

ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 2 部

2015 年 5 月 28 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

■ 15/2 期は好調に推移、中期経営計画を大幅に増額修正

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。79 業態 236 店舗 (海外 8 店舗を含む) 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 170 店舗を出店している (2015 年 2 月期末現在)。

「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の融合を完了。両戦略を活用した独自のブランドマネジメント制を推進し、更なる成長に向けて舵を切った。2014 年 11 月には東京証券取引所 JASDAQ 市場から東京証券取引所市場第 2 部へ市場変更となった。

新たな成長期の 1 年目である 2015 年 2 月期は、2014 年 2 月期に集約した高収益ブランドによる出店拡大や既存店の伸長、M&A による海外展開などにより、売上高が前期比 5.3% 増の 26,079 百万円、営業利益が前期比 35.1% 増の 964 百万円と増収増益となり、過去最高の売上高を更新した。また、立ち上がったばかりの海外を除けば、営業利益 (国内) も過去最高となった。

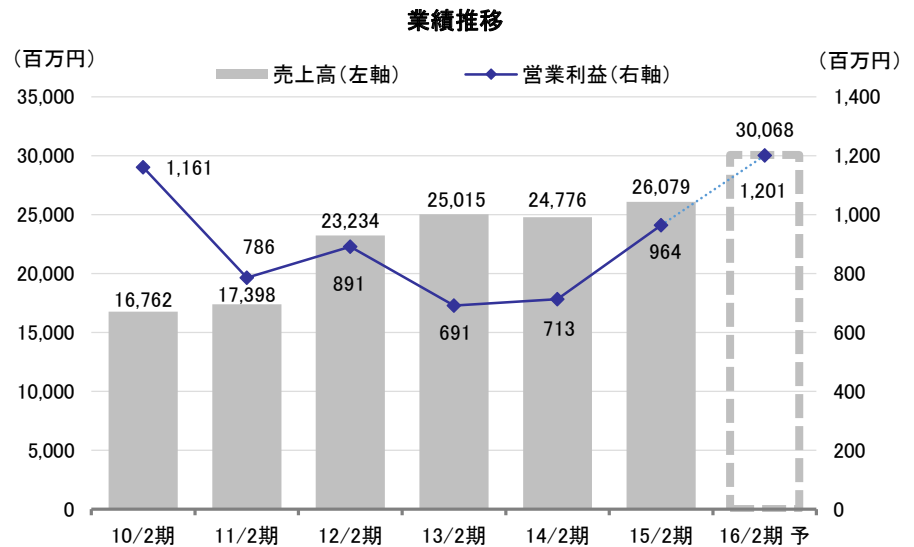
同社は、2015 年 2 月期が期初予想を上回って好調に推移したことから中期経営計画の見直しを行った。当初計画を大幅に増額修正するとともに、新たに 2018 年 2 月期の計画を追加した。2018 年 2 月期の業績目標として、売上高 37,691 百万円、営業利益 1,950 百万円、当期純利益 1,002 百万円を掲げている。年間 45 店舗から 50 店舗前後の新規出店により、2018 年 2 月期の期末店舗数は 360 店舗にまで拡大する計画となっている。インバウンド (外国人旅行者) の増加や 2020 年開催の東京オリンピックに向けて東京都心部への集中出店のほか、関西及び九州エリア等への出店拡大が同社の成長をけん引するものとみている。

2016 年 2 月期の業績予想について同社は、売上高を前期比 15.3% 増の 30,068 百万円、営業利益を同 24.6% 増の 1,201 百万円と積極的な新規出店により大幅な増収増益と見込んでいる。特に売上高については、外食業界の風説である「外食年商 300 億円限界説」を一気に突破する意気込みである。ただ、上期に新規出店が集中することから、初期費用負担が重荷になる上期は営業減益となる一方、下期に業績が大きく伸長する想定となっていることには注意する必要がある。

■ Check Point

- ・ 高収益ブランドの出店を拡大、全国展開にも積極的に取り組む
- ・ 2015 年 2 月期より、新たな成長期に突入
- ・ 今期は「外食年商 300 億円限界説」を一気に突破へ

2015 年 5 月 28 日 (木)



■ 事業概要

個性的な人気ブランドの創出や積極的な M&A で成長

(1) 事業内容

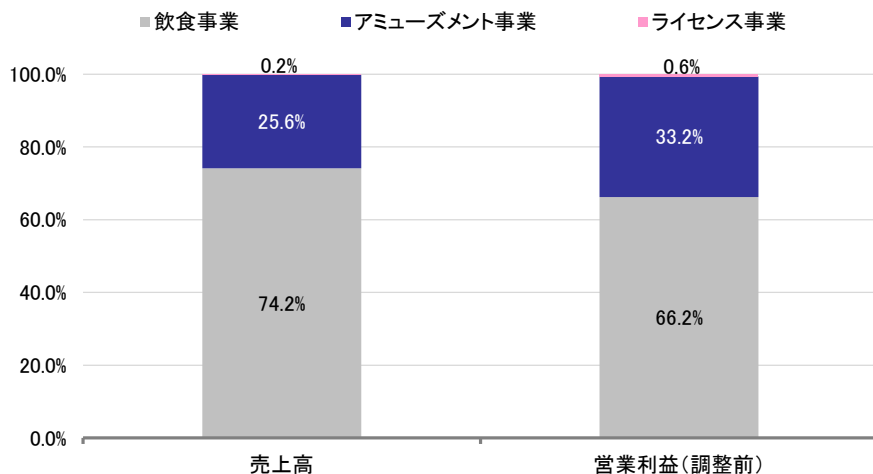
ダイヤモンドダイニング（以下、同社）は、首都圏を中心に多業態展開による飲食事業を主力とするとともに、ダーツやビリヤード、カラオケなどのアミューズメント事業も手掛けている。保有ブランドの多様性を活かしたブランドマネジメント制と好立地に集中的に出店するドミナント展開などに特徴がある。店舗数 236 店舗（海外 8 店舗を含む）に対して、業態数 79 は同業他社の中で群を抜いている。また、山手線沿線内には居酒屋業界トップクラスの 170 店舗を出店している（2015 年 2 月期末現在）。

「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、「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、「VIMPIRE 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。

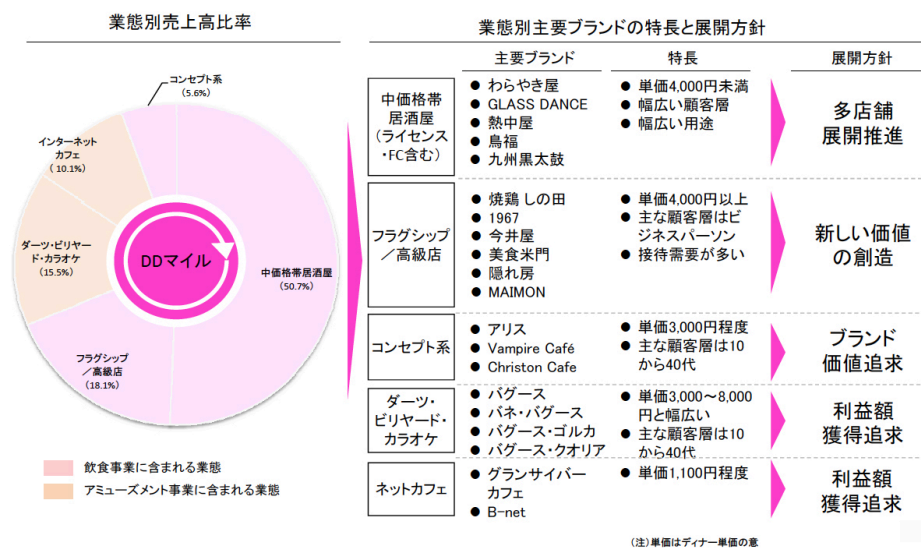
同社は、環境変化に機動的に対応するとともに持続的な成長を実現するために、これまでの徹底した個店主義（マルチコンセプト戦略）と、チェーン展開によるメリット（マルチブランド戦略）の融合を完了。両戦略を活用した独自のブランドマネジメント制を推進し、更なる成長に向けて舵を切った。

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。飲食事業が、売上高の 74.2%、営業利益（調整前）の 66.2% を占めている（2015 年 2 月期末実績）。

事業別売上高及び営業利益構成比
(15/2期実績)



業態別主要ブランドの特徴と展開方針、業態別売上高比率



出所：会社資料

出店エリアの状況

| | |
|------------|-------|
| 東京 | 192 |
| (内、山手銭沿線内) | (170) |
| 神奈川 | 12 |
| 千葉 | 2 |
| 埼玉 | 7 |
| 愛知(名古屋) | 2 |
| 京都 | 2 |
| 大阪 | 8 |
| 宮城(仙台) | 2 |
| 福岡(博多) | 1 |
| 海外 | 8 |
| 合計 | 236 |

※ 2015 年 2 月期末現在

同社グループは、同社と連結子会社 8 社 (国内 3 社、海外 5 社) 及び非連結子会社 2 社で構成されている。



ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 2 部

2015 年 5 月 28 日 (木)

同社グループの概要 (2015 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) | - | 109 | - | 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を行っている。 |
| ゴールデンマジック | 100% | 72 | 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。 |
| バグース | 100% | 45 | - | 都内を中心に「BAGUS」ブランドにて高級感のあるピリヤード、ダーツ、シミュレーションゴルフ、複合カフェ等を直営展開している。 |
| サンプル | 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。 |
| Diamond Dining International Corporation (米国デラウェア州) | 100% | - | - | 2011 年 10 月に設立。米国における飲食事業展開の拠点。 |
| 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。 ハワイで日本食レストラン 1 店舗を展開。 |
| Buho Waikiki LLC. (米国ハワイ州) | 間接 100% | 1 | - | 2013 年に Diamond Dining International Corporation を通じて設立。 2014 年 8 月にハワイ 2 号店となる新業態「Buho Cocina y Cantina」を展開。 |
| Diamond Dining Singapore Pte.Ltd. (シンガポール) | 100% | 6 | - | 2014 年 4 月に完全子会社化。ラーメンダイニング「DAIKOKUYA (大黒屋)」等 6 店舗を展開。東南アジア圏での事業展開の足掛かり。2014 年 10 月より、「Diamond Dining Singapore Pte.Ltd.」に商号変更。 |
| 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。 ハワイ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、ウェディング事業を開始。 |
| 合計 | | 236 | 9 | |

高収益ブランドの出店を拡大、全国展開にも積極的に取り組む

(2) 沿革

同社創業の発端は、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。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 2 部

2015 年 5 月 28 日 (木)

一方、M&A にも積極的に取り組んでおり、2008 年 6 月に (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、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 月には米国子会社を設立し、同年 11 月にハワイの日本食レストランを買収して海外進出も果たした。

ここまで順調に成長を続けてきた同社であったが、2011 年 2 月期頃から人気ブランド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推進し、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、2013 年 2 月に「焼鶏 しの田」(日本一高い焼き鳥店)、同年 4 月に「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、同社フラグシップ店舗も出店しており、メリハリの効いた事業展開を行っている。

同社は、2015 年 2 月期を今後の成長に向けた発射台として位置付け、2014 年 2 月期に集約した高収益ブランドの出店拡大のほか、海外展開にも積極的に取り組んでいる。2014 年 4 月には「KOMARS F&B PTE.LTD. (シンガポール)」(現: Diamond Dining Singapore Pte.Ltd.) を買収し、東南アジア圏での事業展開の足掛かりとする方針である。また、2014 年 12 月には、Diamond Wedding LLC. (米国デラウェア州) を設立するとともに、ハワイ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、飲食事業とのシナジー効果が期待できる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。

5 つの強みが相互機能し、独自の価値創造形態を実現

(3) 特徴

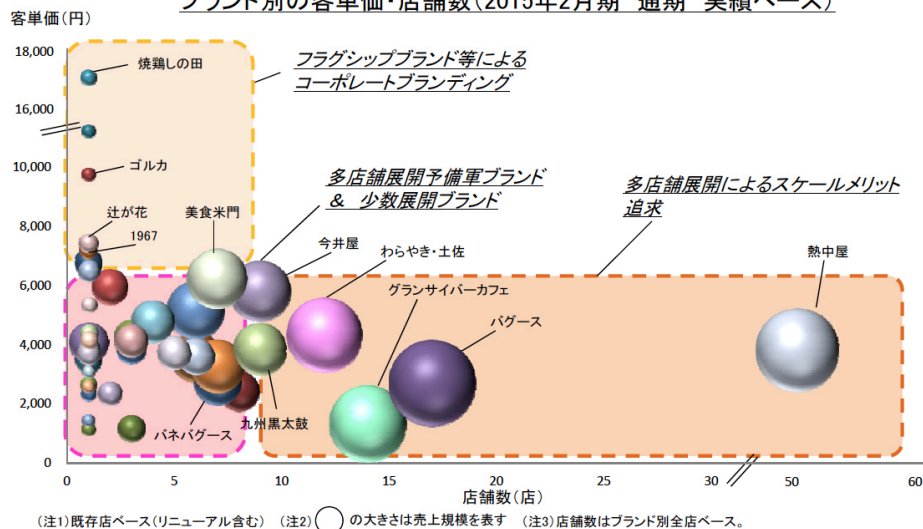
同社の特徴 (強み) として、以下の 5 点を挙げるができるが、それぞれが相互に機能し合うことで、同社独自の価値創造を実現している。

・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。

ブランドポートフォリオの状況

ブランド別の客単価・店舗数(2015年2月期 通期 実績ベース)



出所：会社資料

・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、ブランド間競争(カニバリゼーション)が少ないうえに、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、独自の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顧客を熱狂させる「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、固定ファンの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「審査員特別賞」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。

・顧客を囲い込む CRM 戦略

同社は、「24 時間オンラインシステム」「即飲みアプリ」「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、「即飲みアプリ」ではアプリ上でエリアと条件を選択するだけで、空席中の同社飲食店から約 90 秒で電話が入り、予約を確定することができる。「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 23 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。

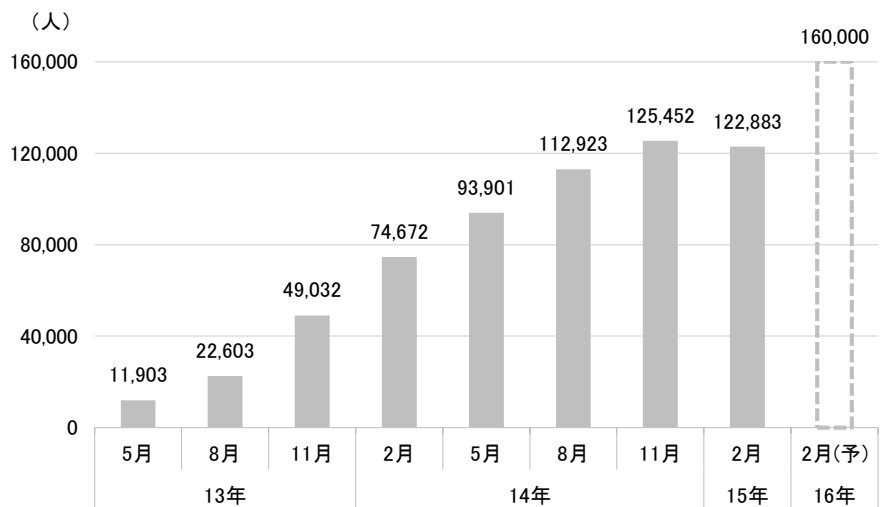
2015 年 5 月 28 日 (木)

※ 同社は、DD マイル会員による CRM 戦略の精度を高めるために、1 年間利用実績等がない会員については自動的に退会処理を行っている。

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関わらず、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のポイントシステムで、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もの。DD マイルは 2012 年 12 月にスタートしているが、2015 年 2 月期末の会員数は 12 万人を超えている。また、当システムを通じた売上高（月間）は国内全体の約 5% 前後の水準にまで上昇してきており、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 2 月期末の DD マイル会員数が 2014 年 11 月末と比較して減少しているのは、会員の自動退会処理※が 2014 年 12 月と 2015 年 1 月に集中的に行われたことの影響であり、2015 年 3 月以降は再び増加傾向となっているようだ。

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）」を年に 2 回開催するとともに、社内報を 2 ヶ月ごとに発行することで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）」による組織力向上や、「DD ゼミナール（Off-JT の教育）」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。

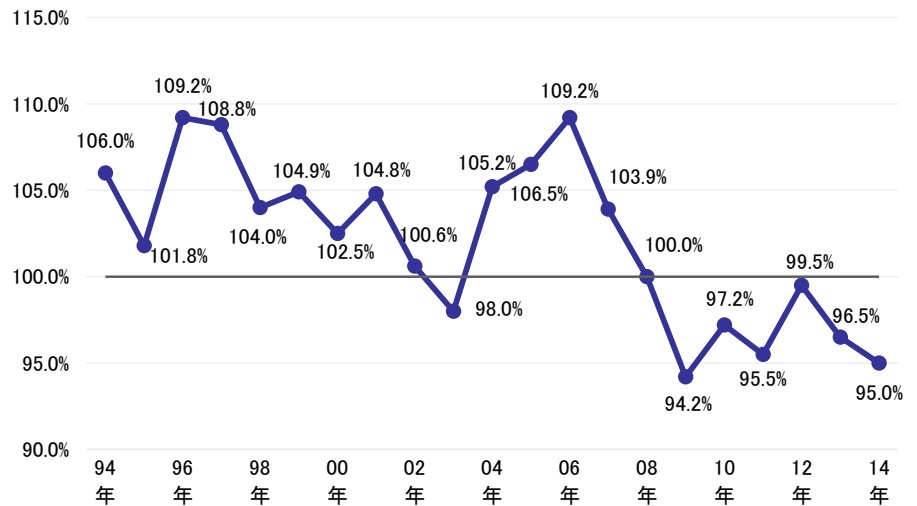
特に、「スマイルプロジェクト」は、iPad mini を使用した「近代的教育システム」であり、アルバイト個々に用意されたカルテを使って進捗管理を行うことができるとともに、模範となる動画を見せることで実践的な指導に役立てている。このシステムの導入によりアルバイトの定着率が大幅に改善しているようである。

■ 業界環境

業界は常に新陳代謝の激しい状況

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。2014 年も消費税増税や天候不順の影響等が重なり 6 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うえに、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、効率的なオペレーションで低価格を訴求するか、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。上場する同業他社には、コロワイド<7616>、チムニー<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。

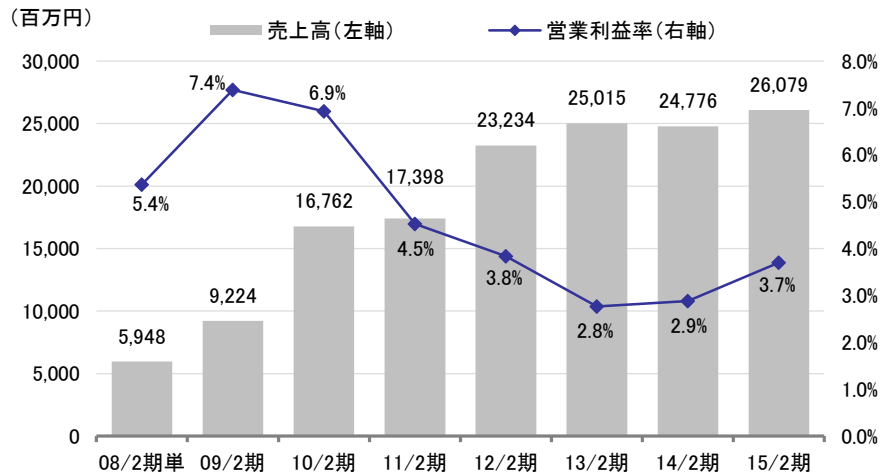
■ 決算概要

2015 年 2 月期より、新たな成長期に突入

(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て出店拡大を図っており、新たな成長期に入ったとみられる。

売上高及び営業利益率の推移



※09/2 期より連結財務諸表を作成

出退店実績と期末店舗数の推移

| | 新規出店 | M&A による取得 | 退店 (統合含む) | (業態変更) | 期末店舗数 |
|---------|------|-----------|-----------|--------|-------|
| 08/2 期単 | 18 | 0 | 0 | 0 | 53 |
| 09/2 期 | 22 | 30 | 0 | 6 | 105 |
| 10/2 期 | 29 | 8 | 1 | 8 | 141 |
| 11/2 期 | 35 | 0 | 1 | 8 | 175 |
| 12/2 期 | 6 | 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 |

注：12/2 期の期末店舗数には、業態変更による店舗増 1 を含む。

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。

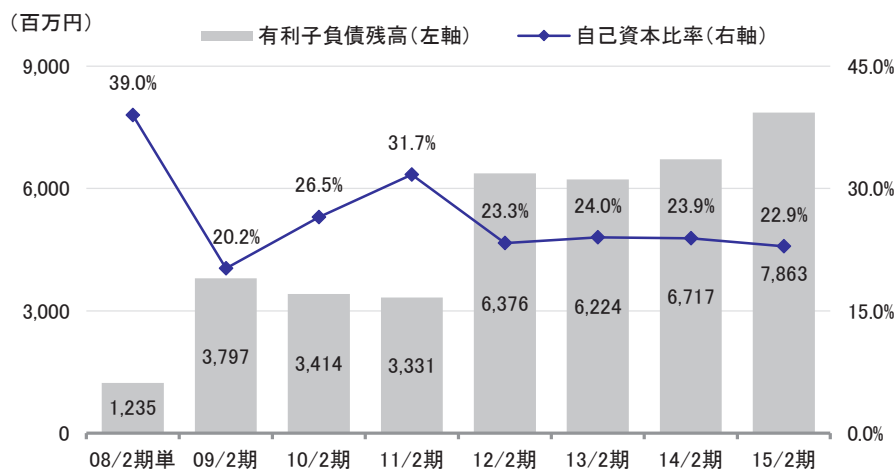
財務面では、財務基盤の安定性を示す自己資本比率は 20 ~ 30% 水準で推移している。有利子負債残高も高い水準にあり、今後の積極的な事業拡大を視野に入れれば、財務基盤の増強は中期的な課題として挙げられよう。キャッシュフローの状況も、2014 年 2 月期までは営業キャッシュフローが投資キャッシュフローを上回る状況が続いていたが、積極的な新規出店を再開した 2015 年 2 月期は、投資キャッシュフローが大きくマイナスとなり、有利子負債残高の増加につながった。



ダイヤモンド
ダイニング
3073 東証 2 部

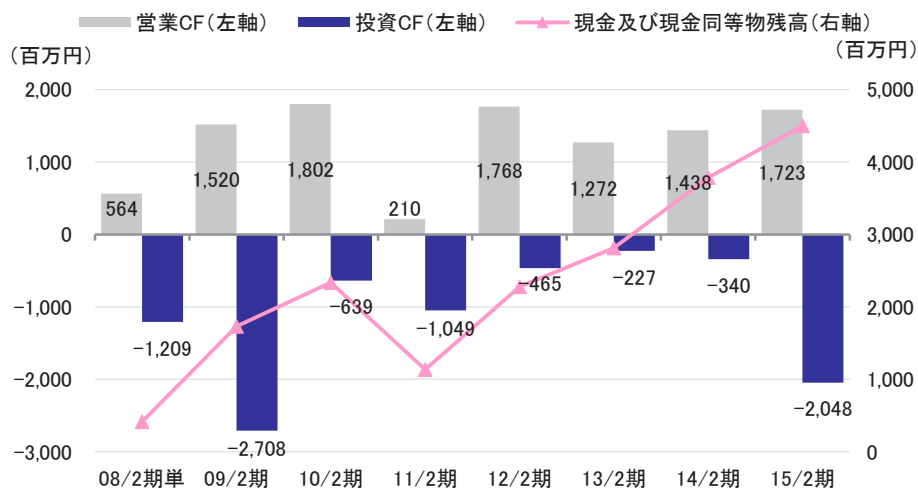
2015 年 5 月 28 日 (木)

自己資本比率及び有利子負債金残高



※09/2期より連結財務諸表を作成

営業CF、投資CF、現預金残高



※09/2期より連結財務諸表を作成

2015 年 5 月 28 日（木）

2015 年 2 月期は、売上高と国内営業利益が過去最高を更新

(2) 2015 年 2 月期決算の概要

2015 年 2 月期の連結業績は、売上高が前期比 5.3% 増の 26,079 百万円、営業利益が同 35.1% 増の 964 百万円、経常利益が同 22.9% 増の 956 百万円、当期純利益が同 128.3% 増の 385 百万円と、2 回の増額修正を伴いながら増収増益となり、過去最高の売上高を更新した。また、立ち上がったばかりの海外を除けば、営業利益（国内）も過去最高となった。

ただ、2 回目の増額修正となった業績予想（2014 年 9 月 29 日発表）との対比で営業利益が若干予想を下回ったのは、大型店舗（ハワイ／ホノルル）の出店時期の遅れや想定外の業態変更（事業譲受により取得した「九州」「九州藩」の 8 店舗）に伴う費用負担等が想定を上回ったことによるものである。

すべての事業が伸長したが、期初予定を上回る積極的な新規出店（31 店舗）に加えて、好調な既存店売上高の伸び（前期比 2.4% 増）が増収に寄与した。特に、2014 年 2 月期に集約した高収益ブランドの出店拡大による業績貢献が大きかった。

利益面では、予定以上の新規出店や業態変更に伴う費用などがコスト要因となったが、仕入れ先（ビール会社や酒販店等）の集約による原価低減を図ったことに加え、増収によりコスト増加分を吸収したことで営業利益率は 3.7%（前期は 2.9%）に改善した。なお、当期純利益の伸び率が特に大きいのは、不採算店舗の整理が一巡したことから、減損損失が 129 百万円（前期は 305 百万円）と減少したことによるものである。

財務面では、積極的な新規出店により投資キャッシュフローが営業キャッシュフローを上回ったことから、有利子負債が 7,863 百万円（前期比 17.1% 増）に増加し、財務基盤の安定性を示す自己資本比率は 22.9%（前期末は 23.9%）に若干低下した。一方、資本効率を示す ROE は、減損損失の減少を含めた収益力の向上により 12.2%（前期は 5.8%）に大きく改善している。

事業別の業績は以下のとおりである。

飲食事業は、売上高が 19,340 百万円（前期比 4.2% 増）、営業利益が 1,674 百万円（同 10.5% 増）となった。高収益ブランドを中心とした国内の新規出店 21 店舗（退店は 11 店舗）に加えて、既存店売上高の伸び（前期比 1.2% 増）が業績の伸びにつながった。一方、海外については、「KOMARS F&B Pte.Ltd.（シンガポール）」の買収（6 店舗）を含めた新規出店 7 店舗（退店なし）により伸長したが、大型店舗（ハワイ／ホノルル）の出店時期が遅れたことから初期費用の影響が大きくなり、約 200 百万円の営業損失となったようだ。

アミューズメント事業は、売上高が 6,684 百万円（前期比 8.3% 増）、営業利益が 838 百万円（同 41.8% 増）となった。新規出店 3 店舗（退店は 1 店舗）に加えて、好調に推移している既存店売上高の伸び（前期比 6.1% 増）が想定を大きく上回ったことが業績の伸びに貢献した。

ライセンス事業は、売上高が 54 百万円（前期比 24.7% 増）、営業利益が 15 百万円（前期は 52 百万円の営業損失）と小規模ながら黒字転換した。新規出店 5 店舗（退店 3 店舗）が業績の伸びに貢献した。



ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 2 部

2015 年 5 月 28 日 (木)

2015 年 2 月期の決算概要

(単位：百万円)

| | 2014/2 期 実績 | | 2015/2 期 実績 | | 増減 | | 2015/2 期 期初計画 | | 2015/2 期 修正後 (9/29) | | |
|----------|----------------|---------|----------------|-------|-------|--------|------------------|------|------------------------|--------|--------|
| | | 構成比 | | 構成比 | | 増減率 | | 構成比 | | 構成比 | |
| 売上高 | 24,776 | | 26,079 | | 1,303 | 5.3% | 25,427 | | 102.6% | 25,916 | 100.6% |
| 飲食 | 18,561 | 74.9% | 19,340 | 74.2% | 779 | 4.2% | | | | | |
| アミューズメント | 6,171 | 24.9% | 6,684 | 25.6% | 513 | 8.3% | | | | | |
| ライセンス | 43 | 0.2% | 54 | 0.2% | 11 | 24.7% | | | | | |
| 原価 | 5,552 | 22.4% | 5,619 | 21.5% | 67 | 1.2% | | | | | |
| 販管費 | 18,510 | 74.7% | 19,495 | 74.8% | 985 | 5.3% | | | | | |
| 営業利益 | 713 | 2.9% | 964 | 3.7% | 251 | 35.1% | 607 | 2.4% | 158.8% | 1,037 | 4.0% |
| 飲食 | 1,515 | 8.2% | 1,674 | 8.7% | 159 | 10.5% | | | | | |
| アミューズメント | 591 | 9.6% | 838 | 12.5% | 247 | 41.6% | | | | | |
| ライセンス | -52 | -120.9% | 15 | 27.8% | 67 | - | | | | | |
| 調整 | -1,341 | - | -1,563 | - | - | - | | | | | |
| 経常利益 | 777 | 3.1% | 956 | 3.7% | 179 | 22.9% | 507 | 2.0% | 188.6% | 978 | 3.8% |
| 当期純利益 | 168 | 0.7% | 385 | 1.5% | 217 | 128.3% | 89 | 0.4% | 432.6% | 302 | 1.2% |

| | 2014/2 期 実績 | 2015/2 期 実績 | 増減 | 増減率 |
|----------|----------------|----------------|----|-----|
| 既存店売上高 | 100.0% | 102.4% | | |
| 飲食事業 | 100.0% | 101.2% | | |
| アミューズメント | 100.0% | 106.1% | | |

| | 2014/2 期 実績 | 2015/2 期 実績 | 増減 | 増減率 |
|------------|----------------|----------------|----|-----|
| 新規出店 | 13 | 17 | 4 | |
| M&A による店舗増 | 0 | 14 | 14 | |
| 退店 | 19 | 12 | -7 | |
| 期末店舗数 | 219 | 236 | 17 | |
| (うち 海外店舗) | 1 | 8 | 7 | |

| | 2014/2 期 実績 | 2015/2 期 実績 | 増減 | 増減率 |
|--------|----------------|----------------|--------|-------|
| 総資産 | 12,422 | 14,686 | 2,264 | 18.2% |
| 純資産 | 2,990 | 3,378 | 387 | 13.0% |
| 自己資本比率 | 23.9% | 22.9% | -1.0pt | - |
| 有利子負債 | 6,717 | 7,863 | 1,146 | 17.1% |
| ROE | 5.8% | 12.2% | 6.4pt | - |

| | 2014/2 期 実績 | 2015/2 期 実績 | 増減 | 増減率 |
|------------|----------------|----------------|--------|-----|
| 営業キャッシュフロー | 1,438 | 1,723 | 285 | |
| 投資キャッシュフロー | -340 | -2,048 | -1,707 | |
| 財務キャッシュフロー | -174 | 1,044 | 1,218 | |
| 現金及び同等物 | 3,785 | 4,503 | 717 | |

2015 年 2 月期の出退店実績

(単位：店舗)

| | 2014/2 期 実績 | 2015/2 期 実績 | 増減 | 増減率 |
|------------|----------------|--|----|-----|
| 新規出店 | 17 | | | |
| 飲食 (国内) | 13 | 九州熱中屋 8、わらやき屋 2、やきとり〇金、今井屋本店、薩摩ごかもん | | |
| 飲食 (海外) | 1 | ハワイ (ハワイ/ホノルル) | | |
| アミューズメント | 3 | バグース 3 (その内、九州エリアに 1 号店) | | |
| M&A による店舗増 | 14 | | | |
| 飲食 (国内) | 8 | 九州熱中屋 7、牛弁慶 1 (事業譲受による「九州藩・九州」からの業態変更) | | |
| 飲食 (海外) | 6 | シンガポール 6 | | |
| アミューズメント | 0 | - | | |
| 退店 | 12 | | | |
| 飲食 (国内) | 11 | そのうち、6 店舗は複合店舗の退店 | | |
| 飲食 (海外) | 0 | - | | |
| アミューズメント | 1 | B-net | | |
| 期末店舗数 | 236 | | | |
| 飲食 (国内) | 183 | 九州熱中屋 51、わらやき屋 10、今井屋本店 10 他 | | |
| 飲食 (海外) | 8 | シンガポール 6、ハワイ 2 | | |
| アミューズメント | 45 | バグース 28、グランサイバーカフェ (B-net) 16 他 | | |

2015 年 5 月 28 日（木）

今期は「外食年商 300 億円限界説」を一気に突破へ

(3) 2016 年 2 月期の業績予想

2016 年 2 月期の業績予想について同社は、売上高を前期比 15.3% 増の 30,068 百万円、営業利益を同 24.6% 増の 1,201 百万円、経常利益を同 20.1% 増の 1,148 百万円、当期純利益を同 23.8% 増の 477 百万円と大幅な増収増益を計画している。特に売上高については、外食業界の風説である「外食年商 300 億円限界説」を一気に突破する意気込みである。

前期出店分を含めた積極的な新規出店（前期 31 店舗、当期 45 店舗）と好調な既存店売上高の伸びが増収に寄与する計画である。また、利益面では、積極的な新規出店に伴う初期費用（資産譲受により取得した店舗の業態変更を含む）やウェディング事業の開業費などの先行費用が見込まれるが、大幅な増収により費用増加分を吸収することで営業利益率は 4.0%（前期は 3.7%）に上昇する想定である。

なお、新規出店予定 45 店舗のうち 38 店舗（国内 36 店舗、海外 2 店舗）については、上期での出店を計画していることに加え、そのうち海外 1 店舗（ハワイ／アラモアナ）は大型店舗であることから、初期費用が重荷となる上期は前年同期比 41.0% 減の営業減益となる想定であることに注意が必要である。一方、下期については、上期に新規出店した国内 36 店舗の利益寄与や前期に出店した海外大型店舗（ハワイ／ホノルル）の黒字化に加えて、ハワイウェディング事業の稼働、インバウンド施策の効果などにより、業績が大きく伸びる計画となっている。

主な事業別の出店計画は以下のとおりである。

飲食事業（国内）については、過去最大級の 38 店舗（退店 7 店舗）を出店する計画である。前期に引き続き、「九州熱中屋」、「わらやき屋」を中心とした高収益業態の出店に注力する方針である。特に、「九州熱中屋」については、2015 年 2 月及び 3 月に関西養老乃瀧から取得した店舗（13 店舗）を、これまで未開拓であった関西エリアへの出店拡大に向けた足がかりとする計画のようだ。また、新業態開発にも積極的に取り組んでいる。新業態「ザ・ステーキ六本木」などによる非アルコール業態、並びに新業態「九州食堂 Gachi」による「ちよい呑み市場」への参入に加えて、コーポレートフラグシップとなる完全紹介制店舗「土佐料理 桂浜」を出店しているほか、著名なアートディレクターである増田セバスチャン氏の手掛けるコンセプトレストランの出店を予定している。

飲食事業（海外）については、ハワイに 1 店舗（他 1 店舗）の出店計画である。そのうち、大型店舗（ハワイ／アラモアナ）の初期費用が大きいものの、前期に出店した大型店舗（ハワイ／ホノルル）の黒字化や、今期から開始したウェディング事業の利益貢献により通期黒字化（前期は約 200 百万円の営業損失）を目指す。

アミューズメント事業については、高収益ブランドの BAGUS 5 店舗（退店 2 店舗）を出店する計画である。

2016 年 2 月期の業績予想

(単位：百万円)

| | 2015/2 期 実績 | | 2016/2 期 予想 | | 増減 | |
|------------|----------------|-------|----------------|------|-------|-------|
| | | 構成比 | | 構成比 | | 増減率 |
| 売上高 | 26,079 | | 30,068 | | 3,989 | 15.3% |
| 飲食 | 19,340 | 74.2% | - | - | - | - |
| アミューズメント | 6,684 | 25.6% | - | - | - | - |
| ライセンス | 54 | 0.2% | - | - | - | - |
| 原価 | 5,619 | 21.5% | - | - | - | - |
| 販管費 | 19,495 | 74.8% | - | - | - | - |
| 営業利益 | 964 | 3.7% | 1,201 | 4.0% | 237 | 24.6% |
| 飲食 | 1,674 | 8.7% | - | - | - | - |
| アミューズメント | 838 | 12.5% | - | - | - | - |
| ライセンス | 15 | 27.8% | - | - | - | - |
| 調整 | -1,563 | - | - | - | - | - |
| 経常利益 | 956 | 3.7% | 1,148 | 3.8% | 192 | 20.1% |
| 当期利益 | 385 | 1.5% | 477 | 1.6% | 92 | 23.8% |
| 既存店売上高前期比 | 102.4% | | | | | |
| 飲食事業 | 101.2% | | | | | |
| アミューズメント | 106.1% | | | | | |
| 新規出店 | 17 | | 45 | | | |
| M&A による店舗増 | 14 | | 0 | | | |
| 退店 | 12 | | 10 | | | |
| 期末店舗数 | 236 | | 271 | | | |
| (うち 海外店舗) | 8 | | 9 | | | |

■ 成長戦略

好調な決算により、中期経営計画を上方修正し 18/2 期を追加

同社は、2014 年 2 月期に集約した高収益ブランドの出店拡大により、2015 年 2 月期が期初予想を上回って好調に推移したことから中期経営計画の見直しを行った。当初計画を大幅に増額修正するとともに、新たに 2018 年 2 月期の計画を追加した。2018 年 2 月期の業績目標として、売上高 37,691 百万円、営業利益 1,950 百万円（営業利益率 5.2%）、当期純利益 1,002 百万円（当期純利益率 2.7%）を掲げている。年間 45 店舗から 50 店舗前後の新規出店により、2018 年 2 月期の期末店舗数は 360 店舗にまで拡大する計画となっている。

2017 年 2 月期には、過去の買収案件（バグース及びハワイ子会社）にかかるのれん代償却が終了することも、営業利益率を押し上げる要因となる想定である。

同社は、中期経営計画の達成に向けて 12 の施策を挙げている。

・ 出店エリア

- (1) 山手線沿線内外を中心とした東京都心部ドミナント出店徹底功勢
- (2) 関西圏でのドミナント化拡大及び名古屋・福岡等主要都市への出店推進

2015 年 5 月 28 日（木）

・ 出店ブランド

- (3) 高収益ブランド積極出店
- (4) 高客単価ブランド及び「BAGUS」ブランド厳選出店
- (5) 非アルコール業態開発によるポートフォリオ拡充

・ 集客・販促

- (6) DD マイル会員数の爆発的拡大
- (7) アライアンス先拡大等によるインバウンド強化
- (8) HP、SNS、インフルエンサー等による情報発信力強化

・ 人材確保・育成

- (9) 新卒採用（留学生含む）大幅増員、障がい者雇用積極推進、女性登用拡大
- (10) サービス力の全体的底上げを目的とした人材教育の継続的強化

・ ブランディング

- (11) 当社グループにしかできないコラボレーション業態開発・出店
- (12) 「わらやき屋」ブランド向上と地域貢献を兼ねた「よさこい祭り」への継続参加

特に、(2)(5)(7)(8)(9)(11) の 6 つの施策に関しては、今回の中期経営計画により追加されたものである。

弊社では、中期経営計画の達成に向けたハードルは低くはないとみているが、インバウンドの拡大や東京オリンピックの開催に向けて経済の活性化が予想される東京都心部においても、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エリアでの出店拡大、名古屋・福岡等主要都市への出店推進により不可能な数値ではないと判断している。特に、フォーマットの確立している高収益ブランドによる出店拡大はもちろん、多業態であることからあらゆる立地（規模、集客、競合環境等）に対応できることが同社にとって有利に働く可能性が高い。また、中期経営計画の数値目標には織り込まれていないものの、業界環境が厳しいゆえに M&A の機会が増えることも追い風となろう。

一方、業界全体の課題ともなっている人材確保に関しても、デジタル化による教育カリキュラム等がしっかりしていることに加え、非アルコール業態やウェディング事業など、比較的人気の高い事業を展開している同社は、採用面でも優位に立っていると考えられる。

また、海外展開については、ハワイでの店舗拡大等を計画しており、同社の成長を後押しするものとみている。

弊社では、今期から開始したインバウンド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、ハワイでのウェディング事業の展開についても、同社ならではの価値創造の中でどのような成果を生み出していくのかに注目していきたい。

2015 年 5 月 28 日（木）

中期経営計画

(単位：百万円)

| | 2015年 2月期 | | 2016年 2月期 | | 2017年 2月期 | | 2018年 2月期 | 年成長率 (3年間) |
|-------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|---------------|
| | 前中計 | 実績 | 前中計 | 新中計 | 前中計 | 新中計 | 新中計 | |
| 売上高 | 25,427 | 26,079 | 26,450 | 30,068 | 27,050 | 33,787 | 37,691 | 13.1% |
| 伸び率 | 2.6% | 5.3% | 3.9% | 15.3% | 2.3% | 12.4% | 11.6% | |
| 営業利益 | 607 | 964 | 1,091 | 1,201 | 1,300 | 1,504 | 1,950 | 26.5% |
| 利益率 | 2.4% | 3.7% | 4.1% | 4.0% | 4.8% | 4.5% | 5.2% | |
| 当期純利益 | 89 | 385 | 305 | 477 | 431 | 635 | 1,002 | 37.6% |
| 利益率 | 0.4% | 1.5% | 1.2% | 1.6% | 1.6% | 1.9% | 2.7% | |
| 新規出店 | 21 | 31 | 20 | 45 | 16 | 47 | 51 | |
| 退店 | -8 | -12 | -6 | -10 | -5 | -7 | -2 | |
| 期末店舗数 | 232 | 236 | 246 | 271 | 257 | 311 | 360 | |

株主還元

計画が順調に進捗すれば増配の余地あり、株主優待制度も充実

2015 年 2 月期の配当として、東証 2 部上場の記念配当 5 円（分割調整後で 1.6 円）と普通配当 30 円（同 10 円）の併せて年 35 円（同 11.6 円）を実施する。当初、配当予想を年 30 円としてきたが、既存店が好調に推移し、当期純利益が業績予想を上回ったことなどから、2015 年 4 月 27 日に増配を発表した。また、2016 年 2 月期の配当予想についても同社は、増額修正を発表し、普通配当として 3.7 円増配となる年 12 円配を予定している（配当性向は 17.8%）。今後も積極的な出店拡大にかかる投資負担が想定されるものの、高い利益成長を実現する計画が順調に進捗すれば、増配の余地は十分にあると考えられる。

なお、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。

また、2 月末の株主に対する株主優待制度も導入している。DD マイルのポイント付与、もしくはお米（新潟県魚沼産コシヒカリ）、もしくは同社グループの店舗で利用できる食事券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、食事券で 32,000 円分、お米で 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 | 「DD マイル」8,000 マイル、 もしくはお食事券 8000 円分、 もしくはお米 5Kg |
| 200 株以上 1,000 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 |
| 1,000 株以上 2,000 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 10Kg |
| 2,000 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