

40周年を新たなスタートに “ワタミモデル”を世界に広げる

“アフター・コロナ”として社会全体が前進しつつも、円安や物価上昇が続き、依然として厳しい外部環境の中で、2024年3月期は黒字化を達成しました。40周年という節目を迎えて、さらなる成長を目指すワタミグループの戦略や、株主様への思いを聞きました。

●取材・文／編集部（取材：2024年2月20日）

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



国内外食事業4期ぶりの黒字化で グループ業績も大幅改善

— 依然として厳しい外部環境が続く中、国内外食や宅食事業を中心に2023年度は大きく改善し黒字化を達成しました。振り返ってみて、どのように感じていますか。

国内の外食・居酒屋マーケットの規模としては、コロナ前の65%※程度しか戻ってきていない現状があります。そのような中でワタミが2019年と比べて売上100%を超えて健闘しているのは、団体のお客様の宴会需要に対応できる店舗を持っていることが一つです。2つ目は、コロナ禍で約3割の店舗が撤退していることから残存者利益を確保できていることが挙げられます。当社も店舗数は減らしていますが、コロナ前とほぼ同水準の利益を出しており、1店舗当たりの収益が上がっていますので、この点については評価できると考えています。また、もう一つの主力事業である宅食事業が堅調に推移したことも

ラスの要因です。全体として業績は昨年より大きく改善することができましたが、決して楽観できるものでなく、ここからが新たなスタートだと思っています。

※日本フードサービス協会 外食産業市場動向調査参照

— 今後の外部環境については、どのような見通しを持っていますか。

国内では、今後も厳しいインフレや不景気は続いていくと見えています。そして、少子化や財政赤字など、さまざまな側面から考えても中長期での大幅な円安が続くと確信しています。円安も含めて、国内ではインバウンド需要が益々高まっていますから、これにしっかりと応えていく。それと同時に、海外マーケットにおいて事業を拡大させていくために海外への投資を積極的に加速させていく考えです。

海外事業の積極的な展開と 各事業の取り組み方針

— 来期、各事業をどのように進めていくのか、お聞かせください。

〈海外事業〉アジアやアメリカのマーケットは非常に伸びていますので、海外の出店は特に力を入れて進めていく方針です。これを加速化させるために、新たにシンガポールの食品加工会社「リーダー・フード」のM&Aを実施しました。アジア地域の直営店出店やフランチャイズのサポートを拡大していくにあたって、仕入れ力や商品の開発力は必要不可欠です。リーダー・フードは、アジアを中心に150以上の取引企業を持ち、世界中から仕入れを行っているグローバル企業です。中国や東南アジアにおけるワタミグループ全体の仕入れ力の強化につながりますので、このM&Aによる海外事業のスピードアップに大きな期待をしています。

また、ギャラクシー・エンターテインメント・グループとの提携でマカオの総合型リゾート施設（IR）に出店した総合和食店「饗和民」も、1日の最高売上が約300万円と大変好調です。ワタミが得意とする和牛などの高級食材は、マカオのIRを訪れる世界中の観光客に好評で、お客様単価が約7,000円となり、年間で6億円程の売上を想定しています。このマカオの業態の



マカオに初出店となる「饗和民」
寿司カウンターに庭園グラフィックを設置



和牛串テイクアウト専門業態「築地 牛武」
築地から世界へ和牛の価値を発信

成功があれば、ラスベガスなどの本場にも進出できる可能性を秘めています。その他にも、アメリカのテキサス州ヒューストンで和牛焼肉店の開店準備を進めています。海外事業を拡大する施策をいくつも打っていますので、ぜひ楽しみにしてください。

〈国内外食〉国内外食事業については、円安が継続していることによるインバウンドの需要は好機と捉えています。昨年11月に開店した和牛串の専門店「築地牛武」は4.5坪で2,000万円以上の売上があり、連日外国人観光客で賑わっています。好調な和牛や寿司などはじめ、インバウンド対応ができる店舗は積極的に出店していくつもりです。また、ワタミモデルを具現化した「和民のこだわりのれん街」では“手づくり”にこだわった商品がお客様に大変好評です。これこそワタミが勝ってきた理由なのだと再認識しました。昨年“手づくり”の冷凍商品をお届けすべく、尼崎の自社工場が本格稼働をしておりますので、そこに外食の「手づくり厨房」も構えて、全国の店舗をバックアップし、手づくりにこだわった商品を強化してまいります。

〈宅食〉2023年度は、コロナ療養者向けの販売がなくなり減益となっていますが、これはあくまで特需であり、この部分を除けば既存事業として増益のため堅調に推移することができました。今年度も原材料費、水光熱費、物流費がすべて高騰する中、4月にやむを得ず値上げを実施させていただきます。しかし、お客様の大半が年金生活のご高齢者の方々であることを考慮し、これを最後の値上げと位置づけ、今後は価格を維持しながら食数の増加に努めていきます。また、宅食事業では、これまで、自宅で生活できているシニアユーザーに向けた商品がメインでしたが、介護が必要なご高齢者に安心して召し上がっていただけるような介護施設向けの惣菜や介護食、あるいは忙しく働くお母さんの負担を軽減できるようなミールキットなど、利用者に合わせた商品の開発も強化しています。

特別メニューなど付加価値のある商品の展開も強化します。能登半島地震で被災した和倉温泉「加賀屋」のお土産商品の応援販売も実施し、大好評のうちに完売と



能登半島 和倉温泉「加賀屋」のお土産商品
ワタミの宅食や外食店舗で応援販売



「有機さつまいも」キャンペーン
発売1週間で15,000食の大ヒット

なりました。ワタミの宅食だからこそできる価値あるサービスを今後も展開してまいります。

—ワタミファーム産の有機野菜を使用したキャンペーンが好調だと聞きました。今後の展開を教えてください。

〈農業〉ワタミファームは日本最大級の有機圃場を保有し、四半世紀にわたって持続可能な有機農業に真面目に取り組んでいます。キャンペーンを通じて、私たちの“商品に対する向き合い方”や“ワタミモデルをお客様にお伝えしていきたいのです。昨年、年間を通じて実施したワタミファーム産の有機レタス、有機さつまいも、美幌峠牧場のグラスフェッドアイスなどの各キャンペーンは、どれも非常に好調で想定以上の売れ行きとなり、すべて完売しました。今後の展開としては、キャンペーンで好評だった有機さつまいもと、グラスフェッドアイスを組み合わせた「有機さつまいもアイス」の販売も始めます。また、ワタミの農業への取り組みに大きな期待と関心を寄せてくださる企業も多く、山田養蜂場とハチミツを使ったグラスフェッドアイスの開発なども進め

ております。このような他社とのアライアンスを強化して、より魅力的な商品を多くのお客様にお届けしてまいります。

「社員の幸福」という理念 人的資本経営への取り組み

—今年度の全社テーマは“賃金を上げられる会社”と聞きました。その理由を教えてください。

私は26歳の時、経営目的の1丁目一番地に「社員の幸せ」を掲げて経営してきました。今後も厳しいインフレが予想される中で、社員一人ひとりの生活を守りたいという意識がこれまで以上に強くなり、2024年は、ベースアップを実行することを決めました。

併せて、今年度から経営目標数値に「人件費総額」を定めることにしました。企業として売上や利益はもちろん大事ですが、その次の優先事項に人件費総額を据えて経営方針や事業戦略を組み立てます。人件費総額の目標を掲げ、その成果を確実に反映し、翌年もベースアップする流れをつくりたいと思います。

ワタミグループは経済産業省「健康経営優良法人」に3年連続で認定されました。社員を重要な“経営資本”と考え、店長や営業所長といった管理職の研修教育を強化し、課長職以上は私と、課長職未満は副社長と直接対話する機会を定期的に設けて、全社員との丁寧なコミュニケーションに取り組んでいます。私たちが大切にしている「社員の幸福」という経営理念は、ワタ



毎年5月にワタミ創業祭を開催
全社員が参加し、従業員を賞賛

ミで働くことを通して社員一人ひとりが各々の幸せを実現することにあります。幸せな社員が働いているからこそ、お客様に喜んでいただける価値を提供できると確信しています。

—最後に、株主様へのメッセージをお願いします。

今年はワタミグループの40周年となります。40年間を振り返れば、良いことも悪いこともあり、さまざまな失敗もありました。しかし、それらの経験から私たちは「ワタミモデル」というビジネスモデルを作り上げてまいりました。ワタミグループは再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業「ワタミモデル」を広げて、国内での売上や利益の増加につなげてまいりましたが、それを今後は、世界へと広げていくために大きなM&Aを含め着実に計画を進めています。40周年という節目を“新たなスタート”として、100年企業に成長するために挑戦を続けてまいりますので、株主様には今後ともワタミグループへの変わらぬご支援のほど、よろしくお願いいたします。