



(東証1:7918)

株式会社ヴィア・ホールディングス

2018年3月 第2四半期 決算説明会

～ 劇的な環境変化と構造改革の着手 ～

2017年12月1日

目次

経営方針説明

代表取締役 社長 佐伯 浩一

■ 経営方針の全体像

P. 2

決算報告

代表取締役 副社長 今井 将和

■ 2018年3月第2四半期 実績

P. 9

■ 2018年3月期 計画

P.15

■ 持続的な成長に向けて

P.27



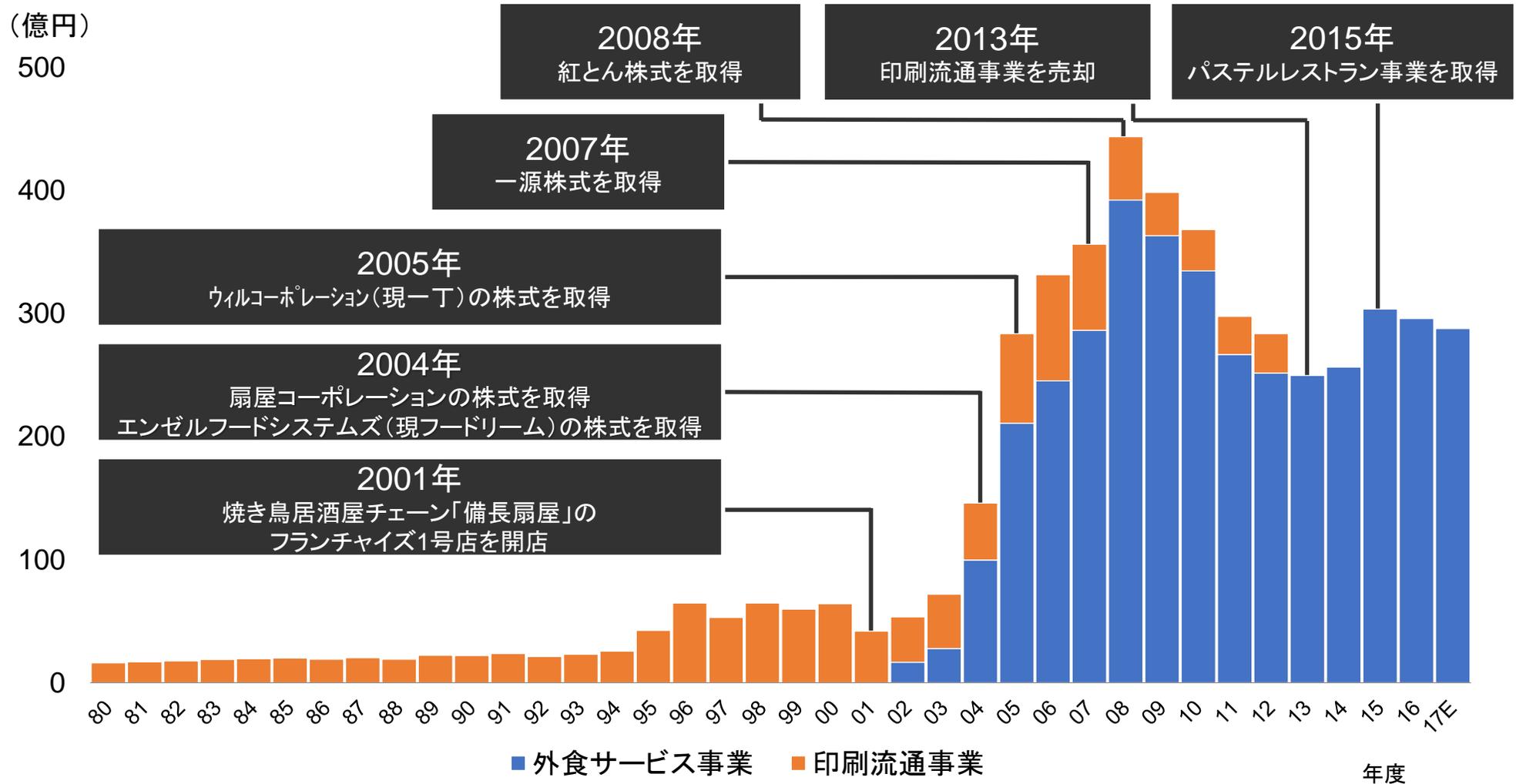
経営方針説明

～ 新体制で収益構造の改革へ～



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



劇的な環境変化

新たなプレイヤーの参入

- ◆ 他業態他社によるアルコール動機の取り込み
- ◆ 同業他社による焼鳥業態への進出

原材料の上昇

- ◆ 酒税法改正によるアルコール類の上昇
- ◆ 円安、原油高、需給バランスによる食材価格の上昇(肉類、海産物など)

人件費の上昇

- ◆ アルバイト時給の上昇
- ◆ 雇用環境の変化による採用費や労務費用の上昇

建築費の上昇

- ◆ オリンピック影響による建築資材及び工事費用の上昇

IT技術の進歩

- ◆ テクノロジーの進化により、リーズナブルなコストでITシステムを導入可能

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

数値目標

- ① ROE 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

経営方針の全体像

変えない点

人財育成を
さらに強化する

全ての業態で
出店をしていく

変える点

業態の
収益構造の改革に
積極的に取り組む

経営方針の全体像(例えば)

前提

その地域に「在り続ける」という社会的使命に変わりなし
そのための成長戦略の基本方針を継続する

ただし

軌道修正

業態転換を実施する上での考え方を見直す

つまり

具体策

現状の店舗資産に固執せず、柔軟な店舗展開に取り組む

構造改革の着手

新たなSCM戦略の推進

ITを活用した店舗業務の効率化の推進

新たな社内FC制度（のれん分け）の開発・推進

MOVIAの活用によるCRMの推進

M&Aの継続的な検討・推進



2018年3月第2四半期 実績

～ 環境変化による収益構造の激変 ～



決算サマリー

予想値分析

進捗率

第2四半期進捗率

通常営業利益
計画比
(2017/11/8発表 修正値比較)

26.5%

営業益 予想

通期会社予想下方修正



通期業績予想達成回数 3/9回
通期業績予想平均達成率 85.0%
※過去のQ2決算で発表された通期業績予想の達成状況

配当 予想

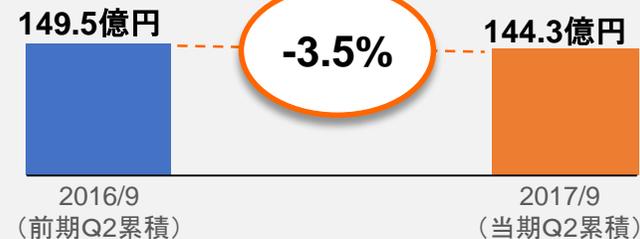
期末配当予想 修正なし



P/L分析

売上高

横ばい3.5%減



営業 利益

大幅減益 74.8%減



最終 利益

最終赤字 3.5億



2018年3月第2四半期実績

既存店売上の減少に加え、原価・人件費等のコスト増加が想定を上回る

(単位:百万円)

	2017年3月 第2四半期	2018年3月第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	14,949	14,700	14,433	▲ 267	98.2%	▲ 516	96.5%
売上総利益	10,119	-	9,708	-	-	▲ 411	95.9%
営業利益	420	400	106	▲ 294	26.5%	▲ 314	25.2%
経常利益	377	350	70	▲ 280	20.0%	▲ 307	18.6%
当期純利益	281	120	▲ 354	▲ 474	-	▲ 635	-

2018年3月第2四半期実績の減益要因(前年同期比)のまとめ

四半期純利益の減益(△635百万円)の主要因について

	利益影響額 (百万円)	記 事
既存店売上高の減少	△ 260	既存店売上高: △96.3% (客数: △97.0% 客単価: △99.3%)
売上原価率の増加	△ 60	売上原価率: 32.7%(前年同期比: +0.4point) ✓ 食肉・魚など生鮮品の価格上昇 ✓ 酒税法改正に伴うアルコール類の価格上昇
人件費率の増加	△ 202	総時給単価の上昇と労働生産性の低下 (前年同期比: +1.4point) ✓ アルバイト時給等の上昇 ✓ 売上減少による固定費率の上昇
特別利益・損失の影響	△ 159	特別利益の減少(△97)と特別損失の増加(+62) ✓ 店舗収益の低下による減損損失等の増加
税金費用の増加	△ 167	法人税等調整額の増加(+161) ✓ 税効果会計の分類見直し

業態別 客数 客単価 ~第2四半期実績~

焼鳥業態の競争激化と大型居酒屋の宴会需要減少が主な要因

	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	97.2%	99.6%	96.8%	大手居酒屋の焼鳥業態への参入など競争の激化。西日本の苦戦
カジュアルダイニング	102.1%	99.5%	101.5%	ステーキハウスやシェーンズバーグなどの肉業態が好調
パステル	95.1%	97.6%	92.8%	インショップでは回復するも、ロードサイド店の落ち込みが大きい
一丁	97.5%	97.8%	95.4%	二次会需要の減少や海産物の原価上昇等で苦戦
一源	96.8%	97.8%	94.7%	埼玉を中心に展開。宴会の客単価低下が顕著に見られた
紅とん	99.8%	100.8%	100.6%	都心のオフィス街を中心に展開。常連様が増えており好調
ぼちぼち	102.9%	101.6%	104.6%	女性のお客様に向けた昨年のメニュー変更が奏功した
全社	97.0%	99.3%	96.3%	

※ 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。

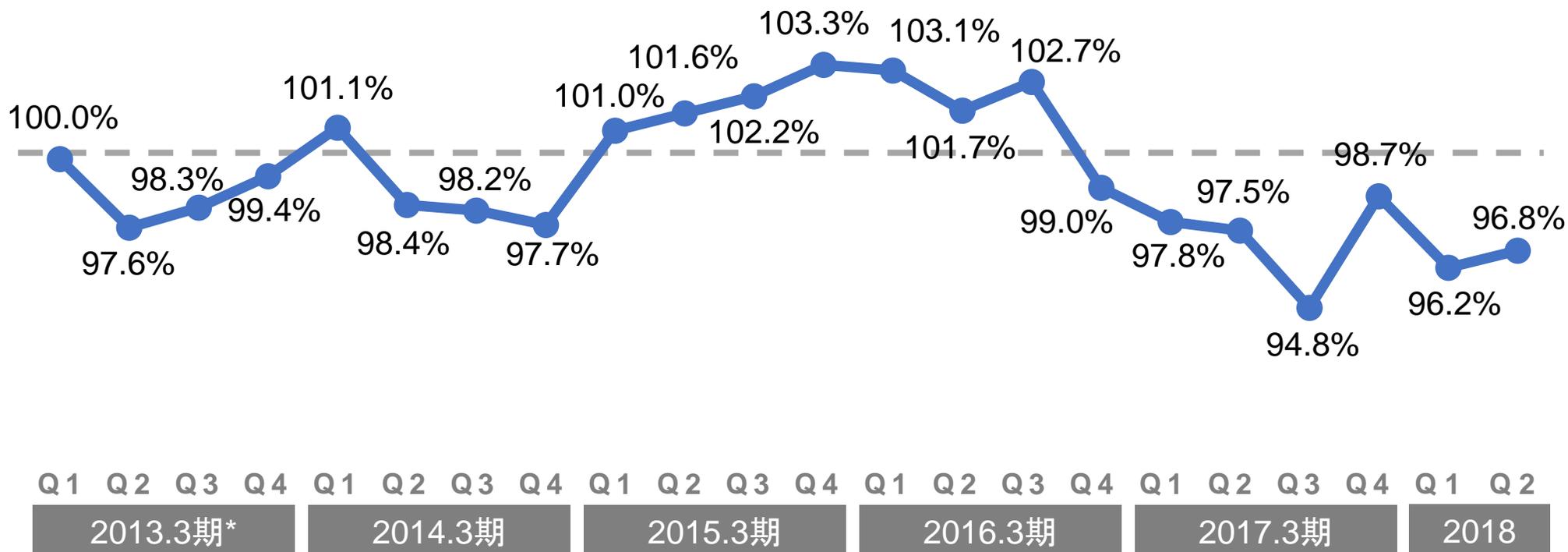
※ 改装等で休業した場合、前年及び当年比較出来ない営業日は月次の既存店集計には含めておりません。

※ 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・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



2018年3月期 計画

～ 客単価の維持とコスト・コントロール ～



2018年3月期 計画のサマリー

客単価の維持と労働時間コントロールで、修正後の営業利益を確保

(単位:百万円)

	17年3月期 (実績)	18年3月期 (期初計画) 2017.05.12	18年3月期 (修正計画) 2017.11.08	前期比(額)	比率(%)
売上高	29,586	29,600	28,800	▲ 786	97.3%
営業利益	747	830	400	▲ 347	53.5%
経常利益	666	720	300	▲ 366	45.0%
当期純利益	246	250	▲ 270	▲ 516	-

客数・客単価 計画の前提

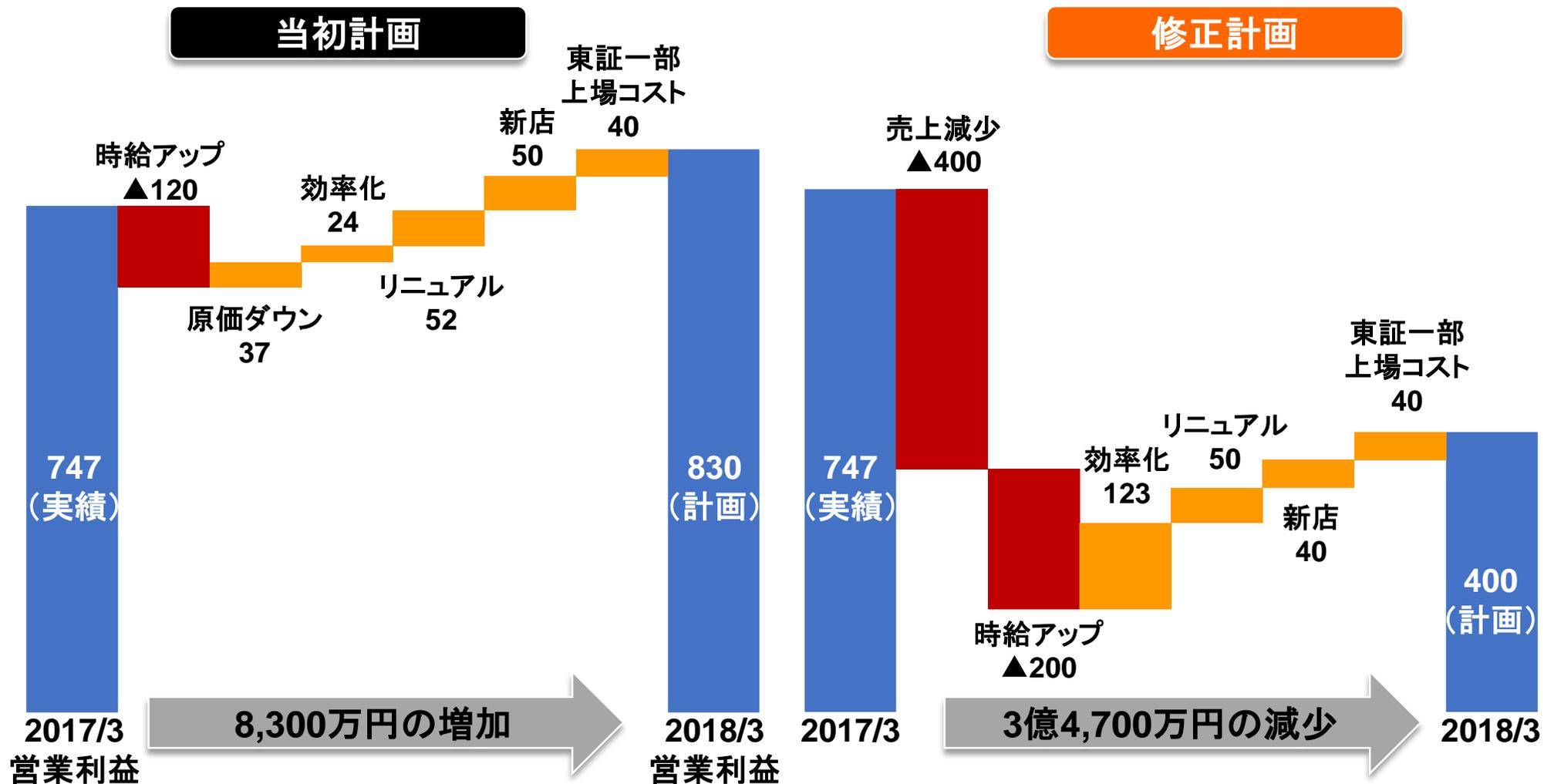
100.0%以上

95.1%~99.9%

95.0%以下

	客数		客単価		売上高	
	期初	見通し	期初	見通し	期初	見通し
扇屋	99%	97%	100%	100%	99%	97%
ガジュアルD	102%	102%	100%	100%	102%	102%
パステル	94%	96%	100%	98%	94%	94%
一丁	100%	98%	99%	98%	99%	96%
一源	100%	97%	96%	98%	96%	95%
紅とん	102%	100%	100%	100%	102%	100%
ぼちぼち	102%	102%	100%	102%	102%	104%
計	101%	98%	99%	99%	100%	97%

営業利益(予想)の増減要因分析



(単位:百万円)

下期における主な取組方針

売上高拡大

- 新たなメニューや業態の開発(創業時の復刻業態/扇屋、イタリヤ食堂への転換/パステル)
- Web即時予約システムの導入による宴会顧客の獲得
- 客層やお客様の利用動機に対応した多彩な宴会メニューの開発
- MOVIAによるお客様の声を活かした販促や店舗運営の推進
- DEAN&DELUCAとの業務提携(パステルでの商品開発、新カフェ業態の開発)
- 健康志向に配慮したロカボメニューの導入による販売促進

コスト対策

- 食材コンペの実施(SCM戦略の第一ステップとして実施済み)による仕入価格の低減
- アルコール類の仕入価格上昇に対応した価格戦略や最適メニューミックスの追及
- 在庫保有日数の削減や最適発注量の徹底によるロスコントロールの推進

生産性向上

- ワークスケジュールの徹底管理による労働時間適正化(作業進行・状態基準・作業割当)
- VIAビジネステキストの発行と社員教育による店舗業務の標準化と効率化の推進
- テーブル端末/キッチンディスプレイの導入(店舗オペレーションの改善)
- タブレット端末を活用した双方向の教育ツールの導入

新店・リニューアルの実績と計画

	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	
			期初	見通し	期初	見通し
扇屋	1	64	6	5	50	50
カジュアルD	1	3	3	2	11	8
パステル	1	10	1	1	8	8
一丁	-	1	1	1	1	1
一源	-	2	1	1	1	1
紅とん	-	2	2	2	4	2
ぼちぼち	-	1	-	-	-	1
計	3	83	14	12	75	72

備長扇屋の取り組み

丸鶏の導入



備長扇屋の取り組み



原点回帰メニュー

- 菊川店(東京)の効果 ... 客数 140%、客単価 85%、売上高 120%
- 新栄店(名古屋)の効果... 客数 220%、客単価 77%、売上高 170%

紅とんの取り組み

新店 国際フォーラム前店



イタリア食堂パステル静岡瀬名店



パステルのリモデル

- 静岡瀬名店の効果 … 客数 155%、客単価 95%、売上高 150%

パステルの取り組み

新メニュー開発中



プロシュートとトルコラの
マーリオ・オーリオ・ペペロンチーノ
¥1,190(＋税)

オイルスーパニア付

お好みでエキストラバージンオリーブオイルをかけて召し上がり、お味に合わせます。



菜園野菜のカプレーゼ
バジルペーストの
香りを添えて
¥1,290(＋税)

ココットスーパニア付

DE&D限定バジルペーストを容器に入れ、お料理と一緒に提供し、お好みでペーストを召し上がり、頂きます。容器はお客様にお持ち帰りいただけます。

DEAN & DELUCA

×

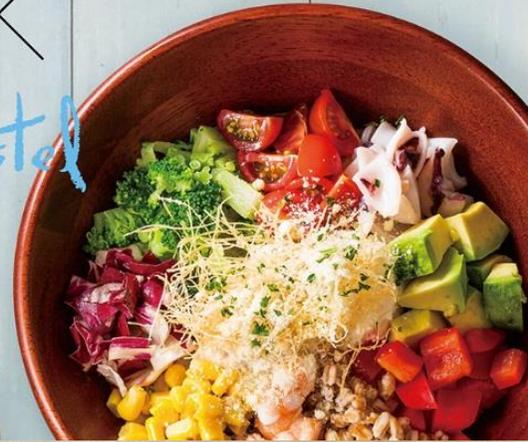
Pastel



オイルスーパニア付

お好みでトリュフオイルをかけて召し上がり、頂きます。オイルはお客様にお持ち帰りいただけます。

ピッツァ フンギ
(きのこのピッツァ)
¥1,090(＋税)



魚や一丁の取り組み



新店
東京日本橋店



持続的な成長に向けて ～ 複数の構造改革プロジェクトが始動～



「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

今後に向けて推進中の主な取り組み

新たなSCM戦略の推進

目論見：粗利益率2%の改善

- ◆ 物流機能と問屋機能の分離による効率化の追求
- ◆ 配送ルート効率化(業態別配送から地域別配送への再編による更なる効率化)

ITを活用した店舗業務の効率化の推進

目論見：人件費率2%の改善

- ◆ POSシステムの更改(ハードとソフトの分離によるオペレーションツールの戦略的活用)
- ◆ テーブル端末／キッチンディスプレイの導入
- ◆ タブレット端末を活用した双方向の教育ツールの導入

新たな社内FC制度(のれん分け)の開発・推進

目論見：営業利益率1%の改善

- ◆ 既存店を使用した社員独立制度の確立
- ◆ 従業員の意欲向上、優秀な人材の確保

MOVIAの活用によるCRMの推進

- ◆ お客様に楽しんでいただける会員システムの確立
- ◆ リアルカードの発行による会員数の拡大

M&Aの継続的な検討・推進

なぜ、このタイミングでITシステム更改に取り組むのか？

M&Aによる拡大ステージから、M&Aで得た店舗を筋肉質に鍛え上げるステージへ

これまで

M&A戦略として、
地域店舗の買収を全国区で展開

課題

1

業態ごとにサプライチェーンが確立していたため、ヴィアグループとしてみれば、物流面で非効率な部分が残っていた。

2

業態ごとに、小ロットでの発注が行われていたため、スケールメリットが出にくかった。

解決策

店舗で提供する前段階

SCMによるインフラの再構築

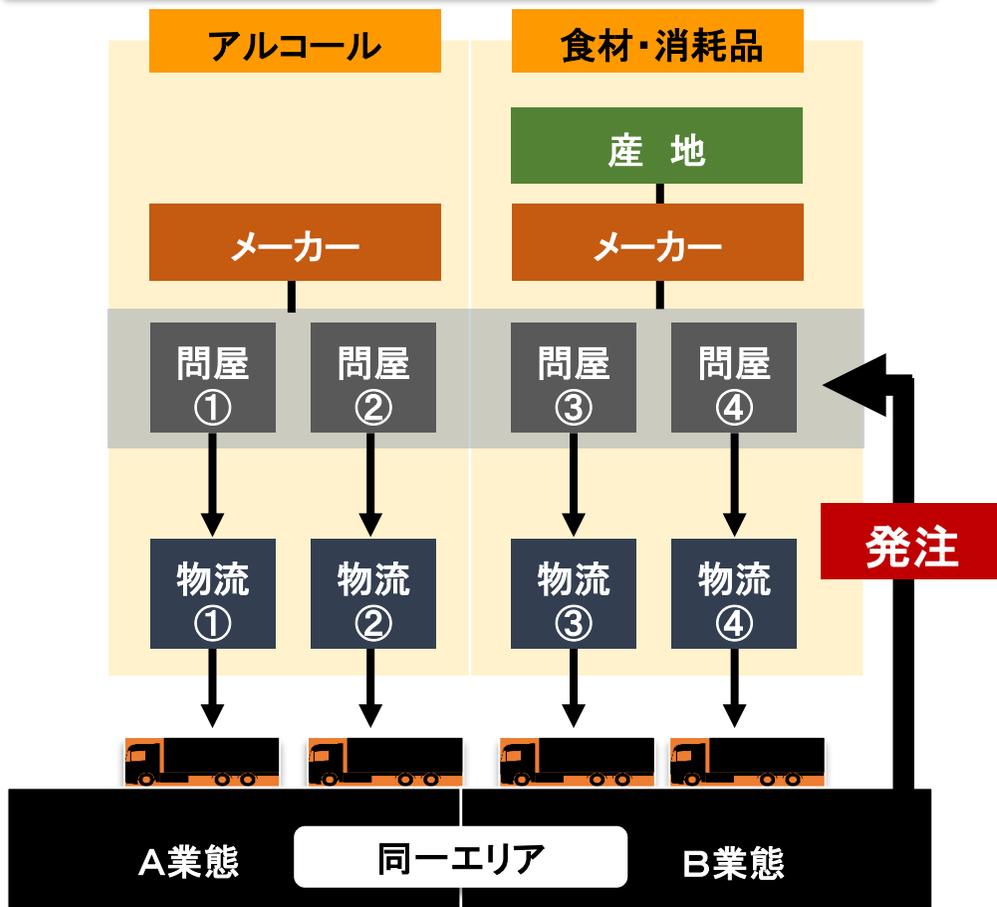
店舗での顧客への提供

ITシステム更改による
顧客満足と店舗効率の向上

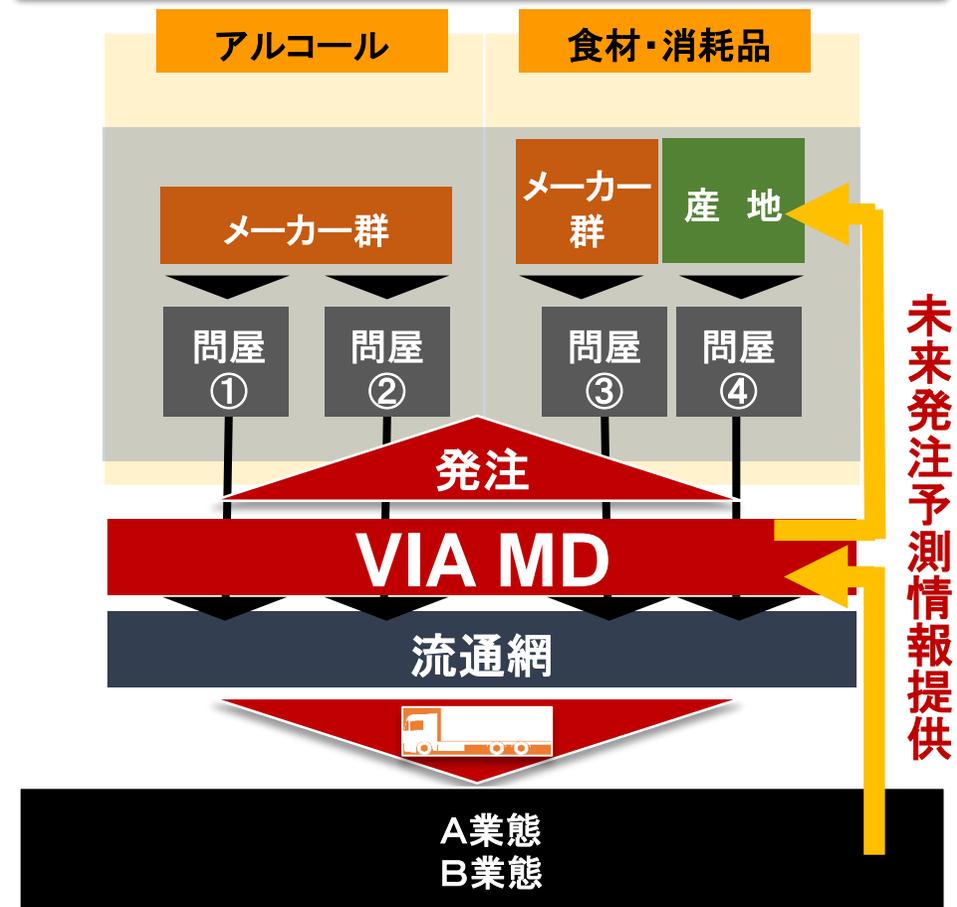
サプライチェーンマネジメントの基本概念

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

今まで



これから



未来発注予測情報提供

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

ピーク時のサービスにムラ



課題

ピーク時には、店員を呼んでも来ない、などのお客様のストレスが生じているケースも。



解決

客単価UP

テーブル端末を使用すると、お客様のペースでストレスなくご注文ができ、客単価UPにつながる。

居酒屋「オーダーの回数が多い」



課題

注文回数が多いため、フロアスタッフの作業効率が上がらない



解決

店舗効率化

テーブル端末を使用すると、オーダー受けの作業時間が削減され、その分サービスの向上に充てることができる。

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



経営者
本社管理職



店長(店舗)



従業員(店舗)

① 作る・共有

クリップ



接客・調理技術、
店舗管理、業務指示 etc

ToDo



業務理解、技術習得、
業務指示、コンテスト etc



レポート

- ・技術習得練習
- ・業務実施報告
- ・ノウハウ共有
- ・業務改善アイデア

④ 評価(モニタリング)



フィードバック
(承認・感謝)

② 閲覧



③ 撮影・投影



⑤ いいね コメント獲得



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

(再掲)2018年3月期 計画のサマリー

客単価の維持と労働時間コントロールで、修正後の営業利益を確保

(単位:百万円)

	17年3月期 (実績)	18年3月期 (期初計画) 2017.05.12	18年3月期 (修正計画) 2017.11.08	前期比 (額)	比率 (%)
売上高	29,586	29,600	28,800	▲ 786	97.3%
営業利益	747	830	400	▲ 347	53.5%
経常利益	666	720	300	▲ 366	45.0%
当期純利益	246	250	▲ 270	▲ 516	-



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 佐伯 浩一 代表取締役副社長 今井 将和
6	資本金	36億円
7	従業員	37名、グループ642名(2,607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。
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)

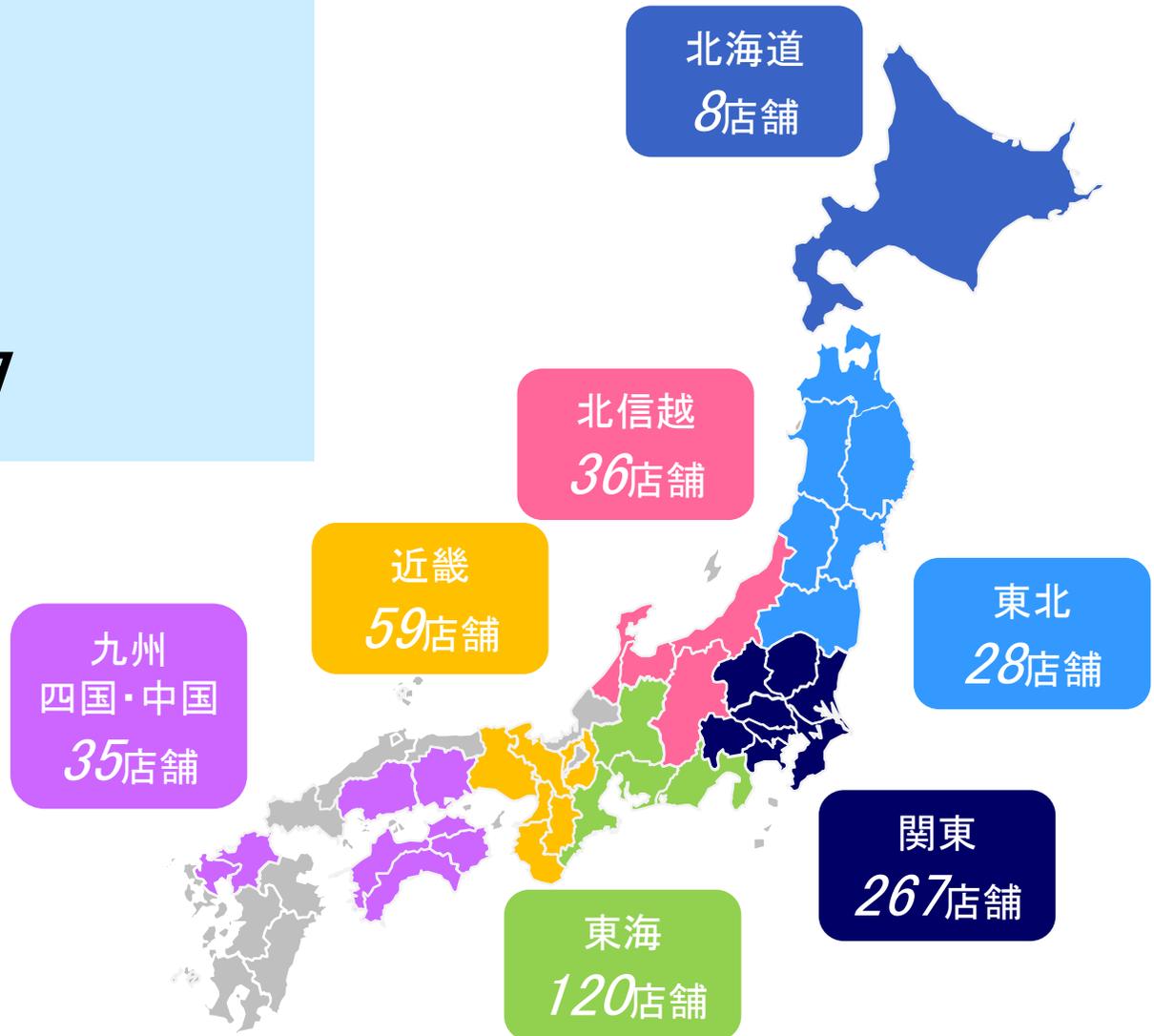
(2017年3月末現在)

店舗展開

37都道府県

24ブランド

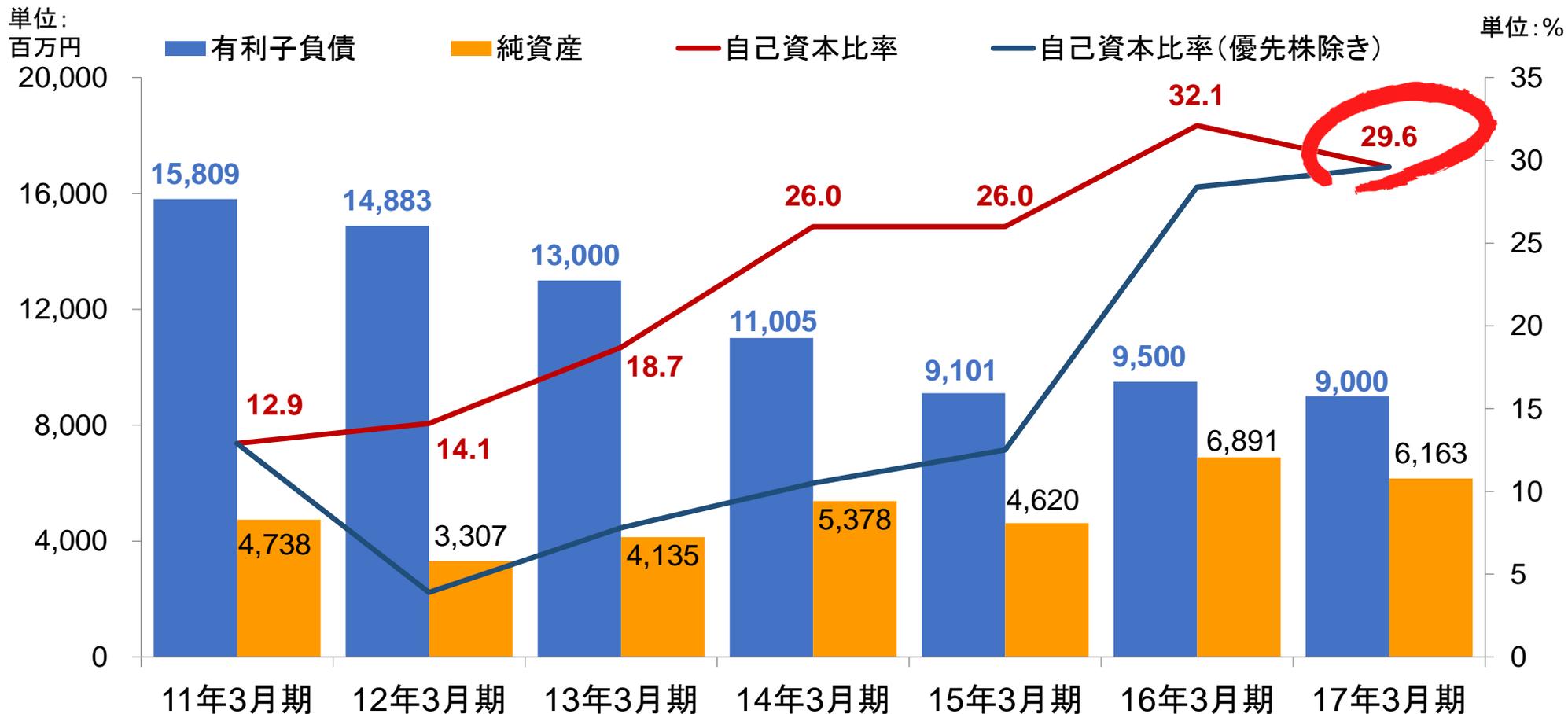
553店舗を展開



(2017年3月末現在)

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

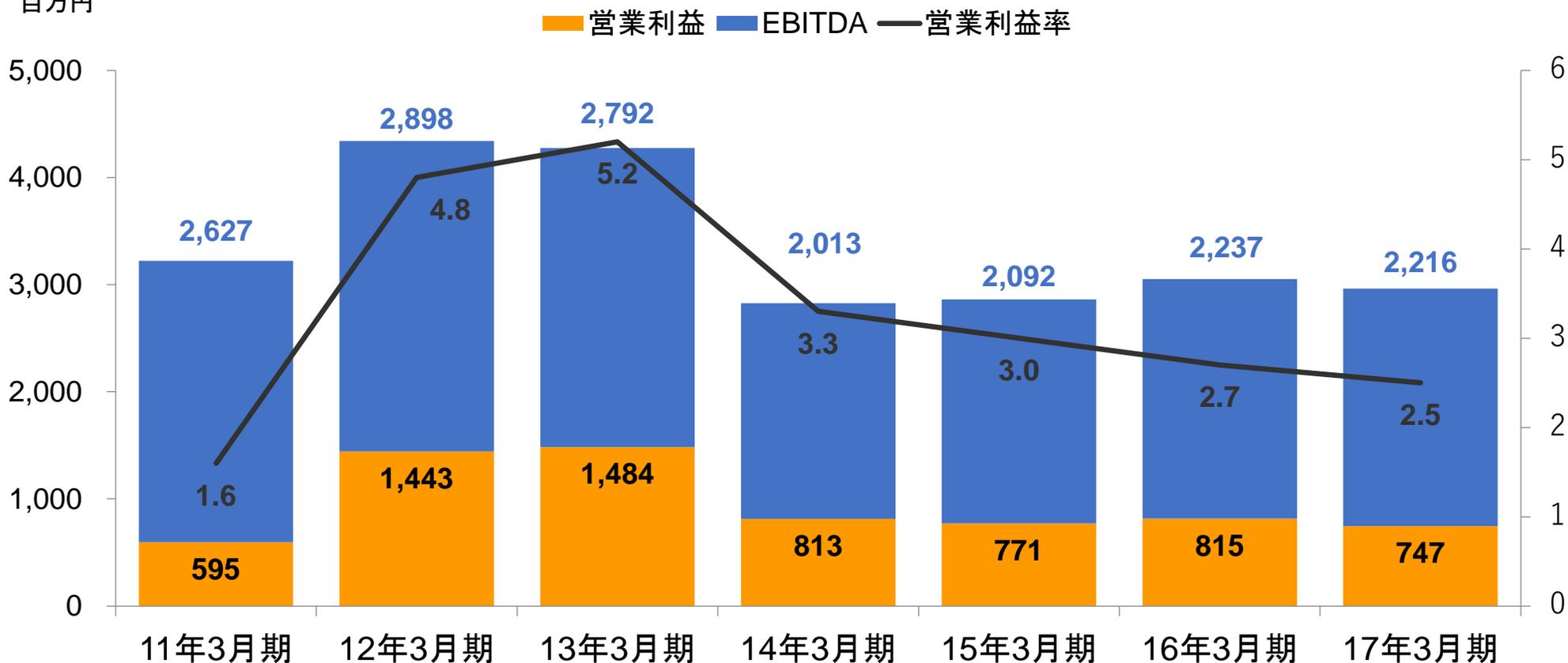


EBITDA及び利益率

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

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

【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