

ワタミグループ 2026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 経営企画本部 本部長 西澤 徹

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

2026年3月期
実績

経営企画本部 本部長

西澤 徹

1.グループ業績：2026年3月期 実績

売上高においては国内外食事業・宅食事業が牽引し増収。
営業利益についても国内外食事業の増収により宅食事業の広告宣伝費先行投資を吸収し増益。
経常利益、当期純利益については為替の影響で増益。

単位：億円・%（▲は損失）

	① 26年3月期 (実績)	② 25年3月期 (実績)	①-② 前期比 増減	①÷② 前期比 率
売上高	932.6	887.1	45.5	105.1
営業損益	48.3	45.6	2.6	105.9
経常損益	64.3	52.4	11.8	122.7
当期純損益	41.0	35.2	5.8	116.6
一株当たり 当期純損益（円）	90.4	75.9	14.5	119.1

2.事業セグメント別：2026年3月期 実績

国内外食事業は好調に推移。宅食事業は広告宣伝費を先行投資し次年度の土台を構築。
海外事業は一部エリアで苦戦し、減益。

単位：億円・%（▲は損失）

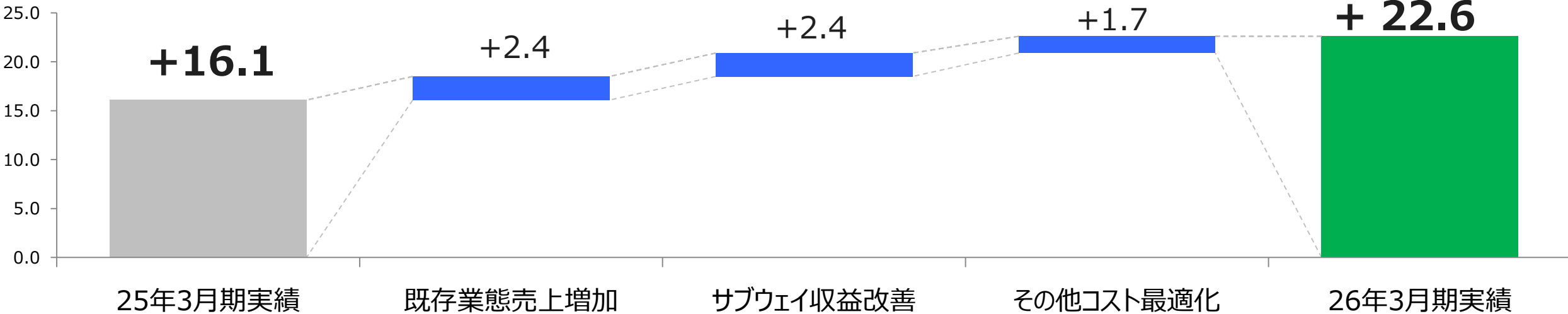
		①	②	①-②	①÷②
		26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
国内外食事業	売上高	376.6	343.9	32.7	109.5
	営業損益	22.6	16.1	6.5	140.5
宅食事業	売上高	410.1	402.2	7.9	101.9
	営業損益	43.1	47.2	▲ 4.1	91.3
海外事業	売上高	115.0	108.7	6.2	105.8
	営業損益	0.5	1.3	▲ 0.8	38.5

3.業績要因：[1]国内外食事業

居酒屋業態、焼肉業態、オリーブチキン業態が好調に推移し牽引。
 営業利益は対前年で6.5億円の増益となり22.6億円の黒字で着地。
 昨年度M&AしたSUBWAY事業も収益改善。

単位：億円（▲は損失）

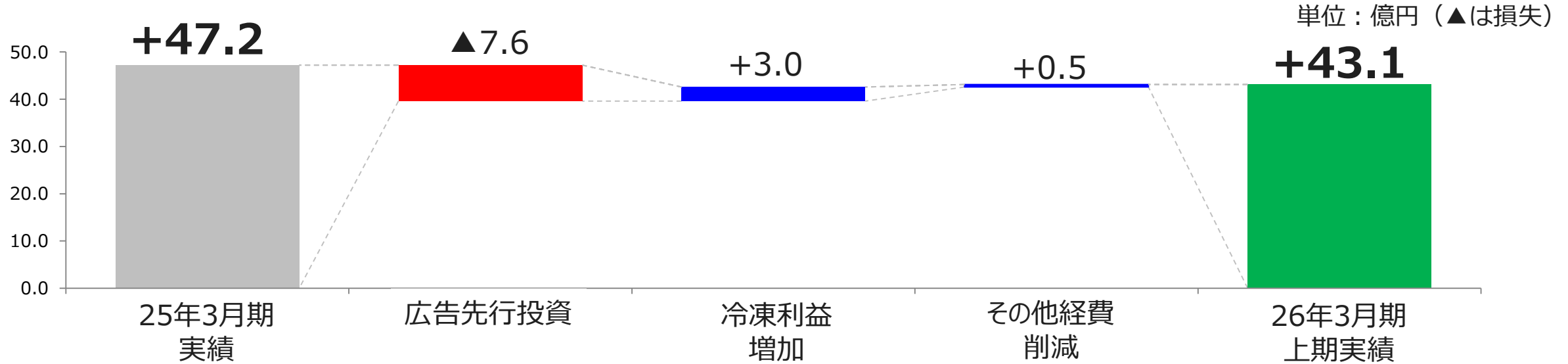
+ 22.6



	①	②	①-②
	26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	前期比 増減
新店 店舗数	42	11	31
転換 店舗数	0	5	▲ 5
撤退 店舗数	17	33	▲ 16
期末店舗数	517	492	25

3.業績要因：[2]宅食事業

「好い日の御膳」により下期大幅に食数を伸ばし増収。一方新商品発売に向けた広告先行投資を積極的に実施した結果、4.1億円の減益となったが次年度の土台構築。営業利益は43.1億円の黒字で着地。

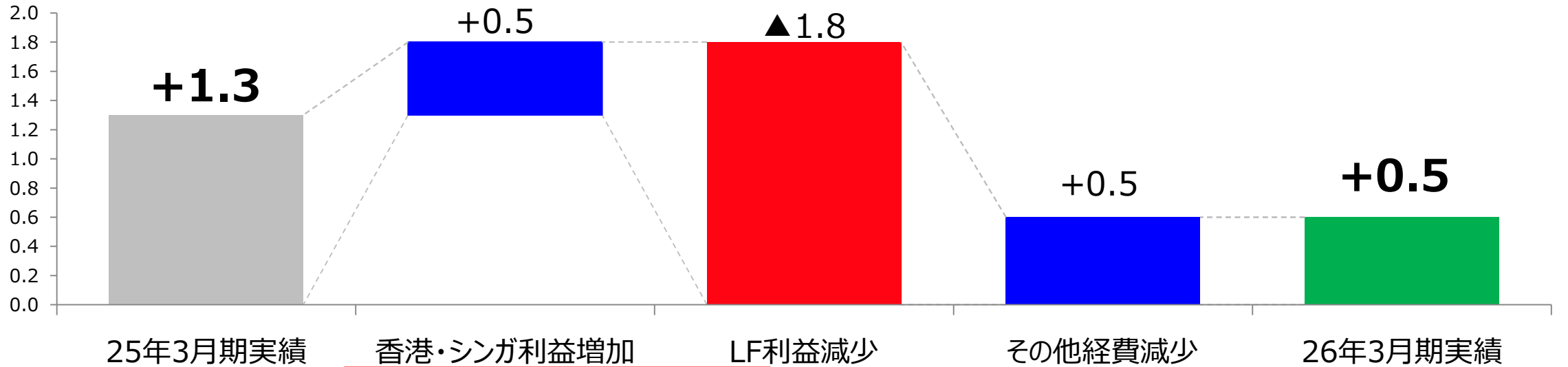


	① 26年3月期 (実績)	② 25年3月期 (実績)	①-② 前期比 増減
期末まごころスタッフ数 (人)	6,053	6,145	▲ 92
調理済累計食数 (千食)	58,783	57,835	948
新規拠点開設数	0	0	0
統廃合拠点数	1	16	▲ 15
期末拠点数	506	507	▲ 1

3.業績要因：[3]海外事業

アジア地域は香港がけん引したものの台湾およびLF社の不振が響き減益。
LF社は原価および人件費の悪化が課題。

単位：億円（▲は損失）



	①	②	①-②
	26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	前期比 増減
新店 店舗数	18	16	2
転換 店舗数	0	0	0
撤退 店舗数	7	2	5
期末店舗数	81	70	11

4.財務状況：2026年3月期 実績

自己資本比率は40.4 %。
ネットDELレシオは▲0.5となり、財務的な安定性は確保。

	26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	前期比 増減
現預金	435.7	457.5	▲ 21.8
有利子負債	290.0	290.7	▲ 0.7
自己資本	301.5	267.9	33.6
総資産	745.5	714.9	30.6
(ネットDELレシオ)	▲ 0.5	▲ 0.6	0.1
(自己資本比率)	40.4	37.5	3.0
(自己資本比率) ※資本性ローン加味	44.5	41.7	2.8

5.フリーCF (簡易) 状況 : 2026年3月期 実績

フリーキャッシュフローは28.7億円となり、営業CF内での投資を堅持。

(単位：億円)

	26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	差異
+) 当期純利益	41.0	35.2	5.8
+) 減価償却費	23.1	22.2	0.9
-) 設備投資実施額	▲ 35.5	▲ 19.3	▲ 16.2
差引 フリーCF (簡易)	28.7	38.0	▲ 9.3

(※) 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40期

年度	第38期	第39期	第40期
	24年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	26年3月期 (予定)
一株当たり配当額 (円)	10.0	10.0	10.0
配当性向 (普通株式のみ)	10.8%	13.2%	11.1%
配当性向 (優先株式込み)	21.0%	25.0%	21.5%

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

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

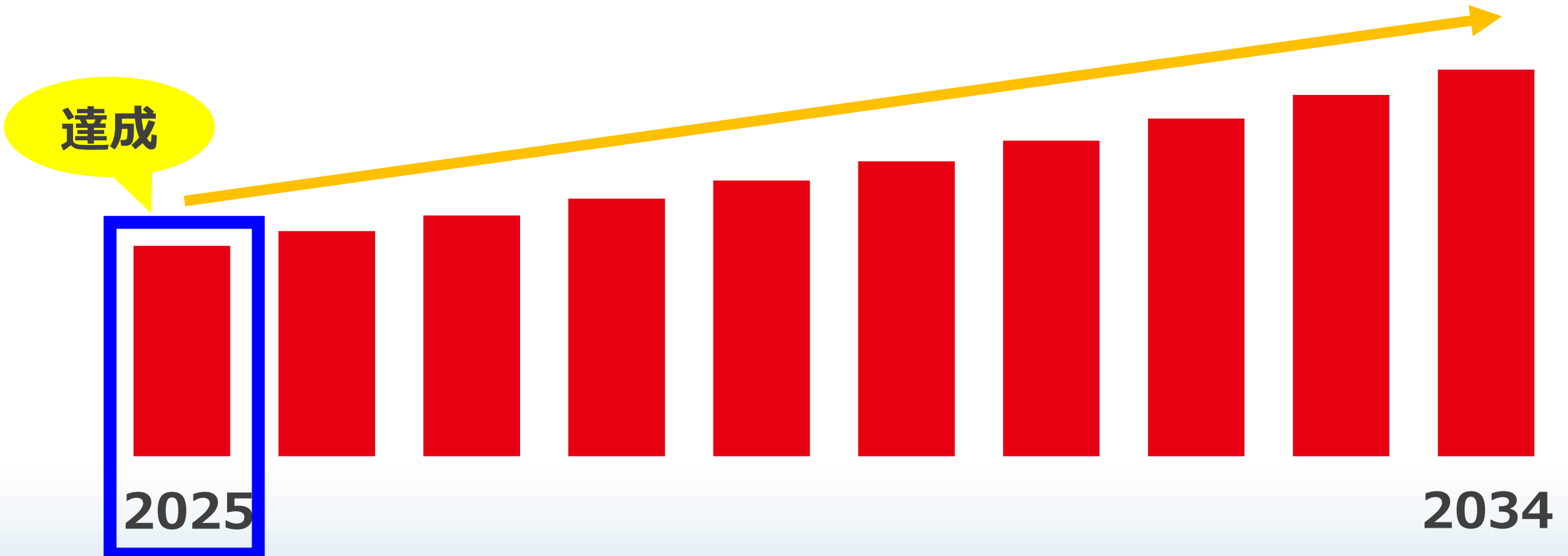
③ サブウェイ新規出店加速

四 備える ~ 損益分岐点を下げる

五 こだわる

2025年を起点に、毎年 **7%** の賃上げを継続。

10年後に2025年比で給与水準 **2倍** を目指す。



7%賃金UPには、損益分岐点を下げる

一人当たりの付加価値 7%増

付加価値 = 人件費 + 営業利益 7%増額

【方法】① 売上(客数×客単価)を上げて、人を増やさず

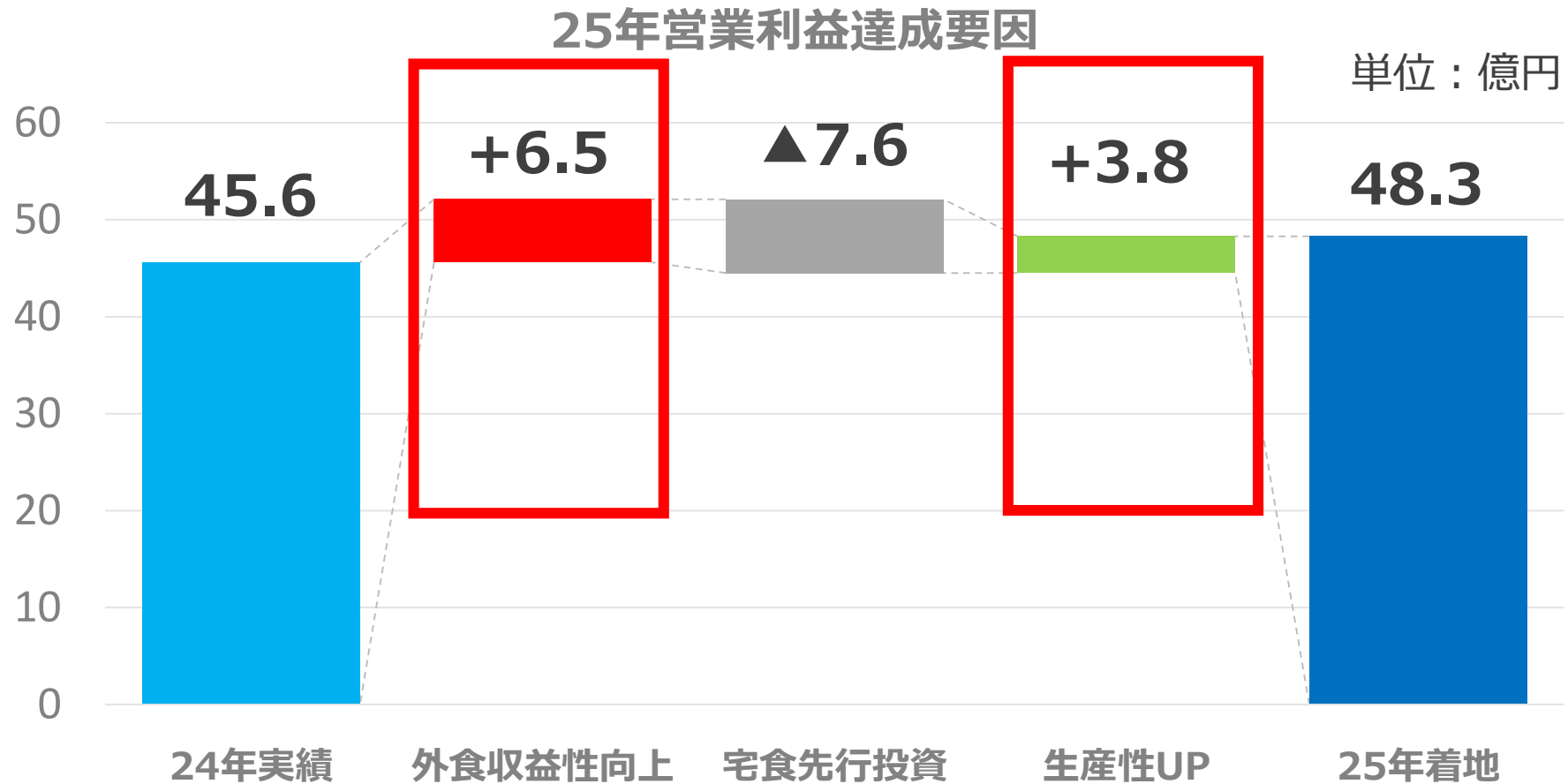
② 売上一定で、原価その他経費下げて、人を増やさず

③ 売上・原価・その他経費は変わらず、人を減らす

【例】

	月次売上	原価+経費	社員数・人件費	一人当り人件費
現状	1億円	50% = 5,000万円	100人・5,000万円	50万円
①	1億700万円	50% = 5,350万円	100人・5,350万円	53.5万円 (7%up)
②	1億円	46.5% = 4,650万円	100人・5,350万円	53.5万円 (7%up)
③	1億円	50% = 5,000万円	93人・5,000万円	53.8万円 (7%up)

26年度の7%賃金アップ



外食の売上増 = 「①売上 (客数×客単価) を上げて、人を増やさず」の達成
生産性アップ = 「②売上一定で、原価その他経費下げて、人を増やさず」の達成

増収増益

売上高においては国内外食事業が好調に推移したこと、宅食事業の下期の伸長により増収。
 営業利益についても宅食事業の広告宣伝費先行投資を、外食の増収により吸収し増益。
 経常利益、当期純利益については為替の影響で増益。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	26年3月期 (実績)	25年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	932.6	887.1	45.5	105.1
営業損益	48.3	45.6	2.6	105.9
経常損益	64.3	52.4	11.8	122.6
当期純損益	41.0	35.2	5.8	116.5
一株当たり 当期純損益 (円)	90.4	75.9	14.5	119.1

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

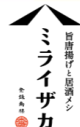
③ サブウェイ新規出店加速

四 備える ~ 損益分岐点を下げる

五 こだわる

2025年度 国内外食事業

増収増益



居酒屋・焼肉・オリーブなど既存事業が好調に推移。

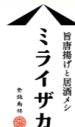
上記業態の安定した収益に加え、昨年度M&Aしたサブウェイも収益改善し、国内外食事業は増収増益となった。

単位：億円・%（▲は損失）

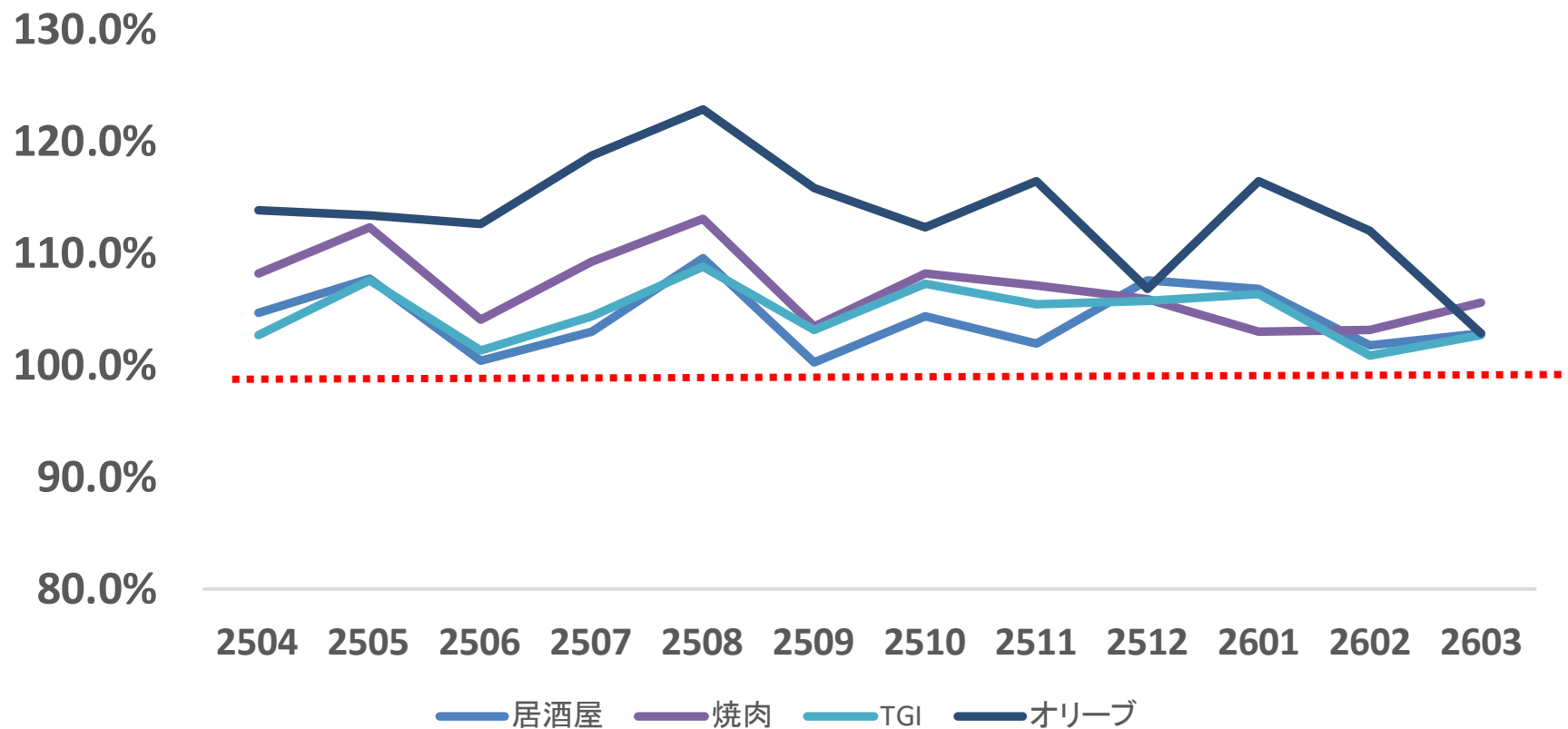
	売上高				営業利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
居酒屋業態	186.8	183.7	3.0	101.7	31.7	31.0	0.7	102.3
焼肉業態	62.6	61.4	1.2	101.9	4.4	3.4	1.0	130.4
TGI業態	34.1	31.1	3.0	109.8	0.5	0.6	▲ 0.1	83.1
オリーブチキン業態	12.4	10.8	1.6	115.2	0.7	▲ 0.1	0.7	—
サブウェイ業態	27.0	3.9	23.1	699.1	▲ 0.5	▲ 3.0	2.4	—
その他業態・本部等	53.7	53.1	0.6	101.2	▲ 14.1	▲ 15.8	1.6	—
国内外食事業	376.6	343.9	32.7	109.5	22.6	16.1	6.5	140.4

2025年度 国内外食事業

増収増益

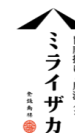


主力業態は提供価値を高めることで、継続して客数増を達成し売上増に寄与
客数前年比



売上前年比

居酒屋



105.0%

焼肉



110.1%

TGI



107.8%

オリーブ



119.5%

2025年度 農業事業

農業事業は加工品販売・稲作の好調により、増収増益。
農業事業開始後、はじめての黒字化を達成



単位：億円・%（▲は損失）

	売上高				経常利益			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
畑作	4.7	3.9	0.8	120.4	0.3	▲ 0.2	0.5	—
酪農	2.0	1.9	0.1	106.4	0.1	▲ 0.2	0.3	—
加工	3.9	2.8	1.1	138.6	0.2	▲ 0.3	0.5	—
その他調整・本部等	▲ 3.2	▲ 2.6	▲ 0.6	—	▲ 0.5	▲ 0.3	▲ 0.2	—
農業事業	7.4	6.0	1.4	143.8	0.0	▲ 1.0	1.1	—

2025年度 環境事業

環境事業は調達単価の低減で減収増益。



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
エネルギー	29.0	31.1	▲ 2.1	93.3	2.8	1.7	1.2	169.1
その他調整・本部等	▲ 8.9	▲ 7.4	▲ 1.5	—	0.2	0.2	▲ 0.1	78.3
環境事業	20.1	23.7	▲ 3.6	81.6	3.0	1.9	1.0	148.1

- 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

2025年度 海外事業

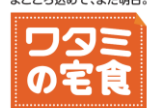
アジア地域は香港がけん引したものの台湾およびLF社の不振が響き減益。
LF社は原価および人件費の悪化が課題。

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	44.7	43.8	0.9	102.0	2.3	1.5	0.8	150.5
台湾	10.6	10.7	▲ 0.1	99.0	▲ 0.1	0.4	▲ 0.5	—
シンガポール	16.6	16.8	▲ 0.2	98.8	▲ 0.3	▲ 0.5	0.2	—
L/F	36.8	32.8	4.1	112.4	0.4	2.3	▲ 1.9	18.7
US Corp	6.6	5.2	1.4	126.9	0.6	0.6	0.0	100.6
その他エリア・ 本部等	▲ 0.3	▲ 0.6	0.3	—	▲ 2.4	▲ 3.0	0.6	—
海外事業	115.0	108.7	6.2	105.8	0.5	1.3	▲ 0.8	38.5

2025年度 宅食事業

まごころ込めて、また明日。



まごころと、食べる幸せはこが。



まごころは、いつでもそばに。

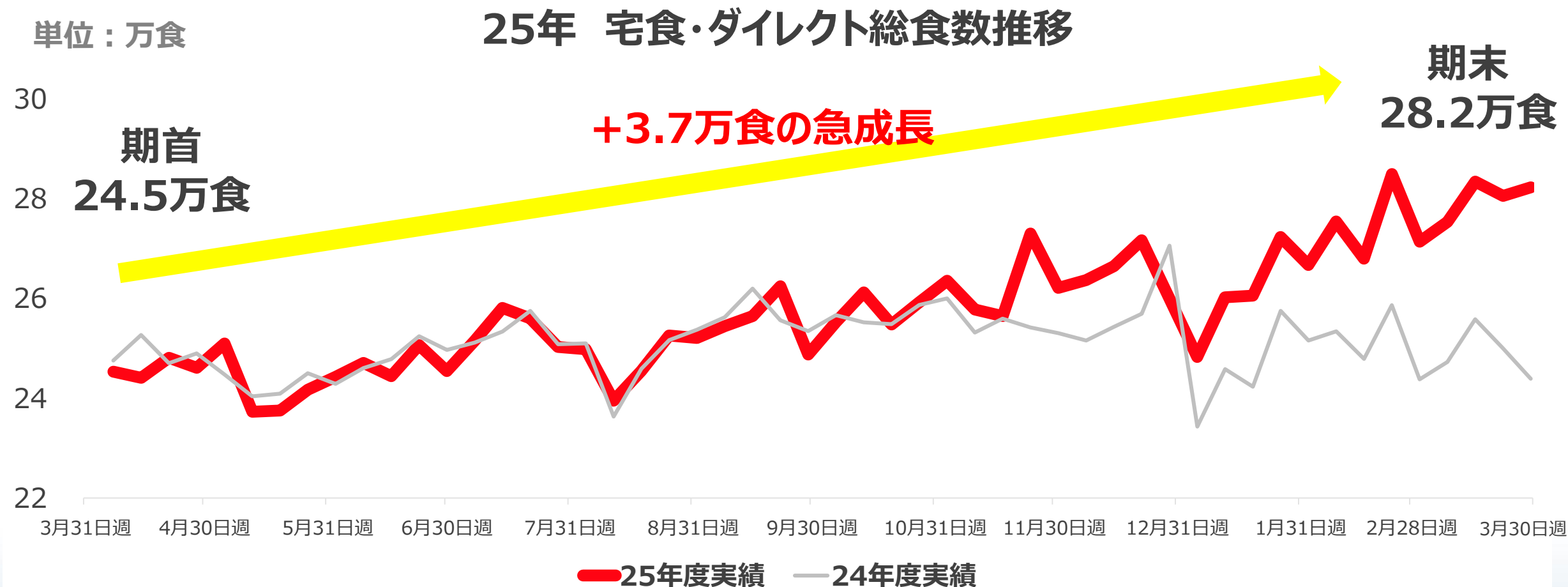


冷蔵事業は低価格帯お弁当の「好い日の御膳」導入により下期食数増したがわずかに減収。
 広告宣伝費の先行投資により減益。

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	381.8	382.5	▲ 0.7	99.8	44.9	51.5	▲ 6.6	87.1
冷凍	27.4	19.0	8.4	144.4	3.7	0.7	3.0	494.7
その他調整・本部等	0.8	0.7	0.1	127.9	▲ 5.5	▲ 5.0	▲ 0.4	—
宅食事業	410.1	402.2	7.9	102.0	43.1	47.2	▲ 4.1	91.3

25年度期末目標の日あたり**28**万食を達成。





であい、ふれあい、おいしい



＼10月6日週より全国販売／

物価高の中

**一人でも多くの高齢者に
健康で心豊かな毎日を**

- 最安値に挑戦！
- 品質と低価格の両立

全国販売から半年で、**累計400万食突破**

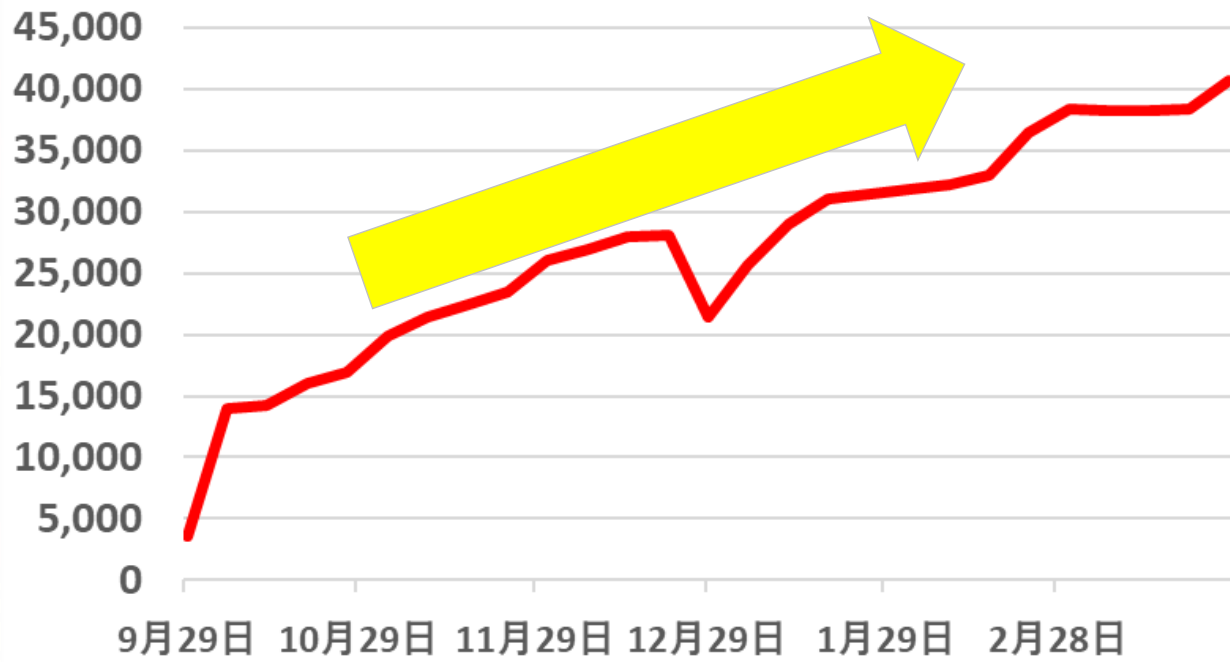


であい、ふれあい、おいしい

下期広告投資が奏功し、全国販売から半年で 「好い日の御膳」 4万食を達成

好い日のシリーズ 食数推移

3/30週
40,682食



低価格とおいしさのヒミツ

週2回で
6食をお届け

**配送コスト
削減!**



安全性と
おいしさを維持

**消費期限の
延長可能に!**



容器サイズを
ミリ単位で調整

**配送効率
アップ!**





ありがとうを、
あつめる。



VTR

広告投資強化

低価格×高品質を徹底的に訴求

業界最安値に挑戦!

キャンペーン価格じゃない!
ずっといつでもこの価格!

和食メインの
日替わりメニュー
(6日間献立例)

1食あたり 通常価格 **450円** (税込)
日替わり8日分 2,700円(税込)
宅配料込み

御膳の好日のお弁当
Yohino Gosen

冷蔵のお弁当

売上シェア No.1 15年連続

だから、ご満足いただければ **全額返金** します!

ワタミの宅食

業界最安値に挑戦!

※調査・高齢者食宅配市場で2024年売上上位3社(ワタミの宅食含む)の冷蔵弁当の普通食商品において、ワタミの宅食「好日のおかず」1食450円(税込)が最安値。2025年8月末時点。自社調べ。

獲得効率が1.5倍向上



冷凍惣菜

お試し10食セットがお得!

健康に食事力。
1食あたり390円

お試し10食セットがお得!

バランスよい3種のおかず
10品目 250kcal
食塩相当量2.0g以下

通常価格税込4,890円(税込)
お祝い価格
3,900円(税込) 約20%割引
1食あたり390円(税込) お得!

冷凍惣菜だから、メリットたくさん!

高品質食材でお届け! 冷凍にストック! 検閲厳密!

受取時間指定 好きな時に食べる! 冷凍でいつでも食べられる!

ご注文は、無料電話、インターネット、ハガキでいますぐ! ご質問、お問い合わせもお気軽にどうぞ。

無料 0120-934-751

インターネットからの
ご注文も承ります。

0935 ワタミダイレクト 検索

売上推移 (24年4月~26年3月)

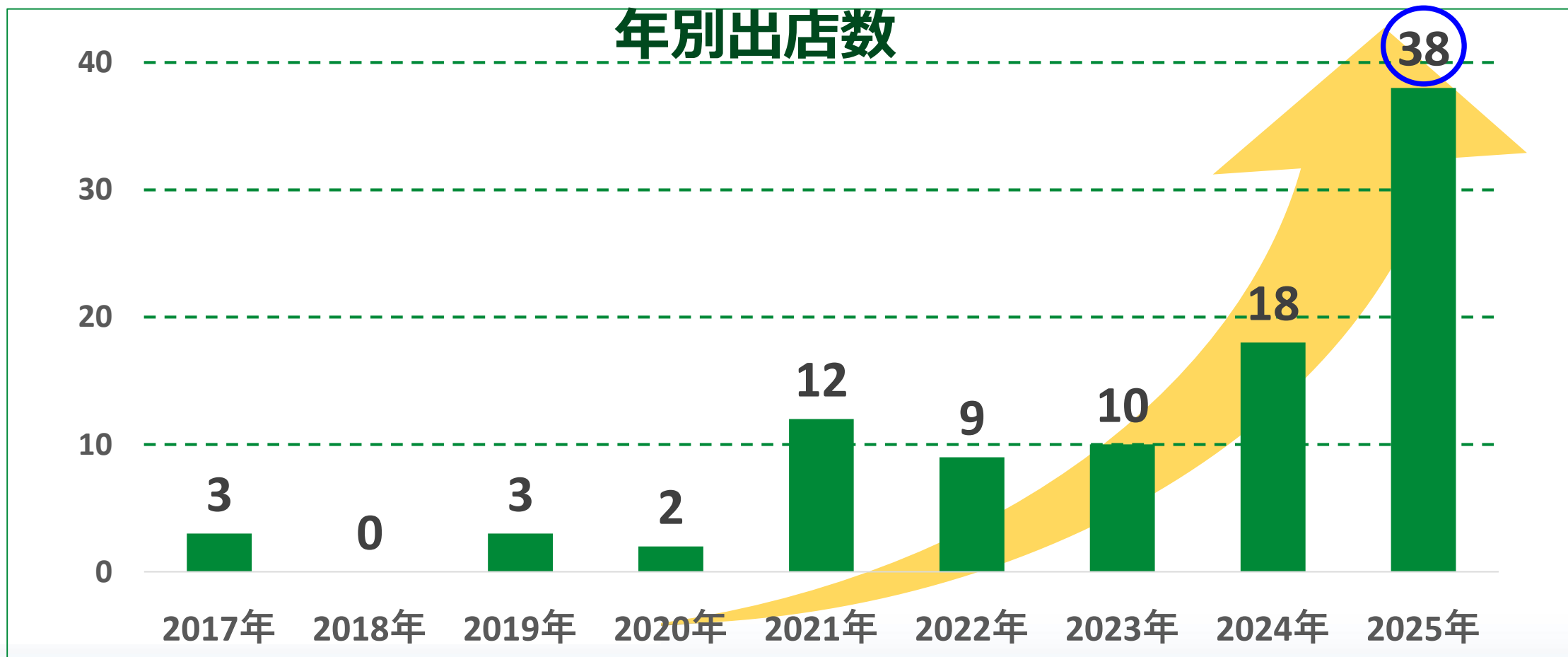
単位：百万円



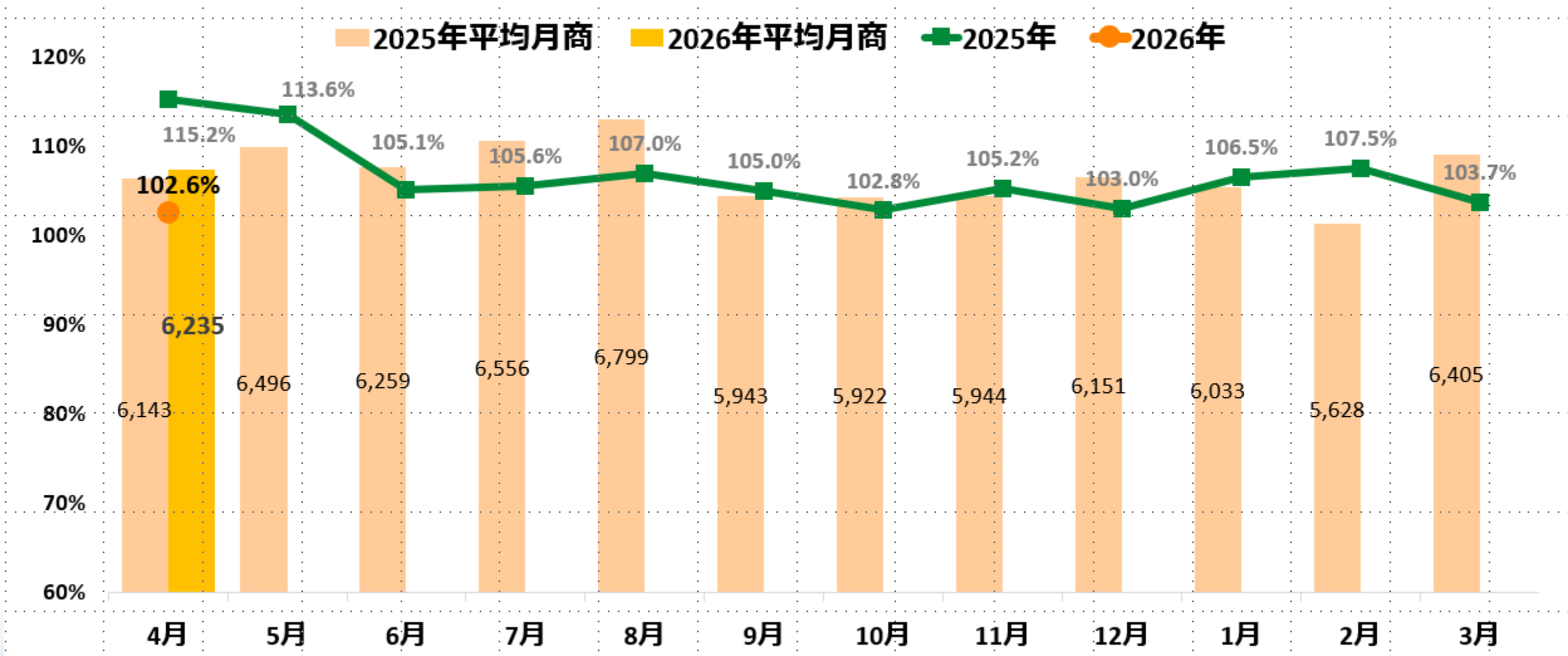
売上前年比は通期で**140%超**

宅食の広告投資に合わせ折込実施
受電体制も整え、獲得最大化

ワタミグループ入りした24年度10月以降、急速に店舗数を拡大



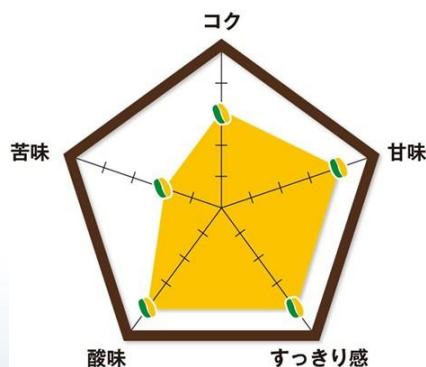
既存店前年比67か月連続更新中



品質にこだわったコーヒーと、海外で主力のサイドメニュー“クッキー”を下期に導入

1杯ずつ淹れる『ドリップコーヒー』を導入

計画比 **125%**と好調に推移！

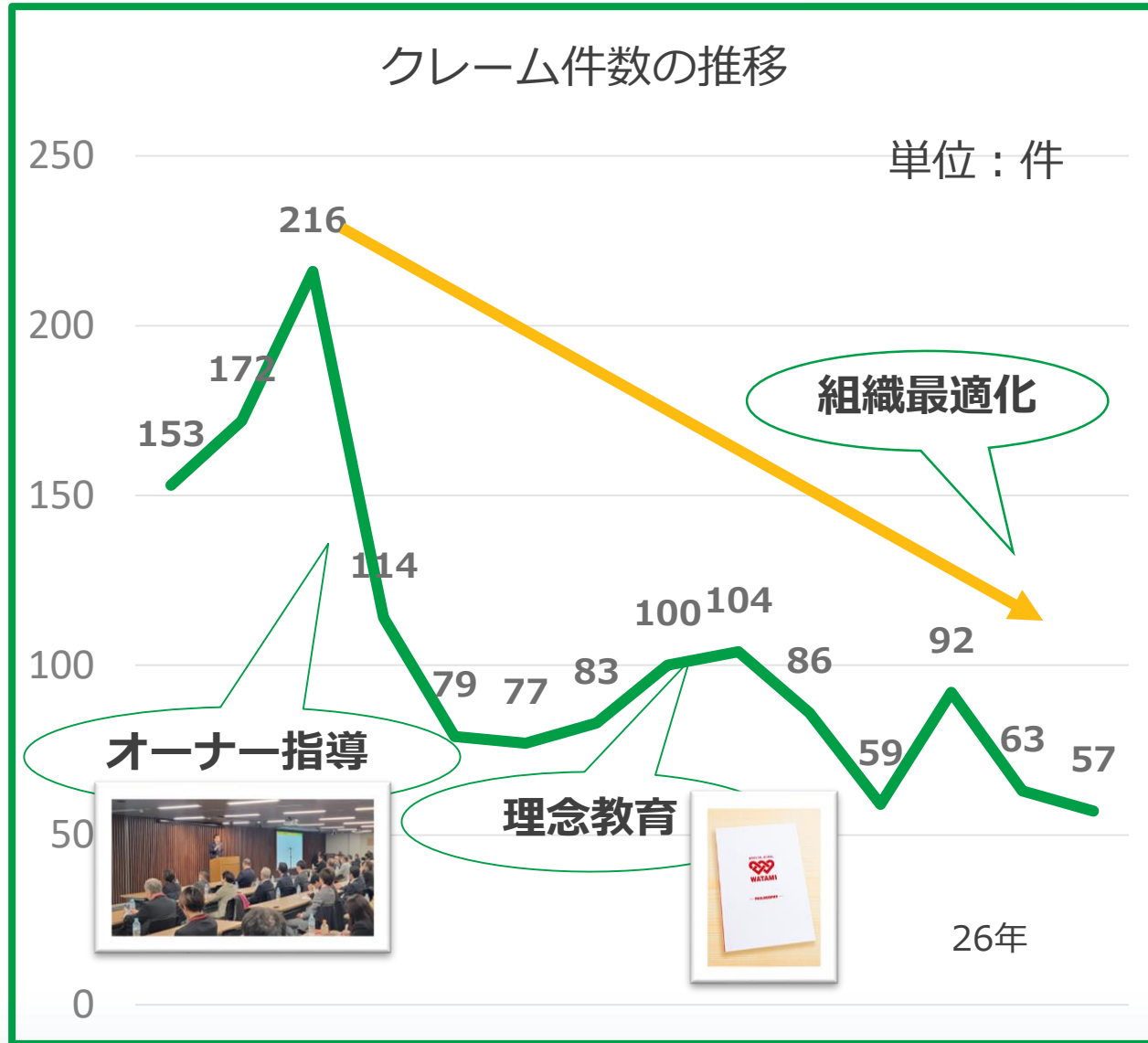


店舗で焼き上げる『バイクドクッキー』を導入

計画比 **145%**と好調に推移！



2025年度 国内外食事業【サブウェイ】



①ご指摘0への重点項目の設定

- 一、お客様は常に見ている **私語厳禁**
- 一、シフト組み最優先 **待ち時間が最大のクレーム**
- 一、**笑顔なし 無愛想** お客様が一番嫌うもの
- 一、お客様が帰られたら **必ずテーブルチェック**
- 一、全てのこと **もし自分がお客様だったらの思いで**

②FCオーナー向けに理念集

③ビデオレターへの作成



ありがとうを、
あつめる。



VTR

顧客体験向上のためのDX強化（モバイルオーダーアプリ）



利用店舗数

209店/229店

累計DL数

41.9万件超

MAU(月間アクティブユーザー)

11.5万人

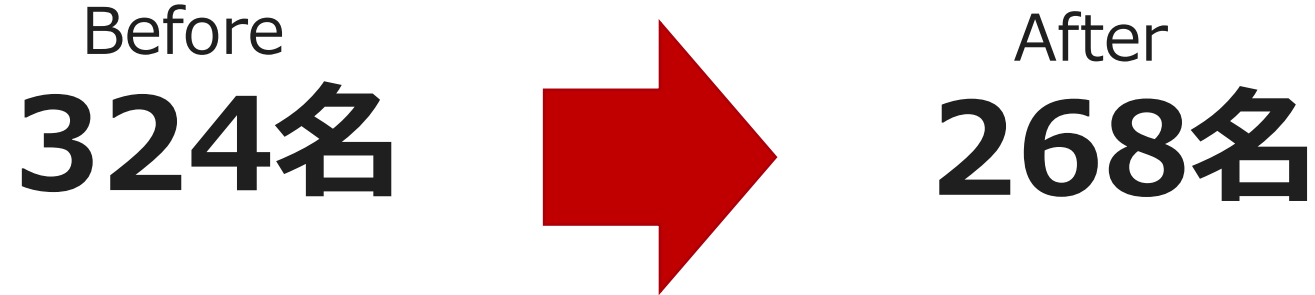
客単価

1,185円(店頭+164円)

- 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

本社業務の見直しを横断的に実施

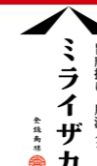
本社人数(既存業務)



既存業務を約2割減の人員で実施

創出したリソースを
成長事業・グローバル展開へ

「QSCのバランスにおいて価格が安いこと」にこだわり続けた



Q 手づくりへのこだわり。商品を順次**店仕込み**に切替。

S グラスフェッドアイスのキャンペーン等を通して接客サービスを強化。期間中は**クレーム0件**を達成。



C 老朽化している店舗は**小改装**を実施。通期で36店舗実施。

Quality : 手づくりへのこだわり



【焼肉の和民】



主力商品の値下げ
&
手切りこだわり

**10%強の商品を
店仕込みに変更**



【鳥メロ】

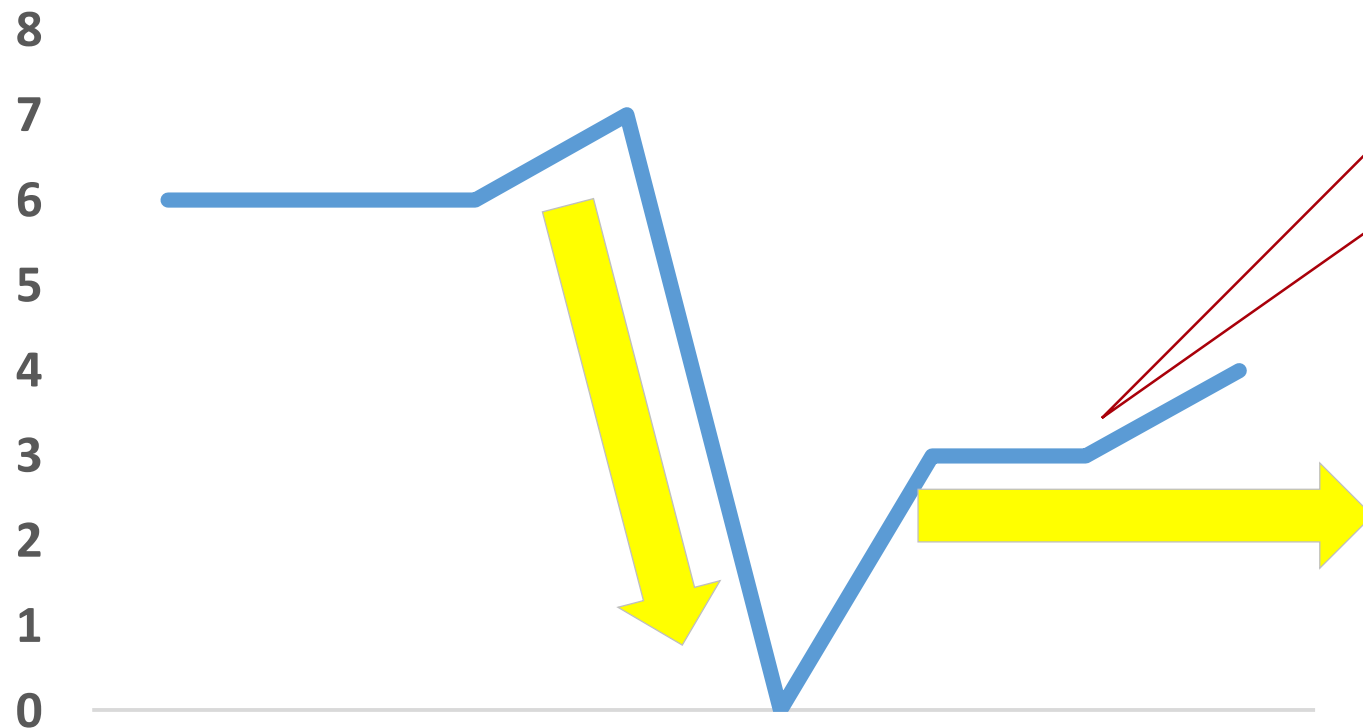


チルドに切替へ
品質アップ

**看板商品を磨きこむことで
お客様の体験価値向上。
お客様からの支持拡大につなげる。**

Service : 接客サービスを強化

クレーム件数推移



キャンペーン終了後も
実施前と比較して
クレーム件数減を継続



キャンペーン実施中の
8/19~8/25は
クレーム0件を達成

Cleanliness : 小改装を行いクレンリネスに投資

36店舗の小改装を実施

「鳥メロ」「ミライザカ」「かみむら牧場」等の小改装へ投資。



「和民のこだわりのれん街」リニューアル！

2周年を機にリニューアル。看板を刷新し増席。



トピックス

積極的に農地を取得し、2026年度より米の増産に着手



<2026年度>

既存	: 300t
香取市	: 100t
香取市周辺	: 100t
<u>計500t</u>	



<2027年度>

<u>計600t</u>	
全社使用量の 50% をカバー	

将来的には「**ワタミ米**」として市場にも供給

2025年10月、バングラデシュに Japan Dream Academy 設立



将来的には、

年間**3,000名**

の人材を派遣し、日本の労働力を支える。



ワタミ美幌峠牧場が牧場として国内初の「自然共生サイト」に認定

- ・ 主食の牧草を主としたグラスフェッド飼育
- ・ 農薬、化学肥料不使用の有機酪農

といった事業活動の取り組みが、ネイチャーポジティブを実現。希少な生き物の生息も確認され、森、水辺、草原の命の繋がりを守る活動が「自然共生サイト」の認定につながった。

ワタミ美幌峠牧場で発見された生き物・植物



キジバト



クリンソウ



ニホンザリガニ



ヒグマ



ニホンジカ



ゴマシジミ

陸前高田オーガニックランドはRE100を達成!



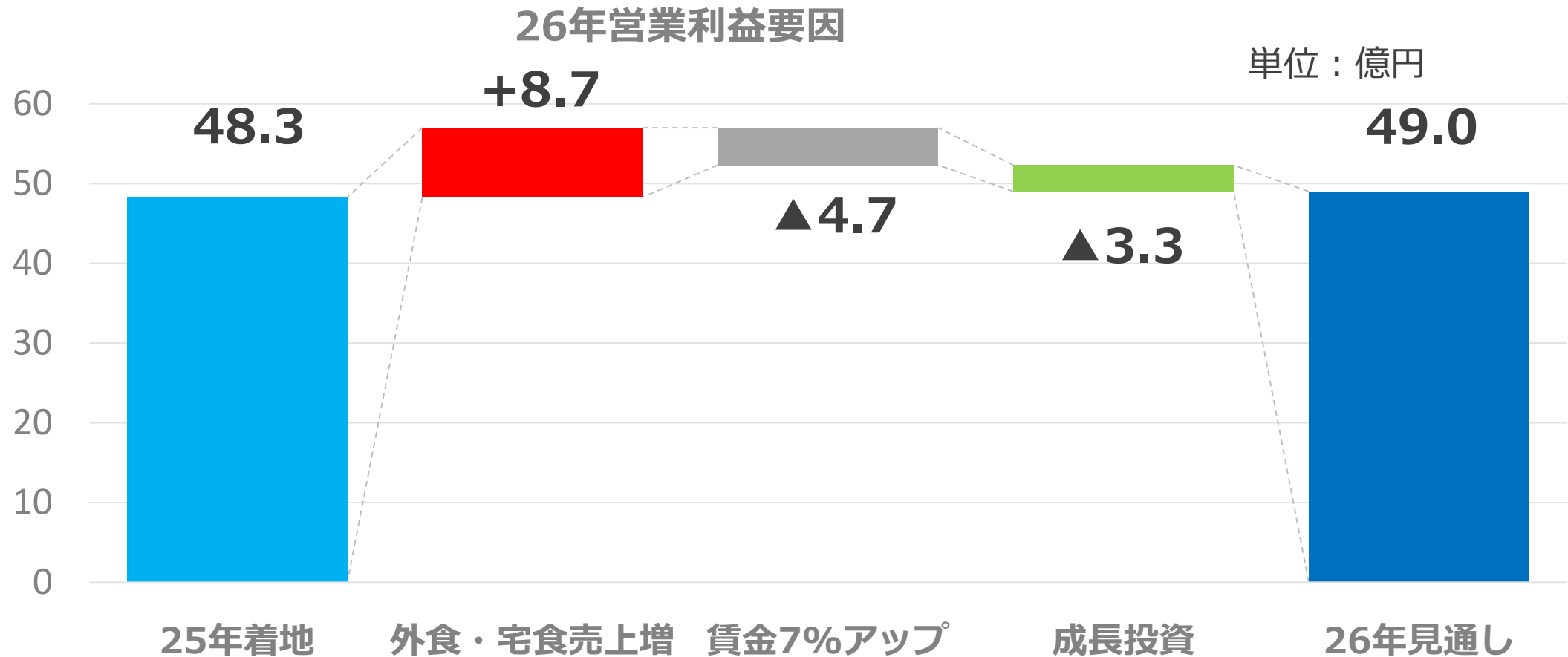
2026年に開園**5**周年
年間来場者
20,000人を計画

昼間に太陽光発電で蓄えた
「自然エネルギー」を夜間に放電

- 一 賃金7%アップ継続できる会社づくり
- 二 各部門予算・業務計画の完遂
- 三 財政破綻に備える
- 四 人の育成 2人の分身・自らは上へ
- 五 人としての全社員の幸せそして成長

- 一 賃金7%アップ継続できる会社づくり
- 二 各部門予算・業務計画の完遂
- 三 財政破綻に備える
- 四 人の育成 2人の分身・自らは上へ
- 五 人としての全社員の幸せそして成長

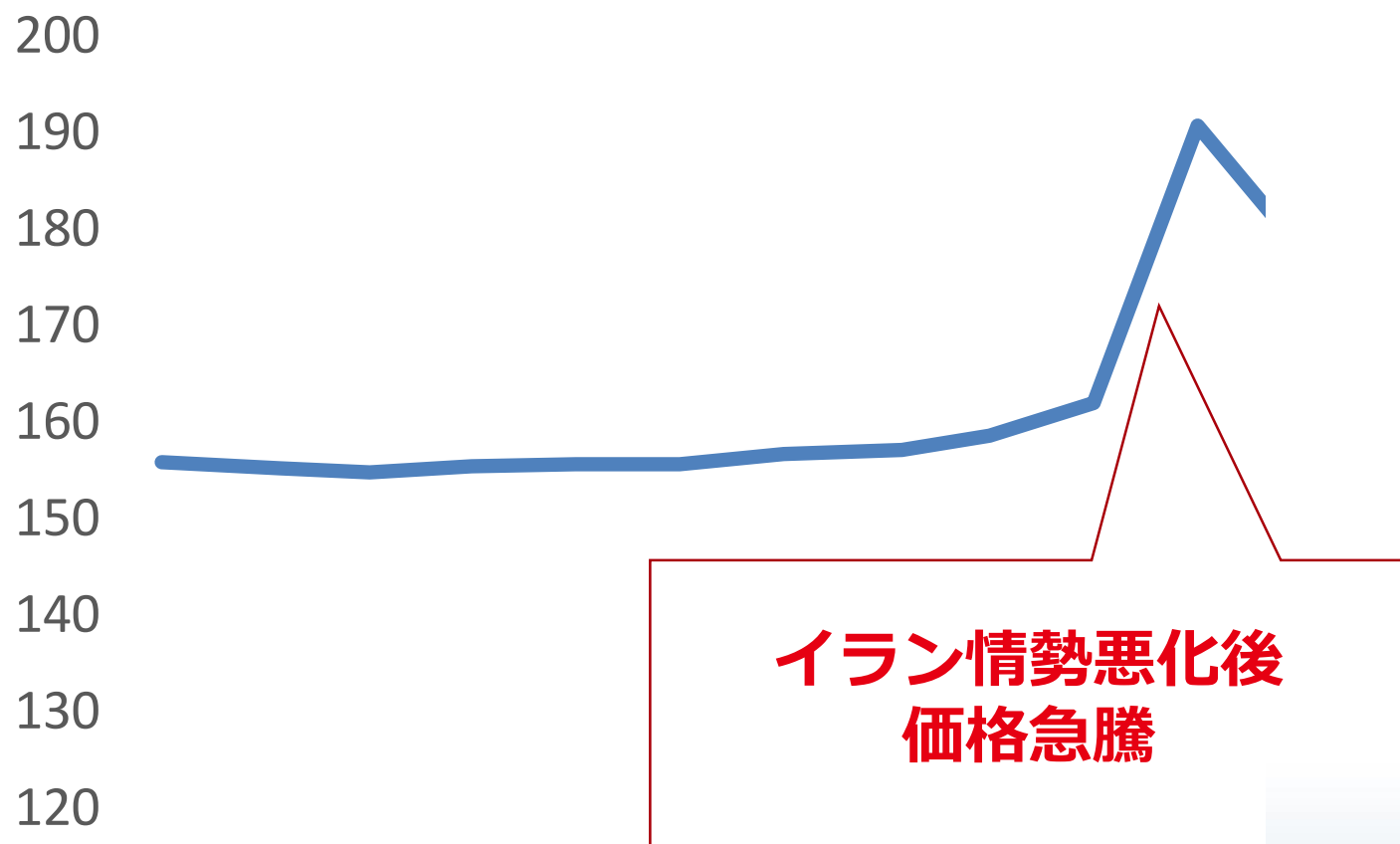
27年度の7%賃金アップ



賃金7%アップ・成長投資を主力事業の外食・宅食の増収により吸収

石油関連製品高騰への対策を実施

レギュラーガソリン価格推移



イラン情勢悪化後
価格急騰

ナフサ・原油

原料高騰・供給不安

使用量抑制
代替品への切り替え

ガソリン

輸送コスト増

配送稼働日数見直し
積載効率の改善

※資源エネルギー庁 石油製品価格調査

- 一 賃金7%アップ継続できる会社づくり
- 二 各部門予算・業務計画の完遂
- 三 財政破綻に備える
- 四 人の育成 2人の分身・自らは上へ
- 五 人としての全社員の幸せそして成長

おいしさと健康

**10種のだしの組み合わせ
おいしさづくり、新たな挑戦!**

カツおだし
芳醇な香りと
柔らかく上品
な旨み。

ワタミのかさねだし
ワタミの
かさを活かした
旨みと、香ばしく
力強い旨み。

ワタミの白だし
鰹節、昆布、椎茸などの
うまみを濃縮した「だし」に、薄
口醤油などを加えた万能調
味料。

いりこだし
濃厚なイノシン酸の
旨みと、香ばしく力強
い魚の風味。

昆布だし
「上品で深み
のある旨み」と「ほのかな
旨み」

あごだし
トビウオ。上品でスッキ
リとした旨みと、奥深い
コク。

中華だし
旨み、コク、香りが豊か
く、濃厚かつ深みのある
味わい。

貝だし
商品名
隠し名
くりの
着な
切りの
して
すべ
に着
わさ
しき
ます
が付
ださ

©カワ屋

まごころさん育成



好い日営業強化

全国の食卓に「好い日」をお届け!

2025年9月15日（敬老の日）より、いよいよ業界最安値を目指す新商品「好い日のシリーズ」が全国展開へ! 「皆さまに健康で心豊かな毎日をご過ごしていただきたい」という思いで作った自慢作! 宅食事業部の猛烈な熱意と勢いに、全社一丸となって力を合わせましょう!

全国支社の決意!

一人でも多くのお客さまに豊かな食生活を送っていただきたい、その一心で2年間かけて開発しました。4月からお届けをスタートした先住エリアでは、お客さまや所属・まごころさんからのアンケートをはじめ、ケアマネさんへの意識調査などたくさんの方の御行脚をさせていただきました。絶対に大満足いただけるよう準備できるものが出来ました。営業課は月曜、水曜にお届けが集中するため、お届け体制の構築に尽力してきました。また、ケアマネさん向けの営業が結果大であることを見つけ、集中してきました。MDチームは食材や容器を「グラム、ミリ単位」でこだわり、見た目も味も高いレベルに仕上げられました。本部は制度設計や構築、ツールを何度も見直し、お客さまに少しでも役立つようにしてました。ここからは「いざ、全国展開」です。自信をもって、一人でも多くの方に「好い日」を味わっていただきますよう!! 目標は全国20,000食、必ず達成します。

東日本支社

支社内の40営業所は4月より「好い日のおかず」を先行販売してきました。先行で得たことを活かし、好いスタートを切りたいと思います。目標は全国販売初週で手裏達成です! 東日本支社の一巻の油めは「スタートダッシュ」! 毎月の特別弁当や年末商品でも専念心がけているので既に全員が覚悟できています。全国販売でもその旨みを発揮します!

支社長 野崎 かおりさん

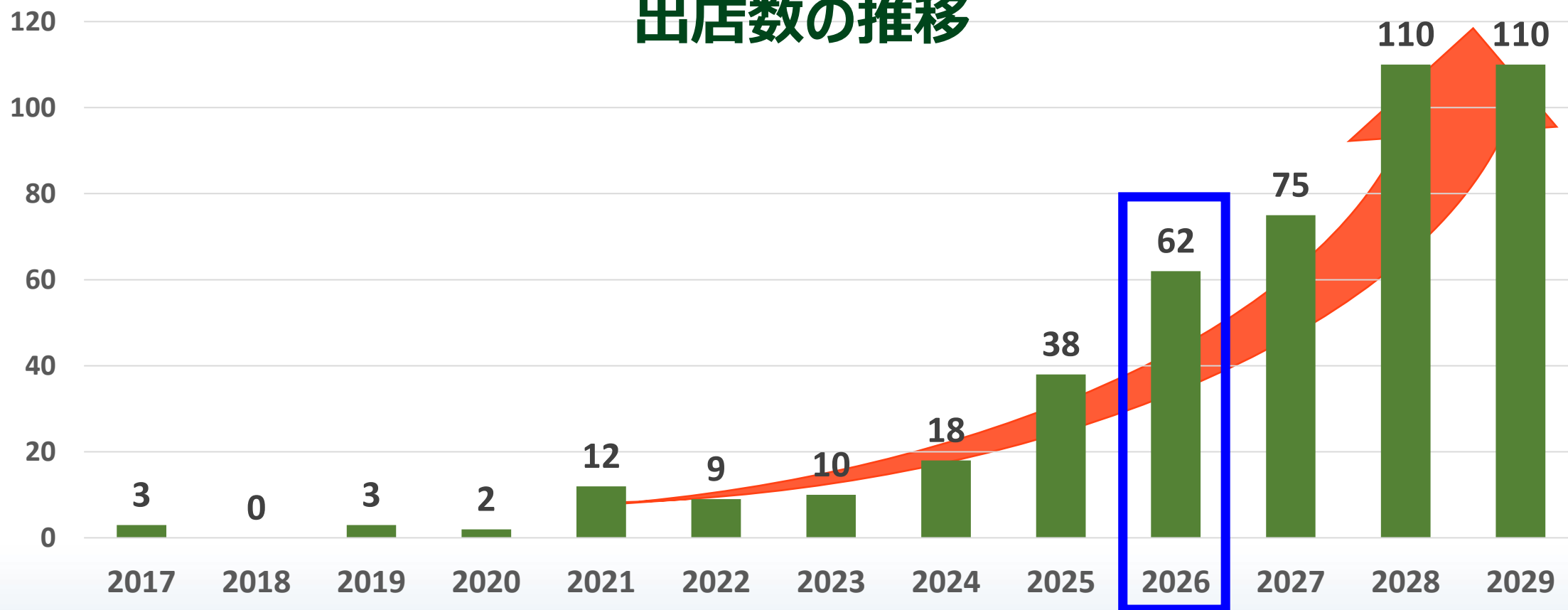
西関東甲信越支社

今回の挑戦は、まさに総力戦です。「必死」の覚悟を掲げ、AM、所長・まごころさん全員で予選達成に挑みます。三位一体と甘んじることなく一歩でも前へ踏み出し、多くのお客さまに選ばれ喜ばれ続ける存在をめざします! 営業課の突破力と地方の粘り強さと対応力、実行力で強さを発揮していきます!

支社長 森本 寛幸さん

2026年目標：62店舗（加盟店41店舗、直営店21店舗）

出店数の推移



サブウェイの“ローコスト投資モデル”

表) 店舗規模別 初期投資シミュレーション

初期投資目安	6.5坪モデル	フードコート	小～中規模店舗	ロードサイド
坪数	6.5坪～	8坪～	13～20坪	25～40坪
初期投資額	2,000万円	2,600万円	3,200万円	4,000万円
投資回収	3年	4年	5年	4年
ROI	30.0%	25.0%	20.0%	25.0%



ポイントその1：小さなスペースで開業可能

2,000万円で開業(6.5坪モデル)



ポイントその2：早期投資回収

ROI30%・投資回収3年

2026年度 FC募集



～26年度FC展開予定～

サブウェイ	41店舗
FC (サブウェイ以外)	17店舗
計	58店舗



同一施設への同時出店も実施し
店舗数拡大の加速

- 一 賃金7%アップ継続できる会社づくり
- 二 各部門予算・業務計画の完遂
- 三 財政破綻に備える
- 四 人の育成 2人の分身・自らは上へ
- 五 人としての全社員の幸せそして成長

商品の磨き上げ

サービスレベル向上



商品開発



厳選食材



マーケティング



感動の接客

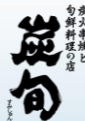
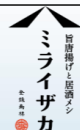


サービス品質徹底



チーム力最大化

地域一番店の確立



物価高だからこそ低価格な「好い日の御膳」でシェア拡大
宅食事業 全体食数目標 成長を牽引する『好い日の御膳』

2026年度
30万食



2025年度
4万食

↓ +2万食

2026年度
6万食

『好い日』を中心に、再び拡大フェースへ

海外事業の展開について

取締役 常務執行役員

渡邊 将也

2025年度通期 海外事業

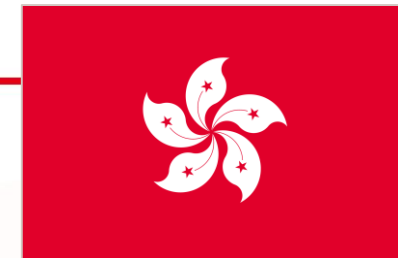
香港は売上が伸長したことに加え、固定費の減少も奏功し、増益。

Leader Foodは、原価および人件費の悪化が主要因となり、減益。

Watami US Corpは、関税問題などの向かい風に直面するも、前年同水準の利益確保。

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	44.7	43.8	0.9	102.0	2.3	1.5	0.8	150.5
台湾	10.6	10.7	▲ 0.1	99.0	▲ 0.1	0.4	▲ 0.5	—
シンガポール	16.6	16.8	▲ 0.2	98.8	▲ 0.3	▲ 0.5	0.2	—
L/F	36.8	32.8	4.1	112.4	0.4	2.3	▲ 1.9	18.7
US Corp	6.6	5.2	1.4	126.9	0.6	0.6	0.0	100.6
その他エリア・本部等	▲ 0.3	▲ 0.6	0.3	—	▲ 2.4	▲ 3.0	0.6	—
海外事業	115.0	108.7	6.2	105.8	0.5	1.3	▲ 0.8	38.5



Japanese Dining



Watami HongKong

2026年1月 和民 カイタック店オープン!!

「和民」業態4年ぶりの出店



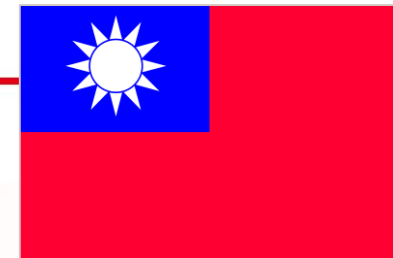
売上

予算達成率

160.4%

(1~3月実績)

- ✓ イベントでにぎわうエリア
- ✓ オープンキッチンの新内装
- ✓ 小規模モデルで出店余地拡大



手作厨房オープン 2025年12月 青埔店 2026年 1月 中和店



売上
予算達成率

青埔店 **114.1%**

中和店 **119.8%**

(1~3月実績)



2026年2月

饗和民ION店オープン!!

売上予算達成率

106.3% (1~3月実績)





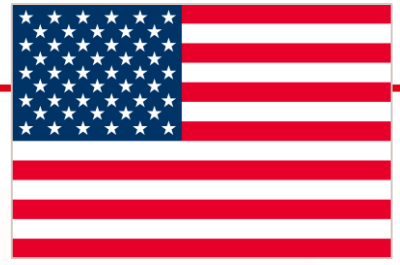
Leader Food Pte Ltd

セントラルキッチン 稼働開始

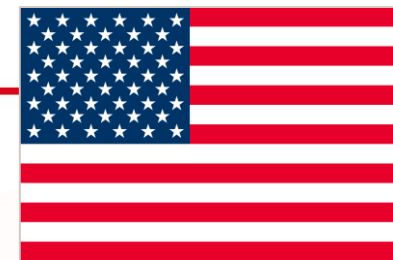


シンガポールワタミの店舗に
納品をスタート。
今後は外販も展開予定。

アメリカ - ラスベガス



卸先：ホテル、スーパー、学校の購買など、今後も拡大予定
取り扱い品目：おにぎり/寿司/フルーツカップ/デザートなど



大手との契約拡大



世界最大級の サービスマネジメント企業

である**アラマーク社**のベンダーとなる。

ネバダ州最大の総合大学(UNLV)の購買部での商品の販売が決定。学内のスポーツ大会や、イベント時も販売を見込む。

- ✓ スタジアム・アリーナでのフードサービス
- ✓ オフィスの休憩スペースへのドリンク・軽食サービス
- ✓ グローバルサプライチェーン

など **今後大きな展開の可能性**

ラスベガス最大級

ホテル・カジノ・プール・レストランなど様々な施設を運営する**MGMグループ**との契約を拡大。

高い品質と丁寧なサービスで信頼関係を築き、寿司を中心とした日本食卸としての認知が確実に向上。

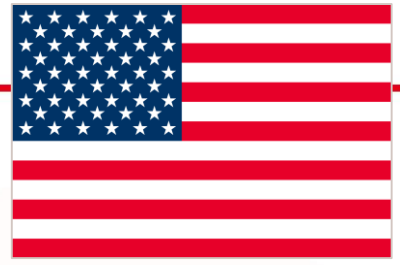


PARK MGM
LAS VEGAS



THE VENETIAN RESORT
LAS VEGAS





Hayama by WATAMI

Hayama by WATAMI

アメリカ 1号店

5月1日 OPEN!





Hayama by WATAMI

Hayama by WATAMI

こだわりの商品

Bar Hayamaで
愛された商品

葉山ランチロール▼



▲ポン酢とハラペーニョの
カルパッチョ

WATAMIが
手がけた商品



◀ 半熟卵の
肉巻き



焼き鳥▶

◀ 牡蠣の
豚巻き串



新規出店とM&Aを駆使し、今期末100店舗+を目指す



外食事業 展開エリア

(26年3月31日時点 計84店舗)

- ① 香港・中国本土 (24)
- ② 台湾 (10)
- ③ シンガポール (7)
- ④ 韓国 (19)
- ⑤ フィリピン (23)
- ⑥ マカオ (1)
- ⑦ アメリカ (26年5月出店)

人材に関する取組みについて

取締役副社長 CHO

清水 邦晃

健康経営優良法人認定

5年連続の認定および総合評価の向上を達成
(前年対比+3.0P)



2026

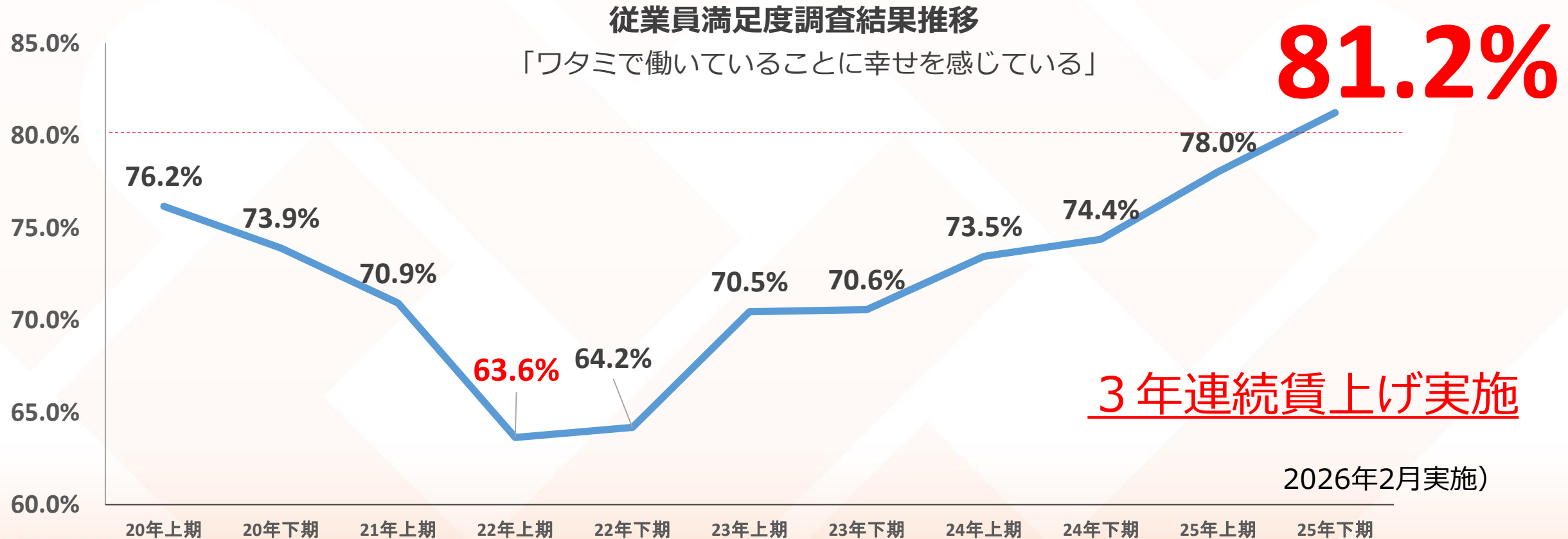
健康経営優良法人

KENKO Investment for Health

大規模法人部門

従業員エンゲージメントの向上

年2回実施の従業員満足度調査において81.2%を達成
(前年比+3.2%改善)



理念浸透や人権リスクの未然防止策を強化

副社長/事業責任者による全役職に向けた対面による研修を実施

【副社長/事業責任者による研修（年4回）】



【管理職向け教育の強化（年3回）】



“理念浸透”の強化

ワタミモデルの体験研修を通じて、社員の夢や目標を重ね合わせ、成長する機会を創出



理念を体験する研修の機会を毎月開催

- ①農場（レタス・菊芋収穫）
- ②牧場（見学） ③風車（見学）
- ④オーガニックランド
- ⑤ワタミ森（間伐植樹）
- ⑥発展途上国（孤児院・学校等の見学）

参加実績：**335**名

定年年齢及び再雇用年齢上限の引き上げ

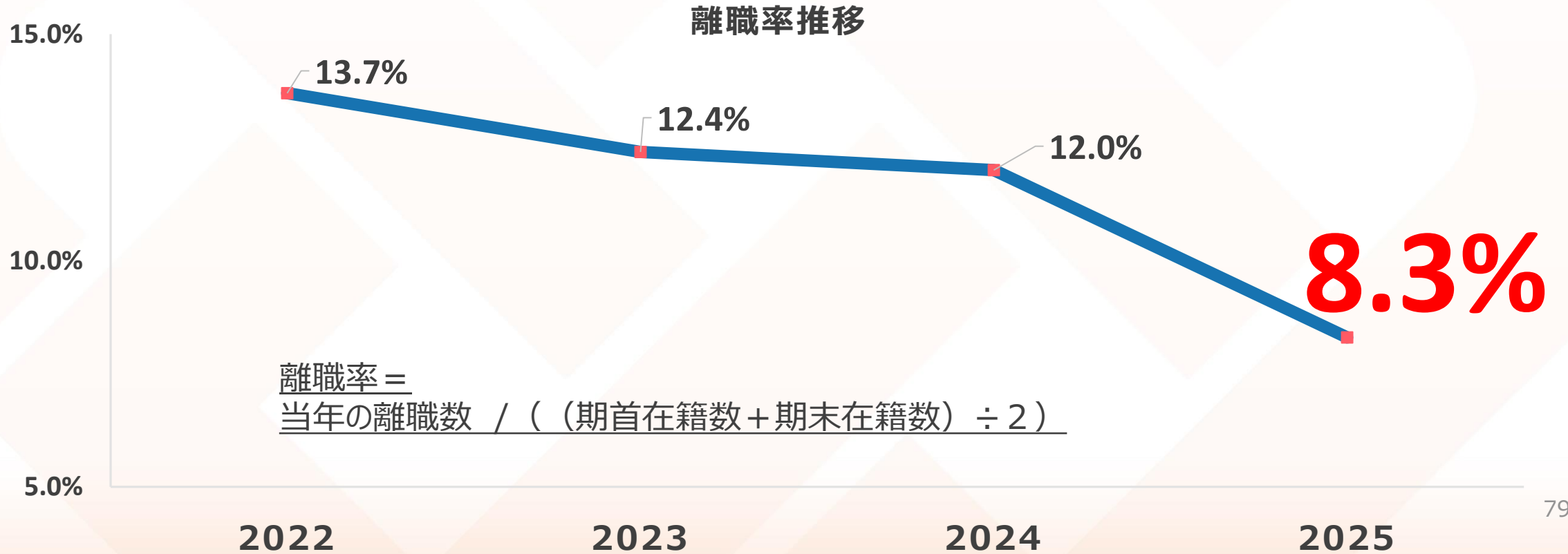
幅広い年齢層が活躍できる職場へ

定年 **60**歳 ▶ **65**歳

(再雇用制度上限 **70**歳 ▶ **75**歳)

理念浸透と人材育成による定着率向上

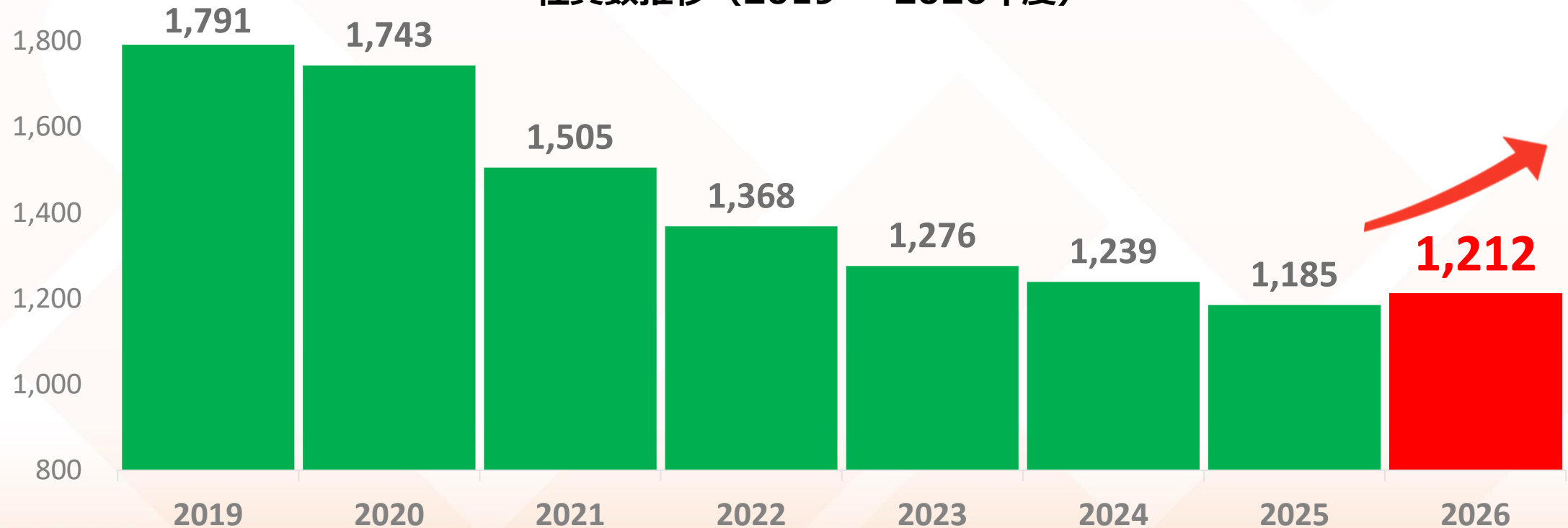
社員離職率8.3%まで改善
(前年比3.7pt改善)



人材採用を強化、成長フェーズへ転換

人員充足による現場負荷軽減とエンゲージメント向上を通じ、生産性向上と持続的成長の好循環を実現

社員数推移 (2019 ~ 2026年度)



一、7%賃金up 継続できる会社づくり

二、各部門 予算・業務計画の完遂

三、財政破綻に備える

四、人の育成 2人の分身 自らは上へ

五、人としての全社員の幸せ そして成長

現場の社員を“もっと主人公”にする

日常の仕事を通じて「人材育成」を図る

① 自らの分身作りに必要なスキルを学ぶ機会の創出

⇒ OJTの実践方法やコーチングスキルなど

② 課長・部長認定研修の実施

⇒ 「自律型の研修プログラム」の構築

- ・ 店長、所長クラス（主任職）がさらに上位職を目指すための学びの場の創出
- ・ 認定研修：「E-ラーニング」と「集合研修（1 Day）」を年2回開催

トップメッセージに触れる機会の継続実施

20年以上にわたり、会社の思いや方針をトップメッセージとして伝え続けてきた

ビデオメッセージ（毎月）



会社の方針や近況について
全従業員にビデオメッセージを配信

社内報（毎月）



毎月発行される社内報に
直筆メッセージを掲載

週刊メッセージ（毎週）



#172 先週土曜日、宅食の「まごころ感謝祭」を
ワタミ本社で開催しました。

2026.04.28

日々、お客様に直接商品をお届けしながら、「今日もお元気ですか」と声をかけ続けてくださっているまごころさん、そしてセンターでお弁当を作ってくれている準社員さん、コールセンターの皆さんと直接お会いし、日頃の感謝をお伝えすることができて、とても良い会となりました。
皆さんとお話をする中で、17年前に長崎で見た、お弁当をお届けする中で、お客様との何気ない会話が一軒一軒とても長く「なんて生産性の低い仕事なんだ」しかしお客様はお弁当だけでなく、お届けする“まごころさん”を待っている事に気

週刊トピックを
全従業員に配信

理念にふれる機会を増やし思いを継承していく

創業から大切にしてきた取り組みを継続

創業記念祭 (2002年から継続)



全体会議 (2000年から継続)



幹部理念研修 (年2回実施)



階層別研修 (年4回実施)



お食事会 (1999年から継続) わたみ自然学校 (1999年から継続)



“ワタミらしい” 仲間を増やしていく

“ワタミモデル”を体験できるインターンシップを通し、
アルバイトさんやまごころさんからの採用を強化
(2025年度実績 33名)

3 公益

森/夢
発展途上国支援

1次産業 農場/牧場

【新卒採用計画】

2025年度 実績 : 13名
2026年度 実績 : **30名**
2027年度以降計画 : **50名**

3次産業

外食店舗
宅食営業所

2次産業

手づくり厨房

【中途採用計画】

2025年度 実績 : 120名
2026年度以降計画 : **150名**
2028年度以降計画 : **200名**

エンゲージメント向上に向けた制度強化

賃金改善と将来資産形成支援を通じ、安心して働ける環境を整備

① 賃金上昇率：**7%**の実施（平均+2万円/人相当）

※ベア5.8%+定期昇給1.2%

② 確定拠出年金制度（DC）の導入（2026年10月導入予定）

③ 業績連動型退職所得制度の導入（2026年4月導入）

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

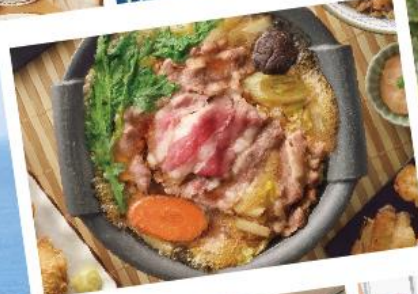
森を守り、森を育てる

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」