

株式会社サンマルクホールディングス
中期経営計画説明資料

2024年5月21日



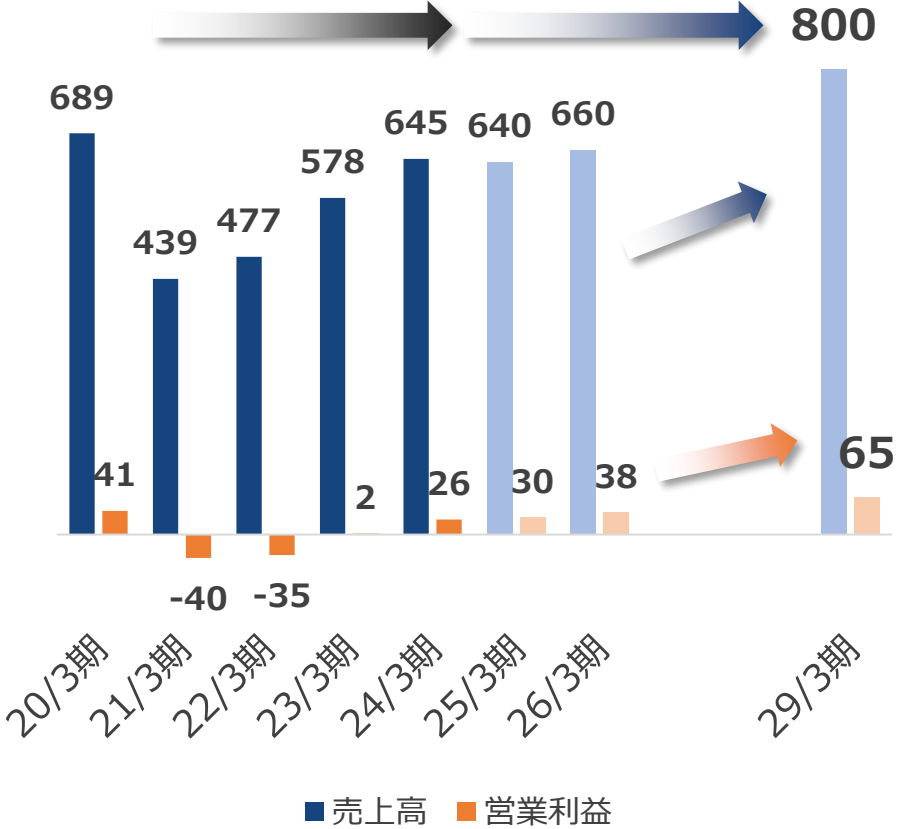
中期経営計画サマリー

2021年発表の中期経営計画について、外部環境の変化を受け見直し

29/3期売上高800億円、営業利益65億円を目指し、26/3期まではその体制作りを行う

新中期経営計画における売上/営業利益計画

前中計はコロナ禍の長期化に伴う
出店遅れ/退店上振れで計画と乖離
環境の落ち着き・変化を踏まえ
体制構築と再成長へ



26/3期までの重点施策

- 1 「鎌倉パスタ」業態の継続出店及び
派生業態の出店によるパスタ業態のポテンシャルの最大化
- 2 「サンマルクカフェ」業態を中心とした運営効率の改善
- 3 既存の有望業態の強化や、M&Aによる新ブランド
の獲得など、27/3期以降の成長の軸となる
第3のブランド確立に向けた投資

29/3期に向けたキャピタルアロケーション

累積営業CF (~29/3期)
+
24/3期
期末現預金
420億

マネジメントアロケーション - **100億円**~
◆ M&Aまたは機動的な株主還元

株主還元(配当) - **50億円**
◆ 下限を50円とした増配基調

設備投資 - **170億円**
◆ 出店・改装・システム投資

運転資金 - **100億円**

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



1

会社概要

p.6

2

中期経営計画

p.10

3

**資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応**

p.22



1

会社概要

p.6

2

中期経営計画

p.10

3

**資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応**

p.22

事業概要

1989年にベーカリーレストラン サンマルクでスタート

以来飲食業の領域で展開を続け、現在は多様な飲食ブランドを直営中心に運営

2024年3月期業績

連結売上：645億円

連結営業利益¹：26億円

レストラン事業

売上：380億円 (59%)

利益¹：26億円 (63%)

喫茶事業

売上：265億円 (41%)

利益¹：16億円 (37%)

レストラン事業

「鎌倉パスタ」を中心に20ブランド以上の飲食ブランドを直営店を中心に運営
ショッピングセンターやロードサイドにて展開

運営ブランド (一部)



生麺専門鎌倉パスタ

200店舗 (2024年3月末)



ベーカリーレストラン サンマルク

45店舗 (2024年3月末)

喫茶事業

「サンマルクカフェ」を中心にカフェ業態を直営で運営
駅ビル内や駅前、商店街、オフィスビル内、ショッピングセンターなどにて展開

運営ブランド



サンマルクカフェ

294店舗 (2024年3月末)



倉式珈琲店

52店舗 (2024年3月末)

¹: 全社費用・調整額は16億円であり、各事業のセグメント利益の割合は全社費用・調整額調整前セグメント利益に対する割合を示す

当社の基本戦略

高品質なサービスや仕組化、店内調理の体制を元に既存の成熟した市場を切り開き成長

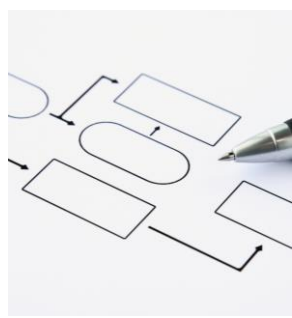
① 店内調理へのこだわり

『出来立て』『焼き立て』の
おいしさを届ける



② 仕組化・効率化

店内調理を前提としながらも
スケールメリット等を活かし
様々な仕組化を行い効率化

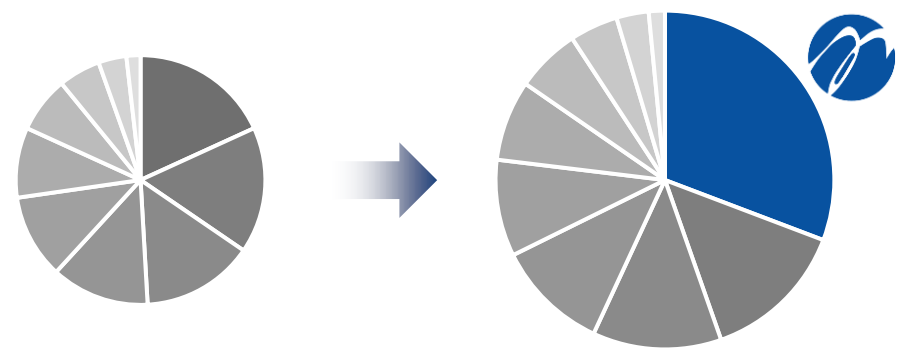


③ 高品質なサービス

効率化により生まれた時間で
より高品質な接客・サービスに
注力する



既存の成熟市場で高付加価値市場を開拓



成熟した市場において、高付加価値を求めらるお客様を開拓
「高品質なサービス」をシステムチックに提供し、新市場を創る

ブランド・ポートフォリオの構築

業態を問わず、システムチックな
展開が可能な市場に展開
ブランド・ポートフォリオを構築し
業態を多く抱えることで出店力を
強化



ブランド紹介

それぞれの業態で独自の強みを持って展開

ベーカリーレストラン サンマルク



Bakery Restaurant
SAINT MARC
サンマルク

創業の業態であり、
ファミリーレストラン等に対し
“焼き立てパン食べ放題”などの
付加価値をつけて展開

鎌倉パスタ



パスタ業態のチェーン展開における
リーディングブランド

大手チェーンの中で随一の
“生パスタ”専門で展開

サンマルクカフェ



レストラン業態で深めた品質を
中心に据えた『ベーカリーカフェ』

数あるコーヒーチェーンの中で
メジャーなセルフカフェと異なる
ポジションを意識した展開



1

会社概要

p.6

2

中期経営計画

p.10

3

**資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応**

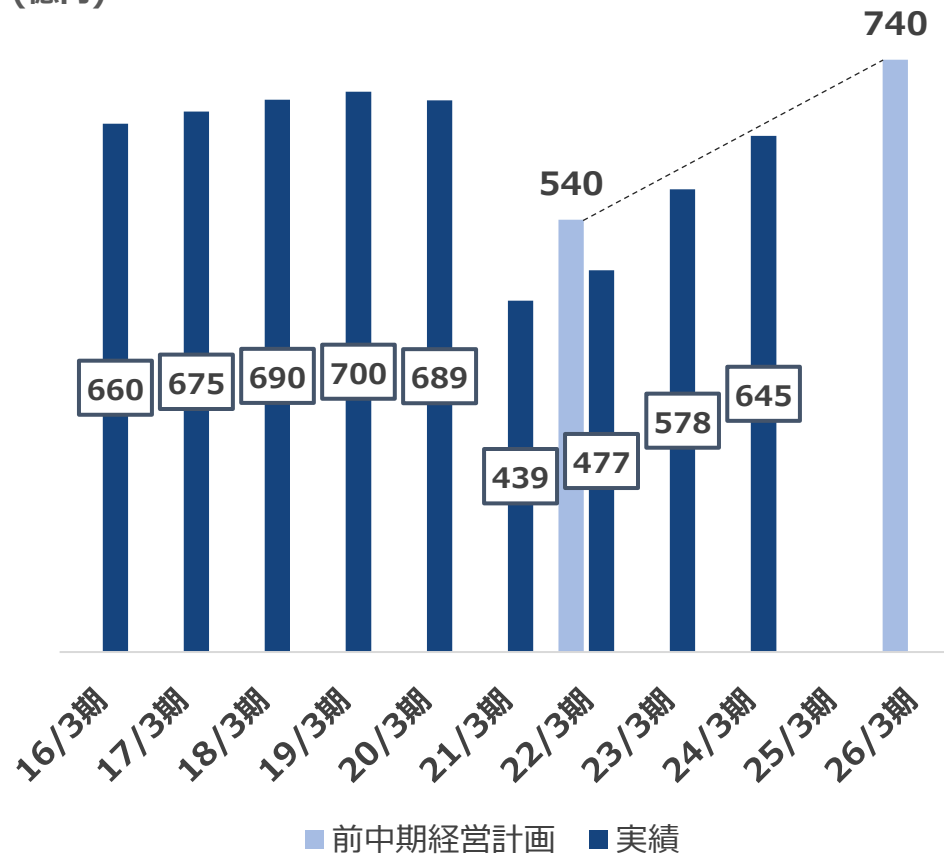
p.22

前回発表中計の振り返り - 数値実績 -

コロナ禍の2021年に2026年3月期に向けた中期経営計画を発表も、
コロナ禍の長期化により実績との乖離が生じている状況

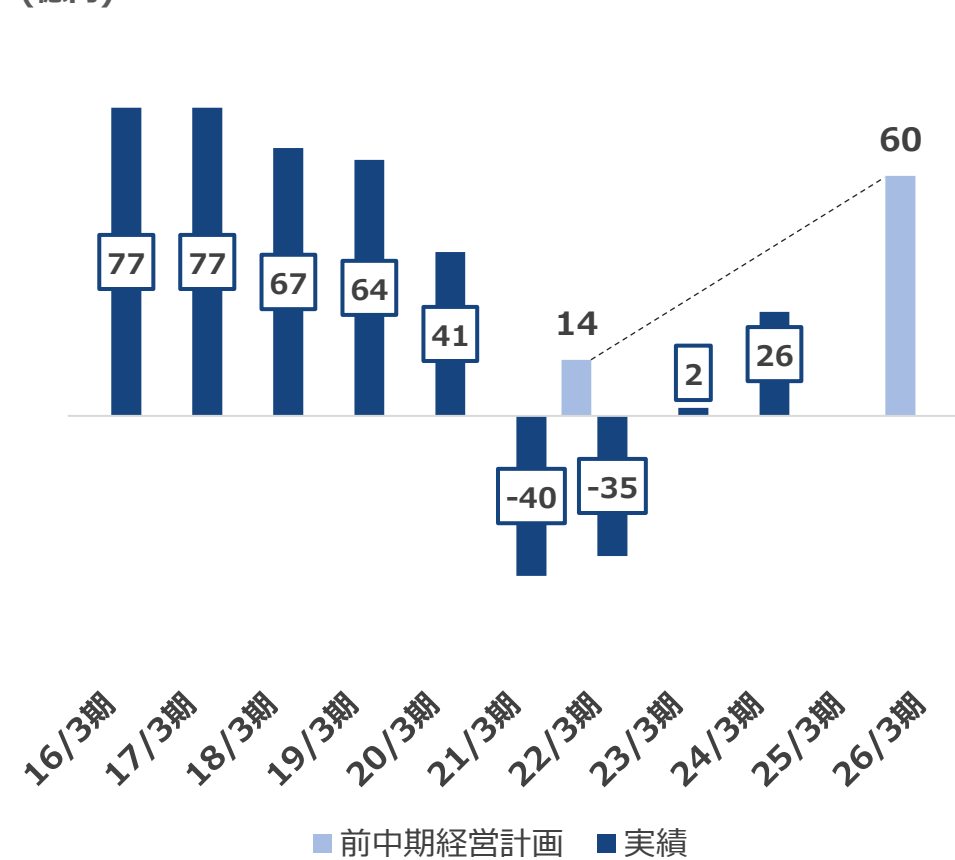
売上高

(億円)



営業利益

(億円)

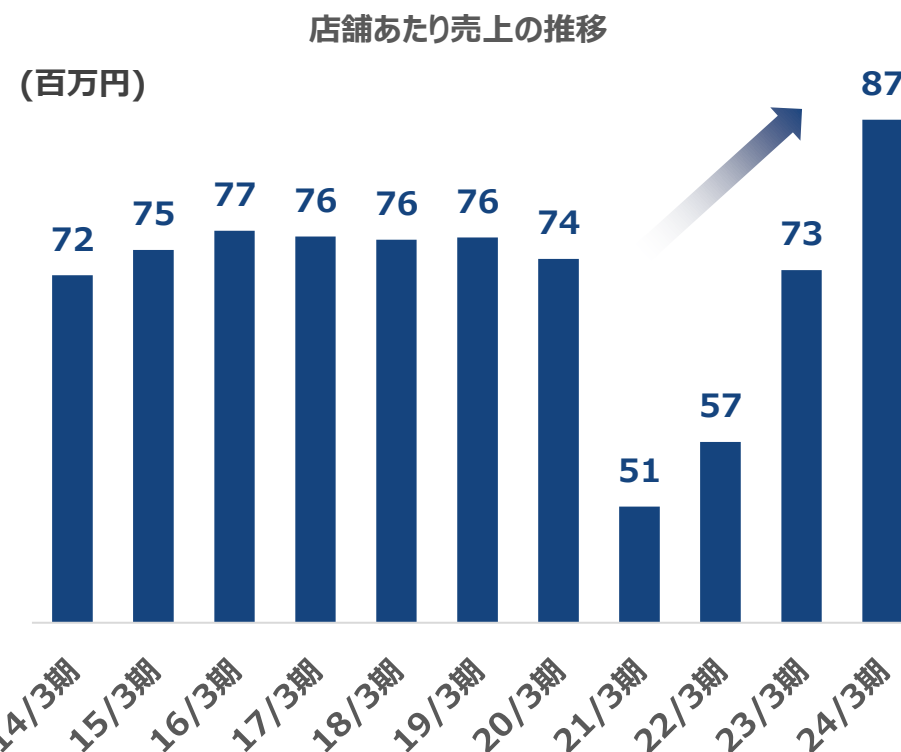


前回発表中計の振り返り – 詳細の分析 –

コロナ禍の長期化に伴って出退店がそれぞれ計画を下回ったことが大きな要因と分析
 一方で不採算店舗等の整理は想定以上に進み、24/3期の店舗あたり売上はコロナ前を超えて着地
 中計策定時に課題としていた出退店精度や店舗あたり売上低下等の問題について対応は進んだ

			22/3期	23/3期	24/3期
レストラン事業	計画	出店	15~20	26/3期までに90~100店	
		退店	5~10	26/3期までに20~30店	
	実績	出店	14	21	21
		退店	18	45	23
喫茶事業	計画	出店	5~10	26/3期までに70~80店	
		退店	20~25	26/3期までに70~80店	
	実績	出店	6	7	1
		退店	27	29	50
店舗数合計	計画		860~880	26/3期時点で950店舗	
	実績		839	793	742

業績計画の未達は主に店舗数に起因
 出店の遅れと想定以上の退店



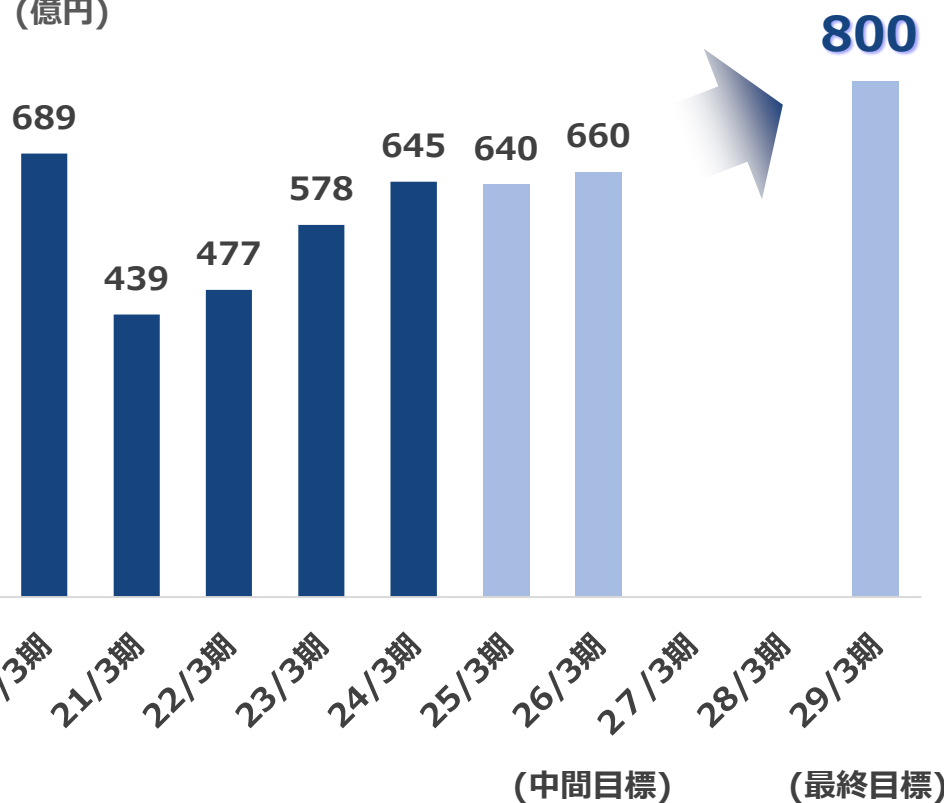
一方で、不採算店の大規模な整理に伴い
 個別店舗の収益体質強化は進捗
 店舗あたり売上はコロナ禍前を超える水準に

新中期経営計画の概要 -数値目標-

2021年発表の中期経営計画に関しては外部環境により乖離が生じているが、取組自体は進捗実績を踏まえ、前中計の26/3期目標と同水準の売上利益達成時期を29/3期に後ろ倒し

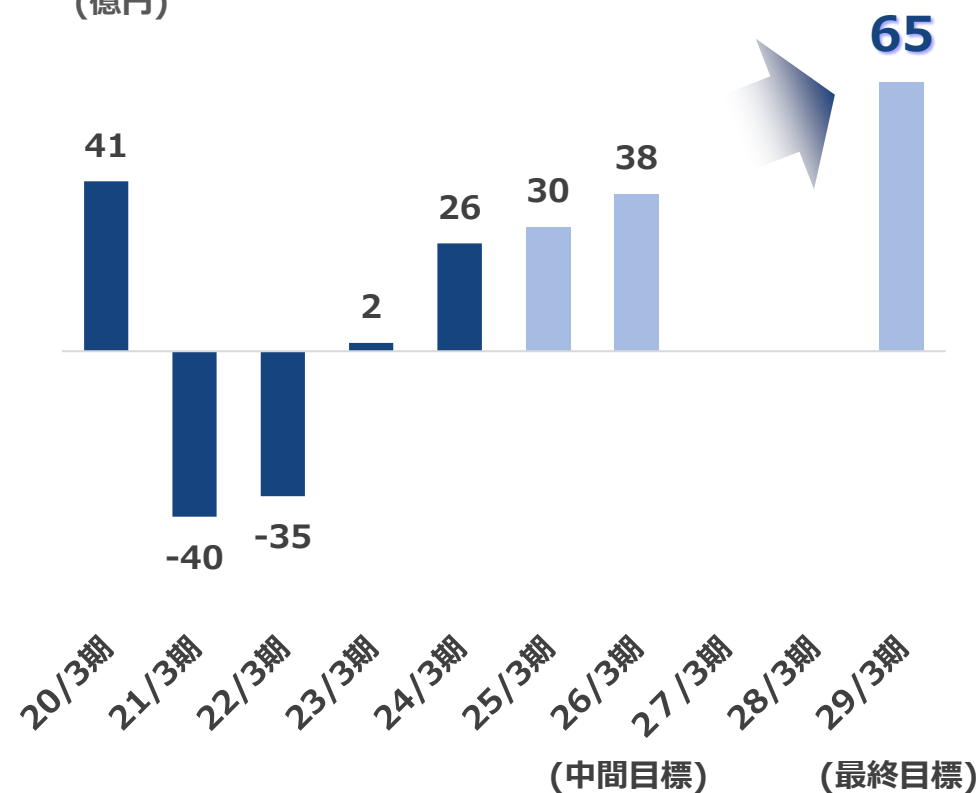
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



新中期経営計画の概要 -施策-

26/3期に向けては29/3期目標達成に向けた体制構築を行う期間として各施策を策定

26/3期 中間目標までの重点施策

1 「鎌倉パスタ」業態の継続出店及び
派生業態の出店によるパスタ業態のポテンシャルの最大化

2 「サンマルクカフェ」業態を中心とした運営効率の改善

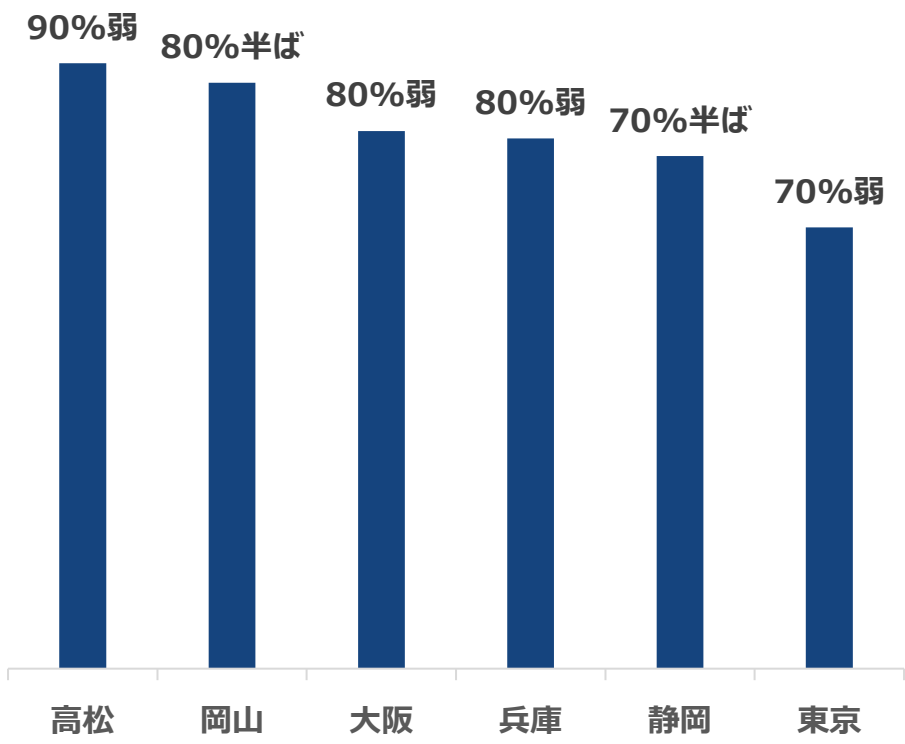
3 既存の有望業態の強化や、M&Aによる新ブランド
の獲得など、27/3期以降の成長の軸となる
第3のブランド確立に向けた投資

鎌倉パスタ業態における展開

鎌倉パスタを引き続きレストラン事業の中核業態として展開

業態の更なる強化を図るべく広告戦略などを通し知名度の拡大に取り組む

過去のエリア間認知度調査



※YouTube 動画広告『三世代』



※YouTube 動画広告『ママ友』

地元エリアと比較し、特に関東での認知度に改善余地
認知度アップによる集客増を狙う

鎌倉パスタにおける派生業態の強化

継続的な出店に加え、派生業態の展開を通してパスタ業態の更なるポテンシャル拡大を狙う

業態名

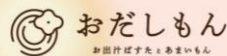
特徴

メイン業態



- ◆ 平日ランチの女性、週末のファミリー等幅広い世代の支持
- ◆ 駅ビルやショッピングセンターなど、上記の顧客層を狙った出店

派生業態



- ◆ 鎌倉パスタ業態よりも健康志向に充てた業態で、女性顧客が鎌倉パスタよりも多い
- ◆ 鎌倉パスタと比較し10~15%程度高い客単価を実現
- ◆ 喫茶需要を背景に、14時~17時 (アイドルタイム) の売上構成比が相対的に高い
- ◆ 鎌倉パスタのメイン立地ではない喫茶立地への出店や、オフィスビルなどへの展開を期待

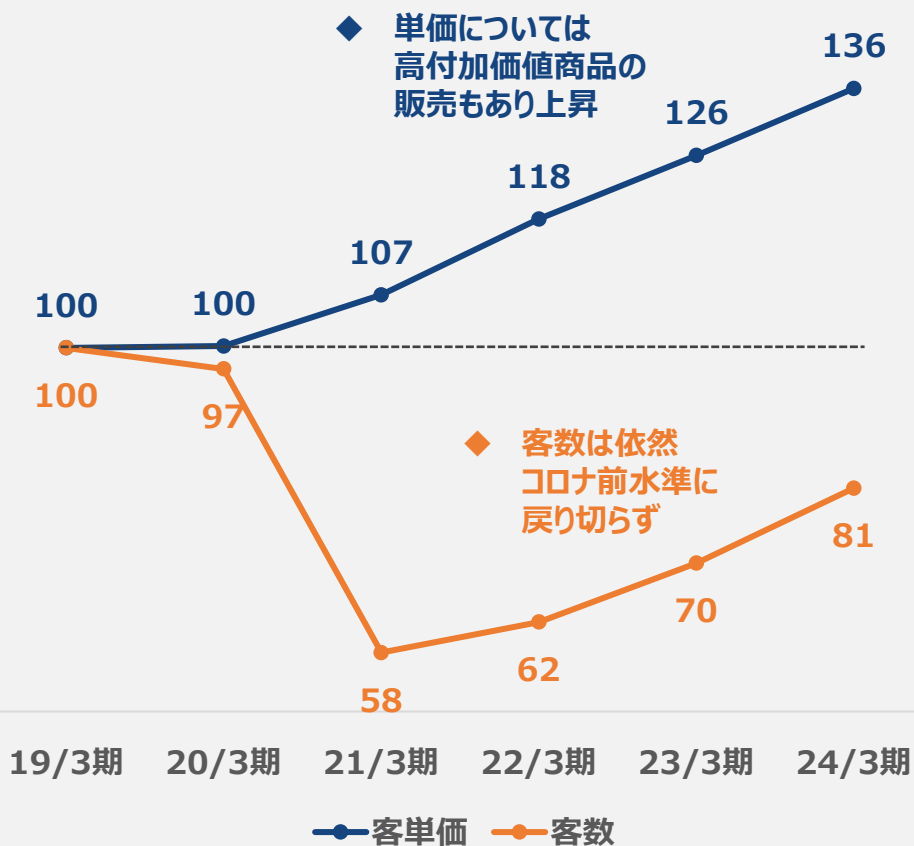
てっぱんのスパゲッティ
TEPPAN SPAGHETTI

- ◆ 鎌倉パスタ業態ではカバーしていない小規模店舗 (25坪程度) での出店が可能
- ◆ 鎌倉パスタと比較して早い提供時間と安い価格帯で、フードホールタイプへの出店も可能
- ◆ 鎌倉パスタ・おだしもん比べてテイクアウト・デリバリーの比率が高く、少席数をカバー

サンマルクカフェ関連

営業を継続している既存店は2019年比で売上を戻すも客数・客単価に違いが存在
より筋肉質な経営を目指し、客数・客単価それぞれの強化と収益性の向上を図る

19/3期を100とした客数・客単価の推移



客数に関する取組

客数が戻り切っていない背景分析

日中コアタイムのレジ通過人数が減少

- ◆ オペレーションの複雑化・商品数の増加
- ◆ コロナ禍の客数減を通してオペレーションの習熟度に課題

オペレーションの効率化やセルフレジ導入などを通じた改善余地

客単価に関する取組



2024年3月発売のプレミアムチョコクロ『桔梗信玄餅』は通常チョコクロ220円に対し380円で販売も大ヒット

プレミアムチョコクロなど商品の高付加価値化による価格戦略

環境変化への対応

人件費：今後の継続的上昇も見据え店舗負荷の改善に向けた研究・投資を継続

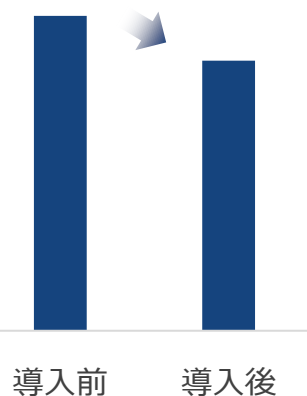
原材料費：足元では落ち着いているという認識だが必要な場合には値上げも検討

セルフレジの導入によるオペレーションの改善・人件費抑制



サンマルクカフェ スフィアタワー天王洲店のセルフレジ

売上比人件費率を
約3%抑制

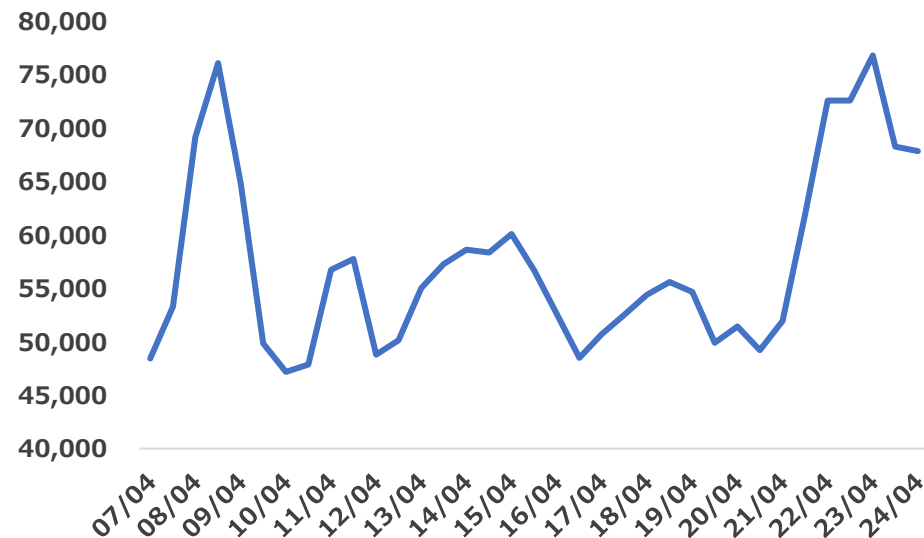


- ◆ 便利でスピーディーな注文・決済体験をお客様に提供するとともにレジ入力・会計作業等を減らすことでオペレーションを効率化し、接客に注力できる環境を整備
- ◆ 店頭在庫管理機能を備え、フードロスの削減等にも効果
- ◆ 全国的な人件費の上昇が継続する中、業務の生産性を向上させることで売上高人件費率の抑制に取り組む

原価に関する見通し

(円/トン)

輸入小麦の政府売渡価格推移 (参考)



- ◆ 過去数年、小麦粉や油脂、牛乳、コーヒー、カカオなど様々な原材料において価格が変動
- ◆ 直近では個別では入り繰りあるものの全体では落ち着いてきた印象
- ◆ 円安は懸念ではあるが、必要な場合には値上げも検討

29/3期に向けた成長ドライバーの確立

その他店舗ブランドについても長期的な展開を見据えた出店や研究開発を継続

また、M&Aを通じた積極的なブランド獲得も検討

既存業態の強化



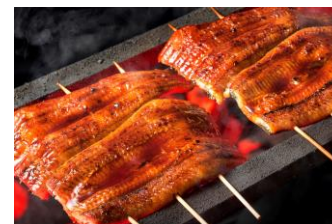
- ◆ 子会社 サンマルクグリルにて運営
- ◆ 業界では稀有な「ドリア専門店」
- ◆ 現在41店舗と鎌倉パスタの1/5程度だが同程度の収益性を誇る



- ◆ 厳選されたコーヒー豆をサイフォンで1杯ずつ抽出して提供するフルサービスの喫茶業態
- ◆ 今年4月1日付けでHDに吸収合併し、よりハンズオンで展開可能性を追求

ブランドポートフォリオ強化のためのM&A

◆ 和の専門業態の獲得



インバウンド需要や海外展開のポテンシャルを意識

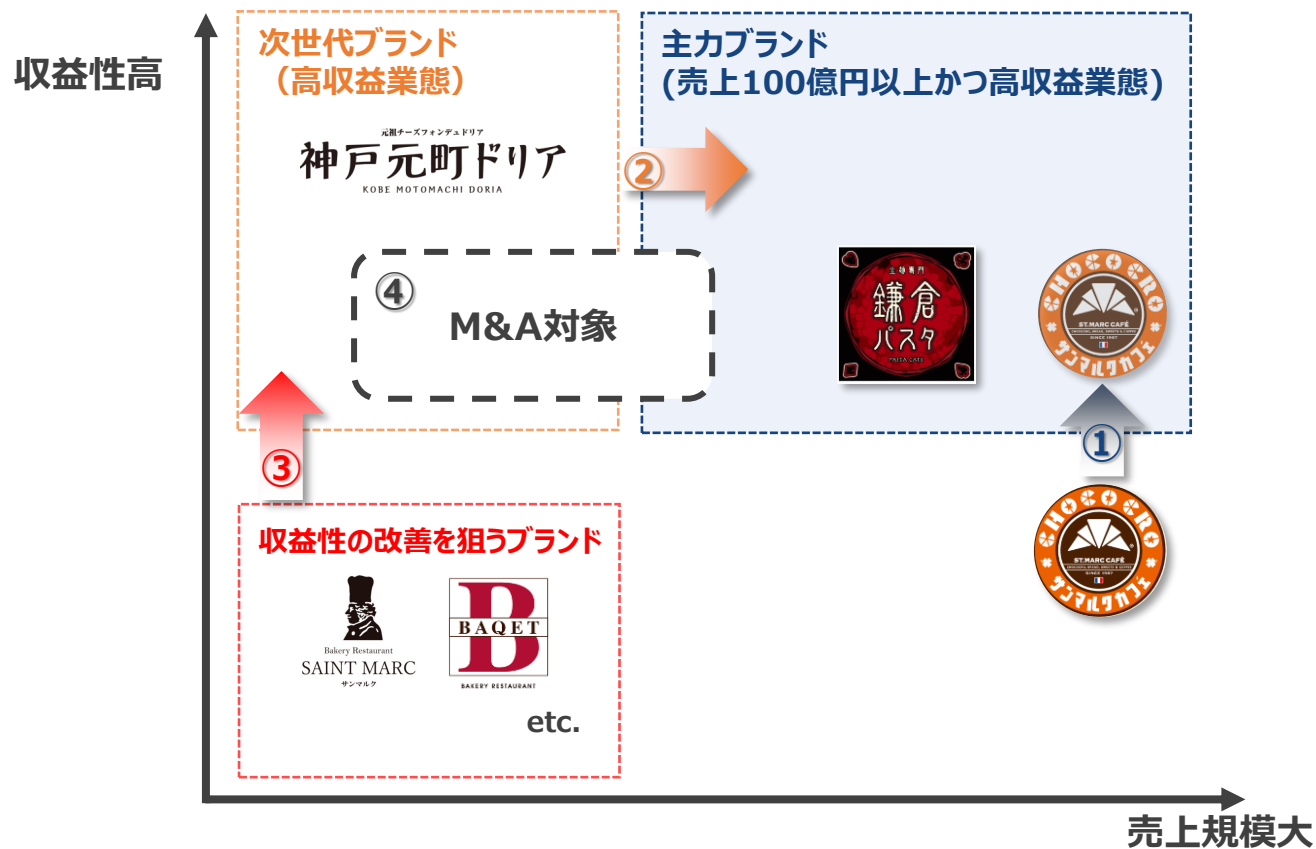
◆ 既存業態(ベーカリー、喫茶、パスタ等)の強みの拡大

M&A枠として100億円程度を確保
 規律を持ち実行する予定
 必要に応じて負債の活用も検討

長期的なブランドポートフォリオのイメージ

26/3期は29/3期に向けた体制構築を行う期間

29/3期においては売上800億円、営業利益65億円を目指す

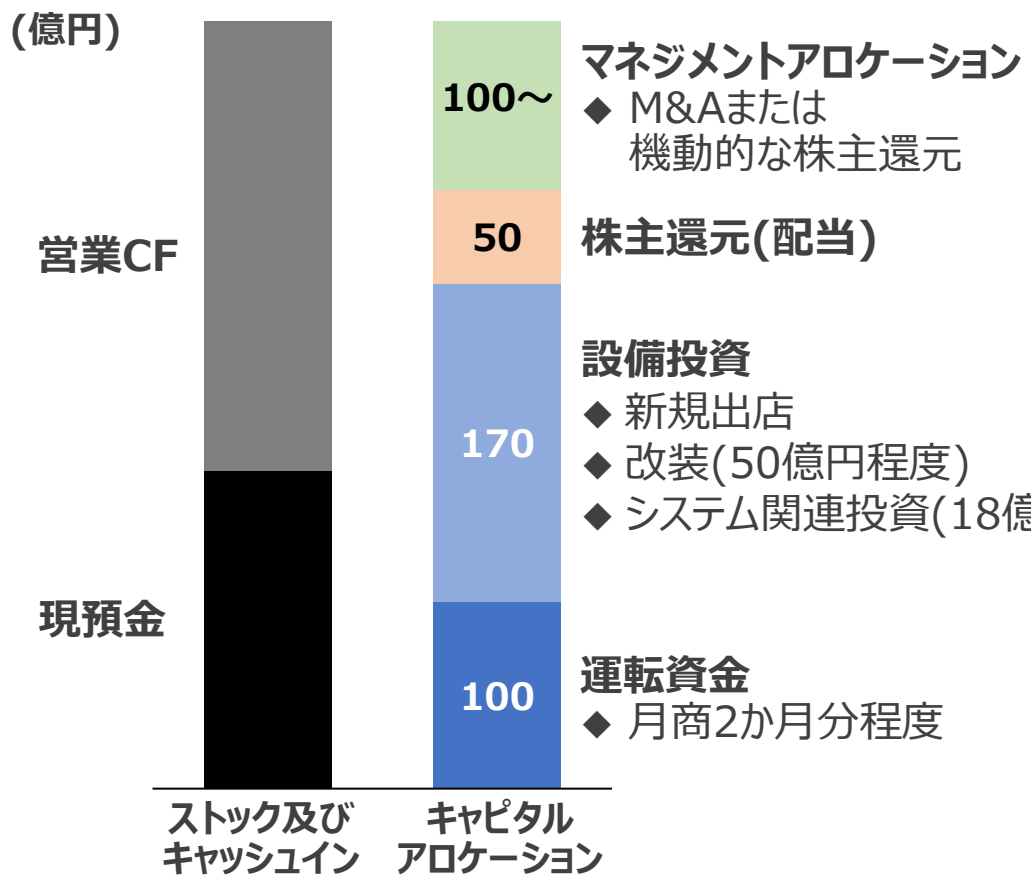


- ① 主カブランド化に向けた収益性の改善
- ② 主カブランド化に向けた規模の拡大
- ③ 次世代ブランド化に向けた収益性の改善
- ④ 主カブランドの種となるような業態のM&A

29/3期に向けたキャピタルアロケーションについて

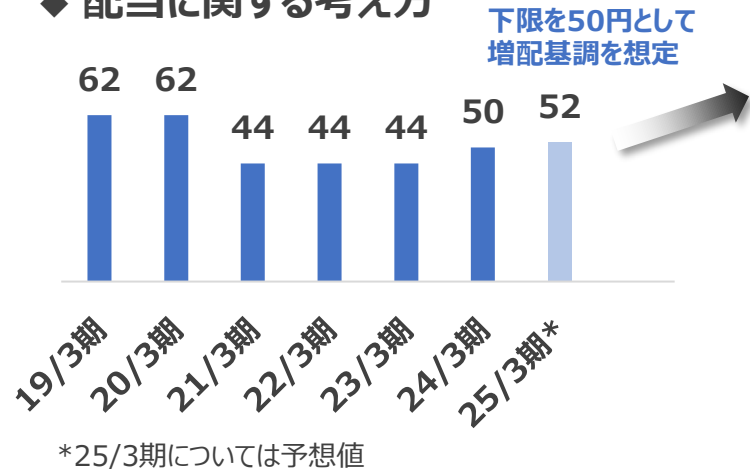
現在のストックと29/3期までの業績計画を元にキャピタルアロケーション方針について策定

キャピタルアロケーション (25/3期～29/3期)



株主還元

◆ 配当に関する考え方



◆ 株主優待



当社グループ直営店及びFC店における割引が利用可能な株主様ご優待カード (基準日：3月末)

優待についてはこちらをご参照ください

<https://www.saint-marc-hd.com/hd/ir/investor/>



1

会社概要

p.6

2

中期経営計画

p.10

3

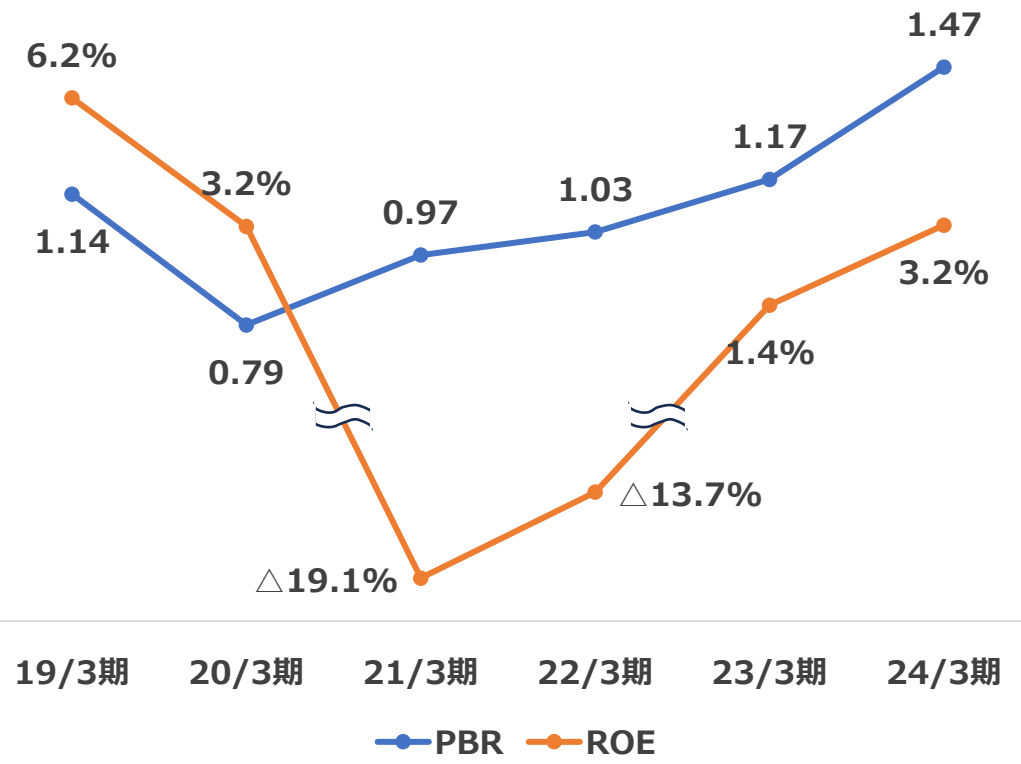
資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応

p.22

当社の資本コストに関する認識とROE

現在の当社のPBR及びROEと資本コストの前提は以下の通り

当社PBR及びROE推移



当社の想定する各資本コストの前提

株主資本コスト	5.5%程度	リスクフリーレート	1.0%
		ベータ	0.9程度
		市場リスクプレミアム	6.0%程度

計算式としてCAPMに基づく式を使用

WACC	5.0%程度	株主資本コスト	5.5%
		税引前負債コスト	1.0%

WACCは株主資本コスト及び税引後負債コストについて株式時価総額と有利子負債に基づき加重平均を取る形で計算

株主及び投資家との対話の実施状況（2024年3月期）

株主及び投資家の皆様への適切な情報開示と建設的な対話を通して、経営状況に対する適切な理解の形成とともに、対話内容を経営にフィードバックすることによる企業価値向上の実現を目指す

面談の状況

IR面談実績：19件

主な対応者

SR・IR面談

代表取締役社長、取締役、
IR担当者

決算説明会
・動画

代表取締役社長

個人投資家向け
IR説明動画

代表取締役社長

1. 対話の主なテーマや株主の関心事項

- ◆ 出店戦略
- ◆ 値上げ対応
- ◆ コロナからの回復
- ◆ ブランドポートフォリオ
- ◆ ブランド別戦略
- ◆ M&A方針
- ◆ 株主優待
- ◆ 必要現預金
- ◆ 株主還元方針

2. 取締役会に対するフィードバックの実施状況

- ◆ 対話内容を取締役会において経営陣へ半期毎にフィードバック
- ◆ 特に重要事項は担当取締役より取締役会へ適宜報告

3. 対話を踏まえて取り入れた事項の例

- ◆ 本中期経営計画を策定
- ◆ スポンサードリサーチレポート発行



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

本資料の取り扱いについて

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。

将来予想に関する記述には様々なリスクや不確実性が含まれており、その結果、実際の業績や財務状況は、将来予想に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予測とは大きく異なる可能性があります。

これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内及び国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。