

# ヴィアグループ今期総括と今後の展望について

株式会社ヴィア・ホールディングス

代表取締役会長 横川 紀夫

最近の状況でいうと、景気は良くなったという風には言われていますが、企業倫理を問われるというような事件がいっぱい起きています。そのコメントの中に、お金があればすべてが買えるみたいなコメントもありましたし、あるいはその商売というものが、お金儲けが優先だというような風潮が、ちょっとこのところ見受けられた訳ですが、そんなふうにいる人はごく僅かで、殆どの人はそんな風には思っていないというように思います。当然お金儲けが先というのは間違いでありまして、お客様が満足してもらって、そして売上が増えて、それで皆様も豊かになって、また全体が良くなっていく。その中に結果として利益という問題が生まれてくるものでして、利益を目的に企業というものが活動するものではないということを、もう一度しっかり皆様と確認しておきたいと思います。

今年の業績を振り返ってみると、3月の末ですからまだ確定ではありませんが、予測ですけど売上高はグループ全体で 280 億円になる予定です。これは当初予定をした金額と同じであります。

目標を達成した会社は、扇屋コーポレーションと暁印刷です。残念ながら目標を達成しなかったのは、日本システムとぼちぼちとフードリームです。

それぞれ今期の成果を簡単に振り返ってみると、扇屋の場合は既存店の売上が非常に伸びました。これも何ヶ月も連続した訳ですけども、途中 1 ヶ月か 2 ヶ月ちょっとマイナスした月がありましたが、およそ 12 ヶ月ほぼ前年をクリアするという状況になったことは素晴らしい事だと思いますし、これは今年だけではなくて 4 月 1 日からの新しい期も是非、前年対比を達成して行ってほしいと思います。扇屋はグループの牽引役として、今年は大変順調な成長を遂げたというふうに思っています。

それから暁印刷の場合は、営業の内容が大変充実して新しい分野の挑戦も始まっていますし、社長を中心として組織がしっかりと固まってきたなという印象を受けております。

フードリームについては、既存店が良い業態と良くない業態がまだら模様で、一生懸命努力したところは確実に前年対比をクリアしてきています。これからはその前年対比をクリアしてない業態も頑張って新しい革命に取り組んでほしいというふうに思います。

ぼちぼちは何とか業態としての確立をできそうな段階にきました。来年 4 月 1 日からの期が大変重要な期で、この期は是非黒字活動ともに多店舗化ができる体制作りを是非したいと思います。

今年は M&A によりまして 3 つの会社が我々の仲間に入りました。一つは去年の 4 月 1 日から一緒になっております日本システムです。日本システムはアミューズメントを中心に新しい分野も含めて現在構築中でありまして、それから去年の 7 月に魚や一丁という北海

道出身の刺身居酒屋のチェーンが一緒になりました。三つ目にワールドプランニングという会社が今年の1月から合流いたしました。以上3社が新たに仲間に加わって、4月1日からの新しい体制の中で一緒に頑張っていきたいというように思っています。

それから新事業を、M&Aもあるけれども、新事業も開発するという意味でNBKという会社を作りました。ここでは御歌囃子という新しい業態を開発しております。これは団塊の世代の人達がだんだん定年退職を向かえてきて余裕ができてくる中で、是非こんな店でくつろいで欲しいというイメージで現在は作り上げていますが、まだまだ問題がいっぱいありますので、今年4月1日からの年度には何かと見通しがたつような形にしていきたいなというふうに思いますし、それからもう一つは、スリム&トーンという健康事業をこのNBKで始める予定であります。これはコンビニエンスフィットネスという我社でいうと健康事業に進出するという意味では新しい分野であります。外食の分野、それから印刷、アミューズメントのような分野、それからもう一つの大きな分野として健康事業をやっていくと。これについては後でもうちょっと詳しくお話しますが、アメリカの会社と提携いたしましたして、日本のマスターフランチャイズ権を取得しております。

それから今年はその財務面で単元株の引き下げを行いました。我社は上場しているわけですが、株式の売買できる単位が今までは1000株だったのが100株に変わりました。従って100株で議決権がありますので、100株持っている株主としての意見が言えるというような状況になったわけでありまして。これは今年の2月1日から実行されております。このへんが一つの大きな流れでありますけれども、グループとして2010年に売上高を1000億にしたいということが目標ですので、今年その通過点としては370億というのがグループ全体の売上高の目標であります。途中でM&Aも含めて色々な事がおきてきますので、多少途中から変化があるかも知れませんが、当面、現在の皆の力を合わせて370億という売上を目指そう（公表数値につきましては5月中に開示させていただきます）と、これは前年比で言うと130パーセント強であります。そういう意味ではこのヴィア・ホールディングスの会社の傘下のヴィアグループ全体とすれば、順調な成長を続けていこうとの数字であります。営業戦略をすれば各社が更なる拡大をしていく訳ですが、外食の関係は是非既存店の前年プラスに挑戦してほしいというふうに思っています。私は2005年をスタートにして、2010年で既存店150パーセントにしてほしいなと思っています。その理由は、実はその数字というのは皆さんが往年に売ったことの経験のある数字なんですね。ここ7,8年客数が落ちてきた結果、今の売上があるわけですから、それは努力はしたんだけどもお客の変化についていけなかったということが最大の要因です。お客の変化にしっかりそれを受け止めて新しい提案をどんどんしていけば必ずその数字になる可能性があるわけで、事実売った経験があるのですからできない数字ではない。問題はこれから毎年、毎年、前年比をプラスにしていこうという決心覚悟があるかどうか、それによって自分たちのやらなければいけない行動が変わるんだと思います。ですから是非これから毎年、毎年、前年比がプラスになれるようなさうゆう確信をし続けてもらいたい。これはなかなか大変

で簡単ではありません。従って生地の努力では出来ない訳ですから、是非そこを知恵を出し、そして努力をし、きちっとした対応をお客様に対してしていくことで実現してほしいというように思います。外食以外のグループは、今年は是非営業力を強化するという意味で新しい分野も含めて営業の拡大を図って欲しいというように思います。

それから先程ちょっと申し上げました健康ビジネスです。健康ビジネスは皆様もご存知のように最近TVを見ていても、あるいは新聞を見ていても、あるいは雑誌を見ていても、健康に関するテーマは物凄く多くなっています。当然ながら食事は大事な部分ですので、皆様も有機栽培の野菜とか、それぞれのアンチエイジング、細胞を活性化するための必要な、例えば食べ物はこういうものですよとかいろんな事が出てくるのですが、大事なことはやはり長生きをするようになった。世界でも有数の長寿国になるわけですが、その中で皆の願望は最後まで健康でいたいと、長生きって言ってるんですが、どうもあまり長生きをしようと皆思っている訳ではなくて、死ぬまで元気でいたいのが一番願望だと思っただけですね。だから身体も脳も死ぬまで元気。だからある日突然安らかにいきたいみたいなそういう願望があるんですね。健康でいる、それから認知症にならない。その為にどうしたらいいかということが非常に重要なテーマになってきています。最近、先程も言いましたアンチエイジングなんていう言葉が非常に流行っていますが、アンチエイジングという意味は、年を取っても健康でいたいという意味なんですけど、そういうビジネスの中でやはり身体と脳のフィットネスをしなければいけないんだということがあって、これが今、実はアメリカでは非常に進んでいるんですね。これは、どうしても豊かになると美味しいものを沢山食べるので、一方では健康にならなきゃいけないのに太りすぎてよくないということもあって、アメリカでは流行っているのですが、アメリカではもう既に一万店近くこういう施設があります。当然ながら日本の皆様はそんなに太ってはいないんだけど、やはり殆どの方が痩せたいという願望を持っています。そこで、今までのような大型のフィットネスセンターではなくて、もっと小型の自分の家のすぐ近くにあって、サッと行って、サッと帰るみたいな、そういうフィットネスがいいのではないかと、コンビニエンスストアは沢山ありますので何となくイメージがわかると思うんですが、コンビニエンスのフィットネスセンターを造るということでもあります。これは当面は5年位で直営店を100店位は作りたいなというように思っているのですが、最終的な目標は、将来的に日本国中に5000店位作りたいなというように思っています。ちゃんとお客様ニーズに合えばそのくらいできるはずですよ。アメリカはこれがどんどん増えていきますとたぶん2万店超えると思うんです。そうすると日本は人口が半分ですから大体1万店位できると。そのうちの半分はヴィアグループで作ったらどうだという単純な計算ですが、そういう意味で大雑把な目標設定すると5千店位作ろうかなと。そのためのノウハウをきちっと作っていきたいのが、今年のこれからのスタートの一番大きな目標であります。いつまでも健康でいたいというお客様のニーズに答えて、色々な形を更に付加していくんですね。ですから、例えばコンビニエンスフィットネスというイメージでやりますけれども、そこでは脳を活性化するパーツ

もありますし、お客さんに細胞の活性化を促すような食事を提供するということもありますし、オプションで今流行っている例えばヨガとか、そういったことも出来るようなふうに段々こうやって、膨らんでいくと思うんですね。ですからコンビニエンスフィットネスは非常に小型のものですけれども中身は非常に濃いものとなっていくだろうと私は思います。是非この辺はまだまだ手作業の部門でそう簡単に軌道に乗るとは思いませんけれども、きちんとした対応をして将来のビジネスにしていきたいと思います。

それから御歌囃子の業態ですが、あの御歌囃子というものは先程もちょっと言いましたように、団塊の世代の人達が段々時間が出てくる。今そのことが話題になっていて、どういう形のものが良いのかということが、なかなか答えが出しきれてない部分が多いわけですが、我々とすれば、そこに新しい提案をしていけばいいなというように思っていますし、先程の健康ビジネスも実は違った角度から団塊の世代の人達にもアプローチをしていくというようなビジネスになりますので、この辺は新しい消費の形が大きく変化している。今まで、実はすかいらーくがファミリーレストランという形で一気に店を作っていた時期、これも基本的に団塊の世代のライフスタイルが変わったときに起きた現象なんです。あるいはその団塊の世代の子供たちが起こす現象も含めて、世の中の消費生活というものはどんどん大きく変化していきます。一方ではここに新しい提案ができるかということが今年の大きなテーマになっていくんじゃないかというように思います。

それからもう一つエイジフリーの制度。定年制というものを廃止していこうということが言葉ではずいぶん言われてきましたけれども、いよいよ今年の4月1日から正式にスタートいたします。当然ながらそれにそってルールも作られていくわけですから、人生80年の時代ということになってまして、人生80年の時代なんだからもっともっと我々は元気で働けるよねというのが現実だろうというように思います。皆さんも20年位前か、10年位前から人生50年だと言われてきたのに、いつの間にかどんどん平均寿命が上がってきた。そして、実は人生50年と言った時代は、実は定年は50歳だったわけですから、ある意味でいうと昔の人は死ぬまで働いたんだろうと思うんです。そういう意味で死ぬまで働くという意味は、働かないと生きていけないのではなくて、余裕を持って自分の人生を楽しみながら最後まで働ける部分は働こうというのが、そのエイジフリーという意味です。従って毎日働くという意味ではありません。問題は自分の能力とか体力に応じて週1日とか、週2日とか、週3日とかいった働き方があってもいいんじゃないかということも含めてエイジフリーということも考えています。当然色々なルールが出来てきますけれども、それは手探りで作っていきますので、それが絶対ではありません。たぶん当面は70歳まではこうしてでてるんだけど、70歳から80歳の話しは出てきてないですね。そういえば、そういう資料で言うと、それはこれから考えていけばいいし、それからその時にどんな形で延長していったらいいかということも一緒に考えていくのですが、少なくとも我々は一生涯その心配をしなくてもいいような体制を作って生きたいと思っています。60歳から80歳までの20年間で大体6千万円位お金がいるんだそうです。普通に暮らすには公的年金とか全部

ひっくるめているんだそうですが、これを何とか我々の色々な努力で確保していこうと。これは平均値ですからもっと豊かに暮らしたいとか、もっと稼ぎたいとかいう人はそれはそれでいいんですけど、少なくともそのくらいはないと人並みの生活といいますか、老後を楽しみゆっくり暮らすというわけにはいかない。これは月 25 万円という計算ですから、そんなにべらぼうに高い数字でも低い数字でもない。この中で既に制度として従業員持株会というものは始まっています。この数字は、従業員が持株会に入るといように本人の努力も必要なんです。毎月少しずつ拠出をしていって株を買って自分の会社の株が上がって資産が増えていくことも、一つのこの中の財源に入っている訳ですから、是非皆さんも真剣に考えてもらったほうがいいのではないかなと思います。今、ヴィア・ホールディングスの株価は 1,000 円から 1,200 円位します。先程 2010 年に 1 千億円売上を目指す。大体利益率は、8%から 10%位いくと思います。ですから今ヴィア・ホールディングスの株を買うといいよということになる訳です。これは私は言ってるんだけど、皆さんも一緒に努力をしてその数値が達成するわけですから、人がやってくれるのではなくて自分の店を一生懸命やると、実はヴィア・ホールディングスのグループが皆良くなって、そしてそれぞれの資産も良くなっていくと思うんですよね。ですから是非この従業員の持ち株会というものの意味をよく理解して、そして自分で良い店と持つことによって盛り上げていってほしいというふうに思います。それから、来年の 4 月からは、確定拠出年金制度をスタートさせていきます。これは本人と会社がお金を少し出し合って、そしてこれも確定拠出年金ですから出したお金を全部資産運用しているのです。自分が 60 歳過ぎた時に、自分と会社と共同でためたその資産がどれ位になっているかということは本人の判断も入ってきますので、これも 1 つの将来の資産を作っていく大きな部分になると思います。まだまだこれからいくつか色々なことが行われていくわけですが、是非そんなのは俺には関係ないよというふうに今まで思っていたかもしれませんが、是非そういう資産作りという面で少なくともヴィア・ホールディングスの株や財政については是非関心を持ってほしいなという風に思います。

それから別に今年はヴィア・ホールディングスの中にコンプライアンス法令遵守ということが非常に多く言われています。冒頭に言った色々な企業が、間違いを犯すことを含めてそういうことを無くそうということで、業務監査室というものを作りました。各社の業務監査をしていながら間違ったことをしないようにしようと思っています。日本では法令遵守というと法律違反しなきゃいいだろうって言う人が多いのですが、そうではなくて法律を含めて社会的な正義に反することはしちゃいけないんだというふうに考えてほしいですね。だからよくそれはルールの裏をかくというのはですね、けして良い事ではありません。ですから、やっぱり皆が正しいなと思う道をぜひ我々は通じて仕事をいていくんだというふうに考えてほしいと思います。

たいがいそういう事を実現してくれという、活力のある組織を作ろうじゃないかとなるのですが、活力のある組織というのはですね、下の人が NO と言える組織なんですね。

NOというのは「いや、違うんだ」と言える、あるいはもっと違うやり方を提案出来る。そういう事が自由に出来る会社と思うんですよね。したがって各社の社長はですね、私とかから言われても、違うときはNOと言わなければいけない。ここの皆さん、幹部は社長が言った事に対して違うと思ったらNO言わないといけない。その中で、やっぱりディスカッションをして、先程言ったような企業の間違いが是正されていくんだと思うんですよね。上の人の言うことにYES、YES、YESといくから間違ったことが行われてしまう。で、そういう意味でいうと、その組織が活力を出していくということが大切で、そういう会社っていうのは、良い社員が沢山増えていきますので良くなりますよ。そして楽しく働かないと、お客さんに十分な満足出来るサービスが出来ないはずです。

だから、いかに楽しく働ける環境を作るかとその中でお客様に本当に満足してもらえるサービスを提供していきたいなと思います。その為には先程から言っているように、常に風通しの良い組織を作ってほしい。風通しのいい組織、ガラス張りの組織、ブラックBOXがないようにする。誰が見ても分かる。そういう会社をぜひ皆さんで作ってほしいと思いますし、先程も言いましたように、企業にとって正しいというテーマは、やや間違える危険性が多いんですね。ですから人間として、あるいは社会人として何が正しいかと自分の能力で判断できる人間になっていかなければというように私は思います。そういう意味では、ぜひ大きな夢に向かって社会に対しても、あるいは自分自身に対しても正直に生きていけるような企業集団に、是非していきたいと思います。

以 上