

# 2019年3月期 決算説明 及び中期経営計画発表資料



株式会社ヴィア・ホールディングス

2019年7月19日

東証1部

**7918**



I .2019年3月期 決算実績	P. 4 ~ P. 8
II .新中期経営計画について	P. 9 ~ P.15
III .2020年3月期 計画	P.16 ~ P.26
IV .ご参考資料	



## 横川紀夫 (1940年3月21日生)

(経歴)

- 1962年 ことぶき食品(有)設立取締役
- 1974年 (株)すかいらーくに商号変更常務取締役
- 1995年 同社代表取締役副社長
- 2001年 同社代表取締役会長
- 2002年 当社取締役会長
- 2003年 (株)すかいらーく最高顧問。当社代表取締役会長
- 2005年 当社社代表取締役会長兼社長
- 2009年 当社代表取締役会長
- 2016年 当社取締役会長
- 2018年 当社最高顧問
- 2019年 (株)扇屋東日本・(株)扇屋西日本代表取締役社長





# I .2019年3月期 決算実績

---



## 既存店の収益改善に苦戦し、2期連続の大幅な当期純損失

- **売上高:** **26,778百万円** (前期比△1,562百万円)  
既存店前期比売上高 96.8%、客数98.5%、客単価98.3% 新店14店、閉店40店
- **営業利益:** **△685百万円** (前期比△780百万円)
- **経常利益:** **△812百万円** (前期比△831百万円)
- **当期純利益:** **△2,841百万円** (前期比△574百万円)

## 新・中期経営計画2022を発表

- **「現場第一」**の方針と体制



現場で起きている事象を改めて検証し制度を再構築、  
ヴィア役員が各事業を直接統括することで、既存店舗の再生・活性化を図る

- **「原点回帰」**による付加価値向上



元来当社の強みであった顧客目線の取り込みという原点に回帰し、  
付加価値の高いメニュー開発・サービスの向上を目指す

- **「人育成財」**のさらなる強化



次世代人財の積極的な登用、外部リソースの活用、人事評価の見直し等  
各種施策を実施、グループ全体でさらなる「人財」育成の強化を図る

# 連結損益計算書の概況(業績予想比・前期比)

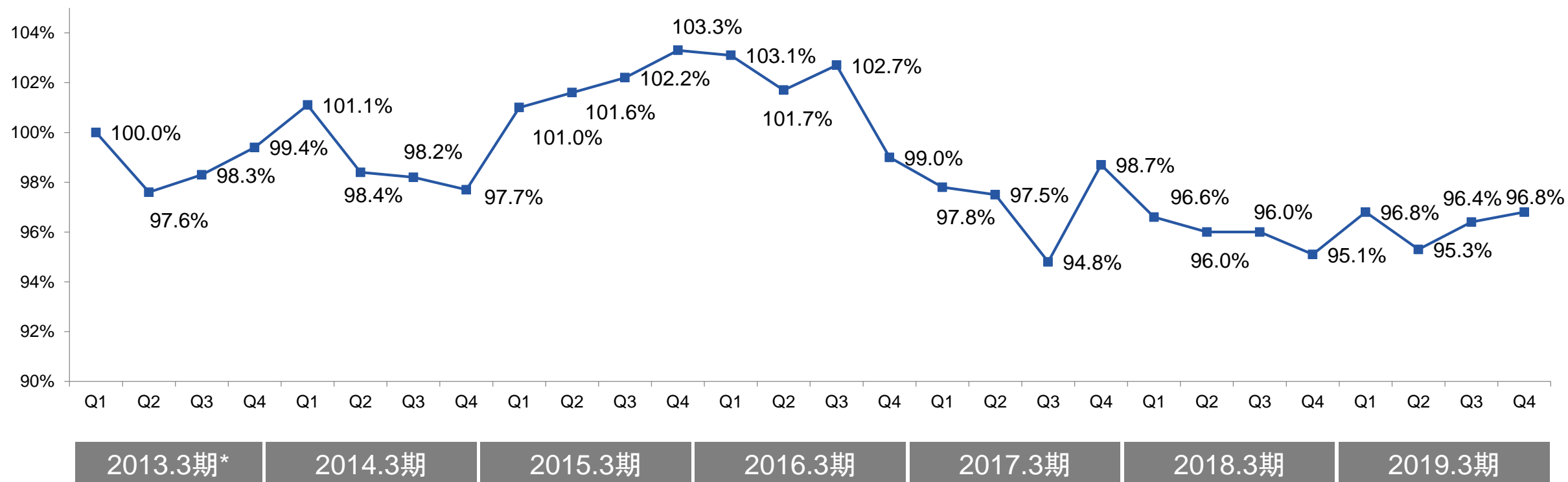


(単位:百万円)	2018年 3月期	2019年3月期					
	実績	修正計画	実績	前期比		修正計画比	
				(%)	(額)	(%)	(額)
売上高	28,340	27,385	26,778	▲5.5	▲1,562	▲2.2	▲607
営業利益	94	104	▲685	-	▲779	-	▲789
経常利益	18	49	▲812	-	▲830	-	▲861
当期純利益	▲2,266	▲225	▲2,841	-	▲575	-	▲2,551



## ● 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)



\*2013.3期は外食サービスの数値

# 業態別 客数 客単価 実績



	客数	客単価	売上高	総評
扇屋	98.5%	98.0%	95.5%	ロードサイドのファミリーターゲット集客を進めるとともに、メニューミックスによる粗利率向上を図ってきた。メンター制度導入で定着率向上を図る。のれん分け2店舗を実施。
パステル	98.7%	99.4%	98.1%	オールハーツ社へのデザートベンダー変更により、商品バリューの向上とロス対策が進み、年明けからデザート販売数は増加している。イートインはパスタの基本品質向上を図る。
カジュアルダイニング	96.5%	99.6%	97.6%	ステーキハウスは粗利率の改善はできたが、数年来好調であった売上が踊り場にある。オープン亭等のカジュアルレストランはメニュー改定によりシニア層へのアプローチ。
中華	99.5%	99.6%	99.1%	「油そば」の導入による新しい客層開拓と、高付加価値商品の導入等により、売上高は堅調に推移。鶴亀堂はスープのPB化とダウンサイジングを進め、駅前立地へ挑戦へ。
魚や一丁	96.3%	98.5%	94.8%	都心部の傾向として、働き方改革や2次会禁止などの影響で帰宅時間の早期化が進んでおり、厳しい環境にある。立地特性格別のメニュー作成、コア商品の楽しみ方を提案。
一源	99.6%	98.1%	97.7%	ファミリーターゲットに向けたイベント開催、メニューのバラエティ感増加等により、客数は回復した。「居酒屋ごはん」を冠した秋津店では女性客の取り込みに成功。
紅とん	96.6%	99.2%	95.9%	都心部の深夜時間帯が弱く、既存店前年比は落ち込んだ。新店の新橋二丁目・御徒町南口は想定以上の売上。ベニバルは認知が弱い収益化が進みつつある。
ぼちぼち	95.8%	99.8%	95.6%	高田馬場の広島風鉄板居酒屋「べにぼち」では、鉄板を活用した居酒屋メニューと軽い食感の広島焼を提案し、既存店のメニュー開発に活かす。女性向けイベント企画で客数対策。
全社	96.8%	98.5%	98.3%	





## Ⅱ.新中期経営計画について

---



## 外部環境

- 店舗の選択条件の多様化(利用動機、利用方法、情報の多様化)
- 大都市への人口集中、中食との競争
- 人材の流動性の高まり、物流コストの高騰
- 制度変更(受動喫煙防止、軽減税率等)

- 人口動態→量的成長から質的成長に
- 外食市場規模は25兆円と大きい(1997年:29兆円、2011年:22兆円)
- 居酒屋市場規模は1兆円(1997年:1.4兆円、2011年:1兆円)
- 生業店が減少し(スモール)チェーン店が増加の流れは継続

## 内部環境

### これまでの反省点

競合他社と比較して、  
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組みの実施

# 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)

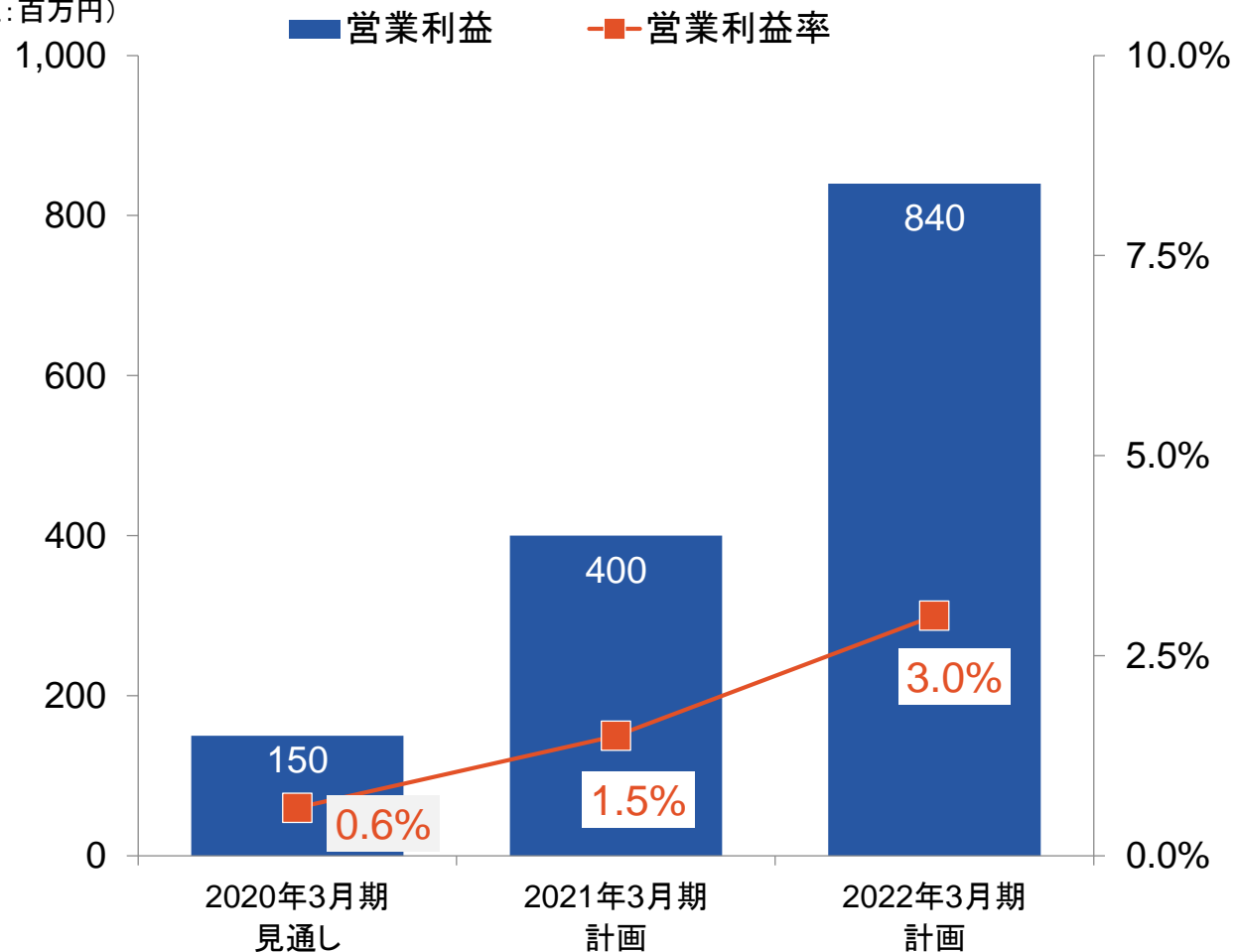
1年目	99.0%
2年目	101.0%
3年目	105.0%

#### 営業利益率

1年目	0.6%
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	0.6%	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	26,500百万円	27,000百万円	28,000百万円
営業利益	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) 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

- いまなり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





## (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







## (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



# Ⅲ.2020年3月期計画 &トピックス

---



# 2020年3月期計画の概況(PL)

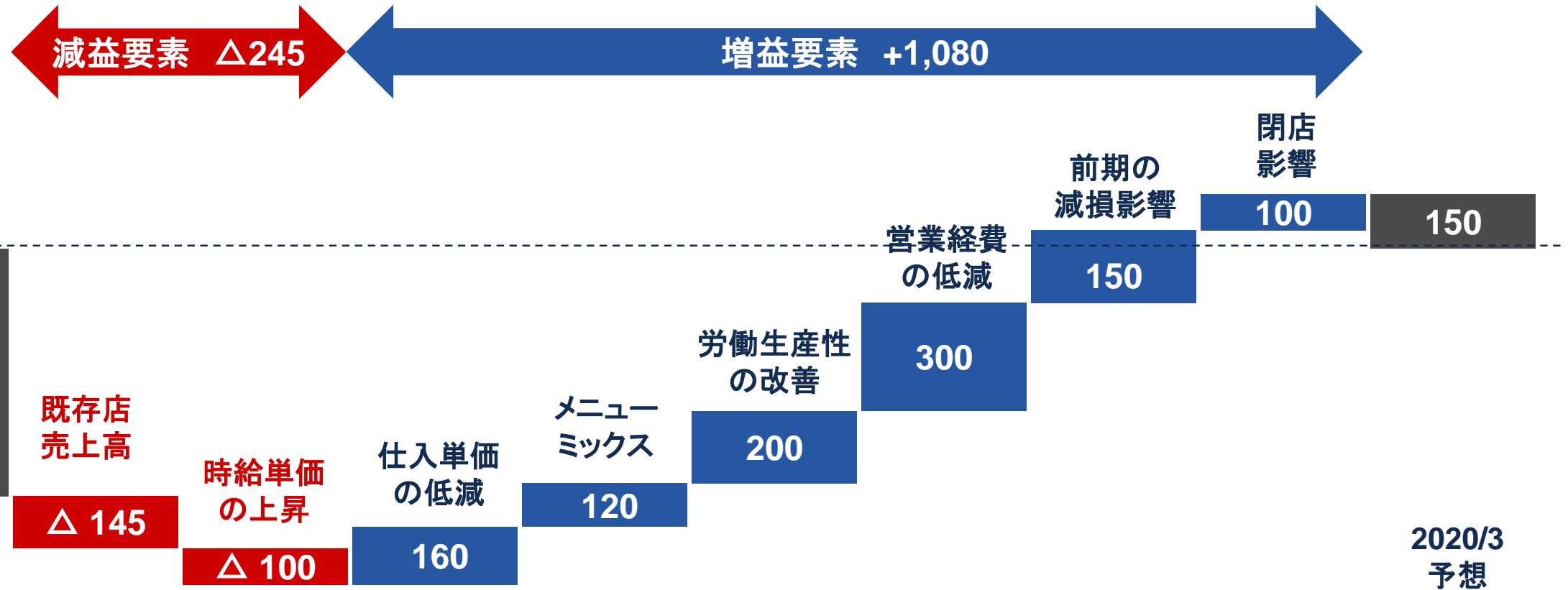


(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期		
	実績	計画	前期比	
売上高	26,778	26,500	▲278	▲1.0%
営業利益	▲685	150	835	-
経常利益	▲812	80	892	-
当期純利益	▲2,841	▲180	2,661	-



## ● 2020年3月期 計画の概況(営業利益・増減要因)



(単位:百万円)



# 扇屋の取り組み ～ リニューアルパッケージの更新 ～

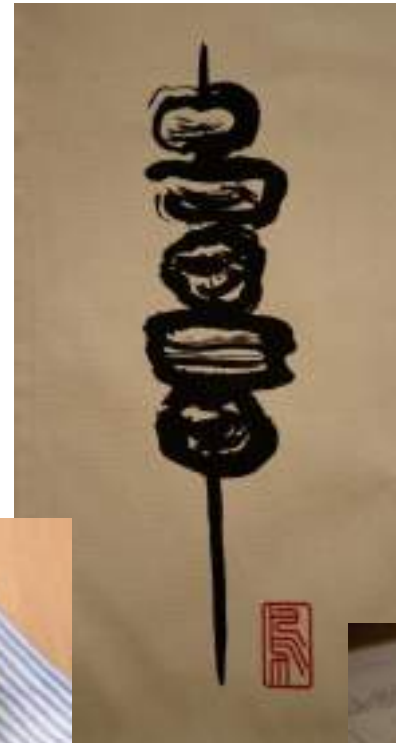


- ・ ファミリーが入り易い意匠
- ・ ドリンクバーの設置
- ・ テイクアウトコーナーの設置





# 扇屋の取り組み ~ 新業態『扇屋 天』 神田東口店オープン ~



・ イタリアンシェフが手がける  
鳥料理の専門店





- 定着した“肉”を食べる生活スタイル
- 進む個食化への対応





- ・サラリーマン集積エリアでの新店好調
- ・野菜巻き串の提供開始







・働く女性のための  
ワインが楽しめる肉バル







・「かわり鮭とうまい肴」  
・一丁のリモデル実験







- ・肉食系シニアの需要に応える
- ・日常の中、箸で食べる手軽なステーキ





- ・オールハーツカンパニーとのコラボメニュー
- ・季節と時節に合わせた 商品とフェア







## IV. ご参考資料

---



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	〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町519 早稲田松浦ビル2F
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 横川 紀夫
6	資本金	49億円
7	従業員	38名、グループ550名(2,441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	267億円(2019年3月期)
9	店舗数	493店舗(直営431店舗、FC62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11,969百万円・310(うちFC58)店舗) 株式会社 フードリーム (売上高7,212百万円・103店舗) 株式会社 紅とん (売上高2,191百万円・46(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)

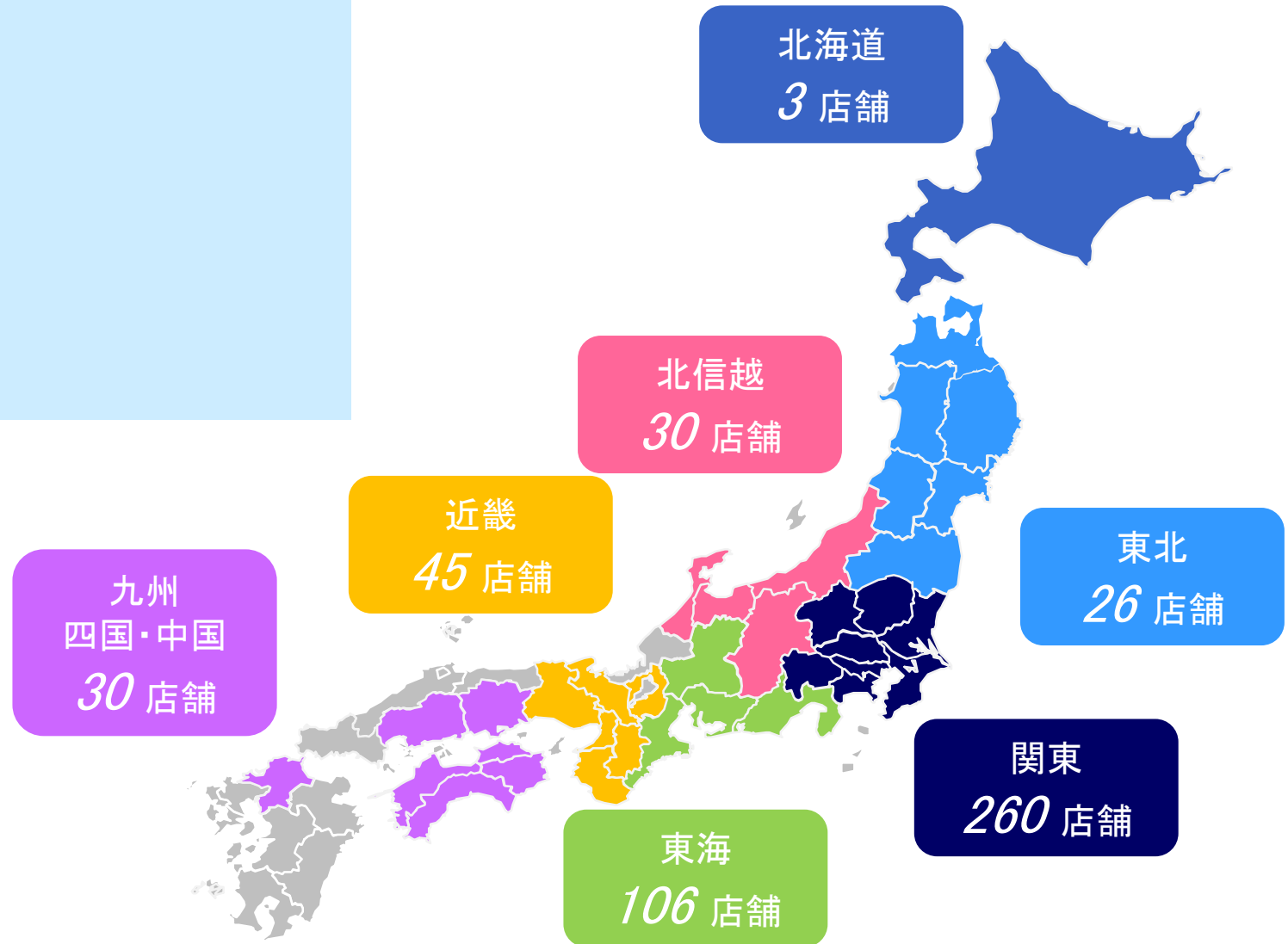
(2019年6月末現在)



**36**都道府県

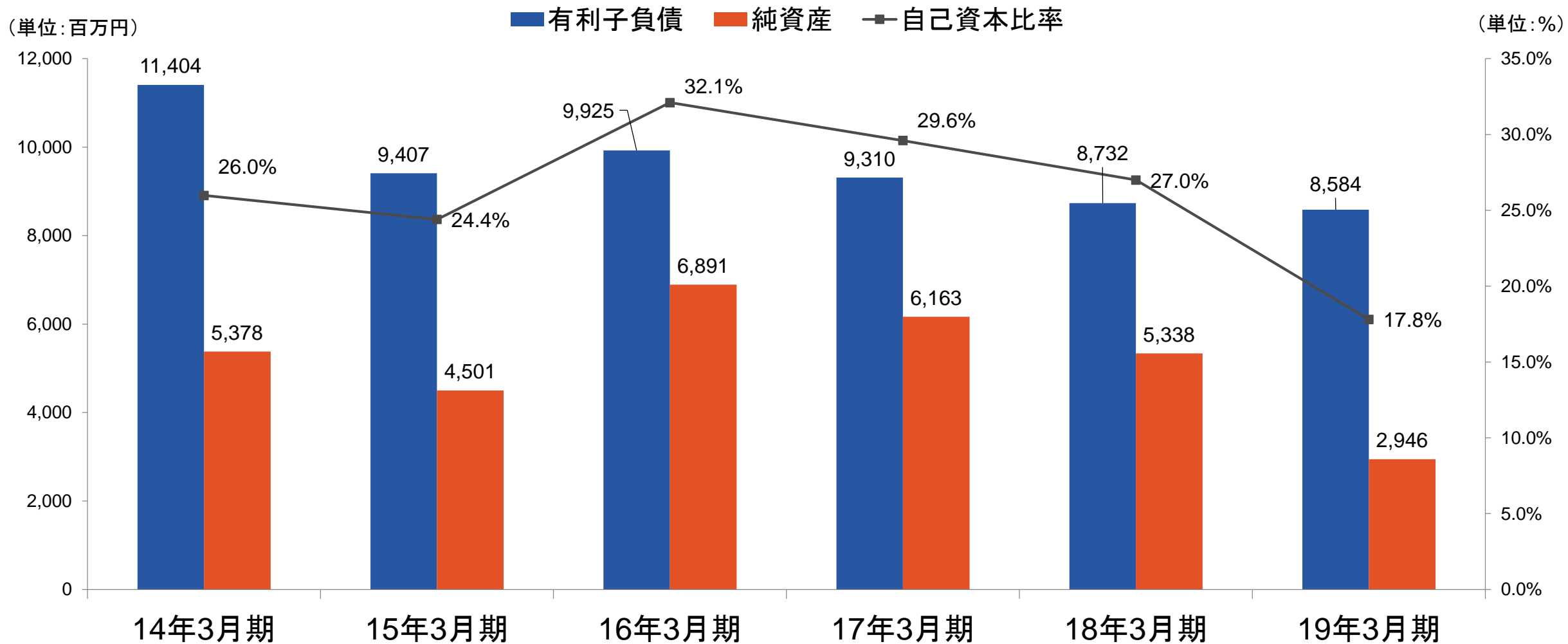
**24**ブランド

**500**店舗を展開



(2019年3月末現在)

# 有利子負債及び純資産

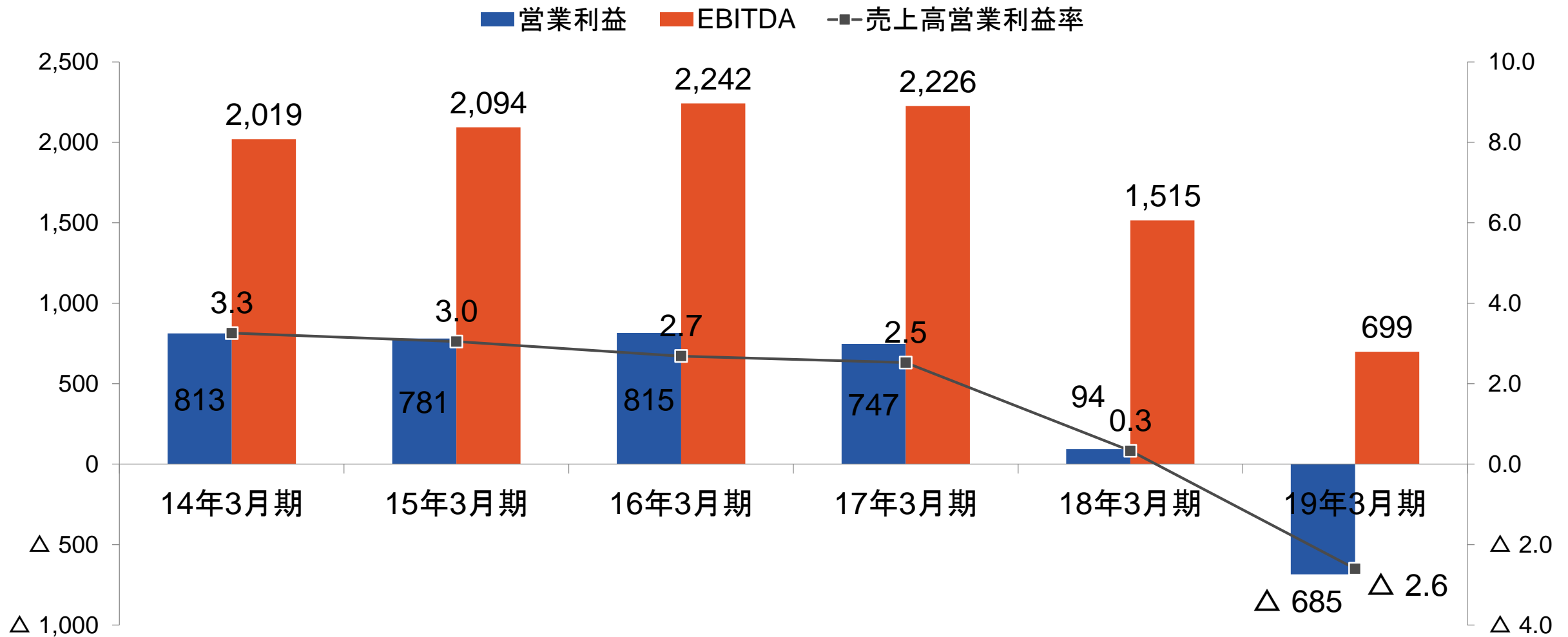


# EBITDA及び利益率



(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



(単位: 百万円)	2014/03	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/3
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](mailto: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