

# 第39期 定時株主総会 事業報告

招集ご通知は右のQRコードから当社ホームページに  
アクセスいただくことでご覧いただけます。

<https://www.watami.co.jp/ir/>



もしくは

検索

# 第39期 定時株主総会 事業報告

## 1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 代表取締役会長 兼 社長 CEO 渡邊 美樹

## 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

代表取締役会長 兼 社長 CEO

渡邊 美樹

# 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	<b>887.1</b>	823.0	64.1	107.8
営業損益	<b>45.6</b>	37.5	8.1	121.7
経常損益	<b>52.4</b>	59.7	▲ 7.2	87.8
当期純損益	<b>35.2</b>	41.9	▲ 6.6	84.1
一株当たり 当期純損益（円）	<b>75.9</b>	92.6	▲ 16.7	81.9

# 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	<b>343.9</b>	320.4	23.4	107.3
	営業損益	<b>16.1</b>	13.0	3.0	123.2
宅食事業	売上高	<b>402.2</b>	400.5	1.7	100.4
	営業損益	<b>47.2</b>	40.6	6.6	116.3
海外事業	売上高	<b>108.7</b>	68.9	39.8	157.8
	営業損益	<b>1.3</b>	▲ 1.6	3.0	—

# 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	<b>457.5</b>	354.2	103.2
有利子負債	<b>290.7</b>	273.6	17.1
自己資本	<b>267.9</b>	218.8	49.1
総資産	<b>714.9</b>	642.2	72.6
(ネットDELシオ)	<b>▲ 0.6</b>	▲ 0.4	▲ 0.3
(自己資本比率)	<b>37.5</b>	34.1	3.4
(自己資本比率) ※資本性ローン加味	<b>41.7</b>	38.8	2.9

# 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	<b>35.2</b>	41.9	▲ 6.6
+ ) 減価償却費	<b>22.2</b>	17.9	4.3
- ) 設備投資実施額	<b>▲ 19.3</b>	▲ 27.9	8.5
差引 フリーCF (簡易)	<b>38.0</b>	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

# 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	<b>10.0</b>
配当性向 (普通株式のみ)	18.2%	10.8%	<b>13.2%</b>
配当性向 (優先株式込み)	46.6%	21.0%	<b>25.0%</b>

# 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

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ろう

## 自然エネルギーを利用した循環型6次産業モデル



# 一 予算達成と**5%**の賃金アップ°

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

# 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

# 賃金アップの為には

- 【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）

# 宅食事業

## 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	<b>51.5</b>	46.7	4.8	110.2
冷凍	<b>19.0</b>	15.3	3.7	124.1	<b>0.7</b>	▲ 0.9	1.6	—
その他調整・本部等	<b>0</b>	0	0	—	<b>▲ 5.0</b>	▲ 5.2	0.2	—
<b>宅食事業</b>	<b>402.2</b>	400.5	1.7	100.4	<b>47.2</b>	40.6	6.6	116.3

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

- ・ 糖尿病予備軍 **2千万人**向けに開発
- ・ 4か月で累計**20万食**突破！





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

一部エリアで先行販売中

# 外食事業

# 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。

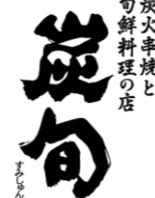
単位：億円・%（▲は損失）

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

【居酒屋業態】



コロナ前と比べても客数増



25年度4-5月実績（前月同期比）

	24年比	19年比
売上	107%	<b>114%</b>
L 宴会	111%	141%
L 宴会以外	106%	109%
客数	106%	<b>106%</b>
客単価	101%	108%



## 【焼肉業態】



## 25年度4-5月実績（前月同期比）

	24年比	19年比
売上	115%	138%
客数	<b>111%</b>	<b>122%</b>
客単価	103%	113%

**24年、25年  
ともに好調**

American Restaurant & Bar



## 【TGIフライデーズ】



25年度売上  
前年比108%



## 【bb.qオリーブチキンカフェ】



25年度売上  
前年比125%

## 【すし業態】



25年度売上  
前年比118%



テイクアウト業態  
テストスタート

# 国内外食事業



肉師



寿司職人



手づくりへのこだわり・職人の育成

# 農業



**有機野菜をつかった  
商品を展開**

**放牧型グラスフェッド酪農は  
全国で0.13%**

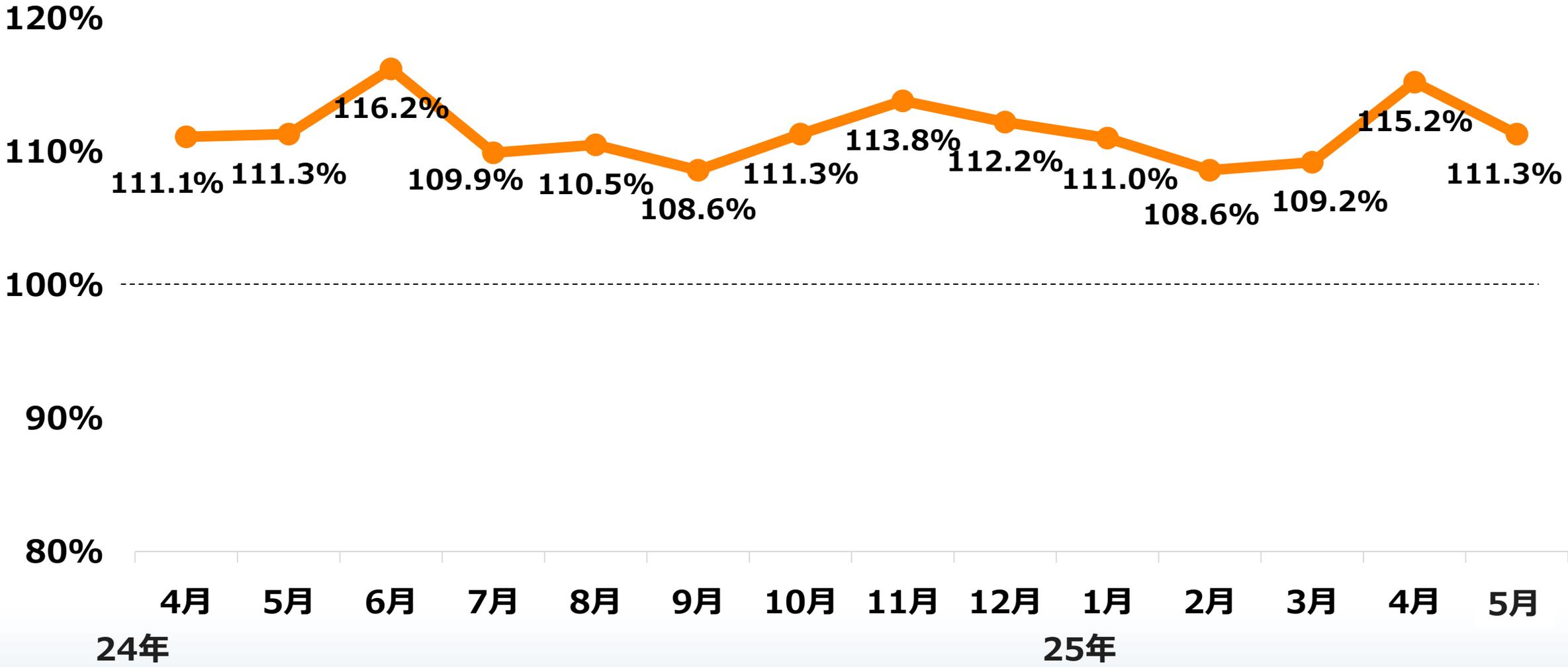
# サブウェイ



- 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 既存店売上前年比の推移

**既存店前年比 56カ月連続更新中**



# サブウェイ 月間平均売上（既存店）の推移

月商平均700万円台へ

単位：万円



**AM 10:30 まで** **FRESH CHOICE**  
**モーニング**



**モーニング  
スープセット**  
チーズトースト付き  
**¥490**  
ドリンク付き + ¥100

- **ゴロゴロ野菜のトマト&クラムスープ**  
Chunky Vegetable Tomato & Crum Soup ¥9.1税 | 62kcal
- **濃厚カントリーコーンスープ**  
Creamy Country Corn Soup ¥16.9税 | 124kcal

**シーフード  
グラタン** Seafood Gratin **¥690**  
423kcal | 糖質:43.7g  
えびとカニカマサラダをサンド。  
シユレッドチーズと  
黒こしょうで  
本格グラタンの味!



**牛カルビ  
チーズ**  
Beef Kalbi & Cheese **¥990**  
471kcal | 糖質:43.7g

**キッズセット**  
**¥490**



**モーニング  
強化**

**サブウェイ  
×居酒屋**

**キッズセット  
リニューアル**



## “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 word 'Specialty' is in white, 'Drip' is in green, and 'Coffee' is in yellow. 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 red ribbon says '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'. Next to the cup is a pile of coffee beans. The background is green. A white circle with 'NEW' is next to the product name.

参考) 従来価格 (S) 260円 (M)310円

## モバイルオーダーアプリ導入推進



**SUBWAY**

**モバイルオーダー**  
アプリで注文、店舗でお受け取り [注文する >](#)

**モバイルオーダーでスムーズなお受け取り**  
※テイクアウト専用

とても簡単！オーダーの3ステップ

- 1 店舗・利用方法を選ぶ
- 2 商品を選んでお支払い
- 3 商品を受け取る

サブウェイ 新宿野村ビル店

おすすめ **ポテトドリンクセット** サンドイッチ

ポテトドリンクセット

ベジーデライト ¥800

ツナ ¥860

BLT ¥920

ローストビーフ ¥1,120

サブウェイ 新宿野村ビル店

野菜(レタス) 1つまで

レタス 抜き  **レタス 適量**

レタス 多め

野菜(トマト) 1つまで

トマト 抜き  **トマト 適量**

トマト 多め

野菜(ピーマン) 1つまで

ピーマン 抜き  **ピーマン 適量**

ピーマン 多め

**111店舗が導入開始（登録者数30,000人）**  
**7月1日には160店舗まで拡大予定**



4月にモデル店OPEN！

「ヨコハマ  
ベイサイド本店」



The Subway logo, with 'SUBWAY' in yellow and green block letters. The 'S' has a yellow arrow pointing left, and the 'Y' has a green arrow pointing up and right.

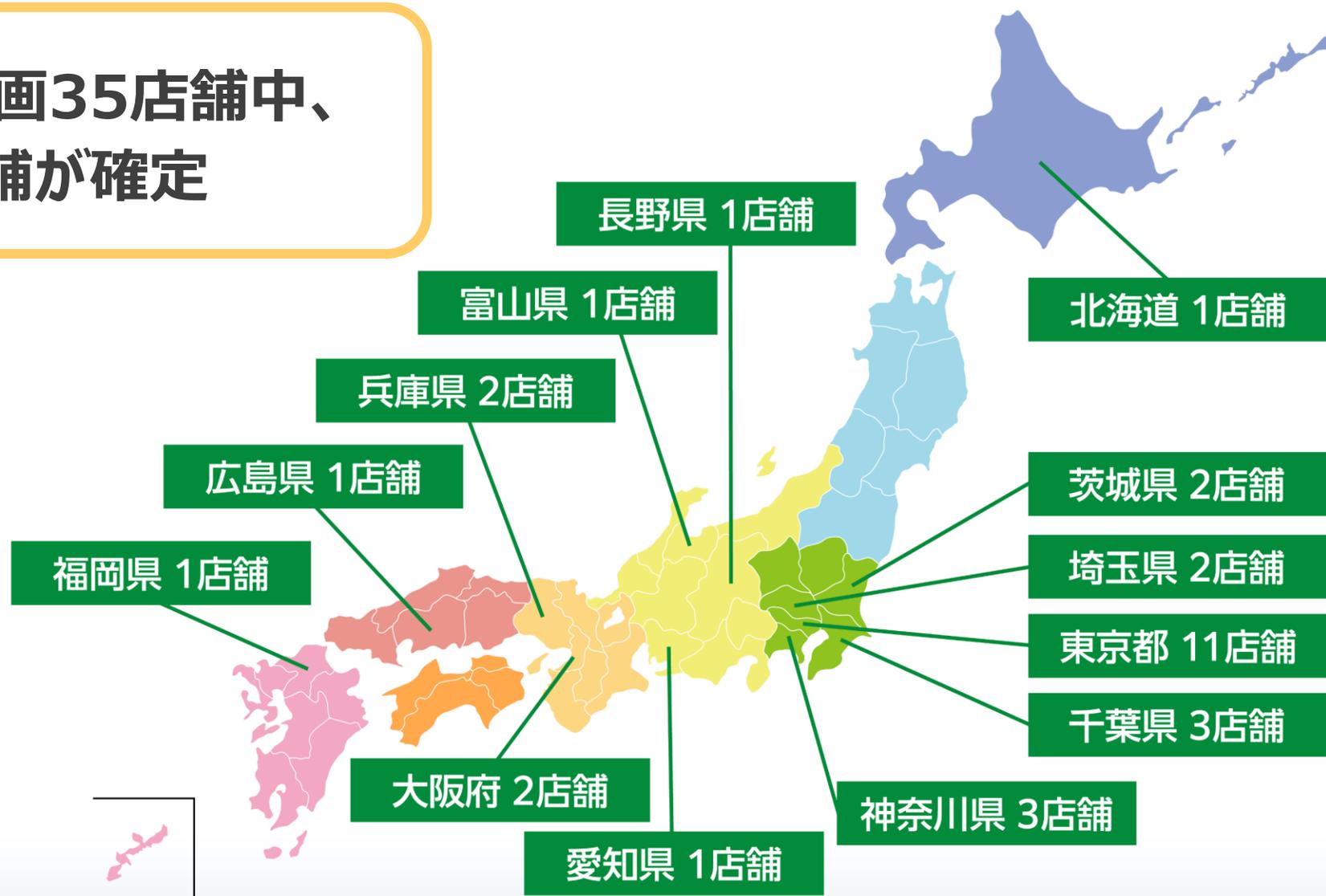
×

The Timee logo, featuring a yellow bear-like character with black ears and a black outline, followed by the word 'Timee' in a bold, black, sans-serif font.

**「タイミー」の積極採用  
一部店舗では「フルタイミー」での店舗運営を目指す**

# サブウェイ 初年度に開業が決定している店舗

出店計画35店舗中、  
**31**店舗が確定



# サブウェイ 初年度に開業が決定している店舗（直営）

## 7月開店予定

アリオ川口店  
水道橋店

## 8月開店予定

川崎アゼリア店  
アリオ西新井店

## 9月開店予定

アリオ北砂店  
亀戸クロック店

## 10月以降開店予定

千里中央店

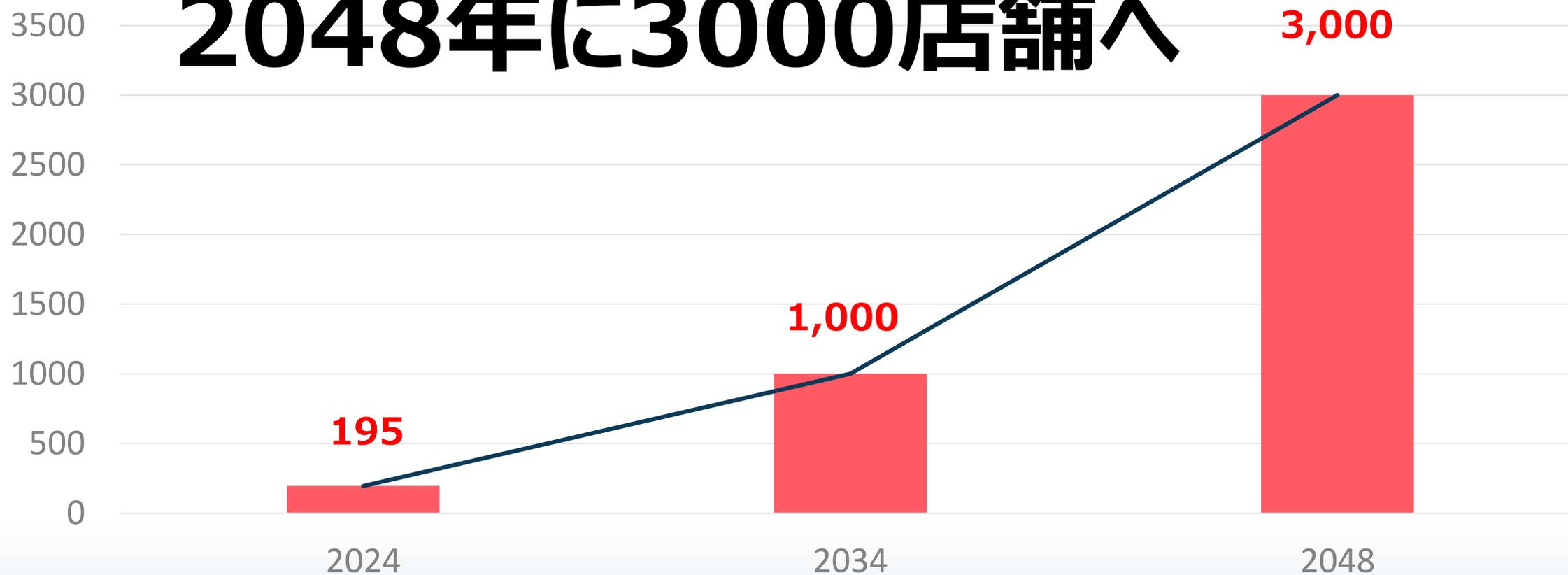
新宿NSビル店

東武草加ヴァリエ店

コレド室町テラス店



# 2048年に3000店舗へ



# 人材派遣事業と 人材採用戦略

ワタミグループの人材サービス会社。  
グループ内を含め、各社へ海外人材を派遣。

- ・ 受け入れ国 : **8**か国  
(インドネシア・カンボジア・ネパール・バングラデシュ・  
ベトナム・ミャンマー・中国・スリランカ)
- ・ 受け入れ総数 : 約**900**名
- ・ 紹介企業数 : **107**社

# バングラデシュでの人材育成



- ・ **ジャパントレーニングセンター**を現地に開校
- ・ 日本へ**3,000人**の人材送り出しの目標



左から、ユヌス首席顧問、ワタミ代表取締役会長 渡邊美樹

# 海外事業の展開について

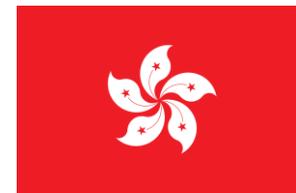
取締役 常務執行役員

渡邊 将也

# 2024年度 海外事業

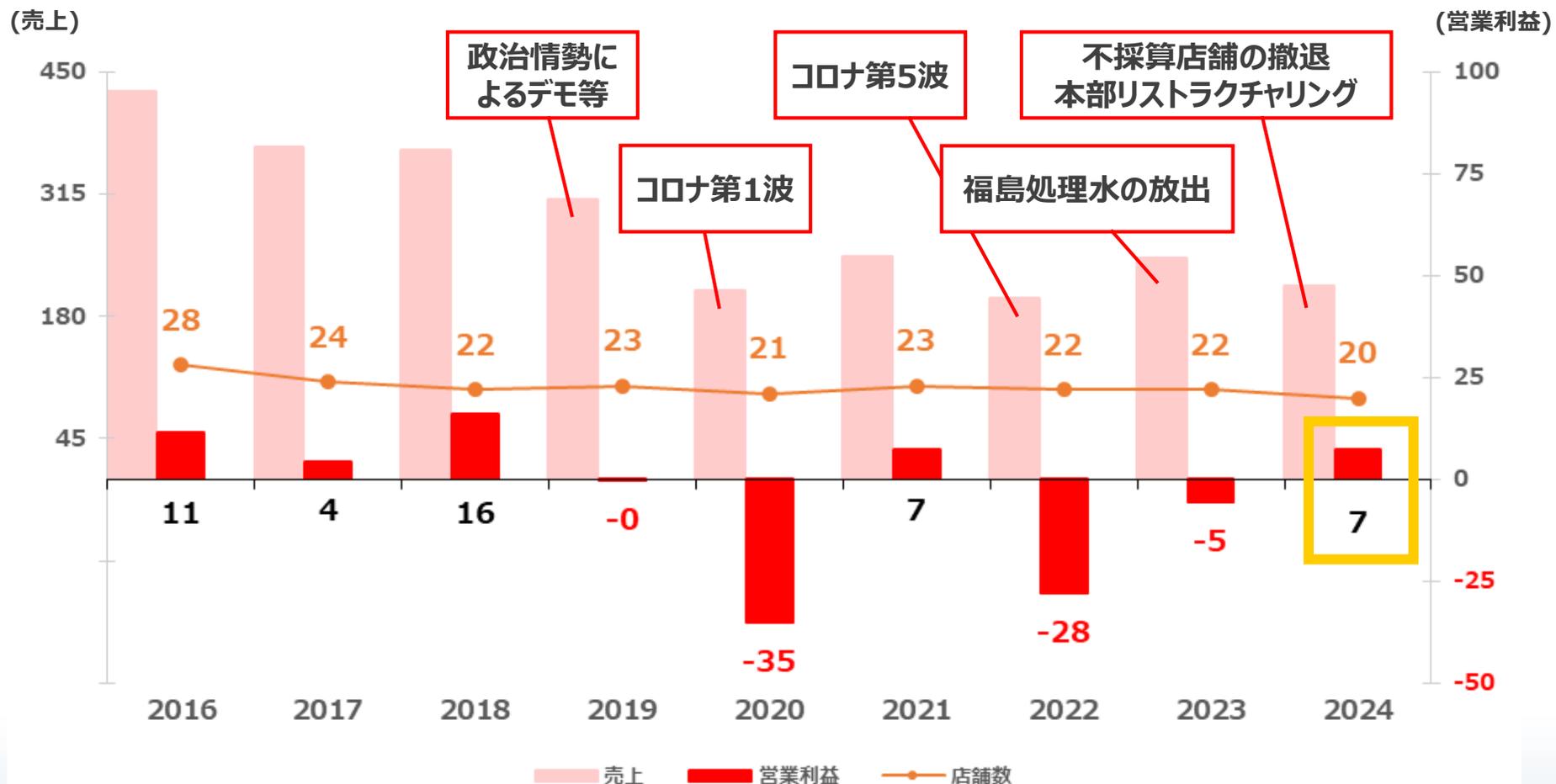
香港は不採算店の整理により、減収&増益。M&Aを行ったL/Fの売上、利益が今期大きく寄与。  
海外事業全体としては黒字化。

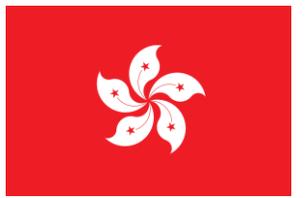
	売上高				営業利益単位：億円・% (▲は損失)			
	今期	前期	前期差	前期比	今期	前期	前期差	前期比
香港	<b>43.8</b>	44.5	▲ 0.7	98.3	<b>1.5</b>	▲ 0.9	2.5	-
台湾	<b>10.7</b>	9.0	1.8	120.0	<b>0.4</b>	0.5	▲ 0.1	85.6
シンガポール	<b>16.8</b>	14.8	2.0	113.5	<b>▲ 0.5</b>	▲ 0.2	▲ 0.3	-
L/F	<b>30.8</b>	0.0	30.8	-	<b>2.3</b>	0.0	2.3	-
US Corp	<b>5.2</b>	0.0	5.2	-	<b>0.6</b>	0.0	0.6	-
その他エリア・本部等	<b>1.4</b>	0.6	0.8	232.2	<b>▲ 3.0</b>	▲ 1.0	▲ 2.0	-
<b>海外事業</b>	<b>108.7</b>	68.9	39.8	157.8	<b>1.3</b>	▲ 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10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

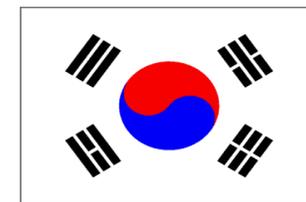


バターン店

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





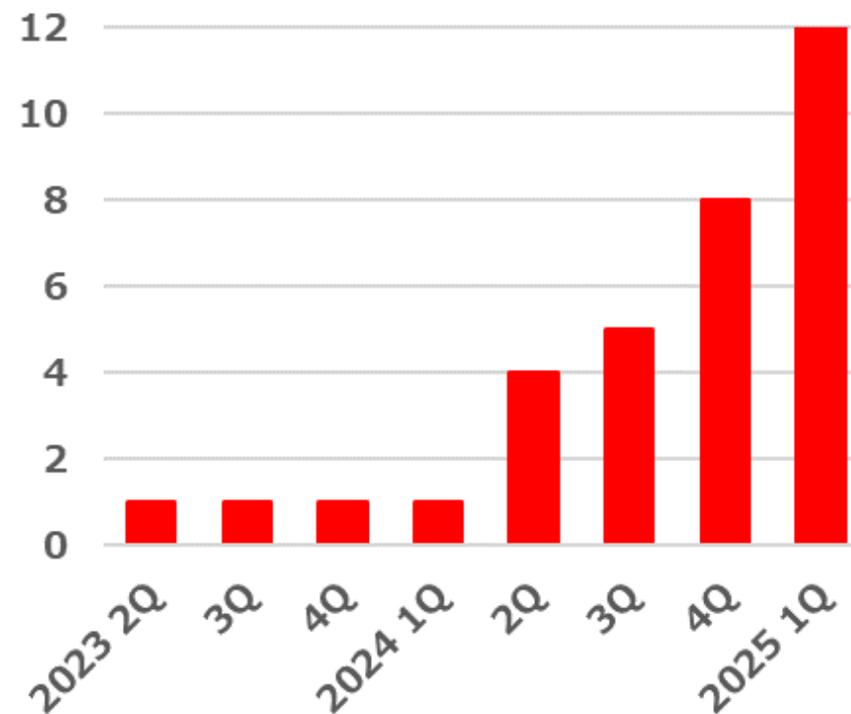
# 【韓国】鳥メロ

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

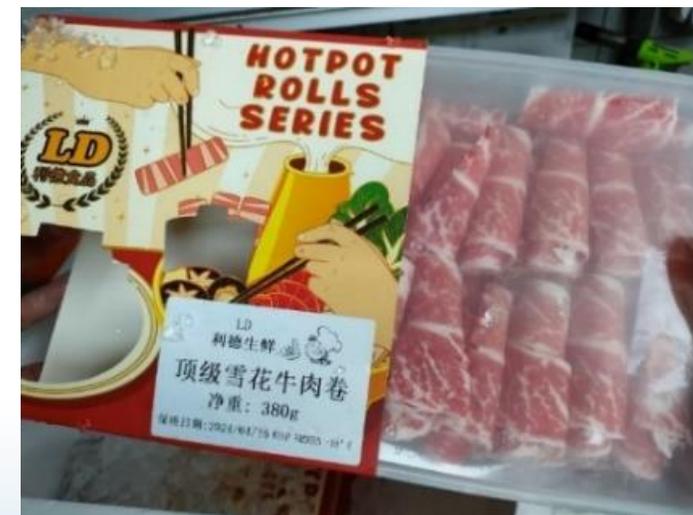


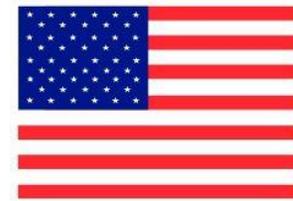
### Leader Food

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

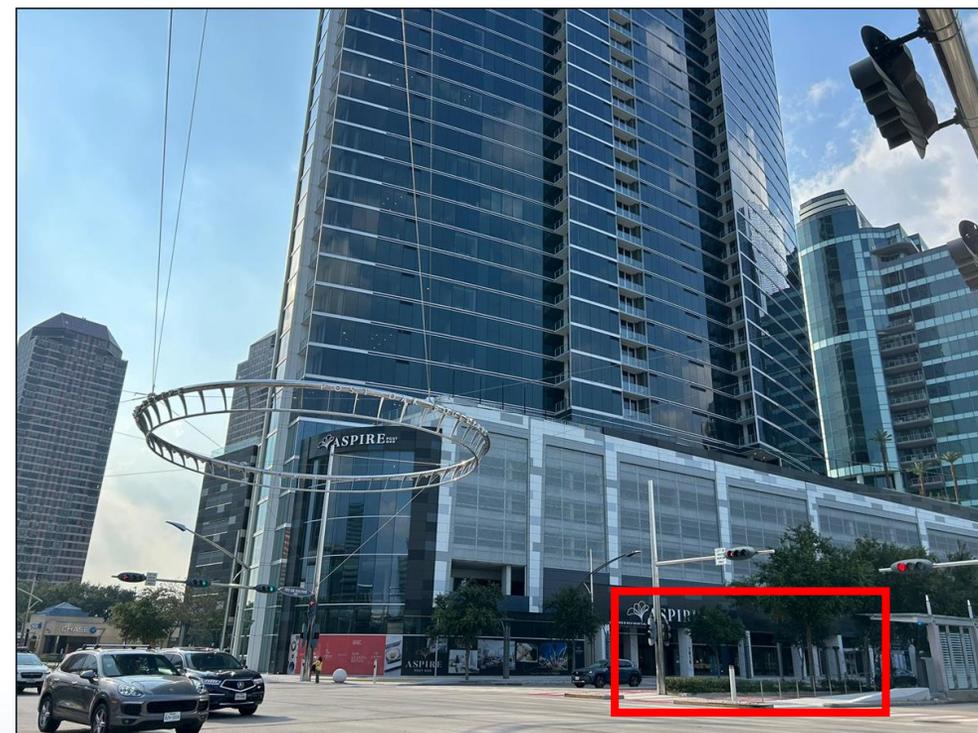


アジアのビジネスを支援する  
現地団体から「新人賞」を受賞



# 【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

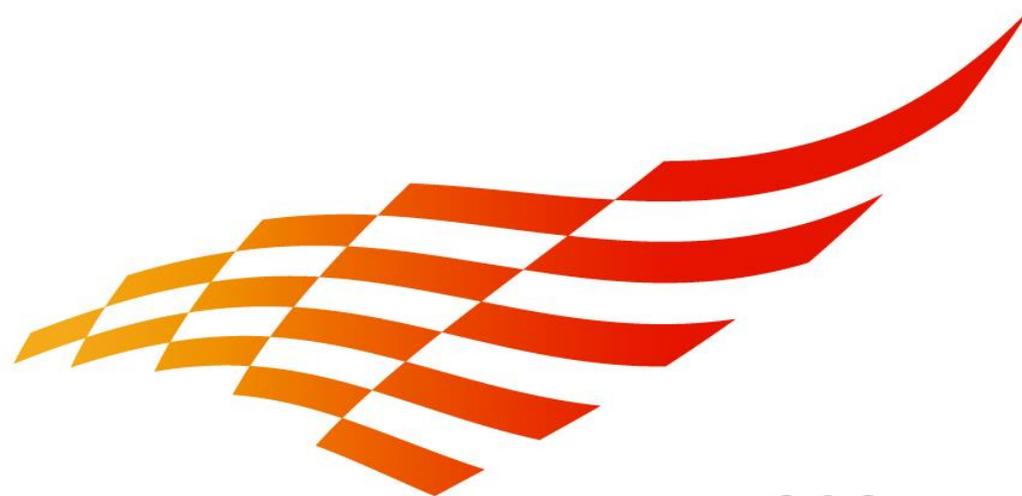


# 人財に関する取り組みについて

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

# 従業員エンゲージメント向上施策

**年2回のエンゲージメントサーベイを実施、社員への寄り添いを強化**

- 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

## 年2回の社員賞賛の場を継続開催

今期は創業40周年式典を開催、ワタミを支える関係者様も参列



帝国ホテルにて  
全社員、取引会社  
約**1,500**名が参加

# 社員一人ひとりの夢や目標に寄り添い伴走する

副社長が全国を周る“仲間と共に夢を語る会”を開催



【24年度通期結果】

全国**69回**開催

対象社員のべ**1,509名**が参加

※対象社員（店長、所長、主任、一般社員）の95.4%が参加  
対象社員は上期下期の年2回に参加

**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

対面による階層別研修を通じて、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**

# インナーブランディングの強化

## 社内の循環型 6次産業モデルの体験ツアーの開催



ワタミの全国の施設  
(農場、牧場、森)  
で社内ツアーを開催

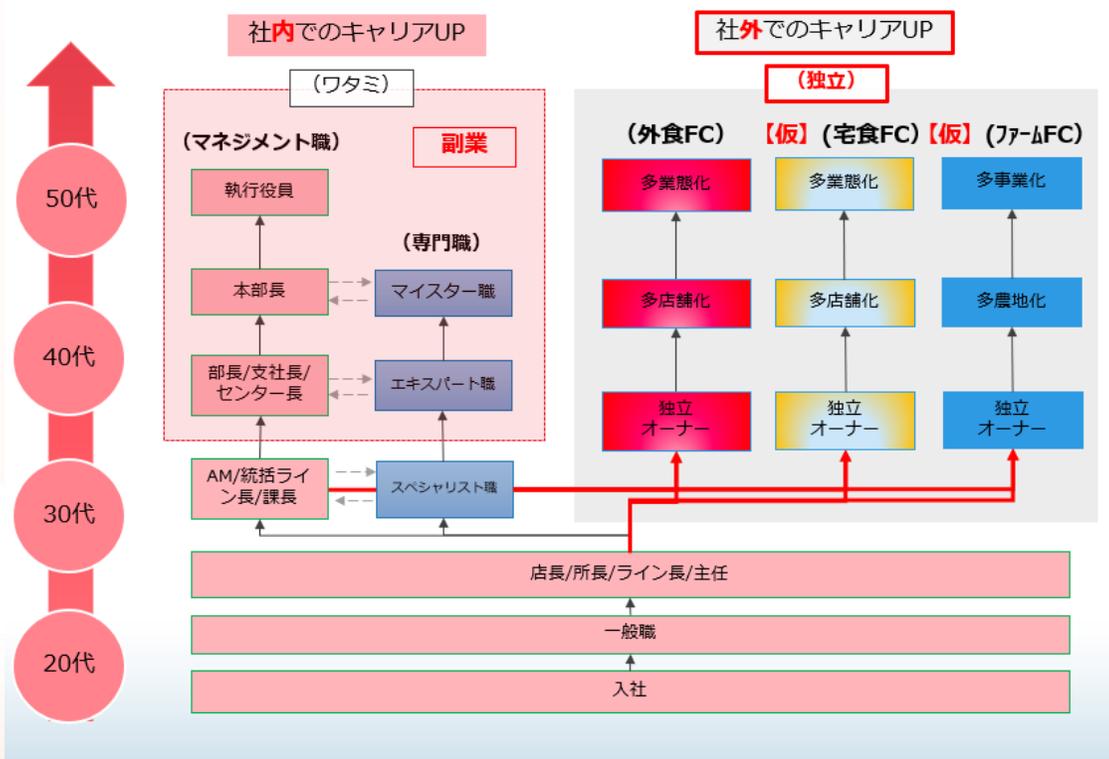
24年は**214**名  
の社員が参加

# 働き方の多様化

## キャリアプランの明確化、独立支援の強化

### ワタミグループにおけるキャリアUP

技術を身に付け、社内外で活躍できる人材へ（独立、社外、社内キャリアUP）



- ① 専門職コースの新設
- ② 社内事業における独立支援
- ③ 副業の解禁
- ④ 人事評価の改定

※ マネジメント職・専門職評価の設定  
労務管理指標を追加

## 新卒採用数の拡大

多様で優秀な人材の確保に向け、採用競争力の強化

### 【新卒採用数】

2025年度実績：13名 ⇒ 2027年度計画：**50名**に

入社年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026
採用実績	3名	8名	14名	11名	13名	30名※

※2026年度は計画数

### 【新卒初任給】

初任給を1.6万円引き上げ、**284千円**に

(※外食事業配属者)

# 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



# 決議事項の説明

# 剰余金処分の件

(招集ご通知34ページ)

## 剰余金処分の件

- (1) 配当財産の種類  
金銭といたします。
- (2) 配当財産の割当てに関する事項及びその総額

当社普通株式 1株につき	金10円00銭
普通株式配当総額	400,660,370円
当社A種優先株式 1株につき	金4,011,397円26銭
A種優先株式配当総額	481,367,671円
配当総額の合計	882,028,041円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2025年6月30日

**取締役（監査等委員である取締役を除く。）**

**3名選任の件**

(招集ご通知35～39ページ)

### 取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名選任の件

取締役候補者は以下の通り

- ・ **渡邊 美樹** (わたなべ みき)
- ・ **清水 邦晃** (しみず くにあき)
- ・ **渡邊 将也** (わたなべ しょうや)

**監査等委員である取締役  
1名選任の件**  
(招集ご通知40～43ページ)

## 監査等委員である取締役1名選任の件

監査等委員である取締役候補者は以下の通り

- ・ **伊東 利哉** (いとう としや)

# 議案に関する質問

# 決議事項の採決

# 剰余金処分の件

(招集ご通知34ページ)

**取締役（監査等委員である取締役を除く。）**

**3名選任の件**

(招集ご通知35～39ページ)

**監査等委員である取締役  
1名選任の件**  
(招集ご通知40～43ページ)



ありがとうを、  
あつめる。



RE100

