

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>

統合報告書 2022

ロイヤルホールディングス株式会社

ROYAL

fine food is our business

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	08
ロイヤルグループの価値創造モデル	09

事業戦略を支えるDXプロジェクトとSCM改革	19
財務メッセージ	21
コーポレート・ガバナンス	23
リスクマネジメント	27
人材戦略	28
ロイヤルグループのサステナビリティ経営	29
ロイヤルグループのCSR活動	31

Menu 1

ロイヤルグループの成長戦略

中期経営計画2022～2024	11
カテゴリ1・2(外食・コントラクト・ホテル)	14
カテゴリ3・4(食品)	17
カテゴリ5(海外事業)	18

Menu 2

ロイヤルグループの経営を支える基盤

役員紹介	33
社外取締役メッセージ	35
財務・非財務ハイライト	37
企業情報	39

編集方針

「統合報告書 2022」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へ、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「価値協創のための総合的開示・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5社、持分法適用会社4社を合わせた10社(2021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。

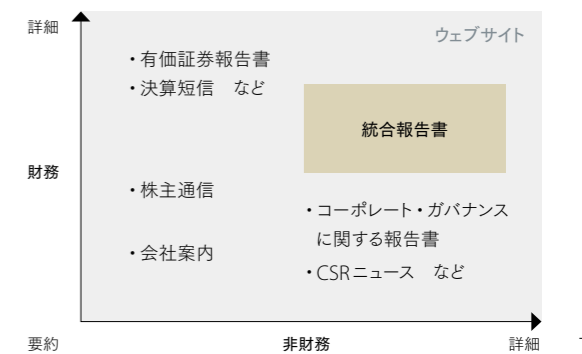
報告対象期間

2021年12月期(2021年1月～2021年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2022年1月以降の情報も含まれます。

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障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ぬ。

二、調理・製造も取扱も衛生的でなければならぬ。

三、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ぬ。

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

ロイヤルグループ70年の歩み

History



創業者 江頭 匡一（1923年～2005年）

創業者の想い

飲食業を日本の立派な産業として認めてもらう。

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

冷凍技術の開発

冷凍食品事業への挑戦



1956

1956年、ケーキの冷凍技術を開発した創業者の江頭は、1962年、福岡県の繁華街天神の新設大型ビル「福岡ビル」にレストランを開業しました。

その際、本社工場から毎日冷蔵で商品を配送することがとても大変でした。そんな時にアム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。

“ロイヤルグループの味”の要

福岡セントラルキッチン誕生



1969

ロイヤルグループでは、ソースなどを工場で作製し、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、冷凍技術もいかながら、多様な商品の安定供給を実現しています。

全国の空港、サービスエリア、パーキングエリアで質の高い料理とサービスを

関門自動車道めかりPA内に

ハイウェイレストランの1号店を出店



1973

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

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

1956

ロイヤル株式会社を設立

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システム（集中調理方式）を採用し、業務用冷凍調理に着手

1969

福岡市那珂に本社・工場（ロイヤルセンター）が完成。全部門を移転

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

1973

1983

東京証券取引所第一部に上場
千葉県船橋市に東京食品工場が完成

1991

サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店

1995

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

2019

2020
株式取得によりハイウェイロイヤル株式会社を関連会社として持分法適用

2021

創業70周年
2021
双日株式会社と資本業務提携契約を締結

2021

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

2022

中期経営計画2022～2024を発表

各種ホテルランキングでは常に上位。快適なご宿泊を提供

「ロイネットホテル」（現リッチモンドホテル）1号店を大阪府東大阪市に開業



1995

長年のレストランビジネスで培ったホスピタリティをいかしながら、ホテル事業を展開しています。2004年にはア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。

食材や調理法にこだわった“レストランの味”をご家庭で

家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」を本格展開



2019

内食・中食市場が拡大する中、長年培ってきた冷凍技術をいかし、家庭用フローズンミールブランド「ロイヤルデリ」の展開を開始しました。食の楽しさが再認識されるコロナ禍において、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。

～2021年に創業70周年を迎えたロイヤルグループは、新たに策定した中期経営計画のもと、既存事業の収益性向上と戦略的事業の創造を実現し、新たな時代においてお客様によりご満足いただける「食」と「ホスピタリティ」を提供し続けます。～



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 **83,975**百万円 連結経常利益 **△4,498**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。



売上高(2021年度) **45,059**百万円 経常利益(2021年度) **3,339**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 ロイヤルホスト/天丼てんや/シズラー/シェーキーズ/
 レストラン花の木/ロイヤルガーデンカフェ/Lucky Rocky Chicken
 など、多種多様な飲食業態を展開しています。

売上高(2021年度) **17,268**百万円 経常利益(2021年度) **△336**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
事業内容 空港内レストラン&ショップ/高速道路内レストラン&ショップ/
 百貨店内レストラン&ショップ/企業内給食施設/医療介護施設給食/
 コンベンション施設内レストランなど、多種多様な飲食業態を展開しています。

売上高(2021年度) **16,710**百万円 経常利益(2021年度) **△2,784**百万円

事業会社 アールエヌティーホテルズ株式会社
事業内容 「リッチモンドホテル」などのビジネスホテルを全国に展開しています。

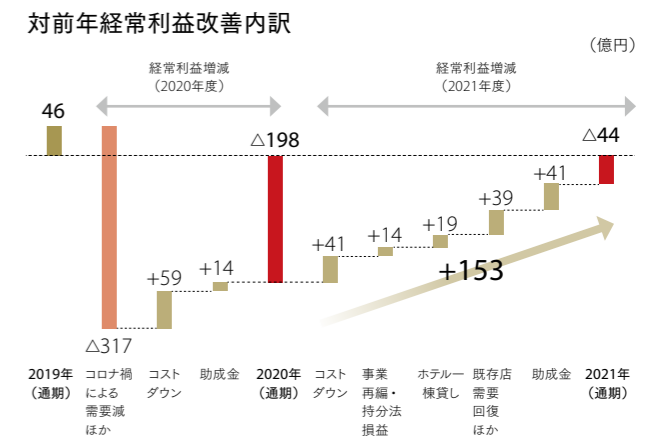
売上高(2021年度) **9,526**百万円 経常利益(2021年度) **△290**百万円

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、大手小売企業等の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。

2021年12月期の連結業績概要

売上高は、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が断続的に続いた影響を受け、対前年で微減となりました。経常損失は、構造改革の推進に伴う費用低減や助成金の収益計上等により大幅に縮小することができました。

2021年第4半期(10月~12月)は、需要回復に伴う売上増や助成金(時短協力金・雇用調整助成金)の収益計上等により、8四半期ぶりに経常黒字に転換でき、特に主力の外食事業は、3四半期連続で経常黒字、コントラクト事業も、8四半期ぶりに経常黒字を確保できました。ホテル・食品事業は、経常赤字が続いているものの、さまざまな施策により損失額を縮小することができました。



構造改革の推進

大きな環境変化にしっかりと対応して生き残り、将来のあるべき姿を追い求めることが、今のロイヤルグループには最重要と考え、コロナ禍により大きく変わった事業環境に適応し、各事業の強みをさらに向上させるとともに新たな需要の創造と収益構造の変革に取り組んできました。

変化への対応

- ▶ 外食事業におけるテイクアウト/デリバリーサービスの強化および高付加価値戦略
- ▶ コントラクト事業におけるB&I(社員食堂受託)契約の見直し
- ▶ ホテル事業における販路拡大

経営効率化

- ▶ 固定費の低減・賃料減額
- ▶ 不採算店の整理、組織再編(効率的な体制構築)
- ▶ 各種経費の適正化

成長分野の育成

- ▶ 食品事業の拡大
- ▶ テイクアウト業態の開発

双日(株)との業務提携のもとでの取り組み(一部)

双日(株)との共同委員会(Profit and Growth for All / 略称: PGA)による各種の取り組みを推進

購買・物流	調達品質を下げずにグループ収益の最大化を目的に、改善活動を推進 双日グループの調達力をいかした仕入金額の低減	海外事業	共同出資によるシンガポール現地法人の設立 海外事業パートナー・M&A案件を共同で発掘
工場	大手小売企業PB商品の出荷スタート	ホテル	レジャー需要の取り込み強化
コントラクト	マーチャンダイジング(MD)の見直し(高速道路SA・PA)		

会長メッセージ



代表取締役会長

菊地 唯夫

前中期経営計画「Beyond 2020」における大きなテーマは、「生産性の向上と働き方改革の両立」でした。2017年1月までにロイヤルホストの多くの店舗において営業時間を短縮し、24時間営業をなくしたにもかかわらず、2018年度から2019年度にかけて売上高が拡大したことは、成果として捉えています。期中の2020年1月頃から新型コロナウイルス感染症の影響を受け、グループの業績は大きく悪化しましたが、私はそれ以前の、2年間の増収減益に注目しています。2018年度、2019年度の売上高増加にもかかわらず利益が減少しているのは、それまで収益をけん引していたホテル事業の収益力に陰りが出ていたことや、全体の固定費が増加し損益分岐点が上昇していたことなどが要因と考えられます。その状況下においてコロナ禍に直面したことは、グループ全体のコスト構造を見直し、より筋肉質な体制への移行が急務であると再認識するきっかけとなりました。

一方で、コロナ禍は当社グループの「人流依存」のリスクを炙り出しました。多様な事業運営によるリスク分散経営を志向してきましたが、コロナ禍において全事業で打撃を受けた大きな要因は、本源的リスクが分散されていなかったことにあると考えています。そのリスクが「人流依存」です。当社は創業から約70年間かけて、機内食など人の移動に合わせて事業を拡大してきましたが、コロナ禍で人流が途絶えたことにより、全事業がダメージを受けました。オンライン交流の活性化により、人の移動はコロナ前に戻ることはないと思定し、環境変化へ対応していくことが今後の課題です。

このような背景のもと、ビジョンを「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供」とする、中期経営計画2022～2024「再生・変革」から「成長へ」を策定しました。

いかなる時代においても当社グループが変えてはいけないことは、経営基本理念ですが、逆に申し上げれば、経営基本理念以外は何を変えても良いということです。経営基本理念で謳っている、食のおいしさ、衛生の重要性、そしてサービス販売によるお客様満足の上昇をえることなく、変革を進めていきます。

その変革の一つが、事業ポートフォリオです。コロナ禍でお客様の行動様式は大きく変化し、デリバリーなど好きな時間に好きな場所で食の選択ができる環境が進みました。これは、お客様が時間と場所から解放されたことと同義であり、その変化に当社も対応する必要があります。それが、「時間や場所にとらわれない“食”&“ホスピタリティ”の提供」という意味です。ロイヤルデリやLucky Rocky Chickenなどは、時間と場所から解放されたお客様に、美味しく、衛生的で、楽しい“食”を提供する新しいフォーマットとして期待をしています。

また、2021年2月に開始した双日(株)との資本業務提携により、今後最も期待をしている領域は、事業創造の分野です。当社グループの主力領域「食&ホスピタリティ」は、コロナ禍の収束後も、以前の状態に戻ることはないと考えています。そのため、変化を予見し、様々な事業を創造していく必要があり、その際に、双日(株)の総合商社としてのグローバルな事業の展開力とそのスピード感が、当社の事業創造において大きな力になると考えています。

足元の事業環境としては、コロナ禍に加え、ウクライナ情勢の悪化により、食材価格などが上昇し、大きなコストアップを余儀なくされています。お客様に良いものを適切な価格で提供する企業努力を継続していますが、やむなく一部価格の見直しも余儀なくされています。そのため、今後はより一層、お客様にご納得いただけるような商品・サービスのブラッシュアップを図っていきます。

ロイヤルグループは創業以来、食を通じて社会に貢献することを目指して事業を推進してきました。コロナ禍によりデジタル化も進み、社会が今大きく変わろうとしています。これまでの産業社会の進化は時間を短縮し、空間を圧縮するプロセスでもあり、この進化により社会全体の利便性は大きく向上してきました。しかし、時間と空間が縮む一方で、社会全体が非常に窮屈なものになってきている一面も事実だと思います。当社の主たる事業領域である「食&ホスピタリティ」は、そういった時間と空間を逆に価値あるものとする産業でもあると考えます。お客様がそれぞれのニーズに合わせた時間と空間を楽しむことができるよう変革を進め、持続性のある企業として成長していきます。

2022年5月

社長メッセージ



代表取締役社長

阿部 正孝

2022年度から代表取締役社長に就任した阿部正孝です。私は1993年に当社入社後、ロイヤルホストでの店長経験や本部業務経験を経たのち、ロイヤルコントラストサービス(株)において取締役や代表取締役社長として業務に従事してきました。この度大役を仰せつかるにあたり、株主の皆様、諸先輩各位のご助言、ご協力を仰ぎ、様々な経営リスクを認識しつつ、グループ役員および従業員と一丸となって業務に邁進していく決意です。コロナ禍に加え、地政学的リスクや物価の上昇など、非常に厳しい外部環境ではありますが、既存領域の深掘りと新しい領域への挑戦の両輪経営に取り組み、危機に立ち向かっていきますので、どうぞよろしくごお願い申し上げます。

2018年度から2020年度までを対象とする前中期経営計画「Beyond 2020」では、新型コロナウイルスの感染拡大によって、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が不十分という3つの課題が浮き彫りになりました。そのため、2022年2月に新たに策定した中期経営計画2022～2024「再生・変革」から「成長へ」においては、コロナにより脆弱性が露呈した事業ポートフォリオを再定義し、ポストコロナにおけるサステナブルな成長に向けたポートフォリオの再設計を図ります。

中期経営計画2022～2024では、従来、外食・コントラスト・ホテル・食品と区分けしていた事業を、オンプレミス(自社施設において飲食や宿泊サービスの提供を行うもの)とオフプレミス(食品製造、テイクアウト・デリバリーなど)に分け、さらにそれらを、既存領域と事業創造領域とに区分することで、4つの領域を定義しました(詳しくは、P.13をご覧ください)。外食

事業とコントラスト事業の既存領域(カテゴリ1)では、商品の付加価値向上の追求と、DX活用によるお客様への提供価値の向上といった既存領域の深掘りを図ります。また事業創造領域(カテゴリ2)においては、DXを活用した次世代モデル店舗の開発や、テイクアウト・デリバリーに強い新規業態の開発を行い、FCビジネスの拡大を計画しています。ホテル事業のカテゴリ2においては、レジャー需要の拡大に向けた業態開発を行います。食品事業の事業創造領域(カテゴリ4)では、ロイヤルグループの商品を自社店舗以外でお客様にお届けできるよう、ロイヤルデリを中心に家庭用フローズンミールの事業拡大を行い、ECや小売店での販売力を強化します。海外事業については、資本業務提携した双日(株)と2021年にシンガポールに設立したRoyal Sojitz Internationalのネットワークの活用と、天井てんやの海外進出の拡大を計画しています。

加えて、中期経営計画2022～2024では、当社グループが認識するサステナビリティ課題への取り組みと、2024年度目標を掲げています。経済的価値の追求だけではなく、事業活動を通じて地域社会に貢献することが、創業から受け継がれるロイヤルグループの存在意義です。責任ある食品企業であると自覚し、グループ全体で、目標達成に向けて取り組んでいきます(詳しくは、P.29をご覧ください)。特に、グループの要である人材への施策については、社員にとって魅力的な労働・職場環境の整備が最優先課題です。そのために、新卒の定期採用に加え、即戦力となるキャリア社員の積極的登用や、地域を限定した社員雇用、ジョブ型の採用を行い、より自由度の高い採用を行います。また、定着に向けては、2023年度に人事制度の見直しを行い、単線型の人事制度から多様性を重視した人事制度に変更します。個人のキャリアプランを立てやすく、多様性に対応することが狙いです。そして教育においては、通常のOJTに加え、OFF-JTのプログラムを充実させ、人材育成を行っていきます。

ロイヤルグループは、中期経営計画2022～2024のもと、常に時代のニーズに応え、「進化する食&ホスピタリティ」企業への挑戦を続け、新しい価値を提供することで、お客様・お取引先・地域社会・働く仲間から愛され続ける企業を目指します。これから当社グループが取り組む「再生と変革」、また、その先にある「成長」にご期待ください。

2022年5月

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、企業として持続的成長をすることができ、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、日々の準備や教育・訓練はもちろん店内は隅々まで手入れし、最高の笑顔でお客様をお出迎えるように準備をしています。

■ロイヤル経営基本理念を共有する人材

従業員一人ひとりが、お客様に満足していただくため、何をすべきかを常に考え、行動する「心」、「気持ち」を持つこと、そして磨き続けること。共有する理念をもと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

新型コロナウイルス感染拡大により、さまざまな課題が表面化した事業ポートフォリオを再定義し、今後のサステナブルな成長に向けた、より強い経営体質の実現を通して、全てのステークホルダーとともに明るい未来を目指します。

事業戦略

インプット

事業活動

アウトプット

アウトカム

価値創造の循環

- 認識する経営課題**
- 持続的成長力、変化への対応力
 - グループシナジーの発揮不足
 - 人材の確保、次世代の育成
 - 食材価格、労働単価、配送コストの上昇
 - 社会・環境問題への対応

長期経営構想

中期経営計画 2022~2024

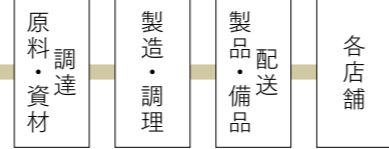
「再生・変革」から「成長へ」

- 財務資本**
最適な経営資源分配
双日(株)との連携
- 知的資本**
独自性を創出する
研究・開発力
- 製造資本**
安全・安心の生産・調達と
おいしさの総合調理力
- 人的資本**
企業理念が浸透した
従業員の専門性・
ノウハウ
- 社会関係資本**
歴史で培われた
ステークホルダーとの
信頼基盤
- 自然資本**
事業活動の源泉
持続可能な社会に
配慮した調達

持続可能な成長に向けた事業ポートフォリオと戦略

ロイヤル経営基本理念を共有する人材

安全・安心でおいしい
“食”の追求



心が通う“ホスピタリティ”
の追求

外食事業

食品事業

ホテル事業

ステークホルダー

地域・社会

社会に
求められる企業

従業員

目指すべき姿へ
ともに歩む

お客様

幸せな体験
コミュニケーションの
場の創出

取引先

事業の共存共栄

株主

適切な配当
経営への共感

- 地域になくはならない店づくり
- 持続可能な資源の利活用
- 多様な働き方、労働・職場環境の向上、能動的な人材育成
- 豊かな体験価値の提供
- 透明で公平・公正な調達
- ROA・ROEの向上

ロイヤルグループの目指す姿

- 財務資本**
成長と生産性向上
バランスをとった投資
株主配当の増配
すべてのステークホルダーへ
公平な収益分配
- 知的資本**
“食”&“ホスピタリティ”の追求
デジタル・テクノロジーを活用した
新しいポートフォリオ経営
蓄積されたノウハウを
活用した研究開発
- 人的資本**
健康経営の実現
人材育成と
グループ内人材の最適化
さまざまな雇用形態の維持
- 社会関係資本**
地域になくはならない店づくり
事業を通じた社会課題の解決
次世代教育の場の提供
- 自然資本**
持続可能な社会に
配慮した資源の利活用
CSR観点の購買方針
持続可能な農・水産業の支援

さらなる
付加価値
創造

中期経営計画2022～2024

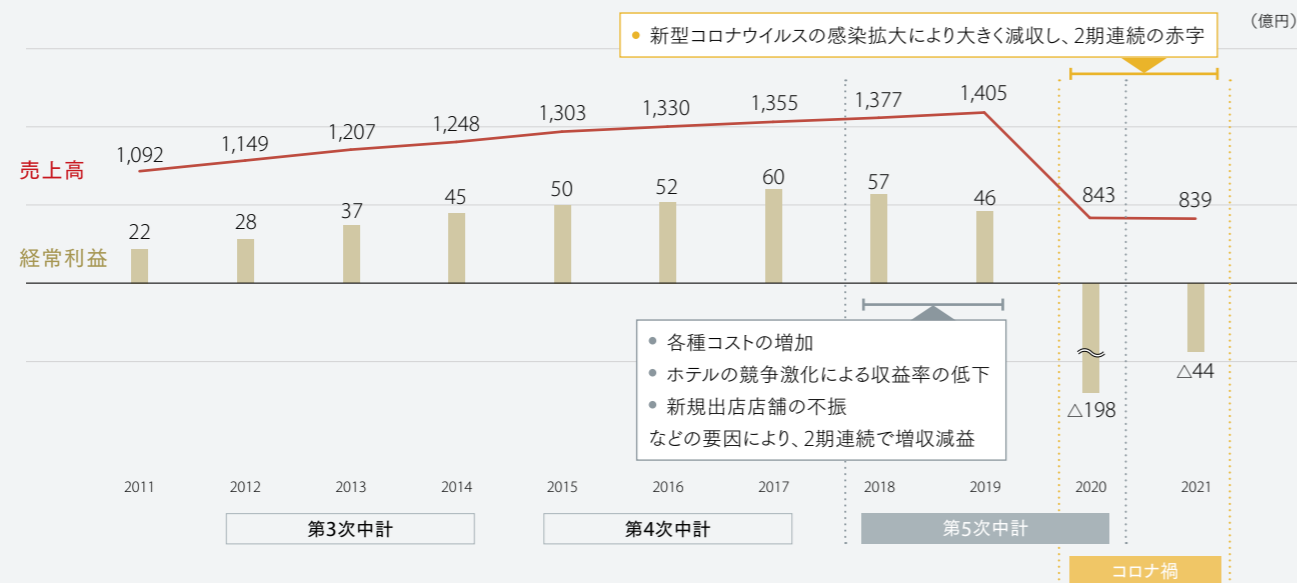
～「再生・変革」から「成長へ」～

前中期経営計画「Beyond 2020」の振り返り

▶ 前中期経営の計画概要と実績

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の達成に向けた最終3か年の中期経営計画であった前期は、2018年度から2019年度にかけての売上高は増収を重ねてきましたが、各種コストの増加やホテルの競争激化などの要因により、2期連続の減収となりました。

そして新型コロナウイルス感染拡大により、計画の延期や変更を余儀なくされ、大きな環境変化にしっかりと対応して生き残り、将来のあるべき姿を追い求めることが、今のロイヤルグループには最重要と考え、構造改革の推進に取り組んできました。



▶ 重点施策の成果と課題

各重点施策については、一定の成果は得られるも、2020年度以降は「Withコロナ」に向けた構造改革に注力し、業績改善に取り組んできました。2022年度以降は、構造改革を継続しつつ、未来に向けたビジョンを実現する取り組みを推進していきます。

前中期経営計画の重点施策	成果
質の成長	既存店への投資による付加価値向上
規模の成長	中食・内食市場の開拓 テイクアウト/デリバリービジネスの拡大 FF業態の開発：Lucky Rocky Chicken 食品事業の拡大：ロイヤルデリ
効率性向上	不採算店舗撤退、間接人員の適正化
シナジー	グループ内シナジー拡大
働き方改革	女性管理職増、ロイヤルホストの店舗休業日導入
CSR	人道・災害支援、学校教育支援、食品ロス削減

2018年～2019年は重点施策を着実に実施し、一定の成果は得られるも、2020年はコロナ禍の影響を大きく受け、計画延期・変更を余儀なくされる

中期経営計画2022～2024

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もと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

- 課題認識
- 持続的成長力/変化への対応力
 - グループシナジーの発揮不足
 - 人材の確保/次世代の育成
 - 食材価格/労働単価/配送コストの上昇
 - 社会・環境問題への対応

財務領域課題

- 持続的成長力
- 変化への対応力
- グループシナジーの発揮不足
- 食材価格/労働単価/配送コストの上昇

事業ポートフォリオの変革と事業戦略の見直し

- DXを活用した、変化に対応し持続的に成長できる経営
- グループ横断的なSCM改革の推進
- 各種のノウハウを有する双日(株)との連携によるシナジー創出

非財務領域課題

- 人材の確保
- 次世代の育成
- 社会・環境問題への対応

人材戦略の推進

- 従業員にとって魅力的な労働・職場環境の整備
- 総合的な人事制度の見直しと段階的な処遇改善の検討

事業を通じて、持続可能な社会の実現を目指す

- サステナビリティ基本方針に基づく社会課題への対応
- 全てのステークホルダーから共感・支持を得られる企業へ

2024年度主要財務目標			
▶ 売上高	1,360億円	▶ EBITDA	140億円
▶ 経常利益	65億円	▶ 自己資本比率	40%程度
		▶ EPS	80円程度
		▶ ROE	8%以上

中期経営計画2022～2024の詳細内容は、ウェブサイトをご覧ください。
https://www.royal-holdings.co.jp/ir/stockholder/mtmplan_2022.pdf

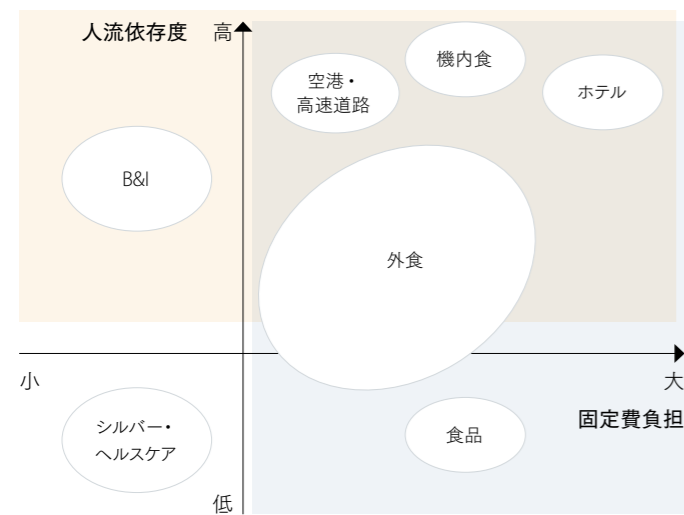
新たな事業戦略コンセプト

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

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

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

従来の事業ポートフォリオ

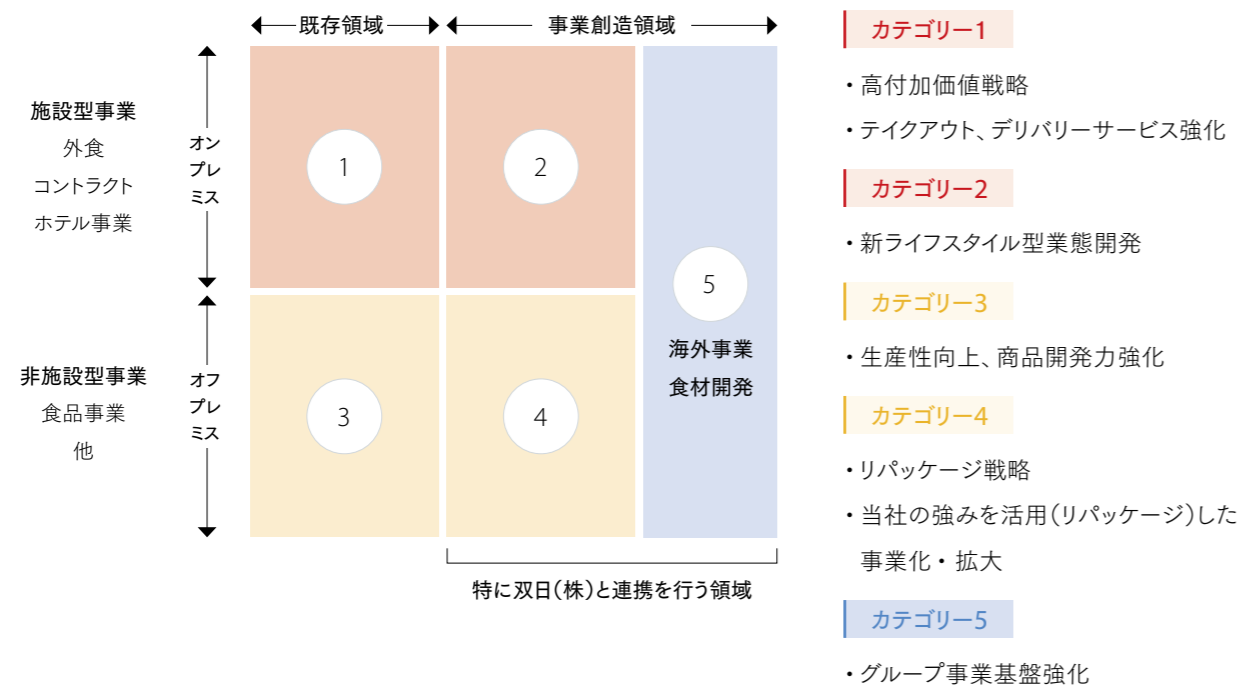


- コロナ禍により突き付けられた課題
- ▶ 人流依存のポートフォリオ
 - ▶ 固定費負担の増大
 - ▶ 各事業のレジリエンス不足

中期経営計画においては、コロナ禍により脆弱性が露呈した事業ポートフォリオを再定義し、ポストコロナにおけるサステナブルな成長に向けたポートフォリオの再設計を図る

新たな事業ポートフォリオ

- ▶ 「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



カテゴリ1・2 (施設型事業)

事業戦略: 🍴 外食事業 🏢 コントラクト事業 🏨 ホテル事業

▶ 対象事業と戦略概要

1	2	5	対象事業	
3	4		ロイヤルホスト	空港・高速道路
			天井てんや	法人からの受託(飲食・売店等)
			専門店	シルバー・ヘルスケア
			ホテル	

🍴 外食事業	カテゴリ1 既存領域	カテゴリ2 事業創造領域
	<p>高付加価値戦略 (ロイヤルホスト、専門店)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品開発、改装を含むCX改善、DX化による対顧客提供価値の向上 ・CRM改善を通じた商品注文数増加 	<p>テイクアウト、デリバリーサービス強化(天井てんや)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モバイルオーダーによるCX改善 リスク耐性強化 ・材料費、人件費の上昇に対し、①人時生産性の向上 ②SCM改革等によるコストダウン

🏢 コントラクト事業	カテゴリ1 既存領域	カテゴリ2 事業創造領域
	<p>高付加価値戦略と拠点拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2021年度実施の単価上昇プログラム継続 ・採算性改善と並行し、拠点拡大 (出店+ハイウェイロイヤル(株)の連結子会社化) 	<p>新ライフスタイル型業態開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次世代サービスエリア/パーキングエリアの開発など ・新サービスメニュー開発

🏨 ホテル事業	カテゴリ1 既存領域	カテゴリ2 事業創造領域
	<p>高付加価値戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存ブランドの再定義および利用シーンに応じた付加価値創造 ・CX改善活動による顧客利便性向上 ・レベニューマネジメントセンター稼働による適正価格提案 <p>リスク耐性強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上のための各種取り組み (固定費削減、業務集約およびシステム化の推進) 	<p>新ライフスタイル型・レジャー型事業開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存都市型ホテルの改装 (レジャー需要取り込みを企図) ・新業態ホテルの検討・開発

カテゴリ1・2 (施設型事業)

具体的な施策: 外食事業

ロイヤルホスト

ロイヤルホストでは「いつの時代にも地域に愛され、家族一人ひとりがお気に入りのホスピタリティレストラン」を目指し、食の豊かさを追求するグランドメニュー改訂や、素材にこだわったフェアメニュー展開、心地よく時間を過ごせる店舗改装など、顧客体験価値を向上させていきます。



天井てんや

天井てんやでは、素材をいかした、より付加価値の高い商品開発や、モバイルアプリ導入によるオフプレミス売上の拡大、テクノロジー活用によるオペレーション効率の向上を図り、お客様満足度を向上させながら、「誰にとっても親しみのある天井専門店」を目指します。また併せてFC展開も推進していきます。



シズラー

シズラーでは、「世界で最高のPremium サラダバー & グリルレストラン」を目指し、素材へのこだわりや食の楽しさの演出など、品質の向上だけでなく、シズラーでしか味わえない高い付加価値を提供できるよう、人材育成にも力を入れていきます。



Lucky Rocky Chicken

事業創造領域では、テイクアウト・デリバリーニーズを狙い、「Lucky Rocky Chicken」を成長軌道に乗せることを最優先課題の一つとしています。

同時に新しいライフスタイル提案につながる店舗型ビジネス、店舗価値の再定義、新たな価値提供につながる事業開発の検討を行っていきます。



具体的な施策: コントラクト事業

ロイヤルコントラクトサービス株式会社

コントラクト事業では、各業態において高付加価値戦略と拠点拡大を積極的に推進していきます。

空港事業

既存施設のロイヤルホストブランドへの転換と、国際線施設のレジリエンスにつながる各空港との拠点運営に関する調整を進めていきます。

高速道路事業

モノ消費からコト消費を促す、自社ブランド「神様ちゃんぼん」など、話題性のある高付加価値ブランドの構築、同時にクライアントとの更なる信頼関係の強化を図ります。

イベント・商業施設

レストランの改装や、提供商品の品質向上と店舗経営の安定を図るメニュー統一化を行うことにより、お客様への高付加価値商品の提供とクライアントとの信頼関係の強化を図ります。



具体的な施策: ホテル事業

アールエヌティーホテルズ株式会社

ビジネス中心の利用形態から立地に応じてレジャー利用もできるホテルを指向するとともに、レジャー利用を中心としたホテル開発を検討・推進していきます。

またCRM強化やレベニューマネジメントによる稼働率・ADRの向上を図りながら、並行してホテル運営の効率化を推進し、コロナ禍以前の収益性を目指します。



カテゴリ3・4 (非施設型事業)

事業戦略:  食品事業

▶ 対象事業と戦略概要



カテゴリ3 既存領域

生産性向上・商品開発力強化

- ・商品開発機能集約による開発力、製造スキルの向上
- ・設備投資・DXによる生産性向上、商品競争力の強化
- ・スイートポテト等の競争力のある商品の販路拡大

カテゴリ4 事業創造領域

スキル・ノウハウの活用

- ・フローズンミールの事業拡大
ロイヤルデリを最注力商品に位置付け
- ・レストランビジネスで得たスキル・ノウハウを活用した高付加価値商品の開発
- ・有力企業との連携による販路拡大
- ・代替肉等のフードテックを活用した商品開発

具体的な施策:  食品事業

ロイヤル株式会社

グループ店舗向けの製品製造で培ったノウハウをいかした、ロイヤルデリを含むフローズンミールを成長事業(事業創造領域)と位置付け、CXの改善と大手小売企業との連携を強化し事業規模の拡大を目指しています。

同時にグループの商品開発機能の集約による開発力の強化と、DX推進による生産性向上と競争力の強化を図り、優位性の高い製品製造を目指します。



カテゴリ5 (海外事業)

事業戦略:  海外事業  食材開発

▶ 対象事業と戦略概要



カテゴリ5 事業創造領域

天井てんやFC事業の拡大

- ・新規国の開拓(ASEAN 諸国)
- ・海外100店舗体制に向けた足場固め
- ・市場の変容に適した新モデル投入


直営事業基盤の確立

- ・ASEAN 諸国等での多国展開
- ・Royal Sojitz International、双日(株)のネットワーク活用
- ・現地パートナーとの協業
- ・外食、食品製造領域に注力(次世代型F&B、MD機能等)

カテゴリ5 事業創造領域

新たな食材開発に着手

- ・双日グループと共同でベジミートを使った食材開発
- ・既存ブランドへの投入検討
- ・ビーガン業態など、新業態・他企業への商品提供

具体的な施策:  海外事業

双日グループや海外パートナーのネットワークを活用しながら、多様なアプローチによる天井てんやのFC事業の拡大、新たな直営事業においては、事業提携やM&Aなどによる事業基盤の確立を進めていきます。

海外の成長市場に戦略的的事业を創造することを目指していますが、今般の世界情勢や地政学的リスクなどについて、検討を重ねて慎重かつ大胆に進めていきます。



事業戦略を支えるDXプロジェクトとSCM改革

▶ DXプロジェクト

デジタル・テクノロジーをフル活用し、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(DX PJ)を推進しています。

これはデジタル・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。

現時点での構想(アジャイルなプロジェクト展開)

	DX PJ	既存事業	期待効果
業態	出島 ・新たなCXと収益モデル ・環境配慮型	移植	『単価、来客数向上』
CRM	・目指す姿： 人に薦めたい人 人を誘いたくなる“食”&“ホスピタリティ” ・手段：共通認証IDの実現。個を知ることによる営業力強化。 ・概要：共通認証基盤を介し、ユーザーはグループ内の共通IDに関わる各種サービスを横断的に利用可能。マーケット予測、ニーズのあぶり出し、新商品サービス開発に役立てる。		嗜好性、ライフスタイル/ ライフステージに合わせた 提案による単価向上、 来店頻度向上 グループ内送客
店舗管理システム	・間接業務軽減 ・SCM、CRMとの連携によるサービスレベル向上		デジタル・テクノロジーを活用し、 要員問題を改善 人時生産性改善
SCM	・原材料調達～販売の統括管理 ・需要予測に基づく調達 ・生産管理や在庫管理の最適化	移植、共有化	コスト削減 食品ロス削減
ネットワークインフラ	・拡張性、可用性、信頼性担保 ・他システムとの容易な接続 ・セキュリティ品質向上		環境変化への柔軟な対応

DX PJの対象範囲

▶ SCM改革

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。



グループ横断的にSCM改革を推進します。

- ▶ 2022年1月ロイヤル(株)にSCMのコア機能(商品開発・購買物流)を集約
- ▶ SCMシステム基盤の構築
- ▶ 販売・物流領域でノウハウを有する双日(株)との連携



財務メッセージ



常務取締役 木村公篤

財務部門より、2021年度の業績および財政状況と、今後のキャッシュ・アロケーションなどについてご報告します。2021年度は、2020年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2期連続経常赤字という大変厳しい内容となりました。その中にあって、構造改革の一環として進めた不採算店の閉店、事業再編、固定費削減などの効果が、減益幅の縮小という形で着実に現れています。コロナ禍前の2019年度と比較した際、2020年度では、売上高減少（減収）に対する営業損益の悪化（減益）の割合は40%を超えていたものが、2021年度には21%に縮小しています。収支構造の改善は着実に進捗し、また、損益分岐点も低下しています。なお、営業損益には、いわゆる営業時間短縮協力金などの助成金が含まれませんので、自助努力による収支改善効果と理解できます。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、2020年度には、2019年度比で70%を下回る水準まで低下しましたが、2021年度には80%まで回復（2022年度第一四半期では90%以上まで回復）しています。このような収支構造の改善や生産性の回復を前提に、今後、変化対応として進めている各種施策による売上の回復が達成できれば、利益面もそれ以上に回復することが見込まれます。

しかし一方では、当社事業を取り巻く様々なリスクも認識されます。新型コロナウイルス感染症（変異株）の再拡大、ロシアのウクライナ侵攻による原材料やエネルギー価格の上昇、人材採用難や人件費高騰、物価上昇による家計圧迫に起因する外食など消費の手控えなど、経営環境には、従来をはるかに超えるリスクが存在します。当面は、食材価格やエネルギー価格の高騰対策と、当社営業活動の本格的な再開における人材確保が重要と認識しています。対策としての価格転嫁においても、お客様にご納得いただけるバリューを伴うことが必要であることは言うまでもなく、持続可能な価格設定が求められます。

バランスシートの状況については、新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年度末自己資本508億円は、感染症拡大の影響を大きく受けた2020年度の純損失計上により、2020年度末には209億円まで減少し、自己資本比率も、49.6%から20%を下回る水準まで低下しました。その後、2021年度では、引き続き純損失の計上となったものの、双日（株）と取引金融機関4行による第三者割当増資により、2021年度末では、自己資本は340億円、自己資本比率も31%まで回復しています。自己資本には優先株式が含まれますが、資本の量的回復により、損失吸収力は必要な水準まで回復し、固定長期適合率も1倍を下回る水準まで健全化しました。一方、資産側では、コロナ禍の影響を受けた2020年度および2021年度には、収支が悪化したホテル店舗の固定資産など、総額60億円の減損損失を計上し、また、繰延税金資産については、2021年度末で133億円の評価性引当額を計上しています（BS計上額は2億円）。併せて、2021年度までの2年間で、政策保有株式を簿価ベースで約6割削減するなど、資産の質は、コロナ禍を契機に相当程度改善がされたと理解しています。今後の成長投資の再開にあたっては、戦略性と同時に投資効率を慎重に検討し、投下資本利益率（ROIC）を、資本コストを勘案した適正な水準まで早期に回復させることが必要と考えています。

バランスシート

	2020年度末	2021年度末	増減額
総資産	105,896	109,767	3,870
(参考)うち現金および預金	13,884	23,113	9,229
有利子負債	62,295	59,033	△3,262
借入金	30,147	25,960	△4,187
(ネット借入金)	(16,263)	(2,846)	(△13,417)
リース債務	32,148	33,073	925
自己資本	20,896	33,999	13,102
自己資本比率	19.7%	31.0%	11.2%
固定長期適合率	136.0%	88.2%	△47.8%

最後に、2022年度を開始年度とする3か年中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーションの方針についてご説明します。当該計画では、3か年累計で約300億円の営業キャッシュ・フローの計上を計画しています。併せて、双日（株）による新株予約権の行使による資金約70億円と、2021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崩し、これらを原資に、その約6割を成長投資に、残り約4割を有利子負債返済と株主還元へ振り向ける方針です。上述の経営環境を勘案すると、成長投資の本格的な再開

については不確実性が伴いますが、本報告書の「ロイヤルグループの成長戦略」に記載のとおり、既存事業領域だけではなく、いかに事業創造領域に投資するかは、今後の当社の業績に重要な影響を及ぼし、人材投資を含む無形資産への投資も重要性が増します。また、株主還元のうち配当については、早期にコロナ禍前の水準（配当性向30%～40%を目安）に戻すことを基本方針とし、バランスを考慮した資金配分を行う計画としています。

新事業ポートフォリオ下での投資計画

	投資額(3年累計)	売上高(2021年度)	売上高(2024年度)
既存領域	124	860	1,293
構成比		95%	90%
事業創造領域	72	41	150
構成比		5%	10%
(内部消去)		(▲61)	(▲83)
EBITDA(3年累計)	346		

(注)既存領域の投資額(3年累計)には、既決定済のハイウェイロイヤル(株)株式取得資金77億円を含みません。

大変厳しい経営環境ですが、当社は、経営環境にかかわらず、お客様をはじめ、従業員、取引先、地域社会、株主様といった“全ての”ステークホルダーから共感を得ることを目標としています。財務的なリターンだけでなく、社会課題解決のための事業活動がより重要性を増していますが、

持続可能な事業が長期的には利益をもたらすでしょう。質の高い“食”&“ホスピタリティ”企業として、どう価値創造ストーリーを構築するのか、存在意義そのものが問われている中で、全てのステークホルダーから必要とされる企業であり続けます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループでは法令順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付けています。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。また、2005年7月には「ロイヤルグループ行動基準」を制定し、グループ全従業員がこれを共有し、法令順守はもとより、高い倫理観・道徳観をもった良識ある企業経営ができるよう努めています。今後も当社としましては、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、常にグループ体制・制度の見直し、透明性のある公正な体制を整備していきます。

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。取締役会の構成について、当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)10名以内、監査等委員である取締役5名以内と定款に定めています。当社の取締役会は、取締役9名うち社外取締役5名(うち監査等委員である社外取締役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毎月1回開催されるほか、必要に応じて機動的に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逐次監督しています。監査等委員会については、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、

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、協議を行い、又は決議を行っています。

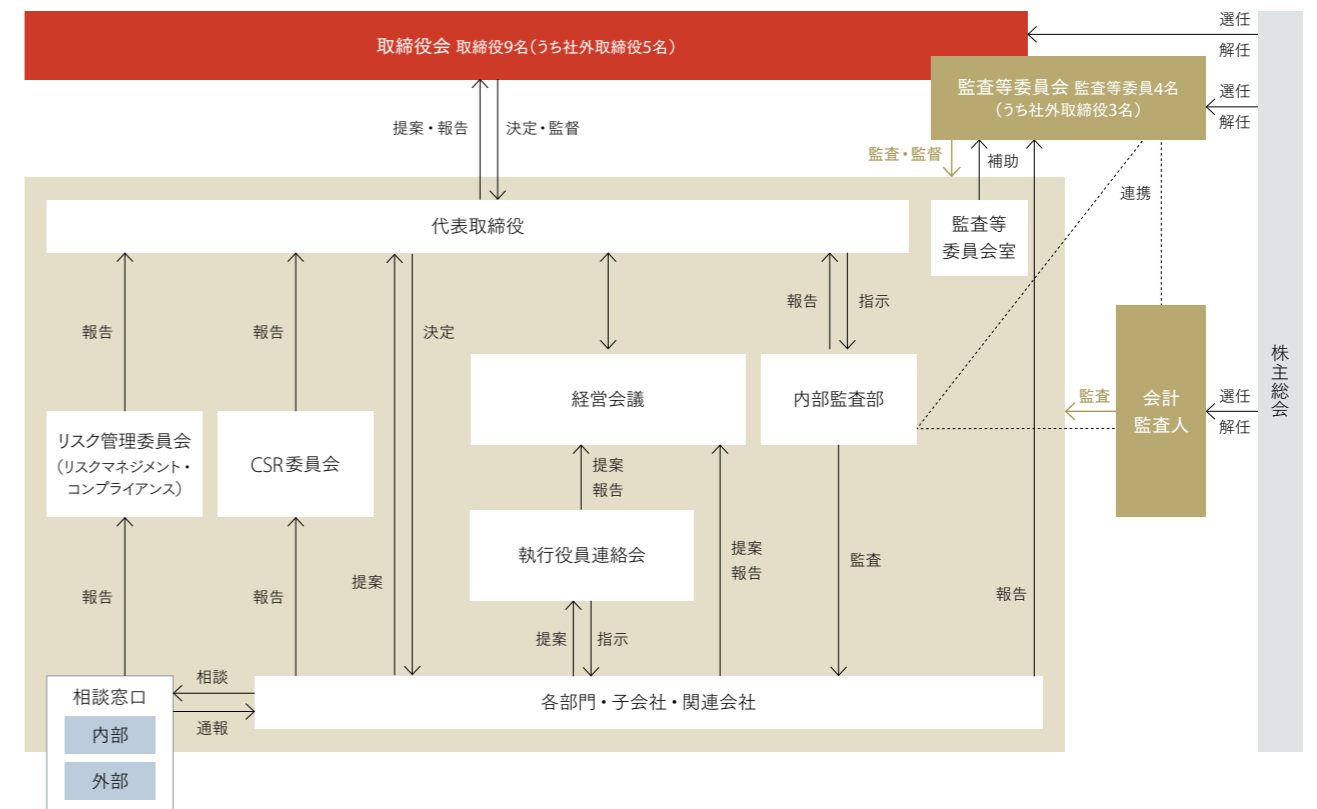
また、取締役の職務執行の効率化を図るために、執行役員制度を導入し、2022年1月1日付にて業務執行の主要な課題や取組みについて執行役員間で協議検討する執行役員連絡会を設置しています。重要な事項については月1回開催される取締役、執行役員等を構成員とする経営会議へ報告・審議し、十分な議論を通じて、適切な経営判断を行うことができるよう、グループ全体の業務執行に関する体制を構築しています。

現状の体制を選択している理由

当社は、業務執行の状況が監督できる取締役会体制と同時に、執行部門として、執行役員連絡会による迅速かつ確かな協議検討、意思決定プロセスへの関与、情報共有が行える体制と、重要な事項については月1回開催される取締役、執行役員等を構成員とする経営会議へ報告・審議し、適切な経営判断を行える体制が重要と考えており、取締役会、経営会議および執行役員連絡会の実質的な審議を効率的に行うことができる適切な規模としています。また、執行役員の業務執行の状況を取締役が監督し、監査等委員会が取締役の職務執行の監査を行う現状の体制が適切であると判断しています。

なお当社の監査等委員である社外取締役3名は、当社との間に特別な利害関係はなく、豊かな経験と優れた知見を有する者であり、当社経営陣から独立した立場から取締役会等に出席することを通じて、当社取締役が業務執行の決定・報告を行うことを促し、経営の透明性向上と客観性確保が可能となる現状の体制が適切であると判断しているため、当該体制を採用しています。

ガバナンス体制図(2022年4月現在)



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(当社の取締役は、取締役(監査等委員である取締役を除く。))10名以内、監査等委員である取締役5名以内とする旨定款に定めています。)、うち社外取締役5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、必要に応じて機動的に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逐次監督しています。
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並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、協議を行い、又は決議を行っています。
経営諮問委員会	当社では、監査等委員である非業務執行取締役4名(うち社外取締役3名)により構成される経営諮問委員会を設置しています。当委員会は、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る組織との位置付けで、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。

取締役会の実効性評価

当社は、2022年3月開催の取締役会において、2021年度の実効性に関し、各取締役からの意見を通じ、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	2021年度の全取締役11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4つの大項目に関する事項 ① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営状況 ③ 取締役会の議案・内容 ④ 取締役会を支える体制等に関する意見
評価結果の概要	<p>① 取締役会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様性、保有スキルに改善の余地があるものの、事業規模・内容に対して適切である。 <p>② 取締役会の運営状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 概ね適切に運営され、有意義な議論が行われているものの、資料内容の整備や提出の早期化に課題がある。 <p>③ 取締役会の議案・内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者育成計画について議論の必要があるが、議案の選定・分量については適切である。 <p>④ 取締役会を支える体制等</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局等、運営体制は整備されており、社外取締役を含む取締役が必要な情報を入手する機会を提供されている。また、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。 また、その他の意見として、より長期的視点に立った企業戦略・ビジョンの議論・策定にも取り組むべきという意見もみられました。上記の実効性評価結果を踏まえ、取締役会の機能向上に向けて、鋭意取り組んでいきます。

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>

社外取締役の選任理由

当社が考える社外取締役の機能は、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「社外取締役の

独立性判断基準」を記載しています。選任にあたっては、経歴や当社との関係を踏まえて、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を前提に判断しています。

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、海外等の幅広く且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、引き続き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、引き続き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、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。なお、社外役員となること以外の方法で会社の経営に参与した経験はありませんが、その知識や見識等から、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。
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。

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 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	96	96	-	6
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	10	10	-	1
社外役員	14	14	-	3

(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。

内部統制システム

当社は、取締役会において内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、本基本方針に従い、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。

当社では、機動的かつ柔軟な経営体制の構築を目的とし、持株会社体制を採用しており、グループ企業の取締役、役職員が常に意識すべき基準として「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、グループ全体の経営効率向上と実効あるコーポレート・ガバナンスを確保することを目的として「ロイヤルグループ子会社管理規程」をそれぞれ制定するとともに、社内外にコンプライアンスヘルプラインを設置し、グループ全体の順法意識の醸成を図っています。

また、取締役がグループ全体の業務執行状況を適時監督で

きるよう、中期経営計画の策定、年度予算の設定、月次業績の取締役会報告を行うとともに、重要な事項については、執行役員連絡会での協議検討の上、経営会議にて取締役との協議を行える体制を構築しています。

グループ全体の運営においては、当社の執行役員および経営企画部門長もしくは法務部門長またはそれに準ずる者が担当役員として子会社の取締役に、常勤監査等委員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、並びに子会社に定期的な経営情報や重要な情報の報告を義務付けるなど、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。

内部監査

当社は、内部監査部門として、内部監査部を社長直属組織として設置し、部長以下合計4名の人員が年間監査計画及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踏まえ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社会的責任を果たすべく、グループ全体の品質保証管理を統括する部署として、品質保証推進部を内部監査部と同様に社長直属組織として設置し、部長以下合計8名が、グループ全体の品質保証管理に関わる基準の策定、品質保証管理の状況についての監査を行っています。

取締役のスキルマトリックス

氏名	企画経営 事業運営	営業 マーケティング	財務・会計	人事・労務 人材戦略	法務 リスク管理	企画開発 イノベーション・ DX	サステナビリティ	国際性
菊地 唯夫	○		○			○	○	○
阿部 正孝	○	○		○		○	○	
木村 公篤	○		○		○			
平井 龍太郎	○			○				○
村井 宏人	○		○					○
富永 真理		○		○		○	○	
石井 秀雄	○		○	○		○		
中山 ひとみ				○	○		○	
梅澤 真由美	○		○		○			○

(注) スキルマトリックスについて、各取締役に特に期待する役割スキルを考慮し、一人当たり最大6項目の記載としています。

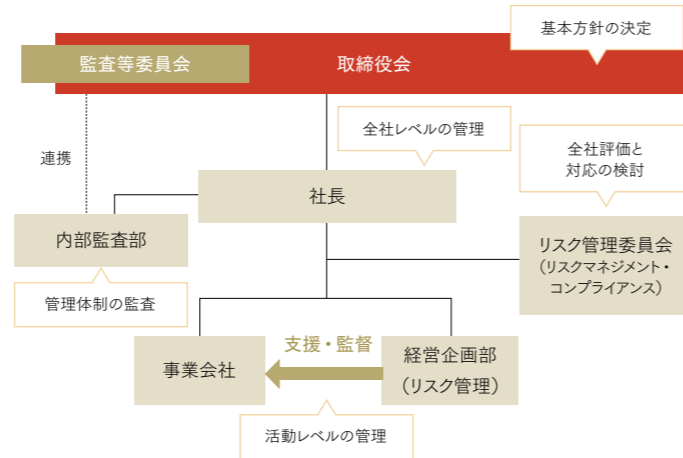
リスクマネジメント

リスク管理体制

ロイヤルグループは、経営上のさまざまなリスクをはじめ、自然災害、事故等の人為的災害に的確に対処し、経営目標の達成を阻害するすべての要因を可能な限り排除することにより、企業価値を向上させ、社会的責任を果たすことを目指しています。

そのため、右図に示したリスク管理体制でガバナンスを担保しています。

また定期的に開催されるリスク管理委員会において、リスク管理フローの見直し、グループ全体のリスク管理評価を行っています。



代表的リスクと施策

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"> 景気動向の不安定化 競合との競争激化 労働力不足 海外情勢の不安定化 多発化、大型化する自然災害 疫病の感染拡大 	経営企画部(リスク管理)による管理機能強化 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"> 出資、買収による収益見込みの下振れ 出資、買収による新事業の継続性不安 賃貸借契約に基づく差入保証金の回収リスク 	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"> 食材等の仕入コスト変動 食材の安全性に対する要求度の高まり 物流における人材不足 自社生産施設、取引先への依存度の高まり 品質保証に対する要求度の高まり 	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"> 労務関連法規の強化 各種法的規制の強化 法令順守に対する対応の遅れ、指導不足 会計制度・税制等の変更による収益性の低下 	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"> 人材育成の遅れによる技術やスキルの流出 店舗設備の老朽化による事故発生や被害の拡大 	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"> 個人情報流出による信用の失墜 機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下 決済機能停止による店舗営業休止 	人事、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"> ブランド戦略の検討不足による競争力の低下 	既存ブランド再構築
世界動向	SDGsへの対応 <ul style="list-style-type: none"> グループとしての取り組みに対する評価 対応におけるコスト 対応制度の強化による要求度の高まり 	実践項目の選定と進捗の見える化、情報開示

人材戦略

私たちロイヤルグループは、人材戦略において高いホスピタリティ精神に支えられた接客・メニュー開発など、従来からの強みである店舗運営スキルに加え、ジョブ型採用などを活用し、事業創造を目的としたスキルの整備が必要だと考えています。また、当社事業の根幹をなす店舗(含、ホテル)運営人員の確保などにも課題があり、総合的な人事制度の見直しも必要です。

そこで社員だけでなく、当社グループで働きたい方々にとって魅力的な労働環境、職場環境整備を最重要課題と設定し、その結果として、求める人材像に適した人材を確保していくことを目指します。

同時に、採用が難しくなっているクルー(パート、アルバイト)の確保も対策を進めていきます。



- ▶ 社員や採用応募者にとって魅力的な労働・職場環境の整備が最重要課題
- ▶ 事業運営人員の確保等に鑑み、総合的な人事制度の見直しを検討
- ▶ 段階的な処遇改善も検討

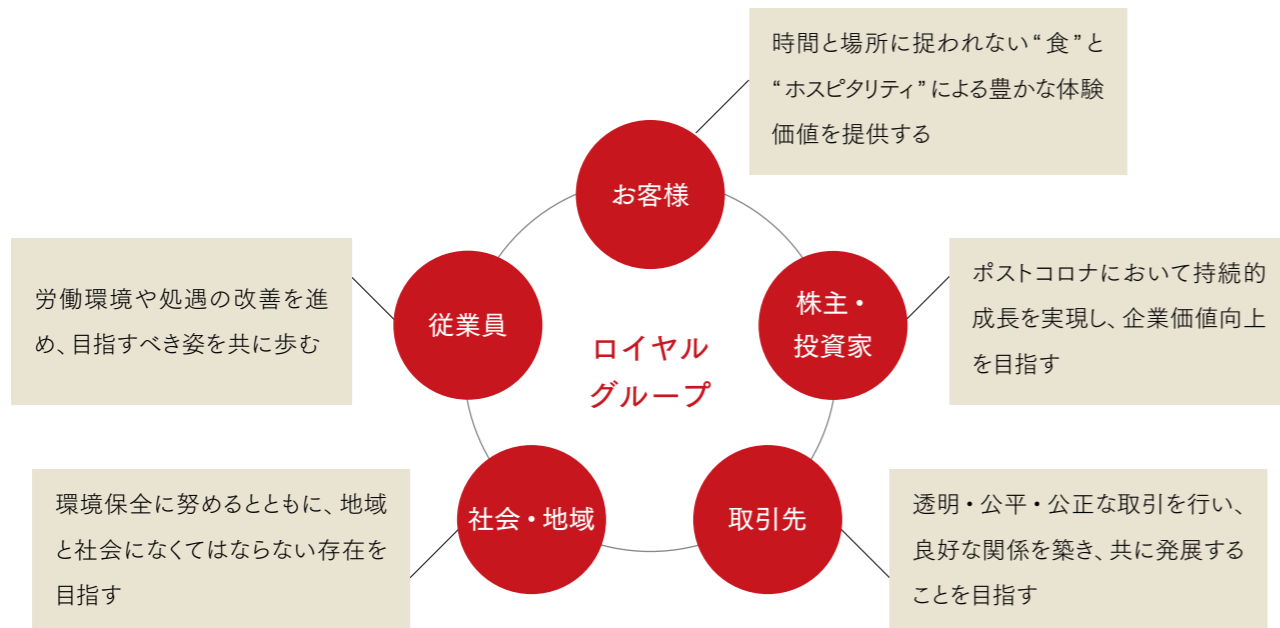
	社員	クルー
採用	複数ルート組み合わせ ① 新卒(継続的な人材確保) ② キャリア(即戦力確保) ③ ジョブ型(必要なポストに)	外部サービス等の活用 ① データ集約・運用支援 ② 採用サービス会社の利用
定着	選択肢の提供と環境整備 ① 多様な働き方(育児との両立など) ② 複線型人事(マネージャー職 or 専門性) ③ 労働・職場環境の向上	積極的なクルーからの社員登用 モチベーション向上への取り組み ① グループ内へ好事例の共有
教育	能動的な人材育成 ① 活躍機会の増加や経営人材の確保 ② 女性が活躍できる職場・体制整備	職場環境の整備

ロイヤルグループのサステナビリティ経営

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。**

この方針に基づき、非財務領域から新たな付加価値創造を行い、全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ます。



ステークホルダーとのつながりと対応SDGs項目

<p>人権・労働慣行</p> <p>従業員に対して健康で活き活きと働ける環境整備</p> <p>生活を豊かにする処遇の実現</p>	<p>企業統治</p> <p>株主・投資家に対して情報開示の充実</p> <p>資本効率の向上</p>	<p>コミュニティ課題</p> <p>地域・社会に対して地域になくてはならない店づくり</p> <p>地域コミュニティへの貢献</p>
<p>消費者課題</p> <p>お客様に対して多様化するニーズに適合したサービスの提供</p> <p>お客様満足と持続可能な消費の両立</p>	<p>公正な事業慣行</p> <p>取引先に対して公正公平な取引の実現</p> <p>サプライチェーン上の人権・環境配慮の推進</p>	<p>環境</p> <p>未来・地球環境に対して持続可能な事業活動の展開</p> <p>フードテック領域の取り組み推進</p>

サステナブルな社会の実現に貢献し、**全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ます。**

具体的な取り組み事項

時代が大きく変化する中、社会からのさまざまな課題要請に対して、求められる対応を行いつつ、企業の持続的成長と社会課題解決の両立を目指す、「バックキャスト思考」が求められます。またグループ内で解決に向かう課題もあれば、他社との協働により解決を目指す課題もあり、「誰一人取り残すことのない世界」に向け、企業の枠を超えた「世界規模」で取り組む思考も重要と考えています。

中計目標	2021年までの活動	2024年までの具体的な目標設定	達成可能な社会課題(ターゲットは一部要約)
食品ロス削減	<ul style="list-style-type: none"> 食品ロス削減タスクフォースでの施策検討 使用食材の共通化によるアイテム数の削減 小盛メニューやスモールポーションといった、食べきりサイズの展開 “ろすのん”マークを用いた、「食品ロス削減国民運動」の啓発活動 	<ul style="list-style-type: none"> 食品ロス量10%削減の達成と食品廃棄物量の削減 2030年に2016年度比20%減を目指す ろすのんを活用したお客様への啓発活動継続 ロイヤルホスト、天丼てんやのメニュー掲示を継続 協業他社と連携した取り組み継続 食べ残し持ち帰りの啓発、食育授業の協働展開 	<p>12 持続可能な消費</p> <p>12.3: 2030年までに食料の廃棄を半減させ、食料の損失を減少させる。</p> <p>12.5: 2030年までに、再生利用や再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。</p> <p>17 パートナーシップ</p> <p>17.17: さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ法 定期報告によるエネルギー量把握 2020年度CO₂換算: 74,079t-CO₂ 2020年3月より東京本部でグリーン電力購入開始 2020年度137t-CO₂を削減 石油由来プラスチックから植物由来プラスチックのストローへ切り替え 2019年10月より直営店舗で実施 2020年度食品リサイクル率: グループ合計49.7% 食品製造部門:99.8%、外食事業ほか:38.8% 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のCO₂排出量の把握と開示 Scope1, 2は精度向上、Scope3は把握から開始 カーボンニュートラルに向けた長期目標設定と具体的な削減手法の策定 特定プラスチック製品の使用量削減 2030年までに19年度比累積25%減 食品リサイクル率の向上 外食事業: 50%以上 グループ全体: 60%以上を目指す 	<p>12 持続可能な消費</p> <p>12.3: 2030年までに食料の廃棄を半減させ、食料の損失を減少させる。</p> <p>12.5: 2030年までに、再生利用や再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。</p> <p>13 気候変動対策</p> <p>13.2: 気候変動対策を戦略および計画に盛り込む。</p> <p>13.3: 気候変動の緩和、適応、影響軽減および早期警戒に関する教育、啓発、人的能力および制度機能を改善する。</p> <p>14 海洋資源</p> <p>14.1: 2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。</p> <p>15 陸域生態系</p> <p>15.2: あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、世界全体で新規植林および再植林を大幅に増加させる。</p>
健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい職場づくり 健康経営の実現 健康診断受診率100%の維持 健保組合と連携したコラボヘルスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営推進体制の確立 健康経営優良法人の認定維持 重症化予防の推進 二次健康診断の推進、受診率の向上 	<p>3 健康と福祉</p> <p>3.4: 2030年までに、予防や治療を通じて、精神保健および福祉を促進する。</p> <p>8 働きがい</p> <p>8.5: 2030年までに、若者や障がい者を含む全ての男性および女性の、働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p>
地域密着型CSR活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 地域になくてはならない店づくり 地域の小・中学校での出張授業の実施 こども110番の家など防犯拠点登録 帰宅困難者受け入れ拠点の登録 被災地復興支援 	<ul style="list-style-type: none"> 地域になくてはならない店づくりの継続 地域の小・中学校での出張授業講師の派遣継続 地域に密着した社会課題への取り組み こども110番の家など防犯拠点登録拡大 災害時支援機能の継続 帰宅困難者受け入れ拠点や被災地復興支援の継続 	<p>17 パートナーシップ</p> <p>17.17: さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p> <p>4 質の高い雇用</p> <p>4.4: 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、働きがいのある人間らしい仕事および起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。</p>

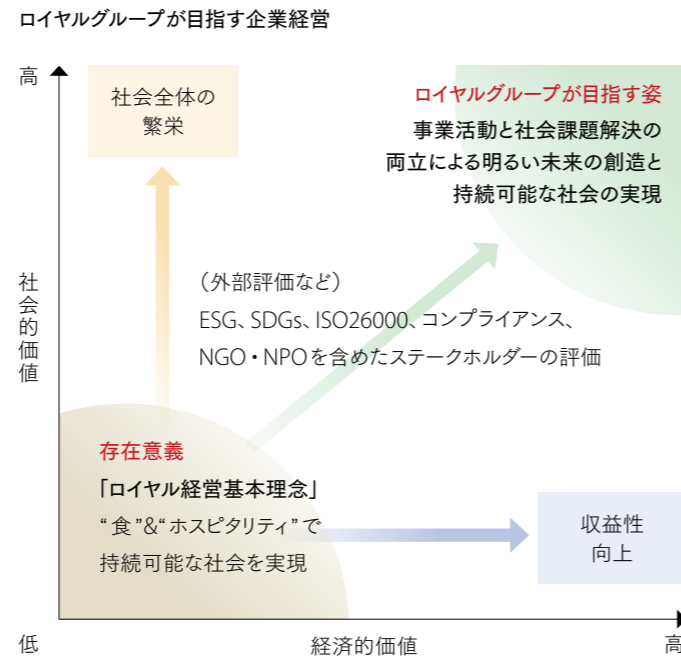
ロイヤルグループのCSR活動

その先の「未来」を創出するために

企業の持続的成長がすべてのステークホルダーに対する責務であることは不変です。また、世界規模での取引が必須である現代において、「地球全体の持続的成長」を果たすため、私たちが直面する「社会課題」の解決に取り組むことも、重要な責務です。

ロイヤルグループは「中期経営計画2022～2024」において、サステナビリティ基本方針を定めました。特に人権・労働慣行、環境課題へ向き合うことは、CSR活動の基本であり、この分野で新たな取り組みにチャレンジすることで、社会から必要とされる企業へ進化すると考えます。

そして私たちの大切なステークホルダーの皆様とともに、持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、持続的成長と社会課題解決が両立する、サステナブル経営を推進していきます。

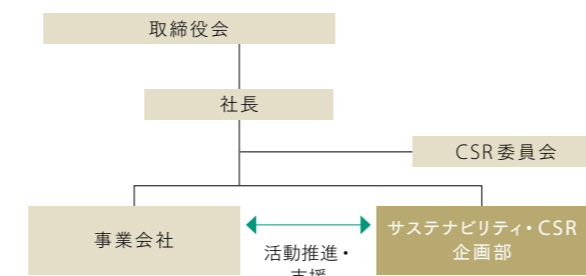


“食”&“ホスピタリティ”で社会課題の解決に貢献する

サステナビリティ基本方針を受け、グループにおけるCSR活動の協議・決定は、ロイヤルホールディングス(株)に設置されたCSR委員会が行い、経営と現場との一体感のある活動を目指しています。

そして、グループの強みをいかした事業を通して、課題解決に貢献し、企業の持続的成長と社会課題解決を実現させ、さらに多くの貢献ができる事業や活動を検討・実行し、「誰一人取り残さない」成長を目指していきます。

CSR推進体制(略図)



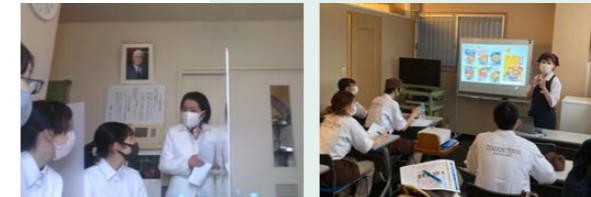
2021年度の活動報告

ロイヤルグループが目指すCSR活動とは、すべてのステークホルダーとともに明るい未来を創出していく経済的価値向上と、気候変動や食糧問題といった、地球規模の社会課題解決を実現し、企業の社会的地位の向上を両立することと考えています。

2021年度は以下の3つの方針に基づき活動を行い、特に同業他社やNPOと連携した活動をしっかりと展開できたと考えています。

社会課題を解決するために、課題を「自分ごと化」して、行動に移す必要があります。しかし当社グループだけでは限界があります。2021年度のように、志を同じくする「仲間と共に」あゆみを進めることで、確実にそして広がりを生み出す活動を行っています。

活動方針	主な活動内容	対応するSDGsとターゲット
持続性あるCSR活動の継続	<ul style="list-style-type: none"> 社内滞留品を活用したこども食堂への支援 出張授業や産学連携プロジェクトなどの次世代育成活動 食品ロス削減活動啓発を目的とした「せたがやエコフレンドリーショップ」(ロイヤルホスト)、「横浜市食べきり協力店」(ロイヤルホスト、天井てんや)への登録 	<p>1 貧困をなくす</p> <p>4 質の高い教育をみんなに</p> <p>12 つぶや減らす</p> <p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p> <p>1.2: 2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。</p> <p>4.4: 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事および起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。</p> <p>12.3: 2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品ロスを減少させる。</p> <p>17.17: さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>
活動領域の変化と創造	<ul style="list-style-type: none"> EARTH HOUR 2021の参画(環境課題への啓発活動) 東京本部でのグリーン電力の調達継続 グループ全体でのCO₂排出量の把握開始 (株)セブン&アイ・フードシステムズと共同で環境省「mottECO導入モデル事業」を実施 	<p>7 再生可能エネルギー</p> <p>12 つぶや減らす</p> <p>13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p> <p>7.2: 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。</p> <p>12.3: 2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食品ロスを減少させる。</p> <p>13.2: 気候変動対策を国別の政策、戦略および計画に盛り込む。</p> <p>17.17: さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>
CSR活動の積極的な発信	<ul style="list-style-type: none"> 自社ウェブサイトへの活動掲載(14記事) 各種SNSでの活動発信(2アプリ合計130投稿) 「世界食料デー」イベントにおいて食品ロス削減の取り組みを発表 	<p>8 豊かになる</p> <p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p> <p>8.5: 2030年までに、若者や障がい者を含む全ての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用および働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。</p> <p>17.17: さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。</p>



役員紹介

(2022年3月29日現在)



1



2



3



4



5



6



7



8



9

1 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
2008年 当社取締役事業統括本部副本部長
(財務・経営計画担当)
兼総合企画部長兼法務部長
2009年 当社取締役管理本部長兼総合企画部長
兼法務部長
2009年 当社取締役管理本部長

2010年 当社代表取締役社長
2010年 (株)ハブ社外取締役
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

2 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)

重要な兼職の状況

双日(株)代表取締役副社長執行役員
双日リートアドバイザーズ(株)取締役
双日新都市開発(株)取締役
双日プロフェッショナルシェア(株)代表取締役社長
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

5 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(現任)
2021年 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

双日(株)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)社外取締役
マリンフーズ(株)社外取締役

6 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クイタリング部長
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

7 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 日本インバスター・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

3 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)

4 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 当社代表取締役副社長執行役員(現任)
2022年 当社取締役(現任)

8 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

9 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

社外取締役メッセージ



社外取締役
平井 龍太郎

中期経営計画2022～2024の最大のポイントは、事業ポートフォリオの再定義です。特に、非施設型事業(オフプレミス)の強化・拡大による強固な収益基盤の構築や、双日(株)のネットワークを活用した海外での事業投資・業務提携案件は、持続的成長に向けたキーファクターと考えており、適時的確な進言を行う考えです。

当社は、環境、人権・労働慣行というサステナビリティ課題に対し具体的なテーマ設定をしており、特に注力している食品ロス問題については、2021年10月に、食品ロス削減環境大臣表彰 部門A「mottECO賞」を受賞しています。今後は、グループ全体を通じた食品ロス対策のために、サプライチェーンの上流から下流までの食品ロスを管理するようなプログラムを確立することが重要です。

また人材育成においては、経営基本理念が社員一人ひとりに浸透していることが当社グループの最大の競争力の源泉です。一方で、今後の業態変革や海外展開を前提にしたグローバル経営人材の育成は急務と考えます。そのため、グループ内での人材ローテーションや幹部候補に対する選抜プログラムなど、経営人材のパイプラインを多様化・重層化させるための取り組みについても提言を行っていきます。



社外取締役
村井 宏人

2022年度から取締役のスキルマトリックスを開示しているように、当社の取締役会は、企業経営からマーケティング、DXやサステナビリティに至るまで、様々なスキルを持ったメンバーで構成されています。これにより、多様な視点から経営課題に対して指摘・議論を行うことが可能となっています。

新たな中期経営計画では、事業ポートフォリオの変革により、各施策が中期経営計画のどの部分に当たるのかが明確になりました。そのため、定性・定量面で目指す目標の実現に大きく寄与していくと考えます。

今日、電力や物流コストから食材に至るまであらゆる調達価格が上昇し、当社を取り巻く事業環境に急激かつ大きな変化をもたらしています。そのような環境下において、外食業界のリーディングカンパニーとして、あらゆる変化への対応力を徹底的に磨き、ポートフォリオの変革を強力に推進していくことが重要です。そのために、私が商社で培った、事業本部経営とポートフォリオマネジメントの経験から、潜在的なリスクファクターの抽出と対応策の構築、その実行のための組織運営について、提言していきます。



社外取締役(監査等委員)
石井 秀雄

当社は2022年1月の執行役員連絡会の設置に伴って、重要案件が執行役員間で議論された後、取締役会に上程されるようになり、取締役会では議案の本質部分に焦点を当てた、これまで以上に密度の高い審議が可能になりました。

中期経営計画2022～2024については、ロイヤルグループの原点である「質の高い“食”&“ホスピタリティ”の提供」に引き続き取り組みながら、他方で、新事業領域の拡大やDXへの取り組みの強化を図るなど、様々な新たなアイデアや対応策が織り込まれています。この計画を推進する過程で、社員一人ひとりが、市場や顧客のニーズを的確に把握するマーケティング力や、事業のフィージビリティを見抜く力などを磨き上げていただきたいと思います。その結果、企業価値が高まり、各ステークホルダーにより多くの利益を還元することができると考えます。これこそが「当社の果たす社会的役割」なのではないでしょうか。そのためにも、私が銀行員として多様な業界を見てきた経験を活かしながら、それに貢献できるよう必要な提言をしていきます。



社外取締役(監査等委員)
中山 ひとみ

当社は双日(株)との資本業務提携に伴い、2名の社外取締役が着任しました。これにより取締役会では、商社で培われたグローバルな視点からの議論や、今までにない着眼点からの議論がなされており、スピード感も増えています。

コロナ禍により、デリバリーは大きくシェアを伸ばし、中食・内食が見直されるきっかけにもなり、厳しい環境下だからこそ、美味しいものを味わう喜びが今まで以上に重要な価値として受け止められています。イートインだけでなく、テイクアウトやデリバリー、ロイヤルデリのような内食も手掛ける当社の果たす社会的役割は大きくなりました。その持続可能な経営のためには、食材の安全性と質の確保に関する基準の遵守は当然不可欠ですが、近年ますます重要度が増しているハラシメント問題やダイバーシティの問題などについても、単なる法令遵守を超えた企業の正しい運営のあり方を探求しなければなりません。私はコンプライアンスについての知識と経験を活かし、積極的に発言していきます。



社外取締役(監査等委員)
梅澤 真由美

当社は、創業71年という歴史を持つ、日本を代表する「質の高い“食”&“ホスピタリティ”の提供」企業です。だからこそ、サステナビリティ対応においても、当社だからできる、特色のある取り組みを見つけていく必要があります。例えば、すでに学校への出張授業も実施しているように、食品ロスや食育を通して未来を担う多くの子どもたちに、ロイヤルブランドを知ってもらいたいです。

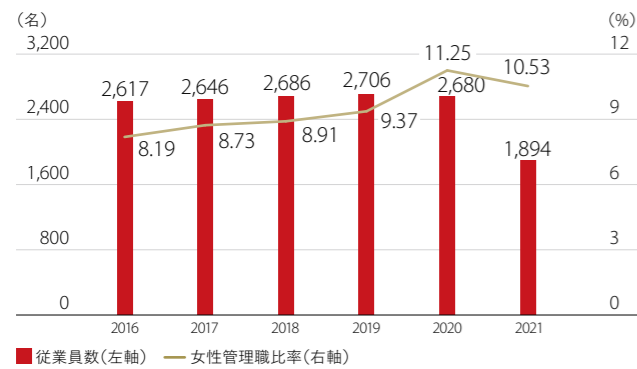
また、社会的な存在感をより高めていくためには、グループシナジーをどれだけ発揮できるかが重要です。私は、公認会計士としての知見はもちろん、日本マクドナルド(株)やウォルト・ディズニー・ジャパン(株)における消費者ビジネスでの実務経験をもとに、その実現に貢献していくと同時に、私自身が外食をよく利用する子育て中の母という消費者の目線から、「お客様にとっての体験価値」を常に意識した提言を心掛けていきます。そして経営理念にある、「お客様の心を楽しませ、社会を明るくする」ことを、引き続き真摯に目指していきます。

財務・非財務ハイライト (2011年度～2021年度)

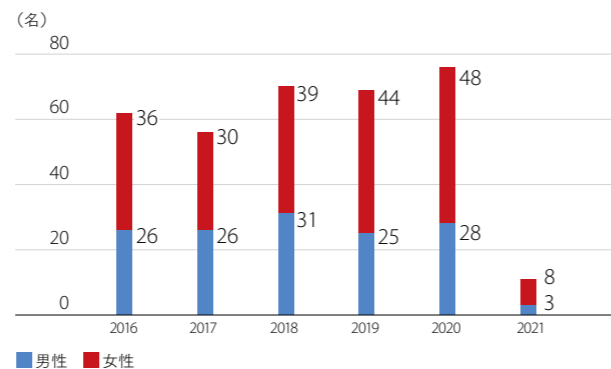
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績 (単位:百万円)											
売上高	109,260	114,957	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975
営業利益	2,153	2,623	3,498	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648	△19,269	△7,366
経常利益	2,220	2,817	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498
親会社株主に帰属する当期純利益	△3,117	1,137	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923	△27,532	△2,873
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	77,872	76,759	79,583	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540	105,896	109,767
純資産	39,850	40,741	43,338	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028	21,011	33,999
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	△82.40	29.49	43.14	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54	△737.44	△68.60
1株当たり純資産	1,017.55	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
1株当たり配当金	10	12	14	16	20	20	26	28	28	0	5
キャッシュ・フロー (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,725	6,038	7,377	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,497	△1,964	△5,453	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941	△9,918	2,061
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,100	△4,480	△2,031	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774	26,596	9,070
経営指標 (%)											
ROE	-	2.9	4.0	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8	-	-
ROA	2.8	3.6	4.8	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6	-	-
自己資本比率	50.4	52.3	53.7	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6	19.7	31.0

非財務データ

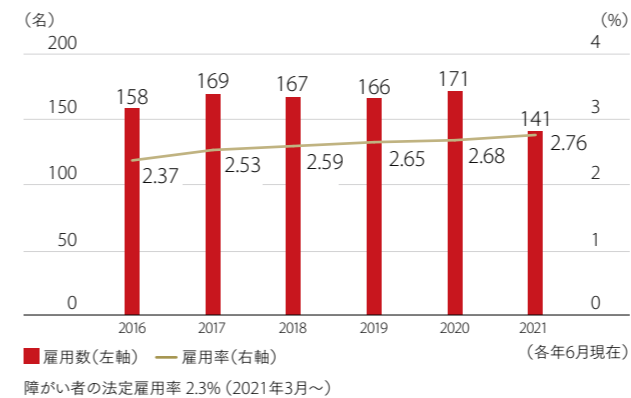
従業員数(連結)／女性管理職比率(連結)



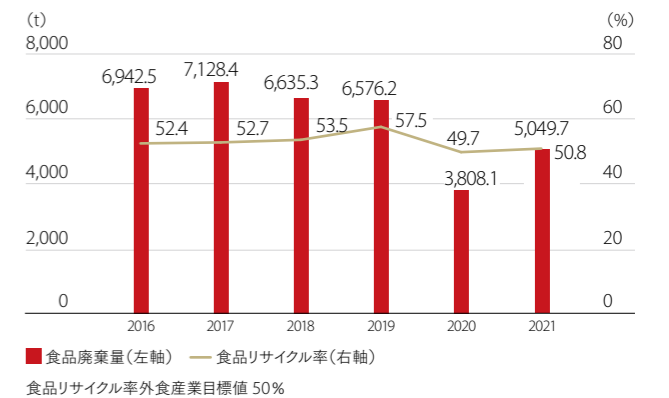
新卒社員採用数(総合職)



ロイヤルグループの障がい者雇用数・雇用率



食品廃棄量／食品リサイクル率



企業情報 (2022年6月30日)

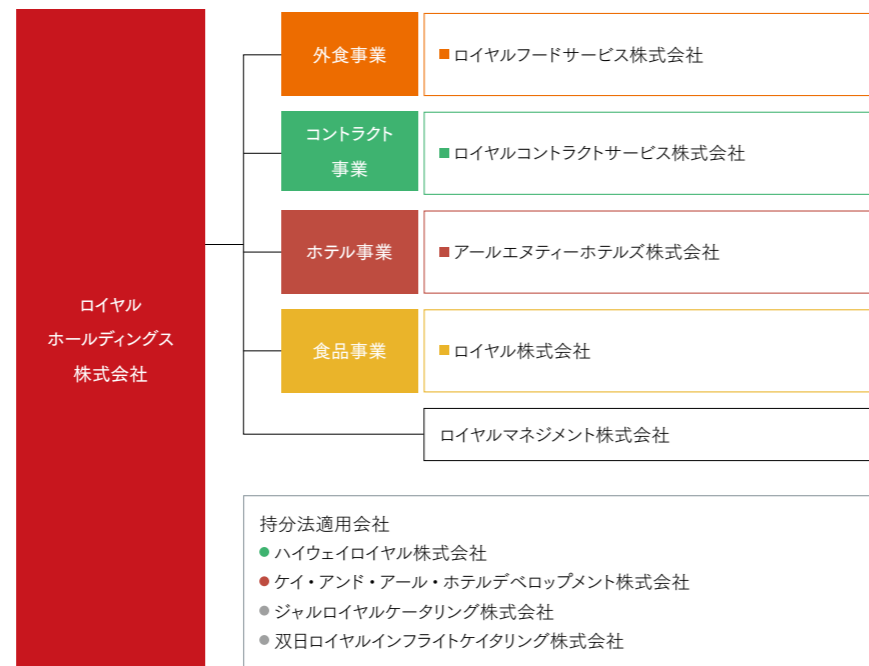
会社情報

会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	17,315,581,970円
従業員数	連結 1,836名
本社	〒812-0893 福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号
東京本部	〒154-8584 東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号 URL : https://www.royal-holdings.co.jp
事業内容	グループの経営を統括・管理する純粋持株会社

投資家情報

登録市場	東京証券取引所プライム市場、福岡証券取引所
証券コード	8179
株式公開日	1978年8月
発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式の総数	49,028,889株
単元株式数	100株
株主数	26,634名

グループ会社一覧

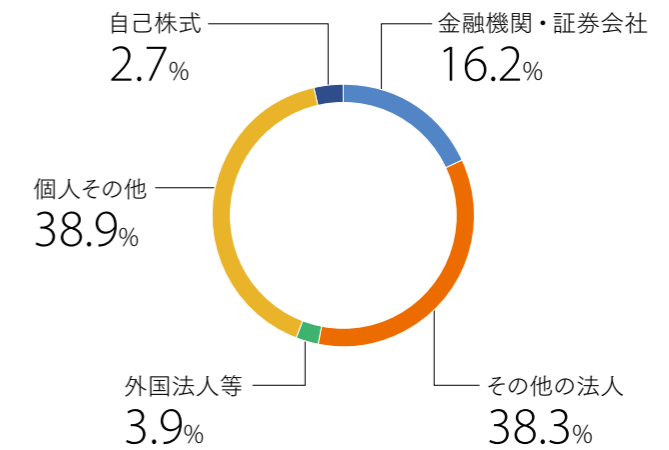


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
双日株式会社	9,474	19.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,661	7.67
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	5.14
キルロイ興産株式会社	1,624	3.40
株式会社ダスキン	1,400	2.93
日本生命保険相互会社	803	1.68
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	786	1.65
株式会社西日本シティ銀行	765	1.60
ハニューフーズ株式会社	692	1.45
株式会社三越伊勢丹	681	1.43

(注)当社は、自己株式1,307千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)2018年1月～2022年6月

