

株式会社ヴィア・ホールディングス
(東証1部:7918)
2018年3月期決算説明会

成功体験に依存しない新生ヴィアHDへ
自分らの提供価値に向き合うマインドセット

2018年5月31日





| | | |
|------|---------------|-------------|
| I. | 現状認識 | P.3 ~ P.7 |
| II. | 2018年3月期 決算実績 | P.8 ~ P.14 |
| III. | 2019年3月期 決算計画 | P.15 ~ P.40 |
| IV. | 参考資料 | P.41 ~ P.50 |



I. 現状認識

数年来に及ぶ外部環境の変化に対応すべく戦略的施策に着手するも、業績は大幅に未達となった中計1年目



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



今後は、「強みと弱み」をマネジメントするためのガバナンス力を強化し、
構造改革への取り組みをより実践的かつ前倒しで実施していく

1年目に大きく未達となった背景と理由

お客様の店舗の選択条件の変化(利用動機、利用方法、情報の多様化等)、競合他社の変化スピードの速さ、食材価格の上昇、人材の流動性の高まりによる絶対的な人手不足、建設コストの上昇等の経営環境変化に対して、当社の経営としての予見力、対応力が追いつかなかった。

現状

競合他社と比して相対的な
「お値打ち感」の喪失

課題

人材流動性の高まりへの対応の強化

戦略的なメニュー改定の実施とサービス向上

業態リモデルやリニューアルの組織的な取り組みの実施



メガトレンド下で、消費行動の変化に確実に対応できる体制を構築する

外部環境(市場と競合相手)

メガトレンドによる顧客の行動変化

- 高齢化による頻度減少
- 情報量増大による選択条件の多様化
- 将来不安によるデフレ再燃懸念

3大コストの上昇と高止まり

- 新興国の経済成長等による食材高騰
- 人口減少による人手不足
- エネルギーコスト、オリンピックによる建築費高止まり

競合相手の絶え間ない参入

- 同業他社の業態参入
- 中食等の他業種からの参入

自社の取り組むべき課題

活かせる「強み」⇒ 業界トップ水準へ

- マインドある情緒的・機能的オペレーション力(*1)
- 継承してきた専門店としての調理技術
- M&Aを通じて得た幅広い業態ノウハウ

克服すべき「弱み」⇒ 業界平均を超える

- デジタル技術の活用(*2)
- MDノウハウの組織的な蓄積
- 新業態開発への組織的取り組み

ガバナンス力の強化 ⇒ 業界トップ水準へ

- 経営と執行の分離(機動的な権限委譲と戦略的な束ね)
- 次期経営人財の育成
- 自分らの提供価値に向き合うマインドセット

(*1) ・情緒的オペレーション・・・ex. 感じが良いサービス、手作り感あるメニュー
・機能的オペレーション・・・ex. お待たせしないサービス、作業効率の高いメニュー
(これらは一見相反するよう見えるが、両立可能)

(*2) デジタル技術活用目的
・顧客サービスの質の向上
・情報解析による戦略のアジリティ(敏捷性)確保



3つの戦略方針と5つの推進エンジンは変えない。
ただし、これまでとは異なるやり方で実行する。

目標

- お客様が増え続けていること
- 従業員が生き生きと働いていること
- これらを継続させる仕組みがあること

方針

- ⇒ 「マネジメントシステムとしてのチェーンストアの強み」と「画一的でない魅力的な業態設計」の両立
- ⇒ 新しいチェーンシステムへの進化へ

具体策

1. 人財開発への注力（価値提供に向けたマインドセット、サービスレベル向上、調理技術の向上、経営人財の育成等）
2. 連続性の中の非連続な業態開発とメニュー提案への着手
3. 抜本的な構造改革の実行（SCM、MDノウハウ、ガバナンス体制等）



II. 2018年3月期 決算実績

既存店の落ち込みが計画未達の主因となるが、
要因はハッキリとしている



既存店の売上が伸び悩み、予算比・前期比いずれも未達

| | |
|-------|---|
| 売上高 | 28,340百万円(既存店前期比 売上高 96.0%、客数97.3%、単価98.6%) |
| 営業利益 | 94百万円(前期比 △653百万円) |
| 経常利益 | 18百万円(前期比 △648百万円) |
| 当期純利益 | △2,266百万円 (前期比 △2,512百万円) |

原価や人件費の上昇等の環境変化に対し、対応が遅れ収益を圧迫

- 食材単価上昇・酒税法改正等への対応により、原価率は前期比+0.1ポイントに抑制
- 総時給単価・採用コストの増加、労働時間コントロール不足により人件費率は前期比+1.3ポイント上昇

連結損益計算書の概況（業績予想比・前期比）

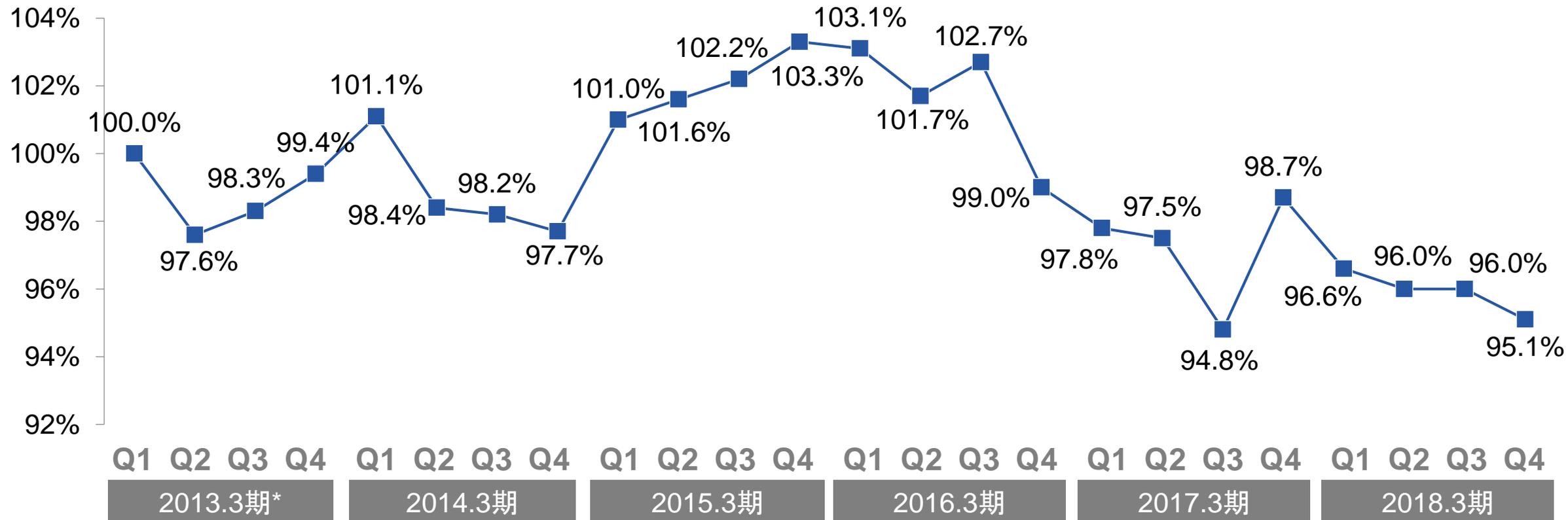


| (単位:百万円) | 2017年 3月期 | 2018年3月期 | | | | |
|----------|--------------|------------|------------|---------|---------|---------|
| | 実績 | 期初計画 | 修正計画 | 実績 | 修正計画比 | 前期比 |
| | | 2017.05.12 | 2017.11.08 | | | |
| 売上高 | 29,586 | 29,600 | 28,800 | 28,340 | ▲ 460 | ▲ 1,246 |
| 営業利益 | 747 | 830 | 400 | 94 | ▲ 306 | ▲ 653 |
| 経常利益 | 666 | 720 | 300 | 18 | ▲ 282 | ▲ 648 |
| 当期純利益 | 246 | 250 | ▲ 270 | ▲ 2,266 | ▲ 1,996 | ▲ 2,512 |



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



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 | 96.8 | 98.9 | 95.7 | 人員不足等により営業レベルが低下。低価格モデルである「串や」への転換を40店実施。教育の充実・デジタル機器の活用でQSCALレベルの向上を目指す。 |
| カジュアルダイニング | 99.2 | 99.4 | 98.6 | 引き続き、ステーキハウス松木・洋食業態が牽引し、売上は堅調。ステーキハウス松木の原価率改善に着手し新店の開発を進める。 |
| パステル | 96.6 | 97.4 | 94.2 | イートインは客数が回復傾向にあるが、デザートのテイクアウト販売が前年比85%程度に落ち込んだ。今期はデザートベンダーの変更による拡販を図る。 |
| 一丁 | 97.0 | 98.1 | 95.2 | 顧客層の行動変化に適切に対応できず、一般売上・宴会売上ともに減少。既存業態の派生ブランドで、大衆居酒屋としての低価格専門業態の開発を推進。 |
| 一源 | 98.0 | 97.0 | 95.1 | ピークタイム時の機会損失等で既存店の売上高は前年割れ。準社員のトレーニング徹底、新しい戦略商品の開発に注力。 |
| 紅とん | 99.8 | 100.6 | 100.4 | 既存店・新店共に売上高は順調に推移し、営業利益も概ね確保。今期の新店計画3店の立地確保を進める。 |
| ぼちぼち | 99.8 | 101.3 | 101.1 | 事業部長の育成が各店別のQSCAの向上に寄与し好調。お好み焼きの「焼師」育成に注力し、メインターゲットであるF1層に向けた商品開発に取り組む。 |
| 全社 | 97.3 | 98.6 | 96.0 | |

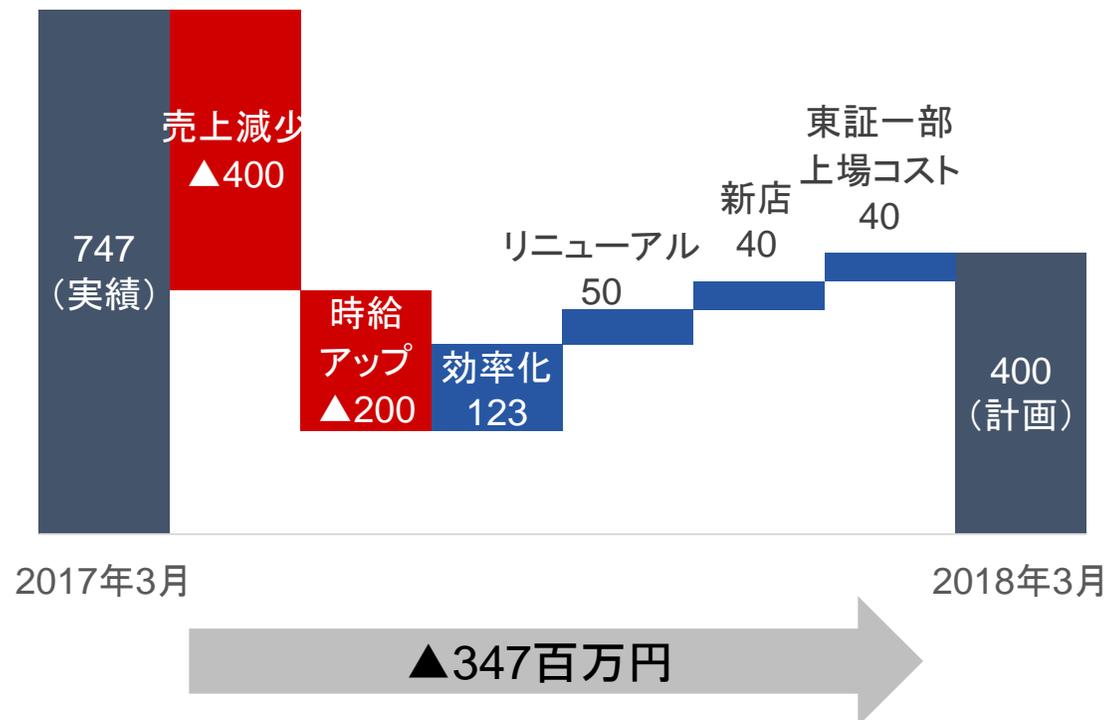
2018年3月期 営業利益の増減要因(対前年)



既存店売上の伸び悩みが大きく影響し、人件費コントロールも乱れた

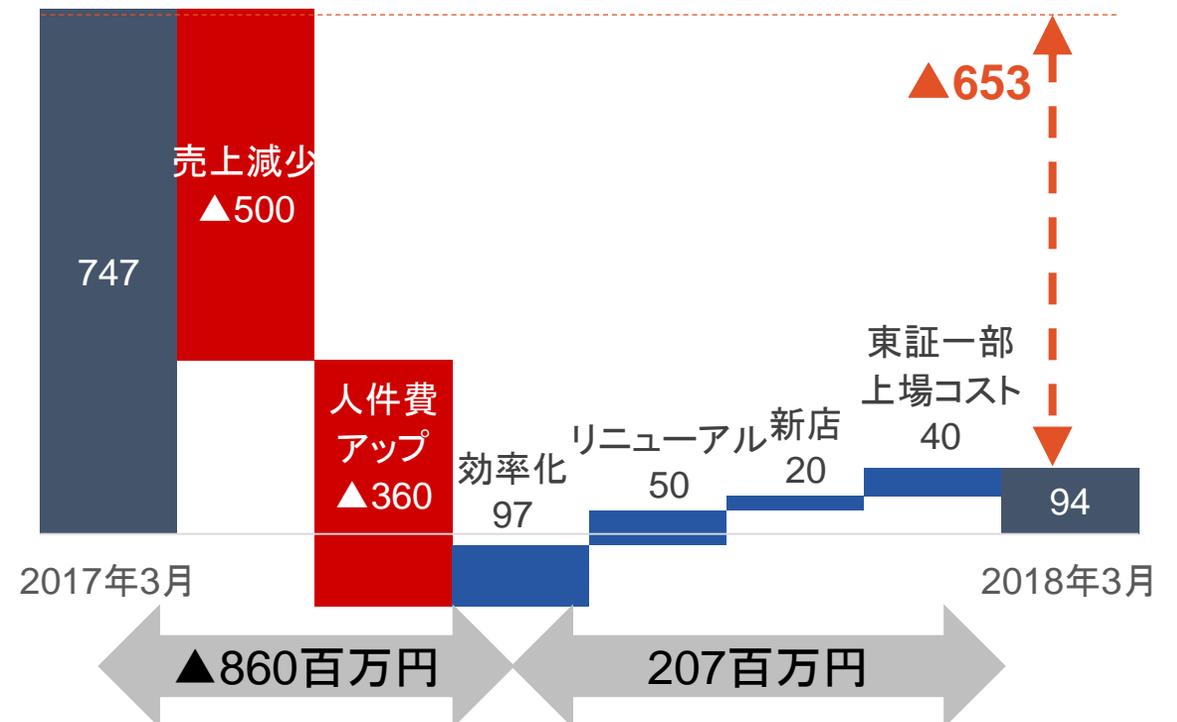
修正計画

(単位:百万円)



実績

(単位:百万円)





将来に向けた閉店・減損の戦略的意思決定等により、一過性の特別損失を計上

- 収益率改善のため、不採算又は契約満了の38店舗を閉店決定
- 将来キャッシュ・フローの見通しが低い店舗の減損処理
- 投資有価証券の売却損失、評価損失の計上
- これらにより、総額1,624百万円の特別損失の計上

税効果会計の影響により税金費用も増加し、最終利益は大幅赤字に

- 回収可能性の見積もり変更等により、繰延税金資産を取崩し
- 前期に比べ、603百万円の税金費用の増加



III. 2019年3月期 決算計画

既存店の回復を図ることが最優先課題
そのための種まきを、中長期の視点で取り組む



新規出店計画

| 2019/3期の新規出店計画 | 扇屋 | カジュアルD | パステル | 一丁 | 一源 | 紅とん | ぼちぼち | 新業態 | 合計 |
|----------------|----|--------|------|----|----|-----|------|-----|-----|
| 計画数 | 5店 | 3店 | — | — | 1店 | 3店 | — | 5店 | 17店 |
| 契約済件数 | 3店 | 2店 | — | — | 2店 | 1店 | — | 1店 | 9店 |
| 候補案件数 | 1店 | 5店 | — | — | — | 2店 | — | — | 8店 |
| 見込合計 | 4店 | 7店 | — | — | 2店 | 3店 | — | 1店 | 17店 |

● 契約済店舗

<扇屋>八潮店、八千代緑ヶ丘店、秋田新国道店 <カジュアルD>ビバリー日本橋店、ステーキハウス小平店
 <一源>流山おおたかの森、秋津駅前店 <紅とん>新橋一丁目店 <新業態>虎包海老名店

SCM改革の推進

商流・物流 の再構築

物流業社の選定コンペを実施中
(2019/2新体制スタート)

MD能力の 構築

アイビーシー社との業務・資本提携により、原価低減と調達ルートの拡大を図る

パステルの状況

イートイン

既存店前年比100%と回復傾向
(カルボナーラのコア商品化、インスタ映え
チーズトッピングの提案)

デザート 販売

オールハーツ社との提携
(幅広い商品展開が可能になり、売上高増及
びデザート原価率の10%低減を目指す)

2019年3月期計画の概況(PL)

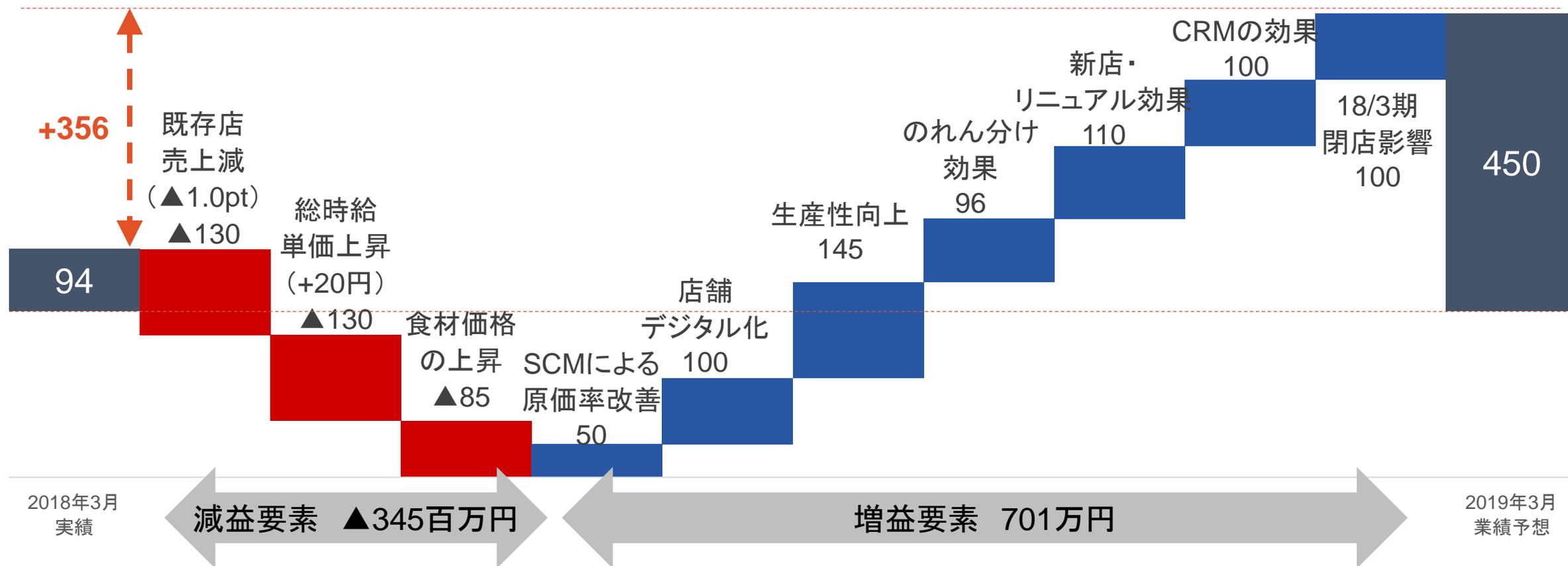


| (単位:百万円) | 2018年 3月期 | 2019年3月期 | | |
|----------|--------------|----------|------------|------------|
| | 実績 | 計画 | 前期比 (額) | 前期比 (%) |
| 売上高 | 28,340 | 28,000 | △340 | △1.2 |
| 営業利益 | 94 | 450 | 356 | 374.1 |
| 経常利益 | 18 | 380 | 362 | - |
| 当期純利益 | ▲2,266 | 200 | 2,466 | - |

2019年3月期予算の概況(営業利益・増減要因)



SCMの推進による原価率の適正化と、店舗デジタル化による生産性の向上



① サプライチェーンマネジメントによる原価改善



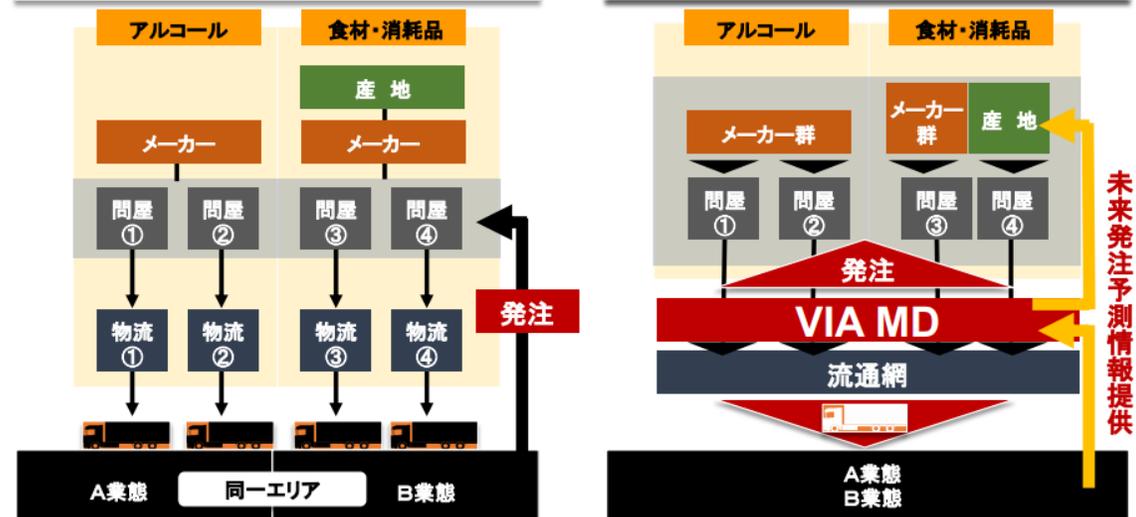
2017年12月開催 決算説明会資料

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

今まで

これから



31

足下の状況

取引先
選定

- 現在、物流コンペを実施中

4つの
手法

- 体制変更とは別に、原価低減アプローチ（仕入集約、中抜き、コンペ、直接取引）を実施中

IBC社
との提携

- IBC社との提携により食肉や水産物の産地情報を収集集中

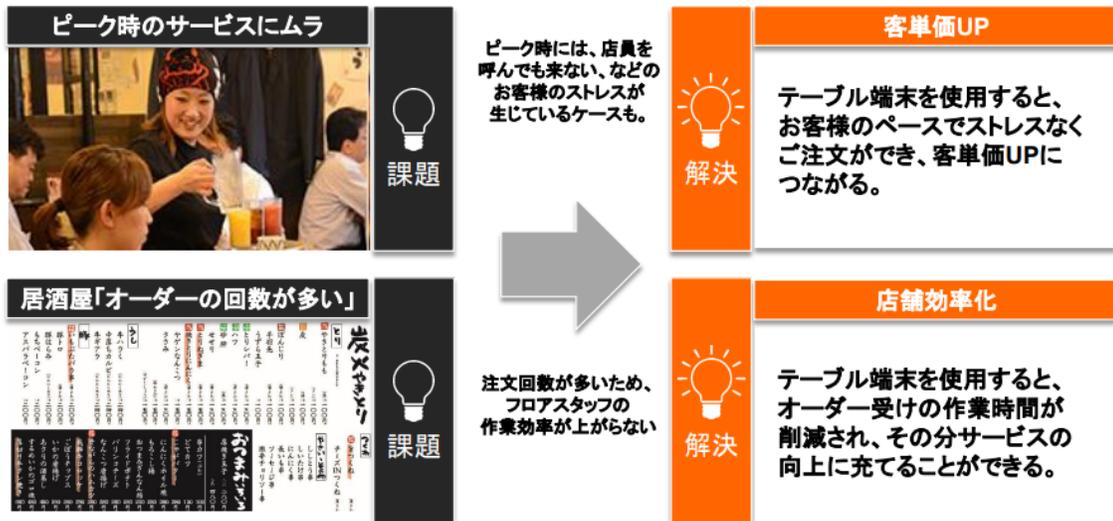
②店舗デジタル化 ~ITシステムの更改の事例~



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

100店舗導入へ

- 7月までに100店舗導入予定

効果

- 売上向上と労働時間低減の両立ができています。
- アンケートによるお客様の評価も高い

活気UPが課題

- ただし、お客様との接点が減るので、店の活気が失われないよう、サービス向上の意識付けが課題

③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



33

足下の状況

全店設置完了

- 3月に全店設置が完了

まずは初期トレ

- トレーニングツールとして、初期トレーニング時間の削減

今後組織活性化へ

- 店舗からの情報発信、提案ツールとして、組織の風通しをよくする効果に期待

④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



直営店



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

社長塾

- 社長塾を開催し、候補者を選定中

DNAの
浸透

- 理念の共有
- 意欲向上を実感

年度内
5号店

- 9月に1号店
- 年度内に5号店まで

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 期初 | リニューアル 期初 |
| 扇屋 | 5店 | 65店 | 5店 | 46店 |
| カジュアルD | 1店 | 6店 | 3店 | 5店 |
| パステル | - | 10店 | - | 5店 |
| 一丁 | 1店 | 1店 | - | 1店 |
| 一源 | - | 1店 | 1店 | 1店 |
| 紅とん | 1店 | 2店 | 3店 | 1店 |
| ぼちぼち | - | 1店 | - | 1店 |
| 新業態 | - | - | 5店 | - |
| 計 | 8店 | 86店 | 17店 | 60店 |

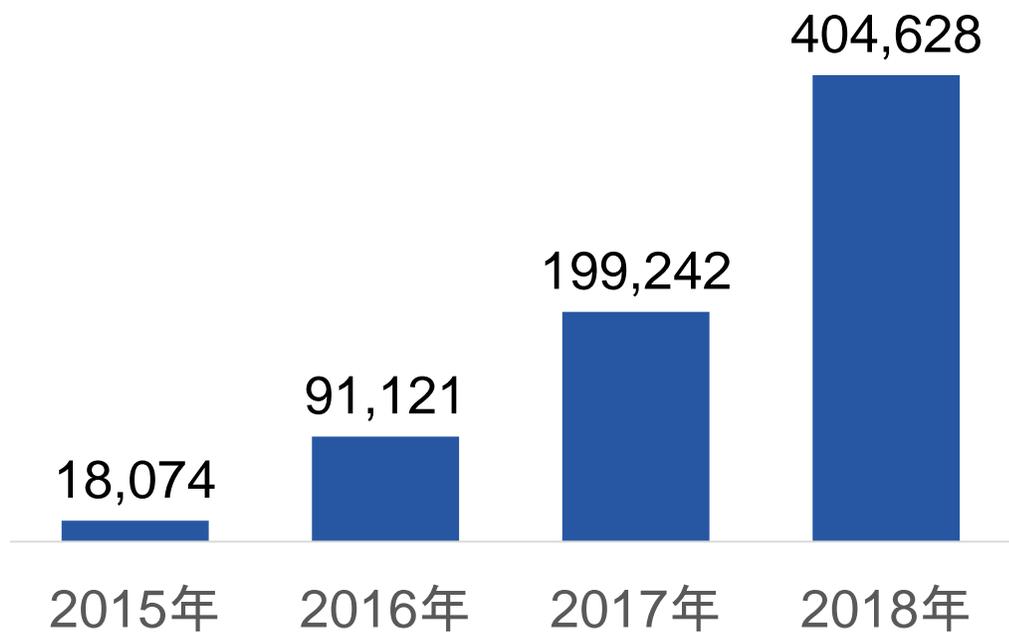
⑥CRMの取り組み



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



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



扇屋の取り組み ~ 新フォーマットの開発 ~





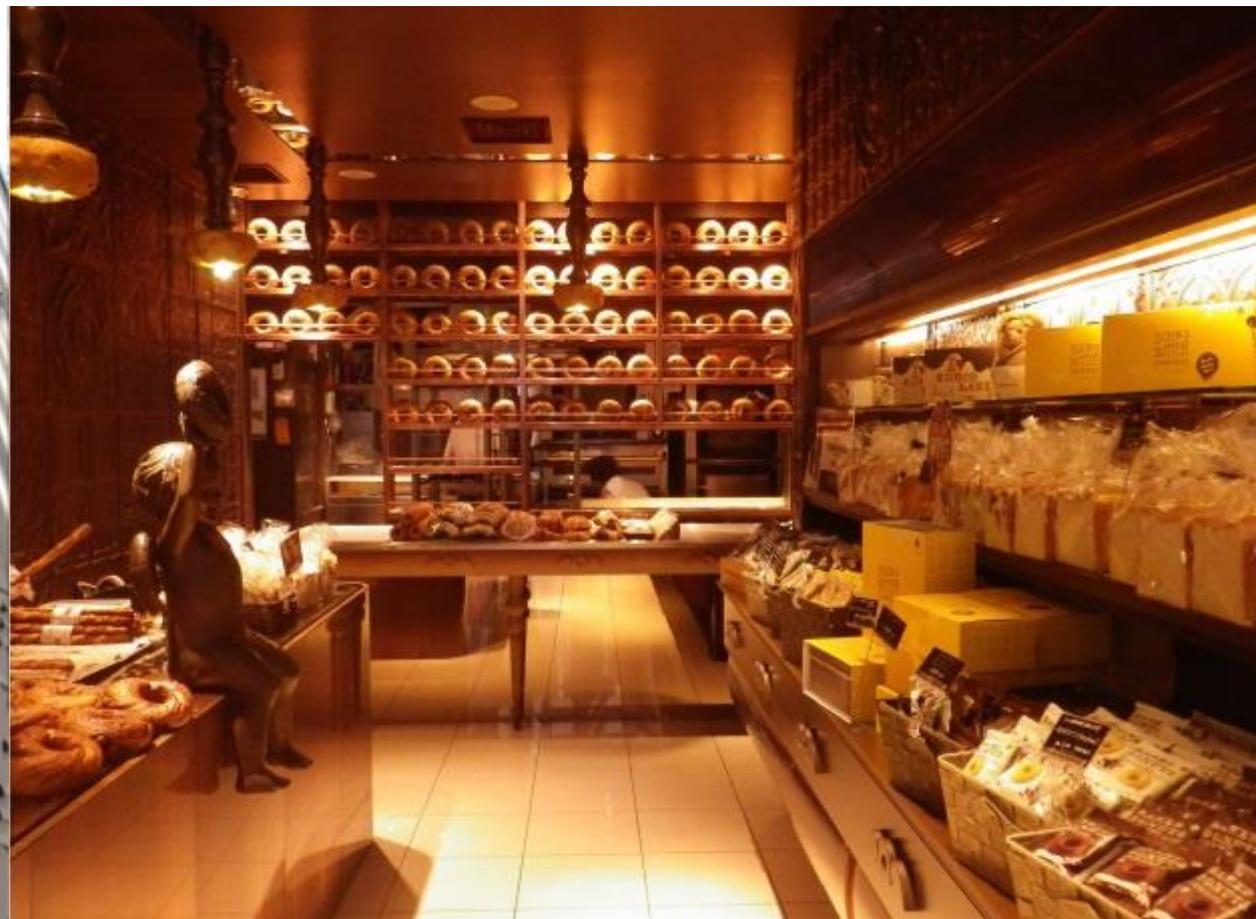
低価格メニュー実験 40店舗に展開 ⇒ 客数 125%



パステルの取組み ~ 戦略商品の積極販売 ~



カルボナーラ カテゴリーの特化



デザート販売強化

オールハーツ・カンパニーとの提携



デザート販売強化

オールハーツ・カンパニーとの提携

紅とんの取り組み ~ 好調エリアでのドミナント形成 ~



山手線ターミナル駅（新橋・有楽町等）で
ドミナント形成

ステーキハウスの取組み ~ 売れ筋に重点シフト ~



**ハンバーグとステーキのコンビを
戦略商品として積極販売**





刺身がうまくて安いだけの店

酒肴や 一丁まえ

立地類型に応じた価格実験
銀座コリドー店

- ・刺身1人前から売り
- ・ビール、ハイボール等を安価に
- ・客数 110%



一源の取り組み ~ ターゲット層の絞り込み ~



メインターゲットをファミリー層にフォーカス



新業態:ホルモン定食 ~ 斬新なメニュー展開へ ~



定食業態の開発
夜のアルコール需要にも対応

新業態：健康中華 ～ 健康志向層を取り込む ～



油と化学調味料を極力抑え、
ファイトケミカルスープをベースに





“毎日過ごせる お気に入りの専門店”の提案





成功体験に依存しない新生ヴィア・ホールディングスへ 自分らの提供価値に向き合うマインドセット

現状認識

数年来に及ぶ外部環境の変化に対応すべく戦略的施策に着手するも、
業績は大幅に未達となった中計1年目

18.3期実績

既存店の落ち込みが計画未達の主因となるが、
要因はハッキリとしている

19.3期計画

既存店の回復を図ることが最優先課題
そのための種まきを、中長期の視点で取り組む



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

〒112-0014

東京都文京区関口1-43-5



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 | 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 | 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) |

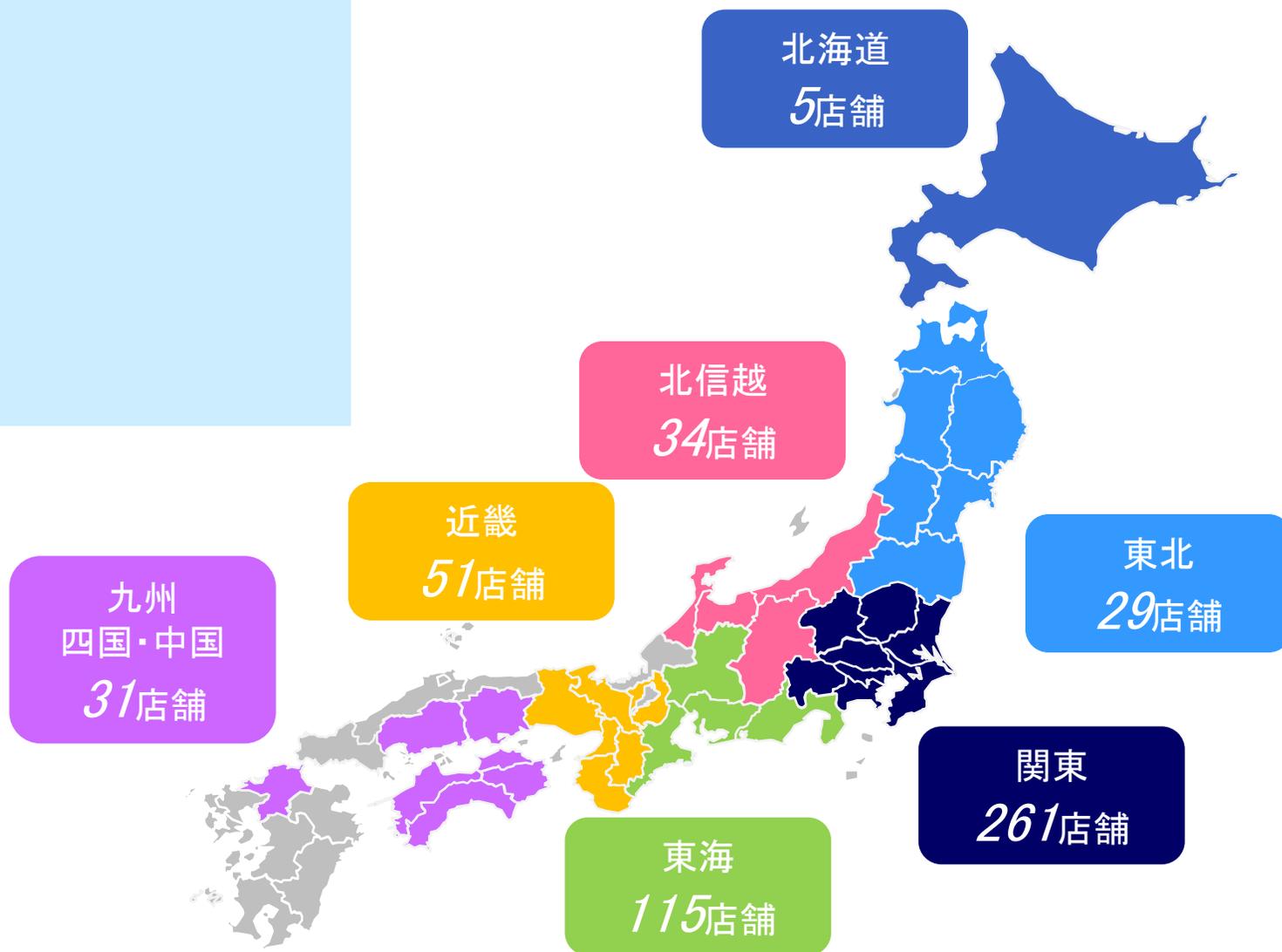
(2018年3月末現在)



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

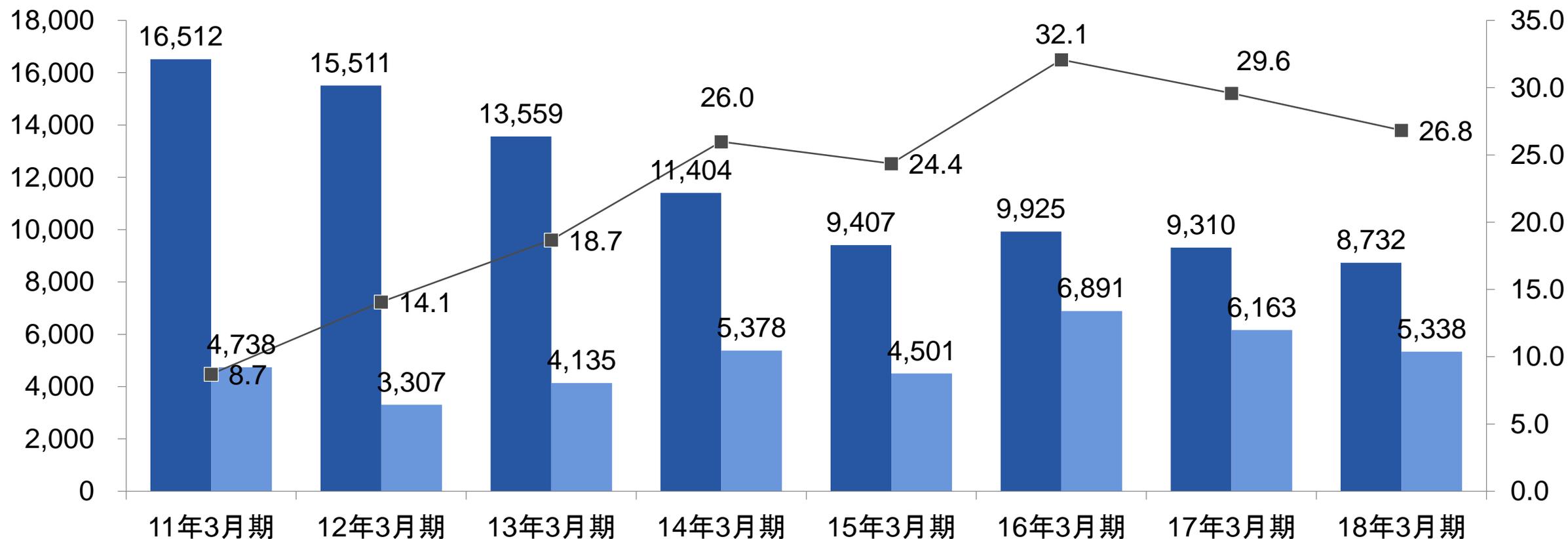


借入金は大きく圧縮し、増資により自己資本は充実

(単位:百万円)

(単位:%)

■有利子負債 ■純資産 ■自己資本比率



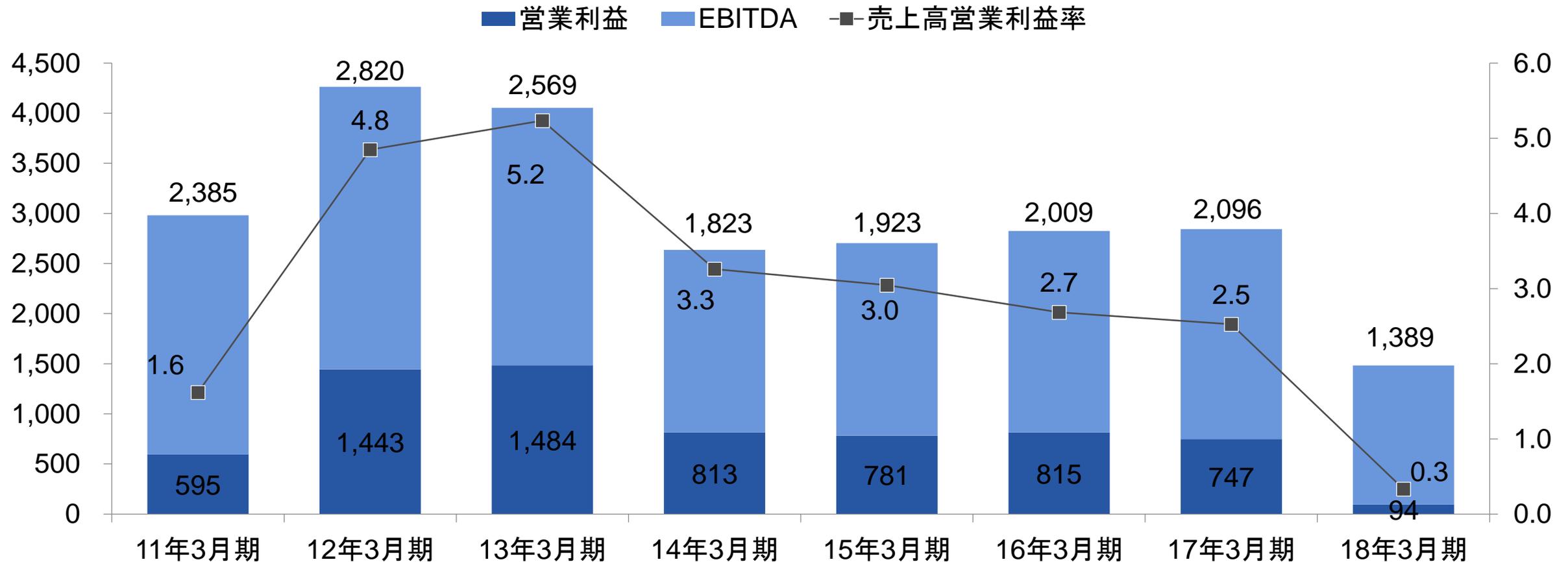
EBITDA及び利益率



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:%)



貸借対照表(連結)



(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 | 5,331 |

キャッシュフロー計算書(連結)



| (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 |