

# ワタミの強みを活かし 各事業のさらなる成長へ

訪日外国人観光客の回復もあり、各地の賑わいが戻ってきている一方、円安、物価上昇など、事業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いています。そうした中でも攻め続けるワタミグループの戦略、株主様への思いを聞きました。●取材・文／編集部(取材：2023年9月14日)



ワタミ株式会社 代表取締役会長 兼 社長 渡邊 美樹 Miki Watanabe

## 復調の兆しを見せる外食 為替の変動も後押しに

— 上期を振り返って、外部環境の変化をどのように感じていますか。

円安や物価高など、外部環境の厳しさは依然として続いています。こうした状況はしばらく変わらないでしょう。そうした中であって、外食・居酒屋マーケットは新型コロナウイルス発生前の9割まで客足が戻っています。マーケット自体は予測していた通りコロナ前7割程度しか戻っていませんが、コロナ禍で約3割の店舗が撤退しており、店舗当たりの集客が伸びています。もうひとつ、私たちが見込んでいなかったプラス要因が「宴会」です。マーケット自体が縮小しているのに宴会の絶対数が増えているわけではありませんが、宴会を実施できる店舗が減少しているため、宴会実績はコロナ前を上回っております。コロナが5類に移行後、初となる年末の忘年会・来年の新年会は期待できると思います。

— 2023年度第1四半期決算で純利益が前年対比2倍となり、通期予測を上方修正したそうですが、その要因を教えてください。

ひとつは、外食の回復です。外食単体で黒字となり、しっかり数字を確保できたことが挙げられます。もうひとつは宅食です。今期はコロナ療養者向けの特需はありませんが、キャンペーンやミールキットなどが好調で、非常にいい数字が出ています。加えて、為替の影響。今後も外国為替相場の変動によっては、さらに上方修正が必要になると考えています。

## ワタミの強みを打ち出す 各事業の下期の取り組み

— 2023年度下期、各事業をどのように進めていくかお聞かせください。

まず全体の取り組みとして、ワタミにしかない強みをお客様にしっかりと伝えていくことが大切です。では、ワタミの強みは何かといえば、「手作り」、「有機」、「安全・安

心」、「おいしさ」などです。この強みをさらに強化し、丁寧にお客様に伝えていかなければいけません。

〈居酒屋〉 コロナ前100%にすることを最優先として、ワタミの強みをしっかり打ち出していきます。季節限定メニューとしてワタミファーム美幌峠牧場のグラスフェッドミルクを100%使用した「牛乳そのままアイス」のキャンペーンから始まり、「有機レタスのサラダ」さらに「有機トマトジュース」と、こだわりのメニュー提案を通じて、私たちがいかに真剣にワタミモデルの実現に取り組んでいるかという事実をしっかりとお伝えしていく。それが、ワタミの全体に対する信頼度の向上につながっていくはず。

また、福島第一原発の処理水の海洋放出が始まり、中国に輸出される予定だった行き場を失った海産物が大量にあると聞き、「日本の漁業応援キャンペーン」を実施しました。第一弾は、特に影響が大きい国産のホタテを使ったメニューを展開しましたが、今後も水産会社、各漁港と連携しながら、日本の漁業を応援していきます。

〈焼肉〉 焼肉店舗は特急レーンの造設など、開業時の投資が大きいため赤字が続いていましたが今年度に入り黒字転換し、今後は黒字幅が大きくなっていく見通しです。さらに、外国人観光客でにぎわう築地に11月に新店舗をオープンする計画です。テイクアウト専門店ですが、提供するのはA5ランクの中でも最上位の『薩摩牛4%の奇跡』。全体のわずか4%しか取れない最高級の和牛を提供することで、和牛の

素晴らしさを世界中に伝えるきっかけにしたいと思っています。

〈から揚げの天才〉 お弁当シリーズが好調で、とくにエビフライ弁当やカキフライ弁当など、ちょっと贅沢感のある期間限定メニューが人気で、今後も力を入れていきます。カキは、昨年よりも上質なものが入り入れられたので、ご期待ください。

〈bb.q オリーブチキンカフェ〉 今夏は、ボリュームたっぷりのフライドチキンをサンドした定価630円のワイルドチキンバーガーを500円で提供する「ワンコインキャンペーン」が好評でした。また、フライドチキンはピース売り以外に、韓国同様に1羽もしくは半羽での販売を始めます。これは他にはないスタイルで、話題になると思います。

〈TGIフライデーズ〉 この業態は立地に大きく左右されるため、好立地が押さえられず思うように出店が進みませんでした。その打開策として、日本においてはワタミがフランチャイザーとしてサブフランチャイズを進める予定です。ブランド力は強いので、好立地を所有する企業・オーナーと組んで積極的に進めていきます。



「牛乳そのままアイス」は  
発売1週間で2万個の大ヒット

〈新業態〉「すしの和」の2号店「浅草田原町店」がオープンしました。ランチ・ディナー・テイクアウト・デリバリー・インバウンド専門という五毛作の業態が完成し、すでに多くの支持を集めています。今後の展開にご期待ください。

〈海外事業〉今年度、ワタミグループは海外展開に力を入れており、10店舗以上の出店を計画しています。韓国ソウル市の「居酒屋 和民」再出店、香港の「日本橋海鮮丼 つじ半」初出店をはじめ、台湾、シンガポールに出店してまいります。

〈宅食〉市場でのシェアはまだ少ないのですが「ミールキット」が好調で、「PAKU MOGU」と「あっ! とごはん」に加えて、10月から「定番おうちごはん」の販売をスタートしました。従来の2商品は食材と一緒に基本的な調味料もお届けしていましたが、「定番おうちごはん」でお届けするのは食材のみ。プロの料理人が考案したレシピもお付けしますが、味付けは自由に、ご自宅にある調味料を使って「我が家の味」をお作りいただく商品です。「使い慣れた地元の味噌や醤油で調味したい」、「家



野外音楽堂「D Stage」オープニングセレモニーを開催

族の好みの味にしたい」といったご要望に応じて開発したもので、手軽さとお母さんの手作りの良さを両立する商品として好評です。

また、介護食と療養食の開発もスタートしました。当社には介護のノウハウもあるので、加齢により咀嚼機能や嚥下力が弱くなってきた方にも安心して食べていただけるお弁当を作り、個人宅だけでなく高齢者施設などにもお届けしてまいります。

〈ワタミオーガニックランド〉8月に世界的建築家の隈研吾氏設計の野外音楽堂「D Stage」がオープンし、認知度が向上したことからツアー客なども増加しています。修学旅行が1万人を超える見込みですし、来年は高校生ダンス大会も開催される計画です。一人でも多くの方を呼び込むことで、地域の活性化、真の復興に寄与していきたいと思えます。

## 「ワタミモデル」を具現化し さらなる成長を目指す

— 10月にワタミグループの大きなテーマである「ワタミモデル」を具現化した「和民のこだわりのれん街」がオープンしました。

最近居酒屋離れと言われるのですが、私は、いずれお客様は戻って来ると思っています。その時に求められるのは“本物”であることです。では、“本物”とは何か。その答えが、この店舗にあります。真剣に有機農業に取り組み、各地の漁協と連携することで新鮮な素材を仕入れ、それを、丁寧な手仕事によって素材の味を活かしたおいしい料理として提供する。そのおいしさの裏側には地球環境への配慮や生命の循環、未来の地球への貢献など、ワタミの思いがあり、紡がれる物語がある。そういう物語を通じてご来店いただいたお客様に、ワタミという会社が何を考えていて、どういう思いでこの店を作ったのかということ、しっかりお伝えしていきたいですね。

— ワタミモデルの具現化を進めていく中で、今後のワタミグループに必要なものは何だとお考えですか。

ワタミは来年40周年を迎えるのですが、一般に40年続く会社は1,000社のうち2社程度と言われていています。また、東証プライム上場企業というのは2,000社に1社で、両方を兼ねる確率は100万分の1です。なぜ、ワタミが100万社のうちの1社になれたのか？ その要因は2つあると思えます。ひとつは、お客様を思う気持ちの強さ。お客様が望むことは何でもやる。手作りで低価格なんて無理だと言われても挑戦し、やり遂げました。

もうひとつは、社員の幸せをひとつの軸にしてきたこと。ワタミグループの経営目的の中にも「社員の幸福」とあり、幹部社員には常に「社員を大切に、部下を大切に」と



毎年恒例の創業記念祭で表彰された社員と懇親会

言っています。各地の店長・所長以下の社員と副社長の清水が直接対話をする機会が年に2回あり、課長・エリアマネージャー以上の社員と私が対話をする機会も作っており、従業員との対話を大切にしています。お客様を思う気持ちと社員の幸福、この2つは、ワタミがワタミであり続けるためにも、守り続けなければいけないことだと思っています。

— 最後に、株主様へのメッセージをお願いします。

幹部研修会で24人の事業責任者に「自分の事業においてどんなことでワクワクするか」というテーマで3分間スピーチをしてもらったのですが、それを聞いて「それぞれの事業はまだまだ大きな可能性がある、本当にまだまだスタートしたばかりだ」と感じました。24の事業部門の種をまき、まだまだ小さいものばかりですが、それぞれしっかりと芽が出ています。これがどんどん大きくなり、現在の夢である1兆円企業に向けて着実に成長し始めています。株主様にはぜひ、挑戦を続けるワタミグループに期待いただくとともに、今後も変わらぬご支援のほど、よろしく願いいたします。



「日本の漁業応援キャンペーン」は10日間で1万食と大反響