

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12月23日(月)

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. 2025 年 2 月期上期の業績概要	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	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. 2025 年 2 月期上期の業績概要	09
3. 2025 年 2 月期上期の総括	12
■ 活動実績	13
1. 新規出店の実績	13
2. 新規サービス・マーケットの創出	13
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	13
■ 業績見通し	14
1. 2025 年 2 月期の業績見通し	14
2. 弊社の見方	15
■ 今後の成長戦略	15
1. 中期経営計画の方向性	15
2. 重点施策のポイントとこれまでの進捗	15
3. 計数目標	17
4. 中長期的な注目点	18
■ 株主還元	18

要約

2025 年 2 月期上期は想定を上回る既存店の伸びにより 過去最高の営業利益（上期ベース）を更新。 2025 年 2 月期の業績予想を上方修正

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 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、3ヶ年の中期経営計画（最終年度 2026 年 2 月期）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出する『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（最終ライフサイクル）において収益の最大化を目指す考え方。

2. 2025 年 2 月期上期の業績概要

2025 年 2 月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比 5.4% 増の 19,202 百万円、営業利益が同 6.9% 増の 1,787 百万円と計画を上回る増収及び営業増益となった。売上高は、「飲食・アミューズメント事業」における既存店の伸びや新規店舗の貢献等により総じて好調に推移。既存店売上高は、客数及び客単価ともに増加し前年同期比 108.0%（上期平均）に伸長した。損益面では、「ホテル・不動産事業」において「3S HOTEL ATSUGI」のりブランドオープンに伴う準備費用が発生したものの、「飲食・アミューズメント事業」による収益の押し上げやコスト構造改革（不採算店舗の解消を含む）の継続により営業増益となった。営業利益率も 9.3% と高水準に達し、過去最高益（上期ベース）を更新した。活動面では、新業態を含む新規出店 3 店舗が順調に立ち上がったほか、IP コンテンツを活用した店舗運営受託でも成果をあげることができた。

要約

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、上期業績の上振れや足元の状況等を踏まえ、上方修正を実施した。売上高を前期比 4.6% 増の 38,780 百万円、営業利益を同 15.9% 増の 3,760 百万円と増収増益基調の継続を見込んでいる。上期同様、「飲食・アミューズメント事業」の伸びが増収に寄与する想定だ。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利益を実現し、営業利益率も 9.7%（前期は 8.7%）に改善する見通しとなっている。

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 年目に入っている。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出する『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」を目指す方向性だ。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% 以上を目指す※。

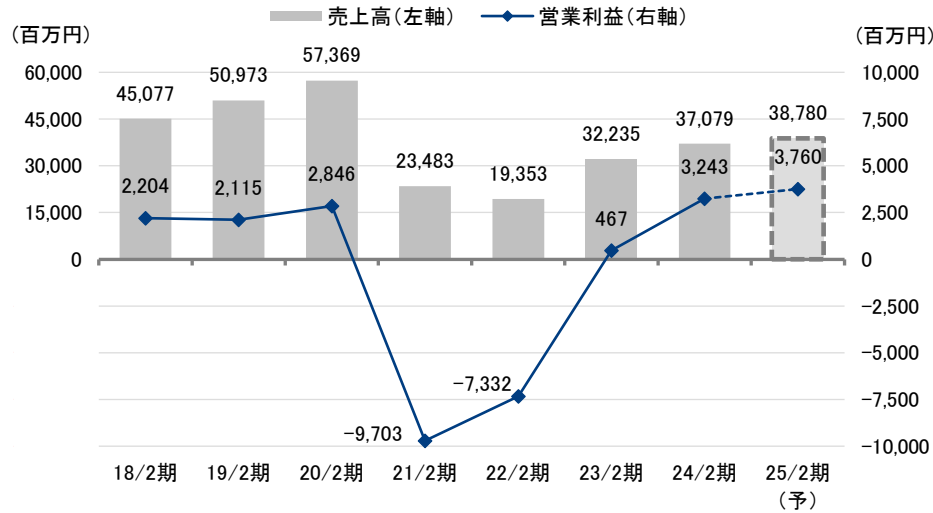
※ 2024 年 2 月期の業績が計画を上回ったことを踏まえ、中期経営計画の利益目標も上方修正している（2024 年 4 月 19 日付け）。

Key Points

- ・ 2025 年 2 月期上期は想定を上回る既存店の回復により増収増益（過去最高益）を達成
- ・ 新業態の出店や IP コンテンツを活用した店舗運営受託などで一定の成果
- ・ 2025 年 2 月期の通期連結業績予想を上方修正し、増収増益基調の継続を見込む
- ・ 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

要約

業績推移



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(2025年2月期上期実績)。

会社概要

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」(2024年12月に閉館) (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。

「飲食・アミューズメント事業」における2024年8月末の直営店舗数(グループ全体)は、116ブランドで314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194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。

※ ほかにもライセンス及び運営受託店舗として11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5棟のほか、貸コンテナ事業、賃貸事業、シェアハウス事業など、複数の事業を手掛けている。

会社概要

主要ブランドの運営店舗数

(2024 年 8 月末現在)

国内飲食事業 (合計)		263
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	34
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	10
WINEHALL GLAMOUR	ビアバー・バル・カフェ	7
GLASS DANCE	ビアバー・バル・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	13
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・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)		51
BAGUS	ビリヤード・ダーツ・カラオケ	24
GRAN CYBER CAFE BAGUS	インターネットカフェ	9

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）。

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。

会社概要

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^{※1}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、米国ハワイ州でウェディング事業を展開する 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出する『ブランドカンパニー』へ」に変更。2023 年 6 月 1 日からは 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し、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化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すると、2024 年 2 月期は過去最高益を更新した。

決算動向

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	-3	-23	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. 2025 年 2 月期上期の業績概要

2025 年 2 月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比 5.4% 増の 19,202 百万円、営業利益が同 6.9% 増の 1,787 百万円、経常利益が同 14.4% 増の 1,802 百万円、親会社株主に帰属する中間純利益（以下、中間純利益）が同 15.3% 減の 1,204 百万円と計画を上回る増収及び営業増益となった。なお、中間純利益が減益となったのは、当初計画を上回る業績で推移したことから、繰越欠損金を鑑みた法人税等を上回る結果となったことによるものである。

売上高は、夏場における台風及び酷暑による影響はあったものの、「飲食・アミューズメント事業」が既存店の伸びや新規店舗の貢献により総じて好調に推移した。既存店売上高（上期平均）は客数及び客単価ともに増加し、前年同期比 108.0%（想定は 103.5%）と想定を上振れた。一方、「ホテル・不動産事業」については、厚木ホテルの一棟借上げ契約終了（2023 年 5 月末）※に伴う影響によりわずかに減収となったものの、その点を除けば、貸テナ事業が安定推移したほか、ホテル事業においても夏季需要増などにより稼働率・客室単価ともに堅調であった。

※ 神奈川県による新型コロナウイルス感染症軽症者受入施設としての一棟借上げは 2023 年 5 月末に終了。その後、リニューアル工事を経て、2024 年 3 月 15 日に「3S HOTEL ATSUGI」としてリブランドオープンしたが、その間の売上計上はなく、固定費やリニューアル工事費のみが発生する状況が続いていた。

出退店については、新規出店 3 店舗、退店 12 店舗（構造改革の一環として既に退店を決定していたもの）により、2024 年 8 月末の直営店舗数は 314 店舗となった。

決算動向

損益面では、「ホテル・不動産事業」において「3S HOTEL ATSUGI」のリブランドオープンに伴う準備費用が発生したものの、「飲食・アミューズメント事業」による収益の押し上げやコスト構造改革（不採算店舗の解消を含む）の継続により営業増益を確保した。なお、物価上昇に伴う原価率への影響についても、コストコントロールや同業他社との共同購買※等により想定の範囲内に抑えることができた。

※ 約 800 店舗が参加する共同購入プラットフォームに拡大している。既に多種多様な業態を運営している同社グループだからこそ実現可能なビジネスモデルであると弊社では評価している。

財政状態については、現金及び預金の減少などにより総資産が前期末比 2.2% 減の 33,540 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 11.7% 増の 10,143 百万円に増加し、自己資本比率は 30.2%（前期末は 26.5%）に改善した。有利子負債は同 11.9% 減の 16,698 百万円に減少し、D/E レシオも 1.6 倍（前期末は 2.1 倍）に良化した。

2025 年 2 月期上期業績

（単位：百万円）

	24/2 期上期		25/2 期上期		増減	
	実績	売上比	実績	売上比	金額	率
売上高	18,218	100.0%	19,202	100.0%	983	5.4%
飲食事業	13,350	73.3%	14,102	73.4%	751	5.6%
アミューズメント事業	3,734	20.5%	3,984	20.7%	250	6.7%
ホテル・不動産事業	1,134	6.2%	1,115	5.8%	-18	-1.7%
売上原価	3,739	20.5%	4,148	21.6%	409	10.9%
販管費	12,807	70.3%	13,266	69.1%	459	3.6%
営業利益	1,671	9.2%	1,787	9.3%	115	6.9%
飲食事業	1,275	9.6%	1,613	11.4%	338	26.5%
アミューズメント事業	786	21.0%	822	20.6%	36	4.5%
ホテル・不動産事業	259	22.8%	89	8.0%	-170	-65.7%
調整額	-649	-	-738	-	-89	-
経常利益	1,575	8.6%	1,802	9.4%	226	14.4%
親会社株主に帰属する 中間純利益	1,421	7.8%	1,204	6.3%	-217	-15.3%

出所：決算短信、決算補足説明資料よりフィスコ作成

決算動向

2025 年 2 月期第 2 四半期末の財政状態

(単位：百万円)

	24/2 期末	25/2 期 2Q 末	増減
資産合計	34,292	33,540	-752
流動資産	13,499	12,506	-993
現金及び預金	10,301	8,809	-1,492
固定資産	20,793	21,034	240
有形固定資産	9,475	9,847	372
無形固定資産	2,632	2,535	-96
投資その他の資産	8,685	8,650	-35
負債合計	24,554	22,736	-1,817
有利子負債	18,948	16,698	-2,250
純資産	9,738	10,803	1,065
自己資本	9,079	10,143	1,064
自己資本比率	26.5%	30.2%	3.7pp

出所：決算短信、決算補足説明資料よりフィスコ作成

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

売上高は前年同期比 5.6% 増の 14,102 百万円、セグメント利益は同 26.5% 増の 1,613 百万円となった。夏場における台風や酷暑等のほか、食材価格やエネルギー価格の上昇といった外部環境の悪化の影響を受けたものの、都心への人流回帰や外食需要の回復を取り込み、客数及び客単価がそれぞれ増加した。既存店売上高（上期平均）は同 108.2% に伸長するとともに、新規店舗の立ち上がりの早さも業績に寄与したようだ。損益面でも、増収による収益の押し上げのほか、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、セグメント利益率も 11.4%（前年同期は 9.6%）と 2 ケタ水準に達した。出退店については、新規出店 2 店舗、退店 10 店舗により 2024 年 8 月末の店舗数（直営店）は 263 店舗になった。また、IP コンテントを活用した店舗運営受託でも成果をあげることができた。

b) アミューズメント事業

売上高は前年同期比 6.7% 増の 3,984 百万円、セグメント利益は同 4.5% 増の 822 百万円となった。「飲食事業」と同様、都心への人流回帰やイベント施策の推進により、客数及び客単価がそれぞれ増加し、既存店売上高は同 107.4% に伸長した。損益面でも、原価高止まりが続くなかで、増収による収益の押し上げにより増益を確保した。出退店については、新規出店 1 店舗、退店 2 店舗により 2024 年 8 月末の店舗数（直営店）は 51 店舗になった。また、カプセルホテル「GLANSIT」ブランド（2 施設）を再稼働した（2024 年 2 月 22 日より）。

決算動向

(2) ホテル・不動産事業

売上高は前年同期比 1.7% 減の 1,115 百万円、セグメント利益は同 65.7% 減の 89 百万円となった。わずかに減収となったのは、新型コロナウイルス感染症の軽症者受け入れ施策として提供していた厚木ホテルの 1 棟借上げが 2023 年 5 月末に契約終了となり、その後リニューアル工事期間（2024 年 3 月 15 日まで）に入っていたことが主因である（約 285 百万円の減収要因）。一方、貸コンテナ事業は安定した伸びを継続しているうえ、ホテル事業も夏季需要増などを取り込み、稼働率及び客室単価ともに堅調に推移した[※]。また、2024 年 3 月 15 日にリブランドオープンした「3S HOTEL ATSUGI」も順調に立ち上がったことから、わずかな減収にとどめることができた。一方、損益面では、厚木ホテルの 1 棟借上げ契約終了に伴う影響（約 195 百万円の減収要因）に加え、「3S HOTEL ATSUGI」リブランドオープンに伴う準備費用発生及び中長期滞在の法人契約の獲得が計画よりも遅延したことにより大幅な減益となった。

[※] コンテナ事業における 2024 年 8 月末のコンテナ数は 2,117 個（前期末は 2,041 個）に増え、稼働率は 90% 程度を維持している。また、ホテル事業（リブランドオープンした「3S HOTEL ATSUGI」を除く）における第 2 四半期（単独）の客室単価は 12,290 円（前年同期は 13,214 円）、稼働率は 80% 水準（前年同期は 75% 水準）と、ともに堅調に推移した。

3. 2025 年 2 月期上期の総括

2025 年 2 月期上期を総括すると、経済活動が正常化するなかで、計画を上回る増収増益で推移したところは、同社業態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できる。2 年目に入っている中期経営計画（最終 2026 年 2 月期）では、次のステージに向けた体制強化期間として出店ペースを抑えているものの、既存店の伸び（特に客数の伸び）により増収を確保し、利益率も大きく改善したことは注目すべきポイントである。また、仕入コストが上昇するなかで、以前から進めてきた共同購買プラットフォームが順調に規模を拡大しながら稼働しているところもプラスの材料であり、今後どのように発展するのかに注目したい。活動面でも、新業態店舗が順調に立ち上がっているところや、IP コンテンツを活用する店舗運営受託でも実績をあげており、同社グループの業態開発力や店舗運営ノウハウにおける強みを改めて示すことができた。

活動実績

ニューノーマルを見据えた新業態の出店や、IP コンテンツを活用した店舗運営受託にも取り組む

1. 新規出店の実績

2025 年 2 月期上期は、合計 3 店舗の新規出店を行った。具体的には、カレッタ汐留高層階に和食レストラン「水色」(5 月 22 日) ※1、大阪梅田に「BAGUS 梅田店」(5 月 30 日) ※2、西新宿に「酒膳 穂のほまれ」(6 月 27 日) ※3 をオープンし、それぞれ想定を上回る早さで立ち上がってきた。引き続き、出店ペースは抑え気味であるものの、「飲食事業」における 2 店舗は、立地やコンセプトに優れた新ブランドであり、同社ならではの業態開発力が発揮されている。また、「ホテル・不動産事業」においては、既述のとおり、3 月 15 日に「3S HOTEL ATSUGI」 ※4 をリブランドオープンした。

※1 「ボーダレス和食」をコンセプトとし、形にとらわれないボーダレスなイノベティブ和食を提供する。東京ベイエリアの眺望が目の前に広がり、和魂洋才をテーマとした店内空間と料理を楽しむことができる (同社リリースに基づき弊社要約。以下同様)。

※2 「BAGUS 心斎橋店」に続く、BAGUS として関西エリア 2 店舗目の出店となる。

※3 お米を主役とする和食の新ブランド。日本酒は酒蔵にこだわり「語れる日本酒」をコンセプトに厳選し、美味しいお米と日本酒、それぞれに合う料理を提供する。

※4 湘南の新しいサウナ & ステイをテーマに、「ホテルで過ごす時間をもっと楽しく！」することを目的としたホテル。全 263 室と神奈川県中央エリアでは最大級となり、日帰り利用も可能な男女別本格フィンランド式サウナ & 大浴場を新たに設置した。

2. 新規サービス・マーケットの創出

他社 IP コンテンツを活用した新たな取り組みとして、子会社ダイヤモンドダイニングが (株) パルコが運営する名古屋パルコ (3 月 19 日) 及び渋谷パルコ (8 月 23 日)、心斎橋パルコ (11 月 15 日) 内に期間限定でオープンする「ちいかわラーメン豚」 ※の運営を相次いで受託した。同社グループの IP コンテンツを活用した店舗運営のノウハウが評価された結果と言える。

※ イラストレーター ナガノ氏による人気作品「ちいかわ」に登場する話題のラーメン屋さんをイメージした店舗。

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 (合) 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ることを公表した。同社では、中期経営計画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」「次世代人材の育成」の 4 つの骨子に沿って、各取り組みを協力して行っていく。

業績見通し

2025 年 2 月期の業績予想を上方修正し、増収増益基調の継続を見込む

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、上期業績の上振れや足元の状況等を踏まえ、上方修正を実施した。売上高を前期比 4.6% 増の 38,780 百万円（修正幅 + 310 百万円）、営業利益を同 15.9% 増の 3,760 百万円（同 + 260 百万円）、経常利益を同 17.9% 増の 3,690 百万円（同 + 320 百万円）、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、最終利益）を同 22.7% 減の 2,640 百万円（同 + 160 百万円）と増収増益基調の継続を見込んでいる。最終利益のみ減益となるのは、上期同様、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、上期同様、「飲食・アミューズメント事業」の伸びが増収に寄与する。期初時点の前提では、「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% と想定していたが、上期実績（前年同期比 108.0%）や足元の状況※を踏まえ、既存店売上高の前提を引き上げたことが上方修正の理由である。

※ 下期に入ってから既存店売上高（月次）も、9 月が前年同月比 106.5%、10 月が同 106.8% と好調を維持している。

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利益を達成し、営業利益率も 9.7%（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	売上比	期初予想	売上比	修正予想	売上比	金額	率
売上高	37,079	100.0%	38,470	100.0%	38,780	100.0%	1,701	4.6%
営業利益	3,243	8.7%	3,500	9.1%	3,760	9.7%	517	15.9%
経常利益	3,131	8.4%	3,370	8.8%	3,690	9.5%	559	17.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,415	9.2%	2,480	6.4%	2,640	6.8%	-775	-22.7%

出所：決算短信よりフィスコ作成

2. 弊社の見方

上方修正後の業績予想を達成するためには、下期売上高 19,578 百万円、営業利益 1,973 百万円が必要となる。弊社では、上期実績や足元の状況、構造改革の進展等を勘案すれば、十分に達成可能な水準であると見ている。いずれにしても繁忙期となる年末年始の影響を大きく受けるため、その点を念頭に置きながら業績の推移をフォローしたい。客数及び客単価の伸びが年末年始も続くこととなれば、さらなる上方修正につながる可能性もあるだろう。注目すべきは、中期経営計画 2 年目としてどのような進捗を見せるのかにある。最終年度である 2026 年 2 月期には、次のステージに向けて一定の方向感を示すことになると考えられるため、そのあたりの動きにも注意が必要である。特に、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 推進の進捗はもちろん、IP コンテンツ活用を含む、同社グループの強みを生かした外部との連携の動きに期待したい。

■ 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 ケ年の中期経営計画を公表し、折り返しとなる 1 年半が経過した。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方向性を目指している。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出する『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。

2. 重点施策のポイントとこれまでの進捗

(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だ。目新しさで言えば、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する点である。これまでの進捗については、グループの垣根を超えた業態変更、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) などで着実な成果をあげている。

今後の成長戦略

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 (LIFETIME 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)

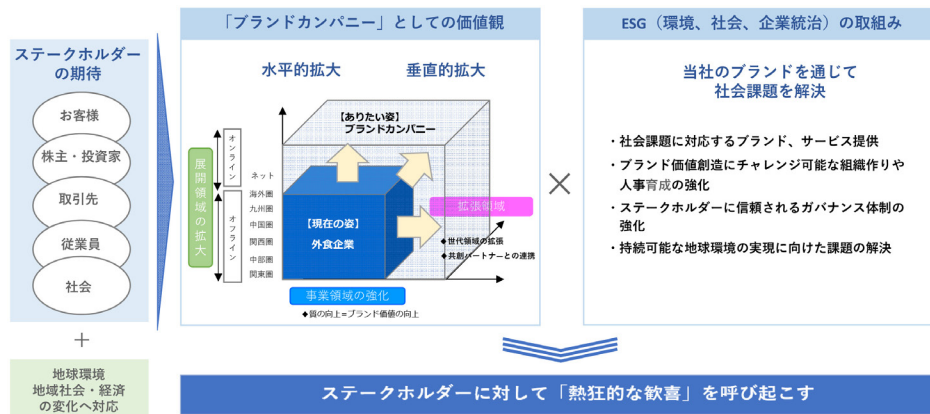
出所：決算補足説明資料より掲載

(2) 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だ。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。これまでの進捗については、とりわけDX化や社内データ基盤の構築などに注力してきた。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いている。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※や海岸清掃活動との連携などに取り組んでいる。

※ その一環として、(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)」を一部店舗へ導入している。

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

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. 計数目標

(1) 財務目標

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、連結営業利益 40 億円（営業利益率 10.0%）、ROE20% 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（2024 年 2 月期）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（ROE 17.4% → 46.6%）などで目覚ましい成果をあげることができた。

※ 2024 年 4 月 19 日付け上方修正後の目標数値である。2024 年 2 月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）の連結営業利益目標を 28 億円（営業利益率 7.0%）から 40 億円（同 10.0%）、連結経常利益目標を 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だ。1 年目（2024 年 2 月期）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ようだ。A 種優先株式※に係る優先配当が普通株式配当の実現に向けてボトルネックになっているが、現在のキャッシュポジションを勘案すると今後 A 種優先株式の早期償還が進むことが期待される。これにより普通株式の復配への期待も高まるであろう。

※ 議決権がない代わりに、普通株式に優先して配当を受け取ることのできる株式のこと。同社は 2022 年 1 月にコロナ禍において財務の安全性を維持するため 50 億円を発行し、契約に基づき年間 2 億円の優先配当を行っている。

(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を設置し、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になってきたが、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、弊社では、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との見方をしてきた。その点においては、経済活動の正常化とともに既存店が順調に回復し、次のステージに向けた体力づくりが進んでいることは一定の評価ができる一方、成長に向けた戦略的な動きについてはまだこれからという見立てもできるだろう。

弊社では、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、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、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見ている。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いるからだ。また、グーグル・クラウドとの連携についても、LTV の最大化に向けて、データ活用という新たな価値の創出に期待が持てる。1 年半が経過し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 2026 年 2 月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。

■ 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。

既述のとおり、現状は A 種優先株式に係る優先配当が普通株式配当実現のボトルネックになっているものの、現在のキャッシュポジションを勘案すると今後 A 種優先株式の早期償還が進むことが期待される。これにより普通株式の復配についてもタイミングを探る展開となりそうだ。

なお、当社への理解促進や投資魅力の向上、株主数の増加等を目的として、同社店舗で利用可能な優待券（電子株主ご優待チケット）等による株主優待制度を導入している。

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