

株式会社ひらまつ 第42期株主総会

2024年6月28日（金）

Hiramatsu

■本日のスケジュール

株式会社ひらまつ
第42期定時株主総会

2024年6月28日（金）

10:00～

第42期定時株主総会

株主総会終結後

今後のひらまつの成長について

監查報告

報告事項

報告事項 1

第42期事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

報告事項 2

第42期計算書類の内容報告の件

2024年3月期（42期） 決算数値の説明

1. 業績概要

- ✓ アフターコロナの需要を取込むと共に戦略的に単価を上げた結果、売上は大幅伸長し、2期連続で過去最高値を更新
- ✓ 人件費等の費用が増加したが、増収によって営業・経常利益は大幅伸長
当期純利益は、減損損失の計上等により損失計上

	2024年3月期（42期）				2023年3月期（41期）		
		予算	予実差			昨対差	
売上	13,859	13,073	+785	+6.0%	12,376	+1,482	+12.0%
営業利益	266	12	+254	+2,098.4%	▲617	+884	—
経常利益	175	▲68	+244	—	▲612	+788	—
当期純利益	▲153	▲111	▲41	—	▲904	+750	—
EPS	▲2.17	▲1.58	▲0.59	—	▲12.79	+10.62	—

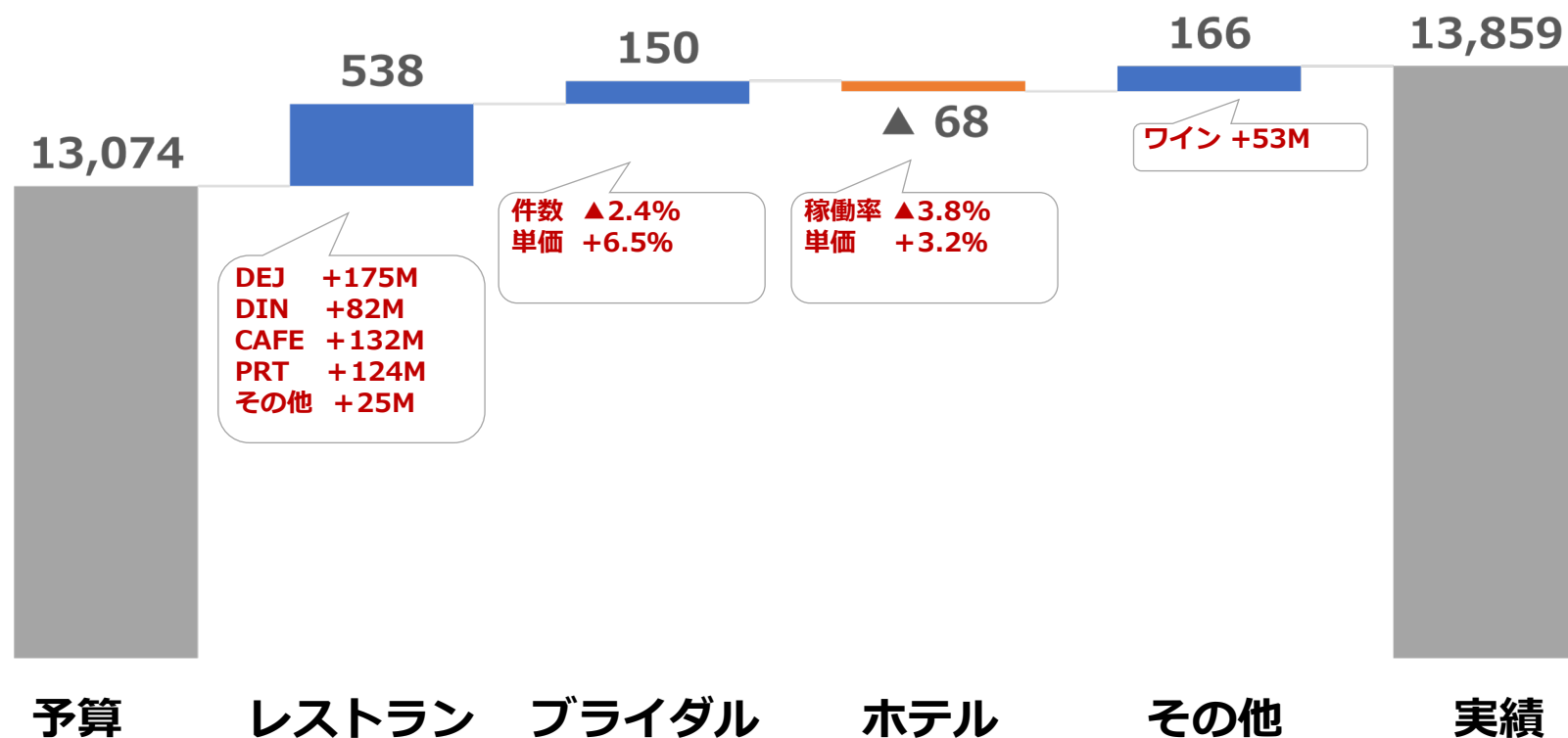
単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

	報告セグメント		
	レストラン事業	ホテル事業	合計
売上	9,029	4,544	13,574
セグメント利益	999	170	1,169

2. 予実比較 売上分析

- ✓ レストランはアフターコロナの需要増と戦略的単価アップにより全部門で増収
- ✓ ブライダルは実施件数が計画を下回るも各種単価アップ施策が奏功し増収
- ✓ ホテルはアフターコロナの需要増と単価アップ施策により昨対増収も予算比微減

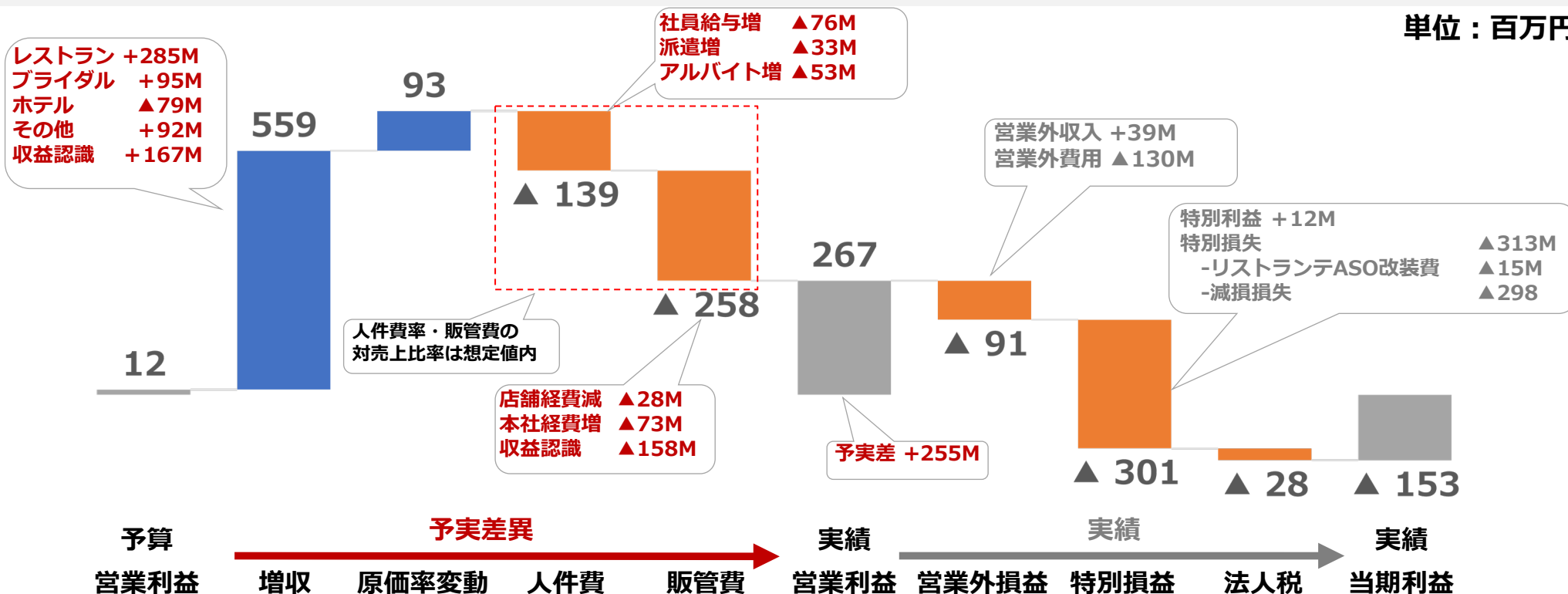
単位：百万円



2. 予実比較 利益分析

- ✓ 増収により大幅増益
- ✓ 人件費、販管費が増加したが対売上比率は想定内に収まり営業利益は+255百万円
- ✓ 当期純利益は特別損失313百万円の影響により153百万円の損失を計上

単位：百万円



2. 予実比較 各費用の詳細

- ✓ 原価は原材料費の高騰等により増加したが、単価アップ等の施策効果により原価率は予算を下回り増収要因となった
- ✓ 需要増による集客機会の損失を抑止するため、適時に行った人員補強により、採用コスト（主に紹介手数料）、派遣・アルバイト費用が増加
- ✓ 売上増加に伴う変動費の増加に加え、将来成長に向けた政策投資による費用増加
- ✓ 契約変更、補助制度、LED化推進等により水光熱費は予算対比で大幅に圧縮

単位：百万円

要因	主項目	予算対比差額
戦略的単価アップに伴う原価率低減による増益	原価	+ 93
人員補強に伴う人件費関連費用の増加	社員給料・アルバイト給料・派遣人件費など	▲176
売上増加に伴う変動費の増加	広宣費・支払手数料・地代家賃（歩合分） など	▲87
将来成長に向けた政策投資による費用増加	備品消耗品・修繕費・制服代 など	▲59
契約形態変更、補助制度、LED化によるエネルギー関連費用の圧縮	水光熱費	+ 140

4. 貸借対照表

- ✓ 特別損失等の影響による当期純損失の計上により自己資本比率が若干低下
- ✓ 大幅な増益によりROA・ROEは改善、特にROEは昨対比+17.7%向上

	2024年3月期 (42期)	2023年3月期 (41期)	増減
資産	21,872	21,762	+110
現預金	5,630	5,260	+371
売掛金	860	710	+150
原材料及び貯蔵品	1,451	1,338	+113
有形固定資産	12,393	12,850	▲457
敷金保証金	1,065	1,206	▲141
負債	17,525	17,240	+285
有利子負債	14,615	14,653	▲38
純資産	4,347	4,522	▲175
利益剰余金	▲1,474	▲1,321	▲153
自己資本比率	19.8%	20.7%	▲0.9%
ROA	0.8%	▲2.7%	+3.6%
ROE	4.1%	▲13.6%	+17.7%

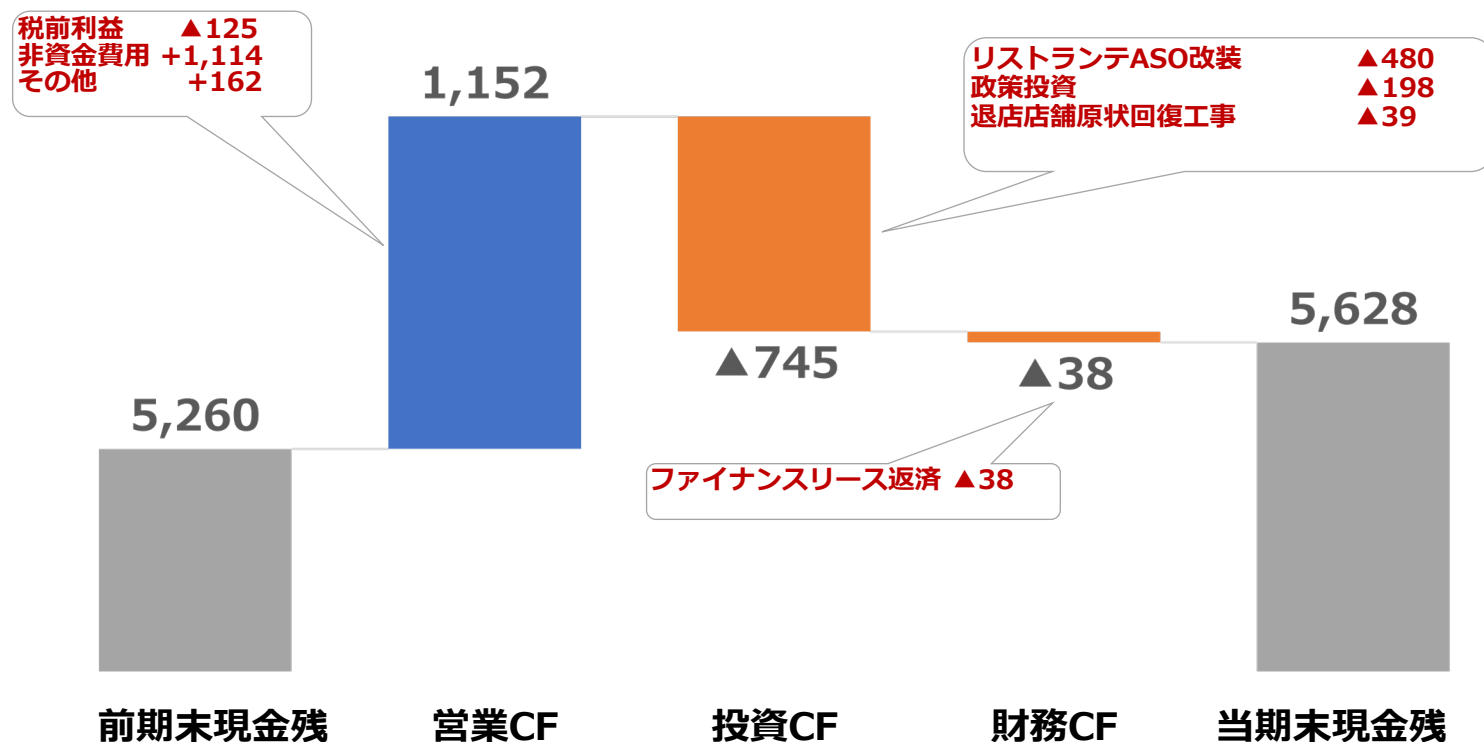
単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

※百万円未満は四捨五入 ROA＝総資産経常利益率 ROE＝自己資本経常利益率

5. 連結キャッシュ・フロー計算書

- ✓ 営業CFは昨対比で大幅にプラス
- ✓ 投資CFは主にリストランテASO改装、政策投資、退店に伴う原状回復工事等
- ✓ 当期の手元現預金は5,628百万円で前期末に対して368百万円増加

単位：百万円



6. ホテル資産流動化 （2024年3月27日付開示）

財務面のメリット

- 銀行取引正常化（財務制限条項抵触から脱却）
- 金利上昇による金融費用負担の軽減
- 新たな資金調達で**レストラン等の新規投資**

ホテル経営のメリット

- 当社の強みであるブランディング・ホテル運営に専念
- 投資を伴わない**新規ホテル出店**が可能に

**MC契約により、『ホテル売上』が
『業務受託収入』（営業利益）に変わる**

既存借入返済



新規借入

銀行

中期経営計画の進捗

2023年3月期を初年度とした中期事業計画の策定の背景と目的確認

事業環境と経営体制の変化に伴い、前中期経営計画をベースにより積極的な計画に見直す

1

事業環境の前提条件をアップデートする必要

2

資本業務提携を踏まえた新たな戦略の追加と見直し

3

アフターコロナを見据えた“**攻めの成長戦略**”にシフト

中期経営計画のゴール

「早期財務健全化」と、その先の「飛躍的な成長」に向けた土台の確立

Year 1

キャッシュフロー黒字化

Year 2

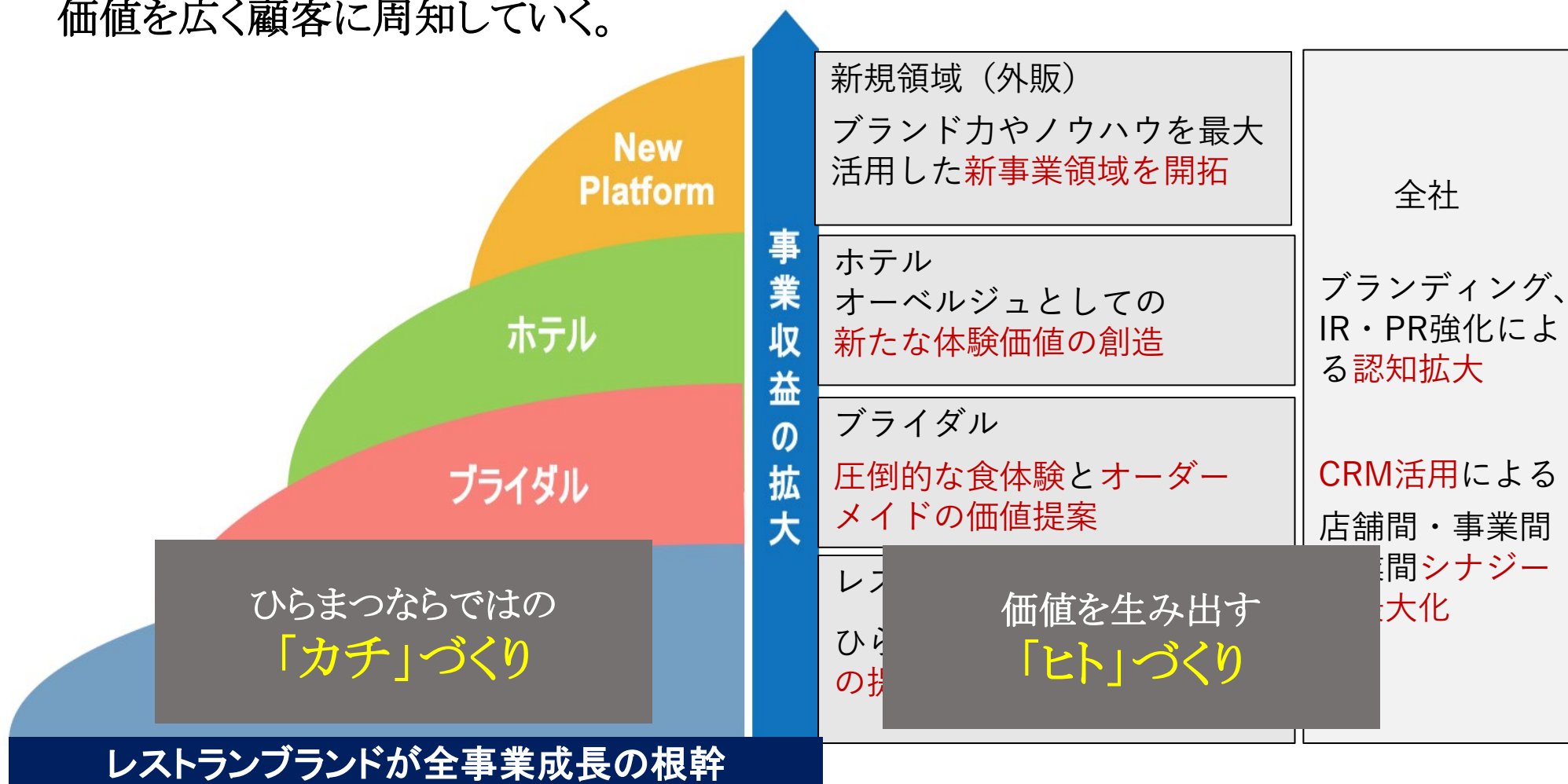
営業黒字化

Year 3

収益最大化および
次世代成長基盤の構築

事業成長に向けた基本方針

当社の全ての事業の根幹はレストラン。
全事業共通の提供価値である「食体験」と「ホスピタリティ」を磨き込み、
価値を広く顧客に周知していく。

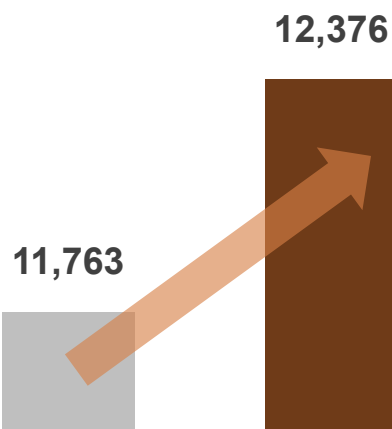


中期経営計画 1年目 (2023年3月期) の進捗

厳しい経営環境ではあったもののウィズ/アフターコロナを見据えた
強いマーケットニーズと各種施策の実行により、売上・利益とも計画を上回る

予算比

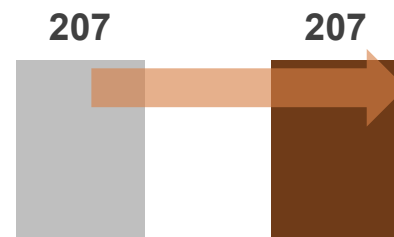
売上高(百万円)

予算比 **+5.2%**

23.3期計画

23.3期実績

EBITDA(百万円)

予算比 **±0%****通常営業に伴う
純営業CFもプラス**

23.3期計画

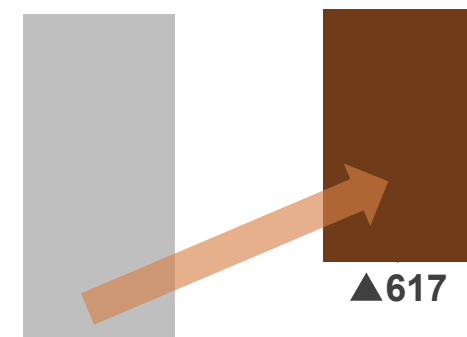
23.3期実績

営業利益(百万円)

予算比 **+0.9%**

23.3期計画

23.3期実績



▲623

▲617

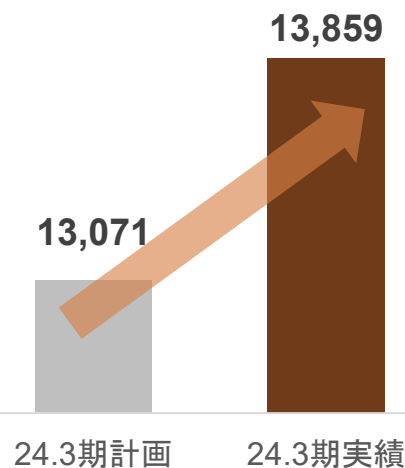
中期経営計画 2年目 (2024年3月期) の進捗

「ひらまつならではの価値提供」×「価値を生む人材とチーム実行力」
戦略的な価格戦略により「過去最高売上」と「利益予算の大幅達成」

予算比

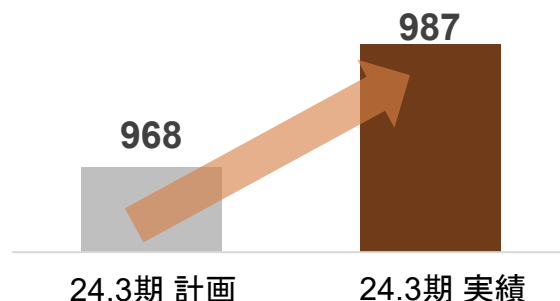
売上高(百万円)

予算比 **+6.0%**



EBITDA(百万円)

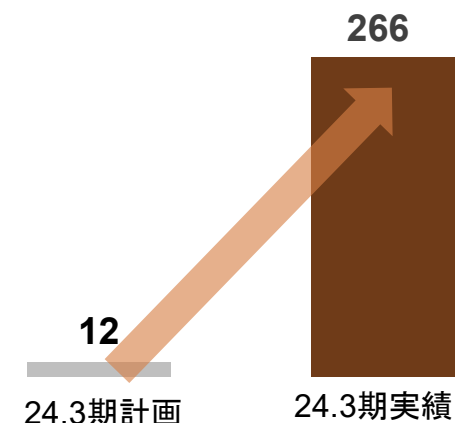
予算比 **+1.9%**



営業利益(百万円)

予算比 **+2,098.4%**

経常も大幅達成



配当について

	1株当たり配当金		
	中間配当	期末配当	合計
2024年3月期	0円	0円	0円

株主の皆様には深くお詫び申し上げるとともに、
ご理解と引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます

中期事業計画のここまでの取組みと成果

次世代の事業成長に向けた基盤構築も達成

4 ホテル資産流動化による資金強化と財務健全化

新たな成長投資と出店拡大基盤

「攻め」へのシフトに向けた3つの経営土台構築

3 事業価値の磨き上げ
(高付加価値提供による単価戦略)

2024/03期 過去最高売上達成
2020/03期から140%アップ

2 価値をつくる「ヒト」の基盤構築
(適正人員の配置と人財育成)

2年間で新入社員 216名入社
初期離職率48.5%→13%へ

1 営業黒字化とキャッシュフロー改善

マルハン太平洋インベストメント等
による46億円の資本増強

事業継続の基礎土台再構築

0 過去の経営リスクに対する改善措置への取組み

改善措置は2022/03に完了
ガバナンスの強化へ

中期事業計画のここまでの取組みと成果

次世代の事業成長に向けた基盤構築も達成

4 ホテル資産流動化による資金強化と財務健全化

新たな成長投資と出店拡大基盤

「攻め」へのシフトに向けた3つの経営土台構築

3 事業価値の磨き上げ
(高付加価値提供による単価戦略)

2024/03期 過去最高売上達成
2020/03期から140%アップ

2 価値をつくる「ヒト」の基盤構築
(適正人員の配置と人財育成)

2年間で新入社員 216名入社
初期離職率48.5%→13%へ

1 営業黒字化とキャッシュフロー改善

マルハン太平洋インベストメント等
による46億円の資本増強

事業継続の基礎土台再構築

0 過去の経営リスクに対する改善措置への取組み

改善措置は2022/03に完了
ガバナンスの強化へ

適正人員の配置と人財育成

ウェルカムプログラム

ひらまつならではの人の対する
圧倒的なウェルカムプログラム
を始動



ひらまつならではの社員育成プログラム

中期経営計画達成に向けた人材
育成を強化。
フランス、イタリアの海外研修も再開



若手育成の機会創出

「ボキューズドール国際料理コンクール」
などへ 若手社員が積極的に挑戦

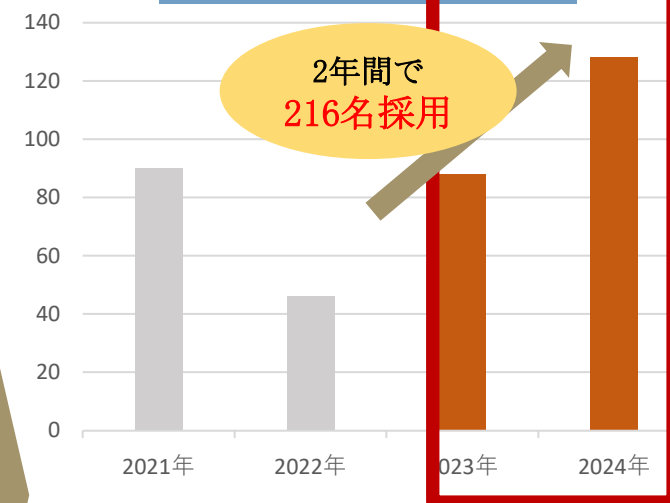


DXトレーニングによるスキル向上と平準化

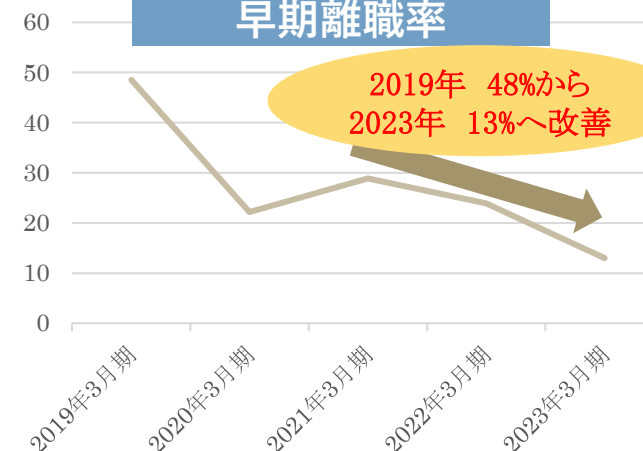
動画を活用したサービスや調理の基礎
スキルの早期習得の強化



新卒社の入社者数



新卒1年以内 早期離職率



中期事業計画のここまでの取り組みと成果

次世代の事業成長に向けた基盤構築も達成

4 ホテル資産流動化による資金強化と財務健全化

新たな成長投資と出店拡大基盤

「攻め」へのシフトに向けた3つの経営土台構築

3 事業価値の磨き上げ
(高付加価値提供による単価戦略)

2024/03期 過去最高売上達成
2020/03期から140%アップ

2 価値をつくる「ヒト」の基盤構築
(適正人員の配置と人財育成)

2年間で新入社員 216名入社
初期離職率48.5%→13%へ

1 営業黒字化とキャッシュフロー改善

マルハン太平洋インベストメント等
による46億円の資本増強

事業継続の基礎土台再構築

0 過去の経営リスクに対する改善措置への取り組み

改善措置は2022/03に完了
ガバナンスの強化へ

高付加価値提供による単価戦略

海外シェフ来日イベントの開催

海外提携ブランドのシェフ来日イベントを3年ぶりに再開
レストランブランドを超えた人材育成にも繋がる



Marc Haeberlin
「オーベルジュ・ド・リル」
オーナーシェフ
フランス・アルザス



Gilles Reinhardt
「ポール・ボキューズ」
総料理長
フランス・リヨン



Philippe Mille
レ・クレイエル ル・パルク
総料理長
(現在「ARBANE」
オーナーシェフ
フランス・シャンパーニュ)



Laurent Pourcel
ジャルダン・デ・サンス
オーナーシェフ
フランス・モンペリエ

付加価値の最大化による売上拡大、再来店率の向上

季節限定や産地特化の戦略的高付加価値・高単価メニュー展開
法人営業も強化



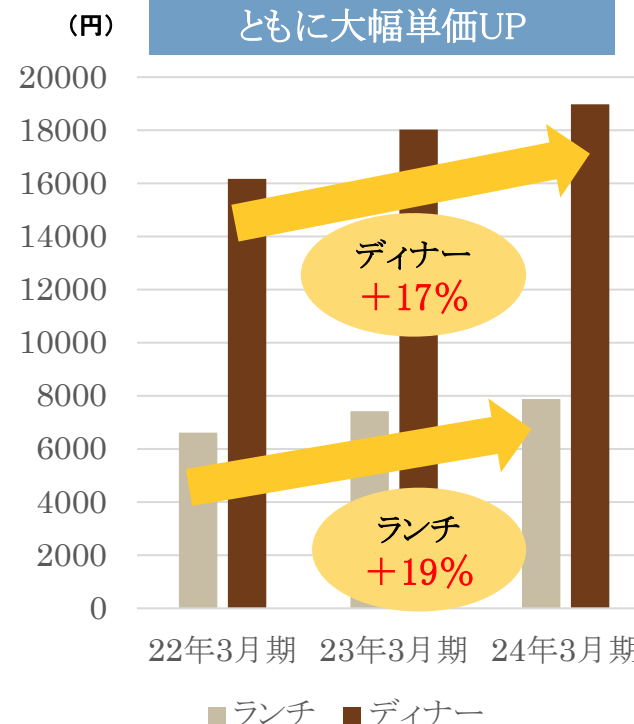
季節で巡る、ひらまつ。



長崎県 「五島フェア」

来店意欲の喚起
提供価値の向上

ランチ・ディナー
ともに大幅単価UP



「圧倒的な食体験」と「お客様に寄り添った」新たな時代のひらまつならではの価値提案

1. リストランテASO改装

ひらまつウェディングのフラッグシップ店舗改装

→更なる付加価値向上



2. 圧倒的な食体験の提供による成約率の向上

- ・スタッフのスキルアップ研修実施
 - ・試食体験フェアの開催
 - ・シェフによる料理提案
- 成約率、組単価の向上

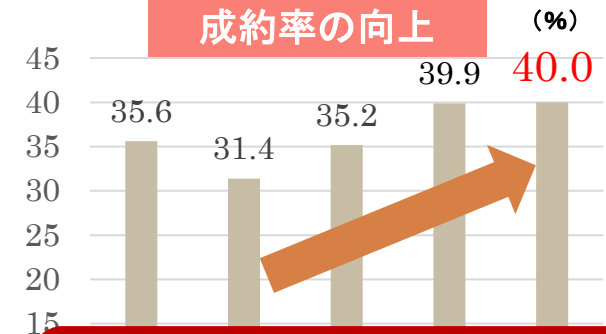


3. 業務プロセス改善による生産性と単価向上

- ・来店前アンケートによるニーズ把握
 - ・婚礼プラン提案までのプロセスをシステム化
- 成約率及び単価アップ

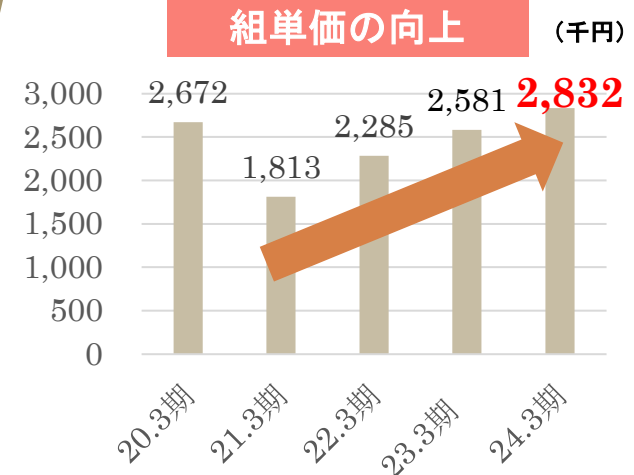


成約率の向上 (%)



多様化するニーズに対応した
当社ならではの施策により
成約率・単価が大幅に向上

組単価の向上 (千円)



体験価値の更なる向上と認知の拡大

1. 地域ならではの食体験による滞在価値の創出



宜野座:「ゴ・エ・ミヨ 2024」
2年連続3トック獲得



全国6ホテル集結
CHEFS GALA開催



信州ワインウィーク
定期開催

2. アクティビティの充実による体験価値向上



軽井沢:
焚火ラウンジリニューアル



京都:
神社仏閣特別拝観ツアー



軽井沢:
シャトー・メルシャン 梔子ワイナリープレミアムランチ会

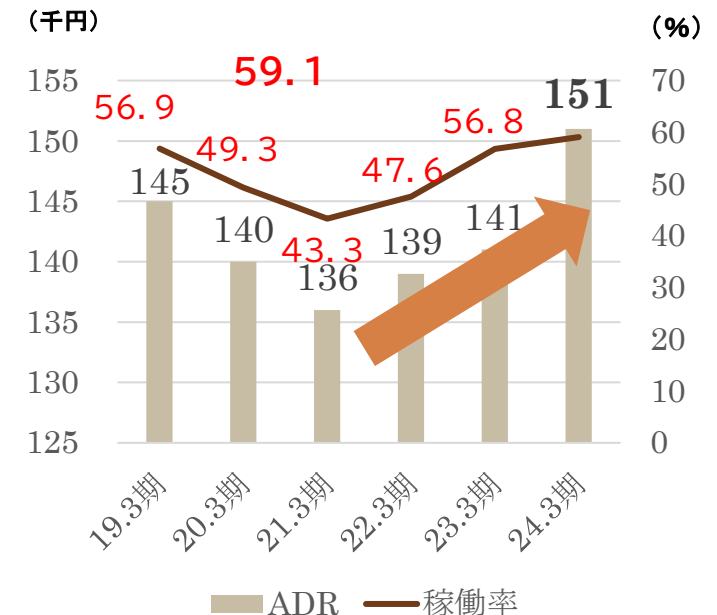
3. インバウンド対策の強化

ベジタリアン、ハラル等の対応や
多言語対応スタッフの増員



稼働率 ADRの向上

提供価値の向上と
インバウンド獲得強化により
稼働率・ADRが好調に推移



※ADR=1室2名様のご食事代等
含むご利用代金

中期事業計画のここまでの取組みと成果

次世代の事業成長に向けた基盤構築も達成

4

ホテル資産流動化による資金強化と財務健全化

新たな成長投資と出店拡大基盤

「攻め」へのシフトに向けた3つの経営土台構築

3

事業価値の磨き上げ
(高付加価値提供による単価戦略)2024/03期 過去最高売上達成
2020/03期から140%アップ

2

価値をつくる「ヒト」の基盤構築
(適正人員の配置と人財育成)2年間で新入社員 216名入社
初期離職率48.5%→13%へ

1

営業黒字化とキャッシュフロー改善

マルハン太平洋インベストメント等
による46億円の資本増強

事業継続の基礎土台再構築

0

過去の経営リスクに対する改善措置への取組み

改善措置は2022/03に完了
ガバナンスの強化へ

**固定資産の譲渡による
特別利益の計上および
業績予想の上方修正**

- 固定資産売却益：14億24百万円
- 当期純利益：
1億84百万円 → 16億9百万円

**シンジケートローン契約締結
に関するお知らせ**

- ホテル資産売却代金を元に
既存借入144億円を完済予定
- 新たに運転資金等の調達のため
総額40億円のシンジケートローン
契約を締結



金融機関との取引が正常化

成長投資を積極的に実施

この2年で築き上げてきた「経営土台」をもとに、次なる成長フェーズへ

株式会社ひらまつ
第42期定時株主総会

Hiramatsu

決議事項の上程

第 1 号議案 取締役 4 名選任の件

第 2 号議案 定款一部変更の件

第 1 号議案 取締役 4 名選任の件

取締役候補者の選任

三須 和泰氏（重任）

- ・三菱商事株式会社では、食品本部長、執行役員・海外市場本部長などを歴任。複数の社外取締役としての実績を有す。
- ・カンロ株式会社の代表取締役として、新中期経営計画を策定し2022年度には史上最高業績を実現するなど、経営課題解決に必要な実績と経験を有す。
- ・2023年より社外取締役、2024年2月からは経営計画担当取締役として企業価値向上に尽力。

今後も当社の経営を牽引していくことにより
さらなる企業価値向上を目指す。

社外取締役候補者の選任

熊谷 信太郎氏（重任）

創業当時の当社理念を深く理解しており、
企業法務に関する弁護士としての経験と専門知識
をベースとした客観的立場から、当社のガバナンス
を中心とした経営に対する適切な監督に期待

客観的な視点より経営及び業務執行に対する適切な監督に期待

社外取締役候補者の選任

韓 俊氏（重任）

株式会社マルハン代表取締役北日本カンパニー社長他、多くの企業経営の経験や企業再生の実績を有す。

株式会社マルハン太平洋クラブインベストメントとの資本業務提携に基づく経営計画の推進に際し、経営陣を補完し経営体制の強化に期待。

現経営陣を補完し、経営体制を強化することによりさらなる企業価値向上を目指す。

社外取締役候補者の選任

笹尾佳子氏（重任）

複数の企業経営や社外取締役としての経験と実績を有す。企業再建の実績や、人財戦略担当として人事制度設計、人財育成体系構築等に取り組んだ経験を活かし、特に当社が経営課題とする人財への取り組みに対する適切な監督や有益な助言に期待。

職歴に基づく知見を活かした業務遂行に対する適切な監督に期待

取締役の選任基準

当社設定のスキルマトリクス10項目に基づき適切な取締役構成を検討

コア	企業経営
	業界知識
	ストア・オペレーション
	財務・管理
	ブランディング・マーケティング
	人材育成・人材開発
	法務・リスクマネジメント
	グローバル経験(ダイバーシティ)
	ESG・サステナビリティ
サブ	DX(デジタル・トランスフォーメーション)

取締役会のスキルマトリクス(予定)

氏名	属性	コア									サブ
		企業経営	業界知識	ストアオペレーション	財務・管理	ブランディング・マーケティング	人材育成・人材開発	法務・リスクマネジメント	グローバル経験・ダーバークシテイ	ESG・サステナビリティ	DX
三須 和泰	社外取締役	◎				◎	○		◎	○	
熊谷 信太郎	独立社外取締役	○	○		○			◎			
韓 俊	社外取締役	◎	○				◎		◎	○	
笹尾 佳子	独立社外取締役	◎					◎		◎		

第 2 号議案 定款一部変更の件

定款一部変更

①目的に「旅行業」を追加

当社が展開するホテル事業において、
更なる事業価値向上を図るため
事業目的に「旅行業」を追加。

旅行業登録により、売上の増加と安定的な収益確保を目指す

定款一部変更

旅行業法「第2種旅行業」 登録により可能となる業務

- ①自社でのパッケージプラン販売が可能
- ②販売価格を自社で決定
- ③交通機関や観光施設、アクティビティ等
の手配先から紹介手数料等の受領が可能

滞在価値向上による売上の増加、収益の多様化を目指す

②取締役の任期変更

取締役の任期を 2 年から 1 年に変更

- 取締役の経営責任及び期間業績に対する責任の明確化
- 経営環境の変化に対応できる経営体制の構築

決議事項に関する審議

- ① 事前にお受けしたご質問
- ② 会場にお越しの株主様からのご質問
- ③ インターネットにてご視聴の株主様からのご質問

Hiramatsu

決議事項に関する審議

- ① 事前にお受けしたご質問
- ② 会場にお越しの株主様からのご質問
- ③ インターネットにてご視聴の株主様からのご質問

Hiramatsu

事前にお受けしたご質問

- ①ホテル資産を売却したとのことで
売上も大きく減少する予想となっ
ているが、
ホテル事業をやめるのか。

事前にお受けしたご質問

②復配の見通しについて

事前にお受けしたご質問

③低迷する株価の対策について

事前にお受けしたご質問

④MBO等、非上場化の予定の有無について

事前にお受けしたご質問

- ⑤社内取締役が1名となり、取締役のスキルマトリクスにおいて、代表取締役候補に、サービス・飲食の経験がない

事前にお受けしたご質問

⑥昨今話題となっている、バイトテロ
やカスハラへの対策は。

事前にお受けしたご質問

- ⑦取締役は実際に顧客としてサービスを受け、店舗の課題を把握しているか。家具の劣化や料理・サービスに問題がある店舗がある。

事前にお受けしたご質問

⑧高い利益確保が期待できる犬連れ
の滞在に関するビジネスが消極的

事前にお受けしたご質問

⑨拡大が期待されるインバウンドに対する戦略について

決議事項に関する審議

- ① 事前にお受けしたご質問
- ② 会場にお越しの株主様からのご質問
- ③ インターネットにてご視聴の株主様からのご質問

Hiramatsu

決議事項に関する審議

- ① 事前にお受けしたご質問
- ② 会場にお越しの株主様からのご質問
- ③ インターネットにてご視聴の株主様からのご質問

Hiramatsu

議案の採決

第 1 号議案

取締役 4 名選任の件

Hiramatsu

議案の採決

第 1 号議案

取締役 4 名選任の件

Hiramatsu

議案の採決

第 2 号議案

定款一部変更の件

Hiramatsu

10分間の休憩後

新代表取締役による所信表明

Hiramatsu

新代表取締役による所信表明

Hiramatsu

業務執行メンバー紹介

中谷 一則



上席執行役員
レストラン事業本部長 兼 フランス料理第1部長 兼
日本料理事業部長 兼 料理人統括

陣内 孝也



執行役員

Hiramatsuアカデミー室長 兼 ホテルサービス人統括

田栗 諭



執行役員
R&D本部長 兼 レストランサービス人統括

菅原 絵美



ブライダル事業部長 兼 ブライダルスタッフ統括

植杉 かおり



上席執行役員
事業統括本部長 兼 ホテル事業本部長 兼 ホテル事業第3部長

服部 亮人



執行役員
経営戦略部長 兼 経営企画室長

瓦田 成希



執行役員 人事部長

鳴海 結香



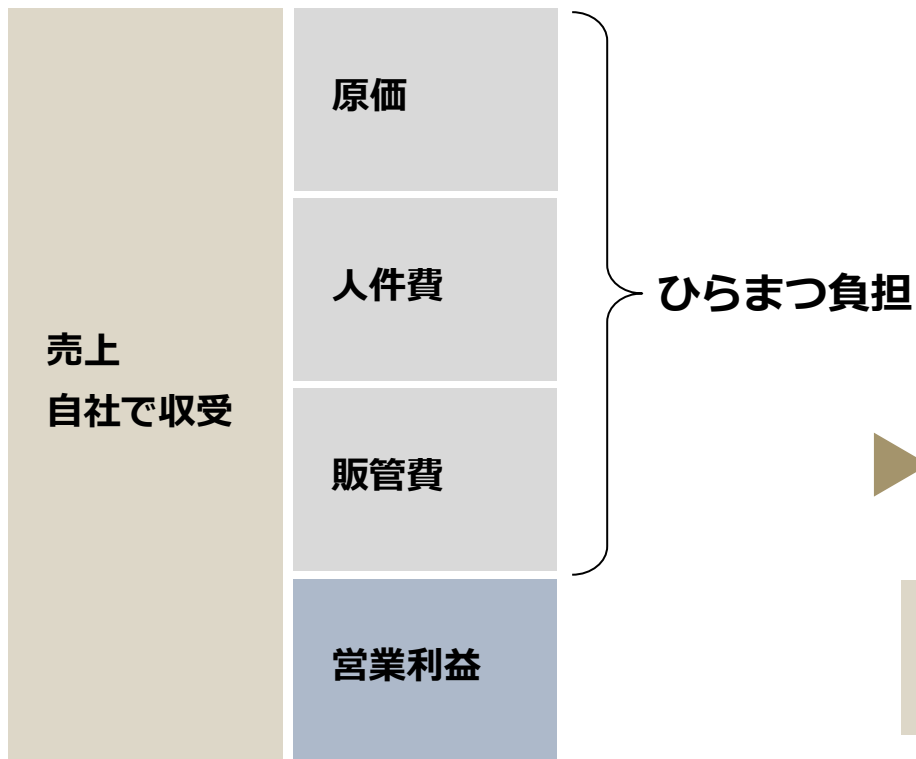
事業推進本部長

2025年3月期予算

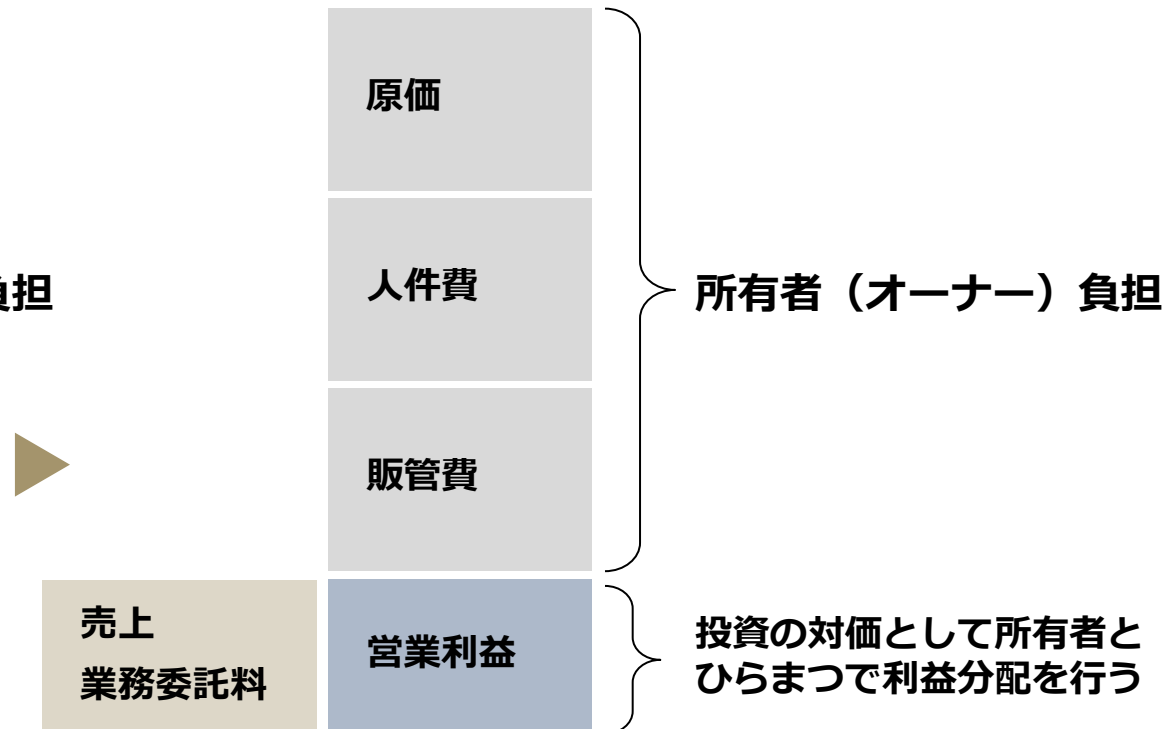
✓ MC（マネジメントコントラクト）契約とは・・・

「所有」「経営」「運営」の役割を分離し、それぞれの業務に特化をする契約形態。
ひらまつは「運営」に特化をし、その業務に対する委託料を受託する。

現行モデルのPL構造



MC契約後モデルのPL構造



営業不振に伴う赤字や、資産の減損損失などのリスクはなくなる

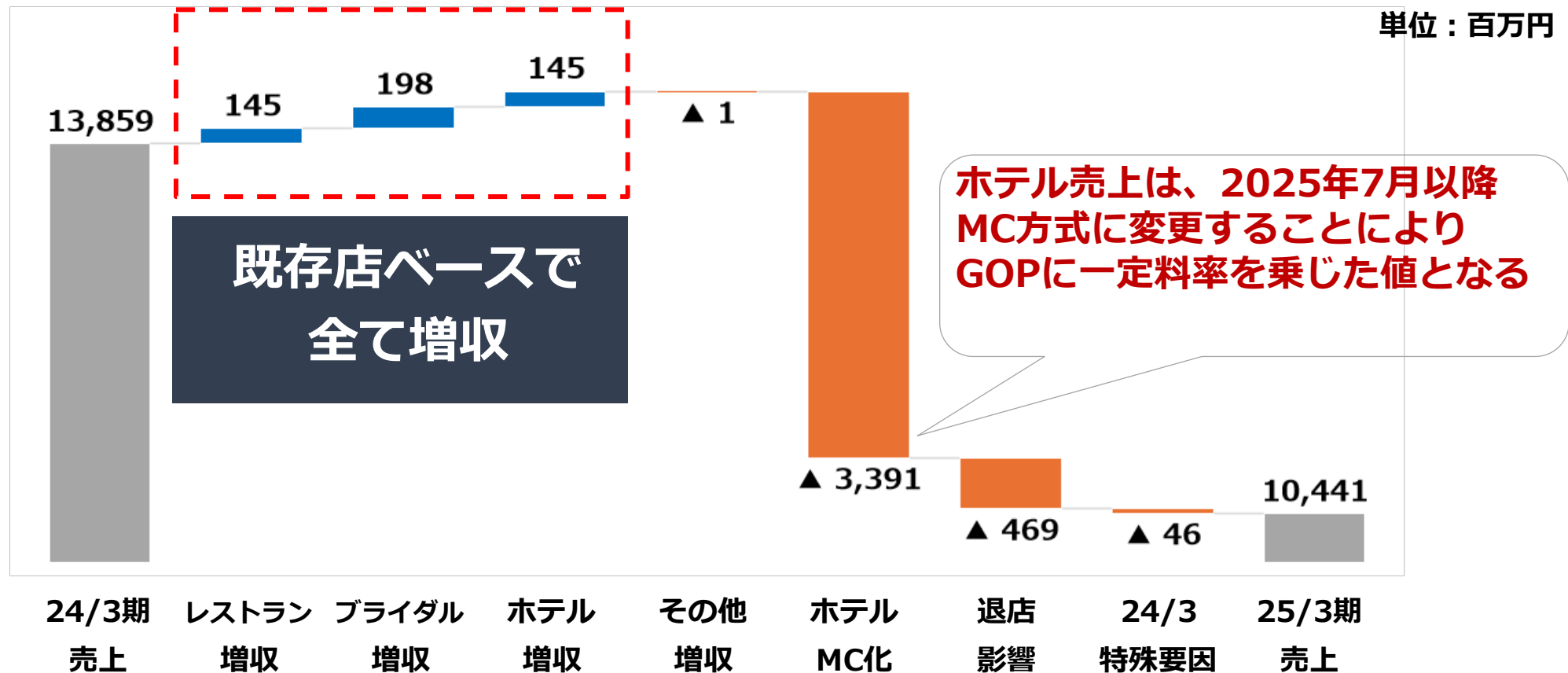
単位：百万円

	‘25年3月期予算	昨対差異
売上	10,441	▲3,418
レストラン	5,326	▲68
ブライダル	3,578	▲56
ホテル	1,298	▲3,245
その他	237	▲47
営業利益	280	+13
経常利益	217	+41
純利益 *1	1,609	+1,762
EPS *2	22.80	+24.96

*1 固定資産の譲渡による特別利益の計上を反映

*2 EPS → 1株当たり純利益

- ✓ 25年3月期売上予算はレストラン、ブライダル、ホテルは既存店ベースで増収を見込んでいる



中期経営計画目標値と2025年3月期予算

中計の最終年度目標値と25年3月期予算の連結PL数値比較

Hiramatsu

単位：百万円

	'25年3月期	中計Y3	差異
売上	10,441	14,432	▲3,991
レストラン	5,326	5,441	▲115
ブライダル	3,578	3,959	▲380
ホテル	1,298	4,571	▲3,272
その他	237	460	▲222
営業利益	280	1,000	▲718
経常利益	217	902	▲684
当期純利益 *1	1,609	863	+745
EPS *2	22.80	12.21	+10.58

*1 固定資産の譲渡による特別利益の計上を反映

*2 EPS → 1株当たり純利益

中計の最終年度目標値と25年3月期予算の数値比較

Hiramatsu

既存店ベースに修正

	'25年3月期補正	中計Y3補正	差異
売上	13,831	13,568	+263
レストラン	5,326	5,218	+107
ブライダル	3,578	3,658	▲79
ホテル	4,689	4,571	+117
その他	237	120	+117
営業利益	280	840	▲559

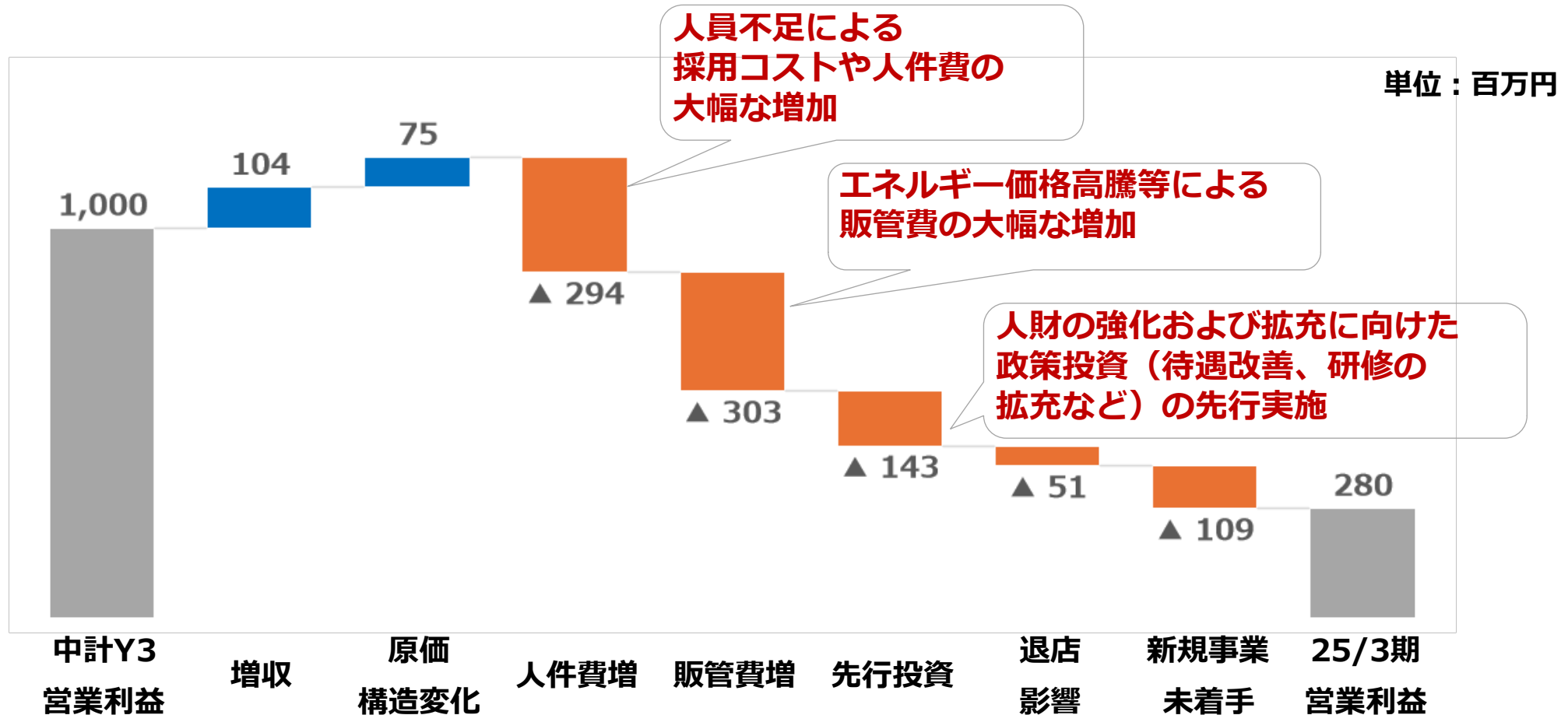
利益は中計策定時からの環境変化により各種費用が増加し減益

- ・採用コストや人件費の大幅な増加 ▲294
- ・販管費の大幅な増加 ▲303
- ・政策投資（待遇改善、研修拡充等）の先行実施 ▲143

中計の最終年度目標値と25年3月期予算の利益数値比較

Hiramatsu

- ✓ 中期経営計画策定時からの環境変化により、各種費用が増加し、収益が減少



①採用コスト、人件費の大幅増

ポジティブ要因

コロナ5類化以降
客数が拡充

ネガティブ要因

高いレベルの
中堅社員の離職

高スキル人材
採用のコスト増

派遣社員の採用

②販管費の大幅増

ポジティブ要因

LED化アクション

ネガティブ要因

円安による
食材費高騰

政府補助制度の
終了

電気料金の
契約形態変更

**収益構造を根本的に改革しない限り
営業利益率は今後も約2%から3%の範囲にとどまる**

解決の軸

社員が辞めず
優秀な人財が
集まる環境への
構造変化

解決プロセス

社員の成長

価値創造と
提供価値の向上

顧客満足度向上

人財投資の結果

トップライン
引き上げ
*増加している販管費を
吸収し、課題を解決

生産性向上

採用コスト圧縮

人に投資することで最終的に
コスト圧縮が可能となり、またトップラインの引き上げで
増加傾向の販管費についても吸収ができる

今後のひらまつの事業成長について

ひらまつの強み

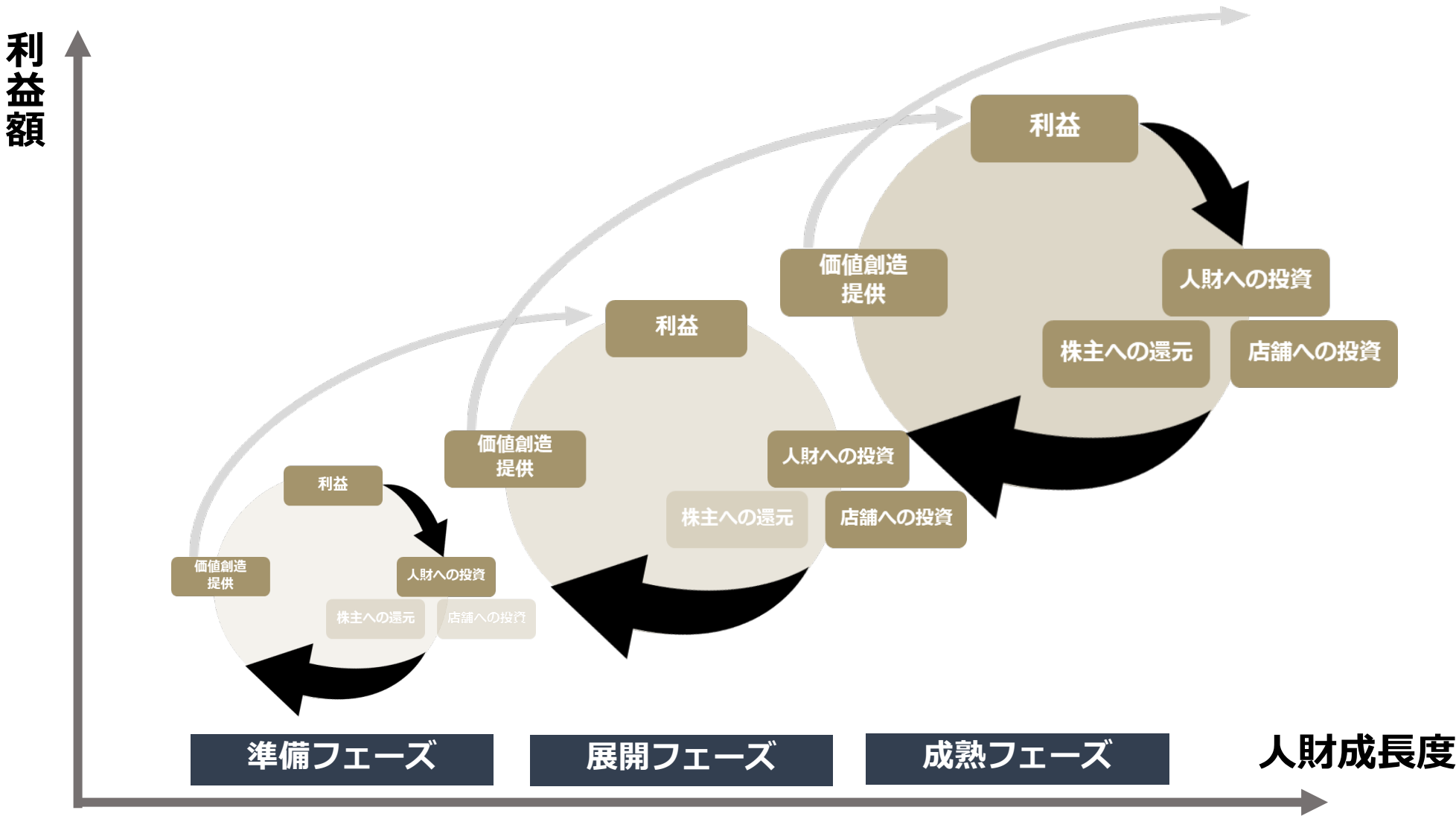
「業界最高レベルの料理人とサービス人の集団」

業界最高水準の報酬

キャリアアップを可能にする研修育成プランの充実

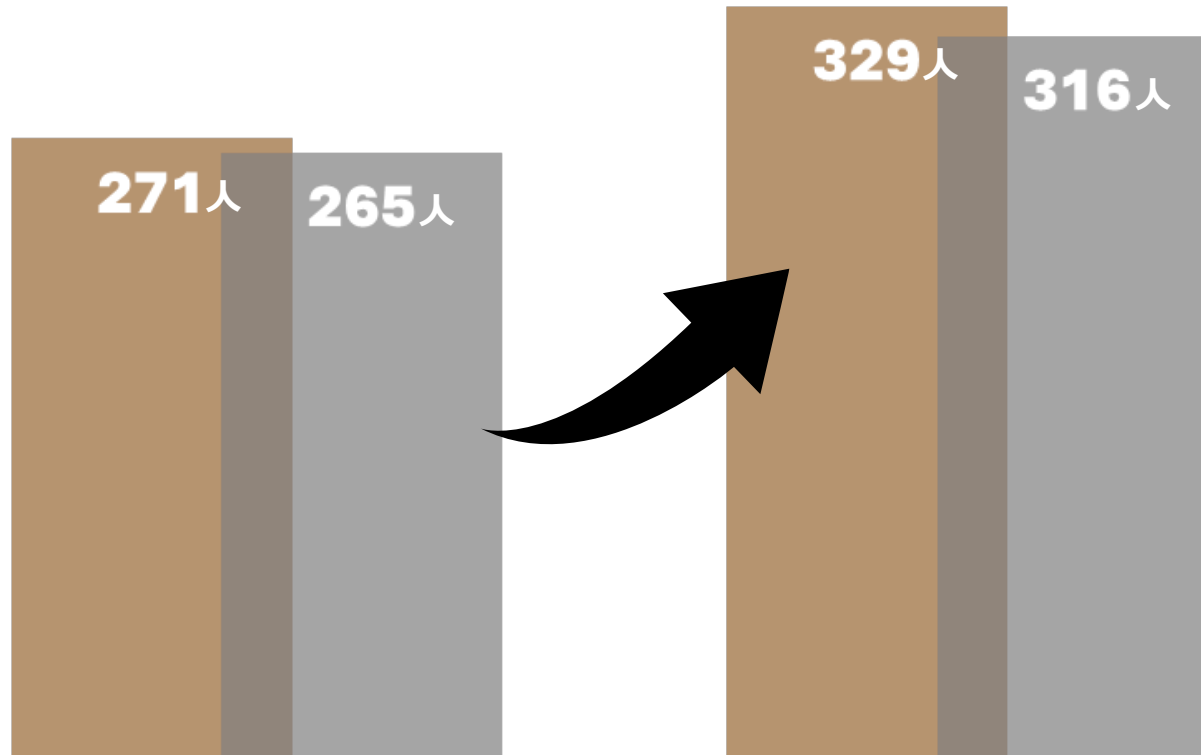
複線化されたキャリアパスプログラムの構築

人財投資・価値向上サイクル



'25年3月期

'28年3月期

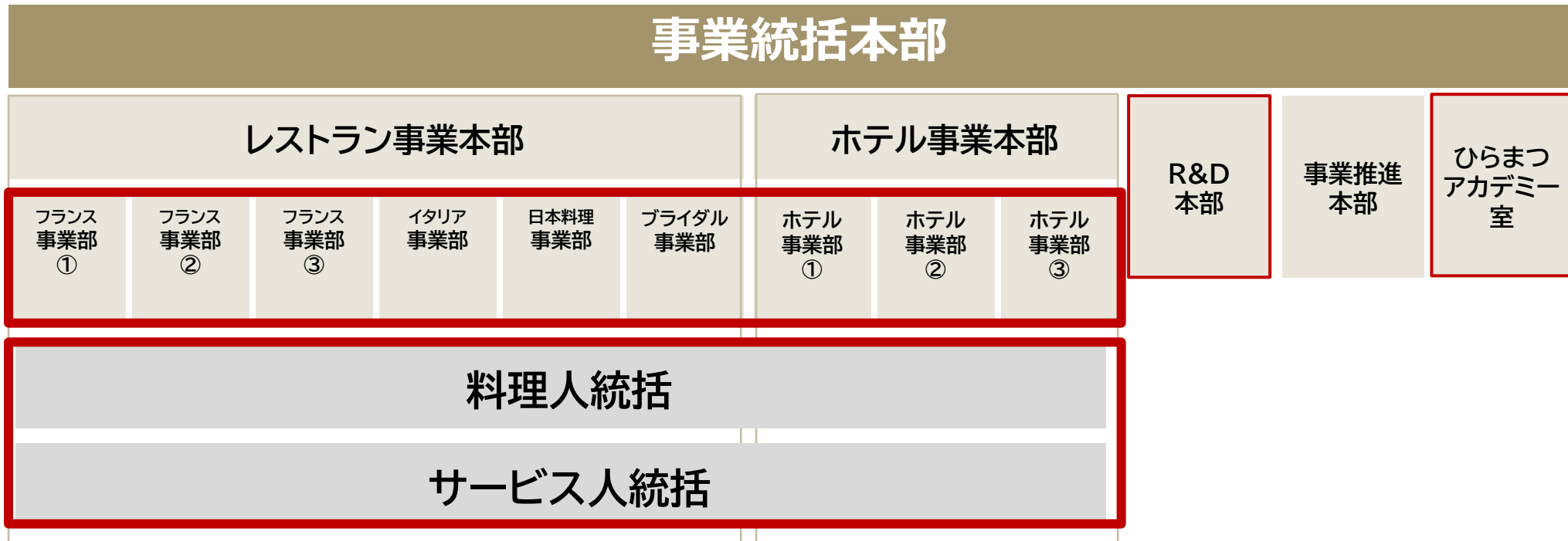


■ 料理人 ■ サービス人

フィロソフィーや
育成方針に
共感する優秀な
人財を増員

改善項目	具体案
業界最高水準の報酬	社員の努力と成果、技量に応じた 業界最高水準報酬を実現
キャリアアップを可能にする 研修・育成プランの充実	自己成長を促す他社店舗への視察・研修 外部講師の招聘による研修体制の強化 DX化による技術サポート強化
複線化された キャリアパス プログラムの構築	個々の能力を活かす複線キャリアパスの構築 外部の協力会社と独立支援のパッケージを構築
ひらまつアカデミー室	ひらまつが創業より重要視してきた フィロソフィー、文化などを体系化し、継承

**次期中計画の
3年をかけて
落とし込みを
実施**



- ▶ **業績責任は各事業部のリーダーが担う**
- ▶ **統括のリーダーは運営オペレーションや人財育成をサポート**

R&D本部

新規事業開発部

リサーチ室

オペレーション
開発推進部

ワイン管理室

店舗管理室



**新たなストアコンセプト開発や新規事業など
未来価値創造や生産性向上の要となる重要な部署**

レストラン

大規模レストラン

中規模レストラン

ファインダイニング

カフェ

コンセプトレストラン

NEW!

ホテル

オーベルジュスタイル

厳選した
立地への
出店再開

チャレンジ
出店検討

リニューアル

内外装、人の配置など全体的なリフレッシュ

リブランディング

ブランド自体の再構築、ブラッシュアップ

既存店投資の検討店舗

- ・ラ・フェット ひらまつ（大阪）
- ・メゾン ポール・ボキューズ（東京）
- ・オーベルジュ・ド・リル サッポロ（北海道）
- ・サンス・エ・サヴール（東京）など

***今後のストアポートフォリオ策定のプロセスで変更の可能性あり**

志向変化

注力分野

カスタマイズ型
親族・友人
少人数食事会

オーダーメイド
志向の強い
こだわり披露宴

定番披露宴

アニバーサリー型
セレモニー

カスタマイズ型
カジュアル
披露宴

取り組みの方向性

披露宴
オーダーメイド型

既存モデル磨き上げ人財の質を活かすオーダーメイド型の披露宴の追求

トレンド商品開発

食事会
カスタマイズ型

カスタマイズ型のパーティ
食事会の商品化

家族、友人と記憶に残る時間を演出する披露宴をパッケージ化



業務改善

マーケットニーズを捉えた事業のリブランディングと商品開発

業務プロセスの見直しによる効率化
適正なプロセスの再構築

ひらまつが
蓄積してきた
知的財産



利益

価値創造
提供

人財への投資

今回の人財投資によって
発生する価値

- 知的財産を活かしたオペレーション特化型レストラン
- PopUpレストランビジネス
- EC事業
- ケータリングサービス
- 料理監修
- 海外展開

フードダイバーシティ（食の多様性）への対応



生産者の想いを繋ぐ

食育の取り組み「Chef's給食」



女性従業員の活躍支援

飲食業界の新しい
人材育成のための取り組み



**日本の食・料理文化
職人を未来に繋いでいく**

食を通じた豊かな世界の創造

地域社会の活性化

自然環境負荷低減への貢献

多様な人財の創出

事業プランの投資として 総額約30億円を想定

新店

投資額：約20億

➤'28年3月期末までに5店舗の出店を想定

リニューアル

投資額：約7.5億

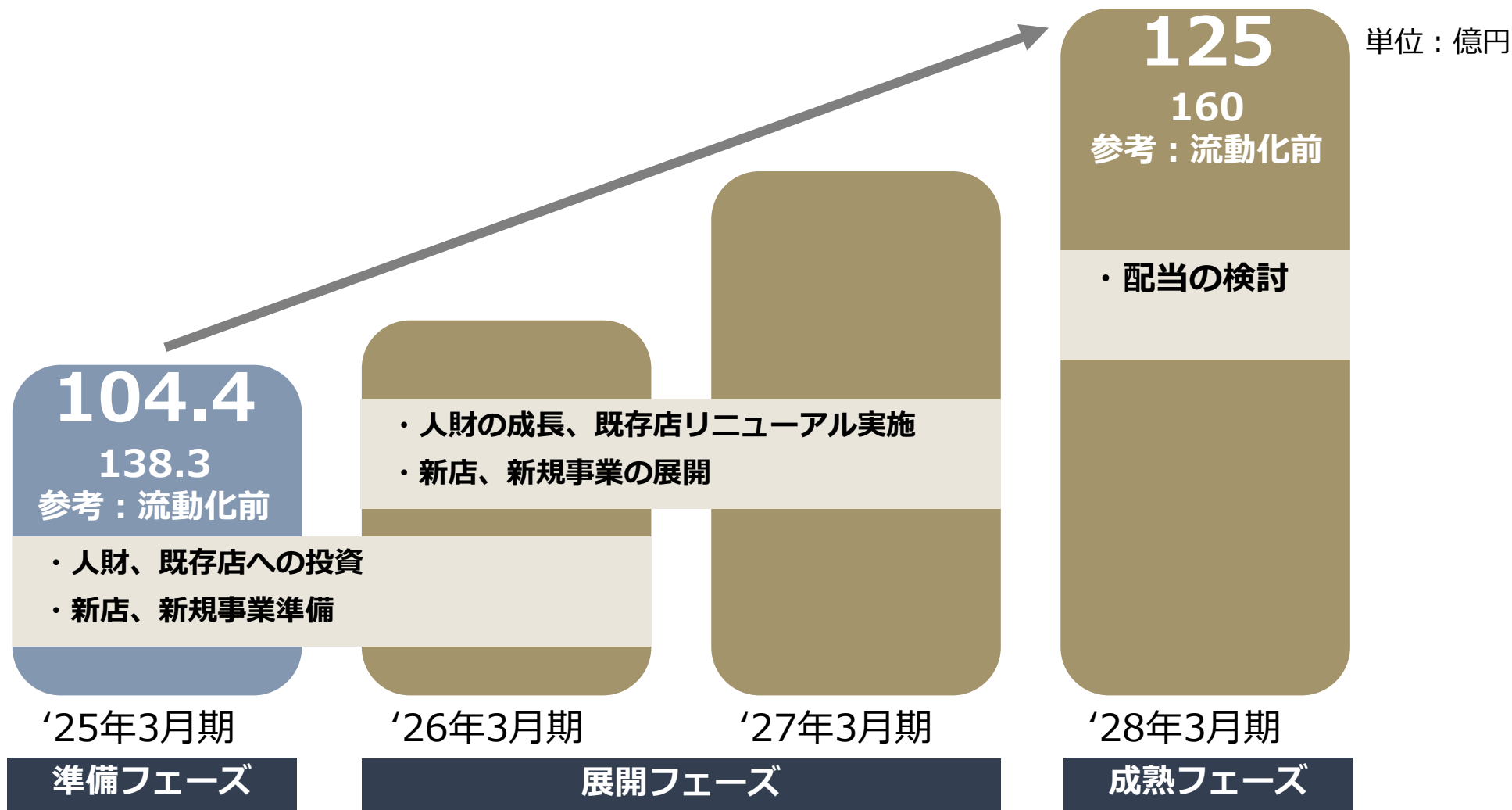
➤'28年3月期末までに5店前後のリニューアルを計画

インフラ

投資額：約2.5億

➤業務の生産性向上を図るシステムなどのインフラへの投資

✓ 今年度104億円の売上高を3年後には125億円まで引き上げ
営業利益率10%以上を目指す



Hiramatsu

本日は、ご多忙な中ご参加いただきまして
誠にありがとうございました。