

Hiramatsu
Hiramatsu Inc.

2019年5月14日
東証1部：2764

2019年3月期（第37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

婚礼市場の変化・縮小などの影響による婚礼売上の大幅な減収、
経営資源の効率化を目的とした閉店及び譲渡の実施、
定休日導入店舗を増やしたこと等により、前年同期に比べ減収。
下期からは、各種施策が奏功し回復傾向。
既存3ホテルは概ね堅調に推移。
ホテル事業への積極投資を継続し、ブランド確立を目指す。

(単位:百万円)

	2018年3月期(36期) 実績		2019年3月期(37期) 実績		前期比	修正予算比
		構成比		構成比		
売上高	11,642	100.0%	10,948	100.0%	▲6.0%	+0.2%
営業利益	1,519	13.1%	740	6.8%	▲51.2%	+4.0%
経常利益	1,521	13.1%	663	6.1%	▲56.4%	+6.3%
当期純利益	1,066	9.2 %	75	0.7%	▲92.9%	+6.9%
1株当たり純利益(円)	25.4	—	1.7	—	▲93.2%	+6.7%
1株当たり配当金(円)	10.00	—	3.00	—	—	—

業績の変動要因と対策について

売上変動要因	売上変動要因	取組み	効果の概要
婚礼	婚礼市場の変化・縮小などによる影響	ブライダル新営業体制の確立 ・資格制度確立 ・集客施策強化	来期実施予定の婚礼受注数が前年同期を上回るなど、回復傾向を確認
	ブライダル営業体制を再構築したことによる一時的な営業力低下		
レストラン	上期に発生した地震、台風、豪雨などに加え、集客サイトからの客数減少	集客サイトの再構築、パーティ営業強化	下期に施策効果が奏功し、既存店が復調。閉店、譲渡の影響を除いた下期実績は、前年同期に比べ増収
	人材の流出に伴う人員不足による影響	「働き方改革」の取組みとして定休日導入。非正規雇用の確保などによる人員増強、研修の強化や、評価制度の導入	人員増強と社員のモチベーション向上により売上が増加
ホテル	既存3ホテルが運営安定期となり概ね堅調。2018年7月に開業し開業前の予約が好調であった沖縄ホテルの開散期対策に遅れ。	既存店販売促進体制の強化やインバウンドチームの発足などによる営業体制の強化	安定稼働の維持とインバウンド取り組みによる稼働率の上昇
利益変動要因	① 売上の減少による粗利の低下 ② 天候不順などに伴う原材料費の高騰 ③ 新規出店及び店舗改装・リブランドに伴う工事費の発生と増加 ④ 人材への投資及び人手不足解消を目的とした人員確保に伴う非正規雇用者の増加による人件費の押上		
特別要因	定借契約満了に伴い2店舗の閉店から発生する特別損失417百万円を計上		

連結貸借対照表 要約

総資産は1,001百万円減少し、21,873百万円となった。
減益の影響及び、特別損失の発生、自己株式の取得など
によりROA、ROE共に低下したが、事業構造改革の
推進により将来的には適正水準を目指す。

(単位：百万円)

	2018年3月期 (36期)	2019年3月期 (37期)	増減
総資産	22,875	21,873	▲1,001
現預金	9,408	7,115	▲2,292
有形固定資産	9,160	9,436	+275
負債	12,208	12,218	+10
有利子負債	9,743	10,315	+572
資産除去債務	293	327	+33
純資産	10,666	9,655	▲1,011
利益剰余金	8,711	8,652	▲59
自己株式	▲1,791	▲2,791	▲999
自己資本比率	46.5%	43.7%	▲5.9%
ROA(総資産経常利益率)	7.1%	3.0%	—
ROE	10.0%	0.8%	—

POINT

総資産

現預金2,292百万円減少
有形固定資産275百万円増加

負債

有利子負債572百万円増加
資産除去債務33百万円増加

純資産

利益剰余金59百万円減少
自己株式の取得により
999百万円減少

連結CF計算書 要約

(単位:百万円)

	2018年3月期 2Q (36期)	2019年3月期 (37期)
税金等調整前当期純利益	1,531	267
店舗閉鎖損失	—	417
減価償却費	551	684
法人税等の支払額	▲362	▲339
営業キャッシュフロー	1,774	754
有形及び無形固定資産の取得による支出	▲2,063	▲2,585
有形固定資産の売却による収入	1,100	333
投資キャッシュフロー	▲995	▲2,202
長期借入れによる収入	—	4,000
長期借入金の返済による支出	▲3,830	▲3,689
自己株式の売却による収入	5,924	—
自己株式の取得による支出	—	▲999
配当金の支払額	▲702	▲137
財務キャッシュフロー	1,383	▲843
現金及び現金同等物期末残高	9,408	7,115

営業CFは754百万円となった。
長期借入金返済の結果、期末現金残高は
7,115百万円となった

POINT

営業キャッシュフロー

- ①税金等調整前当期純利益267百万円
- ②店舗閉鎖損失417百万円
- ③減価償却費684百万円
- ④法人税等の支払により339百万円支出

投資キャッシュフロー

- ①有形固定資産の売却により333百万円獲得
- ②有形及び無形固定資産の取得により
2,585百万円支出

財務キャッシュフロー

- ①長期借入金の返済により3,689百万円の支出
- ②自己株式の取得により999百万円の支出
- ③配当金の支払等により137百万円の支出

当期に実施した2店舗の閉店と2店舗の譲渡について

「アイコニック」(東京都中央区)、「ブラッスリー ポール・ボキューズ ラ・メゾン」(愛知県名古屋市)の閉店について

レストラン開業以降、周辺立地、近隣テナント等店舗を取り巻く外部環境が著しく変化した当該2店舗について運営継続の可否を検討した結果、適切な運営環境ではないとの結論に至り、定期建物賃貸借契約の満了を機に(「アイコニック」最終営業日2018年12月31日、「ブラッスリー ポール・ボキューズ ラ・メゾン」同2019年1月14日)を閉店し、店舗閉鎖損失417百万円を特別損失として計上。

「レストランひらまつ高台寺」(京都市東山区)、「高台寺十牛庵」(京都市東山区)の譲渡について

2017年9月に開業した当該2店舗は、収益化に時間を要しており、今後も相当な時間を要すると見込まれたことから、将来にわたる経済合理性及び人材育成の重要性を鑑み、2019年1月1日を以て株式会社ひらまつ総合研究所へ譲渡。

業績予想

連結業績 予想

新規開業ホテルの通期寄与、リブランドしたカフェ&トラットリアの寄与、
期末開業予定ホテルの寄与に加え、
37期に回復に転じた婚礼受注組数の増加と、
37期下期に復調している既存レストラン営業の更なる向上により、
増収増益増配を見込む。

(単位:百万円)

	2019年3月期(37期)実績		2020年3月期(38期)		前期比
		構成比		構成比	
売上高	10,948	100.0%	11,073	100.0%	+1.1%
営業利益	740	6.8%	992	9.0%	+33.9%
経常利益	663	6.1%	953	8.6%	+43.7%
純利益	75	0.7%	621	5.6%	+724.9%
1株当たり純利益(円)	1.7	—	14.40	—	+730.5%
1株当たり配当金(円)	3.0	—	4.3	—	+43.3%

配当方針

配当方針

基本方針

- 今後のホテル・レストラン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す。
- 業績に裏付けられた成果の配分として、配当性向30%を目処とした配当基本方針に基づき、配当を決定。

(単位：円)

	2019年3月期 (37期) 配当金額	2020年3月期 (38期) 予想配当金額
中間配当金	0.00円	1.30円
期末配当金	3.00円	3.00円
年間配当金	3.00円	4.30円
配当性向	※	30%

※当期配当について

当期中間決算においては2店舗閉鎖損失の計上により配当を見送り。

期末配当については、特別損失などの特殊要因を除いた1株あたり3円の配当を実施予定。

37期通期の当期利益に対する配当性向は173.0%

37期のトピックス

2018年7月14日、沖縄・宜野座に新規開業

THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座

「滞在するレストラン」からホテル事業は次なるステップへ

料理・サービス・宿泊のすべてにおいて高い付加価値を追求した「滞在型プライベートリゾートホテル」。

ひらまつで研鑽を積んだ経験豊かなシェフが、全国からその時に最もおいしい食材を厳選し、それを土地の空気とも絶妙に合わせた軽やかな仕立てのフランス料理とイタリア料理が楽しめます。

さらにアクティビティなどの充実を図り、リゾートにおけるHIRAMATSU HOTELブランドの確立に向け、様々な取り組みを開始。インバウンド強化チームを組成し、海外の富裕層へのアプローチも本格的始動。

出店場所
沖縄県国頭郡宜野座村

出店面積
土地面積 22,283㎡
計画延床面積 3,970.40㎡

店舗設備
客室19室
(連棟ヴィラ:14室、ヴィラ:5室)、
レストラン(ダイニング・個室)
カフェ、プール、スパ



既存レストラン:持続的な高付加価値を持つレストランの追及

レストランMINAMI

札幌・駅前通り

ブランド力強化のためのレストランリブランド

既存店舗のブランド力を強化することでより一層の高付加価値をもつレストラン・ブランドを創出
シェフの名を冠した新たなフランス料理新ブランドが開業

2018年9月13日、イタリア料理「イル・チェントロ ひらまつ」がフランス料理「レストランMinami」として新たに歩み始めました。シェフを務めるのは、ひらまつの創業者である平松宏之の愛弟子として長年研鑽を積んだ南大輔。平松から学んだ技と心を大切に、自身の感性を織り交ぜた繊細で美しいフランス料理を創り上げます。オープン直後に発生した震災の影響が心配されましたが、北海道のシンボル・赤レンガ庁舎を望む最高のロケーションで、婚礼やパーティ利用など堅調に推移。



料理長：南 大輔

客単価 昼 5,500円 / 夜 14,000円

今後の展望

1. 38期のレストラン・リブランド
2. 38期の新規開業ホテル
3. 38期以降の新規出店方針・計画

カフェ&トラットリア ミケランジェロ 広尾

レストラン事業の強化を目的とした店舗の改装・リブランドならびに新ブランドの誕生

経年と共に変化した立地特性を鑑み、時代の流れ、市場ニーズに沿う新たな新規レストラン・ブランドを開発。
カフェ朝食やカジュアルなスタイルでのカフェ&トラットリアを2019年4月7日にオープン。

代官山・旧山手通りのシンボルとして、20年以上ご愛顧いただいている「カフェ ミケランジェロ」が広尾に誕生。B1Fには、ひらまつ初の本格トラットリアを併設し、「カフェ&トラットリア ミケランジェロ 広尾」として、朝から晩まで充実したメニューを提供。

カフェ	席数：テーブル店内58席、テラス席10席、 立ち飲みカウンタースペース有り 平均客単価：1,500円
トラットリア	席数：テーブル50席 平均客単価：4,500円



THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 仙石原 レジデンス

リゾート型スモール・ラグジュアリー・レジデンスを箱根仙石原の既存ホテル隣接地に
2019年9月14日に開業予定、新たなホテル業態に挑戦

リゾート地での連泊や中長期滞在利用ニーズに応じたレジデンス・ホテルの開発により、
富裕層インバウンドや多様な国内旅行者等の新たなターゲット層を取り込み、顧客拡大を目指す。

1泊朝食付での客室販売を基本とし、宿泊客の食事の
自由度を高め、連泊や中長期滞在等、別荘感覚での利用
を提案するオペレーションをスタート。

レジデンス宿泊客は、既存ホテル内のレストランを、既存ホ
テル宿泊客はレジデンス内の貸切露天風呂の利用が可能。

想定ADR：50,000円

所在：神奈川県足柄下郡箱根仙石原

客室：全9室(全室温泉内風呂付)

ステュディオ	33 ～ 43㎡	3室
コンフォート	61 ～ 64㎡	2室
プレジデンシャルスイート	82 ～ 98㎡	4室

付帯施設：貸切露天風呂、カフェ、ライブラリー



(注) 右パース、上記は現時点での計画を記載

THE HIRAMATSU 室町(仮称)

当社初の都市型ラグジュアリー・ホテルを京都市中心部に2020年3月初旬開業予定
ホテル開発は新たな領域へと着実に前進

2016年のホテル事業参画以来「滞在するレストラン」シリーズとしてブランド確立した
「THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS」から新たなホテル・ブランド「THE HIRAMATSU」が誕生。
29室の都市型ラグジュアリー・ホテルはホテル事業の着実な歩みと次への事業展開への布石。

国際都市・京都において、国内外の観光客やビジネス客をターゲットに1泊朝食付からの販売を基本とするラグジュアリー・ホテルをオープン。夕朝食付のスモール・ラグジュアリーホテルからスタートした当社のホテル事業は、いよいよ客室販売を主とするホテル事業を開始。ホテル館内には、当社直営のレストラン2店(日本料理、イタリア料理)を同時開業。

想定ADR: 100,000円

レストラン想定客単価: 日本料理 30,000円
(夜営業のみ) イタリア料理店 15,000円

所在: 京都市中京区室町通姉小路下る役行者町

客室: 全29室 (54.8㎡～104.4㎡)

付帯施設: 日本料理店(当社直営)、イタリア料理店
(当社直営)、ラウンジ、バー、中庭 等



(注) 右パース、上記は現時点での計画を記載

今後の展望－3. 38期以降の新規出店方針・計画

今後のホテル開発は、レストランとの複合一体開発型を推進

ホテル事業とレストラン事業を同じ施設内で行うメリットを追求し、
両事業の相乗効果を狙う

	ホテル	レストラン
施設の活用	館内施設の充実	出店地の確保
集客・送客	◎	◎
ブランド力相互補完	◎	◎
営業機会創出	◎（料飲売上がホテル売上を補完）	◎（朝食営業）
初期投資の効率化	○	◎◎
運営現場の効率化	◎	◎
運営費用の圧縮化	◎	◎



ホテル事業は当社の強みであるレストラン事業を活かす事業であり、ホテルとレストラン相互の訴求力、付加価値を高める



レストラン事業を活かすことにより、競合ホテルとの差別化を図ることが可能



ホテルとレストランの一体開発・開業は、新たな事業創出の機会となる可能性を秘める

最上位ブランドを頂点としたブランド・ヒエラルキーを確立

「THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS」、「THE HIRAMATSU」を最上位ブランドとし、新たなターゲット層を取り込む新規ホテル・ブランドを開発し、出店戦略の多様化を図る

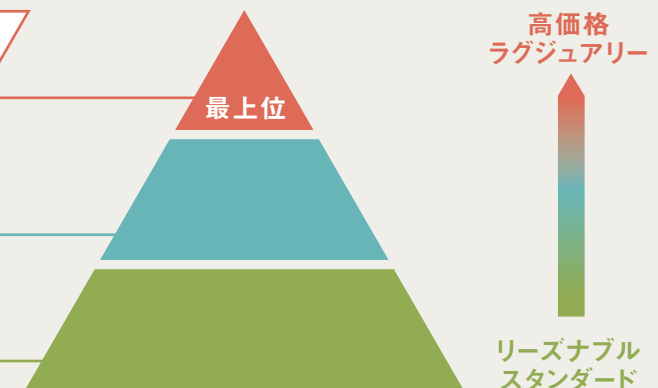
THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS、THE HIRAMATSU

既存4ホテル、2020年3月開業都市型ラグジュアリー（京都）、
2020年夏開業滞在型リゾートホテル（軽井沢御代田）

ホテル ふれざんす ひらまつ（仮称）

2022年度開業都市型ホテル（関西地方）

現在開発中



ブランド	1ホテル当り 客室数	付帯する料飲施設 (レストラン分類)	出店地	平均 客室面積	1泊2名利用時 の料金
THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS、 THE HIRAMATSU	～ 50室	グラン・メゾン	国内外リゾート地、主要都市	60㎡超	約14万円 (夕朝食込)、 約8万円 (朝食のみ込)
ホテル ふれざんす（仮称）	51室～	ブラッスリー、トラットリア	国内外リゾート地、主要都市	40㎡	約5万円 (朝食のみ込)
（現在開発中）	51室～	カフェ、ブラッスリー	主要都市	25㎡	約3万円 (朝食のみ込)

今後の展望－3. 38期以降の新規出店方針・計画

ホテル事業は料飲主体から客室主体のホテル事業へシフト

「滞在するレストラン」を確立、今後もこのスタイルでの出店を継続する一方で
51室超の都市型ホテルに臨み、新たなホテル事業の領域に進出して行く

2020年以降の新規ホテル出店概要

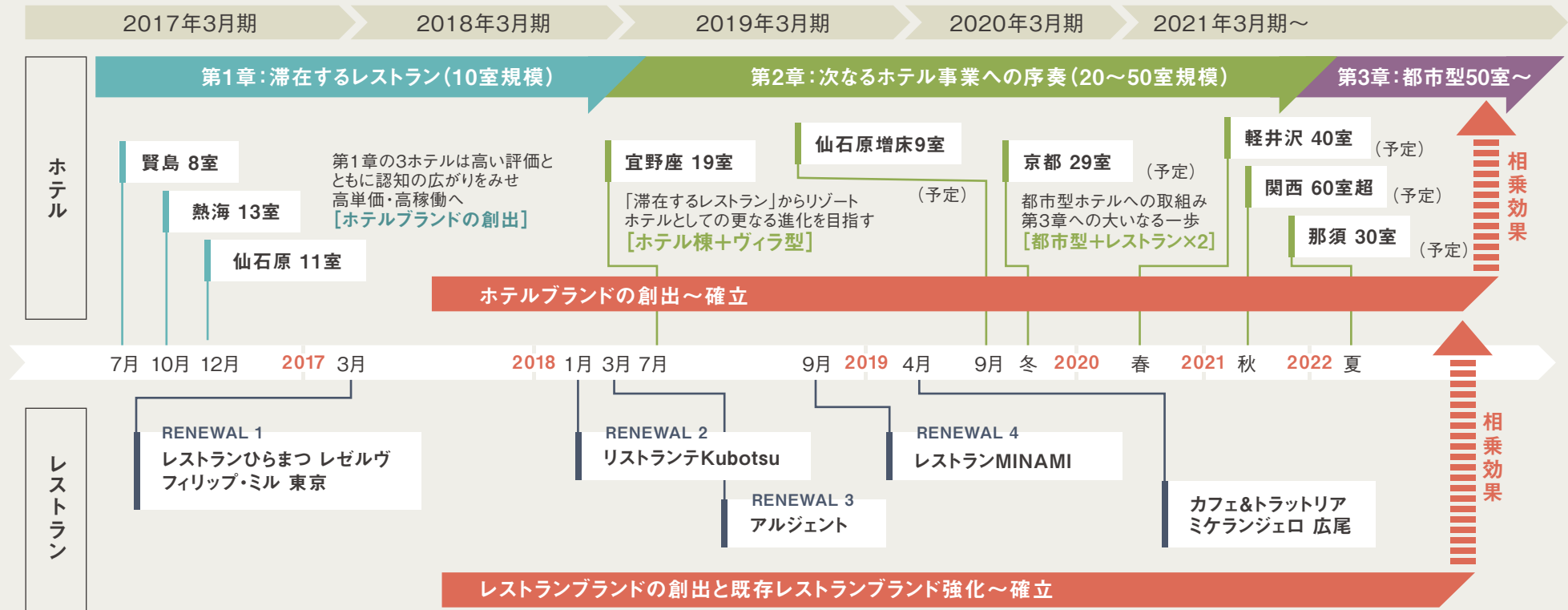
(現時点での予定を記載)

出店時期	場所	タイプ	客室数	付帯施設
2020年夏	長野県北佐久郡御代田町	滞在型リゾートホテル	40室	レストラン、サロン、温泉、 テニスコート他
2021年秋	関西地方	都市型ホテル	60室超	レストラン、カフェ他
2022年夏以降	栃木県那須郡 那須	滞在型リゾートホテル	30室超	レストラン、温泉他

今後の展望－3. 38期以降の新規出店方針・計画

ホテル、レストランの出店戦略

段階的なホテル開発とホテル・レストランブランドの創出・確立に向けた取り組み



段階的なホテル開発と並行してホテル・レストランブランドの創出、強化を推進し、ラグジュアリーブランドとして確立させ、都市型ホテル事業の新領域に臨む

強固な事業執行体制の構築とガバナンスの強化

事業執行体制をより確かなものとするため、ガバナンス強化策として
新たに社外取締役2名の就任を予定

楠本 正幸 氏

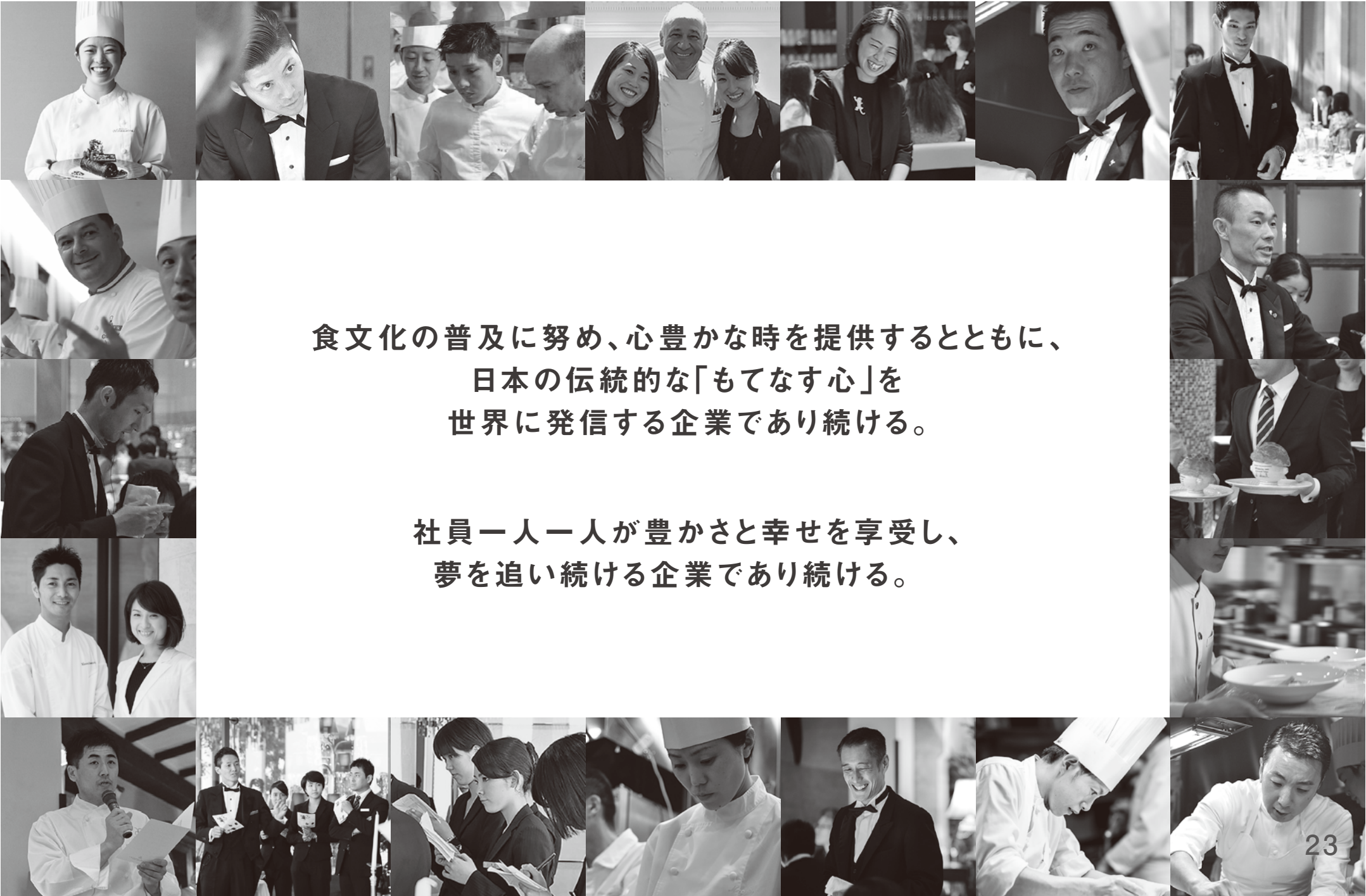
当社資本業務提携先であるNTT都市開発(株)の代表取締役副社長に2017年6月就任、現職。
今後のホテル事業拡張に向け、開発フェーズにおける建築設計、事業性評価等の強化を目指す。

青柳 正規 氏

元文部科学省文化庁長官。東京藝術大学特任教授ならびに山梨県立美術館長、
学校法人多摩美術大学理事長も務める。
公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会文化・教育委員会委員長現職。
新規ホテル出店先である国際観光都市・京都や国内各地の既存ホテル、レストランへの
海外富裕層の集客アプローチなどの取組み強化を目指す。

経営理念

経営理念



食文化の普及に努め、心豊かな時を提供するとともに、
日本の伝統的な「もてなす心」を
世界に発信する企業であり続ける。

社員一人一人が豊かさと幸せを享受し、
夢を追い続ける企業であり続ける。

ご参考

レストラン・カフェ

東京

レストランひらまつ レゼルヴ [フランス料理／西麻布]
オーベルジュ・ド・リル トーキョー [フランス料理／六本木]
フィリップ・ミル 東京 [フランス料理／六本木]
ブラッスリー ポール・ボキューズ ミュゼ [フランス料理／六本木]
国立新美術館カフェ(3店舗) [カフェ／六本木]
カフェ&トラットリア ミケランジェロ 広尾 [トラットリア、カフェ／広尾]
リストランテASO [イタリア料理／代官山]
カフェ・ミケランジェロ [カフェ／代官山]
メゾン ポール・ボキューズ [フランス料理／代官山]
代官山ASO チェレステ ニ子玉川店 [イタリア料理／ニ子玉川]
代官山ASO チェレステ 日本橋店 [イタリア料理／日本橋]
アルジェント [フランス料理／銀座]
サンズ・エ・サヴール [フランス料理／丸の内]

ブラッスリー ポール・ボキューズ 銀座 [フランス料理／銀座]
ブラッスリー ポール・ボキューズ 大丸東京 [フランス料理／丸の内]

北海道

オーベルジュ・ド・リル サッポロ [フランス料理／円山]
レストランMINAMI [フランス料理／駅前通]

石川

ジャルダン ポール・ボキューズ [フランス料理／広坂]
カフェ&ブラッスリー ポール・ボキューズ [カフェ／広坂]

愛知

オーベルジュ・ド・リル ナゴヤ [フランス料理／名駅]

大阪

ラ・フェット ひらまつ [フランス料理／中之島]
リストランテ ル・ミディ ひらまつ [イタリア料理／西梅田]

奈良

リストランテ オルケストラータ [イタリア料理／春日野]
オーベルジュ・ド・ふれざんす 桜井 [フランス料理／桜井]

福岡

レストランひらまつ 博多 [フランス料理／中洲川端]
リストランテKubotsu [イタリア料理／天神]
ブラッスリー ポール・ボキューズ 博多 [フランス料理／博多駅]

ホテル

HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 賢島 [フランス料理／三重・伊勢志摩]
HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 熱海 [フランス料理／静岡・熱海]
HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 仙石原 [イタリア料理／神奈川・箱根]
HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座 [フランス料理・イタリア料理／沖縄・宜野座]

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。