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  
(現任)  
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



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 同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



# スキルマトリックス

|                     | <div>  </div> <div>                     代表取締役会長<br/>                     菊地 唯夫                 </div> <div> <div>男性</div> <div>再任</div> </div> | <div>  </div> <div>                     代表取締役社長<br/>                     阿部 正孝                 </div> <div> <div>男性</div> <div>再任</div> </div> | <div>  </div> <div>                     常務取締役<br/>                     木村 公篤                 </div> <div> <div>男性</div> <div>再任</div> </div> | <div>  </div> <div>                     社外取締役<br/>                     平井 龍太郎                 </div> <div> <div>男性</div> <div>再任</div> <div>社外</div> </div> |  | <div>  </div> <div>                     社外取締役<br/>                     村井 宏人                 </div> <div> <div>男性</div> <div>再任</div> <div>社外</div> </div> | <div>  </div> <div>                     取締役(常勤監査等委員)<br/>                     富永 真理                 </div> <div> <div>女性</div> </div> | <div>  </div> <div>                     社外取締役(監査等委員)<br/>                     石井 秀雄                 </div> <div> <div>男性</div> <div>社外</div> <div>独立</div> </div> | <div>  </div> <div>                     社外取締役(監査等委員)<br/>                     中山 ひとみ                 </div> <div> <div>女性</div> <div>社外</div> <div>独立</div> </div> | <div>  </div> <div>                     社外取締役(監査等委員)<br/>                     梅澤 真由美                 </div> <div> <div>女性</div> <div>社外</div> <div>独立</div> </div> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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／<br>イノベーション・DX |                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| サステナビリティ            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 国際性                 |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                  |



## 社外取締役メッセージ

社外取締役

平井 龍太郎



2022年度の取締役会では、執行役員レベルで討議された立案前の案件に対しても、社会的なニーズや事業の見通しの観点から忌憚のない意見交換がなされたことは、当社がバナンスの透明性、実効性に資するものであったと考えています。その中でも、私は今後の海外事業の基盤構築に注目しています。内外では、新型コロナウイルスの感染拡大防止の制限的な規制が緩和、撤廃されてきており、今後当社がどう海外事業を成長させていくのかが、ロイヤルグループの再成長に向けた重要なポイントです。そのためには、双日(株)の海外ネットワークを活かし、海外におけるロイヤルホスト直営店の早期立ち上げや将来案件の種まきなど現場での挑戦が必要不可欠でありますし、その背中を押していきたいと考えています。

加えて、2022年度は人材戦略として、ベースアップを含めた人的資本に対する投資方針が公表されました。当社の人事制度の改革にあたっては、人事部関係者の皆様との面談の実施に加え、双日(株)の制度や取り組み事例などを紹介させていただきました。今後も、双日(株)で海外事業や人事・コンプライアンス関連の業務に長く従事した経験を活かし、必要な知見を共有しながら、当社のさらなる発展に貢献していきます。

社外取締役

村井 宏人



当社は「ロイヤルグループ行動基準」に基づき、創業以来、食品の安全性の確保や衛生管理などの厳格な対応が徹底されています。また、「食」を事業の柱とする企業グループとして、法令遵守はもとより、高い倫理観、道徳観に基づく企業経営が継続的に行われています。

2022年度に中期経営計画2022～2024が策定され、ロイヤルグループは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に端を発する深刻な経営危機から脱し、積極的な戦略を通した再成長に向かって着実に歩み出しています。その再成長をより確実なものにするためには、中期経営計画における既存領域と事業創造領域のそれぞれの特質をより正確に理解した上で、外的・内的要因から想定される複数のリスクシナリオを検討し、そのリスクの定量的な把握と低減のための対策を評価するプロセスが肝要です。また、既存事業における課題解決と、将来収益の拡大のための成長戦略において、各個別の施策が具体性を持って十分に検討されているか、進捗がしっかりモニタリングされているか、という点を評価していくことも必要です。

私は、商社における様々な事業経験を十分に活かし、各施策の実効性の向上や、定めた時間軸の中での目標達成に資するために、これからも提言していきます。

社外取締役  
(監査等委員)

石井 秀雄



2022年度の取締役会では、各取締役の知見に基づく多面的な角度からの議論がなされました。また、2021年度から設置された執行役員連絡会についても、個別案件に関する議論に留まることなく、大局的・戦略的なテーマへと議題の幅が広がっています。これにより、経営の本質について執行役員間で問題意識が共有され、経営への良い効果が出ていると感じています。また、この連絡会が、経営を巡る議論を通じた各執行役員の

研鑽の場にもなっているように思われます。

2022年に引き続き、当社に期待していることはDX戦略です。特に2022年度では「出島」のプロジェクトとして、テクノロジーを活用したマイクロストアとCXの2つの取り組みが始動しました。今後は国内だけでなく、先行する海外のDX動向を広く調査していく必要があります。加えて、社員一人ひとりのDXへの関心度を高め、知識を共有し合う環境づくりも必要不可欠であると考えます。

「出島」を含め、ロイヤルグループではチャレンジングな数々の取り組みが推進されています。私としては、銀行で多くの事業計画の審査に関わってきた経験などを活かし、これらの中長期的な発展のための取り組みが実を結ぶよう、できる限り有益な提言を行っていきたいと考えています。

社外取締役

(監査等委員)

中山 ひとみ



2022年度の取締役会では、社会や消費行動の変化を敏感にキャッチしながら、新しい分野に果敢に挑戦するための議論が行われました。その例としては、双日(株)との連携による海外進出や、COSTA COFFEEの出店などが挙げられます。また、執行役員連絡会は、当初、情報の共有が中心となる場でしたが、現在は会社全体の課題を各執行役員が自身の担当分野を超えて分析する場へと進化しています。

私は、2022年に引き続き、当社のダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み、とりわけ「女性の活躍推進」に注目しています。2022年度のロイヤルグループ社長会議では、女性の管理職を増やすための議論がなされました。様々なライフステージの女性がいきいきと働ける環境は、その他の社員にとっても働きやすい環境です。それを実現することにより、会社としてのイノベーション力や競争力も増強されることが期待できます。したがって、2017年より開始された、女性が働きやすい環境整備を推進する「なでしこプロジェクト」をさらに強化していくべきです。さらに、当社は、ブランド力のある企業であることにより、大きなレピュテーションリスクを抱えています。私は、法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関わってきた経験から、常にブランド力を高める活動と緊急時の適切な行動を促す発信をすることを心掛けています。これらの視点を踏まえた提言をすることにより、ロイヤルグループの競争力を高めていきたいと思います。

社外取締役

(監査等委員)

梅澤 真由美



2022年度の取締役会では、人的資本についての議論が多くなされました。人材に関する本質論から具体策まで様々な発言があり、特に、ロイヤルグループの従業員を対象とした従業員満足度調査の結果が取締役会でも共有され、その結果を考慮しながら議論が進められました。

従業員満足度向上のためには、一人ひとりが自身の成長を実感できる環境が重要です。当社は、お客様向けビジネスだけでなく、企業向けビジネスも展開しています。このため、従業員はグループ内で多様な経験を積むことができ、結果として個々人の能力開発が可能です。そこで、お客様のみなならず従業員に対してもグループゆえの価値がさらに提供できるよう、これからも人的資本を重要課題として議論を深めていきます。

2023年度は、マーケティング室が創設され、グループ横断の顧客関係管理の取り組みが着手されました。一方で、グループとして一体感のあるブランディングはまだ途上です。この点についても、私の消費財ビジネスにおける長年の勤務経験を活かし、リアル(現場)目線での提言を行っていきます。加えて、自分が属する年代・ジェンダー・立場(子を持つ母親という生活者視点)からも、取締役会の議論に多様な視点をもたらし、多様なステークホルダーを意識した経営に貢献していきます。



# 未来を支える基盤 従業員メッセージ

## Theme あなたが描くロイヤルグループで実現したい夢



ライフイベントを経た人生とロイヤル人生を両立させ、活躍している自分を見たい！

私は「お客様、従業員が笑顔あふれる店舗にする」というビジョンを掲げ、店長を務めています。私自身が接客好きで、スタッフの成長を見るのも楽しみなので、仕事は人生を豊かにするための一つの楽しみだと感じています。店長就任後は悔しい日々を過ごした時期もありましたが、「失敗を恐れずにTry!」をモットーに頑張り抜きました。お客様からのお褒めの言葉をスタッフと共有しながら協力し合い、私の存在が会社の成長にとってなくてはならないものにしていきます。

外食事業 ロイヤルガーデンカフェ渋谷店 店長 大島 春菜

留学経験を活かし、将来はリッチモンドホテルの海外拠点で活躍したい！

私は現在、ホテルでフロントチーフとして勤務しています。この仕事は広い視点を持ちながら業務にあたる必要があり、難しさや自分の未熟さを痛感する部分も多々ありますが、やりがいを感じることができ、とても魅力的です。日々様々なお客様をお迎えする中で、「ホテル業務は皆の力が結集して成立している」とチームプレーの大切さを感じ、サポートし合える仲間への感謝の念を抱いています。今後はさらに、社会人としての立ち居振る舞いや知識に磨きをかけ、夢の実現に向け、1日1日を大切に全力で駆け抜けていきます。

ホテル事業 リッチモンドホテルプレミア東京スコーレ フロントチーフ 野村 理奈子



仕事と家庭を両立している先輩に続き、会社支援の下で自分も活躍を続けたい！

私は、グループのバックキッチンとして重要な役割を担う工場の開発部門で、料理長が手鍋で試作した製品を製造工程に落とし込む業務を担当しています。試作から量産、販売までのプロセスに直接関われるのは開発部門ならではのことであり、店舗で商品を手にしているお客様を見たときは心が躍ります。配属先では、ベテランの方々と一緒に働く役割に苦労しましたが、時間の経過とともに一体感を醸成でき、当時の経験が今の業務に大変役に立っています。今後は知識レベルの向上とともに、ライフイベントを経ながら成長していきたいです。

食品事業 福岡セントラルキッチン工場 商品開発課 谷淵 美優

キャリアアップに向けて新たな挑戦を続けながら、海外現地法人で働きたい！

私は、グループの海外展開および海外ブランドを日本に持ってくる取り組みと、海外事業の契約交渉や現地法人の管理会計業務を担当しています。年々やりがいを強く感じており、海外出張ではパートナー企業との商談等の機会も増え、大変貴重な経験を積んでいます。コロナ禍での入社だったためオンライン研修が続きましたが、今では当時の経験が海外とのやり取りに活かされています。まずは海外新規事業の立ち上げを目標に取り組み、また海外ビジネスの進め方や事業展開の方法等多くを学びながら、夢に向けて邁進していきたいです。

海外事業 海外事業開発部 古賀 瑞希



ロイヤルグループが持続的成長を遂げる企業へ発展するための歯車になりたい！

ロイヤルホスト事業部配属後すぐに店長代行として着任し、毎日緊張と焦りで一心不乱に仕事をしていました。そんな中、先輩方にアドバイスをいただいたり、悩みや相談事を打ち明けられる同期メンバーに支えられたりして、ここまで走り抜てきました。色々なことに挑戦させてくれる当社の社風を活かし、20代の今だからこそできる経験や知識をさらに増やしていきたいです。そして、30歳までにはグループのプロジェクトの一端を担えるよう、お客様、従業員そして会社からも信頼される存在へ成長し、グループが持つブランド力と付加価値を高めていきたいです。

外食事業 ロイヤルホスト大倉山店 店長 高山 侑



年代問わずキャリアプランを豊かに創造できる、経営陣の一員になりたい！

私は「お客様一人ひとりに、天井一杯で感動や幸せを提供する」ことをモットーに、店長を務めています。入社1年目に行われたローテーション研修では、ロイヤルグループにある様々な事業を体験し、各事業の強みと弱みを知るとも良い機会を得ました。私たちの仕事は「人」で成り立っています。一緒に働く仲間の成長とワークライフバランスを両立させ、社員全員が明るくポジティブに、ワクワク働ける会社を創造するため、将来は経営陣の一員となり、社員全員が描いた夢を実現できる魅力ある会社を作りたいと思っています。

外食事業 天井てんや秋葉原店 店長 大野 俊治



食を通じて、関わりのあるすべての人を幸せにしたい！

私は、東京食品工場でケーキなどの製造に携わっています。2023年から、ナショナルブランド商品の開発リーダーを任せられ、お客様に長く愛される商品開発を目指しています。普段は直接お客様と接する機会が少ないため、SNS等の口コミで「美味しかった」「可愛い」等の言葉で評価されたとき、とても嬉しく感じます。食を通じて、お客様や取引先、共に働く仲間といった多様なステークホルダーを幸せにしたいと考えており、ロイヤルグループであれば、それが実現可能であると確信しています。

食品事業 東京食品工場ミルヒホフ製造課 ラインリーダー 久保 雄輝



「明るく・楽しく・誇りを持って働ける会社」で活躍し続けたい！

私は、ご来店されるお客様が笑顔で目的地へ出発できるよう、日々店舗のサービス・オペレーションレベルの向上に努めています。入社後は、社員としての在り方や従業員との信頼関係構築に悩んだ時期もありましたが、上司や先輩による指導やサポートにより、乗り越えることができました。また、従業員とのコミュニケーションを大切にしてチームワークを高めたことで、繁忙期に好業績を達成でき、自信を得ました。今後も自己研鑽を重ねて成長を遂げ、常に業界の中で最も魅力ある会社にしていく一助になりたいです。

コントラクト事業 ロイヤルホスト羽田空港店 店長 角町 洸太郎



マネジメント能力のある料理長となり、会社に必要とされる魅力ある人材になりたい！

私は2023年6月にオープンしたばかりのメイキング・オブ・ハリー・ポッター内の「バックロットカフェ」で、オープニングスタッフとして日々楽しく、試行錯誤しながら仕事をしています。通常の店舗にはない大型機械を用いたり、1万人規模のレストランを運営することは大変な部分もありますが、お客様のために美味しい料理を適切な温度で素早く提供することを意識しながら、とてもやりがいを感じています。まだまだ経験は浅いですが、マネジメント能力を身につけること、コミュニケーション能力を高めること、感性を磨くことを意識し、会社に貢献できる人材になりたいと思います。

コントラクト事業 WBSITメイキング・オブ・ハリー・ポッター バックロットカフェ 巻口 朝香





# 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するため、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

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います。同時に、「ホスピタリティ」を事業の柱とする企業として、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・道徳観を持った良識ある企業経営ができるよう努めています。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担当役員を配置するとともに、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を、代表取締役社長と執行役員等で構成される執行役員連絡会を設置しています。

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執行役員連絡会等で協議し、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、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、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。

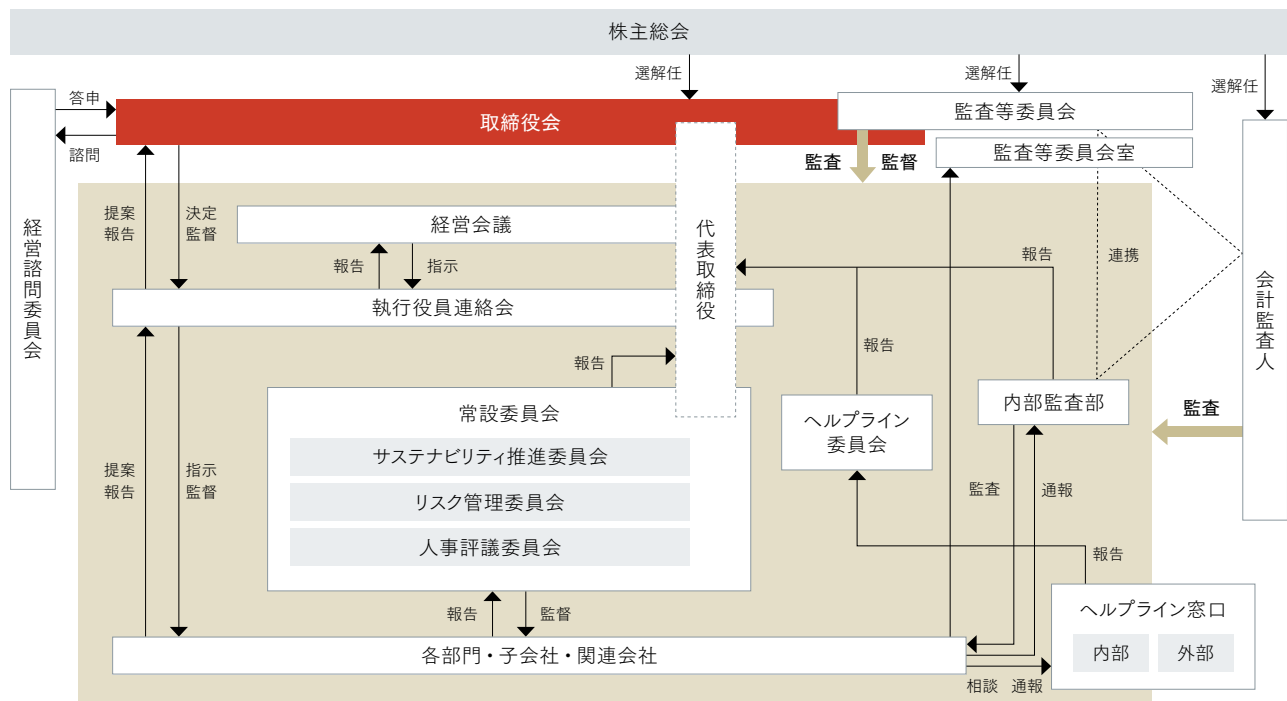
## 内部監査

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5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8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。

ガバナンス体制図（2023年3月30日現在）



## 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11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。                                                                    |
| 執行役員連絡会 | 執行役員連絡会は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、代表取締役社長と執行役員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

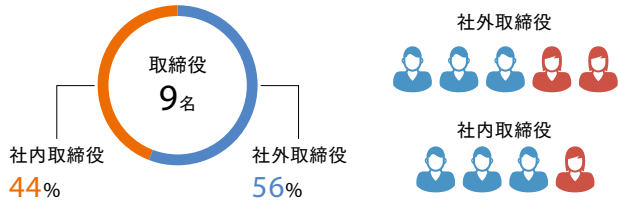


執行役員連絡会



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。



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・充実を図ることにあります。

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 | 長年にわたる商社における営業、人事総務、海外等の幅広くかつ豊富な業務経験を活かし、双日株式会社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  | 長年にわたる商社における豊富な業務経験を活かし、双日株式会社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。                  |
| 石井 秀雄  | 長年にわたる金融機関における職務経験および経営者としての豊富な職務経験と知見等に基づき、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。                  |
| 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。                           |

役員報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は、以下の通りです。（2022年度）

| 役員区分                            | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |        | 対象となる<br>役員の員数(人) |
|---------------------------------|-------------|-----------------|--------|-------------------|
|                                 |             | 固定報酬            | 業績連動報酬 |                   |
| 取締役<br>(監査等委員を除く)<br>(社外取締役を除く) | 134         | 79              | 55     | 6                 |
| 取締役(監査等委員)                      | 25          | 25              | －      | 5                 |
| うち社外                            | 14          | 14              | －      | 4                 |

(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。

役員株式報酬制度

当社は、第74期定時株主総会において、中期経営計画に掲げる業績目標等に連動して当社株式および株式相当の金銭等が給付される業績連動型株式報酬制度の導入を決議しています。

本制度は、取締役等の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、中期経営計画の達成に向けたインセンティブ付与の効果等を通じて、取締役等が株価上昇

によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

また、目標とする指標には、「サステナビリティへの取り組み(SDGs)」に関しても取り入れられており、当社として持続可能な社会への貢献を推進することも企図しています。

取締役会の実効性評価

当社は、2022年度の実効性評価に際し、各取締役からの意見を収集し、2023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。

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     | 2022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<br>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"><li>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。</li></ul> <p>② 取締役会の運営状況</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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、資料提出の早期化や審議時間の確保に改善の余地がある。</li></ul> <p>③ 取締役会の議案・内容</p> <ul style="list-style-type: none"><li>議案の選定・数量は適切である。</li><li>中期経営計画の進捗、主要なリスクやリスク管理体制、後継者育成計画等については、さらなる議論の展開が期待される。</li></ul> <p>④ 取締役会を支える体制等</p> <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>業務執行の主要な課題を議論する場として、執行役員連絡会でのグループ全体課題に対する議論の活性化が期待される。</li></ul> |

 コーポレートガバナンス・コードの実施状況など、詳しくは最新の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
 コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.royal-holdings.co.jp/material/images/ir/governance.pdf>

担当者メッセージ



執行役員  
経営企画・法務担当  
経営企画部長(兼)法務室長  
富永 章嗣

当社は、業務執行の課題や取り組みについて執行役員間で協議・検討する執行役員連絡会を設置し、業務執行の推進力強化やグループ全体のシナジー創出を図っています。2022年度は、同会がガバナンス強化という観点で効果的に機能しました。具体的には、当社の業務執行に係る様々な情報が役員間で適時適切に共有され、スピード感を持ちながら正しい意思決定がなされました。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、執行役員連絡会が施策レベルの議題を協議・検討し、取締役会へ上程して議論が進められました。

一方で課題は、検討すべき議題(アジェンダ)の設定です。事業環境や経営環境が刻々と変化していく中で、先を見て「今、会社として何を検討するべきか、何を決めるべきなのか」といったことを、自律的かつ正しく設定できているかが重要です。業務執行においては、日々様々なことが発生しその対応に忙殺されますが、「外食産業やホテル産業はこれからどうなるのだろうか、グローバル経済は地政学リスクの影響をさらに受けるのだろうか、人的資本経営やサステナビリティ経営の次に来るものは何か、AIや量子コンピュータは自分たちの日常生活をどのように変えていくのか」といったことを考えながら、適時適切にアジェンダを設定し業務運営を行うことが、質の高い「真のガバナンス」であり、ロイヤルグループにとって必要だと考えています。



## 財務メッセージ

### 2022年度の振り返り

2022年6月より財務企画部長に就任した申田覚です。2022年度の業績および財務状況と、今後の見通しについてご報告します。中期経営計画2022～2024の初年度である2022年度の業績面について、上半期は年初から3月下旬まで新型コロナウイルス感染症の「まん延防止等重点措置」の影響や、エネルギー・食料品価格を主体とする物価高騰の影響を受け、不確実性の高い事業環境となりました。加えて、同年の夏場の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、9月末の第3四半期末時点では、年度利益の到達水準予測に大きな不安を抱く状況でした。しかし、第4四半期に入り、全国旅行支援をはじめとする外部環境の変化が道中の霧を晴らすような効果をもたらしました。時間の経過とともに人流の回復が進み、業績面の良化が着実に進行していき、結果的に公表利益を上回る水準での着地となりました。この状況は、中期経営計画2022～2024に掲げている「既存事業の収益性向上」にロイヤルグループ一丸となって取り組んだ結果だと受け止めています。具体的には、外食・コントラクト事業においては、「既存事業の収益性向上」を深掘りすべく、メニュー・サービスレベルの向上による高付加価値の追求に向け、愚直な取り組みを継続したことがお客様の支持につながりました。その結果が、客単価水準に表れ、コストアップの影響度を想定範囲内に留められたと考えています。ホテル事業においては、レベニューマネジメントの在り方を見直し、競合他社の動向を注視しながら客室単価の適正化を図りました。食品事業では、SKU※・

コスト削減等により採算性を改善したことなどが挙げられます。厳しい環境下でこのような成果を上げられたのは、ロイヤルグループの従業員一人ひとりの日々の努力に加え、2021年に資本業務提携契約を締結した双日(株)とのシナジー効果の表れでもあると考えています。業績が回復した第4四半期の収支をコロナ禍前の2019年度と比較すると、2022年度は原価率・販管費率ともに低下し、営業利益率が3.2%上昇となっています。この点は、トップラインの引き上げに加えて、コロナ禍で取り組んだ構造改革の推進、具体的には不採算店舗の閉店、事業再編、固定費削減等の効果が如実に表れたものであり、2021年度と同様に収支構造の改善効果が2022年度も継続していると受け止めています。また、生産性指標として算定している「一人当たり付加価値」も、2022年度は2019年度比104%に向上しています。

バランスシートに関しては、2022年度末の総資産は1,235億円となり、ハイウェイロイヤル(株)の連結子会社化等により前年度末に対して138億円増加しています。借入金は、ハイウェイロイヤル(株)の株式追加取得資金の調達を予定通りに行いましたが、既存借入金の約定返済があり、全体としては減少しています。自己資本に関しては、双日(株)による新株予約権行使による新株発行が約83億円、純利益計上約27億円、配当金支払い約5億円等により約103億円増加し、約442億円に至りました。これらの結果、自己資本比率は4.8ptアップし、35.8%まで回復(中期経営計画2024年度目標「自己資本比率40%程度」)しています。併せて、固定長期適合率に関しては、ハイウェイロイヤル(株)の連結子会社化に伴う時価評価やのれん計上で固定資産が大きく増加したため3.2pt増加していますが、100%を下回る水準であり、財務基盤の健全性は保たれています。

※ Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位。

### バランスシート (百万円)

|               | 2021年度末 | 2022年度末   | 増減        |
|---------------|---------|-----------|-----------|
| 総資産           | 109,767 | 123,570   | 13,803    |
| (参考)うち現金および預金 | 23,113  | 25,653    | 2,540     |
| 有利子負債         | 59,033  | 55,427    | ▲ 3,606   |
| 借入金           | 25,960  | 24,312    | ▲ 1,647   |
| (ネット借入金)      | (2,846) | (▲ 1,341) | (▲ 4,187) |
| リース債務         | 33,073  | 31,114    | ▲ 1,958   |
| 自己資本          | 33,999  | 44,293    | 10,293    |
| 自己資本比率        | 31.0%   | 35.8%     | 4.8pt     |
| 固定長期適合率       | 88.2%   | 91.4%     | 3.2pt     |

執行役員  
財務企画、  
サステナビリティ・CSR  
企画担当  
財務企画部長(兼)  
サステナビリティ・CSR  
企画部長

申田 覚

### 2023年度の見通し

2023年度第1四半期は、潮目の変化を感じることなく2022年度第4四半期の状況が継続し、計画値を上回る結果でした。コロナ禍前の2019年度第1四半期と比較すると、売上高は18.2億円の減収となりましたが、利益面では6.8億円の増益となりました。この要因として、お客様の支持を継続して得られていること、ならびにコロナ禍で取り組んだ不採算店舗の閉店や固定費の削減等収支構造の改善効果が挙げられます。

一方で、2023年度を展望すると、物価高騰の推移や地政学的リスクを引き続き注視する必要がある、不確実性の高まりの下で慎重な舵取りが求められると考えています。計画には前年度比の減益要因として20～30億円の物価高騰影響度、および7億円の人的資本投資を織り込んでおり、物価変動の動向を見極めなが

### カテゴリー別投資(2022年度実績・2023年度見通し)

(億円)

|        |           |        | 2022年度実績 | 2023年度見通し | 投資内容                          |
|--------|-----------|--------|----------|-----------|-------------------------------|
| 既存領域   | 施設型       | カテゴリー1 | 18       | 51        | 新規出店、ホテル改装、CRM、店舗システム         |
|        | 非施設型      | カテゴリー3 | 2        | 9         | 工場製造ライン                       |
| 事業創造領域 | 施設型       | カテゴリー2 | 9        | 21        | NEW天井てんや、ホテル改装、出島、新規カフェチェーン展開 |
|        | 非施設型      | カテゴリー4 | 0        | 10        | 冷凍ミール製造ライン、開業支援               |
|        | 海外事業・食材開発 | カテゴリー5 | 0        | 1         | シンガポール直営出店                    |
| 計      |           |        | 29       | 93        |                               |

中期経営計画2022～2024の後半戦である2023年度・2024年度は、優先株式の取得条項行使やハイウェイロイヤル(株)株式取得の際に借り入れた120億円規模のブリッジローンの返済を迎えること、および成長に向けた積極的な投資を計画通りに実行することを前提に、大規模な資金調達を行う必要があります。

また、当面の資金調達において、短期的には“借入金返済のコブ”を解消する資金調達(約定返済付長期借入を返済原資と

### 今後に向けて

原材料・エネルギー価格の上昇や、消費マインドの低下等、経営を取り巻く様々な環境を今後も考慮する必要があることに加え、サステナビリティ経営の観点からは、人的資本への積極投資、採用活動や従業員とのリテンション強化、気候変動への対応、地域との共存、ステークホルダーとのエンゲージメント強化等、多くの認識すべき課題があります。これらの個々の課題と真摯に向き合いながら、「ロイヤル経営基本理念」を礎に持続的成長を確保するために、中期経営計画2022～2024の施策を確実に遂行していきます。

らメニュー改定等効果的な対応策を講じ、減益要因を吸収して公表経常利益30億円の達成を確実に遂げたいと考えています。

中期経営計画2022～2024で掲げている～「再生・変革」から「成長」へ～を実現するためには、投資計画196億円の確実な実行が必須です。2022年度は既存事業領域での投資が主体でしたが、2023年度は90億円規模の投資を既存事業6割・事業創造4割の配分で実行する予定です。主な投資内容は、既存事業では利益創出を担うホテル事業を中心に、事業創造では新規事業への出資も含め取り組みます。具体的には、ホテル事業では、改装によるリニューアルと設備の拡充等目的来館を促す投資を推進します。新規事業では、双日(株)との合弁会社を設立し、同社のネットワークと当社グループのコンテンツを融合させた事業の展開を予定しています。

するブリッジローンの繰上げ返済)、中期的には成長戦略投資規模に応じた適正な資金調達方法の検討を課題と認識しています。

2023年度は、95億円前後の営業キャッシュ・フローを予測しています。併せて、2022年度末で総資産の約2割を占める手許現預金の一部を取り崩し、これらを原資に、その約6割を成長投資に、残りの約4割を有利子負債返済と株主還元に充当する予定です。

同計画の最終年度である2024年度まで不確実性が継続することを想定しつつ、当社グループが成長路線を歩み続けるには、①事業創造領域への投資が着実に業容拡大を遂げていくこと、②収支構造の改善効果を維持することが重要です。財務部門として、②に関しては、不採算店舗・事業の炙り出しと対応策の検討、および損益分岐点比率の確認等により、適時的確な施策を行い、ロイヤルグループのさらなる企業価値向上をこれからも図っていきます。



# ロイヤルグループのサステナビリティ経営

## 担当メッセージ



執行役員  
財務企画、  
サステナビリティ・CSR企画担当  
財務企画部長(兼)  
サステナビリティ・CSR企画部長  
**串田 覚**

私たちが従事する“食”&“ホスピタリティ”事業は、①地球環境の恵み、②人々が健康で幸せに暮らせる社会、そして③すべてのステークホルダーからの理解という3つの要素が相まって成立しています。昨今、地球規模で持続可能な社会を創り上げていくための取り組みがなされており、企業が存続していくためには、サステナビリティ課題の解決に真摯に取り組む姿勢や、その結果を積極的に発信していくことが必要不可欠です。食に関わる企業として、「地球環境の恵み」である海や陸の豊かさを守るための気候変動への取り組みや、健康に配慮した商品を提供することで「健康で幸せに暮らせる社会」の実現を目指します。また、重要な人的資本である従業員が良質な職場で働くことを通じて、個々人が成長していけるような環境整備を推進していきます。

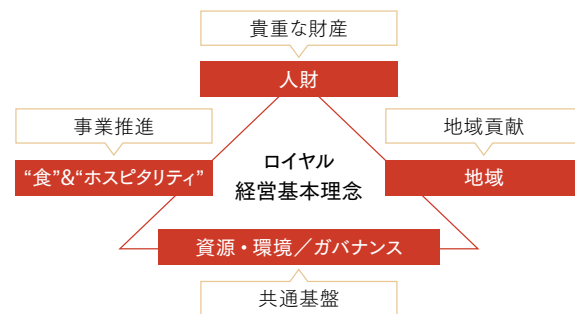
2022年度はサステナビリティ基本方針の下、外部有識者との議論を重ね、マテリアリティの特定やTCFD開示に向けた対応を進めました。2023年度はマテリアリティの下での取り組み施策を深掘りし、目指す姿により一層近づいていきます。これらの取り組みにより、サステナビリティ経営の観点から「すべてのステークホルダーの理解」を得られ、成長とともに持続性の確保を実現していきます。

## 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、ステークホルダーとの良好な関係を尊重することで、社会価値を創造していきます。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。これらの社会価値と経済価値の創造により、企業価値向上を遂げ、永続的に存在を認められる企業グループを目指します。

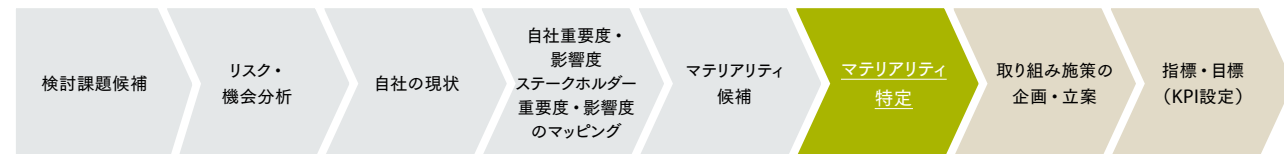


## ロイヤルグループのマテリアリティ

### マテリアリティ(重要課題)

ロイヤルグループの事業およびステークホルダーの双方の観点から、様々な社会課題の重要度を調査・検討し、2023年2月に5つの重要課題(マテリアリティ)を策定しました。今後は、ステークホルダーの問題意識を十分に踏まえつつ、グループ全体での活動を推進し、サステナビリティ経営の浸透と深化のプロセスを歩んでいきます。

### マテリアリティ特定プロセス



### ロイヤルグループが取り組むべき社会課題の抽出

多様な社会ニーズ・要請に対応するため、社会の期待、お客様や取引先ほかステークホルダーの重要課題から社会課題を選択しました。さらにロイヤルグループの事業領域やお客様層を考慮し、取り組むべき68項目の課題を抽出しました。

### 重要度測定・重要課題の特定

抽出した課題について、事務局メンバー、外部有識者と共に課題の重要度を測定しました。また、経営陣によるディスカッションを実施し、事業視点からも重要度を測定し、「ステークホルダー」と「自社課題」の2軸で取り組むべき重要課題を特定しました。



## マテリアリティと中期経営計画2022～2024の関係性

### マテリアリティの特定

取り組むべき重要課題を5つの観点到に絞り込み、重要テーマを踏まえたマテリアリティ案を整え、有識者との意見交換を重ねました。また、執行責任者が集う執行役員連絡会や、社外取締役が出席する経営会議、取締役会での審議およ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べきマテリアリティを特定しました。

| 観点            | マテリアリティ                                                                  | 中期経営計画 2024年度の目標                  |                                                                                                                                           | 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<br>障がい者雇用の促進<br>健康経営の推進 | 女性管理職比率20%<br>障がい者雇用グループ各社<br>法定雇用率2.5%を常時維持<br>健康経営優良法人の認定維持                                                                             | 3.4<br>5.5<br>8.5<br>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                      | —                                 | —                                                                                                                                         | 3.4, 3.9<br>9.2<br>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 <sub>2</sub> 排出量削減を推進する | 食品ロス削減<br>気候変動への対応                | 食品ロス10%削減(2016年度比)<br>Scope1, 2の削減方針策定<br>Scope3を含めた総量把握                                                                                  | 7.3<br>12.3, 12.5<br>13.1, 13.2<br>14.1<br>15.1, 15.2<br>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                                                                                                 | 2.4<br>4.4<br>11.7, 11.a<br>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                          | ① 改訂コーポレートガバナンスコードの各原則の遵守<br>② 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<br>③ 監査機能の実効性の継続的な向上<br>④ ステークホルダーに対する開示の充実・透明性向上<br>⑤ 食品の安全性、衛生管理への厳格な対応の継続 | 2.4<br>8.4, 8.7<br>10.3<br>12.2, 12.3, 12.4, 12.5<br>16.4, 16.5 |



# ロイヤルグループの人材戦略

## ■ 担当者メッセージ



執行役員  
DXプロジェクト、システム、  
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

当社は、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供する、進化し続けるプロフェッショナル集団」を目指し、人材への積極的な投資を行っています。従来、人材は「ヒト・モノ・カネ」という経済資源の中の一つとして捉えられ、ヒトに投じる費用はコストだと考えられてきました。しかし、現在では、「従業員の成長」は「会社の成長」と同一であり、人材は企業や社会に新たな価値を生み出す重要な資本として認識されています。人的資本の価値を最大限に引き出すため、当社では4つのVの下、人材への取り組みを推進しています。ここでいう4つのVとは、①Variety(人材や働き方の多様性)、②Value(従業員の経験・知識・モチベーションの向上)、③Vitality(従業員の健康や働く環境の整備による仕事と家庭の両立支援)のことで、最後の④Visualizeは、①～③の施策や結果を、測定・把握することで、可視化し改善につなげていくものです。

ロイヤルグループが目指すべき将来像は、働きがい・働きやすさの観点から従業員に選ばれる企業となることです。それと同時に、従業員一人ひとりの成長が会社の成長にもつながるという好循環を持続させることです。人材への投資が従業員の働きがいにつながり、それがお客様満足度向上にも寄与し、結果としてロイヤルグループが持続的に成長するという好循環を繰り返していくことで、業界をリードする存在を目指します。

## 基本的な考え方

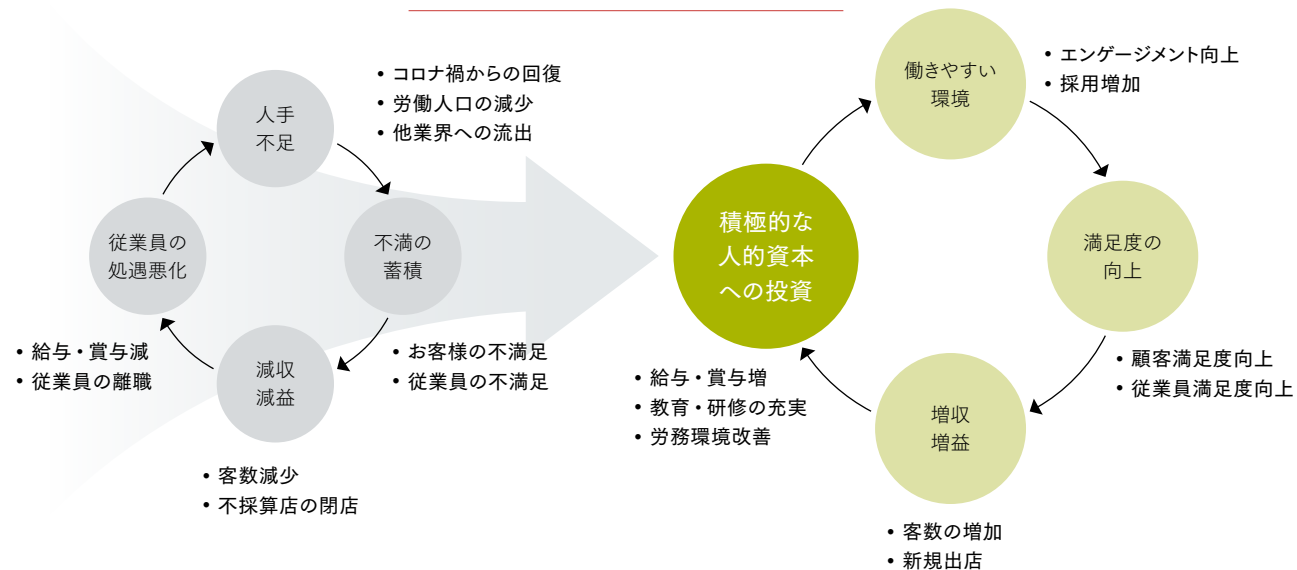
私たちロイヤルグループは、すべての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行います。また、労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となります。

## 将来ビジョン

【リスク】負のスパイラル状態

【将来像】成長に向けた好循環

## 従業員の成長＝会社の成長



## 中期経営計画2022～2024

中期経営計画2022～2024においては、目指すべき姿として「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」を掲げ、4つのVを柱とした人事戦略を策定しています。

ロイヤル経営基本理念

目指す姿

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

## 4つのVを柱とした人事戦略を策定(V4作戦)





## 重点施策と目標

中期経営計画2022～2024においては、以下の項目を重点施策と定め、目標達成に向けて取り組んでいます。

|          | 重点施策                                                                                                                            | 2022年度実績                                                                                    | 2024年度目標                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variety  | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率向上</li> <li>男性育児休業取得率向上</li> <li>障がい者雇用の促進と法定雇用率遵守</li> <li>男女別賃金格差の是正</li> </ul> | 女性管理職比率 ..... 11.9%<br>男性育児休業取得率 ..... 54%<br>障がい者雇用率 ..... 2.69%<br>男女別賃金格差(正社員) ..... 24% | 女性管理職比率 ..... 20%<br>男性育児休業取得率 ..... 70%<br>障がい者雇用率 ..... 2.7%<br>男女別賃金格差(正社員) ..... 20% |
| Value    | <ul style="list-style-type: none"> <li>教育研修制度の整備</li> <li>次世代幹部・管理職の育成</li> <li>若手の採用と定着</li> </ul>                             | 階層別の教育プログラム策定<br>幹部・管理職候補母集団形成<br>3年以内離職率 ..... 49%                                         | 研修のべ参加人数 ..... 2,000名<br>グループ内人事異動 ..... 100名<br>3年以内離職率 ..... 20%                       |
| Vitality | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人の認定維持</li> <li>労務環境の改善</li> </ul>                                                | 定期健康診断受診率 ..... 100%<br>二次検査受診率 ..... 60%<br>健康経営優良法人認定継続<br>年次有給休暇取得率 ..... 11.4%          | 定期健康診断受診率 ..... 100%<br>二次検査受診率 ..... 70%<br>健康経営優良法人認定継続<br>年次有給休暇取得率 ..... 50%         |

## 女性管理職比率向上に向けた取り組み

2022年度は、管理職候補を対象とした能力開発研修を実施しました。研修参加者の女性比率は43%となっており、積極的に管理職として登用していくことを計画しています。



## 男性育児休業取得率向上に向けた取り組み

社内イントラネット上に「仕事と家庭の両立支援」を推進するページを設置し、育児休業を取得した社員のレポートを掲載しています。事例を掲載することにより取得に向けた不安をなくすとともに、各種制度の周知を図っています。



## 障がい者雇用の促進と法定雇用率維持に向けた取り組み

ロイヤルグループでは、特別支援学校との協力体制の下、店舗での実習を積極的に受け入れています。入社後も定期的な面談の実施等により、障がいのある方が安心して働ける環境を構築しています。

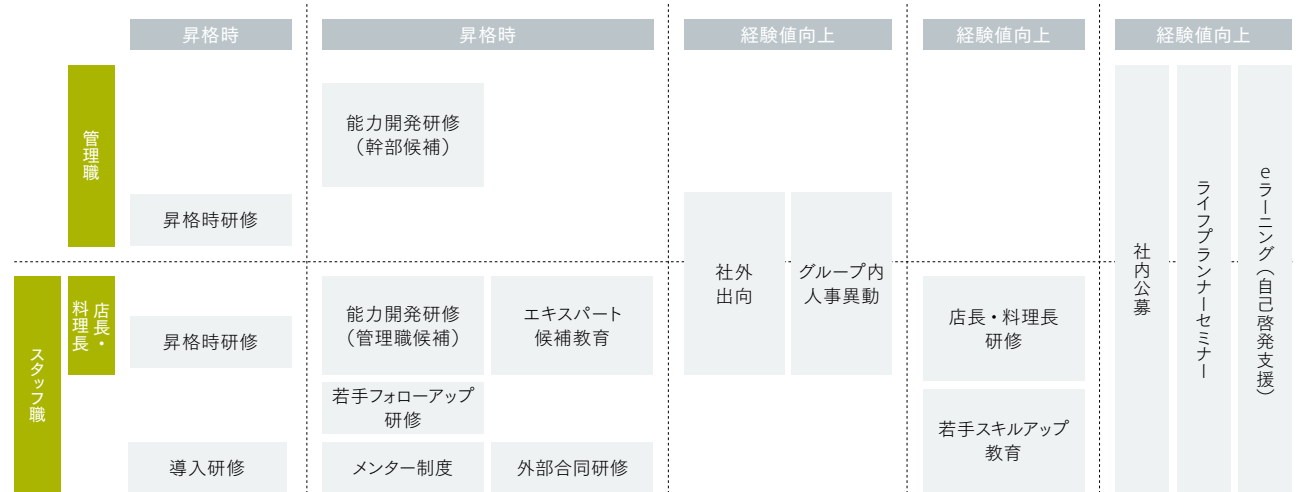


## 障がい者雇用率

|     | 2015年<br>6月 | 2016年<br>6月 | 2017年<br>6月 | 2018年<br>6月 | 2019年<br>6月 | 2020年<br>6月 | 2021年<br>6月 | 2022年<br>6月 |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 雇用率 | 2.25%       | 2.37%       | 2.53%       | 2.59%       | 2.65%       | 2.68%       | 2.76%       | 2.69%       |
| 雇用数 | 151名        | 158名        | 169名        | 167名        | 166名        | 171名        | 141名        | 136名        |

## 教育研修制度

ロイヤルグループでは、2023年4月に人事制度を改定しました。新人事制度においては、階層別の教育研修体系を改めて整備し、各階層において必要となる知識・技術を習得する機会を設けています。また、グループ内での積極的な人事異動により様々な経験を積む機会を創出し、将来のグループ経営を担う人材を育成していきます。



## 健康経営の取り組み

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。

## 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・増進に取り組めます。

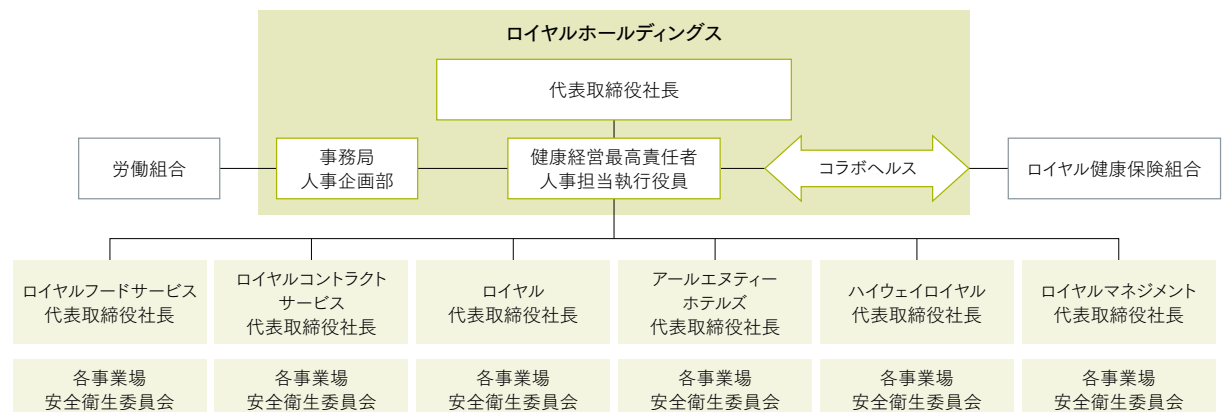
2022年6月1日  
代表取締役社長  
阿部 正孝

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/material/images/csr/conduct/map.pdf>

## 重点取り組み事項

- ✓ 定期健康診断の100%受診
- ✓ プレゼンティズムへの対応  
高血圧、糖尿病など生活習慣病の重症化予防、禁煙、運動習慣の定着
- ✓ メンタルヘルス不調の予防
- ✓ 仕事と家庭の両立(長時間労働の抑制、年次有給休暇取得推進、育児・介護支援)

|                  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 定期健康診断受診率      | 100%  | 100%  | 100%  | 97.7% | 97.8% | 100%  |
| 2 健康診断有所見率       | 65.1% | 64.7% | 67.1% | 70.3% | 72.5% | 74.7% |
| 3 二次検査受診率        | 69.0% | 76.3% | 85.0% | 61.5% | 58.8% | 60.7% |
| 4 喫煙率            | 32.6% | 31.2% | 29.4% | 26.7% | 26.2% | 26.8% |
| 5 ストレスチェック受験率    | 89.8% | 84.3% | 82.2% | 79.7% | 84.1% | 77.4% |
| 6 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% |



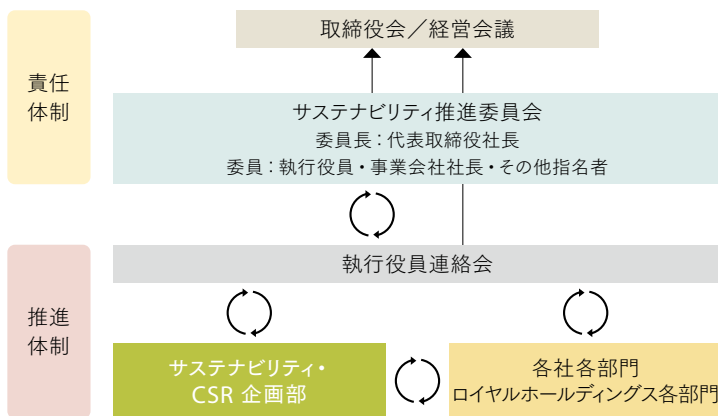


## マテリアリティの下での取り組み

### 推進体制

ロイヤルグループにおけるサステナビリティ経営の推進に関しては、サステナビリティ・CSR企画担当執行役員が執行責任者の討議の場である執行役員連絡会に議題を付議し、議論を重ね方向性を固め、決裁基準に則り決裁を得る運営を行っています。なお、取締役会および経営会議には定期的に報告を行っています。

### サステナビリティ課題対応 推進体制図



### 2024年度“目指す姿”に向けた取り組み

経営と執行責任者がそれぞれの立場で考え、互いに議論を重ねた行動計画の取り組みを推進し、種々の課題に向き合うことで、企業の持続的成長と社会課題解決を実現します。また、社会において存在を認められる企業として成長を遂げていきます。なお、取り組み施策に関しては、別途行動計画を策定し、執行責任者が主体となって推進していきます。さらに執行役員連絡会で定期的に進捗を確認していきます。

| 観点            | マテリアリティ                                                      | 2024年度“目指す姿”                                    | 取り組み施策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | 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 | <b>働きやすい職場づくり</b> <ul style="list-style-type: none"><li>労働環境の改善</li><li>女性管理職比率の向上</li><li>障がい者雇用の促進</li><li>健康経営の推進</li><li>若手の採用と定着</li></ul> <b>積極的な人財投資</b> <ul style="list-style-type: none"><li>次世代幹部・エキスパートの育成</li><li>教育研修制度の整備（全社員受講）</li></ul>                                                                          |
| “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                    | <b>食の安全・安心</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul> <b>健康への配慮</b> <ul style="list-style-type: none"><li>健康に配慮した食の提供</li></ul> <b>付加価値向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ホスピタリティマインドのさらなる向上</li><li>待遇研修の実施</li><li>ホスピタリティwithテクノロジーによる価値提供</li><li>「お客様の声」の当社サービスへの反映</li></ul> |

| 観点    | マテリアリティ                                                                  | 2024年度“目指す姿”                                      | 取り組み施策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 <sub>2</sub> 排出量削減を推進する | 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 | <b>食品廃棄物の削減等</b> <ul style="list-style-type: none"><li>食品廃棄物削減に係る現状の取り組みの深掘り</li><li>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</li><li>現行の販売期限・賞味期限ルールの適正度を再評価</li></ul> <b>CO<sub>2</sub>排出量削減</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>再生可能エネルギーの積極的利用<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul></li></ul> <b>サプライチェーン</b> <ul style="list-style-type: none"><li>SCM構築による環境負荷低減への取り組みを推進<ul style="list-style-type: none"><li>サプライチェーン体制の再整備</li><li>自動発注等デジタル活用による物量の適正化を推進</li><li>物流拠点の再編</li><li>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</li></ul></li></ul> |
| 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         | <b>地域との共存・共栄</b> <ul style="list-style-type: none"><li>地域の活性化に資する取り組みの推進<ul style="list-style-type: none"><li>地産地消に注力</li><li>アウトレット品販売を通じた地域との交流</li></ul></li><li>産学連携プロジェクト等による次世代育成に協力</li><li>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</li><li>災害時支援機能の継続</li><li>帰宅困難者受け入れ、被災地復興支援</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 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                  | 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         | <b>ガバナンス体制の維持</b> <ul style="list-style-type: none"><li>研修等を通じ、ガバナンス向上意識をグループ内に浸透</li><li>購買基本方針に従い、法令遵守の下、CSR調達を徹底</li><li>お客様から信頼される情報開示を継続</li><li>万全な情報漏洩防止対策を推進</li></ul> <b>リスクマネジメントの強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                          |



料理長研修



中学校での職業講話

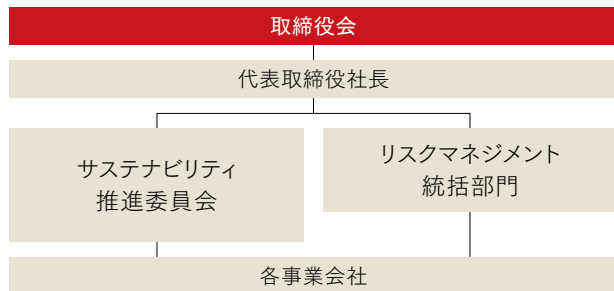


# ロイヤルグループの気候変動への対応

## 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・報告を定期的を実施することで、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



## リスク管理

気候変動リスクへの対応は、代表取締役社長を中心に全社的なリスク管理体制に統合されています。グループ活動レベルのリスクをリスクマネジメント統括部門にて管理し、それを含む全社レベルのリスクをリスク管理担当の委嘱を受けた執行

役員が委員長を務めるリスク管理委員会にて対応・検討しています。特定および評価されたリスクは取締役会に報告され、対応策の基本方針が決定されます。

## 戦略

ロイヤルグループでは、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

および、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ました。

| 4℃シナリオ                                                                                                                                   | 1.5℃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℃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℃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)<br>IPCC：RCP8.5 / 4.5    IEA2021：STEPS                                                                                           | (参考シナリオ)<br>IPCC：RCP2.6    IEA2021：SDS / NZE2050                                                                       |

## 指標と目標

2015年のパリ協定の採択、2021年のCOP26における1.5℃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。ロイヤルグループでも2050年のScope1, 2カーボンニュートラル達成および、その中間目標として2030年度までに、2013年度比での排出量削減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。

(t-CO<sub>2</sub>)

| 集計範囲     | 排出量実績    |
|----------|----------|
|          | 2021年度   |
| Scope1   | 18,029.8 |
| Scope2   | 62,106.2 |
| Scope1+2 | 80,136.0 |

## 特定したリスクおよび機会

| 項目             | 要因         | 事象                                                                | 2030年度における影響 |        |          | 現在の取り組み・対応方針                                                            |
|----------------|------------|-------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------|-------------------------------------------------------------------------|
|                |            |                                                                   | 影響種別         | 4℃シナリオ | 1.5℃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<br>・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 <sub>2</sub> 削減目標の設定と推進<br>✓ 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<br>✓ 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<br>・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<br>✓ ガスコージェネレーションシステムの導入<br>✓ 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)<br>・エシカル消費志向の拡大             | リスク<br>機会    | 小<br>小 | 中<br>中   | ✓ メニューで使用する食材の原産地情報の開示<br>✓ 地産地消型メニューの開発と地域別での展開                        |
|                | 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<br>・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<br>✓ 購買基本方針の策定と運用                                      |
| 地球温暖化に伴う物理的影響  | 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<br>・サプライチェーンの寸断<br>・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<br>・デリバリーサービスニーズの増加<br>・内食需要への対応                     | リスク<br>機会    | 小<br>中 | 小<br>小   | ✓ 店舗設備の高効率機への転換<br>✓ LED照明への更新<br>✓ 家庭用フローズンミールの拡販<br>✓ デリバリーサービスの利便性向上 |

ロイヤルグループはこれらの分析結果を踏まえ、不確実な将来世界に備えた対応策の検討および取り組みの推進を実施しています。現状の取り組みとしては、一部店舗およびホテル、本部拠点にて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などを通して環境負荷低減を図っているほか、食品ロス削減や食品リサイクル率の向上などについては、執行役員連絡会で取り組みに関わる議論を重ね効果的な対応を模索しながら推進していきます。また、災害にあたっても外食業

界では初の「DBJ BCM(事業継続管理)格付」を取得するなど対策に注力しており、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は改めて対応状況を確認するなど、継続的に管理を徹底していきます。さらに、地球温暖化に伴う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も積極的に取り組んでいきます。



家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」の展開



捨てられてしまう食材を使ったメニューを販売するフードトラック



食べ残しをお持ち帰りいただける「mottECO」



省エネ仕様ホテルの実現



グリーン電力の導入



## 中期経営計画2022～2024

# 「再生・変革」から「成長」へ

厳しい経営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ー分けを行い、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つのカテゴリーとしました。

▶「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



### 「再生・変革」から「成長」へ

#### 既存事業の収益性向上

- ・お客様に提供する付加価値をさらに向上
- ・CXを通じて新たな顧客体験価値を創造
- ・設備投資、システム投資を通じて生産性を向上
- ・SCMを通じてコストダウン

#### 戦略的事業の創造

- ・双日(株)との連携による戦略的事業の創造
- ・成長分野の育成(ロイヤルデリ、テイクアウト・デリバリー業態、業務食)
- ・海外展開の推進

#### 変化への対応

- ・各事業において新たなマーケットの創造
- ・今後を見据えた出店
- ・DXの推進による新たなビジネスモデルの育成
- ・人材の育成と成長

### 各カテゴリーの実績と計画

|                                  | 2022年度(実績)                                                                                                                                                     | 2023年度(計画)                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>カテゴリー1</b><br>(既存領域・施設型事業)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メニュー施策や改装を通じた「高付加価値戦略」の推進</li> <li>・空港国際線店舗の営業再開</li> <li>・業態転換による既存ブランドの活性化</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・外食事業での出店再開(ロイヤルホストでは4年ぶりに新規出店)</li> <li>・エンターテインメント施設への出店を予定。成長性のある事業領域として強化</li> </ul>   |
| <b>カテゴリー2</b><br>(事業創造領域・施設型事業)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レジャー需要に対応した体験型ホテルへの改装</li> <li>・ファストフード新業態のテスト展開</li> <li>・次世代に向けた店舗の出店</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・双日との合併で新規チェーン展開を検討</li> <li>・DXを活用した店舗(天ぷらなど)の出店を加速</li> </ul>                            |
| <b>カテゴリー3</b><br>(既存領域・非施設型事業)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・食品ロス削減等の取り組みを通じた工場の生産性向上</li> <li>・商品開発機能を食品事業子会社に集約</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産設備の更新・増強による製造ラインの省人化</li> <li>・製造コストの予実管理強化による販売価格・製品構成の適正化</li> </ul>                  |
| <b>カテゴリー4</b><br>(事業創造領域・非施設型事業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・フローズンミール「ロイヤルデリ」の販売拡大</li> <li>・大手小売企業・食品メーカーへの商品販売を通じたBtoBビジネスの強化</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・フローズンミール「ロイヤルデリ」をはじめとしたNB製品の開発・強化</li> <li>・大手小売企業・食品メーカーへの商品販売を通じたBtoBビジネスの強化</li> </ul> |
| <b>カテゴリー5</b><br>(海外事業・食材開発)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・天井てんや海外FC店舗を7店舗出店(2022年度末時点で31店舗体制)</li> <li>・ロイヤルホールディングス・双日グループ・ユニテックフーズ3社で植物肉事業に関する戦略的業務提携契約を締結(2022年1月)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・天井てんや海外FC店舗の進出国を拡大</li> <li>・シンガポールをハブに外食直営事業を展開</li> </ul>                               |



# カテゴリー1（既存領域・施設型事業）



執行役員  
外食事業担当(兼)  
ロイヤルフードサービス株式会社  
代表取締役社長

生田 直己

## ■ 担当者メッセージ

2022年度の外食事業では、ロイヤルホストにおける高付加価値商品の提供に加え、原材料や光熱費高騰の対応策として天井てんやでの商品価格の改定を行ったことにより、客単価が増加しました。また、新型コロナウイルス感染症に伴う行動規制の緩和を受け、既存店の来客数が大きく増加し、売上高はコロナ禍前の水準まで上昇しました。

一方で、物価上昇による節約志向が強まり、今後個人消費に影響を及ぼすことが想定されます。これに対応するため、カテゴリー1では「顧客の創造」、「高いQSCA\*レベルの実現」、「働く環境の整備」を骨子とした事業計画により、収益力回復と収支構造改革を推進しています。具体的には、ロイヤルホストで新たな顧客を創造するためのメニューのブラッシュアップや、生産性向上に向けた厨房改装への積極投資を行いました。さらに、従業員満足度調査を実施し、組織の現状把握と改善進捗を見える化することで、従業員エンゲージメントの向上を図っています。

今後は、ロイヤルホストや天井てんやなどの各ブランドが築き上げた高付加価値商品は残しつつ、新たな挑戦もできるよう、ブランドの言語化を進めていきます。2023年度は、変化し続ける時代への対応力とブランド力の向上が重要になります。グループ横断での連携を強化し、各事業が既存事業の深掘りと新領域に挑戦できる体制を構築し、ロイヤルグループの事業拡大に貢献していきます。

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

## 高付加価値戦略、改装による顧客体験価値・生産性の向上

### 外食事業

ロイヤルホストでは、ロイヤルの伝統と長きにわたり愛され続けるメニューをワンプレートで楽しんでもいただける“洋食づくし”のセットを、天井てんやでは、四季折々の季節感を楽しむことができる期間限定メニューなど、旬の食材や高付加価値食材を使用したフェアやメニューを提供しています。また、ロイヤルホストでは、お客様ご自身の好みに合わせて楽しむことができる高品質なビバレッジカウンターの設置による顧客体験価値を提供しています。2023年4月には約4年ぶりにロイヤルホスト直営店である「ロイヤルホスト光が丘IMA店」をオープンしました。半個室席やタブレット注文、新しい厨房機器を導入し、地域に愛されるレストランを目指しています。



ロイヤルホスト 創業50周年記念フェア



天井てんや  
季節感を楽しんでもいただけるメニュー



ロイヤルホスト グラス用洗浄機  
(2023年5月時点で約130店舗導入済み)



ロイヤルホスト ビバレッジカウンター



ロイヤルホスト光が丘IMA店



ロイヤルホスト光が丘IMA店  
店内売店ショーケース



常務執行役員  
コントラクト事業担当(兼)  
ロイヤルコントラクトサービス株式会社  
代表取締役社長

佐々木 徳久

## ■ 担当者メッセージ

コントラクト事業では、既存領域の成長を目指し、事業規模拡大のための店舗展開と、事業継続の基盤強化のための選択と集中を推進しています。2022年度は、空港やサービスエリアにおいて3店舗を開業し、また、既存店ブランドの統一と外部リソースを活用したブランド展開として7店舗の業態転換を実施しました。2023年度は、10店舗の新規開業を予定しています。一方、ポートフォリオの整理を行い、事業所や専門店など11店舗を閉鎖しました。全体としては、食材費と人件費を合計した数値であるFL(food and labor cost)が改善され、利益率が向上してきました。

今後の課題は、限られているヒューマンリソースを最大限に発揮するための人材育成です。BtoBビジネスという特性上、クライアントにとって魅力ある企画の提案やグループ外のリソースを活用する柔軟性、そして案件に関係するステークホルダーとの交渉力を有する人材の育成が必要不可欠です。そのためには、それぞれの職位の責任を明確にし、高いQSCAスタンダードの実現と事業規模、収益性の拡大に向けて自らの職責を果たせるように会社がサポートする体制づくりが重要です。社員一人ひとりが成長を望めるような企業グループを目指していきます。

## 既存店の活性化

### 外食事業

外食事業では、既存店から業態転換し、福岡県福岡市で専門店を2店舗開業しています。

#### アペティートカフェ(メトロ)

サラダとデリを中心とした「マイプレートメニュー」を主力に、お持ち帰り商品の家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」、冷凍パンや洋菓子を販売するショップなど、多様なニーズにお応えするカフェ業態としてリニューアルオープンしています。

#### ミセスエリザベスマフィン 博多駅マイング店

ロイヤルのパンやサンドイッチ、洋菓子を販売する「アペティートカフェ」を業態転換し、店内のキッチンで一つひとつ丁寧に手間をかけて焼き上げるアメリカンマフィン専門店の「ミセスエリザベスマフィン」を出店しています。



ミセスエリザベスマフィン  
博多駅マイング店の商品

### コントラクト事業

コントラクト事業では、空港国際線ターミナル店舗の営業再開や、既存ブランドから新業態、ロイヤルホストへの転換を積極的に推進していきます。

#### ロイヤルホスト名古屋星ヶ丘店(愛知県：星ヶ丘三越)

様々な食のニーズに対応する業態として、百貨店内レストランをロイヤルホストへ転換しています。これにより、幅広い層のお客様にご利用いただいています。

#### 黄金色の豚 那須高原SA店(栃木県：東北自動車道)

空港店舗で展開しているブランドを地元の食材にアレンジしてサービスエリアにも出店しています。

#### 中国料理 満正苑(鹿児島県：鹿児島空港)

地域で人気を誇るお店を空港内でも楽しんでもいただけるよう、外部のリソースを活用しながら業態を展開しています。



ロイヤルホスト名古屋星ヶ丘店



黄金色の豚 那須高原SA店

### ホテル事業

リッチモンドホテルでは、お客様のくつろぎ感をより一層高めていただくために、シャワーやベッドといった客室設備を更新しています。



リファファインバブル、エアウィーヴマットレスパッド、衣類スチーマー



## カテゴリー2（事業創造領域・施設型事業）



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

### ■ 担当者メッセージ

カテゴリー2のホテル事業では、新ライフスタイル型の業態開発を推進しています。これまでホテル事業の主要な売上であった宿泊特化型のホテルは、昨今のライフスタイルやマクロ経済の変化によって需要が減少することが予測されます。新たな時代に安定した宿泊需要を確保していくため、2022年度は、「リッチモンドホテルプレミア東京押上」を「リッチモンドホテルプレミア東京スコレ」としてリニューアルオープンし、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。

その他のリッチモンドホテルでも、立地やシングル・ツイン等の客室構成、顧客属性などを総合的に勘案したカテゴライズを行い、ビジネスからレジャー用途まで、ターゲットとする主要顧客を改めて明確にしています。今後もそれぞれのお客様に適した付加価値の提供をさらに推進していくことで、各マーケットにおいての競争力をより強化していきます。

今後の成長に向けて、いかにグループのリソースを活用して当社グループにしかできない付加価値を生み出せるかが重要なポイントです。私はロイヤルホールディングス(株)のIR担当を4年間経験し、ホテル事業だけでなく、外食事業やコントラクト事業、食品事業、さらに海外事業の強みを理解しています。これらの知見や経験を活かし、今後さらなるグループ内でのシナジー創出に貢献していきます。

### 次世代に向けた取り組み

#### 🍴 外食事業

天井てんやでは、次世代型店舗(NEWてんや)を開発し、お客様ご自身のタイミングで注文・会計できる「お待たせしない」ストレスフリーなサービスを提供しています。また、オペレーション改善として、キッチンディスプレイを導入し、ピークタイム回転率上昇を目指しています。



▶ セミセルフレジ

▶ 天井てんやエキア北千住店

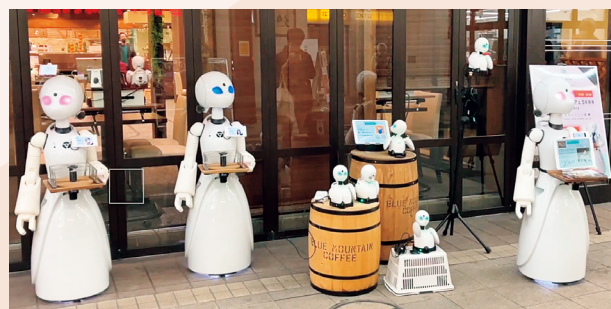


▶ タブレットオーダー

▶ キッチンディスプレイ

#### 🏠 コントラクト事業

コントラクト事業では、遠隔操作型分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」の開発と提供を手掛けるオリィ研究所と協働した次世代型カフェ・レストランの運営を行っています。難病や障がいなどで外出困難な方がOriHimeを操作することによって接客ができ、遠隔就労の支援につながっています。OriHimeを活用した「働く場」を提供することで、「すべてのひとが社会と繋がりが続けられる未来」の実現に貢献します。



▶ 分身ロボット「OriHime(オリヒメ)」

### 新ライフスタイル型業態開発

#### 🏨 ホテル事業

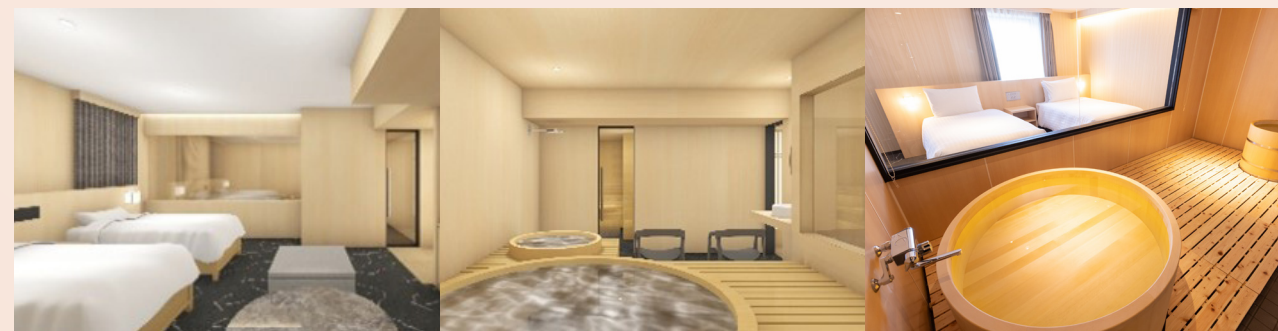
ホテル事業では、新たなブランドとして「リッチモンドホテルプレミア東京スコレ」をグランドオープンしました。名前の「スコレ」はギリシャ語で、自由を楽しめる時間をいかに自分らしく過ごすか(余暇)を意味する言葉で、趣味に没頭する、サウナでくつろぐなど、心ゆくまでカルチャーを楽しんでいただきたい、という想いが込められています。シェアオフィスの利便性とラウンジの居心地の良さを併せ持つ「SHARE LOUNGE」や、「BOOK」「映像」「ゲーム」「JAPAN」と各部屋それぞれにテーマを設定した「コンセプトフロア」、さらにサウナで「癒」を提供する休憩処を備え、リッチモンドホテルズ初の体験型ホテルになっています。お客様ご自身が好みの客室・空間を選択することができ、様々なニーズに対応しています。



▶ 新しい発想をシェアする場所「SHARE LOUNGE」



▶ 新たなカルチャーに会える「コンセプトフロア」



▶ 「癒」のサウナルーム「Spaプレミアツインベッドルーム」



# カテゴリー3・4（既存領域／事業創造領域・非施設型事業）



執行役員  
食品事業担当(兼)  
ロイヤル株式会社 代表取締役社長  
藤田 敦子

## ■ 担当者メッセージ

食品事業におけるカテゴリー3の既存領域では、主に生産性向上と開発力強化に注力しています。具体的には、東京と福岡の2つのパン工場を統合したことによって、2023年度に入り利益率が前年度比8%向上しています。また、内部販売では、事業会社の企画開発部門や購買、物流およびロイヤルデリ事業部などを集約し、工場と連携した組織体制を構築することで、商品開発力の強化につながっています。

カテゴリー4の事業創造領域では、「ロイヤルデリ」をロイヤルグループの強みの一つと捉え、リパッケージ戦略による「ロイヤルデリ」ブランドの拡大や、大手小売企業などBtoBビジネスの強化も双日(株)と協業しながら推進しています。これにより、2025年度には、「ロイヤルデリ」の売上高30億円を目指しています。

一方見えてきた課題は、消費活動の回復によって工場生産や製造部門の負担が増加していることです。その対応策として、①内部販売の強化、②SKU\*ごとの原価管理の強化、③工場の生産性向上、④外部販売の強化といった4つのプロジェクトを実行し、生産効率の向上を図っています。これらの取り組みを通して、今後さらに食品事業がロイヤルグループの持続的成長のエンジンとなるよう貢献していきます。

※ Stock Keeping Unitの略。受発注・在庫管理を行うときの、最小の管理単位。

## 生産性の向上

### 食品事業(カテゴリー3)

食品ロス削減に向けて、フードトラックを活用し、工場製品のアウトレット販売をしています。また、ロイヤル工場直売店(福岡食品工場)では、従来工場製造のパンや洋菓子を販売していましたが、規格外の商品や、賞味期限が近づいた冷凍ミールなどをアウトレット価格で販売する態にリニューアルしました。



● フードトラック



● アウトレット品も販売する「ロイヤル工場直売店」

## 商品開発力の強化

### 食品事業(カテゴリー3)

商品開発部門を食品事業子会社に移管・集約することで、迅速かつ高品質な商品開発を実現させます。また、共通食材の使用やコントラクト事業メニューの共通化を通じて、商品アイテム数を削減し、品質の安定と工場稼働率の向上を目指しています。



● ロイヤルホスト季節限定デザート  
「苺 ～Sweet Strawberry 1st season～」



● 商品開発部門

## リパッケージ戦略

### 食品事業(カテゴリー4)

リパッケージ戦略として、ロイヤルグループが育んできた世界の料理をそえたフローズンミール「ロイヤルデリ」の販売を拡大しています。食材や調理法にこだわった“本物の味”をお楽しみいただけます。



● CLASSIC Yoshoku 日本の洋食料理  
長年の歴史の中で多くの人に愛されてきたロイヤル伝統のクラシック洋食をお楽しみください。



● Asian Cuisine アジア料理  
アジア・インドで出会ったローカルフード。旅気分アジア料理をお楽しみください。



● American Cuisine アメリカの郷土料理  
自由の国アメリカならではの多彩なテイストをお楽しみください。



● European Cuisine 欧州料理  
素材のおいしさをそのままに、ヨーロッパ各国で親しまれている料理をお楽しみください。



● Italian Cuisine イタリア料理  
こよなく食を愛するイタリアの食文化をご家庭でお気軽にお楽しみください。

## BtoBビジネスの拡大

### 食品事業(カテゴリー4)

BtoBビジネスの推進として、大手小売企業向けPB商品や大手食品メーカーとのタイアップ商品の販売を開始しました。また、その他業態の新規顧客開拓に向けて、量販店や小売店、EC、ホテル向けに、リパッケージ商品の企画・提案を推進しています。



● イオントップバリュ株式会社  
プロのひと品シリーズ



● 株式会社日清製粉ウェルナ  
「青の洞窟」冷凍食品(一部パスタソース等)





# カテゴリー5 (海外事業・食材開発)



執行役員  
海外事業、機内食事業、店舗設計  
開発担当  
藤岡 聡

## ■ 担当者メッセージ

当社グループでは事業基盤を強化すべく、海外成長市場における事業機会の獲得をグループ戦略の一つとして掲げ、FC事業の拡大と直営事業基盤の確立による海外事業展開に取り組んでいます。海外FC事業では、天井てんやを2022年度に7店舗開業することで31店舗体制にまで伸ばすことができました。また、海外直営事業では、2023年3月に公表している通り、ロイヤルホストの直営店舗の海外初出店となるシンガポールにおける合併事業展開の準備を進めています。日本市場に比べると海外には人口の増加や消費購買力の向上が期待できる成長市場が広がっています。一方で、食に対する嗜好や生活スタイルなど各市場それぞれで理解して適切に対応していくべきことも多々あり、労働力の確保やサステナビリティの視点を持った事業活動などグローバルな課題にも対処していく必要があります。当社グループでは、現地市場に精通した事業パートナーとの協力、マーケットの変化に対応した事業モデルのアップデート、テクノロジーの活用によるオペレーション効率化を通じて、よりよい形でロイヤルグループの“食” & “ホスピタリティ”を海外の多くのお客様に楽しんでもらえるよう海外事業を推進していきます。

## 海外FC事業の拡大・海外直営事業基盤の確立

### 海外事業

海外事業では、海外直営事業基盤の確立に向けて、2021年8月、シンガポールに双日(株)と合併会社Royal Sojitz International Pte. Ltd. を設立しました。また、同国で天井てんやを運営するYOTEI PTE. LTD. と合併契約を締結し、天井てんやにおける海外FC事業を拡大させています。今後は外食直営事業展開や、海外ブランドの国内展開なども強化させていきます。

#### 海外天井てんや FC事業の拡大

- ・既存国での出店加速  
※ 市場環境に適した新モデル店舗展開
- ・新規国・地域への進出

#### 外食直営事業基盤の確立

- ・Royal Sojitz Internationalを活用した事業展開
- ・双日(株)海外ネットワークとの連携

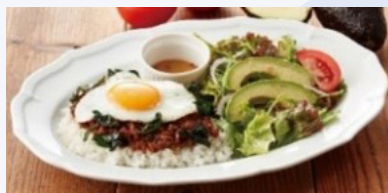
#### 新機軸の打ち出し

- ・グループ保有コンテンツ海外展開
- ・海外ブランドの国内展開
- ・現地パートナーとの協業事業発掘

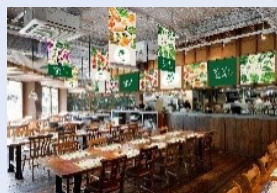
## フードテック参画

### 植物肉事業

植物肉事業では、2022年1月にロイヤルホールディングス・双日グループ・ユニテックフーズの3社共創による戦略的業務提携契約を締結しました。動物性原料不使用の大豆ミート「NIKUVEGE(ニクベジ)」を開発し、ロイヤルホストにて競争力のある価格・品質で提供しています。また、ロイヤルガーデンカフェ青山においても、期間限定でNIKUVEGEを使用したパスタやハンバーガー、ハンバーグなどのメニューを提供しました。



● NIKUVEGE タイ風スパイシーライスプレート



● ロイヤルガーデンカフェ青山 NIKUVEGEを活用したメニュー



天井てんや海外FC店舗展開

2022年度7店舗出店  
※ 中国広東省初出店

→ 32 店舗体制(2023年3月時点)

● 中国広東省 1店舗

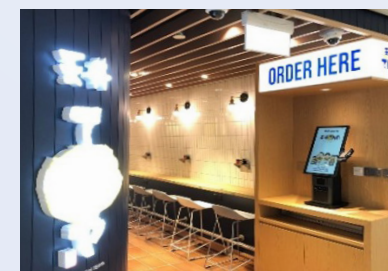
● 香港 5店舗



● 天井てんや 屯門店

● タイ 12店舗

● シンガポール 3店舗



● TENYA Parkway Parade

● フィリピン 11店舗



● TENYA Mitsukoshimall Food court

● TENYA Glorietta



## Special Feature

## ロイヤルグループのDX戦略

中期経営計画2022～2024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」に、デジタル・テクノロジー技術を活用し貢献します。

ロイヤルグループに期待される高品質・高付加価値の要請に対し、環境や構造変化に迅速かつ柔軟な対応が可能なプラットフォームを構築し、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きます。

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します。

DXへの取り組みは、ロイヤルグループのすべての事業会社および従業員による、次世代の企業形成に向けた新たな挑戦です。お客様と共に培ってきたロイヤルの良き文化は継承しつつ、新規テクノロジーを駆使した新たなビジネスモデル基盤構築へチャレンジします。そして、お客様にはデジタル化によって得られたサービス品質を感謝として還元することで、社会的責任を果たし、企業文化の価値向上および社会貢献に努めるべく、持続的成長が可能なプラットフォームを構築・推進していきます。

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モデル店舗（DX店舗）の開発と事業化を狙うと同時に、DX店舗検証を通じて、既存事業改善を促し、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します。

|          | DXプロジェクト遂行の目的                                                                                         | 現状と計画                                                                                                         |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新業態      | ＜出島への挑戦＞<br>・新たなCXと収益モデル<br>・環境配慮型モデル                                                                 | ・2022年12月マイクロストア店舗1号店（駒込天井）開業<br>・2023年4月テクノロジー活用店舗（TEN Labo）開業<br>・テクノロジー店舗のさらなるデジタル化（ロボット運用可否）への挑戦          |
| CRM      | ・人に薦めたい人 人を誘いたくなる<br>“食”&“ホスピタリティ”モデル策定<br>・共通認証ID実現によるお客様へのサービス還元<br>・マーケット予測、ニーズ把握、新商品サービス開発へのインプット | ・ポイントシステムの詳細要件確定、システム開発開始<br>・2023年5月に従業員向け割引券電子化をローンチ<br>・2024年度中にCRM第1フェーズのローンチ予定<br>・AIを活用したデータ利活用基盤システム策定 |
| 新店舗管理    | ・間接業務軽減<br>・デジタル活用による店舗業務改革<br>・AI技術活用による店舗マネジメント精度の向上                                                | ・既存テスト店にて概念実証完了<br>・出島店舗における概念実証開始<br>・業務要件確定および2024年度ローンチに向けたシステム開発開始                                        |
| SCM      | ・原材料調達～販売の統括管理<br>・需要予測に基づく調達<br>・生産管理や在庫管理の最適化                                                       | ・仕入品から商品までのマスターの一元管理（原価・購買差損ボード）システムローンチ<br>・2023年度に物流システム更改計画策定<br>・自動発注の実証実験開始                              |
| 共通インフラ更改 | ・拡張性、可用性、信頼性のさらなる向上と革新<br>・他システムとの容易な接続を鑑みた基盤構築<br>・データ利活用基盤の充実                                       | ・EA（Enterprise Architecture）によるロイヤルグループシステム全体の可視化推進<br>・ネットワーク網再構築による店舗／本部の利便性向上計画策定<br>・事業会社次世代POS検討開始       |



## ～未来に向けた挑戦～

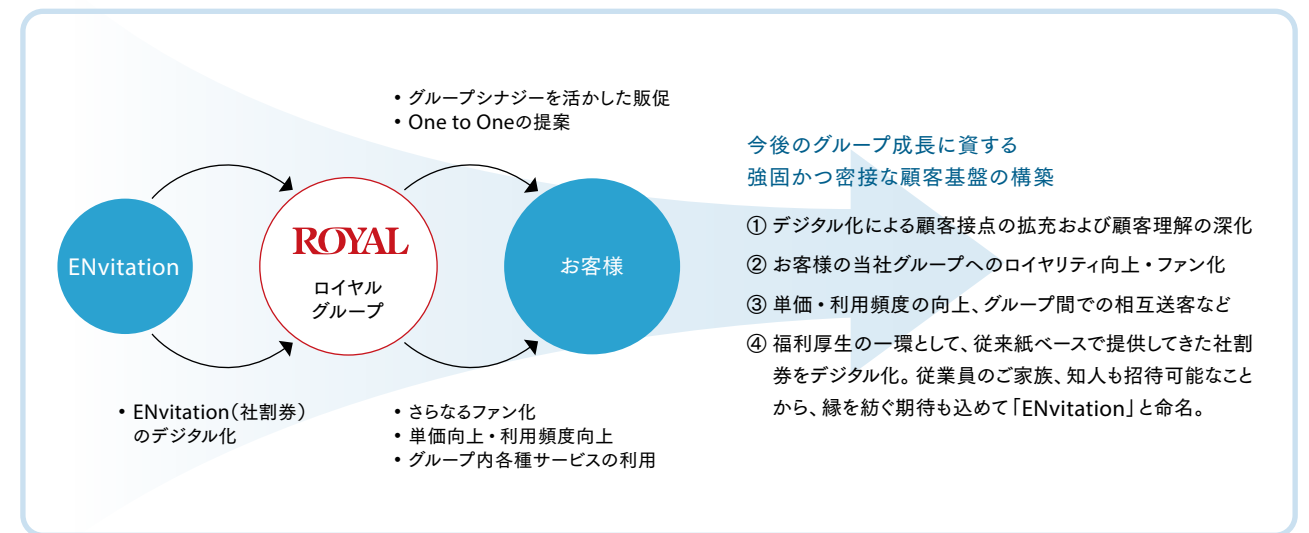
ロイヤルグループでは、未来に向けた2つの挑戦に取り組んでいます。2つの挑戦とは、未来から逆算（Back Casting）したありたい姿の実現であり、高効率で付加価値の高いマイクロストアとテクノロジー活用による新たなCXに挑戦します。これにより、①新たな収益モデルの確立、②新規顧客の創造（新たな価値提供への挑戦）、③従業員の体験価値の向上（働き方改革）を目指します。

マイクロストアへの挑戦  
～ Only One ～テクノロジー活用による  
新たなCXへの挑戦  
～ 粹でCool あなた好みの天ぷらを ～

|    |                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> <li>最も生産性の高い領域を切り取り、付加価値の高いビジネスモデルを構築</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>外食産業の構造的課題の解決</li> <li>顧客体験価値向上（顧客創造と個の対応）</li> <li>従業員体験価値向上</li> </ul>                            |
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> <li>短期間かつ低投資での開店</li> <li>生産性の高い省人化・小スペース店舗</li> <li>店舗間接業務排除（調理・接客に集中）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>トークン構築（マイページ・タブレット接客）</li> <li>お客様・店舗・生産者とのコミュニティ構築</li> <li>自動発注、自動ワークスケジュール構築</li> </ul>          |
| 将来 | <ul style="list-style-type: none"> <li>様々なこだわりの逸品を開発</li> <li>多種多様な生産性の高い業態を展開</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI調理機能をロボットに搭載、注文・調理を自動実施</li> <li>コミュニティ全体の価値向上（CX・EX）</li> <li>外食プラットフォーム構築（生産者とのつながり）</li> </ul> |

## CRM ～今後のグループ成長に資する強固かつ密接な顧客基盤の構築～

お客様との「中長期的な関係」と「より近い関係」を実現するために、グループ会員プログラム（ポイントプログラム、ステータスプログラム）の企画設計に着手しました。



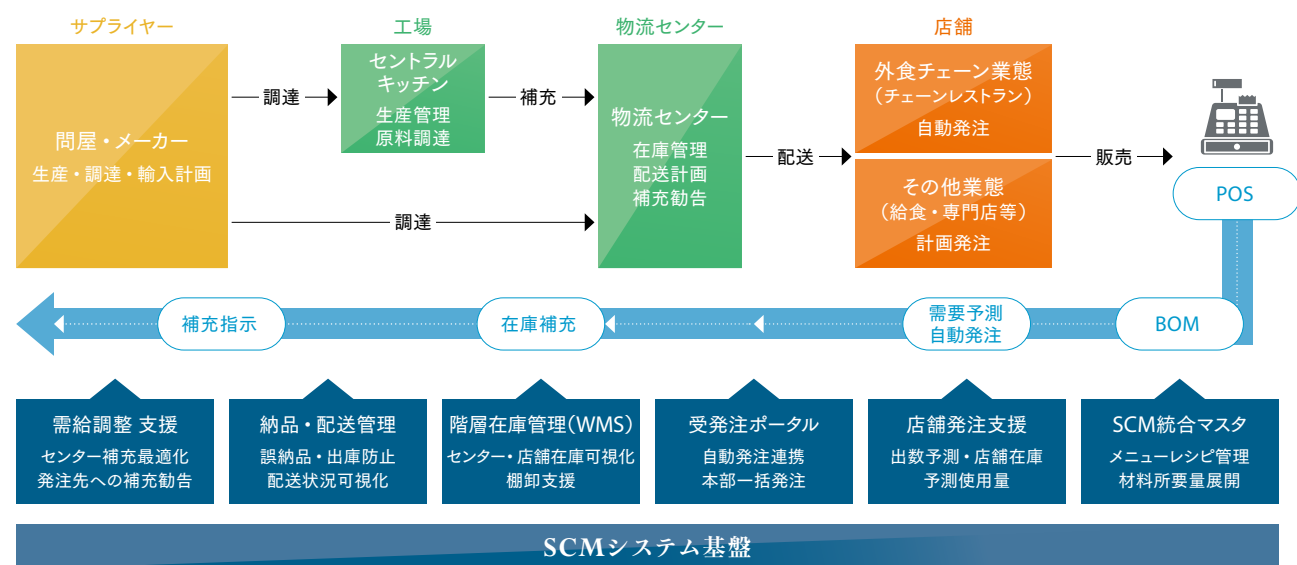


## SCM ～グループ横断的な改革の推進～

2021年よりSCM改革に着手しており、中期経営計画2022～2024ではさらに一步踏み込んで、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。

## 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。



## 2025年に実現したい姿＝戦略ゴール

- 強靱性** ▶ 需給変動リスクに対応できる機動的なサプライチェーン
- 効率性** ▶ ムリ・ムダ・ムラを省いた効率的なサプライチェーン
- 公正性** ▶ 社会課題に対応した持続可能なサプライチェーン

中期経営計画2022～2024に掲げるSCM改革によって、2025年に強靱性・効率性・公正性(持続可能性)を兼ね備えたサプライチェーンの実現を目指します。そのために、下記の10の戦略アクションを横断プロジェクトとして計画的に実行しています。

## 戦略アクション

- 1 調達ルート集約・競争化・透明化（調達コスト適正化、複数購買、定期コンペ）
- 2 開発購買・バーチャルMD（川上との関係強化、品質・原価の作り込み）
- 3 共同購買・物流の推進（他社との共同購買、地方・遠隔地での共同物流）
- 4 サステナブル調達（脱炭素、食品ロス、責任ある調達、ホワイト物流）
- 5 サプライチェーンDX（サプライチェーン運用管理の可視化・自動化・最適化）
- 6 需給調整・在庫管理の強化（在庫膠着・欠品ロスの排除、在庫回転向上）
- 7 物流拠点・ネットワークの再編（拠点・調達物流・輸配送コストの適正化）
- 8 物流管理制度の適正化（コストセンター化、従量制契約、KPI管理、3PL移行）
- 9 リスク管理／安全・安心の強化（品質リスク・物流事故、HACCP・監査、内部統制）
- 10 SCM推進人材・組織開発（SCMスキル人材、企画・運用体制、次世代リーダー）

## Special Feature

双日(株)との共同委員会  
Profit and Growth for All(PGA)

ロイヤルグループと双日(株)の共同委員会Profit and Growth for All(PGA)では、ロイヤルグループの成長に向けて、会議ごとにテーマを掲げてPlan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)というPDCAサイクルを循環させています。具体的には、中期経営計画2022～2024で掲げたカテゴリー①～⑤全般の事業を対象に、既存事業の強化や新規事業創出、そして海外進出など幅広いテーマで議論を行っています。このPGAの取り組みにより、2022年度は、ロイヤルホストのシンガポール出店準備や、双日グループが製造する植物肉「NIKUVEGE」の活用などを実現させました。また、コスト高騰による影響のシミュレーション実施と、それを踏まえた販売メニューと販売価格の見直しを迅速に行いました。

一方で今後の課題は、大きく変化する環境下において、迅速、かつ、納得度の高い意思決定を進めていくことです。そのために、これまで以上に定量データの活用を強化し、データドリブンな事業運営の文化醸成を図ります。また、ロイヤルグループと双日(株)とのシナジーを最大限に発揮させるためにも、両社共通の高い目標を設定しつつ、双方の活動を促進していきます。

2023年度では、さらなる海外事業の拡大に加え、事業創造領域(カテゴリー4)における当社ノウハウと事業基盤を活用した新たな試みを模索していきます。それにより、ロイヤルグループの利益を拡大させるだけでなく、将来的に外食業界全体の活性化にもつなげていきます。

執行役員  
戦略、マーケティング担当  
戦略部長(兼)マーケティング室長  
久野 勝利

## ■ 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(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。2021年の資本業務提携以降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 | 「調達コストダウン」、「コスト高騰可視化、価格見直し活動」、「SCM改革PJ実行中」、「双日グループを巻き込んだ競争購買によるコストダウン」等の推進のほか、双日との協業とし、NIKUVEGE活用商品の販売開始 |
| ロイヤルデリ    | 4         | 「成長戦略強化・見直し」、「既存チャネル活用、チャネル拡大」等の推進                                                                       |
| セントラルキッチン | 1 3 4     | 「外販強化活動」、「グループ内各社のCK調達比率向上」活動のほか、双日との協業を通じ、「大手小売り企業との連携によるグループ外部向け売上の拡大」の推進                              |
| 機内食       | —         | 双日との共同事業として、コロナ禍期間の「非航空会社向け事業拡大」に加え、コロナ禍からの回復を見据えた事業拡大活動の推進                                              |
| コントラクト    | 1         | 「サービスエリア・パーキングエリアの単価向上活動」を目的とし、双日グループ企業との協業による海外事業拡大活動                                                   |
| 海外        | 5         | 「海外FC拡大活動」、「ロイヤルホストのシンガポールへの共同出店計画具体化」等、双日との協業による海外事業拡大活動                                                |
| CX        | 5         | リッチモンドホテル、ロイヤルホスト等、グループ内事業のCustomer Experience改善活動を通じた、顧客ロイヤリティ、リピート率向上                                  |
| ホテル       | 1         | 「対顧客価値向上策強化」、「価格戦略の見直し」、「レジャー需要の取り込み強化策」等の推進                                                             |



# 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。

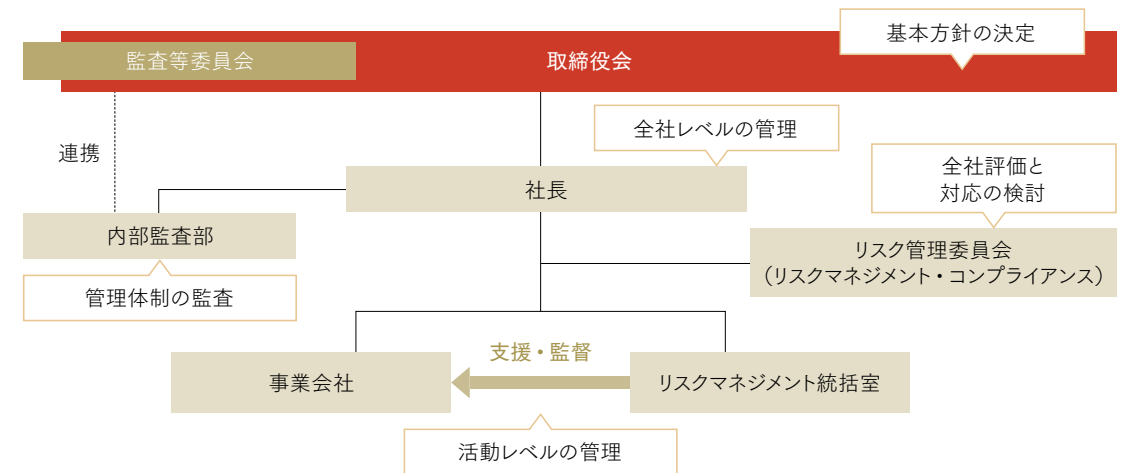
## 代表的リスクと施策

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"><li>景気動向の不安定化</li><li>競合との競争激化</li><li>労働力不足</li><li>海外情勢の不安定化</li><li>多発化、大型化する自然災害</li><li>疫病の感染拡大</li></ul> リスクマネジメント統括室による管理機能強化<br>リスク管理委員会による管理規定の確実な実践 |
|             | ▶ 経営戦略              | <ul style="list-style-type: none"><li>出資、買収による収益見込みの下振れ</li><li>出資、買収による新事業の継続性不安</li><li>賃貸借契約に基づく差入保証金の回収リスク</li></ul> コーポレート・ガバナンス体制の強化                                                      |
| 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"><li>食材等の仕入コスト変動</li><li>食材の安全性に対する要求度の高まり</li><li>物流における人材不足</li><li>自社生産施設、取引先への依存度の高まり</li><li>品質保証に対する要求度の高まり</li></ul> 生産、品質保証、取引先の三位一体による連帯関係の構築         |
|             | ▶ 法務・コンプライアンス・ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"><li>労務関連法規の強化</li><li>各種法的規制の強化</li><li>法令等遵守に対する対応の遅れ、指導不足</li><li>会計制度、税制等の変更による収益性の低下</li></ul> 法務、人事企画、財務企画による情報収集分析                                      |
|             | ▶ 会社資産              | <ul style="list-style-type: none"><li>人材育成の遅れによる技術やスキルの流出</li><li>店舗設備の老朽化による事故発生や被害の拡大</li></ul> 計画的な人材育成、施設保全の実践                                                                              |
|             | ▶ 情報システム            | <ul style="list-style-type: none"><li>個人情報流出による信用の失墜</li><li>機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下</li><li>決済機能停止による店舗営業休止</li></ul> 人事、コーポレートコミュニケーション、システム部門による管理徹底                                           |
|             | ▶ 販売・マーケティング        | <ul style="list-style-type: none"><li>ブランド戦略の検討不足による競争力の低下</li></ul> 既存ブランド再構築                                                                                                                  |
| 世界動向        | ▶ SDGsへの対応          | <ul style="list-style-type: none"><li>グループとしての取り組みに対する評価</li><li>対応におけるコスト</li><li>対応制度の強化による要求度の高まり</li></ul> 実践項目の選定と進捗の見える化、情報開示                                                             |

## 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)様々なリスクに係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」を設置しています。



## 担当者メッセージ



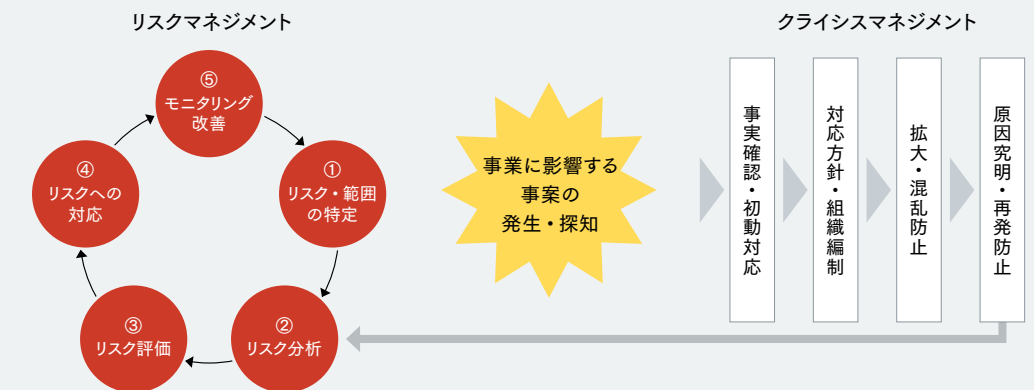
執行役員  
リスクマネジメント統括担当  
リスクマネジメント統括室長(兼)  
お客様相談室長

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。

2022年度においては、災害発生時に備えた模擬訓練の実施、また、新型コロナウイルス感染症対策に関する国や業界の指針に基づき、本部・店舗で従業員に対する周知徹底を図りました。その他、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応、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・保全に加え、知識面の充足を目的に、2023年度より社員向けeラーニングを開始しました。

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。





# 食の安全・安心について

安全性の  
確認

食の  
安全・安心

信頼される  
仕組み

継続的な  
改善

## 食の安全・安心についての考え方

当社グループでは、「ロイヤル経営基本理念」  
ならびに「ロイヤルグループ行動基準」を基盤とし、  
食の安全・安心に関して、  
以下の考え方を基本としています。

1. 安全性の確認、ならびにステークホルダーから信頼される仕組みの構築
2. 内外部の環境変化への適正な対応を意図した、それら仕組みへの継続的な改善
3. 1および2の堅実な取り組みによる、ステークホルダーの安心の醸成

$$\left( \begin{array}{c} \text{安全性の} \\ \text{確認} \end{array} + \begin{array}{c} \text{信頼される} \\ \text{仕組み} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{継続的な} \\ \text{改善} \end{array} = \text{安心}$$

## 担当者メッセージ



当社の品質保証部門では、事業環境の変化を敏感に察知しながら、食の安全・安心への取り組みに対し継続的な改善を行い、企業価値の向上とステークホルダーからの信頼向上を目指しています。

ロイヤルグループでは、設計や購買、製造、出荷、販売といったサプライチェーンの川上から川下のそれぞれで要求される品質を担保していますが、その中では、買い手の視点に立って不具合やトラブルに対して先手を打つことが重要です。加えて、このすべての工程におけるさらなる品質向上に努め、お客様からの信頼向上につなげていくことが私たちの責務です。

お客様から信頼され、安心してロイヤルグループの店舗を利用し続けていただくことが、私たちが成長し、企業として存続するための必須条件です。そのために、特にHACCP※に基づいた適切な衛生管理と品質管理に万全の注意を払い、継続的な改善を行っています。また、全従業員がコンプライアンスの意識を常に持つために、事業会社内の品質保証に関する月次レポートを義務づけるなど、十分な情報の収集と管理を徹底し、グループ一体で透明性の高い品質保証レベルの維持向上をこれからも図っていきます。これにより、「ロイヤル経営基本理念」にあるように、“ロイヤルも私共も、永遠に繁栄する。”ことができるよう、これからも品質保証の取り組みを推進・発展させていきます。

※ 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 品質保証推進部長

有吉 賢哲

## 安全性の確認

### 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。またそれらのプロセスは、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おいています。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ており、「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。

## 信頼される仕組み

### 仕組みの継続的改善

当社グループでは、2021年6月からのHACCP完全義務化に備え事前に考え方を取り入れた衛生管理を準備してきました。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。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。

そしてそれら監査結果に基づき、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

## 継続的な改善

### 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。そしてそれらの結果は、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、すべての事業会社に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。

### IT化への取り組みと食物アレルギー表示

当社グループでは、製造部門を皮切りに2005年より原材料規格書のデータ化を推進してきました。これは、正確な情報開示に資するものであり、食物アレルギーのあるお客様にとっては、特に重要な観点と考えています。そして、すべての原材料はデータ化された規格書として整理され、食物アレルギー（28品目）に対応し、各店舗に配備された食物アレルギー一覧表に適宜反映される仕組みを構築しています。

また、東京食品工場・福岡食品工場で製造されるすべての商品も、原材料規格書はもとより、製品規格書も含めてすべてデータ化され、食物アレルギー表示はもちろんのこと、食品表示の正確性の担保を図っています。

組んでいます。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）および福岡セントラルキッチンで国際規格であるFSSC22000※1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。

※1 Food Safety System Certification 22000の略。食品安全マネジメントシステムに関する国際規格。

### 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※2を実施しています。2013年に東京の衛生検査室がISO/IEC 17025:2005※3の認定を取得するなど、食品検査業務の妥当性確保に努めています。

※2 微生物検査、理化学検査、食物アレルギー検査、放射性物質検査、栄養成分分析異物判定検査等

※3 ISO/IEC 17025:2005の規格概要  
製品検査や分析・測定などを行う試験所が、正確な測定結果を生み出す能力があるかどうかを、第三者認定機関が認定する国際規格。

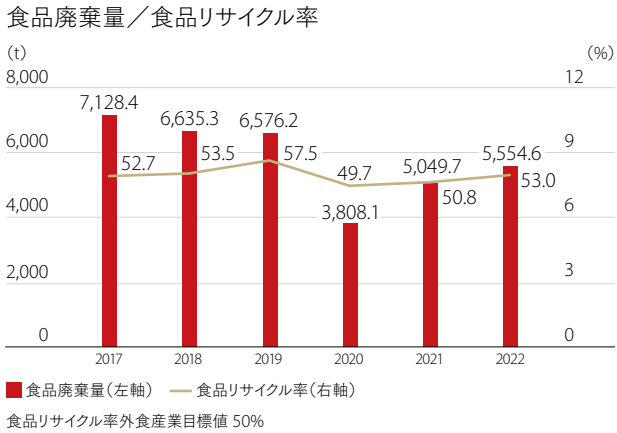
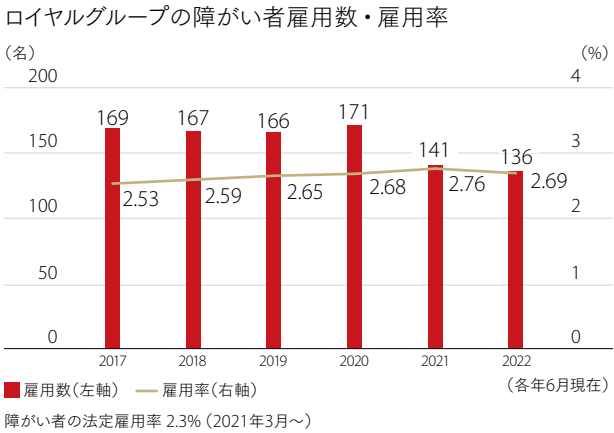
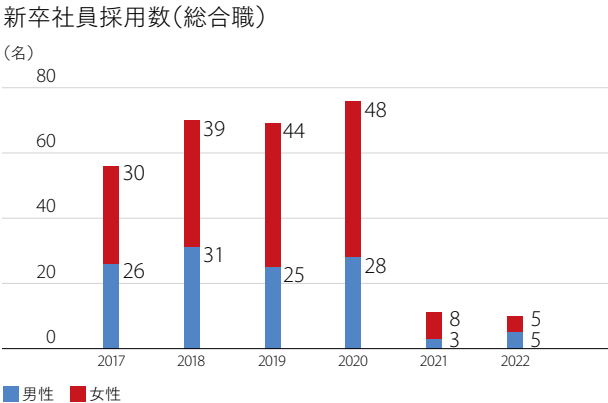
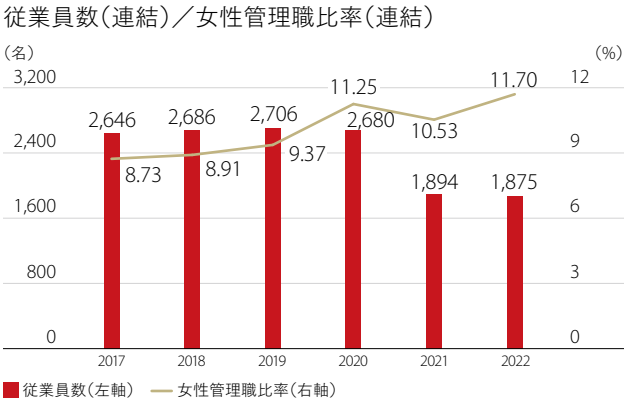
認定対象商品：ロイヤル株式会社東京食品工場で製造される、グループ向け加工食品  
認定検査項目：生菌数、大腸菌群、黄色ブドウ球菌、大腸菌(E.coli)



財務・非財務ハイライト (2012年度～2022年度)

|                                          | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020    | 2021    | 2022    |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| <b>経営成績</b> <small>(単位：百万円)</small>      |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |
| 売上高                                      | 114,957  | 120,730  | 124,857  | 130,327  | 133,025  | 135,563  | 137,701  | 140,578  | 84,304  | 83,975  | 104,015 |
| 営業利益                                     | 2,623    | 3,498    | 4,417    | 4,899    | 5,222    | 5,952    | 5,709    | 4,648    | △19,269 | △7,366  | 2,192   |
| 経常利益                                     | 2,817    | 3,761    | 4,579    | 5,021    | 5,205    | 6,056    | 5,765    | 4,639    | △19,855 | △4,498  | 2,156   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                          | 1,137    | 1,663    | 1,866    | 2,728    | 2,377    | 3,533    | 2,791    | 1,923    | △27,532 | △2,873  | 2,754   |
| <b>財政状況</b> <small>(単位：百万円)</small>      |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |
| 総資産                                      | 76,759   | 79,583   | 81,916   | 90,912   | 94,070   | 97,138   | 99,262   | 102,540  | 105,896 | 109,767 | 123,570 |
| 純資産                                      | 40,741   | 43,338   | 44,588   | 46,634   | 48,234   | 51,973   | 51,125   | 52,028   | 21,011  | 33,999  | 44,808  |
| <b>1株当たり情報</b> <small>(単位：円)</small>     |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |
| 1株当たり当期純利益                               | 29.49    | 43.14    | 48.40    | 70.79    | 62.18    | 93.06    | 73.71    | 51.54    | △737.44 | △68.60  | 52.86   |
| 1株当たり純資産                                 | 1,040.71 | 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  |
| 1株当たり配当金                                 | 12       | 14       | 16       | 20       | 20       | 26       | 28       | 28       | 0       | 5       | 10      |
| <b>キャッシュ・フロー</b> <small>(単位：百万円)</small> |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                         | 6,038    | 7,377    | 8,206    | 8,179    | 9,212    | 9,350    | 8,478    | 9,849    | △7,234  | △1,886  | 7,389   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                         | △1,964   | △5,453   | △4,931   | △5,081   | △5,961   | △4,279   | △6,121   | △5,941   | △9,918  | 2,061   | △8,552  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                         | △4,480   | △2,031   | △3,395   | △3,366   | △2,650   | △2,580   | △4,591   | △4,774   | 26,590  | 9,070   | 3,702   |
| <b>経営指標</b> (%)                          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |
| ROE                                      | 2.9      | 4.0      | 4.3      | 6.1      | 5.1      | 7.2      | 5.5      | 3.8      | －       | －       | 7.0     |
| ROA                                      | 3.6      | 4.8      | 5.7      | 5.8      | 5.6      | 6.3      | 5.9      | 4.6      | －       | －       | 1.8     |
| 自己資本比率                                   | 52.3     | 53.7     | 53.6     | 50.4     | 50.3     | 52.5     | 50.3     | 49.6     | 19.7    | 31.0    | 35.8    |

非財務データ





# 企業情報 (2022年12月31日現在)

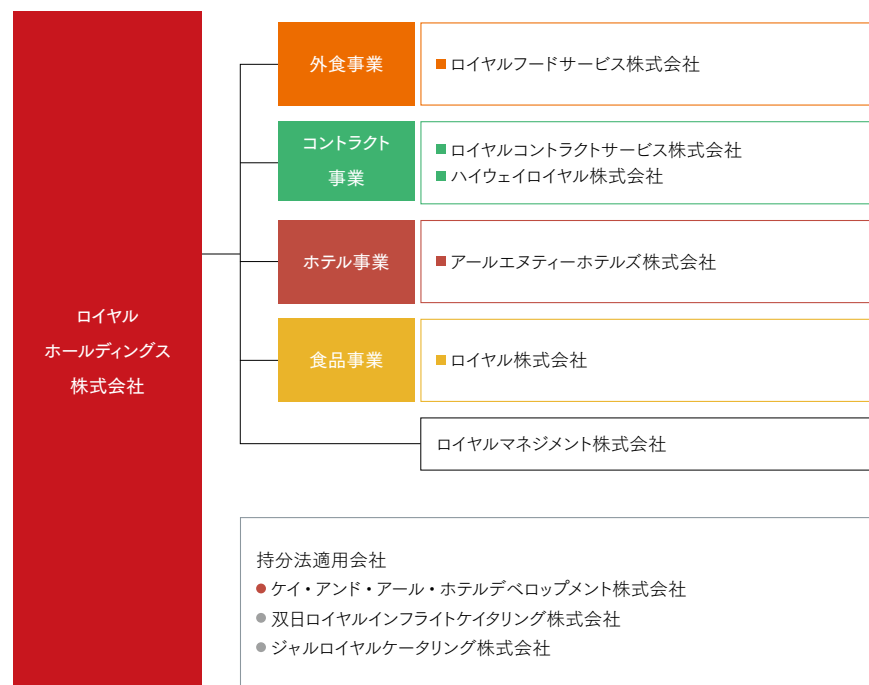
## 会社情報

|      |                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名  | ロイヤルホールディングス株式会社<br>(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 1,875名                                                                                                                |
| 本社   | 〒812-0893<br>福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号                                                                                         |
| 東京本部 | 〒154-8584<br>東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号<br>URL : <a href="https://www.royal-holdings.co.jp">https://www.royal-holdings.co.jp</a> |
| 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      | 26,118名               |

## グループ会社一覧

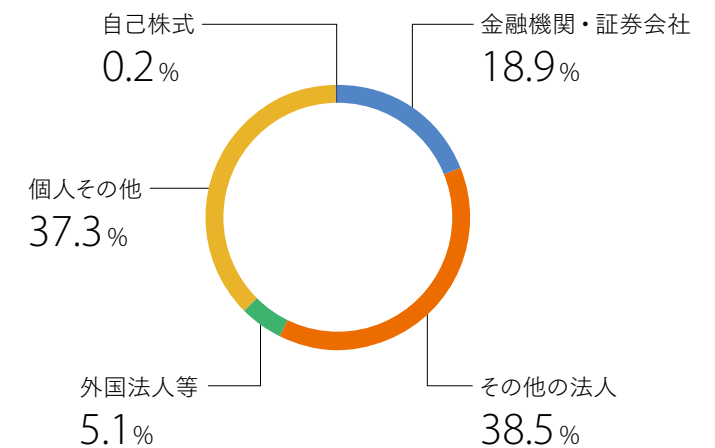


## 大株主の状況

| 株主名                     | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-------------------------|---------|---------|
| 双日株式会社                  | 9,933   | 19.97   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 3,707   | 7.45    |
| 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    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)      | 1,140   | 2.29    |
| 株式会社西日本シティ銀行            | 952     | 1.91    |
| 日本生命保険相互会社              | 803     | 1.61    |
| 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) 当社は、自己株式118千株を所有しています。

## 所有者別 株式分布状況



## 株価の状況

(注) 2019年1月～2023年5月

