

**ロイヤルホールディングス（株）との資本業務提携、及び
国内機内食事業会社（RIC）の第三者割当増資引受に関する事業説明会**

<回答者>

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

【質問者1】

Q：今回、ロイヤルホールディングス社への出資は、普通株への出資の他に、新株予約権があるかと思うが、どのような転換スケジュールを考えているのか。また、機内食事業の収益貢献について、どのように見ているのか、教えて欲しい。

A：<村井本部長>

2月15日の合同記者会見でお伝えした通り、新株予約権については、随時行使可能なものとなっており、できるだけ早いタイミングで20%の出資としたいと考えている。

A：<山口本部長>

足元においては、国際線の運航数が減少しており、厳しい状態となっている。当社としては、ロイヤルグループと協働で、非航空系の販売チャネルを構築し、早期の業績改善を実現するべく、この1～2年やっていく。恐らく2022年度に国内線、翌2023年度になると、徐々に国際線が回復してくるとみている。2019年度レベルに戻るのには、2024年度ごろと思われるが、それに合わせて航空系の機内食事業が伸びていくとみており、収益貢献という意味では早く2022年度以降とみている。また、先程のご説明の通り、福岡・那覇空港については、2本目の滑走路がこれから出来るタイミング、或いは、出来たタイミングで、新型コロナウイルスの影響が出てきてしまったが、感染が収束し、国際線が再び飛ぶようになれば、オーガニックグロスでの収益が期待出来ると考えている。

Q：現時点で双日に外食のイメージはなく、知見がないものと思う。海外でロイヤルグループと共同で事業をやることは、簡単ではないと考えるが、どのような時間軸で成果を出そうと考えているのか教えて欲しい。

A：<村井本部長>

これまで当社は日系の外食企業、小売企業向けにグローバルなネットワークを活用した調達支援や効率物流サービスの提供、または海外展開支援といった、いわゆる B to B の分野での実績を積んできている。

こういった当社の経験を活かす形でまずはロイヤルの調達・物流領域での機能提供を行い、それと並行し、売上の回復・拡大策の検討も進め、2021年4月から始まる次期中計期間中にロイヤルの業績改善を通じ、目に見える結果を残すことが当社の現時点での目標となっている。既に具体的

なテーマに基づきロイヤルグループと協議を行っており、スピード感をもって投資規模に見合ったリターンを得ることを目指していく。

【質問者2】

Q：ロイヤルホールディングスのキャッシュフローの状況について、2019年度の営業キャッシュフローが98億円の黒字であったのに対し、2020年度は▲72億円となっているが、双日として今後のロイヤルホールディングスのキャッシュフローをどの様にみているか教えて欲しい。

A：<村井本部長>

ロイヤルホールディングスの2020年度は第2四半期(4-6月期)で緊急事態宣言が発令された後、急激に客足が滞り、非常に厳しい状況下であった。そのような中で、コスト低減など様々な施策を行った結果、昨年GO TOキャンペーンが実施されていた10月・11月ごろには、事業によっては売上が前年比8割前後まで回復してきた。

各セグメントのキャッシュフローの具体的な見通しについては、ロイヤルホールディング社のIRにご確認いただきたいが、20年10-12月期の実績、足元の状況、及び、ロイヤルグループ各事業が持つ復元力を考慮すれば、2021年度以降営業キャッシュフローが大きなマイナスになることはなく、黒字で回ると、当社は見立てている。

ロイヤルホールディングと十分に議論をした上でこの様に見立てており、相応に確度はあると考える。

Q：機内食事業について、仮にあと1年間国際線が現状のままであった場合でも、事業継続には問題無いと見ているのか、教えて欲しい。加えて、双日によるグローバル調達、あるいは販売チャネルの開発などの施策によって、2021年度から赤字を回避する目途が立っているのか、教えて欲しい。

A：<山口本部長>

現在の当社の見立てでは、早くても2022年度になって、ようやく国際線が回復し始めるのではと考えている。これを前提とした事業計画としているため、仮にこのまま1年、国際線が動かない状況が続いても、会社が継続不可能になることはないと考えている。

足元の状況下、ただ単純に機内食だけをやっているのであれば、早期の業績改善はできないと考えている。機内食事業の重要なポイントは、如何に工場の稼働率を上げるかであり、非航空系顧客を含めた顧客を如何に短期に開拓できるかだと考えている。まずは、ロイヤルグループが持つホテルやコントラクト事業向けに機内食工場で製造した商品を提供する。これとは別に、当社が持つチャネルを融合し、工場の稼働率を上げていくことを考えている。これと同時に、グループ調達や効率化などコスト削減を行うことによって、ボトムラインを上げるべく取り組んでいく。

【質問者3】

Q：機内食事業について、当面は国際線の需要は戻らない前提とのことだが、長期的で見た際、非航空分野や国際線の立ち上がりなどにより、どの程度のアップサイドを見ているのか、教えて欲しい。

A： <山口本部長>

機内食事業については、今後取り組んでいくことになる非航空分野での施策に加え、国際線需要の回復に伴い福岡・那覇空港の第二滑走路が動き始めれば、長期的には一定程度の規模感での収益改善が見込めるのではないかと考えている。

Q： 今回提携に至った背景・経緯や、なぜ双日が選ばれたのか、それをどのように、双日として整理されているのか、教えて欲しい。

A： <村井本部長>

ロイヤルグループとは過去数年にわたり、アジア中心に様々な事業について、協業を検討してきた。残念ながら検討したテーマについては、結果として実現には至っていないものの、菊池会長、黒須社長をはじめ、同社のマネジメント層との議論を重ねる中で互いの信頼関係や、互いのビジネスの内容、できること/できないことを含めて、双方間である程度の理解が得られたことがスタートラインとしてあったことにあると考えている。

双日が日本国内でコンシューマー関連事業における顧客接点を有しないことは、市場の皆さんの理解の通り。だからこそ、当社にとってロイヤルとの提携は貴重な機会と捉えており、ロイヤルの事業回復、及び、同社との協業に最大限の力を注ぐつもり。

ロイヤルグループの皆様からも、双日グループの本件への注力度合へ期待感を持って戴いていることも感じており、これに応えるべく、総力をもって取り組んでいきたいと考えている。

【質問者4】

Q： 本件への出資及び新株予約権に対するリターンをどのように考えているのか、教えて欲しい。

A： <村井本部長>

当社は、今回の出資を通じて、ロイヤルグループの収益の向上を目指している。新型コロナウイルスの影響により、2020年度の業績は落ち込んだが、ロイヤルグループは競合他社と比較しても、十分競争力があると当社はみている。これは様々な観点からの分析に基づいており、相応の自信を持っている。

一方、当社は長年幅広い産業において企業向けビジネスを行ってきており、多くのネットワークを育成してきた。また、ロイヤルグループの主な事業領域である国内食品関連事業において、当社は数多くの取引先ネットワークを持っている。

商品・ブランド等、ロイヤルグループの競争力あるコンテンツを当社のネットワークに載せて販売すること、或いは、当社ネットワークを通じて調達する商品・サービスをロイヤルに適用することを通じ、外食、ケータリング、ホテル、機内食など全ての事業領域において十分な収益改善余地があると考えている。

加えて、ロイヤル、当社双方でWin-Winの関係を築くことが前提ではあるものの、ロイヤルグループとの取引を通じて、当社としても収益機会を得られることが期待できる。

このように、ロイヤルグループの成長による収益改善に加えて、当社がそれに携わることで、当社自身も

利益を得る。この2つの収益を合わせることで、今回の投資に見に見合う十分なリターンを得ることができると考えている。

Q：ロイヤルグループの各事業について、収益貢献するまでの時間軸をどうみているのか、教えて欲しい。

A：<村井本部長>

収益貢献するタイミングは異なるが、いずれの事業も十分に成長期待があると考えている。
例えば、リッチモンドホテル事業の顧客は国内ビジネス客が多く、インバウンド需要に大きく依存していなかったことが特徴となっている。インバウンドは回復までに数年かかることが予測されるが、国内の移動は比較的早いタイミングで回復が期待でき、それに応じ早期での収益回復も期待できる。
海外旅行が非常に不自由である時代においては、逆に国内観光旅行が増えてくると考えられ、それに応じて、マセグメントでプレミアムな顧客体験を提供できるロイヤルのホテル事業の収益化は十分期待できる。また、ホテル事業に限らず、他事業についても、次期中計期間中に目に見えた結果を出すべく、取り組んでいく。

【質問者5】

Q：将来的に航空会社傘下のケータリング会社を買収する意欲はあるのか教えて欲しい。

A：<山口本部長>

今後、ケータリング会社を買収する可能性については、否定はしない。航空会社傘下だけでなく、国内外のケータリング会社の買収をフレキシブルに検討していく。航空会社傘下のケータリング会社は概して航空会社に収益性を支配される傾向があると見ており、比較論で言えば、独立系のケータリング会社の方が親和性が高いかもしれない。

【質問者6】

Q：海外事業を加速していくとのご説明があったが、具体的なイメージを教えて欲しい。

A：<村井本部長>

外食事業に関しては、アジア、特に当社が強みを有するベトナム、インドネシアを中心に展開していく。既に海外展開を行っている「天井てんや」は香港、シンガポールで高評価を得ている。まずは「天井てんや」のフォーマットからとなるが、それ以外のフォーマットについても海外展開を推進していきたい。また、ロイヤルグループは、ケータリングサービスや、セントラルキッチンなど、極めて洗練された流通・供給システムを有しており、単なる店舗のアウトレットではなく、ロイヤルグループの優れたシステムを活かし、コロナからの回復を待つことなく、スピード感を持って海外展開を進めていく。

A：<山口本部長>

機内食事業についても、東南アジアを展開先の1つとして捉えている。新型コロナウイルスの感染拡大

前、当社とロイヤルグループは、機内食事業の海外展開を視野に入れた議論を行っており、ロイヤルインフライトケータリング社はベトナムの機内食会社に技術供与、教育をし、ベトナム人労働者の受け入れを検討されていた。その知見を活かし、ベトナム、インドネシア等に展開していく所存。時間軸としては、新型コロナウイルスの影響が落ち着き、国際線が回復する際がひとつのタイミングと考えている。

以上