



2020年10月15日

各 位

会 社 名 株式会社サガミホールディングス
 代表者名 代表取締役社長 伊藤 修二
 (コード番号：9900 東証・名証第一部)
 問合せ先 執行役員管理担当 中島 康文
 TEL. 052-737-6000

2021年3月期業績予想及び配当予想並びに中期経営計画策定に関するお知らせ

2020年5月11日に公表いたしました「2020年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)」において未定としておりました業績予想及び配当予想を下記のとおりといたしましたので、お知らせいたします。

また、公表を延期しておりました2022年度を最終年度とする新中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 業績予想について

(1) 2021年3月期第2四半期(累計) 連結業績予想数値(2020年4月1日～2020年9月30日)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	一株当たり 当期純利益
	百万円	百万円	百万円	百万円	円銭
前回発表予想(A)	—	—	—	—	—
今回発表予想(B)	9,500	△1,350	△1,300	△1,400	△53.12
増減額(B-A)	—	—	—	—	
増減率(%)	—	—	—	—	
(ご参考) 前期実績	13,772	284	320	189	7.17

(2) 2021年3月期 連結業績予想数値の修正(2020年4月1日～2021年3月31日)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	一株当たり 当期純利益
	百万円	百万円	百万円	百万円	円銭
前回発表予想(A)	—	—	—	—	—
今回発表予想(B)	21,450	△1,300	△1,280	△1,450	△55.01
増減額(B-A)	—	—	—	—	
増減率(%)	—	—	—	—	
(ご参考) 前期実績 (2020年3月期)	26,437	55	60	△1,365	△51.83

(3) 業績予想の理由

2021年3月期の業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、合理的な算定が困難であったため未定としておりました。依然として同感染症の影響は収束しておらず、今後の当社グループを取り巻く経営環境は引き続き予測が困難な状況ではありますが、今後感染拡大による緊急事態宣言発令等経済活動に著しく悪影響を及ぼす状況が生じることは想定しておらず、緩やかに収束に向かうと仮定したうえで、現時点で当社が入手可能な情報や予測等に基づき業績への影響を算定いたしましたので公表いたします。

なお、今後の新型コロナウイルス感染症の収束時期やその影響の範囲等は大きく変動する可能性があり、当社の業績に影響を及ぼす事象が生じた場合には、速やかに公表いたします。

2. 配当予想について

(1) 配当予想

	年 間 配 当 金				
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	期末	合計
前回予想 (2020年5月11日)	円 銭 —	円 銭 —	円 銭 —	円 銭 —	円 銭 —
今回修正予想	—	0.00	—	0.00	0.00
当期実績	—				
前期実績 (2020年3月期)	—	0.00	—	0.00	0.00

(2) 配当予想の理由

当社は、今後とも激変する市場環境に対応しつつ、長期にわたり安定的な経営基盤の構築に努めるとともに、配当金につきましては、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要政策として、業績や今後の事業展開ならびに内部留保の状況等を総合的に勘案しながら成果配分を行うことを基本方針としております。

しかしながら、昨今の新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大が経済に与える影響は大きく、当社を取り巻く経営環境は今後も厳しい状況が続くものと想定されます。

現時点におきましては、手元資金を確保しておくことで不測の事態が生じた場合の経営と雇用の安定化に備えることが株主共通の価値につながるものと考え、2021年3月期においては、1株当たり中間配当及び期末配当金予想を「0円」とさせていただきます。

株主の皆様には深くお詫び申し上げますとともに、早期に復配できるよう努めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3. 中期経営計画策定について

(1) 数値目標

【連結】

(単位：百万円)

	2019年度実績 (2020年3月期)	2020年度計画 (2021年3月期)	2021年度計画 (2022年3月期)	2022年度計画 (2023年3月期)
売 上 高	26,437	21,450	24,500	26,000
営 業 利 益	55	△1,300	250	600
経 常 利 益	60	△1,280	300	650
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△1,365	△1,450	100	300

(2) 策定の理由

新型コロナウイルス感染症が今後の社会、経済に及ぼす影響等は未だ不透明であり、当社グループの事業環境にもたらす不確定要素が完全に解消されない状況ではありますが、当社グループを運営していくにあたり、今後の経営計画を策定し、事業の継続性を明確にすることが上場企業としての責務ととらえ、2021年3月期を初年度とする今後3年間の中期経営計画を策定いたしました。また、事業環境の変化に迅速に対応するために、一年毎に経営計画を見直し、ローリングすることを方針としております。

※詳しくは、添付資料をご参照ください。

以上



株式会社 **サガミ** ホールディングス

中期経営計画

2020-2022

1. グループ理念とビジョン	-02-
2. 中期経営計画の策定について	-03-
3. 前期（2019年度）の振り返り	-05-
4. 新型感染症影響下における業績進捗	-09-
5. 中期経営計画 骨子と概要	-11-
6. 連結数値目標	-24-

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

中期経営計画の策定について



当中期経営計画の対象期間においては、新型コロナウイルス拡大影響や世界的な景気変動が想定されるなど、不透明な環境にあります。

そのような事業環境の変化に迅速に対応することは、社内の事業推進において最も重要であり、適切な目標を設定し情報を開示することは、お客さまや株主の皆さま、関係者の皆さまとの関係構築の上で、不可欠であると考えております。

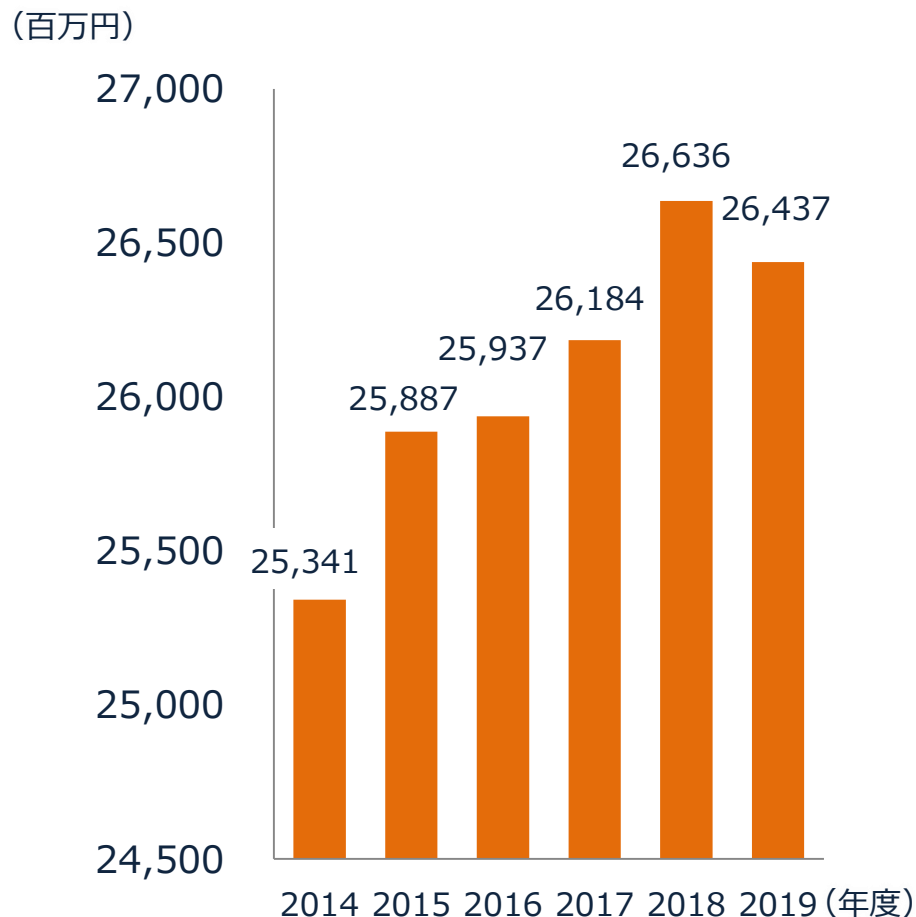
よって、施策等の振り返りと見直しを確実にしながら、当中期経営計画は、毎年のローリング（中期経営計画の再策定）を実施してまいります。



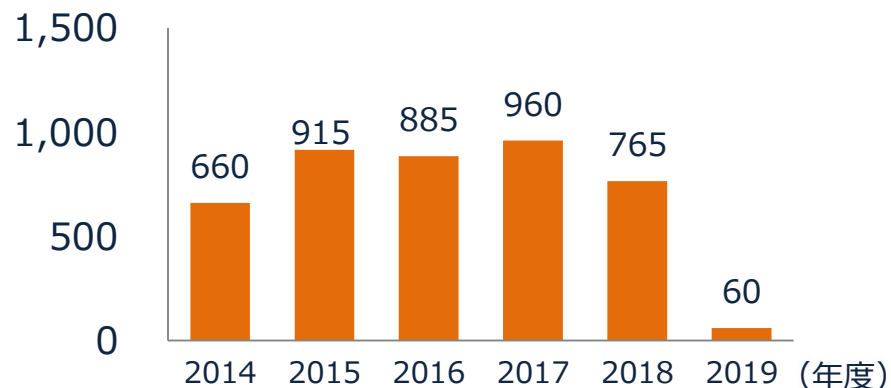
過去業績推移



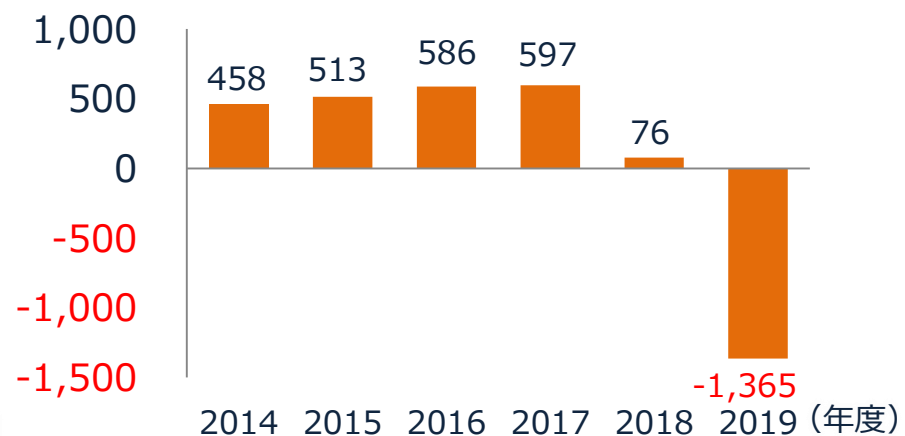
売上高



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



前期（2019年度）の主な成果



主力業態状況

■ 和食麺処サガミ

・既存店前期比推移

※既存店売上高は総じて堅調に推移していましたが、新型コロナウイルス拡大により2020年3月の月間売上高は対前年△21%と大幅な影響を受けたため、通期においても前年を下回る結果となりました。

	上期	下期	通期
売上前期比	101.0%	96.1%	98.6%
客数前期比	100.9%	95.7%	98.4%
客単価前期比	100.1%	100.4%	100.2%

【メニュー】

- ・「おいしい団欒の場」をテーマに掲げた、団欒メニューや季節限定メニューの展開を推進。
- ・新たに地域のニーズや食文化を取り入れた「地域別メニュー」を実施。

【プロモーション】

- ・アイドルグループSKE48とのタイアップと共に、「夏の宴」「冬の宴」と題した恒例の大感謝祭を実施。

■ 味の民芸

- ・「民芸クオリティ向上」をテーマに掲げた高付加価値メニュー（うなぎ・牛タン等）や季節限定メニューを実施。

前期（2019年度）の主な成果

グループ政策

■ 経営スピードの迅速化（本社移転）

- ・2019年7月に「本社移転」を実施。
別拠点（愛知県飛島村）に設けていたメニュー開発部門と、経営戦略部門の統合により、価値創造のスピード及び効率向上を推進します。

■ コーポレートガバナンスの更なる向上（監査等委員会設置会社への移行）

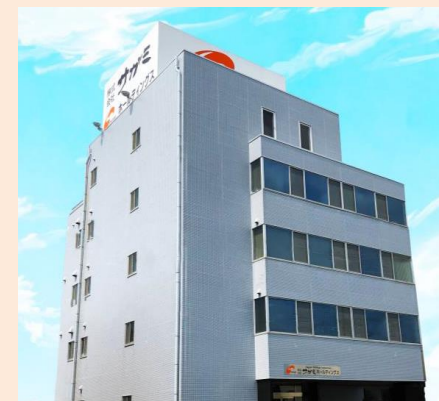
- ・取締役会の監督機能の強化及び業務執行の効率性向上を目的として、2019年6月開催の定時株主総会においてご承認をいただき、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

■ 主力事業への経営資源集中

- ・2019年7月に当社の連結子会社である株式会社サガミマネジメントサポートが営む保険代理店事業を株式会社トータル保険サービスに譲渡いたしました。

■ 働き方改革の推進

- ・2019年のゴールデンウィークは暦の関係上、10日間連続の長い連休となりました。当社グループにおいて2019年5月1日（即位の日）を、労働環境改善の一環として、グループ全店一斉休業を実施いたしました。引き続きグループ従業員の労働環境改善を推進し、従業員満足とお客様満足の向上へ取り組んでまいります。



前期（2019年度）の主な成果



サガミグループ会社創業50周年

当社は、おかげさまで2020年3月4日に会社創業50周年を迎えました。

日本国内のみならず海外へも店舗網を拡げ、世界の国々、地域、親子3世代にわたって、多くのお客様に愛されるレストランとなりました。これもひとえに皆様の多大なるご愛顧とご支援の賜物であります。

この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

これからも「食」の感動や楽しさ、「職」の喜びと幸せを創造し、多くのみなさまの笑顔に出会えるように取り組んでまいります。

「創業50周年特設ホームページ」

<https://www.sagami.co.jp/50th/>



1970

サガミチェーン株式会社設立

1975

大型店舗「サガミ一社店」開店

1997

東証・名証第一部
銘柄へ

2014

味の民芸フードサービス
をグループ化

2020

本社移転
会社創業50周年

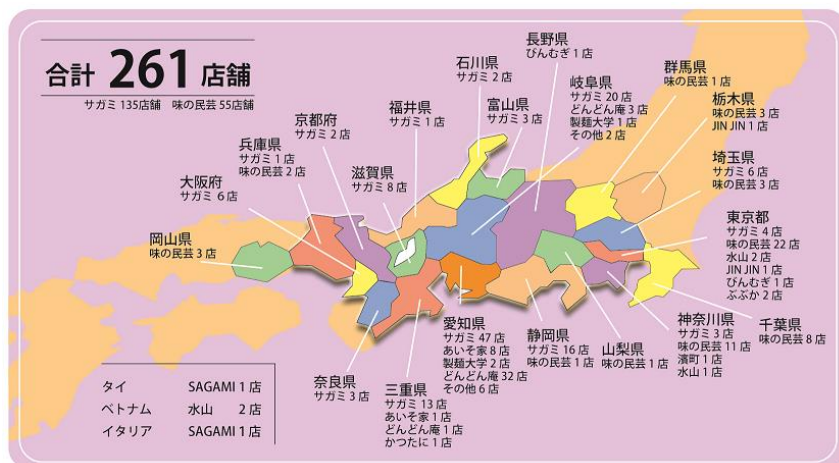
前期計画対比

連結ベースの計画対比

(単位：百万円)

2019年度	期初計画	実績	計画差
売上高	26,700	26,437	△263
営業利益	600	55	△545
経常利益	630	60	△570
当期純利益	140	△1,365	△1,505
店舗数	267	261	△6

■ 店舗展開状況 (2020年3月末現在)



■ 店舗数状況

計画 (新規出店10、閉店9)

実績 (新規出店7、閉店12)

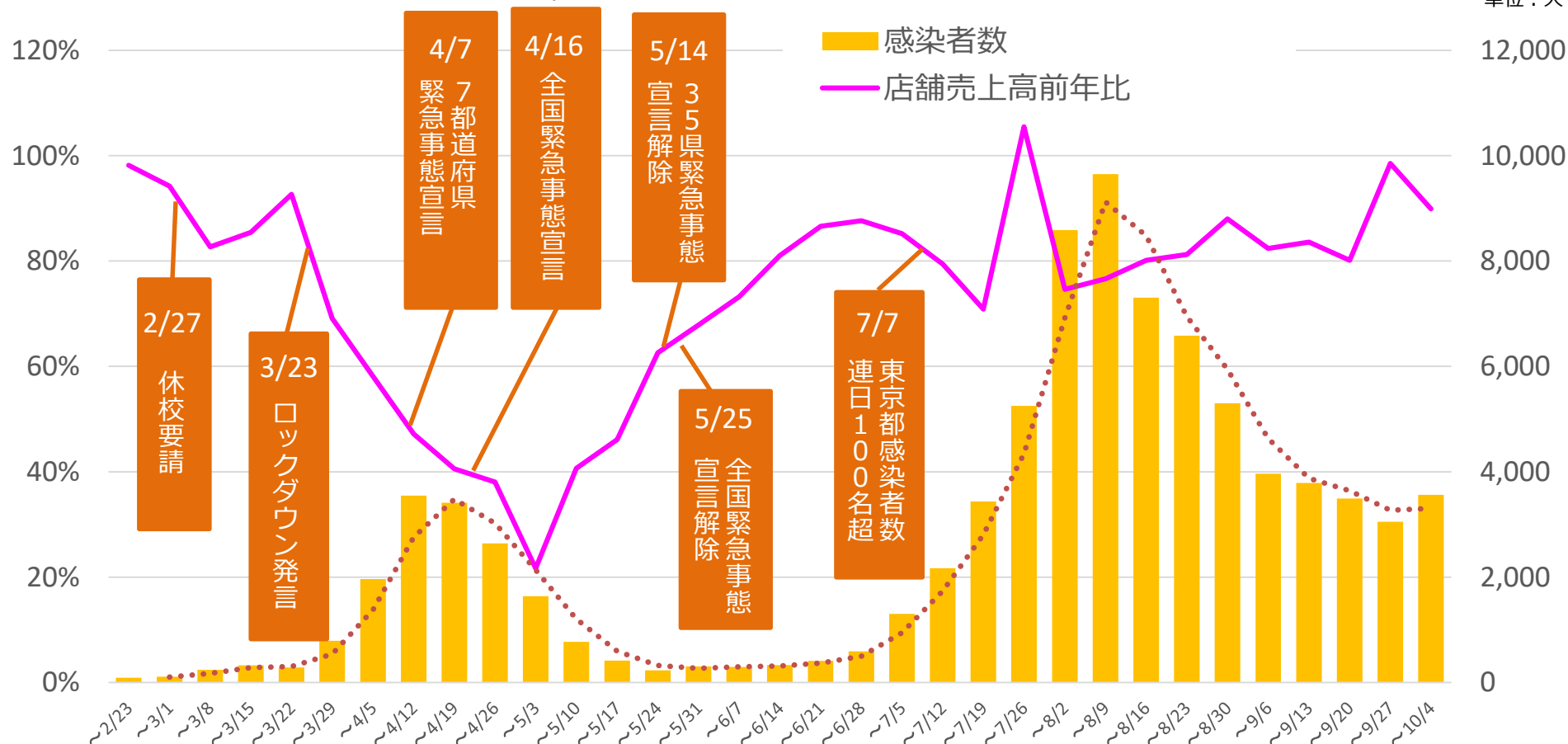
出店未達要因 小型店の出店計画未達
 閉店増加要因 不採算店の早期閉店

新型感染症影響下における進捗状況

感染状況と主力業態売上高前年比推移(週間集計数値)

第1波時、週間最大感染者数3,546名（主力業態既存店売上高前年差異 最大値△78%）
 第2波時、週間最大感染者数9,653名（主力業態既存店売上高前年差異 最大値△29%）

単位：人



➤ 感染者数拡大に伴う集客影響には「底打ち感」が見られる。

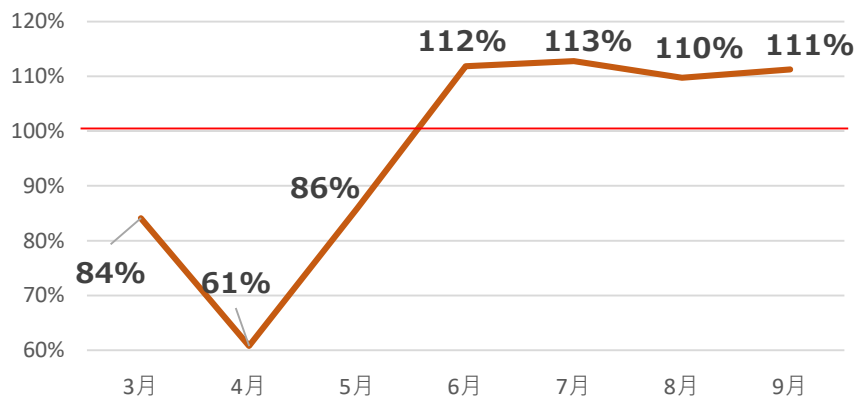
新型コロナウイルス影響下における進捗状況



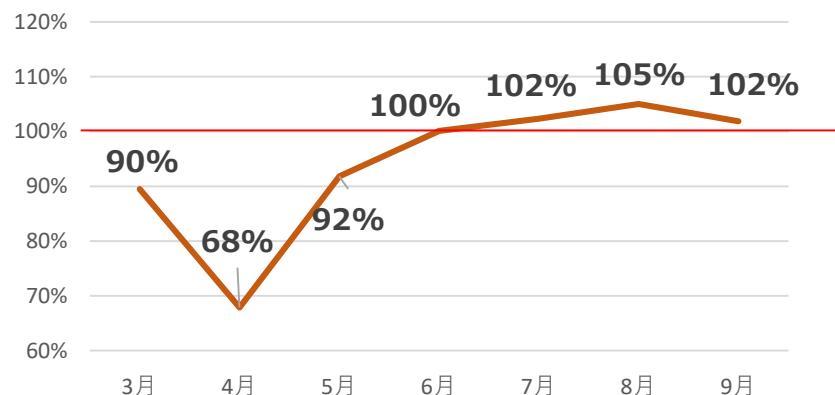
※数値は全て2020年実績

人時売上高推移（前年同月比）

【サガミ業態】

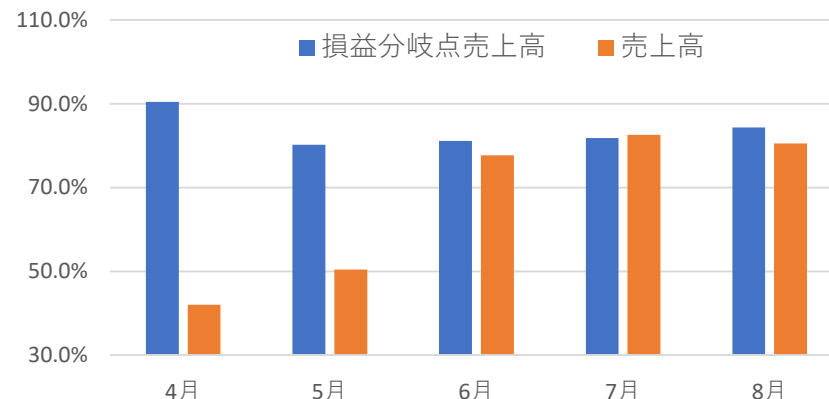


【味の民芸業態】

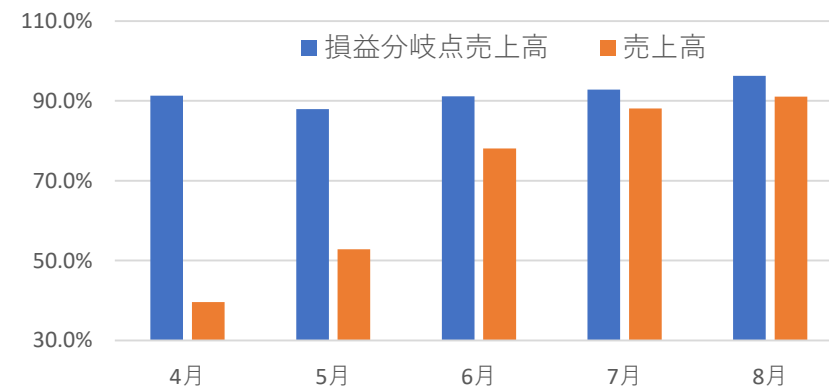


売上高と損益分岐点売上高（前年同月比）

【サガミ業態】



【味の民芸業態】



➤ 「生産性改善」によって、損益分岐点売上高の引き下げにつなげる。

「生産性の本質改革」 & 「再成長の創造」

事業基盤強化
(価値づくりと人づくり)

付加価値

×

従業員
(労働力)

成長基盤再構築
(“種まき”から“深耕”へ)

共創力

×

競争力

中期経営計画 戦略骨子



生産性の本質改革

価値づくりと人づくり

付加価値 <<< >>> 従業員

- 効率化・合理化
- 機械化・ITインフラ整備推進
- 従業員エンゲージメント向上
- 新規チャネル開拓
- 既存価値のブラッシュアップ

「再成長」の創造

「競い合う力」と「共に創る力」の深耕

共創力 <<< >>> 競争力

- 海外マーケット展開
- リモデル&新フォーマット出店
- CSV・ESG推進
- フランチャイズ展開の推進
- アライアンスとM&A
- バリユーチエーン再構築

おいしさやおもてなし向上、そして「食と健康」の追求と共に、感染予防や新生活様式への対応も積極的に取り組んでまいります。

クオリティ No.1

「食と職の楽しさ創造企業」
として、おいしさ・おもてなし
安全安心といった、当たり前を
妥協せずに徹底追及してまい
ります。
お客様に「本物のおいしさ」そ
して「まごころ込めたサービス」
を提供し続けます。



からだにおいしい

「医食同源」という言葉にあるように、食べることで健康に！を
テーマとして、栄養バランスに優れた「そば」「韃靼そば」などの
免疫力向上が期待される素材をはじめ、減塩メニューや咀嚼
性に配慮したメニューを積極的に投入していきます。



感染予防対策

感染拡大防止、お客様の安全安心、そして従業員の安全
確保のため、ハード・ソフト両面から取り組んでまいります。

新規チャネル開拓

生産性の本質改革

価値づくりと人づくり



新しい生活様式により、高まる「おうち需要」への展開と共に、お客様のニーズを先取りすることで、トップラインを向上していきます。

「中食」への取り組み

お店の味をご家庭でも！をテーマに麺類商品をはじめ、弁当類や総菜など、テイクアウト商品のバリエーションを拡大しています。また、ご家庭での「簡単調理」を目指したミールキットの開発も進めています。



宅配実施店舗拡大

感染症影響をはじめ、今後の高齢化社会を見据えた利便性向上に向けて、一部店舗で実施していた「宅配」を順次拡大いたします。



新規ニーズ開拓

新規事業モデルとしての既存サービスと新規サービスのハイブリット化や食「サブスクリプション」活用、及び食を軸とした新しい領域にも、積極的にチャレンジしてまいります。



従業員エンゲージメント向上

生産性の本質改革
価値づくりと人づくり



提供価値の最大リソースである「従業員」との強固な信頼関係を構築し、人と企業の成長を通じて全てのステークホルダーに貢献いたします。

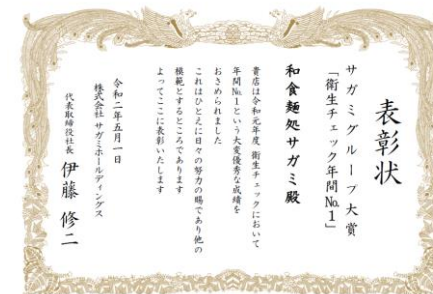
“共感”の創造

経営理念・ビジョン・フィロソフィの浸透を通じて、目的の理解を促進し、使命をもった行動意欲を引き出します。



モチベーション・エンジン

人事制度や評価制度を時流に合わせて積極的に改訂。努力に応じ報酬及び表彰を実施し、モチベーション向上を実現します。



ワークライフバランス

「仕事・職場」と「生活・家庭」の調和をはかり、従業員の心身の健康を推進し、提供価値そして企業価値の向上を目指します。



カエル! ジャパン
Change! JPN

定量評価とフィードバック

全従業員を対象に定期的に「満足度調査」を実施。満足度を定量化し、フィードバック及び継続的な改善を実施しております。

重要3項目スコア（計算方法）



前回 67/S

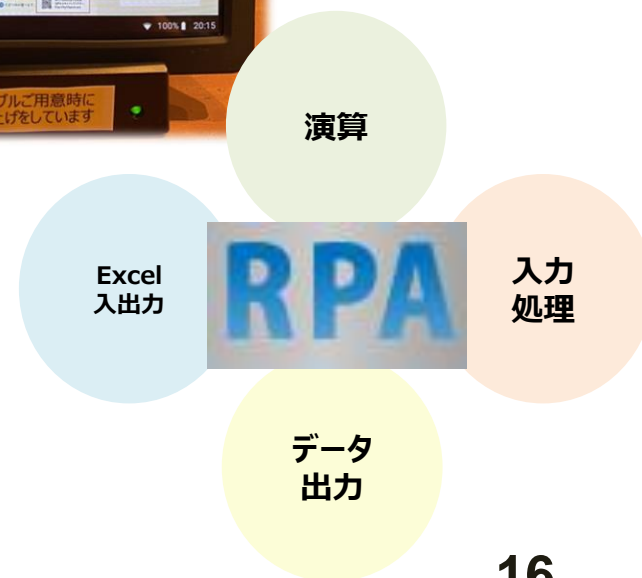
間接業務及び作業オペレーションの機械化・デジタル化を推進し、価値創造分野やクリエイティブ活動に人的リソースを集中します。

作業の機械化推進

おもてなしやおいしさに付随しない作業については、設備投資による効率化を進めます。また将来に向けた設備の研究開発を促進し、付加価値創造分野に経営資源を集中します。更に、新生活様式に対応した非接触等、感染予防への取り組みも推進してまいります。

間接業務のデジタル化

管理・集計等のPCルーチン業務についてはRPAの導入活用を積極的に進めていきます。また、お客様の予約受付や日々採算や各種データについては、プログラミングによるアウトプットを図ることで、店舗における管理業務の簡略化を推進してまいります。



アフターコロナ“8割経済下”での成長に向けて、非効率・非採算分野の見直しを徹底し、更なる付加価値向上へすべてのリソースを集中します。

非採算店舗の合理化

「コロナ前」の経済状態には戻らないとの想定のもと、各店舗施策内容の見直しを行い、損益分岐点売上高の引き下げを行います。そのうえで、採算性の見込みない店舗の整理を行い、優良マーケットへの進出に備えます。

Before corona

With corona

After corona

営業時間の適正化

営業時間における「深夜時間帯」の見直しを実施。各店舗ごとのお客様ニーズに合わせた営業時間の合理化を行います。



“非生産性作業”の見直し

営業時間外作業内容の更なる効率化を推進し、営業時間における、調理・サービス提供を強化します。

9時

11時

22時

23時

開店作業

営業時間

閉店作業

バリューチェーン再構築

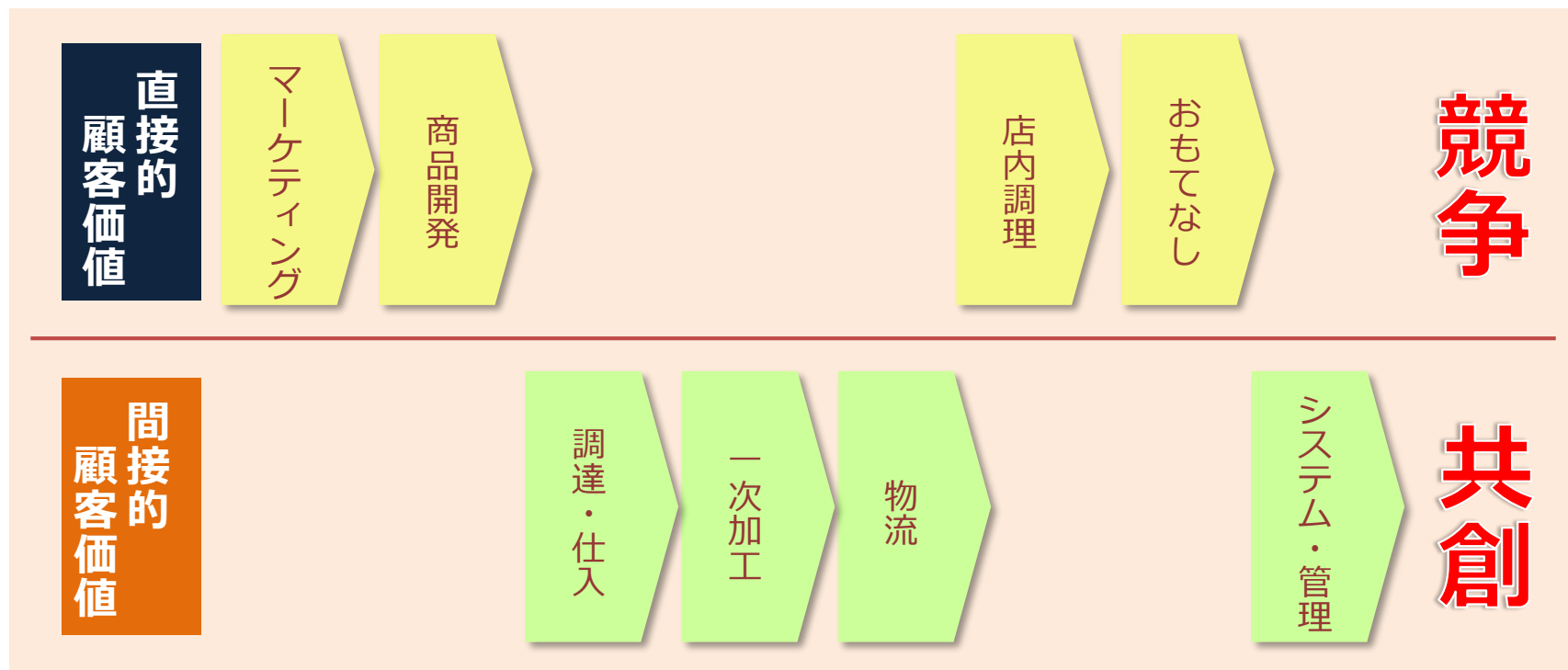
再成長の創造

「競い合う力」と「共に創る力」の深耕



「自己完結型」のバリューチェーンを再構築し、“間接的価値領域”における協力・協調を推進し、“直接的顧客価値領域”に経営資源を集中します。

再構築概要イメージ



当社ビジョン「No.1 Noodle Restaurant Company」の実現に向けてアライアンスによる自力成長促進とともに、M&Aによる成長にも取り組みます。

アライアンス強化

お客様への価値提供の分野においては、各社切磋琢磨しながらも、間接分野（調達や物流等）においては各社間における協力を推進してまいります。

また、2020年10月「共創 和や会」に設立メンバーとして参画いたしました。



M&Aによる成長

経営理念の共有を前提として、シナジー創出や収益面における貢献等、サガミグループのビジョン達成に資すると考えられる場合、積極的にM&Aに取り組み、成長に繋げてまいります。

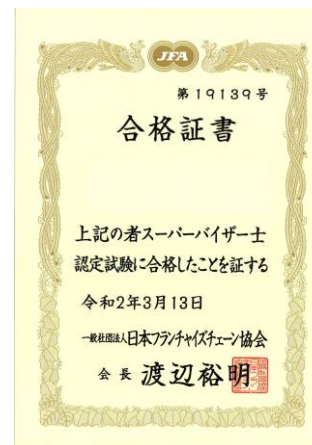
No.1 Noodle Restaurant Company



小型専門店のブラッシュアップ及びフォーマット構築と共に、パートナーとの「共存共栄」を目指した、指導体制強化に取り組んでいます。

スーパーバイザー育成

日本フランチャイズチェーン協会にグループ会社が研究会員として加盟し、スーパーバイザー教育制度を活用して、必要な知識、技能、見識の向上を図っております。



■手延べうどん専門店
「水山」



■うどん・そば・きしめん専門店
「どんどん庵」



■ラーメン専門店
「ぶぶか」



社会的責任を考慮した取り組みを進化させ、企業と社会、お客様の「共創価値の向上」を通じて、持続可能な社会実現に貢献します。

環境 (Environment)

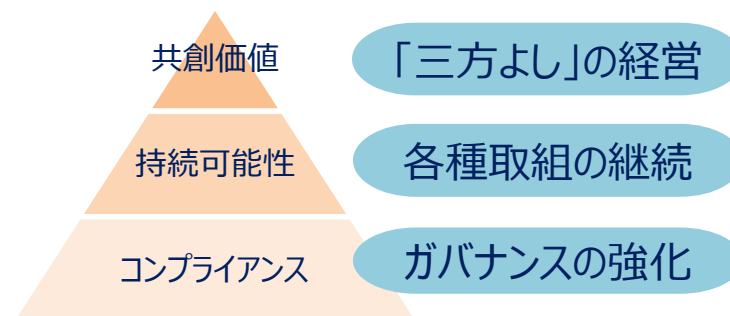
- 天ぷら用油の再利用
- マングローブ植樹活動
- バイオマス素材のレジ袋導入

社会 (Social)

- ISO22000認証取得
- あいち女性輝きカンパニー認証
- 育児奨励金制度導入

企業統治 (Governance)

- 監査等委員会設置会社
- 社外役員比率50%
- コンプライアンス研修の実施



CSV経営・・・Creating Shared Value 「共創価値」

企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動を促進するため、ESG (Environment, Social, Governance) の強化に取り組む。

リモデル&新フォーマット出店

再成長の創造
「競い合う力」と「共に創る力」の深耕



既存フォーマットの見直しと新フォーマットを確立し、収益性を高めた新規出店モデル構築。新規マーケットへの進出を加速します。

大型店のリモデル (小型化)

大型店である「和食麺処サガミ」や中型店の「味の民芸」の小型化を推進。投資回収効率の向上を実現します。



ハイブリット出店

新規出店時における同一敷地内への他業種店舗併設により、固定費を削減し収益性の向上を図ります。



宅配サテライト店構築

デリバリーオペレーションに特化した、いわゆる「ゴーストレストラン」展開により、低投資出店可能なデリバリー専門家を構築します。



“出店余地”への展開

リモデル及び新フォーマットの確立により、未出店大都市圏へのチャレンジを検討します。



2004年からの海外出店ノウハウの蓄積により、店舗損益黒字化を達成したイタリア及びベトナムに海外出店を集約し、展開を加速します。

※「店舗損益の黒字化」は感染症影響前の実績。

ベトナム「ローカライズ展開」の加速

2020年9月に手延べうどん専門店「水山」ベトナム3号店をホーチミン郊外のゴーバップ区にオープン。店内製麺によりリーズナブルな価格設定を実現しました。地元市民に親しまれる展開を加速します。

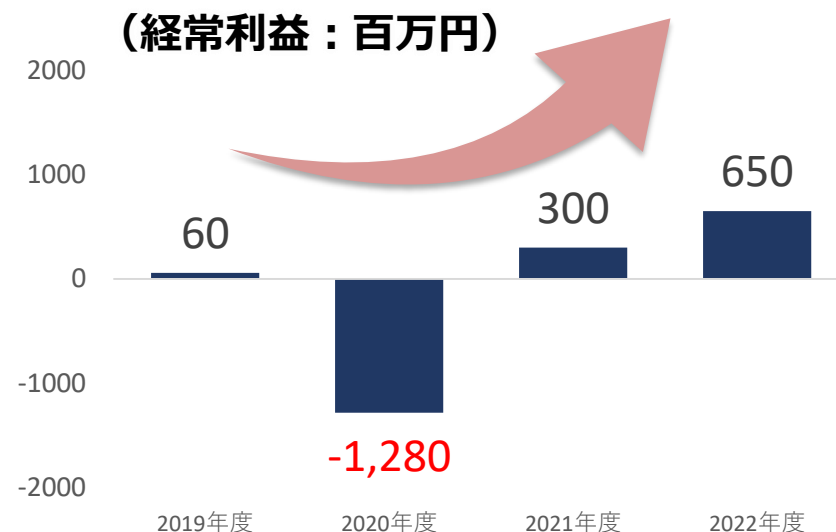
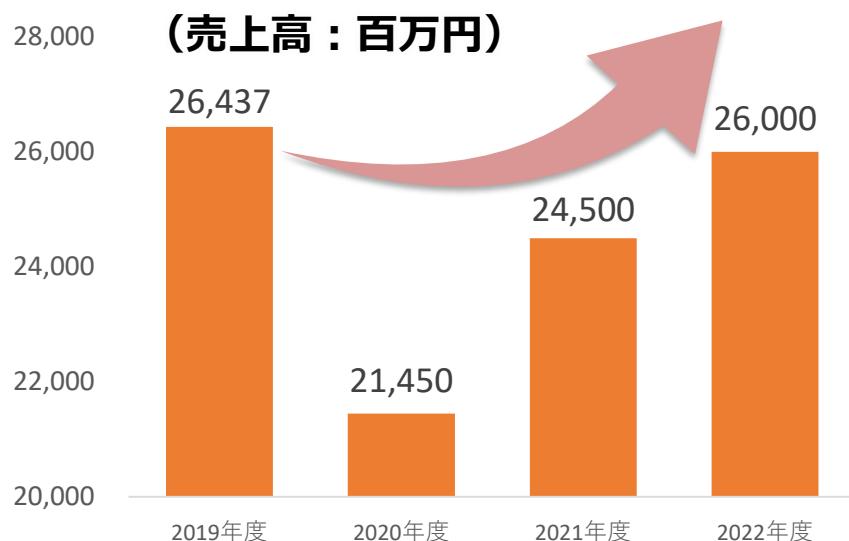


イタリア「フランチャイズ方式」による積極展開

2020年7月に、海外初のフランチャイズ方式で和食レストラン「SAGAMI」2号店をイタリア・モデナ市にオープンいたしました。続いて2020年9月に3号店をボローニャ市にメニューライセンス方式でオープンいたしました。今後イタリア国内へのフランチャイズ出店を加速していきます。



連結数値目標（ローリングプラン2022）



(単位：百万円)	2019年度 (実績)	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度 対2019年度差
売上高	26,437	21,450	24,500	26,000	△437
営業利益	55	△1,300	250	600	545
経常利益	60	△1,280	300	650	590
当期純利益	△1,365	△1,450	100	300	1,665
店舗数	261	255	263	274	13

2022年度に売上高260億円、経常利益6.5億円、274店舗を達成する
 (2022年度：2023年3月期)



No.1 Noodle Restaurant Company

本資料に記載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に対する見通しであり、さまざまリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通しと大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などを保証するものではありません。