

ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

<http://www.diamond-dining.com/company/>

2016 年 5 月 26 日 (木)

Important disclosures
and disclaimers appear
at the back of this document.

企業調査レポート
執筆 客員アナリスト
柴田 郁夫

[企業情報はこちら >>>](#)

■ 大幅な増収及び国内過去最高営業利益となるも、一過性の要因により当期純損失を計上

ダイヤモンドダイニング <3073> は、首都圏を中心に多業態展開による飲食事業を主力とするとともに、ダーツやビリヤード、カラオケなどのアミューズメント事業も手掛けている。保有ブランドの多様性を活かしたブランドマネジメント制とドミナント展開に特徴がある。74 業態 265 店舗（海外を含む）を有しているが、そのうち、山手線沿線内には居酒屋業界トップクラスの 180 店舗を出店している（2016 年 2 月末現在）。

「世界 No.1 のエンターテインメント企業グループ」をビジョンに掲げ、「VAMPIRE CAFE」や「アリスのファンタジーレストラン」「ベルサイユの豚」など、個性的な人気ブランドを生み出してきた業態開発力には定評がある。同社は、環境変化に機動的に対応するとともに持続的な成長を実現するために、これまでの成長を支えてきたマルチコンセプト戦略とマルチブランド戦略を融合。両戦略を活用した独自のブランドマネジメント制を導入し、高収益ブランドを軸とした更なる成長に向けて舵を切った。2015 年 7 月には東京証券取引所市場第 2 部から約 7 ヶ月で東京証券取引所市場第 1 部へ指定変更となっている。

2016 年 2 月期の業績は、売上高が前期比 14.3% 増の 29,820 百万円、営業利益が同 1.2% 減の 952 百万円、経常利益が同 6.9% 減の 889 百万円、当期純損失が 262 百万円（前期は 385 百万円の利益）と 2 ケタの増収ながらわずかに営業減益となるとともに、一過性の特殊要因（繰延税金資産の取崩しによる法人税等の増加など）から当期純損失に転落した。ただ、国内の売上高、営業利益は過去最高を更新しており、同社業績はおおむね好調に推移しているとみていいだろう。

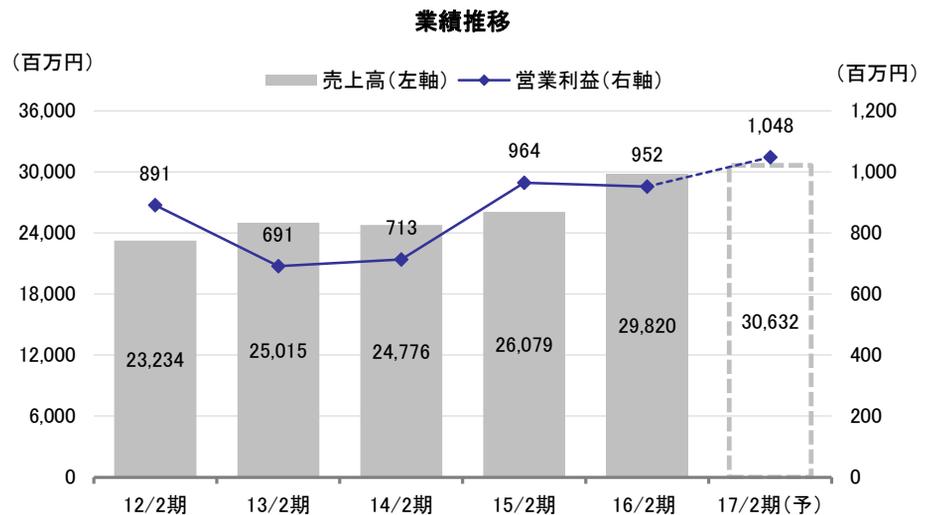
「九州 熱中屋」や「わらやき屋」などの高収益ブランドを軸とした過去最高の新規出店により売上高は大きく伸長したものの、利益面では、海外飲食事業（シンガポール）の業績不振やハワイ 3 号店目及びウェディング事業の費用先行により海外事業における営業損失が想定よりも拡大したことが減益要因となった。また、シンガポールからの事業撤退の方向性を決定したことに伴い、連結海外子会社の固定資産及び同社にかかるのれんの減損処理（特別損失）も当期純利益を圧迫した。

2017 年 2 月期の業績予想として同社は、売上高を前期比 2.7% 増の 30,632 百万円、営業利益を同 10.1% 増の 1,048 百万円、経常利益を同 14.3% 増の 1,016 百万円、当期純利益を 302 百万円と増収増益（当期純利益の黒字化）を見込んでいる。これまでの積極的な新規出店投資をやや抑え気味とする一方、不採算店の立て直しや海外事業の損益改善により収益体質の強化に取り組む方針である。

同社の成長戦略は、「九州 熱中屋」や「わらやき屋」などの高収益ブランドを軸とした積極的な出店拡大やウェディング事業の本格稼働などにより持続的な成長を目指すものである。弊社では、インバウンド（訪日外国人）需要の取り込みや 2020 年開催の東京オリンピック・パラリンピックに向けた首都圏（都心部）への集中出店のほか、関西圏及び九州エリア等への出店拡大が同社の成長をけん引するものと見ている。

Check Point

- ・国内は過去最高の売上高、営業利益を更新
- ・高収益ブランドの新規出店が軸
- ・17/2 期は新規出店費用の抑制や海外事業の損益改善により大幅な増益見通し



事業概要

世界 No.1 のエンターテインメント企業グループを目指す

(1) 事業内容

首都圏を中心に多業態展開による飲食事業を主力とするとともに、ダーツやビリヤード、カラオケなどのアミューズメント事業も手掛けている。保有ブランドの多様性を活かしたブランドマネジメント制と好立地に集中的に出店するドミナント展開などに特徴がある。

「世界 No.1 のエンターテインメント企業グループ」をビジョンに掲げ、「コンセプト」「空間」「ストーリー」を重視した独自の発想による業態開発力には定評があり、「VAMPIRE CAFE (ヴァンパイアカフェ)」や「アリスのファンタジーレストラン」「ベルサイユの豚」など個性的な人気ブランドを創出してきたことや積極的な M&A による規模拡大がこれまでの同社の成長を支えてきた。最近では、高収益ブランドの積極展開が同社の業績をけん引している。

事業セグメントは、「九州 熱中屋」や「わらやき屋」など高収益ブランドを軸とした飲食事業と「BAGUS」ブランドなどによるアミューズメント事業のほか、「やきとり〇金」及び「九州 熱中屋」ブランドによるライセンス事業の 3 つに分類される。飲食事業（海外を含む）が、売上高の 75.3%、営業利益（調整前）の 58.5% を占めている（2016 年 2 月期実績）。

同社グループは、同社と連結子会社 10 社（国内 4 社、海外 6 社）及び非連結子会社 2 社で構成されている（2016 年 2 月末現在）。ただ、シンガポールでラーメンダイニング等を手掛ける Diamond Dining Singapore Pte. Ltd. については、2016 年 1 月に業績が当初計画を下回っているほか、ラーメンダイニングが国内外で飽和状態であり、内外環境を鑑みた結果、今後の投資回収及び採算性を確保していくことが困難であるとの判断に至り、同国内での事業撤退の方向性を決定した。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

<http://www.diamond-dining.com/company/>

2016 年 5 月 26 日 (木)

主要ブランドの店舗数

国内飲食事業 (60 ブランド)		212
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	74
わらやき屋	土佐料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	12
今井屋本店	比内地鶏専門店 / 高価格帯居酒屋	10
GLASS DANCE	ビアバー・バル・カフェ	8
美食米門	和食・グリル / 高価格帯居酒屋	8
アリスのファンタジーレストラン	コンセプトレストラン	7
九州 黒太鼓	九州料理専門店 / 中価格帯居酒屋	6
隠れ房	和食・ダイニング / 高価格帯居酒屋	6
ベルサイユの豚	ビアバー・バル・カフェ	5
鳥福	鶏料理専門店 / 中価格帯居酒屋	5
その他 (50 ブランド)	-	71
国内アミューズメント事業 (8 ブランド)		46
BAGUS	ビリヤード・ダーツ・カラオケ	19
GRAN CYBER CAFÉ BAGUS	インターネットカフェ	15
その他 (6 ブランド)	-	12
海外飲食事業 (6 ブランド)		7

注：海外飲食事業 7 店舗のうち、シンガポール 3 ブランド 4 店舗については 2017 年 2 月期に退店予定

同社グループの概要 (2016 年 2 月末現在)

会社名	出資比率	店舗数		概要
		直営店	FC/LC	
ダイヤモンドダイニング (同社)	-	116	-	関東圏及び関西圏において、主力業態である土佐料理業態「わらやき屋」や高級焼鳥業態「今井屋本店」等の中価格帯から高価格帯中心の高収益業態などを直営展開している。
(株)ゴールデンマジック	100%	94	9	関東圏を中心に九州料理業態「九州 熱中屋」を主力業態とした直営展開及びFC、ライセンス展開を行っている。
(株)バグース	100%	46	-	都内を中心に「BAGUS」ブランドにて高級感のあるダーツやビリヤード、カラオケなどのアミューズメント事業等を直営展開している。
(株)サンブール	100%	2	-	西新宿にて「九州 熱中屋」と「寅長」の2業態を直営展開している。
(株)The Sailing	51%	-	-	2015年6月に設立。ウェディング事業を第3の事業及び収益の柱とし、2016年秋頃に国内ウェディング事業1号店の出店を決定した。
Diamond Dining International Corporation (米国デラウェア州)	100%	-	-	2011年10月に設立。米国本社の中間持株会社。
Shokudo Japanese LLC. (米国ハワイ州)	間接 100%	1	-	2011年11月にDiamond Dining International Corporationを通じて完全子会社化。米国ハワイ州で日本食レストラン1号店を展開している。
Buho Waikiki LLC. (米国ハワイ州)	間接 100%	2	-	2013年にDiamond Dining International Corporationを通じて設立。2014年8月に米国ハワイ州2号店となる新業態「Buho Cocina y Cantina」を展開している。2015年7月に同国内3号店となる新業態「BREAD&BUTTER」を展開している。
Diamond Dining Singapore Pte. Ltd. (シンガポール)	100%	4	-	2014年4月に完全子会社化。ラーメンダイニング「DAIKOKUYA(大黒屋)」などを展開していたが、業績不振を理由に2016年1月に事業撤退の方向性を決定した。
Diamond Wedding LLC. (米国デラウェア州)	間接 100%	-	-	2014年12月にDiamond Dining International Corporationを通じて設立。米国ハワイ州でウェディング事業を展開しているKNG Corporationから、ウェディング事業に関する権利及び関連資産等を譲り受け、ハワイウェディング事業を開始した。
Diamond Dining Macau Limited (マカオ)	間接 60%	-	-	2015年7月にDiamond Dining Singapore Pte. Ltd.を通じて子会社化。ASEANでのレストラン経営のノウハウの取得。
合計		265	9	

2010 年には 100 店舗 100 業態を達成

(2) 沿革

創業の発端は、現代表取締役社長の松村厚久（まつむらあつひさ）氏が、学生時代にレストランチェーンでアルバイトを経験したことをきっかけに、自ら飲食事業の立ち上げを志したところにさかのぼる。

低価格帯の飲食店を経験した一方で、高級エンターテインメントサービス業を経験するべくディスコ運営会社に就職。最終的に 2 店舗の店長を任されたが、ディスコブームの陰りもあり、当初の志である飲食店開業の準備を開始する。だが独立に当たって必要な開業資金を貸し出してくれる金融機関がなく、まずは比較的開業のハードルが低い（低資金で始められる）日焼けサロン店から開始した。当時、日焼けサロンが流行していたが店舗環境は悪く、そこにサービスを整えた店舗を投入したことで利用者の支持を獲得した。日焼けサロン店開業に当たり、1996 年に設立した（有）エイアンドワイビューティサプライが、同社の前身である（日焼けサロン事業からは 2005 年に撤退）。

日焼けサロン運営で開業資金と店舗運営のノウハウを蓄え、2001 年 6 月に、初の飲食店である「VAMPIRE CAFE」（東京都中央区銀座）を開店し、飲食店経営を開始した。2002 年 12 月には、有限会社から株式会社へと組織変更し、商号も「株式会社ダイヤモンドダイニング」に変更した。その後も、「迷宮の国のアリス」や「ベルサイユの豚」など、独自の発想によるコンセプト業態を相次いで出店することで注目を浴び、同社の業績も順調に拡大した。2007 年には大阪証券取引所ヘラクレス市場（現東京証券取引所 JASDAQ 市場）に上場。同社の卓越した業態開発力やエンターテインメント性を活かしたマルチコンセプト戦略（徹底した個店主義）は、チェーン展開による規模拡大と効率性追求が一般的となっていた当時の居酒屋業界においては異色の存在であったと言える。

一方、M&A にも積極的に取り組んでおり、2008 年 6 月には（株）サンプルを買収、2009 年 7 月には（株）フードスコープから事業を譲り受けるなど順調に規模を拡大し、2009 年 5 月には 100% 子会社（株）ゴールドマジックを設立した。そして、2010 年 10 月には目標としていた 100 店舗 100 業態（100 店舗すべてが異なる業態）を達成した。また、2011 年 6 月には（株）バグースを買収してアミューズメント事業にも参入すると、同年 10 月には米国子会社となる Diamond Dining International Corporation を設立し、同年 11 月に米国ハワイ州の日本食レストランを買収して海外進出も果たした。

しかしながら、2011 年 3 月の東日本大震災を境に既存店の勢いに陰りが見え始めたことなどを背景として、業績は一度、足踏み状態に陥る。同社は、これまでの徹底した個店主義（マルチコンセプト戦略）にチェーン展開の強み（マルチブランド戦略）を融合。両戦略を活用した独自のブランドマネジメント制を導入し、2013 年 3 月から同年 5 月にかけて抜本的なブランド集約及び統合を実施した。その一方で、「焼鶏しの田」（日本一高い焼き鳥店）や「1967」（「もっと遊べ、大人たち！」をコンセプトとする高級ラウンジ）など、同社グループのフラグシップ店舗も出店しており、メリハリのある事業展開を行っている。

新たな成長期の 1 年目と位置付けた 2015 年 2 月期は、一旦集約した高収益ブランドによる出店拡大のほか、海外事業展開や新規事業にも積極的に取り組んだ。2014 年 4 月にシンガポールでラーメンダイニング等を展開する「KOMARS F&B PTE. LTD.（現 Diamond Dining Singapore Pte. Ltd.）」を買収すると、2014 年 12 月には、Diamond Wedding LLC.（米国デラウェア州）を設立し、米国ハワイ州でウェディング事業を展開している KNG Corporation から、ハワイウェディング事業に関する権利及び関連資産等を譲り受け、ハワイウェディング事業への本格参入に向けて第一歩を踏み出した。ただ、海外飲食事業（シンガポール）については、同国内における競争激化の影響等から軌道に乗らずして 2016 年 1 月に事業撤退の方向性を決定した。

保有ブランドの多様性が収益の安定と持続的な成長の両立を実現

(3) 特長

同社の特長（強み）として、以下の 5 点を挙げることができるが、それぞれが相互に機能し合うことで、同社独自の価値創造を実現している。

・独自のブランドマネジメントによる収益の安定と成長の両立

業態開発力を活かした保有ブランドの多様性（ブランドポートフォリオ）は、環境変化への機動的な対応や主力ブランドのライフサイクルの分散を図ることで、収益の安定と持続的な成長の両立を実現するものである。同社のブランドポートフォリオは、ブランドごとの特性やグループ内の役割から、「多店舗展開予備軍ブランド & 少数展開ブランド」「多店舗展開によるスケールメリット追求」「フラグシップブランド等によるコーポレートブランディング」と明確化されている。店舗それぞれで役割及び特性が異なるほか、客単価設定や出店方針も差別化することで、ブランドポートフォリオの最適化が図られている。

・ドミナント展開による効率性及び回遊性の向上

同社は、保有ブランドの多様性を活かしたドミナント展開を基本としている。好立地への集中出店は、集客面で有利であることに加えて、物流コストの削減など効率性を高めることが可能となる。特に、同社の場合は、ブランドの役割や特性が異なることから、ブランド間競合（カニバリゼーション）が少ない上に、ブランド間で顧客の回遊性を高める相乗効果が発揮されている。今後は、地方の中核都市へ出店エリアの拡大が考えられるが、そこでもドミナント出店を基本に据える方針のようだ。

・独自のコンセプトに基づく個性的な店舗づくり

「世界 No.1 のエンターテインメント企業グループ」をビジョンに掲げる同社にとって、独自発想による業態開発並びに店舗づくりの重要性に変化はない。「コンセプト」「空間」「ストーリー」を重視した個性的な店舗づくりやスタッフが歌を唄いお客様を熱狂させる「宴」の演出は、他社との差別化要因となっている。同社の既存店売上高が、厳しい業界環境の中で比較的好調であるのは、固定のファン的心をつかんでいる証左と言えよう。また、松村氏の故郷である高知県よさこい祭りに参加して、県外チーム初の「金賞」（2015 年）を受賞するなど、メディア戦略を含めた話題性の提供やブランドイメージの醸成にも積極的に取り組んでいる。

主要ブランドの特徴（九州熱中屋、わらやき屋）

- コンセプトは「九州にある美味しい居酒屋が東京上陸」
- 名物「活！豊後さば」・「博多一口鉄板餃子」
- 長崎県五島列島からも逸品と呼ばれる食材をメニュー化



- 火柱を上げる「藁焼き」
- 名物「かつをのわら焼き」
- 店内の雰囲気盛り上げる「よさこい節」



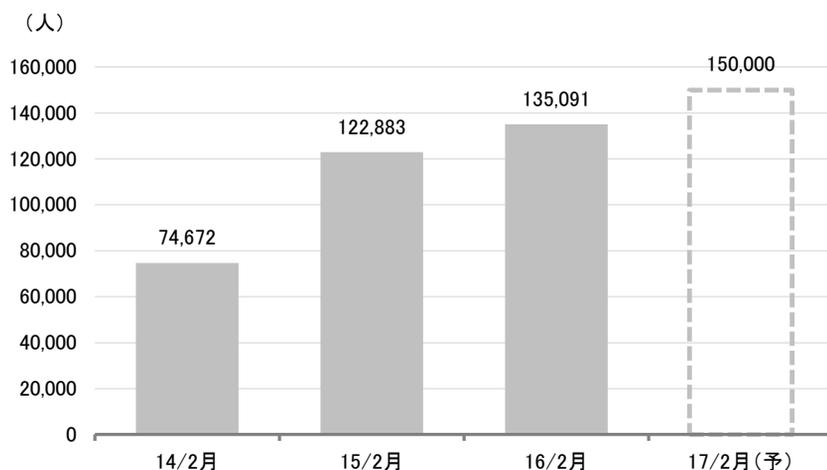
・顧客を囲い込む CRM（顧客管理システム）戦略

同社は、「24 時間オンラインシステム」「予約コールセンター（宴会コンシェルジュ）」等の仕組みで構成される CRM 予約管理システム（以下、当システム）を構築している。「24 時間オンラインシステム」では、インターネット上で 24 時間予約が可能のほか、「予約コールセンター（宴会コンシェルジュ）」では午前 8 時から午後 11 時までコールセンターでの対応を受け付けており、希望条件に合った店舗を紹介してもらうことができる。

これらによって、予約の電話が繋がらない、予約したいがどの店が空いているかわからないといった顧客にとっての不便を解消するとともに、同社にとっても機会ロスの減少（空いている店舗への誘導を含む）が図られている。また、当システムの利用の有無に拘らず、会計の 10% 相当がポイント（マイル）付与されることから「DD マイル」会員として囲い込むことができ、リピート率の向上にもつながっている。なお、「DD マイル」とは同社グループ独自のポイントシステムであり、1 マイル = 1 円として 1 マイル単位から店舗利用券との交換や、旅行や家電などの賞品と交換することができる。DD マイルは 2012 年 12 月にスタートし、2016 年 2 月末の会員数は 13.5 万人を超えている。また、当システムを通じた売上高（月間）は国内飲食事業（既存店）の平均 7.6% を占めており、会員基盤の積み上げは、機会ロスの削減とリピート率の向上により、同社の既存店売上高を下支えする要因となっている。

なお、2015 年 5 月には、同社の CRM システムが、米国の国際的なビジネスアワードである「アジアパシフィックスティービーアワード」の「カンパニー・オブ・ザ・イヤー部門」で「ブロンズ賞」を獲得した。

DDマイル会員数の推移



・ 充実した人材育成体制の確立

独自のコンセプトに基づく業態を展開する同社にとって、経営理念及びビジョンの共有は最重要事項である。同社は、全社員が集う「DDG コンベンション (全社員総会)」を年 2 回開催するとともに、社内報を 2 ヶ月ごとに発行し、理念浸透に取り組んでいる。また、「スマイルプロジェクト (店舗オペレーション力向上プロジェクト)」や「SVR (店舗 QC 管理向上プロジェクト)」による組織力向上、「DD ゼミナール (Off-JT)」や「外部研修」などによるスキルアップにも積極的に取り組んでおり、人材不足が成長のボトルネックとして懸念されている業界において長期的に人材育成を行う基盤が確立している。

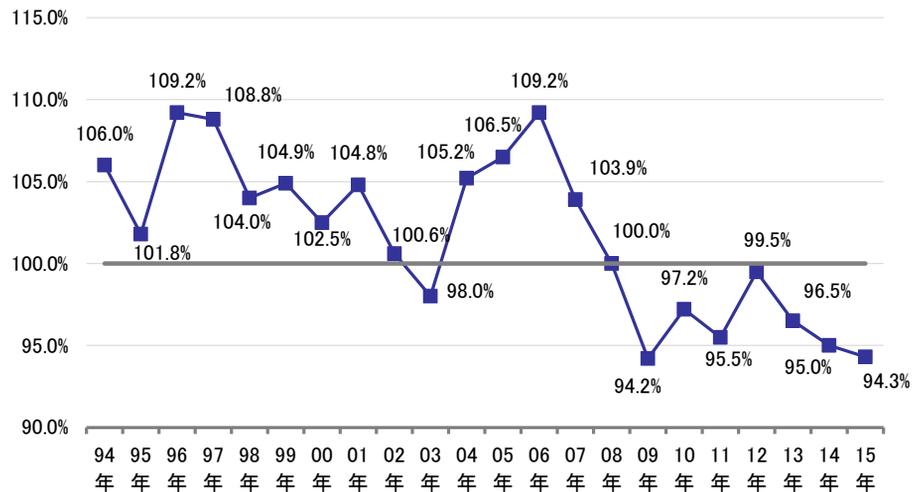
特に「スマイルプロジェクト」は、iPad mini を使用した「近代的教育システム」であり、従業員ごとに用意されたカルテを使って進捗管理を行うことができるとともに、模範となる動画を見せることで実践的な指導に役立っている。このシステムの導入によりアルバイトの定着率が大幅に改善しているようである。

■ 業界環境

料理に専門性を高めた新業態が人気を集める業界

日本フードサービス協会の調査によると、同社が属する「パブ/居酒屋」は、景気回復の兆しが見られるなかで、個人消費の伸び悩みや中食ブーム、若者のアルコール離れの影響等により縮小傾向が続いている。2015 年も 7 年連続の前年割れとなった。

「パブ/居酒屋業界」の年間売上高(対前年比)の推移



業界構造としては、比較的参入障壁が低い上に、消費者の景況感や嗜好変化の影響を受けやすいことから、常に新陳代謝の激しい状況にある。したがって、当業界で生き残るためには、明確なコンセプトに基づく差別化戦略を打ち出すことが求められている。最近では、特長を打ち出しにくい総合居酒屋に代わって、料理に専門性を高めた新業態が人気を集める傾向が見られる。また、気軽に立ち寄る「ちょい呑み」がブームとなっている。同業他社には、コロワイド<7616>、テムニー<3178>、大庄<9979>、エー・ピーカンパニー<3175>、ダイナック<2675>などがある。

■ 決算概要

M&A による規模拡大が成長をけん引

(1) 過去の業績推移

同社の過去の業績を振り返ると、店舗数の拡大が同社の成長をけん引してきた。特に、M&A による規模拡大が出店ペースに拍車をかけてきた格好である。一方、2013 年 2 月期から売上高の伸びが鈍化しているのは、不採算店舗の閉店やブランドマネジメント制導入に伴うブランドの集約及び統合により、店舗数が頭打ちになっていることが要因である。同社は、2014 年 2 月期でブランド集約及び統合が一巡したことから、2015 年 2 月期より再び高収益ブランドを軸とした出店拡大を図っており、新たな成長期に入ったと見られる。



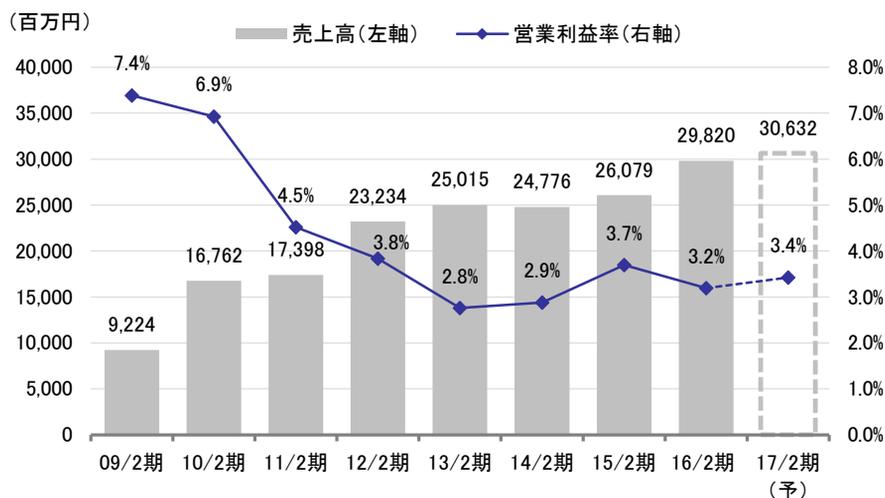
ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 1 部

<http://www.diamond-dining.com/company/>

2016 年 5 月 26 日 (木)

売上高及び営業利益率の推移



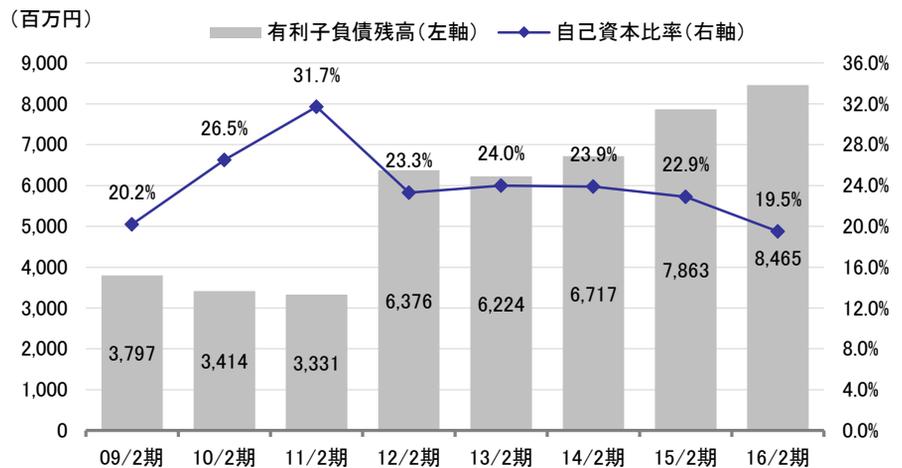
出退店実績と期末店舗数の推移

	新規出店 (一部業変含む)	M&Aによる取得	退店 (統合含む)	(業態変更)	期末店舗数
09/2期	22	30	0	7	105
10/2期	29	8	1	8	141
11/2期	35	0	1	8	175
12/2期	7	55	13	18	224
13/2期	14	0	13	21	225
14/2期	13	0	19	41	219
15/2期	17	14	12	13	236
16/2期	30	13	14	6	265

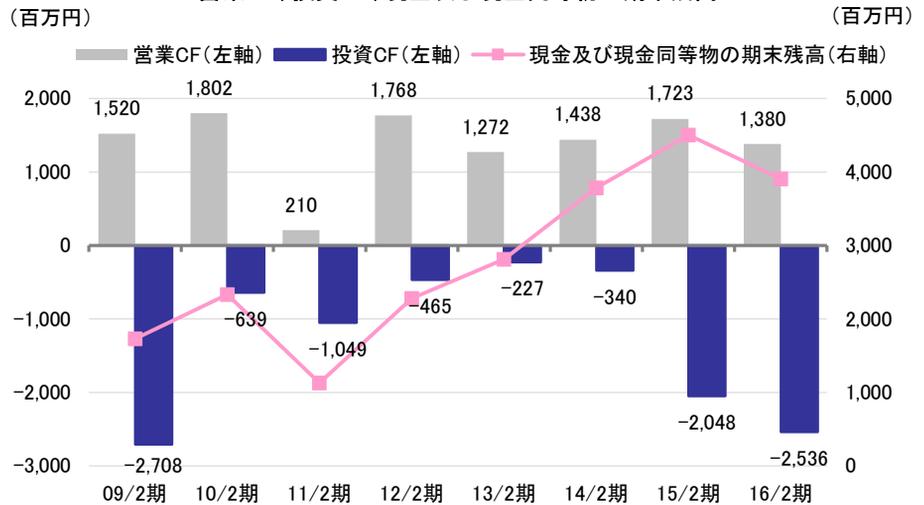
利益面では、2010年2月期に過去最高の営業利益を達成し、営業利益率も6.9%の水準にあったものの、その後は既存店の伸び悩みや業態変更に伴う費用増などにより低下傾向となった。ただ、2015年2月期は、高収益ブランドの出店拡大等により3.7%に改善している。

財務面では、財務基盤の安定性を示す自己資本比率はおおむね20%台で推移している。有利子負債残高も高い水準にあり、今後の積極的な事業拡大を視野に入れれば、財務基盤の増強は中期的な課題として挙げられよう。キャッシュフローの状況も、2012年2月期から2014年2月期までは営業キャッシュフローが投資キャッシュフローを上回る状況が続いていたが、積極的な新規出店を再開した2015年2月期以降は投資キャッシュフローが大きくマイナスとなり、有利子負債残高の増加につながっている。

自己資本比率及び有利子負債残高



営業CF、投資CF、現金及び現金同等物の期末残高



国内は過去最高の売上高、営業利益を更新

(2) 2016 年 2 月期決算の概要

2016 年 2 月期の業績は、売上高が前期比 14.3% 増の 29,820 百万円、営業利益が同 1.2% 減の 952 百万円、経常利益が同 6.9% 減の 889 百万円、当期純損失が 262 百万円（前期は 385 百万円の利益）と 2 ケタの増収ながらわずかに営業減益となるとともに、一過性の特殊要因（シンガポールからの事業撤退に伴うのれん減損や繰延税金資産の取崩しによる法人税等の増加）から当期純損失に転落した。ただ、海外事業を除けば、国内は過去最高の売上高、営業利益を更新している。

売上高は、前期出店分（31 店舗）が期初から貢献したことに加え、過去最高の新規出店（43 店舗）が大幅な増収に寄与した。また、既存店売上高も前期比 1.2% 増（国内全店）と好調であった。売上高は念願の 300 億円には若干届かなかったものの、ほぼ計画どおりに伸長したと言える。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

<http://www.diamond-dining.com/company/>

2016 年 5 月 26 日 (木)

※ キャッシュフロー対有利子負債比率は、有利子負債を営業キャッシュフローで除した数値であり、有利子負債を何年分の営業キャッシュフローで返済できるかを示している。一般的には 10 年を超える返済能力に懸念があると判断される。

一方、利益面は、積極的な新規出店による費用拡大は想定内であったものの、一部の店舗で開店費用が想定を超えて膨らんだことや、海外事業の損失幅拡大（シンガポールの業績不振やハワイウェディング事業の先行費用等）によりわずかに営業減益となり、営業利益率も 3.2%（前期は 3.7%）に低下した。また、当期純損失に転落したのは、海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退に伴う減損処理等により特別損失（411 百万円）を計上したことや、繰延税金資産の取崩しによる法人税等の増加（前期比 408 百万円増）によるものであり、一過性の特殊要因として捉えるのは妥当である。

財務面では、総資産が新規出店による固定資産の増加等により 15,872 百万円（前期末比 8.1% 増）に拡大した一方、自己資本は当期純損失の計上により 3,090 百万円（前期末比 8.0% 減）に縮小したことから自己資本比率は 19.5%（前期末は 22.9%）に低下した。また、有利子負債も 8,465 百万円（前期末比 7.7% 増）に増加している。ただ、キャッシュフロー対有利子負債比率は 6.1 年※、流動比率も 96.6% を確保しており返済能力に懸念はない。

2016 年 2 月期決算の概要

(単位：百万円)

	15/2 期 実績		16/2 期 実績		増減	
		構成比		構成比		増減率
売上高	26,079		29,820		3,741	14.3%
国内飲食事業	18,371	70.4%	20,812	69.8%	2,441	13.3%
海外飲食事業	968	3.7%	1,654	5.5%	686	70.7%
アミューズメント事業	6,684	25.6%	7,317	24.5%	633	9.5%
ライセンス事業	54	0.2%	36	0.1%	-18	-33.4%
売上原価	5,619	21.5%	6,481	21.7%	862	15.3%
販管費	19,495	74.8%	22,385	75.1%	2,890	14.8%
営業利益	964	3.7%	952	3.2%	-11	-1.2%
国内飲食事業	1,877	10.2%	1,972	9.5%	95	5.1%
海外飲食事業	-202	-	-347	-	-145	-
アミューズメント事業	838	12.5%	1,133	15.5%	295	35.2%
ライセンス事業	15	28.5%	17	48.8%	2	13.8%
調整額	-1,563	-	-1,823	-	-259	-
経常利益	956	3.7%	889	3.0%	-66	-6.9%
当期純利益	385	1.5%	-262	-	-647	-

注：各事業セグメントの営業利益構成比は、各事業の売上高に対する比率。

国内既存店売上高（対前年比）	15/2 期	16/2 期		
飲食事業	102.4%	101.2%		
アミューズメント事業	101.2%	99.9%		
	106.1%	104.8%		

新規出店	15/2 期	16/2 期	増減	
M&A による店舗増	17	30	13	
退店（統合を含む）	14	13	-1	
期末店舗数	12	14	2	
(うち 海外店舗)	236	265	29	
	8	7	-1	

	15/2 期末	16/2 期末	増減	
				増減率
総資産	14,686	15,872	1,185	8.1%
自己資本	3,358	3,090	-267	-8.0%
自己資本比率	22.9%	19.5%	-3.4pt	-
有利子負債	7,863	8,465	602	7.7%

主な事業別の業績は以下のとおりである。

国内飲食事業は、売上高が 20,812 百万円（前期比 13.3% 増）、営業利益が 1,972 百万円（同 5.1% 増）と増収増益であった。前期出店分（21 店舗）が期初から貢献したことや積極的な新規出店（38 店舗）が増収に寄与した。また、既存店売上高も前期比 0.1% 減と堅調に推移しており、同社の強みである CRM システム（コールセンター及び DD マイル予約オンライン）などが既存店の下支えに貢献しているものとみられる。ただ、利益面では、増収効果により増益となったものの、新規出店に伴う開店費用の拡大等から営業利益率は 9.5%（前期は 10.2%）に低下した。

海外飲食事業は、売上高が 1,654 百万円（前期比 70.7% 増）、営業損失が 347 百万円（前期は 202 百万円の損失）と大幅な増収ながら損失幅が拡大した。前期出店したハワイ 2 号店目の認知度向上により売上高は大きく拡大したが、利益面では、海外飲食事業（シンガポール）の業績不振に加えて、ハワイ 3 号店目の開店費用や当期から開始したハワイウェディング事業にかかる先行費用が利益を圧迫した。

アミューズメント事業は、売上高が 7,317 百万円（前期比 9.5% 増）、営業利益が 1,133 百万円（同 35.2% 増）と順調に拡大した。前期出店分（3 店舗）が期初から貢献したことや新規出店（4 店舗）が増収に寄与するとともに、既存店売上高も前期比 4.8% 増と伸長した。また、利益面でも、売価適正化に向けたメニュー改変等の施策や増収による固定費の軽減効果などから営業利益率は 15.5%（前期は 12.5%）に大きく上昇した。なお、既存店売上高は 24 ヶ月連続で前年対比 100% を超えており好調を維持している（2016 年 3 月度・4 月度も連続更新中）。主力の「BAGUS」は、アフターファイブの過ごし方の変化等が追い風となっているなかで、他に類似業態が少ないことに加え、ダーツやビリヤード等のプレイヤーの裾野を広げる地道な活動や飲食メニューの充実を図ったことなどが奏功した。また、「GRAN CYBER CAFE BAGUS」（インターネットカフェ）も高い稼働率を維持しているようである。

弊社では、営業利益が僅かに減益となるとともに当期純損失に転落したものの、海外事業における業績不振や一過性の特殊要因によるところが大きく、国内での出店計画や既存店売上高は順調に進展していることから、同社業績はおおむね好調に推移しているものと評価している。

高収益ブランドの新規出店が軸

(3) 成長戦略の進捗

・ 出店計画（ブランドマネジメント戦略）の進捗

2016 年 2 月期の新規出店は、国内飲食 38 店舗、海外飲食 1 店舗、アミューズメント 4 店舗の合計 43 店舗となり、通期計画（45 店舗）をほぼ達成するとともに、過去最高の新規出店となった。特に、「九州 熱中屋」の 22 店舗を筆頭として、「わらやき屋」「ベルサイユの豚」「BAGUS」（アミューズメント）といった高収益ブランドが新規出店の軸となっている。なお、「九州 熱中屋」22 店舗のうち 13 店舗は、関西養老乃瀧（株）から取得（資産譲受）したものであるが、若干現地仕様に変更を加えたことも奏功して順調に立ち上がった。同社では、これまで未開拓であった関西圏への出店拡大の足掛かりとして確かな手応えをつかんだようである。

また、関東圏においては、高知県食材を使用した懐石料理を提供する完全紹介制の「桂浜」、増田セバスチャン（ますだせばすちゃん）氏プロデュースのコンセプトレストラン「KAWAII MONSTER CAFE HARAJUKU」、非アルコール業態への展開に向けたステーキ専門店「ザ・ステーキ六本木」など、いずれも同社の業態開発力を生かした個性的なフラグシップを出店した。また、九州料理専門居酒屋「九州食堂 Gachi」については、「九州 熱中屋」よりも客単価を安く設定し、「ちょい呑み市場」を切り開く新業態として、特に郊外への出店拡大を図る方針のようである。

2016 年 2 月期の新規出店実績

既存ブランド (34 店舗)

国内飲食事業		30
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	22
わらやき屋	土佐料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	2
ベルサイユの豚	ビアバー・バル・カフェ	2
銀幕の国のアリス	コンセプトレストラン	1
美食米門	和食・グリル / 高価格帯居酒屋	1
WINEHALL GLAMOUR	ビアバー・バル・カフェ	1
隠れ房	和食・ダイニング / 高価格帯居酒屋	1
国内アミューズメント事業		4
BAGUS	ビリヤード・ダーツ・カラオケ	4

新規ブランド (9 店舗)

国内飲食事業		8
土佐料理 桂浜	土佐料理専門割烹 / フラグシップ	1
ザ・ステーキ六本木	ステーキ専門店 / フラグシップ	1
九州食堂 Gachi	九州料理専門居酒屋 / その他	2
KAWAII MONSTER CAFE HARAJUKU	コンセプトレストラン / フラグシップ	1
Marche aux Poissons	フレンチレストラン / フラグシップ	1
BISTRO French Paradox	フレンチレストラン / フラグシップ	1
Grand Breton Cafe	フレンチレストラン / フラグシップ	1
海外飲食事業		1
BREAD&BUTTER (米国ハワイ州)	カフェ・ダイニング	1

・海外飲食事業（シンガポール）からは事業撤退の方向性を決定

東南アジア圏での事業展開の足掛かりとする方針のもと、2014 年 4 月からスタートしたシンガポールでの海外飲食事業は、買収により取得したラーメンダイニング業態 5 店舗、カフェ業態 1 店舗の合計 6 店舗を出店していたが、同国内における同業態間の競争が激化したことなどから軌道に乗せることができずに 2016 年 1 月に事業撤退の方向性を決定した。ただ、同社の中長期的な成長に向けて、海外展開が重要な戦略であるという認識は変えておらず、今回の反省を生かしながら、出店時期や場所、形態（ライセンスを含め）等を慎重に見定めて取り組む方針としている。

・ウェディング事業の本格展開

新規事業として 2014 年 12 月からスタートしたハワイウェディング事業は、人的資源の制約などから立ち上がりに遅れが見られていたが、今期からの本格稼働に向けて体制が整ったようだ。また、2017 年春頃には、国内ウェディング事業の第 1 号店（京都）を開業する計画である。京都「八坂の塔」を目の前に望む唯一無二の好立地にあり、ウェディング施設とダイニング施設を完備しているところに特徴がある。また、結婚情報誌「ゼクシィ」（3 月 23 日発売）に初掲載するなど受注業務も緩やかに開始した。同社は、飲食事業とのシナジー効果や優秀な人材の確保等が見込めるウェディング事業を、第 3 の事業及び収益の柱とする方針としている。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

<http://www.diamond-dining.com/company/>

2016 年 5 月 26 日 (木)

・インバウンド（訪日外国人）戦略の推進

社内に「インターナショナルインバウンドチーム」を発足し、インバウンド（訪日外国人）の獲得に向けた取り組みを推進している。具体的には、無料の店内 Wi-Fi サービス「Diamond Wi-Fi」や多言語化メニューブック（英語・中国語・韓国語）の設置のほか、独自のデジタル教育システムを利用した外国語教育、おもてなし文化の育成など、インフラ設備と社員教育の両面で受入体制の整備を図るとともに、様々なツールに向けた情報配信及びアプローチを強化することにより更なる集客を目論んでいる。

17/2 期は新規開店費用の抑制や海外事業の損益改善により大幅な増益見通し

(4) 2017 年 2 月期の業績予想

2017 年 2 月の業績予想について同社は、売上高を前期比 2.7% 増の 30,632 百万円、営業利益を同 10.1% 増の 1,048 百万円、経常利益を同 14.3% 増の 1,016 百万円、当期純利益を 302 百万円（前期は 262 百万円の損失）と増収及び大幅な増益を見込んでいる。

売上高は、前期出店分（43 店舗）が期初から貢献することや新規出店（22 店舗）により増収となる見通しである。ただ、新規出店ペースをやや抑え気味としたことや退店 14 店舗を予定していることから増収率は緩やかな水準にとどまる想定となっている。また、国内既存店売上高は前期比 0.4% 減を見込んでいる。

一方、利益面では、前期出店分の収益化に加えて、新規開店費用の抑制や海外事業の損益改善により大幅な増益となる見通しである。

2017 年 2 月期の業績予想

(単位：百万円)

	16/2 期 実績		17/2 期 予想		増減	
		構成比		構成比		増減率
売上高	29,820		30,632		812	2.7%
国内飲食事業	20,812	69.8%	20,792	67.9%	-20	-0.1%
海外飲食事業	1,654	5.5%	1,980	6.5%	326	19.8%
アミューズメント事業	7,317	24.5%	7,792	25.4%	475	6.5%
ライセンス事業	36	0.1%	65	0.2%	29	80.3%
売上原価	6,481	21.7%	6,674	21.8%	193	3.0%
販管費	22,385	75.1%	22,908	74.8%	523	2.3%
営業利益	952	3.2%	1,048	3.4%	96	10.1%
国内飲食事業	1,972	9.5%	2,038	9.8%	66	3.3%
海外飲食事業	-347	-	-185	-	162	-
アミューズメント事業	1,133	15.5%	953	12.2%	-180	-15.9%
ライセンス事業	17	48.8%	41	63.9%	24	136.0%
調整額	-1,823	-	-1,798	-	25	-
経常利益	889	3.0%	1,016	3.3%	127	14.3%
当期純利益	-262	-	302	1.0%	564	-
国内既存店売上高（対前年比）	101.2%		99.6%			
飲食事業	99.9%		98.8%			
アミューズメント事業	104.8%		101.9%			

主な事業別の業績見通しは以下のとおりである。

国内飲食事業は、売上高を 20,792 百万円（前期比 0.1% 減）、営業利益を 2,038 百万円（同 3.3% 増）と見込んでいる。前期出店分（38 店舗）が期初から貢献するとともに、新規出店（16 店舗）を予定している。ただ、既存店売上高を前期比 1.2% 減とやや慎重な想定にしていることや 8 店舗の退店等により売上高はほぼ横ばいにとどまる見通しである。一方、利益面では、前期出店分の収益化や新規出店費用の抑制等により大幅な損益改善を見込んでいる。

海外飲食事業は、売上高を 1,980 百万円（前期比 19.8% 増）、営業損失を 185 百万円（前期は 347 百万円の損失）と増収及び損失幅の縮小を見込んでいる。前期出店分（ハワイ 3 号店）が期初から貢献するとともに、新規出店（1 店舗）を予定している。利益面でも、海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退やハワイ 2 号店目の収益拡大、ハワイウェディング事業の受注増などにより損益改善を図る。

アミューズメント事業は、売上高を 7,792 百万円（前期比 6.5% 増）、営業利益を 953 百万円（15.9% 減）と増収ながら減益を見込んでいる。前期出店分（4 店舗）が期初から貢献するとともに、新規出店（5 店舗）を予定している。また、既存店売上高も前期比 1.9% 増と引き続き伸長する想定となっている。ただ、利益面では、契約満了による優良店舗の退店等により営業減益を見込んでいる。

なお、国内ウェディング事業（京都）については、施設開業が 2017 年春（予定）となるため、今期業績への影響は見込んでいない（費用についても開業費として繰延資産計上）。

弊社では、過去最高となった前期出店分が期初から貢献することに加えて、やや抑え気味となった今期の出店計画は十分に達成可能な水準であること、既存店売上高（国内全体）も好調に推移していること、業績の足を引っ張っていた海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退が完了することなどを勘案すると、同社の業績予想は実現できるものと判断している。前期決算が積極的な出店攻勢をかけるなかで、利益面では苦戦する状況となったことから、今期は新規出店投資を一旦抑えるとともに、不採算店舗の立て直し（高収益ブランドへの業態変更を含む）や海外事業の損益改善に注力することで収益体質の強化を図る方針とみられ、その進捗にも注目したい。

■ 成長戦略

インバウンドに向けた取り組みを強化

同社は、海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退や業界環境等を踏まえ、改めて中期経営計画を策定する予定としているが、「九州 熱中屋」や「わらやき屋」などの高収益ブランドを軸とした積極的な出店拡大やウェディング事業の本格稼働のほか、新業態（昼と夜の二毛作が可能な非アルコール業態など）や新規事業（インバウンド関連など）への展開などにより、持続的な成長を目指す方向性には大きな変化はないものとみられる。

弊社では、インバウンド（訪日外国人）の拡大や東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて経済の活性化が予想される首都圏中心部においても、まだ十分に出店の余地が残されているうえ、ドミナント展開の強化を狙う関西圏での出店拡大、主要都市への出店推進により、同社の持続的な成長は十分に可能であると判断している。ただ、每期 45 店舗前後の新規出店を前提としていたこれまでの出店計画については、業界環境や人材育成に時間をかける方針等から、ややペースダウンとなる可能性は否定できず、今後の動向に注意する必要がある。

また、前期から開始したインバウンド（訪日外国人）強化に向けた取り組み（外国人を含む対応チームの設置）や第 3 の事業及び収益の柱と位置付けているウェディング事業（米国ハワイ州及び国内）については、同社ならではの付加価値をどのように生み出していくのかにも注目したい。

■ 株主還元

流動性の向上、投資家層の拡大を図り 1 : 3 の株式分割を実施

株式の流動性の向上及び投資家層の拡大を図ることを目的として、2015 年 2 月 27 日を基準日とした株式分割（1 : 3）を実施している。

2016 年 2 月期の期末配当について同社は 12 円配を決定した。また、2017 年 2 月期の期末配当についても 12 円配（配当性向 28.6%）を予定している。弊社では、今後も新規出店や新規事業にかかる投資負担が想定されるものの、高い利益成長の実現により、増配の余地は十分にあると見ている。

また、2 月末の株主に対する株主優待制度は、DD マイルのポイント付与、もしくは同社グループの店舗で利用できるお食事券、もしくはお米（新潟県魚沼産コシヒカリ）の中から選択できる内容となっており、非常に充実した株主優待制度と言える（DD マイルで 32,000 マイル、お食事券 32,000 円分、お米 20kg を上限として、所有株数が多いほど優待内容が充実する制度となっている）。

株主優待制度の概要

所有株式数	内容
100 株以上 300 株未満	「DD マイル」4,000 マイル、もしくはお食事券 4,000 円分
300 株以上 600 株未満	「DD マイル」8,000 マイル、もしくはお食事券 8,000 円分、もしくはお米 5kg
600 株以上 3,000 株未満	「DD マイル」16,000 マイル、もしくはお食事券 16,000 円分、もしくはお米 10kg
3,000 株以上 6,000 株未満	「DD マイル」24,000 マイル、もしくはお食事券 24,000 円分、もしくはお米 15kg
6,000 株以上	「DD マイル」32,000 マイル、もしくはお食事券 32,000 円分、もしくはお米 20kg

ディスクレーマー（免責条項）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社東京証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ