



2022年4月14日

各 位

東京都千代田区外神田三丁目14番10号
株 式 会 社 ハ ブ
代表取締役社長 太 田 剛
(コ ー ド : 3 0 3 0)
問合せ先 常務取締役管理本部長 高見 幸夫
電 話 番 号 0 3 - 3 5 2 6 - 8 6 8 2

長期ビジョン及び中期経営計画（2022年度～2024年度）の策定に関するお知らせ

記

この度、当社は新たな中期経営計画（2022年度～2024年度）を策定いたしましたのでお知らせいたします。

尚、計画の概要及び数値目標につきましては別添資料をご覧ください。

以 上

株式会社ハブ

長期ビジョン_STEP1

中期経営計画
(2022年度・2023年度・2024年度)

国内経済は
新型コロナウイルス感染症拡大の
影響を受けて
大きな振幅を伴いながら
総じて厳しい状態が続いている

ロシアのウクライナに対する軍事侵攻により
食品輸入（特に水産物）への影響懸念

- ① 海外経済の落ち込みに伴う財輸出の減少
- ② インバウンド需要の蒸発的な減少
- ③ 外出自粛や営業制限などに伴う国内個人消費の減少
 - ・ 緊急事態宣言等の行動制限（発出と解除）
 - ・ 労働需要が減退→失業率・有効求人倍率が悪化
 - ・ 就業者数減（一人当たり名目賃金の前年比マイナス）
 - ・ Go Toトラベル/Go Toイートキャンペーンの展開及び停止
 - ・ 「巣ごもり」消費が下支えする一方、サービス消費の減少が継続
- ④ 原材料価格の高騰及び供給の安定性に不安

家計消費支出 勤労者世帯（二人以上の世帯）対前年同月名目増減率

単位 (%)

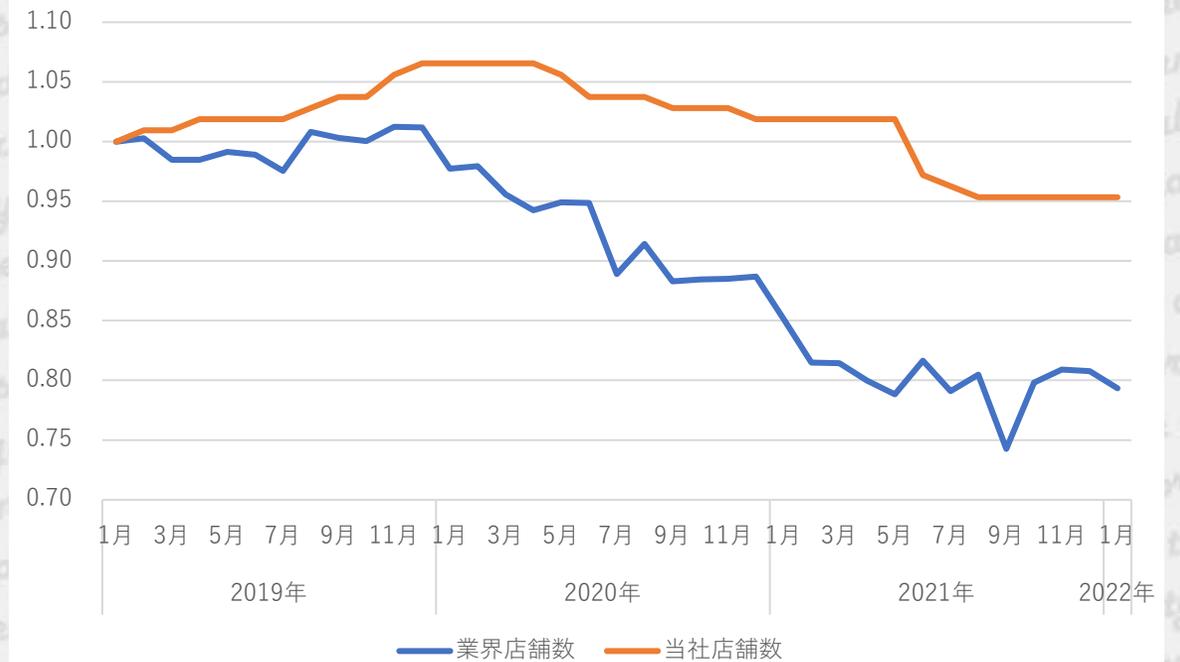
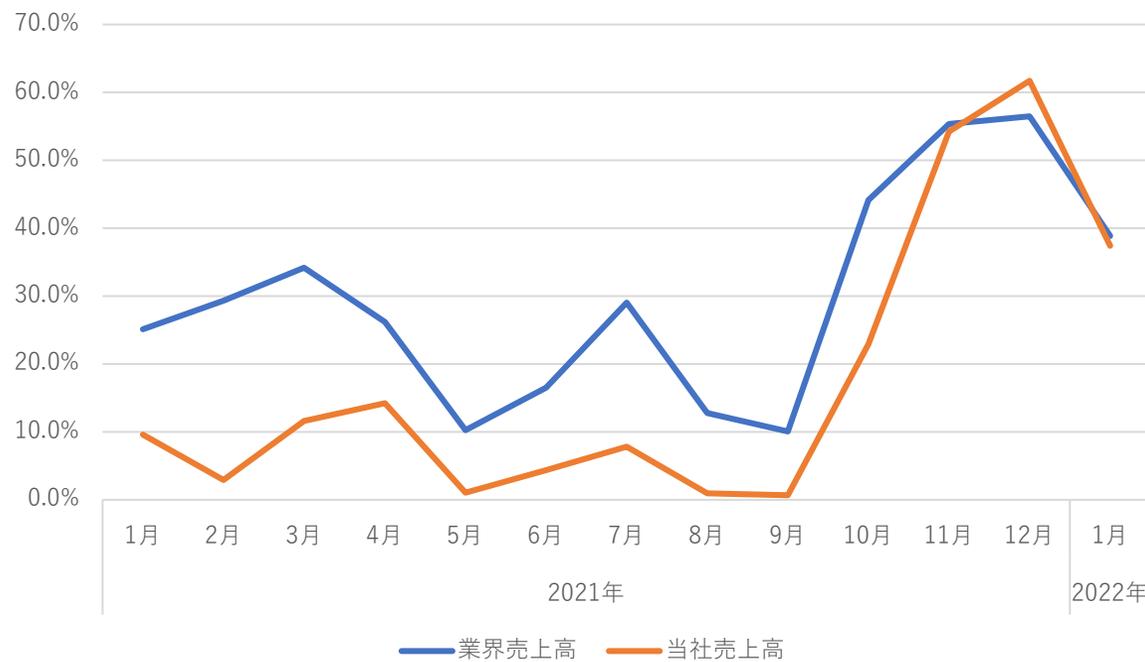


総務省統計局「家計調査報告」

パブ・居酒屋：40社/約2,000店舗
※当社数値含む

- 売上高2019年比について
 - ・ 外食全体はテイクアウト/デリバリが伸長
 - ・ ファストフードがけん引し2019年実績に戻りつつある
 - ・ 酒類提供企業は大きく2019年を下回る傾向が継続
 - ・ 業界として緊急事態宣言等による営業時間短縮や営業自粛の影響を強く受けている
 - ・ 当社は中でも特にその影響を受け、総じて業界水準より低い2019年比で推移しているが、制限なしに営業できた12月については業界水準より高く希望が持てる

- 2019年1月を基準とした店舗数推移について
 - ・ 業界としては度重なる緊急事態宣言、まん延防止等重点措置により、休業及び時短要請、酒類提供時間の制限などを受け、業績に大きな影響を受けた
→ナショナルチェーン居酒屋の大量閉店
 - ・ 空き物件を利用したテイクアウト業態などの出店が増えたものの、いまだ減少傾向
 - ・ 酒類提供を主とする店舗の閉鎖が多く、店舗数は下降傾向が継続している
 - ・ 一方、当社は一部店舗を閉鎖したもののその比率は業界と比較して低い



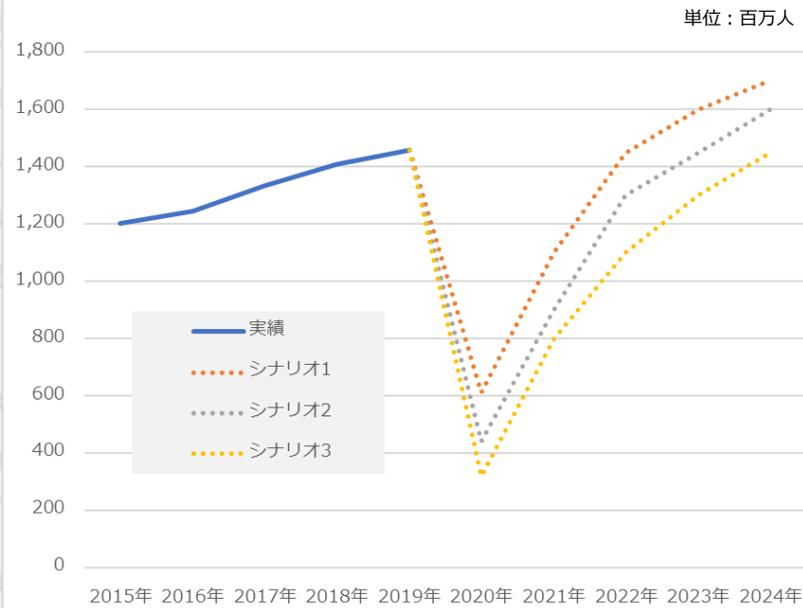
参考：JF外食産業市場動向調査

国連世界観光機関では
国際旅行者数が以前の状況に戻るの
遅くとも2024年と予想

日本政府観光局では訪日外国人数が
以前の状況に戻るの2026年と予想

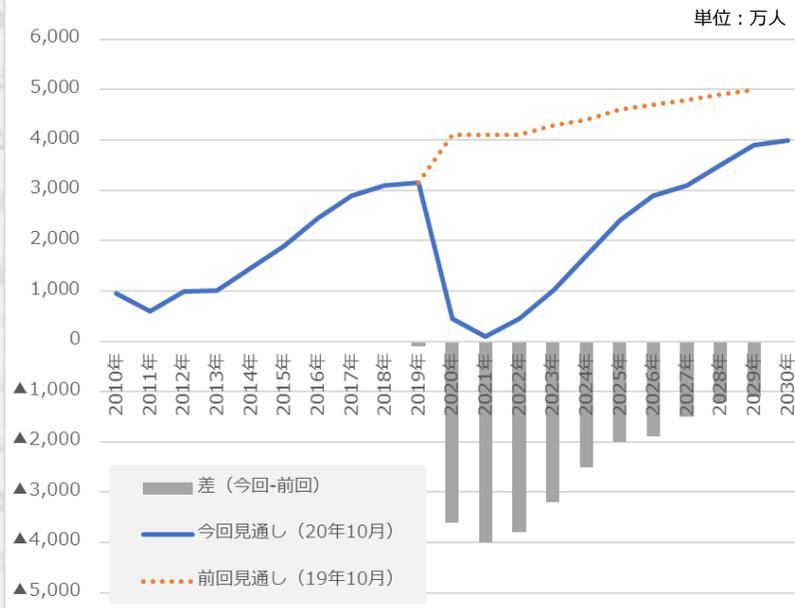
- コロナ禍により大きく減少したインバウンド需要であるが、世界的には国際旅行者数が2021年から戻り始め、早ければ2022年、遅くとも2024年には回復すると予想（UNWTO）。
- 一方で我が国の政府観光局では、訪日外国人数の回復は2026年頃と予想。
- ロシア・ウクライナ情勢により海外渡航においても影響が予想。
- 当社においては本中計期間中にインバウンド需要は徐々に回復するものの、従前のような効果が見込めるのは次期中計期間からと予想。

国際旅行者数の回復シナリオ



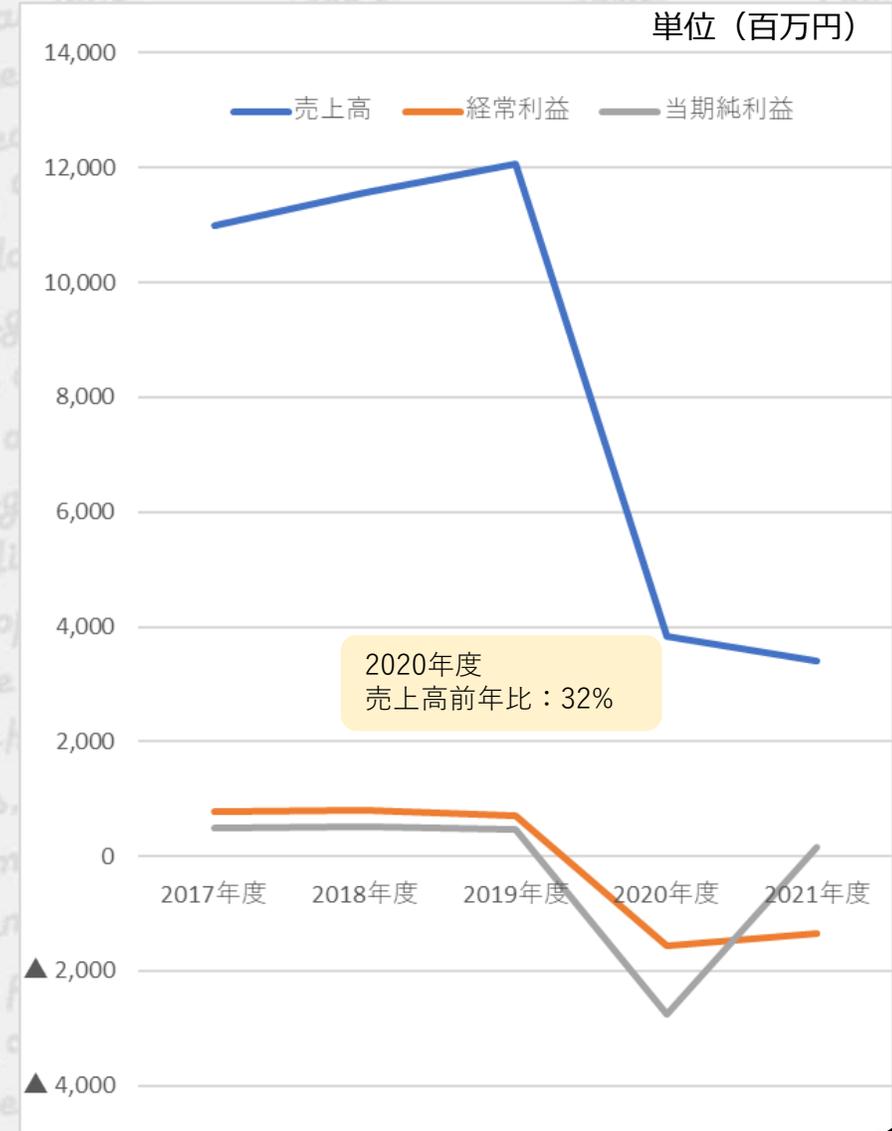
資料：UNWTO ※2020年は5月予想時

訪日外国人数の予想



資料：日本政府観光局「訪日外客数の動向」

- 2019年度
 - ・ラグビーW杯の影響が大きく過去最高売上高を更新
 - ・一方で利益においては横ばいの傾向（原材料、人件費の続伸による影響が顕著）
- 2020年度
 - ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて大きく収益が落ち込み、当期損失は27億円
 - ・経営資源の集中を目的として7店舗を閉鎖
 - ・EC（通信販売）事業開始
- 2021年度
 - ・休業及び営業時間短縮協力金の支給条件変更→当期利益については143百万円
 - ・年間を通じて全店的な休業→経常損失については▲1,214百万円
 - ・7店舗を閉鎖
 - ・3月にミクシィとの業務提携契約及びTGC有限責任事業組合との投資契約を締結→財務の安定化を図り、業績回復に向けた新しい取り組みをスタート
 - ・今後の資本政策の柔軟性・機動性の確保と財務内容の健全性維持を目的として減資を実行→資本金1億円
 - ・HUBトラック（キッチンカー）事業開始



2020年度 出店：2店舗
2021年度 出店：0店舗
2021年度2月末現在店舗数

退店：7店舗
退店：7店舗
102店舗

経営理念

英国PUB文化を日本において広く普及させるため
英国風PUBを通じてお客様に感動をあたえる
「感動文化創造事業」を展開する

経営方針

正直な経営

「オネスト」を当社の経営の基本姿勢とする
常に「公平・公正・公開」を心がけ、正々堂々と経営を行う

着実な経営

業態の実力を磨きつつ、着実な成長をめざす

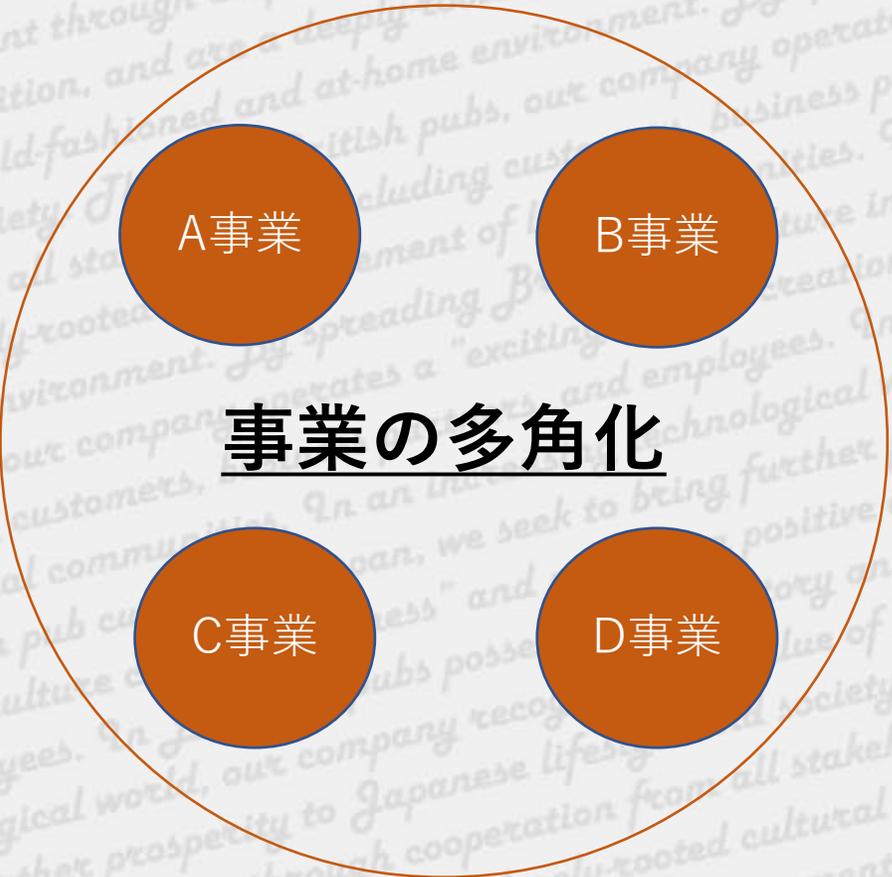
常に変革する経営

「ワイガヤでアイデアを出し合い すぐに実行する」風通しのよい
風土を重視し、全員参画で絶え間なくイノベーションを生み出す

従業員重視の経営

経営理念を実現する主役である従業員を大切にする

一般的な事業戦略



当社の事業戦略



事業の多角化

単一事業での挑戦

経営資源を分散

経営資源を集中



成長性

出店エリア、出店コストの見直し
新ブランドの確立

人財

店長の処遇向上（キャリアプラン）
多様な働き方（従業員満足度）

集客力

顧客体験の向上
新たな顧客の創出

環境

食品ロスへの取り組み
地球温暖化への取り組み

収益力

オペレーション見直し
DX化

還元

高いガバナンス
株主への還元

■ 名称：創業50年ビジョン（2022-2030）

■ 目標(ありたい姿)

心を豊かにするリアルコミュニケーションの場として
PUBが社会において重要な役割を果たし続けている

- 出店ターゲットを47都道府県に拡大し厳選した200店舗体制を構築する
- 積み重ねてきた価値を磨き続けると共に新たな感動体験を創造する
- 業界の常識を覆す「最高の処遇」と「多様な働き方」を達成する
- 地域に愛される店舗を運営し、持続可能な社会の実現に貢献する
- 企業価値を継続的に高め、魅力的な株主還元を実現する

創業50年ビジョン(2022-2030)

STEP3(2028-2030)

「飛躍」 唯一無二のPUBチェーンへ

STEP2(2025-2027)

「挑戦」 組織としての力を強化

STEP1(2022-2024)

「復活」 個店の力を強化

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

2024年度…

新しい付加価値を起爆剤として
コロナ禍前の業績に戻すとともに
次のSTEPへの準備を完了する

2023年度…

新しい生活様式定着、消費マインドの多様化に対応し
早い時間帯に商機を見出す取組を伸長させる

2022年度…

上期においてはコロナの影響が一定程度残るが
フードメニューやコラボレーションの強化を推進する

創業50年ビジョン（2022-2030）目標	STEP1（2022-2024）主な具体的実行施策
<p>出店ターゲットを47都道府県に拡大し 厳選した200店舗体制を構築する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本全国を対象に出店優先エリアの選定 ⇒15店舗出店（117店舗） 出店試算表の改訂 ローコストパッケージの開発・確立 新ブランドの確立
<p>積み重ねてきた価値を磨き続けると共に 新たな感動体験を創造する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 単品メニューの掘り下げ（フィッシュ進化） アプリ内容の充実・機能の追加 ハブマネー売上構成比の拡大 コラボ取り組み拡大（新規取り組み、SNS等）
<p>業界の常識を覆す「最高の処遇」と 「多様な働き方」を達成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度改定（年収800万店長 約10名輩出） ハブ大学カリキュラム見直し 有給取得促進
<p>地域に愛される店舗を運営し 持続可能な社会の実現に貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 厨房機材及び商材を精査し、食品ロス低減を推進 メニューラインナップ見直し
<p>企業価値を継続的に高め、 魅力的な株主還元を実現する</p>	<ul style="list-style-type: none"> プライム市場 上場維持計画管理 コーポレートガバナンスコード対応 会社認知度向上（ファンブックの作成）

従来の出店戦略

- **ドミナント出店**
⇒ 経営効率化、エリア認知度向上
- **繁華街への出店強化**
⇒ 既存認知度活用、顧客の囲い込み
- **万全な設備投資**
⇒ 多様な営業形態に対応、参入障壁

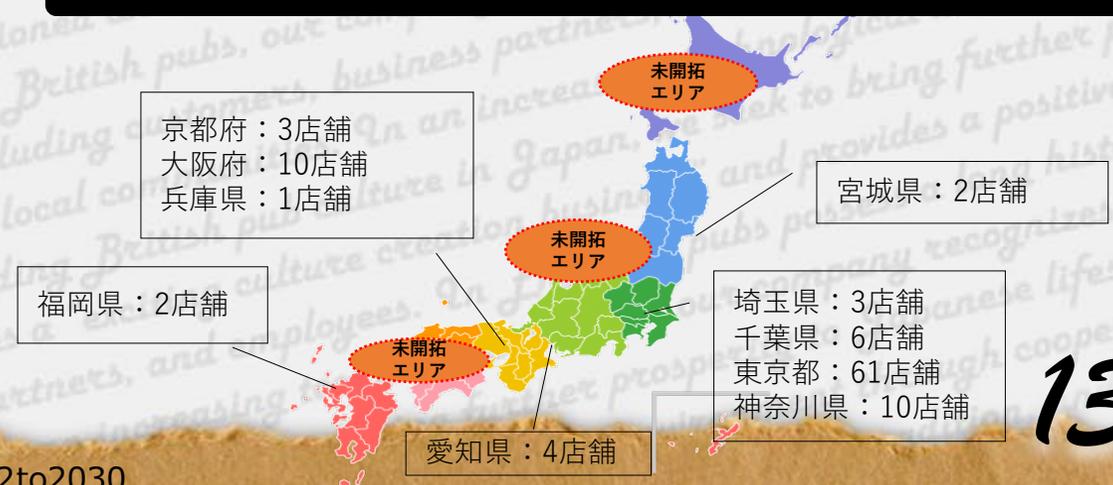
ドミナント形成を優先した全国102店舗体制



今後の出店戦略

- **ドミナントに拘らない出店**
⇒ **出店ニーズに応える、出店可能性の拡大**
新ブランドの確立
- **地域密着の出店強化**
⇒ **タイアップ店舗、従業員出身地への出店**
新規顧客の拡大
- **必要に応じた柔軟な設備投資**
⇒ **ローコストパッケージ、早期利益化**

既存エリアに加えて、未開拓エリアへの出店も検討し全国200店舗を目指す



HUB 出店ターゲットを47都道府県に拡大し厳選した200店舗体制を構築する

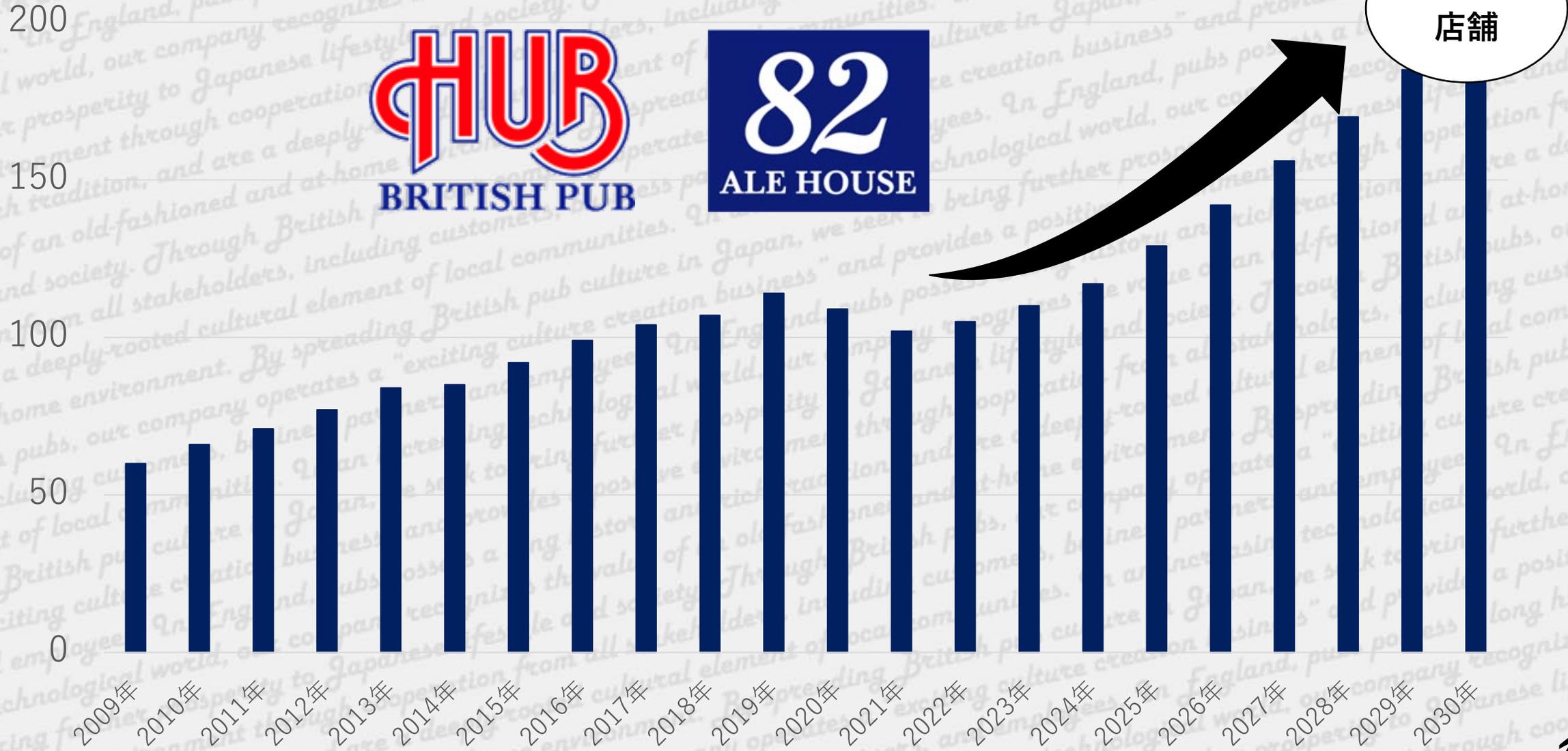
今後の出店戦略

- 既出店エリア
⇒ **10/47都道府県**
- 未出店エリア
⇒ **37/47都道府県**
- 従業員出身地エリア
⇒ **27/37都道府県**



青色...出店済み
黄色...従業員出身地

HUB 出店ターゲットを47都道府県に拡大し厳選した200店舗体制を構築する



HUB 積み重ねてきた価値を磨き続けると共に新たな感動体験を創造する

従来の販促手法

- メンバーズカード割引
⇒物理カード
- 顧客情報管理・分析
⇒主に来店回数、利用額
- 販促方法
⇒メール配信等、店頭アナウンス

今後の販促手法

- メンバーズカード割引
⇒**アプリ連動**
- 顧客情報管理・分析
⇒**属性、購買情報等の分析**
- 販促方法
⇒**アプリ通知、ボーナスマネー**
⇒**他社とのコラボレーション、SNS強化**



顧客
体験
向上

HUB 積み重ねてきた価値を磨き続けると共に新たな感動体験を創造する

従来の商品戦略

- 2次会需要をキャッチアップ
⇒ ドリンク中心
⇒ おつまみメニュー中心
- 多様なニーズをキャッチアップ
⇒ 幅広いメニューラインナップ
- 適正価格の維持（良いものをより安く）
⇒ 調達・物流コストの削減

今後の商品戦略

- 昼～夕方、1次会の需要もキャッチアップ
⇒ 適正なドリンク、フード構成比の構築
⇒ 食事メニューの強化
- 看板メニューの強化
⇒ ビールラインナップ見直し
⇒ フィッシュ&チップスの進化
- 適正価格の維持（良いものをより安く）
⇒ オペレーション改善
⇒ オールインワン商材の活用



HUB 積み重ねてきた価値を磨き続けると共に新たな感動体験を創造する

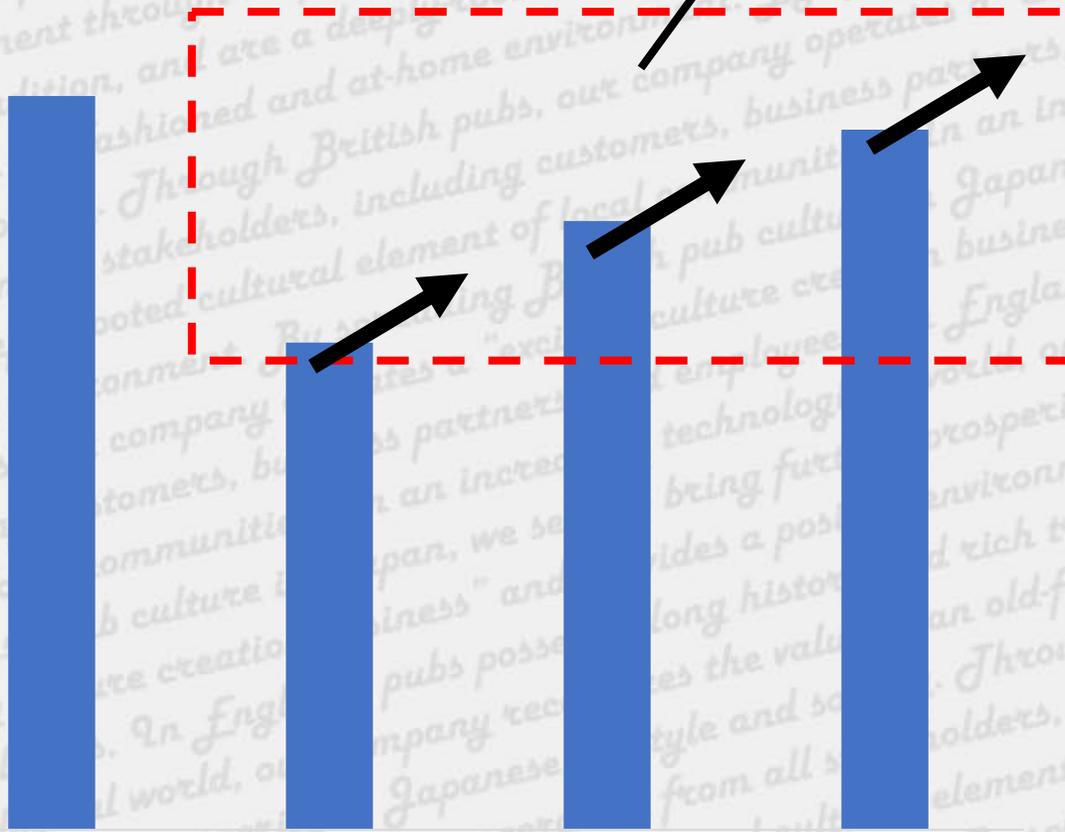
ミクシグループとの取り組み



HUB 積み重ねてきた価値を磨き続けると共に新たな感動体験を創造する

ミクシィグループとの取り組み

新しい顧客



2019年 2022年 2023年 2024年

従来の取り組み

- 人財確保
⇒ 定期採用を中心とした採用活動
- 人財定着
⇒ 労働時間改善への取り組み
- 教育制度
⇒ 入社から10年目までを対象とした
ハブ大学カリキュラム

今後の取り組み

- 人財確保
⇒ **クルーからの社員登用を強化（即戦力）**
- 人財定着
⇒ **店長報酬の改善、年間休日数増、
有給休暇取得促進、地域限定社員制度導入検討**
- 教育制度
⇒ **ハブ大学に店舗オペレーション研修を新設
社外資格取得奨励の取り組みを強化**



即戦力採用

教育強化

生産性向上

処遇向上

従来の取り組み

ESG	取り組み項目	具体的な当社の取り組み事例	関連するSDGs
E	地球温暖化対策	全店店内照明のLED化	  
	安心・安全な食品の提供	品質保証専任者の設置 東京都ミニHACCP認証の取得 原産地表示・食物アレルギー情報の提供	
	食品ロス削減	食品ロス低減	
S	地域社会への貢献	地域スポーツチームとのタイアップ等による「地縁店」の展開	
	働きがいのある職場づくり	法定雇用率を超える障がい者雇用 社内大学制度（ハブ大学）による均等な教育機会 女性の活躍推進	  
	ワークライフバランス	有給休暇の取得促進 自己啓発に係る費用の援助	 
	健康経営	健康診断受診率100% 全店自動グラス洗浄機導入（労災発生リスクの低減）	 
G	ガバナンス機能の強化	リスクマネジメント委員会の設置 中期経営計画の策定	

今後の取り組み

ESG	取り組み項目	具体的な当社の取り組み事例	関連するSDG s
E	食品ロス削減	食品ロス低減対策強化（目標値設定）	
	地球温暖化対策	物流見直し	

- 商品ラインナップの見直し
⇒**ロスの発生を抑制するメニューの開発**
- 商品調達ルート、物流拠点、配送日数見直し
⇒**配送に係る温室効果ガスの抑制**
- SDG s を実現する設備投資（DX）
⇒**ロスの発生を抑制する機器に切替え**
- エネルギー循環への取り組み強化
⇒**廃棄食材を利用したエネルギー循環**



従来の取り組み

- 市場選択
⇒2017年12月 東証一部指定
- 株主還元
⇒配当性向30%を目安とする
業績に連動した配当
- 株主優待
⇒2020年5月 導入
⇒2020年、2021年 優待額2倍



今後の取り組み

- 市場選択
⇒プライム市場基準への適合
- 企業価値の向上
⇒早期の業績回復を目指す
⇒ガバナンスの強化
- 株主還元
⇒株主総利回り向上

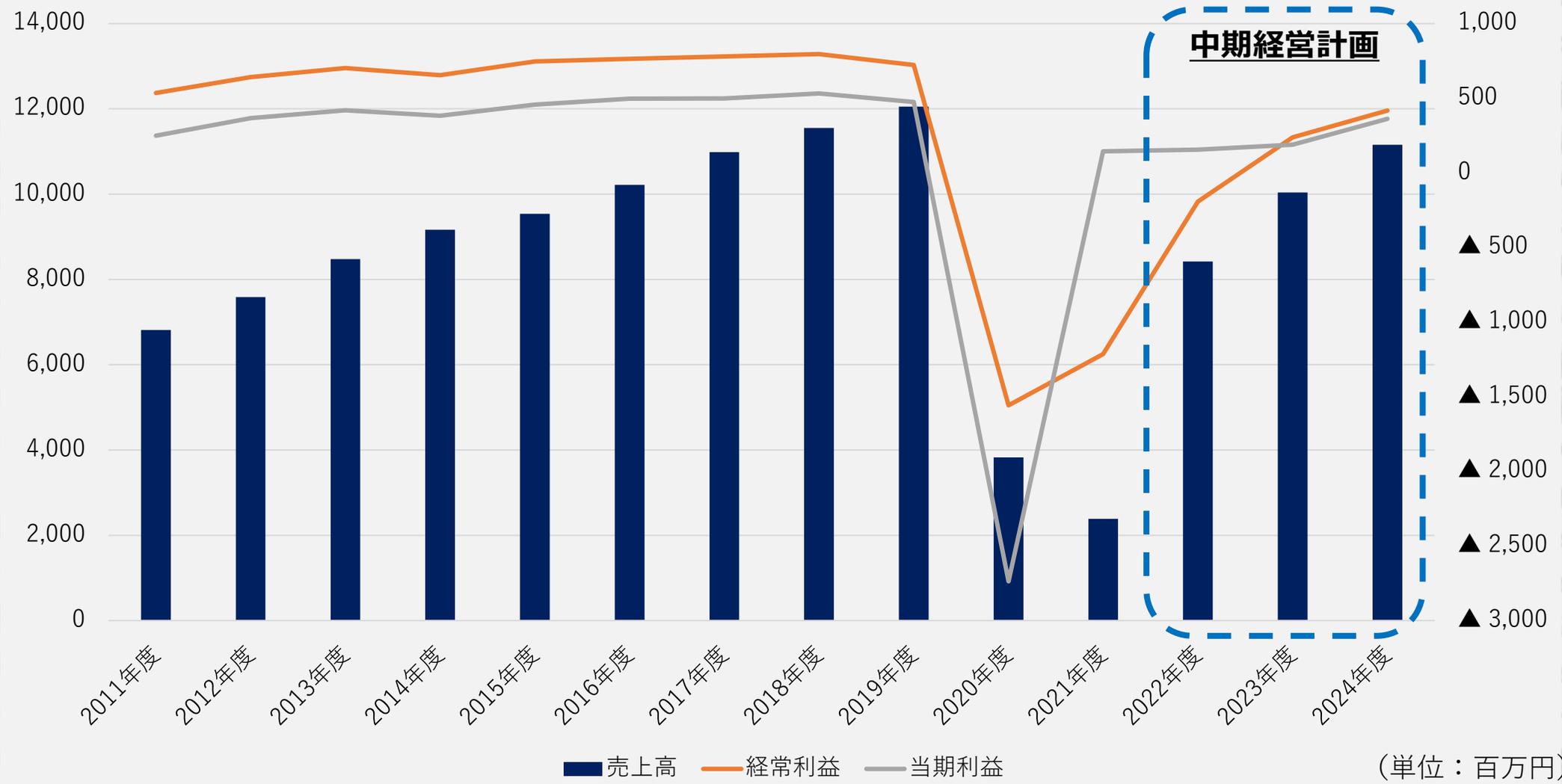


項目	単位	2019年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	百万円	12,052	8,400	10,000	11,100
営業利益	百万円	710	▲170	270	470
(率)	%	5.9	-	2.7	4.2
経常利益	百万円	718	▲200	230	410
(率)	%	6.0	-	2.3	3.7
当期利益	百万円	470	150	180	360
(率)	%	3.9	1.8	1.8	3.2
店舗数	店	114	105	110	117

項目	単位	2022年度 (上期)	2022年度 (下期)	2022年度
売上高	百万円	3,700	4,700	8,400
営業利益	百万円	▲280	110	▲170
(率)	%	-	2.3	-
経常利益	百万円	▲300	100	▲200
(率)	%	-	2.1	-
当期利益	百万円	60	90	150
(率)	%	1.6	1.9	1.8

(売上高)

(利益)



中期経営計画

■ 売上高 — 経常利益 — 当期利益

(単位：百万円)

ネア のびのび” へんたれす”

- この資料は投資家の参考に資するため、株式会社ハブ（以下、当社）の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものであり、当社株式の購入を勧誘するものではありません。
- 当資料に記載された内容は、発表日時点において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。
- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」（forward-looking statements）を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。
- その他の掲載内容に関しても細心の注意を払っておりますが、不可抗力により情報に誤りを生ずる可能性もありますのでご注意ください。
- 無断での複製又は転用等を行わないようお願いいたします。

お問い合わせ先
株式会社ハブ 経営企画部 IR担当
TEL：03-3526-8682
<https://www.pub-hub.co.jp/contact/>