

“ライフタイムバリュー”の創造に向け、 ひらまつが進める経営改革

弊社側登壇者紹介



代表取締役 社長
高橋 勇人

アクセンチュア, ジェネックスパートナーズでコンサルタントとして外食をはじめとする多店舗展開業態の支援を行い、2013年にClipLine株式会社（旧：株式会社ジェネックスソリューションズ）を設立。CEOとして経営をリードしながらClipLineに関わる営業および事業開発を統括。



執行役員
エンタープライズ営業部部长
齋藤 誉

日本マイクロソフトにて、パートナーディベロップメント・マーケティングを経験後、ビジネスアプリケーション領域の営業責任者を務める。
2018年にClipLineに参画、エンタープライズセールスを統括。

本セッションのポイント

- 「飛躍的成長」に向けた視点と経営手法
- 多店舗経営を成功に導く「劇場型経営」の根幹
- ひらまつが目指す「ライフ・タイム・バリュー」戦略



株式会社ひらまつ 代表取締役社長兼CEO 遠藤 久 氏

1994（平成6）年に日本マクドナルド株式会社に入社し、執行役員オペレーション本部長や米国での勤務を経て、2012（同24）年株式会社すかいらーく執行役員オペレーション本部長、2014（同26）年株式会社スイートスタイル代表取締役社長、2018（同30）年株式会社エムアイフードスタイル代表取締役を歴任。

低迷する企業で社員が主体的に力を発揮する

「劇場型経営」を実行し、企業の再成長を牽引。2020（令和2）年6月から現職。

本日遠藤様に伺いたいこと

- これまでのご経歴と経営者としての原体験、企業成長のためのキーワード
- 遠藤様が考える、これからのサービス業・多店舗展開企業に求められるもの
 - 従来の「チェーン店モデル」からの変革
- ひらまつ就任後の経営改革の取り組みと課題
 - 長年かけて作り上げられたノウハウをいかに組織内に素早く浸透させるか
 - 「価値連鎖」を生み出すための仕組み作り、今後の展望
- 新たな価値の提供、「ライフタイムバリュー」の最大化に向けて必要なこと

外食小売チェーンストア業界での経歴

1984年～2012年



日本マクドナルド入社

店長・SV・統括マネージャー

米国マクドナルド

シカゴ駐在員～米国本社マネージャー

日本マクドナルド

執行役員/本社部長～本部長

2013年～2014年



株式会社すかいらーく

執行役員/オペレーション本部長

和洋中イタリアンの国内最大ファミリーレストランチェーン

<PEファンド：ベイン・キャピタル・ジャパン>

2014年～2017年



株式会社スイートスタイル 代表取締役社長

老舗ベーカリーチェーン（麻布十番モンタボー） / 元町珈琲

<PEファンド：アイ・シグマ・キャピタル>

2017年～2019年



エムアイフードスタイル 代表取締役社長

高級スーパーマーケットチェーン（クイーンズ伊勢丹）

<PEファンド：丸の内キャピタル / 三越伊勢丹>

2020年7月～



株式会社ひらまつ

代表取締役社長兼CEO 着任

フレンチ・イタリアンレストラン・ブライダル・ラグジュアリーホテルチェーン

<PEファンド：アドバンテッジ・アドバイザーズ / マルハン太平洋クラブインベストメント>

40年でレストラン・カフェ・ホテル事業に拡大

創業

1982

初のレストラン
ウエディング

1991

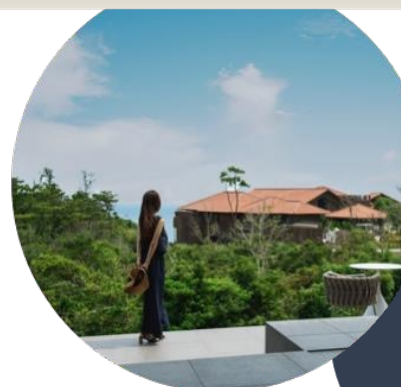
ホテル事業参入
オーベルジュ展開

2016

創業40周年

2022

次なる40年へ



HOTEL
7館



HIRAMATSU
CHALLENGE 40

SAPPORO

KANAZAWA

TOKYO

NAGOYA

FUKUOKA

OSAKA

MIE

NARA

KYOTO

KANAGAWA
SHIZUOKA

OKINAWA



CAFÉ
4店舗



RESTAURANT
22店舗



Hiramatsu

ひらまつが目指す姿

ひらまつが目指す姿

『圧倒的な食体験』

『新たな価値を生み出すマリアーージュ』



店舗・ブランド・事業間・地域企業との連携
シナジー＝マリアーージュ

Life Time Value

お客様のライフタイム全体に寄り添い、
人生における大切な時間の価値を高める



新たな食体験

美味しさを超えた
新たな食体験を提供する



地方創生

地域活性化に貢献する
様々な地域コラボレーション



文化継承

“人”と“場”を育むことで
豊かな食文化を継承し伝播していく



サステナビリティ

食をとおして持続可能な社会の
実現に貢献する



経営手法とキーワード



39年におよぶ業界経験

- ・ 飲食・小売の現場から経営まで
- ・ 日本/米国/アジアでのグローバル経験
- ・ 国内合計約7,000店規模のスケール
- ・ 多数のPEファンドとの事業再生

事業価値の磨き直しと新たな付加価値創造
～ Pay for Money ～

リアル店・多店舗展開事業の価値連鎖
～ Value Chain Store ～

後継者育成と勝てるチーム構築
～ Execution Culture ～

『劇場型経営改革』

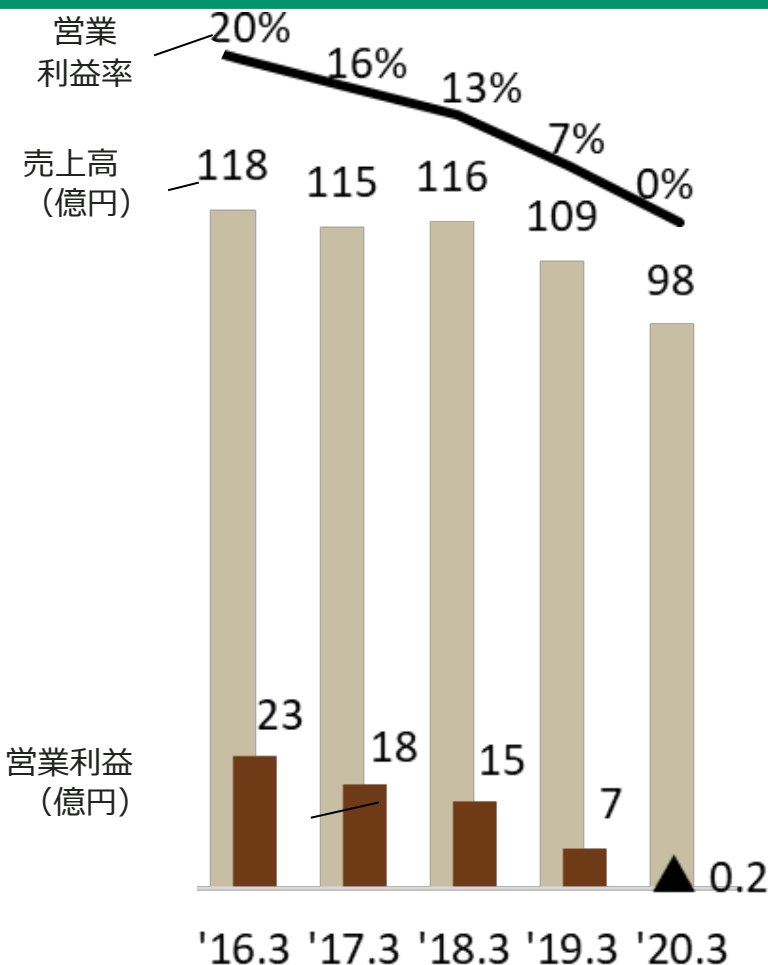
業績のV字回復と継続成長



これまでの知見を活かして**新生ひらまつ**の再成長へ！

これからのサービス業・多店舗展開企業に求められるもの ～「V字回復」に向けて必要な視点と手法～

近年業績は悪化、20年には赤字転落



第一回緊急事態宣言 2020年3月13日

全国に緊急事態宣言へ



7日、新型コロナウイルス感染症対策本部の会合で、7都府県への緊急事態を宣言するマスク姿の安倍首相（右から3人目）首相官邸

安倍首相は16日、新型コロナウイルスの感染拡大に対応する緊急事態宣言の対象地域を全部道府県に拡大する意向を明らかにした。16日午後の諮問委員会の意見を踏まえて最終判断し、速やかに発令する見通しだ。7日に東京、大阪など7都府県を対象に宣言したのに続く措置。感染拡大に歯止めをかけるには、全国一斉の取り組みで人の移動を抑えることが必要と判断した。

緊急事態宣言は改正特別措置法（新型コロナ特措法）に基づき、新たに対象となった地域については、不要不急の外出自粛要請に法的根拠を持つ。強制力はなく、海外のような都市封鎖（ロックダウン）は想定していない。

新型コロナ7都府県から拡大

主な業種別のコロナ関連倒産件数

飲食	182件
建設	83
ホテル・旅館	62
食品卸売	46
アパレル小売	43
食品製造	31
アパレル卸売	31

東京商工リサーチの集計

主な業種別のコロナ関連倒産件数

日本経済新聞

トップ 速報 マネー 経済・金融 政治 ビジネス マーケット テクノロジー 国際 オピニオン スポーツ

ワタベウェディング、私的整理を協議 海外挙式が激減

新型コロナ + フォローする
2021年3月19日 10:00

保存 印刷 共有

Think! 多様な観点からニュースを考える

上杉直直さん他1名の投稿

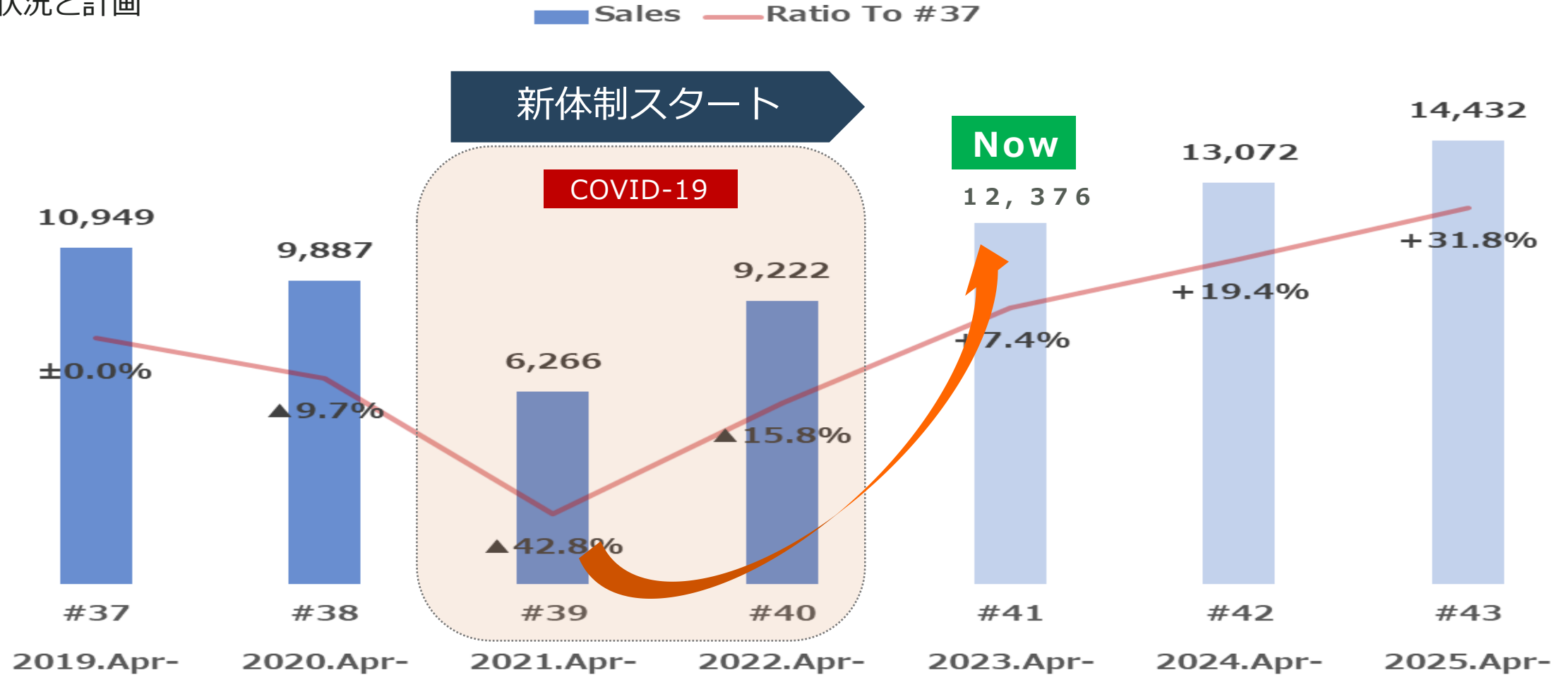
婚礼大手のワタベウェディングは19日、事業再建に向けて、私的整理の一種である事業再生ADR（裁判以外の紛争解決）を申請するため同日の取締役会に付議すると発表した。新型コロナウイルスの影響で、強みとする海外挙式の需要が激減。2020年12月期の連結最終損益は117億円の赤字となり、20年12月末時点で約8億円の債務超過に陥っていた。

引用：2021年3月19日 日本経済新聞

そこにコロナ拡大が襲い一気に経営危機に・・・

今後の計画

売上状況と計画



ウィズコロナの新たな時代を切り開き
その先の『飛躍的な成長』へ

新生ひらまつの

『飛躍的な成長』

Out of the BOX (Reforming)

『認知の枠組みを変える』

GET YOUR THINKING OUT OF



磨き込まれていない
資産価値

提供されていない
伝え切れていない
提供価値

マーケット（顧客、従業員）の
最新ニーズへの対応と先取り

企業のV字回復に必要な絶対的視点と要件



全ての業績不振企業が同じ経営課題？



大幅な業績V字回復と継続成長

顧客視点回帰&現場第一主義

V字回復に必要な絶対的視点と要件～チェーン店拡大の罫～

やるべき事を知っている

Knowing



やるべき事をやっている

Doing

このGAPを取り除き解決するのが経営の仕事

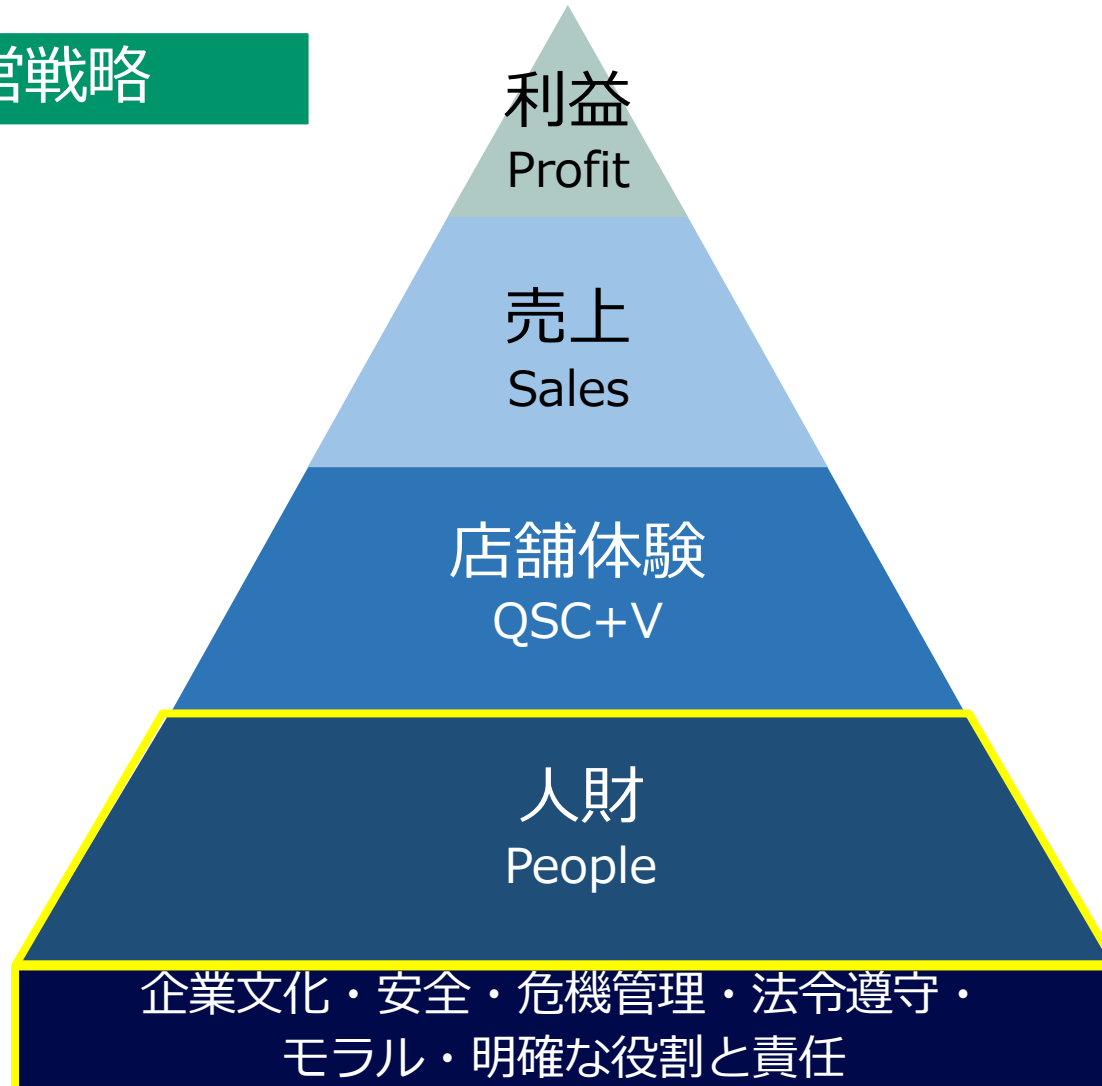
顧客視点回帰&現場第一主義

基本経営指針

ビジネス・ピラミッド



経営戦略



事業配置の最適化
Business Portfolio

収益の最適化
Profit Optimization

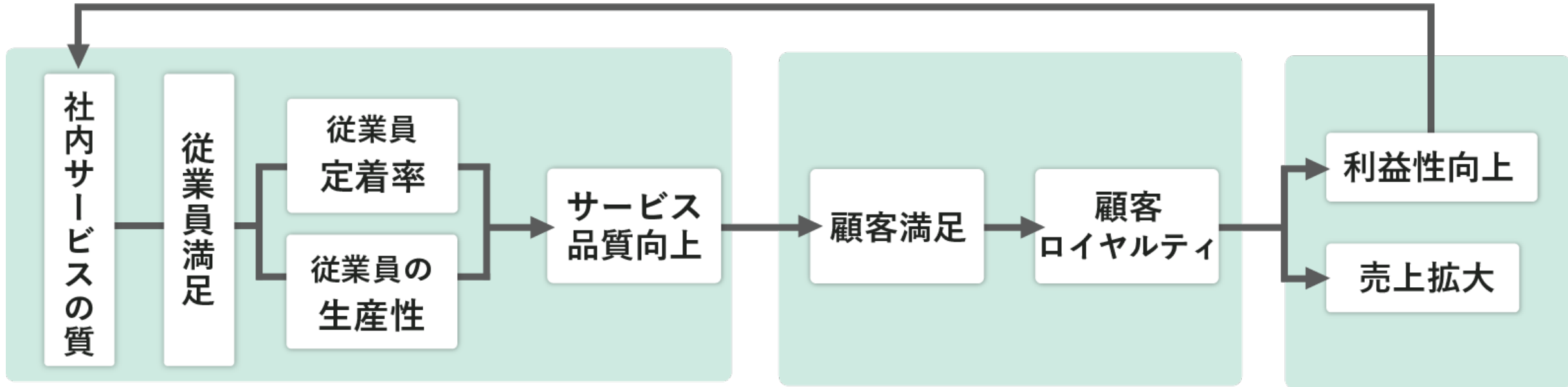
QSCと売上の最大化
QSC & Sales Growth

人財基盤の強化
People Foundation

事業基盤の強化
Business Infrastructure

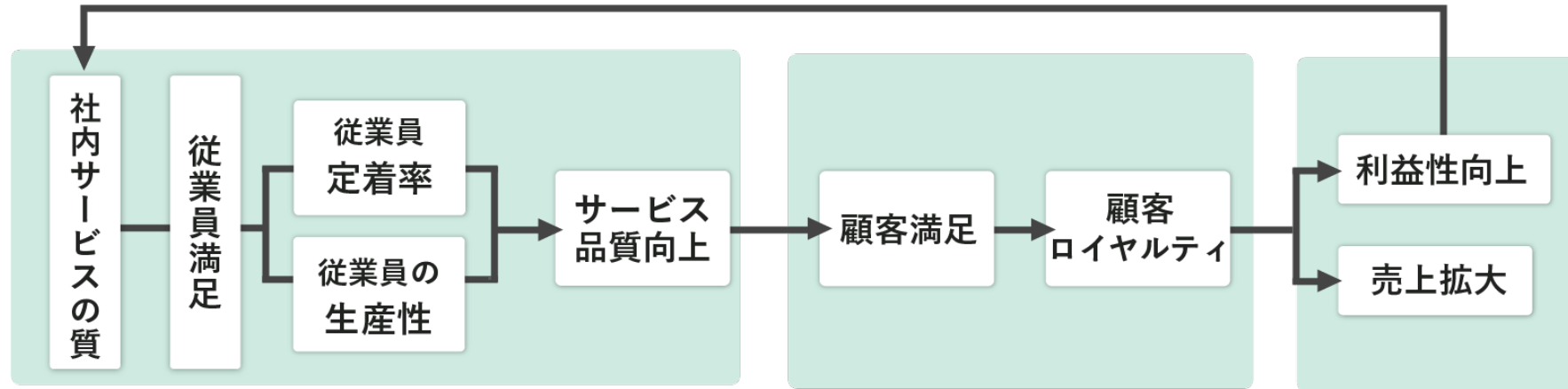
利益向上の仕組みの構築

従業員サービスの向上を起点に、顧客満足、利益拡大につなげていく、
サービスプロフィットチェーンをいかに構築していくか



ClipLineの利益向上に向けた考え方

データを取りづらいサービス業において、SPCの全てをカバーし、
施策の効果を検証しながら、短期・中長期の利益率向上を支援



現状を分析・課題を可視化



ABILI Board

現場まで齟齬なく伝える



ABILI Clip

顧客の声を組織に届ける



ABILI Voice

成果創出をトータルでサポートする



ABILI Partner

ひらまつ就任後の経営改革の取り組みと課題 ～「飛躍的成長」に向かうための要素～

1 目指すべきあるべき姿(ゴール)

2 そこへ向かうための戦略(作戦)

3 それを実行する強固なチーム

1 目指すべきあるべき姿(ゴール)

2 そこへ向かうための戦略(作戦)

3 それを実行する強固なチーム

飛躍的成長に向かうための要素

1

目指すべきあるべき姿 (ゴール)

- ✓ 中長期を見据えたブレない一貫した方向性



目指せ
イタリア・フランス



イタリア

1

ってどっち？

飛躍的成長に向かうための要素



飛躍的成長に向かうための要素

1

目指すべきあるべき姿

(ゴール)

- ✓ 中長期を見据えたブレない一貫した方向性



目指せ
イタリア・フランス



イタリア

1

ってどっち？

飛躍的成長に向かうための要素



自信を持って進むべきブレない方向性を差し示す

新生ひらまつの目指すべき“あるべき姿”を全社員の手で再策定



12名のプロジェクトメンバー
を中心に、'20年4月スタート

600人を超える全社員アンケート
セッションを経て6ヶ月間検討

完成

MISSION — 私たちの使命

食の可能性を広げ、
心ゆさぶる「時」を提供する。

最高の料理や空間、サービスを提供することは大前提。

それだけではなく、一人ひとりがプロフェッショナルとして

時代の一步先を見据え、食の可能性を広げ、

お客様の心をゆさぶるような「時」を提供すること。

それが、私たちの使命です。

VISION — 私たちの目指す未来

この世界を、食の感動で繋がる
大きなテーブルに

「テーブル」は、食を囲み豊かな時を過ごす場の象徴です。
一人ひとりが夢を描いて個の魅力を描き、使命を追求していく。

その先で、あらゆる文化や価値観を超え、
食の感動でつながる世界をつくること。

それが、私たちの目指す未来です。

VALUE — 私たちの提供価値

お客様の期待を超える、ひらまつの"WOW!"

1 目指すべきあるべき姿(ゴール)

2 そこへ向かうための戦略(作戦)

3 それを実行する強固なチーム

『飛躍的成長』に向けた要素と具体的な経営手法

競合との『圧倒的差別化』による収益拡大

購買価値

- Value For Money -

価格

- Price -



付加価値

- Add Value -

Brand Positioning & Top of Mind



ビッグマック

ひらまつと言えば！💡

HIRAMATSU
RESTAURANT



HIRAMATSU WEDDING



フラペチーノ

『飛躍的成長』に向けた要素と具体的な経営手法

競合との『圧倒的差別化』による収益拡大

購買価値

- Value For Money -

価格

- Price -

≤

付加価値

- Add Value -

ブランド価値提供の三原則

提案型商品

戦略的看板料理やサービス
提供価値の開発育成

提案型販売

顧客をワクワクさせる
企画や体験と伝達

提案できる人

ストーリーを伝え
ファンを提供できる人

顧客の期待を超えるWOWな体験提供

看板商品や企画を作り、ひらまつならではの価値をお客様に伝える

産地・食材・調理法のこだわり



メニュー名で効果的にアピール
(ネーミング)

【魚料理】

天然平目のポワレ 枝豆とヒヨコ豆とのコンカッセ
白糖産柳たこのベニエ 高知県白木果樹園産レモンと
カラートマトのヴィエルジュソース

【メインディッシュ】

スパイスと蜂蜜の香る青森県産〈津軽かも〉のロティ
ビーツとトマトのピュレ玉蜀黍とクスクスのクロケット
カシスとパニユルスワインのソース

ストーリーを語って伝える



永遠に受け継がれる味

「1975年エリゼ宮にてV.G.E.に捧げたトル
ドル勲章を受章した際、時の大統領に捧げ
文する逸品。是非ご賞味ください。

A timeless classic

"Truffle soup V.G.E.", is the legenda
president Valéry Giscard d'Estaing
Légion d'Honneur, and is one dish
order without fail. Be sure to try it for

『飛躍的成長』に向けた要素と具体的な経営手法

実行力の最大化に向けた実行文化と機能の構築

あるべき姿に向かう為の質の高い戦略と戦術

価値連鎖
バリューチェーン

連携
Alignment

ひらまつ = バリューチェーンストア事業

適切な（100）実行プランで**120%**の成果を生む

1 目指すべきあるべき姿(ゴール)

2 そこへ向かうための戦略(作戦)

3 それを実行する強固なチーム

カリスマ型から全員がスポットライトを浴びる劇場型経営戦略へ

多大なポテンシャルを有した個性的な役者が揃っている



「人の成長」こそが「会社の成長」

社長は舞台の価値を上げる総合演出家であり監督

Welcomeプログラム

内定者研修から初のトレーナー制度まで
これまでにない期待を超えるウェルカム体制を構築

Hiramatsu
WELCOME
PROGRAM



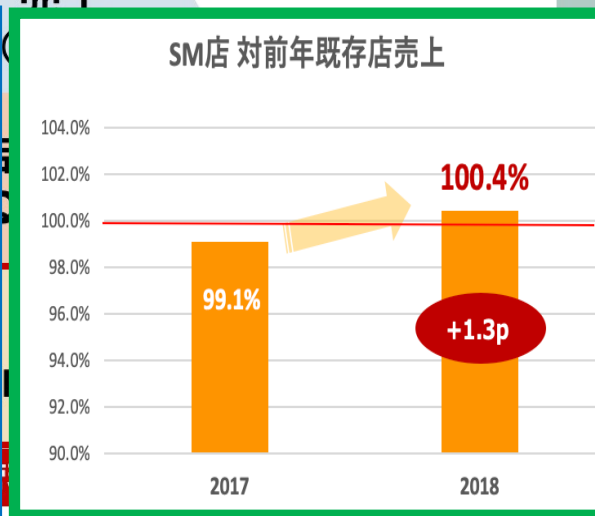
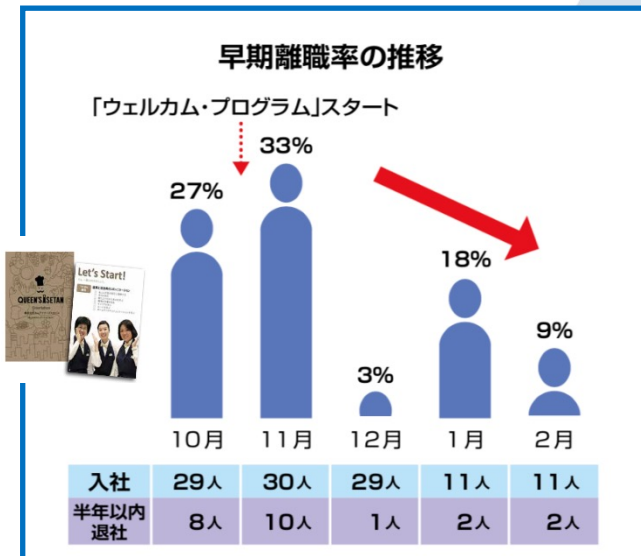
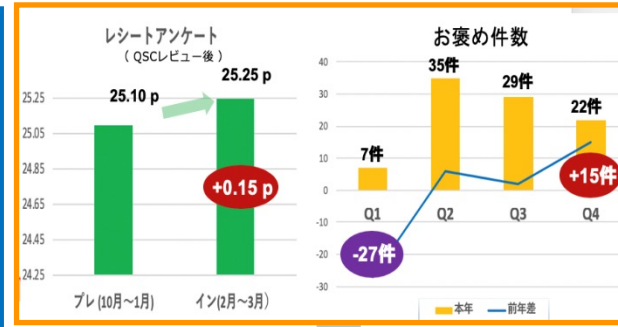
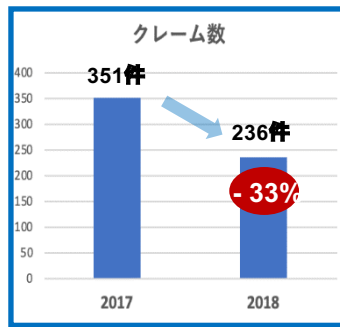
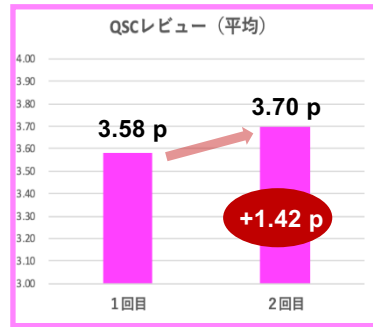
2022年度新入社員離職 大幅削減

人をお客様と同様に大切にし、育てる『文化』への転換

『飛躍的成長』に向けた要素と具体的な経営手法

必要な人財を質・量ともに充足させ、
業界で誇れるトップスタッフを仕組みで育成

業界での取り組みの実績



労働環境の整備

まずは
3ヶ月以内退職撲滅！

飛躍的成長に向かうための要素



ブランドオペレーションセッション



マネジメントオペレーションセッション



オペレーションセッション



経営・本社メンバーが現場をまわり各拠点・各店舗でオペレーションセッションを実施
⇒ボトムアップの促進を狙い、現場主体のチームづくりを経営が支援する。

顧客視点回帰 & 現場第一主義

実行力の最大化に向けた実行文化と機能の構築

商売の基本サイクル

創る (開発) ➡ 作る (生産) ➡ 売る (販売) ➡ 顧客 ➡ 育てる

※クレーム・開発要求・スピード
価格・サービス向上など

一気通貫のビジネスプロセス

経営

店舗間

ブランド間

事業間

企業間

現場

- 戦略的看板料理やサービスの企画開発・圧倒的販売と育成
- 全社一気通貫による価値・効率・収益の最大化

全社一気通貫の戦略的実行最大化チーム発足

経営手法：部門を超えた連携とシナジー創造

創って、作って、売って、育てる、一気通貫チーム



業種

役職

ジャンル

地域

事業

企業

経営手法: 部門を超えた連携とシナジー創造

一気通貫の実行推進チーム

関わるスタッフが主体的にチームのあり方、名前、ロゴを制作

経営手法: 部門を超えた連携とシナジー創造

一気通貫の実行推進チーム

明確な期待

自分事としての
主体

×

自らの意思による
行動

実行できる環境 (自立)

関わるスタッフが主体的にチームのあり方、名前、ロゴを制作

チームづくりと新たな唯一無二の価値創造

企業間連携による
価値創造



人材育成による
チーム実行力



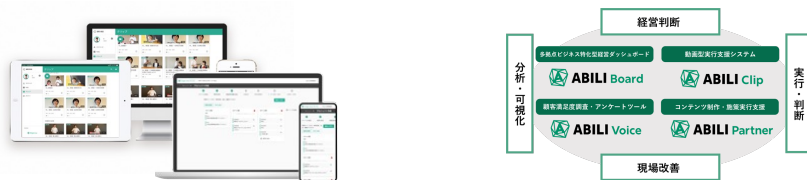
アサヒビール様の飲料とのコラボレーションによる
メディア発表会



全店舗を経営陣が訪問し実施した
戦略セッション

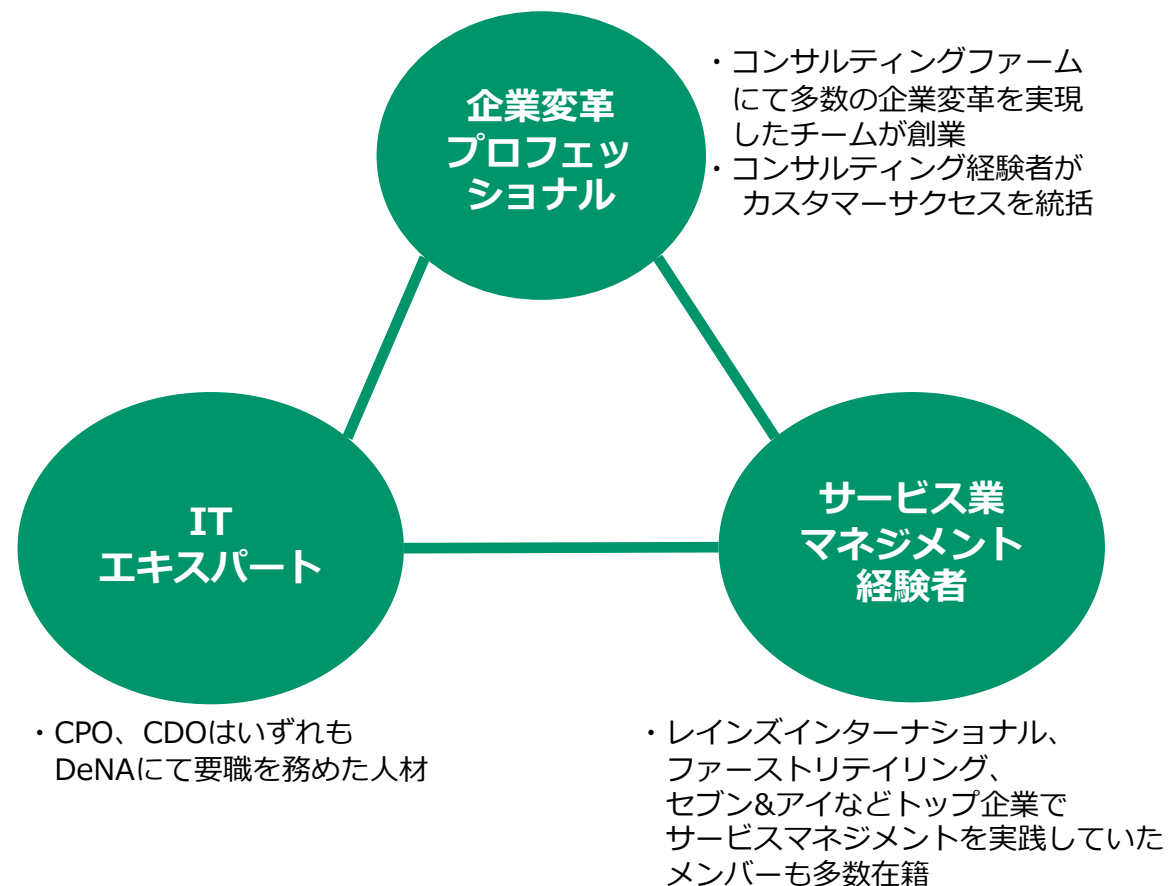
企業変革を支援するプロフェッショナル・チーム

企業変革を創業の遺伝子として持つ弊社に、様々なバックグラウンドを持つ人材が集結することで、多拠点ビジネスの変革をスケーラブルに支援



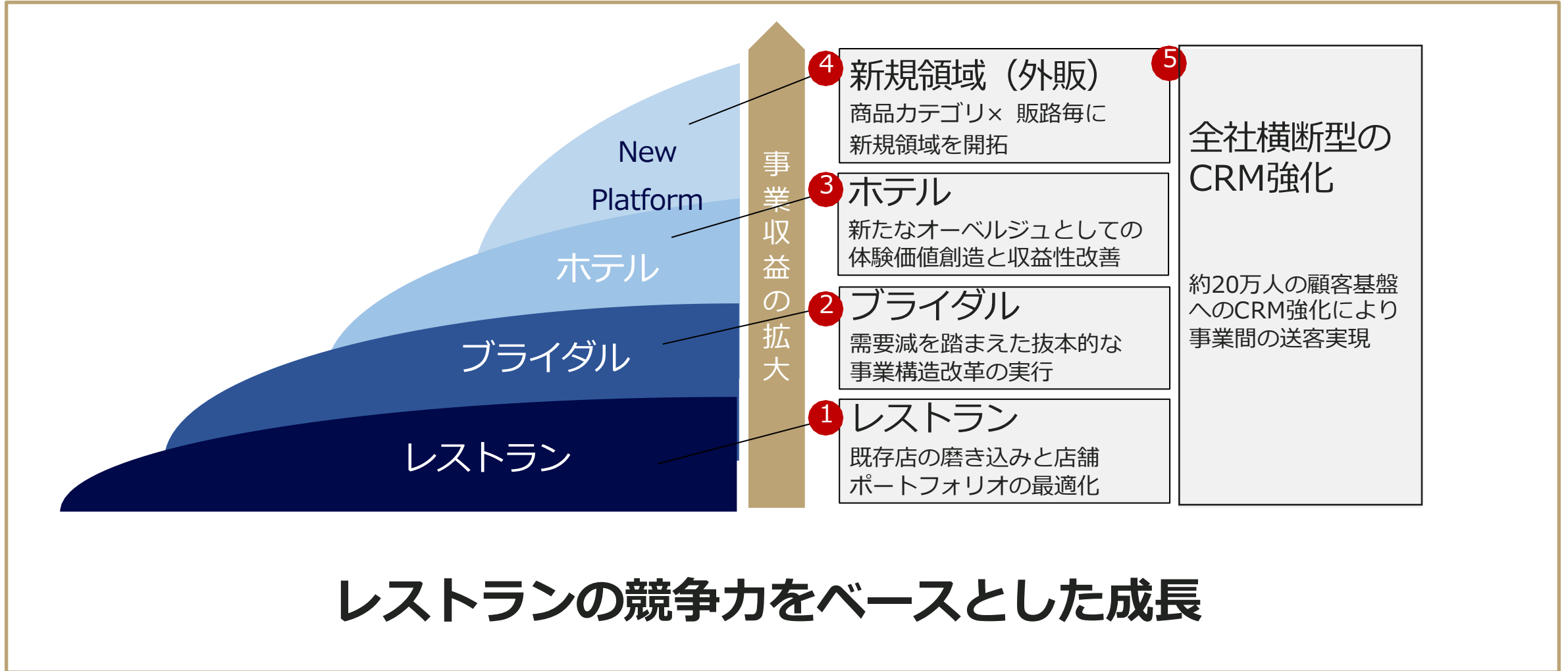
ハンズオンでの企業再生・PMI等変革フェーズにおける企業成長支援を経て、戦略実行の“ラストワンマイル”に着目したITサービスを展開

各分野の専門家が集結して支援



ひらまつの目指す「ライフ・タイム・バリュー戦略」 実現のために必要なこと

今後の成長戦略の基本方針



『ひらまつの原点』



目の前の人を
幸せにする



記憶に残る料理

そして『新しい時代への提案』

「ライフタイム・バリュー（LTV）」事業への展開

コト消費、イミ消費、更に、時を共有する「トキ消費」が加速。
「その時、その場でしか体験できない体験価値」が消費の主軸に

Table Time Value

Stay Time Value

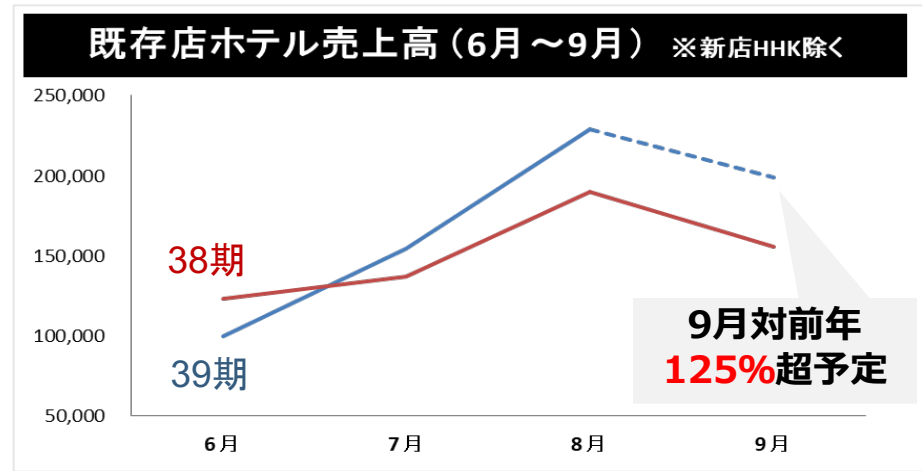
Life Time Value



『お客様の一生に寄り添う』サービスを実現する唯一無二のビジネスモデルを構築

株式会社ひらまつの成長戦略（概要）

食の体験価値を大きく広げるひらまつホテルズ



唯一無二の体験価値はコロナにおいても成長を続ける

株式会社ひらまつの成長戦略（概要）

フラッグシップホテル THE HIRAMATSU 軽井沢 御代田

旅の始まりから終わりまでをフルコースにする
森のグラン・オーベルジュ



新たな食の体験価値を創造

CONCEPT

森のグラン・オーベルジュ

ひらまつならではの美食体験を「拡張」する
進化したオーベルジュを、雄大な浅間山麓に展開します。

料理・サービス・施設・地域・文化の**価値マリアージュ**を生み出し
宿泊の新しい体験価値を提供

サービス設計

One Stay , One Full Course.

お料理のフルコースのごとく、
滞在時間のすべてをひとつの料理コースとして構築していくという発想。

継続的成長に必要なこと

『ブレない行動』と関わる人の『共感』を呼ぶ理念

「ミッション」「ビジョン」そして「フィロソフィー」

他にはない唯一無二の価値と影響の輪

『付加価値創造』と『価値連鎖（バリューチェーン）』

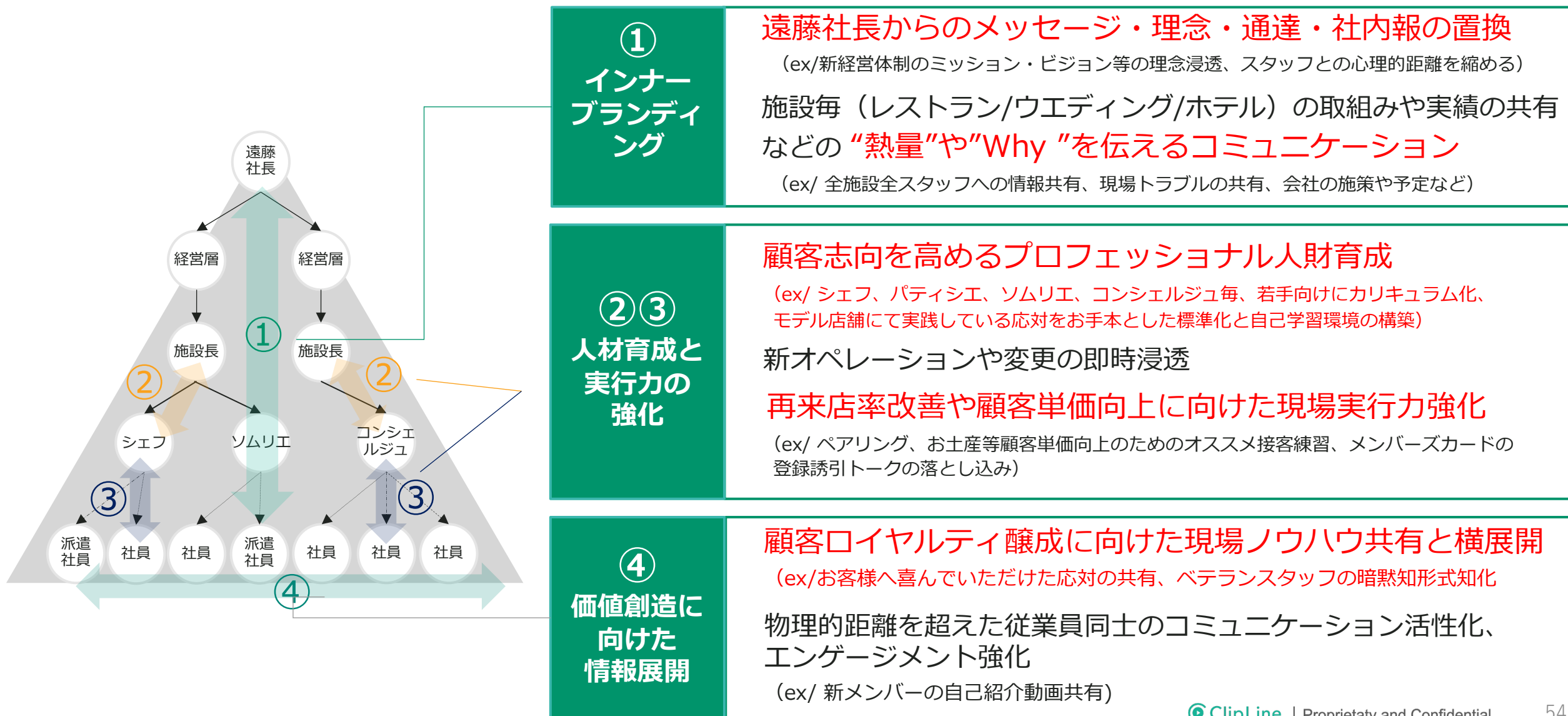
机上の知識や理論だけ、やらされ仕事（作業）をしているだけでは成果にも成長にも繋がらない

1. 一貫したブレない軸
2. **Out of the Box**（認知の枠組みを変える）
3. **主体 × 行動 × 連携**

机上の理論や指示・命令では会社は動かない

「Where there's will, there's a way」

継続的成長・価値創造に向けたマネジメントプラットフォーム構築



ClipLineのご支援領域

現場の実行力の強化・価値創造を通じた「新生ひらまつ」の店舗オペレーションの変革支援

<用途一例>

- ✓ 経営メッセージ（理念浸透）
- ✓ 階層別研修カリキュラム作成
- ✓ オススメ接客練習
- ✓ リモート臨店

 **ABILI Board**

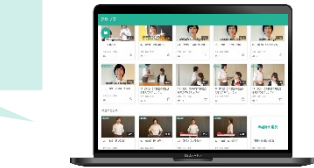


本社
将来的にはSV

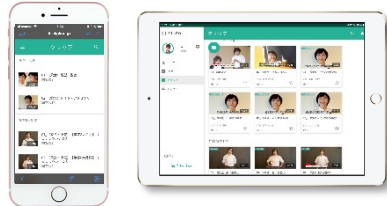


<主な使い方>

- ✓ 店舗毎/部門毎/個人毎のToDo進捗管理
- ✓ 売上等のデータと店舗の活用の相関を確認



 **ABILI Clip**



シェフ/パティシエ



ソムリエ

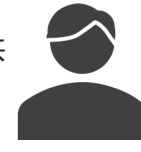


サービス/
コンシェルジュ

レストラン/ブライダル/ホテル

店舗毎の顧客アンケートをデータ化

サービス提供



お客様

メンバーシップ会員促進

任意で回答



ABILI Voice

顧客満足度調査



改善要望を即時オペレーションへ反映

<アンケート内容例>

- ✓ 前回きたのはいつ?
- ✓ 再来店意向
- ✓ 食事満足度
- ✓ 他の店舗にいったことあるか?
- ✓ メンバー会員有無 (
- ✓ お気に入りのスタッフ名

Hiramatsu



ABILI