

2019年4月19日

各位

会社名 株式会社DDホールディングス  
 代表者名 代表取締役社長 松村 厚久  
 (コード番号: 3073 東証第一部)  
 問合せ先 執行役員 グループ経営企画本部長 斉藤 征晃  
 電話番号 03-6858-6080 (代表)

### 連結中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、この度、2020年2月期を初年度とし2022年2月期までの3カ年の事業運営に関する「連結中期経営計画（2020年2月期～2022年2月期）」を策定致しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

当社グループは、「3カ年中期連結経営計画」（2016年2月期～2018年2月期）を「成長投資期」と位置づけ、積極的な投資を行いながらも、最終事業年度である2018年2月期の業績を最大化すべく事業を推進してまいりました。

当社グループは、2018年2月期に持株会社体制に移行し、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、異業種・異文化が持つ技術・ノウハウを組み合わせ革新的なビジネスモデルを構築し、企業価値・株主価値の向上に対してのご期待にお応えしてまいります。

2019年2月期から現在において、新たな経営理念を実行すべく、単年度毎の利益を最大化することを重点的に取り組んでおります。一方で、新規業態開発、新規事業、従業員の採用、M&A等の中期戦略は、単年度の取り組み過程では、業績の成果としてお伝えしづらい事項もございます。

中期的視点での事業計画の策定と実行が必要であるという認識のもと、当社グループにおいては、2020年2月期～2022年2月期の中期経営計画を策定しております。

前回策定致しました「3カ年中期経営計画（2016年2月期～2018年2月期）」（2015年4月10日公表）が、2018年2月期をもって完結しており、当社グループの新たな経営計画として、「連結中期経営計画（2020年2月期～2022年2月期）」を策定し公表させていただきます。次第でございます。

1. 連結中期経営計画名称



2. 基本方針

現存規模を最大限に生かした高収益企業グループへの体質改善のための利益追求及び、ガバナンス体制強化をスピード感をもって挑む

3. 2022年2月期事業目標  
 (連結ベース)

(単位: 百万円)

	2019年2月期 (実績)	2022年2月期 (目標)
売上高	50,973	60,000
営業利益率	4.2%	7.0%
配当還元方針	DOE (純資産配当率) 2.4% (配当性向: 12.7%)	配当性向 15.0%以上

4. 『SUPER 7 PROJECT』骨子

- 1) 既存事業高収益体質への転換及び既存事業発高付加価値ビジネスへの成長
- 2) 本社機能のPMI推進他による本社コストの比率引き下げ及び働き方改革対応
- 3) 外部コラボレーション・アライアンスの強化
- 4) CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）による新たな経営資源の創出
- 5) 対象事業領域の拡大による利益率向上のためのM&Aの推進
- 6) コーポレートガバナンスの更なる強化による企業統治の醸成
- 7) 配当政策等の変更による株主還元強化

※詳細につきましては、添付資料「連結中期経営計画（2020年2月期～2022年2月期）」をご参照ください

注) 本資料に記載されている経営施策や数値計画は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は今後の様々な要因より、異なる可能性があります。

以上

# SUPER 7 PROJECT

株式会社 DDホールディングス  
連結中期経営計画（2020年2月期～2022年2月期）



## 1. 前回中期経営計画振り返り（補充）

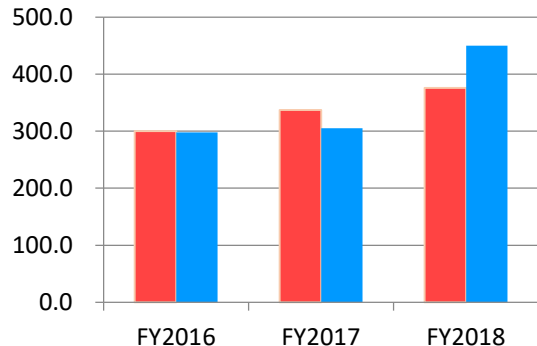


## 【定量面1】2018年2月期において、前回中期経営計画を達成

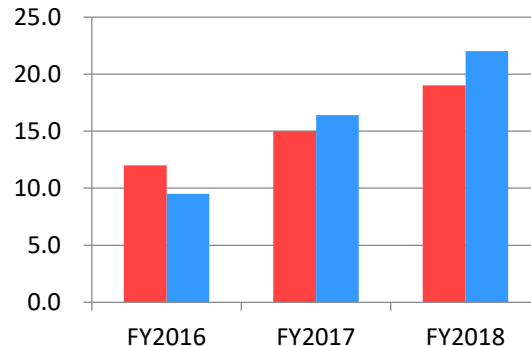
(単位：億円)

	FY2016(計画)	FY2016(実績)	FY2017(計画)	FY2017(実績)	FY2018(計画)	FY2018(実績)
店舗数	271	265	311	273	360	425
売上高	300	298	337	305	376	450
営業利益	12.0	9.5	15.0	16.4	19.0	22.0
当期純利益	4.7	▲2.6	6.3	6.4	10.0	10.1
EBITDA	21.7	19.6	25.8	27.2	31.0	35.4

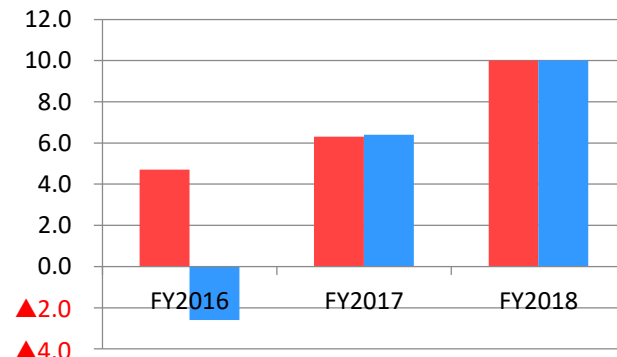
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



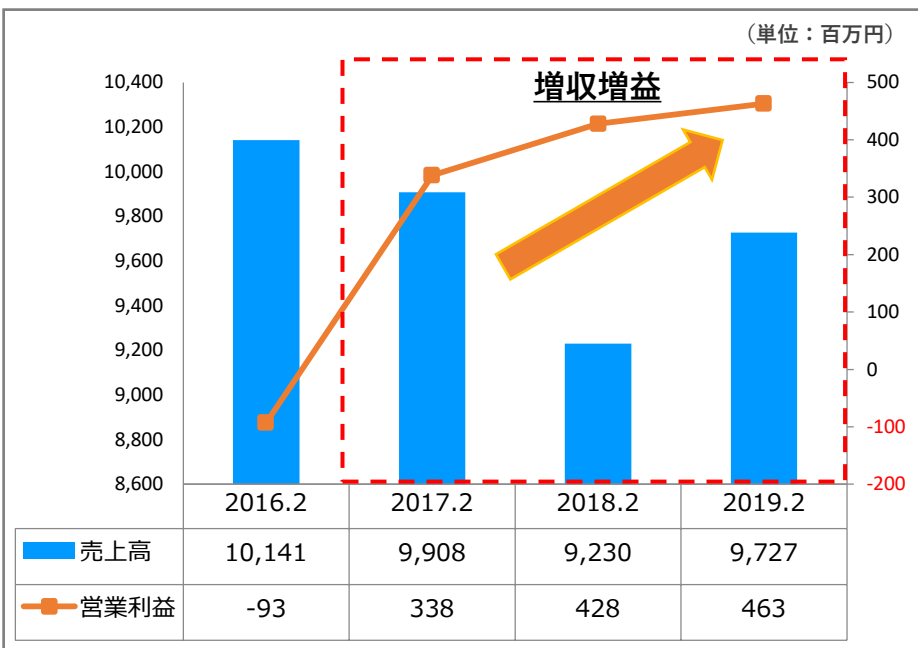
当期純利益 (億円)



【定量面 (補充)】 2019年2月期中において、M&A実施後のPMIを推進し利益改善

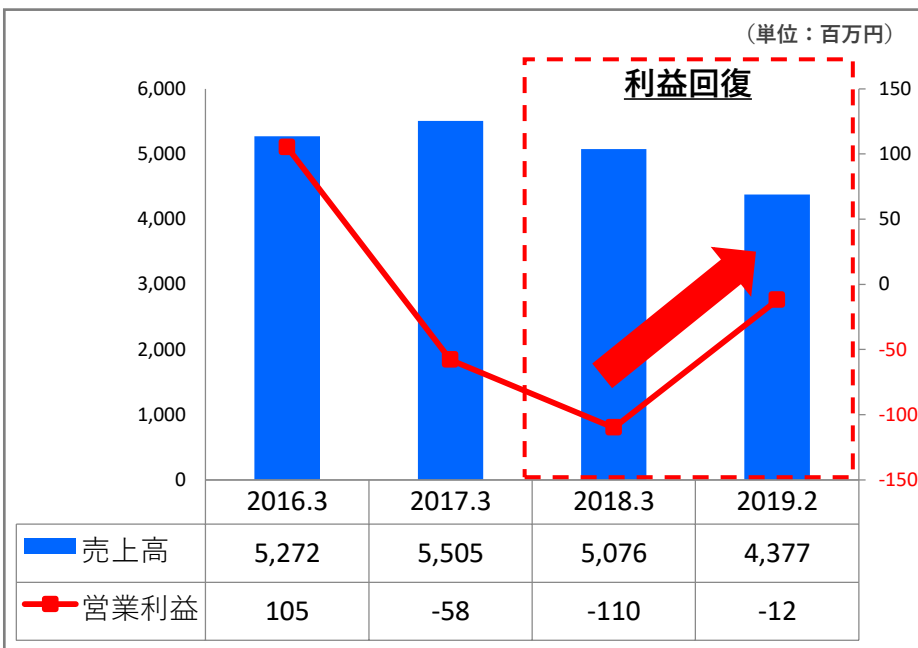
株式会社ゼットン (証券コード：3057)

2016年7月に資本業務提携契約を締結



株式会社エスエルディー (証券コード：3223)

2017年11月に資本業務提携契約を締結



【定性面】健全な収益体質の確保とサステイナブル（持続可能）な成長実現を目指す

## 成果

1. 業績計画を上回る業績結果で着地
2. 業績季節変動の平準化及びノンアルコール業態補強によるポートフォリオを拡充
3. 東京オリンピックに向けた山手線沿線を中心としたドミナント展開を更に強化
4. 関東圏以外の商圈での店舗展開を拡充
5. 新卒採用大幅増員を達成、人材教育を一層強化

## 課題

1. 原材料の高騰リスク
2. 労働力不足
3. 人口減少によるアルコール消費減少
4. 消費税増税
5. 健康増進法（受動喫煙）対応
6. 中食業界（GMS、コンビニ）の台頭

課題への対応、解消すべく次期中期経営計画を策定

# 連結中期経営計画の位置づけ

## コア事業の事業基盤確立

多ブランド展開による  
展開領域拡張のための  
M&A

## コア事業強化及び 周辺事業拡張

事業基盤強化及び  
周辺事業拡大のための  
M&A

事業・エリア領域の拡充  
(ノンアルコール業態)

海外事業展開

周辺事業拡張  
(アミューズメント)

ディナー価格帯拡張

ブランド強化  
(100店舗100業態)

## 既存利益向上による事業基盤確立及び 将来事業の創造

持続可能な事業領域の強化

人的リソース確保による経営基盤の安定

外部企業とのアライアンス強化

グループシナジーを生む多角化

企業価値最大化

破壊的  
イノベーション  
への対応



株式会社 商業藝術

zetton  
inc.



BAGUS

九州藩  
関西養老乃瀧

THE SAiLiNG  
TO THE WORLD  
YOU'VE NEVER SEEN

株式会社 吉田卯三郎商店



GOLDEN MAGIC

SUN POOL

成長基盤確立ステージ

FY2008 – FY2014

成長ステージ

FY2015 – FY2018

事業基盤創造ステージ

FY2019 – FY2022



## 2.連結中期経営計画（2020年2月期～2022年2月期）



**SUPER  
PROTECT** 7

外部環境変化や異業種からの外食業界の参入等により、業界での競合環境が劇的な変化を遂げております。このような環境下、当社は行動指針である『Dynamic&Dramatic（大胆かつ劇的に行動する）』を体現化し、『SUPER 7 PROJECT』を実現することで、企業価値の最大化を目指します。



## 中期事業戦略

- ・ 既存営業利益率の向上
- ・ 将来利益の創造
- ・ コーポレート体制強化

## 2022年2月期 事業目標

- |           |       |
|-----------|-------|
| ・ 連結売上高   | 600億円 |
| ・ 連結営業利益率 | 7%    |
| ・ 配当性向    | 15%以上 |

# 連結中期経営計画

～エグゼクティブサマリー SUPER 7 Members～

# SUPER 7 PROTECT



株式会社 商業藝術

zetton  
inc.

  
diamond dining

GOLDEN MAGIC

BAGUS

  
SLD ENTERTAINMENT INC.

THE SAILING  
TO THE WORLD  
YOU'VE NEVER SEEN

1 既存事業高収益体質への転換及び既存事業発高付加価値ビジネスへの成長

2 本社機能のPMI推進他による本社コストの比率引き下げ及び働き方改革対応

3 外部コラボレーション・アライアンスの強化

4 CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）による新たな経営資源の創出

5 対象事業領域の拡大による利益率向上のためのM&Aの推進

6 コーポレートガバナンスの更なる強化による企業統治の醸成

7 配当政策等の変更による株主還元強化

# 連結中期経営計画

～今後の課題対応のための基本方針～

## 今後の課題

1. 原材料の高騰リスク
2. 労働力不足
3. 人口の減少
4. 消費税増税
5. 健康増進法  
  
(受動喫煙) 対応
6. 中食業界の台頭

### 基本方針

現存規模を最大限生かした高収益企業グループへの体質改善のための利益追求及び、ガバナンス体制強化をスピード感をもって挑む

### 既存営業利益率向上

- 1 既存事業高収益体質への転換及び既存事業発高付加価値ビジネスへの成長
- 2 本社機能のPMI推進他による本社コストの比率引き下げ及び働き方改革対応

### 将来利益の創造

- 3 外部コラボレーション・アライアンスの強化
- 4 CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）による新たな経営資源の創出
- 5 対象事業領域の拡大による利益率向上のためのM&Aの推進

### コーポレート体制強化

- 6 コーポレートガバナンスの更なる強化による企業統治の醸成
- 7 配当政策等の変更による株主還元強化

既存営業利益の向上		将来利益の創造	
事業戦略	<b>飲食事業 (コア事業)</b> 1. 既存事業高収益体質への転換及び既存事業高付加価値ビジネスへの成長 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓スクラップ&amp;ビルドによる低収益店舗の改善施策強化</li> <li>✓グループ仕入の最適化及び集客施策 (DD POINT等) 仕組み強化</li> </ul>	<b>アミューズメント事業等 (周辺事業)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓オペレーション等の最適化による更なる利益率の向上</li> <li>✓ウェディング事業を含む新規事業の早期黒字化</li> <li>✓新たな事業プロダクトへの挑戦</li> </ul>	<b>成長領域への投資</b> 3. 外部コラボレーション・アライアンスの強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓店舗資産の新たな活用による更なる収益化</li> </ul> 4. CVCによる新たな経営資源の創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓オープンイノベーションの実現に向けたベンチャー投資</li> </ul> 5. 対象事業領域の拡大による利益率向上のためのM&A強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓再生型M&amp;Aから多角化及び連結収益モデルの多様化を実現</li> </ul>
	2. 本社機能のPMI推進他による本社コストの比率引き下げ及び働き方改革対応		
	<b>コーポレート</b> 6. コーポレートガバナンスの更なる強化による企業統治の醸成 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓業績連動型役員報酬の導入による報酬制度の明確化</li> <li>✓社外取締役の拡充によるガバナンス体制強化</li> </ul>	7. 配当政策等の変更による株主還元 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓期末配当のみから、中間配当を実施し年2回の配当</li> <li>✓DOE 3%の配当方針から配当性向15%以上を目指す</li> </ul>	

# 連結中期経営計画

～既存営業利益率向上 ①利益率向上に係る施策～

## 利益率の追求に向けた施策の推進

2020年2月期

2021年2月期

2022年2月期

既存営業利益率  
向上

フェーズ

戦略領域

検証フェーズ

選択と集中

成長加速

①既存事業高収益  
体質への転換及び既存事業  
発高付加価値ビ  
ジネスへの成長

既存事業  
目標営業利益率

12%以上

■スクラップ&ビルドによる低収益店舗の改善施策強化

■グループ仕入の最適化及び集客施策（DD POINT等）仕組み強化

■新規出店精度向上及び海外事業の見極め

■ウェディング（京都、大阪）事業を含む新規事業の早期黒字化

■オペレーション等の最適化による更なる利益率の向上

■新たな事業プロダクトへの挑戦



# 連結中期経営計画

～既存営業利益率向上 ②本社コスト低減及び人事戦略～

## 人員確保及び本社機能効率化及び低減を推進

2020年2月期

2021年2月期

2022年2月期

既存営業利益率  
向上

フェーズ  
戦略領域

検証フェーズ

選択と集中

成長加速

業務効率・改革

本社コスト  
5%台  
(のれん償却含む)

②本社機能のP  
M I推進他による  
本社コストの  
比率引き下げ及  
び働き方改革対応

人事戦略

■業績連動を含む役員報酬制度の改定方針検討・実施

■グループ本社機能の共通化を主体として本社部門P M I※の推進

■R P A推進、ペーパーレス化による業務効率向上及びコスト削減

■労働時間管理と勤務時間の適正化

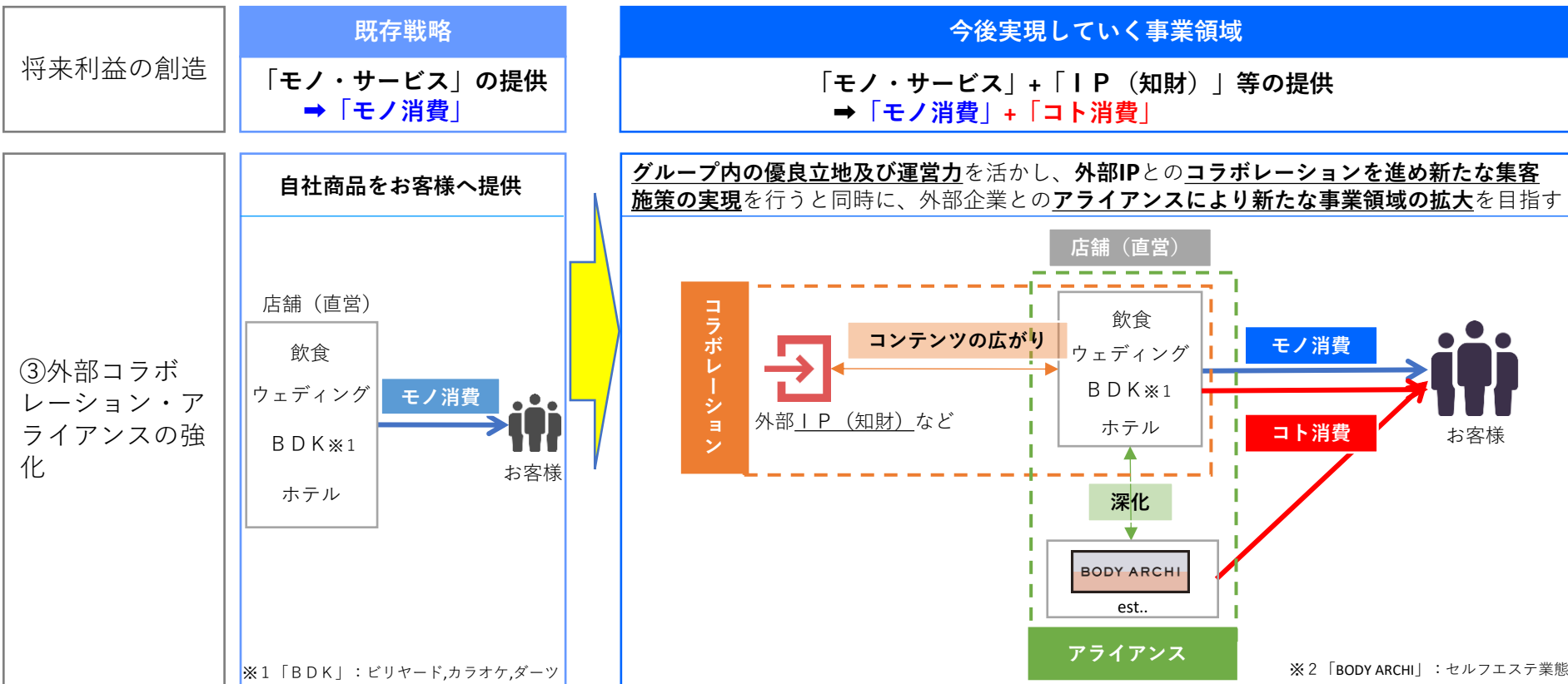
■人事異動のグループ内最適化

■ダイバーシティ（女性活躍推進・外国人採用並びに人材の定着化）

# 連結中期経営計画

～将来利益の創造 ③外部コラボレーション・アライアンス～

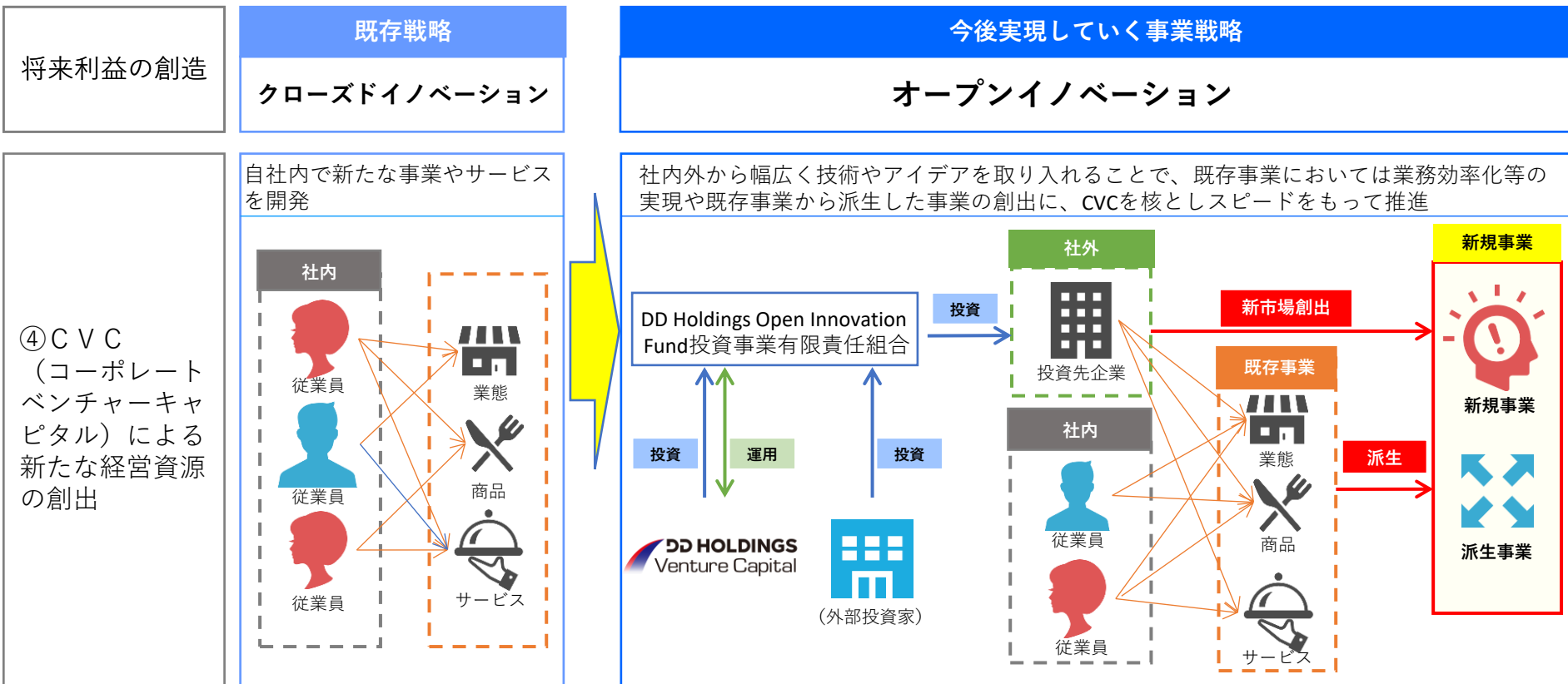
## 外部連携強化により事業の「広がり」と「深化」を追求し、各事業価値の最大化を目論む



# 連結中期経営計画

～将来利益の創造 ④CVCによる新たな経営資源の創出～

## CVCによる破壊的イノベーションへの対応及び新規経営資源の創出を図る



# 連結中期経営計画

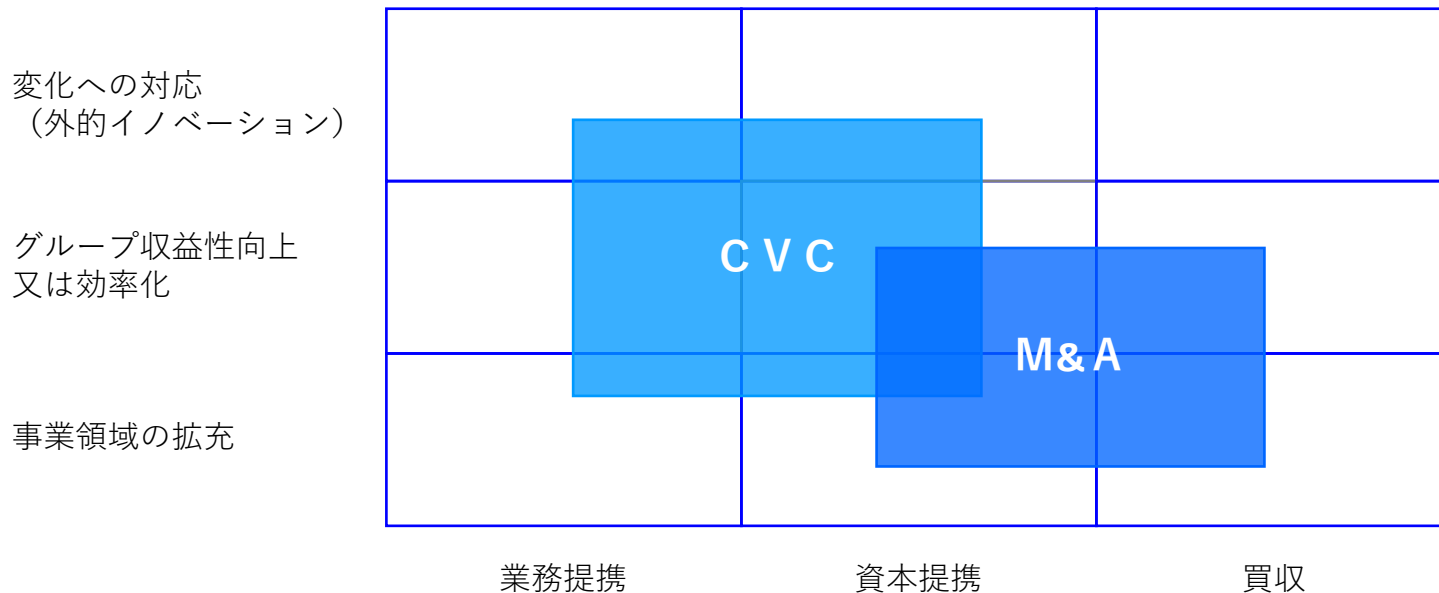
～将来利益の創造 ⑤対象事業領域拡大のためのM&A～

事業セグメント	M&A 目的	展開領域 (エリア/時間)	事業領域	M&A実績	M&A戦略	中期方針
飲食事業 (コア事業)	事業領域及び展開エリアの拡張	ディナー	価格帯の拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ディナー</li> <li>【エリア拡張】</li> <li>✓(株)サンプル (株式譲受)</li> <li>✓関西養老乃瀧(株) (資産譲受)</li> <li>✓萩原商事(株) (事業譲受)</li> <li>【価格拡張】</li> <li>✓(株)フード スコップ (事業譲受)</li> </ul>	事業・展開領域及び規模の経済の拡大を優先し、 対象会社事業再生型	シナジー領域を拡充し、連結収益モデル多様化を目論む
		国内	Wedding	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ランチ</li> <li>【時間帯拡張】</li> <li>✓(株)ゼットン (TOB)</li> <li>✓(株)商業藝術 (株式譲受)</li> <li>✓(株)エスエルディー (TOB)</li> </ul>		
ランチ 季節変動		時間帯の拡張		<ul style="list-style-type: none"> <li>■海外</li> <li>✓ SHOKUDO (株式譲受)</li> <li>✓ KOMARS F&amp;B PTE.LTD. (株式譲受)</li> </ul>		
海外		アミューズメント	Wedding	<ul style="list-style-type: none"> <li>■飲食事業以外の拡張</li> <li>✓(株)バグース (株式譲受)</li> </ul>		
国内	Wedding					

+

## M&Aだけでは対応できなかった投資対象領域をCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）活用により拡張

<b>CVC</b>	主に、外的イノベーションへの対応及び事業領域拡張のための第三者との提携を推進
<b>M&amp;A</b>	主に、グループ収益性の向上又は効率化を目的として、子会社化を推進



# 連結中期経営計画

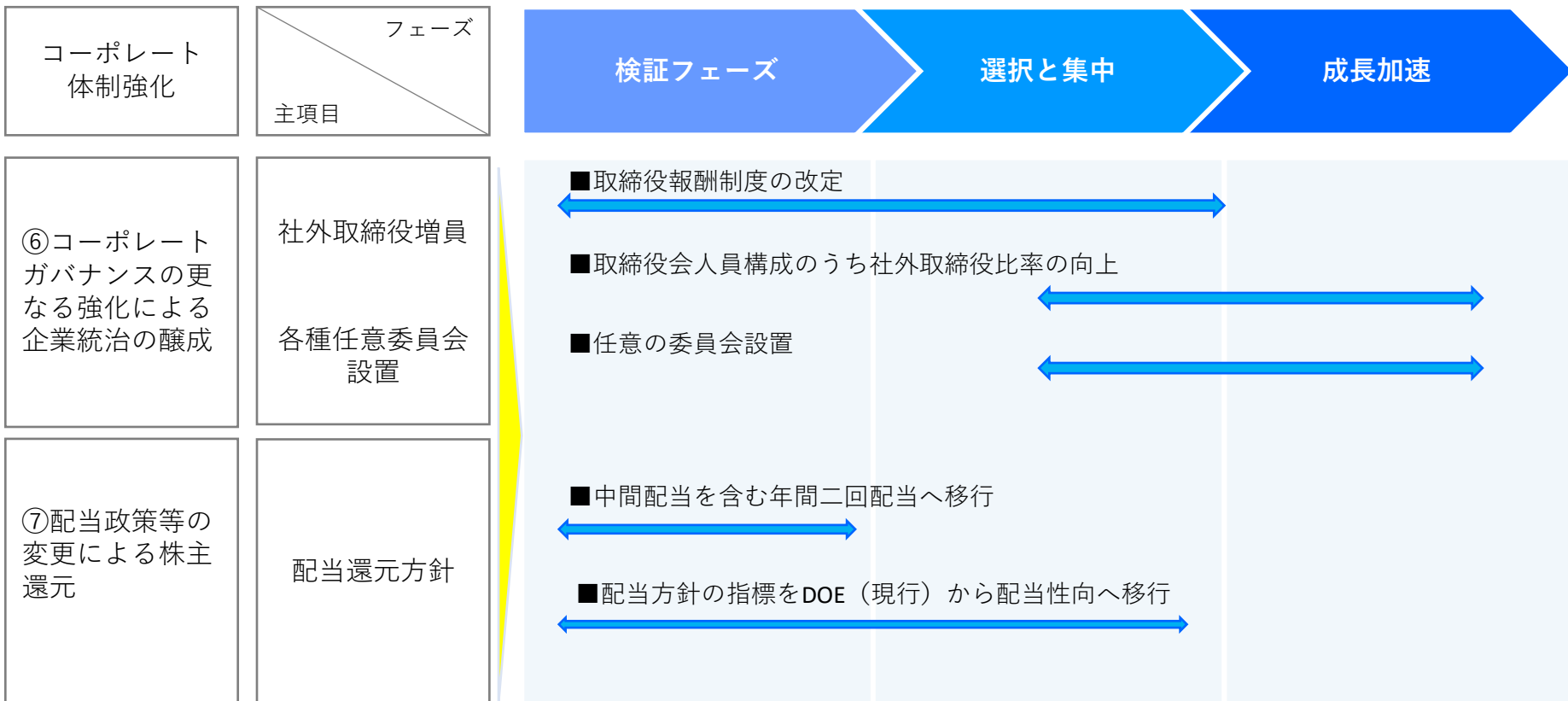
～コーポレート体制強化 ⑥組織体制強化及び⑦配当政策

## ガバナンス体制強化及び株主還元施策の推進

2020年2月期

2021年2月期

2022年2月期



## 株主様への還元施策

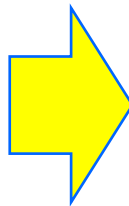
株主の皆様への利益還元を経営上の最重要課題のひとつと考え、事業の成長、資本効率の改善等による中長期的な株式価値の向上と、経営体質強化のために必要な内部留保の確保とを総合的に勘案した上で、株主の皆様に適正な利益配分を行うことを基本方針としております。

2019年2月期（実績）

DOE（純資産配当率）

2.4%

（配当性向：12.7%）



2022年2月期（目標）

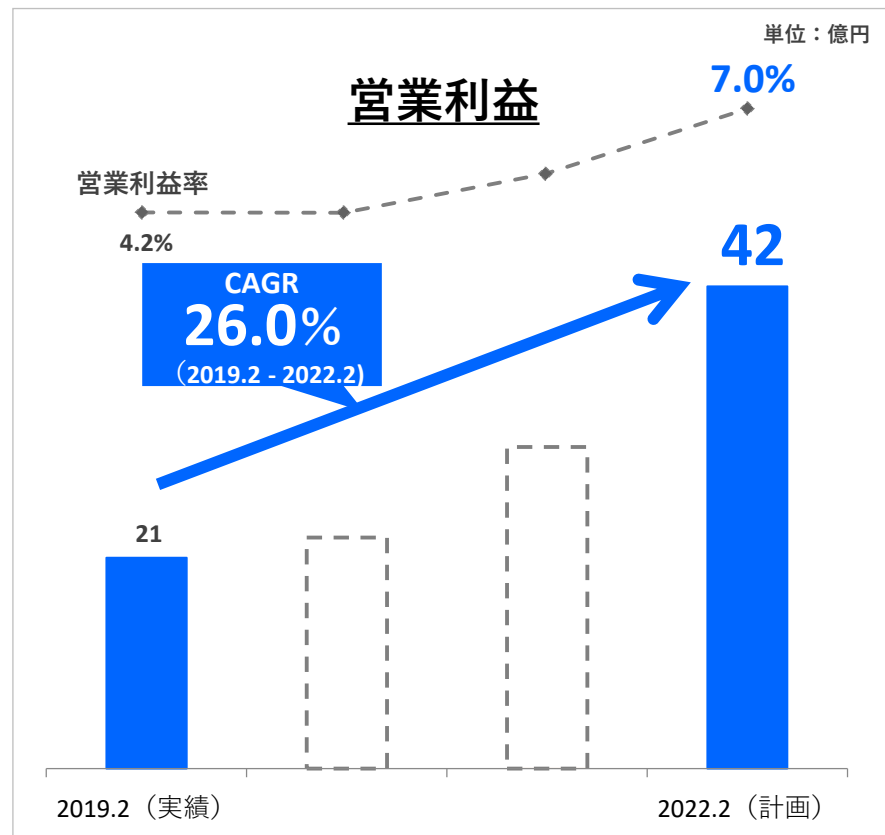
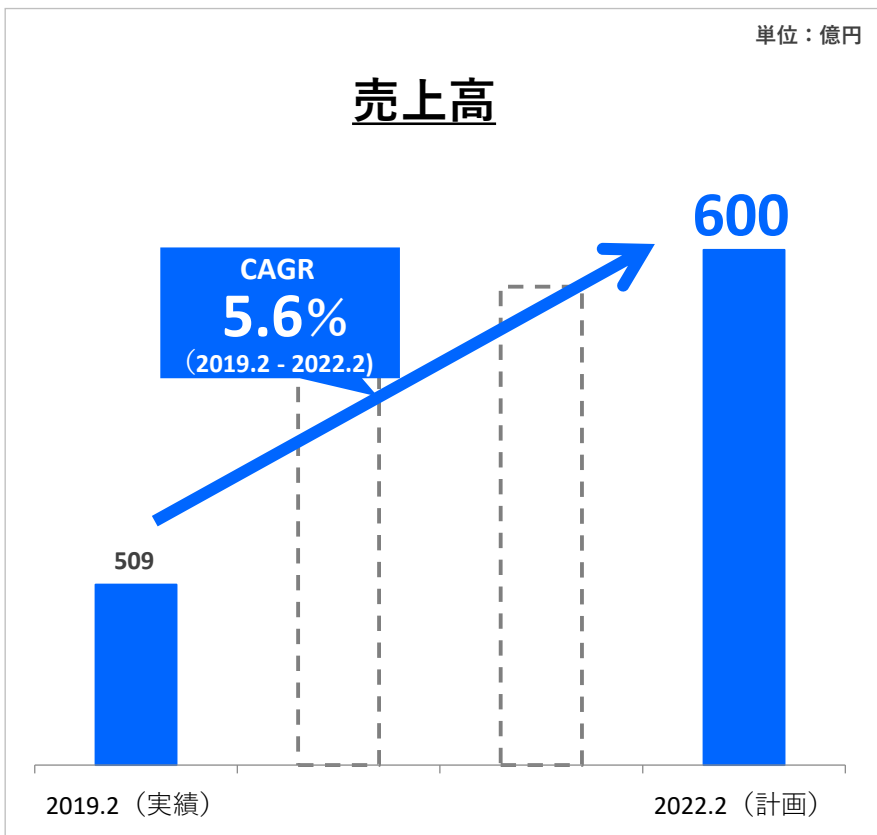
配当性向

15%以上

# 連結中期経営計画

～売上高及び営業利益の計画～

## 2022年2月期に向け、既存事業利益向上及びシナジー事業領域を拡充





### 3 . Appendix



経営理念

“世界に誇る「オープンイノベーション企業」を目指す”

行動指針

## *Dynamic & Dramatic*

大胆かつ劇的に行動する

3つの指針

異業種、異分野が持つ技術や知識を組み合わせ革新的なビジネスモデルを構築します。

グループ各社の理念・個性を尊重し相互補完と相乗効果で企業価値を最大化します。

世界に誇る「オープンイノベーション企業」を目指すため、ダイナミック&ドラマティック大胆かつ劇的に行動します。



diamond dining

「VAMPIRE CAFE」「わらやき屋」等の  
レストラン・居酒屋を運営



「kawa ra cafe」、コラボレーションカフェ  
「ポケモンカフェ」等を展開

株式会社 商業藝術

お客様連れをターゲットとしたカフェ「chnoma」や  
和食業態「小割烹おはし」を展開



ハワイで「食堂」「Buho」などの  
大型レストランを展開



zetton  
inc.

ハワイアンカフェ「ALOHA TABLE」や  
公共施設のリノベーションを展開

GOLDEN MAGIC

「九州 熱中屋」「やきとり〇金」等  
の居酒屋を運営

BAGUS

ビリヤード・カラオケ・ダーツ「BAGUS」  
カプセルホテル「GLANSIT」などの  
アミューズメント施設を運営

THE SAILING

TO THE WORLD  
YOU'VE NEVER SEEN

「京都祝言」や「NOVEL SHINSAIBASHI」  
のウェディング施設の運営



「ひとから愛される外食文化を創造し、広く社会に貢献します。」  
を企業理念に掲げ、「VAMPIRE CAFE」や「わらやき屋」等、  
個性的な人気ブランドを展開。食事をお楽しみいただくこと以外にも  
新鮮な感動やサプライズを演出する「非日常空間」を提供。  
関東圏（山手線沿線）、中部圏、関西圏など幅広いエリアに  
2019年2月末現在121店舗を展開。



VAMPIRE CAFE（東京）



わらやき屋（東京）



美食米門（東京）

2013年に連結子会社（100%）として設立した(株)ゴールデンマジック。

「食で笑う」を企業理念に掲げ、生産者様の思いを大切にし、  
一人でも多くのお客様に愛される店舗創りを追求。

居抜き物件に特化し主力ブランド「九州 熱中屋」等の高収益業態  
の店舗を、関東圏、関西圏に2019年2月末現在96店舗を展開。

## GOLDEN MAGIC



九州 熱中屋（東京）



牛弁慶（東京）



五島人（東京）

# BAGUS

2011年6月に連結子会社（100%）となった(株)バグース。  
 全ての事業展開に一貫するのはホスピタリティ精神とクオリティの  
 高いサービスの提供です。エンターテイメント空間のパイオニアとして、  
 お客様に「最高」の感動を追求。  
 ビリヤードを初め、ダーツ、シュミレーションゴルフ、ネットカフェ  
 カラオケ、カプセルホテル等、幅広い層に向け多様な事業を展開し、  
 2019年2月末現在55店舗を展開。



BAGUS 新宿西口店（東京）



Public Six（東京）



GLANSIT KYOTO KAWARAMACHI  
 （京都）

2015年に連結子会社（100%）として設立した(株)The Sailingは、グループ初となるウェディング事業に特化する連結子会社であります。京都東山エリア八坂の塔に面する日本料亭とその料亭がプロデュースするウェディング総合施設「京都幽玄」を運営。

お客様に寄り添い「O. K I. M O. C H I」を大事に、本格的なウェディングを手掛ける。2019年1月には心齋橋に2施設目となる「NOVEL」ブランドを運営。

THE SAILING

TO THE WORLD  
YOU'VE NEVER SEEN



京都祝言（京都）



京都幽玄（京都）



NOVEL SHINSAIBASHI（大阪）

# zetton

inc.

1995年創業の(株)ゼットン。

「店づくりは、人づくり」「店づくりは、街づくり」の企業理念のもと、「地域社会に貢献するホスピタリティ企業」として魅力あるコンテンツが“街”をつくるという思想にて、アロハテーブル事業、ダイニング事業、アウトドア事業、ブライダル事業、インターナショナル事業を運営。愛知県を始め、関東圏、中部圏、関西圏、海外（ハワイ）等の幅広いエリアに2019年2月末現在72店舗を展開。



ALOHA TABLE nakameguro



orange (オレンジ)



GARDEN RESTAURANT  
TOKUGAWAEN



1993年創業の(株)商業藝術は、  
「あなたを上映する/Make a Cinema Day」をスローガンのもと、  
広々とした小上がり席でおくつろぎ頂けるカフェ「chano-ma」  
京都おばんざいをメインにした和食店「茶茶」  
開放的な海沿いのゲストハウスウェディングの「CASA FELIZ」等、  
広島県を始め、関東圏、中部圏、関西圏、福岡県など幅広いエリア  
に2019年2月末現在84店舗を展開。



chano-ma (中目黒)



eight (広島)



CASA FELIZ (広島)

2019年3月1日に合意書の締結により連結子会社（持株比率41.2%）となった(株)エスエルディー。

「To Entertainment People～より多くの人々を楽しませるために～」という企業理念のもと、「kawara CAFE&DINING」業態をはじめとする飲食店舗の運営、「Collabo\_Index」業態における他社保有IPコンテンツ（アニメ、ゲーム、漫画、音楽等の創作物）を活用した期間限定コラボレーションイベントの実施、店舗プロデュースや運営受託（「ポケモンカフェ」等）、イベントの企画・運営を展開。2019年2月末現在53店舗を運営。



kawara CAFE&DINING（宇田川店）



自社主催野外音楽フェス「夏びらき」



© 2019 Pokémon. © 1995-2019 Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.  
 ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。

「ポケモンカフェ」

# SUPER PROTECT 7

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

グループ経営企画本部 IR部

T E L     :   03-6858-6082

F A X     :   03-6858-6083

E-mail :   ir@dd-holdings.com