

Nov.29, 2022

*Hiramatsu*

Hiramatsu Inc.

---

2023年3月期第2四半期 決算説明会

---

- 
1. 2023年3月期第2四半期 決算説明
  2. 中期経営計画の振り返りと進捗

---

## 1. 2023年3月期第2四半期 決算説明

## 2. 中期経営計画の振り返りと進捗

# 1. 業績概要

外食及び国内旅行需要の本格的な回復を背景に売上が前年同期に比べ大幅に伸長。中期経営計画初年度予算を超えて着地

単位：百万円

	2023年3月期Q2（41期Q2）				2022年3月期Q2			2020年3月期Q2		
	実績	予算	予実差		(40期Q2)	昨対差		(38期Q2)	コロナ前差	
売上	5,826	5,425	+401	+7.4%	4,004	+1,822	+45.5%	5,004	+822	+16.4%
営業利益	▲491	▲515	+24	+4.7%	▲1,341	+850	+63.4%	49	▲540	—
経常利益	▲463	▲565	+101	+18.0%	▲1,408	+944	+67.1%	34	▲498	—
四半期純利益	▲482	▲584	+101	+17.4%	▲1,735	+1,252	+72.2%	10	▲493	—

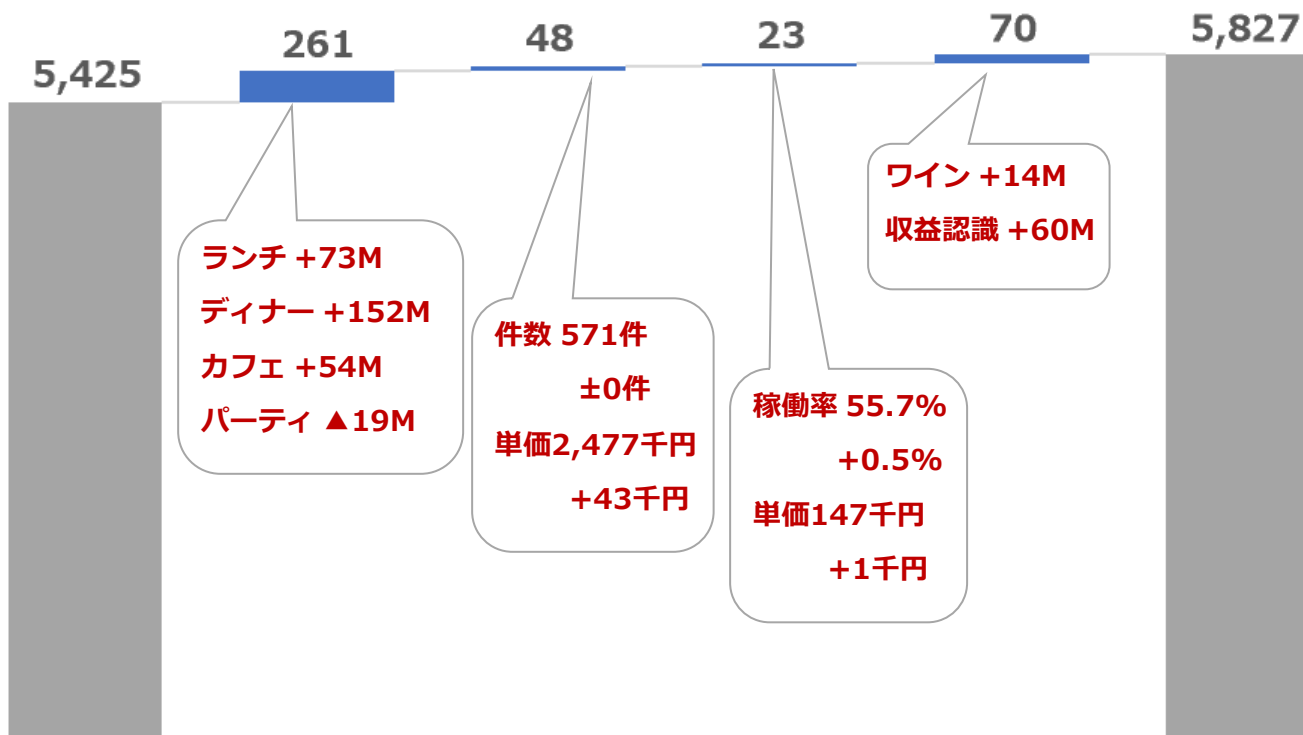
※百万円未満は切り捨て

	報告セグメント		
	レストラン事業	ホテル事業	合計
売上	3,692	2,046	5,738
セグメント利益	126	6	133

## 2. 予実比較 売上分析

全ての事業において予算に対して増収  
特にレストラン事業のランチ、ディナー営業が好調に推移

単位：百万円  
※百万円未満は四捨五入



予算	レストラン	ブライダル	ホテル	その他	実績
5,425	+261	+48	+23	+70	5,827

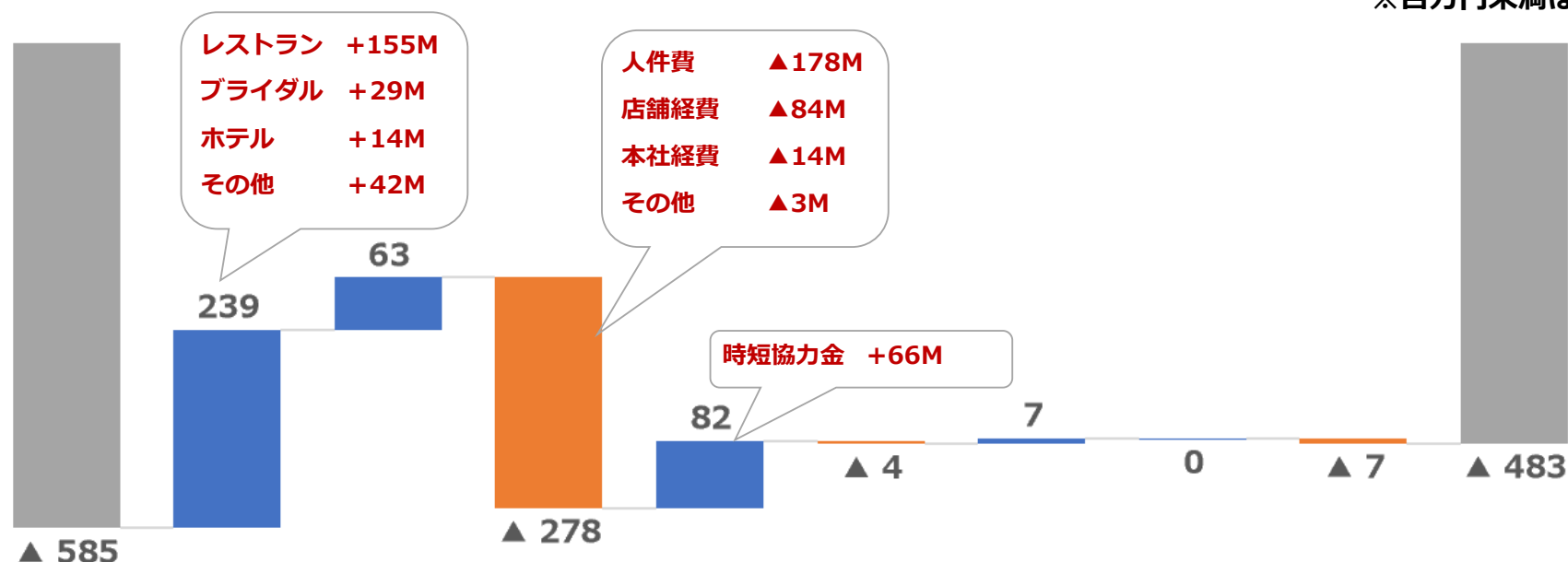
## 2. 予実比較 利益分析

増益要因：増収による粗利増と価格見直し等による原価率低下

減益要因：増収による経費増、販管費増は採用コスト、人件費、光熱費など

単位：百万円

※百万円未満は四捨五入



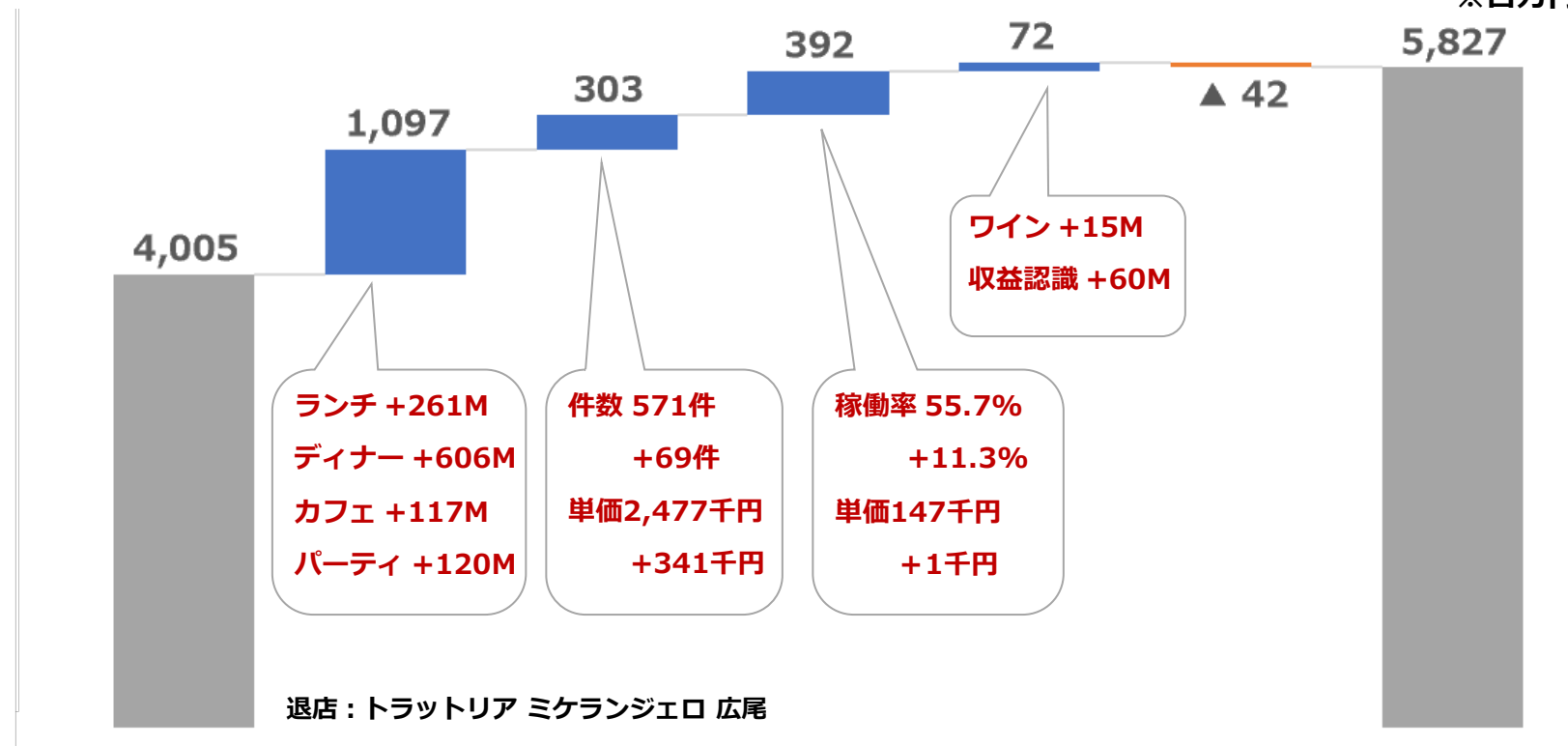
予算	増収		原価率減	販管費	営業外収入	営業外費用	特別利益	特別損失	法人税	実績
当期利益	+239	+63		▲278	+82	▲4	+7	±0	▲7	当期利益
▲ 585										▲ 483

### 3. 昨対比較 売上分析

アフター/ウィズコロナに伴う需要回復により昨年に比べ大幅伸長  
特にレストラン事業が好調に推移

単位：百万円

※百万円未満は四捨五入



前期	レストラン	ブライダル	ホテル	外販	退店	当期
4,005	+1,097	+303	+392	+72	▲42	5,827

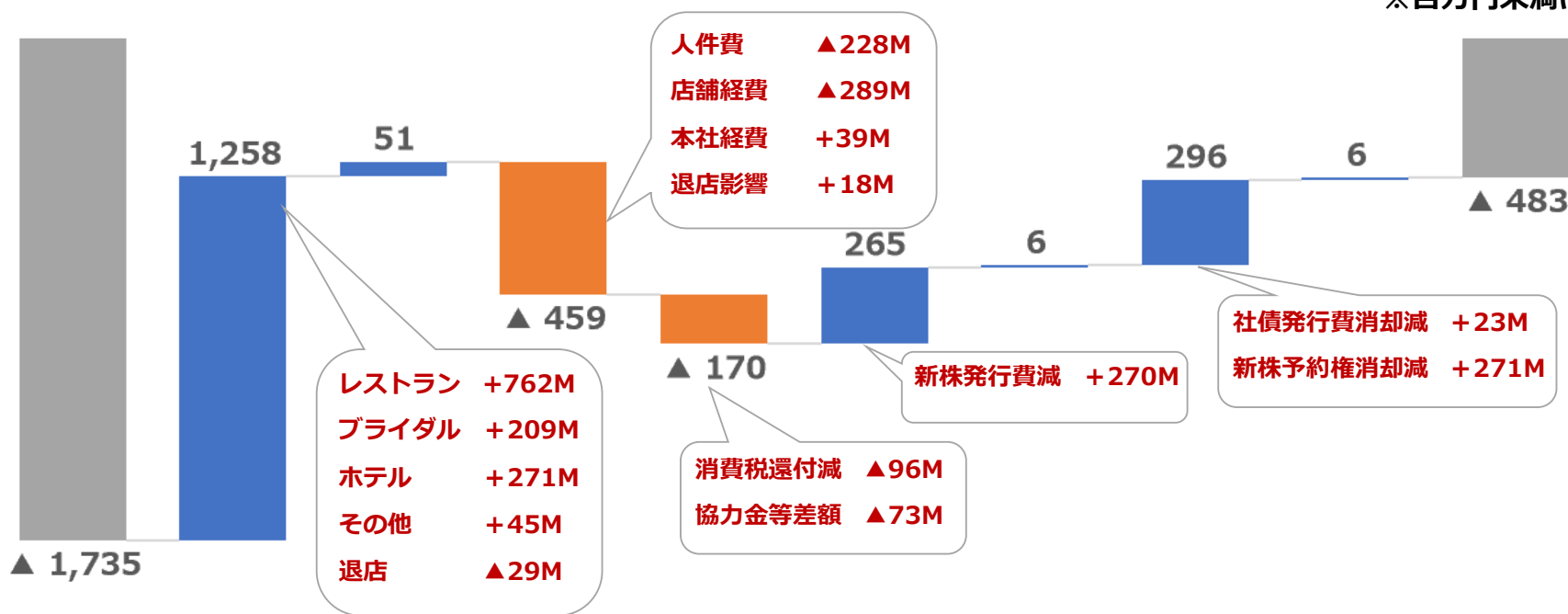
### 3. 昨対比較 利益分析

増益要因：増収による粗利増と価格見直し等による原価率低下

減益要因：増収による経費増、販売費増は、婚礼獲得のための広告宣伝費など

単位：百万円

※百万円未満は四捨五入



前期									当期
当期利益	増収	原価率減	販管費	営業外収入	営業外費用	特別利益	特別損失	法人税	当期利益
▲ 1,735	+1,258	+51	▲459	▲170	+265	+6	+296	+6	▲ 483

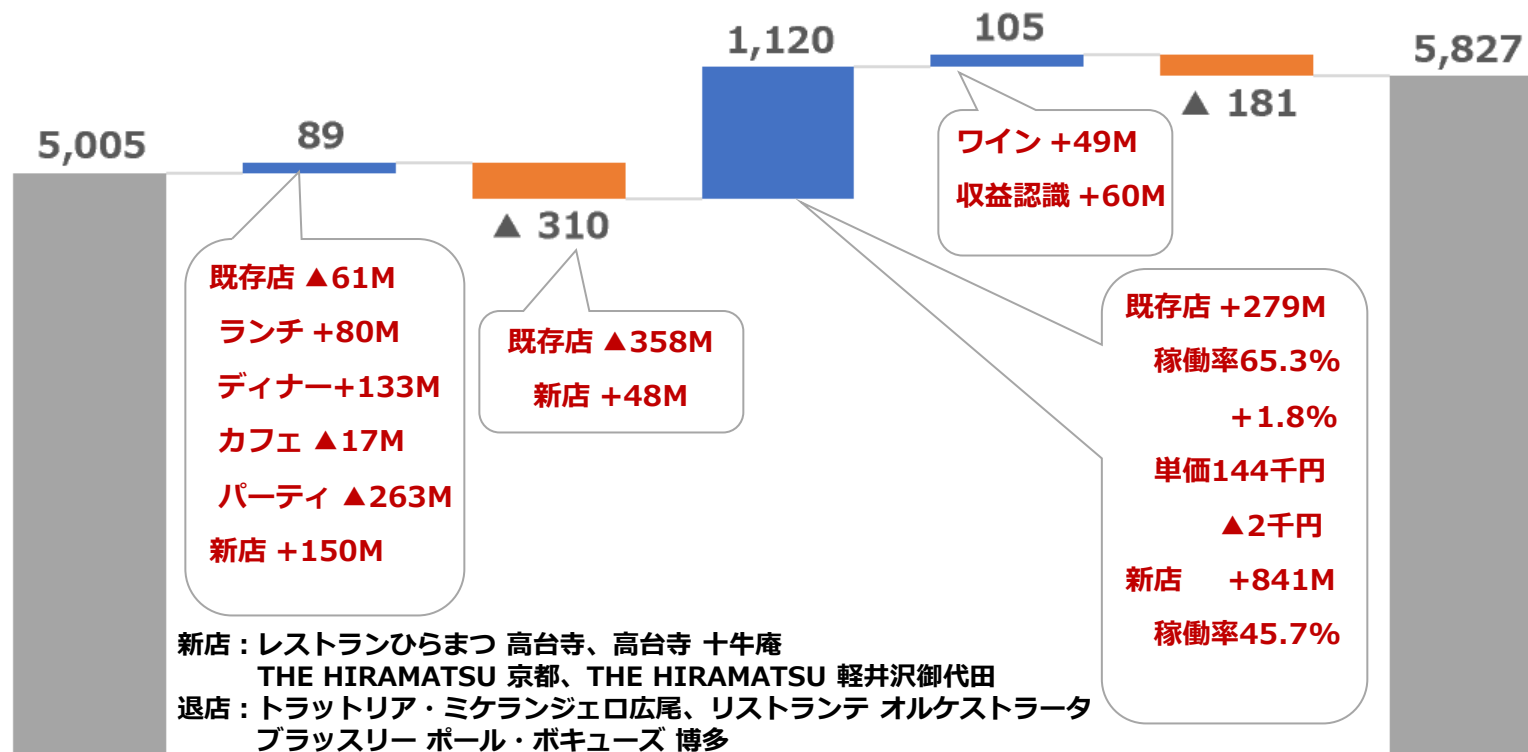


## 4. コロナ前（38期）比較 売上分析

レストラン事業のランチ、ディナー及びホテル事業が**コロナ前水準に回復**  
 レストラン事業のブライダル及びパーティの回復に遅れ

単位：百万円

※百万円未満は四捨五入



38期	レストラン	ブライダル	ホテル	外販	退店	当期
5,005	+89	▲310	+1,120	+105	▲181	5,827

## 4. コロナ前（38期）比較 利益分析

増益要因：増収による粗利増

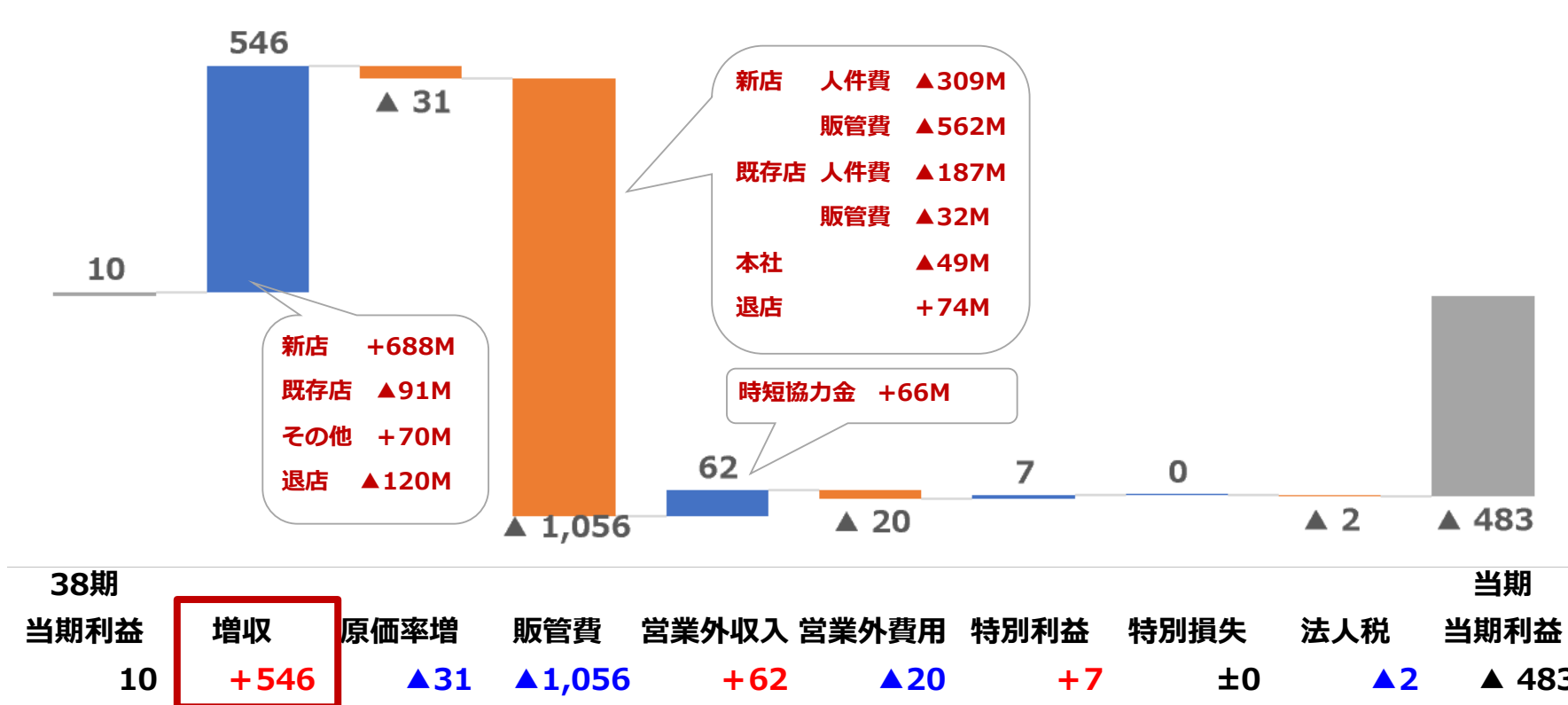
減益要因：新店増加による経費増、販売費増は採用コスト、人件費など

新店：レストランひらまつ 高台寺、高台寺 十牛庵  
THE HIRAMATSU 京都、THE HIRAMATSU 軽井沢御代田

単位：百万円

※百万円未満は四捨五入

退店：トラットリア・ミケランジェロ広尾、リストランテ オルケストラータ  
ブラッスリー ポール・ボキューズ 博多



## 5. 貸借対照表

当期純損失により自己資本比率が低下するも、増収増益により  
ROA、ROEは改善

単位：百万円

	2023年3月期Q2 (41期Q2)	2022年3月期 (40期)	増減
資産	22,102	22,804	▲702
現預金	5,154	5,581	▲427
売掛金	665	559	105
原材料及び貯蔵品	1,271	1,259	12
有形固定資産	13,272	13,592	▲320
敷金保証金	1,296	1,338	▲42
負債	17,182	17,417	▲235
有利子負債	14,681	14,702	▲21
純資産	4,921	5,387	▲467
利益剰余金	▲900	▲417	▲483
自己資本比率	22.2%	23.5%	▲1.4%
ROA	▲2.2%	▲7.5%	5.2%
ROE	▲9.5%	▲29.3%	19.9%

※百万円未満は四捨五入 ROA = 総資産経常利益率

## 6. 連結キャッシュ・フロー計算書

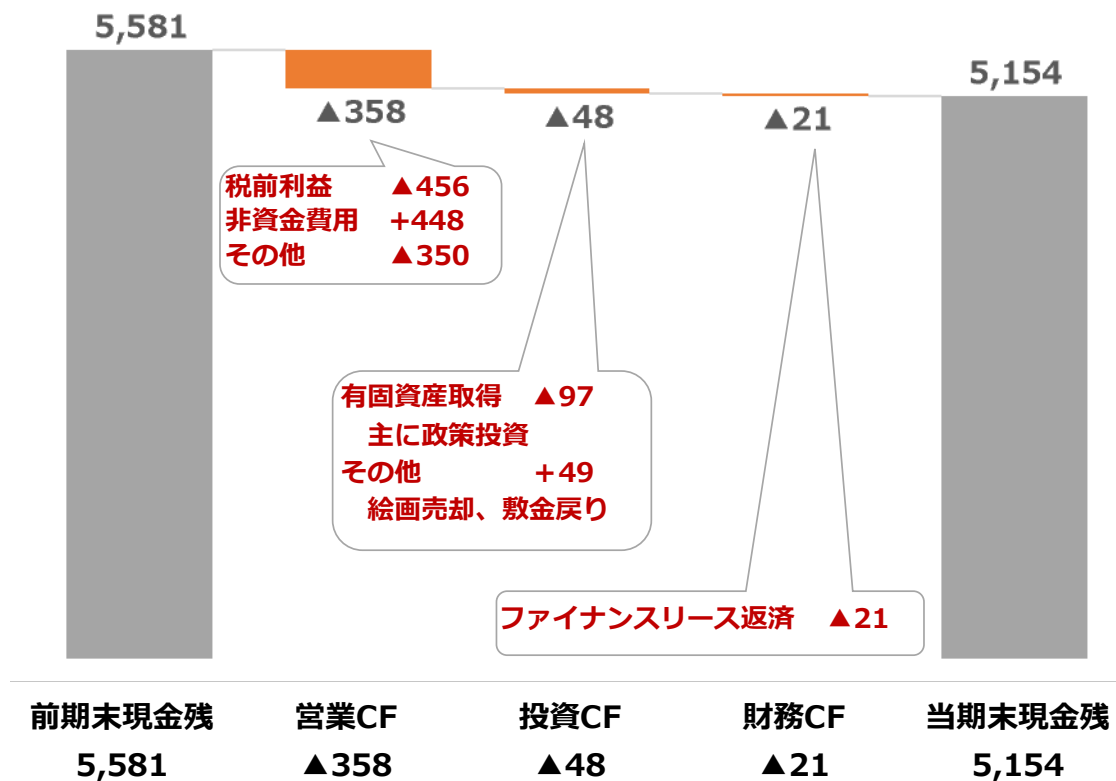
営業CFのマイナスは、当期純損失によるもの

投資CFのマイナスは、店舗環境改善の計画的な修繕等の投資によるもの

単位：百万円

	202303Q2
営業CF	▲358
投資CF	▲48
財務CF	▲21

※百万円未満は四捨五入



- 
1. 2023年3月期第2四半期 決算説明
  2. 中期経営計画の振り返りと進捗

---

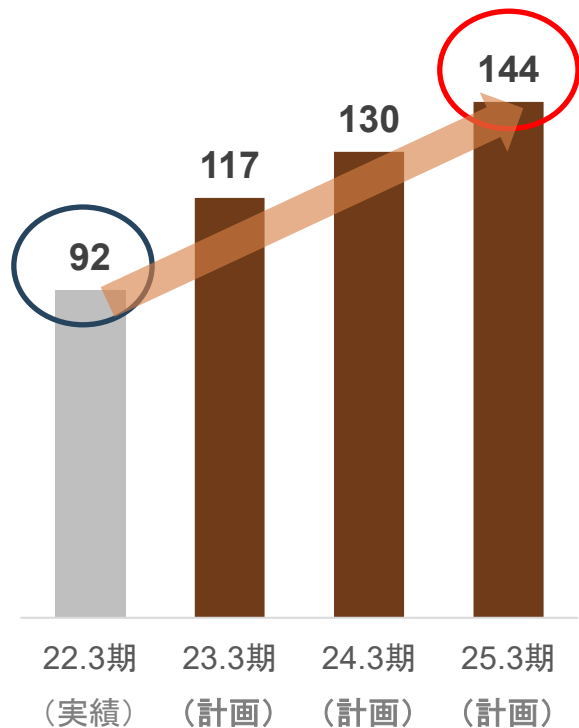
✓ 2-1 中期経営計画の振り返り

✓ 2-2 中期経営計画の進捗

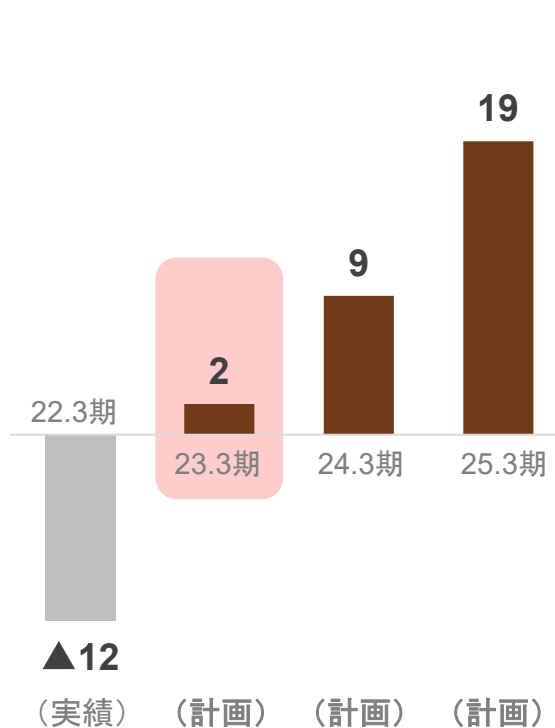
## 中期経営計画のゴール

アフターコロナを見据えた攻めの成長戦略の実行により  
**最終年度の営業利益10億円（営業利益率 6.9%）を目指す**

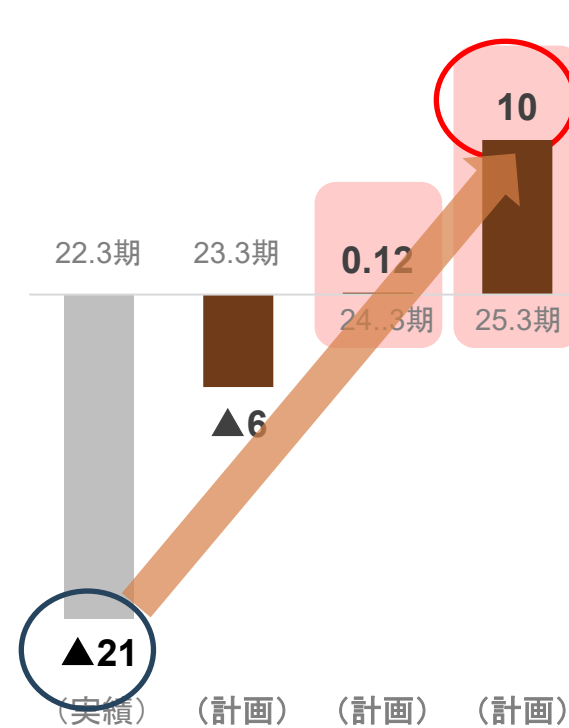
売上高(億円)



EBITDA(億円)



営業利益(億円)



早期財務健全化と、その先の更なる**飛躍的な成長に向けた土台確立**の3か年

## 中期経営計画 2023年3月期上期の進捗

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  
**強いマーケットの消費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

売上高(百万円)

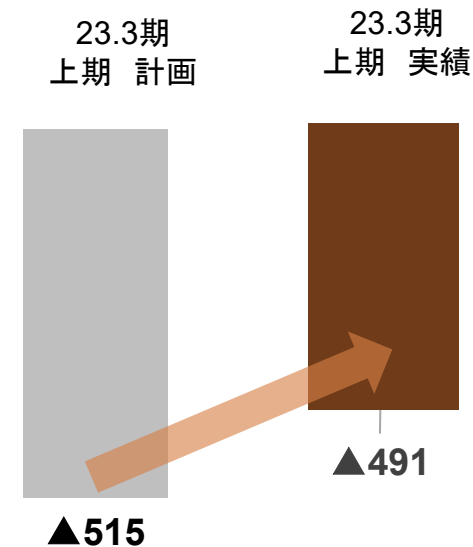
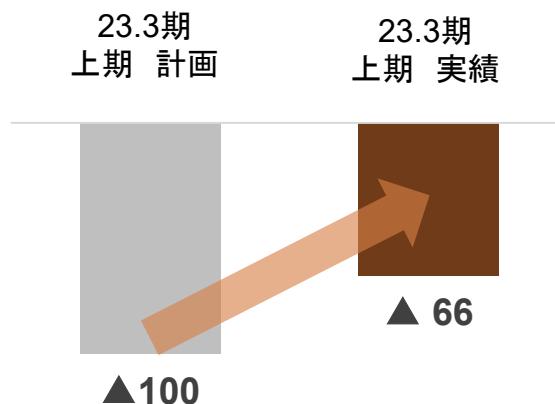
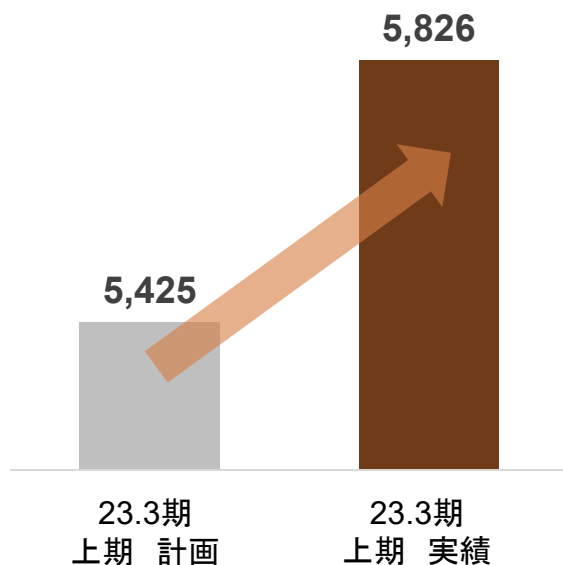
EBITDA(百万円)

営業利益(百万円)

予算比 +7.4%

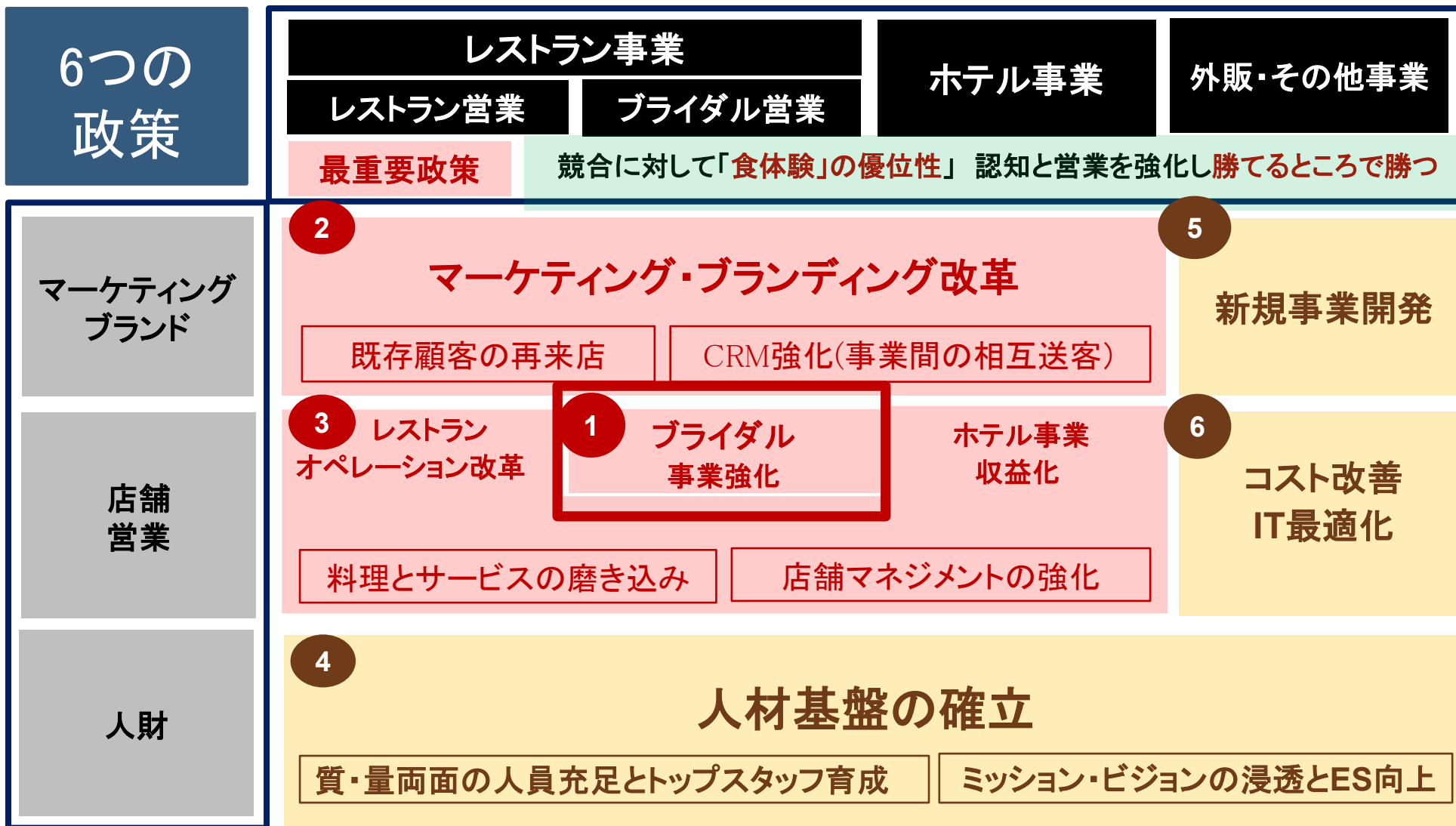
予算比 +34.0%

予算比 +4.7%





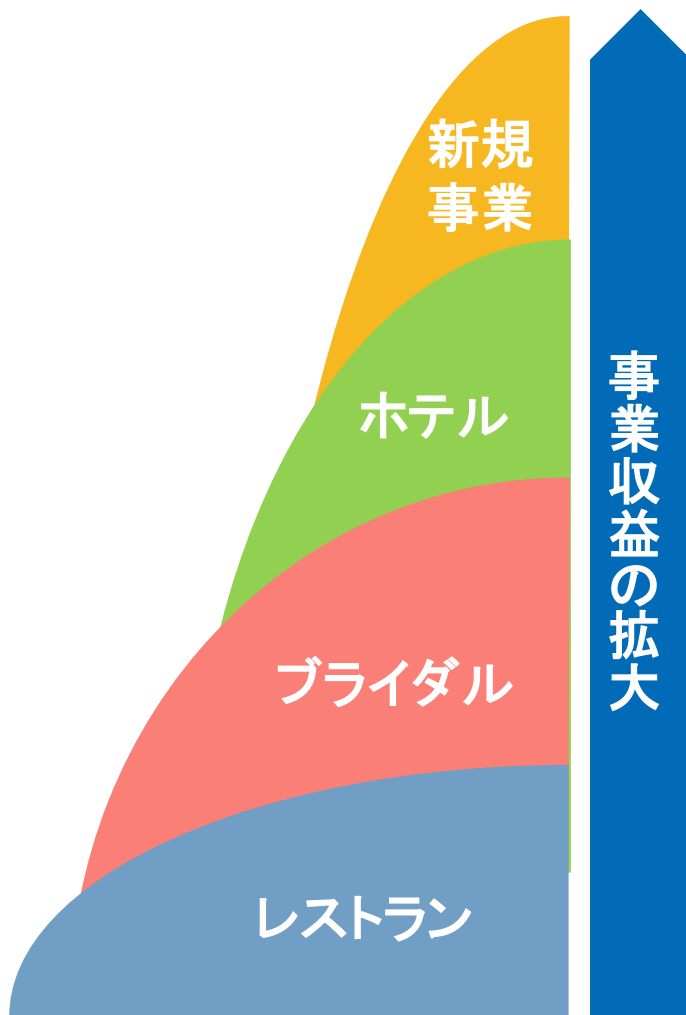
# 中期経営計画の政策概要



## 事業別の基本方針

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」をもう一段磨き込み、価値を広く顧客に周知していく

※ カッコ内の数値は2022年3月期比



**新規事業:** 25.3期 売上 **4.6**億円(+3.0億)

- ブランド力やノウハウを最大活用した新事業領域を開拓

**ホテル:** '25.3期 売上 **45.7**億円(+12.3億)

- 「新たなオーベルジュ」としての体験価値を創造

**ブライダル:** '25.3期 売上 **39.5**億円(+15.3億)

- 圧倒的な食体験とオーダーメイドの提案

**レストラン:** '25.3期 売上 **54.4**億円(+21.3億)

- ひらまつならではの提供価値による差別化

### 全社:

- ブランディング  
およびIR・PR強化  
による認知拡大
- 店舗間・事業間・  
企業間シナジーの  
最大化

## 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
<b>新規事業</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ol>
<b>ホテル</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ol>
<b>ブライダル</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ol>
<b>レストラン</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ol>
<b>全社</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ol>

---

✓ 2-1 中期経営計画の振り返り

✓ 2-2 中期経営計画の進捗

# 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ul>
ブライダル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ul>

## ① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善

### 1. QSC基準の構築による店舗環境の改善

店舗QSC基準の構築と  
クレンリネス改善プログラム実行



### 2. 店舗修繕と設備機器への投資

老朽化した店舗内外装の修繕と  
設備機器の修理・入替など戦略  
的投資の実行



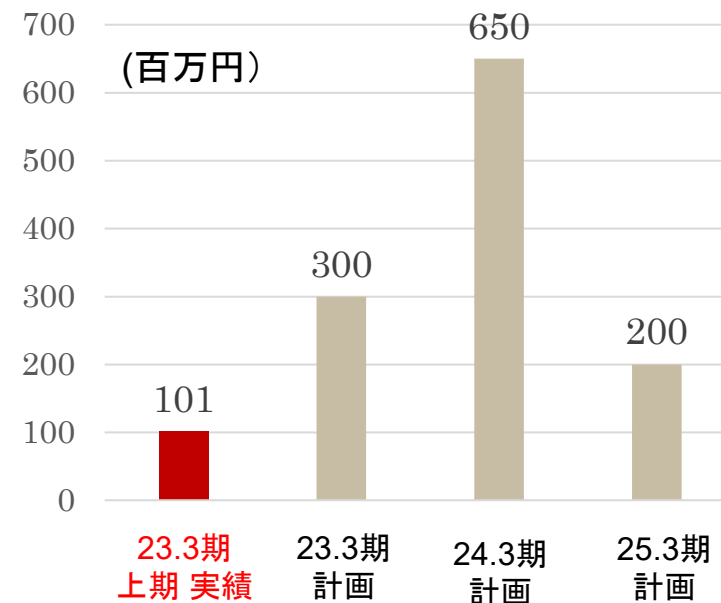
### 3. 厨房、バックヤードのLED化

LED化促進による電気料金  
メンテナンスコスト、CO2  
削減の推進。



### 設備投資額

半導体不足の影響により厨房  
設備等の納品に遅れがみら  
れるも、計画的に投資を実行



## 2 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上

### 1. 内定者研修、ウェルカムプログラムの推進



### 2. トレーナー制度など育成体制の構築

トレーナー育成に加えマネジメント研修の開催による定着と育成強化

ブランドセッションの定期開催によるオペレーション強化



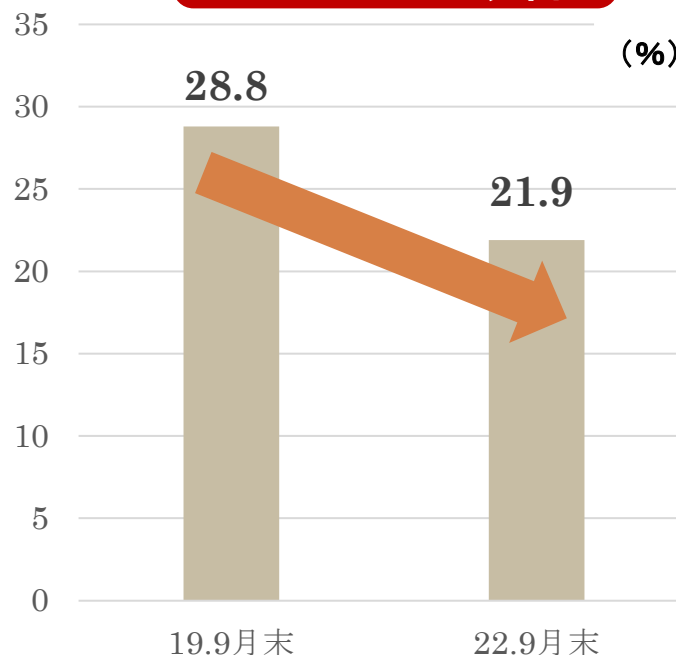
### 3. 若手育成の機会創出

世界料理コンクール Bocuse d'Or 2023ほか、各種コンクールへの出場



### 退職率の改善

コロナ前と比較し  
6.9ポイント改善



新型コロナウイルス感染症拡大前となる  
2019年9月末との比較  
(9月末時点における直近1年間の退職率)

### 3 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上

#### 1. 地産地消の食材を活用したイベントの開催



#### 2. 2年目を迎えた全社一気通貫プロジェクト

季節ごとの共通食材をテーマに特別メニューを提案

新たな価値創造・提案で再来店につなげる

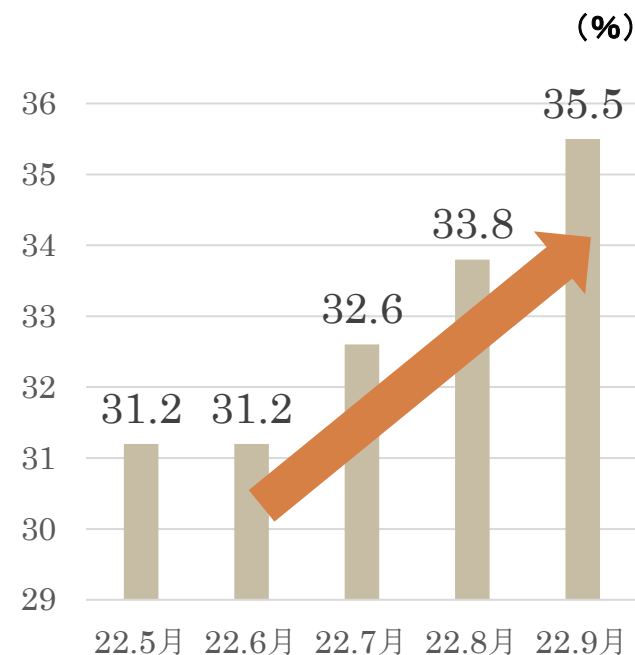


#### 3. メールマガジンによる再来店促進の強化

約13万人の会員へ、食材入荷や新メニューなどの旬の情報提供による再来店の促進



#### リピーター占有率の向上



総来店客数のうち  
2回以上来店された方の割合



# 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ul>
ブライダル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ul>

## 「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. 営業、顧客提案のスキルと質の向上

お客様の人生に寄り添いニーズを汲み取るにより成約率を向上させるためのインナートレーニングを強化。



### 2. 新たな事業領域開発プロジェクト「NOVA」

新たな領域や付加価値企画の開発プロジェクト発足

ひらまつウェディングの体験をもとに紹介するYouTubeチャンネルなど多くの新提案

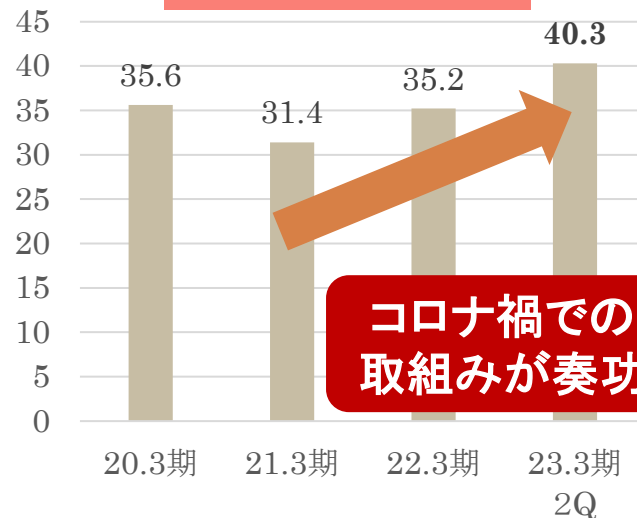


### 3. ブライダルパートナー企業との連携強化

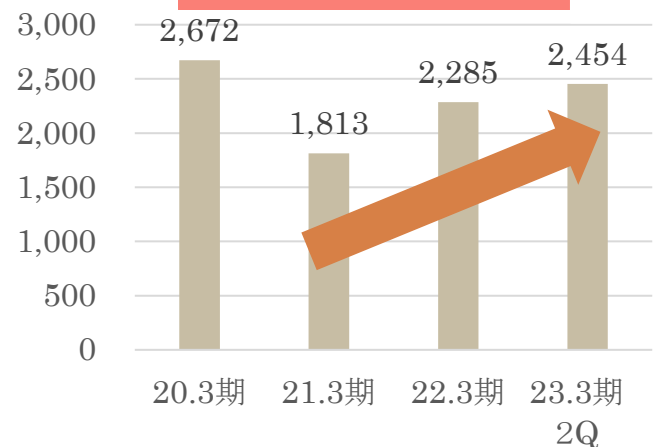
パートナー企業約200社との懇親会を開催。企業の枠組みを超えた連携により『ひらまつウェディング』の更なる飛躍的成長に取り組む。



#### 成約率の向上 (%)



#### 組単価の向上 (千円)



# 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ul>
ブライダル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ul>

# ① 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



## 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

軽井沢: ドッグヴィラ

京都: 祇園祭り山鉾巡業観覧

## 3. インバウンド対策の強化

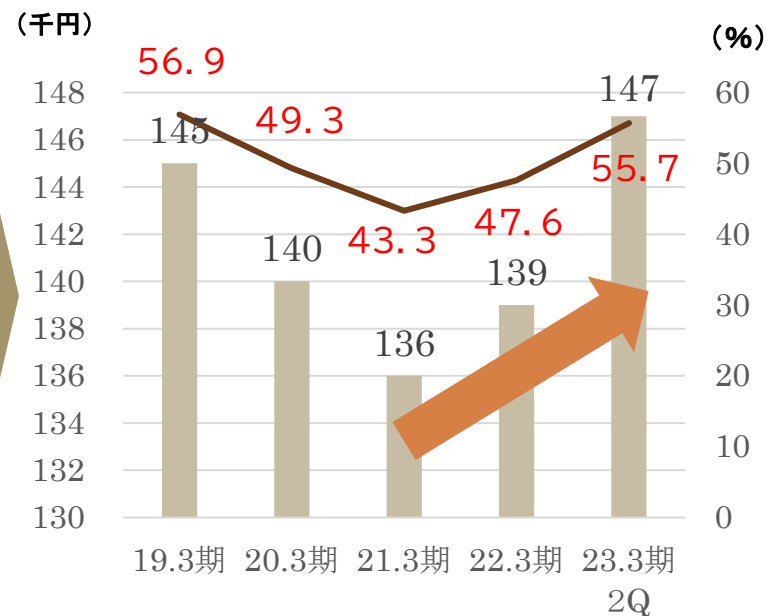
シンガポールで開催された世界の富裕層旅行に向けた商談会へ参加。

アフター/ウィズコロナに向けたインバウンドへの取り組みも強化



稼働率  
ADRの向上

コロナ禍での取り組みが  
奏功し大きく改善



■ ADR — 稼働率

※ADR=1室2名様のご食事代等含むご利用代金

# 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ul>
ブライダル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ul>

# 新たな事業領域の開発

当社のブランドやノウハウを活用した多大な事業拡大の余地が存在



# 新たな事業領域の開発

## ワイン販売会

ワイングラス老舗名門ブランド  
とのコラボレーション



## 40周年記念ワインセット



## アフタヌーンティ

「オーベルジュ・ド・リル ナゴヤ」  
アフタヌーンティ



## テイクアウト・EC事業

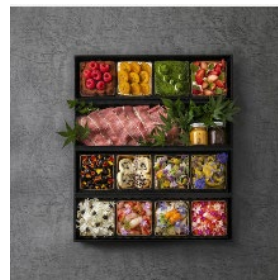
「オーベルジュ・ド・リル ナゴヤ」  
シュトーレン



「フィリップ・ミル 東京」  
2022年クリスマスケーキ



「アルジェント」  
おせち料理



## 教育事業 (youtube 配信/研修)

ひらまつのレシピやサービス  
こだわりの学びと新たな発見



# 事業別の戦略フォーカス

事業ごとに3つの戦略フォーカスを設定

事業	3つの戦略フォーカス
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 物販およびEC強化による新規商品および販売チャネルの拡大</li> <li>② 当社ノウハウを活用した研修・コンサルティング事業への展開</li> <li>③ 空き時間帯および既存施設を有効活用できる事業の展開</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 体験価値の更なる向上と認知の拡大による稼働率とADRの向上</li> <li>② オペレーションの効率化と生産性向上による収益性向上</li> <li>③ 客室稼働の安定化や投資負担の少ない新たな事業モデルの検討</li> </ul>
ブライダル	<ul style="list-style-type: none"> <li>① お客様の“Top of mind”を確立することによる見学数の拡大</li> <li>② 試食レベルアップと営業手法の改善による成約率の向上</li> <li>③ 圧倒的な食体験とお客様によりそった提案による組単価の向上</li> </ul>
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善</li> <li>② 人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化による店舗運営レベル向上</li> <li>③ 店舗での営業強化と販促施策による再来店率の向上</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 全社ブランディングおよびIR/PR強化による当社に対する期待感の醸成</li> <li>② デジタルとアナログを融合させたあるべきCRMの構築によるグループ内送客の実現</li> <li>③ お客様の一生に寄り添うライフ・タイム・バリュー(LTV)事業の推進</li> </ul>

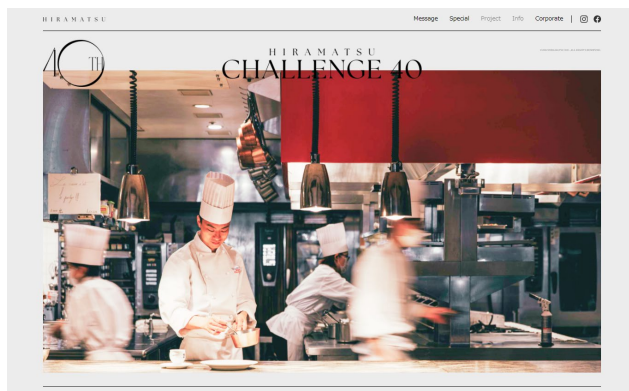


# 創業40周年 「Hiramatsu Challenge 40」の取組み

ひらまつ最大の強み“個性豊かなプロフェッショナル”が取り組む  
革新的企画やネクストエイジの挑戦を  
「Hiramatsu Challenge 40」として積極的に実施、発信。



HIRAMATSU  
CHALLENGE 40



企画	顧客	インコミ	告知
攻めのひらまつ構築 ▶革新的企画 ▶ネクストエイジチャレンジ	ひらまつファン創生 ▶40th感謝企画 ▶顧客巻き込み型企画	方向性の統一や意識改革 ▶特別優待 ▶企画公募 ▶社内ツール	ひらまつ認知拡大 ▶特設ページ ▶リリース ▶SNS ▶メディア会 ▶営業ツール

## 40周年特設WEBサイト



## 40周年記念ムービー



## 全社ブランディングおよびIR/PR強化



## 業績目標

中計最終年度(2025年3月期)に売上高144億円、営業利益10億円を達成する

(単位:百万円)	22.3期 (実績)	23.3期 (計画)	24.3期 (計画)	25.3期 (計画)
<b>売上高</b>	<b>9,221</b>	<b>11,763</b>	<b>13,071</b>	<b>14,432</b>
レストラン事業	5,731	7,685	8,525	9,400
ホテル事業	3,333	3,851	4,295	4,571
その他売上	156	226	250	460
<b>営業利益</b>	<b>▲2,108</b>	<b>▲623</b>	<b>12</b>	<b>1,000</b>
営業利益率	<b>▲22.9%</b>	<b>▲5.3%</b>	0.1%	6.9%
<b>政策経費</b>	-	455	515	228
<b>EBITDA</b>	<b>▲1,249</b>	<b>207</b>	<b>968</b>	<b>1,954</b>

## 売上高

25年3月期の売上高は22年3月期比で

- 全社：156.5%
- レストラン事業：164.0%
- うちブライダル売上：163.1%
- ホテル事業：137.1%

## 政策経費 (\*経費換算)

マーケティング、人材、店舗を中心に政策経費投入 (詳細次頁)

# 投資計画(年度別)

当期の計画694百万円に対して、258

**店舗投資 総額11.5億円**

半導体不足の影響により厨房設備等の納品に遅れがみられるも計画的に投資を実行

**マーケ投資**

単位:百万円(カッコはOPEX)

		計画	23年3月上旬	差異
レストラン	既存店舗の改装や修繕による店舗環境の改善	200	101	▲99
	・リモデル・リフレッシュ	550	0	▲100
	人材基盤の構築と店舗オペレーションの最適化	(70)	(0)	(▲20)
レストラン	・店舗マネジメント人員増強	(75)	(0)	(▲25)
	店舗での営業強化と販促施策	(17)	(14)	(▲48)
ブライダル	お客様の“Top of mind”を確立	(18)	(3)	(▲5)
	試食レベルアップと営業手法の改善	(20)	(29)	(▲2)
ホテル	体験価値の更なる向上と認知の拡大	(48)	(1)	(▲21)
	・デジタル店舗生産性向上施策	(86)	(13)	(▲25)
全社	全社ブランディングおよびIR/PR強化	(66)	(13)	(▲39)
	デジタルとアナログを融合させたCRMの構築	(70)	(26)	(+6)
	募集費・昇給 / 業務効率化投資	(203)	(45)	(▲38)
合計	・業務効率化投資	(83)	(13)	(▲20)
	CAPEX計	1,150	101	▲199
	OPEX計	(905)	(157)	(▲237)

**マーケ投資 総額4.9億円**

商盛期となる下期に向け計画通り進捗

**人材投資 総額4.3億円**

採用コスト増の影響もあり想定を上回る

## 中期経営計画のロードマップ

今期は**黒字化できる土台づくり**と**新たな事業の種まき**を行い、3年後の収益最大化を実現

**新収益モデルの拡大:**  
新規モデルと仕組みの本格展開

**既存モデルの改革と仕組みの開発と展開:**  
次世代店舗・EC・ロイヤリティPGMやオペレーション・人財育成の  
仕組みの順次展開

**黒字化できる土台作り:** 既存店で黒字化できる土台を作る

23年3月期

24年3月期

25年3月期

ひらまつのビジョン

この世界を、食の感動で繋がる大きなテーブルに

当社の掲げるビジョンに基づき、事業活動を通して豊かな食文化の継承に貢献し、社会・環境課題と真摯に向き合うことが当社の持続的な成長や企業価値の向上に繋がると考えています。

今後もサステナビリティへの取り組みを推進し、ステークホルダーへの発信・浸透と適切な情報開示に努めてまいります。

環境への取り組み

地球環境への配慮や資源循環に取り組み  
自然環境・生物多様性の保全と豊かな食文化の継承に貢献する



- ・CO2排出量削減への取り組み
- ・生産者の想いを繋ぐ
- ・フードロス対策
- ・TOKYO CORK PROJECT
- ・プラスチック削減への取り組み
- ・ホテル客室におけるリネン類の再利用

社会への取り組み

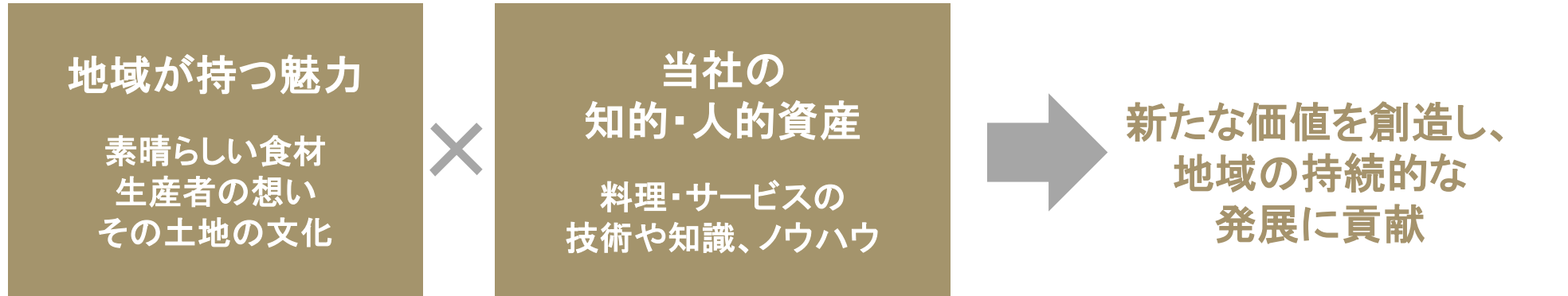
「食」を通して、人と地域、社会を繋ぎ  
飲食・サービス業界への貢献と持続可能な社会の実現を目指す



- ・食のプロフェッショナル人材育成
- ・女性従業員の活躍支援
- ・従業員が働きやすい環境づくり
- ・食の安心・安全
- ・食を通じた地方創生活動

## 食でつながる地方創生

料理人をはじめとする食のプロフェッショナルたちが全国の自治体や生産者と協働して、様々な地域コラボレーションを形成。



地域活性化の取り組みとして、  
地元企業や自治体との  
連携を強化

生産者ガラディナーや  
食材フェアの開催により  
地域の魅力を発信。

料理人が自治体と協働し、  
ふるさと納税返礼品を開発。  
ホテルの宿泊券も販売。

# ライフタイム・バリュー(LTV)事業への展開

**コト消費、イミ消費、更に、時を共有する「トキ消費」が加速。**  
**「その時、その場でしか体験できない体験価値」が消費の主軸に**

Table Time Value

Stay Time Value

Life Time Value



休暇でホテル利用

日常シーンで  
レストラン利用



プロポーズ  
初デート  
初フレンチ



人生の晴れの日  
のピーク

挙式



新婚旅行

お食い初め  
誕生日祝い  
七五三祝い



ホテルで  
ファスティング

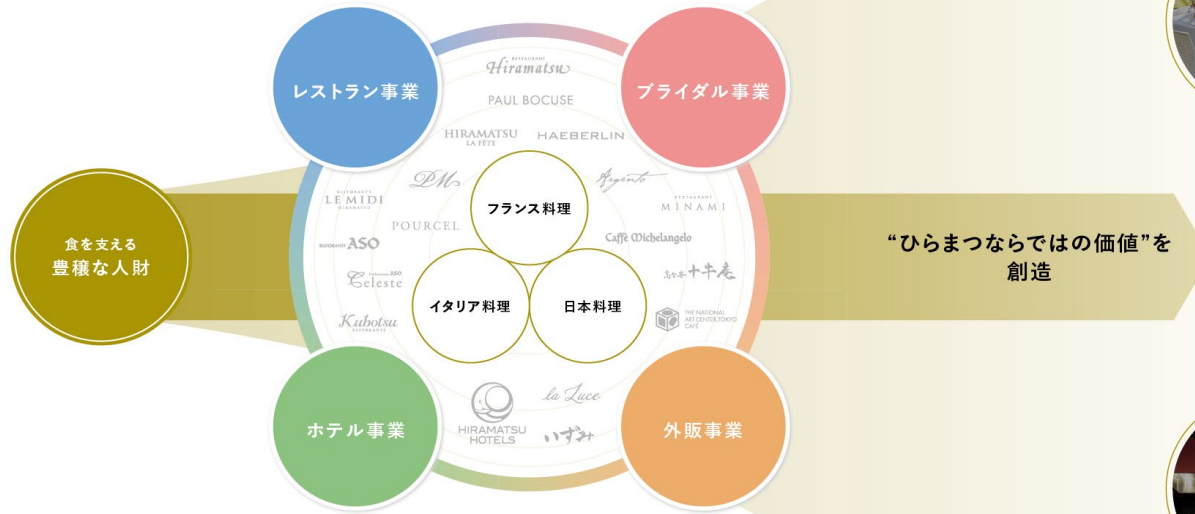


還暦祝い  
記念日旅行

お客様の一生に寄り添うサービスを実現する唯一無二のビジネスモデルを構築

# ひらまつが目指す姿

## 『圧倒的な食体験』 『新たな価値を生み出すマリアージュ』



### 店舗・ブランド・事業間の連携 シナジー＝マリアージュ

## Life Time Value



お客様のライフタイム全体に寄り添い、人生における大切な時間の価値を高める

## 新たな食体験



美味しさを超えた新たな食体験を提供する

## 地方創生



地域活性化に貢献する様々な地域コラボレーション

## 文化継承



“人”と“場”を育むことで豊かな食文化を継承し伝播していく

## サステナビリティ



食をとおして持続可能な社会の実現に貢献する



## 中期経営計画の振り返りと進捗

---

人々のプリミティブな喜びに応えていくことが、“ひらまつ”の原点であり使命です。

# MISSION

食の可能性を広げ、  
心ゆさぶる「時」を提供する。