



平成 30 年 3 月 28 日

各 位

会 社 名 株式会社ヴィア・ホールディングス
代 表 者 名 代表取締役社長 佐伯 浩一
(コード 7918、東証第一部)
問 い 合 わ せ 先 企 画 副 本 部 長 関 川 周 平
電 話 番 号 03-5155-6801

中期経営計画のローリングに関するお知らせ

当社は、2017年5月12日に発表した中期経営計画『**Change Management 2020 ~ 3-year plan for our growth ~**』を推進しておりますが、初年度については大幅に計画未達となる見通しとなり、2018年2月7日に業績修正に関するお知らせを発表し、その中で中期経営計画のローリングを実施することとしておりました。

この度、当初設定した2020年3月期の数値計画を達成するための『**Change Management 2020 リロードプラン**』を策定いたしましたので、発表いたします。

添付：『**Change Management 2020 リロードプラン**』

※本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上

株式会社ヴィア・ホールディングス
(東証1部:7918)
中期経営計画について

「Change Management 2020 リロードプラン」

2018年3月28日





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

(*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に見えるが、両立可能)

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

(*2)デジタル技術活用の目的
・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）



基本方針

3つの戦略方針と5つの推進エンジン

基本方針は変えず、
これまでと異なるやり方で目標を達成する



競争優位性のある店舗展開をより機動的かつ効率的に推進する

1 既存業態のブラッシュアップと新規出店の加速化

- サービスクオリティ向上、お値打ち感の早期実現に向けて、教育システムを整備
(人財開発プロジェクト)
- 客数増加のための手法の整理とその実施
(マーケティングプロジェクト)
- 業態店舗のデザインと設計を行うデザイン工学室の設置
(外部有識者も活用)
→業態改造議論
- 出店の主力は扇屋(首都圏・駅チカ)と紅とん(都内)

2 FC業態の積極開発の加盟店開発

- 社内FC制度のスタート
(メンバー選定に着手)
- (左記)業態改造に伴う新たなFCパッケージの開発
- フランチャイズとしての魅力ある業態づくりと加盟店開発チャネルの増加

3 M&Aによる経営資源の強化とドミナント形成の推進

- 三大都市圏をドミナントとして固める(特に首都圏を先行)
- 外食店舗のみならず、川上とのアライアンスも検討
- 外食関連事業全般に幅を拡大
- 人財開発とSCM再構築により、過去よりもM&A効果を増大



店舗改革にデザイン工学の視点を盛り込む

1. コーポレートガバナンス(人財開発・構造改革視点)

NEW	経営と執行の分離(機動的な権限委譲と戦略的な束ね)⇒HD代表2名の事業会社のガバナンス変更
NEW	コア5プロジェクトの全社マトリックス組織としての取組み ⇒デザイン工学、店舗マネジメントシステム、マーケティング、人財開発、社内独立制度
NEW	社外リソースの積極的な活用(CRM、SCM、新業態開発、人財開発等)⇒自前主義からの脱却
Brush Up	戦略的なメニューミックスマネジメント(コア、メイン、トレンドのフレームワーク)
Brush Up	経営幹部の構造改革断行に向けたマインドセット(聖域なき改革を断行する覚悟と意識)

2. 事業ポートフォリオ(新業態・構造改革視点)

NEW	コア5プロジェクトのひとつであるデザイン工学室による業態設計
NEW	扇屋・一丁による新業態実験、テーマ型カフェ、ホルモン業態、健康テーマ中華業態等 ⇒2019年3月期上期にはすべてロールアウト予定
NEW	扇屋Gr.、フードリーム、一丁、一源、紅とんGr.のNextブランドの創出
Brush Up	既存業態のメニュー(戦略的メニューミックスマネジメントによる)実験(全業態)
Brush Up	既存業態の首都圏への出店攻勢(ドミナントづくり)



変化に対応するしなやかな経営体質に切り替える

3. SCM(サプライチェーンマネジメント)(構造改革・人財育成視点)

NEW 商流と物流の分離によるコスト構造の分解

NEW MD能力の組織への蓄積(外部ノウハウの積極的な活用と外部企業との提携も視野に)

Brush Up 品質向上(提案力)と効率化(コストコントロール)の二兎を追う仕組みづくり

Brush Up すでにパートナー選定を実施し、商物分離作業についても着手中(2018年10月に新体制の予定)

4. CRM(カスタマーリレーションシップマネジメント)(構造改革・人財育成視点)

NEW コア5プロジェクトである店舗マネジメントシステムプロジェクトによる店舗デジタル装備の推進
(お客様の利便性向上、従業員のプレゼンス向上)

NEW コア5プロジェクトであるマーケティングプロジェクトによるセールスプロモーションの効率化と高度化へ

NEW AIのCRMへの活用検討を外部機関と検討中

Brush Up MOVIA(グループ共通会員システム)機能の整理と拡充(アプリ化、エンターテインメント性、利便性等)

Brush Up ホームページの商業サイト化(お客様との対話力向上、現地視認によらない店舗誘導、告知の機能開発等)



プロ集団としての育て上げるべく人財育成を再構築する

5. C4S(人事教育制度の社内名称)(人財育成視点)

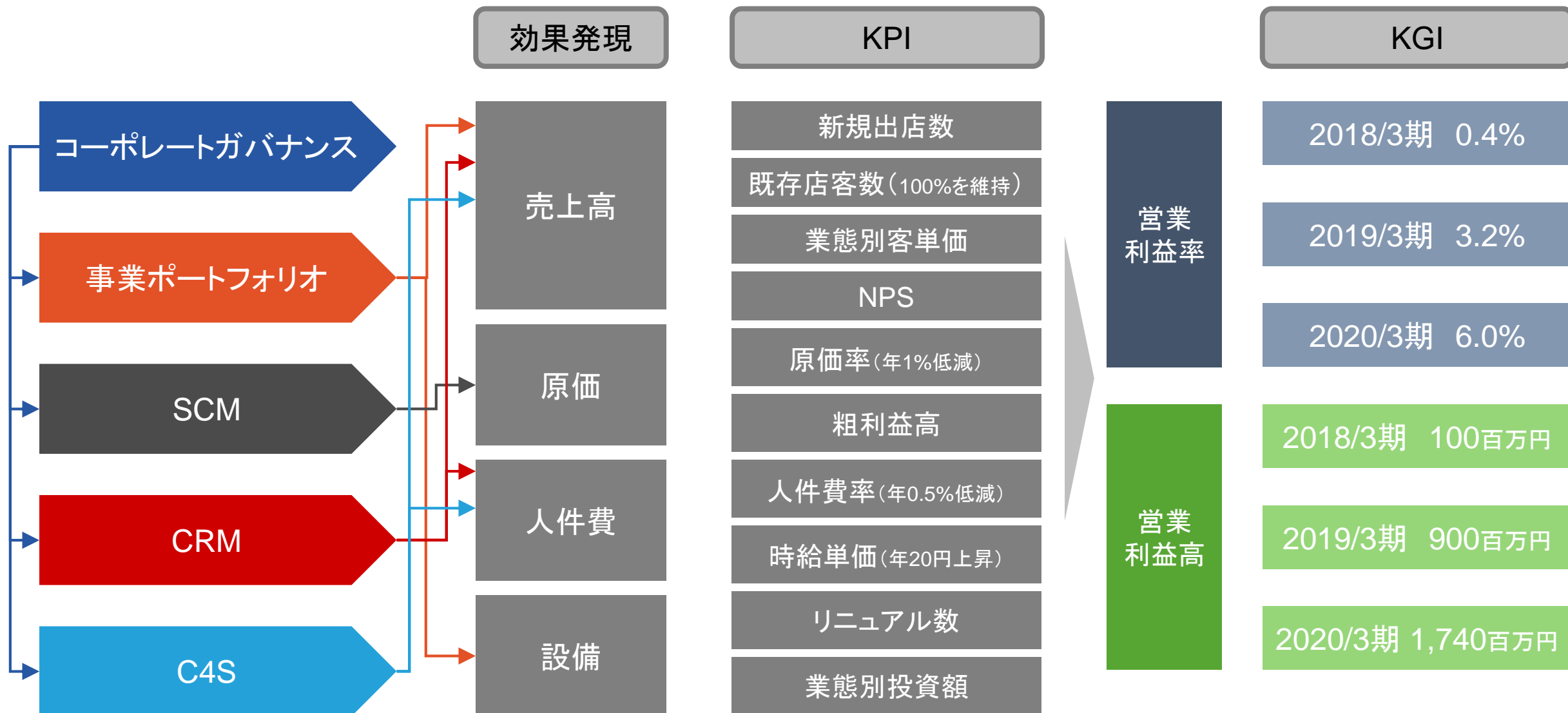
NEW	コア5プロジェクトの人財開発プロジェクトによる「採用」「育成」「リテンションマネジメント」への精緻化
NEW	店長育成プロセスの再構築(店長育成プログラム、ブラザーシスター制度、研修パッケージ等)
NEW	教育ツール、インフラの整備(双方向型デジタルツール、トレーニングセンターの設置、ビジネステキスト等)
NEW	のれんわけ制度による独立意欲の醸成
Brush Up	当社で働くことへの安心感の醸成(新入社員研修等の教育体制、福利厚生制度など)
Brush Up	採用サイト、採用プロセスの再構築(分母を増やす取組み)
Brush Up	コミュニケーション頻度のアップによる退職者数の減少へ
Brush Up	調理技術、接客技術の向上に向けた取組み(コンテスト、資格認定、キャンペーン等)



中期経営計画リロードプラン 数値目標

利益率改善を最優先課題とした実践型プロジェクトへ

5つの推進エンジンの想定効果





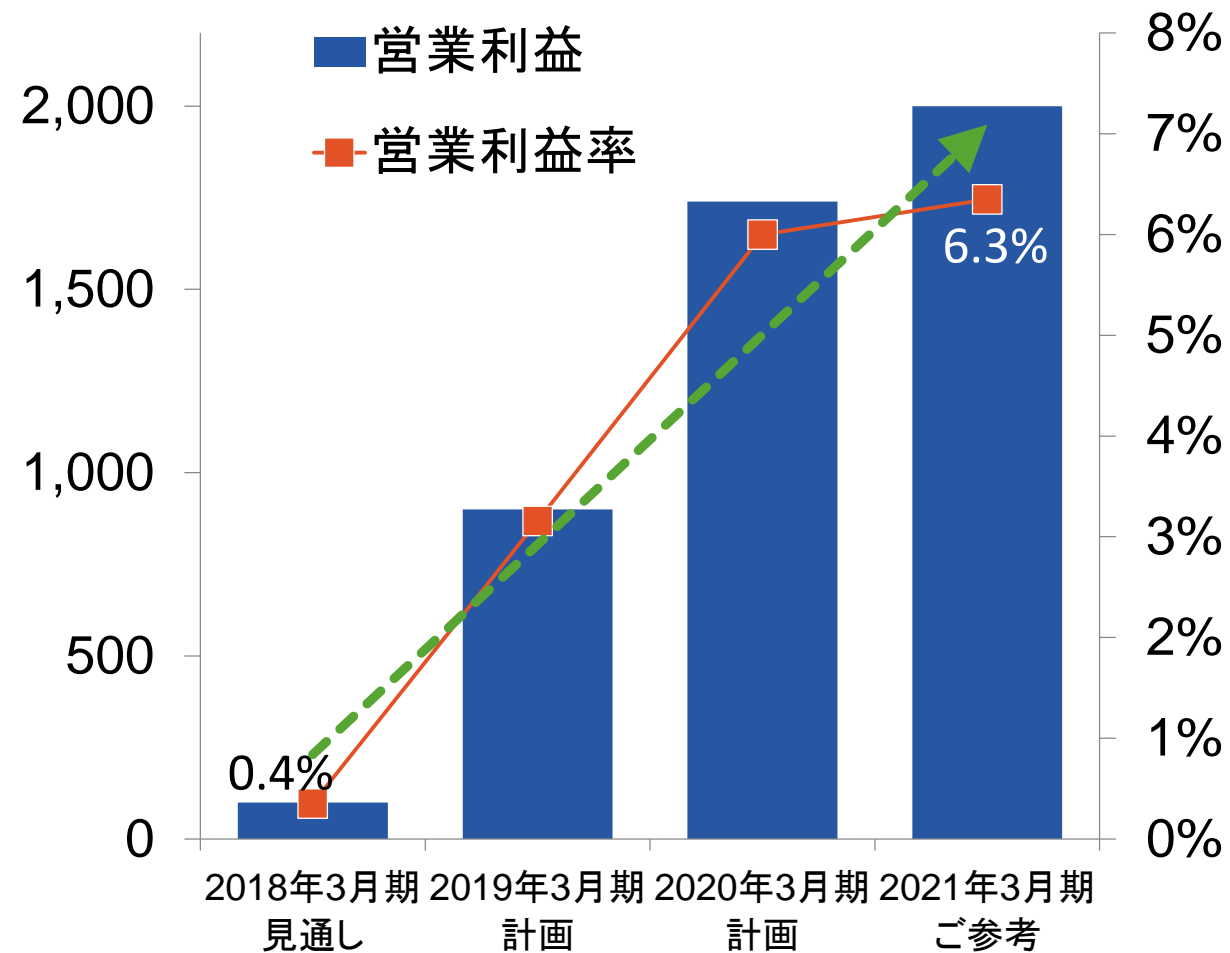
Change Management 2020 計画期間

(単位:百万円)

	2018年3月期 見通し	2019年3月期 計画	2020年3月期 計画	2021年3月期 ご参考
売上高	28,300	28,500	29,000	31,500
営業利益	100	900	1,740	2,000
当期純利益	△ 2,200	350	760	900
ROE	—	6.0%	10.0%	10.0%
自己資本比率	26.7%	31.0%	40.0%	42.0%
営業利益率	0.4%	3.2%	6.0%	6.3%

営業利益と営業利益率の推移

(単位:百万円)





ご覧いただき、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