

2023年4月21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 東証プライム)  
問合せ先 常務取締役 グループ経営管理本部長 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、2024年2月期を初年度とし2026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（2024年2月期～2026年2月期）」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 連結中期経営計画策定の背景

当社グループは、「連結中期連結経営計画」（2019年2月期～2022年2月期）を「事業基盤創造ステージ」と位置づけ、積極的な投資を行いながらも、事業ポートフォリオの拡充を計画しておりました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による人流の減少等で当社経営成績及び財政状態に甚大な影響を及ぼし、当社を取り巻く事業環境は新型コロナウイルス感染症拡大により大きく変化してまいりました。

少子高齢化や人口減に加え、ライフスタイルやワークスタイルの変化、デジタルテクノロジーの進化など、行動やニーズをはじめとする社会の変容をとらえ、中長期的なパラダイム変化の兆候を意識した上での戦略構築が必要と認識しています。

当社グループは、企業価値・株主価値向上のため、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」へという経営ビジョンへ変更し、圧倒的なカッコよさという価値観で、すべてのステークホルダーに対して「熱狂的な歓喜」を呼び起こすための事業ポートフォリオを構築いたします。

#### 2. 連結中期経営計画の概要

(1) 対象期間	3カ年（2024年2月期～2026年2月期）
(2) 経営ビジョン	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
(3) 重点施策	①グループ経営力の強化 ②LTV（ライフタイムバリュー）の最大化
(4) 業績目標	①連結売上高 400億円 ②連結営業利益 28億円 ③ROE 20%以上

※詳細につきましては、添付資料「連結中期経営計画（2024年2月期～2026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

# 株式会社DDホールディングス 連結中期経営計画（2024年2月期～2026年2月期）



# 連結中期経営計画：エグゼクティブサマリー

## 策定主旨

新型コロナウイルス感染症の変容を捉え、中長期的なパラダイム変化の兆候を意識した上での戦略構築が必要と認識しています。当該感染拡大の影響による人流の減少等で当社連結経営成績及び連結財政状態に甚大な影響を及ぼし、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化してまいりました。

少子高齢化や人口減に加え、ライフスタイルやワークスタイルの変化、デジタルテクノロジーの進化など、消費者の行動やニーズをはじめとする社会の変容を捉え、中長期的なパラダイム変化の兆候を意識した上での戦略構築が必要と認識しています。

当社グループは、企業価値・株主価値向上のため、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」へという経営ビジョンへ変更し、圧倒的なカッコよさという価値観で、すべてのステークホルダーに対して「熱狂的な歓喜」を呼び起こすための事業ポートフォリオを構築いたします。

これらを達成すべく新たな経営計画として、「連結中期経営計画（2024年2月期～2026年2月期）」を策定し公表させていただき次第でございます。

## エグゼクティブサマリー

対象期間	3カ年（2024年2月期～2026年2月期）
経営ビジョン	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
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①グループ経営力の強化</li> <li>②LTV（ライフタイムバリュー）の最大化</li> </ul>
中期連結業績目標 (2026年2月期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>①連結売上高 : 400億円</li> <li>②連結営業利益 : 28億円</li> <li>③ROE : 20%以上</li> </ul>

# グループ指針

## Philosophy

# お客様歓喜

～付加価値のある顧客価値の実現～

deliver added value,  
customer experiences

圧倒的な「カッコよさ」という価値観で

すべてのステークホルダーに対して「熱狂的な歓喜」を呼び起こす！

自己満足でなく、突き抜ける！  
遊びの中に仕事があり、仕事の中に遊びがある。

# 経営方針

## Guideline



### Open

～ひらく～

当社やパートナー企業各社が保有する  
技術や知識を組み合わせること  
今まで開拓されなかった「場」の提供等  
創造的であり革新的な「Openな場」へ



### Community

～つなぐ～

当社グループのブランドがハブとなり、  
「人と人」「地域文化」等の架け橋となる  
これによりビジネス・地域活動促進を含めた  
新たな「Community」プラットフォーム創造へ



### Revolution

～みがく～

世界の地域に点在する「食」「場」等の  
「ブランド価値」に  
当社のクリエイティブ・開発力を付加し  
圧倒的なカッコよさという価値を追求へ



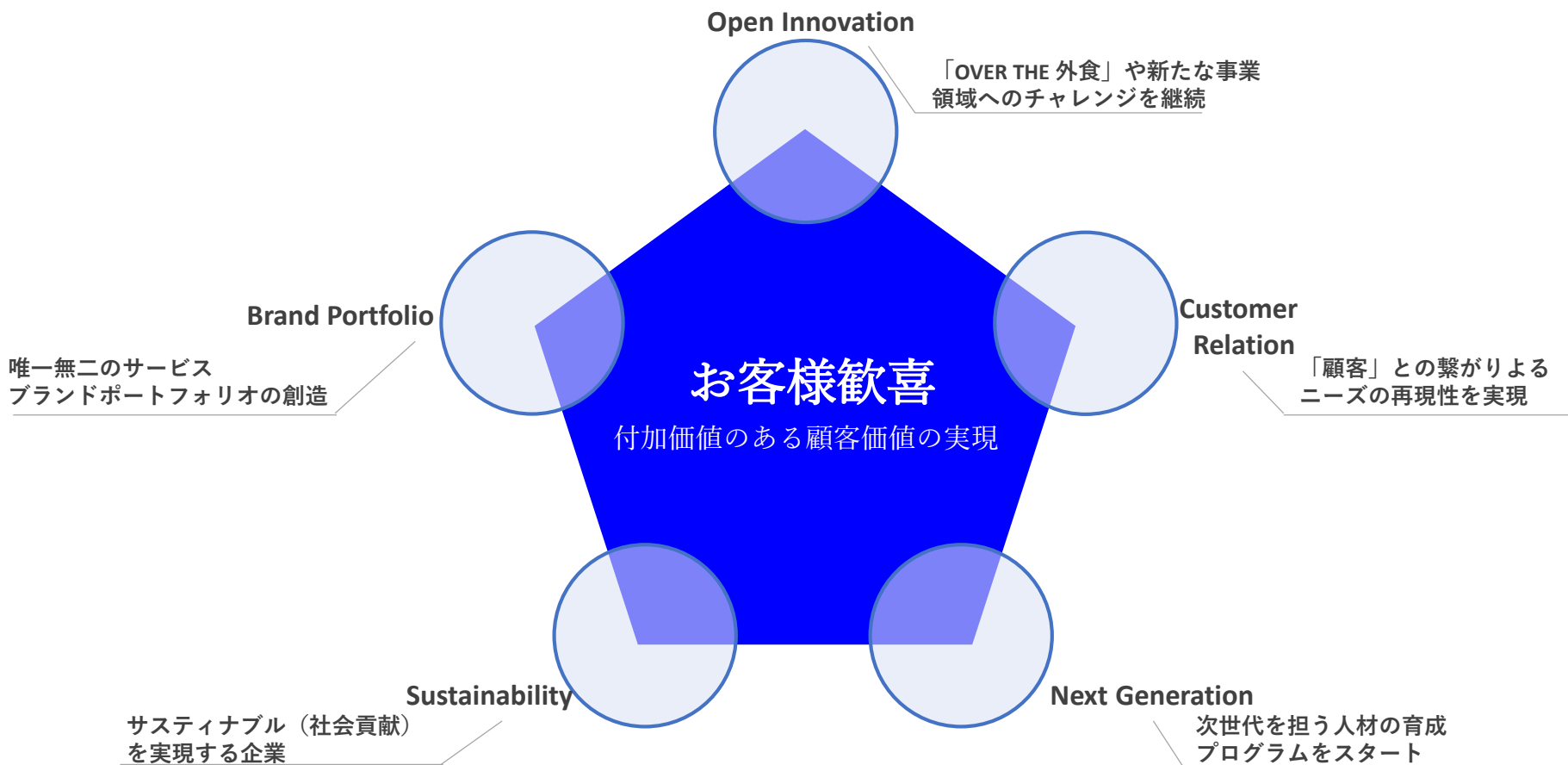
### Innovation

～のびる～

当社が考える「場」の定義普及により  
「人」と関わるサービス産業等の  
社会的地位向上に向けた  
産業的「Innovation」へ

# DDグループが目指す姿

・圧倒的なカッコよさという価値観で、熱狂的な歓喜を呼び起こすための5つの指針



# 当社グループ経営ビジョン

消費者が求める

## フードサービス 企業から

- ・ 「FOOD」を中心とする強み
- ・ 資産（実店舗）ビジネス
- ・ 利益率10%未満のビジネスモデル
- ・ フロービジネス

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

- ・ 「BRAND」を基礎とする強みへ
- ・ 「OVER THE 外食」
- ・ 利益率15%以上の事業セグメント創出
- ・ ストックビジネスの拡充

## 重点施策





ニーズがあるのに取り込めていない。そこに成功のチャンスがある

お客様がいらしたら「わぁ!」「キャア!」「かわいい!」「すごい!」という感想がリピーターになっていただける第一歩

やりきる!

クリエイティブは目から、知識は本から

突き抜ける何かを持っていないと、ただの自己満足

予算に基づいた適正な利益を上げる

適正な時期に、  
適正な判断を!

常にアンテナを張ること

遊びの中に仕事があり、  
仕事の中に遊びがある  
オリジナリティがあること

3つの約束

「やる気」と「やる気」は天と地との差がある

銀河系集団

迷った時は、

ここ悪いか

ヒットの4条件

フは必要ありません。

コンセプト

グループ  
経営力の  
強化

熱狂宣言

LTVの  
最大化

はビジョンではない  
結果は産物だ

情報のシ

攻撃は、最大の防御

タジスタ

おもち

お客様歓

と

私たちが大事に

そのようないい意味での違和感

有言実行

神様は超えられない試練を与えな

スピード!スピード!

大事なのは「気配り」

「心配り」

業界の地位向上

こんなもんじゃない!こんなもんじゃない!

体と一緒に脳も汗をかけ

大事なのはアイデアに埋もれず、アイデアの向こう側にお客様の姿を見ること!

珍しいサービスとか、  
とてつもないインテリア

常に積極的に行動すること

度肝を抜くようなサプライズ感

世の中に美味しいはいっぱい存在する

すべての物事は必然である

GNO (義理、人情、恩返し)

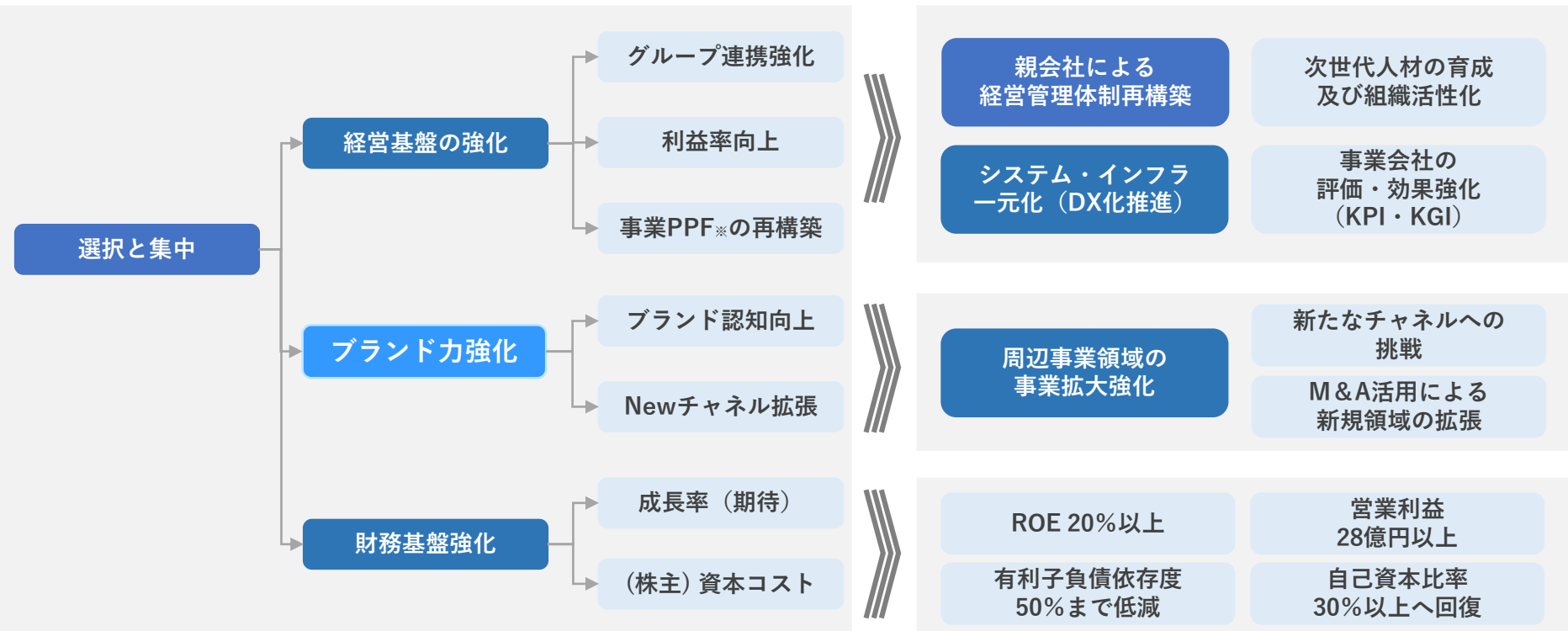
「引き寄せの法則」

1行のコピーが成功を左右する

# グループ経営力強化：「選択」と「集中」による経営・財務体質強化

・コロナ禍で「食」のユーザータッチポイントが多様化した中、当社グループの重点テーマとして「選択」と「集中」による経営・財務体質強化を図る

## 「グループ経営力強化」のための絞り込みと体質強化



# グループ経営力強化：具体的な取り組み

- ・新たな中期経営計画の達成のためには、経営・財務基盤に加えてIT及び人的資本の強化が不可欠であり、機能強化と合わせ当社グループインフラ一元化、次世代を担う経営管理人材の育成を強化

<p>1</p> <p>親会社による 経営管理体制再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ内の密な情報共有、連携体制の強化</li> <li>● グループ全体戦略の立案のシームレス化</li> <li>● グループ会社の経営管理・統制機能の強化</li> <li>● 店舗開発、購買機能などの、グループとしての機能一元管理</li> </ul>
<p>2</p> <p>事業インフラの一元化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報システムを含めた店舗インフラ等の共通化によるコスト削減</li> <li>● 事業会社間のシームレスな連携を図るための共通ポイント制度などの設計を推進</li> <li>● 管理・事業サポート機能のシェアード化によるシナジー実現</li> </ul>
<p>3</p> <p>成長の担い手となる 人材の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材交流の促進</li> <li>● 次世代を担う経営管理人材の育成強化</li> <li>● グループ力を活かした事業、ブランド（業態等）開発力強化、組織移管</li> </ul>
<p>4</p> <p>ブランドポートフォリオ の再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アフターコロナを見据えた、ブランド（事業）PPF（ポートフォリオ）の再構築</li> <li>● 投資の選択と集中</li> </ul>

# グループ経営力強化：DDグループのDX化ビジョン

・下記に記載のとおり、単純なシステムリプレイス（進化）ではなくDX化（変化）に向けた全体方針を策定

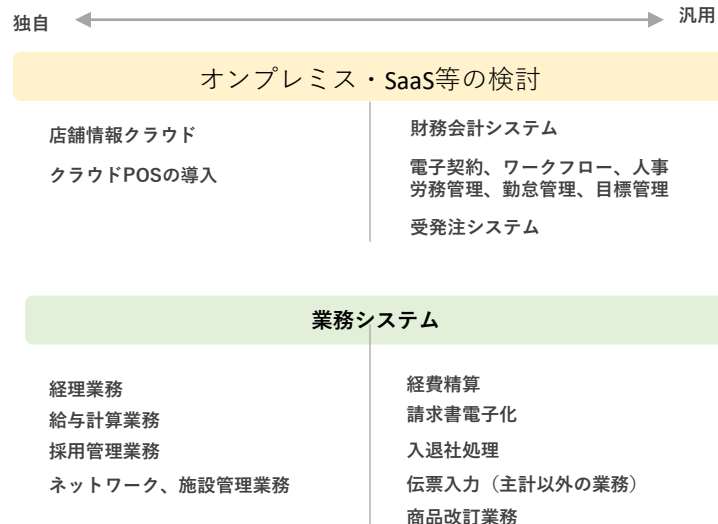
## DDグループのDX化ビジョン

1	老朽化したオンプレミスの業務システムを廃止の検討を継続し、クラウドとサブスクリプションなどを組み合わせた業務システムを実現する
2	社内データ基盤の統合を図るべく、社内インフラシステム及び周辺機器等の共通化を進め、データ連携・分析の効率化を実現する
3	グループ共通ポイントの導入や各種優待券の電子化を実現し、当社グループが運営するブランド内でのLTV（ライフタイムバリュー）の最大化を図る

### 当社グループにおけるDX化の実現項目

店内・本部ニーズへの取り組み	タブレットPOS導入 キャッシュレス決済 モバイル・QRオーダー導入 デリバリー対応 <b>共通ポイント導入</b> <b>各種優待券の電子化</b> 自動釣銭機対応	<b>サプライチェーンの強化</b>  <b>業務システムのSaaS移行及び法対応</b>	受発注管理システム 物流拠点の追加等 需要予想・発注数の自動計算  データ分析のSaaS移行 稟議システムのSaaS移行 レガシーシステムの廃止 会計システムの法対応
	<b>管理DBの構築</b> 共通管理DBの構築 店舗検索システム構築 各種システムの連携	<b>本社（バックオフィス）機能の集約及び電子化※</b>	経費精算業務の機能集約 請求書受領業務の機能集約 物流商品・価格改定業務の確認業務 庶務業務（登録業務）の簡素化
<b>人材開発プラットフォームの構築</b>	人事労務システム 顔認証勤怠システム 人事評価/人材DBシステム 教育研修システム		

### DXビジョンのための考えられる施策



# グループ経営力強化：各領域別の目的及び施策

- ・「コア事業」の収益回復と、複数の成長軸をもった持続的な成長と企業価値の向上を目指す

展開領域の拡大

## 展開チャネルの拡充

### 事業の目的

- ・事業領域の拡大・新たな顧客の獲得

### 展開チャネルの創出

- ・地域創生を目的として各自治体との連携
- ・ホテル・不動産事業における成長戦略を検討
- ・仕入プラットフォームの拡充

## 開発力を起点とする“ブランド価値”の提案を強化

## コア事業

### 事業の目的

- ・飲食・アミューズメント事業、ホテル・不動産事業を軸とした圧倒的なブランドの確立

### コア事業の収益回復

- ・業態及び店舗開発における高付加価値観の再定義
- ・IP事業モデルの推進

## 各ブランドの原点超越の徹底

## 拡張領域

### 成長課題に対する取組み

#### 拡張の目的

- ・幾何学的な倍数でのLTVの最大化

#### 顧客接点の最大化

- ・共創パートナーとのアライアンス
- ・ターゲット顧客層の拡張コンテンツの創出

## 共創パートナーとのLTVの最大化

## 新たな事業価値の拡充

### 事業の目的

- ・既存の経営資源を活用した新規事業創出

### 新サービスの開発

- ・オーガニックでの開発、M&A等を含めた新規事業の早期実現
- ・コンテナ、シェアハウスの新たな商材開発

## 次なる収益源の事業化に向けた取組み

## 事業領域の強化

# グループ経営力強化：「収益拡大」のための具体的な取り組み

- ・「グループ経営力」の強化に向けた具体的なテーマと重点施策項目は以下のとおりです、
- ・「LTVの最大化」のため「ブランド（業態）」「チャンネル（エリア）」「ライフスタイル（ステージ）」等の拡充

<p>1</p> <p>①コア事業の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ連携による出店場所の確保</li> <li>● グループ経営力を活かしたブランドの創出強化</li> <li>● LTV（LIFE TIME VALUE）の最大化</li> <li>● ブランドポートフォリオの強化によるドミナント出店</li> </ul>
<p>2</p> <p>②展開チャンネルの拡張</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SC（Shopping Center）、フードコートなどの新たな販売チャンネル開拓を行い展開エリアの拡充を実現</li> <li>● 地域創生を目的とした各自治体との連携強化</li> <li>● 新たなチャンネルに応じたブランド開発</li> <li>● EC事業による新たなチャンネル開拓</li> </ul>
<p>3</p> <p>③事業領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;Aを活用した新規事業領域の拡張</li> <li>● ホテル、不動産セグメントの販売商品の拡充</li> <li>● グループ連携によるIPコンテンツ事業の強化</li> </ul>
<p>4</p> <p>④財務基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE 20%以上、有利子負債依存度50%まで低減</li> <li>● 営業利益 2 8 億円以上（2026年2月期）</li> </ul>

# LTVの最大化：各領域の拡張ストラテジー

- ・100店舗100業態を実現した「**外食領域（コア事業）**」での更なるブランド強化を推進
- ・M&A等による拡充したブランドポートフォリオの「**サービス領域**」での新たな事業価値の拡充を目指す

## 「外食」の領域

マルチコンセプト戦略に基づく業態ポートフォリオを形成し、「外食領域」で100店舗100業態を実現いたしました。その時代、そのエリアに適合する業態を継続的に出店し、重飲食の領域で圧倒的な顧客接点追及による企業価値の向上に努めてきた。

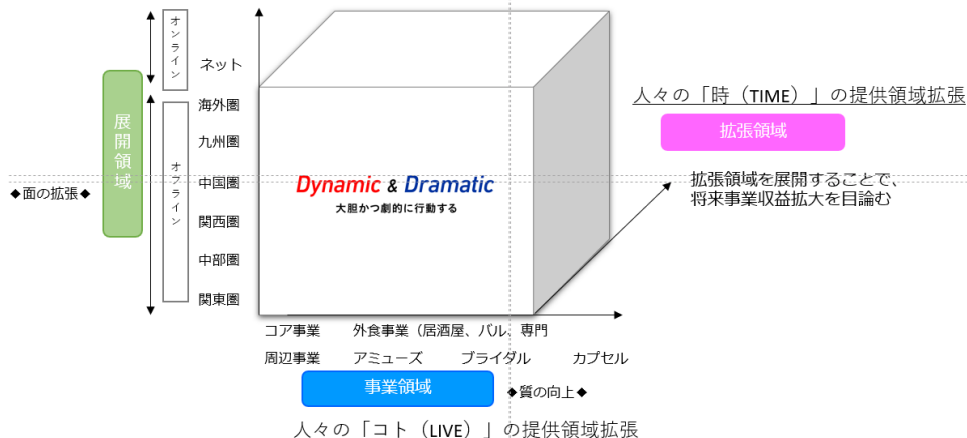
マルチコンセプト(個店主義)戦略に基づく業態ポートフォリオ



## 「OVER THE 外食」の領域

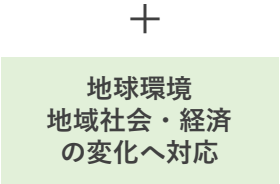
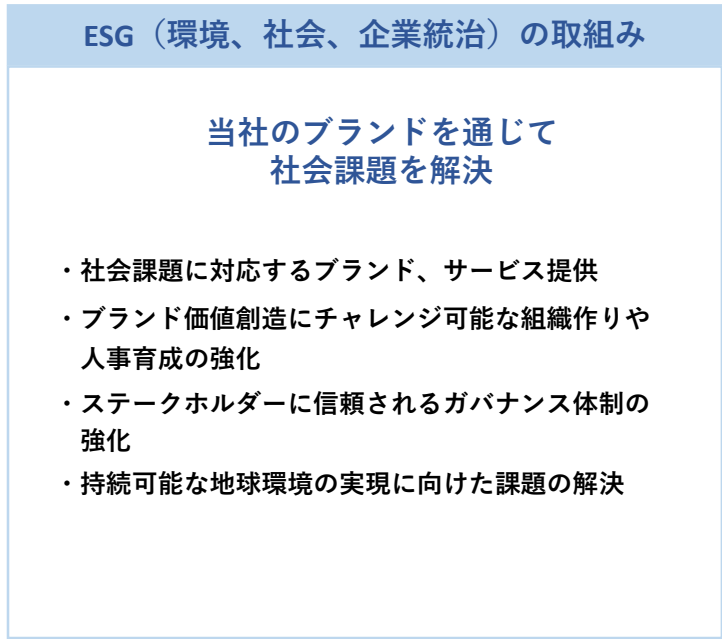
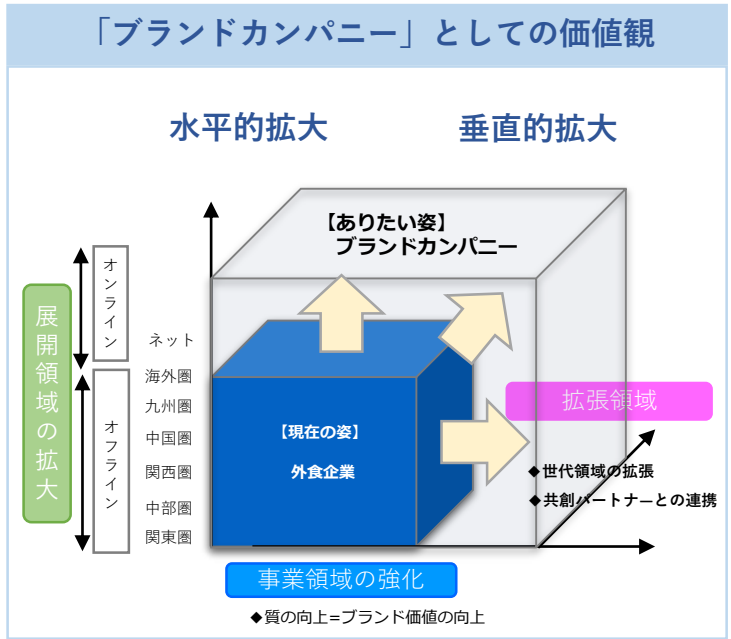
100店舗100業態達成以降はM&Aによるブランドの獲得と人材の確保を実現し、これに加え、オーガニックによるブランド開発を並行することで事業領域の拡大を行ってきた。今後も、世代ごと、ライフステージごとに顧客接点をもつブランドポートフォリオを確立いたします。

人々の「機会 (CHANCE)」の提供領域拡張



# LTVの最大化：ブランド創造のプロセス①

- ・LTV（LIFE TIME VALUE）の最大化による「ブランドカンパニー」としての価値創出とともに、社会課題の解決に向けたESGへの取り組みを推進することで、企業価値を高め、「熱狂的な歓喜」を呼び起こす



ステークホルダーに対して「熱狂的な歓喜」を呼び起こす



# LTVの最大化：ブランド創造のプロセス②

・創造的であり革新的であるブランド価値を軸に幾何学的な倍数でLTVの最大化を目指す



グループ全ブランドの共通プラットフォーム（ポイントシステム）の再構築

DX化推進によるDB構築及び分析システムの高速化を図る

# 連結業績目標：2026年2月期 連結業績目標

・事業領域の強化や展開領域の拡大により、以下の連結業績を目指す

## 中期連結業績目標

連結売上高

**400**億円

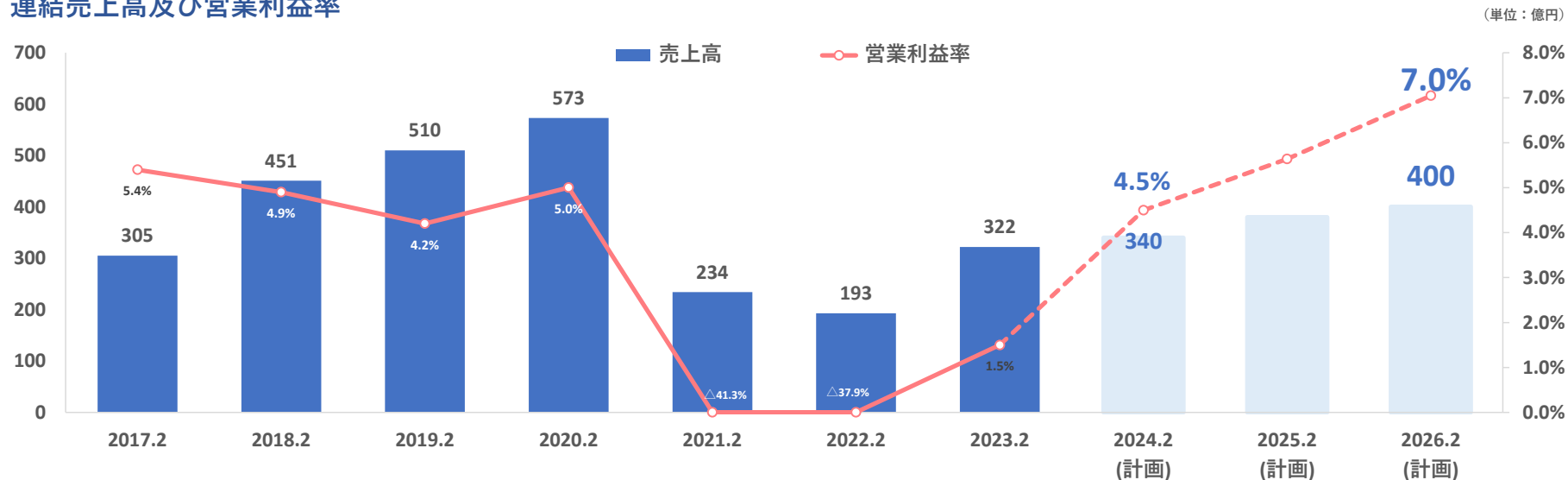
連結営業利益

**28**億円

ROE

**20%**以上

## 連結売上高及び営業利益率



# 連結業績目標：2026年2月期 目標財務指標

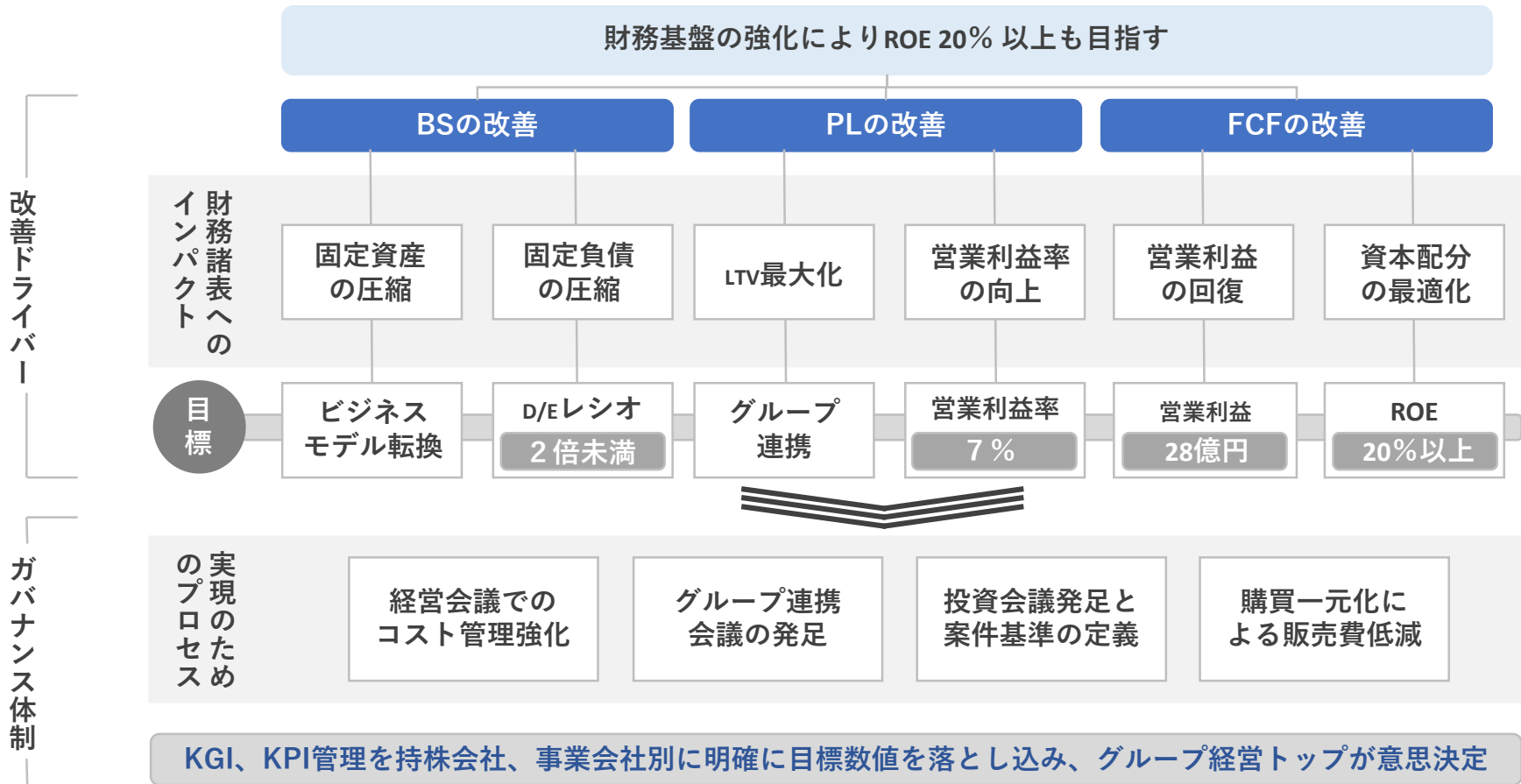
・当社グループビジョンの「ブランドカンパニー」とESG課題の取り組みを通じて、社会的価値・経済的価値の向上と両立を図る

(単位：百万円)

		2023年2月期 (実績)	2026年2月期 (見通し)	増減額/増減率
財務目標 (経済的価値)	売上高	32,235	40,000	7,764
	営業利益	467	2,800	2,332
	経常利益	838	2,700	1,861
	ROE	17.4%	20%	5.3point
非財務目標 (社会的価値)	女性管理職比率	24.2%	現状水準維持	—
	気候変動対応	・ CO2排出削減	【検討課題 2024年2月期まで】 ・ CO2排出削減方針の策定	—

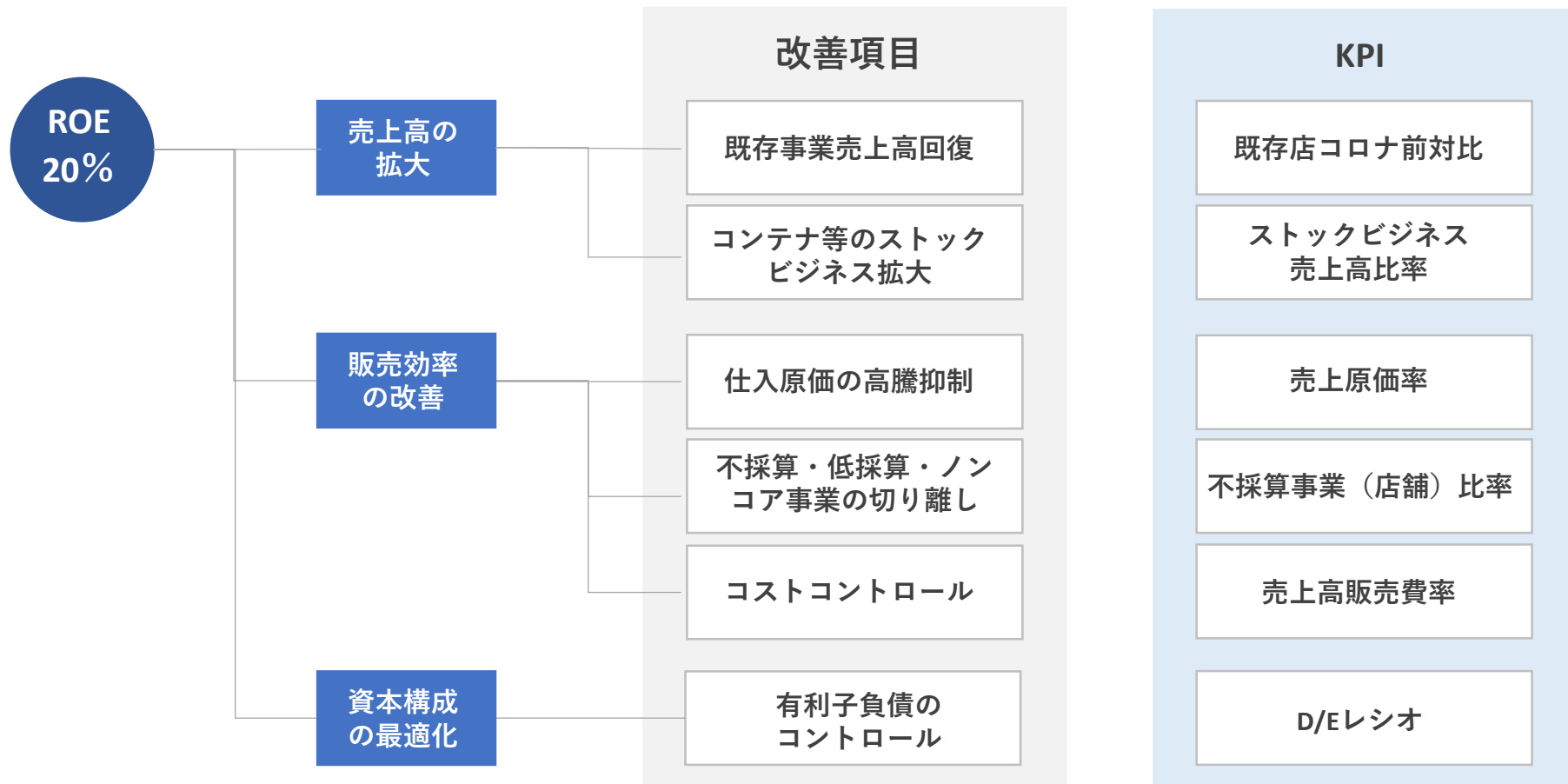
# 連結業績目標：財務基盤強化のための一連プロセス①

- ・ 経営基盤及び財務基盤の改善のためのガバナンス体制再構築を実施。これにより意思決定プロセスの明確化、徹底することで、ビジネスモデルの転換に耐える組織体制を整備



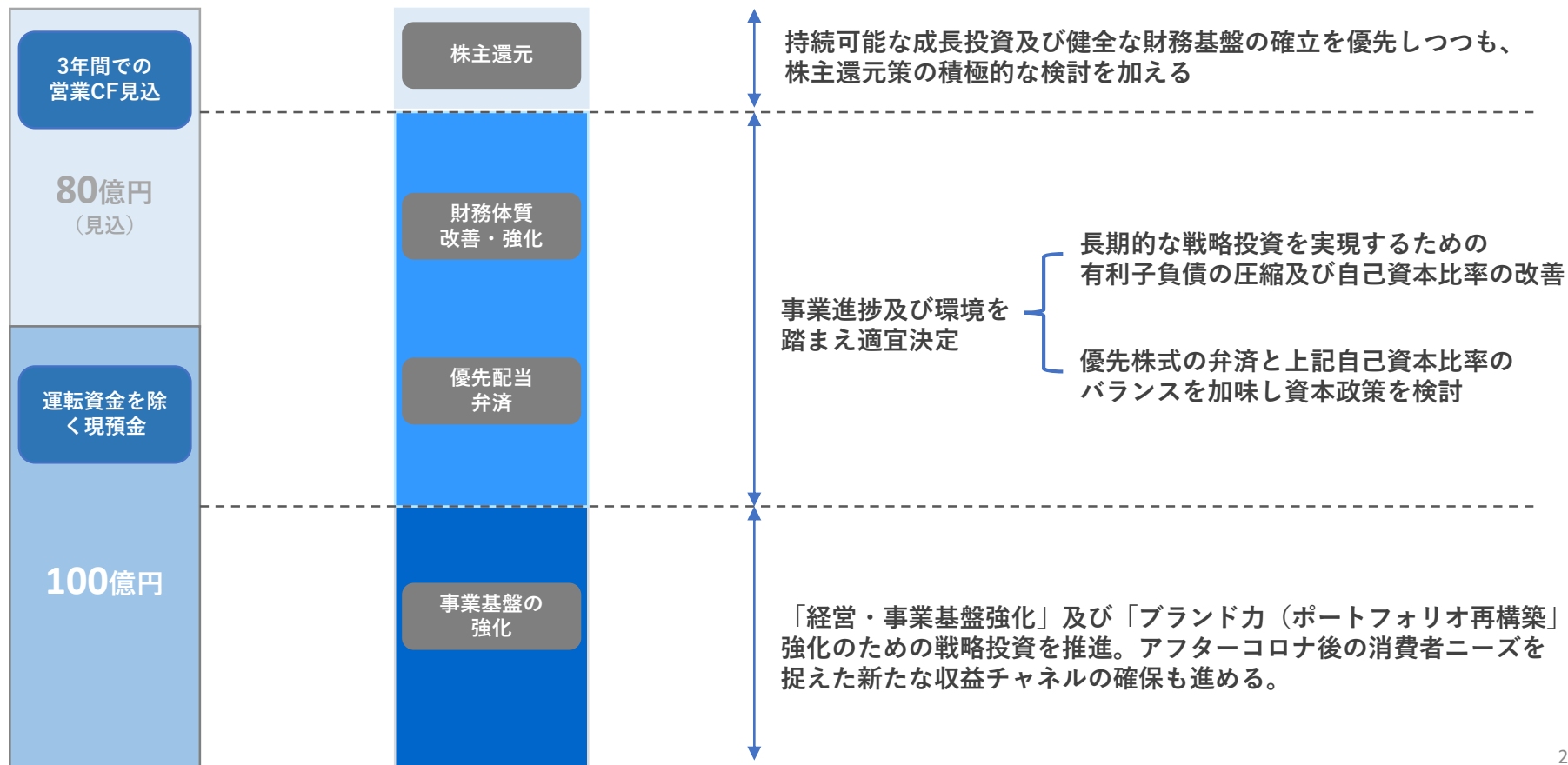
# 連結業績目標：財務基盤強化のための一連プロセス②

・FCF（フリー・キャッシュ・フロー）を改善しROE 20%以上達成のため、以下の改善項目とそれぞれのKPIを設定



# 連結業績目標：営業CF（キャッシュ・フロー）を原資とする配分

- ・持続的な成長を可能とする成長投資、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及び有利子負債の弁済等による健全な財務基盤の確立が優先課題であるものの、本中期経営計画の実現により株主還元も並行して検討



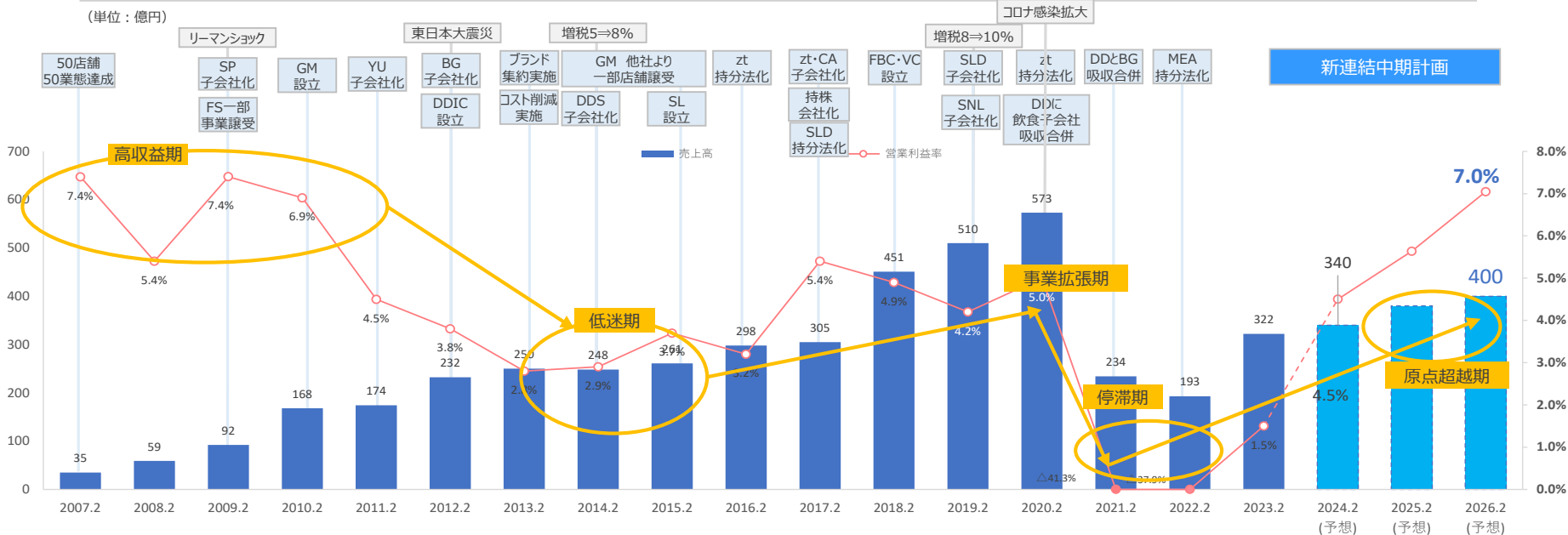
## Appendix



# (ご参考) 当社グループ業績推移と2026年2月期までの計画

上場以降の連結売上高・営業利益率 推移

マクロイベント 当社イベント



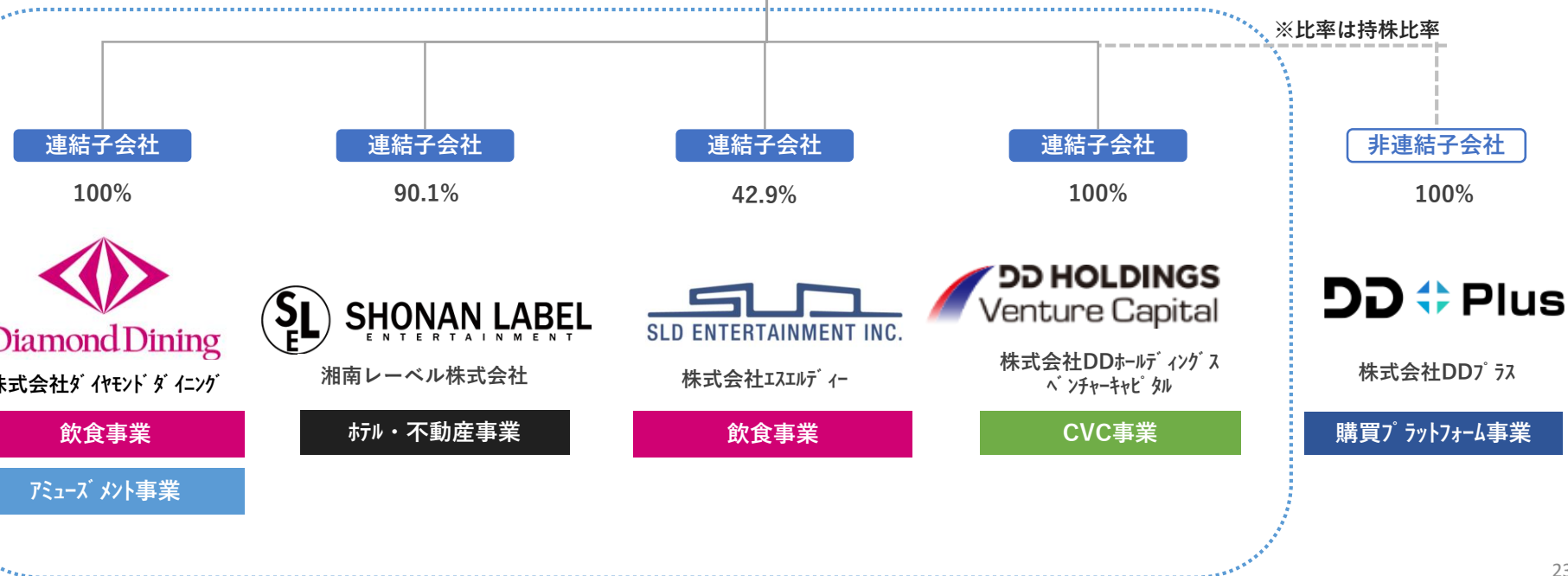
2009年2月期 株式会社サンプル (SP) 子会社化  
株式会社フードスコープ (FS) 一部事業譲受  
2010年2月期 株式会社ゴールデンマジック (GM) 設立  
2011年2月期 株式会社吉田卯三郎商店 (YU) 子会社化  
2012年2月期 株式会社バグース (BG) 子会社化  
Diamond Dining International Corporation (DDIC) 設立  
2015年2月期 Diamond Dining Singapore Pte.Ltd. (DDS) 子会社化  
2016年2月期 株式会社The Sailing (SL) 設立

2018年2月期 株式会社ゼットン (zt)・株式会社商業藝術 (CA) 子会社化  
株式会社フードビジネスキャスティング (FBC) 設立  
2019年2月期 株式会社DDホールディングスベンチャーキャピタル (VC) 設立  
2020年2月期 株式会社エスエルディー (SLD)・株式会社湘南レーベル (SNL)子会社化  
2021年2月期 株式会社ダイヤモンドダイニングを存続会社として4社(SP・GM・CA・SP・SL)を吸収合併  
2022年2月期 DDICの全株式を譲渡し海外事業から撤退  
株式会社ダイヤモンドダイニングを存続会社として株式会社バグースを吸収合併  
2023年2月期 株式会社MEA (旧：フードビジネスキャスティング) の持分法化



# (ご参考) 当社グループ体制図

(2023年2月期末時点)



ダイヤモンドダイニングの運営する飲食セグメントは、  
首都圏を中心とする全国主要都市に、  
レストラン、カフェ、居酒屋等、多種多様な業態の店舗運営を行う  
2023年2月末現在、249店舗を展開。



VAMPIRE CAFE (東京)



わらやき屋 (東京)



chano-ma (東京)



24/7 coffee & roaster ujina (広島)



EGG BOMB (東京)



京都祝言 (京都)



ダイヤモンドダイニングの運営するアミューズメントセグメントは、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し、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。

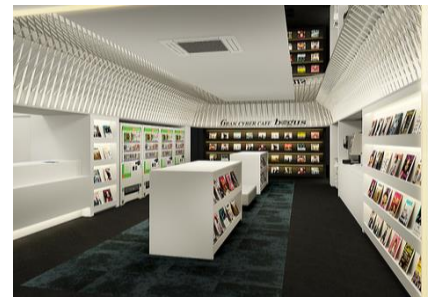
ビリヤードを始め、ダーツ、シュミレーションゴルフ、カラオケ、インターネットカフェ、スポーツバー等、幅広い層に向け多様な事業を展開し、2023年2月末現在、52店舗を展開。



BAGUS 上野店 (東京)



THE PUBLIC SIX (東京)



GRAN CYBER CAFE bagus (東京)

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

「To Entertain 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」業態等における他社保有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）、自社公式ECサイト  
等を展開。2023年2月末現在35店舗を運営。



kawara CAFE&DINING (仙台店)



海沿いのキコリ食堂(鎌倉)



HangOut HangOver(渋谷)

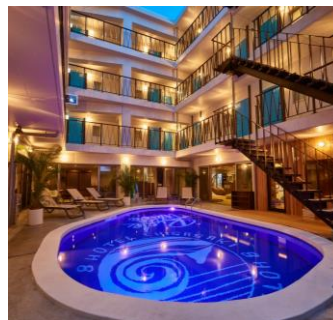
2007年の創業以来、「湘南を世界のSHONANへ」というスローガンのもと、湘南の感度の高いビーチカルチャーをベースとした、人々の暮らしにかかわる事業に注力しており、

神奈川県に「8HOTEL」「KAMAKURA HOTEL」

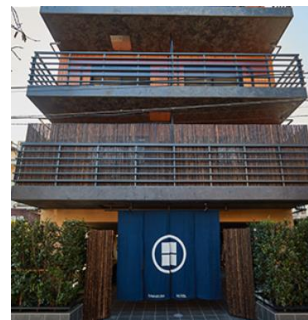
「3SHOTELHIRATSUKA」のホテル運営事業の他、飲食事業、貸テナ事業、シェアハウス事業、戸建て不動産販売事業等、複数の事業を展開。



8 HOTEL FUJISAWA  
(神奈川県藤沢市)



8 HOTEL CHIGASAKI  
(神奈川県茅ヶ崎市)



KAMAKURA HOTEL  
(神奈川県鎌倉市)



3S HOTEL HIRATSUKA  
(神奈川県平塚市)

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を負いません。

## お問合せ先

グループ経営管理本部 経営企画部

T E L : 03-6858-6082

F A X : 03-6858-6083

E-mail : [ddhd\\_ir@dd-holdings.com](mailto:ddhd_ir@dd-holdings.com)

