

株式会社サガミホールディングス

# 統合報告書 2024

◆ ステークホルダーの皆様へ



代表取締役社長  
おおにし ひさし  
大西 尚真

## 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。

現在、中期経営計画Management Plan 2025『Together』を軸に、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。

2024年8月

### 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







# CONTENTS

株式会社 サガミホールディングス  
統合報告書2024

## サガミホールディングスとは？

- 03 ひと目でわかるサガミホールディングス
- 05 成長の軌跡
- 07 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

- |    |  |    |                         |
|----|--|----|-------------------------|
| 09 | トップメッセージ   | 17 | <b>特集</b> おいしさ・おもてなしの追求 |
| 13 | 価値創造プロセス   | 19 | <b>特集</b> 人材育成・健康経営推進   |
| 15 | 中期経営計画<br>Management Plan 2025<br>『Together.』の進捗 | 21 | <b>特集</b> マーケットの拡大      |
|    |  | 23 | 2023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

- 25 サステナビリティマネジメント
- 26 人材育成
- 28 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

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

2023年4月1日～2024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「価値協創ガイドンス」
- 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。





# 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 (2023年度末)

### 創立

1970年

1970年3月、名古屋市市中村区大門町に「サガミチェーン株式会社」を設立。

### 店舗数

256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247店舗、海外9店舗を展開しています。

### サガミグループ 従業員数

8,422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

21都府県

今後も新たなエリアへの出店を検討し、店舗網を拡大していきます。

### 出店国数

3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。今後も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

14店舗

主力業態の和食麺処サガミを中心に、十割そば長助の出店にも注力。業態ポートフォリオの見直しを行いつつ、今後も店舗展開を行います。

### 売上高

310億円

創業来最高売上高である2001年度の320億円に次ぐ、過去2番目の売上高となりました。さらなる事業拡大に取り組んでいきます。

### 営業利益

16億円

コロナ禍に取り組んできた生産性向上策が損益分岐点売上高の改善につながったことやコロナ禍以降の人流の回復により、コロナ禍前の営業利益(2019年度は0.5億円)を大きく上回りました。



## みそ煮込販売数 (2023年1～12月)

# 166万食

日本一

(当社独自調べ)

## サガミ ホールディングス の特色

味噌は愛知県岡崎市・まるや八丁味噌を使用。江戸時代からの伝統製法を守る正真正銘の八丁味噌です。これをベースに複数の味噌をブレンドし、奥深いコクやほのかな辛味や渋み、そしてまろやかさのある味噌つゆに仕上げています。麺は自社工場で作るオリジナル。しっかり角の立った太麺は、煮込むほどにつゆに麺がなじんで食べ進むにしたがってどんどんおいしくなっていきます。



## 従業員国籍

# 13か国

多様な文化背景を持つ従業員が増えることで、職場の文化的多様性が向上し、柔軟な働き方やコミュニケーションの促進につながります。アジア圏を中心に様々な国籍の従業員が活躍しています。

## ブランド数

# 14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。



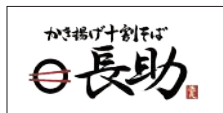
日本最大の手延べうどんチェーン。和の伝統である手延べうどんとだしにこだわりをもった店舗を首都圏を中心に展開。



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。



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らーめんの店舗。スープ、タレにこだわり、独自製法のチャーシューを提供。



豊明市の藤田学園敷地内で健康に配慮したメニューやボリューム満点のメニューを提供する店舗。



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。

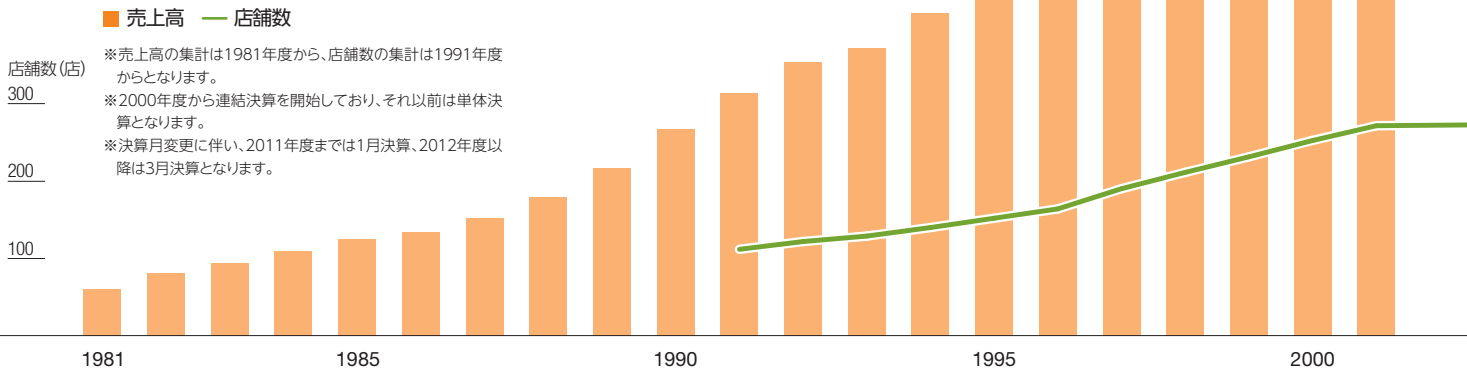


<イタリア>  
寿司・ラーメンをメニューに持たない本格和食店。新機軸で挑むSAGAMIの欧州初店舗。



# 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。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。



## 創業期

1970~1981年

初代社長である故栗本宗夫ら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。

## 成長期

1982~1990年

1982年に大型店を6店開店させるなど、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。

## 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。

### 1970年

名古屋市中村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、冷凍麺の製造を開始



## 社会課題・社会背景

### 1970年代

経済成長期で外食産業が拡大し、ファストフード文化が浸透し始める。栄養過多や生活習慣病の問題が徐々に顕在化。また、食品添加物や保存料に対する懸念が高まり始めた。

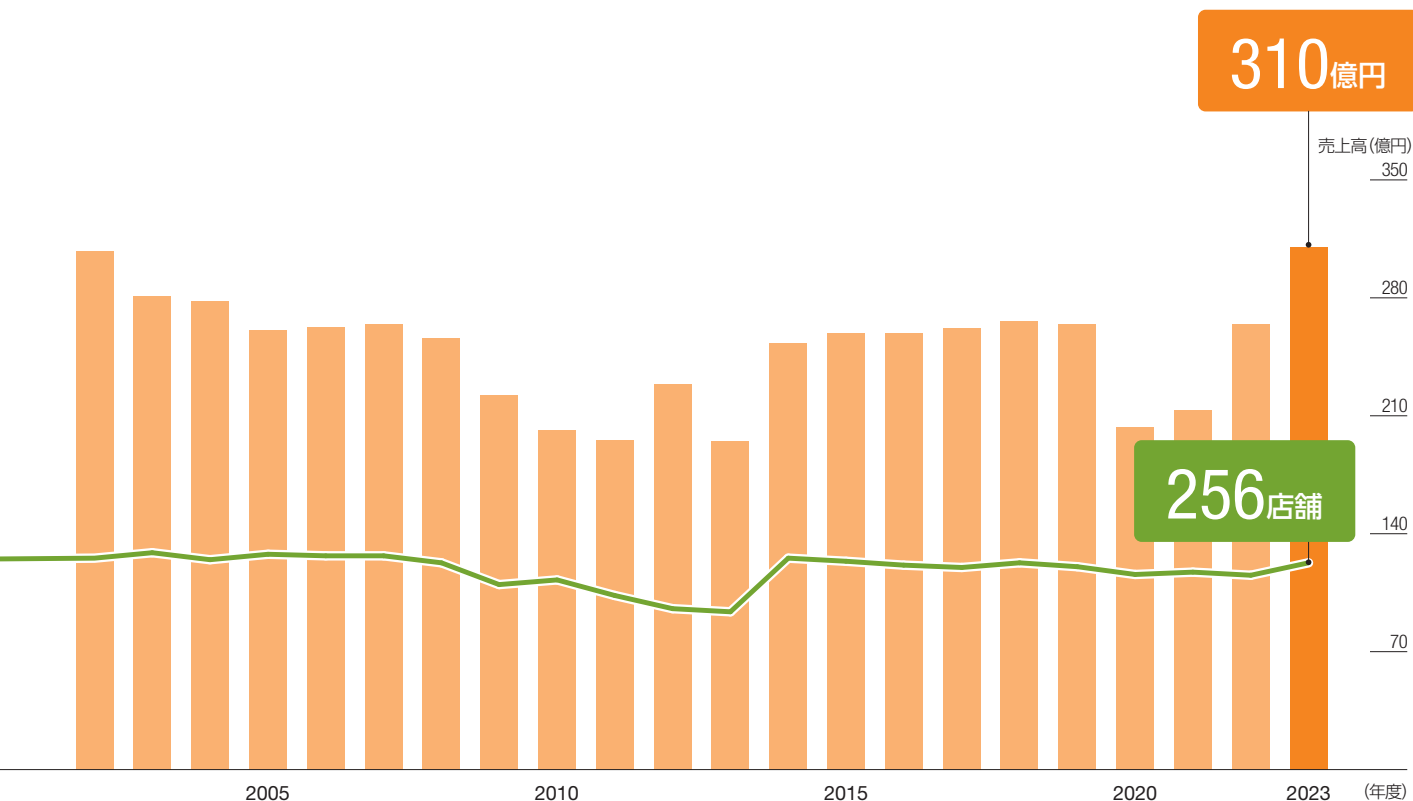
### 1980年代

バブル経済の影響で高級レストランや外国料理が普及。健康志向が高まり、ナチュラルフードやオーガニック食品に対する関心が拡大。過剰な消費と食品廃棄の問題や食の安全性がクローズアップされ始めた。

### 1990年代

バブル崩壊後、価格競争が激化し、ファストフードやファミリーレストランが拡大。一方で、地産地消やスローフード運動が広まり始めた。食の安全性に対する懸念が深刻化。BSE(狂牛病)や遺伝子組み換え食品の問題が社会的な注目を集めた。





## 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。

## 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。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た。

## 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。

### 2002年

海外進出を目的とした株式会社エー・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

尾西工場と人間工場において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

### 2004年

海外1号店となる「盛賀美福州路店」を上海に開店



### 2010

### 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

### 2020

### 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

### 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

### 2000年代

グローバル化による多様な食文化の流入。健康志向がさらに強まり、スーパーフードやオーガニック製品への関心が高まった。食品ロス問題や環境への影響を考慮した持続可能な食の生産・消費が課題となった。

### 2010年代

スマートフォンの普及により、オンラインでの食品販売やレストランの予約が一般化。地球温暖化への対応として、食品の持続可能性やエシカルな消費が重視されるようになった。また、食品アレルギーへの配慮が求められるようになった。

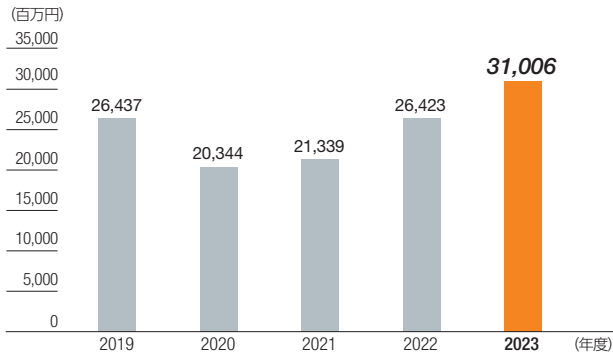
### 2020年代(現在まで)

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った。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。



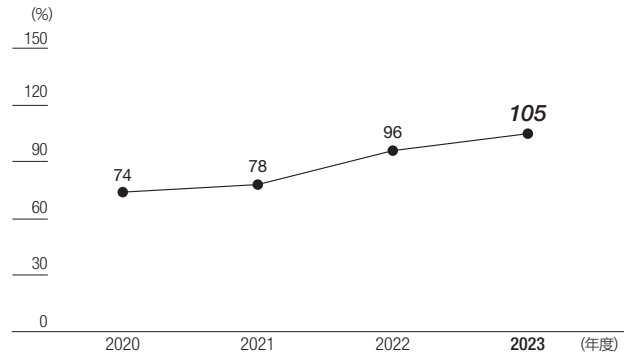
# 財務・非財務ハイライト

## ◆ 売上高



新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類へ移行したことや、訪日外国人旅行者の増加などにより消費マインドの改善と人流の回復がみられ、売上高は前年から4,583百万円増の31,006百万円となりました。

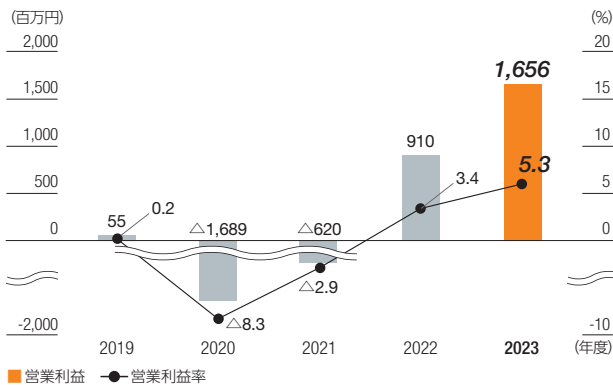
## ◆ 来店客数\* (2019年対比)



2023年度は新型コロナウイルス感染症法上の位置づけが5類へ移行となり、人流が回復し外食の機会が増えたことで前年を大きく上回る水準となりました。

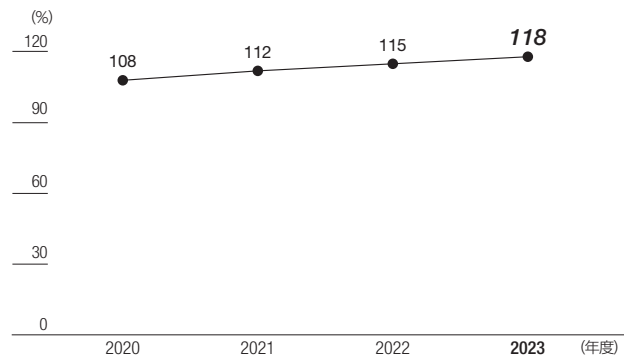
\*来店客数前年比は主力業態である和食麵処サガミの数値

## ◆ 営業利益/営業利益率



営業利益は食材の仕入れ価格や人件費、光熱費などのコスト上昇の影響を受けましたが、売上高の回復などにより前年より745百万円増加し1,656百万円となりました。営業利益率につきましても前年より1.9%増加し、5.3%となりました。

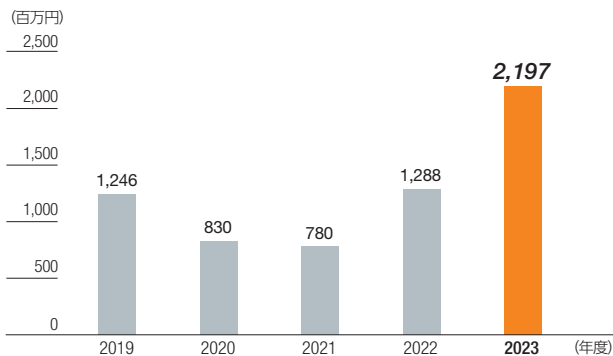
## ◆ 時間当たり付加価値\* (2019年対比)



コロナ禍で店舗が培った生産性向上策の継続も見られることや、タブレット型セルフオーダーシステムの一部店舗導入によって時間当たり付加価値は年々向上しています。

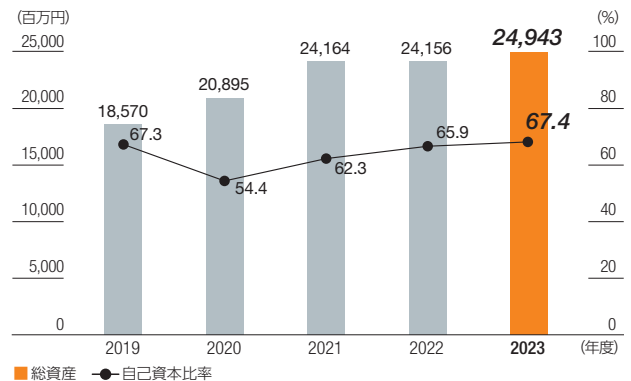
\*時間当たり付加価値は主力業態である和食麵処サガミの数値

## ◆ 設備投資額



新規出店11店舗、業態変更3店舗、改装20店舗と積極的な投資を実施いたしました。未出店地域における需要の取り込みや、店舗の席効率の向上、お客様の居心地向上につながったと考えています。

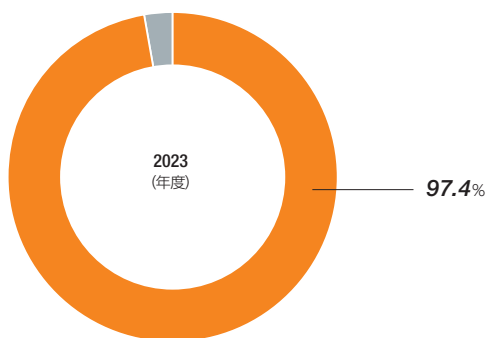
## ◆ 総資産/自己資本比率



総資産は建物及び構築物が743百万円増加したことなどにより前年に比べ786百万円増加し、24,943百万円となりました。自己資本比率は1.5%増加し、67.4%となりました。

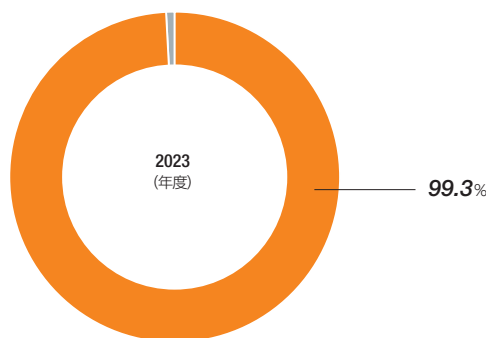


◆ リフレッシュ休暇取得率



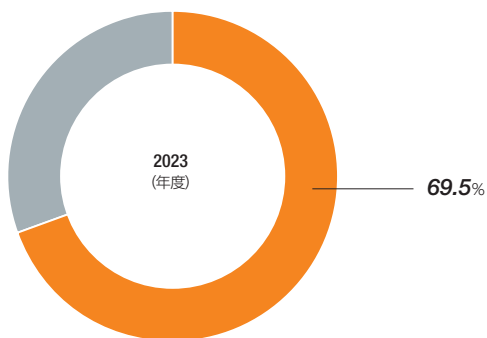
社員の有給休暇取得促進を目的として、4日以上連続休暇を、リフレッシュ休暇として上期と下期の年2回の取得を推進しています。連続休暇制度により、体と心のリフレッシュだけでなく、計画的に業務を行う土壌づくりを進めています。2024年度からは制度を拡充し年3回の取得を可能にしました。

◆ 健康診断受診率



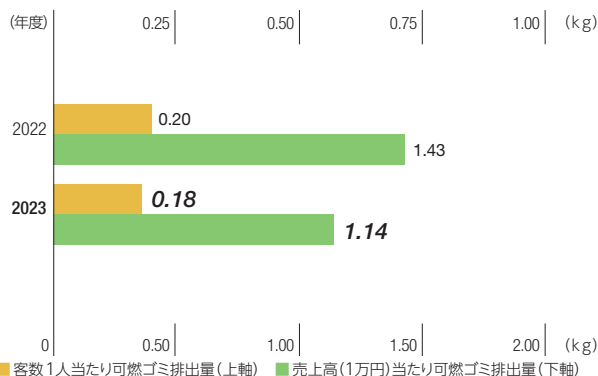
2019年度より健康診断の受診状況をシステム管理しています。コロナ禍の2020年度には受診控えもありましたが、2021年度以降は、受診率は再び上昇しました。今後も、受診率100%となるよう取り組みを進めていきます。

◆ 女性従業員比率



2024年3月末時点において、全従業員8,422名に対し女性従業員は5,852名であり、女性従業員比率は69.5%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發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12.7%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年までに役職者比率16.5%を目標とします。

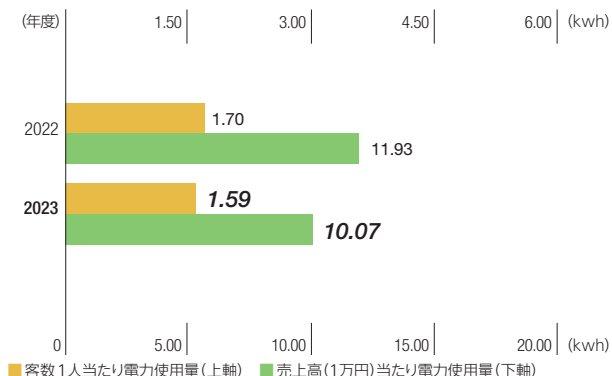
◆ 客数1人当たり可燃ゴミ排出量<sup>※</sup> / 売上高(1万円)当たり可燃ゴミ排出量



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

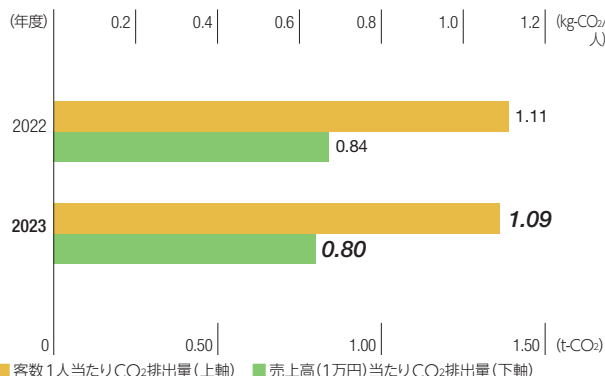
◆ 客数1人当たり電力使用量<sup>※</sup> / 売上高(1万円)当たり電力使用量



2019年度に全店舗、客席の電球を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。2023年度においては、新型コロナウイルス感染症法上の位置づけが5類に移行になったことにより、リベンジ消費もあり、売上高(1万円)当たり電力使用量は2022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

◆ 客数1人当たりCO<sub>2</sub>排出量 / 売上高(1万円)当たりCO<sub>2</sub>排出量



一部店舗や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います。新規出店の際、積極的に導入してまいります。また、直営全店へ手指殺菌装置の設置を進めることで、手洗いマニュアルを変更し、手指へのアルコール使用を無くし、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(ごみの減量化)を推進しています。



代表取締役社長  
おにし ひさし  
大西 尚真

外食再生の1年を無事に乗り越え  
再成長に向けて、スタートラインに立てたと考えています  
食を通して人に寄り添う企業として、  
ステークホルダーの皆様のさらなる  
“ゆたかさ”と“笑顔”の実現を目指します

#### 1年を振り返って—2023年度の振り返り

私が社長に就任した翌月の2023年5月、新たな中期経営計画がスタートしました。そして同月、日本国内では新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類へ移行し、こ

れをきっかけに、社会的にも安堵感が生まれ、外食市場への人流が活発化しました。多くの外食企業にとって追い風が吹く中で、当社も、計画に沿った新規出店を実現し、売上高・利益共にコロナ禍前の業績を上回ることができました。売上高31,006百万円は過去2番目の売上水準であり、売上高30,000百万円超えは2002年度以来21年ぶりとなります。コロナ禍にあっ



でも応援して下さった当社のステークホルダーの皆様にも、こうして前向きな報告を伝えることができ、私自身は少しだけほっとしたというのが正直な感想です。

当初の目標を大きく上回る成果は、社員・パートナー1人1人の日々の努力と、時に持ち場を超えた協力のおかげで成し遂げることができました。心から感謝しています。店舗に足を運んだ時には、単日ベースで過去最高の売上高を達成したと、店長から笑顔で報告を受ける回数が本当に増えた1年でした。一方で、コロナ禍以前よりも厳しさを増している現場の人員面での課題を社内で共有しています。加えて原材料価格、水光熱費、物流費などの高止まりは今後も継続していくと予想され、好業績だからと決して楽観視できる状況ではありません。当社の再成長に向けた正念場は、まだまだこれからだと考えています。

### サガミホールディングスが 中長期的に目指す姿と持続的な成長戦略

再成長で目指す先は、経営理念にもありますように、当社グループが提供する「おいしい」食事と温かい「おもてなし」を介して、お客様と社員、地域社会も含め「みんなのゆたかさ」と笑顔を実現することです。事業の成長だけが目標ではありません。

当社の和食麺のおいしさをもっと広い地域のお客様に楽しんでいただくための新規出店を通じた成長と、当社グループと一緒に働く皆さんのゆたかさの拡大、この両輪で再成長戦略を前進させていきます。

私たちが外食を通じてお客様に提供する、今後も変わらぬ本質的な価値は、人を笑顔にする「おいしい」食事と温かい「おもてなし」にあります。その価値を創造し、当社の成長を支えているのは、まぎれもなく社員・パートナーの皆さんです。その皆さんの心にゆとりがなく、窮屈な環境で働いているのは、お客様への笑顔も生まれず、真のおもてなしは体現できないと考えています。外食企業として成長を止めないために必須である新規出店には、前方の店舗、後方の本社・工場と共に働く皆さんの活躍が不可欠なのです。現在の中期経営計画においても、人材に関連する施策を多く展開しているのは、そのためです。業績回復により、2025年度を最終年度とする中期経営計画は数値目標のみ修正を行い、戦略骨子等の基本的な考え方は継続し、上述した両輪で着実な成長を目指します。

### 働く人がまず笑顔でいるために 物心両面でのゆたかさの実現へ

1年を通じて、報酬体系や休暇制度を刷新し、当社グループ

としては初めてとなる施策を相次いで実行しました。初任給の引き上げや、各種手当の増額を含む給与制度の見直しなどです。また、賞与については、2023年度の業績を還元すべく、2024年度上期賞与を3.4ヵ月とし、半期としては過去最高の支給額としました。現場では驚きの声も多く聞かれました。メニューやお客様への接客上での努力・工夫そして笑顔が、店舗の客数増という評価軸となって現れ、経済的にも反映され、モチベーションアップにもつながるというサイクルを実感してもらいたいと思います。こうした人材面の施策は、実際に店長職や現場を経験している経営企画・人事部門の社員から積極的に提案されています。また、身体を休めリフレッシュし、心新たにお客様に接するために、年2回だった4日以上連続休暇(リフレッシュ休暇)を年3回以上取得できる制度に拡充しました。加えて、繁忙期連続営業後にグループ全店舗一斉休業日を設け、働き方の改善に取り組んでいます。(一部除く)

働く人の「物心両面の豊かさ」の実現は、「健康経営」の根幹です。外食産業で働く人たちの全体の待遇向上の一助となり、ひいては、当社と一緒に働いてみたいと思ってもらえる魅力的な制度や環境づくりを今後も目指していきたいと思っています。

### 個店力の強化—地域の特性にあわせ、 各店舗がさらに柔軟に対応できる体制づくり

和食麺処サガミでは、入社3年目の女性社員がレシピを考案した抹茶シェイクが今期、大人気のデザートとなりました。当初は本人が配属されている店舗限定のデザートメニューであったものの、好調な売れ行きを受けて、全店舗での販売を決定しました。通常メニュー開発は、全店舗での販売を前提とし、本社主導で開発したものを全店舗で展開する場合はほとんどです。今回の抹茶シェイクのヒットは、メニューに限らず、個店独自の発想力をもっと活用することの意義を、同じく個店から全店舗展開されたお食い初めメニューの前例と共に、改めて思い起こさせる大切なエピソードとなりました。

同じ業態とはいえ出店地域によって、お客様の数も、そのニーズも異なります。当然のことながら売上にも差が生じます。チェーンストア理論に基づく店舗展開は必要なことですが、地域の各店舗で独自色のある対応をすることは齟齬が生じる部分もあります。当社にとって、地域のお客様に必要とされる店づくりは経営理念の具現化です。各地域の特性にあった商い、来店動機を高める方法を模索しながら、地域一番店を目指す戦略を、個店が描けることが理想です。

## ◆ トップメッセージ



これまで、地域での違いを無視して一律のことを行いがちでしたが、今後は、各店舗で柔軟な取り組みができる体制を整え、1店1店が強くなる仕組みを構想しています。そのため今期は、少数店舗を担当するアドバンスマネージャーというエリアでの担当制度を導入しました。能力次第では、1店舗だけでなく、複数店舗のマネジメントにも携われる管理職ですので、それだけリーダーシップが重要になります。今後の出店増を見据え、新規出店数に見合うだけの管理職候補となる人材の育成を進めていきます。

### IT・DXを活用した業務の 効率化・省力化の取り組み

管理職である店長がマネジメントや個店経営に集中でき、地域に関する知見があるパートナーの皆さんには潜在的能力を今よりも発揮していただける環境整備を、今期も継続してきました。店長が現場で担ってきた、多岐にわたる権限や職務を洗い出し、店長にしかできない職務に絞り込みました。あわせて、役職に応じ各々のコア業務に集中できるように、IT・DXを活用した業務自体の効率化と省人化を推進しています。他企業とのオープンイノベーションで現在進行中のプロジェクトも複数あります。当社グループは、おもてなしやお客様の感じる居心地のよさ、店の雰囲気まで含めて食事の一部と考えていますから、どんどん省人化すればよいわけではありません。人に寄り添うことで価値を増す業務とそうでない業務を峻別することが重要です。ITやAIに代替できない分野が強みにもなりうると考えています。

また今期は、あいそ家から業態変更して改装オープンした和食麺処サガミにも、タブレット端末による注文システムを試験的に導入しました。注文のセルフ化によって、麺や米飯

の量の増減などのお客様好みの細かい注文を店舗の繁忙時にも気兼ねなく行えるという、お客様側のメリットもあることが判明しています。これまでのような人員確保が望めないという前提に立ち、業務負荷の軽減と待遇面でのバランスを図り、安心して長く働ける職場環境づくりにもこだわり続けたいと思います。

### 再成長に向けた業態ポートフォリオに基づく 出店戦略とM&A

今期店舗純増数は6店、イタリアのFC店における計画外の閉店を除くと計画通りの新規出店を実施することができました。長野県に初出店するなど、出店にあたっては、和食麺処サガミがこれまで進出しなかった地域や立地条件を含めて幅広く検討しています。具体的には、立地条件を例にとると、従来のロードサイト店だけでなく、街中・駅近・商業ビル内なども視野に入れて進めています。超高齢化や経済の二極化といった市場環境の変化を背景に、業態ポートフォリオの見直しと集約を実行する中、各業態の出店に最適な環境選択が重要になるからです。

再成長に向けた業態ポートフォリオの再構築では、「和食麺処サガミ」及び「味の民芸」において、お客様の人生の節目である冠婚葬祭の会食機会にも十分に寄り添える対応力を、提供する「おいしさ」と「おもてなし」の部分で磨き上げていきます。あいそ家の和食麺処サガミへの業態変更もお客様のハレの日に対応していくための決断です。同時に、物価高で圧縮されがちなお客様の懐事情に寄り添うことができる業態として、十割そば長助の拡大に取り組んでいます。手ごろな価格で健康でおいしいそばを「長助」で日常的に召し上がっていただきたく、今後は、サガミで培ってきた製麺ノウハウを通じて、FCなど他企業とも協業できるフォーマットづくりを検討し、出店を加速していきます。

また業態を問わず、コロナ禍では集客率向上のために取り扱う店舗のメニューや通販商品を増やして対応していました。これについては、適切な見直しと選択を図り、種類・品質・価格ともにお客様から高く支持されるもっと価値あるメニューとサービスへ最善手を追求していく考えです。

M&Aは、今期取締役会などで継続して事案の検討を続けてきましたが、成立がなかなか難しい部分があります。M&Aに期待するのは、ひとつには、和食麺処サガミ、味の民芸という当社グループの中核業態のブランド力強化です。次に、生産余力のある自社工場の優位性を活かした相乗効果が生まれることです。当社グループ全体で提供する外食の価値は、食のインフラという表現では十分には伝わりません。



規模拡大だけにとらわれず、味へのこだわり、人に寄り添う企業としてのホスピタリティや社員の待遇改善などに対する考え方について、当社グループと価値観を共有できる同志を粘り強く探していきたいと思えます。

### 海外への出店についての考え方

外食業界の海外出店が注目される中で、当社グループも、そのビジネスの可能性を強く感じています。言葉にするとシンプルですが、当社の和食麺を海外の人たちにも味わってもらいたいという思いが心の底にあります。

イタリアでは同地の政府によるバックアップ体制がしっかりしており、コロナ禍後の業績は順調に回復し、ミラノ店をはじめ既存6店舗全店で過去最高の売上高を達成しています。イタリアでは他社がラーメンや寿司といった日本食の提供を行う中、当社の強みである和麺・定食や丼に拘りを持ち提供しています。豊かな食文化がある同地で、現在の売上高・客数の伸びを維持していることを考えると、新規出店と寿司を含めたメニュー強化により、さらに成長する可能性があります。近隣諸国での出店を希望しているFCパートナーと良好な関係を維持しつつ、新規出店をサポートしていく考えです。一方、ベトナムでは水山という業態で3店舗を展開しています。海外出店において、店舗のオペレーションを、国内からのリモートと実地のハイブリッドでマネジメントするとなると難易度が高くなります。イタリアでの順調な進捗は全店舗をFCに切り替え、現地での迅速な意思決定に委ねた結果です。ベトナムでも、立地とターゲット層に合わせ、運営形態や出店数など慎重に検討を進めていきます。まずは国内での人材育成により再成長に向けた足場を固めていくことが先決と考えていますが、出店候補地などリサーチは継続し、チャンスは逃さない体制で臨んでまいります。

### のれんの外へと視野を広げ、地域社会に寄り添うサステナビリティ経営

深夜帯営業を自粛せざるを得なかったコロナ禍に、モーニング営業は始まりました。2024年3月末時点で、合計90店舗がモーニング営業を実施しています。モーニング営業の客単価はアルコール飲料類の提供がある深夜帯には及ばないのが課題ではありますが、地域住民の皆さんが顔なじみの関係をつくられ、コミュニケーションの場としての役割を持ち始めています。こうした小さな商売の積み重ねから生まれる地域貢献のように、のれんの外へと目を向けて、事業を介して社会への責任を果たすことが、企業としての持続的な成長には不

可欠です。今年も引き続き、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の17項目と連動する具体的取り組みを「Sチャレンジ」と銘打って会社全体で盛り上げてきました。また気候変動に関する情報開示の面でも進捗がありました。TCFDに準拠した定量情報の開示を行うと共に、CDP気候変動質問書へも回答し、外食企業平均を上回る評価を得ています。2024年1月には、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」を出店しました。美味しさと健康を両立させたメニューの開発・導入に意識を傾け、お客様の健康増進に貢献していきます。

### ステークホルダーの皆様へ

お客様や取引先の皆様から寄せられるご意見や感想に目を通すことが、私の日課になっています。毎日たくさんの声が届きます。今年1年を通して、食事の味やサービスについて、お褒めいただく声の数が過去最高となりました。もちろん、厳しいご意見も多くいただきますが、耳の痛い声もお褒めの声もどちらもあわせて、当社グループへの応援の声そのものである。と私は受け止めています。すべての声が現場で必要な改善のヒントであるからです。声に応じて改善を重ねることが、私たちの成長につながります。社内では、届く声の多さを喜ぼう、みんなで応えて、今後も応援していただけるお客様にしていこうと話しています。皆様からこうした言葉をかけていただける関係性が、本当に私たちの財産です。

これからも、お客様、社員、取引先、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 企業としての在り方、そして成長を目指してまいります。

当社グループのビジョンの達成に向けて、この2024年度も非常に重要な期間になると考えています。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援のほど、よろしく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。

## 外部環境

## インプット

## ビジネスモデル

人口減少・  
少子高齢化

環境問題の  
深刻化

健康への  
配慮

AI・DXの  
加速

物流問題

食の  
安心・安全への  
関心の高まり

### 財務資本

- 連結売上高 **31,006**百万円
- 総資産 **24,943**百万円
- 自己資本比率 **67.4%**

### 人的資本

- 従業員 **8,422**人
- 女性従業員比率 **69.5%**

### 製造資本

- 製造拠点 **3**カ所
- 店舗数 **256**店舗
- 設備投資額 **2,197**百万円

### 知的資本

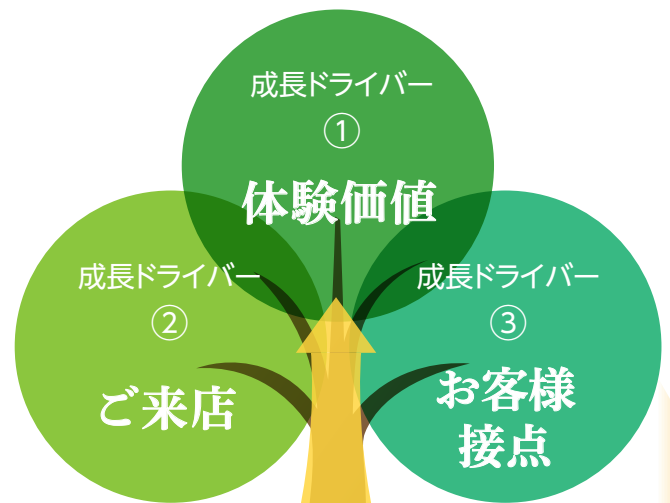
- ブランド数 **14**ブランド

### 社会関係資本

- 来客数 **約2,000**万人  
(年間)

### 自然資本

- 事業活動の源泉 持続可能な社会に  
配慮した調達



### 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

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

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

### 注力テーマ

具体的なアクションはP17～参照

おいしさ・  
おもてなしの追求

人材育成・  
健康経営推進

マーケットの  
拡大

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

中期経営計画

Management  
Plan 2025  
「Together」

戦略骨子

- 提供価値の磨き上げ
- 健康経営
- IT・DX活用
- 多様化による  
人材確保
- SCMの変革
- リスクマネジメント  
強化
- ESG経営の推進
- ポートフォリオに  
基づく出店強化
- マーケティング推進
- 新規市場チャレンジ
- 海外マーケット拡大
- アライアンス・M&A

主要なブランド



お客様

おいしい料理とおもてなし  
で豊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



# 中期経営計画

## Management Plan 2025 『Together』の進捗

### 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335億円、最終利益11億円、280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 —

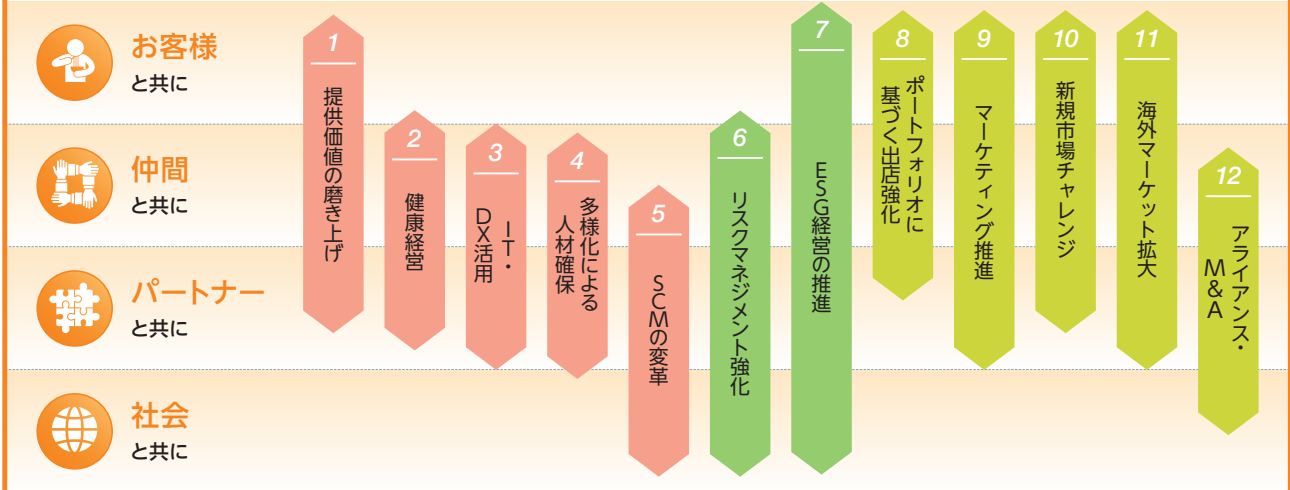
### 戦略骨子

#### 「持続可能性」の追求

～ 共創(Together) ～

#### 「再成長」の実現

～ 共走(切磋琢磨) ～



#### ◆ 連結数値目標

(単位:百万円)

	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度	2025年度	2025年度 対2023年度差
売上高	26,423	31,006	32,000	33,500	2,494
営業利益	910	1,656	1,750	1,850	194
経常利益	1,574	1,722	1,800	1,900	178
当期純利益	886	909	1,000	1,100	191
店舗数(店)	250	256	266	280	24

※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566百万円を営業外収益に計上しております。

当社は、基本的価値である“おいしさ・おもてなしの向上”及び「ここからだ」の健康を目指した“食による提供価値の追求”に取り組み、また、当社最大の経営資源である人財の「物心両面のゆたかさ」を実現し、従業員の「生きがい」と「やりがい」を両立することで、お客様への提供価値及び企業価値の向上に努めてきました。その結果、2023年度の実績が、2023年5月29日に公表した中期経営計画の数値目標を上回ったため、数値目標を修正しました。なお、環境変化に合わせ実施する予定としていた中期経営計画のローリングについて、コロナ感染症による経済活動影響の収束を受けて、戦略骨子等の基本的な考え方を継続します。そのため2025年度を最終年度とする中期経営計画の数値目標のみ修正を行うものとし、中期経営計画のローリングは実施しておりません。



## 2023年度の主な取り組み

永続的な取り組みである「おいしさ」と「おもてなし」の向上をはじめ、健康経営の推進や新規市場へのチャレンジなど、今後の事業拡大を見据えた取り組みも進めました。

### ◆ 提供価値の磨き上げ

基本的価値である、「おいしさ」と「おもてなし」の向上は、当社グループにとって永続的な取り組みです。「おいしさ」は、提供する料理の味や見た目などの直接的な価値と、店舗の雰囲気や環境などの間接的な価値の積み重ねです。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など、手間暇を惜しまず、お客様に本物の味を提供することでおいしさを追求しています。また、季節の食材を使い、和食の魅力である四季の提供も心掛けています。また、免疫力向上などの機能性が期待される「韃靼そば」など、お客様の健康に配慮したメニュー開発を行っています。

「おもてなし」については、お客様の利用シーンに合わせたお席やお料理を提案し、ニーズに柔軟に対応できる店舗作りを心掛けています。お食事の提供を通じて、「こころとからだ」の健康を目指し、さらなる“食による提供価値”を追求してまいります。



### ◆ 健康経営の推進

当社グループ最大の経営資源である人材への取り組みを通じ、基本方針の中の“みんなのゆたかさと笑顔のため”そして、“みんなの健康”を創造していきます。

当社で働く従業員とその家族が豊かな人生を送っていただくことが、我々の会社の価値であると認識しています。その施策の中で、リフレッシュ休暇の取得促進や繁忙期後の全店休業日設定など仕事意欲向上に向けた取り組みの他、人事評価制度の見直しや給与ベースUPなど仕事のやりがい向上にも努めています。

「物心両面のゆたかさ」により、従業員の「生きがい」と「やりがい」を両立し、お客様への提供価値向上を目指します。

### ◆ 新規市場チャレンジ

和食麺処サガミ業態として長野県初出店となる、飯田インター店(中央自動車道飯田インター北へ約1km、国道256号線沿い)が、3月19日にオープンしました。この「和食麺処サガミ 飯田インター店」を皮切りに、長野県への展開、また、未出店地域である関西方面や中越方面なども視野に入れて出店調査を行い、いずれは「当社グループの味」、「サガミブランド」を全国の皆様にお届けできるよう、着実に店舗ネットワークを広げていきます。

また、「和食麺処サガミ」で培ったそばのノウハウ・技術を活かした、十割そばのセルフそば業態「長助」の拡大を推進しております。



# 特集

## おいしさ・ おもてなしの追求

サガミグループの基本的な価値である「おいしさ」と「おもてなし」。それに磨きをかけるための施策のひとつとして価値創造支援室を設置し、顧客のニーズや市場動向なども把握しながら基本的な価値の向上に努めています。店舗ではお客様に寄り添った接客を心がけ、居心地の良い空間作りも意識しています。

### メッセージ

「おいしい“ね”」があふれる時間を創造するため、ホッとする居心地の良い空間を提供すると共に、おいしさとおもてなしの向上に取り組んでいます。

価値創造支援室  
山邊 善教

私たち価値創造支援室では、「～こころほどけるおいしさを～今日もサガミで『おいしい“ね”』があふれる時間を」を基本方針として、おいしさとおもてなしの向上に取り組んでいます。この基本方針には、ホッとする居心地の良い空間を提供したいという思いと、個々の「おいしい」から共感の「おいしい“ね”」を創造したいという思いを込めています。

この基本方針を実現するため、私たちは「価値の創造」「価値の変換」「価値の増幅」「価値の伝達」の4つに取り組んでいます。「価値の創造」はお客様の要求を深く理解し、市場動向やトレンドを把握するための情報収集を行うこと、「価値の変換」は、おいしいことは当たり前として、それ以外の価値を伝える仕掛けを考えることを意味します。「価値の増幅」は商品に使用する素材の価値、機能や効果、メリットなどに優先順位をつけて広げること、「価値の伝達」は「おいしい“ね”」という共感の創造を通じて全ステークホルダーの「ゆたかさ」を創造することと位置づけています。

価値創造のプロセスにおいては、現場と本部が目指す方向を一致させるための努力が不可欠です。価値創造支援室は、メニュー開発や販売促進、営業活動などで全社横断的な部門となる役割を担うほか、「現場・現物・現実」の三現主義への取り組みを推進しています。店舗人員の不足感が続く中、おもてなしや調理に割く時間は今までと同様大切にしたいと考えており、新規システムの導入による効率化や、調理マニュアル動画やおもてなし研修の充実にも取り組んでいます。



## メッセージ

最前線でお客様に「おいしさ」と「おもてなし」を届けるため、一丸となって邁進しています。

サガミ開明店  
森 ちひろ

サガミグループの「おいしさ・おもてなし」とは、ケの日やハレの日など様々な日をお過ごしになるお客様に寄り添い、お客様がその瞬間に求める食事処であるために一丸となって邁進することだと考えています。そのために毎日店舗で出汁を取り、蕎麦を打ち、できたてのお料理を提供しています。お客様に快適に過ごしていただける空間づくりに努め、メニューやマニュアルには無いことでもお客様に寄り添って対応することも大切にしています。ほかにも技術・知識を磨くための研修制度など、様々な取り組みが、おいしさとおもてなしを支えています。

私が現在勤務している店舗では、毎月パート・アルバイトのみなさんが自主的にミーティングを行っています。季節料理の魅力をお客様にどのように伝えるかなど、より良いおもてなしをできるよう話し合い、店舗全体でのおもてなしの方向性を決めています。こうした取り組みの結果、グループ国内店舗を対象とした成果発表会で大賞をいただくことができました。

お食い初めの儀式でご利用いただいたお客様のお部屋に、手作りのボードや小物などを用意したところ、大変感激していただくことができました。このお客様には一歳のお祝いでもご利用いただき、お食い初めのことを覚えていた従業員が「大きくなりましたね」とお声がけしたところ、大変喜んでくださいました。日々の営業の中で「おいしかったよ」「ありがとう」のお言葉を頂戴するたびに、お客様に寄り添った「おいしさ・おもてなし」を提供できたことを嬉しく思っています。

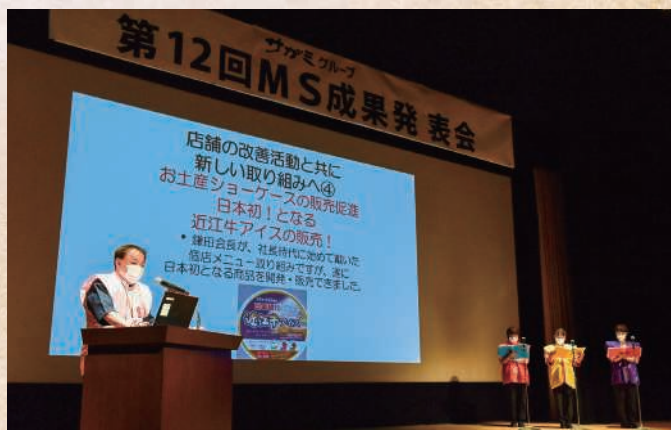
## TOPICS

## MS(ミステリーショッパー)成果発表会

毎年開催されるサガミグループ全店を対象にしたMS成果発表会は、昨年度で13回目を迎えました。この発表会の目的は、CX(顧客体験価値)とEX(従業員体験価値)の両方を向上させることです。年間3回の覆面調査結果(ミステリーショッパー調査)に基づき、改善活動、及び新たなアイデア出しを行い、店舗の料理やおもてなしを向上させ、その取り組みや成果を発表する場です。優れた店舗は出席者の投票により表彰されます。

発表は3名から6名のチームで行い、好事例や課題解決の経緯を紹介します。参加者はベテランスタッフから新人の学生スタッフまで多様で、店舗内のコミュニケーションも評価されます。多くの店舗が参加を目標にしており、年に一度の発表会は社内の重要行事として定着しています。

店舗間での情報共有や交流の場ともなり、全体の士気向上にも寄与しています。結果的に、サガミグループ全体のサービス品質と従業員の意識向上に大きく貢献しています。



特 集

# 人材育成・ 健康経営推進

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ています。  
優秀な人材の獲得に努めるとともに、  
従業員の健康に配慮しながら、  
一人ひとりの健全な成長を全力で  
サポートしています。



## メッセージ

充実した研修プログラムで従業員の成長を促すと共に、  
健康経営の推進を通じて持続的な成長に貢献します。

サガミマネジメントサポート

管理部

小栗 三喜郎

当社グループでは従業員の成長を促進し、お客様に最高の「おいしさ・おもてなし」を提供することを目指して、従業員が興味を持つよう、魅力的な研修プログラムを提供しています。また、従業員が“ジブンゴト”として業務に取り組むため、目標設定や評価制度を導入し、個々の努力が正当に評価される環境を整えています。加えて、時間管理の重要性を教え、効率的に業務をこなすスキルを身につけることで、質の高いサービスを提供できるようサポートしています。

育成・研修制度も充実しています。新入社員研修では、料理技術やサービスマナーの習得を目的とし、基礎を固めます。おもてなし研修では、顧客満足度向上のための具体的なシナリオを使った実践的なトレーニングを行います。リーダーシップ研修では、店舗管理者やリーダー候補がマネジメントスキルやチームビルディングの技術を向上させます。このほか女性リーダーシップ研修、セルフマネジメントやコンプライアンスに関する研修もあります。研修については年間計画に基づいて確実に実施するよう努めています。

また当社では、従業員の健康を支えることが、企業の持続可能な成長や生産性向上に寄与すると認識しています。病気やストレスによる欠勤や離職を減少させ、健康な従業員を増やすことで、企業全体のパフォーマンスが向上します。また、健康経営の取り組みを通じて従業員満足度が向上し、優秀な人材の採用・定着につながります。健康経営は従業員一人ひとりの健康を守るだけでなく、企業全体の競争力を高め、持続的な成長を実現する重要な施策と位置づけています。





## メッセージ

コミュニケーション能力と  
“ジブンゴト”化に優れた  
人材の育成に注力しています。

採用・教育担当

長谷 三希誠、平見 あずさ、小山 千尋

当社グループでは、出店の加速に伴い、採用目標人数も増加しています。就職活動シーズンには東京・名古屋・京都の3カ所でインターンシップを開催し、サガミグループの仕事の楽しさややりがい、会社の雰囲気などを知ってもらうよう努力しています。また、社員に知り合いなどを紹介してもらうリファラル採用制度も強化しています。

私たちが求めるのは、コミュニケーションが取れる人材と、あらゆることを“ジブンゴト”化できる人材です。幅広い年齢層のお客様をもてなしたり、多くの従業員を管理する仕事に従事したりするには、コミュニケーション能力が不可欠です。また、会社内で起きている問題をすべて自分に関係あるものと捉え、興味を持ち、解決に取り組もうとする姿勢も重視しています。このような人材が増えることが、会社の将来につながると考えています。

当社の人材教育では、段階別に、それぞれのテーマを掲げて取り組んでいます。

働きやすさへの配慮としては、繁忙期中の連続勤務防止のための全店休業日の設定や、年3回取得可能なリフレッシュ休暇制度、40歳以上の社員を対象とした人間ドック受診制度などを用意しています。

## TOPICS

## 健康経営の推進

当社は、「人材こそが最大の経営資源である」という信念のもと、「物心両面の豊かさ」を実現し、従業員に「生きがい」と「やりがい」を感じてもらい、従業員一人ひとりの成長により会社の成長につながる好循環を持続させるために以下のような施策を実施しています。

- グループ全店一斉休業日を設定（一部、商業施設内店舗を除く）
- 年に3回以上、4日以上連続休暇（リフレッシュ休暇）を取得可能とする制度
- 初任給の引き上げと基本給のベースアップ
- 業績貢献に対する特別賞与の支給
- 各種手当の増額を含む給与制度の見直し
- 働き方の多様性実現に向けた社員復帰制度の運用を開始
- 各階層に合わせた研修（WEBを活用した研修も実施）
- 各種表彰制度





# マーケットの 拡大

サガミグループの「おいしさ」「おもてなし」を広めるため、関西方面や中越方面への出店など、今まで出店してこなかったエリアへの進出も進めています。

冷凍自動販売機の設置など新たな取り組みも進め、様々な形でサガミの魅力が伝わるよう努めています。



## メッセージ

グループの積極出店をサポート。  
今後の出店においては、  
関西方面や中越方面を重視していきます。

サガミマネジメントサポート  
管理部 開発グループ  
樽林 功真

開発グループは、サガミグループの出店戦略の立案や、店舗開発などを担当しています。今期は10店舗の出店を予定しており、今後2～4年間ではサガミ業態で20店舗以上の出店を想定しています。これを実現するために、これまでの立地要件を満たすエリアへの出店にとどまらず、これまで開拓できていなかったエリアへの進出を可能とする新たな出店要件の整備や、ドラッグストアなど当社グループと共同での出店が可能なロードサイド型店舗開発業界とのコネクション構築に取り組んでいます。

今後の出店においては、関西方面や中越方面を重視しています。すでに多くの方針に基づき今後のオープンに向けた準備が着々と進んでいます。出店業態としては、「和食処サガミ」「十割そば長助」が中心となる予定です。「和食処サガミ」はグループの主力業態として、引き続き積極出店を続けてまいります。「十割そば長助」はつなぎを一切使わない本格的な十割そばをリーズナブルな価格設定で提供してご好評をいただいております。今後出店を加速したいと考えています。

一部店舗では、24時間購入可能な冷凍自動販売機やコインランドリーを店舗に併設しています。家賃収入による損益分岐点の低減や、人を必要としない売上拡大策として効果があると考えており、当社グループの顧客層との親和性が高く、大型駐車場を備える強みも活かせるとみています。今後もチャンスがあれば、こうした新たな業態にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。



### メッセージ

常に最新のデータを活用し、新店舗立ち上げのスピードを向上。DXの活用も推進しています。

サガミレストランツ  
新店プロジェクトチーム  
中山 成仁

新店プロジェクトチームでは今期、10店舗の新規出店を計画しています。来期以降は新規出店を加速していく方針で、それに向けて新店舗の立ち上げスピードの向上に注力しています。少人数のトレーナーでも対応できるようにスケジュールを確立することに加え、他部署との連携強化や新店舗マニュアルの活用などによって対応するよう努めています。

新店舗マニュアルとは、新店舗の立ち上げの基本となる重要なマニュアルです。新たな店舗を立ち上げるたびに、その内容やデータをブラッシュアップし、精度を高め、常に最新の情報を提供できるようにしています。このほか、トレーニング動画や食材・経費類の基本データ、POPや台帳など、店舗の立ち上げに必要な様々な素材・資料も、必要に応じて作成・更新しており、新店舗立ち上げにおける業務の改善、スピードアップ、効率化を図っています。

DX推進による店舗の省人化・効率化にも取り組んでいます。とくに効果が大きかった施策としては、タブレット型セルフオーダーシステムの導入、配膳ロボットの活用、待合・予約システムの活用などが挙げられます。これらは省人化や効率化というメリットだけでなく、慢性的な人員不足や緊急的な欠員の対策としても有効であるほか、お客様の獲得にも貢献するなど、マーケットの拡大にもつながっていると考えています。

## TOPICS

### 新店舗出店の効率化について

新店舗の立ち上げには、様々な部門が関わりますが、新店プロジェクトチームが直接新店舗に入り業務にあたることで、効率的で無駄のない店舗立ち上げを目指しています。

計画的かつ迅速な新店舗出店のために新店舗マニュアルは、随時更新しその精度を高めることで、作業の漏れやムラを減少することにつながります。

新店舗の立ち上げには、開店までのスケジュール管理、新人パートスタッフのトレーニング、また、厨房・ホール・バックヤードの動線を考慮した棚割等があります。また、設備関連の正常稼働の確認と修正も欠かせません。

それぞれのタスクにおいて、効率化や改善を都度、更新することも求められます。食材管理に関しては、発注内容を一覧化することで、発注漏れや忘れを防ぎ、発注作業時間を削減します。過去の事例を含めて、トレーニング時のポイントを押さえた効率的な助言を行うことで、オープン後のスムーズな営業が可能となります。新築や居抜き、建物面積が異なる店舗において、開店の優先順位は様々で、臨機応変に対応しなければなりません。

### 集客における工夫について

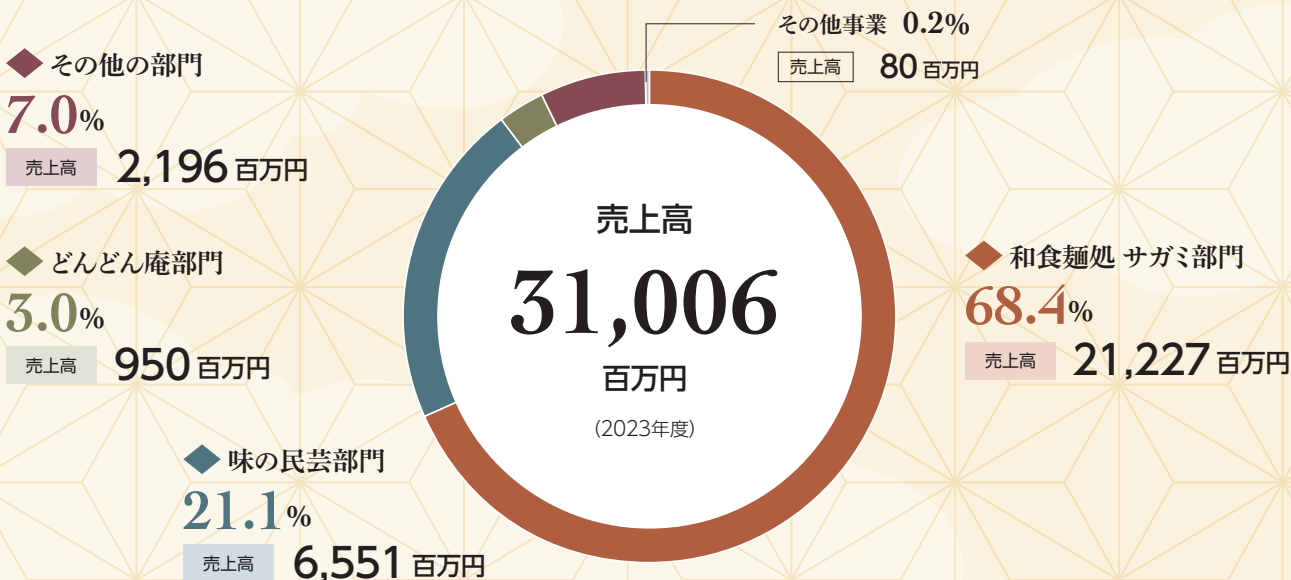
新規出店店舗や既存店舗に対してもチャレンジを積み重ねています。当社の商品である「和食」と親和性の高い、「和菓子」の店舗を併設することでより多くの来店動機につながると考え、現在2店舗の和菓子屋併設店を設けております。また、駐車場内に冷凍自動販売機やコインランドリーなど、単に飲食用途だけでなく付加価値を提供することで、新たな客層の開拓にもつながっています。

今後も、マーケット拡大における様々な取り組みを実施していきます。



# 2023年度 セグメント別の業績

サガミグループの全256店舗のうち、139店舗を占める主力業態である和食麵処サガミ部門と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、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。



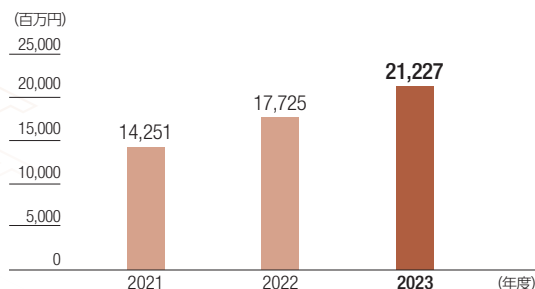
139  
店舗

## 和食麵処サガミ部門

■対象店舗



■売上高



### 2023年度の振り返り

コロナ禍において店舗展開を拡充したモーニング営業を、愛知県、岐阜県を中心にさらに拡大しました。2024年3月末時点において計90店舗にて実施しています。新規出店として2024年3月に長野県に1号店となる「和食麵処サガミ 飯田インター店」を開店しました。飯田インター店においては、配膳ロボットやセルフレジに加え、タブレット型セルフオーダーシステムを導入しました。今後は複数店舗への導入に向け検証を重ねていきます。

### 2024年度及び今後の戦略

2023年度の新規出店店舗においては、当初の事業計画売上高を上回る結果となりました。また、その中での成功事例を既存店舗にも導入できるよう進めていきます。コロナ禍での戦略において短縮した営業時間を店舗の営業環境に鑑み、顧客ニーズの取り込みに対応するべく一部店舗で営業時間の延長を図ります。ハレの日の施策とし引き続き、お客様の一生に寄り添うことを重点として、「お食い初め」「一升米」に続き新たに、「長寿の祝い」も全店での展開を計画しています。

50  
店舗

## 味の民芸部門

### 2023年度の振り返り

お客様感謝企画として2023年6月、7月に計6日間「手延べうどん 食べ放題企画」を実施しました。味の民芸認知度向上を目的に、岡山地区・千葉地区・関東地区において手延べうどんの美味しさの訴求及び季節のおすすめメニューなどを告知する、初のテレビCMを放映しました。

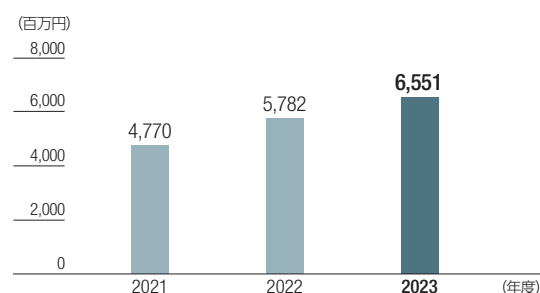
### 2024年度及び今後の戦略

お客様の来店動機創出のため、「食事をさらに楽しめる」プレミアム商品のラインアップや訴求を進めていきます。また、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、お客様満足向上を目指します。

■対象店舗 



■売上高



サガミホールディングスとは？

より良きサガミへ  
サガミホールディングスの成長戦略

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

会社情報 / 株式情報

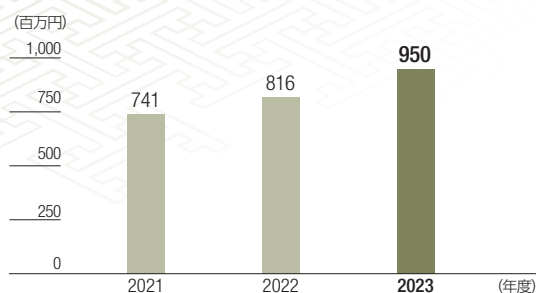
## だんどん庵部門

31  
店舗

■対象店舗



■売上高



### 2023年度の振り返り

だんどん庵45周年を記念して、長年のご愛顧に感謝の気持ちを込めて、「GO!だんどん庵キャンペーン」を実施しました。

### 2024年度及び今後の戦略

セルフ業態として、手ごろな価格にて商品の提供を行ってきましたが、さらなる「おいしさ」に磨きをかけていきます。また、ビジネスモデルの再構築を進めていきます。

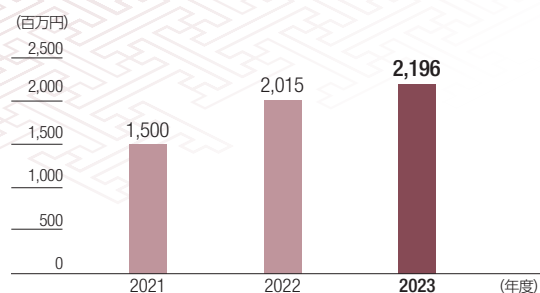
## その他の部門

36  
店舗

■主な対象店舗



■売上高



### 2023年度の振り返り

「和麵サガミ レストピアふじた店」を愛知県豊明市にある、学校法人藤田学園の敷地内に outlet しました。セルフそば業態「長助」については新たに2店舗 outlet しました。

### 2024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、引き続き outlet を加速させると共に、IT・DXを活用し、ローコストオペレーション実現に向けての取り組みを進めていきます。



# 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とSAGAMIグループの頭文字「S」を引用した当社独自の取り組みとして「Sチャレンジ」と銘打って、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。

## 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)

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4日以上連続休暇取得の促進や繁忙期後の全店休業日(一部除く)の設定、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。

#### 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、人事制度や職級に応じた目標管理により、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選抜型研修を実施しています。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。また、全営業店舗を対象とした1年の成果発表会の開催や、各社社長賞などの表彰制度の充実を推進しています。

#### 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、社員に対しては年間で3回、4日以上連続休暇取得を推奨するリフレッシュ休暇制度を設けています。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、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。



## ◆ 多様化による人材確保

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。

### 女性活躍推進

当社グループで働く全従業員8,422名(2024年3月31日時点の実数)に対し、女性従業員は69.5%(5,852名)となっております。新卒採用において、直近5年間の女性比率は40%以上を維持しており、女性社員向けのリーダーシップ研修を実施しています。研修を通じて女性活躍の社内風土を醸成し、意思決定層への参画者増加を目指しています。女性の活躍に向けた社内意識改革・制度改革の取り組みとして、2018年9月に「あいち女性輝きカンパニー」認証を取得しています。

また、ライフステージに関わらず、女性社員が十分に活躍できる環境をバックアップするために2018年4月に導入した育児奨励金制度に加え、2024年4月に育児短時間勤務制度を中学校入学前まで対応できるように変更しました。今後も女性活躍に向けて積極的に取り組んでいきます。



### グローバル人材の活用



当社グループで働く全従業員8,422名(2024年3月31日時点の実数)に対し、外国人は1.0%(86名)となっております。新卒採用においては、2019年4月より外国人採用を実施しており、2024年4月には19名を採用しました。グローバル人材の活躍の場を広げるため、外国人社員向けの研修を実施しています。少子高齢化に伴う労働人口の減少に対応できるように継続して取り組んでいきます。

### 勤務体系の多様化

当社グループでは社内人事制度の可視化を行うことで、「性別」「国籍」「年代」「職歴」「正規雇用者(以下、社員という)」「非正規雇用者(以下、パートナーという)」を問わず、誰もが活躍でき、平等な評価、及び登用の機会を設けています。

外食企業という立場から店舗役職者を中核人材として重視しており、社員だけでなくパートナー店舗役職者の育成にも取り組んでいます。店舗役職者の研修として、社員と一緒に受講する研修も実施しています。

また、パートナーから社員に登用する制度だけでなく、2024年4月には社員からパートナーになり、再度社員になることを可能にするという、働き方の多様性を広げる制度を導入しました。今後も誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。

# 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、店舗の石臼も活用した店内製造のそばを「挽きたて、打ちたて、湯がきたて」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。

### 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。

### 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日を祝うおいしい初め、一歳の誕生日をお祝いする一升米の提供を和食麺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。

### 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

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。

### 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際エネルギー機関(IEA) NZE 2050</li> <li>NGFS Net Zero 2050</li> <li>気候変動に関する政府間パネル(IPCC) SSP1-1.9</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する政府間パネル(IPCC) SSP5-8.5</li> <li>NGFS各種シナリオ</li> </ul>

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
物理 リスク	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
	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<sup>\*</sup>におけるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

	実績			目標値 2030年度
	2021年度	2022年度	2023年度	
Scope1 (t-CO <sub>2</sub> )	9,360	9,780	10,305	10%削減 (2021年度比)
Scope2 (t-CO <sub>2</sub> )	11,971	12,640	14,513	
Scope1+2 (t-CO <sub>2</sub> )	21,331	22,420	24,818	

### 参考：売上高あたりCO<sub>2</sub>排出量の推移

	実績		
	2021年度	2022年度	2023年度
売上高(百万円)	21,339	26,423	31,006
Scope1+2 (t-CO <sub>2</sub> )	21,331	22,420	24,818
売上高あたりCO <sub>2</sub> 排出量	0.99	0.84	0.80

- 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 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 店舗で実施している宅配用バイクの一部において、環境配慮・CO<sub>2</sub>排出量削減の観点から有効であると考え電動バイクを導入しております。
- ⑤ 一部店舗や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。新規出店の際、積極的に導入してまいります。
- ⑥ 直営全店へ手指殺菌装置の設置を進めることで、手洗いマニュアルを変更し、手指へのアルコール使用を無くし、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(ごみの減量化)を推進しております。



# ◆ コーポレート・ガバナンス

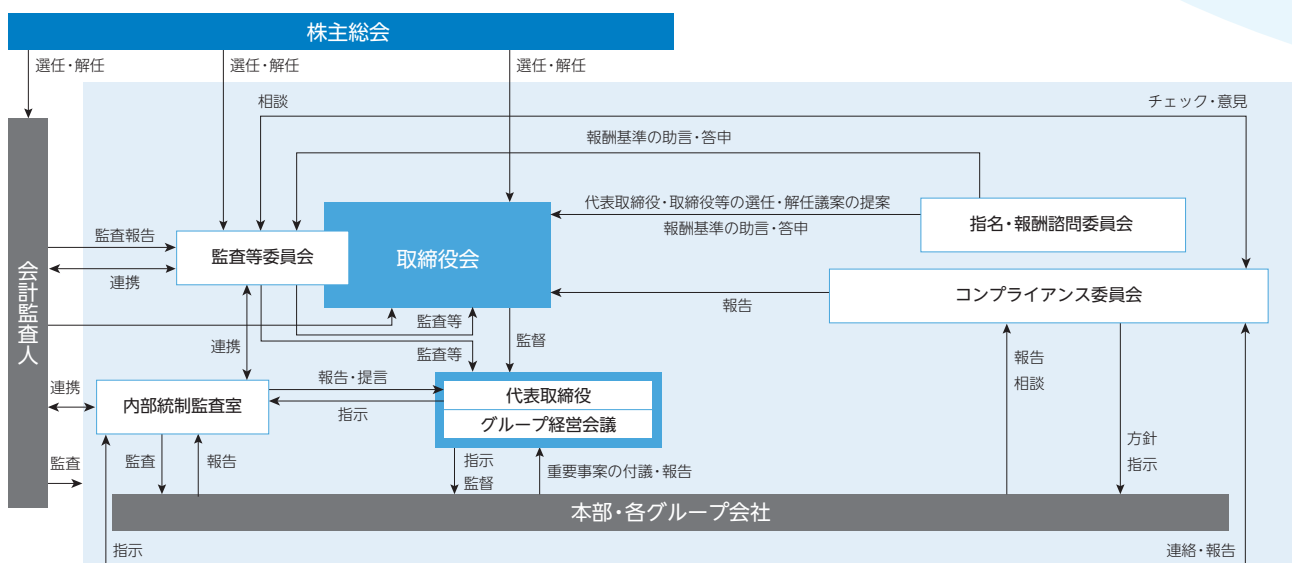


当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上に資するため、健全かつ公正で透明性の高い経営を行うことを重要な経営課題のひとつと位置づけて経営体制の運営に当たっています。

## ◆ 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、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

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。



## 役員一覧 (2024年6月27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)



**鷲津 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 質**  
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)



**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 (現任)  
2022年 6月 当社取締役 (現任)



1988年11月 遠山有限会社  
(現株式会社ティー・サポート)入社  
2009年9月 株式会社T・コーポレーション入社  
同社取締役(現任)  
2014年8月 株式会社ティー・サポート代表取締役  
(現任)  
2015年6月 菊水化学工業株式会社社外取締役  
2019年6月 同社監査役(常勤)  
2021年6月 同社取締役戦略企画室戦略、  
SDGs担当  
2024年4月 同社常務取締役管理本部長  
兼戦略企画室担当  
兼サステナビリティ担当(現任)  
2024年6月 当社取締役(現任)

遠山 真樹  
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  
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)

長谷川 喜昭  
取締役  
常勤監査等委員



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) 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 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8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)

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					●		●			●	
有馬 祥子		◎		●			●				
遠山 真樹		◎		●						●	
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  
**有馬 祥子**

社外取締役  
**遠山 眞樹**

社外取締役  
**村上 貴子** (公認会計士)  
指名・報酬諮問委員会  
監査等委員会

## サガミホールディングスが確かな成長を続けていくために 経営を足元からしっかり支えていきます

好業績を受けて、  
やりがいと働きやすさの改革を進めた1年を評価  
次の課題は女性活躍

**遠山** サガミホールディングスの社外取締役に2024年6月に就任しました。周囲にその話をしたところ「サガミが好き」、「一緒に行きたい」との声があがり、サガミグループのファンが身近に多く存在していることを知り、私自身一ファンとして嬉しく思いました。

**村上** 味・おいしさに対する当社グループの探究心やこだわりには並々ならぬものを感じますね。サガミグループのお店で会食しますと、大西社長をはじめ経営陣の皆さんが、お料理を毎回とても熱心に吟味される姿が印象的です。一方で、やはり、サガミグループの強みは「おもてなし」の部分もとても大きいと思います。お客様への「おもてなし」がプラスされた「おいしさ」こそが、サガミのファンを惹きつけるのではないのでしょうか。

**神谷** 「おもてなし」の心には、現場で働く皆さんに心の余裕が必要だという共通認識で、現場の実態を知る大西社長体

制のもと、今期は業務の合理化と共に心身両面で働く人の気持ちに寄り添う、様々な制度や施策が提案されました。ゴールデンウィークの真ん中に一斉休業日を設けるなども一例です。好業績の中で創出された利益は、社員、株主の皆様へ還元が図られました。店舗やお客様に対するサービス向上への投資も含めて実にバランスの取れた配分だと思っています。

**有馬** しっかりとした業績を背景に、働きがいと働きやすさを両立させていくサガミグループらしい健康経営の仕組みづくりが進んだことは大いに評価できる点ですね。今後は、せっかく整えられた制度を活用してもらうためにも、今すでにある組織風土やお店の雰囲気・チームワークのよさを維持し、さらによいものにしていただきたいと思います。

**神谷** 多様性という面で、日本の大学を卒業された外国籍の新入社員や、今後の活躍を期待させる女性人材も社内に増えていて、新しいサガミグループの始まりを感じています。異なる性別・バックグラウンドで構成されている社外取締役のように、これから昇級し管理職になる皆さんにも多様性が広がると、より厚みのある議論や経営判断につながると思います。

**有馬** 社内方針発表会では、女性社員による店舗事例発表が複数あり、その内容も素晴らしいものでした。リーダーの育成を行いKPIの進捗開示もされていますが、まだまだ女性活躍の余地があります。個々人の意向や環境はあるとは思いますが、力のある方は、できる限り仕事の機会とポジションを得て、ステップアップしていただきたいと思います。

**村上** お客様の半数以上が女性であること、店舗で働く人の多くが女性であることを、大西社長自身が強く認識されています。社内での女性活躍に向けて、さらなるリーダーシップが期待できると思います。

**有馬** 今後は長期的な目線での女性活躍に向けた取り組みに期待したいです。まずはもっと女性店長を増やすことが大事です。サガミの成長には出店数の伸びが伴います。女性が店長になるチャンスも増えるはずで、そして将来的に女性社員が部長、執行役員へとキャリアアップしていける道筋が描けるといいですね。

**遠山** 復職された女性社員の人数が報告される経営会議や就業規程の内容から、会社として女性の働きやすさを非常に配慮している姿勢を感じます。初めて実地で参加した取締役会では、女性社員が出産後、復帰しやすい環境をどう作っていくかがテーマでした。復職には制度面だけでなく、職場・上司・家族からの理解や当事者とのコミュニケーションなど、ソフトの部分も大切にしていける必要があるかもしれません。

### サガミらしい社会課題への向き合い方を 今後も継続してほしい

**有馬** サガミグループが実践している数あるESG関連の取り組みの中でも、「共創 和や会」という愛知県中部エリアを中心とした外食企業からなる団体の活動に注目しています。サガミホールディングスが事務局として活動の旗振り役を務めており、自社の枠を超え、外食企業が抱える人材確保など共通の課題に取り組んでいます。業界全体の発展を通じて社会をよくしていこうという姿勢は、サガミグループとしての持ち味であり強みではないかと思います。

**神谷** 外食企業の立場から、減塩メニューの開発などを通して、お客様の健康にも常日頃からサガミは働きかけていま

す。今期は学校法人藤田学園からお声がけいただき、日本を代表する私立病院のひとつ藤田医科大学病院に、和麵サガミレストピアふじた店がオープンしました。通院・入院患者さんやご家族、働いている医療従事者の方々と学生も利用される店舗です。医療の現場とのネットワークを通じて、身体にもいい、おいしいメニューが生まれるきっかけになることを期待しています。当社の差別化にもつながれば、と思います。

### 大西社長体制2年目。 サガミが成長を続けるための取締役としての役割

**村上** 中核業態での出店に加え、サガミのファン層をさらに広げていくための長助ブランドの出店拡大など、投資件数、スピード感共に増していくステージに入ります。成長を確実なものとしていくためにも、投資効果を測定・検証することの重要性が高まります。必要なところへ投資し、無駄なコストを削減するという基本的な財務的視点で、個々の投資がどのように会社に利益をもたらしているのかをしっかりとモニタリングしていきたいと思っています。

**神谷** 2023年度が経営のバトンを受け取り、引き継ぎの期間だとしたら、2年目のこれからが、大西社長体制の本格的な始動時期になります。ここ数年の施策の効果もあいまって、足元が非常によい状態なので、そこで歩みを止めず、いい意味でチャレンジをし続けていただきたいと思っています。M&Aも視野に入れ、新たな仲間が参画されたときには、みんなが幸せになるようなリーダーシップをとっていただけることを期待しています。その後押しをしていきたいと思っています。

**有馬** 業績が回復し、反転攻勢に出るこれからの期間、攻めと守りのバランスが大事になってきます。事業を拡大していく中で、足元の弱さからバランスを崩す企業もあります。攻めはもちろんですが、守りの部分でも気になることを見つけたら疑問を投げかけ、立ち止まって考える時間を確保することで、より確実に成長していけるようサポートしていきたいと思っています。

**遠山** サガミグループが必要とするサステナビリティについて、自分自身も勉強を深めながら、笑顔のバトンを次の時代にもどんどん渡せる会社になれるように貢献していきたいと思っています。





# 会社情報 / 株式情報

## ◆ 会社概要

(2024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	534名

本社 名古屋市守山区八剣二丁目118番地

店舗数 256店舗

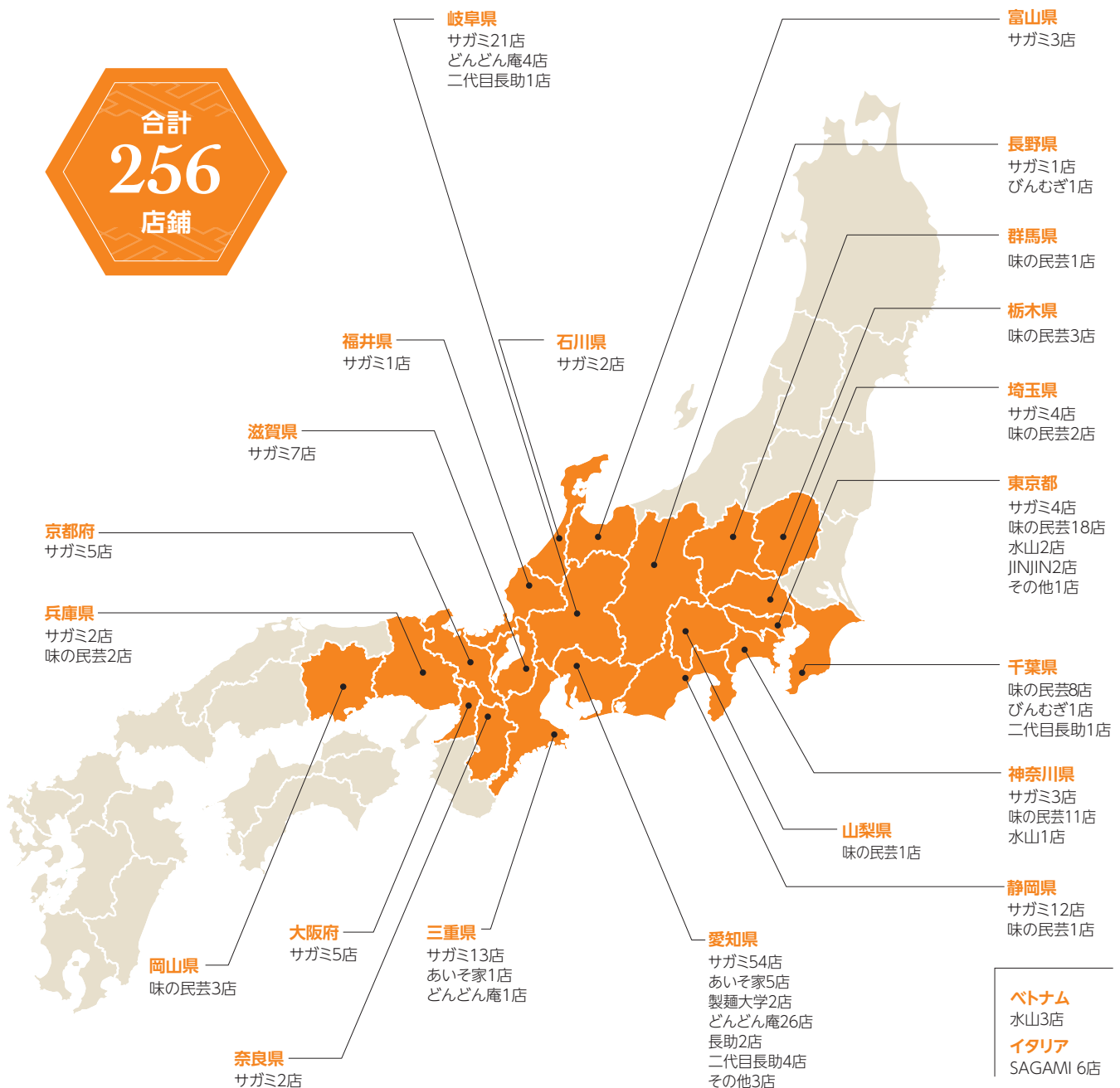
グループ企業

- 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

(2024年3月31日現在)

合計  
**256**  
店舗



## ◆ 株式情報 (2024年3月31日現在)

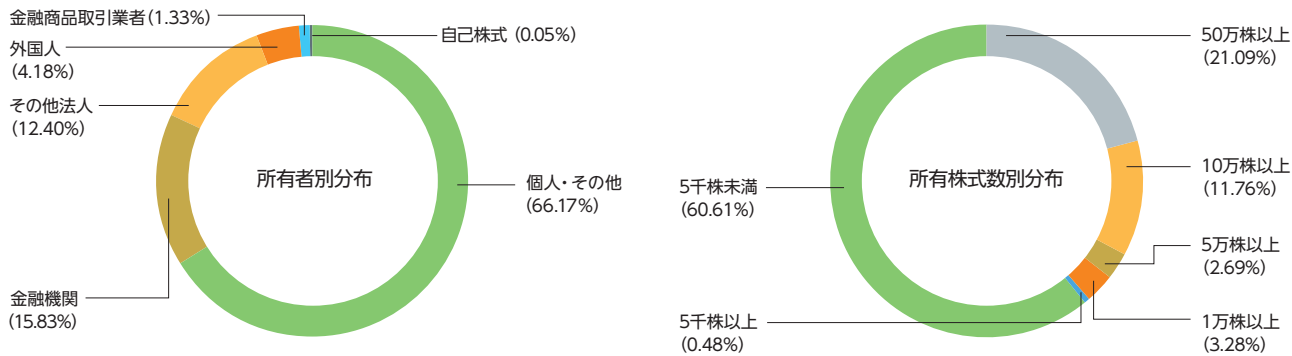
発行可能株式総数 100,000,000株  
 発行済株式総数 30,301,784株  
 株主数 21,991名

### 大株主

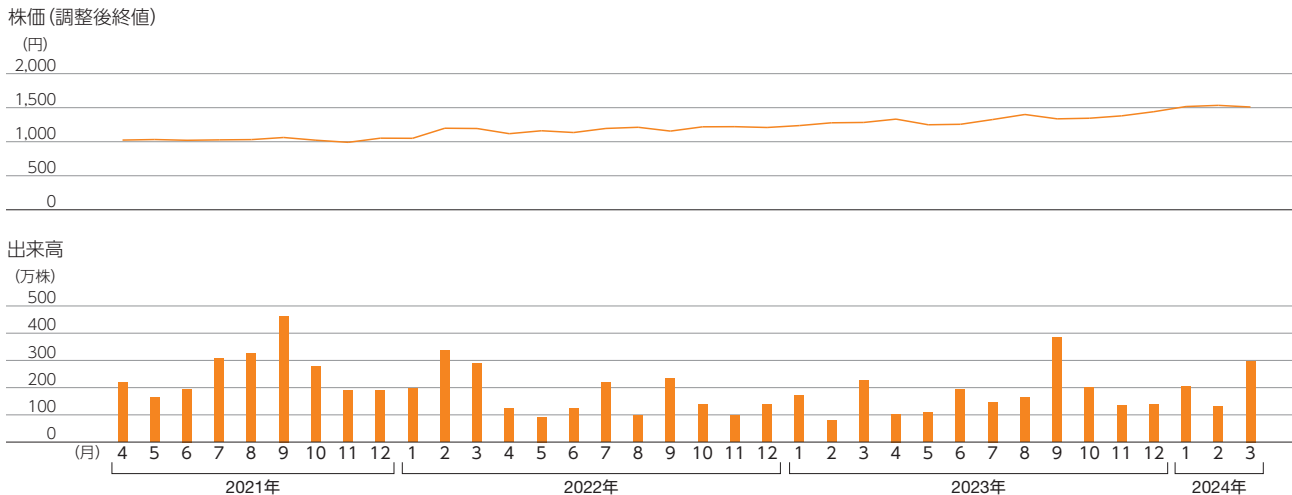
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,566	8.47
昭和産業株式会社	1,194	3.94
アサヒビール株式会社	1,032	3.40
株式会社愛知銀行	923	3.05
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	674	2.22
株式会社昭和	433	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	386	1.27
サガミ共栄会	375	1.24
大嶋 つぎ子	375	1.23
サガミグループ従業員持株会	274	0.90
合計	8,237	27.20

(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18,017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101,700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

### 「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。



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/>

