

2026年12月期 第2四半期 (中間期) 決算説明資料

2026年8月7日

(東証プライム・福証 証券コード：8179)

ROYAL

ロイヤルホールディングス株式会社

『食とホスピタリティ』で、
地域や社会を笑顔にする

目次

I サマリ

II 2026年12月期第2四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV Appendix

- 2026年12月期第2四半期累計期間（1月～6月）の売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する中間純利益は対前年同期で増収増益
- 売上高、経常利益は第2四半期累計期間における過去最高を更新、また、経常利益は期初の中間期予想を超過
- ホテル事業は国内外の堅調な観光需要を受けて、稼働率、純客室単価（ADR）ともに前年を上回る推移となり、増収増益
- コントラクト事業は空港ターミナルや高速道路店舗における売上高の堅調な推移や事業所内等の収支改善により増益、スポーツ施設内は新規運営受託を拡大
- 国内の外食事業は既存店売上高の堅調な推移により増収となったものの、営業費用の増加などにより減益
- 海外の外食事業はベトナムやアメリカでの複数出店を推進

目次

I サマリ

II 2026年12月期第2四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV Appendix

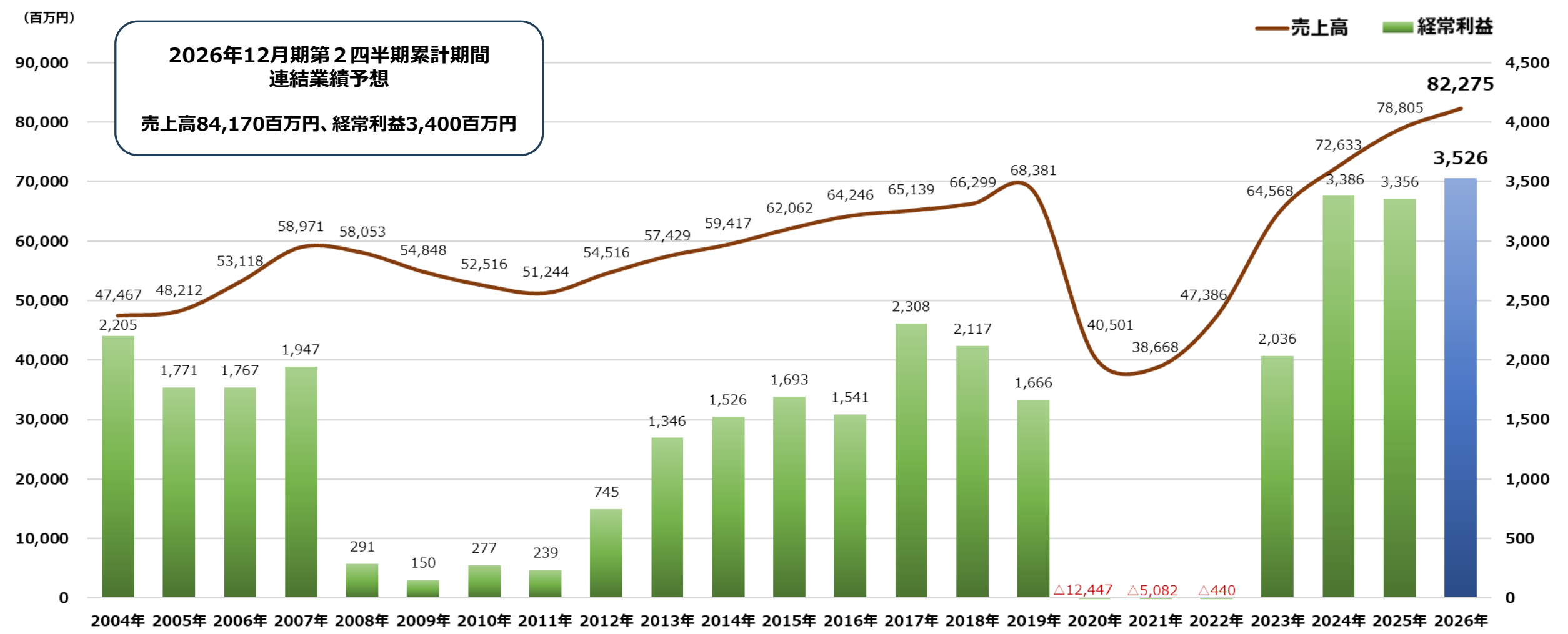
- ✓ 売上高は販売価格の見直し等により既存店が伸長したことに加えて、新規出店が寄与し増収
- ✓ 経常利益は原材料費の上昇や新規出店に係る初期費用の計上はあったものの、ホテル事業を中心に既存店売上高が堅調に推移したことなどにより増益

(単位：百万円)

	2025年12月期 第2四半期	2026年12月期 第2四半期	増減	増減率	2026年12月期 通期計画	進捗率
売上高	78,805	82,275	+3,469	+4.4%	174,800	47.1%
営業利益 (売上高比)	3,195 (4.1%)	3,315 (4.0%)	+120 (△0.0%)	+3.8%	8,950 (5.1%)	37.0% —
経常利益 (売上高比)	3,356 (4.3%)	3,526 (4.3%)	+169 (+0.0%)	+5.0%	8,800 (5.0%)	40.1% —
親会社株主に帰属する 中間純利益 (売上高比)	1,986 (2.5%)	2,201 (2.7%)	+214 (+0.2%)	+10.8%	5,700 (3.3%)	38.6% —
E B I T D A (売上高比)	7,599 (9.6%)	8,297 (10.1%)	+697 (+0.4%)	+9.2%	— —	— —

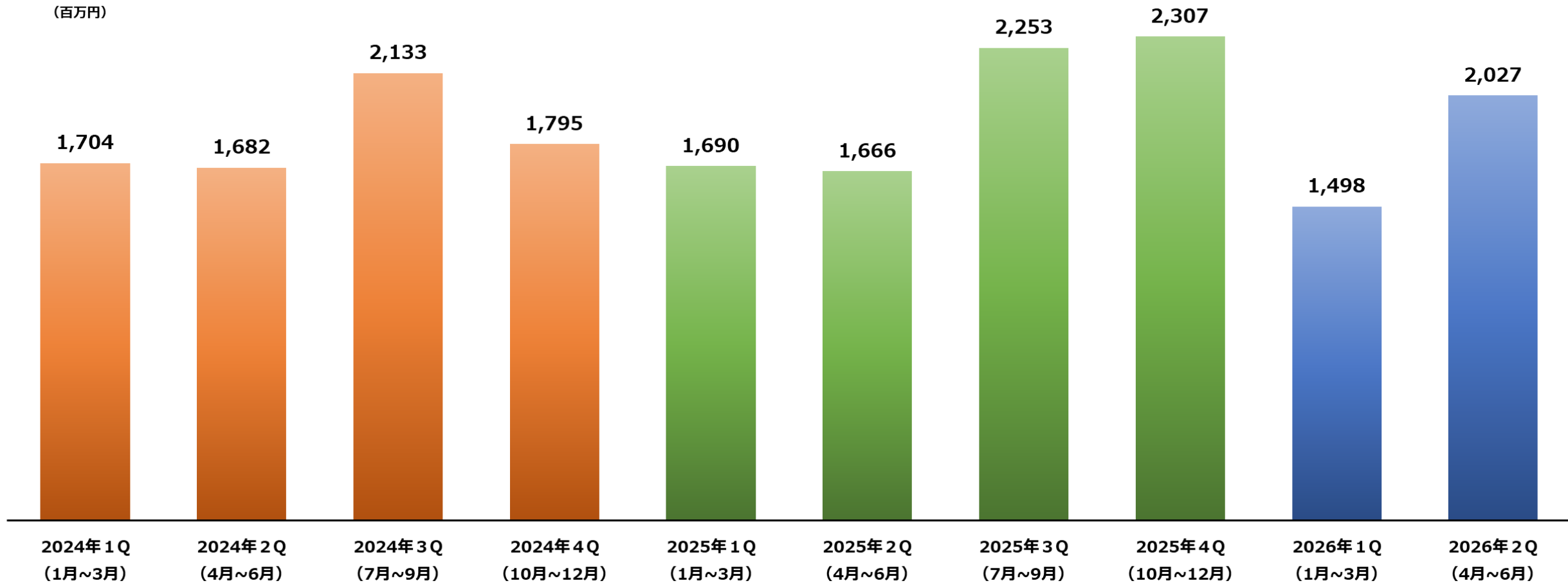
(注) E B I T D A = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 支払利息 (ネット)

- ✓ 2026年第2四半期累計期間は売上高、経常利益ともに過去最高を更新
- ✓ 中国人観光客の減少や天候不順の影響等により、売上高は期初予想を下回ったものの、各事業セグメントにおける販売価格の見直しや費用低減の取り組みが奏功し、経常利益は期初予想を超過



Ⅱ-3. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2026年第2四半期期間（4月～6月）の経常利益は対前年同四半期期間で増益
- ✓ 各事業セグメントで既存店売上高が堅調に推移し、経常利益は第2四半期期間（4月～6月）として過去最高を更新



Ⅱ-4. 仕入価格高騰の影響額（対前期比較）

- ✓ 第2四半期累計期間においては食肉（ブラジル産チキン・米国産牛肉など）の仕入価格の上昇が継続
- ✓ 牛肉の調達方法の見直しや新米への切替等により、期末にかけて仕入価格の上昇は緩和される見通し
- ✓ 現時点において中東情勢による影響は限定的（ニトリル手袋や包材など一部品目では仕入価格が上昇）

	第2四半期累計 （実績）	第3四半期以降 （見込）	2026年通期 （見込）
原材料	+ 10億円	+ 12億円	+ 22億円
電気・ガス	△ 1 億円	+ 3 億円	+ 2 億円
影響額計	+ 9 億円	+ 15億円	+ 24億円

※2022年通期	原材料 + 13億円	電気・ガス + 10億円	影響額計 + 23億円
※2023年通期	原材料 + 24億円	電気・ガス △ 0 億円	影響額計 + 24億円
※2024年通期	原材料 + 8 億円	電気・ガス + 1 億円	影響額計 + 9 億円
※2025年通期	原材料 + 21億円	電気・ガス + 2 億円	影響額計 + 23億円

Ⅱ-5. バランスシート

- ✓ 2026年6月末時点の総資産は1,337億円、前期末に対して△59億円の減少、自己資本比率は42.0%、固定長期適合率は98.8%
- ✓ 借入金の返済等に伴い、現金及び預金が減少し、資産ならびに負債が減少

(単位：百万円)

	2025年度		2026年度	当中間期 増減額		2025年度		2026年度	当中間期 増減額
	6月末	期末	6月末			6月末	期末	6月末	
流動資産	43,886	36,974	29,671	△7,302	負債	84,903	84,281	76,968	△7,312
（うち、現金及び預金）	28,752	19,554	15,439	△4,114	（うち、借入金）	(32,450)	(26,500)	(23,775)	(△2,725)
固定資産	91,829	102,789	104,093	+1,304	（うち、リース債務）	(26,820)	(26,964)	(25,737)	(△1,226)
有形固定資産	51,115	52,365	52,661	+295	純資産	50,813	55,481	56,795	+1,314
（うち、リース資産）	(18,913)	(19,278)	(18,311)	(△966)					
無形固定資産	16,424	22,293	21,715	△578					
（うち、のれん）	(4,794)	(8,769)	(8,528)	(△241)					
（うち、施設運営権、顧客関連資産）	(10,350)	(12,119)	(11,753)	(△365)	（うち、自己資本）	(50,431)	(54,725)	(56,181)	(+1,456)
投資その他の資産	24,289	28,129	29,716	+1,587					
資産合計	135,716	139,763	133,764	△5,998	負債純資産合計	135,716	139,763	133,764	△5,998

(参考)

(参考)

固定長期適合率	87.3%	96.4%	98.8%	+2.4%	自己資本比率	37.2%	39.2%	42.0%	+2.8%
---------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------

- ✓ 対前期比較で、営業CFは法人税等の納付額が増加しマイナス、投資CFは設備投資の減少によりプラス、財務CFは年度資金調達時期の前期との差異によりマイナス

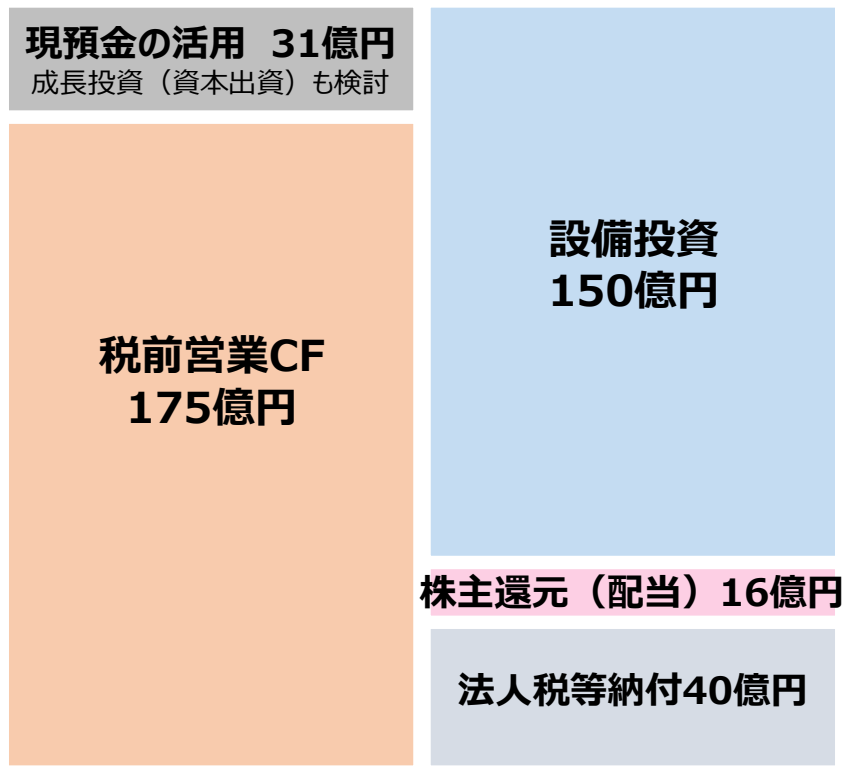
(単位：百万円)

	2025年12月期 第2四半期	2026年12月期 第2四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	6,564	5,993	△570
投資キャッシュ・フロー	△5,295	△4,245	+1,050
（うち、有形/無形固定資産取得支出）	(△5,225)	(△3,978)	(+1,247)
（うち、関係会社株式取得支出）	(△60)	(0)	(+60)
財務キャッシュ・フロー	7,837	△5,880	△13,717
（うち、借入金収支）	(10,750)	(△2,725)	(△13,475)
（うち、配当金支払）	(△1,591)	(△1,740)	(△149)
キャッシュ・フロー合計	9,105	△4,131	△13,237

II-7. キャッシュアロケーション修正予想

- ✓ 設備投資は、急速な建築コストの上昇を鑑み、実施時期を精査中
- ✓ 営業CFを成長投資と株主還元に充当
- ✓ 株主還元は、配当方針（DOE 3.5%および連結配当性向30%を目途）に基づき、継続的な還元を実施

キャッシュイン キャッシュアウト



26/12期（当初予想）



キャッシュイン キャッシュアウト

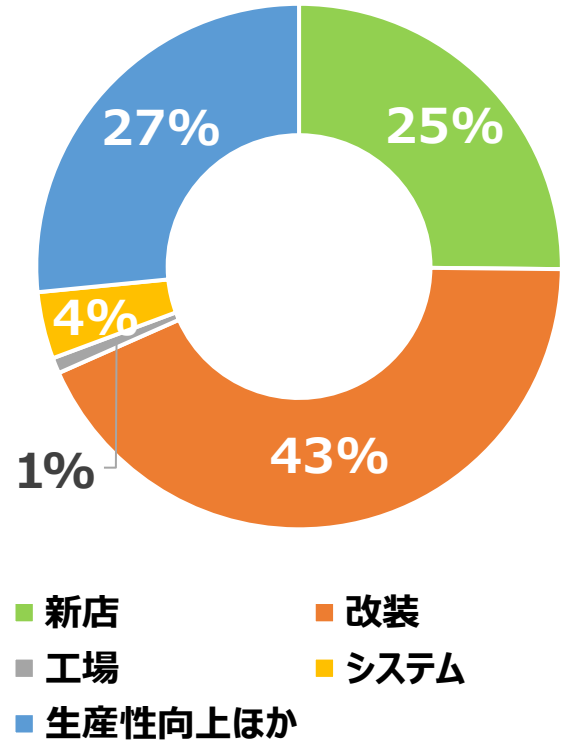


26/12期（修正予想）

Ⅱ-8. セグメント別設備投資額

	2026年度 第2四半期 累計期間実績	内訳	3カ年投資計画 (2025年～ 2027年)	進捗率 ※2026年 第2四半期時点 (2025年からの累計)
外食事業	25.0億円	・新店 : 8.2億円 ・改装 : 11.6億円 ・生産性向上ほか : 5.2億円	170億円	47.1% (80.2億円)
(うち海外)	(1.0億円)	・新店 : 1.0億円 ・生産性向上ほか : 0.0億円	(25億円)	(12.6%) (3.2億円)
コントラクト事業	3.1億円	・新店 : 1.6億円 ・改装 : 0.1億円 ・生産性向上ほか : 1.3億円	40億円	34.7% (13.9億円)
ホテル事業	8.9億円	・新店 : 0.8億円 ・改装 : 6.6億円 ・生産性向上ほか : 1.5億円	190億円	23.9% (45.4億円)
食品事業	0.6億円	・工場 : 0.4億円 ・システム : 0.2億円	15億円	40.3% (6.0億円)
その他事業	1.6億円	・生産性向上ほか : 1.6億円	—	—
全社部門 ※事業基盤整備等	3.2億円	・システム : 1.6億円 ・生産性向上ほか : 1.6億円	50億円	22.7% (11.4億円)
グループ計	42.2億円		465億円	34.3% (159.4億円)

設備投資種別構成比
(2026年第2四半期)



※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

2025年における たびスル株式会社の株式取得金額等を含む	46.5% (214.1億円)
----------------------------------	--------------------

Ⅱ-9. セグメント別損益

- ✓ ホテル事業は稼働率、純客室単価（ADR）ともに前年同期間から伸長し、増収増益
- ✓ コントラクト事業は各事業ラインでの収支改善が進み、減収ながら増益
- ✓ 外食事業は国内外の既存店が堅調に推移し増収となったものの、各種コストの上昇などにより減益

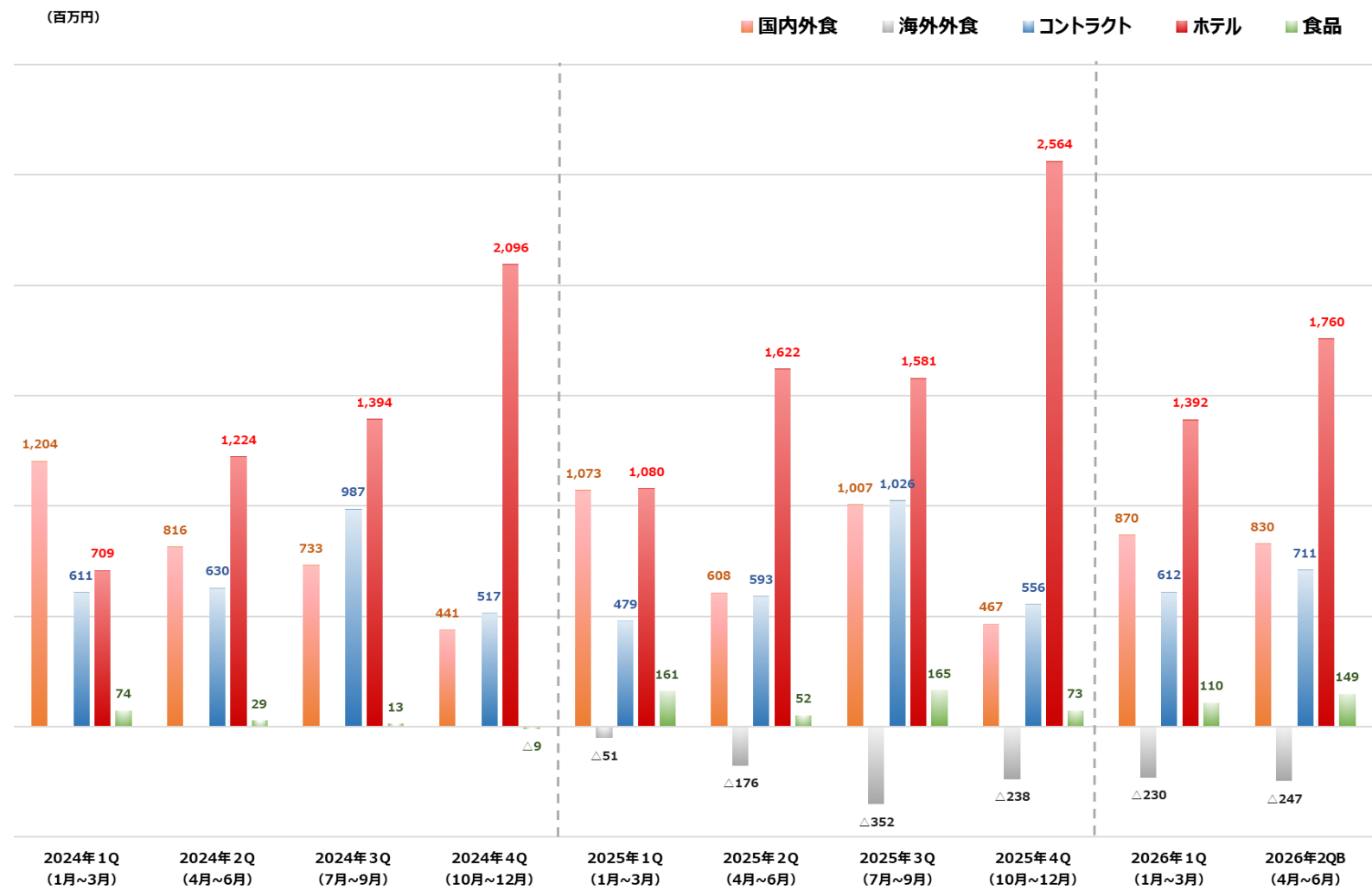
（単位：百万円）

	2025年12月期 第2四半期		2026年12月期 第2四半期		前期比較				2026年12月期 通期計画		対通期計画	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高		経常利益		売上高	経常利益	売上高 (進捗率)	経常利益 (進捗率)
					増減	(増減率)	増減	(増減率)				
外食事業	32,400	1,453	34,209	1,224	+1,809	+5.6%	△228	△15.8%	72,300	4,000	47.3%	30.6%
（うち国内）	(32,091)	(1,833)	(33,765)	(1,702)	(+1,673)	+5.2%	(△131)	△7.2%	(70,400)	(4,300)	(48.0%)	(39.6%)
（うち海外）	(308)	(△380)	(444)	(△478)	(+135)	+44.0%	(△97)	(-)	(1,900)	(△300)	(23.4%)	(-)
コントラクト事業	25,392	1,073	24,732	1,323	△660	△2.6%	+250	+23.3%	53,000	2,900	46.7%	45.6%
ホテル事業	19,365	2,703	20,770	3,152	+1,405	+7.3%	+449	+16.6%	43,800	7,100	47.4%	44.4%
食品事業	6,063	213	7,010	259	+946	+15.6%	+45	+21.3%	15,400	200	45.5%	129.5%
その他事業	156	465	170	371	+13	+8.7%	△94	△20.2%	400	900	42.5%	41.2%
セグメント間相殺	△4,573	-	△4,617	-	△44	-	-	-	△10,100	-	-	-
全社部門	-	△2,552	-	△2,805	-	-	△253	-	-	△6,300	-	-
合計	78,805	3,356	82,275	3,526	+3,469	+4.4%	+169	+5.0%	174,800	8,800	47.1%	40.1%

（注1）外食事業のうち海外については、2025年12月期第1四半期から集計を開始しております。
（注2）たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第4四半期から食品事業に含めております。

Ⅱ-10. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 第2四半期期間（4月～6月）は各事業セグメントで売上高が堅調に推移し、国内外食、コントラクト、ホテル、食品の各事業が対前年同四半期期間で増益
- ✓ 海外外食はベトナムやアメリカでの新規出店に係る初期費用の計上により減益



Ⅱ-11. 主要事業ライン別損益

- ✓ 「リッチモンドホテル」「高速道路」は増収増益、「空港ターミナル店舗」は原材料費の上昇などにより増収減益
- ✓ 「ロイヤルホスト」「てんや」は営業費用の増加などにより増収減益、「その他外食」は海外での開業費用等を含み増収減益、ほか、間接業務の集約により外食およびコントラクト本部で費用減

(単位：百万円)

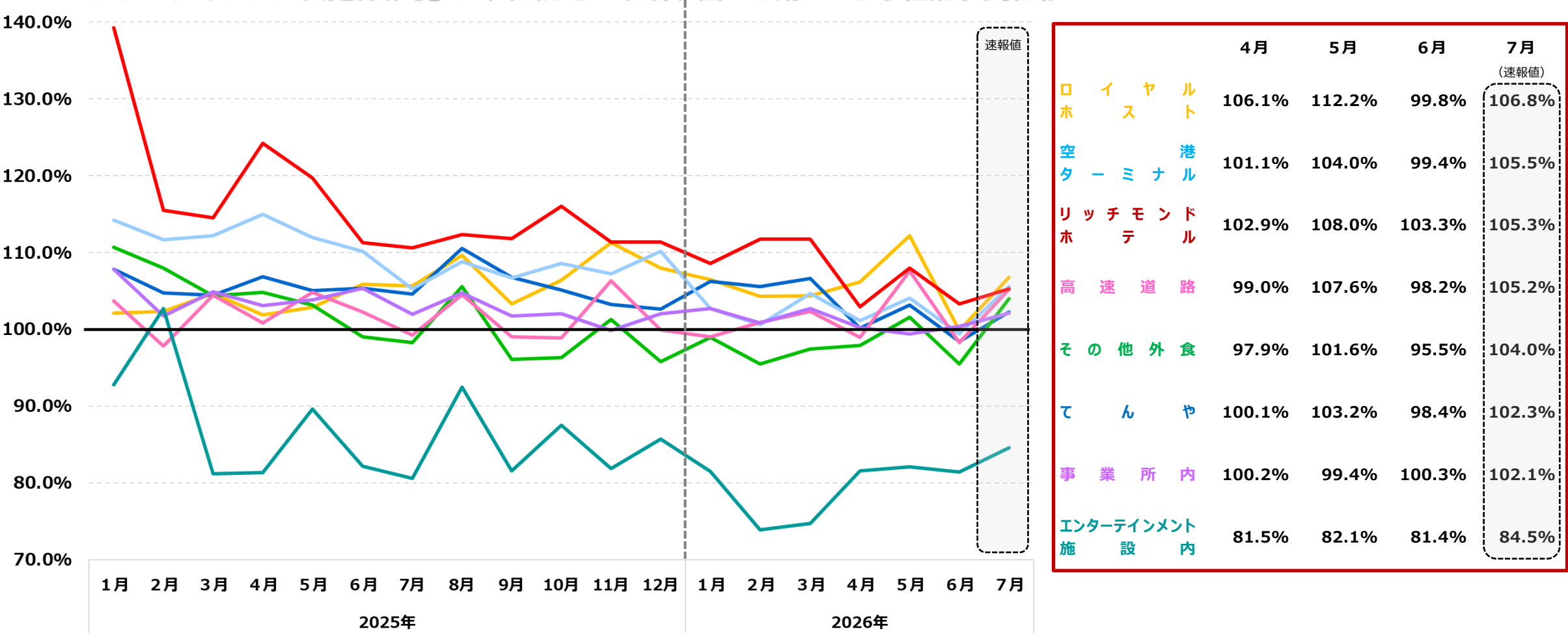
		2025年12月期 第2四半期		2026年12月期 第2四半期		前期比較	
		売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業	ロイヤルホスト	21,561	1,740	22,391	1,440	+830	△299
	てんや	5,931	358	6,188	312	+256	△46
	その他外食	4,906	△158	5,629	△284	+722	△126
	外食本部	0	△488	0	△244	+0	+243
	(うち海外)	(308)	(△380)	(444)	(△478)	+135	△97
	計	32,400	1,453	34,209	1,224	+1,809	△228
コントラクト事業	空港ターミナル	5,695	576	6,000	548	+305	△27
	高速道路	11,769	371	12,102	434	+332	+62
	事業所内等	6,093	370	5,123	442	△970	+71
	エンターテインメント施設内	1,833	190	1,505	170	△327	△20
	コントラクト本部	0	△435	0	△271	+0	+164
	計	25,392	1,073	24,732	1,323	△660	+250
ホテル事業	リッチモンドホテル	19,365	3,134	20,770	3,617	+1,405	+482
	ホテル本部	0	△431	0	△464	+0	△33
	計	19,365	2,703	20,770	3,152	+1,405	+449
食品事業	工場・購買物流ほか	6,063	351	7,010	413	+946	+61
	食品本部	0	△137	0	△153	+0	△15
	計	6,063	213	7,010	259	+946	+45

(注1) その他外食には海外子会社の売上高および経常損益、持分法適用会社の持分法損益を含んでおります。リッチモンドホテルには持分法適用会社の持分法損益を含んでおります。

(注2) たびスル株式会社の連結子会社化に伴い、2025年12月期第4四半期から食品事業に含めております。

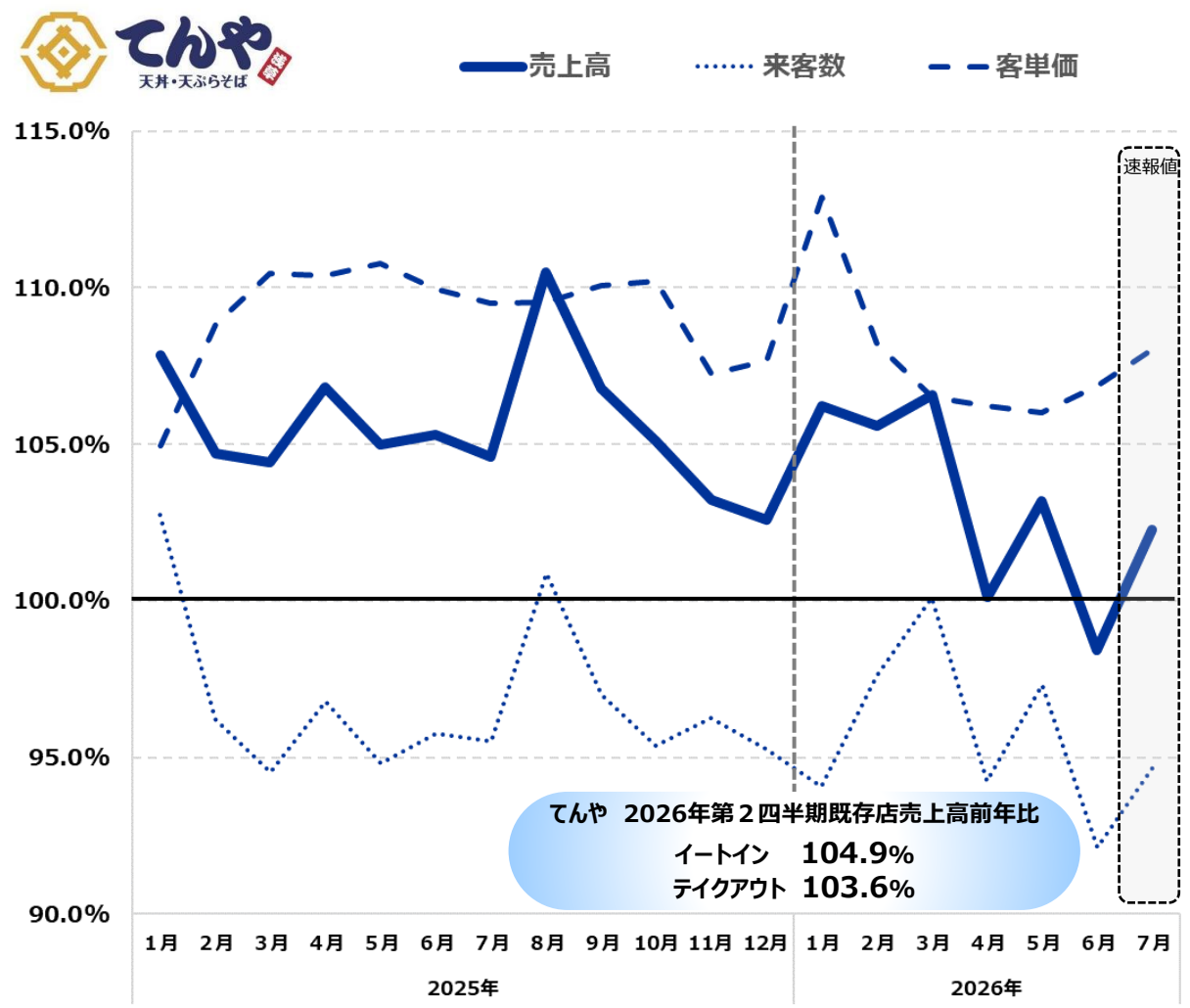
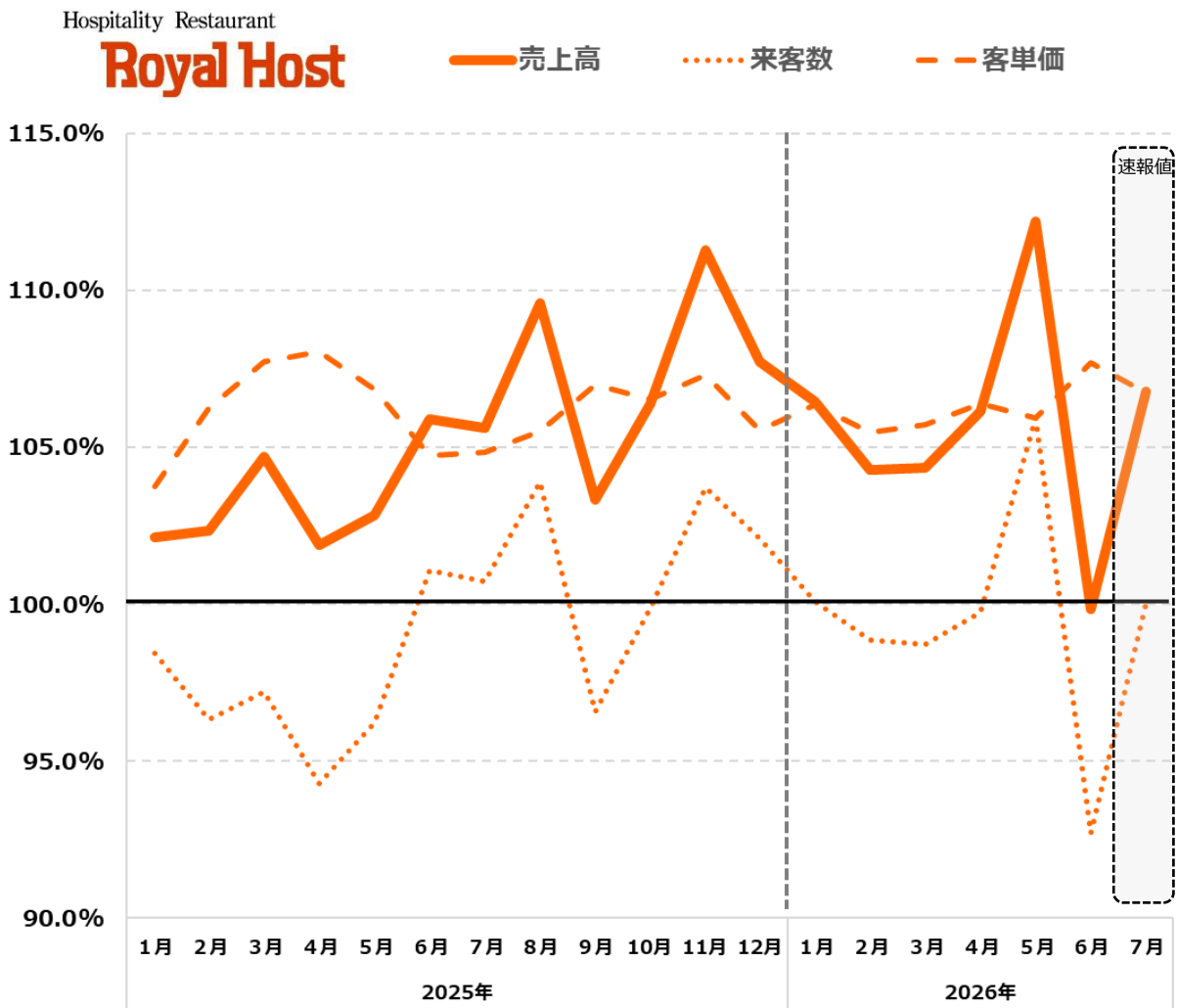
Ⅱ-12. 既存店売上高前年比推移

- ✓ 国内外の観光需要を取り込み、「リッチモンドホテル」が引き続き、堅調に推移
- ✓ 台風など天候不順の影響で6月は多くの事業ラインで前年を下回ったものの、足元の7月については「ロイヤルホスト」や「てんや」をはじめ、各事業ラインで前年を上回る推移
- ✓ 「エンターテインメント施設内」は中国からの団体客の減少により低調な推移



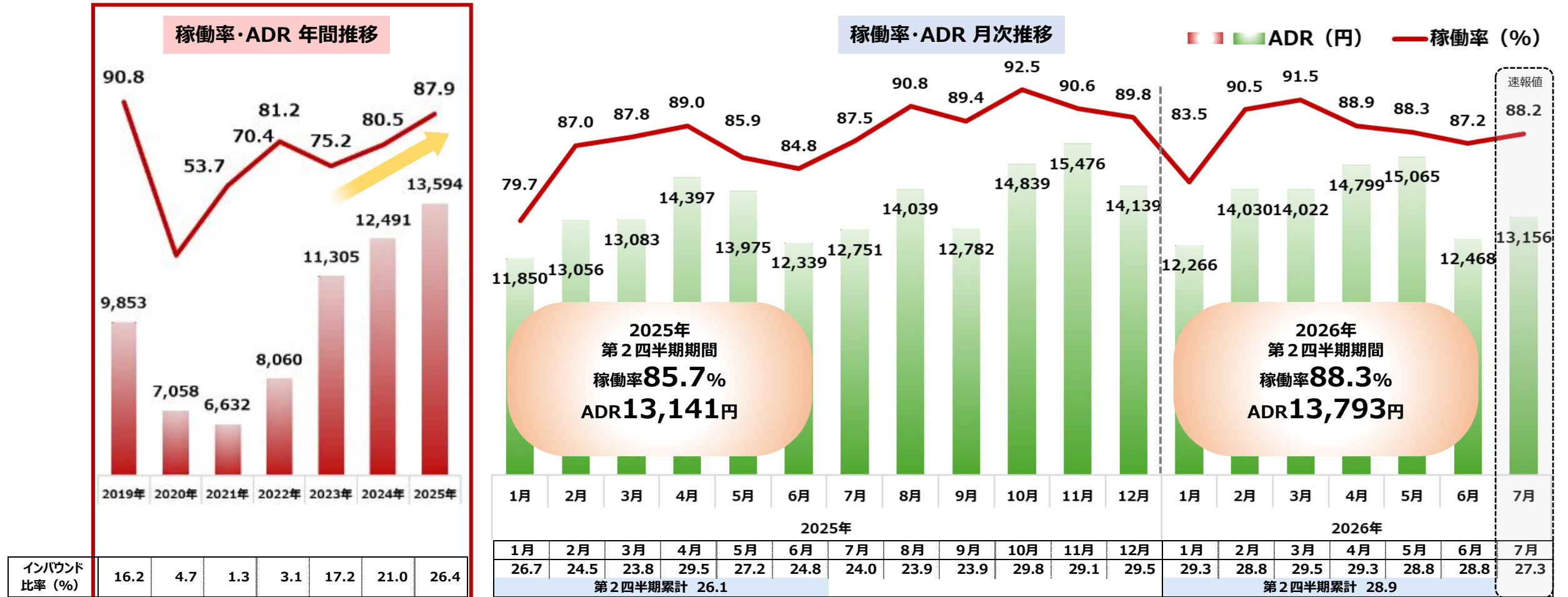
Ⅱ-13. ロイヤルホスト・てんや 既存店前年比推移

- ✓ ロイヤルホストは2026年2月にグランドメニュー改訂を実施し、客単価は対前年で+5%を超える伸長
- ✓ てんやは2025年12月および2026年6月にメニュー改訂を実施、客単価は上昇
- ✓ 6月は天候不順の影響で売上高および来客数が前年未達、足元7月の売上高は前年を上回る水準に回復



Ⅱ-14. 直営ホテル客室稼働率・純客室単価推移

- ✓ 第2四半期期間の直営ホテル全体の稼働率は88.3%、純客室単価（ADR）は13,793円、インバウンド宿泊比率の上昇もあり、対前期比較で、稼働率が+2.6ポイント、純客室単価（ADR）が+652円の伸長
- ✓ 引き続き、中国からの日本への渡航自粛が続くものの影響は限定的、他国・他地域からの需要は堅調



目次

I サマリ

II 2026年12月期第2四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV Appendix

- 中期経営計画（2025～2027）基本方針：**変革から成長、そして飛躍へ**
- 目指す姿：経営ビジョン2035の達成に向け、力強く成長し、飛躍のための確固たる基盤を構築する

2025年2月
開示資料（再掲）

業績指標

（2024年度実績）

2027年度

売上高

1,875億円
（1,521億円）

経常
利益

100億円
（73億円）

財務指標

（2024年度実績）

2027年度

ROE

12%
（12%）

EPS

135円
（120円）

自己
資本
比率

40%
（39%）

株主還元

（2024年度実績）

DOE

3.5%
（3.3%）

・

配当
性向

30% を目途に安定的な配当を目指す
（26.6%）

2025年2月
開示資料（再掲）

「変わりゆくロイヤルグループ」の実現に向け、 経営ビジョン2035の重点領域に対応した4つの全社戦略を策定

重点領域	目指す姿	実現に向けた全社戦略
➤ ブランド	✓ ロイヤルグループブランドの確立 ✓ 個々のブランドの進化	・データ分析基盤の整備 ・マーケティング機能の高度化
➤ グローバル	✓ 成長領域での事業展開 ✓ グローバル人材の採用・育成	・海外事業：直営、FCの両輪で成長と収益性を追求 ・国内事業：インバウンド需要の獲得 ・グローバル人材の採用、育成の強化
➤ サステナビリティ	✓ 社会・環境価値と経済価値の両立 ✓ SX（サステナビリティトランスフォーメーション）の推進	・サステナビリティ基盤の整備 ・推進力、発信力の強化 ・地域、社会との価値創造の推進
➤ 人財中心経営	✓ 多様性やチャレンジが尊重される企業風土への変革	・更なる人的資本投資と企業風土の変革に取り組み新たな価値を生み出す人材を育成

全社戦略推進費用
（2027年）

+ **20**億円（2024年度対比）

国産、旬の食材とグループの開発力で高付加価値商品戦略を推進

Hospitality Restaurant
Royal Host



ロイヤルホストフェア
年間で4回実施予定

季節デザートフェア
年間で6回実施予定

マンゴーデザートをめぐる
スタンプラリーを開催



てんや季節キャンペーン
年間で6回実施予定



シズラーフェア
年間で4回実施予定



シェーキーズフェア
年間で5回実施予定



Good JAPAN

「Good JAPAN」は、産地や素材の背景、その土地ならではの食文化を大切に、素材本来の美味しさを活かしたメニューを通して日本各地の魅力を届けるロイヤルグループの企画です。

Hospitality Restaurant
Royal Host **てんや** **Sizzler** **Shakey's**

Royal Host

Good JAPAN 夏のカレーフェア



オールスター天丼 860円
 海老・とり天・いか・
 まいたけ・れんこん・なす



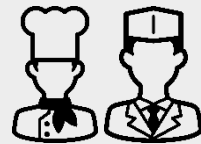
高集客立地へのマルチブランド展開を推進

出店戦略の基本方針



・高集客エリアへの重点配置

ターミナル駅周辺、大型商業施設、公園内など、視認性と集客力の高い立地を厳選



・マルチブランド展開

主力ブランドに加え、専門性の高い新業態を立地に合わせて投入

中計期間出店実績（8月7日時点）

国内
出店
実績

直営：25店舗 FC：2店舗

Hospitality Restaurant
Royal Host

■ekubo新鎌ヶ谷店（9/10予定）
駅前に新規開業する商業施設に出店

➢ 2025年 3店舗出店
➢ 2026年9月末迄 4店舗出店予定



■ロイヤルホストイオン八王子滝山店（6/26）※八王子インター店のリケ店舗
施設全体で掲げている「ペットフレンドリー」のコンセプトに合わせて、30席のテラス席では、犬・猫と利用可能。ドッグメニューも販売中！

■ロイヤルホスト那覇国際通り店（4/3）
「ホテルモントレ ラ・スール那覇」に出店
朝食ビュッフェでは、ご当地メニューを提供

てんや
天丼・天ぷらそば

➢ 2025年 5店舗出店
➢ 2026年 1店舗出店



■てんやイオンタウン富士南店(FC店舗)（6/29）
静岡県内5店舗目の出店。テイクアウト・デリバリーにも対応

Sizzler

➢ 2025年 2店舗出店
➢ 2026年 1店舗出店



■シズラー大井町トラックス店（3/28）
大井町駅直結の複合商業施設「OIMACHI TRACKS」に出店

STAND T



■STAND T -HAKATA-（7/21）
他社と協業で、博多駅前に開業した複合ビル「西日本シティビル」に立ち飲み酒場を出店

Standard Coffee



■Standard Coffee門司港店（7/24）
門司港レトロ地区に新規開業した、ホテル併設の商業エリア「AMAZING SPOT」に出店

Mrs. Elizabeth Muffin



■ミセスエリザベスマフィン
南町田グランベリーパーク店（4/24）
駅中央改札の向かい側に出店

小スペースで多店舗展開できるファストカジュアルブランドの開発

ROYAL ロイヤルグループ

長年培った店舗運営ノウハウ・拠点開発力



株式会社ブルース&ブラゼーズ
ブルース佐藤氏プロデュース

優れたクリエイティビティ・業態開発力



新たなブランドの開発

15坪前後で多店舗展開可能な
ファストカジュアルブランドの開発

7月7日 てんやの新業態「おにどん」と「JB's TOKYO」の2業態を「エキュートエディション御茶ノ水」に同時グランドオープン



てんやの「まかない」から誕生！〈おにぎり天井専門店〉



- ✓ てんやのノウハウを活かしたクイックな「揚げたて」を提供
- ✓ 手軽に「おにぎり」として食べられる利便性
- ✓ 具だくさんのごちそう豚汁で満足な「一汁一飯」を提供
- ✓ おにぎり業態で、高品質な「イートイン」体験と、日常的な「テイクアウト」の利便性を両立するポジション



100%手づくりクラフトバーガー専門店「JB's TOKYO」
当グループ3店舗目をオープン（B&B社と合計で7店舗目）

- ✓ B&B社が運営する代々木本店は、2024年・2026年の「食ベログハンバーガー百名店」にも選出
- ✓ ファストフードハンバーガー業態としては珍しい、「100%手づくり」をコンセプトに掲げるハンバーガー店
- ✓ 看板メニュー「100%バーガー」はワンコインで提供



＜当社グループ 店舗展開状況＞

- 2024年6月 海老名SA店
- 2026年4月 セブンパークアリオ柏店
- 2026年7月 エキュートエディション御茶ノ水店
- 2026年8月 海老名マルイ店（8/4）▶
- 2026年秋頃 東京都内商業施設に出店予定

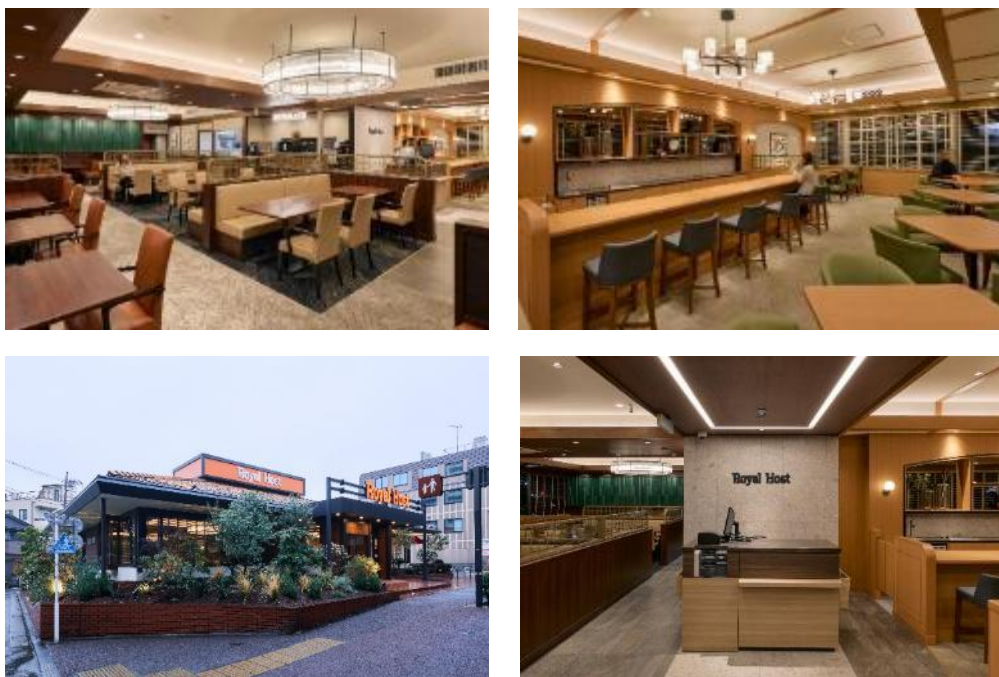


ロイヤルホスト、てんやを中心とした改装によるブランド価値向上

Hospitality Restaurant
Royal Host 既存店改装による滞在価値の向上

上期改装実績 **22**店舗

■ロイヤルホスト板橋店（3/11） ▼新デザイン改装を実施



売上高前年比 **109.1%** EBITDA前年比 **150%**超
(2025年7月～2026年6月改装店舗 2026年1月～6月実績)
※2026年改装店舗は改装翌月以降実績

 **てんや** リブランディング改装の継続によるブランド価値向上
天井・天ぷらそば

上期改装実績 **6** 店舗（リブランディング改装累計**25**店舗）

■てんや荻窪店（4/22）



■てんや溝の口店（5/22）



■てんや調布とうきゅう店（5/29）



売上高前年比 **104.0%** EBITDA前年比 **130%**超
(2025年7月～2026年6月改装店舗 2026年1月～6月実績)
※2026年改装店舗は改装翌月以降実績

リブランディング店舗数推移		
2024年	2025年	2026年上期
2店舗	17店舗	6店舗

他社ホテル料飲店舗の企画開発やスポーツ施設における運営受託、空港店舗の面展開の推進



ホテル内レストラン・社員食堂

- 他社ホテル内のレストランにおける商品企画等を受託（6/1）
福島県双葉郡双葉町のリゾート型ホテル
「FUTATABI FUTABA FUKUSHIMA」内レストラン
「～The Local Grill～ Umino Yamano」の
商品企画・開発・調理を受託
- 社員食堂の新規運営受託（9月予定）
TOHOスタジオの社員食堂を受託開始予定



スポーツ&コンベンション施設

- 長崎スタジアムシティへの
レストラン・ブース出店を予定 **面展開**
8拠点目となるスポーツ施設内の運営受託を開始予定
2026年内：立ち食い蕎麦・焼肉業態の店舗を受託予定
2027年内：スタジアムやアリーナ内のブースにおいても受託予定



高速道路店舗 受託拠点数としてはNo.1を維持

- 20拠点（直営）

新規拠点の受託に向けた取り組みを推進中



空港店舗

- 13拠点 45店舗

主要拠点（乗降客数TOP10）のうち9拠点で飲食店舗
および空港ラウンジを受託（出典：国土交通省航空局 空港管理状況調査）

Hospitality Restaurant

Royal Host



- ロイヤルホスト大分空港店（4/24）

面展開

空港13拠点目となる大分空港における面展開

➡大分空港内3店舗目（①セブンイレブン ②Standard Coffee ③ロイヤルホスト）

新たな空港ラウンジの運営受託や

既存空港拠点へのロイヤルホストの出店を

本中計期間中に予定

運営受託での出店を開始、改装や新ブランド開発による宿泊価値の向上



八戸市の再開発プロジェクトにおいて 初のMC（運営受託）展開を予定

■ リッチモンドホテル八戸スクエア（2026年秋頃開業予定）

- ✓ 青森県八戸市の十三日町・十六日町地区再整備支援事業「ハチノスクエア」にて運営受託による開業予定（全126室）
- ✓ 資本効率の最大化を目指した「運営サービス単体」の受託
- ✓ リッチモンドホテル初の共用部内に温浴施設を設置

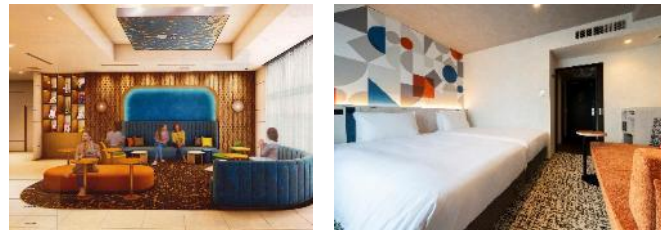


客室・共用部の改装による宿泊体験価値の向上

■ リッチモンドホテル那覇久茂地（7/13）



■ リッチモンドホテルなんば大国町（8/3）



年内 2 棟の改装を予定

リッチモンドホテルプレミア浅草（11/9 予定）

リッチモンドホテル福岡天神（12/24 予定）

THE BASEMENT

双日社・アクタス社との協業による 宿泊レジャー型ホテル



- ✓ 既存物件の改装・リブランドによる開業で、建設コストの抑制や物件獲得の拡大を見込む
- ✓ インバウンドやZ世代を中心とした「体験・レジャー重視顧客」を獲得

■ THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi （2025/4/18開業）



グループの「食」の強みを活かしたホテル内での料飲店舗の展開

他社ホテル内 グループ店舗出店 8 店舗

✓ ブランドやグループの特色を活かした朝食提供による宿泊体験価値の向上



■ロイヤルホスト那覇国際通り店



■シズラー新宿東宝ビル店

他社ホテル内グループ店舗

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| ■ロイヤルホスト東新宿駅前店 | (相鉄フレッサイン東新宿駅前) |
| ■ロイヤルホスト八丁堀店 | (ホテルサードニクス東京) |
| ■ロイヤルホスト高輪店 | (京急EXホテル高輪) |
| ■ロイヤルホスト新横浜駅ビル店 | (ホテルアソシア新横浜) |
| ■ロイヤルホスト那覇国際通り店 | (ホテルモンテ ラ・スール那覇) |
| ■シズラー新宿東宝ビル店 | (ホテルグレイスリー新宿) |
| ■シズラー東京ドームホテル店 | (東京ドームホテル) |
| ■～The Local Grill～ Umino Yamano | (FUTATABI FUTABA FUKUSHIMA) |

自社ホテル内 グループ店舗 35 店舗 Richmond Hotel THE BASEMENT

✓ 地域の特徴を活かした料理やライブキッチンでの提供などによる体験価値の創出



■リッチモンドホテル青森 (2026/4 朝食リニューアル)

アールエヌティーホテルズ直営店舗

- | | |
|----------------|---------------------------|
| ■札幌大通 (モディッシュ) | ■なんば大国町 |
| ■帯広駅前 (夜光杯) | ■東大阪 |
| ■青森 | ■姫路 |
| ■盛岡駅前 | ■福山駅前 |
| ■山形駅前 | ■高知 |
| ■プレミア仙台駅前 | ■長崎思案橋 (亜華蘭) |
| ■宇都宮駅前ANNEX | ■熊本新市街 (いねや) |
| ■プレミア浅草 | ■宮崎駅前 (オルトカフェ) |
| ■プレミア武蔵小杉 | ■鹿児島金生町 (いねや) |
| ■浜松 (ケイズカフェ) | ■鹿児島天文館 (DINING & LOUNGE) |
| ■名古屋新幹線口 | ■那覇久茂地 (テラスブルー) |
| ■プレミア京都駅前 | ■THE BASEMENT HOTEL大阪本町 |
| ■プレミア京都四条 | |

✓ 宿泊体験価値の向上に寄与する朝食提供およびランチ・ディナーの提供による利益率向上



リッチモンドホテル内グループ店舗

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ■ロイヤルホスト仙台店 | (リッチモンドホテル仙台) |
| ■なごみCafe & Dining | (リッチモンドホテル浅草) |
| ■シズラー押上店 | (リッチモンドホテルプレミア東京スコレ) |
| ■シズラー三鷹店 | (リッチモンドホテル東京武蔵野) |
| ■ロイヤルホスト横浜駅前店 | (リッチモンドホテル横浜駅前) |
| ■Royal's Cafe & Shop馬車道店 | (リッチモンドホテル横浜馬車道) |
| ■ロイヤルホスト名古屋納屋橋店 | (リッチモンドホテル名古屋納屋橋) |
| ■Royal Garden Cafe天神店 | (リッチモンドホテル福岡天神) |
| ■ロイヤルホスト天神西通り店 | (リッチモンドホテル天神西通) |
| ■博多いねや | (リッチモンドホテル博多駅前) |

ラグジュアリーホテルにおける料飲店舗の展開に向けた対応も準備中

2035年 ラグジュアリーホテル21棟体制に向けた取り組みを推進

— **ROYAL** × **MINOR** —
HOTELS

2024

2025

2026

2029

2030

2035

2025年 3月

合併会社「**ロイヤルマイナーホテルズ株式会社**」を設立

→世界59か国で640軒以上のラグジュアリーホテルやリゾート・ブランドレジデンスを展開する
Minor Hotelsの100%子会社とロイヤルHDが出資比率を50%ずつとする合併会社

2025年 7月

リストデベロップメント株式会社と、日本初進出となる

「**Anantara Karuizawa Retreat**」に関するホテルマネジメント契約を締結

2030年度に高級リゾートエリアである軽井沢に開業予定

2026年 6月

大成建設株式会社、平和不動産株式会社、およびMINOR INTERNATIONAL PCL.
が推進する「（仮称）京都新聞ビル再開発計画」において、ホテル運営を担うことが決定

2029年度にプレミアム・ライフスタイルホテル

「（仮称）**Avani Kyoto（アヴァニ京都）**」を開業予定

■（仮称）**Avani Kyoto**（2029年度）



■ **Anantara Karuizawa Retreat**（2030年度）



売上規模
210億円

21棟
体制へ

ロイヤルグループブランドの確立・MyROYAL

- **ロイヤルグループブランドの確立に向けた取り組み進捗**
 - ・社内向けブランディングについて、2026年春のR-セッションの実施結果をもとに、秋の事業子会社主催のタウンミーティングにおいて、さらなる深掘りを予定
 - ・あわせて、社外発信方針の大枠策定を進める方針
 - 次期中計に向け、グループブランディング戦略の実装フェーズに入っていく
- **MyROYALアプリによるデータ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化を推進**
 - ・各ブランドとの連携開発は順調。MAツールの実装も完了
 - ・外部パートナーを活用した専門性のある組織体制確立など、デジタル顧客接点の拡充・顧客基盤構築・グループシナジーの創出に向けて、着実に進行中

「MyROYAL」と各ブランドとの連携予定時期（2026年7月末時点）



個々のブランドの進化

- **個々のブランドの進化に向けた取り組み進捗**
 - ・「ロイヤルホスト」「てんや」「シズラー」「シェーキーズ」「ロイヤルガーデンカフェ」において2025年に作成したブランドガイドラインをもとに、2027年の各ブランド方針を作成中
 - 海外展開においては、国内ブランド方針を基に各国の文化・状況にカスタマイズ予定
 - ・2026年上期に複数ブランドで開催したグループ横断企画「Good JAPANフェア」を下期にも開催を検討

ロイヤルホスト55周年を記念した初のファンブックを発売
『Royal Host ぴあ〜55周年記念ファンブック〜』

- **概要・目的**
 - ・メニュー・サービス・空間へのこだわりや、55年の歴史をまとめたもので、社内外に対して、ブランド価値をわかりやすく伝えるツールとして位置付け
- **重版4回、累計発行部数10万部を突破！**
 - ・現在は供給安定化も、メディア露出効果もあり、発売当初より、ロイヤルホスト店頭販売分、ネットおよびリアル書店とも一時入荷待ちになるなど想像以上の手応え
 - ・発売1ヶ月でテレビ5媒体にて取り上げられたほか、2026年下半期にかけて、オンラインとオフライン双方でプロモーションの取り組みを予定



1,320円（税込）

ベトナムにおいて、「立地キック」によるドミナント出店を推進



10店舗
(8/7時点)

点から「面」展開

✓ 2024年 ベトナムで双日社と現地法人設立

✓ 2025年～ ホーチミン市にドミナント出店

➡2025年6店舗、2026年4店舗出店

①「THE ROYAL」 ②「博多いねや」 ③「炭火いねや」
④「焼肉いねや」 ⑤「鯨いねや」 ⑥「ROLL&TEPPANいねや」
⑦「炭火いねや（2店舗目）」 ⑧「焼肉いねや（2店舗目）」
⑨「拉麺いねや」 ⑩「豚カツいねや」

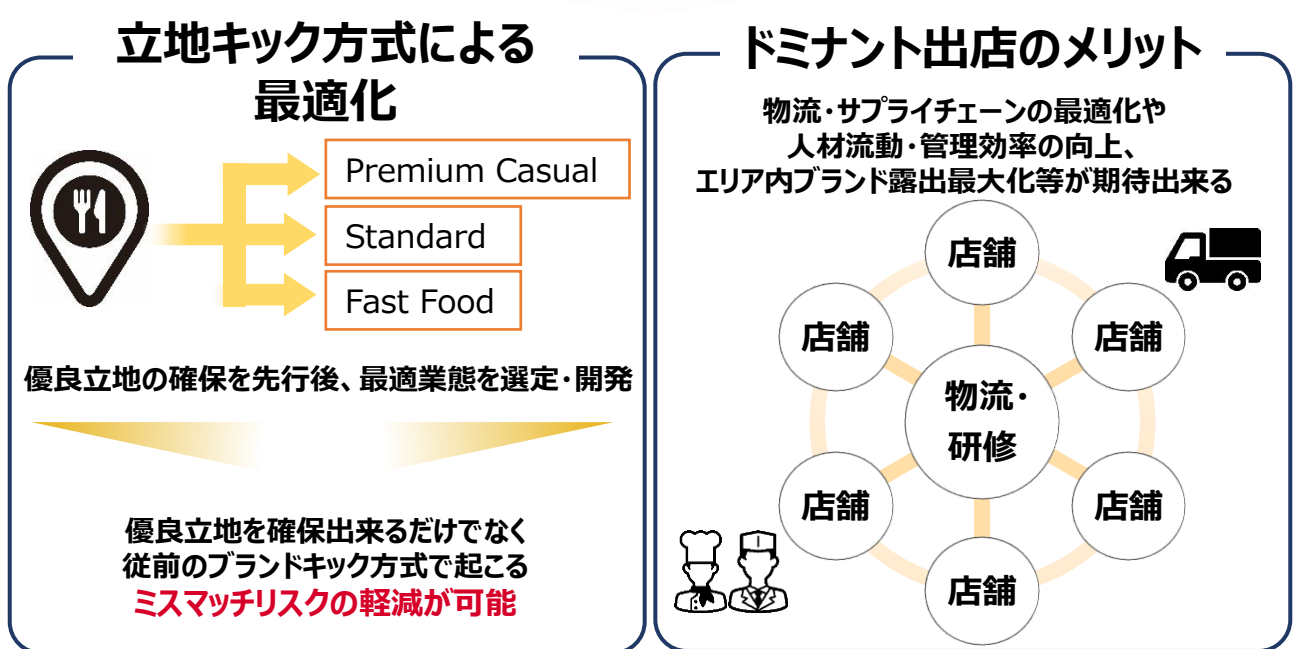
✓ 2026年内、さらに数店舗の出店を予定



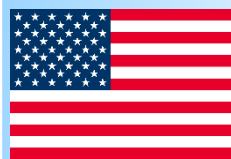
×



New way, New value



シンガポール、ベトナムに次ぐ北米への挑戦と、インドネシアへのFCドミナント出店の加速



2店舗
(8/7時点)

- ✓ 2024年 双日社と銚子丸社との3社で米国での
現地合併会社設立 (SUSHI-TEN USA Inc.) ※持分法適用会社
- ✓ 2025年12月 “寿司” を軸とした飲食店「SUSHI NIGIRIBA」を出店
- ✓ 2026年3月 2号店もカリフォルニア州に出店 ➡下期にも出店を計画
メニューなど、詳しくはホームページをご覧ください (<https://sushi-nigiriba.com/>)

SUSHI
NIGIRIBA

「SUSHI NIGIRIBA」

伝統的な赤酢シャリの江戸前寿司を提供
1～2号店は24席すべてカウンター形式



1号店：ハンティントンビーチ店



2号店：カルバーシティ店



- ✓ インドネシアへのてんやFCドミナント出店を推進
・2019年に閉店し、2025年に6年10カ月ぶりの出店



Plaza Senayan店



Gandaria City店



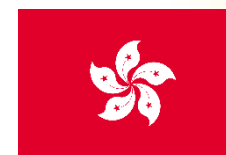
Central Park店



PIK Avenue店



- ✓ 2021年 双日社とシンガポールで合併会社設立
- ✓ 2024年 ロイヤルホストを2店舗出店
■ 「ロイヤルホストシンガポールジュエル店」「ロイヤルホスト高島屋S.C.店」



- ✓ てんや海外FC事業：フィリピン8店舗・香港4店舗・シンガポール2店舗・インドネシア4店舗

目次

I サマリ

II 2026年12月期第2四半期 実績報告

III 中期経営計画（2025～2027）の進捗

IV Appendix

2026年度														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月 (速報値)	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2026年 通期
外 食 事 業	ロ イ ヤ ル ホ ス ト	106.5	104.3	104.4	106.1	112.2	99.8	106.8						105.0	106.1			105.0	105.6		
	て ん や	106.2	105.6	106.6	100.1	103.2	98.4	102.3						106.1	100.6			106.1	103.4		
	そ の 他 外 食	98.8	95.9	97.5	97.9	101.6	95.5	104.0						97.3	98.4			97.4	97.9		
	計	105.3	103.3	103.7	103.7	108.9	98.9	105.5						104.1	103.9			104.1	104.0		
コ ン ト ラ ク ト 事 業	空 港 タ ー ミ ナ ル	102.7	100.6	104.7	101.1	104.0	99.4	105.5						102.7	101.6			102.7	102.1		
	高 速 道 路	99.1	100.9	102.4	99.0	107.6	98.2	105.2						100.8	102.0			100.8	101.4		
	事 業 所 内 等	102.7	100.8	102.7	100.2	99.4	100.3	102.1						102.1	100.0			102.1	101.0		
	エンターテインメント施設内	81.5	73.8	74.7	81.5	82.1	81.4	84.5						76.6	81.7			76.6	78.9		
計		99.1	98.2	100.5	98.4	103.6	97.6	102.5						99.3	100.0			99.3	99.7		
ホ テ ル 事 業	リ ッ チ モ ン ド ホ テ ル	107.2	110.4	110.7	102.3	107.1	102.5	105.1						109.5	104.0			109.5	106.6		
	ホ テ ル レ ス ト ラ ン	144.2	148.9	138.8	119.0	131.4	122.9	109.2						143.6	124.4			143.6	133.3		
	計	108.6	111.8	111.7	102.9	108.0	103.3	105.3						110.8	104.8			110.8	107.6		
3 事 業 計		104.1	104.1	104.8	101.9	107.0	99.7	103.7						104.3	103.0			104.3	103.7		

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月 (速報値)	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2026年 通期
ロイヤルホスト	来客数	100.1	98.9	98.7	99.7	105.9	92.7	100.0						99.2	99.5			99.2	99.3		
	客単価	106.4	105.5	105.7	106.4	105.9	107.7	106.7						105.8	106.7			105.8	106.3		
て ん や	来客数	94.1	97.6	100.1	94.3	97.3	92.1	94.7						97.3	94.6			97.3	95.9		
	客単価	112.9	108.2	106.5	106.2	106.0	106.9	108.0						109.1	106.4			109.1	107.7		

IV-2. 既存店売上高前年比推移：2025年度

2025年度														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2025年 通期
外食事業	ロイヤルホスト	102.1	102.3	104.7	101.9	102.8	105.9	105.6	109.6	103.3	106.4	111.3	108.0	103.1	103.5	106.3	108.5	103.1	103.3	104.3	105.4
	てんや	107.8	104.7	104.4	106.8	105.0	105.3	104.6	110.5	106.8	105.1	103.2	102.6	105.6	105.7	107.3	103.6	105.6	105.7	106.2	105.5
	その他外食	110.7	108.0	104.3	104.8	103.1	99.0	98.2	105.6	96.0	96.3	101.3	95.8	107.4	102.4	100.0	97.8	107.4	104.9	103.2	101.8
	計	104.1	103.4	104.4	103.1	103.2	104.9	104.4	109.2	102.9	104.7	108.2	105.5	104.0	103.7	105.6	106.1	104.0	103.9	104.5	104.9
コントラクト事業	空港ターミナル	114.2	111.6	112.1	115.0	112.0	110.1	105.2	108.8	106.7	108.6	107.2	110.1	112.7	112.4	107.0	108.6	112.7	112.5	110.5	110.0
	高速道路	103.7	97.8	104.4	100.8	104.8	102.2	99.2	104.5	99.0	98.8	106.3	99.9	102.3	102.7	101.5	101.8	102.3	102.5	102.1	102.0
	事業所内等	107.8	101.7	105.2	103.1	103.8	105.4	98.2	105.6	96.0	102.0	99.9	102.0	105.0	104.0	102.8	101.3	105.0	104.5	103.9	103.3
	エンターテインメント施設内	92.8	102.7	81.1	81.3	89.6	82.2	80.6	92.5	81.6	87.5	81.8	85.7	90.8	84.3	85.3	85.0	90.8	87.7	86.9	86.4
計		105.7	102.4	103.5	102.3	104.8	102.6	99.3	104.4	99.8	100.7	103.2	100.9	103.9	103.3	101.5	101.6	103.9	103.6	102.8	102.5
ホテル事業	リッチモンドホテル	139.6	115.4	114.4	124.3	120.3	111.4	110.2	112.8	110.3	115.1	112.3	111.0	121.4	118.9	111.2	112.8	121.4	120.1	117.0	115.8
	ホテルレストラン	131.1	117.0	116.8	122.6	106.4	107.7	119.6	103.2	166.6	144.4	90.3	122.0	120.9	112.0	122.2	115.1	120.9	115.9	118.1	117.3
計		139.3	115.5	114.5	124.2	119.7	111.3	110.6	112.3	111.8	116.0	111.3	111.4	121.4	118.6	111.6	112.9	121.4	120.0	117.0	115.9
3事業計		111.3	106.1	106.5	108.2	107.8	105.7	104.3	108.2	104.0	106.5	107.5	105.5	107.9	107.3	105.7	106.5	107.9	107.6	106.9	106.8

※参考（ロイヤルホスト・てんや 来客数・客単価）

														※四半期ごと累計				※四半期末年度累計			(%)
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1～3月 累計	4～6月 累計	7～9月 累計	10～12月 累計	1～3月 累計	1～6月 累計	1～9月 累計	2025年 通期
ロイヤルホスト	来客数	98.4	96.3	97.2	94.3	96.2	101.1	100.7	103.9	96.6	99.9	103.7	102.1	97.3	97.1	100.6	101.9	97.3	97.2	98.4	99.2
	客単価	103.8	106.2	107.7	108.1	106.9	104.7	104.8	105.5	107.0	106.5	107.3	105.7	105.9	106.6	105.7	106.5	105.9	106.2	106.1	106.2
てんや	来客数	102.8	96.2	94.5	96.8	94.8	95.8	95.5	100.9	97.0	95.4	96.2	95.3	102.0	93.7	92.4	95.6	97.7	96.7	97.1	96.7
	客単価	104.9	108.8	110.5	110.4	110.8	110.0	109.5	109.5	110.1	110.2	107.2	107.7	108.1	110.4	109.7	108.3	108.1	109.2	109.4	109.1

	2025年 通期実績				2026年 通期計画				2026年 第2四半期実績			
	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末	開店/異動	閉店/異動	増減	期末
外食事業計	24	△23	1	469	39	△18	21	490	16	▲14	2	471
ロイヤルホスト	3	△4	△1	227	6	△13	△7	220	3	▲6	▲3	224
国内直営	3	△4	△1	214	5	△13	△8	206	2	▲6	▲4	210
国内F C※1				11	1		1	12	1		1	12
海外直営				2				2				2
てんや	7	△15	△8	169	11	△5	6	175	5	▲6	▲1	168
国内直営	4	△1	3	116	8	△2	6	122		▲1	▲1	115
国内F C※1	1	△1		33				33	1		1	34
海外F C	2	△13	△11	20	3	△3		20	4	▲5	▲1	19
シェーキーズ		△3	△3	13	1		1	14				13
直営		△2	△2	9	1		1	10				9
F C等		△1	△1	4				4				4
シズラー	1		1	11	1		1	12	1		1	12
ロイヤルガーデンカフェ	1		1	7				7				7
その他専門店	12	△1	11	42	20		20	62	7	▲2	5	47
国内直営	3	△1	2	25	11		11	36	2		2	27
国内F C等	2		2	10				10		▲2	▲2	8
海外直営	6		6	6	8		8	14	4		4	10
海外F C等	1		1	1	1		1	2	1		1	2
コントラクト事業計	11	△24	△13	157	2	△1	1	158	4	▲3	1	158
空港内レストラン・売店等	6	△3	3	44	1		1	45	1		1	45
高速道路内レストラン・売店				22				22				22
直営				20				20				20
F C等				2				2				2
社員食堂	1	△6	△5	45				45	1		1	46
スポーツ&コンベンション施設	3	△1	2	13	1		1	14	2		2	15
エンターテインメント施設内	1		1	2				2				2
シルバー・ヘルスケア		△13	△13	13				13				13
百貨店内レストラン等		△1	△1	18		△1	△1	17		▲3	▲3	15
ホテル事業計※2	2	△1	1	67	6		6	73	1		1	68
リッチモンドホテル等	1		1	48	3		3	51				48
直営	1		1	44	2		2	46				44
F C等				4	1		1	5				4
ホテル直営レストラン※2	1	△1		19	3		3	22	1		1	20
グループ合計※1	37	△48	△11	678	46	△19	27	705	20	▲17	3	681
直営	31	△33	△2	608	43	△16	27	635	14	▲10	4	612
(内、海外直営)	6		6	8	8		8	16	4		4	12
F C等※1	6	△15	△9	70	3	△3		70	6	▲7	▲1	69
(内、海外F C)	3	△13	△10	21	4	△3	1	22	5	▲5		21

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」5店舗、ロイヤルホスト「国内F C」11店舗は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外。

※2 2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

IV-4. 店舗展開状況推移

(店舗)										
店舗展開状況推移	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 (計画)
外食事業計	565	571	564	512	488	465	468	468	469	490
ロイヤルホスト	234	229	231	231	232	221	222	228	227	220
てんや	216	224	229	197	182	181	182	177	169	175
シェーキーズ	22	23	21	21	19	19	17	16	13	14
シズラー	8	9	10	10	10	10	10	10	11	12
その他	85	86	73	53	45	34	37	37	49	69
コントラクト事業計	228	225	213	180	176	167	168	170	157	158
空港内レストラン・売店等	40	48	50	33	32	33	37	41	44	45
高速道路内レストラン・売店	13	13	14	13	14	15	22	22	22	22
エンターテインメント施設内	－	－	－	－	－	－	1	1	2	2
その他	175	164	149	134	130	119	108	106	89	89
ホテル事業計	60	63	67	68	63	66	66	66	67	73
ホテル	38	40	43	44	45	47	47	47	48	51
ホテルレストラン	22	23	24	24	18	19	19	19	19	22
グループ合計	848	853	837	752	715	685	690	689	678	705

(百万円)										
売上高	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940	152,150	165,495	
経常利益	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266	7,315	7,917	
設備投資額	5,573	11,655	10,135	6,509	4,987	2,818	6,560	11,020	11,725	
営業キャッシュフロー	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536	10,364	15,778	
(うち、減価償却費)	5,412	5,700	6,516	6,176	5,228	4,851	5,945	6,481	7,936	

※店舗展開状況推移：期末時点の店舗数。グループ内 F C 店舗を含む。ロイヤルホストとてんやの「国内 F C」は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外。

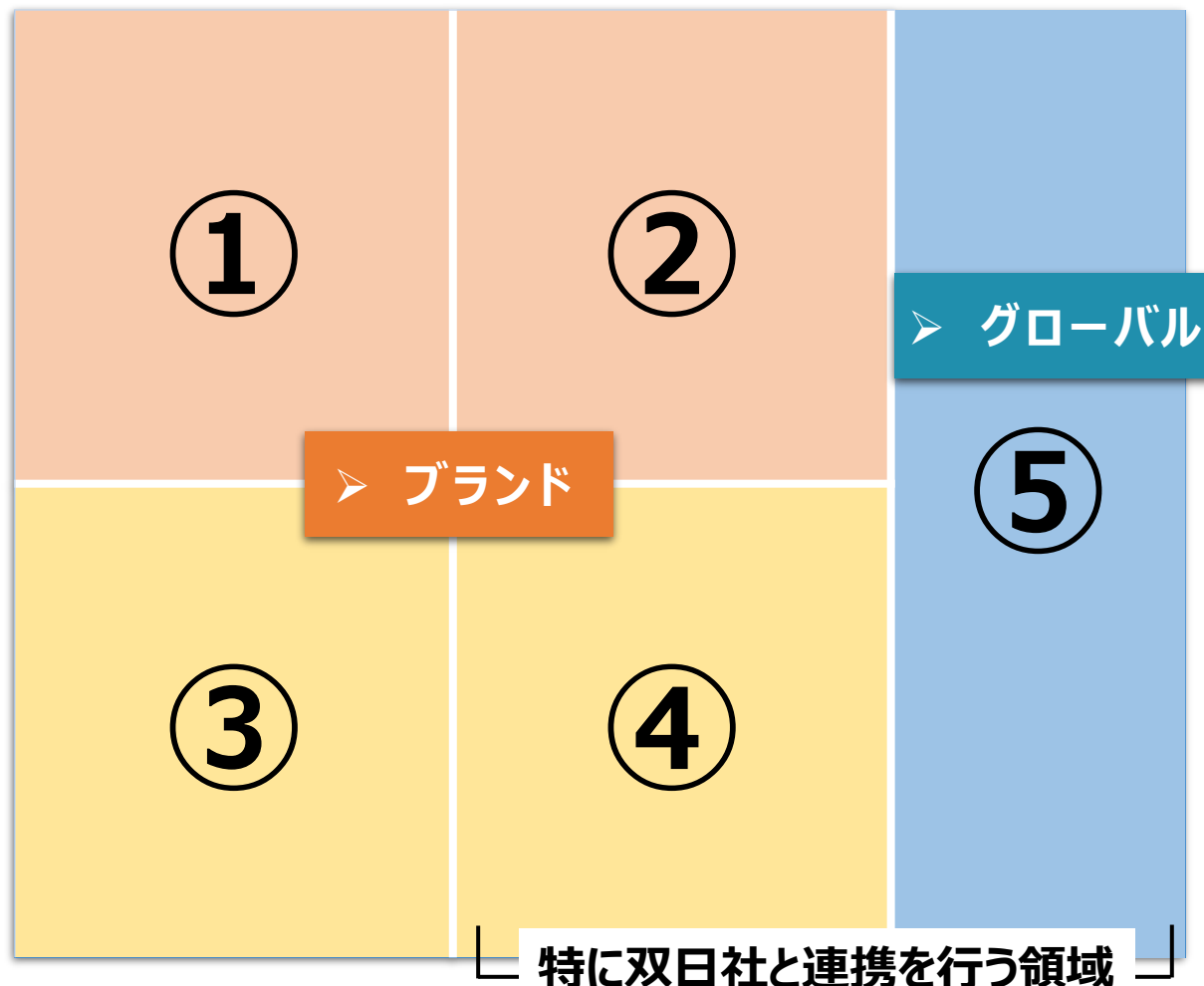
2025年12月期決算説明資料より、ホテル事業計には宿泊者のみが利用する朝食会場やラウンジ等も含み、過年度に遡って修正を適用。

※設備投資額：有形・無形固定資産の増加額（リース含む）

オンプレミス

オフプレミス

← 既存領域 → ← 事業創造領域 →



➤ サステナビリティ

➤ 人財中心経営

①

・外食事業（うち国内事業）

➡ロイヤルホスト、てんや、シズラー、シェーキーズ、ロイヤルガーデンカフェ、その他専門店

・コントラクト事業

➡空港ターミナル、高速道路、社員食堂、スポーツ&コンベンション施設、シルバー・ヘルスケア、百貨店内レストラン等

・ホテル事業

➡リッチモンドホテル

②

・外食事業（うち国内事業）

➡てんやリブランディング店舗、コストコヒー

・コントラクト事業

➡エンターテインメント施設内

・ホテル事業

➡THE BASEMENT、ロイヤルマイナーホテルズ

③

・食品事業

➡商品開発、製造、SCM

④

・食品事業

➡ロイヤルホスト デリ・たびスル

⑤

・外食事業（うち海外事業）

➡ロイヤルホスト、てんや、THE ROYAL、いねや、寿司業態等

2025年2月
開示資料（再掲）

各セグメントにおける中期経営計画の目標値を設定

2025年2月
開示資料（再掲）

事業セグメント	2024年度		2027年度（目標）		増減		出店数	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	直営	FC等
● 外食事業 （うち海外）	630 (3)	32 (▲3)	800 (75)	50 (5)	+170 (+72)	+18 (+8)	+69 (+50)	+82 (+72)
🏠 コントラクト事業	498	28	575	35	+77	+7	+31	—
🏨 ホテル事業	351	54	455	65	+104	+11	+5	—
🍽️ 食品事業	125	1	130	1	+5	0	—	—
その他事業	3	6	5	9	+2	+3	—	—
セグメント間相殺	▲85	—	▲90	—	▲5	—	—	—
全社部門	—	▲48	—	▲60	—	▲12	—	—
合計	1,521	73	1,875	100	+354	+27	+105	+82

各セグメントのミッションを明確化し、力強く成長する事業ポートフォリオを構築

事業セグメント	戦略セグメント	ミッションキーワード
🍴 外食	ブランド事業 Hospitality Restaurant Royal Host 	進化し続けるブランド
	専門店事業  Shakey's  Royal Garden Cafe	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
	海外事業	
🏠 コントラクト	コントラクト事業	
🏨 ホテル	ホテル事業  Richmond Hotel	収益基盤・更なる成長
🍰 食品	インフラ事業	価値の源泉・コアバリューの継承
	食品物販事業 	戦略事業・更なる成長

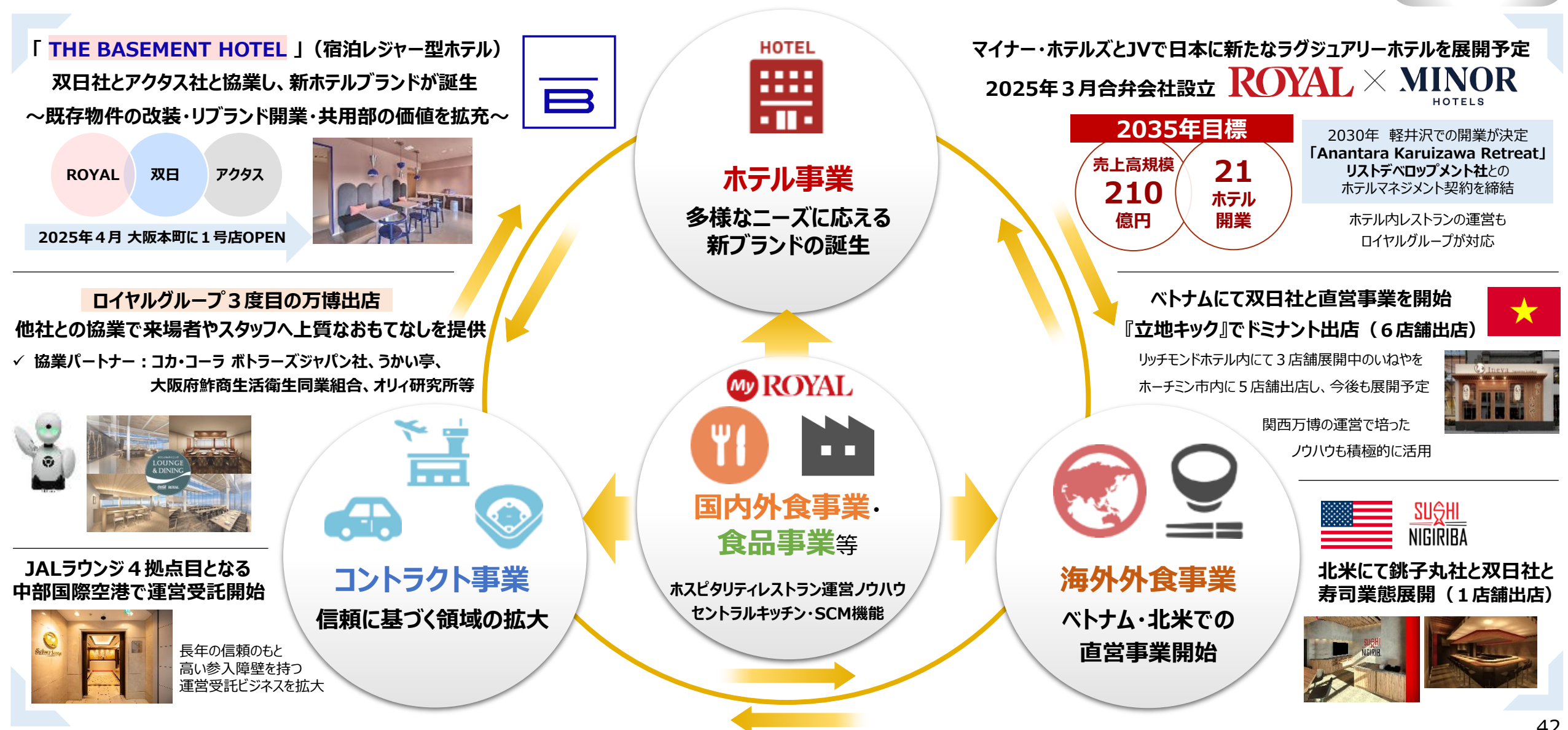
M & Aを積極的に検討

ターゲット	国内・国外を問わず、飲食業態を中心に優良なブランドを保有する事業
	・ロイヤルグループの専門知識やスキルが活かせる事業 ・今後成長が見込める事業 ・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業

2025年2月
開示資料（再掲）

グループのブランド、ノウハウを活用したシナジー創出と他社との共創により収益力向上

2026年2月
開示資料（再掲）



オフプレミス事業拡大による収益基盤の多層化

Royal Host
Deli

新ブランド「Royal Host Deli」展開

2025年6月30日、ロイヤルグループのセントラルキッチンが長年培ってきた“美味しさ”で「普段を、豊かに」することを目的に誕生し、現在はECサイト・実店舗にて販売中

ロイヤルホスト人気商品が新登場



2026.6.17 新商品登場
パンケーキ
お店で食べるあのパンケーキを、ご家庭でも。



2026.5.12 新商品登場
オムライス
トリュフ香るさのこクリームソース～

「松坂屋上野店」に
期間限定ポップアップストアを出店
(7/22～7/28)



外部パートナーとの共創による食物販事業の拡大



ロイヤルの
スイートポテト風

シュガーバターの木ソフトクリーム
ロイヤルのスイートポテト風



シュガーバターサンドの木



バター衣しや



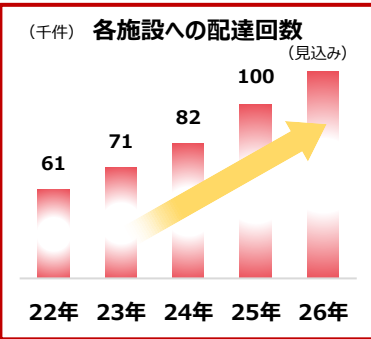
横濱レンガ通り

たびスル

おやつを提供でエッセンシャルワーカーを支援

介護施設や学童施設で働く職員のおやつ手配で生じる買出しや発注業務の負担を軽減し、施設利用者に毎日飽きのこないメニュー提供で満足度の高いおやつ時間を創出

2025年8月 たびスル株式会社の株式取得（完全子会社化）	
事業内容	介護施設・学童施設等に向けたおやつ定期宅配サービス「たびスル」等の運営
設立年月日	2021年8月4日（サービス開始：2015年8月）
議決権比率	100%
取得対価	現金 57億円
株式譲渡日	2025年8月5日



SCMデジタル基盤改革推進

《目指す姿》 需要予測エンジンを活用し、需要に適した在庫状況へ
店舗自動発注を迅速に定着させ、店舗における実績とオープンデータを駆使した
需要予測エンジンを活用し、店舗・物流センター（倉庫）・工場において、
需要とマッチした最適な在庫状態を実現する

- ✓ Phase 1（～2026年1Q）……HANZO店舗自動発注の発注採用率向上による精度向上
- ✓ Phase 2・3（2026年2Q～）…HANZOデマンドマネジメント・HANZO倉庫自動補充

IT中計重要施策

顧客への貢献

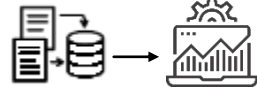


店舗利用時の顧客体験価値を向上させる
グループCRM (MyROYAL)を強化。



会計時の利便性が高まるデジタルシステム
(次世代POS/キャッシュレス端末)を導入。

データドリブン経営



商品の売上データ、サプライチェーンの計画・実績データに加え、顧客行動や外部データなど、**事業を取り巻くあらゆるデータを一元的に管理**。多角的な視点からの分析で戦略的判断の実現を目指す。

AIの取り組み



バックオフィス業務を極力“ゼロ”にすることで、従業員がホスピタリティに集中できるよう、AIが“人”をサポートできるような取り組みを推進する。

従業員の働き方改革



店舗管理システムの統合で、データ収集作業、レポート作成作業といった**接客以外のバックオフィス業務の工数を削減**し、従業員の働き方改革を図る。

共通インフラ刷新



老朽化システムの順次更改や最新のIT動向を鑑み、ロイヤルグループ共通の**デジタルインフラ基盤の最適化、セキュリティ機能向上を推進**。経済的損失の削減、企業イメージの保護、市場での競争力向上を目指す。

ITガバナンスの推進



IT投資の最適化、リスク管理、コンプライアンスの確保など、デジタル化が進む中で企業価値を毀損しないよう、経営戦略と歩調を合わせIT戦略に取り組む。

IT・テクノロジーの主要施策の進捗

「攻めのIT(データ統合基盤)」と「守りのIT(ITガバナンス、店舗管理システム)」の整備が予定通り進捗中

攻めのIT		守りのIT	
✓ 経営貢献	✓ 事業貢献	✓ リスク管理	
データドリブン経営の核となる「データ統合基盤」の構築が完了		「Polaris」の各事業会社への展開が オンスケジュールで進行	ITガバナンス強化に向けた「IT資産管理台帳」の整備が計画通り進行

経営貢献：データ統合基盤の構築

データ統合基盤の構築が完了し、集客に繋げるPhase 1での活用を開始
経営陣が各事業会社のデータを横断的に分析を行うデータドリブン経営の土台が完成

データ統合基盤	
項目	従来(データ統合基盤構築前)
データ管理	事業会社ごとのサイロ化
経営分析	個別集計によるタイムラグ発生
今後(データ統合基盤構築後)	
統合基盤での一元管理	
横断的かつ迅速な分析基盤の確立	

Phase 2 へ向け、ユースケースを策定中。スピード感あるシステム実現を目指す

ITガバナンス対応：IT資産管理台帳の整備

システム及びデータ管理台帳の整備が順調に進行。シャドーITのリスク低減とシステム重複投資の抑制に寄与



グループ全体の統制強化に活用。各事業会社とのデータ定義統一の壁も乗り越えることを実現
インシデントを未然に防ぎ、将来的な無駄なコストを抑制予定

店舗管理システム「Polaris」の事業会社導入

販売・商品管理・労務の業務プロセスを標準化
現場の生産性向上と管理負荷の軽減を目指し、商品管理機能を「てんや」全店に展開開始

✓ 販売	✓ 商品管理	労務
「シズラー」「シェーキーズ」など ミドルサイズチェーンへの展開完了	「てんや」全店で商品管理機能を 展開完了（6月1日）	グループ事業会社の清掃部門への 導入（8月予定）

システム導入により、各事業会社の業務プロセスの標準化と現場の業務負荷軽減及び、コストの可視化を推進中

非財務情報の開示拡充と、第三者検証による環境データの信頼性向上を推進

情報開示

統合報告書2026の発行

➤ 統合報告書2026



統合報告書2026を発行
当社の**提供価値ストーリー**とそれを支える**基盤**という構成で、財務・非財務情報を包括的に開示するとともに、人財中心経営をすすめる施策の一つである、**ロイヤルアカデミーに関する特集や社外役員の鼎談**などを新たに追加

発行：2026年6月末（日本語）
* 英語版は10月発行予定

ページ：75P

URL：[リンク](#)

● 人財中心経営：ロイヤルアカデミー



● 社外役員の鼎談



環境

環境データの第三者検証

➤ 環境データ精度向上に向けた取り組み～第三者検証の受審

従来自社で算定、開示を行っていた環境分野のデータの信頼性を高めるため、当社としては初めてとなる第三者検証を受審
今後の**SSBJ準拠に則った開示義務化に備え、データの確実性を担保する**ための取り組みを進める

目的

- データの信頼性向上
- ESG評価・開示対応（CDP・TCFD等）
- 内部管理レベルの高度化（データ統制強化）
- 将来的な保証レベル向上への基盤構築

対象範囲

- 連結対象会社全て
- ロイヤル(株)
東京・福岡工場現場監査

対象データ：2025年度実績

- GHG排出量 Scope1,2,3
- 食品廃棄量



食品ロス削減に向けた啓発活動と、地域社会・次世代への貢献を推進

環境

mottECO FESTA 2026への参加

➤ mottECO FESTA2026

ロイヤルホールディングスが参加する「mottECO普及コンソーシアム」による「**mottECO FESTA 2026**」が2026年7月27日（月）東京都千代田区飯田橋のホテルメトロポリタンエドモントで開催

イベントには延べ580名の方が来場
事業者、関係省庁、有識者等による食品ロス削減紹介のブース出展やパネルディスカッション、食品ロス削減をテーマとした講演会、もったいないメニュー等の試食を通じて、食品ロス削減を中心としたSDGs、資源循環等、環境問題を考えるイベントで、ブース出展を行い、ロイヤルグループの食品ロス削減の取り組みについて紹介



【mottECOとは】

お客様が食べきれない料理のお持ち帰りをご希望された場合、安全にお召し上がりいただくための注意喚起チラシと容器をお渡しし、ご自身の責任においてお持ち帰りいただくことで、「食べ残したものは自分の責任で持って帰り、ごみにしない文化」の創造と普及を図る



食品ロス

竹下まつりへの参加

➤ 第42回竹下まつりへの出店

ロイヤルグループは、2026年5月17日（日）福岡本社の近くで開催される地域イベントに出店し、「**Mottainai～もったいない商品**」の販売を通じて、食品ロス削減への取り組みを発信
当日は、地域の皆さまと交流を深めながら、9種類・1,600個の商品を販売全商品完売という大盛況の中終了し、**約320kgの食品ロス削減に貢献**



社会貢献

職場体験の受け入れ

➤ ロイヤルホストやてんやにて職場体験学習

ロイヤルグループでは、**中学生の職場体験受け入れ**を実施し、飲食店の仕事を身近に感じ、体験していただく機会を提供
職場体験では、将来の職業観に繋がるよう社会の学習機会を提供

➤ 新宿区立西新宿中学校 他
調布市立第三中学校



更なる人的資本投資と企業風土の変革に取り組み、新たな価値を生み出す人材育成を強化

採用・教育の強化

【新卒】 2026年4月入社 **87名**
 【中途】 2025年1月～12月 **258名**
 ※うち外国籍人材 **(132名)**

- ・新卒・中途ともに計画を上回り、人材確保は順調に進捗



- ・ハノイ大学（ベトナム）での寄附講座とインターンシップを実施し、今後も継続予定。加えて海外事業の成長を見据えた「**海外トレーニー制度**」を新設。



D&Iの推進

【外国籍人材の定着をサポート】

- ・特定技能2号試験合格に向けた対策講座を開始10名が2号試験に合格（外食）
- ・外国籍社員の比率 2025年 **18%**
- ・特定技能1号の受け入れが上限に達したため、定着に向けたサポートをより強化する必要性あり

2027年度目標
20%

【障がい者雇用の推進】

- ・障がい者雇用率
 2024年 **2.68%** ➡ 2025年 **2.79%**

【男性の育休取得推進】

- ・男性の育休取得率 2025年 **66.7%**
- ・くろみんマークを取得



【女性活躍推進】

- ・女性管理職比率
 2025年 **20.4%**

2027年度目標
25%

組織風土の変革/労務環境の改善

【処遇の改善】

- ・2026年 ベースアップ+定期昇給 **5.2%**
 (2023年 **6.8%**、2024年 **7.2%**、2025年 **6.1%**)
- ・賞与の支給水準を0.2ヶ月引上げ
 今後も継続的に社員の給与水準の引上げを実施予定

【健康経営の推進】

- ・健康経営優良法人認定 (2025年)
- ・就業時間中の禁煙実施等により喫煙率 **▲3%**
- ・健康であることを称える組織風土の構築を目指して、健康診断の結果が良化した従業員を表彰する制度を導入



【エンゲージメント向上】

- ・従業員満足度調査総合満足度
 2024年 **3.35** ➡ 2025年 **3.47** で27年目標達成

2027年度目標
3.4

ロイヤルアカデミーによる全社教育で組織全体の能力を底上げし、「挑戦を称賛し、誇りを育む」企業文化を醸成

ロイヤルHD人事企画部

人財戦略・人財育成方針策定

人財育成方針

- ✓ 『食とホスピタリティ』ビジネスのプロフェッショナル人財の育成
- ✓ 広い視野・高い視座・新たな視点でビジネスを考えることができる、思考力の高い人財の育成

ロイヤルアカデミー



事業会社

人財育成方針に従い、中長期視点の全社共通教育 各社が求める事業特性に準ずる教育

■ 2025年4月にロイヤルアカデミーを設立（横浜トレーニングセンターも新設）

- ・階層・職種別の役割を果たすために知識として知っておかなければいけないことを研修で教育する（Off JT）
- ・業務に必要な専門知識・スキルを研修で教育する（Off JT）

現場での実務教育（知識の実践化・スキル定着）

- ・知識として知っていることを上手く実践できるようにする（OJT）
- ・業務を行うために必要な資格の取得

ロイヤルアカデミーが実施する階層別研修（一例）

- ① 幹部研修
部長研修・課長研修・新任課長研修・M0研修・女性管理職研修・福岡研修
- ② 調理職研修
(初級) 基本技能研修
(中級) ロイヤル伝統料理研修
(上級) 洋食専門料理研修
- ③ マネジメント研修（オンライン・eラーニング）
労務管理研修・食品衛生の安全安心について・情報セキュリティ・店舗保安全管理研修・クレーム対応セミナー・外国人受け入れ・品質保証・リスク管理・表示に関する研修
- ④ 入社導入研修
中途採用社員導入研修・特定技能社員導入研修
- ⑤ 新入社員研修・定期入社フォローアップ研修
61期入社導入研修・ローテーション研修・58期～60期フォローアップ研修

全社教育をロイヤルアカデミーに統合し
「教育の融合・基準の統一と質の向上」を進めている段階

各トレーニングセンターでの研修の様子（若林・横浜・森ノ宮・福岡）



- 本資料に記載している営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益については、それぞれ営業損失・経常損失・親会社株主に帰属する当期(四半期)純損失の場合に「△」で表示しております。
- 本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

« 本資料に関する問い合わせ先 »

ロイヤルホールディングス株式会社 財務企画部 業績管理・IR室

電話：03-5707-8873 MAIL：ir@royal.co.jp

コーポレートサイト：<https://www.royal-holdings.co.jp>

Hospitality Restaurant

Royal Host



Shakey's

✻ *Royal Garden Cafe*



Ⓜ Mrs. Elizabeth Muffin



Richmond Hotel

THE **B**ASEMENT



ROYAL

～『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする～