

2022年3月期 決算説明会資料



株式会社ヴィア・ホールディングス

2022年7月8日

東証プライム

7918



目次

I. 会社案内 P.3 ～ P.11

II. 2022年3月期通期 決算実績 P.12 ～ P.16

III. 今後の事業方針 P.17 ～ P.26

IV. ご参考資料 P.27 ～ P.32



I. 会社案内



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 楠元健一郎	
資本金	3億1千6百万円(2022年3月31日現在)	
従業員	34名 グループ407名(992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	102億円(2022年3月期)	
店舗数	352店舗(直営315店舗、FC37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4,519百万円・227(うちFC36)店舗) 株式会社 フードリーム (売上高4,052百万円・75店舗) 株式会社 紅とん (売上高785百万円・31店舗) 株式会社 一丁 (売上高263百万円・5(うちFC1)店舗) 株式会社 一源 (売上高636百万円・14店舗)	

(2022年3月末現在)



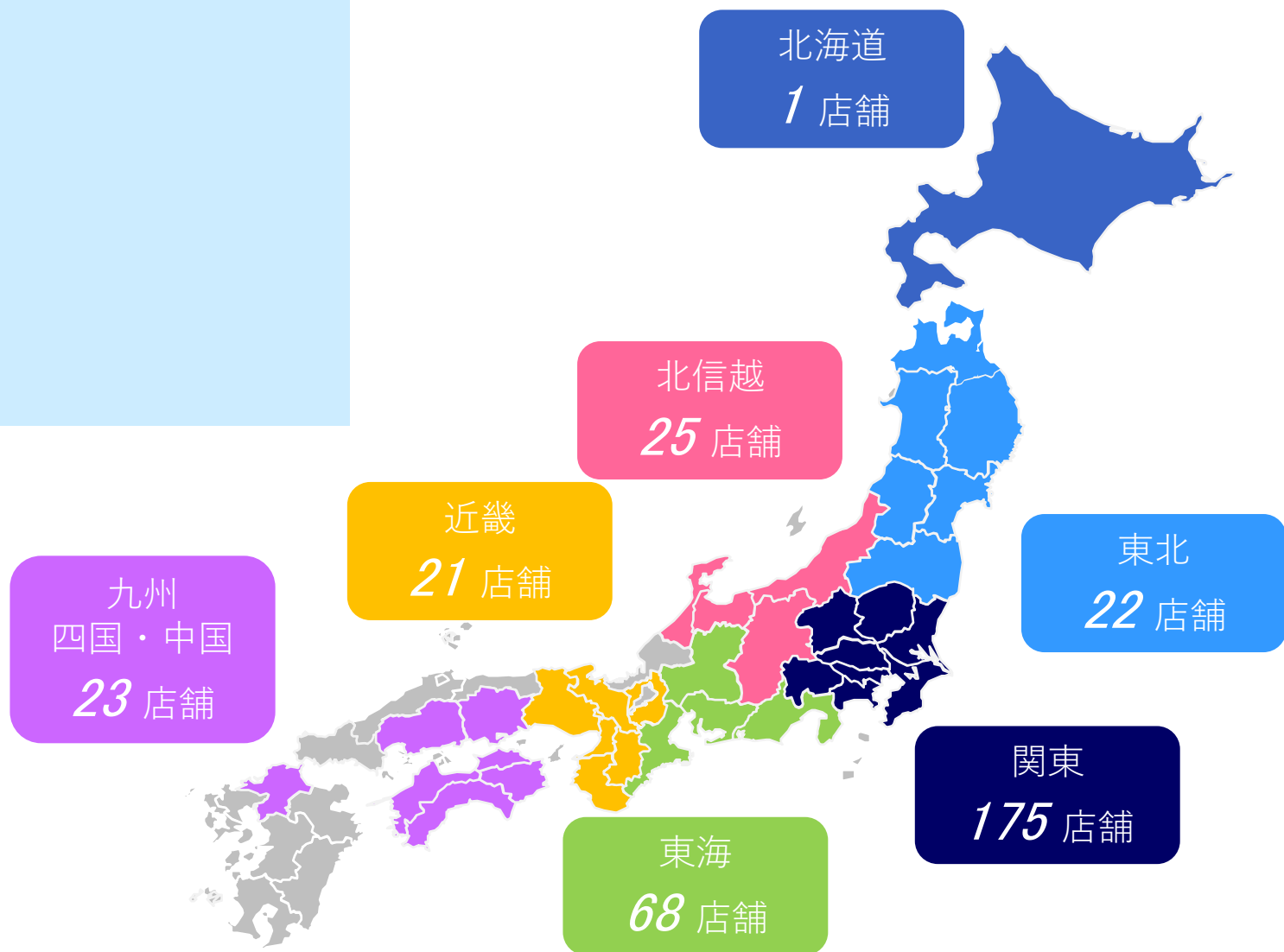
- 1934年3月 初代社長中内佐光が東京市神田区神保町に新開社活版印刷所を開業
- 1948年2月 東京都千代田区飯田橋に**暁印刷株式会社**を設立
- 1963年2月 日本証券業協会に店頭登録
- 1999年7月 商号を**あかつきビーピー株式会社**に変更
- 2001年9月 焼き鳥居酒屋チェーン「備長扇屋」のフランチャイズ1号店を開店
- 2004年4月 株式会社扇屋コーポレーションの株式を取得
- 2004年12月 ジャスダック証券取引所に株式を上場
- 2005年4月 商号を**株式会社ヴィア・ホールディングス**に変更
- 2013年4月 株式会社暁印刷の株式譲渡 **外食サービス専業で構成されるグループへ**
- 2016年12月 東京証券取引所市場第一部へ市場変更



36都道府県

29ブランド

335店舗を展開



(2022年6月末現在)

業態の俯瞰図



業態	備長扇屋 やきとりの扇屋	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	2,500円	2,500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



【 業態の特徴 】

- ・ 郊外ロードサイド型がメイン
⇒ ファミリー層、3世代の取り込みを重視
- ・ 店舗40坪 + 駐車場20台が基本
- ・ デイナータイムの客単価は約2,500円



【 他社との差別化 】

- ・ 炭火のやきとりに強み
⇒ 品質の維持向上を図るため
- ・ 社内資格認定制度を設置



第8回手羽先サミット®2022 最高賞の『グランプリ』を受賞

<これまでの実績>

2019年 金賞

2020年 開催なし

2021年 金賞

2022年 グランプリ

- ・ 来年もグランプリを獲得をすると『殿堂入り』
（世界の山ちゃん他4ブランドが『殿堂入り』）
- ・ 『扇屋のバリテバ』の知名度UP



【 業態の特徴 】

- ・ ショッピングセンター内がメイン
⇒ ファミリー層、女性の取り込みを重視
- ・ 客単価は約1,300円
- ・ パスタ、ピッツァ、デザートが充実
- ・ なめらかプリンで知名度向上



【 トピックス 】

5月に新たに導入したプリン食パン使用のフレンチトーストが、『めざましテレビ「イマドキ！」のコーナー』で紹介されました

ブランド紹介（紅とん/一丁）



炭火串焼き専門店

日本橋 **紅とん** 

うみや **魚一丁**



・ 焼きとん業態

働くお父さんのエネルギー源！がコンセプト

- ・ 山手線内ビルイン型がメイン

⇒ サラリーマン層の取り込みを重視

- ・ デイナータイムの客単価は約2,500円

・ 刺身居酒屋業態

鮮魚と北海道名物が自慢の刺身居酒屋

- ・ 都心ビルイン型がメイン

⇒ サラリーマン層の取り込みを重視

- ・ デイナータイムの客単価は約3,000円



II. 2022年3月期通期 決算実績



緊急事態宣言の長期化により営業赤字ではあるものの 時短協力金等の収入増により当期純利益は黒字を確保

● 売上高：	10,258百万円	(前期比 Δ 1,909百万円)	閉店20店 (直営14店、FC6店)
● 営業利益：	Δ 1,123百万円	(前期比 +1,508百万円)	
● 経常利益：	Δ 827百万円	(前期比 +1,716百万円)	
● 当期純利益：	+543百万円	(前期比 +6,149百万円)	

- 従前の事業会社ごとではなく機能ごとに本部人員を集約しコスト低減
⇒ 2019年対比で本部コストは約1,000百万円/年低減 (含む希望退職)
- 行政からの休業・時短要請は遵守
- アフターコロナを展望し各種業態の実験を拡大 (二毛作・ダブルネーム・次世代都市型居酒屋等)



2022年3月期通期 連結決算（前期比）

店舗撤退、休業・時短要請に伴い売上大幅減少であるも
早期退職等のコスト削減効果により営業損益は大幅改善

	当期実績	前期実績	差異	要因
売上高	10,258百万円	12,168百万円	△1,909百万円	2021年3月期より継続の取り組み ○ 直営店69店舗の撤退 ○ 本部コスト削減 ○ 早期退職42名の実施
営業利益	△1,123百万円	△2,631百万円	+1,508百万円	
経常利益	△827百万円	△2,543百万円	+1,716百万円	○ 時短協力金の増加 ○ 雇用調整助成金の増加 ○ 時短協力に伴う特別損失の増加
当期純利益	543百万円	△5,606百万円	+6,149百万円	



2022年3月期通期 連結決算（組み替え損益）

コスト削減・大規模店舗撤退により黒字化の兆し

	2021年3月期 (実績)	通期 (組み替え)	2022年3月期 (実績)	通期 (組み替え)
売上高	12,168百万円	13,818百万円	10,258百万円	13,667百万円
営業利益	△2,631百万円	△2,505百万円	△1,123百万円	761百万円
経常利益	△2,543百万円	△2,574百万円	△827百万円	1,057百万円
税前利益	△5,542百万円	△5,542百万円	581百万円	581百万円

※ 時短協力金を売上補填、雇用調整助成金を人件費補填、休業等の特別損失を販管費、として組み替え

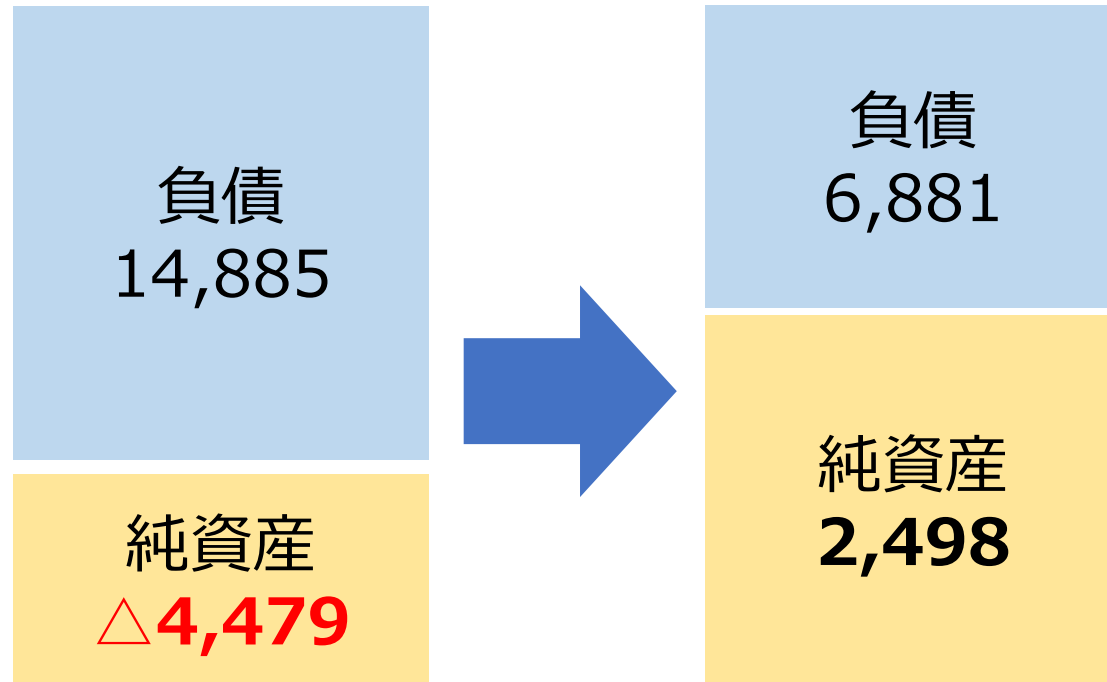


事業再生ADR手続きの成立により債務超過を解消

● 純資産：

2,498百万円

（前期末比 +6,977百万円）



2021年3月末時点

2022年3月末時点

- ・ 金融機関による支援
既存債務の株式化：**45**億円
債務の返済条件の変更
- ・ ファンドから資本調達
優先株による出資：**15**億円
- ・ 新株予約権の行使：**3**億円
- ・ 当期純利益の増分：**5**億円

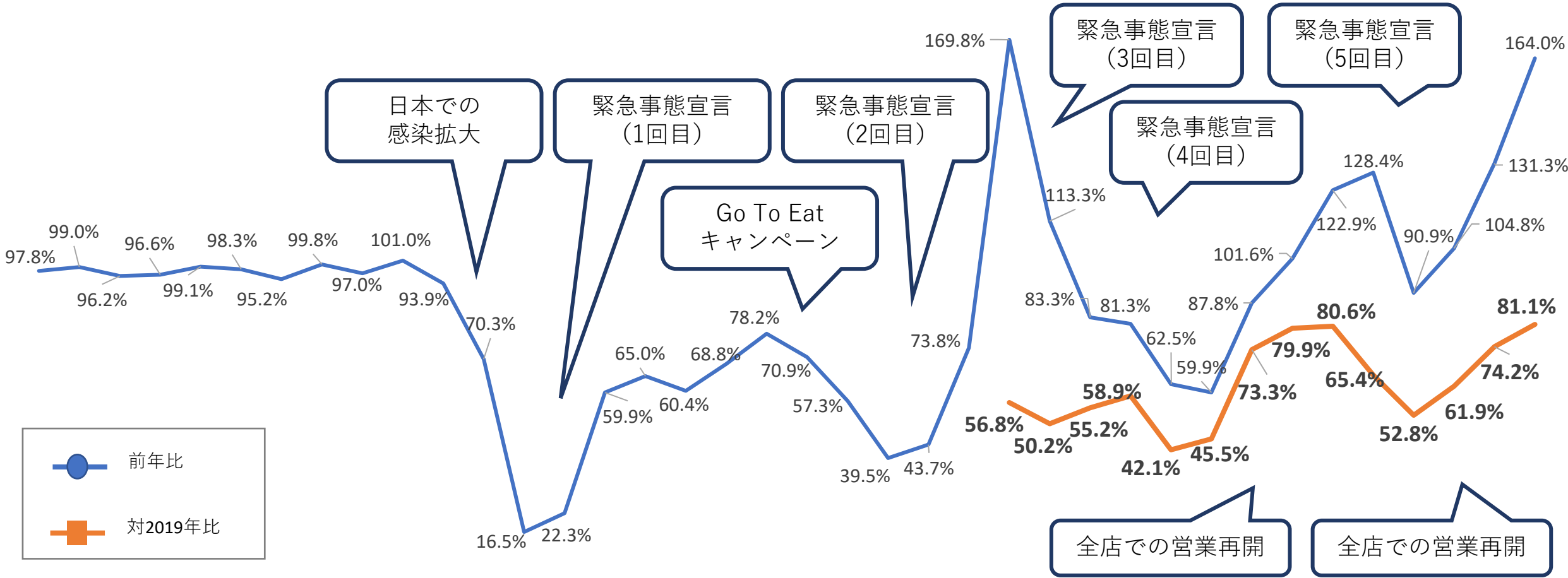


III. 今後の事業方針



事業方針_既存店舗売上高前年比推移

既存店売上高の推移（前年比/2019年比）



● 前年比
■ 対2019年比

4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月

2020.3期 2021.3期 2022.3期 今期



事業方針_事業再生の3フェーズ

3フェーズに分けて事業再生を推進

	第1フェーズ		第2フェーズ		第3フェーズ	
決算期	2021年3月期	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期
年月	2020年7月～2021年9月		2021年10月～2022年9月		2022年10月～2024年3月	
方針	徹底的なスリム化		短期での黒字化		新たな価値の創造	
施策	赤字店舗撤退：55店舗撤退		脱・旧居酒屋：二毛作・ダブルネーム		新業態展開：新コンセプトの業態展開	
	希望退職実施：42名（約1割）		脱・大型店舗：専門店・小型店舗化		調達力強化：付加価値の拡大	
	事業態の整理：5 → 3事業態へ		業態実験開始：第3フェーズへの種まき		再拡大準備：出店体制の確立（人財・立地）	
	本社組織再編：各事業の本社を一体化		組織風土改革：変革に挑戦する組織へ		店舗力強化：「一軒の力」	
	経営システム：SCM・人財開発着手		経営システム：リアルとデジタルの融合		新経営システムへの移行と資本デザイン	



事業方針_第2フェーズ (事業展開方針)

アルコール動機

【中長期的な施策】

- ① 地域に根差す業態への転換
二毛作型/ダブルネーム型
- ② 食動機強化型業態の開発

【短期～中期的な施策】

- ① 二毛作型への転換
昼：食動機
夜：アルコール動機
- ② ダブルネーム型への転換
昼：食動機
夜：食動機+アルコール動機

【中長期的な施策】

- ① 専門店業態の開発
- ② 居酒屋業態の小型化
- ③ 中食への進出

食動機

テイクアウト・デリバリーの強化

← 郊外

都心 →



事業方針_第2フェーズ (事業ポートフォリオ)

アルコール動機

食動機

【扇屋】
 地域密着型への転換
 二毛作型/ダブルネーム型への転換
 食動機強化型業態の開発
 例) 宇奈とととオオギヤ業態
 やきとりの扇屋+はなび

【いちげん】
 ダブルネーム型への転換
 ファミリー層ターゲット

【一丁】
 購買力・技術力を活かした
 専門店/小型業態の開発

【新規事業】
 中食事業の進出
 仲卸の業務委託

【紅とん】
 二毛作型への転換
 昼：食動機
 夜：アルコール動機
 ダブルネーム型への転換
 昼：食動機
 夜：食動機+アルコール動機
 例) 紅とん+はなび
 紅とん+宇奈とと

【フードリーム】
 ディベロッパーとの協働によりカフェ・食動機の専門店業態開発

テイクアウト・デリバリーの強化

← 郊外

都心 →



事業方針_第2フェーズ (脱・旧居酒屋)

施策概要

- コロナ禍での需要の落ち込みが小さい食動機を強化するため、他社とコラボレーションを行いランチメニューを強化
 - 麺屋はなび監修の「元祖台湾まぜそば」を紅とん・扇屋のランチタイムで提供

展開イメージ



教育先行型の展開

- 麺をこねる作業の習得に時間を要するため教育完了後に展開
- 展開準備の教育店舗を設置

二毛作



展開状況
 紅とん: 3店舗
 ぼちぼち: 4店舗
 扇屋: 5店舗 計12店舗



夜は看板・懸垂幕を外して『紅とん』『ぼちぼち』に様変わり



事業方針_第2フェーズ (脱・旧居酒屋)

施策概要

- 他ブランドと既存ブランドを融合することで、低投資による店舗の高付加価値化とエンターテインメント性を向上
- 専門店の複合化で需要の付加と収益補完を期待
食動機+アルコール動機
(宇奈とと扇屋、はなびと紅とん)
- 1店舗当たりの初期投資額は1百万円程度を想定参考) 過去の業態転換・リニューアルは10~30百万円、新規出店は40百万円~100百万円

展開イメージ



オオギヤと宇奈とと

- 扇屋で培った炭火焼きの技術を活用
- 現在35店舗で展開中

ダブルネーム



昼は『はなび』夜は『紅とん+はなび』



昼は『宇奈とと』夜は『オオギヤ+宇奈とと』



スクラムコラボでのメニュー開発



事業方針_第2フェーズ (脱・大型店舗_一丁)

施策概要

- ・ 魚や一丁の小型店舗化を目指した実験を開始
 - ・ 中に調理人がいるカウンターを設置
 - ・ 大衆酒場の入りやすさをイメージ
- ⇒ 小型フォーマットを確立して出店へ

展開イメージ

専門店化
小型店化



カウンターの設置

- ・ 奥に活魚水槽を設置
⇒ 専門性の視覚化
- ・ 調理人2名体制
⇒ ライブ感の訴求



解放感のあるファサード

- ・ ファサードの変更
⇒ 店内様子が見える化
- ・ のれんの設置
⇒ 専門性と大衆感の訴求を強化



事業方針_第2フェーズ (脱・大型店舗_いちげん)

施策概要

- 将来的なダブルネーム・小型専門店化を狙う実験
- 高たんぱく・低カロリー食材の『鶏』を活用
- 通常の焼肉より高コストパフォーマンス
- おひとり様、ファミリー層がターゲット
⇒ 収益モデルを確立して展開へ

専門店化
小型店化

いちげん 鶏焼肉
国産鶏肉使用
各二九八円(税込)

黒マー油魚がし醤油
いちげんオリジナルの黒マー油と魚がし醤油を使用した、鶏肉の旨味を引き出す特別な調味料です。

特製塩
鶏肉の旨味を引き出すために、厳選した塩を使用しています。

赤味噌
鶏肉の旨味を引き出すために、赤味噌を使用しています。

もも若鶏
鶏肉の旨味を引き出すために、もも若鶏を使用しています。

もも親鶏
鶏肉の旨味を引き出すために、もも親鶏を使用しています。

赤少ソリレス
鶏肉の旨味を引き出すために、赤少ソリレスを使用しています。

骨抜き手羽先
鶏肉の旨味を引き出すために、骨抜き手羽先を使用しています。

せせり
鶏肉の旨味を引き出すために、せせりを使用しています。

ハツ
鶏肉の旨味を引き出すために、ハツを使用しています。

すな肝
鶏肉の旨味を引き出すために、すな肝を使用しています。

むね肉
鶏肉の旨味を引き出すために、むね肉を使用しています。

ポンジリ
鶏肉の旨味を引き出すために、ポンジリを使用しています。

ヤゲン
鶏肉の旨味を引き出すために、ヤゲンを使用しています。

ナンコツ
鶏肉の旨味を引き出すために、ナンコツを使用しています。

厳選した色々な国産鶏肉の部位を
ご自身で炙ってお召し上がりいただく
「鶏焼肉」を始めました。
鶏本来の旨味を食べ比べてください。

盛り合わせ
もも若鶏(二九八円)・もも親鶏(二九八円)・赤少ソリレス(二九八円)・骨抜き手羽先(二九八円)・せせり(二九八円)・すな肝(二九八円)・ハツ(二九八円)・むね肉(二九八円)・ポンジリ(二九八円)・ヤゲン(二九八円)・ナンコツ(二九八円)の盛り合わせです。

中身セット
「ハツ・すな肝・ヤゲン(ナンコツ) 七九九円(税込)」

ファミリーセット
「若鶏もも・骨抜き手羽先・せせり・すな肝(ハツ) 一三九九円(税込)」

展開イメージ



焼肉のライブ感

- 自身で焼く楽しさ
- タレは選べる3種類
- 牛肉より煙が出るため
店内に専用区画を設置

食彩厨房 いちげん

おひとりさま大歓迎!

鶏焼肉
国産鶏肉
ごはん。

お好きな鶏肉3皿と
鶏焼肉ごはんセットが付いて
●ライス ●つぼ漬け ●味噌汁 ●ナムル ●サラダ付

税込 1,280円

食動機の訴求

- おひとり様の夜ごはん
- ファミリー層にも好評



事業方針_第2フェーズ（新業態/新規事業）

施策概要

展開イメージ

新業態開発

- アフターコロナのニーズを想定した業態開発
高たんぱく・低カロリーの食材である『鶏』を活かした専門性の高い新業態の開発
- プロデュースを外部へ依頼して従来の当社には無いコンセプトを実現



黄金拉麺 とりのおかげ



鶏中華 ヤンヤン飯店

- 一丁で培った鮮魚購買力・調理技術を活かし
東京都中央卸売市場（大田市場）内に出店
飲食店舗と仲卸の一次加工場所を確保

新規事業 仲卸の業務委託



大田市場内へ出店



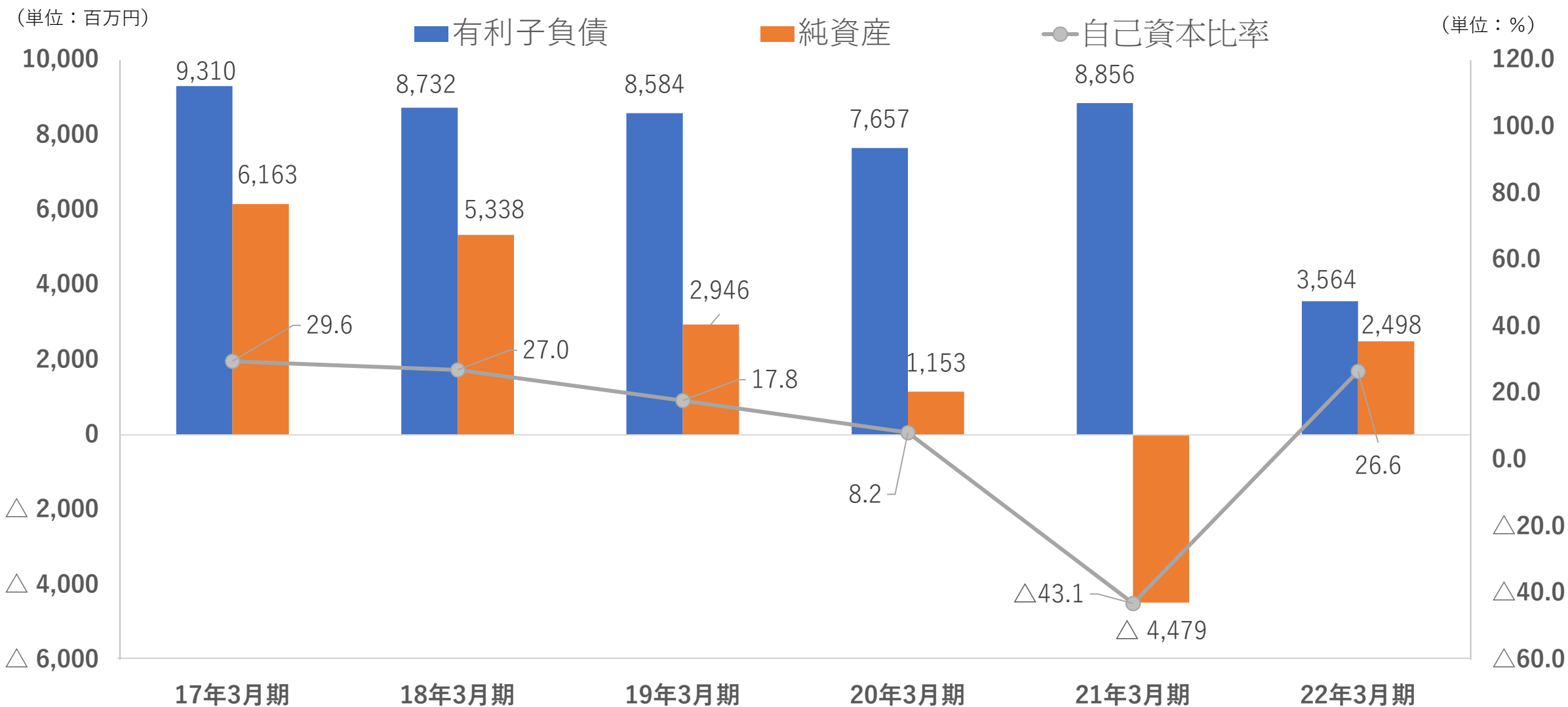
仲卸業務委託・調理技術を活かした加工



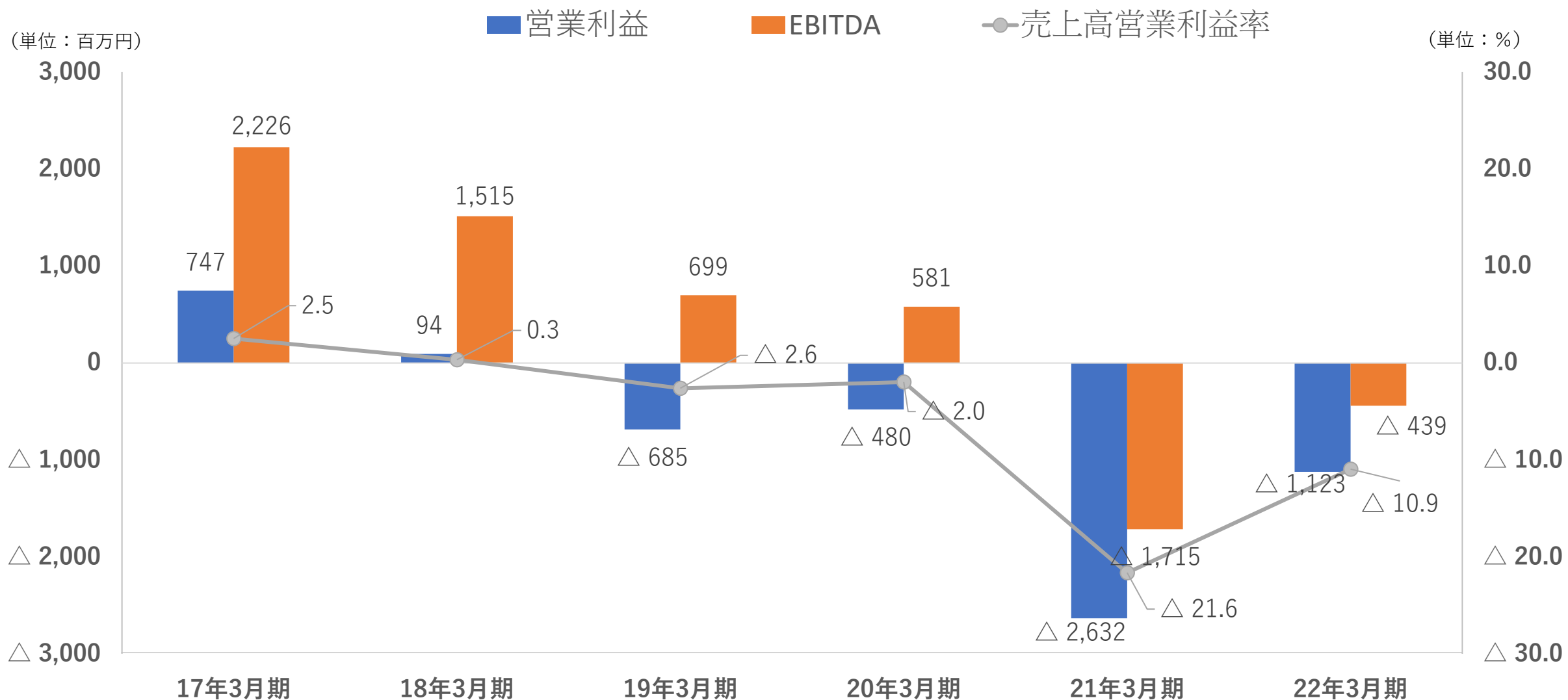


IV. ご参考資料

有利子負債及び純資産



EBITDA及び利益率



貸借対照表



(単位：百万円)	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03
資産合計	20,831	19,758	16,530	13,978	10,406	9,379
流動資産	4,697	5,589	4,053	3,005	2,601	3,503
固定資産	16,130	14,156	12,469	10,972	7,805	5,859
繰延資産	3	11	7	2	-	17
負債合計	14,667	14,419	13,589	12,825	14,885	6,881
流動負債	4,446	4,724	4,299	11,036	13,586	2,613
固定負債	10,220	9,894	9,824	1,789	1,299	4,267
純資産	6,163	5,338	2,946	1,153	△4,480	2,498
負債・純資産	20,831	19,758	16,530	13,978	10,406	9,379
自己資本	6,163	5,314	2,921	1,150	△4,480	2,496

キャッシュフロー計算書



(単位：百万円)

	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03
営業活動によるキャッシュフロー	2,698	989	262	738	△2,702	△649
投資活動によるキャッシュフロー	△1,205	△619	△1,160	△597	110	324
財務活動によるキャッシュフロー	△1,643	683	△228	△682	1,063	1,124
現金および現金同等物の増加額(△減少額)	△151	1,052	△1,126	△540	△1,528	799
現金および現金同等物の期首残高	2,868	2,717	3,770	2,643	2,103	575
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	2,717	3,770	2,643	2,103	575	1,374



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 経営企画担当

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