

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ひ ら ま つ
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 兼 C E O 遠 藤 久
(コ ー ド 番 号 : 2 7 6 4 東 証 一 部)
問 合 せ 先 取 締 役 C F O 北 島 英 樹
(T E L : 0 3 - 5 7 9 3 - 8 8 1 8)

業績予想の公表及び中期経営計画の策定に関するお知らせ

2020年5月28日に公表しました「2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」において未定としておりました2021年3月期(2020年4月1日~2021年3月31日)の業績予想について、下記のとおりお知らせいたします。

また、本日開催の当社取締役会において、2021年3月期を初年度とする今後5年間の中期経営計画が承認されましたので、その概要をお知らせいたします。

記

1. 業績予想について

(1) 公表の理由

2021年3月期の業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、合理的な算定が困難であったため未定としておりましたが、政府による緊急事態宣言が解除され経済活動が徐々に再開されたことを踏まえ、コロナ後の消費動向並びに行動変容を加味した上で、今後再度の緊急事態宣言などの大規模な事業活動の抑制が起こらないことを前提とし、業績予想につき合理的な算定が可能になったことより、現時点で入手可能な情報や予測等に基づき業績への影響を算定し公表いたします。

なお、今後の新型コロナウイルス感染症の収束時期やその影響の範囲等は大きく変動する可能性があり、当社の業績に影響を及ぼす事象が生じた場合には、速やかに公表いたします。

(2) 2021年3月期第2四半期(累計)連結業績予想値(2020年4月1日~2020年9月30日)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1株当たり 四半期純利益
前回発表予想(A)	百万円 —	百万円 —	百万円 —	百万円 —	円 銭 —
今回発表予想(B)	2,336	▲1,323	▲1,349	▲1,902	▲43.88
増減額(B-A)	—	—	—	—	
増減率(%)	—	—	—	—	
(参考)前期実績	5,004	50	35	11	0.26

(3) 2021年3月期通期連結業績予想数値(2020年4月1日~2021年3月31日)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属 する当期純利益	1株当たり 当期純利益
前回発表予想(A)	百万円 —	百万円 —	百万円 —	百万円 —	円 銭 —
今回発表予想(B)	6,483	▲2,232	▲2,300	▲2,901	▲66.48
増減額(B-A)	—	—	—	—	
増減率(%)	—	—	—	—	
前期実績	9,887	▲24	▲39	▲1,953	▲45.25

(4) 今期の業績予想について

昨今の我が国の経済は、新型コロナウイルス感染症拡大による急激な景況感の悪化に見舞われ、足元では順次経済活動の再開が進んだものの、同感染症が完全に収束するまで一定の時間を要することが想定されるなど、先行き不透明で極めて厳しい環境となっております。

政府による緊急事態宣言が発出され、当社グループは飲食業界ではいち早く緊急対策本部を設置し、当社グループ独自の新型コロナウイルス感染症防止策の指針となる「Hiramatsuスタンダード」を策定しました。また、同宣言が解除されるまでの期間、お客様並びに従業員の健康と安全確保、感染症拡大防止への社会的責任を最優先し、レストラン及び一部のホテルを臨時休業いたしました。この機会を有効活用可能な好機ととらえ、営業再開後のお客様満足度向上のため、休業期間中に全国の各拠点をWEBで繋ぎ、リーダーシップ研修や、スタッフ教育など、この機会でなければ実施できない全社研修を行い、営業再開後も当社グループ全体の事業価値の最大化に向けた人財基盤の強化にも継続して取り組んでおります。

また、新型コロナウイルス感染症拡大による減収の影響を軽減すべく、積極的なコスト削減策として、臨時休業期間だけでなく今後の営業環境を鑑みて店舗賃料の減額や各種契約の見直しに向けた検討及び交渉など固定費の圧縮にも取り組んでおります。加えて、手元資金を確保する目的から、金融機関と新たに1,400百万円の当座貸越契約を締結し、経営環境の急速な変化に備え、体制を整えております。

2020年6月26日開催の定時株主総会で承認された新経営体制では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による急激な市場環境の変化を踏まえ、収益向上のための店舗ポートフォリオの再構築に基づく既存店舗の閉店やホテル開発計画中止を含む経営リソースの最適化や今後の事業展開について抜本的な見直しを行っております。

当第1四半期の業績状況は、緊急事態宣言期間においてレストラン及び一部のホテルを臨時休業したことに加え、主力ビジネスの1つである婚礼事業において、新型コロナウイルスの影響により、結婚披露宴開催時期の延期などが相次いだことから、大幅な減収減益となりました。しかしながら、第2四半期におきまして徐々に回復の兆しが見え始め、2020年8月度の業績は、レストラン事業においては「Hiramatsuスタンダード」に基づく客席数の縮減や婚礼事業における結婚式並びに披露宴の延期の影響がありながらも、昨年同月比69%（閉店予定の店舗を除外した場合、前年同月比73%）まで売上が戻ってきております。またホテル事業においては、政府のGoToキャンペーンの恩恵もあり、昨年同月比で129%の売上を獲得しており、当社売上は回復基調にあります。今後の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえつつ、これらの足元の業績動向を加味し、上記のとおり業績予想を行いました。

2. 中期経営計画について

(1) 策定の理由

新型コロナウイルス感染症が今後の社会、経済に及ぼす影響等は未だ不透明であり、当社グループの事業環境にもたらす不確定要素が完全に解消されない状況ではありますが、新経営体制の下、当社グループを経営していくにあたり、今後の経営計画を策定して、事業の継続性を明確にすることが、上場企業としての責務ととらえ、2021年3月期を初年度とする今後5年間の中期経営計画を策定するに至ったものです。

(2) 中期経営計画の概要

当社グループは、顧客視点回帰及び現場第一主義に立ち返り、1982年の創業以来培ってきた食及びサービスにおける競争優位性をさらに磨き上げ、飛躍的な成長を実現するため、もう一度事業の根幹となるミッション・ビジョンを再定義しました。

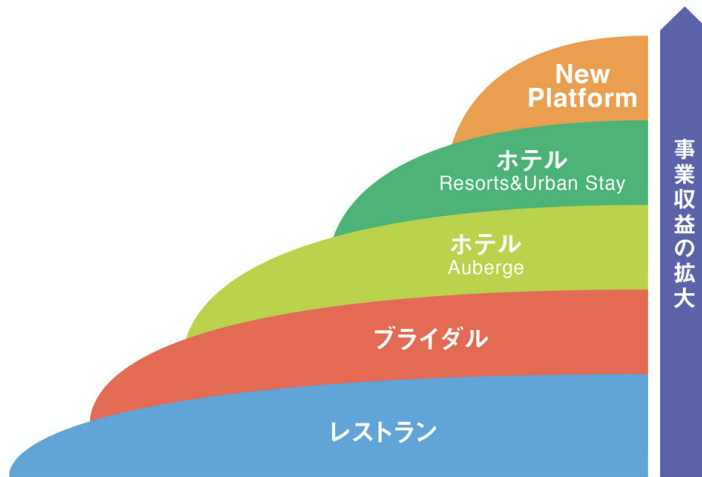
当社グループはこれまでの歴史の中で、食を通じた唯一無二の美味しさやサービスを通じてお客さまの人生に寄り添い、共に成長しながら、さまざまな「時」を提供してきました。食材だけでなく、人や土地などのあらゆる個を尊重し、その魅力を極限まで引き出すことで、お客様の記憶に残る食の体験を生み出してきました。ものの豊かさがあふれ、精神の豊かさが求められている時代だからこそ、当社に期待されている社会的な使命を果たしてまいります。

新ミッション：『食の可能性を広げ、心ゆさぶる「時」を提供する。』

新ビジョン：『この世界を、食の感動でつながる大きなテーブルに。』

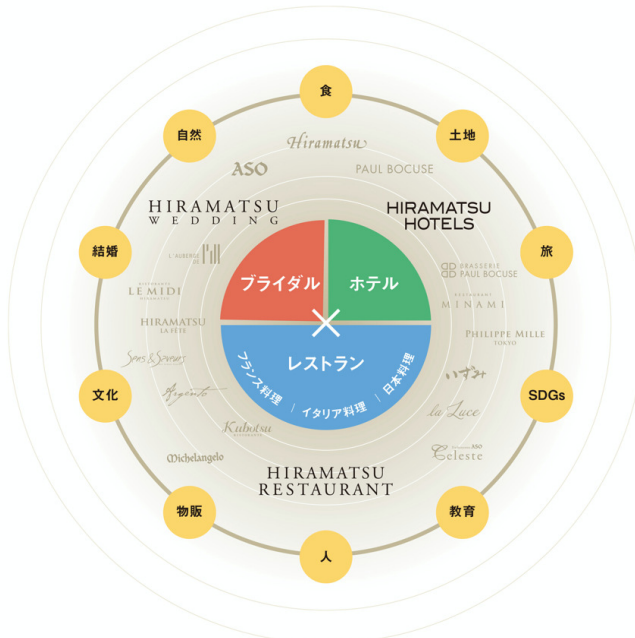
上記ミッション・ビジョンに基づき事業ポートフォリオを再検討し、これまで想定していた新規ホテルの積極出店による成長から、レストラン事業の競争力向上を中核に据えた成長にシフトします。

レストランの競争力をベースとした成長



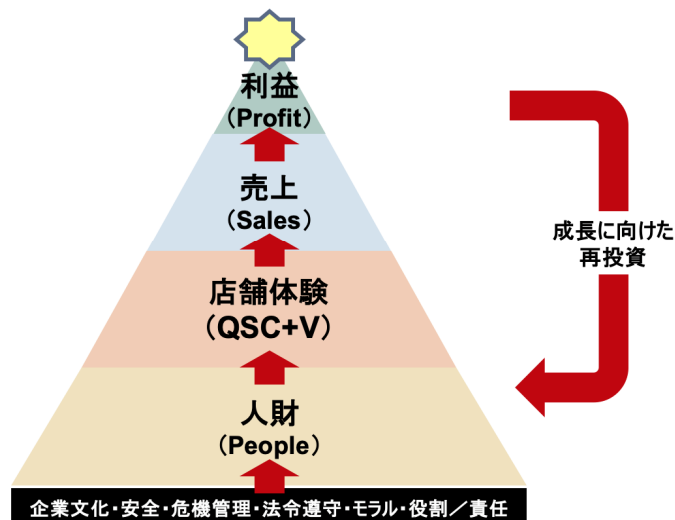
レストラン既存店の価値を再び磨き込み、レストラン事業との相乗効果を最大化できるように、ブライダル事業とホテル事業の提供価値を見直します。既存3事業が一体となって、お客様の生涯顧客化を狙った事業展開を行うことで顧客の体験価値を向上させ、売上成長と収益力の向上を目指します。既存事業のシナジー追求で生み出したキャッシュフローと高まったブランド価値を活用して、周辺の新規事業領域に積極的に展開し、顧客の裾野を広げて着実な成長軌道に乗せることが本中期経営計画の基本的な方針です。

今後の事業ポートフォリオの考え方



当社事業の根幹となるレストランの抜本的な競争力向上に向けては、事業の土台である企業文化やコンプライアンス体制および人財基盤の再構築を行うとともに、既存店のオペレーションを徹底的に強化し店舗体験を向上させて、顧客ロイヤリティの向上を実現します。安定した顧客ロイヤリティをベースとして、店舗間・事業間シナジーが活かせる当社ならではのプロモーション展開を行い、オペレーションとマーケティング施策の相乗効果で売上の最大化を実現します。加えて効果的なブランディング投資を行うことで、当社および既存店舗のブランドイメージの抜本的な向上を目指します（下図）。

レストラン事業の競争力向上の考え方



「飛躍的な成長」に必要な5つの視点で、中長期的な政策テーマを11に整理し、各テーマに基づく戦略を推進してまいります（「中期経営計画の政策骨子」参照）。

中期経営計画の政策骨子

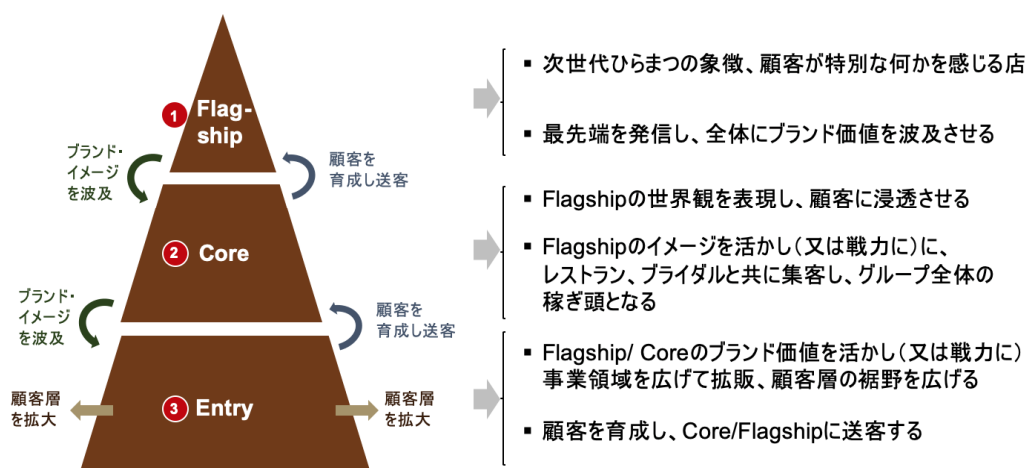
1 Business Portfolio (事業領域の最適化)	1-1 店舗ポートフォリオの最適化
	1-2 新規ビジネス・プラットフォーム開発
2 QSC & Sales Growth (QSCと売上の最大化)	2-1 既存店オペレーションの強化
	2-2 ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化
3 Profit Optimization (収益構造の最適化)	3-1 プライシングの最適化
	3-2 レーバーコストの最適化
	3-3 G&Aコストの最適化
4 People Foundation (人財基盤の強化)	4-1 適正人財の確保(採用・育成・定着)
	4-2 人事制度・キャリアプランの再構築
5 Business Infrastructure (事業基盤の強化)	5-1 経営インフラの強化
	5-2 財務基盤の再構築

5つの視点における主要政策の内容をご説明します。

① 事業領域の最適化

外的要因や市場傾向、社会環境の変化を踏まえ、事業領域の再評価を行ったうえで、既存店舗のポートフォリオの再検討を行います。これにより、収益向上に向けた店舗の閉店や一部の事業中止を含む経営リソース配分の最適化を実施します。また、レストラン事業においては、メニュー、演出、サービス、オペレーション、人財管理等のあらゆる面で、業界において最先端の取り組みをテストし、当社のシンボルとなるフラッグシップ店を開発します。ここで培った様々な施策を、コア店舗に展開し、レストラン事業における店舗間シナジーを最大化することを目指します。老朽化が目立つ既存店舗においては、計画的なリフレッシュ・リペアを行います。

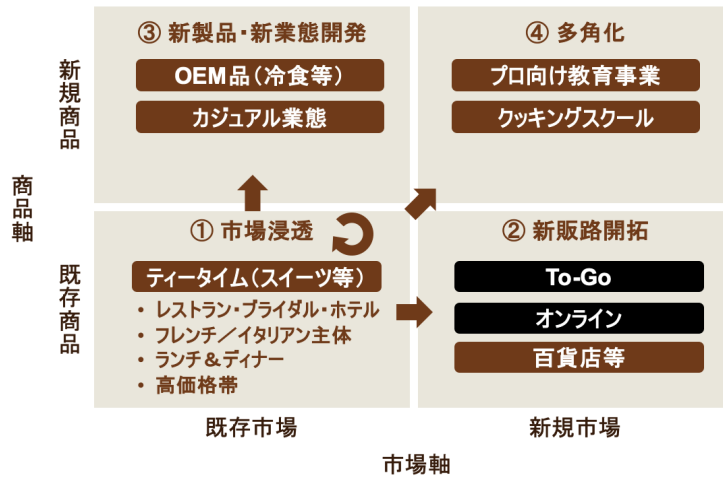
店舗ポートフォリオの考え方



なお、本日公表しております「第三者割当により発行される第1回無担保転換社債型新株予約権付社債の資金使途の変更に関するお知らせ」の通り、ポートフォリオ戦略推進のため既存店舗のリニューアル工事を実施する資金を、同様に本日公表しております「第三者割当により発行される第6回新株予約権に関するお知らせ」の通り、フラッグシップ店の開発を実施する資金をそれぞれ確保しております。

またレストラン事業の周辺領域への展開として、ワインの通信販売を目的に運営している「ひらまつオンライン」やテイクアウト事業「ひらまつ To Go」の拡充を含む新規ビジネス・プラットフォームの開発を行ってまいります。コロナ後のステイホーム需要に応えるとともに、顧客の裾野を広げて、当社の価値とノウハウが活かせる新たな成長領域を開拓して参ります（下図）。

当社の価値・ノウハウが活かせる新規事業領域(例)



② QSC と売上の最大化

既存店舗の店舗体験の最大化に向けて、**Quality**（クオリティ＝料理の品質）・**Service**（サービス＝接客の品質）・**Cleanliness**（クレンリネス＝清潔さ）の3つの軸において、オペレーション品質の基準を明確化し、品質レビューと改善プロセスを構築します。安定したオペレーション品質をベースとして、単純なおいしさの追求の先にある「五感で感じる」体験型の商品・接客・演出を行うことで、お客様の期待を超える顧客体験の実現を目指します。

その上で、ブランディングおよびマーケティングを強化します。当社の事業領域（レストラン、ブライダル、ホテル事業）の一貫したブランドコンセプトを確立し、当社の特徴（ホテル・ブライダル等の複数事業の展開、フレンチ・イタリアン・和食の複数カテゴリーの多店舗展開、シェフ・サービス・ソムリエ・パティシエなどの豊富なプロフェッショナル人財等）を生かした話題性のあるプロモーション企画を、年間マーケティングカレンダーに基づいて計画的に実施します。顧客の体験価値とメディアバリューを高め、そこに効果的なブランディング投資を行うことで、当社のブランド価値の抜本的な向上を目指します。

なお、当期開業予定の「THE HIRAMATSU 軽井沢御代田（仮称）」を、当社の新たな事業横断的なブランド・マーケティングの第一弾と位置付け、ホテル・コンセプトの再定義を行います。土地の魅力に加えて地域と連動した差別化された商品・サービス、イベントなどを展開し、一貫したブランディング・PRを行うことを予定しており、本日公表しております「第三者割当により発行される第1回無担保転換社債型新株予約権付社債の資金使途の変更に関するお知らせ」の通り「THE HIRAMATSU 軽井沢御代田（仮称）」の追加工事及びマーケティング・ブランディングの強化を実施する資金を確保しております。

③ 収益構造の最適化

商品の抜本的な競争力の向上と人財育成を目的として、各部門のトップスタッフによって構成されるエグゼクティブ・シェフ室を創設します。本物の品質へのこだわりに加えて、食・人・土地の魅力を引き出した、当社を想起できる看板商品の開発を進めます。また、調理やサービスの技術を向上させて、お客様に商品の価値を正しく伝えてまいります。お客様が感じる体験価値を上げることで適正なプライシングに見直していくと共に、働き方改革を推進して生産性を高め、人件費の適正化を実施します。また並行して、本社経費等販売管理費の最適化も進めてまいります。

④ 人財基盤の強化

最も重要な経営リソースである人財に関しては、定期的なESサーベイの実施に基づいて、魅力的な人事制度やキャリアパスを再構築します。また、採用・受入・育成・定着の一連の仕組みを導入することで、業界において「最も働きたい会社になる」ことを目指します。具体的には、積極的なリクルートブランディングを実施した採用体制の強化、早期離職を防ぐためのWelcome Programの導入、徒弟制度からの脱却を狙った育成システムの導入、定着を促す褒賞制度の導入等により、将来にわたり世界に誇れるトップクラスのスタッフが生み出せる仕組みを定着させてまいります。

⑤ 事業基盤の強化

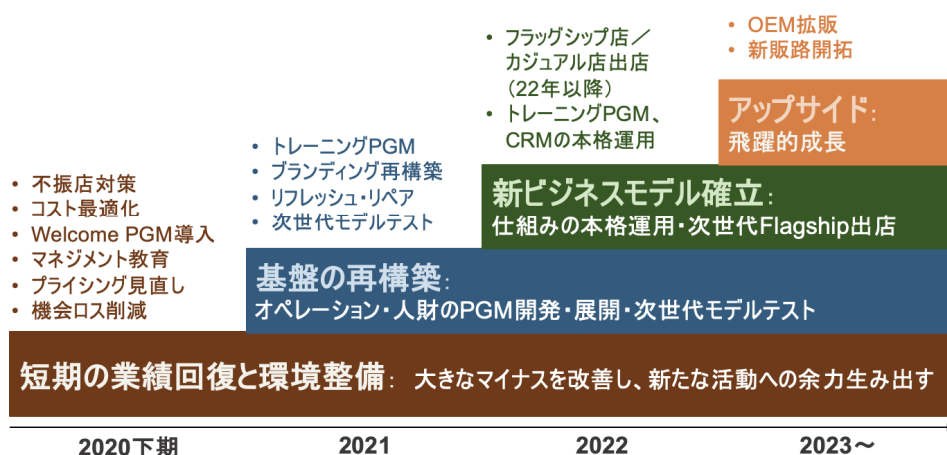
これら①～④の実行をサポートする経営インフラの見直しと強化を進めてまいります。具体的には、マーケティング戦略及び戦術の効率的な効果測定を促進する目的で顧客管理システムへ投資に加えて、業務効率化の目的で事業基盤に関わる在庫管理システム等への投資を予定しております。

また、新型コロナウイルス感染症拡大による減収に対応すべく金融機関から借入れた有利子負債の削減等を推進するなど、財務基盤の強化にも取り組んでまいります。

なお、「第三者割当により発行される第1回無担保転換社債型新株予約権付社債の資金使途の変更に関するお知らせ」の通り、経営インフラの見直しと強化を実施する資金を、同様に「第三者割当により発行される第6回新株予約権に関するお知らせ」の通り、有利子負債の削減等を実施する資金を、それぞれ確保しております。

今年度及び来年度については、既存事業の体制構築と収益基盤の再構築にフォーカスし、2022年度より新ビジネスモデルや新規事業領域へ本格的に挑戦することで再成長を目指します。短期的な業績回復と長期的な仕組み作りの両軸を並行させて進めます。

中長期政策のロードマップ



以上の政策に基づく戦略を中期的に実施した結果は以下の通りです。

(3) 中期利益計画の概要

項目	実績	中期利益計画				
	2020年3月期	2021年3月期 (予想)	2022年3月期 (計画値)	2023年3月期 (計画値)	2024年3月期 (計画値)	2025年3月期 (計画値)
売上高（百万円）	9,887	6,483	11,462	12,924	13,663	14,495
営業利益（百万円）	▲24	▲2,232	106	843	1,096	1,271
経常利益（百万円）	▲39	▲2,300	50	796	1,051	1,243
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	▲1,953	▲2,901	20	828	1,021	1,105
1株当たり 当期純利益（円）	▲45.25	▲66.48	0.41	14.76	18.20	19.69

以上