

DYNAC

株式会社ダイナックホールディングス

証券コード：2675

2019年12月期 決算説明会資料

2020年2月13日

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ環境や当社の関連する業界動向等により変動することがあります。従いまして、実際の業績等が、本資料に記載されている将来の見通しに関する記述と異なるリスクや不確実性がありますことをご了承ください。

© DYNAC HOLDINGS CORPORATION

1	2019年12月期 決算説明
2	前期の振り返り 及び 当期の取組み
3	2020年12月期 通期業績予想

'19年12月期 業績ダイジェスト



※百万未満切捨て
(百万円、%)

	'19年12月期 実績	'18年12月期 実績	増減	前期比	'19年12月期 期初予想
売上高	37,189	36,096	1,093	103.0	37,500
営業利益	129	271	(142)	47.6	720
経常利益	246	648	(401)	38.0	750
親会社株主に 帰属する 当期純損益	△305	220	(526)	-	310

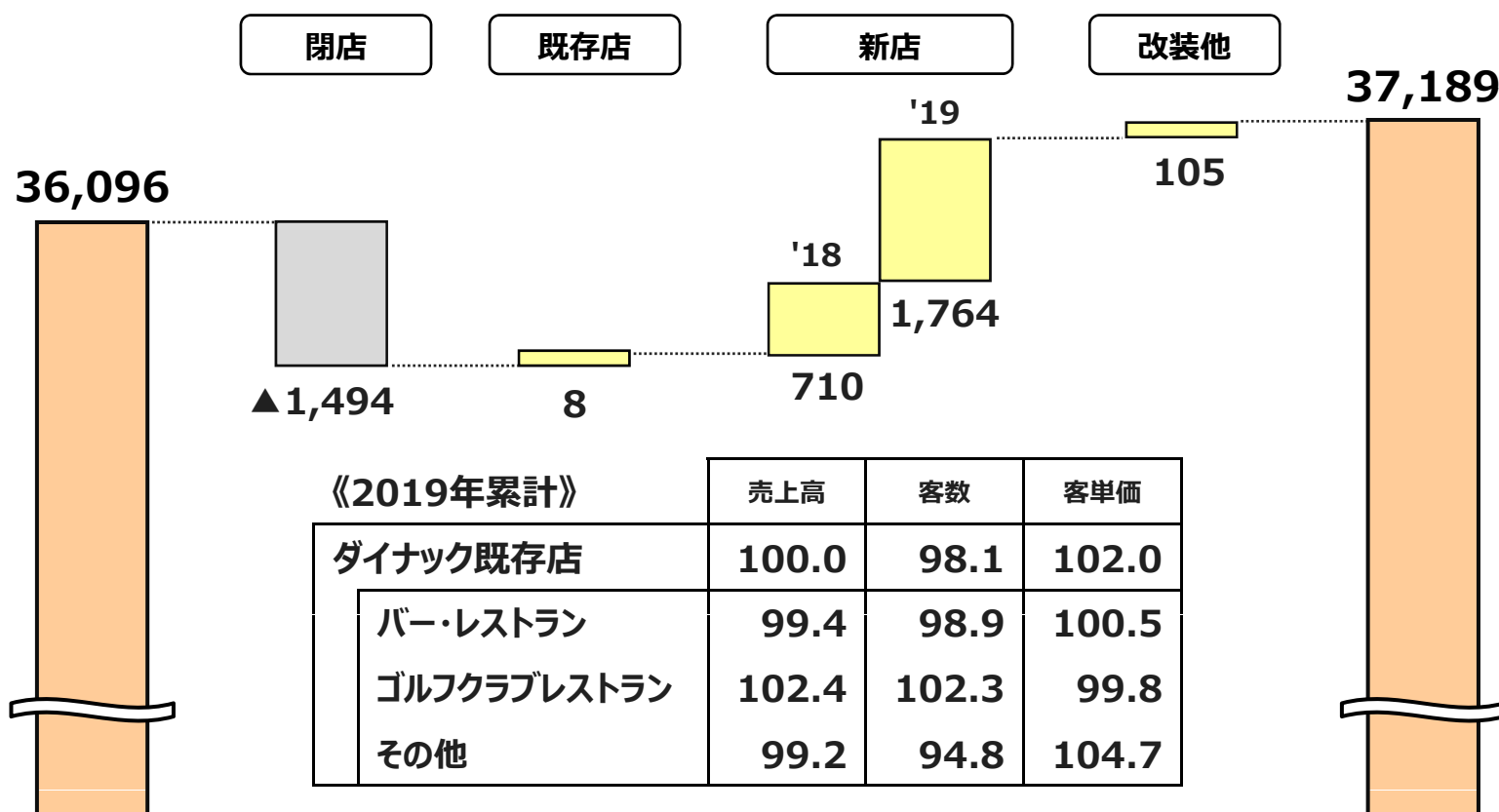
- 新店効果により増収も人件費増などのコスト増を吸収できず減益
- 厳しい経営環境を踏まえ、店舗の選択と集中を実行。
収益貢献の低い店舗の早期撤退等により特別損失4.7億円を計上

売上高前年比の状況



(百万円、%)

	前年	当年	増減	前期比
売上高	36,096	37,189	1,093	103.0



'18年

'19年

店舗状況



(店)

	'18年 期末 店舗数	'19年			期末 店舗数
		出店	業態 変更	閉店	
バー・レストラン	155	3	4	9	149
ゴルフクラブレストラン	73	3	—	2	74
その他受託	26	3	—	3	26
合計	254	9	4	14	249
業務運営受託店舗	7	0	—	1	6

'19年12月期 決算ハイライト - 連結損益計算書



(百万円、%)

	前年		当年		増減	前期比
	実績	構成比	実績	構成比		
売上高	36,096	100.0	37,189	100.0	1,093	103.0
売上原価	31,661	87.7	32,902	88.5	(1,241)	103.9
売上総利益	4,434	12.3	4,287	11.5	(147)	96.7
販売管理費	4,163	11.5	4,158	11.2	4	99.9
営業利益	271	0.8	129	0.3	(142)	47.6
営業外収支	376	1.0	117	0.3	(258)	31.1
経常利益	648	1.8	246	0.7	(401)	38.0
特別損益	△ 217	△ 0.6	△ 475	△ 1.3	(257)	-
税引前当期純損益	430	1.2	△ 228	△ 0.6	(659)	-
法人税等	210	0.6	77	0.2	133	36.7
当期純損益	220	0.6	△ 305	△ 0.8	(526)	-

主な増減要因

● 売上原価

- 採用・教育等に係る人件費の増
- アルバイト時給単価の上昇
- 道の駅・パーキングエリアの売上増に伴う商品原価の増

● 営業外収支

- 店舗に関わる営業補償金受入の減

● 特別損益

- 減損損失・店舗撤退損失の増

'19年12月期 決算ハイライト - 連結貸借対照表



(百万円)	'18年 12月末	'19年 12月末	増減	主な増減要因
流動資産	4,111	3,982	-129	● 流動資産
固定資産	10,575	10,870	295	● 固定資産
有形固定資産	5,057	5,001	-56	
無形固定資産	191	211	20	
投資その他の資産	5,326	5,657	331	● 投資有価証券の増加 (+256)
敷金保証金	4,436	4,366	-70	● 繰延税金資産の増加 (+148)
その他	890	1,291	401	
資産合計	14,686	14,852	166	
負債	10,136	10,706	570	● 負債
流動負債	7,824	8,412	588	● 借入金の増加 (+330)
固定負債	2,312	2,293	-19	● 未払消費税の増加 (+161)
純資産合計	4,550	4,146	-404	● 純資産
負債・純資産合計	14,686	14,852	166	● 利益剰余金の減少 (-390)

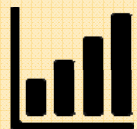
'19年12月期 決算ハイライト - キャッシュフロー



(百万円)	'18年 12月期	'19年 12月期	主な内訳 (当事業年度)
営業活動によるCF	1,137	979	● 営業CF <ul style="list-style-type: none"> 税引前当期純利益 Δ 228 減価償却費の計上 853 減損損失/店舗撤退損失 413 未払費用の増減 103 法人税等の支払 Δ 321
投資活動によるCF	Δ 1,446	Δ 1,334	● 投資CF <ul style="list-style-type: none"> 有形固定資産の取得 Δ 1,045 敷金・保証金の差入 Δ 146 敷金・保証金の回収 287 投資有価証券の取得 Δ 263
財務活動によるCF	321	245	● 財務CF <ul style="list-style-type: none"> 借入金が増 330 配当金の支払 Δ 84
現金及び現金同等物の増減額 (Δ は減少)	11	Δ 108	
現金及び現金同等物の期首残高	684	696	
現金及び現金同等物の期末残高	696	587	

1	2019年12月期 決算説明
2	前期の振り返り 及び 当期の取組み
3	2020年12月期 通期業績予想

経済環境



- 世界景気の不透明感が拡大
- 力強さを欠く個人消費

ライフスタイル



- 食の嗜好の多様化、成熟化
- 単身者、高齢者、女性就業者の増加
- 大都市への人口集中

業界環境



- 人材不足による人件費の上昇
- 原材料、物流関連コスト、エネルギーコストの上昇

制度改正



- 働き方改革関連法
- 受動喫煙防止
- 消費増税、軽減税率制度

今後も、引き続き厳しい事業環境が想定される

～ 2019年4月1日、持株会社化に続き、事業会社を分割 ～



さらなる企業価値向上の実現に向けた最適な事業運営体制を確立

魅力ある店舗・料理・人材の基盤整備への
積極投資を継続

**ダイナック
(直営ビジネス)**

- ✓ 既存店売上高は前期並みに推移するも人件費等コスト増を吸収できず
- ✓ 外部環境が厳しい中、時代に合わせた新店出店とリ・ブランディングを実行

新店出店 : 3店舗
リ・ブランディング : 4店舗

**ダイナックパートナーズ
(受託ビジネス)**

- ✓ 信頼と着実な実績で大型パーキングエリアなどを獲得
- ✓ ゴルフクラブレストランも当初想定通り順調に案件獲得
- ✓ 売上高大幅増になるも利益貢献まで至らず

ゴルフクラブレストラン : 3店舗
S A ・ P A : 2店舗

信頼と実績で着実に案件を獲得
売上・利益共ほぼ計画通りに推移

現在
74場

いなみカントリークラブフジ (和歌山)

18H (2019.6.1 open)



清澄ゴルフ倶楽部 (埼玉)

18H (2019.8.1 open)



明智ゴルフ場 (岐阜)

54H (2019.8.1 open)



新名神高速道路
鈴鹿パーキングエリア

「PIT SUZUKA」

3.17 open

三重県鈴鹿市



- フードコートは地元食材やご当地メニューを中心としたラインナップ
- 「フロント」がベーカリーカフェとして高速道路PAに初出店
- 地域の皆さまが気軽に、一般道からご利用できる「ぷらっとパーク」を整備

三木サービスエリアに続き、
高速道路2施設目の受託を開始

東北自動車道
蓮田サービスエリア

「鳥どり」

7.29 open

埼玉県蓮田市



- 新たな蓮田SA（上り線）は、以前のSAと比べて駐車マスは約3倍
- 商業施設規模は約2倍と拡張。21の飲食店（フードコート座席数約330席）が営業
- フードコートモデル型にリアレンジした「鳥どり」を出店

東日本最大級サービスエリア
「Pasar蓮田」に出店

直営ビジネスの2020年12月期の取組み (ダイナック)

「高品質業態づくり」への回帰

経営資源を最適化し、
筋肉質の経営へ

既存業態の付加価値UP

- 現場QSC徹底強化
- 主カブランドの強化
- 業態バリューアップの推進
- 海外初進出

人材・サービスの更なる向上

- 人材確保と働く環境整備
- 感動サービスの最大化
- 倶楽部ダイナックパワーの最大化

現場力強化（育成・指導）の実現

サービス担当マネジャー



現場サービス強化の徹底

調理担当マネジャー



コックコートで現場に立つ

各部門・エリアの統括マネジャー
を現場に配置

- Q S C向上による売上アップ^o
- 店舗での人手不足対応
- 店舗運営力、マネジメント力向上による効率化

店舗運営の“質”を向上

フラッグシップ業態「響」「燦」を始めとする 高収益業態を磨き上げる



1 原点回帰（響あるべきサービス）

- 接客長の配置
- 外部コンサルタントによる研修
- 設備・備品への投資強化

2 社員教育の徹底

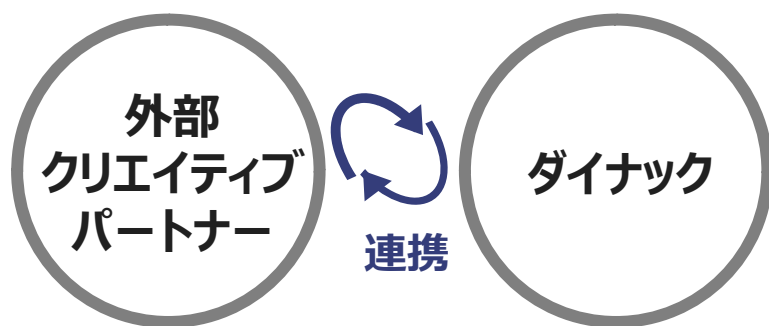
- 品質・サービス研修強化
- 海外研修 等

3 新人社員のOJT研修

- 新入社員の段階から最高のおもてなし品質力を徹底

「響」を磨き上げ、その効果を他ブランドに横展開

外部リソースを活用し、クリエイティブ力を強化



- サントリーグループ
- カームデザイン 他

業態開発力強化

店舗デザイン向上

カーム社ブランドの活用

DYNAC X

CALM.DESIGN
interior planning & design

2019年11月 資本業務提携（出資比率：33%）

商業・飲食店舗設計デザイン会社であり、「good spoon」など自ら飲食業も展開する株式会社カームデザインを持分法適用関連会社化

提携第1号「good spoon 横浜モアーズ店」 *3月オープン予定



“鳥どり”などの既存中核業態のブラッシュアップとともに
中核となる新業態開発を進める

米国ハワイに ダイナックグループ海外1号店 レストランサントリーホノルル「燦鳥」を子会社化

世界的リゾート地であるワイキキの中心、ロイヤルハワイアンセンターにあり、地元の方や日本をはじめ世界中から訪れる旅行者から高い評価を得ているワイキキでも老舗の高級和食レストラン「燦鳥」の株式を51%取得



人材獲得/社内
モチベーションアップ

国内飲食事業との
運営シナジー

今後の海外展開の
ケーススタディ

人材採用・働く環境を再整備し、人財パワーを最大化

人事制度改革

環境変化に合わせて人事諸制度を
トータルにリ・デザイン着手

- ES向上と人件費効率化を両立
- 評価制度見直し

働き方改革

ダイバーシティへの取り組み

- 雇用形態のバリエーション、採用条件・基準の再検討
- 現場における負担を徹底的に削減
(次世代POS、集中仕込みキッチン等)
- 地域限定、業務限定社員
- 外国籍社員の登用
- 定休日設定、営業時間短縮等

採用活動の進化

採用費効率化と
「ダイナックらしい」人材確保

- 媒体依存脱却
- オウンドメディア活用、リファラル採用 等

従業員満足度向上

テクノロジーを導入し、定着率UP

- タレントマネジメントシステムを導入、見える化により配置最適化、離職抑制
- 社員とPAをつなぐエンゲージメントツールの導入
- 人財教育・研修のWeb化

人を育てる風土・仕組みを一層強化・効率化し、 お客様の感動満足を最大化

ダイナックグループ 想いの共有



- 新人パートナー向け WEB オリエンテーション
- ウェルカムメッセージとダイナックグループの想い

感動サービス研修の 充実化



- 飲用時品質ベストについての
実演マニュアル
- ホスピタリティマネージャーに
よる接客マナー講座

多様なパートナー 研修強化



- 多国籍パートナーへの対応
(英語・中国語・ベトナム語対応)
- シルバーへの対応

ロイヤルカスタマー創出の加速

2020年末目標 会員38万人



20周年倶楽部ダイナック強化策

- 年間を通じ、途切れのないプロモーション・キャンペーン展開
- 倶楽部ダイナックの「おトク」の更なるパワーアップ
- 店舗対抗インナーキャンペーン実施
- 1 to 1 デジタルマーケティング深耕

受託ビジネスの2020年12月期の取組み (ダイナックパートナーズ)

信頼と着実な実績で順調に事業を拡大

ゴルフクラブレストラン

国内 **100** 場に向けて
着実に業界内シェアUP



道の駅・SA/PA

信頼と着実な実績で
引き合い増加

新規案件の安定収益基
盤の構築



日本No.1のゴルフクラブレストラン運営会社を目指して 着実に案件を獲得

所在地	ゴルフ場	開始
広島県	三原カントリー倶楽部	1/21
滋賀県	名神栗東カントリー倶楽部	2/1
⋮	⋮	⋮

目標
100場

将来

毎年5場受託

79場

2020年12月期予定

64場

2012年12月期



20年余に亘る経験、閉店実績ゼロ

道の駅針T. R. S (奈良県)
キーテナント



2001年7月オープン

道の駅まぐらがの里こが (茨城県)
指定管理者 (代表社)



2013年7月オープン

道の駅パレットピアおおの (岐阜県)
指定管理者



2018年7月オープン

山陽自動車道三木SA下り (兵庫県)
キーテナント



1997年4月オープン

新名神高速道路鈴鹿PA (三重県)
全コーナー直営



2019年3月オープン

東北自動車道 蓮田SA上り (埼玉県)
フードコートテナント鳥どり



2019年7月オープン

信頼と実績の評価で着実に案件数が増加

新規案件の早期収益化を図る

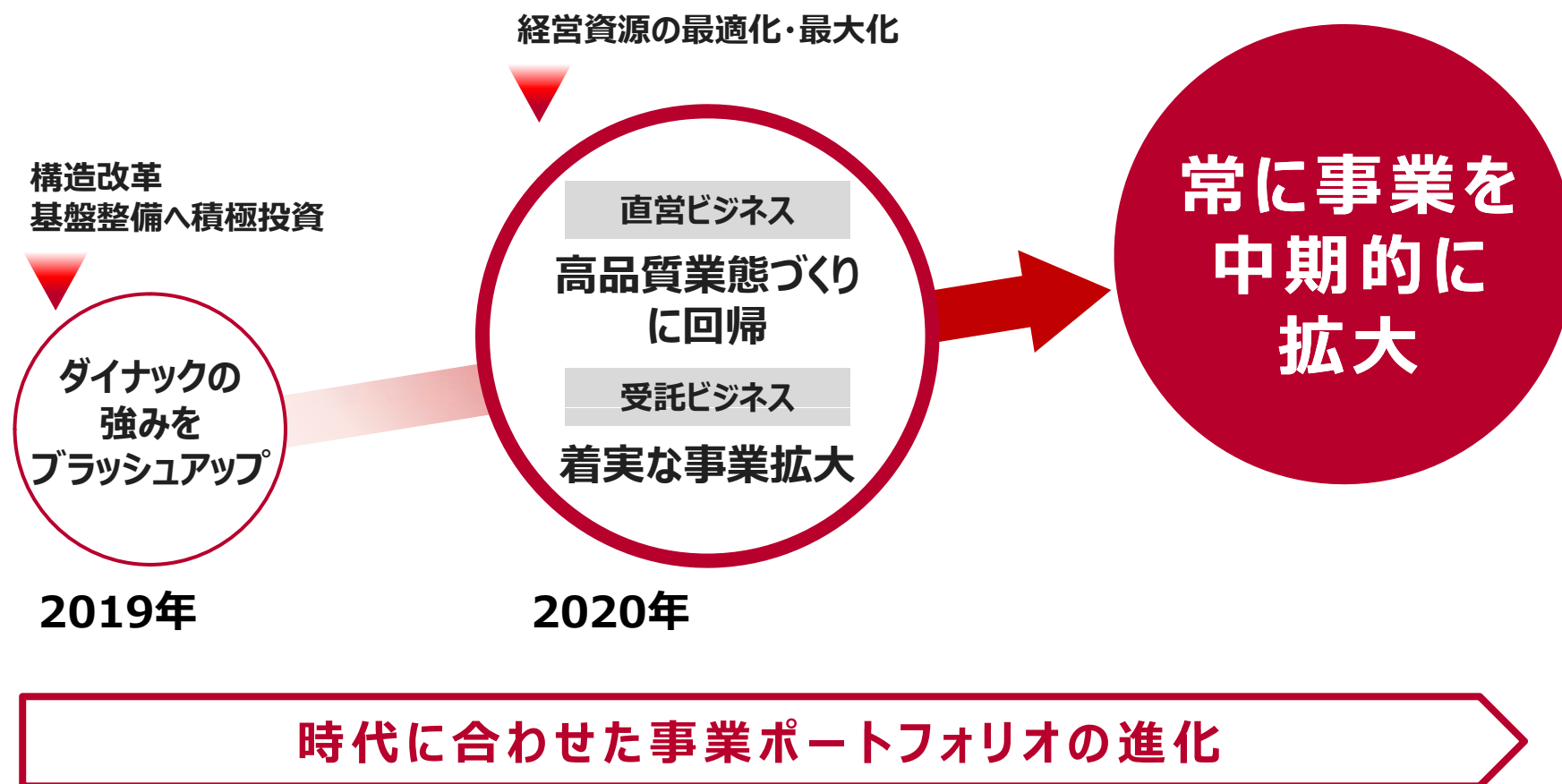
運営ノウハウの
蓄積と横展開

早期収益化に向けて

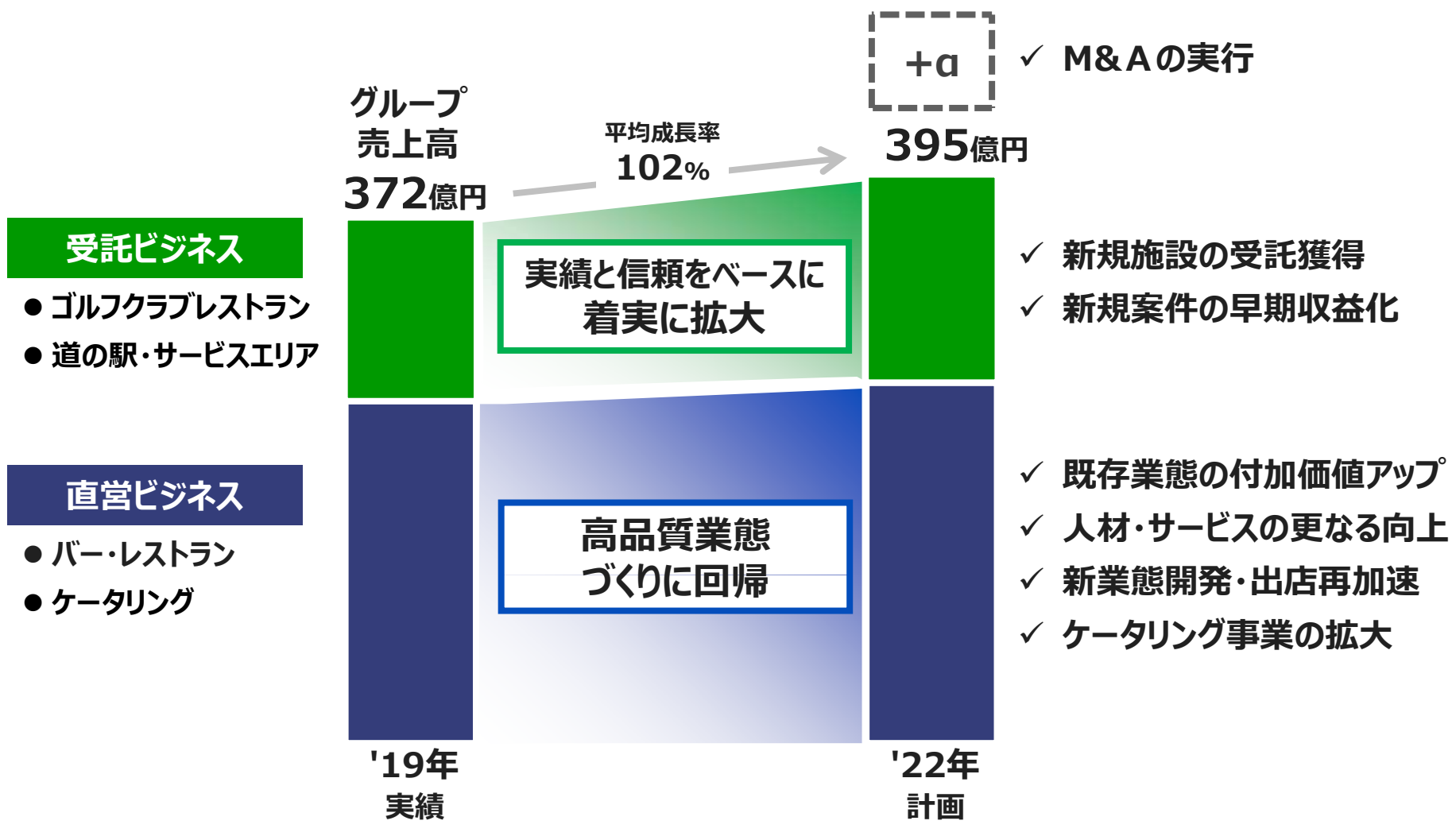
- ✓ 人材配置の最適化
- ✓ 店舗レイアウトの最適化
- ✓ 商品開発力の向上
- ✓ 商品発注精度向上

安定収益
基盤の構築

いつの時代も選ばれるブランドへ



事業ポートフォリオの目指す姿



受託ビジネスを着実に拡大しつつ、直営ビジネスの再加速を目指す

1	2019年12月期 決算説明
2	前期の振り返り 及び 当期の取組み
3	2020年12月期 通期業績予想

'20年12月期 業績予想



(百万円、%)

	'19年12月期 実績	'20年12月期 予想	増 減	前期比
売 上 高	37,189	37,800	611	101.6
営 業 利 益	128	240	112	185.8
経 常 利 益	246	270	24	109.6
親会社株主に 帰属する 当期純利益	△305	30	335	-

店舗の選択と集中を継続、前年出店店舗の利益貢献と
既存店の収益力UPを図り、収益改善を最優先

'20年12月期 出店・閉店見通し



(店)

	'19年 期末 店舗数	'20年			期末 店舗数
		出店	業態 変更	閉店	
バー・レストラン	149	* 3	1	6	146
ゴルフクラブレストラン	74	5	—	0	79
その他受託	26	1	—	0	27
合計	249	9	1	6	252

業務運営受託店舗	6	1	—	0	7
----------	---	---	---	---	---

*レストランサントリーホール含む

配当方針

安定的な配当の維持と、将来に備えた内部留保の充実を念頭に置いた利益配分

配当額の推移

(円)

決算年月	第72期 '15年12月	第73期 '16年12月	第74期 '17年12月	第75期 '18年12月	第76期 '19年12月	第77期 '20年12月
中間配当額	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0 (予想)
期末配当額	5.0	6.0	6.0	6.0	6.0 (計画)	6.0 (予想)
1株当り配当額	10.0	12.0	12.0	12.0	12.0 (計画)	12.0 (予想)

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ環境や当社の関連する業界動向等により変動することがあります。従いまして、実際の業績等が、本資料に記載されている将来の見通しに関する記述と異なるリスクや不確実性がありますことをご了承ください。

株式会社ダイナックホールディングス
東京都新宿区新宿1-8-1
TEL (03) 3341-4216
<https://www.dynac.co.jp>