

|| 企業調査レポート ||

DD ホールディングス

3073 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2020 年 11 月 24 日 (火)

執筆：客員アナリスト

柴田郁夫

FISCO Ltd. Analyst **Ikuo Shibata**



FISCO Ltd.

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

目次

■ 要約	01
1. 事業概要	01
2. 2021 年 2 月期上期決算の概要	01
3. 経営合理化策の推進	02
4. 第三者割当による新株予約権の発行	02
5. 今後の方向性	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	06
■ 決算動向	07
1. 過去の業績推移	07
2. 2021 年 2 月期上期決算の概要	08
■ 経営合理化策の推進	10
■ 第三者割当による新株予約権の発行	11
■ 業績見通し	12
■ 今後の方向性	13
■ 株主還元	14

■ 要約

2021 年 2 月期上期の業績はコロナ禍の影響を受けて大きく後退。 収益体質の強化により、環境変化に柔軟に対応し、 持続的な成長を実現する体制づくりに取り組む

1. 事業概要

DD ホールディングス <3073> は、首都圏をはじめ全国主要都市に多ブランド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、ホテル、貸コンテナなどの不動産サービス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」「九州熱中屋」「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。「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の影響（以下、コロナ禍）により足元業績は大きく後退し、当面は経営合理化策に基づく事業基盤の強化に専念する方針であるが、同社の目指す方向性に大きな修正はなく、むしろ変革に向けた動きがますます重要なファクターとなってきた。

2. 2021 年 2 月期上期決算の概要

2021 年 2 月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比 61.8% 減の 11,160 百万円、営業損失が 6,831 百万円（前年同期は 1,769 百万円の利益）とコロナ禍により大幅な減収となり、各段階損益で損失を計上した。売上高は、緊急事態宣言に伴う休業及び営業時間短縮の影響により、とりわけ第 1 四半期での落ち込みが大きかった。緊急事態宣言が解除された第 2 四半期に入ってから、コロナ禍の長期化に伴う営業時間の短縮や消費者心理の停滞、席の間隔をあけた店舗運営等の影響が継続しており、本格的な回復には至っていない。出退店については、すでに契約済であった 8 店舗を新規出店した一方、不採算店舗の 35 店舗を整理したことから、8 月末の店舗数は 462 店舗（前期末比 27 店舗減）となっている。損益面では、売上高の急激な落ち込みにより、固定費負担（店舗家賃や人件費等）が重荷となり、大幅な営業損失に陥った。もっとも、不採算店舗の整理による改善効果は下期以降に寄与してくるものと考えられる。

要約

3. 経営合理化策の推進

同社では、コロナ禍に伴う環境変化や業績悪化への対応を図り、持続的な成長を果たしていくため、7月15日付けで経営合理化策を含む、今後の経営方針を決議した。特に、あらゆる経済環境下においても企業活動を継続していくための財務体質強化と、中長期的な成長に向けた収益力向上を重視した経営方針に転換することが急務であると判断し、1) グループ会社の見直し、2) 固定費等を含めた一般管理費等の削減、3) 不採算店舗の退店、4) 人員の適正配置に取り組んでいる。

4. 第三者割当による新株予約権の発行

同社は10月26日、第三者割当（割当先はモルガン・スタンレー MUFG 証券（株））による新株予約権の発行（第6回、第7回）を決議し、10月30日に当該新株予約権の発行に係る条件決定決議を行った。資金調達予定額は合計約28.4億円（第6回、第7回ともに条件決定時の行使価額ですべて行使された場合）にのぼる。足元のコロナ禍による業績悪化を早期に解消し、事業基盤及び財務基盤の安定化を実現するとともに、着実な事業成長を追求していくことが本件の目的である。

5. 今後の方向性

同社は、業界を取り巻く環境変化等を踏まえ、前期（2020年2月期）より3ヶ年の中期経営計画をスタートさせた。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。足元で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する方針であるが、業界の枠を超えたイノベーションの推進等により、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していく構想を描いている。

Key Points

- ・ 2021年2月期上期の業績はコロナ禍の影響を受けて大幅な減収となり、損失計上となった
- ・ 経営合理化策の推進により、業績悪化の早期解消と着実な成長を実現するための収益体質の強化に取り組む
- ・ 2021年2月期は下期での一定の回復を見込むものの、通期でも減収及び損失計上となる見通し
- ・ 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く、新サービスやマーケットの創出にも取り組んでいく

■ 会社概要

高収益ブランドを軸とした飲食及びアミューズメント事業、 不動産サービス事業を展開 M&Aによる規模拡大やグループシナジー創出に取り組む

1. 事業内容

首都圏をはじめ全国主要都市に多ブランド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式会社等を買収したことにより、ホテル、貸コンテナ事業などの不動産サービス事業も展開している。

1995年の創業以来、「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」「ヘルサイユの豚」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」や「九州熱中屋」「BAGUS」などの高収益ブランドを展開。また、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。

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。

また、グループ行動指針である「Dynamic & Dramatic (大胆かつ劇的に行動する)」のもと、国内ウェディング事業^{※1}やカプセルホテル事業^{※2}をオープンさせるなど、業界の枠を超えた新たな価値の創出にも取り組んでいる。

※1 2017年9月に国内ウェディング事業の第1号店「京都祝言 SHU:GEN」(京都市東山区)、2019年1月に第2号店「NOVEL SHINSAIBASHI」(大阪市中央区)をオープン。

※2 2017年10月にカプセルホテル事業の第1号店「GLANSIT AKIHABARA ~ COMFORT CAPSULE HOTEL ~」、2018年9月に第2号店「GLANSIT KYOTO KAWARAMACHI ~ COMFORT CAPSULE HOTEL ~」をオープン。

M&Aにも積極的であり、2017年6月からハワイアンレストラン「ALOHA TABLE (アロハテーブル)」等の店舗ブランドを展開する(株)ゼットン並びに「chano-ma」等の店舗ブランドを展開する(株)商業藝術を連結化すると、2019年3月には「kawara CAFE&DINING」等の店舗ブランドを展開する(株)エスエルディーを相次いで連結化。これまでの夜の時間帯をターゲットとする業態に加えて、昼の時間帯も収益化できる個性豊かなカフェ業態(ノンアルコール業態)の獲得にも成功している。また2020年2月には、神奈川県においてホテル運営事業や貸コンテナ事業等を手掛ける湘南レーベル(株)[※]をM&Aにより取得し、「不動産サービス事業」にも参入した。

※「湘南を世界のSHONANへ」というスローガンのもと、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かかわる事業に注力。神奈川県においてホテル運営事業(5棟)の他、飲食事業、貸コンテナ事業、賃貸事業、戸建て不動産販売事業、「SIMPLE HOUSE」などの貸別荘事業等、複数の事業を展開している。

DDホールディングス | 2020年11月24日(火)
 3073 東証1部 | <https://www.dd-holdings.com/ir/>

会社概要

事業セグメントは、飲食事業とアミューズメント事業のほか、新たに追加された不動産サービス事業の3つに分類される※。飲食事業（海外を含む）が売上高の78.9%を占めている（2021年2月期上期実績）。

※ 現状、ウェディング事業は飲食事業、カプセルホテル事業はアミューズメント事業に含まれる。

2020年8月末の直営店舗数は、170業態（ブランド）で462店舗（うち、海外9店舗）。そのうち、山手線沿線内には飲食業界トップクラスの268店舗を出店（ドミナント展開）しているが、ゼットン及び商業藝術、エスエルディーの連結化により、東海地区（特に愛知県）や関西地区、中国地区（特に広島県）、九州地区（特に福岡県）など出店エリアも拡大した。

主要ブランドの直営店舗数

(2020年8月末現在)

国内飲食事業（合計）		397
九州 熱中屋	九州料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	50
ALOHA TABLE ※ ¹	ハワイアン カフェ&ダイニング	19
わらやき屋	土佐料理専門居酒屋 / 中価格帯居酒屋	18
今井屋	比内地鶏専門店 / 高価格帯居酒屋	11
アウトドア※ ¹	ビアガーデン・公園事業等	11
WINEHALL GLAMOUR	ビアバー・バル・カフェ	12
GLASS DANCE	ビアバー・バル・カフェ	7
やきとり○金	アルコールドリンクバー / 中価格帯居酒屋	4
chano-ma ※ ²	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	4
美食米門	和食・グリル / 高価格帯居酒屋	5
隠れ房	和食・ダイニング / 高価格帯居酒屋	6
豆ちゃ ※ ²	カフェ&ダイニング	6
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	4
茶茶 ※ ²	和食店	4
国内アミューズメント事業（合計）		56
BAGUS	ビリヤード・ダーツ・カラオケ	22
GRANCYBER CAFÉ BAGUS	インターネットカフェ	14
海外飲食事業（合計）		9

※¹：ゼットンの連結化により取得したブランド

※²：商業藝術の連結化により取得したブランド

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。

DD ホールディングス | 2020 年 11 月 24 日 (火)
 3073 東証 1 部 | <https://www.dd-holdings.com/ir/>

会社概要

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。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、まずは比較的开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「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。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）に上場した。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。

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。

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。両戦略を活用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.（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。また、2017 年 6 月からゼットンと商業藝術を連結化すると、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。2019 年 3 月からはエスエルディーも連結化した。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不動産サービス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。

[※]ただし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、2016 年 8 月末をもって事業撤退を完了した。

■ 企業特長

多様性を生かしたブランドマネジメント制と、 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。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。

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されている。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、好立地を生かす空間活用のノウハウは、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。

4. 数々の M&A を成功に導いてきた組織能力

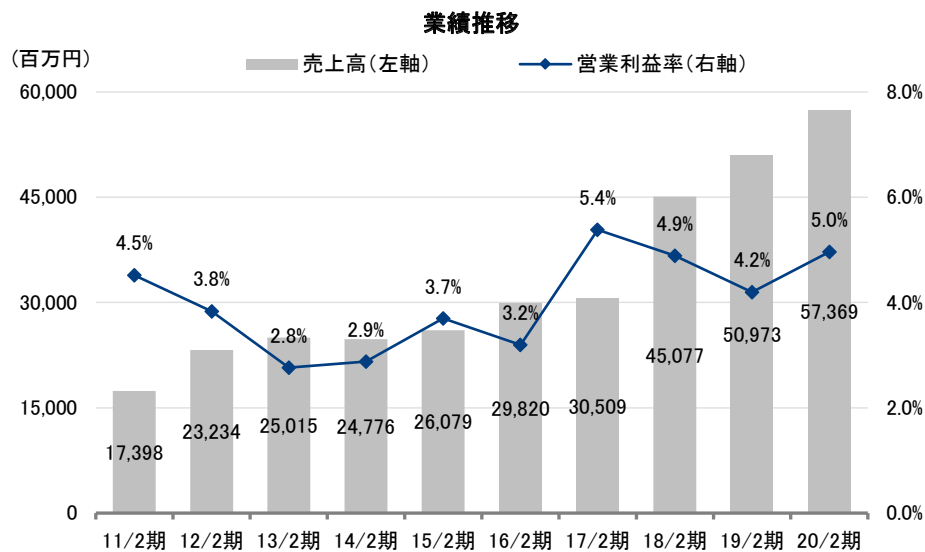
同社の成長を支えてきた要因として、M&A も重要な役割を担ってきた。規模拡大のみならず、バグースの買収によるアミューズメント事業への参入や、ゼットン及び商業藝術、エスエルディーの買収によるカフェ業態の獲得など、飲食事業領域の拡大（業態ポートフォリオの最適化）に向けた足掛かりになるとともに、同社グループの経営理念や経営資源、運営ノウハウなどを共有することにより、グループ一体となった価値創造（シナジー創出）を実現してきたところは高く評価できる。また、そこで培ってきた経験則や組織能力は、今後の M&A 戦略においても大きなアドバンテージになるものと考えられる。

■ 決算動向

高収益ブランドの出店拡大が同社成長をけん引。 2020年2月期は過去最高益を更新

1. 過去の業績推移

過去の業績を振り返ると、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。2013年2月期からの3期間において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、店舗数が頭打ちとなったことが要因である。ただし、2014年2月期にブランド集約及び統合が一巡すると、2015年2月期からは高収益ブランドを軸とした出店拡大を再開。また、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も取り組むと、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。



出所：決算短信よりフィスコ作成

決算動向

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)	期末店舗数
11/2期	35	0	1	175
12/2期	7	55	13	224
13/2期	14	0	13	225
14/2期	13	0	19	219
15/2期	17	14	14	236
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

出所：会社資料よりフィスコ作成

利益面では、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調に推移してきたが、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%にまで回復。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やや低い水準が続いたものの、2020年2月期は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。

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。有利子負債残高も高い水準にあり、積極的な事業拡大を図るためには、財務基盤の増強は今後の課題として挙げられる。特に、相次ぐM&Aの実施により、2020年2月期末の「のれん」は約45億円（自己資本の約65%）に上ることから、のれん償却による期間損益への影響はもちろん、減損リスクの可能性についても注意しておく必要がある。

2021年2月期上期の業績はコロナ禍の影響により大きく後退

2. 2021年2月期上期決算の概要

2021年2月期上期の連結業績は、売上高が前年同期比61.8%減の11,160百万円、営業損失が6,831百万円（前年同期は1,769百万円の利益）、経常損失が6,825百万円（同1,792百万円の利益）、親会社株主に帰属する四半期純損失が5,594百万円（同929百万円の純利益）とコロナ禍の影響により大幅な減収となり、各段階損益で損失を計上した。

売上高は、4月7日に発令された緊急事態宣言に伴う休業及び営業時間短縮の影響により、とりわけ第1四半期での落ち込みが大きく、国内店舗の売上高は前年同期比25.1%に大きく減少した（特に4月は前年同期比5.2%、5月は同11.0%と極めて低い水準で推移）。緊急事態宣言が解除された第2四半期に入ってから、コロナ禍の長期化に伴う営業時間の短縮や消費者心理の停滞、席の間隔をあげた店舗運営等の影響が継続しており、国内店舗の売上高は前年同期比43.1%と本格的な回復には至っていない。出退店については、すでに契約済であった8店舗を新規出店した一方、7月15日に公表した経営合理化策（詳細は後述）に基づき、不採算店舗の35店舗を整理したことから、8月末の店舗数は462店舗（前期末比27店舗減）となっている（上期において54店舗の退店を決議）。

DD ホールディングス | 2020 年 11 月 24 日 (火)
 3073 東証 1 部 | <https://www.dd-holdings.com/ir/>

決算動向

損益面では、売上高の急激な落ち込みにより固定費負担（店舗家賃や人件費等）が重荷となり、大幅な営業損失に陥った。第 1 四半期に発生した食材ロス等による原価率の悪化は収まってきたうえ、固定費の削減にも取り組んでいるものの、第 2 四半期も損益分岐点となる売上高を確保できず、損失計上が続いている。もっとも、不採算店舗の整理による改善効果は下期以降に寄与してくるものと考えられる。

財務面では、大幅な四半期純損失の計上により、自己資本は前期末比 80.5% 減の 1,366 百万円に大きく減少し、自己資本比率は 3.7%（前期末は 18.2%）に低下した。手元流動性（現金及び預金）は 6,417 百万円を確保しており、当面の支払能力に懸念はないものの、事業基盤の安定化や成長軌道への回帰に向けた財務基盤の安定化は喫緊の課題と言える。同社は 10 月 26 日付けで第三者割当による新株予約権の発行を決議し、10 月 30 日に当該新株予約権の発行に係る条件決定決議を行った資金調達予定額は合計約 28.4 億円（第 6 回、第 7 回ともに条件決定時の行使価額ですべて行使された場合）の資金調達を予定している。

2021 年 2 月期上期決算の概要

（単位：百万円）

	20/2 期上期		21/2 期上期		増減	
	実績	構成比	実績	構成比	金額	増減率
売上高	29,196		11,160		-18,036	-61.8%
飲食事業	24,195	82.9%	8,800	78.9%	-15,395	-63.6%
アミューズメント事業	5,001	17.1%	1,963	17.6%	-3,037	-60.7%
不動産サービス事業	-	-	396	3.6%	396	-
原価	6,890	23.6%	2,738	24.5%	-4,151	-60.2%
販管費	20,536	70.3%	15,252	136.7%	-5,284	-25.7%
営業損益	1,769	6.1%	-6,831	-	-8,601	-
飲食事業	1,620	6.7%	-5,155	-	-6,776	-
アミューズメント事業	1,074	21.5%	-948	-	-2,022	-
不動産サービス事業	-	-	-103	-	-103	-
調整	-925	-	-624	-	301	-
経常損益	1,792	6.1%	-6,825	-	-8,617	-
親会社株主に帰属する 四半期純損益	929	3.2%	-5,584	-	-6,514	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

決算動向

2020年8月末の財政状態

(単位：百万円)

	20/2 月末	20/8 月末	増減額
資産合計	38,579	37,167	-1,412
流動資産	11,618	9,834	-1,783
現金及び預金	7,915	6,417	-1,498
その他流動資産	3,702	3,416	-285
固定資産	26,798	27,203	404
有形固定資産	14,411	14,451	40
無形固定資産	4,707	4,559	-147
投資その他の資産	7,680	8,192	511
繰延資産	163	130	-32
負債合計	30,046	34,926	4,879
有利子負債	21,260	26,854	5,593
その他負債	8,785	8,072	-713
純資産	8,533	2,241	-6,291
自己資本	7,004	1,366	-5,638
自己資本比率	18.2%	3.7%	-14.5pt

出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 経営合理化策の推進

環境変化への対応や持続的な成長を実現するため、 財務体質の強化及び収益力の向上に取り組む

同社では、コロナ禍に伴う環境変化への対応や業績悪化の早期解消を図り、持続的な成長を果たしていくため、7月15日付けで、経営合理化策を含む今後の経営方針を決議した。具体的には、あらゆる経済環境下においても企業活動を継続していくための財務体質の強化と、中長期的な成長に向けた収益力の向上を重視した経営方針に転換することが急務であると判断し、以下の経営合理化策に取り組んでいる。

(1) グループ会社の見直し

同社は、同社及び連結子会社 24 社、非連結子会社 1 社によるグループ経営を推進してきた。特に、持株会社化してきた各社の融合 (PMI) を進めてきたが、更なるシナジー創出^{※1}を加速するため、飲食セグメントの完全子会社 5 社^{※2}を吸収合併方式により経営統合した。

^{※1} 業態開発力の向上、意思決定の迅速化、効果的な広告宣伝政策や拠点戦略の最適化、仕入れ・物流体制の一層の合理化、管理部門業務の集約などを進める方針。

^{※2} (株)ダイヤモンドダイニングを合併存続会社として、(株)ゴールデンマジック、(株)サンプル、(株)商業藝術、(株)The Sailing を合併消滅会社とする吸収合併を実施。

経営合理化策の推進

(2) 固定費削減や各種契約の見直しを含めた一般管理費等の削減

本社の縮小や業務上必要な機器・サービスなどに関し徹底的な見直しを行い、大幅な一般管理費削減を図っていく方針である。すでに本社事務所の縮小及びグループ会社の一部営業所の縮小を実施したほか、販管費の固定費部分に関わる各種契約の見直しを継続している。

(3) 不採算店舗の退店

今～来期（2021 年 2 月期～2022 年 2 月期）において、グループ全店舗の 1 割強に相当する店舗の退店方針を決議した。また、「新しい生活様式」の定着に鑑み、環境変化に対応できない業績悪化店舗については、追加退店の可能性もあるようだ。

(4) 人員の適正配置

事業子会社や収益部門への再配置等によるグループの人的資源の効率化を図るとともに、本社部門及び営業間接部門においてリモートワーク等の新しい働き方を推進し、生産性向上及び人件費削減と抑制を図る方針である。すでにリモートワーク等に対応する組織体制の検討を開始し、第 4 四半期からは新組織による人員体制を予定している。

■ 第三者割当による新株予約権の発行

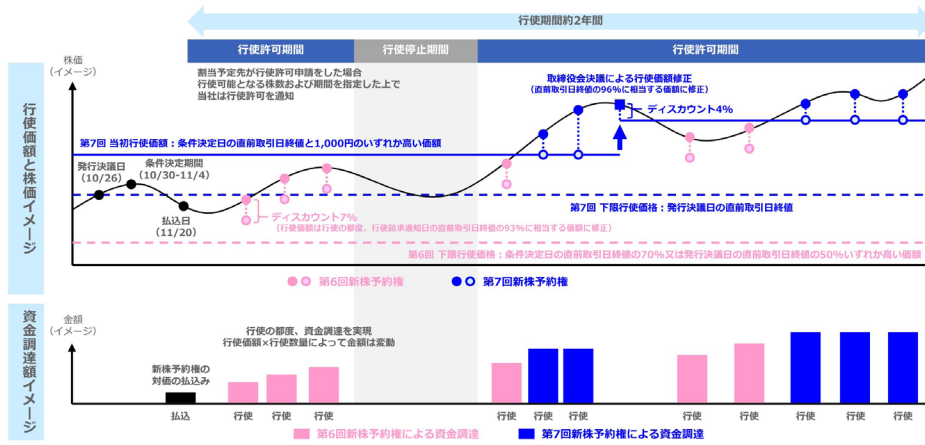
事業基盤及び財務基盤の安定化のほか、 新規事業開発により着実な成長を実現できる体制を築く

同社は 10 月 26 日、第三者割当（割当先はモルガン・スタンレー MUFG 証券）による新株予約権の発行（第 6 回、第 7 回）を決議し、10 月 30 日に条件決定決議を行った。資金調達予定額は合計 28.4 億円（第 6 回、第 7 回ともに条件決定時の行使価額ですべて行使された場合）※にのぼる。行使期間は 2 年間（2020 年 11 月 24 日～2022 年 11 月 24 日）にわたるため、実際の資金調達は権利行使の状況に応じて順次進んでいく仕組みとなっている。足元のコロナ禍による業績悪化を早期に解消し、事業基盤及び財務基盤の安定化を実現するとともに、前期（2020 年 2 月期）より推進している中期経営計画（詳細は後述）に従い、着実な事業成長を追求していくことが本件の目的である。具体的な資金使途の内訳については、1) 事業基盤安定化に向けた運転資金（約 15 億円）、2) 新規事業開発のための投資資金（3 億円）、3) 財務健全性の強化に向けた借入金の返済資金（約 12 億円）となっている。

※ 行使価額の修正条項がついていることから資金調達額はあくまでも予定であるが、潜在株式数（合計 3,800 千株）は変動しない仕組みとなっており、既存株主にとっての希薄化リスクは限定されている。

第三者割当による新株予約権の発行

新株予約権のイメージ



注：イメージであり、実際の当社株価の推移を予想ししくは保証するものではありません。
 出所：決算補足説明資料より掲載

業績見通し

2021年2月期は下期での一定の回復を見込むものの、 通期でも減収及び損失計上となる見通し

2021年2月期の連結業績について同社は、売上高を前期比51.2%減の25,800百万円、営業損失を8,500百万円（前期は2,846百万円の利益）、経常損失を8,600百万円（同2,916百万円の利益）、親会社株主に帰属する当期純損失を8,400百万円（同1,442百万円の利益）と下期での一定の回復を見込むものの、通期でも減収及び損失計上となる見通しである。

連結業績予想の達成のためには、下期の売上高14,640百万円、営業損失1,669百万円で到達できる。売上高は、緩やかな回復傾向にあるものの、コロナ禍が長期化することを想定した水準となっている。また、連結子会社のゼットンが第三者割当増資を実施※したことに伴い、第3四半期より連結範囲から除外されることも売上高の減少要因として織り込まれている。

※ 10月26日付けで連結子会社であるゼットンが第三者割当増資の実施を決議。これに伴って、同社の持ち株比率に変動が生じたことにより、同社の連結子会社から持分法適用関連会社へと異動した。

損益面では、経営合理化策の推進により、売上高が100%元の状態に戻らなくても利益を出せる収益体質への転換を進めることで、年度後半に向けて損益改善を図っていく方針である。

業績見通し

2021 年 2 月期の業績予想

(単位：百万円)

	20/2 期		21/2 期		増減	
	実績	構成比	予想	構成比	金額	増減率
売上高	57,369		25,800		-31,569	-51.2%
営業利益	2,846	5.0%	-8,500	-	-11,346	-
経常利益	2,916	5.1%	-8,600	-	-11,516	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,442	2.5%	-8,400	-	-9,842	-

出所：決算補足説明資料よりフィスコ作成

弊社アナリストも、今後のコロナ禍の動向については注意する必要があるものの、現在の状況が継続することを前提とすれば、同社の業績予想は無理のない水準であると見ている。特に、売上高については外部要因による不確実性が依然として高い状況にある一方、損益予想については経営合理化策の着実な実行により十分に到達できる水準であると見ている。注目すべきは、来期での回復に向けていかに収益体質の強化を図っていくのかにあり、特に 12 月の年末商戦を含む第 4 四半期の改善度合いが、非常に重要なマイルストーン（節目）になると捉えている。

■ 今後の方向性

当面は事業基盤及び財務基盤の安定化に専念する一方、 コロナ禍に伴う「新たな生活様式」の定着に鑑み、 新規サービス及びマーケットの創出にも取り組む

同社は、業界を取り巻く環境変化等を踏まえ、前期（2020 年 2 月期）より 3 ケ年の中期経営計画「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。足元で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する方針であるが、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、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を順次開始する計画であり、「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）を活用した新サービスの創出に取り組むとともに、将来的にはオープンイノベーションの実現による顧客 LTV（生涯価値）の最大化へとつなげる構想を描いている。

今後の方向性

今後の事業展開の方向性

	既存サービス	新規サービス
新規市場	<p>新たなマーケット</p> <p>事業の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業領域の拡大・新たな顧客の獲得 <p>新マーケットの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> EC展開の拡充による新たな顧客獲得を推進 不動産サービス事業（ホテル等）における成長戦略を検討 <p>「食」を起点とする店舗運営以外のマーケット開拓</p>	<p>将来的な事業展開</p> <p>事業の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社らしさ+お客様とのタッチポイントの増加 <p>顧客LTVの最大化</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営人材の育成 将来に向けた社内インフラ整備 <p>世界に誇るオープンイノベーション企業へ</p>
	<p>コア事業</p> <p>事業の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>コア事業の収益回復</p> <ul style="list-style-type: none"> ニューノーマルに対応する業態開発に注力 新型コロナウイルス感染対策の徹底を継続 <p>ニューノーマル対応と収益構造の転換</p>	<p>新たなサービス</p> <p>事業の目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の経営資源を活用した新規事業創出 <p>新サービスの開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 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） <p>次なる収益源の事業化に向けた取組</p>
既存市場		

出所：決算補足説明資料より掲載

弊社アナリストも、まずは経営合理化策の着実な実行により、この難局をいかに乗り切るかに注目しているが、それと同時に、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、その道筋こそが同社の将来を占ううえで重要なポイントになると考えている。

株主還元

2021年2月期の期末配当は現時点で未定

同社は、コロナ禍の影響による足元業績の悪化や先行き不透明感を踏まえ、手元流動性の確保を優先する財務方針から、2021年2月期の中間配当を見送るとともに、期末配当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 5-11-9

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（情報配信部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp