

ワタミ株式会社

第28期定時株主総会

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®

- **監査報告**
- **第28期事業報告(一部VTR有り)**
- **決議事項説明**
- **質疑応答**
- **採決**

監査報告

第28期 事業報告

代表取締役社長 桑原 豊

	2012年度 実績(億円)	2013年度 実績(億円)	前期比 (%)	2013年度 修正後計画 (億円)	計画比 (%)
売上高	1,577	1,631	103.4	1,650	98.8
営業利益	92.5	29.4	31.8	50.0	58.9
経常利益	80.2	21.3	26.6	40.0	53.3
当期利益	35.4	▲49.1	-	12.0	-

	2012年度 実績 (億円)	2013年度 実績 (億円)	増減額 (億円)
売上高	1,577	1,631	+53
営業利益	92.5	29.4	▲63.1
経常利益	80.2	21.3	▲58.8
当期利益	35.4	▲49.1	▲84.5

売上高 (+53億円) の主な増減要因

(億円)

国内外食事業の減収	▲41
海外外食事業の増収	37
介護事業の増収	13
宅食事業の増収	39

営業利益 (▲63.1億円) の主な増減要因

国内外食事業の減益	▲50.0
介護事業の減益	▲18.0
宅食事業の増益	4.4

当期利益 (▲84.5億円) の主な増減要因

経常利益の減少	▲58.9
減損損失等特別損失の増加	▲12.0
繰延税金資産の取崩等	▲22.4

		2012年度 実績(億円)	2013年度 実績(億円)	前期比 (%)
国内外食	売上高	740	699	94.4
	営業利益	30.8	▲19.1	—
介護	売上高	336	350	103.9
	営業利益	54.3	36.3	66.7
宅食	売上高	388	428	110.2
	営業利益	29.6	34.0	114.9

WATAMI® 主要KPIの状況

主力3事業において、お客様獲得指標がいずれも計画未達

	項目	2012年度 実績	2013年度 実績	2013年度 当初計画
国内外食	既存店売上高 前年比(%)	96.1	93.1	100.0
介護	既存棟入居率(%)	90.2 _(※)	84.9	90.0
宅食	調理済商品 配食数(万食)	27.7 _(※)	27.5	41.0

(※) 2013年3月末実績

総資産は介護施設のリース資産を中心とした設備投資により増加
純資産は当期純損失49億及び自己株式の取得42億の影響を受け大幅減

		2012 年度 (実績)	2013 年度 (実績)	前期比 増減額
総資産	(億円)	1,246	1,279	32
純資産	(億円)	320	227	▲92
1株当たり純資産	(円)	791	600	▲191
1株当たり当期純利益	(円)	88	▲123	▲212

連結純資産の変動額の合計は▲92.7億円

(億円)

平成25年4月1日 連結純資産残高	320.4
剰余金の配当	▲8.0
当期純利益	▲49.1
自己株式の取得	▲42.3
連結子会社の決算期変更に伴う増加額	1.7
その他	4.8
平成26年3月31日 連結純資産残高	227.6

	2013年度 実績(億円)	2014年度 計画(億円)	前期比 (%)
売上高	1,631	1,700	104
営業利益	29.4	50.0	170
経常利益	21.3	40.0	187
当期利益	▲49.1	20.0	—

	2013年度 実績 (億円)	2014年度 計画 (億円)	増減額 (億円)
売上高	1,631	1,700	+69
営業利益	29.4	50.0	+20.6
経常利益	21.3	40.0	+18.7
当期利益	▲49.1	20.0	+69.1

売上高 (+69億円) の主な増減要因 (億円)

国内外食事業の減収	▲13
介護事業の増収	19
宅食事業の増収	41

営業利益 (+20.6億円) の主な増減要因

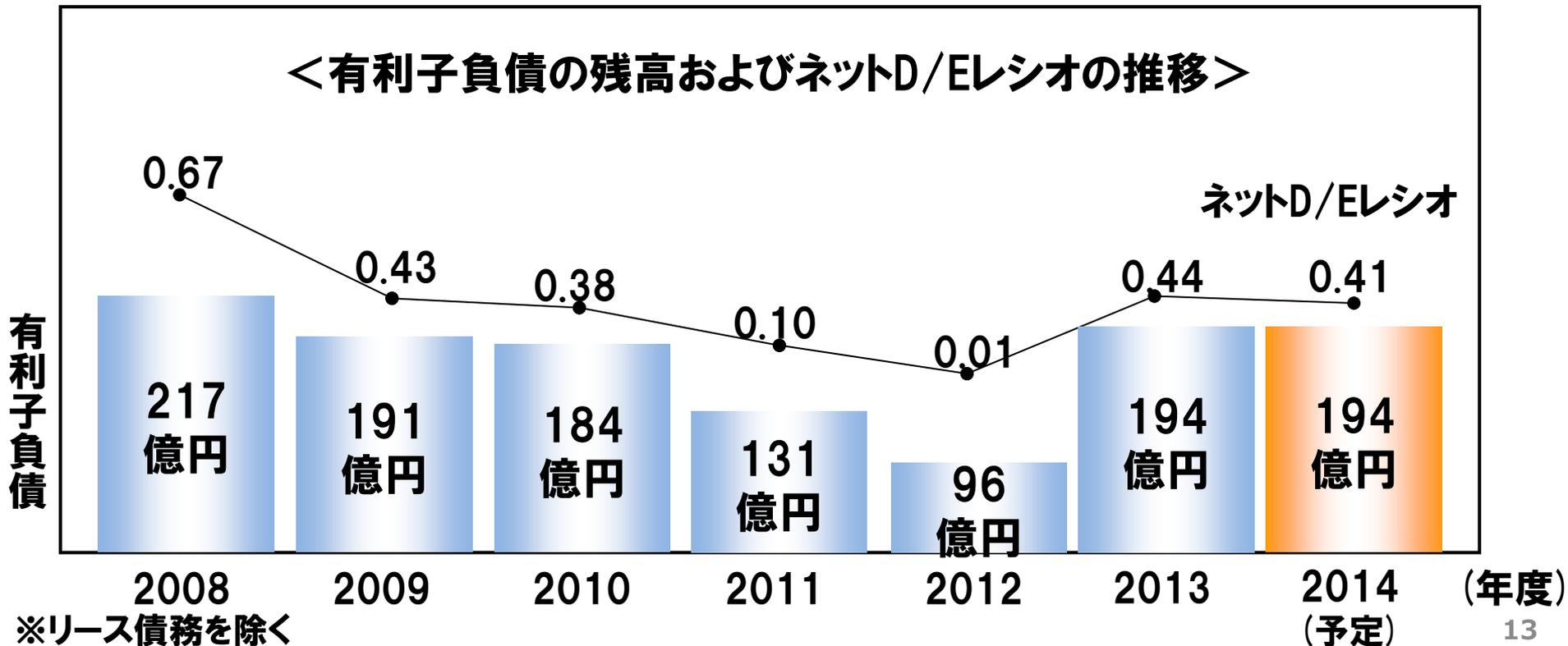
国内外食事業の増益	15.5
介護事業の減益	▲2.7
宅食事業の増益	8.7

当期利益 (+69.1億円) の主な増減要因

経常利益の増加	18.7
減損損失等特別損失の減少	23.4
前年度繰延税金資産の取崩影響分	22.4

2013年度は98億円の有利子負債増加、
2014年度は投資抑制により有利子負債は不増加にて計画

＜有利子負債の残高およびネットD/Eレシオの推移＞



**第28期は当期利益赤字となるものの計画どおり実施を予定
第29期も厳しい収益見通しを踏まえ、年間15円配当にて予定**

<1株あたり配当額および配当性向の推移>

年度	第24期 2009 (実績)	第25期 2010 (実績)	第26期 2011 (実績)	第27期 2012 (実績)	第28期 2013 (※)	第29期 2014 (予定)
一株当たり 配当額 (円)	20.0	20.0	25.0	25.0	15.0	15.0
配当性向 (%)	24.7	28.5	29.2	28.2	-	27.9

各事業2014年度の取組

WATAMI[®]



国内外食事業

- ① **社員の労働環境の改善**
- ② **和民・わたみんな家のリブランディング取り組み深耕**
- ③ **新業態グループの取り組み強化**
(新規出店・転換推進・新業態開発)
- ④ **新DFC制度導入による個店競争力の向上**

- 店舗数の削減（60店舗）及び営業時間の見直し
- 会議・ミーティング・研修時間の効率化
- メンタルヘルスサポートの取り組み強化
- コンプライアンス委員会・業務改善委員会の設置

<1店舗あたり社員数(※)の推移>



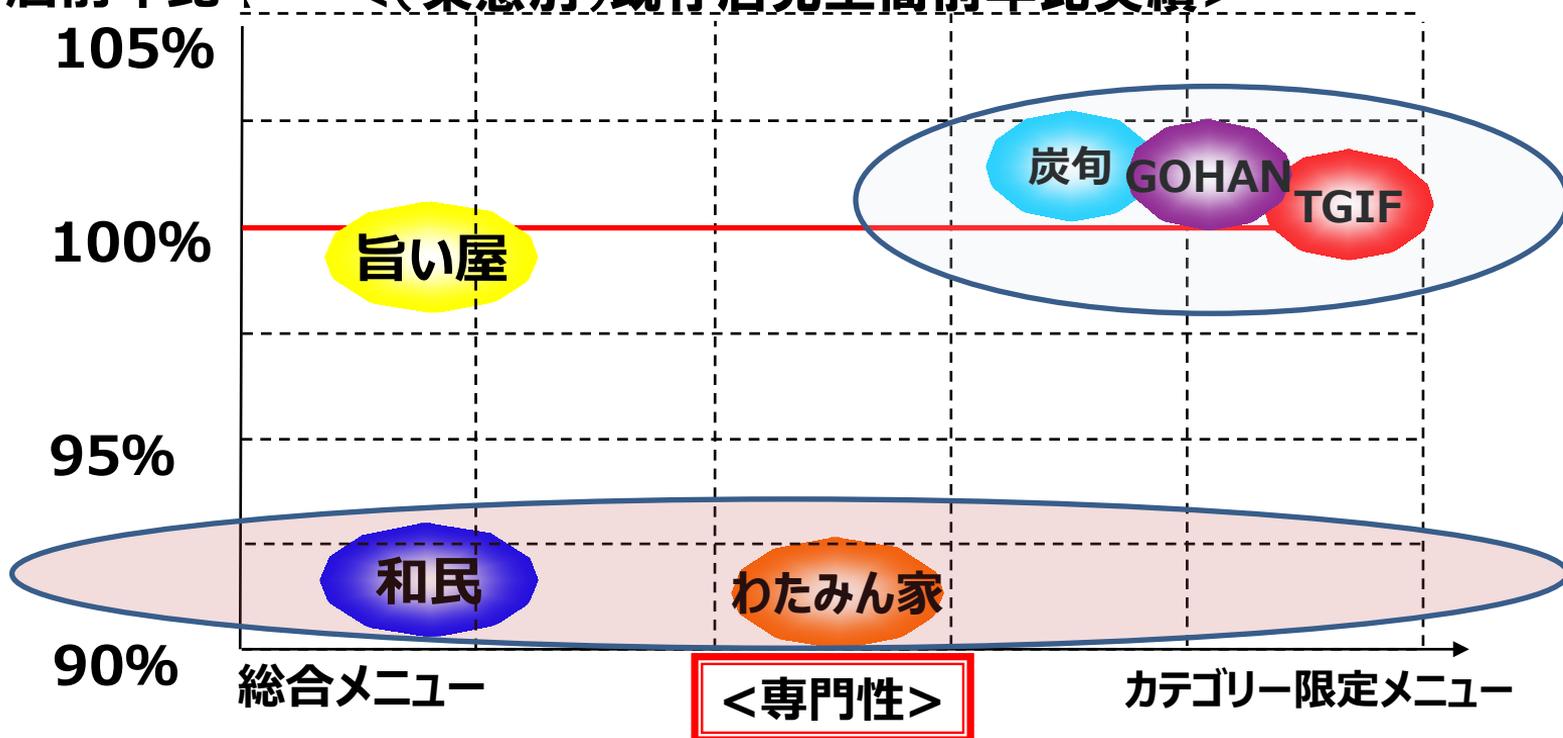
(※)DFC(社員独立制度)店舗を除く1店舗あたり

(業態別)既存店売上高前年比実績

主力業態である和民・わたみんな家の売上トレンドと比較すると、
それ以外の新業態の好調が顕著となっている

既存店前年比

<(業態別)既存店売上高前年比実績>



WATAMI® 和民・わたみん家のリブランディング深耕



w a - t a - m i
JAPANESE DINING

「和民」の原点を追求し、6次産業モデルを活かした

『安全・安心・手づくり・素材感』を表現

① 商品 ② サービス ③ 訴求の仕方

原点である炭火焼鳥屋として

『3本柱を主軸にした施策をメニュー・看板等』で表現

専門性の高い商品(焼き・揚げ・煮)
+フレンドリーなサービス

上記を追求し客数UP×客単価UP=前年比100%以上クリア

GOHAN 秋葉原駅前



TGIフライデーズ 名古屋店



京都 季鶏屋（炭旬）



CHINA BISTRO「WANG'S GARDEN」武蔵小杉店



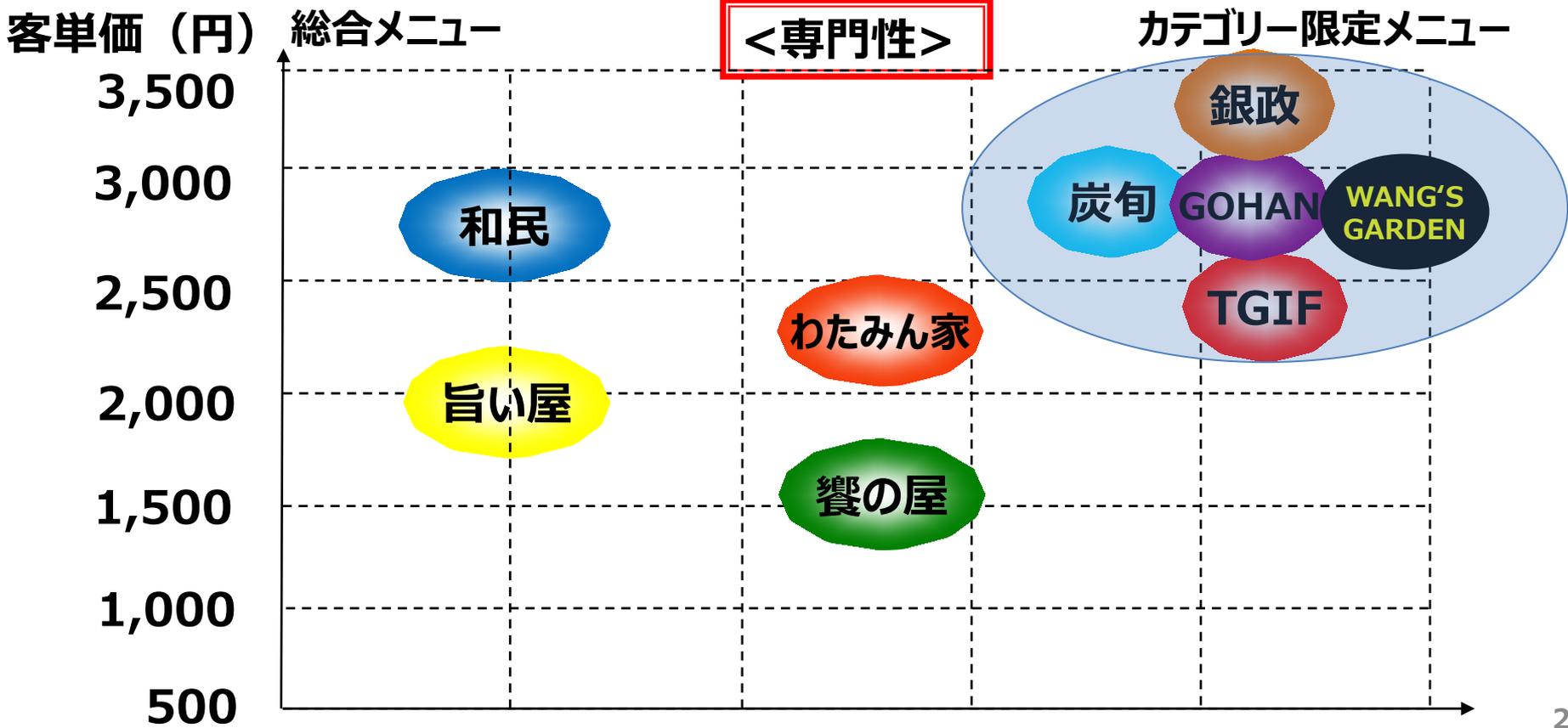
炉ばたや「銀政」銀座数寄屋橋総本店



WATAMI[®]

新業態店舗ご紹介(VTR)

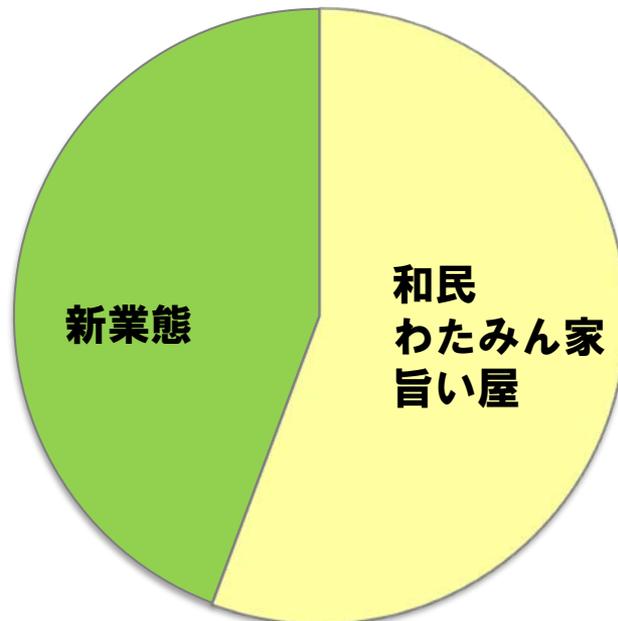
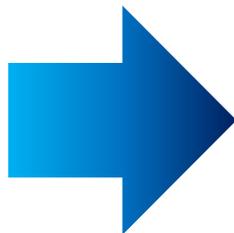
好調な新業態グループの展開強化を図っていく



和民・わたみんな家が9割超を占める現状からの脱却を図り、
よりお客様にご支持いただける業態への転換を加速させる



現状

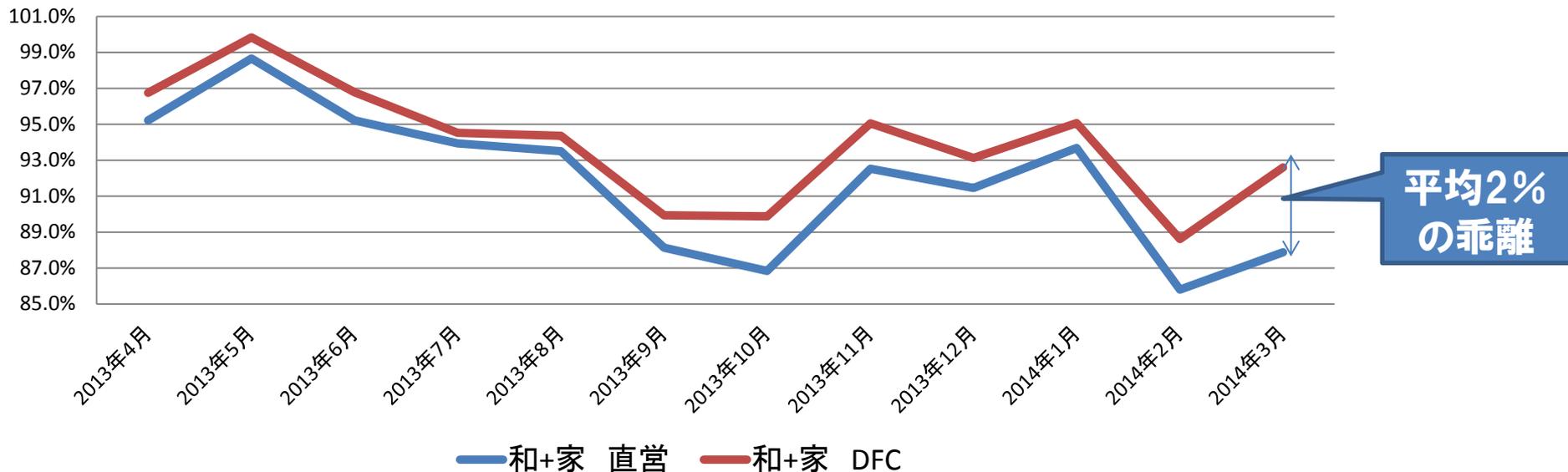


目標

WATAMI® 新DFC制度の導入

意欲のあるDFCオーナーが、より報われる制度への変更を行い、個店競争力の向上とともに、全体のお客様数回復を図る

和民+わたみんな家 営業形態別売上前年比推移

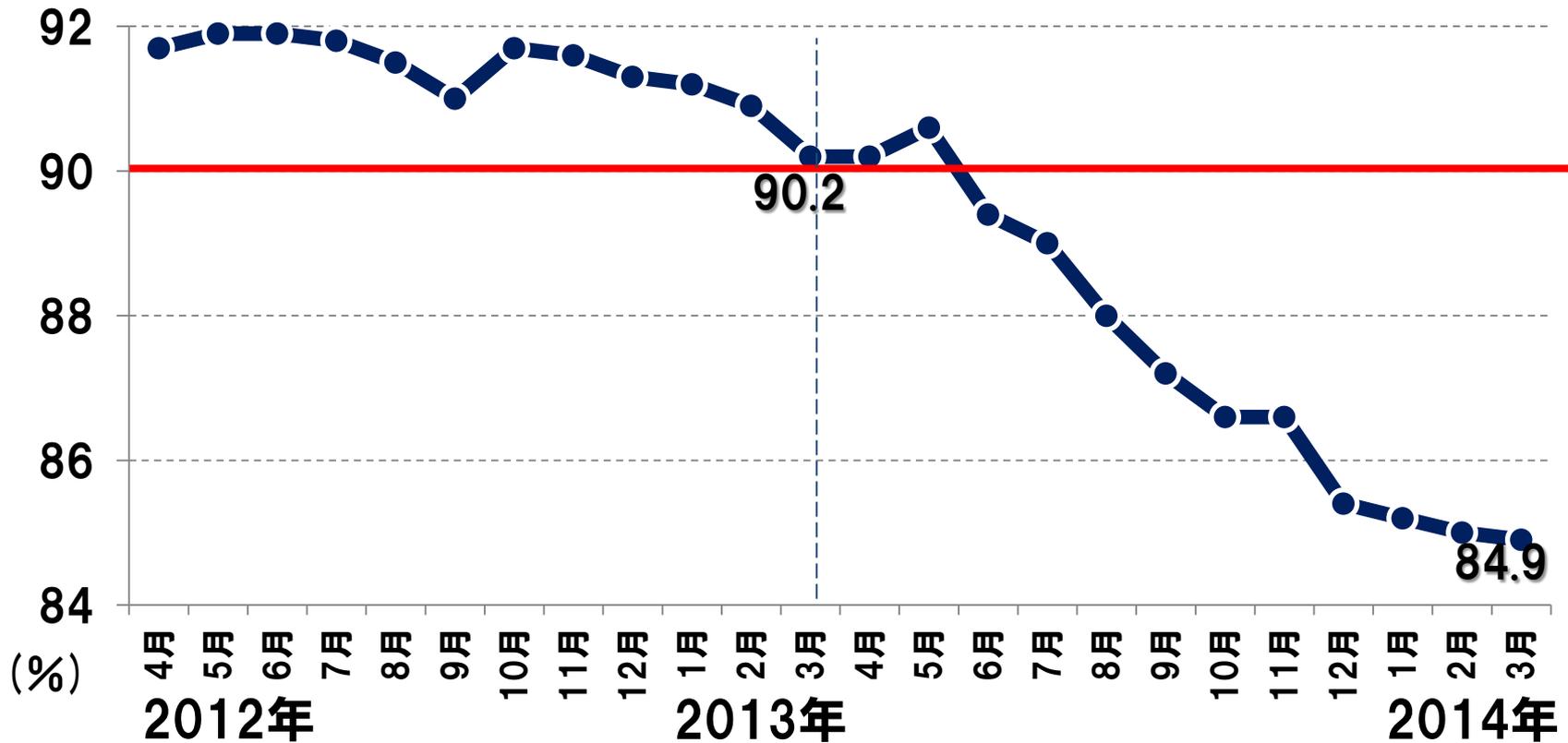


WATAMI[®]

介護事業

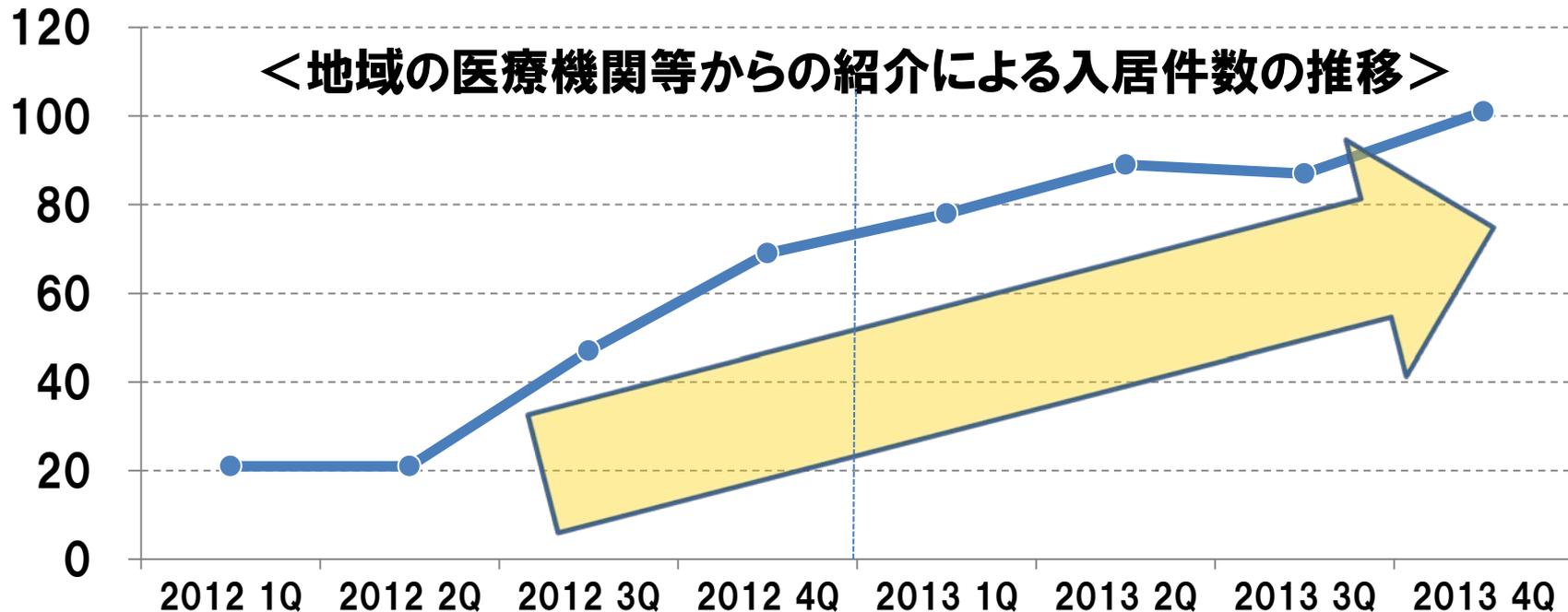
- ①医療機関・地域包括支援センターなど
地域の関係機関との連携強化
- ②特色あるホームづくりの強化
- ③新規出棟、デイサービス開設の継続

入居者様獲得を計画どおり進めることができなかった



地域の医療・介護機関からの紹介は増加しており、地域のニーズにあわせ、連携を強化することにより、入居者様獲得増を目指す

件数/四半期



WATAMI® 特色あるホームづくりの強化

入居者様の多様なニーズに対応するため、特定機能を強化したホームなど特色あるホームづくりを進め入居率の向上を図る

- ①リハビリ対応の強化
- ②認知症対応の強化
- ③ターミナルケアの体制強化



WATAMI® 2014年度 新規開設予定

有料老人ホーム9棟、デイサービスは8事業所の開設計画

レスト*ヴィラ



地域	施設名
東京都	国立矢川
	羽田
	羽村
	二子玉川
神奈川県	愛甲石田
	川崎宮前
埼玉県	八潮
兵庫県	上甲子園
千葉県	船橋習志野台

地域	事業所名
東京都	堀之内
神奈川県	矢向
	湘南台
	川崎市麻生区
埼玉県	入間

他、関東圏で3か所を計画

別途、サービス付高齢者住宅1棟(湘南台/デイサービス併設)の開設を計画

WATAMI® レストヴィラ羽田オープン

ワタミグループ本社至近に104棟目の介護ホームが5月オープン
託児所併設で小さな子どものいる従業員をサポート



WATAMI® ハッピーデイズ続々オープン

現在6カ所でデイサービス「ハッピーデイズ」を運営、着々と拡大中



WATAMI[®]

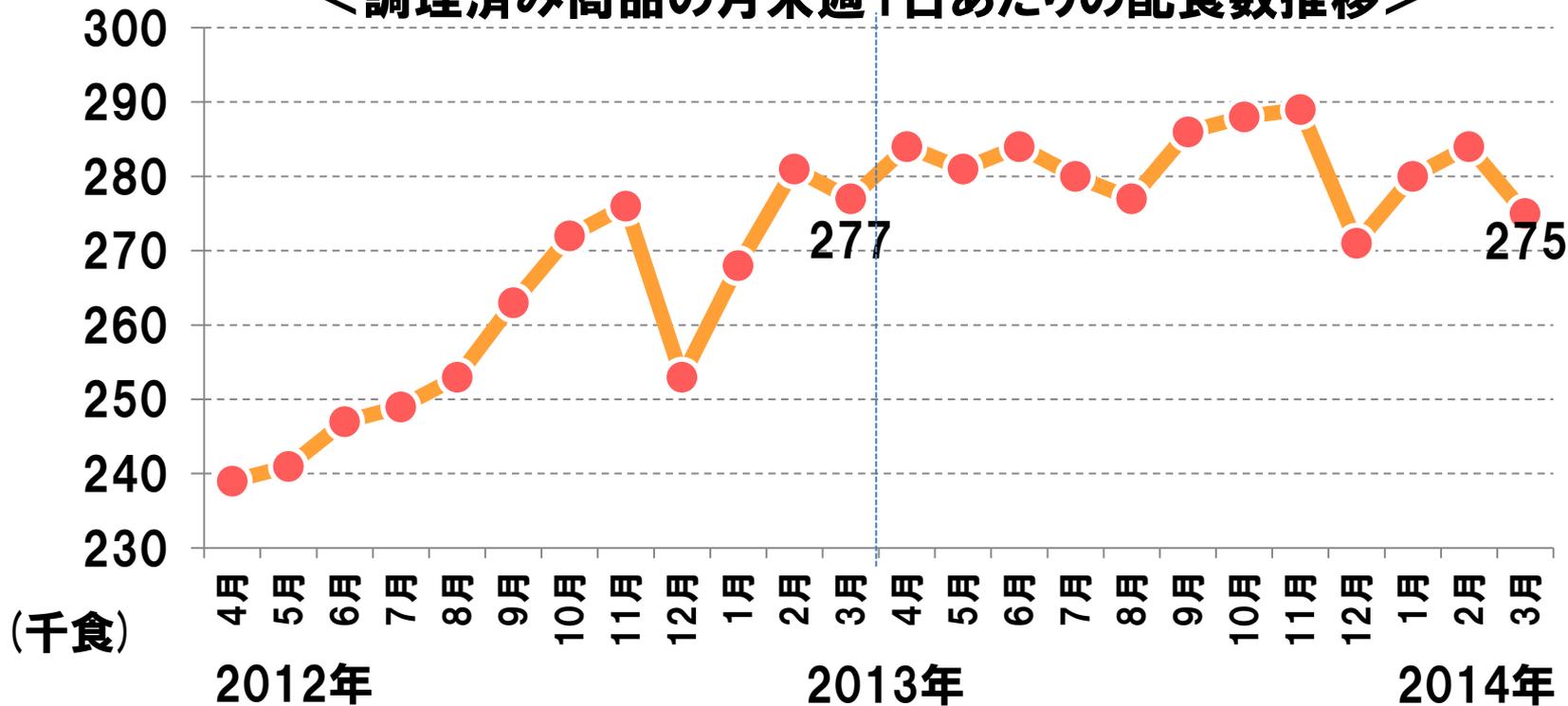


宅食事業

- ①商品ラインナップの充実による顧客層の拡充
- ②まごころさん数の増加に向けた取り組み強化
- ③TVCMなどブランドイメージ向上の取り組み継続

配食数をのばすことができなかった

＜調理済み商品の月末週1日あたりの配食数推移＞



WATAMI®

商品ラインナップの充実①

幅広いお客様ニーズに対応すべく、カロリー・塩分など基準の異なる4種類の商品をご用意

まごころ ごはん



まごころ 御膳



まごころ おかず



まごころ 万菜
ばんざい



ご高齢の方や食事が偏りがちな方

活動的に充実した毎日
をおくりたい方

WATAMI®

まごころこばこの全国販売スタート

1食500円を切る価格帯の商品を投入し、より幅広い顧客層を開拓する



- 3種類のお惣菜とごはん
- 10品目以上(毎日)
- 塩分2.0g以下(週平均)
- 400Kcal基準(週平均)
- 1食あたり474円(税込)

「お料理キット」についても、販売エリアの拡大、おためしコース導入等により
新規顧客の開拓を図る



和食中心の「こだわり」メニュー

匠ごはん



野菜たっぷり「彩り」メニュー

バランスごはん



バラエティ豊かな「定番」メニュー

しっかりごはん

忙しい主婦の方など、新しいお客様ニーズの獲得を進める

毎日お届け、野菜たっぷり、
本格レシピのお料理キット



お届け

※調理前写真はイメージです。



できあがり

【1食あたり】180gの野菜 450kcal（週平均）単価～596円 ※バランスごはんの場合

お客様獲得・囲い込みのうえで最大のポイントとなる、まごころさんの増加に向けた取り組みを強化する

① 報酬体系の見直し

お客様を大切にしているまごころさんが今まで以上に報われる制度へ変更

② イキイキあいさつ運動の展開

まごころさんの外部認知を高め、今まで以上にお客様の視点を意識した活動をするきっかけをつくる

⇒まごころさん数(現在約9,000人)の純増を目指す



TVCM実施などブランド向上に
継続的に取り組み、
新規顧客獲得をサポートしていく

①TVCM

ワタミの宅食 = 健康イメージの獲得

②啓発活動

「月刊宅食らいふ」での
ロコモチャレンジの推進、
警察・地域との連携強化による
高齢者生活の支援



WATAMI[®]

トピックス

海外外食100店舗達成

2013年度売上高は140億円を突破、本年1月に海外100店舗を達成

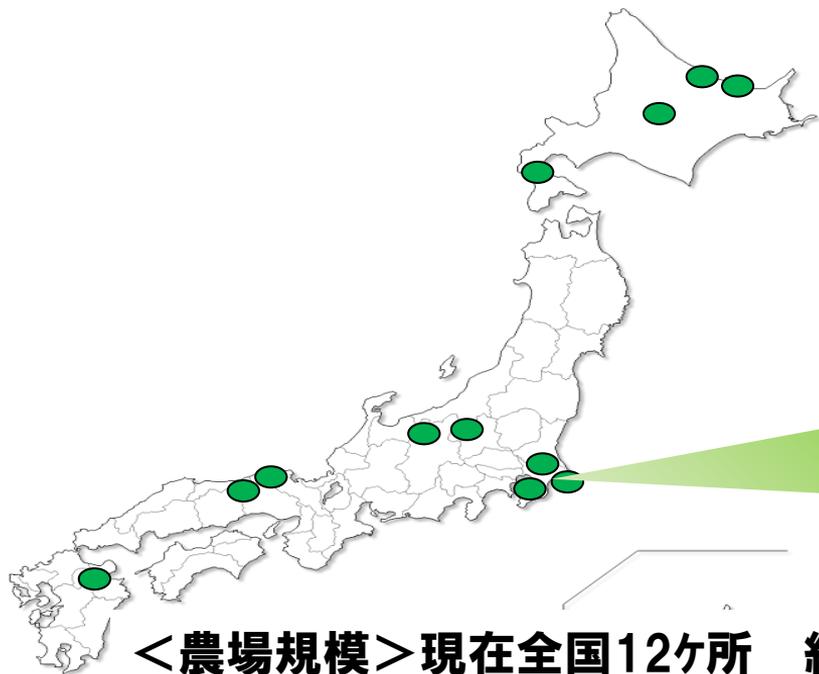
海外出店状況(2014年1月末)



2014年度も21店舗の出店を計画、6月カンボジアに初出店

農地取得の実施

山武農場の一部として0.5haの優良農地を取得、今後とも地域農家との連携強化、農業収益モデル定着進める(現在2期連続で黒字達成)



＜農場規模＞現在全国12ヶ所 約800ha

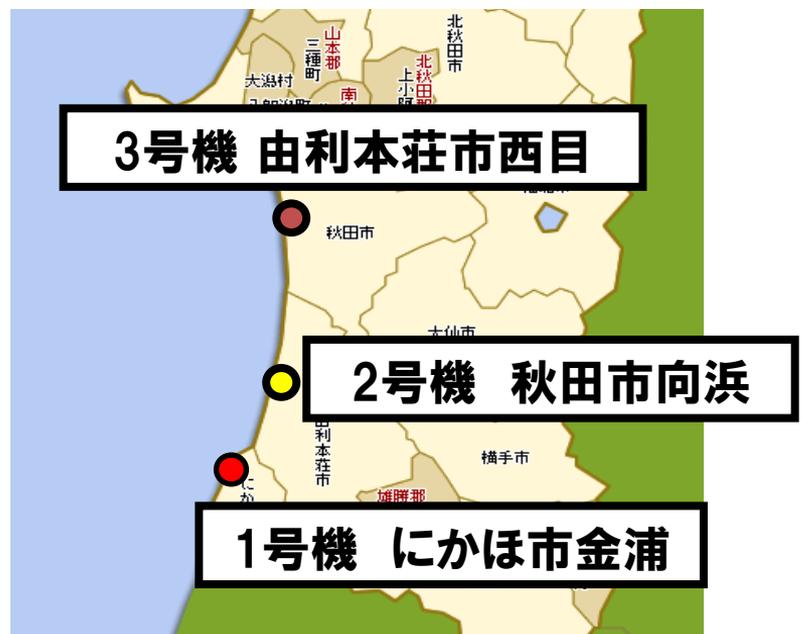


取得地(千葉県富里市)

WATAMI® 再生可能エネルギー事業の取り組み

風車1～3号機いずれも発電量年間計画を上回って順調に推移

風車設置の状況（秋田県）



メガソーラーの計画（北海道）



⇒2016年、ワタミグループ利用電力の約3割を発電できる体制へ

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®

	2013年度 実績(億円)	2014年度 計画(億円)	前期比 (%)
売上高	1,631	1,700	104
営業利益	29.4	50.0	170
経常利益	21.3	40.0	187
当期利益	▲49.1	20.0	—

議 案

第1号議案 剰余金の処分の件

期末配当10円(通期15円)

(招集ご通知 34ページ参照)

第2号議案

定款一部変更の件

**社外取締役・社外監査役の責任限定契約の
項目追加**

(招集ご通知 35ページ参照)

第3号議案

取締役4名選任の件

桑原 豊

門司 実

清水 邦晃

吉田 光宏

(招集ご通知 36～37ページ参照)

第4号議案

監査役1名選任の件

中西 茂夫

(招集ご通知 38ページ参照)

質疑応答

決 議

第1号議案

剰余金の処分の件

第2号議案

定款一部変更の件

第3号議案

取締役4名選任の件

第4号議案

監査役1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®