

第36期 定時株主総会 事業報告

1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 取締役CFO 渡邊 将也

2) 主力事業の取り組み (国内外食事業、宅食事業、海外外食事業、その他)

ワタミ株式会社 代表取締役会長 兼 社長 渡邊 美樹

グループ全体業績

2022年3月期
実績

取締役CFO

渡邊 将也

1. グループ業績：2022年3月期 実績

前年に続き、新型コロナウイルス感染症の蔓延による経済活動の抑制を受けつつも、固定費の削減など経営改善に取り組み、当期利益ベースで97.1億円の改善

	① 22年3月期 (通期 実績)	② 21年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減	①÷② 前期比 率
売上高	643.6	608.5	35.0	105.8
営業損益	▲ 35.7	▲ 96.8	61.1	—
経常損益	26.6	▲ 81.7	108.3	—
当期純損益	▲ 18.4	▲ 115.6	97.1	—
一株当たり 当期純損益 (円)	▲ 45.5	▲ 292.7	247.2	—

単位：億円・%（▲は損失）

2. 事業セグメント別：2022年3月期 実績

国内外食事業は不採算店舗の撤退を行い減収増益、
 宅食事業は食数増により増収増益、海外外食事業はコロナからの回復が見られ黒字化。

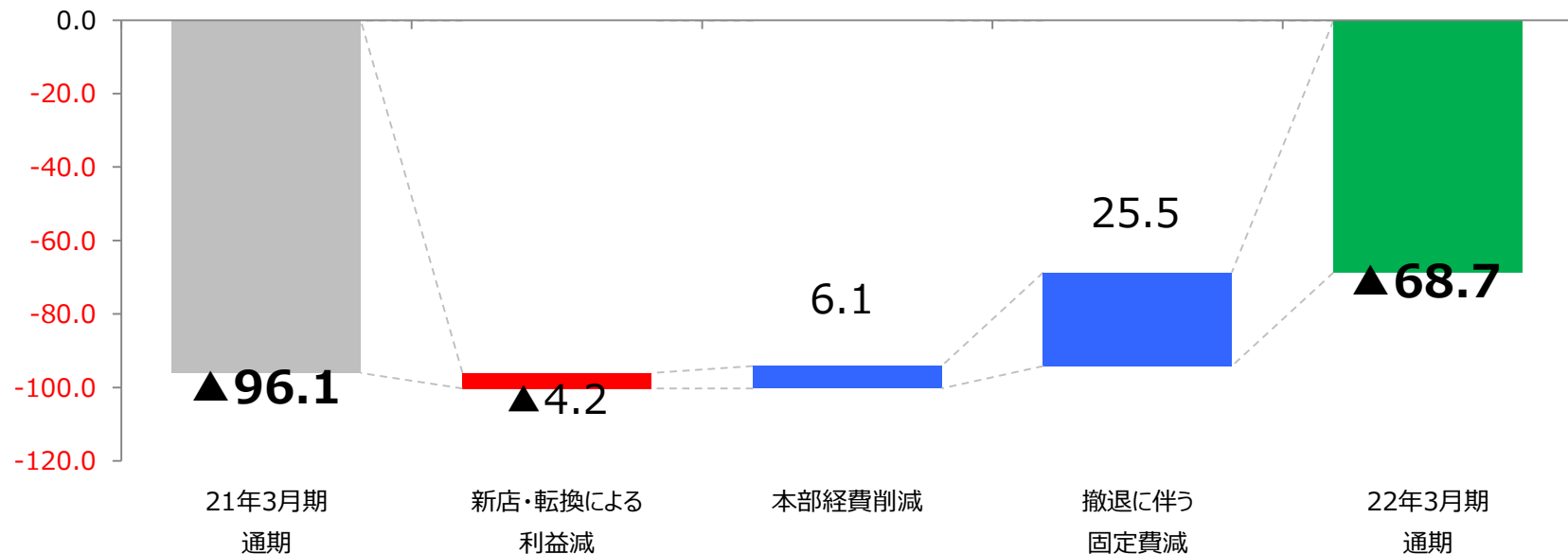
		22年3月期 (実績)	21年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
国内外食事業	売上高	151.1	170.9	▲ 19.7	88.5
	営業損益	▲ 68.7	▲ 96.1	27.4	—
宅食事業	売上高	406.4	366.5	39.9	110.9
	営業損益	50.7	30.2	20.5	167.9
海外外食事業	売上高	52.9	42.7	10.2	124.0
	営業損益	0.4	▲ 6.6	7.0	—

単位：億円・%（▲は損失）

3. 業績要因：①国内外食事業

新型コロナウイルス感染の影響を継続的に受けつつも、固定費の削減を押し進め、対前年で27.4億円の改善、営業損益は▲68.7億円で着地。

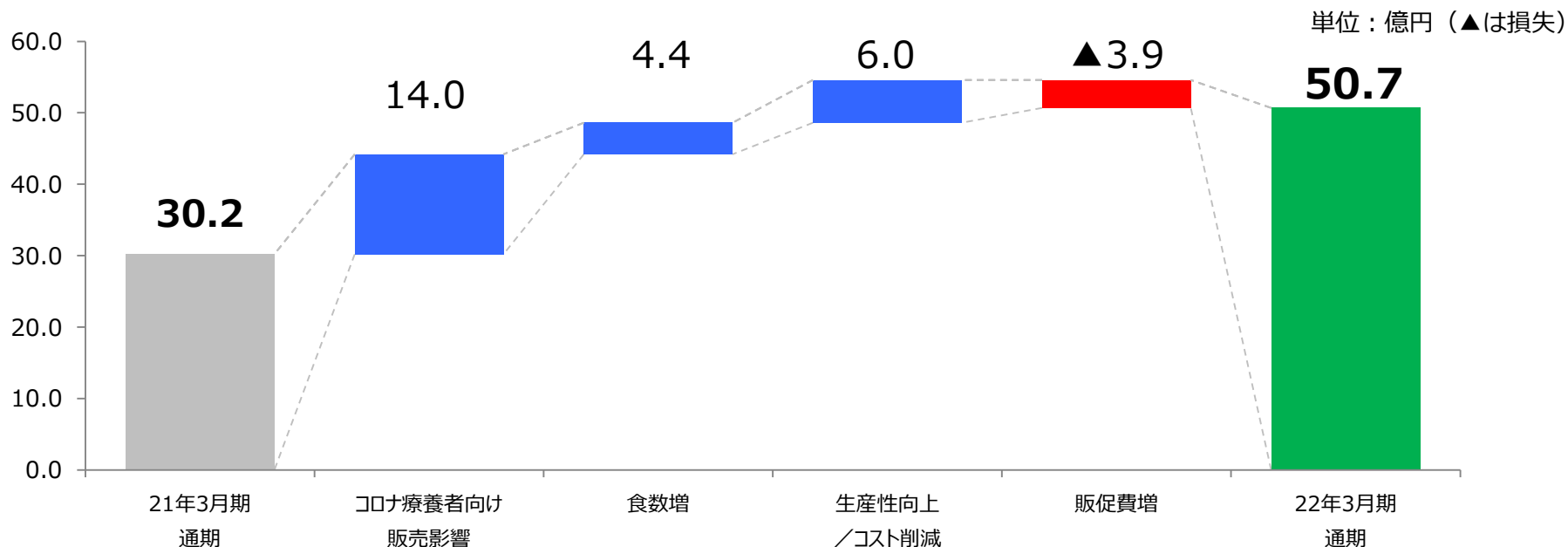
単位：億円（▲は損失）



	① 22年3月期 (通期 実績)	② 21年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	49	99	▲ 50
転換 店舗数	7	37	▲ 30
撤退 店舗数	75	159	▲ 84
期末店舗数	405	431	▲ 26

3. 業績要因：②宅食事業

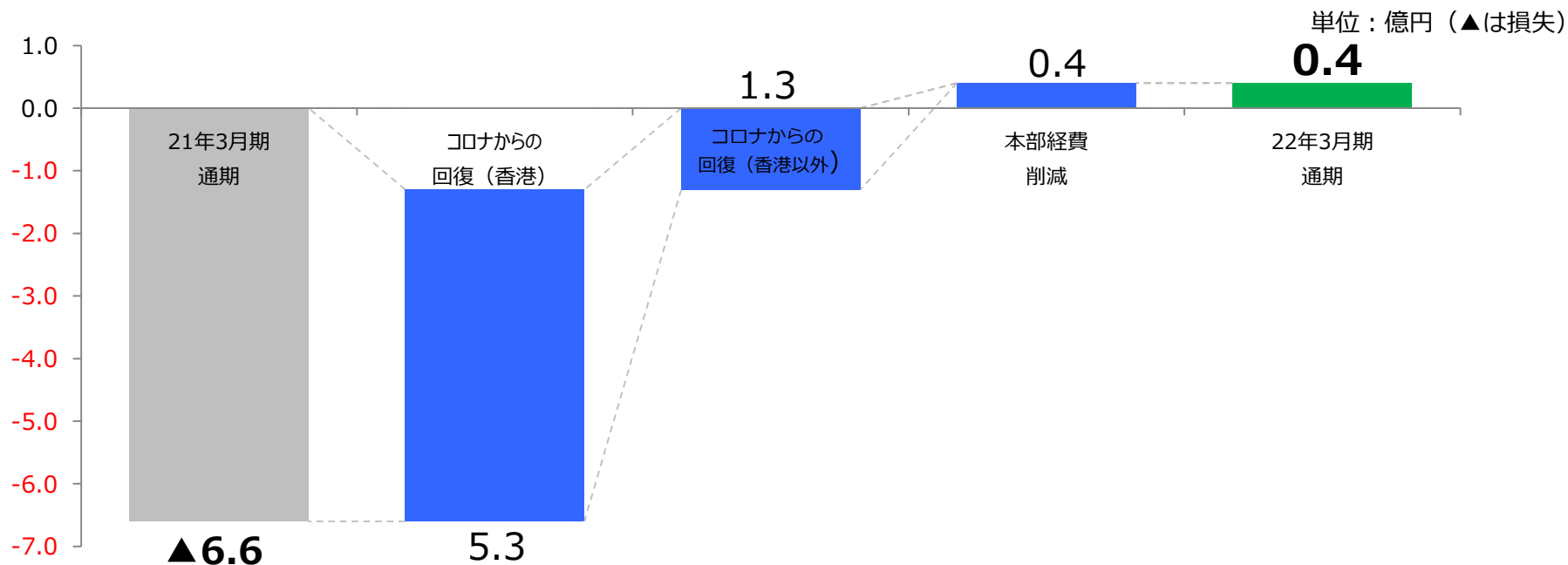
コロナ療養者向けの配食が大きく増加するとともに、営業力強化と工場再編による生産性向上で増収増益。対前年で20.5億円の改善、営業利益は50億7千万円で着地。



	① 22年3月期 (通期 実績)	② 21年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
期末まごころスタッフ数 (人)	7,858	8,013	▲ 155
期末調理済食数 (千食/日)	251	263	▲ 12
新規拠点開設数	7	14	▲ 7
統廃合拠点数	3	1	2
期末拠点数	531	527	4

3. 業績要因：③海外外食事業

香港を中心に、海外各国におけるコロナからの回復に伴い、前年の6.6億円の赤字から今期は0.4億円の黒字化を達成。対前年で7億円の改善。



	① 22年3月期 (通期 実績)	② 21年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	9	8	1
転換 店舗数	0	3	▲ 3
撤退 店舗数	8	12	▲ 4
期末店舗数	50	49	1

4. 財務状況：2022年3月期 実績

日本政策投資銀行からの優先株による120億円の増資があり、自己資本比率は27.7%
ネットDELレシオは▲0.55

	22年3月期 (実績)	21年3月期 (実績)	増減
現預金	308.2	203.9	104.3
借入金残高（有利子負債）	228.5	235.4	▲ 6.9
自己資本	144.4	31.7	112.7
総資産	522.2	448.9	73.3
（ネットDELレシオ）	▲ 0.55	0.99	▲ 1.54
（自己資本比率）	27.7	7.1	20.6
（自己資本比率）※資本性ローン加味	33.4	13.8	19.7

5. フリーCF (簡易) 状況 : 2022年3月期 実績

フリーキャッシュフローは不採算店舗撤退や工場集約等による固定費の削減効果により、前年の▲121.4億円から今期は▲23.3億円と大幅に改善。

	22年3月期 (実績)	21年3月期 (実績)	差異
+) 当期純利益	▲ 18.4	▲ 115.6	97.1
+) 減価償却費	22.0	23.9	▲ 1.9
-) 設備投資実施額	▲ 26.9	▲ 29.7	2.7
差引 フリーCF (簡易)	▲ 23.3	▲ 121.4	98.0

(※) 設備投資実施額 = 有形固定資産取得額 + 保証金差入額 + 無形固定資産取得額

(単位 : 億円)

グループおよび各事業 主要取り組み

代表取締役会長 兼 社長

渡邊 美樹

21年度 経営方針

1. 圧倒的な商品力の実現 【外食・宅食】
2. FC出店の加速 【外食】
3. SV（経営指導員）の育成強化 【外食】
4. コロナ禍明けの居酒屋ニーズの獲得 【外食】
5. 宅食のさらなる成長に挑戦 【宅食】
6. ワタミオーガニックランドの稼働開始 【新規事業】
7. 海外市場への再挑戦 【海外】

1. 圧倒的な商品力の実現



【焼肉の和民】 大幅モデルチェンジ
全品390円以下へ 圧倒的バリューに挑戦

ALL 390円 (税込429円) 肉類全て

たれ焼肉 焼肉はカルビなしじゃ語れない。こだわりの「たれ」が肉の旨味を引き出す。

しお焼肉 肉の旨味そのものを味わい尽くす。素材の食感も楽しみのひとつ。

麻辣焼肉 シビれる辛さは両みつ必要。

旨辛焼肉 旨い辛いは「食」の楽しみ。

焼肉チーズ 焼肉の旨味とチーズの相性を活かした一品。

タン はじはじのタンから。

その他&海鮮 厳選ウインナー(5本)、極みベーコンの網焼き、ほたるいかの燻製炙り、一品にも妥協なしの逸品を、有頭海老、ブラックタイガー(3度)、ベビーホタテ&えのきのバター焼き。

2.FC出店の加速

フランチャイズは出店立地や出店条件を吟味し、37店舗を出店



から揚げの天才



21年度
FC出店数

年度末
FC店舗数

25店舗

80店舗

11店舗

11店舗

1店舗

2店舗

3.SV（経営指導員）の育成強化

SV(経営指導員)育成による店舗QSCの向上等を狙う



渡邊による立地診断の直接指導

21年度
SV（経営指導員）
23名輩出

【研修概要】

- ・価格の決定要因
（商品・サービス・内装・立地・企画）
- ・お客様と競合の分析
（3C分析・5フォース分析・SWOT分析）
- ・収益コントロール
（売上/原価/人件費/経費）
- ・財務3表の見方（PL・BS・CF）

4.コロナ禍明けの居酒屋ニーズの獲得



目的型来店の2業態をオープン

【こだわりのれん街】
大井町店 (12/7 OPEN)
～7つの専門店の集合体～

【すしの和】
錦糸町店 (12/8 OPEN)
～家族のふれあいの寿司店～



5. 宅食の更なる成長に挑戦

病者・高齢者食宅配市場 12年連続「売上げシェアNO.1」達成

TVショッピングの開始・曜日を選べるコース増設などのニーズに合わせた施策が寄与

まごころ込めて、また明日。



BSテレビショッピング
特別コース利用者 **2万人** 超え

6.ワタミオーガニックランドの稼働開始



再生可能エネルギーを利用した循環型 6次産業モデルを具現化し、
被災地復興、地方創生を目指す



陸前高田市と連携し
2021/4/29 開業



ソーラーシェアリング 完成
22年2月

7. 海外市場への再挑戦

各地域のコロナ状況を踏まえて、出店再開

21年度末
海外 **8** 地域
50 店舗
(FC含む)



香港 かみむら牧場
1号店OPEN 12月



香港期末店舗数 23店舗



フィリピン(FC) 和民
3店舗OPEN
11月~12月



フィリピン期末店舗数 9店舗

経営方針の前提

1. 自己資本比率 27.7%の厳守
2. 新型コロナウイルスが落ち着いても消費は戻らない
3. 円安への対応、悪いインフレの発生も視野へ

22年度 経営方針

1. 仲間と共に

従業員の雇用を守り抜く、社員ひとり一人との対話

2. 外食事業は黒字化必達

客数拡大施策、外食本部体制の見直し

3. 宅食を成長・拡大

高齢者向けの新商品、ターゲットを変えた新商品、営業力の強化

4. 海外展開を加速させる

各国ごとのビジネスモデルの確立、「宅食」「農業」の海外進出の準備

1. 仲間と共に

ひとり一人の社員に寄り添ったケア



社長・副社長と社員との直接の対話の場
「夢を語る会」

全国**21**か所計**120**回
開催予定



経済産業省「健康経営優良法人
(大規模法人部門) 2022」に認定

21年度 離職率**11.4%**
(前年比▲**2.5%**)

※業界平均26.9%
厚生労働省「令和2年雇用動向調査結果の概況」より

2. 外食事業は黒字化必達



客数拡大施策

【焼肉の和民】 圧倒的バリューを一度体験して頂く為、メニュー改定後のPR強化



配膳ロボットを利用した
バーチャル店員企画



みちよば 吉村の
マブマブTV

しおりの
なんとなく日常



人気ユーチューブとの
タイアップ企画

2. 外食事業は黒字化必達

客数拡大施策

【から揚げの天才】



弁当ラインナップの強化

客数 (導入前後比) **125.0 %**



から揚げの天才.



コンテナタイプ

2.外食事業は黒字化必達

客数拡大施策

【かみむら牧場】 好調維持



既存店売上2019年比 **209.3 %**

2022年度新店

- 4/15 横浜鶴見駒岡店
- 4/22 上尾店
- 4/25 ららぽーと福岡店
- 6/17 福重拾六町店



【居酒屋業態】 復調の気配



卓上サーバーの導入

既存店売上 2019年比

3月 **40.7 %** → 5月 **61.3 %**

3. 宅食を成長・拡大

高齢者向けの新商品

少量低価格弁当 「まごころ小箱」 490円（税込・宅配料込）

まごころ込めて、また明日。



新登場!

10品目の
小さいお弁当

まごころ小箱

きく芋
パウダー
配合!

- 4種類のお惣菜とごはん
- 10品目以上（食材数・毎日）
- 食塩相当量 2.0g以下*
- 350kcal 基準*

※5日間コース平均

小さくてもしっかり10品目とれるごはん付き弁当「まごころ小箱」
塩分・カロリーにも配慮し、食の細くなった高齢者のニーズに対応。

3. 宅食を成長・拡大

まごころ込めて、また明日。



ターゲットを変えた新商品

働く女性向けの料理キットブランド「PAKUMOGU」



モニターの子供たちの80%以上の「おいしい」をもらえた献立を商品化



企画者・責任者は実際に子供を育てるママさん社員

3. 宅食を成長・拡大

地域密着・生命救う活動

自治体と連携して高齢者世帯の見守りに貢献



まごころ込めて、また明日。



栃木県と「地域見守り協定」を締結

地域見守り協定
28都府県 **207** 市町村

配食サービス委託契約数
21都府県 **51** 市町村
2,628 食/日

(2022年3月末時点)

4. 海外展開を加速させる

円安進行を想定し、海外展開を加速



1. 海外外食事業の展開加速

“和牛”は海外で高評価

「かみむら牧場」の出店（アメリカ・ベトナム・台湾 etc）視野



2. 安全・安心のイメージのある

「日本の有機農業」加工品をアジアへ

「有機きく芋商品」 きく芋茶、サプリ、シロップ etc

「美幌峠牧場商品」 アイスクリーム

「ワタミファーム商品」

国内デパート・スーパーの物産展への出店販売

ワタミモデルとは

再生可能エネルギーを活用した循環型 6 次産業モデル + 三公益法人





地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう





決議事項の説明

剰余金処分の件

(招集ご通知 44ページ)

定款一部変更の件

(招集ご通知 45～47ページ)

取締役
(監査等委員である取締役を除く。)
3名選任の件

(招集ご通知 48～51ページ)

**監査等委員である
取締役3名選任の件**

(招集ご通知 52～55ページ)

補欠の監査等委員である 取締役 1 名選任の件

(招集ご通知 56ページ)



議案に関する質問



決議事項の採決

剰余金処分の件

(招集ご通知 44ページ)

定款一部変更の件

(招集ご通知 45～47ページ)

取締役
(監査等委員である取締役を除く。)
3名選任の件

(招集ご通知 48～51ページ)

**監査等委員である
取締役3名選任の件**

(招集ご通知 52～55ページ)

補欠の監査等委員である 取締役 1 名選任の件

(招集ご通知 56ページ)



地球上で一番たくさんの“ありがとう”を集めるグループになろう



免責事項

- 本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。
- 本資料に掲載されている事項は、ワタミグループの財務情報および経営情報の提供を目的としたもので、当社が発行する株式の購入、売却および投資アドバイスを目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご自身の責任、判断のもとになされますようお願いいたします。
- 本資料に掲載されている事項には、当社に関する将来予測や業績予測が記述されていますが、将来の業績を保障するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、異なる可能性があることをご承知おきください。
- 本資料に掲載されている事項または、本資料を利用することで生じたいかなる損失や損害に対しても、当社は一切責任を負うものではありません。また、予告なしに情報の掲載中止や変更を行うことがあります。
- 本資料に記載された業績数字に関しては以下の基準に則ります
百万円単位表示の場合、百万円未満は、「切り捨て」
銭単位表示の場合、銭未満を「四捨五入」
%表示の場合、少数第1位未満を「四捨五入」