

Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

2020年 2月19日
東証1部 : 2764

2020年3月期（第38期） 第3四半期決算説明資料

株式会社 ひらまつ

業績報告

連結業績要約

ホテル事業の確立に向けた積極投資を継続する一方、以下要因により全社の売上は予算を下回る結果となった。また、現在進めている構造改革を踏まえ多額な減損損失を計上したことから、当期純損失を計上することとなり、大幅な減益となった。

売上要因：

- ①人員不足による営業機会の損失
- ②定休日増加の影響
- ③台風、豪雨、噴火によるキャンセル、客足の伸び悩み
- ④少人数婚礼増加による婚礼組単価の低下
- ⑤37期に実施した2店の退店、2店の譲渡の影響
- ⑥宜野座、仙石原ホテルの伸び悩み

経費要因：

- ①新規ホテル開業に向け人材へ投資 ②人員確保に伴う非正規雇用増による人件費の増加 ③天候不順による原材料費の高騰

<プラス要因>

37期に実施した退店、譲渡に伴う販管費の効率化

特別要因：

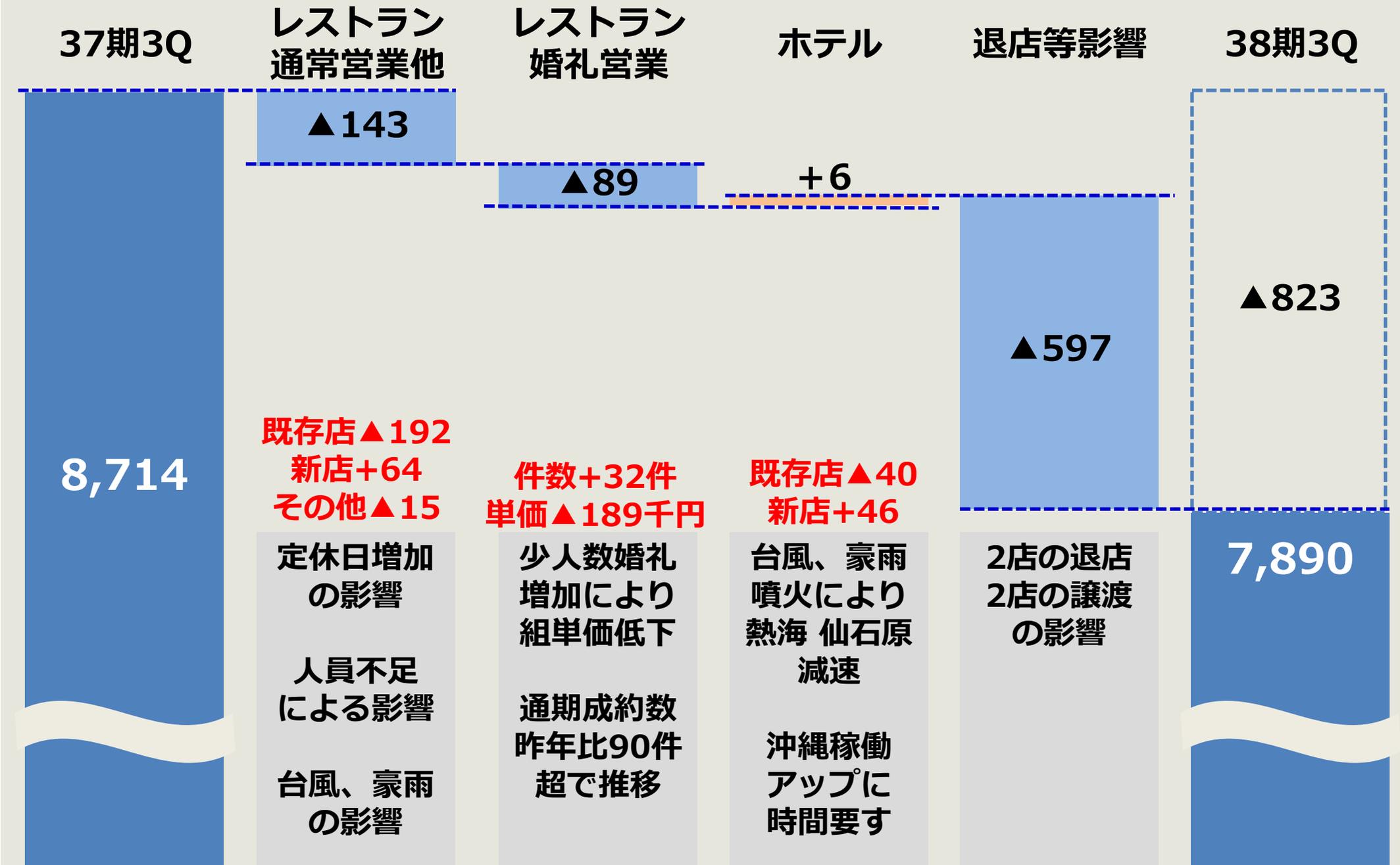
現在進めている構造改革を踏まえ減損損失 1,629百万円を特別損失に計上

(単位：百万円)

	2019年3月期 (37期) 3Q実績		2020年3月期 (38期) 3Q実績		前期比
		構成比		構成比	
売上高	8,714	100.0%	7,890	100.0%	▲9.5%
営業利益	825	9.5%	289	3.7%	▲64.9%
経常利益	743	8.5%	264	3.3%	▲64.5%
当期純利益	120	1.4%	▲1,411	-	-
1株当たり純利益 (円)	2.77	-	-	-	-

売上の主な変動要因

単位：百万円



レストラン既存店売上の動向

単位：百万円

37期3Q

38期3Q

3,800

▲280

昨対マイナス対象**11**店舗
昨対マイナス上位**3**店舗で▲200超

+88

▲192

3,608

昨対プラス対象**11**店舗

- メゾン・ポール・ボキューズ
- ブラッスリー ポール・ボキューズ 大丸東京
- オーベルジュ・ド・リル ナゴヤ 他

プラス要因

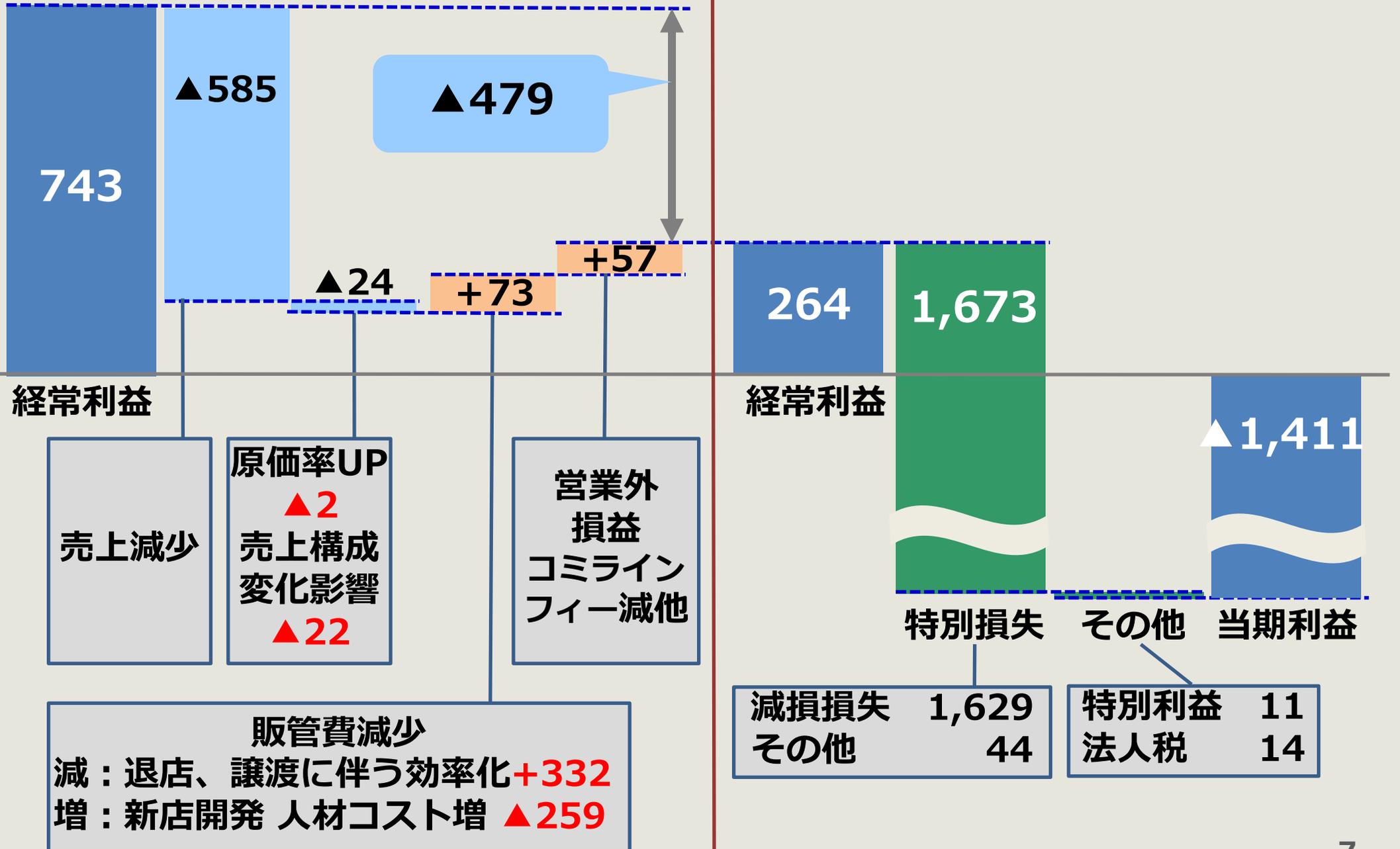
- コンセプトの明確化
- 現場チームワークの醸成、スタッフモチベーション向上
- アルバイト、派遣社員活用による対応力強化
- 法人、個人パーティ営業強化
- 集客サイトの活用強化
- TVドラマによる露出拡大

利益の主な変動要因

単位：百万円

37期3Q

38期3Q



減損損失について

過去にリブランドや改装を実施した店舗などのうち、当初の計画通りの適正な収益が確保できていない店舗について「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき、投資簿価の将来の回収可能性を現在進めている構造改革を踏まえて検討した結果、減損損失を特別損失に計上することとしました。

また、国内の人員不足を補うことから、一時的に休業しておりましたパリ店について今回閉店を決定し、当該店舗の固定資産の減損損失を合わせて計上しております。

店舗数	減損額
8店舗	1,629百万円

■ 来期以降の減価償却への影響

来期の減価償却費は約100百万円減少する見込み

■ 減損の要因

投資時の投資回収計画の見積り甘さや過大投資によるもの

■ 今後の対策

今後の投資計画に関しては、2019年8月に締結したアドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約に基づき、同社とのプロジェクトチームの下で投資回収計画を精査し、再発防止に向け対策を進める

連結貸借対照表 要約

総資産は42百万円減少し、21,873百万円となった。

(単位：百万円)

	2019年3月期 (37期)	2020年3月期 3Q (38期)	増減
総資産	21,873	21,830	▲42
現預金	7,115	6,228	▲887
有形固定資産	9,436	10,368	+932
負債	12,218	13,714	+1,495
有利子負債	10,315	11,996	+1,680
純資産	9,655	8,116	▲1,538
利益剰余金	8,652	7,110	▲1,541
自己資本比率	43.7 %	36.7 %	▲16.1%
ROA (総資産経常利益率)	3.0 %	1.2 % (※)	-
ROE	0.8 %	▲17.6% (※)	-

POINT

総資産

現預金887百万円減少

有形固定資産932万円増加

負債

有利子負債1,680百万円増加

純資産

利益剰余金1,541百万円減少

※第3四半期までの実績を記載

連結業績予想

第3四半期までの業績動向、減損損失の計上、及び今後の経営環境を踏まえ、以下の通り業績予想の下方修正を決定いたしました。

(単位：百万円)

	2020年3月期 当初予想		2020年3月期 見通し		当初予想比
		構成比		構成比	
売上高	11,073	100%	10,273	100%	▲7.2%
営業利益	992	9.0%	181	1.76%	▲81.7%
経常利益	953	8.6%	147	1.43%	▲84.6%
純利益	621	5.6%	▲1,504	-	-
1株当たり純利益 (円)	14.4	-	-	-	-

【修正予算】 売上の主な変動要因

単位：百万円

38期当初予算

レストラン
通常営業他

レストラン
婚礼営業

ホテル

38期修正予算

▲363

▲108

▲329

▲800

11,073

既存店▲375
新店▲32
その他+44

件数+8件
単価▲102千円

既存店▲198
新店▲131

10,273

人員不足
による影響

台風、豪雨
の影響

販売戦略
のズレ

獲得件数は
予想を上回
るペースで
推移

少人数婚礼
増より単価
DOWN

台風、豪雨
噴火の影響
により既存
ホテルも予
算マイナス

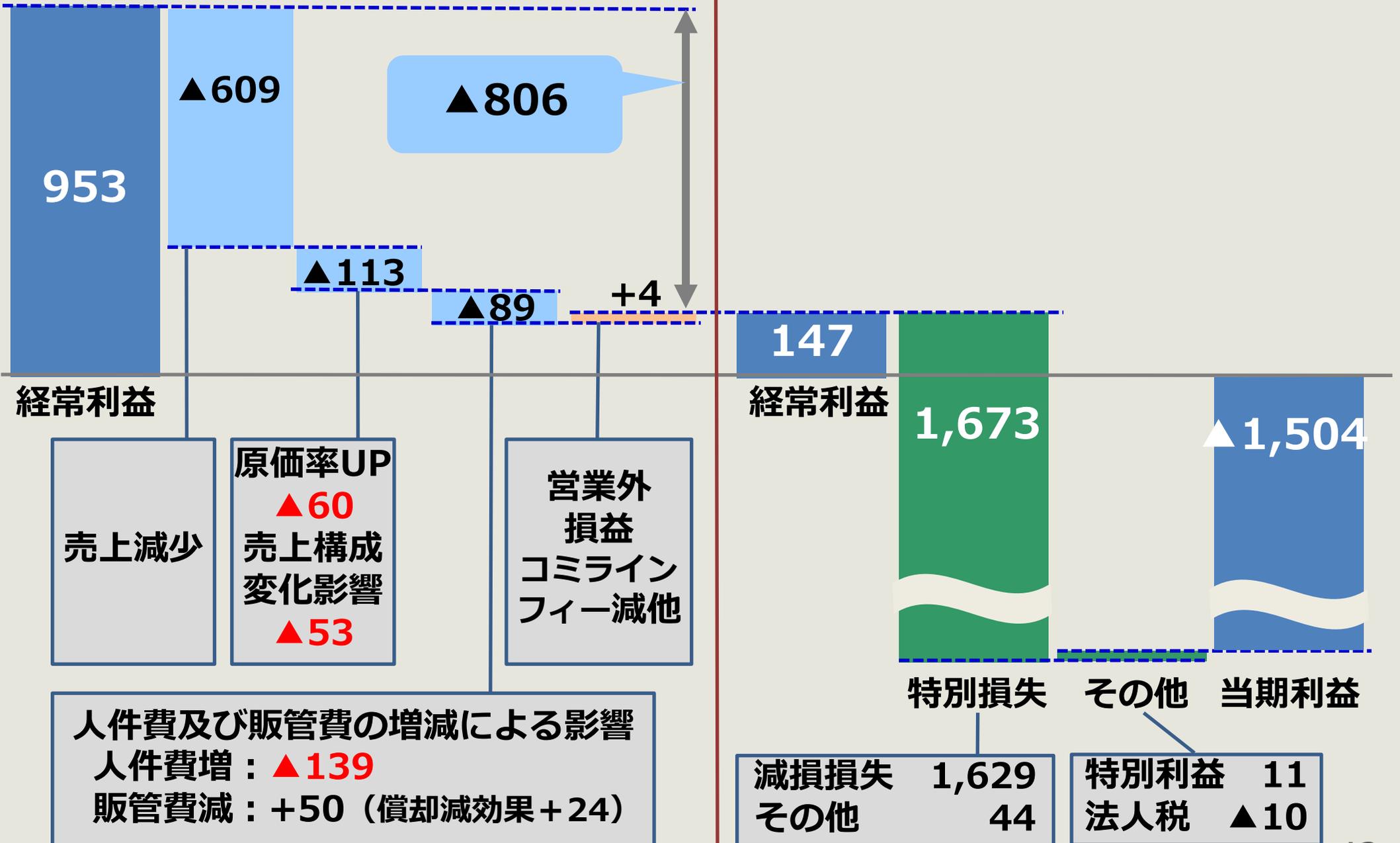
沖縄は新店
増の影響を
受け、予算
に大幅未達

【修正予算】利益の主な変動要因

単位：百万円

当初予算

修正予算



配当方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営課題の一つとして位置付け、今後のレストラン、ホテル事業推進のための設備投資、及び企業体質強化のための内部留保を勘案したキャッシュ・フロー重視の経営を目指しつつ、業績に裏付けられた成果の配分として、配当性向30%を目処とした配当を基本方針としております。

しかし、当第3四半期連結累計期間において減損損失を計上したことに加え、現在の事業環境や業績を勘案し慎重に検討いたしました結果、1株当たり4円30銭と据え置いておりました通期配当予想を、誠に遺憾ながら見送らせて頂くことといたしました。

	2020年3月期 (38期)配当金額 (前回予想)	2020年3月期 (38期)配当金額 (予定)
中間配当金	0.0円	0.0円
期末配当金	4.3円	0.0円
年間配当金	4.3円	0.0円
配当性向	30%	-

事業改革プロジェクト 進捗状況

アドバンテッジ社との議論を経て、「新生ひらまつ」を目指し、8つのプロジェクトを推進中

1. ミッションステートメントPJ：社員が一致団結して改善に向かうビジョン作りと共有
2. 収益改善PJ（レストラン）：新規顧客(特に30-40代)獲得に向けたマーケティング強化
3. 収益改善PJ（ブライダル）：見学数増加に向けた販促手法の見直し
4. 収益改善PJ（ホテル）：軽井沢ホテル成功に向けた戦略立案、宜野座ホテルの収益改善
5. 予算策定PJ：予算策定方法を見直し（具体的施策に基づく根拠のある数字・KPI設計）
6. 離職率改善PJ：特に1-5年目の料理人・サービス人の離職を減らすための制度改善
7. 採用PJ：不足している本社機能を強化するための人員追加（人事総務・経営企画など）
8. コスト削減PJ：専門エージェントを活用した間接費の削減

1. ミッションステートメントPJ

創業から38年を経て、現経営陣と従業員が共有できる「思い」が不明確になっている現状。「新生ひらまつ」を表現するミッション、ビジョン、ヴァリューを策定し、社員への浸透と実践を目指す。

「思い」の共有ができていない原因	対応策
<p>■時代の変化を反映しきれていないままの理念、ビジョン</p> <p>■理念、ビジョンを浸透させるための仕組みの欠如</p>	<p>① ひらまつ「これまで」と「これから」を融合させるビジョンの策定</p> <p>② 策定プロセスでは、レストラン事業（調理とサービス）ブライダル事業、ホテル事業および本部からシニア、ヤングを選出、各部門各世代混合チームを組成</p> <p>③ 混合チームでビジョン素案を作成、ステークホルダーや全社員インタビュー等を重ね、創りこみ。</p> <p>④ ビジョン策定後、浸透ツール（HRテックやハンドBook等）で全社共有</p>

20年6月後半目途に新ミッション・ビジョンを社内外へ発信、浸透フェーズへ移行し、全社員、ステークホルダーとの強い絆を継続構築し、「新生ひらまつ」をより一層強化する。

2. 収益改善PJ（レストラン）

収益力の低下幅が大きい課題店を特定（4店舗）、改善を目指す。

代官山ASOを改善対象一号店としPJスタート。

【代官山ASOの課題】

売上減が収益減へ直結、その原因	対応策
<p>ディナー営業の減少</p> <p>■土日祝の婚礼営業後のディナー営業の取りやめ。</p> <p>■婚礼件数自体減少、ランチ営業が増えたが婚礼減少分の売り上げの補填にならず。</p>	<p>① ディナー営業の集客数増</p> <ul style="list-style-type: none"> － 新規顧客誘致（外部サイトの活用、口コミ強化） － リピーター率アップ（再来したくなる店づくり） － 会員組織の活用（メンバーズクラブ、婚礼会員へのアプローチ） <p>② ブランドコンセプトの再定義</p> <p>③ 価格見直し</p>

20年4月から再定義したブランドコンセプトで露出開始、春メニューの内容と価格見直しを行い、改善結果創出へと一気に加速させる。

他店にも同様のプロジェクトを展開予定。

3. 収益改善PJ（ブライダル）

過去5年でブライダル事業の営業利益/粗利額が大幅減少。

婚礼KPI 見学者数×成約率×組単価のうち、成約率は上昇しているものの、見学者数の減少に原因があることが判明。

婚礼KPI	対応策
見学者数 (5期前比▲22%)	<ul style="list-style-type: none"> ① ROIを見ながら投下先と広告宣伝費見直し、追加 ② マーケティング人材の採用強化
成約率 (5期前比+4%)	成約率の高いベテラン社員による人材育成塾を全国でスタート
組単価 (5期前比▲3%)	ブランド&セールスの強化 <ul style="list-style-type: none"> ① 「ひらまつウェディング」の認知強化（主にWEB） ② 各店コンセプトの確立（レストランPJと連携） ③ 積み上げ営業の強化（ソムリエチームと連携）

4. 収益改善PJ（ホテル）

【宜野座における収益改善施策】

- ・ 課題：低稼働による収益の低迷
- ・ 原因と対応施策

原因	対応策
1.) 競合の新規開業	WEB広告等、知名度の向上を目的とした新規施策の実施
2.) 価格施策	週末を中心とした極端に割高な価格設定を是正
3.) 商品施策	連泊の取込強化とマーケットに対応した商品設定

【軽井沢成功に向けた戦略立案】

- ・ 課題：「軽井沢」の中心から離れた立地
夏休み期間を除いた閑散期対策
- ・ 検討施策：軽井沢から御代田、佐久に至る魅力の発信。
アートをひらまつホテルの新たな軸とし、
各種イベントの実施による魅力と付加価値の創出

5. 予算策定PJ

投資計画と将来収益性検討の詰め甘さから、全社売上と利益が著しく棄損、減損損失の計上に至るまでになったことを反省し、予算策定の手法見直しが急務。

下方修正、減損損失計上の原因	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存事業の予算策定の甘さ ■ 新規投資・再投資の投資計画の見積もりの甘さと過大投資 ■ 収益性検討のつめの甘さ 	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営指標を常に更新、各店収支状況の最新情報を得られる環境を整備 ② 社内外の変化をいち早くとらえ、デジタル化するシステム、ノウハウを習得 ③ アドバンテッジアドバイザーズによる予算策定の厳しい監修・指導

期末決算発表時には、業績回復シナリオと共に精度の高い中期計画を公表することを目指す。

6. 離職率改善PJ

業界水準並みかやや上回る離職率は営業機会の損失に直結。

「働き続けたい会社」になることを目指し、労務環境、制度設計、研修制度の新規導入を順次実施。

高離職率の原因	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ■長時間労働に起因する疲労 ■モチベーション継続の仕組みの欠如 ■賃金上昇が見込みにくい業界体質 	<ul style="list-style-type: none"> ① 労働時間と勤怠管理のシステム化 ② 評価制度の新規導入 ③ エンゲージメントの促進 ④ 目標達成インセンティブ制度の導入

7. 採用PJ

店舗ならびに本社機能における慢性的な人材不足から、事業推進力が弱体化している現況を打破するために、採用コストの濃淡をつけて、エージェントを活用して中途採用を加速。

人材不足の原因	対応策
<ul style="list-style-type: none"> ■各店の適正人数の分析の遅れ ■投資計画を見込まない採用計画を継続 ■新卒一括採用に過度に依存 ■人材育成計画の甘さ 	<ul style="list-style-type: none"> ① 各店の営業目標達成のための適正人数の確保 ② 中途採用に特化した料飲・ホテル業界専門のエージェント複数社と人材派遣・紹介契約を締結 ③ サーチ型エージェントも活用し、本社人材の採用を開始

8. コスト削減PJ

過去5年で営業利益が大幅に減少。

コスト削減は社内でも厳しく実施してきたが、外部コスト削減専門コンサルを活用し、削減余地を診断。

【間接経費削減目安】

委託先	間接経費項目	依頼時削減予想金額/率
A社	複合機、制服、腸内衛生検査、カーリース他	▲25百万円/年、 該当経費TTL▲21.7%
B社	賃料、カード手数料、保険、電気代他	▲47百万～130百万円/年、 該当経費TTL▲5.3～11.1%

※2019年3月期の実績を元に分析・想定

8月9日付けでアドバンテッジアドバイザーズがサービスを提供するファンドを引受先とする 新株予約権付転換社債を発行

【発行概要】

(1) 払込期日	2019年8月30日
(2) 潜在株式数	5,780,300株(議決権数は57,803個) 但し、下限転換価額で転換された場合は、6,779,606株(議決権数は67,796個)
(3) 転換価額	1株当り346円
(4) 調達資金額	1,999,984千円(諸費用含む)
(5) 資金使途	ホテル開発資金(2021年関西地方にて開業予定)
(6) 利率	0.8%
(7) 償還	満期償還の場合は、2024年8月30日 但し、2020年8月30日以降、財務制限条項に抵触した場合は、引受会社の選択により繰上償還可能。
(8) 転換可能期間	2019年8月30日から2024年8月29日
(9) 転換価額の修正	2020年から2022年までの毎年3月1日に、当日を含む10連続取引日の株価が当初転換価額を下回る場合、295円を下限として修正。

【すべての新株予約権が346円で転換された場合の大株主及び持株比率】

発行前(2019年3月31日現在)		発行後	
平松博利	12.16%	投資事業有限責任組合インフレクションⅡ号C(AA運用ファンド)	11.81%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3.94%	平松博利	10.73%
NTT都市開発株式会社	3.47%	日本マスタートラスト信託銀行株式会社	3.47%
ひらまつ社員持株会	3.21%	NTT都市開発株式会社	3.06%
日本トラスト・サービス信託銀行株式会社	2.19%	ひらまつ社員持株会	2.83%

2016年6月以来構築してきた新たな経営体制を補完し、より強固な事業執行体制とするためにアドバンテッジアドバイザーズ株式会社と8月30日から事業提携をスタート

アドバンテッジ
アドバイザーズ

経営全般、財務戦略、
マーケティング、人事等
に関するノウハウの提供

ひらまつ
事業構造変革、
経営体制の整備を
継続促進中

ひらまつ×
アドバンテッジアドバイザーズ
業績向上のための諸施策の
検討と着実な実行

経営基盤の強化および安定化、企業価値向上を図り、
業績向上へのスピードアップを目指す

アドバンテッジアドバイザーズ株式会社と事業提携概要

業績の回復と企業価値の向上により、株価の押し上げを目指すことを目的とし、以下を実施。

1. 提携期間： 2～4年
2. 活動：毎月4回の会議体にアドバンテッジアドバイザーズが参加
3. 想定内容
 - コーポレート・ブランド戦略の見直し、強化
 - サービスレベル改善による顧客のリピーター化の実現
 - ブライダル営業強化
 - ホテルのマーケティング・販売の強化
 - 人事に関する制度や規程の見直し 等

運営現場がモチベーション高く働くことのできる環境づくりの実現を目指すために、アドバンテッジとの協働により経営基盤を強化し、本社機能の整理、強化等も実施

*本事業提携は、アドバンテッジアドバイザーズがサービスを提供するファンドを引受先とする新株予約権付社債の発行（約20億円を調達）とセット（19年8月9日公表済）

免責事項

本資料に記載されている事項は証券投資に関する情報の提供を目的としたものであり、勧誘を目的としたものではありません。

また、本資料に記載されている、株式会社ひらまつグループの現在の計画、戦略、確信等のうち、歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確定要素を含んでおります。

実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

最終的な投資決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。