



～ とる うる つくる 全部、SANKO ～

グループ
中期経営計画（3ヶ年）

2024年6月期- 2026年6月期

2023年8月28日



東証スタンダード上場 証券コード 2762

目次

1. グループ理念・ビジョン	・・・・・・・・P	03
2. ビジネスモデル	・・・・・・・・P	06
3. 中期目標数値 中期3ヶ年の売上高、営業利益	・・・・・・・・P	07
4. 戦略の方向性	・・・・・・・・P	08
(1) 飲食事業	・・・・・・・・P	09
①直営飲食事業	・・・・・・・・P	09
②ライセンス事業	・・・・・・・・P	13
③直営飲食/ライセンス事業 出店計画	・・・・・・・・P	14
(2) 水産事業	・・・・・・・・P	15
①漁業	・・・・・・・・P	15
②水産小売事業	・・・・・・・・P	17
③水産加工事業	・・・・・・・・P	18
④水産卸業	・・・・・・・・P	20
(3) 補完事業	・・・・・・・・P	22
飲食店向けトータルサポート事業	・・・・・・・・P	22
(4) その他の成長戦略	・・・・・・・・P	23
5. 中期目標数値 売上高、営業利益の推移	・・・・・・・・P	24

1. グループ理念・ビジョン

わたしたちは、産地に入り、生産者とともに歩む、“産地活性化プラットフォーム”として、「価値ある食文化の提案」を行ってまいります。

生産者とともに歩む “産地活性化プラットフォーム”



価値ある食文化の提案

SANKO グループの「戦略」「想い」「ビジョン」
すべてはこの理念を源泉に生まれています

サービス・商品・立地・空間づくり等、その一つひとつの何にこだわり、
どう実現するのか、どうすればお客様が幸せになれるのか
考え続け、こだわり続け、「食にいかに付加価値を盛り込めるか」に全身全霊を注ぐ

「価値ある食文化の提案」それはそんな私たちの心の原点でもあります

“ 漁師をなりたい職業に ”

我が国の漁業が抱える問題は数多くあります。
漁業者の高齢化と深刻な後継者不足、漁村の限界集落化、気候変動による水産資源の減少など
世界の水産業が成長する一方で我が国の漁業は衰退の一途を辿っており、
漁業者の収入は減少または不安定な状況に陥っています。

わたしたちは、こうした状況を変えるために、
自社所有船の操業だけでなく、新たに「SANKO MEMBERSHIP」（提携船団）を発起しました。
「SANKO MEMBERSHIP」とは、提携した漁船から、魚種や漁獲量、市場の相場に関わらず
わたしたちが漁獲の全量を定額で買取保証する仕組みです。

こうして買い取った魚は、多段階流通を経ずに最短距離でわたしたちのお店に届きます。
また、未利用魚や低利用魚などお店で売りにくい魚は余すところなく加工してお客様に提供します。

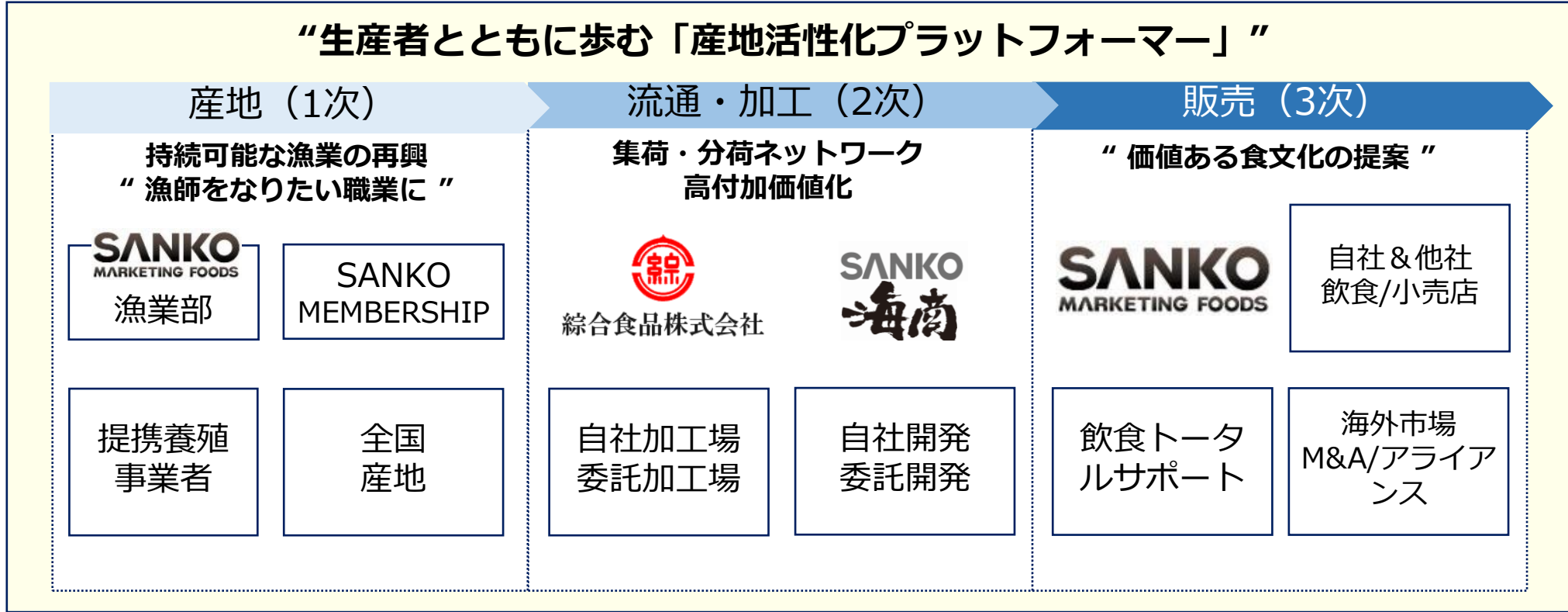
わたしたちは漁師とともに手を携え、ともに日本が世界に誇る魚食文化を守り、
漁業者の生活の向上と安定を図りながら、お客様の食卓をより豊かにすることで、
“漁師をなりたい職業に” していくことに挑戦してまいります。

2. ビジネスモデル “とる うる つくる 全部、SANKO”

わたしたちは、「とる（獲る）、うる（売る）、つくる（創る）」のすべてをお客様に提供することができる
オンリーワンのビジネスモデルを展開し、漁業者に還元するオリジナルの循環ビジネスモデルを創造します。

当社の
強み

1
生産者であり生産者との
ダイレクトネットワークをもつ



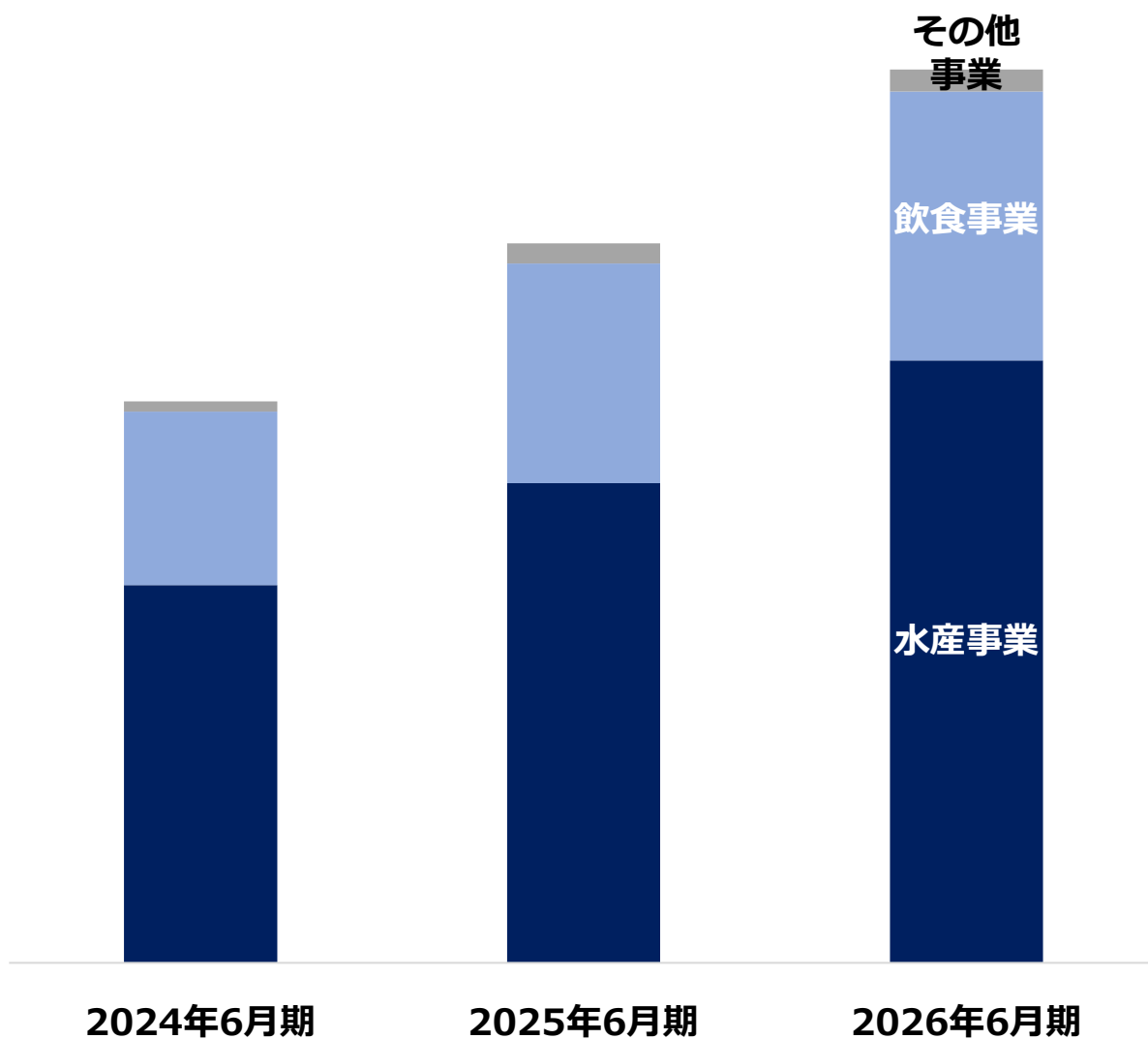
4
飲食店や鮮魚店・EC等の出口をもつ

2
付加価値（MKT+商品開発+加工）
をつくることできる

3
市場のネットワークを通じて
商品を展開できる

3. 中期目標数値 中期3ヶ年売上高、営業利益目標（連結）

➤ 中期3ヶ年における各事業年度の売上高、営業利益目標は以下のとおりです。



(単位：百万円)

2024年6月期	売上高	営業利益	利益率
水産事業	7,400	26	0.4%
飲食事業	3,400	359	10.6%
その他事業	200	▲355	—
合計	11,000	30	0.3%


2025年6月期	売上高	営業利益	利益率
水産事業	9,400	220	2.3%
飲食事業	4,300	480	11.2%
その他事業	400	▲410	—
合計	14,100	290	2.1%

2026年6月期	売上高	営業利益	利益率
水産事業	11,800	490	4.2%
飲食事業	5,270	590	11.2%
その他事業	430	▲420	—
合計	17,500	660	3.8%

* その他事業は、本社の間接費及びEC事業、茅場町FACTORY、法人営業等が含まれております。

4. 戦略の方向性 全体像と3ヶ年目の売上、利益目標（連結）

- 中期3か年における3ヶ年目の売上と営業利益
- グループ共通方針をもとに**飲食事業と水産事業の両軸経営**を推進。水産資源の最大化により日本の産地を活性化させる。

(単位：百万円)		(主な施策)	(3年目売上)	(3年目利益)	
飲食事業		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「金の蔵」の大量閉店により大型空中階不採算店は0。「金の蔵」は池袋1店舗体制 ✓ コロナ禍で変容した顧客のニーズに合致する「アカマル屋」の積極展開。3年後に41店舗体制 ✓ 農林水産省内の「あふ食堂」が官民一体の取り組みにより全国産地とのハブ機能へ深化 コンセプトはそのまま農林水産省から首都圏マーケットへ飛び出す ✓ 「東京チカラめし」のリブランディングで都内に旗艦店を出店、海外ライセンス事業を積極展開 ✓ 将来のブランドポートフォリオを見据えてハイエンドブランドを開発。海外を視野にいれ展開 ✓ 水産資源の最大化を目的としたメニュー開発と業態開発 	5,272	590	
水産事業	漁業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SANKO MEMBERSHIP構想を掲げ、3ヶ年で25隻の船団を構想。漁業者の生活の安定と向上を目指す ✓ 「育てる漁業」として、養殖への取り組みを開始 	56	▲107	
	水産加工	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水産資源の最大化（付加価値化）を目的に、商品開発・加工機器に投資 ✓ 茅場町Factory、沼津加工場、浜松加工場での最大アウトプット。企画開発や加工は提携先へも委託 	891	285	
	水産小売	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「サカナタバタイ」「まぐろの海商」（SANKO海商）などグループ総力を結集し鮮魚小売店を展開 ✓ 3年後に9店舗体制 ✓ オウンドメディアの育成で、水産物の流通を強化 	2,214	265	
	水産卸	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界最大級の豊洲市場をテコに国内流通のみならず海外への水産物輸出を強化 ✓ 全国の産地とのつながりを強化し自社加工商品の流通を促進 	8,651	62	
事業補完	店舗サポート	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ会社サンヘイとの融合で清掃・消毒除菌等を強化。安定的な収益を確保 	199	49	
M&A		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 水産資源の最大化を目的としたM&Aを進める。1に出口強化。2にバリューチェーン強化 	—	—	
本社		<ul style="list-style-type: none"> ✓ バックオフィス機能を統一し、グループ一体経営を支える「小さな本社」を目指す 	284	▲479	
グループ共通方針		<ul style="list-style-type: none"> ■ 漁業者に適正な対価を支払い生活の安定と向上に寄与する ■ 水産物の付加価値を最大化する商品を企画開発する ■ グループ内で使用する水産物はすべてグループ内で調達する 	グループ 合計 <small>* 中期計画上の目標数値は丸めた数値で表記しています</small>	17,567	665

4. 戦略の方向性（1）飲食事業 都心大型居酒屋店舗の大量閉店と飲食事業の回復

- 不採算店舗の更なる撤退、これによる「大型空中階店舗」は『0』となり 飲食事業の構造改革が完了
- アカマル屋を筆頭に飲食事業の回復。足下の 飲食事業の状況は黒字転換

ブランド	特徴	2017/6	2018/6	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6
	都心繁華街・ 大型空中階	87店舗	84店舗	72店舗	34店舗	8店舗	7店舗	1店舗

* 「金の蔵」ブランドの店舗数推移

- ・ 2022/3 「金の蔵 渋谷東口店」⇒「宮益坂下酒場」に業態変換。
- ・ 2022/11 「金の蔵 湘南台店」⇒「湘南台酒場」に業態変換。
- ・ 直近期（2022年6月期）金の蔵5店舗の撤退を押し進める。



立地条件から業態変換が見込める店舗は
「水産との親和性」高い業態へシフトチェンジ

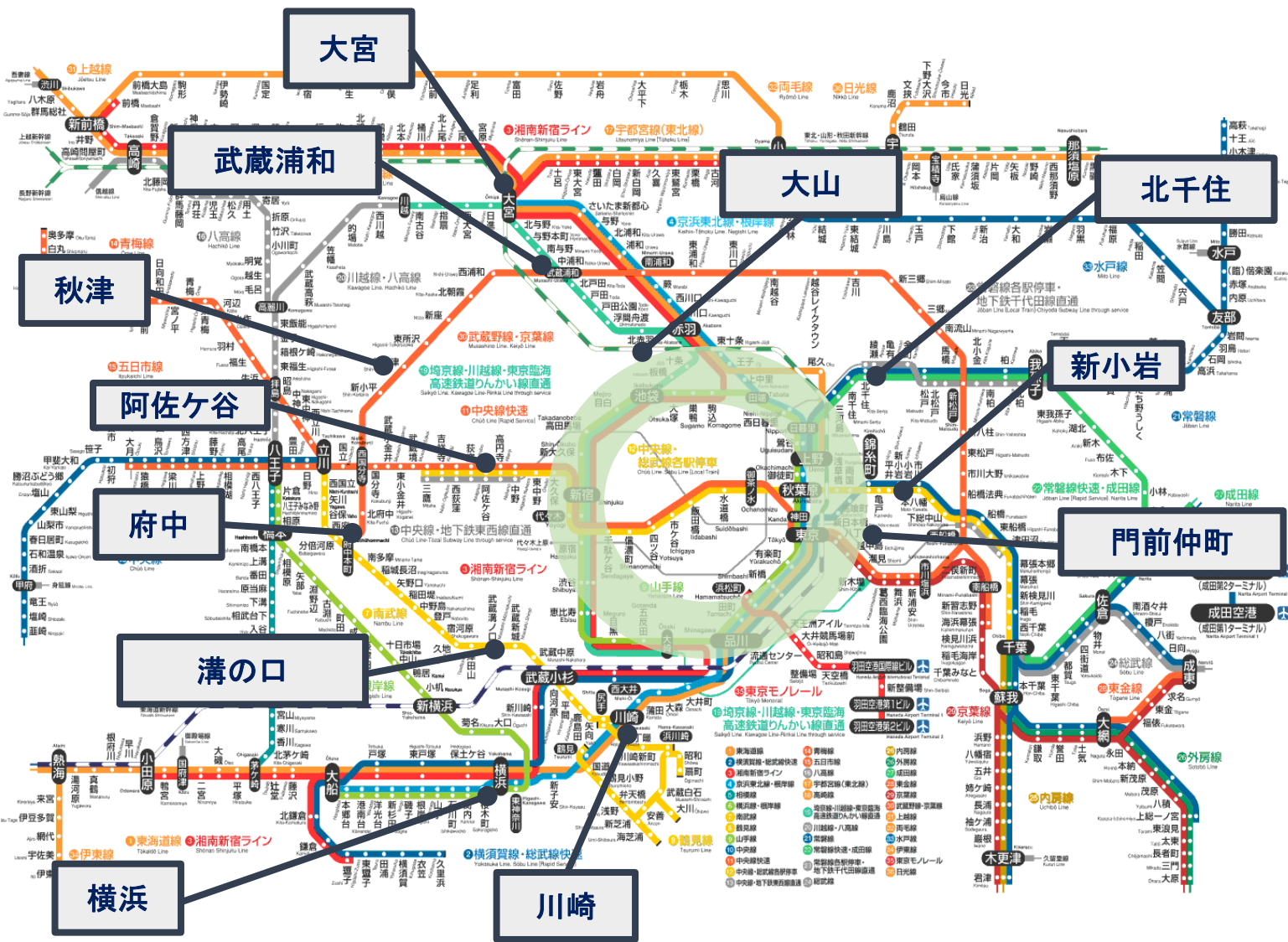
飲食既存店	1Q	2Q	3Q	4Q
2019年売上 四半期対比	70.1%	89.0%	101.3%	103.4%
2022年売上 四半期対比	333.9%	115.8%	223.9%	127.4%
2023年 四半期営業利益率 (店舗段階)	-11.9%	1.9%	3.5%	9.2%

4. 戦略の方向性 (1) 飲食事業 ①直営飲食事業 アカマル屋 (郊外/高効率型店舗)

- コロナ禍によって顧客の消費行動が変容 (都心部から郊外へ消費が分散)
- 「アカマル屋」ブランド (「アカマル屋」「アカマル屋鮮魚店」等) にマトをしぼった店舗展開



鮮魚直売 大衆酒場
アカマル屋鮮魚店



4. 戦略の方向性 (1) 飲食事業 ①直営飲食事業 アカマル屋 (既存店売上高の推移)

- アカマル屋はコロナ禍第7波のピーク時を除き既存店全店がコロナ前 (2019年比) を超え、**全店黒字着地**
- アカマル屋モデルは、中期3ヶ年初年度 (2024年6月期) に累計25店舗体制、**3年目に累計41店舗体制**へ発展

アカマル屋	2023年6月期											
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
既存店コロナ前 2019年売上対比 (%)	111.0	95.2	117.4	129.5	113.5	113.1	129.7	129.2	118.1	121.8	125.3	117.4
営業利益率 (%) (全店)	9.2	0.6	2.5	10.5	7.7	15.3	10.1	3.0	10.9	14.2	13.8	11.9
累計店舗数	11	11	11	13	13	13	14	14	14	14	15	16
【ご参考】 居酒屋業界コロナ前 売上対比 (%) (注)	50.8	42.9	51.9	61.7	58.3	54.7	54.1	61.4	60.0	60.6	61.5	61.7

(注) 出所：外食産業市場動向調査 (一般社団法人日本フードサービス協会調べ)



アカマル屋鮮魚店 溝の口



大衆酒場アカマル屋府中店



アカマル屋鮮魚店 府中



網焼きアカマル屋大宮南銀通り店

4. 戦略の方向性 (1) 飲食事業 ①直営飲食事業 官公庁食堂群 (運営受託店舗)

- 「産地活性化プラットフォーム」として、農林水産省「あふ食堂」を中心に官公庁食堂群と連携。
- 産地活性化と食堂利用のお客様満足を官民一体で両立。産地との取り組みを推進。

防衛省
本庁舎

厚生棟
バスタ専門店 **パスタmama**

庁舎D棟
ごはん処 **笑縁食堂**

勝田基地
ごはん処 **笑縁食堂**

霞が関 食堂群

ごはん処 **笑縁食堂**

食処 **三福 SANPUKU**

Cesorina ヒテゾリーナ

あふ食堂

＜福岡県とのコラボでは6省庁にまたがる大イベントに発展＞

知って楽しむ!ジビエ

1/16(月)~20(金)

森のごちそう

ジビエバーガー

ヘルシーランチ 1000円

鹿肉×猪肉合焼き 国産ジビエ肉100%
一煎ひとつぶ、肉の味がしっかり味わえるパセリチキンフリットやオムレツ、生卵パセリソースやマヨ、玉ねぎやアスパラとボリューム満ち盛り

鳥取県若桜町 鹿肉解体処理施設 わかで29工務 直送

自給率 51%
総カロリー 656kcal
塩分 3.6g
蛋白質 25.4g
脂質 32.8g

＜鳥取県とのコラボではジビエをテーマにイベントを実施＞

鹿児島県 黒牛 フェア

鹿児島県産食材を使った食堂コラボ企画

11/21(月)~25(金)

鹿児島県産黒毛和種牛のステーキ
鹿児島県産黒毛和種牛のすきやき
鹿児島県産黒毛和種牛のミートソースパスタ
鹿児島県産黒毛和種牛のビーフストロガノフ
鹿児島県産黒毛和種牛のステーキ

＜鹿児島県とのコラボでは黒牛フェアを実施＞

青森県産食材を使った 食堂コラボ企画

10/24(月)~11/4(金)

十和田バラ焼き 青森シャモロックの親子丼
青森県産ヒラメ刺し身 奥入瀬ガリックポークのとんかつ
あおもりキハムハンバーグ 郷土せんべい汁・ホタテ貝貝汁
青森十三層産しじみラーメン など、産地直採の新鮮な食材

淡路牛くんが 行く!

＜青森県とのコラボでは青森食材を厳選＞

12/12(月)~12/23(金)

福島県産食材フェア

農林水産省 あふ食堂
厚生労働省 笑縁食堂
2都点同時開催

JA全農福島 × あふ食堂 笑縁食堂

＜JA全農福島との取り組み、2省庁にまたがるイベント＞

4. 戦略の方向性 (1) 飲食事業 ②ライセンス事業 東京チカラめし

➢ これまでの非効率の改善 + リブランディング

➢ 中期3ヶ年初年度に国内旗艦店舗を1店舗出店、成長を続ける東アジア～東南アジアへ海外ライセンスを積極展開

外的環境の変化

- ✓ 東日本大震災にともなう米の高騰
- ✓ 中国の購買力上昇にともなう牛肉（ショートプレート）の高騰

内部資源

- ✓ 人財育成く急速出店 による店舗QSCの低下
- ✓ 「焼く」オペレーションの非効率
- ✓ 「焼く」オペレーションによる店舗クレンリネスの低下

リブランディング ～ 都内に旗艦店の出店

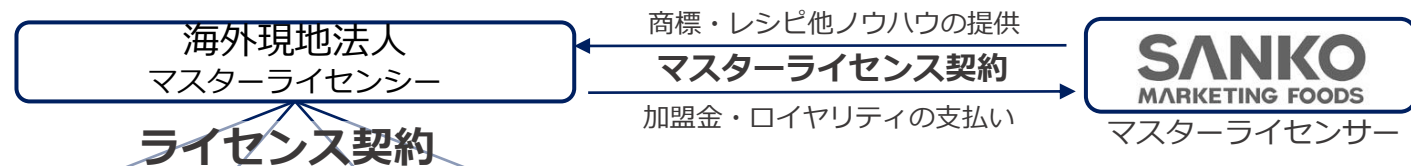
オペレーション改善のための研究開発に注力



内外装・厨房
機器・サービ
ス・出店立地
の検討

海外ライセンス展開 ～ 成長する東・東南アジアへの出店

現地パートナー企業の探索



〈香港1号店OPENの様子〉



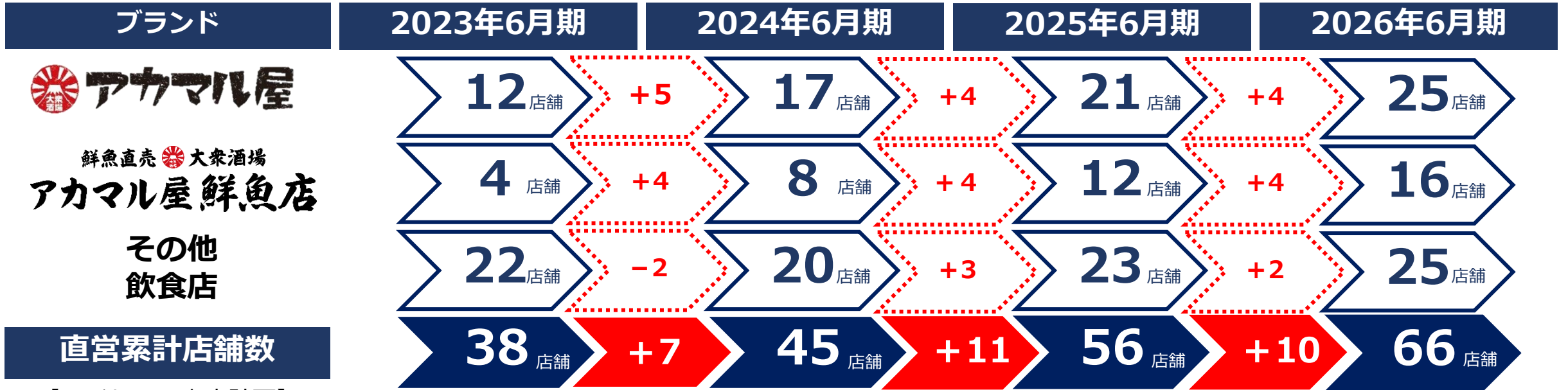
〈タイ1号店OPENの様子〉 13

4. 戦略の方向性 (1) 飲食事業 ③直営飲食/ライセンス事業 出店計画

- コロナ禍で変容した顧客のニーズに適合するアカマル屋を中心に
出店、水産資源の最大化を実現する
- 3ヶ年目に直営飲食店累計**66**店舗、海外ライセンス店累計**13**店舗を目指す

【直営飲食出店計画】

中期経営計画 (3ヶ年)



【ライセンス出店計画】



4. 戦略の方向性（2）水産事業 ①漁業 “漁師をなりたい職業に”

- 漁協の組合員として、自社船「辨天丸」で漁業に取り組み、グループ内外で最大活用をする
- “漁師をなりたい職業に”するために浮き沈みの激しい漁業者のサラリーを保証する取り組みを開始

自社所有船「辨天丸」



提携船団

SANKO MEMBERSHIP



SANKO MARKETING FOODS

魚種、漁獲量、市場の
相場にかかわらず

全量買取保証

漁業者の生活の向上と安定

付加価値 グループ商品開発

茅場町FACTORY
沼津加工場
浜松加工場
+
提携委託加工
提携商品開発

自社グループ店舗



豊洲市場

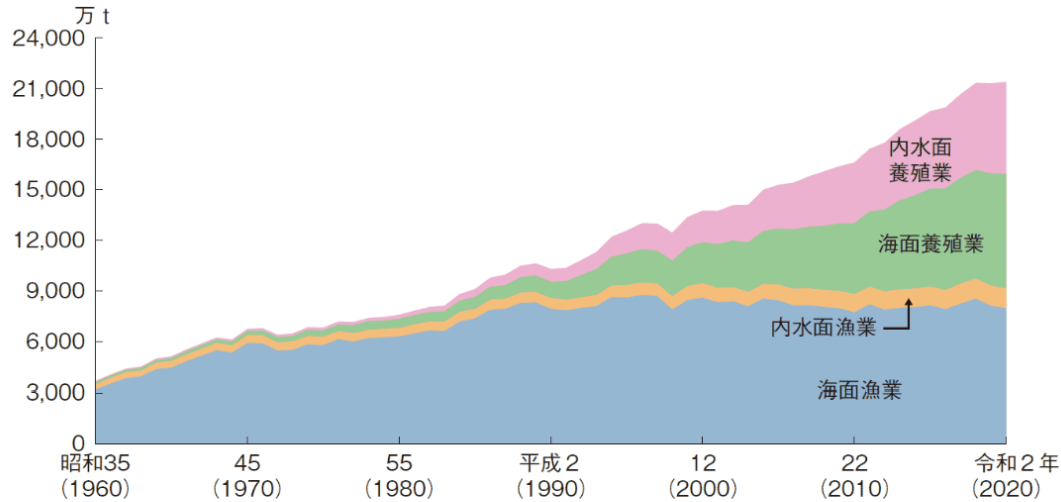


* 地域と魚種を多用化させ漁獲のバランスを図る

4. 戦略の方向性（2）水産事業 ①漁業 “育てる漁業”（養殖）への取り組み

- 天然魚は漁獲量が微減傾向にあるなか養殖は拡大傾向
- トレーサビリティが可能で顧客に**安全安心を提供、持続可能な水産資源の確保**

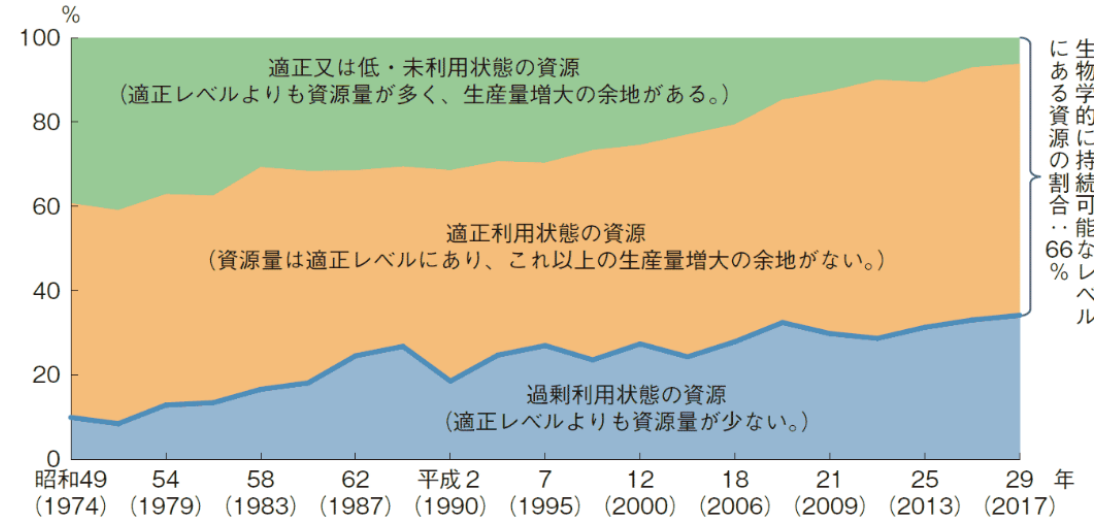
〈世界の漁業・養殖業生産量の推移〉



資料：FAO「Fishstat (Global capture production、Global aquaculture production)」(日本以外)及び農林水産省「漁業・養殖業生産統計」(日本)に基づき水産庁で作成

* 漁業は、1980年代後半以降横ばい傾向となっている一方、養殖業の収穫量は急伸

〈世界の資源状況〉



資料：FAO「The State of World Fisheries and Aquaculture 2020」に基づき水産庁で作成

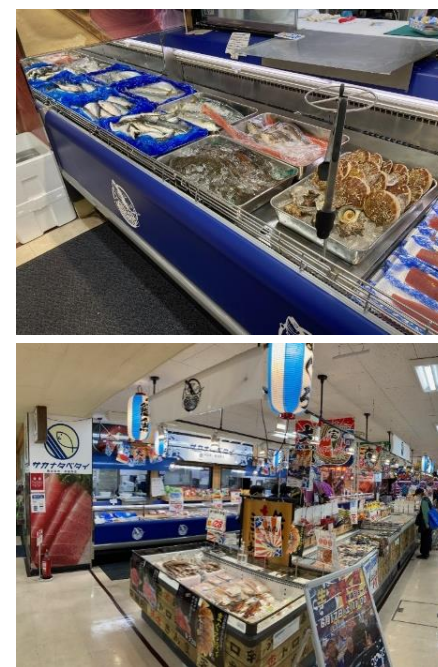
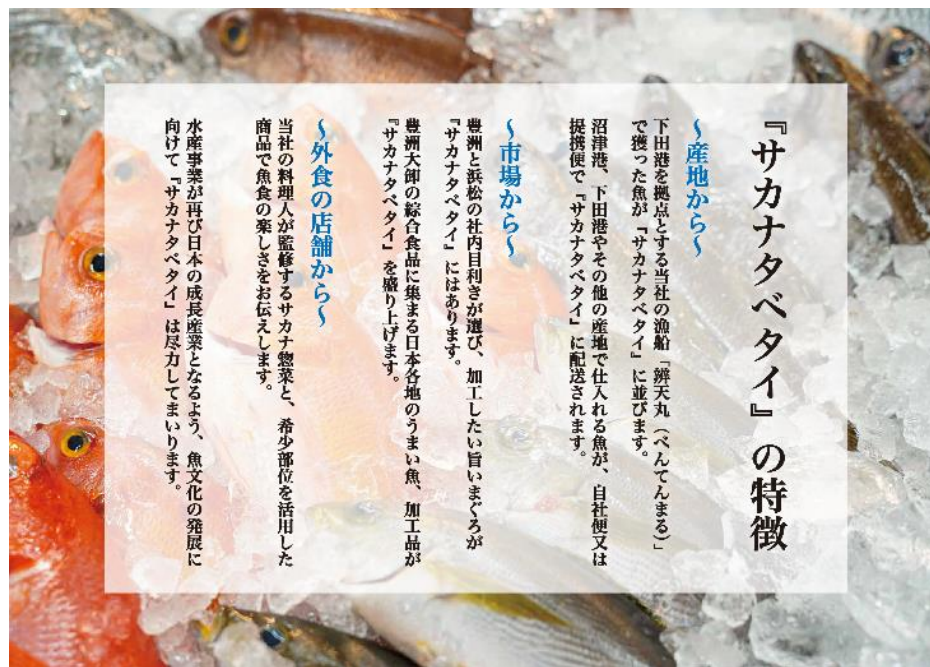
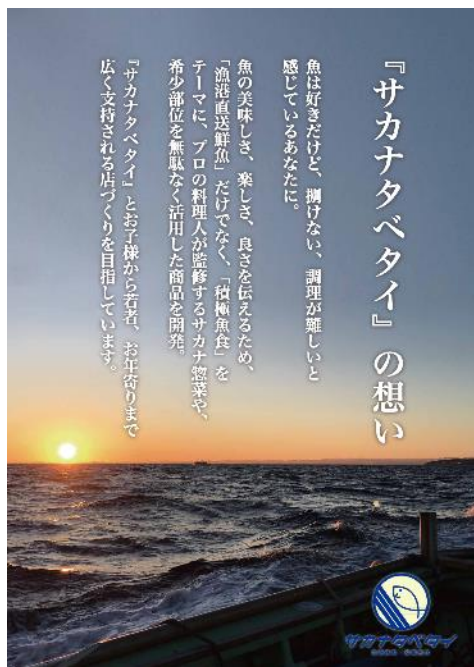
* 持続可能なレベルで漁獲されている状態の資源の割合は漸減傾向、生産量を増大させる余地のある資源は6%

中期3ヶ年計画において、養殖事業者 他との連携により養殖事業へ参入

* 中期3ヶ年における目標数値には反映しておりません。

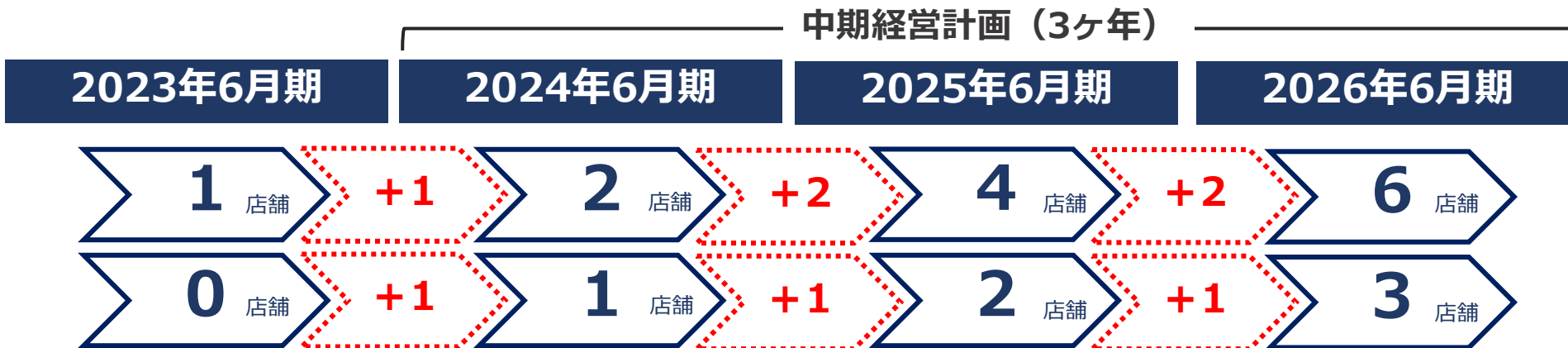
4. 戦略の方向性 (2) 水産事業 ②水産小売事業 “漁港産直 積極魚食”

- 「サカナタベタイ」「まぐろの海商」(SANKO海商) などグループ総力(強み)を結集し鮮魚小売店を展開
- 3年後にグループ9店舗体制へ。ECを併用し漁業者とお客様とを一直線で結ぶ



【出店計画】

水産小売店舗 (連結)



4. 戦略の方向性 (2) 水産事業 ③水産加工事業 “美味しさの再発見”

- 水産資源の最大化を目的に商品開発・加工機器に投資。漁業者へフィードバックできる循環モデルを構築する
- 茅場町FACTORY、沼津加工場、浜松加工場での最大アウトプット。企画開発や加工は提携先へも委託

1

日本全国の浜



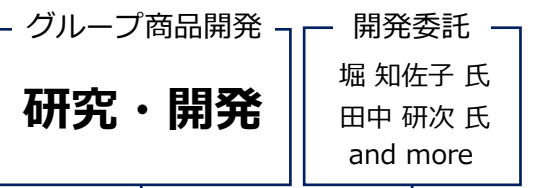
SANKO MEMBERSHIP



Input

2

商品企画・開発



Output

4

国内/海外
マーケット

還元



〈豊洲市場〉

Out-put

付加価値化

3

自社加工場



SANKO 海商 〈浜松加工場〉



SANKO MARKETING FOODS 〈沼津加工場〉



茅場町FACTORY

SANKO MARKETING FOODS 〈茅場町FACTORY〉

+ 凍結技術 + 委託加工場

4. 戦略の方向性 (2) 水産事業 ③水産加工事業 開発体制と水産加工品ラインナップ例

- 知名度は低いが上手い魚、漁師「ならでは」の食べ方や調理法、漁師しか食べられない部位などに着目
- 外食事業の経験から水産資源の最大化（付加価値化）をマーケットインの視点で企画・開発する

産地（漁師）



強み：

素材の強み/「ならでは」の食べ方を知っている



グループ商品開発

研究・開発

開発委託
堀 知佐子 氏
田中 研次 氏
and more

自社開発

サポート



強み：

外食事業者としてマーケットインの開発ができる



* 画像はイメージです

並べるだけでごちそうに

5つのi (いいね)

- ・かんたん → 解凍して並べるだけで手間なしかんたん
- ・こだわり → 味はもちろん、見た目にもこだわり
- ・おいしい → 料理人イチオシのオリジナルレシピでおいしい
- ・たくさん → 選べるラインナップがたくさん
- ・たのしい → いろんな食べ方ができて日々の食卓がたのしい

釣れた魚は全部使うから環境に優しい、珍しい魚が食べられる。
鮮度の良いうちに加工して瞬間冷凍。
ちさこ食堂の堀先生監修。
解凍するだけツマミに、海鮮丼の具にもなる。
人気居酒屋の料理人が作るから美味しく間違いなし。



にしん 甘味噌だれ



にしんと揚げ茄子の相性は抜群。
ピリ辛の味噌ダレでご飯がすすみます。
【内容量】
にしん 40g
(一切れ10g程度)
揚げ茄子(揚げ後) 30g
輪切り唐辛子 0.3g
味噌ダレ 30g

炙りまぐろ ネギトロ 漬け



表面を軽く炙った鮪を漬けにしました。
ネギトロのコクがととても合います。
【内容量】
炙り漬けまぐろ 40g
(一切れ10g程度)
ネギトロ 40g
漬けだれ 20g

鯛 胡麻 漬け



ふりぶりの真鯛と特製漬けだれにすりごまを合わせ風味ある漬け丼に仕上がっています。
【内容量】
真鯛 70g
(一切れ10g程度)
漬けだれ 30g
すりごま 5g

イカ イカスミ 漬け



旨みたっぷりのイカスミに白出汁を加え深い味わいに。アクセントにオクラの食感とニンニクをちょい足して食欲が湧きます。
【内容量】
イカ 50g
オクラ 20g
イカスミのタレ 30g
輪切り唐辛子 0.3g

サーモン アボカド



軽く締めたサーモンをアボカドと塩麹と白出汁で深い味わいに。大葉をトッピングして香りも豊かに。
【内容量】
サーモン 60g
冷凍アボカド 20g
塩こうじたれ 30g

まぐろ とろろ



軽く炙った漬けまぐろに、大和芋と長芋を合わせました。
程よい粘り気で食べやすく、後を引く美味しさに仕上げました。
【内容量】
炙り漬けまぐろ 40g
(一切れ10g程度)
大和芋とろろ 20g
長芋とろろ 30g
漬けだれ 15g

イカ あおさ 納豆



イカ納豆にあおさを追加して風味豊かに仕上げました。
お酒のツマミやご飯のお供にも、どちらにも合います。
【内容量】
イカ 50g
イカあおさのタレ 50g

鰹 卵黄 漬け

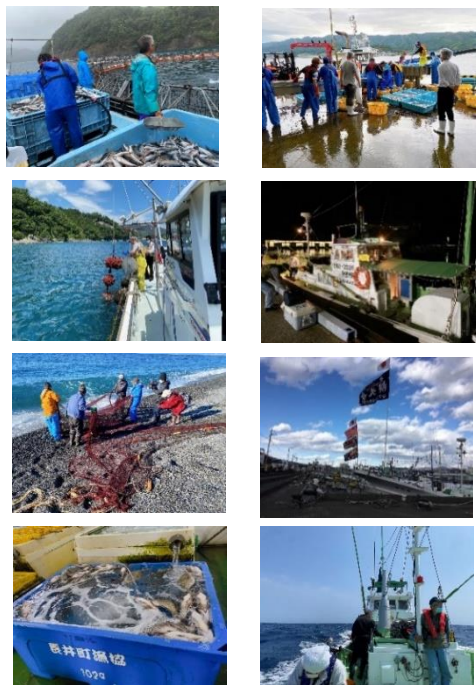


特製だれに卵黄を追加し、まるやかでコクのあるたれで鰹の漬けにし、鰹本来の旨味を引き立てています。
【内容量】
かつお 75g
(一切れ10g程度)
卵黄漬けだれ 50g

4. 戦略の方向性 (2) 水産事業 ④水産卸業

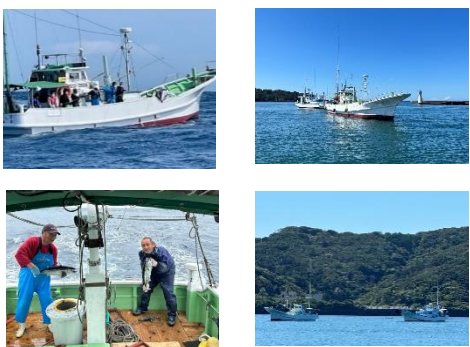
➤ 世界最大規模の水産卸市場、豊洲市場の可能性 (圧倒的な集荷力と分荷力) を最大活用

全国の生産者 (産地)



産地との連携で品揃え強化

SANKO MEMBERSHIP



豊洲市場(水産)




総合食品
の
主力商品

仲卸 **481** 社
売買参加者 **289** 社

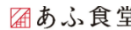
令和2年4月1日時点
(参考：東京都中央卸売市場HP)

消費地でお客様満足



自社飲食・小売店舗

官公庁食堂群

-  あふ食堂
- ・ 農水省
 - ・ 外務省
 - ・ 法務省
 - ・ 財務省
 - ・ 厚労省
 - ・ 防衛省

鮮魚直売 大衆酒場



鮮魚小売



新規出店 or M&A



SANKOとの連携で販売先強化

他事業者

首都圏飲食店
首都圏スーパー
首都圏鮮魚店 他

海外マーケット

4. 戦略の方向性（2）水産事業 ④水産卸業 海外輸出

➤ 総合食品は豊洲市場の集荷力をテコに **海外輸出を強化**

初年度売上目標

8 億/年間

輸出対象：ベトナム
輸出強化商品：ウニ、ホタテ、
つぶ貝、まぐろ

初年度売上目標

1 億/年間

輸出対象：香港
輸出強化商品：イクラ、
マグロたたき、鮮魚、
マグロ、ウニ

豊洲市場

初年度売上目標

1 億/年間

輸出対象：北米
輸出強化商品：ブリ、
ウニ、ホタテ

初年度海外輸出売上目標

10 億/年間

* 中期3ヶ年における目標数値には反映しておりません。

4. 戦略の方向性（3）補完事業 飲食店向けトータルサポート事業

- ジーエス事業は、コロナ禍をきっかけに30代若手飲食店店長らが発起人となって生まれた社内ベンチャー
- 飲食店向けトータルサポート事業を展開、強みは人財、発足から1年で事業化（利益化）に成功

事業内容：飲食向けトータルサポート事業

- ① 店舗立上げサポート店舗コンセプト、立地選定・デザイン・施工・メニュー開発・スタッフ教育など
- ② 店舗管理、コスト管理、設備消耗品管理、店舗メンテナンス（清掃・除菌）など

グループ化

名 称	株式会社サンハイ
事業内容	清掃業
所在地	東京都文京区
資本金	6百万円
設 立	2015年2月
取得日	2023年6月1日

相乗効果	ジーエス	サンハイ
強み	ホスピタリティ人財の充実と高リピート率	既存顧客網
弱み	新規顧客開拓	人財難による案件辞退



〈チームジーエスの飲食店舗での清掃風景〉

4. 戦略の方向性（4）その他の成長戦略

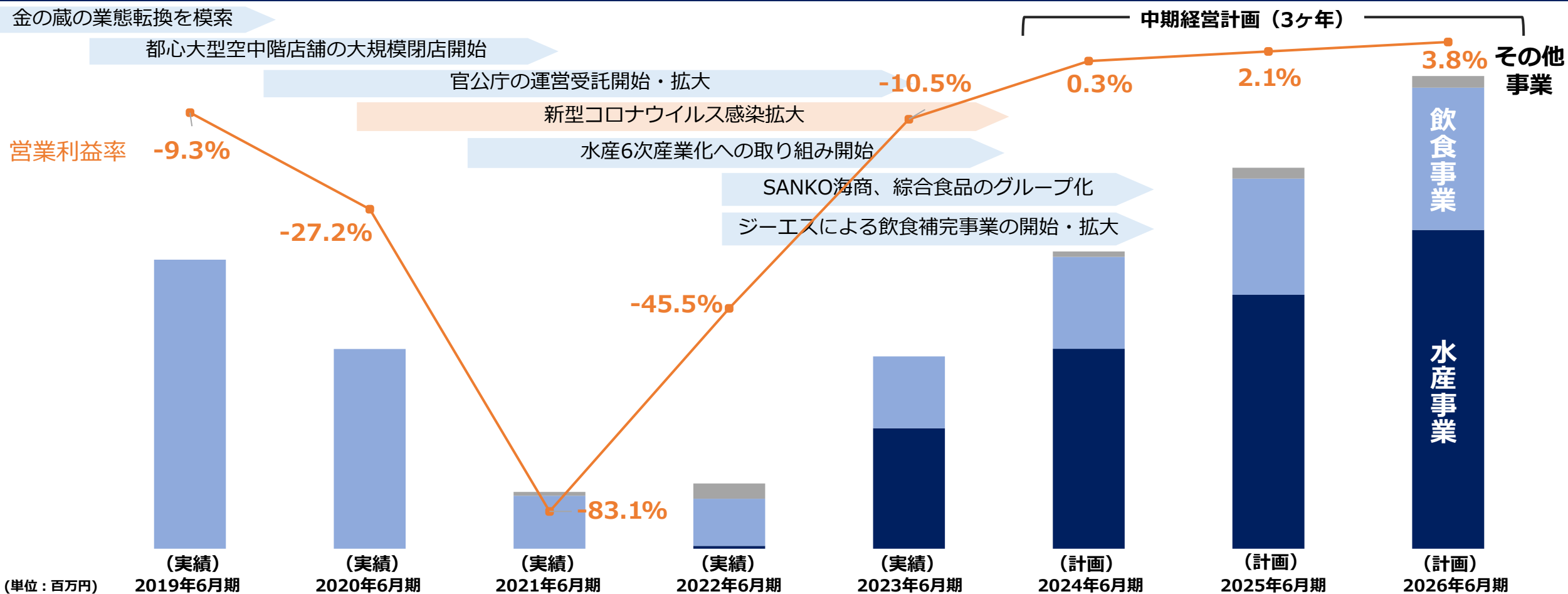
- インプットとアウトプットの両方を拡大。水産物を取り扱う、特徴のある **飲食・小売事業者** が **優先課題**
- **M&A**だけでなく**アライアンス**により他事業者と連携・提携することでビジネスモデルの循環を加速

類型	目的	対象会社	SANKOが提供する価値 〈漁港産直・積極魚食〉
水平展開	スケールメリットによる 1. 競争力の強化 2. 水産資源の最大活用	水産特化の飲食・小売事業者 海外現地法人（飲食店）	<ul style="list-style-type: none"> ✓お客様との接点を面でつくる ✓魚食文化の普及（新しい食べ方の提案）
垂直展開	1. サプライチェーンの効率化 2. バリューチェーンの構築	水産事業者 （加工・製造・流通ほか） 物流事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓国内水産資源の確保 ✓商品開発および冷凍技術による 最高品質（鮮度）の維持 ✓物流の効率化
その他 事業領域	水産流通のDX化	DX事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓流通改革による漁業従事者への還元 およびお客様へ適切な価格で鮮魚を提供

* 中期3ヶ年における目標数値には反映しておりません。

5. 中期目標数値 直近5期と比較した売上高、営業利益の推移（連結）

➤ 事業構造の大転換により売上高を回復し、黒字化を達成する



(単位：百万円)

	(実績) 2019年6月期		(実績) 2020年6月期		(実績) 2021年6月期		(実績) 2022年6月期		(実績) 2023年6月期		(計画) 2024年6月期		(計画) 2025年6月期		(計画) 2026年6月期	
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益
水産売上	—	—	—	—	—	—	99	-149	4,456	-305	7,400	26	9,400	220	11,800	490
飲食売上	10,701	173	7,391	-862	1,958	-974	1,745	-350	2,663	81	3,400	359	4,300	480	5,270	590
その他売上	—	-1,168	—	-1,147	144	-773	566	-598	—	-524	200	-355	400	-410	430	-420
合計	10,701	-995	7,391	-2,009	2,102	-1,747	2,410	-1,097	7,465	-748	11,000	30	14,100	290	17,500	660

【お問い合わせ先】

グループ経営推進室

E-mail : ir@sankofoods.com

URL : <https://www.sankofoods.com>

当資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略などに関する情報は、資料作成時点において、当社が合理的に入手し、可能な情報に基づいて、予測し得る範囲内で判断をし、作成した資料です。

しかし実際には、通常予測し得ないような特別事情の発生または結果など、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じるリスクを含んでおります。

当社は、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、積極的に開示を努めてまいります。当資料記載の業績見通しのみにより全面的に依拠してご判断されることはくれぐれもお控えになられるようお願いいたします。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製、または転送などを行われぬようお願いいたします。