

すべてはみんなの
ゆたかさと笑顔のために



INTEGRATED REPORT 2026

株式会社サガミホールディングス 統合報告書



日常も、 特別な日も、 いつもサガミで。

「いつもの美味しいサガミ」と
「忘れられないレストラン」へ。

ふとした「いつもの日常の風景」も

節目や記念日といった「大切な人生の瞬間」にも、

手間を惜しまぬ本物の味と、心温まるおもてなしで、

忘れられない思い出をお届けします。

食の喜びを通じて、お子様の誕生からご長寿のお祝いまで、

お客様のあらゆるステージに寄り添うこと。

それこそが、私たちが目指す「No.1 Noodle Restaurant Company」の姿です。



企業理念

存在意義

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～

私たちは、「食」と「職」を通じて人々の日常に楽しさを届け、
地域社会のゆたかさの実現に取り組みます。

食ること、働くことの喜びが感じられる場をつくり、
誰もが安心して集い、つながりを深められる
社会の実現を目指します。

Purpose

チャレンジ

No.1 Noodle Restaurant Company

私たちは、売上や利益の追求といった企業規模だけでなく、
お客様の笑顔があふれるレストランを目指して挑戦を続けます。

心地よい空間、丁寧な接客、そしておいしさにこだわり、
訪れるたびに満足いただける体験を提供します。

さらに、地域や環境に配慮した持続可能な運営を実現し、
従業員一人ひとりが誇りを持って働ける場所をつくることで、
真に社会から必要とされる「No.1 Noodle Restaurant Company」を
目指して成長していきます。

Chal

創業から受け継ぐ想い

おいしさへのこだわり

創業以来、素材や調理法にこだわり続け、
「本当においしいものを届ける」という姿勢は変わっていません。

地域とのつながり

私たちは、地域と共に歩み、地域の皆様に寄り添いながら、
安心して集える場とおいしさを届ける。
その姿勢をこれからも変わらず守り続けます。

DNA

lenge

Global

世界を視野に
入れた経営

Smile

笑顔あふれる
営業店舗

Magokoro

外国の人々にも
伝わる
おもてなしの心



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

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。グループビジョンである「No.1 Noodle
Restaurant Company」の実現に向け、事業活動を推進しています。

統合報告書をぜひご一読いただき、ステークホルダーの皆様との対話、
そして新たな価値協創のきっかけとなれば幸いです。

2026年8月

代表取締役社長

おおにし ひさし

大西 尚真



CONTENTS

株式会社 サガミホールディングス 統合報告書2026

サガミホールディングスとは？

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 01 日常も、特別な日も、いつもサガミで | 07 ひと目でわかるサガミホールディングス |
| 03 企業理念 | 09 成長の軌跡 |
| 05 目次、編集方針 | 11 財務・非財務ハイライト |

より良きサガミへ サガミホールディングスの成長戦略

- | | |
|-----------------|------------------------|
| 13 トップメッセージ | 21 人財戦略 |
| 17 価値創造プロセス | 25 従業員座談会 |
| 19 前中期経営計画の振り返り | 29 2025年度
セグメント別の業績 |

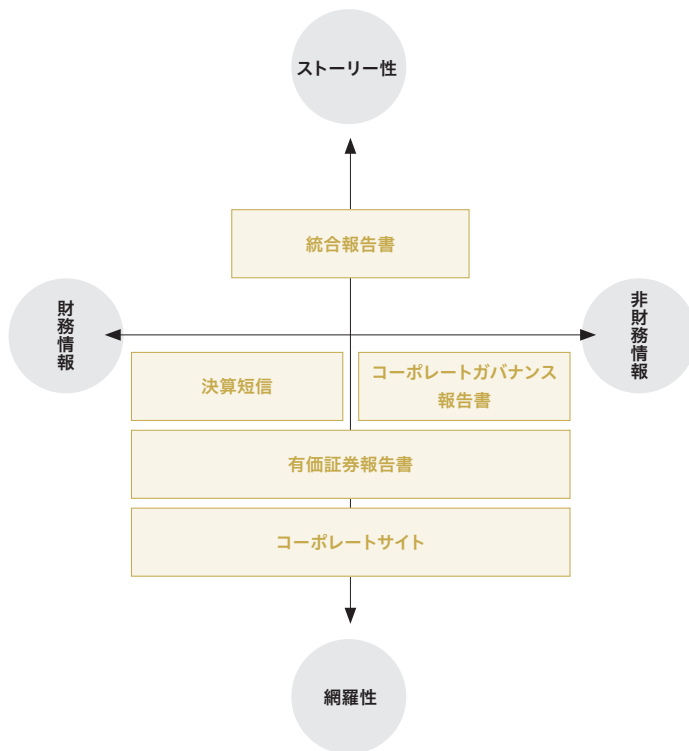


より良き未来へ サガミホールディングスのサステナビリティ

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 31 サステナビリティマネジメント | 37 コーポレート・ガバナンス |
| 32 安全・安心への取り組み | 41 社外取締役座談会 |
| 33 環境 気候変動への取り組み | 43 会社情報／株式情報 |
| 35 ステークホルダーエンゲージメント | |



情報開示の体系



編集方針

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一つとして活用し、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

2025年4月1日～2026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。

統合報告書2026のポイント

業績好調を背景に、新中計への足固めとなる成長戦略を語る

▶ P.13

1

代表取締役社長によるトップメッセージでは、前中期経営計画の目標を1年前倒しで達成した強固な足元の業績を振り返りつつ、激変する外部環境に立ち向かう次なる布石を明示しています。2026年度をあえて新中計の発表を見送る「足固めの1年」とした真意、持続的な企業価値向上に向けた経営のレジリエンス、そして既存事業の収益力強化や人的資本への先行投資方針など、ステークホルダーの皆様との対話の基盤となるサガミグループの経営姿勢を誠実にお伝えしています。

持続的成長の源泉となる「人財」の確保・育成を推進

▶ P.21

2

サガミグループの持続的成長の核をなす「人的資本経営」の具体的な取り組みを分かりやすく紹介しています。業績好調を支える強固な事業基盤の構築に向け、給与・初任給の引き上げによる優秀な人財の確保・定着、全店休業日の設定や連続休暇取得の推進といった「ゆたかさを感じられる職場づくり」の現状を報告。2026年度の最重要テーマである「人財育成」における、次世代リーダーの育成プログラムや、エンゲージメント向上への取り組みについて掲載しています。

多様な知見から迫る、ガバナンスの実効性と持続的な価値創造

▶ P.41

3

独立社外取締役及び監査等委員による座談会では、当社のガバナンス体制の実効性と経営への監督機能について本音の議論を展開しています。多角的なビジネス経験や専門的知見を持つ社外役員の視点から、前中計の達成評価や、持続的な企業価値向上に向けた経営陣への提言を掲載。さらに、激変する市場環境下におけるリスクマネジメントのあり方や、2026年度の重点テーマである人的資本投資に対する取締役会のコミットメントなど、透明性の高い経営監視のリアルを伝えます。

ひと目でわかる サガミホールディングス

数字で見るサガミホールディングス

創立

1970年

1970年3月に愛知県名古屋市中村区大門町で設立されました。当初は社員食堂の運営を受託しながら事業を開始し、将来的な和食・麺類レストランチェーンの展開を見据えて、自社製麺による品質重視の経営基盤を築きました。

店舗数

274店舗

主力業態の和食麺処サガミ、味の民芸をはじめとして国内264店舗、海外10店舗を展開しています。

サガミグループ従業員数

10,831名

正社員に加え、勤続20年、30年を超えるような多くのパートナー従業員によって支えられています。

出店都道府県

23都府県

愛知・岐阜・三重を中心とした東海地区のほか、関東、北陸、関西へ拡大しております。近年は主力業態である「和食麺処サガミ」の出店エリア拡大を進めており、2024年に長野県、千葉県、2025年に和歌山県、2026年に群馬県へ初出店いたしました。

出店国数

2か国

日本以外に、ベトナムとイタリアで店舗展開を行っています。今後、あらゆる可能性を考慮し、海外への出店を検討します。

新規出店数

18店舗

18店舗を新規出店し、和食麺処サガミを中心に成長投資を積極的に実施いたしました。また、既存商圏である東海・関西・北陸・甲信エリアでも出店を重ね、ドミナント強化による認知度向上と物流効率の向上を図りました。

売上高

393億円

前期の350億34百万円に対し、12.3%増収となり、営業利益・経常利益・当期純利益とともに過去最高業績を達成いたしました。新規出店18店舗や既存店の売上伸長、付加価値向上施策による客単価上昇が増収に寄与しております。

営業利益

29億円

前期(2025年3月期)の20億58百万円に対し、44.6%増となり、過去最高業績を更新いたしました。客数増加や付加価値向上施策が寄与し、売上高の増加に加えて収益性も改善しております。

サガミホールディングスの特色

みそ煮込販売数

184万食

レストラン部門
販売数日本一
当社独自調べ

当社の看板商品である「みそ煮込」は、長年にわたり多くのお客様からご支持いただいている人気メニューです。店舗での提供のほか、創業50周年施策の一環として、東海地区のファミリーマート約2,500店舗で「みそ煮込」を期間限定発売するなど、サガミを代表する商品として積極的な販促を実施しております。今後も品質向上と販路拡大を通じて、より多くのお客様にお楽しみいただけるよう取り組んでまいります。

従業員国籍

14か国

多様な価値観や視点を店舗運営、商品開発、サービス向上に活かすことで、新たな顧客層への対応や体験価値向上につなげ、企業価値の向上を目指しております。

ブランド数

12ブランド



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。



十割そばをセルフ方式にて気軽にお楽しみいただける店舗を展開。



十割そばをセルフ方式にて気軽にお楽しみいただける店舗を展開。



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。



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。



手延べうどんをお気軽にお楽しみいただける店舗。



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



お好みの麺、天ぷら、おにぎりなど、選ぶ楽しさが広がる「セルフ形式」や「丼ぶり」など幅広いメニューを用意。



海外ブランド(ベトナム)

ツルツルモチモチの食感が特徴の手延べうどん。毎日店舗で仕込むこだわりの出汁、本物の美味しいうどんを楽しめる店舗。

海外ブランド(イタリア)

現地のパートナーと共に、サガミの味を欧州のお客様へ届けます。

成長の軌跡

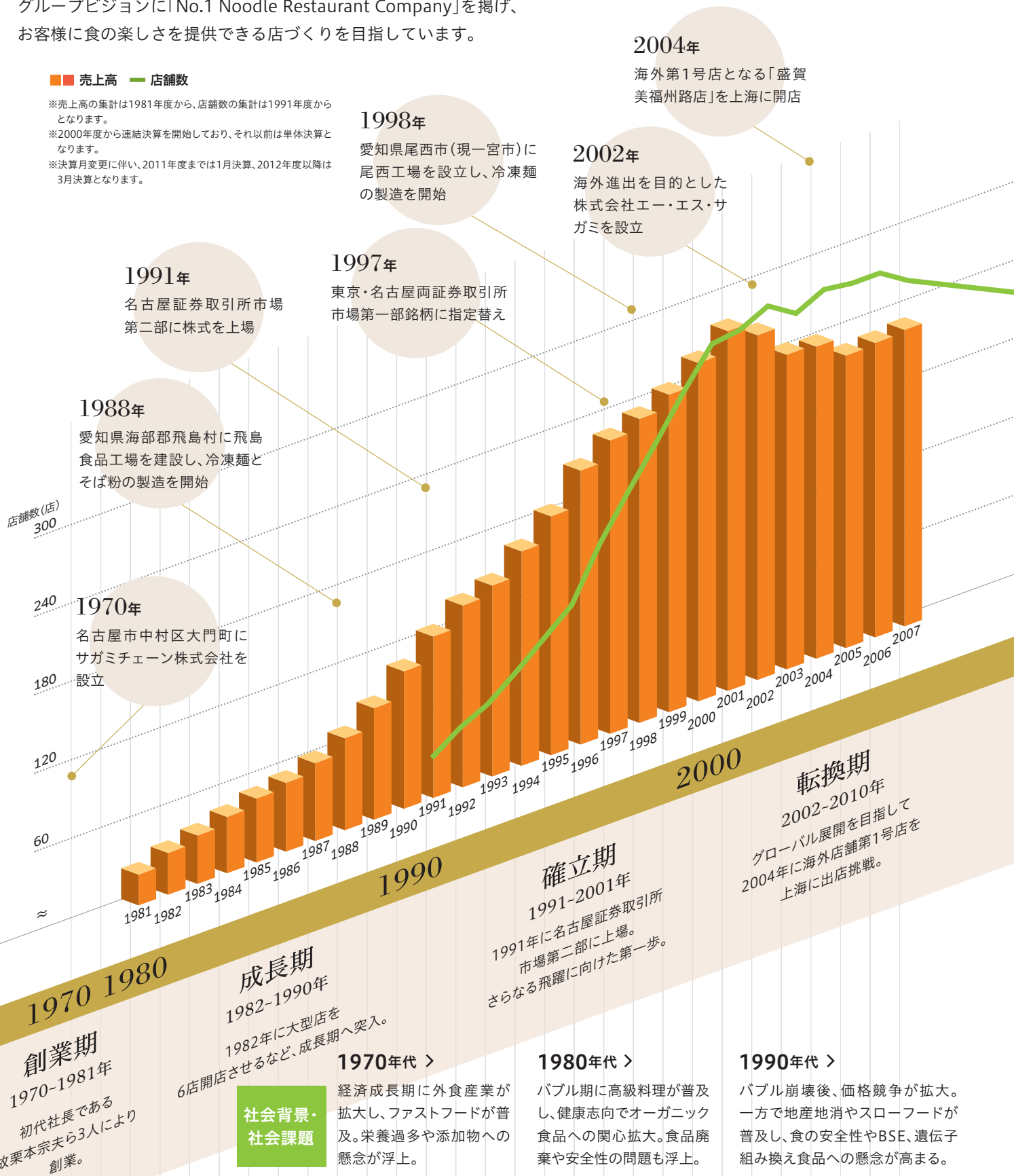
1970年の創業以来、“おいしさ”にこだわった和麺レストランチェーンの市場を切り拓いてきました。そばやうどんの和食麺類を中心とした店舗を展開し、日本だけでなく海外にも店舗を広げています。現在は創業から50年以上が経過し、グループビジョンに「No.1 Noodle Restaurant Company」を掲げ、お客様に食の楽しさを提供できる店づくりを目指しています。

■ 売上高 ■ 店舗数

※売上高の集計は1981年度から、店舗数の集計は1991年度からとなります。

※2000年度から連結決算を開始しており、それ以前は単体決算となります。

※決算月変更に伴い、2011年度までは1月決算、2012年度以降は3月決算となります。



社会背景・
社会課題

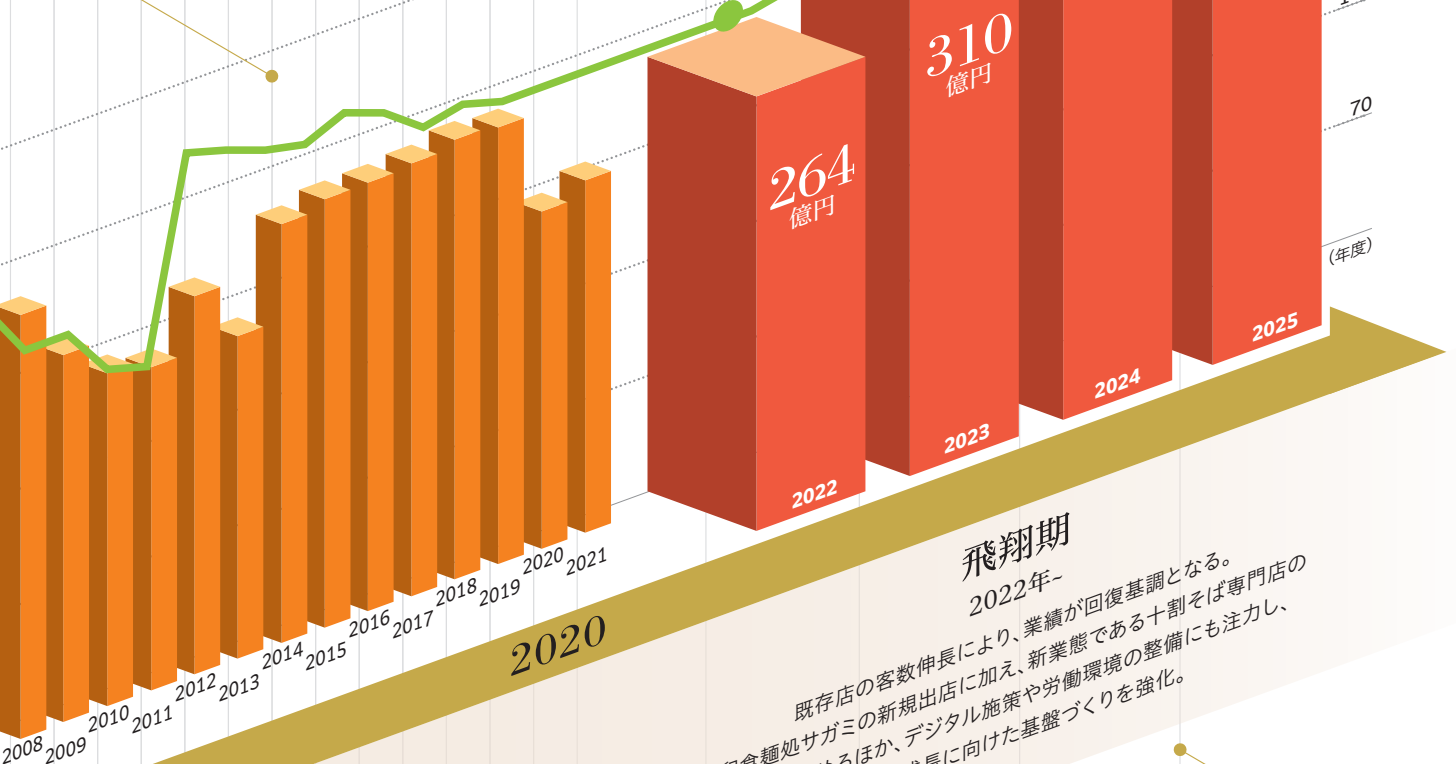
2014年

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



2010

再生期

2011-2021年

味の民芸フードサービス株式会社の株式を取得。
その後新型コロナウイルス感染症拡大により
ビジネスモデルの強化を推進。

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

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

2020年

中部、北陸地区において外食及びサービス業を営む有志企業で「共創 和や会」発足

飛翔期

2022年～

既存店の客数伸長により、業績が回復基調となる。
和食麺処サガミの新規出店に加え、新業態である十割そば専門店の
出店を進めるほか、デジタル施策や労働環境の整備にも注力し、
持続的成長に向けた基盤づくりを強化。

2023年

外食企業11社による情報交流を行うことを目的とした「外食懇話会」に参画

2025年

和食麺処サガミ業態が大型店舗出店から50周年を迎える

2024年

愛知県豊明市にある学校法人藤田学園の敷地内に「和麺サガミレストピアふじた店」を開店

2024年

季節フェアで地方公共団体(岐阜県飛騨市)との初コラボレーション

2000年代 >

グローバル化で多様な食文化が流入。健康志向が強まり、食品ロスや環境配慮の持続可能な食への関心が増加。

2010年代 >

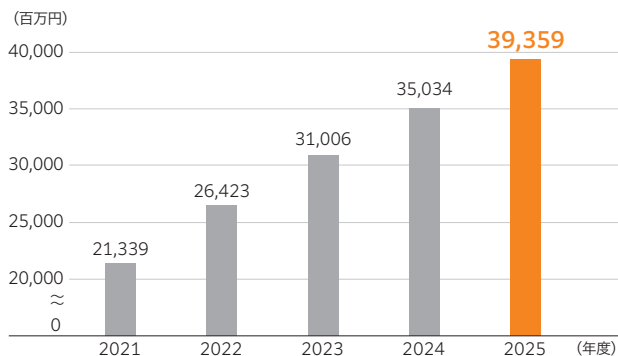
スマホ普及で食品販売や予約が一般化。持続可能性やエシカル消費が重視され、食品アレルギーへの配慮も拡大。

2020年代(現在まで) >

新型コロナウイルス感染症の拡大により、テイクアウトやデリバリーの需要が急増。非接触型サービスや衛生管理への意識が高まる。感染症対策としての新たな衛生基準の確立や飲食業界におけるデジタル化が加速した。

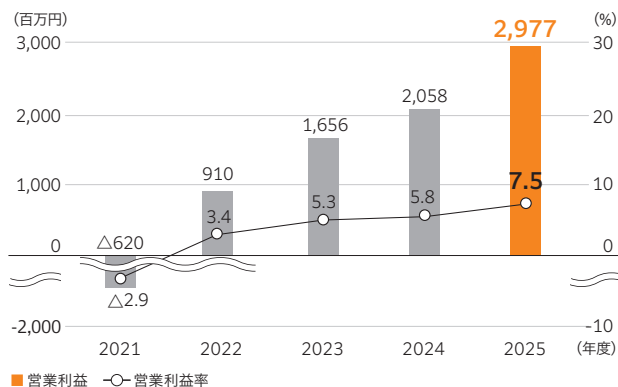
財務・非財務ハイライト

売上高



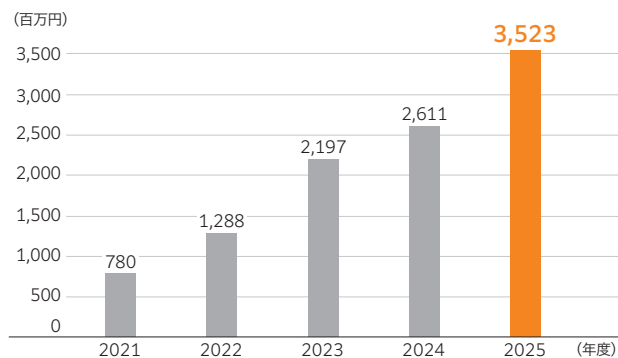
積極的な新規出店が客数増を牽引したほか、季節フェア展開などによる付加価値向上も奏功し、前期比12.3%増の393億円を記録。好調な出店と商品施策が噛み合い過去最高業績を更新しました。

営業利益／営業利益率



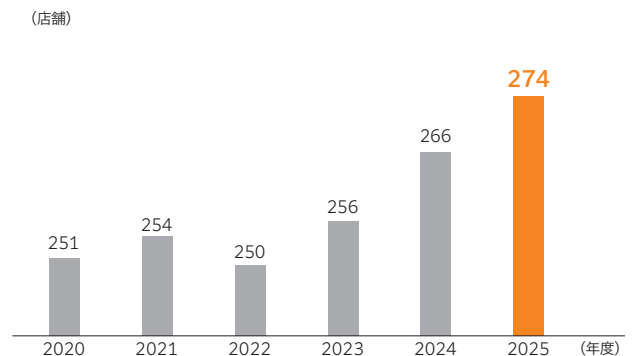
コスト高騰が続く中、生産性向上や既存店の伸長により、営業利益は前期比44.6%増の29億円となりました。売上高営業利益率も7.5%へと大きく向上しています。

設備投資額



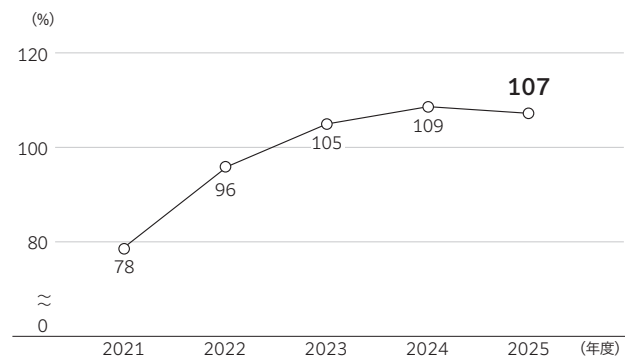
18店舗の新規出店や既存店舗の改装を計画的に進め、顧客接点の拡大とともに店舗網の強化とオペレーションの利便性向上を推進しています。

サガミグループ店舗数



2019年度には店舗数は260を数えましたが、2020年度からのコロナ禍において出退店計画の見直しを行い、2022年度には一時的に250店舗まで減少しました。その後、コロナ禍が明けてからは出店計画を加速させ、和歌山県など新エリアへの進出も進め、2025年度には274店舗まで増加しています。

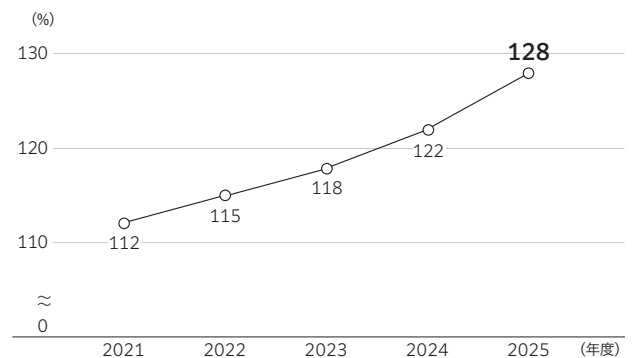
来店客数※(2019年対比)



「おいしい初め」や「ご長寿のお祝い」など、ハレの日のおもてなしによる来店機会の増加に加え、地域とのコラボレーションメニューの販売やモーニング営業による外食機会の創出が奏功し、客数は増加傾向を示しました。

※来店客数は主力業態である和食麵処サガミの数値

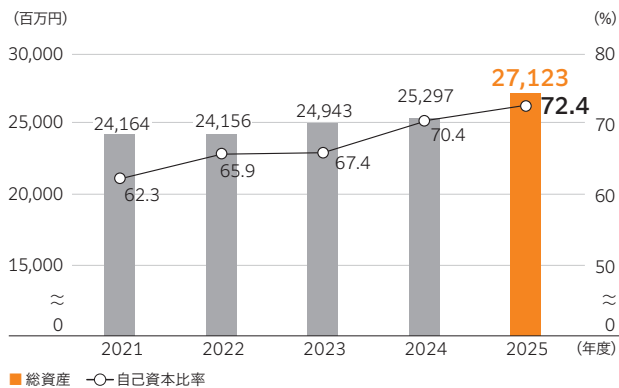
時間当たり付加価値※(2019年対比)



タブレット型セルフオーダーシステムの導入や省人化機器導入の効果により時間当たり付加価値は年々向上しています。

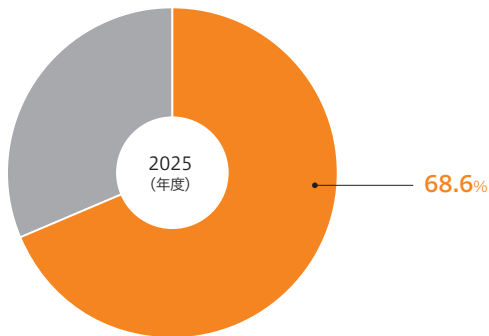
※時間当たり付加価値は主力業態である和食麵処サガミの数値

総資産／自己資本比率



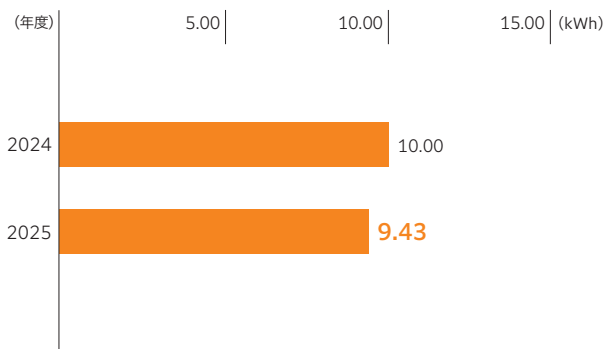
総資産は建物及び構築物が1,523百万円増加したことなどにより前年に比べ1,826百万円増加し、27,123百万円となりました。自己資本比率は2.0%増加し、72.4%となりました。

女性従業員比率



2026年3月末時点において、全従業員10,831名に対し女性従業員は7,436名であり、女性従業員比率は68.6%となりました。すべての従業員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企業成長に取り組んでいます。また、女性役職者比率は、全役職者に対して15.9%となっていますが、今後も積極的に女性社員の採用と育成、及びパートナー役職者の登用を行い、2030年までに女性役職者比率16.5%達成を目標とします。

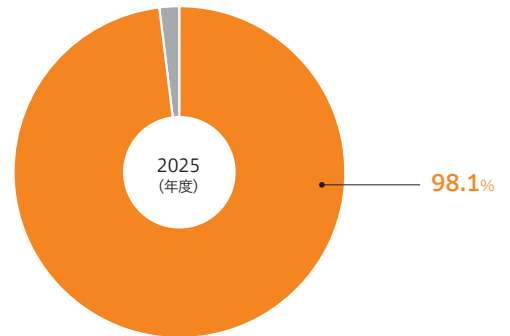
売上高(一百万円)当たり電力使用量



遮熱ガラス、及び遮熱フィルムを導入することにより、空調効率が高まり、エネルギー使用量は改善傾向にあります。売上高(1万円)当たり電力使用量は2024年度に比べて減少しています。

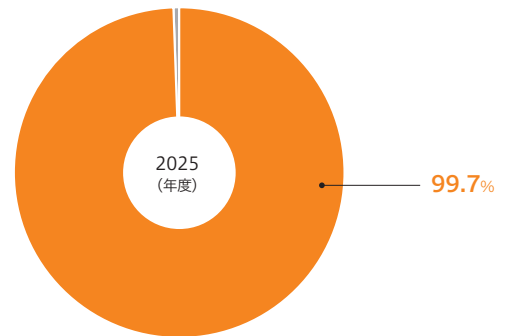
※電力使用量は店舗のみにて算出

リフレッシュ休暇取得率



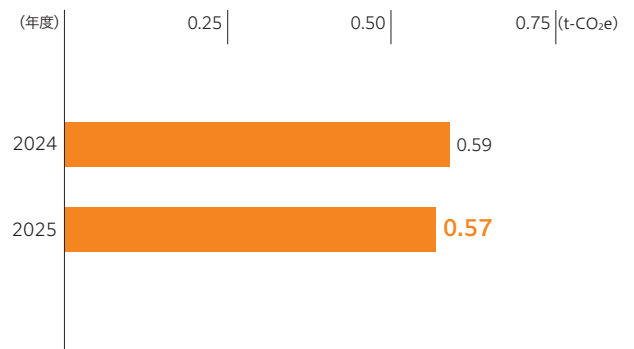
社員の有給休暇取得促進を目的として、4日以上連続休暇を、リフレッシュ休暇として年3回の取得を推進しています。連続休暇制度により、体と心のリフレッシュだけでなく、計画的に業務を行う土壌づくりを進めています。

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。コロナ禍の2020年度には受診控えもありましたが、2021年度以降は、受診率は再び上昇しました。今後も、受診率100%となるよう取り組みを進めていきます。

売上高(百万円)当たりCO₂排出量



省エネ施策の推進等により売上高当たりCO₂排出量は削減しました。今後も各店舗におけるさらなるエネルギー効率の改善と脱炭素施策の導入を検討し、事業全体でのCO₂排出量の削減に努めます。

※CO₂排出量は店舗のみにて算出



トップメッセージ

過去最高の、その先へ

次の50年に向けて歩き始めています。

代表取締役社長

おおにし

ひさし

大西 尚真

サガミホールディングスは2025年度、グループの屋台骨である「和食麺処サガミ」と「味の民芸」が、おかげさまで創業50周年を迎えました。その記念の年に、売上高393億円、営業利益29億円をはじめ各利益項目で過去最高を更新し、皆様にご報告できることを大変うれしく思います。

今日まで歩んできたのができたのは、地域にある私たちのお店を選び、足を運び続けてくださったお客様をはじめ、お取引先の皆様、株主の皆様、そして日々現場に立つグループ約1万人の仲間の支えがあったからです。すべてのステークホルダーの皆様に、心よりお礼を申し上げます。

好調な今こそ、実力を問い直す

私はこの到達点を、次の50年を切り拓く出発点だと考えています。前期には、中期経営計画の財務目標を1年前倒して達成しました。過去最高をもたらした仲間の頑張りを誇りに思う一方で、私はそれと同じだけの危機感も抱いています。コロナ禍からの反動需要の追い風を、外食産業全体が受けてきました。いまの業績には、私たち自身の取り組みの成果と共に、その追い風もある程度含まれていると、冷静に見ています。

底堅い外食需要があるとはいえ、物価高が続く中で生活防衛意識は強まっています。お客様の見る目はこれまで以上に厳しくなり、選ばれる店とそうでない店の差は、この一、二年でいっそう明確になっていくはずです。そのとき、当社に選ばれる実力はあるのか。当期の成果と課題を振り返る中で、これから強化すべき点がはっきりと見えてきました。

旬や産地を意識した季節フェアでは、高価格帯でもお客様に選んでいただけるメニューが育ち、売上が伸びました。ただし、既存店の客数は直近の一年を通じて足踏みが続いています。これは正面から受け止めるべき事実です。コロナ禍でも止めなかった新規出店や改装を着実に進め、財務目標は達成したものの、ただ一つ届かなかったのが店舗数でした。

外食の成長は、突き詰めれば顧客創造、すなわち新しいお客様を増やし、常連のお客様を増やすことに尽きます。この考えが頭から離れれば、私たちの商売は成り立ちません。そしてこの意識は、現場の一人ひとりが持ってこそ力になります。売上を伸ばすために出店を急ぐことはできませんが、店を支える人が育っていなければ、お客様の期待に十分応えられず、既存店の力がかえって弱まります。規模を追うことの危うさは、かつて私たち自身が経験しました。同じ「いつか来た道」に戻らないためにも、規模を追う前に、人を育て、店を育て、地域で選ばれ続ける実力を高める。それが次の成長の前提です。

そのために大切なのが、一人ひとりの納得です。自分の仕事がお客様の満足と来店につながり、その成果が自分たちの成長や処遇となって返ってくる。この循環を、もう一度、全員で確認していきます。そうした考えから、本年度は人財への投資を経

営戦略の中心に据えます。

あわせて、次の中期経営計画については、数値目標の対外公表を見合わせる判断をしました。中東情勢の混乱や、消費税制をめぐる議論など、先行き不透明な経営環境が続くなかで、固定的な長期数値をいまお示しするのは時期尚早だと考えたためです。ただし、これは目標を持たないということではありません。内部目標とマイルストーンを定め、進捗をしっかりと管理していきます。外部に見せる数値を整えることだけに追われるのではなく、遠回りに見えても、逆境さえも長期的な企業価値に変えていける人財を育てることを、何より重視します。

「人財」が成長を加速させる

外食は、突き詰めればヒューマン産業です。どれだけ仕組みが整い、設備が進化し、AIを導入しても、最後にお客様の満足高めるのは現場で働く一人ひとりの気づきと、お客様起点の行動です。

当社の成長は、店舗での体験価値の向上、ご来店促進、お客様接点の拡大という3つの「成長ドライバー」がもたらします。そして、その3つすべてを動かす原動力、人が生み出す力を、私たちは「人財ドライバー」と名づけ、磨いていきます。木にたとえれば、人財ドライバーが根と幹、成長ドライバーが枝葉にあたります。その根と幹を丈夫に育てる取り組みが、次の3つです。

一つめは、目的と道筋の共有です。何のためにやるのか、当社がどこを目指すのか。ベクトルがそろえば、現場の迷いは減ります。お客様の満足を最優先するという同じ基準に、全員が立ち返れるようになります。

二つめは、納得と自己成長です。ここで働きたいと思ってもらえる会社であり続け、入社後も長く力を発揮してもらうために、納得できる処遇は欠かせません。2023年4月から初任給の引き上げを継続しており、2026年4月入社においてもさらなる引き上げを実施しました。この初任給の引き上げにあわせ、現在活躍している社員やパートの給与底上げも同時に行いました。評価制度や決算賞与・臨時賞与などの給与体系も見直し、全員の努力が公平に報われ、成長を実感できる環境を整えています。

三つめは、安心と裁量です。私自身、当社での44年を振り返れば、うまくいったことより、失敗のほうはずっと多かったというのが正直なところ。それでも続けてこられたのは、失敗を次に生かす機会をもらえたからでした。だからこそ、現場が自ら判断し、安心して挑戦できる裁量を広げていきます。

働く仲間の価値観もライフステージも、一人ひとり異なります。それでも、店に立つ以上、最も大切にすべきはお客様の笑顔です。「またあのお店に行きたい」と思っていたために自ら考え、動く。その優先順位が明確になり、安心して失敗できる環境が整えば、現場はスピード感をもって動けるようになります。

この3つの人財ドライバーを束ね、現場で体現するのがリー

ダーです。なかでも、店長をはじめとする経営人財の育成は、人財戦略の要だと考えています。(→ P21)

これからのリーダーには、「調理や接客のプロ」であると同時に「ファンをつくれるプロ」になってほしいと願っています。厨房やホールの業務を正確にこなす力は、何より大切です。全体の客数が伸び悩む中でも、調理技術の高い店は、確かにお客様をつなぎとめることができます。しかし、それだけでファンが自然に増えるわけではありません。大切なのは、周囲への繊細な気配りです。共に働く仲間の表情の違いに気づけるリーダーは、お客様の小さな不満や期待にも敏感に気づくことができます。実際、そうした店長一人の力で、店の売上が5%近く伸びることもあります。リーダーの影響力は、それほど大きいのです。

従業員満足度の高い店舗を訪ねると、パートナーの皆さんの所作や気配りに驚かされます。店長の気づき一つ、日々の声かけ一つが店の空気を変え、料理の質や、お客様の評価となって表れます。

お客様の声への向き合い方も、見直すべき重要なテーマです。この40年で、お客様からの声やご意見のいただき方は大きく変わってきました。かつてクレームはその場で直接いただくものですが、いまはその場では何もおっしゃらず、後から本社へ寄せられることが増えています。だからこそ私自身、毎朝そのすべてに目を通し、現場へ改善のための具体的な指示を出しています。寄せられたご意見を単なる苦情として処理するのではなく、確実な改善のためのステップへと落とし込み、根本的な見直しを重ねていく。そうして「お客様に店を育てていただいている」という学びを組織の力に変えていくことが、最終的に店舗の確かな成長へとつながるのです。そんな現場を、これから全員でつくりしていきます。

価格に見合う価値を、全員で再確認する

2027年3月期は、売上高405億円と増収を見込む一方、営業利益は24億円と、あえて減益を計画しています。食材費や人件費などのコスト増が見込まれる中でも、私たちは、コスト上昇分の価格への転嫁を、いったん極力抑える道を選びました。ここで値上げを重ねれば、値上げ疲れしているお客様の足は遠のき、長期の企業価値が損なわれかねません。お客様にご来店いただきやすい一年にしたいという思いから、2026年4月のメニュー改定では価格の引き上げを見送りました。

大切なのは、価格を維持すること自体ではなく、「その価格以上の価値をお届けできているか」を、お客様の視点で総点検することです。

具体策の一つが、メニュー戦略です。コロナ後の3年間は、値上げを避けられない環境の中で「価値づくり」に力を注ぎ、「和食処サガミ」「味の民芸」共に季節メニューや地域限定メニューを広げてきました。けれども、提供価値の高さは品数の多さで決ま

るものではなく、それを決めるのは、いつもお客様です。この前提に立ち、いまはアイテム数やメニュー構成そのものの再検討を進めています。例えば「味の民芸」では、千葉エリアと神奈川エリアでメニュー構成を少し変えるなど、利用動機やエリアに応じてメニューの内容や数を最適化するパイロット的な取り組みも始めました。50品でも「これはいい」と感じていただける品が多ければ、それは豊かな品ぞろえです。反対に、100品あっても心に響くものがなければ、豊富とは言えません。こうした見直しは、業績が堅調なときにしかできません。増収を保っている今こそ、これまで広げてきたものを整える絶好のときだと考えています。

同時に、お店づくりの基本も、もう一度見つめ直します。この数年、『忙しい』の一言で、本来気づき、変えるべきことを、見て見ぬふりにしてはいないか、点検していきます。

私は今も週末になると、一人で予告なく店舗を回っています。扉を開けた瞬間の雰囲気や匂い、仲間の対応や笑顔で、その店の状態は伝わってきます。お客様は、扉を開けて入った最初の1分間で、店の印象の8割を決めると私は考えています。清潔さ、空気感、迎える姿勢、働く仲間の表情。その1分間には、取り繕いでは隠しきれない、日頃のありのままの姿が映し出されます。一人の客として店に入るときに感じることを、自分たちの店にも生かす。その感覚を体得できるように、言葉にし、仕組みにし、教育として体系的に伝えていきます。

顧客創造と、品質基盤への投資

当社とまだ接点のないお客様は、数多くいらっしゃいます。ファミリーマート様との初の企業コラボレーションや、中日ドラゴンズ公式戦ゲーム・スポンサーは、ふだんサガミになじみのない、特に若い方々に、私たちの存在を自然に届ける試みです。須田亜香里さんを起用したテレビCMは、画面越しでも「おいしそうだな」「これ、どこのお店だろう」と直感的に感じていただけるものになりました。社外への認知拡大にとどまらず、自慢の商品が魅力的に映ることは、現場で働く仲間の誇りにもつながります。

新しい土地への出店も、未知のお客様を生み出す挑戦です。「和食処サガミ」では長野県や千葉県に続き、和歌山県や群馬県へ初めて出店し、開店初日から多くのお客様でにぎわいました。「味の民芸」においては、神奈川県に駅前立地の新網島店をオープンさせるなど、新しい客層へもおいしさを提供しています。今後も、お客様接点を着実に広げていき、味のベースは守りながら、その土地ならではの好みに合わせた工夫を重ねます。訪日のお客様や、増えつつある外国籍の仲間の視点にも、大きな可能性を感じています。和麺や天ぷら、寿司といった和食の魅力を、手頃な価格で、より多くの方へ広げていきます。

幅広い業態ポートフォリオも、今後の競争力の源泉です。1,000円でお釣りが来る業態は裾野が広いぶん競合も多く、専門性と味の品質が問われます。十割そばの「長助」のような専門業

態には、確かな存在意義があります。うどんが国民食として広く愛される一方、そばは健康食としての価値を持っています。その両方をそろえられる強みを、もっと打ち出していきます。

次の成長を見据えた投資として、そば製粉工場の建て替えにも取り組みます。これは単なる設備更新ではなく、原料から商品までを一気通貫で担う、品質と安全の基盤を強化する投資です。自社製粉の強みをさらに高め、商品を他社へ提供することも視野に入れたプロフィットセンターへと育てていきます。

サガミのサステナビリティは、地域から

私たちのサステナビリティは、特別な活動というより、地域に根ざした商売そのものの延長線上にあります。気候変動や食料問題、人権などの課題にもグループで取り組んでいますが、その出発点はいつも、目の前の地域とお客様です。たとえば、モーニング営業も、高齢化が進む地域では、歩いて通えるコミュニティの場になっています。原料調達でも、高齢化が進むそば産地と力を合わせ「万波そば」の共同栽培を始めました。生産現場に直接かわり、貴重な伝統と技術を次の世代へつないでいきます。こうした事業を通じた積み重ねが、地域の未来と当社の味や品質を守ることに繋がっています。

ステークホルダーの皆様へ

繰り返しになりますが、原材料価格の高騰や人手不足をはじめ、外食産業を取り巻く環境は急速かつ複雑に変化しています。このような不確実な時代であるからこそ、私たちが立ち返るべきは経営理念である「すべては みんなのゆたかさと笑顔のために」の追求です。お客様に心から満足いただける食体験を提供し続けることが、当社グループの不変の存在意義であり、持続的な企業価値向上の源泉であると確信しています。従業員には安心して長く働き、自らの成長とゆたかな生活を実感できる職場環境を、お取引先・地域社会の皆様には誠実なパートナーシップのもと、地域の食文化を守り発展させる取り組みを進めていきます。株主の皆様への利益還元は、経営の重要項目の一つだと捉えて

います。また、より多くの投資家の皆様に当社株式を保有していただきやすい環境を整えるための株式分割を実施すると共に、中長期的な株式保有を促進するため「株主優待制度の一部変更」を行いました。これらの施策は、当社の持続的な成長の果実を株主の皆様へ確実にお届けするという強い意思の表れです。今後も、事業成長による企業価値の向上を図ると共に、安定的な利益還元を継続していきます。

受け継ぐ創業者魂を、100 周年へつなげる

創業者は、いつもこう言っていました。「サガミはおいしくないとかダメなんじゃ」「地域のお客様のおかげなんじゃ」。若い頃の私は、なぜ当たり前のことを繰り返す言うのかと思っていました。けれども、半世紀近く現場に身を置いたいま、その当たり前を続けることがどれほど難しく、どれほど大切かを痛感しています。私たちの最大の武器は、メニューと人です。とりわけ、一からつくる手づくりへのこだわりは、他社が容易にまねできない価値を生み出しています。10年、20年先には、人口が減り、働き手もさらに減る中で、機械化される工程も増えるでしょう。その効果は、確かに大きいものがあります。

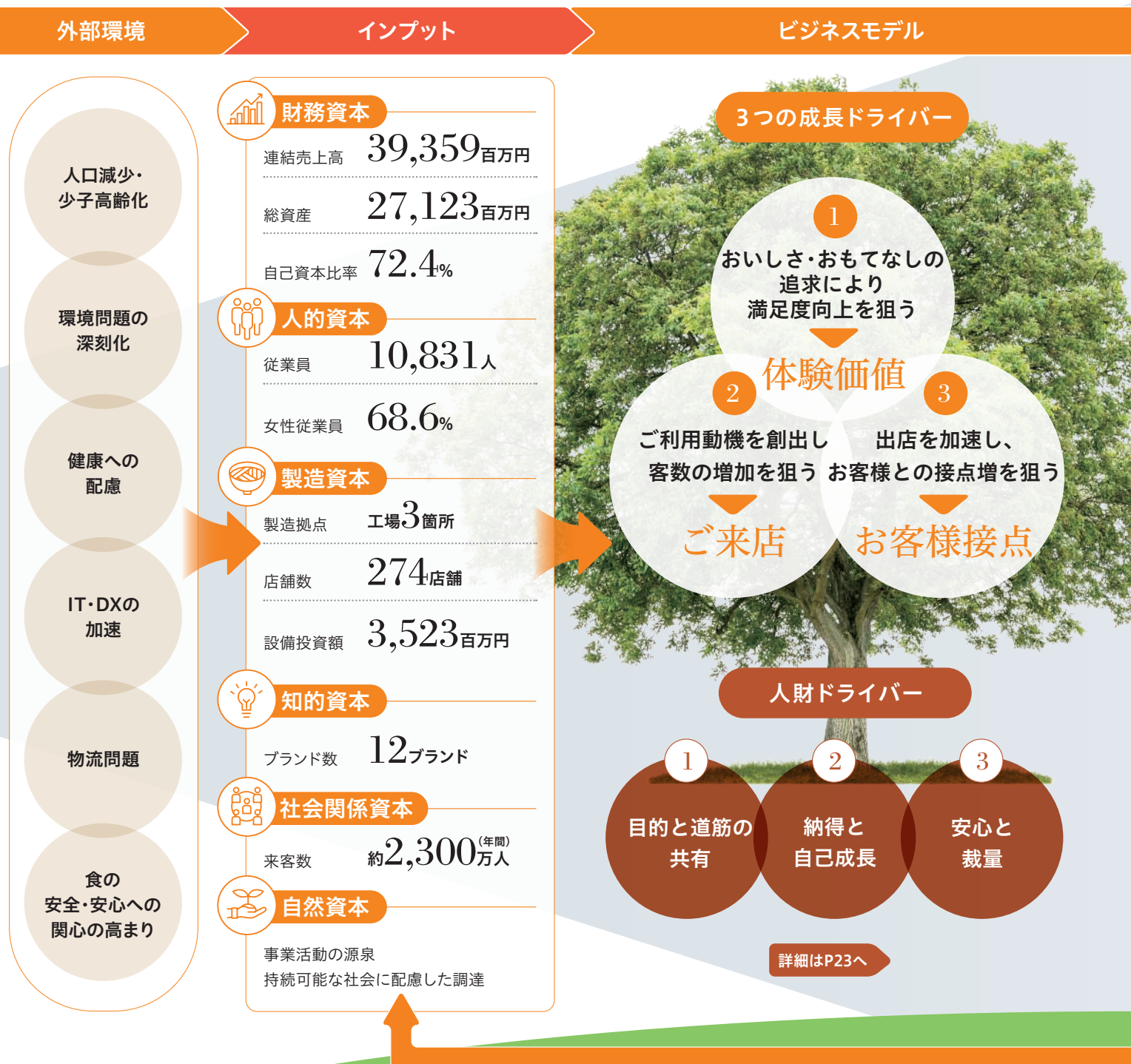
それでも、真心を込めて手づくりで届ける芯は守り続けてほしいところです。お客様が大切にしている価値を、効率の名のもとに手放せば、私たちらしさまで失ってしまいます。何を変え、何を守るのか。その見極めにこそ、この先の10年がかかっています。もてなす側の心に余裕とゆたかさがなければ、お客様をもてなすことはできません。そしてお客様の笑顔と同じくらい、働く仲間の笑顔を大切にしたいと、心から思います。私が44年、当社で働いてこられた理由の一つも、その笑顔でした。

この50年で受け継いだ、おいしさとおもてなしのDNAを、100年企業に向けて確かにつなぎ、次の世代へ託していく。これから先を歩む仲間、確かな足場を残したい。それが、いまの私の願いです。今後とも、サガミホールディングスへの変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



価値創造プロセス

当社はグループビジョンである「No.1 Noodle Restaurant Company」を掲げ“おいしさ”や“おもてなし”にこだわった和麺レストランチェーンを展開しています。成長ドライバーとして「体験価値」「ご来店」「お客様接点」の3つの要素を重要視し、それぞれの要素を磨き上げることに注力しています。近年ではお客様の健康を意識したメニューをご提供するなど、時代ごとのニーズも踏まえながら新しい価値を創出しています。



経営理念

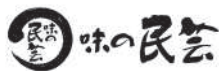
私たちは、「食」と「職」の楽しさを
～すべては みんなのゆたかさと笑顔のために～

アウトプット

アウトカム

サガミグループの目指す姿

主要なブランド



お客様



おいしい料理とおもてなしでゆたかな食体験を提供し顧客満足度を高める

従業員



「いきがい」と「働きがい」を支援し、安心して働ける職場環境を整備する

取引先



共に発展するパートナーシップを構築し、長期的な信頼関係を築く

地域社会



地域貢献活動を通じて地域社会と共存共栄し、地域活性化に寄与する

環境



環境負荷を低減し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進する

株主



安定的な配当と持続的な企業価値向上を目指し、株主の信頼に応える



No.1 Noodle Restaurant Company

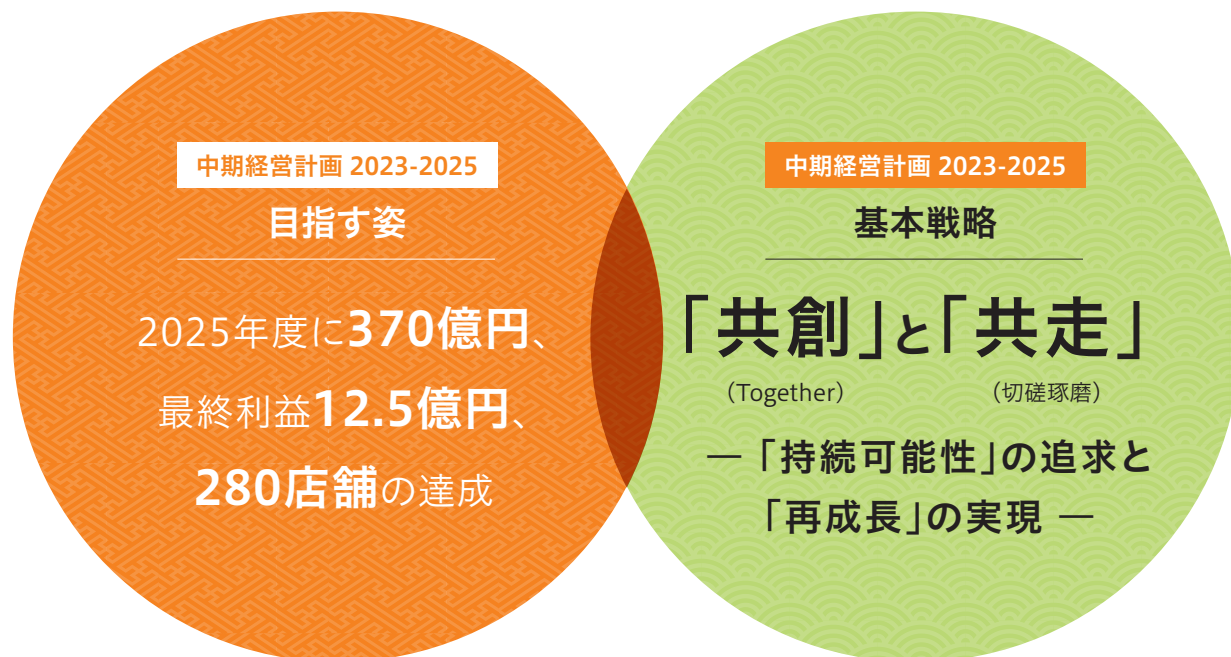
売上規模や利益の追求といった企業規模だけでなく、お客様への提供価値や従業員のやりがいなどによる“ゆたかさ”No.1を目指します

創造し、地域社会に貢献します

前中期経営計画の振り返り

当社グループは、2023年度から2025年度までの3カ年を対象とする中期経営計画「Management Plan 2025『Together』」を推進してきました。本計画は、「持続可能性」の追求と「再成長」の実現を基本戦略に掲げ、外部環境の変化に対応した経営基盤の強靱化とトップラインの拡大を目指したものです。

計画最終年度である2025年度の終了に伴い、財務・非財務の両面から定量指標の達成状況及び戦略骨子の進捗を総括します。



連結業績推移

(単位：百万円)

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)
売上高	26,423	31,006	35,034	39,359
営業利益	910	1,656	2,058	2,977
経常利益	1,574	1,722	2,134	3,046
当期純利益	886	909	1,356	1,618
店舗数(店)	250	256	266	274

※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566百万円を営業外収益に計上しております。

連結数値目標と結果

「Management Plan 2025」における連結数値目標と結果を振り返ります。ローリングにより修正された最終定量目標に対し、当期の業績は極めて堅調に推移いたしました。売上高は目標370億円に対して393億59百万円(前期比12.3%増)、営業利益は目標22.5億円に対して29億77百万円(同44.6%増)となり、経常利益(30億46百万円)、当期純利益(16億18百万円)を含め、すべての利益項目で目標を大幅に超過し、過去最高業績を記録いたしました。客数増と店舗DX等による付加価値向上が業績を力強く牽引しています。

一方で、期末グループ店舗数は目標280店に対し274店にとどまり、出店計画の推進に課題を残しました。

戦略骨子に関する成果と課題

前中期経営計画期間中、12の戦略骨子に沿って施策を展開し、客数拡大やオペレーション効率化で顕著な成果を収めました。具体的には、名人制度などによる提供価値の磨き上げ、タブレット導入などの店舗DX推進による生産性向上が利益率改善に大きく寄与しました。また、新エリアへの進出による顧客接点の拡大も進展しました。

一方で、新規出店を順調に進めつつも、閉店などもあり国内新規出店計画が未達に終わった点を課題と認識しています。この未達要因を精査し、人財ドライバーの変革をはじめとする人的資本経営の強化を次期計画へ引き継ぎます。

「持続可能性」の追求について

戦略骨子の方向性の一つである「持続可能性」の追求においては、人的資本投資を深化させました。労務環境面では初任給引き上げや有給取得促進に努め、「健康経営優良法人2026」の認定を取得しました。

環境面ではTCFD提言に基づくシナリオ分析を開示し、店舗への遮熱ガラス導入や尾西工場への太陽光パネル設置により、売上高当たりの電力使用量を着実に低減しました。

成果

- 健康経営の推進と人的資本投資の強化
- 店舗DXの促進による労働生産性の向上
- 多様性(ダイバーシティ&インクルージョン)対応型育成の本格化
- 気候変動対応に資する省エネ・再エネ投資の拡大
- 特産食材を使用した地域社会との価値共創

課題

- 女性管理職・経営層への登用及び育成の遅れ
- 出店加速に伴う店長及び次世代幹部(リーダー人材)の確保
- マクロ不確実性の高まりによる不確定要素への対応
- 国内出店計画の未達
- 非財務価値(ESG)の可視化と情報発信(ディスクロージャー)の強化

「再成長」の実現について

もう一つの方向性である「再成長」の実現に向けては、積極的なマーケティングと市場開拓を推進しました。国内では主力ブランドの創業50周年記念施策を年間展開したほか、和歌山県への初出店や、直近3年間に於いて34店舗のリニューアルにより顧客エンゲージメントを高めました。

店舗数目標には僅かに届かなかったものの、売上高393億円を達成し、コロナ禍からの力強い反転攻勢と業績の再成長を具現化いたしました。

成果

- 過去最高業績の達成と「Management Plan 2025」定量目標の大幅超過クリア
- 新エリア(未出店地域)への積極展開による地理的ポートフォリオの拡大
- 既存店リニューアルによる顧客エンゲージメントの向上
- 創業50周年記念プロモーションを通じた付加価値向上とトップラインの牽引

課題

- 食材仕入れ価格・エネルギー価格の高騰などに対するコストマネジメントの再高度化
- マクロ不確実性の克服と市場に対する成長ストーリーの再定義
- 日常利用(ケの日)を担う小型業態(どんどん庵)のビジネスモデル再構築
- バリューチェーン強化に資する「アライアンス・攻めのM&A」の具体化推進

人財戦略

外食産業における持続的な競争力の源泉はどこまでいっても「人」であり、人財こそが企業価値向上をもたらす最大の経営資源です。前中期経営計画において過去最高業績を達成した一方、店舗数の目標に対して未達という構造的課題が浮き彫りとなりました。

このマクロ環境の不確実性を打破すべく、2026年度を「人財育成の年」と位置づけ、人的資本経営を経営戦略の骨格へ据えます。従業員の「行動・スピード」を変革する「人財ドライバー」を構築し、3つの成長ドライバーを支える強固な人財基盤の確立を目指します。

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～

グループ ビジョン

No.1 Noodle Restaurant Company

人的資本に関する基本的な考え方

当社グループは、「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～」という経営理念のもと、人財を企業価値向上の源泉、すなわち最大の経営資源と位置づけています。

私たちが考える「真のゆたかさ」とは、安定した待遇にとどまらず、お客様や仲間との間で交わされる感謝に誇りと喜びを感じられる「心のゆたかさ」です。従業員一人ひとりが「生きがい」と「やりがい」を両立し、持続的に成長できる環境を整えることこそが、お客様への提供価値を高め、中長期的な企業価値の最大化へと直結する人的資本経営の根幹であると確信しています。

2026年度を人財育成の年とした背景

前中期経営計画「Management Plan 2025」において、当社グループは売上高・利益ともに過去最高を更新し、主要財務目標を前倒しでクリアする成果を収めました。しかし一方で、新規出店をこなしつつも閉店などの影響もあり、出店計画が未達に終わるという課題が表出しました。

激変する市場環境や深刻化する労働人口減少に対応し、持続的な「再成長」の軌跡を描き続けるためには、これまでの延長線上ではない構造改革が不可欠です。マクロ環境の不確実性から新中期経営計画の公表は見送るものの、当期を「人財育成の年」と位置づけ、原動力たる人財の「行動・スピード」の変革を促す「人財ドライバー」の構築に総力を挙げ取り組みます。

サガミHDの企業価値を向上させる「成長ドライバー」

当社グループは、持続的な企業価値の向上と「No.1 Noodle Restaurant Company」の実現に向け、ビジネスモデルの核となる「3つの成長ドライバー」を設定しています。それは、①おいしさ・おもてなしの追求により満足度向上を狙う「体験価値」、②ご利用動機を創出し客数の増加を狙う「ご来店」、③出店を加速しお客様との接点増を狙う「お客様接点」です。

これらを有機的に循環させ、持続可能な成長へと昇華させる強固な土台として、人的資本経営（人財ドライバー）を位置づけています。

成長ドライバー①

体験価値：
おいしさ・おもてなしの
追求

当社が半世紀以上にわたり継承してきた創業のDNA、それが「できたてのおいしさ」と「おもてなし」へのこだわりです。毎日店舗で朝夕丁寧にとる「だし」や、石臼で挽き店内で製麺する「そば」など、手間ひまを惜しまない本格調理こそが提供価値の源泉です。

この調理技術を組織全体で標準化・伝承するため「名人制度」を導入し、個々のスキル向上と自己実現意欲を高めることで、他社との圧倒的な差別化を図る体験価値を創造します。



成長ドライバー②

ご来店：
ご利用動機の創出

当社は「人の一生に寄り添う」ことをテーマに、多様なご利用動機を創出しています。生後百日を祝うお食い初めから、一歳の誕生日を祝う一升米、ご長寿祝いの長寿御膳にいたるまで、人生の節目となる特別な「ハレの日」を彩るメニューを展開しています。

店舗での温かい思い出となる「忘れられないレストラン」であり続けることで、顧客エンゲージメントを強固にし、安定的な客数増へとつなげます。



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

未開拓マーケットへの新規出店と既存店の戦略的リニューアルを推進し、お客様との接点を最大化します。人口減少局面においても持続可能な店舗網を維持するため、自動案内システムや配膳ロボット、AI自動認識による無人決済システムなど「店舗オペレーションのDX・省人化」を進めます。

これにより限られた人的資源を本来の「おもてなし」へ集中させ、投資効率の高い出店戦略を具現化します。



人財戦略

成長ドライバーを具現化するための「人財ドライバー」

当社グループは、持続的なトップライン拡大を支える基盤として、人的資本経営を軸とした「人財ドライバー」の構築を加速させています。全員で進む方向を揃える「目的と道筋の共有」、公平な評価と成長を促す「納得と自己成長」、心理的安全性を担保し挑戦を促す「安心と裁量」の3軸を展開。従業員のやりがいと生きがいを両立し、自発的な行動変革を促すことで、中長期的な企業価値向上と持続的成長を具現化します。



人財ドライバー① 目的と道筋の共有

経営理念の体感や全員で進む方向を揃える仕組みから、優先施策への選択と集中、責任と役割の明確化にいたる、人財の「目的と道筋の共有」に向けた現状の取り組みと今後の戦略概要をご紹介します。

現状の 取り組み

当社グループでは、経営理念である「食の楽しさ」の具現化に向け、単なるお題目の唱和にとどまらない「理念体感」の浸透を最優先に推進しています。具体的な店舗アクションとして、混雑時であっても商品の特徴やこだわり、美味しい召し上がり方の丁寧な説明を徹底するなど、顧客の体験価値を高めるおもてなしの行動を日常化しています。また、これらの店舗現場における優れた取り組みや気づきについては、全体会議や社内情報共有ツール「サガミグループ新聞」を通じてタイムリーかつ最大限に活用・共有しています。これにより、全従業員が同じ方向を向いて行動できる組織全体のベクトル同調と、強固な一体感を醸成しています。

今後の 取り組み

新中期経営計画の公表見送りという現況を踏まえ、不確実な環境下でも組織が迷わず行動できるよう、目的と道筋の共有をさらに徹底します。経営方針におけるぶれない軸を確立するため優先施策へ「選択と集中」を行い、現場に「やらないこと」を明確に示します。また、四半期ごとの「サガミのおいしさ体験」により、エンゲージメント向上と自社ブランドへの深い理解を促します。さらに、中期的な戦略や重要業績評価指標(KPI)を小集団目標へ落とし込んで人事評価へ連動させるとともに、RACIチャート(役割分担一覧表)を活用して意思決定者と実行者の役割と責任を明文化し、ガバナンスと執行の連動性を強化します。

人財ドライバー② 納得と自己成長

公平公正な評価と納得感ある報酬、適切な余暇の確保、職務を通じて成長を実感できる教育研修により、従業員の努力が報われ、自己実現と物心両面のゆたかさを叶えるための現状の取り組みと今後の戦略概要をご紹介します。

現状の 取り組み

当社グループでは、努力が報われる「物心両面のゆたかさ」の実現に向け、能力育成主義に基づく年2回の人事考課や面接対話を実施し、公平公正な役割等級制度を運用しています。報酬・余暇面では、初任給の引き上げやベースアップを断行し、通常賞与に加えて特別奨励金や働き方改革奨励金を支給することで、高い納得感と達成感を醸成しています。さらに、繁忙期前後の全店一斉休業日の設定や年3回のリフレッシュ休暇制度の拡充により、適切な余暇を確保するワークライフマネジメントを推進しています。従業員が自己肯定感を育める環境を構築し、「健康経営優良法人2026」の認定も取得しました。

今後の 取り組み

今後は、従業員のエンゲージメントをさらに高め、持続的な自己成長を促すための制度設計と人財投資を加速させます。給与・賞与・休暇制度のさらなる変更点や、業界トップクラスを目指す将来的な処遇目標を社内外へ明示し、長期的なキャリアビジョンの可視化を図ります。教育研修体制においては、昇格時や階層別のタイミングに合わせたプログラムを再構築し、従来の社内研修に加え、外部研修や他社との交流を戦略的に創出します。多様な価値観に触れることで従業員の視野を広げ、自己成長の実感と自己実現を強力に後押しし、強固な人的資本の構築と「人財ドライバー」の進化を具現化します。

人財ドライバー③ 安心と裁量

人権の尊重とハラスメント予防による心理的安全性の確保、相談し助け合える支援体制、自ら意思決定できる裁量権の拡大と挑戦を称える評価を通じ、誰もが安心して挑戦できる「安心と裁量」の現状と今後の取り組みをご紹介します。

現状の 取り組み

当社グループでは、従業員が人として尊重され、のびのびと挑戦できる心理的安全性の高い職場づくりを推進しています。2025年6月に策定した「サガミグループ人権方針」に則り、ハラスメント防止等の役職別教育を継続的に実施すると共に、内部統制監査室を情報提供窓口とする公益通報制度を運用して従業員の安心感を担保しています。店舗現場においては、メンター制度の活用などにより、悩みや課題をいつでも相談し、互いに助け合える支援体制を構築しています。失敗を責めるのではなく次の成長に向けた貴重な「学び」として回収し、次のチャレンジを前向きに評価・推奨する温かい企業風土が息づいています。

今後の 取り組み

今後は、多様な人財が自らの意思で判断し、能動的に行動できる組織への変革に向け、安心と裁量の仕組みをさらに深化させます。人権方針に基づく具体的な取り組み事項を現場レベルで徹底実践し、コンプライアンスと心理的安全性をより高い水準へ引き上げます。さらに、現場のリーダー層に対し、費用枠を含む明確な「裁量権を与えた提案機会」を制度化します。これにより自発的な店舗施策や、チームビルディングを目的とした「従業員感謝祭」の開催などを可能とし、従業員一人ひとりが主役となって絆を深め、誇りを持ってチャレンジできる環境を実現します。



味の民芸
ブロックマネージャー
入社12年目
萩原 一貴

和食麺処サガミ
店舗勤務
入社2年目
池下 未華

和食麺処サガミ
ストアマネージャー
入社4年目
カミング ネットラ

二代目長助
ストアマネージャー
入社19年目
大久保 知里

サガミフード
購買担当
入社4年目
鶴貝 真緒

和食麺処サガミ
ストアマネージャー
入社6年目
高橋 健司

入社2年目から19年目まで、経歴も持ち場も異なる6人が集まりました。ネパール出身の店長、看護師志望から転身した店長、購買部門で活躍する若手——。入社の決め手から日々の店づくり、多様化する人財への向き合い方、そしてサガミの未来まで、現場の率直な声をお届けします。

サガミとの出会い —

決め手は「人」、進化する「働く環境」

—— まずは、サガミに入社を決めた経緯を聞かせてください。若手のお二人は、どのような点が決め手になったのでしょうか。

池 下 飲食のアルバイト経験から接客業に絞って就活し、大学3年時に15社ほどインターンに参加しました。その中で一番親身だったのがサガミの採用担当の方で、決め手はやはり「人」の良さです。当時言われた「縦・横・斜めの人間関係が本当にいい」という言葉どおり、入社後も同期やパートナーに助けられ、温かい人間関係が広がっていくのを感じています。

鶴 貝 私は高校2年生からサガミでアルバイトをしていました。大学での就職サポートが手薄で、就職活動に悩んでいた頃、「社員登用を始めました」というポスターがお店の事務所に貼り出されて。当時の

勤務先の店長に「サガミで働いてみたら」と声をかけていただきました。元々、アルバイトである私のちょっとした提案にも「やってみなよ」と任せてくれる方でした。お世話になった店長の「挑戦させてもらえる環境」も決め手になりました。

—— 高橋さんは、まったく異なる分野からサガミへ入社されたと同っています。また、ネパール出身のカミングさんはどのような経緯で入社されたのでしょうか。

高 橋 もともと看護系の大学に通っていて、看護師志望でした。ただ、実習中に担当患者さんとの別れに直面し、命と深く向き合う中で、自分は人をより前向きな気持ちにできる場所で力を発揮したいと考えるようになり、思い切って別の道に進む決断をしました。その後、サガミでアルバイトを続けながら営業や製造のインターンも経験しましたが「自分自身が本気で良いと思える商品じゃないと売れない」と気づいたんです。飲食は、お客様が「おなかいっぱいになりたい」とポジティブな気持ちで来店される。満足して帰ってい

ただき、その対価をいただく。「なんて健全な商売なんだ」と腹落ちして、僕自身がそば好きなこともあり「そば好きだな、俺、そういえばサガミでバイトしてるやん」と(笑)。他の飲食店でも働きましたが、サガミはご飯がおいしくて人が良かった。

カミング ネパールの高校と大学でホテル・レストランマネジメントを学んでいました。大学のキャリア支援課で、日本人の先輩がサガミに入社していると紹介してもらったのがきっかけです。日本語学校2年、大学4年で日本語も身に付けていたので、その学びを活かせる場としてサガミに出会えたのは幸運でした。

——皆さんから見て、サガミのこの数年の「待遇の進化」はどう映っていますか。

池 下 初任給は他業種と比べてとても魅力的でした。年々上がっていて、私が入社した2025年度も高い水準の初任給でした。

萩 原 給与面の充実はもちろんですが、長くいる立場から見ると、休日をしっかりと取れる風土が根付くなど、働く環境自体が昔と比べてだいぶ変わりました。もともと「人」に魅力のある会社でしたが、そこに働きやすさが加わって、採用市場でも「選ばれる会社」になってきたと感じます。

大久保 新卒採用の再開時と比べ、近年は100人近くが入社する年もあります。まさに萩原さんの言う「選ばれる会社」になったのかなと。初任給の額に「そんなにもらっているのか」と驚くこともあります(笑)。1年経つときちんと昇給する仕組みを見ても、時代に合わせて会社が変わったと実感します。

高 橋 社員登用制度は、実は僕が社員になった翌年から始まったんですよ。アルバイト時代は同じように週5日で働いていても、入社祝い金はなかった(笑)。

大久保 1年待てばよかったね(笑)。

お店は店長で変わる — 適材適所の店づくり

——「お店は店長で変わる」と社長も語っています。長く現場を見てこられた皆さんは、店長や働く場の重要性をどう捉えていますか。

萩 原 私自身の原体験として、学生時代いろいろなことが続かなかった中で、実家の近くにあったサガミのアルバイトだけは、店長や仲間と働く時間が楽しくて続けることができました。「楽しい」「働きやすい」「この店長だから」——続けられた理由は、店長の力量や気持ち一つで変わる部分が大きいです。長く働けるのは、「大事にされている」「いい店にいる」と思えるか



ら。ブロックマネージャーとして複数店を見ていても、雰囲気の良い店はパートナー社員さんが長く続きません。店舗毎のそうした違いをどう埋めていけるかが、大きな課題だと感じます。一番大変なのは店長ですから、彼らが気持ちよく働けるようサポートすることを日々考えています。

大久保 売上も変わりますね。店に一步入ったら店長の色が出ます。「この店長は掃除が好きだな」「この店はお土産を売るのが好きな店長だな」「ここはスタッフの連携がいいな」と。私はこれまで着任した全店で売上を伸ばしてきたので、どこに行っても売上を上げる自信があります(笑)。ただ、だからといって、店長がなんでも一人で完璧にできる必要はないと考えています。大切なのは「自分は何ができないか」を客観的に理解すること。例えば自分にディスプレイのセンスがないと分かっていたら、センスのあるパートナーさんをお願いした方が確実にお土産は売れます。自分の武器を見つけ、足りない部分は得意な方に委ねて、一人ひとりの能力を伸ばしていく。適材適所で任せる心の広さを持つことが、良いお店づくり、ひいては確実な売上につながります。自分の武器を活かせる店長が育てば、店にそれぞれのカラーが出て、個店の魅力になっていく。私自身も、アルバイト時代や最初の配属先の店長から、店のづくり方をたくさん学ばせてもらいました。

高 橋 まさに大久保さんの言う通りで、僕もセンスがないことは分かっているので、デザートや盛り付けなど、上手に仕上げるパートナーさんをお願いしています。お土産や自販機なども「今月これを売りたいんだよね」と伝えと、「じゃあ私こうしますね」と自発的に変えてくれる。「パートナーさんの協力があるからこそ、店が営業することができ、自分を含めた社員の休日取得もできる」と思っています。

DXの推進と「気づき」の力、 そして人を育てる仕組み

—— DX、特にタブレット端末の導入は、現場にどのような変化をもたらしましたか。

鶴 貝 タブレットでのオーダーになって、アルバイトの方にまとまった時間で業務を教えやすくなりました。ハンディーターミナル(注文を取るための専用端末)を使っていた時は、呼び出し音が鳴るたびにトレーニングが中断されていましたが、今は集中して教えられます。ハンディー業務が減った分、お茶のおかわりなどのために客席を回っていて、お客様から「おかわりに来てくれたの？ありがとうございます」と言われることもあり、会話はむしろ増えたと感じています。

高 橋 同じ実感があります。丁寧に教えられるようになり、店全体がお客様の方向を向くようになりました。「お茶が空いていないか観察してね」「自分のおすすめを1個つくってください」と伝えた結果、スタッフ一人ひとりに常連さんがつくようになりました。僕が把握していない常連さんもいて、タブレット導入前にはなかった変化です。

萩 原 機械化が進むと「注文を伺う」といった作業的な接点は昔より減ります。だからこそ、ちょっとした気遣い、テーブルでの「気づき」、客席をラウンドすることがより重要になることを、お客様との接点が減った分、そう指導していかなければいけないと思っています。

—— 人財育成の仕組みも、この数年で大きく厚くなっています。

萩 原 会社がいま研修に力を入れているのは、出店を進める中で、店長を育てる必要があるからだと思っています。店長が店舗や人材のマネジメントをしていく中で、スキル面だけでなく、気持ちや心の部分を育む研修が大事になっています。店舗ごとの格差をなくし、働く人が「大事にされている」と思える環境をつくるためにも、早い段階からの研修を充実させることで、いい店長が育つ土壌そのものを整えているところで

池 下 萩原さんがおっしゃる「心の部分」という点では、新入社員にとって、研修はとても重要です。私の代は入社してすぐ、月1回ほどの研修で同期と不安を共有できる時間がたくさんありました。「みんな同じところで悩んでるんだ」と分かるだけで救われるんです。同期と不安を共有できる場だけは、これからも残してほしいと思っています。

高 橋 池下さんの言う「同期とつながれる場」の大切さはよ



く分かります。僕が入社したころはコロナ禍で、1年目は本社に集まる機会が一切なく、同期に相談できる相手がいませんでした。今は、エリアによっては2年目社員が新入社員のメンターになり、店をまたいで面談する仕組みも始まっています。こうした横のつながりは、これからも大事にしていきたいですね。

鶴 貝 キャリアの面でも心境が変化しました。入社当初は体力的にも能力的にも店長なんて無理だと思っていたんです。でも新店を一からつくる経験を重ね、いろいろな店長に出会ううちに「自分だったらこうしたい」という思いが芽生えました。正直、「同期に先を越されたらちょっと悔しいな」という気持ちもあります。今は購買で会社の役に立ちたいと頑張っていますが、いつかは店長にも挑戦したいと思うようになりました。

多様化する人財と共に働く — 外国籍社員と女性社員のリアル

—— サガミでも外国籍の従業員や女性の活躍が欠かせません。まずカミングさん、店長になった経緯をお伺いできますか。

カミング 最初に店長推薦のお声掛けをかけていただいたとき、「まだ大丈夫です。もう少し考えます」と、実は一度お断りしたんです。その1年後にまたお話をいただき、私は外国籍社員の第1世代なので「自分がやらないと後輩に道が開かない」と思い、手を挙げました。

—— ネパールと日本では文化の違いなどがあるかと思いますが、日本の職場で戸惑ったこと、後輩の指導で感じることはありますか。

カミング いちばん戸惑ったのは上司と部下の関係の違いです。ネパールではマネージャーの指示は強いですが、日本では人手不足の中、店長が「シフトに入ってください」と頭を下げる場面も多い。今は同じネパール人の後輩を指導する立場で、文化や心構えを伝える難

しさも感じます。休んだ翌日に「ご迷惑をおかけしました」と一言添えるような日本の職場の配慮は、なかなか後輩には浸透しません。また、和食の店で働く以上、かつおだしやそばの味を自分で理解していないとお客様におすすめでできない。採用段階から「自社の食事にどう向き合うか」を見ることも必要だと思います。

大久保 カヌングさんの言うとおり、自社の料理を味わえることはお客様におすすめるうえで大切です。あわせて、入社前後の面談で「数年で母国に帰るのか、日本に定住して店長を目指すのか」というキャリアの希望をすり合わせられれば、任せる役割や教育の方針も明確になります。本人のキャリアに合った配属と育成が、外国籍社員にも会社にも一番のメリットになるはずです。

—— **女性従業員の働きやすさについては、どんな課題がありますか。**

大久保 店舗の作業台や棚の高さは、男性基準になっていることが多いんです。私は背丈のあるほうなので、小柄なパートナーさんから「あれ取って」と頼まれることもよくあります。主力を担う女性たちの平均身長も考慮した店づくりは、みんなの動きやすさにつながります。女性特有の悩みも男性店長には言い出しづらいのが現実です。ユニフォームの機能性も含め、女性が安心して働ける細やかな視点を、設計段階から取り入れてほしいですね。

池 下 本当にその通りで、女性スタッフが跳びながら上の棚から物を取っている光景をよく見かけます。もう一段下げられないか、というのが現場の実感です。

サガミの未来を創る —

100年企業に向けた現場からの提言

—— **現場の声が経営に届く仕組みについては、どう感じていますか。**

大久保 私は「二代目長助」業態にいますがマネージャーや部長との距離が近く、意見が伝わりやすい環境にいます。一方でサガミグループ全体の組織は大きく、他業態では意見が上に伝わるまでの段数が多い分、現場の店長たちが声を上げることを諦めてしまう空気もあるかもしれません。私は気づいた改善点を直接社長が臨店された際にも言うタイプで（笑）、社長もしっかり聞いてくださる。でも、誰もがそうできるわけではありません。一人ではなく現場の100人の声ダイレクトに届く仕組みがあれば、サガミグループ全体として、より早く成長できるのでは

ないかと考えます。

高 橋 意見のある人の声がもっと直接届き、若い店長や現場の従業員も声を上げやすくなる仕組みがあるといいなと思います。

—— **最後に、これからも変えずに大切にしてほしいこと、そしてサガミへの期待を聞かせてください。**

カヌング 今は待遇なども良くなってきていますが、今以上に働きやすい会社になって欲しいです。

鶴 貝 私がアルバイト時代を過ごしたお店では、パートナーさんがモーニングのお客様へのおもてなしとして、「あのお父さんは日本経済新聞を読むから」と、料理と一緒に新聞をお持ちするような、他のチェーン店にはないことをずっと続けていました。私自身も店長に「鶴貝さん目当てのお客様をつくりなさい」と言われて接客をしてきました。DXで仕組みが変わっていても、「スタッフのファンをつくる」というサガミの「人」の良さは、決して変えないでほしいと強く思っています。

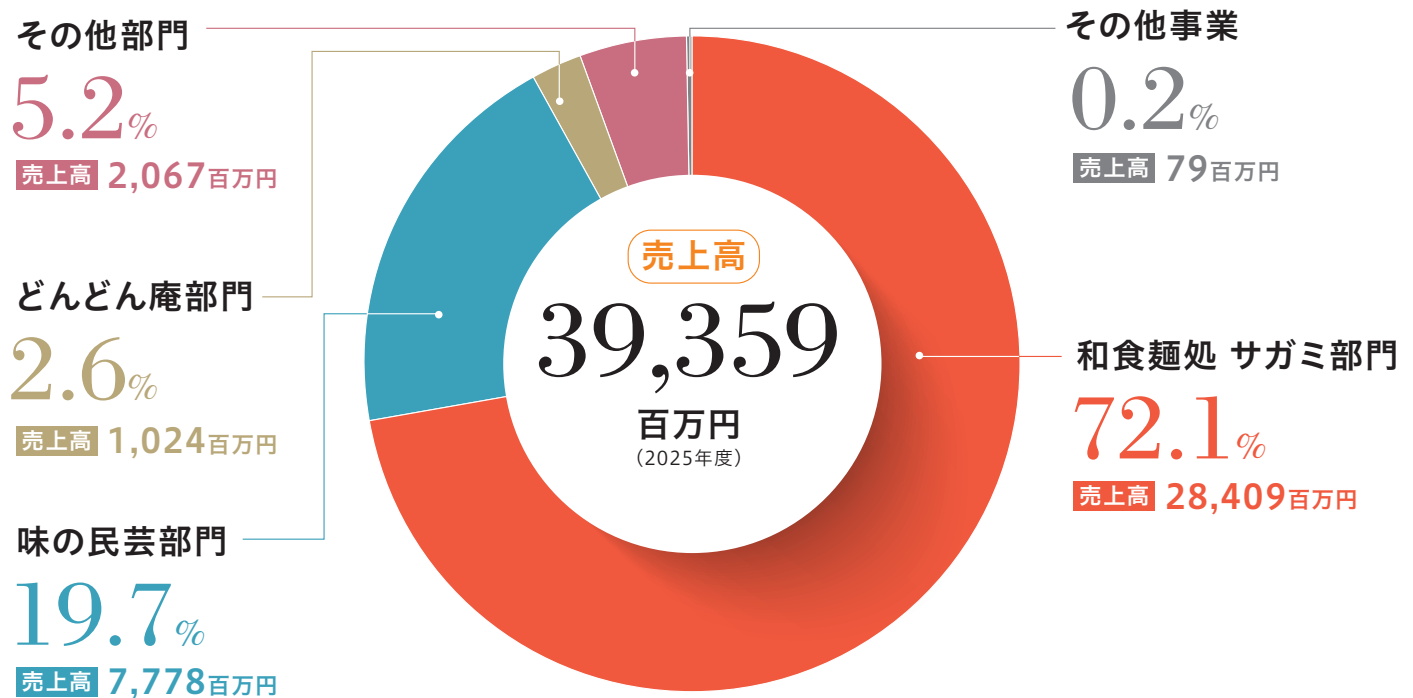
大久保 「圧倒的な味」でいえば、地域ごとの個性もサガミの魅力です。「あっちのエリアのサガミにも行ってみよう」とお客様が楽しめる地域色ある味づくりを、100年企業に向けて改めて見直しても面白いと期待しています。

萩 原 鶴貝さんの「人」の話、大久保さんの「味」の話、どちらもサガミの強みそのものです。「人」、コミュニケーション、チームワーク、そして「圧倒的な味」。この2つは他にはないサガミの独自性だと思っています。和食麵処サガミ、そして味の民芸が共に50周年を迎えましたが、100年を目指していかなければいけない。本部・購買・営業・現場が一緒になって、この良さを次の世代へ続けていきたいです。



2025年度セグメント別の業績

サガミグループの全274店舗のうち、166店舗を占める主力業態である和食麺処サガミ部門と50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、イタリアにて8店舗、ベトナムにて2店舗を展開しています。

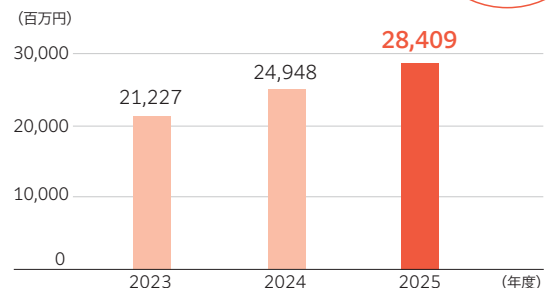


和食麺処サガミ部門

■対象店舗



■売上高



166
店舗

2025年度の振り返り

創業50周年を記念し、プロ野球協賛イベントや周年TVCMなど大規模なプロモーションを展開しました。また、和歌山県や群馬県など未開拓エリアへの初出店を含む14店舗を新規出店し、顧客接点を拡大しました。お食い初めなどのハレの日需要の開拓や季節フェアも奏功し、売上高は284億円へと堅調に推移しました。

2026年度及び今後の戦略

出店エリアの全国的拡大を継続しつつ、既存店では客席の改修等によるおもてなしの質向上に努めます。同時に、自動案内システムや配膳ロボットなどの店舗オペレーションDXを一層推進します。省人化・生産性向上と顧客体験価値の最大化を両立させ、トップラインの拡大と持続的な収益力強化を目指します。

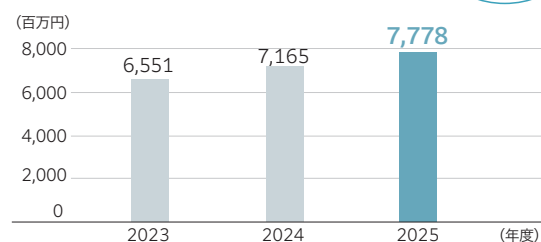
味の民芸部門

50
店舗

■対象店舗



■売上高



2025年度の振り返り

創業50周年を迎え、大感謝祭等を実施しました。神奈川県への新規出店に加え、年間8回の料理フェアを行うなど、着実な成長を遂げています。

2026年度及び今後の戦略

関東圏を中心とした出店でマーケット拡大を図ります。「手延べうどん」と「黄金だし」の品質に磨きをかけ、持続的なファン層の獲得と客数増を目指します。

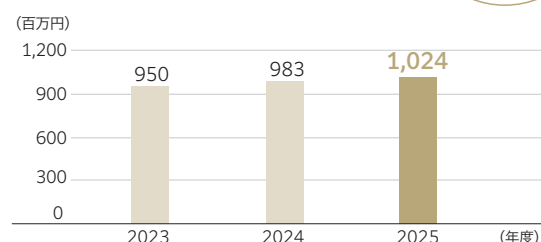
どんどん庵部門

28
店舗

■対象店舗



■売上高



2025年度の振り返り

「自分好みを、手軽に美味しく」をモットーに料理フェアを6回実施しました。年3回の「どんどん祭」で日常利用を促進する一方、1店舗を閉鎖しました。

2026年度及び今後の戦略

手頃な価格帯での提供を維持しながら、さらなるおいしさに磨きをかけます。店舗の魅力向上に努め、収益性の高い中小型店舗モデルの再構築を進めます。

その他の部門

30
店舗

2025年度の振り返り

国内で「長助」2店を出店しました。「十割そば二代目長助日進店」では、最先端のAIを活用した自動認識によるセルフオーダーシステムを導入しました。

2026年度及び今後の戦略

機械への作業代替を進めておいしさ、おもてなしの質向上を追求します。

■対象店舗



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「みんなのゆたかさと笑顔」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

「みんなのゆたかさと笑顔」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

「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取り組みを推進しています。

やさしい世界の実現



WFPLレッドカップキャンペーンへの参加を通じて、平和でゆたかなやさしい世界の実現へ貢献してまいります。

地域にやさしい



中部、北陸地区において外食及びサービス業を営む有志企業により発足した「共創 和や会」等を通じて地域の皆様と一緒にゆたかな社会を目指しています。

働くみんなにやさしい職場



ゆたかな社会創造に向けて、ワークライフバランスの向上や経済的生活レベルの向上など「生きがい」と「やりがい」をもって働ける職場を目指しています。

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

主力業態の和食麺処サガミにおいては国産そば粉を使用し、店舗の石臼でも製粉を行い店内で製麺したそばを「挽きたて、打ちたて、湯がきたて」にこだわって提供しています。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「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業態を展開し、お客様にたくさんの「おいしさ」と「笑顔」を提供していきます。

Q(品質)

そば打ち名人、天ぷら名人、玉子料理名人、土鍋料理名人の技術伝承を目的としたコンテストを実施。低糖質・ロカボメニュー、さらに旬の厳選食材を活かした季節メニューの販売強化に注力しています。

S(サービス)

サガミはそば、うどん、みそ煮込などの和食を中心に、幅広い世代のお客様に安心してご利用いただける和食レストランを展開しています。ご家族でのお食事から、お祝い事、地域の集まりまで、様々な利用シーンに対応できるサービスを提供しています。

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、一部店舗を除き全店に自動希釈装置を設置いたしました。

A(雰囲気)

居心地の良い店創りを目指し、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

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。

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り食材調達を多様化。コスト改善と共にリスク分散を図っています。担当者が定期的に産地訪問を行い、品質管理と共に生産者とのより強固な信頼関係の構築を進めています。

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。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、サステナビリティ担当役員を選任し、サステナビリティ推進室を設置しております。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、当該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。

当社グループは気候変動対策を重要な経営課題であると認識し、その専門性・経験は有効なコーポレート・ガバナンスを実現する観点から不可欠であると考えています。サステナビリティ担当役員は当社グループのサプライチェーンや事業運営全般に精通し、気候変動対策を含むサステナビリティを実現する事業戦略の立案とその実行をリードするスキルを有しております。

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。	・国際エネルギー機関(IEA) NZE2050 ・NGFS Net Zero 2050 ・気候変動に関する政府間パネル(IPCC) SSP1-1.9
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) SSP5-8.5 ・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、炭素排出削減への対応が不十分な場合、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てエネルギーコストが上昇、原材料の調達から製造、物流、そして店舗運営に至るまでコスト増加を招く可能性があります。	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ことで、資金調達や来店客数に影響が出る可能性があります。	中	短～長期
物理 リスク	慢性	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
	急性	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	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
	慢性	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。

※Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 Scope 2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出 Scope 3：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における売上高あたり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排出量の推移

	実績				
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope 1 (t-CO ₂)	9,360	9,780	10,305	11,171	12,114
Scope 2 (t-CO ₂) ^{※1}	11,971	12,640	14,513	21,605	23,501
Scope 1+2 (t-CO ₂)	21,331	22,420	24,818	32,776	35,615

参考：CO₂排出量（Scope 3）

	2024年度	2025年度
Scope 3 (t-CO ₂) ^{※2}	17,182	21,064

※1 Scope 2は、電力使用に伴う間接的なCO₂排出量を指します。マーケット基準法に基づき算定しております。排出量の算出には、環境省・経済産業省が公表する電気事業者別の排出係数を使用しております。
 ※2 Scope 3につきましては、段階的に算定を進めており、全15カテゴリー中、カテゴリー2、3、5、6、7の5カテゴリーについて算定し、その合計を記載しております。

売上高あたりCO₂排出量・電気使用量の推移

	実績				
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高(百万円)	21,339	26,423	31,006	35,034	39,359
売上あたりCO ₂ 排出量 Scope 1 (t-CO ₂)	0.43	0.37	0.33	0.31	0.30
売上あたりCO ₂ 排出量 Scope 2 (t-CO ₂)	0.56	0.47	0.47	0.61	0.59
売上あたりCO ₂ 排出量 Scope 1+2 (t-CO ₂)	0.99	0.84	0.80	0.93	0.90
売上高あたり電気使用量(kwh)	1,375	1,226	1,110	1,076	1,009

- 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をLED電球へ切り替えいたしました。また、店舗客席ガラスには、遮熱ガラスを採用、若しくは遮熱シートを貼ることで、快適性と空調効率の向上を実現しました。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 2021年8月より、「地元愛知の海にこれ以上ごみを出さない!」という思いを込めて、一部のテイクアウト容器につき、それまでのプラスチック容器から、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」の紙製容器に切り替えました。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 一部店舗や工場、及び本社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。
- ⑤ 2025年度中に直営店全店へ手指殺菌装置を設置し、手洗いマニュアルを変更し手指へのアルコール使用を減らし手荒れ防止と手指の衛生レベルを担保しつつ、ペーパータオルの使用量削減(ごみの減量)を推進しております。
- ⑥ 日本屈指の積雪量を誇る岐阜県を舞台に、岐阜県スキー連盟との協同取り組みを推進しております。(1)地域振興、(2)地球温暖化予防、(3)未来を担う青少年育成を目的に掲げ、地域社会との共生を通じた中長期的な企業価値向上に取り組んでまいります。
- ⑦ 直営店舗において、業務用洗剤の希釈装置を導入しております。これにより、清掃作業における使い捨て手袋の使用量を削減し、プラスチック廃棄物の発生抑制と従業員の作業負荷軽減の両立を図っております。
- ⑧ 一部店舗では冷蔵・冷凍設備の温度自動計測機を導入し、機器の異常を早期に検知することで、食材ロスの削減と食品安全の向上に取り組んでおります。今後、導入店舗を段階的に拡大してまいります。
- ⑨ 新規出店店舗の一部において、温暖化係数(GWP)の低い自然冷媒を採用した冷凍冷蔵設備を運用しております。フロン類由来の温室効果ガス排出抑制を通じて、店舗運営における脱炭素化を推進してまいります。

ステークホルダー エンゲージメント



経営の透明性を高め、適切な情報開示と対話を通じて、企業価値の理解促進に取り組んでまいります。また、株主総会やIR、個別面談など多様な機会を通じて、株主・投資家の皆様と双方向の対話を重ねています。いただいたご意見や期待を真摯に受け止め、経営戦略や事業活動に反映し、企業価値の持続的向上に努めています。

2025年度実績

- 決算説明会 ●株主総会 ●IRイベントへの参加
- 機関投資家様との対話 ●ホームページ
- 株主優待制度



私たちは地域に根ざした企業として、清掃や出前授業などの地域交流や雇用創出で経済活性化に貢献しています。また、高齢化や後継者不足という課題を抱える伝統の「万波(まんなみ)そば」の農作業支援・共同栽培を開始しました。自ら生産現場の維持に関わり貴重な食文化を次世代へつなぐとともに、地域社会との共存共栄を目指し企業の持続可能性を高めています。

2025年度実績

- 子ども食堂への協力 ●職場体験プログラムの提供
- 社会貢献活動



私たちは店舗での接客をはじめ、SNS、地域イベントを通じてお客様の声に耳を傾けています。ご意見を商品開発やサービス改善に活かし、より満足度の高い体験を提供することで、笑顔あふれるレストランを目指しています。

2025年度実績

- グループ全体で18店舗の新規出店
- 旬の食材を使った季節メニューの提案
- 「ハレの日」に会食を行う場の提供



お客様



株主・投資家



地域社会

株主様・投資家様、お客様、お取引先様、従業員、そして地域社会といった多様なステークホルダーとの間で対話を重ねることを、企業価値創造の基盤と捉えています。これらの対話を通じて得られるご期待やご意見は、経営戦略や事業活動に反映され、私たちの持続的な成長を力強く支えています。私たちは、事業活動を通じて各ステークホルダーに真摯に向き合い、長期的な信頼関係を築きながら、共に価値を創造していくことを目指しています。



従業員との対話を通じて、働きがいのある職場環境を整備し、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるような仕組みを構築しています。また「物心両面」のゆたかさに向け、労働環境の改善に取り組んでいます。

2025年度実績

- 繁忙期前後の全店一斉休業日設定
- 初任給の引き上げ ● 基本給ベースアップ
- 4日間以上の連続休暇（リフレッシュ休暇）を年に3回取得可能とする制度拡充



私たちは原材料やサービスを提供するお取引先の皆様と信頼関係を築き、持続可能な調達や品質向上に取り組んでいます。中・長期的なパートナーシップを築くことで、安定した食材の調達と品質の維持を実現しています。共に持続可能なサプライチェーンを構築することが、私たちの事業基盤を強固なものにします。

2025年度実績

- 生産地を訪問して生産者様とのコミュニケーション



従業員



お取引先



地球環境



私たちは、地球環境の保全が企業活動の重要な責務であると認識しています。食に関わる事業を展開する当社にとって、健全な地球環境は欠かせない基盤です。私たちは、事業活動が環境に与える影響を最小限に抑えるため、様々なステークホルダーと対話を重ね、共に持続可能な社会の実現を目指しています。

2025年度実績

- 再生可能エネルギーの活用 ● 廃油の再利用
- プラスチック製品の使用量削減

コーポレート・ガバナンス

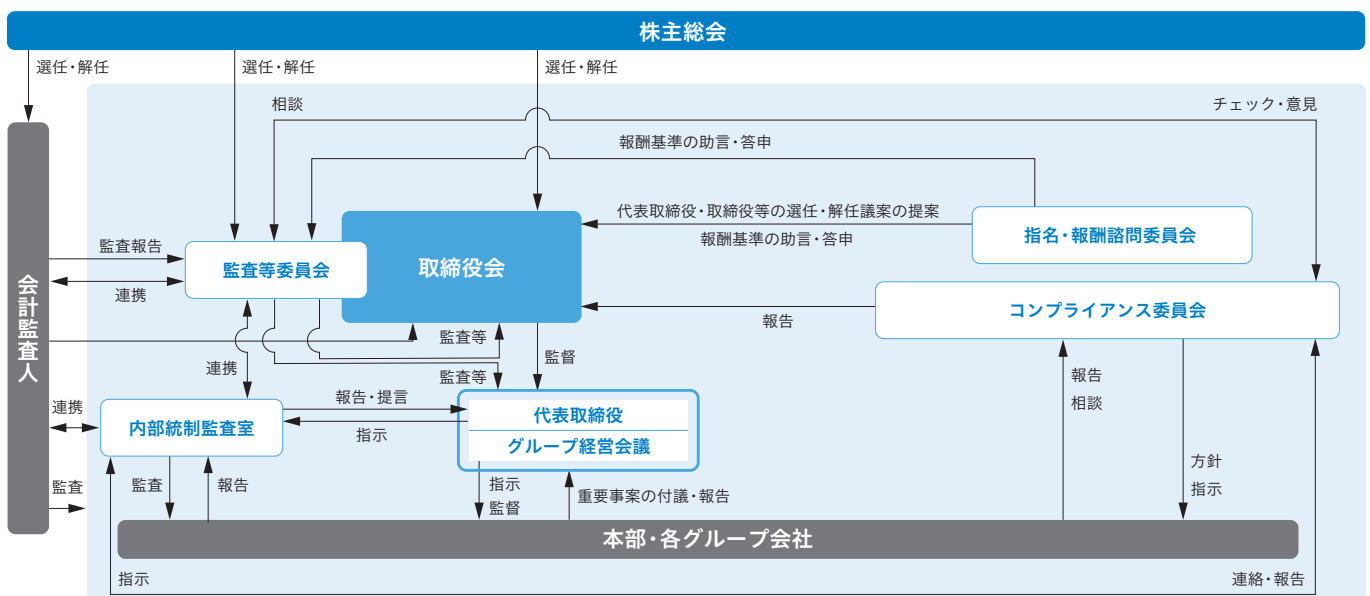
当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に資するため、健全かつ公正で透明性の高い経営を行うことを重要な経営課題の一つと位置づけて経営体制の運営に当たっています。



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一つとして位置づけております。また、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、内部統制監査室が実施し、四半期に1回開催されるコンプライアンス委員会にて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。また、内部統制監査室は監査等委員会と連携し、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、当社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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧(2026年6月24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ツ株式会社)
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
サガミイ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
取締役専務執行役員

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ツ株式会社)
取締役
2020年 4 月 取締役執行役員
サガミレストランツ株式会社
代表取締役社長 (現任)
2023年 4 月 取締役常務執行役員
サガミイ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)
2025年 4 月 取締役専務執行役員 (現任)



三ツ口 質
取締役常務執行役員

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ツ株式会社)
監査役
経営企画部部長
2017年 4 月 サガミイ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
サガミレストランツ株式会社 取締役
2021年 4 月 サガミレストランツ株式会社
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
2025年 4 月 取締役常務執行役員 (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
サガミレストランツ株式会社 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 サガミレストランツ株式会社 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)



榎原 晃
取締役執行役員

1994年 4 月 当社入社
2011年 2 月 あいそ家営業部
グループマネージャー
2012年 2 月 株式会社ディー・ディー・エー
(現 サガミレストランツ株式会社)
取締役
2015年 4 月 味の民芸フードサービス株式会社
常務取締役
2018年 4 月 執行役員
2021年 4 月 味の民芸フードサービス株式会社
代表取締役社長 (現任)
2025年 6 月 取締役執行役員 (現任)



有馬 祥子
社外取締役

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
2017年 7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
経営戦略部シニアコンサルタント
2021年 4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
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
2022年 6月 当社取締役(現任)
2026年 4月 株式会社日本能率協会コンサルティング組織・人事コンサルティング事業
本部人材・組織開発センターチーフ・
コンサルタント(現任)



神谷 俊一
社外取締役
監査等委員

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外国法
共同事業) 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
2019年 6月 当社取締役監査等委員(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)
2022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)
2024年 3月 株式会社中外取締役(現任)



村上 貴子
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 当社取締役監査等委員(現任)



滝 恵美
社外取締役
監査等委員

2004年10月 弁護士登録 弁護士法人小澤総合
法律事務所入所

2011年 4 月 アイ・パートナーズ法律事務所入所
(現任)

2018年 4 月 尾張旭市公平委員会委員長(現任)

2020年10月 愛知県労働局愛知地方労働審議会
委員(現任)

2021年11月 ファースキアホールディングス株式会
社監査役

2026年 6 月 当社取締役監査等委員(現任)

スキルマトリックス

[illegible]



社外取締役
有馬 祥子



社外取締役
神谷 俊一(弁護士)
監査等委員



社外取締役
村上 貴子(公認会計士)
監査等委員



社外取締役
滝 恵美(弁護士)
監査等委員
2026年6月新任

社外取締役座談会

好循環は、人から始まる サガミの「人財投資」が、企業価値を押し上げる

この3年間で振り返って — 「守り」から「攻め」へ、そして企業風土の進化

神谷 過去3年間は、コロナ禍という厳しい局面から「大きく成長するぞ」と掲げたチャレンジングな計画のもと、売上・利益ともに毎年目標を着実に上回ってきました。株主やステークホルダーからの信頼を積み上げた3年間だったと思います。株価も直近では最高値近辺まで来た局面があり、株主総会でも「味や品質に価値があれば価格をあげても納得できる」と、お客様でもある株主の方から背中を押していただく場面がありました。実績に裏打ちされた期待が集まっています。大西社長の就任から4年目を迎え、2026年はその期待にどう応えていくかのスタート地点だと捉えています。

有馬 業績面に加え、この3年間で「人」や働き方に関する取締役会での議論が本当に充実しました。私が就任した2022年はまだコロナの真ただ中で、「攻めて出店を増やす」という話は出にくく、この局面をどう乗り切るかという議論が中心でした。それが今は和歌山など新しいエリアにも積極的に出店している。「守り」から「攻め」へ明確に移ってきたと感じます。それに伴い、待遇改善や新たな休

暇制度の導入など、従業員に報いる働き方改革が力強く推進されています。

神谷 「人」を大切にする姿勢は、社内風土の進化にも表れています。マネージャーや店長を集めてその年の方針を発表するリーダーズサミットは、10年前はいわば「表彰する側・される側」がはっきり分かれた会でした。しかし最近では、経営トップ自らが「現場の皆さん、本当にありがとう」と心からねぎらい、ベクトルを合わせる場へと様変わりしています。「お店で働く人たちが一番大切」というトップの思いが、組織全体に浸透している証拠です。

村上 取締役会に上がる出店案件を、投資回収期間や利益の目安といった客観的な数字で判断し、きちんと説明されています。撤退も店舗収益で冷静に見切りをつけている。その積み上げが確実な成果につながっています。

新中期経営計画公表の見送りをどう見たか

神谷 新中計を出すことは、投資家やマーケットから期待されていたことです。ただ、外部環境の不確実性が極めて高いなか、3年というスパンで数字を打ち出すことが果たして誠実なのか、という議論がありました。仮定を置けば数字は出せる。しかしそれが誤ったメッセージになってしまう

いけない。サガミグループの誠実さゆえの、苦渋の決断だったと理解しています。内部には目標がきちんとありますから、そこを外さなければ市場の期待を裏切ることにはなりません。

有馬

「結局出しません」という結論を伺った時、これほど見通しがきかない状況では「そりゃそうだよね」というのが正直なところでした。だからこそ「では、いつ出すのか」が今後の重要な論点です。私たち社外取締役も自分ごととして受け止め、タイミングを逸さぬよう注視し、投げかけをしていく責任があると思っています。

理念を軸とした人財への投資と、その開示

有馬

通常は中計に基づいて人と組織の戦略が練られるため、「中計がないのに」というご懸念もあるかもしれません。ただ、当社では経営理念が本当にしっかり共有されている。全体会議では最初に理念を皆で唱和するのですが、皆さんずらずらと、腹落ちしていないとできないレベルで身についているのが伝わってきます。この理念を軸とする限り、戦略が大ブレすることはないと安心しています。売上が伸び、組織的な問題も起きていないことから、人への施策もプラスに働いているのだろうと見ています。今後はエンゲージメント調査などで施策と成果の関係を検証していければ、より確かなものになるはずですよ。

神谷

実際、個店の売上は大きく伸びており、連続で過去最高を更新する店舗もあるほど、現場のモチベーションは高まっています。頑張った人がより頑張れる仕組みをつくるのが、目標到達のために重要だと判断され、そこにリソースを投じている。休む時は休み、働く時に集中する。だらだら残業をせず配分を管理できるマネージャーを評価する。そういう風土が数字につながっています。

村上

6割以上が女性の会社ですが、リーダーズサミットに伺うと壇上はほぼ男性という印象です。女性のライフスタイルの変化に配慮した制度を整えながら、まず一人、二人と増やし、「もう少し上を目指してもいいかな」という声を吸い上げていくことが必要です。

滝

就任したばかりですが、確かに役員の女性比率は高い一方、部長・課長クラスの女性は少ない。株主総会の運営などを見ても、まだ女性が少ないなと感じました。ですから、こうした運営も含めて色々な業務をオールラウンドに経験できる機会には、女性にもどんどん参加してほしいと思っています。また店舗においても、女性の接客ってすごくきめ細やかで素晴らしいです。そうした強みをしっかり活かせる店舗が増えていけば、女性の店長さんもこれから自然と出てくるんじゃないかと期待しています。

有馬

人的資本への投資は社会的関心が高いテーマですから、取り組みの内容や数値は、可能な限り外部へ開示していくべきだと思います。発信しなければ、かえって「やっていない」と誤解されかねません。素晴らしい施策を行っ

ている分、投資家の皆様に正しく伝わるよう情報開示を強化していくことが求められます。

多様化する価値観と労務管理のアップデート

滝

店舗拡大に伴う労務問題はどの企業でも起こり得ますが、重要なのは、問題が解決できる部門へ正確に伝わり、現場へフィードバックされる仕組みです。当社はそのルートが十分に機能していると感じます。弁護士の知見を生かし、社内外のコンプライアンスや健全な会社運営に向けて積極的に提言させていただきたいと考えています。

神谷

労使問題の多くはコミュニケーション不足から生じますが、当社には社内の相談窓口に加え、従業員やそのご家族が内部には言いづらいことも相談できる社外サービス「何でも相談窓口」を一昨年設けました。従業員が不満を感じるポイントは時代と共に変化し、昔の常識は通用しません。世代ごとの声を適切にくみ取れるよう、私たちも「今の世の中の価値観」という外部視点を提供し、労務管理をアップデートする役割を担いたいですね。

これからのサガミへ — 強みの発信とさらなる飛躍

有馬

手羽先サミットで殿堂入り、みそ煮込うどんの販売数日本一という実績があるのに、名古屋にいる私も就任して初めてそのことを知りました。実際に食べてみると、有名な専門店にも決して引けを取らない、本格的なおいしさです。外食は「やっぱりおいしいよね」が一番強い。本業の強みを、あの手この手で愚直に伝え続けるのがいいと思います。

滝

私も一顧客としてサガミの大ファンですが、その情報は知りませんでした。例えばそばにしても、「和食屋さんのおそばだからおいしくないんじゃないか」という先入観が実はあったのですが、店内で一番力を入れていると知って食べたら、本当においしかった。最も情報吸収率が良い「店舗」での発信を強化することが有効だと思います。株主総会では、会社と株主が共に盛り上げようとする和やかな関係性にも感動しました。

村上

ステークホルダーの皆様には、ぜひお店に足を運んでいただきたいですね。おいしさだけでなく、おもてなしの心や従業員の笑顔といった素晴らしい体験を直接感じていただきたい。その体験がお客様と従業員双方の幸せを生み、企業価値を押し上げる好循環につながっていくはずです。

神谷

中京エリアでの知名度は非常に高く、名証IRでも人気ですが、その分、首都圏や関西の機関投資家への発信が相対的に弱い。「人にも地域にも目配りするいい会社ですよ」と伝え、ファンになっていただくことが大事です。それが結果として売上・利益、そして株価にもつながっていく。これからも期待していただけるグループだと思いますので、ぜひ注目していただきたいですね。

会社情報／株式情報

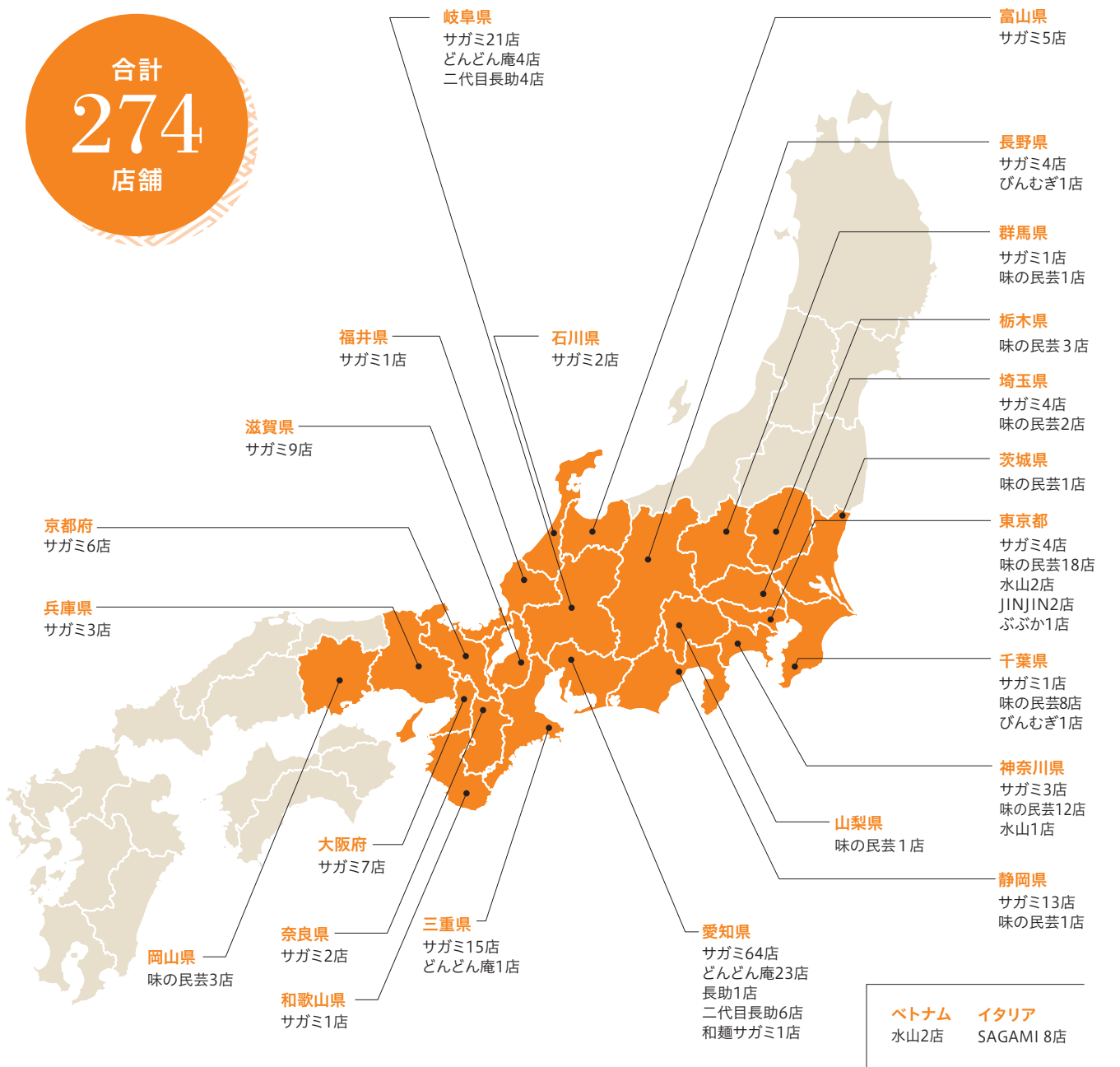
会社概要

(2026年3月31日現在)

商号	株式会社サガミホールディングス	店舗数	274店舗
設立年月日	1970年（昭和45年）3月4日	グループ企業	●サガミレストランズ株式会社
資本金	9,090,653,149円		●味の民芸フードサービス株式会社
従業員数	10,831名		●株式会社サガミマネジメントサポート
本社	名古屋市守山区八剣二丁目118番地		●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

(2026年3月31日現在)



株式情報

(2026年8月31日現在)

証券コード	9900	発行済株式総数	60,603,568株
発行可能株式総数	200,000,000株	株主数※	24,563名

※株主数は2026年3月31日現在となります。

株主優待のご案内

株主様への感謝の気持ちを込めて、当社ではお得な株主優待をご用意しております。また、株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに、株主優待制度の魅力維持・向上させ、より多くの投資家の皆様に当社株式を保有していただくとともに、中長期的な株式保有を促進するため、株主優待制度の一部変更を実施いたしました。

2026年9月30日以降を基準日とする株主優待については、同日最終の株主名簿に記載または記録された株主の皆様を対象として、下記の通り贈呈基準を変更いたしました。

加えて、長期保有優遇制度を新設いたしました。毎年3月31日及び9月30日時点の株主名簿に、同一株主番号で7回以上連続して記載または記録され、2,000株以上を保有している株主を対象に、年間4,000円分(2,000円分を年2回)の株主優待食事券を追加で進呈します。

長期保有期間の判定は、2026年9月30日を初回の判定基準日とし、それ以前の保有実績も通算します。

(権利確定日)毎年3月31日、9月30日 (発送予定)毎年6月下旬、12月中旬

●2,000株以上保有の株主様



株主優待の内容紹介

「年間一律36,000円分(消費税を含む)の株主優待食事券」(18,000円を年2回)を贈呈

長期保有の株主様

※3年以上(連続7回以上)同一株主番号で株主名簿に記載または記録された、2,000株以上の株式を保有いただいている株主様。

上記 株主優待食事券に加え「年間一律4,000円分(消費税を含む)の株主優待食事券」(2,000円を年2回)を贈呈

●1,000株以上2,000株未満保有の株主様



株主優待の内容紹介

「年間一律14,000円分(消費税を含む)の株主優待食事券」(7,000円を年2回)を贈呈

●200株以上1,000株未満保有の株主様



株主優待の内容紹介

「20%割引券」を年間4枚(2枚を年2回)を贈呈

※「株主優待割引券」のご利用は1枚につき割引上限金額は3,000円(税込)となります。ご飲食代金(テイクアウト商品含む)にのみご利用いただけます。

株主優待券を含む他の割引券・テイクアウト商品割引企画との併用はできません。

「どんどん庵」「水山」「JIN JIN」「びんむぎ」「ぶぶか」「長助」「二代目長助」「和麵サガミ」店舗においては、20%割引ではなく、お1人様につき100円(税込)割引とさせていただきます、1枚で4名様までご利用いただけます。

●100株以上200株未満保有の株主様



株主優待の内容紹介

「20%割引券」を年間2枚(1枚を年2回)を贈呈

※「株主優待割引券」のご利用は1枚につき割引上限金額は3,000円(税込)となります。ご飲食代金(テイクアウト商品含む)にのみご利用いただけます。

株主優待券を含む他の割引券・テイクアウト商品割引企画との併用はできません。

「どんどん庵」「水山」「JIN JIN」「びんむぎ」「ぶぶか」「長助」「二代目長助」「和麵サガミ」店舗においては、20%割引ではなく、お1人様につき100円(税込)割引とさせていただきます、1枚で4名様までご利用いただけます。

株主優待の詳細は当社ホームページをご覧ください。



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



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が人々の心を捉えます。

「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”を美しさに結びつけ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」の点が一つ多いのは、お客様に対して、真心を一つ多く籠めてという気持ちを表しています。



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/>

