

2025年 3 月期 決算説明補足資料



株式会社ヴィア・ホールディングス

2025年 5 月13日

東証スタンダード

7918



2025年3月期 決算概要

| | |
|---------|---|
| 業績サマリー | 4 |
| 既存店売上推移 | 6 |
| 業態別店舗数 | 7 |
| 損益分岐水準 | 8 |

事業の状況

| | |
|-----------|----|
| 業態ポートフォリオ | 10 |
| 事業動向 | 11 |

中期経営戦略 未来計画“Next”（FY2025-FY2027）

| | |
|-----------------|----|
| 中期経営戦未来計画“Next” | 25 |
|-----------------|----|

今期計画

| | |
|----------------------|----|
| 2026年3月期 連結業績予想（前期比） | 34 |
|----------------------|----|

Appendix

| | |
|-------|----|
| 貸借対照表 | 36 |
| 損益計算書 | 37 |
| 株主優待 | 38 |

2025年 3 月期 決算概要

業績サマリー 連結決算

(2024年4月1日～2025年3月31日)



| | 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 |

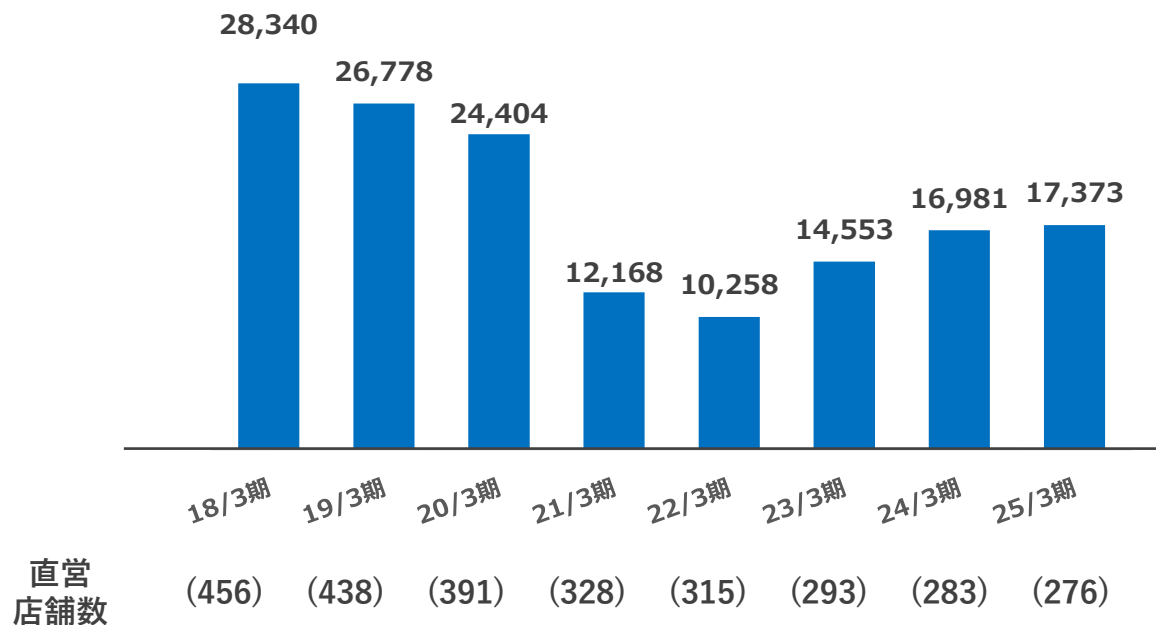
- 既存店の売上高・客数は、前期比100%を上回る
- 営業利益は、上期は前期実績を上回るも、下期はコスト高騰影響により下回る
- 当期純利益は、特別損失の影響により赤字となる

業績サマリー 連結業績推移

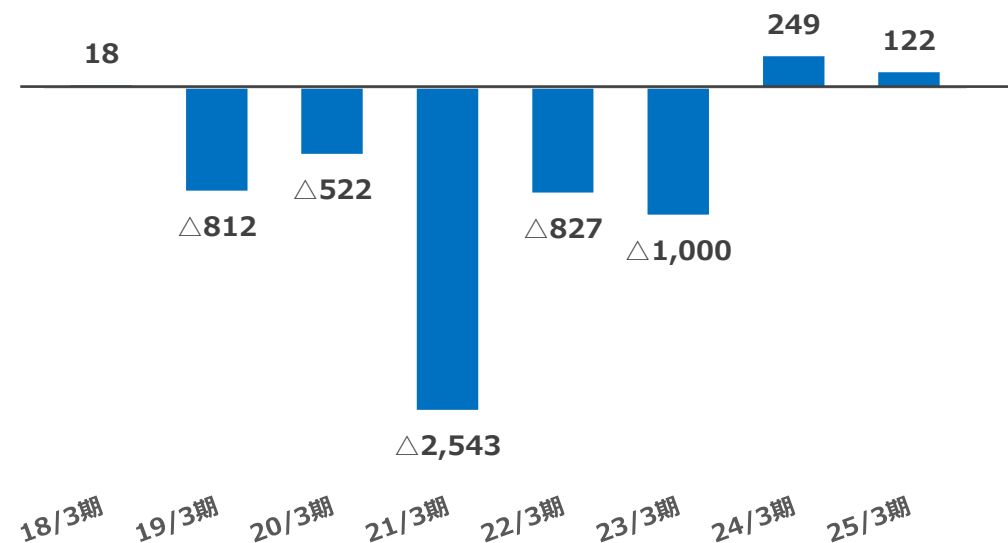


売上高

(単位：百万円)



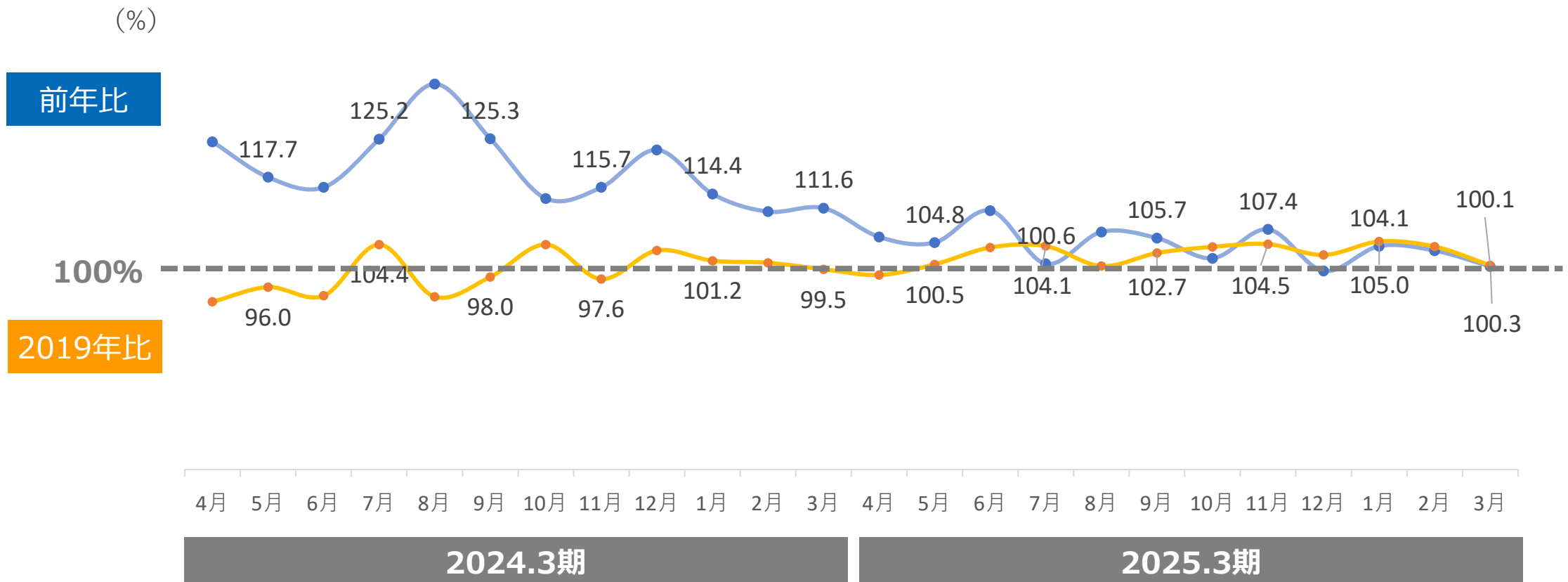
経常利益



- 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



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。



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 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

損益分岐水準



- 2021年4月の事業再生計画（ADR計画）からは、経営環境の変化が進行
- コスト増加等による損益分岐点の上昇を、収益構造改革で抑える

| 2021年4月 ADR再生計画 | マイナス要因 | 収益構造改革 | 現 在 | 直 近 |
|--------------------|----------|-------------|---------------|-------------|
| <u>損益分岐水準</u> | ・ 行動様式変化 | ・ 原価低減 | <u>損益分岐水準</u> | <u>通期実績</u> |
| 売上高 75.0% | ・ 原材料 ↑ | ・ メニュー戦略 | 売上高 95.0% | 売上高 102.4% |
| 客数 73.0% | ・ 人件費 ↑ | ・ 生産性改善 | 客数 83.0% | 客数 85.1% |
| | ・ 光熱費 ↑ | ・ 人員最適化 | | |
| (2019年比較) | ・ 営業費 ↑ | ・ オペレーション構築 | (2019年比較) | (2019年比較) |
| | | ・ 他 | | |

事業の状況



業態ポートフォリオ

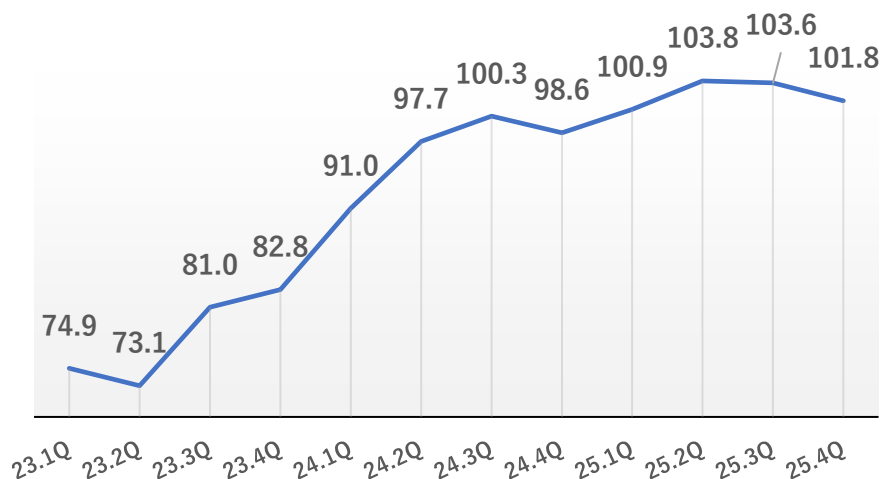


| 業態 | 備長扇屋 やきとりの扇屋 炭火やきとりオオギヤ | 日本橋 紅とん | 魚や一丁 | いちげん | FR (洋食系) | FR (中華系) | カジュアル ダイニング (バル) | ぼちぼち |
|-------|---|---|--|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 客単価 | 2,500円 | 2,500円 | 3,500円 | 2,800円 | 1,500円 | 1,200円 | 2,000円 | 2,250円 |
| ターゲット | ビジネスパーソン ファミリー | ビジネスパーソン | ビジネスパーソン アクティブシニア | ビジネスパーソン ファミリー 地域の集まり | 女性グループ | 女性グループ | 若者グループ カップル | 若者グループ ファミリー |
| 出店立地 | 郊外RS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／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

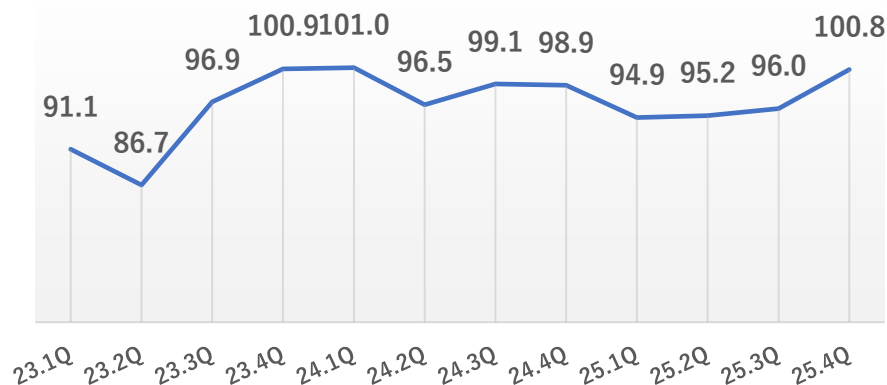


売上高 2019年比 推移



動 向

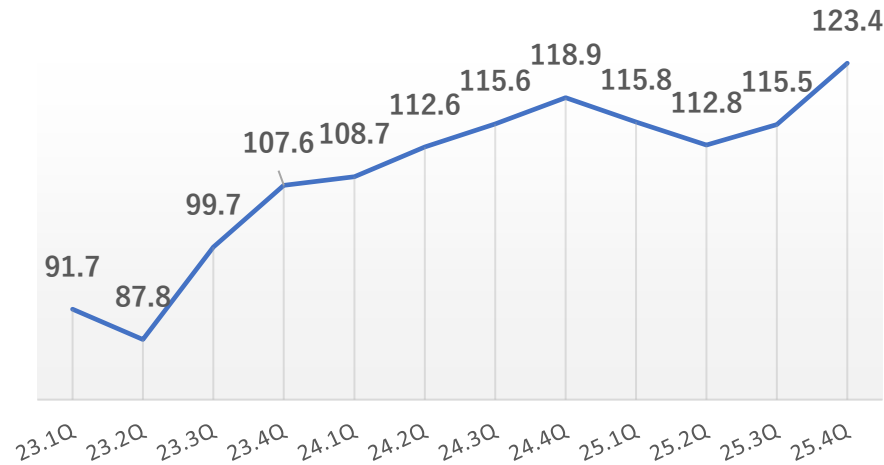
- 前期、メイン商品（主に焼鳥）の品質と技術を向上させる施策を実施
- メニュー戦略により客単価が堅調に伸長
- 社内コンテストなどの実施により、サービス力向上に注力
- 抜本的な収益構造改革にも着手



- 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

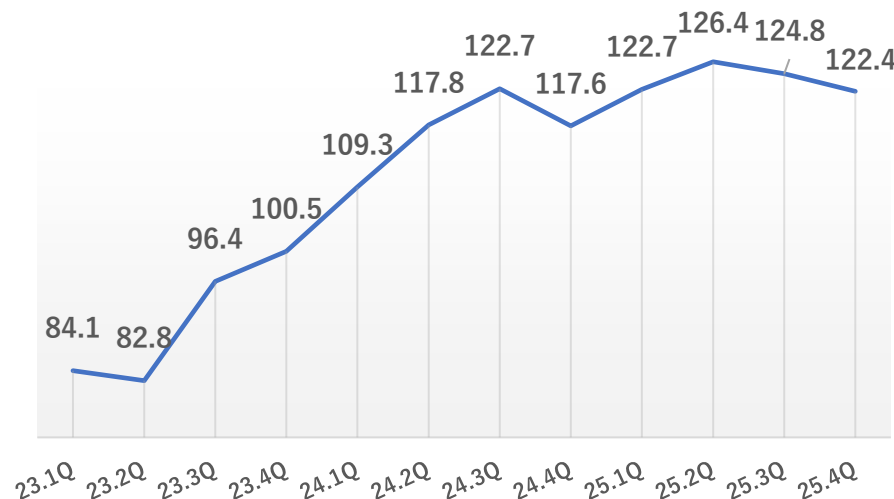


売上高 2019年比 推移



動 向

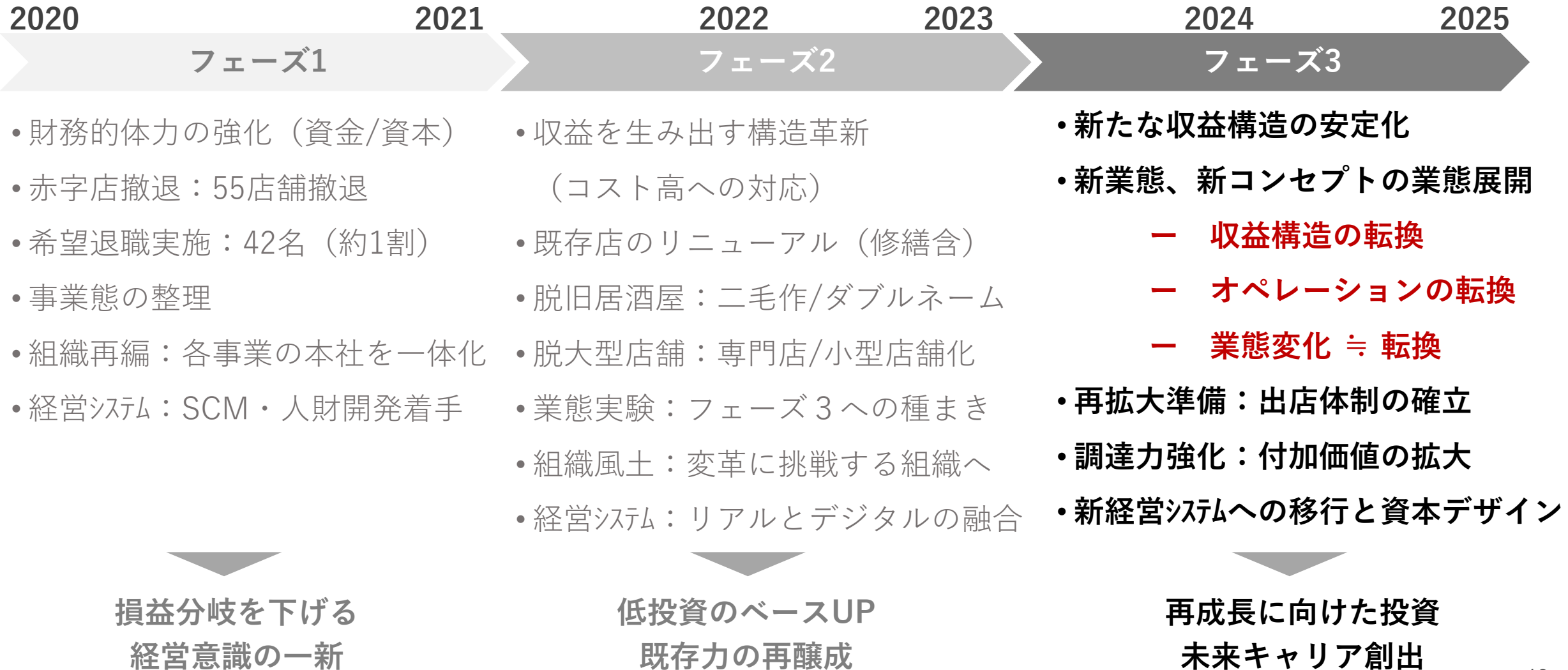
- 前期、メイン商品と生ビールの品質と技術を向上させる施策を実施
- 内外装のメンテナンスを実施
また、客席数を増やす投資により、ピークタイムの客数アップ施策が成果を上げる
- 新規出店、新業態出店を加速させる



- 「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**
 - 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

「みよちゃん食堂」食動機強化の業態実験

炭焼やきとり **大衆食事処**
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



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
 - 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
- 2024年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



むかん／牡蠣塩ラーメン

「食べログ ラーメン TOKYO 百名店 2023」選出の超予約困難店



濃麺海月（こいめんくらげ）／鶏濃麺

千葉県で最強と謳われる濃厚スープ

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
 - 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



- 2023年8月に「吉祥寺南口店」を新規オープン。出店エリア、ターゲット、主力メニューなど、これまでの紅とんにはないチャレンジを実施し、オープン後、順調に推移
- 2026年3月期は3店舗の新規出店を計画



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**
 - 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





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：銘柄鶏「亜麻仁の恵み」を使用





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

- コロナ禍に抑えていた人的資本への投資を再開
- 2024 年 4 月にグループ全体のベースアップを実施。ベースアップおよびインセンティブ制度により、平均約 4 % の引き上げ
- 「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を見直しとグループで一貫した研修を実施
- 今期中に新たに「社内独立制度」「新たな雇用形態制度」「ミドルポジション強化」を実施予定。これによるミドル、シニアの働き方の一層の充実を図る



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

「新たな収益構造」と「本質への回帰」

メニュー戦略

- 業態ごとの主力カテゴリ強化（本質への回帰）
例えば、扇屋、紅とんは、焼き師制度の見直しで炭火焼の技術向上
- 戦略的な季節メニューの投入
- 業態特性に合わせた新カテゴリの実験

省人化オペレーション

- 品質向上と省人化を目的としたオペレーションと新たな技術（機器等）の導入実験を開始
- テーブルオーダーシステムやフロアサービスロボットの導入



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

「新たな収益構造」と「本質への回帰」

価格戦略

- 立地別時間帯別価格パターン
- 高付加価値商品の投入
- メインカテゴリの高コスパ化
- メニューミックスによる満足度の向上と原価抑制



調達構造

- 調達チャネルの多様化
- 事業ごとに分かれていた購買調達やメニュー開発部門の一本化
- 規格や条件変更、各業態の共通食材などを整理しスケールメリットを活かした価格交渉



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

再成長に向けた資金調達の実施

新株予約権

行使価額修正条項付新株予約権の発行（2024年1月）
（目的）

- 新規出店や業態転換による店舗拡大
- DXによる新経営システムへの移行
- 安定的な財務体質の構築

（経過）

- 2025年3月までに、新株予約権の行使に伴う新株発行により、360百万円を資金調達

調達スキーム

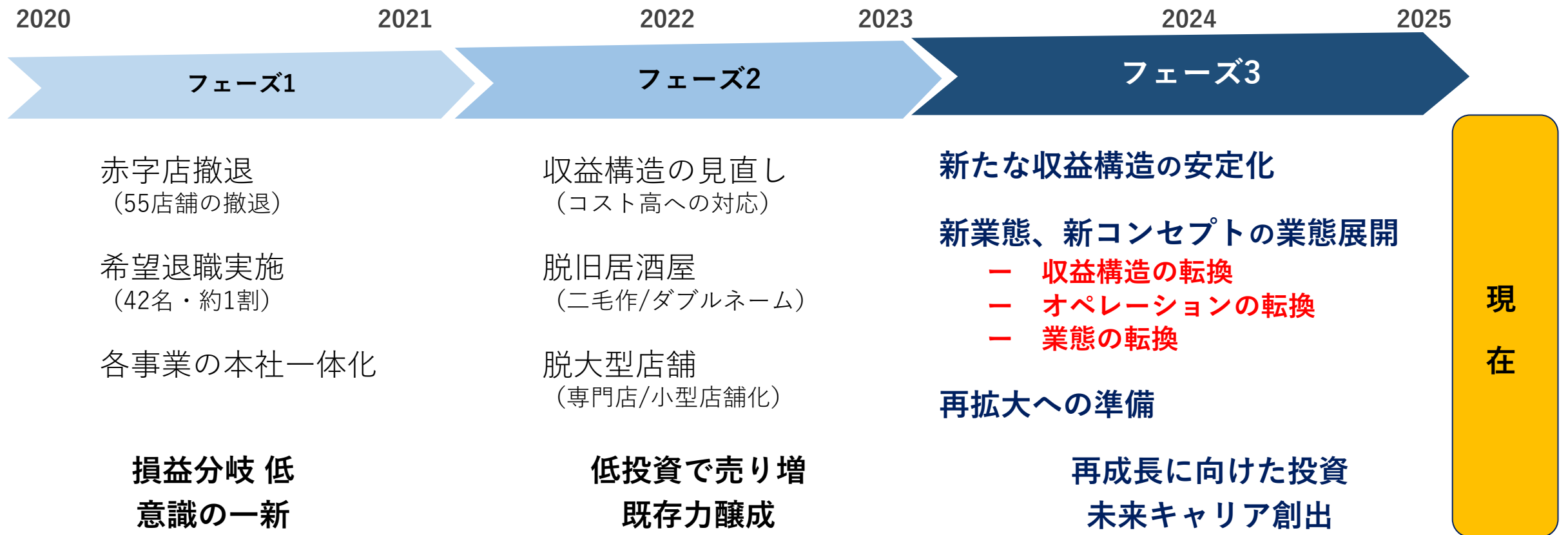
設備投資に向けた新たな調達スキームの導入検討着手

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」では、経営理念に掲げる「社員を豊かに幸せに出来る会社」にするという信念のもと、「収益構造改革」「本質回帰」「人財のビルドアップ」に注力し、結果、2024年3月期には実に6期ぶりの経常利益黒字化という大きな成果を達成。

しかし、これからの未来「日本の大人口減少時代」「最低賃金1,500円へ」「継続的な物価上昇」「異常気象・気候変動」などにより、経営環境は、より厳しいものとなる。

そんななか、新中期経営戦略の未来計画“Next”では、新ビジネスモデルへの大胆な投資と転換を進め、足元の収益基盤を徹底的に強化し、「心が響きあう価値の創造」という企業理念の実現と持続的な成長を目指す。

未来計画”Next”の目指す姿



企業理念

心が響き合う価値の創造

経営理念

社員を豊かに幸せに出来る会社
日本社会の発展に寄与する会社





重点戦略

新たなビジネスモデルへの移行

1 目標利益を生み出す**収益構造モデル**の再設計 & 移行

2 **業態モデル**の再定義

3 それらを実現できる**人財総活躍モデル**の進化



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



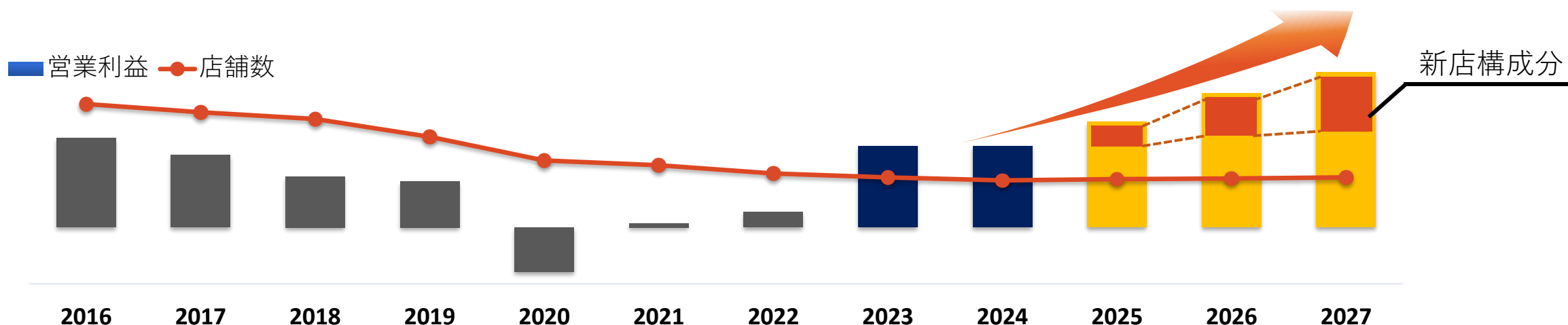
全社利益の拡大

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

営業利益 店舗数





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

今期計画



2026年3月期 連結業績予想（前期比）



| | 2026年3月期 (業績予想) | 2025年3月期 (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 |

Appendix



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 期末 | 2024年3月期 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 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 帰属する当期純利益 | △ 19 | (0.1) | 216 | 1.3 | △ 236 | △ 1.4 |



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 5,000円相当 | 500円 割引券×10枚 |
| 300～599株 | 年間 10,000円相当 | 500円 割引券×20枚 |
| 600～999株 | 年間 15,000円相当 | 500円 割引券×30枚 |
| 1,000～4,999株 | 年間 20,000円相当 | 500円 割引券×40枚 |
| 5,000～9,999株 | 年間 30,000円相当 | 500円 割引券×60枚 |
| 10,000株 以上 | 年間 40,000円相当 | 500円 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



【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に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 経営企画担当

TEL : 03-5155-6801

E-mail : via-ir@via-hd.co.jp