



2019年7月17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 横川 紀夫  
(コード 7918、東証第一部)  
問 い 合 せ 先 執行役員企画部長 関川 周平  
電 話 番 号 03-5155-6801

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

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～』を推進してまいりましたが、2年目となる2019年3月期の実績が目標数値から大きく乖離したことから、当計画を取り下げることといたしました。

この度、新経営体制による『新・中期経営計画 2022』を策定いたしましたので、発表いたします。

添付：『新・中期経営計画 2022』

※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

# 新・中期経営計画2022



株式会社ヴィア・ホールディングス

2019年7月17日

東証1部

**7918**



## 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)

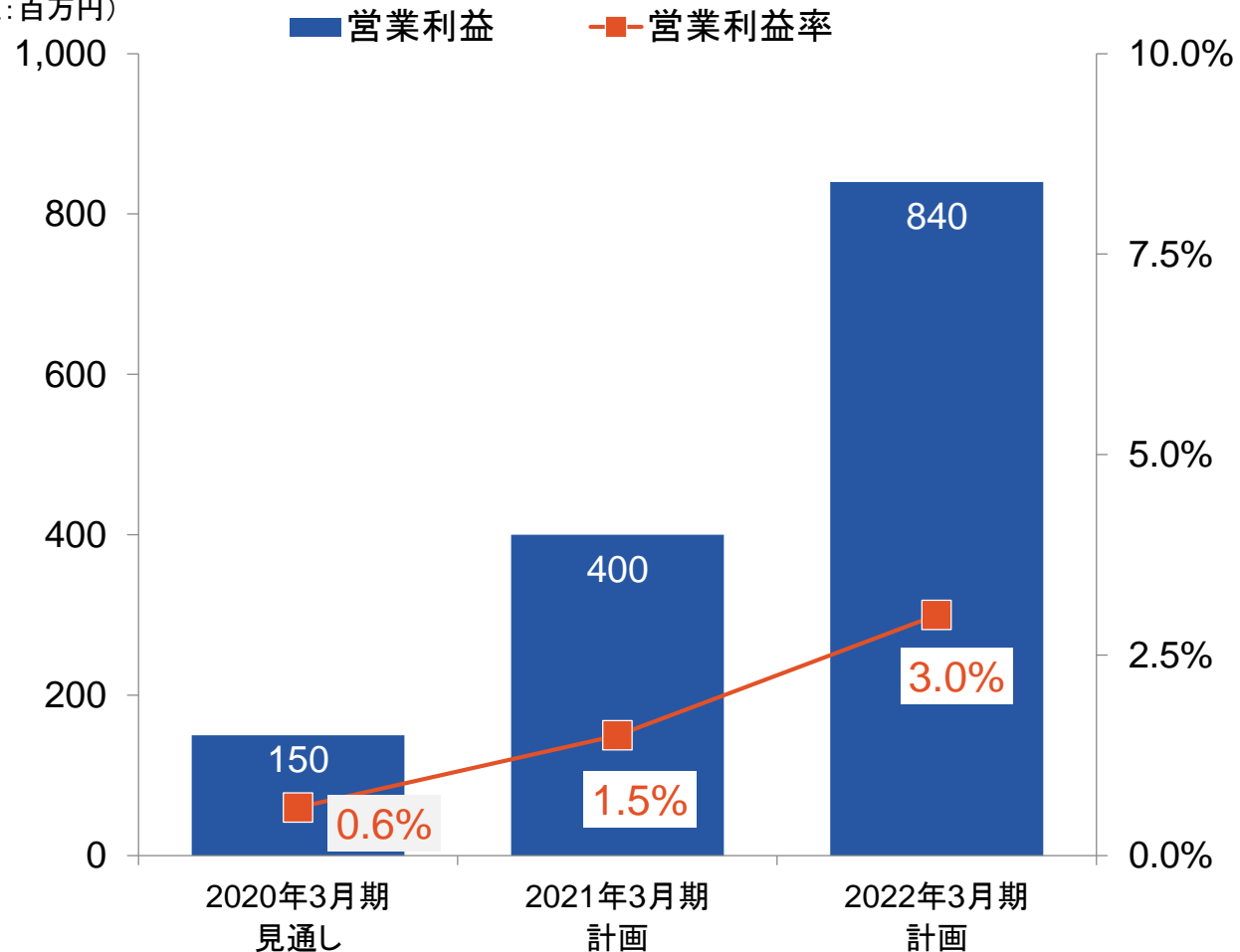
1年目 99.0%  
2年目 101.0%  
3年目 105.0%

#### 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





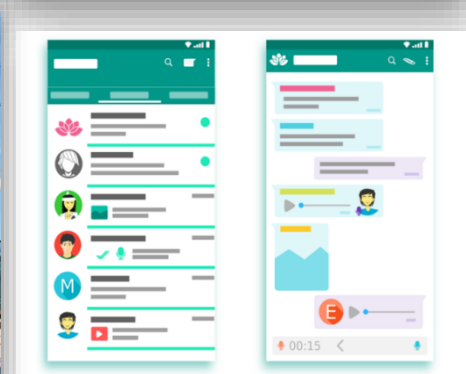
## (1) 次世代人財の積極的な登用

- 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