

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 >>>](#)

2024 年 6 月 25 日 (火)

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. 2024 年 2 月期の業績概要	01
3. 2025 年 2 月期の業績見通し	02
4. 今後の成長戦略	02
会社概要	03
1. 事業内容	03
2. 沿革	04
企業特長	06
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	06
2. ドミナント展開による効率性及び回遊性の向上	06
3. 独自のコンセプトに基づく個性的な店舗づくり	06
4. 数々の M&A を成功に導いてきた組織能力	07
決算動向	07
1. 過去の業績推移	07
2. 2024 年 2 月期の業績概要	08
3. 2024 年 2 月期の総括	11
活動実績	12
1. 新規出店（業態転換）の実績	12
2. 新規サービス・マーケットの創出	12
3. ゴーグル・クラウドとのジョイント・ビジネス・プランに沿った取り組み	12
業績見通し	13
1. 2025 年 2 月期の業績見通し	13
2. 弊社の見方	13
今後の成長戦略	14
1. 中期経営計画の方向性	14
2. 重点施策のポイントと 1 年目の進捗	14
3. 計数目標	16
4. 中長期的な注目点	17
株主還元	17

要約

2024 年 2 月期は想定を上回る既存店の回復により 大幅な増収増益を実現。各段階利益で過去最高益を更新。 2025 年 2 月期も増収増益基調が継続する見通し

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長がある。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 (株)DD ホールディングスから (株)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たが、2023 年 4 月にはコロナ禍からの回復に目途が立ったことや、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た。ブランド強化や事業領域の拡大を通じて、「グループ経営力の強化」並びに「LTV*の最大化」を目指している。

* 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。

2. 2024 年 2 月期の業績概要

2024 年 2 月期の連結業績は、売上が前期比 15.0% 増の 37,079 百万円、営業利益が同 593.2% 増の 3,243 百万円と、コロナ禍からの本格回復により計画を上回る大幅な増収増益を実現した。新型コロナウイルス感染症が、感染症法上の分類において 2 類相当から 5 類に移行され、商業立地、オフィス街の人流や外食需要が緩やかに回復し、「飲食・アミューズメント事業」が総じて好調に推移した。既存店売上高（平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 90.0%（前期は同 72.3%）にまで戻ってきた。一方、「ホテル・不動産事業」については、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ホテル棟貸が終了（2023 年 5 月末）し、その後リニューアル工事期間に入ったことで減収となったが、その点は想定内である。損益面では、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により大幅な増益を実現した。営業利益率は 8.7% と高水準に達し、各段階利益で過去最高益を更新した。

3. 2025 年 2 月期の業績見通し

2025 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 3.8% 増の 38,470 百万円、営業利益を同 7.9% 増の 3,500 百万円と、増収増益基調の継続を見込んでいる。売上高は、コロナ禍からの本格回復や各種施策等により、「飲食・アミューズメント事業」の既存店売上高（平均）を同 102.1% と想定している。また、「ホテル・不動産事業」については、2024 年 3 月 15 日にリブランドオープンした「3S HOTEL ATSUGI」が業績に寄与する。損益面でも、既存店の伸びや「3S HOTEL ATSUGI」のリニューアルオープンにかかるイニシャルコスト等が発生する計画であるものの、リブランド工事に関わる費用（工事期間中の家賃コストや工事費等）の解消、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営業増益を実現し、営業利益率も 9.1% とさらに改善する見通しである。

4. 今後の成長戦略

同社は、コロナ禍収束後（以下、アフターコロナ）の環境変化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 2 年目を迎えている。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 40 億円（営業利益率 10.0%）、ROE20% 以上を目指している※。

※ 2024 年 2 月期の業績が計画を上回ったことを踏まえ、中期経営計画の利益目標を補正（上方修正）した（2024 年 4 月 19 日公表）。

Key Points

- ・ 2024 年 2 月期は想定を上回る既存店の回復により大幅な増収増益で、過去最高益を実現
- ・ 新業態の新店や他社 IP コンテンツとのコラボカフェ開催、DX 推進などで一定の成果
- ・ 2025 年 2 月期についても増収増益基調が継続する見通し
- ・ ニューノーマルを見据えた中期経営計画を推進。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

■ 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長がある。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によるカフェなどノンアルコール業態の開発など、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)へのエリア拡張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、主力となる「飲食・アミューズメント事業」のほか、2021年2月期より追加した「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」が売上高の約94%を占めている(2024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、レストラン・専門料理店・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月に参入したウエ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長がある。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。

※ウエ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、カラオケなどの店舗や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。

会社概要

「飲食・アミューズメント事業」における 2024 年 2 月期末の直営店舗数（グループ全体）は、115 ブランドで 323 店舗※になった。そのうち、山手線沿線内には飲食業界トップクラスの 197 店舗を出店（ドミナント展開）し、東海や関西、中国、九州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 9 店舗を有している。

(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。

主要ブランドの運営店舗数

(2024 年 2 月末現在)

国内飲食事業 (合計)		271
九州熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	37
わらやき屋	土佐料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	15
今井屋	比内地鶏専門店 / 高価格帯居酒屋	11
WINEHALL GLAMOUR	ビアバー・パル・カフェ	7
GLASS DANCE	ビアバー・パル・カフェ	4
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	15
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	4
ベルサイユの豚	ビアバー・パル・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決断に遡る。

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得た。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）。

会社概要

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、「幻想の国のアリス」や「竹取百物語」「ベルサイユの豚」など、松村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。

また、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（株）バグースを買収してアミューズメント領域に参入すると、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、業績は足踏み状態に陥った。これを機に同社は、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、米国ハワイ州でウエディング事業を展開する KNG Corporation から、ハワイウエ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、ハワイウエ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 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、国内ウエ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。

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たが、2023 年 4 月にはコロナ禍からの回復に目途が立ったことから、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 日に (株)DD グループへ商号変更した。

企業特長

多様性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た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む方針である。

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 により首都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復活してきた。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である。また同社は、「お客様歓喜」を経営理念に掲げており、さら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（アニメやゲームなど）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）を実現した点は高く評価できる。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るも、 足元業績は順調に回復し、過去最高益を更新

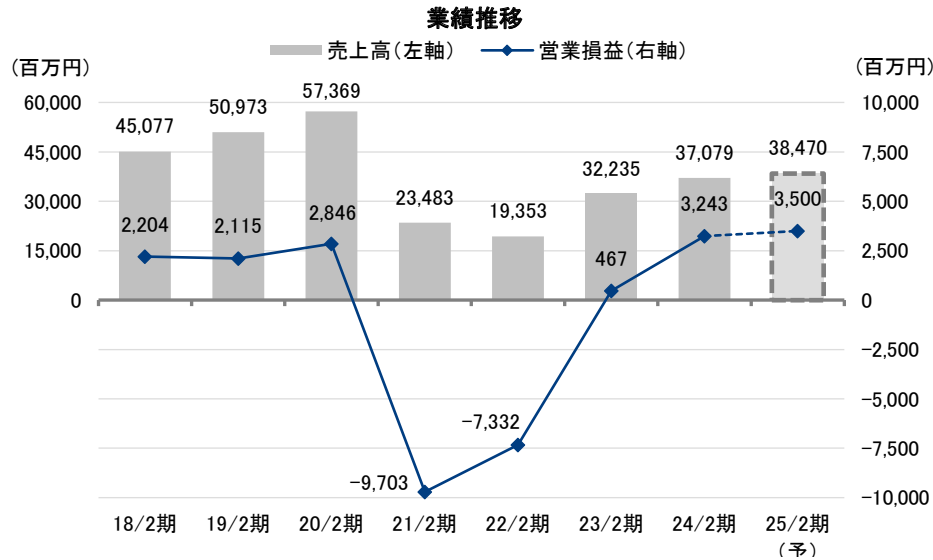
1. 過去の業績推移

過去の業績を振り返ると、同社の成長をけん引してきたのは店舗数の拡大である。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。しかし、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。

営業利益については、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。その後はウエ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すると、2024 年 2 月期は過去最高益を更新した。

決算動向



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運営店舗（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
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
24/2期	6	0	-19	323

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。2024 年 2 月期末は 26.5% の水準に回復している。

2. 2024 年 2 月期の業績概要

2024 年 2 月期の連結業績は、売上高が前期比 15.0% 増の 37,079 百万円、営業利益が同 593.2% 増の 3,243 百万円、経常利益が同 273.4% 増の 3,131 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が同 290.2% 増の 3,415 百万円と、コロナ禍からの本格回復により大幅な増収増益を実現した。また、2 度目の上方修正予想（2023 年 10 月 13 日公表）をさらに上回り、各段階利益で過去最高益を更新した。親会社株主に帰属する当期純利益の伸びが著しく大きいのは、税効果会計（繰延税金資産の計上に伴い法人税等調整額（▲は利益）を▲884 百万円計上）によるものである。

決算動向

2023年5月から新型コロナウイルス感染症が、感染症法上の分類において2類相当から5類に移行され、商業立地、オフィス街の人流や外食需要が緩やかに回復したことに伴い、「飲食・アミューズメント事業」が総じて好調に推移した。既存店売上高（平均）はコロナ禍前の2020年2月期比90.0%（前期は同72.3%）にまで戻ってきた。業績予想を上振れする結果となったのは、既存店売上高の回復が想定を大きく上回ったことが主因である（期初想定は同79.8%）。一方、「ホテル・不動産事業」については、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ホテル一棟貸が終了（2023年5月末）し、その後リニューアル工事期間に入ったことで減収となったが、その点を除けば、貸テナ事業が安定推移したうえ、ホテル事業においても稼働率・客室単価が回復した。

出退店については、新規出店6店舗、退店19店舗により、2024年2月期末の直営店舗数は323店舗となった。また、ニューノーマルへの対応や新たな顧客層の獲得を目論み3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を実現した。物価上昇に伴う影響に対しても、コストコントロールや同業他社との共同購買※等が寄与したことで原価率は21.6%（前期は21.8%）に改善し、販管費率も69.7%（同76.7%）と大幅に低下した。その結果、営業利益率は8.7%と高水準に達し、各段階利益で過去最高益を更新した。

※ グループ会社 DD プラスによる同業他社との共同購買プラットフォーム（2021年3月スタート）によるもの。同社グループ約320店舗に、それと匹敵する規模の他社店舗を加えたバイイングパワー及び効率化の推進により原価率の改善を図ることができた。

財政状態では、借入金の返済等に伴う現金及び預金の減少により総資産は前期末比2.7%減の34,292百万円に縮小した。自己資本は利益剰余金の増加により同63.2%増の9,079百万円に増加し、自己資本比率は26.5%（前期末は15.8%）に大きく改善した。有利子負債は前期末比17.0%減の18,948百万円に減少し、D/Eレシオも2.1倍（前期末は4.1倍）と大幅に改善している。

2024年2月期の業績概要

（単位：百万円）

	23/2 期		24/2 期		増減	
	実績	構成比	実績	構成比	金額	率
売上高	32,235		37,079		4,844	15.0%
飲食事業	23,099	71.7%	27,228	73.4%	4,129	17.8%
アミューズメント事業	6,363	19.7%	7,501	20.2%	1,138	17.9%
ホテル・不動産事業	2,772	8.6%	2,349	6.3%	-423	-15.3%
売上原価	7,033	21.8%	7,992	21.6%	959	13.6%
販管費	24,734	76.7%	25,843	69.7%	1,109	4.5%
営業利益	467	1.4%	3,243	8.7%	2,776	594.4%
飲食事業	26	-	2,717	7.3%	2,691	10,350%
アミューズメント事業	849	2.6%	1,481	4.0%	632	74.4%
ホテル・不動産事業	846	2.6%	341	0.9%	-505	-59.7%
調整額	-1,252	-	-1,293	-	-41	-
経常利益	838	2.6%	3,131	8.4%	2,293	273.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	875	2.7%	3,415	9.2%	2,540	290.3%

出所：決算短信、DATA BOOK よりフィスコ作成

決算動向

2024 年 2 月期末の財政状態

(単位：百万円)

	23/2 期末	24/2 期末	増減
資産合計	35,248	34,292	-956
流動資産	15,047	13,499	-1,548
現金及び預金	12,039	10,301	-1,738
固定資産	20,201	20,793	592
有形固定資産	9,970	9,475	-495
無形固定資産	2,816	2,632	-184
投資その他の資産	7,413	8,685	1,272
負債合計	28,911	24,554	-4,357
有利子負債	22,836	18,948	-3,887
純資産	6,336	9,738	3,401
自己資本	5,563	9,079	3,516
自己資本比率	15.8%	26.5%	10.7%

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。

(1) 飲食・アミューズメント事業

a) 飲食

売上高は前期比 17.9% 増の 27,228 百万円、セグメント利益は 2,717 百万円（前期は 26 百万円の利益）となった。経済活動の活性化とともに主要な出店エリアである都心への人流や外食需要が緩やかに回復し、既存店売上高（平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 90.9%（前期は同 72.3%）にまで戻った。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（共同購買等）も奏功し大幅な増益を達成した。出退店については、新規出店 6 店舗、退店 19 店舗により 2024 年 2 月期末の店舗数（直営店）は 271 店舗となった。また、ニューノーマルへの対応や新たな顧客層の獲得を目論み 3 店舗で新業態への業態変更を行った。

b) アミューズメント

売上高は前期比 17.9% 増の 7,501 百万円、セグメント利益は同 74.4% 増の 1,481 百万円となった。「飲食事業」同様、都心エリアへの人流が回復してきたことや行動制限の撤廃などにより、既存店売上高（平均）はコロナ禍前の 2020 年 2 月期比 87.3%（前期は同 72.1%）にまで戻った。損益面でも、元来、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増益となり、セグメント利益率も 19.7% の高水準に達した。前期末から出退店の動きはなく、2024 年 2 月期末の店舗数は 52 店舗である。活動面では、「BAGUS」公式アプリをリニューアルし、ブランド間相互送客の強化※による LTV の最大化に取り組んだ。

※ ビリヤード、ダーツ、カラオケ業態とインターネットカフェ業態のポイント共通化など。

決算動向

(2) ホテル・不動産事業

売上高は前期比 15.3% 減の 2,349 百万円、セグメント利益は同 59.7% 減の 341 百万円となった。減収減益となったのは、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 (一棟有償借り上げ) していたのが、2023 年 5 月末に計画どおり終了し、その後リニューアル工事期間 (2024 年 3 月 15 日まで) に入ったことが主因である。しかし、貸コンテナ事業は安定推移しているうえ、ホテル事業についても国による旅行支援などが追い風となるなか、既存ホテルのリブランド効果や話題性のあるコラボ企画等※が奏功し堅調に推移した。また、販売用不動産の売却も業績に大きく寄与したようだ。活動面でも、貸コンテナ事業において需要が拡大しているバイクコンテナを増設したほか、シェアハウス運営において「SUNNYSIDE INN 材木座 II」をオープンするなど、顧客ニーズに応える施設づくりや新たなサービスの展開にも取り組んだ。

※「FREAK'S STORE」ブランドと「8HOTEL」のコラボアイテムや「BILLABONG」ブランドとオリジナルコラボレーション水着の販売、「KAMAKURA HOTEL」における期間限定の日帰りサウナプランの実施、湘南を拠点とするインフルエンサー (ヨガトレナー) を迎えての「8HOTEL SHOMAN FUJISAWA」でのウォーターヨガレッスンの開催など。

3. 2024 年 2 月期の総括

2024 年 2 月期を総括すると、コロナ禍からの回復により計画を上回る大幅な業績の伸びを達成したことは、ニューノーマルに向けて同社業態の優位性が失われていないことを実証できた点でも大いに評価できる。特に第 4 四半期において過去最高益 (第 4 四半期ベース) を更新したことは本格回復を印象づけることができたと考えられる。この数年間の落ち込みは、政府のコロナ禍対策 (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流が戻ると、本来の集客力が復活してきた。さらに言えば、足元の収益性はコロナ禍前を上回って推移しており、この数年間を通じて取り組んできたコスト構造改革 (筋肉質な収益体質への転換) は、今後の戦略遂行に向けてプラスの材料と言える。活動面においても、新業態による新規出店の動きやブランド間相互送客の強化、他社 IP コンテンツとのコラボカフェ開催など、新中期経営計画で掲げたブランドポートフォリオの再構築や LTV の最大化に向けて、具体的な形が見えてきた点は評価できる。また、社内データ基盤の統合など、DX 化の推進が本格的に動き出している点も今後注目していきたい。

■ 活動実績

ニューノーマルを見据えた新業態の出店や、 新規サービス・マーケットの創出にも取り組む

1. 新規出店（業態変更）の実績

ニューノーマルに対応すべく新業態への業態変更に加え、2024 年 2 月期より新規出店にも注力しており、合計 6 店舗の新規出店、3 店舗の業態変更を行った。主なものとして、韓国料理の新業態「韓国大衆酒場 ラッキーソウル」を西新宿（業態変更）に続き渋谷（新規出店）にオープンしたことに加え、人気のオムライス業態「EGG BOMB」を浦和美園（新規出店）※と広島（業態変更）にもオープンした。他にも、カフェ業態「Park South Sandwich FUKUOKA」を福岡の新たなランドマーク（福岡大名ガーデンシティ・ビオスクエア内）に新規出店するなど、新業態の出店や出店チャンネル / エリアの拡充に向けて一定の成果を残すことができた。

※ 業態初のフードコート内（イオンモール）への出店として注目される。

2. 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、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、2024 年 2 月期においては、「ホテル・不動産事業」での取り組みや「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、「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 材木座 II」をオープンしたほか、「飲食・アミューズメント事業」については、IP コンテンツを活用するノウハウを生かしたコラボカフェ開催※などで実績を残した（コンテンツ数 42 案件、コラボ店舗数 34 店舗）。

※ 各地で好評の「ちいかわ飯店」のドリンクメニューと肉まんを提供する「ちいかわ飯店ドリンクスタンド」会場として、（株）パルコのエンタテインメント事業部企画開発によるコラボレーションカフェを、同社が運営する商業施設への出店店舗や近隣の店舗 3 店舗において実施など。

3. グーグル・クラウドとのジョイント・ビジネス・プランに沿った取り組み

2024 年 4 月 22 日には、グーグル・クラウド・ジャパン（同）とのジョイント・ビジネス・プランに沿った取り組みを進めていくことを公表した。同社では、中期経営計画（詳細は後述）で掲げる重点施策の実現に向け、社内データ基盤の統合や共通管理 DB の構築等を進めている。本件は、最先端のクラウド技術と革新的な働き方の実践・提供、並びにデジタルマーケティング分野においてグーグル・クラウドのテクノロジーを活用し、AI によるデータ分析・活用などに狙いがある。「業務システム最適配置」「LTV 最大化」「グループ経営力の強化」「次世代人財の育成」の 4 つの骨子に沿って、協力して各取り組み行っていく方針である。

業績見通し

2025 年 2 月期も増収増益基調が継続する見通し

1. 2025 年 2 月期の業績見通し

2025 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 3.8% 増の 38,470 百万円、営業利益を同 7.9% 増の 3,500 百万円、経常利益を同 7.6% 増の 3,370 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益を同 27.4% 減の 2,480 百万円と増収増益基調の継続を見込んでいる。親会社株主に帰属する当期純利益のみ減益となるのは、会計上の前期における税効果会計の反動によるものである。

売上高は、コロナ禍からの本格回復や各種施策等により、「飲食・アミューズメント事業」の既存店売上高（平均）を前期比 102.1% と想定している。また、「ホテル・不動産事業」については、2024 年 3 月 15 日にリブランドオープンした「3S HOTEL ATSUGI」リニューアルオープンにかかるイニシャルコスト等が発生する計画であるものの、リブランド工事に関わる費用（工事期間中の家賃コストや工事費等）の解消を想定している。

損益面でも、既存店の伸びに加え、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営業増益を実現し、営業利益率も 9.1%（前期は 8.7%）に改善する見通しである。

2025 年 2 月期の業績予想

(単位：百万円)

	24/2 期		25/2 期		増減	
	実績	構成比	予想	構成比	金額	率
売上高	37,079		38,470		1,390	3.7%
営業利益	3,243	8.7%	3,500	9.1%	256	7.9%
経常利益	3,131	8.4%	3,370	8.8%	238	7.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,415	9.2%	2,480	6.4%	-935	-27.4%

出所：決算短信よりフィスコ作成

2. 弊社の見方

前期業績の回復の状況（特に第 4 四半期）や足元の経済情勢などから判断して、同社の業績予想は十分達成可能であると、弊社でも見ている。スタートした 3 月の既存店売上高（月次）も前年同期比 111.3% と順調に滑り出している。「ホテル・不動産事業」についても、「3S HOTEL ATSUGI」のリブランドオープンによる売上高・利益の上乗せが期待できるだろう。なお、トップラインの伸びがやや物足りない印象なのは、コロナ禍からの回復が一巡することに加え、ここ数年新規出店を抑えてきたことが主因であるが、2025 年 2 月期の新規出店計画も 4 店舗に留まっており、2025 年 2 月期も筋肉質な収益体質への転換と財務改善を優先する方針が続くものと予想される。その一方で、収益力が大きく高まってきたところは評価すべきポイントであり、今後、トップラインの伸びと利益のバランスをどのようにとっていくのが注目点と言える。戦略面では、引き続きブランド価値の創出につながる新業態の開発やグループ経営力の強化に向けた DX 推進（グーグル・クラウドとの連携を含む）など、同社ならではの革新的な動きにも注目したい。

■ 今後の成長戦略

ニューノーマルを見据えた中期経営計画を推進。
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

1. 中期経営計画の方向性

同社は、2023 年 4 月に 3 ヶ年の中期経営計画を公表し 2 年目を迎えている。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 の最大化を推進する戦略を進めている。

具体的なテーマと重点施策

1 コア事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ連携による出店場所の確保 ● グループ経営力を活かしたブランドの創出強化 ● LTV (LIFE TIME VALUE) の最大化 ● ブランドポートフォリオの強化によるドミナント出店
2 展開チャネルの拡張	<ul style="list-style-type: none"> ● SC (Shopping Center)、フードコートなどの新たな販売チャネル開拓を行い展開エリアの拡充を実現 ● 地域創生を目的とした各自治体との連携強化 ● 新たなチャネルに応じたブランド開発 ● EC事業による新たなチャネル開拓
3 事業領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● M&Aを活用した新規事業領域の拡張 ● ホテル、不動産セグメントの販売商品の拡充 ● グループ連携によるIPコンテンツ事業の強化
4 財務基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE 20%以上、有利子負債依存度50%まで低減 ● 営業利益 2.8 億円以上 (2026年2月期)

出所：決算補足説明資料より掲載

2. 重点施策のポイントと 1 年目の進捗

(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) 財務基盤の強化を挙げており、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は、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する点にある。1 年目の進捗については、グループの垣根を越えた業態変更、出店チャネル / エリアの拡充 (商業施設フードコートへの出店や福岡へのエリア拡張)、IP コンテンツのコラボ (コラボカフェの開催)、共創パートナーとの協業 (カプセルホテルの再稼働等) などで成果を残した。

今後の成長戦略

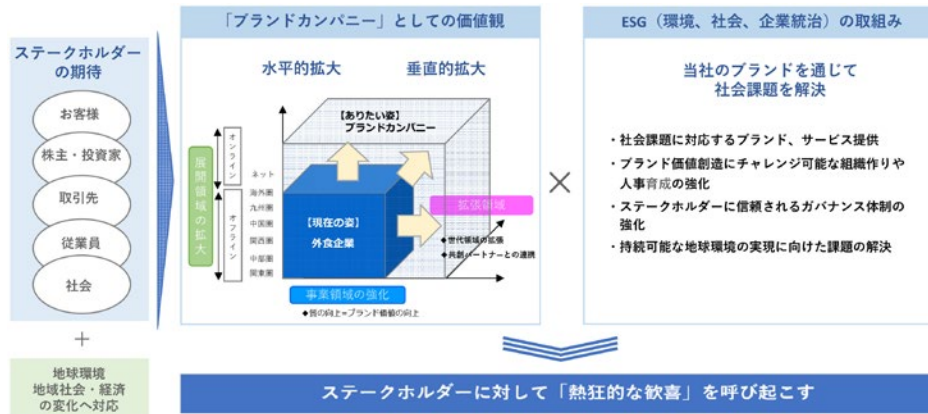
(2) LTV の最大化

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（アクセスポイント）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す考えである。すなわち、1)「ブランド（業態）」（事業領域の強化）× 2)「チャンネル（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む価値創造モデルと言える。1年目については、特にDX化や社内データ基盤の構築などに注力した。具体的には、ブランド間相互送客に向けた公式アプリのリニューアル（BAGUS）、タブレットPOS及びQRオーダー並びにキャッシュレス決済の導入完了による顧客単価の上昇（機会損失の削減）を図ったほか、共通管理DBの構築にも着手するなど、複数のプロジェクトが動き出した。また、社会課題の解決を通じたブランド価値の創出についても、食品ロス削減^{※1}や海岸清掃活動との連携^{※2}などに取り組んだ。

※1 (株) コークッキングが運営するフードシェアリングサービス「TABETE (タベテ)」の一部店舗への導入。

※2 同社グループの「8HOTEL CHIGASAKI」では、海岸清掃活動を行う「Team530」との共同主催によりビーチクリーン & 石鹸作りワークショップを開催した（今後、ルーティン化する予定）。

LTV 最大化に向けたブランド創造プロセス



出所：決算補足説明資料より掲載

3. 計数目標

(1) 財務目標

同社は、前期業績が計画を上回ったことを踏まえ、最終年度（2026 年 2 月期）の財務目標（利益目標）についても上方修正した※。連結売上高 400 億円（年平均成長率 7.5%）、連結営業利益 40 億円（営業利益率 10.0%）、ROE20% 以上を目指している。注目すべきは、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ダーツ、ビリヤードなどの装置ビジネス領域、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点であり、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す。1 年目の進捗については、BS の改善（D/E レシオ 4.1 倍→ 2.1 倍）、PL の改善（営業利益率 1.4% → 8.7%）、FCF（資本効率）の改善（ROE17.4% → 46.6%）などで目覚ましい成果をあげることができた。

※ 最終年度（2026 年 2 月期）の連結営業利益目標を 28 億円（営業利益率 7.0%）から 40 億円（営業利益率 10.0%）、連結経常利益を 27 億円から 39 億円に上方修正した。

(2) キャッシュ・アロケーションの考え方

3 年間の営業 CF は合計約 80 億円を見込むとともに、手元資金（運転資金を除く）約 100 億円と合わせると約 180 億円の原資を想定している。そこから持続的な成長に向けた投資や、経営体質強化のための有利子負債の弁済にバランスよく配分するほか、中期経営計画の実現とともに株主還元も並行して検討する考えである。1 年目については、BS や PL の改善を優先してきたが、一定の目途がついたところで、M&A を含む成長投資の再開に加え、株主還元も検討していく考えのようだ。

(3) 非財務目標

女性管理職比率は現状水準（24.2%）を維持する計画である。また、気候変動対応については、引き続き CO₂ 排出削減などに取り組んでいく。2024 年 2 月 15 日には、サステナビリティ推進委員会の設置を決議し、環境や社会課題の解決、ガバナンス向上に向けた取り組みを推進する体制を整えた。今後、各マテリアリティの特定やその対応、TCFD に準拠した開示なども検討していく方針だ。

4. 中長期的な注目点

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るかが重要なテーマであったが、そこにコロナ禍の影響やニューノーマルが重なり、まさに転換期を迎えている。したがって、この難局を乗り切るとともに、先を見据えた戦略をいち早く進めることが、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。中長期的な視点からは、同社ならではの独自性の高い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るかが、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、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、個性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、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「チャンネル（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。今後、成長投資が本格化し、具体的な進展や成果が形となれば、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。1年目の活動を通じて、具体的な形が見えてきたところもあるが、本格的な動きはBSの改善に一定の目途がつく来期以降になると見ている。1つの判断基準として優先株式50億円※の償還が見えてきたタイミングとする考え方もできるだろう。

※ コロナ禍において、財務の安全性を維持するために導入したものの。優先配当は年間2億円となっている。

株主還元

財務基盤の強化を優先させるため、 2025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業績の低迷や財務基盤の強化を優先させるため、2021年2月期以降、4期連続で中間配当及び期末配当を見送ってきた。2025年2月期についても、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