

# 2025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

2025年 6 月10日

東証スタンダード

**7918**



|      |               |      |
|------|---------------|------|
| I.   | 会社案内          | P.3  |
| II.  | 2025年3月期 決算実績 | P.9  |
| III. | 事業の状況         | P.12 |
| IV.  | 中期経営戦略        | P.25 |
| V.   | 今期計画          | P.32 |
| VI.  | ご参考資料         | P.34 |

# Ⅰ. 会社案内



## 設 立

1948年2月

## 資本金

164百万円

## 店舗数

**305店舗**

(直営276店舗、FC29店舗)

## 従業員数

連結 **380名**  
(1,359名)

## グループ会社

株式会社 扇屋東日本 / 扇屋西日本 (191店舗 うちFC28店舗)  
株式会社 フードリーム (70店舗)  
株式会社 紅とん (29店舗)  
株式会社 一丁 (5店舗 うちFC1店舗)  
株式会社 一源 (10店舗)

※ 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。

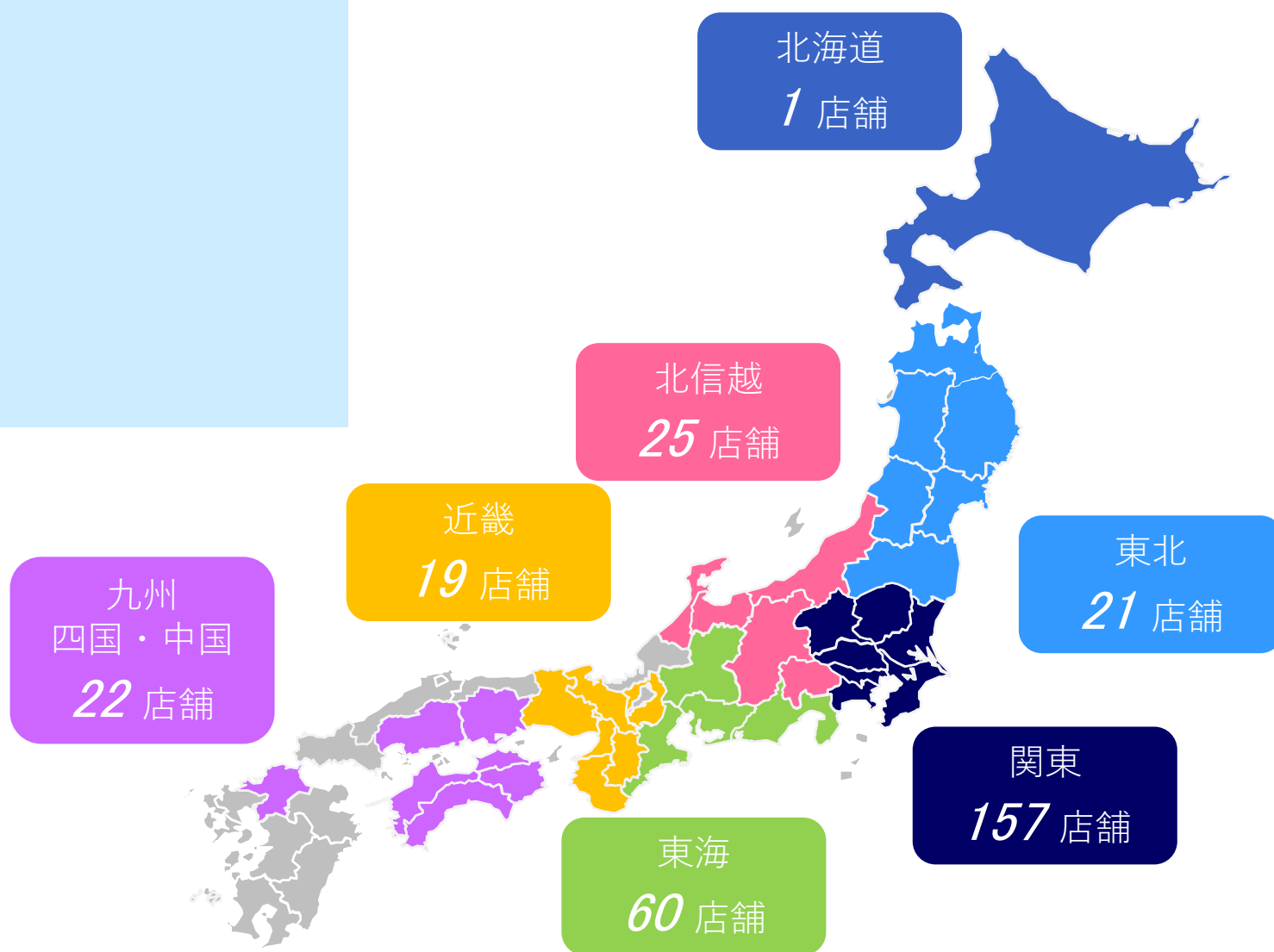
(2025年3月末現在)



**35**都道府県

**30**ブランド

**305**店舗を展開



(2025年3月末現在)

# ブランド紹介（扇屋/パステル）



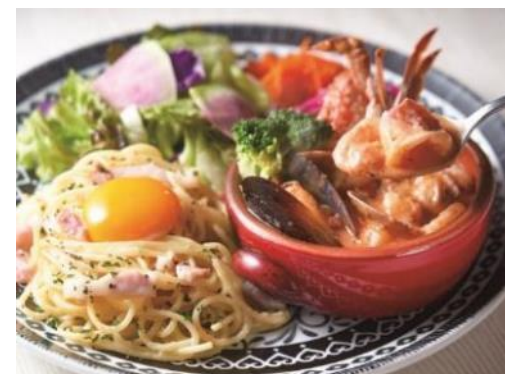
## やきとりの 扇屋 (174店舗)



### <やきとり業態>

- 焼き師が焼き上げる本格炭火やきとり
- 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
- ディナータイムの客単価は約2,500円

## Pastel (32店舗)



### <インショップ型のレストラン業態>

- ファミリー層、女性の取り込みを重視
- 客単価は約1,500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

# 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** (22店舗)



## <炭火焼の焼きとん業態>

- 働くみんなのエネルギー源！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
- ディナータイムの客単価は約2,500円



(5店舗)

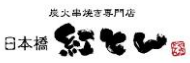


## <刺身居酒屋業態>

- 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
- ディナータイムの客単価は約3,500円





| 業態    | 備長扇屋<br>やきとりの扇屋<br>炭火やきとりオオギヤ                                                     | 日本橋<br>紅とん                                                                        | 魚や一丁                                                                               | いちげん                                                                                | FR<br>(洋食系)                                                                         | FR<br>(中華系)                                                                         | カジュアル<br>ダイニング (バル)                                                                 | ぼちぼち                                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 客単価   | 2,500円                                                                            | 2,500円                                                                            | 3,500円                                                                             | 2,800円                                                                              | 1,500円                                                                              | 1,200円                                                                              | 2,000円                                                                              | 2,250円                                                                              |
| ターゲット | ビジネスパーソン<br>ファミリー                                                                 | ビジネスパーソン                                                                          | ビジネスパーソン<br>アクティブシニア                                                               | ビジネスパーソン<br>ファミリー<br>地域の集まり                                                         | 女性グループ                                                                              | 女性グループ                                                                              | 若者グループ<br>カップル                                                                      | 若者グループ<br>ファミリー                                                                     |
| 出店立地  | 郊外RSタイプ<br>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<br>(商業コンプレックス)                                                               | インショップ<br>(商業コンプレックス)                                                               | インショップ<br>(商業コンプレックス)                                                               | 駅前BIタイプ                                                                             |
| 面積／席数 | 40坪／80席                                                                           | 25～30坪／70席                                                                        | 150坪／250席                                                                          | 100坪／180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 | 5,000万円                                                                           | 4,500万円                                                                           | 10,000万円                                                                           | 9,000万円                                                                             | 10,000万円                                                                            | 8,000万円                                                                             | 8,000万円                                                                             | 5,000万円                                                                             |

※ RS : ロードサイド    BI : ビルイン





## II . 2025年3月期 決算実績





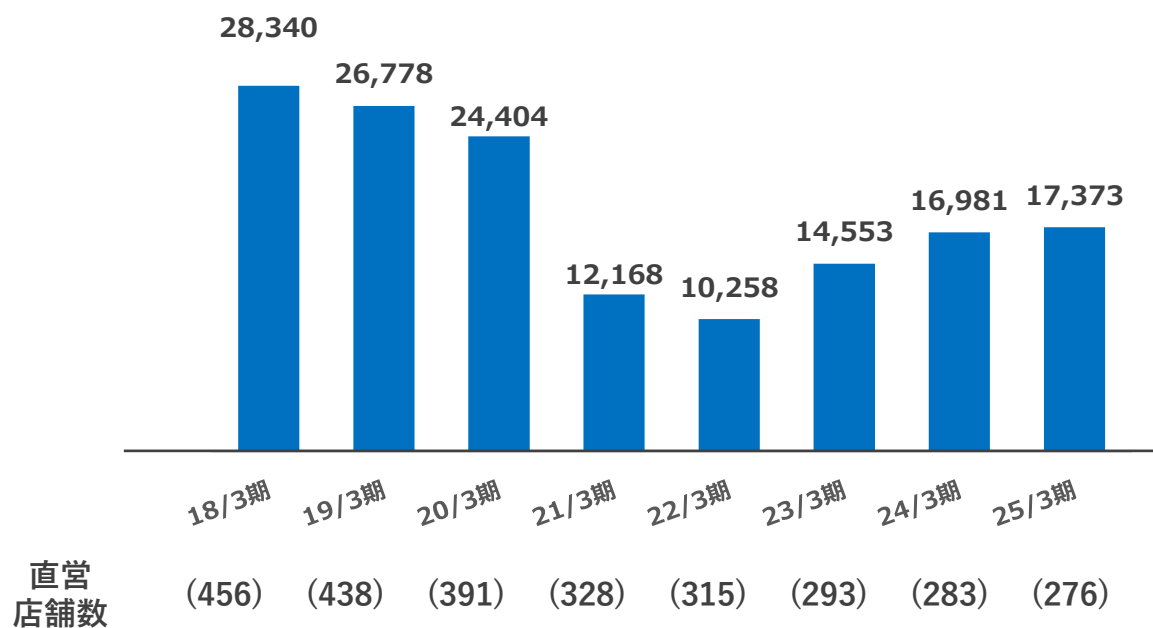
|       | 当期      | 前期      | 前期比     |
|-------|---------|---------|---------|
| 売上高   | 173.7億円 | 169.8億円 | + 3.9億円 |
| 営業利益  | 1.9億円   | 3.2億円   | △ 1.2億円 |
| 経常利益  | 1.2億円   | 2.4億円   | △ 1.2億円 |
| 当期純利益 | △0.1億円  | 2.1億円   | △2.3億円  |

- 既存店の売上高・客数は、前期比100%を上回る
- 営業利益は、上期は前期実績を上回るも、下期はコスト高騰影響により下回る
- 当期純利益は、特別損失の影響により赤字となる

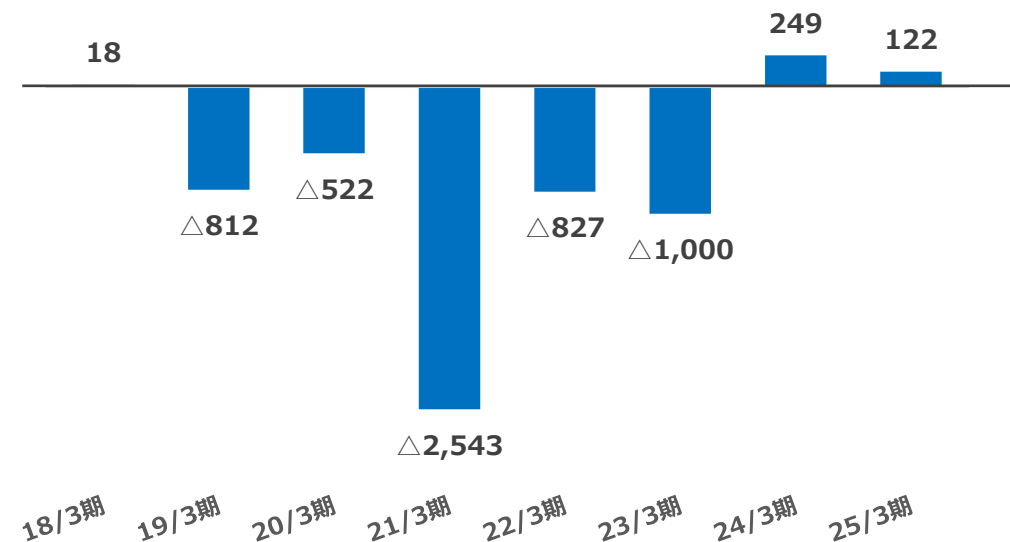


## 売上高

(単位：百万円)



## 経常利益



- 1店舗当たりの売上高は18年3月期を上回る水準に回復
- 不採算店舗の撤退、収益構造改革により経常黒字化を継続

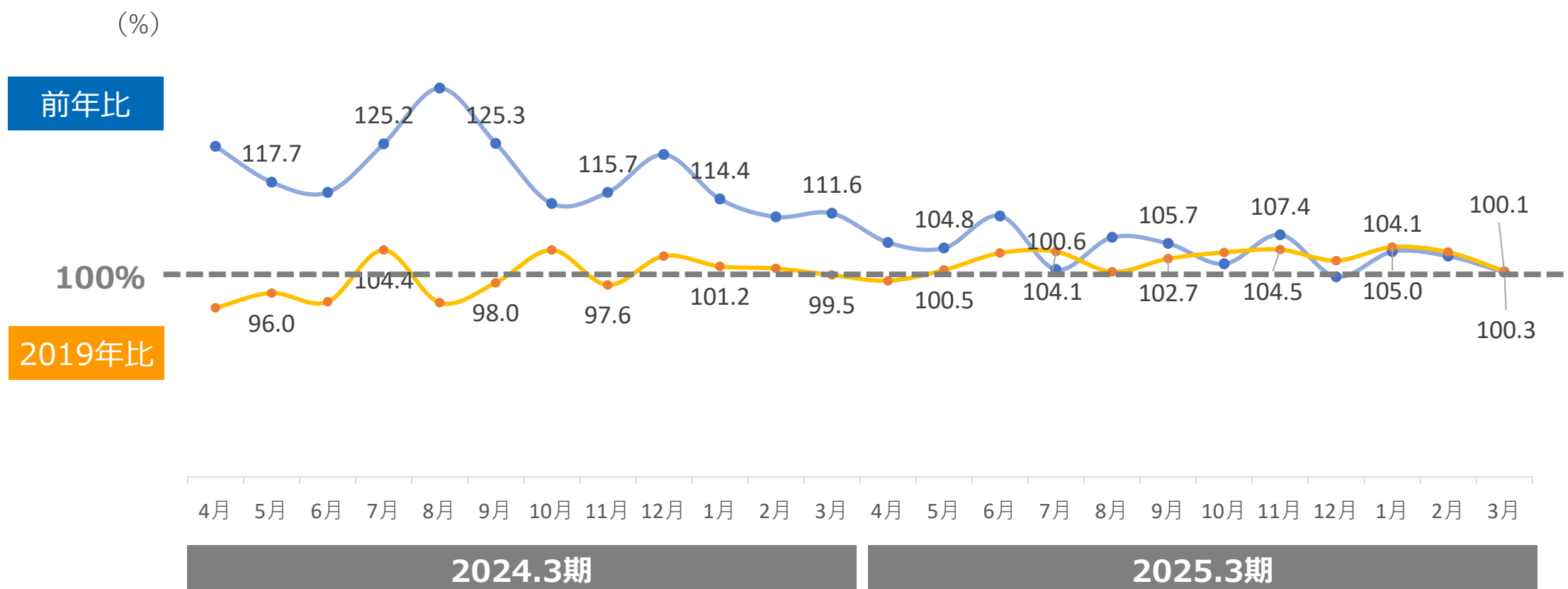


# III. 事業の状況



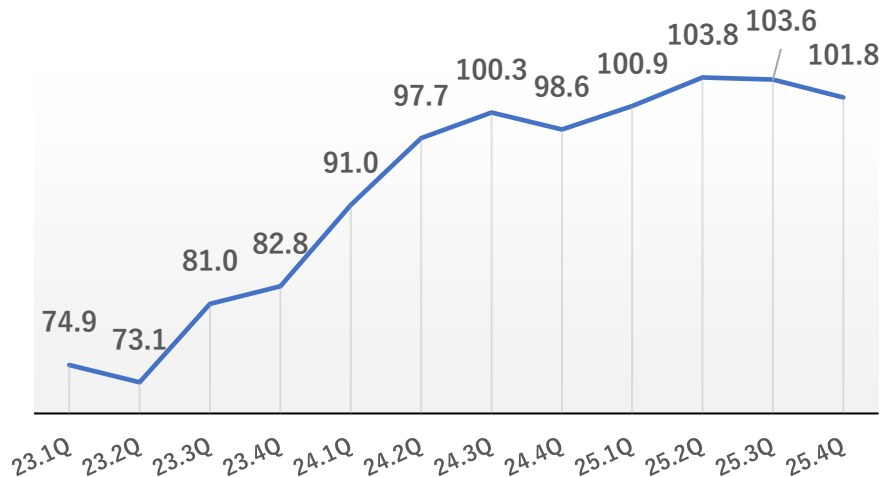


2019年比でも約100%を上回る水準で推移しており、  
グループの損益分岐点を越える水準を維持。



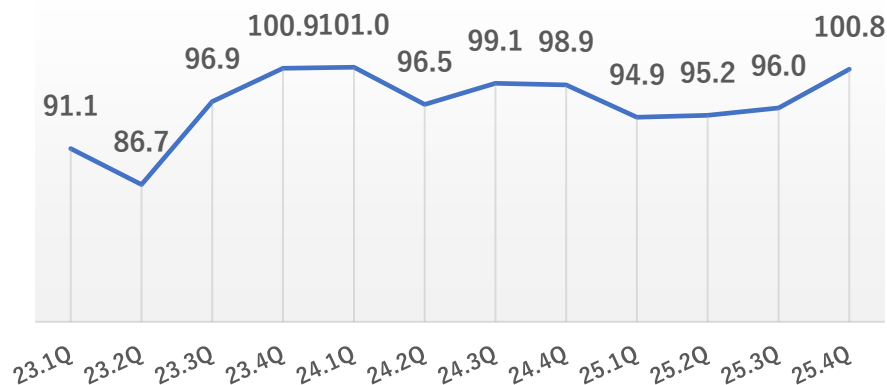


## 売上高 2019年比 推移



## 動 向

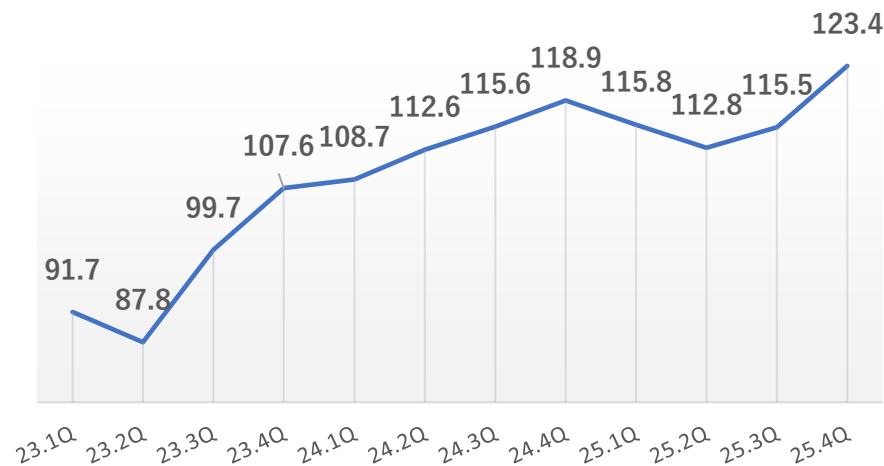
- 前期、メイン商品（主に焼鳥）の品質と技術を向上させる施策を実施
- メニュー戦略により客単価が堅調に伸長
- 社内コンテストなどの実施により、サービス力向上に注力
- 抜本的な収益構造改革にも着手



- 前期、メニュー戦略により客単価が堅調も、ディナータイムの客数が鈍化
- ティータイムに客数増を目的としたデザートメニューを導入
- 地域ごとの客層に合わせた、メニュー・価格パターンを導入

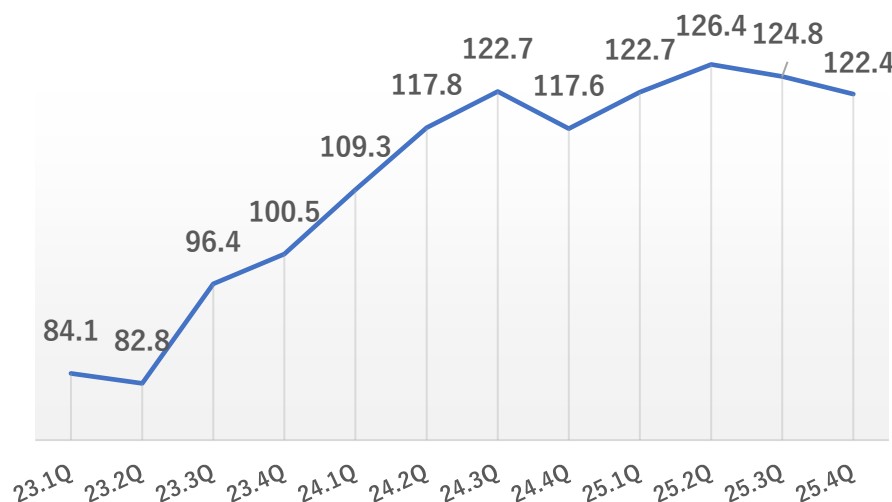


## 売上高 2019年比 推移



## 動 向

- 前期、メイン商品と生ビールの品質と技術を向上させる施策を実施
- 内外装のメンテナンスを実施  
また、客席数を増やす投資により、ピークタイムの客数アップ施策が成果を上げる
- 新規出店、新業態出店を加速させる

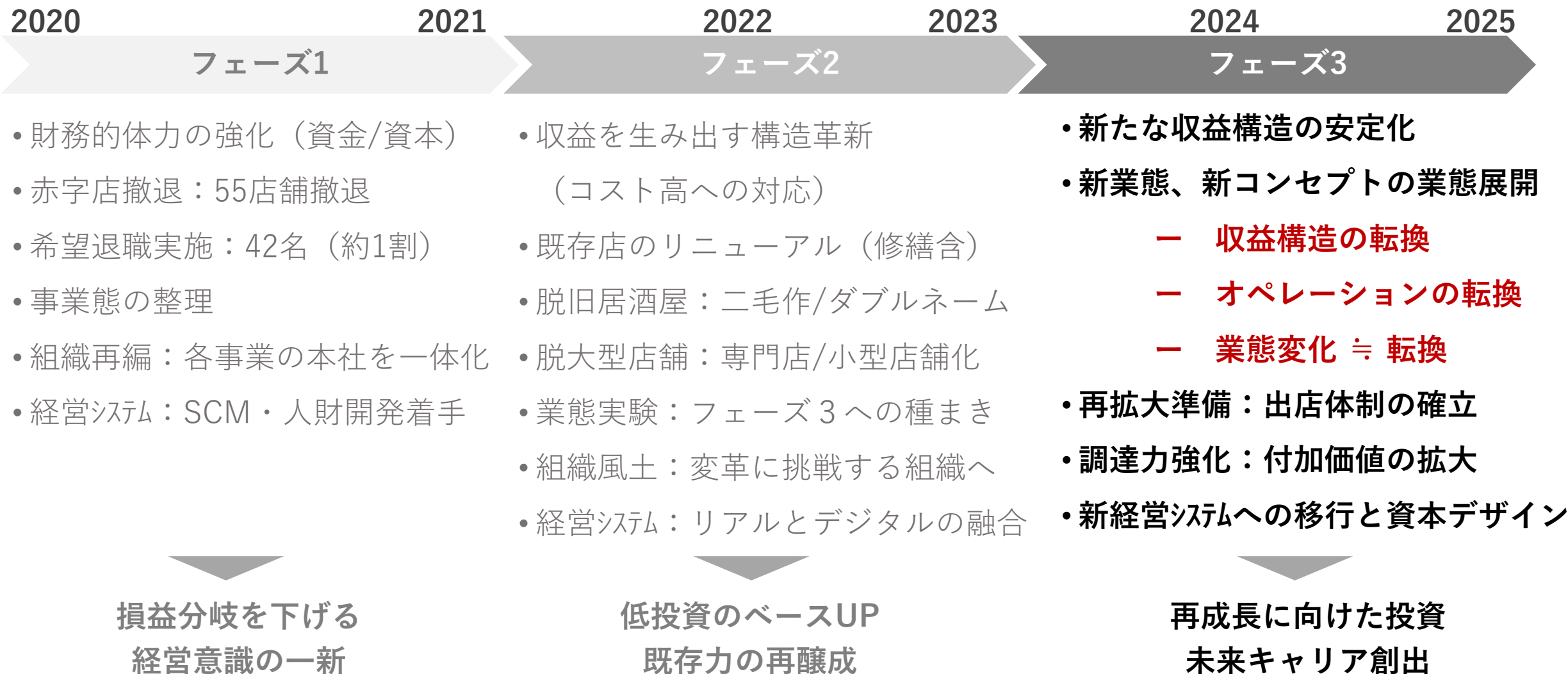


- 「宴会」の売上高は、コロナ前の同水準に回復
- 客数も、コロナ前を上回る水準で推移
- 水産物の原材料値上げの影響で原価圧迫。収益構造の再構築に着手





## 再生から再成長「第3フェーズ」へ



# 事業動向 第3フェーズ



2023

2024

2025

## フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- **新業態、新コンセプトの業態展開**
  - 収益構造の転換
  - オペレーションの転換
  - 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 「みよちゃん食堂」食動機強化の業態実験

炭焼 大衆食事処  
やきどり みよちゃん食堂

- 2023年4月に「扇屋」からの食動機型へ業態転換。
- アイテムや価格を見直しを繰り返し実施し、黒字へ転換。
- インスタを軸としたSNS施策に注力。





2023

2024

2025

フェーズ3

## •新たな収益構造の安定化

- 新業態、新コンセプトの業態展開
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 「扇屋」新たな顧客ターゲットの実験



- 入店困難の人気ラーメンを、味をそのままに扇屋店舗で販売。
- 5月から3店舗で実験をスタートし、7月に30店舗、9月に50店舗へと拡大。



麵処びぎ屋／醤油らーめん

6年連続  
ミシュラン・ビブグルマン掲載店



濃麺海月（こいめんくらげ）／鶏濃麺

奇跡の濃厚鶏白湯  
千葉県で最強と謳われる濃厚スープ



2023

2024

2025

## フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- 新業態、新コンセプトの業態展開
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- **再拡大準備：出店体制の確立**
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 「日本橋紅とん」出店体制の確立

炭火串焼き専門店



- 2023年8月「吉祥寺南口店」オープンを皮切りに再拡大へ。
- 出店エリア、ターゲット、主力メニューなど、従来の紅とんにはない新たなチャレンジを実施。

2024年7月 新西葛西店オープン

2025年8月 都内に「新型紅とん」を出店予定

2026年3月期 3店舗の新規出店を計画







2023

2024

2025

フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- **新業態、新コンセプトの業態展開**
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 新コンセプト業態「魚とん」の実験



- 2024年8月に「紅とん」からの転換。
- 既存紅とんの強みを生かしつつ、鮮魚・炭火焼魚串・海鮮一品に挑戦。
- ターゲット
  - ー 30代～50代サラリーマン
  - ー 地域に住んでいる居酒屋好きなお客様
- 2026年3月期 1店舗の新規出店を計画





2023

2024

2025

## フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- **新業態、新コンセプトの業態展開**
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 「Pastel」から「PASTEL Dining」へ業態実験

- パステル海老名店を2024年12月にリニューアルオープン。
- これまでのランチ食事型の業態から、テナント施設の顧客層に合わせた幅広い利用動機で楽しめるオールデイダイニングに転換。
- 駅前立地を活かして、地域に根ざした海老名のコミュニケーション拠点を目指す。  
(地域共創、ワークショップ開催等の取組み)





2023

2024

2025

## フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- **新業態、新コンセプトの業態展開**
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- 新経営システムへの移行と資本デザイン

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 「総本家 備長扇屋」創業の地で新モデルに挑戦

- 2025年2月、「総本家 備長扇屋」発祥の地、名古屋に「名古屋本店」を新規オープン
- 従来の収益構造からの転換を図るとともに、ブランド価値の向上と新たな顧客層の開拓を目指す
- 品質へのこだわり：名物の国産鶏の100円もも串と銘柄鶏「亜麻仁の恵み」を併用





2023

2024

2025

## フェーズ3

- 新たな収益構造の安定化
- 新業態、新コンセプトの業態展開
  - ー 収益構造の転換
  - ー オペレーションの転換
  - ー 業態変化 ≡ 転換
- 再拡大準備：出店体制の確立
- 調達力強化：付加価値の拡大
- **新経営システムへの移行と資本デザイン**

再成長に向けた投資  
未来キャリア創出

## 人的資本への投資再開

- コロナ禍以前より抑えていた人的資本投資を再開。
- 2024 年4月にグループ全体のベースアップを実施し、平均約4%の引き上げ。（2025年4月も実施）
- 「人財づくり」を軸とした経営を推進するため、人財開発&ダイバーシティ推進部を新設。
- 各階層別の研修体系およびその方法論を見直し、グループで一貫した研修を実施。
- 今期「社内独立制度」「新たな雇用形態制度」「ミドルポジション層強化」を実施予定。  
これらを通じて、ミドル、シニア層の働き方を一層充実させるとともに、若年層のキャリアプランの多様性を創出。





## ご優待内容

「株主割引券」をお食事の割引券としてご利用いただけます。  
ヴィアグループが全国で展開をする店舗で、1回のご飲食代金が1,000円（税込）ごとに1枚（~~250円割引~~→ **500円割引**）ご利用いただけます。

## 配付数

| 保有株式数        | 株主割引券               |                     |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 100～299株     | 年間 <b>5,000円相当</b>  | <b>500円</b> 割引券×10枚 |
| 300～599株     | 年間 <b>10,000円相当</b> | <b>500円</b> 割引券×20枚 |
| 600～999株     | 年間 <b>15,000円相当</b> | <b>500円</b> 割引券×30枚 |
| 1,000～4,999株 | 年間 <b>20,000円相当</b> | <b>500円</b> 割引券×40枚 |
| 5,000～9,999株 | 年間 <b>30,000円相当</b> | <b>500円</b> 割引券×60枚 |
| 10,000株 以上   | 年間 <b>40,000円相当</b> | <b>500円</b> 割引券×80枚 |

- ・ご優待対象は、保有株式数100株以上の株主様  
（1年ごと、3月末日時点で株主名簿に記載されている株主様）
- ・保有株式数10,000株を上限に設定



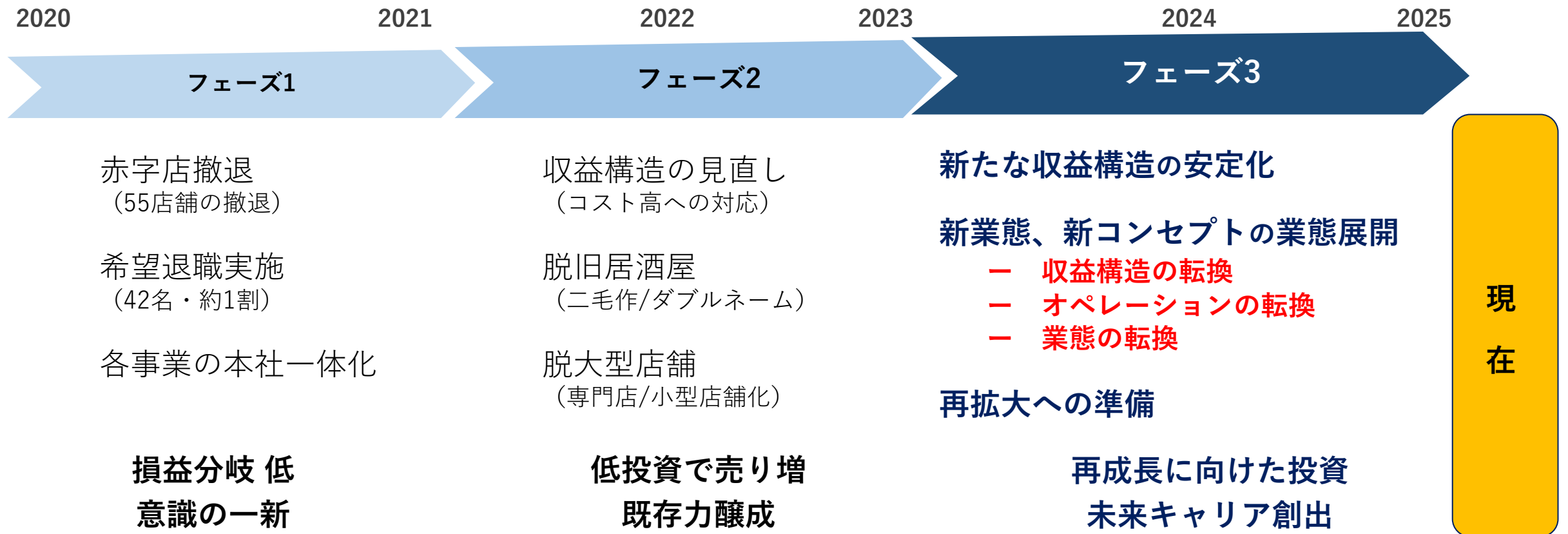
## IV.中期経営戦略 未来計画“Next” (FY2025-FY2027)



# これまでの中期経営戦略 未来計画 (FY2021-FY2024)



2021年4月事業再生ADRの事業再生計画をベースとし、  
2022年4月より中期経営戦略「未来計画」を推進。  
再生から再成長のフェーズへ移行。





## 未来計画 から 未来計画“Next” へ

未来計画  
(FY2021-FY2024)

収益構造改革

本質回帰

人財の  
ビルドアップ

▶ 2024年3月期には 実に6期ぶりの経常利益黒字化

待ち受ける  
環境変化

大人口  
減少時代

物価上昇  
賃金上昇

異常気象  
気候変動

### 新中期経営戦略の未来計画“Next” (FY2025-FY2027)

## 「新ビジネスモデル」への大胆な投資と転換



## 1 目標利益を生み出す**収益構造モデル**の再設計 & 移行



利益をしっかりと出せるように、収益の仕組みを再設計すること

客数は信・財・実  
好立地への出店

立地ポートフォリオの見直し

収益構造の  
大胆な転換

既存店と高収益店との両立

バリューアップ  
再来店や客単価アップへ  
つなげる

商品開発と調達の仕組み改革



2

## 業態モデルの再定義

ビジネスの基本的な運営方法を見直し、  
お客様にとっての価値を再定義すること

本質回帰の  
「本質」の再定義

仕組み改革がもたらす「次世代の本質」

← 共有・共感 →  
(コストパフォーマンス)

商品価値  
サービス価値  
ブランド価値

お客様からみた  
価値の絶対化

堂々と解り易い価値を提供して行く



# 「戦略的 縮小型 成長モデル」への転換



収益構造モデルの再設計



業態モデルの再設計

戦略的なビルドアップ&スクラップにより、店舗数は縮小しても、  
1店舗あたりの利益効率を上げていくことで利益の成長を目指す



店舗数



店舗当たり利益

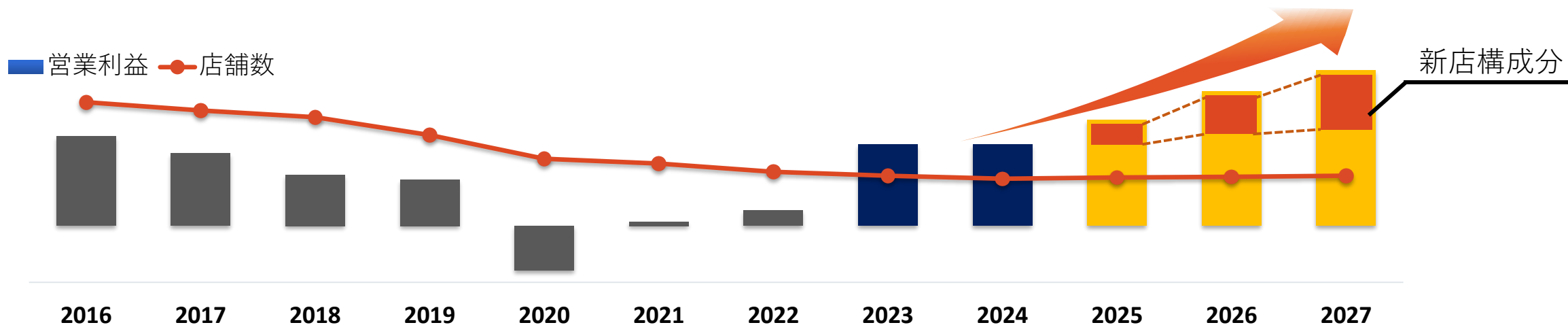


全社利益の拡大

ビルド スクラップ  
客数確保ができる好立地へ出店  
収益性が低・不採算店舗の撤退

既存 オペレーション強化/筋肉質化  
新規 収益性が高い業態へ出店

店舗数の戦略的縮小  
各店舗の収益構造を強化





## 3 それらを実現できる人財総活躍モデルの進化

新しいビジネスモデルを成功させるために、  
社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるような働き方に変えること

働き方の  
選択肢拡大

人財増大

ロジック見直し  
マネジメント  
＋  
オペレーション

「こだわり」＋「合理的な効率」  
の基準見直し  
※単なる「効率化」ではない

バランス経営  
アナログ性と合理（DX）性

メリハリある組織運営



# V. 今期計画



# 2026年3月期 連結業績予想（前期比）



|       | 2026年3月期<br>(業績予想) | 2025年3月期<br>(実績) | 差異       |
|-------|--------------------|------------------|----------|
| 売上高   | 17,720百万円          | 17,373百万円        | +346百万円  |
| 営業利益  | 310百万円             | 198百万円           | +111百万円  |
| 経常利益  | 230百万円             | 122百万円           | + 107百万円 |
| 当期純利益 | 110百万円             | △19百万円           | + 129百万円 |



## VI. ご参考資料



# 業態別店舗数



| 事業会社           | 業態                      | 2024年3月期末 | 2025年3月期末 |        |      |          | 増減 |
|----------------|-------------------------|-----------|-----------|--------|------|----------|----|
|                |                         | 店舗数       | 出店        | 退店     | 業態転換 | 店舗数      |    |
| 扇屋東日本<br>扇屋西日本 | 備長扇屋・やきとりの扇屋・炭火やきとりオオギヤ | 191 (28)  | 2 (1)     | 6 (1)  |      | 187 (28) | -4 |
|                | しんぱち食堂・他                | 4 (一)     |           |        |      | 4 (一)    | +0 |
| 紅とん            | 日本橋紅とん                  | 22 (一)    | 1         |        | -1   | 22 (一)   | +0 |
|                | ぼちぼち・他                  | 7 (一)     |           | 1      | +1   | 7 (一)    | +0 |
| 一源             | いちげん・とりげん・他             | 10 (一)    |           |        |      | 10 (一)   | +0 |
| 一丁             | 魚や一丁                    | 5 (1)     |           |        |      | 5 (1)    | +0 |
| フードリーム         | パステル                    | 35 (一)    |           | 3      |      | 32 (一)   | -3 |
|                | FR (中華系)                | 15 (一)    |           |        |      | 15 (一)   | +0 |
|                | カジュアル・ダイニング (バル)・他      | 23 (一)    | 1         | 1      |      | 23 (一)   | +0 |
| グループ合計         |                         | 312 (29)  | 4 (1)     | 11 (1) | 0    | 305 (29) | -7 |

※1 ( ) 内は、FC/のれん分け

# 貸借対照表 連結業績



(2024年 4 月 1 日～ 2025年 3 月31日)

(単位：百万円)

|         | 2025年 3 月期<br>期末 | 2024年 3 月期<br>期末 | 前期比  |
|---------|------------------|------------------|------|
| 流動資産    | 1,936            | 2,797            | △861 |
| 固定資産    | 4,424            | 4,508            | △83  |
| 繰延資産    | 4                | 7                | △3   |
| 資産合計    | 6,365            | 7,313            | △948 |
| 流動負債    | 2,127            | 2,534            | △407 |
| 固定負債    | 3,079            | 3,472            | △393 |
| 負債合計    | 5,206            | 6,007            | △800 |
| 純資産合計   | 1,158            | 1,306            | △147 |
| 負債純資産合計 | 6,365            | 7,313            | △948 |



# 損益計算書 連結業績

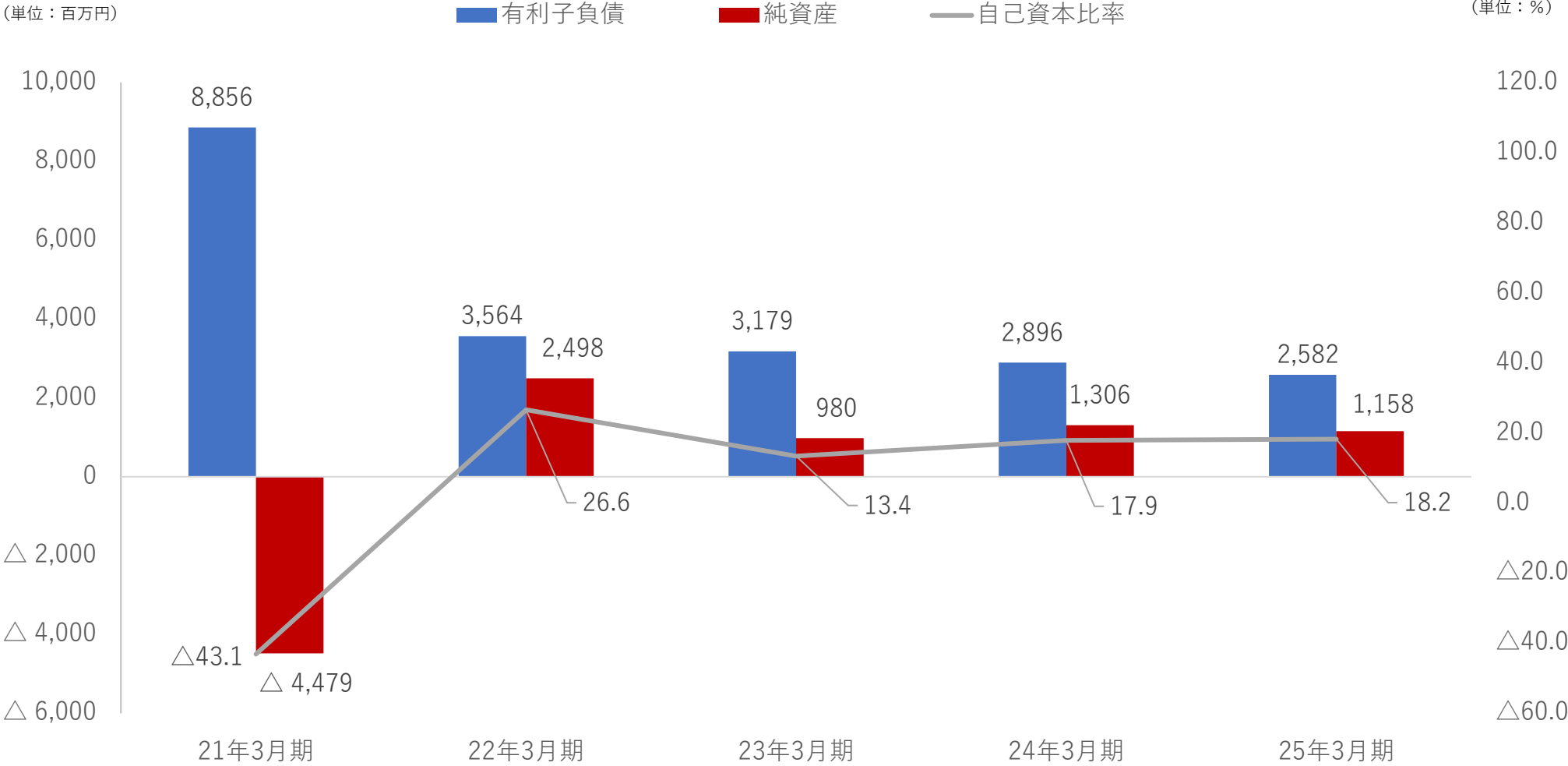


(2024年 4 月 1 日～ 2025年 3 月31日)

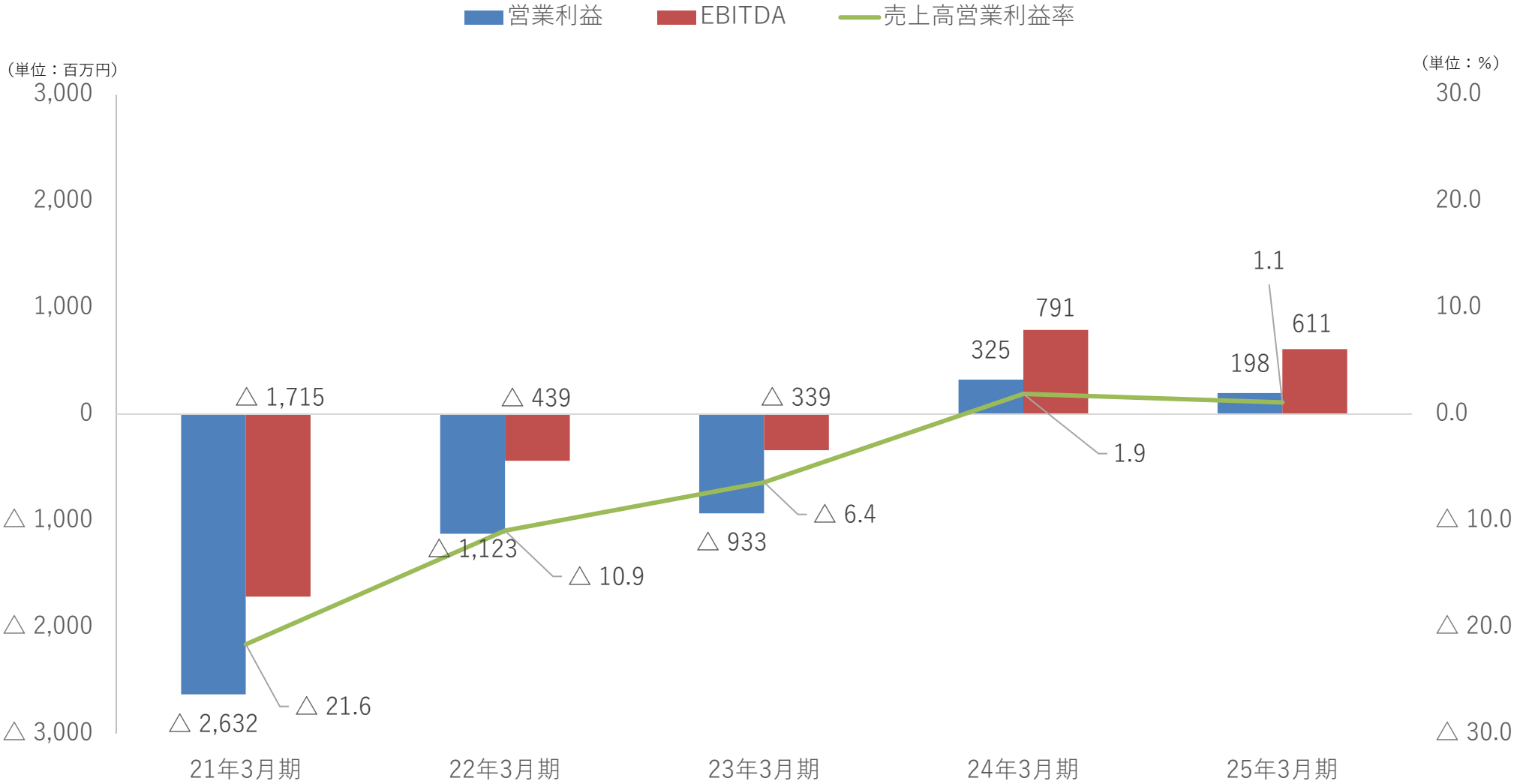
(単位：百万円)

|                     | 2025年3月期 |        | 2024年3月期 |        | 前期比     |        |
|---------------------|----------|--------|----------|--------|---------|--------|
|                     | 金額(百万円)  | 売上比(%) | 金額(百万円)  | 売上比(%) | 金額(百万円) | 売上比(%) |
| 売上高                 | 17,373   | —      | 16,981   | —      | +391    | —      |
| 売上原価                | 5,680    | 32.7   | 5,533    | 32.6   | +147    | +0.1   |
| 売上総利益               | 11,693   | 67.3   | 11,448   | 67.4   | +244    | △ 0.1  |
| 販売費及び<br>一般管理費      | 11,494   | 66.2   | 11,123   | 65.5   | +370    | +0.7   |
| 営業利益                | 198      | 1.1    | 325      | 1.9    | △ 126   | △ 0.8  |
| 経常利益                | 122      | 0.7    | 249      | 1.5    | △ 126   | △ 0.8  |
| 親会社株主に<br>帰属する当期純利益 | △ 19     | (0.1)  | 216      | 1.3    | △ 236   | △ 1.4  |

# 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)

|        | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 資産合計   | 10,405 | 9,379  | 7,300  | 7,313  | 6,365  |
| 流動資産   | 2,600  | 3,503  | 2,566  | 2,797  | 1,936  |
| 固定資産   | 7,804  | 5,859  | 4,725  | 4,508  | 4,424  |
| 繰延資産   | -      | 17     | 8      | 7      | 4      |
| 負債合計   | 14,885 | 6,881  | 6,319  | 6,007  | 5,206  |
| 流動負債   | 13,586 | 2,613  | 2,502  | 2,534  | 2,127  |
| 固定負債   | 1,298  | 4,267  | 3,817  | 3,472  | 3,079  |
| 純資産    | △4,479 | 2,498  | 980    | 1,306  | 1,158  |
| 負債・純資産 | 10,405 | 9,379  | 7,300  | 7,313  | 6,365  |
| 自己資本   | △4,479 | 2,496  | 979    | 1,301  | 1,154  |

# キャッシュフロー計算書



(単位 :百万円)

|                       | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 | 2025/3 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 営業活動によるキャッシュフロー       | △2,702 | △ 649  | 856    | 572    | 122    |
| 投資活動によるキャッシュフロー       | 110    | 324    | 121    | △ 220  | △ 537  |
| 財務活動によるキャッシュフロー       | 1,063  | 1,124  | △700   | △ 219  | △ 441  |
| 現金および現金同等物の増加額( △減少額) | △1,528 | 799    | 276    | 132    | △ 856  |
| 現金および現金同等物の期首残高       | 2,103  | 575    | 1,374  | 1,651  | 1,783  |
| 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       | 575    | 1,374  | 1,651  | 1,783  | 927    |



# 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：via-ir@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