COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

企業調査レポート

DD ホールディングス

3073 東証プライム市場

企業情報はこちら >>>

2022 年 12 月 5 日（月）

執筆：客員アナリスト
柴田郁夫
FISCO Ltd. Analyst **Ikuo Shibata**

FISCO
FISCO Ltd.
https://www.fisco.co.jp

目次

■要約 01
1. 事業概要 01
2. 2023 年 2 月期上期の業績概要 01
3. 2023 年 2 月期の業績見通し 02
4. 今後の方向性 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 月期上期の業績概要 09
3. 2023 年 2 月期上期の総括 13
■主な活動実績 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 14
3. 新規サービス・マーケットの創出 14
■業績見通し 15
1. 2023 年 2 月期の業績見通し 15
2. 弊社の見方 16
■今後の方向性と注目点 16
1. 今後の事業展開の方向性 16
2. SDGs への対応 17
3. 今後の注目点 18
■株主還元 18

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

要約

2023 年 2 月期上期はコロナ第 7 波の影響を受けたものの、総じて回復基調をたどり営業損失が大きく改善。期初予想を据え置き、通期では黒字転換を目指す

1. 事業概要

DD ホールディングス <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」も手掛けている。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。

2017 年 9 月には持株会社体制へ移行し、株式会社 DD ホールディングスへと商号変更した。「世界に誇る『オープンイノベーション企業』」を新たな経営理念に掲げ、グループ会社の理念・個性を尊重するとともに、オープンイノベーションによる相互補完と相乗効果により企業価値の最大化を図る方向性を打ち出している。新型コロナウイルス感染症拡大（以下、コロナ禍）の影響により足元業績は大きく後退し、直近 2 期は経営合理化策に基づく事業基盤の強化に専念してきたが、資本政策による財務基盤の整備を進め債務超過を解消したことから、いよいよ変革を進め、成長軌道に戻すための体制が整ってきた。

2. 2023 年 2 月期上期の業績概要

2023 年 2 月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比 88.2% 増の 14,914 百万円、営業損失が 505 百万円（前年同期は 4,608 百万円の損失）、経常損失が 89 百万円（同 310 百万円の利益）、親会社株主に帰属する四半期純利益が 373 百万円（同 65 百万円の利益）とコロナ禍からの一定の回復により大幅な増収となり、営業損失が大きく改善した。経済活動の正常化が進むにつれ、「飲食・アミューズメント事業」が回復基調をたどり、緊急事態宣言などにより大きく落ち込んだ前年同期からの大幅な増収を実現した。既存店売上高（上期平均）もコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 65% を超える水準（前年同期は 29%）にまで回復してきた。ただ、2022 年 7 月に入ってからのコロナ第 7 波の拡大により回復ペースが失速したため、上期の想定値には届かなかったようだ。また、「ホテル・不動産事業」については、貸コンテナ事業が安定推移しているうえ、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 棟を提供したことで、地域医療への貢献とともに業績にも寄与した。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営業損失は大きく改善した。一方、経常損益が悪化したのは、助成金収入（営業外収益）が減少したことに加え、コロナ第 7 波の影響も収益の伸び悩みにつながったことによる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

3. 2023 年 2 月期の業績見通し

2023 年 2 月期の連結業績予想について同社は、期初予想を据え置き、売上高を前期比 68.6% 増の 32,628 百万円、営業利益を 524 百万円、経常利益を 903 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を 522 百万円と、コロナ禍からの段階的な回復により黒字転換を見込んでいる。上期の業績がコロナ第 7 波の影響により「飲食・アミューズメント事業」を中心にやや想定を下回ったにもかかわらず期初予想を据え置いたのは、「ホテル・不動産事業」において、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（ホテル一棟貸し）が下期も継続することを想定しているため、そのプラス分でカバーする想定となっていることが理由である。損益面でも、売上高の一定の回復に加え、これまで取り組んできた損益分岐点の引き下げ効果により、黒字転換を見込んでいる。

4. 今後の方向性

同社は、外食業界を取り巻く環境変化等を踏まえ、2020 年 2 月期より 3 ヶ年の中期経営計画をスタートした。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等により、高収益体質への転換や将来利益の創造などに取り組んでいる。この 2 年間はコロナ禍の影響を受け、事業基盤及び財務基盤の安定化に専念してきたが、業界の枠を超えたイノベーション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に大きな修正はない。特に、コロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着に鑑み、コア事業の業績回復と並行して新規事業の準備を順次開始する構想である。2023 年 2 月期も引き続き、新しい生活様式に対応した新業態や商品・サービスの開発に取り組むとともに、新しいコンセプトのシェアハウス運営や他社とのコラボ企画によるイベントの開催など、新たな空間価値の創出にも注力している。

Key Points

- 2023 年 2 月期上期はコロナ第 7 波の影響を受けたものの、総じて回復基調をたどり、営業損失は大きく改善
- コロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着に鑑み、コア事業の業績回復と並行して新規事業の準備にも取り組む
- 2023 年 2 月期は期初予想を据え置き、コロナ禍からの段階的な回復により黒字転換を目指す
- この 2 年間は事業基盤及び財務基盤の安定化に専念してきたが、同社ならではのイノベーションの推進により、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に修正はない

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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」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）等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 によるカフェ等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）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。

2017 年 9 月からは持株会社体制に移行し、株式会社ダイヤモンドダイニングから株式会社 DD ホールディングスへ商号変更。「世界に誇る『オープンイノベーション企業』」を新たな経営理念に掲げ、グループ会社の理念・個性を尊重するとともに、オープンイノベーションによる相互補完と相乗効果で企業価値の最大化を図るビジョンが示された。

2020 年以降、長期化するコロナ禍の影響により厳しい状況が続いているが、業界を取り巻く環境変化やコロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着への対応を図ることで、既存事業の早期回復と新規サービス及びマーケットの創出にも取り組んでいる。

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 90.2% を占めている（2023 年 2 月期上期実績）。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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･カフェ等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事業も含まれている※。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、音楽等の創作物）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。

※ ウェディング事業として、「京都祝言 SHU:GEN」（京都市東山区）、「NOVEL SHINSAIBASHI」（大阪市中央区）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」ブランドに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、カプセルホテル等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、シェアハウス事業等、複数の事業を手掛けている。

なお、2022 年 8 月末の直営店舗数（グループ全体）は、122 ブランドで 340 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 212 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。

※ ほかにも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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

主要ブランドの直営店舗数

（2022 年 8 月末現在）

国内飲食事業　（合計）		288
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	44
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・グリル / 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	5
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 年に設立した有限会社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ると、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「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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

一方、M&A にも積極的に取り組んでおり、2008 年 6 月には（株）サンプールを買収、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 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等を展開する 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等を譲り受け、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、株式会社 DD ホールディングスに商号変更した。2019 年 3 月からは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完了した。
※2 2021 年 2 月末をもって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 年以降は、コロナ禍が業界全体に大きな影を落とすなかで、外部環境及び消費者の行動様式等の変化に対応すべく、グループ再編や経営の合理化を進めるとともに、新規サービス及びマーケットなど新たな価値の創出にも取り組んでいる。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

企業特長

多様化を生かしたブランドマネジメントと、好立地の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。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。2020 年以降のコロナ禍においては、度重なる緊急事態宣言等（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。

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なうえ、ブランド間競合（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、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、「世界に誇る『オープンイノベーション企業』」を経営理念に掲げており、異業種や他社保有 IP（キャラクターやタレント等）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にも挑戦する方針である。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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、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し、2020 年 2 月期は過去最高業績を更新。2021 年 2 月期以降はコロナ禍の影響を受け大きく後退

1. 過去の業績推移

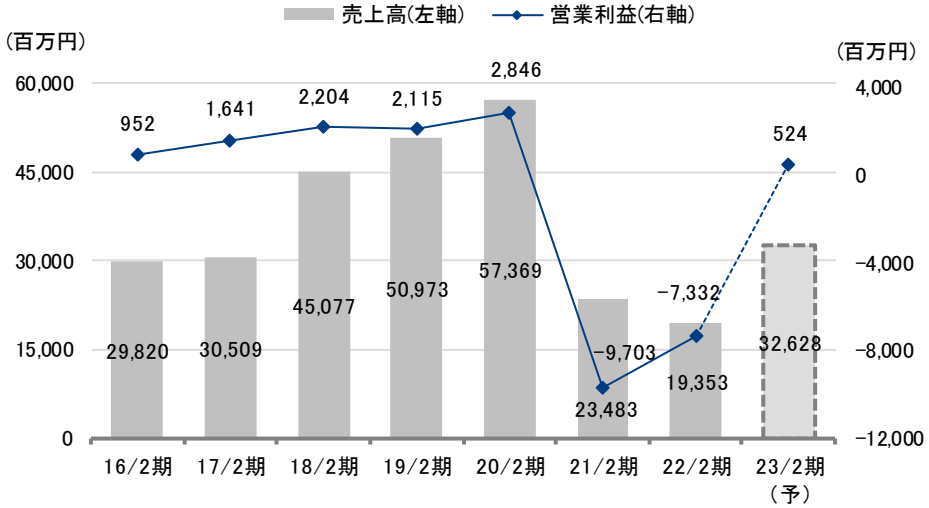
過去の業績を振り返ると、店舗数の拡大が同社の成長をけん引してきた。特に M&A による規模拡大が出店ペースに拍車をかけてきたと言える。2015 年 2 月期から高収益ブランドを軸とした出店拡大を本格化すると、2018 年 2 月期には大型 M&A（ゼットン※及び商業藝術の連結化）を実現し、スケールメリットの追求や業態の多様化等に取り組んだ。また、2020 年 2 月期には、エスエルディー及び湘南レーベルを連結化し、さらなる事業拡大と事業領域の拡充を図った。ただ、2021 年 2 月期以降は、コロナ禍の影響を受けてこれまでの拡大路線から一転し、大きく後退する状況となっている。

※ 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等により 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等が奏功し、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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

業績推移



出所：決算短信よりフィスコ作成

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（マイナスは非連結化）	退店（統合含む）	期末店舗数
16/2 期	30	13	14	265
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

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 月期上期の業績概要

2023 年 2 月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比 88.2% 増の 14,914 百万円、営業損失が 505 百万円（前年同期は 4,608 百万円の損失）、経常損失が 89 百万円（同 310 百万円の利益）、親会社株主に帰属する四半期純利益が 373 百万円（同 65 百万円の利益）と、コロナ禍からの一定の回復により大幅な増収となり、営業損失が大きく改善した。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

売上高は、2022 年 3 月 21 日にコロナ禍に伴うまん延防止等重点措置が解除され、経済活動の正常化が進むにつれ、「飲食・アミューズメント事業」がともに回復基調となり、緊急事態宣言などにより大きく落ち込んだ前年同期からの大幅な増収を実現した。既存店売上高（上期平均）もコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 65% を超える水準（前年同期は 29%）にまで回復してきた。特に 5 月～ 7 月は同 70% を超える水準で推移し、本格的な回復への道筋が見えてきた。ただ、7 月に入ってからのコロナ第 7 波の影響により回復ペースが失速したため、上期の想定値には届かなかったようだ。もっとも 9 月は再び同 70% を超える水準に戻っている。また、「ホテル・不動産事業」については、貸コンテナ事業が安定推移しているうえ、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 棟を提供したことで、地域医療への貢献とともに、大幅な増収となった。

出退店については、新規出店はなく、退店 10 店舗により、2022 年 8 月末の直営店舗数は 340 店舗となった。また、不採算店舗 4 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営業損失は大きく改善した。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により原価率の上昇を抑えることができた。一方、経常損益が前年同期比で悪化（損失計上）したのは、助成金収入（営業外収益）※1 が減少したことに加え、コロナ第 7 波の影響も収益の伸び悩みにつながったことによる。最終損益では、立退補償金 590 百万円※2 を特別利益に計上したことにより大幅な増益（黒字）となった。

※1 コロナ禍に伴う助成金収入は 468 百万円（前年同期は 4,831 百万円）に減少。
※2 入居施設側の都合による店舗撤退に伴うもの。

財務面では、総資産が未収入金（助成金収入分）の減少により前期末比 4.1% 減の 34,275 百万円に減少した一方、自己資本は内部留保の積み増しにより同 9.7% 増の 4,959 百万円に増加したことから、自己資本比率は 14.5%（前期末は 12.7%）に改善した。

2023 年 2 月期上期の業績概要

（単位：百万円）

	22/2 期上期		23/2 期上期		増減	
	実績	構成比	実績	構成比	金額	増減率
売上高	7,923		14,914		6,990	88.2%
飲食事業	5,651	71.3%	10,523	70.6%	4,872	86.2%
アミューズメント事業	1,342	16.9%	2,926	19.6%	1,584	118.0%
ホテル、不動産事業	929	11.7%	1,463	9.8%	534	57.5%
売上原価	1,829	23.1%	3,290	22.1%	1,461	79.9%
販管費	10,702	135.1%	12,129	81.3%	1,427	13.3%
営業利益	-4,608	-	-505	-	4,102	-
飲食事業	-3,287	-	-529	-	2,758	-
アミューズメント事業	-939	-	217	7.4%	610	-
ホテル、不動産事業	301	32.4%	429	29.3%	128	42.6%
調整額	-682	-	-622	-	60	-
経常利益	310	3.9%	-89	-0.6%	-399	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	65	0.8%	373	2.5%	307	466.0

出所：決算短信、決算補足説明資料、DATABOOK よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

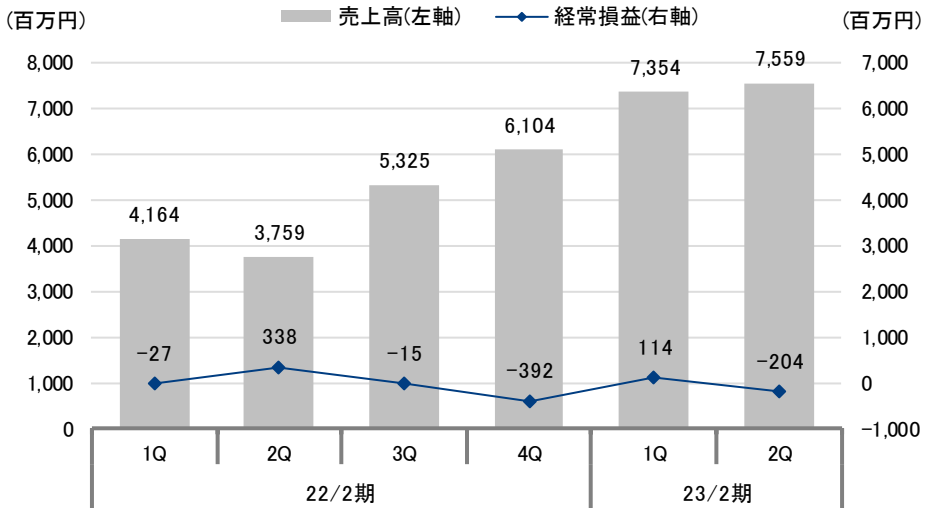
2023 年 2 月期第 2 四半期末の財政状態

（単位：百万円）

	22/2 期末	23/2 期 2Q 末	増減
資産合計	35,736	34,275	-1,460
流動資産	14,909	13,640	-1,268
現金及び預金	8,353	10,174	1,821
固定資産	20,778	20,635	-142
有形固定資産	10,294	10,285	-8
無形固定資産	2,998	2,895	-103
投資その他の資産	7,485	7,454	-30
繰延資産	48	-	-48
負債合計	30,495	28,564	-1,930
有利子負債	23,000	22,857	-143
純資産	5,240	5,710	470
自己資本	4,522	4,959	437
自己資本比率	12.7%	14.5%	1.8pt

出所：決算短信、決算補足説明資料よりフィスコ作成

四半期売上高及び経常損益の推移



出所：決算補足説明資料よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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

売上高は前年同期比 86.2% 増の 10,523 百万円、セグメント損失は 529 百万円（前年同期は 3,287 百万円の損失）と大幅な増収により損失幅は大きく改善した。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（上期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 65.0% にまで回復してきた。特に 5 月～6 月は同 70% を超える水準で推移し、本格的な回復軌道も見えてきた。ただ、7 月に入ってからのコロナ第 7 波の影響を受け回復ペースが失速し、上期の想定値には届かなかったようだ。もっとも 9 月（単月）には再び同 70% を超える水準に戻っている。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。出退店については、新規出店はなく、退店 8 店舗により 2022 年 8 月末の店舗数（直営店）は 288 店舗となった。また、不採算店舗 4 店舗の業態変更を実施している。

b）アミューズメント

売上高は前年同期比 118.0% 増の 2,926 百万円、セグメント利益は 217 百万円（前年同期は 939 百万円の損失）と大幅な増収により黒字化を達成した。「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等により、休業・時短営業、酒類提供制限等の影響を受けた前年同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（上期平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 65.3% にまで回復し、9 月（単月）では同 75% 水準となっている。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、大幅な売上高の回復により黒字転換を実現し、セグメント利益率も 7.0% を超える水準にまで戻ってきた。出退店については、新規出店はなく、退店 2 店舗により、2022 年 8 月末の店舗数（直営店）は 52 店舗となっている。

（2）ホテル・不動産事業

売上高は前年同期比 57.5% 増の 1,463 百万円、セグメント利益は同 42.6% 増の 429 百万円と大幅な増収増益となった。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。特に、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、テーマ性のあるスパ施設の併設や独自のコラボルーム企画など、認知度や顧客満足度の向上策が奏功し、コロナ禍においても比較的堅調な運営を行うことができている。また、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 HOTEL ATSUGI）を提供したことで、地域医療へ貢献するとともに、業績へも大きく寄与した。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

3. 2023 年 2 月期上期の総括

以上から、2023 年 2 月期上期を総括すると、コロナ第 7 波の影響が回復ペースに水を差したとは言え、その影響を除くとおおむね想定どおりに回復基調をたどり、営業損益の大幅な改善を図った点においては、同社の優位性が失われていないことを実証するものとして評価したい。過去 2 年間の落ち込みは、コロナ対策（人流抑制や営業制限等）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等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る。また、コロナ第 7 波の影響を受けた上期の段階では、依然として宴会やパーティー、接待などの大人数予約や法人需要は弱く、また、収益性の高い 2 次会利用も従来の水準にはないが、このあたりは逆に年末年始に向けてさらなる回復や上積みの余地として捉えることもできるだろう。コロナ禍の影響については依然として予断を許せないものの、アフターコロナを見据えれば、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等）も進めていることから、コロナ禍の収束とともに業績の早期回復及び成長軌道への回帰は可能だろう。

主な活動実績

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 月期上期についても、引き続き不採算店舗の退店（10 店舗）や業態変更（4 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できているようだ。今後はこれまでの取り組みを継続するとともに、後述する 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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

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 ” を徹底追及した新業態「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」の 2 号店（池袋）や、FC 加盟店※として 2 店目となる大衆寿司居酒屋「鮨 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 INNOVATOINS 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、仕入れ等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等の提供による BtoB 事業の拡大などに取り組む方針であり、上期においては、「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」へ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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

業績見通し

2023 年 2 月期の業績予想を据え置き、通期では黒字転換を見込む

1. 2023 年 2 月期の業績見通し

2023 年 2 月期の連結業績予想について同社は、期初予想を据え置き、売上高を前期比 68.6% 増の 32,628 百万円、営業利益を 524 百万円、経常利益を 903 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を 522 百万円と、コロナ禍からの段階的な回復により黒字転換を見込んでいる。

上期の業績がコロナ第 7 波の影響等により「飲食事業」を中心にやや想定を下回ったにもかかわらず、期初予想を据え置いたのは、「ホテル・不動産事業」において、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）が下期も継続することを想定しているため、そのプラス分でカバーする想定となっていることが理由である。

損益面でも、売上高の一定の回復に加え、これまで取り組んできた損益分岐点の引き下げ効果により、黒字転換を見込んでいる。

2023 年 2 月期の業績予想

（単位：百万円）

	22/2 期		23/2 期		増減	
	実績	構成比	予想	構成比	金額	増減率
売上高	19,353		32,628		13,274	68.6%
営業利益	-7,332	-	524	1.6%	7,856	-
経常利益	-97	-	903	2.8%	1,000	-
親会社株主に帰属する当期純利益	-354	-	522	1.6%	876	-

出所：決算短信、決算補足説明資料よりフィスコ作成

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

2. 弊社の見方

通期予想の達成のためには、下期で売上高 17,714 百万円、営業利益 1,029 百万円が必要となり、特に利益面でのハードルが高い。ただコロナ第 8 波の動向などを含め、今後のコロナ禍の影響については引き続き注視する必要がある。落ち着いた状況が続くことを前提とすれば、既存店売上高の回復とともに営業黒字化はもちろん、業績予想の達成も視野に入ってくると弊社では見ている。特に、季節要因として下期への業績依存度が高いこと、コスト構造改革も進んでいることから、繁忙期となる年末年始の既存店売上高がコロナ禍前（2020 年 2 月期）の 75% 水準を維持していければ、実現の可能性はより高まってくると考えられる。また、ビールの値上げや食材費の高騰による影響が懸念されるものの、前述した原価高騰対策が奏功している状況を勘案すれば、この点は大きなリスク要因と捉える必要はないだろう。環境変化を見据えた新業態や新サービスによる寄与を含め、今後どういった回復の道筋をたどるのか、2024 年 2 月期以降の業績を判断するうえでも重要な材料となるため、そういった視点から業績の推移をフォローしたい。また、新たな収益源となり得る新規事業の創出についても、今後の動向に注目したい。

■ 今後の方向性と注目点

事業基盤及び財務基盤の安定化には一定の目途。コロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着に鑑み、新規サービス・マーケットの創出にも取り組む

1. 今後の事業展開の方向性

同社は、外食業界を取り巻く環境変化等を踏まえ、2020 年 2 月期より 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等により、高収益体質への転換や将来利益の創造などに取り組んでいる。直近 2 期はコロナ禍の影響を受け、事業基盤及び財務基盤の安定化に専念してきたが、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に大きな修正はない。特に、ウィズコロナ及びアフターコロナにおける外部環境や消費者の消費マインド等の変化に対応するため、コア事業の早期回復に取り組むとともに、新規サービス・マーケットの創出によりポートフォリオの拡充を推進する方針である。具体的には、コロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着に鑑み、「食」を起点とする店舗運営以外のマーケット開拓（EC やホテル運営等を含む）や、既存の経営資源（店舗資源や空間活用ノウハウ等）を活用した新規サービスの創出に取り組むとともに、将来的には付加価値の創出による LTV（顧客生涯価値）の最大化へとつなげる構想を描いている。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

新規サービス・マーケットの創出

	既存サービス	新規サービス
新規市場	**新たなマーケット** 事業の目的 ・事業領域の拡大・新たな顧客の獲得 新マーケットの創出 ・EC展開の拡充による新たな顧客獲得を推進 ・ホテル・不動産事業における成長戦略を検討 **開発力を起点とする“高付加価値”の提案を促進**	**将来的な事業展開** 事業の目的 ・当社らしさ＋お客様とのタッチポイントの増加 顧客LTVの最大化 ・経営人材の育成 ・将来に向けた社内インフラ整備 **世界に誇るオープンイノベーション企業へ**
既存市場	**コア事業** 事業の目的 ・飲食・アミューズメント事業を主軸とした安定した事業展開モデルの確立 コア事業の収益回復 ・ニューノーマルに対応する業態及び店舗開発 ・ブランド認知度の向上による固定客拡大 **ニューノーマル対応とブランドの浸透**	**新たなサービス** 事業の目的 ・既存の経営資源を活用した新規事業創出 新サービスの開発 ・アライアンス等を含めた新規事業の創出方法を検討 ・ノウハウ提供による他企業支援（CVC等） **次なる収益源の事業化に向けた取組み**

出所：決算補足説明資料より掲載

2. SDGs への対応

同社グループは、企業価値向上の観点から、サステナビリティをめぐる課題対応を経営戦略の重要な要素として推進することを基本方針に掲げている。既に ESG（環境、社会、ガバナンス）に関わる重要課題や関連する SDGs を特定するとともに、具体的な取り組みを実行している。

SDGs 対応方針

環境（Environment）	社会（Social）	ガバナンス（Governance）
【重要課題】 ●環境への配慮 ●食品ロスの削減 ●資源の有効活用 ●持続可能な食材の調達 ●食の安心・安全	【重要課題】 ●社会・地域への貢献 ●ノーマライゼーション ●安心・安全への取り組み ●多様な人材の活用 ●ワークライフバランス ●ダイバーシティの推進	【重要課題】 ●取締役会の機能強化 ●取締役会の実効性評価 ●グループガバナンス ●適時開示情報の充実 ●コンプライアンス体制
関連するSDGs	関連するSDGs	関連するSDGs

出所：決算補足説明資料より掲載

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

3. 今後の注目点

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と見ることができる。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、コロナ禍の影響を含む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。その意味では、他社保有 IP コンテンツの活用に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、プラットフォームビジネス※についても、リスクを抑えながらスケールメリットを享受する新たな戦略の軸として、今後の動向に注目すべきであろう。

※ 同社グループの購買力を活用した仕入プラットフォームビジネスの展開に取り組んでおり、販売プラットフォームへの機能拡張も随時行っている。

株主還元

財務基盤の強化を優先させるため、2023 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 月期の中間配当及び期末配当の実施を見送った。2023 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。

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。
Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

重要事項（ディスクレーマー）

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・表示したものですが、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、配布等することは堅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