

ROYAL

ロイヤルグループ
経営ビジョン2035

中期経営計画 2025～2027



目次

1. 経営ビジョン2035
2. 中期経営計画2025～2027

Appendix

1. 中期経営計画2025～2027 事業別戦略
2. 前中期経営計画の振り返り

1. 経営ビジョン2035



ロイヤルグループ 経営ビジョン2035

『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

ROYAL

2025年2月14日

ロイヤルホールディングス株式会社

「変わらざるもの・変わりゆくもの」という観点から、10年後の目指すべき姿を検討

ロイヤルグループ経営ビジョン2020

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

変わらざるもの

- 経営基本理念
- 本質的価値



変わりゆくもの

- 事業環境
- 経営課題

ロイヤルグループ経営ビジョン2035

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・製造も取扱いも衛生的でなければならぬ。

一、サービス・販売は、お客様の心を乐しませ、
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



事業環境と経営課題を明確化

事業環境

経済

- ・国内人口の減少
- ・インバウンド増加
- ・原材料の高騰
- ・海外経済の成長

人材

- ・生産人口減少
- ・雇用の流動化
- ・外国人材の活躍

社会

- ・サステナビリティへの意識の高まり

経営課題

経済

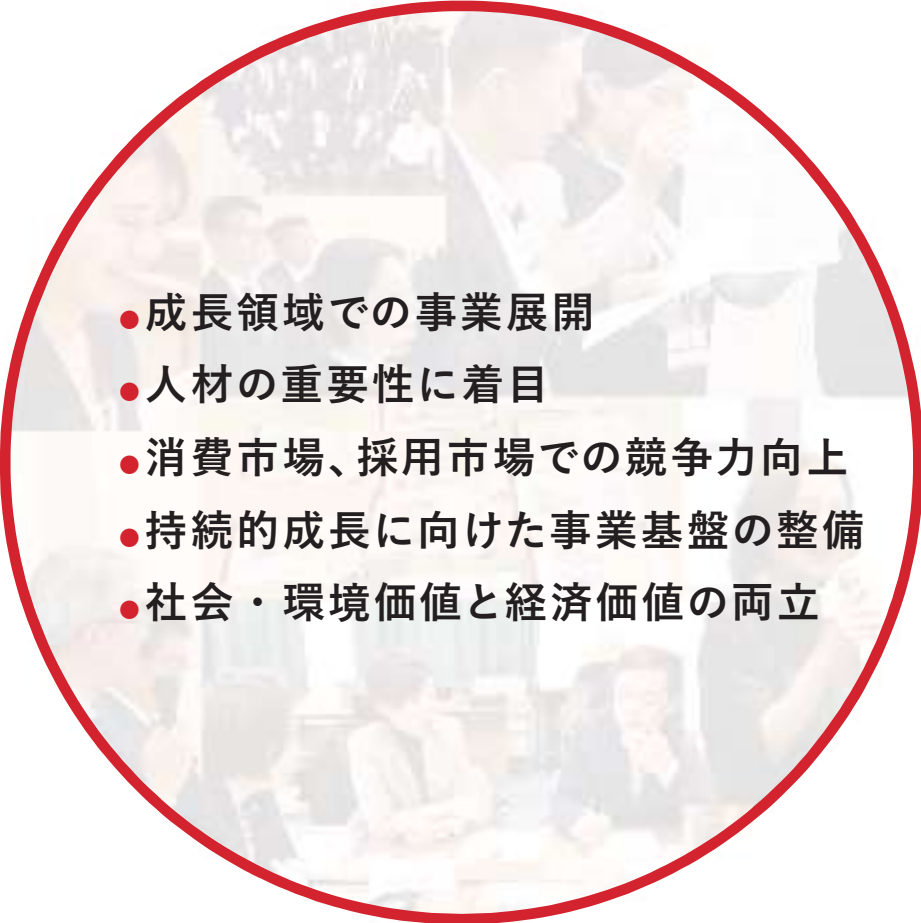
- ・成長領域の創造
- ・設備の老朽化
- ・人流への依存

人材

- ・労働力の確保
- ・人材の多様性
- ・従業員の高齢化

社会

- ・持続的成長への対応

- 
- 成長領域での事業展開
 - 人材の重要性に着目
 - 消費市場、採用市場での競争力向上
 - 持続的成長に向けた事業基盤の整備
 - 社会・環境価値と経済価値の両立

経営ビジョン

『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする

目指す姿

上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する

“食” & “ホスピタリティ”グループ



経営戦略

「変わらないロイヤルの理念」を大切に、「変わりゆくロイヤルグループ」を実現するために、4つの重点領域を設定



『上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する“食”&“ホスピタリティ”グループ』として、すべてのステークホルダーから信頼され、選ばれる企業へ



2. 中期経営計画2025～2027



中期経営計画 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

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

DOE

3.5%

配当性向

30%

を目途に安定的な配当を目指す



「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

1

ブランド戦略

「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」に向け、データ分析基盤を整備し、マーケティング機能を高度化



2

グローバル戦略

グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は直営・FCの両輪で成長と収益性を追求し、国内事業はインバウンド需要を獲得



3

サステナビリティ戦略

選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造を推進



4

人材戦略

人財中心経営の実現に向けて、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



「ロイヤルグループブランドの確立」に向け、多様な接点を活用し、
「個々のブランドの進化」とブランドに基づいた統合的な価値設計を推進

マーケティング機能の高度化

多様な接点の活用



ブランディングの確立



統合的な価値設計

ブランドに基づいた
統合的な価値設計

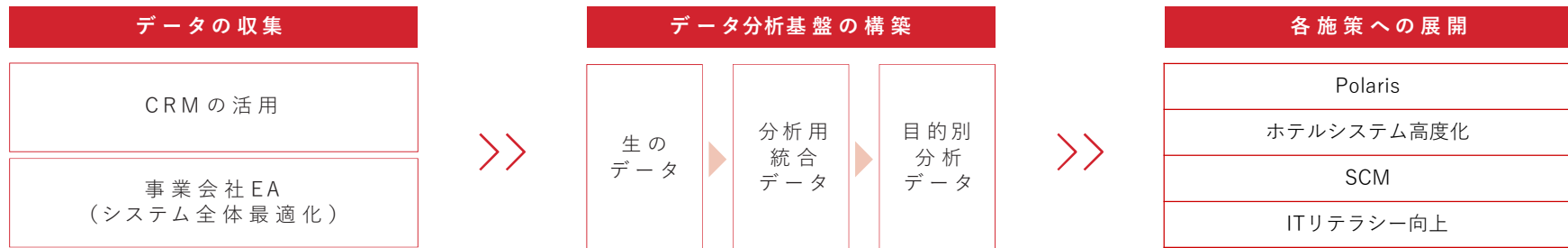
- 商品開発・SCM構築
- オペレーション
- 教育・研修
- サステナビリティ
- 店舗設計・拠点開発
- IT・テクノロジー



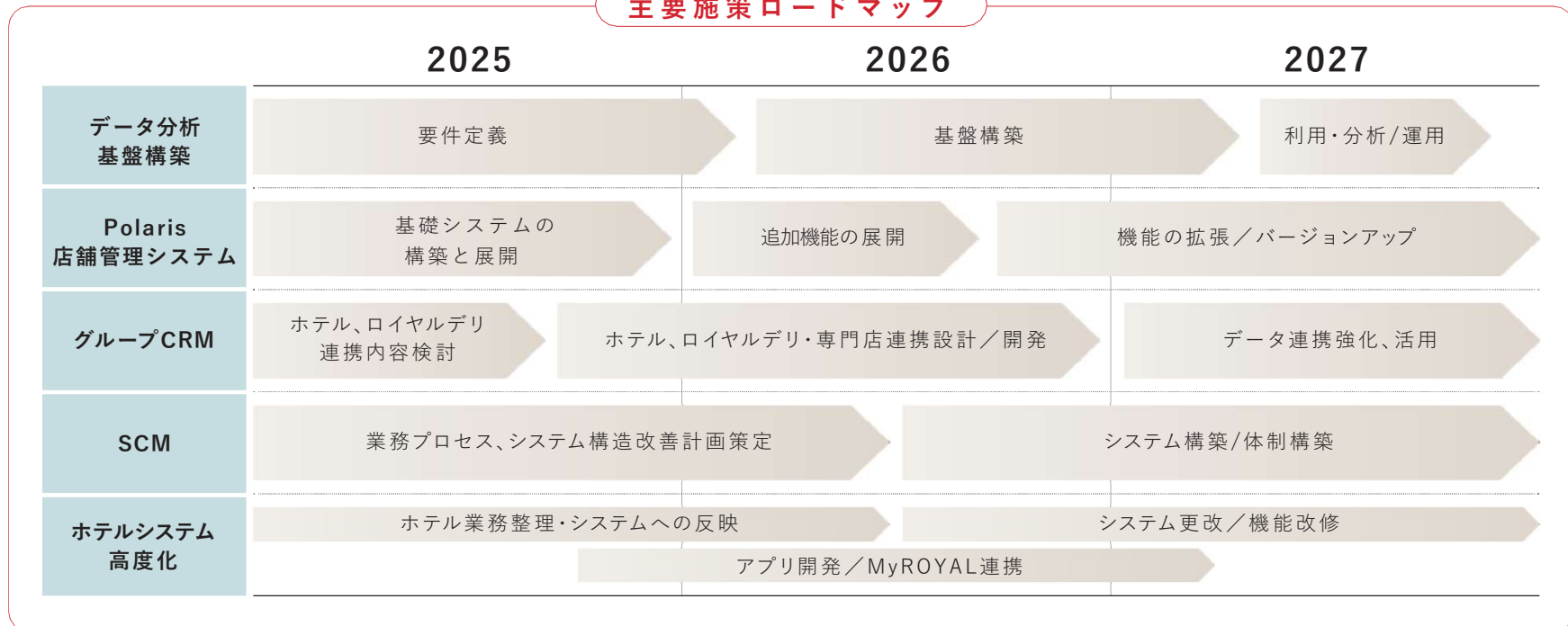
価値提供

マーケティング機能の高度化に向け、データ分析基盤を整備

データ分析基盤の整備



主要施策ロードマップ



グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は直営・FCの両輪で成長と収益性を追求し、国内事業はインバウンド需要を獲得

2027年度目標 >>

海外
店舗数

直営:50店舗

FC:100店舗

進出国・地域

累計 10カ所

直営事業の開発・展開

対象
エリア

アジア、北米

- ・国内ブランドの直営店展開
- ・ロイヤルグループのノウハウを活用し、現地のニーズや物件にあわせた業態開発を推進

FC事業の強化

対象
エリア

アジア・北米

- ・国内外のブランドのFCパッケージ化
- ・同一国内でのマルチブランド展開
- ・新規開拓の推進とFCコンテンツの価値向上

インバウンド需要の獲得

対象
エリア

日本

- ・インバウンド向けの基盤整備
- ・ロイヤルグループブランドの認知向上

グローバル人材の採用・育成

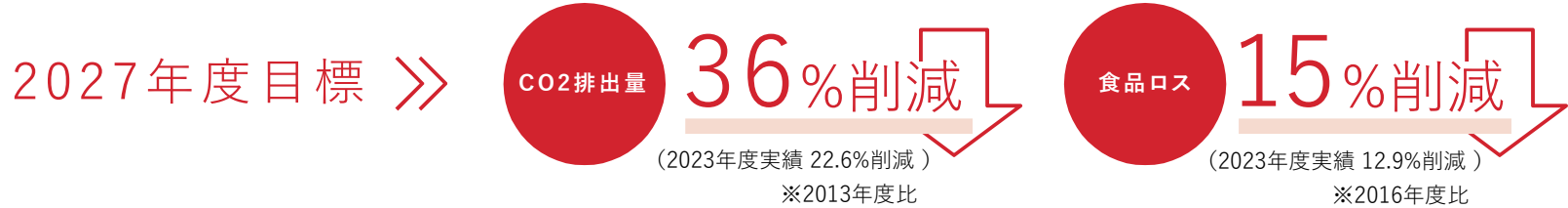
対象
エリア

グローバル

- ・海外における採用活動
- ・グローバル人材のキャリアパス整備
- ・海外展開に対応できる人材の育成



選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、
推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造を推進



サステナビリティ基盤を整備し、
推進力と発信力を強化

地域・社会との価値創造を推進

経済価値と社会・環境価値の
創造によるブランド力向上

選ばれる企業・ブランドへ

観点	SDGsとの関係	中期経営計画2025~2027
人材		<p>人材戦略の推進</p> <p>人権尊重の取り組み推進</p>
“食”& “ホスピタリティ”		<p>安全・安心の徹底</p> <p>ブランド戦略の推進</p>
資源・環境		<p>食品ロス・CO2排出量削減</p> <p>生物多様性・水資源への対応推進</p>
地域		<p>CSR活動の推進</p> <p>地域・社会と連携した価値創造</p>
ガバナンス		<p>情報開示の推進</p> <p>発信力の強化</p>



人財中心経営の実現に向けて、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

2027年度目標 >>



従業員満足度調査

3.4

(過去最高値 3.37) ※5段階評価



外国人社員比率

20%

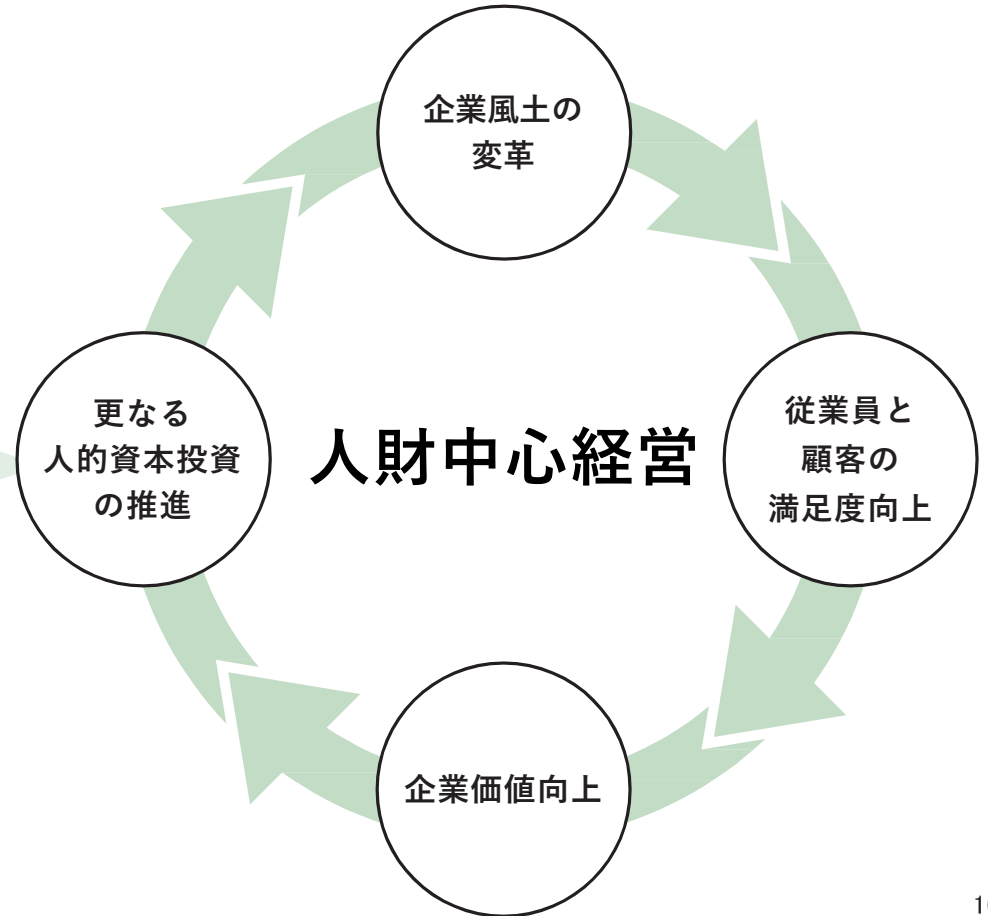
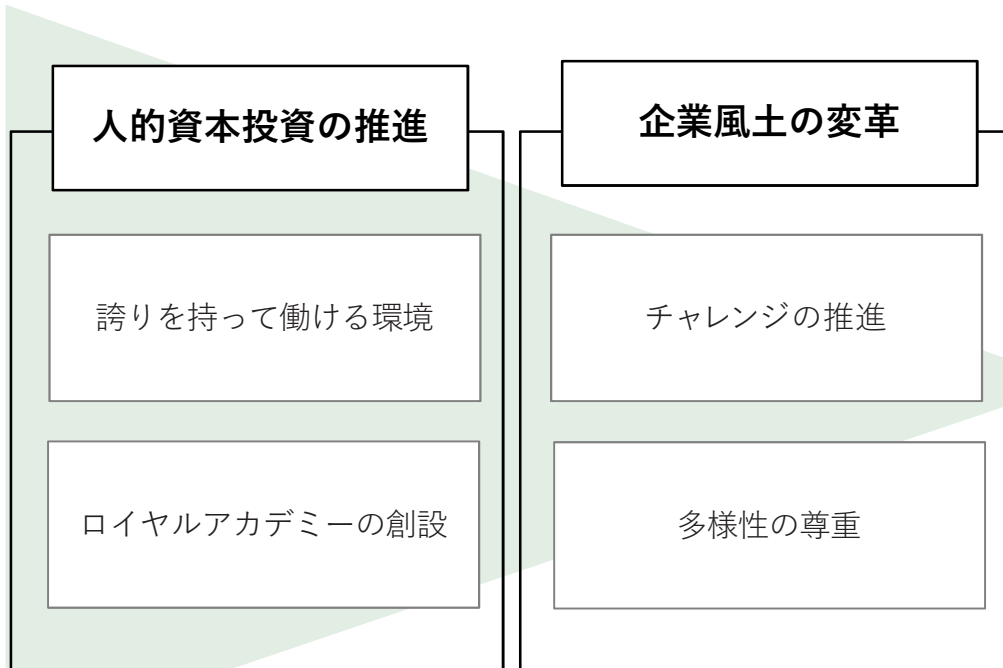
(2024年度 5.8%) ※海外子会社含む



女性管理職比率

25%

(2024年度 20%)



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  	進化し続けるブランド
	専門店事業   	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 	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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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

各セグメント毎に、中期経営計画の目標値を設定

(億円)

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

飛躍のための確固たる基盤構築に向け、全社戦略を展開

全社戦略推進費用
(2027年)

+20億円 (2024年度対比)

1. ブランド戦略

- ・ マーケティング、ブランディング強化、データ分析基盤構築
- ・ グループのシステム全体最適化、サイバーセキュリティ対策
- ・ 戦略的なM & Aの検討

2. グローバル戦略

- ・ グローバル人材の採用、育成
- ・ 海外事業の拡大に向けた推進体制の整備
- ・ 多言語化対応の推進

3. サステナビリティ戦略

- ・ サステナビリティ基盤の整備
- ・ 環境負荷低減に向けたサステナビリティ投資
- ・ 地域や社会との価値創造活動

4. 人材戦略

- ・ ロイヤルアカデミーの創設
- ・ 誇りを持って働ける環境の整備
- ・ 多様性やチャレンジを尊重する人事施策

持続的成長に向けた投資により、更なる企業価値向上を目指す

設備投資		3ヵ年投資額	主な内容
成長・ 機能向上	外食	170億円	<ul style="list-style-type: none"> ・てんや、シズラー、シェーキーズを中心とした出店 ・ロイヤルホストの戦略的リロケーション ・価値向上改装、厨房等の生産性向上投資
	(うち海外)	(25億円)	<ul style="list-style-type: none"> ・海外直営店舗の出店（3ヵ年合計 50店舗程度を計画）
	コントラクト	40億円	<ul style="list-style-type: none"> ・主要空港、高速道路SA・PAへの出店 ・エンターテインメント、スポーツ施設等の新たな領域開拓 ・既存拠点の価値向上改装
	ホテル	190億円	<ul style="list-style-type: none"> ・既存ホテルの大型改装 ・新たな領域での出店 ・顧客体験価値向上に向けたデジタル・DX投資
	食品	15億円	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドを支える製造設備への投資 ・食品物販事業への投資 ・SCM、DX投資
事業基盤整備		50億円	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング高度化に向けたデータ分析基盤構築 ・グループのシステム全体最適化 ・予防保全、インフラ整備

3ヵ年投資額
合計
465億円

※リース資産を含む

持分法適用会社への出資

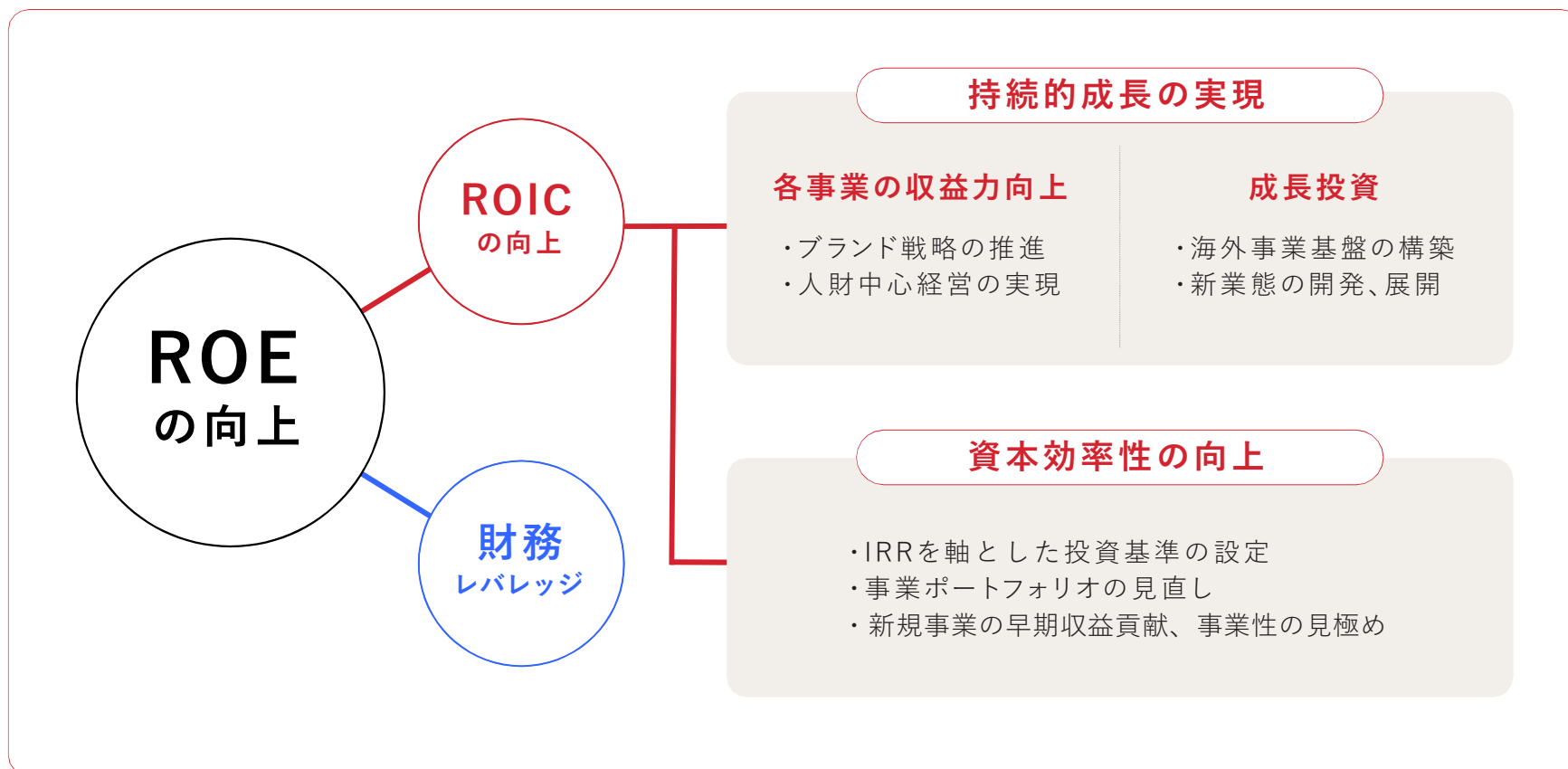
外食 (海外)	3億円	米国での飲食事業の展開	ホテル	13億円	国内でのラグジュアリーホテルの展開
------------	-----	-------------	-----	------	-------------------

財務規律を維持しつつ、収益性と資本効率性向上を意識した事業運営、
新規事業の早期収益化と事業性を見極めを行う

2027年度目標 >>

ROE 12%

EPS 135円



End of Document

Appendix1.

中期経営計画2025～2027 事業別戦略



顧客体験価値を高め、日本で一番質の高い外食ブランドを実現



個々のブランドの進化

- ・高付加価値戦略の追求
- ・事業スキームの確立と出店
- ・新店舗モデル構築と出店可能エリアの拡大



インバウンド需要の獲得

- ・需要獲得に向けた基盤整備
- ・インバウンドに向けた情報発信の強化
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・食品ロス、CO2排出量削減
- ・産学連携、職場体験等の継続推進



人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・多様な働き方のための環境整備
- ・採用チャンネルの多様化
- ・人材育成プログラム強化

主要施策ロードマップ

	2025	2026	2027
Hospitality Restaurant Royal Host		高付加価値戦略	
		新店舗モデル構築・戦略的リロケーション	
天丼てんや TENPURA TENJICHU TENYA AMANOJIKI		既存店改装・DX化による高付加価値戦略	
		新店舗モデル構築・出店	
Sizzler	事業スキーム確立		
		出店	
Shakey's Pizza Parlor	事業スキーム確立	直営出店	
		フランチャイズ出店	
専門店		商品開発力向上、専門性・収益性向上	
		業態開発、出店拡大	

成長・開発エンジンとして、直営・FCの両輪で 海外の成長市場における事業基盤を構築



ブランド

国内外の魅力あるコンテンツ発掘

- ・グループ保有業態の活用、進化
- ・グループ外のブランドの発掘、展開
- ・現地開発コンテンツのグローバル展開



グローバル

成長市場における事業拡大

- ・アジア、北米等での直営事業基盤の構築
- ・マルチブランド展開によるFC事業の拡大
- ・新たな成長市場の開拓



サステナビリティ

各国・地域のマーケットに根付く 飲食事業者として貢献

- ・環境保全に資する取り組み
- ・多様性の尊重と共生
- ・地域、社会への貢献



人材

グローバル人材が集い、育ち、 還流するスキームを構築

- ・事業拡大に必要な国内外の人材の採用
- ・新事業立ち上げを通じた一人ひとりの成長
- ・国境を越えた人事異動による活躍の場の拡大

主要施策ロードマップ



成長エンジンとしての拠点開発力向上と 開発エンジンとしての業態開発力向上を推進



コントラクト事業としての ロイヤルブランドの確立

- ・質を追究し、参入障壁を確立
- ・拠点拡大と開発体制構築
- ・成長領域開拓 (エンターテインメント、スポーツ施設等)



インバウンド需要の獲得

- ・需要獲得に向けた基盤整備
- ・インバウンドに向けた情報発信の強化
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・食品ロス、CO2排出量削減
- ・パートナーシップ等を通じた社会価値の創出 (OriHime)



人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・多様な働き方のための環境整備
- ・採用チャンネルの多様化
- ・人材育成プログラム強化

主要施策ロードマップ



既存ブランドの進化・新規領域への挑戦を通じたホテル事業の規模拡大



ブランド

既存ブランドの進化・新規領域への挑戦

- ・既存ホテルへの価値向上投資
- ・デジタルを活用した付加価値向上
- ・新たなビジネスモデルの構築
- ・立地開発機能の強化、他社との協業による領域拡大



グローバル

インバウンド需要の獲得

- ・インバウンド、レジャーを意識した改装
- ・ラグジュアリーホテルやコンセプトホテルへの挑戦
- ・海外OTAの活用
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ

サステナビリティ推進 地域・社会との価値創造

- ・GSTC（グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会）認証
- ・環境配慮型素材の活用

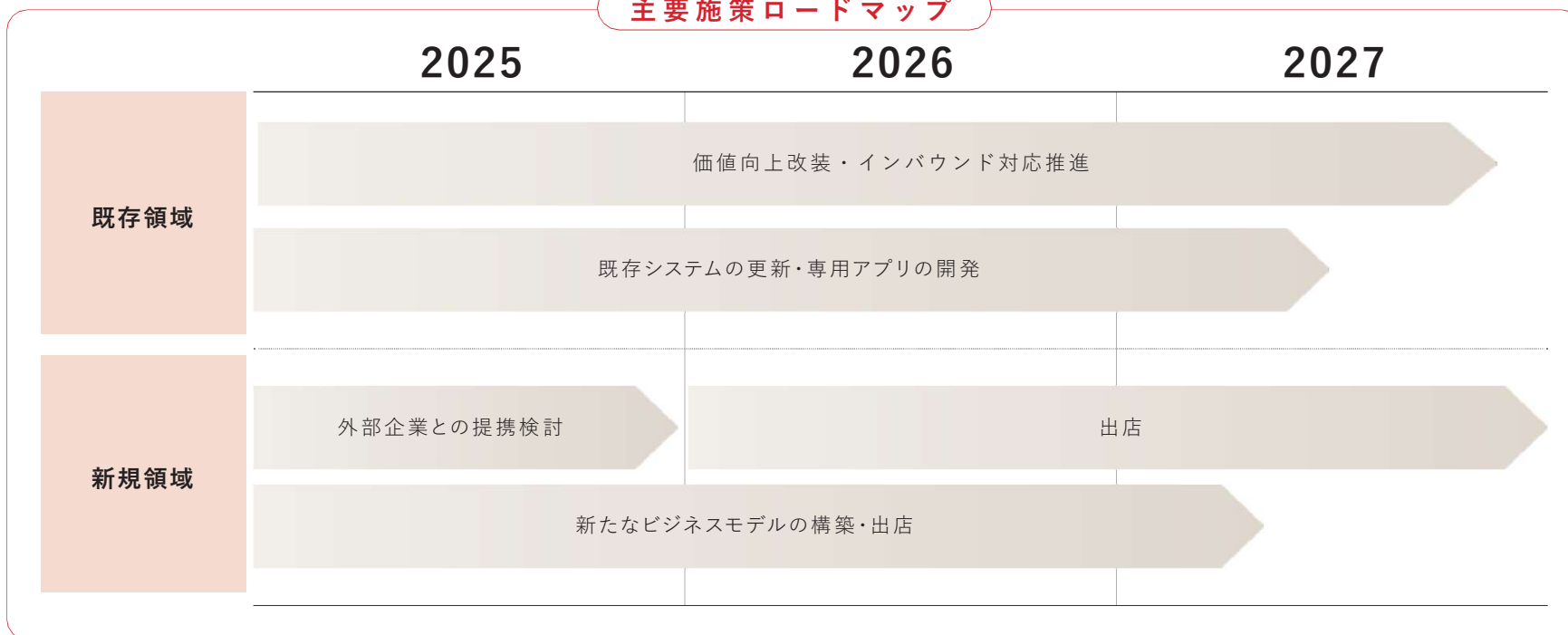


人材

人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・能力開発機会の充実
- ・長期休暇取得制度
- ・勤務地の柔軟性確保

主要施策ロードマップ



ロイヤルのコアバリューを継承し、進化するブランドを支えつつ
人流に依存しない事業として食品物販事業を拡大



ブランド

価値の源泉・コアバリューの継承

- ・付加価値と生産性を両立する商品開発
- ・SCM改革の継続、CKの生産性向上
- ・ロイヤルデリの価値向上
- ・新たな食品物販ブランドの確立



グローバル

食を通じた多様性への対応

- ・インバウンドを意識した商品戦略
- ・多様なニーズに対応した商品開発
- ・グローバル人材の採用、育成



サステナビリティ

サステナビリティ推進
地域・社会との価値創造

- ・環境配慮型素材の積極導入
- ・SCM高度化による 食品ロス、CO2排出量削減

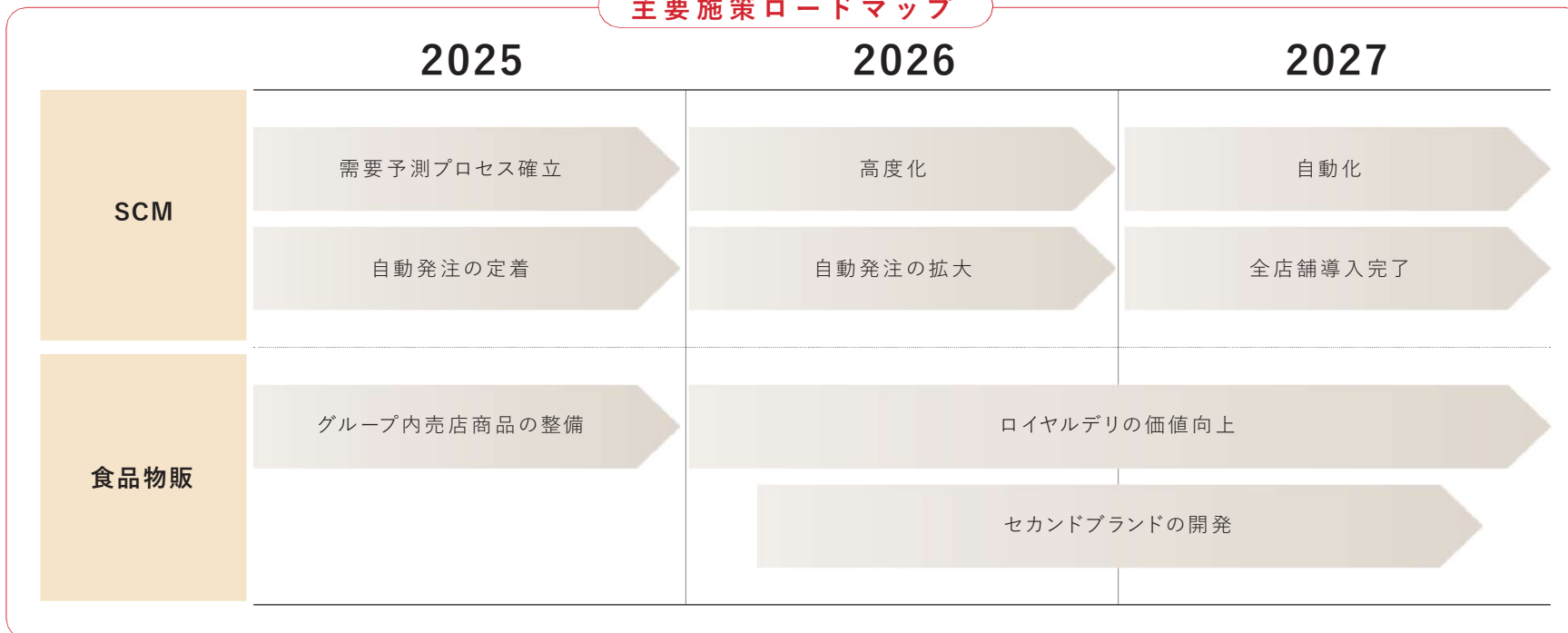


人材

人的資本投資の推進と企業風土の変革

- ・戦略的ジョブローテーション、社内公募活用
- ・各部門の職務の明確化
- ・ダイバーシティ推進

主要施策ロードマップ



Appendix2.

前中期経営計画2022～2024の振り返り



方針

ビジョン

時間や場所にとらわれない“食” & “ホスピタリティ”の提供

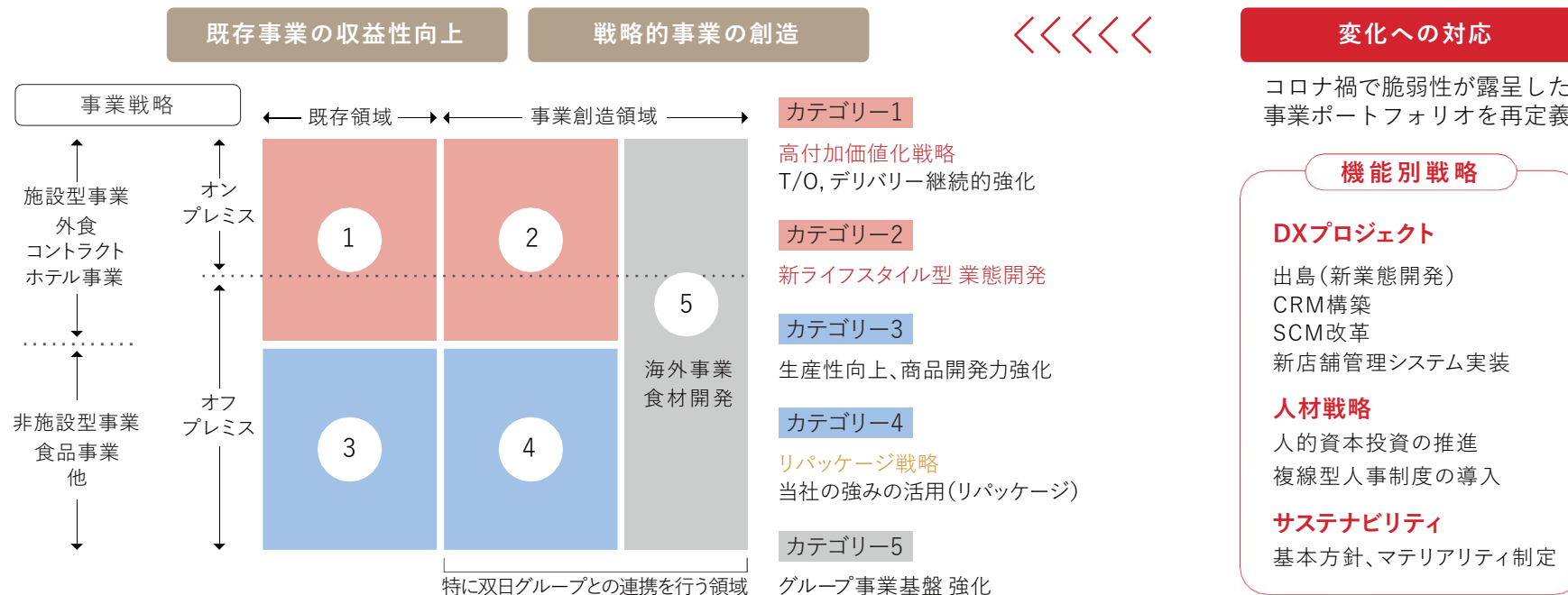
位置づけ

『再生・変革から成長へ』

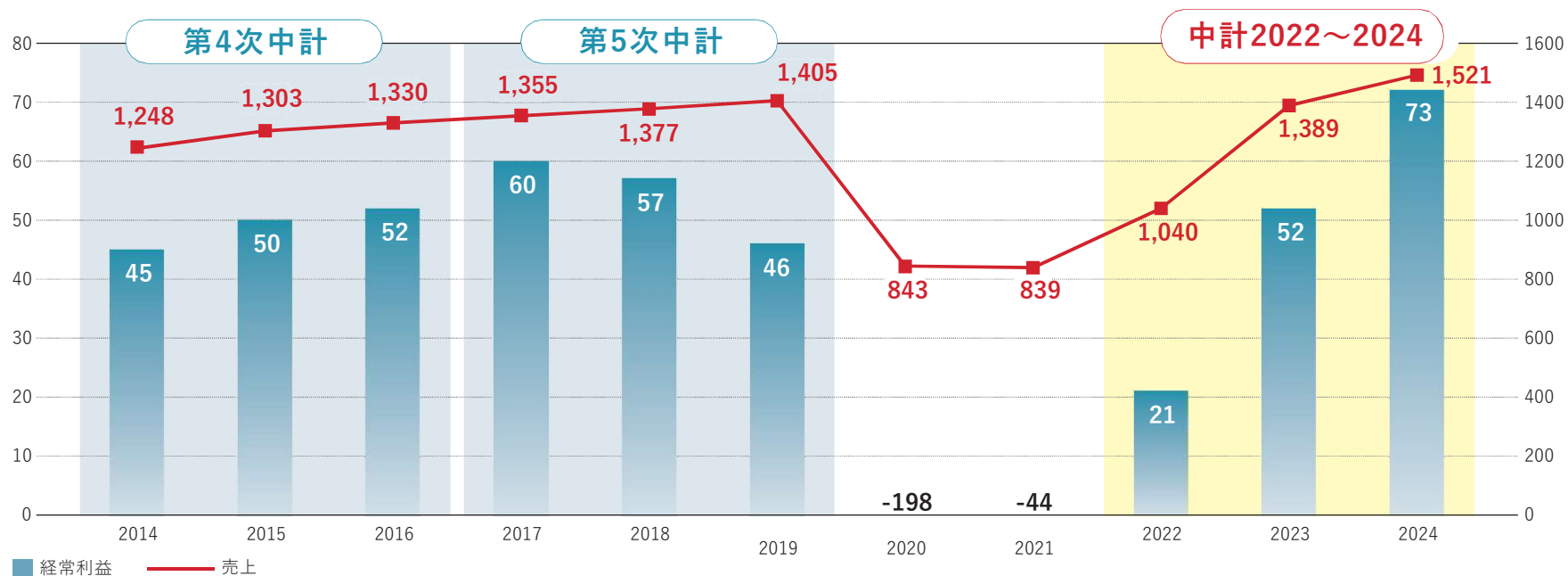
主要財務目標



主要戦略



コロナ禍からの再生と変革を通じて、過去最高益を達成



	2024年12月期目標	2024年12月期実績
収益力の強化	連結売上高	1,360億円
	連結経常利益	65億円
	経常利益率	4.8%
株主価値の創出	EPS	80円程度
財務基盤の健全性	自己資本比率	40%程度
資本効率の向上	ROE	8%以上

高付加価値戦略の推進、事業創造領域の拡大、事業基盤の整備など着実に施策を推進

重点施策	評価	成果	課題
既存事業の収益性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・お客様に提供する付加価値を更に向上 ・CXを通じて新たな顧客体験価値を創造 ・設備投資、システム投資を通じて生産性を向上 ・SCMを通じてコストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値戦略を推進し、顧客体験価値を向上 ・積極的な設備投資 ・自動発注、物流効率化等のSCM改革に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部設備の老朽化 ・サプライチェーンの全体最適化
戦略的事業の創造 <ul style="list-style-type: none"> ・双日社との連携による戦略的事業の創造 ・成長分野の育成 (ロイヤルデリ、TOデリバリー業態、業務食) ・海外展開の推進 	△	<ul style="list-style-type: none"> ・ロイヤルデリ事業等の拡大 ・COSTA COFFEE事業、飲食店開業支援事業等の開始 ・海外事業の拡大に向けた事業基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな成長領域の創造 ・成長領域での事業拡大 ・新規事業の収益貢献
変化への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・各事業において新たなマーケットの創造 ・今後を見据えた出店 ・DXの推進による新たなビジネスモデルの育成 ・人材の育成と成長 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・エンターテインメント・レジャー領域での事業拡大 ・システム基盤の整備 ・人的資本投資の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・更なるDX推進 ・人材の多様性