



株式会社 **サガミ** ホールディングス

**中期経営計画**

---

**2022-2024**

**『 Challenge to “300” 』**

～ 目標売上高300億円、最終利益300百万円、300店舗 ～

1. 中期経営計画の策定について	-02-
2. 前期（2021年度）の振り返り	-04-
3. 当社経営理念とグループビジョン	-11-
4. 中期経営計画 骨子と概要	-12-
5. 連結数値目標	-26-

# 中期経営計画の策定について



当中期経営計画の対象期間においては、新型コロナウイルス拡大影響や世界的な景気変動が想定されるなど、不透明な環境にあります。

そのような事業環境の変化に迅速に対応することは、社内の事業推進において最も重要であり、適切な目標を設定し情報を開示することは、お客さまや株主の皆さま、関係者の皆さまとの関係構築の上で、不可欠であると考えております。

よって、施策等の振り返りと見直しを確実にしながら、当中期経営計画は、毎年のローリング（中期経営計画の再策定）を実施してまいります。

(発表時期)

2023.5

management plan 2025

2022.5

management plan 2024

2022年度

2023年度

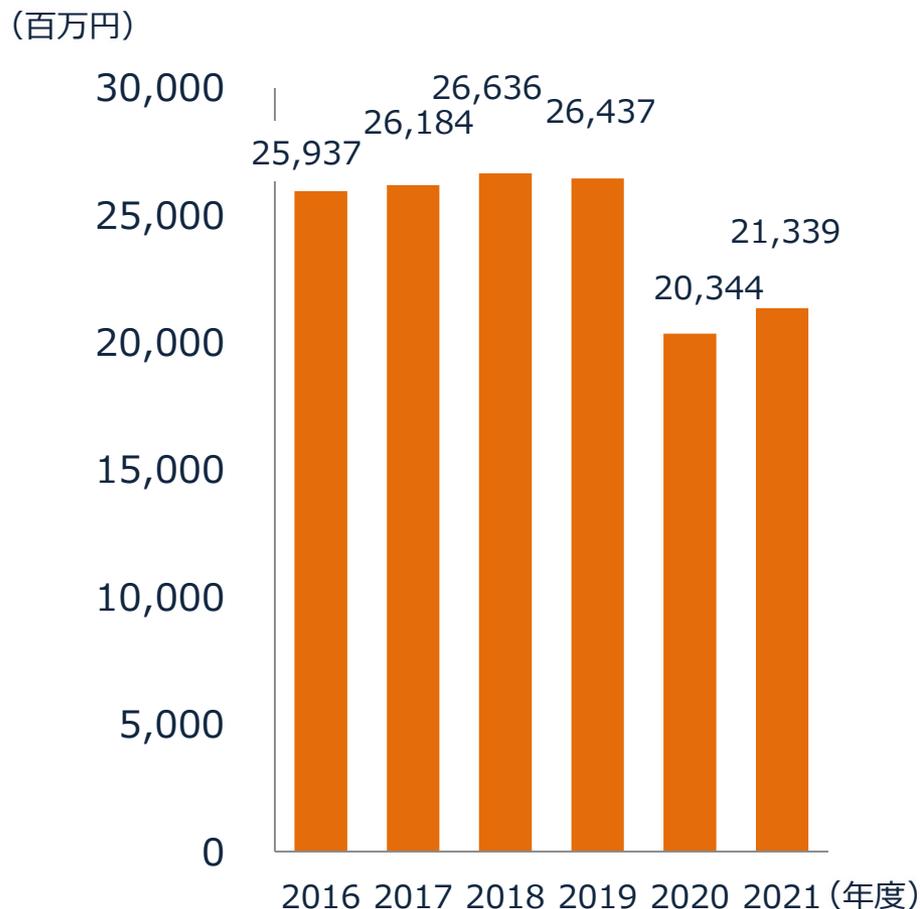
2024年度

2025年度

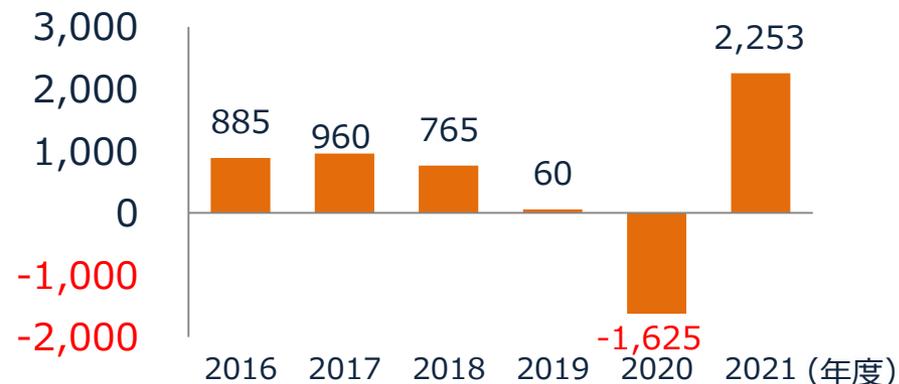
# 過去業績推移



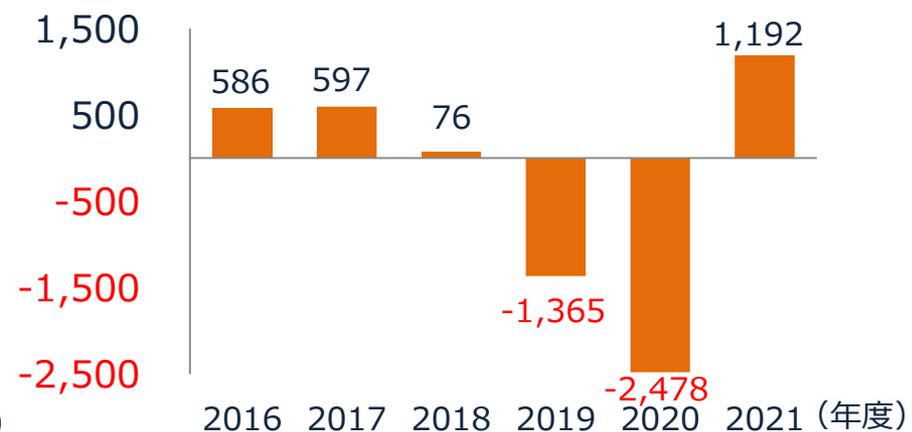
## 売上高



## 経常利益



## 親会社株主に帰属する当期純利益



# 前期（2021年度）の主な成果



## 主力業態状況

### ■ 和食麺処サガミ

・2020年度からの感染症影響から回復基調となり、対前年比は改善。一方、『コロナ前』の2019年度比較において、上半期は苦戦が続いたが、下半期からは様々な施策実施効果もあり感染症前の水準にまで戻りつつある。

		上期	下期	通期
対前年比	売上高	104%	109%	106%
	客数	102%	107%	105%
	客単価	101%	101%	101%
対2019年度比	売上高	72%	94%	83%
	客数	69%	88%	78%
	客単価	106%	106%	106%

#### 【新規施策】

・デリバリー、テイクアウトへの取り組みと共に、愛知県の実店舗において「モーニング営業」を開始。

#### 【メニュー】

・Withコロナにおける食の価値創造をテーマに、おいしさと同時に健康に配慮したメニュー展開を実施。

#### 【プロモーション】

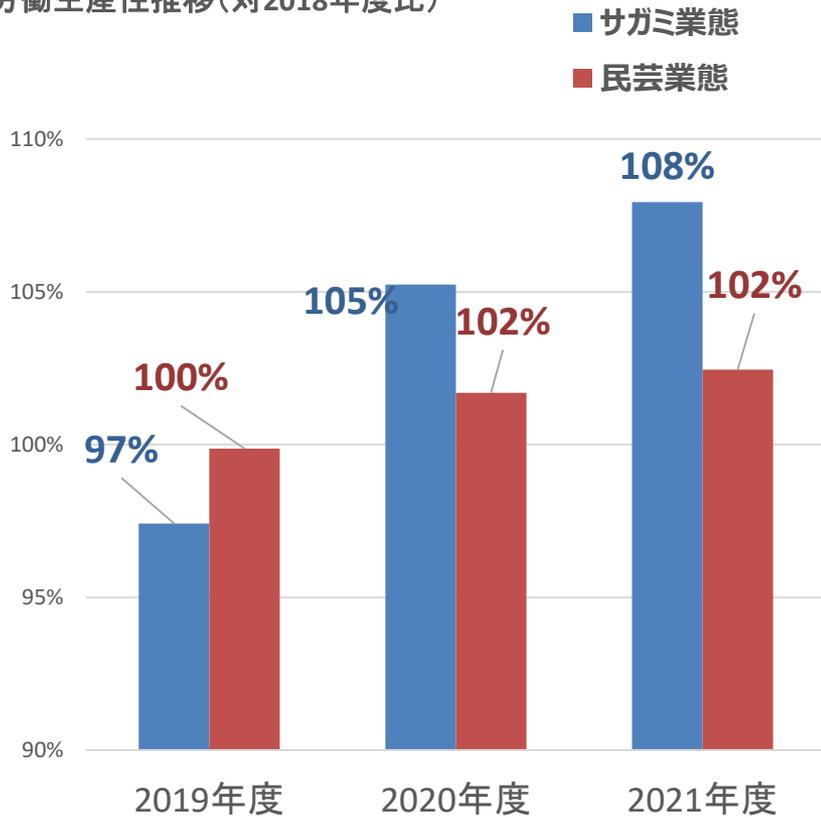
・感染症拡大予防に配慮しながら各種フェアや感謝祭を開催。また、ブランディングを意識したイメージCMを放映。

# 前期（2021年度）の主な成果

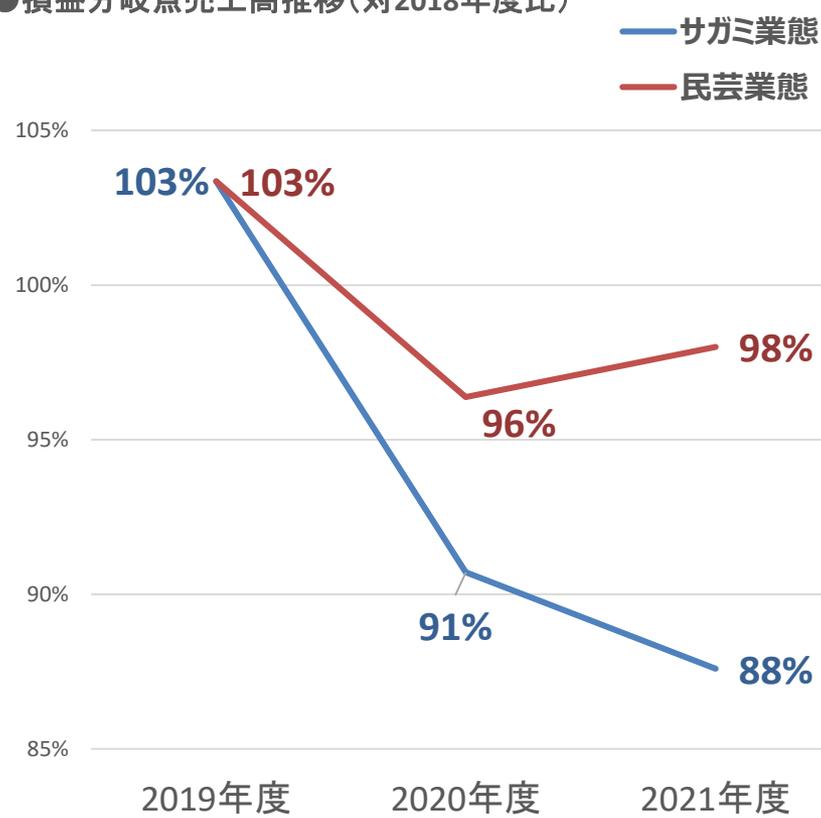
## 「筋肉質」への経営基盤強化

➤「コロナ禍」を機会ととらえた生産性向上への取組により、損益分岐点売上高を大きく引き下げ

●労働生産性推移(対2018年度比)



●損益分岐点売上高推移(対2018年度比)



# 前期（2021年度）の主な成果



## 「セルフそば業態」開発と出店強化

### ➤ 中期的なマーケット動向を見据えた、業態ポートフォリオの再構築とフランチャイズ展開強化

➤ 2021年10月8日“そばの日”に「かき揚げ 十割そば 長助」を新規OPEN。  
「そば」はつなぎを一切使わない100%そば粉の十割そばを使用し味や風味を徹底追求。より多くのお客様に「本物のそばのおいしさ」を味わっていただくために、セルフサービス形態を取り入れ、よりリーズナブルな価格設定を実現し商品提供をいたします。

「長助」業態は、券売機方式を取り入れた“初代”と、セルフレーン方式の“二代目”の2種類の営業形態を取り入れ、初代は今後のフランチャイズモデルとして展開予定。  
また、今後の人手不足への対応に向けて、各種効率化設備とともに、モバイル媒体を活用した「人材教育プラットフォーム」を構築し、生産性の更なる改善を目指しております。



# 前期（2021年度）の主な成果

## ESG・SDGs推進

➤「より良き社会、より良きサガミを次世代に」をテーマに持続可能な社会実現への取り組みを推進

### 循環型廃油リサイクル開始

2021年8月からCO2削減への取り組みとして、和食麺処サガミ3店舗にて循環型廃油リサイクルの取り組みを開始しました。



### 「電動バイク」積極導入

デリバリー実施店舗が70店舗に拡大。一部店舗において、宅配バイクの電動化検証を実施。今後環境配慮の観点より、随時拡大予定。



### 「レッドカップキャンペーン」参加

国連WFP協会の「レッドカップキャンペーン」に参加。途上国の学校給食支援によって、SDGsへの取り組みを推進。



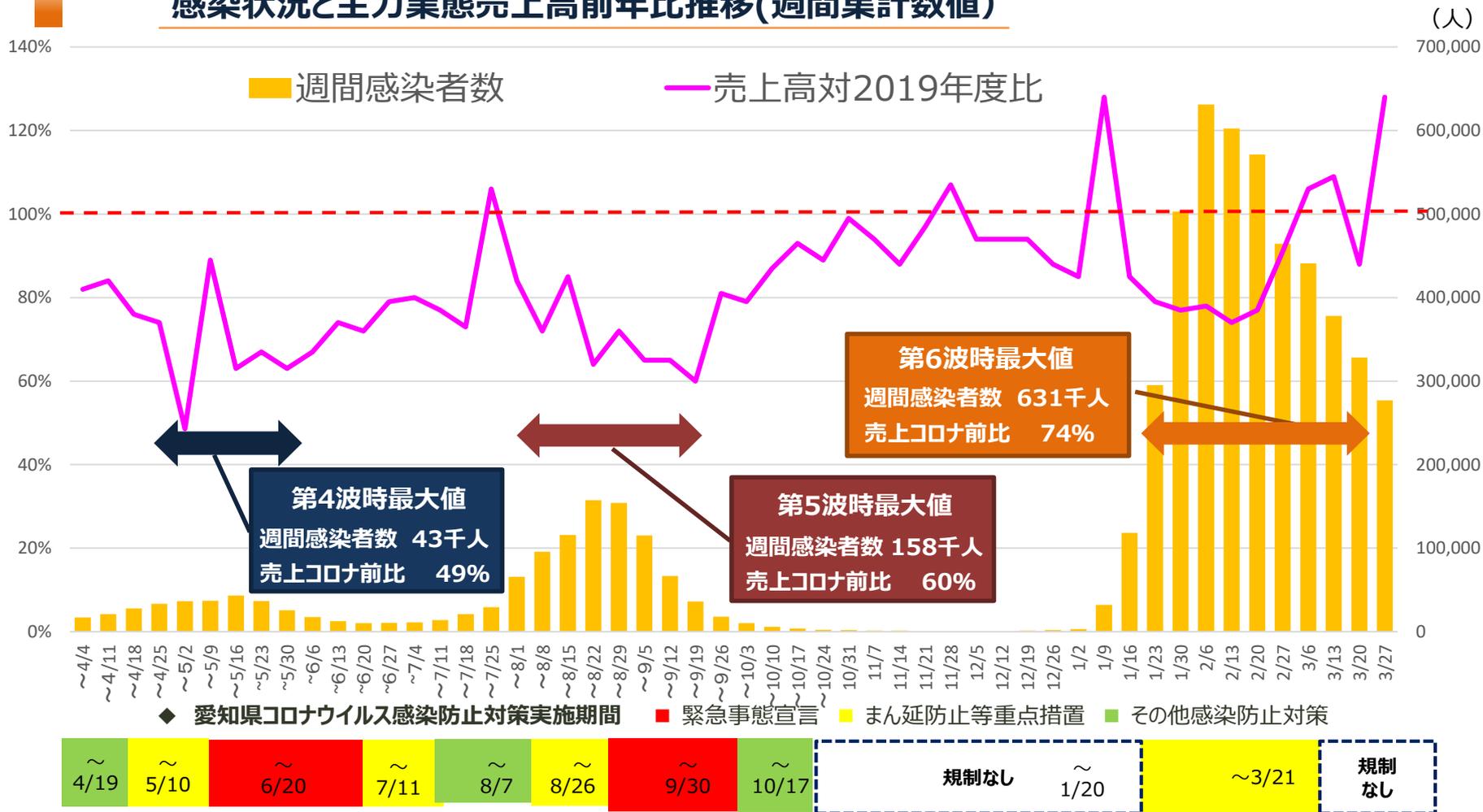
### 東証市場区分「プライム」へ移行

2022年4月からの東京証券取引所新市場区分において、当社はより高いガバナンス水準が求められる、プライム市場へ移行いたしました。

PRIME  
TOKYO

# 新型感染症影響下における売上高状況

## 感染状況と主力業態売上高前年比推移(週間集計数値)



➤ 感染者数拡大に伴う集客影響には、改善傾向が見られる。





# 新中期経営計画

management plan 2024

## 《経営理念》

私たちは、「食」と「職」の楽しさを創造し、  
地域社会に貢献します

～すべては みんなのゆたかさと笑顔のために～

- 「みんな」・・・お客様をはじめとして、当社に関わるステークホルダーのみなさま
- 「ゆたかさ」・・・“物心両面” 心も体も元気になる価値の創造
- 「笑顔」・・・“ゆたかさ”により創り上げられる姿

## 《グループビジョン》

# No.1 Noodle Restaurant Company

- 「No.1」・・・売上規模や利益の追求といった企業規模だけでなく、お客様への提供価値や従業員のやりがいなどによる“ゆたかさ”No.1を目指します。

## 「持続可能性」の追求と 「再成長」の具現化

— お客様が求める「食」の価値提供 と 私達の「行動変革」によって—



# 中期経営計画 戦略骨子

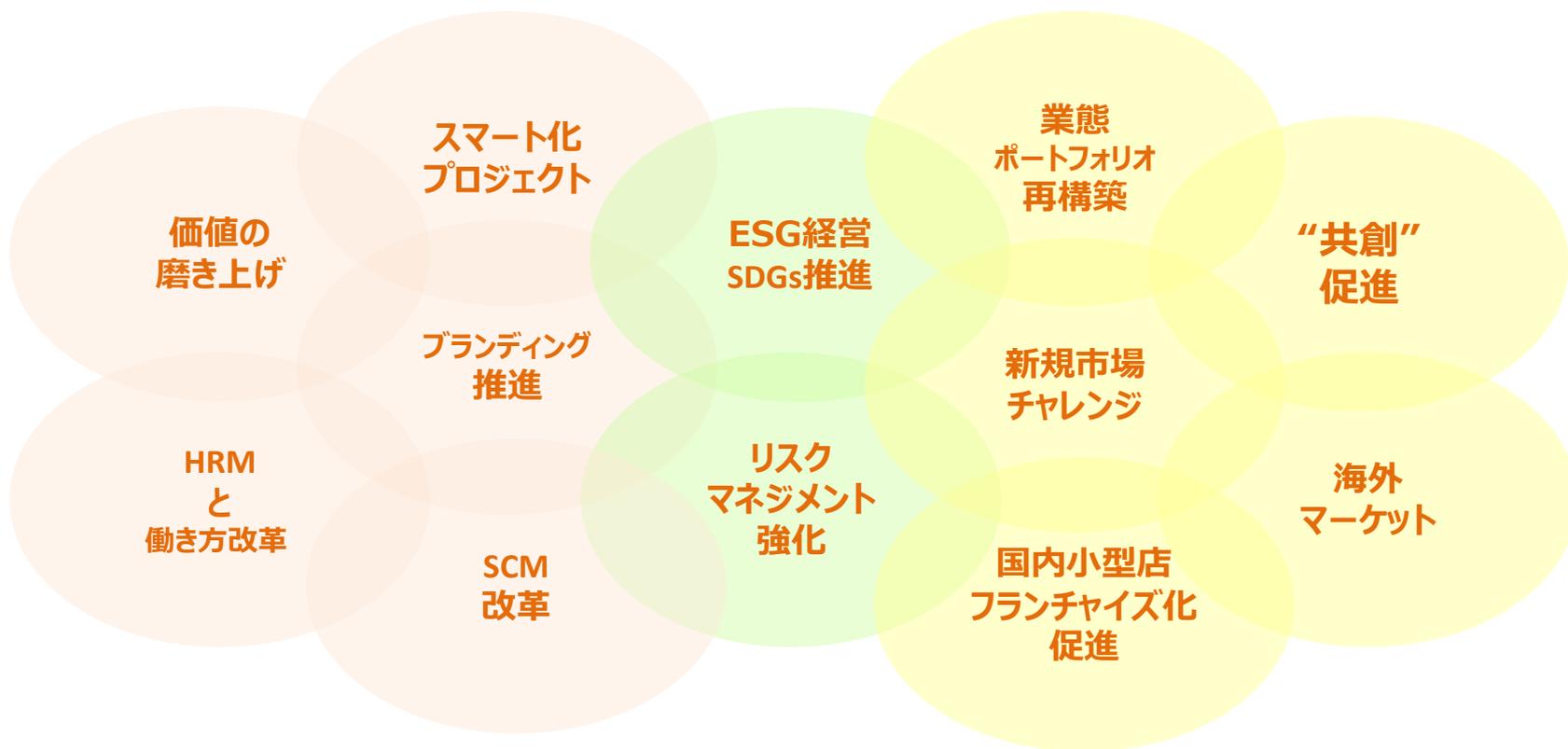


「持続可能性」の追求

Sustainable

「再成長」の具現化

Regrowth



# 価値の磨き上げ

「持続可能性」の追求

Sustainable



基本的価値である、おいしさ・おもてなしの向上に妥協はありません。  
“食と健康”の追求と共に、感染症対策にも積極的に取り組んでまいります。

## おいしさ

「おいしさ」の追求に妥協はありません。  
手づくりにかかせない“味”には手間暇を惜しまず、  
お客様に「本物のおいしさ」を提供し続けます。



## おもてなし

お客様の「ちょっといい日」  
を“もっといい日に”を  
テーマとして、おもてなし  
の心の表現と育成を永  
続します。



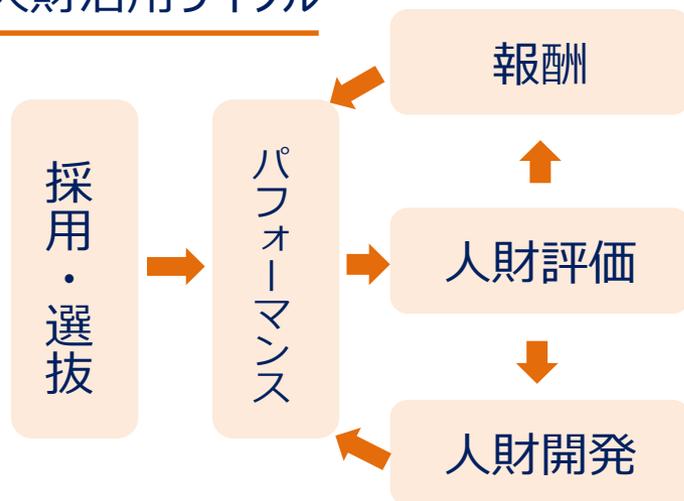
## 食と健康

「美味しく楽しく食べて健  
康に」をテーマとするロカボ、  
免疫力や機能性が期待  
される食材選択など、お  
客様の健康に配慮したメ  
ニュー開発を積極的に  
行っています。



人財の教育・訓練「機会と質」の向上と共に、ワークライフバランス改善への不断の努力により、更なるお客様への提供価値向上を目指します。

## 人財活用サイクル



人財採用活動の強化と共に、社内外での教育訓練機会や人財評価（目標管理・360度評価・行動評価）、インナーブランディングにより「エンゲージメント向上」を具現化します。

## 働き方改革

- 育休制度拡充
- リフレッシュ休暇
- 連休時の店休
- 勤務間インターバル
- 公益通報拡充（パワハラ・セクハラ防止）など



人財の「心身の健康」が、未来にわたる企業価値を創出するとの観点から、法令順守はもとより当社独自の制度拡充による労務環境改善を進めてまいります。

※ HRM = Human Resource Managementの略称

# スマート化プロジェクト

「持続可能性」の追求

Sustainable



「人」が行うことは価値創造分野に集中。ロボティクス・DX・IT化を進めることにより、マンパワーに依拠しない生産性向上を具体化していきます。

## 選択と集中

おもてなしやおいしさといった「価値創造」に人的資源を集中。作業の効率化による生産性向上を図るとともに、「新生活様式」への対応も含め、設備投資と研究開発を促進します

配膳ロボ



待合システム



テーブルオーダー

## 教育プラットフォーム

「店舗従業員教育」において、WEB端末活用のプラットフォーム整備を進めます。



## B to B プラットフォーム

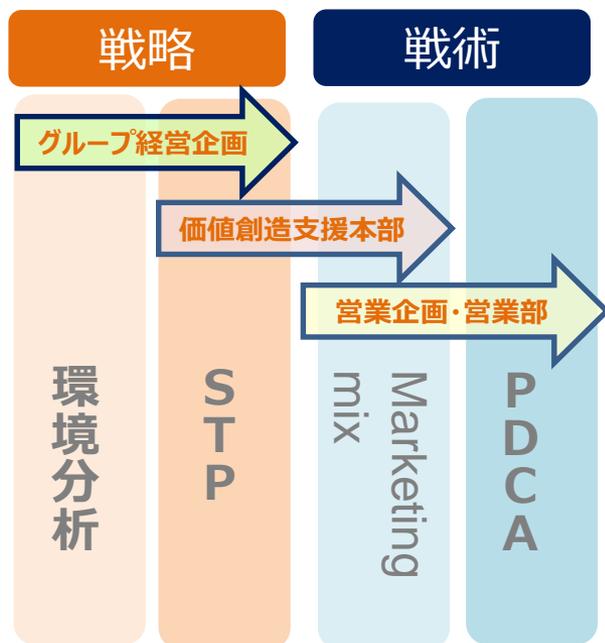
後方・事務業務の「自動化」を推進。より価値創造分野へリソースを集中します。



お客様からの信頼と共に、従業員を含む全ステークホルダーとの「相互信頼」の創造に向けた、取組強化とレベルアップを推進します。

## 組織的マーケティング

「普遍的な価値」と共に、お客様の多様化するニーズに、スピード感をもった価値創造を横断的・組織的に行ってまいります。



## 情報発信多角化

多様化する生活者のメディア環境の中で、ターゲットに「伝わる」媒体・手法選択を行います。



## 提供価値の相互理解

お客様と共に、全ステークホルダーとの「信頼創造」に向けて、提供価値の可視化によるブランディングを推進します。



開発、調達、工場、物流、調理販売といった各プロセスにおける非効率・非採算分野の見直しを徹底し、最適化を図ります。

調達

生産

物流

販売

## 直接仕入促進

漁場や農地などの「産地」との連携により、品質の良い食材の直接仕入れを促進します。



## 自社工場とOEM

品質及びコストを勘案し自社製造品目の見直しと更なる効率化を目指します。



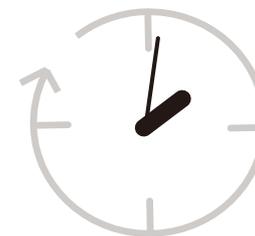
## 物流システム

エネルギーコストの更なる上昇を見据え、共同配送等、仕組みの見直しを実施します。



## オペレーションコスト

調理・配膳等のオペレーションコスト改善と同時に、適正なコスト管理を実施します。



※ S C M = Supply Chain Managementの略称

「より良き社会・より良きサガミを次世代に」をテーマとして、環境改善や社会貢献活動の促進により、社会と企業の持続的成長を実現します。

## ESG推進具体策

### E 環境

- ◆ バイオディーゼルリサイクル
- ◆ デリバリーバイク電動化
- ◆ プラスチックスマート推進

### S 社会

- ◆ ISO 22000
- ◆ WFP「レッドカップキャンペーン」
- ◆ UNHCR 支援活動

### G 企業統治

- ◆ 東証プライム市場 CGC
- ◆ 監査等委員会・指名報酬諮問委員会
- ◆ リスク管理・BCP

## SDGs目標達成

「17項目の目標」に対し、“Sチャレンジ”と称した独自の具体的取組事項を設定し、目標達成へ取り組んでいます。



※「Sチャレンジ」…「SDGs」と「サガミ」の頭文字より命名

## TCFDへの考え方

気候変動リスクは、経営に重大な影響を及ぼすとの認識のもと、環境改善への取り組みと共に、「指標・目標等の定量化」を進め、TCFDに基づいた情報開示への準備を推進いたします。

# リスクマネジメント強化

「持続可能性」の追求

Sustainable

「再成長」の具現化

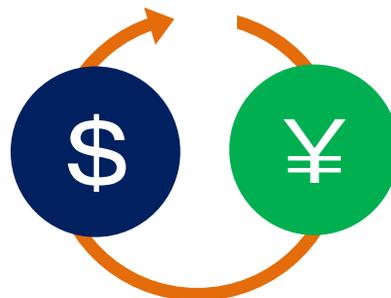
Regrowth



新型コロナウイルス、自然災害、為替変動や原油価格、及び世界情勢による食材調達不安定化等、激化・頻発化するリスクへの備えを強化します。

## 為替・食材・エネルギー価格

激甚化するリスクへの対応を、様々な手法を用いてヘッジし、経営へのインパクトの軽減と、お客様への安定的な「おいしさの提供」を実現します。



## 食材調達多角化

産地及びメーカーからの「直接仕入」や複数購買によって、コスト改善と共に『リスク分散』を進めます。

## BCP

策定済みの「BCP」に関し、定時・適時見直しを実施。万が一のリスクに対する実効性を高めます。

## 感染症対策

新生活様式への対応を日々改善し、お客様や従業員の感染予防対策を維持強化します。

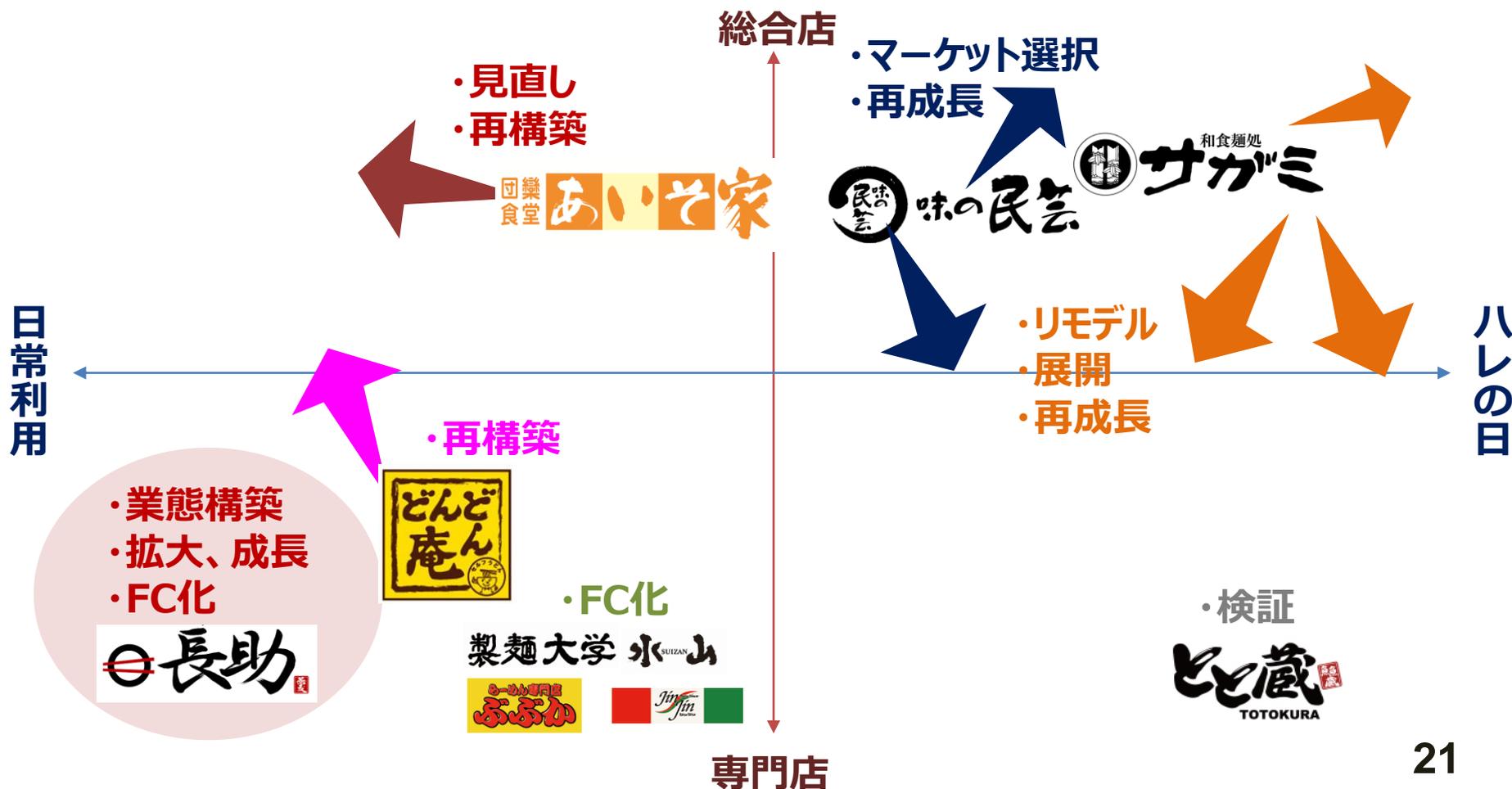
# 業態ポートフォリオ再構築（国内）

「再成長」の具現化

Regrowth



社会・経済状況の変化を見据えた、既存事業のポジショニング再定義と見直しを実施。また自社の「強み」を活かした成長領域展開を促進します。



# 新規市場チャレンジ（出店・取組）

「再成長」の具現化

Regrowth



Afterコロナや高齢化等の“機会”をとらえた、新規出店と共に、当社のノウハウ・インフラを活かした新規取組を推進します。

## 新規出店

### ●セルフそば業態

業態「サガミ」で培った蕎麦のノウハウ・技術を活かした、そば業態の開発と拡大を推進します。

### ●未開拓マーケット

業態ポートフォリオを再構築の上、業態を選択し未開拓マーケットへの進出を促進します。



## 新規取組

### ●デリバリー・中食

「ワンマイルから“ゼロマイル”へ」ご家庭へのデリバリーと共に、テイクアウト販売も継続的に強化します。

### ●シーンの創出

既存の設備・インフラを活かし、モーニングへの取組や新たなニーズの掘り起しを推進します。



# 国内小型店フランチャイズ化促進

「再成長」の具現化

Regrowth



新規開発した「セルフ蕎麦業態」と共に、どんどん庵事業や小型店舗事業（ラーメン・手延べうどん）のフォーマット化及びバックアップ体制を強化します。

## 新規フォーマットの構築

セルフそば業態の「FCパッケージ」として、初代長助業態を構築。IT・DXをオペレーションに組み込んだ、高生産性モデルとしてのフォーマット化を進めます。

● キャッシュレス券売機



● 製麺機



● ディスプレイ



## 既存小型店の見直し

どんどん庵をはじめとした「既存小型業態」のフォーマット見直しを進め、FCモデルとして再構築を促進します。



製麺大学 水山 SUIZAN



## FC本部機能

既存のスーパーバイザーと共に、FC推進に向けた専任担当者を設置。今後のFC拡大に向けたバックアップ体制を構築しました。

厳しい環境下において、「価値創造分野」での競い合いは継続しながらも、同業・異業種問わずアライアンスを促進。  
自力成長と共に「M&A」による企業価値向上についても継続的に検討します。

## アライアンス

間接分野（調達や物流等）においては、同業異業種問わず情報交換を進め、WINWINの関係構築による各社間協力を推進してまいります。  
また、2020年10月「共創和や会」を設立。  
今後も各種協働取組を具体化・推進していきます。



共創 ≡ NAGOYAKAI

和や会

## M&A

経営理念の共有を前提として、シナジー創出や収益面における貢献等、サガミグループのビジョン達成に資すると考えられる場合、積極的にM&Aに取り組み、成長に繋げてまいります。



完全FC化に移行したイタリア事業に展開とヨーロッパにおける可能性を検討。  
またベトナム事業展開を強化し、今後のASEANにおける可能性を追求する。

イタリア	実績			予定		
	年	2019	2020	2021	2022	2023
店舗数推移	1	3	6	8	12	16

マーケットに合わせたスピード感ある出店と施策展開を目的として、2021年10月に、イタリア事業は全店舗フランチャイズ化いたしました。今後イタリア国内における出店を加速し、将来的にはヨーロッパ各国への進出も検討します。

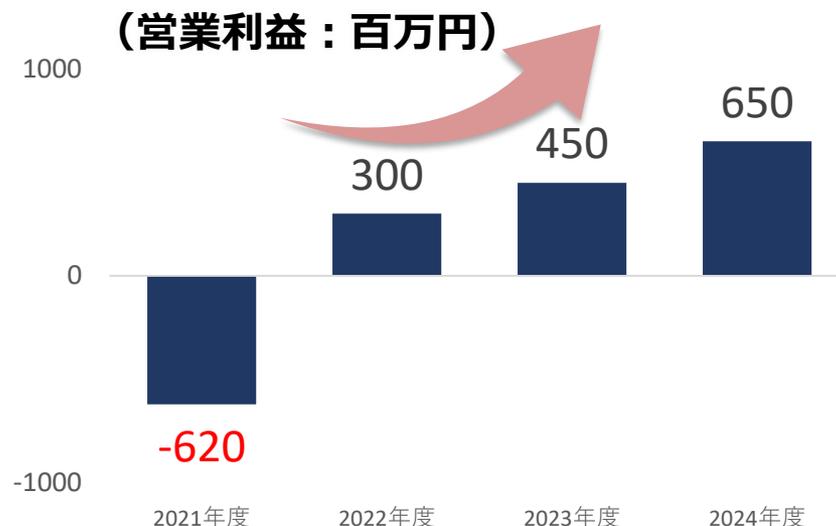


## ベトナム

コロナ禍で構築した「テイクアウト・デリバリー」の新規チャネルを引き続き強化するとともに、ベトナム国内におけるパートナーシップの構築を進めてまいります。



# 連結数値目標（新中期経営計画2024）



(単位：百万円)	2021年度 (実績)	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度 対2021年度差
売上高	21,339	25,000	27,500	30,000	8,661
営業利益	△620	300	450	650	1,270
経常利益	2,253	320	470	700	△1,553
当期純利益	1,192	100	200	300	△892
店舗数	254	257	275	300	46

**2024年度に売上高300億円、最終利益300百万円、300店舗を達成する**

※2021年度 協力金収入2,804百万円

(2024年度：2025年3月期) **26**

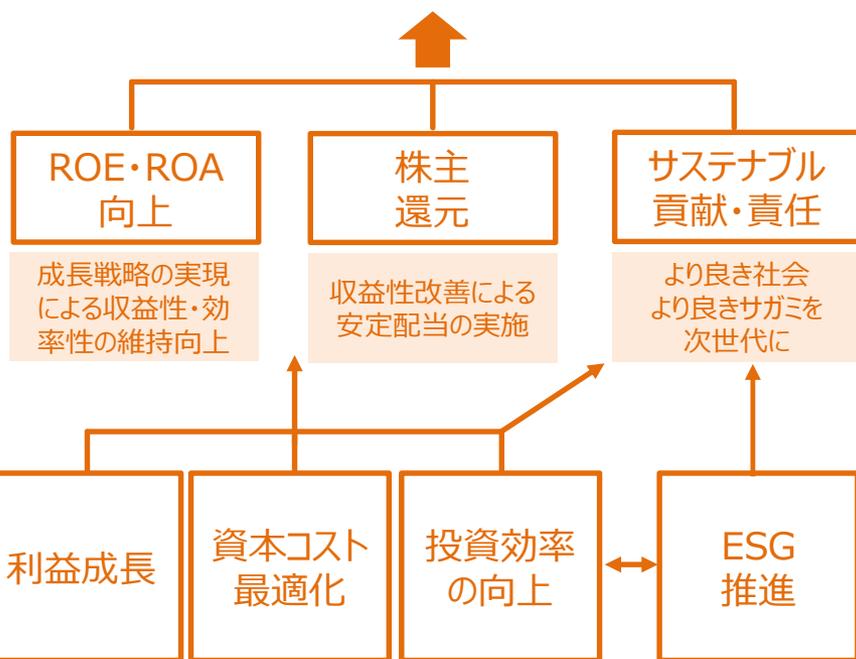
# 財務方針



## 株主価値向上

### 株主価値の向上

(企業価値の向上)



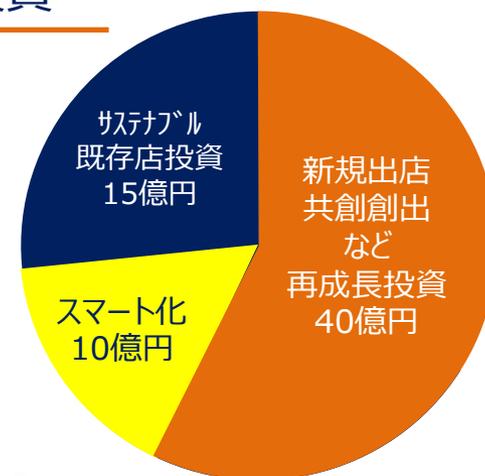
## 資本政策

「コロナ禍」における経験を活かし、財務の健全性と共に効率性の両立を目指します。



## サステナブル・成長投資

2022年～2024年における本中期経営計画に伴うサステナブルおよび成長投資の総額は65億円を計画。



資本の有効活用により、収益力向上とサステナビリティ貢献を両立。継続性・成長分野への投資を積極的に進めることで、企業価値向上を目指す。



## No.1 Noodle Restaurant Company

本資料に記載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に対する見通しであり、さまざまナリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通しと大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などを保証するものではありません。