



株式会社 **サガミ** ホールディングス

中期経営計画

2023－2025

Management Plan 2025 『 Together 』

～ 目標売上高300億円、最終利益600百万円、300店舗 ～

1. 中期経営計画の策定について	-02-
2. 前期（2022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、新型感染症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）

2024.5

Management Plan 2026

2023.5

Management Plan 2025

2023年度

2024年度

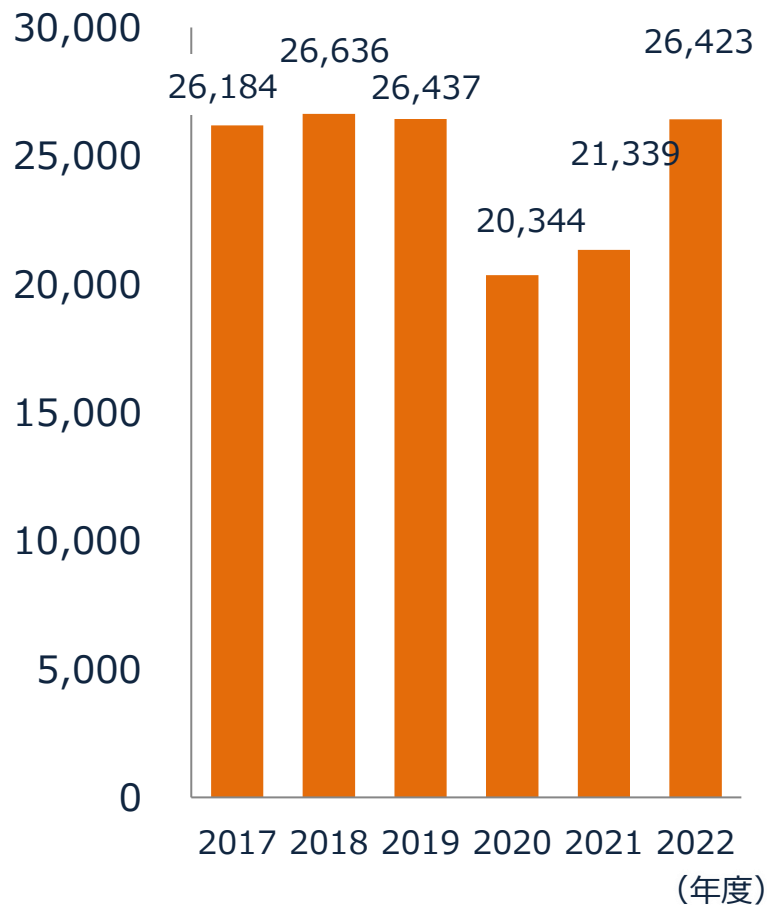
2025年度

2026年度

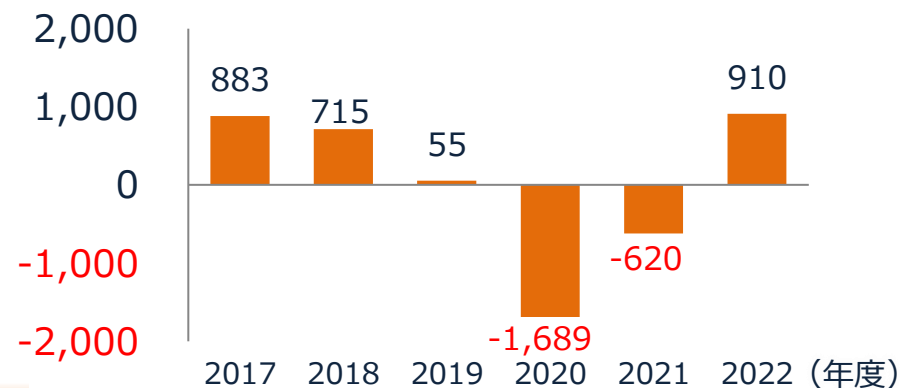
過去業績推移



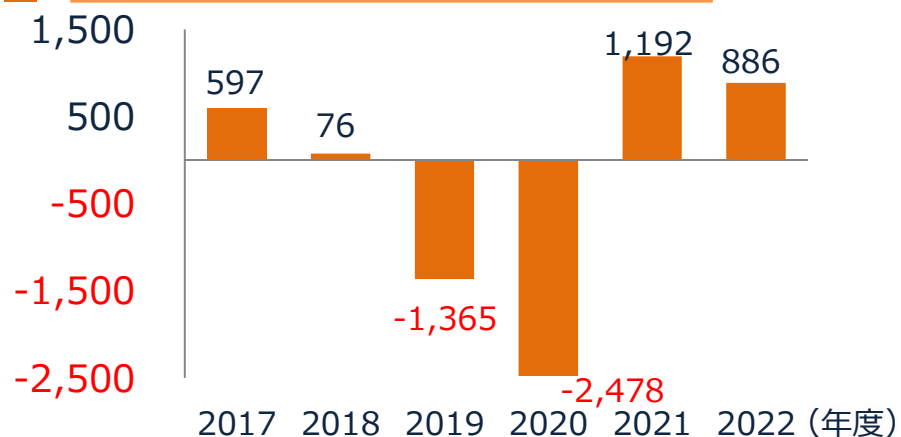
売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



※感染症営業時間短縮協力金収入

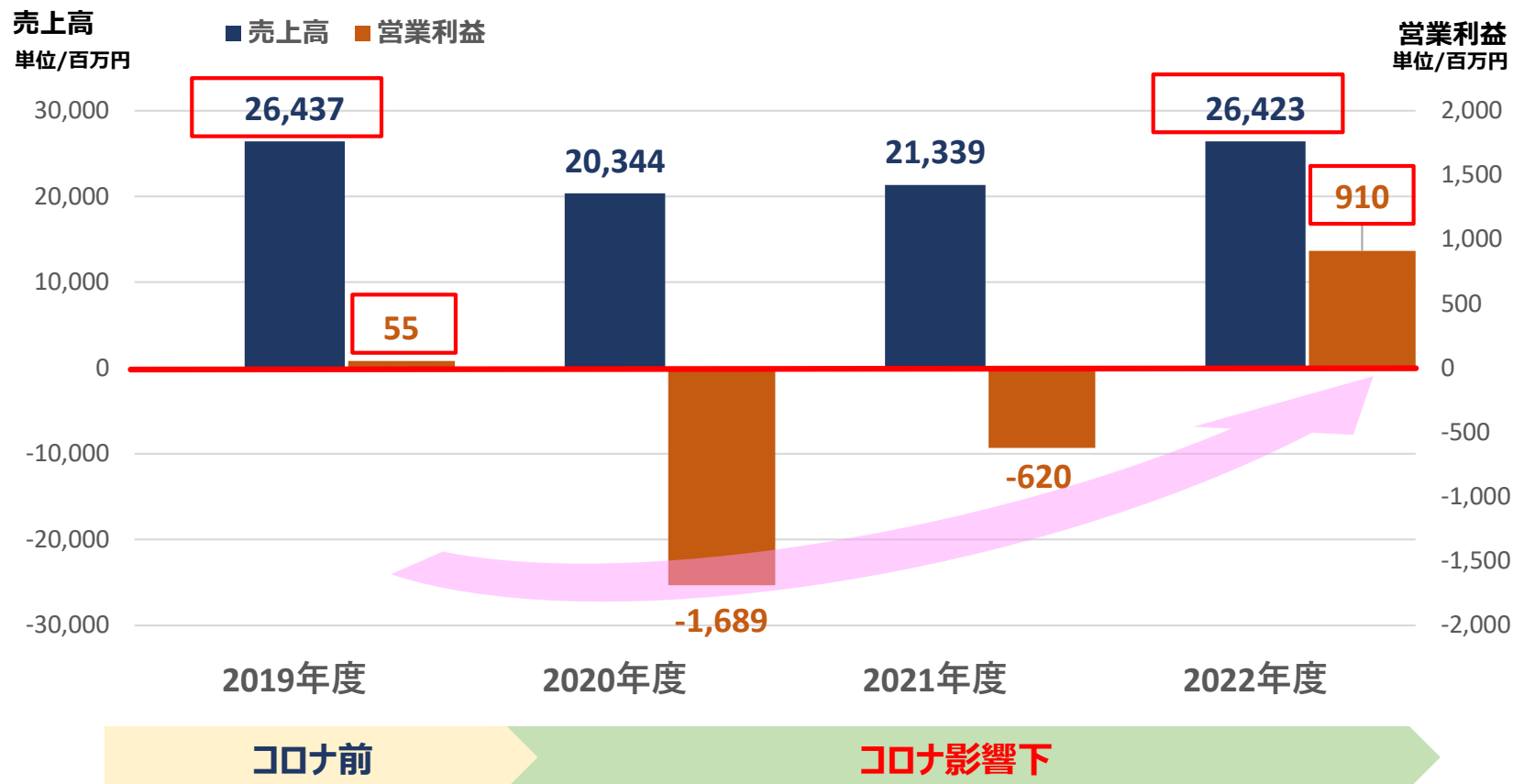
2020年度46百万円、2021年度2,804百万円、2022年566百万円

前期（2022年度）の主な成果



「筋肉質」への経営基盤強化（生産性改善）

➤ 売上高はコロナ以前同等に回復。生産性向上により、営業収益は大幅改善。



前期（2022年度）の主な成果



主力業態状況

■和食麺処サガミ（既存店対比）

- ・2020年度から続いた感染症影響は回復基調となり、売上高は改善。特に下半期においては、政府の経済支援策や営業施策実施効果によって、感染症前の2019年を売上・客数ともに上回る結果となった。

		上期	下期	通期
対前年比	売上高	135%	119%	126%
	客数	129%	116%	122%
	客単価	104%	103%	103%
対2019年度比	売上高	97%	111%	104%
	客数	89%	102%	95%
	客単価	110%	109%	109%

【新規施策】

- ・愛知県の実全サガミ店舗において「モーニング営業」を開始。今後他県にも拡大。

【メニュー】

- ・「味」はもちろんのこと、季節・歳時・地域のおいしさを取り入れるとともに、健康に配慮したメニュー展開を実施。

【プロモーション】

- ・各種フェアや感謝祭といった販売促進とともに、「センキョ割」やSNS・アプリ活用したマーケティング策を実施。

前期（2022年度）の主な成果



「セルフそば業態 長助」出店強化

➤ 中期的なマーケット動向を見据えた、セルフそば業態の出店強化

2021年10月8日に、セルフ形式のそば業態「十割そば長助」の一号店を出店。
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
出店を加速。各種効率化設備やIT活用、「人材教育プラットフォーム」を構築し、生産性を高める
ことで、今後の人材不足改善に対応しております。



2022年度 3店舗出店

2022年5月	岐阜県	岐阜岩滝店
2023年3月	愛知県	稲沢店
2023年3月	千葉県 (関東初出店)	野田店

「長助」店舗数 計6店舗

前期（2022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

「プラスチック・スマート」

テイクアウト容器などを、プラスチック製品から紙製品に一部変更。また、「海と日本プロジェクト」の取り組みに賛同し活動しております。



情報開示促進

ESGに関する情報開示について積極的に取り組んでまいります。2022年CDPより送付された気候変動質問書への情報開示を行いました。

CDPとは？

イギリスで設立された国際的な環境非営利団体（NGO）で、CDPの情報開示システムは世界における環境報告のグローバルスタンダードとなっております。

「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」に参画。途上国の学校給食支援によって、SDGsへの取り組みを推進。



持続的取組の継続推進

当事業活動において自然環境との調和を図り、環境への影響低減と保全活動に積極的かつ継続的に取り組めます。



前期 対前年比較

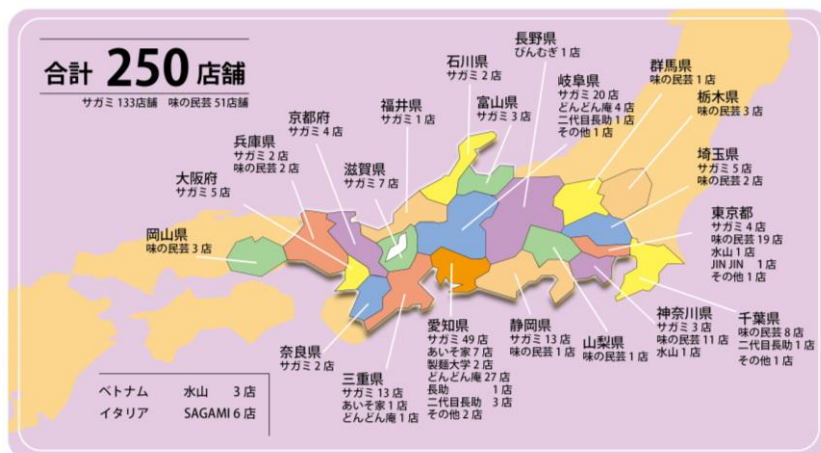


連結ベースの前年対比

(単位：百万円)
前年差

2022年度	実績	前年	前年差
売上高	26,423	21,339	+ 5,084
営業利益	910	△620	+ 1,530
経常利益	1,574	2,253	△679
当期純利益	886	1,192	△306
店舗数	250	254	△4
(参考) 協力金	566	2,804	△2,238

■ 店舗展開状況 (2023年3月末現在)



■ 出閉店状況

- ・新規出店 9店舗
(サガミ4、長助3、どんどん庵1、イタリア1)
- ・閉店 13店舗
(サガミ3、どんどん庵1、味の民芸1、イタリア1、その他7)

2022年度 中期経営計画 進捗状況



Management Plan 2024と実績及び予測差異

	2022年度（実績）			2023年度（予測）			2024年度
（百万円）	中期経営計画	実績	差異	中期経営計画	予測	差異	中期経営計画
売上高	25,000	26,423	1,423	27,500	26,200	△1,300	30,000
営業利益	300	910	610	450	800	350	650
経常利益	320	1,574	1,200	470	820	350	700
当期純利益	100	886	786	200	400	200	300
店舗数（店）	257	250	△7	275	257	△18	300

➤2022年度においては、売上高及び収益ともに計画値を大きくクリア。一方店舗数は計画未達。
2023年度以降、計画比収益は向上も、出店計画未達により売上高計画も未達が予想される。



新中期経営計画

Management Plan 2025

本計画は、前中期経営計画（Management Plan 2024）の戦略骨子を基に、課題解決と成果創出に向けた具体策のブラッシュアップ、及び数値目標をローリングした内容となります。

《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。

「共創」と「共走」

(Together)

(切磋琢磨)

～「持続可能性」の追求と「再成長」の実現～

Management
Plan
2024

持続可能性の追求
Sustainable

再成長の具現化
Regrowth

Management
Plan
2025

持続可能性の追求
～共創～

再成長の実現
～共走～

中期経営計画 戦略骨子



「持続可能性」の追求
～ 共創（Together）～

「再成長」の実現
～共走（切磋琢磨）～

お客様
と共に

仲間
と共に

パートナー
と共に

社会
と共に

提供価値の磨き上げ

健康経営

IT・DX活用

多様化による
人材確保

SCMの変革

リスクマネジメント強化

ESG経営の推進

ポートフォリオに
基づく出店強化

マーケティング推進

新規市場チャレンジ

海外マーケット拡大

アライアンス・M&A

課題：出店計画の未達



《対策》

店舗要員確保による出店計画の実現

➤「出店計画未達」の主要因は、人材確保難による店舗要員の不足。
新規採用強化及び従業員満足の向上とともに、既存店舗の効率化による要員捻出に取り組む。

従業員満足の向上

効率化による
必要人員数の低減

採用強化

健康経営の推進

IT・DX活用

多様化による人材確保

提供価値の磨き上げ

「持続可能性」の追求

～共創～



基本的価値である、おいしさ・おもてなしの向上は永続的な取り組み。
「こころとからだ」の健康を目指した、“食による提供価値”を追求していきます。

おいしさ

手づくりになしか出せない“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、お客様のご
利用シーンに応じたおも
てなしを提供してまいりま
す。



「写真：お食い初め膳」

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、
免疫力向上などの機能
性が期待される「韃靼そ
ば」など、お客様の健康に
配慮したメニュー開発を
積極的に行っていきます。



健康経営（やりがい×生きがい）

「持続可能性」の追求

～共創～



人財が当社最大の経営資源。「物心両面のゆたかさ」により、従業員の「生きがい」と「やりがい」を両立し、お客様への提供価値向上を目指します。

「やりがい」(Work)

評価・制度

職級応じた目標管理や360度評価及び人事制度により、公平公正に評価される仕組み

教育

社内外における教育訓練機会の拡充や、自己啓発活動及び成果に対する補助の実施。

報酬

経済情勢に応じたベースアップ、業績に連動した賞与による、継続的な昇給の実現。

パフォーマンス向上

「生きがい」(Life)

- リフレッシュ休暇（年2回）
- 繁忙期後の店休日
- 勤務間インターバル
- サークル活動
- 育休制度拡充
- 公益通報（パワハラ・セクハラ防止）など

戦略に基づく制度設計により、努力が正当に評価される仕組みによって「やりがい」を創出。エンゲージメントの向上につなげていきます。

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。

人は価値創造に集中。各種作業は、IT化・DX促進により機械へ代替。
外部の各種専門パートナーと連携することで、マンパワーに依拠しない、
「生産性向上」を実現する。

オープンイノベーション

外食産業及び生産性向上への課題を、オープンイノベーションとして公開。
既取引企業はもちろんのこと、スタートアップ企業とも連携し、外食ノウハウを活かした効率化を推進します。



IT連携によるDX促進

納品データや発注データ、お客様からの注文データ等、あらゆるデータを各種プログラムやプラットフォームと連携することで、作業の機械化・自動化を促進します。



多様化による人材確保

「持続可能性」の追求

～共創～



自社内における、グローバル人材の採用や勤務形態の多様化とともに、他社との協働も含めた人材確保策を実行します。

グローバル人材の採用

社員及びパートナー問わず、グローバルな人材採用を進めます。
また、海外拠点を活用した採用活動を推進し、人材確保を強化します。

※2023年度新卒採用実績 21名
うち外国籍採用者 6名



勤務形態の多様化

働き方の多様化に伴い、シフトに基づく勤務とともに、個人予定とのマッチングによる勤務についても、活用を推進します。



他社との協働

人口減少が進むことで、労働人口も減少。
共通課題である「人材不足」解消へ、他社との協働も含めたあらゆる人材確保策を実行します。



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。品質向上・効率化への協働も推進します。

調達

生産

物流

販売

直接仕入促進

「産地」との連携や協業により、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。



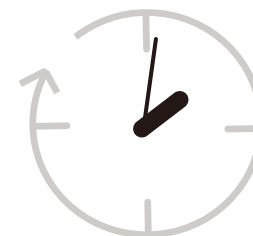
物流システム

エネルギーコストや人材不足を見据え、他社との共同配送も視野に、仕組みの見直しを実施します。



オペレーションコスト

IT・DX活用により、価値創造へ人的資源を集中。更なる生産性向上を目指します。



※ S C M = Supply Chain Managementの略称

リスクマネジメント強化

「持続可能性」の追求

～共創～

「再成長」の実現

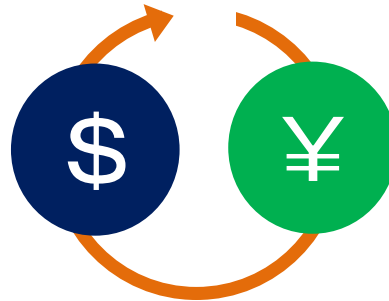
～共走～



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。

ESG経営の推進

「持続可能性」の追求

～共創～

「再成長」の実現

～共走～



「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。

組織再編による具体策推進

2023年度より、ESG経営の更なる推進を目的として、新組織「サステナビリティ推進室」を設置。ESGに関わる具体策の実行を推進し、企業そして社会の持続可能性を、追求してまいります。



情報開示

相互理解による持続的成長を目指し、TCFDに基づく定量情報や、環境配慮への取り組み等、サステナビリティに関わる取り組み及び情報について、積極的に開示してまいります。

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

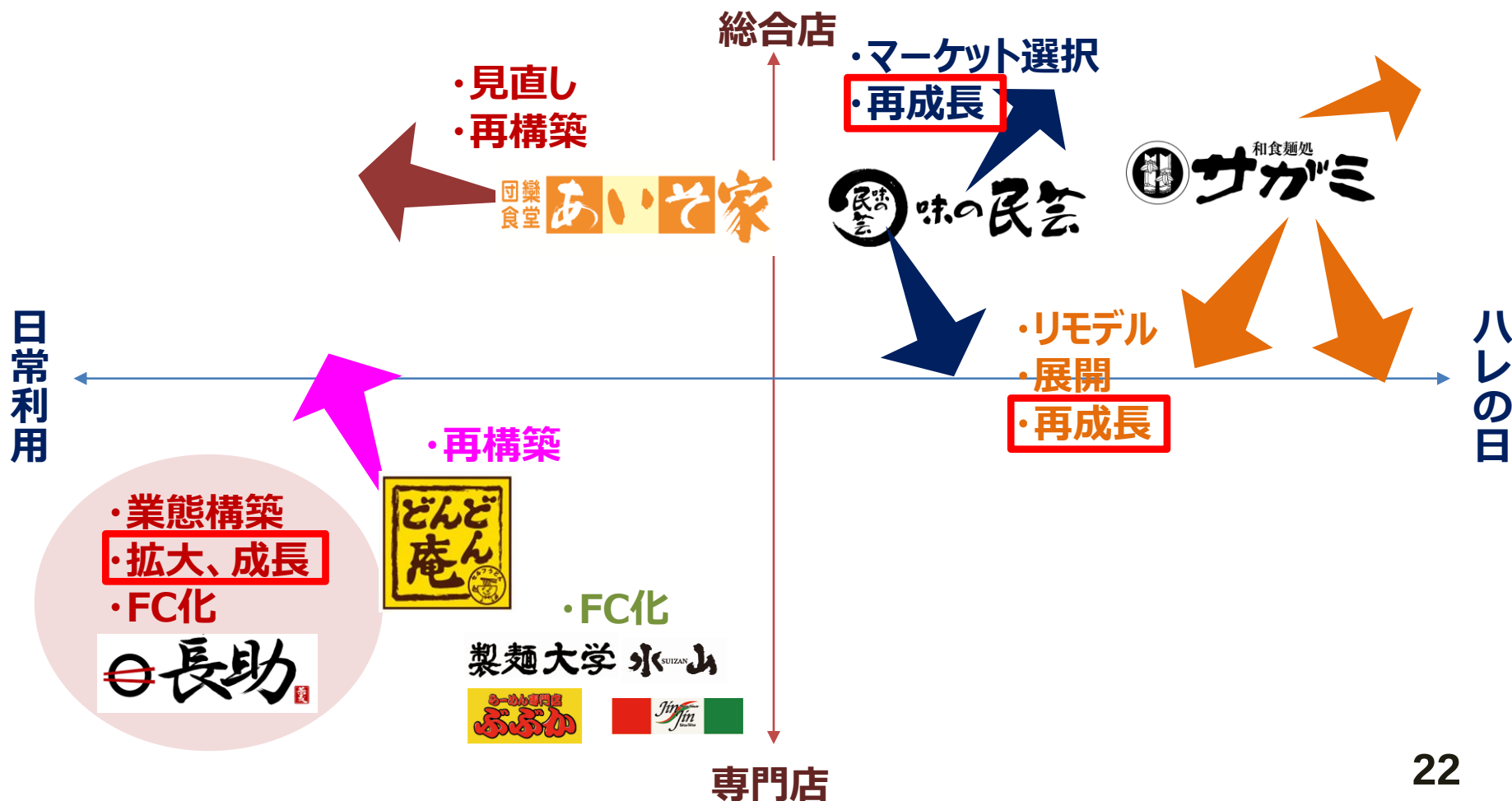
ポートフォリオに基づく出店強化（国内）

「再成長」の実現

～共走～



社会・経済状況の変化を見据えた、事業（業態）のポジショニング定義に基づく出店・展開を加速します。



価値追求（商品開発・ブランディング）はもちろんのこと、価値訴求（プロモーション）及び価値探求（マーケットIN）により、お客様起点での価値を提供し続けます。

■ ブランディング（提供価値への信頼）

各ステークホルダーとの『相互信頼』醸成へ、すべての『手法・手段』（マーケティング・商品開発・接客調理技術・教育）の「レベルアップ」によるブランディングを推進してまいります。

価値追求

現存価値の
ブッシュアップ

価値探求

新たな価値の
発見・発掘

価値訴求

「価値」の認知度
理解の向上

■ デジタルプロモーション活用

既存メディアとともに、SNSやアプリケーション等、あらゆるツールによるプロモーション活動を実行します。



■ お客様起点（マーケットIN）

データ・分析・予測によるトレンドや嗜好の変化をいち早く取り入れた、「お客様起点」での施策展開を推進します。

research

IN ↓ ↑ OUT

development

新規市場チャレンジ（出店・取組）

「再成長」の実現

～共走～



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り組みを推進します。

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

主力業態である「和食 麺処サガミ」「味の民芸」業態について、未開拓マーケットへの進出を促進します。



新規施策

●EC・デリバリー・中食
コロナ禍で進めた「宅配」や「持ち帰り」の強化とともに、サガミの味を身近にお楽しみいただける「インターネット販売」にも取り組みます。



●シーンの創出

店舗設備・インフラを活かし、お客様のご利用シーンを創出すべく、ご家族のイベント食やモーニングへの取り組みを推進します。



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	2020	2021	2022	2023	2024	2025
店舗数推移	3	6	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。



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、情報交換や将来的な協業を見据えた、同業他社との任意団体に加盟。

2020年10月「共創和や会」を設立。

2023年3月「昭和 外食懇話会」に加盟。

今後も各種協働取組を具体化・推進していきます。



共創 NAGOYAKAI

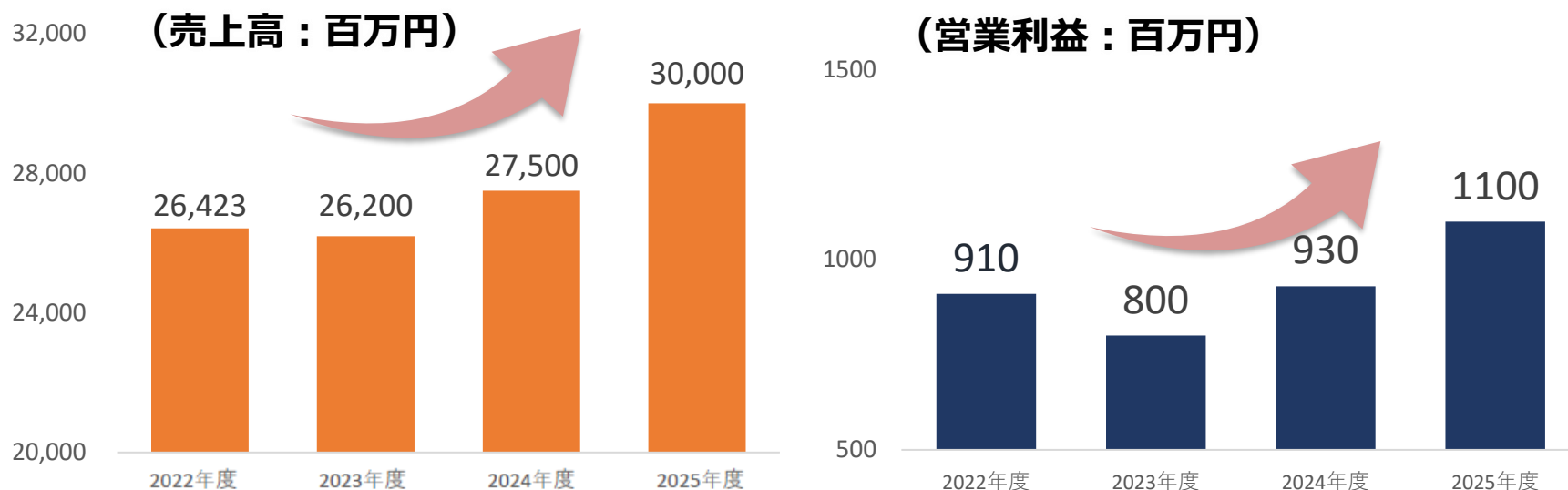
和や会

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。



連結数値目標（新中期経営計画2025）



(単位：百万円)	2022年度 (実績)	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度 対2022年度差
売上高	26,423	26,200	27,500	30,000	3,577
営業利益	910	800	930	1,100	190
経常利益	1,574	820	950	1,120	△454
当期純利益	886	400	500	600	△286
店舗数	250	257	270	300	50

2025年度に売上高300億円、最終利益600百万円、300店舗を達成する

※2022年度 協力金収入566百万円

(2025年度：2026年3月期) **27**

財務方針



株主価値向上

株主価値の向上

(企業価値の向上)



ROE・ROA
向上

成長戦略の実現
による収益性・効
率性の維持向上

株主
還元

収益性改善による
安定配当の実施

サステナブル
貢献・責任

より良き社会
より良きサガミを
次世代に

利益成長

資本コスト
最適化

投資効率
の向上

ESG
推進

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。

有利子
負債

自己資金

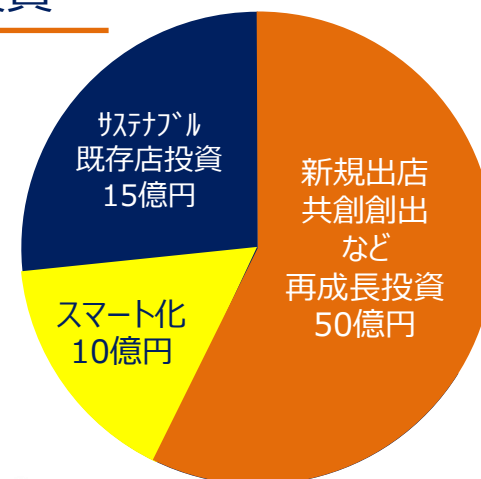
2023年3月期
自己資本比率
62%

営業CF
32億円

※新中期経営計画
目標値

サステナブル・成長投資

2023年～2025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75億円を計画。



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、さまざまな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。