

株式会社ヴィア・ホールディングス

(東証1部:7918)

2019年3月 第2四半期 決算説明会

店舗体験価値の向上によるリピーター増加に向け  
サービス改革と風土改革を推進

2018年12月13日





- I. 2019年3月第2四半期 決算実績 P. 3 ~ P.8
- II. 2019年3月期 決算計画 P. 9 ~ P.36
- III. 参考資料 P. 38 ~ P.45



# I. 2019年3月第2四半期 決算実績

昨年に公表した構造改革施策を進めるも、粗利高のリカバリー策が遅れ計画は未達



## 既存店の売上が伸び悩み、予算比・前期比いずれも大幅な未達

- 売上高: 13,542百万円 (前期比△891百万円) 既存店前期比売上高 96.0%、客数98.5%、客単価97.5%
- 営業利益: △260百万円 (前期比△366百万円)
- 経常利益: △287百万円 (前期比△358百万円)
- 四半期純利益: △409百万円

## 中期経営計画(Change Management 2020 リロードプラン)の推進

- 人財開発への注力 →店長育成プロセスの再構築(教育ツール・インフラ整備、メンター制度導入等)のれん分け制度によるモチベーションアップ
- 業態開発とメニュー提案 →デザイン工学室による業態設計、戦略的メニューミックスの研究
- 抜本的な構造改革の実行 →SCM再構築、IoT化の推進、CRMの効果追求、ガバナンス強化

## 上半期は営業赤字となるも通期では営業黒字を見込む

- メニューミックスについて、より踏み込んだ施策設計のため、実施時期を下期へ遅らせた
- 既存店の売上減少に伴い、固定費率の上昇により販管費率が2.7ポイント悪化(特に賃料・人件費の固定費部分の負担増、先行投資によるコスト増)

# 連結損益計算書の概況（業績予想比・前期比）

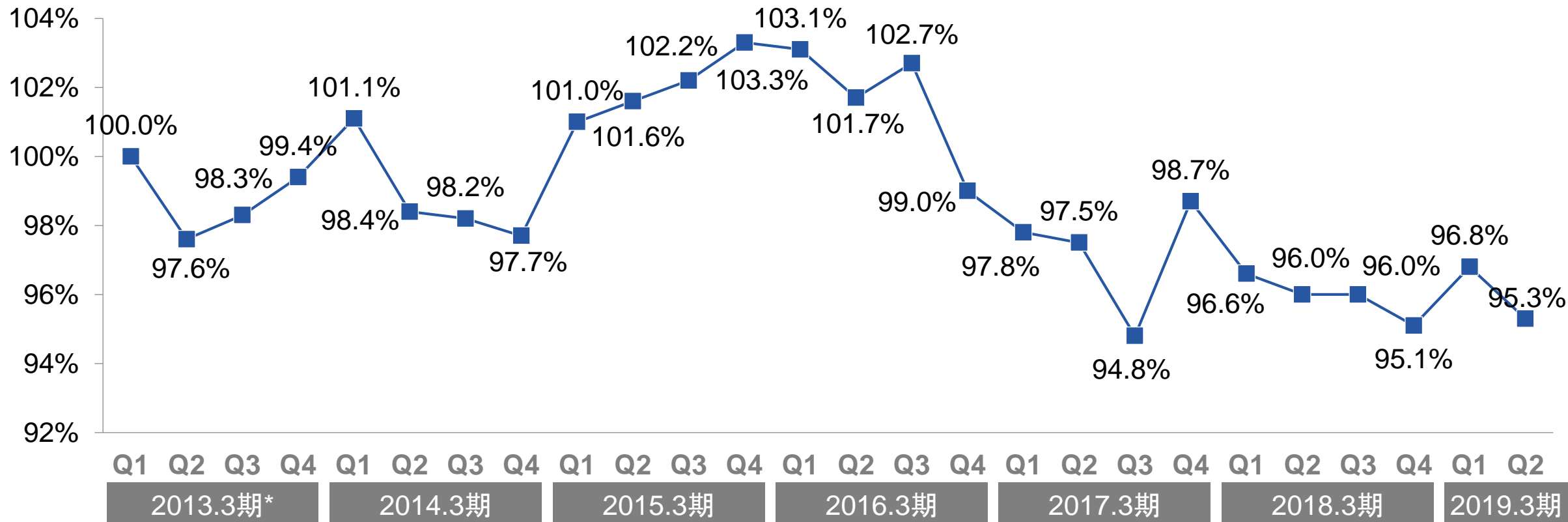


	2018年3月 第2四半期	2019年3月第2四半期					
	実績	期初計画	実績	前期比		期初計画比	
				(%)	(額)	(%)	(額)
(単位:百万円)							
売上高	14,433	14,000	13,542	▲6.2	▲891	▲3.3	▲458
営業利益	106	200	▲260	-	▲366	-	▲460
経常利益	70	160	▲287	-	▲358	-	▲447
当期純利益	▲354	80	▲409	-	▲55	-	▲489



## 15/3期・16/3期の売上拡大の反動もあり、17/3期・18/3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

# 業態別 客数 客単価 上半期実績



	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	98.8%	96.7%	95.5%	客単価向上のため、食動機型と酒場型メニューを作成し、10月下旬より立地タイプに適したメニューを導入。テーブルトップオーダーの活用目指す。
カジュアルダイニング	96.5%	99.6%	96.1%	ステーキハウス松木が堅調で、課題の粗利率も前期比2.0%の改善。新店の小平店は想定 の2倍程の売上を達成し、類似商圈を狙う。
パステル	98.0%	98.8%	96.8%	オールハーツ社との提携によるデザートイメージの一新を図る。メニューにカルボナーラカ テゴリの導入とチーズトッピングの拡販により、イートイン売上は100%を維持。
一丁	96.9%	97.5%	94.5%	都心部以外では苦戦。大衆居酒屋や寿司居酒屋の実験をしながら、新生一丁の業態コン セプトを設計中。11月に、より品揃えを充実させたメニュー改定を実施。
一源	98.6%	96.8%	95.5%	メニューの絞込みが不満足要因とみて10月中旬にバラエティ感を増したメニュー変更を実 施し、満足度は向上。9月出店の秋津店は順調にスタート。
紅とん	95.3%	100.2%	95.5%	都心部の人件費高騰などにより収益率は低下している。既存店売上は都心部以外でやや 弱い。新店の売上は好調であり、都心部へのドミナント出店を図る。
ぼちぼち	94.2%	101.3%	95.4%	職場仲間での居酒屋利用が減少している。10月に高田馬場にて広島風鉄板囲酒屋をオー プンし、鉄板を活用した居酒屋メニューと広島焼の軽さで来店頻度向上を図る。
全社	98.5%	97.5%	96.0%	



## 事業会社経営体制の変更

- 各事業会社に代表取締役CEOとして今井副社長、取締役CSOとして楠元常務が経営に参画
- 東証一部上場を契機に経営と執行の分離を進めてきたが、当面の間ハンズオンで事業会社の経営をコントロール
- 外部専門家の活用、施策の横展開とスピードアップ



サービス改革の推進



人財育成の風土醸成





## II. 2019年3月期 決算計画

粗利高の改善は進みつつあり、抜本的な客数対策として  
サービス改革と風土改革を推進

# 2019年3月期計画の概況(PL)



(単位:百万円)	2018年3月期	2019年3月期					
	実績	期初計画 (5月15日)	修正計画 (11月7日)	前期比		期初計画比	
売上高	28,340	28,000	27,000	▲1,340	▲4.7%	▲1,000	▲3.6%
営業利益	94	450	100	+5	+5.4%	▲350	▲77.8%
経常利益	18	380	40	+22	+118.5%	▲340	▲89.5%
当期純利益	▲2,266	200	▲300	+1,966	-	▲500	-

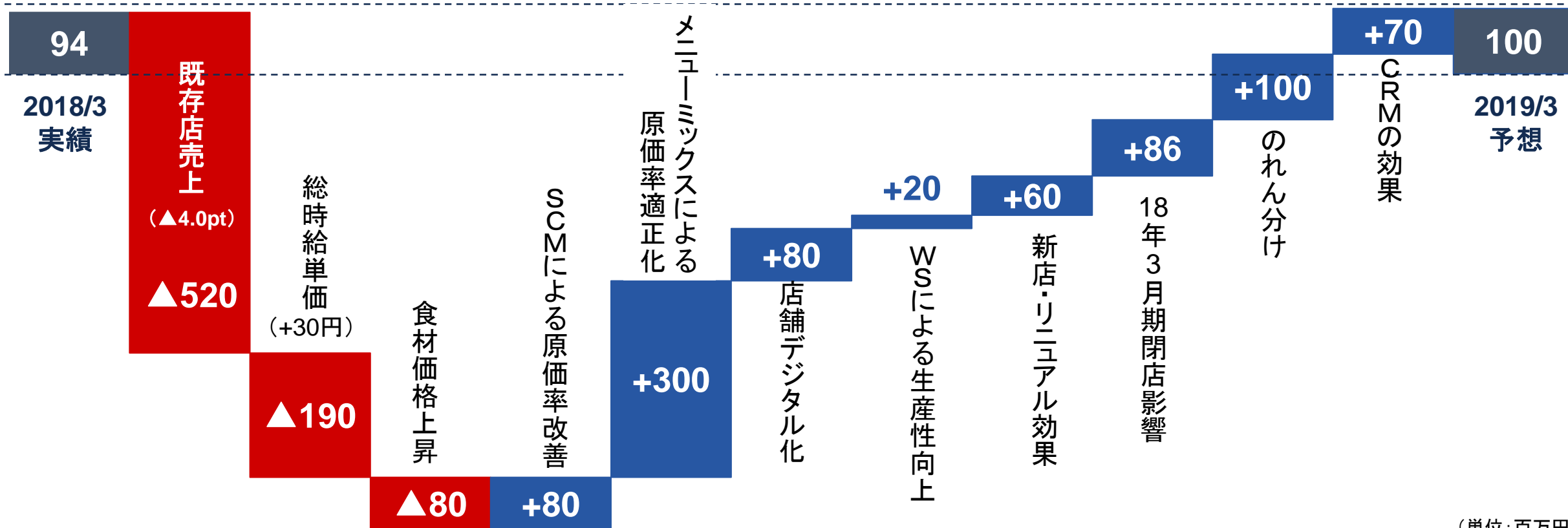
# 下期の主要な取組みについて



2019年3月期 修正計画の概況(営業利益・増減要因)

減益要素 ▲790

増益要素 +796



(単位: 百万円)

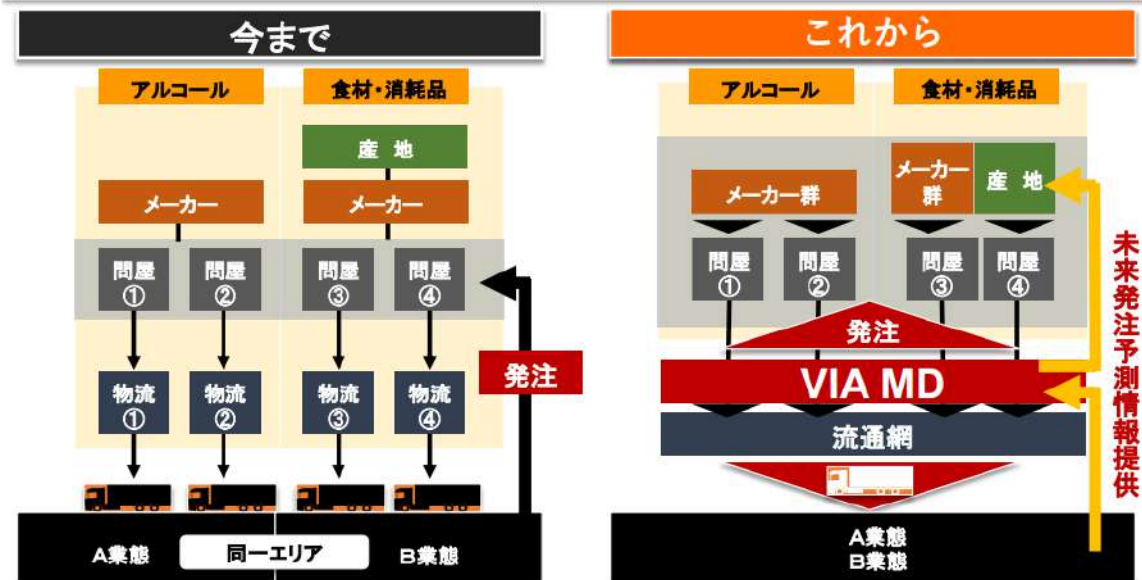
# ① サプライチェーンマネジメントによる原価改善



2017年12月開催 決算説明会資料

## サプライチェーンマネジメントの基本概念

配送効率の改善と情報共有による在庫の全体最適化を図る



31

足下の状況

目指すもの

- 商流と物流の分離
- 物流のグループ一元管理
- 産地等のルート開発

進捗

- コンペ等の実施
- 体制構築中

課題

- 物流業界の需要増大
- バイヤーの育成

## ②メニューミックス



お客様1名あたりの粗利高向上を企図したメニュー改定を10月より実施

### 扇屋の事例

銘柄鳥(プレミアム商品)  
の充実



マーケットに応じたカテゴリ強化  
食事動機・・・釜飯  
酒場動機・・・おでん



アサヒビール  
オリンピックジョッキ  
(大ジョッキ)の導入



# ③店舗デジタル化 ~ITシステムの更改の事例~



2017年12月開催 決算説明会資料

## ITシステムの更改の事例

### お客様が操作するテーブル端末の導入実験



足下の状況

目指すもの

- お客様の体験価値の向上
- サービス向上
- ストレスのない注文

進捗

- 100店舗に導入済み
- お客様アンケートの実施

課題

- 店舗により活用度に差異
- オペレーションへの組込
- 店舗の活気の維持

# ④生産性向上 ~双方向の店舗教育ツールの導入~



2017年12月開催 決算説明会資料

## 双方向の店舗教育ツールの導入

短時間で効率的にオペレーション力を向上させる

店舗の従業員は接客・調理技術、業務指示等の内容を表現したクリップ(短尺動画)とToDo(目的・用途に合う複数のクリップをまとめたリスト)に対して、閲覧、レポート撮影・投影を行い、本社の経営者・管理者はレポートに対して、評価(フィードバックを含めたモニタリング)を行うことが可能

ClipLine



足下の状況

目指すもの

- 店舗からの情報発信
- トレーニングの効率化
- 臨店の効率化

進捗

- 全店に導入済
- 教育コンテンツの作成
- 社内コンテストの実施

課題

- 店舗により活用度に差異
- 楽しんで使ってもらう工夫

# ⑤新店・リニューアルの実績と計画



	2018年3月期（実績）		2019年3月期（計画）			
	新店	リニューアル	新店		リニューアル	
			期初	見通し	期初	見通し
扇屋	5	65	5	3	46	25
カジュアルD	1	6	3	4	5	4
パステル	-	10	-	-	5	2
一丁	1	1	-	-	1	2
一源	-	1	1	2	1	-
紅とん	1	2	3	2	1	-
ぼちぼち	-	1	-	-	1	-
新業態	-	-	5	3	-	-
計	8	86	17	14	60	33



# ⑥新たな社内FC制度(のれん分け)の開発・推進



2017年12月開催 決算説明会資料

## 新たな社内FC制度(のれん分け)の開発・推進

社内FC制度(のれん分け)とは

🏠 ヴィア・ホールディングス



収益実績のある直営店を貸与



優秀な従業員が  
経営者として運営

社内FC制度(のれん分け)の効果

店舗力の強化

1 経営者としての責務と熱意

人財の育成

2 優秀な人財の採用と流出防止

財務体質の強化

3 収益の安定化と利益率の向上

34

足下の状況

目指すもの

- モチベーションの向上
- 店舗品質のアップ
- 優秀な人財の確保

進捗

- 2店舗が順調にスタート

課題

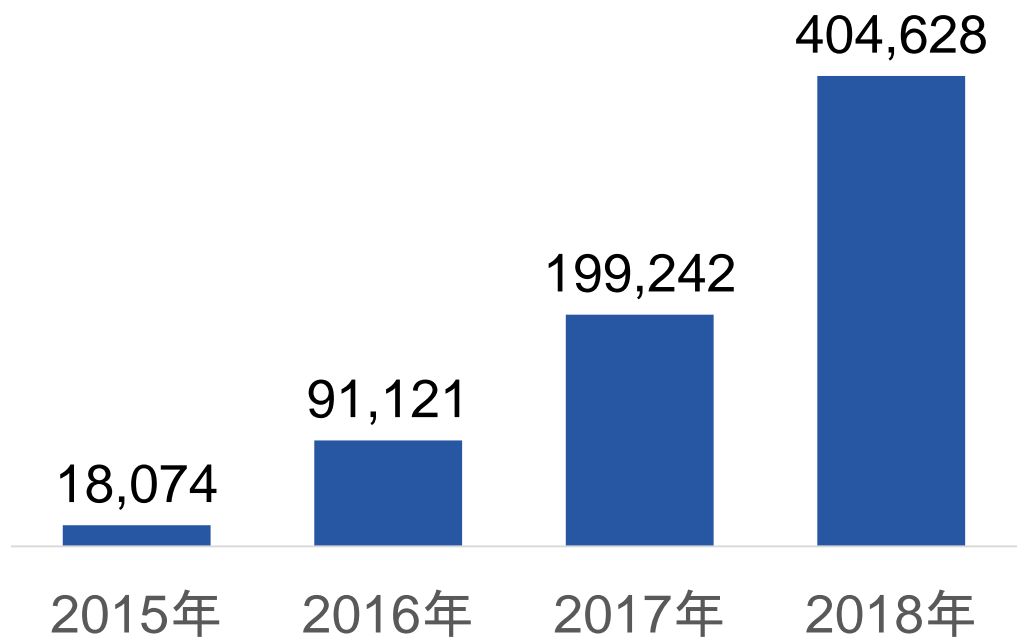
- FCへの経営指導
- 社内への告知



## MOVIA(モビア)会員の獲得と効果的な情報収集・販促活動

MOVIA会員数の推移

(単位:人)



ヴィアグループの色々な  
お店で使える公式アプリ!!



会員様限定の割引クーポン  
プレゼント!!



# 客数・客単価 計画の前提



100.0%以上

95.1%~99.9%

95.0%以下

	客数		客単価		売上高	
	期初	直近	期初	直近	期初	直近
扇屋	103%	99%	96%	98%	99%	97%
カジュアルD	99%	97%	100%	100%	99%	97%
パステル	99%	98%	100%	99%	99%	97%
一丁	99%	97%	98%	98%	97%	95%
一源	99%	99%	98%	97%	97%	97%
紅とん	100%	95%	100%	100%	100%	95%
ぼちぼち	100%	94%	100%	101%	100%	95%
計	100%	98%	98%	98%	99%	97%

# 扇屋の取り組み ~ リニューアルパッケージの更新 ~





おみやげに！パーティーに！  
**お持ち帰り販売中**

お持ち帰り専用仕込  
“からあげ”

炭火焼き  
“やきとり”

秘伝特製甘辛タレ  
“パリテバ”

**やきとり・からあげのテイクアウト販売**



# 紅とんの取り組み ~ 新店 新橋二丁目店 ~



## 新橋エリアでのドミナント形成





- ・西武線の駅ビルへ出店
- ・「居酒屋ごはん」で女性の支持



居酒屋ごはん。  
**いちげん**



# 一丁の取り組み ~鮭や一丁~



・「かわり鮭とうまい肴」  
・一丁のリモデル実験



# ビバリーの取り組み ~ 新店 日本橋店 ~



アメリカンダイナー  
専門的な肉料理と選りすぐりのビール





ちょっといい気分になれる 上質の空間  
ハワイアンカフェ



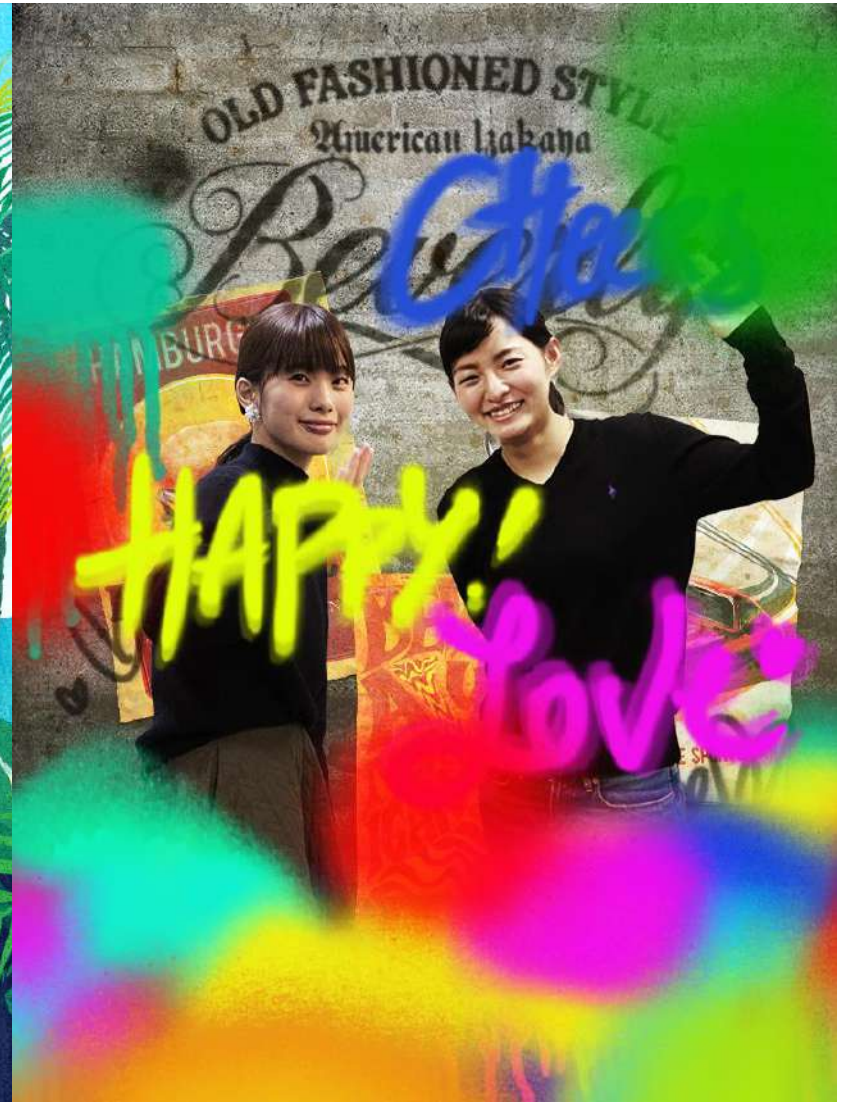
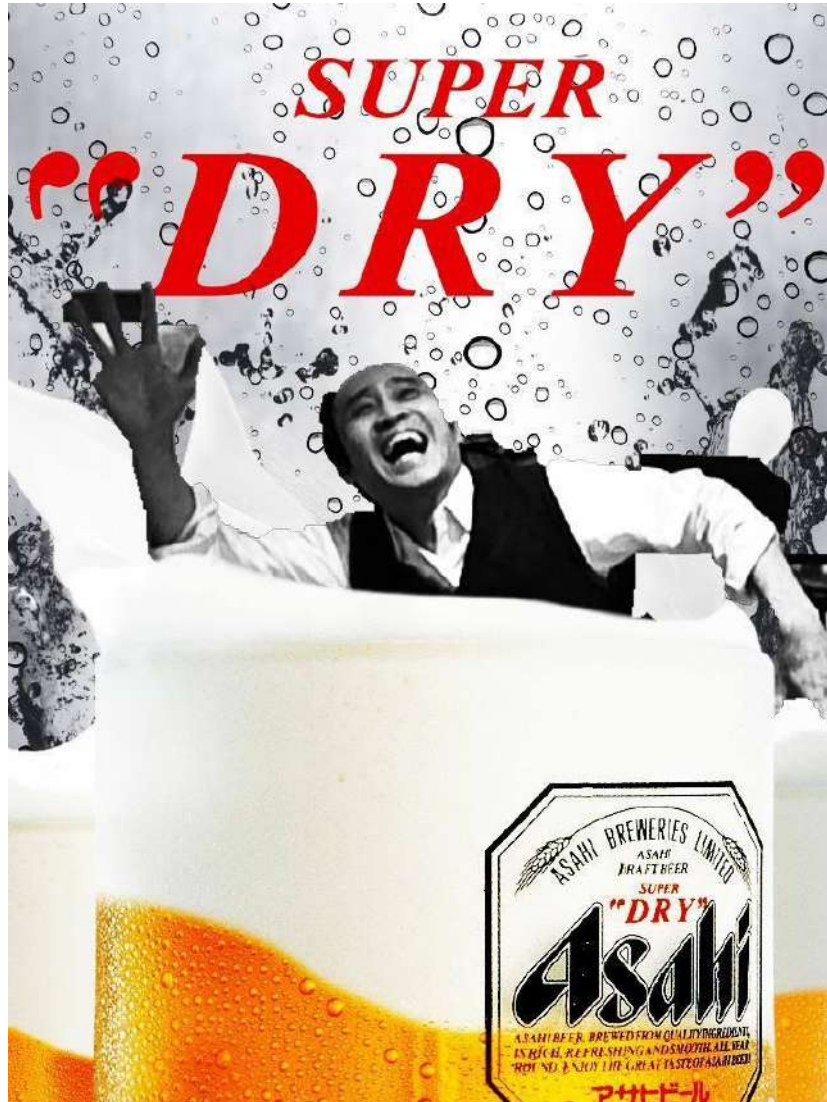


## 紅とんの姉妹ブランド



**炭火焼** ベニバル  
Shimbashi 1-chome

# チームラボカメラの設置(飲食店初)





オールハーツとの業務提携によりデザイン一新

# 客数増加に向けたサービス改革



## 機能的サービスと情緒的サービスの 双方でお客様とのより良い関係づくり

- 機能的サービス → おいしいビールをより早くお客様のもとへ提供
- 情緒的サービス → 居酒屋(接客)の楽しさを追求

## 業態ごとのコアターゲットの再定義と 具体的なサービスアクション

## マーケットの客層や地域性に 応じたフレキシブルなメニューの提案



良質な店舗体験によるリピーターの増加 ⇒ 客数増加へ

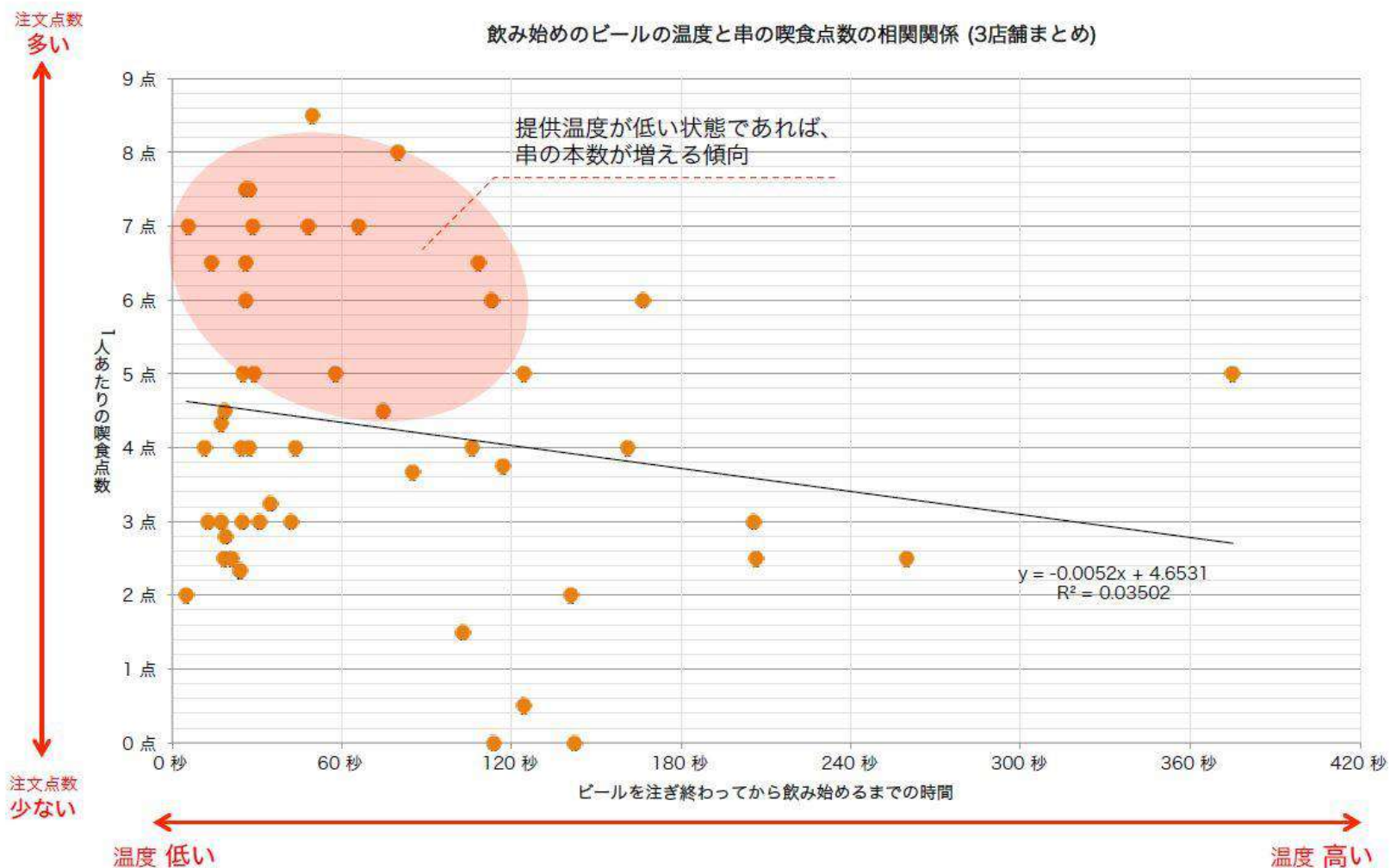


# 客数増加に向けたサービス改革



## ビールの温度と喫食点数の相関関係

- ビールを注ぎ終わってから飲み始めるまでの時間と串のオーダー本数 -



調査・分析

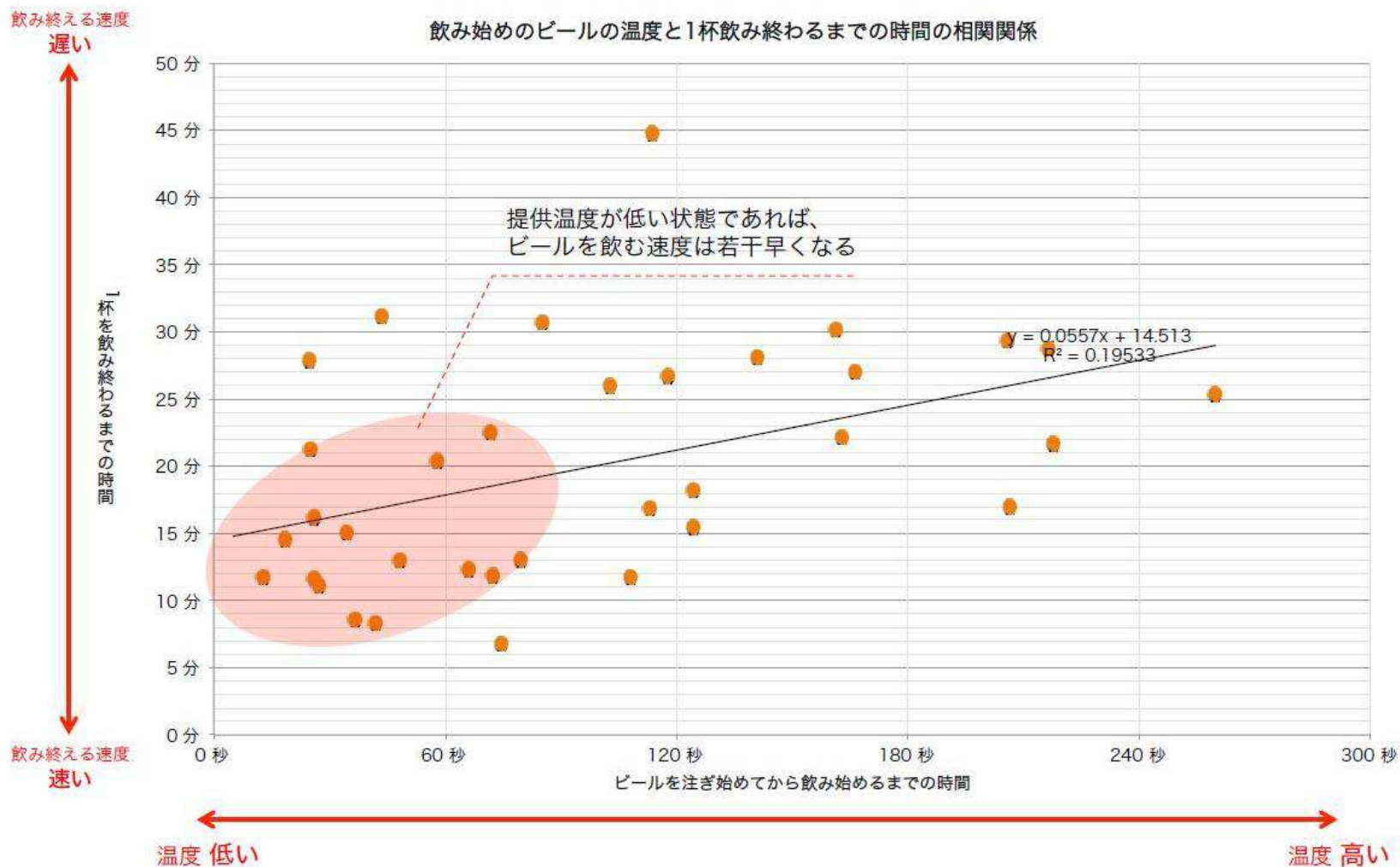






## ビールの温度と飲む速度の関係

- ビールを注ぎ終わってから飲み始めるまでの時間と飲み終わるまでの時間 -



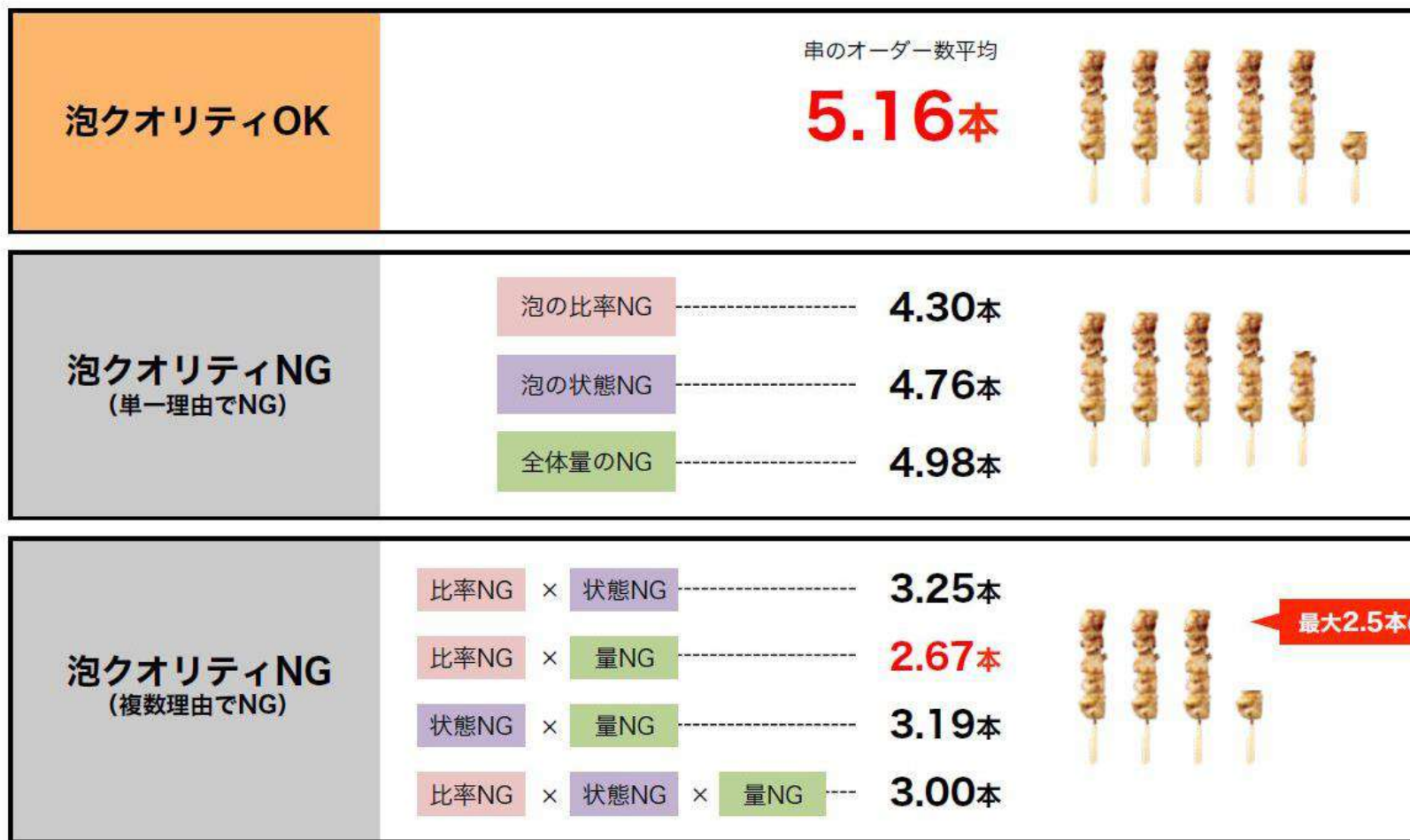
調査・分析





## ビールの泡と喫食点数との関係

- 1杯目におけるビールの見た目チェック結果と串のオーダー点数の関係 -



調査・分析

tollino garden



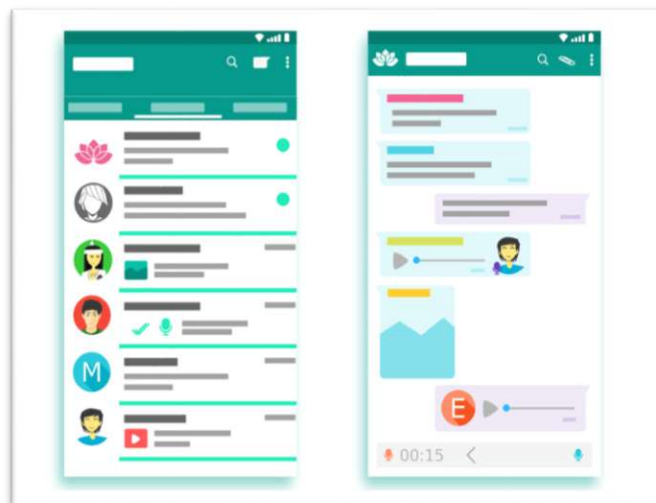
新入社員をケアする  
メンター制度の開始



技術習得を促進する  
トレーニングセンターの設置



時代にマッチした  
コミュニケーションツールの導入



社員の夢を実現する  
のれん分け制度の開始





## 店舗体験価値の向上によるリピーター増加に向け サービス改革と風土改革を推進

### 現状認識

数年来に及ぶ外部環境の変化への対応が遅れ、粗利高の低下と収益構造の悪化を招いたことを反省し「Change Management 2020 リロードプラン」を策定

### 19.3期 2Q実績

昨年に公表した構造改革施策を進めるも、粗利高のリカバリー策が遅れ計画は未達

### 19.3期 計画

粗利高の改善は進みつつあり、抜本的な客数対策としてサービス改革と風土改革を推進



# ご清聴いただき、ありがとうございました。

## 【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](mailto:info@via-hd.co.jp)

〒112-0014

東京都文京区関口1-43-5



### III. 參考資料



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	代表取締役社長 佐伯 浩一 代表取締役副社長 今井 将和
6	資本金	47億円
7	従業員	37名、グループ604名(2,554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	283億円(2018年3月期)
9	店舗数	526店舗(直営456店舗、FC70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12,461百万円・330(うちFC66)店舗) 株式会社 フードリーム (売上高8,142百万円・110店舗) 株式会社 紅とん (売上高2,184百万円・43(うちFC3)店舗) 株式会社 一丁 (売上高3,422百万円・21(うちFC1)店舗) 株式会社 一源 (売上高2,496百万円・22店舗)

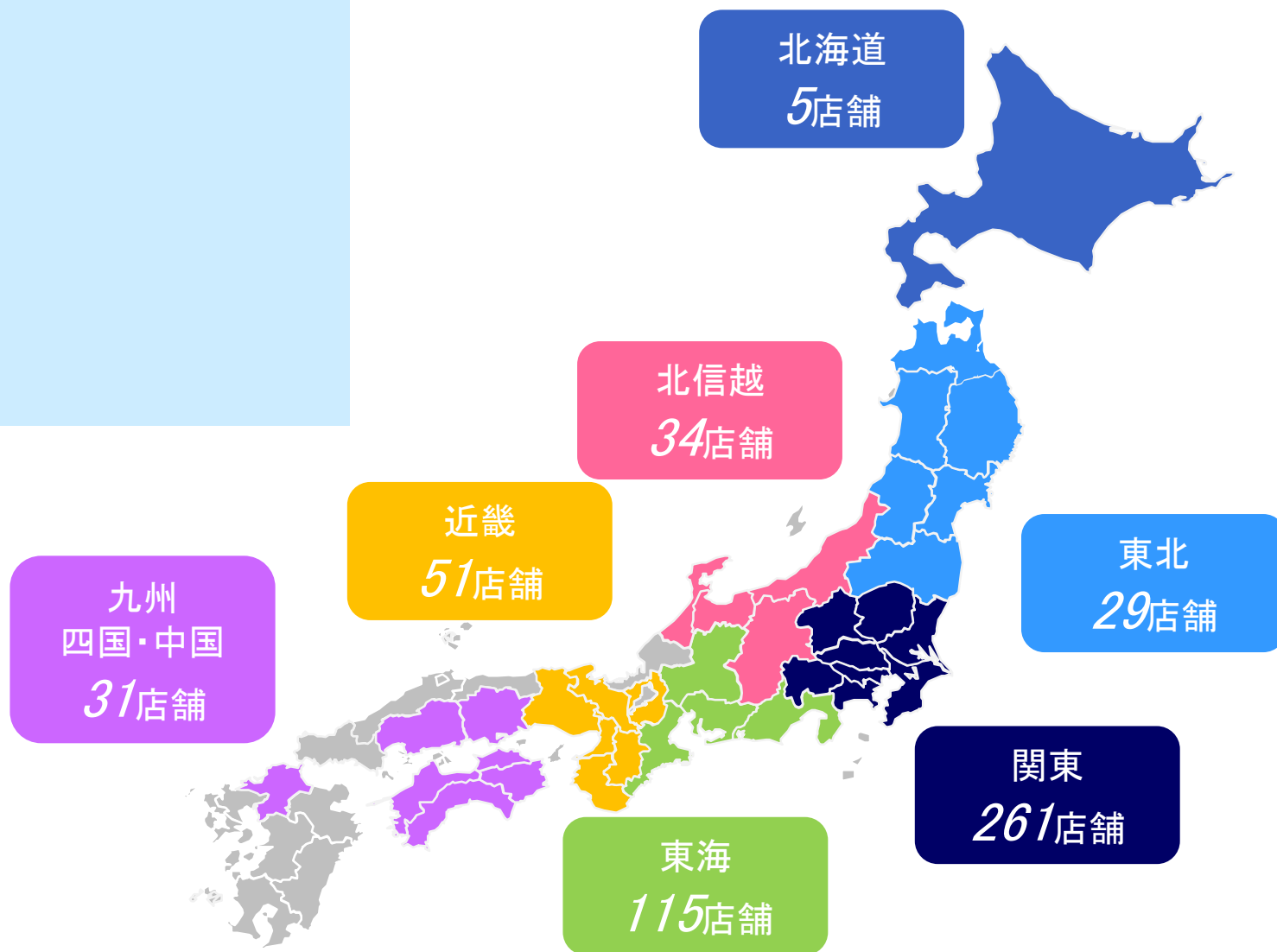
(2018年3月末現在)



**36**都道府県

**24**ブランド

**526**店舗を展開



(2018年3月末現在)



# 有利子負債及び純資産

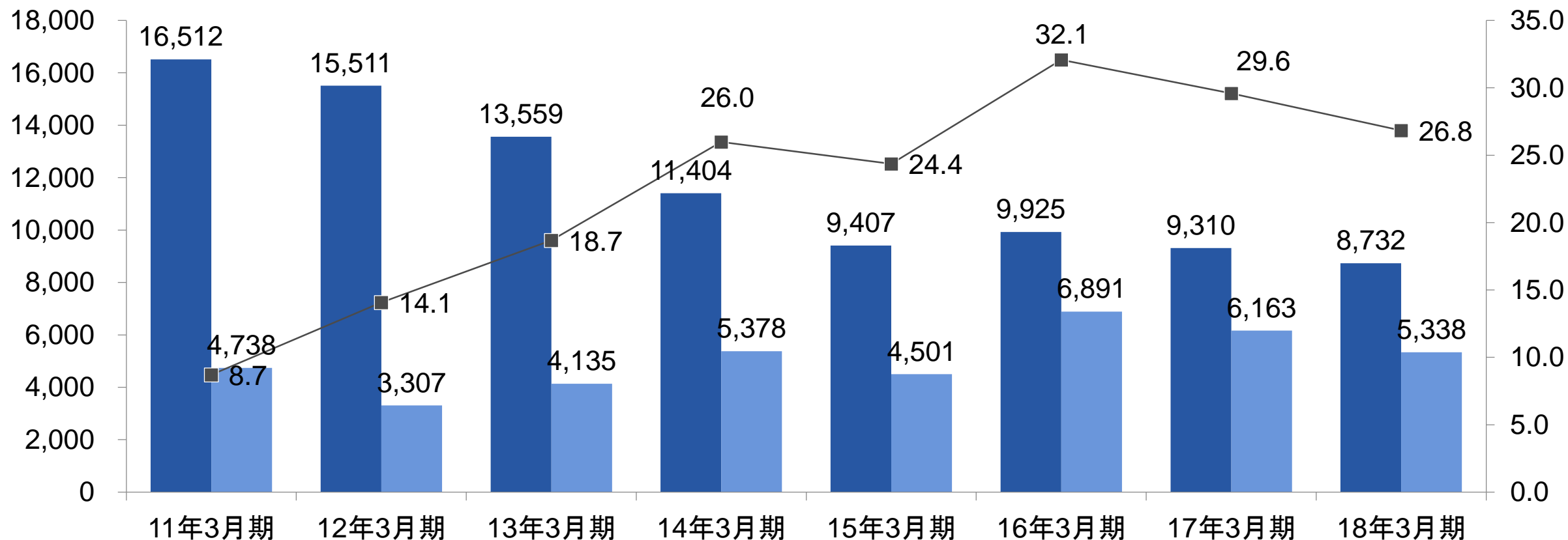


借入金は大きく圧縮し、増資により自己資本は充実

(単位:百万円)

(単位:%)

■有利子負債 ■純資産 ■自己資本比率



# EBITDA及び利益率

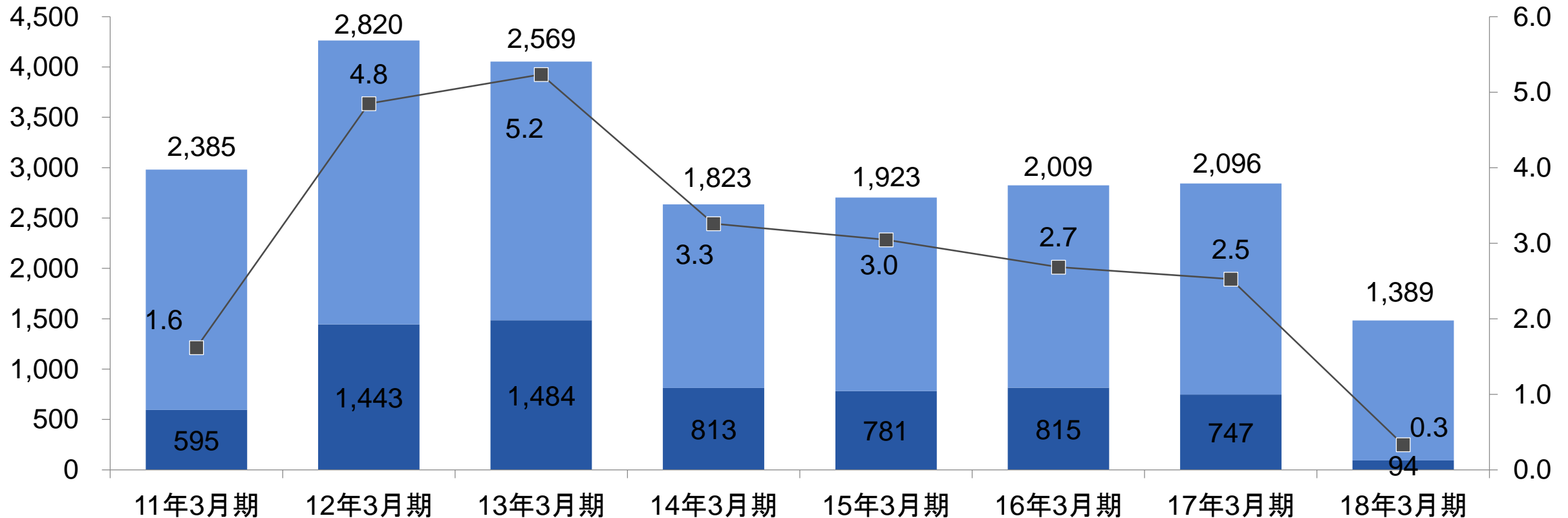


外食専業後もEBITDA20億円前後を維持していたが、18/3期は落ち込む

(単位:百万円)

(単位:%)

■ 営業利益 ■ EBITDA ■ 売上高営業利益率



# 貸借対照表



(単位:百万円)

	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03
資産合計	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,831	19,870
流動資産	6,057	5,014	5,105	2,785	4,503	4,697	5,705
固定資産	17,425	17,104	15,590	15,003	16,959	16,130	14,153
繰延資産	15	10	2	-	17	3	11
負債合計	20,190	17,993	15,319	13,168	14,588	14,667	14,531
流動負債	6,205	14,728	4,773	12,578	4,164	4,446	4,725
固定負債	13,985	3,264	10,545	590	10,423	10,220	9,806
純資産	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,163	5,338
負債・純資産	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,381	19,870
自己資本	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,163	5,314

# 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	2018/03
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	989
投資活動によるキャッシュフロー	-744	96	-673	-2,385	-1,205	-619
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	683
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	1,053
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	2,717
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	3,770

# 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 ファミリー	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