

---

# 統合報告書

# 2021

エッセンシャル版

---

ロイヤルホールディングス株式会社

---

**ROYAL**

*fine food is our business*



**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、  
食品は美味しくなければならぬ。  
調理・製造も取扱いも衛生的で  
なければならぬ。  
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。

昭和三十三年六月制定



「統合報告書 2021 - エssenシャル版 -」の編集にあたって

ロイヤルグループでは、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受ける中で、構造改革を推進しています。足元の課題に対応しながら、長期的には「質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」を持続的に実現することを目指しています。

「統合報告書 2021 - エssenシャル版 -」では、ロイヤルグループの価値創造について財務・非財務の両面からお伝えすることを目的に、代表的な取

組みを掲載しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様には、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。

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>

Contents

マネジメントメッセージ ..... 03	社外取締役メッセージ ..... 12
2020年度業績および事業報告 ..... 05	ロイヤルグループのCSR活動 ..... 13
ロイヤルグループの構造改革 ..... 07	役員紹介 ..... 15
各事業の変化への対応および成長分野の育成 ..... 09	財務・非財務ハイライト ..... 17
双日株式会社との資本業務提携 ..... 11	企業情報 ..... 19

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10社、持分法適用会社3社を合わせた14社(2020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。

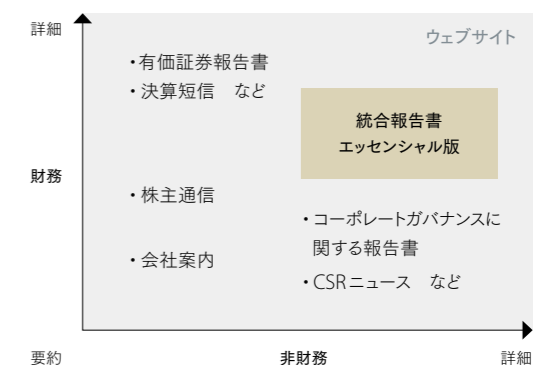
報告対象期間

2020年12月期(2020年1月1日~2020年12月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2021年1月1日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



## 会長メッセージ



オンラインやデジタルの利便性に勝るリアルな体験価値を提供できるかが、ポストコロナにおける私たちの存在価値です

代表取締役会長

菊地 唯夫

2020年度は、ロイヤルグループの本来の力を全く発揮できない1年でした。これまで事業を多角化することで、リスク耐性のあるポートフォリオを目指してきましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大によってあらゆる事業が同時に大きな影響を受けました。当社グループの事業は「人の移動が自由に行われる」という前提の上であり、人が移動を制限されるコロナ禍では、リスク分散ができなかったのです。また、事業の多角化は、これまで経験した景気の波に対しては有効でしたが、感染症の世界的流行という大きな波には、脆弱であったことが分かりました。このことから、経営戦略の再構築が必要だと判断し、非常事態とも言える状況において、さらにスピード感を持って対応できる会長と社長の共同統治体制に変更しました。

パンデミックは、オンラインを介した人々の交流を常態化しました。これは人が「移動」というプロセスを経ずともさまざまな体験ができることを示唆しており、ある意味では、時間と場所からの解放をもたらしています。この利便性の体験は、未来の人間の行動を大きく変容させるほどのインパクトで、ポストコロナにおいても、一定程度当たり前になると想定しています。一方で、オンライン上の交流に、多くの人々が物足りなさを感じているのも事実で、人と人が直接接点を持つことの意味が再評価されているように思います。食とホスピタリティ産業は、人と人が交流する「場」を提供することで成り立つ産業であり、ポストコロナにおいて、改めてその重要性が増すと確信しています。

しかしながら、これまでの延長線上のビジネスでは成り立ちません。未来は一定の時間軸の上で過去からの連続性のもと構築されますが、今回のパンデミックは、これまでの連続性に大きな屈折点を作り出しており、経営戦略もその大きな変化に合わせた屈折点が必要です。これからの世界が不確実な中、想像力を働かせて屈折点を作り出し、未来志向で

戦略を構築できるかが、大きな鍵となっています。オンラインやデジタルの利便性に勝るリアルな体験価値を提供できるかが、ポストコロナの食とホスピタリティ産業のレゾナント(存在価値)であることは間違いありませんが、最も重要になるのは、リアルな体験とデジタルの結び付きです。

当社グループは、創業以来「人の移動」に着目して成長してきました。海外旅行が増える見込み、機内食事業で創業して以来、あらゆる事業のビジネスモデルに「人の移動」ということが起点にあります。人が移動できない(もしくは制限がかかる)状況では、「モノ」(商品・サービス)を動かすことが有効な手段です。「ロイヤルデリ」はまさに、歴史の中で蓄積された「モノ」を動かすモデルと言えます。しかし、当社グループが強みとするのは、美味しい食事や居心地のよい空間などの「モノ」を、出向いてくださったお客様に提供することで、お客様が日頃過ごしている場所に、「モノ」をお届けすることは、私たちのノウハウだけでは対応できない領域と考えています。創意工夫を重ね、そのノウハウを蓄積させていくことも大切ですが、時間的余裕のない今、有効ではありません。そこで、「モノ」を動かすことが得意な第三者とのパートナーシップ締結を考えた結果、「モノ」と情報を動かすことを本業とする双日株式会社との資本業務提携を決定しました。

過去の疫病の歴史を振り返っても、この状況はいつか必ず終息します。コロナ禍が終息した際に、「食」と「ホスピタリティ」産業の出番がやってきます。コロナ禍によって苦しんだ人の心身だけではなく、コロナ禍によって分断された社会を癒やし、回復させるために、私たちが果たす役割は非常に大きいと思っています。2020年度は大きな損失を計上し、すべてのステークホルダーの皆様が満足いく経営成果とはならず、ご心配をおかけしておりますが、回復まで今しばらくの時間をいただければと存じます。

## 社長メッセージ

外食の楽しさや宿泊の心地よさは、普遍的なものであり、「食」と「ホスピタリティ」はなくてはならないものです

代表取締役社長

黒須 康宏



2020年度は長引く新型コロナウイルス感染拡大の影響で、売上が大きく低迷しました。利益が上げられなかったのみならず、バランスシートも毀損した非常に困難な1年でした。一方で、この状況を乗り越えるため、グループ一丸となって、構造改革を推進してきました。まず、有事においてスピード感のある経営の意思決定が行えるよう、菊地会長との共同統治体制を整えました。加えて、財務基盤強化と今後の事業基盤の整備および成長戦略を目的とした、双日株式会社と資本業務提携契約を締結し、すでに共同プロジェクトをスタートさせています。各事業の現場でも、これまでにない新たな売上の創造に向けて、チャレンジを重ねてきました。外食事業では、イートインのお客様が減少する中で、テイクアウトやデリバリーなどオフプレミスに取り組みました。結果として、ロイヤルホストのオフプレミス売上は、2019年度比で約4.2倍、天丼てんやのオフプレミス売上比は、2019年度の約31.5%から2020年度は約44.6%と、伸長させることができました。ホテル事業においても、これまではなかった、テレワークプランやマンスリープラン、サブスクリプション制度(p10)、地域密着型の行楽プランなどの提供を開始して、新たな客層の獲得に手ごたえを感じています。また、成長期待分野の「ロイヤルデリ」の売上高も、2020年度の第1四半期と第4四半期では、約6.6倍に伸長しています。

2021年度も、新型コロナウイルス感染症の影響は継続し長期化することが予測されますが、早期の回復を図るべく、さまざまな施策を進めています。構造改革では、①市場の変化に対応する新たな売上創造、②経営効率化を進めることで収益性向上、③将来の柱となる成長分野の育成、の3つの柱で進めています。加えて、双日株式会社との資本業務提携を行い、当社が蓄積してきたコンテンツと双日株式会社のネットワークを融合して、新たなシナジーを生み出します。

両社合同で組成した6つの分科会は、すでに議論をスタートさせており、先述の3つの柱に組み込む形で、構造改革を推進していきます(詳細はp11をご覧ください)。

構造改革と並行して、今後を見据えた成長分野の育成も進めています。例えば、「ロイヤルデリ」では、新たな事業モデルを確立していきたいと考えています。当社グループにとって、外食事業が基軸であることは変わりませんが、レストランオリティを家庭でもお楽しみいただける事業を確立して、新たなシーンでの「食」と「ホスピタリティ」を演出したいと考えています(詳細はp09をご覧ください)。

コロナ禍で人の移動が制限され、当社グループのすべての事業に大きな影響が出ました。行楽やイベント、出張も減少する中で、自宅消費というマーケットが拡大した結果、外食・中食・内食の垣根が低くなりました。ポストコロナにおいてもこの変化は一定程度続くと考えており、人々の新たな暮らし方や働き方に対応するポートフォリオの構築が必要です。一方で、私たちが大切にしてきた「食」と「ホスピタリティ」が評価されなくなるかという点、そのようなことはありません。外食の楽しさや宿泊の心地よさは、普遍的なものであり、コロナ禍以前と提供の仕方は変わったとしても、「食」と「ホスピタリティ」はなくてはならないものだと考えています。これからも変わらず、お客様により満足いただける「食」と「ホスピタリティ」を提供できる企業グループでありたいと思っています。

2020年度は大変厳しい業績となり、多くのステークホルダーの皆様にご心配をおかけいたしました。コロナ禍での対応が目下の課題ですが、コロナ禍終息後の収益性向上および成長性をしっかりと考えた上で、構造改革を一層推進し、業績の回復に努めていく所存です。

# 2020年度業績および事業報告

## At a Glance

ロイヤルグループでは、「ホスピタリティビジネスの産業化」を掲げ、さまざまな事業を展開しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、グループ連結売上高84,304百万円、経常損失19,855百万円という結果となり、すべての事業セグメントで減収減益となりました。第3四半期以降、外食や国内観光需要の回復に伴い、売上の水準は緩やかに回復、主力のロイヤルホスト事業は、下半期経常損益が黒字転換するなど、減益幅が縮小しました。

(注)1. 売上高にはその他の営業収入を含めています。 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(2020年度) **46,254**百万円 経常利益(2020年度)△**3,813**百万円

**事業会社** ロイヤルホスト株式会社/株式会社テン コーポレーション/  
天雅餐飲股份有限公司/アールアンドケーフードサービス株式会社

**事業内容** ロイヤルホスト/天井てんや/カウボーイ家族/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/ピンクベリー/スタンダードコーヒー  
など、多種多様な飲食業態を展開しています。  
(注)外食事業は、2021年1月1日より体制変更しています。変更後の体制図は、p19をご覧ください。

売上高(2020年度) **18,569**百万円 経常利益(2020年度)△**2,602**百万円

**事業会社** ロイヤル空港高速フードサービス株式会社/  
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/  
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。  
(注)コントラクト事業は、2021年1月1日より体制変更しています。変更後の体制図は、p19をご覧ください。

売上高(2020年度) **2,325**百万円 経常利益(2020年度)△**1,879**百万円

**事業会社** ロイヤルインフライトケイタリング株式会社

**事業内容** 関西国際空港、福岡空港、那覇空港、東京国際空港(羽田空港)、  
成田国際空港における機内食の調製・搭載などを行っています。  
※東京国際空港および成田国際空港は関連会社が運営しています。  
(注)2021年3月31日にロイヤルインフライトケイタリング株式会社は持分法適用会社となりました。詳しくは  
p11、p19をご覧ください。

売上高(2020年度) **13,991**百万円 経常利益(2020年度)△**6,996**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(2020年度) **8,175**百万円 経常利益(2020年度)△**727**百万円

**事業会社** ロイヤル株式会社

**事業内容** 外食インフラ機能として、主に外食事業およびコントラクト事業に対する食品製造、  
購買、物流業務を行っているほか、グループ外企業向けの食品製造を行っています。

## コロナ禍での対応

新型コロナウイルス感染拡大は、当社グループにも大きなダメージをもたらしました。この状況は今後も続くと考えられ、経営も含めてこの変化への対応を求められています。当社グループでは、感染予防策を時とともに変容させていき、店舗・工場・オフィスでそれを徹底、お客様そして従業員が安心できる環境を整えていきます。



**店舗の感染拡大防止の取り組み**

店舗で行うべき感染症対策を紹介する動画を、2020年4月にウェブサイトにて公開しました。その後ロイヤルホストをはじめ、各ブランドでの取り組みを順次公開し、「安全・安心な環境」を整えてお持ちしていることをお客様に発信しています。

また店舗での食事が、感染拡大の要因になってはならないと考え、食事以外のご歓談時のマスク着用や、入店時やドリンクバー、サラダバーご利用時のアルコール消毒などを「お客様へのお願い」として、入店時や店内放送にてご協力を呼び掛けています。

各事業の持つ特性や強みを生かし、新たな販売チャネルを開拓・拡大し、急激に変化を遂げた社会に対応してきました。外食事業では、新たな食の楽しさや豊かさをお客様にご提供することを考え、テイクアウトやデリバリーなどで中食市場の開拓を目指しました。コントラクト事業では空港内レストランをロイヤルホストへ転換するなど、時代変化への対応や付加価値と効率性の向上を進めてきました。またホテル事業では、テレワークプランや法人向けサブスクリプションプランなど、従来の枠を超えた事業展開を行っています。



**医療従事者の方々とともに**

新型コロナウイルス感染拡大により、数多くの医療従事者の方々が最前線で働いています。当社グループでは、医療従事者の方々に自社製品やお弁当をお届けする活動を展開しました。また医療施設の職員食堂運営を受託し、職員の皆様に食で支える仲間や地域医療体制を支えるため、地方自治体職員の方々とともに軽症者受け入れ施設の運営を支える仲間もいます。このような環境下でも「人々のため」に働いているエッセンシャルワーカーと呼ばれるすべての方々をリスペクトし、皆が安心して生活できる世界の復活を支えていきます。

# ロイヤルグループの構造改革

2020年3月以降、コロナ禍の影響がグループ事業全体に波及しました。特に緊急事態宣言下では、多くの拠点で臨時休業や営業時間短縮の要請を受け、すべての事業セグメントで減収減益となる未曾有の事態となりました。そこで2020年5月、以下の3点を念頭に、急激な経営環境の変化への対応と経営基盤強化を目的とした構造改革を推進するため、黒須社長を本部長とする構造改革推進本部を設置しました。

## 構造改革の企画および推進

### 基本戦略(2021年)

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。構造改革を推進するポイントは財務基盤の強化と、強靱な経営体質の再構築であり、将来に布石を打つための施策立案と考えています。

構造改革において一層踏み込んだ推進をすることで、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を行い、筋肉質な企業グループに生まれ変わりたいと考えています。



## 基盤強化と強靱な経営体質を再構築

### 緊急事態への対応(2020年)

激変する社会情勢の中、環境の変化に柔軟に対応し、ロイヤルグループの存続と新たな成長のステージに立つために、最優先で行うことは経営を支える財務基盤の強化と考え、構造改革の第一歩として実行してきました。

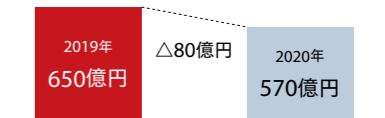
構造改革推進本部では、経営環境の激変に対応するために、聖域なき対応を断行する決意でさまざまな施策を進めてきました。

#### ▶コスト削減

	結果	年間効果額	削減効果(年間) 費用減△59億円程度、 投資減+敷金回収 △34億円程度 <small>※ 別途、雇用調整助成金の活用 15億円程度</small>
費用削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 管理可能経費削減</li> <li>■ 下期賞与減額、残業低減、役員報酬減額</li> </ul>	△58億円	
賃料減額	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 賃料減額・敷金返還交渉を推進</li> <li>■ 2021年度も取り組みを継続</li> </ul>	△27億円 (投資額)	
設備投資の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当初計画に対して、△47%の低減</li> <li>■ 2021年度も取り組みを継続</li> </ul>	△0.7億円 <small>※2021年度△12億円</small>	
不採算店の撤退	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不採算店90店程度(当初約70店、追加約20店)の撤退方針を決定</li> <li>■ 2020年末までに70店程度を撤退</li> </ul>		

#### ▶固定費低減の概算金額

- 一連の施策により、対2019年度比で△80億円程度の固定費を低減
- 2021年度は、緊急事態宣言の発出を受け、さらなる構造改革を推進(経費削減、賃料減額交渉等)。政府支援の活用や早期希望退職による人件費低減効果の発現も見込む



### 財務体質強化と将来の成長のために

2020年5月以降、毀損する資本の補強のためさまざまな選択肢を検討し、実行してきました。そして成長戦略の再構築という視点で最適なアライアンスの在り方も併せて検討し、双日株式会社との資本業務提携を行う経営判断をしました(詳細はp11をご覧ください)。このほか、銀行団との投資契約や優先株式の発行といった財務基盤強化により、今を生き抜く資金調達だけでなく、成長分野への投資にも目途をつけることができました。

<b>財務基盤強化</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運転資金(64億円)</li> <li>2. 借入金返済(50億円)</li> </ol>	<b>成長への投資</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. システム投資(25億円)</li> <li>2. 食品工場投資(25億円)</li> <li>3. 海外事業投資(10億円)</li> <li>4. 店舗改装・新設投資(61億円)</li> </ol>
---------------	---	---------------	---

<b>調達資金 約235億円</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 双日株式会社を割当先とする第三者割当による新株式および新株予約権の発行</li> <li>2. 双日株式会社との資本業務提携契約の締結</li> <li>3. みずほ銀行・日本政策投資銀行・福岡銀行・西日本シティ銀行との投資契約の締結および優先株式の発行</li> <li>4. ロイヤルインフライトケイタリング株式会社による当社および双日株式会社を割当先とする第三者割当増資</li> </ol>
------------------------	---

# 各事業の変化への対応および成長分野の育成

新型コロナウイルス感染症の終息は見通せず、今後の予想はなかなかつきにくい状況ですが、感染者数を抑え込み、同時にワクチンの接種率が上昇してくれば、経済回復が実感できると思われま。今後を見据え、変化対応として新たな売上を創造していく努力と、売上回復に備えた準備を進めていくとともに、感染防止策についても、従業員の健康状態の確認や店内消毒の徹底など、もう一段引き上げていきます。

## 外食事業

外食事業では、テイクアウトやデリバリー商品、ロイヤルデリの販売を強化しています。デリバリーの取り扱い店舗は増加し、ロイヤルホストでは186店舗に、天井てんやでは118店舗となっています。また、ロイヤルホストでの予約営業開始(一部店舗)、専門店業態のテイクアウト販売強化など、各ブランドにおいて新しい生活様式に適應したメニュー改定を実施していきます。



ロイヤルホスト サラダ・洋食セット(お持ち帰り用)



シズラー サーフ&ターフ サラダパーセット(お持ち帰り用)



ロイヤルガーデンカフェ ワインオードブル(お持ち帰り用)

## コントラクト事業

コントラクト事業では、空港店舗および高速道路店舗の一部では、業態転換を行いました。特に、空港店舗では、空港内レストランをロイヤルホスト業態へ転換を行い、高速道路店舗では、ちゃんぽんの新ブランドを立ち上げるなど、お客様のニーズに応えながら、ブランド力の強化を図っていきます。



業態転換したロイヤルホスト那覇空港店



新ブランドの神様ちゃんぽん

## ホテル事業

出張など、ビジネスでの利用をターゲットにしていたリッチモンドホテルでは地域特有のニーズに応じた宿泊プランやコロナ禍対応に特化したテレワークプラン、マンスリープラン、サブスクリプション制度を展開しています。



## ロイヤルデリ ROYAL DELI

ロイヤルデリ  
レストランクオリティの家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」は、季節のメニューやセット商品を増やし、商品ラインナップの強化をしています。また、ロイヤルグループの全国338店舗(2021年3月末)での取り扱いのほか、各種ECサイトや百貨店、商業施設内での販売も開始しました。

## Lucky Rocky Chicken

Lucky Rocky Chicken  
ファストフード新業態の「Lucky Rocky Chicken(ラッキーロッキーチキン)」の1号店を2021年5月にオープンしました。「シンプル・クラフト・グリーン」をコンセプトにした、バターミルクフライドチキンの専門店です。2021年末までに、5~10店舗の出店を予定しています。



## 海外進出

天井てんやをはじめとした、ロイヤルグループの質の高いコンテンツを生かした海外展開を進めるとともに、M&Aを通じた、海外直営事業基盤の構築を積極的に推し進めています。また、アライアンス・パートナーである双日株式会社の海外ネットワークを活用し、海外市場のさらなる深耕を図っていきます。



## 成長分野



# 双日株式会社との資本業務提携

ロイヤルグループでは企業価値向上に向けて、双日株式会社との資本業務提携を発表しました。新型コロナウイルス感染拡大による、一時的な業績悪化により毀損した財務基盤の早期改善と、コロナ禍による事業環境変化およびポストコロナに向けた変化への対応などを進めていきます。

## 資本業務提携の概要

- 双日株式会社を割当先とする第三者割当による新株および新株予約権の発行
- 双日株式会社との資本業務提携契約の締結
- みずほ銀行・日本政策投資銀行・福岡銀行・西日本シティ銀行との投資契約締結および優先株式の発行
- 当社連結子会社(ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)による当社および双日株式会社を割当先とする第三者割当増資

## 第三者割当増資

航空業界を取り巻く環境の変化を踏まえて、航空分野における豊富な経験とネットワークを有する双日株式会社のロイヤルインフライトケイタリング株式会社へのマジョリティ出資により、機内食事業において、さらなる高いシナジー効果を見込んでおります。

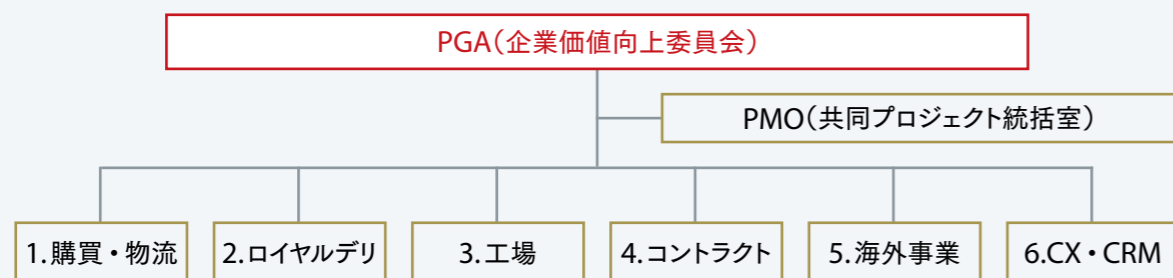
		増資前	増資後
所有株式数	当社	80,000株	当社 150,400株 双日(株) 225,600株
	議決権比率	当社 100%	当社 40% 双日(株) 60%

(注)1. 第三者割当増資(双日株式会社)により、主要株主である筆頭株主が異動しました。  
2. ロイヤルインフライトケイタリング株式会社は持分法適用会社となり、連結の範囲から除外されました。

## 期待される主なシナジー効果

2021年4月より、Profit and Growth for All(PGA: 企業価値向上委員会)を開始しています。ロイヤルグループの企業価値向上と成長を目指し、ロイヤルグループと双日株式会社が共同で重要経営課題を特定し、将来に向けた道筋を決める委員会で、現在は6つの分科会で成り立っています。

## PGAの体制



## 6つの分科会の目指す姿

- 1. 購買・物流 ..... サプライチェーンの効率化によるコストダウン
- 2. ロイヤルデリ ..... 内食市場をターゲットにした販売拡大
- 3. 工場 ..... 食品工場および機内食工場の稼働率向上と生産性の改善
- 4. コントラクト ..... 高速道路SA・PAの売店売上増、新拠点の獲得
- 5. 海外事業 ..... 事業基盤の確立、ローカルパートナーの確保と市場調査
- 6. CX・CRM ..... デジタル化されたCRM基盤の確立

# 社外取締役メッセージ



ブランド力とお客様からの信頼を武器に、  
ビジネスモデルを変革していくことを  
強く期待しています

社外取締役 山口 幸一

かねてより、ロイヤルグループは「おいしさの追求」と「おもてなしの心」を大切にしていると認識していましたが、2021年3月に社外取締役に就任後、菊地会長や黒須社長、各事業の役員の方々と具体的な施策について議論する中で、従業員一人ひとりが「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指す」というグループビジョンを常に意識しているのだと改めて実感しています。私自身も、取締役会の場で「ロイヤル経営基本理念」を読み上げるたびに、食品を製造・提供する企業が果たすべき社会的責任を再確認しています。

私は、双日株式会社の航空産業・交通プロジェクト本部の本部長を兼務していますが、当該本部では、海外2空港(パラオ、ロシア・ハバロフスク)、国内2空港(熊本、下地島)の運営に出資参加しています。国際線誘致にあたっては、質の高いケータリングが必要不可欠であり、また空港利用者の顧客満足度の向上、

空港事業会社の持続的な経営には、飲食テナントの充実も必要であるため、ロイヤルグループの持つ多様なノウハウとのシナジー効果に期待を寄せています。

今後もコロナ禍による生活様式の変化等により、中食や内食という選択肢が増えていくと予測されます。ロイヤルグループにおいても、テイクアウトとデリバリーに特化した「Lucky Rocky Chicken」という新業態の開店やフローズンミール「ロイヤルデリ」の販売チャネル拡販など、環境変化に素早く適応できていると評価しています。今後は、グループ内のレストランやホテルなどの各事業の横のつながりを太くすることで、グループ全体でお客様に提供する価値や顧客基盤をさらに強化できると考えています。高品質に支えられたブランド力とお客様からの信頼を武器に、ビジネスモデルを変革していくことを強く期待しています。

変化の時代だからこそデジタル技術も  
取り入れた事業モデルの変革と  
グローバル展開への挑戦



社外取締役 村井 宏人

社外取締役に就任後強く感じたことは、「ロイヤル経営基本理念」がグループ全体に浸透し、グループ役員の間で、目指すべき方向と価値観の共有ができてきていることです。これは、グループガバナンスの観点においても、非常に有意義なことです。そして共有する価値観に裏付けられた、グループ役員、「高い品質の“食”&“ホスピタリティ”の提供に対する強い責任感」こそが、これからの成長のための原動力になると考えています。

新型コロナウイルス感染拡大で生じた消費者の行動様式の変化は、不可逆的なものです。すでに、外食と中食・内食の垣根が崩れつつあるなど、事業環境は大きく変化しており、さらに過去20年の間に進んだ国を跨いだ企業や事業の連携、異業種からの外食関連事業への参入なども今後一層加速するものと予想されます。感染症リスクに加えて、100年に一度と言われるような変化が日常的に発生し常態化するような変化の時代にお

いてこそ、積極的にデジタル技術を取り込み事業モデルの変革に挑戦するとともに、双日グループの国内外のビジネスパートナーのネットワークを最大限活用し、ロイヤルグループが長年培ってきた機能やコンテンツをグローバルに展開することで新たなビジネスを獲得できる絶好の機会です。

「グローバルに活躍する高品質な“食”&“ホスピタリティ”企業」として、提供する食事やサービスの品質をより高めるのと同時に、圧倒的に深い消費者インサイトを持つことでホスピタリティ産業におけるマーケットリーダーとなり、産業全体を牽引する存在となることを期待しています。共有する価値観と責任感に基づいた素晴らしい組織文化をさらに磨き、「ロイヤルグループらしさ」を十分に生かしながら、将来に向けた一層の成長シナリオを、私も一緒に模索していきたいと思っています。

# ロイヤルグループのCSR活動

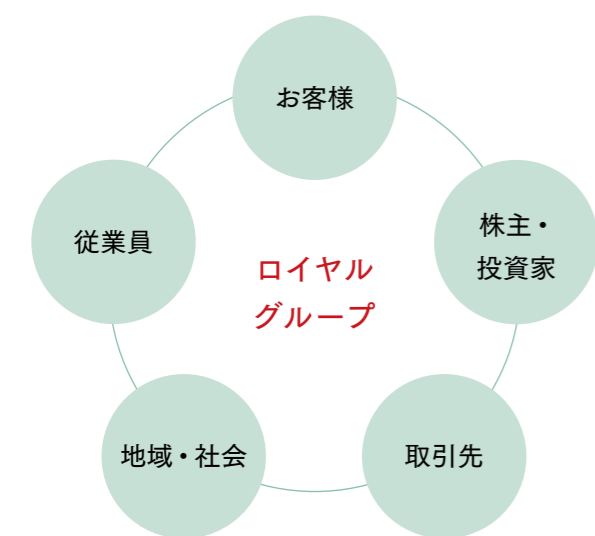
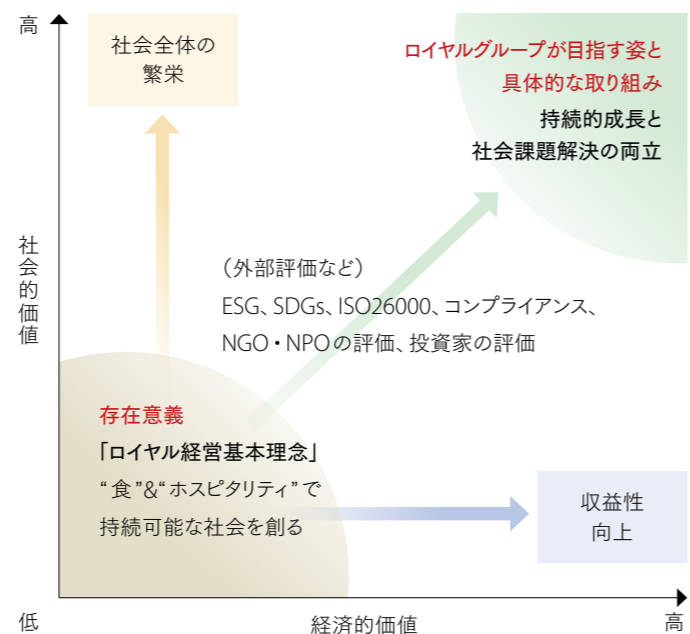
ロイヤルグループは、企業の存在意義を示した「ロイヤル経営基本理念」に基づき、「お客様の満足」を最大の目標として、時代の変化にシナヤに対応する「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」を目指しています。そしてCSR活動の目指す姿は、ロイヤルグループが持続的成長を果たし、すべてのステークホルダーとともに明るい未来を創出していく経済的価値向上と、気候危機や食糧問題といった、地球規模の社会課題解決を実現し、企業の社会的地位の向上を両立することと考えています。

## ロイヤルグループが目指す企業経営

### 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あると考えます。しかし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」を考え、私たちが直面する「社会課題」の解決に取り組むことも、重要な責務であると考えています。グループにおけるCSR活動方針や活動の協議・決定はロイヤルホールディングス株式会社に設置された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、私たちの大切なステークホルダーの皆様とともに、持続的成長を果たすため、ロイヤルグループは「事業活動」と「CSR活動」を両輪とした、企業経営をしていきます。



- お客様**……… 常にお客様の視点に立って、満足していただける高品質な商品とサービスを提供することにより、お客様から信頼を得られるよう誠実に取り組んでいます。
- 従業員**……… 日本の“食”&“ホスピタリティ”企業において「一番働きやすい企業」となることを目指し、「働きやすい職場づくり」に取り組んでいます。
- 地域・社会**……… ロイヤルグループは創業以来、地域・社会との共生を考え、その発展に貢献することが企業としての責任であると考えています。
- 取引先**……… 私たちの事業活動は、お取引先様に支えられています。お互いの持続的成長とより強い信頼関係を構築していきます。
- 株主・投資家**……… 株主・投資家の方々には私たちが事業を行っていく上での重要なパートナーと考え、理解し共感していただくために、コミュニケーションを大切にしています。

## “食”&“ホスピタリティ”で社会課題の解決に貢献する



SDGs(持続可能な開発目標)とは、2015年9月に国連本部で193加盟国の全会一致で採択された、2030年までに達成する17の国際目標です。成果文書は「持続可能な開発のための2030アジェンダ」と呼ばれ、「我々の世界を変革する」と、明記されています。

ロイヤルグループは、この目標に対する社会の求め、目標の持つ意義を受け止め、以下の目標およびターゲットの達成に貢献することを重視しています。これは、グループの強みを生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するためです。今後、次期長期ビジョンや中期経営計画の中で、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。

目標	ターゲット(要約)	ロイヤルグループが行う取り組み
2 飢餓をゼロに	2.3: 2030年までに小規模食糧生産者の農業生産性および所得を倍増させる 2.4: 2030年までに持続可能な生産システムと強靱な農業を実践する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループの強みを生かし、“食” &amp; “ホスピタリティ”を通して、社会全体を明るくします。</li> <li>■ 自社で定めた「購買基本方針」に基づいた購買活動を通して、農・水産業を支援していきます。</li> <li>■ 食を通して、持続可能で「誰一人取り残さない」社会の実現を目指します。</li> </ul>
8 働きがいも経済成長も	8.3: 生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性、イノベーションを支援する開発重視型政策を促進する 8.8: すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 誰もがやりがいを持って働くことができる、そして誰もが自主・自立ができる社会の形成を進めていきます。</li> <li>■ 地域支援、次世代の教育支援を通して、ホスピタリティビジネスの浸透を図ります。</li> <li>■ 食品産業のイノベーション推進や時代対応を行い、持続可能な事業展開および雇用の維持・拡大を図ります。</li> </ul>
12 つくる責任 つかう責任	12.2: 2030年までに天然資源の持続可能な管理および効果的な利用を達成する 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 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2030年までに、事業活動により発生する「食品ロス」を20%削減します。(2016年度グループ実績金額比)</li> <li>■ 食品リサイクル率の向上やリサイクルループの維持・拡大を通して、持続可能な循環型社会を目指します。</li> <li>■ 省エネの推進や事業系廃棄物の削減を通して、地球環境の維持・改善に取り組めます。</li> </ul>



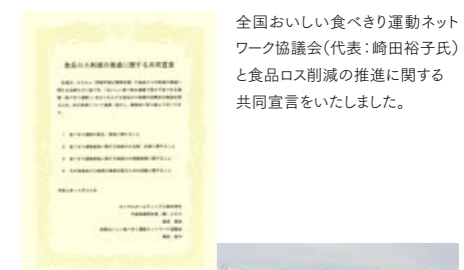
「誰一人取り残さない社会」を目指し、社内製品を活用した物品提供を行っています。



小学生高学年向けキャリア教育の一環として、出張授業の講師派遣を行っています。



地域で活動する各種団体と連携して、ホスピタリティビジネスの浸透を図ります。



全国おいしい食べきり運動ネットワーク協議会(代表: 崎田裕子氏)と食品ロス削減の推進に関する共同宣言をいたしました。

※取り組みの詳細は、ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.royal-holdings.co.jp/csr/>



# 役員紹介 (2021年3月31日現在)



## 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(現任)  
 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)

## 2 黒須 康宏 代表取締役社長

1982年 当社入社  
 2005年 アールアンドケーフードサービス(株)(現ロイヤルフードサービス(株))  
 取締役管理部長  
 2008年 当社事業統括本部営業推進部営業推進役  
 2009年 アールアンドケーフードサービス(株)(現ロイヤルフードサービス(株))  
 取締役企画業務部長  
 2010年 当社管理本部副本部長  
 2010年 (株)ハブ社外取締役(2016年退任)  
 2011年 ロイヤルホスト(株)(現ロイヤルフードサービス(株))取締役副社長  
 2011年 当社取締役  
 2016年 当社代表取締役社長(兼)COO  
 2019年 当社代表取締役社長(兼)CEO  
 2019年 (株)ハブ社外取締役(現任)  
 2020年 当社代表取締役社長(兼)CEO(兼)構造改革推進本部長  
 2021年 当社代表取締役社長(現任)

## 3 木村 公篤 常務取締役

1982年 ソニー(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(現任)  
 2020年 (株)ハブ社外監査役(現任)

## 4 貴堂 聡 取締役

1984年 (株)日本債券信用銀行  
 (現(株)あおぞら銀行)入行  
 2005年 当社入社  
 2008年 ロイヤルマネジメント(株)  
 代表取締役社長  
 2010年 アールアンドケーフードサービス(株)  
 (現ロイヤルフードサービス(株))  
 取締役管理部長  
 2011年 当社管理本部長  
 2012年 当社執行役員戦略企画部長  
 2013年 当社取締役経営企画部長  
 2020年 当社取締役経営企画部長(兼)  
 リスク管理室長  
 2021年 当社取締役(現任)

## 5 橋本 哲也 取締役

1979年 当社入社  
 1995年 当社ロイヤルホスト事業部長  
 2001年 当社メニュー企画部長(2003年退社)  
 2003年 (株)フライングガーデン入社  
 2011年 ロイヤルホスト(株)(現ロイヤルフード  
 サービス(株))入社 企画開発部長  
 2013年 ロイヤル空港高速フードサービス(株)  
 (現ロイヤルコントラクトサービス(株))  
 取締役経営企画室長  
 2013年 同社代表取締役社長  
 2018年 ロイヤルコントラクトサービス(株)代表取締役社長  
 2018年 当社執行役員コントラクト事業担当  
 2019年 当社取締役外食・コントラクト・機内食・  
 ホテル事業担当  
 2021年 当社取締役事業推進本部長(現任)

## 6 山口 幸一 社外取締役

1986年 日商岩井(株)(現双日(株))入社  
 2006年 双日米国会社シアトル支店長  
 2012年 双日(株)航空事業部長  
 2015年 同社執行役員航空産業・情報本部長  
 2018年 同社執行役員航空産業・  
 交通プロジェクト本部長  
 2019年 同社常務執行役員航空産業・  
 交通プロジェクト本部長(現任)  
 2021年 当社取締役(現任)

## 7 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・生活産業本部長(現任)  
 2021年 当社取締役(現任)

## 8 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ティング部長  
 2003年 当社取締役  
 2008年 当社常勤監査役  
 2011年 (公財)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(常勤監査等委員)(現任)

## 9 高峰 正雄 社外取締役(監査等委員)\*

1982年 Peat Marwick Mitchell & Co 東京事務所  
 監査部門入所  
 1985年 公認会計士登録  
 1992年 税理士登録  
 1998年 KPMG BRM(株)常務取締役横浜事務所  
 所長  
 2002年 当社代表取締役社長  
 2014年 公認会計士・税理士 高峰正雄事務所  
 設立 同事務所代表(現任)  
 2014年 ミツミ電機(株)社外取締役  
 2016年 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 10 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)

## 11 中山 ひとみ 社外取締役(監査等委員)\*

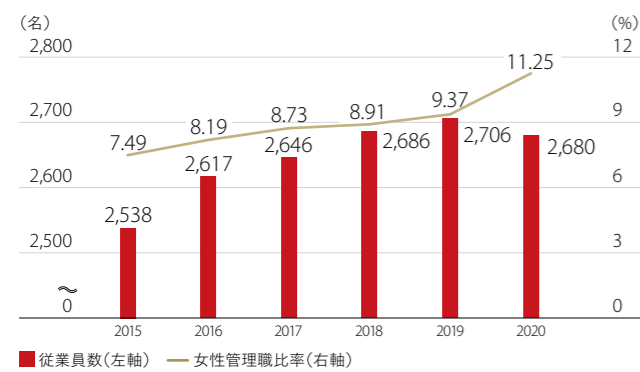
1991年 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 霞ヶ関総合法律事務所入所  
 1994年 同パートナー弁護士(現任)  
 2011年 第二東京弁護士会副会長  
 2013年 日本弁護士連合会常務理事  
 2016年 日本電気計器検定所監事(現任)  
 2017年 帝人(株)社外監査役(現任)  
 2020年 当社取締役(監査等委員)(現任)

# 財務・非財務ハイライト (2010年度～2020年度)

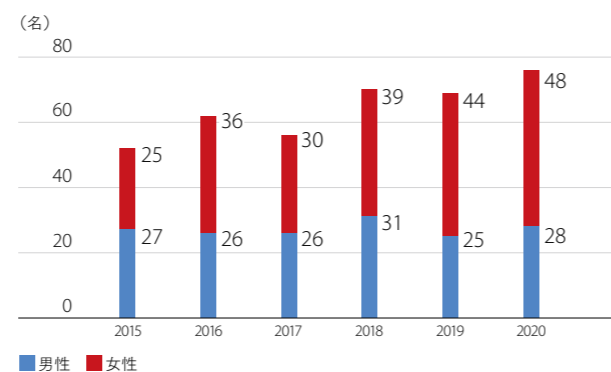
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>経営成績</b> (単位:百万円)											
売上高	110,440	109,260	114,957	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578	84,304
営業利益	2,054	2,153	2,623	3,498	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648	△19,269
経常利益	2,132	2,220	2,817	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639	△19,855
親会社株主に帰属する当期純利益	901	△3,117	1,137	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923	△27,532
<b>財政状況</b> (単位:百万円)											
総資産	80,476	77,872	76,759	79,583	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540	105,896
純資産	43,755	39,850	40,741	43,338	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028	21,011
<b>1株当たり情報</b> (単位:円)											
1株当たり当期純利益	23.56	△82.40	29.49	43.14	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54	△737.44
1株当たり純資産	1,117.83	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
1株当たり配当金	10	10	12	14	16	20	20	26	28	28	0
<b>キャッシュ・フロー</b> (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,504	3,725	6,038	7,377	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849	△7,234
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,298	△3,497	△1,964	△5,453	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941	△9,918
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,467	△3,100	△4,480	△2,031	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774	26,596
<b>経営指標</b> (%)											
ROE	2.1	△7.7	2.9	4.0	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8	△76.8
ROA	2.7	2.8	3.6	4.8	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6	△19.1
自己資本比率	53.6	50.4	52.3	53.7	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6	19.7

## 非財務データ

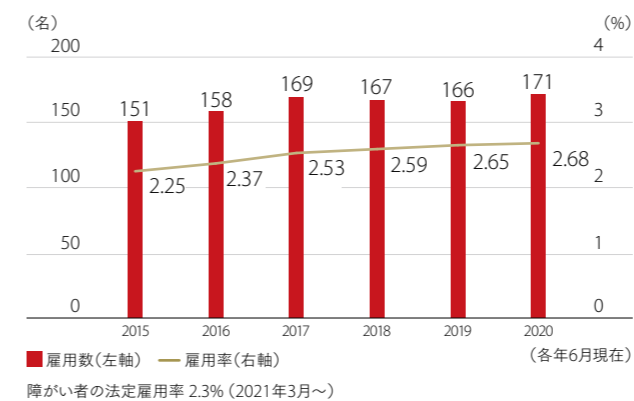
従業員数(連結)／女性管理職比率(連結)



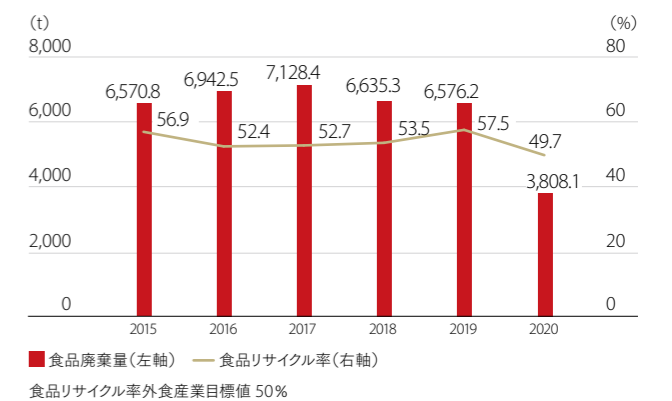
新卒社員採用数



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 (2021年6月30日現在)

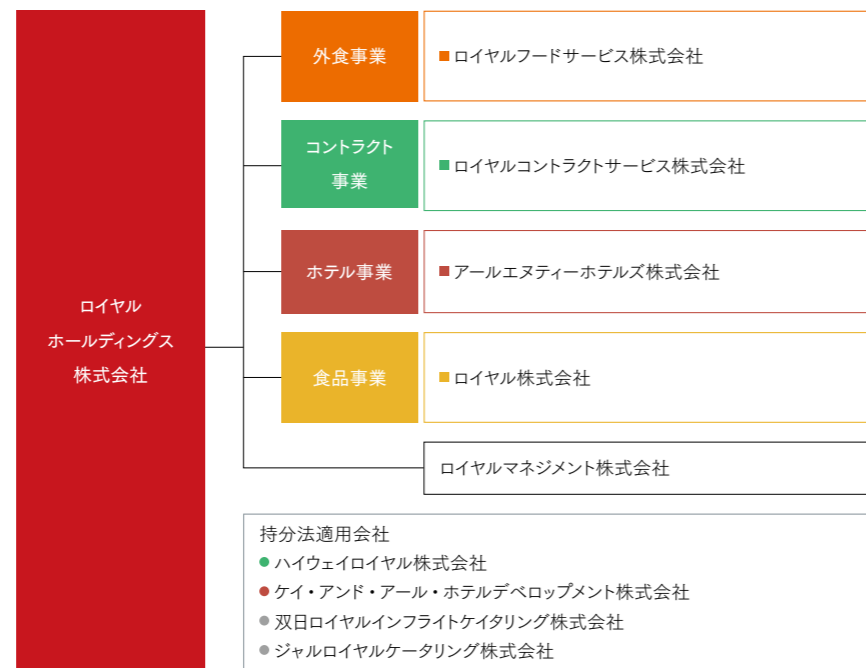
## 会社情報

会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	13,676,179,700円
従業員数	連結 1,960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 : <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	東京証券取引所第一部、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	45,374,889株
単元株式数	100株
株主数	25,610名

## グループ会社一覧



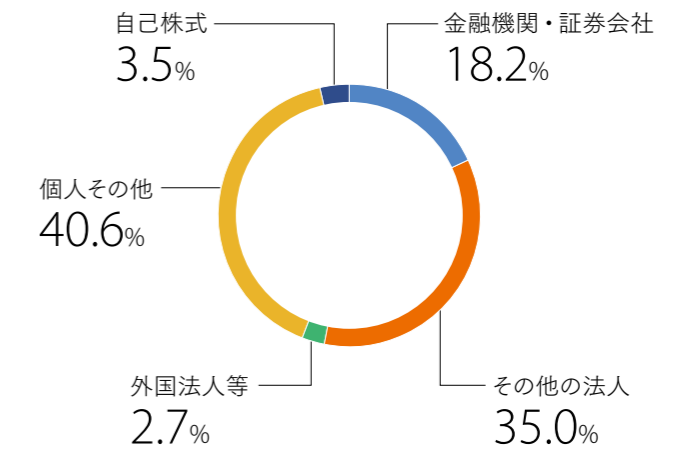
(注) 1. 関連会社ハイウェイロイヤル株式会社は、その重要性が増したため、2020年度より持分法を適用しております。  
 2. 株式会社ハブは、2021年3月31日付で行った株式譲渡と2021年4月14日付で実施した第三者割当増資に伴い、持分法適用会社から除外されました。  
 3. 2021年1月1日をもって、ロイヤルホスト株式会社を吸収合併存続会社とし、株式会社テンコーポレーションおよびアールアンドケイフードサービス株式会社を吸収合併消滅会社とする吸収合併方式とし、株式会社テンコーポレーションおよびアールアンドケイフードサービス株式会社は解散し、社名をロイヤルフードサービス株式会社へ変更しております。  
 4. 2021年12月31日をもって、天雅養飲股份有限公司は解散しております。  
 5. 2021年1月1日をもって、ロイヤル空港高速フードサービス株式会社を吸収合併存続会社とし、ロイヤルコントラクトサービス株式会社を吸収合併消滅会社とする吸収合併方式とし、ロイヤルコントラクトサービス株式会社は解散し、社名をロイヤルコントラクトサービス株式会社へ変更しております。  
 6. 2021年3月31日にロイヤルインフライトケイタリング株式会社が当社および双日株式会社を割当先として行った第三者割当増資に伴い、当社の株式持分比率に変動が生じ、ロイヤルインフライトケイタリング株式会社が当社連結子会社から、持分法適用会社となっております。また4月1日をもって、社名を双日ロイヤルインフライトケイタリング株式会社と変更しております。

## 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
双日株式会社	5,820	13.30
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	5.60
キルロイ興産株式会社	1,624	3.71
株式会社ダスキン	1,400	3.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,289	2.94
日本生命保険相互会社	803	1.83
株式会社西日本シティ銀行	765	1.75
ハニューフーズ株式会社	692	1.58
株式会社三越伊勢丹	681	1.56
株式会社福岡銀行	673	1.54

(注) 当社は、自己株式1,602千株を所有しております。

## 所有者別株式分布状況



## 株価の状況

