

中期経営計画 (2022年3月期～2026年3月期)



SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

株式会社サンマルクホールディングス

2021年5月20日

証券コード

3 3 9 5



当社概要について

新中期経営計画(2022年3月期～2026年3月期)

アドバンテッジアドバイザーズとの事業提携契約

SDGsへの取り組み

当社概要について



SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

当社概要：多様な飲食業態を管理・運営する持株会社

1989年にベーカリーレストラン「サンマルク」でスタート

2006年に持株会社制に移行（本社・岡山）

以下の各業態（7事業子会社）の管理、店舗・業態・商品開発、教育等を実施

レストラン事業



株式会社サンマルク



株式会社バケット



株式会社鎌倉パスタ



株式会社サンマルクグリル



石焼炒飯店

台湾小籠包

Olive Chao

オリブチャオ

函館市場

株式会社函館市場

喫茶事業



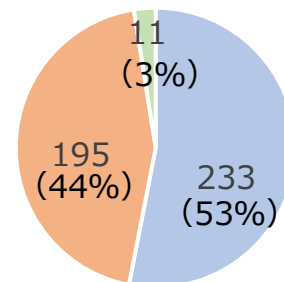
株式会社サンマルクカフェ



株式会社倉式珈琲

+

2021年3月期売上高 439億円



■ レストラン事業 ■ 喫茶事業 ■ その他事業



当社概要：業態開発の歴史

喫茶事業

サンマルクカフェ(1999年)
セルフ喫茶

2006年
持株会社制導入

倉式珈琲店(2008年)
フルサービス喫茶

レストラン事業

函館市場(1999年)
グルメ回転寿司

広東炒飯店(2006年)
炒飯専門店

神戸元町ドリア(2007年)
ドリア専門店

レストランサンマルク(創業1989年)
本格ベーカリーレストラン

バケット(2002年) 鎌倉パスタ(2004年)
ベーカリーレストラン 生パスタ専門店

現在

経営方針：「お客様の未だ気づかぬ新たな満足創造する」

成熟したマーケットに当社独自の付加価値をつけて参入



We Create the Prime Time For You

私たちはお客様にとって最高のひとときを創造します

私たちは食事売るのではなく、「最高のひととき」を売る会社です
「美味しかった」ではなく、「楽しかった」と言われるお店を目指し
日々励んでおります



特徴・強み

1. マルチブランド化、ポートフォリオによる事業展開

これまでの業態は全て自社リソースにて開発
複数の業態を保有することで様々な立地に対応し出店が可能

2. 中長期視点からの業態選択・展開

流行は追わず、成熟したマーケットに当社独自の付加価値をつけ参入
他社他店にはない品質・サービスを生み出すことによってオンリーワン企業を目指す

3. ファブレスでの展開

セントラルキッチンを保有せず、調理は店内で行うことで鮮度の高い商品を提供
セントラルキッチンを保有しないことで機動的なメニュー変更も可能となっている



SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

ファブレス主義 店内調理へのこだわり

セントラルキッチンを設けず

鮮度の高い商品を提供と、機動的なメニュー変更が可能な店内調理にこだわる
店内調理前提のシステム化と合理的・効率的な運営を追求

外部知見の活用

各社との提携で良質な素材を供給

(例) 店舗にて常に焼き立てのパンを提供するためタカキベーカリー様より1991年から冷凍パン生地
の仕入れを行っている





SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

システムで外食を提供する会社

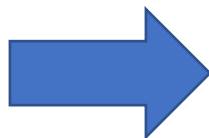
外食を通じて多くのお客様に「最高のひととき」を提供



「店内調理前提のシステム」 + 「合理的・効率的な運営」 の両立

全店で高品質なサービスを効率的に提供可能な**「仕組み＝システム」**

- 95%が直営店舗
- 細部までマニュアル化
- 徹底的な教育、定期的なカメラチェック
- 店舗と同環境での研修・メニュー開発
- 常に最適な厨房レイアウトを検討



効率化により接客に専念する時間を捻出

- 「最高のひととき」を創造することに専念



新中期経営計画



新中期経営計画概要

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

期間：2022年3月期～2026年3月期（5年間）

2026年3月期数値目標：コロナ禍前の水準への早期回復

売上高	740億円	グループ店舗数950店舗
営業利益	60億円	(中計期間中に約80店舗純増想定)
経常利益	62億円	
ROE	8%	

基本方針

- ①QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）>P（価格）の徹底
- ②各ブランドの進化・出退店精度の向上
- ③DXを活用した集客強化、業務効率化
- ④非外食事業領域の拡大によるビジネス機会の創出



新中期経営計画の計数目標

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

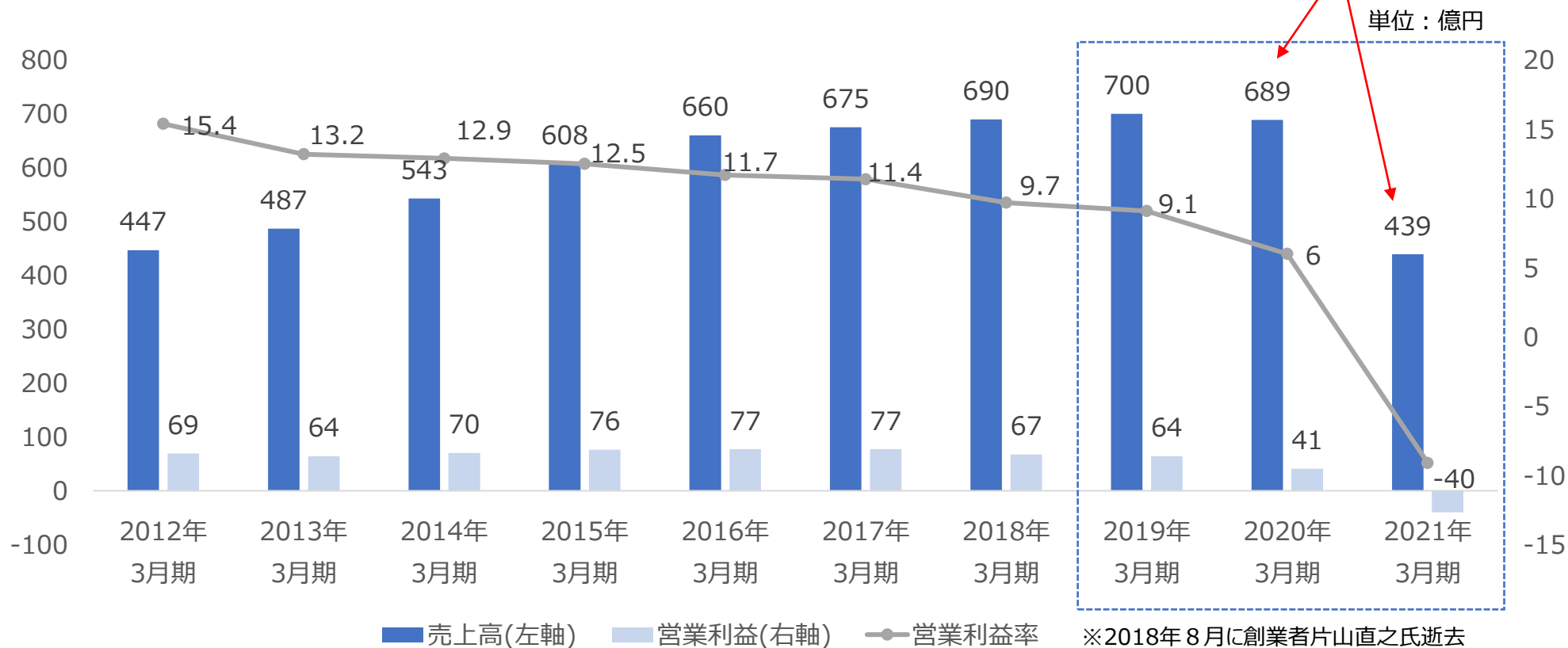
単位：億円

	2021年3月期	新中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）			
		2022年3月期		2026年3月期	
	実績	予想	増減	予想	増減
売上高	439	540	+101	740	+301
営業利益	△40	14	+54	60	+100
経常利益	△36	34	+70	62	+98
当期純利益	△80	11	+91	35	+115
ROE	－	3 %	－	8 %	－
店舗数	864	860	△4	950	+86



過去10年の当社業績動向：成長性・収益力が低下傾向

- 売上高：店舗数純増により売上高は増加傾向
- 営業利益：最低賃金の上昇等、人件費中心に販管費が増加し減益傾向
- 営業利益率：店舗あたり売上の低下、人件費率上昇により悪化傾向





課題点を洗い出し、収益体質を強化①

経営課題の抽出

経営課題

①出退店精度の低下

生じている事象

- ・出店後早期に不採算店舗が顕在化
- ・不採算店舗への対応の遅れ
- ・商業施設内出店に偏重してきたためフリースタANDING店舗の探索能力が低下している

②店舗あたり売上の低下

≡慢性的な既存店売上前年比
100%割れ

- ・店舗QSC低下による顧客離れ
- ・業態の経年による魅力度低下
- ・再来店を促す仕組みが弱いため目的来店が減少

③生産性の低下

- ・最低賃金の上昇に伴い人件費率が全般的に増加
- ・各種規制対応のための事務、教育にかかるコスト増加により店舗段階での生産性低下
- ・成長を優先するため間接経費の管理が不十分

④業態の新陳代謝の不存在

- ・2015年のサンマルクグリル、倉式珈琲の分社化以降新たなチェーン化業態が未発達
(それぞれ2007年、2008年に1号店出店)
- ・外食のみの業態、ターゲット層の偏りによりコロナの影響が甚大



課題点を洗い出し、収益体質を強化②

経営課題への対応

経営課題

①出退店精度の低下

経営課題への対応

- ・人流データ等を活用した売上予測モデルの精緻化（出店ロジックの高度化）
- ・エリア別出店戦略の構築（郊外店等近年出店のなかった立地の出店ロジック構築）
- ・退店判断の精緻化、迅速化

②店舗あたり売上の低下

≡慢性的な既存店売上前年比
100%割れ

- ・One to Oneマーケティングの実施によるリピート率の向上
- ・QSCの徹底や改装によるブランドイメージの向上
- ・新フォーマット店舗の実験

③生産性の低下

- ・IT施策導入による店舗業務の効率化
- ・売上予測モデルの精緻化によるシフト管理高度化による余剰人件費削減
- ・全社、店舗問わず間接経費の更なる削減の実施

④業態の新陳代謝の不存在

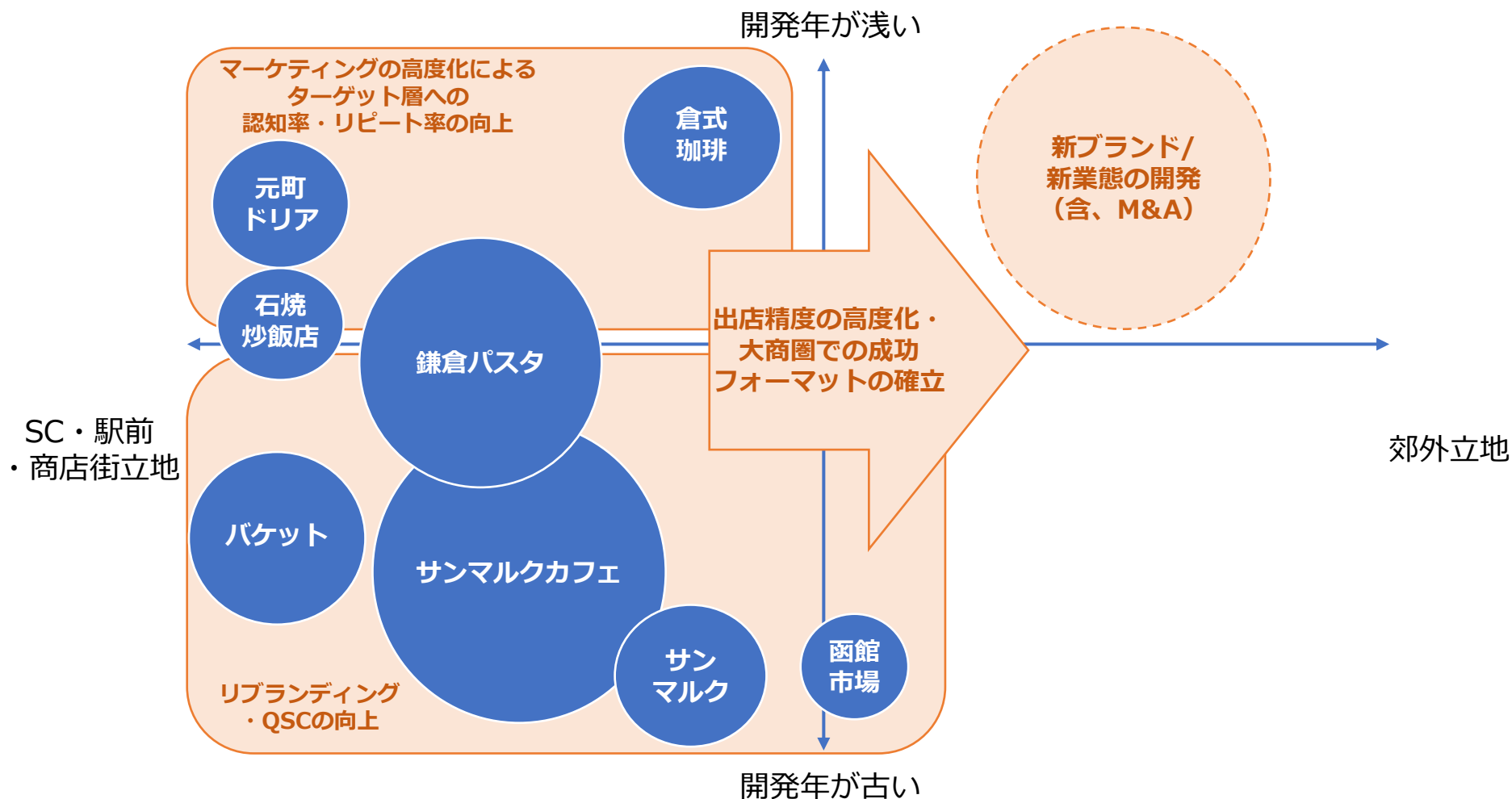
- ・新ブランドの自社開発による立ち上げ
- ・M&Aによる新業態の獲得
- ・非外食部門（中食・内食）への進出



ブランド・ポートフォリオと今後の展開

SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.

既存の業態をブラッシュアップするとともにM&Aにより非展開エリアの業態獲得を目指す





出退店計画：中計で+80店舗程度の純増を想定

2026年3月期：950店

		実績	中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）		
		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期 ～2026年3月期	ポイント
レストラン事業	鎌倉パスタ	201	出店15～20店 退店5～10店 程度を想定	出店90～100店 退店20～30店 程度を想定	レストラン事業： 中計期間中は鎌倉 パスタ、サンマルクグリ ル事業を中心に出店 を伸ばす
	バケット	94			
	サンマルク	59			
	サンマルクグリル	35			
	函館市場	12			
	HD（実験業態）＊	25			
喫茶事業	サンマルクカフェ	374	出店5～10店 退店20～25店 程度を想定	出店70～80店 退店70～80店 程度を想定	喫茶事業： 出店精度向上に伴 い不採算店舗の閉 店、採算立地への出 店により店舗ポート フォリオの改善を実施
	倉式珈琲	64			
合計		864	860～880	950	

＊中華業態については2021年4月1日付でサンマルクグリルに吸収合併



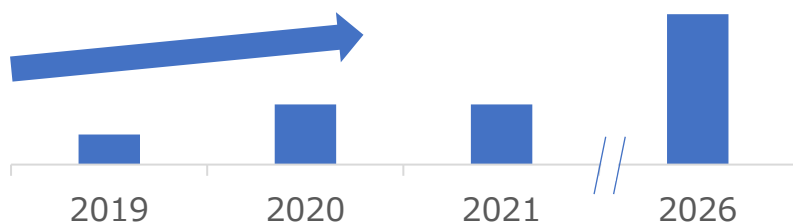
SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.

非外食領域への進出

新たな販売チャネルで収益確保

テイクアウト

デリバリー



テイクアウト・デリバリー向け商品・業態の開発を進める

ミールキット

内食事業

サンマルククオリティを自宅でも楽しめるよう冷凍食品の開発を進め、2022年3月期中の発売を目指す





フードテック強化：ウィズコロナ、アフターコロナ対応

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

非接触型店舗の実験(dinema 赤坂見附店)

事前注文・決済



スタッフ・キッチンへ指示



お客様



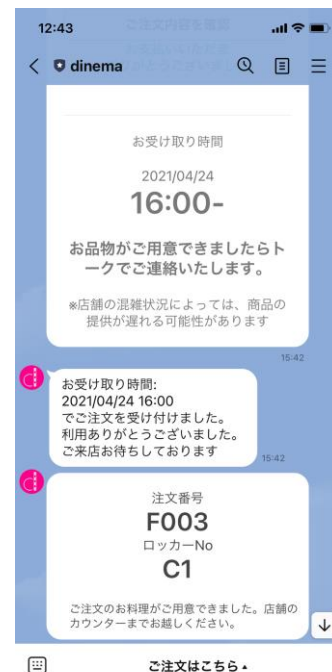
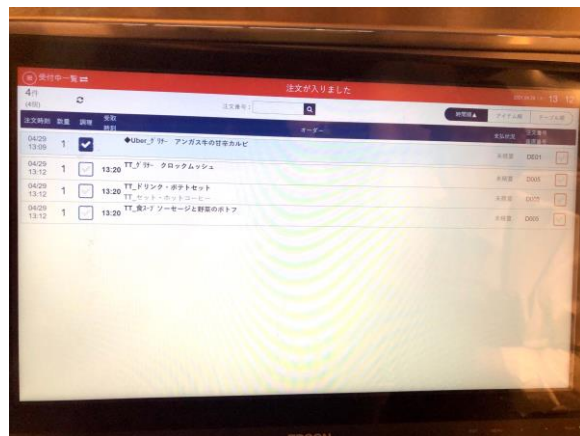
商品受取り

お客様のスマホからオーダー

キッチンに直接情報通知

注文ができたお客様
のスマホへ連絡

指定の場所から受取り

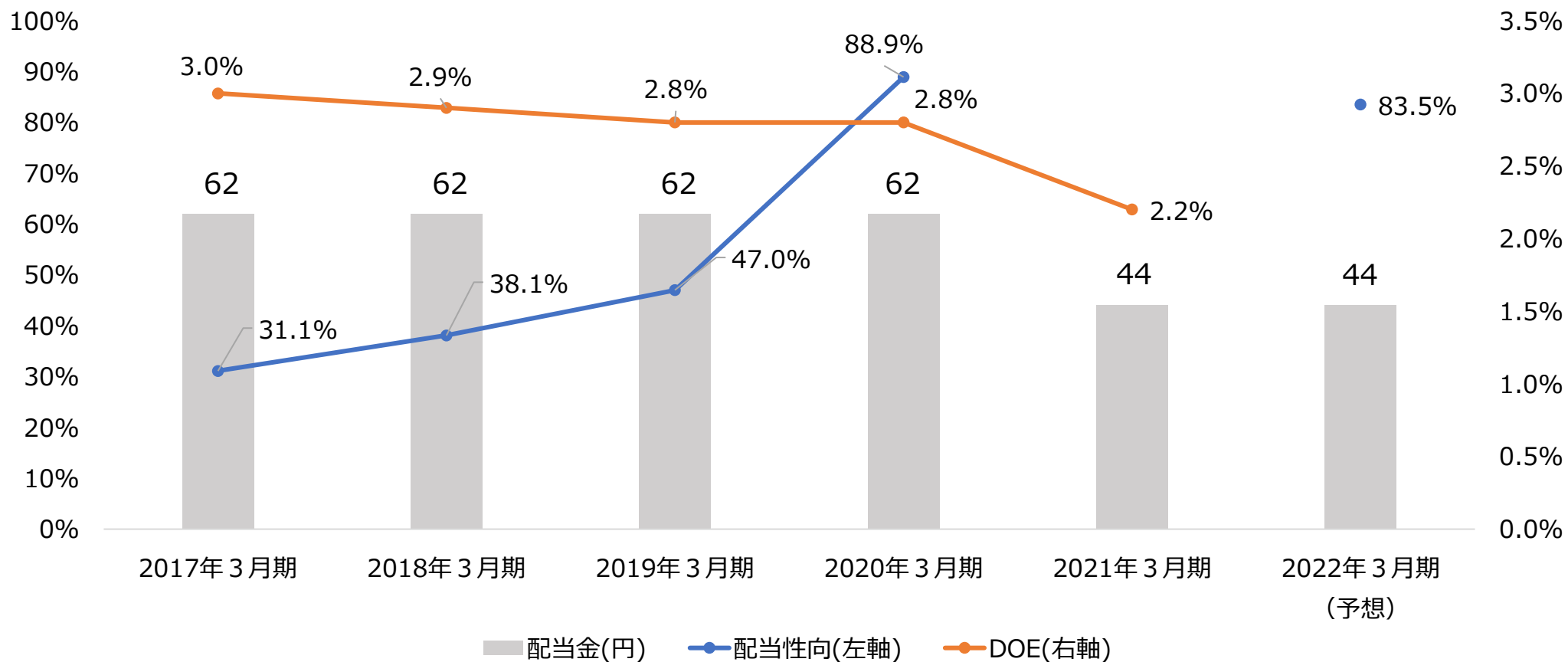




配当・株主還元

- 配当性向35%を目標としつつ、DOE(純資産配当率)も考慮し配当額を決定

配当金・配当性向・DOE推移



アドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約



アドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約

当社の企業価値を高めるための取り組みとして、外食産業への豊富なコンサルティング実績をもつアドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約を締結



SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.



ADVANTAGE
PARTNERS

- アドバンテッジアドバイザーズは、国内のPEファンドのパイオニアであるアドバンテッジパートナーズグループの中で、上場企業の株式等を取得するとともに経営陣と一体となって企業価値向上に取り組む投資戦略を推進する会社
- 経営支援・資金調達の2つの観点でサポートを実施
- 外食産業における豊富なコンサルティング実績を保有

事業提携

着実な業績改善を推進し、企業価値向上を目指す



アドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約

取り組みテーマとして、経営課題の解決に直結するテーマを協働で検討していく

経営課題

取り組みテーマ（案）

①出退店精度の低下



- **出退店基準の精度向上PJ**
 - 売上予測モデルの精緻化、店舗開発体制・プロセスの見直し

②店舗あたり売上の低下
≡慢性的な既存店売上前年比
100%割れ



- **QSC改善・リブランディングPJ**
 - QSC徹底や、改装によるブランドイメージの向上
(場合によっては) 新フォーマットの検討・実験・拡大

③生産性の低下・
販管費率の増大



- **コスト削減PJ**
 - 業務効率化策の検討、及び、着実な実行支援 (DXの活用も含む)
 - 間接費でのコスト削減も目指す

④業態の新陳代謝の不存在



- **新ブランド/業態開発 (M&A含む)**
 - 今後取り組むべき領域の検討支援、M&Aに関する情報提供、DD支援 等
- **人材採用支援PJ 等**
 - 多様なネットワークを活用した人材紹介

SDGsへの取り組み





SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.

外食企業としてのSDGsの取り組み



- ・経済発展の一助となるようアジア最貧国の1つとされる国にて生産されるコーヒー豆を一部使用



- ・廃棄量の多いパンを中心に価格を見直しての販売や、サステナブルレッドとしてリベイク対応を行いフードロス削減の取り組みを行う



- ・店舗への毎日配送を週6日配送に減らすことによりサプライチェーン全体で二酸化炭素の排出量を削減



- ・プラスチックストローを紙ストローや生分解性ストローに切り替え
- ・テイクアウト容器の一部にサトウキビの搾りかすを原料としたバガス容器を採用
- ・名刺やPOP、メニューブック等を石灰石由来で生産に木と水を使わないLIMEX製品に切り替え
- ・大豆ミート商品の導入開始



サンマルクカフェの商品は
スタッフが毎日、心を込めて手作りにしています。
その商品を作るためには、多くの人たちの力が必要です。

まだ食べられるのに捨てられていた商品は
これまでたくさんありました。

食品ロスが社会問題になっている今、
お召し上がりいただくことで、廃棄に使われるエネルギーを
生産のためのエネルギーに減らしていきたいと考えております。

サンマルクカフェと
一緒にチョコッとエコ
始めませんか？



サンマルクカフェはより良い未来のため、食品ロス対策に取り組んでいます。

サンマルクカフェ





免責事項 + 問い合わせ先

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

本資料は当社グループに関する情報提供を目的としており、
当社の発行する有価証券への投資の勧誘を目的とするものではありません。
本資料に記載されている計画や予測等の将来情報については、現時点における当社の判断であり、外部環境の変化等により実際の結果と大きく異なる場合がございます。

＜IRに関するお問い合わせ先＞

株式会社サンマルクホールディングス

管理本部 IR担当

e-mail : ir@saint-marc-hd.com

電話 : 086-246-0309