

# 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



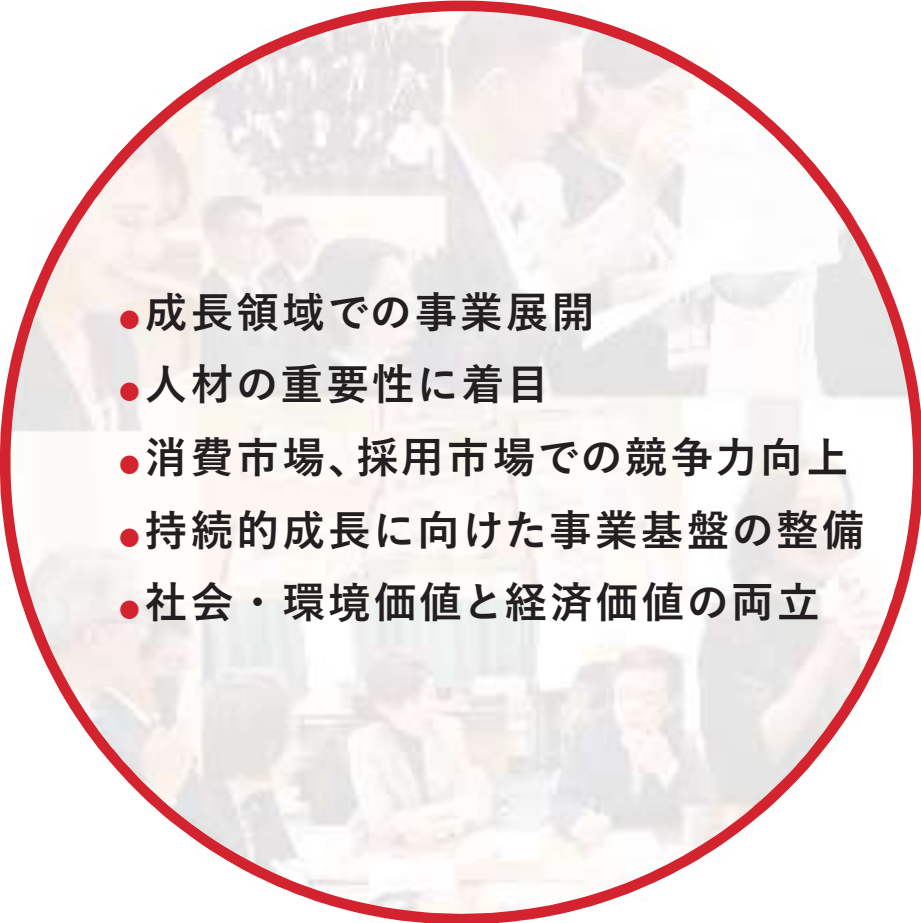
## 事業環境と経営課題を明確化

### 事業環境

- |    |                     |                       |
|----|---------------------|-----------------------|
| 経済 | ・国内人口の減少<br>・原材料の高騰 | ・インバウンド増加<br>・海外経済の成長 |
| 人材 | ・生産人口減少<br>・外国人材の活躍 | ・雇用の流動化               |
| 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<br>・人流への依存 | ・設備の老朽化 |
| 人材 | ・労働力の確保<br>・従業員の高齢化 | ・人材の多様性 |
| 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



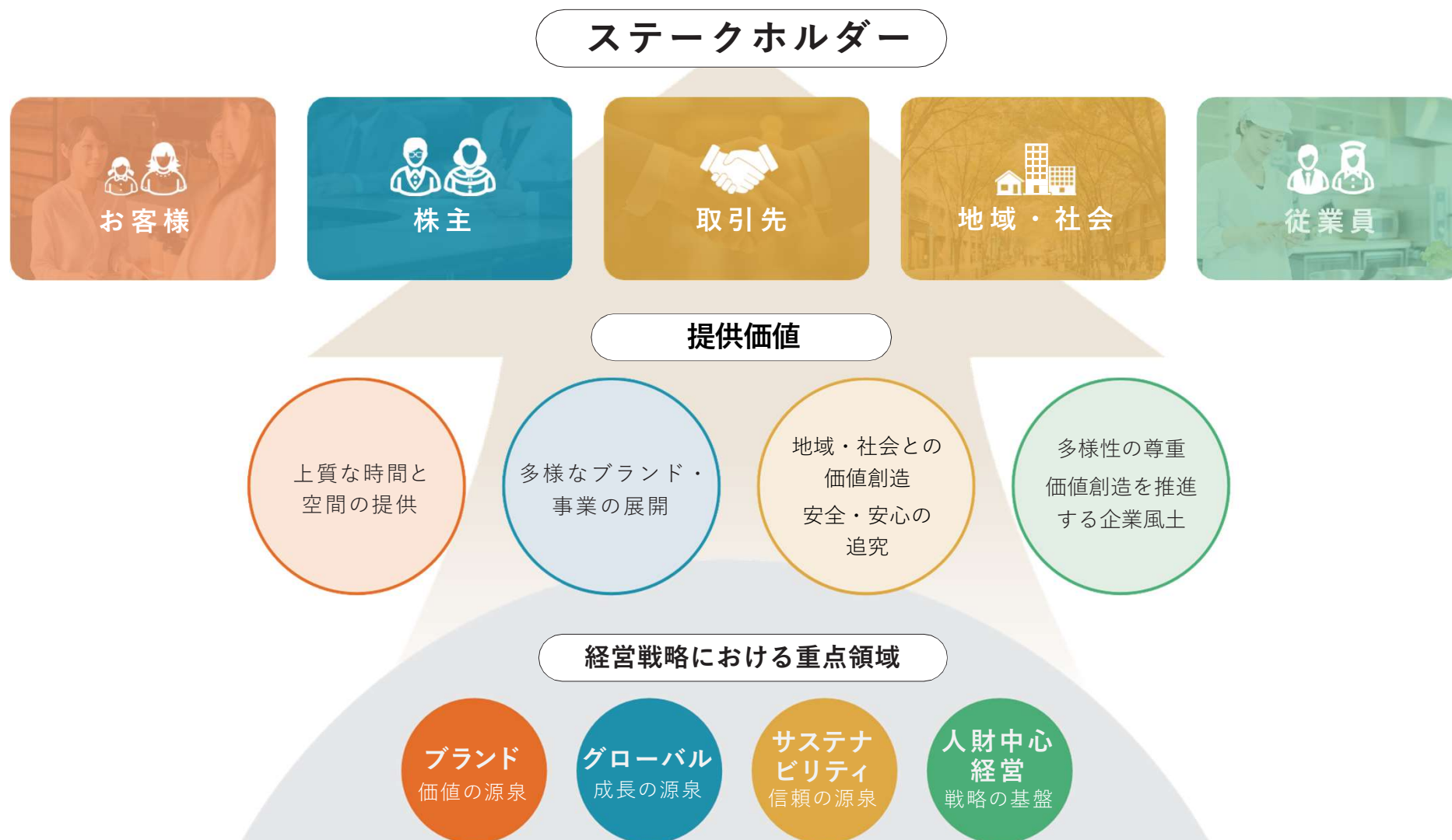
## 経営戦略

「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



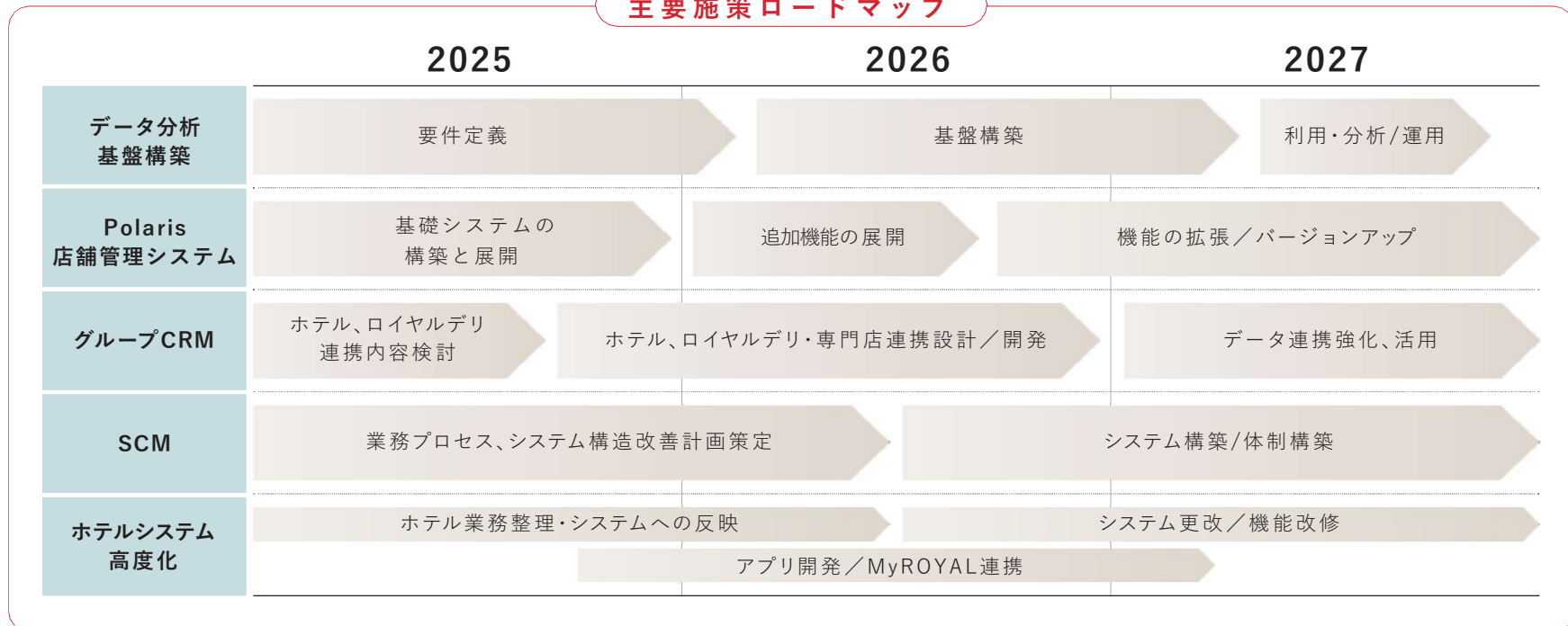
価値提供

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

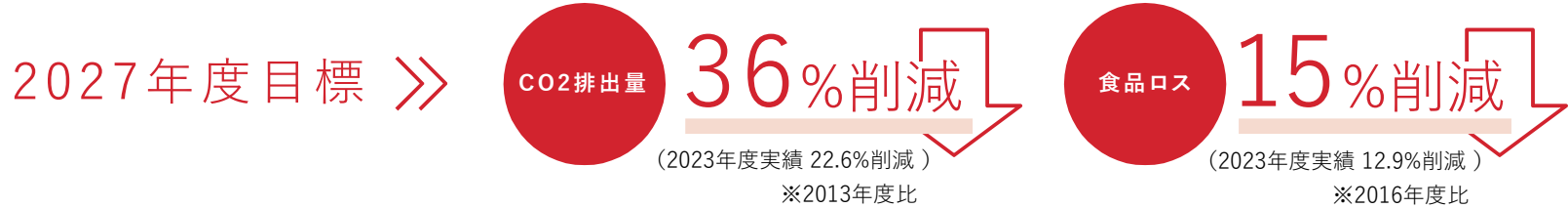
対象  
エリア

#### 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	3 気候変動に脅かされる健康と福祉 5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがい、経済成長を 10 人や国の不平等をなくそう	人材戦略の推進 人権尊重の取り組み推進
“食”& “ホスピタリティ”	3 気候変動に脅かされる健康と福祉 9 産業・製造業の競争力を高める 12 つくる責任、つかう責任	安全・安心の徹底 ブランド戦略の推進
資源・環境	7 再生可能エネルギー 12 つくる責任、つかう責任 13 気候変動に脅かされる生態系 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう	食品ロス・CO2排出量削減 生物多様性・水資源への対応推進
地域	2 気候変動に脅かされる健康と福祉 4 質の高い教育をみんなに 11 陸の豊かさも守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう	CSR活動の推進 地域・社会と連携した価値創造
ガバナンス	2 気候変動に脅かされる健康と福祉 8 働きがい、経済成長を 10 人や国の不平等をなくそう 12 つくる責任、つかう責任 16 公平な裁判と法の支配	情報開示の推進 発信力の強化





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 >>



3.4

(過去最高値 3.37)  
※5段階評価



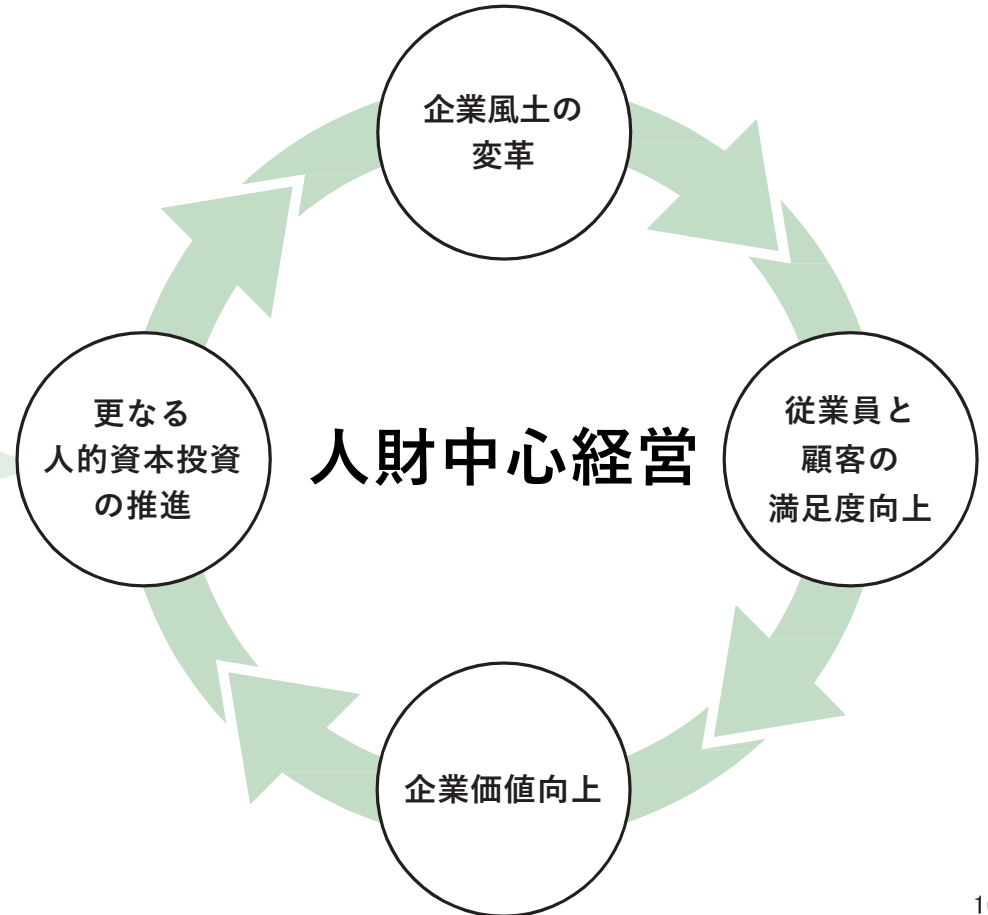
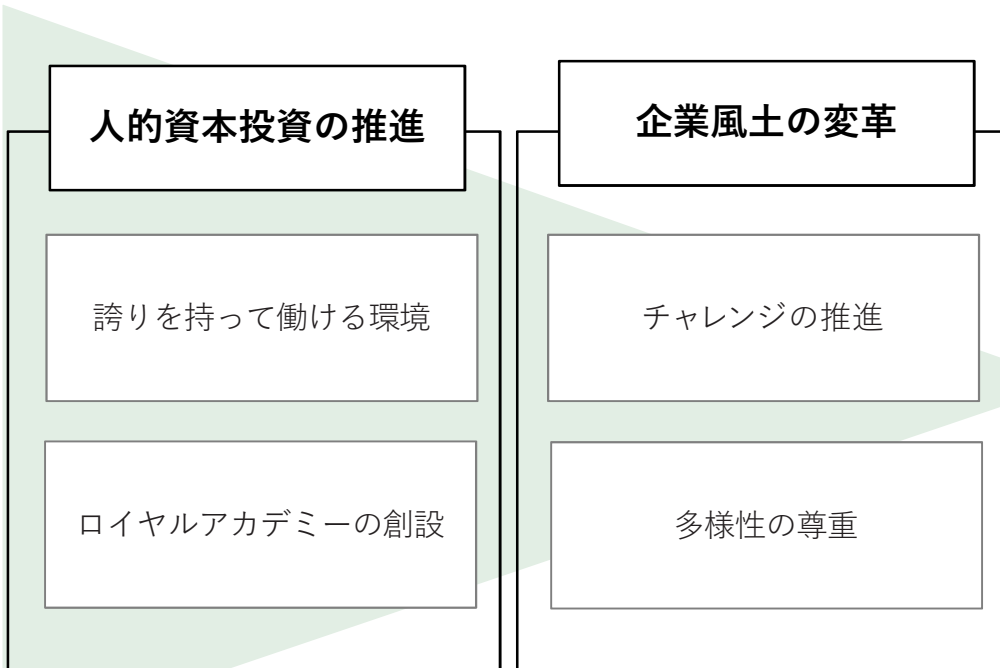
20%

(2024年度 5.8%)  
※海外子会社含む



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   	
	海外事業	
 コントラクト	コントラクト事業	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
 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 &amp; 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"> <li>・ロイヤルグループの専門知識やスキルが活かせる事業</li> <li>・今後成長が見込める事業</li> <li>・財務規律の維持及び適切な経営管理が可能な事業</li> </ul>

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

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

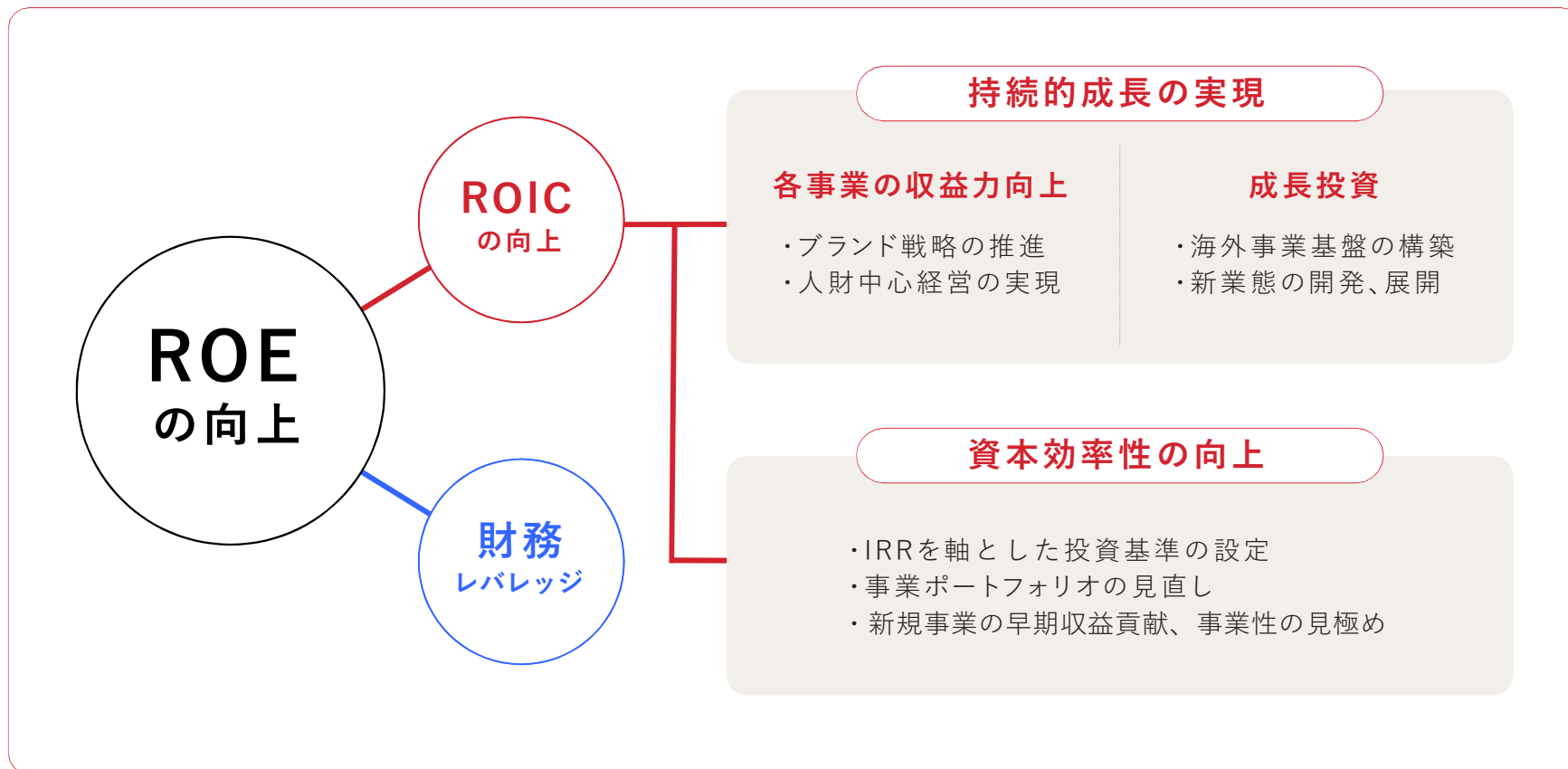
外食 (海外)	3億円	米国での飲食事業の展開	ホテル	13億円	国内でのラグジュアリーホテルの展開
------------	-----	-------------	-----	------	-------------------

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

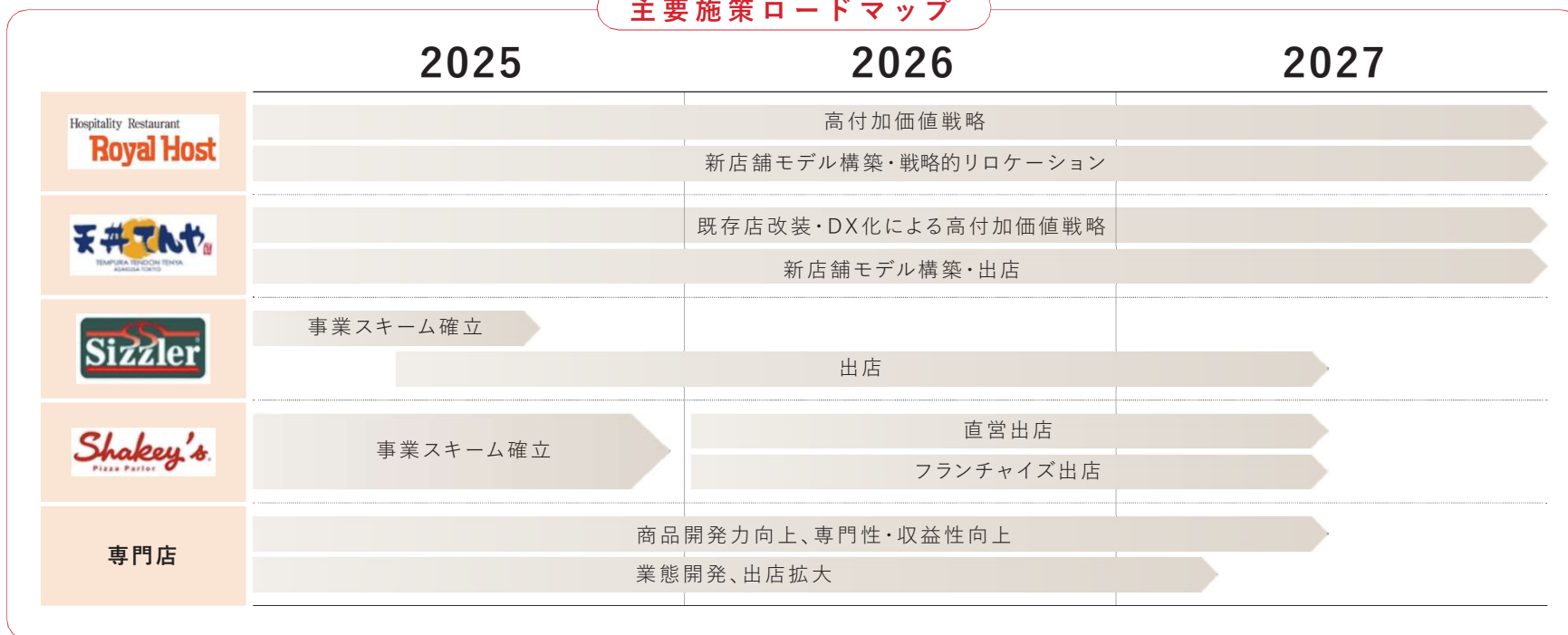
- ・食品ロス、CO2排出量削減
- ・産学連携、職場体験等の継続推進



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



## 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

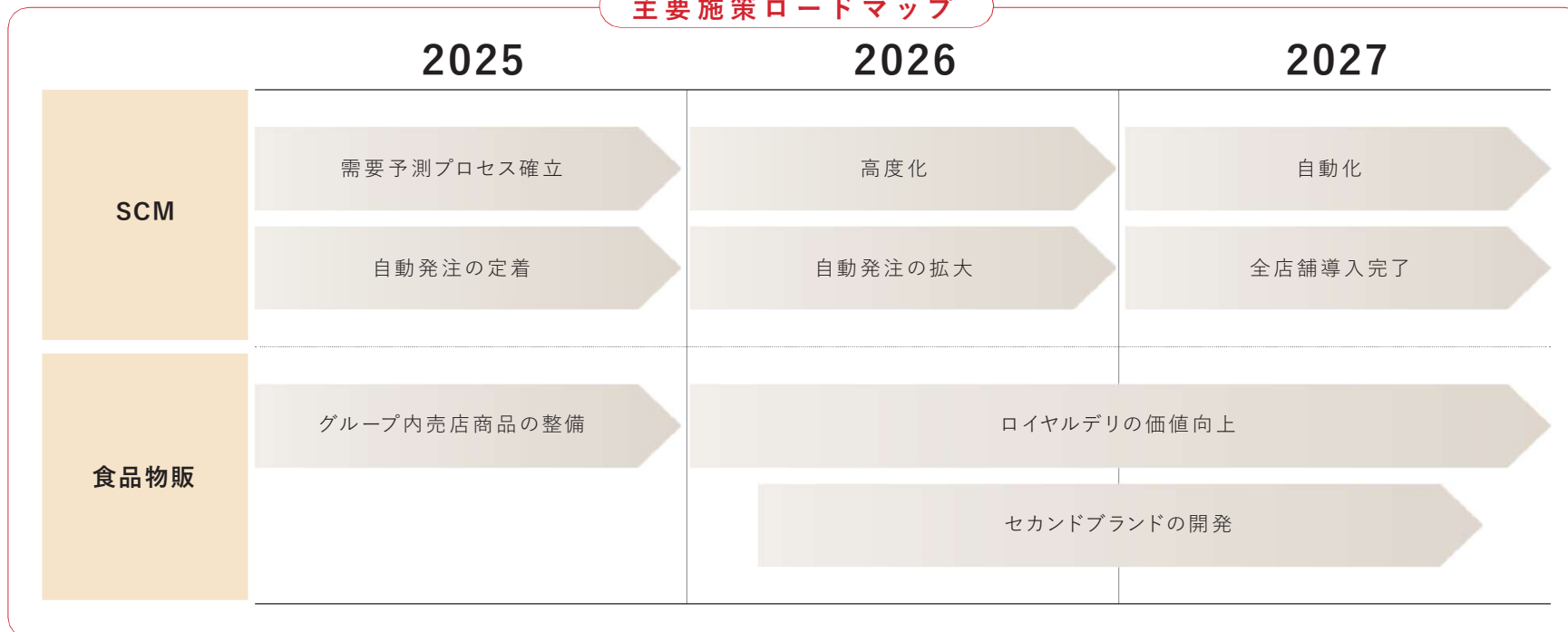


人材

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

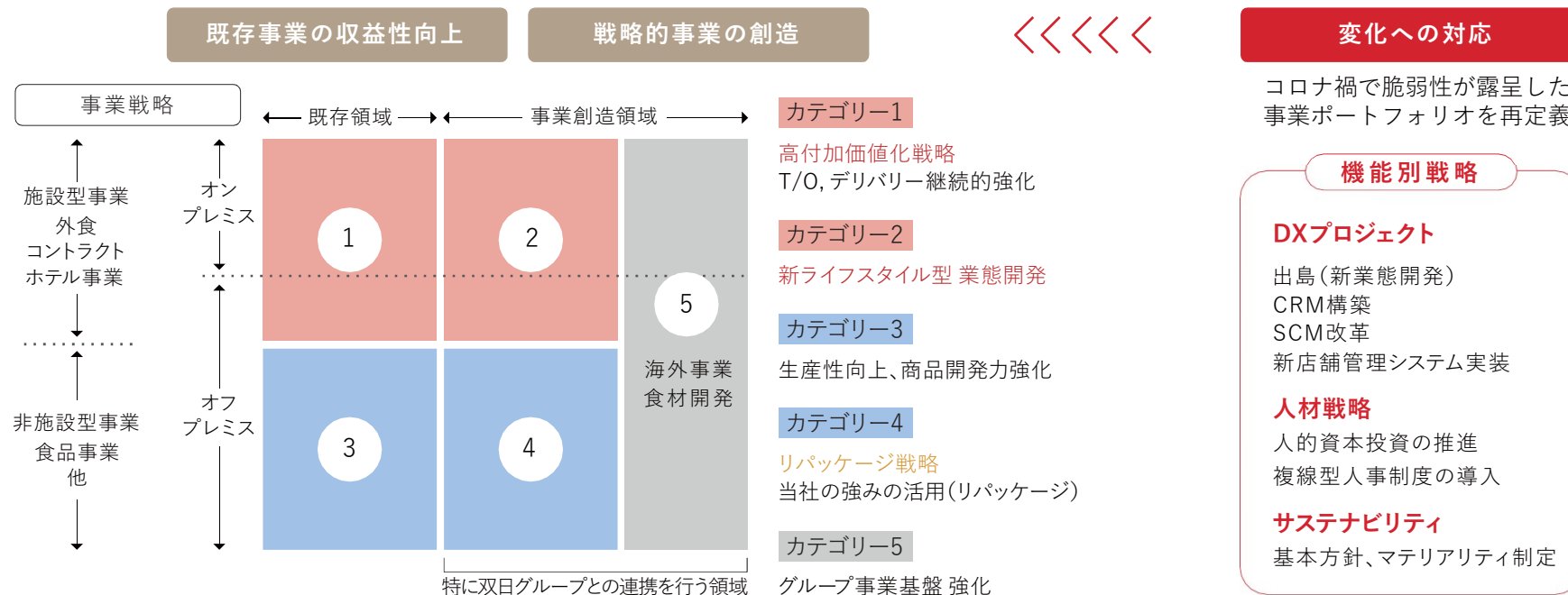
位置づけ

『再生・変革から成長へ』

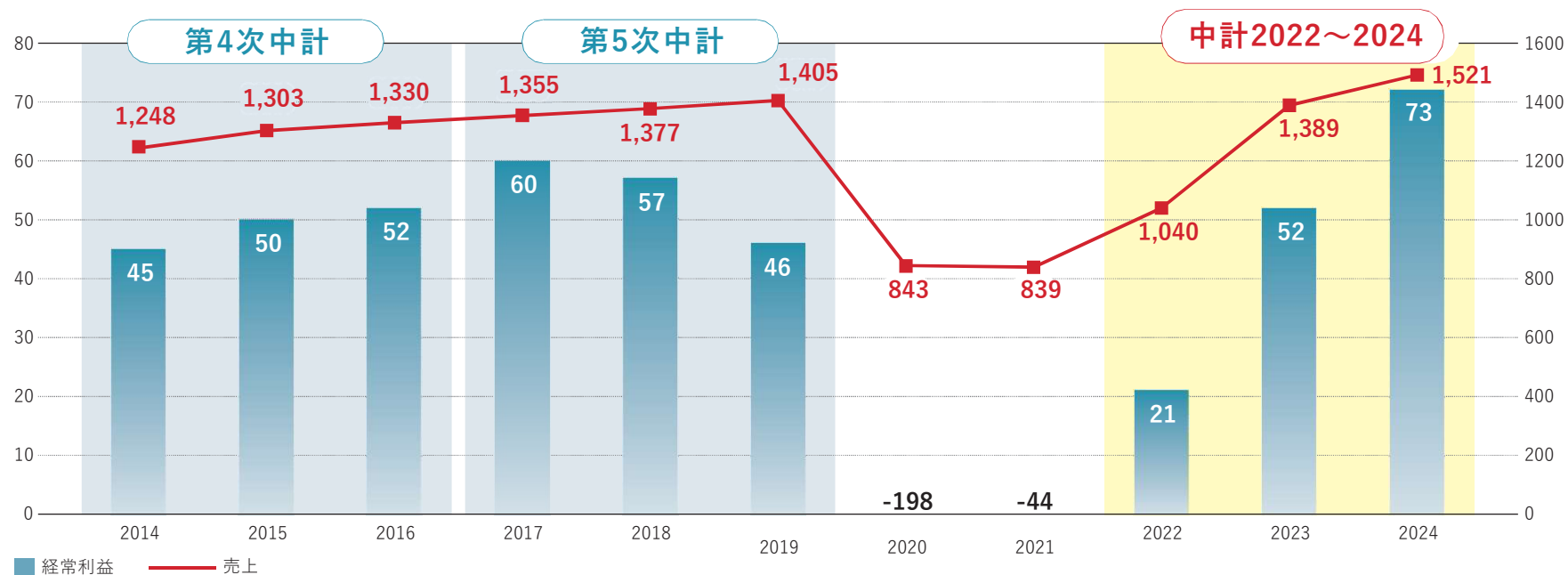
主要財務目標



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