

**ロイヤルホールディングス株式会社への出資、
資本業務提携契約締結に関わる
オンライン事業説明会**

2021年2月24日

双日株式会社

航空産業・交通プロジェクト本部

リテール・生活産業本部

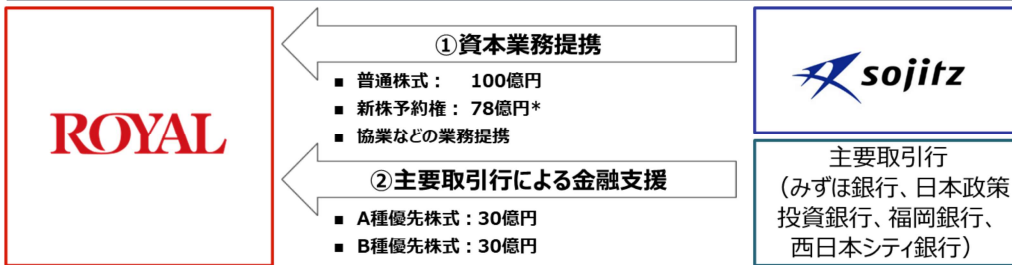
(説明者)

常務執行役員 航空産業・交通プロジェクト本部長 山口 幸一

執行役員 リテール・生活産業本部長 村井 宏人

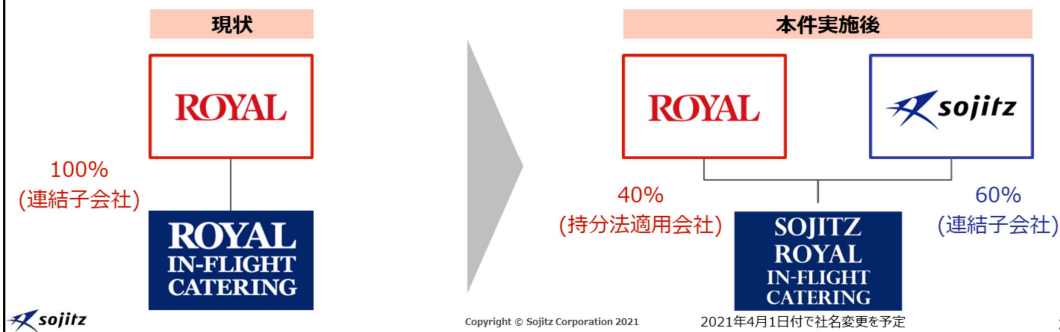
取引概要

① ロイヤルホールディングス（株）【ロイヤル】との資本業務提携



※ 新株予約権による資金調達額は41,124個（潜在株式数4,112,400株）、当初行使価額1,908円（発行決議日の前取引日終値）として算出

② ロイヤルインフライトケータリング（株）【RIC】の第三者割当増資の引受



Copyright © Sojitz Corporation 2021

2021年4月1日付で社名変更を予定

2

（村井本部長）

- 今回、当社とロイヤルホールディングス株式会社の間で資本業務提携契約を締結することにより、普通株式100億円を引き受け、および新株予約権78億円相当を獲得する。
- 双日とロイヤルホールディングス株式会社間での資本業務提携契約に加えて、主要な取引銀行からA種・B種優先株、両種合算で60億円の金融支援が行われる。
- 当社は今回の資本業務提携契約に伴う普通株式および新株予約権により、ロイヤルホールディングス株式会社の20%程度の取得を目指す。当社の持分法適用会社として、当社グループとともに様々なシナジーを追求していくことが、本件の目的となる。
- ロイヤルホールディングス株式会社の機内食事業会社である、ロイヤルインフライトケータリング社に対して、ロイヤルホールディングス株式会社と当社が、第三者割当増資を引き受け、当社の出資比率が60%となり、当社の連結子会社、ロイヤルホールディングス株式会社の持分法適用会社となる。

ロイヤルグループの特徴・魅力

全国700以上の拠点を有し、高品質の食・ホスピタリティに基づく顧客基盤を持つ

過当競争を避けた“ニッチエリア”での安定事業

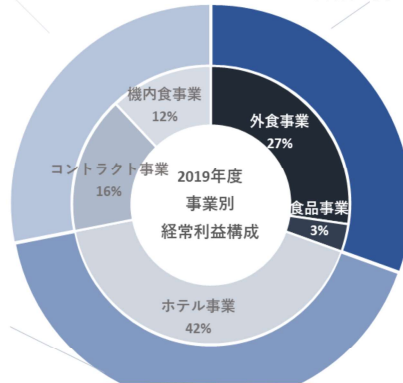
- ・排他性・参入障壁の高い特殊立地での堅牢な事業
- ・価格競争を回避した安定的な利益水準



試食会の様子

・高い顧客ロイヤリティを獲得する“ロイヤルブランド” ・プレミアムポジションを支える製造技術

- ・プレミアムポジションを取り、高い顧客ロイヤリティを獲得
- ・“ロイヤルブランド”を支える高品質な製造能力/製品開発力
- ・「ロイヤルテリ」など新たな領域にも積極的に参入



・高いサービスレベル ・実績が示す顧客満足度

- ・顧客体験部分の価値提供(アメニティや朝食等)に強みを持ち競合に勝る総合力
- ・ビジネスマンを中心に、ロイヤリティの高い顧客会員組織の拡大(100万人)消費者からの高い支持

J.D. POWER | Japan

全14回中11回 No.1

※宿泊客満足調査1泊9,000円~15,000円未満部門において2年連続10回目の第一位



全9回中6回 No.1

※JCSI調査結果【ビジネスホテル部門】において3年連続第一位



顧客満足度評価(10点満点)

	当社 (ロイヤルホスト)	某S社	
メニューの豊富さ	7.734点	7.503点	当社の強み
味	8.116点	7.131点	商品力 高
料金	6.392点	7.281点	x
スタッフの接客	7.719点	6.910点	空間価値 高
居心地	7.864点	7.191点	II
総合満足度	7.613点	7.307点	満足度 高

参照元：日本トレードサーズ
【2019】ファミリーレストランの満足度リサーチ結果】

Copyright © Sojitz Corporation 2021

3

- ロイヤルグループは全国に700以上の拠点を有し、高品質の食・ホスピタリティに基づく顧客基盤を持つことが特徴。
- ファミリーレストラン事業のなかでは、プレミアムポジションに位置する製造技術を有し、顧客からも高いロイヤリティを獲得しているブランドと認識している。保有ブランドも、ロイヤルホストに続き、Sizzler、マスマーケットに近いマスタード、Shakey'sと様々なブランドを展開しているのも特徴のひとつだと捉えている。
- 顧客満足度も、同業他社と比して圧倒的に高いことも、特徴である。外食事業以外でも、ホテル事業、コントラクト事業、機内食事業など、極めて強い事業基盤を有しているが、特にホテル事業は、その高いサービスレベルに対する評価は高く、外部評価会社のランキングにおいて1位を獲得。ビジネスマンを中心として、100万人を突破する顧客基盤を有し、そのうち60%がリピートをするアクティブな顧客層となっている。
- 過当競争を避けたニッチなエリアでの安定事業というのも同社の特徴である。具体的には、機内食事業や、高速道路のパーキングエリア、サービスエリアの運営事業などのコントラクト事業がそれにあたる。これらの事業は顧客の視点に立つと、切り替えることが非常に困難な業態であり、中長期的に安定的な顧客満足を提供することで、収益を生み出す事業モデルである。これが、ロイヤルグループの魅力・特徴を双日目線で分析したものとなる。

ロイヤルグループの特徴・魅力

“特有のポジショニング”に強みを持っており、各事業それぞれが良質なサービスを提供することで、高い顧客ロイヤリティを獲得している

	損益 [百万円]	特有のポジショニング	
外食	2019年度 売上高 : 62,622 経常利益 : 2,379 2020年度 売上高 : 46,254 経常利益 : ▲3,813	マスセグメントの中での“プレミアム”	<ul style="list-style-type: none"> ファミリーレストラン、ビジネスホテルというマスセグメントの中でプレミアムなポジションを取り、高い顧客ロイヤリティを獲得
ホテル	2019年度 売上高 : 30,286 経常利益 : 3,622 2020年度 売上高 : 13,991 経常利益 : ▲6,996		<ul style="list-style-type: none"> 提供物・サービス品質、積み上げてきたブランド力などは、他社が一朝一夕に模倣できるものではない
コントラクト	2019年度 売上高 : 34,664 経常利益 : 1,425 2020年度 売上高 : 18,569 経常利益 : ▲2,602	過当競争を避けた“ニッチエリア”での勝負	<ul style="list-style-type: none"> スイッチングしにくい事業特性 = 事業の安定性 (一度確立したら、奪われにくい) 競争の激しいエリアを避けることで、価格競争を回避し安定収益を確保
食品	2019年度 売上高 : 11,051 経常利益 : 281 2020年度 売上高 : 8,356 経常利益 : ▲685	外食企業の中での“先行者”	<ul style="list-style-type: none"> 今後の成長が見込まれる領域 製品開発力、CK (集中製造機能、品質水準)、ブランド力等他外食企業にとって相応にハードルは存在

* ロイヤルによる公表数値。全社経費、機内食事業含まず。



Copyright © Sojitz Corporation 2021

4

- 各事業の特徴を改めて示すと、外食事業、ホテル事業については、マスセグメントの中の“プレミアム”という分析が妥当と考える。外食事業は、ファミリーレストランという業態のなかでは、圧倒的に高い客単価を有し、リピート率の高い、極めてロイヤリティの高い顧客基盤を有している。ホテル事業も、ビジネスホテルというセグメントにおいて、他のホテルと比べて1～2割高い客単価を獲得し、それに応じた高い顧客満足度を有しているというのが同社の特徴。
- コントラクト事業については、「過当競争を避けたニッチなエリアでの勝負」が同社の特徴であると認識しており、確立されたビジネスモデルであるため、他社へと切り替わらないことがこの事業の特徴である。顧客満足度を高めることで、競争を排し、価格競争を回避することで、安定的な収益を獲得している。
- これらの事業を支えるうえで、極めて重要なのが、食品事業領域、いわゆるセントラルキッチンブランド力・商品開発力である。同社は日本の外食企業のなかでの先駆者であり、開発力だけでなく、高品質のものを安定的な価格で提供し続けることができる。価格競争に巻き込まれることなく、品質に応じた価格を訴求することができるというのも同社の特徴と考える。
- 当社はこれまで日本国内において、消費者との顧客接点を有することが困難であったが、今回の出資により、ロイヤルグループが保有する700の拠点を通じて、消費者との接点を確保することにより、当社のビジネスを拡大していく。

ロイヤルグループ方向性と事業機会

コロナ禍を経て業界環境は大きく変わる。ロイヤルが掲げる「変化への対応」、「経営効率化」、「成長分野の育成」を通じ、共同事業展開・協業の追求

	環境・課題	取るべきアクション	事業機会
外食	<ul style="list-style-type: none"> 中食/内食への需要シフト 食品/中食事業者が競争相手になり、店舗の固定費が負荷になり得る 	<ul style="list-style-type: none"> Delivery & Take Out需要取込 コストダウン、効率改善 新たな顧客体験提供 (CRM, 業態融合) 海外市場進出 (てんや, 新業態等) 	<ul style="list-style-type: none"> 双日グローバルネットワークを活用した調達 双日グループの既存配送インフラ活用を通じた店舗間配送 共同海外展開
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド需要の蒸発/長期化懸念 国内需要も落ち込む (テレワーク普及による出張需要減少、緊急事態宣言によるレジャー需要一時的落ち込み) 	<ul style="list-style-type: none"> ホテル空間の宿泊外需要の喚起 新たな顧客体験価値提供による会員のLife Time Value向上 (DX, CRM深化, 業態融合) コストダウン (賃料, 人件費) 	<ul style="list-style-type: none"> 集客/単価向上に資する事業展開 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業態融合のスキーム構築 ✓ 顧客基盤活用のスキーム構築 (CRM/DX等)
コントラクト	<ul style="list-style-type: none"> [高速道路SA/PA] 一時的落ち込み。マイクロツーリズムにより、相対的に回復は早い。 [空港内店舗] 国際線需要の落ち込み 	<ul style="list-style-type: none"> 【高速道路SA/PA】来訪者の客単価向上 【空港内店舗】コスト削減し需要回復を待つ 	<ul style="list-style-type: none"> 国内商業施設運営経験を活かした事業機会拡大 共同海外展開
食品	<ul style="list-style-type: none"> 外食から中食/内食への需要シフト グループ内向け売上低下による工場 (セントラルキッチン) 稼働率の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 高いブランド認知度を活かした中食商品拡販 (ロイヤルデリ) 販路開拓 (小売店) 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質、且つ、ブランド力ある食品の外販

- 極めて安定的な事業基盤を有し、順調に業績を伸ばしていたロイヤルグループにおいても、コロナ禍で厳しい事業環境であるが、当社が出資をすることにより、ロイヤルグループの成長に向けたアクションを共同で進める。
- 外食事業における課題は、従来の外食から中食/内食へのシフトおよび従来型の店舗運営による固定費の負担が課題である。デリバリーとテイクアウトの拡大、コストダウン、効率の改善、ロイヤルブランド一体としての顧客体験の提供を進めていく。また、海外進出についても、当社グループが持つグローバルネットワークを活かした調達や各国での事業展開等を進めていく。
- ホテル事業についても、国内の移動が止まり、インバウンド需要も蒸発したことによる需要低迷が課題である。ホテル空間の宿泊以外の需要の喚起、リッチモンドホテル会員の様々な形での需要の喚起、コストダウンなどの対応を行っていく。需要の喚起と単価向上を当社のリソースも使い、推進していきたい。
- コントラクト事業について、高速道路のSA・PAでの需要は足元で落ち込んでいるが、国内のマイクロツーリズムについては、相対的に回復が早い。来店客の客単価の向上がまず目指すべき課題であると考え。当社が長年、国内での商業施設運営から獲得した知見等を活用し、物販領域における客単価の向上により、事業収益の拡大を見込めると考えている。
- 食品分野に関しては、従来の高いブランド力、認知力を活かした「ロイヤルデリ」などの中食の開発が重要な課題となっている。当社の知見を活かし、さらなる外販を目指していく。
- 国内市場は非常に大きな規模があり、安定的な収益が期待できる一方、一から事業を立ち上げることは非常に困難である。今回の出資を通じ、多くの拠点や顧客接点を当社が有する事で、これまで当社が日本国外およびBtoBで提供してきた様々な機能を展開していく。

機内食事業（RIC）の特徴・魅力

日本を代表する大規模3空港において確固たる事業基盤を確立

※2019年時点

各拠点での
高シェア



国内最長の経験
と世界最高
レベルの品質

関西

(乗降客数国内3位)

50%以上

福岡

(乗降客数国内4位)

95%以上

那覇

(乗降客数国内6位)

100%

- ・これら3空港では 2025年までに滑走路の増設等が実施/計画されており、コロナ終息後は就航便数の拡大が期待される
(成田/羽田ではエアライン系や外資系などの多数の競合が存在し、競争環境が厳しい)
- ・日本で最初の機内食事業会社で、業歴は70年に及び国内では比類のない業界経験とノウハウを蓄積
- ・世界250施設を対象とした機内食の国際的認証機関QSAIの品質監査で、世界**No.1**に3回、11年連続で3位内を受賞



QSAIは2006年にIATAの主権により発足した機内食会社品質監査プログラム



Copyright © Sojitz Corporation 2021

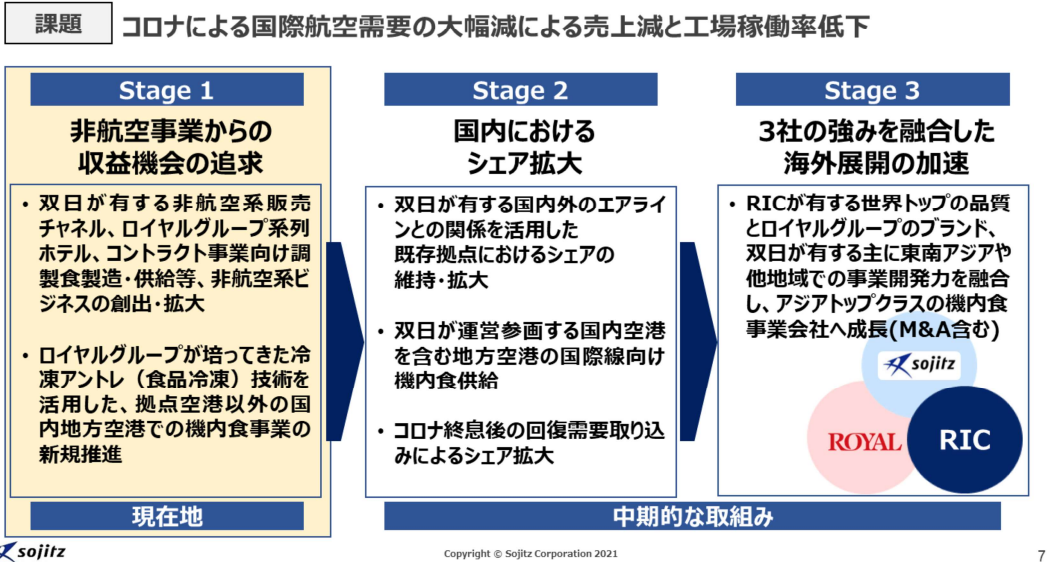
6

(山口本部長)

- ロイヤルインフライトケイタリング社は日本を代表する大規模3空港で確固たる事業基盤を有している。関西国際空港では50%以上、福岡はほぼ独占、那覇では100%のシェアを有する。これら3空港は2025年までに滑走路の拡張が既に実施、あるいは、計画がされており、新型コロナウイルス感染症の感染収束後には、就航便数の拡大が期待できる。
- また、同社は日本最古の機内食事業会社であり、その業歴は70年に及び、国内では比類のない経験とノウハウを蓄積している。世界250施設を対象とした国際的認証でも世界1位を3回、11年連続で3位以内となっており、非常に参入障壁の高い事業。今回このような機会を得て、同社を連結子会社化できることは、非常に良い機会と考える。

機内食事業（RIC）の課題と回復/成長に向けた取り組み

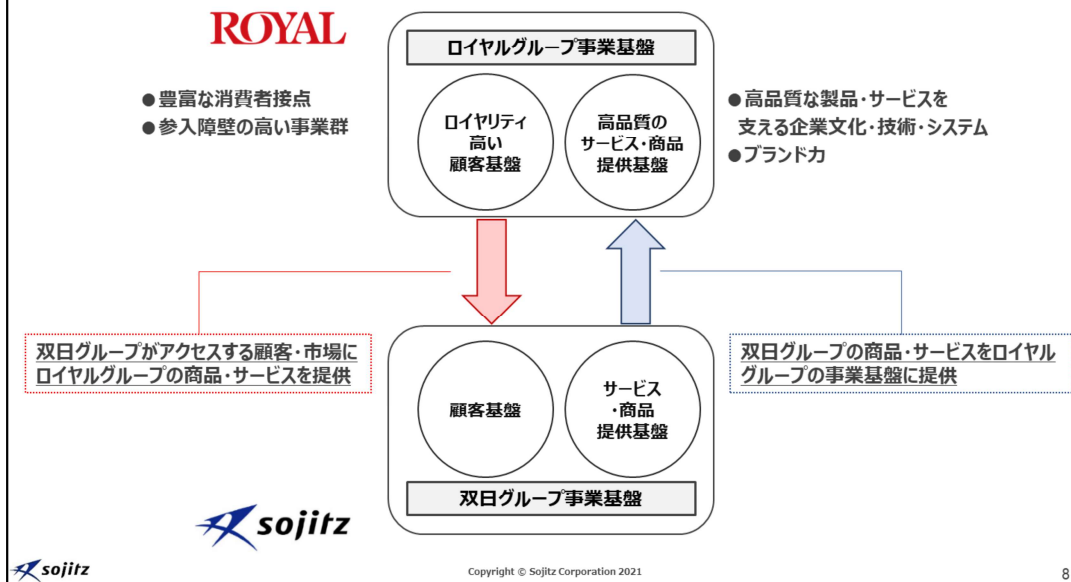
RICの“事業基盤・ノウハウ” x 双日グループの“ネットワーク”による非航空事業の創出、航空事業のシェア拡大、並びに中期的な国内外での事業拡大を推進。
将来的には、アジアトップクラスの機内食事業会社に成長。



- 足元はコロナウイルスの影響により国際線の就航が大幅に減少、これに伴い機内食工場の稼働率も低下しており、当社としてはロイヤルグループとの協働により、非航空系の販売チャネルを開拓していく方針。
- 具体的には、ロイヤルグループのホテル事業、コントラクト事業等向けに食材の供給を行うことでビジネスを作っていくながら、工場の稼働率を上げる。また、ロイヤルグループが培ってきた冷凍アントレの技術を使い、拠点空港以外の国内地方空港向けの機内食事業へと推進していく。
- また、中期的な取り組みとしては、当社が持つ国内外のエアラインとのネットワークを加えることにより、更なる機内食事業の拡大を図る。同時に、当社が運営参画している国内地方空港においても、コロナ収束後には国際線の就航が再開することを見据え、機内食を提供する機会を拡大していく。更に長期的には、国内のみならず海外に展開し、東南アジアなどの地域における事業開発能力を融合し、アジアトップクラスの機内食事業へと成長させていく。

中長期成長を見据えた提携関係の構築と発展

ロイヤルグループと共に、“食”と“ホスピタリティ” に強みを持つ
グローバルな事業、及び、人材の育成を進め、豊かな未来を創る



- 最後に、ロイヤルグループと当社の提携関係の全体感がどのようなものであるか、説明する。ロイヤルグループの持つコンテンツと当社の持つネットワークを融合させ、いかにビジネスを広げていくか、ロイヤルグループという食とホスピタリティに強みを持つ会社と、当社のようにグローバルに事業を展開し、人材を育成している会社、これらを融合していくことによって、さらにロイヤルグループをValue upしていくというのが当社の目的である。



New way, New value

将来情報に関するご注意

本資料に掲載され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及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

Copyright © Sojitz Corporation 2021