

飛躍のときに向けて 内なる充実の年に

新型コロナウイルスの感染対策が緩和される一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の影響による原材料価格の高騰など、ワタミグループの事業を取り巻く環境は依然として厳しい状況にあります。2022年度は目標としていた黒字化を達成。さらなる成長に向けた戦略や、株主様への思いを聞きました。●取材・文／編集部(取材：2023年2月21日)



ワタミ株式会社 代表取締役会長 兼 社長 渡邊 美樹 Miki Watanabe

4期ぶりの黒字達成も 楽観はしていない

— 外食産業にとってはまだ厳しい環境が続く中、2022年度は4期ぶりに当期純利益の黒字化を達成しました。その要因はどこにあると考えますか。

新型コロナウイルス感染者の国内初確認から3年が経過しましたが、この間にワタミグループでは296店舗が撤退し、新たに185店舗を出店しました。約3日に1店撤退し、5日に1店新店を出してきた計算で、1つの会社の中で非常に大きな変革が必要でした。これを乗り越えて黒字化という成果を出すことができましたが、今の状況を決して楽観はしていません。

今期、黒字の要因は、新型コロナによる休業補償と、自宅療養者向けの配食が大きく増えたことがひとつ。また、経常損益に関しては為替の影響によるところが大きいことも否めません。仕入れや物流の見直し、

工場や本社の生産性の向上などに取り組み、あらゆる対策を講じたうえで成果ではありますが、気持ちをさらに引き締めていく必要があると考えています。

— 今後、外部環境はどのように変化していくと考えますか。

まだまだ厳しい状況が続くでしょう。円安はさらに進み、物価も上昇を続ける。その結果、食料品、エネルギーコストは上昇し消費者の生活は圧迫される。賃上げが叫ばれていますが、物価の上昇に見合うだけの賃上げを実現できる会社がどれだけあるか。そう考えると、消費者の財布の紐はさらに固くなりますので厳しい状況が変わることはありません。

その中で私たちは「ワクワクすることをやる」「コントロールできることに集中する」「方法は無限大」「運を呼び込む」という4つの心構えを掲げています。これまでも見守り事業という新たなサービスを立ち上げたり、焼肉で390円均一にチャレンジ

したり、アメリカ進出の準備をするなど、厳しい状況の中でもワクワクすることを考え、思いをカタチにしてきました。新型コロナウイルスや物価の上昇などは自分たちでコントロールできませんが、商品に磨きをかけ、店舗を綺麗にすることなどは自らの意志でできます。今できることに集中して、筋肉質な会社になっていくことが重要です。

次の戦いに備える 各事業の取り組み方針

— それぞれの事業をどのように進めていくか、お聞かせください。

〈宅食〉 現在のワタミグループの主力事業であり、定番のお弁当・惣菜に加え、食が細くなってきたお客様向けの弁当や低糖質のメニュー、ミールキットなどを開発し利用者層の拡大を図ってきました。今後はそれぞれに磨きをかけて食数増を目指します。この4月からお弁当・惣菜、ミールキットの値上げに踏み切りましたが、宅食事業にとってなくてはならない存在である「まごころスタッフ」にお届け手数料として還元し、事業基盤を強化してまいります。また、2022年11月からスタートした高齢者見守り事業を軌道に乗せると同時に、社会的な役割を担う生活インフラとしての地位を確立します。

〈居酒屋〉 コロナ前の売上80%達成を目標に、QSC(商品力、サービス、クレンリネス)を磨き上げ、“居酒屋ならワタミ”といわれるような価値を提供していきます。また、従来のビジネスモデルでは12月と3月

の宴会需要を多く見込んでいましたが、年間を通してしっかり売上・利益を上げられるモデルへと転換していきます。居酒屋の中でも最近は個店の勢いがあるので、「炭旬(すみしゅん)」業態やテイクアウト、デリバリーにも対応できる「すしの和」の出店を進めていきます。

〈焼肉〉 年間売上50億円を達成し、次なる飛躍への布石にしたいと考えています。ブランド認知度と売上は比例するので、「焼肉の和民」というブランドを広く深く浸透させるための活動を強化していきます。「かみむら牧場」ではA4ランク以上の黒毛和牛「薩摩牛」の食べ放題が特に家族層に人気ですが、今後は若者世代を取り込むマーケティングも強化していきます。

〈から揚げの天才〉 から揚げ専門店としていち早く100店舗を達成しましたが、から揚げ専門店市場は競合がひしめき合い、厳しい状況にあります。そこで、から揚げ専門店から「揚げ物」を中心にした弁当店へと方向転換を図ります。のり弁も一般的なものより大盛にしたり、スパイスからこだわった本格的なカレーを提供したり。好評



まごころスタッフとして「みまもりサービス」を体験

だった「チキン南蛮のり弁」に続き、エビフライ弁当の開発なども進めています。

〈bb.q オリーブチキンカフェ〉 今後はテイクアウトのみの実験も行い、バリューセットメニューを中心としたファーストフード店として多店舗化を進めていきます。

〈TGIフライデーズ〉 目的客を獲得しており、最も売上の戻りが早い業態で、よい物件があれば新規出店も積極的に進めていきます。

〈海外事業〉 新型コロナウイルスの影響で大きな痛手も受けましたが、香港を中心に復調してきましたので、今年度は約10店舗の新規出店を目指しています。また、来年には米テキサス州に焼肉レストランを出店する計画です。念願のアメリカの出店においては非常にワクワクしています。

〈冷凍惣菜事業〉 新たな事業本部として冷凍惣菜事業を立ち上げます。新工場を建設し本格的に自社生産体制を整え、これまで以上に冷凍惣菜の商品開発に力を入れていきます。工場は6月ごろから稼働する予定で、ECのみならず、スーパーなどへの卸も検討していきますのでご期待ください。



関西での全体会議後、「焼肉の和民」を視察



「ワタミオーガニックランド」
ぶどう畑とソーラーシェアリング

循環型社会の実現に向け ワタミモデル推進を加速

— 有機農業を手掛けられて20年以上になりますが、ワタミファームの取り組みについて伺えますか。

北海道で放牧型酪農を行っている、美幌峠牧場のグラスフェッドミルクを使ったアイスクリームをはじめ、きく芋の定期販売強化、「農縁」ブランドの有機農産物の販売強化の3本柱で展開します。岩手県陸前高田市の「陸前高田ワタミオーガニックランド」でぶどう栽培からスタートしたワインづくりも、来年にはおいしいワインをお届けできそうです。ぜひ、ワインオーナー制度「0からワインをつくる会」にご参加ください。

— 再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデル=ワタミモデルの推進も加速しています。

「RE100」の目標達成に向けて、本社ビルと愛知県津島市の食品加工工場「ワタミ手づくり厨房 中京センター」で使用する電力は100%再生可能エネルギーに切り替えています。また、ワタミエナジーは電気料

金売上の1%を再生可能エネルギー開発に投資しており、2022年12月より「オーガニックランド」のぶどう畑には、この投資を活用してソーラーシェアリングを導入し自家消費しています。

— そうした取り組みが評価され、日本経済新聞社が主催する「第4回日経SDGs経営調査(2022)」において、外食企業最高位の星3.5に認定されました。

2019年10月にSDGs推進本部を設立し、各事業本部から選出したメンバーによる社内組織横断タスクフォースチームを中心に取り組みを進めてきました。再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデル(ワタミモデル)を構築し、3つの公益財団法人の活動をさらに拡大するというワタミのビジネスモデルはSDGsの思想そのものであり、それが評価されたのはうれしいことです。

公益財団法人 School Aid Japanの活動は20年以上になりますが、カンボジアやバングラデシュを中心にこれまでに351校を建設しました。200校記念となるバングラデシュ、ナラヤンクル村の中高一貫校 Narayankul Dream Model High School が10周年を迎えたのも感慨深いですね。SAJの活動は現在、ワタミエージェントが取り組んでいる海外人材事業の基礎にもなっています。「みんなの夢をかなえる会」も、任意団体として活動を始めてから14年になります。「みんなの夢 AWARD13」は4年ぶりのリアル開催となり、私も大いに刺激を受けました。Save Earth Foundationは、山武・

東御・丹波・愛知の森林保全地域に加え、新たに2022年より陸前高田市から森林保全管理を受託しました。株主様におきましては3つの財団にたくさんの寄附をありがとうございます。一円も無駄にすることなく、今後もこうした社会貢献活動にも積極的に関わり、業界をけん引する存在になりたいと思います。

— 最後に、株主様へのメッセージをお願いいたします。

今期の大きなテーマは「内なる充実」。そのために必要なのが理念のさらなる浸透です。従来の月に1回のビデオメッセージやグループ報に加え、毎週、社員にメッセージを送り士気を高めています。前述した通り、2022年度は外的要因が追い風となりましたが、今期はそうしたものに期待はできません。新しいことに挑戦するよりも内なる充実を図り、これまでにまいてきた種を芽吹かせ、花を咲かせる年として、着実に歩みを進めてまいります。そして、株主様の期待に応え、確実に利益が出せる会社に戻してまいります。今後ともワタミグループへの変わりぬご支援のほど、よろしく願いいたします。



School Aid Japanが運営する
バングラデシュの学校の卒業生たち