
統合報告書
2019

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

| | |
|--------------------|----|
| 質の高い“食”をさまざまなシーンで | 03 |
| 質の高い“ホスピタリティ”を表現する | 05 |
| ロイヤルグループの成長のあゆみ | 07 |
| ロイヤルグループの今 | 09 |
| 会長メッセージ | 11 |
| 社長メッセージ | 13 |
| ロイヤルグループの価値創造モデル | 15 |
| ロイヤルグループの長期ビジョン | 17 |

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

| | |
|------------------|----|
| 質の高い“食”の追求 | 19 |
| 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 |
| 海外ビジネスの拡大 | 34 |
| 次の10年に向けたイノベーションの創出 | 35 |

編集方針

「統合報告書 2019」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。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・対話ガイドライン」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://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11社、持分法適用会社2社を合わせた14社(2018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ステークホルダー経営 | 37 |
| お客様へのホスピタリティ | 41 |
| 従業員とともに | 43 |
| 地域・社会との絆 | 45 |
| 取引先へのホスピタリティ | 47 |
| 株主・投資家との対話 | 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 |
| 社外取締役メッセージ | 53 |
| 役員紹介 | 55 |
| 財務状況 | 57 |
| 財務・非財務ハイライト | 65 |
| 企業情報 | 67 |

報告対象期間

2018年12月期(2018年1月~2018年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2019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。

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。

一、調理・製造も取扱も衛生的で

なければならぬ。

一、サービス・販売は、お客様の心を楽しませ、
社会を明るくするもので

なければならぬ。

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

“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

質の高い“食”をさまざまなシーンで

ロイヤルグループは創業以来、いろいろ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”によって、新たな価値を提供し続けます。

The Royal Group's Vision for

“High-quality Food”



外食事業

▶ チェーンブランドから専門店まで幅広い“食”のニーズに対応



暮らし

レジャー
ショッピング

食品事業

- ▶ 冷凍食品
- ▶ 洋菓子商品
- ▶ ベーカリー商品
- ▶ ハラルミール



旅行

機内食事業

▶ 機内食の調製と搭載



ホテル事業

▶ 郷土色も取り入れた“食”の提供



コントラクト事業

- ▶ 企業、学校での“食”の提供
- ▶ 病院、高齢者施設内での“食”の提供
- ▶ 空港、高速道路施設内での“食”の提供
- ▶ 百貨店、商業施設内での“食”の提供



質の高い“ホスピタリティ”を表現する

ロイヤルグループは“ホスピタリティ”を、“お客様満足を考え、主体的に行動する”ことだと考えます。おいしい食の開発、お客様への商品やサービスの提供、ロイヤルグループの発展を担う多様な人材がそれぞれの場でホスピタリティを発揮することで、ロイヤルは成長し続けています。

地域の方に愛されるお店でありたい

接客や日々の売上管理、パート・アルバイトの育成などにあたっています。私がロイヤルホストで働き始めたのは、高校2年生の時でした。初めてのアルバイトで試行錯誤する私を、常に励ましてくれた当時の店長に憧れ、大学卒業後、正社員になりました。私の考えるホスピタリティは、お客様一人ひとりに合った、心配りです。例えば、ご高齢のお客様には、ドリンクバーでもお席までお持ちするなど、どの世代の方にも過ごしやすい店舗づくりを心掛けています。現在、店長職の女性はまだまだ多くないですが、ロイヤルグループにはさまざまなライフステージに合った働き方ができる環境や制度があると思います。今後、私自身が女性社員のロールモデルになれるよう、頑張っていきます。

ロイヤルホスト桜川店
福武 詩織



お客様との会話も大切にしたい

おいしい料理でお客様をおもてなしすることはもちろん、レシピ開発や店舗でのコミュニケーション活性化に努めています。特に、Royal Garden Cafeでは産地とのつながりを大切にしているため、食材の良さを引き出せるレシピ開発には気合いが入ります。幅広い業務の中で最も好きな瞬間は、お客様から直接感想を聞いた時です。私はシェフですが、「作り、自ら提供する」をモットーに、厨房からお客様のテーブルまでお届けするところまでを心掛けています。それが私の考えるホスピタリティで、食事の感想を伺いながら、料理や産地を紹介できることが幸せです。2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックでは、さまざまな国や地域から訪れるお客様をおもてなししたいと思います。

Royal Garden Cafe 青山
磯野 清



The Royal Group's Vision for “Hospitality”

楽しい空の旅に貢献したい

旅行好きな私にとって、飛行機に乗った際の一番の楽しみは機内食でした。そんな旅をする人の楽しみの手助けができればと思い、この仕事を選びました。現在は、航空会社から運航状況や予約数を入手し、各部署との調整をする業務を担当しています。飛行機の運航は、天候などさまざまな要因に左右されるため、優先事項を素早く判断し、業務を進めることが求められます。特に、お客様のご要望に最大限応えつつ、各部署にとってスムーズな方法であることを大切にしており、それが私が思うホスピタリティです。将来、管理職に就きたいと思っています。女性が働きやすい環境やサポート体制に感謝しながら、自分と同じようにやりがいを感じ、安心して働ける女性が増えてほしいです。

関西工場 搭載課
大屋 嘉奈子



より多くのお客様に喜んでいただきたい

ホテルの顔ともいえるフロント業務ですが、お客様と直接関わるのは、チェックインとチェックアウトの、とても短い時間です。その中で、「またここに泊まりたい」と感じていただけるよう、お客様の気持ちに寄り添ったホスピタリティを常に意識しています。だからこそ、お客様から「ありがとう」と言ってもらえることが、何よりのやりがいです。また、仲間の存在も私にとってのエネルギー源です。ロイヤルグループでは、新卒定期入社者を対象に年1回フォローアップ研修があり、グループ会社で働く同期の仲間から刺激をもらう機会にもなっています。今後の目標は、宿泊支配人になり、より多くのお客様に喜んでいただける運営をすることです。そのため、業務に一層励み、資格取得に向けての勉強も頑張っています。

リッチモンドホテルプレミア浅草
奥山 彩乃



すべての方から信頼されるバイヤーになりたい

課長職兼バイヤーとして水産物の調達を担当しています。先輩方が築き上げた「ロイヤルブランド」を意識しながら国内外を飛び回り、新鮮でおいしい食材の安定調達に奔走する日々です。私が考えるホスピタリティとは、関わるすべての方々に尊敬の念を持つことです。相手をリスペクトし理解しようとする気持ちを持つことで初めて生まれる信頼関係があると思います。産地で直接顔を合わせて交渉し、時には立場を超えて一緒になって収穫を行うことで信頼を得られ成立した取引もありました。そうして自分が調達してきた食材がメニューになり、お客様に喜んでいただける瞬間はバイヤー冥利につきます。「佐野が買って来たものだから間違いない」と、より信頼されるバイヤーになりたい、またそのようなバイヤーを一人でも多く育てていきたいと思っています。

購買部
佐野 稔



HISTORY

ロイヤルグループの成長のあゆみ



1950 設立

1951 創業

飲食業を日本の立派な産業として認めてもらう。

——— 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きます。



ロイヤルコーヒーショップ 新東京国際空港店 (当時)



東京食品工場(竣工当時)

- 1987 ロイヤルインターナショナルエアー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)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
- 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
- 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
- 1991 サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店
- 1994 関西国際空港開港に伴い、機内食搭載を開始
- 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
- 1998 長野冬季オリンピックでレストラン2店を運営受託

外食業界における先進的な取り組みへの挑戦と、洋食を楽しむ新たな場の提案

1950s~1960s



ロイヤル中洲本店



ロイヤルの成長を支えた集中調理工場「ロイヤルセンター」

- 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 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

飲食業の産業化を目指して

1970s~1990s



「ロイヤルホスト」1号店(北九州市黒崎)

- 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
- 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 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
- 1977 「ロイヤルホスト」首都圏1号店を東京都三鷹市へ出店
- 1978 新東京国際空港(現 成田国際空港)に出店 福岡証券取引所に上場
- 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

創業50年 次の50年を見据えて

2000s~



リッチモンドホテル



「天井てんや」海外FC1号店



研究開発店舗 GATHERING TABLE PANTRY

- 2004 アールエヌティーホテルズ株式会社を設立
- 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 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
- 2006 株式会社テン コーポレーションを子会社化
- 2007 アールエヌティ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
- 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
- 2012 シルバーヘルスケア事業開始
- 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 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
- 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
- 2018 株式会社チャウダーズを子会社化 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

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。

外食事業 Restaurant Business



売上高 (2018年度) **61,780** 百万円

事業内容 ロイヤルホスト/天丼てんや/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 Contract Food Service



売上高 (2018年度) **34,841** 百万円

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/コントラクトサービス/コンベンションシティレストランなど、多種多様な飲食業態を展開しています。

機内食事業 In-flight Catering Business



売上高 (2018年度) **8,481** 百万円

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 Hotel Business



売上高 (2018年度) **28,682** 百万円

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 Food Manufacturing

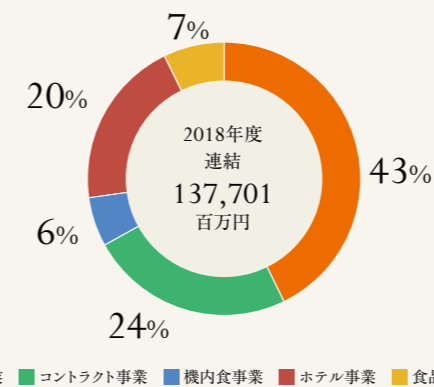


売上高 (2018年度) **10,879** 百万円

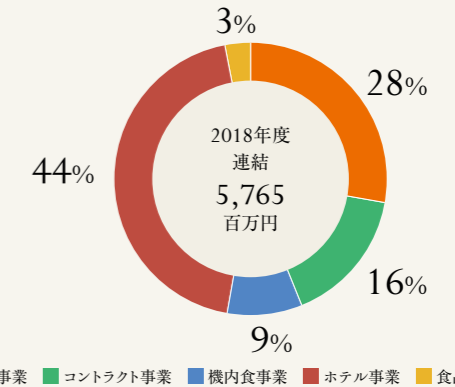
事業内容 外食インフラ機能として、主に外食事業およびコントラクト事業に対する食品製造、購買、物流業務を行っているほか、グループ外企業向けの食品製造を行っています。

(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。

事業別売上高構成比



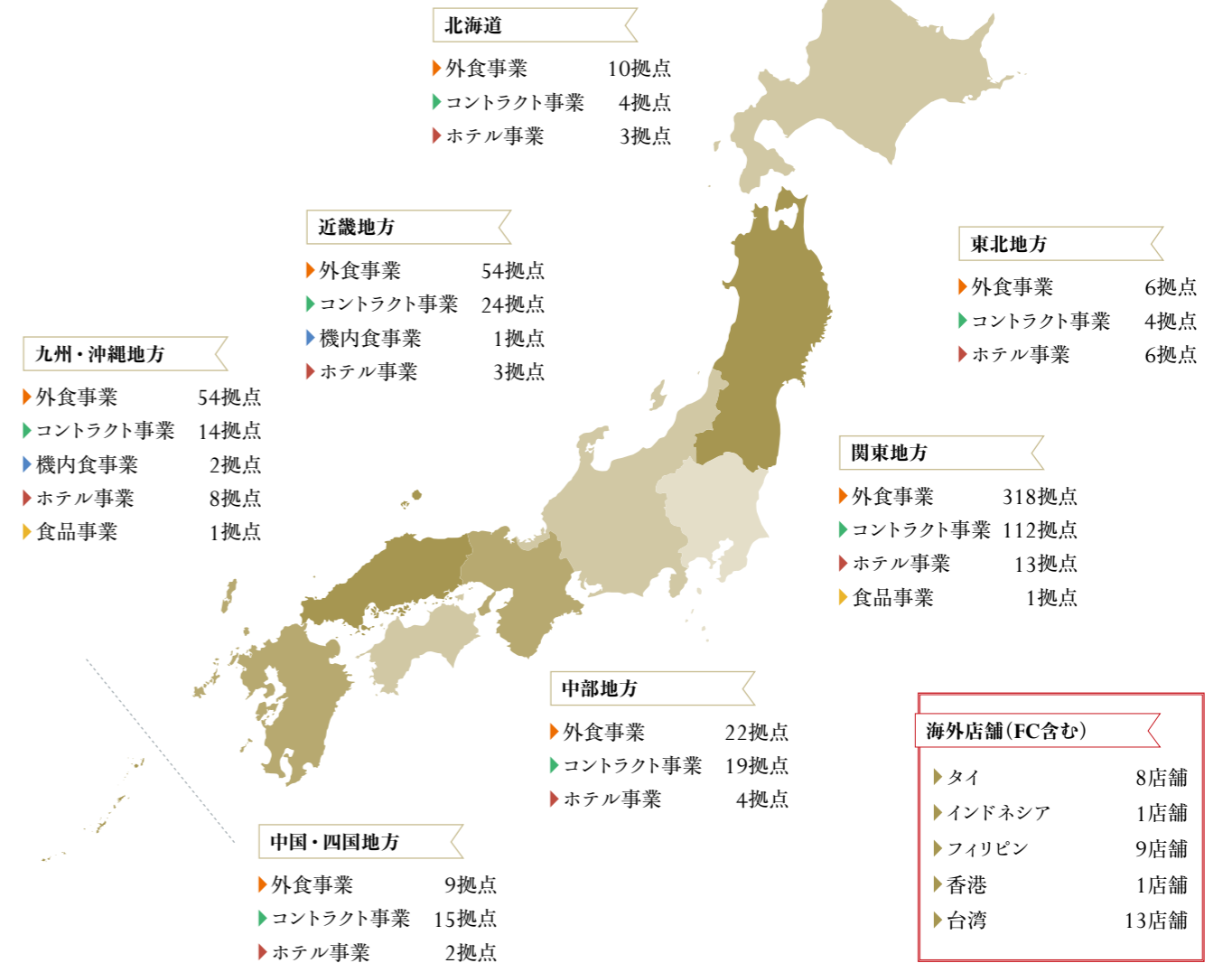
事業別経常利益構成比



(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。

全国に拠点を持つロイヤルグループ (FC 除く直営店)

(2018年12月31日現在)



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

今回、当社初となる、統合報告書を発行いたしました。財務情報・非財務情報を統合的にお伝えすることで、すべてのステークホルダーの皆様に、当社グループについて、理解をより深めていただければ幸いです。株主の皆様をはじめとする、すべてのステークホルダーの満足度を上げて、いかにして社会に貢献していくか。お客様はもちろんのこと、地域社会の方々、従業員、株主の皆様、すべてのステークホルダーの皆様に喜んでいただけるグループを目指していきます。

代表取締役会長
菊地 唯夫

2019年3月に、CEOを退任し、代表取締役会長として、取締役会議長に就任しました。当社を取り巻く厳しい経営環境を乗り越え、「ロイヤルグループ経営ビジョン 2020」の実現に向けて、意思決定の迅速化につながる経営体制に変更することが目的で、経営の執行と監督の実効性の向上を図っていきたくと考えています。

世界は今、大きな転換点を迎えていると感じています。資本主義は、無限が一つのコンセプトで、拡大や膨張していくことが成長の原理だと考えられてきましたが、地球環境や資源、働く人も有限ではないかということに気づき、強い危機感を持ち始めました。ESG投資が注目を集め、国連で「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されたのも、そこに理由があるのではないのでしょうか。つまり企業は、この有限な環境の中で、自社のサステナビリティを自問自答する時が来ています。ロイヤルグループも、日本で一番質の高い食とホスピタリティを目指すグループとして、どのように進んでいくべきかが問われています。

とりわけ人口減少は、ホスピタリティ産業にとって深刻な課題です。人口が増加していく時代には、店舗数を増やしていれば規模の成長をすることができましたが、これからの時代にそのシナリオは通用しません。労働人口が減っている今、従業員一人ひとりの価値を大事にして生産効率を向上させていく産業に変わっていかなければならないという問題意識を持っています。

今回の決断に至ったのも、そうした激しい環境変化に対応するためです。2016年3月に代表取締役会長(兼)CEOに就任し、黒須が代表取締役社長(兼)COOという体制で3年間やってきましたが、その間最も感じていたことの一つは、環境変化のスピードです。意思決定を迅速化することの重要性を感じ、今回の決断に至りました。また社長就任時から、私はサクセッションプランや社長交代のタイミングについて、検討を重ねてきました。企業経営の承継は大変難しく、重要なテーマです。しっかりと準備期間を経て、CEO交代により会社が混乱することなくスムーズに承継できるのは、このタイミングだと判断しました。

代表取締役会長としての私の役割は、社会とのインターフェースになることです。社長が会社の意思決定の中心にいるのなら、私は社長と社外役員の間にいるイメージで、ロイヤルホールディングスという会社と社会との接点に立っています。特にホスピタリティ産業は、内向き志向になってしまう傾向があります。だからこそ私は、外部環境の変化や社会からのさまざまな要請に目を向け、当社グループの方向性が社会変化に対応できているのか、責任を持って伝える必要があります。2016年から2年間、日本フードサービス協会会長を経験し、社外との接点も多く、社会の動きを間近で見られる強みを最大限にいかしていく所存です。

当社グループには、お客様のことを一番考えるDNAがあります。その素晴らしいDNAを、どんな時でも発揮できるよう、すべての従業員がホスピタリティに集中できる環境を作ることが、経営の大きなミッションだと思っています。取り組みの詳細は、黒須からお話ししますが(p13-14)、例えば、自動レジの導入もその一環です。極端な例ですが、お店の評判はレジ締め善し悪しで決まるわけではありません。付加価値を生むのは、従業員一人ひとりが、質の高い“食”を、質の高い“ホスピタリティ”でもてなすことです。テクノロジーを導入し、従業員が付加価値を生むことに時間を使えるような環境を創っていきたくと思っています。付加価値が生まれているところを精査し、人が本来価値を生み出す仕事に専念できる環境を整えることで、お客様の満足度を上げ、そして企業価値を向上させることで、すべてのステークホルダーの期待に応えていきたくと考えています。

2019年7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

「生産性の向上」と、
次の10年を見据えた「成長の種まき」を着実に進めていきます

当社グループを取り巻く環境の変化は大変激しく、とりわけ国内人口の減少およびそれに伴う生産年齢人口の減少や人件費の高騰、また世界的な食材の高騰など、環境は厳しさを増しています。そして2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」に見られるように人々の生活そのものや地球環境問題に対する危機感の広がりもまた大きな変化であり、企業としても、このようなさまざまな社会課題にしっかりと対応していかなければならない責任感を感じています。

そのような中で、当社グループは、「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」を目指しており、環境変化のスピードにしっかりと対応していく経営を行うことで持続的に企業価値を高め、すべてのステークホルダーの皆様に満足していただける企業となるようグループ一丸となって取り組んでいます。

激しさを増す環境の変化にどのように対応していくかが問われる中、当社グループでは「生産性の向上」を通じ、それらの課題に対応していくための中期経営計画「Beyond 2020」を2018年に策定し、推進しています。当社グループの生産性に関する考え方は、「生産性の向上=付加価値の向上+新規市場開拓+効率性向上」というものです。無理に人件費や労働時間の削減を行うのではなく、質の高い商品やサービスを通じてお客様の満足度をしっかりと上げていくことで付加価値を向上させ、また、少子高齢化により拡大するシニアマーケットや外国人観光客の増加によるインバウンドニーズおよびアジアを中心とした海外展開など、成長性のある領域で新規市場開拓を行います。同時にIT活用や新機器・ロボットなどのテクノロジーの導入によってイノベーションを創出して効率性を向上させていこうというものです。「付加価値の向上」「新規市場開拓」「効率性向上」をバランスよく推進し、生産性の向上を実現することで、企業価値を高め、持続的成長につなげていきたいと考えています。

また2020年以降の次の10年を見据え、持続的に成長していくための種まき(積極的投資)を実施していきます。

R&Dや海外展開、IT投資、M&Aなどがそれにあたります。それがBeyond(その先に)という中期経営計画の名称に込めた想いです。

さらに、「Beyond 2020」のテーマである「生産性の向上」と「次の10年を見据えた『成長の種まき』」を支える施策として、「働き方改革」を推進していきます。労働環境の整備、ダイバーシティの推進、イノベーションの推進という3つの視点を持って取り組みを進め、グループ従業員一人ひとりが安心して働き、より付加価値の高い“食”と“ホスピタリティ”を提供できる環境を創っていききたいと思います。

当社グループの事業活動は、さまざまなステークホルダーの皆様に支えられており、ステークホルダーの皆様との協力と共創なくしては成り立ちません。当社グループが持続的に成長していくためには、お客様はもちろんのこと、従業員や株主様、お取引先様や地域・社会の皆様との関係を大切に、また地球環境に配慮したサステナビリティ経営を強化しなければなりません。

「Beyond 2020」では、「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」を目指すために、当社グループが重要視する課題をESG(Environment/Social/Governance)の項目ごとに特定しました。特に社会面の「人」および「食」に係る課題については、当社グループにおける最重要課題と認識し、率先的に対応することで持続的な成長につなげていきたいと考えています。ESGへの対応をさらに強化することで、ステークホルダーの皆様から信頼され、その地域になくはないお店を数多く創り、社会に貢献していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様には、ロイヤルグループの今後の飛躍にご期待いただき、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年7月

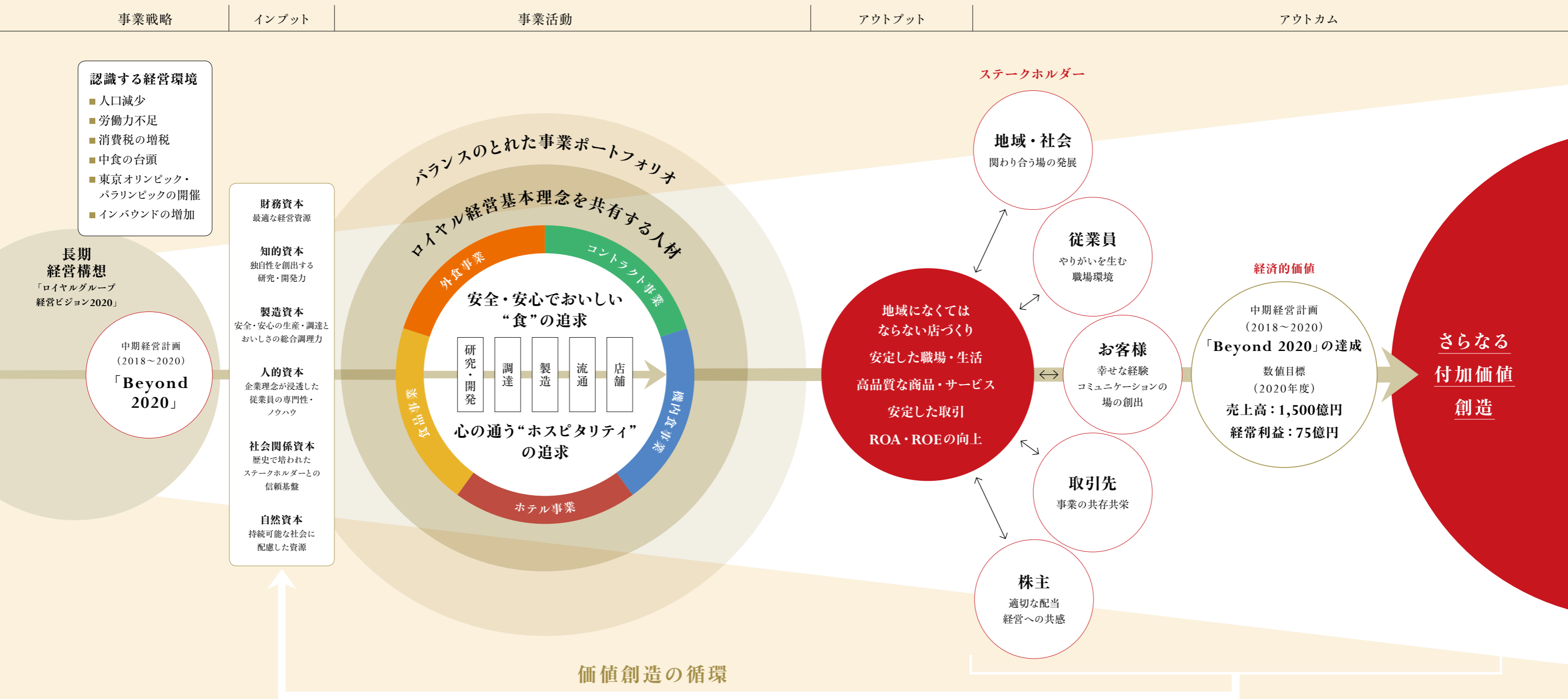
代表取締役社長(兼)CEO

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、それぞれの役割にコミットメント高く取り組んでいく。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。



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、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ため、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であるために、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。

「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

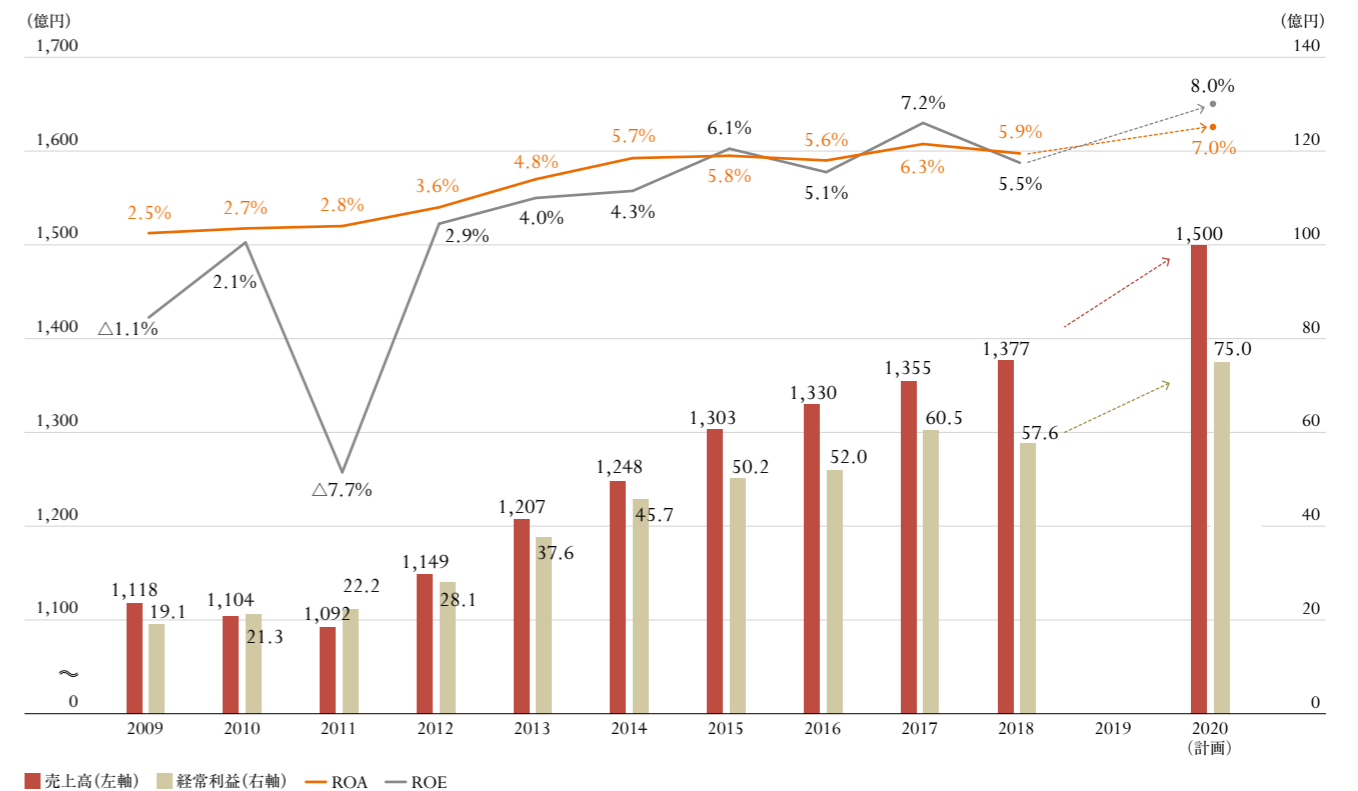
第5次中期経営計画「Beyond 2020」

「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』」

数値目標
(2020年)

売上高
1,500億円
経常利益
75億円

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の進捗



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

質の高い“食”の追求 *High-quality Food*

ロイヤルグループが変わることなく追いつけてきたテーマは「質の追求」であり、お客様の食生活への貢献を企業目的として取り組んできました。創業から半世紀を超え、時代とともに歩んできたロイヤルグループは、これからも“食”&“ホスピタリティ”の「質」を追求し、変わりゆく時代と環境に対応し進化を続けます。

調理力

セントラルキッチンと現場力の融合

ロイヤルグループには、東京食品工場(千葉県船橋市)、福岡工場(福岡県福岡市)のセントラルキッチンがあります。東京工場が巨大な1.5トン釜や1トン釜と充填機をつないだ生産設備で大量生産を担う一方、福岡工場は600リットル釜や400リットル釜といった小規模な釜をいかし多品種・少量生産に対応するなど、それぞれの特性をいかしながら、グループ内へさまざまな食品を製造しています。現場(店舗)では各工場で作られた食品と、さまざまな素材とをレシピどおりに調理をし、一つひとつに愛情を込めてお客様にご満足していただける「商品」に仕上げます。



調理力

開発力

調達力

品質管理

調達力

上質素材と コストパフォーマンスとの両立と 持続可能性に配慮した調達体制

ロイヤルグループでは、商品イメージや納品価格設定など、グループ各社の要望に応えながら、品質や鮮度、安全性を検討し、厳選した素材を仕入れています。そして、CSR観点での購買基準を制定することで、法令遵守だけでなく、お取引先様とともに社会の持続可能な発展に貢献する調達活動を行うことに努めています。

開発力

グループの持つ開発力と技術力で、 妥協なき商品開発

ロイヤルグループでは、「料理長が手鍋で一人前ずつ作る味」を念頭に商品開発を行っています。創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統の商品や、味にこだわったオリジナリ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。納得するまで何度でも試作を繰り返し商品開発に臨む姿勢は、「おいしさ」にかけるプロの誇りであり、お客様との信頼関係を構築するものと考えています。



品質管理

“食”の安全・安心を見守る番人として

ロイヤル経営基本理念にもあるように、私たちが提供する商品は、安全でおいしいものでなくてはなりません。そのため、「ロイヤルグループ品質保証基準」を制定し、グループ全体で“食”の安全と安心を横断的に統括する体制を構築しています。また品質保証担当者によるグループ各社への立ち入り監査だけでなく、社内イントラネットに、“食”の安全や食品表示に関する幅広い情報を掲載するフォーラムを設置するなど、従業員への啓蒙活動を行っています。



“食”の安全・安心への取り組みは、
次ページをご覧ください。

質の高い“食”の追求

食の安全・安心について

High-quality Food



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

▶ 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。

▶ 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。

▶ 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。

▶ 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。

▶ 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)

▶ 当社グループの認証取得状況(2019年6月末現在)

当社グループでは、“食”の安全・安心への取り組みの一つとして、各拠点において以下のような認証認定を取得しています。

• 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)

質の高い“ホスピタリティ”の追求 *Hospitality*

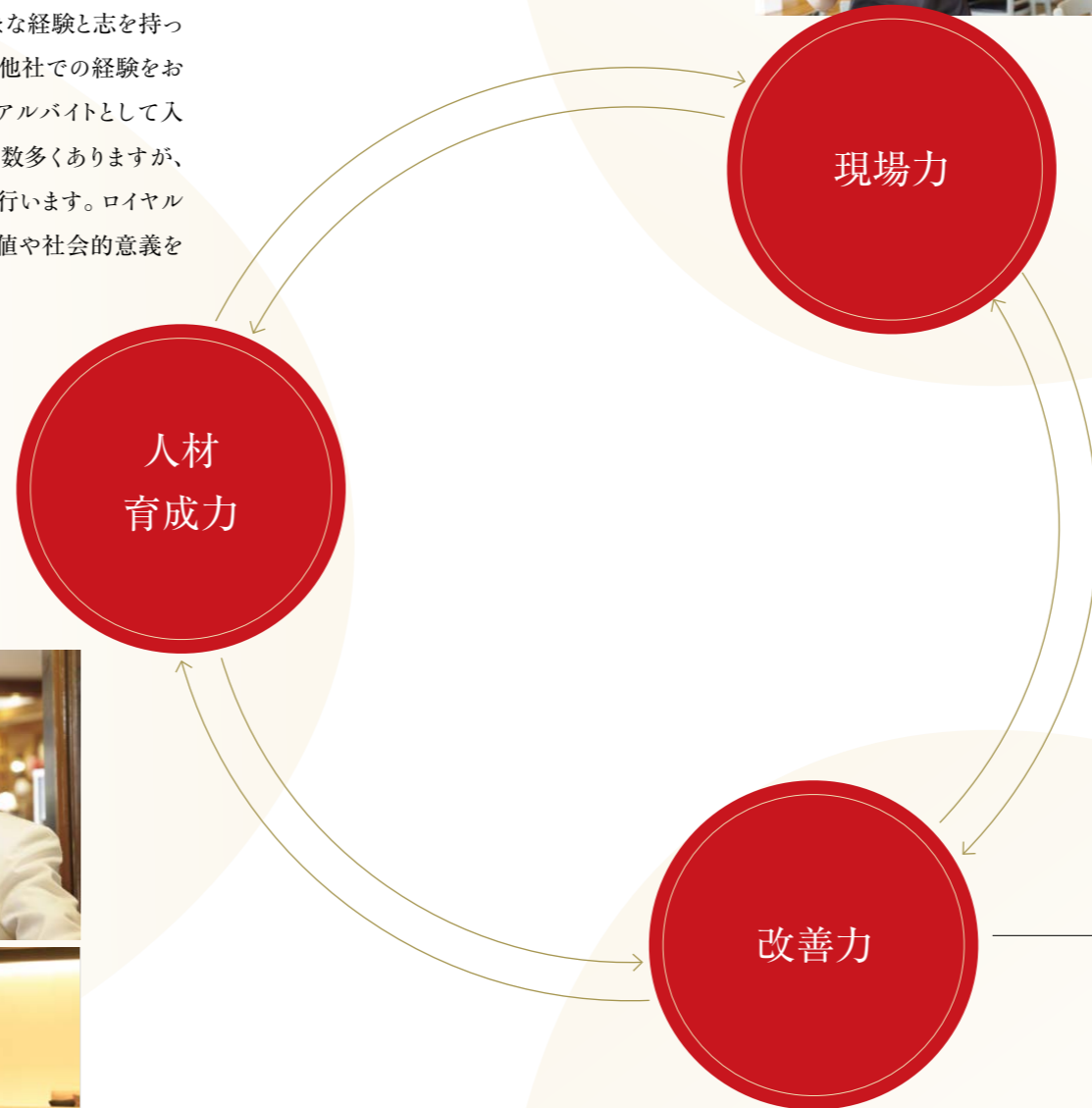
ロイヤルグループは、お客様においしい食事を、気持ちの良いサービスで楽しんでいただくため、また、快適な部屋でくつろいで宿泊していただくために、「お客様の最大の満足」を常に考えて行動しています。それが私たちの「おもてなしの心」である“ホスピタリティ”だと考えています。どの業種・業態であっても、どの職種・立場であっても、ロイヤルグループとしての“ホスピタリティ”が発揮できるように、さまざまな研修、職場での教育を通して、日々精進していきます。



人材育成力

“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。



現場力

研修での知識と現場での経験で「プロフェッショナル」を目指す



事業会社ごとに、現場で必要となる知識や技術を学ぶ研修を行っています。研修などで身につ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を行ったり、全国で働く仲間が一堂に会し、日頃の現場力の成果を確認しあう行事を設けたりするなど、切磋琢磨しています。



ロイヤルホストクルーコンベンション、カウボーイ家族キャストフェスティバルに出場した皆さん

改善力

お客様の声を反映して、改善を進める

ロイヤルグループでは、お客様のご意見や、商品に対するご要望などの総合受付窓口として、「お客様相談室」を設け誠実に迅速な対応を心掛けています。いただいた声は速やかに当該事業会社や担当部門にフィードバックし、お客様への適切な対応を行っています。また、お客様からの声は随時集計分析し、商品とサービスの向上に役立つための貴重な情報源としています。

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、売上高1,500億円、経常利益75億円、経常利益率5.0%、ROA 7.0%、ROE 8.0%を2020年度の具体的な数値目標としています。この目標達成に向けて、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。

「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、時代が大きく変化する中で、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。

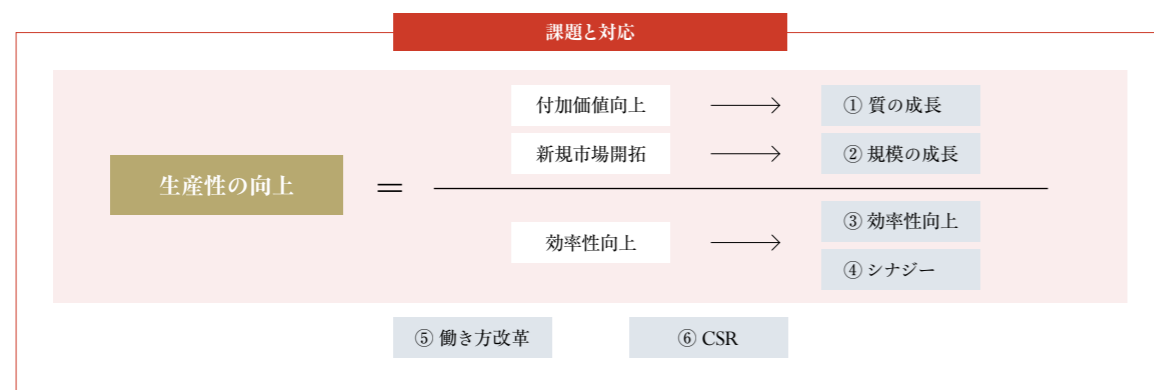
経営環境の変化に的確に対応し、生産性を向上

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。

2018年～2020年の主な経営環境の変化

| | | | |
|-------------------|------------------|--------------------|---------------------------------|
| 人口減少 (少子高齢化進行) | 労働力不足 (時給の上昇) | 中食の台頭 (コンビニの進化) | 消費税増税 (軽減税率) |
| 原材料高騰 | 食の安全志向 の高まり | インバウンドの増加 | ラグビーワールドカップ 東京オリンピック・パラリンピック |

“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年を見据えた「成長の種まき」

2020年以降も継続・進行すると考えられる環境変化に対応するため、2020年度以降(次の10年)を見据えた研究開発や市場開拓、働き方改革、他社との協調など、持続的成長に向けた積極的な取り組み(成長の種まき)を行っています。

特に人材について、日本国内における採用は年々厳しさを増す中、当社グループでは従業員が誇りを持って働ける企業グループを目指し、従業員への健康投資や、働く環境の整備、多様な働き方への対応などに取り組んでいます。また、「地域になくてはならない店づくり」はもとより、社会における「人」と「食」に係る課題については当社グループにおける最重要課題と認識し、これらの課題に率先的に対応することで持続的成長につなげていきます。

2018年度の売上高は、137,701百万円(前年比+1.6%)と増収となりましたが、各種施策の実施に伴う費用が先行して計上されたことに加え、想定を上回る自然災害やコスト上昇などの影響により、営業利益は5,709百万円(前年差△4.1%)、経常利益は5,765百万円(前年差△4.8%)となりました。また、ROAは、5.9%(前年差△0.4ポイント)、ROEは、5.5%(前年差△1.7ポイント)となりました。

| | 2018年度実績 | 前年差 | 増減率(%) | 2020年度計画 |
|-----------|----------|-------|--------|----------|
| 売上高(百万円) | 137,701 | 2,138 | 1.6 | 150,000 |
| 経常利益(百万円) | 5,765 | △291 | △4.8 | 7,500 |
| 経常利益率(%) | 4.2 | △0.3 | — | 5.0 |
| ROA(%) | 5.9 | △0.4 | — | 7.0 |
| ROE(%) | 5.5 | △1.7 | — | 8.0 |

(注) 1.ROA=経常利益÷総資産(平均)
2.ROE=当期純利益÷自己資本(平均)

外食事業

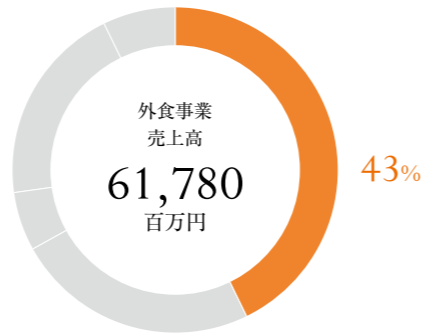
Restaurant Business



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
- アールアンドケーフードサービス株式会社
- 天雅餐飲股份有限公司

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。

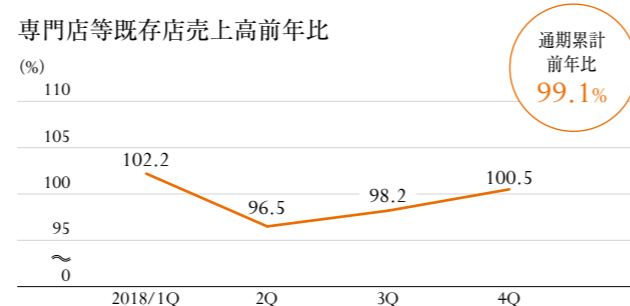
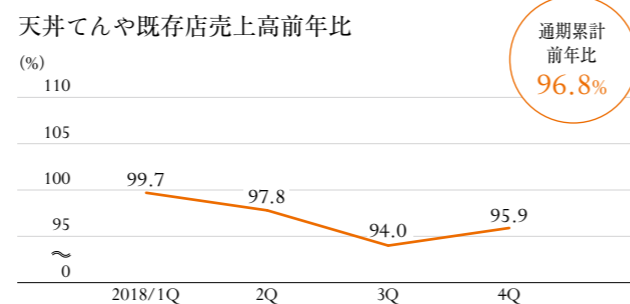
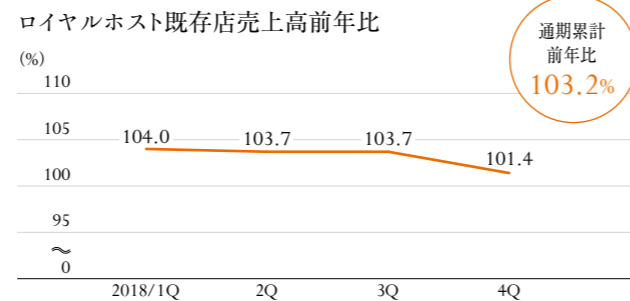
▶ 2018年度の概況

主力のロイヤルホストでは、2017年度に引き続き年3日の休業日を設け、「働き方改革」を継続しました。また、より品質を重視したメニューの展開や、既存店舗の改装投資を行うことにより、「質の成長」に向けた施策を継続しました。

天井てんやでは、「質の成長」に向けた施策を継続するとともに、新たに国内直営5店舗、フランチャイズ10店舗を出店しました。一方海外では、2ヵ国で計2店舗をフランチャイズで出店し、香港でも新たにフランチャイズ契約を締結し1号店を出店しました。また、台湾では合弁会社を設立し1号店を出店するなど、「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出店を行うとともに、セルフオーダー、セルフレジ、事前決済、自動搬送機の実験を並行して行い、「規模の成長」と「効率性向上」に取り組みました。

2018年度における売上高は、前期および当期の閉店による減収の影響などにより、61,780百万円(前年同期比△0.5%)となり、また経常利益は、新規出店の開業費用の計上などにより、2,778百万円(前年同期比△7.4%)となりました。



▶ 「Beyond2020」の達成に向けて

ロイヤルホストの取り組み

既存店舗への改装投資といった「質の成長」に加え、システムへの投資を行い、「サービス向上につながる効率化」を推進しています。2019年1月には、直営店全店において、新POSシステムの入替えを完了し、現金管理業務が1日約1時間短縮しました。また、調理の仕込み工数を改善することなどにより、2018年は、対2016年比で、仕込み作業時間を1日約2.6時間短縮しました。加えて、卓上端末によるセルフオーダーなどの試験運用を開始し、IT活用による業務効率化を進めています。これ

らの効率化によって生まれる時間を、お客様のために費やすことで、日本一質の高いホスピタリティレストランを目指します。



新POSシステムレジ

天井てんやの取り組み

天井てんやでは、定番メニューの質の向上に加え、季節商品の付加価値向上や外国人スタッフへの教育体制強化により、お客様満足の向上を目的とした「質の成長」を目指します。また、2019年は、配達代行の実施店舗の拡大、27店舗の出店計画のうちアジアを中心とした海外出店を13店舗計画するなど、新規市場開拓を行い、「規模の成長」に取り組みます。さらに券売機タイプの店舗や、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。



台湾直営1号店 HOYII北車站店

専門店の取り組み

各専門店では、高品質食材を使ったシーズンメニューの強化や、立地や顧客層に合わせたエリア別メニューの展開などにより付加価値向上を進め、「質の成長」に取り組んでいます。また、タブレットを使用したセルフオーダーや、QRコードオーダー、事前オーダーシステム、セルフレジといったITの活用を既存店で促進することにより、「効率性向上」も進めていきます。



タブレットを使用したセルフオーダー

自動搬送機

コントラクト事業

Contract Food Service



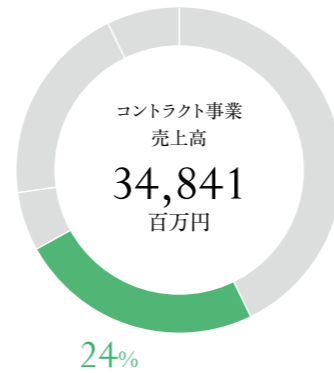
グループ会社

ロイヤル空港高速フードサービス株式会社
株式会社チャウダーズ*

ロイヤルコントラクトサービス株式会社

*株式会社チャウダーズは、2019年1月1日付でロイヤル空港高速フードサービス株式会社に吸収合併されています。

事業別売上高構成比



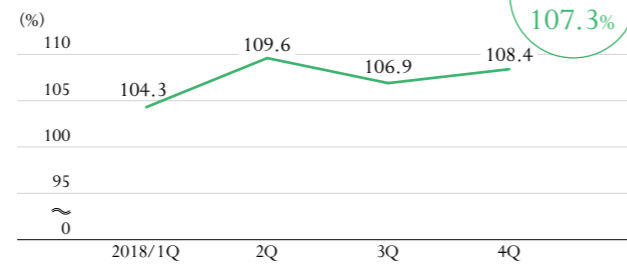
(注) 1. 売上高にはその他の営業収入を含めています。
2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。

▶ 2018年度の概況

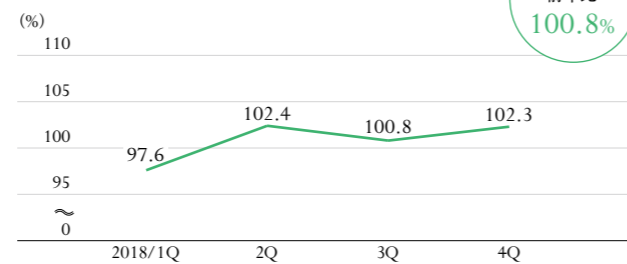
コントラクト事業では、法人からの委託などにより、空港ターミナルビルや高速道路サービスエリアに加え、大型商業施設、オフィスビル、医療介護施設、百貨店、官公庁などにおいて、それぞれの立地特性に合わせた多種多様な飲食業態を運営しています。2018年度は、中期経営計画「Beyond 2020」の達成に向けて、企画開発力の向上と既存店の付加価値向上に向けた活動を継続しました。

2018年度は、新規受託や、株式会社チャウダーズを子会社化したことによる増収に加えて、空港ターミナルビル店舗の売上が堅調に推移しました。これらの結果、2018年度の売上高は34,841百万円(前年同期比+2.4%)、経常利益は1,547百万円(前年同期比+8.8%)となりました。

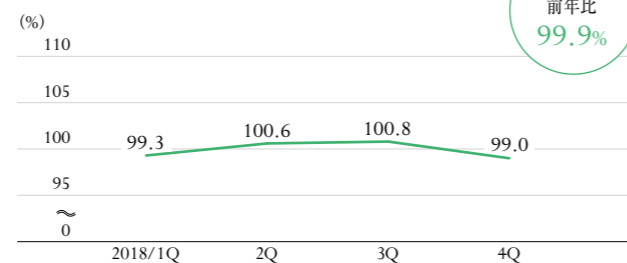
空港ターミナル既存店売上高前年比



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、新規出店や業態変更、改装を行い、売上増加を目指しています。2018年度の新規出店は1店舗、改装・業態変更した店舗は4店舗でしたが、2019年度は、ピンクベリー那覇空港店(沖縄県・那覇空港内)の出店を含め、3店舗の新規出店と、3店舗の改装・業態変更を行う見込みです。また、高速道路では、ロイヤルマリンコート(千葉県・海ほたるパーキングエリア内)の改装を行いました。



改装後のロイヤルマリンコート
(千葉県・海ほたるパーキングエリア内)



とんかつ専門店「黄金色の豚」(福岡空港国内線ターミナル内)

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。企業・官公庁、給食領域では、グループノウハウをベースとしたメニューや、高品質な施設運営をご提案しています。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。また、これら開発力と提案力の強化に加え、メニューの付

加価値向上を図るとともに、システムを活用した食材管理などの効率化も進めています。



病院内の外来レストラン

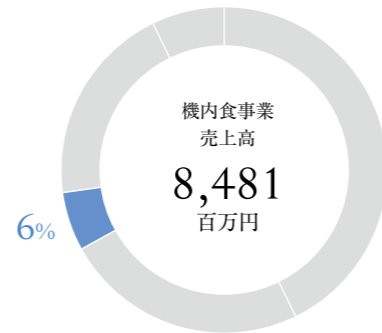
機内食事業

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



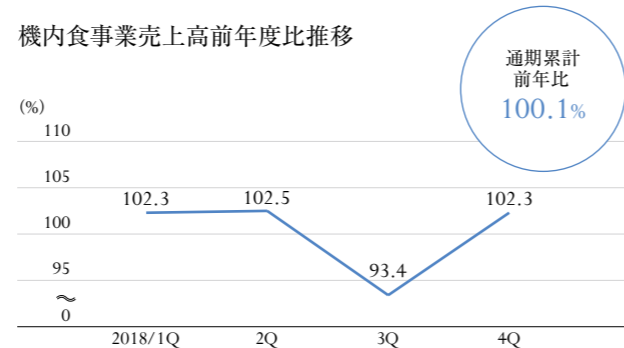
(注)1. 売上高にはその他の営業収入を含めています。
2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。
3. 構成比は、事業セグメントごとの合計に対する割合です。

▶ 2018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。

2018年度は、既存取引先の航空会社との取引関係の深耕に努めるとともに、新規航空会社からの受注やインバウンドの増加などにより、好調な販売食数を維持しました。一方で、関西国際空港において台風21号の上陸により、空港の一時閉鎖や、国際線の運航再開に時間を要するなどの影響を受けたことで、売上高は8,481百万円(前年同期比+0.1%)、経常利益は858百万円(前年同期比△10.5%)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、コスト上昇への対応として、生産数指示システムの開発への着手、低コスト・省工程のメニュー開発を進めていきます。また、2018年度は、関西国際空港の総旅客数が過去最高の2,894万人(前年度比3%増)となるなど、関西工場では旅客数増加に伴うビジネス機会の伸長を見込んでいます。さらに、沖縄工場では、那覇空港の際内連結ターミナル施設の全面運用開始などの拡張計画や、滑走路の増設などにより見込まれるビジネス機会を拡大させていきます。



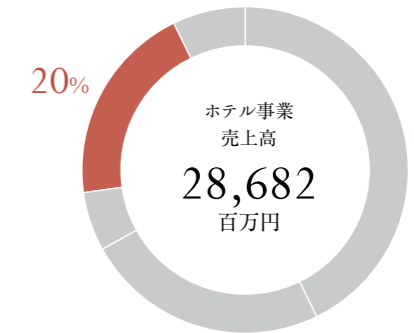
ホテル事業

Hotel Business



グループ会社
アールエスティ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。

▶ 2018年度の概況

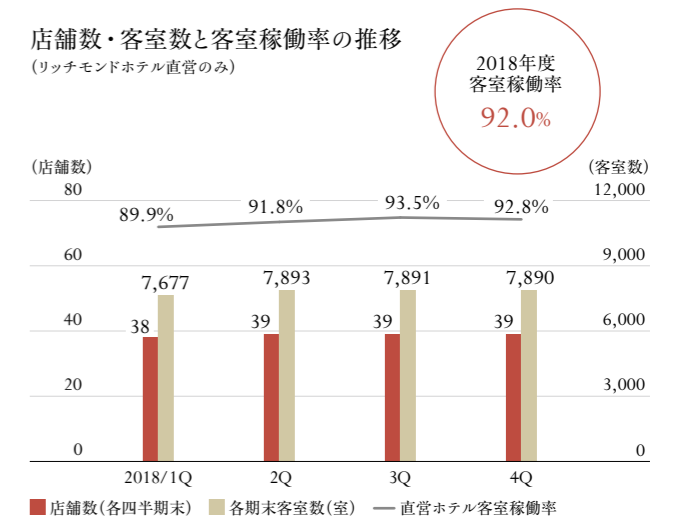
ホテル事業では、「ひとと自然にやさしい、常にお客さまのために進化するホテル」を経営理念とし、全国に「リッチモンドホテル」および提携ホテルを40棟*を展開しています。

2018年度も、接客や朝食のさらなる品質向上に取り組み、顧客満足度の維持・向上による「質の成長」を継続しました。また、2月と6月に直営ホテルを2棟開業するなど、「規模の成長」についても計画的に進めました。

新規開業による増収に加え、既存のホテルにおいても高稼働率を維持したことにより、2018年度の売上高は28,682百万円(前年同期比+6.5%)、経常利益は4,291百万円(前年同期比+4.4%)となりました。

*直営39棟と提携1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

2018年には、サービス産業生産性協会「JCSI2018(日本版顧客満足度指数)第1回調査」のビジネスホテル部門で第1位を受賞するなど、高い評価をいただいておりますが、さらなる付加価値の向上を目指し、既存店改装の継続(2019年度は2棟)、会員制度のブラッシュアップ、顧客満足度向上に寄与し得る基幹システム再構築を行ってまいります。さらに、2019年度は、リッチモンドホテル天神西通をはじめ3棟の新規開業を行うなど、「Beyond 2020」実現に向けた取り組みを進めてまいります。



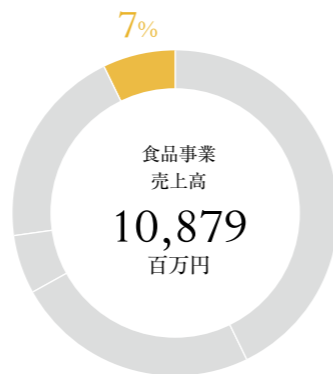
食品事業

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。

▶ 2018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。また、食の安全・安心を強く意識した体制整備および効率性を向上させる設備投資を継続して進めています。

2018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で、売上高は10,879百万円(前年同期比△0.3%)となりましたが、ロイヤルホストを中心としたグループ内向けの製造販売量の増加などが利益貢献し、経常利益は317百万円(前年同期比+15.2%)となりました。



▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

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味わえるように、冷凍ミールをグループ内の店舗で販売していきます。また、冷凍調理済み食品市場は、家庭用・業務用ともに拡大基調であるため、グループ外のお取引様への販路拡大を目指していきます。



冷凍ミールの販売 (GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町)

海外ビジネスの拡大

▶ 2018年度の概況

世界に先駆けて急速に人口減少と高齢化が進む日本の企業にとっては、これからも成長が見込まれる海外マーケットでの事業基盤の獲得、拡大が、企業の持続的な成長を実現する上で重要な課題となっています。そこで、2018年3月、ロイヤルグループの海外事業展開を横断的に推進する部署として、ロイヤルホールディングス株式会社内に海外事業開発部を設置し、海外事業展開の加速化に着手しました。2018年度は、台湾における合弁会社の設立や香港における有力飲食企業とのフランチャイズ契約などを通じて、「天井てんや」を4店舗開業したほか、他のアジア諸国やアメリカでの「天井てんや」事業展開に向けた準備を進めています。

2018年12月末現在、タイ、インドネシア、フィリピン、台湾、香港で合計20店舗の「天井てんや」、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5カ国・地域32店舗となっています。

▶ 「Beyond 2020」の達成に向けて

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。まずは、海外でのチェーン展開のパッケージが整っている「天井てんや」について、既進出国での出店加速に取り組むとともに、未進出のアジアの主要国やアメリカのマーケットで展開できるよう市場調査や現地パートナー候補の開拓など準備を進めています。

海外店舗 (FC含む)

| | | | |
|----------|-----|------|------|
| ▶ タイ | 8店舗 | ▶ 香港 | 1店舗 |
| ▶ インドネシア | 1店舗 | ▶ 台湾 | 13店舗 |
| ▶ フィリピン | 9店舗 | | |



天井てんや(台湾)



天井てんや(香港)



天井てんや(フィリピン)



天井てんや(タイ)

次の10年に向けたイノベーションの創出 *Innovation*

少子高齢化による生産年齢人口の減少や市場変化など経営環境が変化中、持続的な成長を実現するため、当社グループではイノベーション創造部を設け、テクノロジー活用による生産性向上や働き方改革などの継続した取り組みを進め、従業員満足度と顧客満足度向上につなげることを目指しています。人がおもてなしなどの付加価値を創出する業務に集中できるよう、それ以外の作業については機器やロボットを活用します。

R&D

GATHERING TABLE PANTRY 生産性向上と働き方改革を目指す R&D店舗

IT活用による店長業務の効率化やキッチンオペレーション改革による調理工程短縮と料理の質の両立に向けた研究開発を進めています。蓄積した知見や経験をもとに、グループ全体の生産性向上や働き方改革への取り組みを本格化していきます。

店舗業務のIT化

- ・キャッシュレス
- ・セルフオーダー
- ・デジタルデバイス
- ・ペーパーレス

セントラルキッチン + テクノロジー

- ・新調理機器導入
- ・コンパクトキッチン
- ・B to C向け冷凍ミール

アセットライト (人員・投資)

- ・厨房設備の軽量化
- ・出退店の迅速化



GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店 (2017年11月6日オープン)

▶ さまざまな研究開発を展開

GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店 見取り図

店内で提供しているメニューの一部を冷凍食品として販売しています。ご家庭の食卓でもレストランクオリティの料理が楽しめます。

ガスを使用しないため調理用のガス台や業務用の換気扇などが必要ないコンパクトでクリーンな厨房スペース。

調理工程の短縮

自社セントラルキッチン製造の冷凍商品をマイクロウェーブコンベクションオープンなどの最新型調理機器で自動調理し、プロの火加減を再現します。

セルフオーダー

お客様: タブレット端末注文

お客様: セルフでQRコード決済も可能

お客様: 専用デバイスでクレジットカード・電子マネー決済

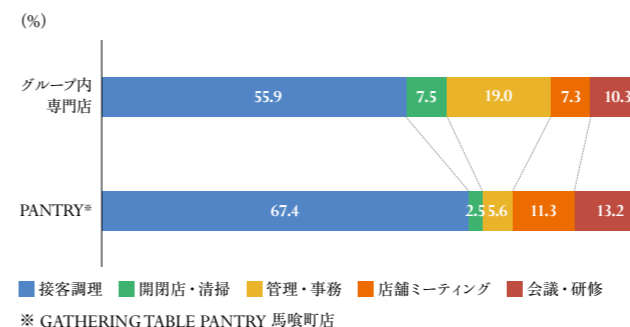
スタッフ: キッチンモニター調理

お客様: ドリンクモニター提供

成果と展開事例

R&D店舗の実証成果とグループ内の展開事例

店長の業務時間の割合の変化



完全キャッシュレスと店舗業務のIT化で付加価値創造につながる業務時間を確保

店長の業務時間のうち、管理・事務作業について、ロイヤルグループ他店舗では約19%に対して、GATHERING TABLE PANTRY 馬喰町店は、約5.6%と大きく減少しました。それに伴い、教育訓練をはじめ、お客様に対して高い付加価値を提供するための業務時間が増加しました。また、店舗業務のIT化を進めることで管理業務を少なくすることができます。

R&D店舗での実証成果をいかした展開事例

店舗業務の効率化

- ・キャッシュレス
- ・ペーパーレス(キッチン内)
- ・トレーニング時間短縮
- ・ユニバーサルなキッチンディスプレイ(イラストでの調理指示)

IT機器の活用

- ・クレジットカードや電子マネーにも対応した券売機
- ・多言語対応セルフオーダー
- ・Free Wi-Fi環境

※大江戸てんやでの事例

ユニバーサルなキッチンディスプレイ(イラストでの調理指示)

多言語対応セルフオーダー

次の10年に向けて

ロイヤルホールディングス株式会社
常務取締役
野々村 彰人



生産年齢人口がますます減少し、働く方が不足していくことは、ロイヤルグループの最大の経営課題と認識しています。解決策の一つとして、ITやロボティクスなどのテクノロジーの活用は不可欠です。テクノロジーが人を支援することで生まれた時間を使って、従業員はホスピタリティを発揮し、価値を創造することに集中できると考えています。今後も、外食の未来に向けてさまざまなチャレンジを続けながら、生産性向上および働きやすい環境づくりに努めていきます。

外食の未来へのチャレンジ

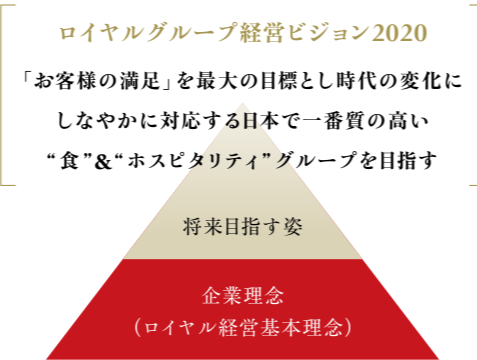
次世代のキーワード

- 生産性向上
- SNS社会
- 観光立国
- 多言語化
- フードテック
- 冷凍食品
- 新厨房機器
- IT化決済
- AI活用
- 働き方改革
- 自動化
- 自動化ロボット
- 床掃除ロボット
- デジタルマーケティング
- Free Wi-Fi環境設備
- 食器洗浄ロボット
- 来客数の予測
- セルフオーダー&キャッシュレス決済

ロイヤルグループのステークホルダー経営

すべてのステークホルダーとともに持続的成長を目指す

ロイヤルグループは企業の存在価値や社会的意義を示した、「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カに対応する「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。各事業において、日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”を提供し社会へ貢献すること、そして生産性を向上させることによって、ホスピタリティビジネスを産業化し、結果として持続的成長を果たすという私たちが目指すビジネスモデルの実現を目指します。



“食”&“ホスピタリティ”で社会課題の解決に貢献する



2015年、193の国連加盟国により2030年までに地球規模で達成すべき17の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されました。この目標は、経済・社会・環境に対し、ステークホルダーとしての役割を持つ企業が持続可能性を考える上でも、取り組むべき大切な目標です。ロイヤルグループも「お客様の満足」という最大の目標を目指すと同時に、社会課題解決のために事業を営んでいくことが求められると考え、重要なテーマを以下の3つに決めました。企業活動を通して持続的成長を実現し、当社グループとして特定した社会課題をどのように解決していくのか、また「地域になくてはならない店づくり」のもと、企業と地域がWIN-WINな関係を構築するために、どのような社会貢献が良いのか、SDGsとの関連を意識した取り組みを行っていきます。

| 重要視する目標 | ロイヤルグループが行う取り組み |
|---|--|
| 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する | <ul style="list-style-type: none"> ロイヤルグループは、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。 生産工程で発生する食品ロスを削減し、食品残さを活用して持続可能な循環型農業の推進を目指します。 食を通して行われる、人道的支援を推進します。 |
| 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を推進する | <ul style="list-style-type: none"> 誰もがやりがいを持って働ける、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。 |
| 持続可能な生産消費形態を確保する | <ul style="list-style-type: none"> ロイヤルグループは、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。 食品産業のイノベーション推進や消費者などに関する対応を通して、持続可能な消費の推進をしていきます。 省エネの推進や事業系ゴミ(→P.49)の削減を通して、気候変動対策に取り組みます。 |

ロイヤルグループにおける重点課題

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」に示した日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループを目指すために、取締役会、経営会議、リスク管理委員会を会議体とし、検討を重ね、グループとして取り組む課題をESGのそれぞれの項目ごとに特定しました。ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字をとったものです。今、企業は社会やステークホルダーから、事業を通して社会課題の解決や、社会の持続可能な発展に貢献することが期待されています。特に社会面の「人」および「食」に係る課題については、当グループにおける最重要課題と認識し、率先的に対応することで社会の持続可能な発展の実現を目標としています。

| 社会課題 | 当社グループの課題 | 対応するSDGs |
|------|--|--------------|
| | 省エネ(LED照明導入) | |
| | フロンガス(機器入れ替え) | |
| | 食品リサイクル(食品残さ) | |
| | 人 人材の採用・定着・確保・育成 多様な従業員が働ける環境づくり 適正な労働時間管理 労働安全衛生(安全な職場環境) | |
| | 食 食の安全・安心への取り組み 食品に関わる適正な表示 | |
| | 経営の監督機能強化 | |
| | ステークホルダーとの対話 | |
| | 適時適切な情報開示 | |

CSR 活動

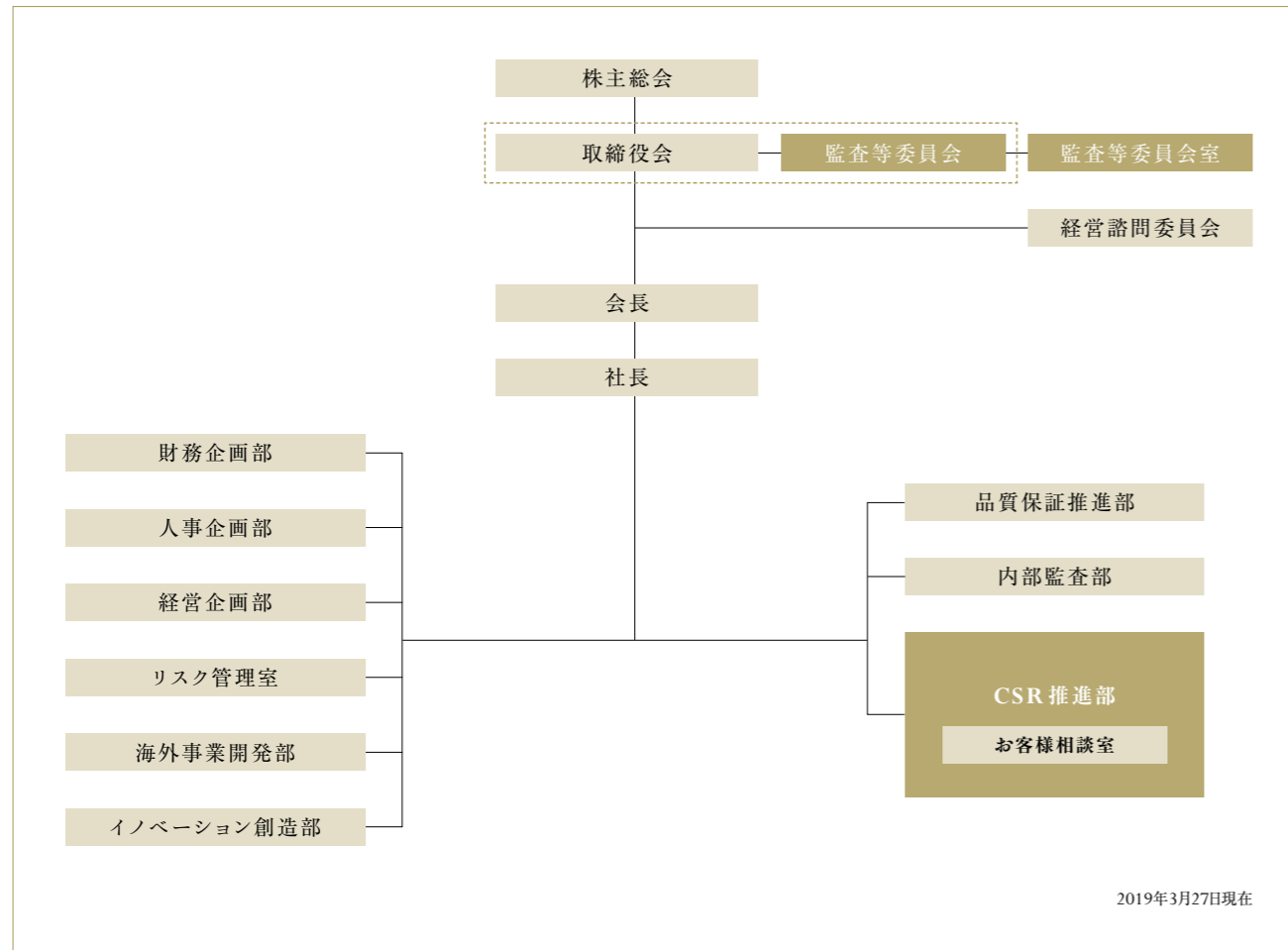
ロイヤルグループが行う CSR 活動についても、「ロイヤル経営基本理念」に根幹があると考えています。私たちは地域社会や次世代育成に対する支援、昨今激甚化する自然災害の人道支援活動にも企業の責任として積極的に取り組んできました。本業である“食”を通じた社会課題の解決をしていくこと

が、私たちが積極的に取り組むべき CSR 活動の一つと考えています。

そこでロイヤルグループでは、継続的に社会貢献活動を推進するために、経常利益予算の0.5%相当分を CSR 活動費として予算化しています。

CSR 推進体制

ロイヤルグループでは、積極的な CSR 活動に取り組むために2018年3月に CSR 推進部を新設しました。新設以来、「①ロイヤルグループ一体で持続性ある取り組み活動を推進すること」、「② CSR 活動をグループ全体に定着させること」、そして「③地域社会や次世代育成を目的とした、具体的な活動を展開すること」を実施しています。また、自己啓発や社会と多様な接点を持った支援のため、食材生産者様との交流会や、地域の「こども食堂」へのボランティア参加といった活動も行っています。



CSR 活動例 (2018年実績)

人道・災害支援



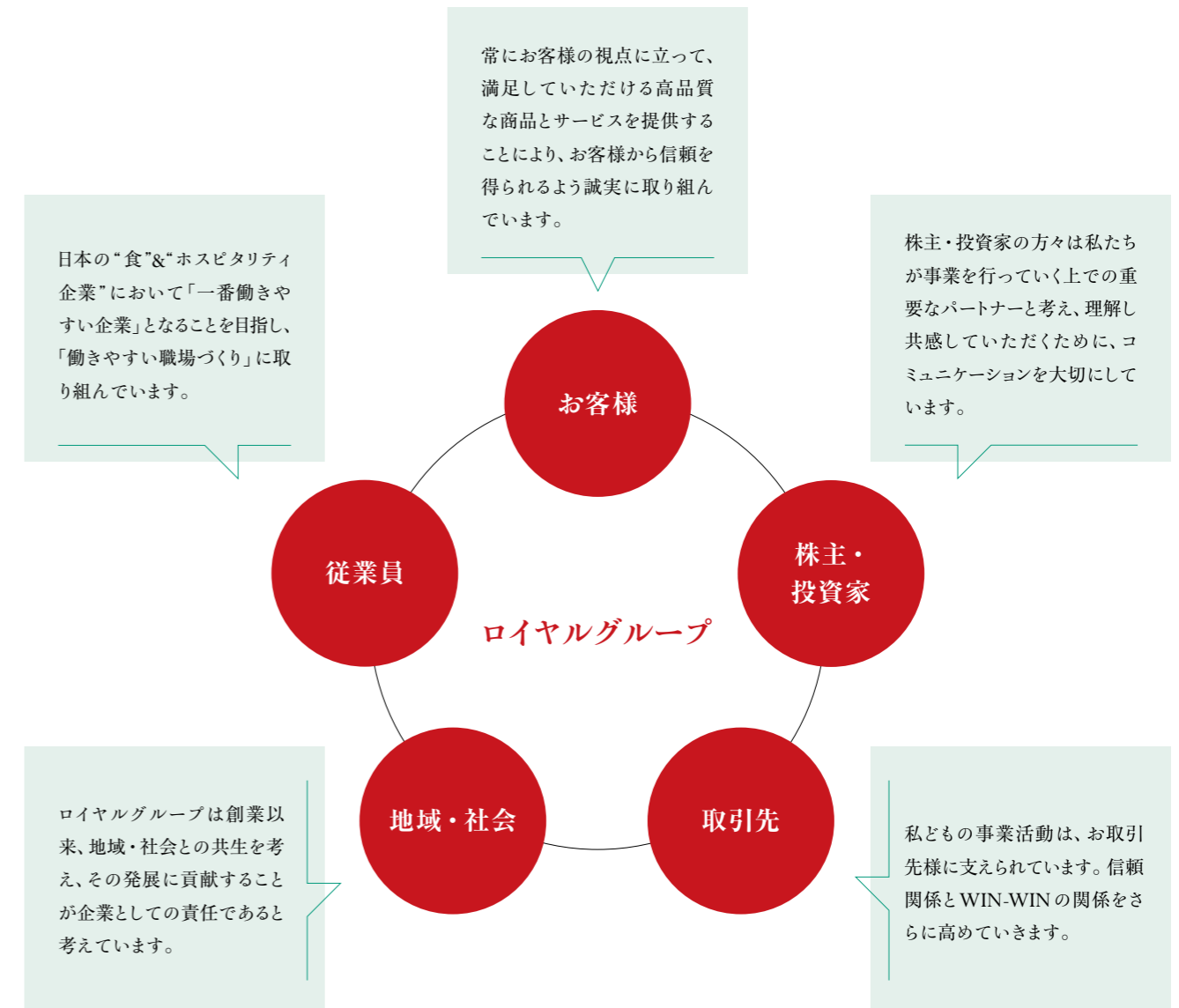
- ・2018年7月豪雨被災地支援として、義援金寄付および復旧作業ボランティア(岡山県倉敷市真備町・広島県広島市安芸地区)を実施
- ・ユニセフ(国連児童基金)への協力など

次世代育成



- ・食育活動(ベジフルキッズクラブ)の開催
- ・「こども食堂」への物資協力
- ・職場体験学習の受け入れ
- ・キャリア教育用副教材の発行と出張授業の開催など

CSR 活動を通してステークホルダーとともに、持続的成長と社会貢献を実現する



グループ全体の持続的成長と社会課題解決への貢献を両輪にして
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

お客様へのホスピタリティ



ロイヤルグループは、「食」と「ホスピタリティ」を通じて国民生活の向上に寄与すること」に重点をおいて、事業に取り組んでいます。

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きます。

食の安全・安心への取り組み



■徹底した品質管理の実践

「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。

■自社工場などでISO規格認証を取得

ロイヤル株式会社の全製造部門では、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001を取得。ロイヤルホールディングス株式会社 品質保証推進部検査室(東京都・福岡県)は、ISO/IEC17025:2005を取得しました。ロイヤルインフライトケイタリング株式会社の関西工場では、食品マネジメントシステムISO22000:2005を取得しています。

お客様満足への取り組み

■お客様相談室の取り組み

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、誠実に迅速な対応を心掛けています。

■「CSレポ」の発信により事例を共有

おほめや苦情などお客様の声や、具体的な事例などをグループ内で共有し、商品・サービスの改善や向上にいかしています。2018年4月からは、情報発信をウェブ化し、「CSレポ」の名称で定期的にイントラネットで発信しています。

ロイヤルグループお客様対応方針

ロイヤルグループは、下記の方針に従い、グループ全体でお客様満足の向上を目指します。

～基本方針～

お客様の声(相談・問い合わせ・要望・苦情・おほめ・感謝等)は、ロイヤルグループ全体に向けられたものと理解し、誠実かつ迅速に対応いたします。

お客様からのお申し出は、公正・公平かつ適切に対応いたします。

お客様の声は、感謝を持って受け止め、より良い商品とサービスを持続的に提供するための貴重な情報源とします。

お客様の権利を保護するため、法令・規制を遵守いたします。

2012年9月28日制定

ロイヤルグループの取り組み

原料原産地の情報開示

ロイヤルグループ

ロイヤルグループでは、「外食における原産地表示に関するガイドライン」(農林水産省)などに従い、お客様に安心してお食事を楽しんでいただけるよう、情報開示に努めています。

ロイヤルホストやシズラー、天井てんやなどでは、使用する主要な農産物原材料の原産地情報を、ホームページや店頭のパネルなどを用いて表示をしています。



シズラーにおける主要産地表示の一例

QSAI表彰とエバー航空2017 Excellent Catering Service Award受賞

ロイヤルインフライトケイタリング株式会社

機内食事業を担うロイヤルインフライトケイタリング株式会社の関西工場は、国際的な機内食会社監査プログラムQSAIにおいて、食品取り扱いの安全と品質について世界で最も優秀な機内食会社に贈られる「ワールドワイド・プラチナ賞」を3度、「アジア太平洋地域・ゴールド賞」を6年連続受賞しています。また、2018年5月には、機内食のクオリティや食器類の取り扱いや、毎日のきめ細かな対応が評価され、3年連続でエバー航空より「Excellent Catering Service Award」を受賞しました。これからも、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。

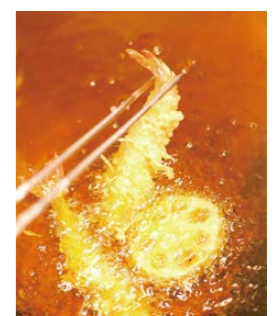


QSAIワールドワイド・プラチナ賞(2017年度)

お客様の声から実現した「低吸油」の採用

株式会社テン コーポレーション

天井てんやでは、お客様の「天ぶらを食べたいけれど、カロリーが気になる」という声から、軽い風味とサクサク感、食材のおいしさを一層引き立てる健康的な低吸油の植物油を日清オイリオグループ株式会社と共同開発し、2016年12月から導入しました。また、「お持ち帰りの天井をあけると、蓋についた水滴が中身に落ちてしまう」というご意見から、テイクアウト容器の見直しを行い、2012年12月から湯気のこもりにくい容器に変更するなど、お客様の声を真摯に捉え、商品・サービスの改善や向上にいかしています。



おいしさと健康を実現した「低吸油」で揚げる天ぷら(イメージ)

従業員とともに



「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、それぞれの取り組みを進めています。

- 働きやすい環境づくり
- 長期的なキャリア形成支援
- ダイバーシティへの取り組み

働きやすい環境づくり

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、「働きやすい職場づくり」に取り組んでいます。

- ・ 定期健康診断100%受診や産業医・保健師によるフォロー体制など、健康経営の推進
- ・ 従業員満足度の向上とその声を経営へ反映させるため、2011年から従業員満足度調査の実施
- ・ 年代別ライフプランセミナーの開催 (25歳、30歳、36歳、46歳、58歳が対象)

キャリア支援

ロイヤルグループでは、安心して長く働いてもらうために、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、グループ全体で支援を行っています。

- ・ 新卒定期入社社員を対象とした、新入社員研修とメンター制度
- ・ 中途入社社員を対象とした「キャリア社員入社式」、グループ社員としての意識や一体感づくりを図る集合研修
- ・ 専門性を高めるための教育研修制度

ダイバーシティへの取り組み

「ロイヤルグループ経営ビジョン2020」の目指すべき姿の実現のため、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
- ・ ライフイベントを迎えた女性社員が安心して働くことができる環境づくりを目的とした「なでしこプロジェクト」を発足し、経営陣への提言や社内啓蒙を推進

ロイヤルグループの取り組み

新入社員研修と社内メンター制度

ロイヤルグループ

ロイヤルグループの一員として成長できる基盤づくりを目的に、新卒定期入社した社員は、接遇やビジネスマナーを学ぶ基礎研修、各事業会社の実務研修を受講しています。これらの研修を通して基本的な知識や技術を習得し、グループ各社の事業運営を学びます。また、先輩社員がメールや電話で新入社員の相談に応じたり、月1回の面談を行ったりする「メンター制度」も実施し、一人ひとりの成長のサポートに努めています。

「経営塾」の実施

ロイヤルグループ

「次世代を担う経営者の育成」を目的として、「経営塾」を2011年より行ってきました。一貫したテーマに基づき専門的な経営分析を行い、論理的思考について議論を交えて学んでいます。また、プレゼンテーションや活発な質疑応答により、単なる座学ではなく、有用なフィードバックを得られる場としています。

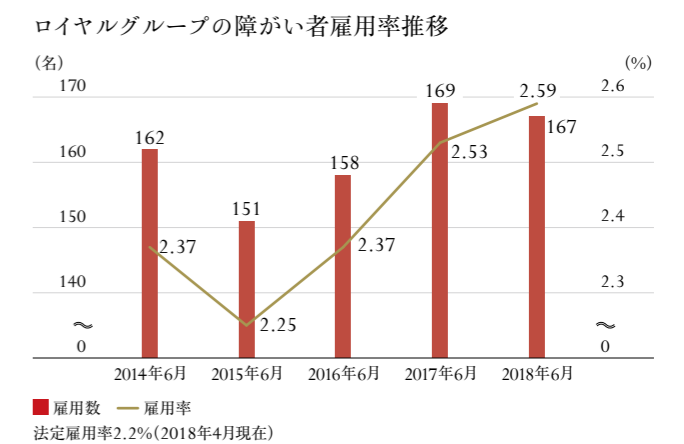


「経営塾」の様子

障がい者の雇用支援活動

ロイヤルグループ

ロイヤルグループでは、多様な人材が安心して仕事に打ち込むことができる職場環境を整えることが、企業の責務でもあり、社会貢献の一つでもありと考えています。そして、障がいのある生徒や学生が抱える将来の不安を解消する一助として、職場体験や職場実習も積極的に受け入れています。私たちは、すべての従業員が働きやすい職場づくりを目指しています。



地域・社会との絆



ロイヤルグループは、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。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の一つであると考えています。今後も地域の皆様や社会全体との絆、そして関係性をさらに深めることを目指します。

地域との共生

■「食」を通しての次世代育成

ロイヤルグループでは、地域の方々への貢献活動として、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の場を提供しています。実際に店舗での仕事を体験してもらうことにより、次世代育成のお手伝いをしています。

■小学生向け「キャリア教育」副教材の作成と出張授業の開催

2018年度の新たな取り組みとして、外食産業で働く人々に焦点を当てた小学校高学年向け「キャリア教育」副教材を作成し、その教材を活用した「出張授業」を全国の8つの小学校で開催しました。2019年度も副教材作成をはじめとした次世代教育の支援を継続して行います。



「出張授業」の様子

安全・安心な社会の実現に向けて



対象店舗で掲示している「災害時帰宅支援ステーション」ステッカー

■大規模災害時の帰宅困難者支援

首都圏のロイヤルグループの店舗を中心に、大規模災害時の帰宅困難者支援対策に取り組んでいます。災害発生時には、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います。

■「子ども110番の家」活動への参画

自治体やPTAなどが中心の地域ボランティアによって行われている、「子ども110番の家」活動の趣旨に賛同し、一部地域の店舗が参画しています。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。

ロイヤルグループの取り組み

管理栄養士を目指す大学生の職場体験実習

ロイヤルコントラクトサービス株式会社

ロイヤルコントラクトサービス株式会社では、2018年から、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、管理栄養士として働く意義を伝えることを目的としています。



職場体験実習の様子

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」

アールアンドケーフードサービス株式会社

2004年より、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」を開催しています。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・体感を通して学びます。これまで400人以上のお子様に「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。



「ベジフルキッズクラブ」の様子

キャリア教育補助教材を活用した出張授業

ロイヤルホスト株式会社

2018年、小学校高学年に向けたキャリア教育補助教材「レストランの仕事に関わる人たち」を作成し、470校へ29,770冊配布しました。この教材では、“身近にいる働く人たち”としてロイヤルホストのスタッフを取り上げ、食事がロイヤルホストのテーブルに並ぶまでに必要な仕事とそのやりがい、工夫について紹介しています。また学校からの要請に応じて出張授業を行っており、キャリア教育補助を通して地域との持続性ある連携を図っています。



出張授業の様子

災害発生時の食事提供を想定したフードトラックを導入

ロイヤルグループ

ロイヤルグループでは、人道支援、災害支援を目的として、2019年4月にフードトラックを導入しました。このフードトラックでは、グループ内の食品工場で製造した弁当タイプの冷凍食品を活用し、災害発生初期のインフラが整わない被災地の方々へ温かい食事を提供することができます。また、災害復興イベントなどにも参加し、“食”を通じた復興支援へも参画していきます。



フードトラック

取引先へのホスピタリティ



グループ内で購買・調達を担っているロイヤル株式会社では、CSR観点での「購買基本方針」を制定しています。購買基準を制定することで、法令遵守だけでなく、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ことに努めており、お互いに支え合い、良きパートナーとしてWIN-WINの関係を構築することを目指しています。

株主・投資家との対話



株主・投資家の方々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。

ロイヤルグループの取り組み

産地との契約栽培を推進

ロイヤル株式会社

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。

「産地を知ろう」活動の実施

ロイヤルグループ

私たちの商品である、“食”を支えていただい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」活動を行いました。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位置づけています。



「産地を知ろう」活動の様子

2018年度のIR活動

2018年度は、個人投資家向け説明会を福岡市にて1回実施しました。アナリストや機関投資家に対しては、決算説明会を2回、スモールミーティングを2回開催しました。また、アナリスト・機関投資家IR取材の回数を増やし、40回対応しました。今後も、各地域のステークホルダーとの対話をはじめ積極的なIR活動を通じて、企業価値向上に努めます。



個人投資家向け説明会の様子

2018年の主なIR活動

| 機関投資家向け活動 | 実施回数 |
|-------------------------|------|
| アナリスト・機関投資家向け決算説明会 | 2回 |
| アナリスト・機関投資家IR取材 | 40回 |
| アナリスト・機関投資家向けスモールミーティング | 2回 |

| 個人投資家向け活動 | 実施回数 |
|------------|------|
| 個人投資家向け説明会 | 1回 |

当社IR関連情報はコーポレートサイトにてご覧ください。

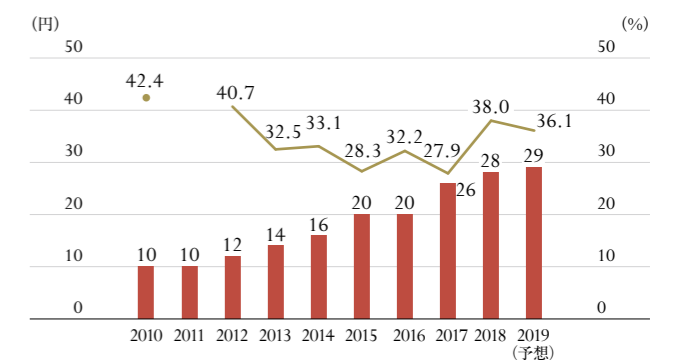
<https://www.royal-holdings.co.jp/ir/>

株主還元

(→P.62)

第5次中期経営計画「Beyond 2020」では、営業キャッシュ・フローを成長投資と株主還元バランスよく配分するとともに、2020年に向けて、配当性向を40%を目安に段階的に引き上げることを目標としています。

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。

環境への取り組み



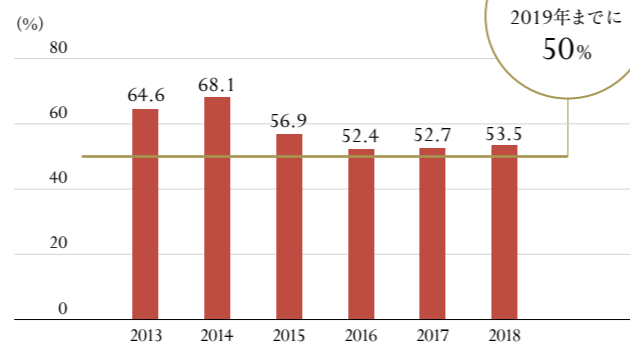
環境活動方針

創業以来「地域になくてはならない店づくり」に取り組んできたロイヤルグループは、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。また、地域・社会の発展は、一時的なものを目指すのではなく、持続可能な成長を目指すことが大切であると考え、環境に対する貢献も企業が持つ大きな責任であると考えています。

食品リサイクルの取り組み

飲食店における下ごしらえの際に発生する野菜くずや、お客様の食べ残しなどの食品残さを「燃えるゴミ」として捨てるのではなく、リサイクルできるよう店舗できちんと分別し、リサイクル処理施設へ搬送する、「食品リサイクル」の取り組みをグループ全体で推進しています。食品残さを年間100t以上排出する外食産業は、排出する食品残さの40%以上をリサイクルすることが食品リサイクル法(食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律)によって定められています。2018年度ロイヤルグループ全体の食品リサイクル率は53.5%で、外食産業の目標値である50%を達成しています。

ロイヤルグループの食品リサイクル率



省エネルギーへの取り組み

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。またリッチモンドホテルでは、新規開業の際「ハイブリッド型給湯システム」を導入しており、電力のピーク時間帯を避けた深夜電力を有効活用することで、電力需要の負荷軽減に貢献しています。

ロイヤルグループの取り組み

廃油削減と天かすのリサイクル

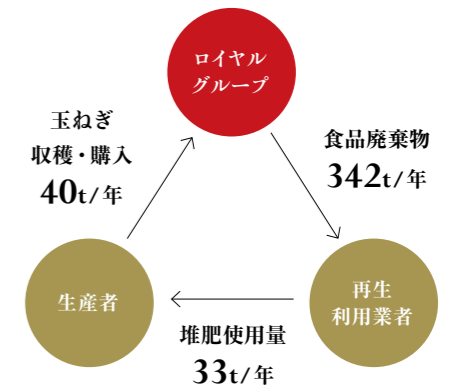
株式会社テン コーポレーション

天井てんやでは、調理の際に出る天かすと油を分別し、揚げ油は専用装置でろ過して、色・酸性度などを確認した上で再利用をし、廃油の削減に努めています。また一部の店舗では、再生利用事業者の方に店舗の天かすを回収していただき、リサイクル施設で堆肥・飼料に変え農家や養鶏場で活用していただく、天かすのリサイクルを推進しています。

食品リサイクルループと肥料化の取り組み

九州内グループ店舗・ロイヤルインフラケイタリング株式会社・ロイヤル株式会社

ロイヤルグループでは、複数の取引先に協力していただき、食品廃棄物を資源として循環させるため、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(2017年の数値)

石油由来のプラスチック製ストロー提供の順次廃止

グループ各社

2018年11月中旬より、グループ内の9店舗において、石油由来のプラスチック製ストローの提供を廃止しました。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。2019年4月からは、主要6ブランドの306店で同様の取り組みを開始しました。この取り組みにより、ストロー生産時および焼却時のCO₂排出を抑えるとともに、地球規模での環境保全に寄与したいと考えています。



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、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の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」をグループ全役職員が共有し、法令遵守はもとより、高い倫理観・道徳観を持った良識ある企業経営ができるよう努めています。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

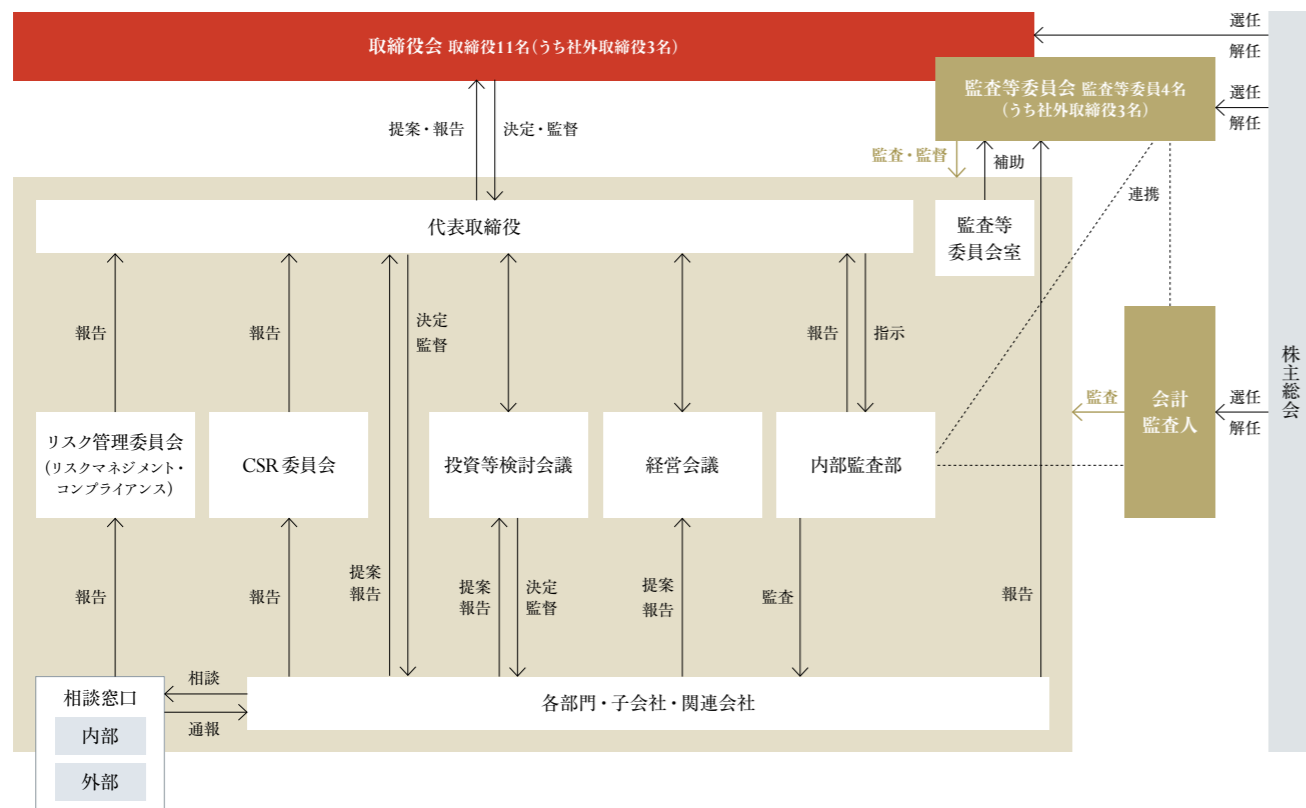
当社は、会社の機関として、会社法に規定する株主総会、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。取締役会については、取締役11名(うち監査等委員である取締役4名)で構成されています。取締役会は、経営および業務執行に関わる最高意思決定機関として毎月1回開催されるほか、

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。



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 |
|--------|--|
| 久保田 康史 | 弁護士としての専門知識や見識などに基づき、当社の経営に対し有効な助言や情報提供をいただくため、ならびに当社監査・監督体制の強化・充実を図るために選任しています。 |
| 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、当社の経営に対し有効な助言や情報提供をいただくため、ならびに当社監査・監督体制の強化・充実を図るために選任しています。 |
| 石井 秀雄 | 銀行業などでの経験と幅広い見識などに基づき、当社の経営に対し有効な助言や情報提供をいただくため、ならびに当社監査・監督体制の強化・充実を図る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、以下のとおりです。

| 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) |
|---------------------------------|-----------------|---------------------|----|-----------------------|
| | | 基本報酬 | 賞与 | |
| 取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く) | 189 | 134 | 55 | 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 | - | 4 |

(注) 1. 上記には、2018年3月28日開催の第69期定時株主総会の終結の時をもって退任した社外役員1名を含んでいます。
2. 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。
3. 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、2019年3月開催の取締役会において、2018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、取締役会資料の事前配布時期の早期化やリスク管理室の設置によるリスク管理体制の充実に対し一定の評価を得る一方で、中期経営計画などの進捗状況のフォローや今後の計画につき、少子高齢化、デジタル革命といった外部環境の変化に対応し、さまざまな場面でより戦略的な議論を深めてほしいとの要望がありました。

アンケートで指摘された事項や意見、要望を、引き続き今後の取締役会運営にいかすことで、さらに実効性を高めるべく改善に努めていきます。

リスクマネジメント

当社は、当社および当社グループのリスク管理に係る基本的な事項を定めた「リスク管理規程」を制定し、当社グループを取り巻くさまざまなリスクに的確に対処できる管理体制を整備しています。加えて、リスク管理委員会がグループ全体のリスクの評価、分析、対応策の検討を行い、「緊急時対応規程」において正常な事業活動に著しい影響を及ぼす事態が発生した場合の対応体制、対応手順などについて定めることにより、損失の極小化に努めています。

また、大規模災害、食品事故など、グループ全体に大きな影響を与える事象に対しては、別途「ロイヤルグループ事業継続計画書(BCP)」や「ロイヤルグループ食品事故対応ガイド

ライン」などの対応マニュアルを作成するなど、グループ全体に周知徹底を図り、災害や事故などの影響拡大を最小限にとどめるよう努めています。

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>

社外取締役メッセージ



社外取締役
久保田 康史

近年、ガバナンスの欠如による不祥事により、企業の存続自体が危ぶまれる事例が増えています。ガバナンスを強化する目的は、まずはこのような不祥事を起こさないこと、そして実効性あるガバナンス体制を構築し、すべてのステークホルダーの満足を最大限かつ永続的に満たしていくことです。またガバナンスとは、画一的なものではなく、各企業が適切な解と信じるものを実行し、それを市場や社会が評価するものであると考えています。

当社は、社会で起こるさまざまな事象を教訓とし、とりわけ食品を提供する企業で生じる諸問題には、適切・

機敏に対応し、実効性あるガバナンスの強化を着実に進めてきました。また当社には、事業会社が一定の独立性を持って活動しているためグループとしての方針が浸透しにくいという課題がありましたが、この点についても急速に改善されてきたと実感しています。

私の責務は、弁護士として法律に係る事項に適切な助言を行うことが第一ですが、その他にもレストランやホテルを利用した際の感想や改善案を消費者の立場から発信するなど、社内の人では気づきにくい観点から意見を述べることも重要な役割だと考えています。当社の取締役会では、このような意見にも積極的に耳を傾けていただき、日々活発な議論がなされていると感じています。

変化の激しい環境においては、それに対応した組織を創っていかなければなりません。その一つとして、当社でも近年女性従業員の積極的な登用が進んでいます。今後、女性をはじめとした多様な人材を登用するダイバーシティ経営はますます重要となるでしょう。当社でもこの傾向がさらに加速していくことを期待しています。



社外取締役
高峰 正雄

社外取締役の役割の一つは、閉じられた同質空間に異論を差し挟み、社内の人に多様な物事の見方があることに気づいてもらうことだと思います。率直な疑問や違和感、賛同を状況に合わせて的確に伝えることで、経営陣が立ち止まって再検討したり、また今取り組んでいることに自信を持って邁進できるよう背中を押すこともできると思います。

当社では、コーポレートガバナンス・コードの導入・改訂に対応した取り組みを着実に進めています。経営層の多様化推進の観点による女性執行役員の選任など

が挙げられます。意思決定のプロセスに多様なメンバーを関わらせることが意思決定の妥当性を担保するためにこれからはますます重要になるでしょう。その他、内部監査部の活動の組織化・充実が進んだこと、また活動は滑り出して間もないですが、リスク管理室の新設には、今後のガバナンスのグレードアップにつながるものと期待しています。

ガバナンスのあり方には最終形態はないでしょう。社内外の利害関係者の期待や懸念を適切に認識し、働きかけ、成果を提供するシステムを支えるためのものであり、少数株主にも公平・公正で、魅力ある企業価値を示し続けることは最重要の経営課題の一つです。また、活動する地域社会の課題にも目配りして社会から受け入れられ、支えてもらえる企業となれるよう、アンテナの感度を高くしていくことも当社にとっては重要です。企業を取り巻く環境が短い時間軸の中でも大きく変化する中、企業も常に変化することを厭わない組織文化を醸成していくことが成長と企業存続にとって不可欠であることを意識しなければならないと思います。



社外取締役
石井 秀雄

企業経営では、リスク管理について万全を期す一方で、萎縮せず攻めの経営という意識を持つことも大事だと思っています。将来ビジョンを持ち、必要な場合には、企業の成長・飛躍のために一定程度のリスクをとる覚悟を持つことも重要なのではないのでしょうか。

私は、これまで銀行での営業や産業調査などの仕事を通じ、企業の成功事例や失敗事例をたくさん見てきました。また、銀行、証券、不動産、IT、年金などのさまざまな業界で仕事をしてきた上、人事、企画、管理、コンプライアンスなど、多様な業務も経験してきました。さらには、

企業経営に関わった経験もあります。

社外取締役としては、このような経験をいかす形で、抽象論にとどまることなく、できるだけ具体的で有益な意見を発信していくよう意を用いていきたいと考えています。そして、そのことによって、当社の持続的成長に少しでも貢献できればと思っています。

当社の取締役会は、社外取締役として発言がしづらいという雰囲気は全くありません。むしろ、大変活発な議論がなされていると思います。経営陣の感度は非常に高く、種々の経営テーマについて、世の中の動きをしっかりと踏まえた対応が十分とれていると感じています。

今後は、人口減少の時代においても十分な成長を遂げていくための、強力なアクションプランの策定とその力強い実行が強く求められると思います。海外事業の強化や新規事業への注力は、アクションプランに盛り込まれるべき有力なテーマです。これから先、それらを実行するための体制構築や経営資源の配分について、議論を深めていくことが大事だと思っています。

役員紹介 (2019年3月31日現在)



石井 秀雄 久保田 康史 橋本 哲也 木村 公篤 野々村 彰人 貴堂 聡 浦 一馬 高峰 正雄
黒須 康宏 菊地 唯夫 富永 真理

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部長
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(現任)
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)

野々村 彰人 常務取締役

1978年 当社入社(1999年退社)
1996年 当社アベティート部長代行
2004年 アールアンドケーフードサービス(株)
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)

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
2013年 ロイヤル空港高速フードサービス(株)
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)

久保田 康史 取締役(監査等委員)*

1968年 最高裁判所司法研修所入所
1970年 最高裁判所司法研修所修了
1970年 弁護士登録 東京弁護士会入会
明舟法律事務所入所
1980年 霞ヶ関総合法律事務所設立
同事務所パートナー弁護士(現任)
2013年 当社監査役
2016年 当社取締役(監査等委員)(現任)
2016年 (株)サンックス社外取締役(現任)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

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
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)

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)

富永 真理 取締役相談役

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(現任)

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)

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(現任)

浦 一馬 取締役(常勤監査等委員)

1977年 当社入社
2002年 当社経理部長
2004年 当社業務執行役員財務経理部長
2004年 当社業務執行役員財務部長
2005年 当社常勤監査役
2010年 (株)ハブ社外監査役(現任)
2016年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

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 新日鉄興和不動産(株))常務執行役員
2010年 当社専務取締役
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)

財務状況

本報告書の「ロイヤルグループの戦略」(p25-36)でご説明している事業戦略を実現するためには、財務面からのサポートが必要となります。この「財務状況」では、「効率的な資金調達、収益力に基づくキャッシュ創出、創出したキャッシュの

成長投資と株主還元への配分、財務健全性の維持」といった財務資本の循環において、当社の経営者がどのような財務的視点を持って価値創造ストーリーを具現化しようとしているかをご紹介します。

成長性・収益性

売上高および経常利益・経常利益率

当社グループの売上高、利益水準の推移を概括的にご理解いただくため、以下の過去10年間における中期経営計画期間(3ヵ年)ごとの推移をご覧ください。

売上高・経常利益(率)推移

| | 第2次中計期間 (2009~2011) | 第3次中計期間 (2012~2014) | 第4次中計期間 (2015~2017) | 第5次中計期間(2018~2020) | |
|------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| | | | | 2018年度 | 2020年度目標 |
| 売上高(年平均) | 110,532 | 120,181 | 132,971 | 137,701 | 150,000 |
| 直前中計期間比増減率 | △7.7% | 8.7% | 10.6% | −% | −% |
| 経常利益(年平均) | 2,089 | 3,719 | 5,427 | 5,765 | 7,500 |
| 直前中計期間比増減率 | △39.3% | 78.0% | 45.9% | −% | −% |
| 経常利益率(年平均) | 1.9% | 3.1% | 4.1% | 4.2% | 5.0% |

(注)経常利益率(年平均)は各期経常利益率合計÷3で算出。2018年度、2020年度目標は単年度の数値。

2018年度は、対前年度で、自然災害による影響などもあり経常減益となりましたが、第3次中期経営計画(2012年度~2014年度)以降、売上高および経常利益・経常利益率は順調に拡大、向上しています。特に、2012年度から2017年度までは、6年連続で増収・経常増益を達成しています。持続的成長は、必ずしも売上高・利益で評価できるものではありませんが、当社の経営者は、増益と減益を繰り返す悪循環からの脱却を強く意識しました。この結果、第2次中期経営計画初年度の2009年度を初年度として2018年度までの間、売上高は年平均2.3%(CAGR)の成長、経常利益は年平均13.0%(CAGR)の成長を遂げました。

一方で、現状の経常利益率については、収益力(稼ぐ力)は決して十分な水準ではないと認識しています。最重要経営課題である生産性向上、すなわち既存事業での付加価値の向上、収益性の高い新規事業による利益創出、間接業務の効率化などにより、第5次中期経営計画の最終年度(2020年度)には、経常利益率を5%まで向上させる計画としています。トップラインの拡充による固定費の負担低減と生産性向上による変動費率の引き下げにより、経常利益率のさらなる改善を目指します。

多様な事業セグメント

当社グループは、外食事業をはじめ、コントラクト事業、機内食事業、ホテル事業、食品事業といった複数の事業セグメントを有しています。これらの事業セグメントは、事業特性や事業リスクが異なることから、それぞれの事業に応じた成長戦略・リスク管理が必要となります。

すべての事業セグメントが成長軌道にあることが理想ですが、そのような結果をもたらさない状況も想定されます。この

ような状況では、事業セグメントを複数有することは、各事業セグメントが補完し合うことで、連結損益のボラティリティを引き下げ効果が期待でき、また、ある特定の事業セグメントの収益力が低下した場合でも、より長期的視点で事業を立て直すことも可能となります。

これらの利点を最大限活用しつつ、多種多様な事業セグメント全体で連結損益を安定的に成長軌道に乗せることを追求します。

キャッシュ創出

基礎的キャッシュ創出

以下の表では、戦略的な投資実行の原資となる基礎的なキャッシュ創出として、EBITDAの推移を掲げています。第

3次中期経営計画期間(2012年度~2014年度)、第4次中期経営計画期間(2015年度~2017年度)において、直前中期経営計画期間比較で、概ね30%以上の伸びとなっています。

EBITDA 推移

| | 第2次中計期間 (2009~2011) | 第3次中計期間 (2012~2014) | 第4次中計期間 (2015~2017) | 第5次中計期間(2018~2020) | |
|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| | | | | 2018年度 | 2020年度目標 |
| EBITDA(年平均) | 6,546 | 8,635 | 11,322 | 12,229 | − |
| 直前中計期間比増減率 | △12.0% | 31.9% | 31.1% | −% | − |

(注)EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

収益力強化のためには成長分野への投資が必要となり、その原資となるキャッシュ創出は極めて重要な経営課題です。当社グループの場合、売掛金や在庫といった運転資本は少額であり、基本的には減価償却前の経常利益がキャッシュ創出に直結しますので、後述するROICや生産性向上などにより資金効率を上げ、基礎収益力を向上させることがキャッシュ創出力の源泉となります。

なお、当社グループでは、2005年度よりグループ会社にキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、グループ会社の集中的な資金調達やキャッシュ・プーリングにより資金効率を向上させています。

補完的キャッシュ創出

基礎的キャッシュ創出に加え、政策保有株式の削減などは、キャッシュ創出の補完となります。コーポレートガバナンス・コードを踏まえた当社コーポレート・ガバナンス方針に従い、

政策保有株式は原則削減の方針とし、保有の意義および経済合理性の有無を、当社取締役会において定期的に検証しています。また、賃貸借契約における差入保証金などは、定期的に行う賃料交渉時などにおいて部分回収の極大化を図っています。

政策保有株式売却、差入保証金回収促進、あるいは外部賃貸不動産などのノンコア事業資産の売却により、キャッシュ創出を補完し、コア事業への資金振り向けを加速させます。これらの項目は、キャッシュ創出だけでなく、バランス・シートをスリム化し、資産・資本効率を高めます。

2018年度末 政策保有株式残高

| | (百万円) |
|-------------|--------|
| 政策保有株式BS計上額 | 6,561 |
| 総資産残高 | 99,528 |
| 総資産に占める割合 | 6.6% |

資本効率

ROE

以下の表では、資本効率としてROEの推移を掲げています。過去の中期経営計画期間における3年平均ROEの推移は、

以下のとおり、一般的な目安とされるROE8%の水準には達していないものの、主として利益水準の改善によりROEは着実に向上しています。

ROE推移

| | 第2次中計期間 (2009～2011) | 第3次中計期間 (2012～2014) | 第4次中計期間 (2015～2017) | 第5次中計期間(2018～2020) | |
|----------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|----------|
| | | | | 2018年度 | 2020年度目標 |
| ROE(年平均) | △2.2% | 3.7% | 6.1% | 5.5% | 8.0% |

(注)各年度のROE合計÷3で算出(マイナスの年度も合計に算入)。2018年度、2020年度目標は単年度の数値。

第4次中期経営計画の最終年度である2017年度のROE目標7%については、実績7.2%と目標を達成しましたが、第5次中期経営計画の最終年度(2020年度)の目標8%の達成のためには、さらなる資本効率の改善が必要です。

ROE向上は、基本的には分子である純利益の増加が優先課題となり、売上高純利益率がバリュードライバーとなります。本報告書「ロイヤルグループの戦略」に記載のとおり、生産性向上に関する施策の着実な実施のほか、不採算事業の収支改善による減損損失削減なども重要です。

なお、当社の業績管理では、ROEを「ROIC×レバレッジー利子調整」に分解し、原則として各事業セグメントはROIC改善に責任を持ちます。各事業セグメントでは、ROICの要素である売上高利益率と投下資本回転率について、事業特性に応じて向上施策を実施します。

ROIC

NOPAT(税引後営業利益)またはROIC(投下資本利益率)は、事業セグメント別に当該セグメントの資本コストと比較し、差額は、SPREAD(率の差)またはEVA(金額の差)として当社取締役会に報告されます。ROICの推移あるいは資本コストとの比較により、事業セグメントごとに、資本コスト(または目標ROIC)を上回る資本効率(ROIC)が達成されているかが検証され、経営資源の適切な配分など、将来に向けた戦略策定の基礎となります。

現状、ROICあるいは資本コストは社内指標として取り扱っていますが、当社の連結ROICはWACCを十分上回っています。2018年度における事業セグメント別の状況は、連

結投下資本の35%程度を投じているホテル事業におけるROICが相対的に高く、また、自己資本に比べ、資本コストの低い有利子負債(リース債務)で調達しているため、SPREADも十分確保しています。今後も、コストアップ要因を吸収しつつ堅実な出店を続けることで、高いEVA創出を目指します。また、資本を多く使用しないコントラクト事業は、投下資本回転率が高いという利点があり、ROICも高い水準を維持し、機内食事業と合わせ、ほぼ想定どおりのSPREADを達成しています。一方で、連結投下資本の30%程度を投じている外食事業では、資本効率のさらなる向上が必要であり、今後の外食事業のビジネスモデル構築において十分な考慮が必要です。

ROICの改善は中長期的な視点で行う必要もあり、特に成長過程にある事業領域などでは、過度にROICを意識することによる成長阻害要因とならないよう配慮します。必要な投資が抑制される場合、将来の収益力低下を招きます。

なお、当社グループの投下資本の8割強は、店舗・工場の設備と賃貸借契約における差入保証金で構成され、これら営業用固定資産の資本効率は、初期投資時点での投資判断と、計画どおりに収益力が発現されているかに依存します。前者は、初期投資時点で、資本コスト(または適正ROIC)を踏まえた投資判断を行うこと、後者は上述のセグメント別資本効率のモニタリングによる検証を行うことで、資本効率の維持・向上につなげます。今後、有利子負債や自己資本などの連結ベース資金調達の各事業セグメントへの配分など、より経営の意思が反映する仕組みを構築し、資本効率向上への寄与を図ります。

生産性

当社グループにおける最重要経営課題は生産性の向上です。以下で、当社の生産性をご説明します。当社グループでは、生産性指標として、「一人当たり付加価値」と、「投入コスト当たり付加価値」を算出しています。

一人当たり付加価値

「一人当たり付加価値」は、売上高と外部購入費用^{※1}との差額を付加価値として算出し、これを当該年度の平均従業員数(社員・パート・派遣社員)で除したものです。すなわち、従業員一人が、店舗・工場などの資本財を使って、どれだけ付加価値を生み出したかを表します。

2018年度では、3年前の2015年度と比較すると、以下のとおり、一人当たり付加価値(生産性)は、年平均で2.9%(CAGR)向上しています。経営目標としている、より付加価値の高い商品・サービスの提供、効率性の向上などの成果が表れています。なお、当社の業績管理上、一人当たり付加価値は、一人当たり売上高×売上高付加価値率に分解して生産性向上要因を検証しています。

※1 外部購入費用＝食材費等の原価+経費(除く人件費・減価償却費・賃借料等)

| | 2015年度 | 2018年度 | 増減率(年率) |
|-----------|--------|--------|---------|
| 一人当たり付加価値 | 532万円 | 580万円 | 2.9% |

(注)分母の従業員数には、社員のほかすべての臨時従業員を含む(労働時間人数換算)

投入コスト当たり付加価値

「投入コスト当たり付加価値」は、「一人当たり付加価値」の分母を、付加価値を生み出すために投入したコストに置き換えたものです。すなわち、付加価値を、投入コスト(労働対価である人件費および資本財コストである減価償却費・賃借料等)で除したもので、付加価値を生み出すために投入したコスト(金額)が、どれだけの付加価値(金額)を生み出したかを表し、金額ベースでの生産性を意味します。

2018年度では、3年前の2015年度と比較すると、以下のとおり、投入コスト当たり付加価値(金額ベース生産性)は、年平均0.2%(CAGR)の向上にとどまっています。

| | 2015年度 | 2018年度 | 増減率(年率) |
|--------------|--------|--------|---------|
| 投入コスト当たり付加価値 | 1.073 | 1.078 | 0.2% |

上記2つの生産性指標から、生産性(「一人当たり付加価値」)は向上しているものの、付加価値を生み出すために投入したコスト、特にパートを中心とした人件費単価の上昇が、金額ベースの生産性(「投入コスト当たり付加価値」)の伸びを抑制している構造といえます。

昨今の人手不足による人件費単価上昇がもたらす経営への影響は大変大きく、人件費単価の上昇を上回る生産性向上が増益を維持する大きな条件となります。将来の人件費単価の上昇度合を適切に予測し、これを上回る生産性向上目標(一人当たり付加価値)の設定と、そのための戦略策定が重要となります。

成長投資

成長投資

収益力強化、そして持続的成長のためには、タイムリーな成長分野への投資が必要となります。当社グループの設備投資の推移は、以下の表のとおり、第4次中期経営計画期間(2015

年度～2017年度)以降、食品工場への投資を含め、成長投資が加速しました。なお、投資増加に伴う原資は、前述のEBITDA増加とファイナンス・リースで調達しています。

設備投資推移

| | 第2次中計期間 (2009～2011) | 第3次中計期間 (2012～2014) | 第4次中計期間 (2015～2017) | 第5次中計期間(2018～2020) (百万円) | |
|------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|----------|
| | | | | 2018年度 | 2020年度目標 |
| | | | | 設備投資(年平均) | 6,114 |
| 直前中計期間比増減率 | N/A | 2.2% | 49.0% | —% | — |

(注)設備投資には、ファイナンス・リース資産投資を含む。第2次中計からリース会計基準適用

2009年度から2018年度までの10年間の総投資額は767億円で、このうち約5割(366億円)は、ホテル事業に振り向けました。この結果、ホテル事業の経常利益は、2009年度の約5億円から2018年度には約43億円に達し、投資に十分見合った成長を遂げています。

レストラン・ホテル店舗などの改装、生産性向上のための食品工場・機内食工場への投資など、既存事業に対する投資だけでなく、今後は、海外市場を含む新規事業への投資や、顧客価値とともに効率性も高めた次世代型店舗などに投資を振り向けます。さらに、飛躍的に進歩したITを駆使し、業務効率性を大幅に向上させるシステム投資により、人手で行っている顧客と接点がないすべての業務はシステムへの代替を進めます。

無形資産への投資

今後は、設備投資といった有形固定資産だけでなく、人材投資、ブランド投資といった領域や、イノベーションを創出する研究開発への投資がより重要性を増してきます。一方で、これらのいわば無形資産への投資は、多くは会計上費用に計上されることで、短期的には利益が減少します。しかし、当社の経営者は、このような投資がハードとしての設備投資以上に重要であると認識しており、短期的な利益の減少を許容します。

生産性向上が極めて重要な経営課題である昨今、今後、どのような店舗が、また、どのようなオペレーションが求められるかといった、将来を見据えた研究開発を果敢に行う必要があります。当社では、イノベーション創造部においてこのような研究開発をグループ横断的に行い、短期的利益を追求することなく、将来の成長の種まきとしての投資を積極的にを行っています。

投資判断基準

当社グループでは、出店などの設備投資にあたり、従来は投資回収期間を重視してきましたが、これとともに、想定営業期間における平均ROIC^{*2}を算出し、資本コストを勘案した適正ROICとの比較により投資判断を行っています。

投資判断にあたっては、資本コストを上回るROICの確保といった経済合理性のみならず、中長期戦略適合性のもとより、事業リスク対応力、環境対策・社会性、その他の出店意義などを総合判断して投資を実行します。また、成長投資と機能維持投資では求められる投資効果が異なるため、両者を分離して管理する必要があります。投資種別ごとの投資効果を適切にモニタリングすることで、投資判断に役立つ仕組みを構築します。

^{*2} 想定営業期間を設け、NOPATをキャッシュ・フローベースに置き換えて、IRR(内部収益率)により算定

株主還元

株主還元方針

株主還元も、経営の最重要課題の一つです。当社では、長期安定的・継続的な配当の実施を基本方針とし、併せて財務状況や市場環境を踏まえ、自己株式の取得も機動的に実施することとしています。この方針は、2009年度以降、この10年間で6回の増配を行う一方、減配は一度も行っていないという実績に表れています。

配当性向につきましては、2020年度を最終年度とする第5次中期経営計画において、従来の目安であった30%から、40%程度まで段階的に引き上げる方針としています。配当

性向30%～40%程度は、将来の成長投資とのバランスから妥当な水準であると考えていますが、引き続き株主還元の強化に注力します。

なお、配当金の決定にあたっては、純資産配当率(DOE)の水準も考慮します。単年度の純利益の変動による影響を緩和し、より安定的に株主還元を行います。

2018年度では、配当性向38.0%、2円増配となる1株当たり28円の配当(配当総額約10.6億円)を行うとともに、約17.0億円の自己株式の取得を行いました。直近5年間の配当性向および総還元性向の推移は、下記の表をご参照ください。

配当性向・総還元性向推移

| | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 配当性向 | 33.1% | 28.3% | 32.2% | 27.9% | 38.0% |
| 総還元性向 | 33.6% | 54.5% | 56.6% | 28.4% | 99.0% |

(注)総還元性向=(配当総額+自己株式取得金額)÷親会社株主に帰属する当期純利益

株主総利回り(トータル・シェアホルダーズ・リターン)

下記の表では、直近5年間の当社株価の上昇と配当を合わせた株主総利回りの推移を掲げています。期末一時点の株価を使ってご説明することはあまり適切ではありませんが、この5年間で株価は1.6倍となり、上記配当方針に基づく配当

と合わせ、株主総利回りの年率は11.0%となりました。

株価は外部経済環境などの影響を受けますが、当社の経営者は、このような指標によって株主が得るリターンを常に意識します。

株主総利回り

| | | 2013年12月末 | 2014年12月末 | 2015年12月末 | 2016年12月末 | 2017年12月末 | 2018年12月末 |
|------------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 当社株式の期末株価 | | 1,576円 | 1,678円 | 2,249円 | 1,869円 | 3,105円 | 2,548円 |
| 株価上昇額(2013年12月末比) | A | — | 102円 | 673円 | 293円 | 1,529円 | 972円 |
| 1株当たり配当金 | | — | 16円 | 20円 | 20円 | 26円 | 28円 |
| 累計1株当たり配当金 | B | — | 16円 | 36円 | 56円 | 82円 | 110円 |
| トータル・シェアホルダーズ・リターン(累計) | A+B | — | 118円 | 709円 | 349円 | 1,611円 | 1,082円 |
| 対2013年12月末株価比率 | | — | 7.5% | 45.0% | 22.1% | 102.2% | 68.7% |

| 株主総利回り(年率) | 1年間 | 2年間 | 3年間 | 4年間 | 5年間 |
|------------|------|-------|------|-------|-------|
| | 7.5% | 20.4% | 6.9% | 19.2% | 11.0% |

(注)配当にかかる税は未考慮

キャッシュ・アロケーション

ここまで、成長性、収益力に基づくキャッシュ創出とそのため
のドライバーとなる生産性や資本効率、創出したキャッシュの
振り向け先となる成長投資と株主還元などについてご説明し

ました。下記の表では、営業キャッシュ・フローなどのキャッ
シュ・インと、その配分(成長投資、株主還元、残余)の推移を
掲げています。

キャッシュ・アロケーション

| | 第2次中計期間(累計) | | 第3次中計期間(累計) | | 第4次中計期間(累計) | | 第5次中計期間 | |
|-------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|
| | (2009~2011) | 構成比 | (2012~2014) | 構成比 | (2015~2017) | 構成比 | 2018年度 | 構成比 |
| キャッシュ・イン | 142 | 100% | 202 | 100% | 264 | 100% | 71 | 100% |
| キャッシュ・アウト | | | | | | | | |
| 成長投資 | △89 | △62.6% | △134 | △66.4% | △177 | △67.2% | △62 | △87.8% |
| 株主還元 | △11 | △8.0% | △14 | △6.9% | △35 | △13.1% | △27 | △38.0% |
| 残余キャッシュ・フロー | 42 | 29.4% | 54 | 26.7% | 52 | 19.7% | △16 | △25.8% |
| うち借入金返済充当 | △44 | △31.1% | △65 | △32.2% | △18 | △6.8% | △4 | △5.9% |

(注)1. キャッシュ・イン=ファイナンス・リース債務返済後営業キャッシュ・フロー+有形固定資産・投資有価証券売却収入
2. 成長投資は、キャッシュ・フロー計算書ベースの設備投資(ファイナンス・リース投資は含まない)

創出したキャッシュ(キャッシュ・イン)は、成長投資と株主還
元とにバランスを維持しつつ配分しており、配分割合もキャッ
シュ・インの増加と平仄を合わせて増加基調です。成長投資
への配分は、第2次中期経営計画期間(2009年~2011年
度)の約62%から、第4次中期経営計画期間(2015年度~
2017年度)には約67%まで徐々に増加しています。株主還
元への配分は、第4次中期経営計画期間(2015年度~2017
年度)において、自己株式の取得などにより約13%まで上昇
しました。

キャッシュ創出力の向上によるキャッシュ・インの増加は、
計画した成長投資と株主還元方針による株主還元配分した
後の残余キャッシュ・フローの増加となり、適宜、追加成長
投資、追加株主還元、あるいは借入金の返済などに資金を振
り向けることが可能となります。成長投資、株主還元の強化
は、バランスのよい資金配分を行うとともに、収益力向上によ
るキャッシュ創出自体の拡充が重要となります。当社はこのよ
うなキャッシュの好循環を生み出すことで、引き続き持続的
成長を目指します。

財務健全性

最後に、財務面で極めて重要な財務の健全性についてご説
明します。

自己資本比率

下記の表では、健全性を表す指標として、自己資本比率の推
移を掲げています。自己資本比率は、長期間にわたり概ねの
目安としている50%程度の水準が維持され、事業リスクをカ
バーする健全性を確保しています。今後も、自己資本比率は、
40%台後半から50%程度を目安とします。なお、今後、リース

取引に関する会計基準の改正によりリースが資産と負債の双
方に計上される場合、自己資本比率の目安は新基準に合わ
せた修正が必要となる可能性があります。実質的な健全性
維持に関する方針は変わりません。

安定した財務基盤は、事業活動のベースとなるものであり、
引き続き、当社の事業リスクを勘案した必要資本を検討し、
健全性と適切な財務レバレッジのバランスを考慮しつつ、自
己資本の充実を図ります。

自己資本比率推移

| | 第2次中計期間 | 第3次中計期間 | 第4次中計期間 | 第5次中計期間(2018~2020) | |
|--------|-------------|-------------|-------------|--------------------|-----------|
| | (2009~2011) | (2012~2014) | (2015~2017) | 2018年度 | 2020年度 |
| 自己資本比率 | (2011年度末) | (2014年度末) | (2017年度末) | (2018年度末) | (2020年度末) |
| | 50.4% | 53.6% | 52.5% | 50.1% | - |

ネットD/Eレシオ

下記の表では、ネット有利子負債(借入金)とネットD/Eレシ
オを掲げています。当社グループでは、ホテル事業において
ファイナンス・リースを活用しているため、ホテル事業の拡大
に伴うバランス・シート上のリース債務の増加により、第4次中

期経営計画期間(2015年度~2017年度)以降、有利子負債
は増加していますが、ネットD/Eレシオは直近で50%を下回
る水準です。一方、借入金は減少傾向が続いており、借入金
から現金および預金を控除したネット借入金は、直近では、
ほぼゼロの水準にあり、健全性を維持しています。

ネットD/Eレシオ推移

| | | 第2次中計期間 | 第3次中計期間 | 第4次中計期間 | 第5次中計期間(2018~2020) | |
|------------------|-----|-------------|-------------|-------------|--------------------|-----------|
| | | (2009~2011) | (2012~2014) | (2015~2017) | 2018年度 | 2020年度 |
| | | (2011年度末) | (2014年度末) | (2017年度末) | (2018年度末) | (2020年度末) |
| ネット有利子負債 | A | 16,991 | 14,687 | 17,843 | 23,725 | - |
| ネット借入金 | B | 8,607 | 2,759 | △1,846 | 115 | - |
| 自己資本 | C | 39,243 | 43,904 | 50,990 | 49,889 | - |
| ネットD/Eレシオ(有利子負債) | A/C | 43.3% | 33.5% | 35.0% | 47.6% | - |
| ネットD/Eレシオ(借入金) | B/C | 21.9% | 6.3% | △3.6% | 0.2% | - |

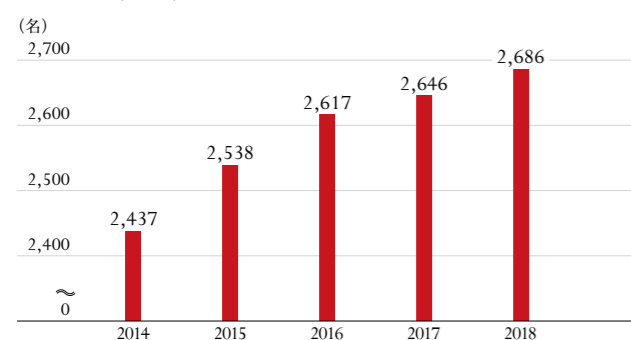
(注) ネットD/Eレシオ=(有利子負債(または借入金)-現金)-自己資本

今後も、財務健全性を維持しつつ、財務資本の成長循環を通じた持続的な企業価値の向上を目指します。

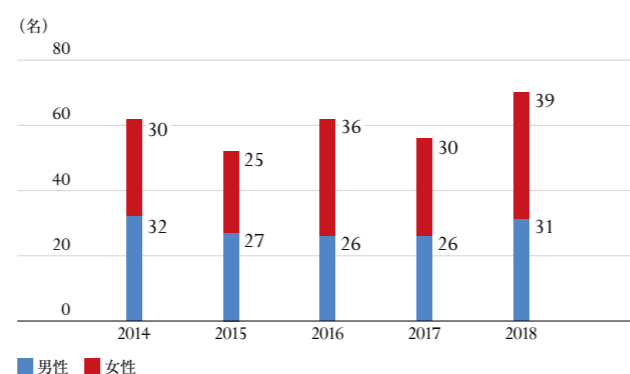
財務・非財務ハイライト (2008年度～2018年度)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 経営成績 (単位:百万円) | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 120,095 | 111,896 | 110,440 | 109,260 | 114,957 | 120,730 | 124,857 | 130,327 | 133,025 | 135,563 | 137,701 |
| 営業利益 | 1,077 | 1,763 | 2,054 | 2,153 | 2,623 | 3,498 | 4,417 | 4,899 | 5,222 | 5,952 | 5,709 |
| 経常利益 | 1,191 | 1,916 | 2,132 | 2,220 | 2,817 | 3,761 | 4,579 | 5,021 | 5,205 | 6,056 | 5,765 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △5,597 | △468 | 901 | △3,117 | 1,137 | 1,663 | 1,866 | 2,728 | 2,377 | 3,533 | 2,791 |
| 財政状況 (単位:百万円) | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 77,721 | 78,214 | 80,476 | 77,872 | 76,759 | 79,583 | 81,916 | 90,912 | 94,070 | 97,138 | 99,528 |
| 純資産 | 43,483 | 42,816 | 43,755 | 39,850 | 40,741 | 43,338 | 44,588 | 46,634 | 48,234 | 51,973 | 51,125 |
| 1株当たり情報 (単位:円) | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期純利益 | △147.78 | △12.41 | 23.56 | △82.40 | 29.49 | 43.14 | 48.40 | 70.79 | 62.18 | 93.06 | 73.71 |
| 1株当たり純資産 | 1,123.62 | 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株当たり配当金 | 10 | 10 | 10 | 10 | 12 | 14 | 16 | 20 | 20 | 26 | 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 | 3,048 | 4,557 | 6,504 | 3,725 | 6,038 | 7,377 | 8,206 | 8,179 | 9,212 | 9,350 | 8,478 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △4,790 | △783 | △4,298 | △3,497 | △1,964 | △5,453 | △4,931 | △5,081 | △5,961 | △4,279 | △6,121 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △1,909 | △1,022 | △2,467 | △3,100 | △4,480 | △2,031 | △3,395 | △3,366 | △2,650 | △2,580 | △4,591 |
| 経営指標 (%) | | | | | | | | | | | |
| ROE | △12.0 | △1.1 | 2.1 | △7.7 | 2.9 | 4.0 | 4.3 | 6.1 | 5.1 | 7.2 | 5.5 |
| ROA | 1.5 | 2.5 | 2.7 | 2.8 | 3.6 | 4.8 | 5.7 | 5.8 | 5.6 | 6.3 | 5.9 |
| 自己資本比率 | 54.6 | 53.5 | 53.6 | 50.4 | 52.3 | 53.7 | 53.6 | 50.4 | 50.3 | 52.5 | 50.1 |

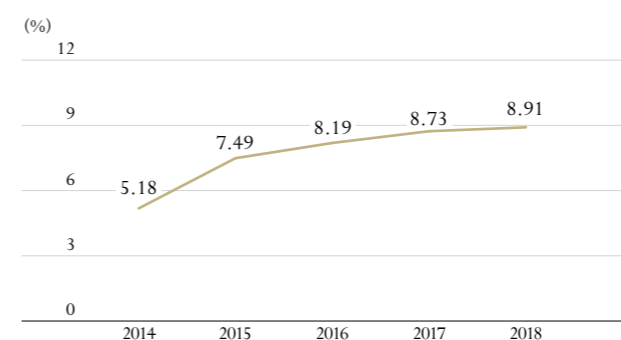
従業員数(連結)



新卒社員採用数



女性管理職比率



企業情報 (2018年12月31日現在)

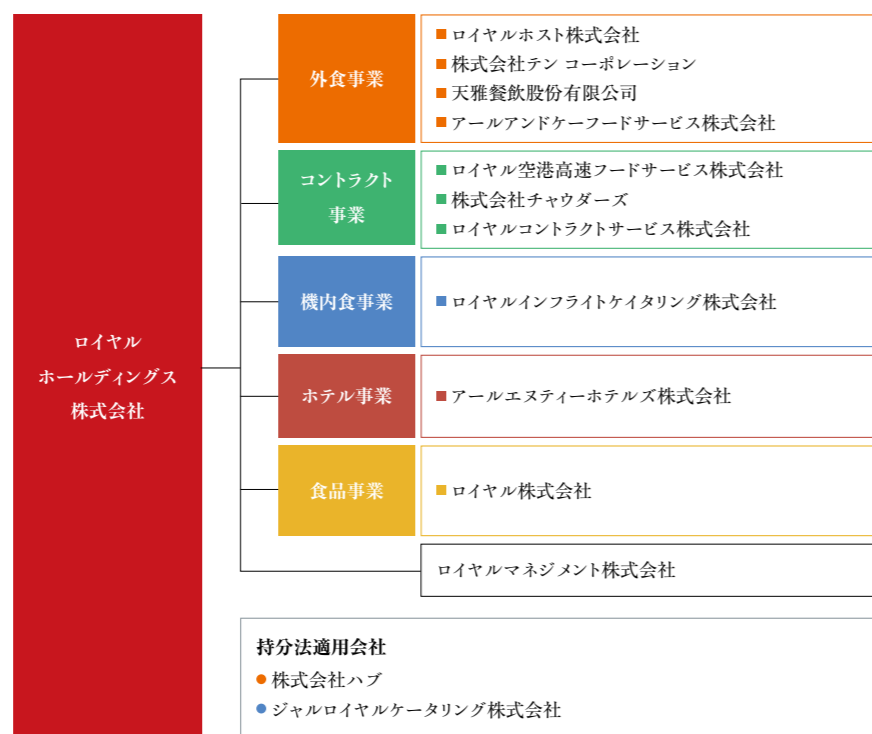
会社情報

| | |
|------|---|
| 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 2,686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 | 21,964名 |

グループ会社一覧



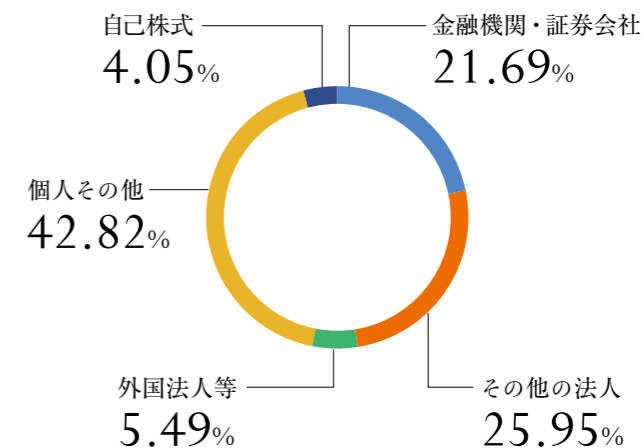
(注)株式会社チャウダーズは、2019年1月1日付でロイヤル空港高速フードサービス株式会社に吸収合併されています。

大株主の状況

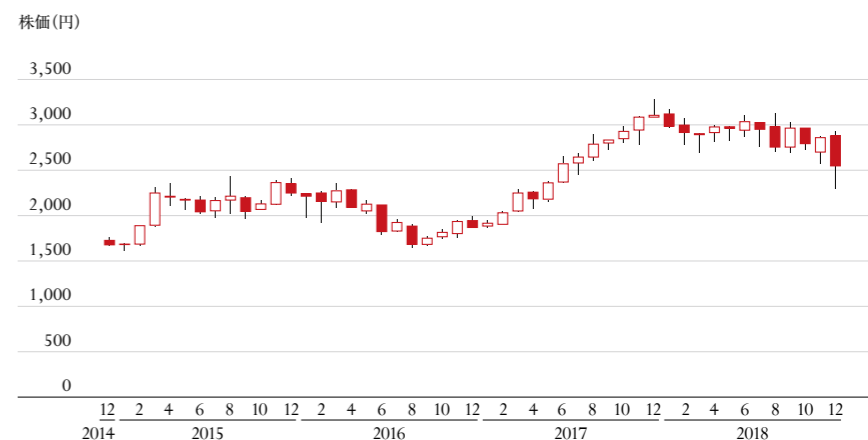
| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|----------------------------|---------|---------|
| 公益財団法人江頭ホスピタリティ 事業振興財団 | 2,452 | 6.46 |
| キルロイ興産株式会社 | 1,774 | 4.67 |
| 株式会社ダスキン | 1,400 | 3.69 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 1,166 | 3.07 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 936 | 2.47 |
| 日本生命保険相互会社 | 803 | 2.12 |
| 株式会社西日本シティ銀行 | 765 | 2.02 |
| ハンナン株式会社 | 692 | 1.82 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5) | 684 | 1.80 |
| 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



ロイヤルホールディングス株式会社

本社

〒812-0893

福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部

〒154-8584

東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

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



Printed in Japan