

ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

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 >>>](#)

■「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

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。77 業態 270 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 184 店舗を出店している（2015 年 11 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。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た。

2016 年 2 月期第 3 四半期累計決算は、売上高が前期比 14.6% 増の 21,772 百万円、営業利益が同 52.7% 減の 270 百万円、経常利益が同 54.6% 減の 259 百万円、四半期純損失が 258 百万円（前年同期は 201 百万円の利益）と増収ながら減益となり純損失に転落した。

売上高は、「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出店計画が順調に進んだことから大きく伸長したものの、利益面では、ハワイウェディング事業（米国ハワイ州）の立ち上がりの遅れや海外飲食事業（シンガポール）の業績不振など、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、海外飲食事業（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係るのれんを減損損失として特別損失に計上したことから純損失に陥った。

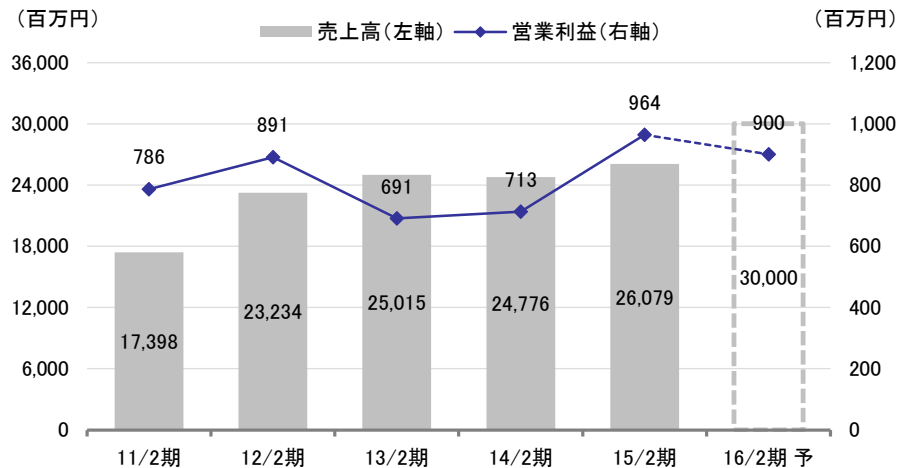
2016 年 2 月期第 3 四半期までの状況を勘案して、通期業績予想を減額修正した。修正後の業績予想は、売上高が前期比 15.0% 増の 30,000 百万円、営業利益が同 6.7% 減の 900 百万円、経常利益が同 11.1% 減の 850 百万円、当期純利益が 0 百万円（前期は 385 百万円の利益）と増収ながら減益を見込んでいる。ただ、積極的な出店計画が順調に進んでいることや既存店が堅調に推移していることから、事業撤退の方向性を決定した海外飲食事業（シンガポール）を除けば、同社の成長戦略はおおむね順調に進捗していると見ていいだろう。弊社では、来期（2017 年 2 月期）は、今期出店分による寄与や不採算であった海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退により損益面での大幅な回復を見込んでいる。

今後、同社は「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。弊社では、インバウンド（外国人旅行者）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

- ・積極的な M&A による規模拡大が成長を支える
- ・「九州 熱中屋」を筆頭とした高収益ブランドが新規出店の軸
- ・不採算事業からの事業撤退で損益面は大幅な回復か

業績推移



事業概要

積極的な M&A による規模拡大が成長を支える

(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」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。

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。飲食事業が、売上高の 75.0%、営業利益（調整前）の 50.3% を占めている（2016 年 2 月期第 3 四半期累計）。



ダイヤモンド
ダイニング

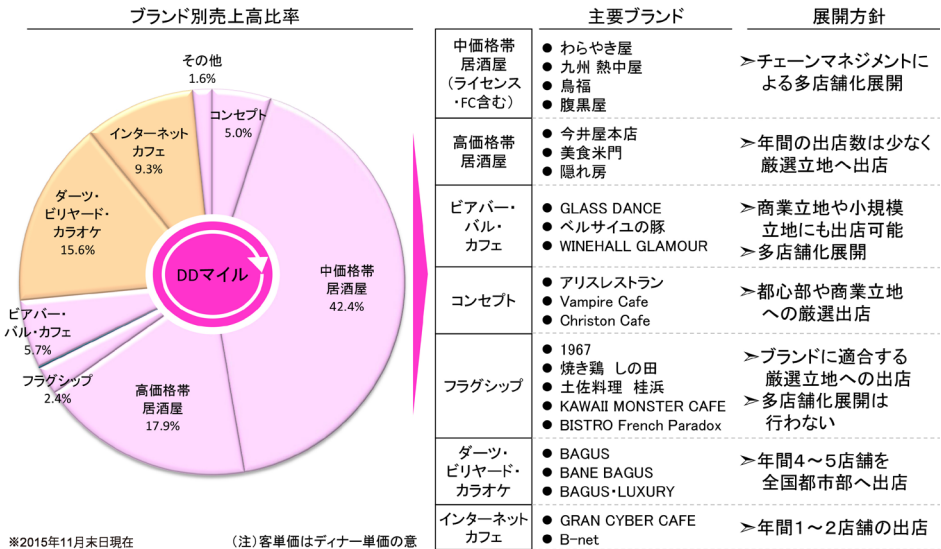
3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

同社グループは、同社と連結子会社 10 社（国内 3 社、海外 7 社）及び非連結子会社 2 社で構成されている（2015 年 11 月末現在）。ただ、海外飲食事業（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 13 日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。

業態別主要ブランドと展開方針、ブランド別売上高比率



出所：2016 年 2 月期第 3 四半期決算説明資料

出店エリアの状況

	飲食	アミューズメント	ライセンス	合計
宮城県	0	2	0	2
千葉県	2	0	0	2
埼玉県	7	2	0	9
東京都	165	40	7	212
神奈川県	12	1	2	15
愛知県	3	0	0	3
京都府	5	0	0	5
大阪府	18	1	0	19
兵庫県	2	0	0	2
福岡県	0	2	0	2
米国ハワイ州	3	0	0	3
シンガポール	5	0	0	5
合計	222	48	9	279

※ 2015 年 11 月末現在
出所：2016 年 2 月期第 3 四半期決算説明資料



ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

同社グループの概要（2015 年 11 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）	－	118	－	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%	48	－	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。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%	5	－	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）	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		270	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）。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

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) 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）ゴールデン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 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。

独自のコンセプトに基づく個性的な店舗づくりが魅力

(3) 特長

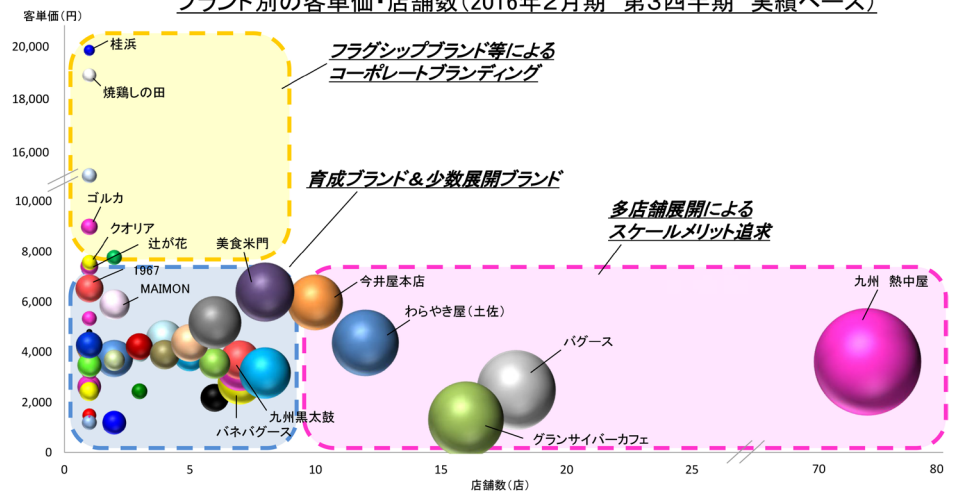
同社の特長（強み）として、以下の 5 点を挙げることができるが、それぞれが相互に機能し合うことで、同社独自の価値創造を実現している。

・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。

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（2016年2月期 第3四半期 実績ベース）



（注1）既存店ベース（リニューアル店含む）。

（注2）○の大きさは売上規模を表す。

（注3）店舗数はブランド別全店ベース。

出所：2016 年 2 月期第 3 四半期決算説明資料

・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来客を熱狂させる「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、固定の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、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。

・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」・「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。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

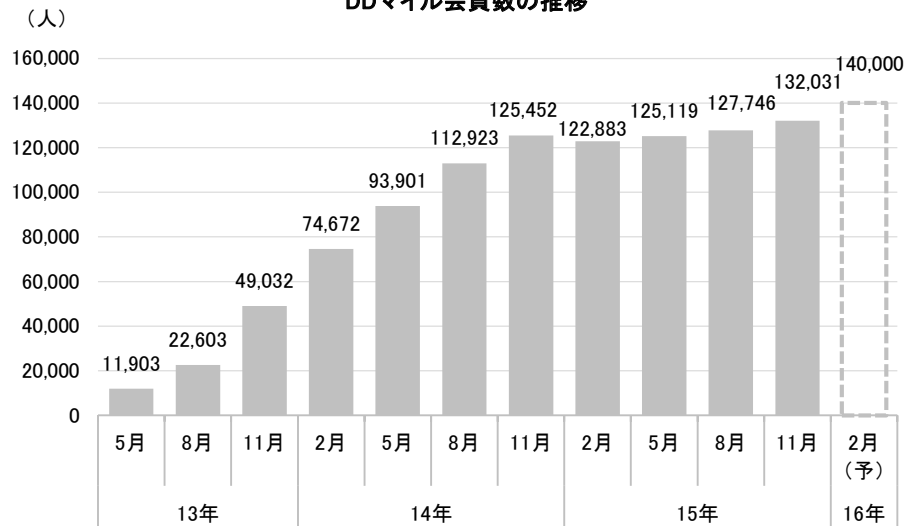
<http://www.diamond-dining.com/>

2016 年 3 月 9 日（水）

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、2015 年 11 月末の会員数は 13 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% 前後で推移しており、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。

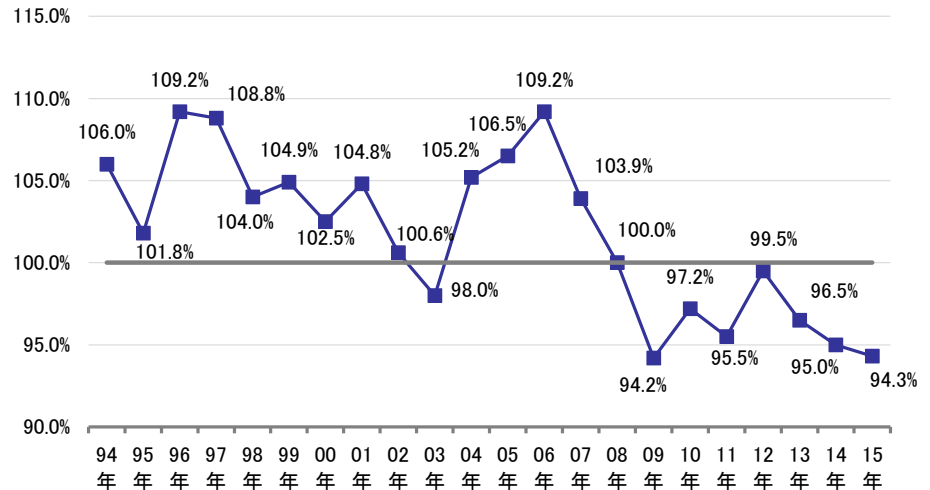
特に「スマイルプロジェクト」は、iPad mini を使用した「近代的教育システム」であり、従業員毎に用意されたカルテを使って進捗管理を行うことができるとともに、模範となる動画を見せることで実践的な指導に役立っている。このシステムの導入によりアルバイトの定着率が大幅に改善しているようである。

■ 業界環境

常に新陳代謝の激しい業界

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〉、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

高収益ブランドの出店拡大等により利益率は改善

(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。



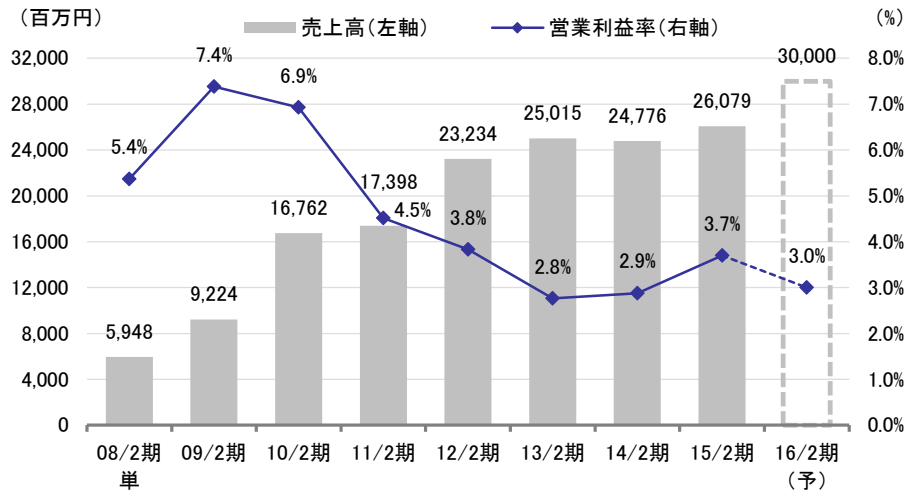
ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

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

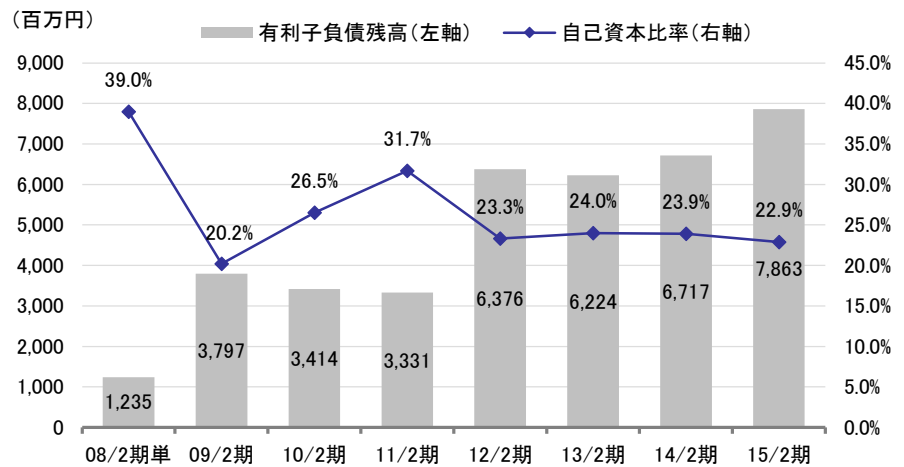
出退店実績と期末店舗数の推移

	新規出店 (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
08/2 期単	18	0	0	0	53
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	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
16/2 期第 3 Q	27	13	6	4	270

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。

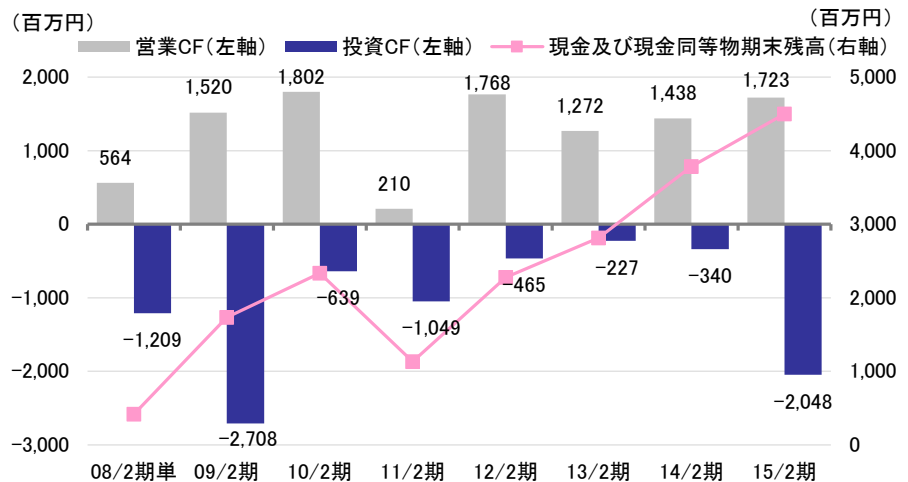
財務面では、財務基盤の安定性を示す自己資本比率は 20 ～ 30% 水準で推移している。有利子負債残高も高い水準にあり、今後の積極的な事業拡大を視野に入れれば、財務基盤の増強は中期的な課題として挙げられよう。キャッシュフローの状況も、2012 年 2 月期から 2014 年 2 月期までは営業キャッシュフローが投資キャッシュフローを上回る状況が続いていたが、積極的な新規出店を再開した 2015 年 2 月期は投資キャッシュフローが大きくマイナスとなり、有利子負債残高の増加につながった。

自己資本比率及び有利子負債残高



※09/2期より連結財務諸表を作成

営業CF、投資CF、現預金期末残高



※09/2期より連結財務諸表を作成

「グランサイバーカフェ」はインバウンド向けを中心に高水準の稼働率

(2) 2016 年 2 月期第 3 四半期累計決算の概要

2016 年 2 月期第 3 四半期累計決算は、売上高が前年同期比 14.6% 増の 21,772 百万円、営業利益が同 52.7% 減の 270 百万円、経常利益が同 54.6% 減の 259 百万円、四半期純損失が 258 百万円（前年同期は 201 百万円の利益）と大幅な増収ながら減益となった。また、のれんの減損損失（特別損失）等により純損失に転落した。

売上高は、前期出店分が期初から寄与したことに加えて、当第 3 四半期までの出店分により大きく伸長した。特に、高収益ブランドを軸とした新規出店は 40 店舗（前年同期は 28 店舗）と順調に進展している。また、既存店売上高も前年同期比 0.5% 増（国内全店）と堅調に推移した。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

ただ、利益面では、積極的な新規出店による出店費用の拡大はおおむね想定内であったものの、海外飲食事業（シンガポール）の業績不振による損失幅の拡大から期初計画を下回る営業減益となった。加えて、海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退に伴うのれんの減損損失を含めた特別損失（310 百万円）を計上したことにより純損失に転落した。

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 15,099 百万円（前期末比 2.8% 増）に拡大した一方、自己資本が純損失の計上により 3,054 百万円（同 9.1% 減）と縮小したことから自己資本比率は 20.2%（前期末は 22.9%）に低下した。

主な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 16,331 百万円（前年同期比 16.4% 増）、営業利益が 824 百万円（同 26.1% 減）と増収ながら減益となった。国内では、既存店売上高が前年同期比 1.0% 減とやや苦戦したものの、前期出店分の寄与に加えて、当第 3 四半期までの高収益ブランドを軸とした新規出店（36 店舗）が増収に寄与した。ただ、利益面では、積極的な新規出店による出店費用の拡大はおおむね想定どおりであったものの、一部で想定以上の出店費用がかかったことにより減益となった。

一方、海外については、前期出店分の寄与により増収となったものの、海外飲食事業（シンガポール）における業績不振及びハワイウェディング事業の立ち上がりの遅れ等により営業損失が約 250 百万円（前年同期は約 140 百万円の営業損失）と損失幅が拡大した。また、海外飲食事業（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、関連する固定資産及びのれんについて減損損失（200 百万円）を特別損失に計上した。

アミューズメント事業は、売上高が 5,411 百万円（前年同期比 9.7% 増）、営業利益 800 百万円（同 37.4% 増）と増収増益であった。前期出店分が期初から寄与したことに加えて、当第 3 四半期までの新規出店（3 店舗）が増収に寄与した。また、既存店売上高も前年同期比 4.5% 増と伸長した。特に主力の「BAGUS」が顧客満足度を高める様々な施策の効果により好調に推移したことに加え、「グランサイバーカフェ」（インターネットカフェ）も高水準の稼働率を維持したもようである。また、同事業の利益面では、店内における飲食物提供強化施策等により原価率が若干上昇したものの、増収による固定費の吸収により利益率が 14.8%（前年同期は 11.8%）に大きく改善したことから大幅な増益となった。



ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

2016 年 2 月期第 3 四半期累計決算の概要

（単位：百万円）

	15/2 期第 3Q 実績		16/2 期第 3Q 実績		増減	
		構成比		構成比		増減率
売上高	19,005		21,772		2,767	14.6%
飲食	14,026	73.8%	16,331	75.0%	2,304	16.4%
アミューズメント	4,934	26.0%	5,411	24.9%	477	9.7%
ライセンス	43	0.2%	29	0.1%	-14	-33.8%
原価	4,109	21.6%	4,751	21.8%	641	15.6%
販管費	14,323	75.4%	16,750	76.9%	2,426	16.9%
営業利益	572	3.0%	270	1.2%	-301	-52.7%
飲食	1,115	8.0%	824	5.0%	-291	-26.1%
アミューズメント	582	11.8%	800	14.8%	218	37.4%
ライセンス	13	30.9%	14	49.7%	0	6.5%
調整	-1,139		-1,369		-229	-
経常利益	570	3.0%	259	1.2%	-311	-54.6%
四半期純利益	201	1.1%	-258	-1.2%	-460	-

既存店売上高	102.3%		100.5%			
飲食事業	101.1%		99.0%			
アミューズメント	105.7%		104.5%			

新規出店	28		40			
退店	-4		-6			
四半期末店舗数	241		270			
（うち海外店舗）	8		8			

	2015 年 2 月末	2015 年 11 月末	増減	
総資産	14,686	15,099	413	2.8%
自己資本	3,358	3,054	-303	-9.0%
自己資本比率	22.9%	20.2%	2.6pt	-

「九州 熱中屋」を筆頭とした高収益ブランドが新規出店の軸

（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 月期第 3 四半期までの新規出店は、飲食（国内）36 店舗、飲食（海外）1 店舗、アミューズメント 3 店舗の合計 40 店舗となり、通期計画 45 店舗に対して順調に進捗した。特に、「九州 熱中屋」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。



ダイヤモンド
ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

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活かした個性的なフラグシップを出店した。また、九州料理専門店居酒屋「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ようである。

2016 年 2 月期第 3 四半期までの出退店実績

（単位：店舗）

新規出店	40	
飲食（国内）	36	九州 熱中屋 22、ベルサイユの豚 2、わらやき屋、九州食堂 Gachi2 他
飲食（海外）	1	BREAD & BUTTER（米国ハワイ州）
アミューズメント	3	BAGUS3
退店	6	
飲食（国内）	5	やきとり〇金 2 他
飲食（海外）	1	DAIKOKUYA（シンガポール）
アミューズメント	0	-
期末店舗数	270	
飲食（国内）	214	九州 熱中屋 74、わらやき屋 11、今井屋本店 10 他
飲食（海外）	8	シンガポール 5、米国ハワイ州 3
アミューズメント	48	BAGUS18、グランサイバーカフェ（B-net）16 他

・海外飲食事業（シンガポール）から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、今回の反省を活かしながら、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、来期の本格稼働に向けて体制が整ったようだ。また、2016 年秋頃には、国内でのウェディング事業の第 1 号店を京都に出店する予定である。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。

不採算事業からの撤退で損益面は大幅な回復か

(4) 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、海外飲食事業（シンガポール）における業績不振及び事業撤退に伴う減損損失の計上などの影響を受け、期初予想を減額修正した。修正後の業績予想は、売上高が前期比 15.0% 増の 30,000 百万円（修正幅：△ 68 百万円）、営業利益が同 6.7% 減の 900 百万円（修正幅：△ 301 百万円）、経常利益が同 11.1% 減の 850 百万円（修正幅：△ 298 百万円）、当期純利益が 0 百万円（前期は 385 百万円の利益、修正幅：△ 477 百万円）と見込んでいる。売上高予想に大きな修正はないものの、利益予想を大きく切り下げたことから、期初の増収増益予想から一転して増収減益予想となった。



ダイヤモンド ダイニング

3073 東証 1 部

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

2016 年 3 月 9 日（水）

※ 繁忙期に当たる 2015 年 12 月単月の既存店売上高は前年同月比 3.5% 増（飲食 2.1% 増、アミューズメント 7.4% 増）と好調であった。

修正後の業績予想を達成するためには、当第 4 四半期だけの業績として、売上高 8,228 百万円（前年同期比 16.3% 増）、営業利益 630 百万円（同 60.7% 増）が必要となる。弊社では、当第 3 四半期までの出店計画が順調に進んでいることや既存店売上高が足元で好調に推移※していることから、売上高予想の達成は可能と判断している。一方、利益予想についても、期初予想を下回る要因となった海外飲食事業（シンガポール）やハワイウェディング事業等による損失分を織り込んだ水準になっていることに加えて、当第 4 四半期は出店費用がほぼ一巡することや費用圧縮の余地などを勘案して、さらに利益予想を割り込む可能性は低いと見ている。

2016 年 2 月期業績予想

（単位：百万円）

	15/2 期 実績		16/2 期 会社予想				前期比	
			修正前		修正後		修正前	修正後
		構成比		構成比		構成比		
売上高	26,079		30,068		30,000		15.3%	15.0%
営業利益	964	3.7%	1,201	4.0%	900	3.0%	24.6%	-6.7%
経常利益	956	3.7%	1,148	3.8%	850	2.8%	20.1%	-11.1%
当期純利益	385	1.5%	477	1.6%	0	-	23.8%	-

(5) 来期（2017 年 2 月期）の業績見通し

弊社では、今期（2016 年 2 月期）が、海外飲食事業（シンガポール）における業績不振及び事業撤退の方向性の決定の影響等により、利益面では一旦後退する見通しとなったが、積極的な出店拡大が順調に進んでいることや既存店も堅調に推移していることから、同社の成長戦略はおおむね順調に進展しているものと見ている。また、来期（2017 年 2 月期）については、今期（2016 年 2 月期）出店分が期初から寄与することや、高収益ブランドを軸とした積極的な新規出店の継続により持続的な売上成長を実現するとともに、不採算であった海外飲食事業（シンガポール）からの事業撤退などから損益面での大幅な回復を見込んでいる。同社でも、来期（2017 年 2 月期）は国内の既存事業に軸足を一旦戻し、しっかりと収益体質の強化を図る方針のようだ。ただ、每期 45 店舗前後の新規出店を前提とした出店計画については、業界環境等を見据え、やや慎重な姿勢となる可能性も否定できず、今後の動向に注意する必要がある。また、2016 年秋頃に予定している国内のウェディング事業などへの先行費用が利益を圧迫する要因となる可能性にも注意が必要となろう。

■ 成長戦略

インバウンド強化に向けた取り組みに注目

- ・ **出店エリア**
山手線沿線内外を中心とした首都圏中心部ドミナント出店徹底功勢
関西圏でのドミナント化拡大及び主要都市への出店推進
- ・ **出店ブランド**
高収益ブランド積極出店
高客単価ブランド及び「BAGUS」ブランド厳選出店
- ・ **集客・販促**
DD マイル会員数の拡大
アライアンス先拡大等によるインバウンド強化
- ・ **人材確保・育成**
新卒採用（留学生含む）大幅増員、障がい者雇用積極推進
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**
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
「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

弊社では、インバウンド（外国人旅行者）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、不可能な数値ではないと見ている。ただ、繰り返しになるが、毎期 45 店舗前後の新規出店を前提とした出店計画については、業界環境等を見据え、やや慎重な姿勢となる可能性も否定できず、今後の動向に注意する必要がある。

また、今期（2016 年 2 月期）から開始したインバウンド（外国人旅行者）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

株主還元の充実

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 円配を予定している。2016 年 1 月 13 日に業績予想の減額修正を行ったものの、配当予想については据え置いた。弊社では、今後も積極的な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・表示したものです。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