
統合報告書 2020

ロイヤルホールディングス株式会社

ロイヤルホールディングス株式会社

本社

〒812-0893

福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部

〒154-8584

東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

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

ROYAL

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。
一、調理・製造も取扱も衛生的で
なければならぬ。
二、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。

昭和三十年六月制定



“Hospitality” × “High-quality Food”

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

Contents

Cover Story

ロイヤルグループの価値創造ストーリー

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	03
ロイヤルグループ成長の歩み	05
ロイヤルグループの今	07
会長メッセージ	09
社長メッセージ	11
ロイヤルグループの価値創造モデル	13
ロイヤルグループの長期ビジョン	15

Menu 1

特集：ロイヤルグループの強み 質の高い“食”&“ホスピタリティ”の追求

ロイヤルグループが持つ「3つの強み」	17
“食”の安全・安心を担保する	19
質の高い“食”の提供を続けていく	21
質の高い“ホスピタリティ”の追求	23

Menu 2

ロイヤルグループの戦略

第5次中期経営計画「Beyond 2020」	25
外食事業	27
コントラクト事業	29
機内食事業	31
ホテル事業	32
食品事業	33
橋本取締役メッセージ	34
次の10年を見据えた種まき	35

編集方針

「統合報告書 2020」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、国際統合報告評議会(IIRC)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10社、持分法適用会社3社を合わせた13社(2019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。

Menu 3

ロイヤルグループのステークホルダー経営

ロイヤルグループのCSR活動	37
お客様へのホスピタリティ	39
従業員とともに	41
地域・社会との絆	43
取引先へのホスピタリティ	45
株主・投資家との対話	47
木村常務取締役メッセージ	48
環境への取り組み	49

Menu 4

経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス	51
リスクマネジメント	53
役員紹介	55
社外取締役メッセージ	57
財務・非財務ハイライト	59
企業情報	61

報告対象期間

2019年12月期(2019年1月~2019年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2020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。

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

ロイヤルグループは創業以来、さまざまなシーンでご家庭では味わえないおいしさと、安全・安心な“食”の提供に、真摯に向き合ってきました。

“おいしさ”のために調理にひと手間かける。お客様に安全な食事を安心してお召し上がりいただくために、質にもこだわる。そしてお客様に幸せな毎日を過ごしていただきたい、という思いを商品やメニューに込める。

ロイヤルグループは“おいしさの追求”と“おもてなしの心”によって、新たな価値を提供し続けます。

High-quality Food

Hospitality

ロイヤルグループ成長の歩み

History



飲食業を日本の立派な産業として認めてもらおう。

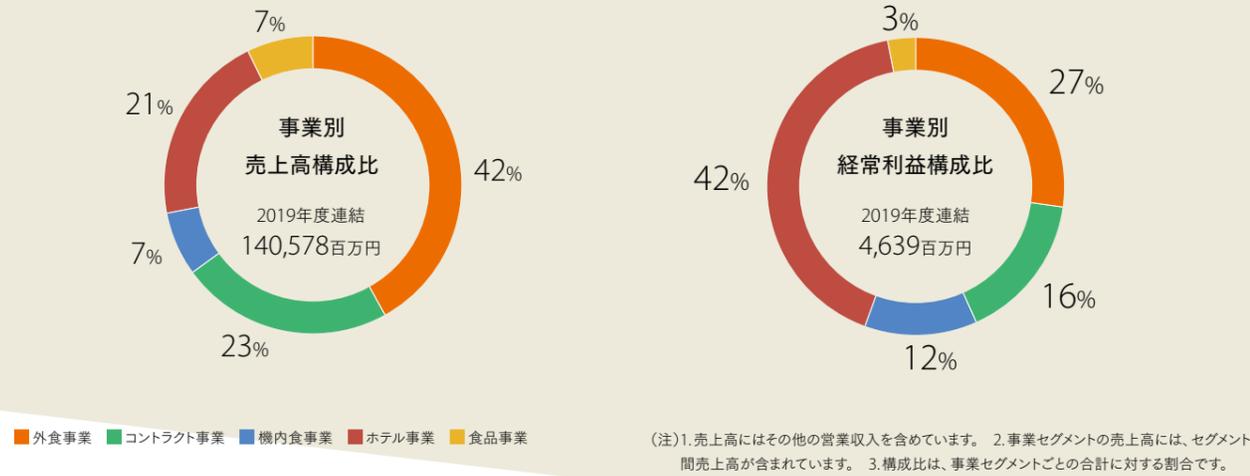
創業者 江頭 匡一（1923年～2005年）

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、現在、そして未来へと受け継がれています。

	1950～	1960～	1970～	1980～	1990～	2000～	2010～
ロイヤルグループ	1950 ロイヤルの前身であるキルロイ特殊貿易(株)を設立 1951 板付空港(現 福岡空港)において機内食の納入と喫茶営業を開始 1956 ロイヤル株式会社を設立	1962 セントラルキッチンシステム(集中調理方式)を採用し、業務用冷凍料理に着手 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	1970 大阪万博でアメリカ館のレストランゾーンに単独出店 1978 福岡証券取引所に上場	1983 東京証券取引所第一部に上場	1998 長野冬季オリンピックでレストラン2店を運営受託	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	2017 次世代店舗運営の研究開発店舗を東京都中央区日本橋に出店
外食事業	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 ファミリー向けレストラン「ロイヤル新天町店」を出店		1971 郊外型ファミリーレストラン「ロイヤルホスト」1号店を北九州市黒崎に出店 1977 「ロイヤルホスト」首都圏1号店を東京都三鷹市へ出店	1989 キリンビール株式会社と提携し、アールアンドケーフードサービス株式会社を設立	1991 サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店	2006 株式会社テン コーポレーションを子会社化 2013 「天井てんや」海外FC1号店を出店	2018 東安投資有限公司とロイヤルホールディングス株式会社の合弁会社、天雅餐飲股份有限公司を設立し、「天井てんや」台湾1号店を出店
コントラクト事業	1951 板付空港(現 福岡空港)において喫茶営業を開始	1970 大阪万博でアメリカ館のレストランゾーンに単独出店 1973 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	1978 新東京国際空港(現 成田国際空港)に出店	1990 住友商事株式会社と提携して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、事業所給食の1号店を出店	1998 長野冬季オリンピックでレストラン2店を運営受託	2005 株式会社伊勢丹ダイニング(現 ロイヤルコントラクトサービス株式会社)を子会社化 2007 セントレスタ株式会社(現 ロイヤルコントラクトサービス株式会社)を子会社化	2012 シルバーヘルスクエア事業開始 2018 株式会社チャウダーズを子会社化
機内食事業	1951 板付空港(現 福岡空港)において機内食の納入を開始	1969 日本航空の国際線に機内食搭載を開始		1987 ロイヤルインターナショナルエアークエータリング株式会社(現 ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)を設立 1988 株式会社関西インフライトケイタリング(現 ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)を設立	1994 関西国際空港開港に伴い、機内食搭載を開始 1995 日本航空と提携してジャルロイヤルケータリング株式会社を設立し、成田国際空港で機内食搭載を開始	2011 株式会社関西インフライトケイタリング(現 ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)が機内食業界では日本国内初となる、ISO22000:2005認証を取得	2015 福岡インフライトケイタリング株式会社(現 ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)が沖縄機内食工場を稼働
ホテル事業					1995 大和ハウス工業株式会社と提携して、アールアンドディープランニング株式会社(現 アールエヌティエーホテルズ株式会社)を設立し、「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	2004 アールエヌティエーホテルズ株式会社を設立 2007 アールエヌティエーホテルズ株式会社が運営する「ロイネットホテル」を「リッチモンドホテル」に名称変更	2019 京成電鉄株式会社とロイヤルホールディングス株式会社が共同で設立したケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社が「京成リッチモンドホテル」1号店を開業
食品事業	1951 福岡市堅粕にベーカリー工場を建設 1959 「ロイヤル新天町店」に洋菓子売店を併設	1962 セントラルキッチンシステム(集中調理方式)を採用し、業務用冷凍料理に着手 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		1983 千葉県船橋市に東京食品工場が完成		2000 福岡セントラルキッチン工場がISO9001認証を取得 2008 東京食品工場、福岡ベーカリー工場がISO9001認証を取得	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 家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」を本格展開

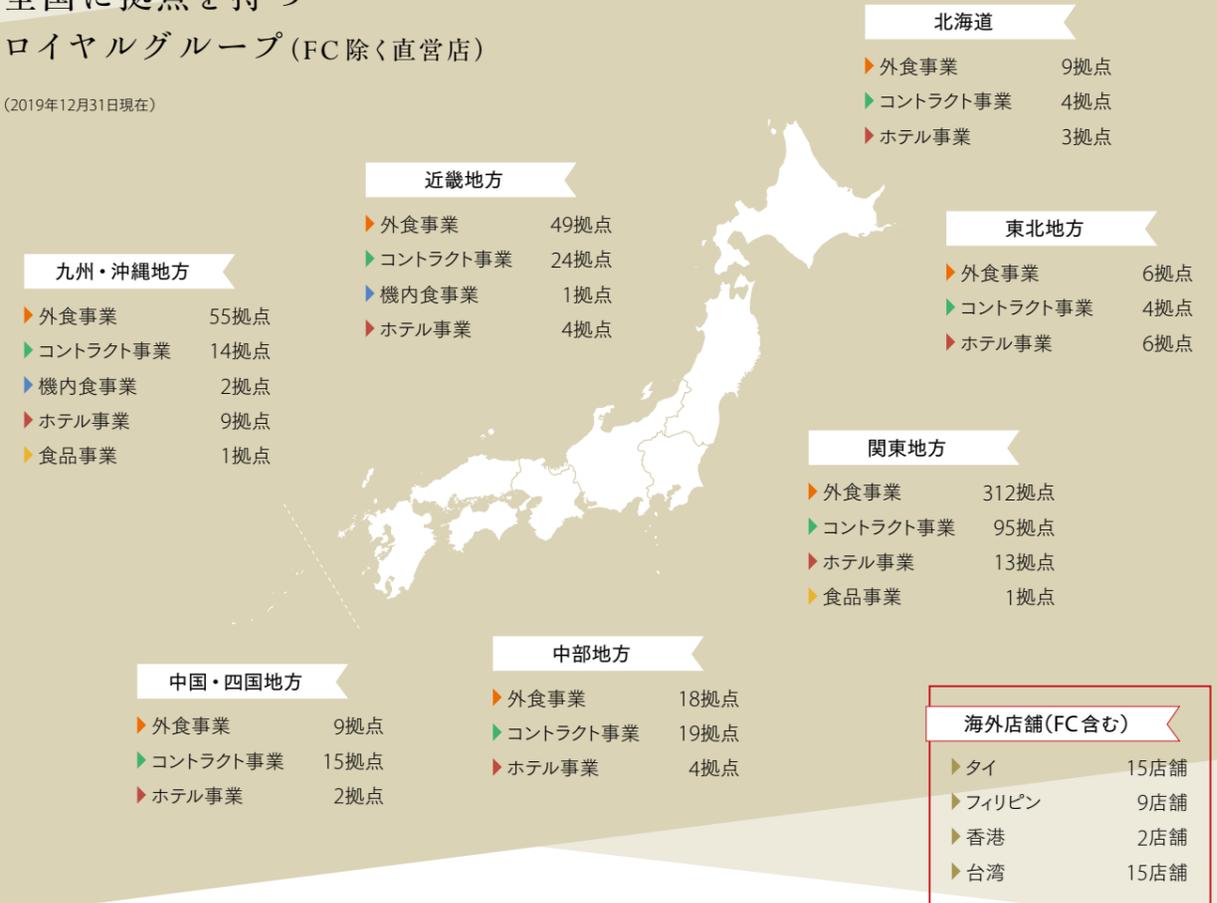
ロイヤルグループの今

ロイヤルグループは、「ホスピタリティビジネスの産業化」を掲げ、各事業が有機的に一体となりシナジーを生み出すハイブリッドなグループ体制の構築を通じて、ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長を目指しています。



全国に拠点を持つ ロイヤルグループ (FC 除く直営店)

(2019年12月31日現在)



外食事業

売上高 (2019年度) 62,622 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 / ローズベーカーリーなど、多種多様な飲食業態を展開しています。

コントラクト事業

売上高 (2019年度) 34,664 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。

機内食事業

売上高 (2019年度) 9,537 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。

ホテル事業

売上高 (2019年度) 30,286 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。

食品事業

売上高 (2019年度) 10,865 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。

(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。

会長メッセージ



急速な社会の変化を捉えながら、
すべてのステークホルダーの皆様にご満足いただける
「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」を
築いていきます

2019年3月にCEOを交代し、代表取締役会長に専念してからは、一步引いてロイヤルグループを見ることを意識してきました。社会とのインタフェースになる役割を果たすためです。その結果、より客観的・多角的な視点で、ロイヤルグループを見ることができ、執行を離れたからこそ分かる気づきを得ました。同時に、社長の黒須を筆頭とした執行の実効性が高まり、迅速な意思決定ができる経営体制が整ってきていると感じています。

社外を見れば見るほど、外食・ホスピタリティ産業がおかれている状況が見えてきました。その明暗は、非常に鮮明です。「暗」の部分は、人口動態の変化です。日本国内の人口は減少し、人手不足という大きな課題に直面しています。一方で、世界人口は増加しており、将来的な食料不足が心配されています。気候変動が原因と言われる自然災害や原材料の高騰などの売上高や来店者数に対する影響も、今後大きくなることが予想されます。一方で、「明」の部分は食とホスピタリティが持つさまざまな可能性です。例えば、地方創生という視点では、「食」が重要なコアとして大きな魅力を発信しています。また共働き世帯やアクティブシニア、インバウンドの増加で、外食が果たす役割や期待される部分が一層大きくなると感じています。加えて、第4次産業革命によるテクノロジーの進歩とデジタル化は、非製造業である外食・ホスピタリティ産業も直接その恩恵にあずかれる時代が到来しつつあると感じています。テクノロジーを有効活用することで、今までにない「価値」が生み出されるようになって感じています。このような環境でロイヤルグループは、「おもてなし」や「食」の質を大切に、その追求を続けるためにテクノロジーの力を借りて、人手不足が一層深刻化する中でも「明」の役割を発揮し、従業員がおもてなしの時間に集中できるような仕組みを作っていきます。

企業にとって最も重要なテーマは、「ゴーイングコンサーン」です。いかに持続していくかは、企業が社会の変化を想定し、常に社会から必要とされる事業を展開しなければ、担保できません。不確実性の高い時代における経営は、過去の成功体験に捉われない非連続のチャレンジが重要になってきます。時代が求める「質の高い“食”&“ホス

ピタリティ」とは、ますます多様化する価値観に対応できることだと考えています。ロイヤルグループには、さまざまな事業があります。私は、シナジーが最大限に発揮されている状態とは、多様な業態があれど、ブランド名や企業名を聞いたら、その品質やサービスを納得していただけることだと思っています。そして企業として、「ロイヤルが作っているのだから間違いない」と評価していただけるようなシナジーを発揮しながら、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”」を追求していきます。過去の成功体験は通用せず、これまでと違うチャレンジが求められる時代だからこそ、ステークホルダーへのアカウントビリティも重要です。従業員の働き方や業務は変わるのか、お客様にとって良いことなのか、株主の期待に応えられているのか、すべてのステークホルダーとの対話を大切にしながら、さまざまな挑戦を続けていく所存です。

同時に、お客様のことを第一に考える当社グループのDNAはこれからも変わりません。お客様をもてなし、笑顔になっていただくことが、従業員の幸せにつながり、原動力になります。これは、顧客満足度(CS)や従業員満足度(ES)を超えて、顧客体験(CX)や従業員体験(EX)という言葉で説明できます。お客様は食や宿泊を通して私たちが提供するホスピタリティを体験し、豊かさを感じることができ、従業員はホスピタリティを発揮してお客様に喜んでいただくことで、自らが豊かになり幸せを感じる。CXとEXは、互いに体験して初めて感じるものであり、その相互作用をつないでいるのが、ホスピタリティだと思います。

新型コロナウイルス感染症の世界的な広がり、多発する自然災害など、社会が不安に包まれる時代であるからこそ、ロイヤルグループは、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”」を変わることなく提供できる企業グループとして、存在意義を発揮していく大きな責任を持っていると考えています。

2020年4月
代表取締役会長

菊地 唯夫

社長メッセージ



代表取締役社長(兼)CEO

黒須 康宏

激変する社会情勢、

生産性の向上を継続するとともに、構造改革に着手し

新たな成長のステージを目指します

第5次中期経営計画「Beyond 2020」の2年目を振り返ると、数値目標の達成という面では厳しい1年でした。大きな要因として、競争環境の激化や国際情勢の悪化、また自然災害の多発が挙げられますが、これらの外部環境が私たちの想定以上の速さで変化しており、一層激しさを増す状況となりました。

そして、2019年12月末に端を発する新型コロナウイルス

感染拡大による影響は、私たちを取り巻く新たな脅威となり、そのリスクへの対処が必要となっています。当社グループでは、グループの総力を結集して、刻々と変化する経済情勢に対処していきます。

私たちが目指す「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」の実現へは着実に近づいてきていると評価しています。「Beyond 2020」では、「生産性の向上」を

テーマに掲げ、付加価値の向上、新規市場の開拓、効率性向上の3つをバランスよく推進することだと考えており、それぞれ大きな進捗がありました。

まず、付加価値の向上についてです。特に品質面は、QSC(クオリティ、サービス、清潔さ)において、各事業で評価がより高まってきており、2019年度特に嬉しかったのは、レストラン花の木が「ミシュランガイド福岡・佐賀・長崎特別版」に一つ星で掲載されたことです。まさに質の高さを目指す当社グループの象徴的な出来事でした。外食事業の中核であるロイヤルホストは、厳しい環境の中でも、来店客数は前年度比で100.0%、売上高は同103.7%と推移し、お客様から高い評価をいただいています。機内食事業はエアラインから安定して高評価をいただいております。シズラーやシューキーズなどの専門店事業も、質の成長が顕著に見られました。ホテル事業も、高い顧客満足度を維持するため、各種サービスの向上や既存店の改修などに取り組んでいます。

次に、新規市場の開拓です。2019年度は、大きな動きが2つありました。一つ目は、レストラン品質のフローズンミールの新ブランド「ロイヤルデリ」の立ち上げです。ロイヤルグループの競争優位性の一つであるセントラルキッチン の技術力を生かし、今後ますます多様になる食のニーズに対応できるブランドです。お客様が「来店する」という従来のモデルにとらわれず、レストランクオリティの食事を、ご家庭や職場などさまざまなシーンに提供できるように進めていきます。

二つ目は、ハイウェイロイヤル株式会社の設立です。西洋フード・コンパスグループ株式会社の関連事業を譲受した形で、合併会社を設立しました。全国でも有数の利用者数を誇る海老名サービスエリア(下り)をはじめ、12拠点の高速道路サービスエリア・パーキングエリア(SA・PA)のレストランやショップ運営事業を獲得し、私たちが運営している13拠点を合わせると、SA・PA市場において国内最大級の規模となります。長期的な将来性と安定性のある成

長ビジネスと位置づけ、クライアントの要望に応えながら、地域特性も生かした事業を展開していく予定です。

「生産性の向上」の最後の柱は、効率性の向上です。私たちが大切にしている「質」を高める源泉は、人材です。優秀な人材の獲得と定着のためには、さらなる働き方改革が必要です。労働者人口も減少していく中、レジ締めや店舗の清掃、受発注業務など、人が行わなくてもサービスの質に影響が出ない部分については、積極的にテクノロジーを導入し、間接業務の低減によるおもてなしの質の向上を図っています。

2020年度は、第5次中期経営計画「Beyond 2020」の最終年度ですが、新型コロナウイルス感染拡大による影響により、ホテル事業、機内食事業、空港レストラン・売店事業をはじめとして、当社グループへの影響は非常に大きく、今年度はかつてないほど厳しい環境であると言わざるを得ない状況です。見えていた当たり前の風景が突然一変し、事態が収束した後に世の中全体が大きく変わっていく可能性も出てきています。社会が基盤から変化することも見込まれるような状況の中で、「食」と「ホスピタリティ」を通じて地域社会に貢献するという創業からの理念をしっかりと抱きながら、グループの総力を結集して、激変する社会情勢や環境の変化に柔軟に対応し、構造改革を推進していくことで新たな成長へのステージを目指していきます。

ステークホルダーの皆様には、さらなるご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年4月

代表取締役社長(兼)CEO

黒須 康宏

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、創業以来の「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、日々の準備や訓練はもちろんのこと、素材の状態や機器の状態にも気を配ることも大切なことです。
- 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。
- バランスのとれた事業ポートフォリオ**
 さまざまな事業を展開するためには、俯瞰的な視点や考え方が必要です。また、一つの事業で直面した課題や成果をグループ全体で共有できるメリットもあります。グループシナジーを活用して、より強い経営体質の実現を目指します。

事業戦略

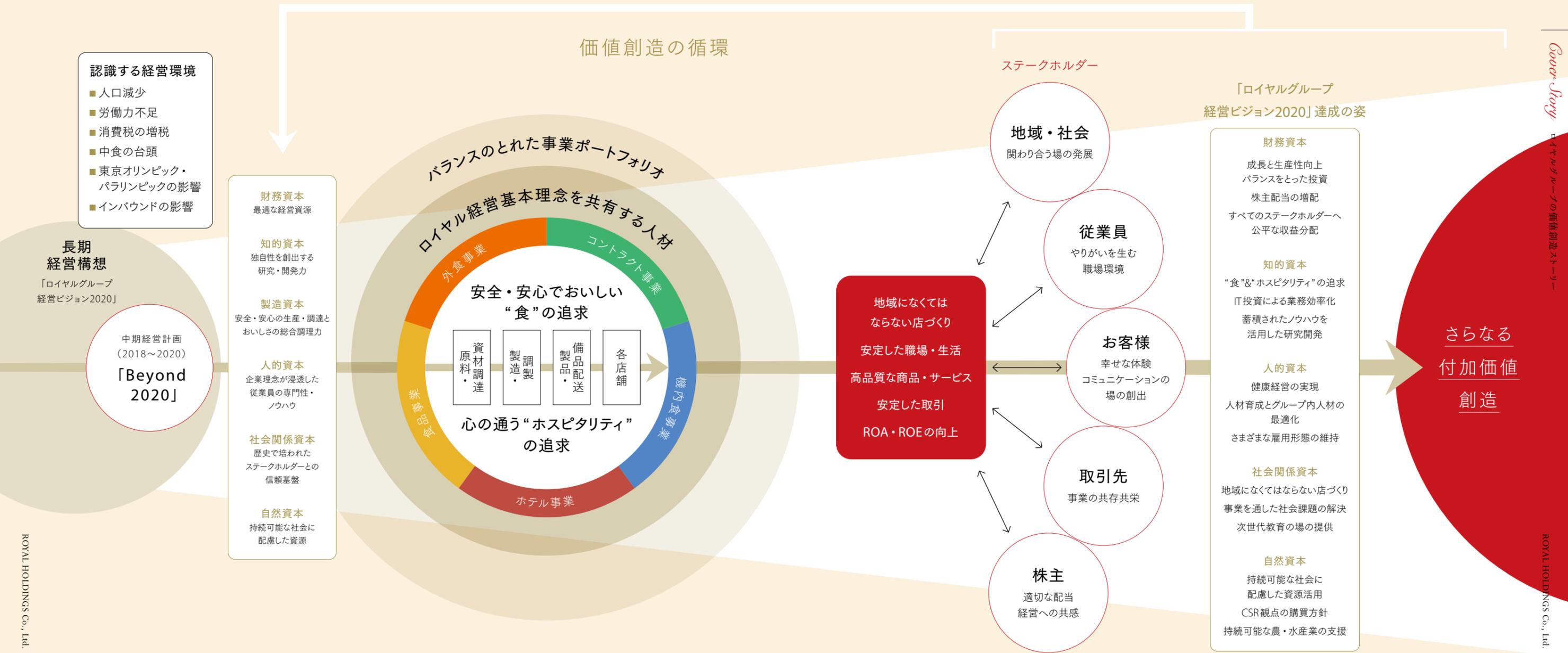
インプット

事業活動

アウトプット

アウトカム

価値創造の循環



Cover Story ロイヤルグループの価値創造ストーリー

ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.

ロイヤルグループの長期ビジョン

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」(長期経営構想)

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」は、2010年9月に10年先を見据えた経営ビジョン・成長戦略として策定されました。その目的は当時のグループ全体の経営課題を克服し、顧客ニーズの多様化や時代の変化への対応をするためだけでなく、ロイヤル経営基本理念を実践し、すべてのステークホルダーに支持される企業グループを目指すこと、また何よりも、従業員が誇りを持って働ける企業グループとして存続し続けることです。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、第5次中期経営計画「Beyond 2020」の達成は甚だ難しいと言わざるを得ない状況となっていますが、新型コロナウイルス感染拡大収束後の社会で、私たちは来たる社会構造や環境の変化に柔軟に対応するべく、経営構造改革を実施していき、グループビジョンで目指す姿と新たな成長へのステージを目指してまいります。

※このページに記載している計画数値や計画内容は、新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」

グループビジョン

「お客様の満足」を最大の目標とし、時代の変化にしなやかに対応する、
日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指す

目指すべき姿

- ロイヤル経営基本理念を実践し日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ
- 新たなビジネスモデルの創造により増収増益を視野に入れた持続的に成長する総合飲食企業のリーディングカンパニー
- 食の安全・安心を第一に企業の社会的責任を誠実に果たしすべてのステークホルダーに支持される企業グループ
- 誇りを持って働ける企業グループ

持続的成長

2021~

2018~2020

第5次中期経営計画「Beyond 2020」

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の達成に向けた
「生産性の向上」と「次の10年を見据えた『成長の種まき』」

2015~2017

第4次中期経営計画
「Fly to 2017」

ホスピタリティビジネスの
産業化

2012~2014

第3次中期経営計画
「Fly to 2014」

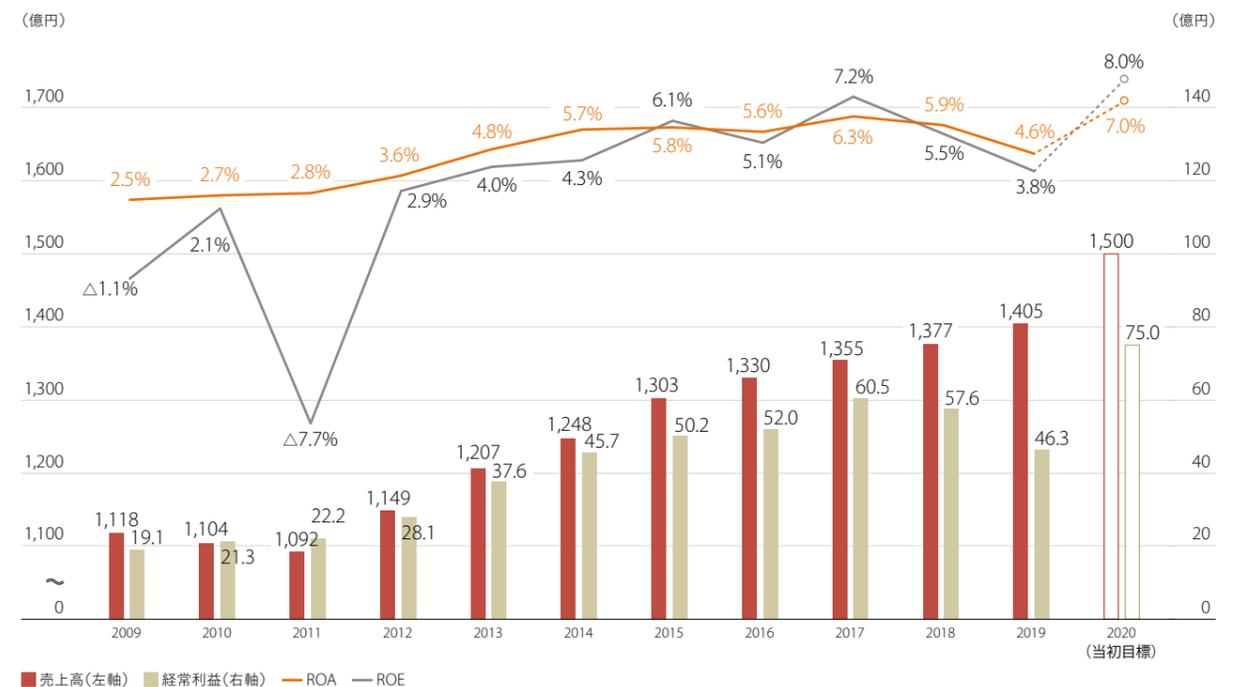
持続的成長
増収増益の確保
効率経営体への転換

2009~2011

第2次中期経営計画

事業基盤の構築
選択と集中
事業領域の整備

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の進捗



(注)新型コロナウイルス感染拡大の収束が不透明であり、合理的な見通しが困難であると判断し、2020年度の連結業績予想は2020年5月現在、未定としています。

特集

ロイヤルグループが持つ 「3つの強み」

ロイヤルグループは創業時から、「食」を通じて国民生活の向上に寄与することを目指してきました。その思いが盛り込まれたものが、「ロイヤル経営基本理念」です。

そこに示された、「商品・製品が持つおいしさ」、「食の安全・安心」、「お客様へのおもてなしの心」が私たちの大切にしている根幹であり、その時代に寄り添いながらも、変わることはない羅針盤だと考えます。

“食”の安全・安心を常に考え、その安全性を担保し続けること。グループ全体のブランド力の維持とお客様からの信頼を得ること。そしてプロのスタッフが作るおいしい料理、心の通ったホスピタリティサービスを提供し続けること。この強みをいかしてご来店いただいたお客様にご満足していただける機会と環境を提供していきます。

食の
安全・安心



Strength

食に対する

- 安全の担保
- 持続的改善
- 信頼ある仕組み
- 確実な実行

お客様

質の高い
“ホスピタリティ”
の追求



Strength

- お客様の最大の満足を常に考える
- 知識と経験を備えたプロフェッショナル
- 誇りを持った働き方の実践
- 専門的な研修と実務経験を通じた「心・気持ち」の醸成

質の高い
“食”の提供



Strength

- おいしい食事で日本を幸せにする
- 工場と店舗の融合
- おいしさにこだわる商品開発
- 持続可能な購買活動



ロイヤルグループの強み

“食”の 安全・安心を 担保する

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、それら仕組みの持続的改善
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

(安全性の確認 + 信頼される仕組み) ×
持続的改善 = 安心

▶ 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、「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策定し、グループ内への周知を図っています。

▶ 信頼される仕組み

仕組みの持続的改善

当社グループでは、毎年、品質保証推進部が各事業会社の店舗を抜き打ちで監査しています。また併せて購買・設計開発・物流プロセス、ならびに自社製造プロセスに対しても、システムアプローチを基本に毎年監査を実施しています。

そしてそれら監査結果に基づき、抽出された課題を各拠

▶ 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検査・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、食物アレルギーをお持ちのお客様にとっては、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(27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。

点・各事業会社・各プロセスに類別し、持続的な改善に取り組んでいます。

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。

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^{※1}を実施しています。

2013年に東京、2016年に福岡の衛生検査室が、それぞれISO/IEC17025:2005^{※2}の認定を取得し、食品検査業務の妥当性確保に努めています。

※1 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

※2 ISO/IEC17025:2005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。

認定対象製品：ロイヤル株式会社東京食品工場および福岡食品工場で製造されるグループ内向け加工食品

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)



ロイヤルグループの強み

質の高い “食”の提供を 続けていく

ロイヤルグループが変わることなく追いかけてきた思いは「本物へのこだわり」と「おいしい商品」です。お客様の食生活への貢献を企業の存在意義として、これからも創業からの思いを大切に、そして時代の求めに対応しながら「お客様の満足」を最大の目標とし、進化をしていきます。



おいしさにこだわる 商品開発

ロイヤルグループでは、「プロのコックが手鍋で1人前ずつ作る味」を念頭に商品開発を行っています。創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統の商品や、味にこだわったオリジナルティあふれる商品でお客様にご満足いただけるよう、一つひとつに愛情を込めて開発しています。

▶ 店舗

店舗では、完成した商品がレサピー通りに素早く調理ができるように、調理スタッフへの教育と訓練を行います。常にお客様がおいしく召し上がっていただけるように、接客スタッフも商品知識を身に付け、おもてなしをする準備を整えています。



▶ 試作・製造

1人前でも100人前でも、冷凍前と解凍後でも、同じおいしさ、同じ風味が出るように、工場内でも試作を繰り返しています。そして「味の再現」と「食品の安全」が担保された商品が完成します。



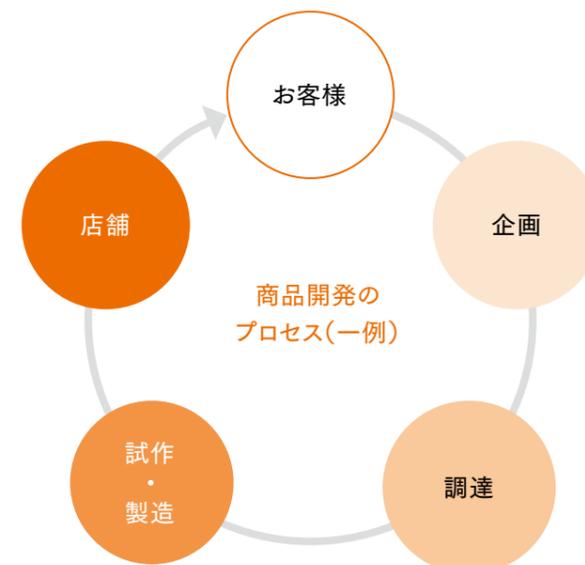
▶ 企画

今、どんな食材や料理が求められているのか、旬の素材は何かなど、市場調査や情報収集を行い、時代やお客様のニーズに合った企画提案を行っています。商品試作を何度も行い、ときには企画の再検討をすることもあります。このように、お客様へ提供される商品は作り出されています。



▶ 調達

開発部門が求める食材を定期的に提案し、良い商品が完成できるよう、サポートします。また、予測される物量を安定して供給できる産地を探し、質の高い食材を適正な価格で買い付けしています。





ロイヤルグループの強み

質の高い “ホスピタリティ” の追求

ロイヤルグループは、お客様に美味しい食事を、気持ちの良いサービスで楽しんでいただくため、また、快適な部屋でくつろいで宿泊していただくために、「お客様の最大の満足」を常に考えて行動しています。それが私たちの「おもてなしの心」である“ホスピタリティ”だと考えています。どの業種・業態であっても、どの職種・立場であっても、ロイヤルグループとしての“ホスピタリティ”が発揮できるように、さまざまな研修や職場での教育を通して、日々精進していきます。



ロイヤルグループの目指す “ホスピタリティ”の醸成

Strength 現場での実践

Strength 効果的な人材育成計画

- 現場経験と研修知識の融合
- ▲ 現場での経験
- 配属先での専門教育
- ▲ 現場での実践
- 新卒定期入社時の集合研修

▶ 効果的な人材育成計画

“ホスピタリティ”を発揮できる人へ

ロイヤルグループの従業員は、さまざまな経験と志を持って入社します。新卒で入社された方、他社での経験をお持ちになって入社された方、パート・アルバイトとして入社された方など、従業員のキャリアは数多くありますが、ロイヤル経営基本理念の教示は必ず行います。ロイヤル経営基本理念は、グループの存在価値や社会的意義を表現したものであり、不変の共通認識だと考えているからです。そのロイヤル経営基本理念の理解を初期教育に行うことで、「お客様の最大の満足」を常に考えて“ホスピタリティ”が発揮できるようになってほしいと考えています。



▶ 現場での実践

研修での知識と現場での経験を経て「プロフェッショナル」を目指す

現場で必要となる知識や技術を学ぶ研修を事業会社ごとに行っています。研修などで身に付けた知識や技術を現場で発揮し、さらに経験を蓄積することで、お客様に満足していただける「プロフェッショナル」に近づくと考えています。各現場では、日々の業務に対する課題をトレーナーと共有し、より高いレベルで業務遂行ができるようにOJTが行われています。また、事業部や店舗で取り組んでいる、お客様にご満足していただいた成果の事例発表や、日頃の成果を確認し合う行事を設けるなど、切磋琢磨しています。



第5次中期経営計画「Beyond 2020」

当社グループは、2018年度から2020年度までを対象とする第5次中期経営計画「Beyond 2020」を策定しています。目標に向けて、経営環境の変化を的確に捉えたさまざまな施策にグループ一丸となって取り組んでいます。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、目標達成は甚だ難しいと言わざるを得ない状況ですが、環境変化に柔軟に対応していきます。

※このページに記載している計画数値や計画内容は、新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の実現に向けた「生産性の向上」と「次の10年を見据えた『成長の種まき』」

「Beyond 2020」は、2020年度を最終年度とした「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」における最終の3ヵ年計画です。「Beyond 2020」は、ロイヤル経営基本理念を礎として、時代が大きく変化の中で、社会から求められる存在意義を確認し

つつ、持続的成長を目指し、さらなる生産性の向上を推進していくことと、次の10年を見据えた企業価値向上に向けて、研究開発や市場開拓、働き方改革、他社との協調などに取り組む姿を表現したものです。

経営環境の変化に的確に対応し、生産性を向上

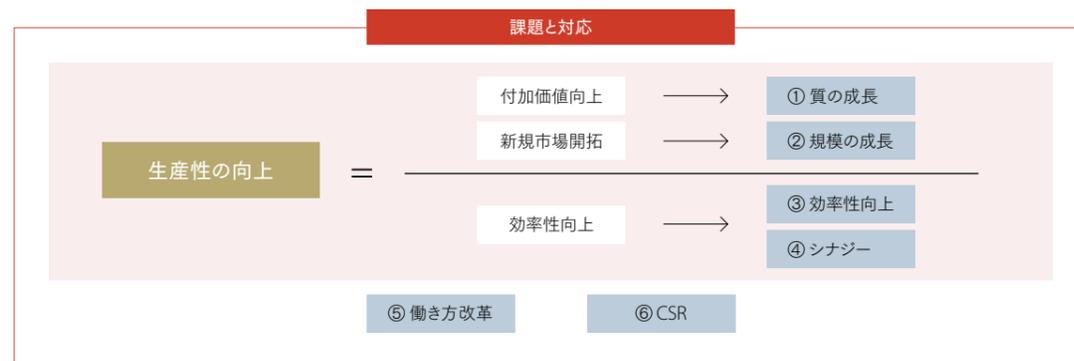
当社グループの持続的成長に向けて、「①質の成長」、「②規模の成長」、「③効率性向上」、「④シナジー」、「⑤働き方改革」、「⑥CSR」を重要テーマと設定し、各種施策を着実に実施しています。さまざまな経営環境の変化に“食”&“ホスピタリティ”カン

パニーとして対応し、「①質の成長」、「②規模の成長」、「③効率性向上」、「④シナジー」を推進することで、「生産性の向上」を図り、さらなる成長につなげていきます。

2020年度事業環境認識

人口減少 (少子高齢化進行)	中食の台頭	自然災害	インバウンドの変化
労働力不足 (人件費の上昇)	食の安全志向の高まり	感染症等	東京オリンピック・パラリンピックの影響
原料費高騰	環境意識の高まり	消費税増税	国際情勢

“食”&“ホスピタリティ”カンパニーとして対応



人材投資や既存店改装投資などを積極的に行うことで、質の成長、すなわち付加価値の向上を推進します。また、「天井てんや」を中心とした国内外での出店で、規模の成長を図ります。加えて新商品、新業態、ロボティクス、ITの活用などの研究開発により、規模の成長と効率性向上を進めていきます。さらに、グループ内でのシナジーにより、原材料および物流費上昇への対応を図ります。M&Aについては、今後の環境変化に対

応可能な“食”と“ホスピタリティ”に係る事業や持続性のある差異化要因を有する事業、ロイヤル経営基本理念と合致したモデルを基本方針として検討していきます。これらの施策を着実に実行することで、経営環境の変化や経営課題にすなやかに対応し、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」の実現を目指していきます。

第5次中期経営計画(2018年度~2020年度)					
生産性向上	① 質の成長	既存店投資	・“食”と“ホスピタリティ”の追求 ・あるべきビジネスモデルの姿		
	② 規模の成長	既存業態出店	ハラル・冷凍ミール	海外展開拡大	M&A
		FCビジネス拡大	新業態開発 R&D強化		
	③ 効率性向上	機内食・工場投資	効率化のための投資		
④ シナジー	グループ内シナジー	他社との協調(物流・購買等)			
⑤ 働き方改革	人材採用・健康経営	ダイバーシティ・労働環境整備			
⑥ CSR	社会貢献	・地域になくてはならない店づくり			

次の10年に向けた基盤の整備

2020年度は、第5次中期経営計画「Beyond 2020」の最終年度として、これからも継続・進行すると考えられる環境変化に対応するため、“次の10年”に向けた「事業基盤の再整備」と「成長の種まき」も進めていきます。

事業基盤の再整備を行うため、付加価値のさらなる向上や新規市場開拓、効率性向上などによる「生産性の向上」、各事業がそれぞれに持つ「強み」をいかした「競争力の強化」、

事業環境の再認識や社会が持つ要望を分析し「不振事業の改善」を行います。

他方「成長の種まき」としては、新たに株式取得するコントラクト事業会社の事業モデル構築をはじめ、「ロイヤルデリ」事業基盤の拡大、持続的成長につながる海外展開やM&A、テクノロジー活用の取り組みなどを積極的に進めていきます。



外食事業

Restaurant Business



- グループ会社
- 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

事業別売上高構成比



(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。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。
4. 2020年度事業計画は新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

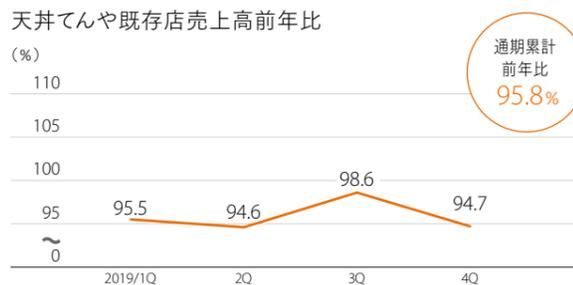
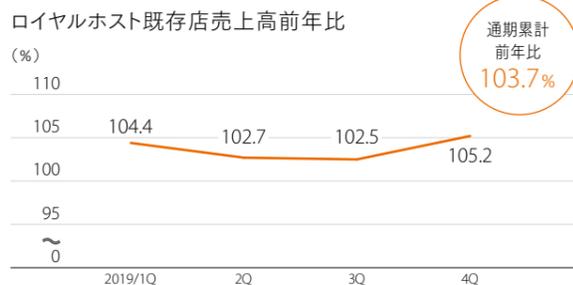
2019年度の概況

主力のロイヤルホストでは、オマール海老を使用したフェア、黒毛和牛や真鯛などの国産素材を使用したメニュー、国産の苺や林檎などを使った季節を感じるデザートなどを提供し、付加価値の向上へ向けた施策を積極的に展開しました。

天井てんやでは、天然の車海老や穴子などを使った季節メニューの提供に加え、ミニサイズの丼や麺商品を投入するなどグランドメニューの刷新を行いました。また、台湾に直営2店舗、フランチャイズでも国内に5店舗、タイに7店舗、香港に1店舗を出店するなど、「質の成長」と「規模の成長」に向けた施策を継続しています。

専門店では、ミドルサイズチェーンの「シェーキーズ」でのバイキングメニューの充実、「シズラー」での上質な食材を用いたシーズンメニューの展開を行い、「質の成長」に向けた施策を継続しました。

2019年度における売上高は、前年度からの出店やロイヤルホスト業態の既存店の売上伸長により、62,622百万円(前年同期比+1.4%)となりましたが、経常利益は、ロイヤルホスト業態は増益であるものの、他の業態の利益率低下により、2,379百万円(前年同期比△14.4%)となりました。



「Beyond 2020」の達成に向けて

ロイヤルホストの取り組み

2019年度に引き続き、さらなる「質の成長」と次世代につながる「ブランド構築」に向けて、付加価値の高いメニューの開発や最新型コーヒーマシンを搭載した「ロイヤルピバレッジカウンター」の導入を含めた既存店の改装を行っていきます。同時に、キッチンディスプレイ(伝票の電子化)の導入による効率化や7連休の取得といった労働環境の改善を図り、「生産性の向上」と「働き方改革」も推進していきます。



アンガスサーロインステーキスペシャルセット

天井てんやの取り組み

激しい経営環境の変化に対応するため、天井てんやブランドの再構築を進めています。高品質でありながら「日常食」としての適正価格設定を目指し、高品質食材の使用やセットメニューの充実を図ると同時に、決済方法の多様化や券売機タイプ店舗、フルセルフタイプの店舗など、顧客層や環境に合わせた新しいタイプの店舗拡大の検討も進めています。また、デリバリーの実施拡大(「出前館」80店舗体制へ、「Uber Eats」100店舗体制へ)を進め、「規模の成長」に取り組みます。

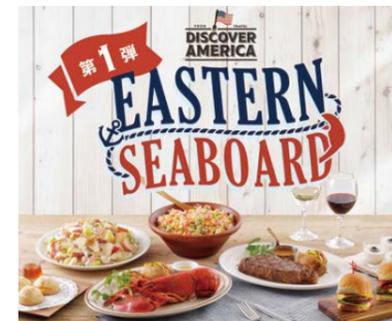


ロードサイド店の外観



専門店の取り組み

各専門店では、シズラーで開催する「ディスカバーアメリカフェア」など、上質な食材を用いた高付加価値商品戦略を引き続き進めていきます。既存店の改装や改修を計画的に行い店舗のポテンシャルを向上させ、さらなる「質の成長」を推進していきます。また、年間1~2店舗の厳選した出店を計画しており、「規模の成長」にも取り組んでいきます。



シズラーで展開する「ディスカバーアメリカ」フェア

Contract 事業

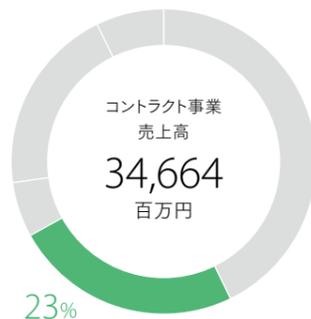
Contract Food Service



グループ会社

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

事業別売上高構成比

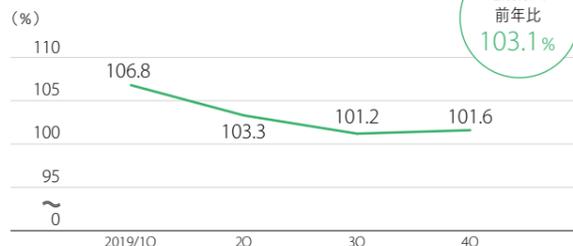


(注)1. 売上高にはその他の営業収入を含めています。
2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。
4. 2020年度事業計画は新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

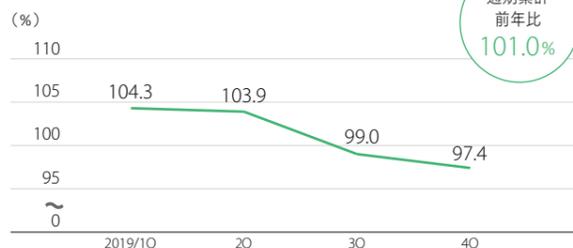
2019年度の概況

コントラクト事業では、法人からの委託などにより、空港ターミナルビルや高速道路サービスエリア・パーキングエリア施設、大型商業施設、オフィスビル、医療介護施設、百貨店、官公庁などにおいて、それぞれの立地特性に合わせた多種多様な飲食業態を運営しています。2019年度は、企画開発力の向上と既存店の付加価値向上に向けた活動を継続しましたが、空港ターミナルビル内店舗や高速道路SA・PA施設で売上が伸長したものの、事業所内店舗などの閉店の影響を吸収できず、売上高は34,664百万円(前年同期比△0.5%)となりました。また、経常利益は、事業所内店舗の利益率が向上したものの、空港ターミナルビル内店舗における人件費率上昇を主因とする減益の負担が重く、1,425百万円(前年同期比△7.9%)となりました。

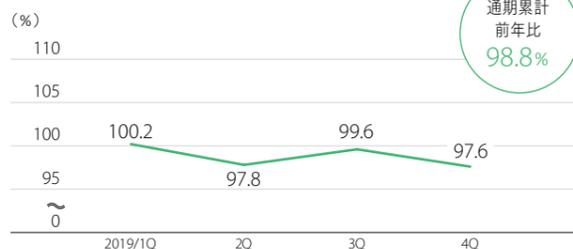
空港ターミナル既存店売上高前年比



高速道路既存店売上高前年比



事業所内等既存店売上高前年比



「Beyond 2020」の達成に向けて

空港ターミナル・
高速道路などの
取り組み

空港ターミナル、高速道路の業態ともに、「質の成長」と「規模の成長」に取り組んでいます。空港ターミナルでは空港ビジネスの成長に対応するため、クライアントとさらに連携を強めていき、売上増加を目指しています。2019年度、新規出店は両業態を合わせて6店舗、改装店舗は空港2店舗でしたが、2020年度は空港拠点で1店舗の新規出店、空港3店舗の改装・業態変更を行う見込みです。



新東名高速道路富士川サービスエリア(上り線)へ3業態を出店



SORA TERRACE 鹿児島空港店
(鹿児島空港国際線ターミナル)

事業所内
給食などの
取り組み

従来の対応型サービスから、提案型サービスへの変換を推進し、提案力を向上させることで、選ばれるコントラクト企業を目指しています。また、ヘルスケア領域(病院関連施設)では、レストランやカフェ、職員食堂、売店を一つのパッケージとして提案する「パッケージ出店」を推進することで、受託数の増加を図ります。2019年度は5店舗の新店(企業/施設内4店舗、病院内外来レストラン1店舗)、幕張メッセ(千葉県)のセントラルカフェテリアの改装を行いました。2020年度は従来の領域にだけでなく、

スポーツ施設などの新領域への出店も視野に入れた提案にも取り組んでいきます。



コンベンション施設内フードコート「WORLD KITCHENS!」
(千葉県 幕張メッセ内)

機内食事業

In-flight Catering Business



グループ会社
ロイヤルインフライトケイタリング株式会社

事業別売上高構成比



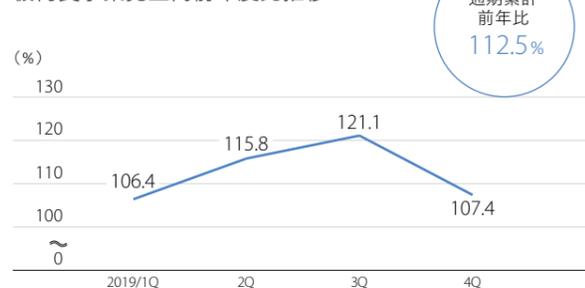
(注)1. 売上高にはその他の営業収入を含めています。
2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。
4. 2020年度事業計画は新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

▶ 2019年度の概況

機内食事業では、関西国際空港、福岡空港および那覇空港などにおいて、国内外の航空会社から機内食の調製業務と搭載業務を受託しています。

2019年度は、前年度に発生した災害の反動に加え、各拠点の売上が伸長したことにより、売上高は9,537百万円(前年同期比+12.5%)、経常利益は1,040百万円(前年同期比+21.1%)となりました。

機内食事業売上高前年度比推移



▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

品質向上と安全性維持に継続して取り組むとともに、顧客ニーズの変化に対応したメニュー開発や、さまざまなリソースを活用し事業の最適化に取り組んでいきます。「規模の成長」に向けて、関西工場、沖縄工場では、新規受託や業務内容の拡大などを進めていきます。同時に、他国のエアラインの獲得やダブルケイタリング(往復での搭載)の提案にも取り組んでいきます。また、システム導入や多能工化を図り、「効率性の向上」も推進していきます。



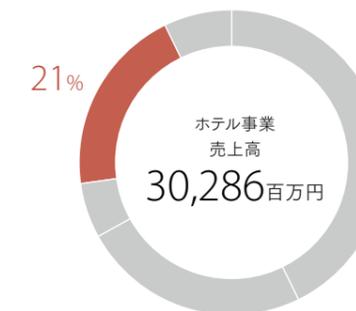
ホテル事業

Hotel Business



グループ会社
アールエヌティエーホテルズ株式会社

事業別売上高構成比



(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。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。
4. 2020年度事業計画は新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

▶ 2019年度の概況

ホテル事業では、「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」を経営理念とし、全国に「リッチモンドホテル」および提携ホテルを44棟*展開しています。

2019年度は直営2棟の出店と2棟の改装を行い、高い顧客満足度を維持・向上させるべく設備や機能の時代対応やお客ニーズへの対応のための施策を継続しました。また、前年度からの新規ホテル開業により、2019年度は、売上高は30,286百万円(前年同期比+5.6%)となりましたが、今年度が開業した3ホテルの開業費用発生や下半期における既存ホテルの低調な推移により、経常利益は3,622百万円(前年同期比△15.6%)となりました。

*直営41棟と提携3棟。フレンドシップホテルは除く。

店舗数・客室数と客室稼働率の推移
(リッチモンドホテル直営のみ)



▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

さらなる付加価値の向上を目指し、サービス向上への取り組みや既存店改装の継続(2020年度は4棟を予定)、100万人を超えた会員制度のさらなる充実などを進めていきます。AIを活用したイールドコントロール(顧客の需要曲線を用いた価格コントロール)の強化など、「Beyond 2020」実現に向けた取り組みを進めていきます。



リッチモンドホテルプレミア京都駅前 フロントロビー



食品事業

Food Manufacturing



グループ会社

ロイヤル株式会社

事業別売上高構成比



(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。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。
4. 2020年度事業計画は新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

▶ 2019年度の概況

食品事業は、主に当社グループの各事業における食品製造、購買、物流業務など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食品製造も行っています。

2019年度は、グループ外企業向けの製造販売量が減少したことなどにより、売上高は10,865百万円(前年同期比△0.1%)となり経常利益は242百万円(前年同期比△23.6%)となりました。



▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

採用難や仕入・配送コストの高騰、中食・宅食の台頭など、事業環境が大きく変化をしている中、さまざまな取り組みを推進していきます。

その中でも、半世紀以上にわたり培ったノウハウを活用し、レストランの味を家庭でもお楽しみいただける冷凍ミール「ロイヤルデリ」をイノベーション創造部と連携し、本格展開していきます。



橋本取締役メッセージ

グループ一丸となって、さらなる付加価値の創造に注力し、この難局を乗り越えていきたいと考えています。

2019年度、各事業でさまざまな「付加価値の創造」に向けた取り組みを行いました。外食事業では、質の高い素材や国産の食材を用いた季節感あふれるメニューの企画開発を行い、お客様からご好評をいただきました。また福岡県の「レストラン花の木」が「ミシュランガイド福岡・佐賀・長崎特別版」に一つ星で掲載されたことも象徴的な出来事でした。

新規出店はコントラクト事業で、空港・高速道路施設へ6店舗、企業などの施設内へ5店舗、ホテル事業では福岡市と京都市への新規出店を行いました。また機内食事業では、外部機関や多くのエアラインから納期も含め提供するサービスの総合的な付加価値をご評価いただきました。

しかしながら2020年に入り、新型コロナウイルス感染拡大に伴い経済活動が大幅に制限されたことから、当社グループも事業計画の再構築を余儀なくされています。そういった状況を踏まえ、「再生に向けた基盤整備」という新たな方針を策定しました。

足元の業績は不透明な状況ですが、そのような環境下でもロイヤルグループが持続的成長を図っていくために不可欠なのが「付加価値の創造」です。グループ全体として、高い企画開発力を生かした新規業態や商品また新たなサービスを開発していくことが、他社との差別化と高い競争力を生むと考えています。

外食事業の基幹事業「ロイヤルホスト」では、引き続き商品を中心とした「付加価値の創造」に取り組むとともに、テイクアウト商品の充実等により食のシーンを広げていきます。「天井てんや」では、事業環境の変化を認識し、コスト対策や不採算店対策を行いながら、決済方法の多様化推進やデリバリー対応店舗の拡大も行います。

コントラクト事業では、「ハイウェイロイヤル株式会社」の事業モデルの構築や既存会社との連携を行い、新たなシナジー

の創造を目指します。機内食事業では足元をしっかりと固めることを念頭におき、新システム導入による効率化や内部業務の多能工化を進め、生産性の向上を図ります。ホテル事業では100万人を超えたリッチモンドホテルクラブ会員制度をさらに充実させるとともに、新しい顧客の創造とお客サービスとのさらなる強化を行っていきます。

新型コロナウイルス感染拡大に対する、抜本的な対策・対応に関しては現在策定中ですが、私たちが経営を行う際の指針としている「ロイヤル経営基本理念」の徹底なくして、新型コロナウイルス感染拡大の収束後におけるロイヤルグループの存続と繁栄はないと考えています。グループ従業員全員が一丸となって、ロイヤルらしい高付加価値商品の提供とホスピタリティあふれるサービスを提供し、お客様満足度を最大化することで、この難局を乗り越えていきたいと考えています。

取締役(外食・コントラクト・機内食・ホテル事業担当)

橋本 哲也



次の10年を見据えた種まき

※このページに記載している計画数値や計画内容は、新型コロナウイルス感染拡大に関する影響を考慮していません。

海外事業

▶ 2019年度の振り返り

海外ビジネスの拡大は、「Beyond 2020」の重要テーマの一つである「規模の成長」実現のための施策の一つです。2018年3月に海外事業開発部を設置して以来、海外事業展開の加速化に着手し、2019年度は、タイ、台湾および香港で、「天丼てんや」を10店舗開業させることができました。

また、ロイヤルグループが保有するその他のコンテンツやノウハウをいかした事業展開の可能性についても検討を進めています。

2019年12月末現在、タイ、フィリピン、台湾、香港で合計29店舗の「天丼てんや」、台湾で合計12店舗の「ロイヤルホスト」を営業し、ロイヤルグループの海外ネットワークは4か国・地域41店舗となっています。

海外店舗(FC含む)

▶ タイ	15店舗
▶ フィリピン	9店舗
▶ 香港	2店舗
▶ 台湾	15店舗

▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

海外ビジネスの拡大については、海外向け「天丼てんや」の事業モデルのブラッシュアップならびにさらなる海外出店に取り組むとともに、ロイヤルグループとの親和性の高い海外企業との協業など、新たな可能性も検討していきます。

また新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた事業環境の変化にも適応しながら、ロイヤルグループがこれまで培ってきたさまざまなコンテンツ(飲食業態、ホテルなど)やノウハウ(セントラルキッチン、機内食事業など)を活用した事業展開も含めた成長の種まきを進め、次の10年に海外事業をグループのコア事業の一つとなるよう育てていくことを目指します。



イノベーションの創出

企業の研究開発業務を担うイノベーション創造部では、外食産業を取り巻く環境が厳しくなる中、グループの既存経営資源を活用した新しいビジネスモデル確立のために、さまざまなテクノロジー活用による研究開発をしています。

▶ テクノロジー研究

研究開発店舗で蓄積した完全キャッシュレス、セルフオーダーのオペレーション、Firelessな(火を使用しない)キッチンを進化させた、GATHERING TABLE PANTRY 二子玉川は、よりお客様の体験価値の向上を目指した店舗として2019年12月にオープンしました。

- 自社セントラルキッチンで手間をかけて作る料理を店舗のFirelessな(火を使用しない)キッチンでスマート調理
- 予約・顧客台帳サービスとPOSを連携し、予約体験とおもてなし力を向上



スープ、ショートパスタ、カレー、ドリア、ハンバーグ、煮込みなど、計25品(2020年5月現在)は、自社オンラインショップやGATHERING TABLE PANTRYなどグループ内の店舗で販売しています。

お一人様やご夫婦、ホームパーティーに活用するなどといったちょっと上質な時間が過ごせる「ロイヤルデリ」で、いつでもどこでも簡単にレストランクオリティが楽しめます。

高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出など、生活習慣が多様化する中、食品事業で培ったノウハウで内食市場に参入し、グループの新たな事業に育てていきます。

▶ 新しいビジネスモデルの企画

家庭での食の外部化が進み、冷凍食品は市場が拡大しています。その中には、家庭で作れない品質の商品が食べたいというニーズがあります。「ロイヤルデリ」は、「シェフが手鍋でつくる、専門店の味」をコンセプトに、自社のセントラルキッチンでシェフが調理したおいしさをそのまま冷凍したレストラン品質の家庭用フローズンミールです。



野々村常務取締役メッセージ

常務取締役
(イノベーション・食品事業担当)

野々村 彰人

イノベーション創造部では、次の10年を見据えた種まきとしてテクノロジー研究や新しいビジネスモデルの企画・立案などを行っています。その中で2019年度は、新たなグループシナジーの発揮と拡大に向けた企画の一つとして、「ロイヤルデリ」という新しい冷凍

食品事業を開始しました。これは、一般のお客様向けの冷凍食品事業としてこれまでの冷凍食品のイメージを変えるおいしさとメニュー構成で、家庭での食事の時間をより豊かにすることを目指しています。

「ロイヤルデリ」は、内食市場に直接アプローチできることが特徴であり、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、人々の外出や移動が自粛されている状況でも、ご家庭でレストランクオリティの食事を提供できる強みがあります。多くのお客様からご支持をいただいています。今後はさらなるブランディングの強化、ECビジネスの拡大、他社ECサイトとの協業などを通して、販売体制の拡大を目指していきます。またロイヤルグループのインフラとして機能する食品事業と連携をとりながら、「ロイヤルデリ」が数年後にロイヤルグループの一翼を担う事業に育つよう取り組んでいきます。

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、「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」において、「お客様の満足」を最大の目標として、時代の変化にシナジーに対応する「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ことで、気候危機や食糧問題といった、地球規模の社会課題解決の一助となると考えています。



“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年までの17つの国際目標です。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、主体的に取り組んでいきます。ロイヤルグループは、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。

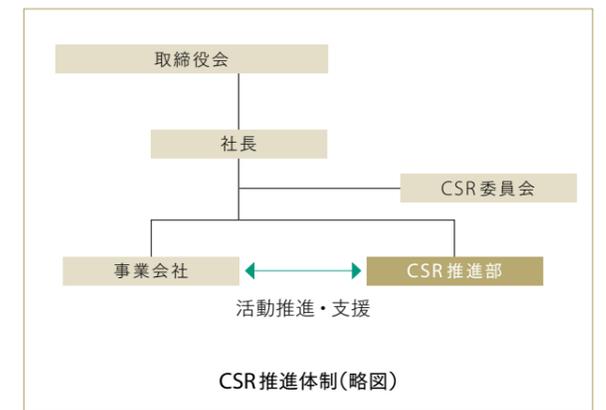
今後、次期長期ビジョンや中期経営計画の中で、さらに多くの貢献ができる事業や、活動を検討・実行し、「誰一人取り残さない」成長を目指していきます。

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 食糧を安らかに	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"> ■ グループの強みをいかし、“食” & “ホスピタリティ”を通して、社会全体を明るくします。 ■ 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。 ■ 食を通して、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を目指します。
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"> ■ 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。 ■ 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。 ■ 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。
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"> ■ 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) ■ 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。 ■ 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。

その「先の未来」を創出するために

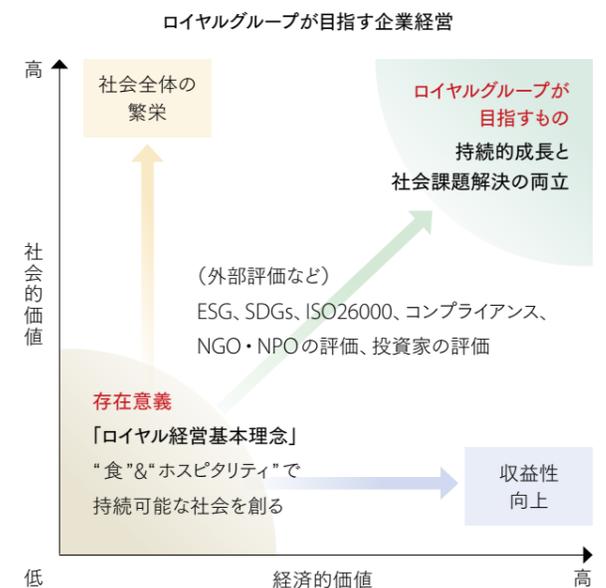
ロイヤルグループで行うCSR活動は、事業の収益性向上といった経済的価値と社会全体の繁栄に寄与するといった社会的価値の両立であると考えています。グループにおけるCSR活動方針や活動の協議・決定はロイヤルホールディングス株式会社に設置されたCSR委員会が行っています。

- 「CSR委員会」で取り上げる事項は、以下の通りです。
- ・ロイヤルグループのCSR活動方針の協議・決定
 - ・グループおよび各事業会社でのCSR活動の進捗確認
 - ・各事業会社の取り組み事例共有

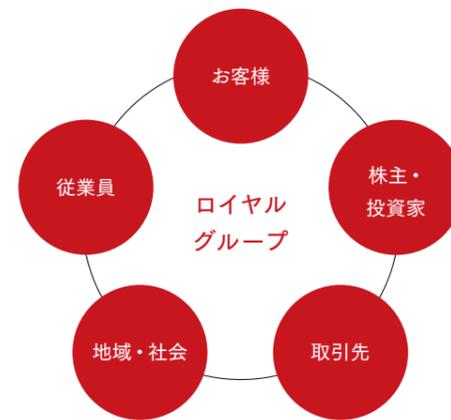


企業である以上、「事業の成長」がすべてのステークホルダーに対する責務であるという点に変わりはありません。しかし企業という小さな単位ではなく、世界規模での取引が必須である現代において、「地球全体の持続的成長」を考え、私たちが直面する「社会課題」の解決に取り組むことも、重要な責務であると考えています。

ロイヤルグループと私たちの大切なステークホルダーの皆様が持続的成長を果たすため、これから先の未来に向けて、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。



ロイヤルグループとステークホルダーの相関図



- 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。



お客様への ホスピタリティ



基本的な考え方

ロイヤルグループは、お客様からの信頼を得るために、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高水準なサービスを提供すること、お客様からの声に対して真摯に向き合うことが重要だと考えています。

食の安全・安心への取り組み

食の安全・安心が信頼を生み出す



「ロイヤルグループ品質保証基準」のもと、各事業会社に品質保証担当者をおき、食の安全と安心を統括する体制を構築し、徹底した品質管理を実践しています。また品質保証推進部は、各事業会社の管理状況について抜き打ちで立ち入り監査を行い、客観的な確認やさらなる改善指導を行っています。

また、2020年6月に施行された法改正(HACCP義務化)への対処およびグループ内での浸透・定着といった衛生教育も同時に行っています。

新たな認証取得に向けて

FSSC22000は、ISO22000、ISO9001やHACCPといったガイドラインの内容を包括し、独自の追加事項を加えた、食品安全マネジメントシステムに関する国際規格です。この規格の狙いは、「消費者に安全な食品を提供することを目的とした食品安全マネジメントシステムの確立」です。今後世界の食品関連企

業に支持が広がることが予想される、食品安全マネジメントシステムです。

ロイヤル株式会社では、東京ベーカリー工場にて2020年下期、福岡食品工場にて2021年上期に認証取得すべく準備を進めています。

▶ 当社グループの認証取得状況(2019年6月末現在)

・ISO9001:2015

東京食品工場および福岡セントラルキッチン工場・福岡ベーカリー工場(ロイヤル株式会社)、上里サービスエリア店(ロイヤル空港高速フードサービス株式会社)

・ISO22000:2005

福岡ベーカリー工場(パン・パティスリー製造部門除く)(ロイヤル株式会社)、関西工場(航空機内食の調整および搭載)(ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)

・ISO/IEC17025:2005

東京検査室および福岡検査室(ロイヤルホールディングス株式会社)

・東京都食品衛生自主管理認証制度

都内59店舗(ロイヤルホスト株式会社)の本部認証
東京食品工場(ソース類製造施設)(ロイヤル株式会社)

・大阪版食の安全安心認証制度

関西工場(航空機内食の調理製造および搭載)(ロイヤルインフライトケイタリング株式会社)

お客様満足への取り組み

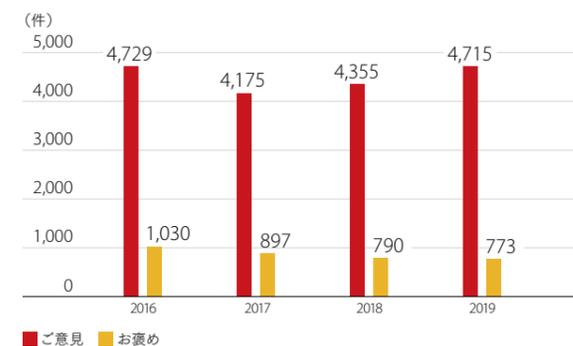
お客様満足への取り組み

ロイヤルグループでは、「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」で最大の目標に掲げている「お客様の満足」向上の一環として、「お客様対応方針」を2012年に制定しました。この方針のもと、ロイヤルグループの総合受付窓口として、お客様の声一つひとつに対して、誠実で迅速な応対を心掛けています。

また寄せられた「お客様の声」は、事業会社はもとより経営トップへも共有されており、より多くのお客様にご満足していただけるよう、改善をしています。

 「お客様の声」から改善された事例は、当社ウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.royal-holdings.co.jp/contact/improvement.php>

「お客様の声」分類別の年間件数推移



QSAI表彰とキャセイパシフィック航空から3工場同時表彰

関西工場は、国際的機内食監査プログラムQSAI(Quality & Safety Alliance for Inflight Services)より、2009年から10年連続表彰を受けており、衛生的に優れた機内食会社であることが認められています。

キャセイパシフィック航空より2018年度Caterers' Performance Recognition Programにおいて、2019年5月、3工場同時に表彰されました。関西工場がプラチナ賞・金賞に、福岡工場が銀賞に、沖縄工場が衛生優秀賞に選ばれました。これからは航空会社から高い評価をいただけるよう、機内食の安全と

品質向上、一食一食を丁寧に仕上げる心配り、正確な搭載といった基本の積み重ねを確実に行っていきます。



ユニバーサルマナー検定3級受講

ユニバーサルマナーとは、自分とは違う誰かのことを思いやり、適切な理解のもと、サポートをさりげなく実践することを意味します。ロイヤルグループは、(一社)日本ユニバーサルマナー協会の協力を得て、取締役も含めた幹部職全員がユニバーサルマナー検定3級を受講しました。ホスピタリティ企業としてすべてのお客様に居心地の良い快適な時間を過ごしていただけるお店づくりを目指し、これからは多くの従業員にユニバーサルマナーとホスピタリティのマインドを学べる機会を提供していきます。

 ユニバーサルマナー検定の詳しい内容は、下記ウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.universal-manners.jp>



講師の垣内氏と受講した当社取締役、幹部職(2019年5月)



従業員とともに



基本的な考え方

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の目指すべき姿にある「誇りを持って働ける企業グループ」の実現に向け、3つの視点を柱にしながら、事業会社を超えたグループ内異動や健康経営への取り組みを進めています。

働きやすい職場づくり

健康経営の実現を目指す

健康診断受診率の推移



働きやすい職場をつくることは、企業の責務であり、安心して業務に取り組み安定した成果を上げることができるため、企業にとって生産性の向上にもつながるものと考えています。ロイヤルグループは、7年連続で定期健康診断受診率100%を達成し、産業医・保健師によるフォロー体制など、健康経営の推進に取り組んでいます。

健康診断の結果をもとに、今すぐに治療を開始しなければならぬ従業員に対して、治療を開始し、快方に向かうまで監視を続ける取り組みを2018年から開始しています。2019年は前年対象者のうち60%が快方に向かうなど、大きな効果を得ることができました。

今後は二次健診の受診率を向上させ、90%を目標に取り組みむことで疾患予防と心身ともに健康な環境を整えていきます。

働きやすい環境づくり

従業員満足度の推移



ロイヤルグループでは、日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指す上で、「誇りを持って働ける企業」となるために、10年間の変化を定点観測するための従業員満足度調査を2011年から行っており、その結果を経営に反映させています。またロイヤルグループの持続的成長を支える従業員の「未来づくり」と「人材の育成」を目的とした、従業員とロイヤルホールディングス(株)黒須社長との対話企画「MIRAI CROSS TALK ミライを、話そう。」を全国4カ所で行いました。

長期的なキャリア形成支援

人を大切にする企業であるために

ロイヤルグループでは、一人ひとりが持つ能力を最大限活用し仕事に向き合うことで、仕事もプライベートも充実させ、安心して長く働いてほしいと考えています。そのために、社員一人ひとりが思い描く「なりたい自分」を具現化しチャレンジできるよう、さまざまな研修制度を運用しています。入社後に行われる集合研

修や、各事業会社で行うより業務に則した実務研修などを通して、知識・技術が発揮できる人材へ成長していきます。

また責任者職(店長、料理長など)や幹部職へ昇格した際には、階層別研修を通してコーチング・コミュニケーション力や管理能力などのレベルアップを目指します。

・タレントマネジメントシステム

社員の保有する資格や経験・能力などをこのシステムから総合的に判断し、適材適所な人員配置によって人材の適正化を進めていきます。

・ライフプランセミナー

ライフイベントが発生する年齢層の社員に対し、生活設計や健康管理、マネープランなどについてのセミナーを開催します。(対象年齢：25歳、30歳、36歳、46歳、58歳の社員)

・能力開発研修

客観的な評価により選抜されたメンバーによるキャリアアップ研修。将来の幹部候補を育成するため行っています。

ダイバーシティへの取り組み

多様性のある働き方ができる企業であるために

さまざまな人材が多様性のある働き方を選択できるよう、各種制度の見直しや改善プロジェクトの立ち上げなど、グループ全体で取り組んでいます。

- 60歳以降も重要な戦力とみなし、これまで培ってきた知識や技術をいかして次世代・若手のサポートを担うことを主眼としたシニア社員制度の拡充
- 外国語マニュアルの整備や外国語が堪能な教育担当を育成するなどの取り組みを通して、外国籍社員がやりがいを感じる環境を創出

- 女性活躍を推進するために「なでしこプロジェクト」を立ち上げ、結婚や出産を経ても、引き続き働き続けられるためには、どのようなことに取り組んでいけば良いのか、グループ横断的に女性スタッフによる意見交換やトライアルの実施
- 障がい者の雇用促進と障がいを持った生徒・学生の職場体験や職場実習の受け入れの実施

※ ロイヤルグループの障がい雇用数・雇用率推移は、60ページに記載しています。

女性社員が継続して働き続けられる環境を整える「なでしこプロジェクト」

ロイヤルグループの働き方改革の一つとして、まずは「女性社員が継続して働き続けられる環境」について検討する「なでしこプロジェクト」が2017年秋からスタートしました。メンバーはプロジェクトグループ各社の社員から構成されています。

2019年は以下のセミナーを開催し、女性の健康課題に対して、性別に関わらず知識を得て、深め、理解していくことが大切だと訴えました。

- 2019年6月 女性の健康セミナー(福岡本社)
- 2019年7月 妊娠疑似体験会(東京本部)



女性の健康セミナーの様子



地域・社会との絆



基本的な考え方

創業以来「地域になくてはならない店づくり」に取り組んできました。事業を通じた地域・社会との共生、私たちの持つリソース(資源)をいかした発展に貢献することが企業としての責任の一つと考えています。

地域との共生

「食」を通しての次世代育成



事業会社の店舗では、近隣の小・中学校に通う児童・生徒さんたちの職場体験学習や、各種学校・大学からの要請で職場実習を受け入れています。ロイヤルホストや天丼てんや、シェーキーズといった店舗では、職場体験学習を通して「働くことの大切さ」や「働く目的」を体験することで、学校での学びを支援しています。

また、ロイヤルコントラクトサービス株式会社では、関東や関西の店舗において、管理栄養士を目指す大学生の職場体験実習に協力しています。実際の職場での業務を体験することで、卒業後の進路選びへの一助になることや、管理栄養士が担う役割を再認識してもらいます。

地域の次世代育成に寄与する



児童たちの学習をより深くするため、小学3年生「理科」および5、6年生「キャリア教育」向けの副教材を作成し、希望された小学校へ寄贈しています。(小学校3年生「理科」: やさいまるごとハンドブック、小学校5、6年生「キャリア教育」: レストランの仕事に関わる人たち)

特に「キャリア教育」の副教材は、ロイヤルホストを題材に作成したこともあり、ロイヤルホストで働くメンバーが講師をする出張授業も行っています。2019年度も北海道、東京都、千葉県、大阪府、福岡県の8校で実施をしました。

 詳しい取り組みは当社ウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.royal-holdings.co.jp/csr/conduct/social.php>

16年目を迎えた食育イベント「シズラーベジフルキッズクラブ」

アールアンドケーフードサービス株式会社が運営するシズラーでは、小学生を対象とした食育イベント「ベジフルキッズクラブ」を2004年から開催しています。実際にシズラーで働いている野菜ソムリエと一緒に、親子でクイズやゲームにチャレンジしながら、野菜や果物について五感・体感を通して学び、野菜の持つ力やバランスのとれた食事の大切さに気づく活動です。これまで400人以上のお子様へ「認定証」をお渡ししており、夏休みの地域イベントとして定着しています。また、この取り組みは、CSR委員会による第1回「CSR大賞」を受賞しました。

 詳しい取り組みはシズラーのウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.sizzler.jp/vegefru/>



地域になくてはならない存在として

「子ども110番の家」活動に参画

「子ども110番の家」はPTAや自治体などが主な活動主体となり、子どもが危険を感じたときや助けを求めてきたときに、子どもを保護して警察などに通報することに協力してくれる家や施設のことです。ロイヤルグループも「地域になくてはならない存在」として、この活動へ参画しています。現在、ロイヤルホストを中心に12都県、132店舗*が子どもたちの安全を見守っています。

*店舗数は2019年12月末現在

大規模災害時の帰宅困難者支援

2007年2月より、「災害時における帰宅困難者支援に関する協定」を首都圏9都県市と締結しています。この協定は登録店舗204店舗*のうち、安全が確保できている店舗を「災害時帰宅支援ステーション」として、帰宅困難者に対し、水道水・トイレの提供、ラジオやテレビなどで把握した災害情報の提供、一時的な休憩の場の提供を行うものです。

*登録店舗数は2019年3月末現在

災害復旧ボランティア、復興支援の取り組み

ロイヤルグループでは従業員からボランティアを募り、2019年10月31日～11月2日の3日間、令和元年台風第19号で大きな被害を受けた福島県郡山市の復旧ボランティア活動へ参加しました。延べ39名の参加者は、家屋から土砂のかき出しや家財道具の運び出し、室内清掃など、被災された方々の復旧に向けたお手伝いをさせていただきました。

これからも状況が許す範囲の中、自然災害に被災された皆様へさまざまな支援を行ってまいります。

 過去の支援内容は当社ウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.royal-holdings.co.jp/csr/shinsai/>





取引先への ホスピタリティ



基本的な考え方

CSR観点の購買基準を制定することは、法令順守だけでなく、お取引先様とともに社会との共存を重視した購買活動を行うという意思表示です。お互いに支え合い、良きパートナーとして、サプライチェーンの維持をしていきます。

時代に対応した購買基本方針と実効性監査

グループ内で外食事業の購買・調達を広く行っているロイヤル株式会社では、「ロイヤルグループ行動基準」「ロイヤルグループ行動ガイドライン」に基づいた「購買基本方針」を制定しています。「透明」「公平」「公正」な取引を重視した現行方針の内容に加えて、SDGs(持続可能な開発目標)や食品ロス削減推進法など、企業の購買・調達活動に要請される内容は増えており、それらにも対応した方針へのアップデートを意図しています。

購買基本方針(要約)

ロイヤルグループの調達業務を請け負う私たちは、「企業の社会的責任」を果たすことを前提としての取引を遂行することが、今日求められおり、パートナーである各お取引先も同じベクトルを見据えての取引に協力していただくことが、重要となってまいります。

「透明」で「公平」かつ「公正」な取引とは何か?と私たちは考え、これを「購買基本方針」とすることにいたしました。

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. 「透明」性の高い取引の実現(取引の可視化推進) | 3. 「公正」な取引の推進①・各種法令遵守の徹底 |
| 2. CSR調達を前提としての「公平」な取引の推進 | 4. 「公正」な取引の推進②・購買倫理の保持 |

2006年1月 制定
2014年1月 一部改定

 購買基本方針の詳細は、当社ウェブサイトよりご覧いただけます
https://www.royal-holdings.co.jp/material/images/csr/conduct/purchase_policy.pdf

また、ロイヤルグループ行動基準と法令等の順守状況を確認し、透明・公平・公正な取引推進に貢献するため、当社ウェブサイト上にお取引様専用の「コンプライアンス・ヘルプライン窓口」の案内掲載や、右記の監査をロイヤルホールディングス株式会社内部監査部にて実施しています。

- 内部統制報告制度(J-SOX)の一環として、各事業会社の購買プロセスへの評価
- 購買部門責任者へのヒアリング
- 取引先業者へのアンケート

産地との契約栽培を推進

グループ店舗への食材安定供給のため、生産者・取引先・ロイヤル株式会社の三者間で品目・量・期間・価格の取り決めを行い、産地との契約栽培に取り組んでいます。

農業人口の減少や自然災害の多発など、農業を取り巻く課題は多岐にわたりますが、外食産業の担い手として、生産者の安定した収入確保、後継者問題への対応など第一次産業の発展に寄与したいという思いがあります。今後も、生産者との協業を目指し取り組みを継続していきます。



定期的な生産者との情報交換(イメージ)

「産地を知ろう」活動の実施

私たちの商品である、“食”を支えてくださっている産地のことを自らの五感を使って体験することで、より質の高い仕事をしてほしいという思いから、従業員を対象に「産地を知ろう」活動を2018年から行っています。

2019年は、北海道岩見沢市での田植え体験から熊本県八代市でのレタス収穫体験まで、全国で6回の活動を行い、延べ200名超の従業員が参加をしました。

この活動は、生産者の方々と一緒に収穫などのお手伝いをさせていただくことで、農産物を通して表現している生産者の方々のホスピタリティを感じ取り、自らの仕事にいかすことを勉強する場として、またロイヤルグループが強みとしている「食」の安全・安心、「質の高い食」の提供の原点である「素材」についての知識を習得する場として、今後も継続して行っています。



スイートポテトの原料である「長島紅美人」の収穫体験



北海道岩見沢市での田植え体験

生産者の方々の思いをお客様へ伝えるための「農作業体験会」

アールアンドケーフードサービス株式会社では、シズラーで働く従業員向けの研修の一環として、シズラー東京国際フォーラム店向けの野菜を生産されている、「東京NEO-FARMERS!」の農園で、農作業体験会を実施しました。この体験会を通して得た野菜の知識、生産者の思いをしっかりとお客様へお伝えすることで、お客様と生産者を結び付けるコミュニケーションの実現と、自らの仕事に誇りを持って、いきいきと働ける環境づくり出しています。



「東京NEO-FARMERS!」の皆さんと農作業体験会参加者



株主・投資家との対話



基本的な考え方

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ています。大切なパートナーである株主・投資家の方々に、当社の企業理念や事業計画についてさらに理解し共感していただくために、これからも積極的な対話に努めていきます。また、持続的成長を目指した投資と株主への還元もバランスよく行っていきます。

2019年度のIR活動

2019年度は、機関投資家取材や個人投資家説明会の実施回数を増やし、年間54回のIR活動を実施しました。

また、さらに積極的な情報開示に努め、2019年1月より、IR情報サイトの活用を開始しました。東京証券取引所が提供する適時開示情報伝達システムおよび当社ウェブサイト上での従来の情報開示に加えて、適時開示情報、当社情報について、英訳版も含め資料掲載を行っています。（一部情報は日本語版のみ）



機関投資家向け説明会の様子

詳しいIR情報は下記ウェブサイトよりご覧いただけます。
 当社ウェブサイト：<https://www.royal-holdings.co.jp/ir/>
 IR・投資家情報ポータルサイト：<https://www.irstreet.com/new/jp/index.php>

株主還元

第5次中期経営計画「Beyond 2020」においては、営業キャッシュ・フローを成長への投資と株主還元とにバランスよく配分し配当性向を段階的に引き上げていくことを目指しています。

引き続き、株主への長期的かつ安定的な配当を株主還元の基本方針としていきます。

1株当たり配当金と配当性向の推移



■ 1株当たり配当金 — 配当性向
 (注)2011年度の配当性向は、当期純損失のため記載していません。

木村常務取締役メッセージ

今起きていることを冷静かつ慎重に分析することが何より重要と考えます。

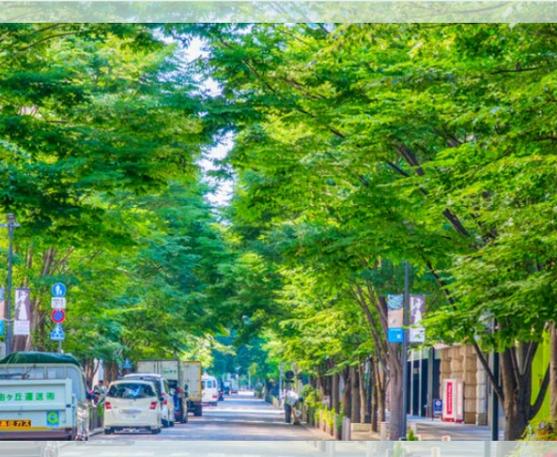
財務部門よりご報告申し上げます。当社は、2019年度決算のご報告の後、新型コロナウイルス感染拡大による需要の蒸発という未曾有の事態に直面し、今後、当社グループの多くの事業が多大な影響を受けることが想定されます。このような状況にあっては、今起きていることを冷静かつ慎重に分析することが何より重要と考えます。新型コロナウイルス感染拡大により、社会や消費者行動の変化が、当社グループのどのような事業に、どのような影響を与えるのか、消滅するニーズ、発生するニーズ、変化するニーズを多面的に検討する必要があります。もちろん、足元では徹底した止血（緊急対策）と感染の第2波、第3波に備えた手元流動性の確保が必要となりますが、新型コロナウイルス感染拡大の収束の後、新型コロナウイルスとの共存時代が訪れたときに、社会構造がどう変化するのか、その変化に対してどう手を打つかが問われます。

当社は、財務面における企業の持続性という観点から、当社グループの最も土台に位置する財務基盤を充実させることを重視してきました。自己資本比率も概ね50%を維持してきました。しかしながら、今般の新型コロナウイルス感染拡大により、今後バランス・シートは相当程度棄損する可能性があり、中期的にこのバランス・シートの棄損をどう復元するのが大きな経営課題となります。その過程では、固定費の削減やテクノロジーの活用などの生産性向上による限界利益率の引き上げのほか、選択と集中による事業再編も必要となります。一方で、資本構成あるいは有利子負債の残存期間や資本性の有無などを検討し、バランス・シートの再構築に向けた資金・資本調達が必要となることが想定されます。

このような状況にあってロイヤルグループは、今後の社会構造の変化を踏まえて、どのような姿を目指すのか(ビジョン)と、そのための明確な道筋(戦略)を、ストーリーとしての成長戦略としてすべてのステークホルダーに自信を持ってお示しすることが何より重要だと思っています。このような成長ストーリーがあってこそ、強固な財務基盤の構築が可能となり、安定的・持続的成長が実現すると考えています。

常務取締役 財務企画部長
木村 公篤





環境への取り組み



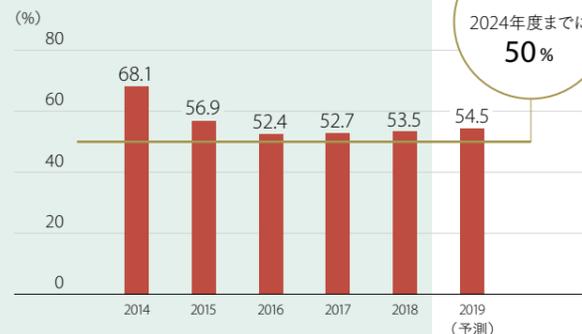
基本的な考え方

地球全体の環境保全は避けて通れない課題と認識しています。事業活動を維持・拡大しながら、排出する二酸化炭素をいかに削減していくか、また直面する食品ロス削減へ確実な取り組むなど、多くの環境課題と向き合っていきます。

“食”を通して環境を考える

事業で生じた「ごみ」を減らすために

ロイヤルグループの食品リサイクル率
(毎年4月～翌年3月)



業界目標値
2024年度までに
50%

事業活動を通して廃棄される「ごみ」の総量は、ロイヤルグループ全体で約6,700トン。この廃棄物量をどのように減らしていくか、このことは地球環境の保全を考える上でのポイントになると考えています。

SDGs(持続可能な開発目標)の目標12には、食料の廃棄を半減させることや、廃棄物の発生を大幅に削減することが明記されています。ロイヤルグループは今後、廃棄物総量の発生抑制はもちろん、食品リサイクル率向上による焼却ごみの削減などを実行し、目標12の達成に貢献していきます。

事業活動で発生する食品ロスを削減する

一般的に「食品ロス」とは、「まだ食べられるのに廃棄されてしまう食品のこと」と定義されています。外食産業においては、お客様に提供する前に廃棄されるものと、提供後に廃棄されるもの(いわゆる「食べ残し」)に分けられます。この問題に対し、ロイヤルグループは、2030年までにグループの食品ロスを2016年度対比で20%削減させるという目標に向けて行動していきます。

現在、ロイヤルグループは次の取り組みを行っており、今後、具体的な方針や取り組みを策定していきます。

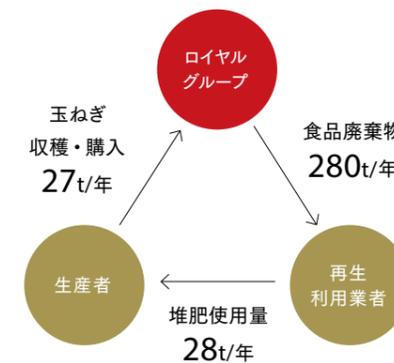
 「食品ロス・食品リサイクル」の詳細情報は、下記ウェブサイトよりご覧いただけます。
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/

- お客様の動向や天候・気候、外的要因など、多くの要素を用いた精度の高い予測
- 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



循環型食品リサイクルループの取り組み

ロイヤルグループでは、複数の取引先に協力いただき、食品廃棄物を資源として循環させるため、循環型食品リサイクルループを構築しています。福岡県、佐賀県、熊本県にあるグループ店舗(ロイヤルホスト、カウボーイ家族、高速道路内店舗、福岡空港内店舗など)と福岡にある機内食工場および食品工場から排出される食品廃棄物(端材や調理ロスなど)を原料に堆肥を製造しています。その堆肥を利用して生産された農作物(玉ねぎ)をロイヤル株式会社が購入、加工調理し、各店舗へ供給しています。



リサイクルループのイメージ図(2018年度実績)

地球環境へ貢献するロイヤルグループを目指す

プラスチック製ごみの削減に向けて

2018年11月中旬より石油由来のプラスチック製ストローの提供を順次廃止し、2019年10月には直営全店で切り替えが完了しました。ストローを必要とされるお客様には、環境にやさしい代替素材のストローをご用意しています。この取り組みにより、グループ全体のストロー使用量が4分の3へ減少し、焼却時の二酸化炭素排出量を抑えることができました。今後も地球規模での環境保全に寄与したいと考えています。

また、2020年7月から施行される「プラスチック製買物袋有料化制度」に向けての準備も進めています。ロイヤルグループは、本制度の目的を理解し「プラスチックの過剰な使用を抑制し、賢く利用していくこと」を実践し、啓発していきます。

「EARTH HOUR 2019」への参画

「EARTH HOUR」とは、世界中の人々が同じ日、同じ時間に電気を消すというアクションを通じて、「地球の環境を守りたい」という思いを分かち合う消灯リレーです。

2019年3月30日に行われた「EARTH HOUR 2019」へ、ロイヤルホストとシズラーの10店舗が参画しました。この参画はグループにとって初めての試みでした。ロイヤルグループはこの活動を通して、ご来店いただいたお客様が環境保全活動に参加していただくきっかけとなればと考え、これからも参画していきます。

 「EARTH HOUR」の詳細情報は下記ウェブサイトよりご覧いただけます。
<https://www.wwf.or.jp/campaign/earthhour/>

省エネルギーへの取り組みから脱炭素の取り組みへ

社会的にも関心が高いエネルギー問題に対して、ロイヤルグループは、お客様と従業員の安全面を十分配慮した上で、積極的に取り組んでいます。店舗やオフィスでの省エネ電球やLED照明の導入、各拠点における節電、ガスコージェネレーションシステムの導入といった省エネルギー活動を行っています。また今後の課題として「再生可能エネルギー」の活用が考えられます。安定的な事業活動を支える基盤となるのか、費用対効果はあるのか、いろいろな観点から導入を検討していきます。



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。また、2005年7月に制定された「ロイヤルグループ行動基準」をグループ全役員が共有し、法令順守はもとより、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。今後も、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

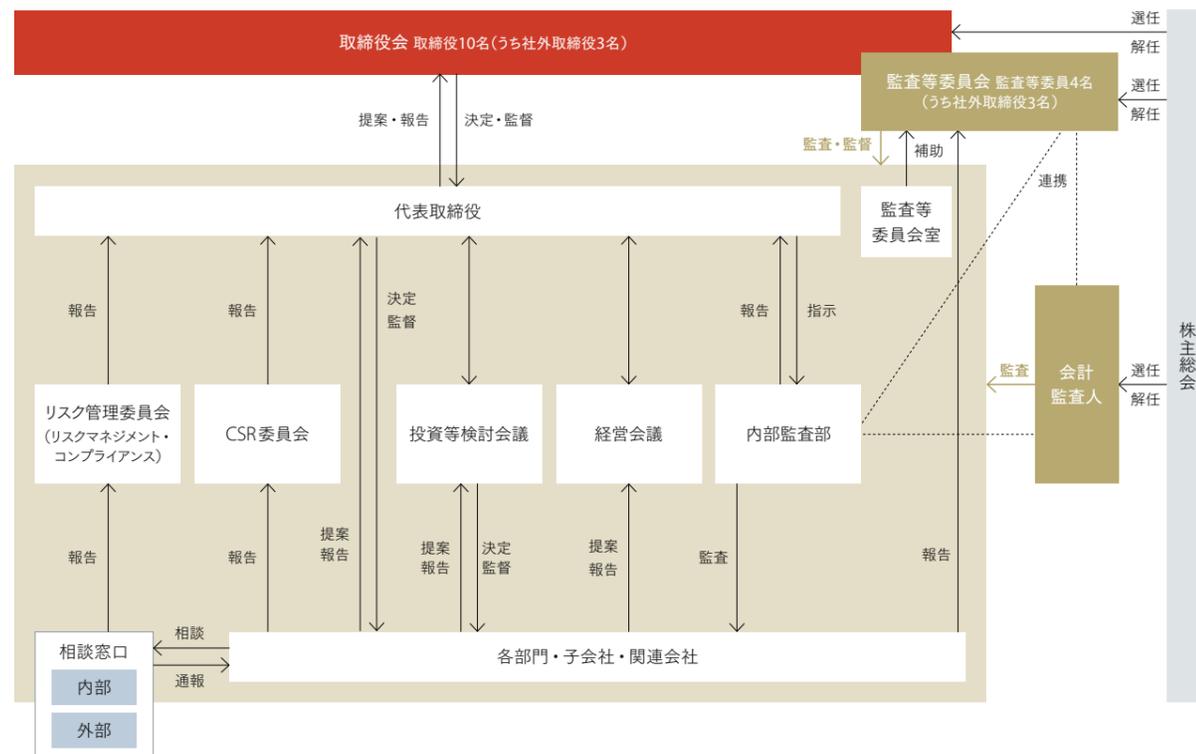
当社は、会社の機関として、会社法に規定する株主総会、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。取締役会については、取締役10名(うち監査等委員である社外取締役3名)で構成されています。取締役会は、経営および業務執行に関わる最高意思決定機関として毎月1回開催されるほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催し、経営に

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、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3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、または決議を行っています。

また、取締役、執行役員などを構成員とする経営会議、および業務執行取締役を構成員とする投資等検討会議を月1回開催し、経営の基本方針について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重要事項を報告・審議しています。

現状の体制を選択している理由

当社は、取締役による迅速かつ的確な意思決定が行える体制と同時に業務執行の状況が監督できる体制が重要と考えています。そのため、取締役会は実質的な審議を行うことができる適切な規模とし、また、取締役の業務執行の状況を各々の取締役が相互に監督するとともに、監査等委員である取締役が監査、監督する現状の体制が適切であると判断しています。



※ 2020年3月31日現在

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。当社の社外取締役は、当社と特別な利害関係を有しておらず、一般株主との間に利益相反が生じるおそれがないと判断され、独立役員に指定されています。

氏名	選任理由
高峰 正雄	公認会計士および税理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などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。
石井 秀雄	金融機関における長年の職務経験および経営者としての豊富な職務経験と知見などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。
中山 ひとみ	弁護士としての専門的知識や、他社の社外監査役や行政機関の委員など豊富な実績や経験などに基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくために選任しています。

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)	188	150	38	7
取締役 (監査等委員)	10	10	-	1
社外役員	14	14	-	3

(注)1. 取締役(監査等委員を除く)の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において、「年額2億円以内と定めた固定枠と、前事業年度の連結当期純利益(親会社株主に帰属する当期純利益)の2.0%以内と定めた変動枠の合計額」(使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない)と決議されています。
2. 取締役(監査等委員)の報酬額は、2016年3月29日開催の第67期定時株主総会において、年額4,000万円以内と決議されています。

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、その方針に従い、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」を制定しています。加えて、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」を制定しています。これにより、グループ全体の遵法意識の醸成を図っています。

また、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することで、重要事項の決定に際して牽制機能が働く体制を構築しています。

取締役会の実効性評価

当社は、2020年3月開催の取締役会において、2019年度の実効性に関し、各取締役から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を、事前に配布したアンケートへの回答を通じて収集した上で、分析・評価を行いました。

アンケートの中で取締役会の運営状況に関して、事務局を主体とする事前準備対応の改善を求める指摘がありました。今後、計画的な議案の選定や資料の事前準備に一層取り組み、議論の充実を図っていきます。

また、「中期経営計画」に関して、定例的な進捗状況に加えて今後の対応について、より充実した検討と議論を求める意見があり、事業計画の確実な推進とともに環境の変化に合わせた臨機対応を含めて、取締役会が有益な議論の場となるよう運営に配慮していきます。

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」をご参照ください。
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>

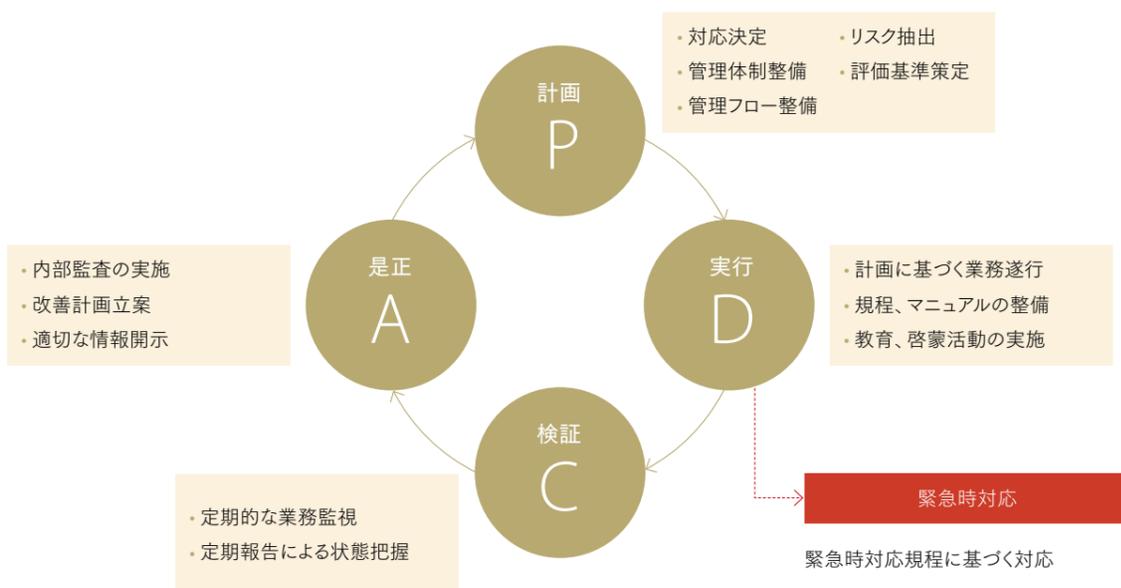
リスクマネジメント

基本的な考え方

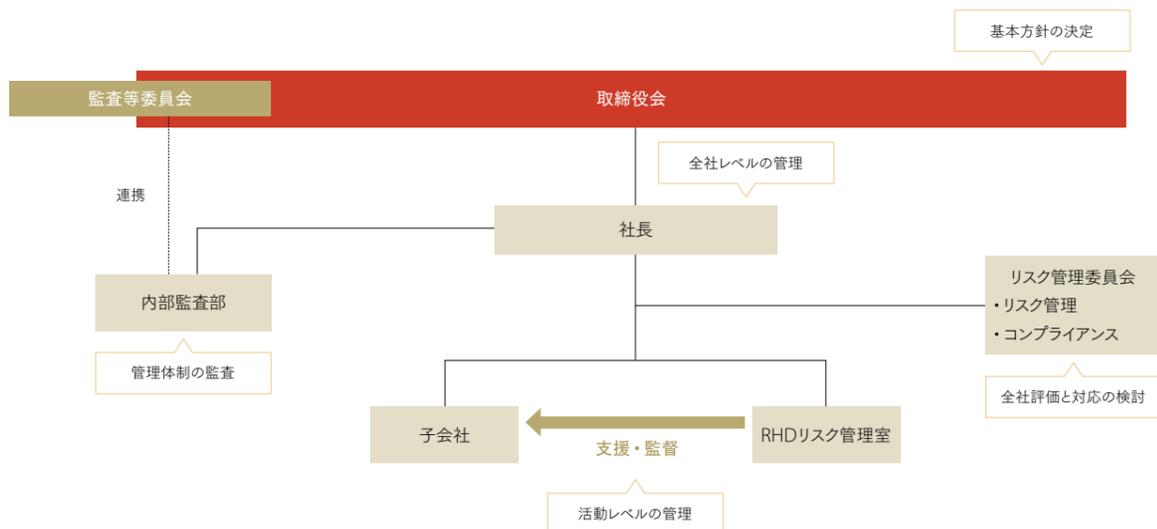
ロイヤルグループは、自然災害、事故等の人為的災害、および経営上のさまざまなリスクに的確に対処し、経営目標の達成を阻害するすべての要因を可能な限り排除することにより、企業価値を向上させ、社会的責任を果たすことを目指しています。そのためにリスク管理行動方針として右記の6項目を掲げています。

1. リスク管理に関する計画を策定し、実施する
2. ロイヤルグループの役職員、顧客および地域住民の安全・健康を確保する
3. ロイヤルグループの資産の保全を図る
4. リスクが顕在化した場合には、責任ある行動をとる
5. 被害が発生した場合には、速やかな回復を図る
6. リスクに関連する社会的要請をロイヤルグループのリスク管理体制に反映する

リスク管理フロー



リスク管理体制



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 	リスク管理室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 ・テクノロジー導入遅延による収益性の低下 	コーポレート・ガバナンス体制の強化 イノベーション創造部による各種実証対応
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 	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

役員紹介 (2020年3月25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)

2 黒須 康宏 代表取締役社長(兼)CEO

1982年 当社入社
 2005年 アールアンドケーフードサービス(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)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)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(現任)
 2019年 (株)ハブ社外取締役(現任)

3 野々村 彰人 常務取締役

1978年 当社入社
 1996年 当社アベティート部長代行(1999年退社)
 2004年 アールアンドケーフードサービス(株)入社
 営業部長
 2005年 当社代表取締役社長
 2011年 当社取締役
 2016年 当社常務取締役企画開発担当
 2018年 当社常務取締役イノベーション・
 食品事業担当(現任)

4 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)

5 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)
 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(現任)

6 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)入社 企画開発部長
 取締役経営企画室長
 2013年 当社代表取締役社長
 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(現任)

7 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)

8 高峰 正雄 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)

9 石井 秀雄 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)

10 中山 ひとみ 取締役(監査等委員)*

1991年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 電々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)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

社外取締役 メッセージ



社外取締役 高峰 正雄

当社の取締役会の実効性については良い傾向にあり、各議案に対して、しっかりと質疑応答はされていると評価しています。議論は形骸化していない取締役会ですが、質問は社外取締役からのものが多く、意思決定の方向性についての掘り下げた議論が十分とはまだ言えません。一方で、監査等委員会設置会社に移行して4年が経ったこともあり、CEOを中心とした執行の機動性や取締役会によるモニタリング機能の向上やそこから派生するテーマに取り組み、ガバナンスの有効性をさらに高めていくべきと思います。

2019年新設されたリスク管理室は、店舗やインフラの強化に焦点を当てて活動を開始し、無難な滑り出しで、強いて言えば1年目は抑制的な活動に留まった印象がありますが、リスクマネジメントの要の組織として今も期待しています。また品質管理活動もリスク管理活動の一環ですが、担当執行役員からの定期的な説明から、品質保証推進部が合理的で一貫性のある取り組みによってグループ内各事業会社の品質管理レベルを引き上げてきたことがよく分かり、取締役会メンバーとして安心できます。他方、毎年のような天候不順や暴風雨などの自然現象が、事業に甚大なマイナス影響を与えうることが事業計画に十分に盛り込まれる仕組みができていないと難しい、グループ全体でリスク耐性を高めていく工夫が必要と考えます。

当社は、日本の戦後外食産業の草分けであり、事業の多角化が図られた優良企業と認知されており、その強みは創業以来の伝統やロイヤルブランドです。しかし、全体的な収益性の低下が気がかりであり、持続的成長を果すためには、過去の慣例やしがらみに闇雲に縛られることなく、挑戦者としてさまざまな困難に立ち向かう勇気と革新の気風を取り戻すことが必要だと感じています。執行役員ならびに取締役会メンバーが、時代の要請に応えられる成長分野に目を向けて、最適な経営資源の振り分けができるよう、鼓舞し、「挑戦モード」を常態とするよう助言をしていきたいと考えています。



社外取締役 石井 秀雄

当社では、毎年、各取締役に対して取締役会の実効性について、かなり細かなアンケート調査を行っていますが、そこでの意見や要望が大いに生かされていると思っています。経営の重要事項について、多面的な視点で深掘りした議論ができるよう、取締役会の運営についても年々改善が図られていると感じています。もちろん、そのような議論の場においては、社外取締役に十分な発言の機会が与えられていますし、当社の取締役会には社外取締役にあって発言のしやすい雰囲気があるため、私たちが忌憚なく発言をすることができます。良い意味で、社外取締役をチェッカーとして活用しようという雰囲気があるように感じています。このような中、私自身も期待される役割を十分果たさなければならぬと強く思っています。

「統合報告書2019」のメッセージの中で、海外事業や新規事業への注力の必要性に言及しましたが、海外事業については、具体的なアクションが、天井てんやを中心にテンポよく進捗していると思っています。また、高速道路におけるレストラン・ショップ事業に関し大型のM&Aを実行するほか、新規事業として冷凍食品事業の育成を図るなど、今後に向けて、確実に事業領域の拡大を図っていると感じています。

将来の持続的な成長という点では、人口減少に対応できる基盤づくりをしながら、企業価値をいかに高めていくかが大きな課題だと思っています。当社グループの「食」と「ホスピタリティ」の質は非常に高く、当社にとっての大きな強みだと思っていますが、その良さをもっと多くの人に知ってもらうなど、その強みを一層生かすことで、企業価値の向上を大きく図ることができるのではないかと感じています。そのためには、マーケティング力の一段の強化なども必要でしょうし、日進月歩の進歩をみせるAIやIT技術の活用などもますます重要になってくるのではないのでしょうか。このような観点からの計画や戦略の策定と、それに沿った実行が求められているのではないかと思います。



社外取締役 中山 ひとみ

2020年3月25日に、社外取締役に就任しました。私は、長年弁護士として、企業法務や、政府や自治体の政策形成に関わる仕事を含め、さまざまな案件に関わってきました。それらの経験から得た、企業のコンプライアンスについての専門的知見や、これからの社会が企業に求めることについての判断を、当社のガバナンス強化に生かしていきたいと思っています。

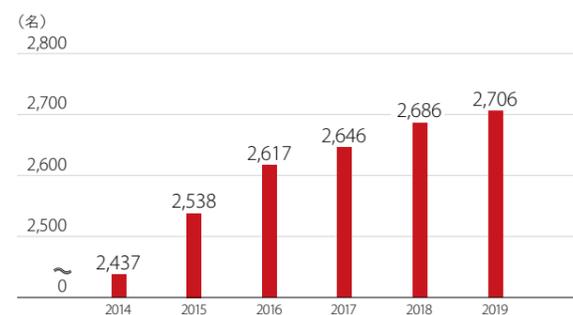
コーポレート・ガバナンスには、企業の不祥事を防ぎ、企業価値を高めるという重要な目的があります。企業の不祥事を防ぐためには、コンプライアンスの概念を単なる「法令遵守」より広く捉え、社会的要請に従った企業行動をすることが必要です。社会が求めるものを能動的に実践する「攻めのコンプライアンス」を進めなければならないのです。そのためには、経営幹部がそれを理解して、率先して実行することが重要です。また、企業価値を高めるためには、すべてのステークホルダーが満足し、一体となって前進する企業運営を心掛けなければなりません。もちろん株主の利益は重要ですが、従業員が元気に楽しく働ける職場環境もそれに劣らず重要なのです。さらに、ダイバーシティ推進に関する取り組みも企業価値を高める上で欠かせないと思っています。

「おいしいもの」を食べることには、人生を豊かにし、ときに悲しみさえも癒す力があると感じています。「食の安全・安心」への責任は当然の前提として、さらに、当社がお客様の本当に喜ぶものを提供することにより、社会に存在感を示す企業グループであり続けられるよう、社外取締役として貢献していきます。

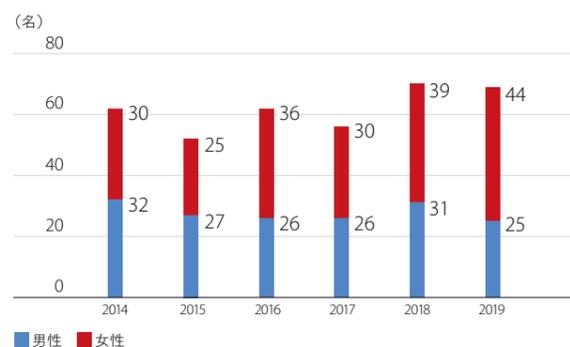
財務・非財務ハイライト (2009年度～2019年度)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
経営成績 (単位:百万円)											
売上高	111,896	110,440	109,260	114,957	120,730	124,857	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578
営業利益	1,763	2,054	2,153	2,623	3,498	4,417	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648
経常利益	1,916	2,132	2,220	2,817	3,761	4,579	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639
親会社株主に帰属する当期純利益	△468	901	△3,117	1,137	1,663	1,866	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	78,214	80,476	77,872	76,759	79,583	81,916	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540
純資産	42,816	43,755	39,850	40,741	43,338	44,588	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	△12.41	23.56	△82.40	29.49	43.14	48.40	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54
1株当たり純資産	1,108.75	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
1株当たり配当金	10	10	10	12	14	16	20	20	26	28	28
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	4,557	6,504	3,725	6,038	7,377	8,206	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849
投資活動によるキャッシュ・フロー	△783	△4,298	△3,497	△1,964	△5,453	△4,931	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,022	△2,467	△3,100	△4,480	△2,031	△3,395	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774
経営指標 (%)											
ROE	△1.1	2.1	△7.7	2.9	4.0	4.3	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8
ROA	2.5	2.7	2.8	3.6	4.8	5.7	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6
自己資本比率	53.5	53.6	50.4	52.3	53.7	53.6	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6

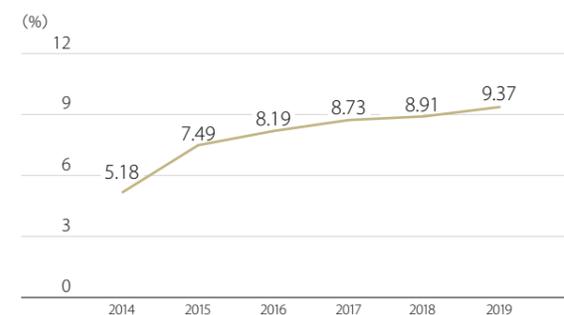
従業員数(連結)



新卒社員採用数



女性管理職比率



ロイヤルグループの障がい者雇用数・雇用率推移



障がい者の法定雇用率 2.2% (2018年4月～)

企業情報 (2019年12月31日現在)

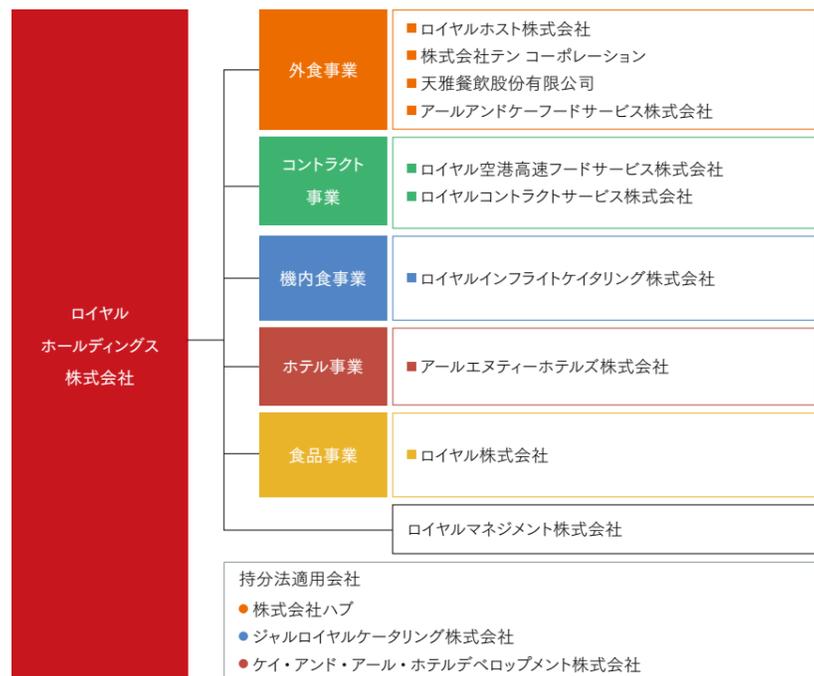
会社情報

会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	13,676,179,700円
従業員数	連結 2,706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	39,554,189株
単元株式数	100株
株主数	24,075名

グループ会社一覧



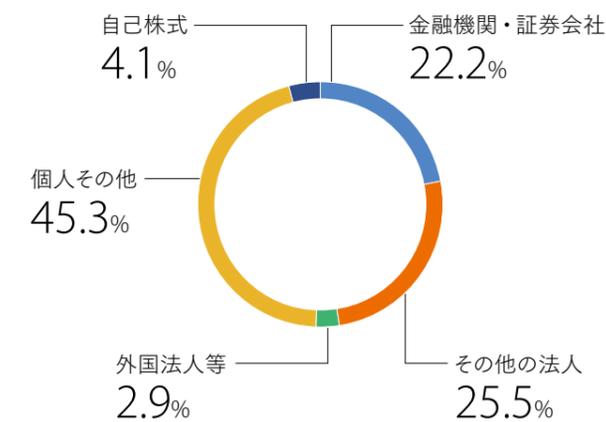
(注) 1. 2018年度に連結子会社であった株式会社チャウダースは、2019年1月1日付で連結子会社ロイヤル空港高速フードサービス株式会社による吸収合併により消滅しています。
2. 関連会社ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社は、その重要性が増したため、2019年度より持分法を適用しています。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	6.46
キルロイ興産株式会社	1,624	4.28
株式会社ダスキン	1,400	3.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	818	2.16
日本生命保険相互会社	803	2.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	780	2.06
株式会社西日本シティ銀行	765	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	697	1.84
ハニューフーズ株式会社	692	1.82
株式会社三越伊勢丹	681	1.79

(注) 当社は、自己株式1,601千株を所有しています。上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



株価の状況

