



(JASDAQ:7918)

株式会社ヴィア・ホールディングス

2017年3月期 第2四半期 決算説明会

ベストローカルチェーンづくり
～ ファミリーダイナーの開拓と深耕 ～

2016年11月30日

目次

成長戦略の基本方針と5つの推進エンジン

代表取締役社長 大場典彦(約20分)

- ▶ 3つのメガトレンド P. 2
- ▶ 成長戦略の基本方針 P. 8
- ▶ 成長戦略推進の5つのエンジン P.14

2017年3月期 決算説明 ~ パステルの今後 ~

取締役 兼 専務執行役員 今井将和(約30分)

- ▶ 第2四半期の実績 P.20
- ▶ 通期の業績予想 P.26
- ▶ 業態パステル の進捗 P.32



3つのメガトレンド

1

2048年問題

2

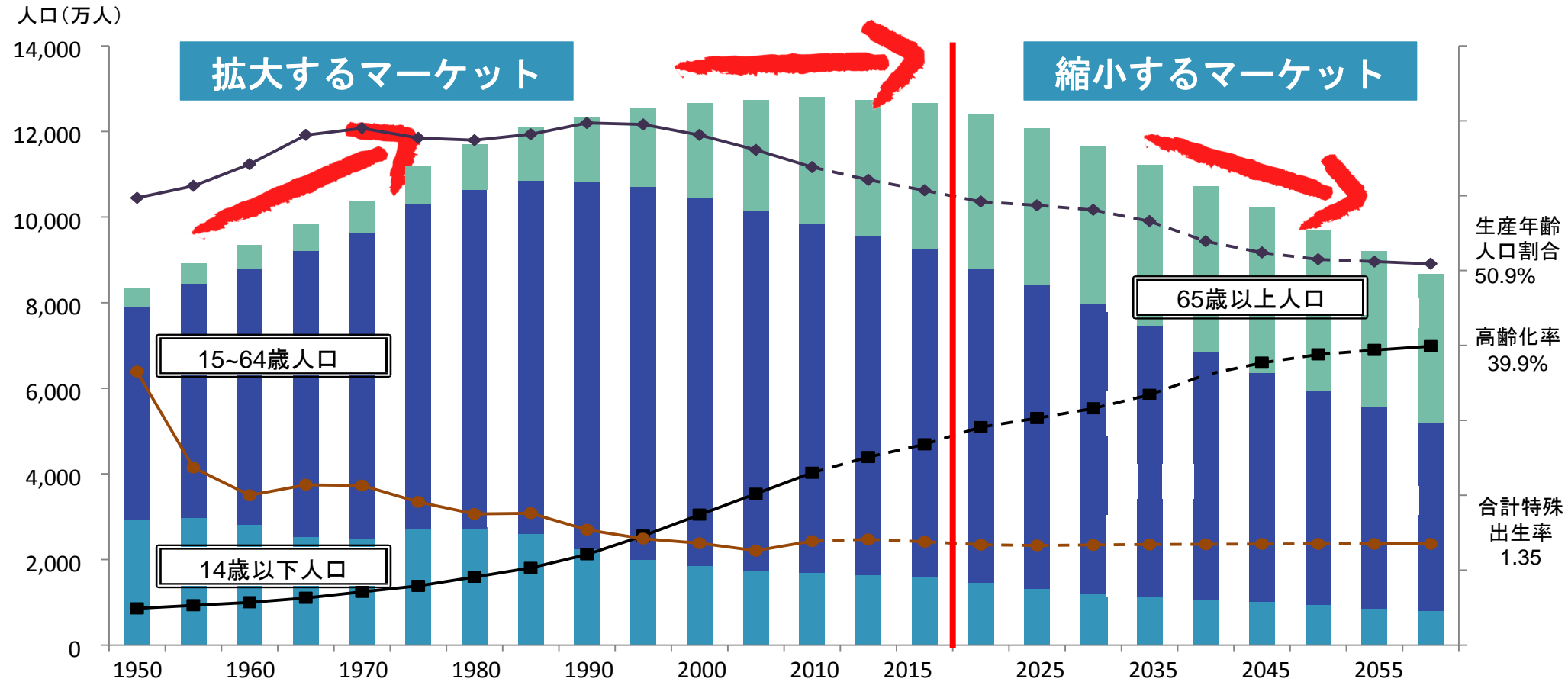
消滅可能性都市

3

原則、デフレ圧力

2048年問題

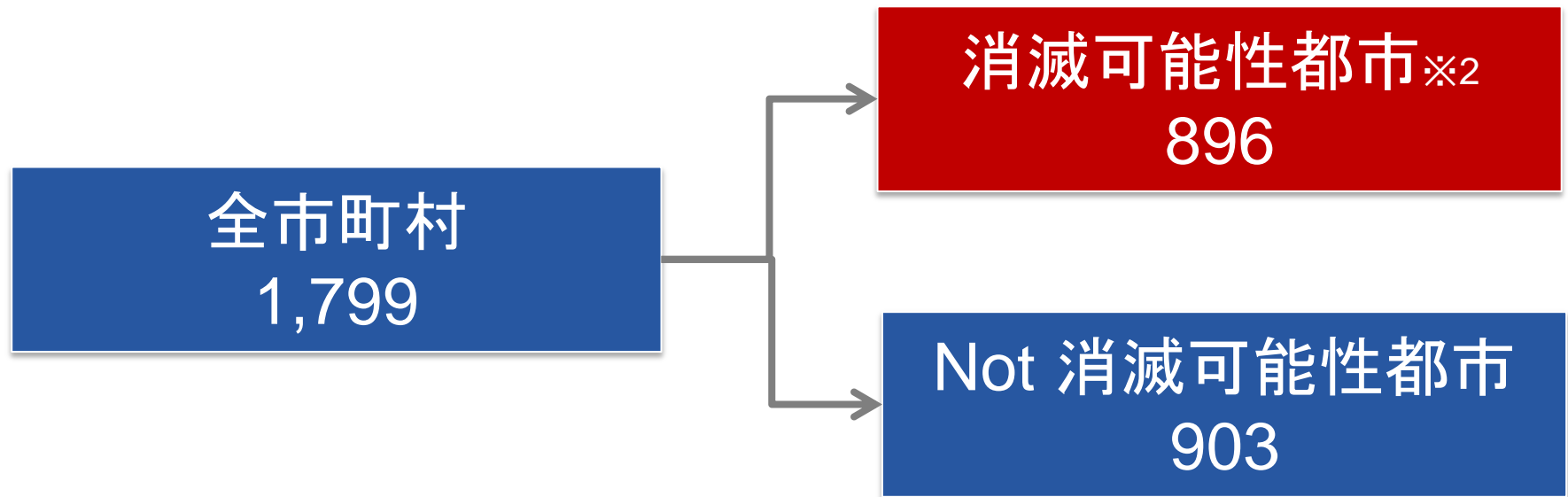
2048年には人口が1億人をきる



(出所) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)
厚生労働省「人口動態統計」

※1 出典:平成25年度 総務省「人口推計」(2010年国勢調査においては、人口12,806万人、生産年齢人口割合63.8%、高齢化率23.0%)

半数の市町村は消滅可能性あり

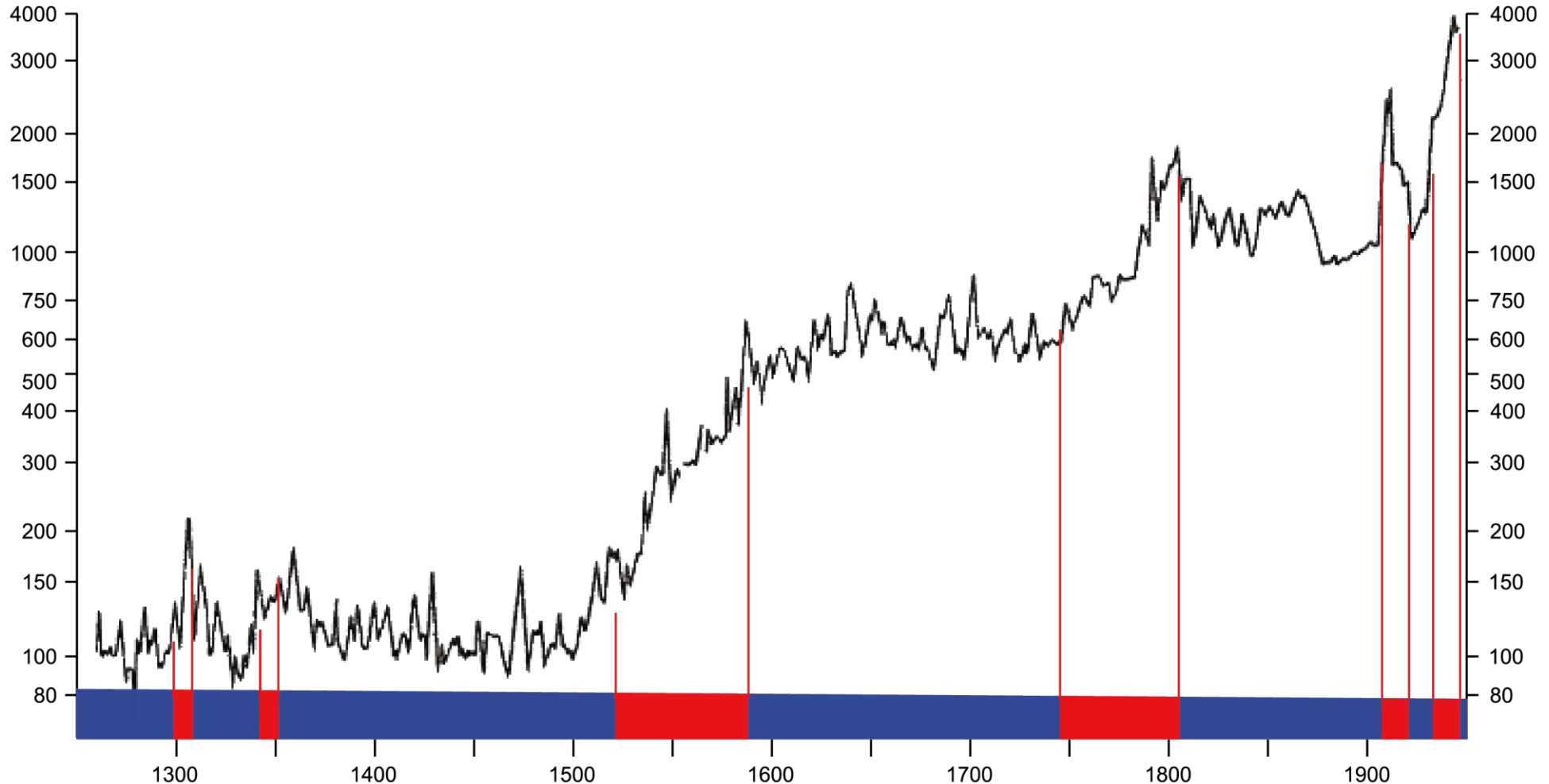


※1 日本創成会議 人口減少問題検討分科会の座長によるレポート(2014年5月)

※2 消滅可能性都市=若年女性(20~39歳)が半減 (減少率……2010年~2040年)

原則、デフレ圧力

常に新しいロワープライス業態が誕生



(出典) Seven Centuries of the Prices of Consumables, Compared with Builders' Wage-Rates E.H.Phelps Brown; Sheila V.Hopkins

今後10年のマーケット・トレンド

成長から成熟にシフト

市場の細分化

市場の縮小化

市場の専門化

適正規模の総点検と最適化
(商品構成・店舗投資・組織運営の在り方等)



成長戦略の基本方針

成長戦略の基本方針

ベストローカルチェーンづくり ～ 地域貢献力 & 生涯雇用力の育成と調和 ～

“業態ポートフォリオ”の充実と推進

多様な選択肢の提案によって 豊かなライフスタイル を実現したい

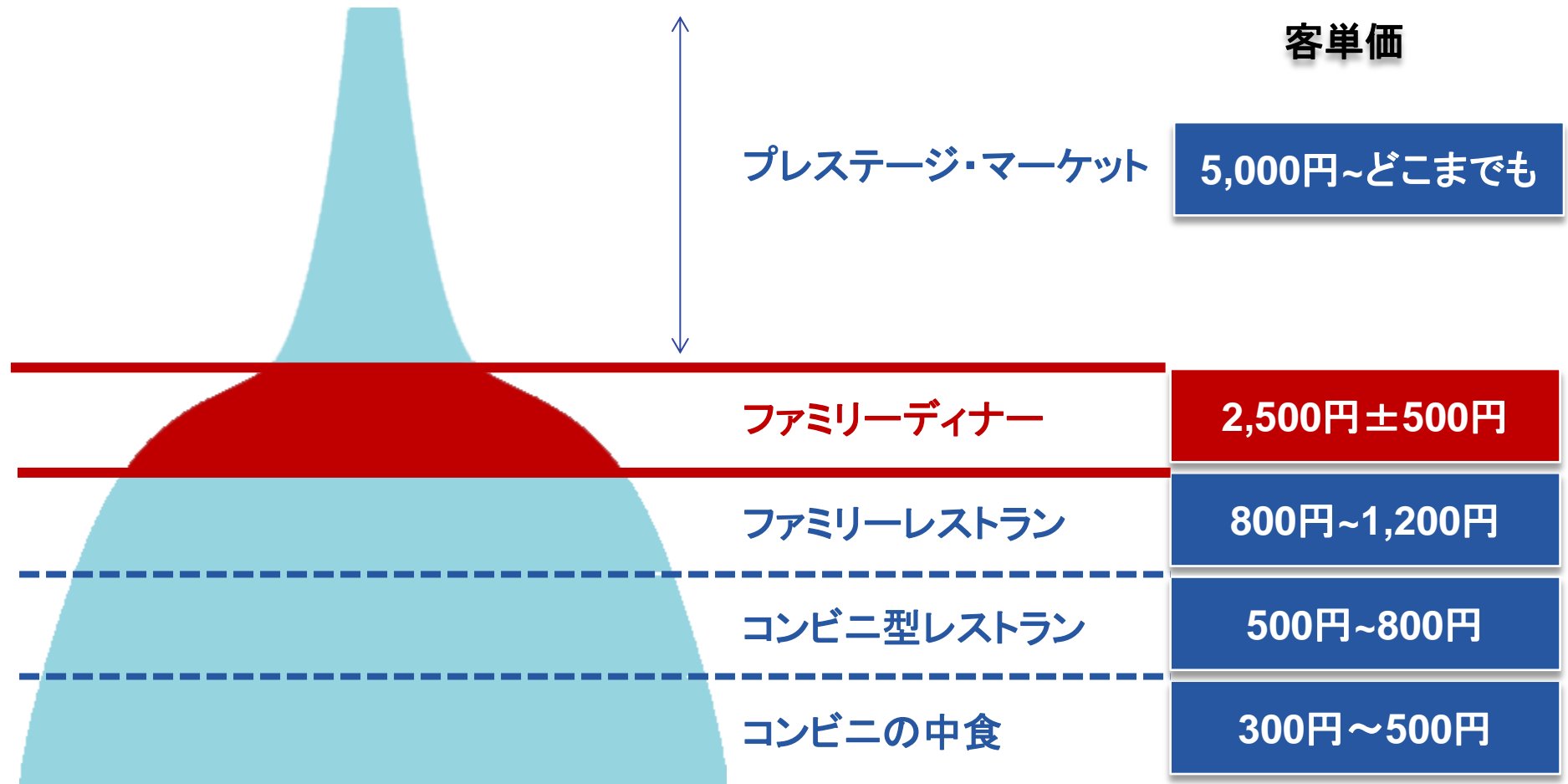
“ファミリーディナー”の開拓と深耕

普段着の外出シーンにおける 温かみのある憩いの場 を提供したい

“小商圈フォーマット”の開発と展開

多店化可能な業態づくりで 一人でも多くのお客様 をお迎えしたい

フィールドは“ファミリーディナー市場”



ファミリーディナーとは？

来店客層

老若男女と幅広く
家族、地縁、職縁、カップルなど
グループ利用が多い

来店動機

外食を通じて親しい人たちと
気軽に楽しい時間を過ごしたい

滞在時間と客単価

滞在時間は 2時間程度
客単価は 2,500円±500円

中期経営計画(DC-500^{※1}) 2021年3月期

■ 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

■ Value-Σ^{※2}

ROE 10%

(16.3期実績4.8%)

自己資本比率 40%

(16.3期実績32.1%)

営業利益率 6%

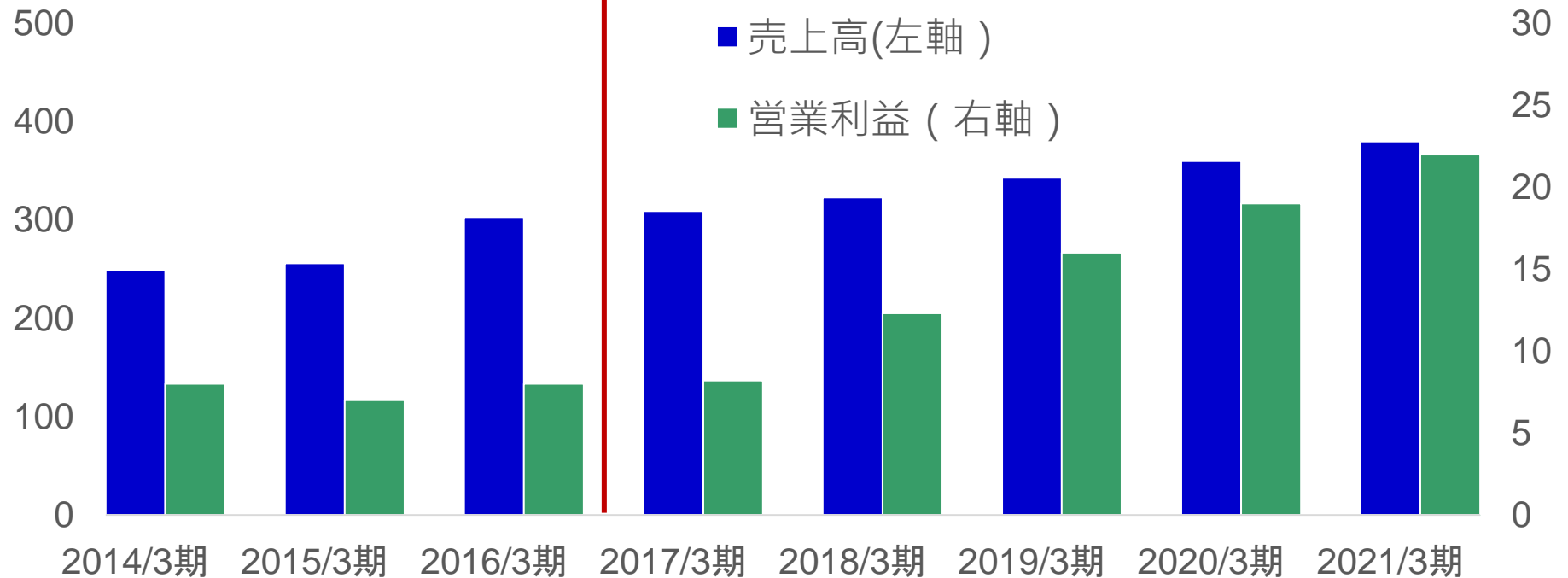
(16.3期実績2.7%)

※1 Dynamic Challenge500の略称

※2 株主価値向上の経営指標

DC-500(オーガニックケース)

(単位:億円)



売上高	249	256	303	309	323	343	360	380
営業利益	8.1	7.7	8.1	8.0	12.0	16.0	19.0	22.0
営業利益率	3.3%	3.0%	2.7%	2.7%	3.8%	4.9%	5.5%	6.0%



成長戦略の5つのエンジン

成長戦略の5つの推進エンジン

コーポレートガバナンス

業態ポートフォリオ

SCM ※1

CRM ※2

C4S ※3

Value-Σ

ROE: 10%

(営業利益率: 6%)

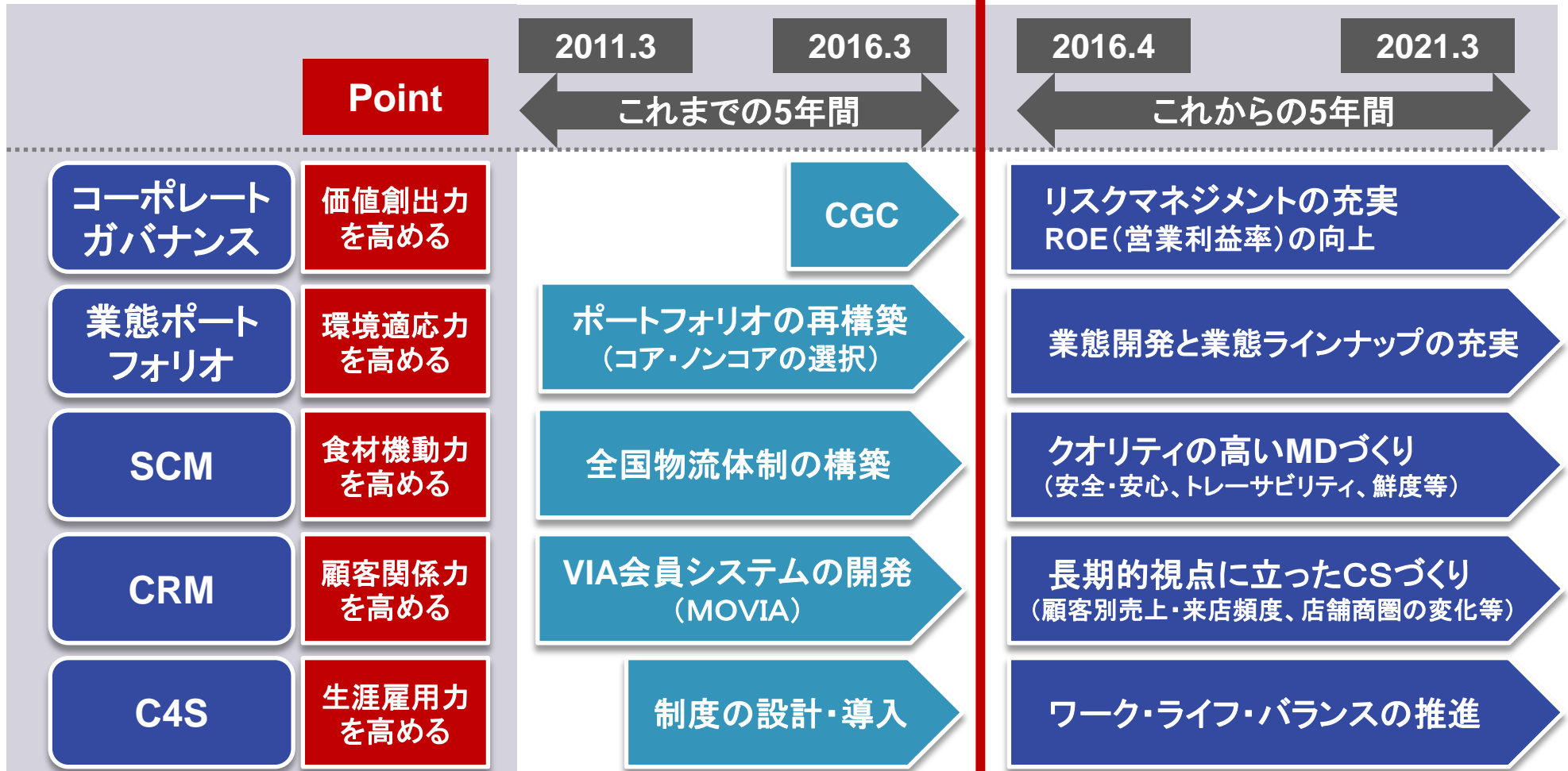
※1 SCM: Supply Chain Management

※2 CRM: Customer Relationship Management

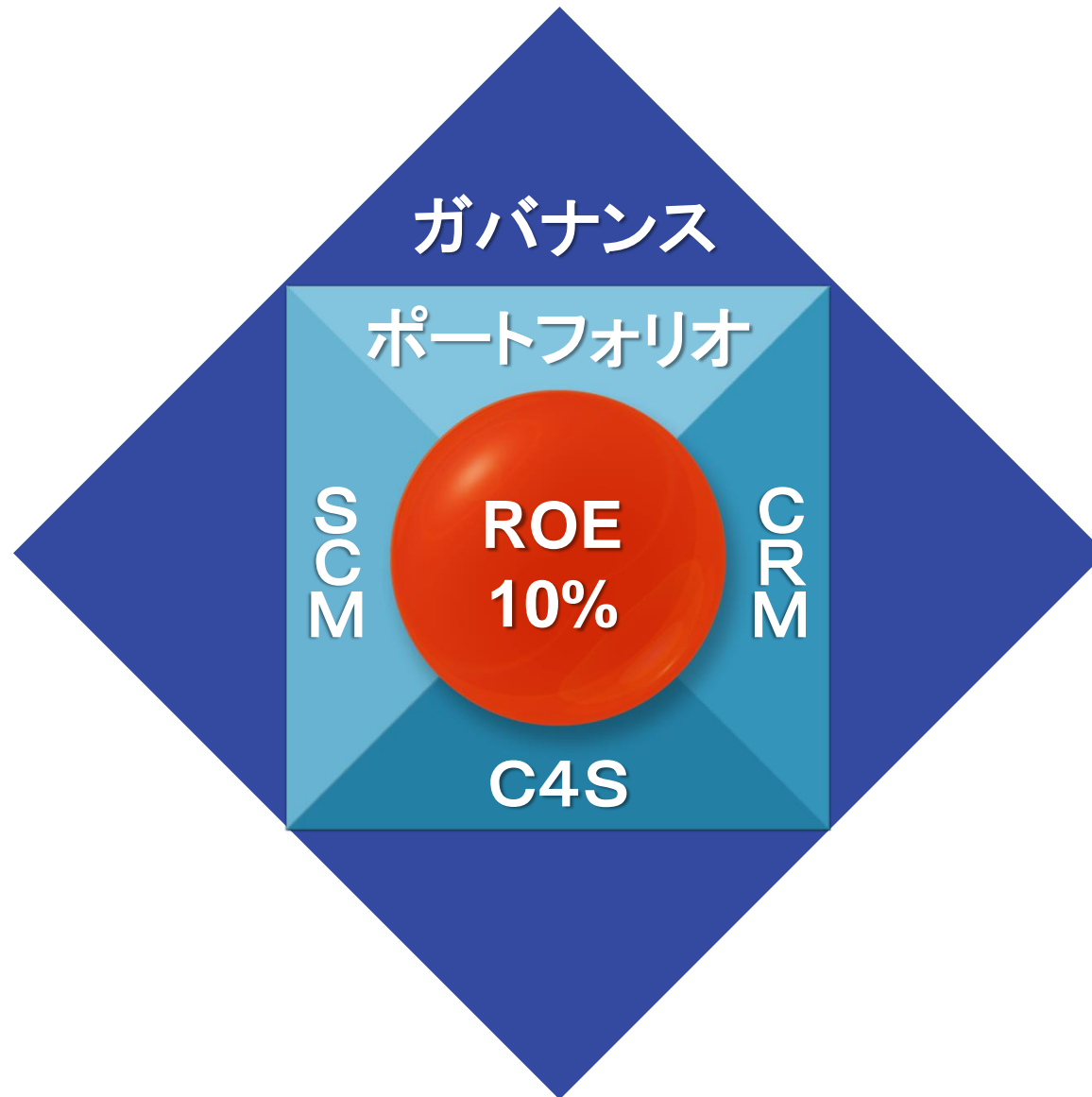
※3 C4S: Challenge for your Self-realization through the VIA (VIA人事教育制度の略称)

5つの推進エンジン ～ 今後5年のテーマ ～

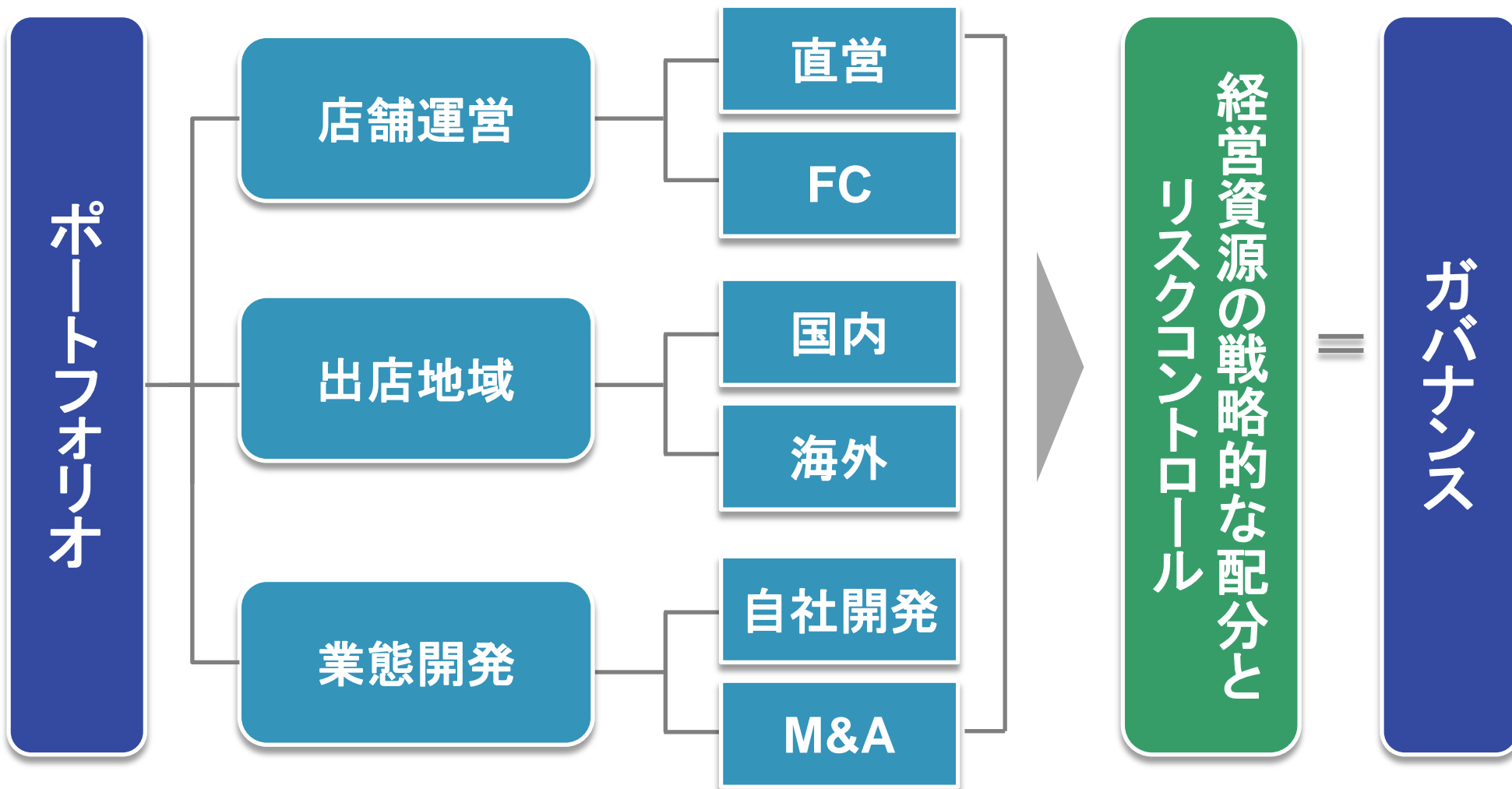
3つのメガトレンド (① 2048年問題 ② 消滅可能性都市 ③ 原則、デフレ圧力)



5つの推進エンジンでROE10%へ



業態ポートフォリオの考え方



業態革新の3つのキーワード

1. 磨き込む

2. 切り出す

3. 組み込む



2017年3月期 第2四半期決算 実績

2017年3月期決算のPoint

2016年3月期

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



2017年3月期

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

2017年3月期 第2四半期のトピックス

利益は上期の業績予想を上回る。前年同期比で増収・増益

- ① 売上高 : 14,949百万円 前年比 : 100.2%
- ② 営業利益 : 420百万円 前年比 : 102.7%
- ③ 当期純利益 : 281百万円 前年比 : 102.1%

Point	内容
リニューアルの推進	<ul style="list-style-type: none">■ 多業態を持つ強みを活かし、他業態への転換も進める■ 焼き鳥店 → イタリアンバル等への転換も好調推移
原価低減	<ul style="list-style-type: none">■ 共同配送、食材の統一化等で原価を低減
効率化	<ul style="list-style-type: none">■ 節水システムの導入等により水光熱費を圧縮■ 労働時間の質的転換(1分単位の勤怠・支払管理=1Mマネジメント)

決算総括 実績と計画

売上高は「東高西低」。台風多発の影響で苦戦するも、利益は確保

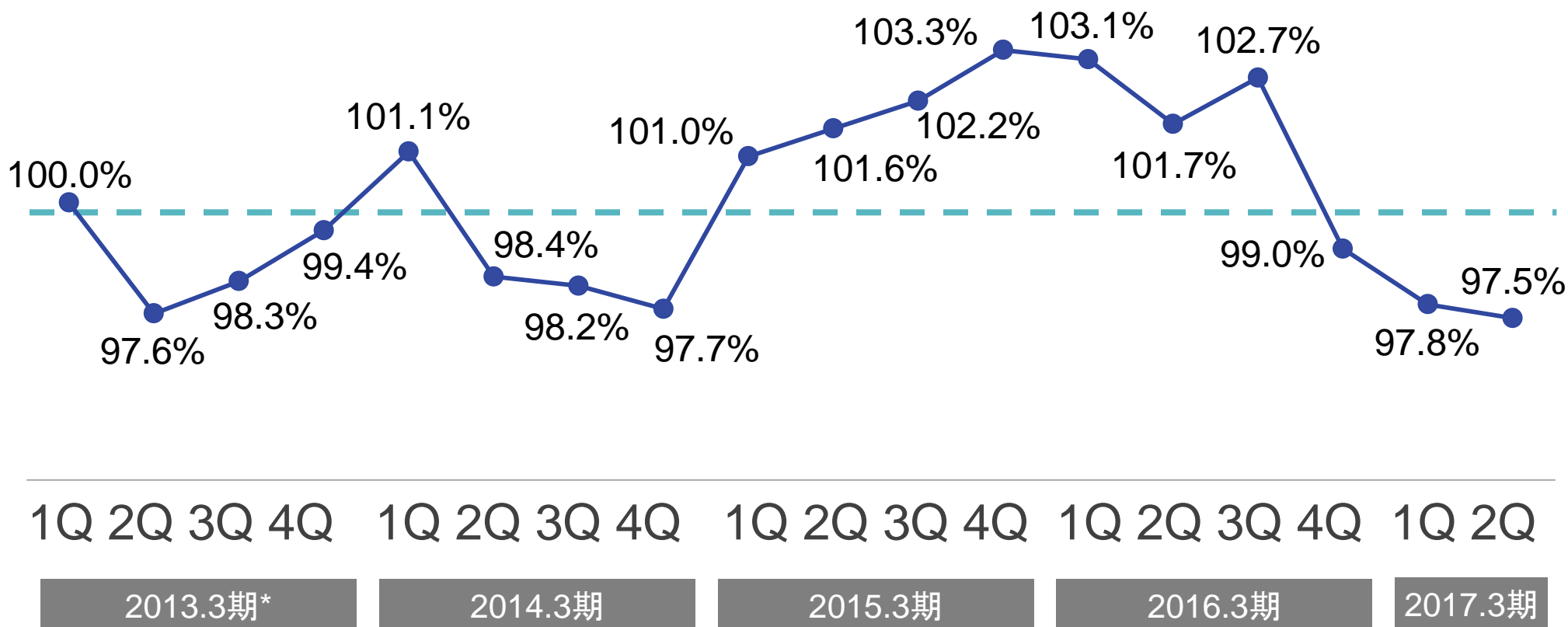
(単位:百万円)

項目	2016年3月期 第2四半期		2017年3月期 第2四半期				
	実績	計画	実績	計画比		前期比	
				差額	比率	差額	比率
売上高	14,921	15,600	14,949	▲651	95.8%	28	100.2%
営業利益	409	420	420	0	100.2%	11	102.7%
経常利益	276	340	377	37	111.1%	98	136.6%
当期純利益	275	200	281	81	140.6%	6	102.1%

四半期業績の推移

上期の売上前年比は97.6%。前々年比では100%を維持。

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 ~第2四半期累計~

総じて「東高西低」の傾向。リニューアルの成果を西日本へ展開

業態	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	97.1%	100.2%	97.3%	東日本は売上達成するも、西日本は売上未達。リニューアルは好調
カジュアルダイニング	101.3%	102.2%	103.5%	ステーキハウス松木やシェーンズバーグといった肉系業態と洋風居酒屋へのリニューアル投資が売り上げ増に大きく貢献
パステル	95.5%	98.5%	94.1%	「東高西低」の減少は顕著で、ショッピングセンター内店舗とロードサイド店舗の売上げ回復がカギ
一丁	98.8%	100.0%	98.8%	「旬の素材」をテーマにした商品政策で客単価は維持し、概ね売上・客数は前年を確保
一源	100.3%	96.8%	97.1%	ランチが好調で客単価が低下するも客数増加傾向は維持
紅とん	98.4%	99.8%	98.2%	専門店の強みを活かした高付加価値商品の投入により売上は堅調
ぼちぼち	88.0%	100.8%	88.7%	メニュー施策がターゲット層に届かず客数が減少
全社	97.8%	99.8%	97.6%	

※ 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。



2017年3月期 通期 業績予想

計画の前提

トップラインの前提は保守的に。ただし、取り組みは積極的に

業態	客数		客単価		売上高		取り組み方針
	期初	直近	期初	直近	期初	直近	
扇屋	99%	98%	100%	100%	99%	98%	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
ガジュアルD	99%	102%	100%	102%	99%	104%	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%	95%	100%	99%	98%	94%	パステルブランドの積極活用(イタリアーナ、イタリアンバル)とブランド力の再生を加速
一丁	100%	99%	100%	100%	100%	99%	「北海道とうまい魚」を切り出した商品と演出で、専門店ならではの楽しさを遊及
一源	99%	100%	100%	98%	99%	98%	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出広い客層をねらう
紅とん	99%	99%	100%	100%	99%	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%	90%	98%	100%	98%	90%	お好み焼き居酒屋としての利用体験の価値を全面に打ち出す

17.3期決算ハイライト ~持続的な利益成長~

お米・野菜・時給等のコストアップも、コントロールで利益確保

(単位:百万円)

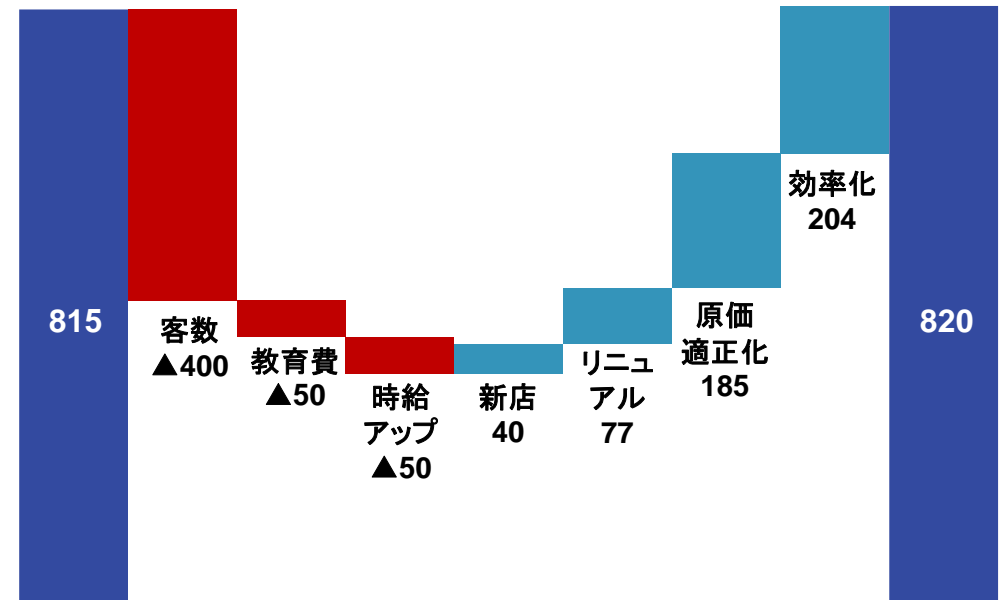
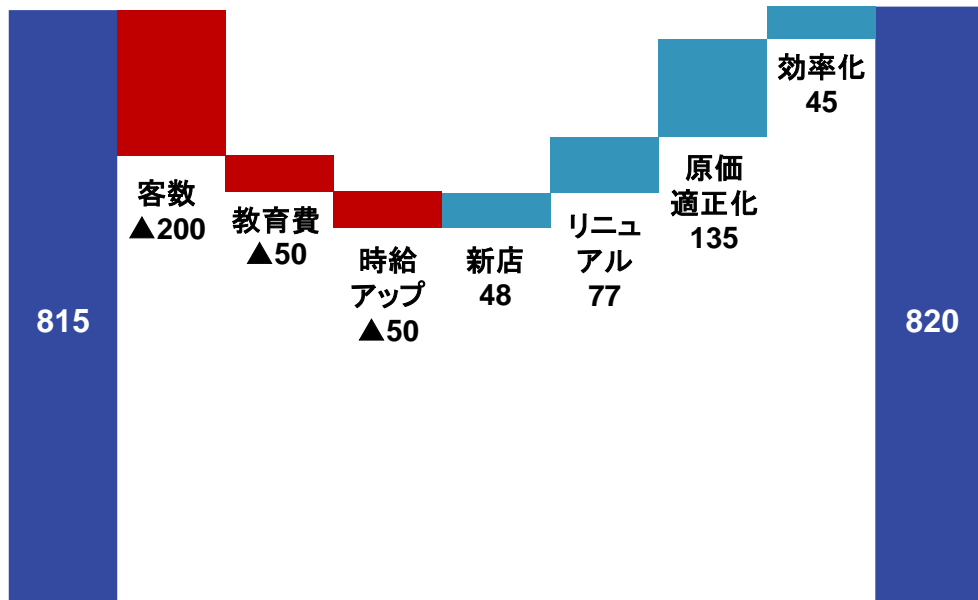
項目	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (業績予想)	差額	前期比
売上高	30,352	30,900	548	101.8%
営業利益	815	820	5	100.6%
経常利益	548	670	122	122.2%
当期利益	273	280	7	102.7%

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、原価適正化が成否のキー

期初計画

直近計画



2016/3期
実績

2017/3期
計画

2016/3期
実績

2017/3期
計画

(単位:百万円)

原価ダウンと効率化

パステルの原価ダウンはすでに発動中(40%⇒34%へ)

期初計画

- 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

直近計画

<原価>

- パステルの原価改善は期初計画どおりに推移

<効率化>

- 水光熱費の削減 ▲200百万円
- 修繕の一元化 ▲30百万円
- 販促費の効率化 ▲25百万円

合計255百万円 × 実現度(掛値)80% ≒ 204百万円

新店・リニューアルの実績と計画

業態	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	
			期初	直近	期初	直近
扇屋	9	51	4	4	50	60
カジュアルD	1	9	-	1	9	5
パステル	1	38	8	4	13	10
一丁	-	1	-	-	1	1
一源	-	3	-	-	1	1
紅とん	-	2	2	2	2	2
ぼちぼち	-	1	-	-	1	1
計	11	105	14	11	77	80



業態パステルの進捗

パステル転換後前年比比較

旧業態		転換後業態	店舗形態	店舗数	前年比 (日商平均)
オープン亭	➡	パステルイタリアーナ	インショップ	12店	115.8%
	➡	イタリアンバルパステル	インショップ	1店	155.2%
パステル	➡	パステルイタリアーナ	インショップ	15店	93.3%
	➡	イタリアンバルパステル	ロードサイド	1店	105.1%
扇屋ほか	➡	イタリアンバルパステル	ビルイン	11店	123.9%
	➡	イタリアンバルパステル	ロードサイド	4店	178.7%

※ 2015年7月～10月と2016年7月～10月にて比較

「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(名古屋・神の倉店)



- ・ロードサイド立地のパステル ⇒ イタリアンバル
- ・リニューアルにより売上高が 38%アップ
- ・ハンバーグをラインナップし、利用動機の拡大を図る

イタリアンバル・パステル(東京・町田木曽店)



- ・ロードサイド型のぼちぼち ⇒ イタリアンバル
- ・リニューアルにより売上高が 2.3倍に
- ・パステルブランドの活用で、客層の拡大を図る

イタリアンバル・パステル(埼玉・八潮南店)



- ・ 駅近ロードサイド立地の新店(8月オープン)
- ・ 40坪で月商1,000万円を維持し、店舗利益率は30%を確保
- ・ 首都圏の住宅地への展開が期待できるフォーマット

イタリアンバル・パステル(東京・マルイ北千住店)



- ・インショップ立地のオープン亭 ⇒ イタリアンバル
- ・リニューアルにより売上高が 40%アップ
- ・オープンエアなレイアウトと、3サイズパスタで利用動機の拡大を図る

(再)17.3期決算ハイライト ~持続的な利益成長~

お米・野菜・時給等のコストアップも、コントロールで利益確保

(単位:百万円)

項目	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (業績予想)	差額	前期比
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%
当期利益	273	280	7	102.7%

本日の総括

成長戦略の基本方針

ベストローカルチェーンづくり

2017年3月期 上期決算 実績

概ね計画どおり推移

2017年3月期 通期決算 計画

概ね計画どおり進捗
(12月と3月商戦が鍵)



參考資料

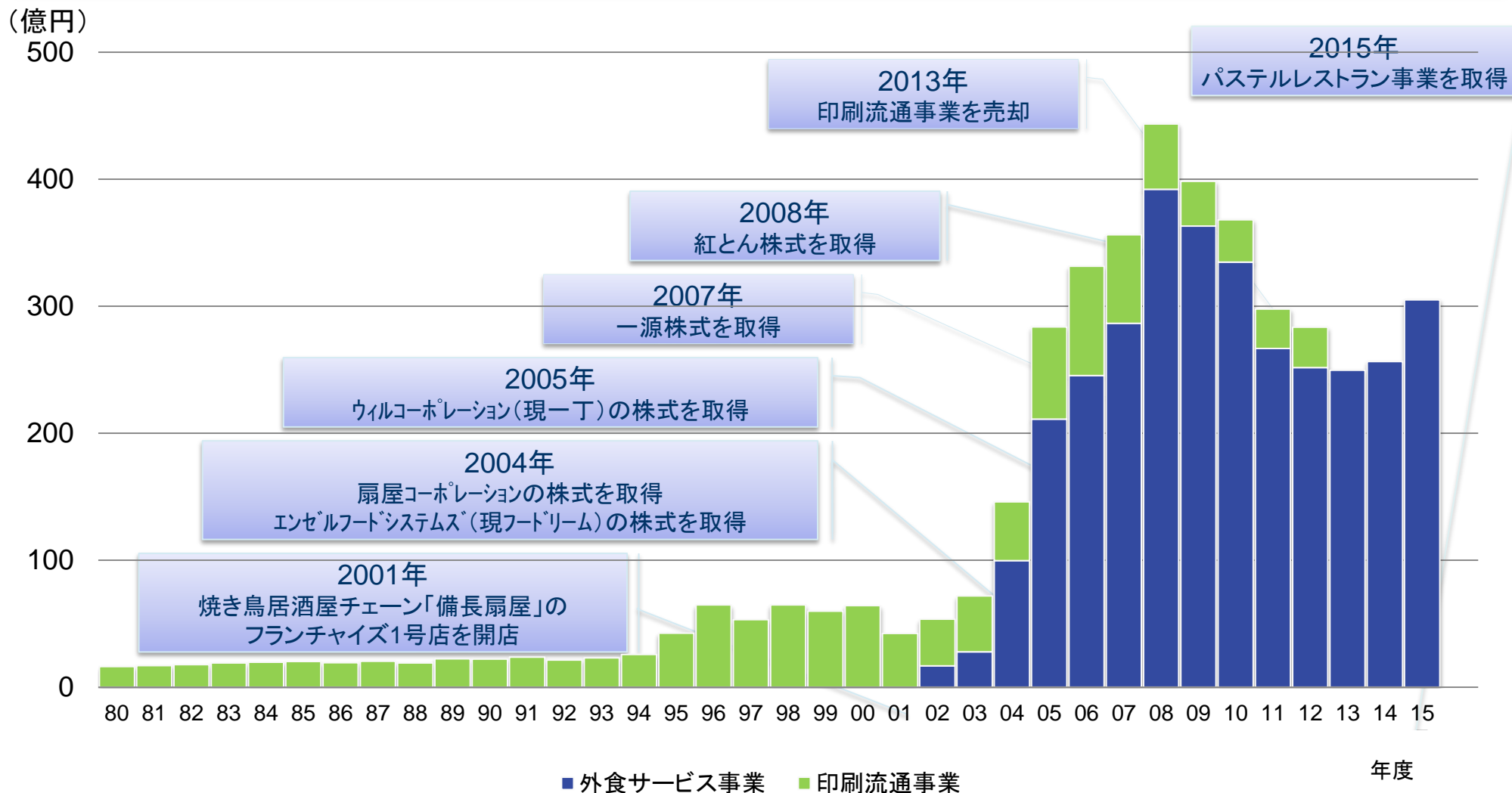
会社概要

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	30名、グループ618名(臨時雇用者6,740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)

(数値は2016年3月末現在)

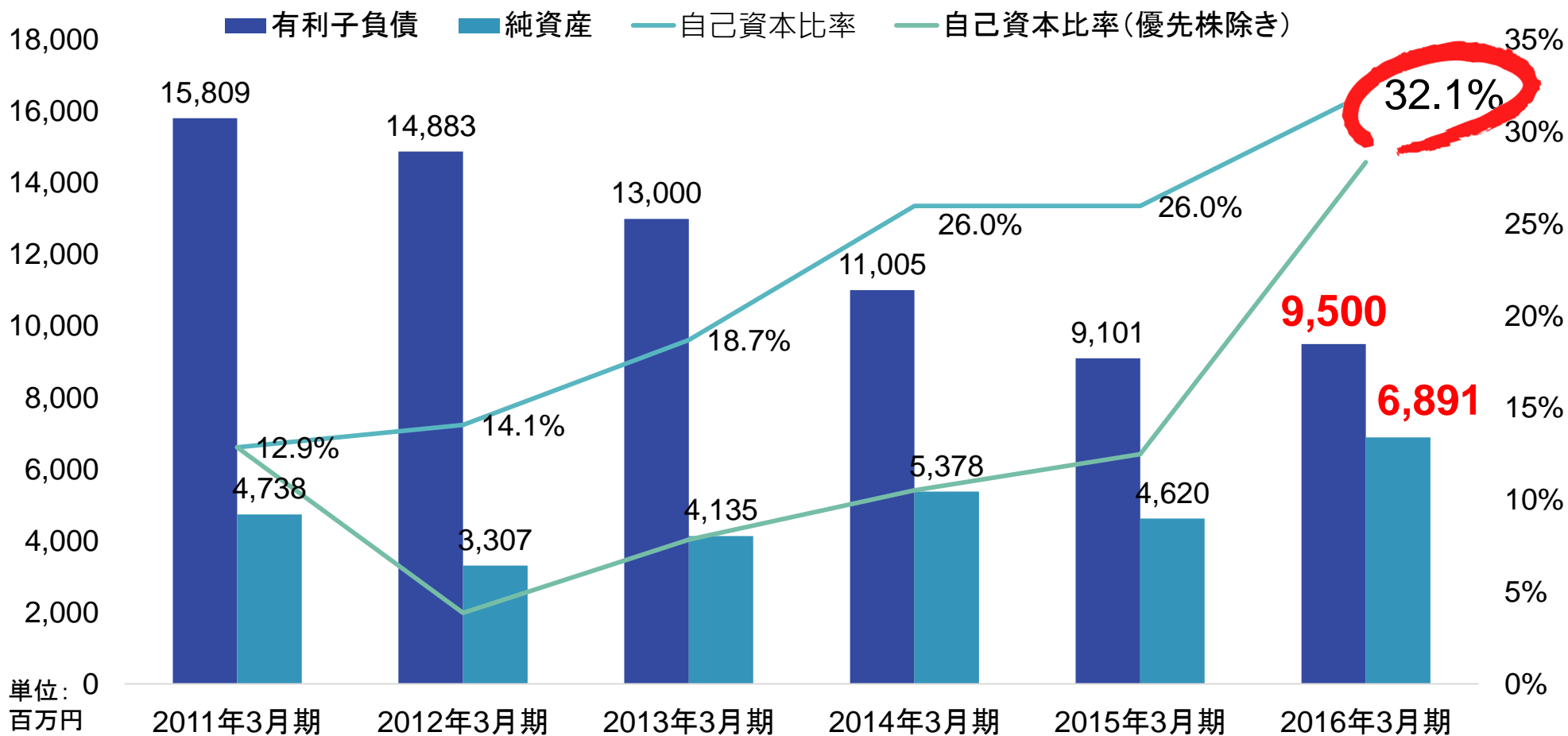
売上高の推移

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



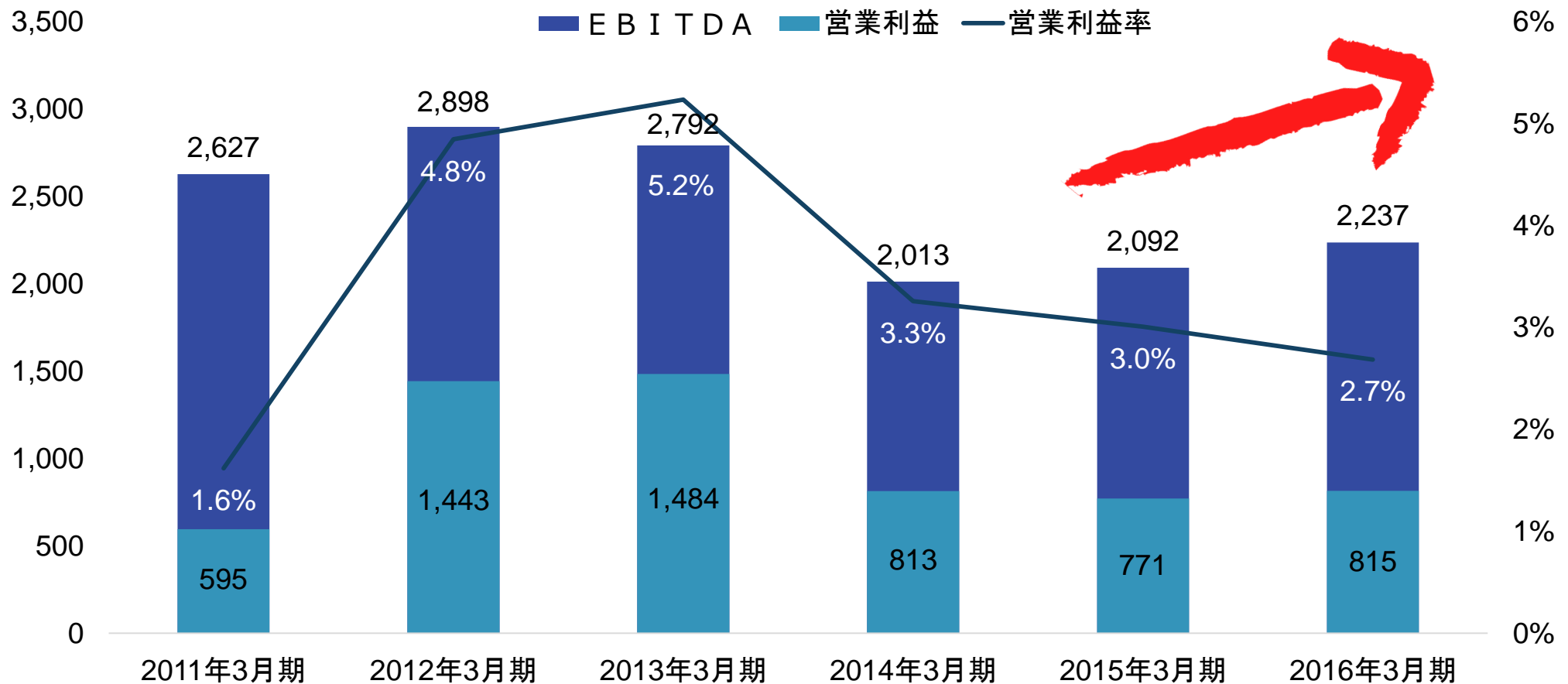
有利子負債及び純資産

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



貸借対照表

(単位:百万円)

	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03	2016/09
資産合計	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,849
流動資産	6,057	5,014	5,105	2,785	4,503	4,254
固定資産	17,425	17,104	15,590	15,003	16,959	16,584
繰延資産	15	10	2	-	17	10
負債	20,190	17,993	15,319	13,168	14,588	14,669
流動負債	6,205	14,728	4,773	12,578	4,164	4,227
固定負債	13,985	3,264	10,545	590	10,423	10,442
純資産	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,179
負債・純資産	23,498	22,128	20,698	17,789	21,480	20,849
自己資本	3,307	4,135	5,378	4,620	6,891	6,179

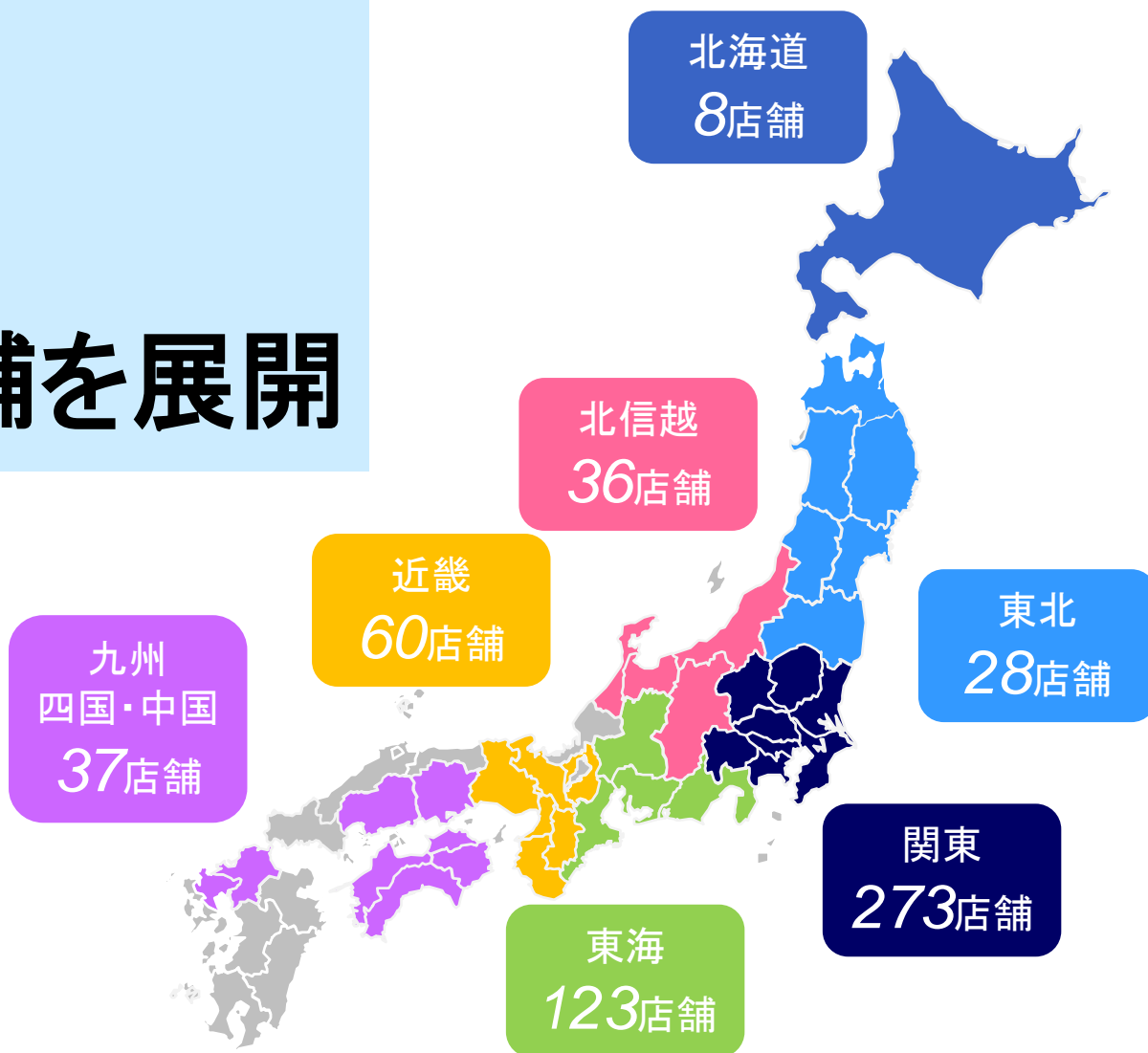
キャッシュフロー計算書

(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

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)

業態の俯瞰図

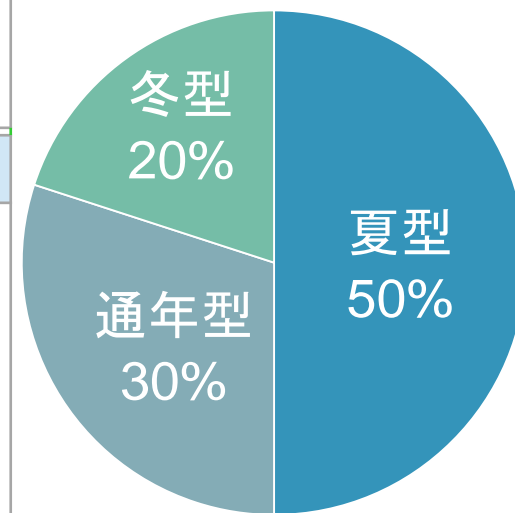
業態	備長扇屋	日本橋 紅とん	魚や一丁	いちげん	FR (洋食系)	FR (中華系)	カジュアル・ ダイニング (バル)	ぼちぼち
業態 タイプ	SS型 (夏・小型)	SS型 (夏・小型)	WL型 (冬・大型)	WL型 (冬・大型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	AS型 (通年・小型)	WS型 (冬・小型)
客単価	2,300円	2,200円	3,000円	2,800円	1,150円	950円	2,800円	2,250円
ターゲット	サラリーマン	サラリーマン (ホワイト カラー)	サラリーマン (ホワイト カラー)、 アクティブシニ ア	3世代、 サラリーマン	ファミリー、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