

**株式会社ダイナック**

**2012年12月期 決算説明資料**

---

2013年2月26日

(証券コード: 2675)

**DYNAC**

1	2012年12月期 業績報告
2	中期経営方針(2013年~2015年)と 2013年12月期の主要活動
3	2013年12月期 業績の見通し

# 2012年12月期 業績

(百万円、%)  
※百万未満切捨て

	'10年1~12月 実績	'11年1~12月 実績	'12年12月期 実績	対'10年		対'11年	
				増減	比	増減	比
売上高	34,384	32,619	33,254	(1,130)	96.7	634	101.9
営業利益 構成比	525 1.5%	187 0.6%	606 1.8%	81 +0.3%	115.4	419 +1.3%	324.1
経常利益 構成比	455 1.3%	132 0.4%	619 1.9%	163 +0.5%	136.0	486 +1.5%	468.9
当期純利益 構成比	△391 —	△382 —	188 0.6%	580 —	—	570 —	—

※ 当社は2011年12月期より決算期を9月30日から12月31日に変更しています。  
対'10年との比較は、2010年9月期の第2・3・4四半期(1~9月)と2011年9月期の第1四半期(10~12月)の実績を  
対'11年との比較は、2011年9月期の第2・3・4四半期(1~9月)と2011年12月期(10~12月)の実績を参考表記しています。

# 売上高・経常利益の主な前年増減要因

(百万円、%)

	'12年12月期 実績	'11年1~12月 実績	増減	前期比
売上高	33,254	32,619	634	101.9
営業利益	606	187	419	324.1
経常利益	619	132	486	468.9
当期純利益	188	△382	570	—

## • 売上高

- ✓ 既存店売上高前期比102.7% (+775百万円)
  - ① お客様の声に耳を傾けるVOC活動によるQSCのレベルアップ
  - ② 倶楽部ダイナック(顧客会員システム)による顧客拡大、来店頻度向上
  - ③ 幹事様・主賓様向けの宴会特典付き全社キャンペーンの実施
- ✓ '11年新店フル稼働および'12年新店による増(+633百万円)
- ✓ 改装休業および閉店による減(△774百万)

## • 経常利益

- ✓ 売上高増分による売上総利益の増(+67百万)
- ✓ 売上原価 構成比 1.1ポイント減少(+374百万)
  - ① ロス管理の徹底などによる材料費の減少
  - ② 人時売上高を指標にしたシフト管理の徹底による店舗人件費の減少
- ✓ 決算期変更に伴う一時的な販管費の増(△22百万)
- ✓ 営業補償金・償却済債権の取立益など一時的な営業外収益の発生等、営業外収益の改善(+67百万)

# 売上高・経常利益の主な計画差異要因

(百万円、%)

	'12年12月期 実績	'12年12月期 期初予想	差異	予想比
売上高	33,254	34,500	(1,245)	96.4
営業利益	606	860	(253)	70.5
経常利益	619	800	(180)	77.4
当期純利益	188	280	(91)	67.1

## • 売上高

- ✓ 既存店舗の売上計画比98% (△6.8億)
- ✓ 未出店を含む新店の計画差異 (△3.3億)
- ✓ 計画外閉店による減分(△2.3億)

## • 経常利益

- ✓ 売上計画未達(△12.5億)による利益の減 (△4億)をカバー仕切れず
  - ① 人時売上高を指標にした週次でのシフトコントロールの徹底、ロス管理の全社標準化等の取り組みにより、FLコストはほぼ計画どおり。
  - ② 店舗経費のコントロールの徹底および本社経費の削減 (+1.2億)
  - ③ 新規出店に係る開業経費の剰余 (+0.4億)
  - ④ 営業補償・債権取立益等、一時的な計画外営業外収益の発生 (+0.6億)

# 形態別売上高・売上総利益

(百万円、%)

※百万未満切捨て

	売上高		売上総利益	
	'12年12月期 実績	構成比	'12年12月期 実績	構成比
レストラン・バー	30,208	90.8	3,492	89.6
ケータリング	844	2.5	84	2.2
その他	2,201	6.6	319	8.2
合計	33,254	100.0	3,896	100.0

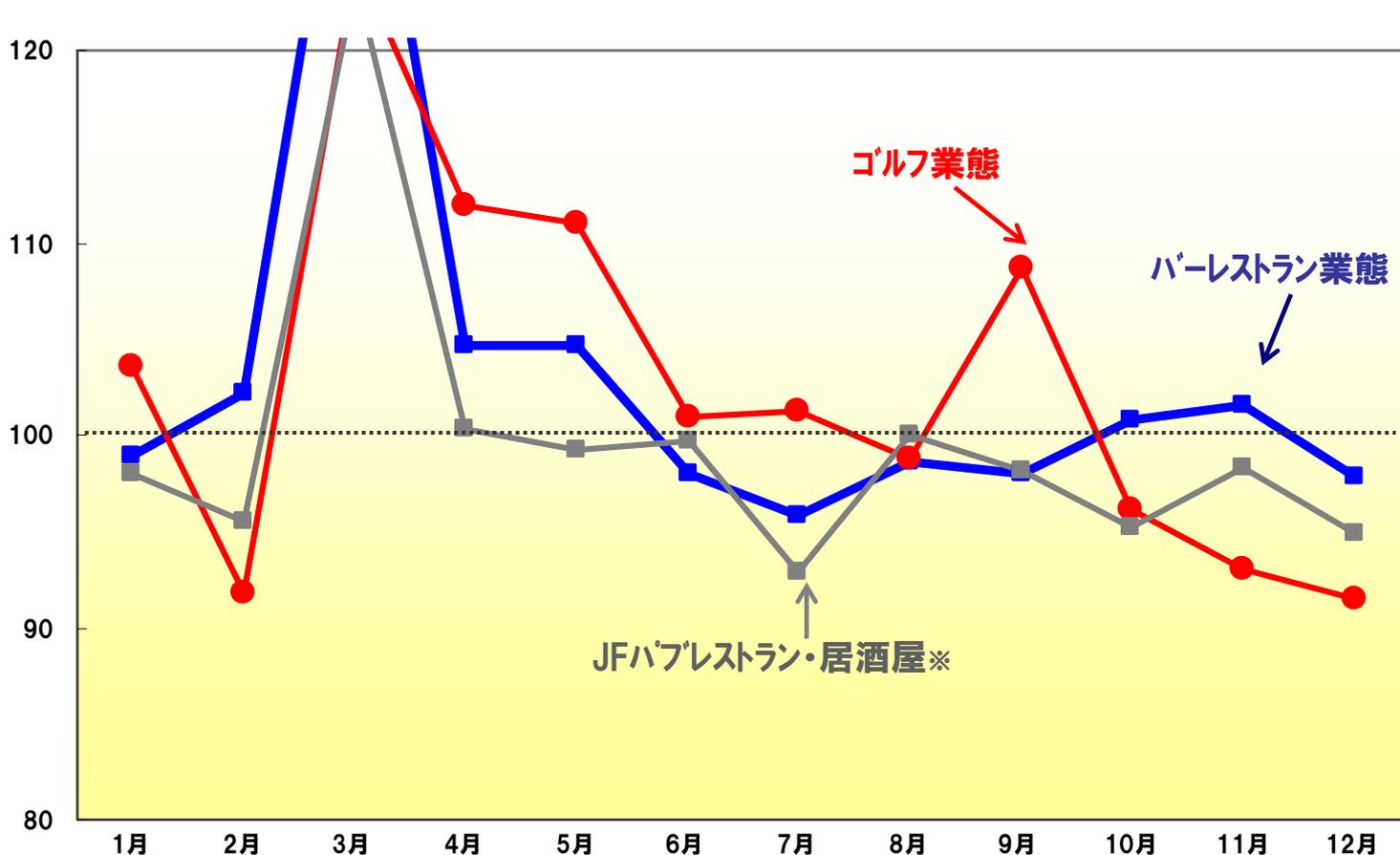
※ 当社は2011年12月期より決算期を9月30日から12月31日に変更しています。  
このため、前事業年度は2011年10月～2011年12月の3ヶ月決算となっておりますので、  
前事業年度との比較は行っておりません。

# 既存店売上高前年比

《 業態別既存店売上高前比 》

業態	前比 (%)
響・燦	104.8
鳥どり	102.3
パバミラノ	102.2
R&C	103.9
咲くら	99.8
八かく庵	100.5
魚盛	115.7
その他BR業態	102.0
バーレストラン業態	102.8
ゴルフ業態	101.2
パーティー・サービスエリア・会館等	104.2
全社既存店	102.7

《 既存店売上高前比の推移 》



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
バーレストラン	98.9	102.1	137.2	104.7	104.6	98.1	95.8	98.7	98.1	100.8	101.6	97.8
ゴルフクラブレストラン	103.5	91.8	124.7	111.9	111.0	101.0	101.2	98.7	108.6	96.1	93.1	91.5
JFパブレストラン居酒屋	98.0	95.5	123.6	100.4	99.2	99.7	92.9	100.0	98.1	95.2	98.3	94.9

※JF(日本フードサービス協会)パブレストラン・居酒屋の売上高前比は全店ベース

## レストラン・バー



魚盛 丸の内店  
(3月)



グリル燦 ミント神戸店  
(10月)



カフェ エ バール フォーレ  
(11月)

## ゴルフクラブレストラン

- 大甲賀CC神レストラン(3月)
- 伊賀の森CCレストラン(3月)
- 橋本CCレストラン(4月)
- 三田レイクサイドCCレストラン(10月)

## 会館・ホール、受託

- 日生劇場ドリンクコーナー(9月)
- 東京芸術劇場ドリンクコーナー(9月)
- 東京芸術劇場 カフェ奏(9月)
- サントリー社員食堂(9月)

物件を厳選、11店の新規出店を実施

# 店舗状況（'12年12月末）

	(店)			
	合計	バー レストラン	ゴルフクラブ レストラン	その他 受託
'11年末 店舗数	245	164	62	19
'12年 出店数	11	3	4	4
'12年 閉店数	15	12	2	1
'12年末 店舗数	241	155	64	22
増減	△4	△9	+2	+3
'12年 業態変更	1	1		

# '12年12月末 貸借対照表概要

(百万円)

	'11.12末	'12.12末	増減		'11.12末	'12.12末	増減
現金・預金	299	398	99	買掛金	2,399	2,297	▲ 102
売掛金	1,835	1,815	▲ 20	短期借入金	2,500	1,270	▲ 1,230
たな卸資産	260	238	▲ 21	未払費用	1,958	1,838	▲ 120
その他	773	863	90	未払税金	250	324	74
貸倒引当金	▲ 14	▲ 14	0	その他	439	473	34
<b>流動資産</b>	<b>3,153</b>	<b>3,300</b>	<b>147</b>	<b>流動負債</b>	<b>7,546</b>	<b>6,201</b>	<b>▲ 1,345</b>
有形固定資産	5,051	4,583	▲ 468	長期借入金	2,400	2,780	380
無形固定資産	68	104	37	退職給付引当金	1,127	1,179	52
敷金保証金	5,895	5,355	▲ 540	役員退職慰労引当金	65	74	9
繰延税金資産	804	853	50	資産除去債務	743	716	▲ 28
その他	497	482	▲ 15	その他	84	89	4
貸倒引当	▲ 447	▲ 447	0	<b>固定負債</b>	<b>4,420</b>	<b>4,837</b>	<b>418</b>
投資その他の資産	6,748	6,243	▲ 506	<b>負債計</b>	<b>11,966</b>	<b>11,038</b>	<b>▲ 927</b>
<b>固定資産</b>	<b>11,867</b>	<b>10,930</b>	<b>▲ 938</b>	<b>純資産合計</b>	<b>3,054</b>	<b>3,191</b>	<b>137</b>
<b>資産計</b>	<b>15,020</b>	<b>14,230</b>	<b>▲ 790</b>	<b>負債・純資産計</b>	<b>15,020</b>	<b>14,230</b>	<b>▲ 790</b>

(百万円)

	'12年12月期 実績
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,185
投資活動によるキャッシュ・フロー	△180
財務活動によるキャッシュ・フロー	△905
現金及び現金同等物の増減額	99
現金及び現金同等物の期首残高	299
現金及び現金同等物の期末残高	398

※ 当社は2011年12月期より決算期を9月30日から12月31日に変更しています。  
このため、前事業年度は2011年10月～2011年12月の3ヶ月決算となっておりますので、  
前事業年度との比較は行っていません。

1	2012年12月期 業績報告
2	中期経営方針(2013年~2015年)と 2013年12月期の主要活動
3	2013年12月期 業績の見通し

## 『お客様の感動満足』を起点とした会社の成長

- ① 売上利益の成長
- ② 会社をとりまく人々の信頼・支持の拡大
- ③ 働く仲間の誇り・働きがいの増大

私たちの  
使命

お客様に最高の商品・サービス・環境を  
ご提供して満足いただくこと

心構え

基本に忠実な仕事を徹底する

# 中期計数目標

	'12年12月期 実績	'13年12月期 予想	'14年12月期 計画	'15年12月期 計画
売上高 (億円)	332	345	363	400
経常利益 (億円)	6	9	12	16
経常利益率 (%)	1.9	2.6	3.3	4.0
既存店前年比 (%)	102.7	101.0	100.0	100.0
期末店舗数 (店)	241	252	270	320

## 1

### 事業ポートフォリオを思い切って見直す

- 拡大余地が大きい受託事業を**成長エンジン**にする
- 個性のある業態の開発・展開に**資源を集中**投下していく
- 不採算店舗は思いきって撤退、好立地店は**個性のある業態へ転換**する

## 2

### 基盤となる機能・サービスを革新していく

- お客様の声・反応・評価を集め、**商品・サービスをレベルアップ**する
- 『倶楽部ダイナック(顧客会員カード)』の魅力拡大、積極的な広報などにより、**ダイナックブランドの価値向上**を図る
- 仕入から商品を提供するまでのプロセスを標準化・共通化することで、**仕入価格のダウン・適正化**を進める

## 3

### 人材パワーを最大化する

- 『個店力主体』のマネジメントから『**お客様に対する個の強さ+全体最適**』のマネジメントへ転換する
- パートナー採用・育成基盤を強化、お客様接点を担う**パートナーの力を最大化**する
- 人時売上高を全店共通の管理指標に**生産性を向上**させる

## 事業ポートフォリオを思い切って見直す

- 『道の駅まぐらがの里こが』の運営で、評価をいただき、受託事業成長の礎を作る
- 好立地店の業態変更を進め、収益を改善するとともに、新たな価値を提案する
- 都心近郊も出店エリアに見据えた新業態を投入、中期の店舗数拡大の基礎を固める

## 基盤となる機能・サービスを革新していく

- 各店の『ウリ商品』のブラッシュアップに全社をあげて取り組む
- 倶楽部ダイナックのシステムを強化、会員様の困り込みを一層強固なものにする
- 共通食材の拡大、他社との共同購買に取り組み、仕入価格のダウンを図る

## 人材パワーを最大化する

- 人時売上高を指標にしたシフトコントロールを一層進め、生産性を向上する
- パートナー育成・評価システム(ファイブスター制度)を全社導入、定着率向上・戦力化を進める
- 新人パートナーの全社集合初期教育を必須化、企業理念実践のマインドを醸成する

## 道の駅「まぐらがの里こが」 指定管理を受託



茨城県古河市

2013年7月開業予定

まぐらがの里こが  
道の駅 michinoeki makuraganosato koga



## 近畿大学と連携

大阪市 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル  
2013年4月下旬開店予定



- 経営:株式会社アーマリン近大
- 企画・コーディネート:サントリーピア&スピリッツ株式会社
- 店舗設計・商品企画:株式会社ミュープランニング&オペレーターズ
- 店舗運営:株式会社ダイナック

## ゴルフクラブレストラン受託拡大

『尼崎テクノランド内レストラン(’13年2月受託開始)』を皮切りに、当期5場以上の新規受託を目指す

2013年、9店の新規受託を計画



# トピックス③ 『 既存店のリニューアル 』

卯乃家  
梅田E-MA店

業態変更

**2月21日 (木)**  
リニューアルオープン

卯乃家 梅田 E-MA店は生まれ変わります

野菜、ときどき肉、お酒。

**畑の厨** HATAKE NO KURIYA  
はたけのくりや

旬のお野菜をそのままいただくのではなく、しっかり【料理】して、さらにおいしさを引き出す。お酒と一緒に、元気にキレイになれる野菜居酒屋。

拝啓、日頃は弊社店舗をご利用いただき誠にありがとうございます。ご愛顧いただいております、卯乃家梅田E-MA店は誠に勝手ではございますが2月16日(土)をもちまして一旦閉店させていただきます、2月21日(木)、新たに**畑の厨 (はたけのくりや) 梅田E-MA店**としてリニューアルオープンさせていただきます。

大変失礼ではございますが、書面にてお詫び申し上げますとともに新しい店舗におきましても、変わらぬご愛顧のほどお願い申し上げます。

敬具

リニューアルオープン後も倶楽部ダイナックのカードは引き続きご利用いただけます。

咲くら  
新宿三丁目店

業態変更

**3月1日 (金)**  
新装 開店

リニューアル

オープン

平素は咲くら 新宿三丁目店をご利用いただきまして誠にありがとうございました。当店は2月16日(土)を持ちまして一旦閉店とさせていただきます、3月1日(金)より**鮮魚居酒屋(魚盛)**（うおもり）としてリニューアルオープンいたします。皆様の変わらぬご愛顧をどうぞよろしくお願い申し上げます。

**魚盛** 旬鮮  
うおもり

ザ ローズ&クラウン  
堂島店

業態変更

VICTORIAN PUB ザローズ & クラウン堂島店は2月7日(木)をもって一旦営業を終了し、リニューアルオープン致します。

**3.21 THE RENEWAL OPEN**

AGING HOUSE 1795

ジムビームのオリジナル ミントジュレップと熟成肉のグリルや自家製スモークを楽しめるライトなPUB。

ボトルキープされているお客様へ  
ボトルはリニューアル後ももちろんご利用いただけます！

当期7店(上記3店含む)の業態変更を進め、新たな価値を提案

# 2013年12月期 出店・閉店計画

(店)

	合計	バー レストラン	ゴルフクラブ レストラン	その他 受託
'12年末 店舗数	241	155	64	22
当期出店数 (計画)	16	7	5	4
当期閉店数 (計画)	5	5	0	0
'13年末 店舗数 (計画)	252	157	69	26
増減	+11	+2	+5	+4
当期 業態変更 (計画)	7	7		

好調の『魚盛』、フラグシップブランドの『響』、ゴルフクラブレストラン・その他受託を含め  
2013年、16店の新規出店を予定

## ダイナックお客様の声対応方針

- 一、 私たちはお客様からのお問い合わせ・ご指摘に対し誠意を持って迅速かつ適切に対応してまいります。
- 一、 私たちはお客様のご意見・ご要望に対し心から感謝し積極的に企業活動に反映してまいります。
- 一、 私たちはお客様の声に常に耳を傾けることで商品・サービスの向上に活かしてまいります。

※2011年10月1日制定



《 お客様の声を集めるノート 》



《 お客様の声ミーティング 》

## 2013VOC活動 優秀店舗表彰

《 活動成果発表会 》



《 表彰式 》



**お客様の声・反応・評価を集め、商品・サービスをレベルアップし続ける**



## 《 倶楽部ダイナック 会員売上目標 》

	'12年	'13年目標	'15年計画
実動会員数	20万人	25万人	39万人
会員売上 (年間)	68億円	90億円	140億円



- otoku 1 全国160店舗以上で幅広くご利用いただけます！
- otoku 2 ポイントをためて、うれしい特典をGETできます！
- otoku 3 入会金・年会費はもちろん無料！
- otoku 4 会員様限定のグルメフェアなど、お得情報を配信！



精算された会員さまには  
**ご飲食100円(税別)ごとに  
10ポイントプレゼント**

お連れの方の全員にご来店ポイントとして  
100ポイントをプレゼント



**3,000ポイントで  
3,000円分のお食事券を  
プレゼント！**

「倶楽部ダイナック共通お食事券」3,000円分をその場でプレゼントいたします！  
お食事券の有効期限は発行日より90日間とさせていただきます。  
どこの倶楽部ダイナックのお店でも使えますので、つぎにご来店の際午後5時以降にご利用ください。

**会員様向けのキャンペーンを実施('13年春・秋)  
新規入会・再来店を促し、会員売上を大きく伸張させていく**

- 手洗いマニュアル
- 体調管理チェック表によるチェック
- 食物アレルギーの基礎知識と対応基準
- 食品衛生管理マニュアル
- 賞味消費期限チェック表によるチェック
- 厨房等での仕込み品の期限管理
- 冷蔵庫温度管理表により温度チェック など

マニュアル  
チェックリスト

安全の日  
衛生の日

毎月29日を安全の日、  
毎月1日を衛生の日と定め、  
各店が安全・衛生自主点検をおこなうとともに、  
安心安全の重要性を再確認

- 店舗衛生検査の定期実施
- 当社の衛生検査員が  
お取引先の製造現場の  
チェックを実施

安全・衛生管理

商品管理・危機管理

教育・啓発

ノロウイルスの基礎知識と  
予防法、細菌性食中毒の  
基礎知識と予防法、など  
衛生に関する教育を  
eラーニングなどを用い、  
定期実施

経営危機管理規定、  
有症苦情対応マニュアル、  
緊急時連絡体制表等により管理

危機管理  
マニュアル

(株)ダイナックと  
あなたとの約束

安心・安全のために実施しなければならない事を  
「あなた」との約束として、全従業員に周知。  
アルバイトパートナー採用時にも教育・約束。



1	2012年12月期 業績報告
2	中期経営方針(2013年~2015年)と 2013年12月期の主要活動
3	2013年12月期 業績の見通し

# 2013年12月期 業績予想

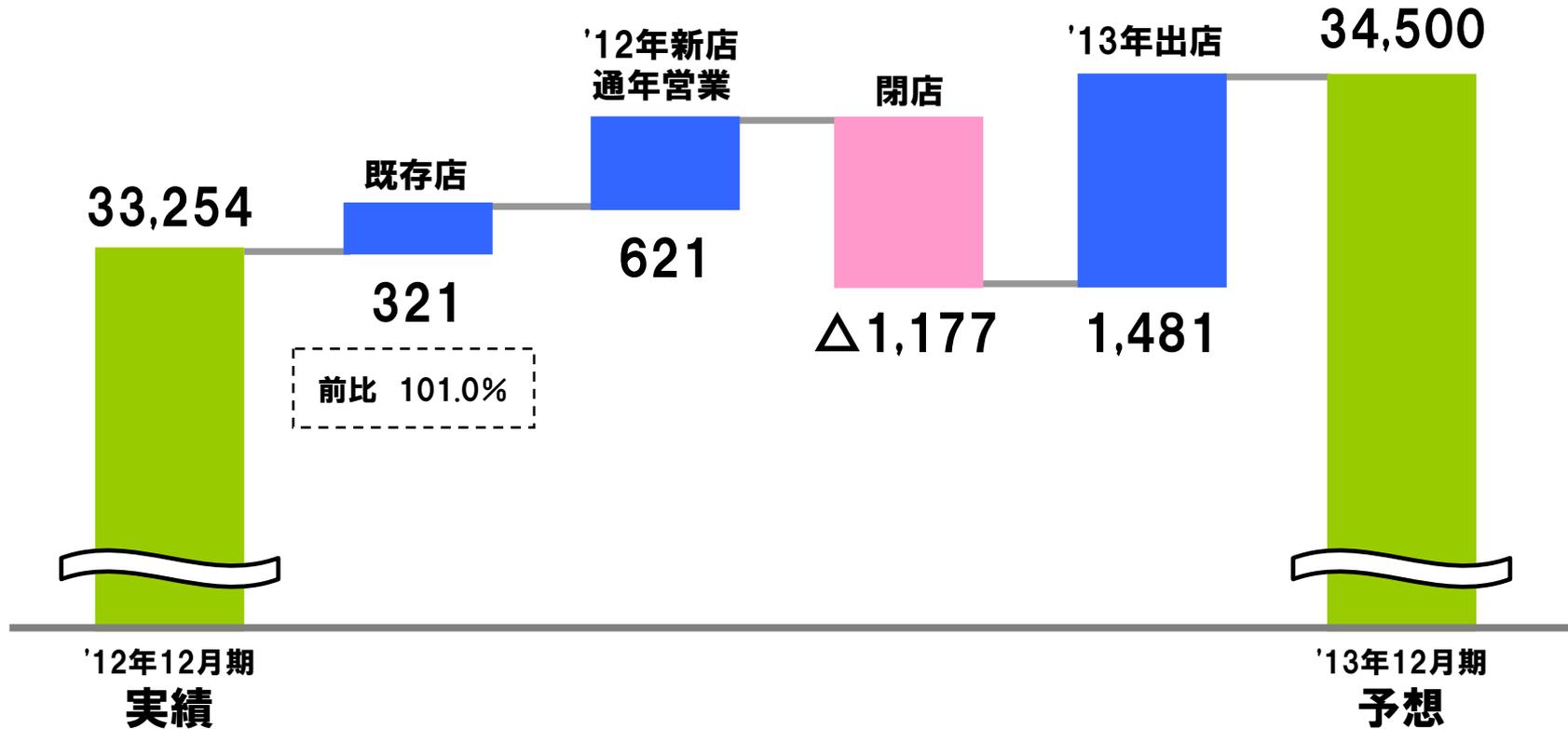
(百万円、%)

	'12年12月期 実績	'13年12月期 予想	前年比	増 減
売 上 高	33,254	34,500	103.7	1,246
営業利益 構成比	606 1.8%	940 2.7%	154.9	334 +0.9%
経常利益 構成比	619 1.9%	900 2.6%	145.3	281 +0.7%
当期純利益 構成比	188 0.6%	270 0.8%	143.4	82 +0.2%

# 売上高 増減説明

(百万円、%)

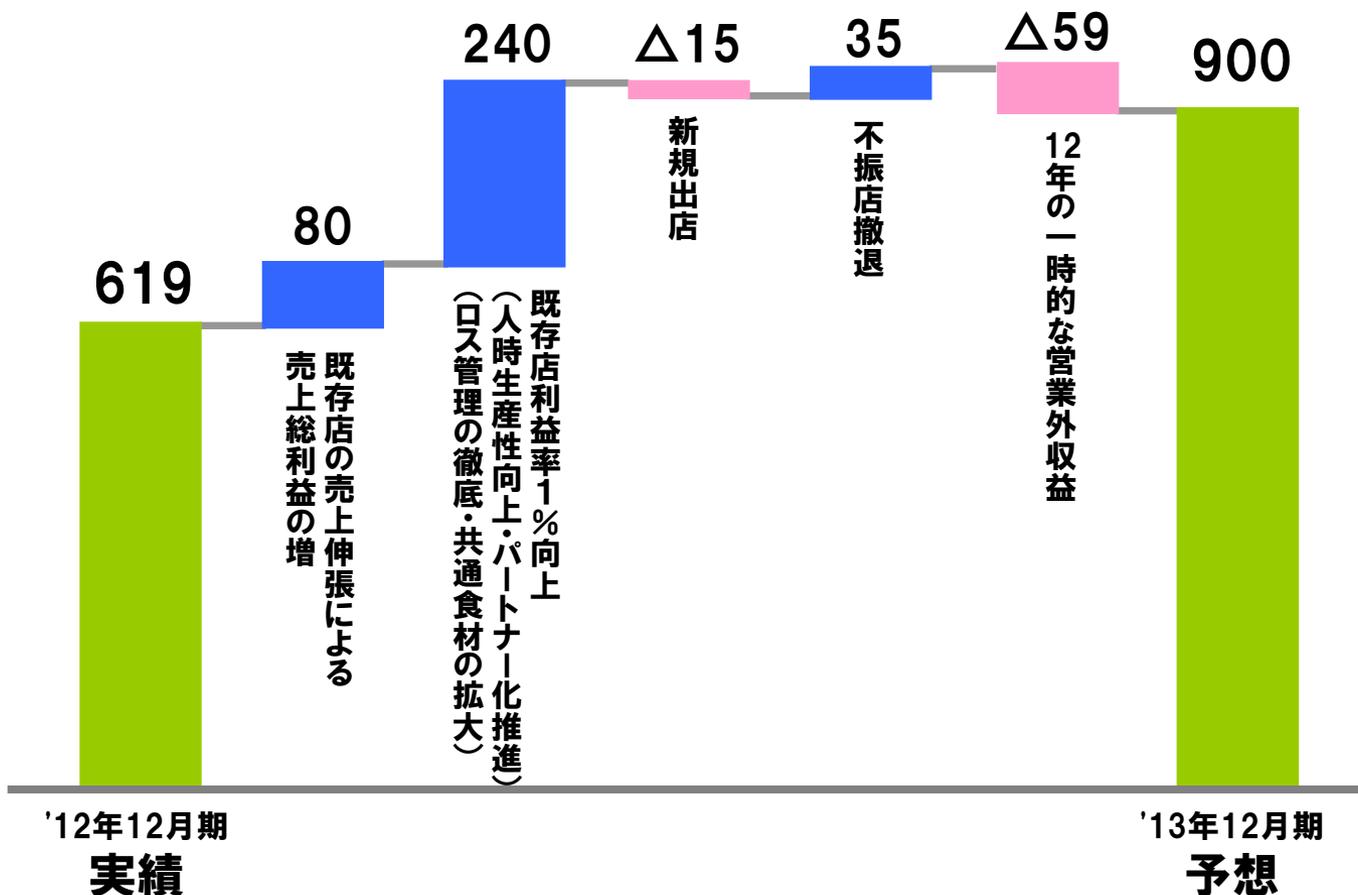
	'12年12月期 実績	'13年12月期 予想	前年比	増減
売上高	33,254	34,500	103.7	1,246



# 経常利益 増減

(百万円)

	'12年12月期 実績	'13年12月期 予想	増 減
経常利益	619	900	281



# 配当の状況

	第65期 '09年9月	第66期 '10年9月	第67期 '11年9月	第68期 '11年12月	第69期 '12年12月期	第70期 '13年12月
経常利益 (百万円)	270	543	89	352	619	900 (予想)
当期利益 (百万円)	△848	139	△594	△59	188	270 (予想)
1株当たり 配当	10円	10円	5円	2.5円	10円 (計画)	10円 (予想)
配当性向 (%)	—	50.3	—	—	37.3	26.0

# 業績推移と中期目標

'13年～'15年

成長へのギアチェンジ  
収益体質の更なる強化

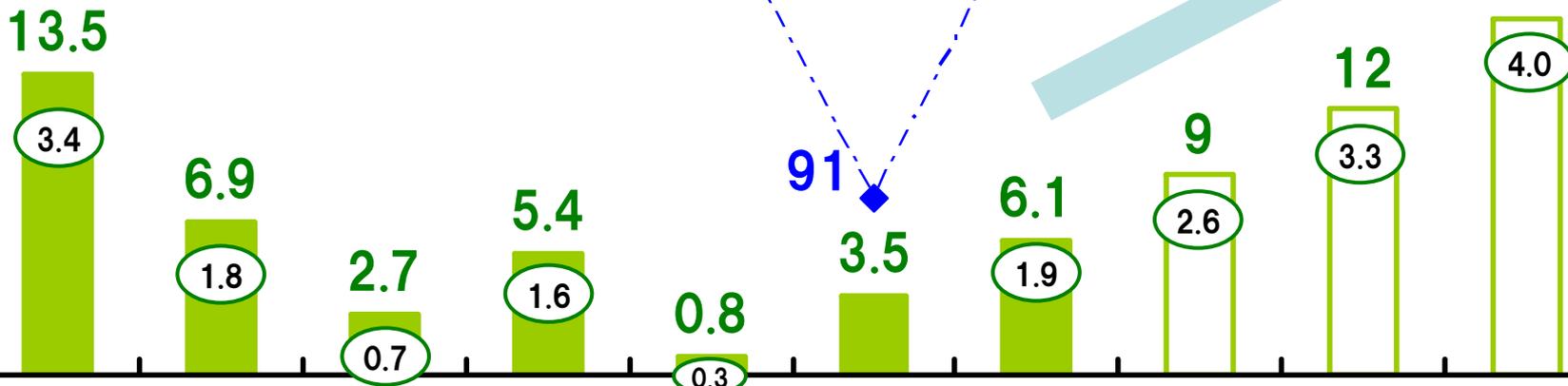
売上高



(億円)

経常利益

率 (%)



※'11年12月期は、決算期変更の経過期間であり、3ヶ月の決算。

**ご注意**

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は、将来の業績を保証するものでなく、リスクと不確実性を内包するものであります。

将来の業績は、経営環境等の変化に伴い、目標対比変化し得ることにご留意下さい。

株式会社ダイナック  
東京都新宿区新宿1-8-1  
TEL (03)3341-4216  
<http://www.dynac.co.jp>