

COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート ||

DD グループ 3073 東証プライム市場

企業情報はこちら >>>

2023 年 6 月 23 日 (金)

執筆：客員アナリスト

柴田郁夫

FISCO Ltd. Analyst **Ikuo Shibata**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 事業概要	01
2. 2023 年 2 月期の業績概要	01
3. 2024 年 2 月期の業績見通し	02
4. 新たな中期経営計画の公表	02
■ 会社概要	03
1. 事業内容	03
2. 沿革	05
■ 企業特長	07
1. 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	07
2. ドミナント展開による効率性及び回遊性の向上	07
3. 独自のコンセプトに基づく個性的な店舗づくり	07
4. 数々の M&A を成功に導いてきた組織能力	08
■ 決算動向	08
1. 過去の業績推移	08
2. 2023 年 2 月期の業績概要	09
3. 2023 年 2 月期の総括	12
■ 活動実績	13
1. コスト構造改革の進捗と今後の対応	13
2. 既存事業の収益改善に向けた取り組み	13
3. 新規サービス・マーケットの創出	14
■ 業績見通し	14
1. 2024 年 2 月期の業績見通し	14
2. 弊社の見方	15
■ 新中期経営計画の公表	15
1. 新たな中期経営計画の方向性	15
2. これまでの振り返り	16
3. 重点施策のポイント	16
4. 計数目標	17
5. 中長期的な注目点	18
■ 株主還元	18

要約

2023 年 2 月期はコロナ禍からの段階的な回復により 大幅な増収となり各段階利益で黒字化を達成。 ニューノーマルを見据えた新中期経営計画を公表

1. 事業概要

DD グループ<3073>※は、レストラン・カフェ・専門料理業態、ダーツやビリヤード、カラオケ等の店舗を、首都圏をはじめ全国主要都市に多ブランド展開する「飲食・アミューズメント事業」、ホテル、貸コンテナ、不動産販売などの「ホテル・不動産事業」を手掛けている。保有ブランドの多様性を生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。特に、「VAMPIRE CAFE（ヴァンパイアカフェ）」「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 による事業規模拡大、「わらやき屋」「今井屋」「BAGUS（バグース）」などの高収益ブランドがこれまでの同社の成長を支えてきた。

※ 2023 年 6 月 1 日より DD ホールディングスから DD グループへ商号変更した。

2020 年以降、新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響により厳しい経営環境が続いてきたが、2023 年 4 月にはコロナ禍からの回復に目処が立ってきたことや、ニューノーマルを見据えた戦略構築が必要になってきたことから、新中期経営計画を公表した。また、経営ビジョンを「創造的であり革新的であるブランドを創造する『ブランドカンパニー』へ」と変更するとともに、2023 年 6 月 1 日からは DD グループへ商号変更している。

2. 2023 年 2 月期の業績概要

2023 年 2 月期の連結業績は、売上高が前期比 66.6% 増の 32,235 百万円、営業利益が 467 百万円（前期は 7,332 百万円の損失）、経常利益が 838 百万円（同 97 百万円の損失）、親会社株主に帰属する当期純利益が 875 百万円（同 354 百万円の損失）と、コロナ禍からの段階的な回復により大幅な増収となり、各段階利益で黒字化を実現した。売上高は、経済活動の正常化が進むにつれ、コロナ第 7 波による中だるみはあったものの、「飲食・アミューズメント事業」が総じて回復基調をたどり、前期を大きく上回る水準を確保することができた。既存店売上高（通期平均）もコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 72.3%（前期は同 39.2%）にまで回復してきた。また、「ホテル・不動産事業」についても、新型コロナウイルス感染症の軽症者の受け入れ施設として「PARK IN HOTEL ATSUGI」を引き続き提供（一棟有償借上げ）や、貸コンテナ事業が安定推移するとともに、既存ホテルのリブランドや国による旅行支援の開始等も追い風となり大幅な増収となった。損益面では、増収による収益の押し上げに加え、原価削減策やコスト構造改革の継続により大幅な増益となり各段階利益で黒字化を実現した。活動面においても、不採算店舗の業態変更や「ホテル・不動産事業」における新サービスの開始など、アフターコロナを見据えたブランドポートフォリオの再構築に向けて動き始めた。

要約

3. 2024 年 2 月期の業績見通し

2024 年 2 月期の連結業績予想について同社は、売上高を前期比 5.8% 増の 34,092 百万円、営業利益を同 225.9% 増の 1,524 百万円、経常利益を同 78.3% 増の 1,495 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を同 28.7% 増の 1,126 百万円と、引き続き増収及び大幅な増益を見込んでいる。売上高は、引き続きコロナ禍からの本格的な回復が増収に寄与する。既存店売上高（通期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 80% 水準（前期は同 72.3%）を想定している。なお、新型コロナウイルス感染症の軽症者受け入れ施設としての提供（ホテル 1 棟貸し）は 2023 年 5 月末に終了したため、「ホテル・不動産事業」はその分がマイナス要因（第 2 四半期以降）となることに注意が必要である。損益面でも、売上高の回復に加え、これまで取り組んできた原価高騰対策や損益分岐点の引き下げ効果により大幅な増益を見込んでおり、営業利益率も 4.5%（2023 年 2 月期は 1.4%）に大きく改善する見通しである。

4. 新たな中期経営計画の公表

同社は、アフターコロナや中長期的なパラダイムシフトを見据え、新たに 3 ヶ年の中期経営計画を公表した。経営ビジョンを「創造的であり革新的であるブランドを創造する『ブランドカンパニー』へ」と変更し、ブランド強化や事業領域の拡充などを通じて、「グループ経営力の強化」並びに「LTV※の最大化」を目指す方向性である。特に、選択と集中による財務体質の強化を図りつつ、顧客接点を生かした外食領域以外での事業セグメント創出やストックビジネスの拡充など収益構造の変革にも取り組み、最終年度（2026 年 2 月期）の目標として、連結売上高 400 億円、連結営業利益 28 億円（営業利益率 7.0%）、ROE20% を目指す。

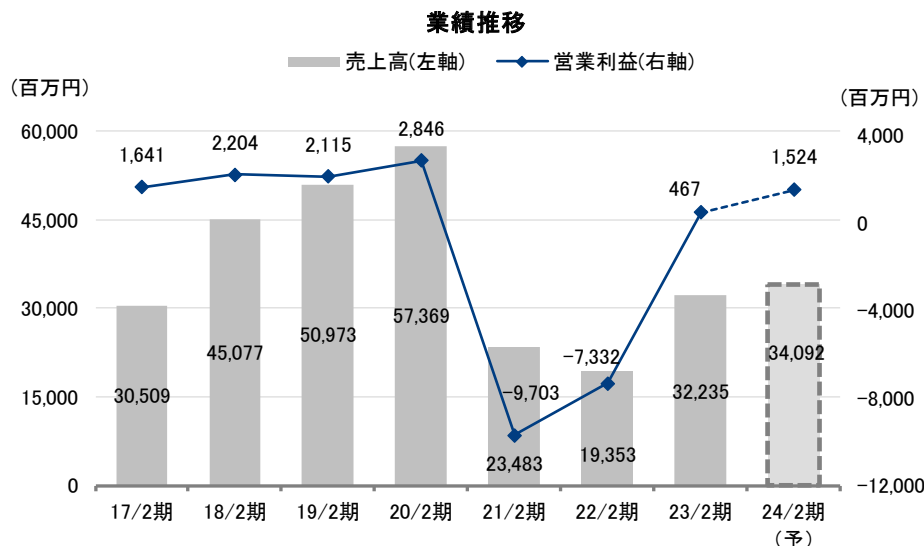
※ Life Time Value の略で、顧客生涯価値のこと。様々なブランドやサービスを通じて、顧客との取引の開始から終了までの期間（顧客ライフサイクル）において収益の最大化を目指す考え方。

Key Points

- ・ 2023 年 2 月期はコロナ禍からの段階的な回復により大幅な増収となり、各段階利益で黒字化を実現
- ・ 原価高騰対策を含むコスト構造改革や、不採算店舗の業態変更（新業態）などでも今後に向けて一定の成果
- ・ 2024 年 2 月期もコロナ禍からの本格回復により増収及び大幅な増益を見込む
- ・ ニューノーマルを見据えた新中期経営計画を公表。ブランド強化や事業領域の拡充などを通じて、「グループ経営力の強化」ならびに「LTV の最大化」を目指す方向性

DD グループ | 2023 年 6 月 23 日 (金)
3073 東証プライム市場 | <https://www.dd-grp.com/ir/>

要約



出所：決算短信よりフィスコ作成

会社概要

高収益ブランドを軸とした飲食・アミューズメント事業に加え、
ホテル・不動産事業も展開

1. 事業内容

レストラン・カフェ・専門料理業態、ダーツやビリヤード、カラオケなどの店舗を、首都圏をはじめ全国主要都市に多ブランド展開する「飲食・アミューズメント事業」は、保有ブランドの多様性を生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。また、2019年12月に湘南レーベル(株)などを買収したことにより、ホテル、貸コンテナ、不動産販売などの「ホテル・不動産事業」も展開している。

2001年に飲食店経営を開始して以来、「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する一方で、「わらやき屋」「今井屋」「BAGUS」などの高収益ブランドを展開している。また、積極的なM&Aによるカフェなどのノンアルコール業態などの業態ポートフォリオの拡充や東海、関西、中国(広島県、岡山県)、九州(福岡県)へのエリアの拡張がこれまでの同社の成長を支えてきた。

会社概要

2020 年以降、コロナ禍の影響により厳しい経営環境が続いてきたが、この間、経営合理化策に取り組むと同時に、環境変化を見据えた構造改革への準備も進めてきた。2023 年 4 月にはコロナ禍からの回復に目処が立ってきたことや、ニューノーマルを見据えた戦略構築が必要となったことから、新たな中期経営計画を公表した。経営ビジョンを「消費者が求める『フードサービス企業』」から、「創造的であり革新的であるブランドを創造する『ブランドカンパニー』」へと変更するとともに、2023 年 6 月 1 日からは商号も DD グループへと変更した。ブランド強化や事業領域の拡大などを通じて、「グループ経営力の強化」ならびに「LTV の最大化」を目指す方向性を打ち出している。

事業セグメントは、主力となる「飲食・アミューズメント事業」のほか、2021 年 2 月期より追加された「ホテル・不動産事業」の 2 つに分類される。「飲食・アミューズメント事業」が売上高の 91.4% を占めている（2023 年 2 月期実績）。

各事業セグメントの概要は以下のとおりである。

(1) 飲食・アミューズメント事業

a) 飲食

グループの中核会社である（株）ダイヤモンドダイニングにより、居酒屋・ダイニング・カフェなどを自社グループで業態開発し、都心部及び首都圏を中心に全国主要都市にて展開。2017 年 9 月に参入したウェディング部門も含まれている※。また、2019 年 3 月に連結化したエスエルディー<3223>は、ダイニング・カフェ業態にて他社保有 IP コンテンツ（アニメ、ゲーム、漫画、音楽などの創作物）とのコラボレーションイベントに特徴がある。一方、海外飲食事業については、2021 年 8 月に海外子会社の株式譲渡により撤退した。

※ ウェディング部門として、「京都祝言」（京都市東山区）、「NOVEL SHINSAIBASHI」（大阪市中央区）、「CASA FELIZ」（広島市西区）を運営。

b) アミューズメント

飲食同様、グループの中核会社であるダイヤモンドダイニングにより、「BAGUS」を主要ブランドとして高級感のあるビリヤード、ダーツ、カラオケ、シミュレーションゴルフ、複合カフェなどを運営し、その他にガストロパブ&スポーツバー「THE PUBLIC」、カプセルホテル「GLANSIT」などの直営店舗を都内中心に展開している。

(2) ホテル・不動産事業

2019 年 12 月に連結化した湘南レーベルを中心に展開している。「湘南を世界の SHONAN へ」というスローガンの下、湘南の感度の高いビーチカルチャーをベースとした、人々の暮らしに関わる事業に注力している。神奈川県においてホテル運営事業 6 棟のほか、貸コンテナ事業、賃貸事業、戸建て不動産販売事業、シェアハウス事業など、複数の事業を手掛けている。

なお、2023 年 2 月末の直営店舗数（グループ全体）は、122 ブランドで 336 店舗※となっている。そのうち、山手線沿線内には飲食業界トップクラスの 202 店舗を出店（ドミナント展開）し、東海地区や関西地区、中国地区、九州地区など出店エリアも拡大している。

※ ほかにライセンス及び運営受託店舗として 8 店舗を有している。

会社概要

主要ブランドの直営店舗数

(2023 年 2 月末現在)

国内飲食事業 (合計)		284
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	40
わらやき屋	土佐料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	16
今井屋	比内地鶏専門店 / 高価格帯居酒屋	11
WINEHALL GLAMOUR	ビアバー・バル・カフェ	8
GLASS DANCE	ビアバー・バル・カフェ	5
酒場フタマタ	和食専門酒場 / 中価格帯居酒屋	5
chano-ma	カフェ&ダイニング	16
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	3
美食米門	和食・ Grill / 高価格帯居酒屋	4
隠れ房	和食・ダイニング / 高価格帯居酒屋	5
豆ちゃ	カフェ&ダイニング	4
ベルサイユの豚	ビアバー・バル・カフェ	5
腹黒屋	串焼きともつ鍋 / 中価格帯居酒屋	3
茶茶	和食店	4
国内アミューズメント事業 (合計)		52
BAGUS	ビリヤード・ダーツ・カラオケ	23
GRAN CYBER CAFE BAGUS	インターネットカフェ	11

出所：会社資料よりフィスコ作成

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遡る。

低価格帯の飲食店を経験した一方で、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し、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。だが独立にあ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。当時は、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あたり、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）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「竹取百物語」「ベルサイユの豚」など、松村厚久氏の独自のクリエイティブ力から生まれた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に上場した（現在は東京証券取引所プライム市場に上場）。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生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飲食業界においては異色の存在であったと言える。

会社概要

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 月にはラディアホールディングス (株) (旧グッドウィル・グループ (株)) の連結子会社である (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% 子会社の (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 ブランド (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領域にも参入すると、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。

※ 2021 年 8 月に Diamond Dining International Corporation の株式譲渡により海外事業から撤退した。

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。

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などを展開する KOMARS F&B PTE.LTD. (後に Diamond Dining Singapore Pte.Ltd. へ社名変更) を買収^{※1}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などを譲り受け、ハワイウェディング事業へ本格参入^{※2}した。また、2017 年 6 月からゼットン <3057>^{※3}と (株) 商業藝術を連結化するとカフェなどのノンアルコール業態の拡充と東海、中国エリアへのエリアの拡張を実現した。2017 年 9 月には持株会社体制へと移行し、(株) DD グループに商号変更した。2019 年 3 月からは (株) エスエルディーも連結化し IP 事業領域の拡充も果たした。さらには、国内ウェディング事業やカプセルホテル事業への参入に加え、2019 年 12 月には湘南レーベルの連結化によりホテル・不動産事業にも参入するなど、事業領域の強化・拡大でも着実に成果を残してきた。

※1 2016 年 8 月末をもって事業撤退を実施した。

※2 2021 年 2 月末をもって全株式を譲渡し事業撤退を完了した。

※3 2022 年 2 月に株式の一部を譲渡し連結の範囲より除外した。

2020 年以降、コロナ禍の影響により厳しい経営環境が続いてきたが、2023 年 4 月にはコロナ禍からの回復に目途が立ってきたことから、アフターコロナを見据えた新たな中期経営計画を公表するとともに、経営ビジョンを「創造的であり革新的であるブランドを創造する『ブランドカンパニー』へ」に変更。2023 年 6 月 1 日から DD グループへ商号変更した。

■ 企業特長

多様化を生かしたブランドマネジメントと、 好立地に集中的に出店するドミナント展開に強み

1. 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

業態開発力を生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。2020 年以降のコロナ禍においては、度重なる緊急事態宣言など（休業及び時短要請、酒類提供の制限）により業態全般で想定を超える影響を受ける状況となったが、カフェ業態やアミューズメント業態、専門料理業態など、業態によって影響の大きさや回復スピードに違いがあり、ブランドポートフォリオの最適化による効果自体を否定するものではない。今後はアフターコロナを見据えた、ブランドポートフォリオの再構築（外食領域以外でのブランド開発を含む）を推進するとともに、投資の選択と集中にも取り組んでいく方針である。

2. 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生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、立地に見合ったブランドでの出店が可能となえ、ブランド間競争（カニバリゼーション）が少なく、ブランド間で顧客の回遊性を高める相乗効果も発揮している。相次ぐ M&A により関東圏以外の主要都市へ出店エリアが拡大してきたが、そこでもドミナント出店を基本に据える方針である。都心を中心とする店舗展開はコロナ禍の影響を大きく受けたものの、人の流れが戻ってきたことで立地の優位性が着実に回復してきた。また、好立地の店舗資産や空間活用ノウハウは、これからの新規事業の立ち上げや他社とのコラボレーションにおいて大きな武器となる可能性が高い。

3. 独自のコンセプトに基づく個性的な店舗づくり

独自の発想による業態開発並びに店舗づくりも同社の特長（強み）である。「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（歓喜）させる「宴」の演出は、他社との差別化要因となってきた。また同社は、「お客様歓喜」を経営理念に掲げており、更なる同業他社との差別を推進することに加え、異業種や他社保有 IP（キャラクターやタレントなど）を含めた外部資源との融合（コラボレーション）による新しい価値創造するなど、経営理念を追求し続ける方針である。

4. 数々の M&A を成功に導いてきた組織能力

同社の成長を支えてきた要因として、M&A も重要な役割を担ってきた。規模拡大のみならず、フードスコープの買収により、中・高客単価業態の獲得、バグースの買収によるアミューズメント事業への参入や、商業藝術及びエスエルディーの買収によるカフェ業態、IP 事業の獲得など、飲食事業領域の拡大（業態ポートフォリオの最適化）に向けた足掛かりになるとともに、同社グループの経営理念や経営資源、運営ノウハウなどを共有することにより、グループ一体となった価値創造（シナジー創出）を実現してきたところは高く評価できる。また、そこで培ってきた経験則や組織能力は、今後のグループ再編や M&A 戦略においても大きなアドバンテージになるものと考えられる。

■ 決算動向

**高収益ブランドの出店拡大が成長をけん引。
2021 年 2 月期以降はコロナ禍の影響を受けて低調に推移するも、
2023 年 2 月期は段階的な回復により各段階利益で黒字化を実現**

1. 過去の業績推移

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と言える。2015 年 2 月期から高収益ブランドを軸とした出店拡大を本格化すると、2018 年 2 月期には大型 M&A（ゼットン※及び商業藝術の連結化）を実現し、スケールメリットの追求や業態の多様化などに取り組んだ。また、2020 年 2 月期には、エスエルディー及び湘南レーベルを連結化し、さらなる事業拡大と事業領域の拡充を図った。ただ、2021 年 2 月期以降は、コロナ禍の影響を受けてこれまでの拡大路線から一転し、不採算店舗の整理とアフターコロナを見据えたポートフォリオの再構築にも取り組んでいる。

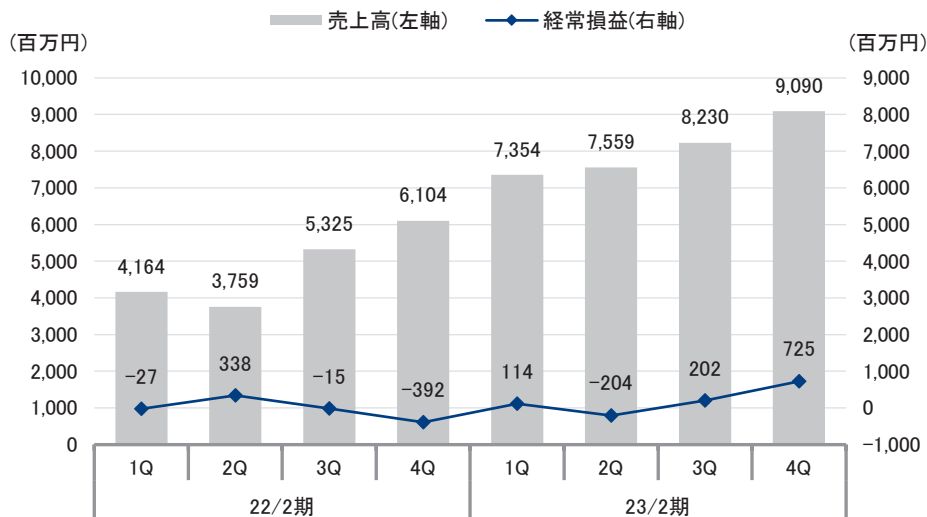
※ 2022 年 2 月に株式の一部を譲渡し連結の範囲より除外した。

利益面では、高収益ブランドの出店拡大などにより 2017 年 2 月期の営業利益率は 5.4% に改善した。その後はウェディング事業への参入などに伴う先行費用の増加により 4% ～ 5% で推移したものの、2020 年 2 月期は売上高の拡大とグループ商流集約による原価率低減などが奏功し、過去最高益を更新した。2021 年 2 月期以降は、コロナ禍の影響により 2 期連続で営業損失を計上したものの、2023 年 2 月期にはコロナ禍からの一定の回復により黒字転換している。

DD グループ | 2023 年 6 月 23 日 (金)
3073 東証プライム市場 | <https://www.dd-grp.com/ir/>

決算動向

四半期売上高及び経常損益の推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

飲食・アミューズメント事業の直営店舗 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 (マイナスは非連結化)	退店 (統合含む)	期末店舗数
17/2 期	21	0	-13	273
18/2 期	19	148	-15	425
19/2 期	19	0	-16	428
20/2 期	28	53	-20	489
21/2 期	9	-70	-54	374
22/2 期	2	0	-26	350
23/2 期	1	0	-15	336

出所：会社資料よりフィスコ作成

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% 台で推移してきたが、2021 年 2 月期はコロナ禍の影響を受けて大幅な損失を計上したため期末時点で債務超過に陥る結果となった。しかし、収益体質の強化や資本施策（新株予約権の行使や A 種優先株式の発行）を通じて、2022 年 2 月期末時点において債務超過は解消した。

2. 2023 年 2 月期の業績概要

2023 年 2 月期の連結業績は、売上高が前期比 66.6% 増の 32,235 百万円、営業利益が 467 百万円（前期は 7,332 百万円の損失）、経常利益が 838 百万円（同 97 百万円の損失）、親会社株主に帰属する当期純利益が 875 百万円（同 354 百万円の損失）と、コロナ禍からの段階的な回復により大幅な増収となり、各段階利益で黒字化を実現した。

DD グループ | 2023 年 6 月 23 日 (金)

3073 東証プライム市場 | <https://www.dd-grp.com/ir/>

決算動向

売上高は、2022 年 3 月 21 日にコロナ禍に伴うまん延防止など重点措置が解除され、経済活動の正常化が進むにつれ、コロナ第 7 波（7 月～8 月）による中だるみはあったものの、「飲食・アミューズメント事業」が総じて回復基調をたどり、前期を大きく上回る水準を確保することができた。既存店売上高（通期平均）もコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 72.3%（前期は同 39.2%）にまで回復してきた。また、「ホテル・不動産事業」についても、新型コロナウイルス感染症の軽症者の受け入れ施設として「PARK IN HOTEL ATSUGI」を引き続き提供（一棟有償借上げ）や、貸コンテナ事業が安定推移するとともに、既存ホテルのリブランドや国による旅行支援の開始なども追い風となり大幅な増収となっている。

出退店については、新規出店 1 店舗、退店 15 店舗により、2023 年 2 月末の直営店舗数は 336 店舗となった。また、不採算店舗 6 店舗の業態変更を実施した。

損益面では、増収による収益の押し上げやコスト構造改革の継続により大幅な増益となり各段階利益で黒字化を実現した。物価上昇に伴う影響に対しても、仕入れ食材の適時組み替えやメニュー内容の一部見直しなどにより原価率を 21.8%（前期は 22.6%）に改善することができた。なお、コロナ禍に伴う助成金収入（営業外収益）は 459 百万円（前期は 7,170 百万円）に減少した一方、立退補償金 590 百万円が特別利益に計上されている。

財務面では、総資産が前期末比 1.4% 減の 35,248 百万円とほぼ横ばいで推移した一方、自己資本は内部留保の積み増しにより同 23.0% 増の 5,563 百万円に増加したことから、自己資本比率は 15.8%（前期末は 12.7%）に改善した。

2023 年 2 月期の業績概要

（単位：百万円）

	22/2 期		23/2 期		増減	
	実績	構成比	実績	構成比	金額	増減率
売上高	19,353		32,235		12,882	66.6%
飲食事業	14,076	72.7%	23,099	71.7%	9,023	64.1%
アミューズメント事業	3,438	17.8%	6,363	19.7%	2,925	85.1%
不動産サービス事業	1,838	9.5%	2,772	8.6%	934	50.8%
売上原価	4,382	22.6%	7,033	21.8%	2,651	60.5%
販管費	22,303	115.2%	24,734	76.7%	2,431	10.9%
営業利益	-7,332	-	467	1.4%	7,799	-
飲食事業	-4,990	-	20	0.1%	5,010	-
アミューズメント事業	-1,400	-	840	13.2%	2,240	-
不動産サービス事業	483	26.3%	846	30.5%	363	75.2%
調整額	-1,416	-	-1,252	-	164	-
経常利益	-97	-	838	2.6%	935	-
親会社株主に帰属する当期純利益	-354	-	875	2.7%	1,229	-

出所：会社資料よりフィスコ作成

決算動向

2023 年 2 月期末の財政状態

(単位：百万円)

	22/2 期末	23/2 期末	増減
資産合計	35,736	35,248	-488
流動資産	14,909	15,047	138
現金及び預金	8,353	12,039	3,686
固定資産	20,778	20,201	-577
有形固定資産	10,294	9,970	-324
無形固定資産	2,998	2,816	-182
投資その他の資産	7,485	7,413	-72
繰延資産	48	0	-48
負債合計	30,495	28,911	-1,584
有利子負債	23,000	22,836	-164
純資産	5,240	6,336	1,096
自己資本	4,522	5,563	1,041
自己資本比率	12.7%	15.8%	3.1pt

出所：決算短信よりフィスコ作成

各事業の業績や主な取り組みは以下のとおりである。

(1) 飲食・アミューズメント事業

a) 飲食

売上高は前期比 64.1% 増の 23,099 百万円、セグメント利益は 20 百万円（前期は 4,990 百万円の損失）となった。経済活動の正常化とともに主要な出店エリアである都心に人の流れが戻るにつれて、既存店売上高（通期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 72.3%（前期は同 38.9%）にまで回復し、期末月（2 月）には 86% を超える水準に到達している。損益面でも、増収による収益の押し上げに加え、コスト構造改革の継続や原価高騰対策も奏功し、大幅な損益改善を図ることができた。ただ、途中でコロナ第 7 波による中だるみがあったことや収益性の高い 2 次会利用の戻りが鈍かったことなどから、売上高、利益ともに回復ペースが想定を若干下回り、かろうじて第 4 四半期で黒字化を確保した格好となった。出退店については、新規出店はなく、退店 12 店舗により 2023 年 2 月末の店舗数（直営店）は 284 店舗となっている。また、ニューノーマルに対応すべく、不採算店舗 6 店舗の業態変更を実施している。

b) アミューズメント

売上高は前期比 85.0% 増の 6,363 百万円、セグメント利益は 840 百万円（前期は 1,400 百万円の損失）となった。「飲食事業」同様、都心エリアに人の流れが戻ってきたことや行動制限の緩和などにより、休業・時短営業、酒類提供制限などの影響を受けた前期と比べて大幅な増収を実現することができた。コロナ第 7 波の影響はあったものの、既存店売上高（通期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 72.1%（前期は同 38.6%）にまで回復し、期末月（2 月）には 80% を超える水準に到達している。損益面についても、そもそも収益性の高い業態であることから、売上高の回復とともに大幅な黒字転換を実現することができ、セグメント利益率も 13.2% と 2 ケタの水準に戻ってきた。出退店については、新規出店 1 店舗※、退店 3 店舗により 2023 年 2 月末の店舗数（直営店）は 52 店舗となっている。

※ 東海エリアへの初出店として、「BAGUS 名古屋栄店」を 2022 年 11 月 29 日にオープン。

決算動向

(2) ホテル・不動産事業

売上高は前期比 50.8% 増の 2,772 百万円、セグメント利益は同 74.8% 増の 846 百万円となった。前期に引き続き、新型コロナウイルス感染症の軽症者受け入れ施設としてホテル 1 棟（PARK IN ATSUGI）を提供（一棟有償借上げ）を行ったことや、貸コンテナ事業が安定推移しているうえ、シェアハウス運営も軌道に乗ってきた。需要が増加しているバイクコンテナを増設したことや、サウナ付きシェアハウスの賃貸を開始するなど顧客ニーズに対応する施策を打ち出したことが奏功しているようだ。ホテル事業についても、既存ホテルのリブランドや国による旅行支援の開始などが追い風となったうえ、テーマ性のあるスパ施設の併設や独自のコラボルム企画など、認知度や顧客満足度の向上策も寄与した。

3. 2023 年 2 月期の総括

以上から、2023 年 2 月期を総括すると、コロナ第 7 波などによる影響を受けたとは言え、おおむね想定どおりに回復基調をたどり、各段階利益で黒字化を実現した点においては、同社の優位性が失われていないことを実証できた意味でも大いに評価できる。この数年間の落ち込みは、コロナ対策（人流抑制や営業制限など）に伴う不可抗力によるものであり、特に都心のドミナント展開にこそ強みを有する同社にとって大きなハンディとなったが、経済活動の正常化や行動制限の緩和などにより都心への人の流れが戻り、本格的な回復への道筋が見えてきたことは明るい材料と言えよう。一方、宴会やパーティー、接待などの大人数予約や法人需要は戻り切っておらず、収益性の高い 2 次会利用も従来の水準にはないが、このあたりは逆に今後に向けてさらなる回復や上積み余地として捉えることもできるだろう。アフターコロナやニューノーマルを見据え、立地の魅力が戻ってきた都心エリアに主要店舗を維持してきたことや、空間活用ノウハウ、付加価値の創出などの優位性は失われていないこと、さらにはその強みを生かしつつ、環境変化へ対応するための準備（新規マーケットやサービスなど）を進めてきたことも、この 3 年間を乗り越えてきた成果であるとともに、ここからスタートを切るうえで大きなアドバンテージと言えるだろう。

■ 活動実績

コスト構造改革には一定の成果。 新規サービス・マーケットの創出などにも取り組む

1. コスト構造改革の進捗と今後の対応

同社は、コロナ禍に伴う環境変化への対応や業績悪化の早期回復を図り、持続的な成長を果たすため、2021 年 2 月期から 1) グループ会社の見直し、2) グループコストの圧縮、3) 不採算店舗の退店、4) 自己資本比率の改善といった経営合理化策に取り組み、これまで一定の成果を上げてきた。2023 年 2 月期についても、引き続き不採算店舗の退店（15 店舗）や業態変更（6 店舗）、コスト圧縮の継続などによるコスト構造改革に取り組み、着実に収益体質を強化（損益分岐点の引き下げ）している。また、物価上昇に伴う食材費の高騰などに対しても、仕入れ食材の適時組み替えやメニュー内容の一部見直しなど、収益改善施策の推進により吸収することができた。今後はこれまでの取り組みを継続するとともに、新たな中期経営計画（詳細は後述）に基づき、1) 既存事業の収益改善、2) 新規事業の創出に軸足を寄せ、アフターコロナに向けてさらに踏み込んだ収益力の強化を図る方針である。

2. 既存事業の収益改善に向けた取り組み

ニューノーマルに対応する業態及び店舗開発などに取り組む方針であり、その一環として韓国料理の新業態「韓国大衆酒場 ラッキーソウル」（新橋）、「美味」を徹底追求した新業態「鴨ときどき馬」（芝大門）の 2 店舗を業態変更により出店した。ほかにも、「男のオムライス EGG BOMB」2 号店（池袋）や「カスタム オムライス EGG BOMB」（三軒茶屋）といった人気のオムライス業態 2 店舗、新しいスタイルの飲み放題の新業態「大人のドリンクバー 赤羽スタンド」、FC 加盟店※として 2 店目となる大衆寿司居酒屋「鮎 酒 肴 杉玉」（小岩）についても業態変更により出店した。

※ 2021 年 12 月に同社の連結子会社であるダイヤモンドダイニングと締結した（株）FOOD & LIFE INNOVATIONS との FC 契約によるもの。

なお、同社はフランチャイジー（FC 加盟）について、強みである店舗運営力を生かし、ファストフード等で購買メリットなどが見込まれる業態を検討している。これにより自社開発に係る時間や費用（リスク）を抑え、今後の事業展開に機動性と柔軟性を持たせるメリットが期待できる。業態開発から手を引くことを意図するものではないようだ。今回の FC 加盟についても、手薄だった海鮮系をブランドポートフォリオに追加するとともに、仕入れなどに係るスケールメリットを享受するところに狙いがある。

3. 新規サービス・マーケットの創出

既存の経営資源を活用した新規事業や新規商品・サービスの開発や、他社とのアライアンスによる事業領域の拡大、プラットフォームやノウハウなどの提供による BtoB 事業の拡大などに取り組む方針であり、2023 年 2 月期においては、「ホテル・不動産事業」における新サービスの開始や「飲食・アミューズメント事業」におけるコラボ企画などで実績を残すことができた。主な事例を示すと、ホテル運営においては、国内旅行者の需要を最大限に取り込むため、「8HOTEL SHONAN FUJISAWA」の一部を改装し、「水」をテーマとしたスパ施設や 24 時間サウナとともに過ごせるサウナ付き客室をオープンした。また、「若い世代の支援」×「湘南エリアの活性化」をコンセプトとするシェアハウス「SUNNYSIDE INN」についても、サウナ付きシェアハウスの賃貸を開始するなど、顧客ニーズに応える施設づくりに取り組んでいる。「飲食・アミューズメント事業」については、IP コンテンツとのコラボレーション企画や楽天グループ（株）主催の e スポーツイベント「Rakuten esports cup」に参加するプレイヤーを招いたファン交流型のライブビューイングイベント「DDe スポ!! ～ crossing point for GG! ～」を開催し、新たな顧客層へのアプローチを図った。

業績見通し

2024 年 2 月期も既存店の本格回復により、増収及び大幅な増益を見込む

1. 2024 年 2 月期の業績見通し

2024 年 2 月期の連結業績予想について同社は、売上高を前期比 5.8% 増の 34,092 百万円、営業利益を同 225.9% 増の 1,524 百万円、経常利益を同 78.3% 増の 1,495 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を同 28.7% 増の 1,126 百万円と、引き続き増収及び大幅な増益を見込んでいる。

売上高は、引き続きコロナ禍からの本格的な回復が増収に寄与し、既存店売上高全体（通期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 80%水準（前期は同 72.3%）を想定している。ただ、回復ペースが鈍い 2 次会需要をターゲットとしているアミューズメント事業の既存店売上高については同 75.0% とやや保守的な水準を見込んでいるようだ。なお、既に予算に見込んである通り新型コロナウイルス感染症の軽症者受け入れ施設としての提供（ホテル 1 棟有償貸し）は 2023 年 5 月末に終了したため、「ホテル・不動産事業」はその分がマイナス要因（第 2 四半期以降）となる。

損益面でも、売上高の回復に加え、これまで取り組んできた原価高騰対策や損益分岐点の引き下げ効果により大幅な増益を見込んでおり、営業利益率も 4.5%（2023 年 2 月期は 1.4%）に大きく改善する見通しである。

業績見通し

2024 年 2 月期の業績予想

(単位：百万円)

	23/2 期		24/2 期		増減	
	実績	構成比	予想	構成比	金額	増減率
売上高	32,235		34,092		1,857	5.8%
営業利益	467	1.4%	1,524	4.5%	1,057	225.9%
経常利益	838	2.6%	1,495	4.4%	657	78.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	875	2.7%	1,126	3.3%	251	28.7%

出所：決算短信よりフィスコ作成

2. 弊社の見方

弊社では、不安定な経済情勢等による影響については引き続き慎重に判断すべきと考えているが、コロナ禍からの回復が本格化してきた現状を踏まえれば、既存店売上高の前提（コロナ禍前の約 80%）に無理はないと評価している。また、大幅な増益を見込んでいる利益面についても、これまでのコスト構造改革を通じて収益体質の強化が図られてきたことから、既存店の回復とともに十分に達成可能と見ている。一方、前述のとおり、第 2 四半期以降、新型コロナウイルス感染症の軽症者向け施設としての提供（ホテル 1 棟有償貸し）による業績寄与は大きく落する（公表予算には見込み済み）。それに伴って四半期業績が一旦停滞するような出方となる可能性もあらかじめ念頭に置くべきであろう。最大の注目点は、新中期経営計画（詳細は後述）の初年度として、コア事業におけるブランド強化に向けた新規出店や業態変更をはじめ、事業領域の拡大に向けた新規事業投資（M & A を含む）、や DX 投資など、将来を見据えた成長投資をどのくらいの規模とタイミングで投入していくのかにある。依然として不確実性が高い環境のなかで、攻めと守りのバランスをいかにとっていくのか、今後の動向を見守りたい。

■ 新中期経営計画の公表

ニューノーマルを見据えた新中期経営計画を公表。
ブランド強化や事業領域の拡大などを通じて、
顧客接点を増やし LTV の最大化を目指す方向性

1. 新たな中期経営計画の方向性

同社は、2023 年 4 月に 2024 年 2 月期を初年度とする 3 ケ年の新中期経営計画を公表した。コロナ禍をきっかけとした消費者行動やニーズをはじめとする環境変化を捉え、中長期的なパラダイムシフトを意識した戦略的な方向性を掲げている。また、「お客様歓喜～付加価値のある顧客価値の実現～」というグループ指針の下、経営ビジョンを「消費者が求める『フードサービス企業』」から、「創造的であり革新的であるブランドを創造する『ブランドカンパニー』」へと変更し、ブランド強化ポートフォリオの再構築や事業領域の拡大などを通じて、重点施策である（1）グループ経営力の強化、（2）LTV の最大化を推進していく戦略を描いている。

2. これまでの振り返り

同社は、外食業界を取り巻く環境変化などを踏まえ、2020 年 2 月期に 3 ヶ年の中期経営計画「SUPER 7 PROJECT」をスタートした。既存事業の強化・拡大に加え、ブランドポートフォリオの拡充、スケールメリットの追求などにより、高収益体質への転換や将来利益の創造などに取り組んだ。特に業界の枠を超えたイノベーション（新たな価値の創出）の推進により、環境変化に柔軟に対応し、持続的な成長を実現していく方向性を掲げてきた。しかしながら、想定外のコロナ禍の影響を受け、この 3 年間は事業基盤及び財務基盤の安定化に専念してきたため、業績面はもちろん、変革という視点からも十分な成果をあげることはできなかった。ただ、図らずもコロナ禍の影響が環境変化に拍車をかけるなかで、足元では経済活動の正常化や人の流れの戻りとともに同社業績には回復の目処が立ち、不採算店舗の整理も進んだことから、変革に向けた新たなスタートを切るうえで絶好のタイミング（転機）を迎えている。したがって、今回の新中期経営計画については、3 年前の課題認識を継承しつつ、コロナ禍によるパラダイム変化を加味し、さらにブラッシュアップしたものとして捉えることができる。

3. 重点施策のポイント

(1) グループ経営力の強化

具体的なテーマとして、①コア事業の強化、②展開チャネルの拡張、③事業領域の拡大、④財務基盤の強化をあげており、グループ連携を含めて、様々な施策に取り組む計画である。これまでとの大きな違いで言えば、ショッピングセンターやフードコートへの出店、各自治体との連携、オンライン（EC）への展開といった新たな販売チャネルの開拓や、ホテル・不動産事業の販売商品の拡充、IP コンテンツの強化といった外食以外の領域において、M&A やパートナーとの連携を含めた取り組みを推進していくところにある。

具体的なテーマと取り組み

1 親会社による 経営管理体制再構築	● グループ内の密な情報共有、連携体制の強化 ● グループ全体戦略の立案のシームレス化 ● グループ会社の経営管理・統制機能の強化 ● 店舗開発、購買機能などの、グループとしての機能一元管理
2 事業インフラの一元化	● 情報システムを含めた店舗インフラ等の共通化によるコスト削減 ● 事業会社間のシームレスな連携を図るための共通ポイント制度などの設計を推進 ● 管理・事業サポート機能のシェアード化によるシナジー実現
3 成長の担い手となる 人材の育成	● 人材交流の促進 ● 次世代を担う経営管理人材の育成強化 ● グループ力を活かした事業、ブランド（業態等）開発力強化、組織移管
4 ブランドポートフォリオ の再構築	● アフターコロナを見据えた、ブランド（事業）PPF（ポートフォリオ）の再構築 ● 投資の選択と集中

出所：中期経営計画開示資料より掲載

コア事業（外食領域）でのさらなるブランド強化を推進し、圧倒的な顧客接点を追求したうえで、外食領域以外（サービス領域）でのブランド展開により、世代ごと、ライフステージごとに顧客接点を持つブランドポートフォリオの構築を目指していく考えである。すなわち、1)「ブランド（業態）」（事業領域の強化）× 2)「チャネル（エリア）」（展開領域の拡大）× 3)「ライフスタイル（ステージ）」（拡張領域の推進）の3軸により顧客接点（アクセスポイント）を増やし、LTVの最大化を図る「ブランドカンパニー」を目指すとともに、社会課題の解決を通じたブランド価値の創出にも取り組んでいく価値創造モデルと言える。

出所：中期経営計画開示資料より掲載

最終年度（2026年2月期）の財務目標として、連結売上高 400 億円（年平均成長率 7.5%）、連結営業利益 28 億円（営業利益率 7.0%）、ROE 20% 以上を掲げている。特徴的なのは、投資の選択と集中による財務体質の強化を図りつつ、利益率 15% 以上の事業セグメント創出（例えば、空間活用ノウハウや IP コンテンツを生かしたサービス領域等）やストックビジネスの拡充（例えば、貸コンテナやシェアハウスなど不動産ビジネスなど）により、収益構造の変革に取り組むところであり、これまでの外食を中心とする利益率 10% 未満のビジネスモデルやフロービジネスからの脱却を目指している。

女性管理職比率は現状水準（24.2%）を維持していく計画である。また、気候変動対応については、引き続きCO₂排出削減に取り組むとともに、今期中に「CO₂排出削減方針」を策定し、具体的な目標設定や活動計画などの開示も検討中である。

5. 中長期的な注目点

そもそも外食業界は、市場の伸びが期待できないうえ、競争の激化や消費者嗜好の変化などに直面し、将来に向けた変革をどう進めていくのかが重要なテーマになってきたが、そこにコロナ禍の影響が重なり、まさに正念場を迎えている。したがって、この難局を乗り越えることこそが、今後の持続的成長に向けて最大のアドバンテージになるものを見ることができる。中長期的な視点からは、同社ならではのイノベーションを生み出し、環境変化をいかにプラスに転じていくのか、その道筋が同社の将来を見据えるうえで重要なポイントになると考えている。特に「利益率 15%以上の事業セグメントの創出」に向けた具体的な動きが気になるところである。その意味では、他社保有 IP コンテンツの活用ノウハウを有するエスエルディーや、湘南エリアで独自のホテル・不動産サービスを展開する湘南レーベルといった、特徴的な連結子会社との連携を含めた、新たな空間価値、付加価値の創出に期待したい。また、新中期経営計画で掲げられた 3 軸のうち、新たなドライバーとなり得る「チャネル（エリア）」（展開領域の拡大）と「ライフスタイル（ステージ）」（拡張領域の推進）については、地方創生を目的とした各自治体や共創パートナーといった外部リソースとの連携がカギを握ると考えられる。具体的な進展や成果が形となってくれば、これまでとは違ったドライバーとしてスケールするポテンシャルを十分秘めており、そういった視点から今後の動向をフォローしていきたい。

■ 株主還元

財務基盤の強化を優先させるため、 2024 年 2 月期の配当については現時点で未定

同社は、コロナ禍の影響による足元業績の低迷や財務基盤の強化を優先させるため、2022 年 2 月期以降、2 期連続で中間配当及び期末配当を見送ってきた。2024 年 2 月期についても、先行き不透明感から現時点で未定としている。

重要事項（ディスクレマー）

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。

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、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

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。フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、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、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

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、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは強く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp