

(JASDAQ:7918)

株式会社ヴィア・ホールディングス



# 2016年3月期 決算説明会 ~パステル本格始動~

2016年6月13日

# 目次

- 2016年3月期決算 実績 P 2
- 2017年3月期決算 計画 P13
- 中期経営計画 P31
- 参考資料 P40



2016年3月期決算 実績  
～ 2期連続で増収増益となるが、計画は未達 ～

# 決算説明会のメッセージ

## 前回

公募増資による  
成長資金の確保と財務改善の実現  
⇒ 企業戦略のステップアップ

パステルブランド活用による  
シナジー効果の実現  
⇒ 低位収益店のボトムアップ

リニューアル・モデルの確立による  
増収増益の実現  
⇒ 中位収益店のレベルアップ



## 今回

効率的かつ効果的な積極投資

パステルブランドの再生と  
本格始動へ

いつまでもその地域にあり続ける  
ための「磨き込み」戦略

# 日経MJ 第42回飲食業調査

## 売上高向上への確実な投資を実施中

項目	店舗名	ランキング
店舗売上高 伸び率ランキング	扇屋コーポレーション	2位
	ヴィア・ホールディングス	14位
店舗売上高	ヴィア・ホールディングス	50位
	扇屋コーポレーション	72位
設備投資額	ヴィア・ホールディングス	26位

# 2016年3月期の連結決算について

## ■ 前期比で増収・増益となるも、期初の業績予想には届かず

売上高	30,351百万円	前期比:118.4%	業績予想比:112.4%
営業利益	815百万円	前期比:105.6%	業績予想比:90.5%
当期純利益	272百万円	前期比:109.4%	業績予想比:109.2%

## ■ 長期借換および増資の実施により、財務基盤は大きく改善

シンジケートローン	9,000百万円
タームローン	500百万円
コミットメントライン	1,000百万円
公募増資および第三者割当増資	4,186百万円

## ■ 独立性・社外性を強化するコーポレート・ガバナンスの推進

- ① 社外取締役4名(うち独立社外取締役2名)の選任
- ② 社外役員で構成する取締役会・直轄組織の創設  
(VIA役員評価報酬委員会/コーポレート・ガバナンス委員会)
- ③ コーポレート・ガバナンスポリシーの制定

# 2016年3月期のトピックス

## ■パステルのレストラン事業譲受と既存業態とのシナジー追求

- ① レストラン・パステルの取得＝ブランドイメージ+人財+立地  
(CIF社とデザート開発にかかる業務提携⇒デザート部門の育成強化)
- ② イタリアンバル・パステルの開発＝パステル+備長扇屋<sup>\*1</sup>  
(低位収益店:備長扇屋9店舗からの転換)
- ③ パステル・イタリアーナの開発＝パステル+ベッラベーラ<sup>\*2</sup>  
(低位収益店:パステル15店舗・オーブン亭12店舗からの転換)

## ■ステーキハウス松木の開発＝シェーンズバーグ<sup>\*3</sup>+ぼちぼち<sup>\*4</sup>

- ① 低位収益店:備長扇屋6店舗・ぼちぼち3店舗からの転換

## ■主力業態への効果的なリニューアル投資

- ① 中位収益店:備長扇屋51店舗・魚や一丁1店舗・いちげん2店舗

注:\*1.やきとり居酒屋 \*2.洋食系カジュアルダイニング \*3.ハンバーグ専門店 \*4.お好み焼き居酒屋

# 決算総括 実績と計画

前期比で増収・増益となるも、期初の業績予想には届かず

(単位:百万円)

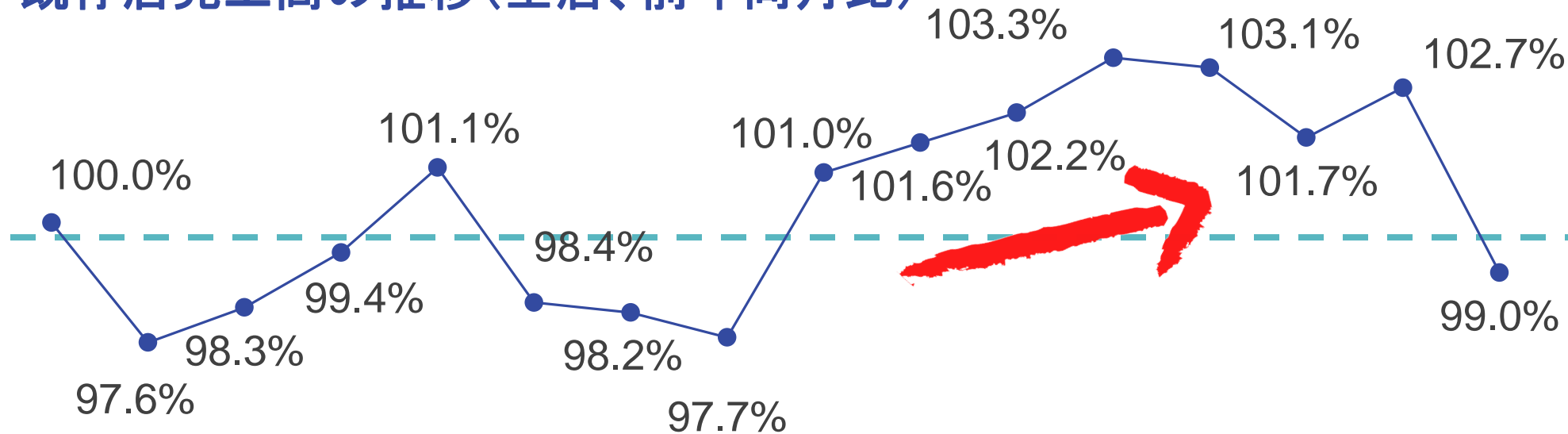
項目	2015年3月期		2016年3月期				
	実績	期初 計画	実績	計画比		前期比	
				差額	比率	差額	比率
売上高	25,635	27,000	<b>30,352</b>	3,352	112.4%	4,717	118.4%
売上総利益	17,615	-	<b>20,461</b>	-	-	2,846	116.2%
営業利益	772	900	<b>815</b>	-85	90.5%	43	105.6%
経常利益	525	650	<b>548</b>	102	84.3%	24	104.5%
当期純利益	249	250	<b>273</b>	23	109.2%	23	109.4%



# 四半期業績の推移

## 既存店売上高は堅調に推移

### 既存店売上高の推移(全店、前年同月比)



Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2 Q3 Q4

2013.3期\*

2014.3期

2015.3期

2016.3期

\*2013.3期は外食サービスの数値

# 業態別 客数 客単価 ~客数をもう一段意識~

## バリューアップによる客単価確保と客数対策

業態	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	99.4%	102.6%	102.0%	■ やきとりの扇屋へのリニューアルを実施し、売上高前期比110%にて推移
フードルーム	97.9%	103.0%	101.0%	■ 洋風居酒屋を中心に定期的なランチフェアにより、売上高・客数UP、利益確保
パステル	91.3%	104.6%	95.5%	■ 扇屋・フードルームの店舗から計35店の業態転換を実施
一丁	102.0%	101.1%	103.1%	■ 「北海道と美味しい魚」のコンセプトの明確化により客単価UPを実現
一源	99.8%	100.9%	100.5%	■ 新店の好調に加え、こだわり食材を使用した価値提案が収益に貢献
紅とん	100.9%	100.9%	101.8%	■ 営業時間延長等により既存店の売上拡大を達成
ぼちぼち	96.3%	101.2%	97.5%	■ 既存店の売上高は苦戦するも、収益体制の改善が進み、利益確保を達成
全社	98.7%	102.8%	101.5%	-

※ FC店舗は含まれておりません。

※ 既存店は、新規オープン後16カ月を経過した店舗を対象として算出しております。

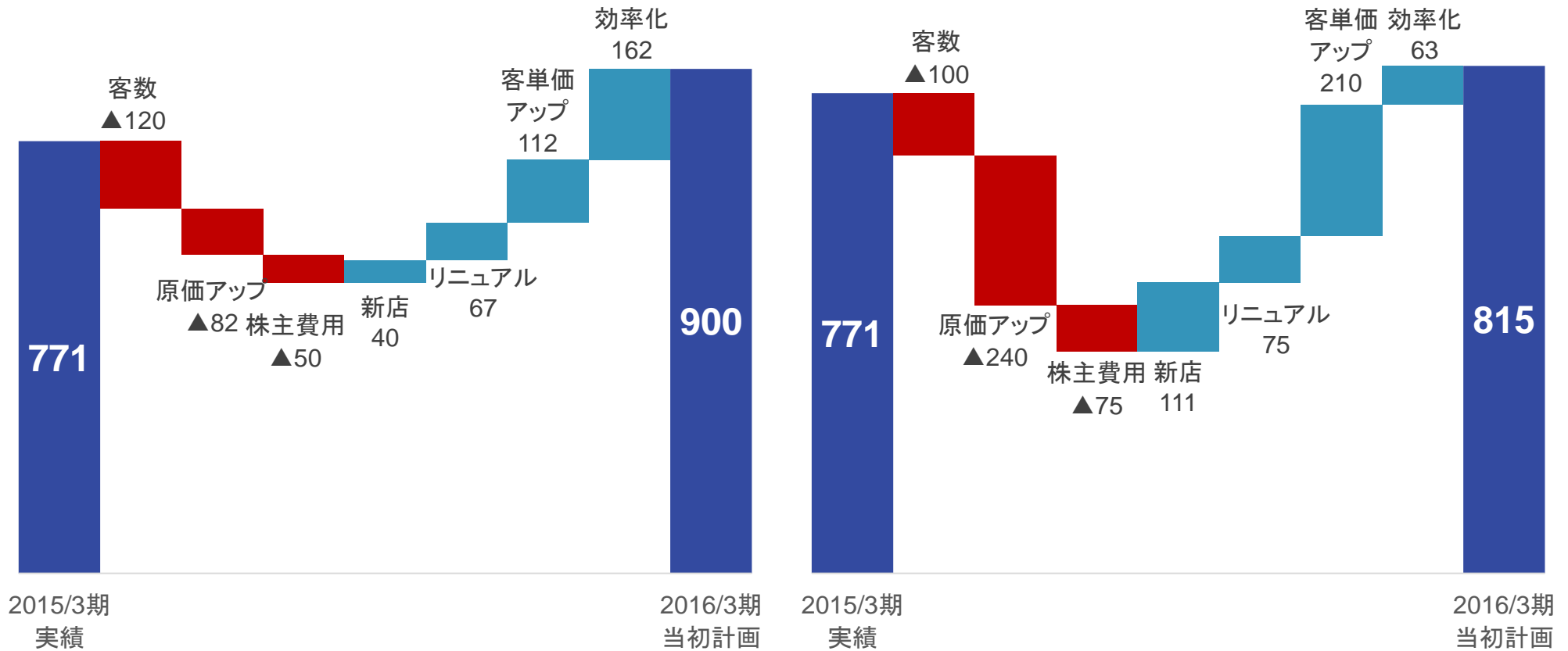
※ 前年比較は、同日比での集計となっております。

※ 改装等で休業した場合、前年及び当年比較出来ない営業日は月次の既存店集計には含めておりません。

※ パステルは、事業譲受け(2015/6/1)により、既存店実績の対前年比較は、7月度より開示しております。

# 営業利益の増減要因分析

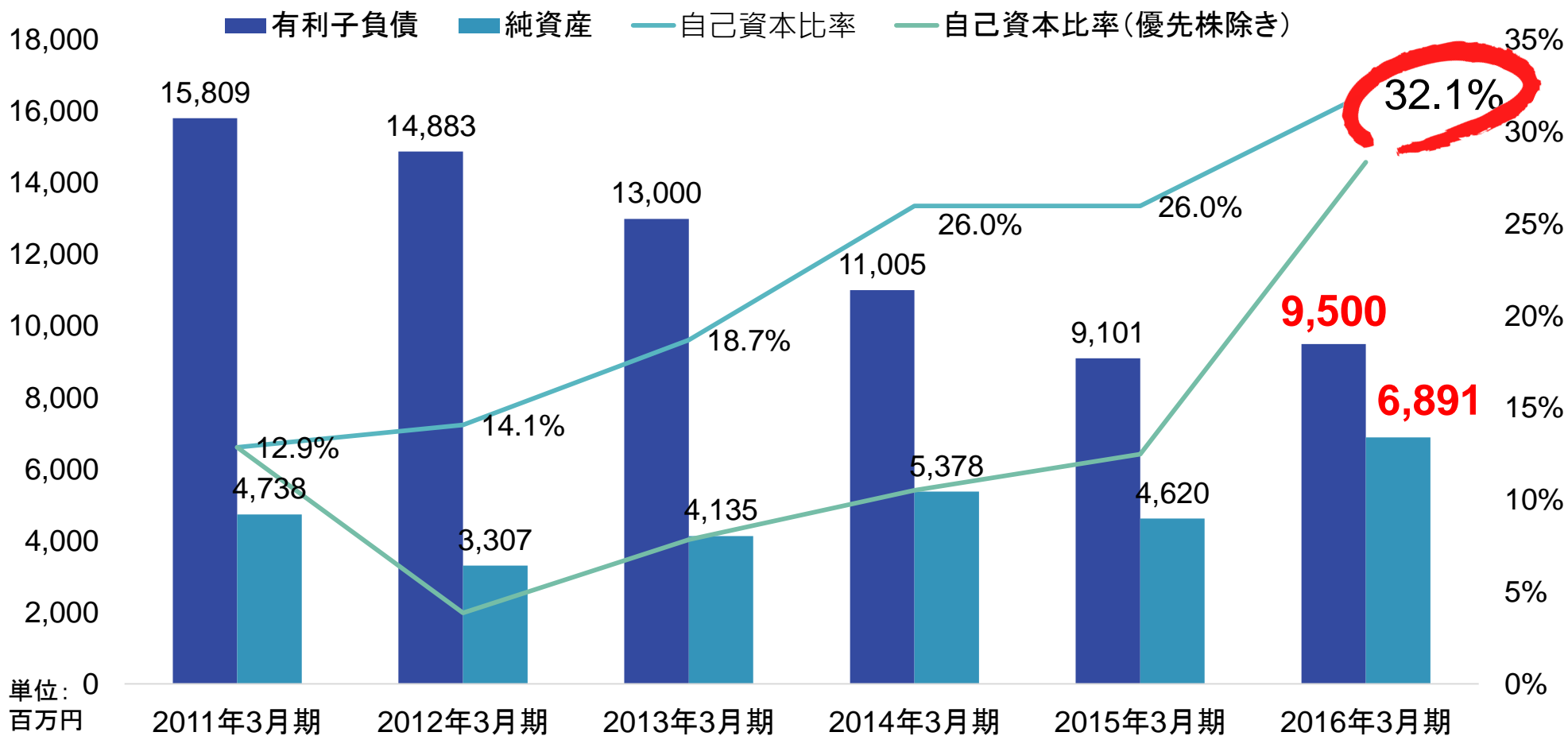
原価増が利益を圧迫も、売上高(単価・新店)で増益確保



(単位:百万円)

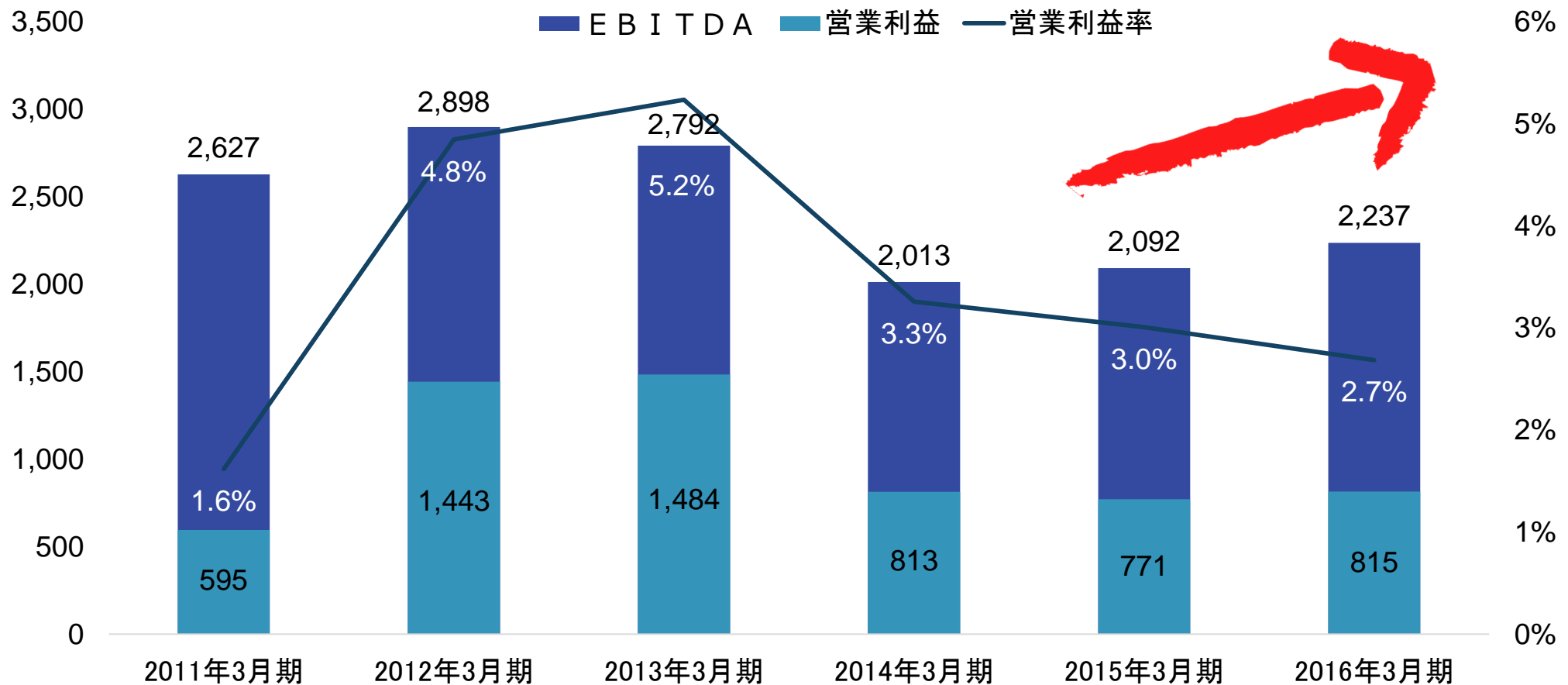
# 有利子負債及び純資産

負債は5年で63億円圧縮、増資で自己資本は大幅に改善



# EBITDA及び利益率

外食専業後も20億円超を維持。営業利益率は7%をめざす





2017年3月期決算 計画  
既存店のブラッシュアップと  
パステルブランドの再生

# 計画の前提

## トップラインの前提は保守的に、取組みは積極的に

業態	客数	客単価	売上高	取組み方針
扇屋	99%	100%	99%	■ 飲酒運転防止の徹底でロードサイドでの優位性の確保とリニューアルの推進
フードリーム	99%	100%	99%	■ 季節ごとの商品投入でショッピングセンターでの競争優位の確立へ
パステル	98%	100%	98%	■ パステルブランドの積極活用(イタリアーナ、バル)とブランド力の再生を加速(パステル)
一丁	100%	100%	100%	■ 「北海度とうまい魚」を切り出した商品と演出で、専門店ならではの楽しさを訴求
一源	99%	100%	99%	■ 日本一の豆腐とアボ豚といった戦略商品を軸にバラエティある品揃で広い客層をねらう
紅とん	99%	100%	99%	■ 焼きとん専門店として、首都圏中高年のサラリーマンに価値ある体験を提供する
ぼちぼち	100%	98%	98%	■ お好み焼き居酒屋としての利用体験の価値を前面に打ち出す

# 17.3期決算ハイライト ~持続的な利益成長~

## 売上高・利益は横ばいも、3期連続で増収増益

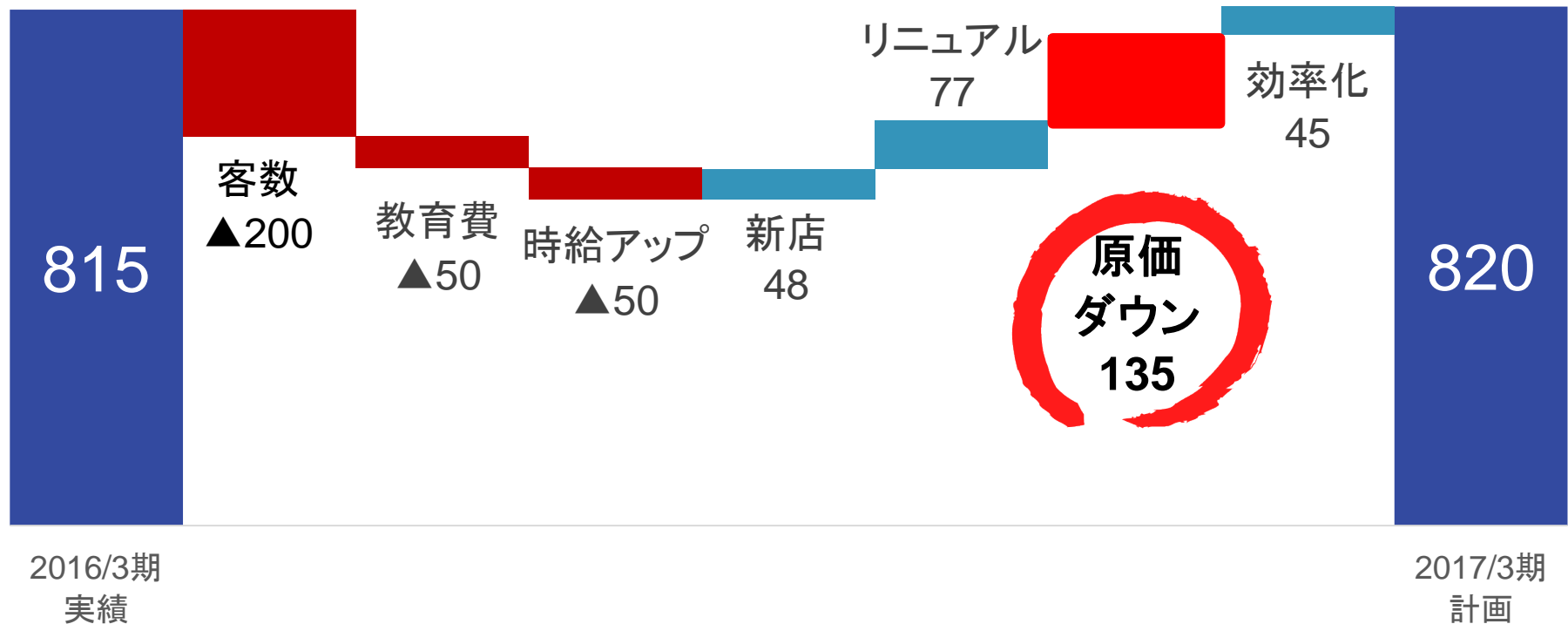
(単位:百万円)

項目	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (業績予想)	前期比(額)	比率(%)
売上高	30,352	30,900	548	101.8%
営業利益	815	820	5	100.6%
経常利益	548	670	122	122.2%
当期純利益	273	280	7	102.7%



# 営業利益(予想)の増減要因分析

客数は保守的に見通すなか、原価ダウンの成否がキー



(単位:百万円)

# 原価ダウンの取組み(主にパステル業態)

パステルの原価ダウンはすでに発動中(40%⇒34%へ)

- 物流⇒ヴィアのネットワークへ一本化(デザート配送を含む)

▲1.8% × 4,000百万円※ = 72百万円 ※パステル売上高

- 原材料⇒ヴィア購買量でのシナジー(品質は向上・維持)

▲3.0% × 4,000百万円 = 120百万円

- メニューミックス⇒高付加価値(粗利)商品へのナビゲート

▲1.0% × 4,000百万円 = 40百万円

合計232百万円 × 実現度(掛値)60% ÷ 135百万円

# 新店・リニューアルの実績と計画

	2016年3月期（実績）		2017年3月期（計画）	
	新店	リニューアル	新店	リニューアル
扇屋	9	51	4	50
フードリーム	1	9	-	9
パステル	1	38	8	13
一丁	-	1	-	1
一源	-	3	-	1
紅とん	-	2	2	2
ぼちぼち	-	1	-	1
計	11	105	14	77

# イタリアンバル・パステル

パステルブランドにバルメニューとオペレーションを融合



# イタリアンバル・パステル

## 日常の暮らしの中にある「デイリーバル」



**Tomato sauce basil トマトソースバジル ¥980**  
 シツプのトマトソースで和えたパスタにたっぷりのバジル。爽やかなバジルの香りがアクセントになっています。

**トマトパスタ TOMATO**  
 イタリアンバルパステルのトマトソースには高糖度トマト「アメラ」を使用しています。ふつふつのトマトの1/3サイズで成熟を迎える「アメラ」で作ったイタリアンバルパステルのトマトソースは、甘味と酸味のバランスが良く、濃縮されたトマトのコクが生きています。

**Pescatore ペスカトーレ ¥1,480**  
 5種の魚介が具材の贅沢なパスタ。魚介の旨味とトマトのコクがパスタに合さり絶品です。魚介はカクッと食べられます。



**FRENCH TOAST ¥780**  
 フレンチトースト  
 マーダーを焼いてからバゲットを斜めに切って置き上げるフレンチトーストは、いくつでも食べられる。サクサクの食感と、心も体も、よにほぐせる。フルーツとの相性も抜群です。フルーツと一緒に食べるのももちろん、食卓に添えてデザートとしても合せて食べるのもおすすめです。

**マンゴー&マンゴソース ¥680**  
 マンゴーの濃厚な甘さもさっぱりとしたアイスが引き立て、フレンチトーストとの相性は抜群です。



**MEAL FRENCH TOAST ¥980**  
 ソーセージエッグ フレンチトースト ¥980  
 Bacon ベーコンエッグのフレンチトースト ¥980

**COLD Chef Original Tapas ¥380**  
 自家製 鶏レバーのパテ ¥380  
 自家製 知鶏鶏むね肉 たたきのカルパッチョ ¥680  
 Pate de Campagne ¥680  
 バーニャエッグ ¥280  
 パテ ドカンパニユ ¥580  
 キャロットとオレンジのラベ ¥280  
 ラタトゥイユ チーズせんべい ¥380  
 ハニ-&ブルーチーズ ¥680



**HOT Chef Original Tapas ¥580**  
 海老とごろごろんにくのアビージョ ¥580

**Salad set サラダセット ¥100**

**Otsumami PIZZA**

- マルグリータ ¥580
- ペルドラ ¥680
- ピスマルク ¥680
- シニアド ¥680
- カルツォーネ ¥780
- 生ハムとルッコラ ¥680
- ツナマヨコーン ¥680
- 焼き肉風ハニ&ベーコン ¥680
- アボカド炙りマヨ ¥680
- 焼きそばとコーン焼肉が一緒 ¥680



イタリアンバル Pastel

11:00-17:00 営業時間  
17:00-23:00

# 「パステル」に「備長扇屋」を組み込む



備長扇屋

+

=



パステル



イタリアンバル パステル

# イタリアンバル・パステル

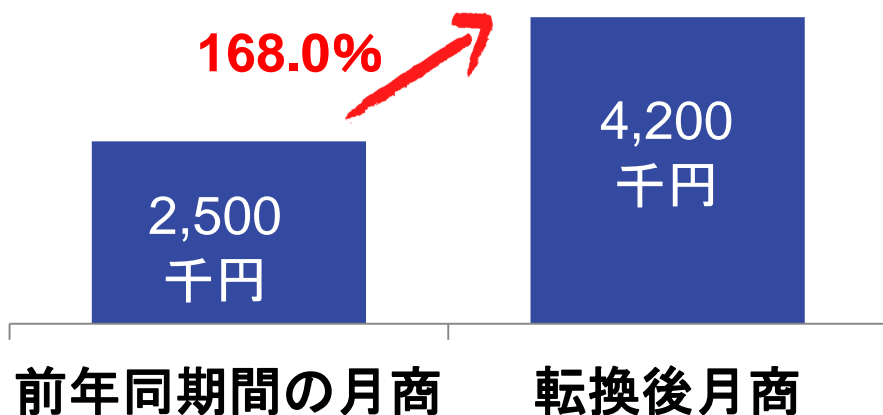


## 投資効果(1店あたり/月)

売上増加	1,700	千円
EBITDA増加	820	千円
投資額	24,000	千円
投資回収期間	30	ヶ月

前期実績10店

当期計画9店



## 売上実績

	前年	実績	前年差異
月商	2,500千円	4,200千円	1,700千円
客数	1,300名	2,100名	800名
客単価	1,900円	2,000円	100円

# ステーキハウス松木

高品質のお肉を使用したステーキ専門店





# ステーキハウス松木

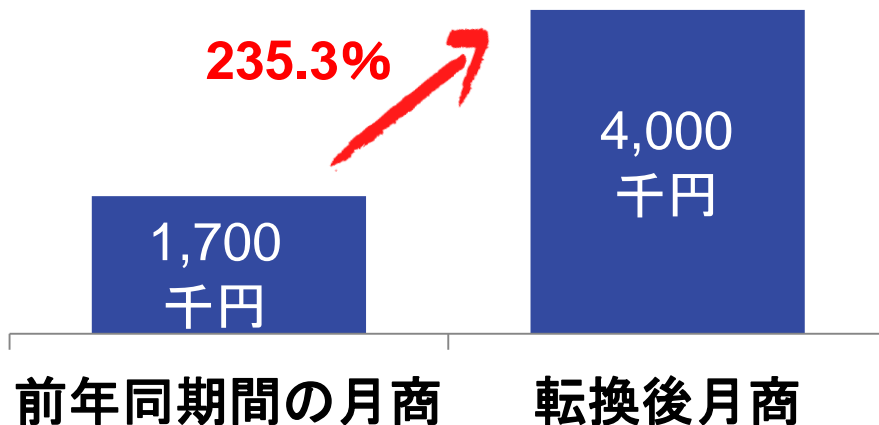


## 投資効果(1店あたり/月)

売上増加	2,300	千円
EBITDA増加	480	千円
投資額	15,000	千円
投資回収期間	32	ヶ月

前期実績7店

当期計画5店



## 売上実績

	前年	実績	前年差異
月商	1,700千円	4,000千円	2,300千円
客数	950名	2,050名	1,100名
客単価	1,800円	1,950円	150円

# 備長扇屋のリニューアルによる“ビフォーアフター”

リニューアル前



リニューアル後

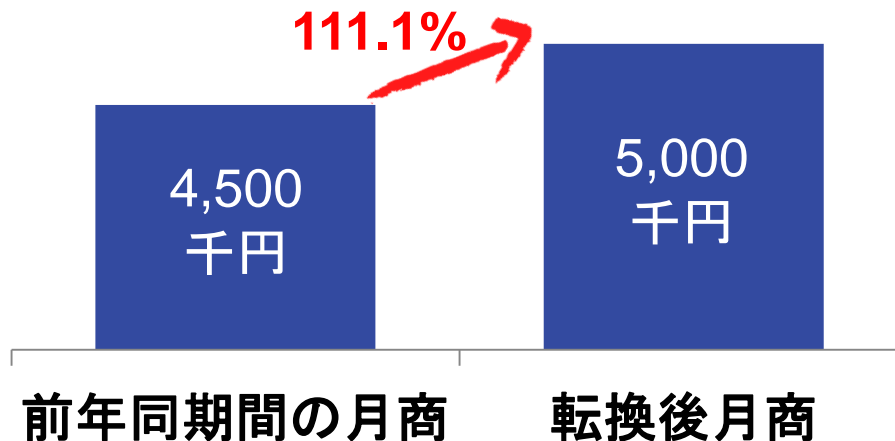


熟練の技術で焼き上げる炭火焼にこだわった“焼き鳥専門店”  
サラリーマンからファミリー、女性グループも楽しめる快適な空間へ

# やきとりの扇屋



前期実績51店      当期計画50店



## 投資効果(1店あたり/月)

売上増加	500	千円
EBITDA増加	230	千円
投資額	8,000	千円
投資回収期間	35	ヶ月

## 売上実績

	前年	実績	前年差異
月商	4,500千円	5,000千円	500千円
客数	1,900名	2,000名	100名
客単価	2,400円	2,500円	100円

**実践**を通じて得た  
**戦略方針**

## 進展する小商圈化

3つの戦略キーワード

小型専門店の業態開発と積極展開へ

# 戦略キーワード

そのⅠ

**磨き込む**

備長扇屋

そのⅡ

**切り出す**

ステーキ松木

そのⅢ

**組み込む**

イタリアンバル

# 3つの戦略キーワード

磨き込む

“**強み**”を**再定義**する。  
そして本来の“**強み**”を**主張**する。

切り出す

“**強み**”以外は**捨てる**。  
そして残した“**強み**”に**集中**する。

組み込む

“**強み**”に“**強み**”を**植える**。  
そして新たな“**強み**”を**組成**する。



## 中期経営計画

グループの強みで持続的な成長へ

～ ブランド再生・ブラッシュアップ・FC・M&A ～



# Dynamic Challenge 500 (2017.3期~2021.3期)

付加価値経営を推進し、新たな成長で、新たなステージへ

## 数値目標 (Dynamicケース)

## Value-Σ

グループ  
売上高

**500**億円  
(16.3期実績303億円)

ROE

**10**%  
(16.3期実績4.8%)

グループ  
営業利益

**35**億円  
(16.3期実績8.1億円)

自己資本比率

**40**%  
(16.3期実績32.1%)

営業利益率

**6.0**%  
(16.3期実績2.7%)

# 当社リソースによる確実な成長＋外部リソース

項目	オーガニック・ケース	ダイナミック・ケース
グループ売上高	380億円	500億円
グループ営業利益	22億円	35億円
営業利益率	6.0%	7.0%
(中心となる戦略)	既存業態の成長	オーガニック ＋FC加盟開発、M&A

# ダイナミック・ケースのFC開発とM&A

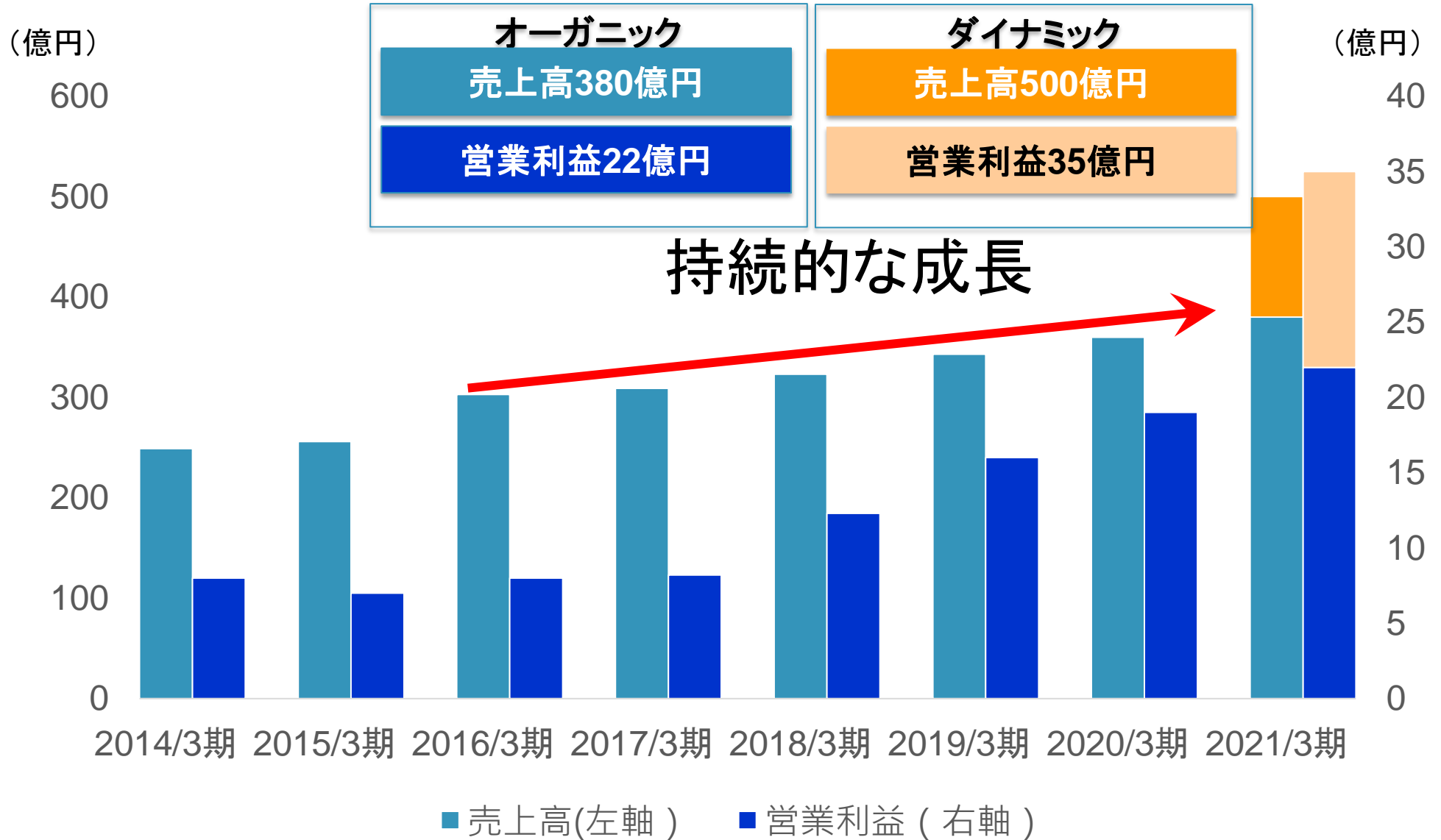
## FC開発

備長扇屋、紅とん、魚や一丁に加え、  
「イタリアンバル・パステル」と「ステーキハウス松木」の  
FCパッケージ化を推進中（**今期中を目途**）

## M&A

既存業態のシナジー効果が発現する業態がターゲット  
例：立ち寿司⇒魚や一丁といちげんの新立地（**住宅立地**）への進出へ  
焼肉業態⇒備長扇屋の**店舗活用**とステーキ業態との**MD効果**等

# Dynamic Challenge 500 (2017.3期~2021.3期)



# 持続的な成長を支えるガバナンス体制

## ガバナンスポリシー

コーポレートガバナンスコードを踏まえ、当社グループが考えるガバナンス（経営層統治）の基本的な考え方を制定

## ガバナンスの透明性と公正性を高める委員会の設置

社外役員を中心とした取締役会の任意の諮問機関の設置  
（VIA役員評価報酬委員会とコーポレート・ガバナンス委員会）

## 専門性と多様性を意識した取締役会の構成

社外取締役4名（うち独立社外取締役2名）の選任

# 新社外取締役の就任(予定)

専門性と多様性を意識した取締役会でガバナンスの向上へ



**梅原 美樹 氏**

平成11年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社  
平成19年12月 株式会社経営共創基盤入社  
平成26年10月 同社ディレクター(現在)



**浅野 まき 氏**

平成 4年4月 丸紅株式会社入社 製紙パルプ部所属  
平成10年1月 株式会社ブランジェ浅野屋(現 株式会社浅野屋)入社  
平成18年7月 同社代表取締役社長(現在)  
平成26年4月 シンガポール共和国 ASANOYA TC Pte.Ltd 取締役(現在)

**新たな成長仮説に基づく経営資源の配分と開発**



***Dynamic Challenge 500の確実な達成へ***

## 【注意事項】

資料の内容につきましては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りおよび当資料に掲載された情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社及び情報提供者は一切責任を負いかねます。

また、当資料に記載されている当社の現在の計画、戦略などは、当社が現時点で入手可能な情報を基礎として作成した見通しであり、これらの将来予測には、リスクや不確定な要因を含んでおります。そのため、実際の業績につきましては、記載の見通しと大きく異なる結果となることがあり得ます。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんのでご了承ください。

## 【お問合せ先】

株式会社ヴィア・ホールディングス 総合企画

TEL:03-5155-6801 / FAX:03-5155-6250

E-mail : info@via-hd.co.jp

〒112-0014

東京都文京区関口1-43-5





参考資料

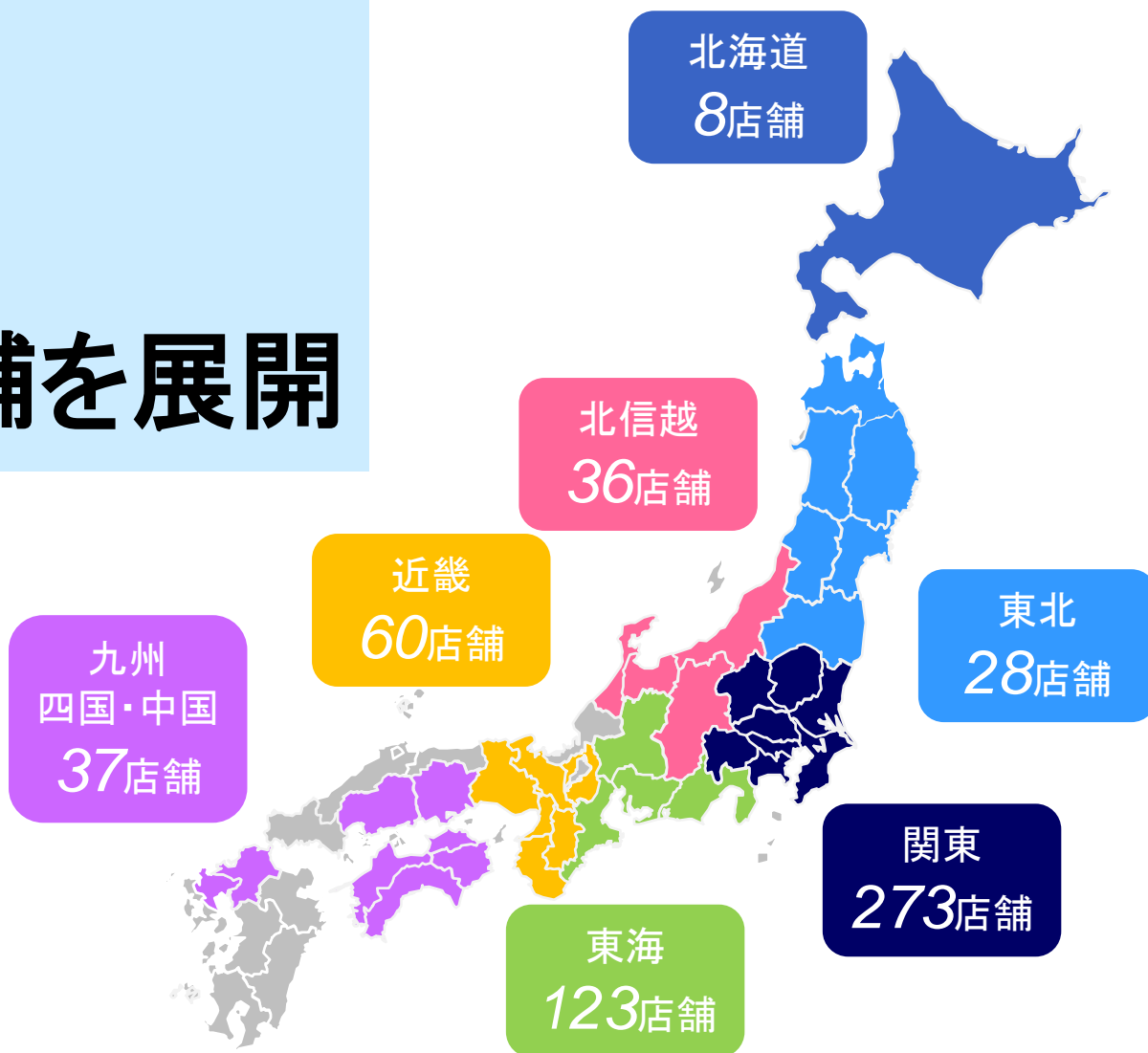
# 会社概要

1	商号	株式会社ヴィア・ホールディングス VIA HOLDINGS INC.
2	所在地	〒112-0014 東京都文京区関口1-43-5 新目白ビル4F
3	連絡先	TEL(代表)03-5155-6801
4	設立	1948年2月26日(1934年 印刷流通事業創業)
5	代表者	代表取締役会長 横川 紀夫 代表取締役社長 大場 典彦
6	資本金	36億円
7	従業員	30名、グループ618名(臨時雇用者2,672名)
8	連結売上高	303億円(2016年3月期)
9	店舗数	565店舗(直営488店舗、FC77店舗)
10	グループ会社	株式会社 扇屋コーポレーション (売上高21,929百万円・470(うちFC70)店舗) 株式会社 紅とん (売上高2,201百万円・50(うちFC6)店舗) 株式会社 一丁 (売上高3,639百万円・21(うちFC1)店舗) 株式会社 一源 (売上高2,735百万円・24店舗)

(2016年3月末現在)

# 店舗展開

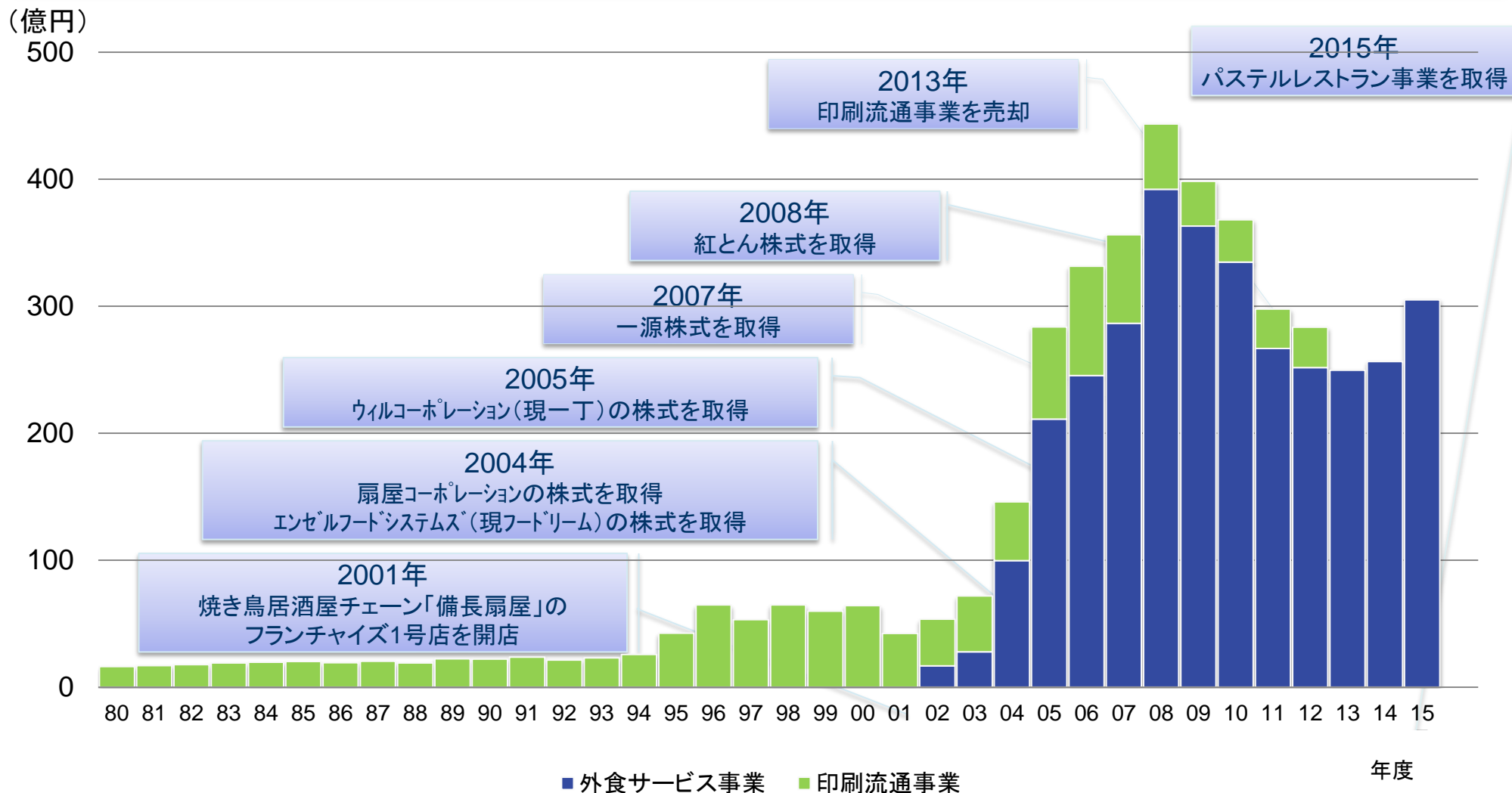
**37**都道府県  
**24**ブランド  
**565**店舗を展開



(2016年3月末現在)

# 売上高の推移

## 印刷流通事業から、M&Aでフードサービス專業集団に転身



# 業態の俯瞰図

業態	備長扇屋	日本橋 紅とん	魚や一丁	いちげん	FR (洋食系)	FR (中華系)	カジュアル・ ダイニング (バル)	ぼちぼち
業態 タイプ	SS型 (夏・小型)	SS型 (夏・小型)	WL型 (冬・大型)	WL型 (冬・大型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	WS型 (冬・小型)
客単価	2,300円	2,200円	3,000円	2,800円	1,150円	950円	2,800円	2,250円
ターゲット	サラリーマン	サラリーマン (ホワイト カラー)	サラリーマン (ホワイト カラー)、 アクティブシニア	3世代、 サラリーマン	ファミリー、 女性グループ	ファミリー・ 女性グループ	若者グループ ・カップル	若者グループ ・カップル
出店立地	郊外FS タイプ・ 駅前BIタイプ	駅前BIタイプ	駅前BIタイプ	駅前BIタイプ	インショップ (商業 コンプレックス)	インショップ (商業 コンプレックス)	インショップ (商業 コンプレックス)	駅前BIタイプ
面積・ 標準席数	40坪 (駐車場台数 25台/250坪) ・80席	25坪~30坪・ 70席	150坪・250席	100坪・175席	50~60坪・ 70席	50~60坪・ 70席	50~60坪・ 70席	40坪・60席
標準 投資額	4,000万円	3,000万円	8,000万円	8,000万円	3,500万円	3,500万円	6,000万円	4,000万円

# 経営理念～行動指針

2005年 経営理念 (Corporate Philosophy) 心が響きあう価値の創造

2011年 基準価値 (Our Belief)

客数は信 ・ 客数は財 ・ 客数は実。客数こそ、未来への力なり。

2013年 経営方針 (Management Policy)

- 1 お客様と地域から支持され続ける店舗づくり
- 2 社員一人ひとりが生き活きと働く環境づくり
- 3 新たな企業価値の創出に挑戦する風土づくり

2015年 行動指針 (Our Behavior)

磨き込まれた清潔な店舗と  
誰もが安心して食事できる快適な空間のなかで、  
ひとりでも多くのお客様に、  
真心のこもった価値ある商品と  
笑顔あふれるタイミングよいサービスで、  
“また来たい” と思って頂ける、楽しい時間をご提供します。

# 貸借対照表

(単位:百万円)

	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03
資産合計	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480
流動資産	6,057	5,014	5,105	2,785	4,503
固定資産	17,425	17,104	15,590	15,003	16,959
繰延資産	15	10	2	-	17
負債	20,190	17,993	15,319	13,168	14,588
流動負債	6,205	14,728	4,773	12,578	4,164
固定負債	13,985	3,264	10,545	590	10,423
純資産	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891
負債・純資産	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480
自己資本	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891

# キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)

	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03
営業活動によるキャッシュフロー	2,580	1,976	1,653	1,727	1,896
投資活動によるキャッシュフロー	444	-744	96	-673	-2,385
財務活動によるキャッシュフロー	566	-2,334	-1,460	-3,126	2,095
現金および現金同等物の増加額(▲減少額)	3,591	-1,102	288	-2,072	1,606
現金および現金同等物の期首残高	805	4,148	3,046	3,334	1,261
その他の変更による影響額	-249	-	-	-	-
現金および現金同等物の期末残高	4,148	3,046	3,334	1,261	2,868



# Question and Answer

Point	Question	Answer
特徴	■ 備長扇屋等、既存業態の特徴とターゲット層は？	■ 小型専門店が中心、サラリーマン・ファミリー向け
	■ 業態の強みはどこにある？	■ 夏型、冬型等、天候、季節による繁閑の平準化を図っている。 ■ トヨタ(かんぱん)式モデルを居酒屋業態に投入。
決算	■ 16.3期実績と17.3期計画のPointは？	■ ほぼ計画通りでの着地。M&Aにより取得したパステルの改善がやや遅れたが、17.3期で回復する。
	■ なぜパステルが計画と違ったのか？	■ 原価のコントロール。
M&A	■ これまでのM&Aは？	■ 主力業態の多くはM&Aで取得してきた。 ■ 再生型の案件にノウハウを持っている。
	■ M&Aの今後のターゲットは？	■ オーナー経営。地元根付いた老舗企業。
	■ VIAとのシナジーとは？	■ VIAの強みはすかいらーくで培った仕組み。 ■ その仕組みを、老舗企業にビルトインする。
	■ パステルの進捗は？	■ 5~6合目。目論見よりも原価コントロールに時間がかかったが、ここから客数対策に注力する。
中期経営計画	■ 中期経営計画で目指していることは？	■ 利益率の向上。外部資源も活用して500億円、営業利益38億円を目指す。
	■ 中期経営計画達成のハードルとは？	■ 人財教育と生産性の向上。嗜好の変化。
	■ 海外進出は？	■ まずは国内。海外は研究段階。