

*Hiramatsu*

Hiramatsu Inc.

---

## 中期経営計画(21年3月期- 25年3月期)

IR資料

Table timeからStay timeそしてLife time valueの提供へ。

豊饒な人財が織りなす”マリアージュ”で、ひらまつならではの  
お客様の時の価値を創造して参ります。

2020年6月26日より社長に就任しました、遠藤 久です。

この度、2025年3月期を最終年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、  
ご報告させていただきます。

私は飲食・小売業界を中心に、約36年間、日本～米国～アジアの計7,000店舗規模の  
会社において、事業価値の再構築と成長戦略策定、そしてそれを実行する  
強いチーム造りを中心に、現場から経営に至るまで様々な経験をして参りました。  
その様な視野から見ても当社の事業には、まだ活かし切れていない価値と  
多大な成長のポテンシャルがあると確信しております。

ひらまつがこれまで築き上げてきたブランドと素晴らしい功績に敬意を持ち、  
良いものは伝承しさらに磨き上げていきます。同時に、「新生ひらまつ」として、  
時代のニーズを捉え、さらに先を行く“ひらまつ”ならではの提供価値の再構築と  
人財の成長を第一に考えた経営を行って参ります。

株主の皆様、お客様、従業員、取引先様、地域社会、全てのステイクホルダーの  
皆様への責務を果たし、公正に、正しい事を正しく行いつつ、大胆に事業の成長に  
努めて参る所存ですので、引き続きご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。



株式会社ひらまつ  
代表取締役社長兼CEO

遠藤 久

## 中期経営計画策定の背景と概要(1/3)

- 新型コロナウイルス感染症の当社業績に対する影響は今なお継続しておりますが、'20年7月より発足した新経営体制下において、当社グループの今後の経営方針を明確にするために、21年度3月期を初年度とする5ヶ年の本中期経営計画を策定したものです
- 新体制においては、まず向うべき指針を定めるべく、当社のミッション・ビジョンを再定義しました。当社は、これまでの歴史の中で、食のパイオニア企業として本物の質を追求し、お客様の人生に寄り添い、共に成長しながら、さまざまな「時」を提供してきました。ものの豊かさがあふれ、精神の豊かさが求められている時代だからこそ、当社に求められている社会的な使命を果たして参ります

新ミッション 『食の可能性を広げ、心ゆさぶる「時」を提供する』

新ビジョン 『この世界を、食の感動でつながる大きなテーブルに』

## 中期経営計画策定の背景と概要(2/3)

- 改めて当社事業の根幹である「食」に立ち返り、事業ポートフォリオを再検討します。  
これまで想定していた新規ホテルの積極出店による成長から、レストラン事業の競争力向上を中核に据えた成長に軸足をシフトします
- 主力のレストラン事業においては、これまで縮減しておりました既存店への再投資を行い、事業の土台である企業文化やコンプライアンス体制および人財基盤を再構築します。  
その上で、既存店オペレーションを徹底的に強化し、売上機会ロス削減と店舗体験を向上させます
- また当社の象徴となるフラッグシップ店を開発し、効果的なブランディング投資を行うことで、当社ブランドイメージの全体的な底上げを図ります。一方で、当社が想起できる看板商品を開発し、当社ならではのプロモーションを展開することでプライシングを最適化します
- 安定した人財基盤をベースとして、オペレーションとマーケティングの相乗効果で売上の再成長を狙います

## 中期経営計画策定の背景と概要(3/3)

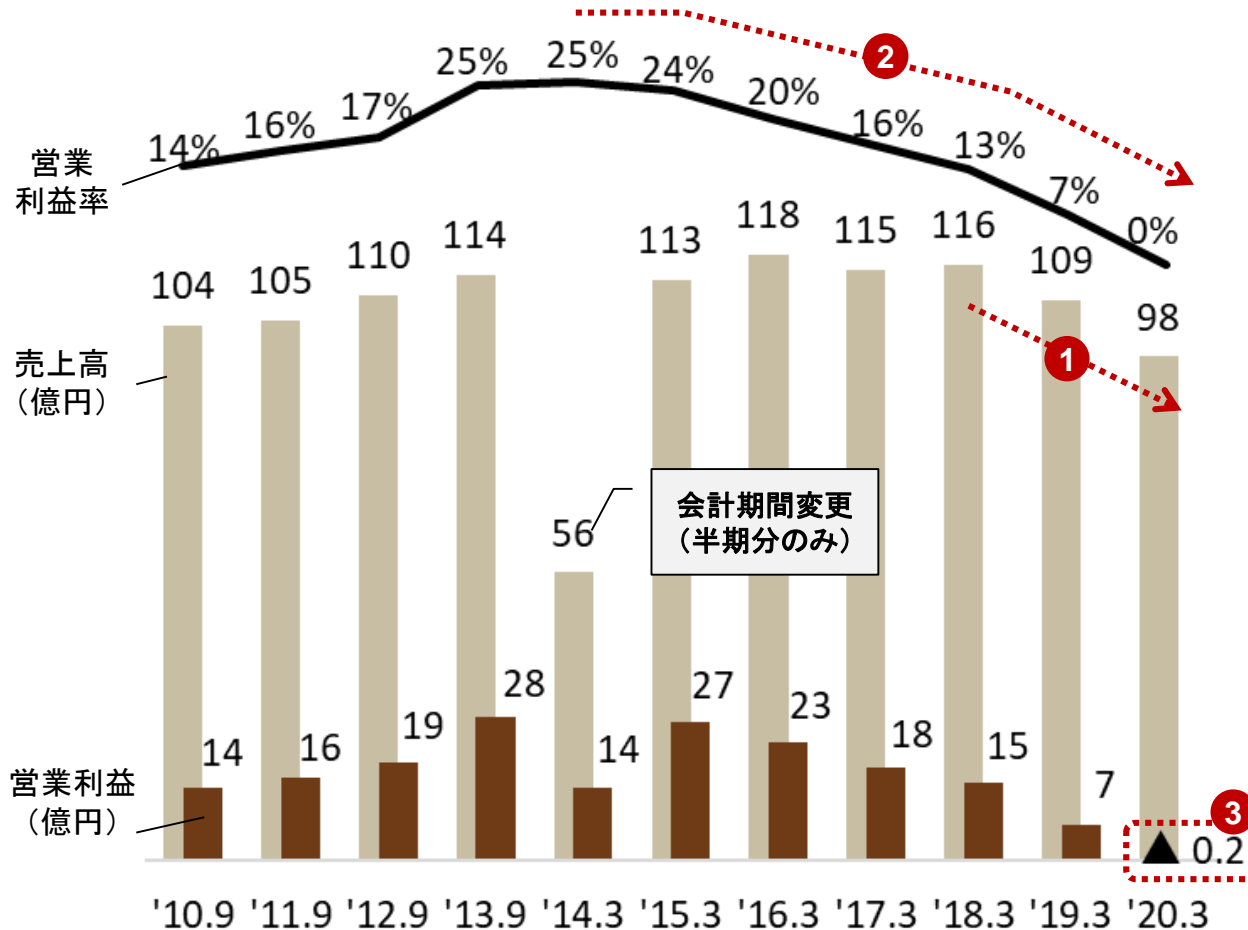
- ブライダルとホテル事業においては、レストラン事業との相乗効果を最大化できるように、改めて提供価値を見直します。部門間・店舗間・ブランド間・企業間の連携を活性化させて、当社だけが実現できるバリューチェーンを構築します
- Table timeからStay time、そしてLife timeへ。お客様の人生に寄り添った豊饒な人財が、食との「マリアージュ」を提供することで、お客様の様々なシーンの『時』の価値を高めます。お客様の生涯顧客化を狙った事業展開と効果的なブランディング投資により、ブライダル事業とホテル事業の売上成長と収益力向上を行います
- 既存事業のシナジー追及で生み出したキャッシュフローと高まったブランド価値を活用して、周辺の新規事業領域に展開します。顧客の裾野を広げて既存事業への送客を実現することで、当社を着実な成長軌道に乗せることが本中期経営計画の基本的な方針です
- 今後の「飛躍的な成長」に向けて、5つのテーマで11の政策を展開し、短期の業績改善と将来的な仕組みの構築を並行して進めます。本計画の最終年度の'25年3月期において、売上高145億円('20.3期比+46億円)、営業利益13億円('20.3期比+13億円)を目指します

- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  3. 中期経営計画の概要
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  3. 中期経営計画の概要
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

## 過去10年間の業績推移

'15.3期から業績悪化傾向が顕著に。抜本的な事業構造の再構築が必要



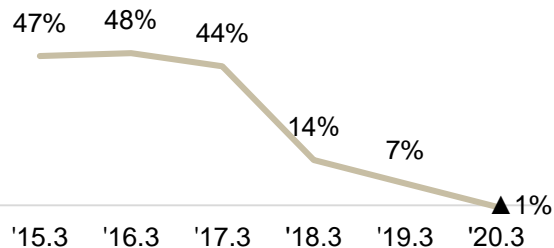
- ① '18.3期の売上高116億円から2年間で▲18億円の減収
- ② '14.3期の営業利益率25%から利益率が大幅に低下
- ③ '20.3期は新型コロナの影響もあり、初の営業赤字 (▲24百万円)を計上



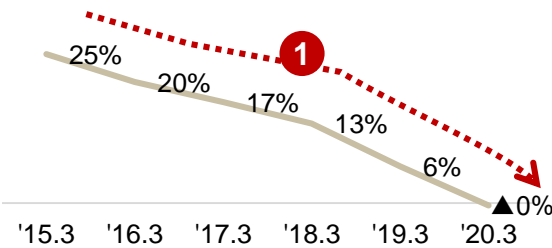
## 過去5年間の経営指標の推移：総合力

株主資本利益率(ROE)は大幅に低下、主として売上高経常利益率の悪化が主要因

### 株主資本経常利益率(ROE)

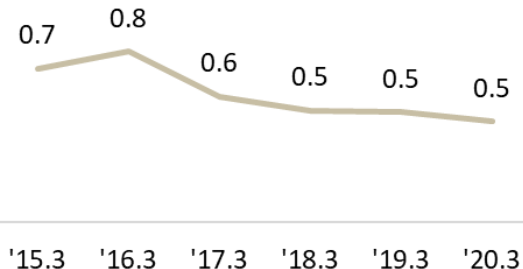


### 売上高経常利益率

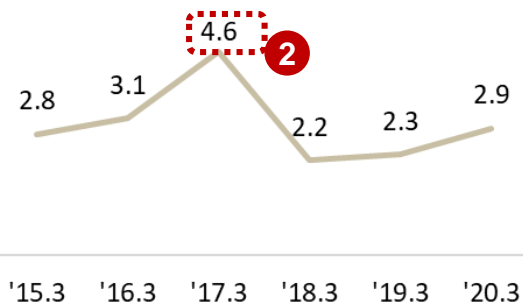


① 売上高当期利益率が大幅に低下  
25%→▲0%(▲25%)

### 総資産回転率(回)



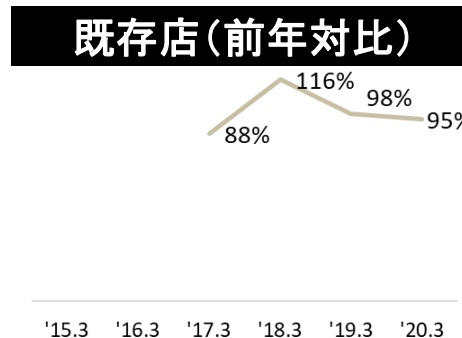
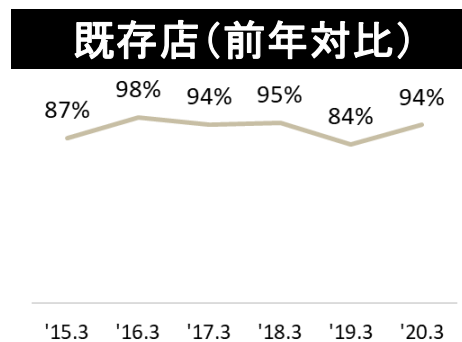
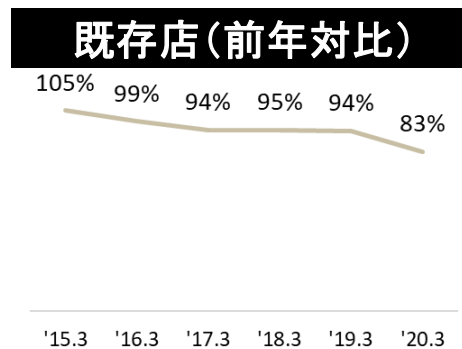
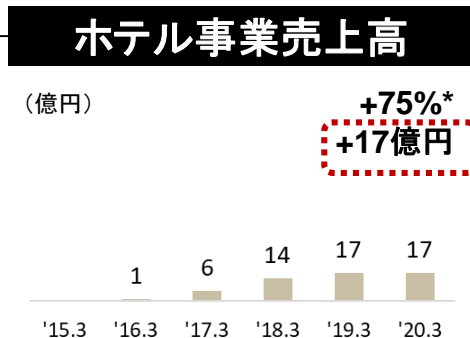
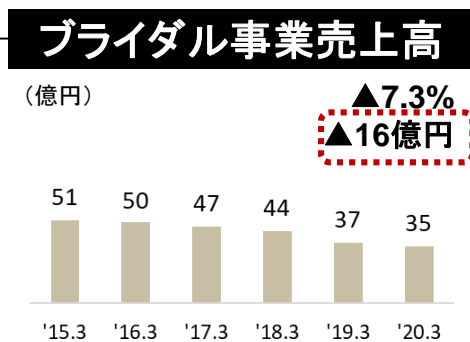
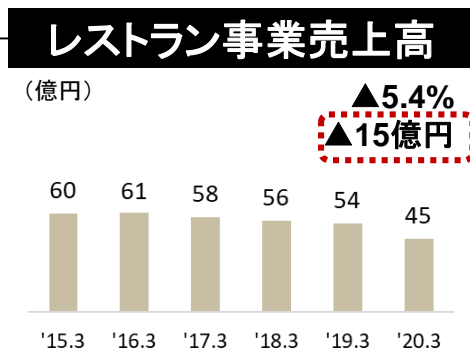
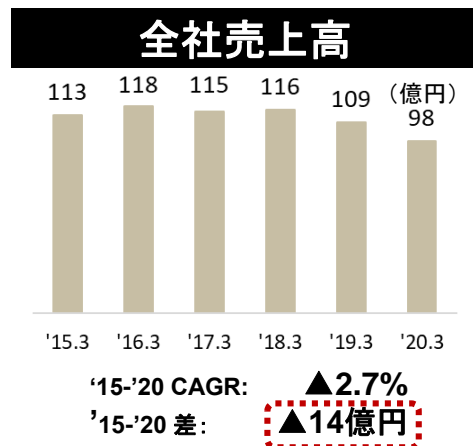
### 財務レバレッジ(倍)



② '17/3 低金利を背景に借入を前倒しした事に加えて、自己株買い積極実施  
 - 有利子負債136億  
 - 現金残72億  
 - 自己株残▲68億

## 過去5年間の経営指標の推移：成長性

全社売上高は'15年対比▲14億円。ホテル事業で大幅増収するも、レストランとブライダルの既存店で減収



#### 【レストラン出退店】

- '16.3: オルケストラータ 出店
- '16.9: ひらまつ広尾 譲渡
- '17.9: ひらまつ京都/十牛庵 出店
- '18.12: ひらまつ京都/十牛庵 譲渡
- '19.1: アイコニック 退店
- '19.1: B.P.ボキューズ名古屋 退店
- '19.4: T.ミケランジェロ広尾 出店

#### 【ブライダル出退店】

(出退店なし)

#### 【ホテル出退店】

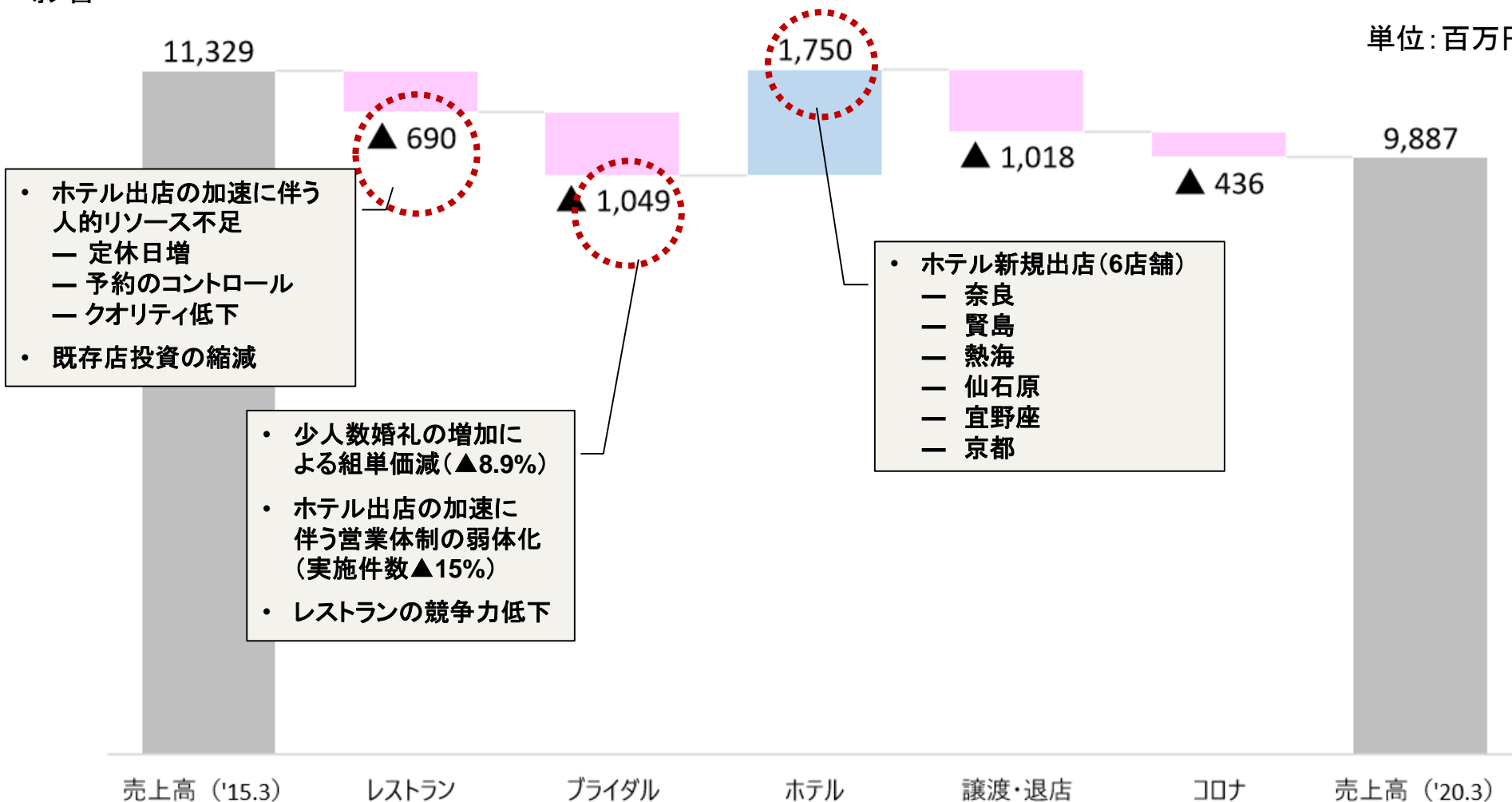
- '15.9: 奈良桜井 出店
- '16.7: 賢島 出店
- '16.10: 熱海 出店
- '16.12: 仙石原 出店
- '18.7: 宜野座 出店
- '19.9: 仙石原 増床
- '20.3: 京都 出店

\*: '16-'20のCAGR(年平均成長率)

## 過去5年間の減収要因(▲1,443百万円)

ホテル事業に過度に傾注した結果、レストランの譲渡・退店、人的リソース不足、既存店投資を縮減したことが影響

単位:百万円



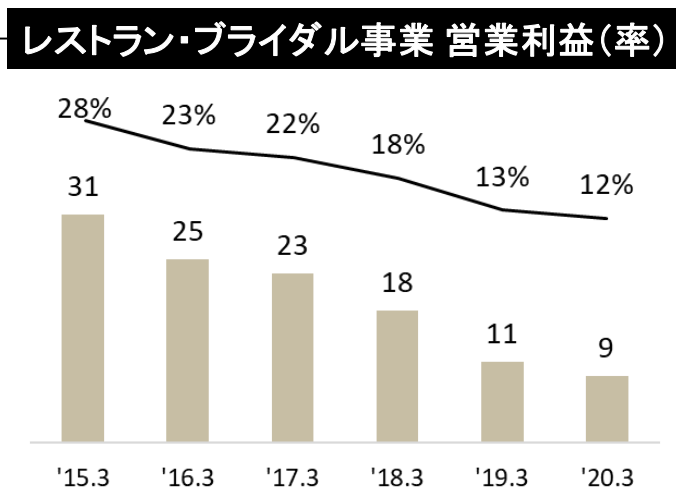
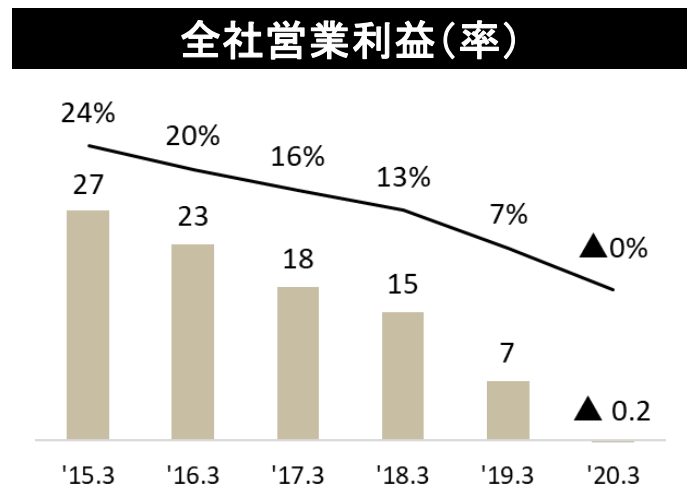
- ホテル出店の加速に伴う人的リソース不足
  - 一定休日増
  - 予約のコントロール
  - クオリティ低下
- 既存店投資の縮減

- 少人数婚礼の増加による組単価減(▲8.9%)
- ホテル出店の加速に伴う営業体制の弱体化(実施件数▲15%)
- レストランの競争力低下

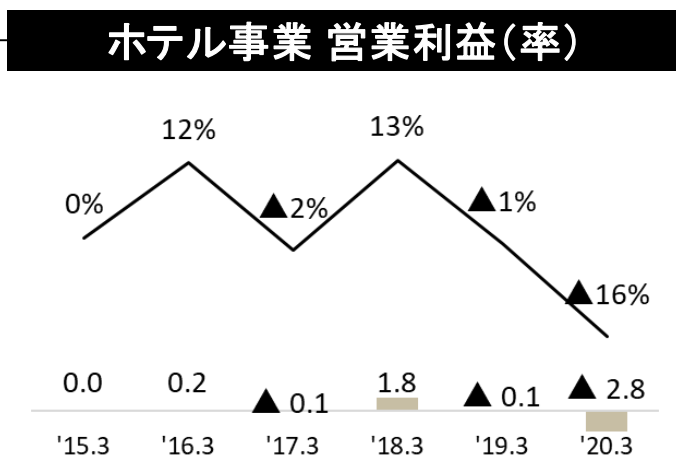
- ホテル新規出店(6店舗)
  - 奈良
  - 賢島
  - 熱海
  - 仙石原
  - 宜野座
  - 京都

## 過去5年間の経営指標の推移：収益性

全社ベースで▲27億円の営業利益が低下（営業利益率は▲24%低下）。低収益率のホテル事業の売上増とレストラン・ブライダル事業の収益性低下が要因



'15.3期対比  
営業利益▲22億円  
営業利益率▲16%

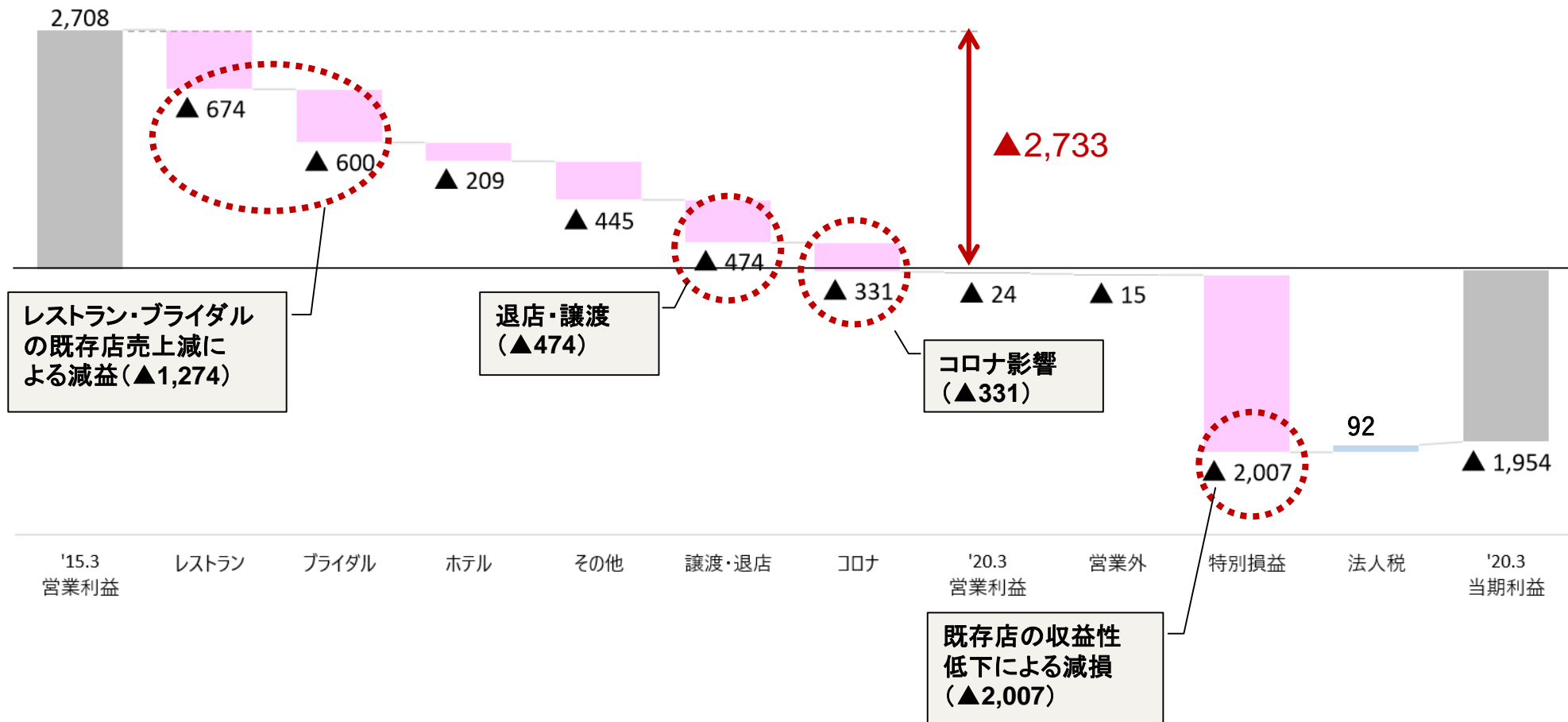


'15.3期対比  
営業利益▲3億円  
営業利益率▲28%

## 過去5年間の減益要因(▲2,733百万円)

レストラン・ブライダルの既存店売上減による減益(▲1,274百万)と退店・譲渡(▲474百万)、コロナ影響で合計▲2,079百万円

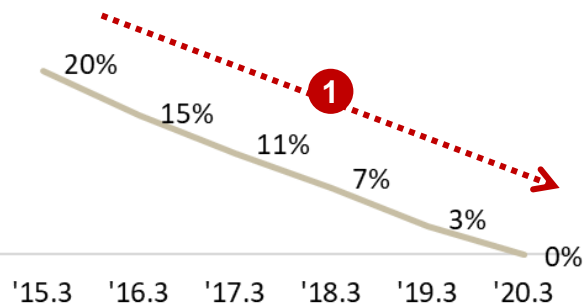
単位:百万円



## 過去5年間の経営指標の推移：効率性・安全性

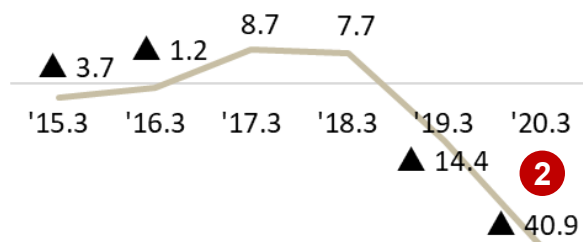
ホテルへの過剰投資により資産効率が悪化、自己資本比率も低下し、抜本的な財務基盤の再構築が必要

### 総資産経常利益率(ROA)



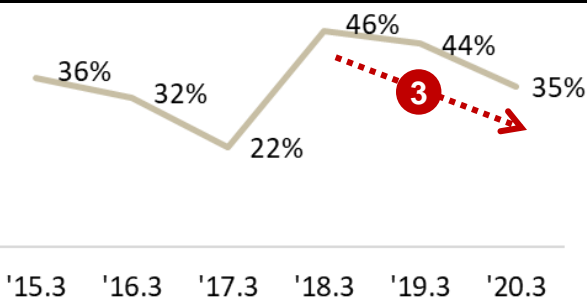
① ホテルへの投資により  
資産効率が悪化

### FCF(億円)



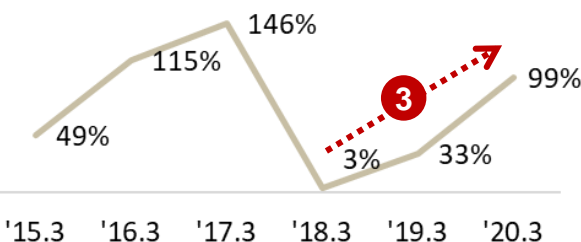
② 身の丈を超えたホテルへの  
過剰投資  
(6年間のFCF▲44億円)

### 自己資本比率



③ 財務状況の悪化(自己資本比率  
の低下/ネットD/Eレシオ悪化)

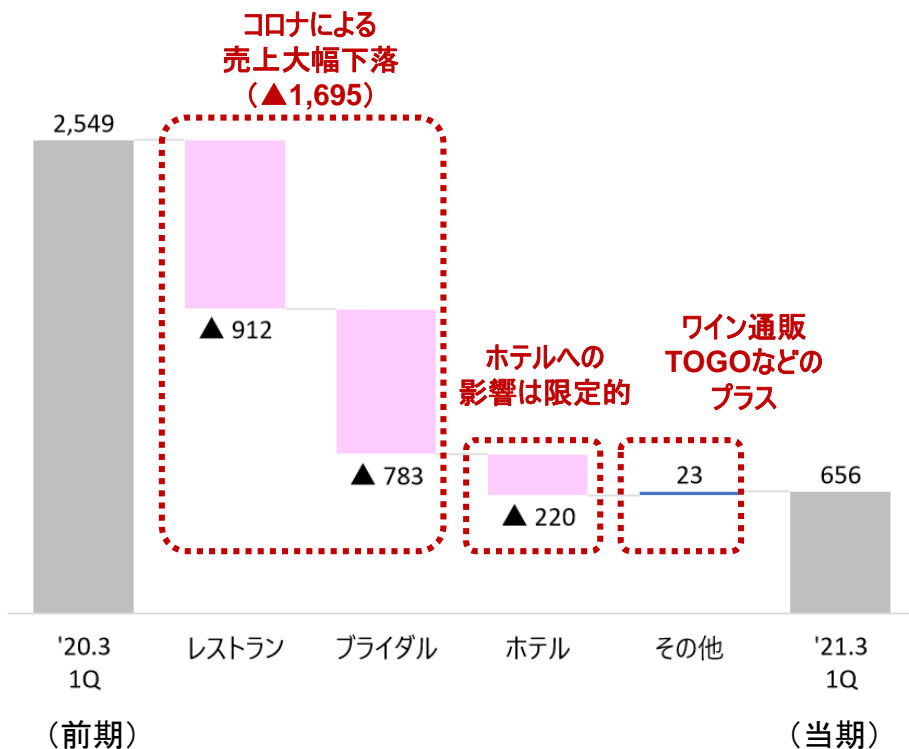
### ネットD/Eレシオ



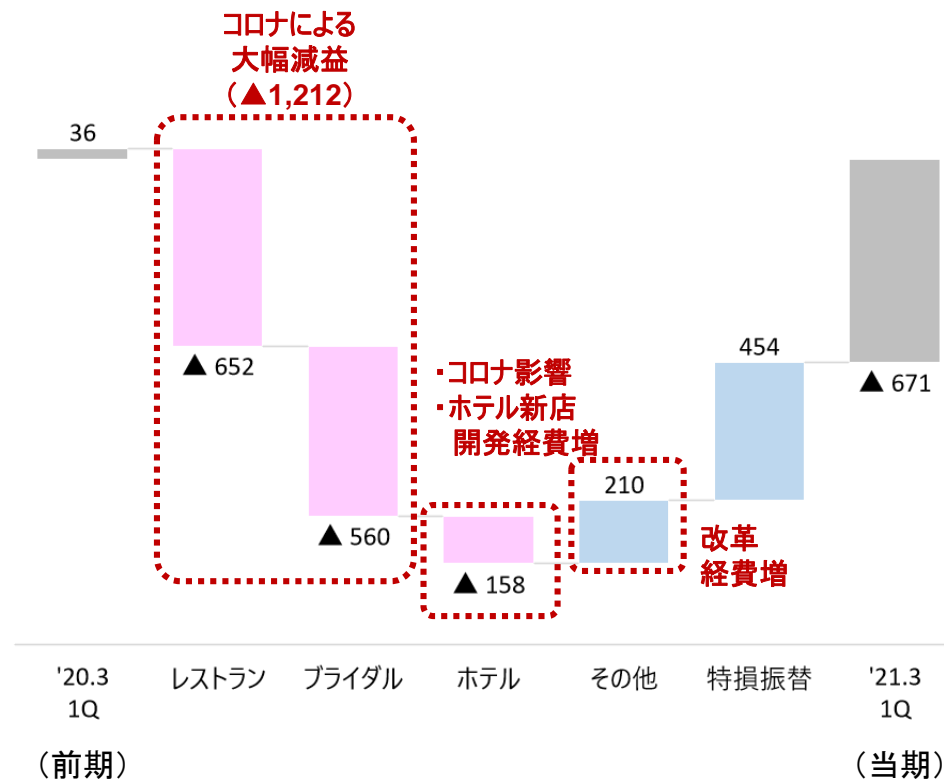
# 今期'21.3期(第1四半期)業績レビュー: コロナ影響

売上高ベースで▲19億円の減収、営業利益ベースで▲7億円の減益と試算

## 売上高(百万円)

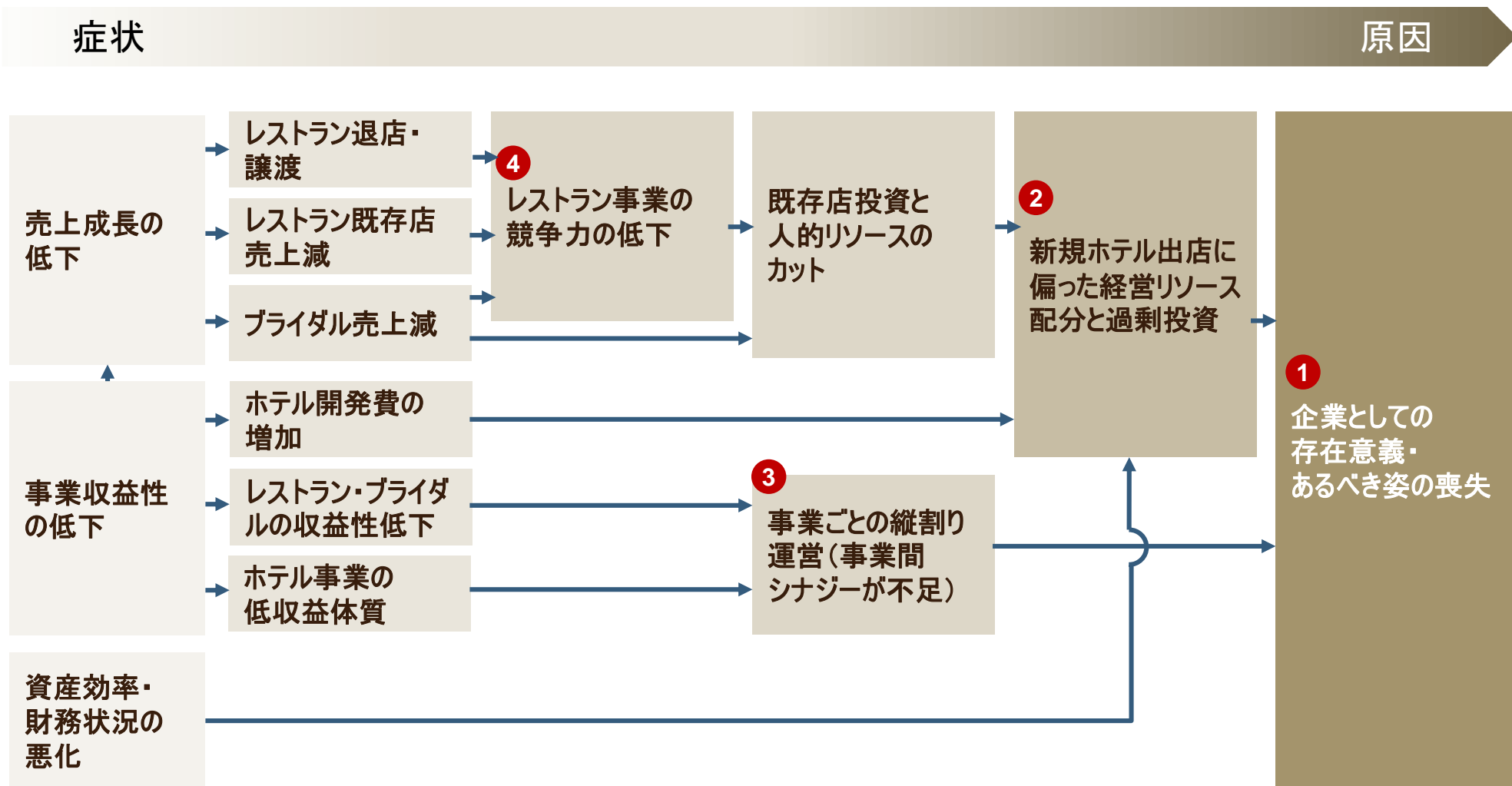


## 営業利益(百万円)



# 業績低下の原因と中期経営計画の課題(まとめ)

業績悪化の大きな課題は4つ





- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  3. 中期経営計画の概要
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

## 中期経営計画の前提となる基本方針

### 課題

1

企業としての  
存在意義・  
あるべき姿の喪失

2

新規ホテル出店に  
偏った経営リソース配分と  
過剰投資

3

事業毎の縦割り運営  
(事業間シナジーが不足)

4

レストラン事業の  
競争力の低下

### 基本方針



「新生ひらまつ」の経営理念と提供価値を再定義



レストラン事業の競争力をベースとした成長にシフト



顧客の生涯顧客化を狙ったビジネスモデルの構築  
(Table time、Stay time、Life time)

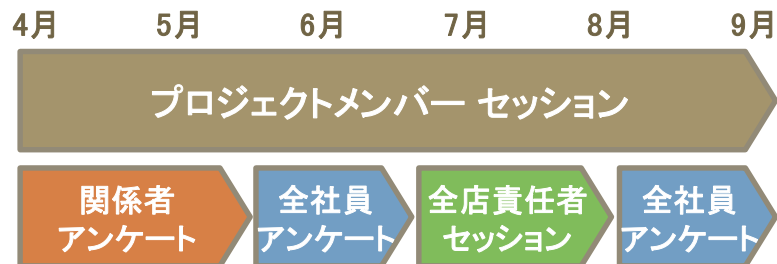


顧客視点の回帰と現場第一主義の徹底

## 経営理念の再定義

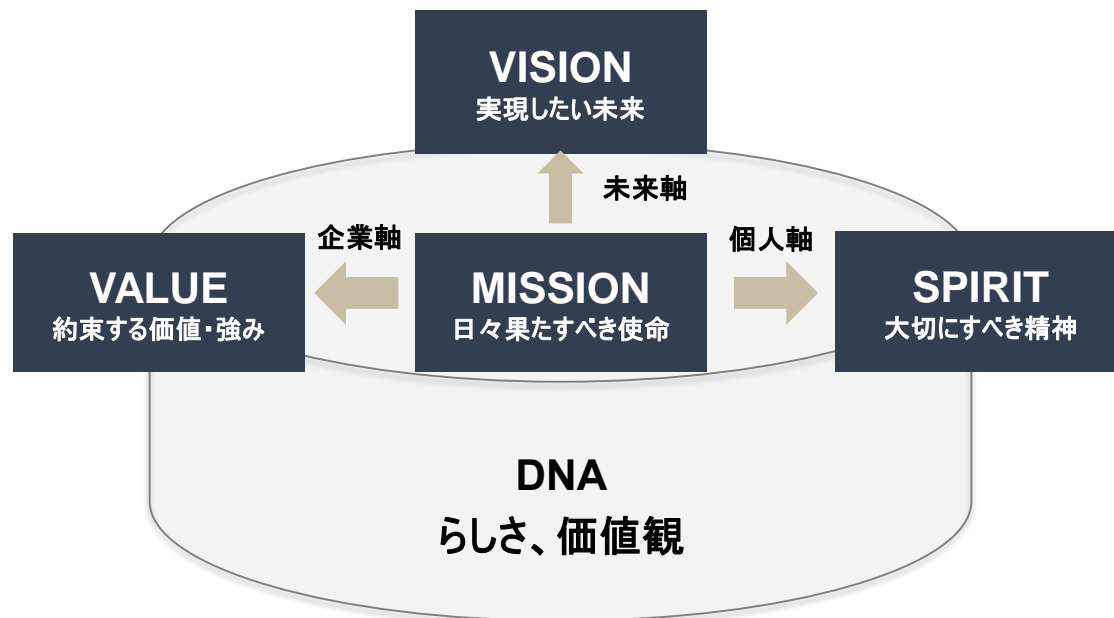
「新生ひらまつ」の発足を第二の創業と位置づけ、これまでの歴史と環境変化を踏まえて経営理念を策定

### ミッション・ビジョン策定PJ



- 部署を超えた12名のプロジェクトのコアメンバーを組成
- 600人を超える全社員アンケート、各セクションの責任者を交えたセッション等を実施
- '20.4から約6ヶ月かけて全社員を巻き込み策定

### 経営理念の体系



## Mission Story

家族や友人とテーブルを囲む一時。  
人と人が結ばれるかけがえのない瞬間。  
旅先でほっと一息をつく時間。

ひらまつはこれまでの歴史の中で、  
唯一無二の美味しさやサービスを通じて  
お客様の人生に長く寄り添い、  
さまざまな「時」を提供してきました。

プロフェッショナルとして  
徹底的に本物の質にこだわりながら、  
いち早く海外の食文化を日本に展開。

食材だけでなく、人や土地などあらゆる個を尊重し、  
その魅力を極限まで引き出すことで、  
記憶に残る食の体験を生み出してきました。

物の豊かさがあふれているこの時代。  
より一層、精神的な豊かさが世の中から求められています。

ひらまつが、目の前のお客様を幸せにするために、  
「心ゆさぶる時」を提供し、創り出してきた感動の数々。

そんな感動を創る力を、改めて見つめ直し、  
これまで以上に進化させ、世界中に広げていこう。  
私たちは、そう強く決意をしました。

食を囲み、豊かな時を過ごす  
場の象徴であるテーブルを中心として、  
ひらまつで働く一人ひとりが夢を描き、  
それぞれの強みを磨き、発揮し続けていく。

お客様、料理人、スタッフ、生産者の方々など、  
関わるすべての人たちと共に成長しながら、  
時代の一步先を見据え、食の可能性を広げていく。

その先で、あらゆる文化や価値観を超えて、  
この世界を、食の感動でつながる  
一つの大きなテーブルにすること。

それが、ひらまつが目指す未来であり、使命です。

## Vision

この世界を、食の感動でつながる大きなテーブルに。

## Mission

食の可能性を広げ、心ゆさぶる「時」を提供する。

## Value

お客様の期待を超える ひらまつの“WOW!”

### Warmful

一人ひとりの人生に寄り添った、  
オーダーメイドの優しさと圧倒的なウェルカム感で  
大切な時にいつも訪れたい場所であり続けます。

### Original

食のパイオニア企業として、本物の質を追求し、  
常識にとらわれない発想で、誰かに話したくなるような  
美味しさを越えた新たな食体験を提供します。

### Wonderful

それぞれの店舗や事業が連携し、  
食・人・地域の魅力を最大限に引き出しながら、  
関わるすべての人たちに驚きと喜びを届けます。

## Spirit

- ① 誰かを幸せにするこの仕事を、誰よりも楽しむ。
- ② お客様のリクエストには、101%の優しさで応える。
- ③ 「プロフェッショナル」とは何かを常に考え続ける。
- ④ 立場や役割を超え、互いを尊重し、強みを活かし合う。
- ⑤ 感謝の心で、関わるすべての人たちに接する。
- ⑥ 一人ひとりが夢を描き、個の魅力を磨き続ける。
- ⑦ 環境負荷を最小限にするため、最大限の努力をする。
- ⑧ 世界に眼差しを広げ、新しいことに挑戦する。

*Hiramatsu*

## 当社事業の概要

全国にレストラン24店舗、カフェ5店舗、ホテル5館の運営とブライダル事業を運営



HOTEL  
5館



CAFÉ  
5店舗



RESTAURANT  
24店舗



Hiramatsu



## 新生ひらまつの提供価値

豊饒な人財が織りなす「**マリアージュ**」で、お客様の人生の様々なシーンの「時」の価値を高める



シェフ



パティシエ



サービス



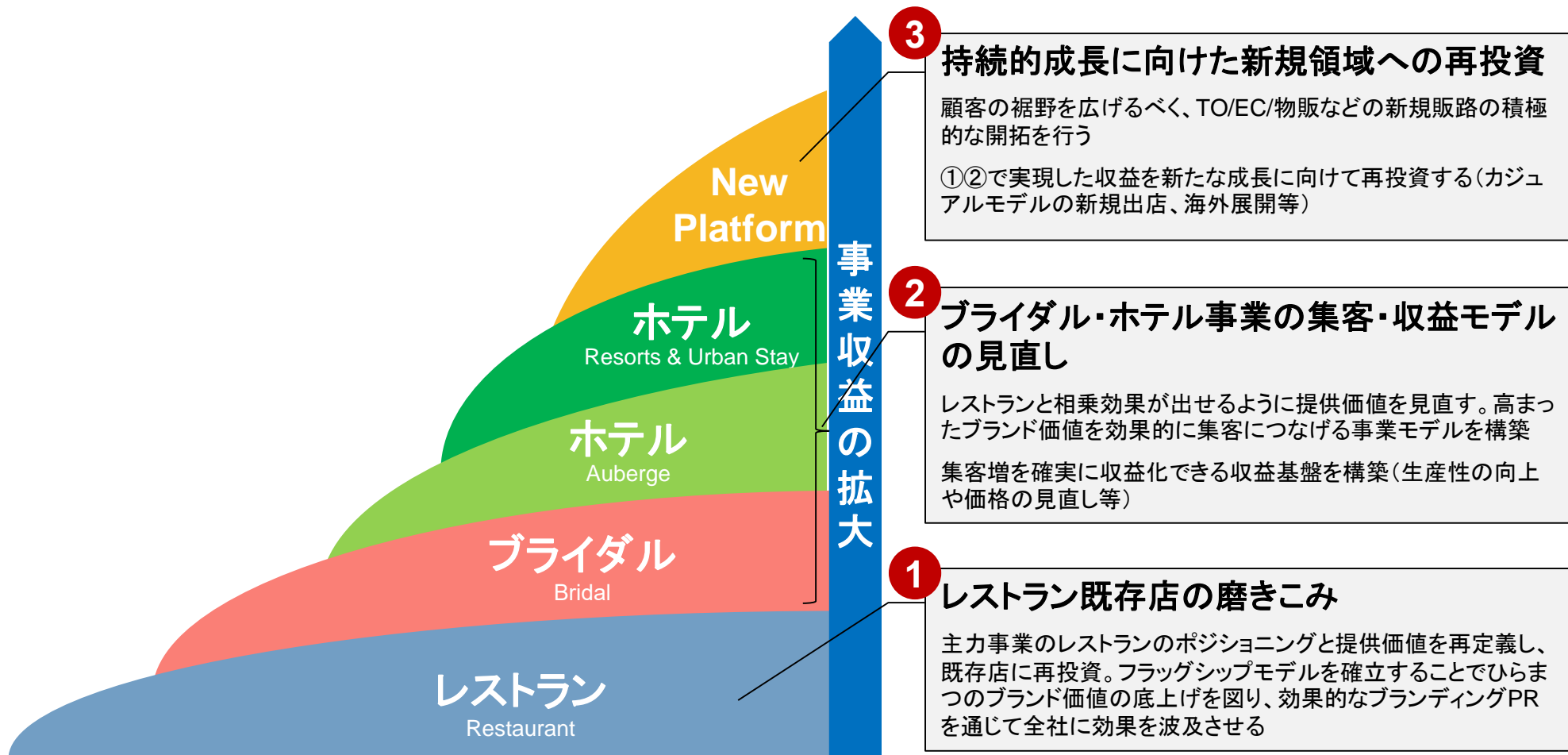
ソムリエ



コンシェルジュ

## 本中期経営計画における成長戦略の基本方針

ホテルの新規出店による成長から、レストランの競争力をベースとした事業収益の拡大にシフト  
(京都岡崎への新規出店は中止、現時点での出店中止が困難な軽井沢御代田はリターン最大化を目指す)

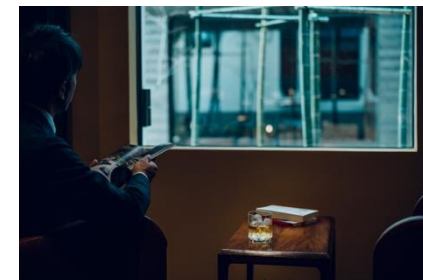
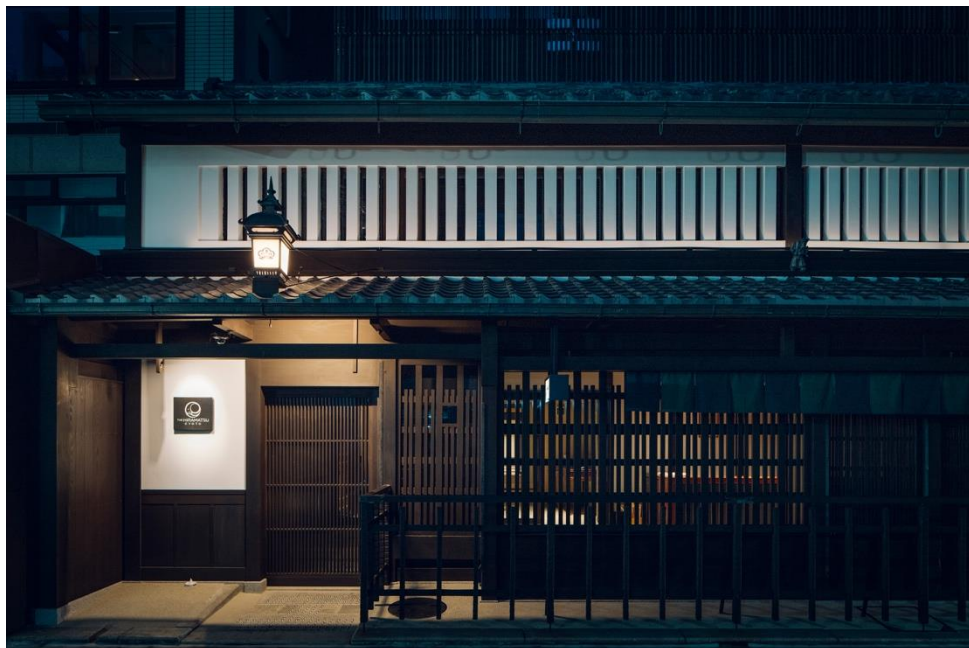




## 当社事業の評価

「THE HIRAMATSU 京都」がミシュランガイド21年度版で最上級の快適さを表す4パビリオン(赤)を獲得  
事業の対外的な評価は高く、事業間の相互送客や体験価値の向上で集客と収益性改善のポテンシャルあり

### THE HIRAMATSU 京都



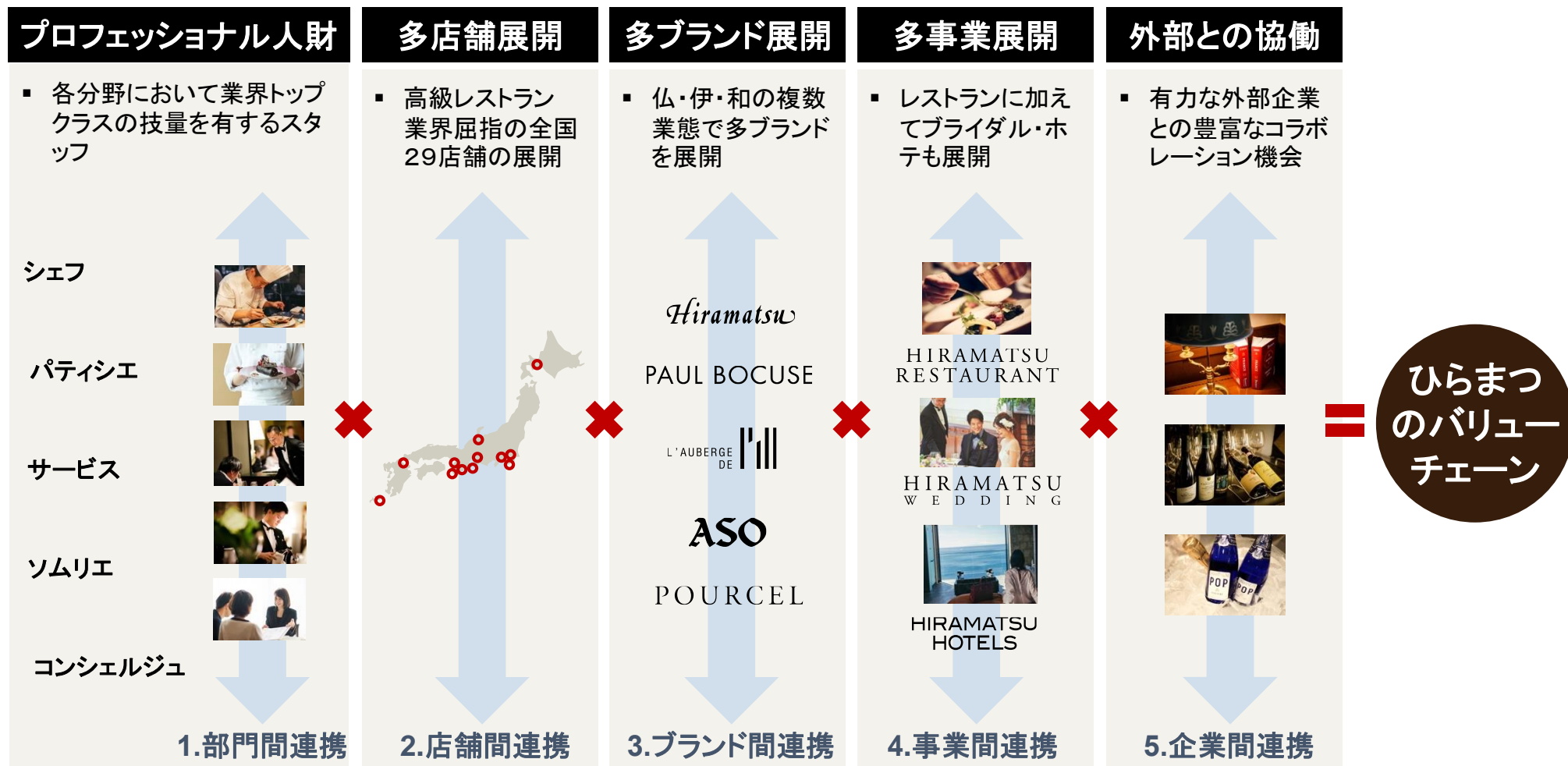
和の優美さと現代の快適性が評価。  
当社ホテルで初受賞。さらに施設の外観や  
内装、レイアウト、おもてなしとサービスが特に  
快適なホテルに与えられる赤マークでの授与

#### 他の星付きレストラン:

オーベルジュ・ド・リル ナゴヤ(愛知)、メゾン ポール・ボキューズ(東京)、レストランひらまつ博多(福岡)  
THE HIRAMATSU HOTELS&RESORTS 賢島(三重)、オーベルジュ・ド・ぷれざんす 桜井(奈良)

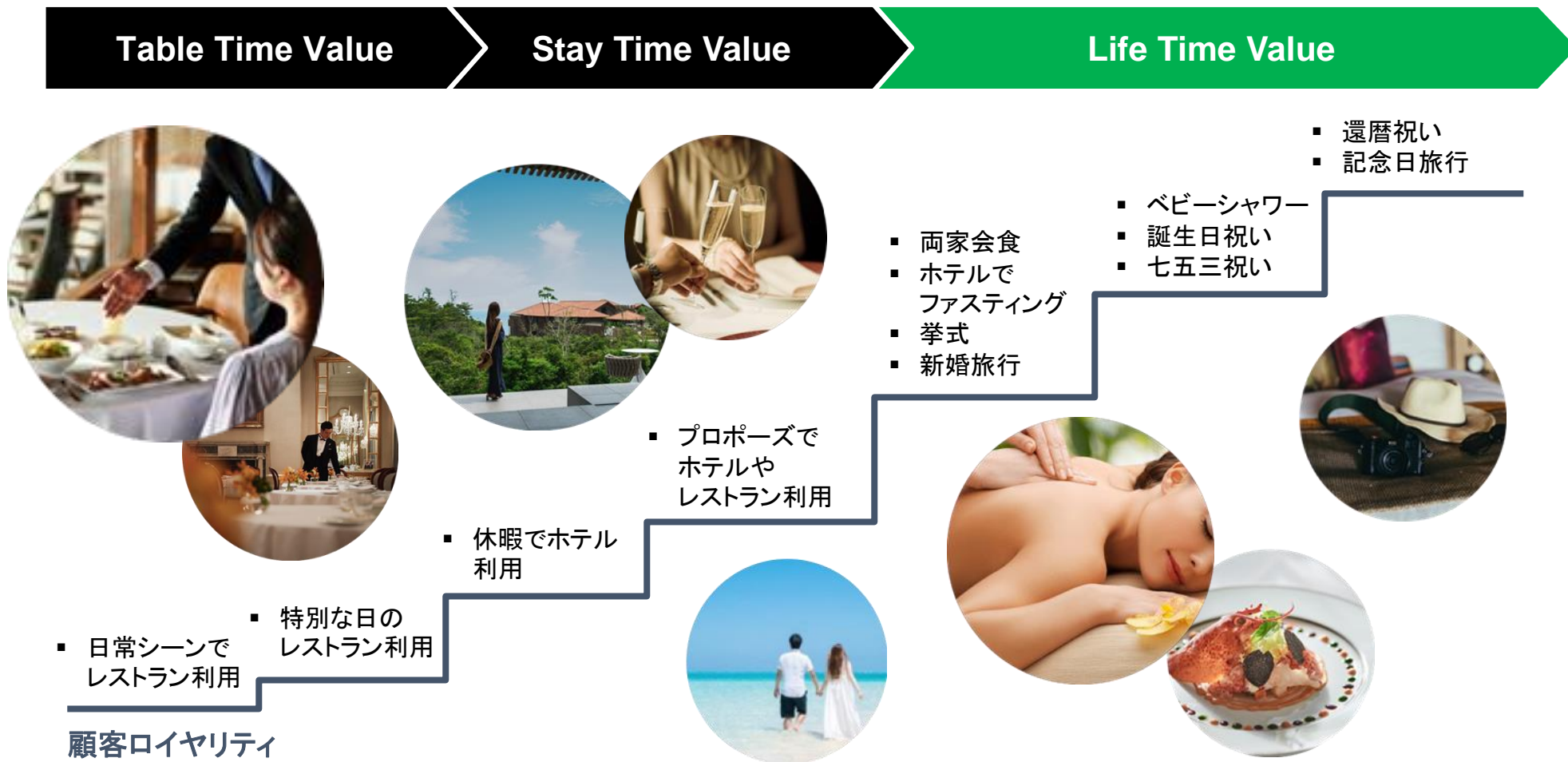
## 強みを生かしたシナジーの最大化の考え方

業界トップクラスのプロフェッショナル人財と高級レストラン業界で唯一無二のマルチブランド展開の総合力を競争力の源泉として、5つの分野で連携を強化し、ひらまつだけのバリューチェーンを創造する



## 事業が連携した生涯顧客化の考え方

各事業の提供価値をブラッシュアップすることと事業間シナジーの実現により、顧客ロイヤリティを高めて、顧客のTable timeからStay Time、ひいてはお客様のLife Time全体に寄り添える企業を目指す





## 新たな食の体験価値の創造

事業間シナジーを具現化した新生ひらまつの新たな食の体験価値の提案を軽井沢御代田ホテルからスタート



**「THE HIRAMATSU 軽井沢 御代田」**

**2021年3月16日オープン！**

### 滞在時間のすべてを使い味わう、究極のコース料理体験

- ランチやディナーに決まったコース料理を食べるのではなく、滞在時間の全てをかけて、ひとつのコースを食べ終える。“One Trip, One Full Course”という他にはない食体験を提案
- 屋内、半屋内、野外とアクティビティやシーンに合わせて、コンシェルジュがお客様に食x「？」のマリアージュを提案
- お客様の数だけ生まれるOne to Oneの食体験を、「このとき、この場所でしかできない食体験」として提供

## SDGsへの取組み

サステナブルな社会に向けた環境保全への取り組みを積極的に推進

CSR

地方創生

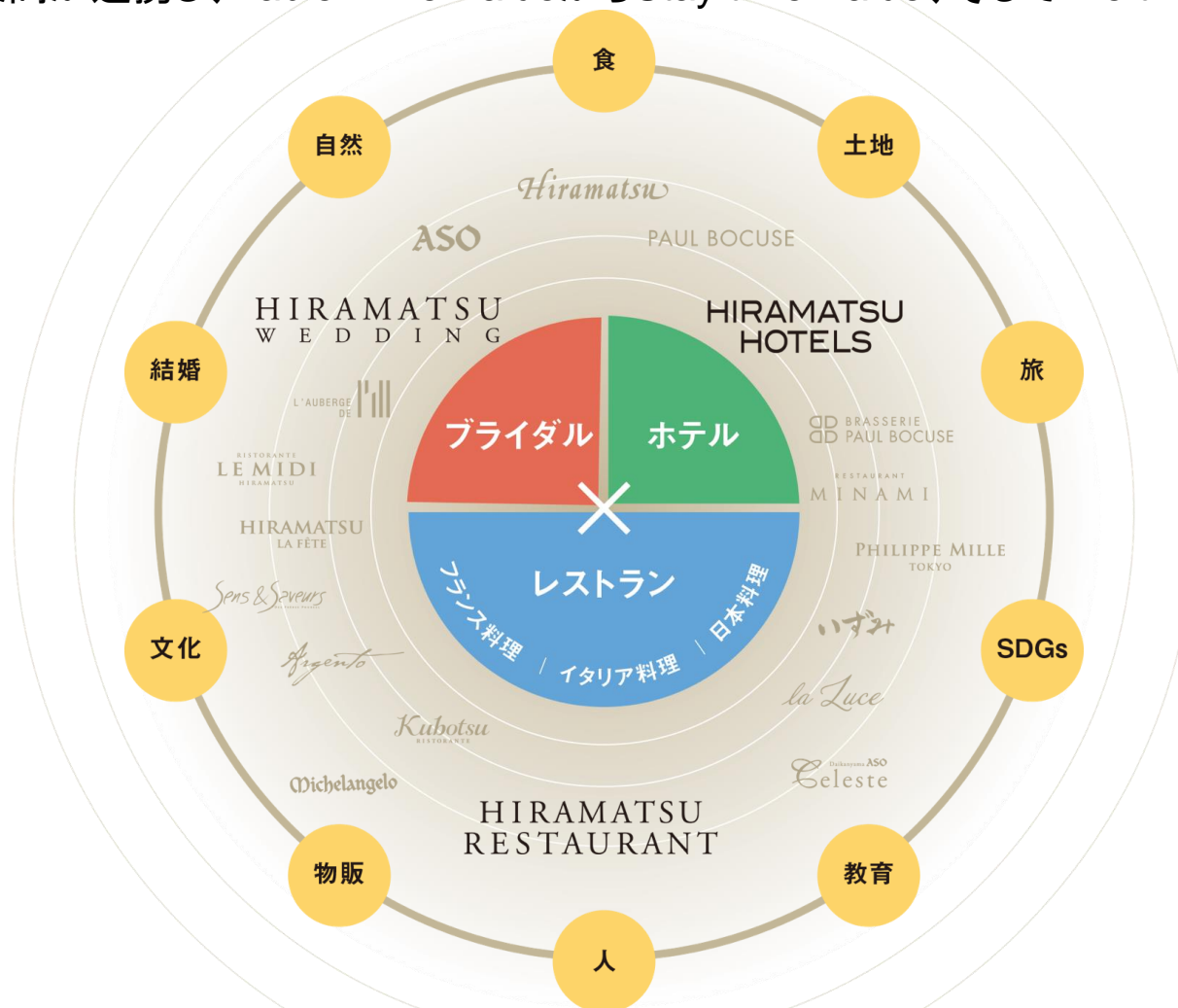
時代の先取り



プラスチックによる海洋汚染防止対策として、持続可能性が高い生分解性で、口当たりや風味を損なわない、自然由来の「さとうきび繊維のストロー」を全店舗で採用。

## 事業およびブランドポートフォリオの考え方(まとめ)

レストラン・ブライダル・ホテルの3事業が一体となって、顧客の生涯顧客化を実現する唯一無二のビジネスモデルを構築(事業間が連携し、Table Time ValueからStay time Value、そしてLife time Valueへ)





## レストラン事業の競争力の回復

『顧客視点』と『現場第一主義』への回帰を行う

### レストラン事業の主な課題

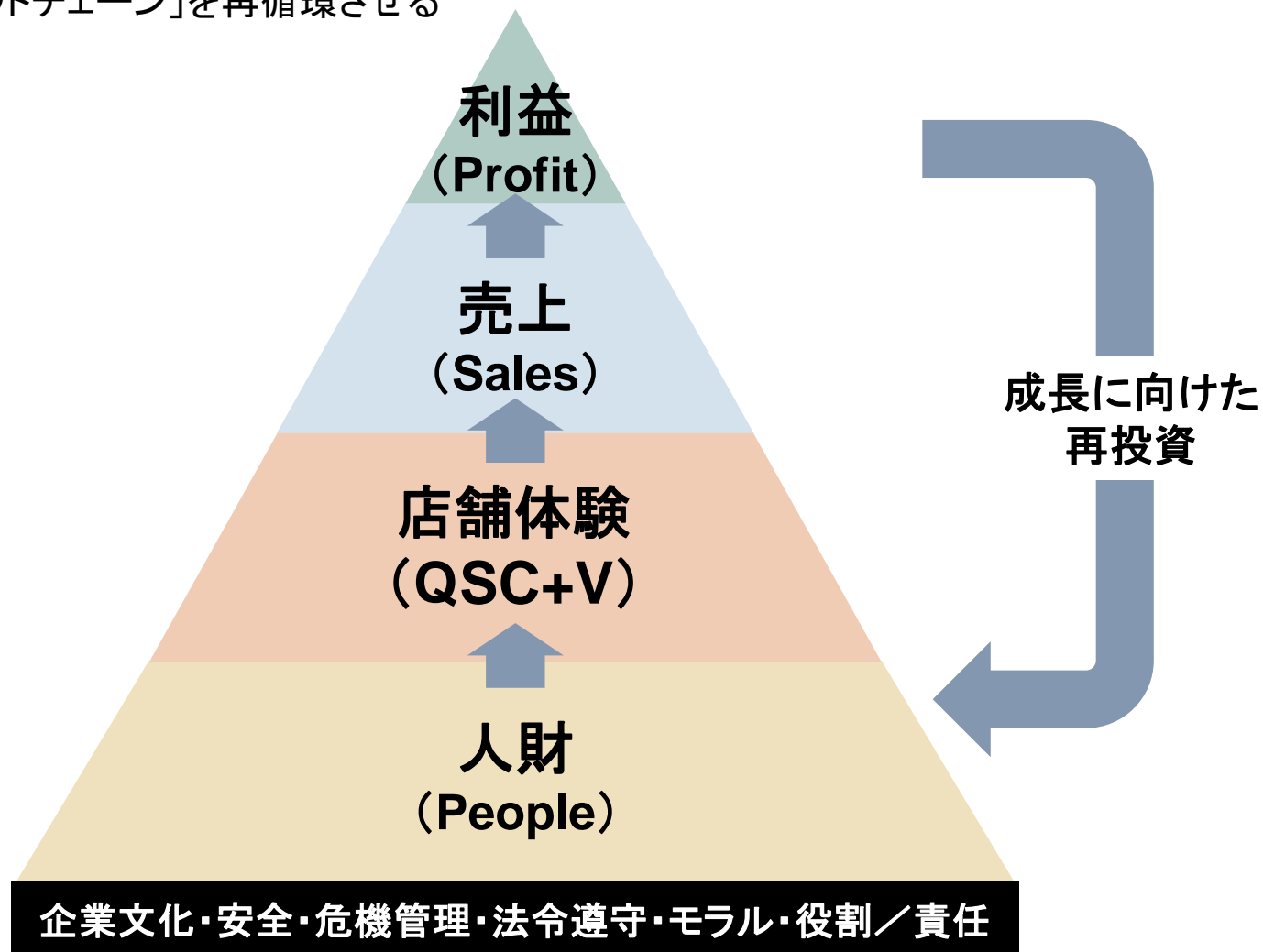
- サービス提供品質のばらつき
- 当社が想起できるような看板商品が少ない
- 新たなチャレンジと提案の減少
- 商品の良さを伝える訴求力が弱い
- 食器、店舗内外装、設備等の老朽化
- 相対的なコストパフォーマンスの低下
- スタッフが定着せず、スキルを持った人財が不足

### 背後にある大きな要因

- 顧客価値の維持に必要な既存店投資と人的リソースをカット(前述の主要因)
- ブランドの目指すべきポジショニングが不明確
- 成長戦略とリーダーシップの欠如
- 最新の顧客ニーズを踏まえた商品開発とマーケティングの不足
- 現地現物の事実をベースにした経営の欠如
- 次世代リーダーの育成不足。人財重視の職場環境の欠如から来るモチベーションの低下

## 顧客価値の回復に向けた基本方針

これまで投資を削ってきた従業員満足(ES)と顧客満足(CS)に再投資し、ES向上→CS向上→企業収益向上の「サービスプロフィットチェーン」を再循環させる

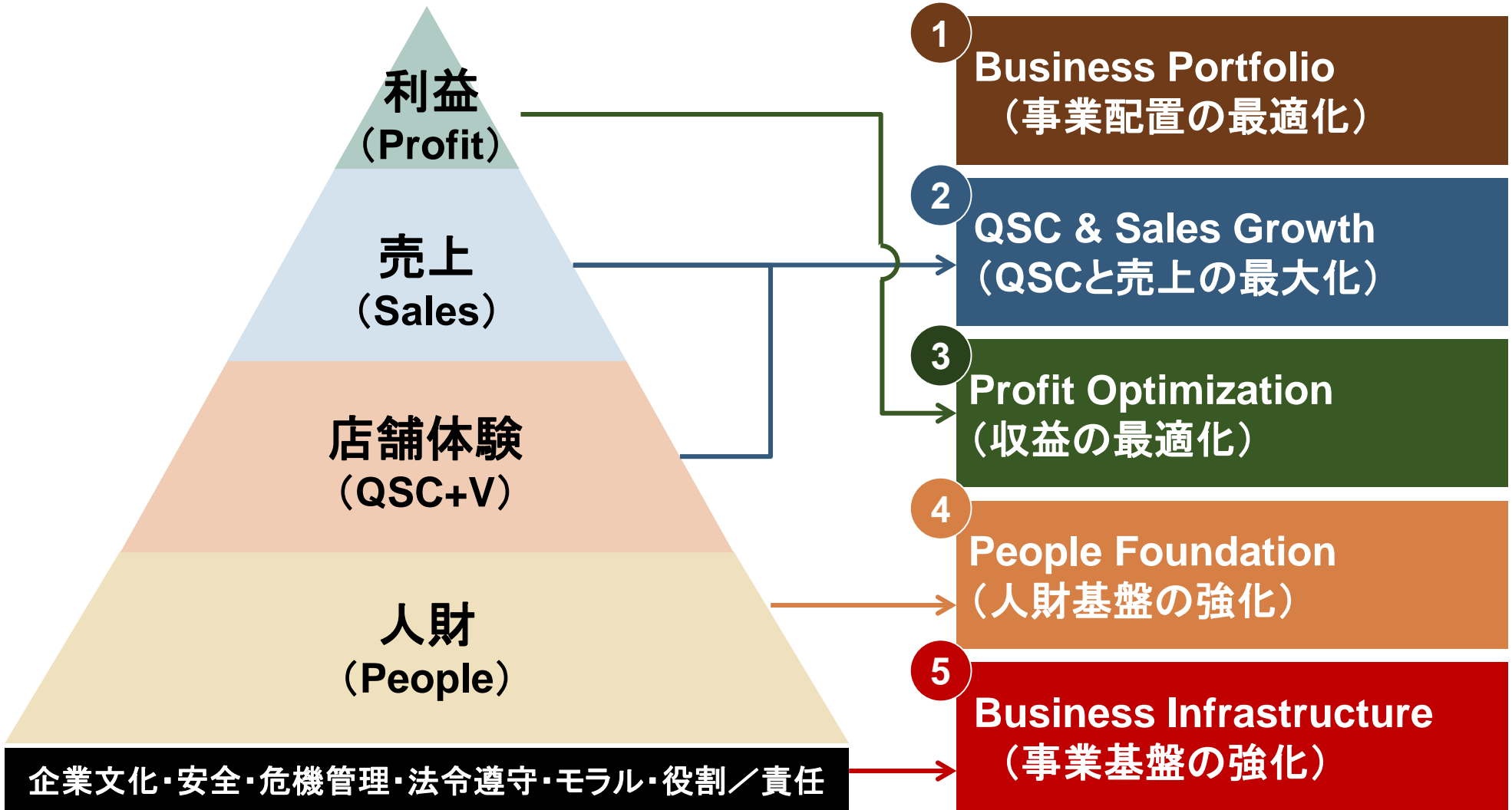




- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  - 3. 中期経営計画の概要**
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

## 中期経営計画の5つのテーマ

抜本的な顧客価値回復に向けて5つのテーマに取り組む



## 中期経営計画の政策骨子

5つのテーマにおいて11の政策を推進

1 Business Portfolio (事業領域の最適化)	1-1	店舗ポートフォリオの最適化
	1-2	新規ビジネス・プラットフォーム開発
2 QSC & Sales Growth (QSCと売上の最大化)	2-1	既存店オペレーションの強化
	2-2	ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化
3 Profit Optimization (収益の最適化)	3-1	プライシングの最適化
	3-2	レーバークストの最適化
	3-3	G&Aコストの最適化
4 People Foundation (人財基盤の強化)	4-1	適正人財の確保(採用・育成・定着)
	4-2	人事制度・キャリアプランの再構築
5 Business Infrastructure (事業基盤の強化)	5-1	経営インフラの強化
	5-2	財務基盤の再構築

## 事業別政策の基本方針

食を通じた顧客の体験価値を三事業一体で向上させて、事業間シナジーの最大化を狙う

### レストラン事業

- 事業領域の最適化
  - 店舗ポートフォリオの最適化
  - 新規ビジネスプラットフォーム開発
- 店舗体験(QSC)と売上の最大化
  - 既存店オペレーションの強化
  - ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化
- 収益の最適化
  - 看板商品の育成とプライシング最適化
  - レーバーコストの最適化

### ブライダル事業

- コンセプトと提供価値の再構築
  - 顧客のLife Time Valueを最大化するウェディングのコンセプト確立
  - 個店ブティックポートフォリオ明確化
- 差別化された商品開発と品質の向上
  - 食を深掘りした商品開発
  - シェフ室と連動した品質向上
  - 営業・施行の実行基準の構築
  - 顧客評価の導入
- 提案力・運営能力の向上
  - きめ細かなニーズに応える提案力向上(コンシェルジュ育成)
  - 演出力向上と親近感を感じる運営能力の向上

### ホテル事業

- コンセプトと提供価値の再構築
  - 差別化された「食体験型」のブランドコンセプト確立
  - 個店のブランドアイデンティティ明確化
- 差別化された商品開発と相互送客の強化
  - 地産・食文化体験などの商品開発
  - カスタマイズされた(バトラー的)サービスの開発・促進
  - 事業間の相互送客の強化
- ターゲット店のオペレーション強化
  - 軽井沢御代田ホテルの早期収益化
  - 京都、宜野座など課題点店の収益

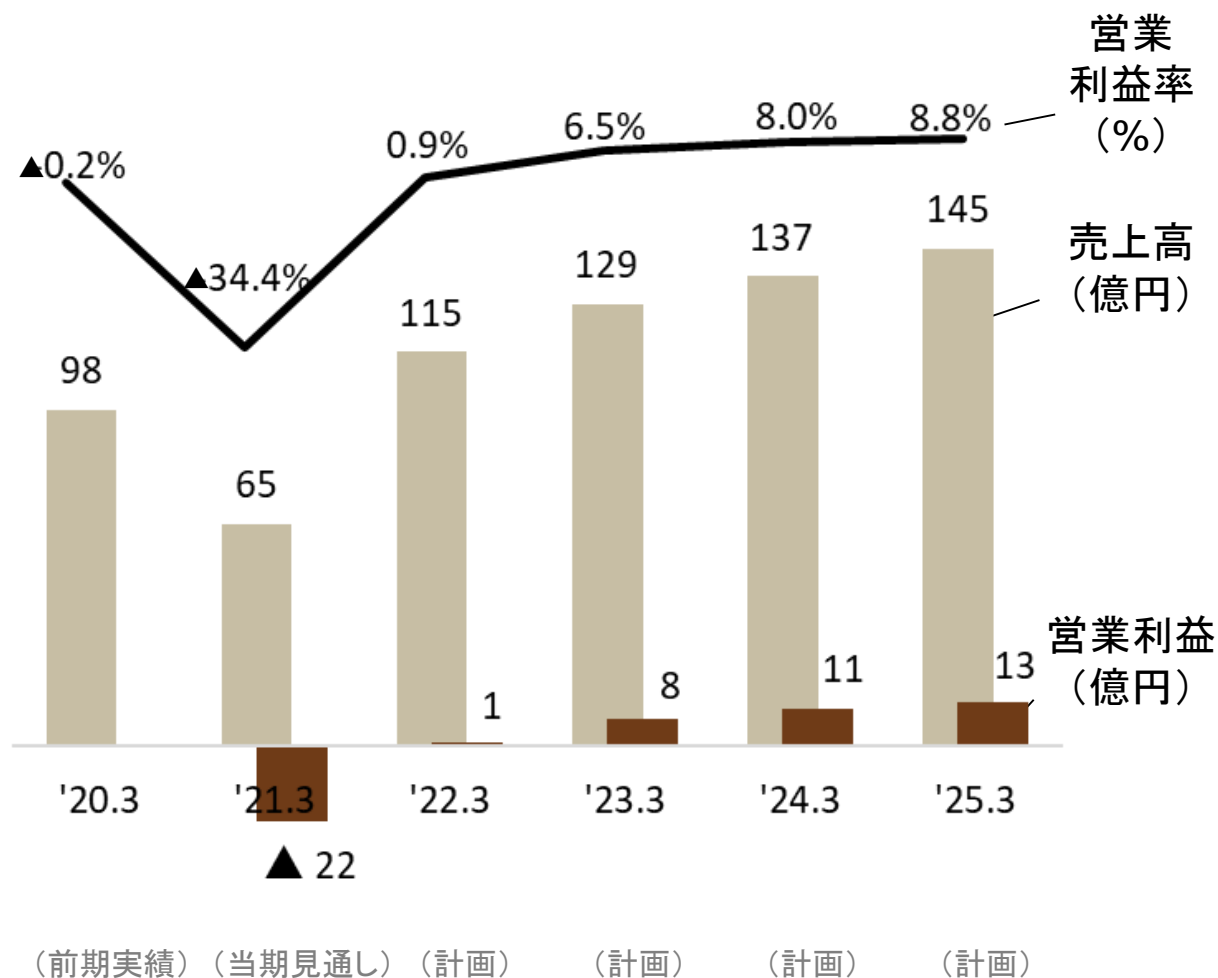
- 事業間シナジーの最大化
  - 生涯顧客化を狙う事業運営
  - 部門間・店舗間・ブランド間・事業間・企業間連携の促進

- 事業一体でのブランディング・PR
  - 事業一貫したブランド構築
  - 戦略PRの推進

- 人財基盤の強化
- 事業基盤の強化

## 中期経営計画の業績目標(全社)

25年3月期に売上高145億円、営業利益13億円を目指す



### '25.3期の主な経営指標

**売上高145億**  
( '20.3期比 +46億/ 146.5%)

**営業利益13億**  
(営業利益率8.8%)

**総資本経常利益率6.6%**  
(ROA)

**自己資本経常利益率11.1%**  
(ROE)

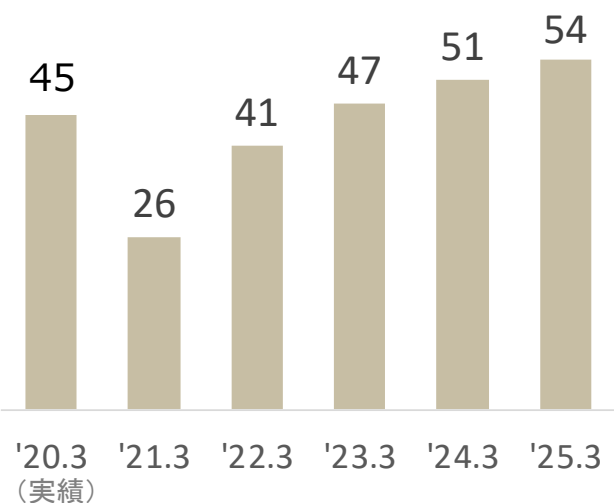
**自己資本比率 57.7%**

**営業活動CF**  
**19億円**

## 中期経営計画の業績目標(事業別売上)

本中期経営計画の最終年度である25年3月期において、20年3月期対比でレストラン事業で+8億、ブライダル事業で+9億、ホテル事業で+27億の増収を狙う

### レストラン事業

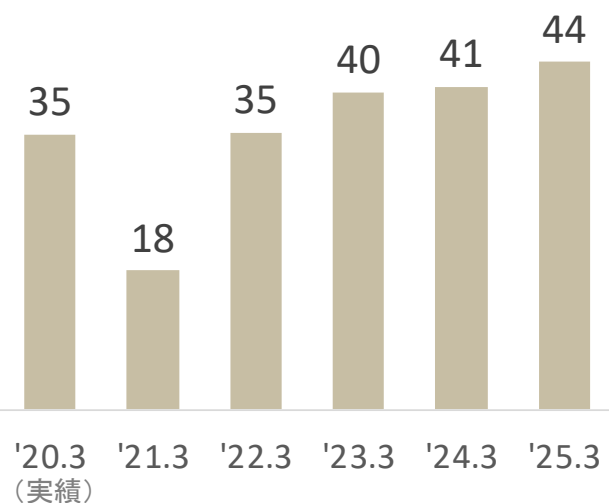


25年3月期に

売上高: **54**億円

('20.3期比 **+8**億円/ **117.4**%)

### ブライダル事業

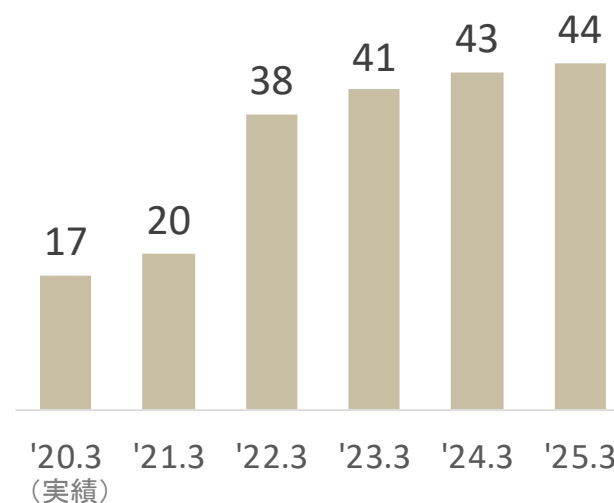


25年3月期に

売上高: **44**億円

('20.3期比 **+9**億円/ **125.7**%)

### ホテル事業

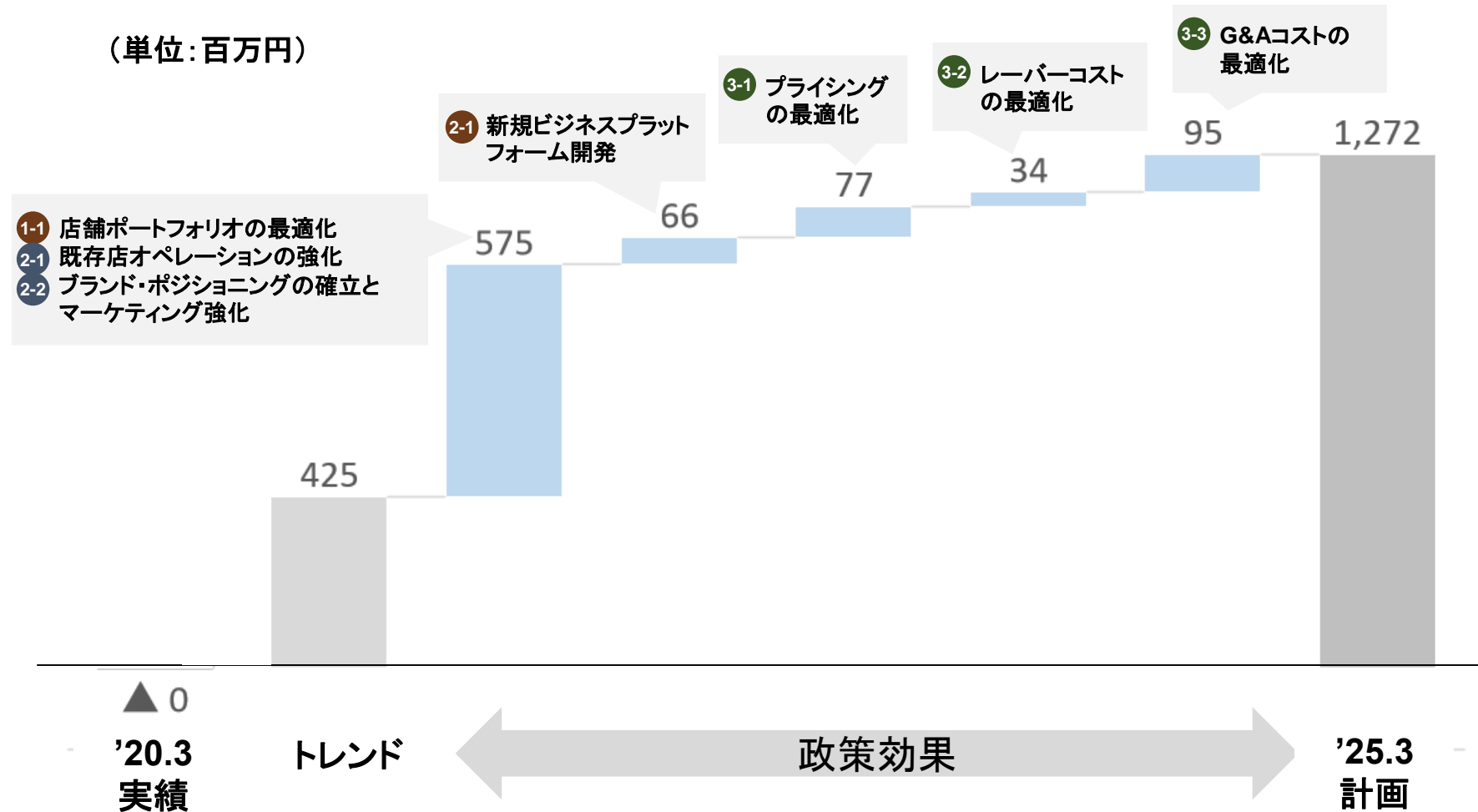


25年3月期に

売上高: **44**億円

('20.3期比 **+27**億円/ **258.9**%)

# 政策別の効果(営業利益)



# 実行体制の構築

10月1日付で組織を再編し、中期経営計画の実行体制を構築

## ポイント



- 経営(■)と執行(■)と牽制(■)機能を分離
- ① 事業を横串するブランド・マーケティングを司るマーケティング室
- ② 看板商品作りとトップスタッフ育成を目的としたエグゼクティブシェフ室
- ③ ブランド・ポートフォリオの見直し次世代店舗モデルや新規事業を企画するオペレーション戦略室
- ④ オペレーションや人財育成の基準とプロセス構築を担うオペレーション開発推進部
- ⑤ 店舗別のKPIフォローと改善立案を担うファイナンシャルコントロール部を創設



## 中長期政策のロードマップ

短期的な収益改善と将来の仕組み構築を同時に進める

- 不振店対策
- コスト最適化
- Welcome PGM導入
- マネジメント教育
- プライシング見直し
- 機会ロス削減

- トレーニングPGM
- ブランディング再構築
- リフレッシュ・リペア
- 次世代モデルテスト

- フラッグシップ店／  
カジュアル店出店  
(22年以降)
- トレーニングPGM、  
CRMの本格運用

- OEM拡販
- 新販路開拓

**アップサイド:**  
飛躍的成長

**新ビジネスモデル確立:**  
仕組みの本格運用・次世代Flagship出店

**基盤の再構築:**  
オペレーション・人財のPGM開発・展開・次世代モデルテスト

**短期の業績回復と環境整備:** 大きなマイナスを改善し、新たな活動の余力を作る

2020下期

2021

2022

2023~

- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  3. 中期経営計画の概要
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

## (再掲) 中期経営計画の政策骨子

5つのテーマ・11の政策の内容と基本方針をご説明

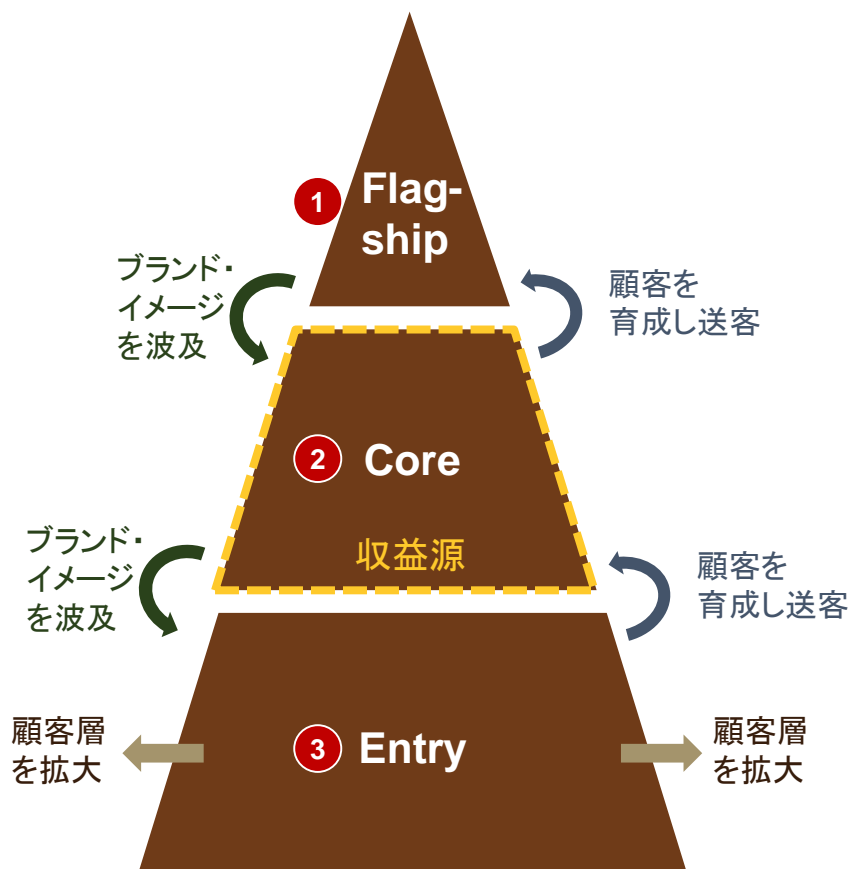
<b>1</b> <b>Business Portfolio</b> (事業領域の最適化)	<b>1-1</b> 店舗ポートフォリオの最適化
	<b>1-2</b> 新規ビジネス・プラットフォーム開発
<b>2</b> <b>QSC &amp; Sales Growth</b> (QSCと売上の最大化)	<b>2-1</b> 既存店オペレーションの強化
	<b>2-2</b> ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化
<b>3</b> <b>Profit Optimization</b> (収益の最適化)	<b>3-1</b> プライシングの最適化
	<b>3-2</b> レーバークストの最適化
	<b>3-3</b> G&Aコストの最適化
<b>4</b> <b>People Foundation</b> (人財基盤の強化)	<b>4-1</b> 適正人財の確保(採用・育成・定着)
	<b>4-2</b> 人事制度・キャリアプランの再構築
<b>5</b> <b>Business Infrastructure</b> (事業基盤の強化)	<b>5-1</b> 経営インフラの強化
	<b>5-2</b> 財務基盤の再構築

## 1-1 店舗ポートフォリオの最適化

店舗毎の役割を明確にし、シナジーを発揮させる

### 店舗ポートフォリオの考え方

### 役割



- 次世代ひらまつの特徴、特別な何かを感じる店
- 最先端を発信し、全体にブランド価値を波及させる
- Flagshipの世界観を表現し、顧客に浸透させる
- Flagshipのイメージを活かし、レストランとブライダルの相乗効果で集客し、グループ全体の収益源となる
- ブランド価値をテコに事業領域を広げて拡販、顧客層の裾野を広げる
- 顧客を育成し、Core/Flagshipに送客する

## 1-1 店舗ポートフォリオの最適化

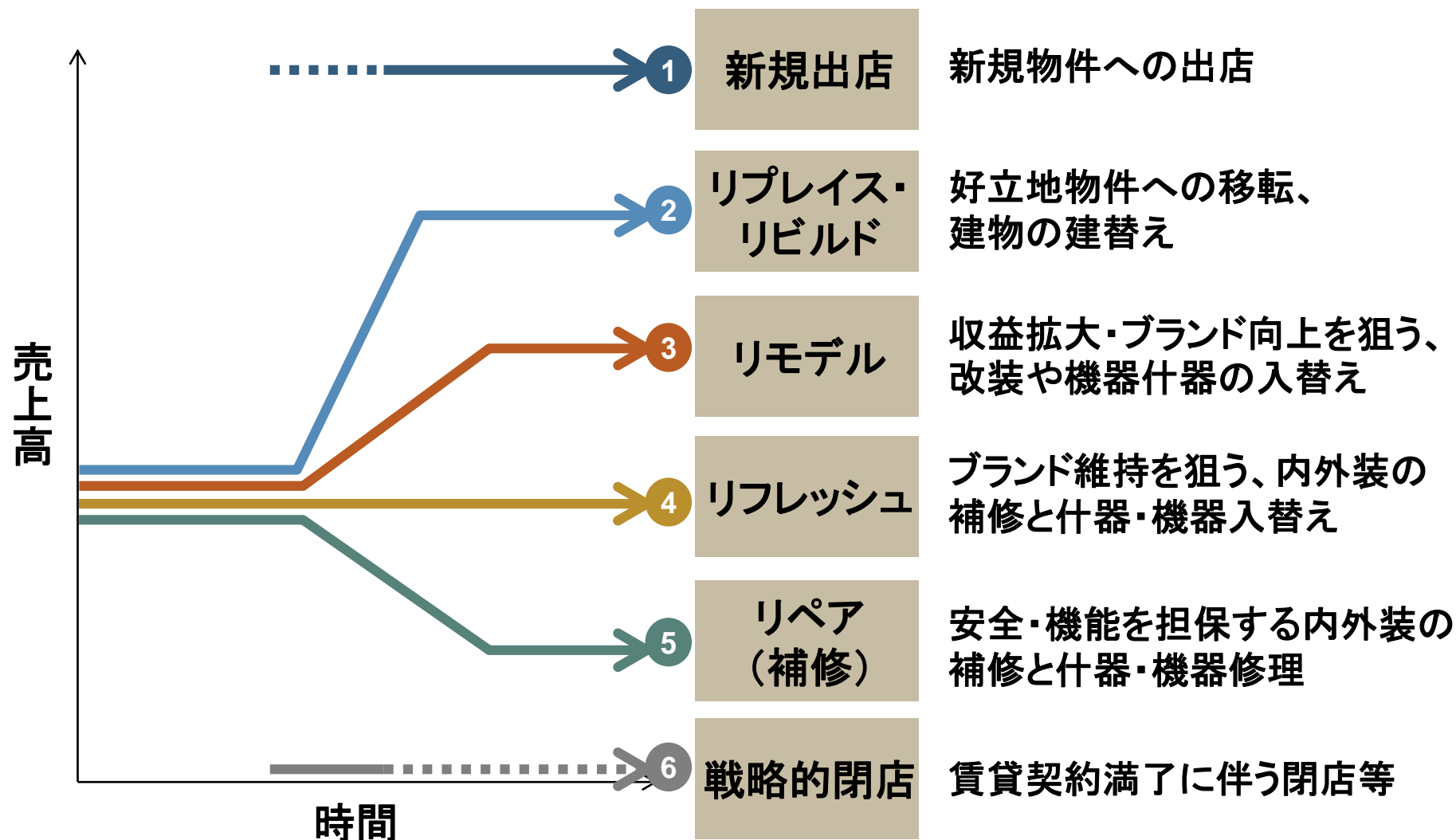
国内外の事例を研究し、圧倒的な最先端を行くフラッグシップモデルを構築



- フランス、イタリアを含め、国内外のベストプラクティスを研究
- 業界において、あらゆる面で圧倒的な最先端を実験
  - メニュー／プレゼンテーション
  - サービス
  - オペレーション
  - 人財管理
  - プロモーションなど
- 次世代ひらまつの特徴となり、ミシュラン星獲得を目指す

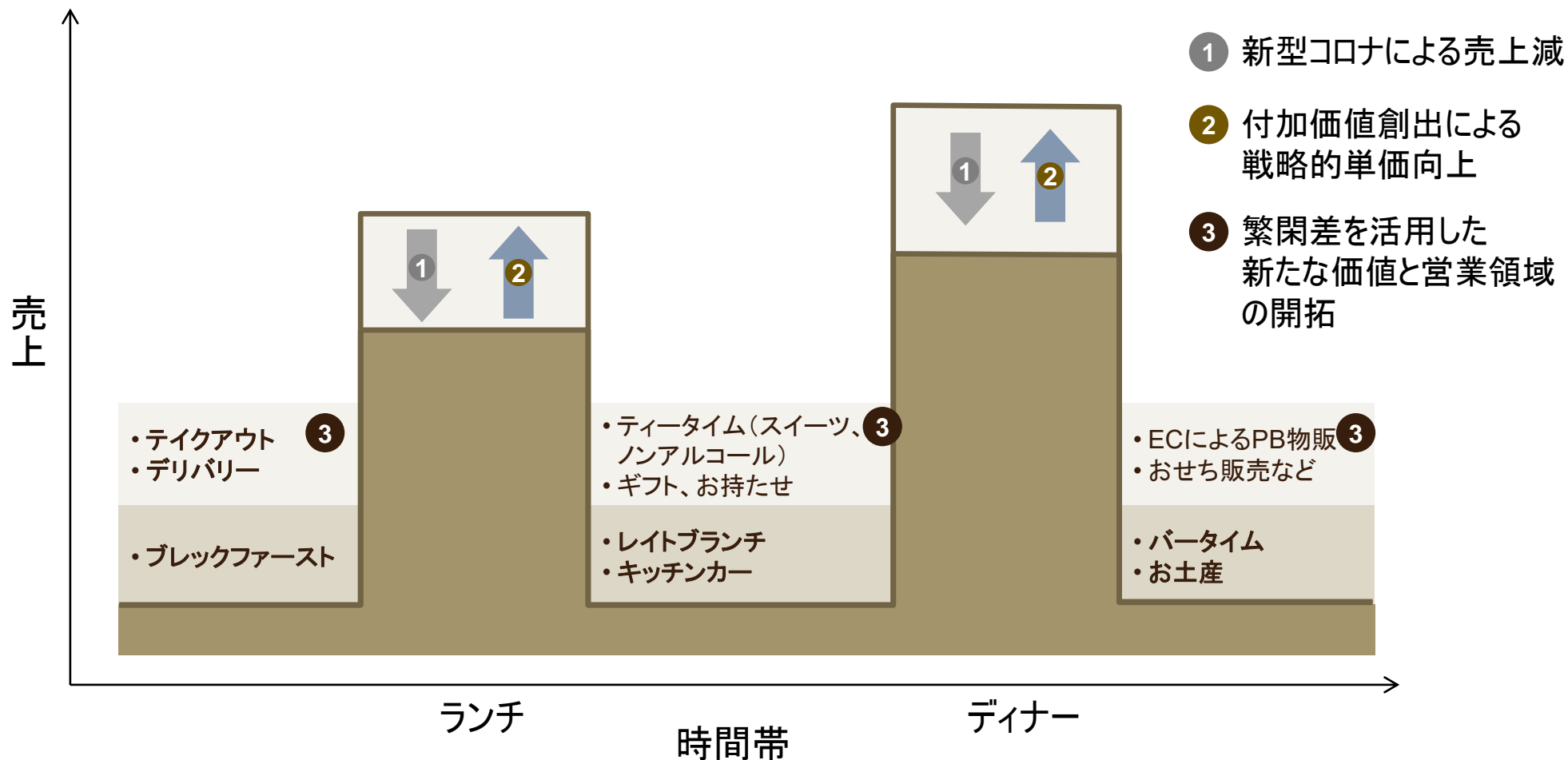
## 1-1 店舗ポートフォリオの最適化

事後修理から脱却し、計画的なリモデル・リフレッシュ・リペアを実施



## 1-2 新規ビジネス・プラットフォーム開発

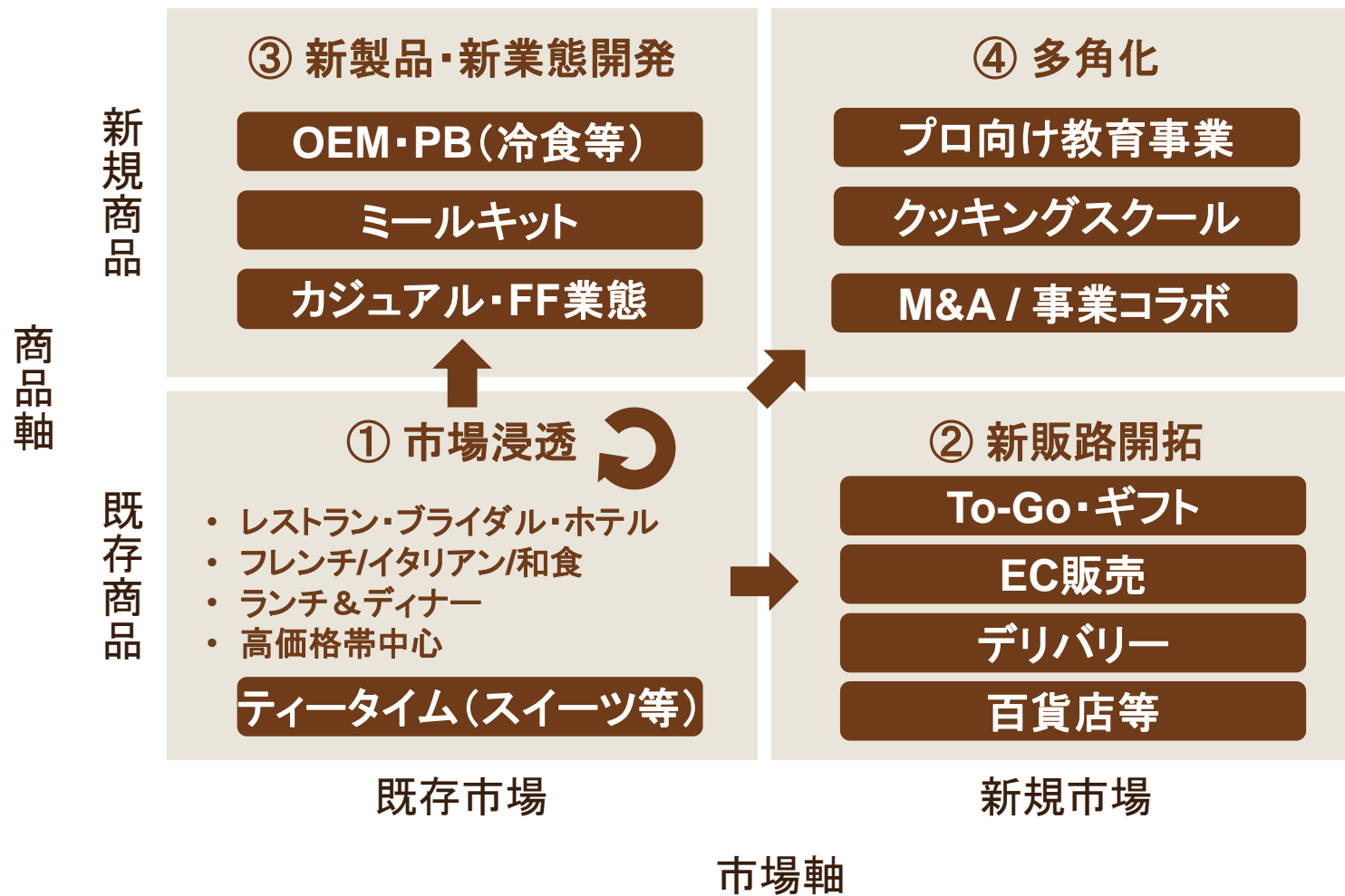
顧客の体験価値向上による戦略的な価格改定と、繁閑差を活用した価値創出と営業領域の開拓を実施





1-2 新規ビジネス・プラットフォーム開発

ひらまつの価値・ノウハウを使い、顧客層と成長機会を広げる



## 2-1 店舗オペレーションの強化

新たな生活様式に対応した業界最高水準の新型コロナの安全対策「ひらまつスタンダード」を策定し、継続して徹底・進化を実施。安全と安心でお客様を積極的にお迎え

### 徹底した守り

業界をリードする  
安全基準とブランド構築

### 浸透・徹底

お客様、従業員、取引先  
の安全、安心

### 進化・仕組み化

新しい生活様式に適応  
したモデルの構築

### 徹底した攻め

業界をリードする  
経済活性化施策

対策

ひらまつ  
スタンダード  
ピクトグラム

安全基準の  
策定

BCP安全管理  
チーム発足と  
対応基準決定

業界最速での  
エアバスター  
全店・本社  
導入

ブランド  
マスクケース

ホームページ  
への告知  
多くのメディア  
取材

手荒れ防止  
液剤開発  
ジアマックス

ピクトグラムの  
無料開放  
(社会貢献)

本社自動検温  
履歴管理  
システム導入

業界の先行事例として  
メディアにも多数掲載



## 2-1 店舗オペレーションの強化

商品・接客・演出で五感に訴えて、お客様の期待を超える圧倒的な顧客体験を実現

お客様の期待を超える  
ひらまつの“WOW!”

### Warmful

圧倒的なウェルカム感と一人ひとりの人生に寄り添った  
オーダーメイドの優しさでおもてなしします。

### Original

本物の質にこだわり、唯一無二の美味しさ・サービス・  
空間で新たな発見や成長の機会を提供します。

### Wonderful

食・人・土地の魅力を最大限に引き出し  
誰もがワクワクするような「時」を創り出します。

旬や食材・ストーリーを感じる

常に斬新さ・驚きを感じる

品があり、記憶に残る空間演出

エンターテインメント性のある接客

美しい所作、圧倒的な表現力

WOW = 期待を越える!

## 2-1 店舗オペレーションの強化

オペレーションの品質基準を明確化し、Q (Quality)、S (Service)、C (Cleanliness) の評価・改善プロセスを構築

### 改善

- マネジメント強化
  - 目標設定
  - 改善アクション
  - エリアマネジャーの指導
- トレーニング強化
  - マニュアル
  - トレーニングツールの整備



### 評価

- 顧客満足度 (CS) 調査
  - ミステリーショッパー
  - レシートアンケート
  - 口コミ評価、など
- (将来的に) エリアマネジャーを設置、QSCレビュー実施

## 2-1 店舗オペレーションの強化

売上機会ロスを減らし、ピーク売上を最大化する



### ■ 現状の課題

- 人員不足で適正人員の配置ができない
- 人員不足でシフトマネジメントが困難
- 日別ではなく、時間別のシフトがない

スケジューリングの見直し

スタッフィングの強化

実行力強化  
(トレーニング・マネジメント)

## 2-2 ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化

メディア・バリューを高めて、圧倒的なブランド価値を実現

全社一体のブランディング強化



ブランド別のコンセプトと  
提供価値の明確化

HIRAMATSU  
RESTAURANT

HIRAMATSU  
W E D D I N G

HIRAMATSU  
HOTELS

Hiramatsu

PAUL BOCUSE

ASO

L'AUBERGE  
DE

Argento

Sens & Savours

PHILIPPE MILLE  
TOKYO

Kubotsu  
RESTAURANTE

RESTAURANT  
M I N A M I

THE HIRAMATSU  
HOTELS & RESORTS

いずみ

la Luce

メディア別の効果的な訴求

- Paid media: 広告宣伝
- Earned media: 戦略PR／評価サイトの口コミ
- Owned media: 自社HP／インスタ等



## 2-2 ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化

マーケティングを革新し、ROI(投資対効果)を最大化

### 年間マーケティング カレンダー策定

- 年間カレンダーをベースに実施
  - 全社プロモ施策を重視
  - 余裕あるスケジュールリング

### 一貫通貫チームによる 企画・実行推進

- 「創って」「作って」「売る」、  
一貫通貫チームによる企画と展開
  - 部署横断で企画・開発
  - 実行力を高める政策展開

### 話題性のある プロモーション企画

- ひらまつだけの話題性の  
ある企画(例)
  - 全店で同一素材を使った  
コンペティション
  - トップスタッフを打ち出した  
企画
  - 他社コラボ企画など



### 既存マーケティング 手法の改善

- 新規集客手法の改善
  - デジタルマーケティング強化
  - エリア別プロモ強化
- ロイヤリティ顧客の拡大
  - CRM手法のブラッシュアップ
  - 会員プログラム・株主優待の最適化など





## 2-2 ブランド・ポジショニングの確立とマーケティング強化

マーケティングと連動した新たな領域へのチャレンジは着実に成果につながりつつある

### 2020年7~10月の主な取組み



**Go To Eat**

10月1日からスタートした「Go To Eat」キャンペーン、10月5日までの5日間の外部サイトからのレストラン予約数が昨年対比307%UPを記録

**307% UP**



**Hiramatsu オンライン**

在宅ニーズに応えるため魅力的なセットなどを展開。その結果、開設以来最高売上を達成。上半期前年比、317%UPを記録

**317% UP**



**Soupe de Boucuse**

ブランド価値向上のために取り組んだ看板商品開発の第一弾。ボキューズ・スープ企画である夏の「ヴィンソワーズ」は3,805杯を提供

**3,805杯提供**



**新たなマリアージュ**

食の可能性を広げる価値創造施策の一つ、ノンアルコールドリンクの展開。フルコースとボトリングティーの新たなマリアージュをソムリエが開発

**'20年11月イベント実施**

### 3-1 プライシングの最適化

ひらまつならではの看板商品を作り、価値をお客様に伝える



ポール・ボキューズ

1975年にエリゼ宮にてV.G.E.に捧げたトリュフのスープ

産地・食材・調理法のこだわり

ストーリーを語って伝える

メニュー名で効果的にアピール  
(ネーミング)

### 3-1 プライシングの最適化

メニュー毎の価値と価格を見直し、全体での粗利額を最大化

#### ✖ 単純な値上げ／原価率の引き下げ

- 商品の価値を高めずに単純に値上げ
- 原価率だけを見て判断する
  - 基準の原価率を超える商品は企画しない
  - 売上が下がったら、その分原価も圧縮する

➡ 顧客価値の毀損につながる

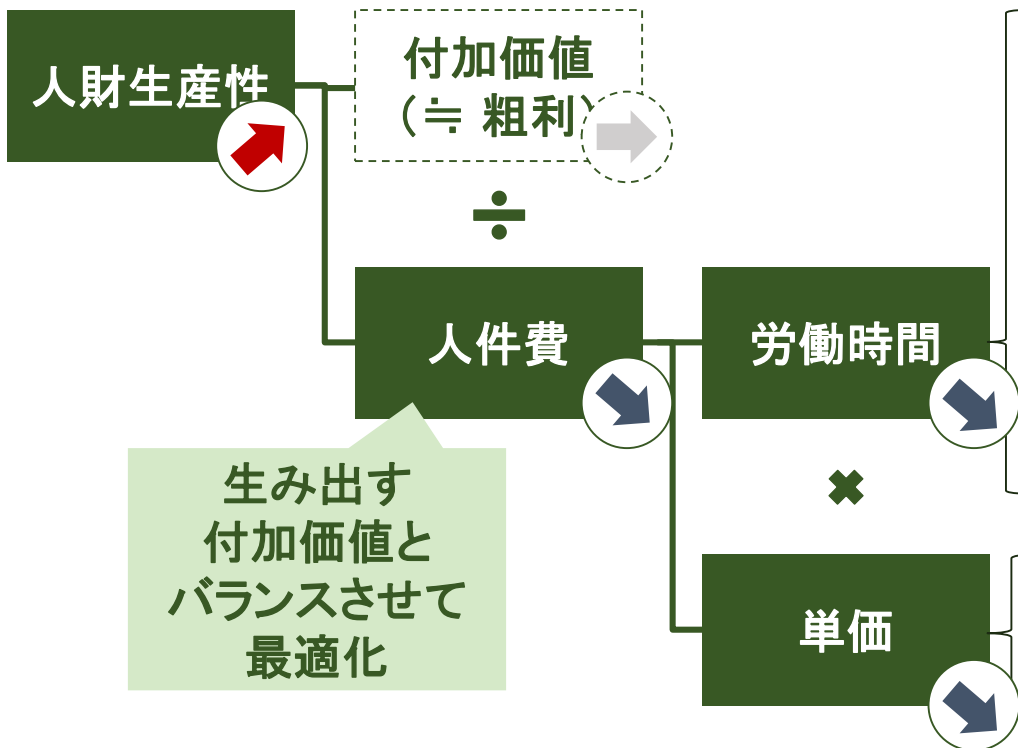
#### ○ メニュー全体を見て粗利額を最大化

- 各店のメニューの価格と価値を評価
  - 生産性まで考慮した収益性
  - 顧客の評価
  - 差別化要素・優位性
  - 競合価格との比較
- メニュー毎の役割を明確化し、メニューミックスとプライシング戦略を立案
  - 価格を下げるもの(集客・育成／出数を期待)
  - 価格を上げるもの(高い付加価値／差別化)
- 価値を効果的に伝える工夫を実施

➡ 顧客に価値が伝わり全体粗利が最大化

### 3-2 レーバーコストの最適化

付加価値と人件費のバランスを最適化し、生産性を向上



- オペレーションの効率化
  - 外注化
  - システム化
  - 過剰品質の見直し、など
- 社員の意識改革
  - シフト・業務実態の見える化
  - 目標設定とレビュー改善の実施

- 階層別の仕事内容の適正化
- パートタイムの活用

#### ■ あるべき基準の定義

- 店舗別／ポジション別／階層別の要員数
- 適正人件費率／人時生産性／接客生産性
- モデルシフト

前提条件

## 4-1 適正人財の確保(採用・育成・定着)

人事制度、タレントマネジメントの一連の仕組みを構築し、必要な人財を質・量ともに充足させる



あるべき姿

基本方向性

- |       | 採用  | 受入   | 育成  | 定着  |
|-------|---|--|---|---|
| あるべき姿 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 価値観、働き方にフィットする有能な人財を厳選採用</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 新たなメンバーを顧客のように扱い、離職させない</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 「背中を見て学ぶ」から、「仕組み」で次の世代を育成</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 仕事に対するやりがいを継続して持ち続けてもらう</li> </ul>   |
| 基本方向性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 店別・役職別の欠員状況の調査</li> <li>▪ 中途採用の実施による充足</li> <li>▪ 採用基準の見直し</li> <li>▪ エンployee・ブランディングの向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welcome PGM導入</li> <li>▪ トレーナーズ・ガイドの導入</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 階層別トレーニングプログラム導入</li> <li>▪ マネジメント研修強化</li> <li>▪ 外部検定制度の活用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 褒賞制度の導入                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 社内ミシュラン</li> <li>– 技能オリンピック</li> <li>– 月間・年間表彰</li> <li>– インナーキャンペーンなど</li> </ul> </li> <li>▪ 新人事制度の導入</li> </ul> |



## 4-1 適正人財の確保(採用・育成・定着)

新設されたエグゼクティブ・シェフ室が世界に誇れるトップスタッフの育成、看板商品の開発と基準作りを行う

### エグゼクティブ・シェフ室の役割



- 世界レベルの技量を持つスタッフの育成
- ひらまつが想起できる看板商品の開発
- オペレーション品質基準・評価基準の構築、等

### 技能向上の仕組み



- 各部門の代表チームの形成自社内の技能評価・検定制度を構築
- 社内コンクールや研修研究機能、勉強会実施、等

## 4-2 人事制度・キャリアプランの再構築

従業員満足度調査(ESサーベイ)を定期的 to 実施し、やりがいのある人事制度とキャリアパスを再構築

役割と責任	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 職務別・階層別にあるべき仕事内容と役割の定義<ul style="list-style-type: none"><li>– 職務内容・役割</li><li>– 権限・責任</li><li>– 必要なスキル</li></ul></li></ul>
キャリアパス	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 社員が成長とやりがいを感じるキャリアパスの構築</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 多面的でフェアな評価制度(案)<ul style="list-style-type: none"><li>– 業績面: Profit/ Sales/ QSC+V/ People/ Compliance</li><li>– 理念面: ミッション・ビジョン・バリュー・スピリットの体現度</li><li>– 能力面: 職務に求められるコンピテンシーでの評価</li></ul></li></ul>
給与	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 評価に基づく適正な昇給</li></ul>
配置	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 人財の充足と質を見える化し、タレントマネジメントを推進</li></ul>



## 5-1 経営インフラの強化

事業活動を下支えするITシステムとインフラ環境の整備を強化

### 業務系システム の整備と強化

- 業務効率化を目的としたシステム刷新・導入
  - ホテルシステム
  - ブライダルシステム
  - 顧客管理システム
  - 経理システム
  - 人事システム、など

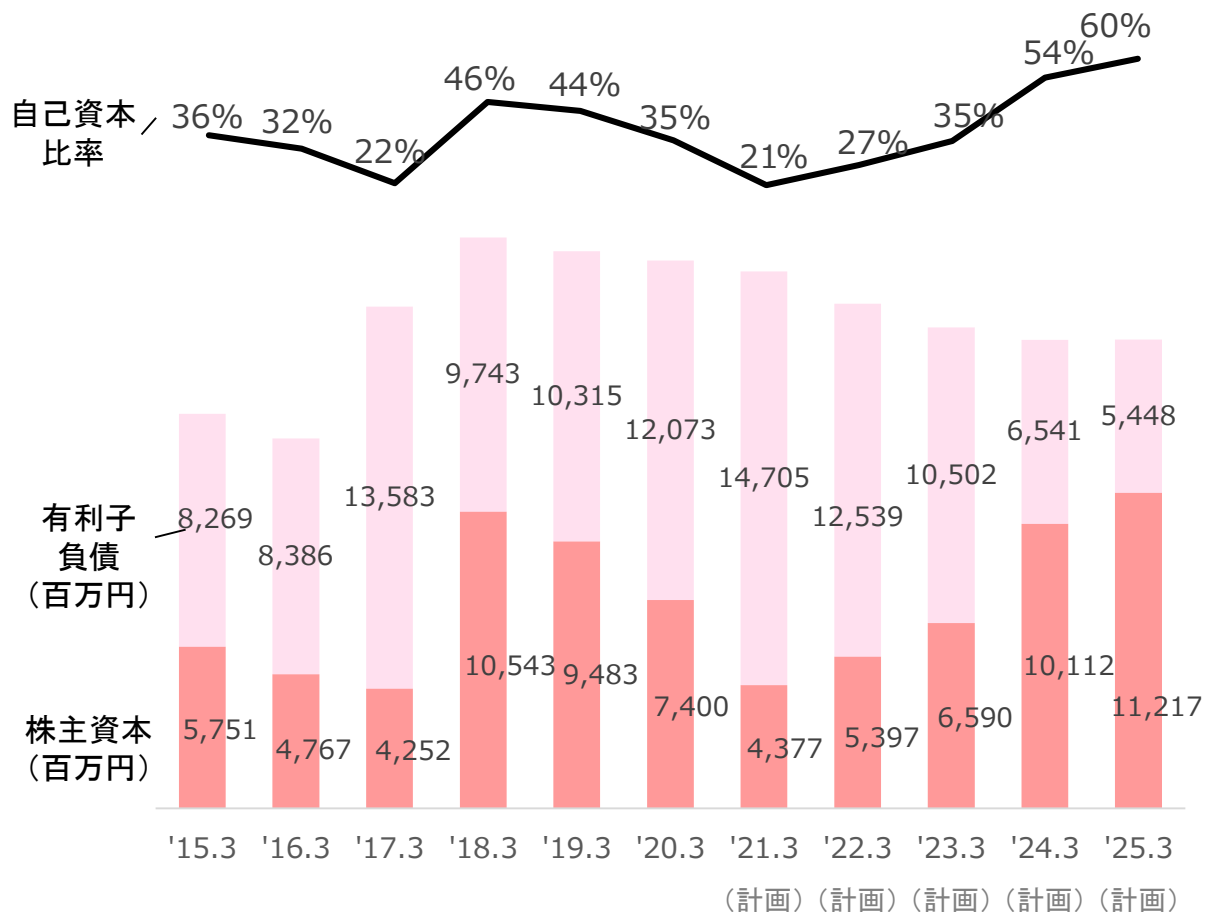
### ITインフラ環境の 整備

- 不足しているITインフラ環境の整備
  - PC・携帯等の更新
  - WiFi環境の整備
  - クラウド化の促進
  - セキュリティ強化

## 5-2 財務基盤の再構築

資本の増強を図り、借入金を圧縮することで財務の健全化を図る

### 有利子負債・株主資本・自己資本比率



### 資本増強策と資金使途

#### '19.8 転換社債発行(20億円)

##### 事業構造改革資金

- 既存店リニューアル: 9.9億円
- 軽井沢御代田ホテルマーケティング・ブランディング: 5億円、他

#### '20.10 ワラント発行(20億円)

##### 債務圧縮資金

- 借入金の返済: 15億円

##### 事業構造改革資金

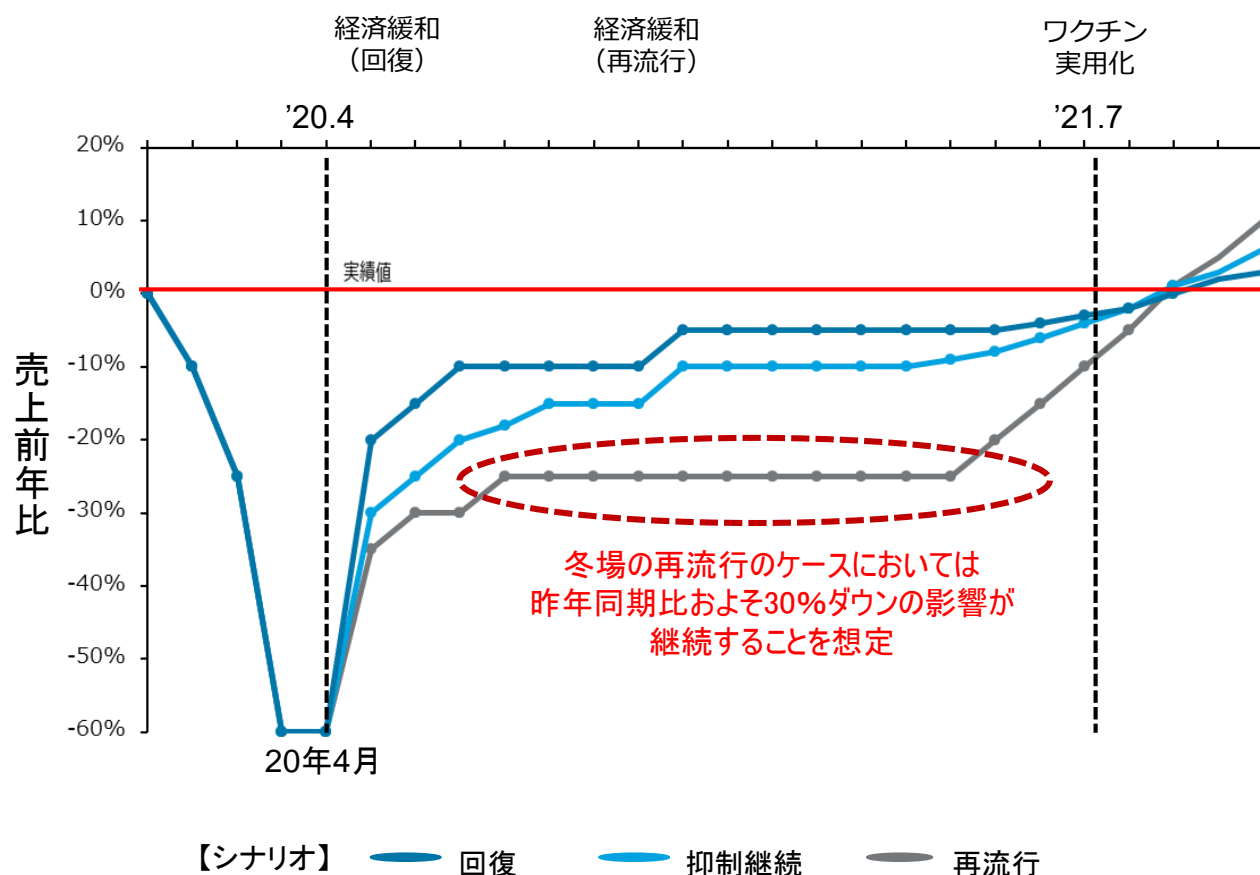
- フラグシップ店出店: 5億円

- 
1. 業績低下の要因と解決すべき課題
  2. 新生ひらまつの目指す姿
  3. 中期経営計画の概要
  4. 政策の詳細内容
  5. 数値計画

# 中期経営計画の前提条件

ワクチンの実用化が想定される'21年7月までの需要回復は保守的に想定

## レストラン市場の回復見通し



## 売上高(既存店)前年比想定%

	'20.3 (実績)	'21.3 (計画)	'22.3 (計画)	'23.3 (計画)	'24.3 (計画)	'25.3 (計画)
レストラン事業	93.1	58.7	156.9	115.5	103.8	101.6
ブライダル事業	93.8	50.6	199.3	114.5	102.0	107.6
ホテル事業	99.9	116.5	188.7	108.3	105.2	103.0

## 損益計算書

(単位:百万円)	'19.3 (実績)	'20.3 (実績)	'21.3 (計画)	'22.3 (計画)	'23.3 (計画)	'24.3 (計画)	'25.3 (計画)
売上高	10,948	9,887	6,483	11,462	12,924	13,663	14,495
営業利益	740	▲24	▲2,232	106	843	1,096	1,271
経常利益	663	▲39	▲2,300	50	796	1,051	1,243
<b>成長性(KPI)</b>							
売上高対'19.3期比	100.0%	90.3%	59.2%	104.7%	118.0%	124.8%	132.4%
売上高前年比	94.0%	90.3%	65.6%	176.8%	112.8%	105.7%	106.1%
<b>収益性KPI</b>							
営業利益率	6.8%	▲0.2%	▲34.4%	0.9%	6.5%	8.0%	8.8%
経常利益率	6.1%	▲0.4%	▲35.5%	0.4%	6.2%	7.7%	8.6%

## 貸借対照表

(単位:百万円)	'19.3 (実績)	'20.3 (実績)	'21.3 (計画)	'22.3 (計画)	'23.3 (計画)	'24.3 (計画)	'25.3 (計画)
<b>資産合計</b>	<b>21,873</b>	<b>21,592</b>	<b>21,381</b>	<b>20,234</b>	<b>19,329</b>	<b>18,890</b>	<b>18,902</b>
流動資産	9,544	6,932	4,028	3,749	3,234	2,994	3,081
固定資産	12,329	14,643	17,339	16,476	16,089	15,894	15,820
繰延資産	0	16	12	9	5	1	0
<b>負債合計</b>	<b>12,218</b>	<b>14,001</b>	<b>16,862</b>	<b>14,695</b>	<b>12,659</b>	<b>8,698</b>	<b>7,605</b>
流動負債	5,066	4,039	4,452	4,310	3,819	3,278	3,296
固定負債	7,151	9,961	12,410	10,385	8,839	5,420	4,309
<b>純資産合計</b>	<b>9,655</b>	<b>7,590</b>	<b>4,518</b>	<b>5,538</b>	<b>6,670</b>	<b>10,191</b>	<b>11,297</b>
株主資本	9,483	7,400	4,377	5,397	6,590	10,112	11,217
その他	171	190	141	141	79	79	79
<b>負債および純資産合計</b>	<b>21,873</b>	<b>21,592</b>	<b>21,381</b>	<b>20,234</b>	<b>19,329</b>	<b>18,890</b>	<b>18,902</b>
<b>総合力・効率性KPI</b>							
総資産経常利益率(ROA)	3.0%	▲0.2%	▲10.8%	0.2%	4.1%	5.6%	6.6%
株主資本経常利益率(ROE)	7.0%	▲0.5%	▲52.5%	0.9%	12.1%	10.4%	11.1%
<b>安全性KPI</b>							
流動比率	188.4%	171.6%	90.5%	87.0%	84.7%	91.3%	93.5%
固定比率	130.0%	197.9%	396.1%	305.2%	244.1%	157.2%	141.0%
固定長期適合比率	74.1%	84.3%	103.3%	104.4%	104.3%	102.3%	101.9%

## キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)	'19.3 (実績)	'20.3 (実績)	'21.3 (計画)	'22.3 (計画)	'23.3 (計画)	'24.3 (計画)	'25.3 (計画)
営業活動によるCF	754	545	▲2,345	873	1,681	1,884	1,953
投資活動によるCF	▲2,202	▲4,637	▲3,259	65	▲392	▲561	▲686
財務活動によるCF	▲843	1,607	2,880	▲1,166	▲1,536	▲1,460	▲1,093
現金および現金 同等物の増減額	▲2,292	▲2,484	▲2,724	▲227	▲247	▲137	174
現金および現金 同等物の期首残高	9,408	7,115	4,631	1,907	1,679	1,431	1,293
現金および現金 同等物の期末残高	7,115	4,631	1,907	1,679	1,431	1,293	1,468

- ① ホテル軽井沢御代田に伴う投資
- ② ホテル軽井沢御代田に関わる借入・新型コロナウイルスに伴う運転資金
- ③ ワラント行使(3年間で20億)に伴う借入金の圧縮
- ④ 43期は営業活動キャッシュ・フロー(19億円)



## 投資計画(年度別)

5年間合計で約20億円の投資を予定

単位: 百万円(カッコはOPEX)

		投資内容	'21.3	'22.3	'23.3	'24.3	'25.3	合計
1	1-1	店舗ポートフォリオの最適化				54	446	500
	1-2	新規ビジネス・プラットフォーム開発			32	267		300
		・フラッグシップ店開発・出店						
		・カジュアルモデル開発・出店						
		・既存店リフレッシュ		240	240	240	240	960
		・宜野座改修工事(エステ・ジム)		30				30
		・ラボ(CK)設置			70			70
4	4-1	適正人財の確保(採用・育成・定着)	(15)					(15)
	4-2	人事制度・キャリアプランの再構築	(10)					(10)
		・Welcomeプログラム開発	(15)					(15)
		・人財育成プログラム開発	(10)					(10)
		・人事制度構築および評価制度運営	(20)					(20)
5	5-1	経営インフラの強化		65	50			115
			(30)					(30)
		・システム投資(在庫管理・顧客管理 システム等)		65	50			115
		・本社移転	(30)					(30)
合計		CAPEX計		335	392	561	686	1,975
		OPEX計	(75)					(75)