

Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

2024年3月期 決算説明会

投資家説明会資料

Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

1. 2024年3月期 決算説明
 2. 中期経営計画の進捗
 3. 2025年3月期以降の事業プラン
-

1. 2024年3月期 決算説明

2. 中期経営計画の進捗

3. 2025年3月期以降の事業プラン

2024年3月期 決算説明会

2024年3月期 決算説明

株式会社ひらまつ
取締役 北島 英樹

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	—

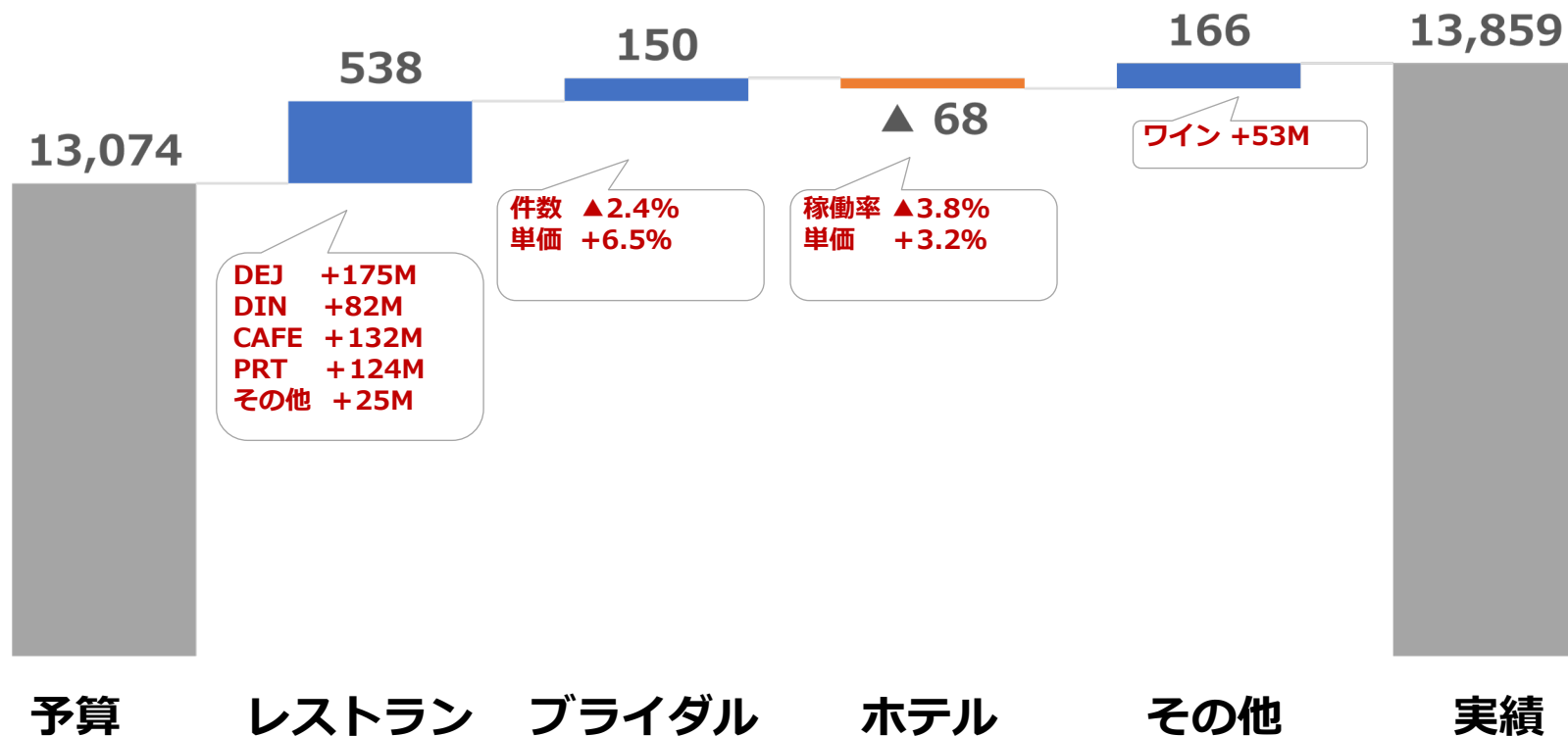
単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

	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

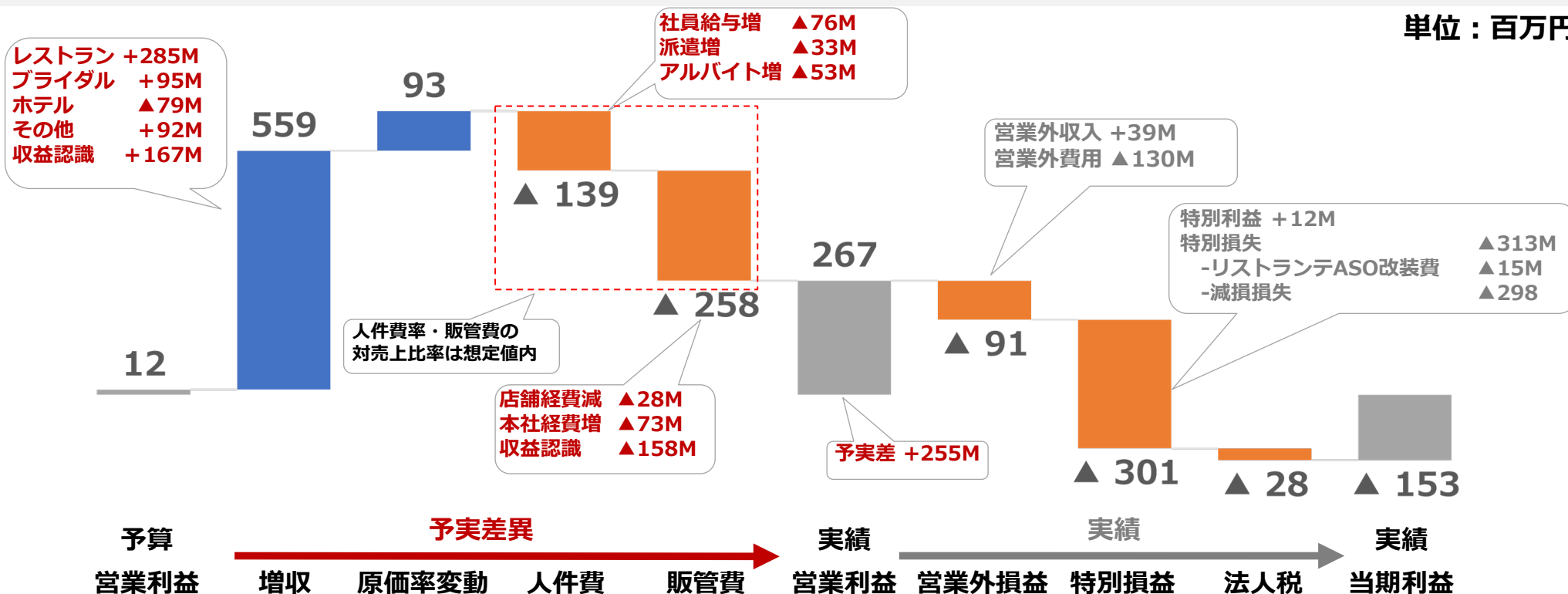
単位：百万円



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

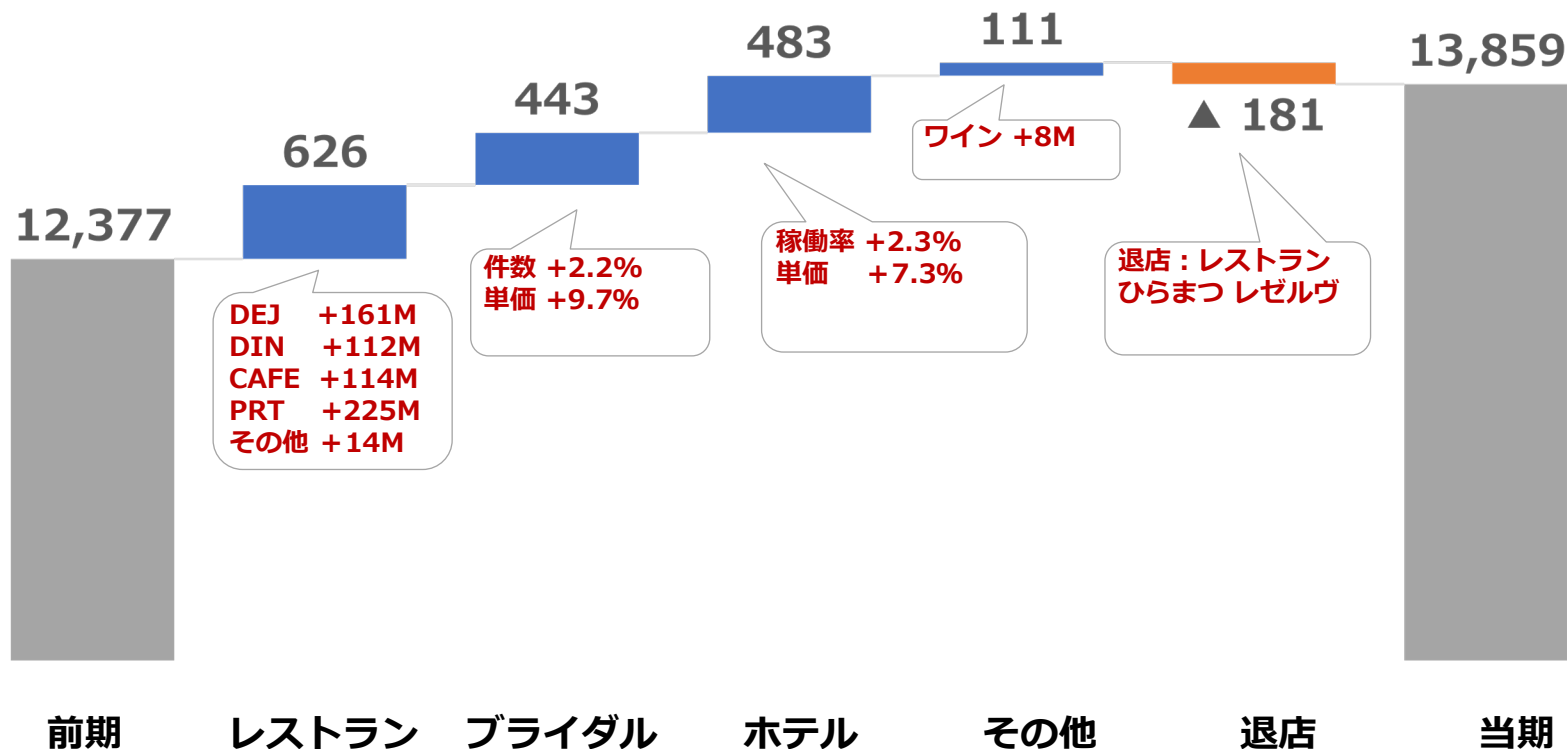
単位：百万円

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

3. 昨対比較 売上分析

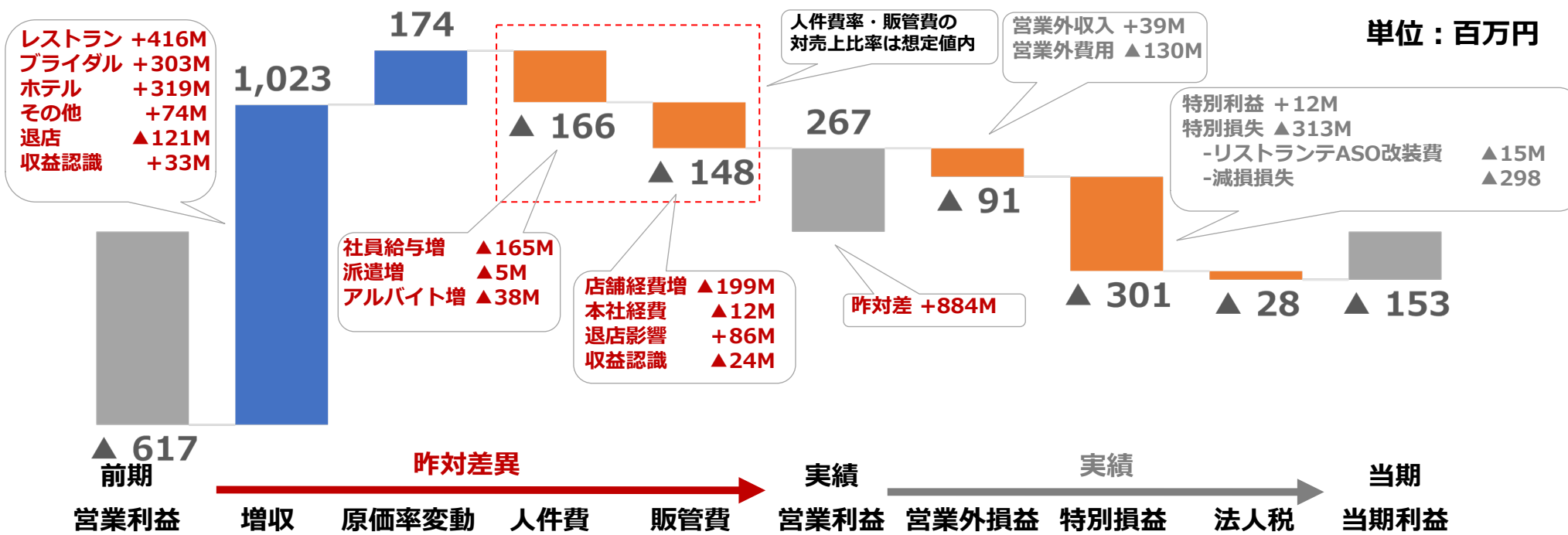
- ✓ レストランはアフターコロナの需要増と戦略的単価アップにより全部門で増収
- ✓ ブライダルは実施件数の増加に加え、施策効果による組単価上昇により増収
- ✓ ホテルは稼働率の上昇に加え、施策効果による単価の大幅上昇により増収

単位：百万円



3. 昨対比較 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昨対比マイナスで収まり 営業利益+884百万円
- ✓ 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



3. 昨対比較 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昨対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昨対比で圧縮

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	+174
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	▲238
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	▲206
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	▲35
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	+53

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%

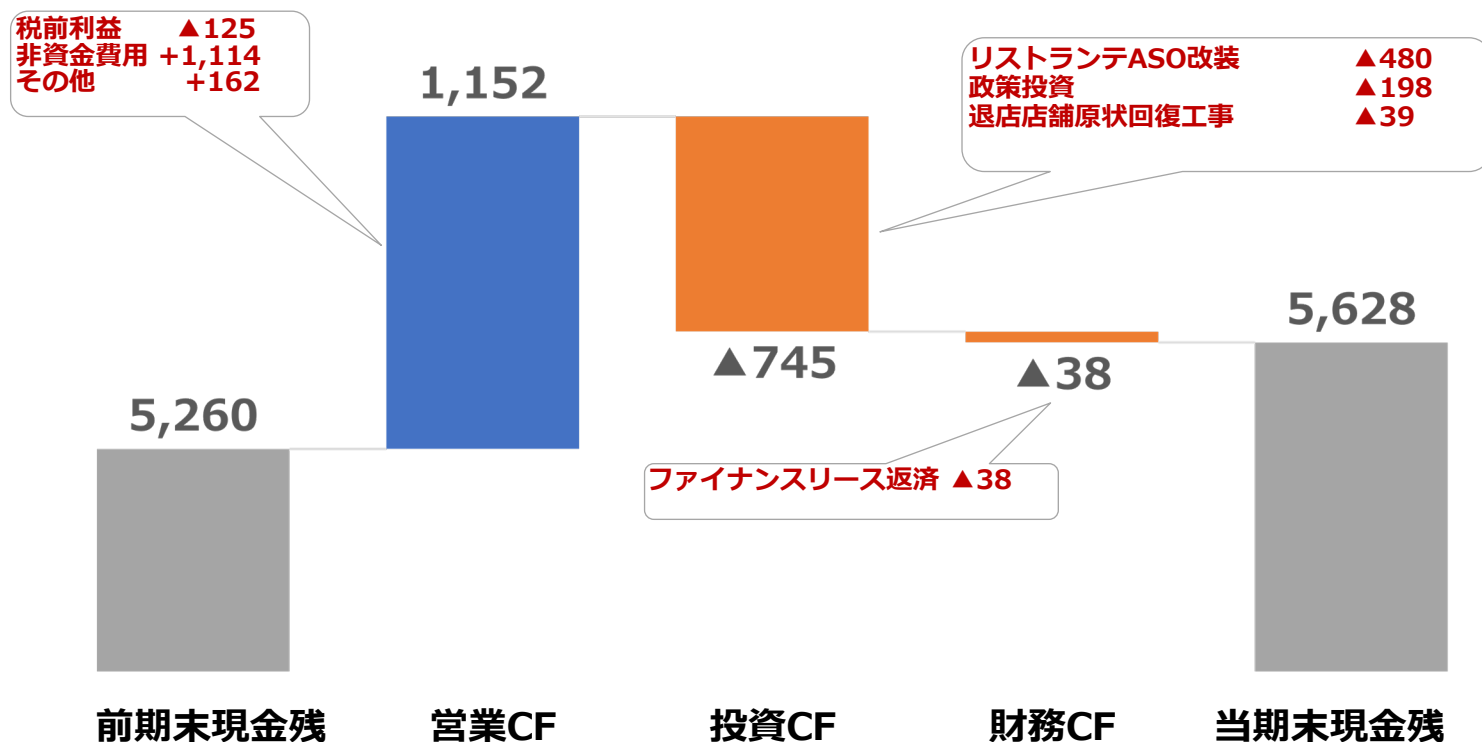
単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

※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

- ✓ 営業CFは昨対比で大幅にプラス
- ✓ 投資CFは主にレストランテ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



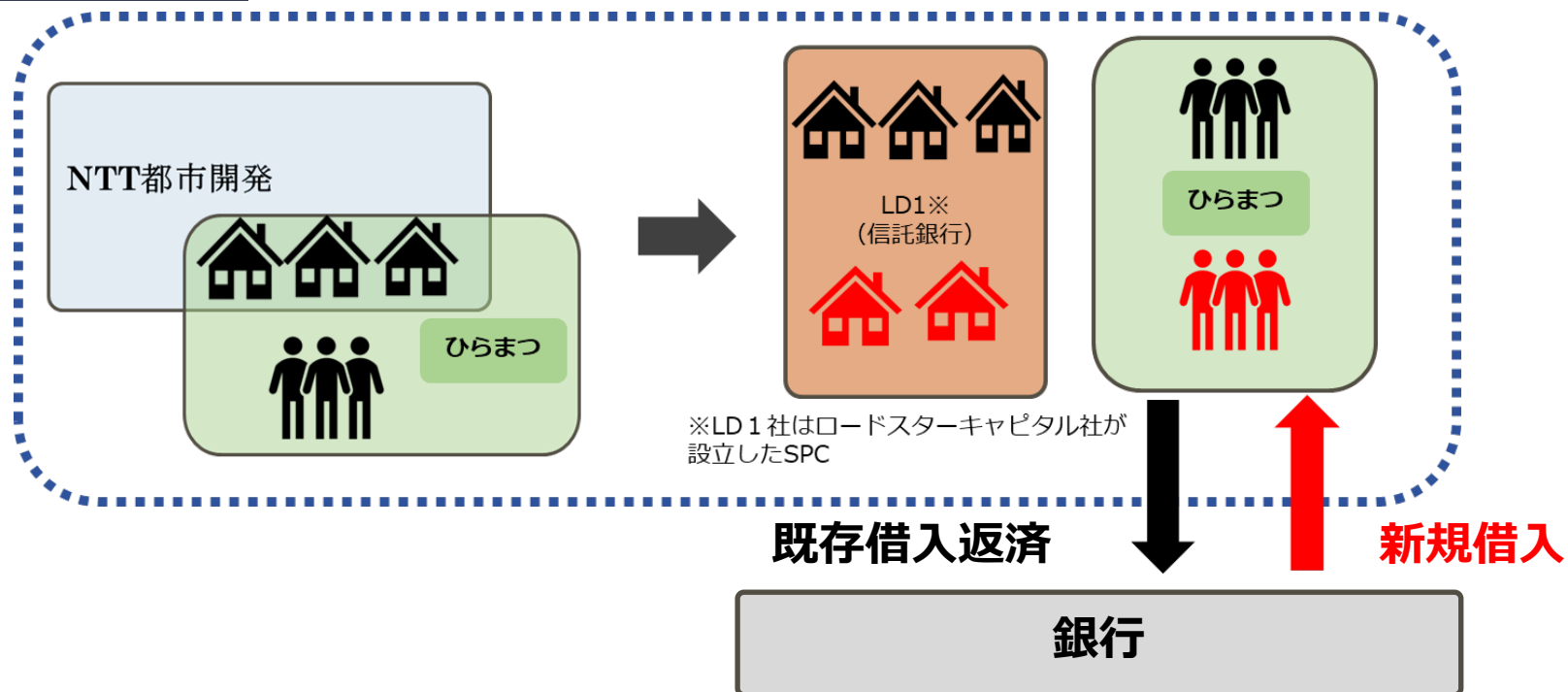
6. ホテル資産流動化

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



6. ホテル資産流動化

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

NTT都

MC契約となることにより「ホテル売上」が
「業務受託収入（**営業利益**）」に変わる

入

銀行

2024年3月期 決算説明会

中期経営計画の進捗

株式会社ひらまつ
代表取締役社長 遠藤 久

-
1. 2024年3月期 決算説明
 2. 中期経営計画の進捗
 3. 2025年3月期以降の事業プラン

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

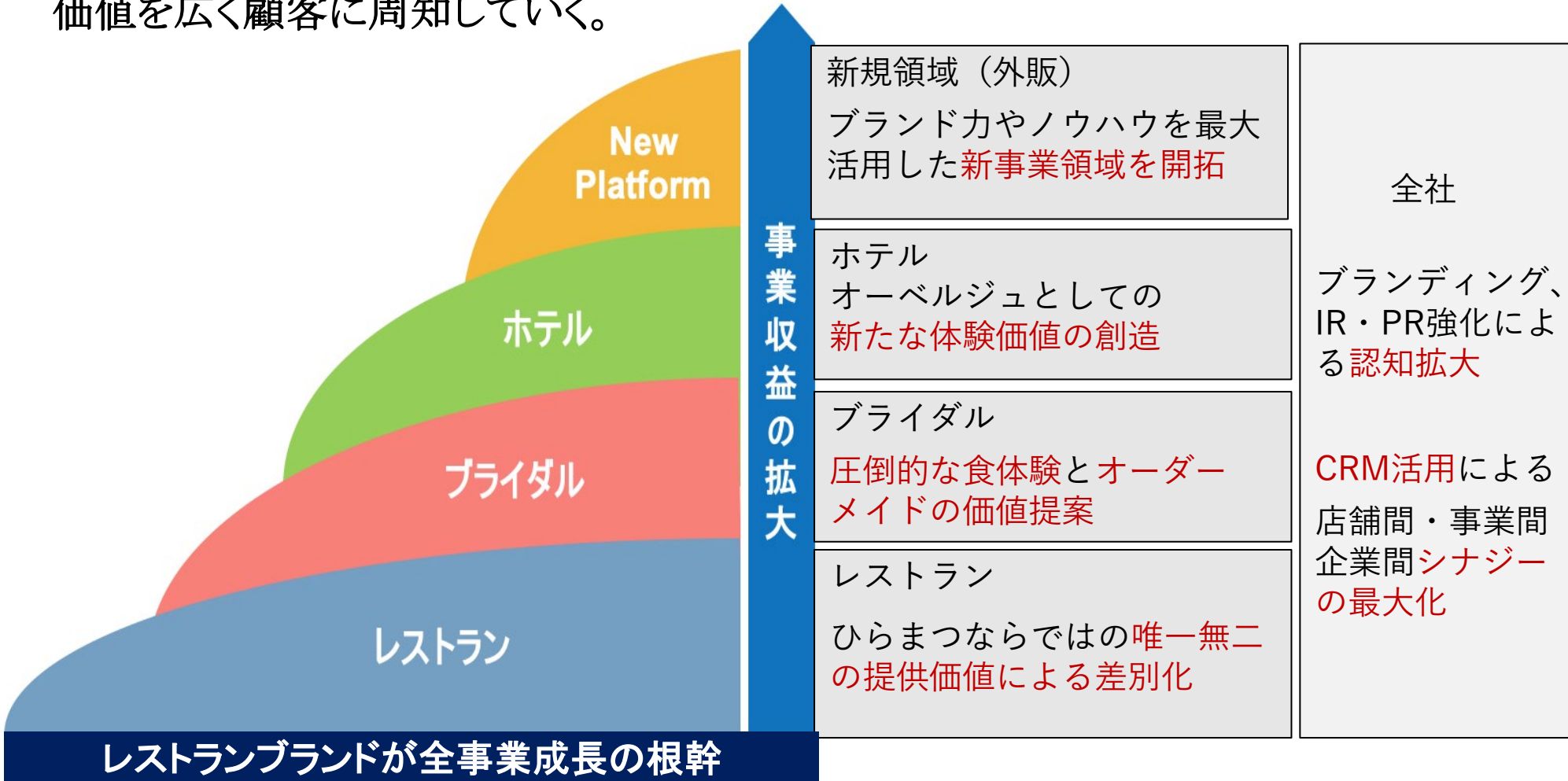
営業黒字化

Year 3

収益最大化および
次世代成長基盤の構築

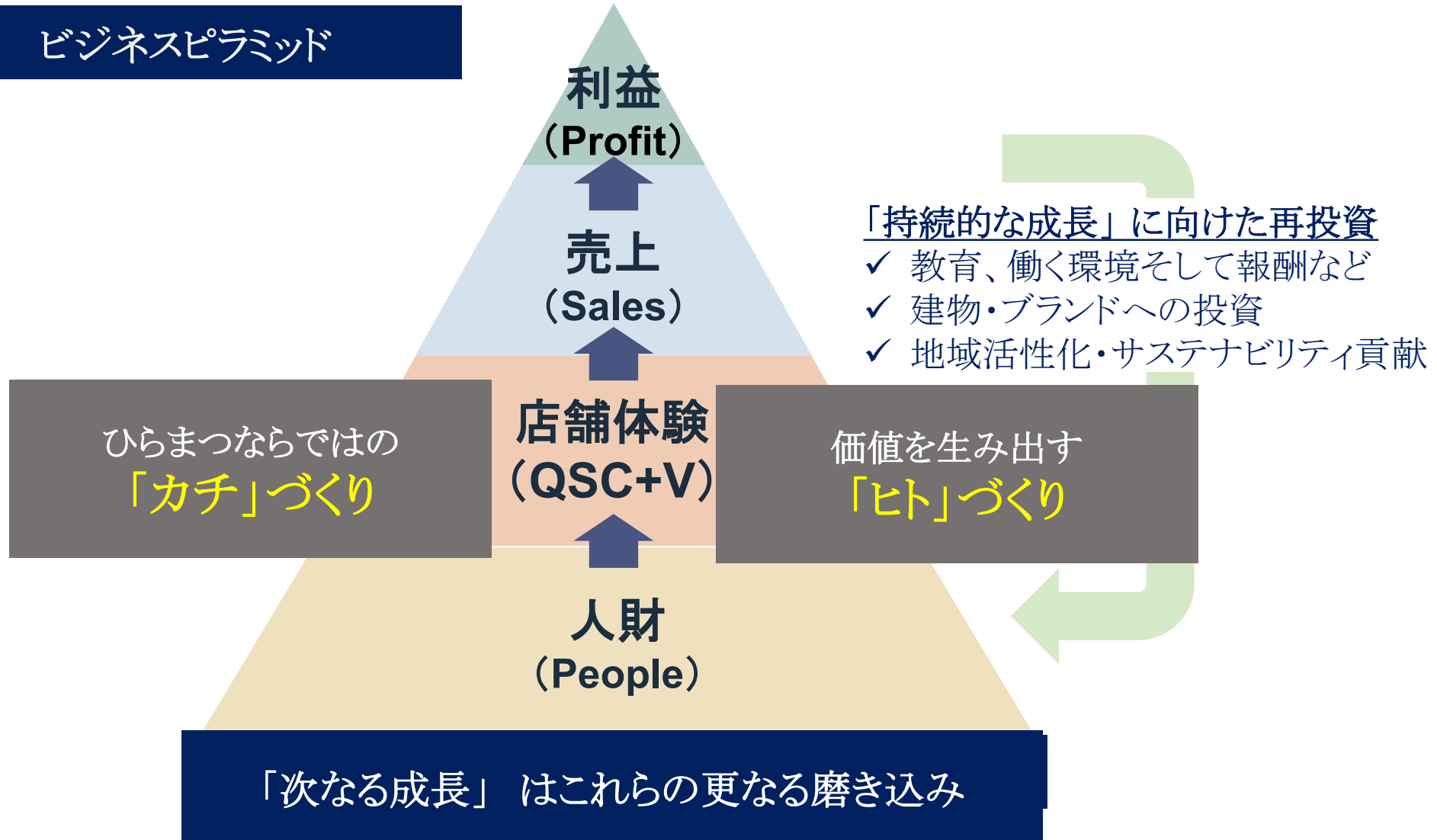
事業成長に向けた基本方針

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。



事業成長に向けた基本方針

ビジネスピラミッド



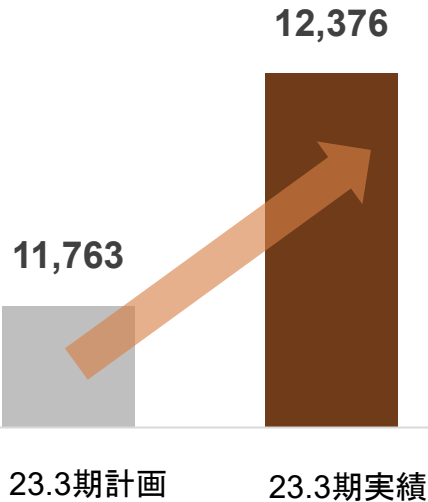
中期経営計画 1年目 (2023年3月期) の進捗

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)

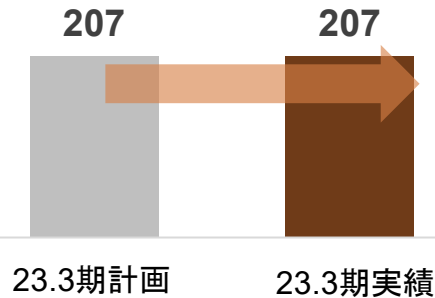
予算比 **+5.2%**



EBITDA(百万円)

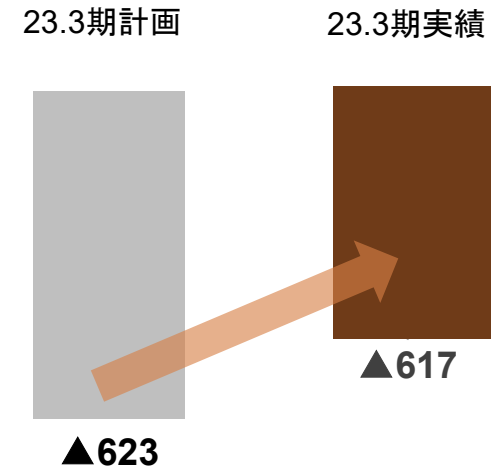
予算比 **±0%**

通常営業に伴う
純営業CFもプラス



営業利益(百万円)

予算比 **+0.9%**



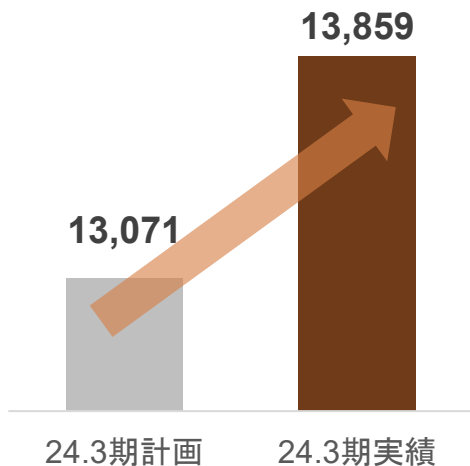
中期経営計画 2年目 (2024年3月期) の進捗

「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

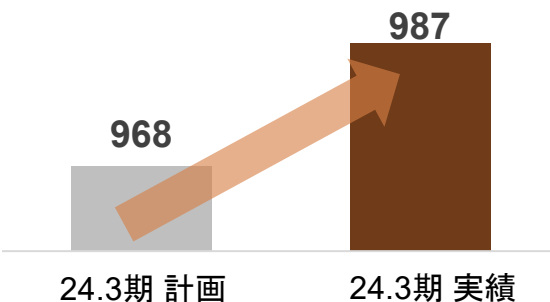
売上高(百万円)

予算比 **+6.0%**



EBITDA(百万円)

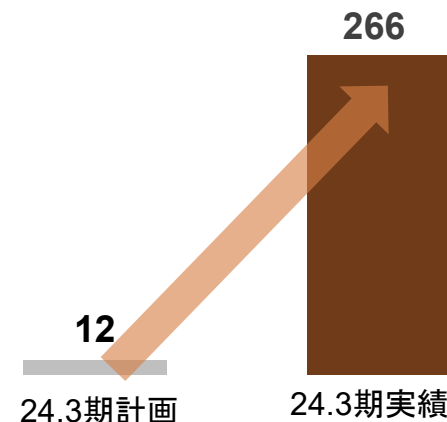
予算比 **+1.9%**



営業利益(百万円)

予算比 **+2,098.4%**

経常も大幅達成



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

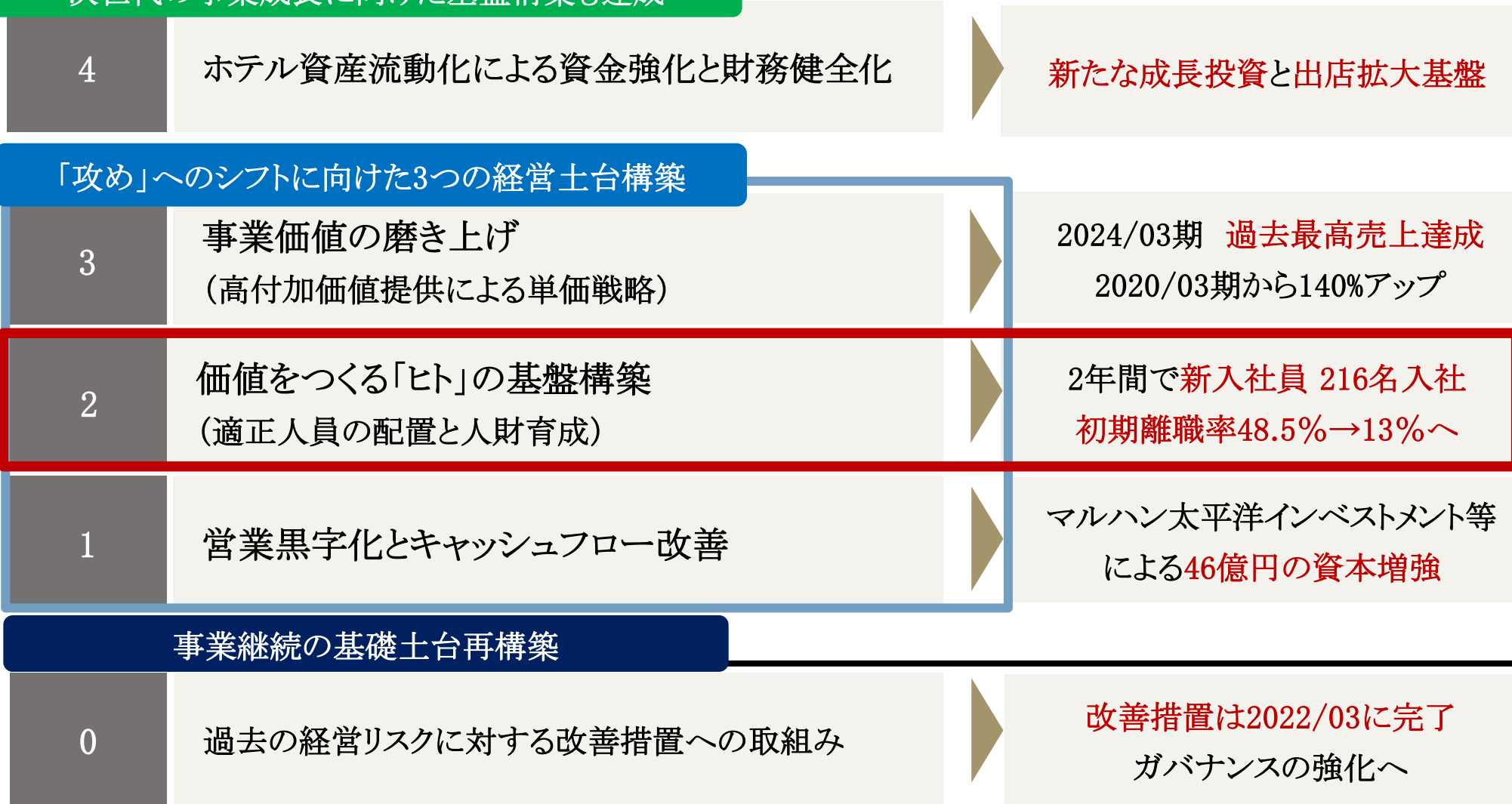
事業継続の基礎土台再構築

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



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に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

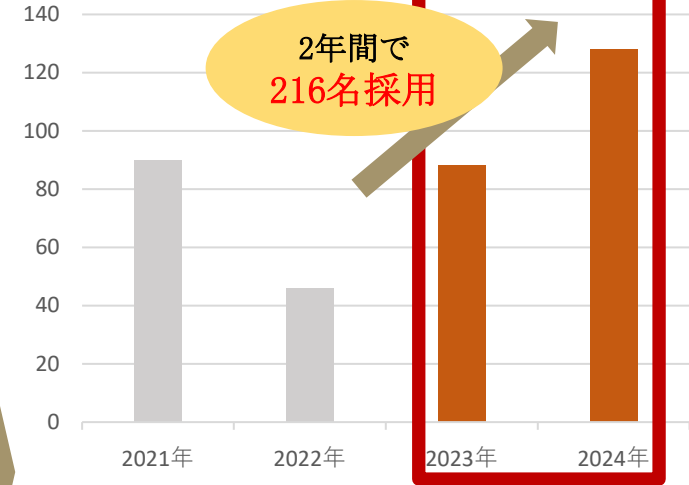


DXトレーニングによるスキル向上と平準化

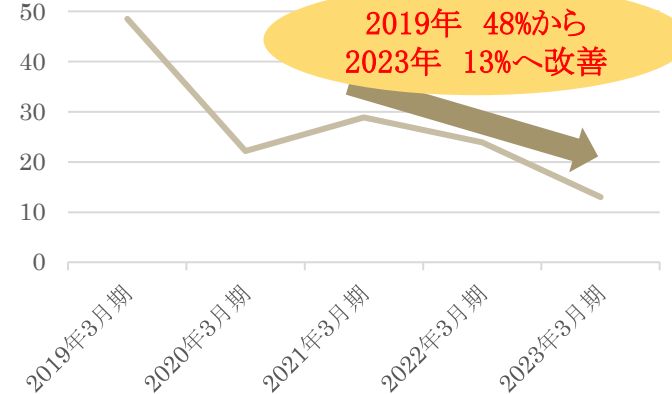
動画を活用したサービスや調理の基礎スキルの早期習得の強化



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

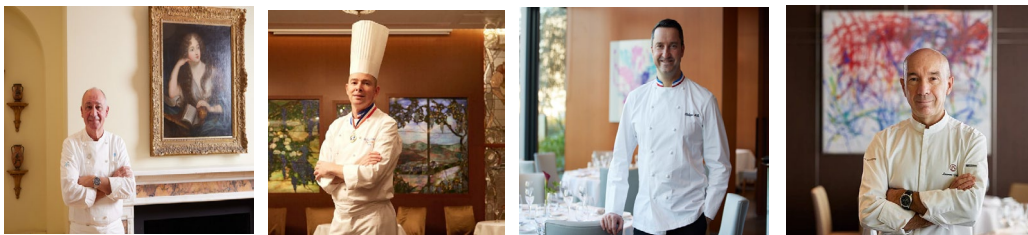
0 過去の経営リスクに対する改善措置への取組み

改善措置は2022/03に完了
ガバナンスの強化へ

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 Haerberlin
「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・クレイエール 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



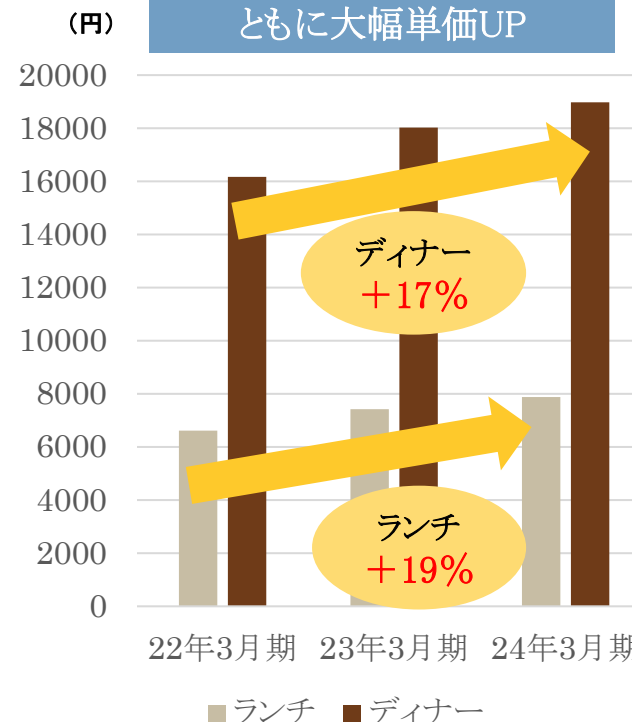
季節で巡る、ひらまつ。



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



付加価値の最大化に向けた戦略投資

レストランテASO(代官山リニューアルオープン)

レストラン、ブライダル、カフェを併設する当社フラッグシップレストラン「レストランテASO」を改装ブランドコンセプトの再定義やイタリア研修、新たなメニュー開発などにより体験価値を再強化



次世代の店舗展開・ブランディングの重要な基準づくりとなる改装投資を実行

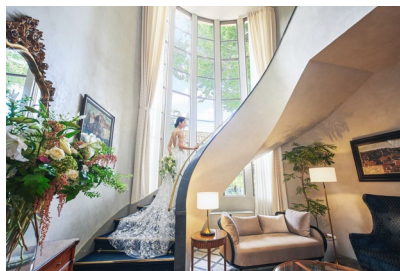
改装後の売上
前年比+11.6%

「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. レストラン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



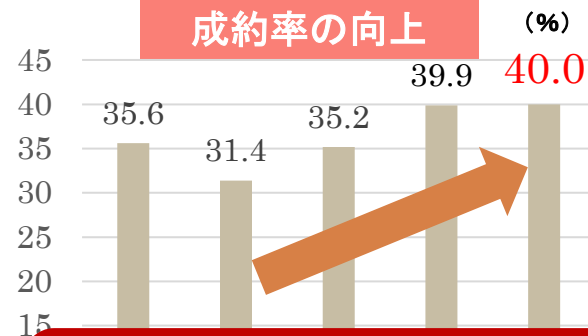
2. 圧倒的な食体験の提供による成約率の向上

- ・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

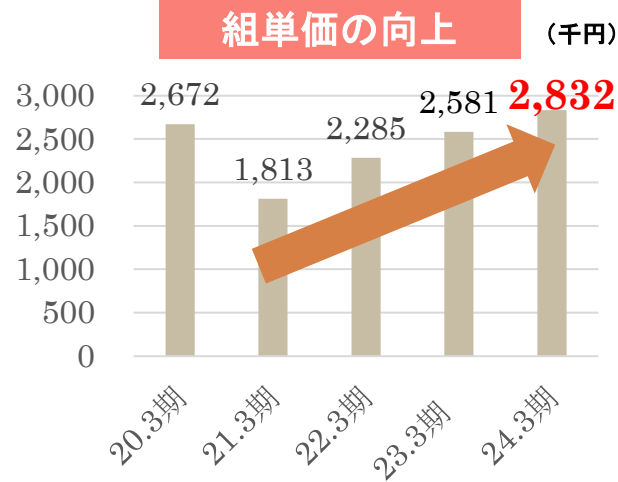


3. 業務プロセス改善による生産性と単価向上

- ・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



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



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

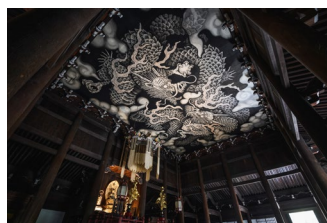


信州ワインウィーク
定期開催

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 椀子ワイナリー
プレミアムランチ会

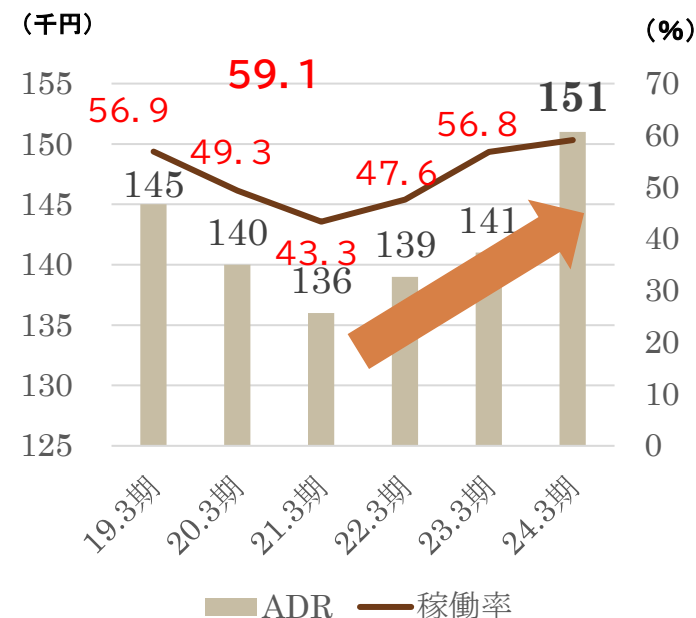
3. インバウンド対策の強化

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

レストランガイド 掲載状況

ミシュラン
4レッドパピリオン
京都・大阪+岡山2021



THE HIRAMATSU 京都

6年連続
ミシュラン 一つ星
京都・大阪 2024



高台寺 十牛庵

6年連続
ミシュラン 一つ星
京都・大阪 2024



レストランひらまつ 高台寺

ミシュラン 一つ星
北海道2017特別版



オーベルジュ・ド・リル
サッポロ

ミシュラン 一つ星
愛知・岐阜・三重
2019特別版



ミシュラン 一つ星
愛知・岐阜・三重
2019特別版



THE HIRAMATSU HOTELS
& RESORTS 青森

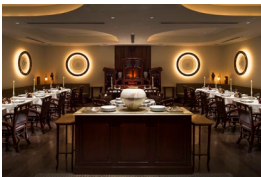
ミシュラン 一つ星
奈良 2024 4回目



オーベルジュ・ド・ふれざんす

高付加価値戦略にて
2021年以降、5つの外部評価を
新たに獲得

ミシュラン 一つ星
福岡・佐賀・長崎
2019 特別版

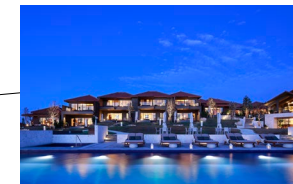


レストランひらまつ 博多

ゴ・エ・ミヨ2024
2年連続 3 トック



Gault Millau



HIRAMATSU HOTELS &
RESORTS 宜野座

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

財務 メリット

- ・銀行取引の正常化
- ・金利上昇による金融費用負担の軽減
- ・資産売却により資金の増強
- ・新たな資金調達で店舗・人財・出店等の成長投資可能

経営 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なる
- ・家賃および償却負担の軽減
- ・設備等を含めた建物維持管理の負担軽減

「運営に特化したビジネスモデル」への転換により
ひらまつらしい“おもてなし”による更なる価値提供の実現へ

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。

当社は、サステナビリティを経営の中心に据え、経済的な成果と社会・環境の持続可能性を両立し企業価値を最大限に高めていく取り組みを推進してまいります。

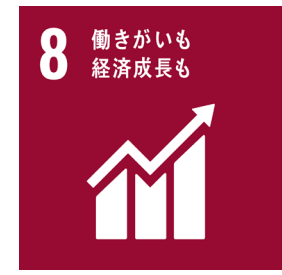
環境への取り組み

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



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



ひらまつのビジョンに基づいた

食の未来を繋ぐ地域コラボレーション

料理人をはじめとする食のプロフェッショナル達が全国の自治体や生産者との協働で様々なコラボレーションを形成

地域が持つ魅力

素晴らしい食材
生産者の想い
その土地の文化



当社の
知的・人的資産

料理・サービスの
技術や知識、ノウハウ



新たな価値を創造し、
地域の持続的な
発展に貢献



ブラスリーポール・ボキューズ
星野シェフ
×
北海道美瑛町

代官山ASOチェレステ日本橋
菊池シェフ
×
鳥取県湯梨浜町

リ스토랑テKubotsu
窪津シェフ
×
長崎県島原市

ひらまつのビジョンに基づいた

食の未来を繋ぐ地域コラボレーション

料理人をはじめとする食のプロフェッショナル達が全国の自治体や生産者との協働で様々なコラボレーションを形成

シャトー・メルシャン椀子ワイナリープレミアムランチ会



地域全体が
レストランの
テーブル

シェフによる御代田町内にある小中学校の学校給食監修

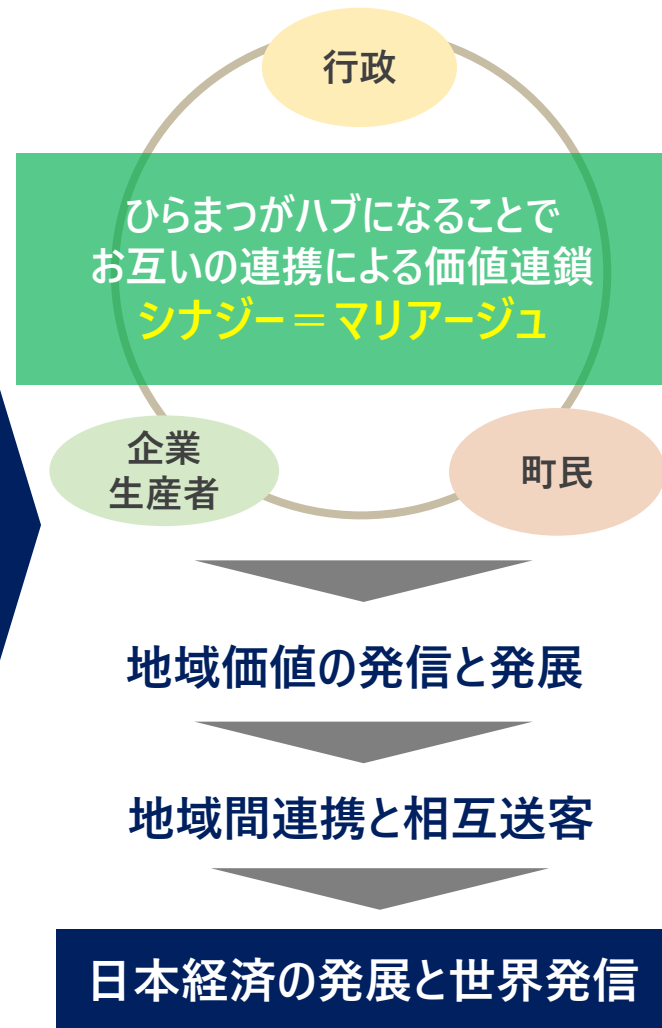


食育、地元
食材の認知
働く場としての
業界の認知

御代田町内の企業とのふるさと納税向け商品の企画開発



訪問地域への
貢献と発展
学校給食の
無償化貢献



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

この2年で築き上げてきた「経営土台」をもとに、次なる「攻め」の成長フェーズへ

この全てを可能にする



という財産が私たちにはあります

2024年3月期 決算説明会

2025年3月期以降の事業プラン

株式会社ひらまつ
取締役 三須 和泰

-
1. 2024年3月期 決算説明
 2. 中期経営計画の進捗
 3. **2025年3月期以降の事業プラン**

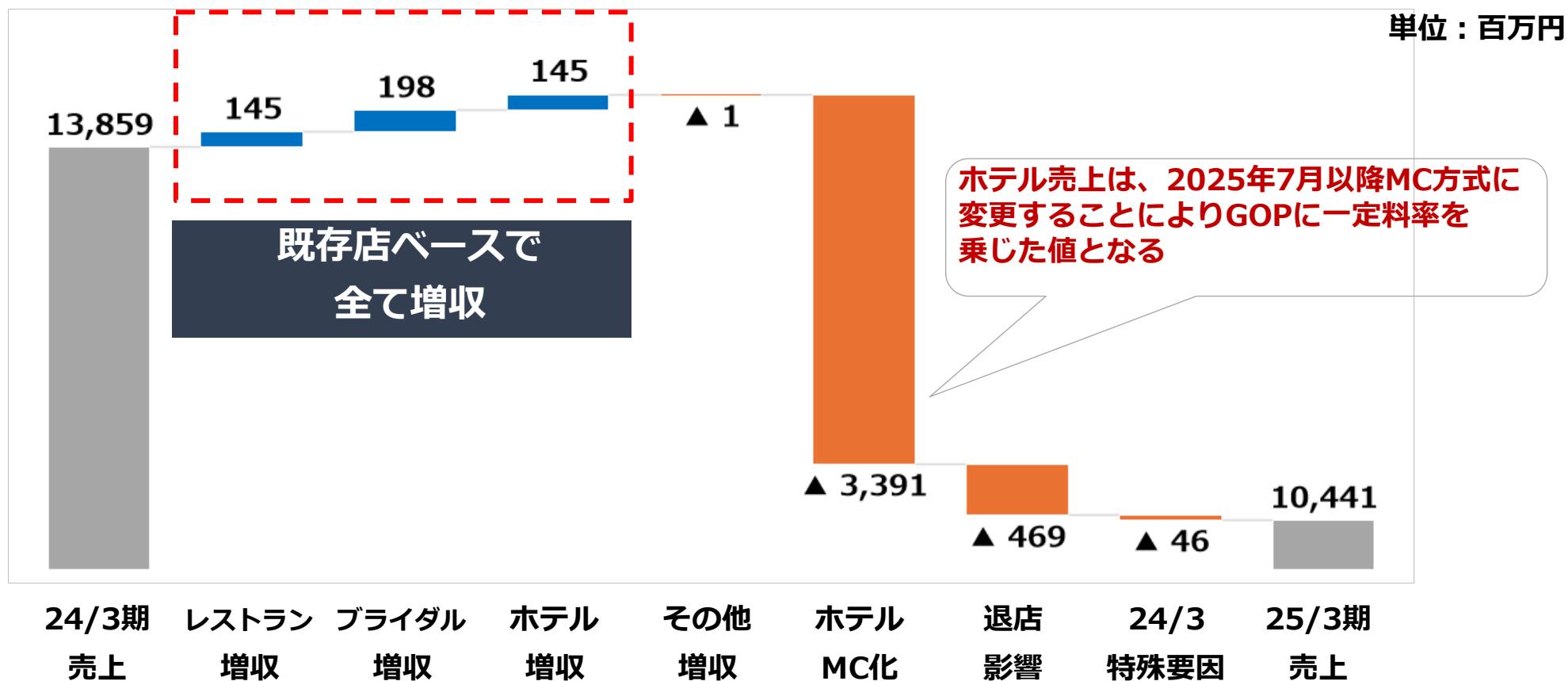
'25年3月期（43期）予算（連結PL）

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	184	+338
EPS	2.62	+4.79

'25年3月期（43期）売上予算

✓ 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



中期経営計画目標値と‘25年3月期予算

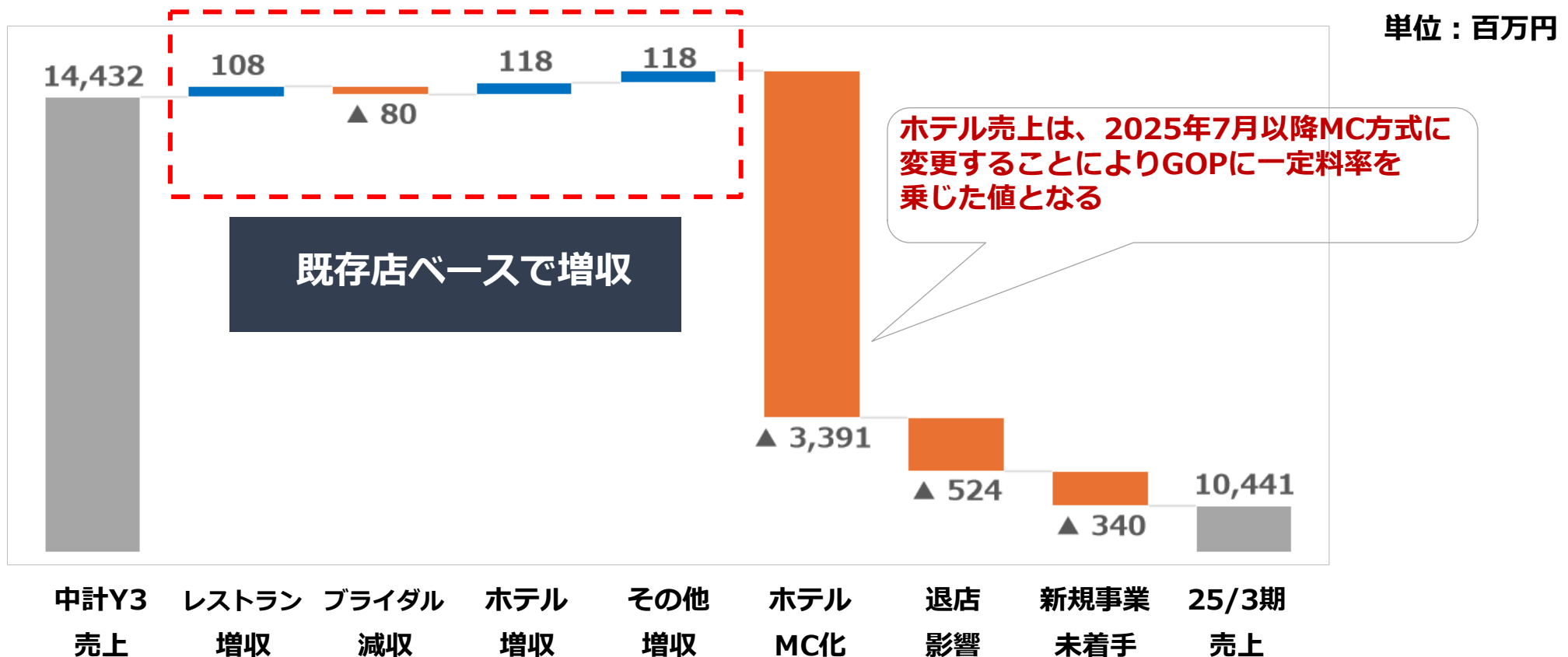
中計の最終年度目標値と25年3月期予算の連結PL数値比較

単位：百万円

	中計Y3	2025年3月期	差異
売上	14,432	10,441	▲3,991
レストラン	5,441	5,326	▲115
ブライダル	3,959	3,578	▲381
ホテル	4,571	1,298	▲3,273
その他	460	237	▲223
営業利益	1,000	280	▲720
経常利益	902	217	▲685
純利益	863	184	▲679
EPS（円）	12.21	2.62	▲10

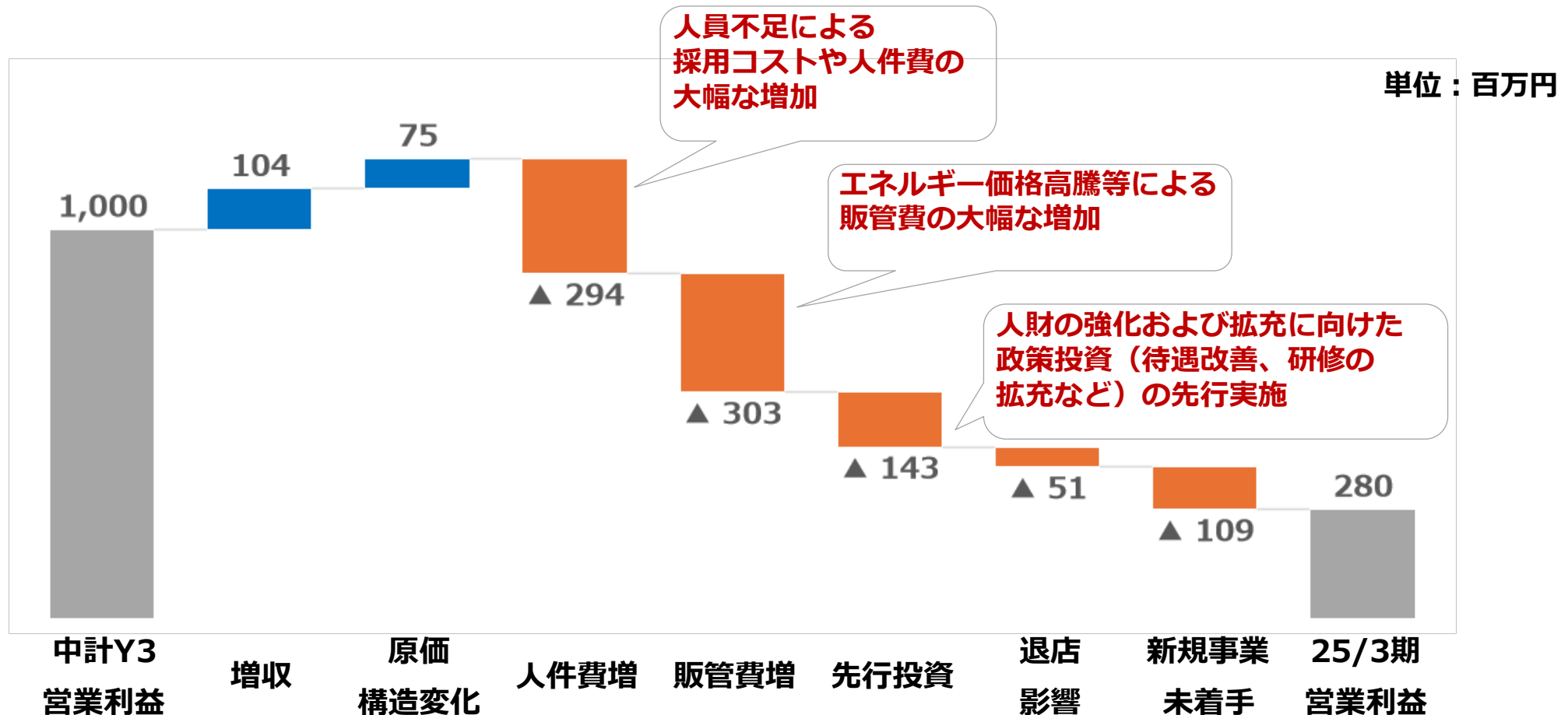
中計の最終年度目標値と25年3月期予算の売上数値比較

- ✓ 売上は、計画策定時にない退店および新規事業の未着手等の影響があるが既存店ベースでは増収



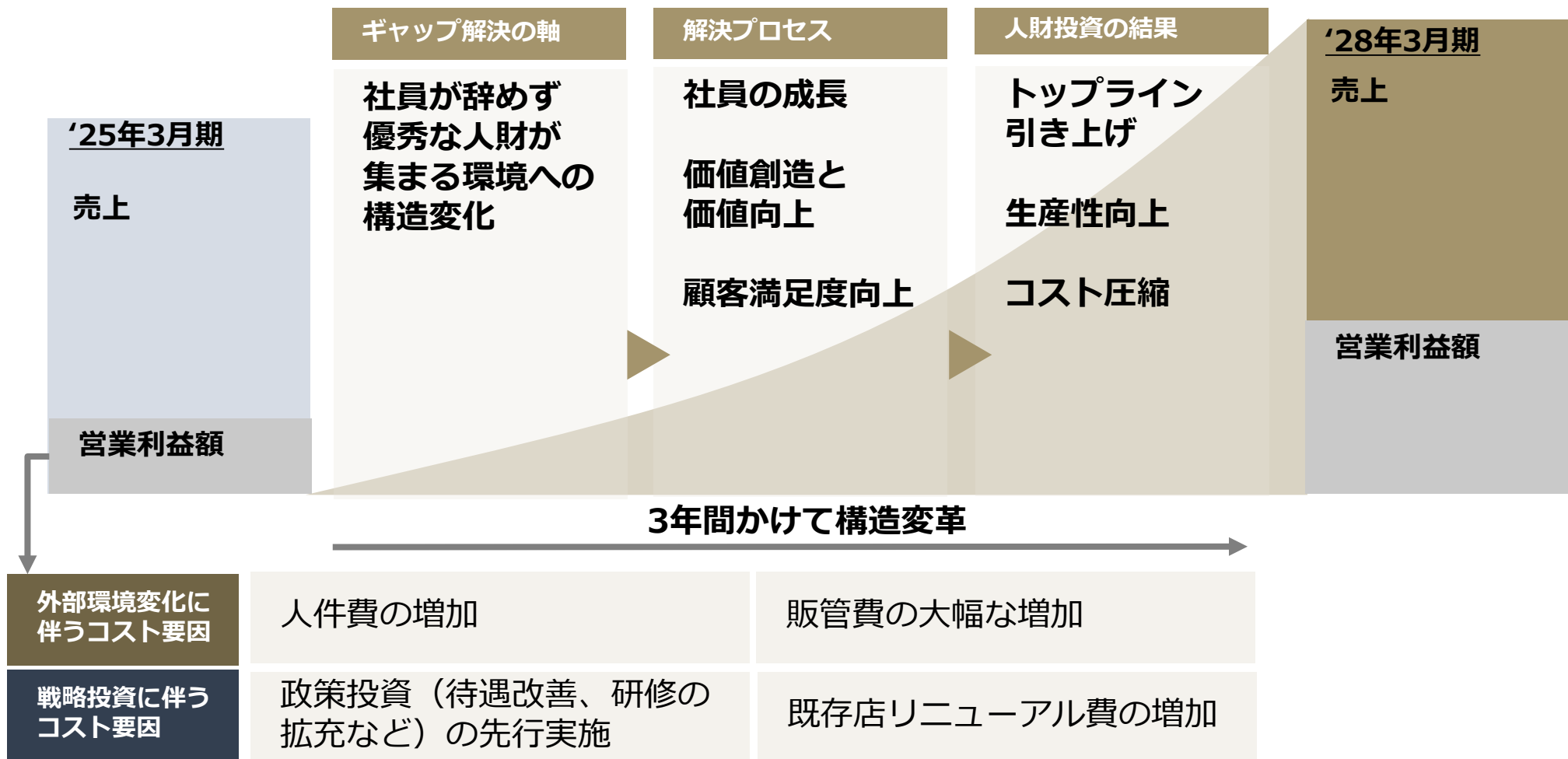
中計の最終年度目標値と25年3月期予算の営業利益比較

✓ 利益は、中期経営計画策定時からの環境変化により、各種費用が増加し減収



中期経営計画目標値ギャップの本質的な解決にむけて

- ✓ 人財の強化および拡充によってトップラインの引き上げ、生産性向上が可能
- ✓ 構造変化に伴い、増益することで中計目標とのギャップは本質的に解決



Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

2024年3月期 決算説明会

投資家説明会資料
