



(東証1部:7918)

株式会社ヴィア・ホールディングス

2017年3月期 決算説明会

新・中期経営計画

Change Management 2020に向けて

2017年6月5日



目次

2017年3月期 決算説明と新中期経営計画

代表取締役 副社長 今井 将和

- 2017年3月期 実績 P. 2
- 2018年3月期 計画 P. 9
- 新・中期経営計画 P.16



2017年3月期決算 実績

～ 減収・減益となるも、経営基盤は確立 ～



決算総括 実績と計画

売上高は計画比13億円ショート。要因は既存店の落ち込みと出店の遅れ

(単位:百万円)

項目	2016年3月期		2017年3月期				
	実績	計画	実績	計画比		前期比	
				差額	比率	差額	比率
売上高	30,351	30,900	29,586	△ 1,314	△4.3%	△ 765	△2.5%
売上総利益	20,460	-	20,046	-	-	-	
営業利益	815	820	747	△ 73	△8.9%	△ 68	△8.2%
経常利益	548	670	666	△ 4	△0.6%	+ 118	+ 21.6%
当期純利益	272	280	246	△ 34	△12.1%	△ 26	△9.6%

2017年3月期の連結決算サマリー

減収をコスト減で補うも、前期比で減収・減益。業績予想は未達

売上高	29,586百万円	計画比	95.7%	前期比	97.5%
営業利益	747百万円	計画比	91.1%	前期比	91.8%
経常利益	666百万円	計画比	99.4%	前期比	121.6%
当期純利益	246百万円	計画比	87.9%	前期比	90.4%
EBITDA	2,216百万円	計画比	96.3%	前期比	99.0%

営業キャッシュ・フローは堅調。財務体質の強化は着実に前進

- ▶ EBITDAは前期並み、営業キャッシュ・フローは高水準(17億円⇒26億円)。
- ▶ 購買努力により、売上原価率は前期比0.4ポイント(32.6%⇒32.2%)の改善。
- ▶ A種優先株の取得・償却も全て完了。財務CF(△16億円)は今後更に改善へ。

2017年3月期のトピックス

扇屋コーポレーションの再編成による機動的なマネジメント体制の構築

地域に根差した店舗運営及び機動的なマネジメントの実現と次世代の経営者の育成を目的に扇屋コーポレーションを3社に分割。

扇屋東日本(直営:132店、FC:71店) 扇屋西日本(直営:135店) フードリーム(直営:128店)

不確実性の高い経営環境に対応した柔軟なコスト・コントロールの実施

▶ 1Mマネジメント定着と時給上昇

ワークスケジュールによる人件費適正化

▶ 台風多発等による食材価格の高騰

原価低減PJによるコントロール

▶ 電力の小売業参入の全面自由化

電力供給業者の選定によるコスト削減

ガバナンス体制の強化を図り、2016年12月に東証1部に市場変更

業態別 客数 客単価 ~通期累計~

総じて「東高西低」の傾向。リニューアルの成果を西日本へ波及

業態	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	97.4%	100.3%	97.8%	■串ものを中心としたコア商品の磨き込みやとQSCAの向上に取り組み組むも、西日本が苦戦。下期に回復基調になるが追い付かず。
カジュアルダイニング	102.6%	101.7%	104.3%	■ステーキハウス松木、シェーンズバーグ等の肉業態が全体を牽引し、売上堅調。
パステル	94.3%	97.2%	91.7%	■量感、質感の高いメニューの導入により、後半は売上復調の兆しあり。
一丁	97.8%	100.1%	97.9%	■専門店ならではの高付加価値商品とフェアを実施するも、売上未達。
一源	98.9%	97.6%	96.5%	■一部店舗の耐震補強工事に伴う休業影響が続き、売上未達。
紅とん	97.6%	101.1%	98.7%	■新商品の追加投入と期間限定の商品政策により客単価上昇。
ぼちぼち	92.9%	99.4%	92.4%	■ターゲット層に向けたメニュー刷新が奏功し、年明けから回復基調。提供時間の改善等オペレーション強化も継続。
全社	97.3%	99.9%	97.1%	

※ 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。

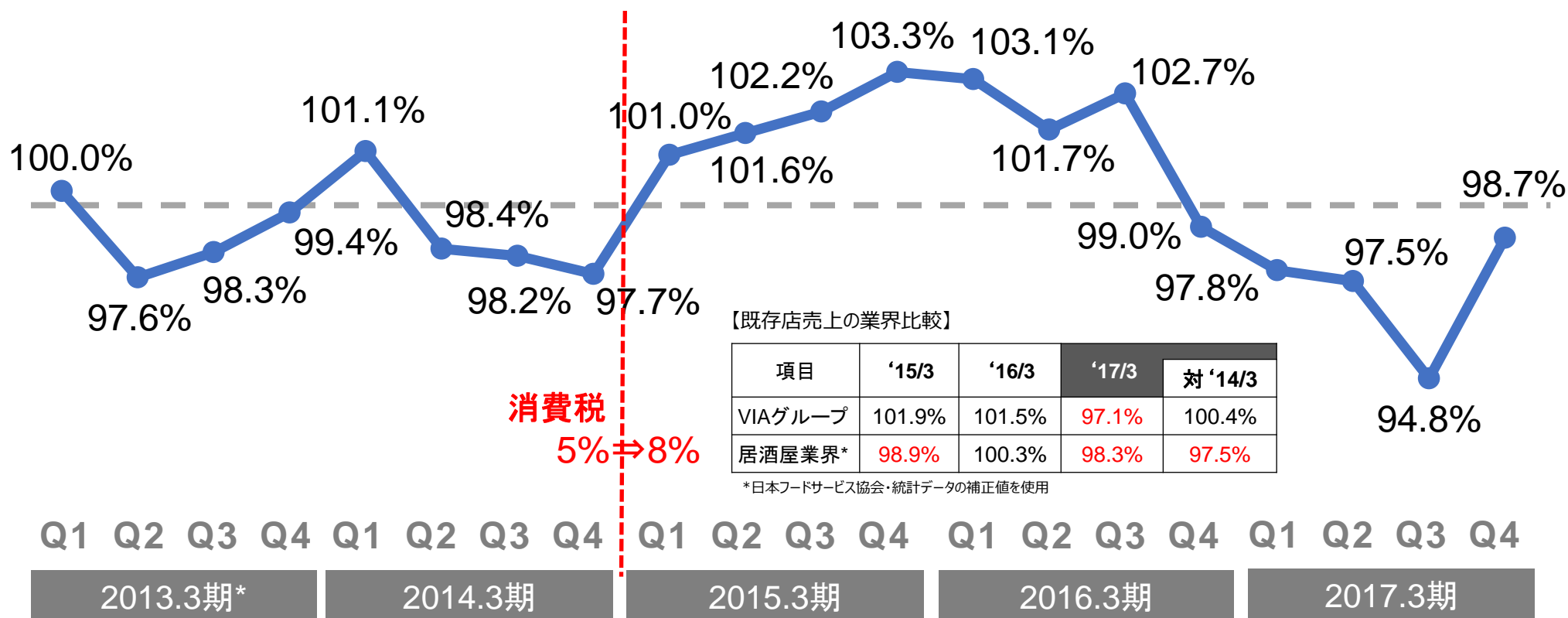
※ 改装等で休業した場合、前年及び当年比較出来ない営業日は月次の既存店集計には含めておりません。

※ 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。

四半期業績の推移

15/3期~16/3期の売上拡大の反動もあり、17/3期は軟調に推移

既存店売上高の推移(全店、前年同月比)



*2013.3期は外食サービスの数値

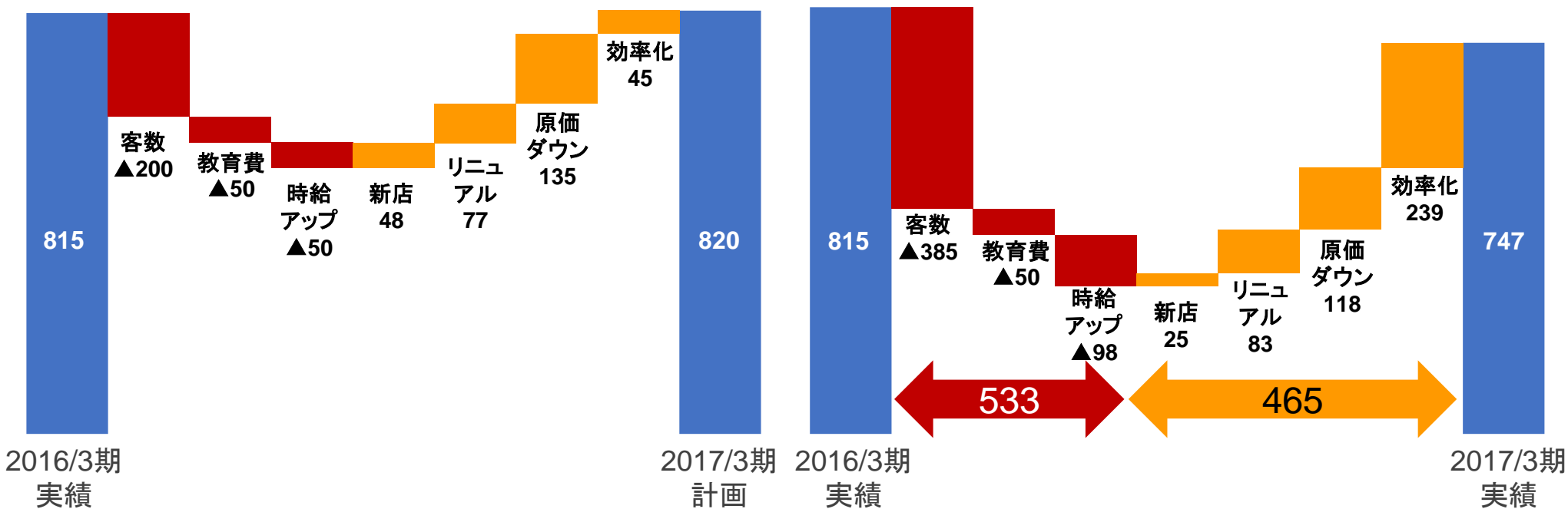
営業利益の増減要因分析

既存店の売上は落ち込むも、収益体質の改善を図る

期初計画

実績

(単位:百万円)





2018年3月期決算 計画

～すべての業態で新規出店が可能に～



18.3期決算計画のサマリー

前期の閉店(13店)影響で売上高は横ばい、営業利益は増益へ

(単位:百万円)

項目	2017年3月期 (実績)	2018年3月期 (計画)	前期比(額)	比率(%)
売上高	29,586	29,600	+ 14	+ 0.0%
営業利益	747	830	+ 83	+ 11.0%
経常利益	666	720	+ 54	+ 8.0%
当期純利益	246	250	+ 4	+ 1.4%

2018年3月期のトピックス

新規出店計画について

2018年3月期は、扇屋の他、ほぼ全業態で出店を計画。*既に3店舗が決定済

	扇屋	ステーキハウス	パステル*	鶴亀堂	一源	一丁*	紅とん*	合計
計 画	6	1	1	2	1	1	2	14
案 件 数	3	2	1	1	1	1	2	11

パステル・カンパニーの黒字化へ向けた取組みについて

これまでの原価率及び人件費率の改善取組みに加え、新メニューの導入や各種コストの更なる効率化により、パステル・カンパニーの黒字化を図る。

更なるコストアップ要因への対応について

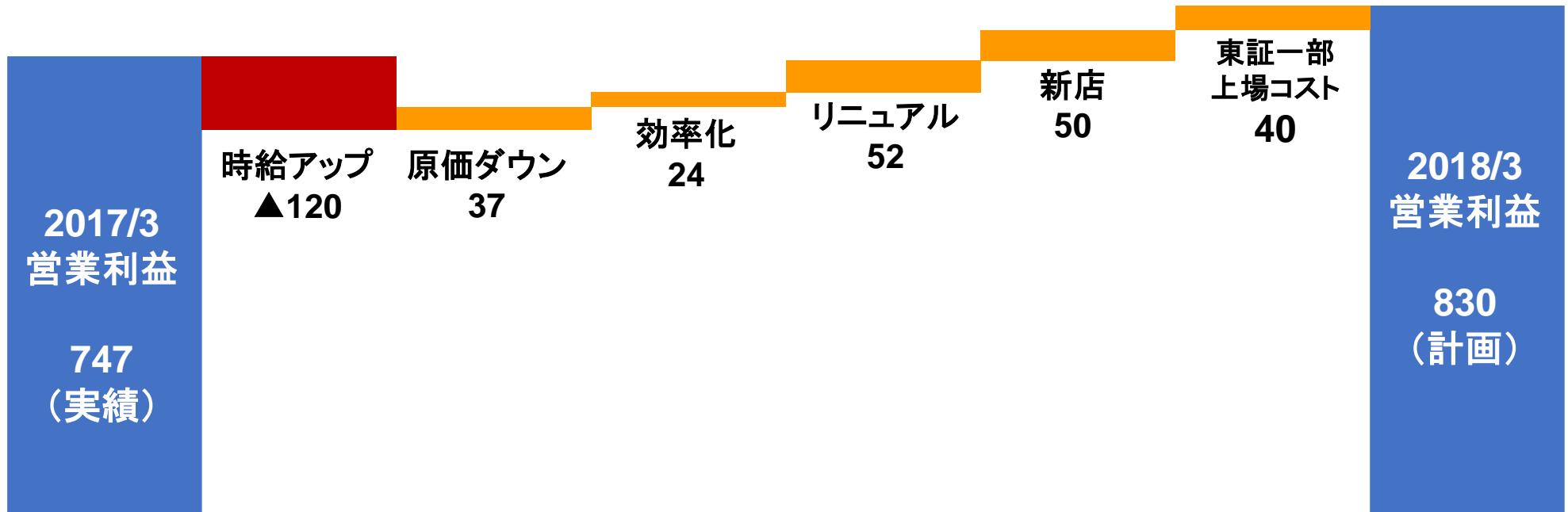
- ▶ 天候不順による国内野菜の高騰や食肉等輸入食材の値上がりへの対応
- ▶ 物流コストの値上がりへの対応(原油・為替・ドライバーの処遇改善など)
- ▶ 酒税法等の一部改正に伴う酒類の値上がりへの対応

計画の前提

業態	客数	客単価	売上高
扇屋	99%	100%	99%
カジュアルダイニング	102%	100%	102%
パステル	94%	100%	94%
一丁	100%	99%	99%
一源	100%	96%	96%
紅とん	102%	100%	102%
ぼちぼち	102%	100%	102%
計	101%	99%	100%

営業利益(予想)の増減要因分析

人件費の高騰は織り込み、新店・リニューアルで収益確保



(単位:百万円)

新店・リニューアルの実績と計画

業態	2017年3月期（実績）		2018年3月期（計画）	
	新店	リニューアル	新店	リニューアル
扇屋	1	64	6	50
フードルーム	1	3	3	11
パステル	1	10	1	8
一丁	-	1	1	1
一源	-	2	1	1
紅とん	-	2	2	4
ぼちぼち	-	1	-	-
計	3	83	14	75

パステルの取り組み

これまでの取り組み

計画

コスト削減

売上拡大

実績

コスト削減

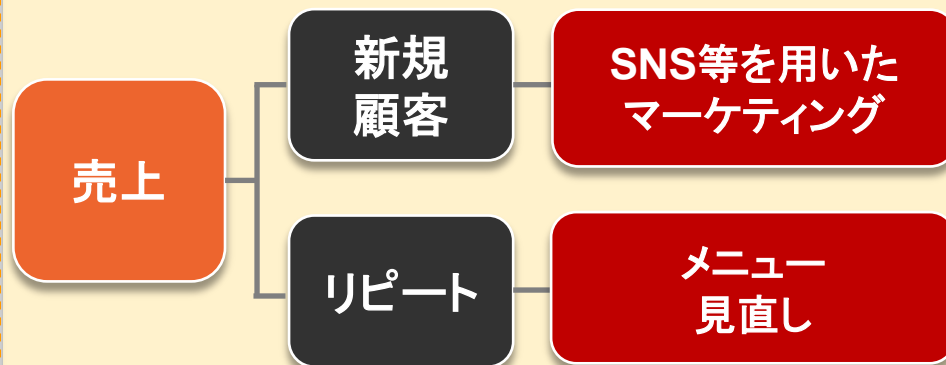
(計画通り)

準備期間

売上拡大

(実験・検証を継続)

売上拡大策



< 具体策 >

- ターゲットの明確化とメニュー改定 (女性＋ファミリー)
- 会員属性、来店頻度に応じた告知
- ファサードの改善(インショップ)
- リードサインの設置(ロードサイド)
- 持ち帰りデザートの販売強化
- ピークタイムの売上獲得 など



新・中期経営計画

Change Management 2020



中期経営計画(DC500)の総括

■ 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

戦略方針

- ① 既存業態の一層のブラッシュアップと新規出店の加速化
- ② フランチャイズ店舗の積極開発
- ③ M&Aによる経営資源の強化とドミナント形成の推進

これらを下支えする経営基盤の強化

5か年の中期経営計画

「Dynamic Challenge 500 ~新たな成長で新たなステージへ~」の総括

課題

コスト構造の変動が非常に大きい5年
(欧州財政、消費増税、アベノミクスなど)

コスト耐性を強化するための
経営基盤構築を急務として進めた

新規出店(実績48店)、M&A(実績1件)、
FC加盟開発(実績10店)を抑制

業績面では目標未達

成果

財務体質やガバナンスの強化

優先株式の償還(A種24億、B種10億円)
公募増資(41億円)、自己資本比率29.6%

東証一部への市場変更(2016年12月)

新たなステージに立つことができた

新しい中期経営計画策定の目的

現状認識

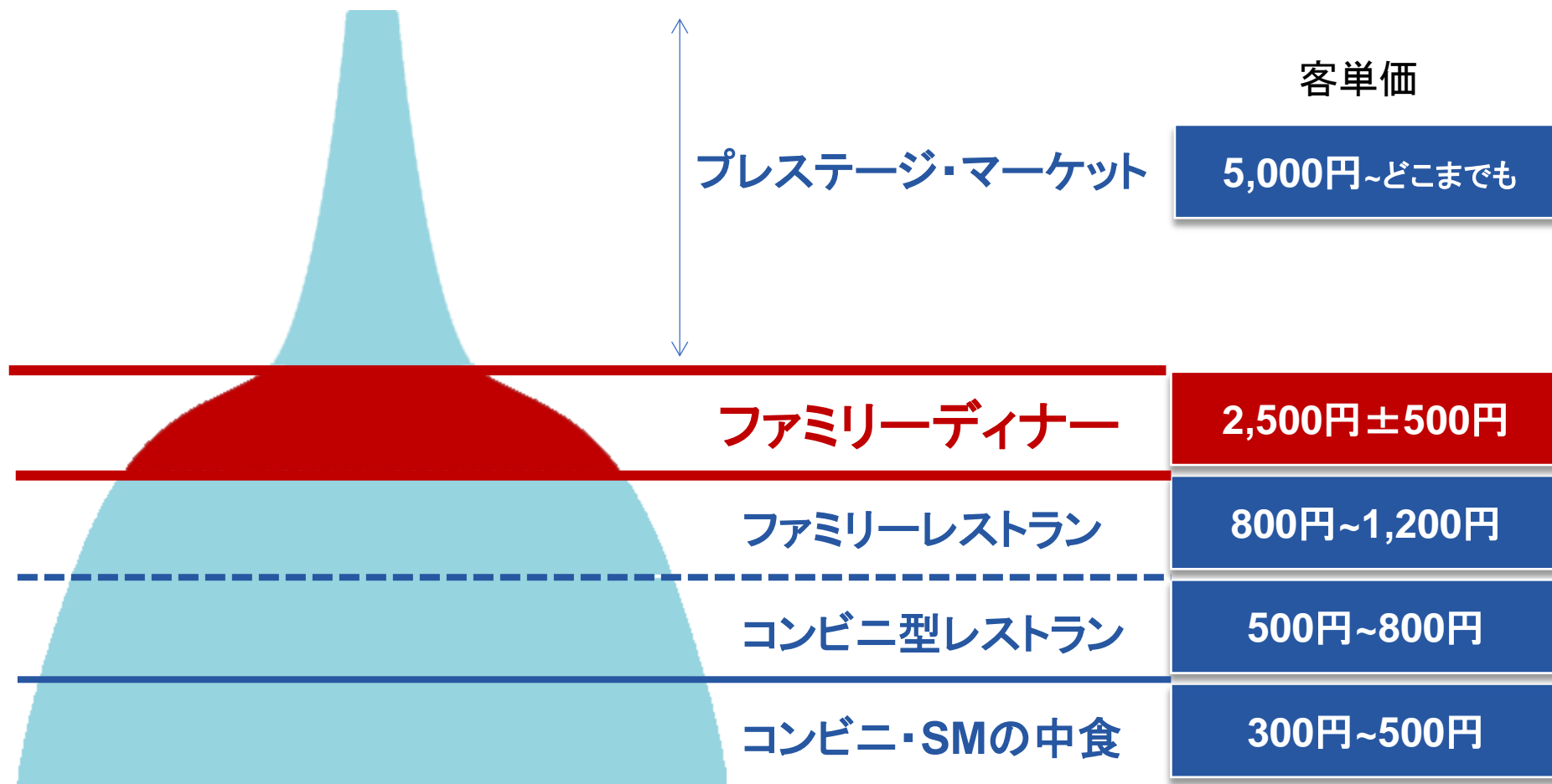
- ▶ 2020年前後の不確実性
(2019.10消費増税、2020.7東京五輪、アベノミクスのその後)
- ▶ グループの収益力を早期に向上させる必要性あり
- ▶ 収益体質のより一層の強化に重点シフト

取組方針

- ▶ 3カ年計画の必達
「Change Management 2020
~3-year plan for our growth~」
- ▶ グッドローカルチェーンへ
- ▶ フィールドはファミリーディナー

フードサービス・マーケットの形状

フィールドは“ファミリーディナー市場”



「Change Management 2020 ~3-year plan for our growth~」の概要

数値目標

- ①ROE 10%
- ②自己資本比率 40%
- ③営業利益率 6%

戦略方針

- ①既存業態のブラッシュアップと新規出店の加速化
- ② フランチャイズ業態の積極開発と加盟店展開
- ③ M&Aによる経営資源の強化とドミナント形成の推進

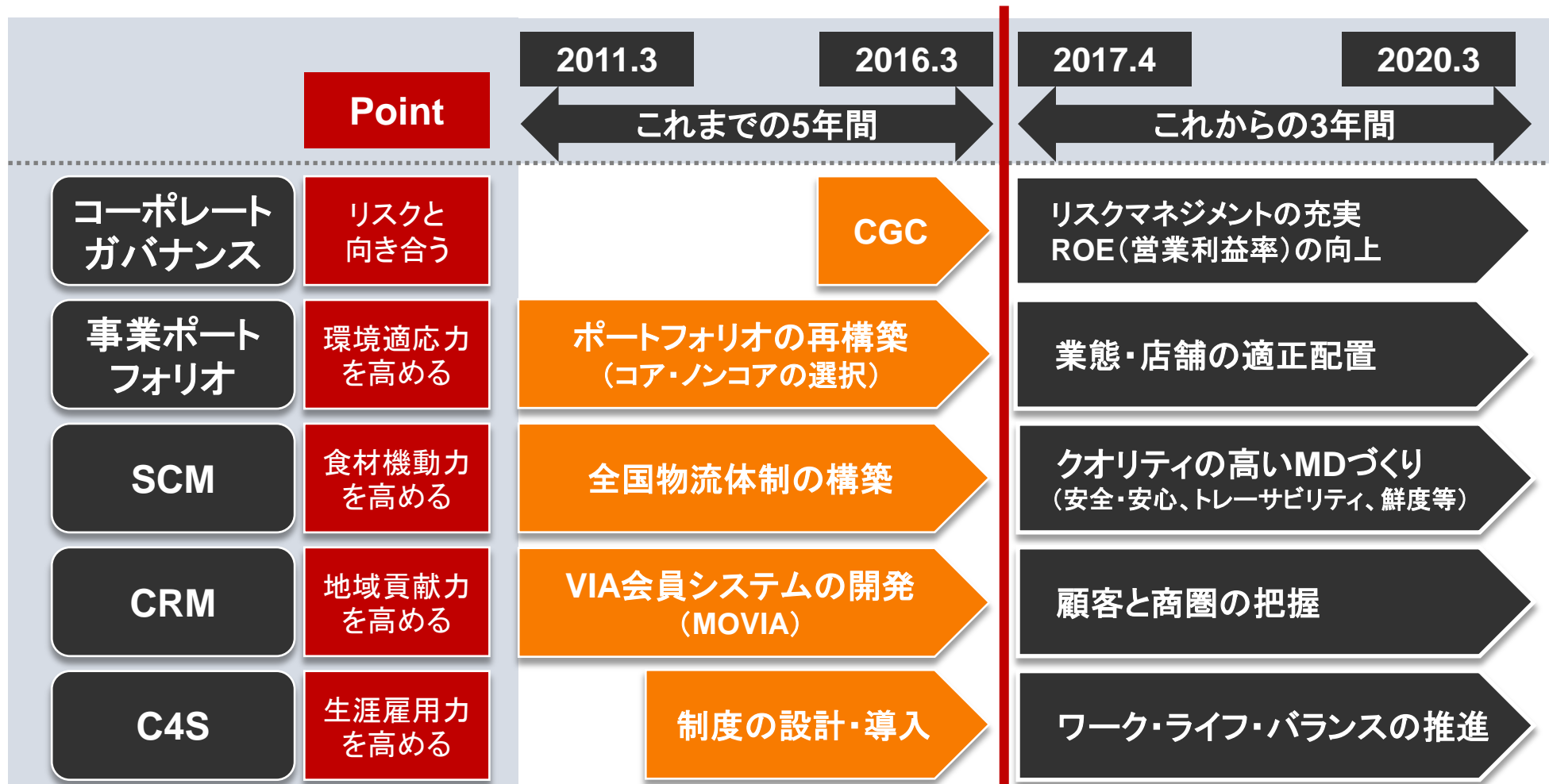
5つの推進エンジン

- ① コーポレート・ガバナンス
- ② 事業ポートフォリオ
- ③ SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)
- ④ CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)
- ⑤ C4S※(当社グループの人事教育制度)

※Challenge for your Self-realization through the VIA

これまでの5年間とこれからの3年間の当社戦略

3つのメガトレンド (① 2048年問題 ② 消滅可能性都市 ③ 原則、デフレ圧力)





參考資料



会社概要

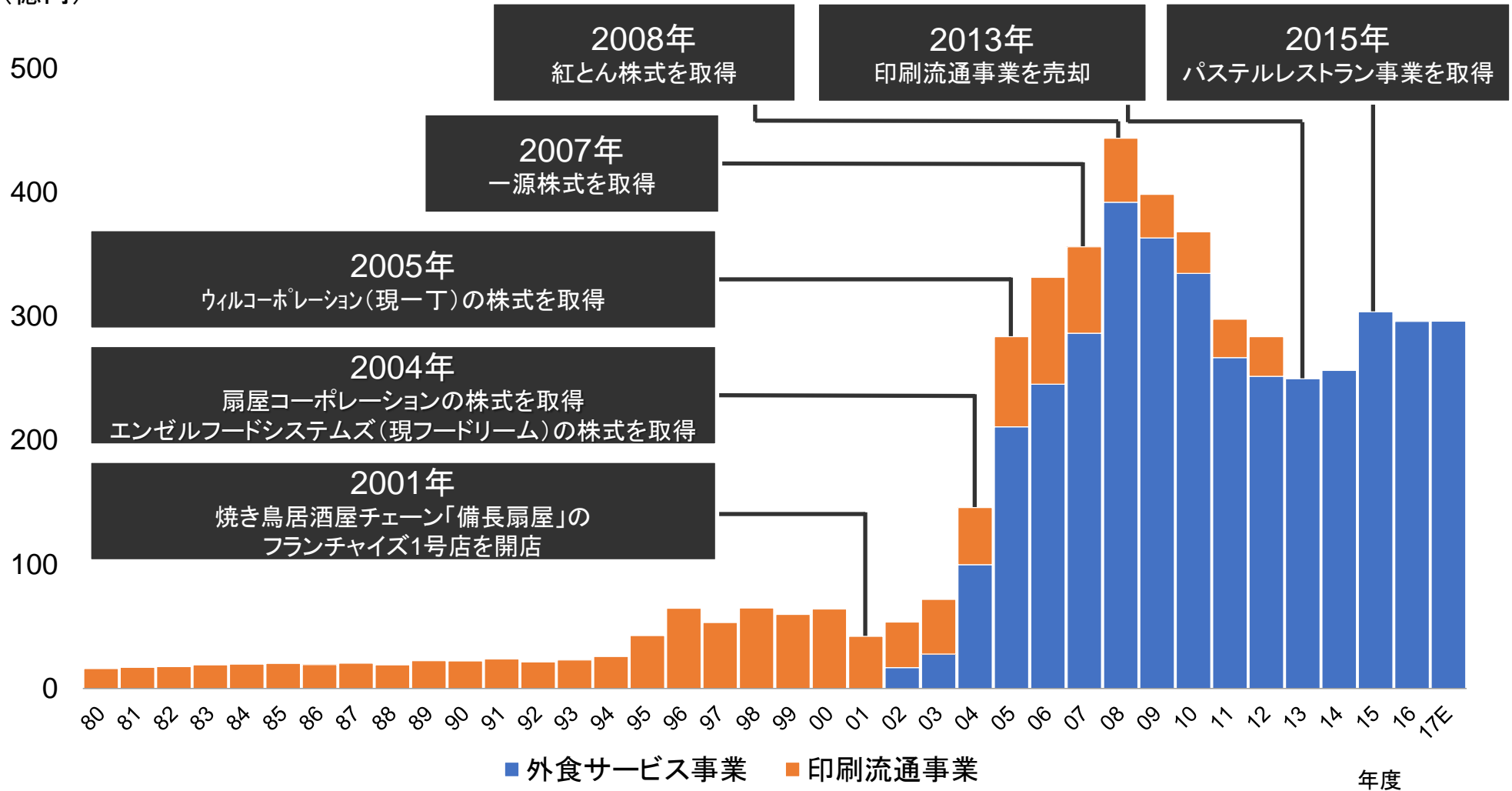
1	商号	株式会社ヴィア・ホールディングス VIA HOLDINGS INC.
2	所在地	〒112-0014 東京都文京区関口1-43-5 新目白ビル4F
3	連絡先	TEL(代表)03-5155-6801
4	設立	1948年2月26日(1934年 印刷流通事業創業)
5	代表者	取締役会長 横川 紀夫 代表取締役社長 大場 典彦
6	資本金	36億円
7	従業員	37名、グループ642名(2,607名) <small>※ 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数(契約社員、準社員)は1日8時間換算による年間の平均人員を()外数で記載しております。</small>
8	連結売上高	296億円(2017年3月期)
9	店舗数	553店舗(直営478店舗、FC75店舗)
10	グループ会社	株式会社 扇屋東日本 / 株式会社 扇屋西日本 (売上高16,689百万円・338(うちFC71)店舗) 株式会社 フードリーム (売上高4,974百万円・128店舗) 株式会社 紅とん (売上高2,132百万円・42(うちFC3)店舗) 株式会社 一丁 (売上高3,556百万円・21(うちFC1)店舗) 株式会社 一源 (売上高2,526百万円・24店舗)

(2017年3月末現在)

売上高の推移

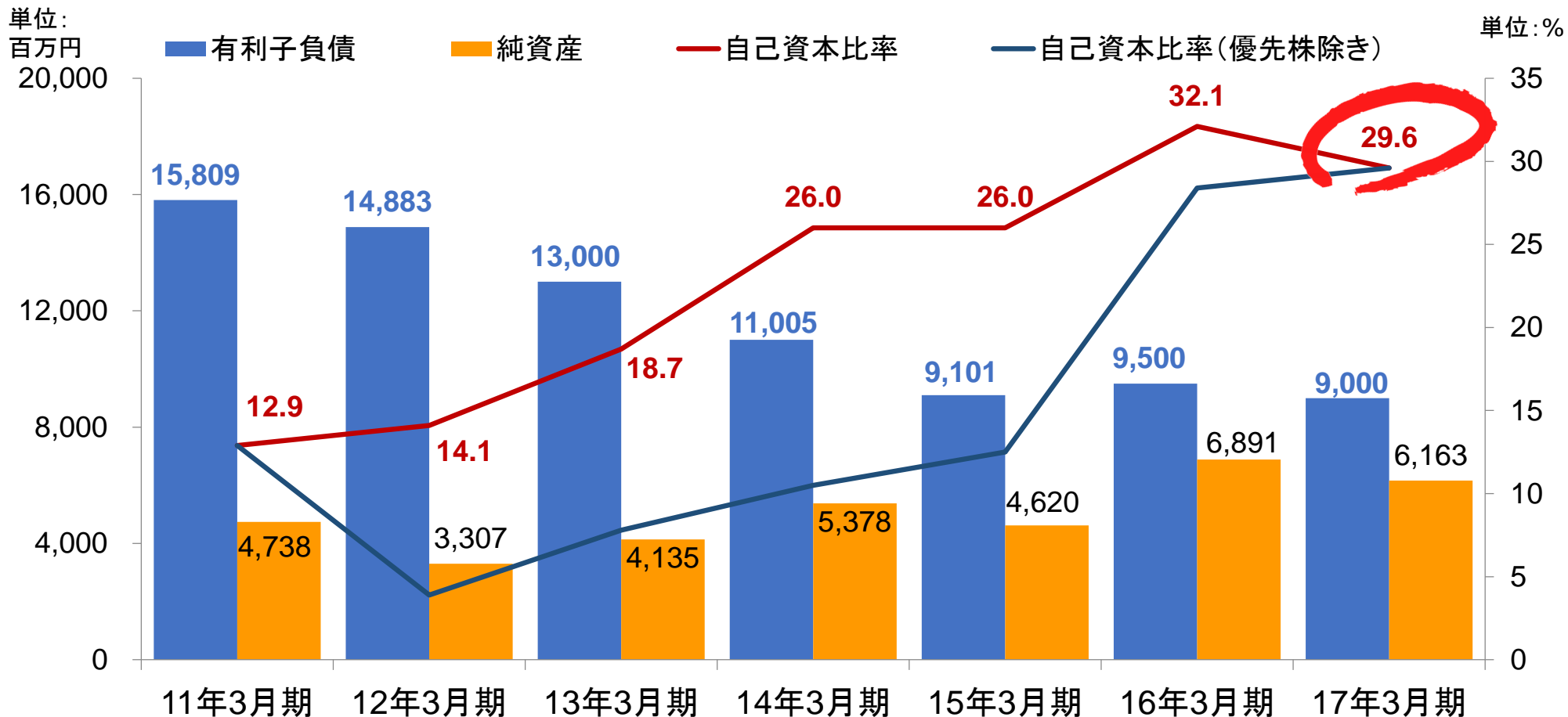
印刷流通事業から、M&Aでフードサービス専門集団に転身

(億円)



有利子負債及び純資産

負債は6年で68億円圧縮、増資で自己資本は大幅に改善

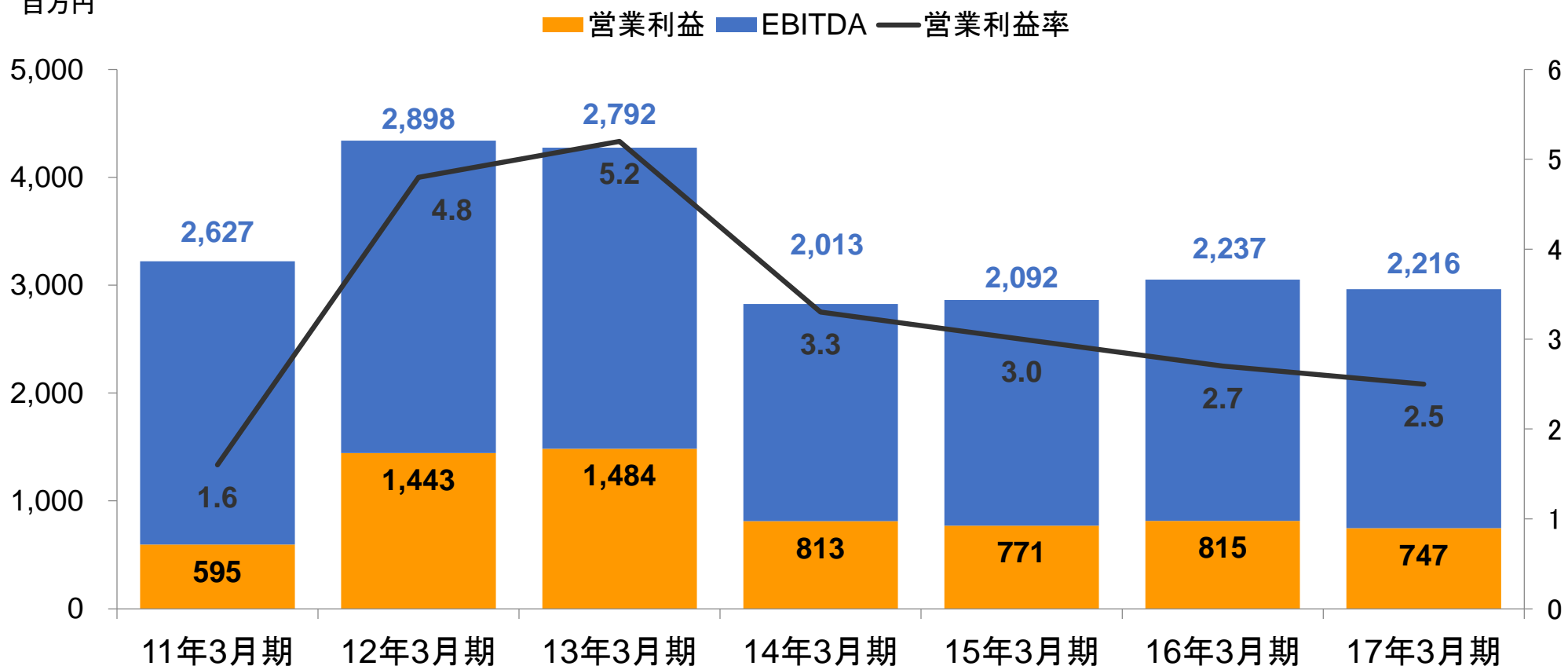


EBITDA及び利益率

外食専業後も20億円超を維持。営業利益率は6%をめざす

単位：
百万円

単位：%



貸借対照表

(単位:百万円)

	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03
資産合計	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,831
流動資産	6,057	5,014	5,105	2,785	4,503	4,697
固定資産	17,425	17,104	15,590	15,003	16,959	16,130
繰延資産	15	10	2	-	17	3
負債	20,190	17,993	15,319	13,168	14,588	14,667
流動負債	6,205	14,728	4,773	12,578	4,164	4,446
固定負債	13,985	3,264	10,545	590	10,423	10,220
純資産	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,163
負債・純資産	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,381
自己資本	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,163

キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)

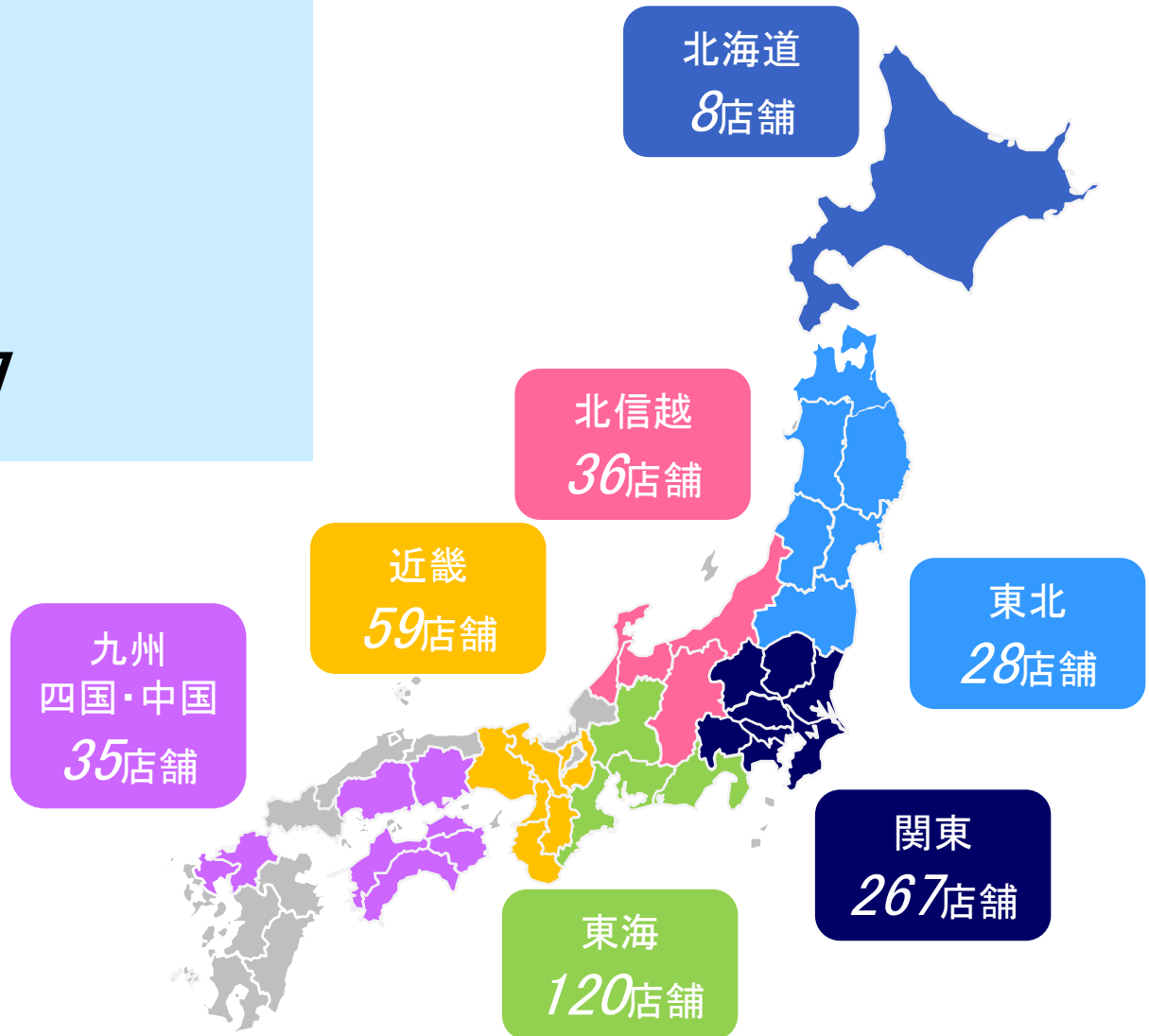
	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03
営業活動によるキャッシュフロー	1,976	1,653	1,727	1,896	2,698
投資活動によるキャッシュフロー	-744	96	-673	-2,385	-1,205
財務活動によるキャッシュフロー	-2,334	-1,460	-3,126	2,095	-1,643
現金および現金同等物の増加額(▲減少額)	-1,102	288	-2,072	1,606	-151
現金および現金同等物の期首残高	4,148	3,046	3,334	1,261	2,868
その他の変更による影響額	-	-	-	-	-
現金および現金同等物の期末残高	3,046	3,334	1,261	2,868	2,717

店舗展開

37都道府県

24ブランド

553店舗を展開



(2017年3月末現在)

業態の俯瞰図

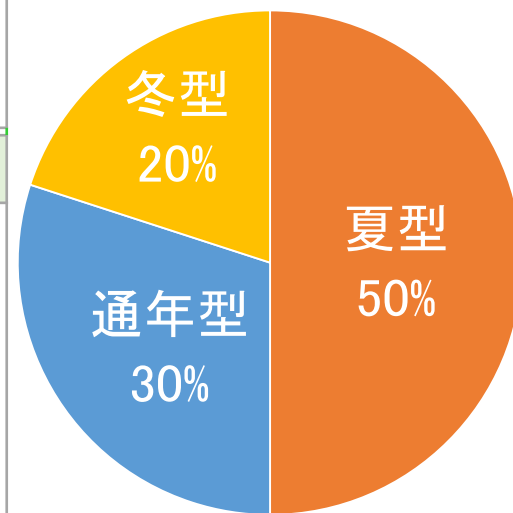
業態	備長扇屋	日本橋 紅とん	魚や一丁	いちげん	FR (洋食系)	FR (中華系)	カジュアル・ ダイニング (バル)	ぼちぼち
業態 タイプ	SS型 (夏・小型)	SS型 (夏・小型)	WL型 (冬・大型)	WL型 (冬・大型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	WS型 (冬・小型)
客単価	2,300円	2,200円	3,000円	2,800円	1,150円	950円	2,800円	2,250円
ターゲット	サラリーマン	サラリーマン (ホワイト カラー)	サラリーマン (ホワイト カラー)、 アクティブシニ ア	3世代、 サラリーマン	ファミリー、 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

ブランド・ポートフォリオ

安定した収益基盤の構築（業態ラインナップの戦略方針）

	夏	冬	通年
	SL型	WL型	AL型
大型店舗		魚や一丁 いちげん	
	SS型	WS型	AS型
小型店舗	備長扇屋 日本橋紅とん	ぼちぼち 鶴亀堂	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 パステル ステーキハウス松木 ほか

業態タイプ別
売上高構成比



小型専門店の
開発に戦略シフト

※ 事業リスクの分散（繁閑格差、地域格差、天候不順等）

【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 総合企画担当

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