

ワタミグループ 2025年3月期上期 決算説明会

1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 専務執行役員 管理本部長 肱岡 彰彦

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
上期実績

専務執行役員 管理本部長

肱岡 彰彦

1.グループ業績：2025年3月期 上期実績

主力3事業が増収増益となり、営業利益は22.1億円で着地。
一方、当期は為替差損が発生し経常利益・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 (上期実績)	24年3月期 (上期実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	433.8	403.1	30.7	107.6
営業損益	22.1	18.0	4.0	122.5
経常損益	18.8	33.8	▲14.9	55.7
当期純損益	14.3	27.9	▲13.6	51.4
一株当たり 当期純損益（円）	29.8	69.9	▲40.1	42.6

2.事業セグメント別：2025年3月期 上期 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の効果で増収増益となる。

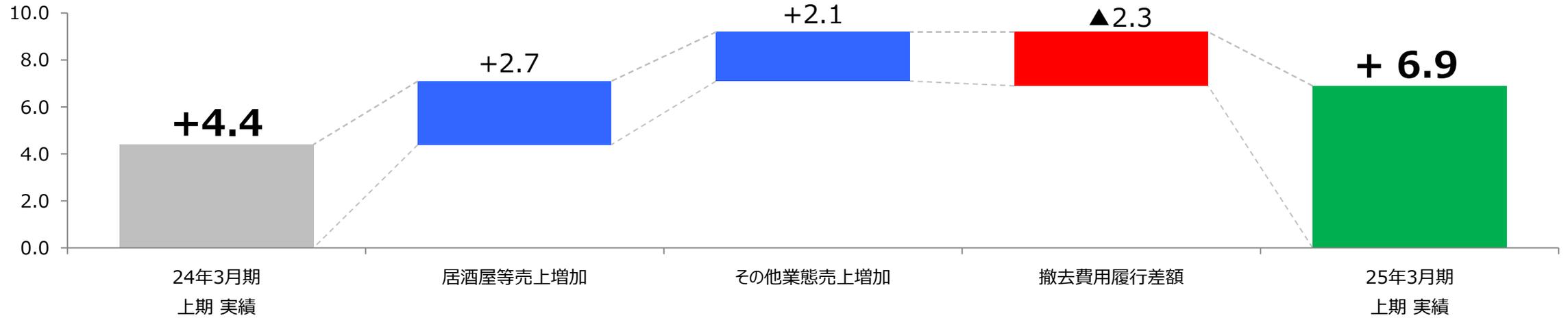
単位：億円・%（▲は損失）

		①	②	①-②	①÷②
		25年3月期 (上期 実績)	24年3月期 (上期 実績)	前期比 増減	前期比 率
国内外食事業	売上高	163.7	149.9	13.7	109.2
	営業損益	6.9	4.4	2.5	156.7
宅食事業	売上高	201.5	201.5	0.0	100.0
	営業損益	23.4	20.1	3.3	116.4
海外事業	売上高	52.3	35.4	16.9	147.7
	営業損益	0.7	0.1	0.6	765.7

3.業績要因：[1]国内外食事業

居酒屋業態、その他業態は売上が堅調に推移し増益。
 営業利益は対前年で2.5億円の増益となり、営業損益は6.9億円の黒字で着地。

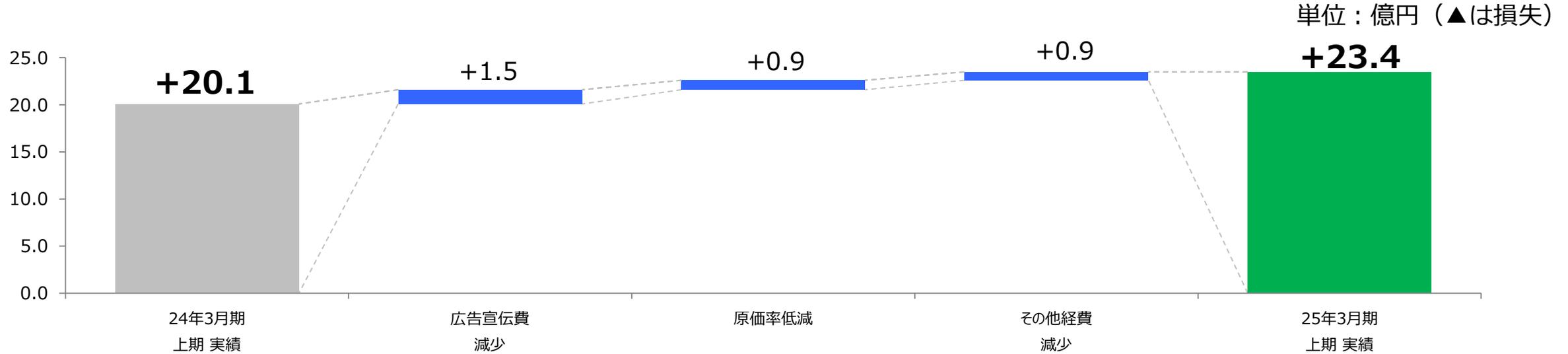
単位：億円（▲は損失）



	① 25年3月期 (上期実績)	② 24年3月期 (上期実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	0	3	▲ 3
転換 店舗数	3	1	2
撤退 店舗数	9	8	1
期末店舗数	319	342	▲ 23

3.業績要因：[2]宅食事業

累計調理済食数が前年比95.1%の水準となるも、価格戦略が奏功し、利益は3.3億円の増益。結果として、宅食事業の営業利益は23.4億円の黒字で着地。

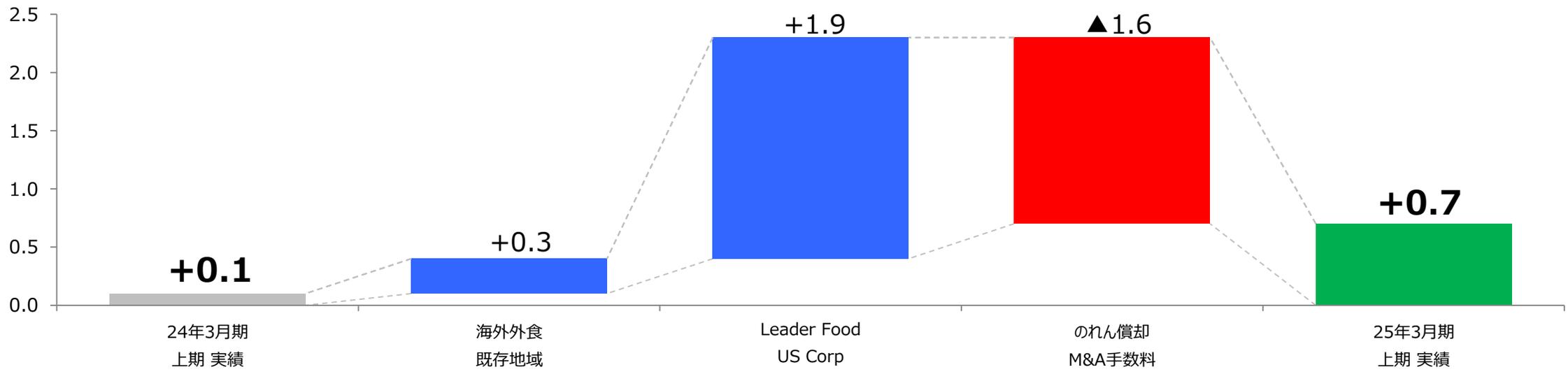


	① 25年3月期 (上期実績)	② 24年3月期 (上期実績)	①-② 前期比 増減
期末まごころスタッフ数 (人)	6,012	6,804	▲ 792
累計調理済食数 (千食)	29,406	30,913	▲ 1,507
新規拠点開設数	0	0	0
統廃合拠点数	7	0	7
期末拠点数	516	525	▲ 9

3.業績要因：[3]海外事業

香港を中心とした既存地域は0.3億円の増益。またM&Aを行ったLeader Food、Watami US Corpが増益に寄与。0.7億円の黒字で着地。

単位：億円（▲は損失）



	① 25年3月期 (上期実績)	② 24年3月期 (上期実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	8	3	5
転換 店舗数	0	0	0
撤退 店舗数	2	2	0
期末店舗数	62	51	11

4.財務状況：2025年3月期 上期 実績

自己資本比率は39.5%。
ネットDELシオは▲0.36となり、財務的な安定性は確保

	25年3月期 (上期実績)	24年3月期 (実績)	増減
現預金	337.9	354.2	▲16.3
有利子負債	246.8	273.6	▲26.8
自己資本	249.9	218.8	31.1
総資産	633.0	641.5	▲8.5
(ネットDELシオ)	▲ 0.36	▲ 0.37	0.01
(自己資本比率)	39.5	34.1	5.4
(自己資本比率) ※資本性ローン加味	44.2	38.8	5.4

5.フリーCF (簡易) 状況 : 2025年3月期 上期 実績

フリーキャッシュフローは13.9億円となり、営業CF内での投資を堅持。

(単位：億円)

	25年3月期 (上期 実績)	24年3月期 (上期 実績)	差異
+) 当期純利益	14.3	27.9	▲ 13.6
+) 減価償却費	11.1	8.6	2.5
-) 設備投資実施額	▲ 11.6	▲ 17.0	5.3
差引 フリーCF (簡易)	13.9	19.5	▲ 5.6

(※) 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.グループ業績：2025年3月期 通期計画

売上、営業利益は増収増益を見込み、営業利益は41.0億円の計画。
USDの為替想定は期初と同水準で見込み、当期純損益は37.0億円の計画。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	25年3月期 (計画)	24年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	881.0	823.0	57.9	107.0
営業損益	41.0	37.5	3.4	109.2
経常損益	46.0	59.7	▲13.7	77.0
当期純損益	37.0	41.9	▲4.9	88.3
一株当たり 当期純損益（円）	80.4	92.7	▲12.3	86.7

7. 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	10.0
配当性向 (普通株式のみ)	18.2%	10.8%	12.4%
配当性向 (優先株式込み)	46.6%	21.0%	23.8%

『飽くなき挑戦』

ワタミ創業40周年 感謝の気持ちを込めたキャンペーン実施

WATAMI
お客様 **40th** 感謝祭
ワタミグループ40周年

抽選で合計400名様に当たる!
「選べる! こだわり商品」プレゼント

今年40周年を迎えたワタミグループでは、
これまでのご愛顧に感謝して「お客様感謝祭」を実施中!

期間中、該当するワタミグループのお店で1回のお会計にて2,000円以上ご注文いただいた
お客様のうちから抽選で合計400名様に「選べる! こだわり商品」をプレゼントいたします。
ぜひ、この機会にご参加ください!

TVショッピング
ありがとうYEAR
40th
ワタミグループ40周年

20日間分のお弁当・お惣菜

青汁

カルダスヨーグルト

ワタミグループ 40周年 半額プラン

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

1.グループ業績：2025年3月期 上期実績

増収、本業利益も増益

主力3事業が増収増益となり前期比107.6%。本業の営業利益も前期比122.5%で着地。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	25年3月期 (上期実績)	24年3月期 (上期実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	433.8	403.1	30.7	107.6
営業損益	22.1	18.0	4.0	122.5
経常損益	18.8	33.8	▲14.9	55.7
当期純損益	14.3	27.9	▲13.6	51.4
一株当たり 当期純損益（円）	29.8	69.9	▲40.1	42.6

2.グループ業績：2025年3月期 通期計画

増収、本業利益も増益

売上、営業利益は増収増益を見込み、営業利益は前年比109.2%・41.0億円の計画。

USDの為替想定は期初と同水準で見込み、当期純損益は37.0億円の計画。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	25年3月期 (計画)	24年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 率
売上高	881.0	823.0	57.9	107.0
営業損益	41.0	37.5	3.4	109.2
経常損益	46.0	59.7	▲13.7	77.0
当期純損益	37.0	41.9	▲4.9	88.3
一株当たり 当期純損益（円）	80.4	92.7	▲12.3	86.7

【賃金を上げられる会社へ】

2025年度賃上げ目標 **5%**

人件費総額を増やす

売上を上げ、人件費の総額を上げていく。人数が変わらず1人1人の生産性があがることで賃金を上げられるサイクルを作る。

2024年度上期 国内外食事業

増収増益



居酒屋業態の売上回復、インバウンド需要による焼肉業態、すし業態の増収。生産性改善による経費圧縮により増益。

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
居酒屋業態	85.7	78.7	7.0	108.8	14.0	10.7	3.3	130.8
焼肉業態	29.3	27.1	2.2	108.2	1.4	0.3	1.1	506.0
すし業態	2.4	1.6	0.8	147.2	0.1	▲ 0.1	0.2	-
TGI業態	15.2	14.0	1.2	108.8	0.2	▲ 0.1	0.3	-
その他業態・本部等	31.2	28.6	2.6	109.2	▲ 8.6	▲ 6.3	▲ 2.3	-
国内外食事業	163.7	149.9	13.7	109.2	6.9	4.4	2.5	156.7

【全業態】

ワタミモデル6次化産業の集大成

40th YEAR
ワタミグループ40周年
ありがとう

ワタミファーム
長野県東御農場
農場長自慢の!
有機レタス

ワタミファーム
東御農場 農場長

有機レタスの
サラダ 自家製生姜
ドレッシング 399円
(税込438円)

土づくりに
こだわる
有機栽培!

鮮度を
保つための
温度管理!

★★★★
温室効果ガス
削減
温室効果ガス削減効果
「見える化」ラベル屋3つ!

おいしさの追求

ワタミ手づくり厨房®



宴会需要の掘り起こし





【居酒屋業態】

地域一番店・『勝ち』へのこだわり

期末店舗数
白熊 5店舗





【焼肉業態】

業態確立と認知度向上にむけて

期末店舗数	
焼肉の和民	23店舗
かみむら牧場	12店舗
築地 牛武	2店舗

Happy Mother's Day

母の日

日頃の感謝をお肉で伝えよう!

期間中の食べ放題「和牛マニアコース」予約で
A5ランクの黒毛和牛
ロースステーキプレゼント!

日頃の感謝をお肉で伝えよう!

2024年
5月9日(木)
~12日(日)

※プレゼント対象者は「お母さん」です。
※ご来店前日までの2名様以上の「和牛マニアコース」の事前予約に限りです。
※1グループに対して「黒毛和牛ロースステーキ」を1枚プレゼントです。

LINE 公式アカウント特別クーポン

今日はお父さんファースト!

父の日

Father's Day
6.16 sun

食べ放題コースご注文のお父様対象

飲み放題無料!!

実施期間: 2024年 6月13日(木)~20日(木)

毎日 今日、とりあえず焼肉する!/? //

70品90分好きなだけ! 焼肉食べ放題 & ドリンク飲み放題!

学割 食べホ

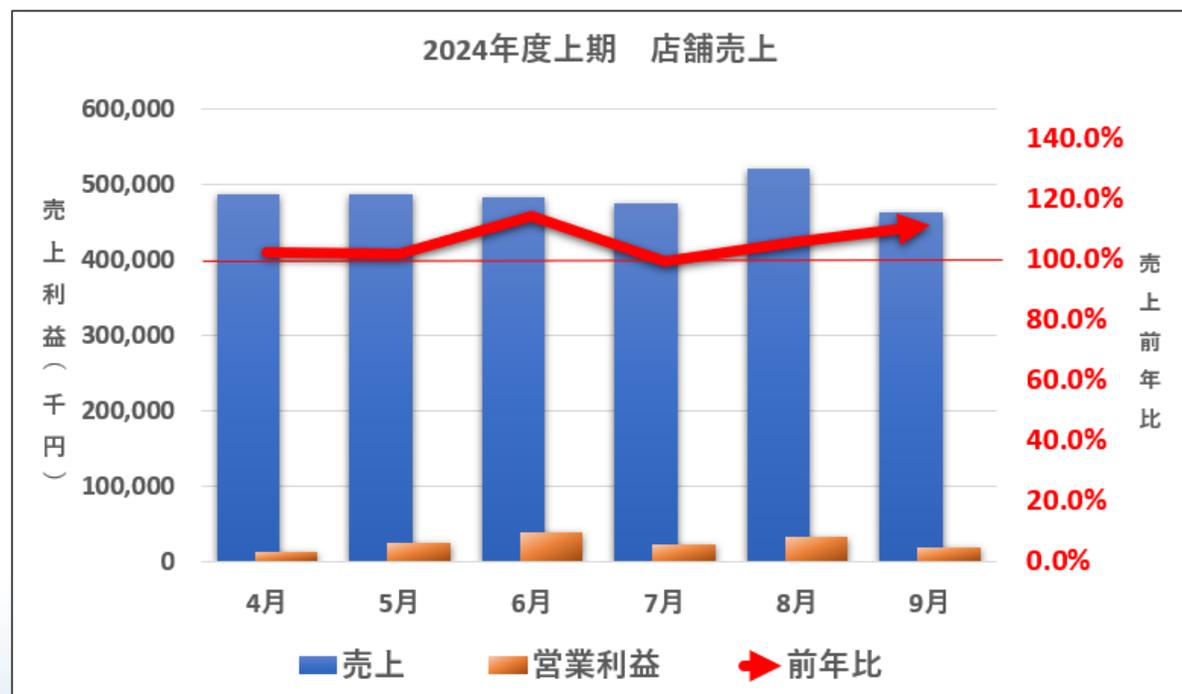
8月31日(日)まで

ソフトドリンク 飲み放題付き! 税込 2,500円 (税別2,273円)

ハイボール・レモンサワーなどアルコールドリンク飲み放題付きは 税込 3,300円 (税別3,000円)

※20歳未満の方の飲酒は固くお断りいたします

※学生証のご提示をお願いいたします (グループ内全員が学生の対象)





寿司・焼鳥・酒肴

すしの和
— SUSHI NO WA —

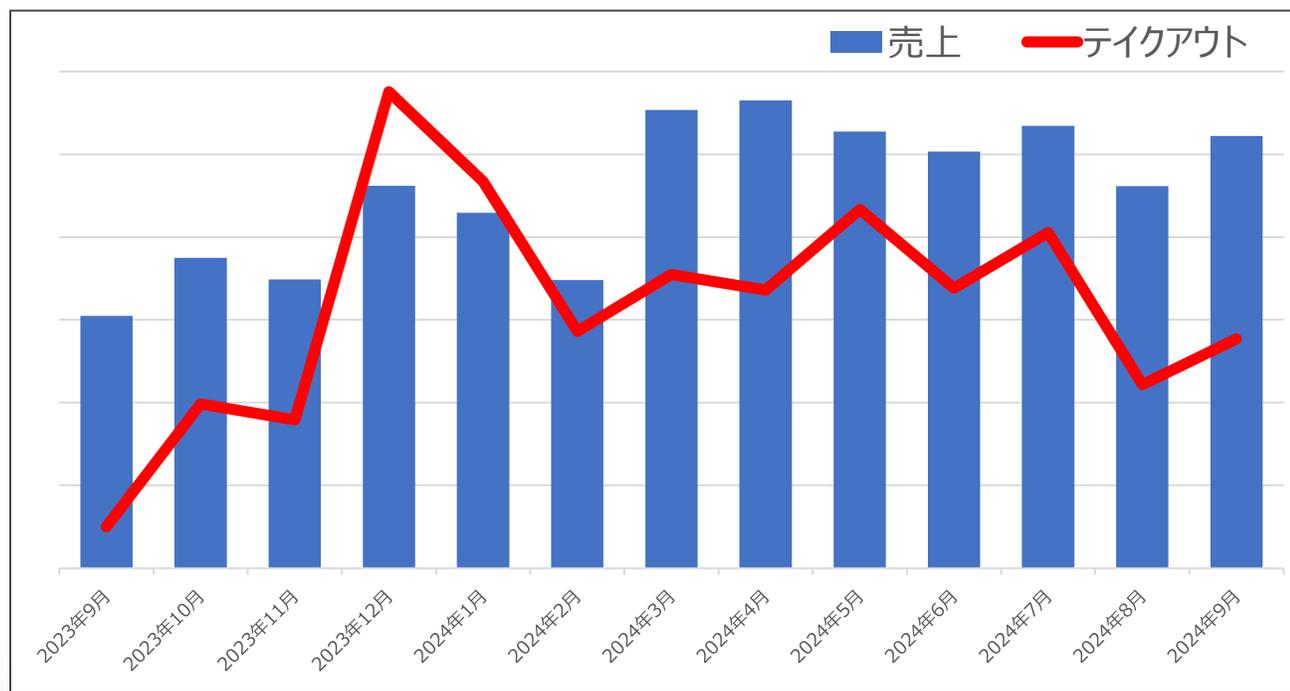
期末店舗数
2店舗

【すし業態】 業態確立とFC展開にむけて

テイクアウト需要の増加



売上/テイクアウト推移





【TGI業態】

『PEOPLE OF ALL STRIPES』

ありのままの自分で入れる場所

期末店舗数
13店舗



特別な日に素敵な時間を



【FC業態】

本格参入

募集

ワタミグループ フランチャイズオーナー

American Restaurant & Bar
FRIDAYS

幸せの焼肉食べ放題
特急
和牛
かみむら

鮭
寿司・焼鳥・酒肴
すしの和

全 録
白熊商店
bb-q

BEST OF THE BEST QUALITY
bb-q
OLIVE CHICKEN

増収増益



コロナ五類移行後中食市場が低迷する中、利益を大幅に増加

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	192.6	193.1	▲ 0.5	99.7	27.6	23.9	3.7	115.4
冷凍	8.9	7.5	1.4	118.0	0.1	▲ 0.6	0.6	-
その他調整・本部等	0.0	0.9	▲ 0.9	1.7	▲ 4.2	▲ 3.2	▲ 1.0	-
宅食事業	201.5	201.5	0.0	100.0	23.4	20.1	3.3	116.4



高齢者食宅配

市場占有状況33%

※参照先 富士経済



お届け食数約6,100万食/年





【冷蔵業態】

高齢者施設向けに新規参入



「かんたん厨房」

計画比 **173.4%** にて推移



【冷凍業態】

全世代の方を対象とした冷凍事業に本格参入

手づくりへのこだわり



既存工場稼働率上昇により、
工場新設を計画



【食事管理に対応した新商品】

糖尿病などの食事管理が必要な方向けの市場に新規参入



糖尿病が強く疑われる人



増収増益



菊芋加工販売、乳量増加による増収、一部天候不順による畑作減収。
経費抑制による増益

単位：百万円・%（▲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
畑作	176.8	178.9	▲ 2.1	98.8	▲ 26.6	▲ 49.7	23.1	-
酪農	92.6	85.7	6.9	108.1	▲ 19.4	▲ 11.5	▲ 7.8	-
加工	124.4	80.2	44.1	155.0	▲ 21.1	▲ 0.7	▲ 20.3	-
その他調整・本部等	▲ 128.6	▲ 92.7	▲ 35.8	-	▲ 17.6	▲ 30.0	12.5	-
農業事業	265.3	252.1	13.1	105.2	▲ 84.6	▲ 92.0	7.5	-

ワタミの価値創造、ワタミモデルの起点



世界三大健康野菜



グラスフェッド酪農



有機農場



有機菊桑青汁
KIKUWA
by WATAMI FARM



ワタミグループ 有機レタス 長野県東御農場産

有機レタス

オーガニックレタスのべベロシ風グリル 499円(税込)548円

オーガニックレタスとフリヒラのカルパチョ ~白飯ワンズ~ 699円(税込)768円

オーガニックレタスのサラダ 699円(税込)768円

3つのこだわり

- 土づくりにこだわる 有機栽培
- 鮮度を保つための温度管理
- 品質を徹底管理



WATAMI



SUBWAY

サブウェイしかないと考えた理由 Why Subway was our only choice

- 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 サンドウィッチの世界**
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

意義 ～Significance～

サブウェイのワタミグループ入りの意義 ～3,000店のチェーンへ～

Significance of Subway joining the WATAMI GROUP ～ Towards a chain of 3,000 stores ～

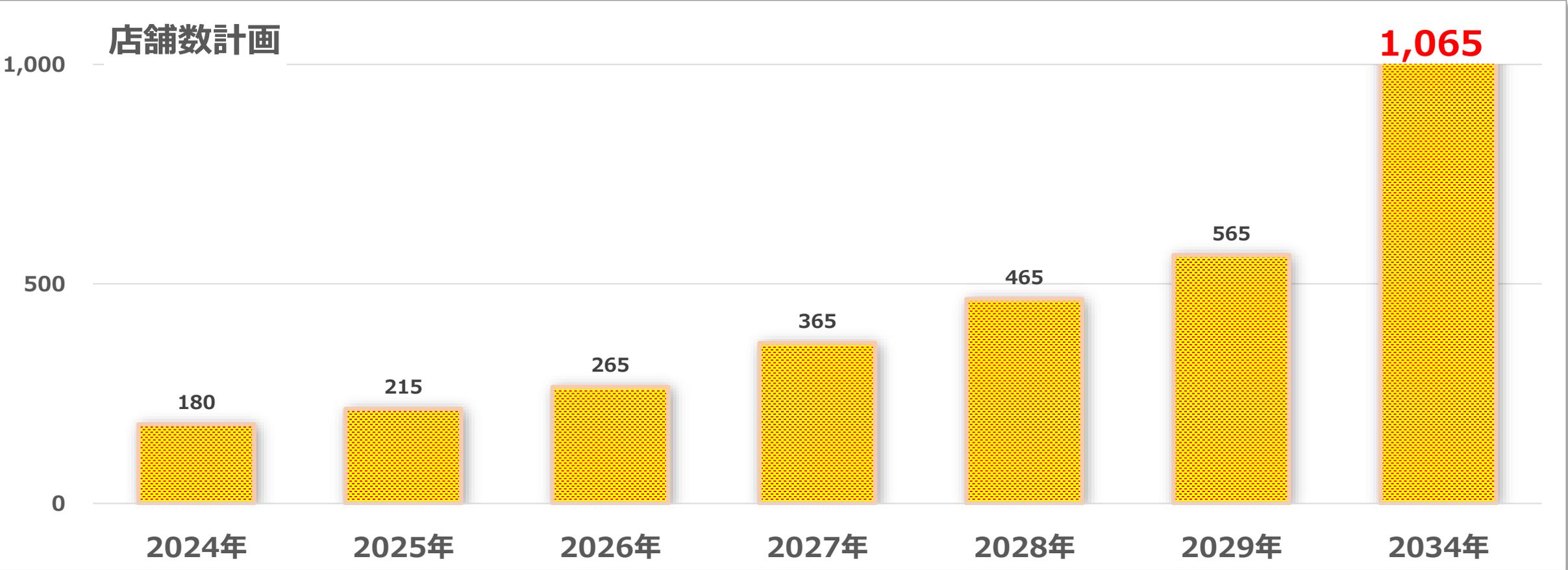
- ① **ワタミモデルの広がり** (ワタミファーム、リサイクルループ、RE100)
Expansion of the WATAMI MODEL (WATAMI FARM, Recycle Loop, RE100)
- ② **日本は円安が続く** (インバウンド業態)
Japan's ongoing Yen depreciation (Inbound business)
- ③ **既存業態のバックアップ** (店舗開発力、仕入力強化)
Support for existing business
(Strengthening store development and procurement capabilities)
- ④ **世界FCオーナーとのつながり**
Connection with global franchise owners
- ⑤ **ワタミブランドチェンジ**
WATAMI brand transformation

ワタミモデル ~WATAMI MODEL~

再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデル Circular, sixth-sector industrial model utilizing renewable energy



店舗数計画



海外事業の展開について

取締役 常務執行役員

渡邊 将也

增收増益

香港は不採算店の整理により、減収&増益、台湾は出店の影響もあり、增收&増益
M&Aを行ったL/Fの売上、利益が今期大きく寄与

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	21.0	23.9	▲ 2.8	88.1	0.5	0.1	0.4	478.3
台湾	5.4	4.2	1.3	130.1	0.2	0.2	0.1	140.5
シンガポール	8.5	7.1	1.4	120.0	▲ 0.3	▲ 0.1	▲ 0.2	-
L/F	16.3	0.0	16.3	-	1.6	0.0	1.6	-
その他エリア・本部等	1.1	0.3	0.8	366.2	▲ 1.2	▲ 0.1	▲ 1.2	-
海外事業	52.3	35.4	16.9	147.7	0.7	0.1	0.6	765.7

【台湾】

ファストカジュアル業態 順調に出店



手作厨房 和民 6号店



桂林カルフル店
11月18日 OPEN予定

想定月商：5,880千円
店舗面積：30坪

【フィリピン】
和民業態 今期4店舗の新規出店 計22店舗



バコロド店
フィリピン 離島での初出店

月商：9,500千円
店舗面積：50坪

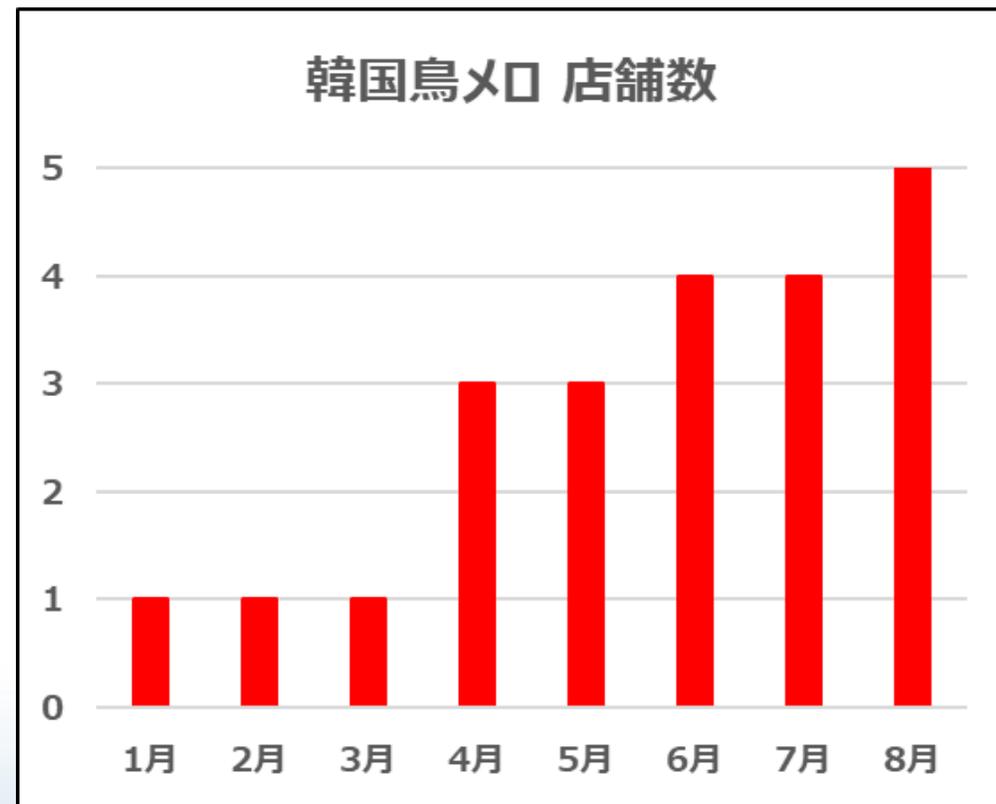
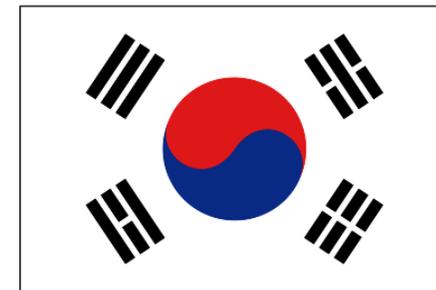


フィリピンのフランチャイジー ビストログループ

【韓国】

鳥メロ業態 出店ラッシュ

5号店 8月8日OPEN



【中国 深セン】 居酒屋マーケットへチャレンジ

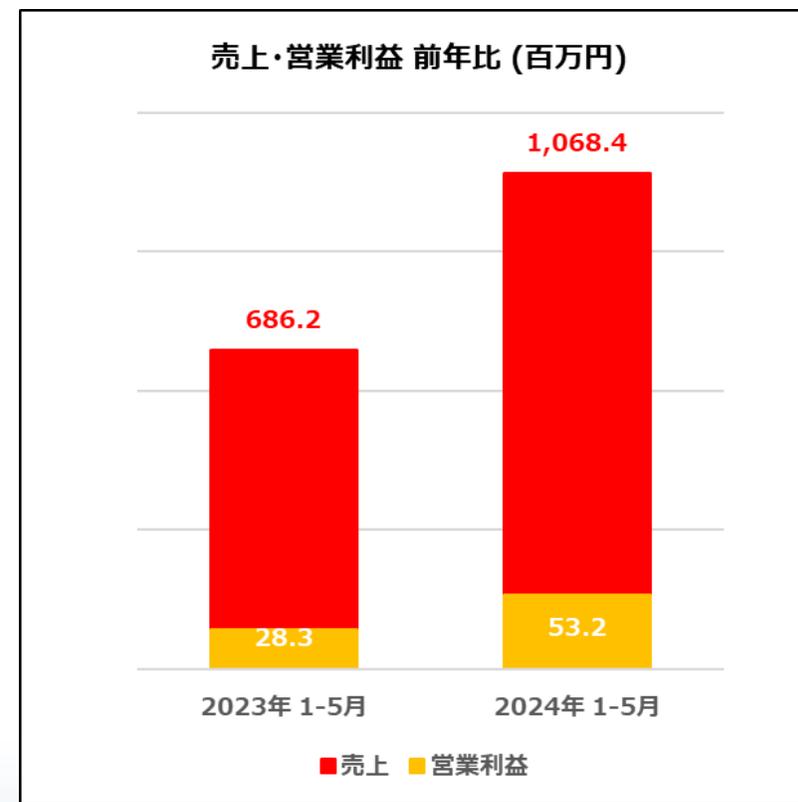
5月27日OPEN



日本料理店 人気店にランクイン



【シンガポール】卸売り事業 Leader Food社 新規商材への切替、ベンダー開拓



【アメリカ】卸売り事業 「WATAMI」を全米ブランドへ



「ABCストア」への販売開始



米国でのブランド構築へ挑戦

てづくり
本格和食
お求めやすい

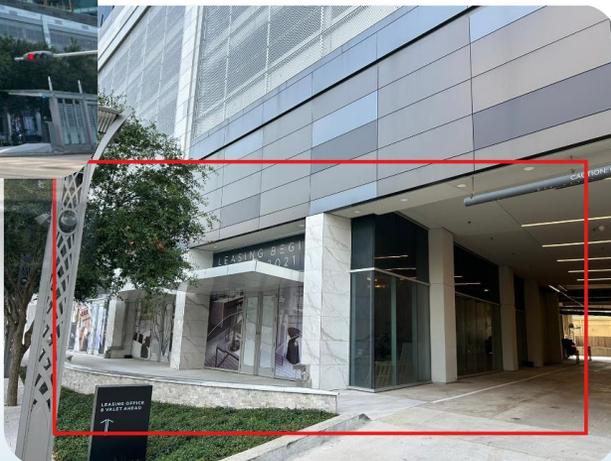


2025年初旬
「WATAMI」ブランド店 OPEN予定

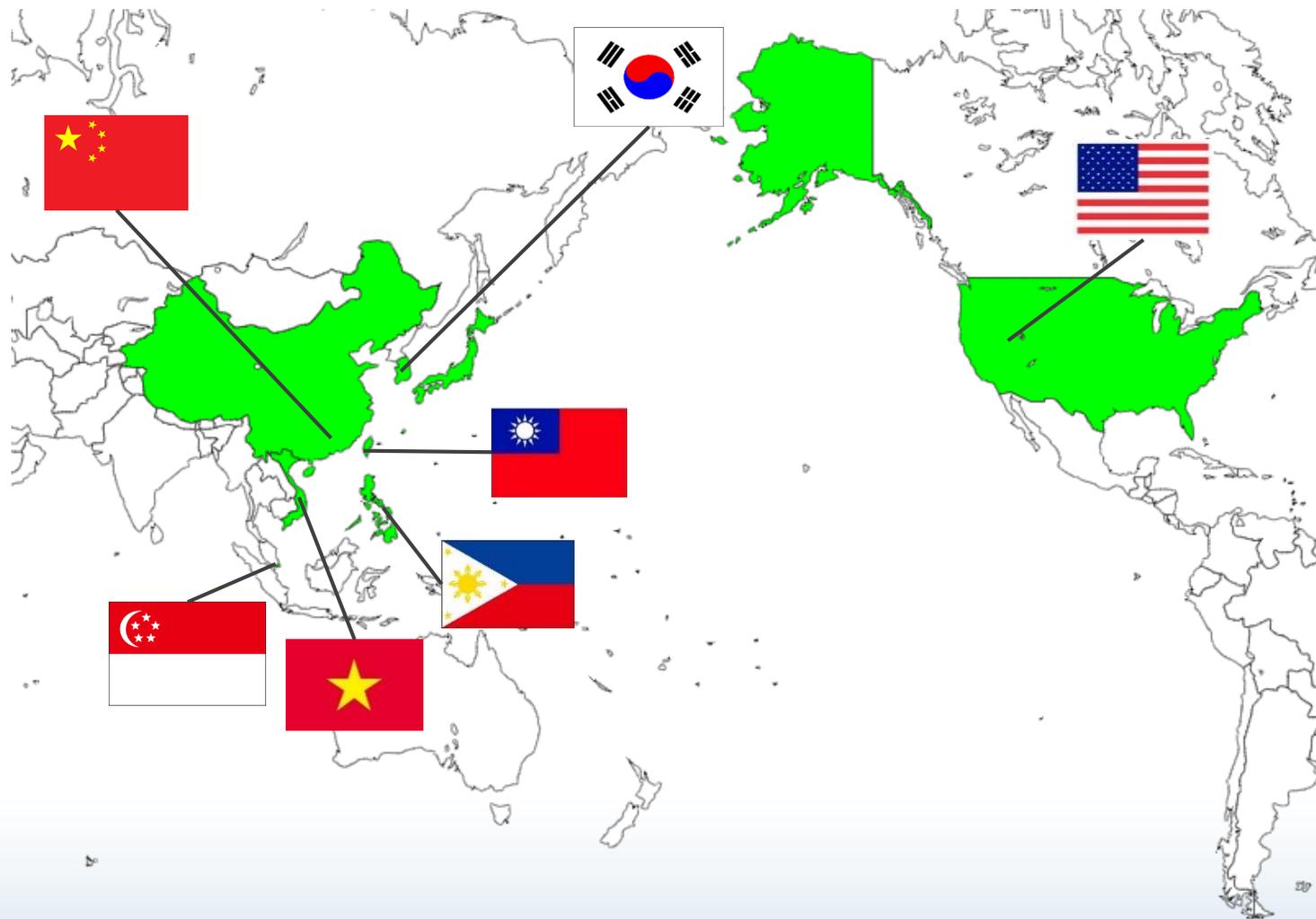


【アメリカ】外食事業 ヒューストンへの進出 決定

和牛と和食文化を、全米へ



海外展開の拡大へ



事業展開エリア

(24年度11月時点)

- ① 香港・中国本土
- ② 台湾
- ③ シンガポール
- ④ 韓国
- ⑤ フィリピン
- ⑥ ベトナム
- ⑦ マカオ
- ⑧ アメリカ

計 8エリア

人材に関する取組みについて

取締役副社長 CHO

清水 邦晃

ワタミ創立40周年記念パーティー

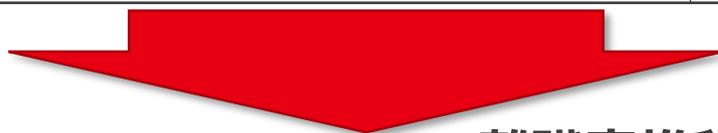
ワタミは“人がすべて”
全社員が自ら「夢」を追い、「夢」を叶える
ために努力し、いきいき働ける会社へ！

ワタミ株式会社 創立40周年
WATAMI 飽くなき挑戦

【従業員満足度向上】

従業員アンケート結果からみるエンゲージメント向上

	今期	前期末	前期差
ワタミで働いていることに幸せを感じている	74%	71%	+3%
自分の仕事の貢献は正しく評価されていると感じる	75%	70%	+5%
会社・上司は自分の意見に真剣に向きあい、 カウンセリングや共に働く中で、寄り添ってくれていると感じる	77%	75%	+2%



離職率推移

経過年	
2024年半期	5.6%
2023年	10.9%
2022年	12.9%
2021年	12.4%

離職率推移（新卒のみ）

経過年	1年目	2年目	3年目
2024年度	0%	—	—
2023年度	0%	21.4%	—
2022年度	0%	0%	0%

【拠点マネジメントスキルの向上】

社員に寄り添い、一人一人の夢実現にむけて

渡美塾オンラインサロン

100以上のコンテンツから経営を知り、成長のきっかけとする



01



02

現在進行形の
ワタミの
試行錯誤・チャレンジの共有



ワタミ創業
40年の歩みを共有できる

03



失敗の共有

仲間と夢を語る会

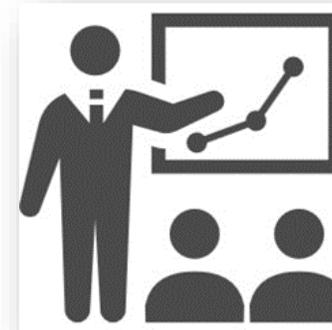
自らの5年後と向き合い、夢を語る



上期は全国で35回実施、750名の社員が参加

研修制度を充実

1人1人のスキルアップ



例) 店長会議 部長からの数字の勉強会
営業部会 本部長から店長への月次確認
アルバイト教育 (育成を通しての教育)

【コアコンピタンスを磨く】

お客様を思う心

ワタミのコアコンピタンス=

ワタミの思いや活動に“何度も”くり返し触れることで自らの思いを重ねていく



社会とともに
公益財団法人
みんなの夢をかなえる会
Everyone's Dream
みんなの夢

人とともに
公益財団法人
School Aid Japan
Yume School
School Aid Japan



環境とともに
公益財団法人
Save Earth Foundation
みんなの地球を大切にしよう
Save Earth Foundation

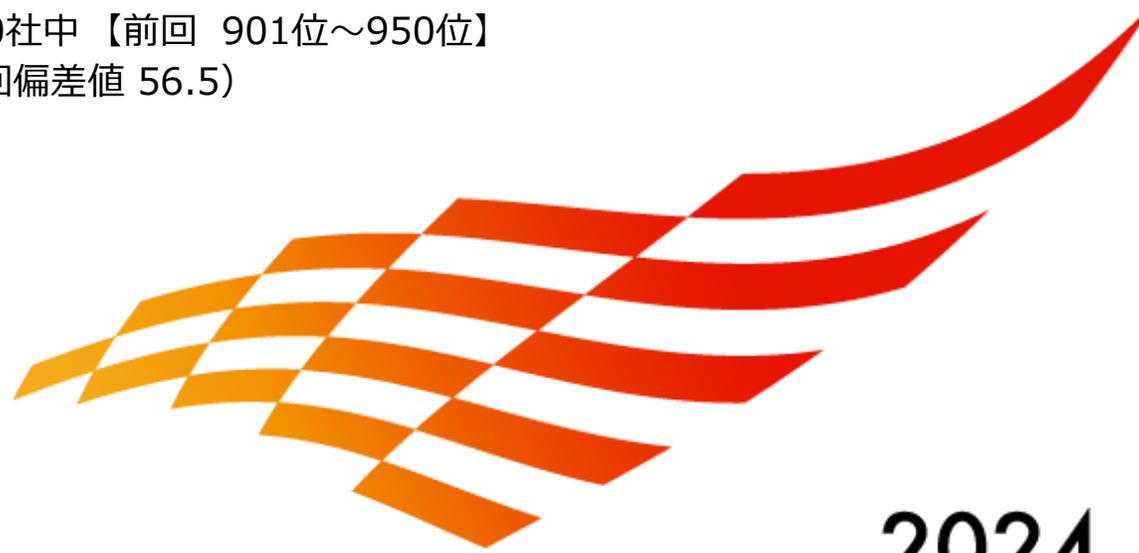


3年連続健康経営優良法人に認定

令和5年度審査結果

総合順位 **851位~900位** / 3520社中【前回 901位~950位】

総合評価 **57.4** (↑0.9_前回偏差値 56.5)



2024

健康経営優良法人

Health and productivity

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

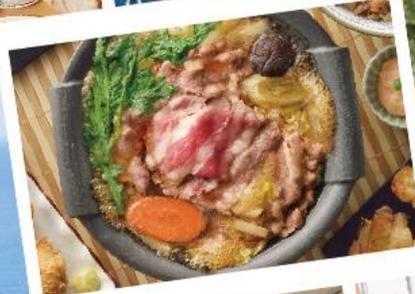
森を守り、森を育てる

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」