

# 第38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38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 取締役CFO 渡邊 将也
- 2) 主力事業の取り組み（国内外食事業、宅食事業、海外外食事業、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

# グループ全体業績

2024年3月期  
実績

取締役CFO

渡邊 将也

# 1.グループ業績：2024年3月期 実績

国内外食事業がコロナから大きく改善した結果、営業利益で22.7億円の増益。  
当期純損益も41.9億円の黒字着地。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	24年3月期 (実績)	23年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 (率)
売上高	<b>823.0</b>	779.2	43.8	105.6
営業損益	<b>37.5</b>	14.7	22.7	254.5
経常損益	<b>59.7</b>	38.8	20.9	153.9
当期純損益	<b>41.9</b>	16.7	25.1	250.3
一株当たり 当期純損益 (円)	<b>92.7</b>	41.3	51.4	224.6

## 2.事業セグメント別：2024年3月期 実績

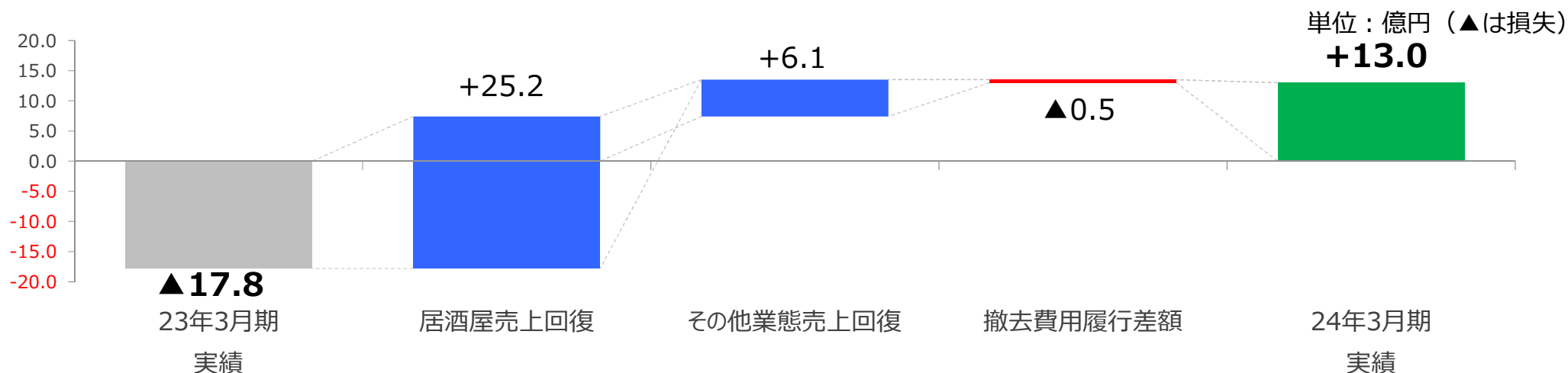
国内外食事業と海外外食事業はコロナ禍からの回復により、増収増益。  
宅食事業は、コロナ療養者向けの販売が減少し、減益となる。

単位：億円・%（▲は損失）

		①	②	①-②	①÷②
		24年3月期 (実績)	23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>320.4</b>	252.8	67.6	126.7
	営業損益	<b>13.0</b>	▲ 17.8	30.8	—
宅食事業	売上高	<b>400.5</b>	437.6	▲ 37.0	91.5
	営業損益	<b>40.6</b>	57.2	▲ 16.6	71.0
海外外食事業	売上高	<b>68.9</b>	53.0	15.8	129.8
	営業損益	<b>▲ 1.6</b>	▲ 6.1	4.4	—

### 3.業績要因：[1]国内外食事業

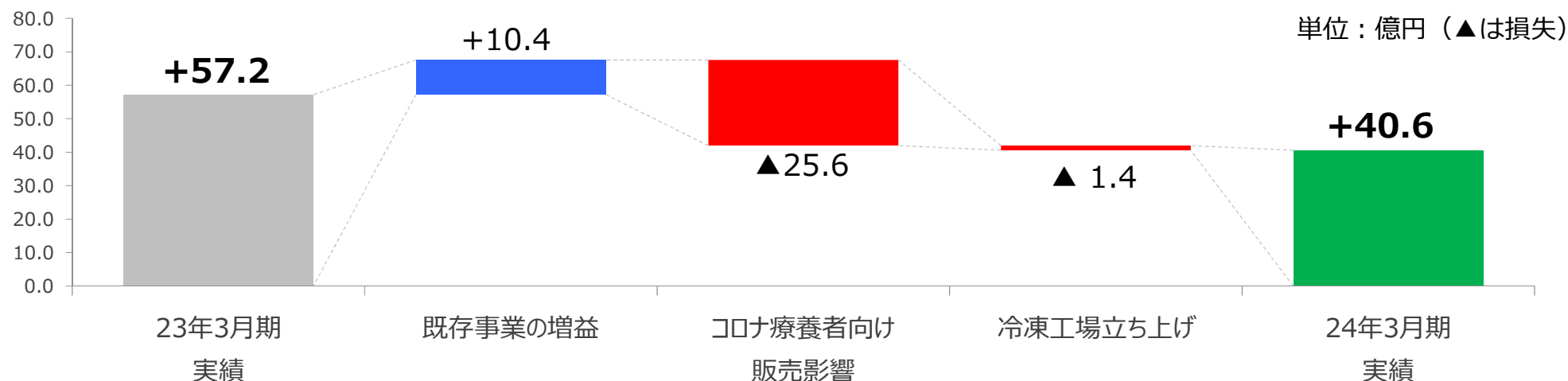
新型コロナウイルスから回復し、居酒屋業態を中心に売上・利益ともに回復。  
営業利益は対前年で30.8億円の改善、営業損益は13.0億円の黒字で着地。



	①	②	①-②
	24年3月期 (通期 実績)	23年3月期 (通期 実績)	前期比 増減
新店 店舗数	6	17	▲ 11
転換 店舗数	4	1	3
撤退 店舗数	25	75	▲ 50
期末店舗数	328	347	▲ 19

### 3.業績要因：[2]宅食事業

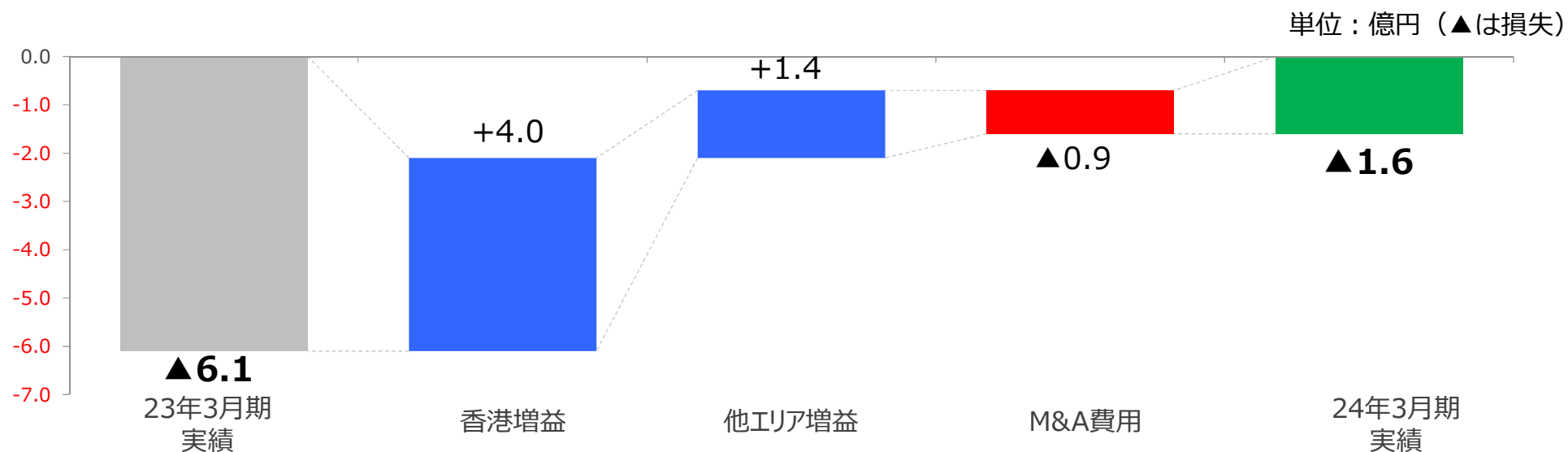
コロナ療養者向けの販売が今期は無くなり、25.6億円の減益要因となるが、価格戦略が奏功し、既存事業の利益は10.4億円の増益。結果として、宅食事業の営業利益は40.6億円の黒字で着地。



	① 24年3月期 (通期実績)	② 23年3月期 (通期実績)	①-② 前期比 増減
期末まごころスタッフ数 (人)	6,705	7,236	▲ 531
累計調理済食数 (千食)	61,200	62,368	▲ 1,168
新規拠点開設数	0	0	0
統廃合拠点数	2	6	▲ 4
期末拠点数	523	525	▲ 2

### 3.業績要因：[3]海外事業

ゼロコロナ政策の解除により香港の業績が回復。  
営業利益は前期の6.1億円の赤字から大幅に回復するも、1.6億円の赤字。



	① 24年3月期 (通期 実績)	② 23年3月期 (通期 実績)	①-② 前期比 増減
新店 店舗数	9	13	▲ 4
転換 店舗数	0	0	0
撤退 店舗数	3	13	▲ 10
期末店舗数	56	50	6



## 5.フリーCF (簡易) 状況 : 2024年3月期 実績

フリーキャッシュフローは31.9億円となり、営業CF内での投資を堅持。

(単位 : 億円)

	24年3月期 (実績)	23年3月期 (実績)	差異
+ ) 当期純利益	<b>41.9</b>	16.7	25.1
+ ) 減価償却費	<b>17.9</b>	18.1	▲ 0.2
- ) 設備投資実施額	<b>▲ 27.9</b>	▲ 23.4	▲ 4.4
差引 フリーCF (簡易)	<b>31.9</b>	11.4	20.4

(※) 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

## 4.財務状況：2024年3月期 実績

自己資本比率は34.1%。  
ネットDELレシオは▲0.37となり、財務的な安定性は確保

	24年3月期 (実績)	23年3月期 (実績)	増減
現預金	<b>354.2</b>	315.0	39.2
有利子負債	<b>273.6</b>	246.8	26.8
自己資本	<b>218.8</b>	176.5	42.3
総資産	<b>641.5</b>	570.5	71.0
(ネットDELレシオ)	<b>▲ 0.37</b>	▲ 0.39	0.02
(自己資本比率)	<b>34.1</b>	30.9	3.2
(自己資本比率) ※資本性ローン加味	<b>38.8</b>	36.2	2.6

## 6. 株主還元： 配当方針/第37期・第38期計画

年度	第37期	第38期
	23年3月期 (実績)	24年3月期 (予定)
一株当たり 配当額 (円)	7.5	<b>10.0</b>
配当性向 (普通株式のみ)	18.2%	<b>10.8%</b>
配当性向 (優先株式込み)	46.6%	<b>21.0%</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

# 1.グループ業績：2024年3月期 実績

国内外食事業がコロナから大きく改善した結果、営業利益で22.7億円の増益。  
当期純損益も41.9億円の黒字着地。

単位：億円・%（▲は損失）

	①	②	①-②	①÷②
	24年3月期 (実績)	23年3月期 (実績)	前期比 増減	前期比 (率)
売上高	<b>823.0</b>	779.2	43.8	105.6
営業損益	<b>37.5</b>	14.7	22.7	254.5
経常損益	<b>59.7</b>	38.8	20.9	153.9
当期純損益	<b>41.9</b>	16.7	25.1	250.3
一株当たり 当期純損益 (円)	<b>92.7</b>	41.3	51.4	224.6

## 『耐える』

- ～ 内なる充実
- ～ 足元を固め、財政破綻に備える
  
- 一、予算達成、業務計画完遂
- 一、理念浸透
- 一、社員の幸せ ～ 賞与100%支給

## 賃金を上げられる会社へ ハイパーインフレでも潰れない会社を作る

### 【6つの指針】

- ① 売上・利益予算必達
- ② 人件費総額を増やす
- ③ 店長および営業所長の育成
- ④ コアコンピタンスを磨きに磨く
- ⑤ 第3第4第5の事業を立ち上げる
- ⑥ ワタミモデルをより広く、より大きく、より深く育てる

## 2023年度 各事業別の方針

- 【宅食】 営業のワタミ～地道に食数増
- 【居酒屋】 Q・S・Cの向上
- 【焼肉】 収益化へ
- 【から揚げの天才】 お弁当店へ
- 【b b.q】 収益化へ
- 【冷凍事業】 着々と工場立ち上げ
- 【農業事業】 加工食品の拡大
- 【エネルギー】 自然エネルギーを東電と同じ価格で

**2024年 さらなる「内なる充実」へ**



# 2023年度 事業別取り組み ～ 国内外食事業（1）



旨唐揚げと居酒屋  
ミライザカ  
全国店舗

## 居酒屋業態

### ワタミモデルを表現した商品の強化



有機レタス・グラスフェッドアイス・有機トマトジュース・有機10割そば

## コロナ前以上に回復

12月売上前年比 **152.3%**

同19年比 **104.6%**

宴会前年比 **142.8%**

同19年比 **116.8%**

3月売上前年比 **125.6%**

同19年比 **109.2%**

客数19年比 **99.8%**

期末店舗数

ミライザカ 88店舗

鳥メロ 101店舗

# 2023年度 事業別取り組み ～ 国内外食事業 (2)

## 焼肉業態

更なる商品力の追求



インバウンド向け「築地 牛武」



## 業態として収益化

既存店売上前年比 (通期)

**123.2%**

店舗段階利益率 **10.2%**  
(3月実績)

客数前年比

焼肉の和民 **111%**

かむむら牧場 **102%**

期末店舗数	
焼肉の和民	24店舗
かみむら牧場	12店舗
築地 牛武	1店舗

# 2023年度 事業別取り組み ～ 国内外食事業（3）

## から揚げの天才

弁当屋としての地位確立



## 焼肉弁当



から揚げの天才

競争激化の中、  
前年売上をキープ

焼肉弁当導入店舗  
売上・客数  
前年比**20%UP**

期末店舗数 27店舗

# 2023年度 事業別取り組み ～ 国内外食事業（4）

## すしの和

インバウンド立地に出店

路面店でテイクアウトにも挑戦



浅草田原町店



## TGIフライデーズ

フレアバーテンダー日本最強を決める

JAPAN FLAIR DREAM GAME

High-Five2024 を主催



## BBQオリーブチキンカフェ

季節のイベントに合わせた新作の投入を  
続け、ファンを獲得



### 業態として収益化

店舗段階利益率 **17.9%**

(3月実績)

期末店舗数 2店舗

### アメリカンレストランの地位確立

既存店売上前年比（通期）

**110.5%**

期末店舗数 13店舗

### コロナが明けても順調に客数増

既存店売上前年比（通期）

**109.0%**

期末店舗数 19店舗

# 2024年度 ①売上利益予算必達のために ～ 国内外食事業

## インバウンドの獲得/受け入れ強化



## 商品力の訴求

6次産業モデル・手づくり厨房の活用



## 宴会の獲得/大型宴会個室の訴求



## FC展開を見据えた加盟開発本部の立上げ

American Restaurant & Bar



# 2023年度 事業別取り組み ～ 宅食事業



## 営業のワタミ ～地道に食数増

### 新商品の導入



「SMART PLATE」



「まごころランチ」

### ミールキットの刷新



ご家庭の調味料で好みに合ったお食事を

### toB事業の開発



介護事業者向けの商品開発

病者・高齢者食宅配市場  
売上シェア

**13年連続 NO.1**

営業利益

**前年比 71.0%**

(前年のコロナ配食の影響を除くと)

**実質128.4%**

しかし、**食数は微減**

# 2024年度 ①売上利益予算必達のために ～ 宅食事業



## 価格改定の影響

離反 2.3%

## 商品力を磨き上げ食数増へ

### 季節の特別弁当

定期的に特別弁当を投入

季節感や特別感を感じていただき飽きの来ないメニュー

## to B 市場の獲得

### かんたん厨房の本格展開

高齢者施設の調理師不足により施設内調理が困難に

→ 湯煎するだけで簡単調理！

高齢者施設の省人化に寄与



新緑のにぎわい御膳



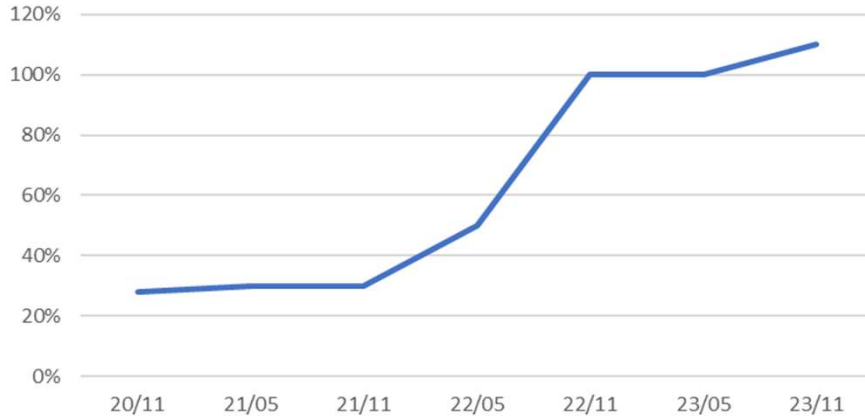
初夏の大海老天重



# 2023年度 理念の浸透、社員の幸せ ～ 賞与100%支給

## 3期連続で満額の賞与支給

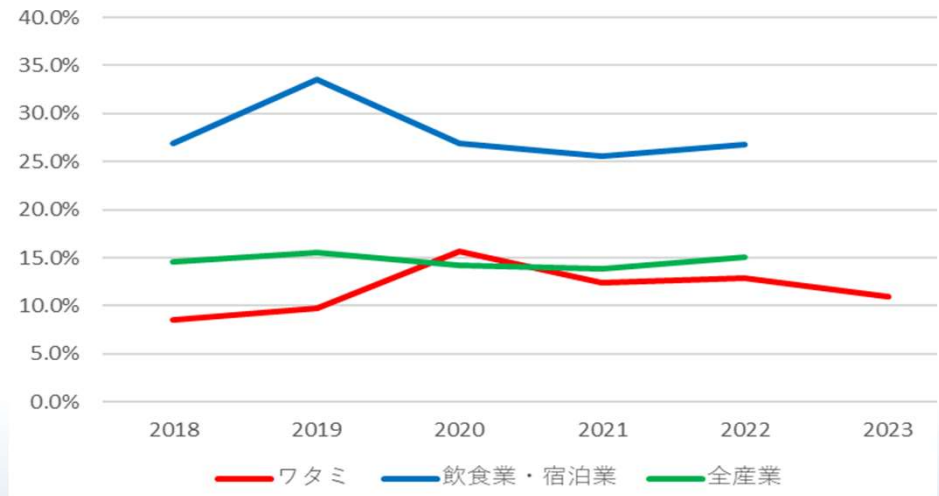
コロナ後の賞与支給率



## 「仲間と夢を語る会」2022年度より継続



## 離職率は業界平均を大きく下回る



## 3年連続で「健康経営優良法人」に認定

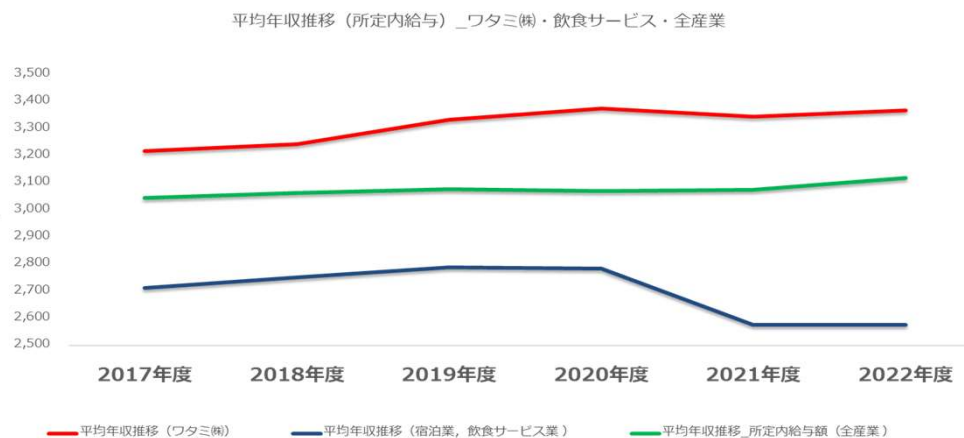


- ・健康課題に向けた取組み
- ・働き方改善の取組み
- ・ダイバーシティの推進

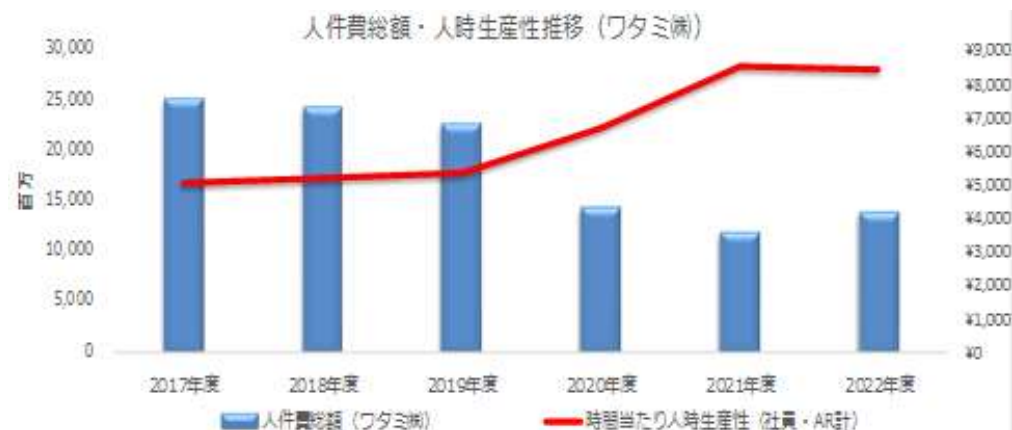


# 2024年度 ②人件費総額を増やす

## 平均所定内給与推移



## 当社人件費総額と生産性の推移



## 給与アップ実現のために

①売上増やす → ②生産性を上げる → ③人件費総額増える → ④一人当たり給与アップ

## CHOの任命

# Chief Happiness Officer

# 2024年度 ③店長・営業所長の育成

## 一人一人のサポート

### WBS (Watami Business School)



将来の幹部候補として  
意欲のある社員に  
経営陣が直接経営を指導

### 仲間と夢を語る



店長・所長以下の全社員が  
半年に1度、副社長CHOと対話  
夢を語るとともに手帳の使い方  
逆算方式や振り返りの大切さを学ぶ

### DFC研修



独立オーナー候補生に  
会社設立から  
経営までを指導

### 会議体の内容充実

- ・ 店長会議
- ・ 営業部会 etc

**店長、営業所長の成長こそ  
一人当たりの給与アップに不可欠**

2024年度 ④コアコンピタンスを磨く

# ワタミのコアコンピタンス=**お客様を思う心**

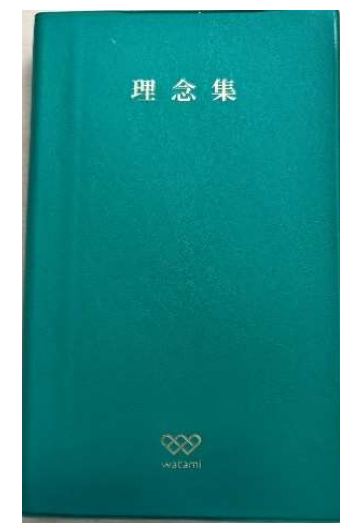
もっとサービスよく、もっと美味しく、もっと清潔で、もっとまごころこめて…



ワタミツアーの実施



夢ストーリーの改修



理念集の刷新

# 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 冷凍総菜事業

まごころは、いつでもそばに。



## 製造体制の確立

- 9月より本格稼働
- ・月産20万食
- ・自社工場比率80%



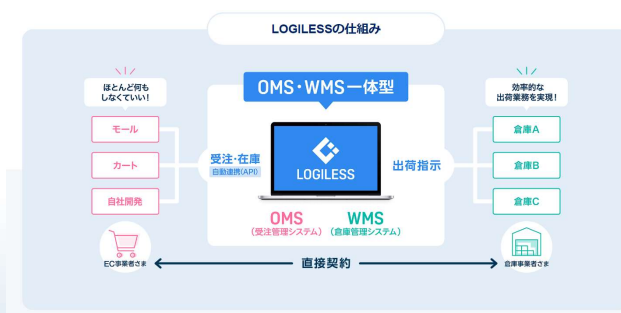
## 販売チャネルの構築

- ・カートシステムの入替
- ・EC販路の拡大



## 物流体制の構築

- ・新規WMSの導入 (倉庫管理システム)
- ・自社主導の物流へ



23年度は体制構築  
24年度は収益化

	23年度 (実績)	24年度 (計画)
売上高	15.3	23.1
営業利益	-0.9	2.0

(単位：億円)

# 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 農業事業



## きく芋



### 加工品の販売

菊芋茶ティーバック/PETボトル茶

### 外食・宅食での利用

上がりのお茶/きく芋コロツケ

### BtoB 原料販売

## 畑作



## 酪農



### 年間生乳量1600トンへ

放牧酪農の見える化/畜産GAP取得へ

### グラスフェッドアイス

4.9万個⇒51万個

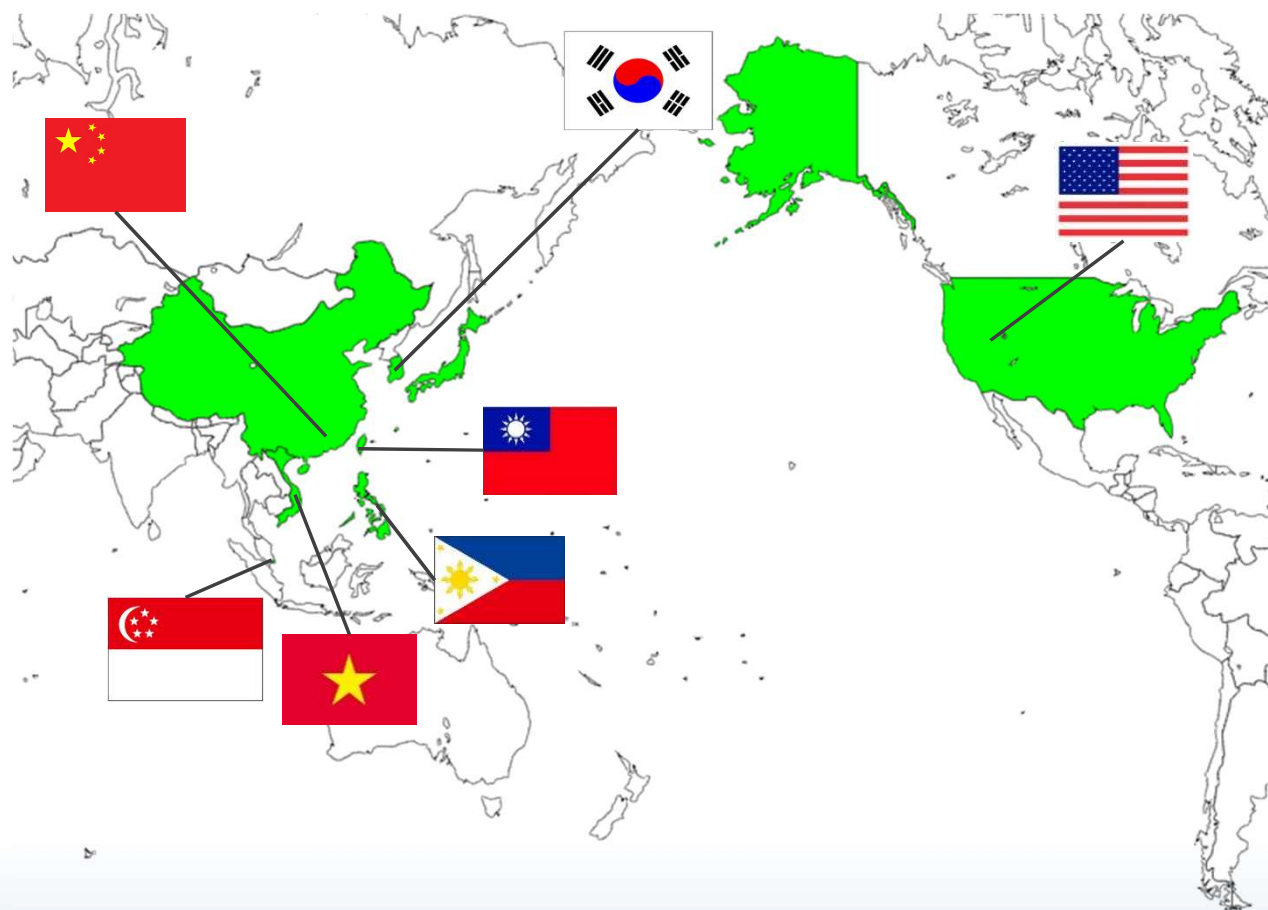
外食での販売/スーパー・CVS販売

# 海外事業の展開について

取締役CFO

渡邊 将也

## 海外展開を大きく加速するための「礎」ができてきた



### 事業展開エリア

( 24年度6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

# 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

## 【台湾】 本格和食/和牛を世界へ

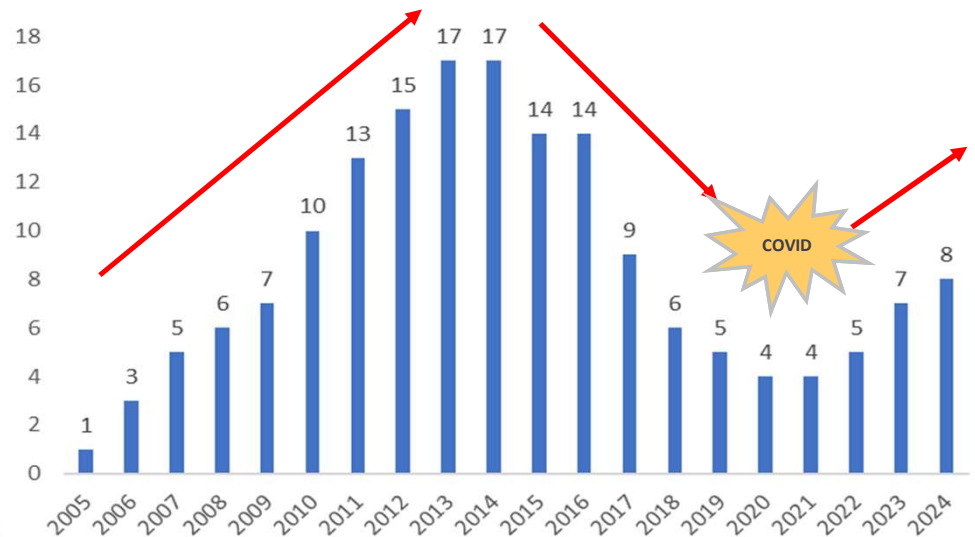


**手作厨房 和民**  
24年3月実績（4店舗平均）  
月商 **790万円**  
利益率 **9.3%**



**かみむら牧場**  
24年3月実績  
月商 **2,100万円**  
利益率 **13.0%**

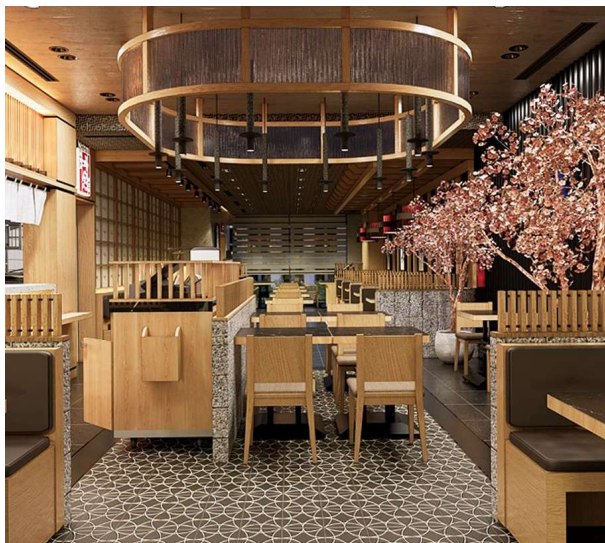
### 再び出店フェーズへ





# 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

## 【フィリピン】 出店加速

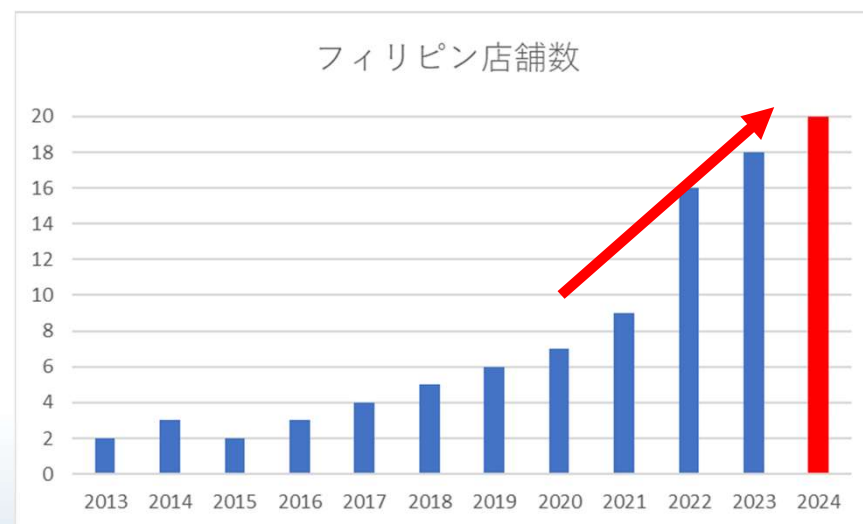


新店(19号店)  
アヤラ バコロド店  
24年5月1日 OPEN

5月月商 : 1,300万円

24年度は3店舗の出店  
→ 20店舗の大台へ

新店(20号店)  
アラヤ フェア ビュー店  
24年5月8日 OPEN



## 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

### 【マカオ】新しい立地/客層開拓



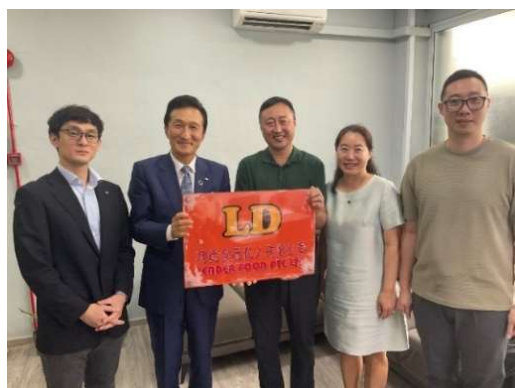
1月23日  
総合型リゾート  
「ギャラクシーマカオ」にオープン

「饗和民」5月売上実績

**5,800**万円

## 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

### 【シンガポール】 Leader Food社を子会社化 アジアのサプライチェーンの拠点



# LD

Leader Food Pte Ltd

外食向けシーフード及び肉類の  
輸入・保管・加工・包装・供給事業



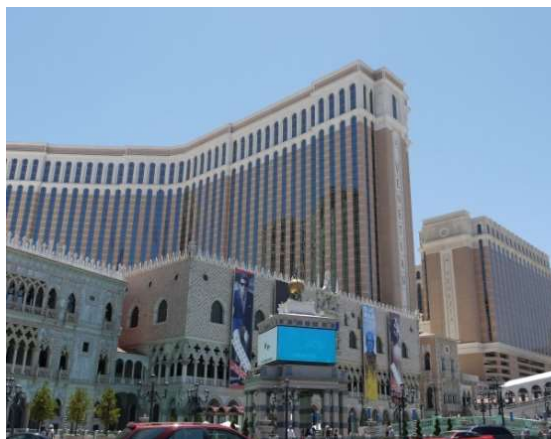
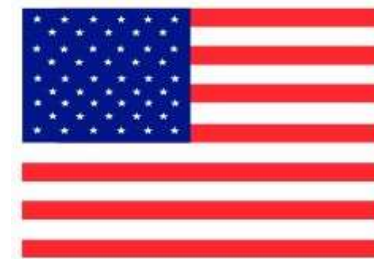
競争優位性

- 世界中の160~170社の優良な仕入先との商取引
- 現地飲食店やスーパーとの強いつながり・販路

➔ LF社の仕入力や現地のつながりと、  
ワタミの商品開発力を重ねることで、  
外食事業及び小売事業にて、競争力を高めていく

## 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

### 【アメリカ】 Sonny Sushi社の資産取得 全米展開への礎



ネバダ州のラスベガスで20年以上展開する、  
すしの加工・卸売事業

#### 競争優位性

- 自社工場で自社製造し、自ら配送
- ホテルやスーパーとの強いつながり・販路



➡ **ワタミの日本食の知見や商品開発力を活かし、  
商品ラインアップの充実化および販路拡大を狙う。  
将来的には、外食事業も含めた、全米事業の拠点へ**

## 2024年度 ⑤第3・第4・第5の柱 海外事業

### 【深圳/上海】再チャレンジ



24年5月：深圳OPEN

24年8月：上海OPEN



### 「鳥メロ」ブランドで再出店

2014年深圳17店舗、上海25店舗まで拡大したが、  
マーケットの変化に対応できず、  
2022年3月に全撤退となる。  
「鳥メロ」業態で再度この地域に挑む。

# 海外事業

**海外のたくさんの仲間と一緒に、もっともっと大きく**





ありがとうを、  
あつめる。



RE100



# 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





# ワタミモデル

## 再生可能エネルギーを利用した循環型6次産業モデル



# 決議事項の説明

# 剰余金処分の件

(招集ご通知44ページ)

# 第1号議案

## 剰余金処分の件

- (1) 配当財産の種類  
金銭といたします。
- (2) 配当財産の割り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 400,687,510円  
当社A種優先株式 1株につき 金4,000,000円  
A種優先株式配当総額 480,000,000円  
配当総額の合計 880,687,510円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2024年6月24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45～48ページ）

## 第2号議案

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  
3名選任の件**  
(招集ご通知49～52ページ)

## 第3号議案

### 監査等委員である取締役3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

- ・ **肥塚 俊成** (ひつか としなり)
- ・ **中堤 康之** (なかつつみ やすゆき)
- ・ **大石 美奈子** (おおいし みなこ)



**補欠の監査等委員である取締役  
1名選任の件**  
(招集ご通知54～55ページ)

## 第4号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

補欠の監査等委員である取締役候補者は以下の通り

- ・ **清永 敬文** (きよなが たかふみ)

**取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する  
譲渡制限付株式報酬制度改定の件**

（招集ご通知56～58ページ）

## 第5号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する  
譲渡制限付株式報酬制度改定の件

主な変更点は以下の通り

### 本制度の譲渡制限期間

旧「割当を受けた日より3年間から5年間までの間で当社の  
取締役会があらかじめ定める期間」

新「割当を受けた日より、3年間の在籍要件を満たし、  
退任時までの期間」

# 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44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45～48ページ）



**監査等委員である取締役  
3名選任の件**  
(招集ご通知49～52ページ)

**補欠の監査等委員である取締役  
1名選任の件**  
(招集ご通知54～55ページ)

# 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する 譲渡制限付株式報酬制度改定の件

（招集ご通知56～58ページ）



ありがとうを、  
あつめる。



RE100

