

# ワタミ株式会社

# 第27期定時株主総会

## **株主総会**

- **監査報告**
- **第27期事業報告**
- **決議事項説明**
- **質疑応答**
- **採決**

## **各事業別説明**

- **各担当取締役による事業別説明**
- **質疑応答**

# 監査報告

# **第27期 事業報告**

**代表取締役社長 桑原 豊**

	2011 年度 (実績)	2012 年度 (実績)	前期比	(億円) 2012 年度 (当初計画)	(%) 計画比
売上高	1,401	1,577	112.5%	1,600	98.6%
営業利益	87.7	92.5	105.5%	96.0	96.4%
経常利益	78.0	80.2	102.7%	82.0	97.8%
当期利益	34.1	35.4	103.5%	40.0	88.5%

総資産は介護施設のリース資産を中心とした設備投資により増加

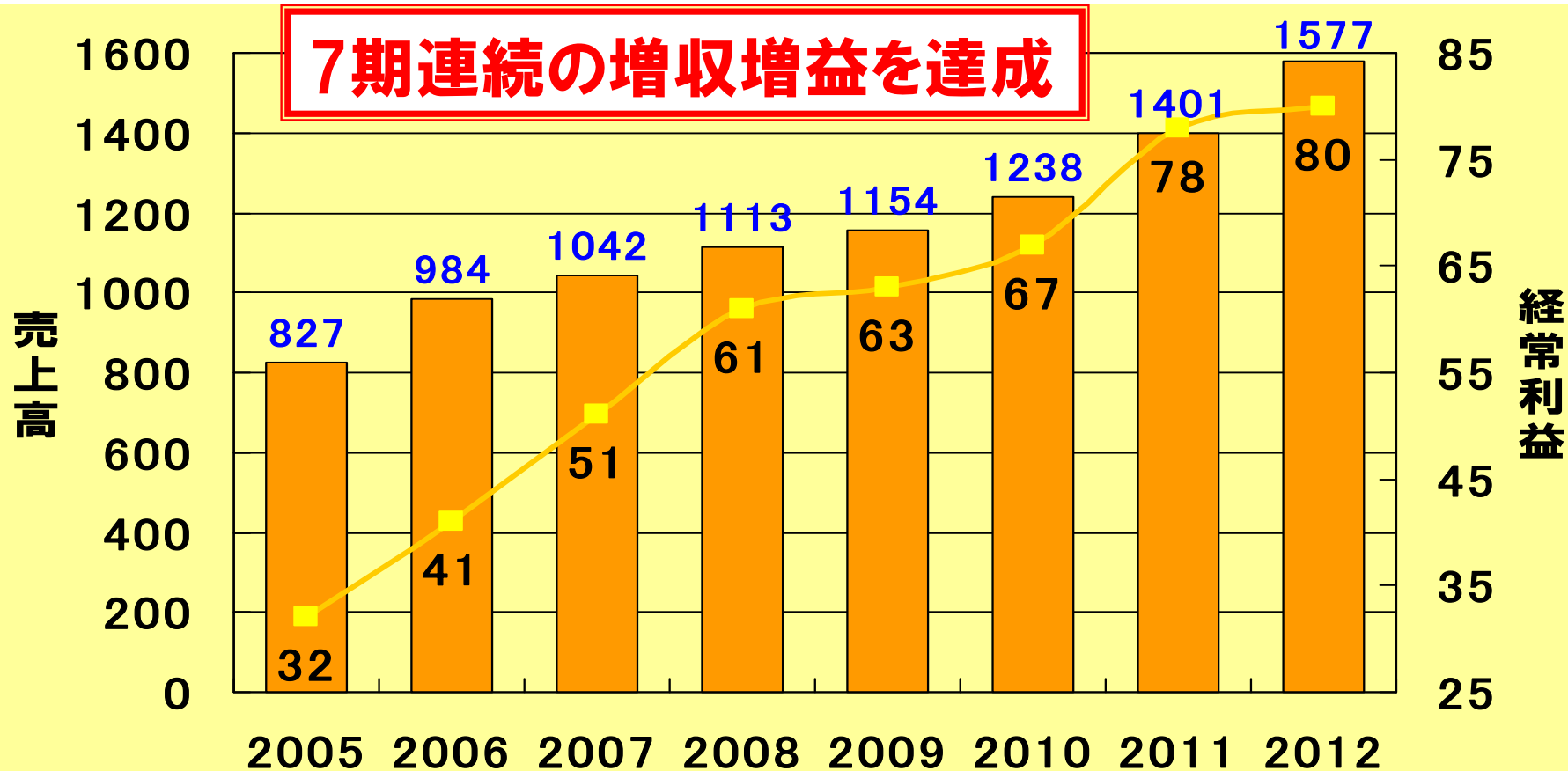
		2011 年度 (実績)	2012 年度 (実績)	前期比 増減額
総資産	(億円)	1,114	1,246	132
純資産	(億円)	293	320	26
1株当たり純資産	(円)	726	791	65
1株当たり当期純利益	(円)	85	88	3

連結純資産の変動額の合計は26.9億円

(億円)

平成24年4月1日 連結純資産残高	293.5
剰余金の配当	▲10.0
当期純利益	35.4
自己株式の処分	0.4
連結範囲の変動	▲0.9
株主資本以外の項目の変動額	2.0
平成25年3月31日 連結純資産残高	320.4

**7期連続の増収増益を達成**





## 主力3事業 2012年度通期実績

		(億円)	2011年 実績	2012年 実績	前期比
外食事業	国内	売上高	761	733	96.2%
		営業利益	29.6	27.1	91.8%
		経常利益	31.1	26.9	86.5%
	海外	売上高	76	88	116.8%
		営業利益	1.6	2.4	145.6%
		経常利益	1.8	2.5	134.8%
介護事業		売上高	284	338	118.7%
		営業利益	44.1	44.2	100.1%
		経常利益	38.3	39.5	103.1%
宅食事業		売上高	262	388	148.1%
		営業利益	21.4	27.3	127.8%
		経常利益	21.5	27.5	127.9%

### 前期できたこと

#### 国内外食

- 鳥取、島根、福井、秋田、高知への出店  
→47全都道府県への出店完了
- 2年振りの店舗数純増(636店⇒640店3月末現在)
- 赤「和民」全店の看板変更完了

#### 海外外食

- 新規21店の出店(12月末現在 80店)
- 新規エリアへの展開  
→フィリピン出店、13年度 韓国出店

### 前期できたこと

介護	• 新規14棟の開設(2月末現在93棟)
宅食	• 177ヶ所の営業拠点の開設 (累計拠点数 2月末現在431ヶ所)
その他	• 新センターの開設(中京・岩国) • 農業部門の黒字化達成

### 前期出来なかったこと

<b>国内外食</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 既存店売上高前期比100% (計画100.9%⇒実績96.1%)</li></ul>
<b>介護</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 入居率の計画 (計画92.3%⇒実績90.9%)</li></ul>
<b>宅食</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1日当り調理済商品食数の計画 (計画35万食⇒実績28.1万食)</li></ul>

風車1号機は1月の落雷による損傷のため50日間の操業停止となった影響を除けば、計画以上の稼働実績となった

**【1号機稼働実績】**

(単位:百万円)

	計画	実績	計画比
売上高(売電収入)	39.3	37.0	94%
営業利益	8.1	26.6	328%
経常利益	▲0.2	17.7	—

設備投資額は86億円、フリーキャッシュ・フローは68億円のプラス

	営業C/F				投資C/F	フリーC/F
	営業利益	減価償却・ のれん償却	入居金 増減	合計	固定資産 取得支出	
国内外食	27	20		47	29	17
介護	44	4	17	66	21	44
宅食	27	5		33	21	11
その他	▲6	15		9	14	▲5
合計	92	45	17	155	86	68

(億円)

	2012 年度 (実績)	2013 年度 (計画)	前期比
売上高	1,577	1,750	110.9%
営業利益	92.5	94.0	101.5%
経常利益	80.2	81.0	101.0%
当期利益	35.4	38.0	107.3%

## 主力3事業 2013年度通期計画

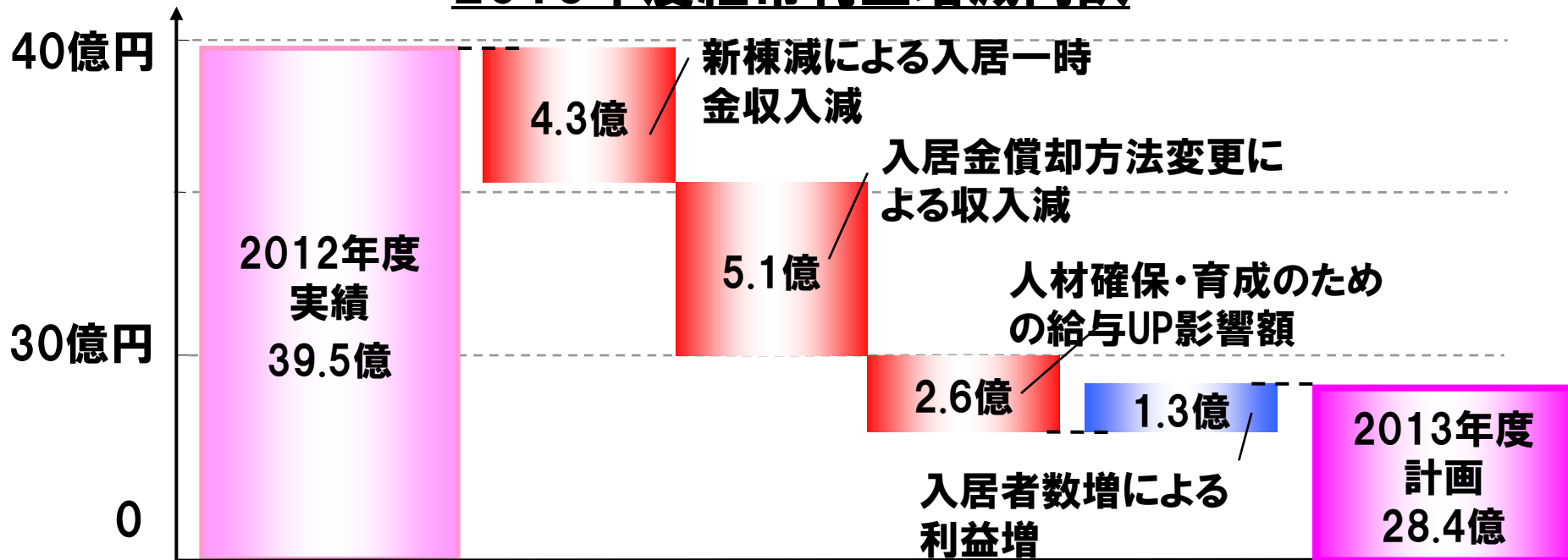
		(億円)	2012年 実績	2013年 計画	前期比
外食事業	国内	売上高	733	733	100.0%
		営業利益	27.1	28.6	105.4%
		経常利益	26.9	27.6	102.6%
	海外	売上高	88	110	124.1%
		営業利益	2.4	4.5	186.7%
		経常利益	2.5	4.0	159.5%
介護事業		売上高	338	365	108.2%
		営業利益	44.2	34.8	78.6%
		経常利益	39.5	28.4	71.9%
宅食事業		売上高	388	544	140.2%
		営業利益	27.3	38.1	139.3%
		経常利益	27.5	38.2	138.8%



## 2013年度 介護事業減益の要因

開設棟数減による新規入居者数減、一部ホームにおける入居一時金の取扱変更による収入減等により、約11億減益の見込み

### 2013年度経常利益増減内訳



### 国内外食

- ・「和民」「わたみんな家」の既存店売上高前期比100%への取り組み
- ・顧客囲い込みの強化
- ・新業態の展開加速

### 海外外食

- ・新規27店の出店予定 ⇒ 期末店舗数は105店舗へ
- ・新業態の立ち上げ（和亭、kitchen J）
- ・韓国出店の成功

<b>介護</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・新規11棟の開設（年度末ホーム数103棟）</li><li>・デイサービスの多店舗展開スタート</li><li>・サービス付き高齢者住宅のモデル具体化</li><li>・既存ホームの入居率維持</li></ul>
<b>宅食</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・期末1日あたり調理済商品食数41万食の達成</li><li>・新規178拠点の開設（年度末609拠点へ）</li><li>・さらなるブランド向上による営業強化</li><li>・新センターの開設（埼玉県白岡市）</li></ul>

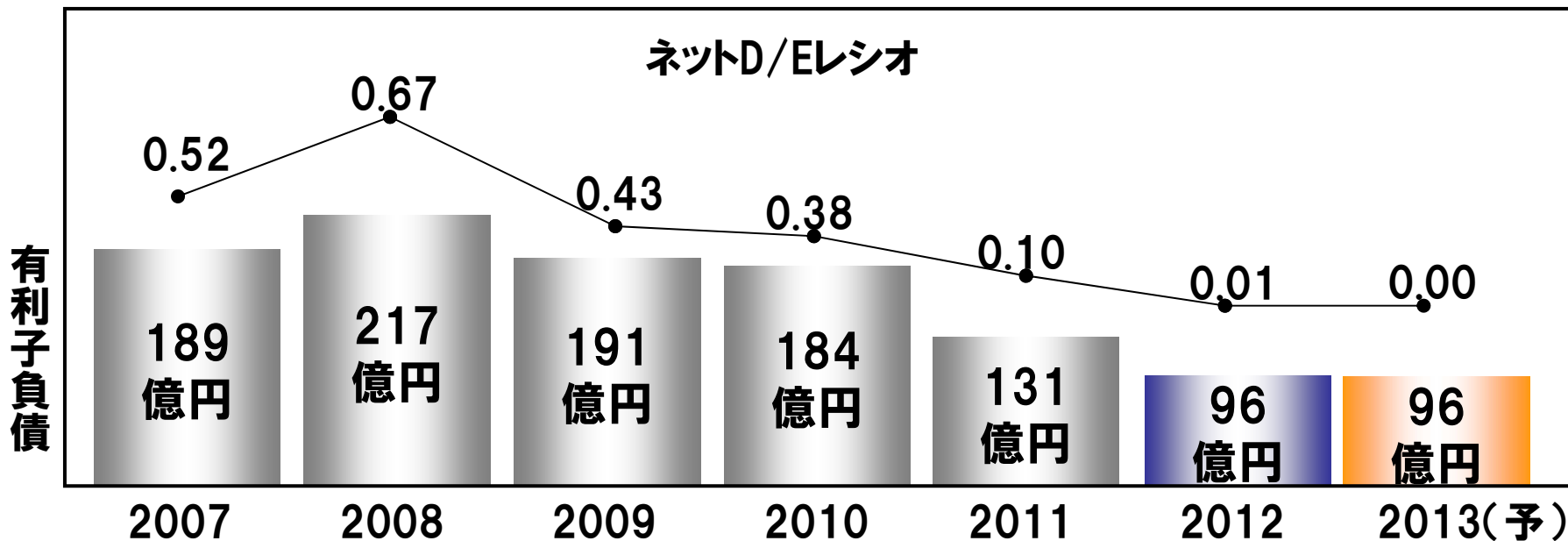
設備投資は前年並みの85億円、フリーキャッシュ・フローもプラスにて計画

	営業C/F				投資C/F	フリー C/F
	営業利益	減価償却・ のれん償却	入居金 増減	合計	固定資産 取得支出	
国内外食	28	18		47	20	27
介護	34	4	—	39	30	8
宅食	38	5		43	16	27
その他	▲7	14		7	17	▲10
合計	94	43	—	137	85	52

12年度の実質有利子負債は6億円（期末現預金残高は90億円）

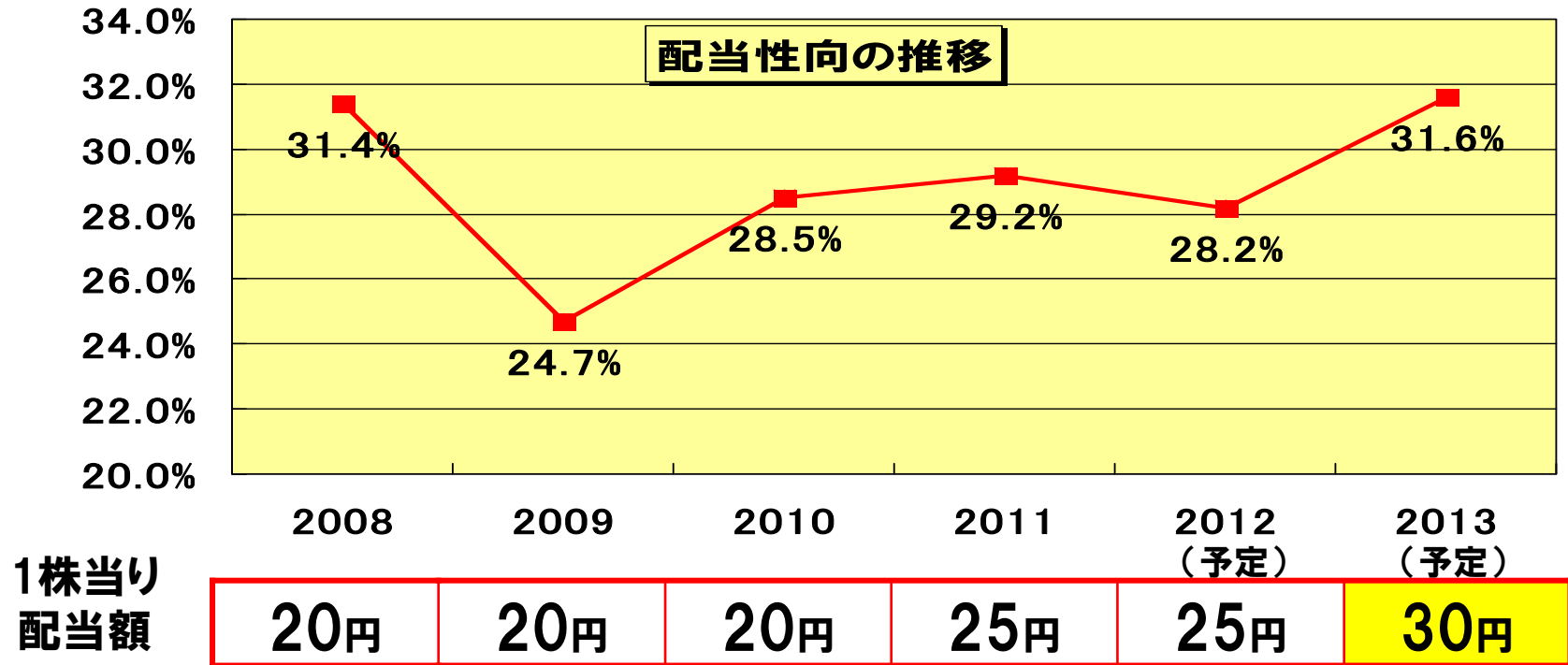
⇒13年度末は実質有利子負債ゼロを達成見込み

※リース債務を除く



## 27期・28期配当予定

今期(27期)1株あたり配当額は前年据置の25円にて本総会付議、来期(28期)は創業30周年に伴う記念配当5円を追加し30円にて計画



# その他の報告事項

社員の働きやすい環境の整備に継続的に取り組んでまいります

	参考水準	12年度実績
3年内離職率（2010年4月入社社員対象）	48.5% <sup>(注1)</sup>	42.8%
月間平均残業時間（36協定締結ベース）	月45時間以内	月38.1時間
平均年収	370万円 <sup>(注2)</sup>	433万円
メンタルヘルス不調による休職者割合	0.45% <sup>(注3)</sup>	0.30%
障がい者雇用率（法定雇用率）	2.0%以上	2.5%
女性管理職比率（係長職相当以上対象）	11.9% <sup>(注4)</sup>	5.6%

(注1)(注2)宿泊業・飲食サービス業平均値 平成23年厚生労働省統計

(注3)財団法人労務行政研究所・平成22年調査結果平均 (注4)厚生労働省「『平成23年度雇用均等基本調査』の概況」実績



### 1. 長期保有株主様特別ご優待制度実施

⇒1000株以上3年間保有の株主様へ『感謝状』及び『ワタミの森間伐材を使用したグッズ』を贈呈いたしました

2012年3月期・・・1,345名

2012年9月期・・・137名

2013年3月期・・・97名



### 2. 『ワタミファーム体験ツアー』の開催

⇒昨年より関西でもワタミファーム体験ツアーを開催、株主の皆様にご参加いただきました

関東・・・30名 関西・・・11名



**WATAMI**®

---

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りたい。

**WATAMI**®

# 議 案

# 第1号議案

## 剰余金の処分の件

〔 期末配当15円(通期25円)  
連結配当性向28.2% 〕

( 招集ご通知 35ページ参照 )

# 第2号議案

## 取締役5名選任の件

桑原 豊

吉田 光宏

門司 実

渡邊 美樹

清水 邦晃

(招集ご通知 35～37ページ参照)

# **第3号議案**

## **補欠監査役1名選任の件**

**清永 敬文**

**(招集ご通知 38ページ参照)**

**WATAMI**®

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りたい。

**WATAMI**®

# 質疑応答



**決 議**

# **第1号議案**

## **剰余金の処分の件**

# **第2号議案**

## **取締役5名選任の件**

# **第3号議案**

**補欠監査役1名選任の件**

**WATAMI**<sup>®</sup>

---

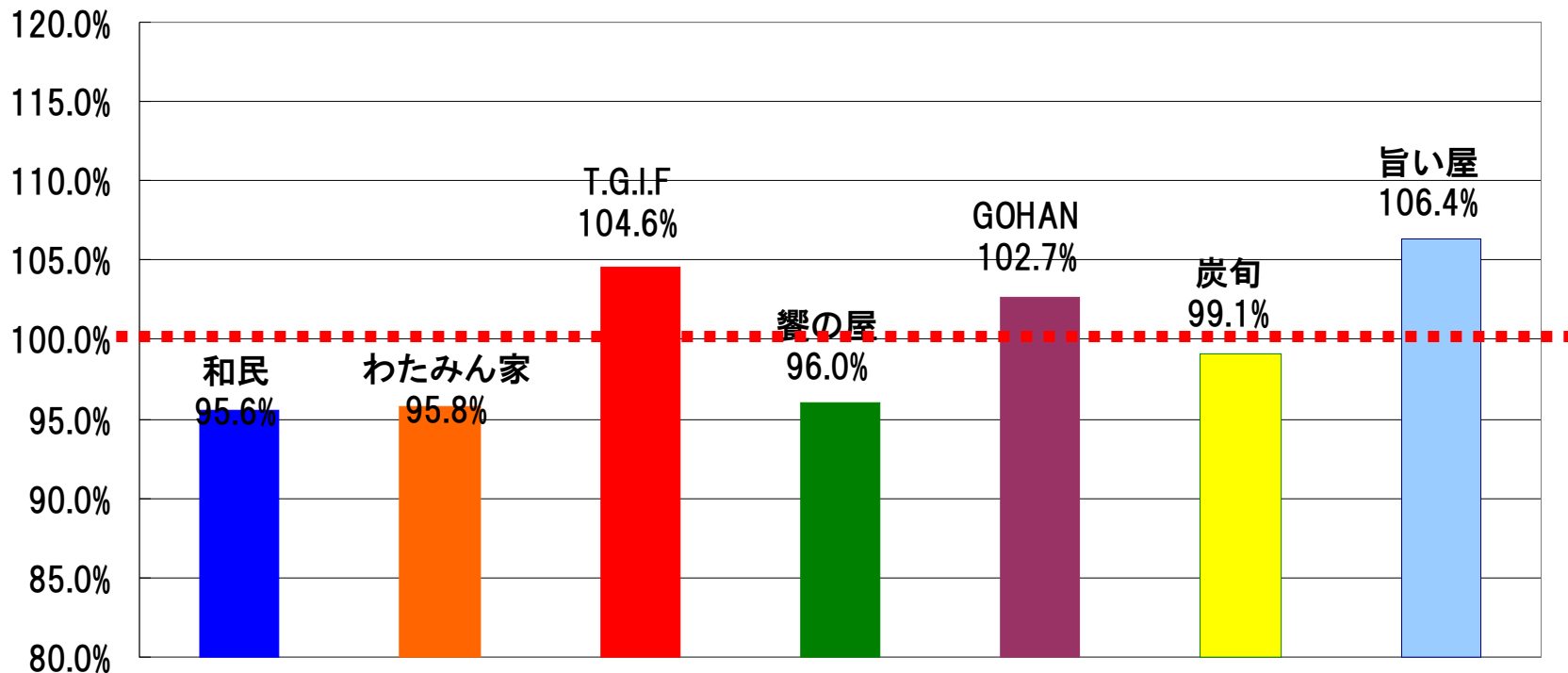
地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになりたい。

**WATAMI**<sup>®</sup>

# 各事業説明

# 外食事業 (国内)

既存店売上高前期比の12年度年間通期実績は96.1%。  
和民・わたみんなの既存店売上高前年比改善が急務。





引き続きスクラップアンドビルドを行うこと、また改装を行うことで  
既存店売上高前期比100%へ向け店舗の鮮度を向上させていく

### ・新規出店の実施および不振店舗の撤退

25店舗の新規出店、12店舗程度の撤退を予定

(期末店舗数640⇒653店舗)

### ・改装・業態転換の実施

<改装> 坐和民12店舗 わたみんな家12店舗 T.G.I.F1店舗

<転換> 【和民】⇒【わたみんな家】10店舗

【和民】【わたみんな家】⇒【旨い屋】25店舗

各業態の強みである圧倒的な商品力の訴求とともに、バラエティ感も打ち出し、競合他社との違いを実感いただけるようにメニュー改定を行っていく



**和民・坐和民**  
有機野菜の打ち出しなど、よりワタミらしさの訴求を行っていく



w a - t a - m i  
JAPANESE DINING



**わたみん家**  
炭についての訴求を強化することで、業態の強みを明確にしてい



来店頻度向上を目的として、2013年度も引き続き顧客囲い込みを促進。客数3%増を目指す

- モバイル会員システムのポイント制への移行(8月導入予定)
- PONTAへの参入に伴うカード会員のポイントシステムの導入(6月17日から神奈川県一部店舗で先行導入)

### 2013年度末会員数目標

- ・モバイル(アプリ)会員:70万人(前年比 +20万人)
- ・ワタミPONTA会員:10万人
- ・その他(LINE、Facebook等):40万人

**計120万人**



### □ BARU & DINING 「GOHAN」 ゴハン新宿店において収益モデル確立

☆オープン以来、**18ヶ月連続売上前年比達成**

(2013年5月売上 2010年度比:184%)

☆オープン後12ヶ月間営業利益:▲800万円

→直近12ヶ月間営業利益:**年間利益率18.3%**

さらに

**誰にでもわかる高級食材を**

**圧倒的な低価格で提供**

マグネット商品として集客の  
要とする商品を全店に展開

牛フィレ肉とフォアグラの  
ロッシーニ風 ~トリュフソース~

1590 yen



まるごとオマール海老の  
トマトクリームパスタ

1490 yen





モデル確立しつつある既存新業態について、より出店可能性を広げていくためにブラッシュUPをしていく

### 1. GOHANダウンサイズ:

標準店舗面積を80坪⇒40坪へすることで、商業施設内などへの出店を検討  
また、DFCでの出店も可能にしていく

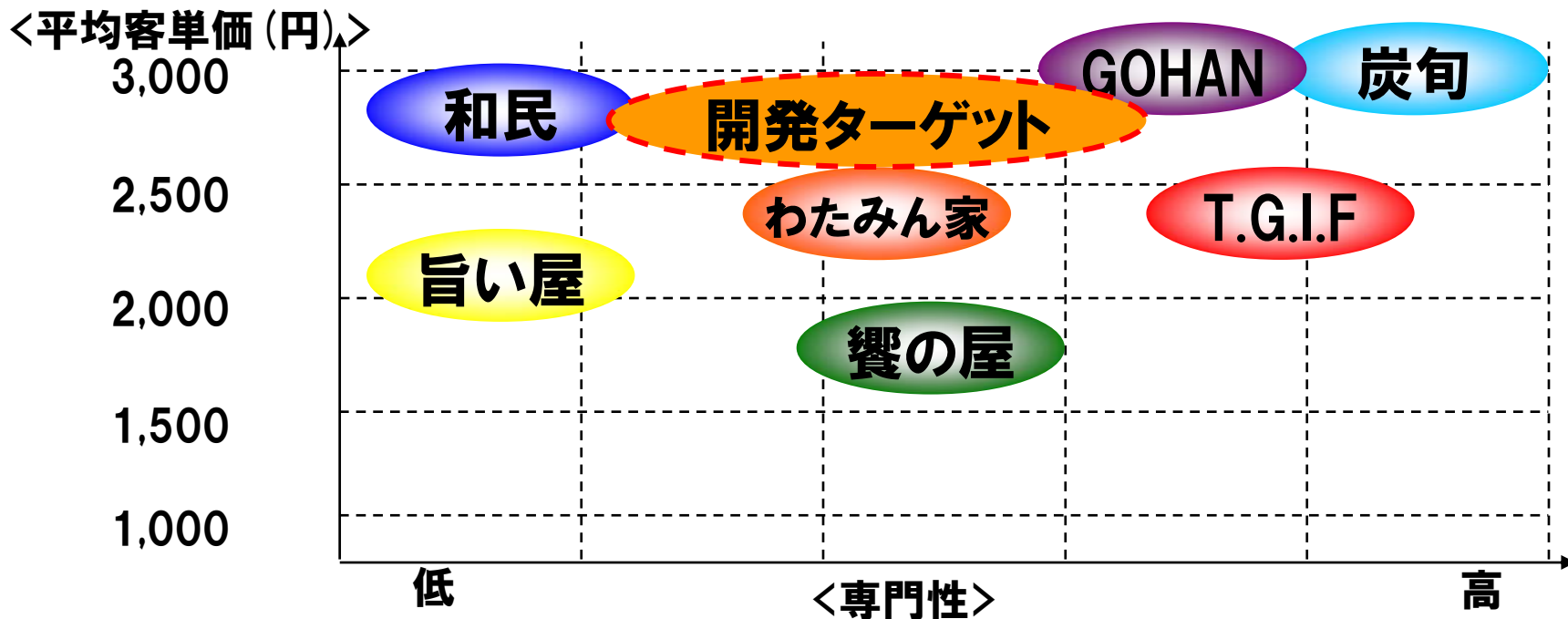
### 2. 炭旬30坪バージョン:

標準店舗面積15坪⇒30坪へすることで、現在の独立向けの業態から直営でも  
可能な業態へ検討



## 「和民」「坐・和民」に代わる新業態の開発

「和民」・「坐・和民」に代わる客単価3,000円前後の新業態開発に着手  
 ⇒既存業態からの転換による業態ポートフォリオの見直しが必要と判断



**(億円)**

	<b>2012 年度 (実績)</b>	<b>2013 年度 (計画)</b>	<b>前期比</b>
<b>売上高</b>	<b>733</b>	<b>733</b>	<b>100.0%</b>
<b>経常利益</b>	<b>26.9</b>	<b>27.6</b>	<b>102.6%</b>



# 外食事業 (海外)

合計 59→80店舗

上海 6→13

台湾 14→15

華南 6→8

香港 27→32

フィリピン 0→2

マレーシア 2→3

シンガポール 4→7

2012年度は新商勢圏として  
フィリピンにFCとして新規出店

上海7・香港5・シンガポール3  
店舗を出店するなど店舗開発  
体制の強化が奏効

**過去最大の27店舗の出店を予定（稼動月数計画は5ヶ月）**

	2012年度末 店舗数	2013年度 出店計画数 ( )撤退予定	2013年度末 店舗数 (計画)
香港	32	8(▲2)	38
中国	21	11	32
台湾	15	2	17
シンガポール	7	1	8
マレーシア※	3	-	3
フィリピン※	2	2	4
韓国※	-	3	3
海外 計	80	27(▲2)	105

※FC店舗

# WATAMI®

## 新業態の立ち上げ(和亭)

鍋・うどん・丼のカテゴリーをメインとして、和民よりも低価格な業態として差別化を図り、出店加速させる(現在13店舗)



岩手県陸前高田市の  
「ヤマニ醤油」を使った、  
すき焼き用割り下を利用



# WATAMI®

## 韓国での和民展開開始

居酒屋マーケットの大きい韓国において1号店(カンナム店)が5月2日グランドオープン、2号店(ジョン口店)も6月中にオープンを予定



**(億円)**

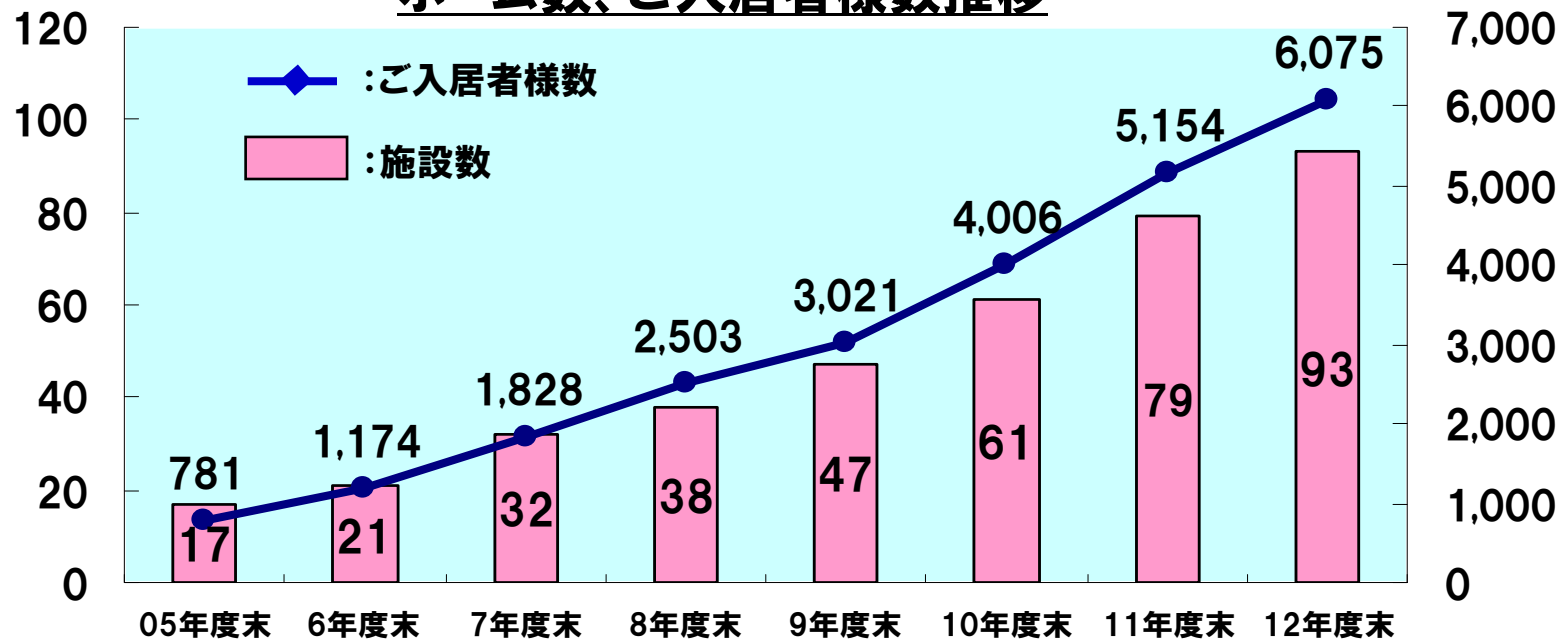
	<b>2012 年度 (実績)</b>	<b>2013 年度 (計画)</b>	<b>前期比</b>
<b>売上高</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	<b>124.1%</b>
<b>経常利益</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>159.5%</b>

# 介護事業

## ホーム数・ご入居者様数推移

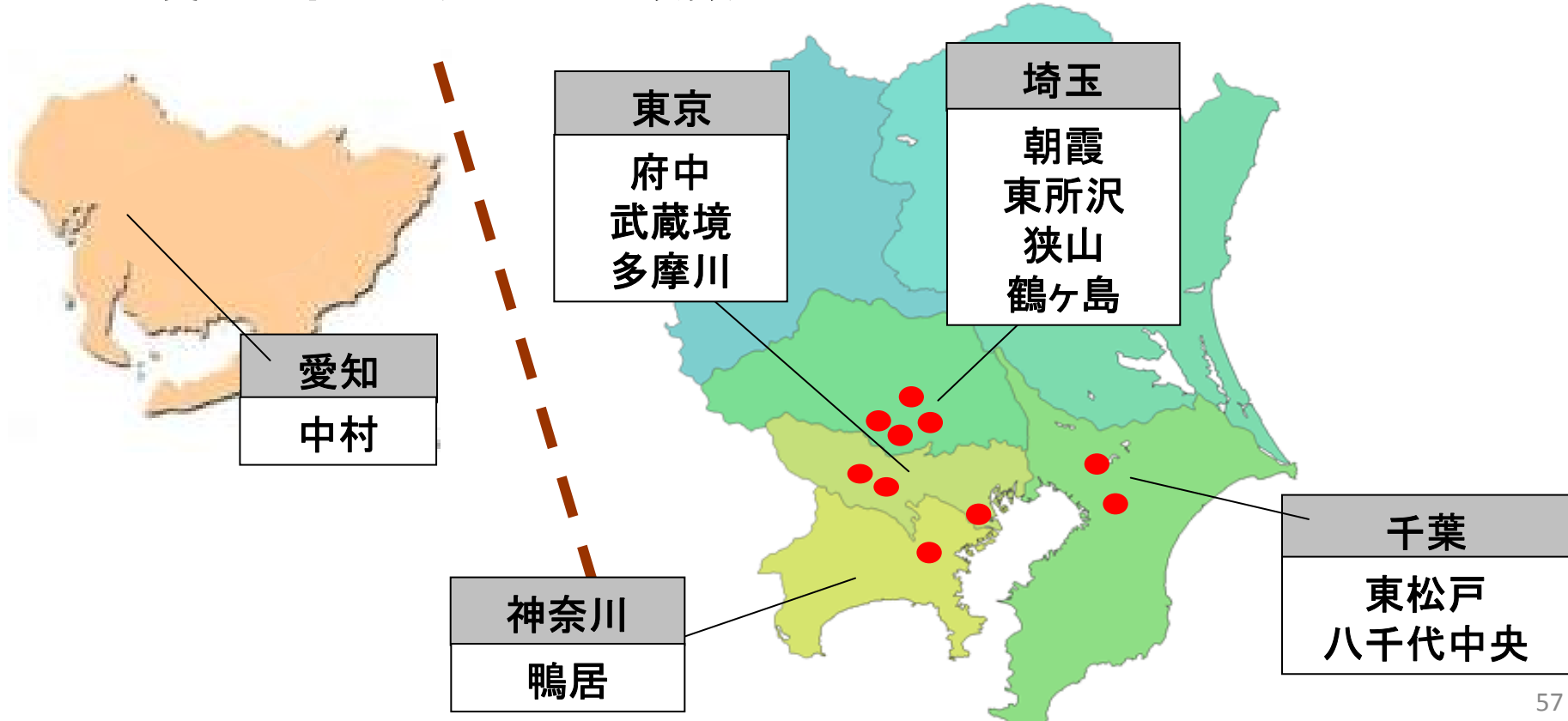
ホーム数は93棟、ご入居者様数は6,000人を超える規模となった  
 既存ホームの入居率は期末時点で90.9%と、90%台を維持

### ホーム数、ご入居者様数推移





2013年度の有料老人ホーム開設数は11棟の計画



「ハッピーデイズ」既存店事業モデルを改善、7ヶ月での黒字化を達成した

【ハッピーデイズ コンセプト】

「カラダの内から外から元気になる  
レストランのようなデイサービス」

【2号店の結果】



	1号店	2号店
開設時期	2011年 9月	2012年 9月
拠点黒字化に 要した期間	1年	7ヶ月

2013年度は新規4ヶ所を開設予定。多店舗展開の礎を築く

【ハッピーデイズ3号店 高座渋谷】  
(神奈川県大和市 2013年6月オープン)



### 2013年度取り組み内容

- 神奈川エリアに4箇所の出店
- 設備投資30～40%低減
- 多店舗マネジメントの体制を構築

### <ワタミグループの取り組み方針>

有料老人ホームの新規開設が困難な地域において、**レストヴィラ同等のサービスを提供する代替事業**として、サービス付高齢者住宅事業を展開する

立地選定基準	• 介護保険事業計画において、特定施設の計画がない、または僅かしか予定されていないこと
サービス	• 介護サービス全般、食事、アクティビティの充実など、レストヴィラ同程度のサービスの実現を目指す
ターゲット	• 基本的にはレストヴィラ同様とする
価格水準	• 月額210千円前後 (レストヴィラ同水準、詳細な料金プランは検討中)

⇒2014年度中の開設を目指す

知識・技術研修の強化を継続、スタッフのモチベーションとサービスの質の向上につなげていく

### 1) 日常的な研修の継続



職種別知識・技術研修

### 2) コンテストや発表会でスポットライトを浴びる機会



料理  
コンテスト

介護技術  
コンテスト

事例発表会等に加えて新設

### 3) さらに知識と視野を広げる機会



スウェーデン認知症研修

ご入居者様の満足度向上のため、ワタミの介護の原点に戻り、食事と4大ゼロを強化

### <満足度100%の食事提供>

- ・ 夕食選択制開始
- ・ 新製法ソフト食導入
- ・ 栄養マネジメント強化

### <4大ゼロの推進>

- ・ 専門職のサポート強化
- ・ 研修・情報共有体制の充実



**(億円)**

	<b>2012 年度 (実績)</b>	<b>2013 年度 (計画)</b>	<b>前期比</b>
<b>売上高</b>	<b>338</b>	<b>365</b>	<b>108.2%</b>
<b>経常利益</b>	<b>39.5</b>	<b>28.4</b>	<b>71.9%</b>

# 宅食事業



この1年で異業種からの新規参入が相次ぎ、競争環境が激化



当初計画の食数未達成(当初計画35万食、実績28.1万食)となった

大手コンビニ  
チェーン

スーパー

惣菜チェーン

居酒屋チェーン

介護事業者

病院給食事業者

牛丼チェーン

ネット通販  
事業者

生協

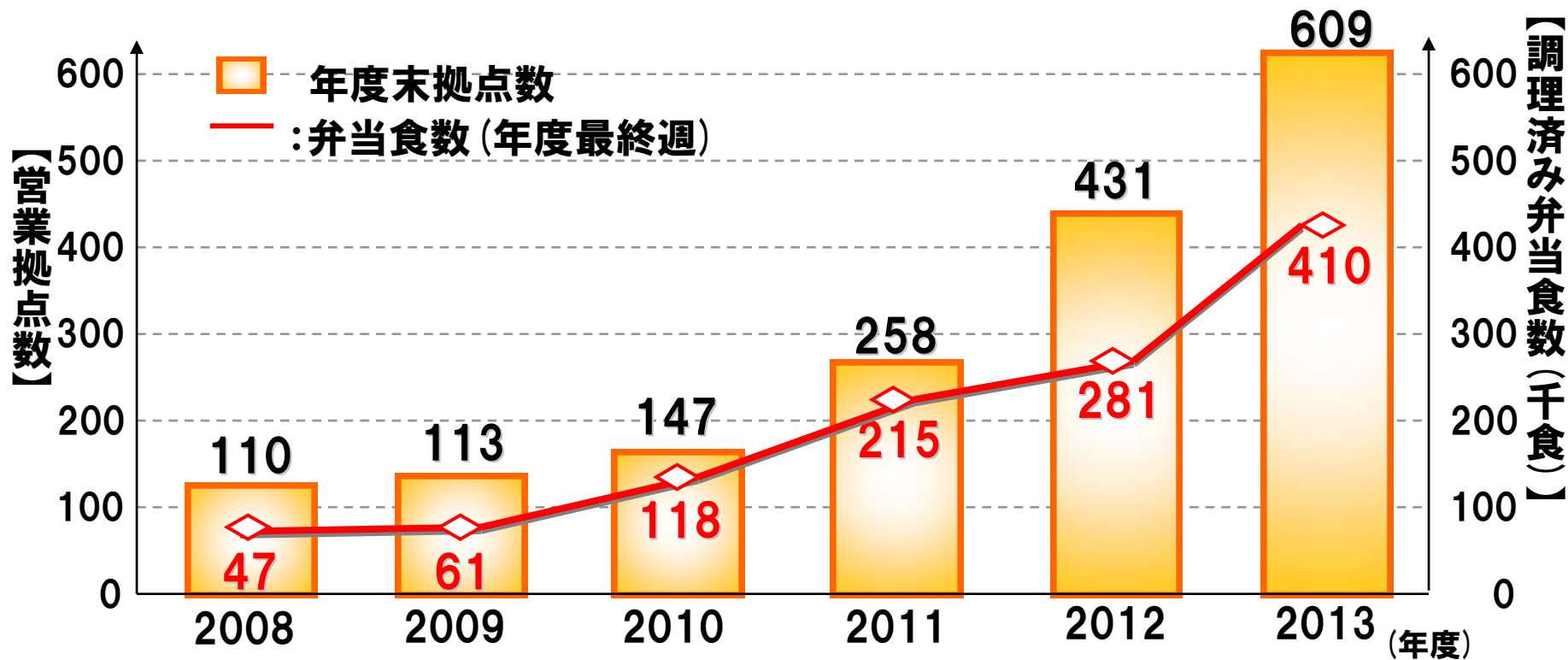
ファミリーレスト  
ランチェーン

すし等  
宅配事業者

お弁当業者

## 調理済商品：食数41万食の達成

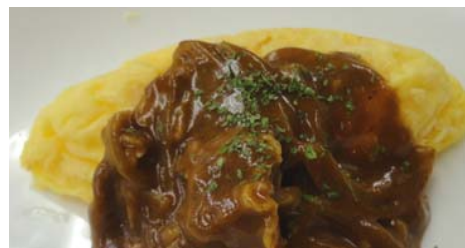
上期に拠点を拡大、下期にお客様の獲得・定着を図り、期末食数41万食を目指す





### 商品

毎日約500名のお客様にアンケートを実施。品質向上に活かしています。継続して新規メニューの開発にチャレンジしています。



### CM等

新規お客様の獲得、既存のお客様の囲い込みのため、ターゲット層の生き生きとした宅食のある生活を描いた。

### おいしく食べて編



### 娘にメール編



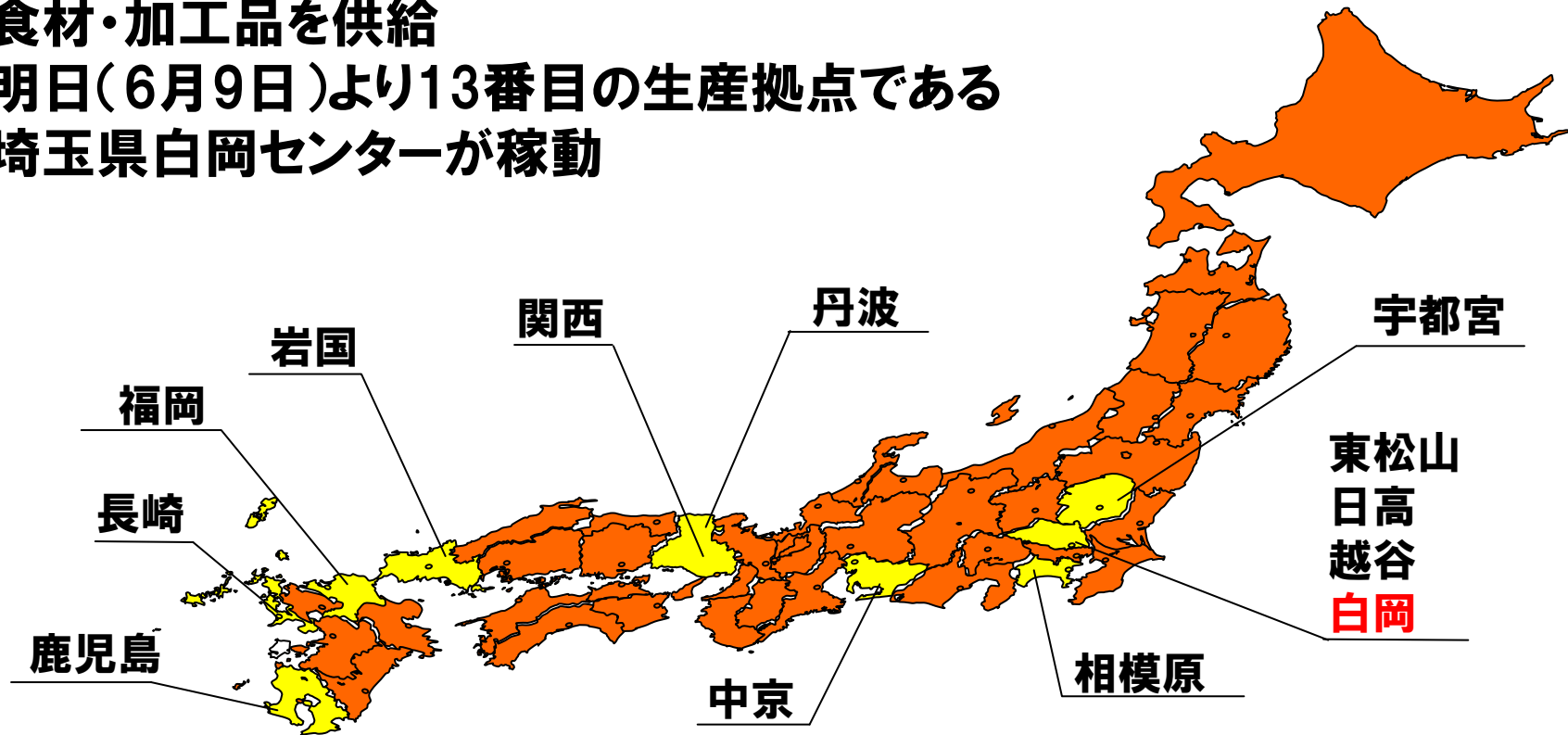
**(億円)**

	<b>2012 年度 (実績)</b>	<b>2013 年度 (計画)</b>	<b>前期比</b>
<b>売上高</b>	<b>388</b>	<b>544</b>	<b>140.2%</b>
<b>経常利益</b>	<b>27.5</b>	<b>38.2</b>	<b>138.8%</b>

**MD・農業・環境**

全国12ヶ所の生産拠点より、全国の外食店舗・介護施設・宅食営業拠点へ  
食材・加工品を供給

明日(6月9日)より13番目の生産拠点である  
埼玉県白岡センターが稼動





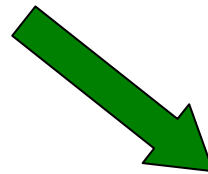
## 農業の黒字化達成

昨年度に引き続き、畑作部門が好調に推移、農産加工・畜産部門も堅調に推移し、創業来初となる農業黒字化を達成

(単位:百万円)

	2011年度実績	2012年度実績	前年比 改善額
売上高	1,065	1,643	577
経常利益	▲26	77	104

### 1、土づくりの継続推進→地域内循環型モデル確立



2-i 適地適作、品目の徹底絞込み

2-ii 自社オリジナルの加工品開発

による付加価値の向上



カリッとひんやり  
たっぷりハニーソースの  
プレミアムパンアイス





4- i 低投資農場の開設と初年度黒字化の実現→丹波/東御農場

4- ii 畜産黒字化に向けた放牧地の拡大→美幌峠牧場

丹波農場



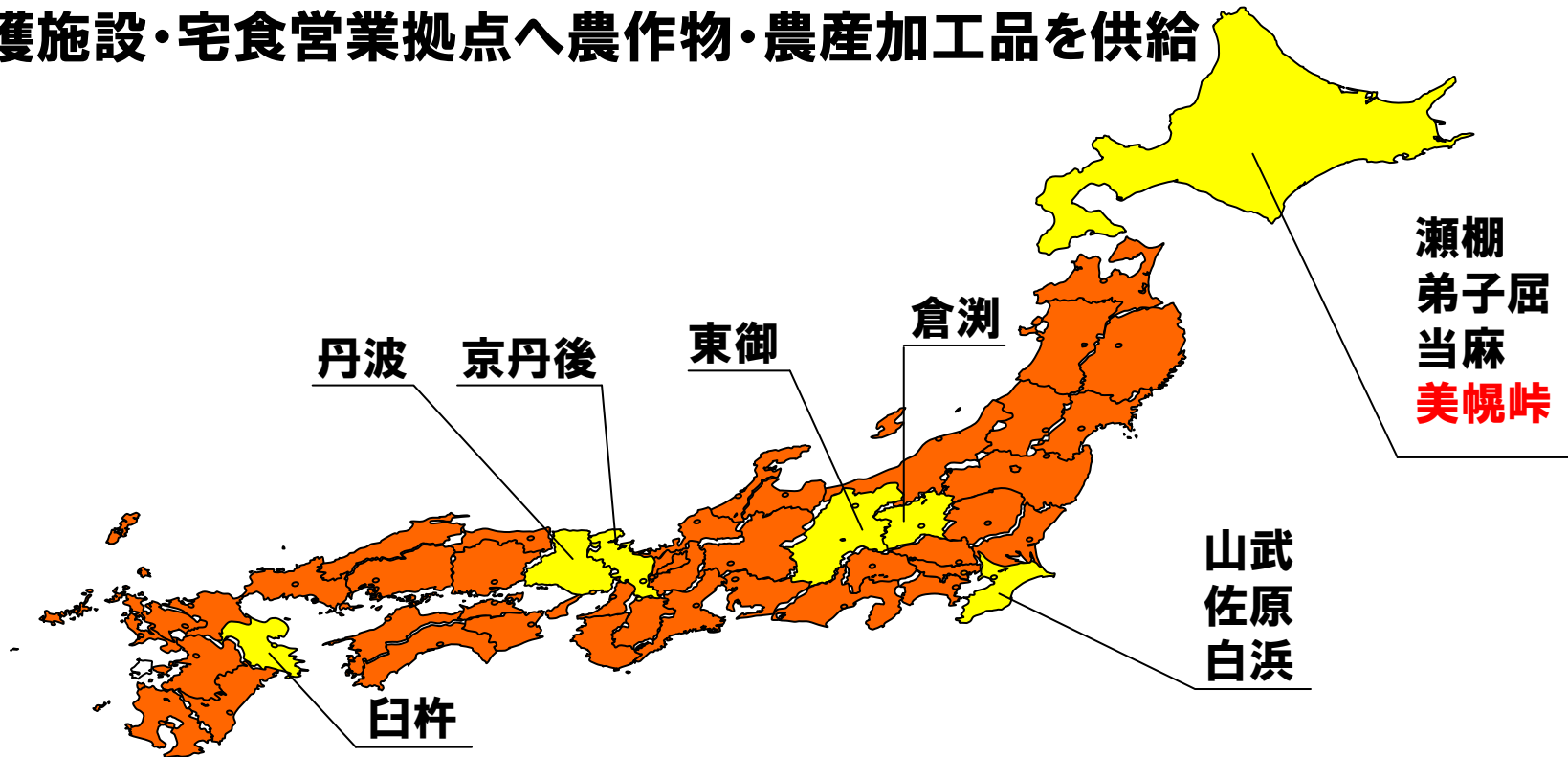
東御農場



美幌峠牧場

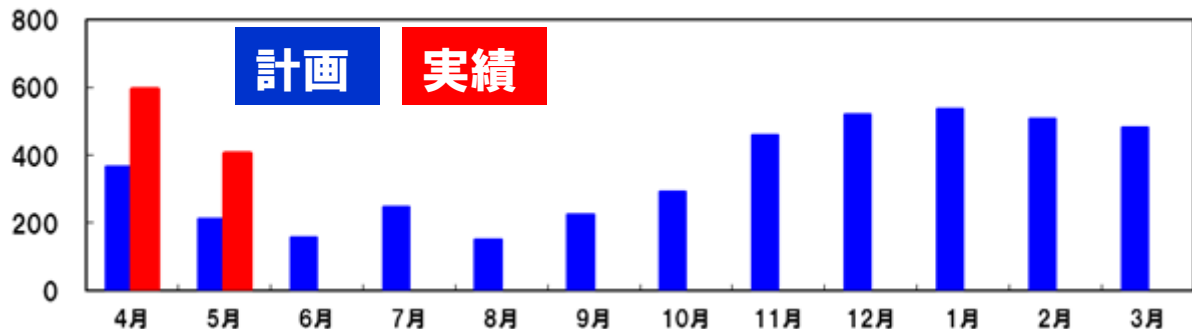


5月より北海道 美幌峠牧場が稼動、全国12ヶ所の農場・牧場より外食店舗・介護施設・宅食営業拠点へ農作物・農産加工品を供給



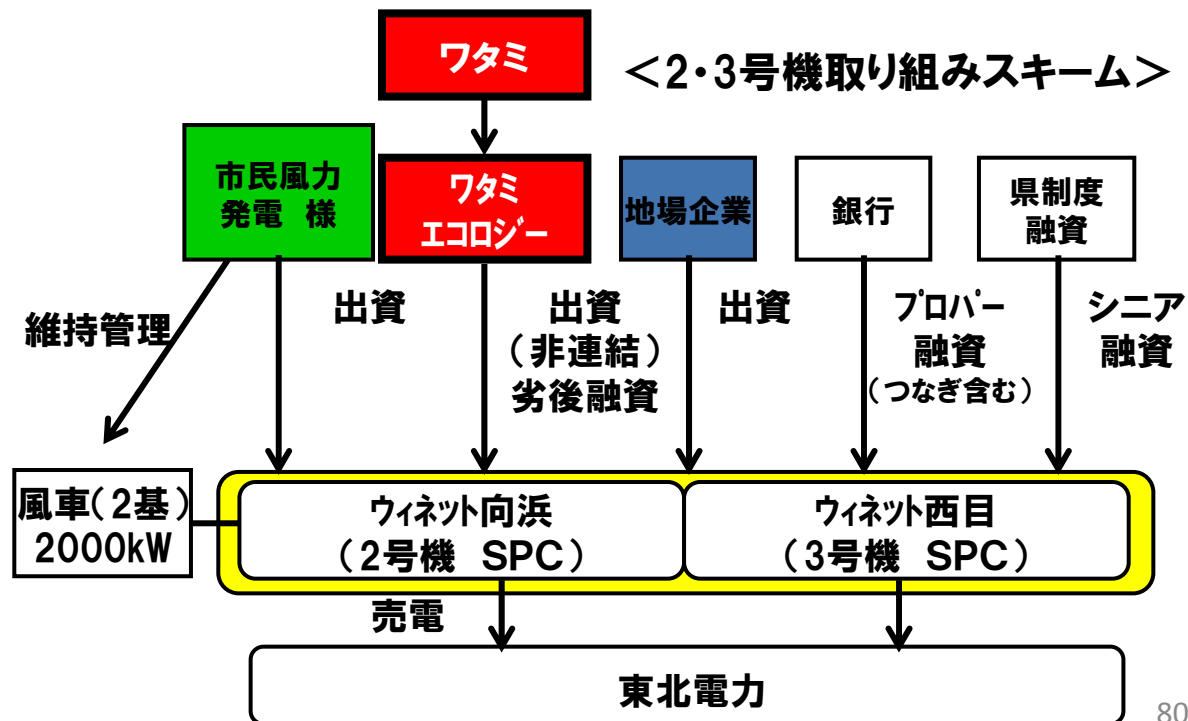
1号機は4、5月ともに順調に発電中（5月末現在計画比 172%）

〈風車1号機の発電量〉



MWh	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	売上高(千円/年)	
計画	368	212	159	248	150	225	294	459	520	539	507	482	4,163	計画	78,265
発電量	595	407	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,001	売電	17,886
計画比	161%	191%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	24%	達成率	23.0%

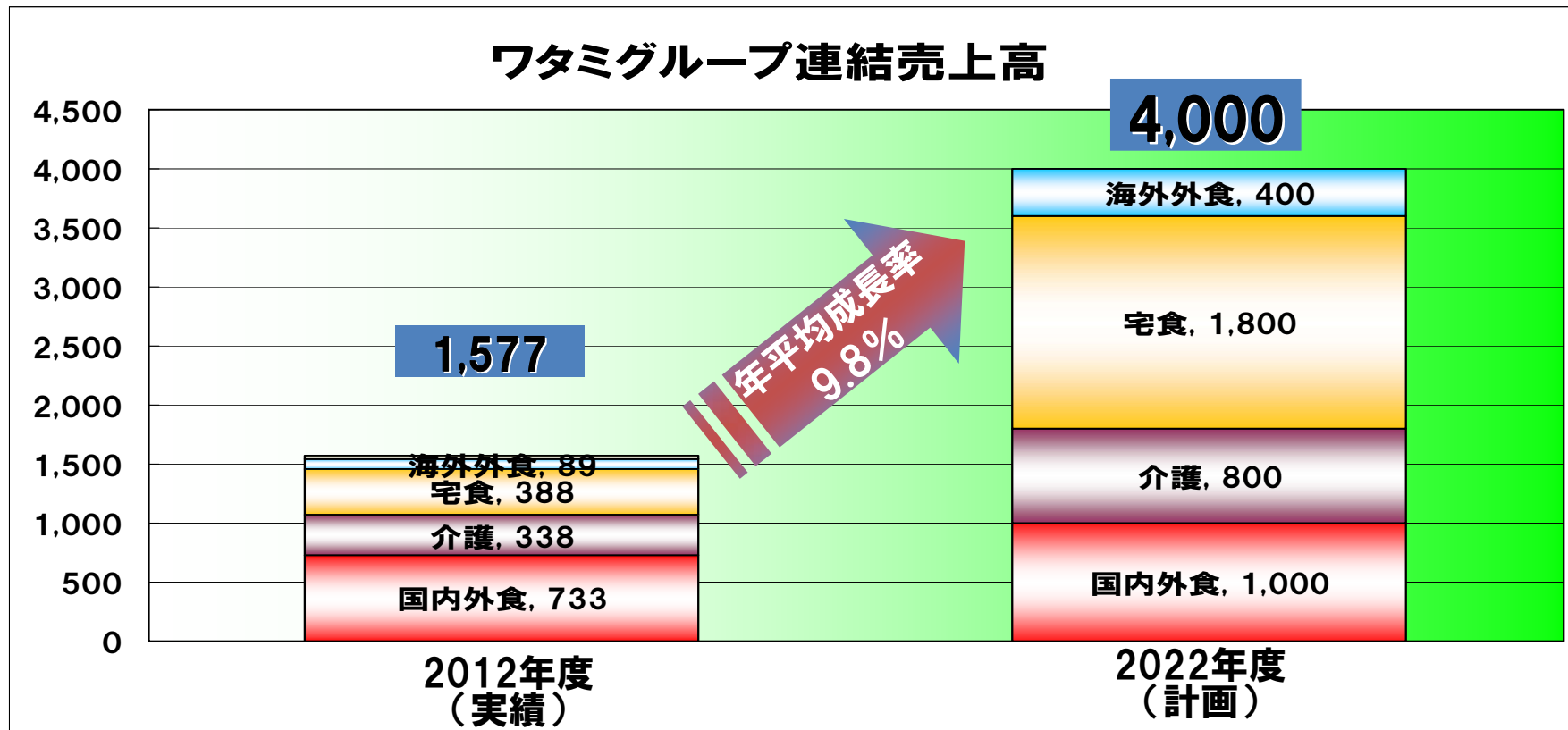
新たに2基の風車プロジェクトへの参画を決定、7月本格稼働見込み  
 固定価格買取制度を活用し、全量を東北電力に売電





# ワタミグループ 中期経営計画

10年後のグループ連結売上高は4,000億円にて計画



	KPI項目	2012年度 (実績)	2022年度 (計画)
国内外食	店舗数	640	1,000
介護	有料老人ホーム数	93	239
	サービス付高齢者住宅数	—	41
宅食	調理済商品食数(千食)	281	1,000
	拠点数	431	1,662
海外外食	店舗数	80	440

**各事業説明に対する**

**質疑応答**

**WATAMI**®

---

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りたい。

**WATAMI**®