

2020年3月期 第2四半期 決算説明資料



株式会社ヴィア・ホールディングス

2019年12月6日

東証1部

7918



| | |
|-----------------------|-------------|
| I .2020年3月期第2四半期 決算実績 | P. 3 ~ P. 7 |
| II .中期経営計画の進捗 | P. 8 ~ P.13 |
| III .通期計画と下期の取組み | P.14 ~ P.23 |
| IV .ご参考資料 | P.24 ~ P.32 |



I .2020年3月期第2四半期 決算実績



コスト削減は計画を上回る進捗となるも、既存店売上が計画を下回り営業赤字

- **売上高:** **12,794百万円** (前期比△748百万円)
既存店前期比売上高 97.8%、客数 97.3%、客単価 100.6% 閉店9店
- **営業利益:** **△64百万円** (前期比 +196百万円)
- **経常利益:** **△91百万円** (前期比 +196百万円)
- **当期純利益:** **△71百万円** (前期比 +338百万円)

- 本社移転や販管費の見直しにより営業費を低減
- メニュー政策により原価を低減
- 扇屋や一丁など主力業態を中心とした既存店の売上回復の遅れ
- 時給単価の上昇により人件費率が悪化

連結損益計算書の概況(業績計画比・前期比)

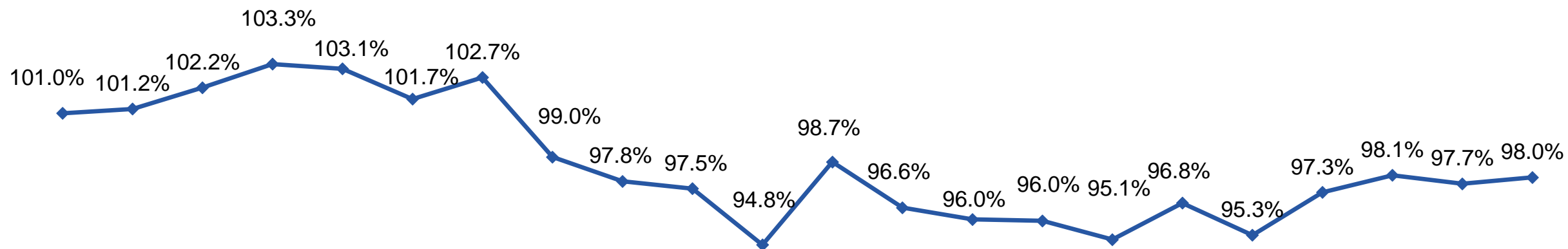


| (単位:百万円) | 2019年3月期 第2四半期 | | 2020年3月期 第2四半期 | | | | |
|----------|-------------------|--------|-------------------|------|------|-------|------|
| | 実績 | 当初計画 | 実績 | 前期比 | | 期初計画比 | |
| | | | | (%) | (額) | (%) | (額) |
| 売上高 | 13,542 | 13,300 | 12,794 | ▲5.5 | ▲748 | ▲3.8 | ▲506 |
| 営業利益 | ▲260 | 75 | ▲64 | - | +196 | - | ▲139 |
| 経常利益 | ▲287 | 40 | ▲91 | - | +196 | - | ▲131 |
| 当期純利益 | ▲409 | ▲80 | ▲71 | - | +338 | - | +9 |



● 競争の激化と外部環境の影響等により、引き続き軟調に推移

既存店売上高の推移(全店、前年同月比)



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|
| 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q |
| 2015.3期 | | | | 2016.3期 | | | | 2017.3期 | | | | 2018.3期 | | | | 2019.3期 | | | | 2020.3期 | |

業態別客数・客単価の実績（2020年3月期 上期）



| | 客数 | 客単価 | 売上高 | 総評 |
|------------|-------|--------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 扇屋 | 95.4% | 101.6% | 96.9% | 基本品質の向上を狙いオペレーションと使用食材の見直しを図る。新名物バリテバの手羽先サミット金賞受賞を受け、手羽先フェアを開催。主力商品の育成をすすめる。 |
| パステル | 99.1% | 101.9% | 101.0% | 店舗エントランスのディスプレイ改善効果でインショップ店舗において客数が増加。店舗オペレーションの見直し等で回転率の向上を図ることにより業態収益が回復。 |
| カジュアルダイニング | 96.7% | 98.0% | 95.0% | ステーキハウスはメニューのブラッシュアップと使用部位の変更など専門店化を進める。カジュアルレストランは選べるメインメニューの提案等3世代の取り込みで客数アップを図る。 |
| 中華 | 99.0% | 100.8% | 99.7% | 鶴亀堂、中華レストラン双方で高付加価値商品の導入により売上高は堅調に推移。昨年からの導入の「油そば」は出数が安定し売上に貢献。カテゴリー化によるメニュー展開を検討。 |
| 魚や一丁 | 95.4% | 101.8% | 97.1% | 臨店チェックの頻度を上げ、提供商品のクオリティの安定を図るなど店舗組織力を強化しサービス改善を図る。北海道グルメの紹介などにより業態コンセプトを再構築。 |
| 一源 | 99.5% | 100.3% | 99.8% | 週末の売上拡大を狙いファミリー向けイベントを開催。タスクチームによる地域の企業訪問や来店客との名刺交換の実施等、積極的に営業ルートを開拓し宴会予約の獲得に注力。 |
| 紅とん | 99.6% | 99.5% | 99.0% | 店仕込商品を増やす等主力商品のクオリティのアップに取り組み客数は堅調に推移。人気の野菜串を一部店舗にて導入し客単価対策に取り組む。ボリューム大のランチが好調。 |
| ぼちぼち | 94.5% | 99.1% | 93.6% | 肉を中心とした鉄板焼きメニューを積極的に投入するも客数アップには苦戦。コア商品を中心としたテーブルオーダーによる食べ放題メニューの導入により客数回復対策。 |
| 全社 | 97.3% | 100.6% | 97.8% | |



Ⅱ.中期経営計画の進捗

新中期経営計画の概要



新・中期経営計画(2020/3→2022/3)

(基本方針)

- 既存店の再成長
- コスト削減を図り、営業利益率の改善を図る

(戦略方針)

1. 現場第一 2. 原点回帰 3. 人財育成

既存店成長率 (19/3期比)

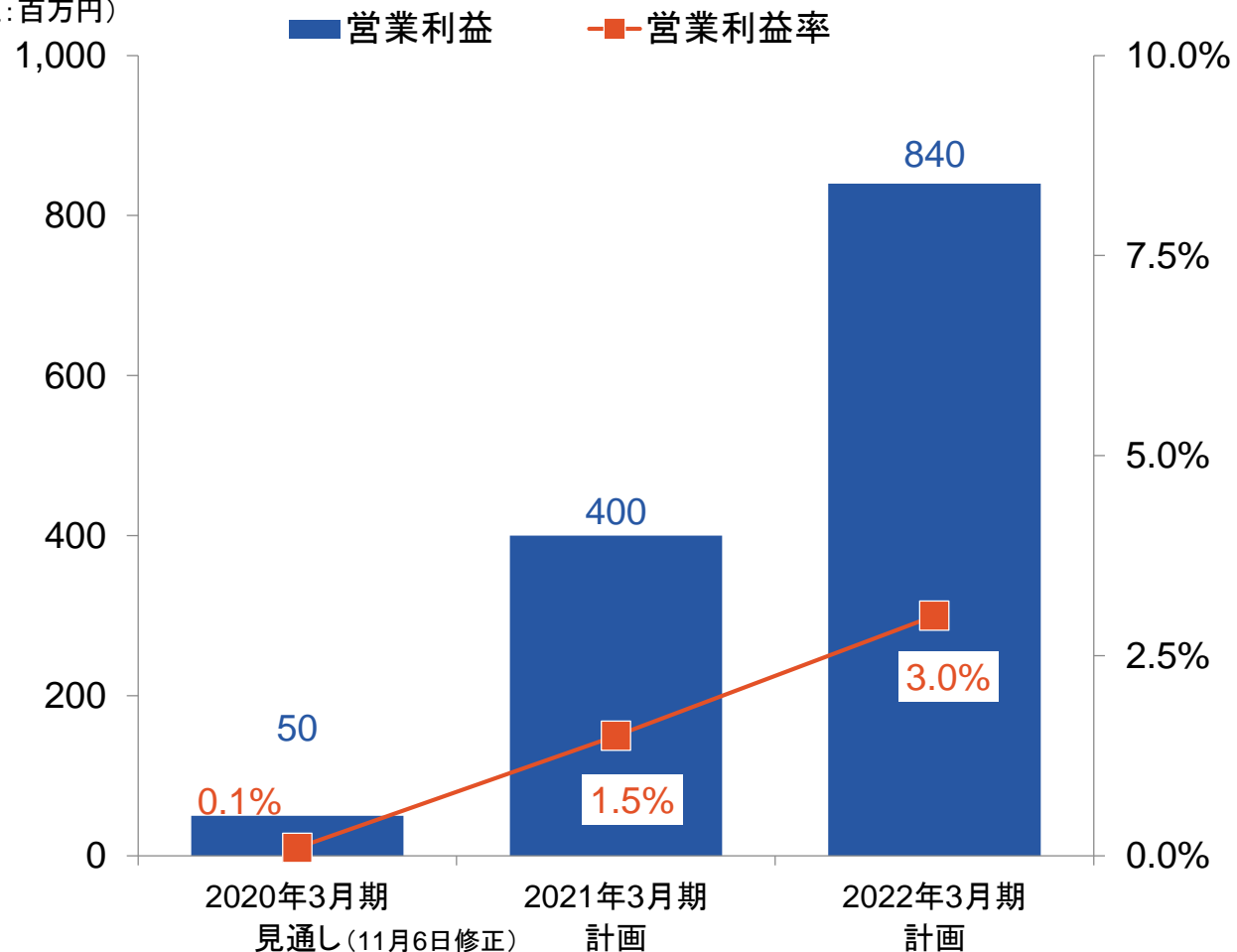
1年目 **99.0%**
2年目 **101.0%**
3年目 **105.0%**

営業利益率

1年目 **0.1%**
2年目 **1.5%**
3年目 **3.0%**

営業利益と営業利益率の推移

(単位:百万円)



新中期経営計画の数値目標



| 項目 | 2020/3期(初年度) | 2021/3期(2年目) | 2022/3期 (最終年度) |
|----------------|--------------------|--------------|-------------------|
| 既存店成長率(19/3期比) | 99.0% | 101.0% | 105.0% |
| 営業利益率 | 0.1% (期初計画0.6%) | 1.5% | 3.0% |

| 項目 | 2020/3期(初年度) | 2021/3期(2年目) | 2022/3期 (最終年度) |
|---------------|------------------------------|--------------|----------------------------|
| 新規出店 | 0店 | 5店 | 10店 |
| リニューアル | 50店 | 50店 | 50店 |
| 売上高 | 25,600百万円 (期初計画26,500百万円) | 27,000百万円 | 28,000百万円 |
| 営業利益 | 50百万円 (期初計画150百万円) | 400百万円 | 840百万円 |
| コスト削減(19/3期比) | 800百万円 | 1,000百万円 | 1,200百万円 |
| M&A・アライアンス | アライアンスが中心 (数値計画には含まず) | | より大きな成長を目指す (数値計画には含まず) |



①「現場第一」の方針と体制

(1) 既存店舗の再生

- 店舗の活力を引き出す
- 適切な資金配分
(リモデル・リニューアル・リプレイス)

(2) 店舗オペレーションの再構築

- 現代の雇用環境を反映した
店舗内マネジメントの仕組みづくり
(外国人、働き方改革、労働力減少)

(3) 現場最優先の組織体制

- ヴィア取締役が各事業責任者となり、
現場で陣頭指揮
- 本部は機能別組織として、店舗支援を強化



- 事業会社社長が
臨店と店長との個別面談を実施
- システムツールを利用し
社内コミュニケーションの頻度が向上
- 現場の問題把握と理念共有により、
実効性ある組織体制の構築へ



②「原点回帰」による付加価値向上

(1) 商売の本質への回帰

- お客様視点の業態再設計
- ベーシックアイテムの付加価値向上

(2) 時流に乗る戦略

- ベーシックとトレンドのバランス
- テーマ性による他社との差別化

(3) 元来持つ強みに集中

- 楽しい雰囲気を感じられる店舗づくり
- バックヤードはチェーンストアマネジメントによる効率化



- 焼き鳥などの基本品質向上に向けた取り組みを実施
- 看板商品の打ち出し
- 外部プロデューサーの起用によりテーマ性を強化する業態アップデートを実施
- グッドサービスで“いきつけ”店化へシフト



③「人財育成」のさらなる強化

(1) 次世代人財の積極的な登用

- エリアマネジャーの抜擢と教育
- 権限委譲により仕事を任せて育成

(2) 外部リソースの積極的な活用

- 既存店を活性化するための業態開発
- 購買ルートの開発 等

(3) 人事教育制度の再構築

- 働きがいのある仕組み
(のれん分け、メンター制度、業績賞与等)
- ITツールの活用



- エリアマネジャーの再編成と教育プログラムが始動

- 店舗活性化に向けた月次インセンティブ制度を実施

- メンター制度の導入等により新入社員の離職率が改善



Ⅲ.通期計画と下期の取組み

2020年3月期計画の概況(PL)



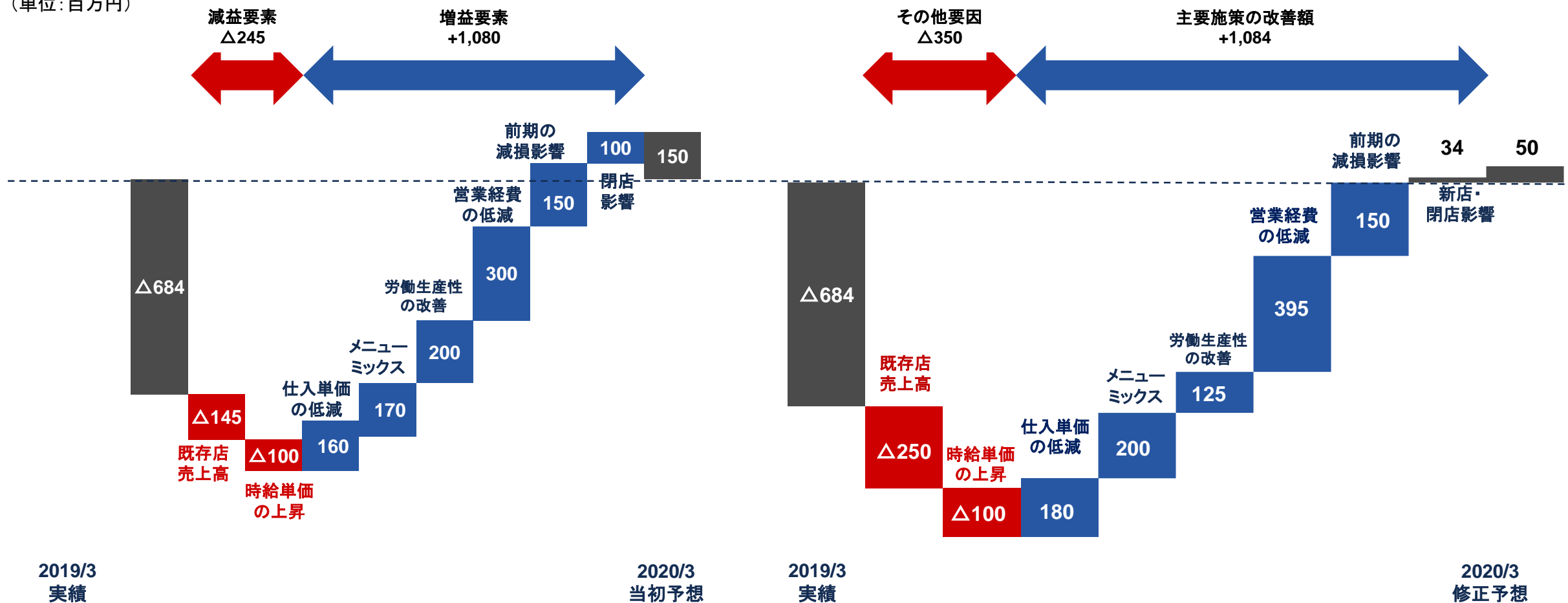
| | 2019年 3月期 | 2020年3月期 | | | | | |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|-------|---------|-------|-------|
| | 実績 | 期初計画 (5月15日) | 修正計画 (11月6日) | 前期比 | | 期初計画比 | |
| | | | | (%) | (額) | (%) | (額) |
| (単位:百万円) | | | | | | | |
| 売上高 | 26,778 | 26,500 | 25,600 | ▲ 4.4 | ▲ 1,178 | ▲ 3.4 | ▲ 900 |
| 営業利益 | ▲ 685 | 150 | 50 | - | + 735 | - | ▲ 100 |
| 経常利益 | ▲ 812 | 80 | 0 | - | + 812 | - | ▲ 80 |
| 当期純利益 | ▲ 2,841 | ▲ 180 | ▲ 260 | - | + 2,581 | - | ▲ 80 |

営業利益増減計画の進捗状況



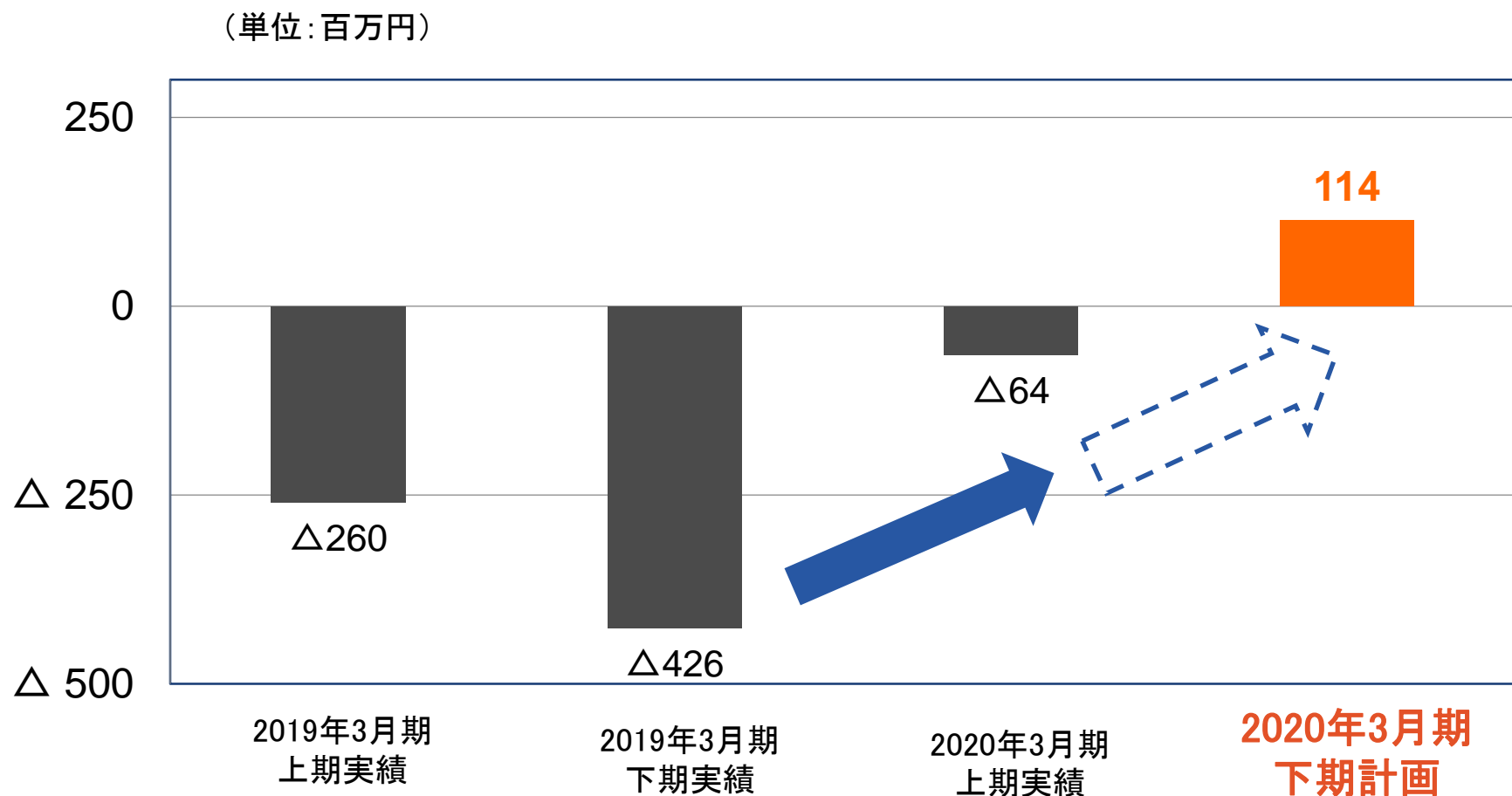
● 2020年3月期当初計画と修正計画の比較

(単位:百万円)





- 営業利益は回復基調にあり、通期で黒字化を見込む



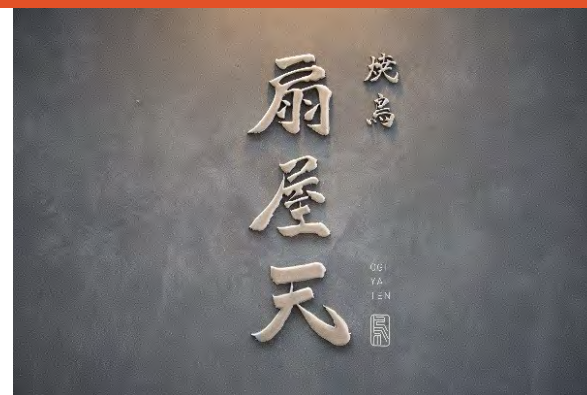


● ライフスタイルと立地特性の変化に対応した業態のリモデルに挑戦

焼肉扇屋



扇屋天





● 店頭ディスプレイの充実とシーズナル商品の提案で集客率がアップ



一丁の取り組み



- 秋葉原店で外部プロデューサーを起用し、北海道テーマを強化したメニューを提案





- 店舗仕込みのアイテム数を増やし主力商品のクオリティをアップ



ステーキハウス松木の取り組み



● ステーキファミリーレストランからステーキ専門店に向けて





Steak from Australia

豪州産リブロースステーキ

赤身の本来の美味しさと適度なサシ(脂肪分)が特徴の柔らかくヘルシーなお肉です。

松木ステーキ(リブロース)

〈150g〉¥1,590+税 〈200g〉¥1,990+税
 〈300g〉¥2,990+税 〈450g〉¥3,990+税

Choose sauce
 お好きなソースを
 お選びください。



焼き加減 焼肉おすすめ しっかり ▶

| | | | |
|----|---------|-------|-------|
| レア | ミディアムレア | ミディアム | ウェルダン |
|----|---------|-------|-------|

松木ステーキ(リブロース)300g
※150g未満は、各ブロックターザンが1ブロックです。お写真はイメージです。

当該はイタリアムリアを特許しております。ウェルダンもお楽しみいただけます。

MATSUKI SALAD【サラダ】

松木サラダ

¥190+税

テーブルに6種類のトッピングをお持ちいたします。お好みのトッピングをスタッフがお客様で盛りつけます!

※お好みで1品追加いただけます。
 ※食品でのご注文は、ご遠慮ください。



5種類のソースからお選びください。

松木和風ソース
 すりおろし玉ねぎをたっぷり、あつさり醤油味。

デミソース
 旨み伊豆まったり、すっきりデミグラス。

トマトガーリックソース
 にんにくが効いた、さっぱりイタリアン。



松木和風ソース
 すりおろし玉ねぎをたっぷり、あつさり醤油味。

香味醤油ソース
 二つや五ねぎ等、新鮮たっぷりのお肉。

わさび醤油
 生むさびが効いた、コウのあまる醤油。



● 「選べる和洋膳」 選べる楽しさの提案で3世代の取り込みに成功





IV. ご参考資料



| | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 商号 | 株式会社ヴィア・ホールディングス VIA HOLDINGS INC. | |
| 所在地 | 〒167-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町519 早稲田松浦ビル2F | |
| 連絡先 | TEL(代表)03-5155-6801 | |
| 設立 | 1948年2月26日(1934年 印刷流通事業創業) | |
| 代表者 | 代表取締役社長 横川 紀夫 | |
| 資本金 | 49億円 | |
| 従業員 | 29名 グループ538名(2,272名) | ※ 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。 |
| 連結売上高 | 267億円(2019年3月期) | |
| 店舗数 | 491店舗(直営430店舗、FC61店舗) | |
| 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11,969百万円・308(うちFC57)店舗) 株式会社 フードリーム (売上高7,212百万円・98店舗) 株式会社 紅とん (売上高2,191百万円・44(うちFC3)店舗) 株式会社 一丁 (売上高3,107百万円・18(うちFC1)店舗) 株式会社 一源 (売上高2,428百万円・23店舗) | |

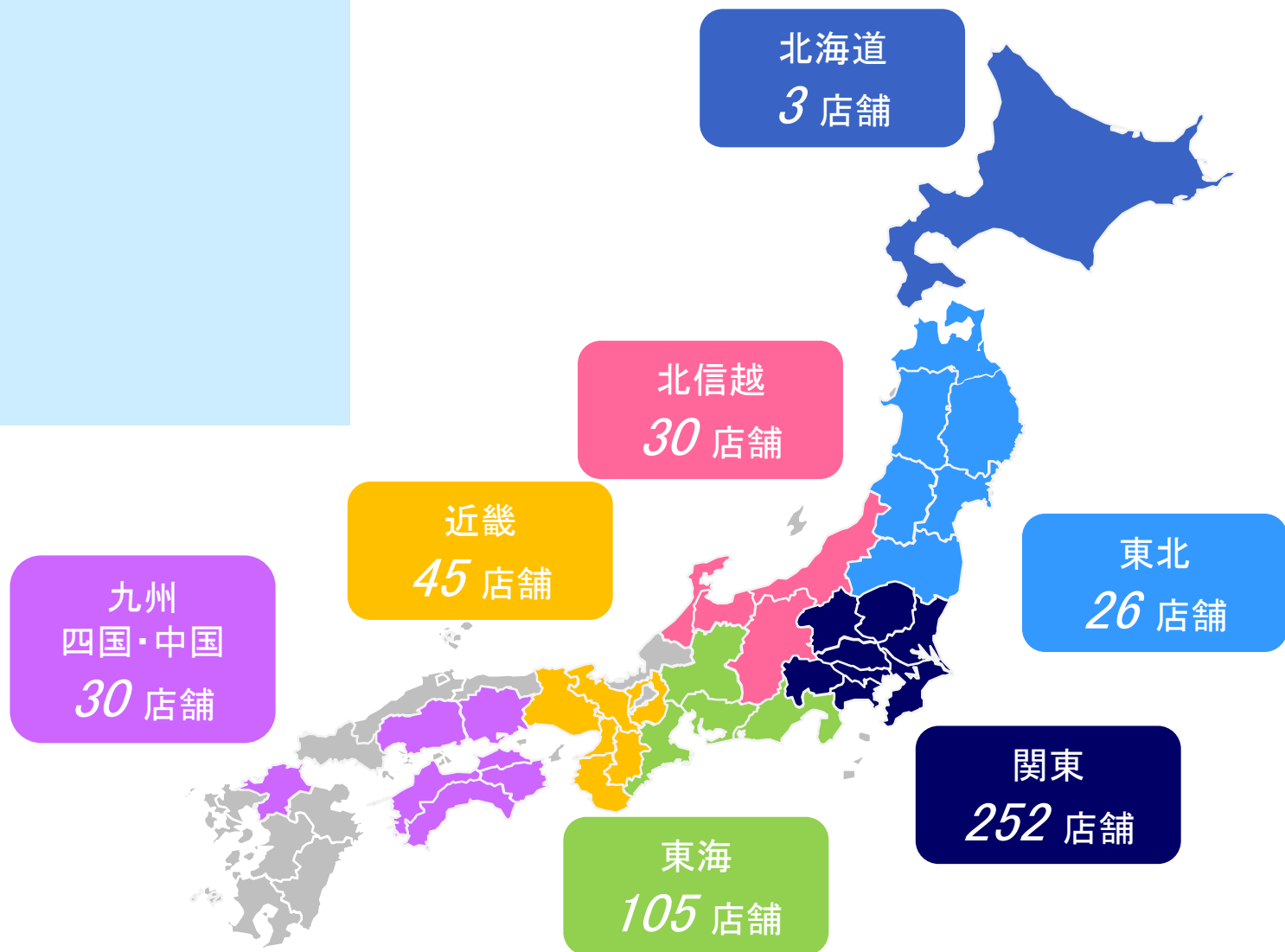
(2019年9月末現在)



36都道府県

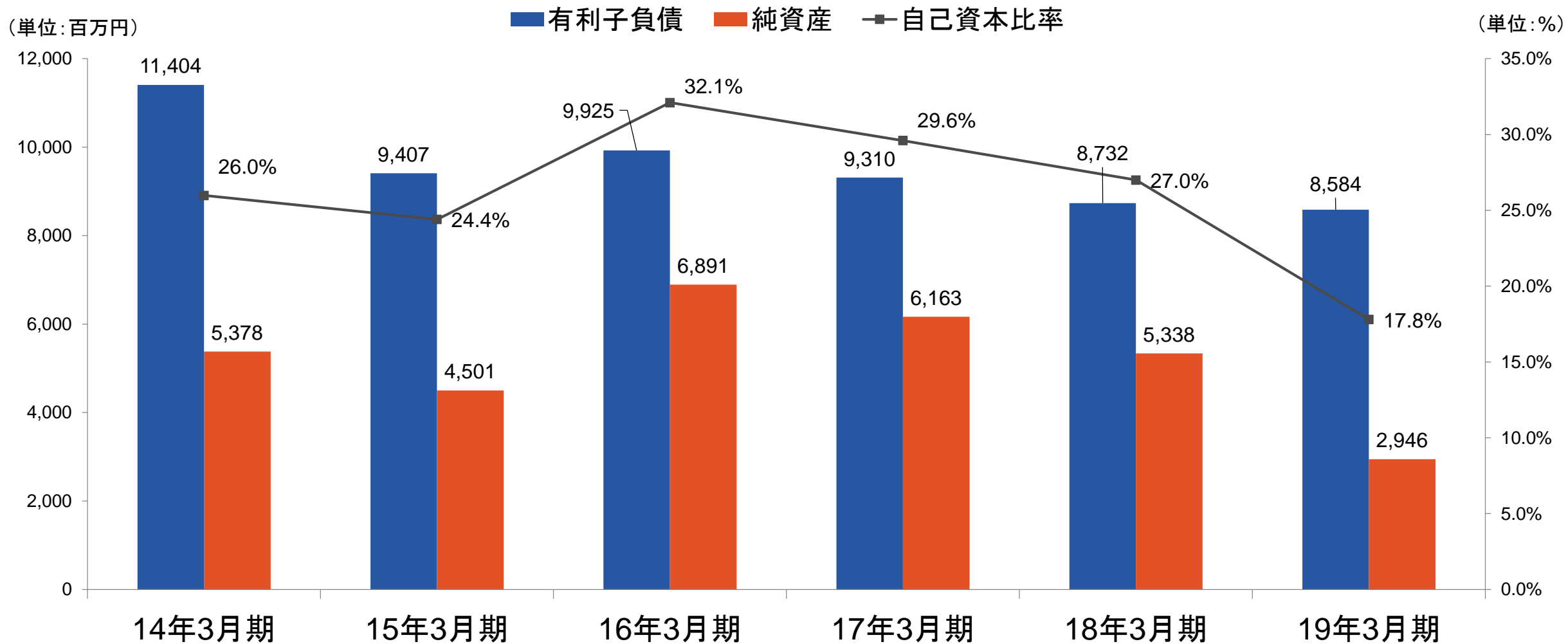
24ブランド

491店舗を展開



(2019年9月末現在)

有利子負債及び純資産

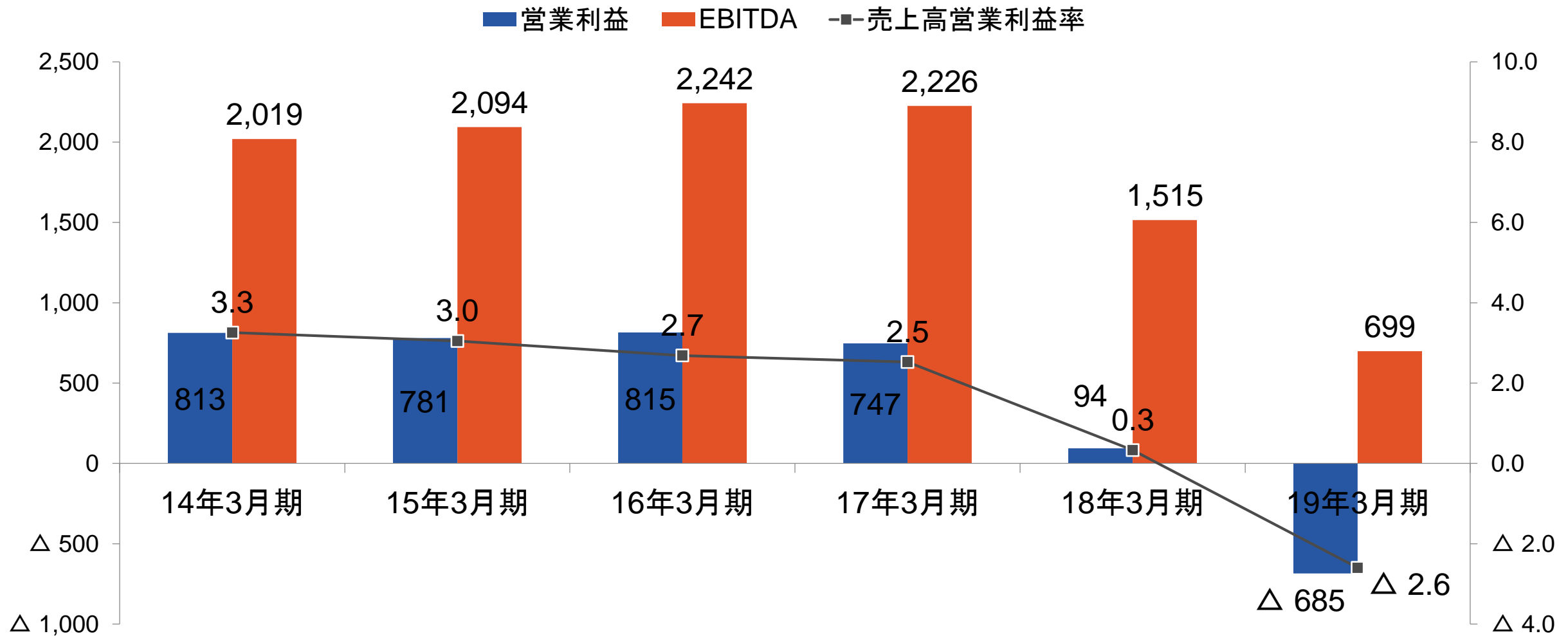


EBITDA及び利益率



(単位:百万円)

(単位:%)



貸借対照表



| (単位:百万円) | 2014/03 | 2015/03 | 2016/03 | 2017/03 | 2018/03 | 2019/3 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 資産合計 | 20,698 | 17,789 | 21,480 | 20,831 | 19,758 | 16,530 |
| 流動資産 | 5,105 | 2,785 | 4,503 | 4,697 | 5,589 | 4,053 |
| 固定資産 | 15,590 | 15,003 | 16,959 | 16,130 | 14,156 | 12,469 |
| 繰延資産 | 2 | - | 17 | 3 | 11 | 7 |
| 負債合計 | 15,319 | 13,168 | 14,588 | 14,667 | 14,419 | 13,589 |
| 流動負債 | 4,773 | 12,578 | 4,164 | 4,446 | 4,724 | 4,299 |
| 固定負債 | 10,545 | 590 | 10,423 | 10,220 | 9,894 | 9,824 |
| 純資産 | 5,378 | 4,620 | 6,891 | 6,163 | 5,338 | 2,946 |
| 負債・純資産 | 20,698 | 17,789 | 21,480 | 20,831 | 19,758 | 16,530 |
| 自己資本 | 5,378 | 4,620 | 6,891 | 6,163 | 5,314 | 2,921 |

キャッシュフロー計算書



| | 2014/03 | 2015/03 | 2016/03 | 2017/03 | 2018/03 | 2019/3 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| (単位:百万円) | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュフロー | 1,653 | 1,727 | 1,896 | 2,698 | 989 | 262 |
| 投資活動によるキャッシュフロー | 96 | △673 | △2,385 | △1,205 | △619 | △1,160 |
| 財務活動によるキャッシュフロー | △1,460 | △3,126 | 2,095 | △1,643 | 683 | △228 |
| 現金および現金同等物の増加額(△減少額) | 288 | △2,072 | 1,606 | △151 | 1,052 | △1,126 |
| 現金および現金同等物の期首残高 | 3,046 | 3,334 | 1,261 | 2,868 | 2,717 | 3,770 |
| 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 | 3,334 | 1,261 | 2,868 | 2,717 | 3,770 | 2,643 |

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 |



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

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町519 早稲田松浦ビル2階