

CSR Report

ふれあい報告書[®]2014

おかげさまで30周年を迎えました。



WATAMI[®]

創業30周年を迎えて

ワタミが“ワタミ”であるために。 どこまでも“ワタミらしく”。

今回、ただの居酒屋ならず、ただのワタミになってしまう事態。

同志である、従業員、お取引業者様、そして株主の皆様方に対して大変申し訳ないという思いでいっぱいです。

何のためにワタミが社会に存在するのか、根本を改めて意識し、もう一度ワタミらしさを追求すべきと考えます。

もう一度理念に立ち返ること以外にワタミグループの明日はないといっても過言ではありません。

変えるべきものは変える、そして変えてはいけないものは絶対に変えない、ワタミグループは今、ワタミだからこそ提供できる価値を磨き、その価値をお客様に伝えるために全力で取り組んでほしいと思います。

これがワタミグループのこれからのあるべき道だと思っています。

これが無ければこの会社は“ワタミ”ではなくなるのです。

“ワタミ”でなくなったら世の中に対して存在価値がなくなるのです。

“ワタミらしく”、どこまでもやっぴいこう。

我々はさらに前に。

そこに、私はたくさんのありがとうが、たくさんの笑顔がみえます。

このたくさんの笑顔をもっとより大きくしていく。

そしてそれが、100年企業に向かっていけるための唯一の道です。

創業者としてワタミグループの応援をし続けます。



ワタミグループ創業者

渡邊美樹

ふれあい報告書2014

■「ワタミグループCSR報告書」 発行にあたり

「ふれあい報告書」というタイトルは、私たちの活動の根幹である経営理念からネーミングされました。私たちは、人として、社会の一員としての責任を果たし、事業活動を営む一方で、できる限りの社会貢献に取り組んでいくことが大切だと考え、「できることからコツコツと一歩ずつ」を基本に創業時より努力してきました。

2001年の環境・社会活動報告書の発行からはじまり、同年より、この考え方に基づく行動を「ふれあい活動」と名づけ、グループのブランドテーマに「環境とともに、社会とともに、人とともに」を掲げ、毎年、環境および社会貢献に関する報告書として、また2006年からはステークホルダー（利害関係者）の皆様との関わりについても記載し、CSR報告書として発行しています。

本報告書を通じて、皆様の温かいご理解と貴重なご意見をいただけましたら幸いです。

■編集方針

本報告書は、その年の特集（ステークホルダーの皆様が関心が高い事項）に加え、ワタミグループの活動や取り組みをわかりやすく紹介させていただくことを目的に、ステークホルダーの皆様ごとに掲載しています。

本報告書では、
□各ステークホルダーの皆様にご覧いただくこと
□活動に対する姿勢、昨年度の課題に対する実績と評価、今後の目標を積極的に掲載しています。

なお、本冊子に記載されている内容は、「ワタミふれあいホームページ（http://www.watami.co.jp）」でもご覧いただけます。

■対象期間

2013年度（2013年4月1日～2014年3月31日）の活動を中心に、一部最新（2014年度）の情報を紹介しています。

■対象範囲

ワタミ株式会社および国内連結子会社7社を基本に、ワタミグループ全体、あるいはグループ会社の個々の活動についても紹介しています。

本報告書のP4～13、P60では海外を含むワタミグループ全体について紹介しています。

※P22・23「お客様とともに 外食事業（海外）」と、P35、P37、P42の「海外での取り組み」で

は、和民国際有限公司、和民（中国）有限公司、和民餐飲（深圳）有限公司、和民餐飲管理（上海）有限公司、台灣和民餐飲股份有限公司、Watami Food Service Singapore Pte. Ltd. を対象範囲としています。また、対象期間は、12月決算のため、2013年度（2013年1月1日～12月31日）としていますが、一部最新（2014年度）の情報を紹介しています。

※P51～59では、ワタミグループが支援する4つの社会貢献団体、公益財団法人 School Aid Japan、NPO法人 Return to Forest Life、公益財団法人 Save Earth Foundation（旧 公益財団法人 有機質資源再生センター）、公益財団法人 みんなの夢をかなえる会を対象としています。

■社名・団体名・事業名表記について

本報告書ではグループ会社の社名を略称で記載しています。（2014年9月末現在の社名を使用しています。）

1、ワタミ株式会社および国内連結子会社7社を「ワタミグループ」または「ワタミ」と表記しています。対象が異なる場合は、該当する会社名を記載しています。

2、(有)ワタミファームおよび(有)当麻グリーンライフを「ワタミファーム」と表記しています。

3、ワタミフードサービス(株)を「WFS」、和民国際有限公司を「ワタミインターナショナル」、ワタミの介護(株)を「ワタミの介護」、ワタミタクシヨク(株)を「ワタミタクシヨク」、ワタミ手づくりマーチャントデザイン(株)を「WTMD」、ワタミエコロジー(株)を「ワタミエコロジー」と表記しています。

4、公益財団法人 School Aid Japan を「SAJ」、NPO法人 Return to Forest Life を「RFL」、公益財団法人 Save Earth Foundation を「SEF」、公益財団法人 みんなの夢をかなえる会を「みんなの夢をかなえる会」と表記しています。

■将来の予測・目標について

本報告書には、ワタミグループの過去と現在の事実だけでなく、将来の予測・目標なども記載しております。しかしながら、これらの予測・目標は、記述した時点で入手可能な情報ないし判断であり、リスクや不確定な要因を含んでおります。

したがって、将来に生じる様々な要因により、活動結果が本報告書に記載した予測・目標と異なる可能性がございます。読者の皆様には、以上のことをご理解賜りますようお願い申し上げます。

■発行日：2014年11月

目次

ワタミグループ創業者メッセージ	P 2
編集方針・目次	P 3
トップメッセージ	P 4
ワタミグループに共通する経営の考え方	P 6
ワタミグループの特徴	P 7
ワタミグループの活動	P 8
ワタミグループのガバナンス	P10
働きやすく、働き甲斐のある職場の推進 「外部有識者による業務改革検討委員会」 からの調査報告書を踏まえた対応	P12
特集	
ワタミグループのあゆみ	P14
お客様や社会から集めさせていただいた“ありがとう”の数	P16
東日本大震災復興支援について	P18
ワタミグループの事業活動のご紹介	P19
お客様とともに	P20
株主様とともに	P32
お取引業者様とともに	P34
従業員とともに	P36
地域・社会とともに	P40
環境とともに	P44
ワタミグループが支援する 社会貢献団体のご紹介	P51
公益財団法人 School Aid Japan	P52
NPO法人 Return to Forest Life	P54
公益財団法人 Save Earth Foundation	P56
公益財団法人 みんなの夢をかなえる会	P58
ワタミグループ概要	P60
CSR指標	P61
編集後記	P62
2013年度アンケート結果	P63



ワタミグループは、おかげさまで創業30周年を迎えることができました。これを機に、30周年企画の活動のシンボルマークとしてロゴマークを制定いたしました。

創業30周年を迎えて 原点に立ち返ろう



ワタミ株式会社 代表取締役社長
桑原 豊

会社とは思いをカタチにするものであり、その思いに共感していただき、思いをカタチにするために様々な形で協力いただく同志が株主様であり、お取引業者様であり、共に働く従業員である・・・これが1984年の創業以来、一貫して変わらないワタミの経営に対する考え方です。

ワタミグループが創業30周年の節目を迎えられたのは、ひとえに同志である皆様のおかげであると、心より感謝しております。

2013年度、ワタミグループは上場以来、初めての赤字決算となり、大変厳しい状況にあり、関係者の皆様に、大変申し訳ない気持ちでいっぱいです。

ワタミのこれまでの歴史を振り返っても、一番苦しいときが、次の一番良いときへの出発点でした。ワタミがこれまで作り上げてきたたくさんの現実の先に、もっと多くの笑顔を集めたい、従業員が働きやすい環境づくりと合わせて強い覚悟で行ってまいります。

原点に立ち返ろう

安全で安心な有機野菜、手づくりの食事で、大切な人をお招きするサービス、ご入居者様やお弁当を待っている高齢者の方々を家族と思う一体感、これが、ワタミがつくりあげてきた6次産業モデルの根幹です。

加えて、自分ごととして考える美しい地球を維持すること、原点に返り、もう一度この思いを磨き上げることが肝心です。

どうしてもやりたい、どうしてもお客様につくしたい、いや、人の為じゃない。

自分が嬉しいから、自分が楽しいから、その気持ちをしっかり持っていて欲しい。

ワタミグループにとって、経営の肝である経営理念・グループ憲章に基づき、さらに素敵な現実を積み上げつつ、改革を進めます。

ワタミグループ憲章

ワタミグループは、

- 一、地球上で一番たくさんのありがとうを集めるために戦う
- 一、一人一人の社員が人間性の向上のため、夢を持ち、夢を追い、夢を叶える努力をする
- 一、一人一人の社員が、人として美しい生き方を追求する
- 一、「人」が差別化となる、コツコツと売上利益を積み上げる事業にのみ参入する
- 一、お客様の満足をすべてに優先させる
- 一、公明正大な人事を行なう、完全実力主義こそ、人事の要諦とする
- 一、額に汗した利益のみを、利益と認める
- 一、ありがとうの分だけ売上を上げ、知恵の分だけ利益を出す
- 一、すべてのことにおいて、損得で判断をせず善悪で判断する
- 一、ワタミらしいことをすべて肯定し、ワタミらしくないことをすべて否定する
- 一、100年先から見た経営をする、100年先から見た時、問われるのは数字の多寡ではなく、いかに存在し、いかに周りによりよい影響を与えたかだ

※ワタミグループ憲章はワタミグループの経営判断基準を明文化したものです。

桑原 豊

ワタミグループは、理念の共有を最重要視し、事業を展開しています。

ワタミグループは、「人間は本来持っている誠実さ、思いやり、感謝する心、そのような美しい資質を高めるために生まれてきた。企業活動においても人間性を向上できる環境をつくっていききたい」と考え、創業当時より、人としての人間性、企業としての企業性を重視し、あらゆるステークホルダーの皆様の満足を追求してきました。「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」というグループスローガンに代表されるワタミ理念に基づき経済的・社会的・環境的ニーズの充足に挑戦し、既存の慣習に捉われることのない革新された社会づくりに挑戦・邁進します。

ワタミグループ スローガン

「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」

ワタミグループ ミッション

「地球人類の人間性向上のためのよりよい環境をつくり、よりよいきっかけを提供すること」

ワタミグループ 経営の基本目的

「会社の繁栄、社員の幸福、関連会社・取引業者の繁栄、新しき文化の創造、人類社会の発展、人類の幸福への貢献」

グループ社員の仕事の仕方に対する合言葉

「from-0」
「明るくのびのびと仕事をしよう」

グループ社員としての行動基準

ワタミグループは日々の仕事の中で以下の基準を常に意識し、行動し、常にワタミらしくあるべし

- 一、常に謙虚なれ 常に感謝せよ
- 一、他人の喜びや悲しみを共有せよ
- 一、約束を守る、嘘をつかない
- 一、愚痴、陰口を言わない
- 一、笑顔で元気よく挨拶をする
- 一、出来ないと言わない
- 一、失敗を他人のせいにならない
- 一、大いに発言し、果敢に実行する
- 一、他人の意見を聞く
- 一、恥ずかしいと思うことはしない

グループ社員の仕事に対する心構え

ワタミグループは同じ目的のために同じ心を持つ同志の集合体であるべし

- 一、感激できる感性を持つべし 感激は情熱の源であり、情熱は成功への出発点である
- 一、逆境に悲観せず、順境に楽観せず、常にハングリー精神を持ち挑戦し続けるべし
- 一、勝つまで戦え、限界からあと一歩進め、結果がすべてである
- 一、問題意識を持つべし 問題の発見と解決が次のビジネスチャンスを生む
- 一、継続こそ力なり 日々の努力は継続されることにより信用を生み、信用は力を生む

「体の重い亀」

ワタミグループのキャラクターで、グループ報のネーミングにもなっている「体の重い亀」です。まじめで一生懸命、スピードは出ないけれど、着実に、一步一步、進む亀。できることから少しずつ、目標に向かってコツコツと、決して後戻りしない亀、私たちの姿勢の象徴です。



持続可能な経営へ挑戦し続けます。

ワタミグループの特徴「経営理念」 今まで、そしてこれからも

ワタミグループは、「人」と「人」がふれあう、あらゆる場面で、“ありがとう”を集めます。ワタミは、様々な社会貢献型ビジネスをグループで展開し、ステークホルダーの皆様から、感謝と信頼を集め続けることを目指します。

①

理念に基づき存在対効果を最大に

ワタミグループは、社員一人ひとりが集めた「ありがとうの総和」こそが会社の価値をつくると考えています。

お客様から“ありがとう”をいただくことはもちろん、株主様、お取引業者様、従業員、地域・社会、そして地球環境への対応など、あらゆる場面で集める“ありがとう”が最大となるべく事業展開をしています。

ワタミグループと出会ったすべての方たちに、私たちの存在を喜んでいただけることを目指します。

②

理念へのこだわりから生まれたビジネスモデル

ワタミグループは、「創業者の思い」をそのまま現在へと引き継ぎ、事業を展開しています。

「ワタミグループがその事業に参入してくれてよかった…」と言っただけのことを目指し、どのような事業(業界)でも、常にあるべき姿を考え、皆が不便を感じていれば、そこに創意工夫を加え、挑戦を続けている姿が現在のワタミグループなのです。

③

ワタミ最大の財産は思いを共有した「人」

「企業は人そのもの」であり、私たち一人ひとりが、人生の主人公となる舞台として会社があります。

会社とは、「創業者の思い(ミッション)」があってこそ、はじめて人が集まり、“ありがとう”が集まる。それが本来ではないかと考えています。

この「創業者の思い」と「それをともに実現しようとする仲間」が集まったのがワタミグループです。

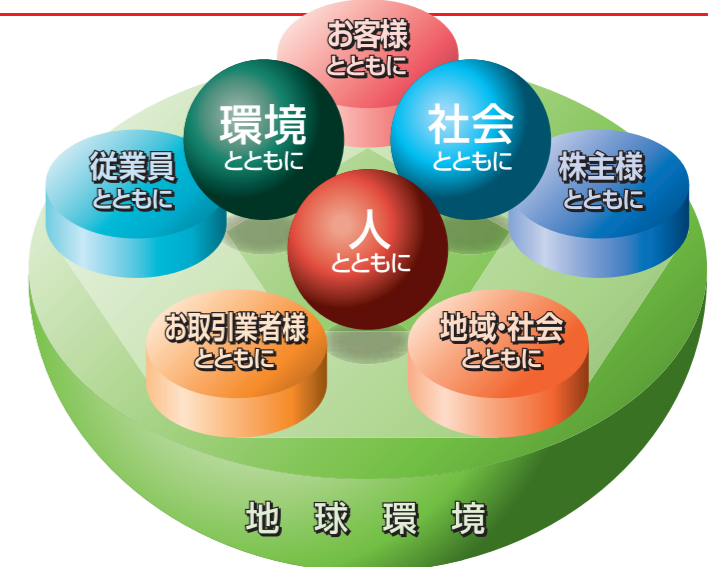
ブランドテーマ

ワタミグループは、環境、社会、そして人に対して、よりやさしい存在になることを目指し、「環境とともに・社会とともに・人とともに」をブランドテーマとして掲げ、取り組んでいます。

ブランドテーマは、

私たちの存在そして行動が、グループが活動するどの領域においても「社会に対してプラスになる(我々の存在が周りに良い影響を与えられるように行動する)」という宣言です。

そして、会社の存在そのものから事業の選び方も、仕事の仕方も、人に良い影響を与える存在であり続け、テーマとして掲げたことを、常に忘れず、少しずつでもやり続けるという意志表示です。




ワタミ理念に基づき、社会の課題解決に貢献します。

ワタミグループでは、一人ひとりが理念に基づく自発的な活動目標を設定し、新たな価値の創出、持続可能な社会の実現に向け、その内容を深めています。企業とは、単なる営利追求組織ではなく、企業市民としての社会的存在であり、社会の一員としての使命(責任)を果たし続けることにより、その存在・継続性が確保されると考えています。

事業活動を通じて“ありがとう”を集めます。

各事業活動を通じて目指すことを表現した経営目的

外 食




一人でも多くのお客様にあらゆる出会いとふれあいの場と安らぎの空間を提供すること

おいしいものがあって、良いサービスがあって、良い雰囲気がある場所に、好きな人と一緒にいる…。こんな場面を提供したいと考え、「安全・安心・手づくり」の商品・サービスの提供、快適な空間づくりにこだわっています。
「お店はお客様だけのものである」を店舗基本理念として、今後も笑顔の溢れる場面を一つでも多く提供していきます。

ワタミフードサービス株式会社、和民国際有限公司

介 護

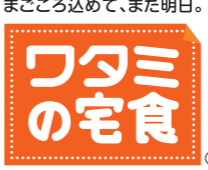


一人でも多くの高齢者の方に心からのお世話をさせていただくことにより、お一人おひとりの幸せに関わらせていただくこと

「自分の両親にして欲しいと思うことをすべてさせていただこう」を合言葉に、「食事と運動と環境により、日に日に元気になる住まいであること」「イキイキとご自分らしく過ごせる住まいであること」「安全・安心の住まいであること」を3本の柱に、ご入居者様の幸せの日々のために取り組んでいます。

ワタミの介護株式会社

宅 食

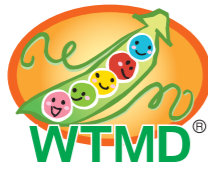


一人でも多くの高齢者の方にまごころを含めた食の宅配サービスを通じて、喜びと幸せをお届けすること

日替わりの「お弁当」と「まごころ」をお届けする。それを続けることで社会に欠かせないインフラになる。私たちの使命は、そこにあると考えています。おいしさや健康、食生活の利便性・充実。そして、その先にある、お客様のゆとりある、いきいきとした生活の実現をお手伝いする。それが「ワタミの宅食」の思いです。

ワタミタクシヨク株式会社

マーチャндаイジング




バラエティ豊かで、常に変化し続けるメニューを支え、安全・安心な製品を安価で提供すること

「食」を取り巻く環境の変化がますます加速する中で、「食の安全・安心を守る」ことは、「食」に関わる企業として当然の責務であると考えます。
ワタミ手づくりマーチャндаイジングは、生産から消費までの商品の全工程を設計して「安全・安心」な商品をお届けします。農業、環境事業との連携をさらに推進することで、付加価値の創造と社会貢献を実現し続けます。

ワタミ手づくりマーチャндаイジング株式会社

農 業




有機農業を発展させ、循環型社会を創造し、人々の幸せに貢献する

安全・安心な農産物の提供と国内の農業における諸問題を改善しようと、全国の生産者様と連携し、有機農業を積極的に推進しています。
地域に根ざした有機農業を発展させることで循環型社会を創造し、豊かなライフスタイル創造に少しでも貢献させていただくことを目標に掲げ、事業を展開しています。

有限会社ワタミファーム

環 境



限りある資源を有効利用し、持続可能な循環型社会づくりに貢献すること

1999年、日本の外食産業で初めてISO14001を本社とグループ外食店舗全店で取得。また、「ワタミ環境宣言」を発表し、外食店舗のエネルギー削減システムや廃棄物管理のノウハウを拡大・推進しました。環境(エコロジー)と経済(エコノミー)の両立(W-ECO)を掲げ、事業で排出される環境負荷(CO₂と廃棄物)とエネルギーの削減に取り組んでいます。

ワタミエコロジー株式会社

事業を超えて“ありがとう”を集めます。

ワタミグループが支援する社会貢献団体の活動目的

■公益財団法人 School Aid Japan
一人でも多くの子もたちに、人間性の向上のための教育機会と教育環境を提供する



■NPO法人 Return to Forest Life
美しい地球を子どもたちに残すため、一つでも多くの森を再生することに貢献する



■公益財団法人 Save Earth Foundation
(旧 公益財団法人 有機質資源再生センター)
美しい地球を子どもたちに残すため、限りある自然資源を有効利用し、持続可能な循環型社会づくりに貢献する



■公益財団法人 みんなの夢をかなえる会
一人でも多くの人々に“夢”の素晴らしさを認識してもらい、“夢”をもち、“夢”を追いかけるためのきっかけを提供する



ステークホルダーの皆様から感謝と信頼を集め続けます。

コーポレートガバナンス ガバナンスに対する基本的な考え方

ワタミグループは、経営上のスピーディな意思決定を図りつつ、経営管理を効果的に行うことに努めています。コーポレートガバナンスの構築において、経営の透明性、企業倫理の確立は重要な要素であると認識し、継続的な改善活動に取り組んでいます。

グループ意思決定の仕組み

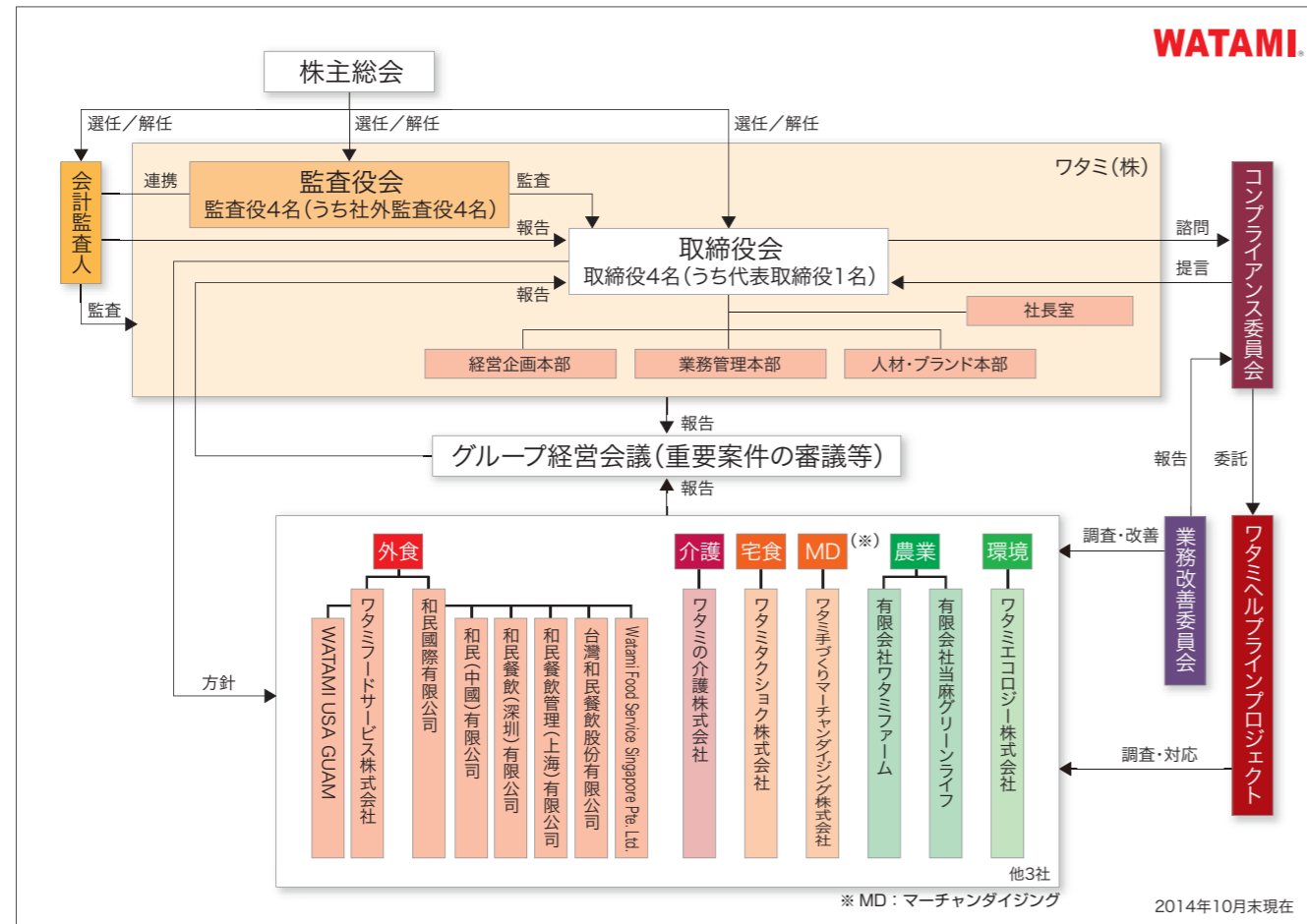
ワタミグループでは、ワタミ（株）の取締役およびグループ各社の社長・経営企画部門責任者などが参加する「グループ経営会議」を月2回開催しています。会議は、グループの事業効率を高めること、経営資源の管理、適正配分すること、潜在リスクに対応することなど、事業活動の安定性・信頼性を確保した上でグループの意思決定を行うことを目的としています。

また、ワタミグループでは稟議システムを採用しており、一定基準の案件に関しては関係部門と管理部門の審議を経た上で、業務の執行を行う体制をとっています。社内規定に基づき、経営企

画本部がそのシステムの管理・運用を行い、業務管理本部がその執行状況を監査しています。

さらに経営状態・サービス提供状態・従業員のマネジメント状況などを多角的に把握するため、グループ各社ごとに開催する「役員会」の中で、KPI(Key Performance Indicator：重要経営指標)の確認、レビューを実施しています。これによってグループ各社の課題の早期発見・解決を図り、意思決定の質・スピードの向上を実現しています。

■意思決定の流れと組織図



コンプライアンス 企業倫理とコンプライアンスの徹底

ワタミグループは、企業としての社会的責任を果たすべく、「企業倫理の確保」と「順法精神の醸成」を最も重要な活動として位置づけ、社内への浸透に取り組んでいます。一人ひとりが高い倫理観・使命感を持って実践できるよう全社員に「理念集」を配布し、グループ社員が参加する研修等にて、コンプライアンスに関する講義を行っています。また、2013年度に設置した「外部有識者による業務改革検討委員会」の提言を受け、2014年4月にコンプライアンス委員会を設置し、運営を開始しています。
⇒コンプライアンス委員会については、P12-13をご覧ください。

「ワタミヘルプライン」の設置

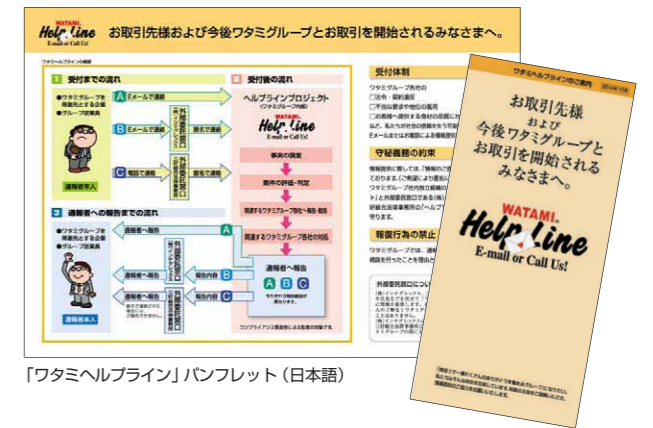
ワタミグループは、グループ内に存在する問題を広く受け付け、積極的に解決し、自己改善・自浄できる組織になることを目指し、グループ全従業員（パート・アルバイトメンバーを含む）およびお取引業者様に向け、情報収集窓口として「ワタミヘルプライン」を開設し、社内独立組織である「ワタミヘルプラインプロジェクト」が、これを運営しています。日本国内においては、従前よりメール相談窓口として、「ワタミヘルプラインプロジェクト」に直接連絡する窓口と、外部委託先である（株）インテグレックス経由で連絡する窓口の2カ所を設置していました。2014年10月からは、電話相談窓口として外部委託先である三好総合法律事務所経由で連絡する窓口を新設しました。

海外においては、2013年8月からメール相談窓口の設置を進め、2014年4月に各国への設置が完了しました。

これにより、グループ内に存在する問題の早期発見・未然防止の体制をさらに強化するとともに、引き続き制度の透明性・利便性の向上、通報者の保護の徹底に努めていきます。

「ワタミヘルプライン」受付窓口

- A** ワタミヘルプラインプロジェクト w-helpline@watami.net
- B** (株)インテグレックス(外部委託窓口) w-helpline@integrex.jp
- C** 三好総合法律事務所(外部委託窓口) 0120-500-187 フリーダイヤル
受付時間 10:00～18:00 (携帯電話からの場合も通話料はかかりません。)
※土日祝・年末年始を除く



「ワタミヘルプライン」パンフレット（日本語）



「ワタミヘルプライン」ポスター（日本語）

リスクマネジメント グループリスク管理体制の維持

ワタミグループは、内部統制の構築を通じて、コンプライアンス・リスクマネジメント体制を推進しています。また、内部監査によりグループ内に潜在しているリスクを把握し、「グループ経営会議」やグループ各社への提言を行い、是正・改善を図り、企業としての健全性（誠実さ・透明性）の確保に努めています。

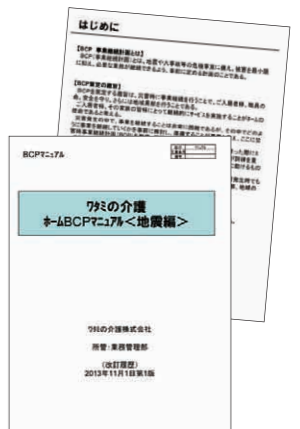
内部統制の推進（金融商品取引法：J-SOX対応）

ワタミグループは、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価・報告制度（J-SOX）への対応を図り、グループ各社における内部統制の体制構築、社内規程や業務プロセスの整備・評価・改善を行っています。

「BCP」の策定・運用

ワタミグループは、大規模災害発生時の事業継続や復旧の必要が生じた場合を想定したBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の策定・運用に取り組んでいます。

2013年度は、グループ内で優先順位の高い介護事業において、施設におけるより具体的なBCPマニュアルの検討、整備を行いました。



働きやすく、働き甲斐のある職場の推進

「外部有識者による業務改革検討委員会」からの調査報告書を踏まえた対応

「外部有識者による業務改革検討委員会」の設置と、調査報告書の受領

ワタミグループは、経営上の重要なテーマとして、これまで法令順守に取り組んできましたが、外食、介護、宅食、マーチャンダイジング、農業、環境と6つの事業を展開し、6,000人以上の社員が日々働く企業グループとなったことで、改めて、ワタミグループが運営する各職場において、法令順守の意識が守られているかについて、独立性を確保した調査委員会により客観的で公平な立場から調査を行い、ワタミグループの運営全般に対して提言をいただくために「外部有識者による業務改革検討委員会」(以下、有識者委員会)を2013年7月に設置しました。

2014年1月には、ワタミグループ内の中核的な位置づけであるワタミフードサービス(株)(以下、WFS)を中心とした調査報告書を、有識者委員会より受領しました。ワタミグループは、調査報告書および提言について慎重に検討し、取締役会において次の対応策を決定し、改善を進めています。

(※調査報告書の内容、対応策の詳細は、ワタミふれあいホームページ <http://www.watami.co.jp> にて公表しています。)

対応策について

1. 労働環境の改善

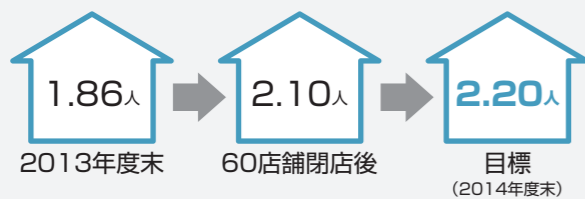
①店舗数削減および営業時間見直しによる従業員負担の軽減

国内外食事業をめぐる人員不足に対する短期的な一つの解決策として、WFSは、ワタミグループの国内外食店舗数の約1割相当にあたる60店舗を2014年度中に閉鎖・撤退することとしました。2014年10月末までに58店舗を閉鎖しています。

店舗数の削減により、該当店舗の従業員を近隣の外食店舗に振り分けることで、残存外食店舗の人員不足を補います。この再配置により、2014年10月末現在、1店舗あたりの平均社員人数を1.86人(2013年度末)から2.10人に増やすことができました。

また、来店の少ない時間帯の営業時間を短縮することで従業員の総労働時間の削減にも努めています。2014年3月末までに、103店舗の営業時間の見直しを実施しました。今後も、1店舗ごとに最適な営業時間となるよう引き続き精査していきます。

1店舗あたり社員数(※)の推移 ※DFC(社員独立制度)店舗を除く



②会議・ミーティング・研修時間の効率化

ワタミグループは、2014年3月より順次、会議・ミーティング・研修の削減および効率化を行い、労働時間を有効に使用できるようにすることで、一人当たりの総労働時間を以下のように削減しました。今後も、営業の現場以外での勤務時間を削減することで、より現場業務に集中できる環境を整え、従業員の負担を軽減していきます。

単位: 時間	変更前	変更後	労働時間の削減時間数
一般職	244	80	▲164
店長職	275	140	▲135

③メンタルヘルスサポート

□メンタルヘルス相談窓口の設置

ワタミグループは、2014年5月、社員と配偶者およびいすれかの被扶養者を利用対象者とする「メンタルヘルス相談窓口(ワタミグループメンタルサポートダイヤル)」を開設しました。希望に応じて、メンタル不調に関する電話でのカウンセリングやWEBでの相談、面談によるカウンセリングを受けることができます。これにより、上司に相談しにくい場合に、自身のメンタル面の不調について相談できる別ルートを提供することが可能となりました。



□社員へのメンタルヘルス教育

ワタミグループは、2014年3月、自身もしくは部下の健康管理に関する知識・認識を高めることを目的に、2014年度の新入社員を受け入れる事業拠点の拠点長に対し、メンタルヘルス研修を実施しました。2014年5月からは、管理職層を対象としてメンタルヘルスに関する社内研修を実施しています。

□新入社員のサポート

ワタミグループは、2014年度の新入社員に対し、職場の上司以外に相談できる相手として、本部社員を「サポーター」としてマンツーマンで配置しています。サポーターが新入社員の状況を定期的にヒアリング、把握することで、会社全体で適切なサポートを提供できるようにしています。

2. コンプライアンス経営の強化

①「コンプライアンス委員会」の設置

ワタミグループは、2014年4月、労働環境を含めたコンプライアンスの強化をすべく、外部専門家を交えた「コンプライアンス委員会」を設置し、3カ月に一度を目処に定例会を開催しています。当委員会は、労働環境の改善、コンプライアンスの順守状況のモニタリングを行うとともに、改善支援を行います。

メンバーは、ワタミ(株)代表取締役社長を委員長とし、外部弁護士を複数名委員とすることで客観的な視点を加味した委員会として運営しています。

2014年7月末現在、定例会は4月と7月に開催され、労働環境を含んだコンプライアンス状況の確認を行うとともに、コンプライアンス体制を強化させるようルール策定、教育支援等を進めています。

②「業務改善委員会」の設置

ワタミグループは、2014年4月、「コンプライアンス委員会」の執行団体として、更なる労働環境の改善を目的に「業務改善委員会」を設置し、5月以降、毎月委員会を開催しています。当委員会は、グループの各職場における労働環境の改善計画とコンプライアンス順守のための実行計画を立案し、各現場での改善計画を推進し、実施状況を観察します。

メンバーは、ワタミ(株)人材開発部門の管掌役員を委員長とし、各事業会社の人材開発責任者、人事企画担当責任者を委員とすることでグループの横断的な組織とし、グループ全体の労働環境改善に向けた提案や各現場でのコンプライアンス順守状況や課題を共有します。



3. 中長期的取り組み

ワタミグループは、短期的な人員不足に対する取り組み、コンプライアンス経営の強化により、社員の働きやすい労働環境の構築を進めるとともに、更に、以下の①~③について検討を行い「働きやすく、働き甲斐のある職場の推進」を図っていきます。

①評価・報酬体系の改善

社員の働き甲斐は労働環境の良さだけでなく、努力を評価され、報酬に反映されることによっても更に高まると考えており、評価・報酬体系の抜本的な見直しも含め、従業員の意欲向上に資する施策を今後の検討課題としています。

②人材育成の強化

ワタミグループは、今回の労働時間の削減に伴い、会議・ミーティング・研修時間の効率化を図るとともに、社員育成にこれまで以上に注力することによって、社員の成長を強化していきます。職種や職位に応じて必要となるビジネススキルについて、社員のキャリアプランに応じて学んでいける機会を整備していきます。

③働き方、入社ルートの多様化への取り組み

今後、少子高齢化が進み、ワタミグループで働く仲間を得ることが、ますます困難になってくると想定されます。

このような採用環境が想定される中、ワタミグループの人員体制は旧来的な日本人の男性を中心とした運営体制となっており、将来の経営基盤を考えた時に、働き方、働き手の多様性が求められてくると考えています。今まで、活躍の場が限定的であった女性や外国人等、様々な方を働く仲間として迎えることが、経営基盤の強化になり、また、社員力の向上にもつながると考えています。具体的には、今後、①時間短縮勤務社員の導入②地域限定社員の導入③女性の活用④障がい者雇用⑤外国人社員の登用を視野に詳細を検討していきます。2014年8月からは、WFSにおいて地域限定社員の採用を始め、2014年10月現在、12名採用しています。また、2014年10月からは、ワタミの介護(株)において時間短縮勤務社員制度を導入しています。

現在も取り組んでいる中途入社社員の採用についても、今後も積極的に実施していきます。

4. 目標指標について

ワタミグループは、人員不足に対する改善施策に取り組むことにより、離職率の低減を図っていきたくと考えています。

ワタミグループは、2014年4月入社の新入社員において全産業平均でもある「3年後の離職率30%以下」を目標指標としています。

	2009年4月入社社員の3年後離職率	2010年4月入社社員の3年後離職率	2011年4月入社社員の3年後離職率
WFS	48.9%	52.2%	46.4%
宿泊業・飲食サービス業(※)	48.5%	51.0%	未発表
全産業平均(※)	28.8%	31.0%	未発表

※厚生労働省発表 新規大学卒業就職者の産業別離職状況資料参照