

各位

会社名 株式会社 ひらまつ
 代表者名 代表取締役社長 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)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2025年度～2030年度の6ヵ年を対象とする中期経営計画「中期経営計画2030」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 対象期間

2025年4月から2031年3月までの6ヵ年

2. 中期経営計画の位置付け

前中期経営計画期間においては、コロナ禍による変化への対応期として、2024年7月にはホテル資産の流動化による借入金の返済を進め、金融正常化による成長投資が可能な状況となりました。また、直近の業績状況においても2期連続過去最高売上と黒字化を達成することが出来ました。

当社グループの次なる成長に向け、新たにパーパスを「美しい味を、未来へ」と定め、これを骨子とする「中期経営計画2030」（以下「本中期計画」という）を策定いたしました。

本中期計画では、当社の最大の強みでありパーパスの重要な要素でもある「業界最高レベルの料理人・サービス人の集団」を一層強いものにしていく「人財戦略」を大きな柱の一つとし、人財の成長が二つ目の柱である「事業戦略」と相俟って、より大きな価値創造に繋がり、収益向上のサイクルを回転させ企業価値の向上を実現し、復配を含めたステークホルダーへの還元に繋げていくことを想定しています。

3. 2030年度（2031年3月期）財務目標（連結ベース）

売上高	営業利益	営業利益率	1株当たり 当期純利益
13,331百万円	1,333百万円	10.0%	18.24円

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上


株式会社 ひらまつ

中期経営計画 2030

2025.1.14

INDEX

1. 環境認識
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
6. 数値目標
7. Appendix

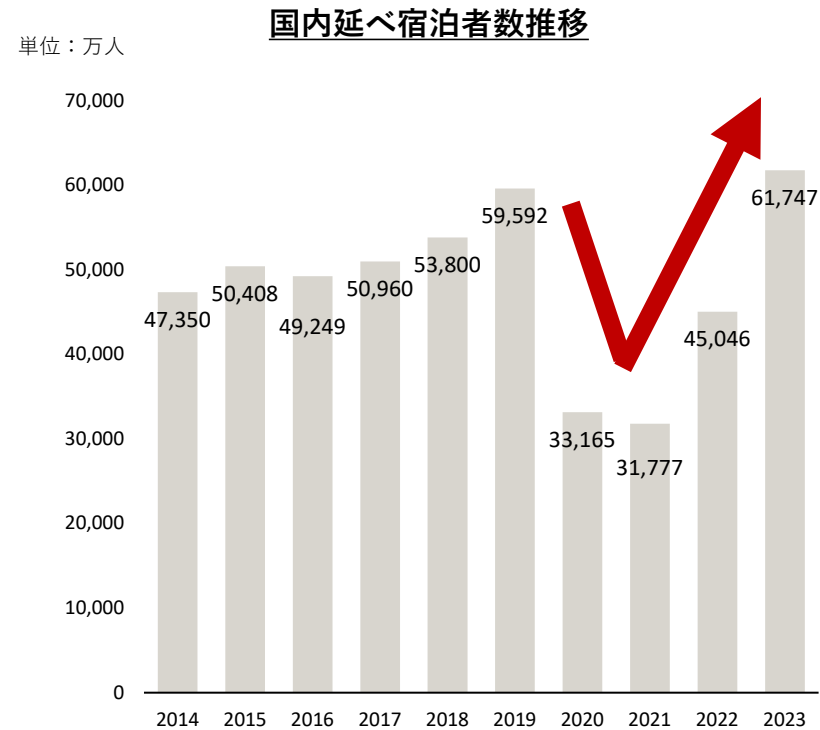
A photograph of a restaurant interior. In the background, a bar area features two shelves filled with various bottles of liquor. In the middle ground, a square table is covered with a white tablecloth and surrounded by four wooden chairs with patterned seats. The table is set with a white napkin, a glass, and a small card. The floor is made of light-colored wood. To the right, there is a large potted plant with green leaves and red flowers. The overall atmosphere is warm and elegant.

1. 環境認識

- 外食市場はコロナ禍の落ち込みからコロナ前の水準近くまで回復。
- 宿泊市場はコロナ禍で国内の延べ宿泊者数は半分に落ち込んだがインバウンド効果でコロナ前以上の水準。
- ブライダル市場は出生率の低下による少子化・婚姻数の減少により、今後も婚礼実施組数は減少傾向と推測。



出所：一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」



出所：国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」



出所：厚生労働省「令和5年(2023)人口動態統計月報年計(概数)の概況」

各事業のマクロ市場が楽観視できない中
 富裕層に着目すると資産が1億円以上の層は2013年から1.5倍強増加しており
 ひらまつとしては好材料。

純金融資産保有額の階層別にみた保有資産規模と世帯数

	2013年	2015年	2017年	2019年	2021年	21年/13年対比	資産と世帯数（2021年）
超富裕層 5億円以上	5.4	7.3	8.4	8.7	9.0	166.7%	105兆円 (9.0万世帯)
富裕層 1億円～5億円未満	95.3	114.4	118.3	124.0	139.5	146.4%	259兆円 (139.5万世帯)
準富裕層 5,000万円～1億円未満	315.2	314.9	322.2	341.8	325.4	103.2%	258兆円 (325.4万世帯)
アッパーマス層 3,000万円～5,000万円未満	651.7	680.8	720.3	712.1	726.3	111.4%	332兆円 (726.3万世帯)
マス層 3,000万円未満	4182.7	4,173.0	4,203.1	4,215.7	4,213.2	100.7%	678兆円 (4,213.2万世帯)

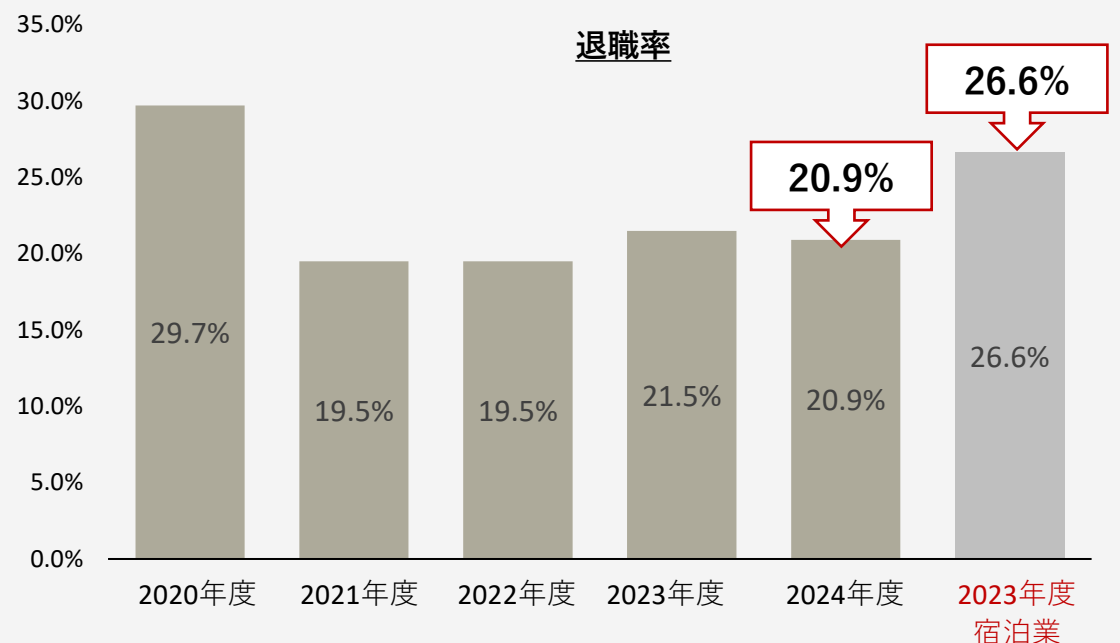
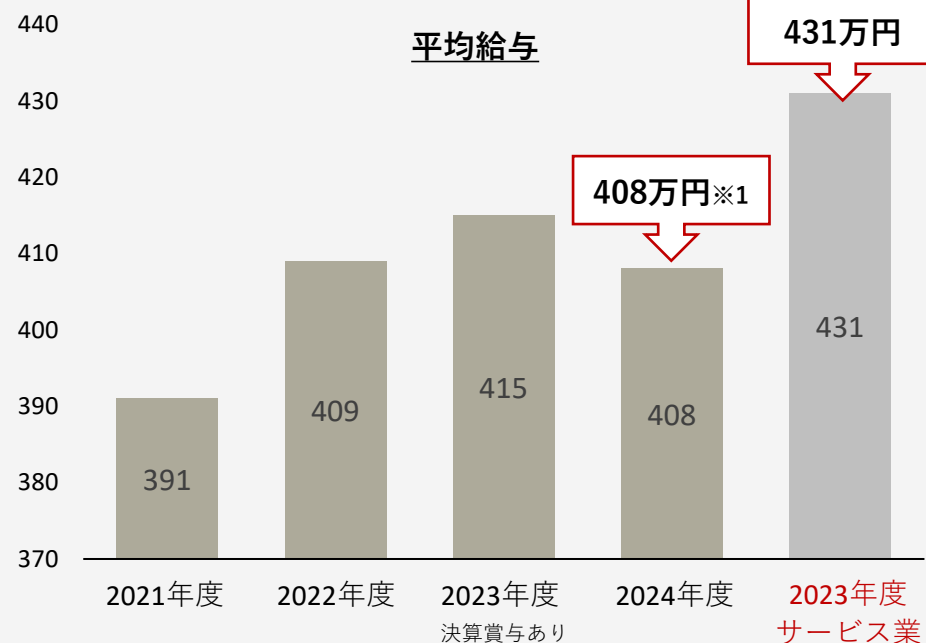
**コア
ターゲット
富裕層群**

出所 野村総合研究所のデータをもとに【ひらまつ社】が作成

給与は2021年以降増額されているが、業界平均と比較すると依然として高い水準とは言えない。
退職率は各種施策により減少傾向にあるが、依然としてサービス以外の業界と比較すると高い。

ひらまつの人財関連値と業界平均値の比較

単位：万円



出所 国税庁「令和5年 業種別の平均給与」

出所 厚生労働省「令和5年 雇用動向調査結果の概要」

※1 基準外賃金を含まない

2023年度
宿泊業
飲食サービス業
退職率

今後の外食産業はコスト構造を変化させるためのDX化により
ロボット導入やオートメーション化など人が介在しない無機質な産業へ変化する危惧がある。

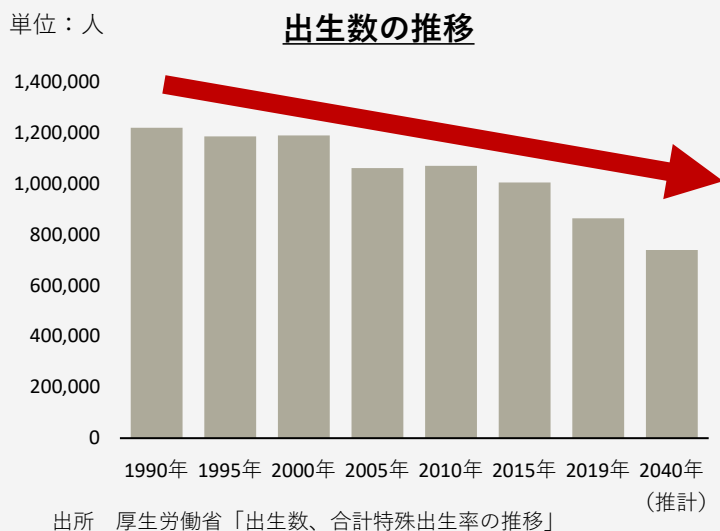
昨今のDX例

- 配膳・調理ロボットの導入
- タッチパネル・QRメニューの導入
- 売上げ予測・勤怠管理のAI化
- 仕入れのオート発注化

少子化による働き手の減少

飲食業は全職業と比較すると
人手不足の業界となっている

人手不足、原材料高など外食はコスト高によって
値上げをしているが、価格転嫁にも限界がきている



有効求人倍率(コロナ前比較)

実数値 (倍)	コロナ前 2019年	2023年
職業計	1.45	1.19
飲食物調理の職業	3.34	2.90
接客・給仕の職業	3.95	3.27

出所 厚生労働省

値上げ要因 (複数回答)

原材料高	69.2%
人件費	46.2%
エネルギー	46.2%
物流費	38.5%
その他	7.7%

出所 帝国データバンク「上場する外食主要100社の
値上げ動向について調査・分析」

外部環境

富裕層をターゲットとする他社のアパレルラグジュアリーブランドは、ブランド価値を年々向上させている。

2023年のブランド価値総額（n=100）は2022年比で5.7%アップしているが、富裕層をターゲットとするアパレルラグジュアリーブランドは平均で6.5%と調査結果の全体を上回りさらにブランドの価値を高めている。

当社の状況

ホテルは2024年7月に発刊された「ミシュランガイド」にミシュランキーとして掲載されるなど、価値は着実に向上。レストランはブランド戦略の再構築による価値向上に可能性を残す。

レストランブランド戦略における課題感

- ① 時代に即したターゲット、オケーションの設定が不明瞭
- ② コアブランドの不在。加えて当社が独自に創出してきたブランドのポジショニング、リブランディングが必要
- ③ 提供価値とハード面のアンバランス

富裕層をターゲットとするブランドの価値

ブランド	ブランド価値 (US \$ million)	ブランド価値 昨年比
Louis Vuitton	46,543	5.0%
CHANEL	31,007	6.0%
HERMES	30,190	10.0%
GUCCI	19,969	-2.0%
Cartier	9,868	4.0%
Dior	9,665	8.0%
PRADA	7,321	12.0%
Tiffany&Co	7,031	7.0%
Burberry	6,445	9.0%

出所 インターブランドジャパン「Best Global Brands 2023レポート」より作成

「ミシュランキー」ホテルセレクションに掲載

- ・ THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 賢島
- ・ THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 仙石原
- ・ THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座
- ・ THE HIRAMATSU 軽井沢 御代田

出所 MICHELIN GUIDE



1. ターゲットは食に感度の高い富裕層群

- 外食産業はコロナ前の状況に戻りつつあり、ビジネスの中心をレストランに据え、ホテルはオーベルジュ、ウエディングはレストランウェディングとして、主軸をレストランに定める。
- 保有資産が1億円を超える富裕層は増加傾向にあり、ひらまつとして食に感度の高い富裕層群をコアターゲットと捉える。

2. 生産性向上と価値創造の二律両立を目指す

- オペレーションの見直しとシステムによる自動化を通じて、コスト構造を革新し生産性を飛躍的に向上させる。
- 人が直接介在し創り出す価値の可能性を見出し、生産性向上との二律両立でトップラインの成長を実現する。

3. ブランド戦略の再構築を行う

- レストラン事業において、コアブランドのイノベーション、自社ブランド戦略の再構築を通じてブランディングを強化し、価値の向上を図る。



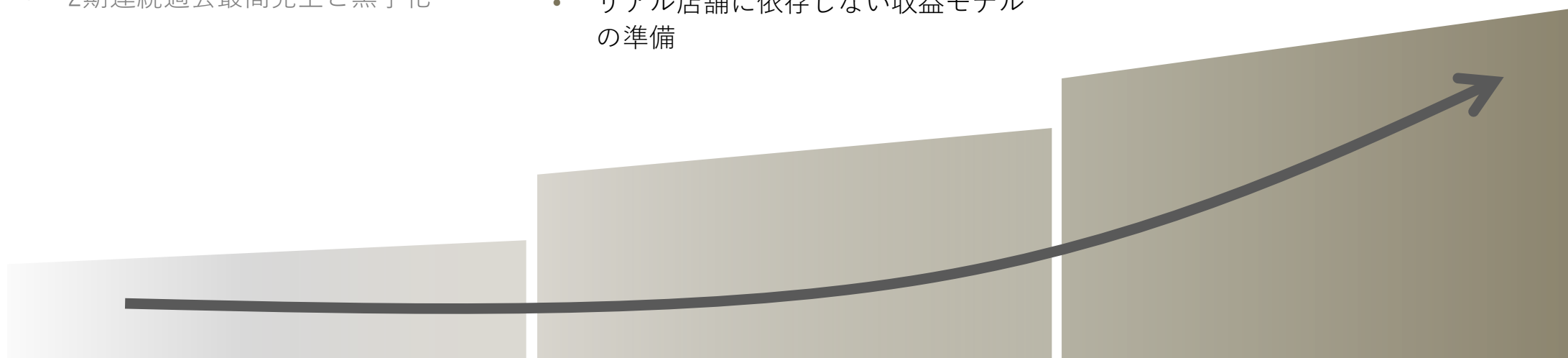
2. 中期経営計画2030の位置づけと基本方針

前中期経営計画	中期経営計画2030（6ヵ年）	
2022年度～2024年度	2025年度～2027年度	2028年度～2030年度
変化への対応期	未来への準備期	躍進期

- コロナ禍による混乱期
- 2024年7月に流動化による借入金の返済と財務基盤の安定化
- 金融正常化により成長投資が可能となった
- 2期連続過去最高売上と黒字化

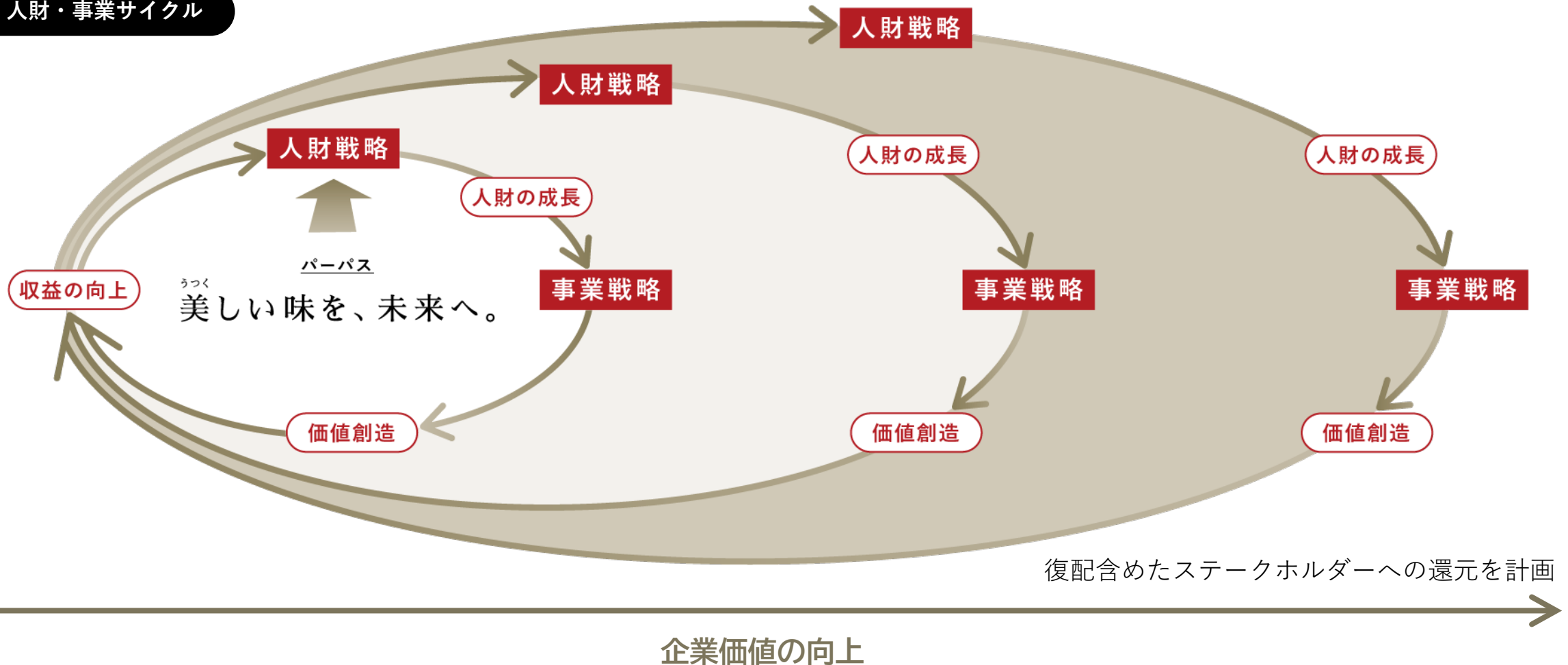
- 人財への投資（新人事制度の策定）
- 自社ブランド戦略の再構築
- レストラン、オーベルジュ出店再開
既存店のリニューアル
- ブライダル事業の新市場開拓準備
- リアル店舗に依存しない収益モデルの準備

- 海外展開
- フラッグシップ店舗の出店
- レストラン新業態の展開
- M&A推進
- 復配見込み



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



料理人やサービススタッフは性別や国籍に関係なく、多様で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に対し、
店舗開業に必要な知識や経験など含めて
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 individuals from the chest up, wearing white long-sleeved shirts. They are standing in a row, facing slightly to the right, with their arms crossed. The background is a light-colored, textured wall. The image is dimly lit, with a soft glow around the subjects.

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

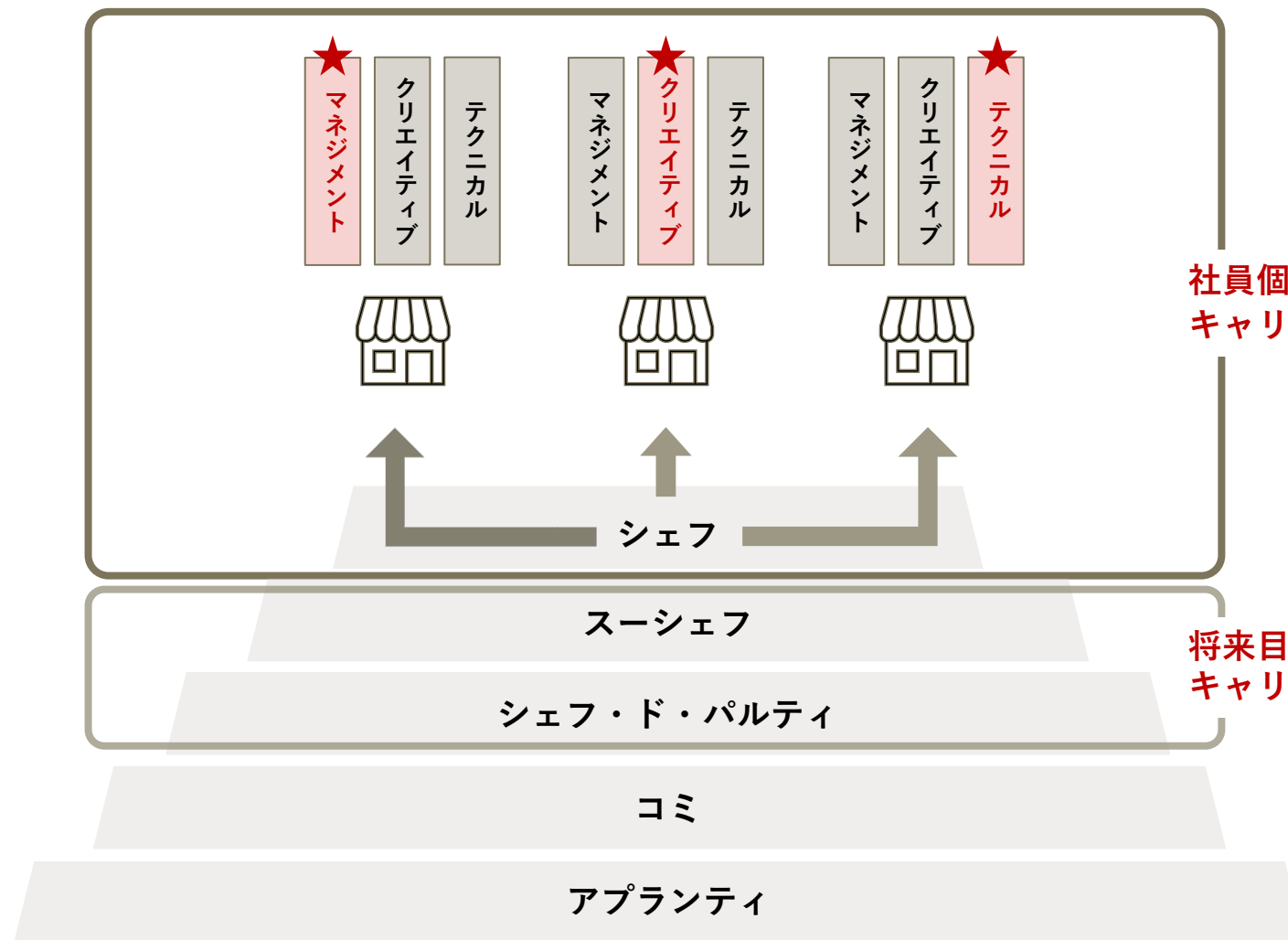
キャリアごとの適正な報酬や賞与、
退職金制度など、魅力的な報酬体系
を実現する。

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

優秀な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人財を生み出す

1. 複線化されたキャリアパスプログラム

例：調理職



社員個々の特性・強みを活かした
キャリアパスの構築

将来目指す姿を明確に
キャリアパスを自ら選択する機会

1. 複線化されたキャリアパスプログラム



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、将来目指すキャリアを自ら選択する機会を用意

▼調理職でのイメージ 1年目 → 3年目 → 5年目 → 7年目 →

氏名/ 資格ランク	アプラ ンティ		コミ		ジョブ ローテ アリン グ	シェフ・ド・パルティ												キャリア 選択	スーシェフ			キャリア 選択
	A	B	A	B		前菜		魚料理			肉料理			ソーシエ			A		B	C		
階層別研修・教育	A	B	A	B		A	B	A	B	C	A	B	C	A	B	C		A	B	C		
山田 太郎/ スーシェフ	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	テクニカル	○	○	○	マネジメント	
田中 花子/ シェフ・ド・パルティ	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○						

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・昇進に加え、優秀な人材を社外に輩出することによって、企業の存在価値も高める。

▼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

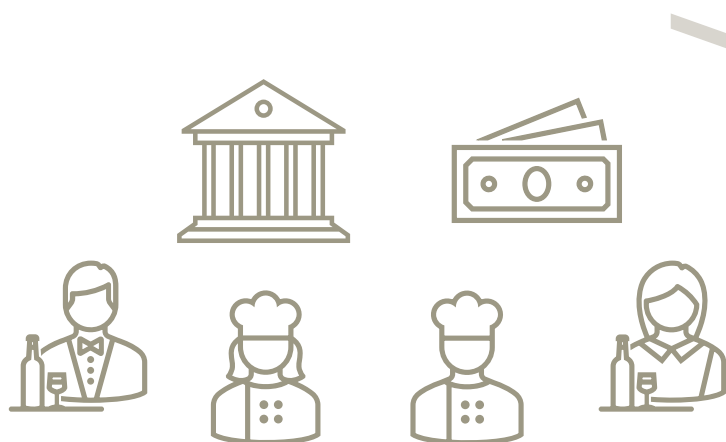
店舗の特性や運営に必要な
人員体制・能力を把握

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

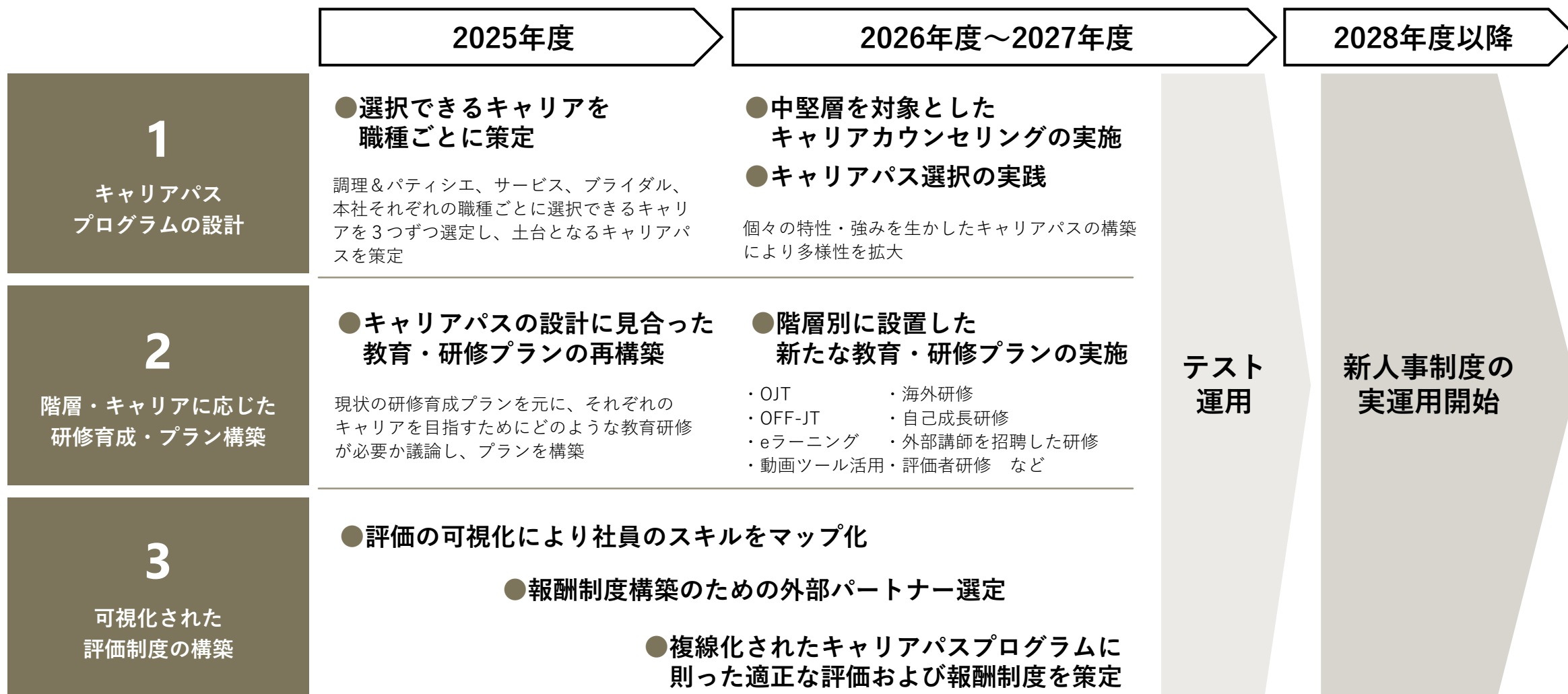
全社を通じてタレントマネジメントが可能




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

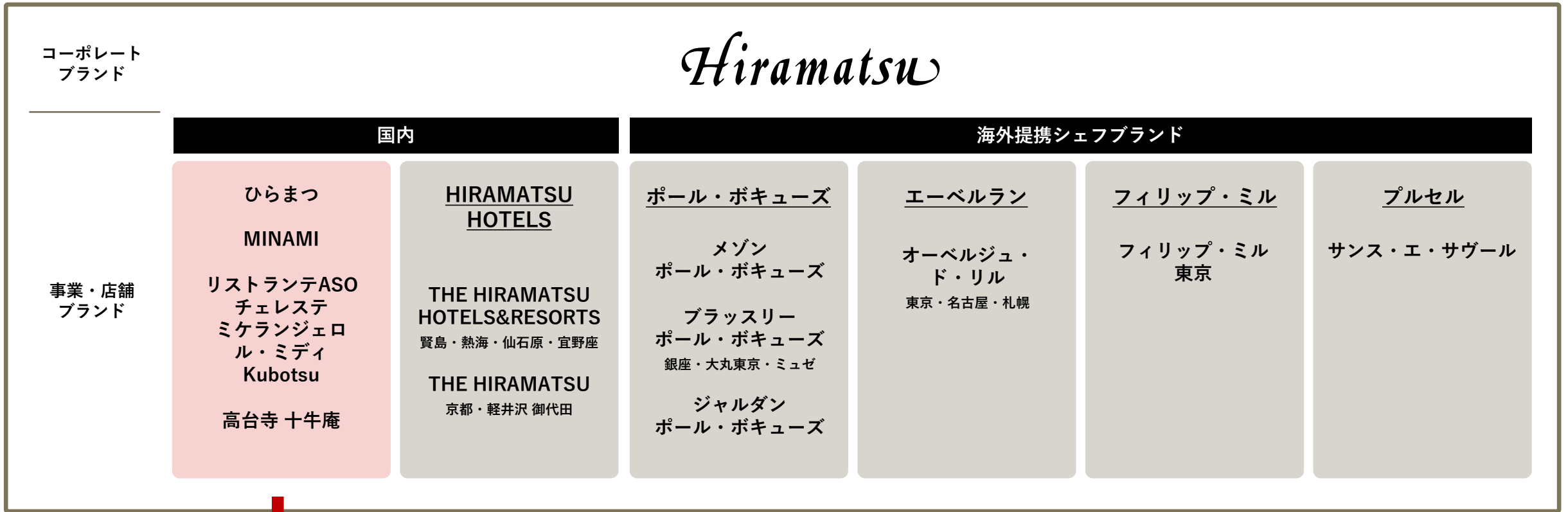
現状の課題 ①キャリア選択 ②自己成長のみえる化 ③評価の適正化





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重要な象徴として 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。

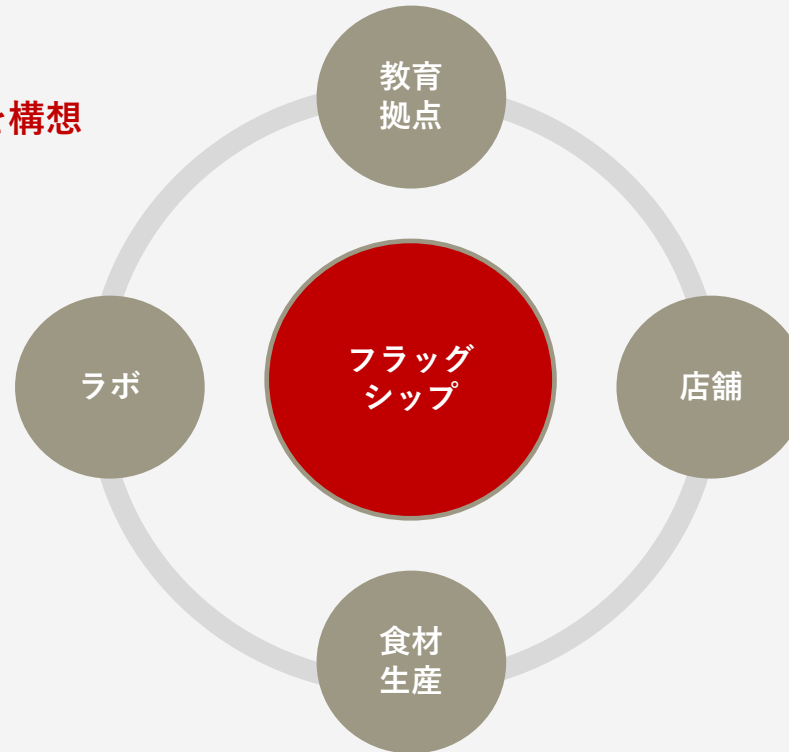
コアブランドのイノベーション

THE
HIRAMATSU

ひらまつのアイデンティティ、価値観を象徴とし、自社ブランドの中心的な役割を果たすコアブランドをイノベーション。2027年度までの3年をかけてひらまつの全てを結集し、創出する。

イノベーションした
コアブランドによる
フラッグシップ店の出店を構想

フラッグシップ店舗のコンセプト



教育、ラボ、地域連携を組み合わせ、これまで築き上げたひらまつの取り組みを集約する新たな店舗の形態を構想。

戦略再構築のターゲット

自社ブランドについて、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
MINAMI

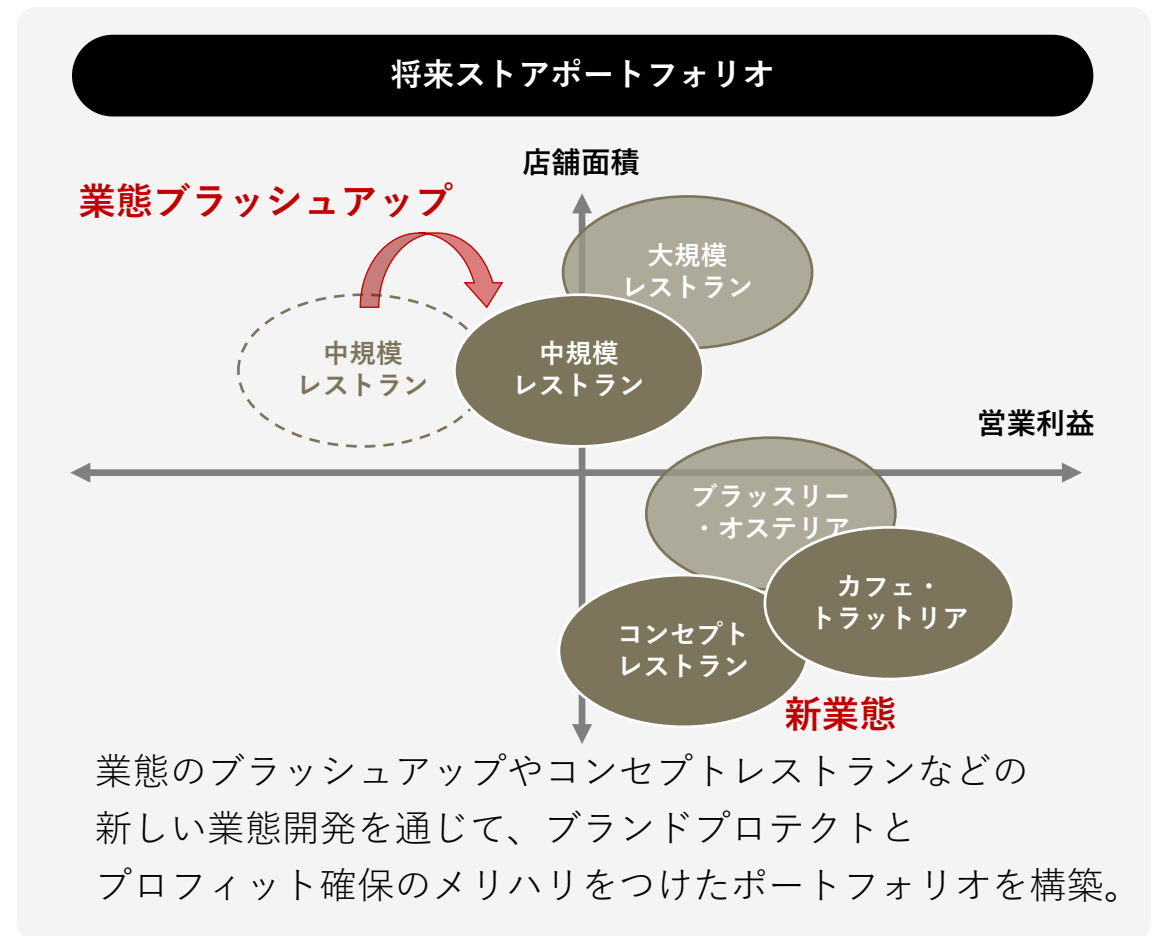
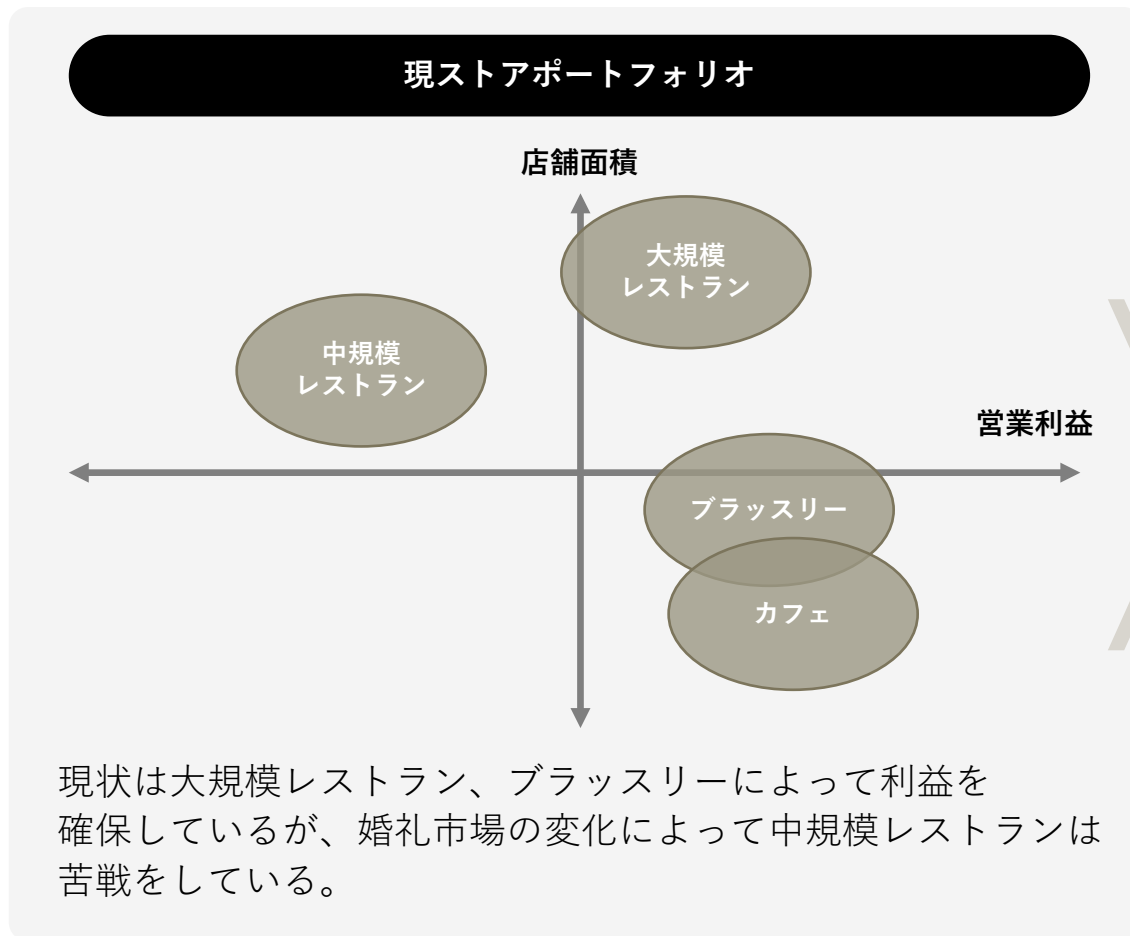
RISTORANTE ASO Daikanyama ASO
Celeste Caffè Michelangelo

RISTORANTE LE MIDI HIRAMATSU
Kubotsu RISTORANTE

高台寺 十牛庵

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

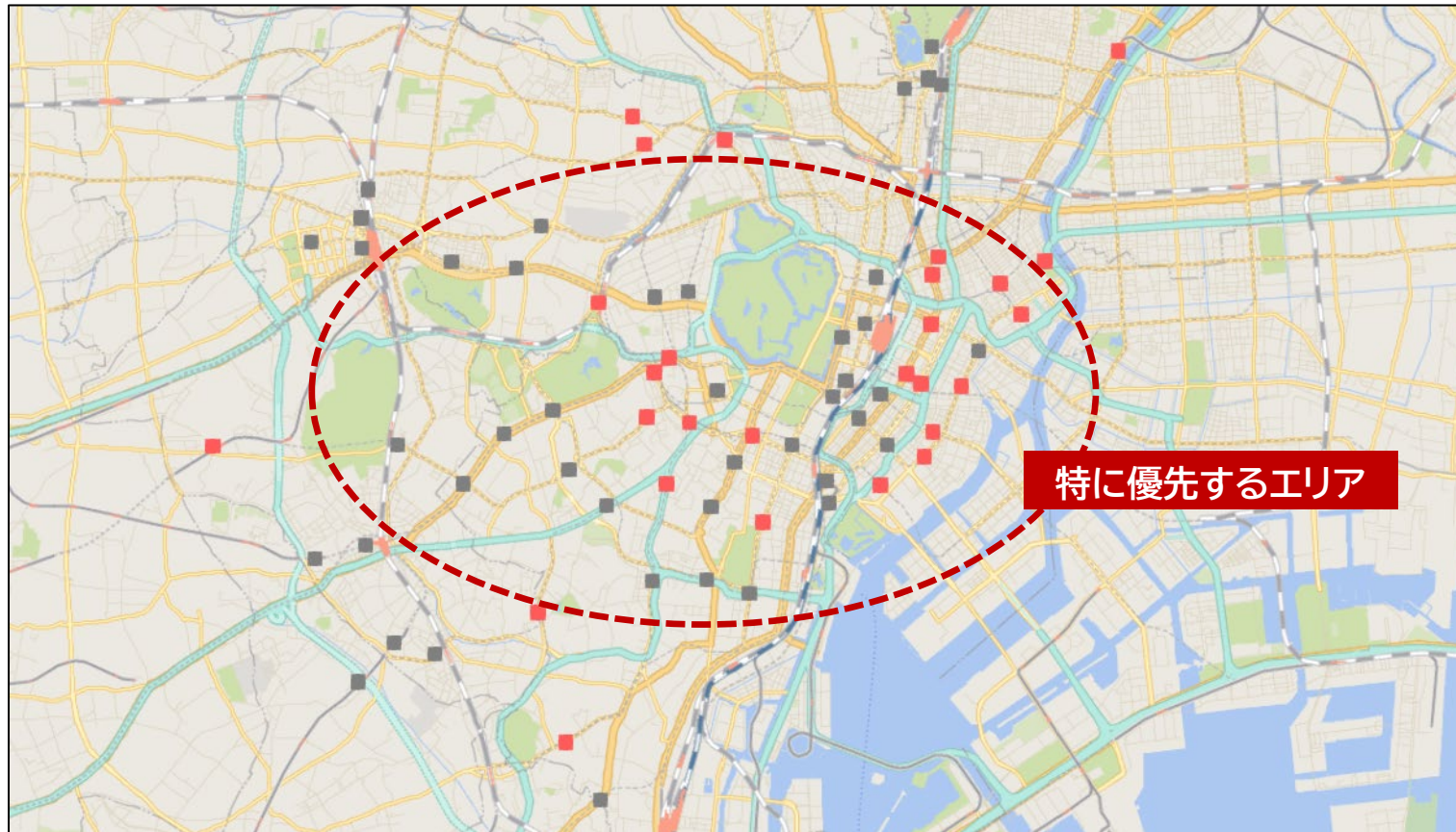
重要出店エリア

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



- : 高単価店舗が多い駅
- : 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

特に優先するエリア

地方に点在する食材が豊富な景勝地や観光地にて、
 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。

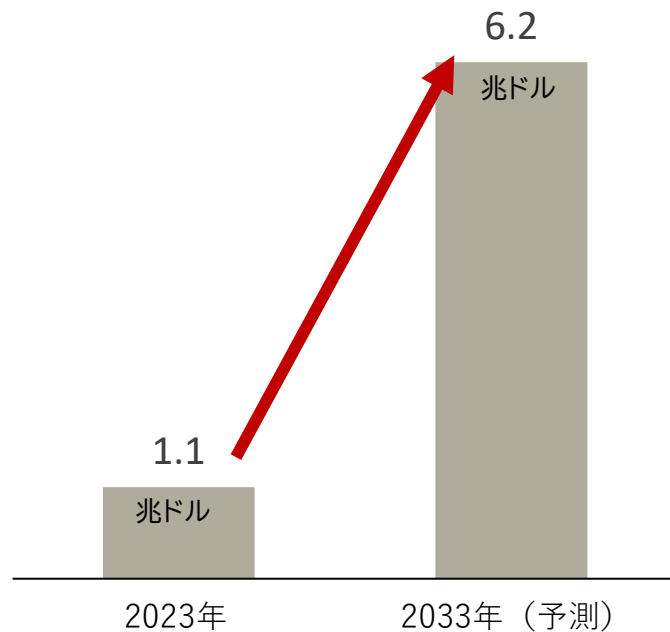
出店のポイント

- 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

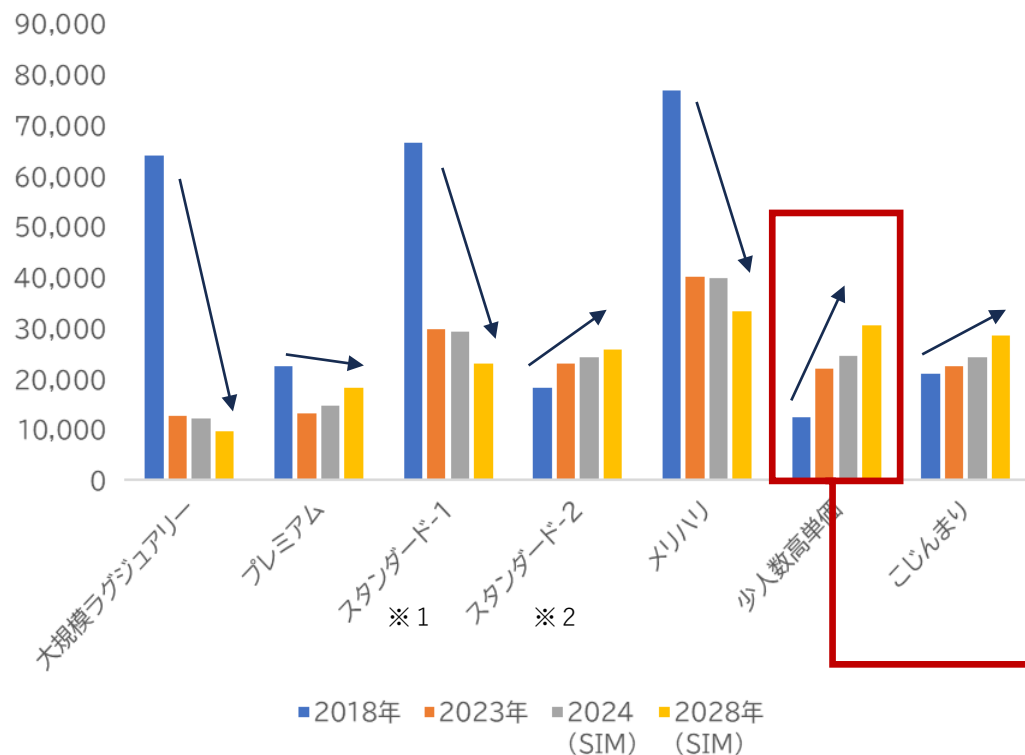
OCCとADRをさらにアップ
*特にADRは最重要課題

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



出所 株式会社 ピクセル調べ

※1 スタンダード-1・・・60名以上
 ※2 スタンダード-2・・・59名以下

消費者行動は「相対的価値」から「絶対的価値」の時代へ。婚礼市場もコロナを経て価値観が変化し、婚礼スタイルは多様化。主流だった「定番披露宴」は縮小し、パーティ規模を抑えた少人数高価格帯・身内だけの会食会婚は増加傾向。

ひらまつは新たなウェディングのトレンドととして、少人数高価格帯「スモールラグジュアリーウェディング」の市場を創造し、市場トップシェアを目指す。

婚礼組数UP

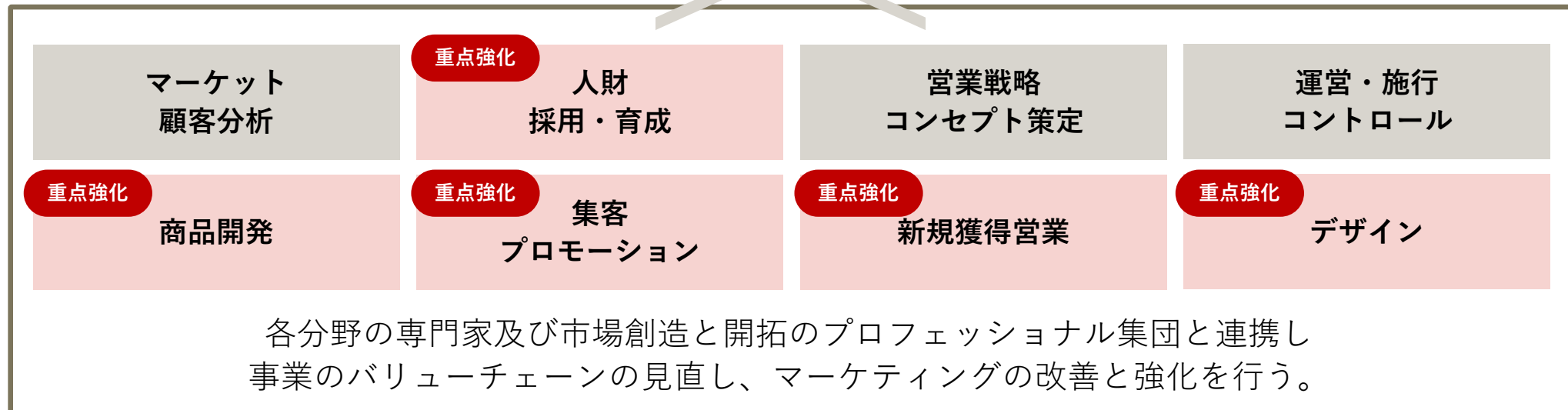
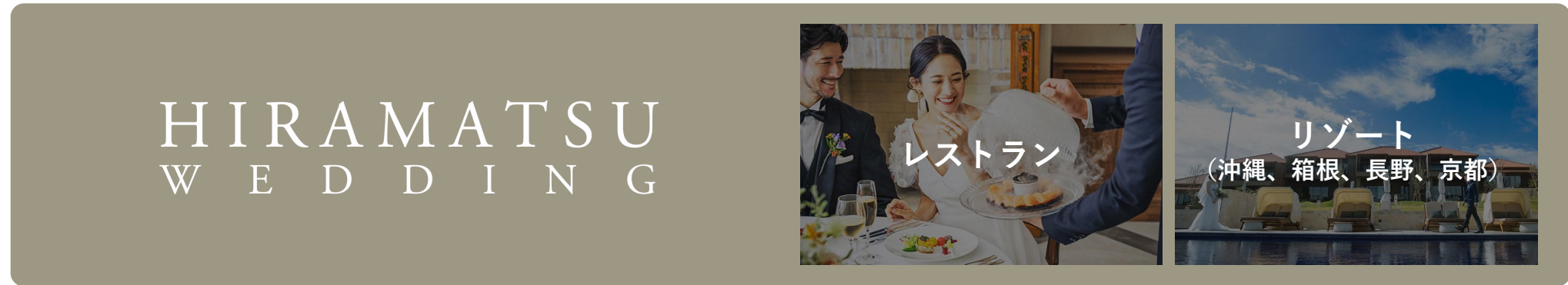
2016年
1,700件

2023年
1,270件

2030年
1,600件

スモールラグジュアリーウェディング市場の創造、開拓により
 コロナ禍で落ち込んだ婚礼組数を飛躍的にアップさせる

新たなマーケティング戦略をもって、ひらまつのレストラン、リゾートホテルを発信し、スモールラグジュアリーウェディング市場が求める上質な空間、料理とともに高付加価値商品を開発。



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
THE 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



THE
HIRAMATSU

**フランス料理、イタリア料理、日本料理ではなく
HIRAMATSUの料理を世界に展開！**

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 ヒトサラム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。

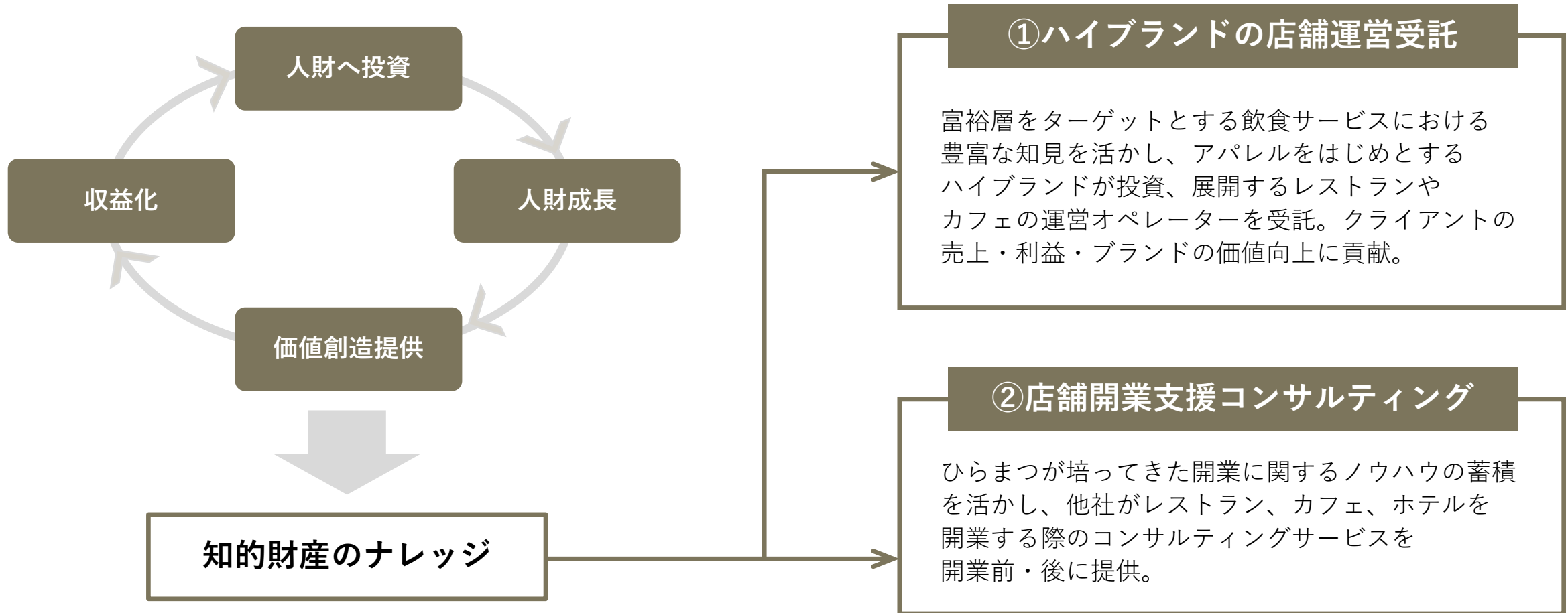
- 台湾、香港、タイなどをはじめとする東アジアを中心にTHE HIRAMATSUによる出店を計画。
- 賃貸契約等による一般的な出店のみならず、現地の企業、有力者とJV形式も視野にいれる。

海外における出店国の候補



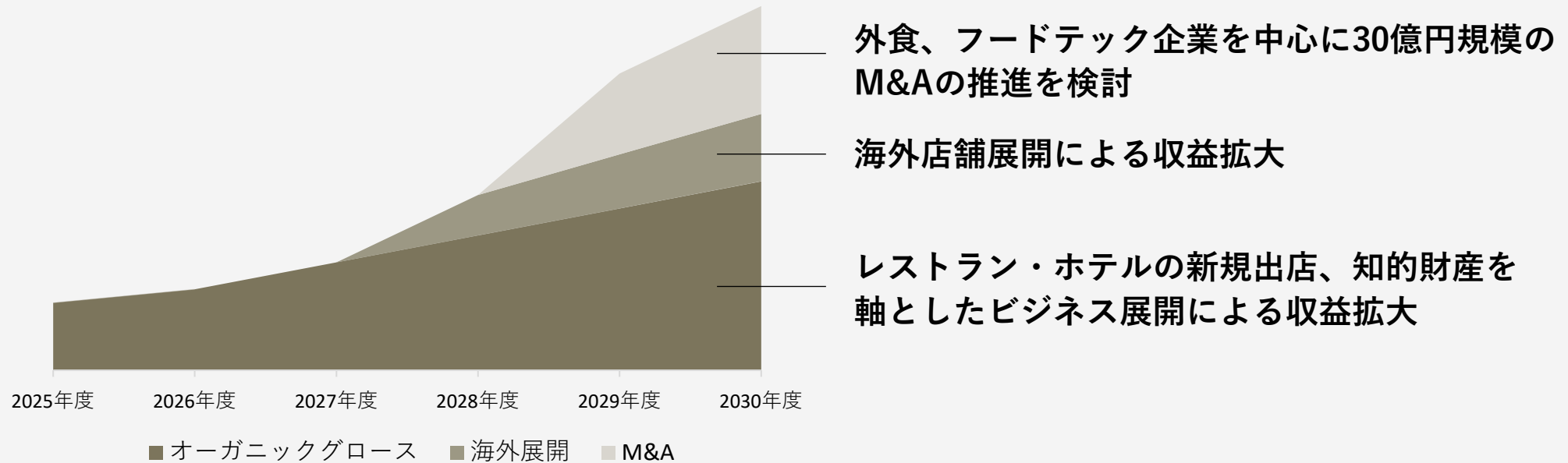
東アジアを中心に
出店を計画

独自のアセットを活用し、リアル店舗に依存しない知的財産ビジネスを本格展開。



オーガニックグロースと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。


オーガニック・インオーガニック収益推移



DD時のポイント

- ・ 既存事業とのシナジー
- ・ 既存ブランドとのバランス（ブランド毀損リスク）
- ・ EV/EBITDA倍率
- ・ のれん償却

		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 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					
	既存店リニューアル 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						
	ウェディング新市場創出 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	準備					
	オーベルジュの展開 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	THE HIRAMATSU (フラッグシップ) 出店 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			出店		
	知的財産ビジネス 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 東アジアを中心にTHE HIRAMATSUによる出店を計画	準備			出店		
	新業態開発 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 30億円規模のM&Aの推進を検討	準備					



5. 各種計画

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：18.0億	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：3.0億	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

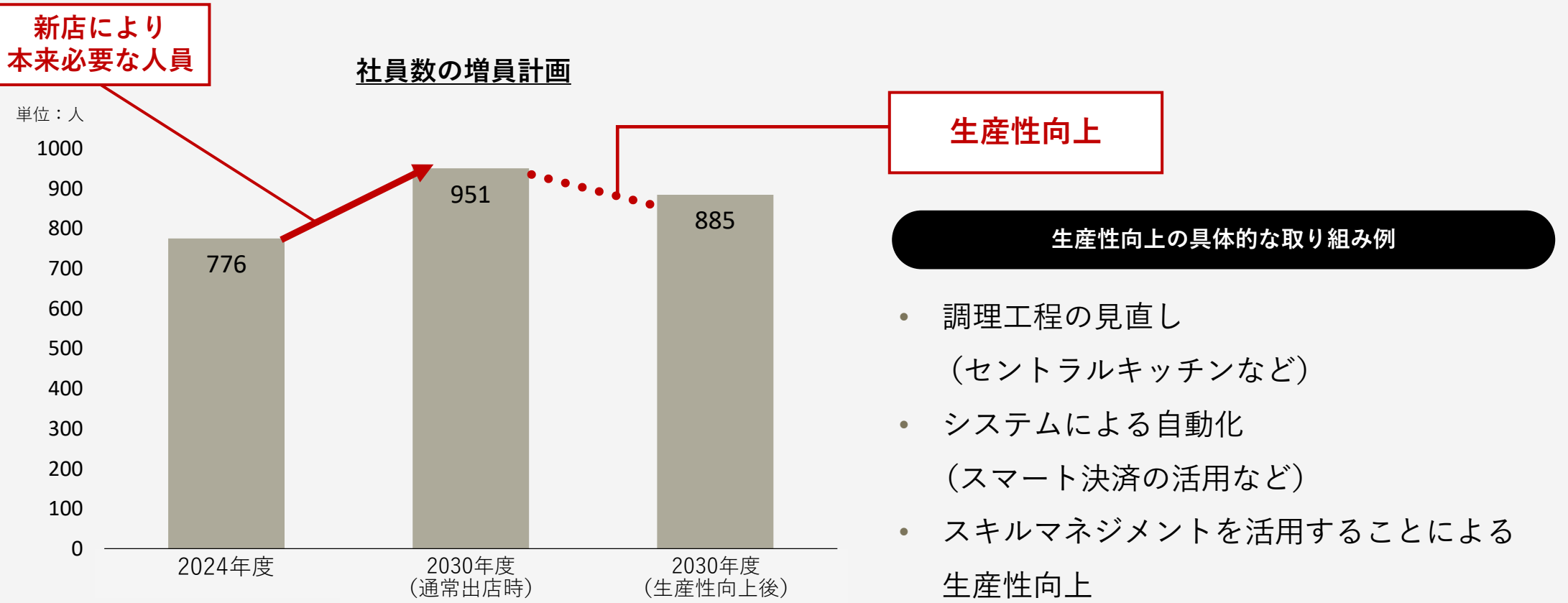
	計画店舗数	想定店舗面積	想定年商と回収期間
THE HIRAMATSU (フラッグシップ)	1店舗	約150坪	約5億円以上 7年以内
コンセプトレストラン	3店舗	約70坪	約3.5億円以上 6年以内
中規模レストラン	2店舗	約150坪	約4.5億円以上 6年以内
カフェ・トラットリア	2店舗	約100坪	約3億円以上 5年以内
ブラスリー・オステリア	1店舗	約80坪	約3億円以上 5年以内

都内にて
2028年春
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。



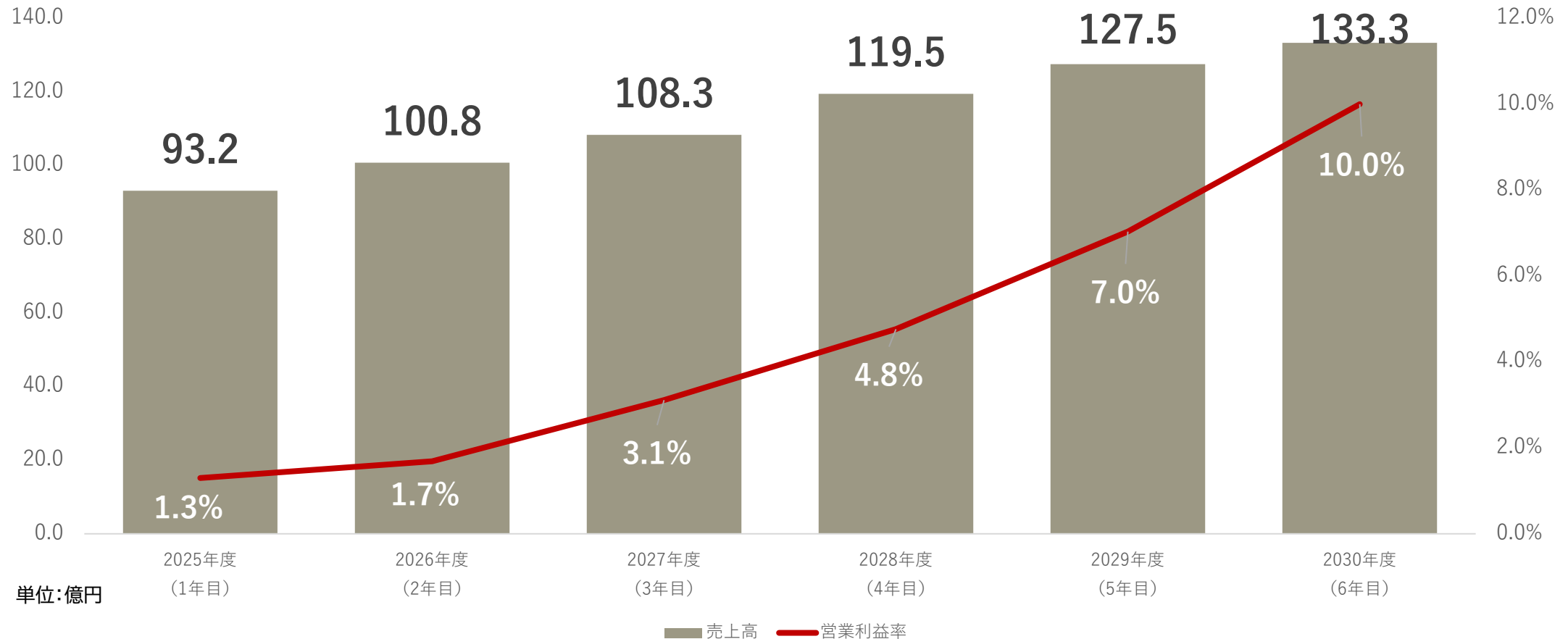
A close-up photograph of a chef's hands in a white uniform. The chef is using a silver spoon to pour a dark, thick sauce onto a white plate. The plate contains a variety of ingredients, including what appears to be a piece of pink meat, a green vegetable, and some yellow garnishes. In the background, another hand is holding a silver metal cup. The scene is set in a kitchen or restaurant environment.

6. 数值目標

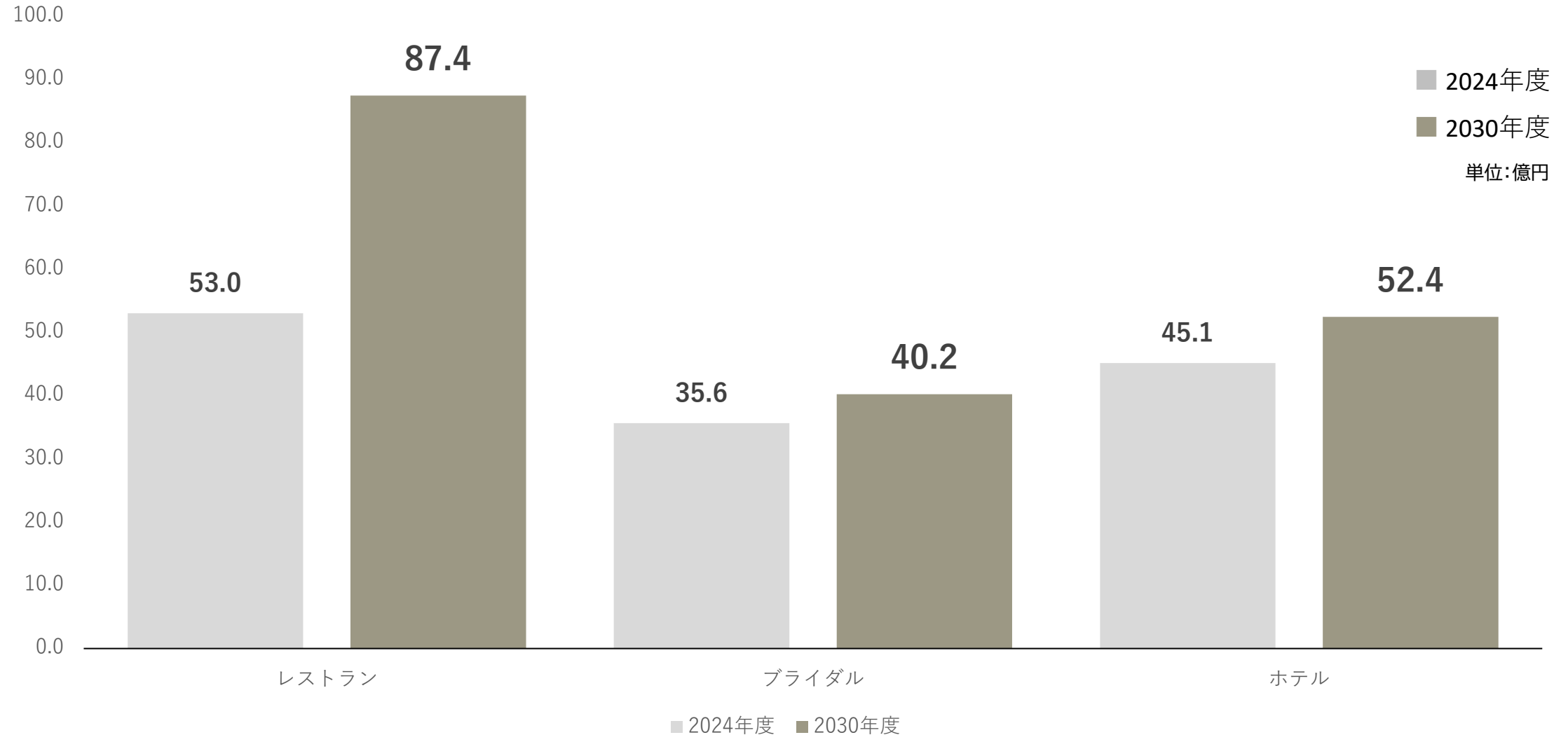
2030年度計画値

売上：133.3億円 営業利益：13.3億円（10.0%）

※海外、M&Aを除くオーガニックグロスでの計画



2024年度と2030年度 各事業の売上推移



※ホテルは、各ホテル売上の合算値で試算

	主要指標	実績値		目標値（2030年度）
財務数値目標	売上高	104.4億円 *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	➡	16.0%
	総資産利益率【ROA】	0.5% *2024年度見通し	➡	10.9%

※ ROE、ROAは経常利益ベース

非財務数値目標	社員平均給与 (基準外賃金含まない)	408万円 *2024年度予算	➡	500万円
	国内店舗数 (MC契約店舗含む)	27店舗 *2024年度実績	➡	36店舗
	管理職に占める女性の割合	33.5% *2023年度実績	➡	50.0%

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2028年度の見込み。

配当性向

30%

復配予定時期

2028年度の見込み

株主優待

長期および大量保有の株主の方を始めとした優待制度の改善策を計画。

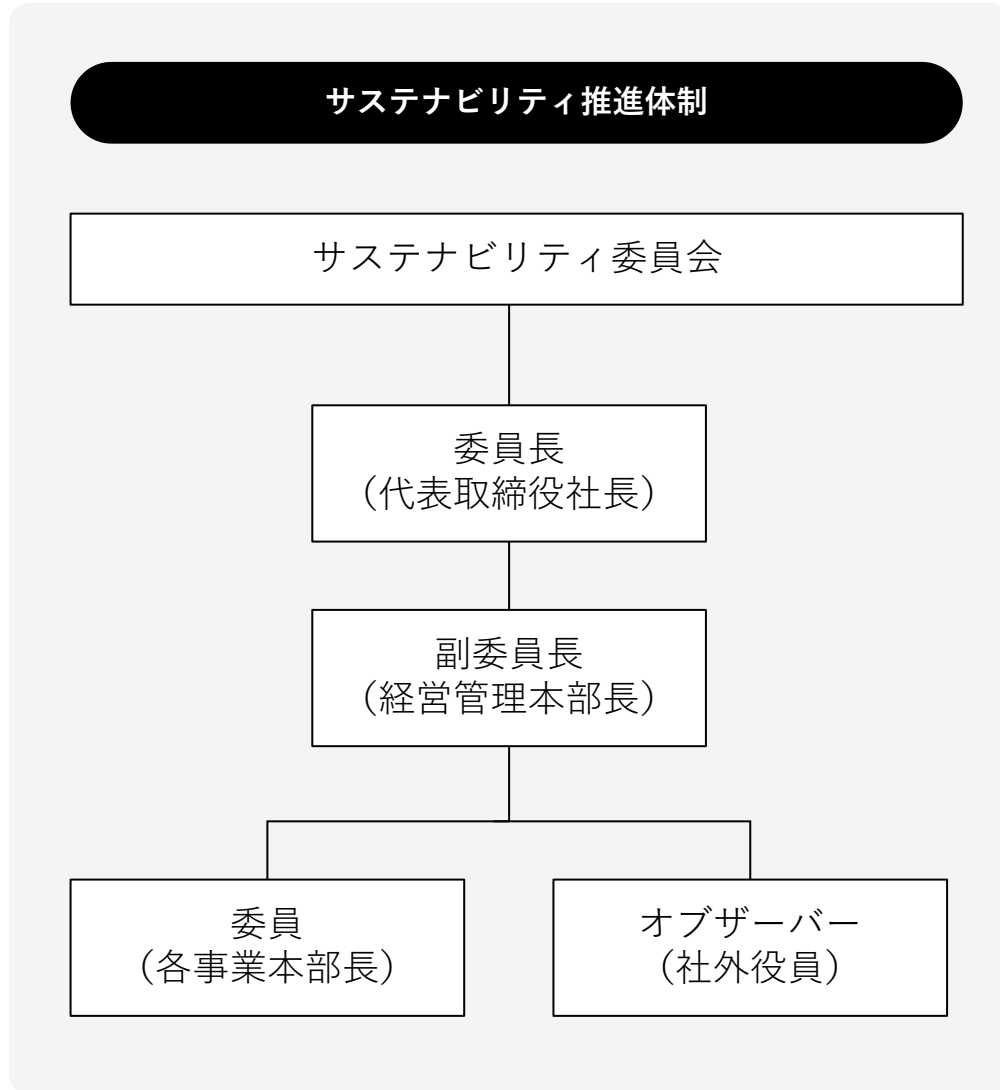


7. Appendix

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)
売上高（百万円）	9,316	10,076	10,833	11,950	12,753	13,331
営業利益（百万円）	121	170	337	569	897	1,333
経常利益（百万円）	100	150	319	549	859	1,323
当期純利益（百万円）	68	117	285	514	824	1,287
EBITDA（百万円）	354	464	717	1,040	1,436	1,849
純資産額（百万円）	6,114	6,231	6,431	6,792	7,369	8,270
総資産額（百万円）	11,386	11,232	11,402	11,383	11,587	12,083
自己資本比率（%）	53.7%	55.5%	56.4%	59.7%	63.6%	68.4%
自己資本利益率【ROE】（%）	1.6%	2.4%	5.0%	8.1%	11.7%	16.0%
総資産利益率【ROA】（%）	0.9%	1.3%	2.8%	4.8%	7.4%	10.9%
有利子負債（百万円）	3,600	3,370	3,290	2,860	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)
営業キャッシュ・フロー (百万円)	-341	331	677	981	1,379	1,799
投資キャッシュ・フロー (百万円)	-470	-2,615	-1,339	-990	-810	-310
財務キャッシュ・フロー (百万円)	-230	-230	-165	-584	-677	-816
期末現預金 (百万円)	5,444	2,930	2,103	1,510	1,403	2,076
フリーキャッシュ・フロー (百万円)	-811	-2,284	-661	-8	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