

ワタミグループ 2025年3月期 決算説明会

1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 執行役員 管理本部長 戸澤 友彦

2) 主力事業の取り組み (国内外食事業、宅食事業、海外事業、その他)

ワタミ株式会社 代表取締役会長 兼 社長 CEO 渡邊 美樹

取締役副社長 CHO 清水 邦晃

取締役 常務執行役員 渡邊 将也

グループ全体業績

2025年3月期
実績

執行役員 管理本部長

戸澤 友彦

1.グループ業績：2025年3月期 実績

主力3事業が増収増益となり、営業損益は45.6億円（前年比+8.1億円）で着地。
一方、前期発生した為替差益が無くなり経常利益・当期利益は減益となる。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	887.1	823.0	64.1	107.8
営業損益	45.6	37.5	8.1	121.7
経常損益	52.4	59.7	▲ 7.2	87.8
当期純損益	35.2	41.9	▲ 6.6	84.1
一株当たり 当期純損益（円）	75.9	92.6	▲ 16.7	81.9

2.事業セグメント別：2025年3月期 実績

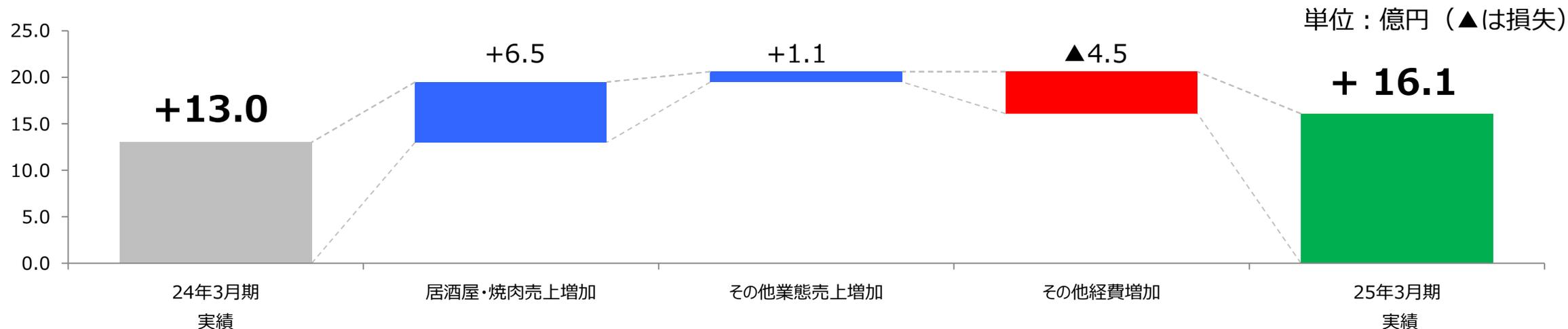
国内外食事業は堅調に推移。宅食事業は価格戦略が奏功し増益。
海外事業はM&Aの効果と香港地域の改善により増収増益。

単位：億円・%（▲は損失）

		①	②	①-②	①÷②
		25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
国内外食事業	売上高	343.9	320.4	23.4	107.3
	営業損益	16.1	13.0	3.0	123.2
宅食事業	売上高	402.2	400.5	1.7	100.4
	営業損益	47.2	40.6	6.6	116.3
海外事業	売上高	108.7	68.9	39.8	157.8
	営業損益	1.3	▲ 1.6	3.0	—

3.業績要因：[1]国内外食事業

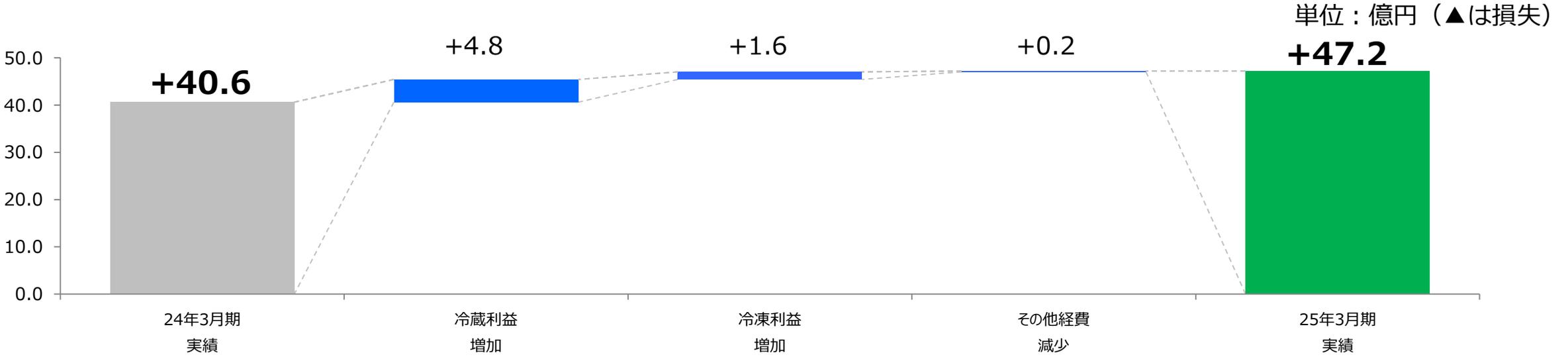
居酒屋業態、焼肉業態を中心に好調に推移。
 営業利益は対前年で3.0億円の増益となり、営業損益は16.1億円の黒字で着地。



	①	②	①-②
	25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	前期比 増減
新店 店舗数	11	6	5
転換 店舗数	5	4	1
撤退 店舗数	33	25	8
サブウェイ (子会社取得時)	186	-	186
期末店舗数	492	328	164

3.業績要因：[2]宅食事業

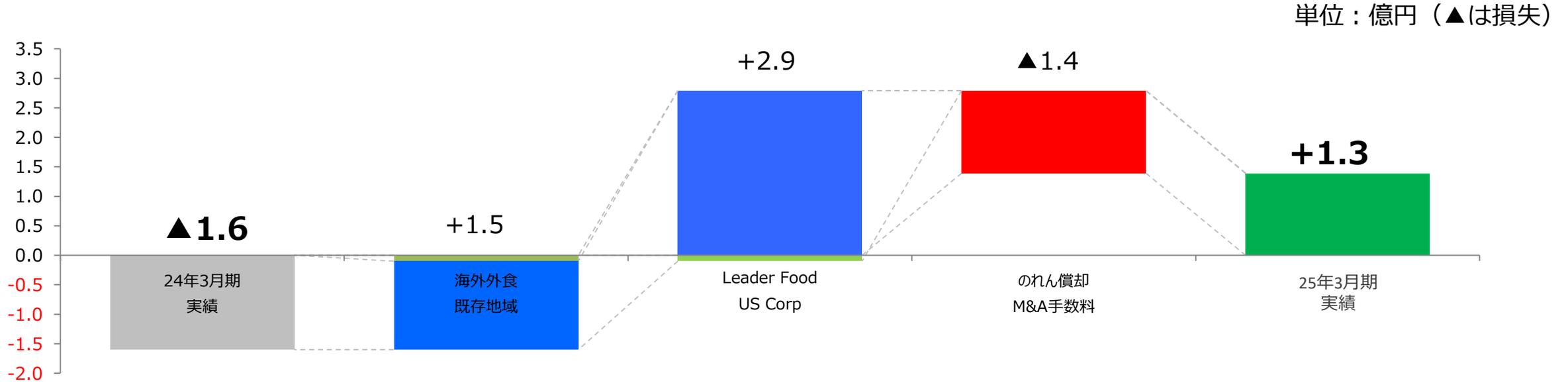
累計調理済食数が前年比94.5%の水準となるも、価格戦略が奏功し、利益は6.6億円の増益。結果として、宅食事業の営業利益は47.2億円の黒字で着地。



	① 25年3月期 (実績)	② 24年3月期 (実績)	①-② 前期比 増減
期末まごころスタッフ数 (人)	6,145	6,705	▲ 560
累計調理済食数 (千食)	57,835	61,200	▲ 3,365
新規拠点開設数	0	0	0
統廃合拠点数	15	2	13
期末拠点数	508	523	▲ 15

3.業績要因：[3]海外事業

香港の収支改善により既存地域は1.5億円の増益。またM&Aを行ったLeader Food、Watami US Corpが増益に寄与。1.3億円の黒字で着地。



	① 25年3月期 (実績)	② 24年3月期 (実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	16	9	7
転換 店舗数	0	0	0
撤退 店舗数	2	3	▲ 1
期末店舗数	70	56	14

4.財務状況：2025年3月期 実績

自己資本比率は37.5%。
ネットDELシオは▲0.6となり、財務的な安定性は確保

	25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	前期比 増減
現預金	457.5	354.2	103.2
有利子負債	290.7	273.6	17.1
自己資本	267.9	218.8	49.1
総資産	714.9	642.2	72.6
(ネットDELシオ)	▲ 0.6	▲ 0.4	▲ 0.3
(自己資本比率)	37.5	34.1	3.4
(自己資本比率) ※資本性ローン加味	41.7	38.8	2.9

5.フリーCF (簡易) 状況 : 2025年3月期 実績

フリーキャッシュフローは38.0億円となり、営業CF内での投資を堅持。

(単位：億円)

	25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	差異
+) 当期純利益	35.2	41.9	▲ 6.6
+) 減価償却費	22.2	17.9	4.3
-) 設備投資実施額	▲ 19.3	▲ 27.9	8.5
差引 フリーCF (簡易)	38.0	31.9	6.1

(※) 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

6. 株主還元： 配当方針/第39期計画

年度	第37期	第38期	第39期
	23年3月期	24年3月期	25年3月期
	(実績)	(実績)	(予定)
一株当たり 配当額 (円)	7.5	10.0	10.0
配当性向 (普通株式のみ)	18.2%	10.8%	13.2%
配当性向 (優先株式込み)	46.6%	21.0%	25.0%

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 CEO

渡邊 美樹

- 一 予算達成
- 二 人件費総額を上げる
- 三 店長・所長の育成
- 四 コアコンピタンスを磨きに磨く
- 五 第3、第4、第5の事業の確立
- 六 ワタミモデルをより広く、より大きく
より深く育てる

1.グループ業績：2025年3月期 実績

増収、本業利益も増益

主力3事業が増収増益となり前期比107.8%。本業の営業利益も前期比121.7%で着地。
一方、前期発生した為替差益が無くなり経常利益・当期利益は減益となる。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	25年3月期 (実績)	24年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	887.1	823.0	64.1	107.8
営業損益	45.6	37.5	8.1	121.7
経常損益	52.4	59.7	▲ 7.2	87.8
当期純損益	35.2	41.9	▲ 6.6	84.1
一株当たり 当期純損益（円）	75.9	92.6	▲ 16.7	81.9

増収増益



冷蔵事業は堅調を維持。価格改定により粗利率を確保しながらも、食数はやや前年を下回る。
冷凍事業好調、黒字化。

単位：億円・%（▲は損失）

	売上高				営業利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
冷蔵	383.3	385.1	▲ 1.8	99.5	51.5	46.7	4.8	110.2
冷凍	19.0	15.3	3.7	124.1	0.7	▲ 0.9	1.6	—
その他調整・本部等	0	0	0	—	▲ 5.0	▲ 5.2	0.2	—
宅食事業	402.2	400.5	1.7	100.4	47.2	40.6	6.6	116.3

ありがとうYEAR
40th

TVショッピング

ありがとうYEAR
40th

ワタミグループ40周年

20日間分のお弁当・お惣菜

青汁

カルダスヨーグルト

ワタミグループ
40周年 半額プラン

40周年記念キャンペーン等が好調

糖尿病などの食事管理が必要な方向け



ワタミde健康 おいしい



4か月で累計20万食突破！

医学的知見

100万人が利用する「おいしい健康」
アプリの人気メニュー



毎日22万食以上作り続ける
「ワタミの宅食」の調理技術

商品的知見

高齢者施設向け完調品



かんたん厨房



1年で売上1億7千万円突破！

- ・ 施設の人手不足の助けとなるべく開発
- ・ 湯煎調理で提供時間を大幅短縮！
- ・ 「ワタミの宅食」の惣菜を流用し
自社製造することでコストを抑制

まごころは、いつでもそばに。



冷凍惣菜

ワタミの宅食ダイレクト



売上前年比+3.7億円
営業利益+1.6億円

- 手づくりへのこだわり
- ワタミファームの野菜を使用。野菜の供給が不安定でも、収穫できた分だけ製造して冷凍保存できる！
- 23年1工場から、25年2工場体制へ。

2024年度 国内外食事業

増収増益



居酒屋業態の売上はより増加、インバウンド需要による焼肉業態、すし業態の増収。
 「その他業態・本部等」は、サブウェイののれん償却、DFC店舗の売却にともなう資産除去債務の履行差額により
 営業利益前年比▲4.5億円を着地。

単位：億円・%（▲は損失）

	売上高				営業利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
居酒屋業態	183.7	175.8	7.9	104.5	31.0	27.7	3.3	111.9
焼肉業態	61.4	57.7	3.8	106.5	3.4	0.2	3.2	1,444.2
すし業態	5.3	3.9	1.4	137.4	0.0	▲ 0.1	0.1	—
TGIオーリーブ業態	41.9	37.7	4.2	111.1	0.4	▲ 0.5	1.0	—
その他業態・本部等	51.6	45.4	6.1	113.7	▲ 18.8	▲ 14.3	▲ 4.5	—
国内外食事業	343.9	320.4	23.4	107.3	16.1	13.0	3.0	123.2



【居酒屋業態】

	前年比	2019年度比
売上	109%	108%
└宴会	112%	139%
└宴会以外	108%	102%

**前年、コロナ前と比較しても
宴会絶好調**

※2024年、2023年、2019年の通期比較



【焼肉の和民】

\\ 放課後は「焼肉の和民」にあつまろう! //

毎日 70品90分好きなだけ! 焼肉食べ放題 & ドリンク飲み放題!

学割 食べホ あります!!

ソフトドリンク飲み放題付き! ハイボール・レモンサワーなど
アルコールドリンク飲み放題付き!

税込 **2,500円** (≒2,273円) 税込 **3,300円** (≒3,000円)

※20歳未満の方の飲酒は固くお断りいたします

※学生証のご提示をお願いいたします (グループ内全員が学生の場合のみ対象)

※クーポン券や割引券のご利用はできません



**インバウンド
団体売上
前年比185%**



**「学割食べ放題」
全体売上に対し
最大25%へ**



学割食べ放題の売上推移

【すし業態】



魚

寿司・焼鳥・酒肴

和
SUSHI NO WA

インバウンド団体売上
前年比120%超

WATAMI

寿司
銀政
ぎんまさ

テイクアウト業態
テストスタート

2024年度 農業事業

売上・利益ともに概ね前年水準で推移。



単位：億円・%（▲は損失）

	売上高				営業利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
畑作	3.9	3.8	0.0	100.9	▲ 0.3	▲ 0.5	0.1	—
酪農	1.9	1.8	0.1	104.8	▲ 0.3	▲ 0.2	▲ 0.2	—
加工	2.8	1.7	1.1	167.4	▲ 0.5	▲ 0.2	▲ 0.3	—
その他調整・本部等	▲ 2.6	▲ 1.6	▲ 0.9	—	▲ 0.4	▲ 0.6	0.3	—
農業事業	6.0	5.7	0.3	105.3	▲ 1.5	▲ 1.4	0.0	—



日本の酪農農家のうち
放牧型グラスフェッド酪農を
行っているのは全体の0.13%



**QVCテレビショッピングで
販売強化！**

**アイス販売実績約34万個！
(前年比+29万個)**

2024年度 買収による規模の拡大



Watami US Corp

- 自社製造・直接配送が強み
- ワタミの日本食知見、商品開発力の活用



Leader Food

- 世界中に仕入先をもつ、現地のつながり
- 商品開発力を重ねることで外食、小売の強化



SUBWAY

- 世界37000店舗のブランド力
- サンドイッチの独立性と新鮮なおいしさ
- 業態力と立地の豊富さ
- ワタミのブランドチェンジ

3社 売上150億円のM&Aを実施

- 一 予算達成と7%の賃金アップ
- 二 守りながら攻める
- 三 攻める
 - ① 海外展開加速
 - ② 宅食28万食
 - ③ サブウェイ新規出店加速
- 四 備える ~ 損益分岐点を下げる
- 五 こだわる



であい、ふれあい、おいしい

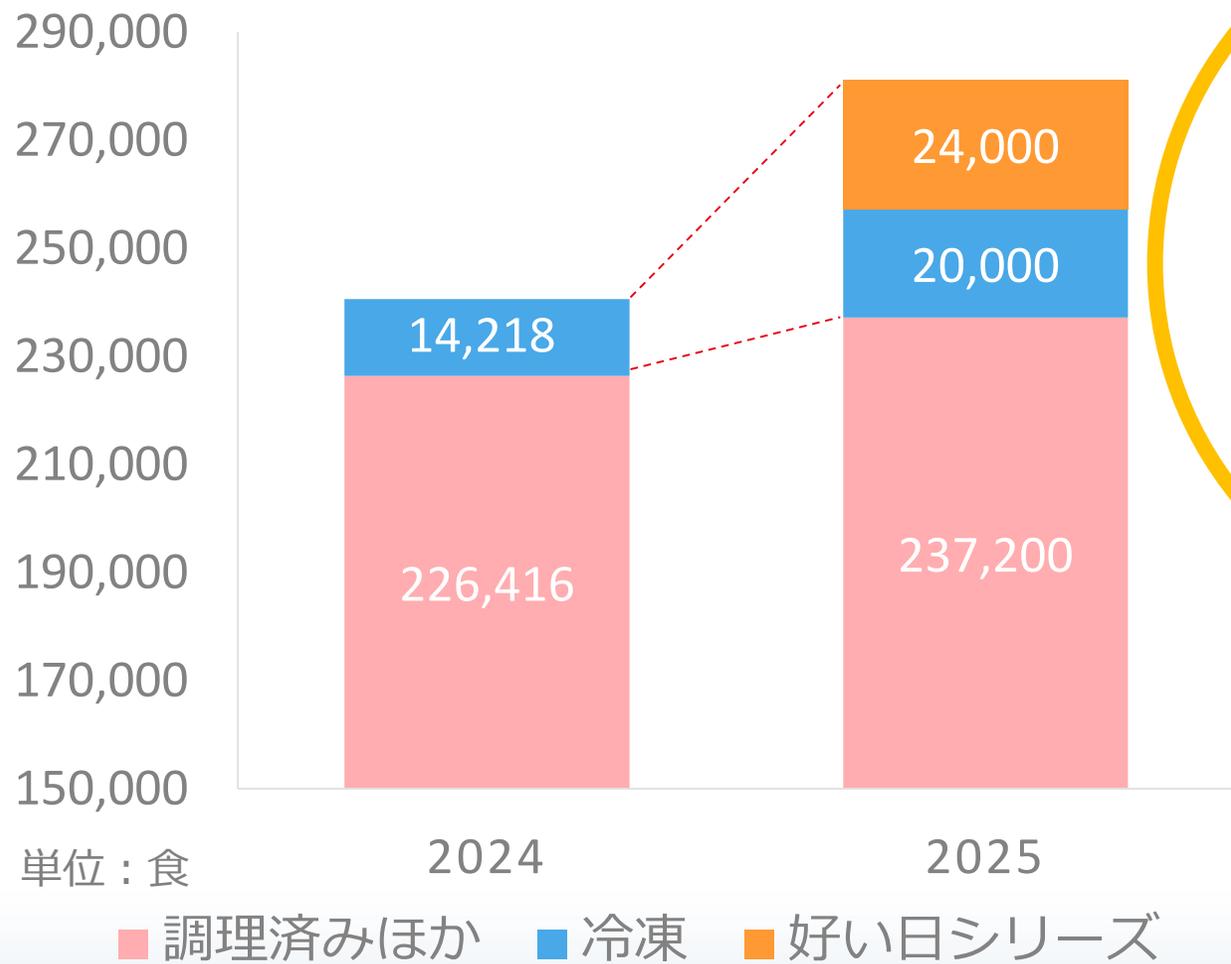
「よい日のおかず」450円(税込)
「よい日の御膳」 500円(税込)

- ☑品質にこだわる
- ☑競合他社に比べ圧倒的な安さ

4月より、一部エリアで先行販売開始

2025年度 宅食事業

24年 vs 25年 商品構成比の変化



24 万食
↓
28万食へ



徳光和夫氏
アンバサダー就任



肉師



寿司職人



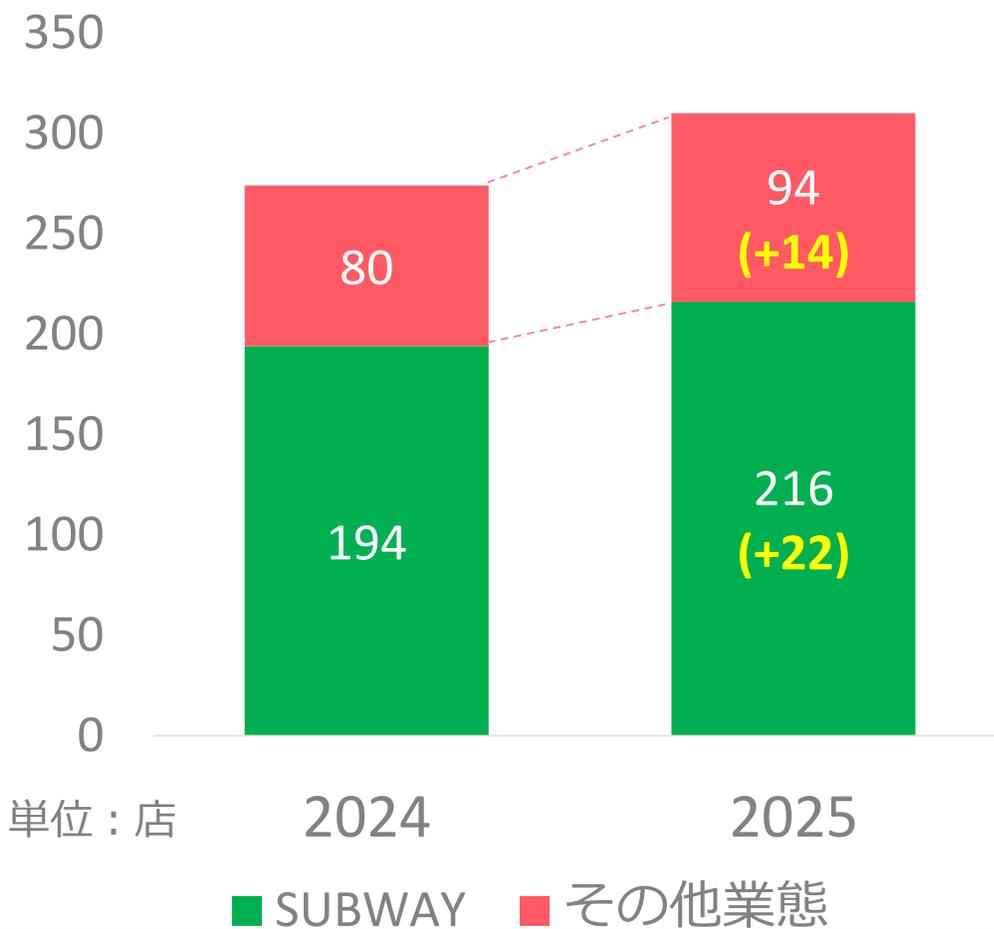
手づくりへのこだわり・職人の育成



～25年度FC展開予定～

サブウェイ	22店舗
FC (サブウェイ以外)	10店舗
DFC (bcタイプ°)	4店舗
計	36店舗

24年 VS 25年 FC店舗数の変化





① **強いブランド力、世界のサブウェイ**

Strong brand power : Subway around the world

② **ハンバーガー OR サンドイッチの世界**

The World of Burgers or Sandwiches

③ **美味しい (ワタミのノウハウでもっと美味しく)**

Delicious (Even more delicious with WATAMI's expertise)

④ **強い業態力 (収益力)**

Strong business model (Profitability)

⑤ **小商圈業態**

Small trade area format

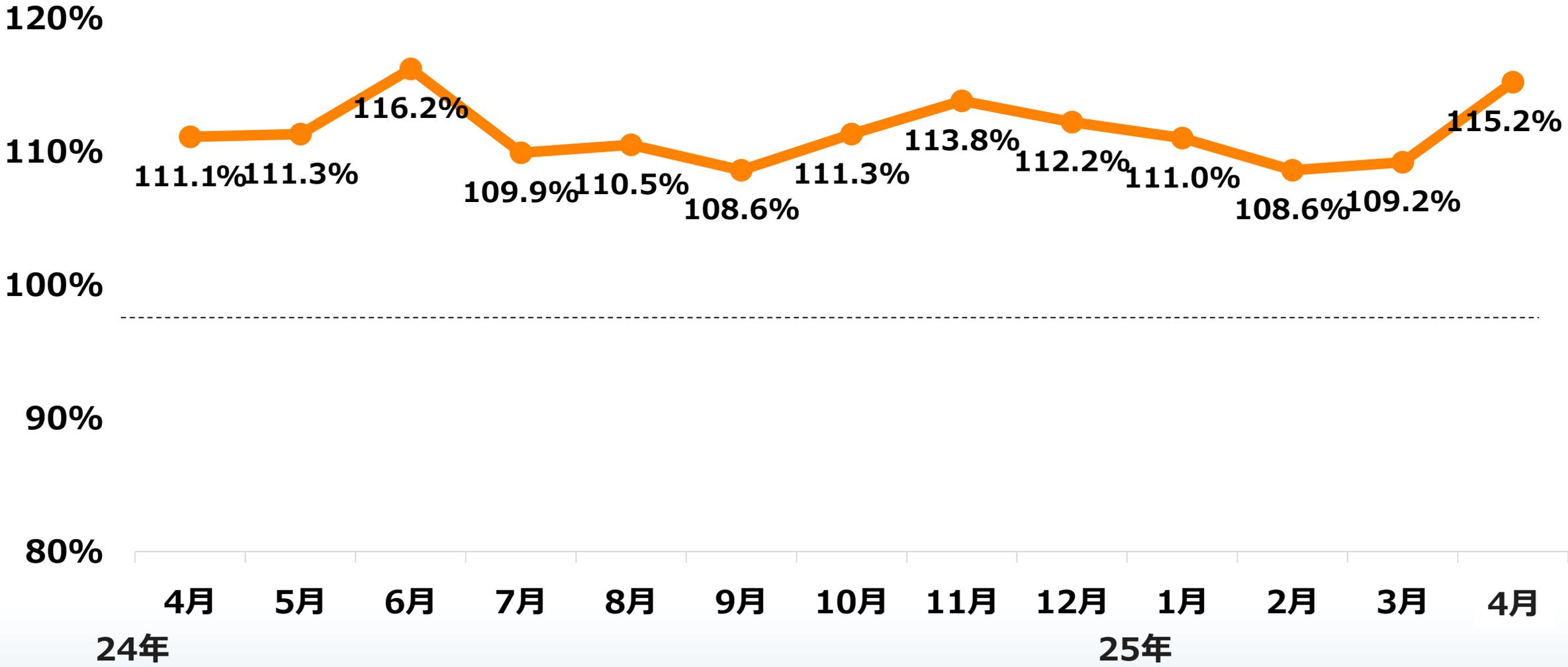
サブウェイのワタミグループ入りの意義 ～3,000店のチェーンへ～

Significance of Subway joining the WATAMI GROUP
～ Towards a chain of 3,000 stores ～

- ① **ワタミモデルの広がり**（ワタミファーム、リサイクルループ、RE100）
Expansion of the WATAMI MODEL (WATAMI FARM, Recycle Loop, RE100)
- ② **日本は円安が続く**（インバウンド業態）
Japan's ongoing Yen depreciation (Inbound business)
- ③ **既存業態のバックアップ**（店舗開発力、仕入力強化）
Support for existing business
(Strengthening store development and procurement capabilities)
- ④ **世界FCオーナーとのつながり**
Connection with global franchise owners
- ⑤ **ワタミブランドチェンジ**
WATAMI brand transformation

2024年度 既存店売上前年比の推移

既存店前年比 55カ月連続更新中



2025年度 サブウェイ事業



キッズセット
リニューアル



夜サブ
強化



サブウェイ
×
ワタミファーム



サブウェイ
×
居酒屋

多角的な商品戦略



“サブウェイ基準”の野菜づくり

※画像はイメージです

“サブウェイ基準”

- ① 土壌管理
- ② 農薬管理
- ③ 品質管理

美幌峠牧場の
グラスフェッドアイスも
販売予定！



SUBWAY

Specialty
Drip
Coffee

サンドイッチに最高の一杯

スペシャルティ ドリップ コーヒー

アラビカ豆
100%

The graphic features a background of coffee beans. The Subway logo is in the top left. The text 'Specialty Drip Coffee' is prominently displayed in white and green. A vertical Japanese text 'サンドイッチに最高の一杯' is on the right. Below the main text, it says 'スペシャルティ ドリップ コーヒー'. At the bottom, a circular seal with a ribbon reads 'アラビカ豆 100%'.

サブウェイのサンドイッチとの 相性を最大限追及した 新コーヒーを販売開始

従来のコーヒーから
値下げしました！

NEW スペシャルティ
ドリップ
コーヒー
Specialty Drip Coffee

Sサイズ
165ml **¥180**

Mサイズ
210ml **¥260**

The product shot shows a brown paper cup with a white lid, filled with black coffee. The cup has a label that says 'Specialty Drip Coffee SUBWAY'. A pile of coffee beans is scattered at the base of the cup. The background is a solid green color. A 'NEW' badge is in the top left of the product area.

参考) 従来価格 (S) 260円 (M)310円



4月にモデル店OPEN！

「ヨコハマ
ベイサイド本店」



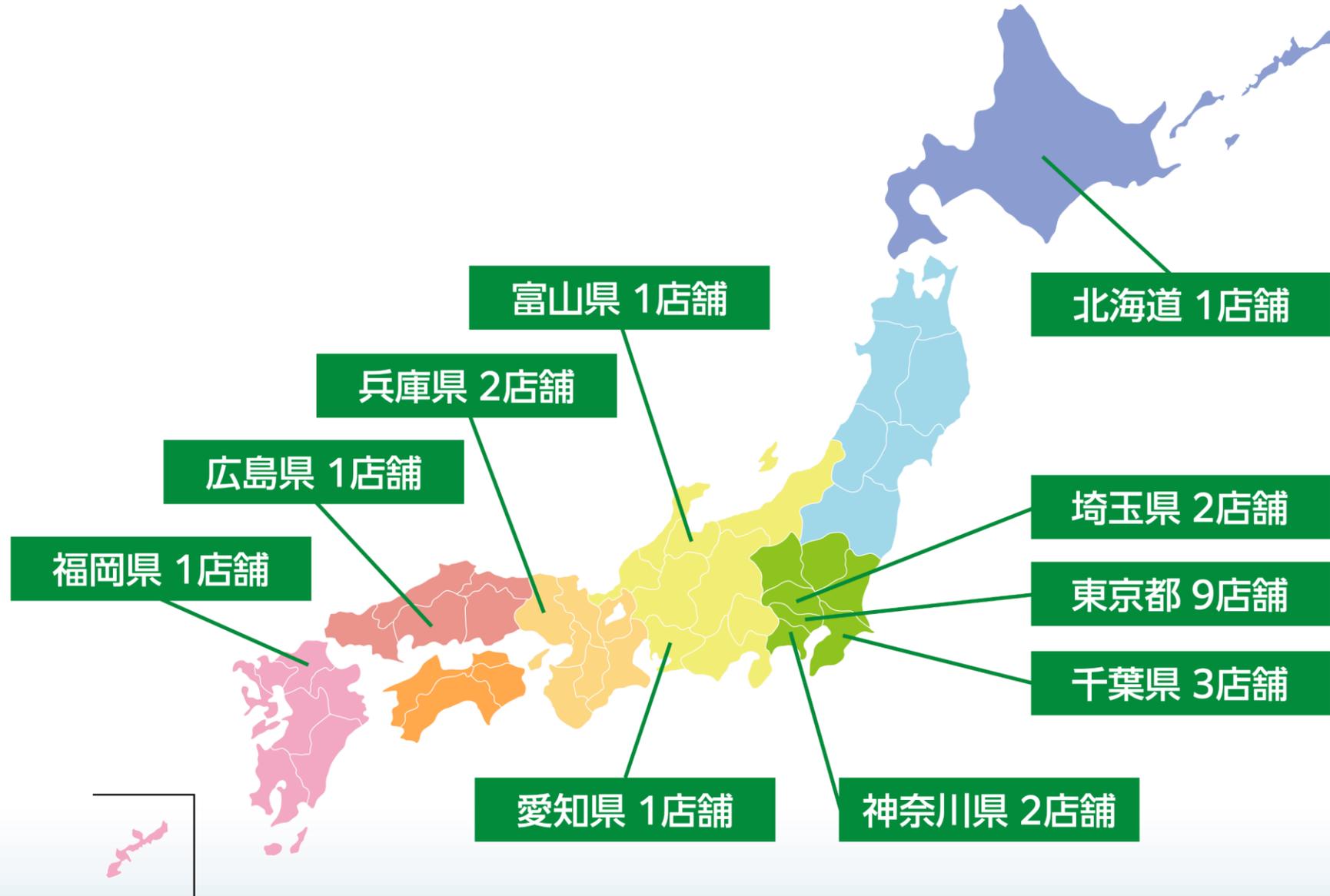
SUBWAY

×

 **Timee**

「フルタイムー」での店舗運営を目指す

2025年に開業が決定している店舗（23店舗）



2025年に開業が決定している店舗（直営）

首都圏を中心に新店

開店日 2025年4月10日開店

ヨコハマベイサイド本店

面積 40坪
客席 53席

開店日 2025年6月開店予定

アリオ川口店

面積 18坪
客席 未定

開店日 2025年4月24日開店

新宿西口ハルク店

面積 9.3坪
テイクアウト店

開店日 2025年7月開店予定

アリオ北砂店

面積 9坪
客席 フードコート

開店日 2025年5月8日開店

高田馬場店

面積 19.7坪
客席 12席

開店日 2025年7月開店予定

水道橋店

面積 22坪
客席 未定

開店日 2025年5月22日開店予定

川崎ルフロン店

面積 25.3坪
客席 35席

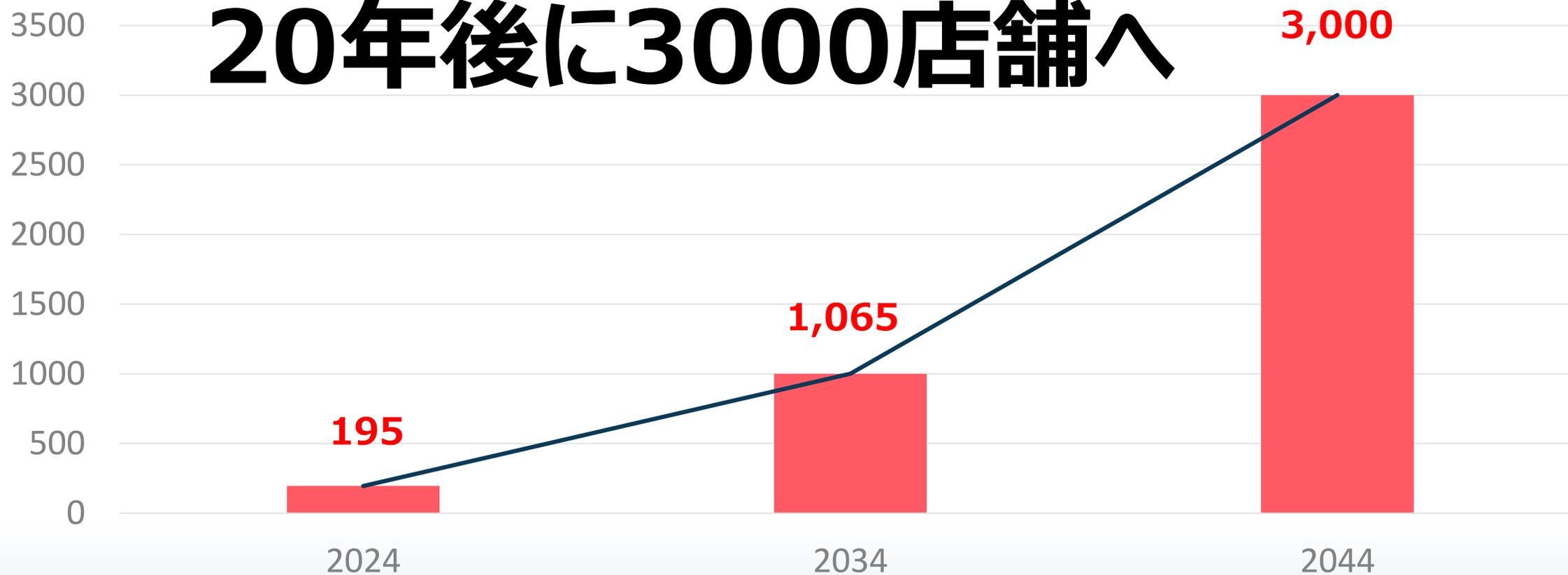
開店日 2025年7月開店予定

新宿NSビル店

面積 28坪
客席 未定



20年後に3000店舗へ



海外事業の展開について

取締役 常務執行役員

渡邊 将也

2024年度 海外事業

香港は不採算店の整理により、減収&増益。M&Aを行ったL/Fの売上、利益が今期大きく寄与。
海外事業全体としては黒字化。

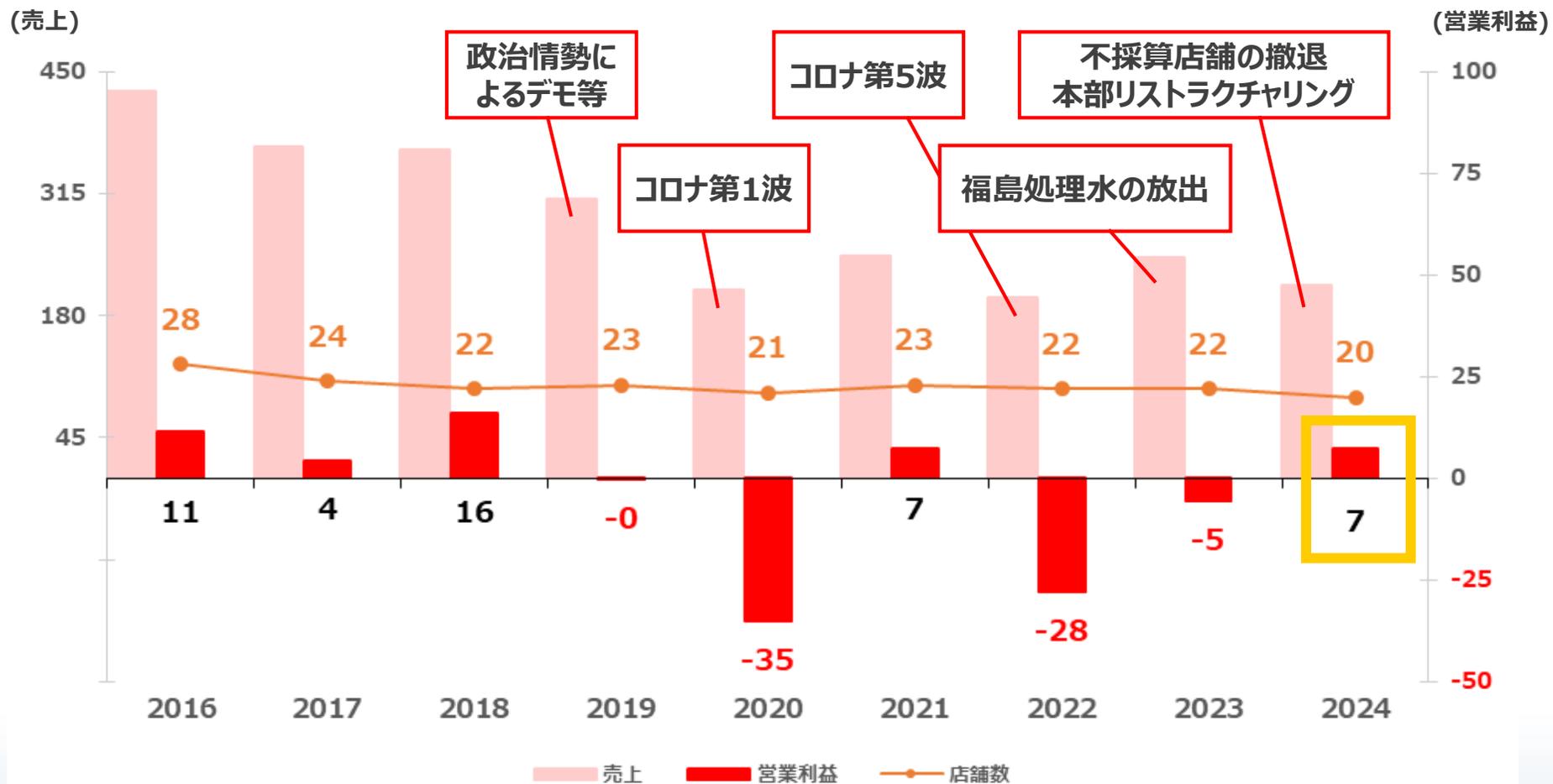
単位：億円・%（▲は損失）

	売上高				営業利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
香港	43.8	44.5	▲ 0.7	98.3	1.5	▲ 0.9	2.5	-
台湾	10.7	9.0	1.8	120.0	0.4	0.5	▲ 0.1	85.6
シンガポール	16.8	14.8	2.0	113.5	▲ 0.5	▲ 0.2	▲ 0.3	-
L/F	32.8	0.0	32.8	-	2.3	0.0	2.3	-
US Corp	5.2	0.0	5.2	-	0.6	0.0	0.6	-
その他エリア・本部等	▲ 0.6	0.6	▲ 1.2	-	▲ 3.0	▲ 1.0	▲ 2.0	-
海外事業	108.7	68.9	39.8	157.8	1.3	▲ 1.6	3.0	-



【香港】軌跡

■ 売上・営業利益推移 (百万HKD)





【香港】改革





【台湾】手作厨房 和民

本格和食を楽しむ「ファストカジュアル」業態 堅調に出店



手作厨房
和民 7号店

青埔店
25年7月 OPEN予定

想定月商：7,000千円
店舗面積：35坪



【フィリピン】和民

郊外出店をスタートし、22店舗体制

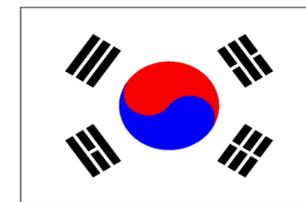


バターン店

月商：9,500千円
店舗面積：38坪+テラス

今年度中
2店舗 出店予定





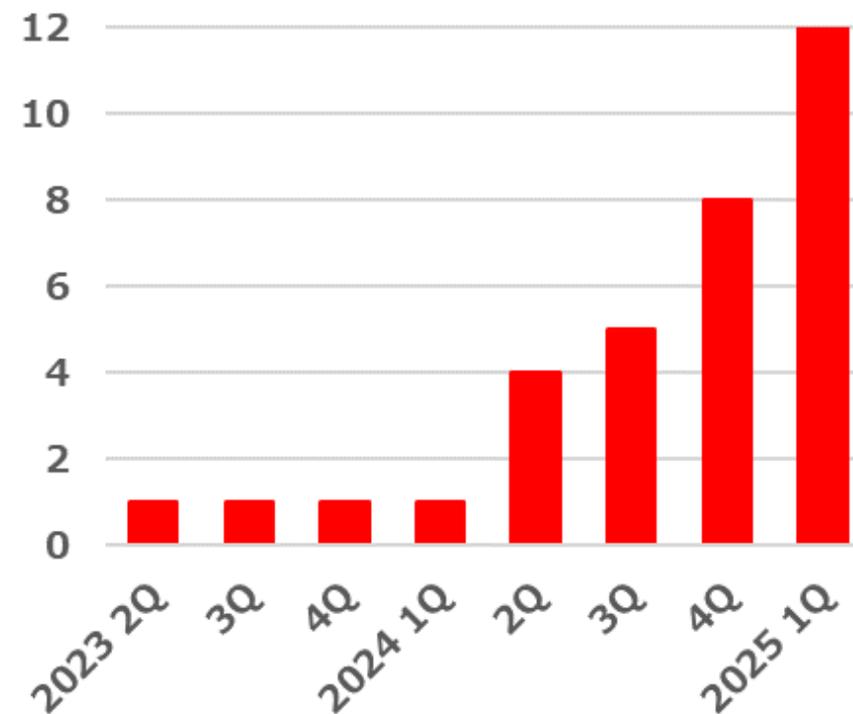
【韓国】鳥メロ

出店ラッシュ 10店舗を超える事業規模へ

FC11号店 (ジョンナン大学店)
25年4月 OPEN



韓国「鳥メロ」店舗数





【シンガポール】

セントラルキッチン新設決定

WATAMIとLeader Foodの競争優位を重ねる新事業

WATAMI

商品開発力

店舗オペレーションの知見

セントラルキッチンの運営ノウハウ



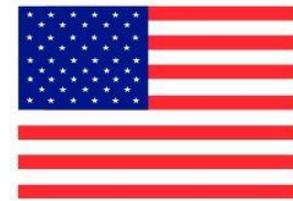
Leader Food

原材料調達力

営業力

人脈





【ラスベガス】

WATAMI US Corp 本格稼働開始

ABCストアーに納品開始

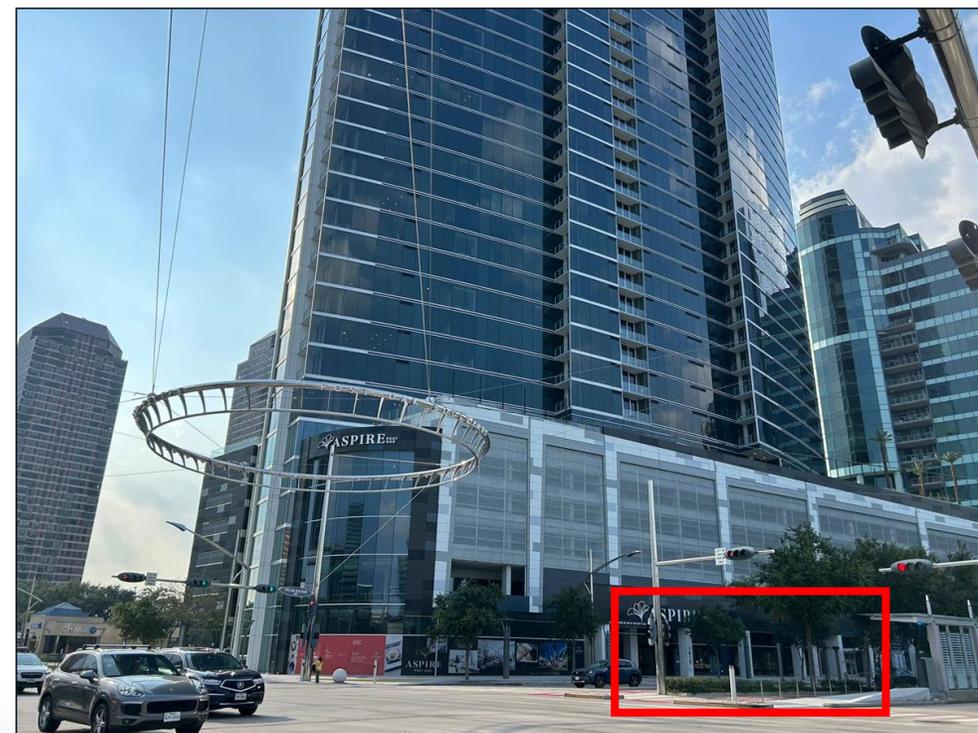


アジアのビジネスを支援する
現地団体から「新人賞」を受賞



【ヒューストン】

WATAMI JAPANESE BBQ 2026年2月 OPEN



(仮イメージ)

【ヒューストン】

ワタミの商品を携え、アメリカへ挑戦



新規出店とM&Aの両輪で、海外事業拡大



人材に関する取組みについて

取締役副社長 CHO

清水 邦晃

4年連続健康経営優良法人に認定



2025

健康経営優良法人

KENKO Investment for Health

大規模法人部門

【従業員満足度向上】

従業員アンケート結果からみるエンゲージメント向上

- 問15 仕事を通してありがとうを集め、自らの成長を実感できている。 **87%**
- 問20 ワタミモデルを理解し、自らの言葉で話す事ができる。 **84%**
- 問24 ワタミで働いていることを誇りに思っている。 **79%**
- 問26 ワタミのことが好きである。 **88%**



■ 離職率推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
実績	15.7%	12.4%	12.9%	10.9%	10.4%

2024年度 人材開発：社員に寄り添い、一人一人の夢実現にむけて

創業40周年を祝う式典を開催

ワタミに関わる方々に、日ごろの感謝をお伝えする



帝国ホテルにて
全社員、取引会社
約**1,300**名が参加

全国を周り“仲間と共に夢を語る会”を開催

社員一人ひとりの夢や目標に寄り添い伴走する



【24年度下期結果】

全国**34**開催

対象社員**749**名が参加

※対象社員（店長、所長、主任、一般社員）の95.4%が参加

2022年から3年間継続して実施

創業より継続してきた社内研修を強化

研修強化を通じて、社員一人ひとりのスキル向上を図る



【24年実績】 ※外食事業

■ 定例研修/会議

役職別研修（四半期ごと）

店長会議 / 営業部会（月1回）

月次確認

■ 自己啓発研修

ビジネスマネジャー研修

従業員満足度が向上

ワタミモデルの社内周知や体験を推進

社内ツアーを通じて、社員の夢や目標を重ね合わせ、成長する機会を創出



ワタミの全国の施設
(農場、牧場、森)
で社内ツアーを開催

24年は**214**名
の社員が参加

私たちが紡ぐ物語

私たちは

有機の土をつくり、有機の作物を育てる

生産性高く、安全安心な食品を加工する

笑顔とともに、圧倒的に価値の高い商品を提供する

日本の食文化を世界に広げる

高齢者の方々の生活を支える

おいしく健康のためのお弁当をまごころとともに届ける

未来の子どもたちのために、
美しい地球を美しいまま残すべく、環境と向き合う

未来の子どもたちに恥ずかしくないように
自然エネルギーをつかい普及させる

循環型社会を実現する

開発途上国の子どもたちの幸せに関わる

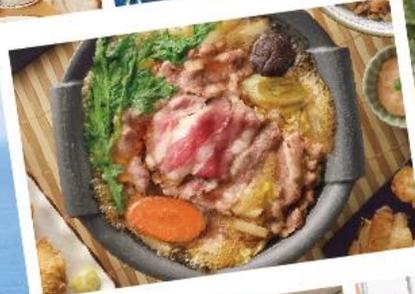
森を守り、森を育てる

素敵な奇跡を起こす「夢」を応援し、私たち自ら「夢」を追い、
「夢」を叶える





ありがとうを、
あつめる。



RE100



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」