



株式会社サガミホールディングス
統合報告書 2023



ステークホルダーの皆様へ

No.1 Noodle Restaurant Companyの実現を目指して “笑顔のボタン”をつないでいきます

当社は「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～」を経営理念として掲げ、半世紀以上に亘りそばやうどんを中心とした和麺ファミリーレストランチェーンを展開してきました。

この度、現在の取り組みやビジネスモデルの特徴、新中期経営計画などについてお伝えするため、統合報告書を初めて発行することとなりました。近年、注目を集める環境、社会、ガバナンスについての取り組みも盛り込んでいます。この統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様にご理解いただき、対話のきっかけのひとつになればと考えています。

また、2023年4月1日より、大西を社長とする新体制が発足しました。2022年度はコロナ禍からの回復により売上高や営業利益といった指標がプラスに転じましたが、鎌田会長と伊藤前社長からの“笑顔のボタン”を引き継ぎ、全社一丸となってさらなる成長を目指していきます。

2023年8月

会長
(6代目社長)
鎌田 敏行

代表取締役社長
(8代目社長)
大西 尚真

前代表取締役社長
(7代目社長)
伊藤 修二



CONTENTS

株式会社 サガミホールディングス
統合報告書2023



P.03

サガミ ホールディングス とは？

- 03 経営理念／グループビジョン
- 05 成長の軌跡
- 07 財務・非財務ハイライト
- 09 サガミグループのビジネスモデル



P.11

より良きサガミへ サガミホールディングスの 成長戦略

- 11 トップメッセージ
- 15 新中期経営計画
Management Plan 2025『Together』
- 17 2022年度 セグメント別の業績
- 19 ——— 成長ドライバー①
体験価値「おいしさの追求」
- 21 成長ドライバー②
特集 ご来店「ご利用動機の創出」
- 23 成長ドライバー③
お客様接点「お客様接点を増やす
——— 出店戦略」



P.25

より良き未来へ サガミホールディングスの サステナビリティ

- 25 サステナビリティマネジメント
- 26 人材育成
- 27 安全・安心への取り組み
- 29 環境 気候変動への取り組み
- 31 コーポレート・ガバナンス
- 35 社外取締役座談会

- 37 会社情報／株式情報

編集方針

株式会社サガミホールディングスは2023年より新たに統合報告書を発行いたしました。本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々に、サガミホールディングスのビジネスモデルや今後の成長戦略へのご理解を深めていただくことを目的として作成しております。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールのひとつとして活用し、皆様からのご意見を参考にしながら、今後もサガミホールディングスの持続的な成長に向けて取り組みを進めてまいります。

報告対象期間・範囲

2022年4月1日～2023年3月31日 ※一部対象期間外の情報も掲載しています。

参考ガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）



見通しに関する特記事項

本レポートには、サガミホールディングスの事業及び展望に関する将来の見通しが含まれています。記述には潜在的なリスクや不確実性が含まれており、将来における実際の業績、事業展開と異なる可能性があります。そのため、将来の見通しや計画に関する記述は、正確であると保証されたものではありません。

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～

グループビジョン

[No.1 Noodle Restaurant
Company]

Smile

笑顔あふれる
営業店舗

Global

世界を視野に入れた
経営

Magokoro

外国の人々にも伝わる
おもてなしの心

より良きサガミ、より良き未来へ

サガミホールディングスは1970年の創業以来、常に「おいしさ」を追求し、
「おもてなし」の心を大切にしながら、お客様の笑顔であふれるような店づくりを心がけてきました。
おかげさまで当社グループの店舗網は2022年度末において、国内241店、海外9店に広がり、
グループビジョン「No.1 Noodle Restaurant Company」を掲げて世界を目指すまでの規模になりました。

私たちはお客様だけでなく、従業員や地域の方々、株主の皆様など、
あらゆるステークホルダーの皆様にお届けしたいという強い思いを持って、
日々の仕事に懸命に取り組み、成長してきました。これからも私たちは、「食」と「職」の楽しさを創造し、
地域社会に貢献するという経営理念の下、
「より良きサガミ」、そして「より良き未来」を追い求め続けることを、皆様にお約束いたします。



サガミホールディングスとは？



成長の軌跡

1970年の創業以来、「揚げたて、茹でたて、作りたて」を合言葉に、“おいしさ”にこだわった和麺レストランチェーンの市場を切り拓いてきました。そばやうどんの和食麺類を中心とした店舗を展開し、日本だけでなく海外にも店舗を広げています。

創業期

(1970~1981年)

初代社長である栗本宗夫ら3人により創業。自社店舗1号店として「サガミ池下店」を1974年に開店し、チェーン展開をスタートさせた。

1981年度

売上高 **27** 億円

成長期

(1982~1990年)

1982年に大型店を6店開店させるなど、高度成長期へ突入。守山食品工場や飛島食品工場を建設するなど、供給体制の強化を進めた。

1990年度

売上高 **122** 億円

営業利益 **15** 億円

確立期

(1991~2001年)

事業拡大や社内体制の強化を進め、1991年に名古屋証券取引所市場第二部に上場。さらなる飛躍に向けた第一歩を踏み出した。

2001年度

売上高 **320** 億円

営業利益 **11** 億円

1970年

名古屋市中区大門町にサガミチェーン株式会社を設立

1988年

愛知県海部郡飛島村に飛島食品工場を建設し、冷凍麺とそば粉の製造を開始



1997年

東京・名古屋両証券取引所市場第一部銘柄に指定替え



1970

1980

1990

2000

1991年

名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場

1998年

愛知県尾西市(現一宮市)に尾西工場を設立し、冷凍麺の製造開始



主な店舗ブランドの展開

1 1974年

「サガミ池下店」を自社店舗1号店として開店

2 1975年

名古屋市名東区高社に「サガミ一社店」を開店。大型自社店舗の先駆となる

3 1976年

味の民芸1号店「味の民芸岡山店」を開店

4 1978年

どんどん庵郊外店1号店「どんどん庵砂田橋店」を開店

5 2002年

愛知県春日井市にあいそ家の1号店「あいそ家六軒家店」を開店

6 2010年

愛知県一宮市にオープンキッチン型セルフうどん店の1号店「製麺大学木曽川店」を開店



現在は創業から50年以上が経過し、「No.1 Noodle Restaurant Company」を掲げ、お客様に食の楽しさを提供できる店づくりを目指しています。

サガミホールディングスとは？

転換期

(2002~2010年)

グローバル展開を目指して2004年に海外店舗1号店を上海に出店するなど、新しい戦略として海外マーケットへの挑戦をスタートさせた。

2010年度
売上高 **201**億円
営業利益 **△2**億円

再生期

(2011~2021年)

2014年に味の民芸フードサービス株式会社の株式を取得したが、その後新型コロナウイルス感染症が拡大し、ビジネスモデル強化の必要性に迫られる。

2021年度
売上高 **213**億円
営業利益 **△6**億円

飛翔期

(2022年~)

コロナ禍における施策が奏功し、V字回復に成功。新業態のそば専門店の出店を進めるなど、業績拡大に向け活動を続けている。

2022年度
売上高 **264**億円
営業利益 **9**億円

2002年

海外進出を目的とした子会社株式会社イー・エス・サガミを設立

2014年

味の民芸フードサービス株式会社の株式を取得し子会社とする



2017年

尾西工場と入間工場においてISO22000取得

2021年

「名古屋コーチン味噌煮(宇宙食)」を星出宇宙飛行士がISSに長期滞在する際の宇宙日本食として提供

2005

2010

2020

2004年

海外1号店となる「盛賀美福州路店」を上海に開店



2018年

株式会社サガミホールディングスへ商号を変更し、持株会社体制へ移行

7

5 **あいせ家**

6 **製麺大学**

8 **長助**

7 2014年

味の民芸がサガミグループ仲間入り



8 2021年

セルフサービス形態の新業態「かき揚げ十割そば長助」を開店

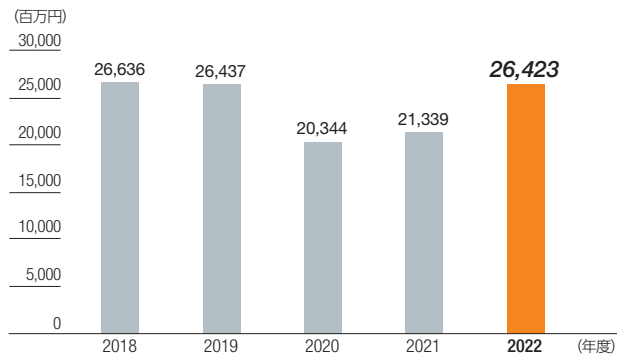
9 2021年

新業態のそば専門店「十割そば 二代目長助」を開店

9 **十割そば 長助**

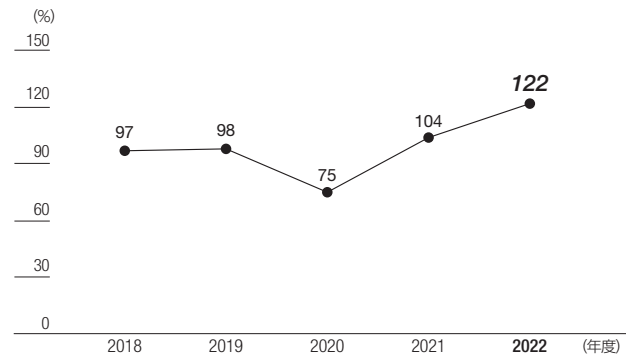
財務・非財務ハイライト

売上高



2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく売上高を下げました。2022年度は、行動制限の解除や政府の各種経済浮揚政策により、徐々に人流が回復したことに加え、各種料理フェアやお客様感謝企画を継続的に実施したことにより、コロナ禍前の水準となりました。

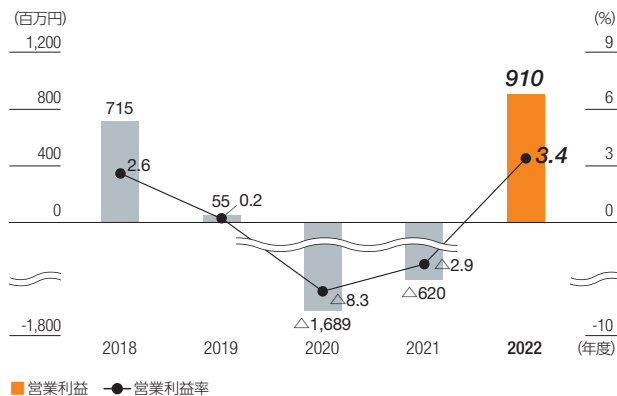
来店客数前年比[※]



2020年度においては新型コロナウイルス感染症の影響により、来店客数が前年比で75%と大きく落ち込みました。2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響が残つつも、徐々に人流が回復したことなどにより、前年度比122%と2019年度並みの水準となりました。

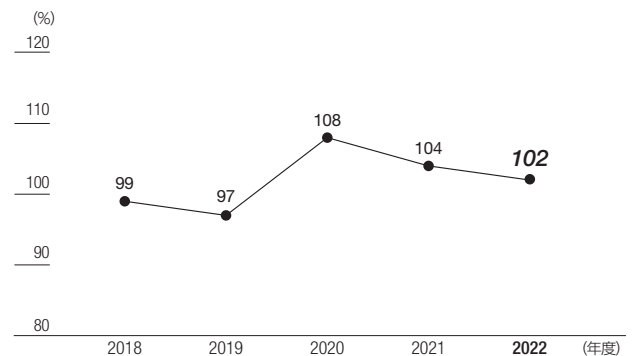
※来店客数前年比は主力業態である和食種処サガミの数値

営業利益／営業利益率



営業利益は原材料高騰などの影響を受けましたが、売上高の回復やコスト削減効果などにより、前年より1,530百万円増加し910百万円となりました。営業利益率につきましても3.4%となり、前年のマイナスからプラスに転じています。

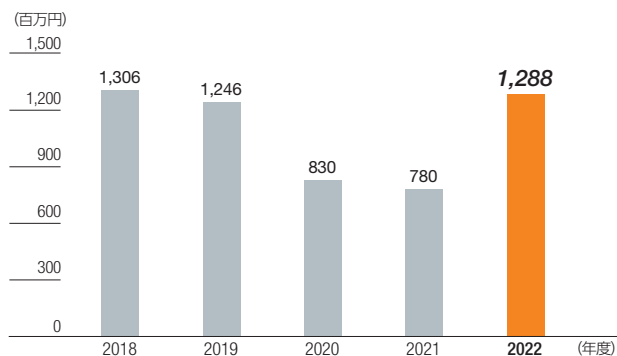
時間当たり付加価値[※]



コロナ禍を契機とした各種コストの見直しや、タブレット型セルフオーダーシステムなどの効率型設備機器を一部業態に導入したことなどにより、2019年度に比べて時間当たり付加価値は年々向上しています。

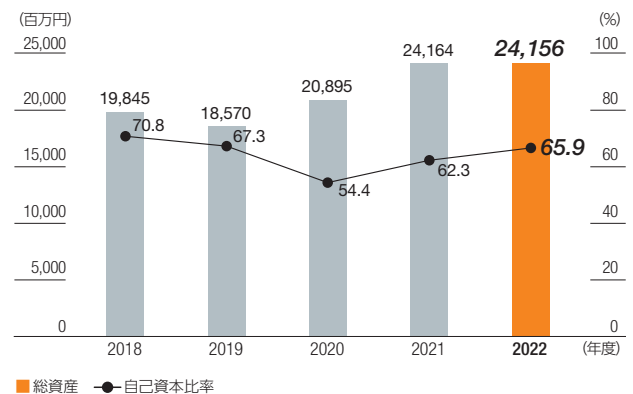
※時間当たり付加価値は主力業態である和食種処サガミの数値

設備投資額



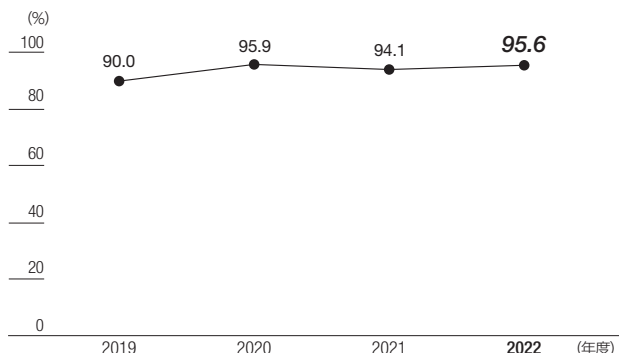
設備投資の総額は1,288百万円であり、和食種処サガミ部門で4店舗、その他の部門で4店舗の新規出店を行い、既存店舗の改装・改修も併せて実施しています。

総資産／自己資本比率



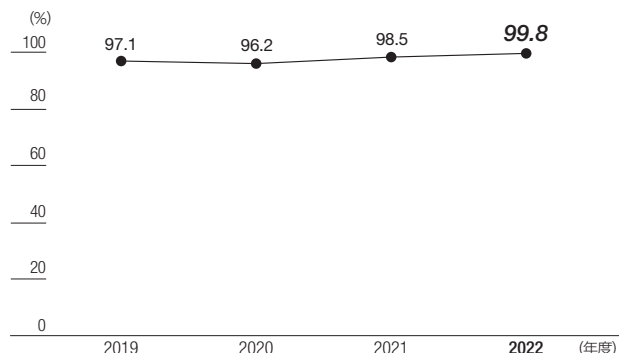
総資産は、長期借入金1,160百万円減少したことなどにより前年に比べ7百万円減少し、24,156百万円となりました。自己資本比率は前年より3.6%増加し、65.9%となりました。

リフレッシュ休暇取得率



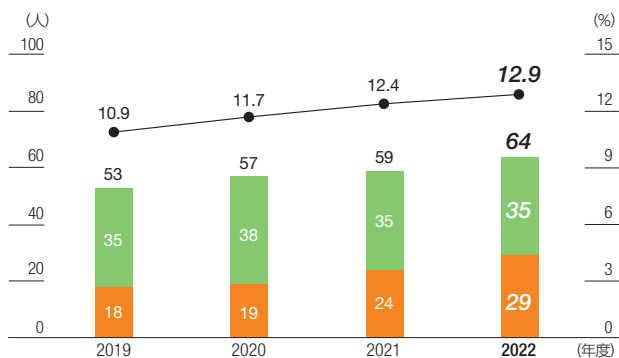
社員の有給休暇取得促進を目的として、3日以上の有給休暇と公休を組み合わせた4日以上連続休暇を、リフレッシュ休暇として上期と下期の年2回の取得を推進しています。連続休暇制度により、体と心のリフレッシュだけでなく、計画的に業務を行う土壌づくりを進めています。

健康診断受診率



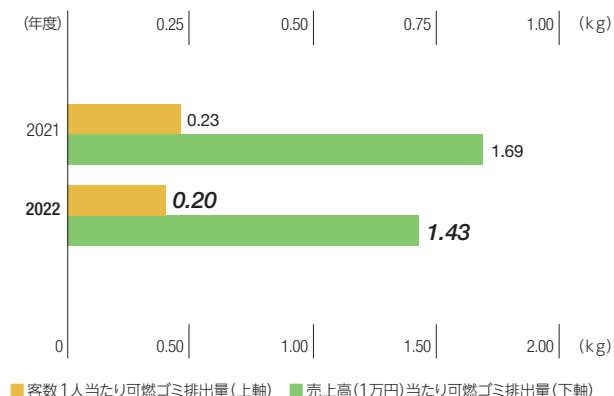
2019年度より、健康診断の受診状況をシステム管理しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により受診控えもありましたが、直近の2022年度においては受診勧奨により、受診率が上昇しました。今後も受診率100%に向けて取り組みを進めていきます。

女性社員の役職者数とパートナー女性社員の役職者数及び役職者女性比率



女性社員だけでなくパートナー女性社員の積極的な登用を進めています。2022年度は役職者女性比率が12.9%となりましたが、さらなる向上に向けて取り組みを進めていきます。

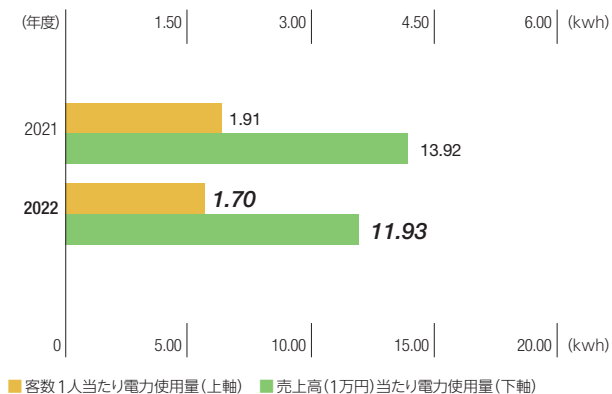
客数1人当たり可燃ゴミ排出量[※] / 売上高(1万円)当たり可燃ゴミ排出量



店舗における可燃ゴミは、食品残渣、期限切れ食材、当日廃棄食材、ペーパー、ビニール、おしぼり、割箸(使用店舗のみ)などを表します。今後も食品残渣削減などを行い、可燃ゴミ排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

※可燃ゴミ排出量は店舗における可燃ゴミのみの排出量

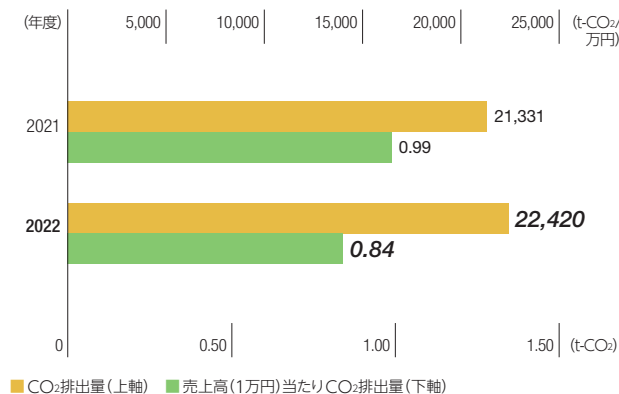
客数1人当たり電力使用量[※] / 売上高(1万円)当たり電力使用量



2019年度に全店舗の客席における電球をLEDに変更するなど、エネルギー使用量は改善傾向にあります。2022年度においてはコロナ禍からの売上回復の影響もあり、売上高(1万円)当たり電力使用量は2021年度に比べて減少しています。

※電力使用量は店舗のみにおける電力使用量

CO₂排出量 / 売上高(1万円)当たりCO₂排出量



環境配慮、CO₂排出量削減の観点から、店舗で実施している宅配用バイクの一部に電動バイクを使用しています。また、一部店舗においては太陽光パネルを設置するなど、再生可能エネルギーの活用も進めています。

サガミグループのビジネスモデル

サガミホールディングスは、東海エリアを中心に250店舗を展開する和麺ファミリーレストランチェーンです。ファミリーレストランとして「おいしさ」を基本的価値としており、店舗で快適に過ごしていただくための「おもてなし」などを含めた、店舗での体験価値の向上を目指しています。

1. 創業以来、そば、うどんなどの和麺にこだわったファミリーレストランチェーンを展開

そばやうどん、和食などを中心に東海エリアに店舗を広げる「和食麺処サガミ」と首都圏を基盤に手延べうどんと和食を中心とした「味の民芸」を主力とするレストランチェーンを展開しています。

1970年の創業当時は「外食元年」と言われ、当社グループは外食産業の発展と同じくして規模を拡大してきました。現在では和食だけでなくラーメンやパスタの店舗も構えるなど14ブランドを数え、海外にも進出し、店舗拡大を続けています。



和麺を中心とした14ブランドを展開



和食の原点とも言えるそば、みそ煮込を主体とした店舗を東海地区を中心に展開。



日本最大の手延べうどんチェーン。和の伝統である手延べうどんとだしにこだわりをもった店舗を首都圏を中心に展開。



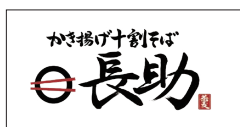
セルフ式の麺類店。うどん、きしめん、そば、丼を中心に天ぷら、おにぎりなどを提供。



味よし、活きよし、素材よし。和食を主体としたカジュアルな和食麺類の店舗。



十割そばをセルフ方式にて気軽に楽しみたいだけの店舗を展開。



十割そばをお気軽に楽しみたいだけの店舗。



備中(岡山県)名産の「手延べうどん」。熟成を重ね製法された手延べうどんと、つゆにこだわりをもった店舗。



大型セルフうどん店。粉の配合から、熟成・製麺に至るすべての工程を店内で行っている店舗。



本格生パスタ店。生パスタとオリジナルソースにこだわりをもった店舗。



レゴランド・ジャパンに隣接。「手羽先」「みそ煮込」など、なごやめしを主体とした店舗。



手延べうどんをお気軽に楽しみたいだけの店舗。



汁なしの油そばと東京風醤油とんこつラーメんの店舗。スープ、タレにこだわり、独自製法のチャーシューを提供。



海外ブランド



<ベトナム>
ベトナムに和食文化を広めるために、健康を意識したメニューで挑戦。



<イタリア>
寿司・ラーメンをメニューに持たない本格和食店。新機軸で挑むSAGAMIの欧州初店舗。

3. ビジネスモデルを加速させる 3つの成長ドライバー

成長ドライバー ①

おいしさの追求により
満足度向上を狙う

具体的なアクションはP19参照

成長ドライバー ②

ご利用動機を
創出し客数の
増加を狙う

具体的なアクションはP21参照

成長ドライバー ③

出店を加速し、
お客様との
接点増を狙う

具体的なアクションはP23参照



3つの成長ドライバー

4. 事業を通じたSDGsへの貢献

当社グループは「より良き社会・より良きサガミを次世代に」をテーマに、サガミグループの成長だけでなく持続可能な社会構築のためSDGsへの取り組みも進めています。

環境面においては、店舗で発生した廃油の再利用や宅配用のバイクに電動バイクを導入するなど、環境に与える影響を軽減するための取り組みを行っています。他にも、世界の子どもたちの学校給食を支援するレッドカップキャンペーンへ参加するなど、今後も「より良き社会・より良きサガミを次世代に」を実現するための活動を続けていきます。



トップメッセージ

おいしい食事は人を笑顔にします。
外食産業の本来の変わらぬ価値である
「おいしさ」と温かい「おもてなし」の心。
この真価を究めるため日々の努力を積み重ね、
サガミホールディングスはさらに進化を続けてまいります。

2023年4月に代表取締役役に就任した大西尚真です。

私とサガミホールディングスとの出会いは、1982年の学生時代にさかのぼります。当時、アルバイトとして働く中、サガミの事業に込める二つの思いについて、創業者から直接話を聞く機会にも恵まれました。すなわち「おいしさは絶対」そして「地域のお客様のおかげ」という思いです。私自身の揺るぎない指針となっているこの思いを胸に、今後も事業の経営に臨んでまいります。

コロナ禍を越えて

コロナ禍の改革を通じて筋肉質な体制となり、取り組むべき課題もより明らかになった

新型コロナウイルスの大きな影響を受けたこの3年間は、「外食」の真価がまさに問われ続けた時期でした。お店を開くことができない、という私たちにとって最大の危機に直面しただけでなく、テイクアウトやデリバリーを通じ、時間や空間の制限を受けずに食事を楽しむスタイルが急速に広がり、従来のビジネスモデルが揺らぎ始めたからです。私自身も「これからの外食産業に未来はあるのか?」と改めて自問自答し、外食の価値を真剣に考えた時期となりました。

一方、こうした急激な環境変化へのチャレンジによって、コロナ禍でなくても、いつかは着手しなくてはならない課題が洗い出され、一気に取り組みを進めることができました。その中で得られた気づきや学び、そして課題も多くあり、当社グループの事業改善につながるものとして新しい中期経営

計画にも反映しています。

例えば、一時的な営業休止や時間短縮営業を受け、各店舗では、店長から時給制で働くパートナー社員にいたるまでメンバー全員が協力し、オープニングやクローズングといった日常の定型業務に踏み込んで業務の見直しや効率化を実施してくれました。改善の余地がある業務が思ったよりも多くあることや、省力化を図るよりも、人を介したことで生まれる付加価値を大切にしたいほうがよい場合があることもわかりました。タッチパネル式の注文端末やセルフレジの導入も含め、業態別に検討する必要があります。デリバリーやテイクアウトへの対応も、当社は主力メニューが和麺であることを理由に、コロナ禍以前は、本腰をいれて検討してきたとは言えない領域でしたが、店舗の皆さんのおかげで、短期間でサービスを立ち上げ、お客様のご要望に添えていくことができたのです。今後は、当社の業態や地域に合わせて実施方法を洗練させていかななくてはなりません。

苦境の中にあって、従業員と会社の絆を感じる印象的な出来事もありました。お子様や高齢者のいる家族、従業員の



代表取締役社長
おおいし ひさし
大西 尚真

背景は一人ひとり異なりますが、何かあれば遠慮せず休むように店舗へのビデオメッセージで促しました。しかし、休まない従業員が多い。逆に「会社は大丈夫ですか?」と心配する声が私の元へも届きました。

この3年での業績の回復は、こうした素晴らしい社員やパートナー社員の努力が数値としても結果に表れたと考えています。感謝の念と共に、しっかりその働きに報いていきたいという思いをさらに強くしました。待遇面でもやりがいを感じてもらえるよう人事制度を見直しました。今後はIT・DX化による作業の自動化・機械化をさらに推進し、働く皆さんにかけている余計な手間を省き、働きやすく、コア業務に集中できる職場環境へ改善していくことが必要です。こうした取り組みは、当社にとって急務である人材採用の競争力強化にもつながると認識しています。

コロナが収束に向かい、一時的に営業規制が緩和された際、私たちの店舗を訪れ、笑顔で食事を楽しむお客様の姿を見て、私はまず安堵しました。それは、外食を必要とし、楽しむ文化が依然として生きていることの確認でもありました。

ただ、コロナ以前と比べて、お客様の外食に対する考え方、期待は変化しています。

外食先として、これからもお客様にサガミのお店を選んでいただくためにどうすればよいのか。その鍵は、「おいしい」食事と心のこもった「おもてなし」、これら外食の真価をさらに深化・進化させていくことで、お客様の新たな期待に応えることにありと私たちは考えました。コロナ禍という時代の転換点で、グループ全体で磨き続けるべき価値を再認識し、変化を機に、積極的に企業として成長し続けるための決意を新たにしました。

新中期経営計画で重点的に取り組む課題

「おいしい」を起点に、すべてのステークホルダーと協働して外食の真価を高める

2023年度を外食再生の1年として位置づけました。新たな中期経営計画“Management Plan 2025『Together』”

を策定し、『共創』と『共走』を副題に掲げています。経営理念に立ち返り、「おいしさ」「おもてなし」からなる外食の本源的な提供価値を創り出す基盤を強化し、事業の再成長を加速させます。『Together』には、従業員をはじめ、お客様、取引先、地域社会、そして時には競合企業と「共」に協働して、立ち止まることなく課題に取り組んでいこうという決意を込めています。

「食」においては、お客様に美味しいと常に感じていただけるよう、だしや麺類の素材、調理方法などについて、絶えず研究を続けています。新メニュー開発にも積極的に取り組み、現場のメンバーの声も聞きながら、減塩やロカボなどお客様の志向をいち早くメニューに反映できるよう努めています。また来店動機を喚起する取り組みのひとつとして、「和食 麵処サガミ」と「味の民芸」、これら二つの大型店舗において、普段の食事に加え、おいし初めや結婚前の顔合わせなど、メイン顧客層のハレの日需要の掘り起こしに注力します。従業員のおもてなしを介してお客様へ感動価値を提供する機会を増やしたいと考えています。

一方で、小型店舗モデルの展開を加速していきます。経済の2極化、高齢者・単身世帯の増加という市場環境を踏まえ、2021年度からセルフ十割そば「長助」の新店を開始しました。サガミのノウハウが活きるおいしい十割そばを、手軽に食べたいというお客様の声に応えていきます。

今回の新中期経営計画では、健康に直結する食を扱い、人を資本とする企業の責務として、当社グループで働く従業員を物心両面で支援し、ゆとりをもってもらうことを経営者として最重視しています。健康経営を推進し、従業員の「やりがい」や「いきがい」を大切にすることは、当社グループの企業理念の延長線上にある取り組みです。評価・表彰制度、報酬体系を見直し、例えば、長きに亘り働いていただいているパートナー社員の皆さんを責任者待遇へ上げていくなど、既存の従業員の皆さんのやりがい向上につながる制度を拡充しました。また、リフレッシュ休暇の取得や、サークル活動、育休制度など自己成長やいきがいにつながる制度も整備しています。外食産業における労働イメージも変えていきたいという思いがあります。こうした制度を実際に利用しやすい職場環境づくりも併せて進めています。業務を標準化し、社員とパートナー社員が垣根なく対応できる作業環境づくりも、その一環です。対象となる業務の性質を見極め、IT・DX化を促進し省力化設備を導入することで、基本的価値であるおいしさ・おもてなしの向上に「人」が集中して取り組める環境構築を進めていきます。また、社員・パートナー社員を問わずグローバル人材を積極採用し、柔軟性のあるシフト勤務により働き方の多様化を促進することを通じて、人材確保策を強化していきます。

アライアンス、M&Aを利用した成長戦略

広い視野で手を組む仲間を求め、
会社の価値を高めていく

新中期経営計画では、店舗数300店と売上規模300億円を3年後の目標数値として設定しました。この達成に向けた取り組みを加速するため、社外の同業・他業種を問わないアライアンスの促進と、M&Aによる自力成長プラスアルファの企業価値向上を戦略に据えています。

アライアンスに関しては、名古屋地区で同業他社と「共創和や会」を設立しました。設立の背景には、高齢化に伴う人口減少への対応や外食産業の活性化など企業の垣根を越えた取り組みが必要になっていることへの共通認識があります。人材を集める成功事例などについて、同じ課題を抱える企業間で横展開し、協働で人材確保・育成を進めることを検討しています。

M&Aについては、2014年に味の民芸とひとつのグループになることで、おいしさにこだわるブランドを中部地域から首都圏へと拡大し、今日までのサガミの持続的な成長につ



ながら足掛かりをつくったという実績があります。おいしさや品質、ホスピタリティといった当社が大切にしている価値観を共有できる外食企業の買収を視野に入れていきます。加えて、当社の課題であるテイクアウト・デリバリーの強化、川上にある自社原材料の調達など事業プロセスで統合後のシナジーが引き出せるM&Aも積極的に検討して、サガミグループのビジョン達成につなげていく考えです。

ESG経営の推進

働く人たちの幸せがあってこそ温かいおもてなしや環境や社会への配慮が生まれる

「より良き社会・より良きサガミを次世代に」をテーマに、社会と企業の持続的成長を実現するESG経営の推進を、新中期経営計画の戦略にも組み込んでいます。環境や社会への配慮と、それらの取り組みを裏打ちする実効性のあるガバナンス体制なくして、店舗の発展も、地域貢献も、むしろ企業の存続も見込めません。2023年度からは、新組織「サステナビリティ推進室」を設置し、事業を通じたESGに関わる具体策の実行を推進する体制を整備しました。

環境への取り組みとして、すでに複数のプロジェクトが各店舗の足元で地道に実施されています。店舗で発生する廃油リサイクルもそのひとつです。インドネシアでは、食材として仕入れている養殖エビの販売数に応じてマングローブの植樹を行っています。

また先ほどの健康経営でも触れましたが、従業員のゆたかさを物心両面でサポートする上で、給与水準も業界の中でNo.1に近づけるよう努力していきたいと考えています。従業員の仕事へのやりがいや満足度など、心の中は、アンケートによる調査だけでは十分に見えない部分があります。当社グループは、現場第一主義を徹底しており、各社の社長も店舗に足を運び、店長やパートナー社員たちと意見交換をしています。実際に店舗で顔を合わせて話をすることで、店舗や働く人がどういう状況にあるのかを肌で感じることも多くあります。そうした機会を、職場環境の改善や従業員の心身の健康維持という面でも役立てていきたいと思っております。私も、味の民芸での社長時代に、店舗を回っては、店長たちに「みなさん幸せですか」とよく聞いていました。自分も仲間もみんなで幸せになろうという意識を企業風土として根付かせたいと考えています。



次のバトンを渡すまでになすべきこと

お客様、従業員、かかわる人すべてに「サガミでよかった」と思ってもらえる企業になりたい

グループビジョン「No.1 Noodle Restaurant Company」には、私たちサガミホールディングスのありたい姿が表現されています。売上規模や利益によって測られる事業規模だけでなく、お客様の満足度や従業員のやりがいなどによる“ゆたかさ”も含めNo.1を目指す、非常にハードルの高いビジョンです。

創業者という最初の井戸を掘った方が築いた基盤の上に、鎌田氏と伊藤氏が、プロパーにはない外部の視点と手腕をもって味の民芸とのM&Aや海外出店を実現し、第二の井戸を掘りました。和食麵処としてのサガミホールディングスが再構築され、成長への道筋が拓かれたことで、ビジョンの実現に向け大きく前進することができました。

この土台に立ち、経営のバトンを引き継いだ私の役割は、その歩みをさらに進めることにあります。井戸から得られる水、言い換えれば、お客様にとってのおいしい料理とおもてなしの価値を究めて、ひとりでも多くの地域のお客様に「サガミでよかった」と思ってもらえることが、私に課せられた最も重要な使命であると認識しています。

そこには笑顔のサイクルが生まれるのではないのでしょうか。おいしい料理と心温まるおもてなしが、お客様の笑顔につながり、社員一人ひとりにも笑顔が生まれて、その笑顔がさらなる喜びの連鎖を生む。そうした組織、チームをつくり上げることが、最終的に外食産業の真価を引き立て、企業そのものの成長と進化につながると私は確信しています。

サガミホールディングスの次の50年に向けて、このビジョンに少しでも近づきたいと思っております。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

新中期経営計画 Management Plan

新中期経営計画策定の背景

前中期経営計画の成果と積み残した課題

成果

- **生産性改善による筋肉質な経営体質に変化**
2020年度から続いた新型コロナウイルス感染症による影響は2022年度には落ち着きを見せはじめ、売上高はコロナ禍以前と同等までに回復しました。コロナ禍において生産性向上に向けた取り組みを行った結果、営業利益はコロナ禍以前の水準を大きく超えました。
- **コロナ禍における新たなニーズの取り込み**
コロナ禍における営業時間短縮に対する新たなニーズの取り込みとして、主力業態の和食麺処サガミ部門においては愛知県、岐阜県の全サガミ店舗において「モーニング営業」を開始しました。
- **新業態の出店開始**
中長期的なマーケット動向を見据え、セルフ形式のそば業態「長助」の一号店を2021年に出店。2022年度に3店舗出店するなど、計6店舗まで拡大しています。

積み残した課題

- **出店計画の未達**
2022年度に257店舗を計画しておりましたが、結果的に国内241店舗、海外9店舗の計250店舗と未達となりました。未達の主要因としては、人材確保難による店舗要員の不足です。対策として、新規採用強化及び従業員満足度の向上と共に、既存店舗の効率化による店舗要員捻出に取り組めます。

外部環境認識

- **原材料価格などの高騰や人材不足が今後も続く見込み**
アフターコロナに入り客数は戻りつつありますが、原材料費やエネルギー価格の高騰により利益を圧迫する状況は続いています。また、日本における人口減少に伴い、引き続き人材不足の状況は続くと考えています。さらに、食における健康志向など、食の嗜好の変化への対応も必要であると考えています。

新中期経営計画 Management Plan 2025『Together』の 目指す姿と基本戦略

目指す姿

2025年度に売上高300億円、最終利益600百万円、300店舗の達成

基本戦略

「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 —

2025 『Together』

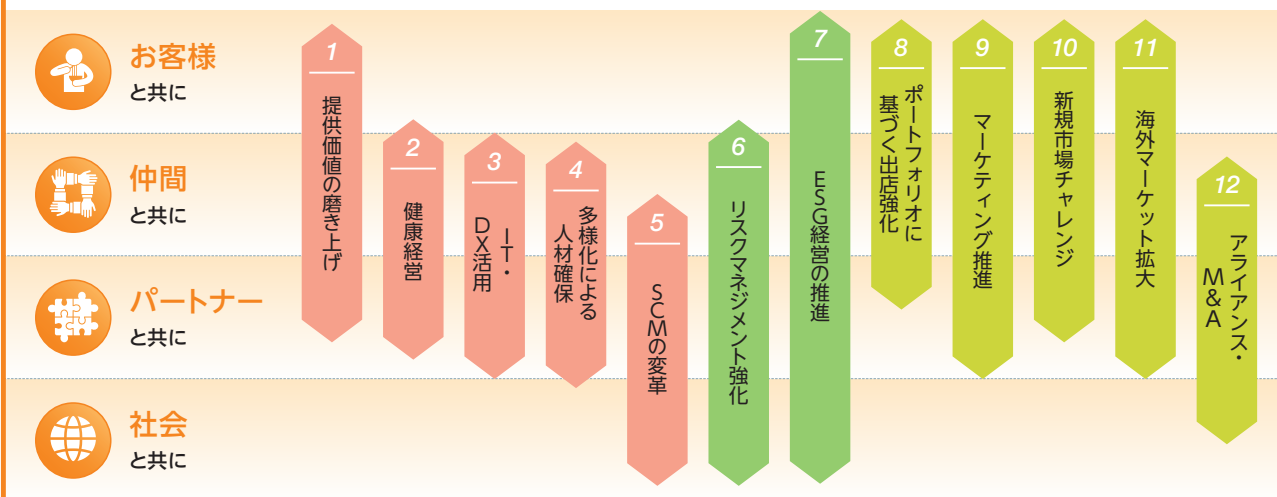
戦略骨子

「持続可能性」の追求

～ 共創(Together) ～

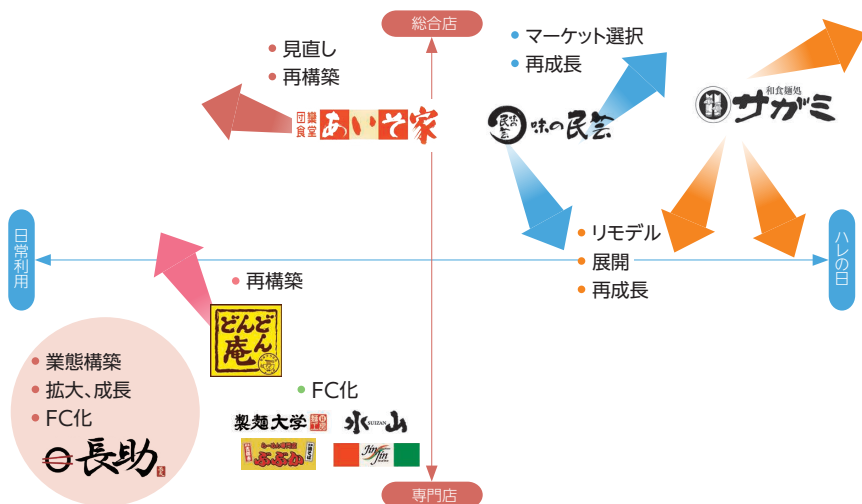
「再成長」の実現

～ 共走(切磋琢磨) ～



より良きサガミへ
サガミホールディングスの成長戦略

業態ポートフォリオの再構築



連結数値目標

(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

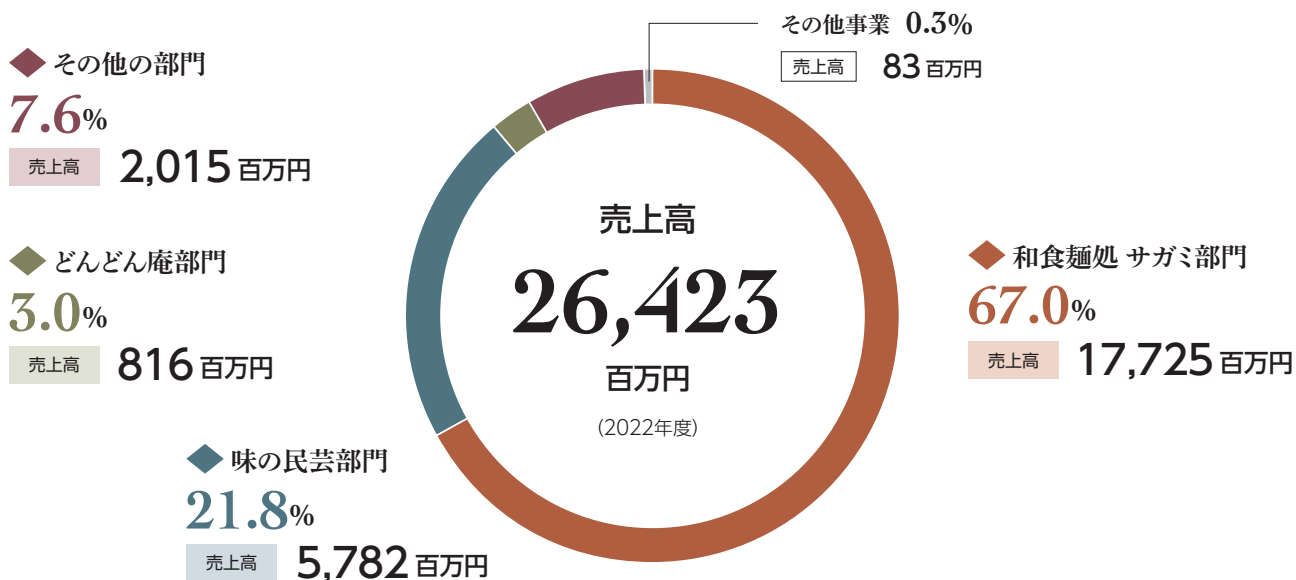
※2022年度は新型コロナウイルス感染症にかかる感染拡大防止協力金等収入566百万円

中期経営計画の詳細は以下のURLをご参照ください。

<https://www.sagami-holdings.co.jp/wp-content/uploads/2023/05/20230529chukei2.pdf>

2022年度 セグメント別の業績

サガミグループの全250店舗のうち、133店舗を占める主力業態である和食麵処サガミ部門と51店舗を占める味の民芸部門を中心に、どんどん庵部門とその他の部門にて飲食事業を展開しています。その他の部門においては海外店舗も含まれ、現在はイタリアにて6店舗、ベトナムにて3店舗を展開しています。



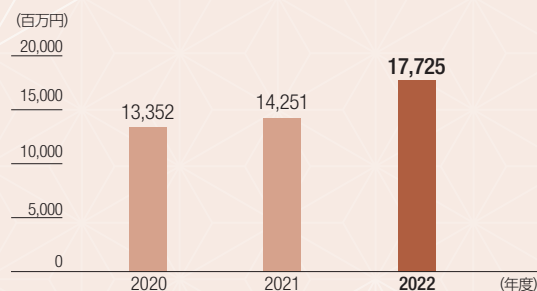
133
店舗

和食麵処サガミ部門

■対象店舗



■売上高



2022年度の振り返り

コロナ禍におけるニーズを取り込むため、モーニング営業実施店舗拡大や冷凍自動販売機設置などを新たに進めました。モーニング営業に関しては愛知県、岐阜県を中心に2023年3月時点において計77店舗で実施しています。また、お客様との関係強化のため2022年9月よりサガミ公式アプリを配信。店舗の席予約やお持ち帰りのご注文、クーポン配布などの機能を備え、来店動機の創出に取り組みました。生産性向上のために一部店舗ではセルフレジや配膳ロボなどを導入するなど、スマート化プロジェクトを中心にさらなる利益率改善に向けて今後も取り組みを進めていきます。

2023年度及び今後の戦略

外食企業の原点である「おいしさ」を追求し、価値ある食材・価値あるメニューを提供することでさらなる顧客満足度の向上を目指します。店舗におけるお客様の体験価値を高める重要な要素である「空間」と「時間」については、既存店の改装に伴い、卓数、イス席の増加による居心地空間の改善、設備機器の導入による品質の安定、生産性の向上を推進します。また、新たな取り組みとしては、「ちょっといい日をもっといい日に」をテーマにした施策を強化するため、2022年度のお食い初めに続き、一升米を和食麵処サガミ全店に展開し、お子様のハレの日需要を取り込みます。

51
店舗

味の民芸部門

2022年度の振り返り

お客様感謝企画として3年ぶりに「手延べうどん食べ放題」を実施、2023年3月には春の新メニュー入れ替えに伴い「春のごちそう祭り」を行うなど、客数増加のためのイベントを実施しました。また、情報発信にも注力し、LINE公式アカウントを開設しました。

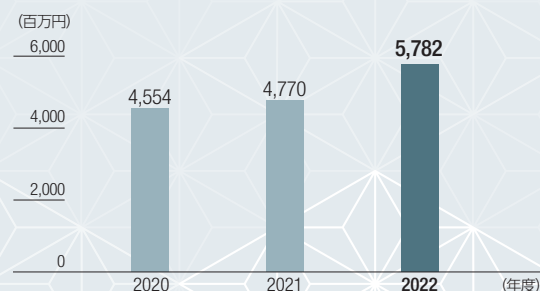
2023年度及び今後の戦略

お客様の来店動機創出のため、健康を訴求したロカボメニューや低糖質メニューなど、提供価値にこだわりを持ったメニューの展開を進めます。味の民芸の軸である手延べうどんや和食の命であるだしについては、引き続き品質向上に努め、お客様の満足度向上を目指します。

■対象店舗 



■売上高



より良きサガミへ
サガミホールディングスの成長戦略

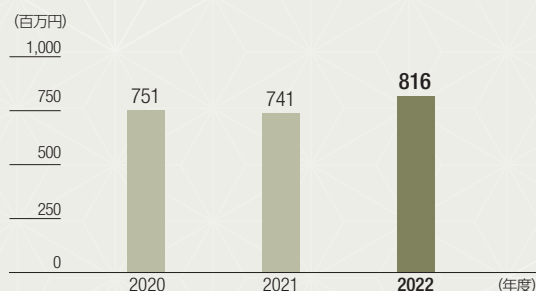
どんどん庵部門

32
店舗

■対象店舗



■売上高



2022年度の振り返り

コロナ禍でのイベントを考慮し、例年開催していた「どんどん祭」を中止し、来店分散ができる「GO! どんどん庵クーポンキャンペーン」を年3回実施しました。

2023年度及び今後の戦略

セルフ業態として手頃な価格にて商品提供を行ってまいりましたが、さらなる顧客満足度向上のため、より良い商品をよりお手頃に提供できるよう、ビジネスモデルの再構築を進めていきます。

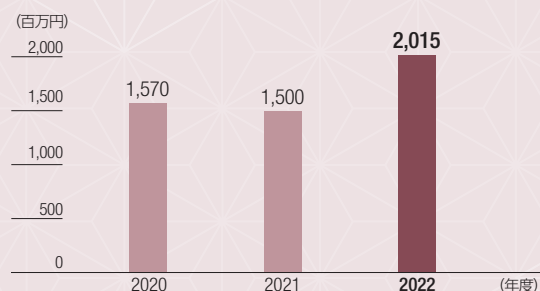
その他の部門

34
店舗

■主な対象店舗



■売上高



2022年度の振り返り

セルフそば業態拡大のため「長助」の出店を加速させました。海外においてはイタリアにおいて「サガミ」をFCにて展開。ベトナムで「水山」を展開していますが、コロナ禍前の売上を上回るなど着実に成長を続けています。

2023年度及び今後の戦略

セルフそば業態「長助」をグループ収益の第3の柱とするべく、昨年度に引き続き出店を加速させます。既存店舗につきましては、季節、時間帯を問わず集客できる商品の開発を進めていきます。

特集

成長ドライバー① 体験価値

おいしさの追求

当社グループが創業以来大切にしている「おいしさ」については、素材や味、調理などについて常に見直しを行い、時代に合わせて改善を重ねてきました。近年ではスマート化やDXを推進し、「おいしさ」などの付加価値を高める部分に人的資本を投入し、生産性向上を進めながら店舗での体験価値の向上に努めています。



基本的価値である「おいしさ」への取り組み



今後も「おいしさ」を維持・強化していくための取り組み

素材

おいしさへの思いを共有できる生産者・取引先から食材を調達しています。原材料の産地生産者との顔の見えるコミュニケーションを大切にし、食材の直接仕入れの促進と品質管理に取り組んでいます。

味

そばの「おいしさ」の源である「だし」にこだわり、毎日欠かさず朝夕と丁寧だしをとっています。さらに、だしやかえしそのものの味を定期的に見直し、素材や調理プロセスを数値化し、各店舗で味にブレがないように共有しています。

調理

和食麺処サガミでは、そばの三たて「挽きたて・打ちたて・茹でたて」を実直に守り、毎日店頭の石臼でそばを挽き、鮮度の良いそば粉で打った茹でたてのそばをお客様へ提供しています。大型外食チェーンとしては数少ない実践例です。

お客様の声

おいしさは、来店客数やお客様の声となって、一部が可視化されます。現場からのデータやお客様からの毎日寄せられる声を分析し、全店での迅速な改善を行っています。

国内労働人口が減少する中、注文システムのスマート化などDXを進めて従業員の業務負荷を低減すると共に、おいしさやおもてなしという体験価値を提供するプロセスに、より多くの時間と手間をかけることができる環境を整えていきます。

TOPICS 1

各メニューの「おいしさ」の決め手となる絶対要件を定義し、時代に合わせて味や料理を進化させる

新中計戦略骨子 1

「かえし」とは、醤油、砂糖、みりんを用いて作られる、そばのつけ汁ベースとなる調味料です。この「かえし」をだしで割ることにより、お客様がそばを食する際のそば汁が完成します。「かえし」や「だし」は、そばのおいしさを決める原点となるため、使用する素材やレシピは定期的に見直し、その品質を保つ努力を続けています。天ぷら粉の品質やうどんの太さといった目立たない部分での微調整を繰り返し、変わらぬ「おいしさ」へと変化させています。

ブラッシュアップのプロセスでは、お客様が各料理に対して期待する絶対要件を重視しています。たとえば、味の民芸の名物メニューである鍋焼きうどんの場合、その絶対要件のひとつは「湯気が立つ熱々のうどんが楽しめること」です。この要件を達成するために、うどんの品質を上げると共に、提供時の鍋を鉄鍋から保温性の高い土鍋に変えました。お客様の行動や声をデータとして分析・予測し、嗜好の変化をいち早く捉え、絶対要件を見極めた上で、お客様起点の「おいしさ」を追究しています。

TOPICS 2

店舗間で15年前にスタートした「そば打ち名人コンテスト」料理の味を競い合うことで、サガミ全体の味のレベルアップに

新中計戦略骨子 1

当社では、料理の味や調理、接客などの技能を競い合う社内コンテストを15年前から継続して実施しています。コンテストで選ばれた「そば打ち名人」「天ぷら名人」が、他の店舗の従業員とノウハウを共有し合うことを通じて、料理の品質向上だけでなく、店舗間交流やチーム力の強化にもつながっています。



そば打ち名人表彰状

TOPICS 3

生産性向上及び省力化により、おいしさ、おもてなしなどの本質的な価値の向上に人的資本を集中

新中計戦略骨子 3

慢性的な人手不足にある外食産業にとって生産性向上は大きな課題です。特に、納品・発注をはじめとする店舗のバックヤードで行われる業務は、ITを利用しDXを極力進め、作業内容を標準化することで属人的な業務のあり方を見直していきます。調理の現場においても、使用材料の数量をデータ化するなど機械が判断する部分と、味覚、盛り付けといった人間の五感を活かす部分とを区分し、外部の知見を活用して作業の機械化・自動化に取り組みます。

COLUMN

コロナ禍における「おいしさ」への取り組み

コロナ禍を経験し、お客様の外食に対する期待値は明らかに上昇しました。インターネット通販を利用することで、新鮮な食材を自宅に取り寄せ、シンプルな調味料で食材のおいしさを楽しむ食事は家庭内でも可能になっています。さらにテイクアウトやデリバリーサービスの進化は、外食と自宅での食事の境界線をますます曖昧にしています。外食業界に求められるのは、単なる「おいしさ」だけでなく、家庭で再現不可能な時間や空間を含めた体験価値の提供にあると考え、基本的な価値である「おいしさ」を磨き上げています。

成長ドライバー② ご来店

ご利用動機の創出

季節や時代によってお客様のニーズは異なるため、その時々々のニーズに合ったメニューの開発を行い、ご利用動機の創出につなげています。テレビCMなど従来の情報発信に加え、SNSを活用した発信を随時行うなど、当社グループの認知度向上に向けた施策も行っています。



「ご利用動機」を創出するための取り組み

健康に配慮したメニュー

超長寿社会において美や健康に対する関心の高いお客様が増加する中、和食やそば、手延べうどんの魅力は今後も増していくと考えています。「美味しく楽しく食べて健康に」をテーマに、おいしさと健康を両立させるメニュー開発に力を入れています。

季節感のあるメニュー

和食文化には材料や盛りつけ、器などに季節感を織り込むことができるという長所があります。旬の素材を活かした料理や行事食など、期間限定で提供するメニューを充実させ、繰り返し来店されるお客様を飽きさせないメニュー構成としています。

「ハレの日」需要の取り込み

子供の成長から長寿のお祝いといったまでお客様の人生の節目となるイベントでの会食や、個人的な記念日を祝う機会に、和食処サガミでの食事とおもてなしを楽しんでいただける食事プランをご用意しご提案しています。

今後も「ご利用動機」を創出していくための取り組み

マーケティングの推進

店舗で実施するキャンペーンや新メニューやサービスについての情報発信のあり方を見直し、従来の新聞の折りこみチラシから公式SNSやスマホアプリを通じた方法へのシフトを進めています。テレビCMやSNSを活用し、当社グループのブランドを新たなお客様にも広く知っていただくために情報発信を強化していきます。

TOPICS

1

季節の旬の素材、出店エリアの地域特性や顧客ニーズを反映したメニュー提案を年間通じて継続実施

新中計戦略骨子

1

9

年平均10回以上*「料理フェア」を展開し、季節や地元産の素材にこだわった限定メニューを積極的にご提案し、来店動機の創出に取り組んでいます。また、健康需要に応え、ポリフェノールの一種であるルチンを通常のそばより多く含む韃靼そばを提供し、ご好評をいただいています。韃靼そばの原料には、他の品種と比較し苦みが非常に少ない北海道産「満天さらり」を使用することで、おいしさにもこだわった健康食になっています。

※「サガミ」「味の民芸」「どんどん庵」「あいそ家」での2022年度実績

TOPICS

2

「ちょっといい日をもっといい日に」をテーマに、お食い初めなどハレの日のおもてなしメニューを提案

新中計戦略骨子

1

9

お客様のライフステージに寄り添い、様々な慶事「ハレの日」において大切な人と食事の時間を過ごしていただきたいと、和食麵処サガミの各店舗では、会食用メニューと共にバースデーケーキ、祝い鯛、横断幕など特別な日を演出するプランをご提案しています。「父の日」「母の日」「敬老の日」などの歳時に合わせた料理企画も実施しています。お子様のこれからの健やかな成長を願う「お食い初め」や「一升米」の場合は、従業員が進行役としてセレモニーに立ち会うことから、「おもてなし」体制の向上にもつながっています。



TOPICS

3

テレビCMを超えるデジタルプロモーションを強化

新中計戦略骨子

9

当社グループでは、既存のお客様の来店頻度向上と新規のお客様へのブランド認知度の拡大を目指しています。今後は、SNS(交流サイト)やスマホアプリなどを最大限活用した情報発信とキャンペーンをさらに推進していきます。2022年度には「サガミ公式Twitter」でのフォロー&リツイートキャンペーンを2回実施し、9月には「和食麵処サガミ公式アプリ」を新たにリリースしました。

また、和食麵処サガミでは、「晦日(みそか)そば」の名称で、月末にそば食べ放題(時間制限あり)を実施しています。このイベントはファン顧客からの大きな支持を受け、SNS上での動画投稿などによる口コミも増えており、インフルエンサーとのコラボレーションなど新たな手法も積極的に採用していく予定です。

COLUMN

コロナ禍に生まれた「新たな来店の動機」を創出する取り組み

新型コロナウイルスの影響により変化した消費者の行動パターンに対応するため、いくつかの施策をスタートさせました。和食麵処サガミの店舗では、中部地区限定で朝8時からのモーニングサービスを開始、2022年7月からは団欒食堂あいそ家の3店舗でも同サービスを開始しています。また、冷凍自動販売機の設置もコロナ禍で生まれた新たな取り組みのひとつです。現在、自販機は12店舗で展開され、自社工場を有する当社の強みを最大限に活かし、外販事業の一環として強化しています。

デリバリーサービスについては、以前は多数のメニューが提供されていましたが、今後は、テイクアウトメニューの見直しにより人気メニューに絞ることを検討しています。これは店舗運営の効率性を高め、人材面での負担を減らすと共に、顧客満足度の向上にもつながります。パンデミックがもたらした変化の中で、新たな「ご来店動機」を創出し、顧客との新しい結びつきを築いています。

成長ドライバー③ お客様接点

お客様接点を増やす出店戦略

業態ポートフォリオの再構築を行い、コロナ禍において立ち上げたセルフそば業態「長助」の出店を強化します。主力業態である和食麺処サガミは東海エリアが中心となっていますが、今後は関東や関西への拡充も視野に入れ、当社グループへの接点を増やしてさらなる客数増加につなげます。



現在取り組んでいる
「出店戦略」

小型店舗モデルの出店加速とフランチャイズ展開の推進

当社グループの事業（業態）ポートフォリオにおいて小型店舗モデルである「長助」の出店を強化しています。十割そばに特化した「長助」は、お客様自身が料理を運ぶセルフサービス型店舗です。商品の提供価格に加えて、店舗構築やその運営面においてもコストパフォーマンスが高い小型店舗を、国内の市場環境を踏まえて拡大していきます。

同時に「長助」ブランドの他、「どんどん庵」や「水山」など中小型店舗ブランドのフランチャイズ化を進め、店舗数の拡大に向け注力しています。

イタリア国内店舗の完全フランチャイズ化

サガミグループは、2004年から海外での店舗展開を進めています。イタリアにある全6店舗については、現地の市場に即応できる出店施策など経営のスピードを速めることを目的とし、2021年10月に完全フランチャイズ化しました。イタリア国内外での店舗網の拡大に向け検討を進めています。

今後の
「出店戦略」に
おける取り組み

出店エリアの拡大

東海エリア以外に関東や関西など業態別に出店エリアを広げ、ファミリー層から単身世帯まで幅広い客層の獲得を目指します。店舗数の拡大を進めているセルフ型店舗については、郊外型だけでなく、都市型で駅に近く立ち寄りやすい立地での出店を視野に入れています。

「おもてなし」の空間 既存店舗の改修

既存店舗の定期的な改修・改装を計画しています。お客様がより快適に過ごせる店舗空間の提供と、老朽化した設備の更新という観点から、従来よりも大規模な投資を予定しています。

TOPICS 1

セルフそば業態「長助」の拡大、 どんどん庵などの小型店のフランチャイズ化を推進

新中計戦略骨子 | 8 | 10

「長助」、「二代目長助」は、「サガミ」ブランドで培った「本物のそばのおいしさ」を、より多くのお客様に、より手軽に味わっていただくことをコンセプトにしています。お客様の健康志向にも応え、そばに特化したことで、原料から製品製造まで一気通貫した生産工程を自社でもつ当社グループの強みを活かすことができます。ファーストフードとしてのそば文化を持たない名古屋と東海エリアを中心にFC店舗を展開する計画です。



どんどん庵などの小型店につきましては、フランチャイズ化を推進しながら店舗を拡げ、お客様接点の増加と共にサガミブランドの認知度向上につなげていきます。

より良きサガミへ
サガミホールディングスの成長戦略

TOPICS 2

イタリアとベトナムの2地域で事業を強化し、 他の地域への進出についても可能性を検討

新中計戦略骨子 | 11

当社グループは、イタリアではフランチャイズ店舗「SAGAMI」を6店舗運営し、ベトナムでは「水山」ブランドを3店舗展開しています。イタリア進出のきっかけとなったのは、2015年に開催されたミラノ国際博覧会での日本館レストランの成功です。この好評を受けて、2018年ミラノの駅前に初店舗をオープンしました。日本食の代表格である「寿司」と「ラーメン」を敢えてメニューから外し、本格的な和食レストランとして地元のお客様に愛されています。

ベトナムでは新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、テイクアウト・デリバリーサービスを実施しました。これにより構築した新たなチャネルを最大限に活用することが、今後の主要な課題となっています。

既存店の改修

既存店のリニューアルや改装、業態変更などを順次実施

既存店については、業態変更を含むリニューアルや改装を順次実施していきます。2023年から2025年の中期経営計画期間中には、既存店の改装などに約15億円を投資し、お客様の居心地のよい店舗づくりを進め、事業の再成長につなげていきます。

COLUMN

コロナ禍における「安全・安心な空間」づくり

和食麺処サガミの店舗では、お座敷席やテーブル席において、間仕切りを用い、広々としたテーブルとイスの配置を採用することで、従来から個の空間を確保してきました。新型コロナウイルス感染症の流行後は、これを他の業態にも応用し、個室のような距離を保てる店舗レイアウトに変更しました。さらに、タブレットを使った注文やセルフレジ、ウェブやアプリからの予約システムなど、非接触の対応が可能なシステムを積極的に導入することで、安全・安心な飲食環境を提供しています。

サステナビリティマネジメント



自然災害や食料問題、エネルギー問題などの深刻化は、私たちの日々の暮らしにも大きな影響を与えています。人権問題や健康問題などへの関心も、ますます高まっています。当社グループでは、経営理念に掲げる「みんなのゆたかさ笑顔」を実現するため、サステナビリティへの取り組みにも注力しています。

サステナビリティ課題に対する考え方

「みんなのゆたかさ笑顔」に向けて、「食」と「職」の楽しさを創造し、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していく上で、環境問題や人権問題、健康問題などのサステナビリティ課題への取り組みは不可欠です。当社グループでは、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害などへの危機管理などを、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しており、中長期的な企業価値の向上に向け、このようなサステナビリティ課題・経営課題に積極的かつ能動的に取り組んでいます。

ESG経営の推進

新中計戦略骨子 | 7

「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の実現を目指しています。2023年度より、ESG経営のさらなる推進を目的として新組織「サステナビリティ推進室」を設置しました。ESGに関わる具体策の実施を推進し、企業そして社会の持続可能性を追求していきます。

SDGsへの取り組み

当社グループでは、CSV(共有価値の創造)とESG(環境・社会・企業統治)をキーワードとした“三方よし”経営の推進を掲げ、SDGs(持続可能な開発目標)の17項目すべてにおける具体的な取り組みを「Sチャレンジ」と銘打って推進しています。

環境への取り組み



CO₂をはじめとした温室効果ガスの削減などの環境問題への取り組みを進めています。その一環として、カーボンニュートラル燃料や太陽光発電など再生可能エネルギーの利用を促進しています。事業活動においても自然環境との調和を図り、環境への影響の低減と保全活動に積極的に取り組んでおり、フードロスの削減や省エネルギーを推進しています。

社会への取り組み



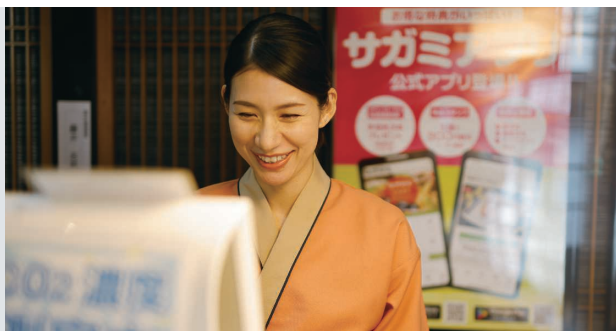
当社グループがここまで成長できたのは地域社会の皆様にご育ていただいたおかげです。このご恩を忘れることなく、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、より高度な社会貢献の実践に努めなければならないと考えています。こうした思いから、当社グループはこども食堂の運営支援やフードロス削減への取り組みなどを推進しています。

ガバナンスへの取り組み



当社ではステークホルダーの皆様に対して経営の透明性と効率性を確保することが、コーポレート・ガバナンスの基本であると考えています。定期的開催する取締役会やグループ経営会議などを通じて、経営の透明性・客観性・適法性の確保を図っています。また、社内でコンプライアンス研修を定期的開催することで従業員の遵法意識の向上に努めています。

人材育成



当社グループは、経営理念として掲げる「『食』と『職』の楽しさの創造」や「地域社会への貢献」の実現に向け、人的資本への積極的な投資を推進し、従業員一人ひとりが成長できるよう努めています。さらなる人事制度の充実や人材への教育、パートナー登用制度などを推進し、「価値創り」と「人創り」に挑み続けます。

人材育成方針

当社グループでは、人事制度や研修制度などを通じて、当社の将来を担う社員の育成に努めています。人事制度については「社員のモチベーション向上」「経営の健全性の実現」「社員の安心感の維持向上」を目指した制度を運用しつつ、変化の激しい時代に対応する柔軟かつ強靱な組織構築に向けた制度となるよう継続的に見直しを行っています。研修制度については、オンラインツールなども活用しながら、次期管理職の育成に向けたキャリア研修・階層別研修や、女性社員を対象とした女性リーダーシップ研修などを実施しています。

健康経営(やりがい×生きがい)

新中計戦略骨子 | 2

当社グループは人財が最大の経営資源だと考えており、「物心両面のゆたかさ」によって従業員の「やりがい」と「生きがい」を両立することで、お客様への提供価値を向上させることを目指しています。従業員の働きやすい環境づくりに向けては、安全衛生委員会が労働時間や休日取得、労災の発生状況などを確認し、担当部門長を通じて問題点の早期改善を行っています。さらに年に2回のリフレッシュ休暇や繁忙期後の全店休業日(一部除く)、勤務間のインターバルを確保することなどで、十分な休息が取れるよう配慮しています。また、社員の健康診断受診率が100%となるよう取り組んでおり、40歳以上の社員に対しては定期的な脳ドック検診とがん検診を行っています。

やりがい(Work)

努力が正当に評価される仕組みによって「やりがい」を創出し、エンゲージメントの向上につなげています。人事・評価においては、職級に応じた目標管理や360度評価制度、人事制度などにより、すべての人材が公平公正に評価されるよう配慮しています。教育面では、社内外における教育訓練機会の拡充や自己啓発活動に対する補助を実施しています。報酬面では、経済情勢に応じたベースアップと、業績に連動した賞与によって、継続した昇給を実現します。こうした戦略に基づく制度設計によって、「やりがい」の創出に努めています。



生きがい(Life)

従業員の心身の健康が、未来にわたる企業価値を創出するとの観点から、法令順守はもちろん、当社独自の制度拡充による労務環境改善を推進しています。年末年始商戦後に全店休業日を設け、従業員の休日を確保する他、社員に対しては半年に一度、4日以上連続取得を推奨するリフレッシュ休暇制度を設けています。また、営業時間の見直しによる長時間労働の抑制や、勤務間インターバルの見直しによって十分な休養を確保できる取り組みも推進しています。他にも従業員のサークル活動の支援や、育児休暇制度の充実などにも取り組んでいます。また、パワハラやセクハラをはじめとする様々なハラスメントの防止に努めると共に、万が一これらの事態に遭遇した場合に備えて公益通報の仕組みも用意しています。

多様化による人材確保

新中計戦略骨子 | 4

当社グループは、働き方の多様化による人材確保に努めています。グローバル人材の採用や勤務形態の多様化に加え、他社との協働も含めた人材確保策に取り組んでいます。多様な人材が、社内フィロソフィを共有し、一人ひとりが個性を発揮できる環境を整えるよう努めており、若手社員研修、外国人社員向け研修、嘱託社員対象の成果プレゼンテーションなどの人材育成策を実施しています。

グローバル人材の採用

社員・パートナーを問わず、グローバルな人材採用を進めており、全従業員7,335名のうち、外国籍の人材が1.0%を占めています。2023年度には新卒採用者21名のうち、5名が外国籍の方でした。グローバル人材の活躍の場を広げるため、専用の研修なども用意しています。

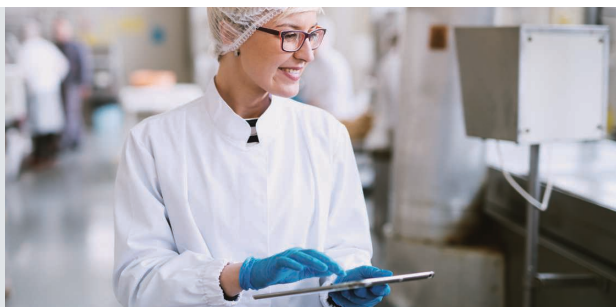
勤務体系の多様化

働き方の多様化に配慮し、シフトに基づく従来型の勤務形態に加えて、個人の予定とのマッチングを考慮した勤務スタイルの活用を推進します。

他社との協働

労働人口の減少に伴い、産業界全体の共通課題となっている人材不足の解消に向け、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。

安全・安心への取り組み



当社グループでは、食材の選定からお客様へ提供されるまでの各工程において、安全・安心への取り組みを行っています。自社工場である尾西工場と入間工場においては、ISO22000:2018の認証を取得し、運用しています。店舗においては各種マニュアルに従った調理、衛生管理を行い、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理を行っています。

Q(品質)S(サービス)C(清潔)A(雰囲気)の取り組み

主力業態の和食麵処サガミにおいては、店舗の石臼も活用した店内製造のそばを「挽きたて、打ちたて、茹でたて」にこだわり提供しています。味の民芸においては、長時間熟成し、丹念につくり上げた絹ごし品質「手延べうどん」と無添加の「黄金だし」にこだわっています。2021年からは、新業態として十割そばを提供する長助を展開し、お客様にたくさんの「おいしさ」を提供していきます。

Q(品質)

そば、天ぷらについてはそば打ち名人、天ぷら名人のコンテストを実施するなど、調理技術の伝承を行っています。健康志向を背景にした北海道産「満天きらり」を使用した韃靼そばの販売強化や低糖質メニュー、ロカボメニューの販売にも注力していきます。

S(サービス)

「ちょっといい日をもっといい日に」をテーマに、大切な人との団欒の場として利用しやすいように生後100日を祝うお食い初め、一歳の誕生日をお祝いする一升米の提供を和食麵処サガミ全店で実施するなどの取り組みを行っています。

C(清潔)

専門部署による衛生チェックを実施し、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理計画書を作成し、随時更新を行いつつ店舗の衛生管理を実施。清掃強化及び洗剤の使用量の適正化と従業員の安全への取り組みとして、洗剤の自動希釈装置の設置を推進しています。

A(雰囲気)

近年は感染症対策において様々な取り組みを実施してまいりました。適切な空調管理、トイレの衛生的かつ美化の保持などに取り組むと共に、新店や店舗改装時には個室感を高めるような設計にも取り組んでいます。

リスクマネジメント強化

新中計戦略骨子 | 6

感染症や自然災害、為替変動や世界情勢など様々な要因による食材調達の不安定化など、激化・頻発化するリスクへの備えを強化しています。事業継続計画(BCP)に関して、定時及び適時での見直しを実施し、万が一のリスクに対する実効性を高めています。感染症への対応については、流行状況などを常に注視し、お客様や従業員の感染予防に努めています。

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」を実現するよう努めています。

食材調達の多様化

産地及びメーカーからの直接仕入れや複数購買によって、食材調達を多様化。コスト改善と共にリスク分散を図っています。

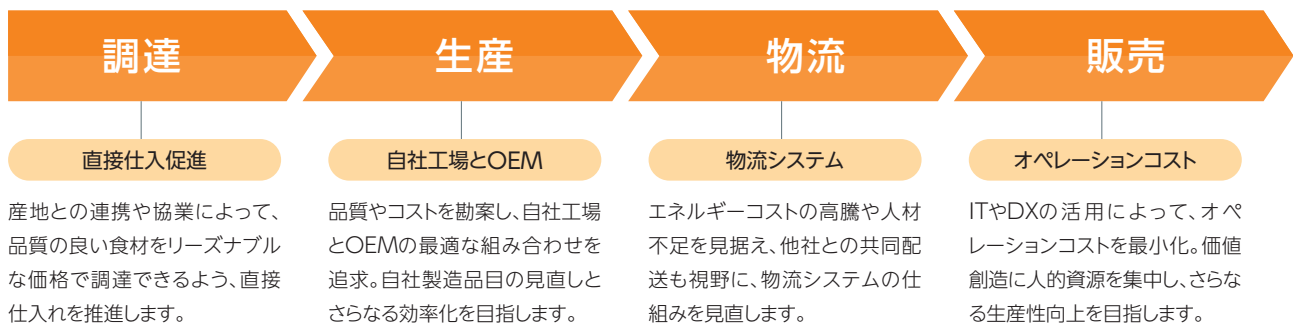
感染症対策

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。

サプライチェーンマネジメント(SCM)の変革

新中計戦略骨子 | 5

開発、調達、加工、物流、調理、販売といったサプライチェーンにおける各プロセスでの非効率・非採算分野の見直しを徹底します。産地からの直接仕入れや自社製造品目の見直し、物流や販売などのオペレーションの最適化などに継続的に取り組むことによって、品質の向上や効率化、コスト削減などに繋げています。



より良き未来へ
サガミホールディングスのサステナビリティ

食品安全マネジメントシステム国際規格

「ISO22000:2018」認証取得

当社グループ内の「入間工場」と「尾西工場」の2工場において、食品安全マネジメントシステムの国際規格である「ISO22000:2018」の認証を取得しております。当社は、関東圏の拠点工場である「入間工場」においてISO9001の認証を取得し品質マネジメントシステムの改善を行ってきた他、中部圏の拠点工場である「尾西工場」では愛知県版のHACCP(危害分析重要管理点)を導入するなど、食の安全・安心の向上に取り組んでまいりました。

近年、食の安全への社会的要請はさらに高まりつつあり、当社としても継続的に高いレベルでの改善を進めるために、同認証を取得しております。



環境 気候変動への取り組み



当社グループは持続可能な社会構築に貢献するため、気候変動対応を重要な経営課題であると捉えています。2023年度からTCFD提言に従ったシナリオ分析を実施し、事業におけるリスクと機会を明確化しています。

ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティ課題への取り組みに向け、2023年度よりサステナビリティ担当役員を新たに選任し、また、サステナビリティ推進室を新設いたしました。サステナビリティ推進室は、取締役会のメンバー並びに執行役員、議題の関係者が参加するグループ経営会議の指示のもと、サステナビリティ課題への取り組みに関する企画立案・社内連携等を進め、その内容をグループ経営会議に答申いたします。また、グループ経営会議は、答申の内容を踏まえ、議論を行い、代表取締役が議長を務める取締役会に報告いたします。取締役会は、報告内容を踏まえ、必要に応じて、付議事項の決議並びに経営上の重要な事項を審議いたします。

戦略

気候変動がもたらす食料問題の深刻化は、農産物や畜産物、水産資源等を原材料とする当社にとって、重要な課題といえます。また、自然災害の増加は、サプライチェーンの断絶を引き起こし、当社グループの事業に大きな影響を及ぼす可能性があります。

そのため、当社グループではTCFD提言に基づき、気候変動のリスクや機会を特定しております。脱炭素へ向けた移行リスク・機会については1.5℃シナリオ、気候変動進行による物理リスク・機会については4℃シナリオを用いて、将来のリスク・機会の影響度を評価しております。

影響度評価に用いたシナリオ

	シナリオ概要	参照したシナリオ
1.5℃シナリオ	産業革命以前と比較して、世界の平均気温上昇を1.5℃に抑える。目標実現に向け、厳しい環境規制が導入され、環境関連技術への大規模な投資が行われるシナリオ。	<ul style="list-style-type: none"> 国際エネルギー機関(IEA) NZE 2050 NGFS Net Zero 2050
4℃シナリオ	産業革命以前と比較して、世界の平均気温が4℃以上上昇。環境規制の導入が遅れ、温室効果ガスの排出が進み、気候変動が進行。豪雨や洪水等の異常気象が増加するシナリオ。	気候変動に関する政府間パネル(IPCC) RCP8.5、SSP3、SSP5・NGFS各種シナリオ

当社グループに影響を与える気候変動リスク・機会

		リスク・機会	事業への影響	将来の影響度	発現時期
移行 リスク	政策・ 法規制/ 技術	カーボンプライシングによる 操業コスト増加	炭素税等の導入・強化によって、操業コストが増加する可能性があります。	中	長期
		法規制強化への対応コスト増加	環境法規制の強化によって、追加の設備投資や対応コストが必要となる可能性があります。	中	長期
		エネルギーコスト増加	脱炭素化に向けてエネルギー需要やエネルギー供給量が変化し、石油価格等が上昇し、エネルギーコストが増加する可能性があります。	中	短～長期
	市場/ 評判	ESG取り組み遅れによる投資家等 からのESG評価低下	ESGへの取り組みが遅れたことによりESG評価や株価の低下、ブランドイメージの低下等が起こる可能性があります。	中	短～長期
物理 リスク	慢性 急性	原材料価格の高騰・品質悪化	需要の拡大や、異常気象増加等による供給の変化等によって、小麦、植物油、蕎麦、水産資源等の価格が高騰・品質悪化する可能性があります。	大	短～長期
		自然災害の激甚化による拠点損壊・ サプライチェーン断絶・営業停止	大規模な自然災害により、工場や店舗等の損壊・サプライチェーン断絶、営業停止等の被害が生じる可能性があります。	大	短～長期
機会	市場/ 評判 慢性	環境に配慮した商品の 販売機会増加	環境意識が高まった消費者のニーズに応える商品を開発することで、市場機会が増加し、売上が増加する可能性があります。	中	短～長期
		そば等の「冷たい麺」の売上増加	平均気温が上昇することにより、そばをはじめとする「冷たい麺」の需要が増加し、売上が増加する可能性があります。	小～中	短～長期

※影響度 大:影響額5億円超、中:影響額1～5億円、小:影響額1億円未満 ※発現時期 短期:3年未満、中期:3年超、長期:10年超 ※影響度 中 以上のリスク・機会を掲載

リスク管理

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメントプロセスの一環として、気候変動関連リスク及び機会を判断するための評価をTCFDの提言に基づき実施しております。リスクと機会の抽出は、グループ全体を対象に各事業の主幹部署を中心に行い、その結果はサステナビリティ推進室で集約し、財務的影響評価を行っています。このプロセスに基づき特定した主要なリスクと機会については、サステナビリティ推進室において検討した後に、取締役会に報告し、必要に応じてリスクの緩和・移動・受容・コントロールについて検討しております。さらに、この結果は内部統制監査室にも共有し、グループ全体のリスク管理体制の中で検討・管理しております。

指標及び目標

現在、当社グループでは日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラル実現を踏まえて、温室効果ガス削減に向けた取り組みを進めております。また、TCFDが提言する気候変動シナリオ分析を踏まえ、Scope 1～3^{*}におけるCO₂排出量の継続的な計測・認識を行うと共に排出量削減に向けた取り組みを推進してまいります。

^{*}Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2:他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3:スコープ1、2以外の間接排出

以下の主な施策を進めると共に、2030年までにScope1、Scope2におけるCO₂排出量を2021年度と比較し、10%削減することを目標としております。

CO₂排出量の削減

	実績		目標値 2030年度
	2021年度	2022年度	
Scope1 (t-CO ₂)	9,360	9,780	10%削減 (2021年度比)
Scope2 (t-CO ₂)	11,971	12,640	
Scope1+2 (t-CO ₂)	21,331	22,420	

参考：売上高あたりCO₂排出量の推移

	実績	
	2021年度	2022年度
売上高(百万円)	21,339	26,423
Scope1+2 (t-CO ₂)	21,331	22,420
売上高あたりCO ₂ 排出量	0.99	0.84

- ① 温室効果ガス削減に向けた取り組みとして、地球環境への負荷を低減するという観点から、2019年には営業店舗全店の主な照明設備のLED電球への切り替えを完了いたしました。今後も、生産性の向上、新技術導入によるさらなる温室効果ガス削減に向けた取り組みを推進してまいります。
- ② 「地元愛知の海にこれ以上ごみを出さない!」という想いを込め、日本財団海洋ごみ対策プロジェクト「海と日本プロジェクト・CHANGE FOR THE BLUE」のテイクアウト容器を製作し、2021年8月より使用しております。今後もプラスチック製品の使用量の削減に向けて積極的な取り組みを進め、より良い環境づくりを推進してまいります。
- ③ 店舗で使用した油は、バイオディーゼル燃料や飼料、油脂製品などへと再利用されております。2021年9月より、バイオディーゼル燃料を使用したトラックで、一部店舗への配送を行う循環型廃油リサイクルモデルを構築し、実施しております。
- ④ 店舗で実施している宅配用バイクの一部に電動バイクを導入しております。環境配慮・CO₂排出量削減の観点から有効であると考え、今後も積極的に導入してまいります。
- ⑤ 一部店舗に太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーの活用を進めております。新規出店の際、積極的に導入してまいります。

コーポレート・ガバナンス

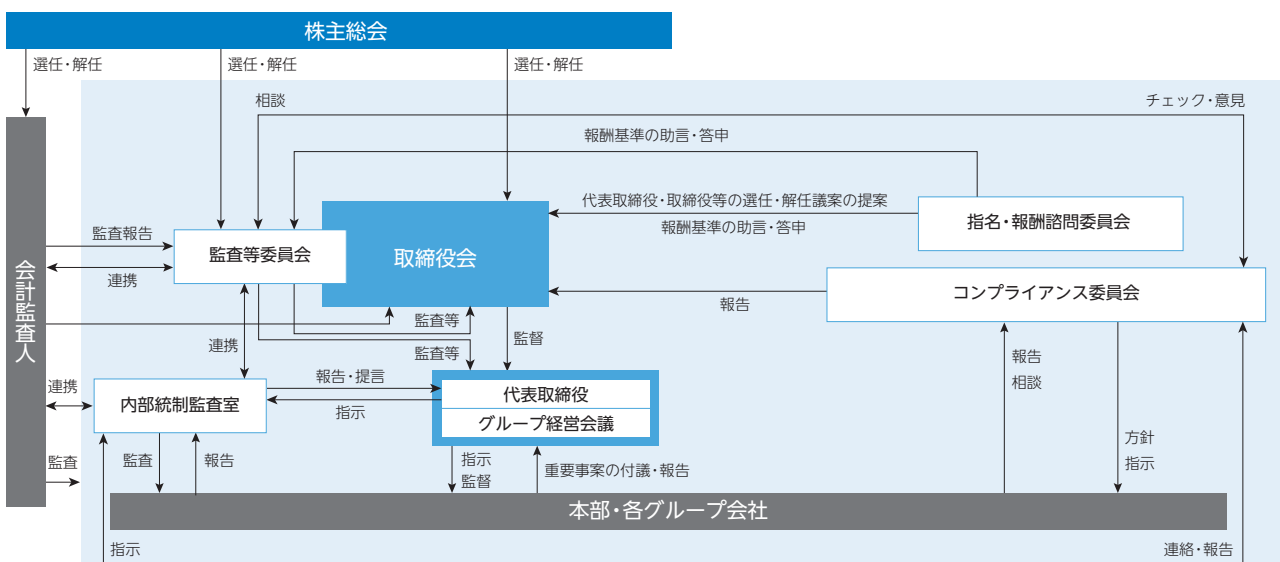


当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に資するため、健全かつ公正で透明性の高い経営を行うことを重要な経営課題のひとつと位置づけて経営体制の運営に当たっています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社では、「コーポレート・ガバナンスの考え方」に基づき、株主様、お客様、お取引先様、従業員等、すべてのステークホルダーに対し、健全かつ公正で透明性の高い経営を行うことを重要な経営課題のひとつとして位置づけております。また、サガミグループビジョンである「No.1 Noodle Restaurant Company」を全従業員で共有し、食文化を通じて地域社会に貢献すると共に、経営環境、市場環境の変化に即応し、適宜必要な施策を実施してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制・仕組み



企業統治体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役会と監査等委員会において業務執行と監督・監査を行っており、株主様、お客様、お取引先様、従業員等の社内外の利害関係者に対して経営の透明性を図り、経営環境の変化に即応し、社会的なスタンスから企業価値を高めるため、コーポレート・ガバナンスの認識強化に努力しております。

取締役会は、定時取締役会を毎月1回開催、また必要に応じて臨時取締役会を適宜開催し、付議事項の決議並びに経営上の重要な事項を審議しております。また、取締役会のメンバー並びに執行役員、議題の関係者が参加する毎週月曜日のグループ経営会議において、業績の現状、業務の遂行状況の報告、及び経営方針を伝えると共に、経営の透明性・客観性・適法性・妥当性の確保を図っております。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

取締役及び使用人の職務遂行が法令・定款に適合することを確保するための体制として、グループ倫理・行動憲章及びコンプライアンスマニュアルを制定し、その徹底を図るため、内部統制監査室において役職員教育等を行っております。また、社内に

おけるコンプライアンスの状況の監査は、内部統制監査室並びに四半期に1回開催されるコンプライアンス委員会が実施し、取締役会及び監査等委員会に報告されています。

取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制として、グループ文書管理規程に従い、取締役会議事録・稟議書等取締役の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体に記録し、保存しております。

当社グループの取締役または使用人は、監査等委員会に対して、法定の事項に加え、当社及び当社グループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の状況、内部通報状況及びその内容を速やかに報告する体制となっております。

公益通報者保護法の施行を受け、情報提供の窓口を内部統制監査室として、法令上疑義のある行為等について従業員が直接情報提供を行うことについての手続き及び情報提供者の身分保障を社内規程に定め、不利益な取扱いを禁止し、その旨を当社グループの取締役及び使用人に周知徹底しております。

リスク管理体制の整備の状況

当社グループのコンプライアンス、環境、災害、品質、情報セキュリティ等に係るリスクについては、内部統制監査室がガイドラインを制定し周知徹底させると共に、組織横断的リスク状況の監視及び全社的対応を行っております。新たに生じたリスクについては、取締役会において速やかに対応責任者となる取締役を定め、さらに当社及び子会社の連携により当社グループのリスク管理を行っております。

内部監査及び監査等委員会監査

当社グループは、グループ倫理・行動憲章及びコンプライアンスマニュアルを適用し、原則、毎週1回グループ経営会議を開催し、当社及びグループ会社間での内部統制に関する協議を進めると共に、情報を共有化することにより、その業務の適正さを確保しております。監査等委員会は連結子会社の監査役と定期的に会合を持ち、情報交換を行うと共に、子会社の会計に関する監査及び業務監査を行い、その業務の適正さを確保しております。また、内部統制監査室は当社グループの監査等委員会・子会社監査役と連携し、当社グループの業務執行の適法性・効率性の実施状況を監査しております。

取締役(監査等委員である取締役を含む)候補者の選解任方法

当社では、指名・報酬諮問委員会が取締役会全体のバランスを考慮しつつ、各部門において迅速な意思決定と監督が行えるように総合的に判断し、取締役(監査等委員である取締役を含む)及び代表取締役の選任・解任議案の検討を行い、取締役会に意見として提案する仕組みとなっております。解任については、公序良俗に反する行為を行った場合や、会社業績等の評価を踏まえ、取締役がその機能を発揮していないと認められる場合においては、指名・報酬諮問委員会において、解任の審議を行えるものとしております。

また、監査等委員である取締役候補者につきましては、当事業全般に関する理解、財務・会計に関する知見、会社法をはじめとする法的な知見などを勘案して総合的に判断しております。社外取締役(監査等委員である取締役を含む)候補者につきましては、会社法に定める社外性要件及び金融商品取引所が定める独立性判断基準に加えて、その専門性、豊富な経験、高い見識を有していることなどを総合的に検討しております。

取締役会全体の実効性に関する分析と評価

当社では、取締役会の実効性について、各取締役(監査等委員である取締役を含む)は取締役会が適切に機能しているのかを随時分析評価しております。具体的には、取締役会における会議資料などの質や量、意思決定のプロセスと権限、グループ全体に影響するリスクなどの様々な項目について、年1回の無記名によるアンケート提出を義務付けております。このアンケート結果に基づき取締役会において、さらなる議論を重ねることによって、より高い透明性と実効性の確保に努めております。

役員一覧 (2023年6月28日現在)



大西 尚真
代表取締役社長

1982年 3月 当社入社
2007年 4月 取締役第一営業本部担当
2011年 1月 常務取締役管理本部担当
2012年 1月 取締役
株式会社ディー・ディー・エー
(現サガミレストランズ株式会社)
代表取締役社長
2015年 1月 味の民芸フードサービス株式会社
代表取締役社長
2017年 3月 VIETNAM SAGAMI JOINT
STOCK COMPANY 取締役
2017年 6月 取締役常務執行役員
2020年 4月 取締役専務執行役員
2021年 4月 取締役副社長執行役員
味の民芸フードサービス株式会社
取締役会長
サガミンターナショナル株式会社
代表取締役社長
SINGAPORE SAGAMI PTE.LTD.
最高経営責任者 (CEO)
2022年 4月 株式会社サガミフード 取締役会長
2023年 4月 代表取締役社長 (現任)



鷺津 年春
取締役常務執行役員

1985年 3月 当社入社
2013年 4月 株式会社サガミサービス
(現株式会社サガミマネジメントサ
ポート)
取締役
2017年 4月 株式会社サガミマネジメント
サポート 代表取締役社長
2018年 4月 取締役執行役員営業担当
2018年 9月 株式会社ディー・ディー・エー
(現サガミレストランズ株式会社)
取締役
2020年 4月 取締役執行役員
サガミレストランズ株式会社
代表取締役社長 (現任)
2023年 4月 取締役常務執行役員 (現任)
サガミンターナショナル株式会社
代表取締役社長 (現任)
SINGAPORE SAGAMI PTE.LTD.
最高経営責任者 (CEO) (現任)
VIETNAM SAGAMI JOINT
STOCK COMPANY
取締役 (現任)



三ツ口 賢
取締役執行役員

1988年 4月 当社入社
2012年 1月 管理統合推進部総務課次長
2014年 4月 経営企画部グループ統括室次長
2015年 4月 株式会社ディー・ディー・エー
(現サガミレストランズ株式会社)
監査役
経営企画部部長
2017年 4月 サガミンターナショナル株式会社
取締役
執行役員経営企画担当
2017年 6月 株式会社サガミフード 監査役
2019年 4月 株式会社サガミフード
代表取締役社長
執行役員
サガミレストランズ株式会社 取締役
2021年 4月 サガミレストランズ株式会社
常務取締役 (現任)
2023年 4月 株式会社サガミフード
代表取締役社長 (現任)
2023年 6月 取締役執行役員 (現任)



中島 康文
取締役執行役員

1996年 4月 当社入社
2010年 2月 西部営業部ブロックマネージャー
2012年 1月 経営企画部営業企画室次長
2014年 4月 経営企画部情報戦略次長
2017年 4月 株式会社サガミマネジメント
サポート 取締役
グループ管理部長
2019年 4月 株式会社サガミマネジメント
サポート 代表取締役社長 (現任)
執行役員 管理担当
サガミレストランズ株式会社 取締役
(現任)
2020年 6月 共栄株式会社 取締役 (現任)
2023年 6月 取締役執行役員管理担当 (現任)



川口 奈央
取締役執行役員

1997年 4月 明星外食事業株式会社
(現味の民芸フードサービス株式会
社)入社
2017年 4月 同社第一営業部部長
2019年 4月 当社経営企画部部長
2019年 6月 株式会社サガミマネジメント
サポート 取締役
2020年 4月 執行役員 経営企画担当
味の民芸フードサービス株式会社
取締役 (現任)
2022年 4月 サガミレストランズ株式会社 取締役
(現任)
2023年 4月 SINGAPORE SAGAMI PTE.
LTD.取締役 (現任)
VIETNAM SAGAMI JOINT
STOCK COMPANY
取締役 (現任)
2023年 6月 取締役執行役員経営企画担当兼
サステナビリティ推進担当 (現任)



川瀬 千賀子
社外取締役

1977年 4月 株式会社すかいらーく人事部
1983年 4月 同社商品開発部
1985年 10月 ダイヤル・サービス株式会社
生活科学研究所
1987年 8月 株式会社ラノップ
セールスプロモーション
プロデューサー
1997年 6月 株式会社川瀬電気工業所 監査役
2010年 7月 同社代表取締役会長
2018年 6月 当社取締役 (現任)
2022年 12月 株式会社川瀬電気工業所 取締役会長
(現任)



1993年 4月 株式会社日本総合研究所入社
 2005年 8月 株式会社UFJ総合研究所
 (現三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)入社
 2021年 4月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
 株式会社コンサルティング事業本部
 組織人事ビジネスユニットHR第4部
 シニアコンサルタント
 2022年 1月 同社コンサルティング事業本部
 組織人事ビジネスユニットHR第4部
 マネージャー(現任)
 2022年 6月 当社取締役(現任)

有馬 祥子

社外取締役



1984年10月 当社入社
 2013年 6月 取締役経営企画担当
 2015年 4月 取締役営業担当
 2018年 4月 取締役執行役員管理担当
 株式会社サガミマネジメントサポート
 代表取締役社長
 2019年 4月 執行役員
 サガミインターナショナル株式会社
 代表取締役社長
 SINGAPORE SAGAMI PTE.
 LTD.CEO
 SAGAMI ITALIA S.R.L. CEO
 VIETNAM SAGAMI JOINT
 STOCK COMPANY 取締役

長谷川 喜昭

取締役
 常勤監査等委員

2019年 6月 取締役執行役員
 2021年 4月 株式会社サガミフード代表取締役社長
 サガミインターナショナル株式会社
 取締役
 SINGAPORE SAGAMI PTE.LTD.
 取締役
 2023年 4月 取締役執行役員サステナビリティ
 推進担当
 2023年 6月 取締役常勤監査等委員(現任)



1996年 4月 野村證券株式会社入社
 2002年10月 弁護士登録
 濱田松本法律事務所
 (現 森・濱田松本法律事務所) 入所
 2012年 7月 弁護士法人漆間総合法律事務所 開設
 2015年 6月 当社監査役
 2017年 3月 株式会社MTG 取締役監査等委員
 2018年 3月 株式会社中外監査役(現任)
 2019年 6月 取締役監査等委員(現任)
 2019年 8月 東海ソフト株式会社取締役
 監査等委員(現任)
 2020年12月 正信法律事務所 所長
 2021年 4月 三和油化工業株式会社
 取締役監査等委員(現任)
 2021年 9月 弁護士法人三浦法律事務所
 名古屋オフィス所属(現任)

神谷 俊一

社外取締役
 監査等委員



1991年 9月 監査法人伊東会計事務所入所
 1996年 4月 公認会計士登録
 2003年12月 公認会計士村上貴子事務所
 所長(現任)
 2018年 6月 当社監査役
 2019年 6月 取締役監査等委員(現任)

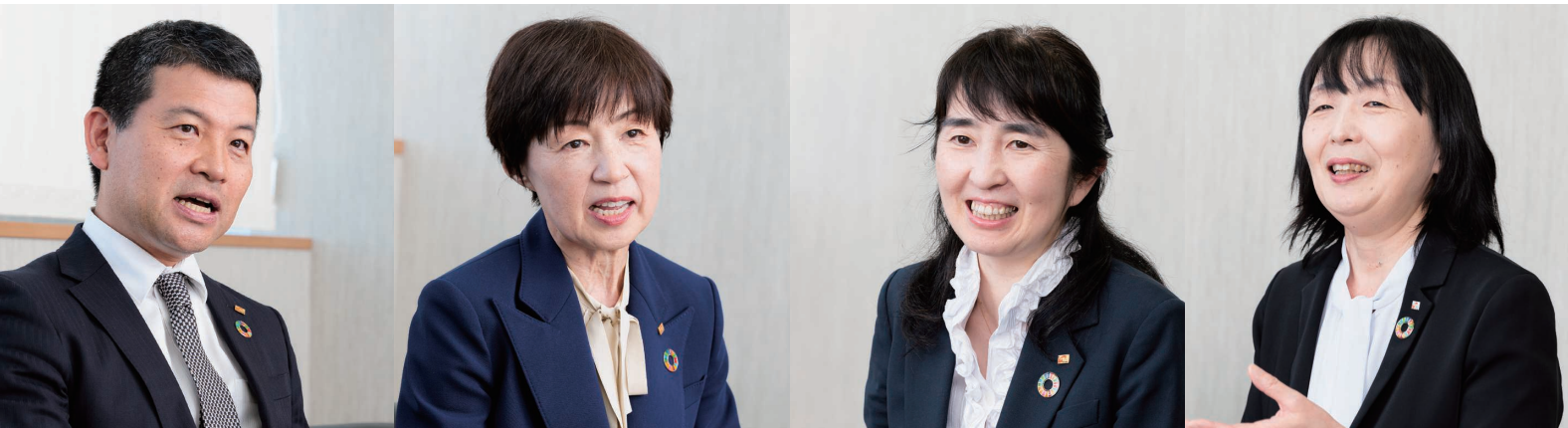
村上 貴子

社外取締役
 監査等委員

スキルマトリックス

氏名	取締役 監査等 委員	独立 社外	指名・報酬 諮問委員	専門性と経験(スキルマトリックス) ※各人の有するスキル等のうち、主たるスキル最大4つに印をつけています。								
				企業経営	マーケ ティング 店舗開発	製造 品質管理	IT・DX	財務・会計 ファイナンス	人事・労務 コンプライ アンス	ESG	グローバル	
大西 尚真				●	●	●						●
鷺津 年春			◎	●	●					●		●
三ツ口 質					●	●					●	
中島 康文				●				●	●			
川口 奈央					●		●				●	
川瀬 千賀子		◎	◎	●	●							
有馬 祥子		◎		●			●					
長谷川 喜昭	◎			●		●		●				
神谷 俊一	◎	◎	◎							●	●	
村上 貴子	◎	◎						●	●			

社外取締役座談会



社外取締役

神谷 俊一(弁護士)

指名・報酬諮問委員会
監査等委員会委員長

社外取締役

川瀬 千賀子

指名・報酬諮問委員会

社外取締役

有馬 祥子

社外取締役

村上 貴子(公認会計士)

監査等委員会

従業員力を引き出す大西社長のリーダーシップに期待。 社外取締役として新体制を後押ししていきます。



当社の取締役会に対する印象を
お聞かせいただけますか？

神谷: 当社の取締役会は、社外取締役が発言しやすい議事進行となっていると思います。また会議では毎回、取締役一人ひとりが自由なテーマで話す機会が設けられています。こうした工夫は、他社ではあまり見られない特色として、取締役会における議論の風通しのよさにつながっているかもしれません。

有馬: そうですね。社外取締役に就任して1年のため緊張しつつも、意見を言いやすい雰囲気を取締役に感じています。外食産業である当社には、取締役会も含め、おもてなしの心を大切にする企業文化が浸透しているためかもしれません。また、就任前後には会社組織や事業、中期計画についての説明があった他、店舗で開催されるコンテストの審査に加えていただくなど、現場の様子を知るための新任社外取締役へのサポートも充実していると感じました。

川瀬: 取締役会に上程されるグループ経営会議からの議案そのものも、この5年で大きく進化したと思います。以前に比べて、より内容が濃い議案がスピーディーに上がってきます。取締役会では、参加者からの質問への回答がその場でなされ、非常に効率的に議論できるようになりました。社外

出身の経営者である鎌田会長の指導による影響もあるかもしれませんが、どこか中小企業然としたイメージはなくなり、今は議論の内容も深まり、組織としても洗練されてきた印象を強く持っています。

村上: 同様の変化を、私も実感しています。月次の連結ベースの数字が取締役に報告されるようになったことで、以前よりも数字を見ながら適宜施策を打つことができ、その振り返りもスピーディーに行われています。その結果、2021年度から2022年度にかけては、「損益分岐点売上高を下げる」ことが取締役会のキーワードのひとつであったかと思いますが、コロナ禍でのコスト削減を含め、様々な施策が実行され、その成果が2022年度に顕著に数字に表れていました。



2023年4月に、大西尚真社長が就任されました。この新社長の選任プロセスの状況及び新体制への期待をお聞かせください。

神谷: 取締役あるいは執行役員レベル候補者に求める要件が、鎌田会長、伊藤前社長の時代を経て変わってきたと感じています。候補者には、グループ内の多くの部署を経験し、試行錯誤を重ねながら、一つひとつ成果を上げてきた人が選ばれるようになりました。次世代、さらにその次の執行役員を担う人材の層が厚くなり、将来の経営幹部のサクセス

ションプランが実践されつつあるように感じます。

大西さんの名前が、指名・報酬諮問委員会の経営提案に挙がった際も、まったく驚きはありませんでした。今後は、大西さんらしいカラーがもっと前面に出てくることを期待しています。私たちも社外取締役として、大西さんの取り組みを支えていきたいと考えています。

川瀬: 当社は「人は財産」(人財)であると称していることから、社員のポテンシャルを引き出すことが大切です。アルバイトからキャリアをスタートし幅広い業務を経験してきた大西さんには、社員の力を引き出せる多くの視点と指導力があると思います。中期経営方針についても、社員の目線に立ってわかりやすく説明されていました。これは、相手を思いやる大西さんの人柄によるところも大きいと感じています。今後は、サガミで働くことの楽しさを社員がもっと体感できるような社内施策を展開してほしいと思います。一方で、客単価を少し上げる際にも、お客様の負担に強く配慮しつつ、シビアに検討される大西さんの姿勢も頼もしいです。そうした両軸で、サガミをさらに成長させてほしいと思います。

村上: 社員の皆さんが、当社で誇りをもって楽しく働く上でも、当社には非常に有能な社員の方々が多数いる状況を、社内・外とのコミュニケーションを通じて、もっと伝えてほしいと思っています。

Q / ESG推進が求められる中、皆様の視点で、グループは、社会に対してどのような責任を果たすべきだとお考えでしょうか？

村上: ダイバーシティの推進という点において、当社は以前からパート従業員の方を「パートナー」と呼び、定時ではなく、自由に働ける時間を選んで働くスタイルを長く実践してきました。店舗には多様な働き方ができる土台がすでにあり、しかも女性が多く活躍してきたという歴史は、当社の大きな強みだと思います。社外への情報発信を通じて、当社の魅力を知っていただくことで、この人手不足の時代も乗り切ることができると思っています。

有馬: 多様な人材の活躍という面では、性別や国籍を問わない採用や、家庭と仕事の両立支援にもしっかり取り組まれていると思います。女性管理職の比率や男女の賃金差の情報開示が義務化されましたので、今後は女性の管理職への登用をこれまで以上に進めていく必要があります。その前提として活躍の機会や育成の機会を増やすことはもちろん、両立支援という観点で、男性育休など男女共に働きやすい職場を作りなが

ら、女性の活躍の場を広げていくことが今後求められるのではないのでしょうか。男女問わず、長く働いた先のキャリアプランを描ける、ロールモデルとなる社員がいるような職場を目指してもらいたいです。

神谷: 環境課題については、廃食用油を利用し自動車燃料とする共同プロジェクトや食品の廃棄ロスの削減など、SDGsに沿った取り組みを事業の中で徐々に進めています。ESGに関するアイデアが次々と提案され感心させられることも多いです。今後は、サガミらしいサステナブル経営のあり方を打ち出し、環境の分野でも当社が一歩リードできる取り組みを見せてほしいと思います。

川瀬: 私も同じ意見です。店舗間で行われる節電コンテストなど、現場からアイデアを募り、従業員一人ひとりを巻き込んだ環境への取り組みは素晴らしいと思います。ボトムアップの取り組みは、SDGsを大上段に構えるのではなく、身近なところで従業員の問題意識を自然と高め、日々の活動として持続していく力になっているのではないのでしょうか。

Q / 今後、社外取締役として、サガミグループにどのような貢献をしていきたいとお考えでしょうか？

神谷: 生え抜きの社員が多いため、ともしれば内輪の議論に傾きやすい取締役会においても、重要性を見極めた上で、曖昧な部分は確認をし、時には反対意見を述べることで、応援団ではあるけれども緊張感をもっていただくという役割に徹していきたいと思います。

川瀬: トップが最終的には責任を持つとはいえ、社員の皆さんが練り上げてきた議案や施策など、実施に当たって何らかの不安を感じる部分を、社外取締役として後押ししていく応援団として、さらに勉強し力をつけていく必要を感じています。

村上: 今回の社長交代により、社長の考え方、社内の体制や方針の変化にあわせて、当社の内部統制のあり方も少しずつ変わるかもしれません。監査等委員として動向を注視していきたいと考えています。

有馬: 人材育成に携わっておりますので、サガミホールディングスでも従業員の皆さんがこの会社で働いてよかったと思える会社づくりにつながる意思決定を手助け、逆行する場合には異を唱えるといった姿勢で、職務に当たりたいと思います。

会社情報 / 株式情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

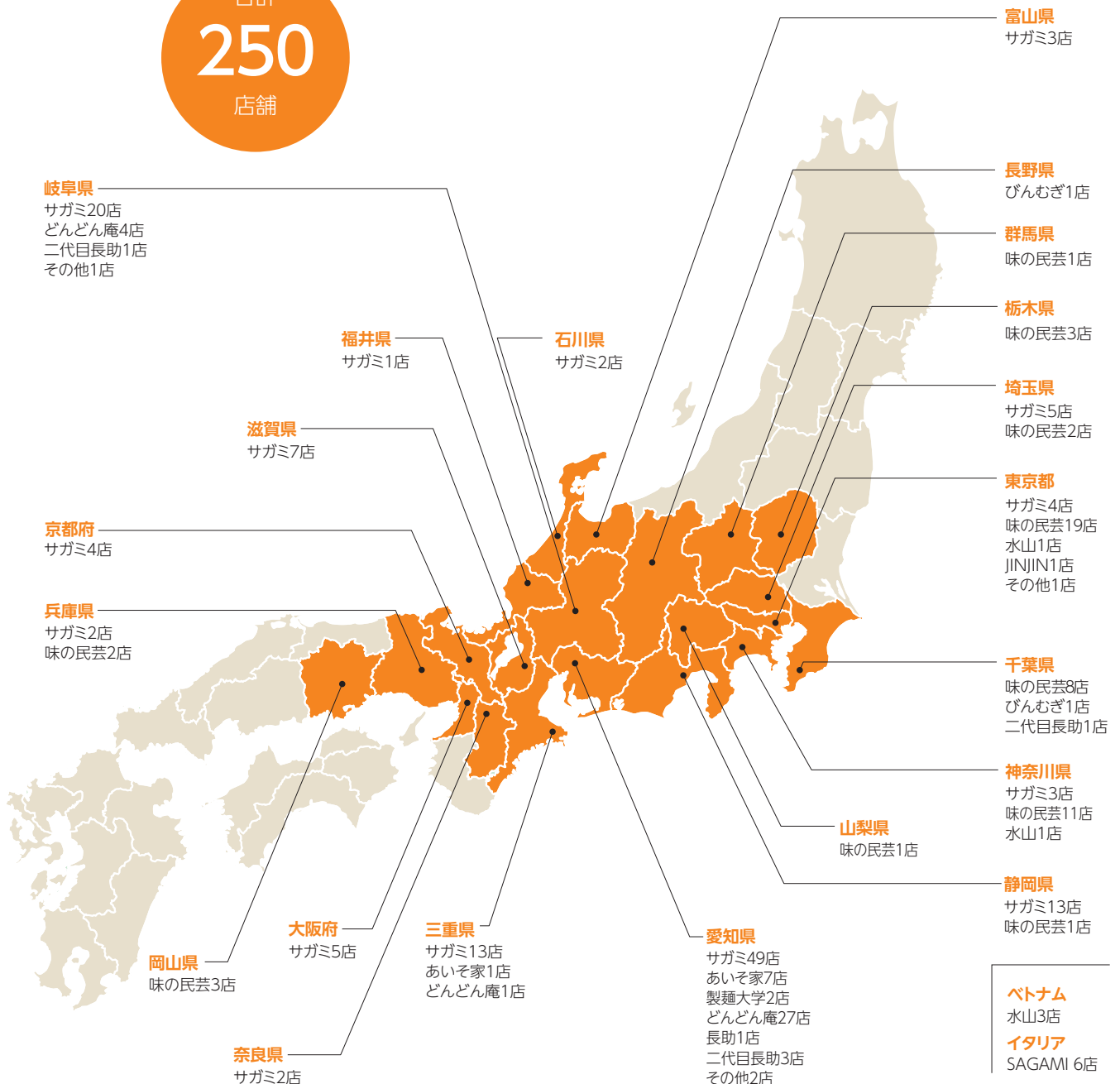
商号 株式会社サガミホールディングス
 設立年月日 1970年(昭和45年)3月4日
 資本金 9,090,653,149円
 従業員数 539名
 本社 名古屋市守山区八剣二丁目118番地

店舗数 250店舗
 グループ企業

- サガミレストランズ株式会社
- 味の民芸フードサービス株式会社
- 株式会社サガミマネジメントサポート
- 株式会社サガミフード
- サガミインターナショナル株式会社
- SINGAPORE SAGAMI PTE.LTD.
- VIETNAM SAGAMI JOINT STOCK COMPANY

店舗ネットワーク (2023年3月31日現在)

合計
250
 店舗



株式情報 (2023年3月31日現在)

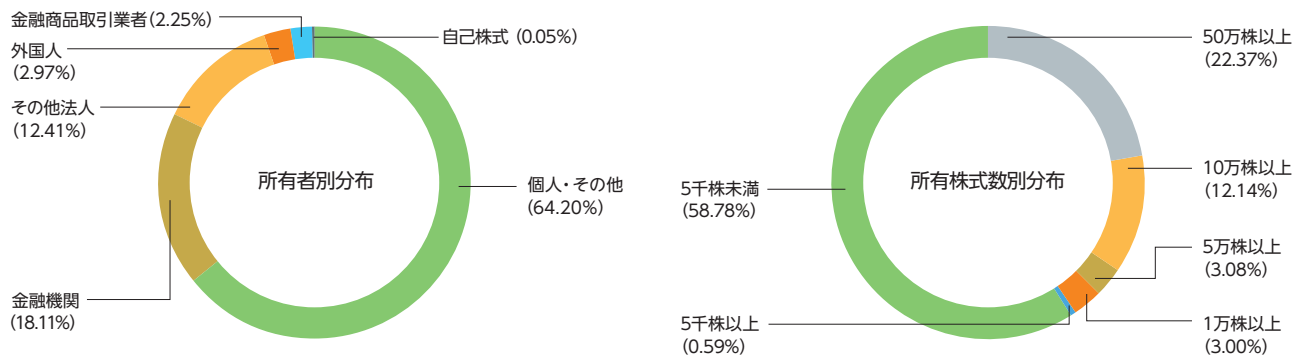
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	30,301,784株
株主数	20,685名

大株主

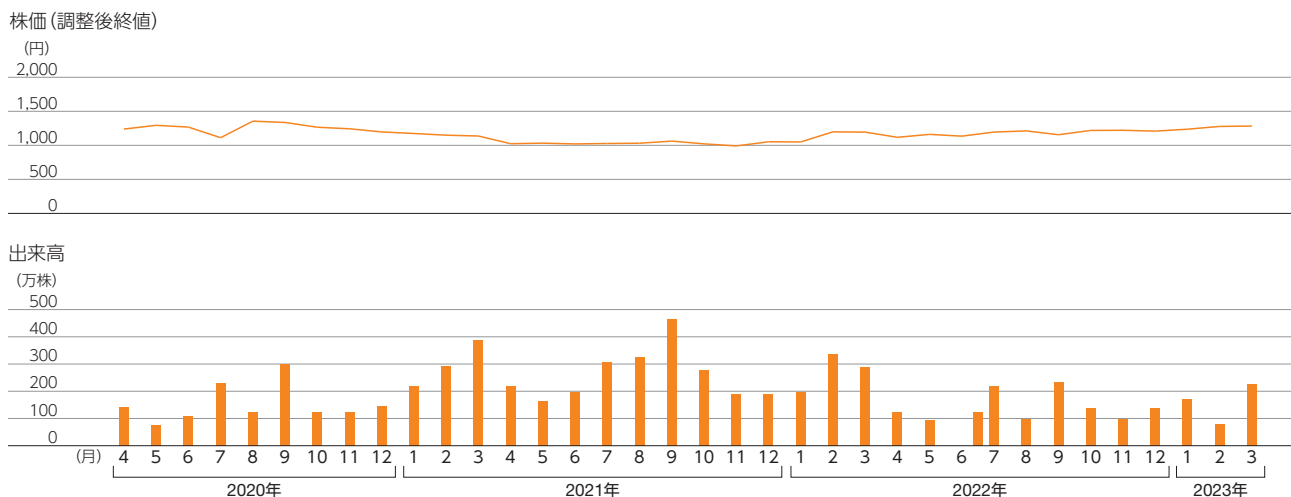
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,956	9.76
昭和産業株式会社	1,194	3.94
アサヒビール株式会社	1,032	3.40
株式会社愛知銀行	923	3.05
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	664	2.19
株式会社昭和	433	1.43
サガミ共栄会	384	1.27
大嶋 つき子	375	1.23
岩月 康之	249	0.82
サガミグループ従業員持株会	200	0.66
合計	8,414	27.78

(注) 1. 持株比率は自己株式を控除して算出しております。
 2. 当社は、自己株式として17,762株を所有しております。
 3. 当社は、株式給付信託 (BBT) を導入しており、株式会社日本カストディ銀行 (信託E口) が130,700株を所有しておりますが、ここでは上記自己株式に含めておりません。

株式分布状況



株価・出来高の推移



株式会社 **サガミ** ホールディングス

愛知県名古屋市守山区八剣二丁目118番地

TEL. 052-737-6000

URL. <https://www.sagami-holdings.co.jp/>



株式会社 **サガミ** ホールディングス

「サガミ」の名前の由来

日本の伝統ある文化の源であり、今日まで脈々として継承されている貴重な財産を沢山有している京都の郊外にある「嵯峨野」。

嵯峨野は、自然と家屋や寺院の風景との永い時間によって熟成された調和のとれた美しさ人々の心をとらえます。

「人も企業もあるがままの姿」で光るまで自らを磨かなければならない…。

そんな「嵯峨野の論し」を美しさに結びつきたいと願いを込めて嵯峨野の味わいを「嵯峨味」と名付け「サガミ」という店名が誕生いたしました。

また、サガミの「が」の点が1つ多いのは、お客様に対して、真心を1つ多く籠めてという気持ちを表しています。

