

ワタミ株式会社 第29期定時株主総会

- **監査報告**
- **第29期事業報告**
- **決議事項説明**
- **質疑応答**
- **採決**

監査報告

第29期事業報告

代表取締役社長 清水 邦晃

グループ連結業績 2014年度実績①

単位:億円	2014年度 実績	2013年度 実績	前期比 増減額 ()前期比率
売上高	1,553.1	1,631.5	▲78.4 (95.2%)
営業損益	▲ 20.7	29.4	▲ 50.1
経常損益	▲ 34.0	21.3	▲ 55.3
当期純損益	▲ 128.5	▲ 49.1	▲ 79.4
一株当たり 当期純損益(円)	▲ 344.3	▲ 123.8	▲ 220.5

グループ連結業績 2014年度実績②

		2014年度 実績	2013年度 実績	増減
総資産	(億円)	1,309.0	1,279.1	29.9
純資産	(億円)	100.0	227.6	▲127.6
現預金	(億円)	94.8	93.9	0.8
借入金残高	(億円)	307.2	194.0	113.1
(自己資本比率)	(%)	7.3	17.5	▲10.1
(ネットDEレシオ)	-	2.21	0.44	1.76

主力4事業 2014年度実績

単位: 億円		2014年度 実績	2013年度 実績	前期比 増減額	前期比
国内外食事業	売上高	602.7	699.2	▲96.5	86.2%
	営業損益	▲36.9	▲19.1	▲17.8	-
宅食事業	売上高	394.7	428.4	▲33.7	92.1%
	営業損益	19.1	34.0	▲14.9	56.2%
介護事業	売上高	354.0	350.2	3.8	101.1%
	営業損益	23.9	36.3	▲12.4	65.8%
海外外食事業	売上高	173.4	139.7	33.7	124.1%
	営業損益	▲2.2	1.8	▲4.0	-

国内外食事業 2014年度業績要因

①2013年度営業損益	▲ 19.1億円
②既存店売上高減少による営業利益減	▲ 10.8億円
③工場稼働率低下による固定費負担増	▲ 5.0億円
④その他経費増	▲ 1.9億円
⑤2014年度営業損益	▲ 36.9億円

【主要KPI】

項目	①	②	①-②
	2014年度 実績	2013年度 実績	差額
出店店舗数	12	19	▲ 7
撤退店舗数	100	14	86
期末店舗数	555	645	▲ 90
既存店売上高前年比	93.4%	93.1%	0.3%

宅食事業 2014年度業績要因

①2013年度営業損益	+ 34.0億円
②累計食数減による粗利減少額	▲ 16.0億円
③工場稼働率低下による固定費負担増	▲ 10.1億円
④広告宣伝費削減	+ 8.5億円
⑤2014年度営業損益	+ 19.1億円

【主要KPI】

項目	①	②	①-②
	2014年度 実績	2013年度 実績	差額
期末まごころスタッフ数(人)	8,688	9,213	▲ 525
期末調理済食数(千食/日)	256	275	▲ 19
新規拠点開設数	12	101	▲ 89
期末拠点数	539	531	8

介護事業 2014年度業績要因

①2013年度営業損益	+ 36.3億円
②新規入居者数減による初回償却収入減	▲ 8.6億円
③既存償却収入減	▲ 2.1億円
④その他経費増	▲ 1.7億円
⑤2014年度営業損益	+ 23.9億円

【主要KPI】

項目	①	②	①-②
	2014年度 実績	2013年度 実績	差額
新規出棟数	9	10	▲ 1
期末施設数	111	102	9
新規入居者数	1,225	1,356	▲ 131
期末入居者数	6,342	6,276	66
既存棟入居率	77.9%	84.9%	▲ 7.0%

2015年度計画

グループ連結業績 2015年度計画

	①	②	①-②	①÷②
	2015年度 計画(億円)	2014年度 実績(億円)	当期比 増減額 (億円)	前期比率 (%)
売上高	1,488.0	1,553.1	▲ 65.1	95.8
営業損益	13.0	▲ 20.7	33.7	-
経常損益	5.0	▲ 34.0	39.0	-
当期純損益	10.0	▲ 128.5	138.5	-
一株当たり 当期純損益(円)	26.7	▲ 344.3	371.0	-

主力4事業 2015年度計画

		①	②	①-②	①÷②
		2015年度 計画(億円)	2014年度 実績(億円)	前期比 増減額 (億円)	前期比率 (%)
国内外食事業	売上高	480.0	602.7	▲ 122.7	79.6
	営業損益	5.0	▲ 36.9	41.9	-
宅食事業	売上高	420.0	394.7	25.3	106.4
	営業損益	22.0	19.1	2.9	115.2
介護事業	売上高	360.0	354.0	6.0	101.7
	営業損益	8.0	23.9	▲ 15.9	33.5
海外外食事業	売上高	148.0	173.4	▲ 25.4	85.4
	営業損益	1.5	▲ 2.2	3.7	-

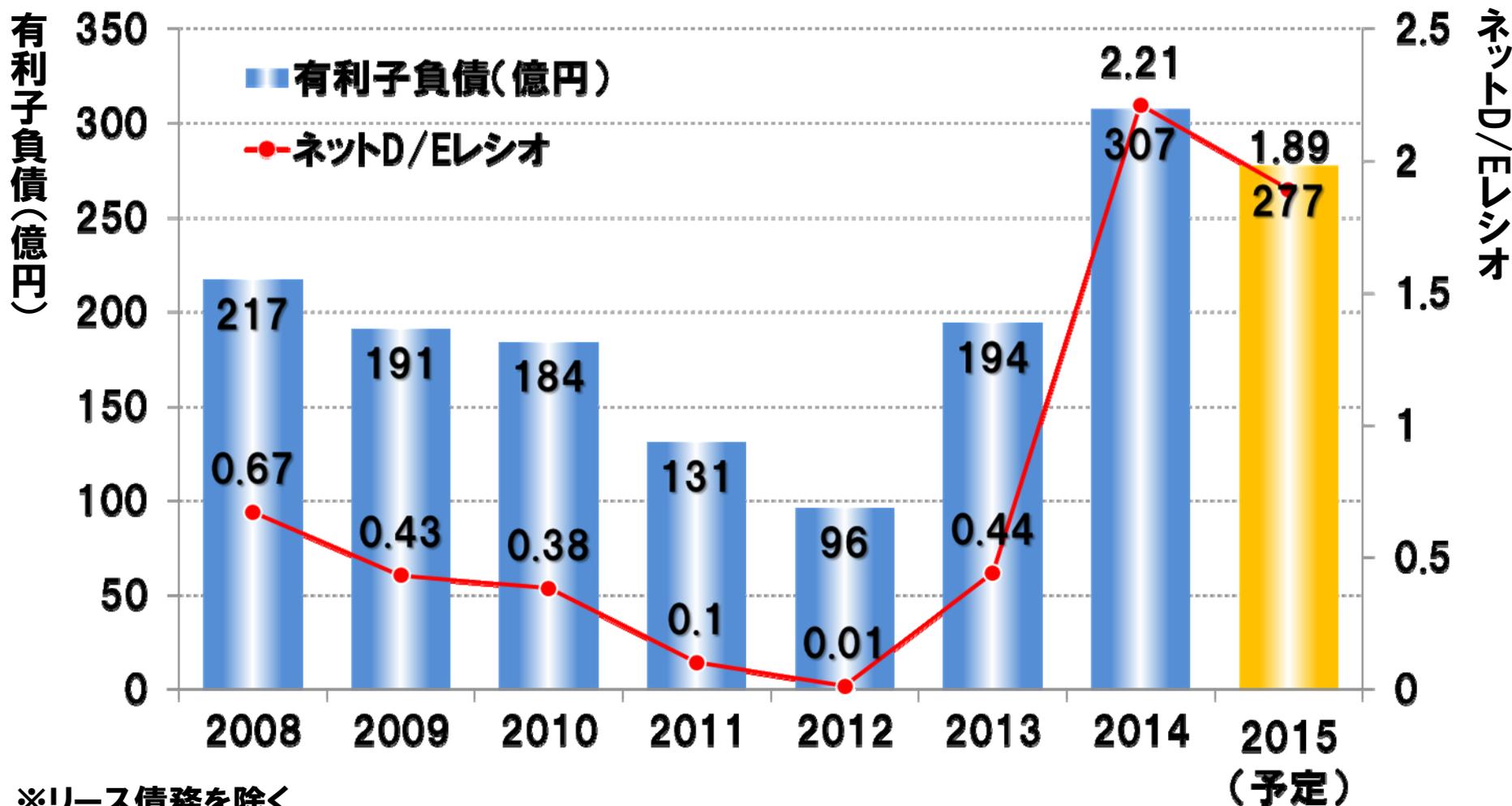
主要業績指標 2015年度計画

事業	項目	①	②	①-②
		2015年度 計画	2014年度 実績	差額
国内外食 事業	出店店舗数	5	12	▲ 7
	撤退店舗数	85	100	▲ 15
	期末店舗数	475	555	▲ 80
	既存店売上高前年比	95.5%	93.4%	2.1%
宅食事業	期末まごころスタッフ数（人）	8,688	8,688	0
	期末調理済食数（千食/日）	268	256	12
介護事業	新規出棟数（有料老人ホーム）	6	9	▲ 3
	期末施設数（有料老人ホーム）	116	111	5
	新規入居者数	1,748	1,225	523
	期末入居者数	6,835	6,342	493
	既存棟入居率	78.4%	77.9%	0.5%
海外外食 事業	出店店舗数	9	16	▲ 7
	撤退店舗数	▲ 13	▲ 4	▲ 9
	期末店舗数	105	109	▲ 4

有利子負債・ネットD/Eレシオの推移

借入金を30億円削減を計画

＜有利子負債の残高およびネットD/Eレシオの推移＞



※リース債務を除く

第29期・第30期配当予定

自己資本充実を優先、2015年度も引き続き無配にて計画

＜1株あたり配当額および配当性向の推移＞

年度	第25期 2010 (実績)	第26期 2011 (実績)	第27期 2012 (実績)	第28期 2013 (実績)	第29期 2014 (実績)	第30期 2015 (予定)
一株当たり 配当額 (円)	20.0	25.0	25.0	15.0	0.0	0.0
配当性向 (%)	28.5	29.2	28.2	-	-	-

各事業 2015年度取組内容

外食事業



- ・お客様にとって

“居心地の良い”店づくり

- ・3年後に業界平均レベルとなる

営業利益率3%を達成する—

①コスト構造の抜本的改革

②和民・わたみんな家の**再興**

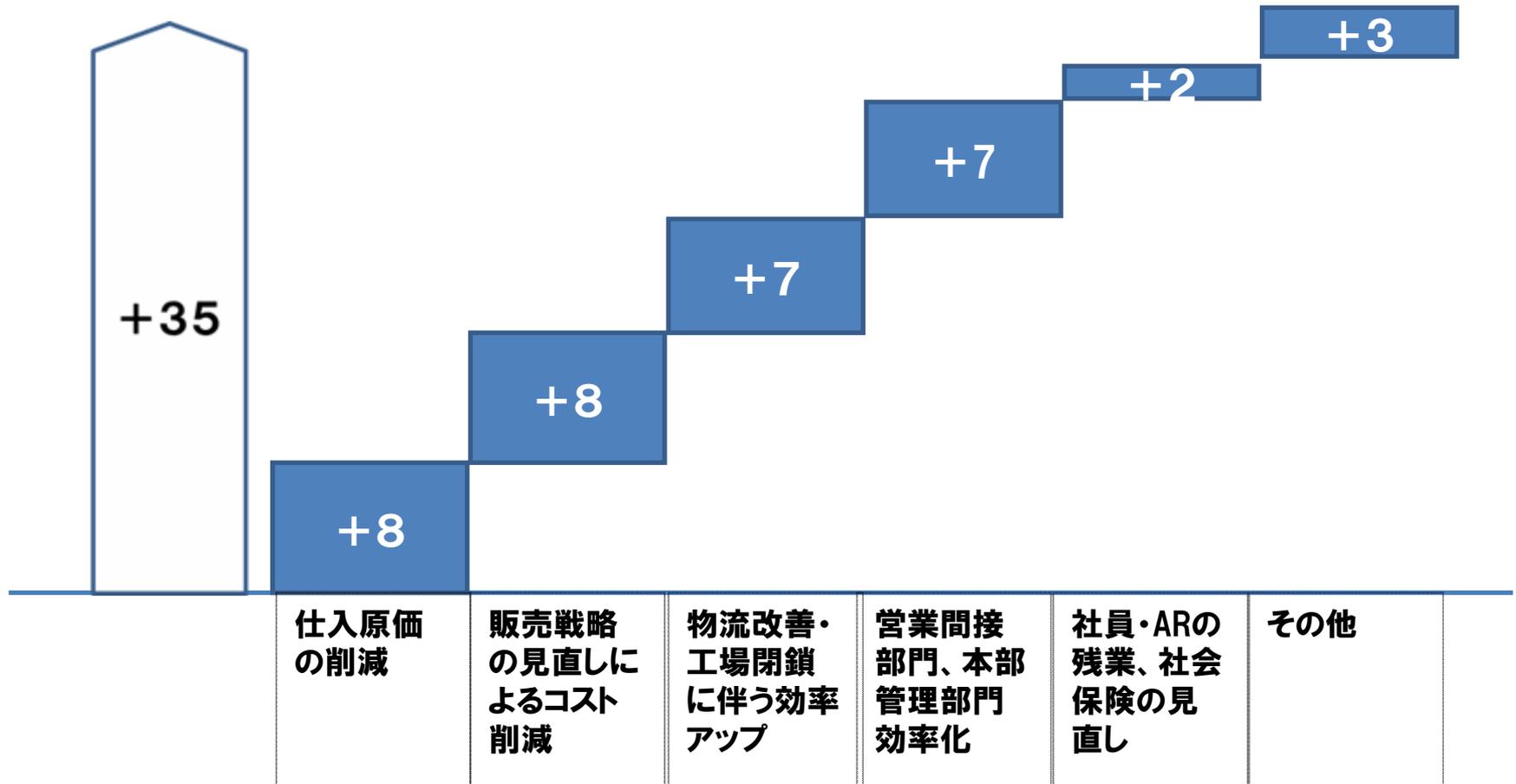
③新業態の創出

国内外食事業 コスト構造の抜本的改革

コスト削減**35億円**を確実に達成

(営業利益、億円)

【2015年度における主なコスト削減施策と効果】



“居心地のよい”店づくりとは

① 商品

➤ お客様に「お値打ち価格」で、「おどろきのバリュー」を提供する

② 店舗

➤ 「お待たせしない」店舗オペレーションを構築し、居心地の良い空間を提供する

国内外食事業 和民・わたみん家の再興(商品施策)

お客様に「お値打ち価格」で「おどろきのバリュー」を提供

【施策】

【概要】

1

核商品開発・
キラー商品強化

- 総合居酒屋・焼き鳥
チェーンの定番商品の
ブラッシュアップ

2

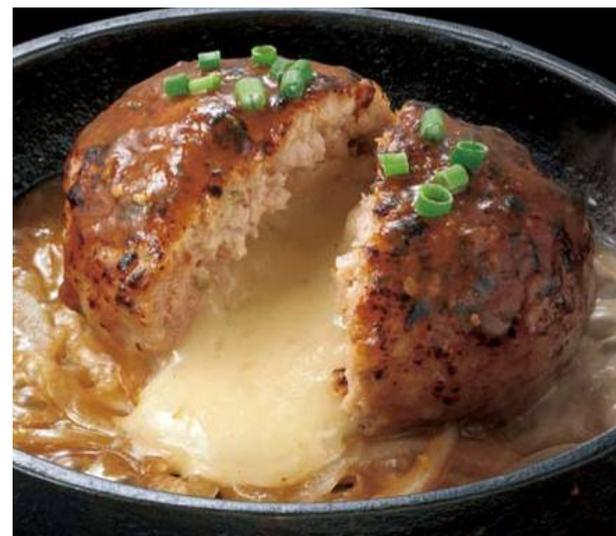
宴会商品の
品質アップ

- お客様から見て魅力あ
る宴会内容を開発

3

グランドメニュー
の見直し

- アイテム数の見直しや
皿毎の工程数・作成時
間の改善



【チーズたっぷりテリヤキつくね】
390円(税抜)

国内外食事業 和民・わたみん家の再興(店舗施策)

タッチパネルの導入などで、お客様を「お待たせしない」 店舗オペレーションを構築

【施策】

【概要】

1

タッチパネル
の導入

- オーダー受注の効率化
によるホール作業割当
の削減

2

機能工程強化

- トレーニングの標準化
(トレーニングセンター
活用・トレーナー育成)



国内外食事業 和民・わたみんな家の再興(外部営業強化)

新たな店舗利用シーンの掘り起こしを狙う

法人営業 の強化

ワタミパートナーズクラブ
登録企業拡大
法人宴会の獲得



インバウンド 受入強化

ツアー受入の拡大
現地での広告出稿
→年間5万人



「居酒屋」体験

新規需要 掘り起こし

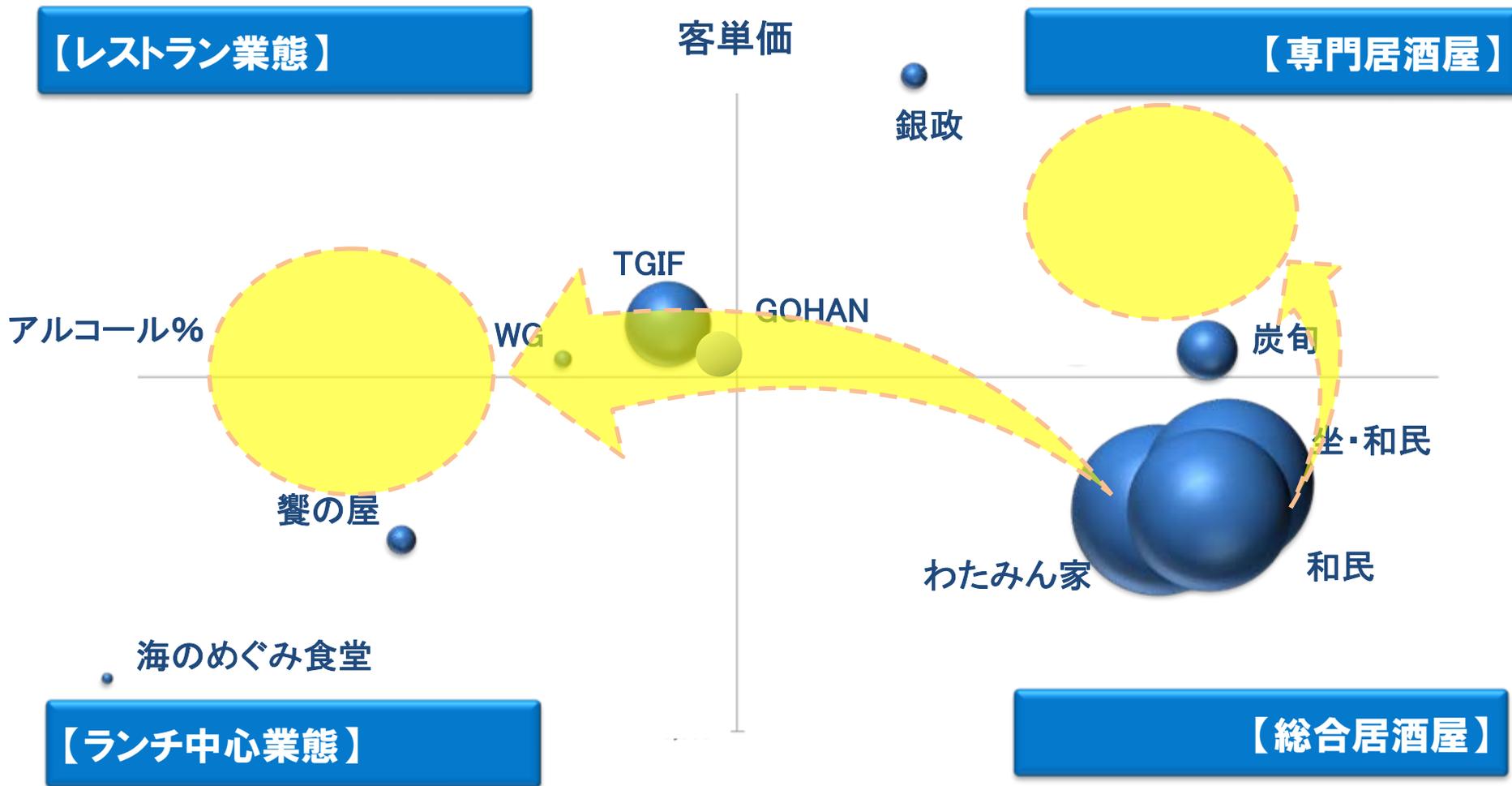
異業種との送客連携
「昼間の空間提供」
学生サークル・ママ会



ミーティング&飲食

国内外食事業 新業態の開発

ファミリー層などを意識した業態にも積極的に展開していく



国内外食事業 今後3ヶ年の事業展開

	今期 2015年度	来期 2016年度	2017年度
施策	 コスト構造の 抜本的改革	 既存業態の再興	 新業態 収益貢献
売上高	480億円	500億円	515億円
営業利益率	1.2%	2.0%	<u>3.0%</u>
営業利益	5億円	10億円	<u>15億円</u>

国内外食事業 労務改善状況

2014年3月27日発表取組内容

(2014年1月17日公表の「有識者委員会調査報告」をうけて)

取組項目	実施状況
①店舗数削減、営業時間見直しによる従業員負担の軽減	・店舗数削減(直営店舗) (13年度末)525店⇒(14年度末) 446店 ・営業時間 マーケット状況に応じ深夜帯の時間削減
②会議・ミーティング・研修時間の効率化	・年間275時間⇒ 年間140時間 (店長職)
③メンタルヘルスサポートの取り組み	・メンタルヘルス相談窓口設置 ・管理職対象にメンタルヘルス研修実施
④コンプライアンス体制の強化	・3か月ごとに外部有識者を含む 「コンプライアンス委員会」を開催

追加

①定休日の設定 (244店)

②新入社員に対する、入社前後のサポート実施(メンター制度、受入上長の教育)

⇒【1年後離職率】2013年4月入社 22.1% ⇒ 2014年4月入社 **9.6%**

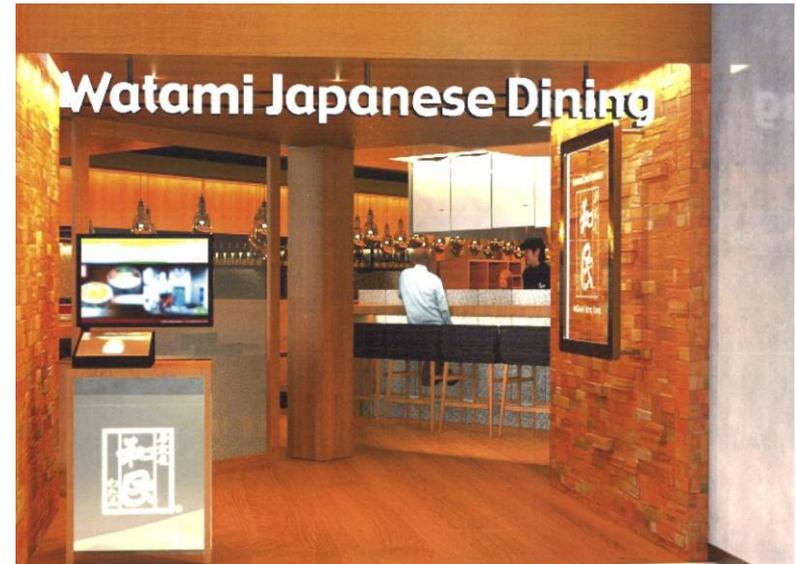
海外外食事業 2015年度展開

2015年度末で105店を計画



海外外食事業 新業態開発

出店余地拡大へ新業態および既存業態の進化版を開発



「GOCHISO」K11
2014年10月17日OPEN



「和民」Windsor house
6月22日OPEN

宅食事業



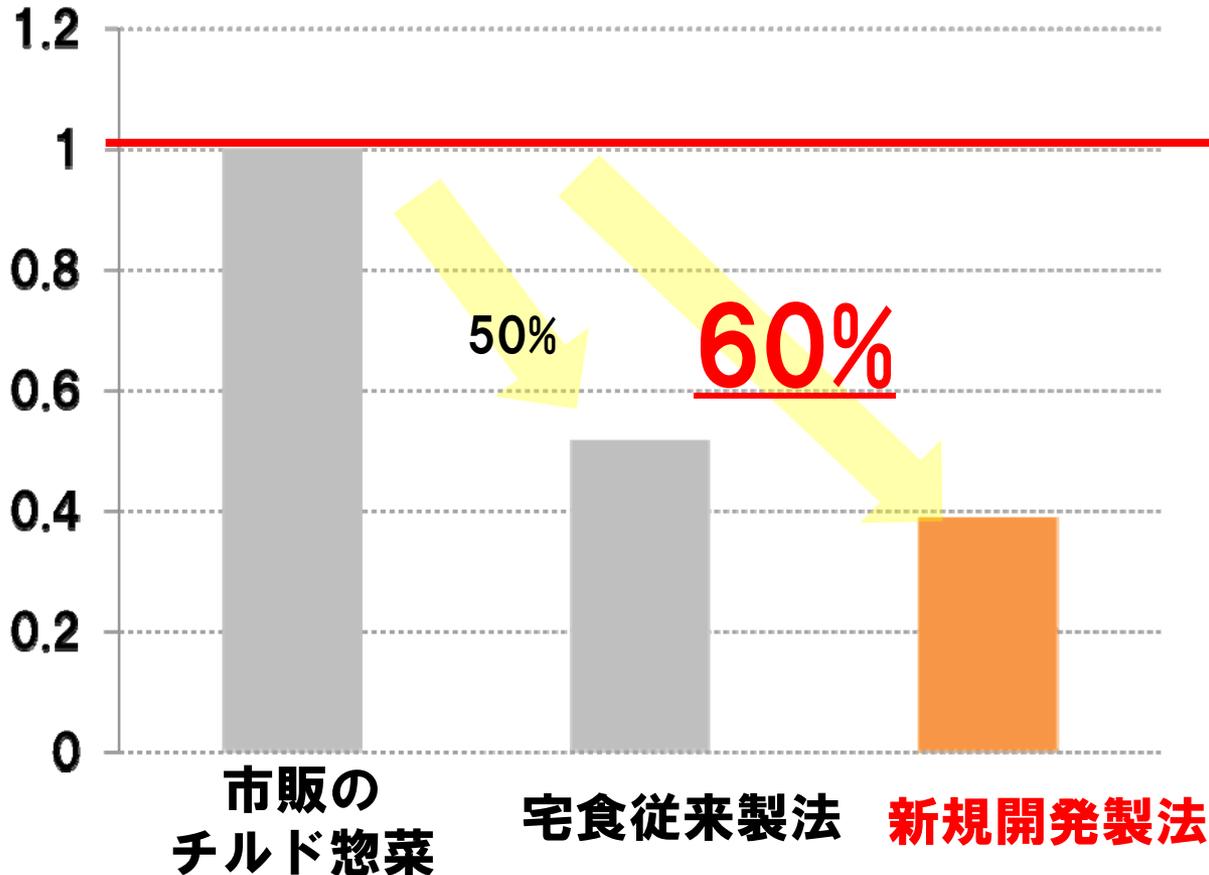
宅食事業 今後の方向性と取組

- ① 新たな製法の導入など**商品品質向上**
- ② 広告宣伝の強化による**新規お客様獲得**
- ③ 【友の会】導入による**お客様囲い込み**
- ④ 更なる食の安全・安心への対応

宅食事業 新たな製法の導入

最大60%も煮物の軟らかさがアップ

【市販のチルド惣菜を“1”とした場合の、硬さの比較（里芋）】



宅食事業 15年度販売促進計画

新規のお客様獲得に向けた広告強化

【折込/ポスティング】

Watamiの宅食 毎日お届け、日替わり夕食宅配。

5日間コースの献立表

健康に、食事力。

お得にお試しキャンペーン

500円割引!

期間限定 始めてご注文で2人食のお客さま

最終申込締切日 2015年9月30日(水)

※さらにおいしく! 92%の人がおいさを認めた「ワタミの宅食」。

まずは5日間からご注文ください。

0120-61-7070

【WEB】

健康に、食事力。

Watamiの宅食 毎日お届け、日替わり夕食宅配。

4年連続 NO.1

お得にお試しキャンペーン

500円割引!

期間限定 始めてご注文で2人食のお客さま

今すぐこの機会にお試しください!!

お弁当・お惣菜のご注文はこちら

割引対象期間 6月1日週~10月5日週お届け分まで

最終申込締切日 2015年9月30日(水)

【TV】

ワタミの宅食

水まごころおかず

青海苔、おろし生姜、むきえび、ふくる茸、水くわい、ブロッコリー、ヤングコーン

人参、里芋、しらす干、ほうれん草、しば漬け

きぬさや、おから、椎茸、玉ねぎ、牛蒡、黄ピーマン、赤ピーマン、長ネギ、キャベツ

1食 **20品目**以上 (食料数・毎日)

※エネルギー、栄養素の補給につながる調味料の一部(油、塩、小豆粉などの粉類、砂糖、味噌など)は1品目として数えています。

【新聞広告】

Watamiの宅食

朝日新聞 広告特集

気になりませんか? 食事バランス

おいさを追求して、つたの食生活を、さらにおいしく健康的に。

健康に、食事力。

4年連続 NO.1

毎日お届け、日替わり夕食宅配。

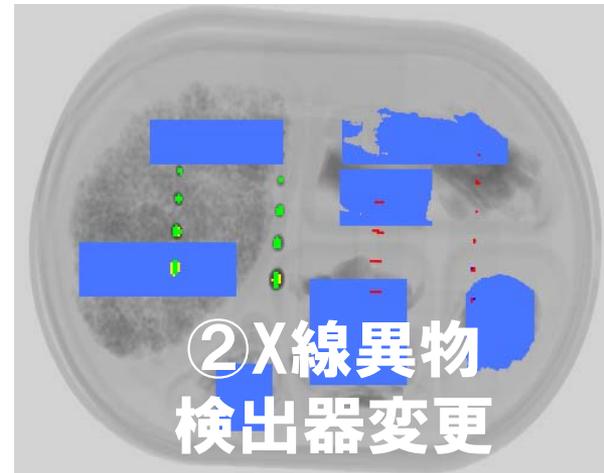
20品目以上 3.5pt (毎日) 400円以上 (毎日)

まずは5日間からご注文ください。

0120-321-510

宅食事業 更なる食の安全・安心への対応

製造工場の安全・安心への取り組み強化



介護事業



介護事業 今後の方向性と取組

- ① さらに**食事の強化**
- ② Face to Faceの**営業体制の強化**
- ③ **体験機会の増加**による入居促進
- ④ **多様なニーズに応える**

特徴あるホームづくり

介護事業 さらなる食事の強化

5大予防のための食事を強化、導入

内容	詳細
1. 低栄養を防ぐ	エネルギー源となる炭水化物と体を作るたんぱく質をしっかり摂れる食事を提供
2. 転倒や骨折を防ぐ	エネルギー源である炭水化物、骨を強くするカルシウム、筋肉を作る良質のたんぱく質をしっかり摂れる献立
3. 老化を防ぐ	抗酸化成分を含んだ食品が含まれている料理を毎日30品を目標に提供
4. 便秘を防ぐ	食事の中で食物繊維が豊富な野菜類を1日350g摂取できるような献立
5. 味覚低下を防ぐ	亜鉛の目標量である1日10mgを摂れる料理を提供

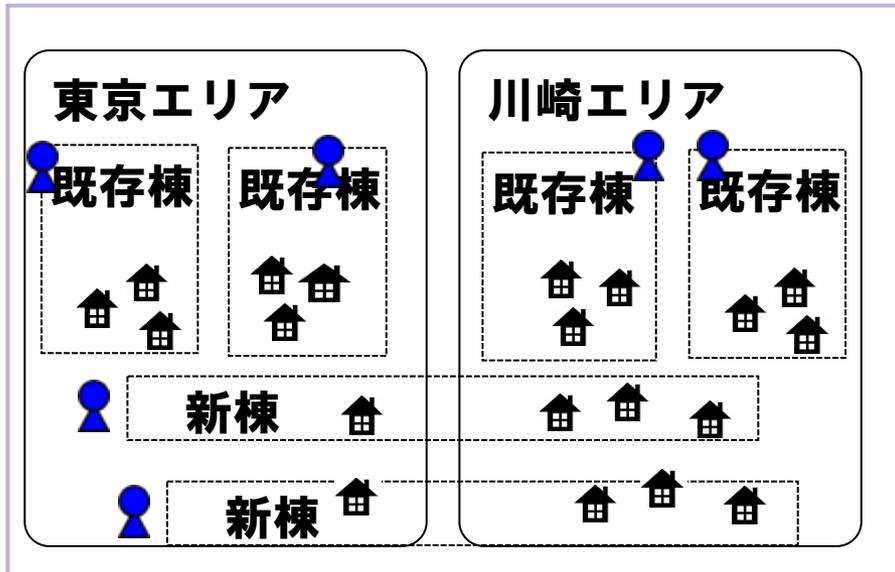


介護事業 Face to Face の営業体制強化

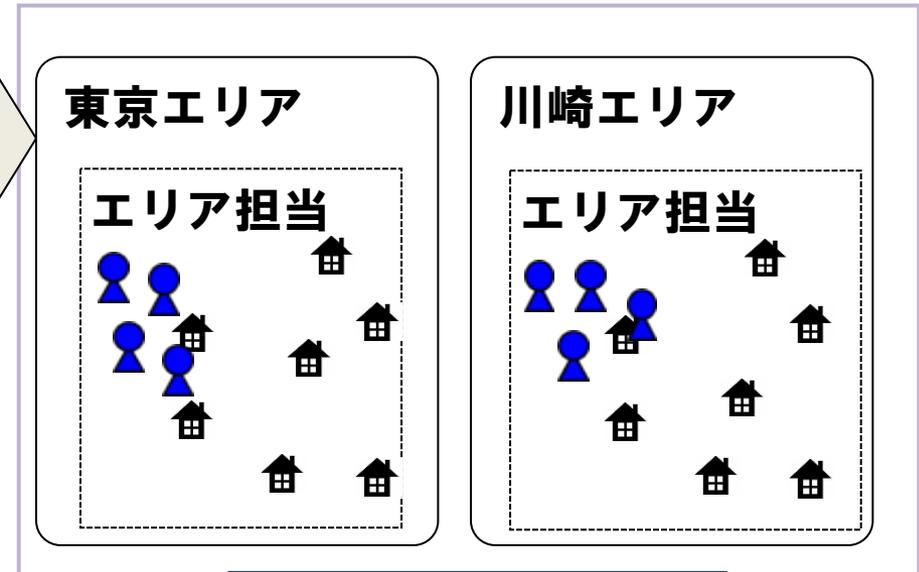
エリア内の連携が密にとれる体制とし、地域にあわせた営業を強化

[従来] ホーム担当と広域新棟担当の混在

[新体制] 行政区分ごとに固定配置



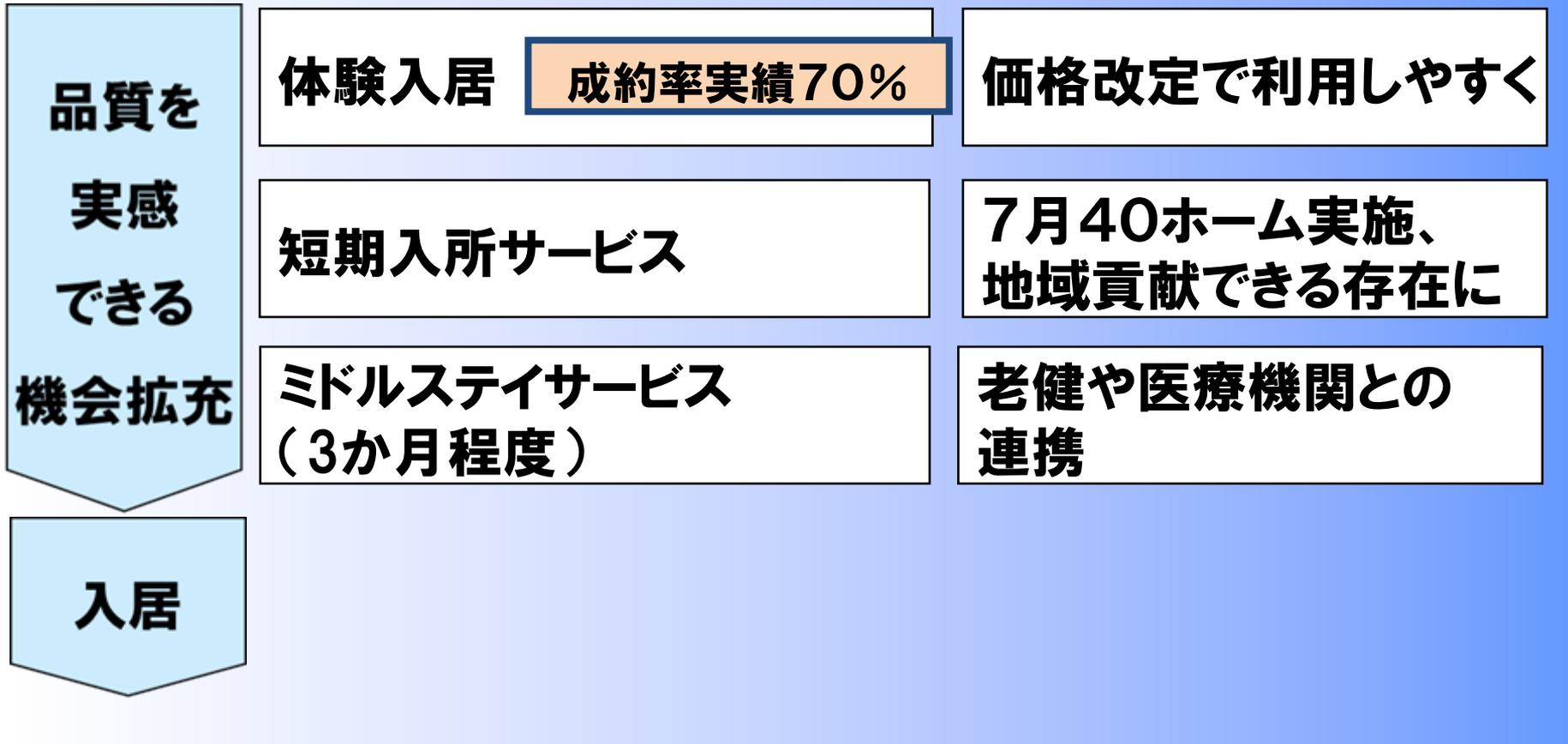
相談員 30名体制



相談員 45名体制

介護事業 体験機会の増加による入居促進

実際に体験・品質を実感いただく機会を増やし入居を促進



介護事業 多様なニーズに応える特徴あるホームづくり

地域包括ケアに資する「専門性」を明確に

機能拡充の内容

前 期 末

今 期 末

24時間看護対応

【 2 棟 】



【 3 棟 】



痰吸引対応

【 5 棟 】



【21棟】



- 認知症への取り組みの強化

⇒認知症実務者研修、実践リーダー研修修了者を全ホーム配置



その他取組事項

環境事業への更なる進化

2015年5月、北海道厚真町にメガソーラー1号機を竣工、稼働開始

2015年5月発電量
(MWh)

- 計画=1,782
- 実績=2,157
(計画比121%)



グループ連結業績 2015年度計画

	①	②	①-②	①÷②
	2015年度 計画(億円)	2014年度 実績(億円)	当期比 増減額 (億円)	前期比率 (%)
売上高	1,488.0	1,553.1	▲ 65.1	95.8
営業損益	13.0	▲ 20.7	33.7	-
経常損益	5.0	▲ 34.0	39.0	-
当期純損益	10.0	▲ 128.5	138.5	-
一株当たり 当期純損益(円)	26.7	▲ 344.3	371.0	-

議案

第1号議案

【定款の一部変更の件】

社外取締役・社外監査役の責任限定契約
の項目変更

（招集ご通知34～35ページ参照）

第2号議案

【取締役5名選任の件】

清水 邦晃
吉田 光宏
金野 志保

門司 実
小田 剛志

（招集ご通知35～38ページ参照）

質 疑 応 答

決 議

第1号議案 定款一部変更の件

第2号議案 取締役5名選任の件

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りたい。

WATAMI®