



2026年3月期 決算説明会

2026年5月26日

Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

1. 2026年3月期 決算説明

2. 2027年3月期 事業計画

1. 2026年3月期 決算説明

株式会社ひらまつ

経営管理本部長
服部 亮人

業績概要

- ホテルMC化の通期適用に伴い会計上は減収も、既存事業は実質増収
- 増収効果に加え、生産性向上施策等により各段階利益は予想を大幅超過
- 前期のホテル資産譲渡益の影響により当期純利益は減益

単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

	25年3月期 実績	26年3月期 実績	前年比	修正計画 (26年2月)		当初計画	
					計画比		計画比
全社売上高	10,662	9,881	▲7.3%	9,771	+1.1%	9,353	+5.6%
営業利益	249	200	▲19.7%	181	+10.2%	122	+64.1%
経常利益	173	204	+17.3%	172	+18.1%	103	+97.5%
当期純利益	1,530	219	▲85.6%	211	+4.1%	70	+210.2%

事業別売上高（総額ベース参考値）

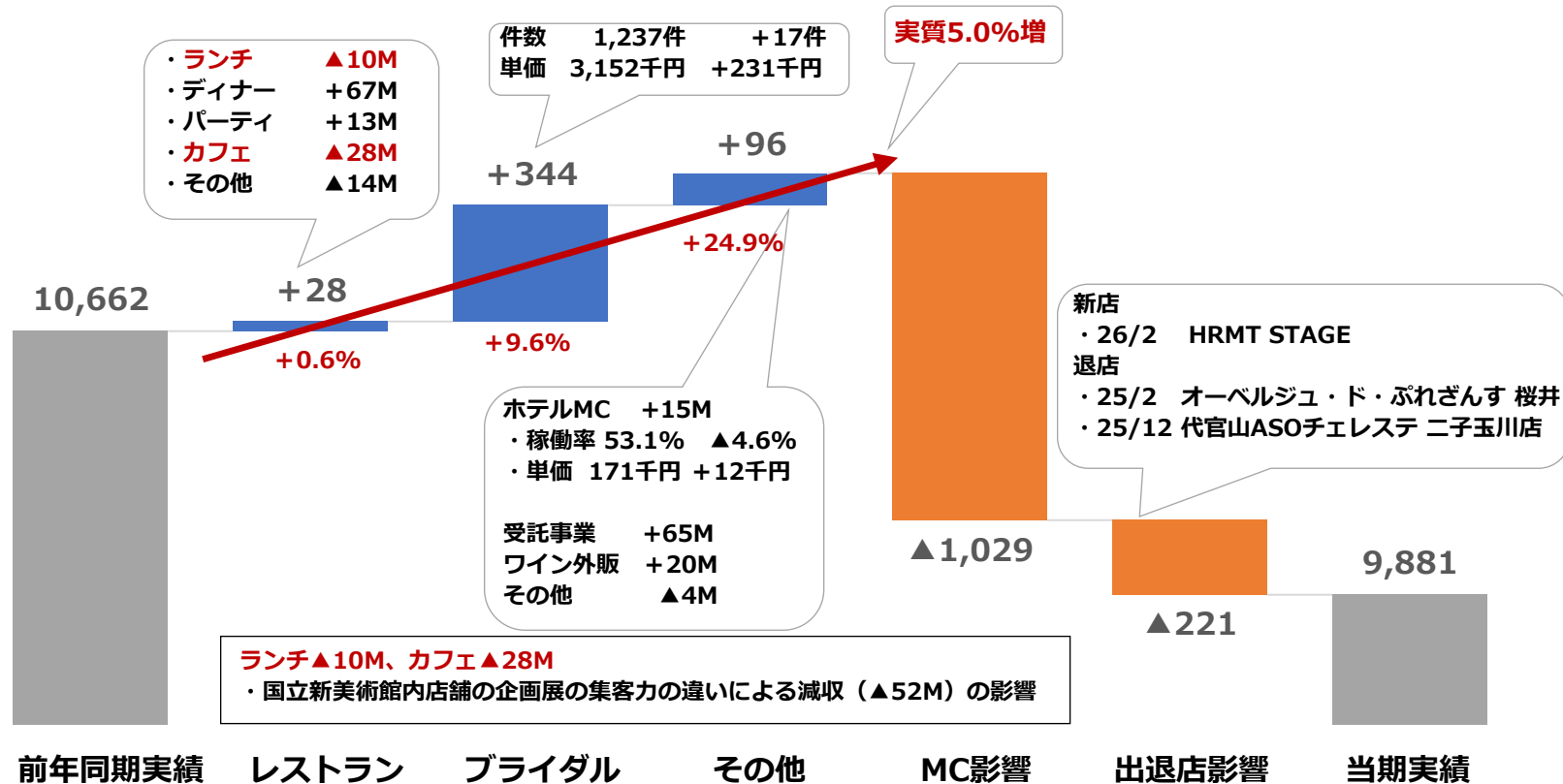
- レストランは、閉店等の影響で前年比微減も、既存店ベースでは増収
- ブライダルは、組数及び組単価が向上し大幅増収
- ホテルは、猛暑の影響、競争激化、訪日需要変化等により一部施設の稼働率が低下し減収
- その他は、運営受託、ワイン外販の拡大で増収

単位：百万円
※百万円未満は切り捨て

	25年3月期 実績	26年3月期 実績	前年比	修正計画 (26年2月)		当初計画	
					計画比		計画比
全社売上高（総額ベース）	13,917	13,965	+0.3%	13,871	+0.7%	13,753	+1.5%
レストラン	5,492	5,450	▲0.8%	5,381	+1.3%	5,301	+2.8%
ブライダル	3,602	3,946	+9.6%	3,892	+1.4%	3,603	+9.5%
ホテル	4,572	4,236	▲7.3%	4,260	▲0.6%	4,577	▲7.3%
その他	250	331	+32.5%	337	▲1.6%	270	+22.8%

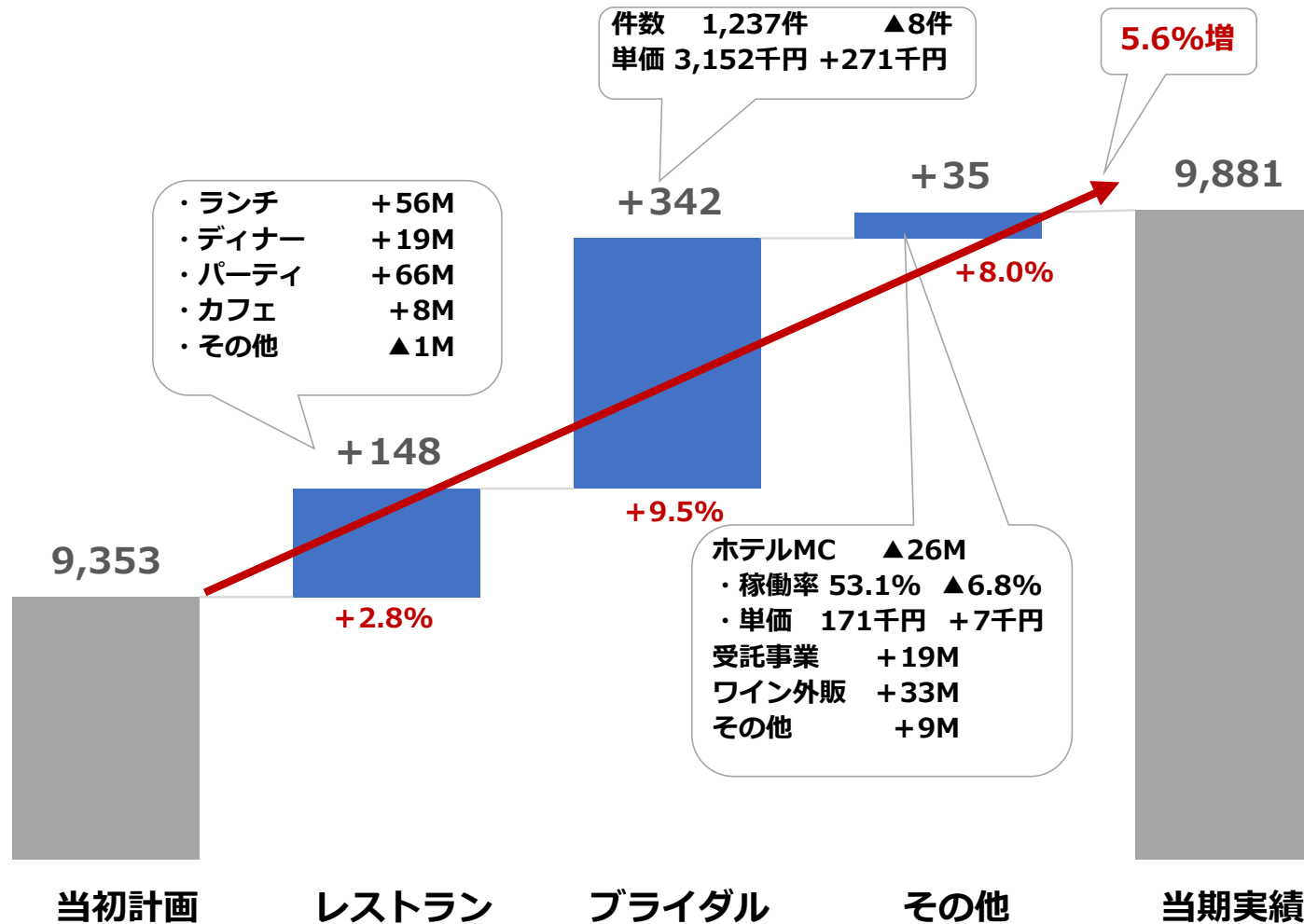
売上分析 前年同期比較

- ホテルMC化及び退店の影響を除くと、全事業とも前年比で増収
- 各事業の施策効果が奏功し、既存事業ベースの売上は着実に拡大



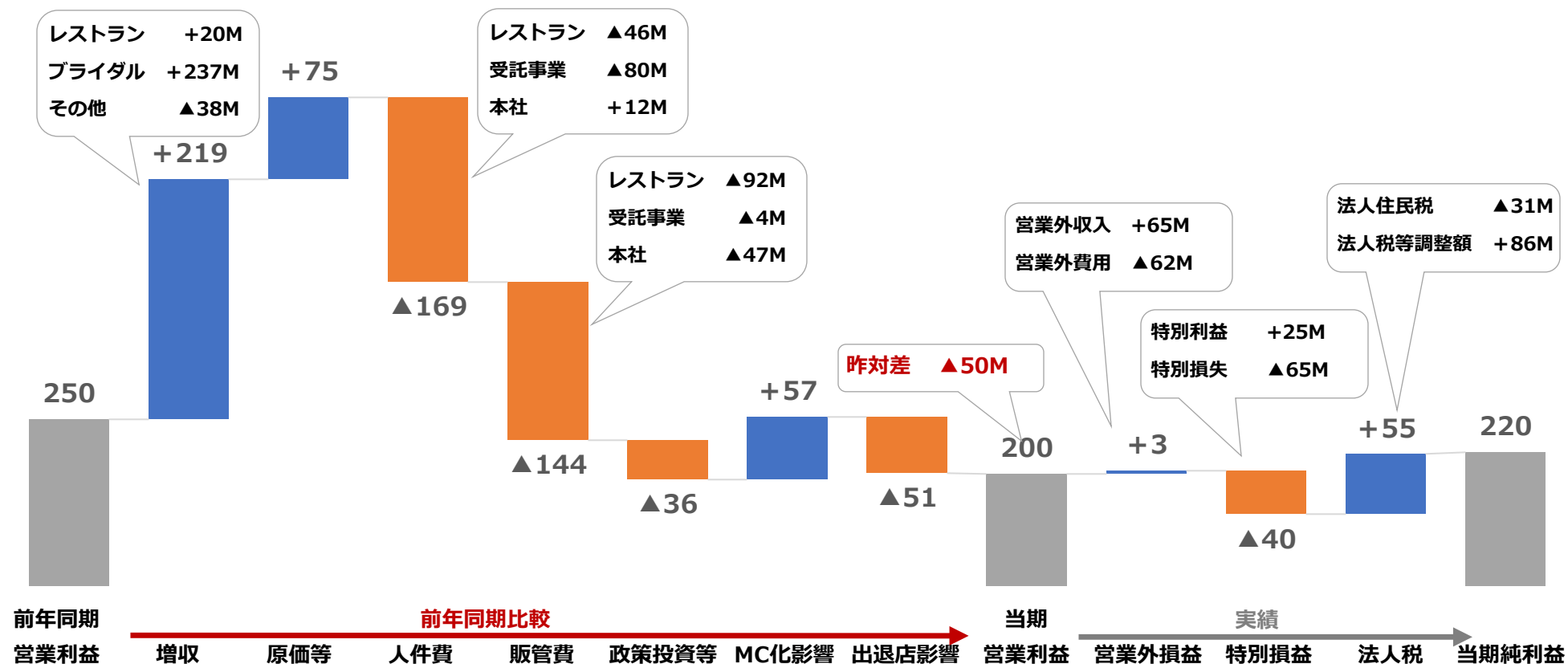
売上分析 当初計画比較

- レストラン、ブライダルが堅調に推移し、当初計画を大幅に上回って着地



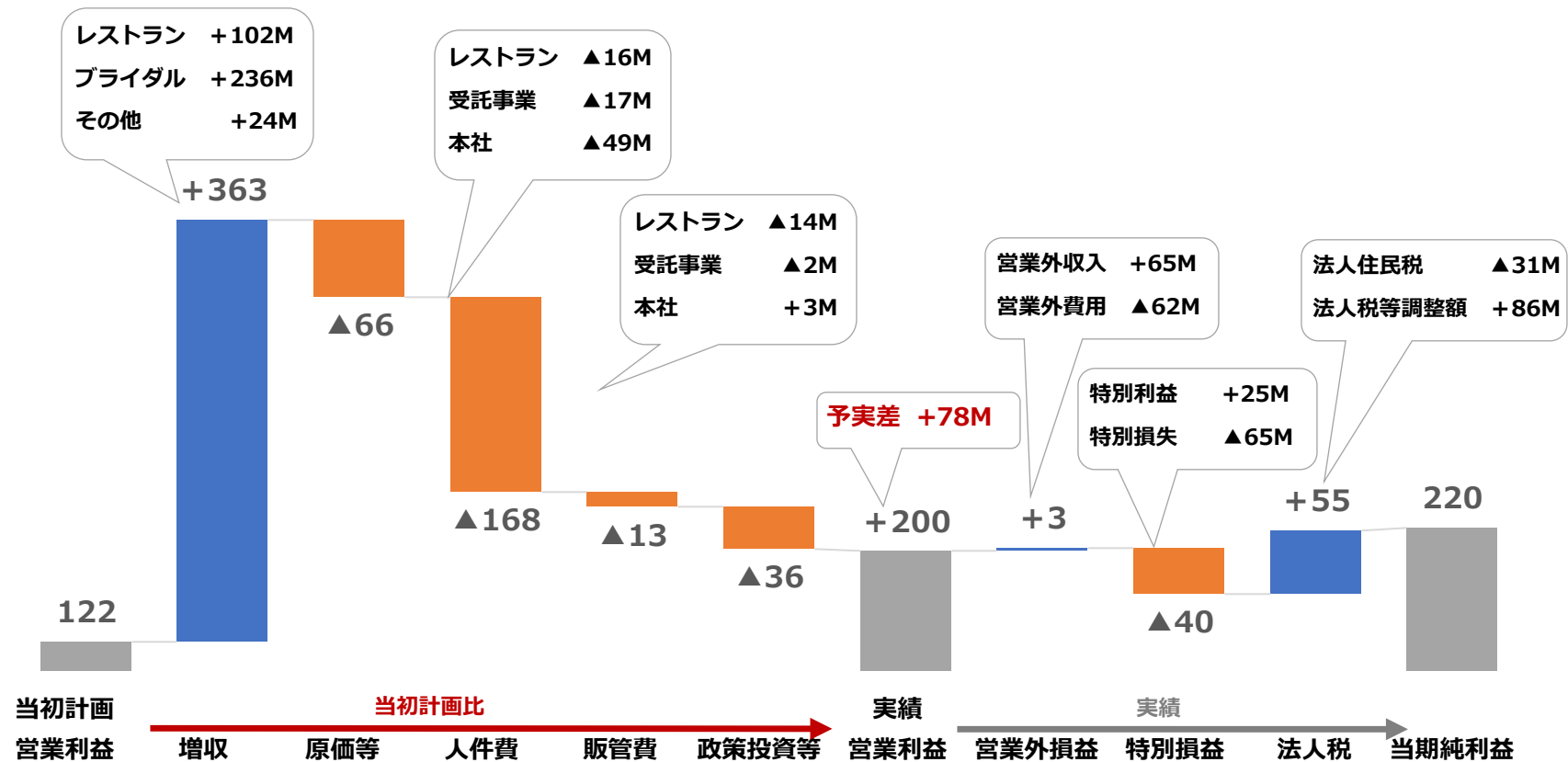
損益構造分析 前年同期比較

- 増収効果と原価改善により売上総利益が拡大
- 戦略投資・先行費用を計画的に計上しつつ、営業利益は200百万円を確保



損益構造分析 当初計画比較

- 増収効果が当初計画を上回り、政策投資等の追加費用を吸収
- 営業利益は当初計画比+78百万円の200百万円で着地



貸借対照表

- 消費税精算に伴う現預金の減少により総資産は減少
- 負債圧縮と利益剰余金の積上げにより自己資本比率は上昇、ROA・ROEとも改善

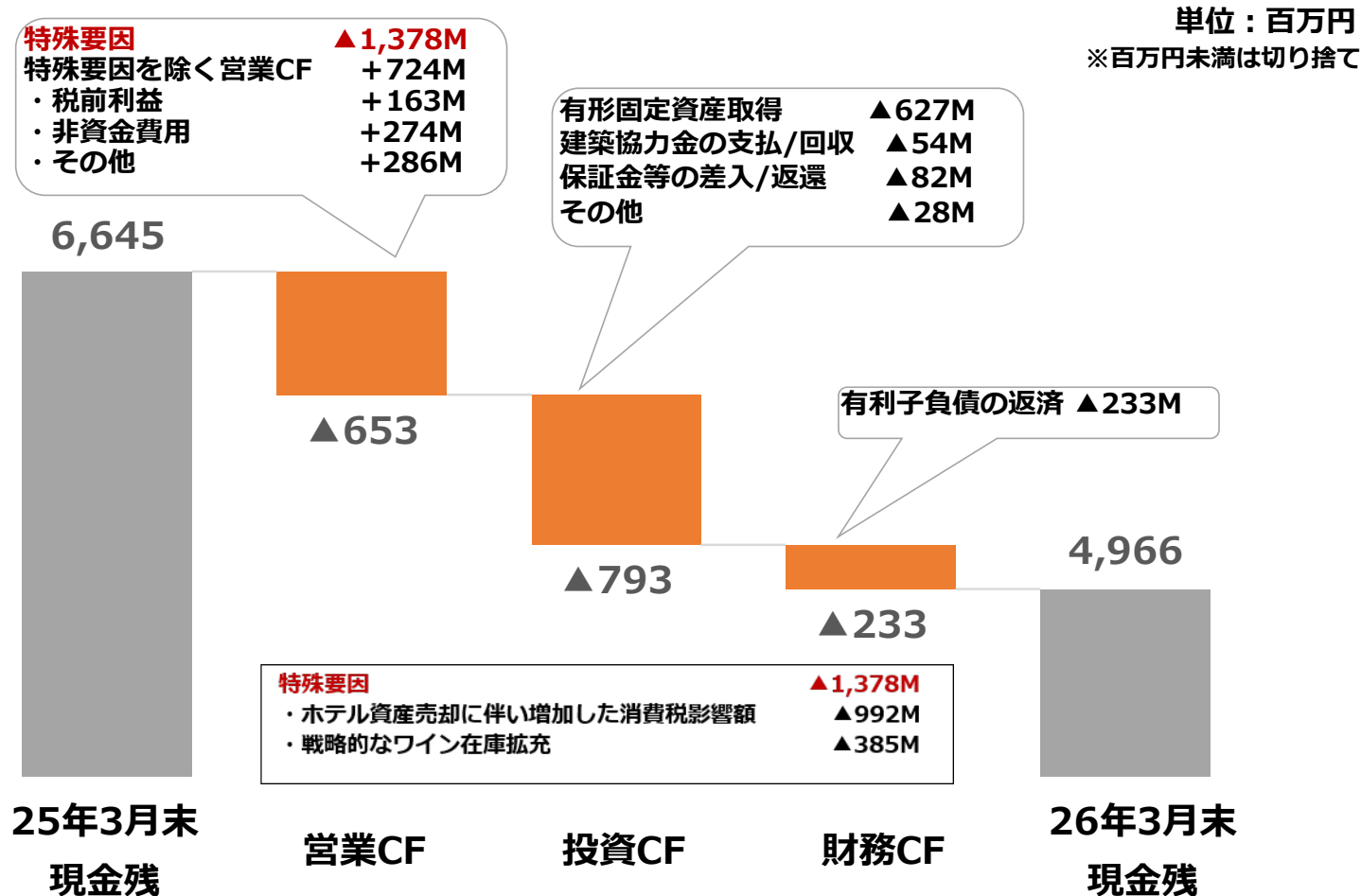
	2026年3月期時点	2025年3月期時点	増減
資産	11,914	12,142	▲228
現預金	4,966	6,645	▲1,679
原材料及び貯蔵品	2,045	1,660	+385
有形固定資産	2,187	1,656	+531
敷金保証金	974	952	+21
負債	5,798	6,247	▲449
有利子負債	3,617	3,829	▲212
未払消費税等	86	586	▲500
純資産	6,116	5,895	+221
利益剰余金	276	56	+220
自己資本比率	51.2%	48.4%	+2.8%
ROA（総資産経常利益率）	2.5%	1.0%	+1.5%
ROE（経常利益ベース）	5.0%	3.4%	+1.6%

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

連結キャッシュ・フロー計算書

- 営業CFは消費税精算等の特殊要因により、支出も実質ベースでは収入を確保
- 投資CFは出店等の成長投資による支出
- 財務CFは借入金の予定返済による支出



2. 2027年3月期 事業計画

- 事業環境
- 2027年3月期 主要な施策
- 2027年3月期 業績予測/中期経営計画の進捗

株式会社ひらまつ

代表取締役社長CEO
三須 和泰

当社を取り巻く環境

国内の経済環境

インバウンドの動向

国内外食市場の動向

ブライダル市場の動向

外部環境の変化

中長期の構造変化

- 人口減少・少子高齢化の進展
- 中間層の縮小と所得格差の拡大
- 消費の二極化（高付加価値志向の伸長）

短期的な外部環境

- 地政学リスクに伴う資源価格の不安定化
- エネルギー・原材料・物流コストの上昇
- 物価上昇圧力（為替の影響含む）

消費トレンドの変化

- 富裕層における高付加価値消費の拡大
- Z世代を中心とした価値観消費の浸透

事業計画の主要テーマ

- 既存事業の質的向上と新たな成長領域の創出を両立させる為、5つの重点施策を軸に事業基盤の強化と収益機会の拡大を図る

① 新規出店計画/中核レストランの改修計画

② ブライダル事業の推進

③ ホテル事業の運営強化

④ M&Aを活用した新規事業領域の拡張

⑤ 生産性向上プロジェクトの推進

① 新規店舗の出店計画

- 前期末の開業を含め計4店舗開業を計画。
それにより事業規模と収益基盤を拡大し、今期の成長を牽引

次世代レストランモデルの創出 HRMT STAGE（東京/恵比寿）26年2月開業

ハイエンドブランドと協業した中規模レストランを関西に5月開業

カウンター型コンセプトレストランを都内に26年冬頃開業予定

カフェトラットリア展開の足掛かりとなる店舗を都内に26年冬頃開業予定

① 中核レストランの改修計画

- 中核店舗の刷新を通じ、ブランド価値の向上と収益基盤の再強化を図る
- 前期に続く改装投資で、次の成長ステージへの移行を加速する

サンス・エ・サヴール（東京/丸の内）
26年10月リニューアル予定
ブランド世界観を再構築する全面リニューアル



リストランテKubotsu（福岡/博多）
26年9月リニューアル予定
ブライダル価値を高めるリニューアル



② ブライダル事業の推進

“One Table, One Story” を多様な舞台で体現

HIRAMATSU SALON（代官山）

を起点に全国で一貫した提案力と成約動線を構築

滞在型と都市型の両軸で

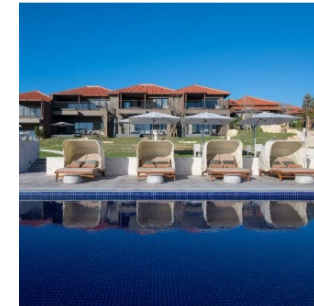
ひらまつならではの少人数プレミアム体験

滞在型代表店舗

- THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座
- THE HIRAMATSU 軽井沢 御代田（26年秋頃～）

都市型代表店舗

- オーベルジュ・ド・リル トーキョー
- サンス・エ・サヴール（26年10月リニューアル後～）



THE HIRAMATSU
HOTELS & RESORTS 宜野座



THE HIRAMATSU
軽井沢 御代田（26年秋頃～）



オーベルジュ・ド・リル トーキョー



サンス・エ・サヴール
（26年10月リニューアル後～）

③ ホテル事業の運営強化の推進

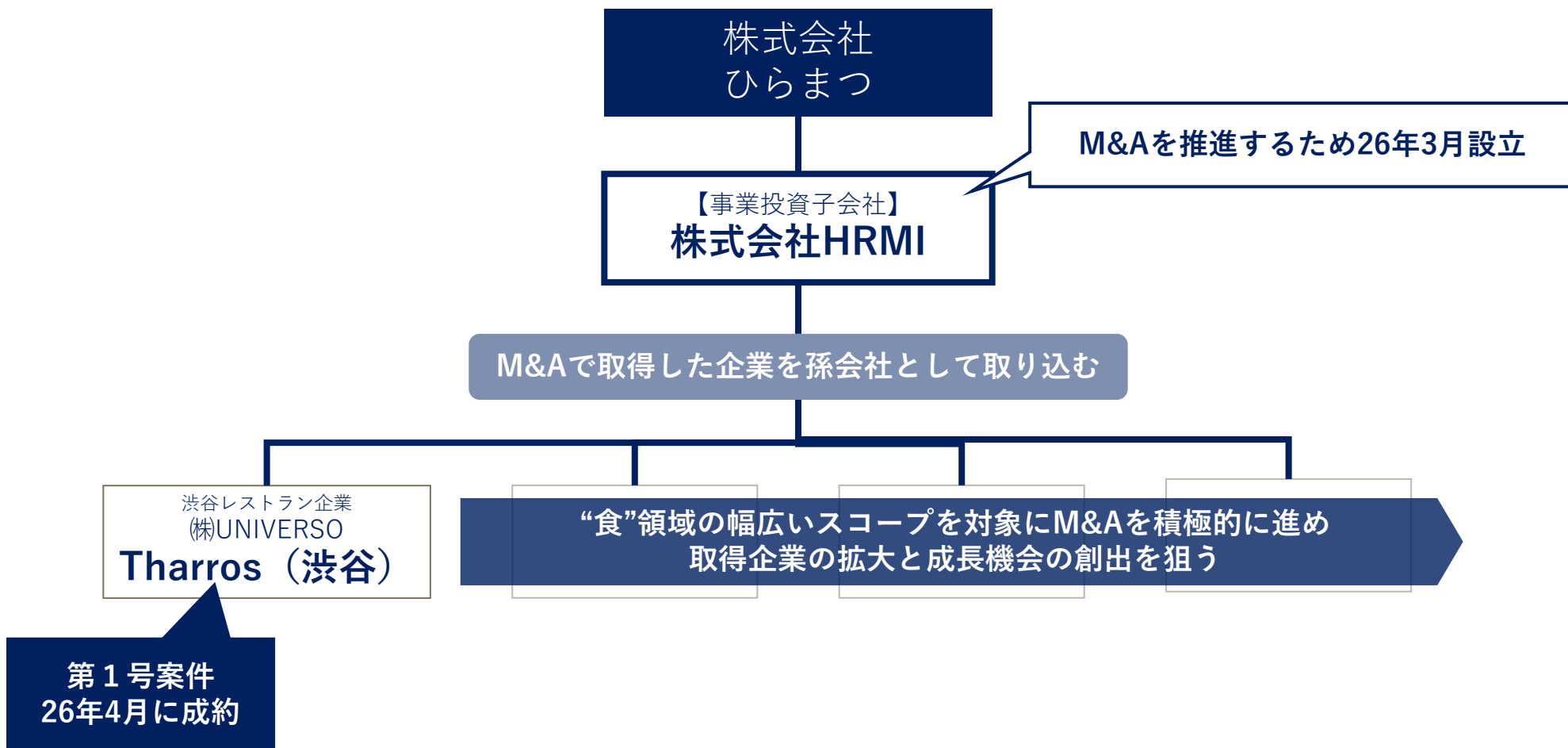
食の魅力を高め、より価値ある滞在体験へ

- ・地元生産者との協働による“ここでしか味わえない体験”の提供
- ・ワインペアリング提案の拡充による食事体験の向上

インバウンド需要の取り込み強化（海外OTA活用）

- ・海外OTA連携拡大による販売チャネルの多様化
- ・主要拠点（仙石原/熱海/京都等）における稼働率向上

④ M&Aを活用した新規事業領域の拡張



⑤ 生産性向上プロジェクトの推進

● 生産性向上の本格展開

- ・ シフト管理の精度向上、変形労働制のトライアル等を取り組み
- ・ 店舗間の生産性のバラツキを是正

● 基幹システムの刷新等のDX化

- ・ 管理業務20%削減を見込み、事務負荷を軽減
- ・ 業務標準化とデータ統合で判断精度を向上
- ・ AI活用（議事録・シフト作成等）による自動化領域の拡大

連結業績予想（通期）

- 中期計画2年目と同水準の増収・大幅増益を計画
- 主要事業は足元も堅調に推移しており、通期を通じて安定的な収益拡大を見込む

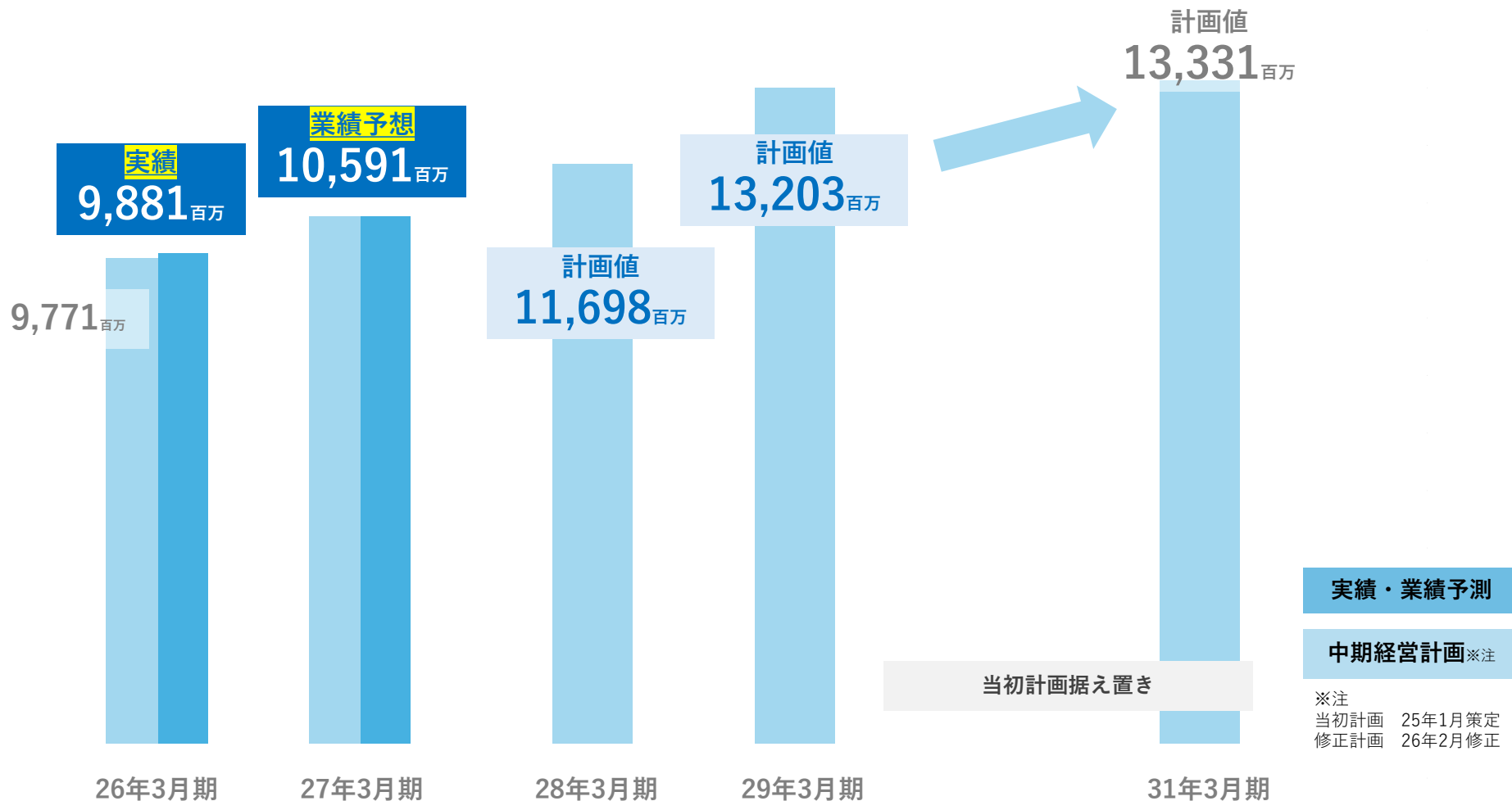
単位：百万円

※百万円未満は切り捨て

	26年3月期 実績	27年3月期 業績予想	前年比	中期計画 (26年2月上方修正)	
				27年3月期	計画比
全社売上	9,881	10,591	+7.2%	10,591	±0.0%
営業利益	200	341	+70.4%	341	±0.0%
経常利益	204	321	+57.6%	321	±0.0%
当期純利益	219	288	+31.1%	288	±0.0%

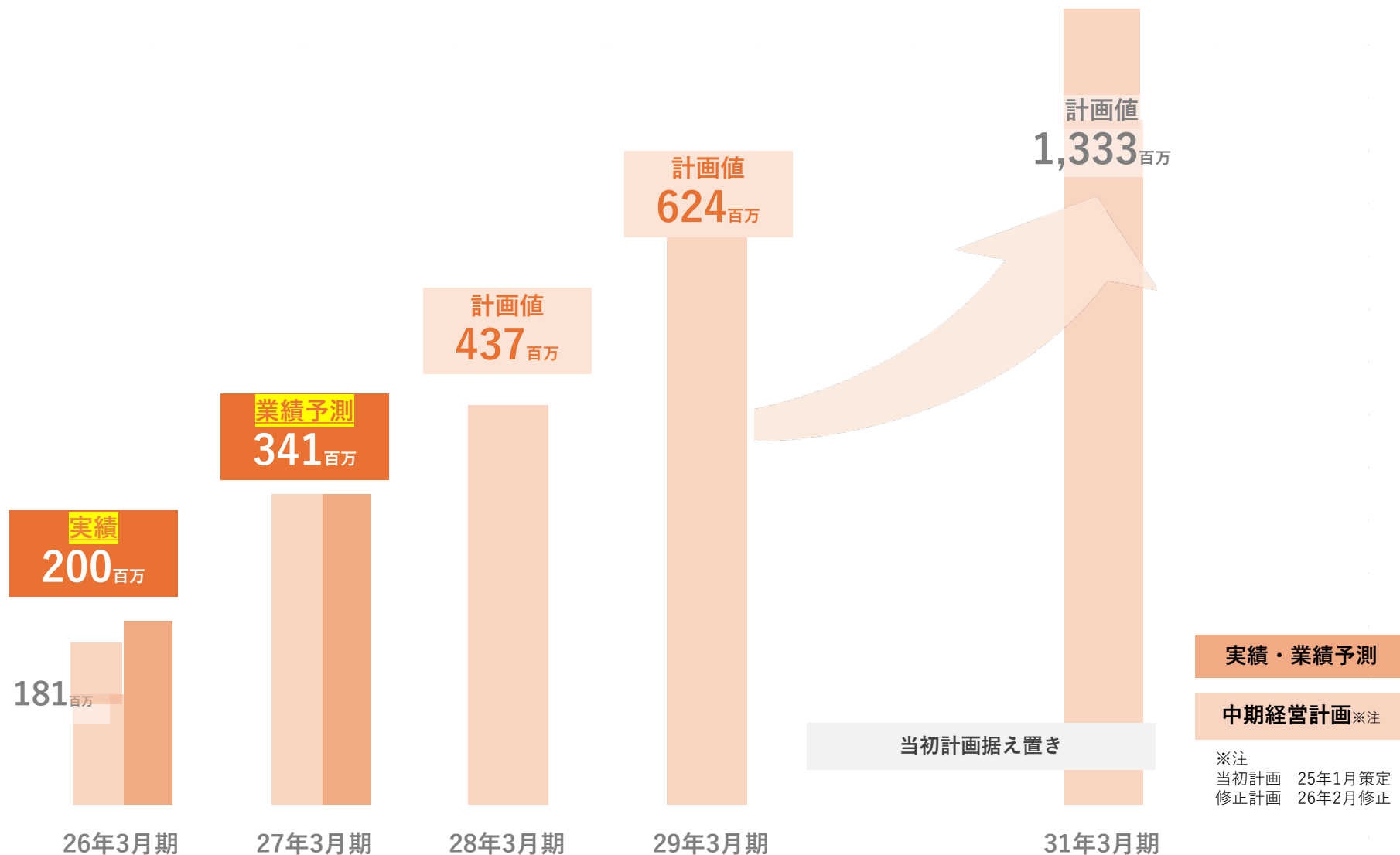
中期経営計画の進捗（売上高）

- 売上拡大の軌道を維持
- 26年3月期は計画の精度と実行力を確認でき、27年3月期も安定した売上拡大の継続を見込む



中期経営計画の進捗（営業利益）

- 26年3月期は収益基盤の安定性を示すことが出来た。27年3月期も収益拡大の軌道を維持



株主還元の基本方針（中期経営計画2030）

- ・ 連結配当性向30%程度を基本とし、安定的かつ継続的な株主還元を行う
- ・ 配当性向に基づく算定額が1円以上となる場合には配当を行う方針

27年3月期配当予想/配当方針

1株当たり1.22円

業績動向に関わらず

1円を下限とする配当実施を確保する方針

Hiramatsu

Hiramatsu Inc.

免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

Appendix：2026年2月26日公表の中期経営計画2030

Hiramatsu

中 期 経 営 計 画 2 0 3 0

当初発表日 2025.1.14

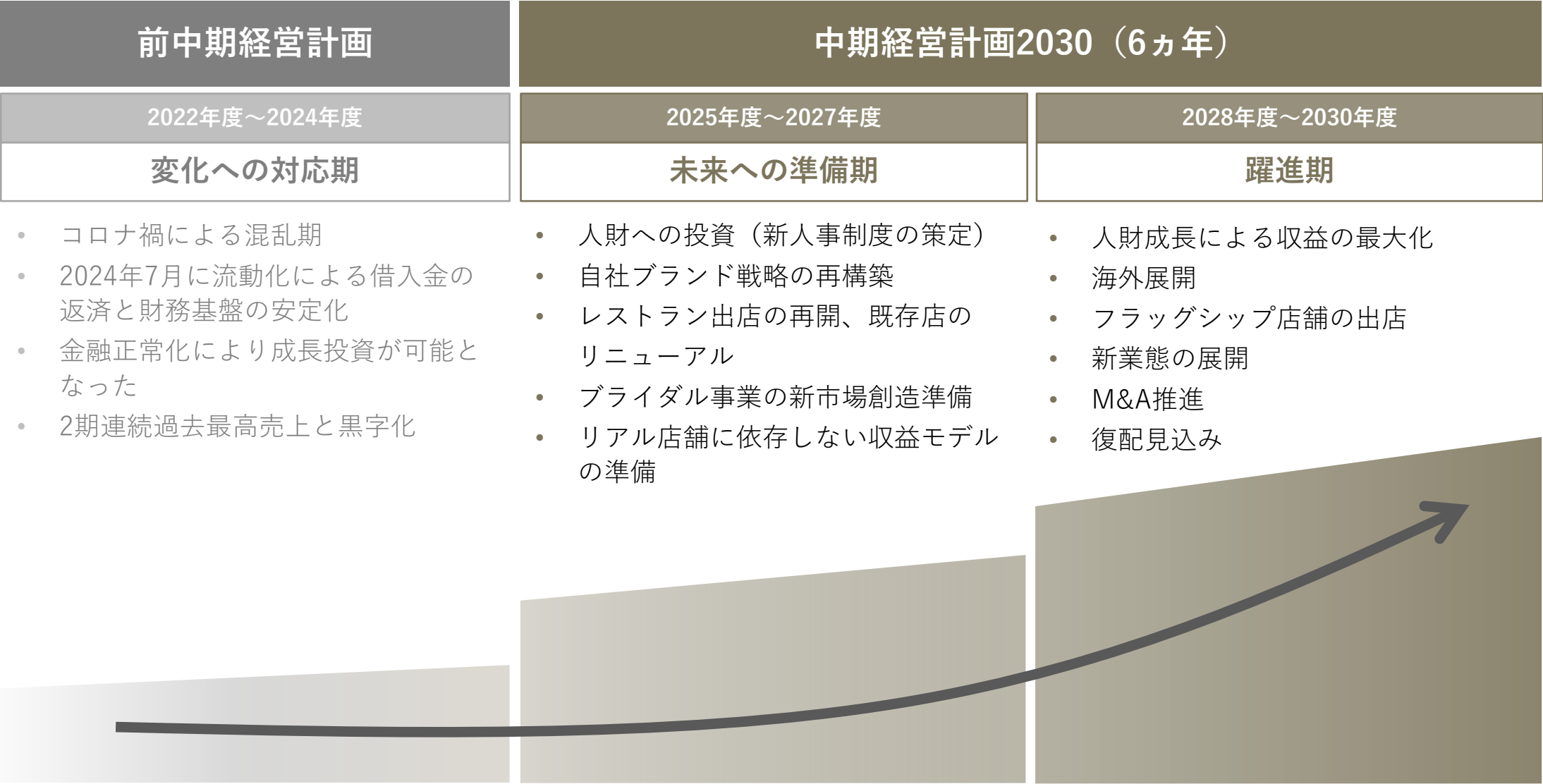
改訂日 2026.2.26

INDEX

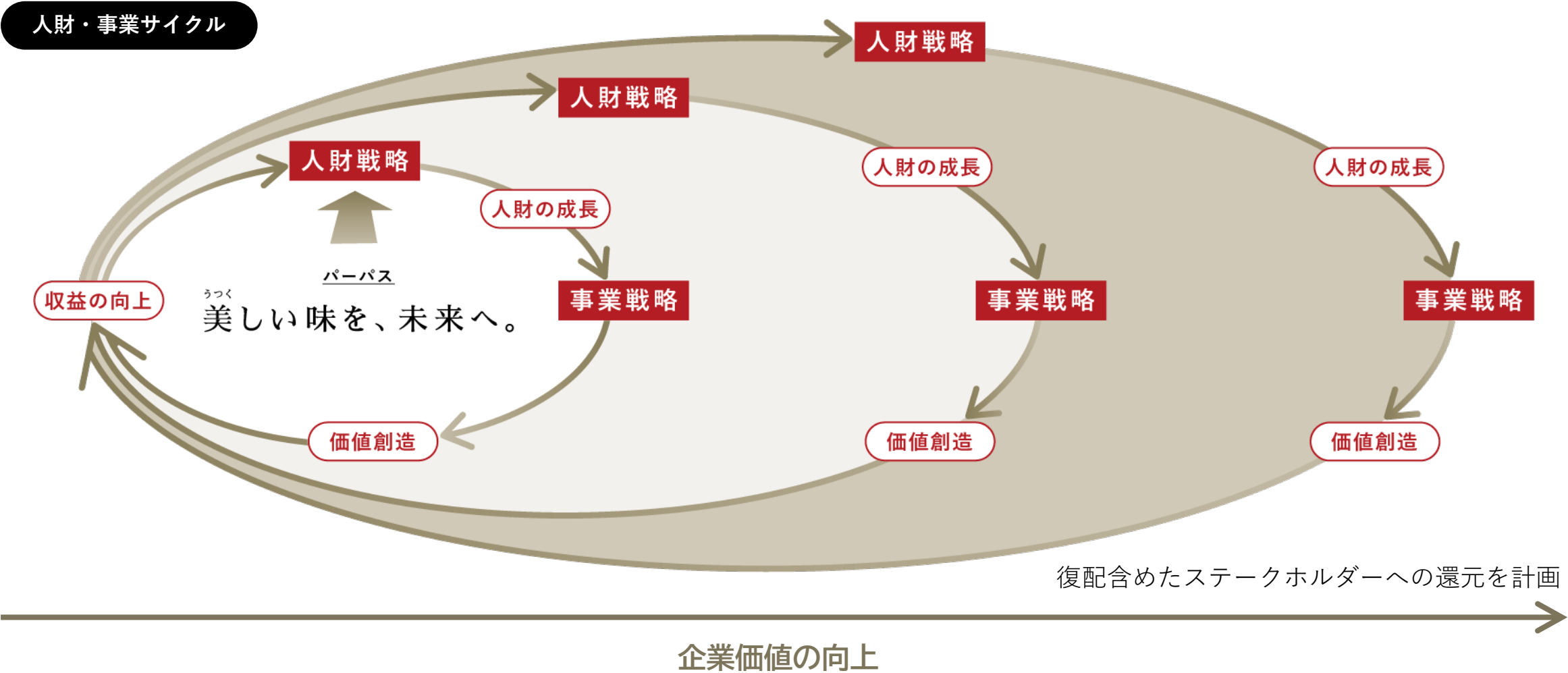
1. 中期経営計画2030の位置づけと基本方針
2. 人財戦略
3. 事業戦略
4. 各種計画/数値目標
5. Appendix



1. 中期経営計画2030の位置づけと基本方針



パーパスを軸に、当社の強みである「**業界最高レベルの料理人とサービススタッフの集団**」を最大限に活用する人財戦略・事業戦略を中期経営計画2030の2本柱とし、企業価値の向上を目指す。



多様な感性が多様な価値を提供する可能性を生むと考え

料理人やサービススタッフは性別や国籍に関係なく、ボーダーレスな体制を構築していく。
また、今後は各人のキャリアパスやライフスタイルに応じて、フレキシブルな働き方を検討。

柔軟な働き方を支える体制の構築



長時間労働や画一的な働き方を見直す。
ライフタイムワークバランスを鑑みた
柔軟な働き方を支える体制を構築。

* 時短正社員人財の積極的な登用など

独立支援体制の構築



独立を希望する人財を排除せず、店舗開業に必要な知識や経験、購買ルートなど含めて支援する体制を構築。

女性シェフの人員増



ライフタイムイベントによる離職を減らすため、各人のキャリアパスを明確化し
今後の人事制度改革とともに女性シェフ数の増加に向けて取り組む。

当社は全国の主要都市で事業を展開しており、地域との共生・共創は不可欠。

地域が持つ魅力

食材や生産者の想い、
その土地の文化、伝統工芸など



当社の知的・人的資産

料理・サービスの
技術や知識、ノウハウなど



新たな価値を創造し、地域社会の持続的な発展に貢献。

各地域のシェフを中心に生産者との繋がりをさらに強化しながら、
今後は生産物だけでなく**文化の維持・発展に向けて、食を通じた支援**を行っていく。



尚、地産地消の促進によるフードマイレージの短縮化やフードロスへの取り組みなど、
事業活動を通して環境負荷低減にも引き続き取り組んでいく。

A photograph of three men from the chest up, standing in a row against a light-colored brick wall. They are all wearing white long-sleeved shirts and have their arms crossed. The man on the left is partially cut off. The man in the middle has a beard and is looking slightly to the right. The man on the right is looking towards the camera. The lighting is soft and even.

2. 人財戦略

新人事制度の策定

重点施策①

複線化された
キャリアパスプログラム
職制・評価・報酬制度の再構築

プロフェッショナル集団
個々の特性・強みを活かしたキャリア
パスの構築

重点施策②

キャリアアップのための
研修・育成制度

それぞれの階層に応じた研修・育成
プランの拡充により成長を把握しな
がらキャリアアップ

重点施策③

業界最高水準の報酬

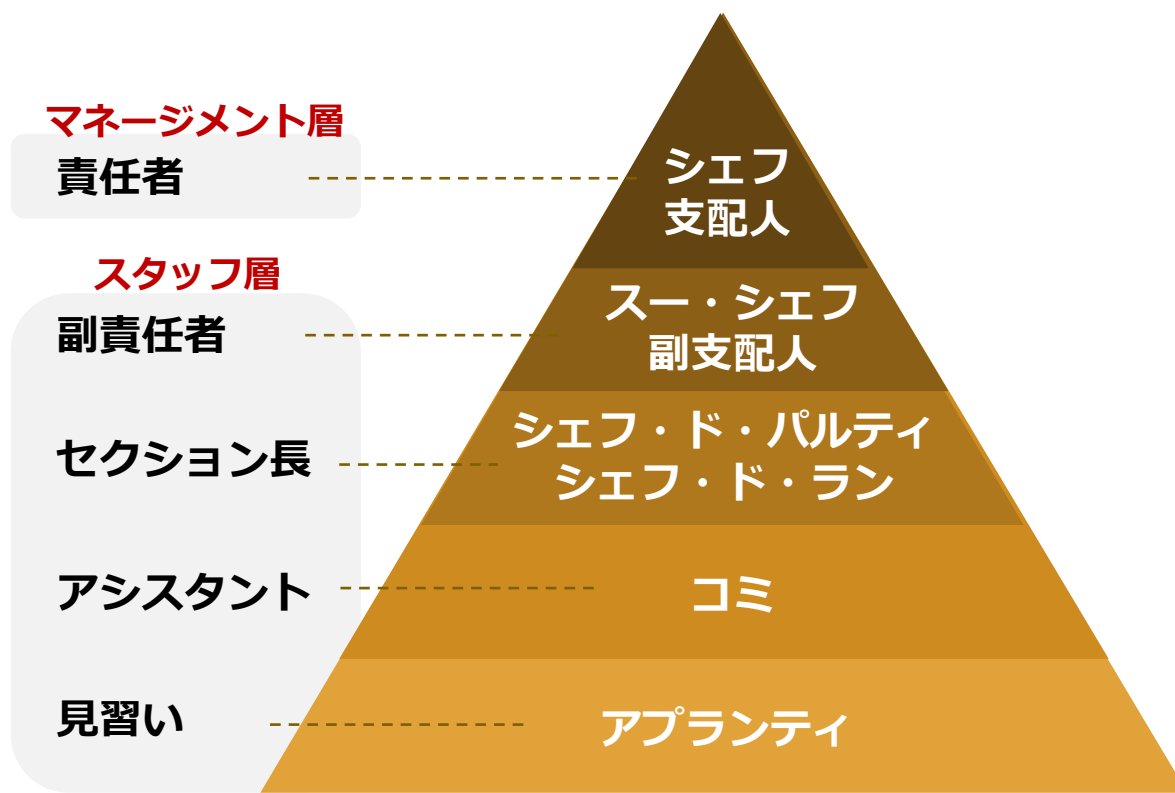
キャリアごとの適正な報酬や賞与、
退職金制度など、魅力的な報酬体系
を実現する。

自らキャリアを選択し、自身の成長が可視化され、適正に評価される環境の実現

卓越した人財の育成が当社の成長をけん引し
業界の発展に貢献する

これまでのキャリアパス

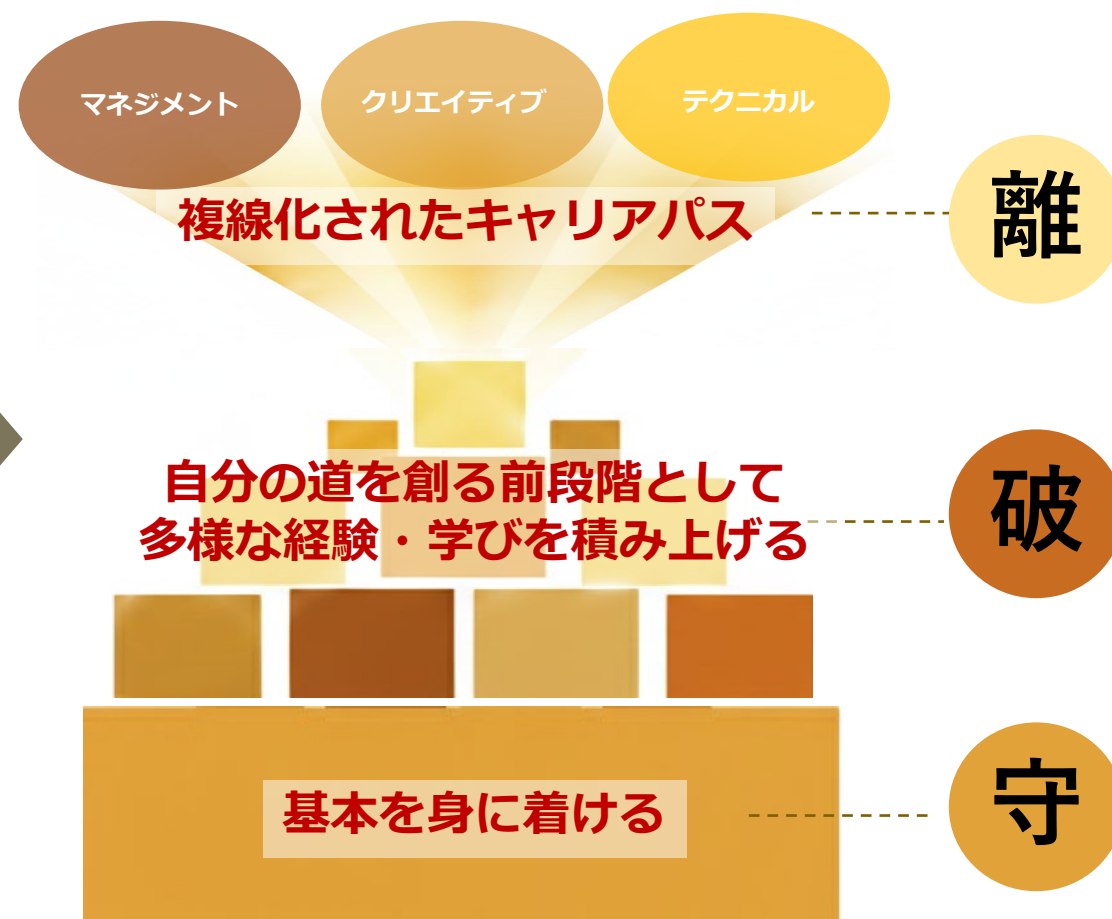
(例：料理人・サービス人)



決まったキャリアを一段ずつ登っていく

これからのキャリアパス

(例：料理人・サービス人)



確かな土台の上に個性を積み上げ、
100人100通りの道を拓く

ひらまつ流「守破離」の三段階成長

修行の過程を示す概念
茶道や武道などの芸道における

守

STEP1：基本を身につける

破

STEP2：多様な経験・学びを積み上げる

離

STEP3：自分の道を創る（複線化されたキャリアパス）

これからのキャリアパス

(例：料理人・サービス人)



確かな土台の上に個性を積み上げ、
100人100通りの道を拓く

離

キャリアアップのための 研修・育成制度

複線化されたキャリアパスの運用
・対象スタッフの資質と強み分析
・各キャリアのロールモデル創出

業界最高水準の報酬

業界最高水準の報酬設計
・各キャリアに応じた報酬設計

破

キャリア自律のための環境づくり

・各個人の個性/強みの可視化
・求められる資質、活躍できるタイプ
などの傾向分析とマッチング制度
・多様な経験を積める制度設計

経験に応じた報酬体系の再設計

・可視化された経験/特性に応じた
評価報酬体系の構築
・多様な経験を促す評価報酬体系
の設計

守

育成ガイドラインの整備

・成長ステップにおける必要な経験を可視化
・早期成長を促す評価サイクル構築

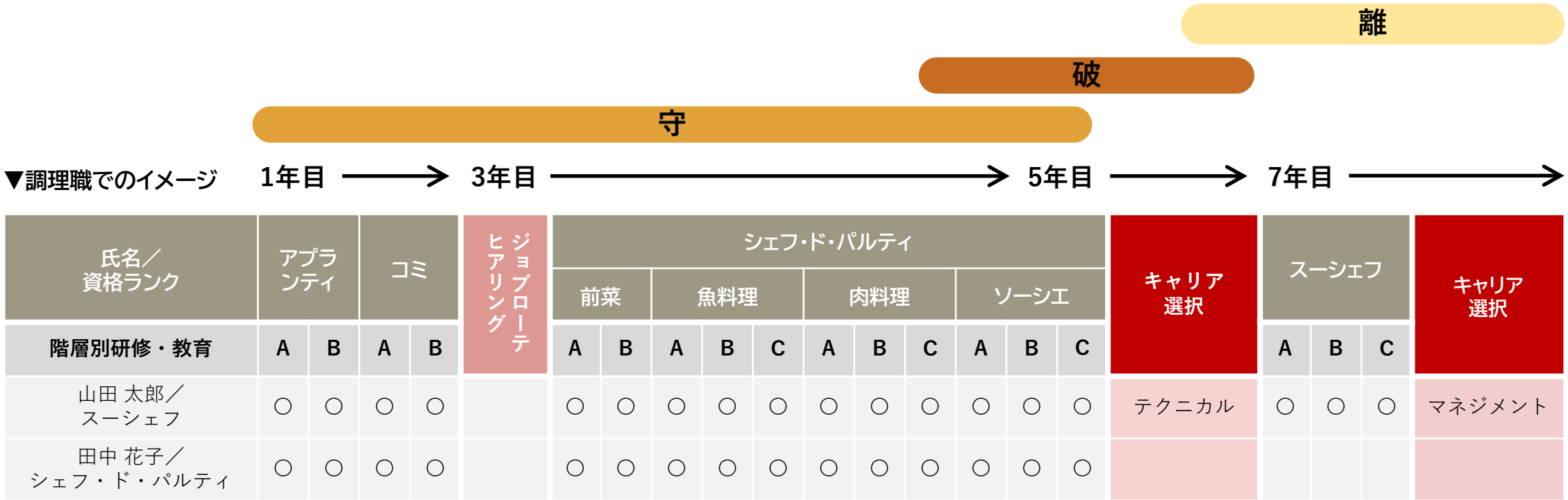
スキル別評価報酬体系の再設計

・成長ステップに応じた報酬レベル
の見直し
・技術習得に応じた評価報酬体系
の構築

2. キャリアアップのための研修・育成制度

キャリア選択までのステップ

- ・ 社員個々人の階層やキャリア選択によって必要な研修・育成プランを用意
- ・ 研修はOJTを中心に、OFF-JT（外部講師招聘／自己成長のための研修／海外研修）・eラーニングなど
- ・ 中堅層以上には、将来どのキャリアを目指すか、自ら選択する機会



研修・育成プランの拡充により、自身の成長を把握しながら着実にキャリアアップ

2. キャリアアップのための研修・育成制度

キャリア選択後のステップ

- ・ 自分自身で選択したキャリアを磨くための教育・研修プランを用意
- ・ 選択したキャリアとの適性を見極めるために評価を可視化
- ・ 評価や適性、本人の意向も加味しながら最終的な配置を検討
- ・ 社内での昇格・昇進はもちろん、優秀人財を社外輩出することにより企業の存在価値をも高める

▼調理職でのイメージ

氏名	所属	資格ランク	キャリア選択②	マネジメント	クリエイティブ	テクニカル	最終配置	備考
				評価	評価	評価		
山田 太郎	店舗A	料理長	マネジメント	S	A	S	マネジメント	独立希望
鈴木 一郎	店舗B	料理長	クリエイティブ	B	S	A	クリエイティブ	新規出店希望

自ら選択したキャリアを磨き挙げ、
適性を見極めながら自己成長を実現するプロフェッショナル集団へ

3. 評価・報酬制度により業界最高水準の報酬を実現

▼イメージ 店舗A

氏名	資格ランク	キャリア選択①	キャリア選択②	研修受講	評価
山田 太郎	シェフ	マネジメント	マネジメント	完了	S
田中 花子	スーシェフ	テクニカル	マネジメント	完了	A
佐藤 一郎	シェフ・ド・パルティ	クリエイティブ	未選択	未受講 1	C
鈴木 明子	コミ	未選択	未選択	完了	B

①店舗ごとの要件を整理

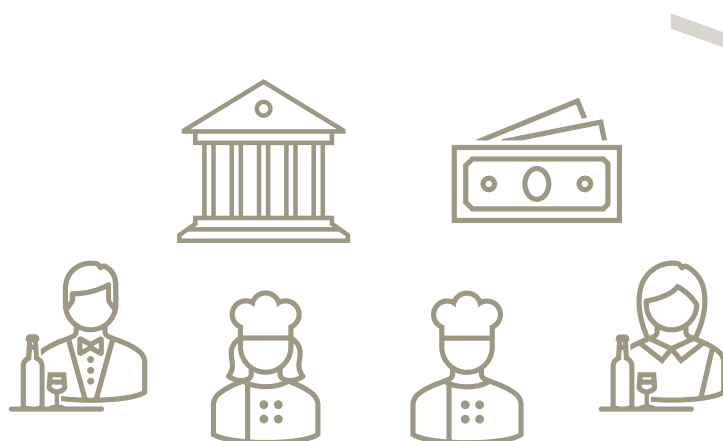
店舗の特性や運営に必要な
人員体制・能力を把握

②可視化された評価制度

適正な評価でキャリアに自信が持てる

③社員のスキルマップ化

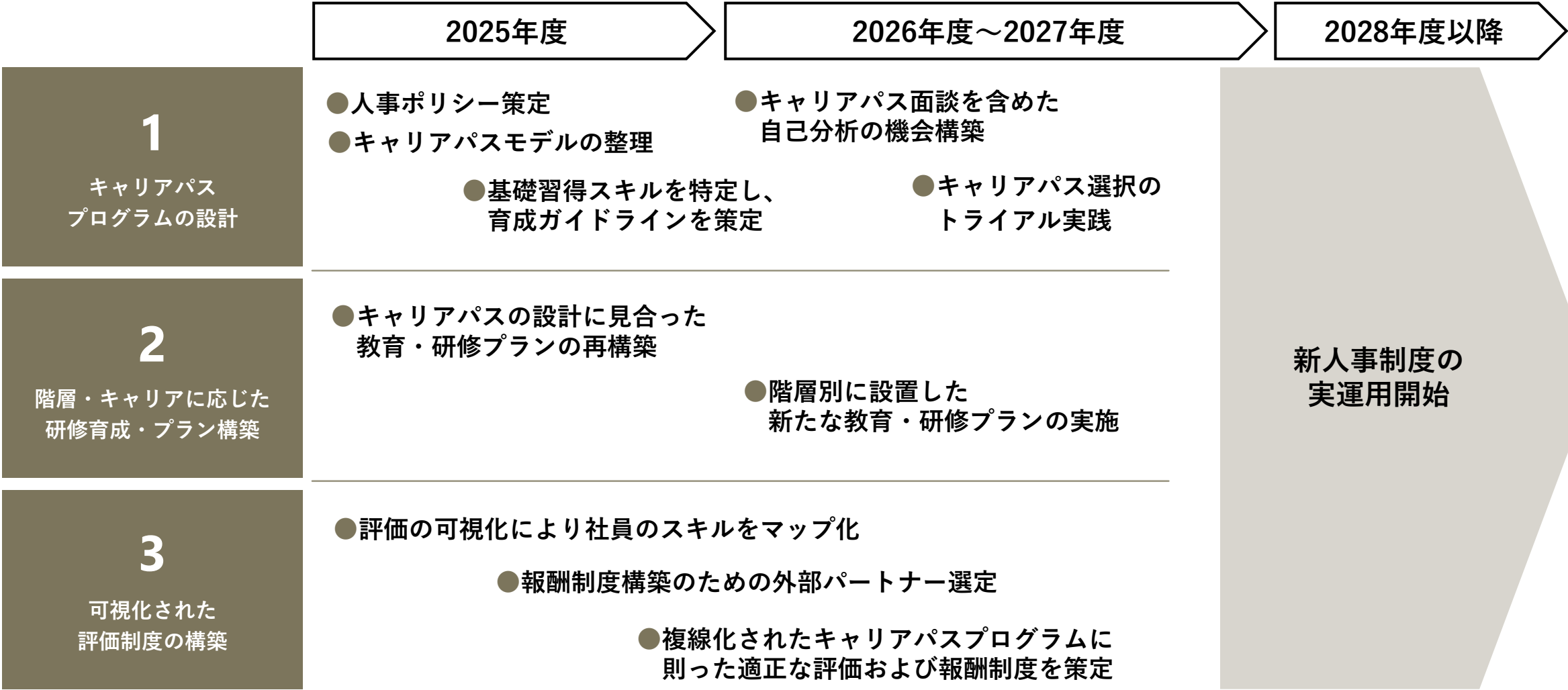
全社を通じてタレントマネジメントが可能



評価制度と連動した報酬制度を策定

自ら選択したキャリアを明確に描き、
社員一人ひとりが生き生きと輝くプロフェッショナル集団へと成長

現状の課題 ①キャリア選択 ②自己成長の見える化 ③評価の適正化



一人ひとりの個性が輝く、 100人100通りの道を拓く

創業以来、ひらまつが大切にしてきたのは

「個を尊重する文化」です。一人ひとりと真摯に向き合い、
その人が持つ感性や表現を守り、伸ばしていく。

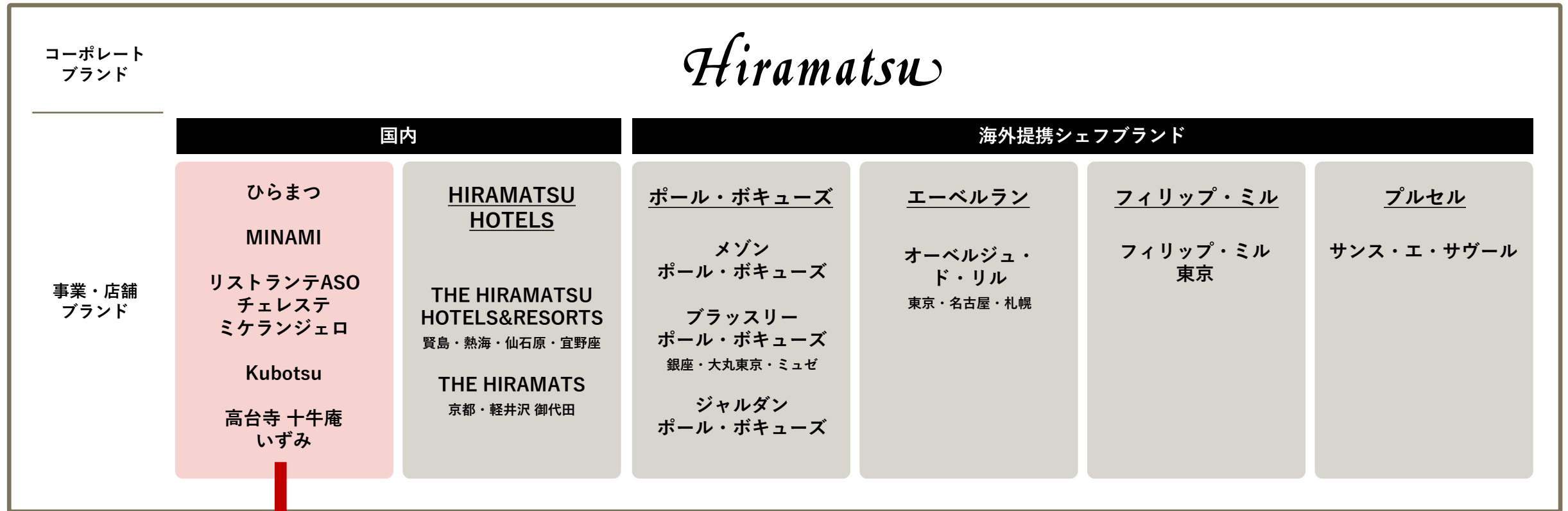
店舗ごとに異なる個性があり、多様なブランドが
存在していることも、私たちが個を大切にしてきた証です。



A man in a grey suit and blue tie is standing behind a round, light-colored metal table outdoors. He is pouring a drink from a glass pitcher into a glass. The table is set with a breakfast meal, including a bowl of fruit (grapes, blueberries, kiwi), a bowl of salad, a bowl of cereal, a plate of toast with jam, a plate of a sandwich, and a plate of a salad. There are also three bottles of juice (orange, yellow, and red) and a glass of milk. The background is a lush green garden with trees and a body of water. The scene is set during the day, with soft lighting.

3. 事業戦略

ブランディングを基盤とする事業戦略



- ① コアブランドのイノベーション
- ② 自社ブランド戦略の再構築

ひらまつの持続的な成長と発展を支える
中心的な役割を果たすコアブランドをイノベーションする。

HRMTの創出

HRMT



THE
HIRAMATSU
(仮称)

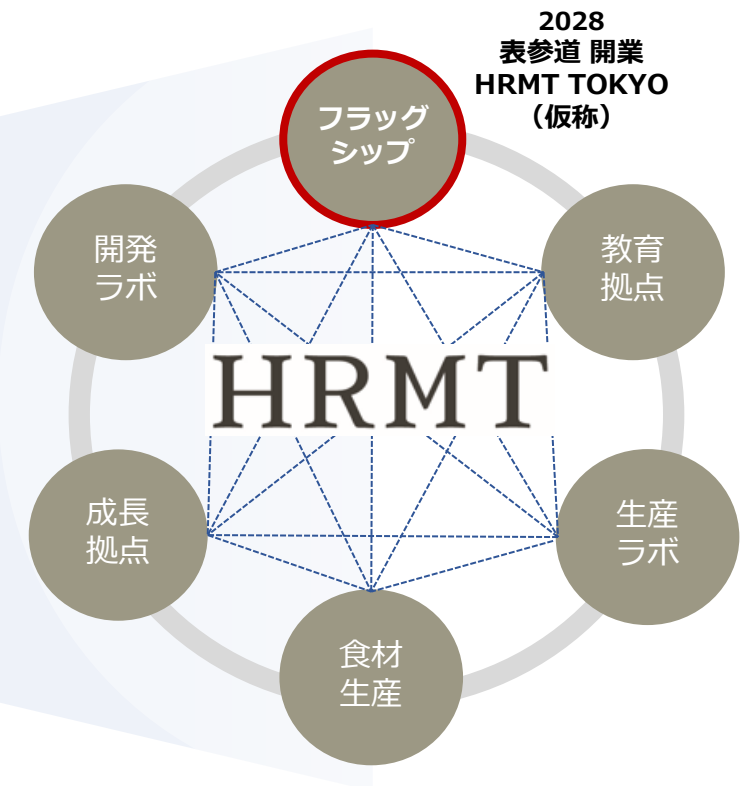


HR
MT
S T A G E

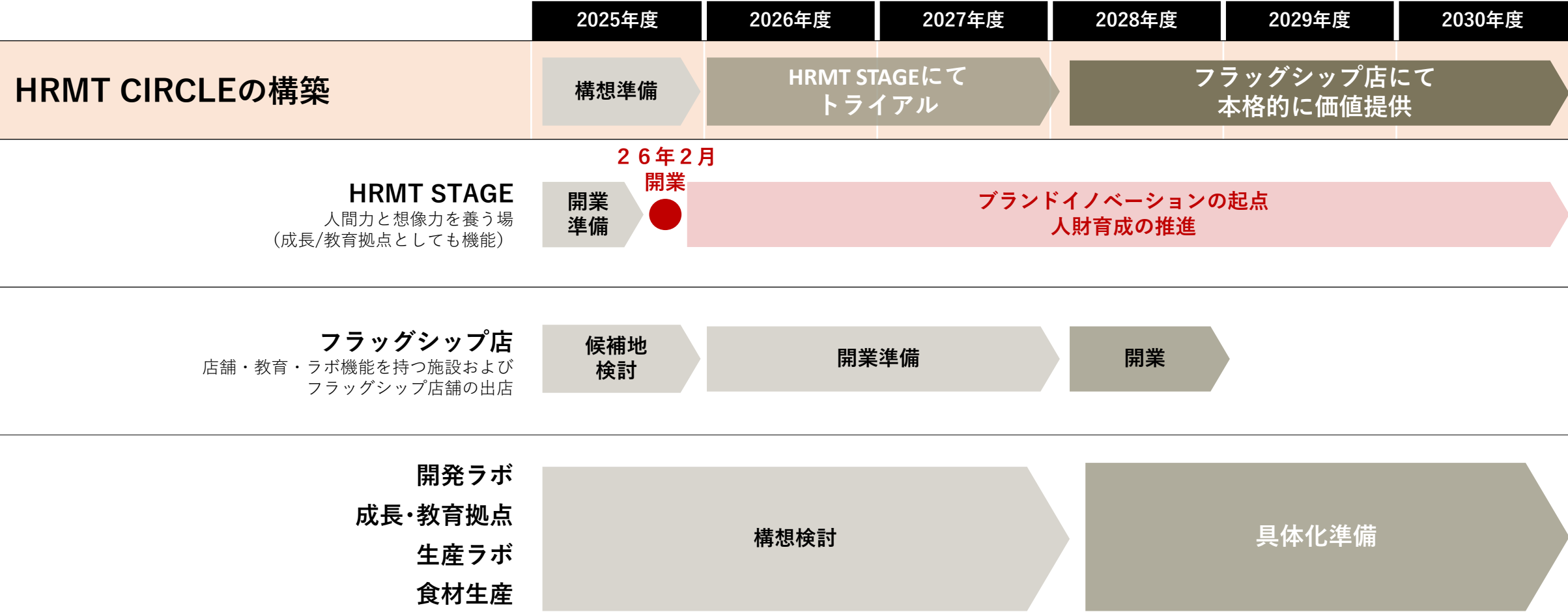
HRMT STAGEの開業

新たな挑戦/成長を目指して、26年2月恵比寿にOPEN

HRMT CIRCLE



HRMT STAGEをブランドイノベーションの起点として
“フラッグシップ開業”や“HRMT CIRCLEの更なる拡張”を目指す



戦略再構築のターゲット

自社ブランドについて、2025年度～2027年度にかけブランド戦略再構築のため、積極的な投資を行い価値向上と収益貢献を目指す。



戦略再構築のプロセスイメージ

1

- 各ブランドの現状分析（市場調査）

2

- ブランドプロミスの策定

3

- ブランド体験の再構築
 - ①プロダクト・サービスの見直し
 - ②店舗環境および雰囲気など見せ方の見直し
 - ③ブランドメッセージの見直し
 - ④浸透プランの見直し

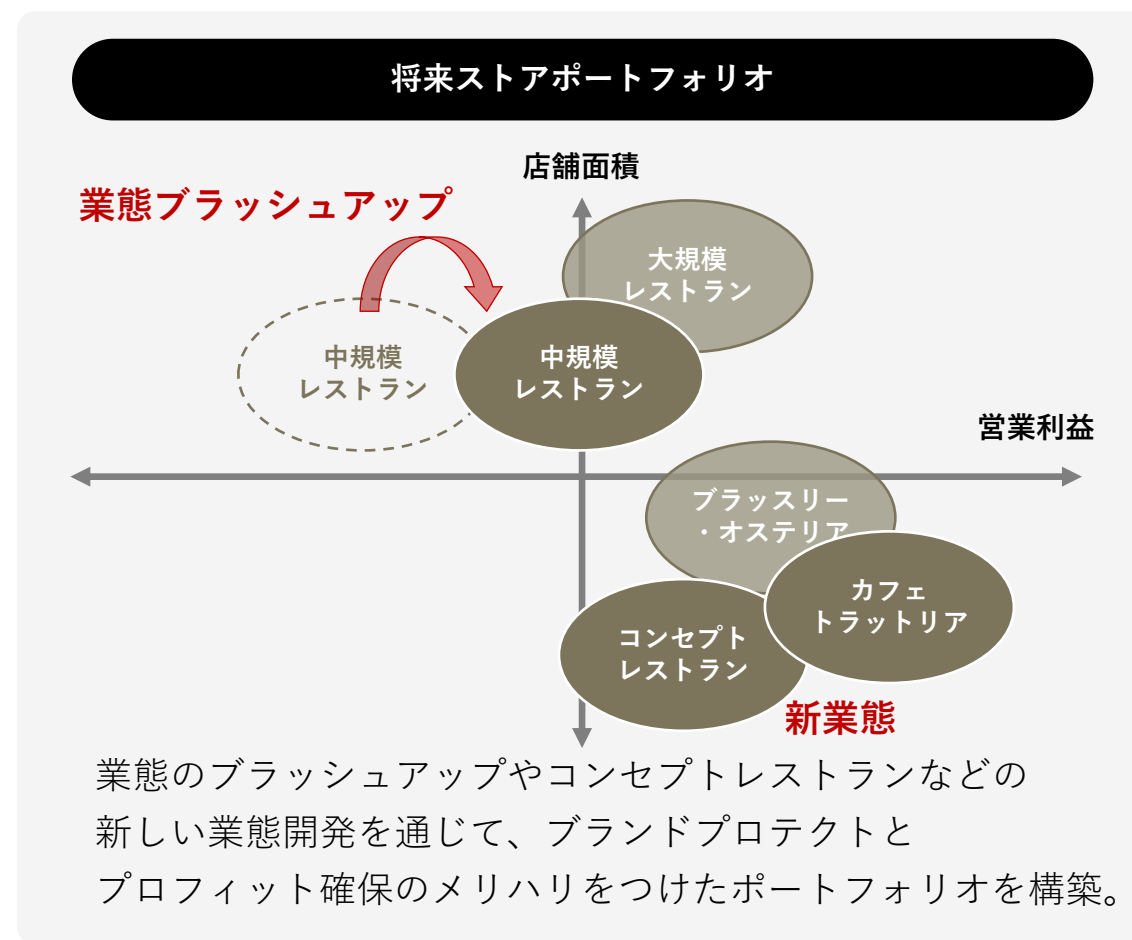
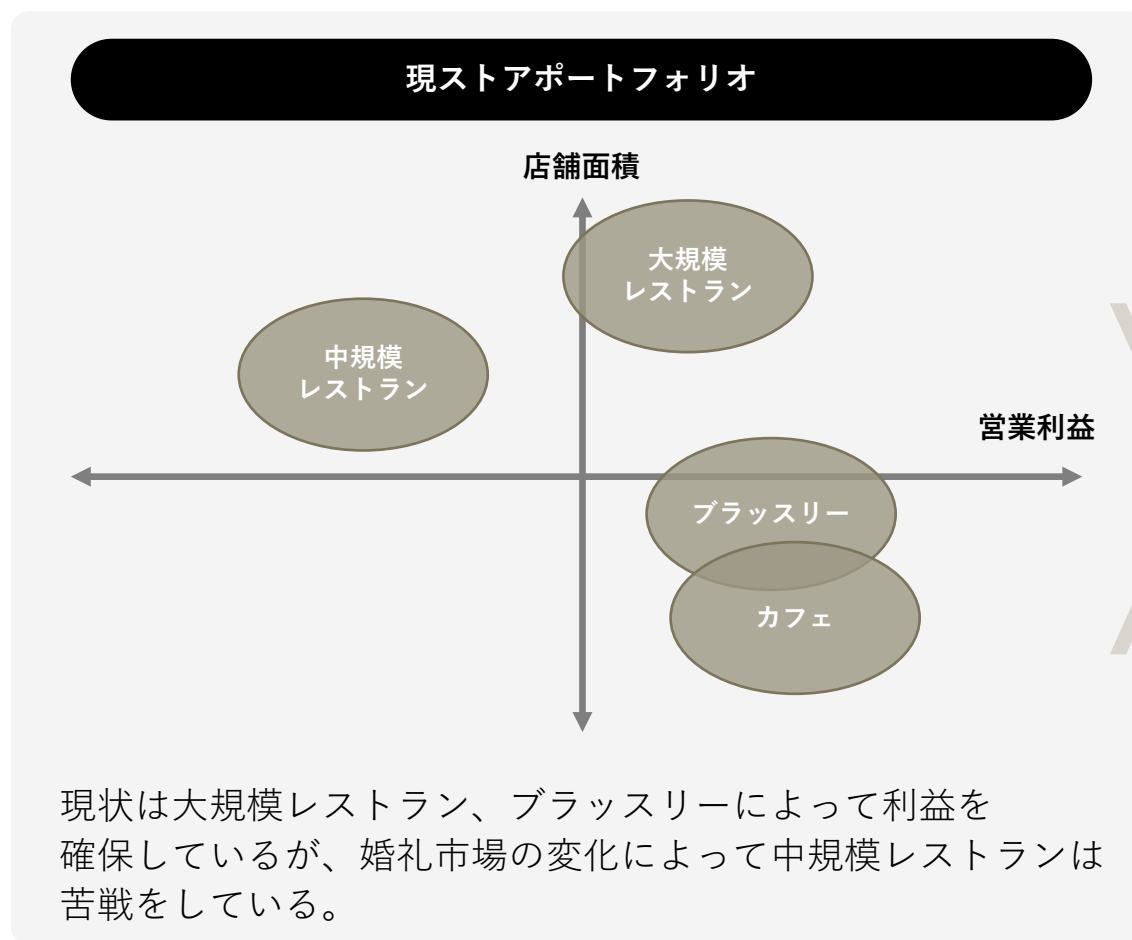
4

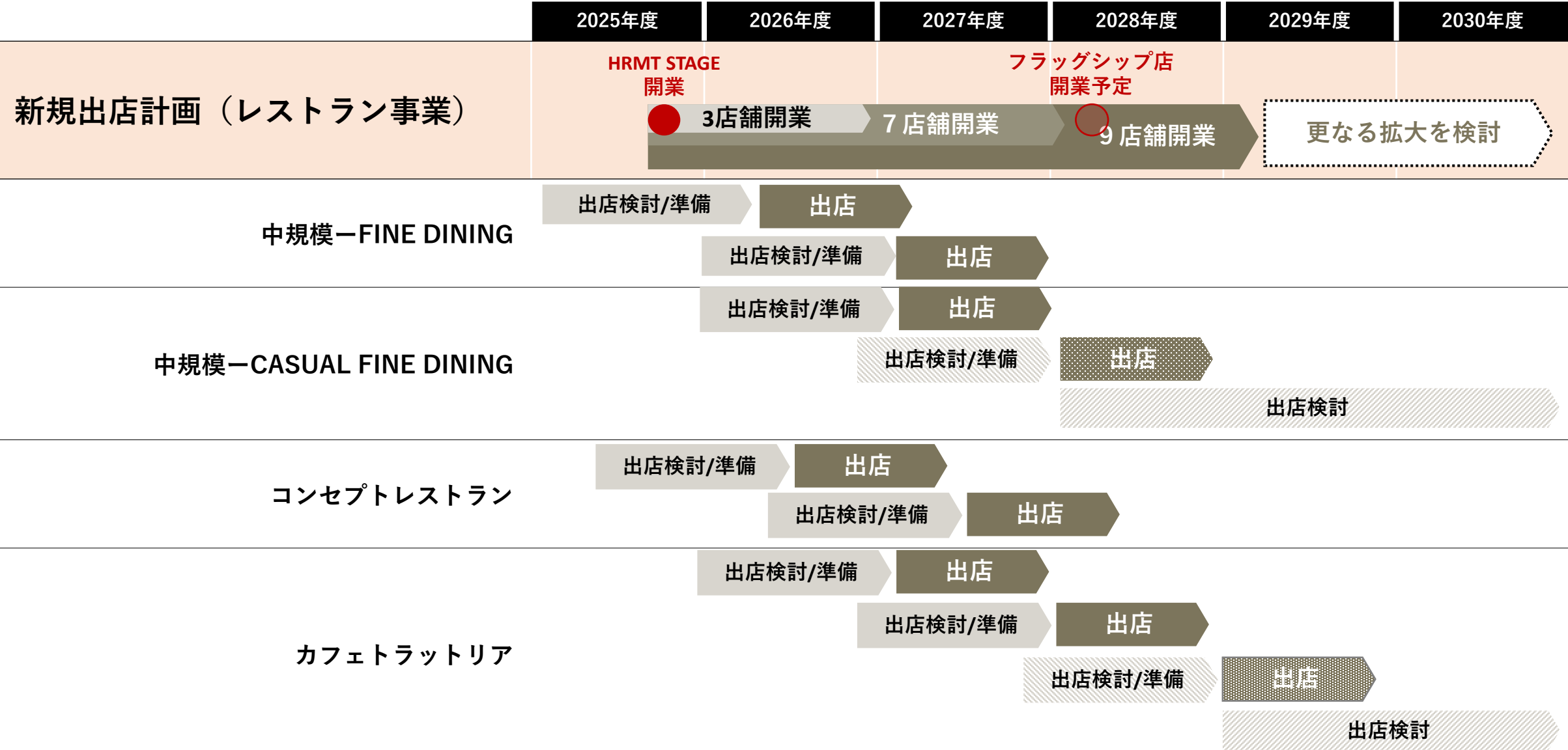
- ブランドの改善と調整

各ブランドの資産価値向上と収益への貢献

既存の中規模レストランのブラッシュアップと、コンセプトレストラン※1を軸とした新業態によるポートフォリオの見直しを行い収益基盤の安定を図るとともに、新たな高収益業態を開発。

※ 1 コンセプトレストラン：国籍を問わず、料理やメニューが特定のテーマに基づく、小規模なレストラン形態





レストラン事業については東名阪のマーケットを中心に展開。
ホテル事業はレストランが単独出店できない地方エリアを中心にオーベルジュスタイルでの出店を検討。

各事業店舗タイプと出店優先度

	タイプ	優先度
レストラン	大規模レストラン (ダイニング+パーティースペース)	△
	中規模レストラン (ダイニングのみ)	○
	コンセプトレストラン (小規模コンセプト重視、国籍問わず)	◎
	ブラッスリー・オステリア	◎
	カフェトラットリア	◎
ホテル	オーベルジュ	○

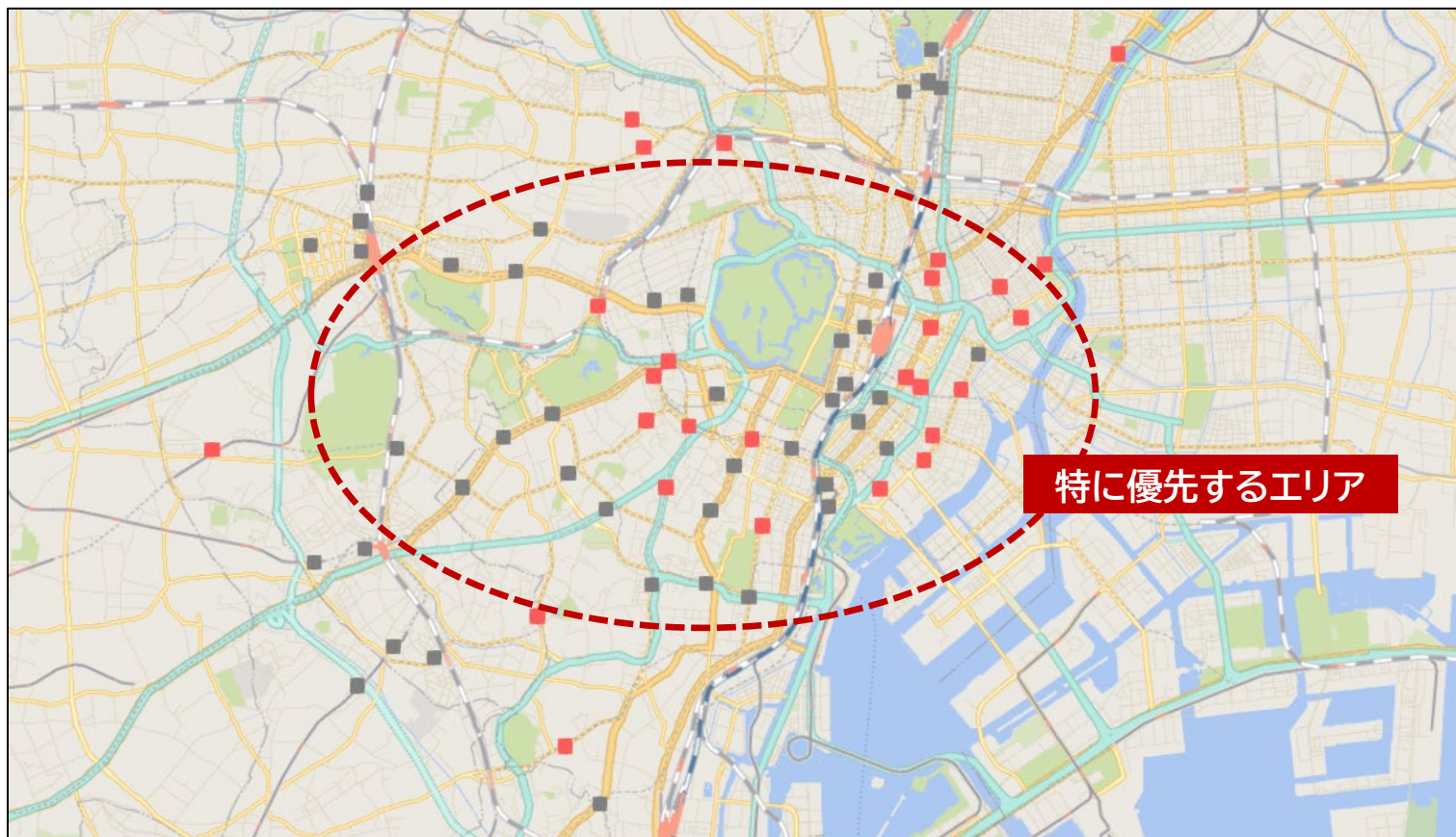
各事業出店エリア

レストラン事業	最重要出店エリア 東京・神奈川・大阪・兵庫・京都
	重要出店エリア 愛知（名古屋）・福岡
ホテル事業	最重要出店エリア 福岡・北海道・静岡・愛媛・広島
	重要出店エリア 熊本・鹿児島・福井・富山・岡山・長野

最優先マーケットである東京は

① 外部評価サイトにて高単価・高評価店舗の割合が高いエリア ② 賃料平均坪単価3万円以下のエリア
上記を軸に商業施設だけでなく、路面での探索を行う。

東京におけるポイント



■ : 高単価店舗が多いエリア

■ : 高単価店舗が多いエリアのうち
高評価店舗の割合が高い駅

経営・資産保有をしているロードスターキャピタル社と連携しながら
宿泊施設を伴ったレストランとして、オーベルジュスタイルでの出店を計画。

出店のポイント

- ① 温泉地もしくは観光地、景勝地
- ② 地域食材またはお酒の生産地
- ③ 主要駅もしくは空港から1時間内
- ④ 客室数は20～30部屋前後

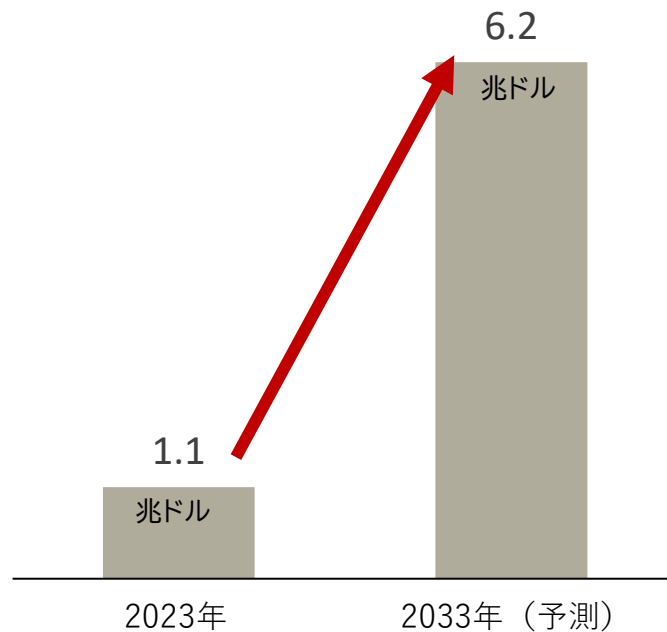


オーベルジュ出店候補

- 最重要出店エリア
- 重要出店エリア

世界のガストロノミーツーリズム市場は今後10年で約5.6倍に成長すると予測されているため、各地域固有の食材を活かした料理の価値向上とインバウンド需要に対応できる多様な人財の育成を強化し、独自性の高い価値提供を行う。

世界ガストロノミーツーリズム市場予測



出所 Research and Market社 (アメリカ)

重点施策

- 地域固有の食材を活かした更なる料理の価値向上
(グローバルに対応するグルテンフリー・ビーガン対応も強化)
- インバウンド対応が可能な人財の採用と育成強化
- 追加投資による施設の充実、アクティビティなどの体験価値創出、滞在価値の向上

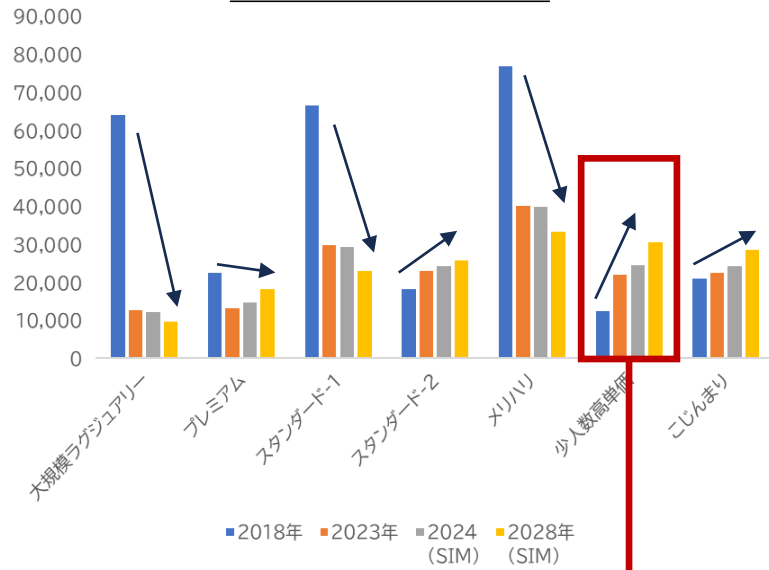
OCCとADRをさらにアップ
* 特にADRは最重要課題

期待する副次効果：全てのオーベルジュ施設での「ミシュランガイド」掲載

新たな市場の創造・開拓

スモールラグジュアリーウェディングの業界No.1へ

顧客セグメントの推移



婚礼組数UP

2016年
1,700件

2023年
1,270件

2030年
1,600件

コロナ禍で落ち込んだ婚礼組数を飛躍的に回復

少人数高価格帯領域に注力

- スモールラグジュアリーウェディングを軸とした事業ポートフォリオの再構築

国内最大手結婚情報メディアと
“Slowly Stay Wedding”を共創

- 結婚情報サービス『ゼクシィ』（運営：株式会社リクルート）との協業を通じ、共通テーマを市場へ発信
- 新たな結婚式スタイルの認知向上と需要創造を加速

“料理を囲む特別な時間”をきっかけに体験を提供

- 「料理」を軸に、“豊かな時間”を生み出す体験価値提案『One Table, One Story』
- 全国展開の強みを活かした成長モデルの創出

“本当に大切な人たちと、時間に縛られずゆっくりと過ごすウェディング”
 その中心に“料理を囲む特別な時間”を据えた「One Table , One Story」を開発
 少人数だからこそ叶う体験の密度を丁寧に設計することで、記憶に残る一日を提案

One Table One Story

— HIRAMATSU WEDDING —

EST.1991



都市型
レストラン



滞在型リゾート
(沖縄、箱根、長野、京都)

マーケット
顧客分析

重点強化

人財
採用・育成

営業戦略
コンセプト策定

運営・施行
コントロール

重点強化

商品開発

重点強化

集客
プロモーション

重点強化

新規獲得営業

重点強化

デザイン

各分野の専門家及び、結婚情報サービス「ゼクシィ」（運営：リクルート）とプロジェクトを通じて連携し、事業のバリューチェーンの見直し、マーケティングの改善と強化を行う。

拠点の「HIRAMATSU SALON」も構え、26年3月から市場に向けて本格提案

「HIRAMATSU SALON」25年11月オープン

全国のレストラン・ホテルを横断し
“One Table, One Story”を提案する拠点



全国のトップコンシェルジュが集結し、会場やエリアにとらわれない自由度の高い提案を行う。“会場紹介”ではなく、“誰とどんなトキを過ごしたいか”を起点に時間の質を設計し、価値観に合致した最適なステージと体験をデザインします。

都市型レストラン

代表店：オーベルジュ・ド・リルトーキョー



滞在型リゾート

代表店：THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座



2025年度

2026年度

2027年度

2028年度

2029年度

2030年度

ウェディング新市場創出

構想準備

代表店
から提案

市場創造に向けて店舗展開を拡大

日本のレストランが注目されている今、創業以来培ってきた独自の料理とサービスのノウハウを活かし *Hiramatsu* による店舗で海外へ展開する。

創業以来培ってきた独自の料理とサービスノウハウ



Hiramatsu

日本で培ってきた *Hiramatsu* の
味とサービスを世界に展開！

アジアのベストレストランTOP50（10位まで抜粋）

順位	店名	エリア
1位	Sezanne	東京
2位	Florilege	東京
3位	Gaggan Anand	バンコク
4位	The Chairman	香港
5位	Wing	香港
6位	Nusara	バンコク
7位	Suhring	バンコク
8位	Den	東京
9位	La Cime	大阪
10位	Odette	シンガポール

出所 ヒトサラマガジンデータより作成

2024年アジアのベストレストラン50において日本のレストランが1位、2位を獲得し、10位中4店舗がランクインしており、日本のレストランは世界から注目を集めている。

- 台湾を先行事例として、香港、タイなどをはじめとする東アジアを中心に出店を検討。
- 賃貸契約等による一般的な出店のみならず、現地の企業、有力者とJV形式も視野にに入れる。



台湾
パートナーを決めて先行トライアル

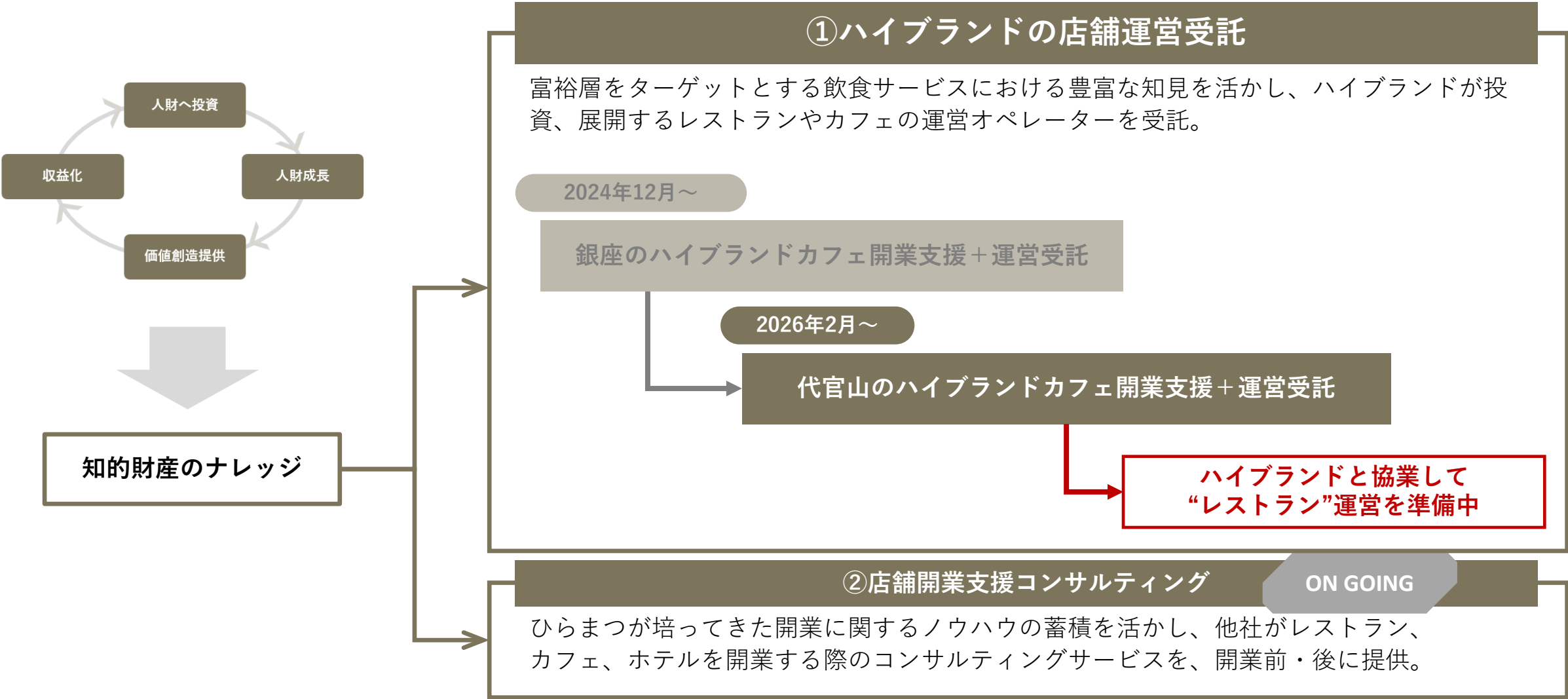


大統集團
President Group

25年10月
大統百貨企業股份有限公司との基本合意書締結

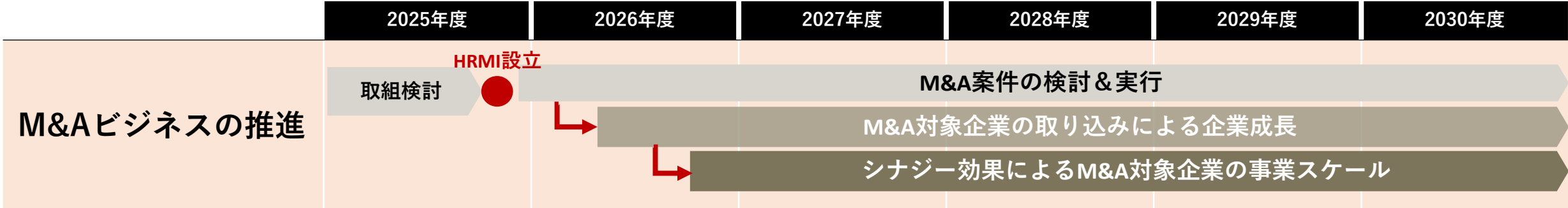
	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
海外展開		準備	出店前倒し 目標	出店		
台湾案件	事業スキーム 出店条件検討	1号店 出店準備	1号店稼働 次店舗出店検討			
その他海外			その他東アジア検討			

リアル店舗に依存しない知的財産ビジネスを本格展開。
ハイブランドとの過去からの協業が進捗し、さらなる展開を準備中

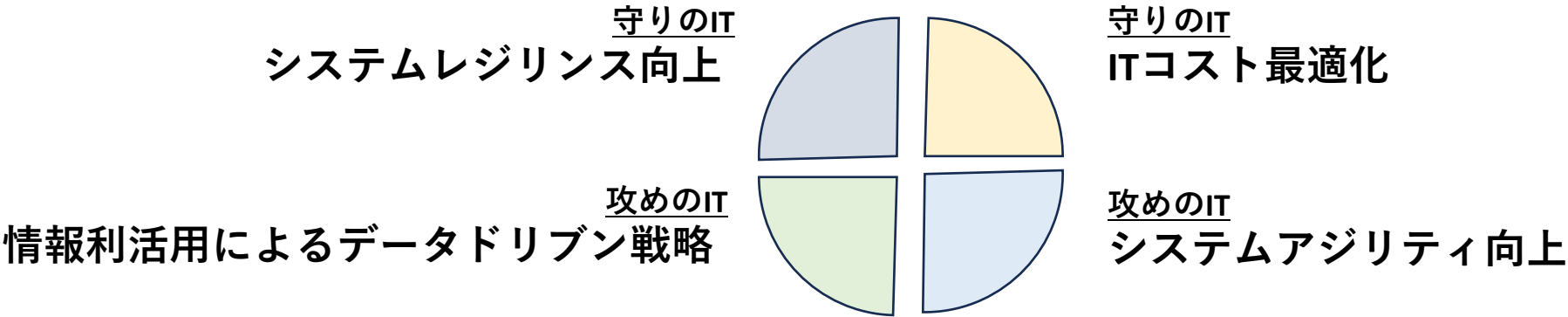


外食産業を中心としたM&Aを組み合わせることで
非連続的かつスピーディーな成長を実現し、ステークホルダーへ早期還元を目指す。

100%子会社「株式会社 HRMI」を設立予定（26年2月末予定）
M&Aを推進を目的とし、M&Aの検討から実行、出資後に事業支援を行う子会社を設立。

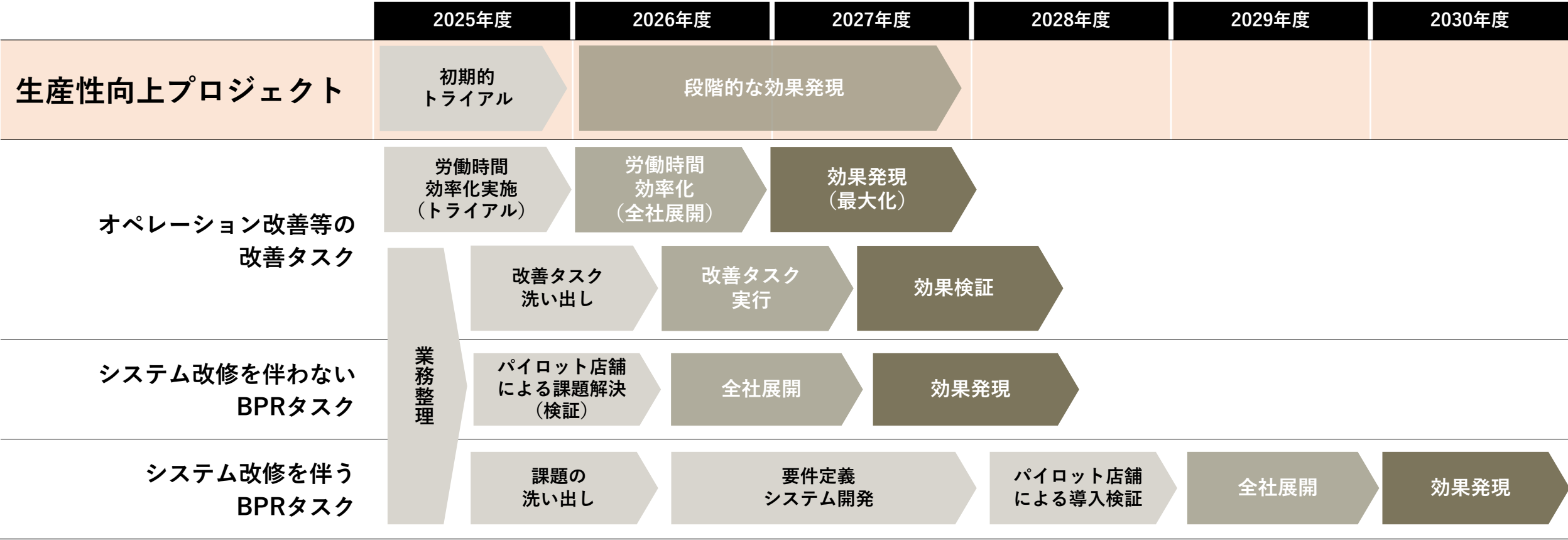


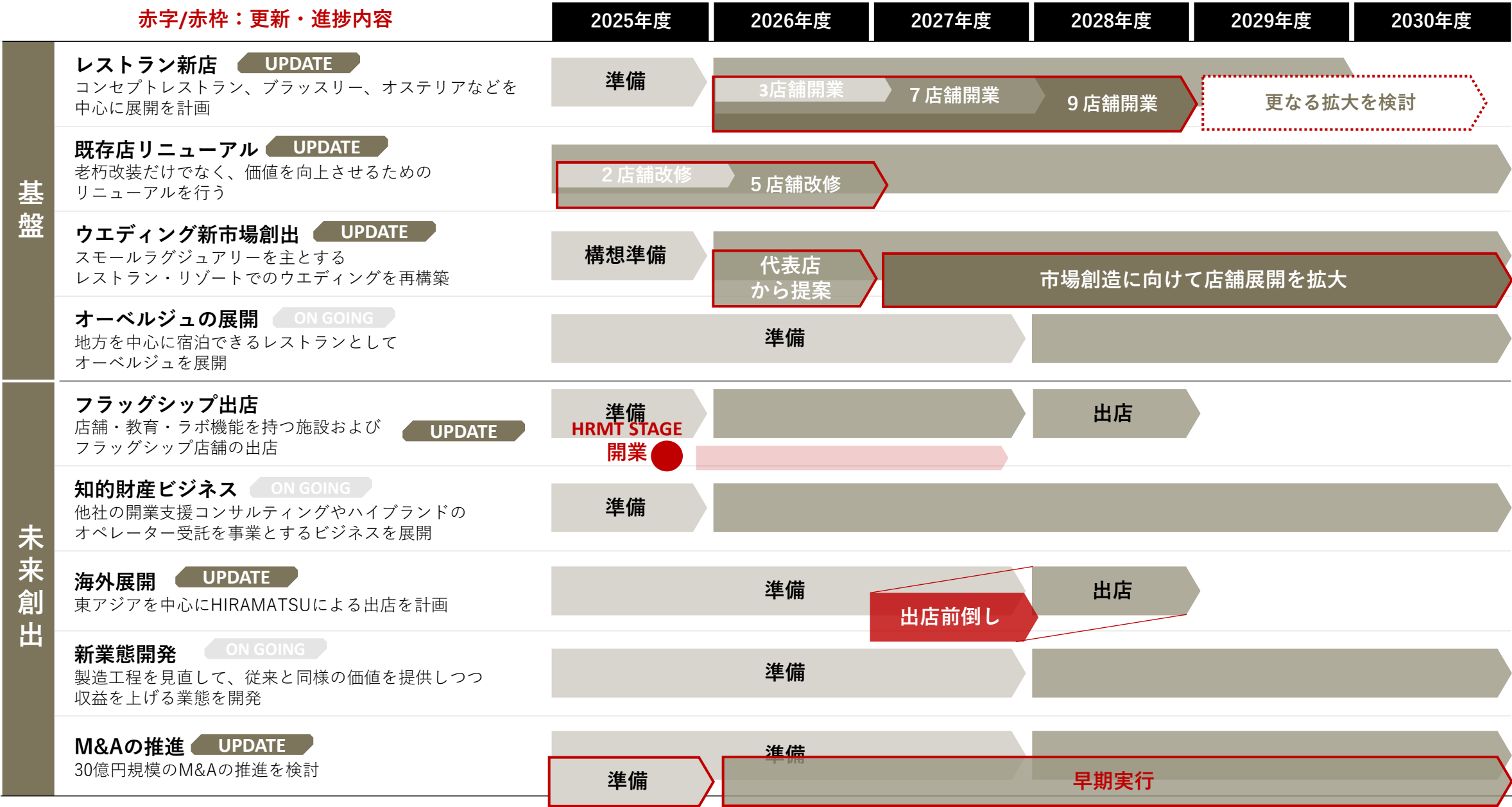
- レジリエンス向上／コスト適正化／データドリブン戦略／アジリティ向上の”4つの骨子”を軸に、「IT中期計画」を策定。
- 中期経営計画2030との整合性を図りつつ、設定した優先順位に基づき順次実行中



	2025年度		2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
IT中期計画	計画策定	整備・検討		トライアル 効果検証	効果最大化 (刈り取り時期)		
システムレジリエンス向上	ルール・基盤 整備	セキュリティ 最適化		システム開発 標準化	継続改善		
ITコスト適正化	システム運用 一部内製化	システム運用 内製化		システム開発 内製化	システム運用/開発 最適化		
情報活用による データドリブン戦略	BIツール 検討	試験導入		本格導入/効果測定継続			
システムアジリティ向上	ローコード/ノーコード ツール検討		ローコード/ノーコード ツールの試験導入	ローコード/ノーコード ツールの本格導入			

- 中期経営計画2030に掲げる営業利益率向上に向け、プロジェクトチームを組成。
- オペレーション改善をはじめとする各種改善施策の実行に加え、IT中期計画と連動したシステム・ツールの活用により、業務効率の抜本的な底上げを推進。







4. 各種計畫/数值目標

総額約45.6億円の投資を計画

新店 投資額：24.6億	2030年度までに9店舗の出店を計画
既存店改装 投資額：18億	2030年度までにレストラン20店舗前後の改装を計画
インフラ・システム 投資額：約3億	業務の生産性向上を図るシステムやスマート決済など インフラ、システムへの投資

9店舗の出店を計画

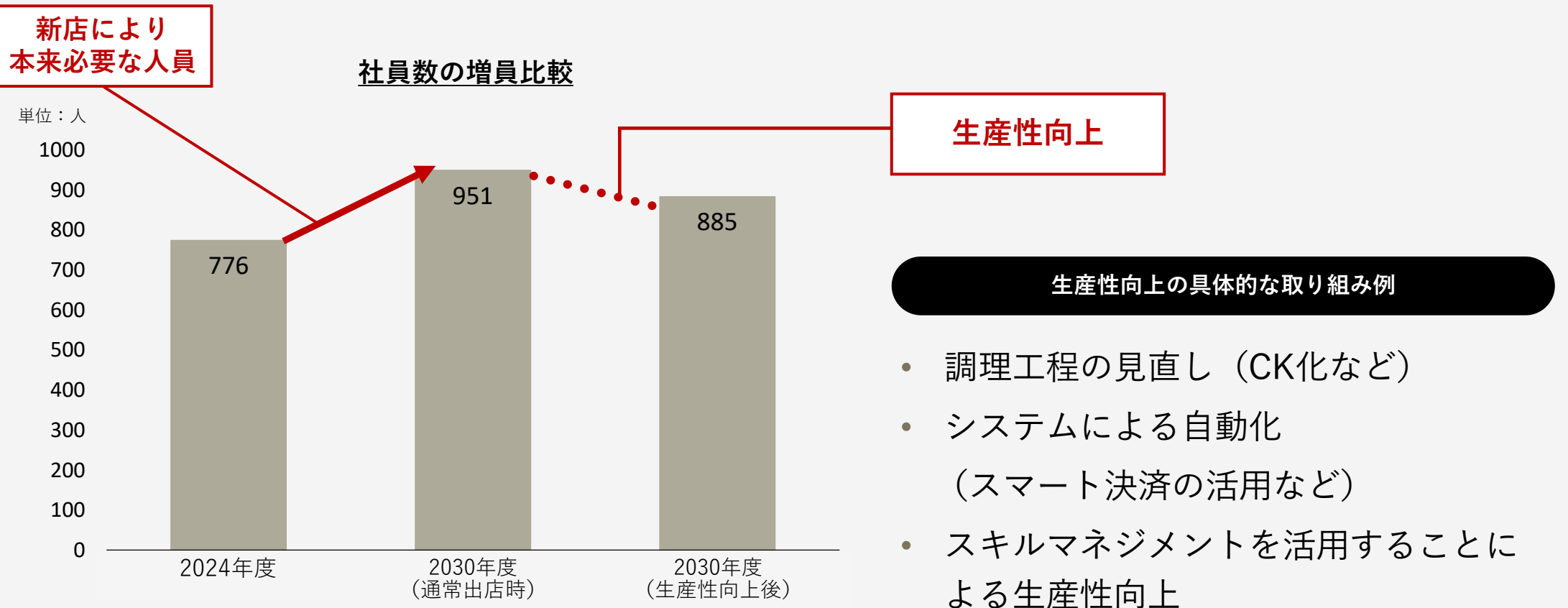
		計画店舗数	想定店舗面積	想定年商と回収期間
フラッグシップ店 (表参道)		1店舗	約140坪	約 5 億円以上 6 年以内
中規模レストラン	FINE DINING	3店舗	70～140坪程度	約 4 億円以上 5 年以内
	CASUAL FINE DINING			約2.5億円以上 5 年以内
コンセプトレストラン		3店舗	35～70坪程度	約1.8億円以上 5年以内
カフェトラットリア		2店舗	20～80坪	約 2 億円以上 3 年以内

2028年
OPEN予定

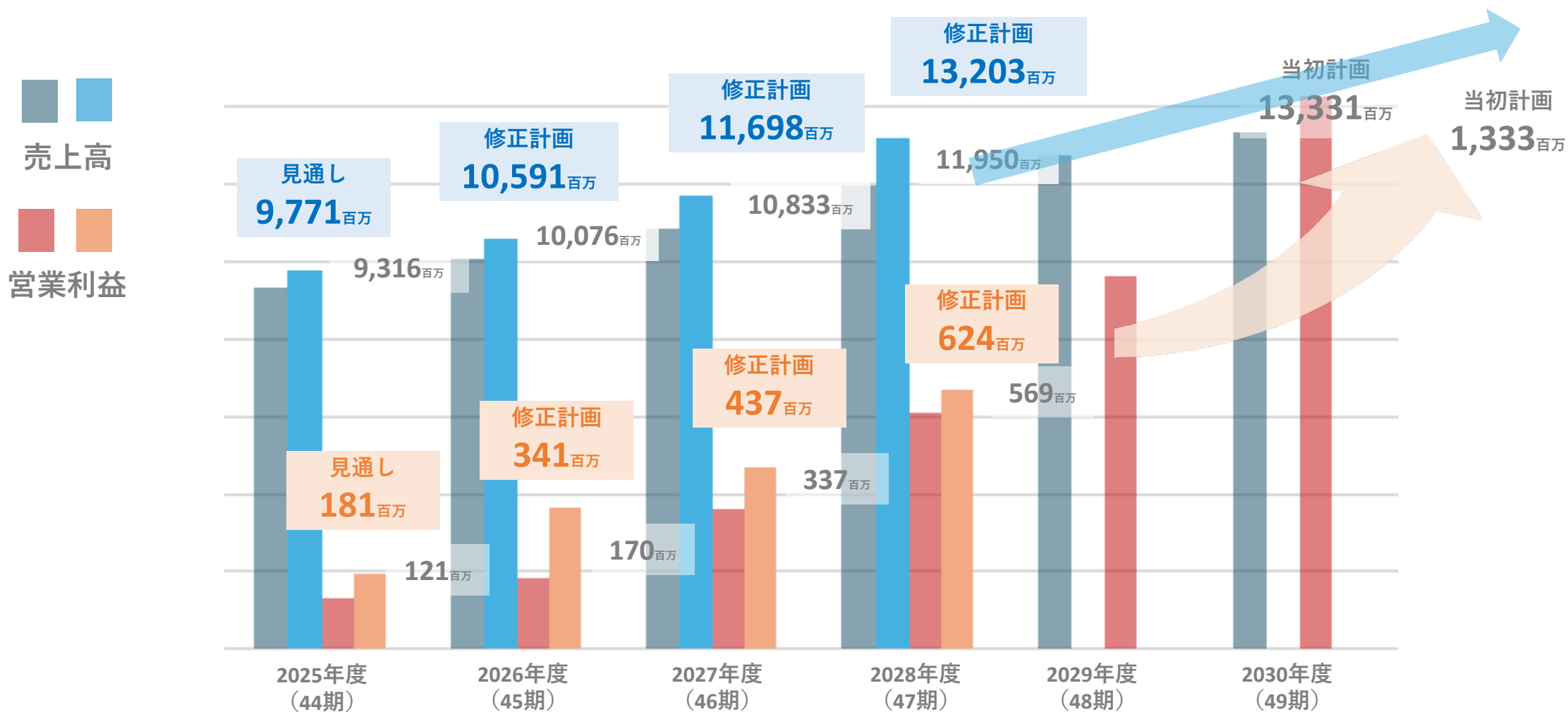
6年間で総額約18億円の投資を計画

	定義	計画店舗数	想定投資額
リロケーション	収益改善を目的とした店舗の移動	2店舗	3億円
リニューアル	売上、CS、ES、ブランドアップを目的とした大規模改装	8店舗	11億円
改修	中程度の修繕や改装を実施	4店舗	3億円
修繕	運営継続を前提とした施設や設備の一部分の修理	6店舗	1億円

既存店における業務改善により生産性向上を図り2030年度までに約110名前後の社員純増を計画。



初年度の見通しを踏まえ、次年度以降の直近3ヵ年計画を見直し



見直し対象外

配当方針

連結配当性向30％程度を基本方針とし、復配予定時期については2026年度に前倒しを見込む。

配当性向

30%

配当金

1円以上

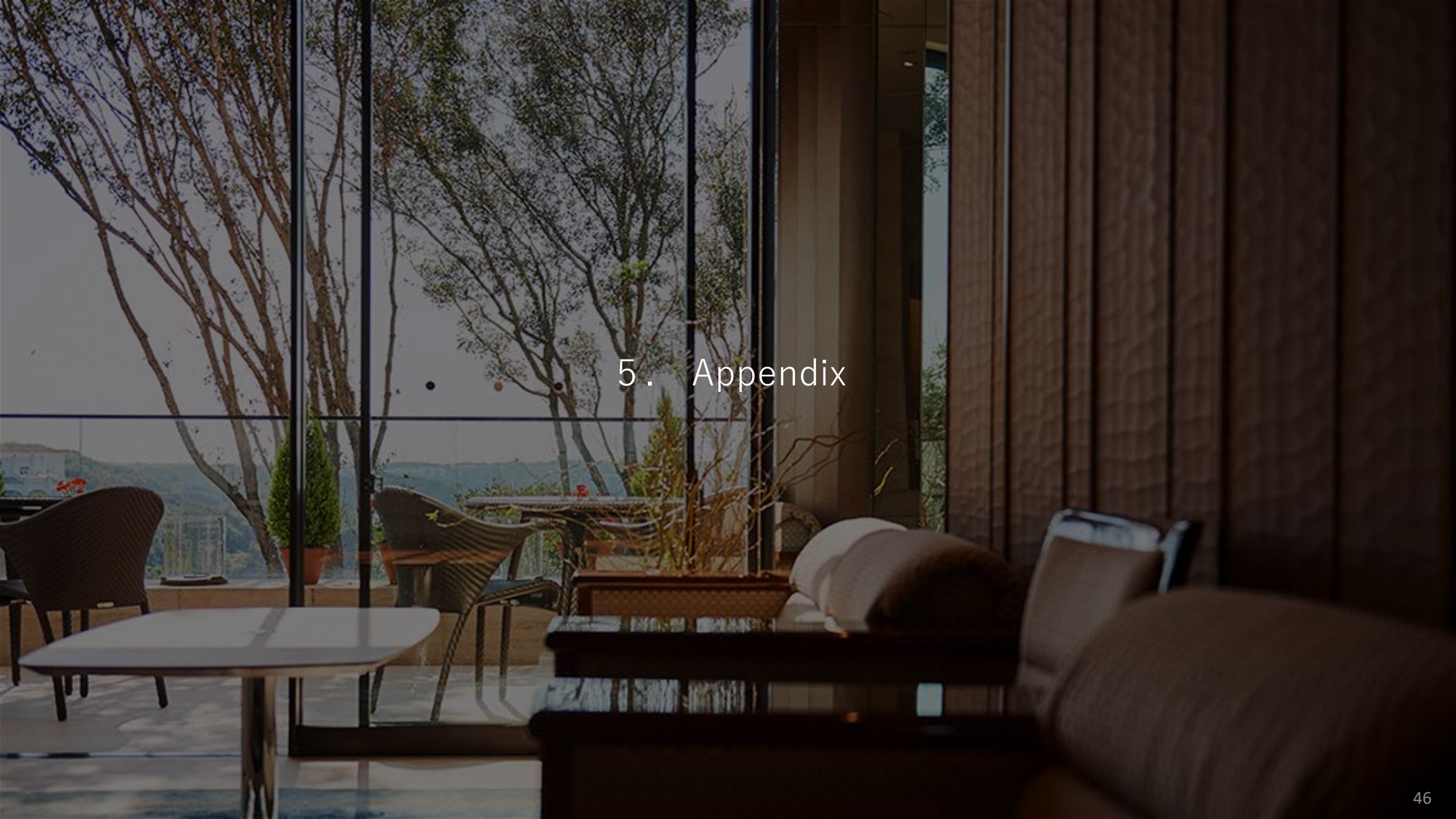
復配予定時期

2026年度を想定

※当初2028年度計画 → 進捗良好により前倒し

株主優待

第45期記念優待の実施に加え、優待制度の電子化および長期・一定以上保有株主様への還元を含む制度改善を検討。



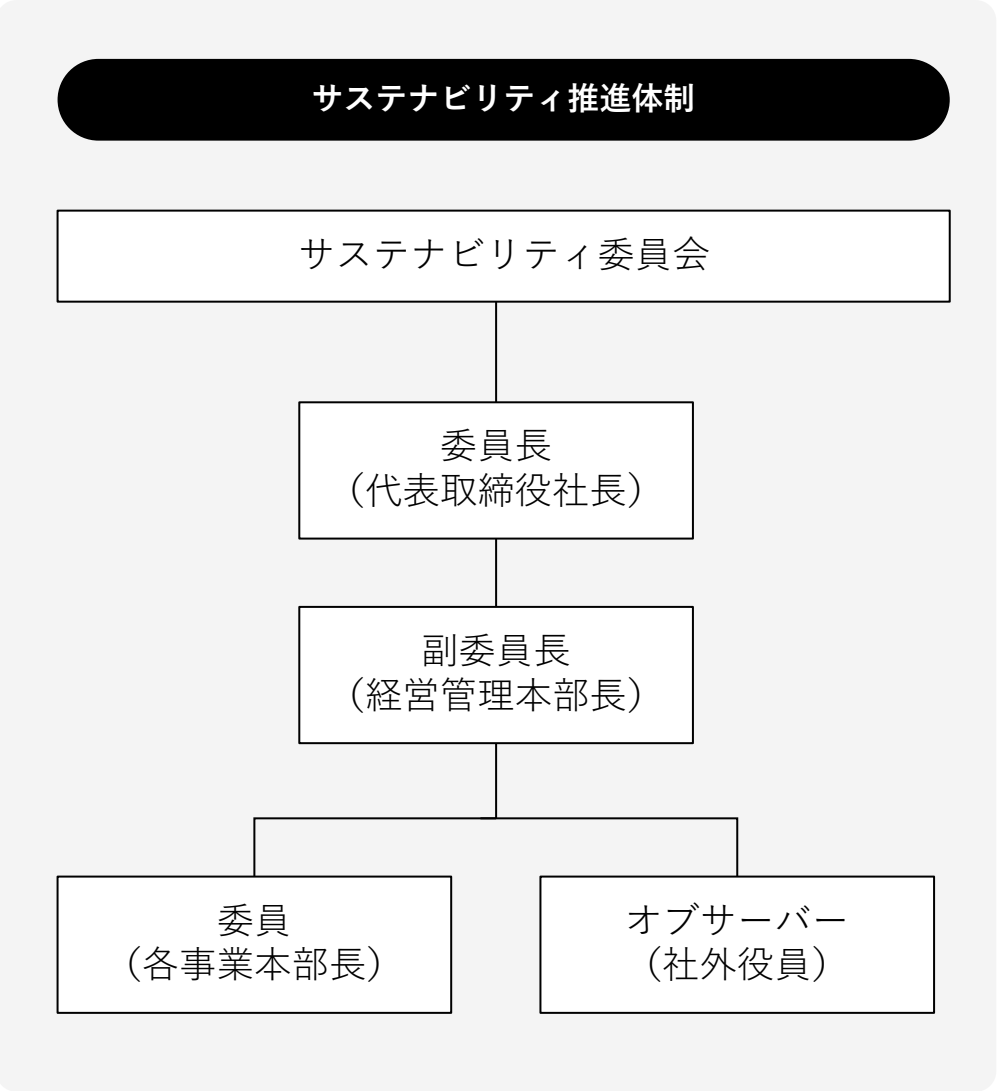
5. Appendix

	主要指標	実績値		目標値（2030年度）
財務数値目標	売上高	104.8億円 *2024年度見通し	➡	133.3億円
	営業利益率	1.2% *2024年度見通し	➡	10.0%
	EBITDA	4.5億円 *2024年度見通し	➡	18.5億円
	自己資本利益率【ROE】	1.0% *2024年度見通し	➡	16.1%
	総資産利益率【ROA】	0.5% *2024年度見通し	➡	11.0%
非財務数値目標	社員平均給与 （残業含まない）	408万円 *2024年度見通し	➡	500万円
	国内店舗数 （MC契約施設含む）	27店舗 *2024年度実績	➡	36店舗
	管理職に占める女性労働者の割合	33.5% *2023年度実績	➡	50.0%

指標	2025年度 （中計1年目）		2026年度 （中計2年目）		2027年度 （中計3年目）		2028年度 （中計4年目）		2029年度 （中計5年目）	2030年度 （中計6年目）
	当初計画	見通し	当初計画	修正計画	当初計画	修正計画	当初計画	修正計画	当初計画	当初計画
売上高（百万円）	9,316	9,771	10,076	10,591	10,833	11,698	11,950	13,203	12,753	13,331
営業利益（百万円）	121	181	170	341	337	437	569	624	897	1,333
経常利益（百万円）	100	172	150	321	319	419	549	605	859	1,323
当期純利益利益（百万円）	68	211	117	288	285	385	514	570	824	1,287
EBITDA（百万円）	354	392	464	586	717	812	1,040	1,125	1,436	1,849
純資産額（百万円）	6,114	6,339	6,231	6,541	6,431	6,811	6,792	7,210	7,369	見直し対象外8,270
総資産額（百万円）	11,386	11,927	11,232	11,511	11,402	11,756	11,383	11,810	11,587	12,083
自己資本比率（％）	53.7%	53.1%	55.5%	56.8%	56.4%	57.9%	59.7%	61.0%	63.6%	68.4%
自己資本利益率【ROE】 （％）	1.6%	2.7%	2.4%	4.9%	5.0%	6.2%	8.1%	8.4%	11.7%	16.0%
総資産利益率【ROA】（％）	0.9%	1.4%	1.3%	2.8%	2.8%	3.6%	4.8%	5.1%	7.4%	10.9%
有利子負債（百万円）	3,600	3,614	3,370	3,384	3,290	3,304	2,860	2,874	2,430	2,000

※ ROE、ROAは経常利益ベース

指標	2025年度 (中計1年目)		2026年度 (中計2年目)		2027年度 (中計3年目)		2028年度 (中計4年目)		2029年度 (中計5年目)	2030年度 (中計6年目)
	当初計画	見通し	当初計画	修正計画	当初計画	修正計画	当初計画	修正計画	当初計画	当初計画
営業キャッ シュ・フロー (百万円)	-341	-689	331	280	677	760	981	1,080	1,379	1,799
投資キャッ シュ・フロー (百万円)	-470	-634	-2,615	-956	-1,339	-1,841	-990	-960	-810	-310
財務キャッ シュ・フロー (百万円)	-230	-234	-230	-316	-165	-195	-584	-601	-677 見直し対象外	-816
期末現預金 (百万円)	5,444	5,087	2,930	4,094	2,103	2,818	1,510	2,337	1,403	2,076
フリーキャッ シュ・フロー (百万円)	-811	-1,323	-2,284	-675	-661	-1,080	-8	120	569	1,489



当社が優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）

重要課題①	食を通じた 豊かな時間の創造	 
重要課題②	社会への貢献と共栄	    
重要課題③	事業活動を通じた 自然環境の保全	    
重要課題④	個性輝く人財が活躍し続ける 人的資本の強化	  
重要課題⑤	健全な経営基盤の確立	

お問合せ先

株式会社ひらまつ

経営管理本部 経営企画室

Tel. 03-5793-8811