



Diamond Dining Group

# 株式会社ダイヤモンドダイニング

## 2014年2月期 決算説明資料

---

2014年4月18日  
(証券コード:3073)

1. はじめに

2. 事業概要

3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果

4. 2014年2月期累計連結業績結果

5. 2015年2月期重点施策と取り組み

6. 2015年2月期連結業績予想

## 新企業理念制定:『熱狂宣言』

- 当社の企業理念である『お客様歓喜』を昇華させ、新企業理念『熱狂宣言』を制定
- 「サービス」「料理」「エンターテイメント」等、全てに対し熱狂的に取り組むことにより、原点回帰を図る



# 当期の成果:「Q・S・C」において『三冠』達成



- 企業理念である『熱狂宣言』を体現化した成果。飲食事業において最重要視される指標「Q・S・C」それぞれにおいて「見える結果」を残す
- S=サービスにおいては、「S-1グランプリ」<sup>(注)</sup>において、当社従業員が全国大会優勝  
(注)「S-1グランプリ」とは、飲食店におけるサーバー(サービス提供者)の地位向上、技術力向上を目的に「日本一のサーバー」を決める大会です。当社従業員が優勝した第9回大会においては、全国から過去最高の人員がエントリー一致しました

## 飲食事業・アミューズメント事業において最重要される「Q・S・C」



一冠	Q	Quality(クオリティ) 店舗における品質管理を指します	優れた品質管理及び地域貢献を行っている企業が表彰される「優良外食産業表彰」において「農林水産大臣賞」を受賞
二冠	S	Service(サービス) お客様に対するサービスを指します	全国のサーバー(サービス提供者)No.1を決定する「第9回 S-1グランプリ 全国大会」において当社従業員「笠松 美樹子」が優勝
三冠	C	Cleanliness(クレンリネス) 店舗における清潔さや衛生管理を指します	優れた衛生管理を実施している事業所が認証を取得出来る「東京都食品衛生自主管理認証制度」において外食業界初の「本部認証」を取得

# 一冠：「優良外食産業表彰 地産地消推進部門 農林水産大臣賞 受賞」



- 農林水産省が主催する「第22回 優良外食産業表彰 地産地消推進部門」にて当社が農林水産大臣賞を受賞
- 高知県の漁協や食品加工会社と連携し、水産加工施設を経営するほか、「わらやき屋」ブランドにて、土佐の食文化の知名度拡大への貢献を評価される

水産加工施設(高知県)



わらやき屋



表彰式典



## 二冠:「第9回S1サーバーグランプリ」全国大会優勝



- 「S1サーバーグランプリ」全国大会が2014年3月12日五反田ゆうぽうとホールにて開催
- 全国大会当日は「社長:松村」を筆頭に200名以上の従業員が応援団を結成し声援
- 優勝者:「わらやき屋」六本木店 店長 笠松 美樹子



## 三冠:「東京都食品衛生自主管理認証制度」の本部認証取得



- 優れた衛生管理を実施している事業所に認証を取得させる東京都福祉保健局が所管する制度において当社が「本部認証」を取得
- 同制度における「本部認証」取得は外食業界において初の取得

### 【本制度の詳細】

東京都福祉保健局が所管する制度であり、食品取扱施設の自主的な衛生管理を第三者(東京都が法令遵守に基づく法人運営、食品衛生に関する技術的能力等を審査し、指定された民間事業者)が確認し、優れた衛生管理を実施している事業所に認証を取得させる制度です。

なお、認証の取得基準については、厚生労働省が示す「食品事業者が実施すべき管理運営水準に関する指針(ガイドライン)」がベースとなっております。

### 【認証マーク】



### 【受賞式の模様】



1. はじめに

2. 事業概要

3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果

4. 2014年2月期累計連結業績結果

5. 2015年2月期重点施策と取り組み

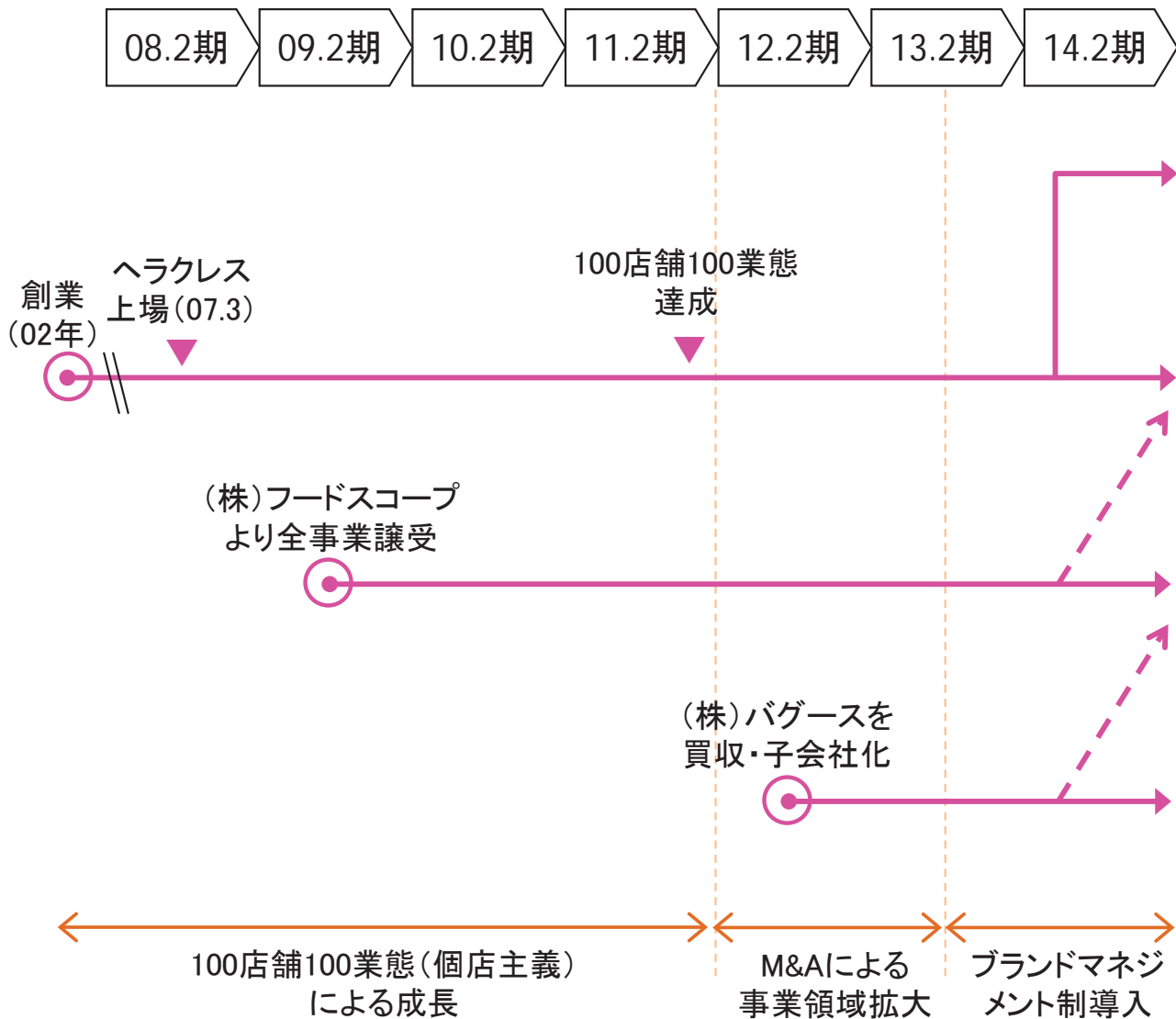
6. 2015年2月期連結業績予想



# 成長の歴史: 100店舗100業態(個店主義)企業からマルチブランド企業へ

- ブランドマネジメント制を加速することにより、収益性の向上を図る
- また、グループ企業再編を含めた経営管理体制の強化により、来期以降の飛躍へ備える

## ダイヤモンドダイニンググループの事業成長とM&Aの歴史



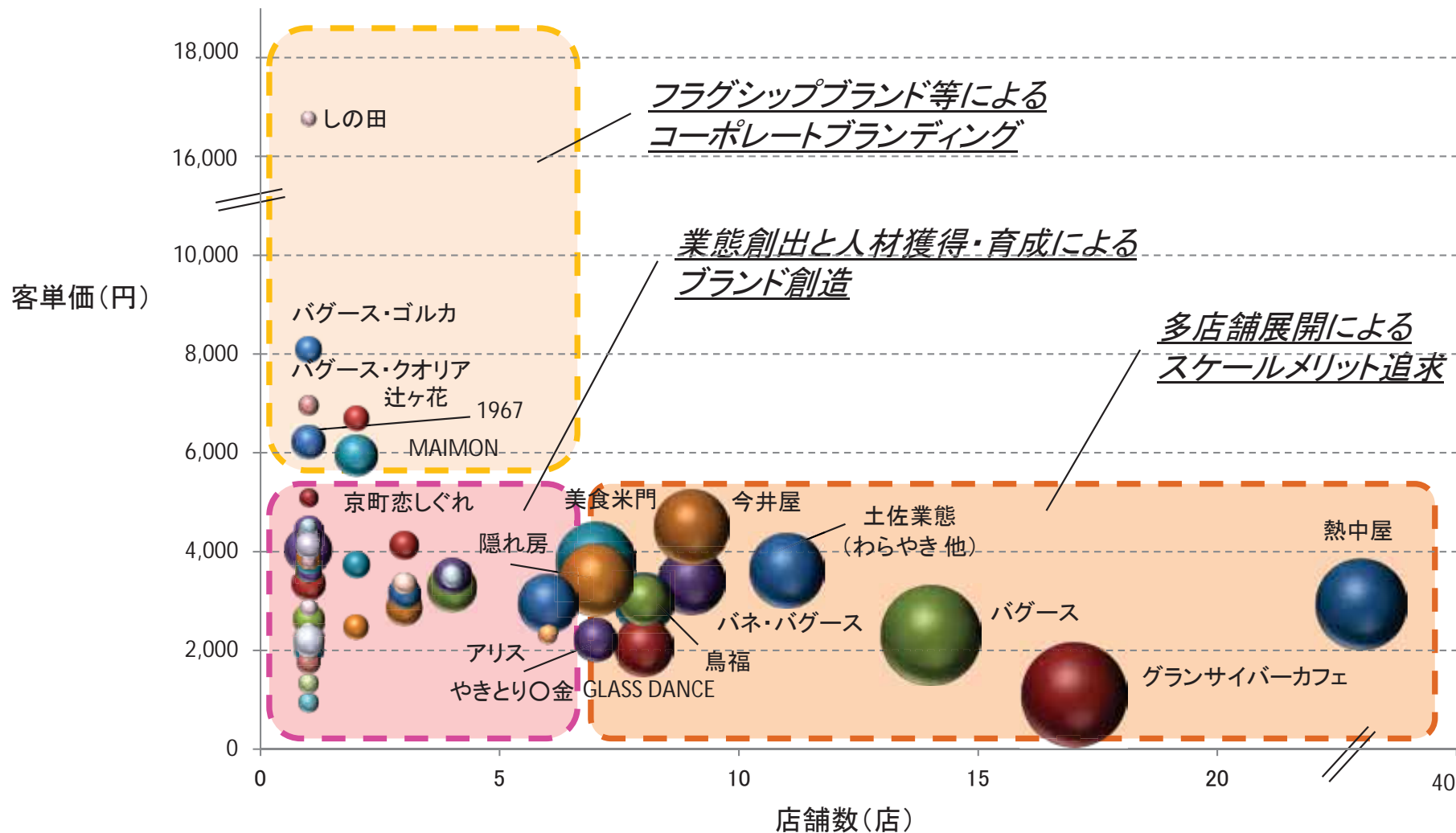
## 現在の業態別ブランドポートフォリオ

	主要ブランド	事業セグメント
中価格帯 居酒屋 (ライセンス・FC含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 熱中屋</li> <li>● やきとりO金</li> </ul>	飲食事業 ライセンス事業
中価格帯 居酒屋	<ul style="list-style-type: none"> <li>● わらやき屋</li> <li>● GLASS DANCE</li> <li>● 鳥福</li> <li>● 九州黒太鼓</li> </ul>	飲食事業
コンセプト系	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アリス</li> <li>● Vampire Cafe</li> </ul>	
高級店	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今井屋</li> <li>● 美食米門</li> <li>● 隠れ房</li> <li>● MAIMON</li> </ul>	アミューズメント事業
ダーツ・ビリヤード・カラオケ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バグース</li> <li>● バネ・バグース</li> <li>● バグース・ゴルカ</li> <li>● バグース・クオリア</li> </ul>	
インターネットカフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グランサイバーカフェ</li> </ul>	

# 事業構成:ブランドポートフォリオを明確化、更なるブランドの磨き込み

- ブランド創造フェーズにおいて、多様な業態の創出と人材獲得・育成を実施
- 業態・ブランドの特性と成長状況により次フェーズに移行し、利益拡大等に貢献

ブランド別の客単価・店舗数(2014年2月期 通期 実績ベース)



(注1) 客単価にはランチを含む。既存店ベース(リニューアル含む)

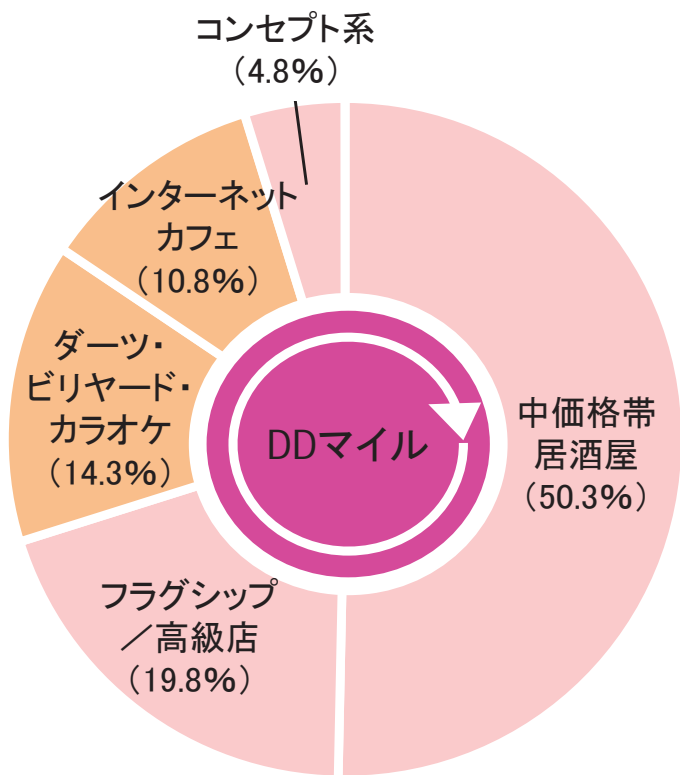
(注2) ○の大きさは売上規模を表す

(注3) 店舗数はブランド別全店ベース。

# DDグループの強み①: 保有ブランドの多様性により、リスク分散と成長とを両立

- 中価格帯を中心に1,000～17,000円と客単価に幅があるため、景気変動リスクを吸収可能
- 多様なブランドを保有しており、用途に合わせたグループ店舗間での顧客回遊が実現可能
- 顧客からのイメージが個別ブランド毎に閉じているため、風評被害の影響を受けにくい

業態別売上高比率



- 飲食事業に含まれる業態
- アミューズメント事業に含まれる業態

業態別主要ブランドの特長と展開方針

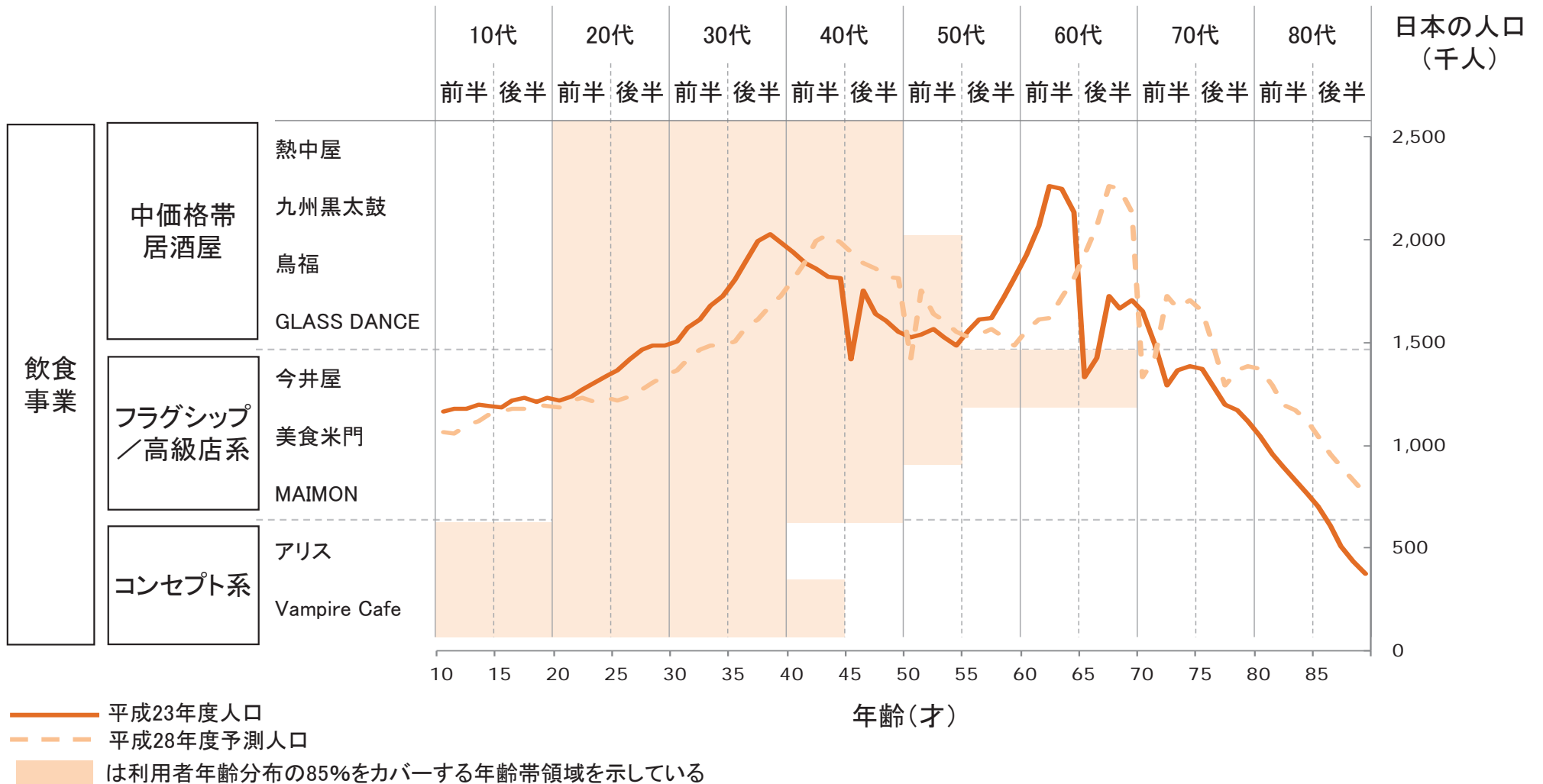
主要ブランド	特長	展開方針	
中価格帯居酒屋 (ライセンス・FC含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● わらやき屋</li> <li>● GLASS DANCE</li> <li>● 熱中屋</li> <li>● 鳥福</li> <li>● 九州黒太鼓</li> <li>● やきとり〇金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単価4,000円未満</li> <li>● 幅広い顧客層</li> <li>● 幅広い用途</li> </ul>	多店舗展開推進
フラグシップ/高級店	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 焼鶏しの田</li> <li>● 1967</li> <li>● 今井屋</li> <li>● 美食米門</li> <li>● 隠れ房</li> <li>● MAIMON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単価4,000円以上</li> <li>● 主な顧客層はビジネスパーソン</li> <li>● 接待需要が多い</li> </ul>	新しい価値の創造
コンセプト系	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アリス</li> <li>● Vampire Cafe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単価3,000円程度</li> <li>● 主な顧客層は10から40代</li> </ul>	ブランド価値追求
ダーツ・ビリヤード・カラオケ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バグース</li> <li>● バネ・バグース</li> <li>● バグース・ゴルフ</li> <li>● バグース・クオリア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単価3,000～8,000円と幅広い</li> <li>● 主な顧客層は10から40代</li> </ul>	利益額獲得追求
ネットカフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グランサイバーカフェ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単価1,100円程度</li> </ul>	利益額獲得追求

(注) 単価はディナー単価の意

# (ご参考) 年齢別人口分布とDDグループブランドによるカバレッジ年齢層

■ 国内人口は年齢毎に変動が激しいが、DDグループのブランドは複数の年齢帯をカバーしている

年齢別人口分布と各ブランドの年齢帯別のカバー状況

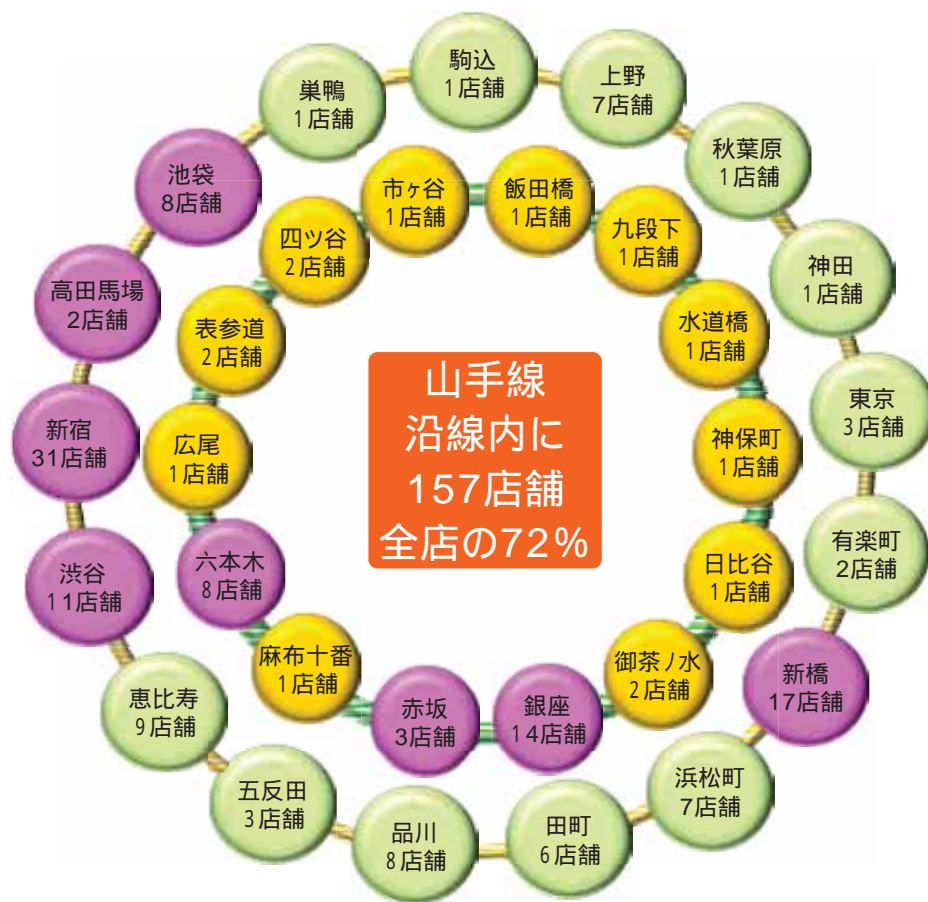


# DDグループの強み②:ターミナル駅・メトロ主要駅近くの好立地へのドミナント出店

- 山手線沿線内出店数は居酒屋業界No.1(注)の157店舗(DDグループ全店舗の72%)
- ドミナント圏内でお客様(特にDDマイル会員様)を回遊、誘導することでシナジー効果を発揮

(注)居酒屋業態の上場企業を対象とした当社独自の調査による

## 2014年2月28日現在の駅別出店数



(注) ● 飲食店舗とアミューズメント店舗がドミナント

● 山手線沿線

● 山手線内側

● 飲食店舗とアミューズメント店舗がドミナント(駅別内訳)

新宿	31店舗	渋谷	11店舗
飲食	25店舗	飲食	6店舗
アミューズメント	6店舗	アミューズメント	5店舗
新橋	18店舗	六本木	8店舗
飲食	16店舗	飲食	5店舗
アミューズメント	2店舗	アミューズメント	3店舗
銀座	14店舗	赤坂	3店舗
飲食	8店舗	飲食	2店舗
アミューズメント	6店舗	アミューズメント	1店舗
池袋	8店舗	高田馬場	2店舗
飲食	5店舗	飲食	1店舗
アミューズメント	3店舗	アミューズメント	1店舗

(ご参考) 居酒屋業界 山手線沿線内店舗数(上場企業)

順位	社名	店舗数
1	当社グループ	157店舗
2	A社	128店舗
3	B社	103店舗
4	C社	93店舗
5	D社	85店舗

(ご参考) 居酒屋業界 山手線沿線内店舗数(非上場企業含)

—	E社	183店舗
---	----	-------

(出所:居酒屋業態の上場企業を対象とした当社独自の調査による。当社は2月末時点、他社は3月末時点)

## DDグループの強み③:『宴』を演出しお客様が「熱狂」的に喜ぶお店作りを実現

- 日本古来の“呑めや・喰えや・唄えや・踊れや”の『宴』を当社グループのエンタメ力で実現
- 業態の模倣がはびこる居酒屋業界において当社グループの対抗策&圧倒的差別化策
- 新企業理念「熱狂宣言」を体現

スタッフが歌を唄いお客様を熱狂させます!!  
お客様と一緒に唄い、熱狂します!!



プロ/スタッフが踊りお客様を熱狂させます!!  
お客様と一緒に踊り、熱狂します!!



※上記2枚の写真は、『宴』店舗の象徴である「新宿 阿波おどり」

1. はじめに

2. 事業概要

3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果

4. 2014年2月期累計連結業績結果

5. 2015年2月期重点施策と取り組み

6. 2015年2月期連結業績予想

# 【総覧】今期重点施策と取り組み状況

## 上半期の取り組み内容

## 下半期の進捗状況

		1Q	2Q	3Q	4Q
ブランド マネジメント 制構築	グループ 企業再編	● 事業セグメントとグループ会社を概ね1対1へ集約。	● -	● -	● -
	ブランド 集約	● 34店舗を一気に業態変更しブランド集約推進	● 1Q業態変更実施34店舗中心に、原価・人件費投入し、トップライン引き上げに注力	● コストコントロールを一部再開し、収益力UPに注力	● 忘年会商戦で一気に刈り取り ● 通期既存店売上高前年比100%達成
	コスト 削減	● ビールメーカー様との取引を1社へ集約実施	● ブランド集約に対応したセンター物流の強化	● 酒販店様との取引を1社へ集約実施	● 酒販店様の集約の継続とセンター物流の更なる強化
	経営管理 強化	● 当社の取締役を3名まで削減し、意思決定を迅速化	● 新店舗管理システム導入に向けた準備作業実施	● 新店舗管理システムの導入・運用開始	● 新店舗管理システムの安定稼働 ● 来期飛躍に向け新体制への組織変更
集客力向上 (=「DDマイル」)	● 利便性改善(1/3) Online予約の締切をご利用前日から当日15時まで延長	● 利便性改善(2/3) 直前予約アプリリリース ● 他社タイアップによるキャンペーン実施(「旅色」)	● 利便性改善(3/3) ● 忘年会商戦に向け新アプリ「即飲み」をリリース	● バグース24店舗にてマイル付与を開始 ● ポンパレにてDDマイル販売	
人材育成	● 第2回社員総会開催(経営戦略の転換、理念浸透、新入社員紹介等)	● スマイルプロジェクト始動 ● 第3回社員総会開催	● 「S1グランプリ関東大会」で見事優勝 ● 「DDGグランプリ」開催	● 入社前に忘年会商戦を経験させるため、2014年4月入社予定者のインターン実施	
店舗展開	● コーポレートブランディングの象徴(フラグシップ)となる「1967」を新規出店	● 「熱中屋」ブランドの郊外展開推進、FC加盟店募集開始 ● 「BAGUS」ブランドを2店舗同時に新規出店	● 『宴』店舗「阿波おどり」新規出店 ● 「熱中屋」6店舗増加(新店4 + 業変2) ● 本社移転(三田)	● 「わらやき屋」1店舗増加(業変) ● QR-BARオープン ※詳細はP27	

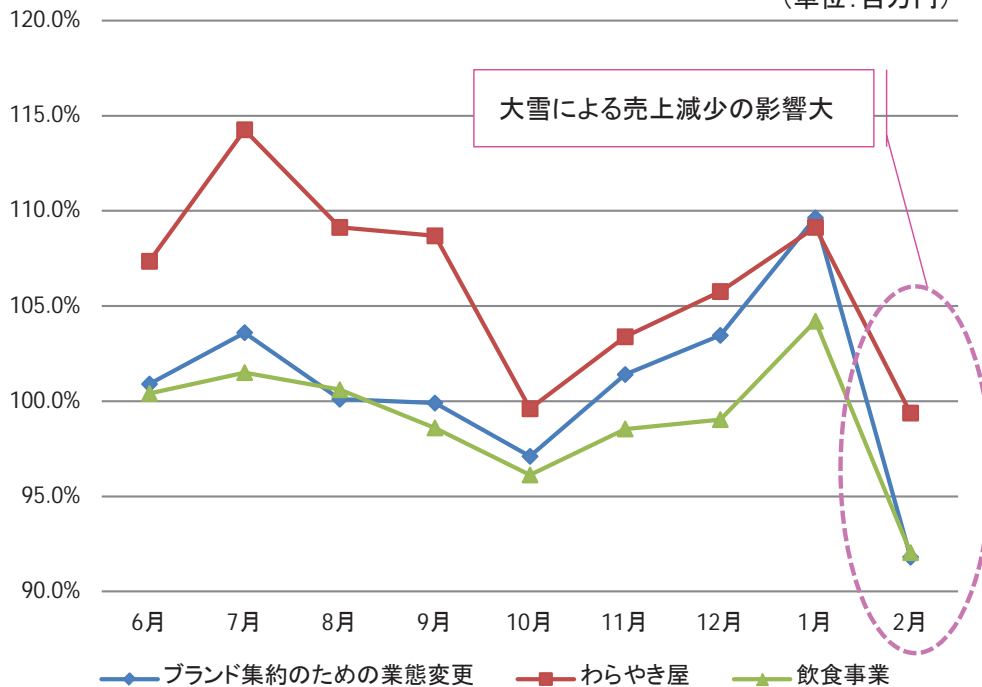


# 重点施策①:ブランド集約の推進による既存店の収益性向上(飲食事業)

- 第1四半期(1Q)にブランド集約を目的とした業態変更を一気に34店舗実施
- 第2四半期以降、1Qに実施した業態変更店舗34店舗中心に、原価・人件費を投入し、売上高の引き上げに注力
- 結果、業態変更実施店舗の6月以降の既存店売上高前年同月対比は、概ね100%超にて堅調に推移
- 前々期から先行してブランドマネジメントを強化している「わらやき屋」は収益性向上が顕著

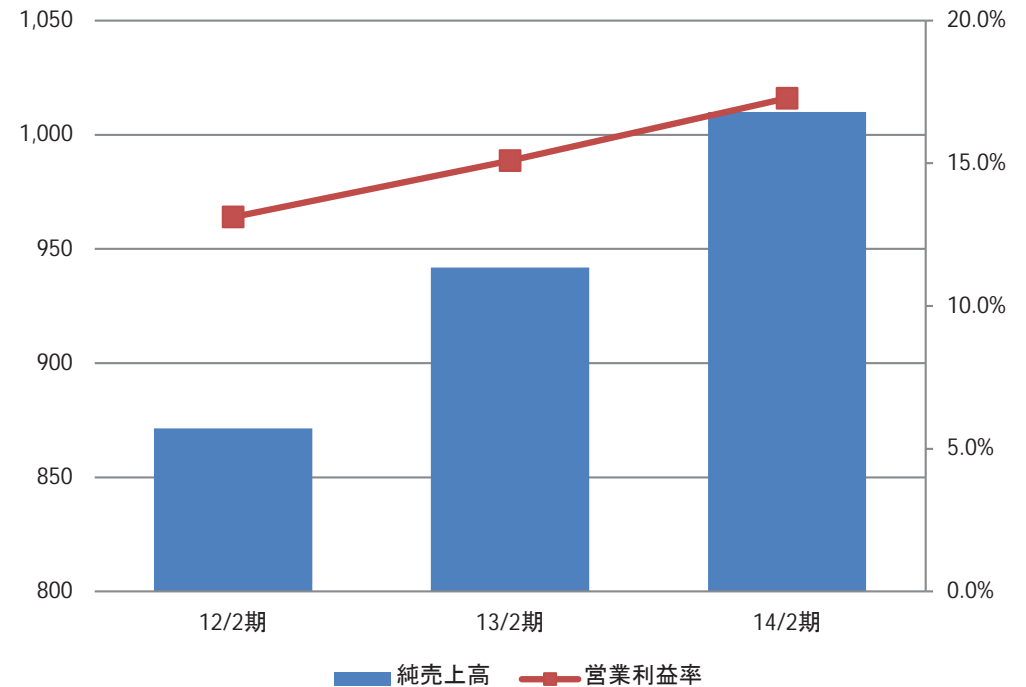
既存店売上高前年同月対比(飲食事業)

(単位:百万円)



「わらやき屋」ブランド

(単位:百万円)



(注)当該ブランドの2013年2月期、2014年2月における新店及び業態変更店舗を除いております。

## (ご参考) 「わらやき屋」ご紹介

- 火柱を上げる「藁焼き」
- 名物「かつおのわら焼き」
- 店内雰囲気盛り上げる「よさこい節」



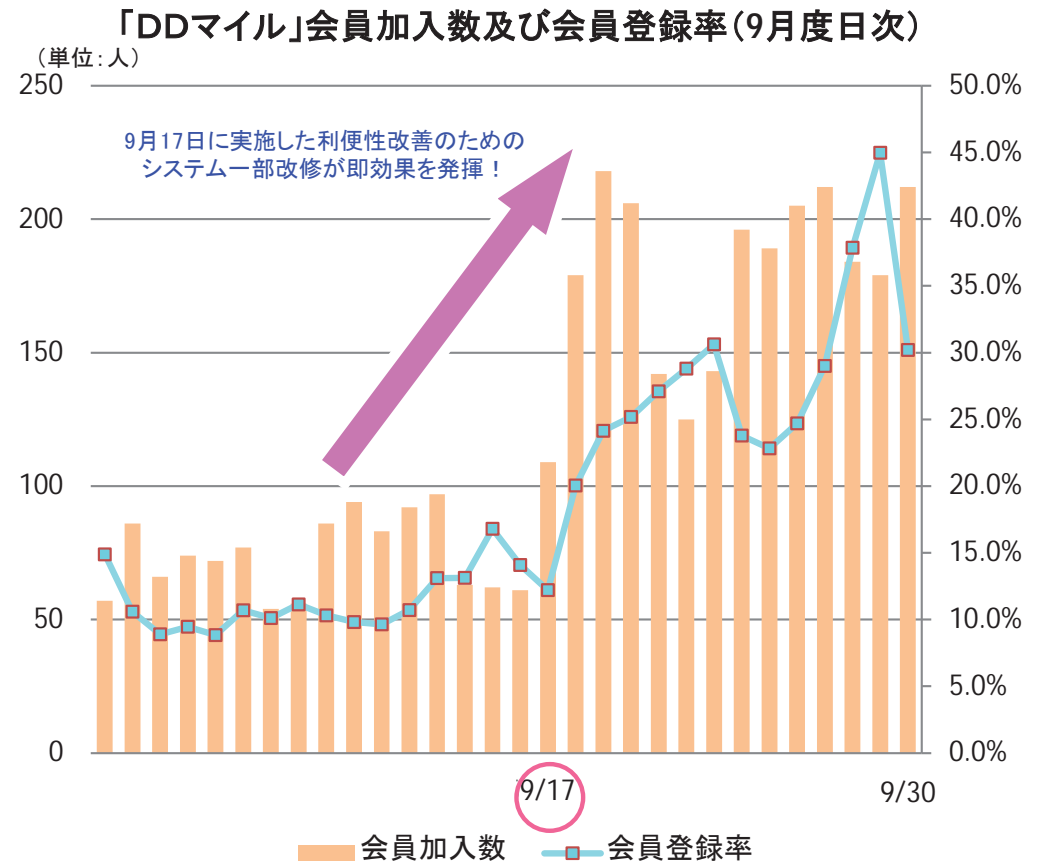
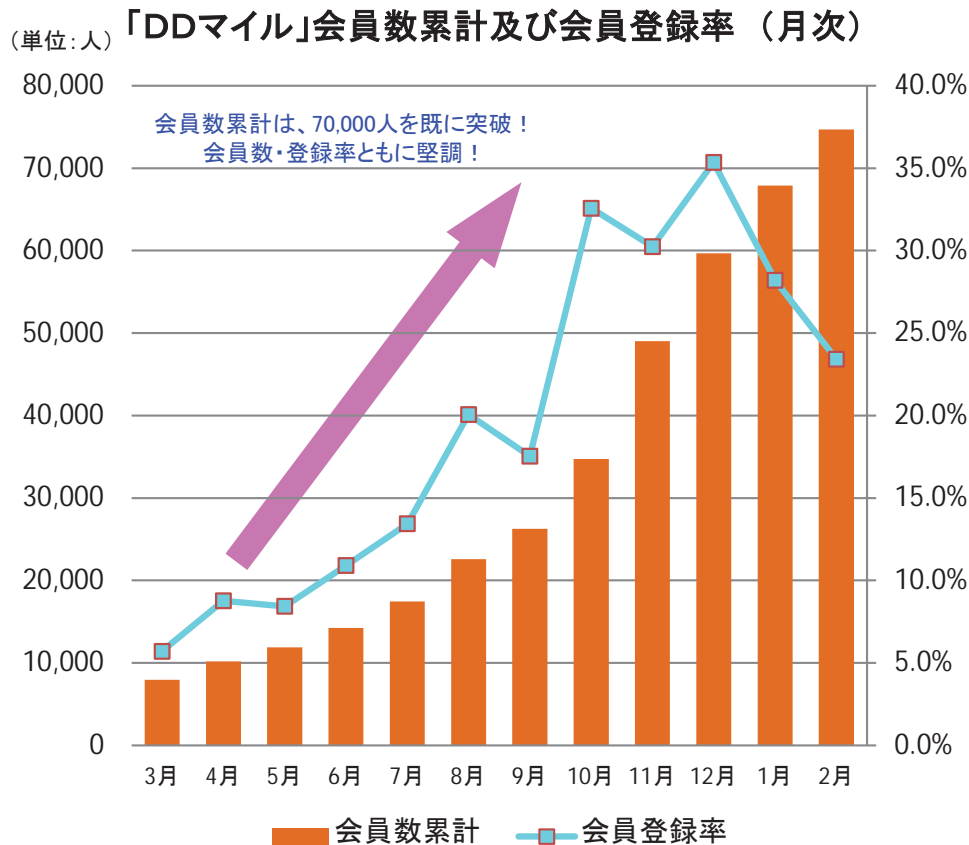
# 重点施策②-1:新規中心からリピート中心へ、お客様獲得体制の移行

- 「DDマイル」(注)会員数は70,000人を突破し、2015年2月期には10万人突破が濃厚
- コールセンター予約受付、オンライン予約システムおよび「DDマイル」の認知度向上・会員数増加推進により、リピート率向上及びグループ店舗間の回遊を促進

(注)DDマイル:ご予約者様専用ポイント制度の名称

## DDマイル会員数累計は順調に増加(今期月次)

## 会員登録手続き簡素化で登録率急上昇(9月日次)

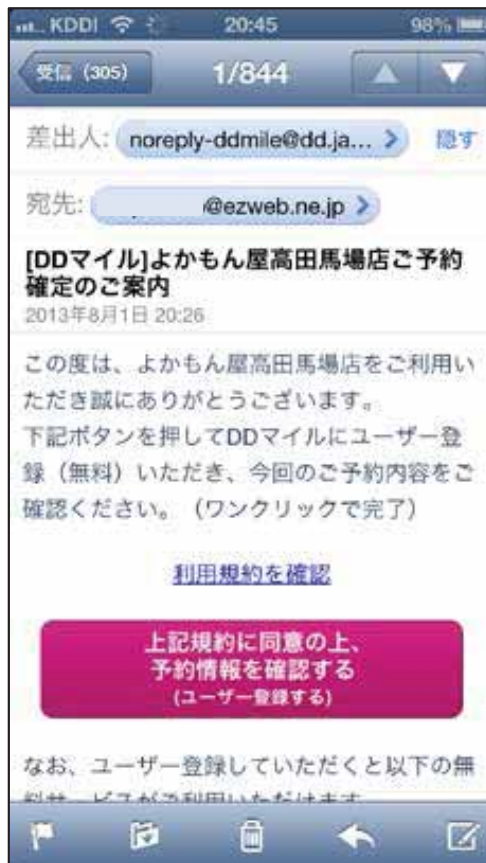


(注2) 会員登録率はキャンペーン経由での会員数除く

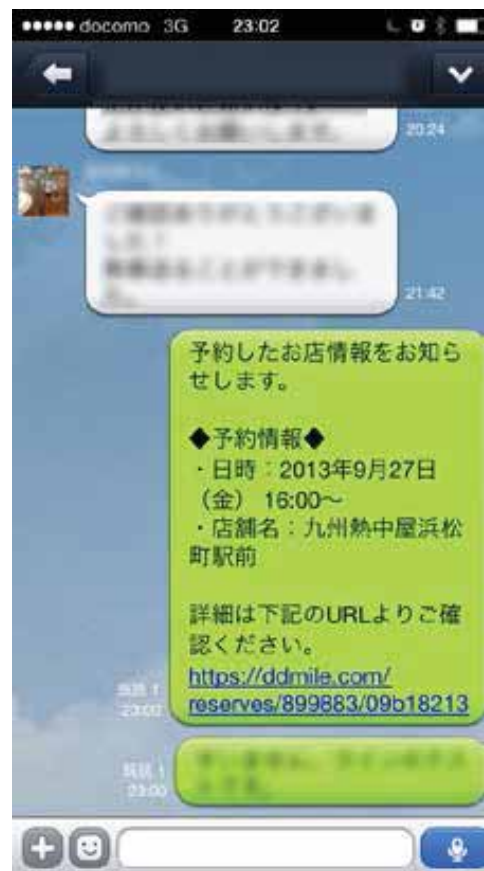
# 重点施策②-2:「DDマイル」会員様の利便性向上のシステム一部改修実施

- 「DDマイル」会員登録手続きをワンクリックで完了に！
- ご同行者様へのご予約内容情報共有をLINEで簡単に！
- 保有マイルのお会計ご利用手続きをハガキから携帯/スマホに！

ワンクリックで登録完了！



LINEで簡単に予約情報共有！



マイルのお会計ご利用を携帯/スマホでその場で即手続き！



## 重点施策③-1: パートナーを含めた人材採用・育成の強化 ～共有・スキルアップ～

- 「熱狂宣言」の企業理念浸透、社長ビジョンの共有を目的として2013年から開催された全社員総会も既に5回目を実施。合わせて、社員間のコミュニケーションツールを目的として昨年から刊行を開始した社内報「GAGA」もすでに第5号を発行済
- 「DDゼミナール」の本格開始により、On-JTだけでなくOff-JTも強化し、人材教育をさらに強化



### 理念・ビジョンの共有、社員/パートナーのスキルアップ

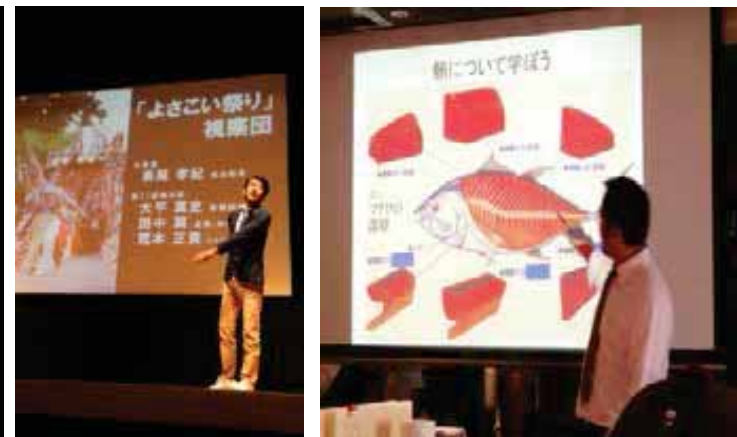
社内報第5号(隔月・年6回発行予定)



全社員総会で社長松村から全社員へメッセージを熱く発信



DDゼミナールでの熱い指導



## 重点施策③-2: パートナーを含めた人材採用・育成の強化 ～Smile-Project～

- 「スマイルプロジェクト」とは、店舗オペレーション力向上への取り組みの1つ
- お客様満足を追求し、リピートによる売上向上を実現するためには、お客様に直接接するパートナー(アルバイト等)の力を底上げしていく事が不可欠
- 具体的には、パートナーの早期退職の削減と長期勤務者の能力向上を行う事により、パートナーを積極的に取り込み、店舗のオペレーション力向上を目指す



### 定着率の向上、社員/パートナーのスキルアップ

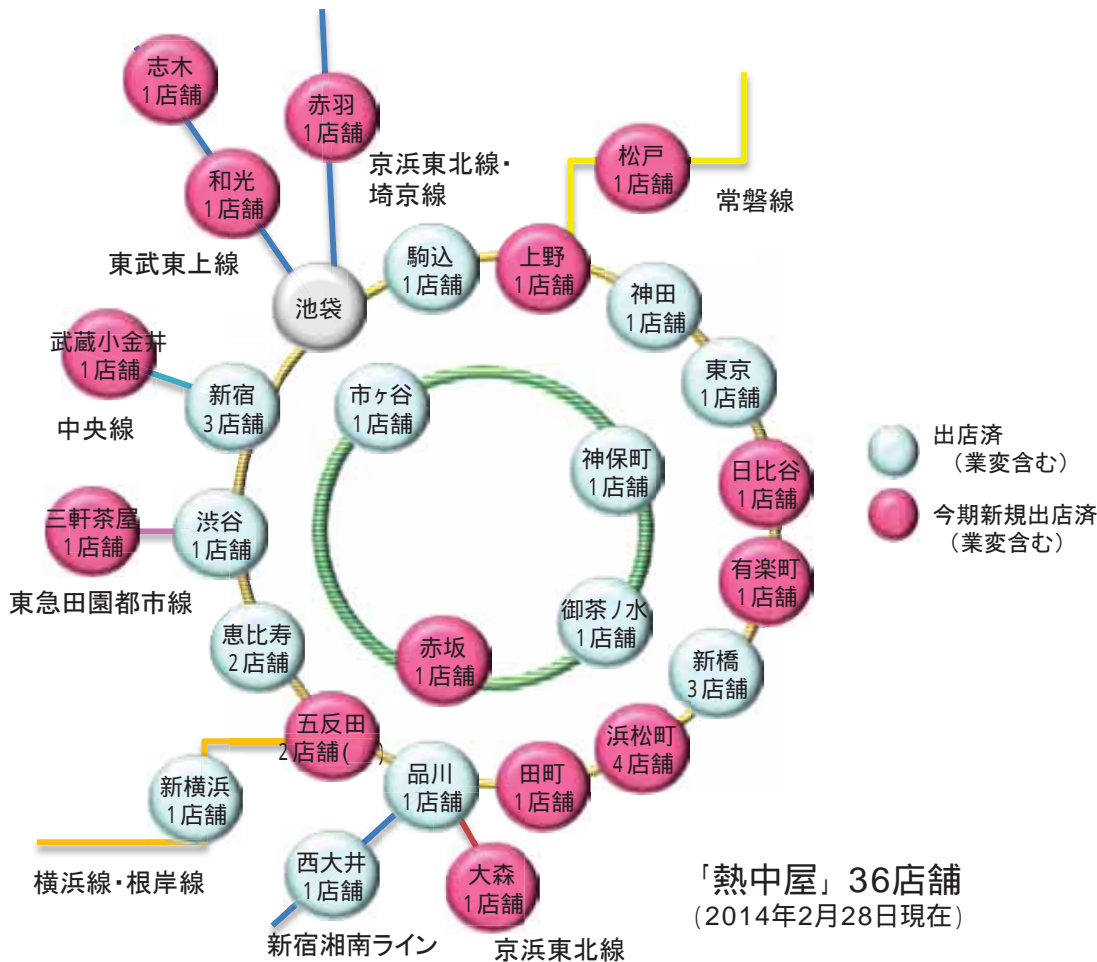


今期から新規導入した店舗スタッフ教育ツール (ipad-mini上の画面サンプル)

# 重点施策④:「熱中屋」の郊外展開でブランド向上推進、FC加盟店募集促進

- 東武東上線、常磐線沿線の郊外店を初出店(埼玉県和光市、千葉県松戸市 他)
- 「熱中屋」ブランドの直営店は36店舗と順調に拡大中(前期末比18店舗増加)
- FC募集を第2四半期後半から本格的に募集を推進

## 「熱中屋」の店舗展開状況



## 「熱中屋」のFC加盟店募集概要

FC加盟店募集概要	
事業形態	フランチャイズ (調理指導重視)
事業の特長(ウリ)	「九州の繁盛居酒屋が東京上陸!!」をコンセプトに商品の質にこだわる。
客単価	4,000円
加盟条件	法人(飲食経験必須・要料理人)
契約期間	5年
加盟金	400万円 (別途保証金150万円)
ライセンスフィー	5,000円~7,000円/坪(税抜) ※契約店舗数変動
展開予定地域	首都圏(主に東京都)
必要社員数	2名(ホール・キッチン各1名)

## (ご参考)「熱中屋」ご紹介

- コンセプトは「九州にある美味しい居酒屋が東京上陸！」
- 名物「活！豊後さば」「博多一口鉄板餃子」
- 店員はもちろん、お客様も唄い、店内が一気に一体感をもつ「Y●H Y●H Y●H！」



「熱中屋」五反田店



「熱中屋」渋谷店





## (ご参考)「熱中屋」 グランドメニュー変更

- 約2年ぶりのグランドメニュー変更を実施
- 社長山本が直接仕入れ先をまわり、厳選された食材のみを使用し、メニュー化
- 長崎県五島列島からも逸品と呼ばれる食材・飲材の仕入を行い地域活性化へ貢献

**五島の魚は生きてるけん**  
肝醬油で食べる五島のいか  
大塚園から火焼きをお選び頂けます。  
五島 二軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 三軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 四軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 五軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 六軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 七軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 八軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 九軒 美奈の海鮮 炭火焼き  
五島 十軒 美奈の海鮮 炭火焼き

**水産**  
九州各地の漁場から新鮮な魚を仕入れ、活きたままの状態でお客様にお届けします。

**魚本来の味を十分に引き出す「すり身」**  
すり身は、魚の旨味を十分に引き出すために、魚の皮を剥き、骨を抜き、肉を細かくすりつぶし、塩と卵を加えて練ります。このすり身を揚げると、魚の旨味が引き出され、サクサクとした食感になります。

**水産産口**  
株式会社 水産産口  
〒830-0000 長崎県長崎市  
TEL: 095-922-XXXX  
FAX: 095-922-XXXX  
E-MAIL: info@minamisan.com

**焼き立てちくわのぼたぼた炭火焼き**  
炭火でじっくりと焼き上げたちくわは、香ばしい風味が特徴です。お好みでソースやタレを添えてお召し上がりください。

**すり身揚げ**  
すり身を揚げたお弁当やおつまみとして最適です。お弁当やおつまみとして最適です。

**九州 熱中屋 GOLDEN MAGIC**

**東京に旨いさばを扱いたい**  
大分県豊後水道の漁港にもまれ、魚の通り、脂ののり共に絶品！  
大分県豊後水道の漁港にもまれ、魚の通り、脂ののり共に絶品！

**活豊後さば刺し** 1皿 3,980円+税  
2皿 1,980円+税

**活豊後さば**  
大分県豊後水道の漁港にもまれ、魚の通り、脂ののり共に絶品！

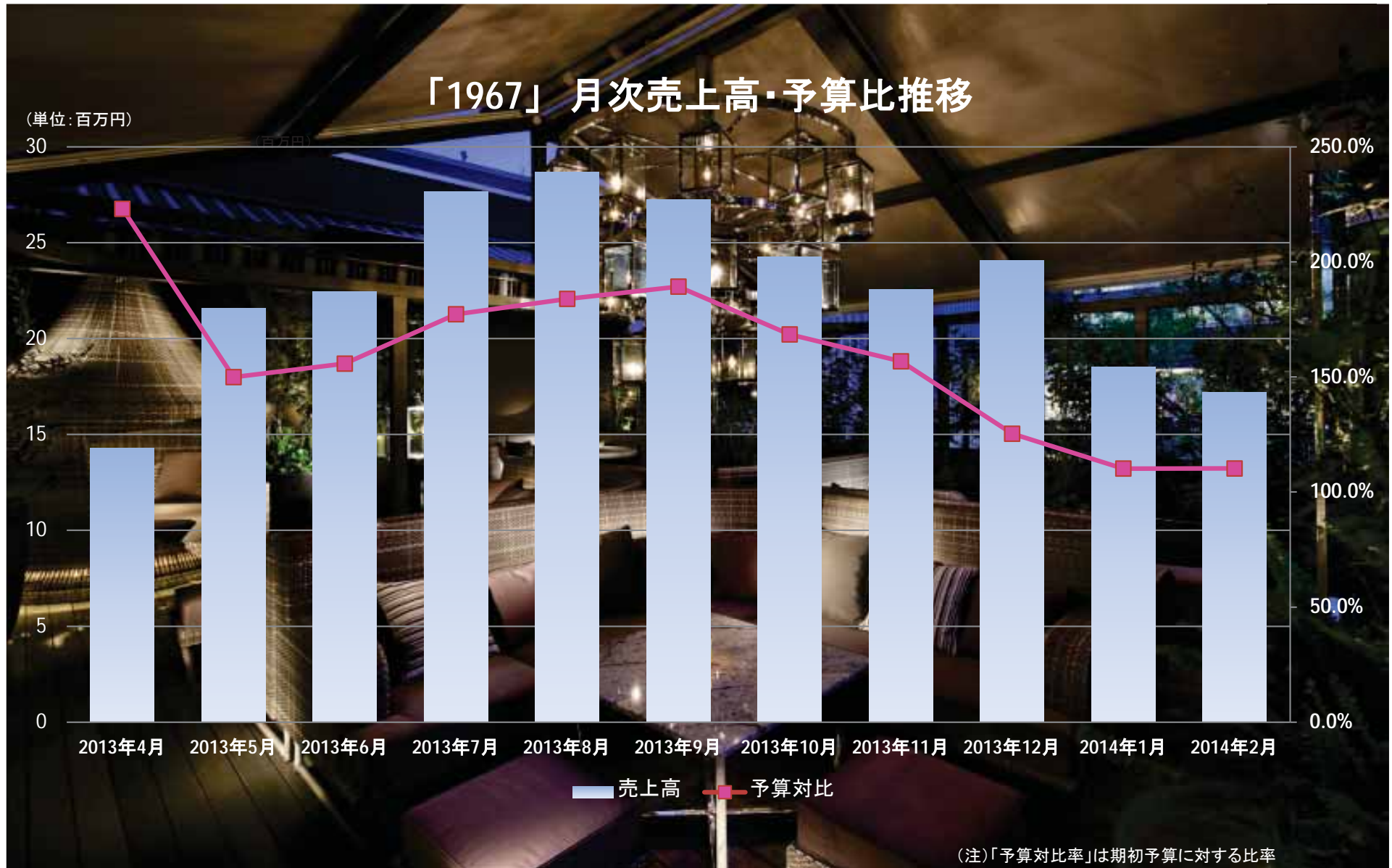
**慶長の穴子刺し**  
慶長の穴子刺しは、穴子の旨味を十分に引き出すために、穴子の皮を剥き、骨を抜き、肉を細かくすりつぶし、塩と卵を加えて練ります。このすり身を揚げると、穴子の旨味が引き出され、サクサクとした食感になります。

# トピックス①:1Q(4月12日)オープンのフラグシップ「1967」が垂直立ち上がり

■ 売上高予算対比は、上半期(3月～9月)172.7%、下半期(9月～2月)141.2%

■ オープン初年度ながら通期で売上高2億4千8百万円

1967



## トピックス②: 日本初上陸「ZMAP」のコンセプトショップ「QR-BAR」オープン

- 日本初上陸となるスマートフォン決済アプリ「ZMAP(ズナップ)」のコンセプトショップである「QR-BAR(キューアールバー)」を2014年1月24日にオープン
- 当社が「ZMAP」の国内販売代理店となり、国内での「ZMAP」導入を促進

### 【ZMAPとは】

特殊な読み取り装置や専用回線などを介さず、「iPhone」や「Android」などのモバイル端末を用いて素早く簡単にクレジット決済が出来る次世代モバイル決済システムです。

<b>1 QRコードをスキャンしてスマホで決済</b> QRコードをスキャンして、4桁の暗証番号を入力するだけで、ご登録のクレジットカードや銀行口座引落での決済ができます。	<b>2 操作はカンタン。入力作業も初回のみ。</b> カード情報やお客情報の登録は初回のみ。ご登録後はどのようなシーンでも、シンプルな操作でお支払いができます。	<b>3 大切な情報はサーバーで厳重管理</b> お客様の大切な情報は、サーバーにて管理されており、決済に必要な最低限の情報のみショップに送信されるので安心です。
<b>4 クーポンやポイントもZMAPで管理</b> ショップが発行するクーポンやポイントもスマホで受取/管理ができ、財布に多くの会員カードを持つ必要がありません。	<b>5 ZMAPの使用料は無料</b> ZMAPのすべての機能は無料で使えて、追加料金も必要なく、ZMAPから不要な広告が送信されることもありません。	<b>6 世界中で使えるZMAP</b> 世界中にZMAPを使える加盟店があるので、海外旅行や出張時にも、普段どおりのお支払いができます。



## トピックス③:「第9回S1サーバーグランプリ」全国大会優勝記念フェア開催

- 「S1サーバーグランプリ」全国大会優勝記念に「わらやき屋」ブランド各店にて、優勝記念フェアを開催(わらやき屋一部店舗を除く)
- 特別の逸品として高知県独自の調理法である薫焼きにて「箱雲丹」「高知県産和牛」ならびに、両逸品を盛り込んだ「優勝記念コースKASAMATSU」を用意



箱雲丹の薫焼き



高知県産和牛の薫焼き



わらやき屋 六本木店  
店長 笠松 美樹子  
(2014年2月28日時点)

## トピックス④:「DDマイル」会員数7万人突破記念キャンペーン実施

- 「DDマイル」会員数7万人突破を記念し、『ラッキーセブンキャンペーン』を実施  
『7,777』マイルを保有する会員様を対象に抽選で10名の方へハワイ旅行をプレゼント

### 【STEP-1】 マイページで『7,777』マイル以上を確認



① マイル情報

現在の保有マイル

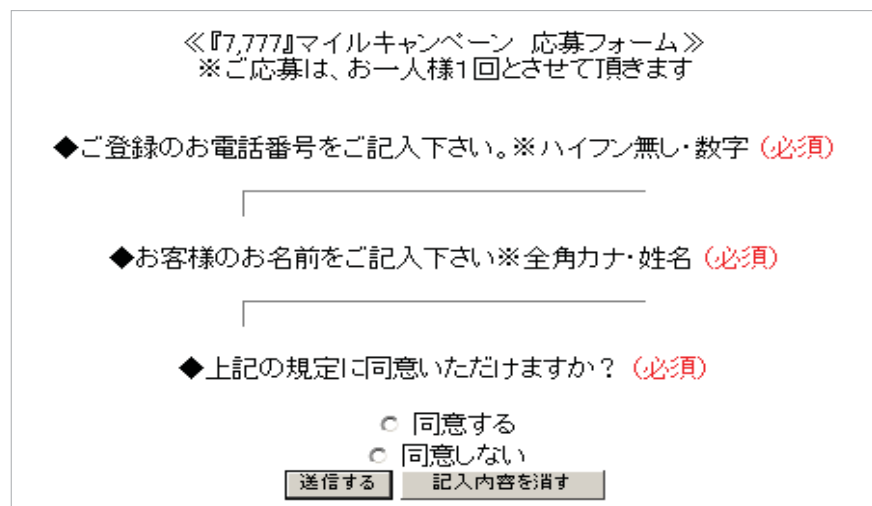
10,000マイル

金券として利用する場合はこちら  
交換商品一覧はこちら

有効期限：2015年1月31日

DDマイルの詳しい説明はこちら

### 【STEP-2】 簡単応募フォームでハワイ旅行応募



《『7,777』マイルキャンペーン 応募フォーム》  
※ご応募は、お一人様1回とさせていただきます

◆ご登録のお電話番号をご記入下さい。※ハイフン無し・数字 (必須)

◆お客様のお名前をご記入下さい※全角カナ・姓名 (必須)

◆上記の規定に同意いただけますか? (必須)

同意する  
 同意しない

送信する 記入内容を消す

### 【STEP-3】 抽選でハワイ旅行をプレゼント



(参考) 当社グループ米国ハワイ州 店舗



1. はじめに
2. 事業概要
3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果
4. 2014年2月期累計連結業績結果
5. 2015年2月期重点施策と取り組み
6. 2015年2月期連結業績予想

## 2014年2月期 連結P/Lサマリー(1/2) (前期 対比)

(単位:百万円、%)

	2014年2月期(今期)(実績 / 対 前期)			
	実績	対 前期		
		対売上高 構成比	増減額	増減率
売上高	<b>24,776</b>	<b>100.0%</b>	<b>△239</b>	<b>△1.0%</b>
売上原価	5,552	22.4%	△101	△1.8%
売上総利益	19,223	77.6%	△137	△0.7%
販管費	18,510	74.7%	△160	△0.9%
営業利益	<b>713</b>	<b>2.9%</b>	<b>+22</b>	<b>+3.2%</b>
経常利益	<b>777</b>	<b>3.1%</b>	<b>△42</b>	<b>△5.1%</b>
税前利益	505	2.0%	+153	+43.8%
当期純利益	<b>168</b>	<b>0.7%</b>	<b>+91</b>	<b>+117.1%</b>

2013年2月期(前期)	
実績	対売上高 構成比
25,015	100.0%
5,654	22.6%
19,361	77.4%
18,670	74.6%
691	2.8%
820	3.3%
351	1.4%
77	0.3%

既存店売上高前年 同期比	100.0%
-----------------	--------

99.7%
-------

期首店舗数	225
新規出店数	+13
退店数	△19
期末店舗数	219
(参考)業変数	41

224
+14
△12
225
21

\* 業態変更により1店舗減

## 2014年2月期 連結P/Lサマリー ～通期ベース～ (2/2)

- 売上高は、既存店前年対比で100.0%。前期・今期において計31店舗の退店、一部店舗の業態変更等による一時営業休止及び天候不順(9月・10月の台風、2月の大雪)等により、前期比減収
- 利益面では、売上高の減少に伴い売上総利益は減益となるものの、販管費の減少分が売上総利益の減少分を上回り営業増益となる。手数料の増加を主とした営業外費用の増加が営業増益分を上回り、経常減益となる一方、四半期純利益は特別損失等の減少により前期比増益
- 今期における店舗展開(連結ベース)は、新規出店13店舗(前期比△1店舗)、退店19店舗(前期比+7店舗)となり、期末店舗数は219店舗。その他業態変更41店舗(前年比+20店舗)実施

- ✓ 売上高 前期比 1.0%
  - ・連結ベースの通期既存店売上高前年対比は100.0%となるものの、前期及び今期において計31店舗の退店、一部の店舗の業態変更等による一部営業休止、台風の影響や2月の大雪等もあり前期比減収(2月の大雪により逸失した売上額は111百万円程度と試算。3月～1月までの既存店売上高前年対比100.5%に対し、2月単月の既存店売上高前年対比93.7%)
  - ・飲食事業の既存店前年対比は上期において6ヶ月連続100%超と堅調に推移、下期は天候不順等(9月・10月の台風、2月の大雪)の影響により100%を下回ったものの通期で100.0%となる(上半期:102.0%、下半期:98.2%で推移)
  - ・アミューズメント事業の既存店売上高前年対比は、上半期100.0%、下半期100.1%と堅調に推移し、通期で100.0%となる
- ✓ 売上原価 前期比 1.8% (構成比で前期比 0.2point)
  - ・退店等による減少に加え、センター物流の継続的強化、今期実施のビールメーカー様集約、酒飯店様集約等による原価削減施策が寄与し、構成比においても前期比で改善。飲食事業の原価率は25.6%、アミューズメント事業の原価率は13.3%
- ✓ 販管費 前期比 0.3% (構成比では前期比 +0.1point)
  - ・退店等により賃料などが減少し販管費額が減少したものの、41店舗の業態変更に係る費用、業態変更実施店舗中心に主に人件費を戦略的に積み増した影響及びライセンス事業の本部コスト増加要因もあり、構成比は前期比で上昇
- ✓ 営業利益 前期比 +3.2%
  - ・売上高の減収に伴い売上総利益は減益となるものの、販管費の減少分が売上総利益の減少分を上回り増益となる
- ✓ 経常利益 前期比 5.1%
  - ・雑収入の減少を主とした営業外収益の減少に加え、手数料の増加を主とした営業外費用の増加が営業増益分を上回り減益となる
- ✓ 当期純利益 前年同期比 +117.1%
  - ・減損損失等の特別損失が減少、税前利益が増加し、大幅に増益



## 2014年2月期 セグメント情報

- 飲食事業の売上高は、業態変更による店舗の一時休業等の影響、前期・今期の閉店分を新規出店、既存店でカバーしきれず減収。同事業のセグメント利益は、業態変更店舗中心に主に販管費が増加し減益
- アミューズメント事業の売上高は、新店において「1967」が垂直で立ち上がったものの、他の新規出店店舗の立ち上がりが伸びず減収。既存店前年比で100.0%を保ったものの、同事業のセグメント利益は、本社コストの一部振り替え等実施した為、減益
- ライセンス事業の売上高は前期を加盟店出店は上回ったものの加盟店獲得が下回り減収。同事業のセグメント利益は、ライセンス本部機能強化による人員増加等で固定費が増加し赤字幅増

(単位: 百万円、%)

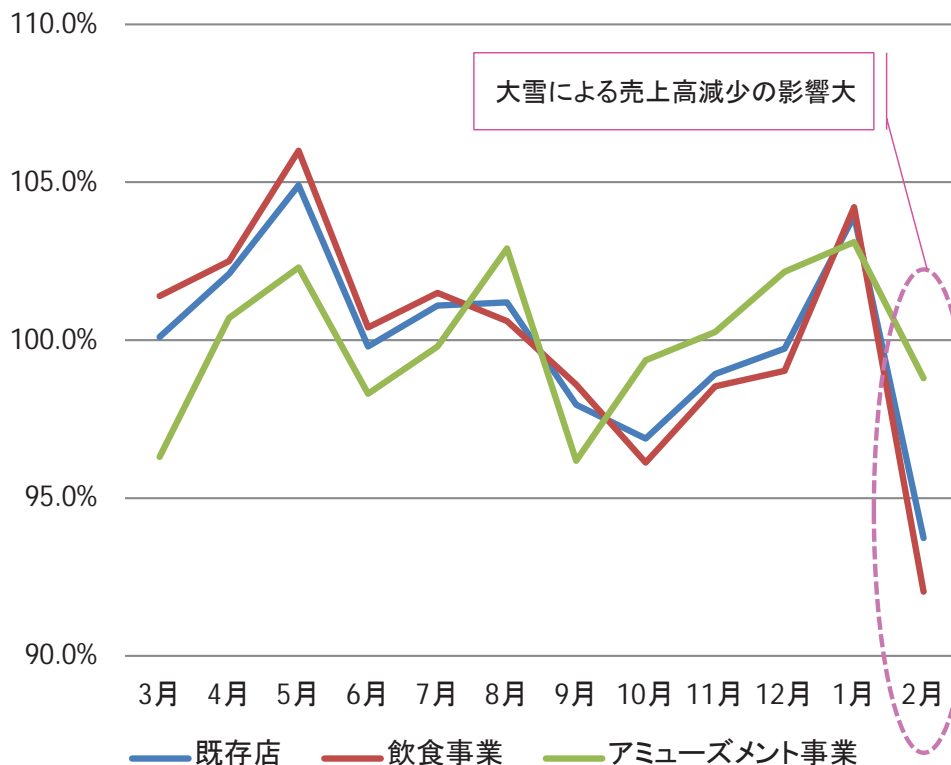
	2014年2月期(今期)				2013年2月期(前期)			
	売上高 (前期比)	セグメント 構成比	セグメント 利益 (前期比)	セグメント 構成比	売上高	セグメント 構成比	セグメント 利益	セグメント 構成比
飲食事業	18,561 (△1.1%)	74.9%	1,515 (△4.4%)	73.7%	18,772	75.0%	1,585	70.6%
アミューズ メント事業	6,171 (△0.3%)	24.9%	591 (△12.3%)	28.8%	6,187	24.7%	674	30.1%
ライセンス 事業	43 (△21.1%)	0.2%	△52 (-)	△2.5%	55	0.2%	△15	△0.7%
合計 (前年同期 増減率)	24,776 (△1.0%)	100.0%	2,055 (△8.5%)	100.0%	25,015	100.0%	2,245	100.0%

※セグメント利益の「合計」は、各報告セグメントに配分していない間接部門費用である調整額△1,341百万円合算前の数値。表内「セグメント利益」合計と合算すると連結営業利益は713百万円。

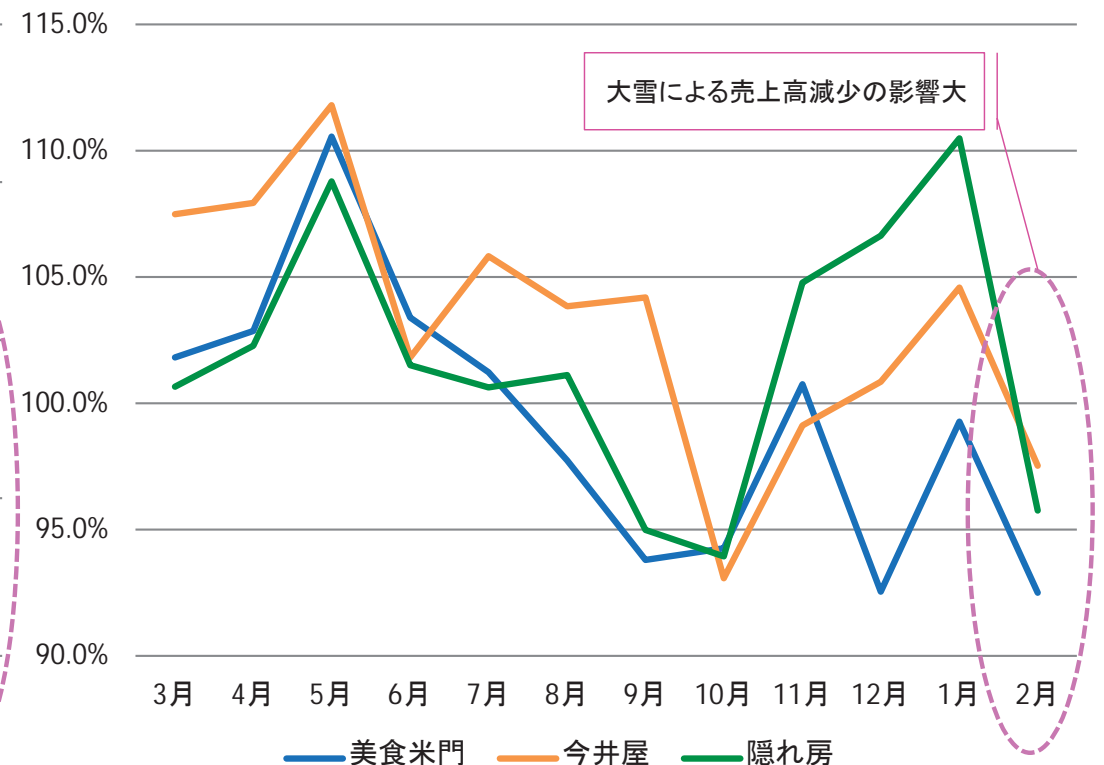
## (ご参考) 既存店売上高前年対比(セグメント別、高級主要ブランド別)

- 通期の既存店売上高前年対比は100.0%(飲食事業:100.0%、アミューズメント事業:100.0%)
- 飲食事業の既存店売上高前年対比は今期に入り6ヵ月連続(3月から8月)で100.0%を上回って推移するも、9月から11月の3ヶ月は台風等の影響もあり一転100%を下回って推移。12月から2月においても大雪等が発生し、3ヶ月累計は100%をやや下回ったものの通期は100.0%を確保
- 上期売上高を牽引した高級店主要ブランド(飲食事業)は下期においては一服感があったものの通期既存店売上高前年対比は100.0%超となる

2014年2月期 既存店売上高昨年対比月次推移



高級ブランド 2014年2月期 売上高昨年対比月次推移



## 2014年2月期 出退店状況

- 飲食事業における新規出店は、「熱中屋」8店舗、他2店舗の計10店舗
- アミューズメント事業での新規出店は、「1967」「BAGUS」「GCC」各1店舗の計3店舗
- 2014年2月期末の店舗数は、219店舗（新規出店13店舗、退店19店舗。前期末比△6店舗）

	2014年2月期				2013年2月期			
	新規出店	業態変更	退店	期末店舗数	新規出店	業態変更	退店	期末店舗数
飲食事業	10	41	16	176	13	21	7	182
アミューズメント事業	3	0	3	43	1	0	5	43
合計（連結）	13	41	19	219	14	21	12	225

(注1) 海外店舗は飲食事業に含む。

(注2) 2013年2月期においては業態変更により1店舗減少しております

## 2014年2月期 期末 連結B/S (前期末増減)

(単位:百万円)

		前期末	今期末	増減			前期末	今期末	増減
流動資産		4,105	5,065	+959	流動負債		4,521	4,464	△56
固定資産	有形	2,623	2,526	△97	固定負債		4,518	4,967	+449
	無形	521	406	△114	負債合計		9,039	9,431	+392
	投資他	4,647	4,423	△224	資本金		502	502	—
固定資産合計		7,793	7,356	△436	資本剰余金		492	492	—
					利益剰余金		1,850	1,958	+108
					自己株式		△2	△71	△68
					為替換算調整勘定		18	89	+71
					新株予約権		—	20	+20
					純資産合計		2,859	2,990	+130
資産合計		11,899	12,422	+523	負債純資産合計		11,899	12,422	+523

- ・ 流動資産:主に現金及び預金985百万円の増加に伴い、流動資産増加
- ・ 固定資産:減損損失増加が新規出店及び業態変更等設備投資を上回り有形固定資産減少、のれん償却に伴う無形固定資産の減少及び退店に伴う差入保証金の返還による投資他が減少し、固定資産減少
- ・ 流動負債:主に1年内償還予定の社債220百万円増加したものの、1年以内長期借入金が294百万円減少し、流動負債は減少
- ・ 固定負債:主に社債590百万円増加等により、固定負債増加
- ・ 純資産:主に自己株式の保有増加に伴う68百万円減少を利益剰余金108百万円及び為替換算調整勘定71百万円等の増加が上回り純資産は増加

(ご参考) 連結B/S 財務指標 (2014年2月末時点)

	短期借入金	長期借入金	社債	小計 (①)	リース債務	割賦未払金	小計 (②)	合計 (①+②)	有利子負債 依存度
有利子負債	58	4,432	1,410	5,900	210	606	816	6,717	54.1%

	国内	海外	計
現預金	3,380	488	3,868

D/E レンオ	Net D/E レンオ
2.26倍	0.96倍

自己資本比率
23.9%

## 2014年2月期 連結C/F (前年末増減)

(単位:百万円)

	2013年2月期	2014年2月期	増減
営業キャッシュ・フロー	1,272	<b>1,438</b>	+165
投資キャッシュ・フロー	△227	<b>△340</b>	△113
FCF(フリー・キャッシュ・フロー)※	1,045	<b>1,097</b>	+52
財務キャッシュ・フロー	△525	<b>△174</b>	+351
現金及び現金同等物に係る換算差額	14	<b>47</b>	+32
現金及び現金同等物の増加額	535	<b>970</b>	+435
期首現金及び現金同等物残高	2,279	<b>2,814</b>	+535
期末現金及び現金同等物残高	2,814	<b>3,785</b>	+970

- 営業C/F:主に税金等調整前当期純利益の増加、ビール会社様及び酒販店様の集約により、協賛金等の増加(前受収益の増加)により営業キャッシュ・フローが前期比増加
- 投資C/F:退店に伴う敷金・差入保証金の返還があるものの業態変更及び新規出店等の設備投資による有形固定資産取得による支出が上回り投資キャッシュ・フローは前期比減少
- 財務C/F:長期借入金による収入は前期比で減少するも、社債発行による収入が上回り財務キャッシュ・フローは、前期比増加

1. はじめに
2. 事業概要
3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果
4. 2014年2月期累計連結業績結果
5. 2015年2月期重点施策と取り組み
6. 2015年2月期連結業績予想

## 2015年2月期スローガン

- 2014年2月期より新企業理念「熱狂宣言」を更に具現化した2015年2月期の当社グループスローガンは「期待超越企業」!

企業理念

2015年2月期スローガン



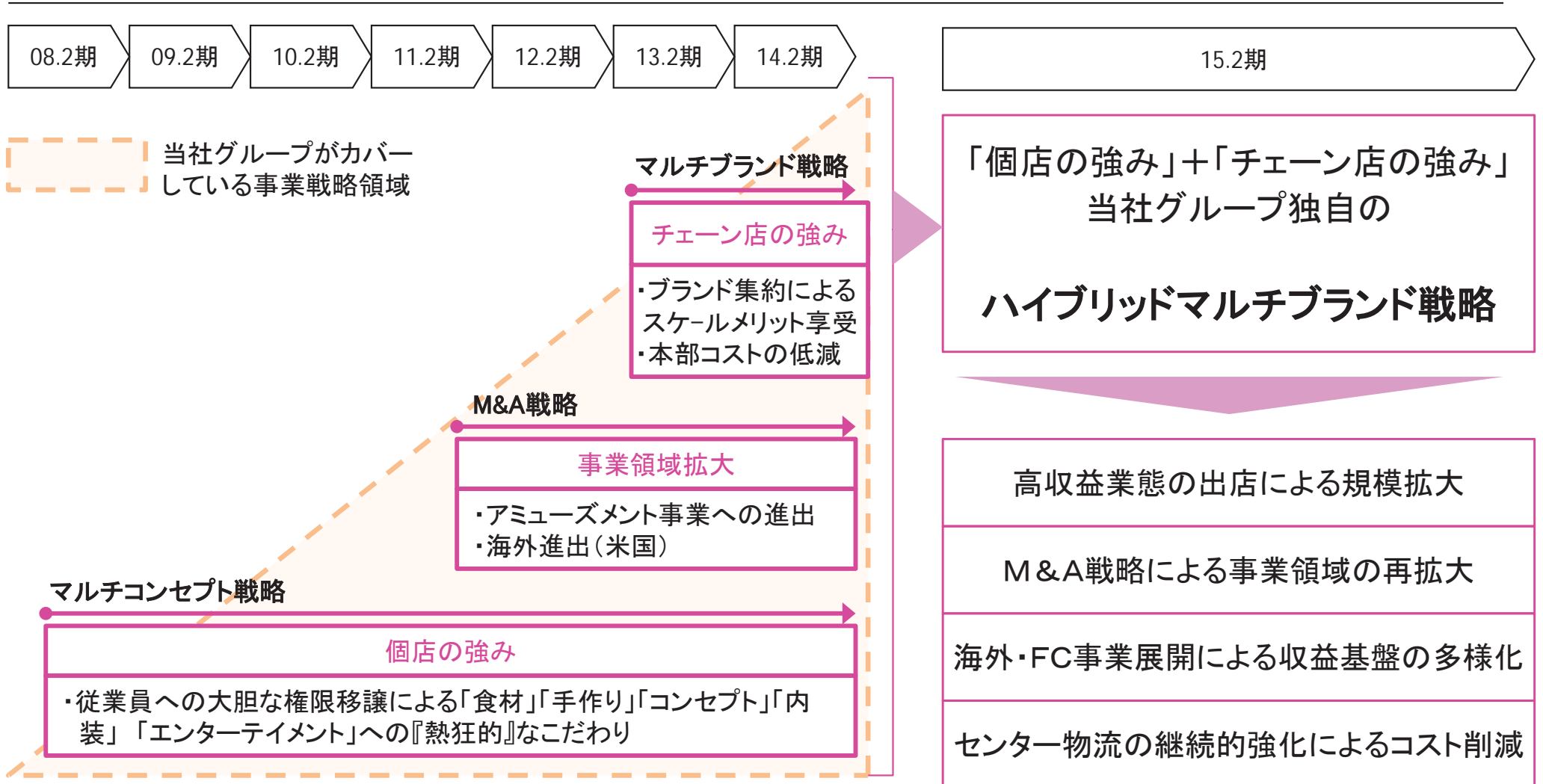
期待超越企業

サービスにかかわる全ての  
ことが期待を超えたときに  
のみ感動につながる

# 事業展開:ブランドマネジメント制へ転換後のアウトライン

- 期待超越企業のスローガンのもと、マルチコンセプト戦略(個店の強み)とマルチブランド戦略(チェーン店の強み)を融合させた当社グループ独自の『ハイブリッドマルチ(複数)ブランド戦略』により、今後の継続的な成長を図る

## ダイヤモンドダイニンググループの事業戦略の変遷





# 【総覧】2015年2月期の取り組み

## 取り組み(予定)

### ブランディング

- 1Q
- 農林水産大臣賞受賞 (済)  
※詳細はP5
  - 東京都認証制度の取得 (済)  
※詳細はP7

- 2Q~4Q
- —

### 店舗経営力強化

- DD営業本部が組織変更 (済)  
11事業部⇒13事業部体制へ  
(事業部長の管轄店舗を縮小させ、店舗フォローに注力)

- 2014年2月期比、2倍超にあたる140名の新卒社員採用プロジェクト (ロイヤリティの高い新卒社員比率を高める施策) ※詳細はP47
- グループの営業統括をリーダーとする「不振店改善プロジェクト」の推進
- 継続的に年5回の店舗内部監査実施による衛生・防災面の更なる強化

### 集客力向上 =DDマイル

- 会員数8万人突破 (済)  
会員数7万人突破記念キャンペーン開催  
※詳細はP29

- 会員数10万人突破濃厚
- マイル会員還元に向けた「交換可能商品」の充実化
- 効率的運用に向けた継続的なシステム強化

### 人材育成

- 3月11日「S1グランプリ全国大会」優勝 (済)  
※詳細はP6

- 「Smile Project(スマイル プロジェクト)」の更なる浸透及びレベルアップ
- 「SVR(ストアビジテーションシート)」の浸透 ※詳細はP46
- MS(ミステリングショッピングリサーチ)を利用した「感動設計図」の浸透  
※「感動設計図」とはお客様の感動を引き出すサービスの設計図

### 店舗展開

#### DD

- グループ入り初となる「今井屋」ブランドを神楽坂に出店予定 ※詳細はP42

- 「薩摩ごかもん」ブランドを大阪/京橋に出店予定
- 「わらやき屋」ブランドを九段下にスケルトンにて出店予定

#### GM SP

- 集約したブランドである「熱中屋」を西新宿に出店(済)、目黒に出店予定

- 熱中屋ブランドを中心に、期中に計11店舗の出店予定
- 熱中屋ブランドのフランチャイズ加盟の促進及びフランチャイズ店舗の出店促進

#### BG

- 上野の中心地である好立地に「BAGUS」を出店 (済)

- グループ初となる九州地方(博多)に「BAGUS」を出店予定 「BAGUS」ブランドの全国展開に向けた発射台となる店舗 ※詳細はP43
- 西新宿の好立地に「BAGUS」を出店予定

#### 海外

- 米国ハワイ州2店舗目となる新業態をワイキキに出店予定
- M&Aによるアジア圏へ進出予定 ※詳細はP44・P45

- 米国ハワイ州3店舗目となる新業態(Deli)を出店予定
- アジア圏(東南アジア)への更なる積極的進出を視野

ハイブリッドマルチ(複数)ブランド戦略

## 重点施策①-1:出店施策 (「今井屋」ブランド出店)

- 高収益ブランドである老舗「今井屋」を新宿区神楽坂に2014年5月オープン予定
- 「今井屋」ブランドは知名度が高く、グループ内高収益ブランドのひとつであり、2009年の(株)フードスコープより事業譲受後、初出店！



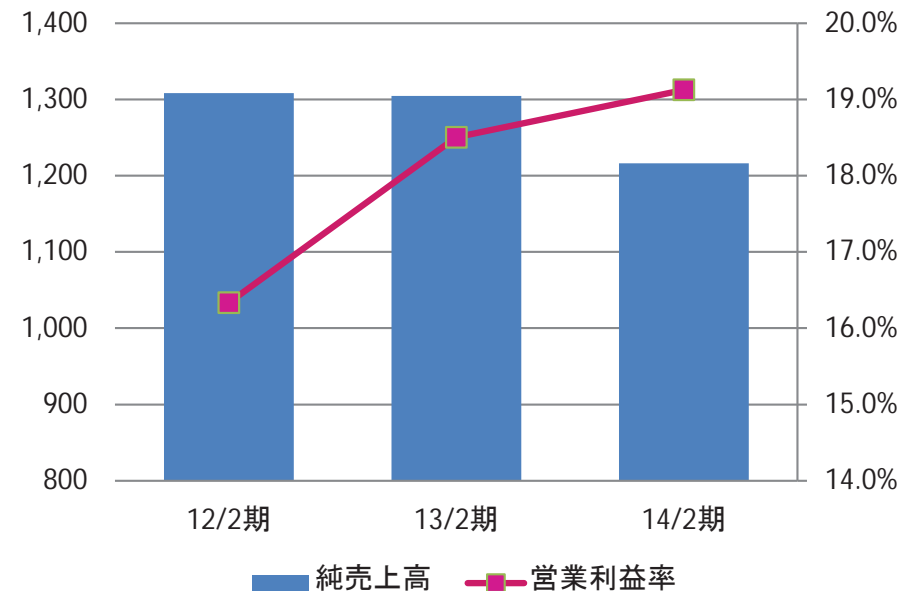
今井屋 恵比寿総本店

### 【今井屋ブランド】

「究極の地鶏」と呼ばれる秋田県産の「比内地鶏」を使用した究極のやきとりを提供する高価格帯居酒屋です。  
 その他、コラーゲンたっぷりの水炊き鍋や豊富な地酒や焼酎をご用意しております。

(単位:百万円)

### 「今井屋」ブランド



(注)2012年7月、2013年1月にそれぞれ1店舗閉店している為、ブランド全体の売上額は減少しております

## 重点施策①-2:出店施策 (グループ初 九州地方への出店)

- 首都圏で認知度の高い「BAGUS」ブランドを九州地方(福岡県/博多区中州)に初出店
- 今後の「BAGUS」ブランドの全国展開に向けた発射台となる店舗

「BAGUS」の既存出店エリア

首都圏中心のドミナント出店(一部仙台・大阪)から初の九州地方出店へ



九州地方の中心である福岡県博多の中州に出店予定



店舗イメージ



## 重点施策①-3: 出店施策 (米国ハワイ州 2店舗目を出店)

- 米国ハワイ州2店舗目となる新業態(Mexican & SkyBAR/「Buho Cocina y Cantina」)をワイキキの中心地であるカラカウア通りに2014年5月プレオープン予定(グランドオープンは同年6月予定)
- ワイキキショッピングプラザの屋上に出店する為、同ビルに入っているテナントで働く従業員、ショッピングに来る観光客等、幅広い顧客層の囲い込みが可能

### 【店舗コンセプト】

「 THE THIRD PLACE 」  
人が集う「第三の地」の創造・提供・・・

家庭でも職場でもない、日々の生活とは異なる非日常の空間(ソーシャルギャザリングの場)を提供します。  
メキシカン料理をメインとしたレストランであり、カフェを併設する予定です。

ハワイ州ワイキキの中心地である「ワイキキショッピングプラザ」に出店



店舗イメージ



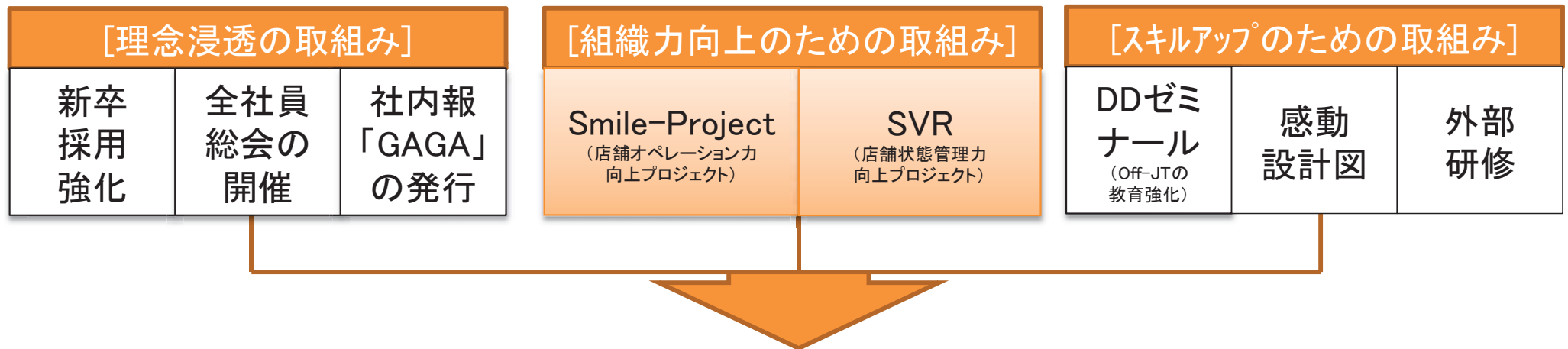
## 重点施策①-4: 出店施策 (アジア圏シンガポールへ初進出)

- シンガポールにて主にラーメンダイニング「DAIKOKUYA(大黒屋)」等を6店舗経営する「KOMARS F&B PTE.LED.」の全株式を取得予定
- アジア圏への初進出。今後の東南アジアへの事業展開の足掛かり



## 重点施策②-1:人材教育・育成の強化 (Smile-Project / SVR)

- 「Smile-Project」とは、店舗オペレーション力向上への取り組みの1つ
- 「SVR」とは、店舗状態管理力向上への取り組みの1つ
- 「ソフト面の強化」と「QC面の強化」を同時に向上させ、お客様満足度向上に繋げるプロジェクト



「Smile-Project」 : 店舗オペレーション等、ソフト面の強化  
 「SVR(ストアビジテーションレポート)」 : 店舗の管理状態等、QC面の強化

「Smile-Project」教育ツール (ipad-mini上の画面サンプル)

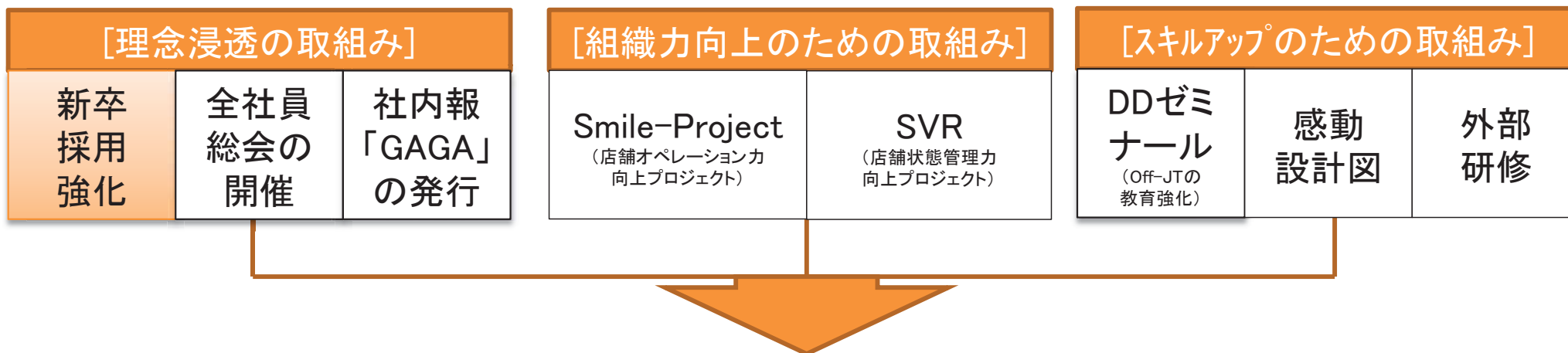


「SVR」教育ツール (サンプル)



## 重点施策②-2: 人材教育・育成の強化（新卒採用の強化・拡大）

- 企業理念浸透、従業員のロイヤリティ向上を目的に、新卒社員比率の向上を図る。2014年2月期の採用人数69名の2倍超にあたる140名を採用予定
- 新卒社員の早期インターンシップ登用により、理念浸透＋即戦力化を図る



### ロイヤリティの高い新卒社員比率の向上による理念浸透の促進

首都圏 + 関西圏で新卒説明会を開催



入社前合宿研修・インターン実施



入社式に社長松村から新卒社員へ熱いメッセージ



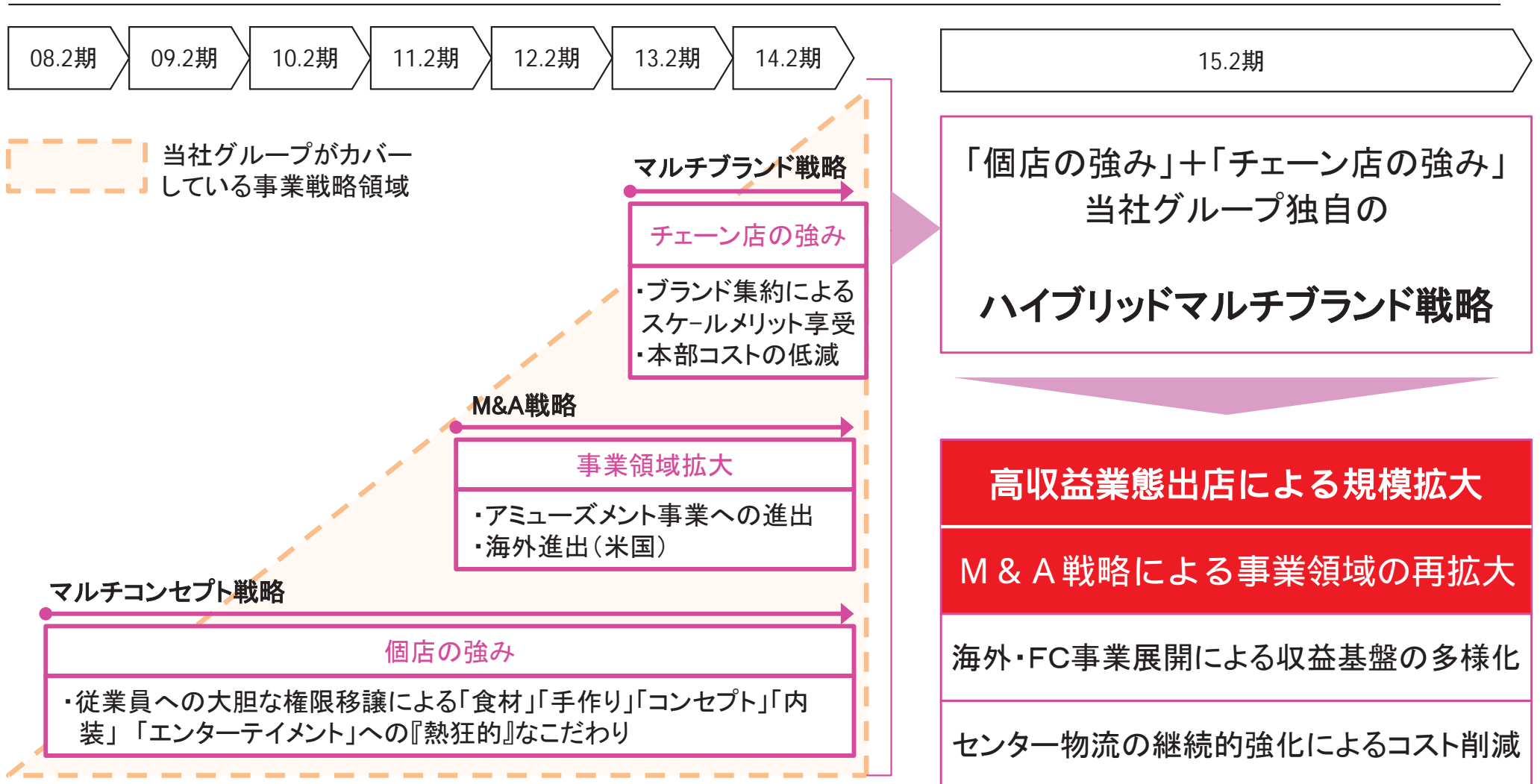
1. はじめに
2. 事業概要
3. 2014年2月期重点施策と取り組み結果
4. 2014年2月期累計連結業績結果
5. 2015年2月期重点施策と取り組み
6. 2015年2月期連結業績予想



## (再掲) 2015年2月期の注カポイント

- 2015年2月期においては、「高収益業態の出店による規模拡大」、「M&A戦略による事業領域の再拡大」に注カし、「中長期的な企業規模拡大に向けた発射台の期」と位置付ける

### ダイヤモンドダイニンググループの事業戦略の変遷

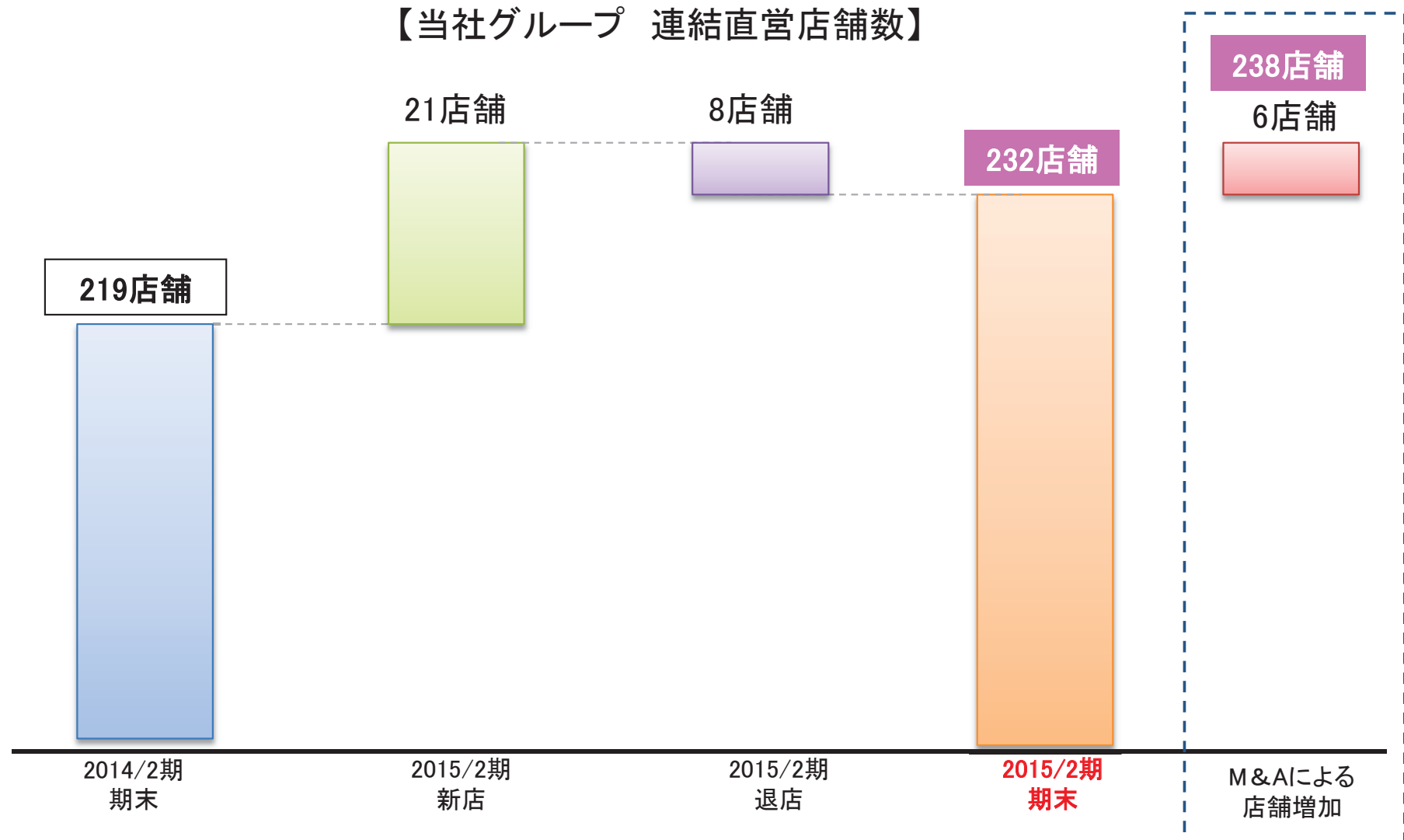


## 2015年2月期 グループ連結店舗数

- 当社グループ直営店舗数は、21店舗の新規出店、8店舗の閉店(注)により、2015年2月期期末の直営店舗数は232店舗を予定しております

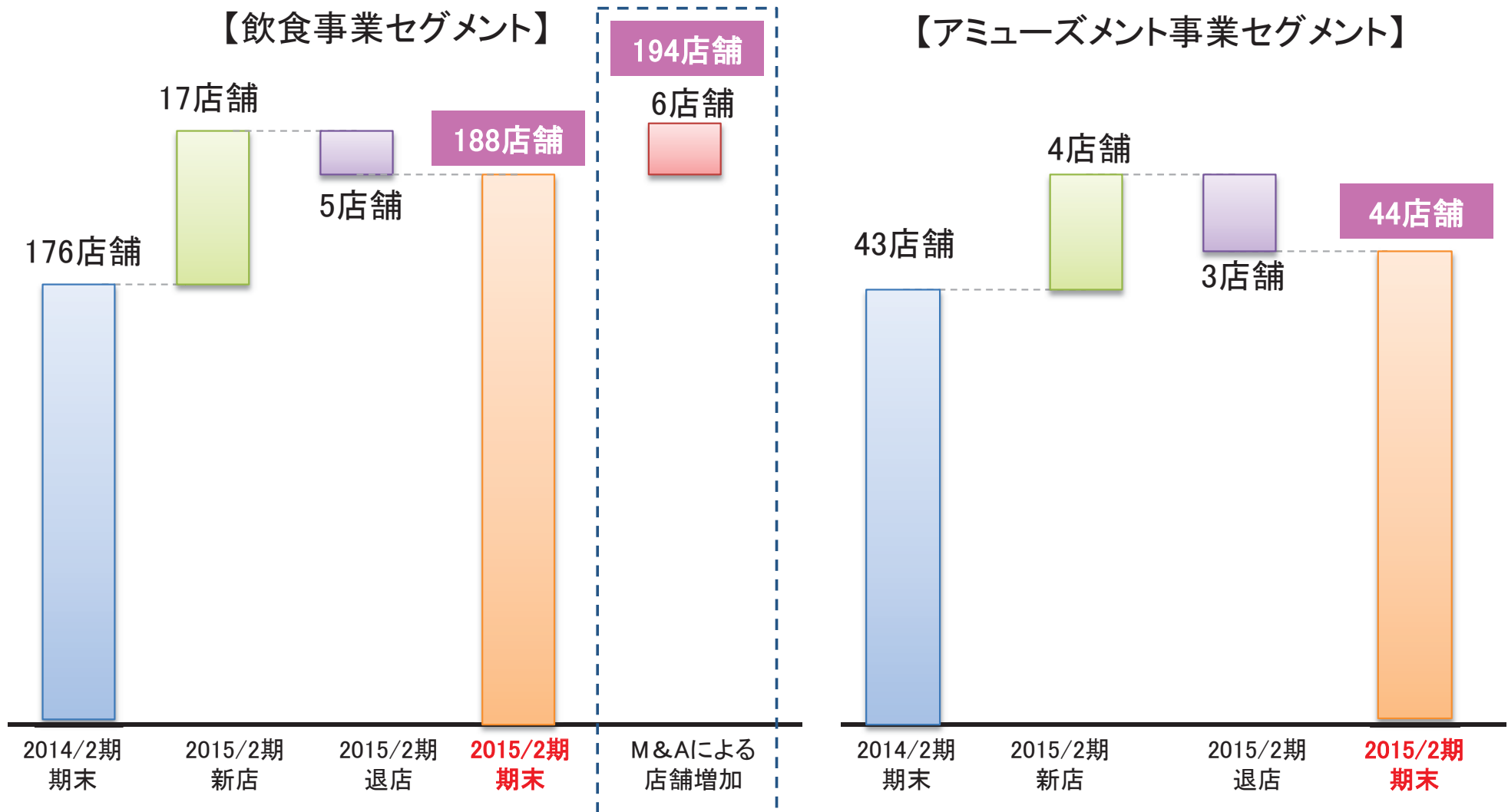
(注)閉店につきましては、定期借家契約の契約満了による閉店店舗が含まれております

(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」の店舗数を含めると238店舗の予定となります



## 2015年2月期 セグメント別店舗数

- 飲食事業セグメントでは17店舗の新規出店、5店舗の退店(注)により、2015年2月期期末の直営店舗数は188店舗を予定しております  
 (注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」の店舗数を含めると194店舗の予定となります
- アミューズメント事業セグメントでは4店舗の新規出店、3店舗の退店(注)により、2015年2月期期末の直営店舗数は44店舗を予定しております  
 (注)閉店につきましては、定期借家契約の契約満了による閉店店舗が含まれております



## (ご参考)2015年2月期 新規出店予定店舗一覧

- DDは集約したブランドで高収益業態である「今井屋」「薩摩ごかもん」「わらやき屋」を出店予定
- GMは引き続き、熱中屋ブランドを都心及び郊外に直営で10店舗の出店を予定しており、フランチャイズ加盟店による出店を含め、首都圏にてドミナント出店(他、「やきとり〇金」ブランドを1店舗出店予定)
- BGは東京都上野及び西新宿の好立地に出店、ほか当社グループ初となる九州地方(福岡県/博多区中州)に出店
- 海外へ2店舗の新規出店、M&Aによる店舗増加も含め2015年2月期/第3四半期までに直営にて26店舗の新規店舗を予定(通期では27店舗)

セグメント	会社	1Q出店予定			2Q出店予定			3Q出店予定			4Q出店予定	
飲食事業 セグメント	DD	今井屋 	薩摩ごかもん 				わらやき屋 	わらやき屋 				
	GM・SP	熱中屋 	熱中屋 	〇金 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 	熱中屋 
	海外 (米国)		Mexican Restaurant & Sky-Bar								Hawaiian Deli	
	海外 (アジア)	M & Aにより、シンガポールに 6店舗のラーメンdiningを取得										
アミューズメント 事業セグメント	BG	BAGUS 					BAGUS 		BAGUS 	BAGUS 		

第3四半期までに26店舗の新規店舗を予定

(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」の店舗数を含めております  
 ※上記赤枠内の店舗については、出店等が決定している店舗となります

## 2015年2月期(通期)連結業績予想

2014年4月11日公表

(単位:百万円)

	2015年2月期 【連結】 通期予想	対前期 増減率	2015年2月期 【連結】 第2四半期 累計期間	対前期 増減率	(ご参考) 2014年2月期 【連結】 実績
売上高	25,427	+2.6%	12,405	+0.3%	24,776
営業利益	607	△14.9%	120	△55.8%	713
経常利益	507	△34.8%	70	△76.6%	777
当期純利益	89	△47.0%	△113	—	168
一株当たり 配当金(円)	25	—	—	—	25

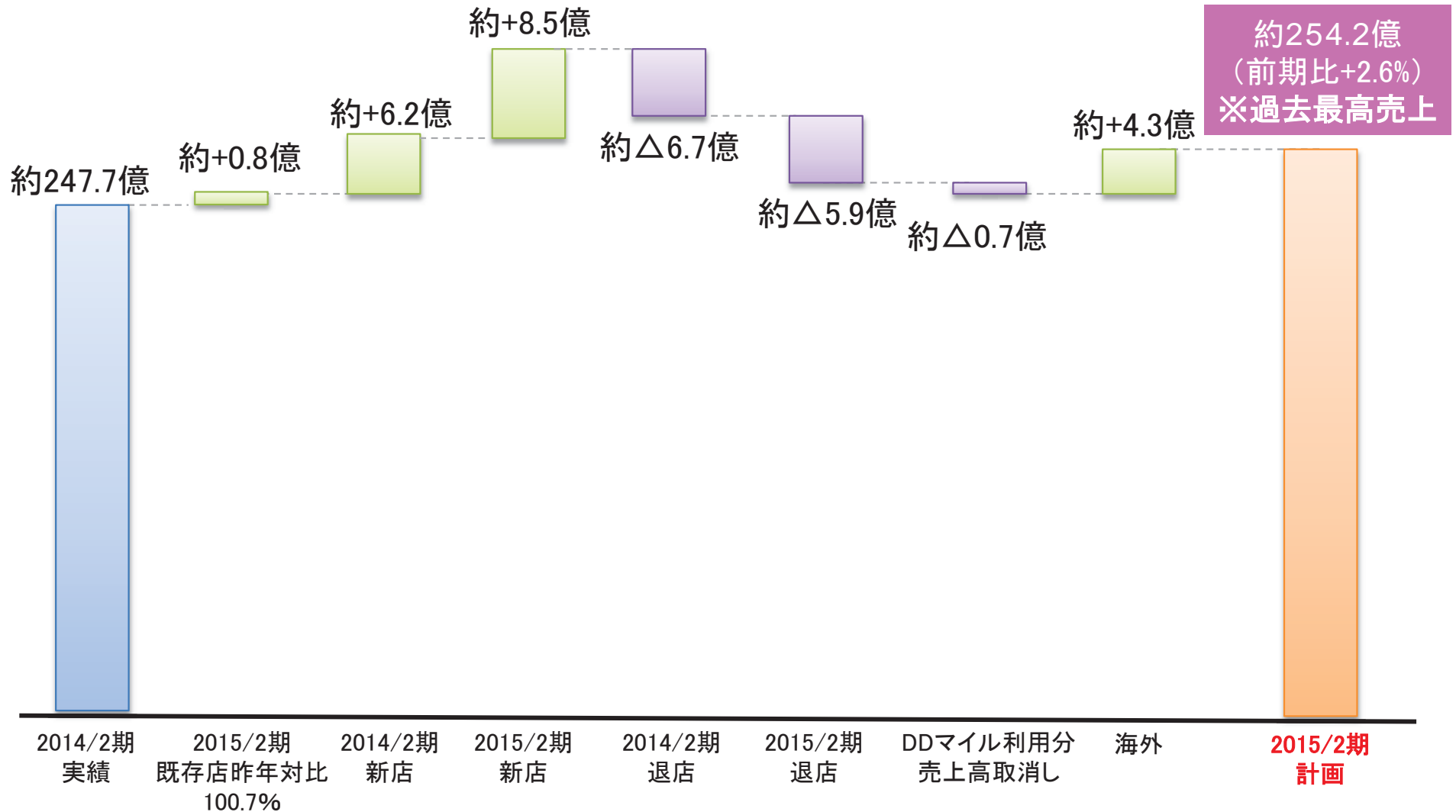
2015年2月期通期連結業績予想につきましては、2014年4月11日現在、当社が入手可能な情報から合理的であると判断した一定の条件に基づいたものです。

予想には様々な不確定要素が内在しており、実際の業績は、様々な要因により異なる結果となる可能性があります。

## (ご参考) 連結業績予想数値 連結売上高 - イメージ -

- 2014年2月期に集約したブランドの新規出店に注力。高収益ブランドに特化し、海外含め21店舗の新規出店予定
- 既存店ブランドの更なるブラッシュアップにより既存店売上高前年比(通期)は100%超。且つ、積極的な新規出店により、グループ売上は過去最高売上となる約254.2億円

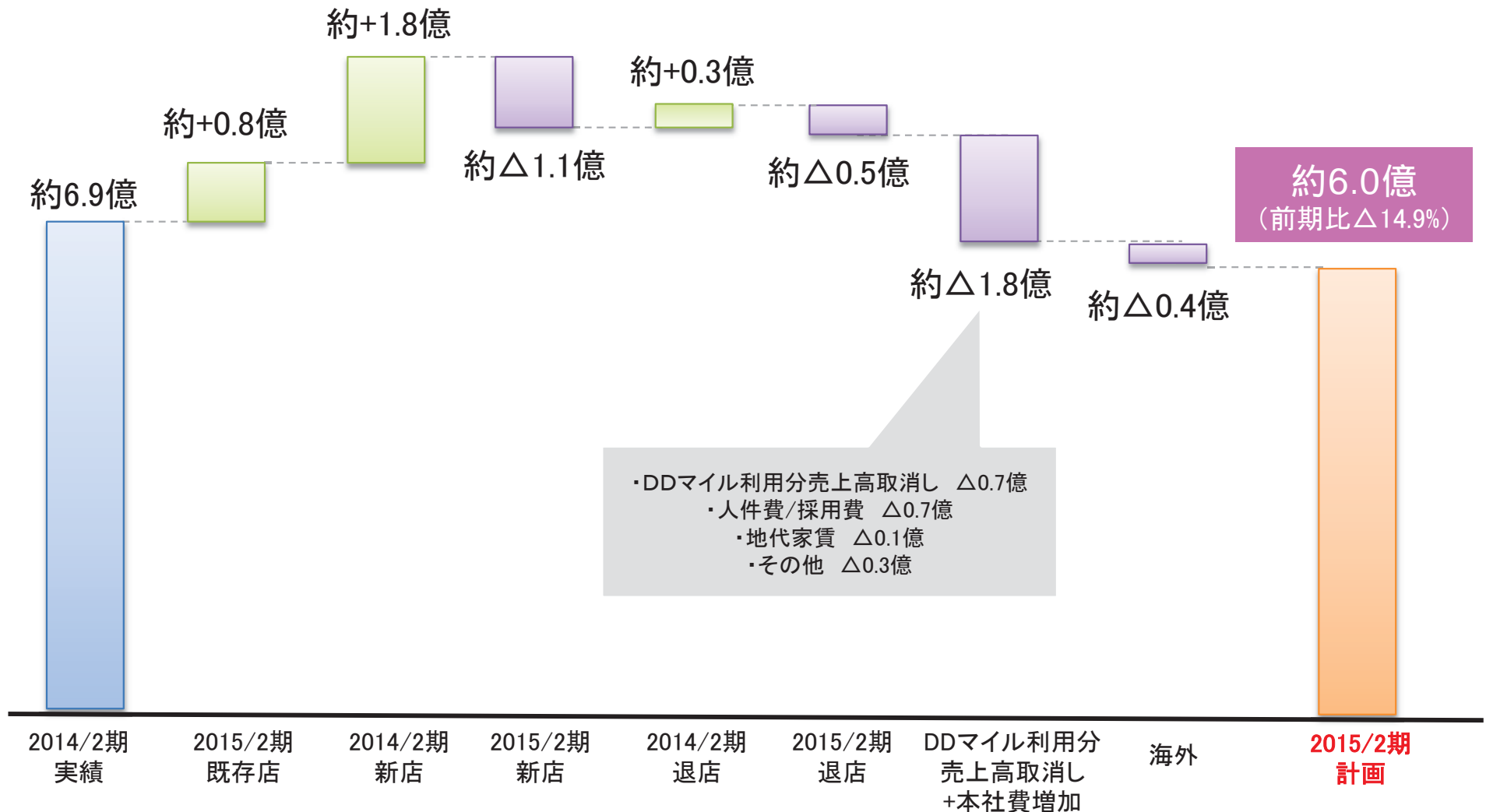
(注) 2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります



## (ご参考) 連結業績予想数値 連結営業利益(通期) - イメージ -

- 新規出店に注力することによるイニシャル費用増加及びお客様満足度向上(サービスカアップ)に向けた人件費の戦略的投資、DDマイルのお客様利用増加による売上高の取消し等により、2015年2月期は約6.0億と前期比減益であるが、DDマイル利用により、リピーターのお客様は増加し、2016年2月期以降の業績好転に寄与の見込み

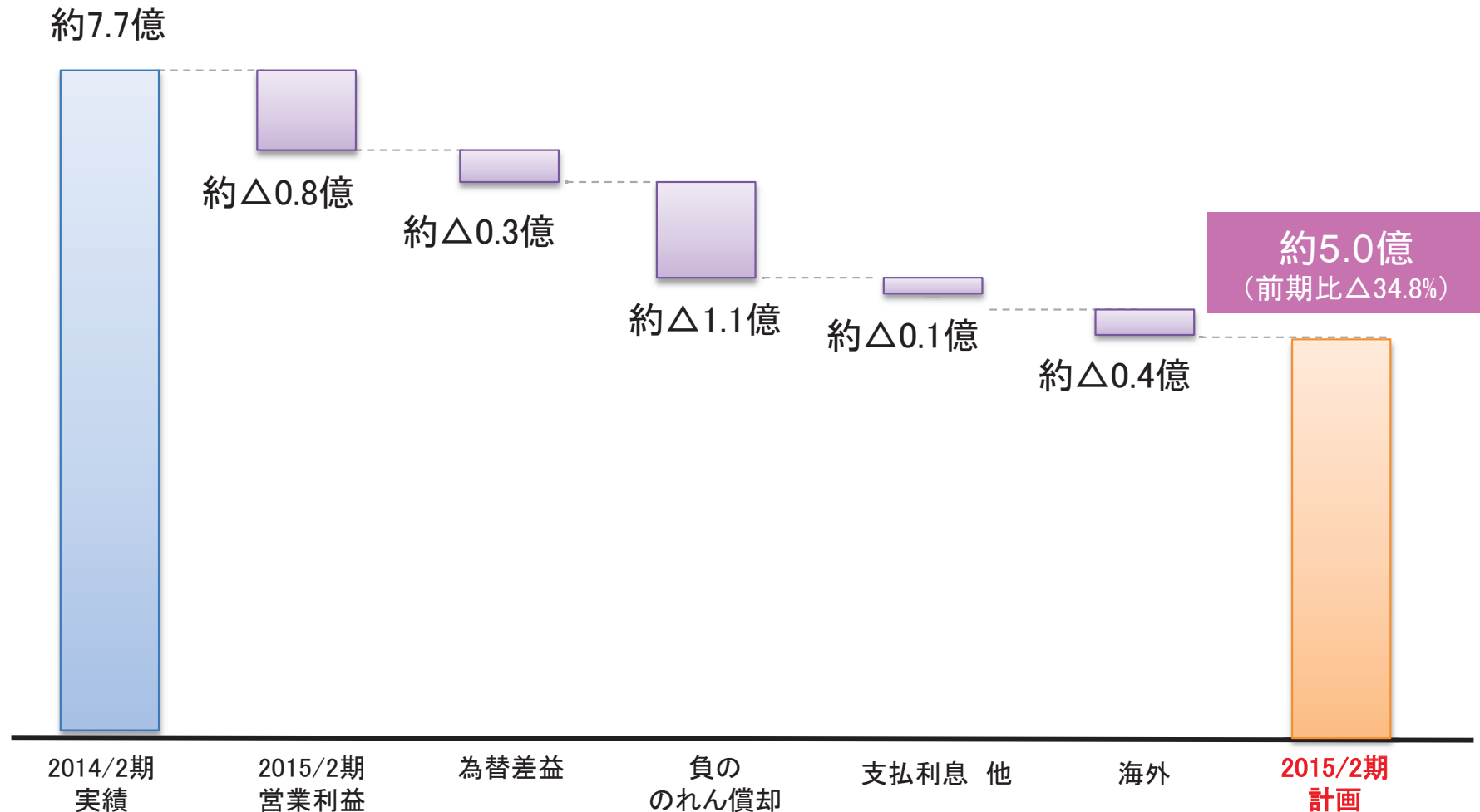
(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります



## (ご参考)連結業績予想数値 連結経常利益(通期) - イメージ -

- 負ののれん償却が2014年2月期で償却期間終了、為替差益と合わせ約1.4億円の減益要因
- 営業利益の減益分も含め、2015年2月期は約5.0億と前期比減益。但し、前頁にも記載のとおり、2015年2月期は新規出店及び人件費等の戦略的投資を実施。2016年2月期以降は、連結営業利益の底上げにより連結経常利益においても業績好転に寄与の見込み

(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります



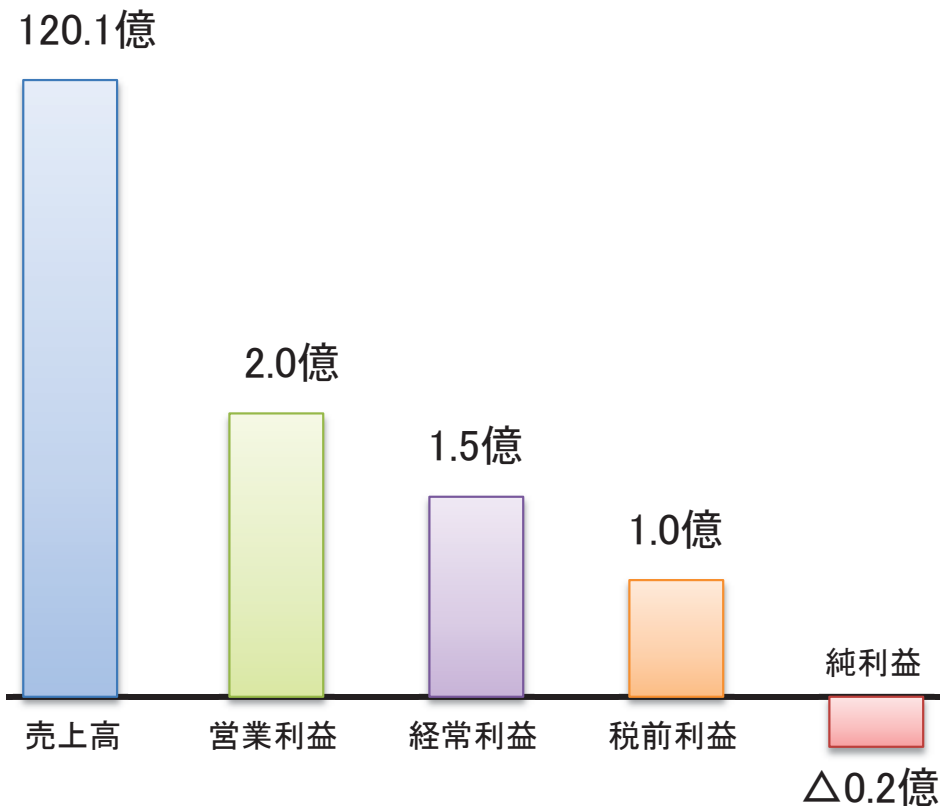


## (ご参考)連結業績予想数値(上半期/国内・海外事業別)

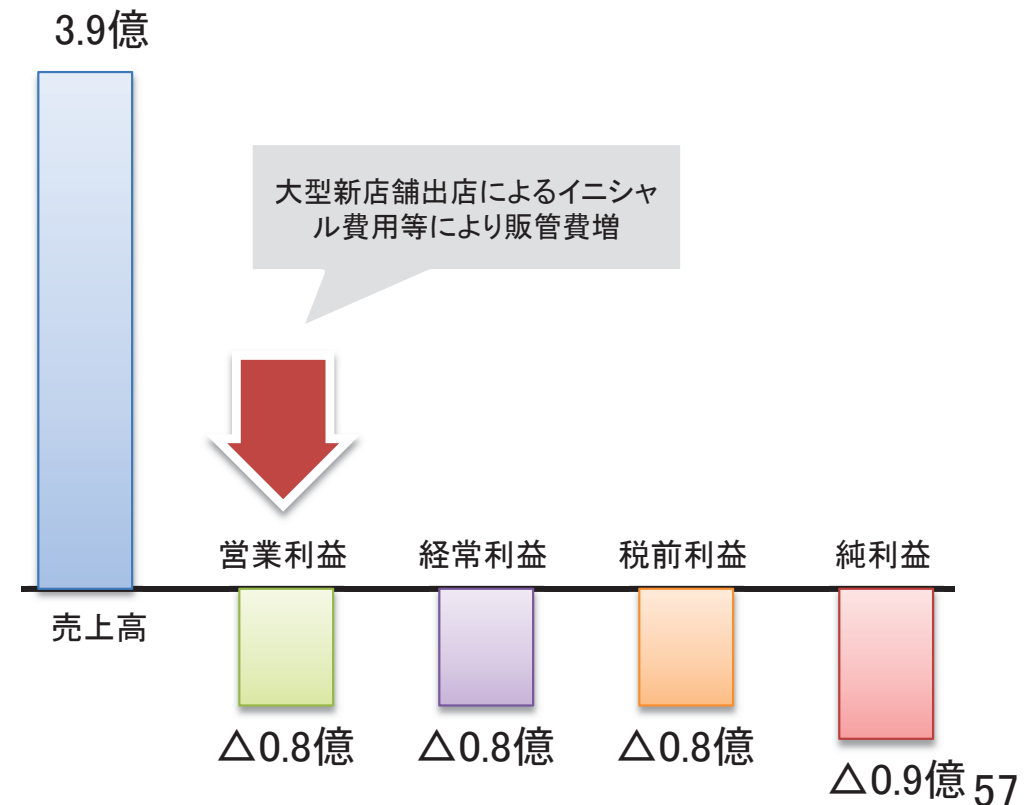
- 国内事業において2015年2月期上半期にて10店舗の新規出店予定。新規出店に伴い、採用費や販売促進費等の販管費(必要経費)の増加により営業減益。また、負ののれん償却が2014年2月期で償却期間を終了しており、経常減益
- 海外事業においては2014年5月に年商約8億円の大型店舗を出店(ハワイ州ワイキキ/Mexican & Sky-BAR)。新規出店に伴うイニシャル費用の増加により営業赤字

(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります

【国内事業】



【海外事業】

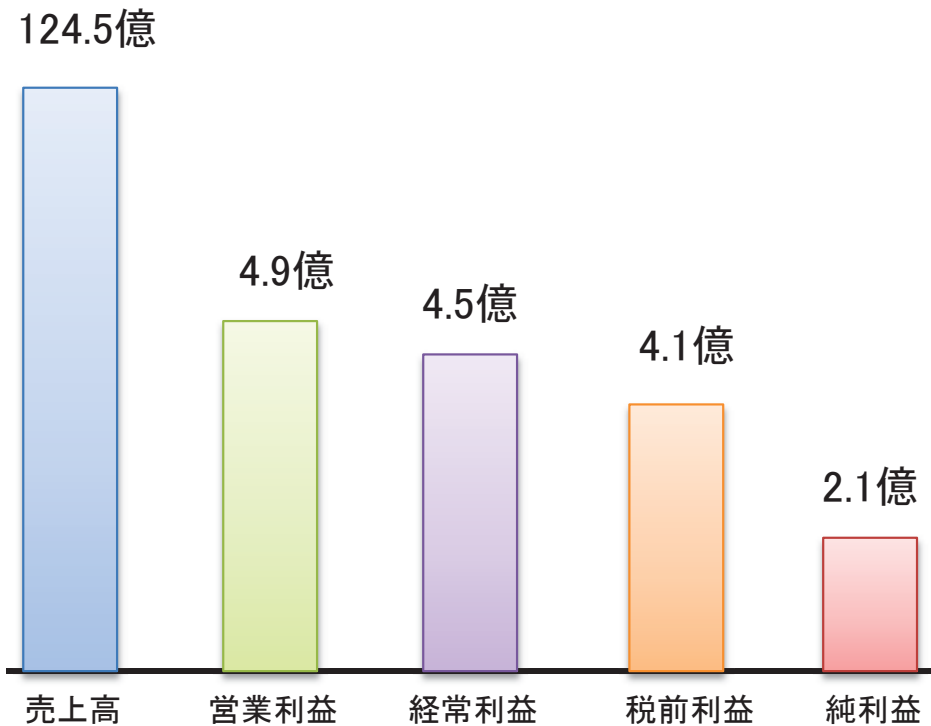


## (ご参考)連結業績予想数値(下半期/国内・海外事業別)

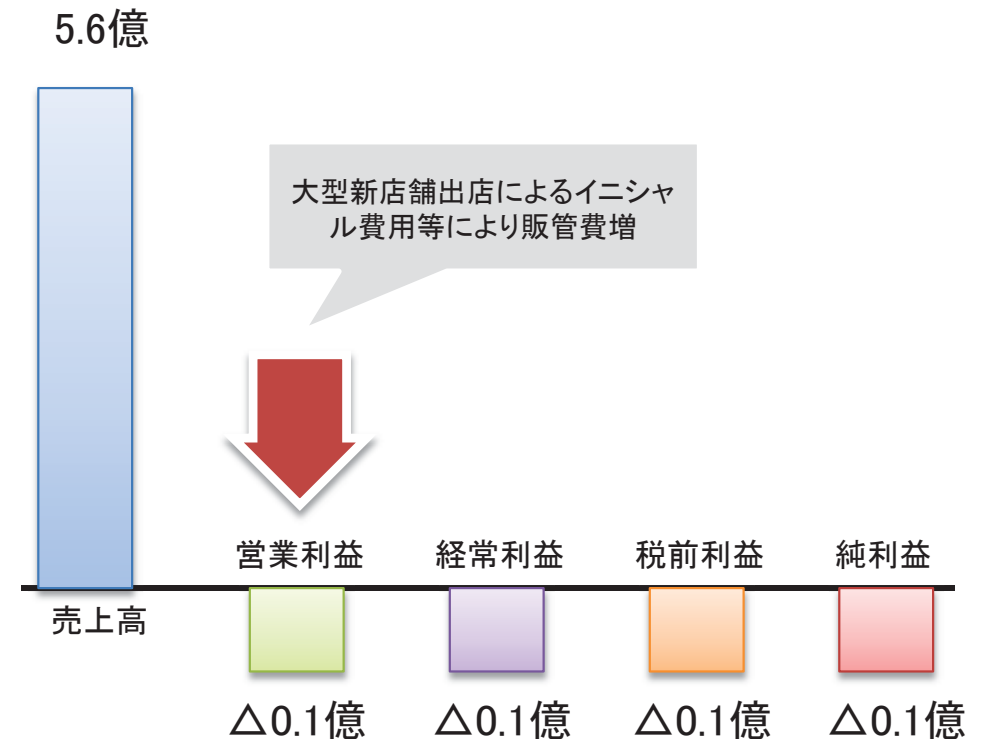
- 国内事業において2015年2月期下半期にて10店舗の新規出店予定。売上高は前期比で上回るが、お客様満足度向上に向けた戦略的な人件費投資等により営業減益。また、負ののれん償却が2014年2月期で償却期間しており、経常減益
- 海外事業においては2014年11月に年商約2.5億円の大型店舗を出店(ハワイ州アラモアナ/Deli業態)。新規出店に伴うイニシャル費用や上半期に開店した店舗の減価償却費等の増加により営業赤字

(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります

【国内事業】



【海外事業】

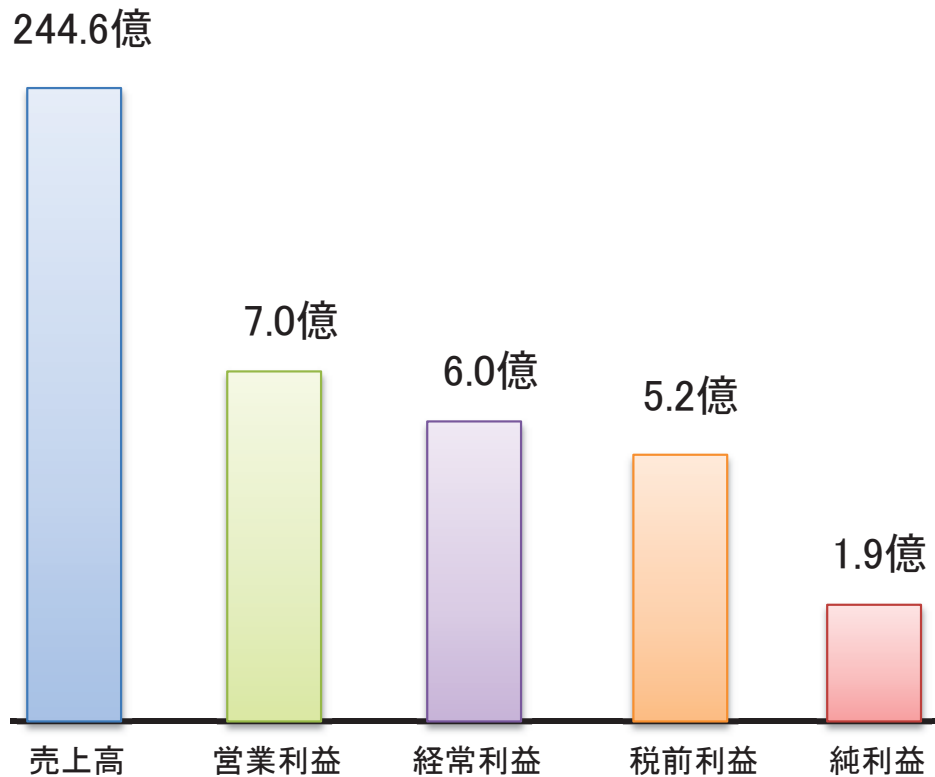


## (ご参考)連結業績予想数値(通期/国内・海外事業別)

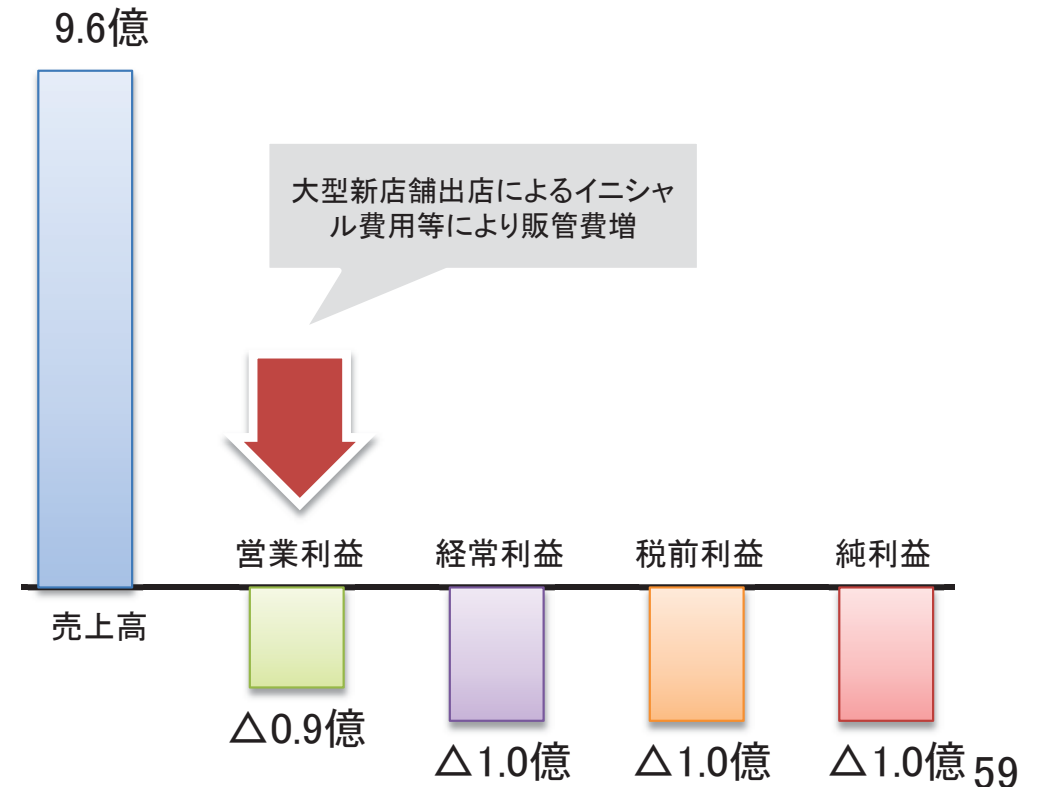
- 国内事業においては2014年2月期に集約したブランドの新規出店に注力(19店舗出店予定)。開店に伴うイニシャル費用や水道光熱費の増加等により、営業減益及び経常減益
- 海外事業においては、大型店舗を2店舗出店予定。開店に伴うイニシャル費用等により販管費が増加し、利益面においては、2015年2月期営業赤字


(注)2014年4月30日に全株式取得予定である「KOMARS F&B PTE.LED.」を考慮していない業績予想数値となります

### 【国内事業】



### 【海外事業】



The image shows a sophisticated restaurant interior. A large, multi-tiered chandelier with numerous glass shades hangs from a dark wooden ceiling. Below it, a curved, dark-colored sofa with several cushions is arranged around a square table. A single lit candle sits on the table. The background features large windows and a balcony area with a white canopy. The overall atmosphere is warm and elegant.

**中期経営計画**  
**(2015年2月期～2017年2月期)**

**株式会社ダイヤモンドダイニング**

グループ理念 / ビジョン / 目指すべき姿

## グループ理念

### 『熱狂宣言』

私達ダイヤモンドダイニンググループは、エンターテインメント性を追求し、すべてのステークホルダーの期待を超越するために熱狂します！

## ビジョン

『世界一のエンターテインメント外食企業グループ』



2017年2月期 目指すべき姿

突き抜けたエンタメ力で  
圧倒的に差別化された外食企業グループ

# 中期経営計画策定の背景

## 【中期経営計画】

# DDG Re:BORN 2017

世界一のエンターテイメント外食企業グループ実現に向け、  
国内で培った「ハイブリッド経営」(\*)、「エンターテイメント性」、「ドミナント展開」の結集と海外出店拡大

(\*)「ハイブリッド経営」＝「マルチブランド経営」＋「チェーンストア経営」

### ◆背景

【第一次成長期（創業期～2012年2月期）】 連結グループ事業拡大を積極推進  
国内飲食事業における積極出店、M&A活用による飲食事業拡大、アミューズメント事業新規参入及び海外進出実現

【転換期（2013年2月期～2014年2月期）】 既存店舗のスクラップ&ビルド及びブランド再編・集約  
「マルチコンセプト」戦略から「マルチブランド」戦略へ転換し、ブランド(=業態)再編・集約による収益基盤再構築実施

【第二次成長期（2015年2月期～2017年2月期）】 売上・収益最大化、海外展開積極推進で過去最高業績実現へ  
国内は退店及び減損一巡し年間店舗数純増二桁へ舵を切り、海外は多店舗展開開始による業績寄与度拡大による  
当社グループの第二次成長ステージへ突入し、2017年2月期は過去最高売上高、過去最高営業利益を目指す！

### ◆外部環境

#### 経済

- ・国内景気はすでに緩やかな回復傾向にあり、  
加えて政府はデフレの早期脱却と経済再生実現  
を目指す
- ・アジア新興国は相対的に高水準の成長率維持

#### 外食市場

- ・外食産業全体の市場規模は33.7兆円(2007年)から  
32.3兆円(2014年予測)へと4.1%程度縮小見込
- ・アッパー居酒屋の市場規模は7,065億円(2007年)から  
5,478億円(2014年予測)へと22.5%程度縮小見込

#### 消費

- ・政策効果、雇用・所得環境改善等を背景に、  
個人消費はリーマンショック前の水準を回復して  
いく見通し

#### 東京

- ・当社グループ主戦場の東京都、人口・世帯数ともに  
増加持続
- ・2020年、東京オリンピック開催決定による海外からの  
観光客増、経済効果1兆円(直接効果)が見込まれる

# 中期経営計画数値および取組施策

◆ 2017年2月期は、既存事業のみで過去最高売上高、過去最高営業利益を目指す！

	2014年2月期 (実績)	2015年2月期 (中計1年目)	中期経営計画 取組施策	2017年2月期 (中計3年目)
グループ店舗数	219店舗 (うち海外1店舗)	232店舗 (うち海外3店舗)	高収益ブランドを 積極出店	<b>257店舗</b> (うち海外5店舗)
売上高	247億円	254億円	集客力向上と 人材育成による 既存店収益力底上げ	<b>270億円</b>
営業利益	7億円	6億円	海外展開拡大	<b>13億円</b>
EBITDA *	14億円	13億円		<b>21億円</b>

既存事業ベース(M&A, 新規事業含まず)

\* EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん

(注) 4月11日付公表の株式取得予定先(シンガポール籍企業)は、当該中期経営計画数値に含まれておりません。

## 中期経営計画損益目標(2015年2月期～2017年2月期)

【損益目標】	2014年2月期 (実績)	2015年2月期 (中計1年目)	2016年2月期 (中計2年目)	2017年2月期 (中計3年目)
売上高	24,776百万円	25,427百万円	26,450百万円	27,050百万円
営業利益 (対売上高比率)	713百万円 (2.8%)	607百万円 (2.4%)	1,091百万円 (4.1%)	1,300百万円 (4.8%)
経常利益 (対売上高比率)	777百万円 (3.1%)	507百万円 (2.0%)	942百万円 (3.6%)	1,158百万円 (4.3%)
当期純利益 (対売上高比率)	168百万円 (0.7%)	89百万円 (0.4%)	305百万円 (1.2%)	431百万円 (1.6%)
EBITDA (対売上高比率)	1,437百万円 (5.8%)	1,313百万円 (5.2%)	1,854百万円 (7.0%)	2,112百万円 (7.8%)

【店舗数】	2014年2月期 (実績)	2015年2月期 (中計1年目)	2016年2月期 (中計2年目)	2017年2月期 (中計3年目)
期首	225店舗	219店舗	232店舗	246店舗
出店	+13店舗	+21店舗	+20店舗	+16店舗
退店	△19店舗	△8店舗	△6店舗	△5店舗
期末	219店舗	232店舗	246店舗	257店舗
LC / FC店舗数(外数)	7店舗	17店舗	27店舗	37店舗

\* EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん

(注) 4月11日付公表の株式取得予定先(シンガポール籍企業)は、当該中期経営計画数値に含まれておりません。



本資料につきましては、株主・投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。また、本資料における将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上でご利用ください。

尚、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、株主・投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、株主・投資家の皆様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

## お問合せ先

### 経営企画部

TEL : 03-6858-6082

FAX : 03-6858-6083

E-mail : [ir@diamond-dining.com](mailto:ir@diamond-dining.com)