

2026年2月26日

各位

会社名株式会社ひらまつ
代表者名代表取締役社長 CEO 三須和泰
(コード番号 2764 東証スタンダード)
問合せ先 執行役員 経営管理本部長 服部 亮人
(TEL: 03 - 5793 - 8818)

中期経営計画 2030 数値目標更新（上方修正）に関するお知らせ

当社は、2025年1月14日に公表しました「中期経営計画 2030」において、初年度の業績が当初想定を上回って推移していることを踏まえ、2年目以降の3ヵ年計画（2026年度～2028年度）の数値目標を上方修正することを決定いたしましたので、お知らせいたします。

記

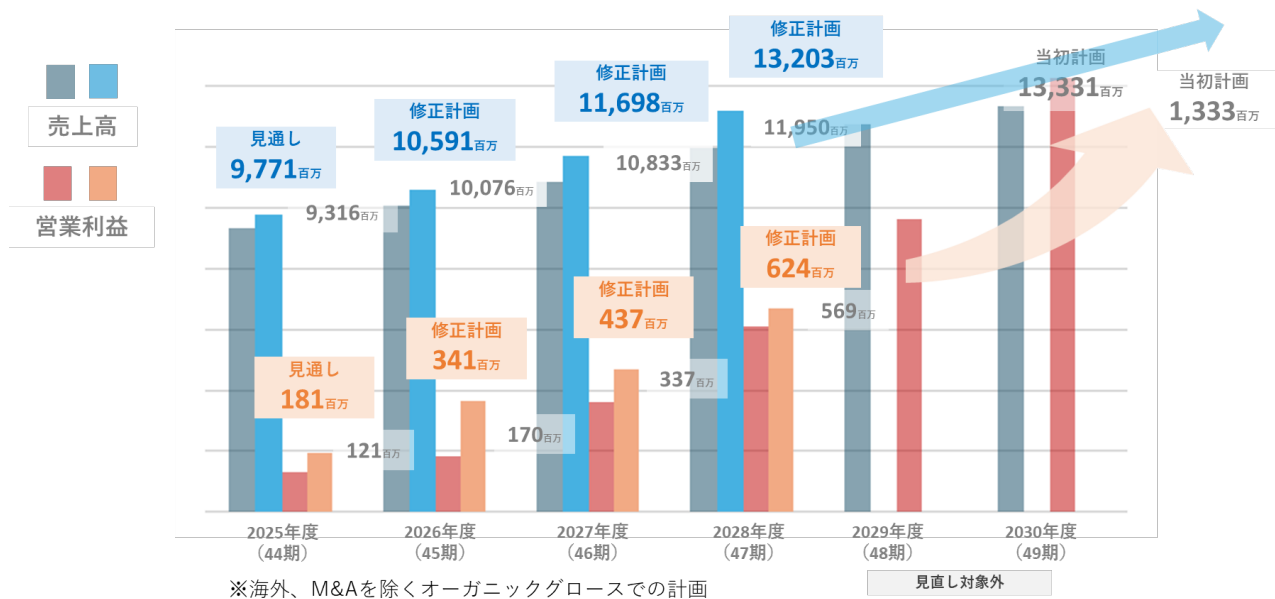
1. 修正の内容

6ヵ年計画初年度の順調な進捗を踏まえ、2026年度～2028年度の3ヵ年計画における連結数値目標を上方修正いたします。

数値目標（連結）

		2025年度見通し (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)	2030年度 (中計6年目) ※
売上高 (百万円)	更新計画	9,771	10,591	11,698	13,203	
	当初計画	9,316	10,076	10,833	11,950	13,331
	当初計画比	104%	105%	107%	110%	
営業利益 (百万円)	更新計画	181	341	437	624	
	当初計画	121	170	337	569	1,333
	当初計画差	+60	+171	+100	+55	

※5年目以降は上振れを前提も修正対象外



2. 修正の理由

初年度において、主力であるレストラン事業およびブライダル事業が想定を上回る水準で推移し、売上高・営業利益ともに当初計画を上回る進捗となっております。

また、2026年2月21日開業の「HRMT STAGE」（東京・恵比寿）を皮切りに、新規出店および既存店舗のリニューアル投資を前倒しで実行するなど、成長戦略の展開を加速しております。さらに、海外展開、知的財産ビジネス、M&A等の新たな事業領域においても、収益化に向けた取り組みが進展しております。

これらを総合的に勘案した結果、中期的な収益拡大の確度が高まったと判断し、中期経営計画の基本方針のもと、数値目標の見直しを行うものであります。なお、6ヵ年計画全体としても成長軌道の上振れが見込まれるものの、現時点において合理的に見通し可能な範囲として、まずは2年目以降の3ヵ年計画の数値目標を見直すものであります。6ヵ年計画後半の数値目標につきましては、事業環境および戦略実行の進捗を踏まえ、適切な時期に改めて検討してまいります。

今後も経営環境の変化に適時適切に対応しながら、中期経営計画の着実な実行と持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

なお、本資料に記載された将来に関する記述は、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績は、今後の様々な要因により変動する可能性があります。

以上

Hiramatsu


中期経営計画 2030

当初発表日 2025.1.14

改訂日 2026.2.26

INDEX

1. 44期振り返り
2. 中期経営計画2030の位置づけと基本方針
3. 人財戦略
4. 事業戦略
5. 各種計画/数値目標
6. Appendix

A photograph of a restaurant interior. In the center, a square table is covered with a white tablecloth and set with four wooden chairs with patterned seats. Behind the table is a dark wooden bar with two shelves of various bottles. To the right, a large potted tree stands next to a wall. In the foreground, there are several potted plants, including red flowers and green foliage. The lighting is warm and focused on the table area.

1. 44期振り返り

総括

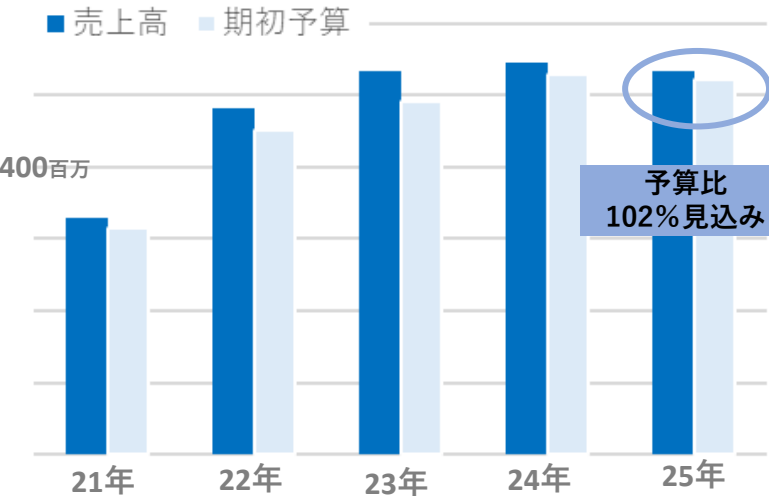
- レストラン事業およびブライダル事業がトップラインの引き上げに大きく貢献
- 人件費を中心としたコストコントロールの徹底により、営業利益・経常利益ともに通期業績予想を上回るペースで推移

事業環境

- 食材価格やエネルギーコストの高止まりに加え、人手不足を背景とした人件費上昇が続き、コスト負担の長期化が見込まれる環境
- ブライダル市場は2018年比約8割の水準にとどまり、小規模婚の定着等を背景に構造的な縮小傾向が継続
- インバウンド需要は高水準を維持する一方、国内需要は弱含みで推移し、中国人客の減少もみられるなど、地域・業態間で稼働率・収益格差が拡大

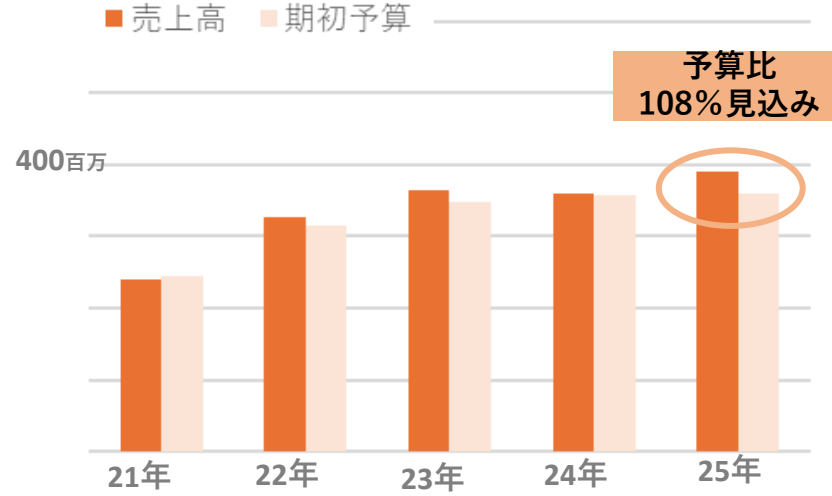
レストラン事業

当初計画を上回り好調に推移



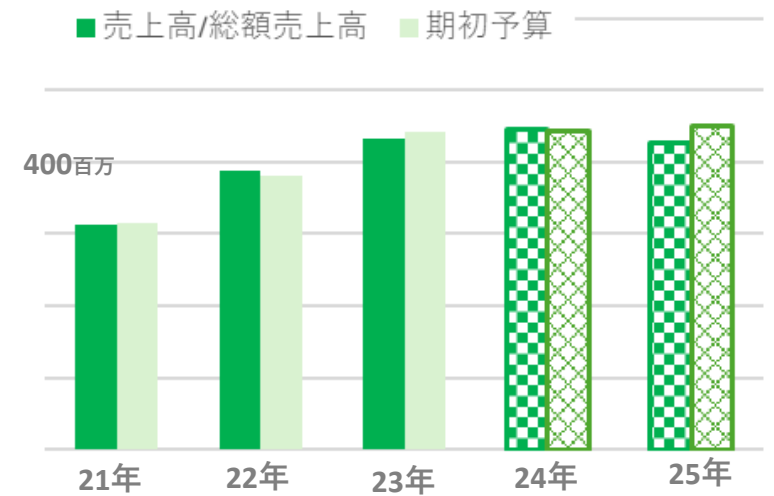
ブライダル事業

既存店リニューアル効果を最大限発揮し、当初計画を大きく上回り企業を牽引



ホテル事業

※参考値：24年度よりMC契約に移行（24年度以降は総額売上高を表示）



取組内容

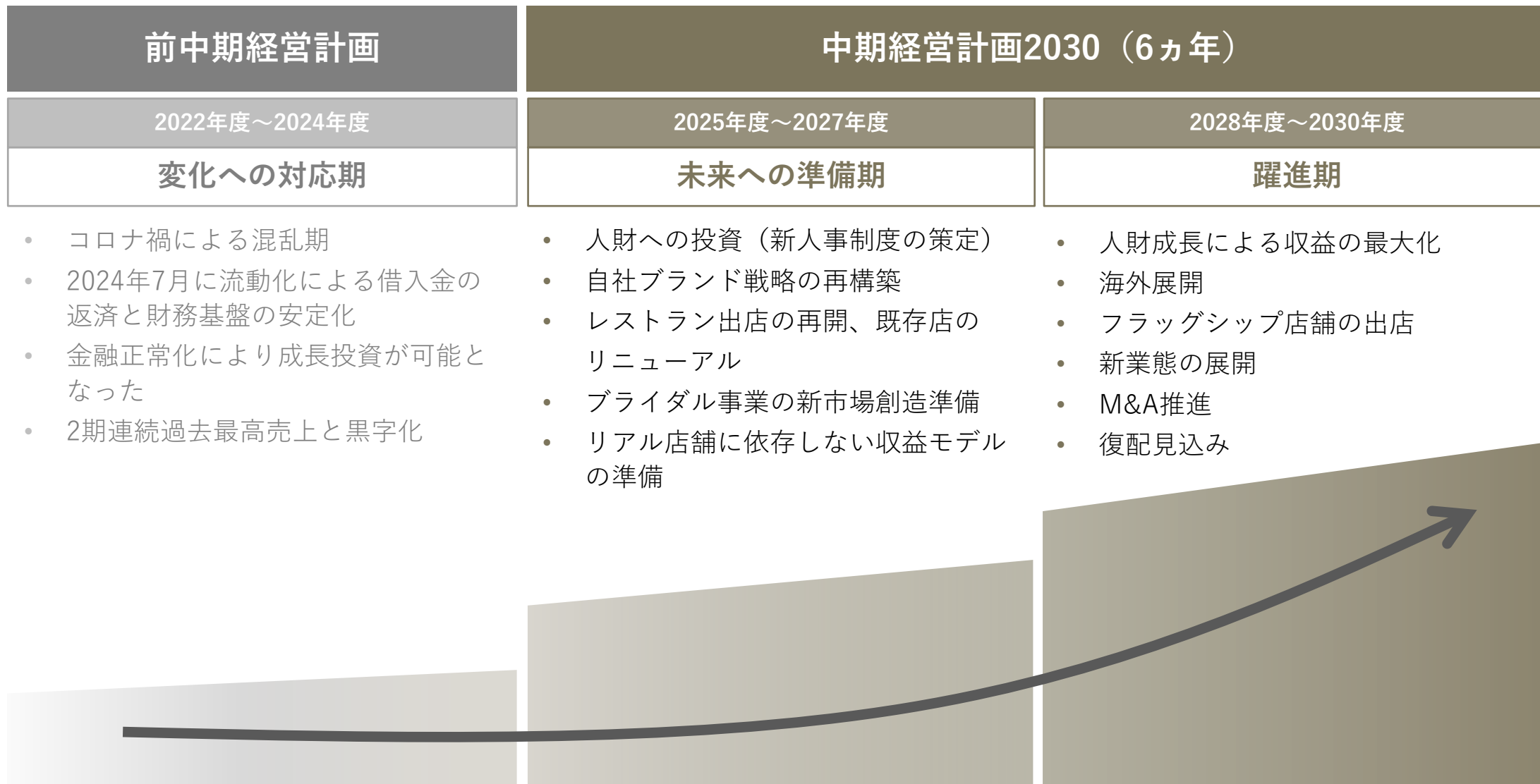
レストラン事業：付加価値の向上と価格戦略の最適化を推進し、企画施策やガラディナーを展開、「メゾン ポール・ボキューズ」（代官山）のリニューアル効果も寄与し、集客および客単価は想定を上回るペースで推移

ブライダル事業：招待人数増加施策および飲食単価向上施策を継続的に推進し、組単価が上昇、リニューアル効果も相まって実施組数は前年同期を上回り、売上は計画を上回るペースで進捗

ホテル事業：単価施策の強化によりADRは前年同期および計画を上回る水準で推移、施設間で稼働率に差が生じる中、エリア特性に応じた価格戦略およびサービス改善を継続

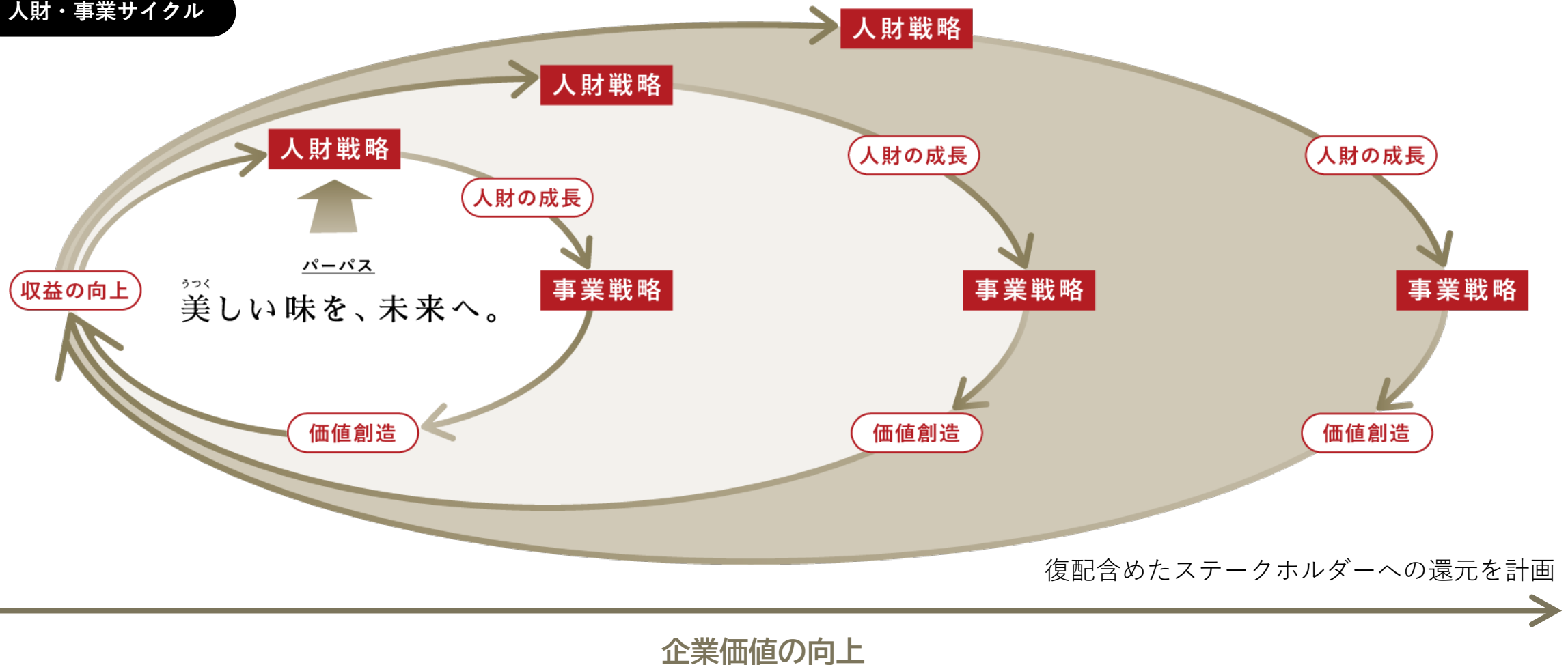


2. 中期経営計画2030の位置づけと基本方針



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。

人財・事業サイクル



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, wearing white long-sleeved shirts. They are standing in a row, facing right, with their arms crossed. The background is a light-colored, textured wall. The image is dimly lit, with a soft glow around the men's heads and shoulders.

3. 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

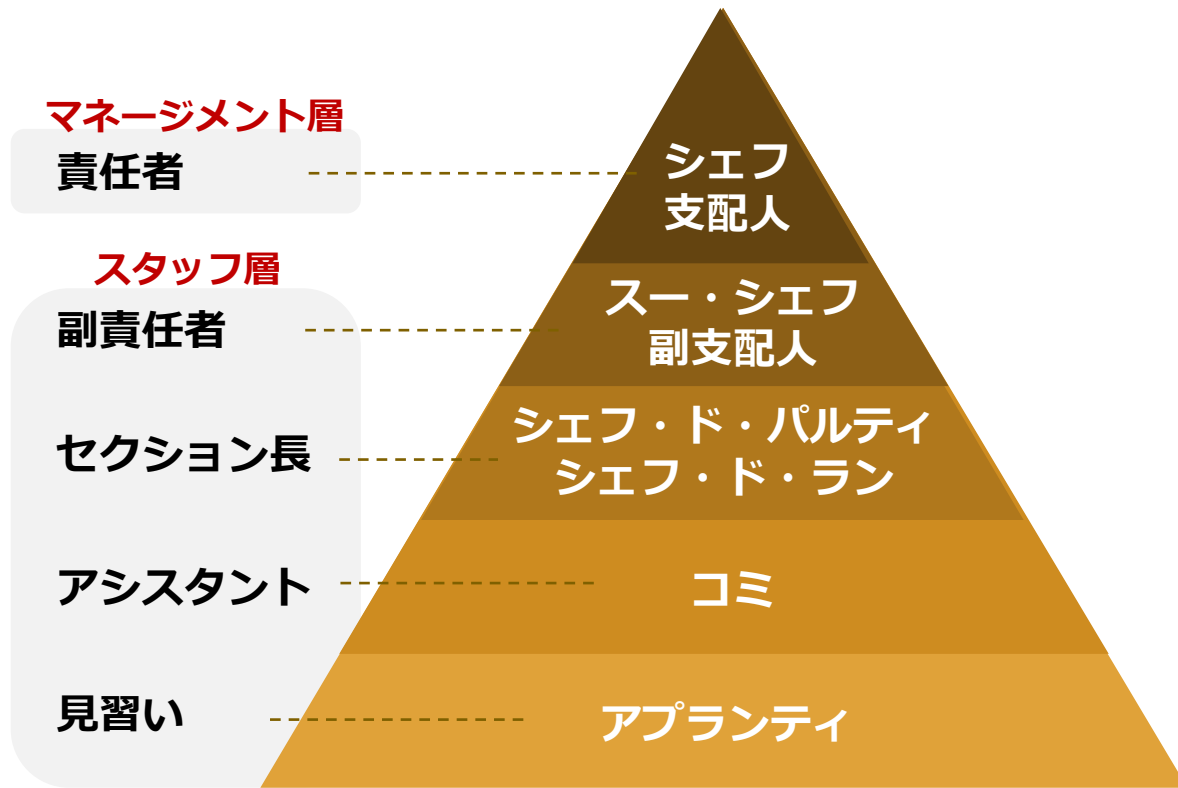
キャリアごとの適正な報酬や賞与、
退職金制度など、魅力的な報酬体系
を実現する。

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

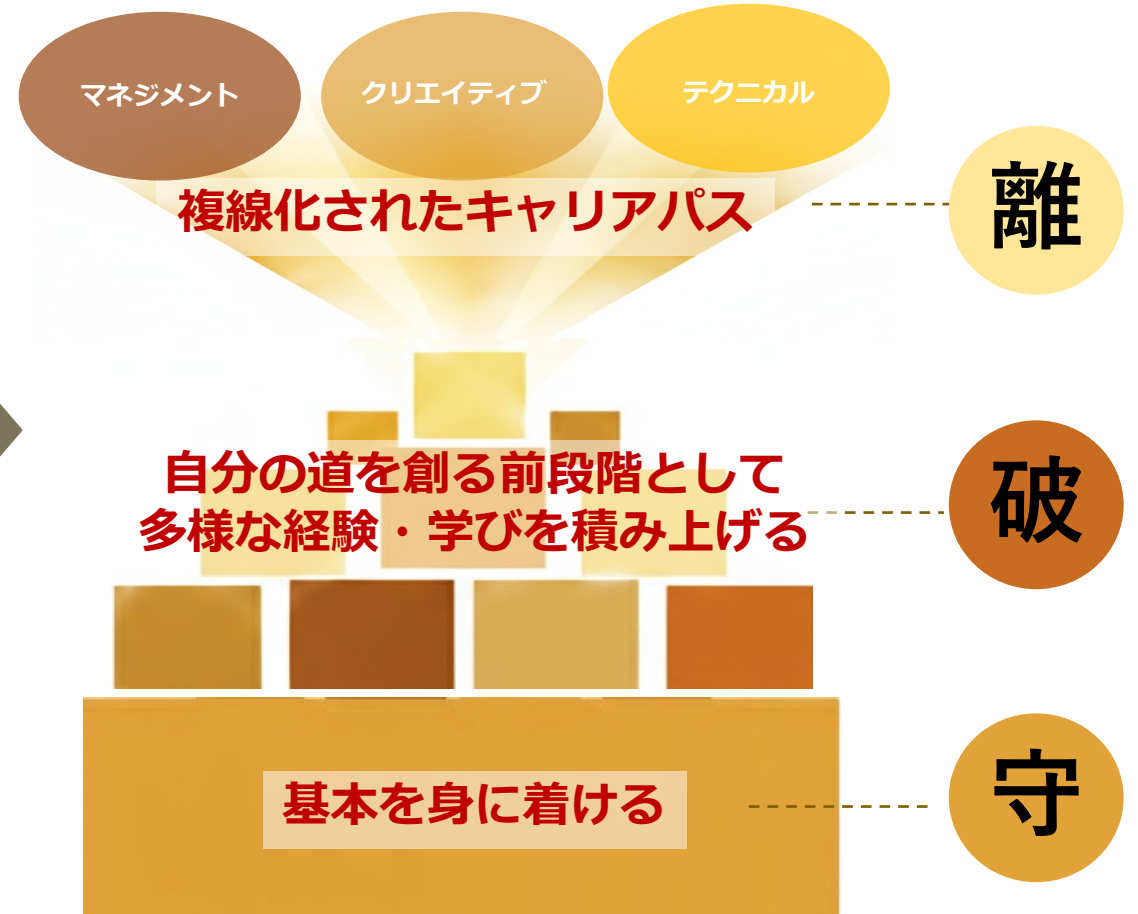
(例：料理人・サービス人)



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)

マネジメント

クリエイティブ

テクニカル

複線化されたキャリアパス

自分の道を創る前段階として
多様な経験・学びを積み上げる

基本を身に着ける

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

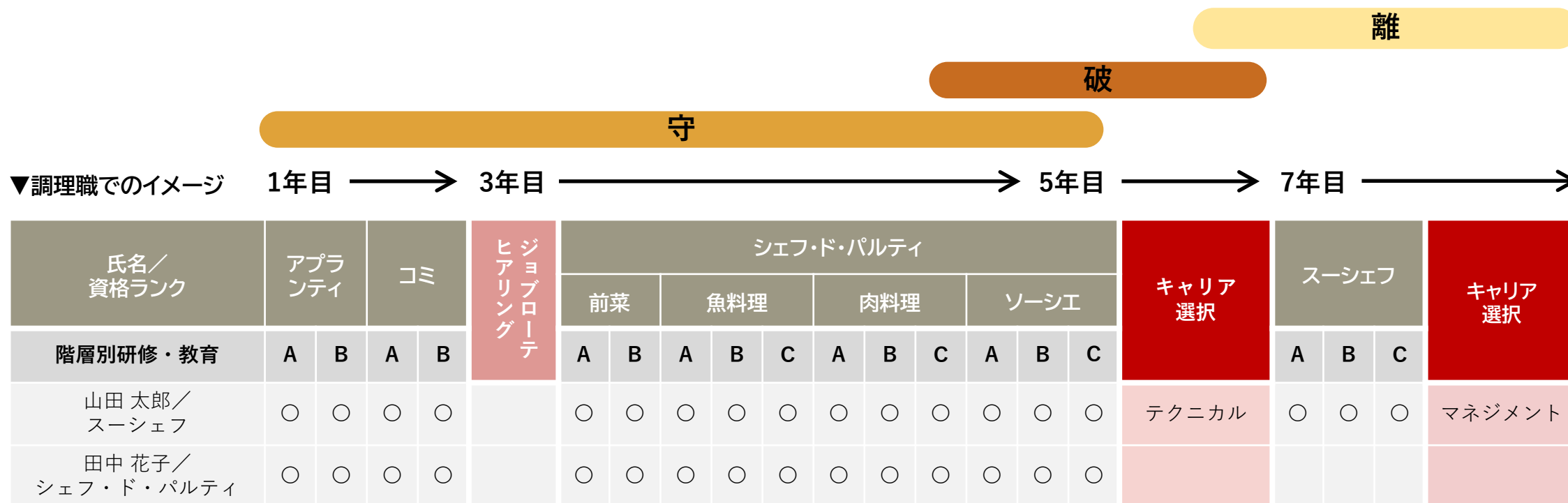
スキル別評価報酬体系の再設計

・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

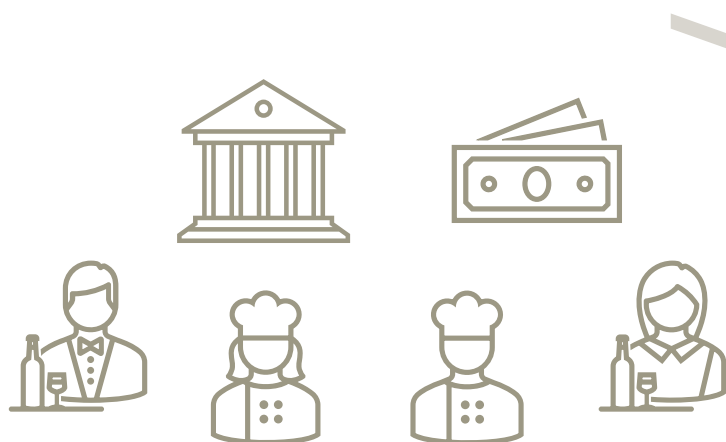
店舗の特性や運営に必要な
人員体制・能力を把握

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自己成長のみえる化 ③評価の適正化

2025年度

2026年度～2027年度

2028年度以降

1

キャリアパス
プログラムの設計

- 人事ポリシー策定
- キャリアパスモデルの整理
- キャリアパス面談を含めた自己分析の機会構築
- 基礎習得スキルを特定し、育成ガイドラインを策定
- キャリアパス選択のトライアル実践

2

階層・キャリアに応じた
研修育成・プラン構築

- キャリアパスの設計に見合った教育・研修プランの再構築
- 階層別に設置した新たな教育・研修プランの実施

3

可視化された
評価制度の構築

- 評価の可視化により社員のスキルをマップ化
- 報酬制度構築のための外部パートナー選定
- 複線化されたキャリアパスプログラムに則った適正な評価および報酬制度を策定

新人事制度の
実運用開始


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。

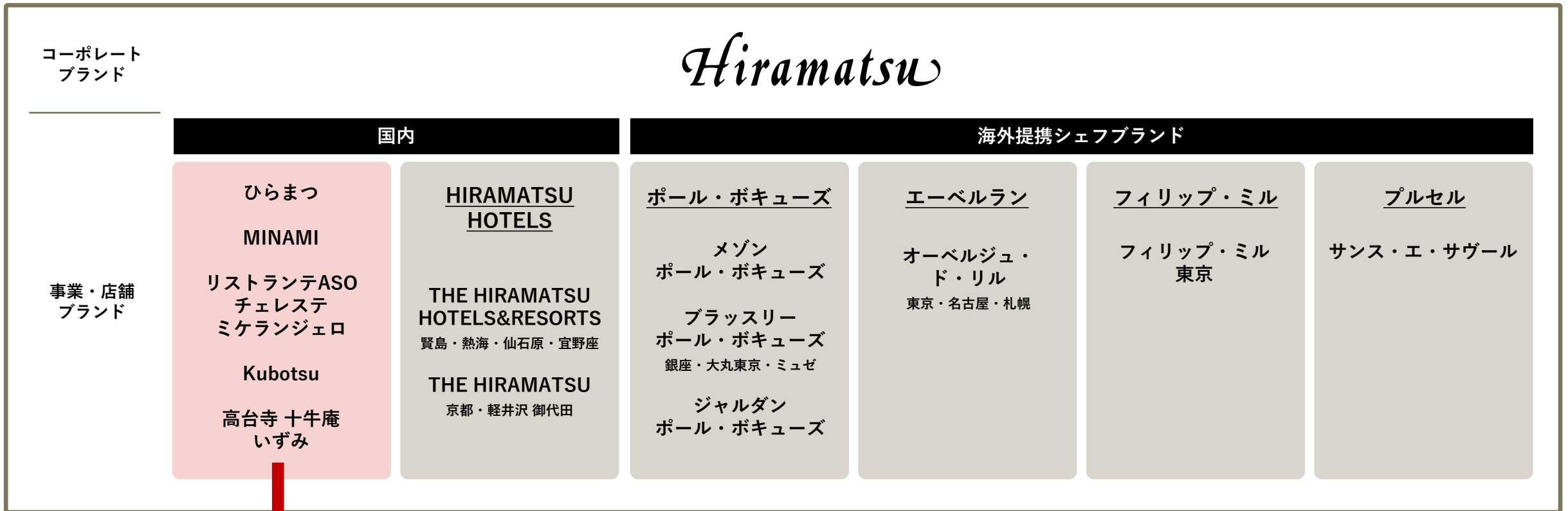
店舗ごとに異なる個性があり、多様なブランドが
存在していることも、私たちが個を大切にしてきた証です。





4. 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
中心的作用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



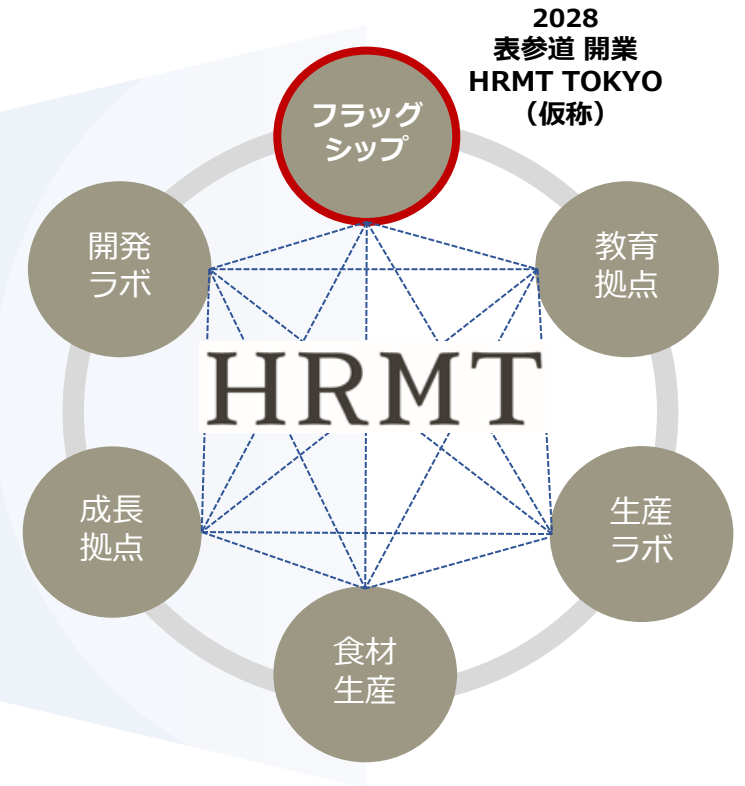
THE
HIRAMATSU
(仮称)

HRMT STAGEの開業

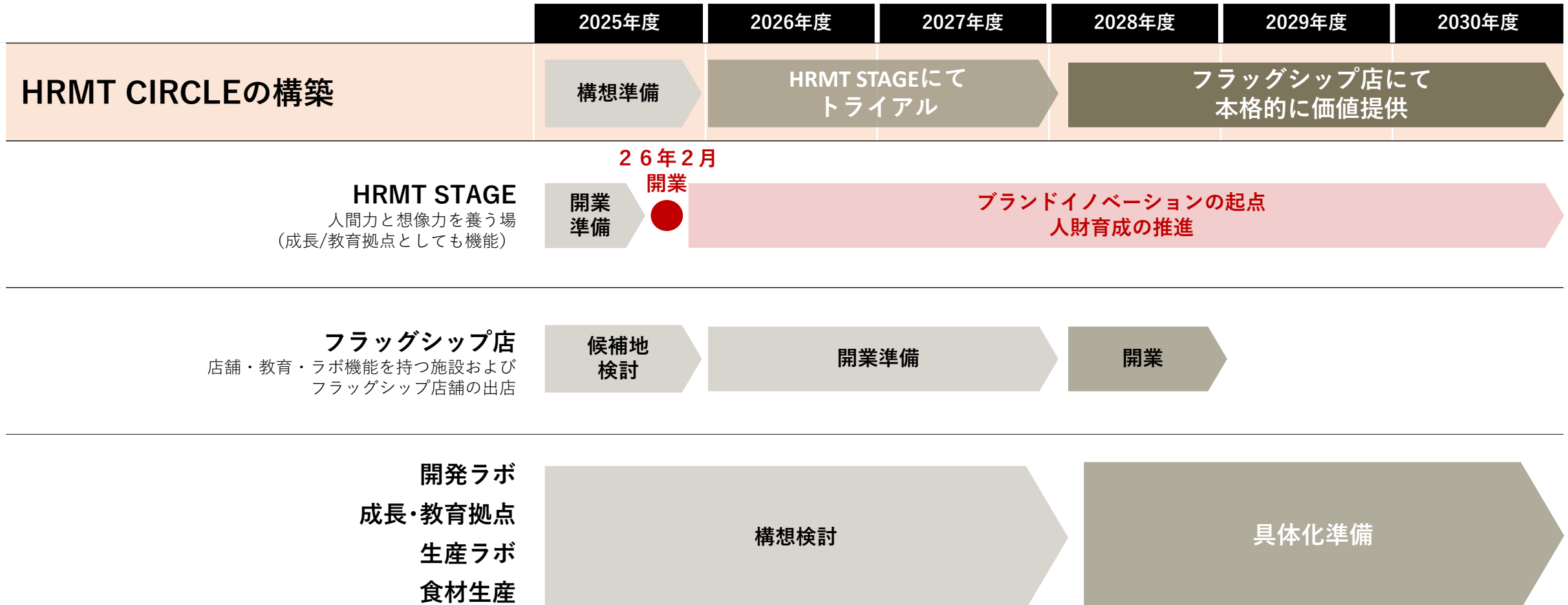
HR
MT
S T A G E

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年度にかけて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

RESTAURANT *Hiramatsu* HIRAMATSU
LA FÊTE

RESTAURANT
M I N A M I

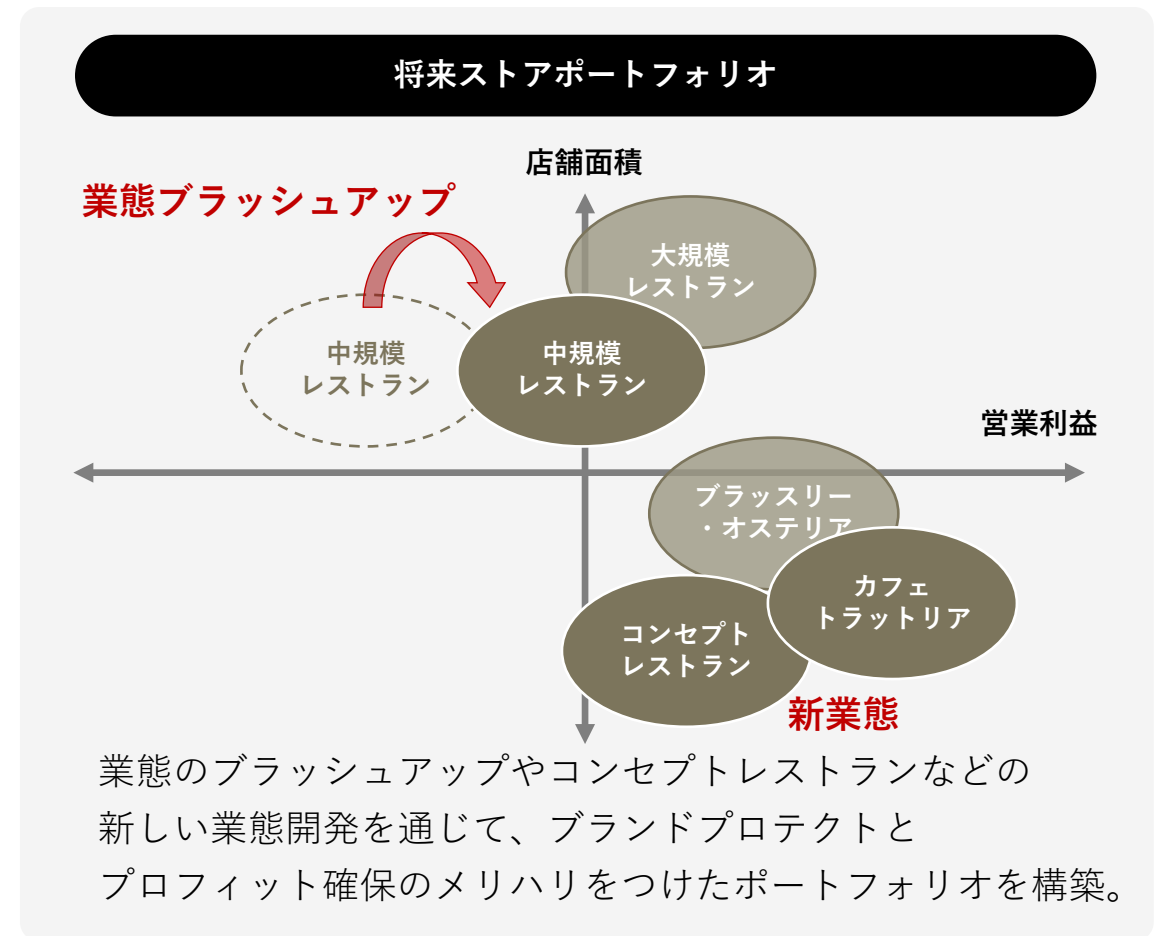
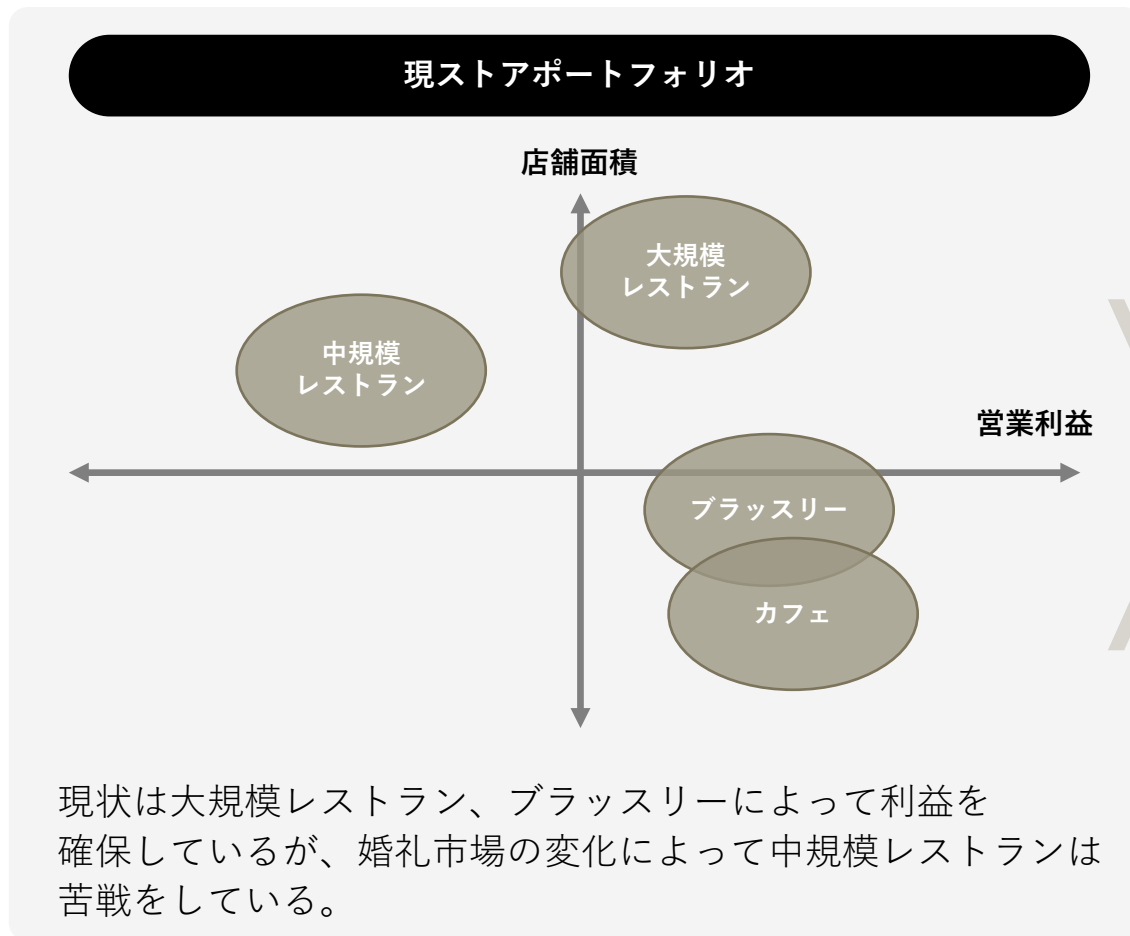
RISTORANTE **ASO** Daikanyama **ASO** Celeste Caffè Michelangelo

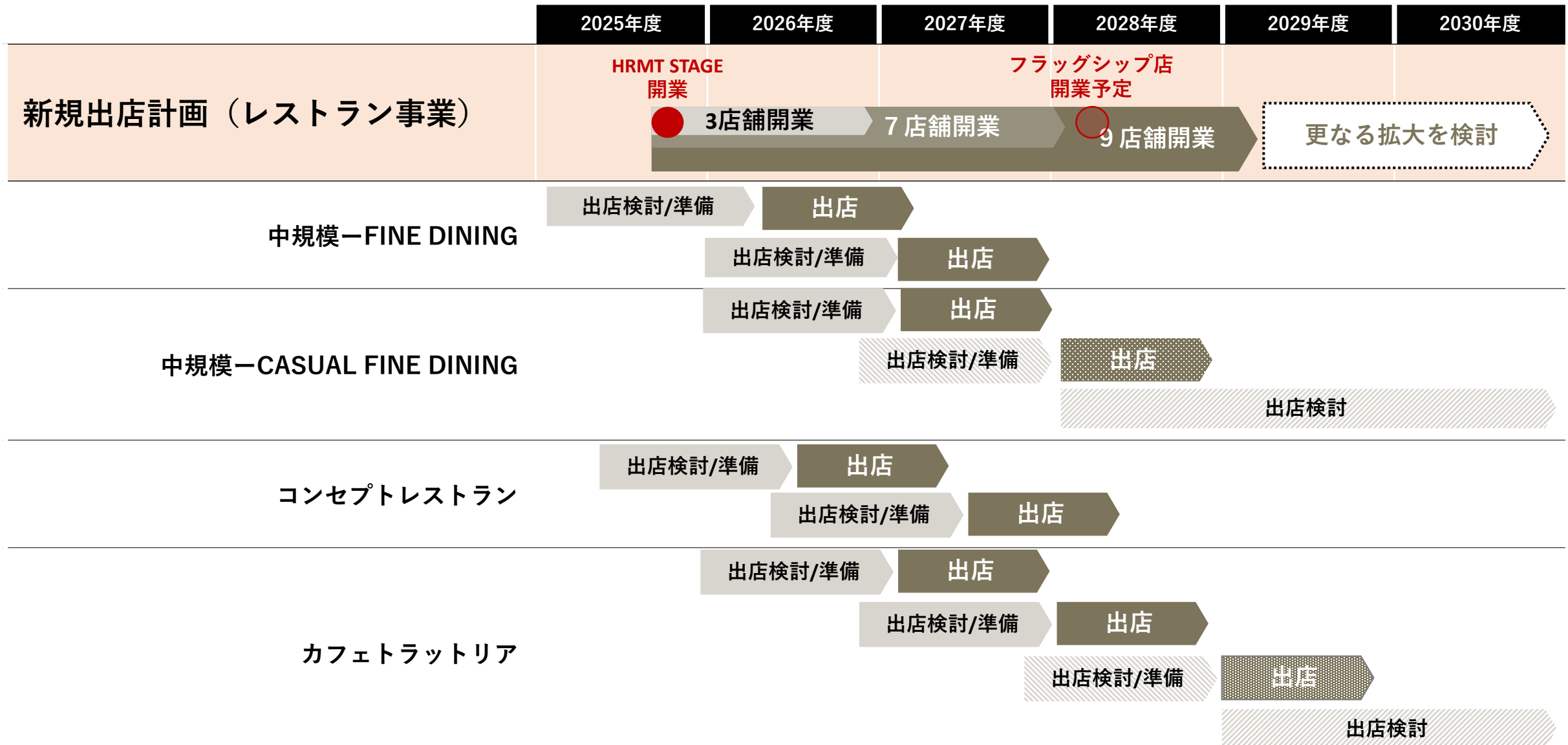
RISTORANTE
LE MIDI HIRAMATSU *Kubotsu*
RISTORANTE

高台寺 十牛庵 いすゞ

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

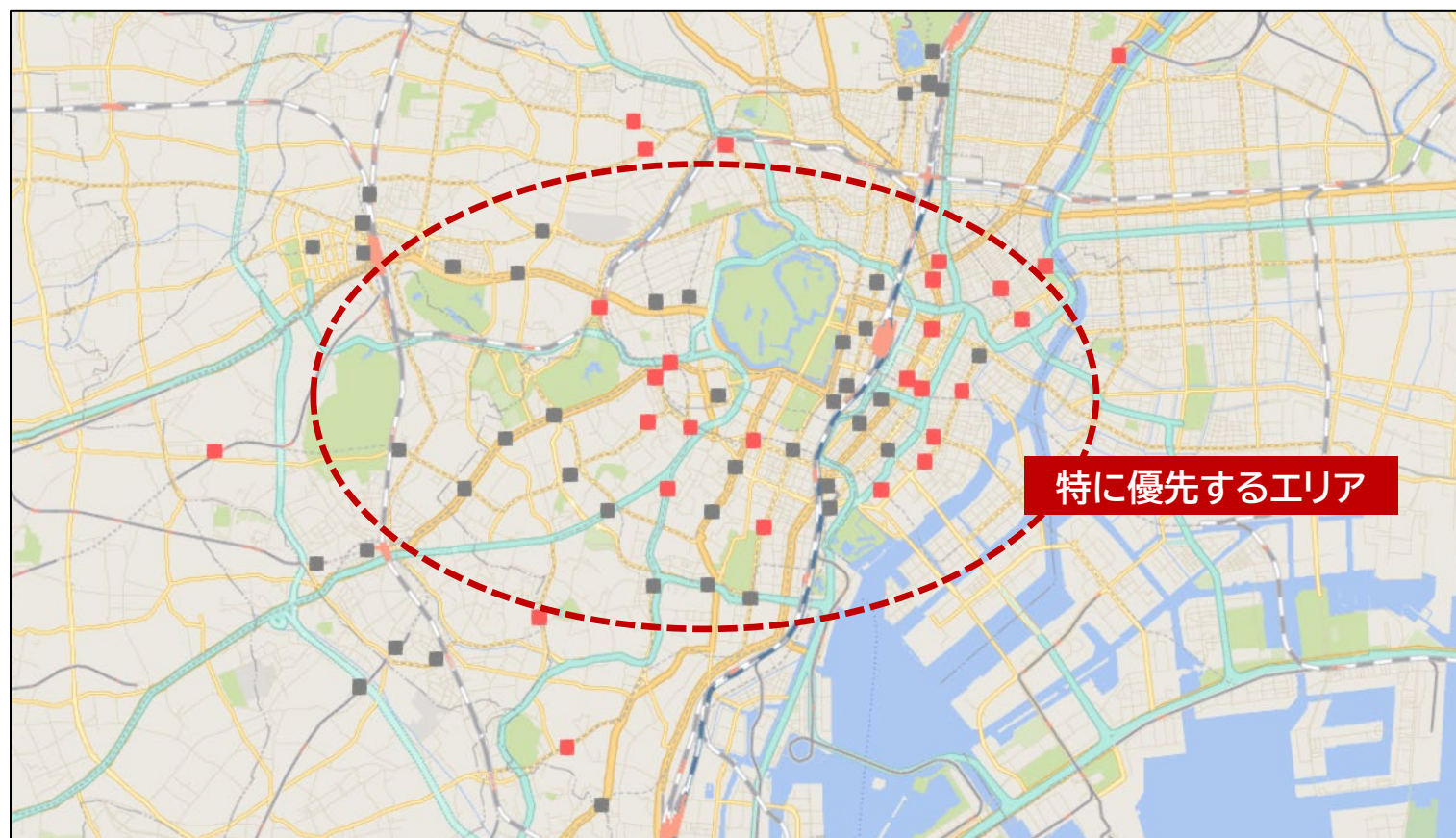
重要出店エリア

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



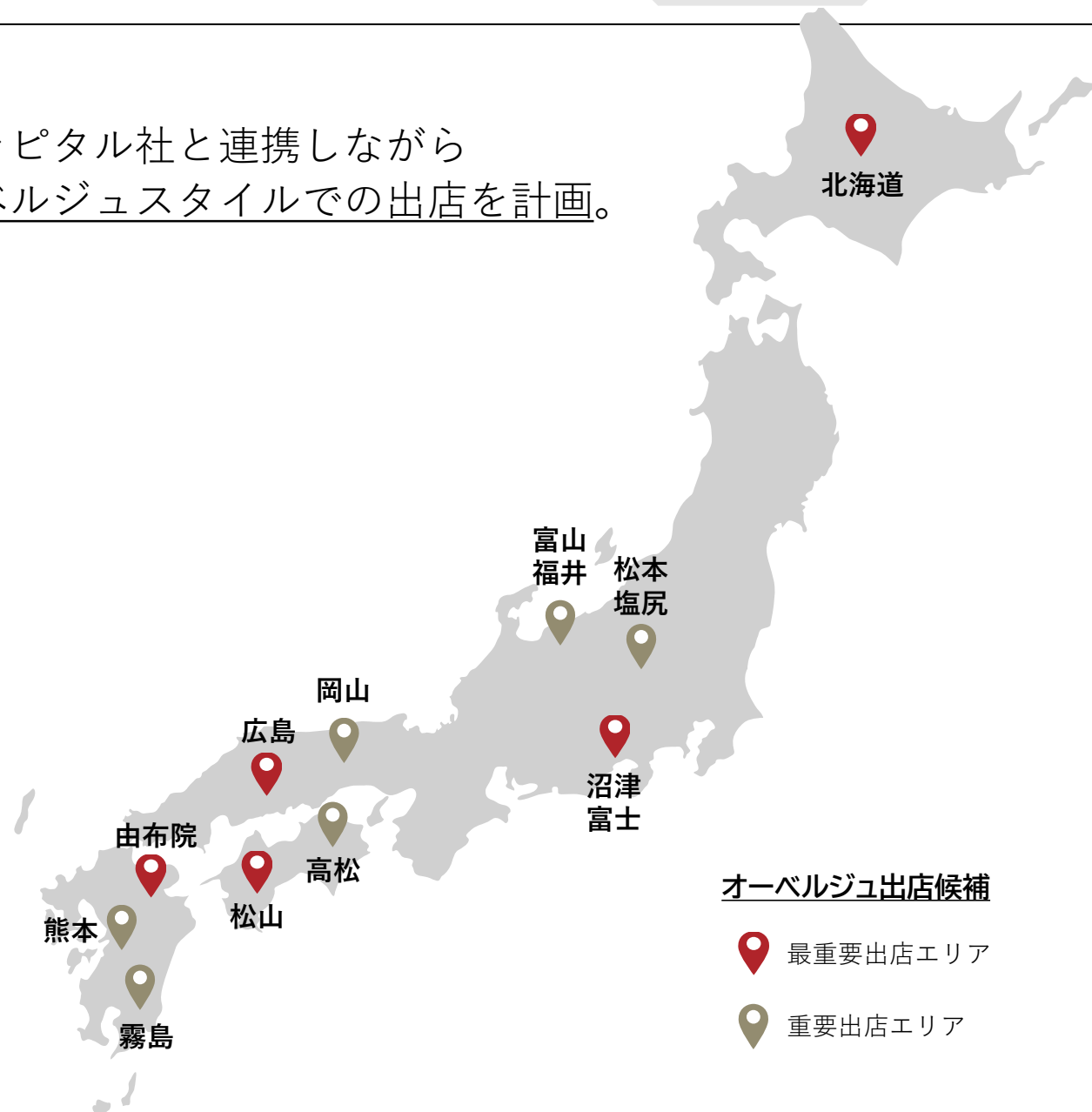
■ : 高単価店舗が多いエリア

■ : 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。

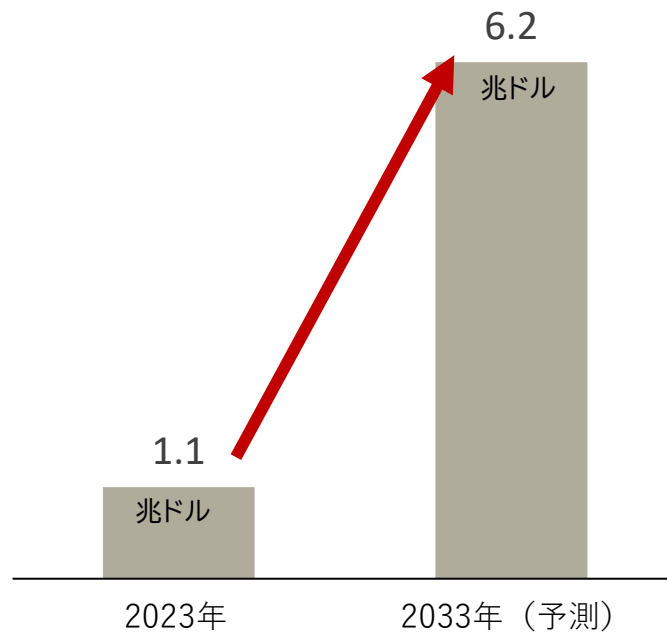
出店のポイント

- 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



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

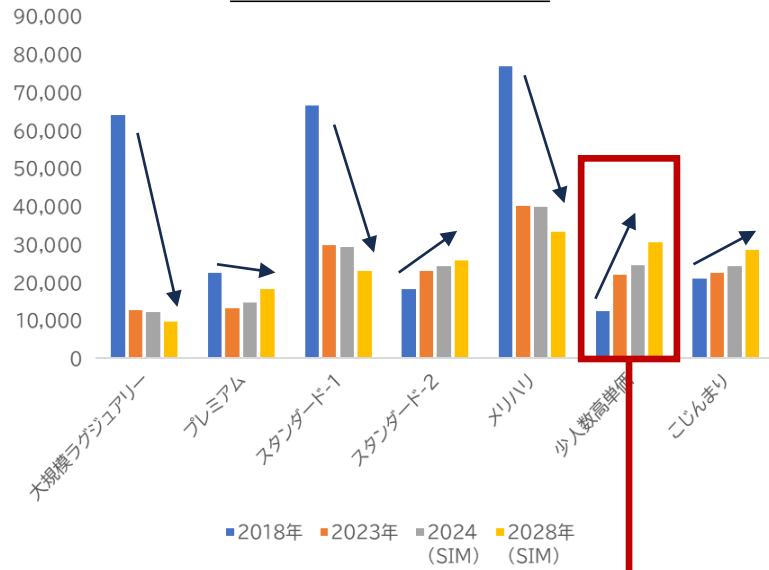
OCCとADRをさらにアップ
*特にADRは最重要課題

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



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

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

“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



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形式も視野に入れる。



東アジアが中心

台湾
パートナーを決めて先行トライアル

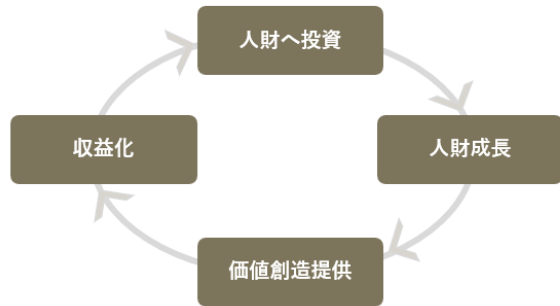


大統集團
President Group

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



知的財産のナレッジ

①ハイブランドの店舗運営受託

富裕層をターゲットとする飲食サービスにおける豊富な知見を活かし、ハイブランドが投資、展開するレストランやカフェの運営オペレーターを受託。

2024年12月～

銀座のハイブランドカフェ開業支援 + 運営受託

2026年2月～

代官山のハイブランドカフェ開業支援 + 運営受託

ハイブランドと協業して
“レストラン”運営を準備中

②店舗開業支援コンサルティング

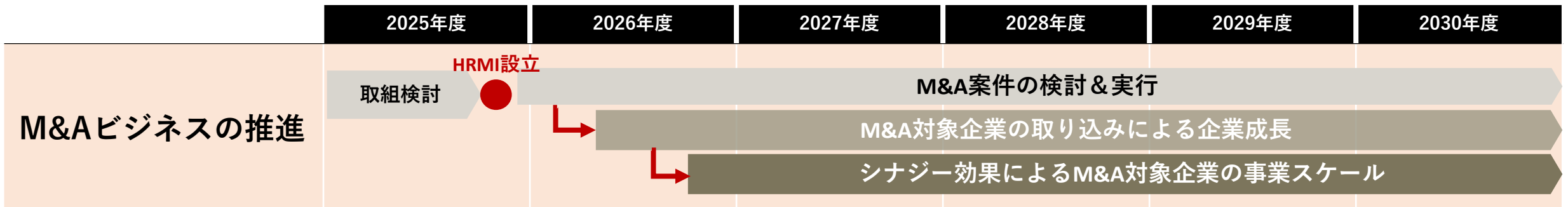
ON GOING

ひらまつが培ってきた開業に関するノウハウの蓄積を活かし、他社がレストラン、カフェ、ホテルを開業する際のコンサルティングサービスを、開業前・後に提供。

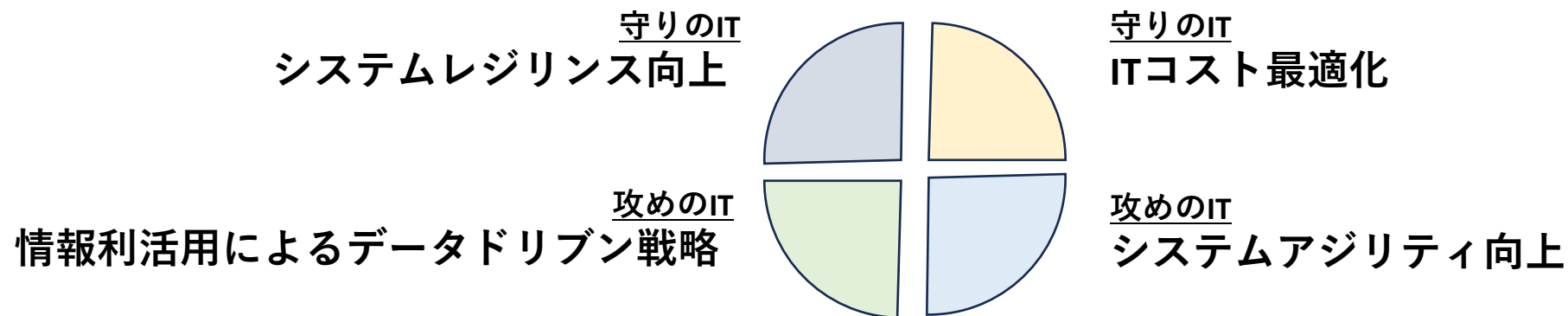
外食産業を中心としたM&Aを組み合わせることで
非連続的かつスピーディーな成長を実現し、ステークホルダーへ早期還元を目指す。

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。

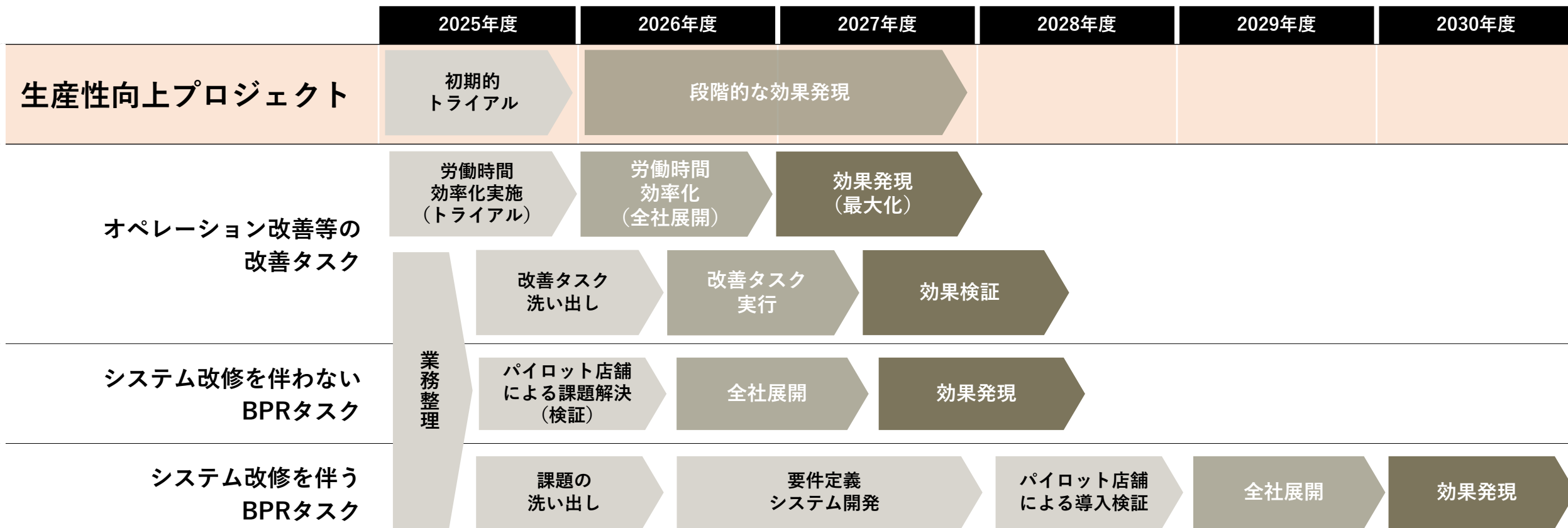


- レジリエンス向上／コスト適正化／データドリブン戦略／アジリティ向上の”4つの骨子”を軸に、「IT中期計画」を策定。
- 中期経営計画2030との整合性を図りつつ、設定した優先順位に基づき順次実行中



	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。



赤字/赤枠：更新・進捗内容

		2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	
基盤	レストラン新店 UPDATE コンセプトレストラン、ブラスリー、オステリアなどを中心に展開を計画	準備	3店舗開業	7店舗開業	9店舗開業	更なる拡大を検討		
	既存店リニューアル UPDATE 老朽改装だけでなく、価値を向上させるためのリニューアルを行う	2店舗改修		5店舗改修				
	ウェディング新市場創出 UPDATE スモールラグジュアリーを主とするレストラン・リゾートでのウェディングを再構築	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				
	オーベルジュの展開 ON GOING 地方を中心に宿泊できるレストランとしてオーベルジュを展開	準備						
未来創出	フラッグシップ出店 UPDATE 店舗・教育・ラボ機能を持つ施設およびフラッグシップ店舗の出店	準備 HRMT STAGE 開業			出店			
	知的財産ビジネス ON GOING 他社の開業支援コンサルティングやハイブランドのオペレーター受託を事業とするビジネスを展開	準備						
	海外展開 UPDATE 東アジアを中心にHIRAMATSUによる出店を計画	準備		出店前倒し	出店			
	新業態開発 ON GOING 製造工程を見直して、従来と同様の価値を提供しつつ収益を上げる業態を開発	準備						
	M&Aの推進 UPDATE 30億円規模のM&Aの推進を検討	準備	準備	早期実行				



5. 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

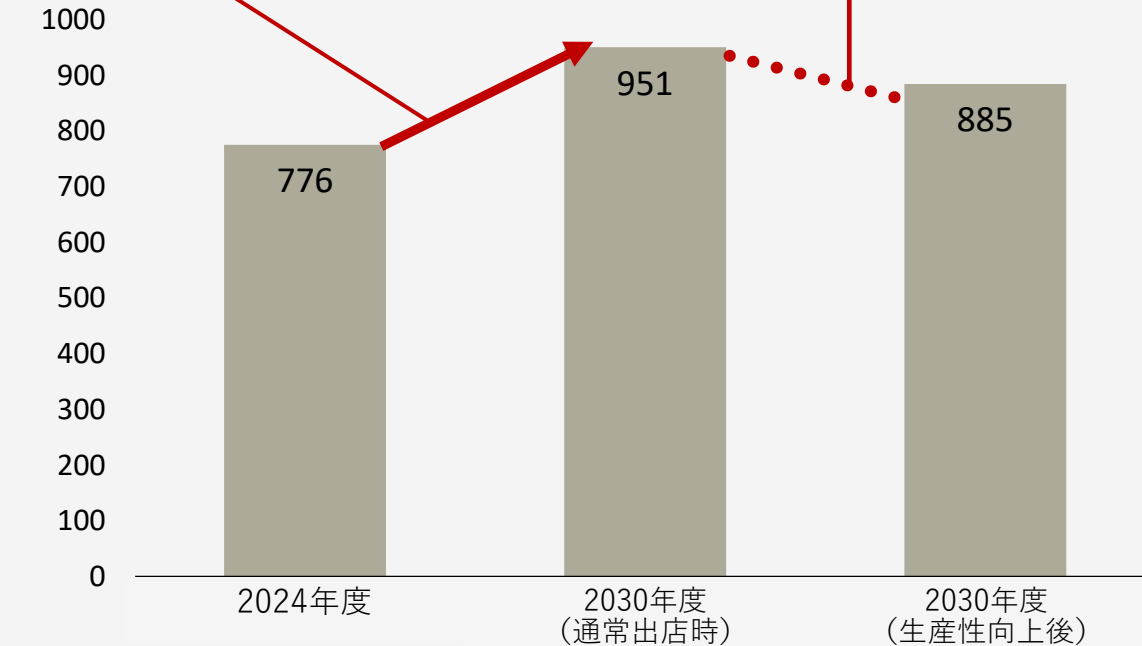
	定義	計画店舗数	想定投資額
リロケーション	収益改善を目的とした店舗の移動	2店舗	3億円
リニューアル	売上、CS、ES、ブランドアップを目的とした大規模改装	8店舗	11億円
改修	中程度の修繕や改装を実施	4店舗	3億円
修繕	運営継続を前提とした施設や設備の一部分の修理	6店舗	1億円

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。

新店により
本来必要な人員

社員数の増員比較

単位：人

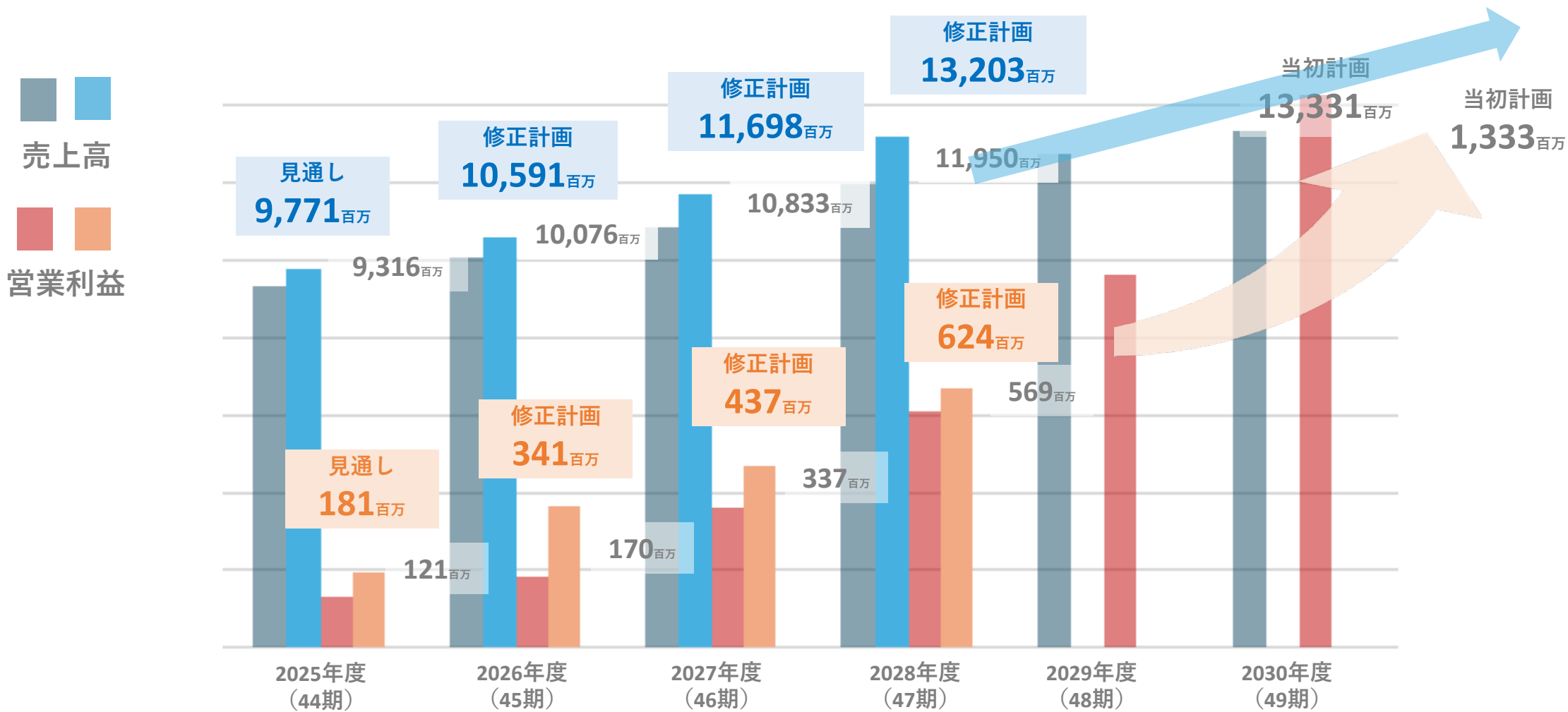


生産性向上

生産性向上の具体的な取り組み例

- 調理工程の見直し (CK化など)
- システムによる自動化 (スマート決済の活用など)
- スキルマネジメントを活用することによる生産性向上

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



※海外、M&Aを除くオーガニックグロースでの計画

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。



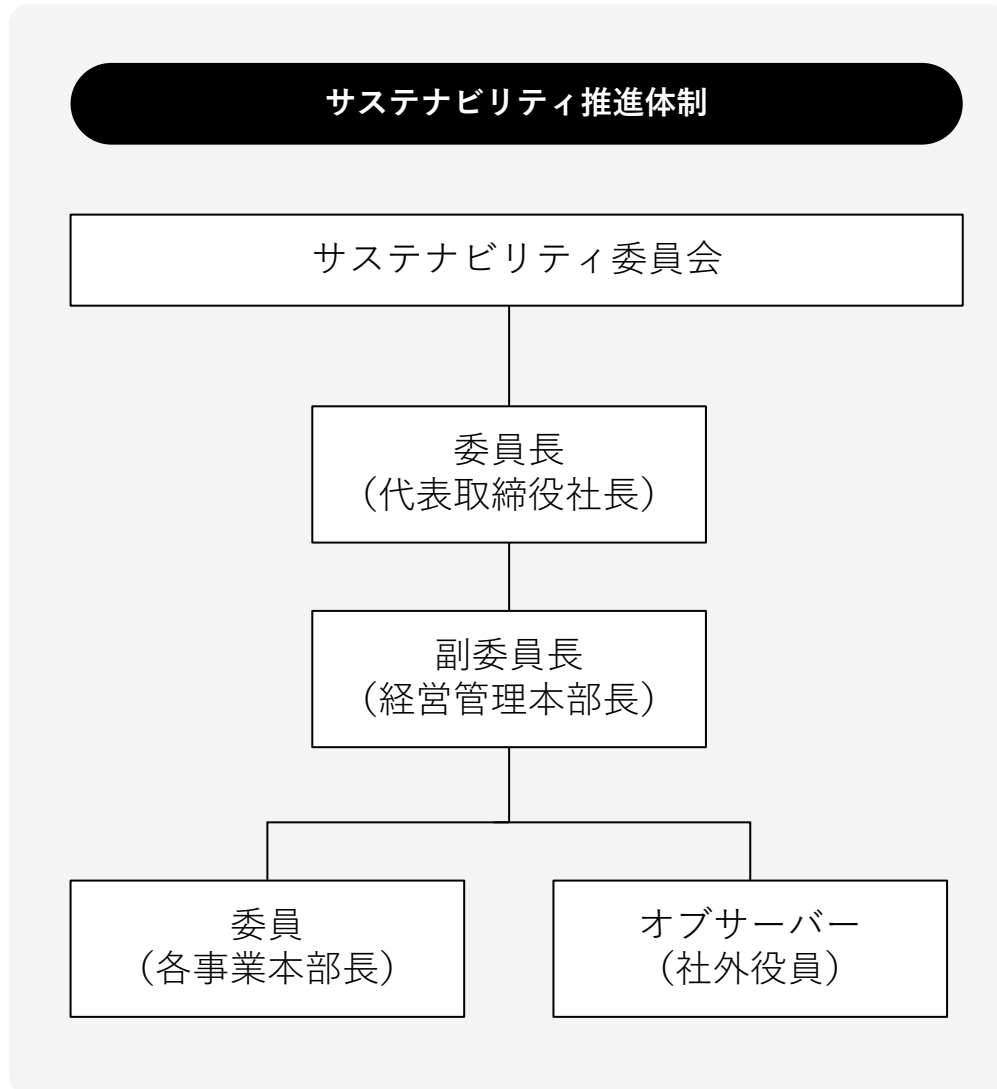
6. Appendix

	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