

ワタミグループ 2021年3月期 決算説明会

グループ全体業績

2021年3月期
実績

取締役CFO

渡邊 将也

1. グループ業績：2021年3月期 実績

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、厳しい状況で推移
国内外食店舗の営業時間短縮・休業の影響により減収減益

	①	②	①-②	①÷②
	21年3月期 (通期 実績)	20年3月期 (通期 実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	608.5	909.2	▲ 300.7	66.9
営業損益	▲ 97.1	0.9	▲ 98.0	—
経常損益	▲ 81.9	3.4	▲ 85.4	—
当期純損益	▲ 115.8	▲ 29.4	▲ 86.4	—
一株当たり 当期純損益 (円)	▲ 293.3	▲ 74.8	▲ 218.4	—

単位：億円・%（▲は損失）

2. 事業セグメント別：2021年3月期 実績

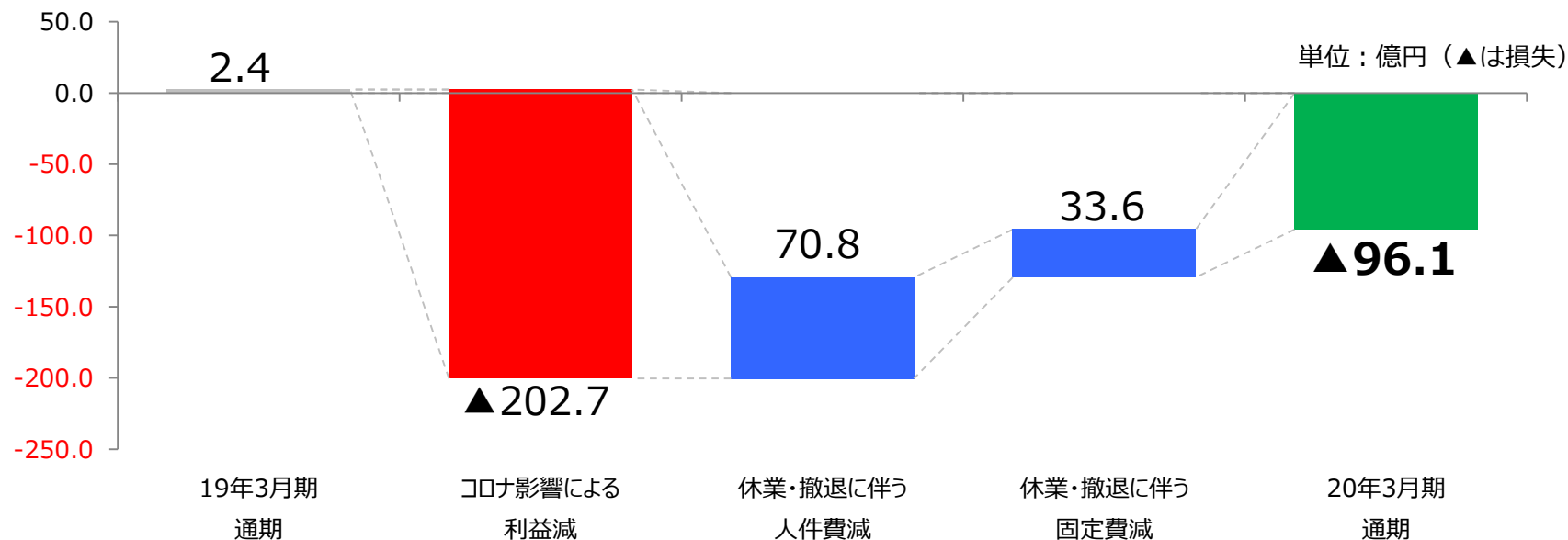
国内外食事業は新型コロナウイルスによる緊急事態宣言を受け客数減により減収、
海外外食事業が赤字、宅食事業は食数増により増収増益

		21年3月期 (実績)	20年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
国内外食事業	売上高	170.9	469.5	▲ 298.6	36.4
	営業損益	▲ 96.1	2.4	▲ 98.6	—
宅食事業	売上高	366.5	344.6	21.9	106.4
	営業損益	30.2	22.3	7.8	135.2
海外外食事業	売上高	42.7	67.2	▲ 24.5	63.5
	営業損益	▲ 6.6	▲ 3.8	▲ 2.7	—

単位：億円・%（▲は損失）

3. 業績要因：①国内外食事業

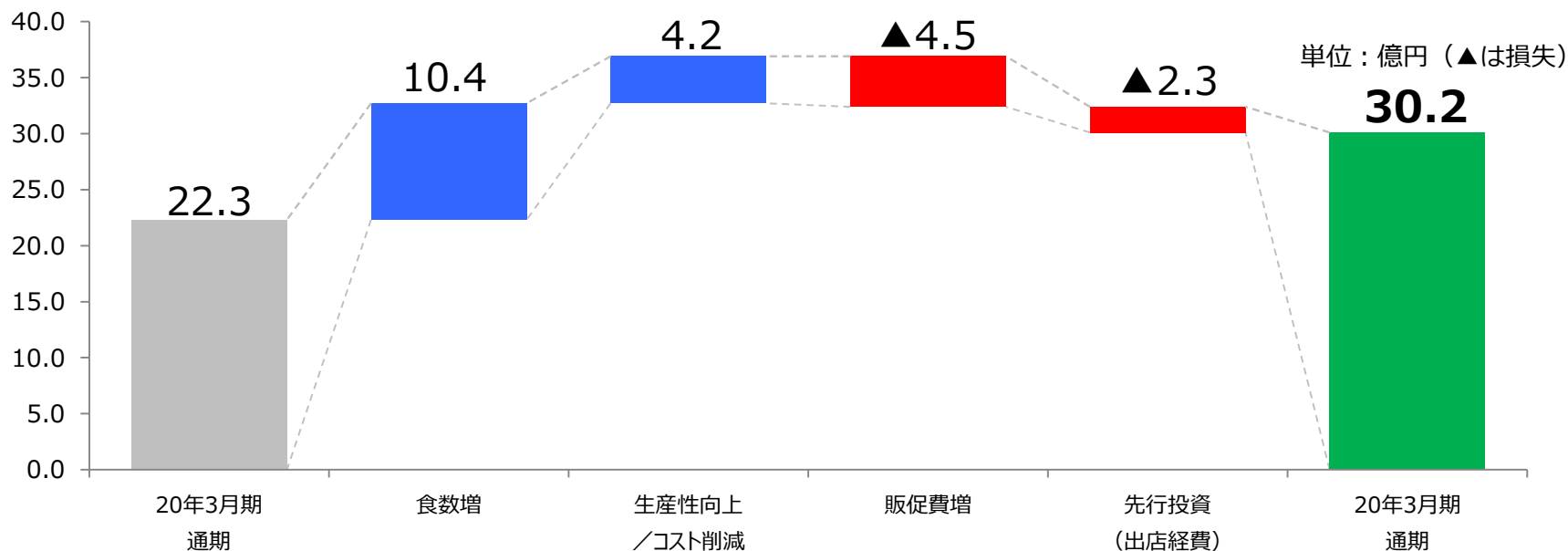
新型コロナウイルス感染拡大の影響を最も大きく受け、緊急事態宣言の発令による客数減影響で大幅減益。その中でも経費を見直し、営業損益は▲96.1億円



	① 21年3月期 (通期 実績)	② 20年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	99	37	62
転換 店舗数	37	52	▲ 15
撤退 店舗数	159	26	133
期末店舗数	431	491	▲ 60
既存店売上高前年比	37.9%	96.2%	▲58.3%

3. 業績要因：②宅食事業

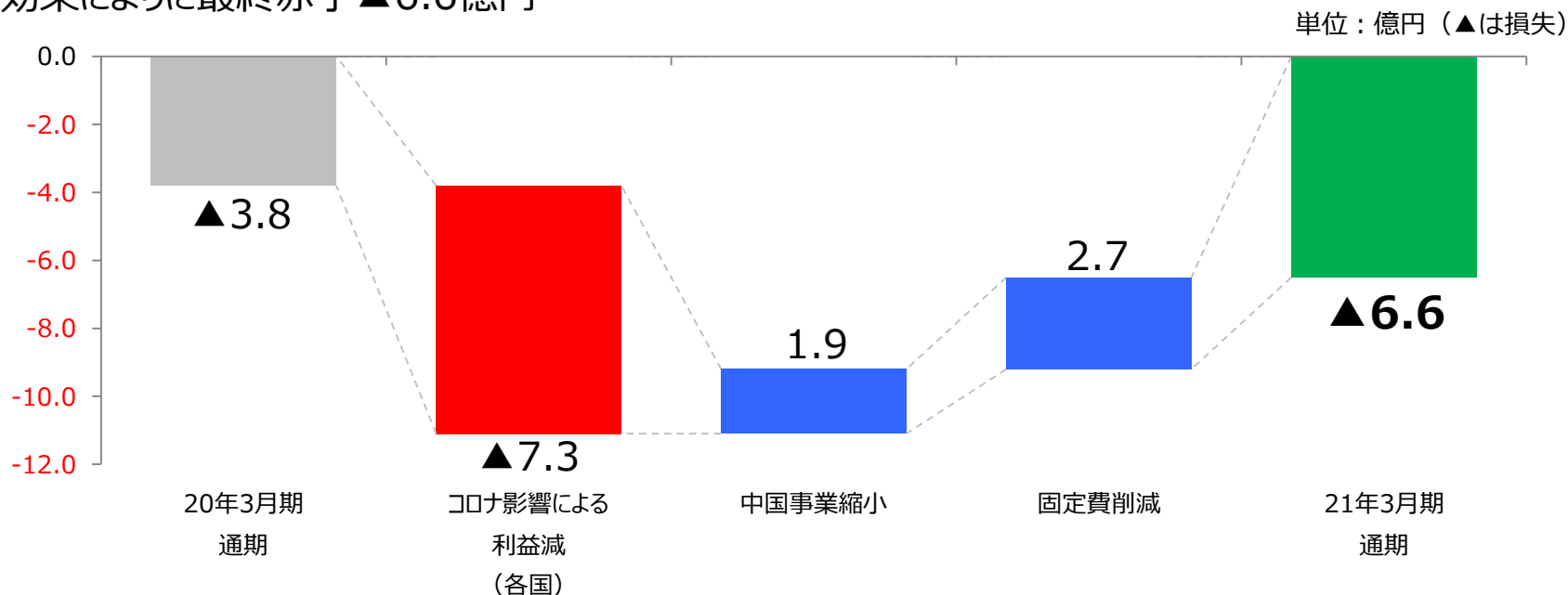
コロナ禍の外出自粛による宅配需要と健康意識の高まりに対応することで食数が増加し、営業力強化と工場再編による生産性向上で増収増益。営業利益は30億2千万円



	① 21年3月期 (通期 実績)	② 20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)	8,013	7,695	318
期末調理済食数 (千食/日)	263	249	13
新規拠点開設数	14	4	10
統廃合拠点数	1	0	1
期末拠点数	527	514	13

3. 業績要因：③海外外食事業

コロナ影響による各国の不振により減益するも、中国事業縮小や固定費の削減効果により最終赤字▲6.6億円



	① 21年3月期 (通期 実績)	② 20年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	8	12	▲4
転換 店舗数	3	3	0
撤退 店舗数	12	13	▲1
期末店舗数	49	53	▲4
既存店売上高前年比	67.7%	95.0%	-27.3%

4. 財務状況：2021年3月期 実績

自己資本110億の減少、及び長期借入増加に伴う有利子負債が増加の影響で、ネットDELレシオは0.99
今期は健全性を保つため、資本性ローンをはじめとする資金調達を実施し自己資本比率は13.7%

	21年3月期 (実績)	20年3月期 (実績)	増減
現預金	203.9	158.8	45.1
借入金残高（有利子負債）	235.4	119.6	115.8
自己資本	31.5	142.4	▲ 110.9
総資産	448.9	417.6	31.2
（ネットDELレシオ）	0.99	▲ 0.27	1.27
（自己資本比率）	7.0	34.1	▲ 27.1
（自己資本比率）※資本性ローン加味	13.7	34.1	▲ 20.4

5. フリーCF（簡易）状況：2021年3月期 実績

フリーキャッシュフローは▲121億6千万円となるも、20年度に行った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、翌期以降は改善を見込む

	21年3月期 (実績)	20年3月期 (実績)	差異
+) 当期純利益	▲ 115.8	▲ 29.4	▲ 86.4
+) 減価償却費	23.9	29.9	▲ 5.9
-) 設備投資実施額	▲ 29.7	▲ 45.0	15.3
差引 フリーCF（簡易）	▲ 121.6	▲ 44.5	▲ 77.0

(※) 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)

6. 株主還元：配当方針/第34期・第35期計画

<1株あたり配当額の推移>

年度	第33期 19年3月期 (実績)	第34期 20年3月期 (実績)	第35期 21年3月期 (予定)
一株あたり 配当額 (円)	7.5	2.5	0



20年下期 活動実績

代表取締役社長 兼 COO

清水 邦晃

1. 当社を取り巻く事業環境と取り組み概要

コロナ禍における当社の下期取り組み

	日付	取り組み/出来事
1	10/5	【外食】「焼肉の和民」1号店オープン
2	10/5	【宅食】「まごころダブル」販売開始 曜日が選べるコース開始
3	11/11	【海外】台湾に「かみむら牧場」オープン
4	12/9	【外食】「焼肉の和民」10店舗到達
5	12/17	【宅食】冷凍総菜のAmazonでの販売開始
6	1/8	1都3県 2度目の緊急事態宣言 発出 【外食】 108店舗の休業
8	1/13	関西他7府県にも緊急事態宣言 発出 【外食】 休業店舗追加/計200店舗の休業 休業中、社員は他社出向や宅食、農場経験
7	1/12～	【宅食】医療従事者に惣菜1万食を無償提供
11	2/1	【宅食】「明治の宅配」との協業スタート
9	3/5～	【外食】休業していた店舗の営業再開(時短)
10	3/15	【宅食】弁当容器リサイクル全国展開



【1】国内外食：①焼肉業態

新メインブランド「焼肉の和民」のオープン

～「今日は焼肉を食べに行こう」という目的型来店
「大人数での宴会」から「少人数での食事」へ～



20年度出店

23 店舗

3月末店舗数

23 店舗

2. コロナ禍での取り組み



【1】国内外食：②焼肉業態 かみむら牧場

～「ハレの日の家庭の食卓」がテーマの焼肉店～



20年度出店

3 店舗

3月末店舗数

3 店舗

※FC店舗数含む

2. コロナ禍での取り組み



【1】国内外食：③焼肉業態

コロナ禍における安全・安心の提供

～ 非接触型接客の推進とコロナ対策 ～

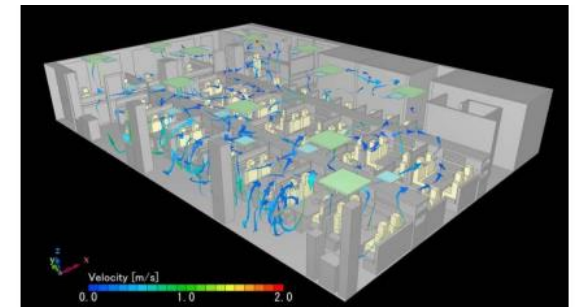
ロボット導入による
配膳・下げ膳



特急レーンによる
商品提供



外食初の3D飛沫可視化
システム導入



「焼肉の和民」は最新最高レベルの
コロナ対応店です。

3分に1回、店の空気が全て入れ替わります!!

- ✓ 非接触率最大8割実現!!(居酒屋比)
- ✓ 特急レーンでお肉を運びます!!
- ✓ 配膳ロボットがお皿を下げます!!



2. コロナ禍での取り組み



から揚げの天才

【1】国内外食：④FC業態 出店加速



20年度出店

85 店舗

3月末店舗数

92 店舗

※FC店舗数含む

2. コロナ禍での取り組み



【1】国内外食：④FC業態 出店加速



20年度出店

4店舗

3月末店舗数

6店舗



【2】 宅食：①冷蔵／サラダ、フルーツを商品化

～幅広い世代の方のバラエティ豊かな食卓をサポート～





【2】 宅食：②冷凍／社会を支えるインフラとして強化

～ 販路拡大と支援の両立 ～

自治体への
販路拡大

×

食で社会を支援

医療従事者向けに
冷凍惣菜を最大1万食無料でお届け





【2】 宅食：③法人営業

～ 他社とのアライアンス強化による販路拡大 ～



グループおよび各事業 主要取り組み

代表取締役会長 兼 グループCEO

渡邊 美樹

経営方針

1. 圧倒的な生産性の実現

「お店」「工場」「本部」「農場」など全ての事業で0ベースで組み立てなおす
どうしても作らねばならないものだけを自社工場で作り、生産体制の再編を行う

2. 圧倒的な仕入力の実現

食材のみならず、全ての買いものを0ベースで見直す
会社を守る為に、社員の家族を守る為に、無駄な出費は1円もしない

3. 外食FC業態の立ち上げ

グループの仕入力を結集させ、35年間のノウハウをもとに圧倒的な仕入力と
圧倒的な生産性の業態を市場に展開する。「から揚げ」「フライドチキン」「焼肉」

4. 宅食のビジネスモデルの転換

今までのまごころさんのモデルを大切にしつつ、売り方、売り先、お客様を変える
ビジネスモデルを転換させる

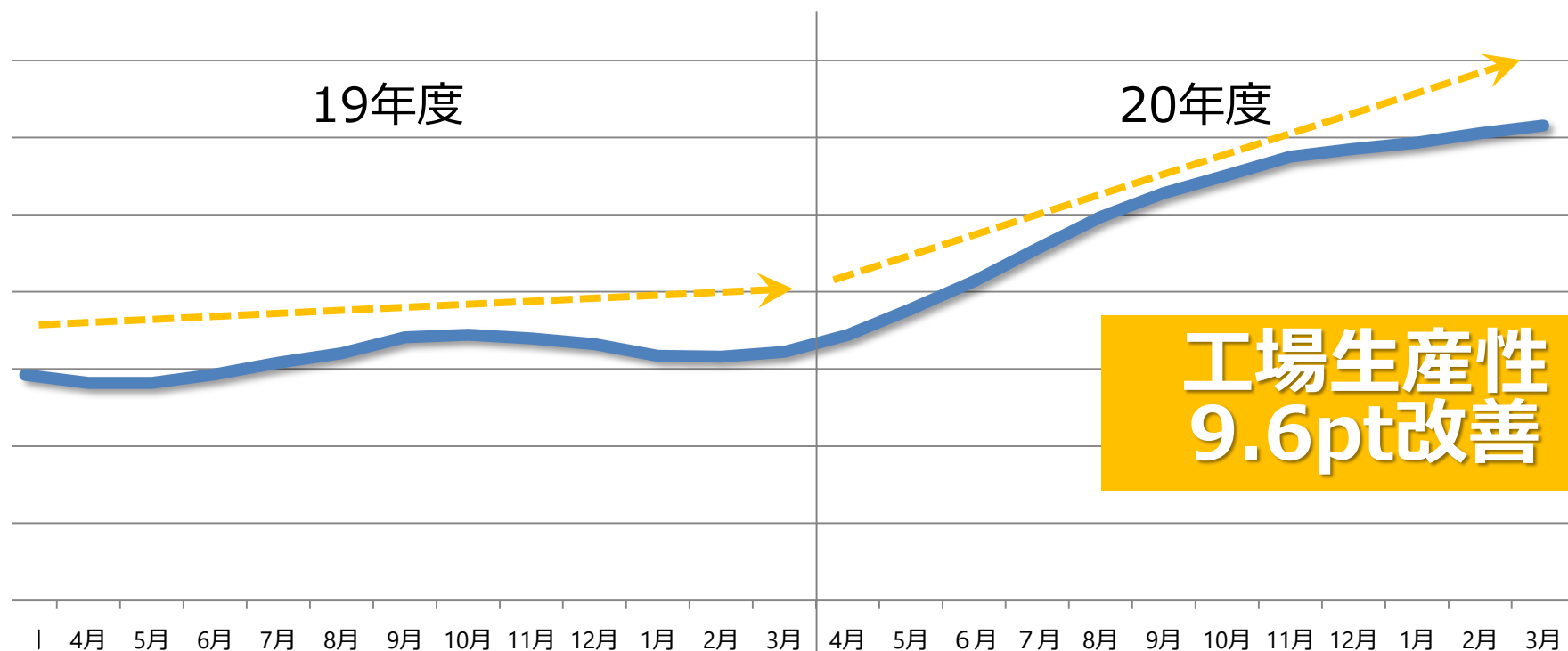
5. 海外の体制の整理

海外にもう一度挑戦するために準備。「和牛」で海外にうって出る

3. 20年度 グループ経営テーマ・方針

1. 圧倒的な生産性の実現

店舗、営業所、物流、工場、農場、本部の全てを見直し



本部人員：322名



149名

2. 圧倒的な仕入力の実現

専門業態による単品取引量の増加

～ 鶏肉の使用量は、から揚げの天才 1 店舗で、
居酒屋業態30店舗に相当 ～



※比較対象商材：鶏モモ肉
※から揚げの天才：20年3月度
平均的売上店舗での使用量
※居酒屋業態：コロナ禍前19年10月
居酒屋業態での平均使用量

3. 外食FC業態の立ち上げ

FCを展開するために、業態を立ち上げ
～ 4業態でFCパッケージの構築を行う ～



から揚げの天才



4. 宅食ビジネスモデルの転換

プロダクトアウトからマーケットインへ

	これまで	今後
注文単位	曜日固定 5日間・7日間コース	+ 曜日を選べるコース 2日間コース、3日間コース
お支払	前払い	+ 後払い
ターゲット	高齢者	+ 主婦・ファミリー
いつ食べるか	夕食	+ 朝食・昼食
メニュー	惣菜・ごはん	+ サラダ、フルーツ、乳製品
お届け方法	まごころスタッフ	+ 通信販売（冷凍）
エリア	地域限定	日本全国（冷凍通販で対応）
販売方法	BtoC	+ BtoB

5. 海外の体制の整理

和牛で海外市場に挑戦

台湾：かみむら牧場の新規出店



コロナ禍の状況、「だからこそ 出来ること」を
前向きに、明るく考え、実行していく

経営テーマ

2021年度：準備の年

2022年度：大いなる飛躍の年

業績目標

2021年度	グループ営業利益	±0
2022年度	グループ営業利益	30億
2025年度	グループ営業利益	60億

経営方針

1. 圧倒的な商品力の実現 【外食・宅食】

から揚げ、焼肉、餃子、宅食弁当の圧倒的な美味しさの追求

2. FC出店の加速 【外食】

から揚げ200店、オリーブ80店、かみむら37店、焼肉32店の出店

3. SV（経営指導員）の育成強化 【外食】

FC急速出店に対応し、QSCの向上を図る

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】

BS通販、まごころさんキャンペーンの強化

6. ワタミオーガニックランドの稼働開始 【全社】

7. 海外市場への再挑戦 【海外】

アメリカへの進出、中国本土への再チャレンジ



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





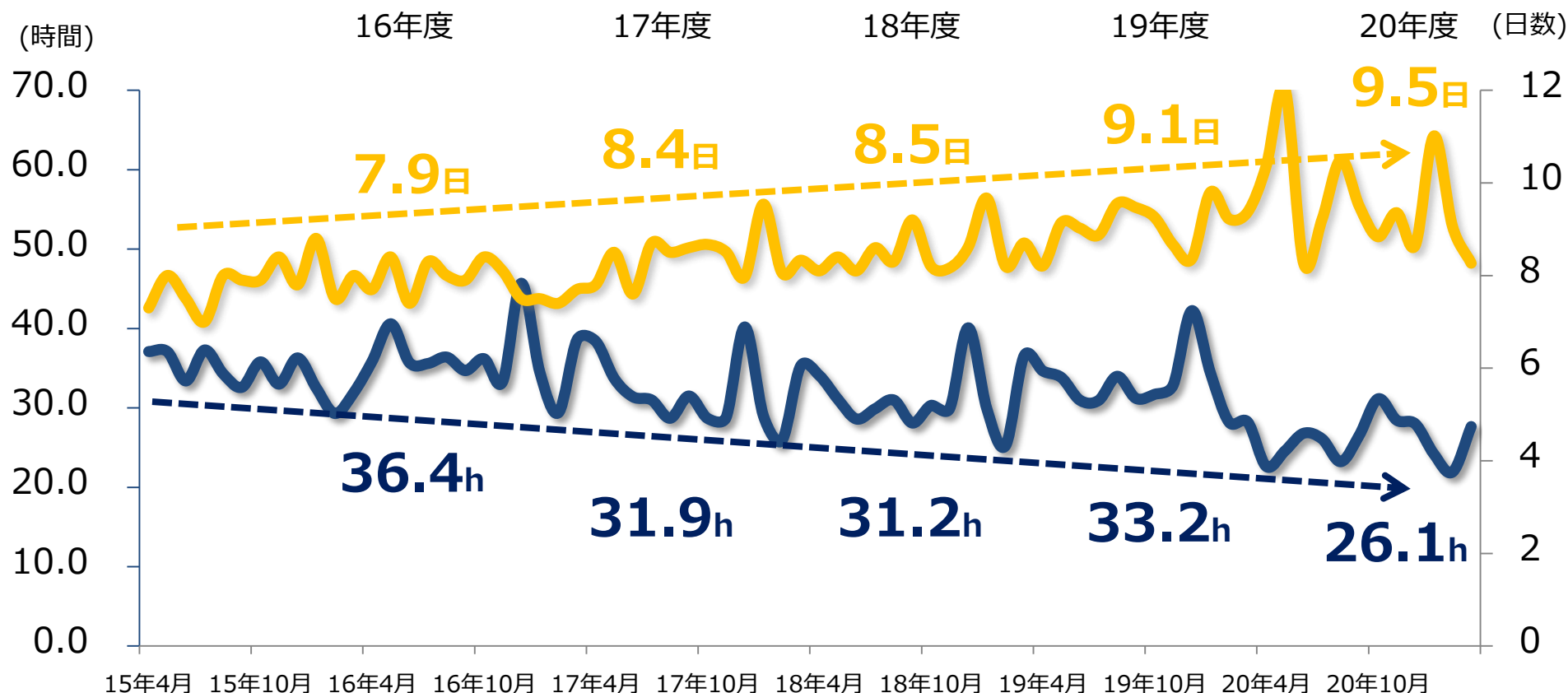
Appendix

労務改善状況

～ 前期比で緩やかな改善を継続 ～

・公休+0.4日、残業時間▲7.1h

■ 平均残業時間（左軸）
■ 平均公休日数（右軸）



労務改善状況

～ 継続的に取り組み、改善を続ける ～

取組内容	実施状況	今後の取り組み
①働き方改革 関連法への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇の5日取得の実施 ・時間外労働の上限規制の遵守 	継続実施
②店舗業務の負荷 低減・効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークスケジュールシステムの活用 ・作業効率の改善等少人数運営への取組 ・本部より労働時間、休日取得の可視化 	継続実施
③アルバイトメンバー の早期戦力化	<ul style="list-style-type: none"> ・AR店舗責任者の育成 ・外国人トレーニングセンター（鳥メロ） ・e-learningシステム導入完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・継続実施 ・e-learning教育コンテンツを更に拡充
④メンタルヘルス サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタルヘルス相談窓口継続実施 ・ストレスチェックの実施 	・ストレスチェックの実施
⑤新入社員への サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒社員3年満了までメンター制度適用 ・アンケート実施のうえ、人事部門が個別フォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・メールでの勤務状況アンケートを新卒社員3年満了まで拡大 ・新卒社員3年満了まで、定期的な集合研修を拡大
⑥コンプライアンス 体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・外部有識者を含むコンプライアンス委員会を定期的に開催、遵守状況を確認 ・研修でのコンプライアンス講義実施 	継続実施

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」