

---

# ワタミ株式会社 2014年度決算説明会

# 本日の流れ

---

## 1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 執行役員経営企画本部長 小田剛志

## 2) 各事業の取り組み

ワタミ株式会社 代表取締役社長 清水邦晃

# 本日の流れ

---

## 1)グループ全体業績

**ワタミ株式会社 執行役員経営企画本部長 小田剛志**

## 2)各事業の取り組み

**ワタミ株式会社 代表取締役社長 清水邦晃**

---

# 2014年度実績

# グループ連結業績 2014年度実績

当期純損益▲126億円、二期連続の最終赤字、営業利益段階では創業来初の赤字計上

※1	①	②	①-②	①÷②	③	①-③	①÷③
	2014年度 実績(億円)	2013年度 実績(億円)	前期比 増減額 (億円)	前期比率 (%)	2014年度 計画(億円) ※2	計画比 増減額 (億円)	計画比率 (%)
売上高	1,553.1	1,631.5	▲ 78.4	95.2	1,520.0	33.1	102.2
営業損益	▲ 20.7	29.4	▲ 50.1	-	▲ 13.0	▲ 7.7	-
経常損益	▲ 34.0	21.3	▲ 55.3	-	▲ 25.0	▲ 9.0	-
当期純損益	▲ 126.6	▲ 49.1	▲ 77.5	-	▲ 70.0	▲ 56.6	-
一株当たり 当期純損益(円)	▲ 339.2	▲ 123.8	▲ 215.4	-	▲ 187.5	▲ 151.7	-

※1 ▲は損失

※2 ③2014年度計画は2月9日公表「業績予想の修正及び特別損失の計上並びに配当予想の修正(無配)に関するお知らせ」

# グループ連結業績 特別損失の内訳

2014年度中に不採算店舗に関する会計処理を完了させ、2015年度以降の業績回復を優先

削減項目	金額
国内外食店舗等についての減損処理	35.7億円
海外外食店舗等についての減損処理	3.4億円
介護ホームについての減損処理	5.8億円
宅食事業ののれん償却額	15.8億円
固定資産除却及びリース解約損	3.4億円
賃貸借契約解約損	3.7億円
合計	69.0億円

# 主力4事業 2014年度実績

国内外食事業は2期連続の営業赤字、主力事業はいずれも営業利益ベースで前年割れ

		①	②	①-②	①÷②	③	①-③	①÷③
		2014年度 実績(億円)	2013年度 実績(億円)	前期比 増減額 (億円)	前期比率 (%)	2014年度 計画(億円)	計画比 増減額 (億円)	計画比率 (%)
国内外食事業	売上高	602.7	699.2	▲ 96.5	86.2	610.0	▲ 7.3	98.8
	営業損益	▲ 36.9	▲ 19.1	▲ 17.8	-	▲ 20.0	▲ 16.9	-
宅食事業	売上高	394.7	428.4	▲ 33.7	92.1	425.0	▲ 30.3	92.9
	営業損益	19.1	34.0	▲ 14.9	56.2	20.0	▲ 0.9	95.5
介護事業	売上高	354.0	350.2	3.8	101.1	360.0	▲ 6.0	98.3
	営業損益	23.9	36.3	▲ 12.4	65.8	31.0	▲ 7.1	77.1
海外外食事業	売上高	173.4	139.7	33.7	124.1	143.0	30.4	121.3
	営業損益	▲ 2.2	1.8	▲ 4.0	-	3.1	▲ 5.3	-

# 国内外食事業 業績要因

既存店売上高減に歯止めがかからず、100店舗の撤退を実施。あわせて余剰生産力削減のため手づくり厨房越谷センターを閉鎖

- 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

項目	①	②	①-②	③	①-③
	2014年度実績	2013年度実績	差額	2014年度計画	差額
出店店舗数	12	19	▲ 7	12	0
撤退店舗数	100	14	86	102	▲ 2
期末店舗数	555	645	▲ 90	557	▲ 2
既存店売上高前年比	93.4%	93.1%	0.3%	93.4%	0.0%



# 宅食事業 2014年度業績要因

食数減、工場稼働率低下による固定費負担大、一部広告宣伝費抑制するもカバーしきれず

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
⑤その他	+ 2.6億円
⑥2014年度営業損益	+ 19.1億円

項目	①	②	①-②	③	①-③
	2014年度 実績	2013年度 実績	差額	2014年度 計画	差額
期末まごころスタッフ数（人）	8,688	9,213	▲ 525	8,789	▲ 101
期末調理済食数（千食/日）	256	275	▲ 19	250	6
新規拠点開設数	12	101	▲ 89	7	5
期末拠点数	539	531	8	540	▲ 1

# 介護事業 2014年度業績要因

新規入居者数減による償却収入減、既存棟入居率減少による固定費負担増により減益

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

項目	①	②	①-②	③	①-③
	2014年度 実績	2013年度 実績	差額	2014年度 計画	差額
新規出棟数	9	10	▲ 1	9	0
期末施設数	111	102	9	111	0
期末入居者数	6,342	6,276	66	6,622	▲ 280
既存棟入居率	77.9%	84.9%	▲7.0%	80.8%	▲2.9%

---

# 2015年度計画

# グループ連結業績 2015年度計画

国内外食事業の黒字化により、連結ベースでの黒字化を見込む

	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	▲ 126.6	136.6	-
一株当たり 当期純損益(円)	26.7	▲ 339.2	365.9	-

# 主力4事業 2015年度計画

介護事業は入居金償却方法変更影響が拡大、あわせて介護報酬改定等の影響により大幅減益の見込み

		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	-

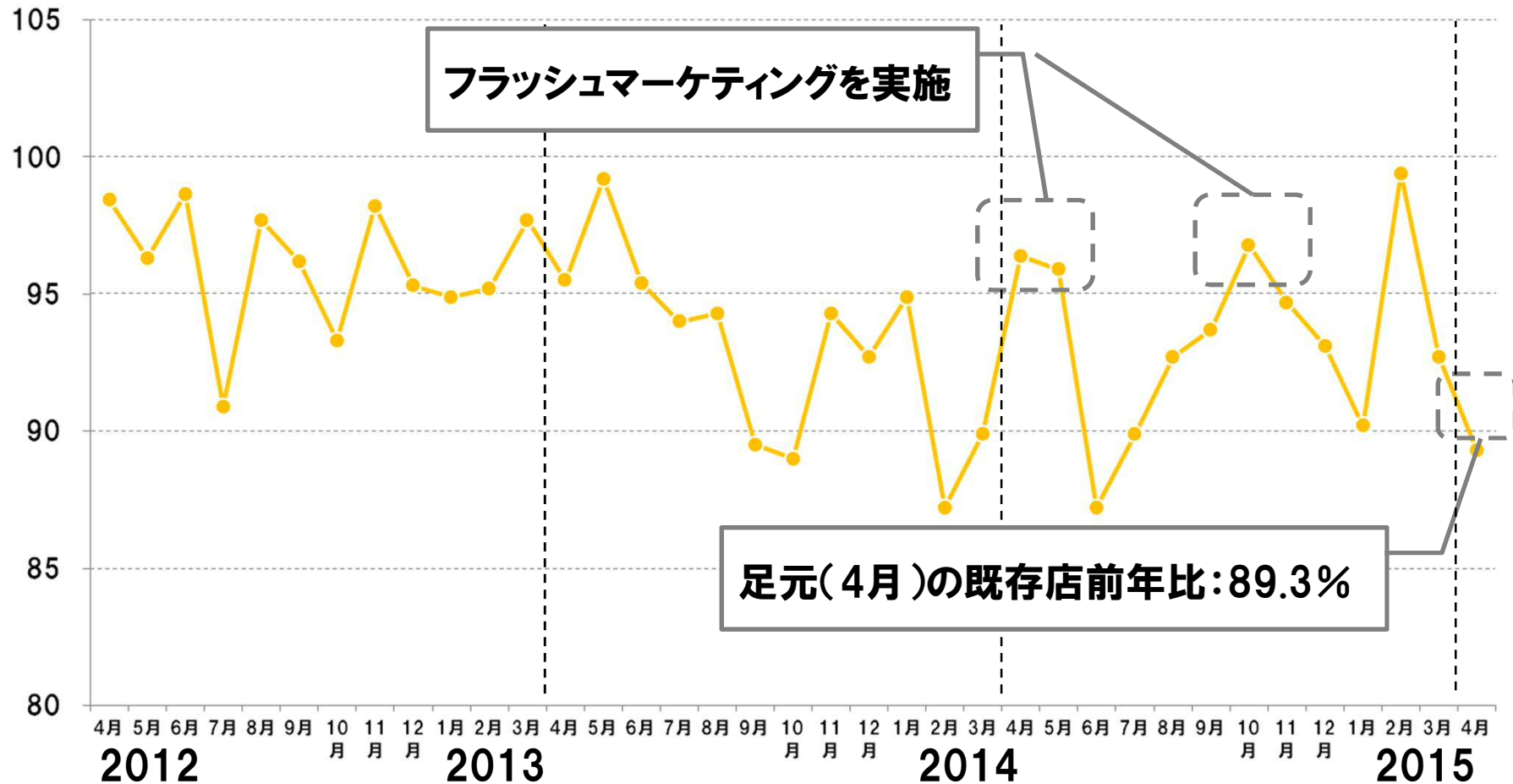
# 主要KPI 2015年度計画

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
	新規拠点開設数	14	12	2
	期末拠点数	553	539	14
介護事業	新規出棟数	6	9	▲ 3
	期末施設数	116	111	5
	期末入居者数	6,835	6,342	493
	既存棟入居率	78.4%	77.9%	0.5%

# 国内外食事業 足元の数字について

既存店売上高前年比は89.3%

⇒前年に実施したフラッシュマーケティングの反動、定休日の本格稼働の影響あり想定内



# 第29期株主総会および配当計画について

## <株主総会の概要>

- 開催日時 2015年6月22日(月)
- 開催場所 TKPガーデンシティ品川  
東京都港区高輪3-13-3  
SHINAGAWA GOOS 1F
- 開催時間 10時～



## <配当計画>

2014年度・2015年度は厳しい業績を踏まえ「無配」  
⇒利益計画の着実な達成による内部留保の充実を優先



# 本日の流れ

---

## 1) グループ全体業績

ワタミ株式会社 執行役員経営企画本部長 小田剛志

## 2) 各事業の取り組み

ワタミ株式会社 代表取締役社長 清水邦晃

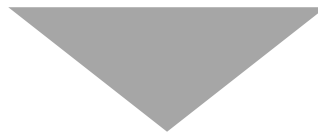
---

# 国内外食事業

# 国内外食事業 当社の認識

---

- 2014年度の業績も厳しく、足元も大きな改善効果があらわれていない状況
- 今後も異業種を含めた競合他社との競争は激化することが予想され、当社を取り巻く環境は依然として厳しいと理解

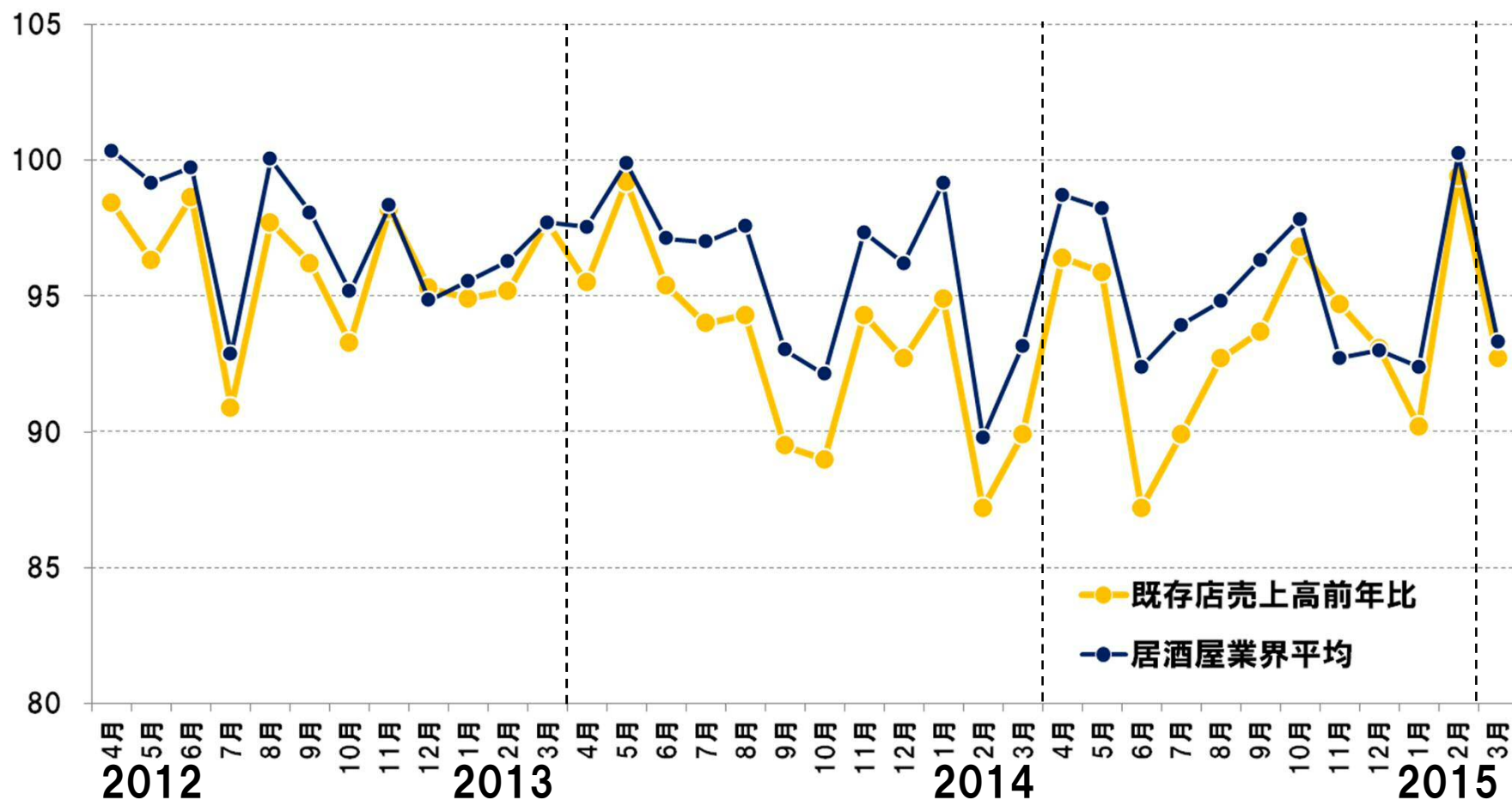


## 改革のための取り組み

- ① 足元の厳しい動向を踏まえた**追加店舗撤退**
- ② 重くなった**本部固定費の削減**
- ③ MDとの統合・連携強化による**原価構造改革**
- ④ **ブランド変更も含めた居酒屋業態の立て直し**

# 国内外食事業 既存店売上高前年比の推移

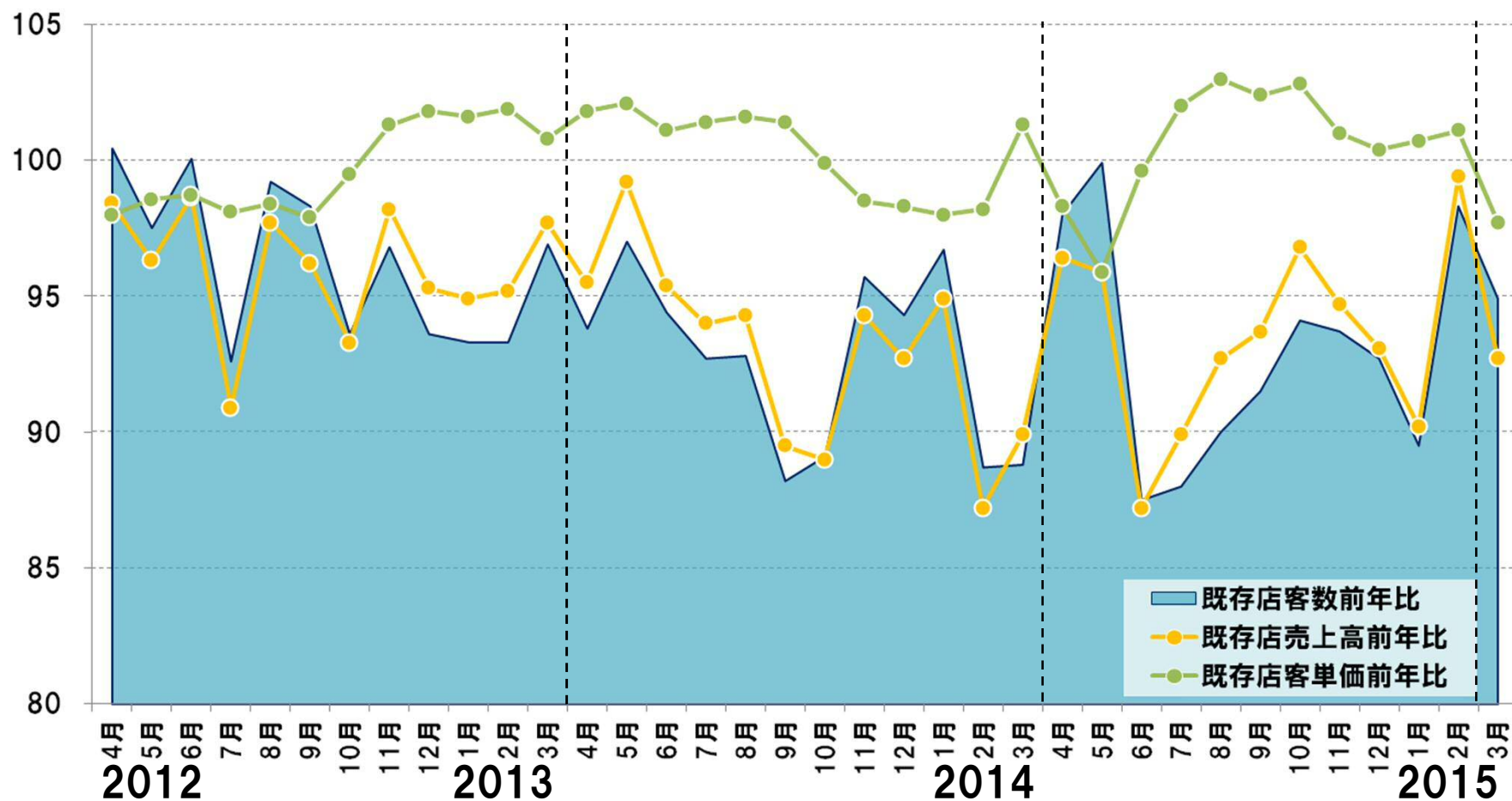
当社の既存店売上高前年比は効果的な改善策を打てないまま、慢性的に居酒屋市場平均を下回るペースで推移



# 国内外食事業 2014年度施策の振り返り

客数と客単価には明らかな相関関係がある

リブランディングをはじめ客単価の向上に努めたが、結果としてお客様の支持は得られず



# 国内外食事業 今後の方向性

---

■ 今後の大きな方針として、以下2つの実現を目指す

① お客様にとって“居心地の良い”店づくり

② 3年後に、居酒屋業界平均レベルとなる営業利益率3%

# 国内外食事業「営業利益率3%」実現に向けて

3年後の「営業利益率3%」の実現に向けて、

①コスト構造改革、②既存主力業態の再興、③新業態の開発の大きく3つに取り組む

主な取組	概要
1 コスト構造改革	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 3年後の「営業利益率3%」の実現のためには、今期の黒字化が必須</li><li>■ 短期的なコスト削減策を実行し、初年度で約35億円を削減する</li><li>■ 仕入・製造・物流の改革にも着手、3年後に約10億円のコストを削減する</li></ul>
2 主力業態の 立て直し	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 「和民」「わたみんな」再興に向け、高付加価値メニューの開発に継続的に取り組む</li><li>■ 店舗オペレーションを見直し、サービスレベル向上と労務管理を両立させる</li><li>■ ブランド変更も含めた業態転換にも着手</li><li>■ 既存店前年比100%に向けた外部販促の強化</li></ul>
3 新業態の開発	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 多様かつ変化の速い「食」のニーズに対応していくためには、新業態の開発が必要</li><li>■ 「居酒屋」の枠に囚われず、持ち味を活かした新業態の開発に挑戦していく</li></ul>

# 国内外食事業 コスト構造改革

外食事業トータルで35億円のコスト削減を実施

また、会社統合により製販一体運営により食材原価についても見直しを行う

削減項目	金額
販売促進の整理に伴う値引き抑制	10億円
原価構造の見直し (物流改革、メニュー施策、購買方法の見直しなど)	8億円
越谷センター閉鎖による生産拠点の集約	4億円
本部含めた抜本的な組織変更による削減	5億円
異動に伴う引っ越し費用など福利厚生費の抑制	3億円
社員・アルバイトの残業、社保など見直し	2億円
その他(本部諸経費の見直しなど)	3億円



# 国内外食事業 3月メニュー変更の狙い

お客様満足度向上のための、メニュー改善や店舗オペレーションの見直しにより、「居心地の良い店づくり」に取り組み既存店売上高前年比向上を図る

## お客様数減少の要因

### 「価格」

リブランディングは結果としてお客様にとって割高なメニューになってしまった

### 「サービス」

オペレーションが確立できておらず商品・オーダー遅延が多発

## 現状の取組と今後の方針

- 今年3月のグランドメニュー変更にあわせてメニュー価格を見直し
- コスト削減で得た「原資」は、適宜お客様にも価格として還元

- お客様にスピード提供できるメニューを強化
- タッチパネルの導入等を推進  
人的資源の制約に左右されない、かつ、お客様が注文しやすい環境を整備

# 国内外食事業 外部営業の強化

昨年度施策(商品・販売)の分析に基づく今回打ち手、プラス本部施策との相乗効果により、あくまで既存店売上高100%超の達成を目指す

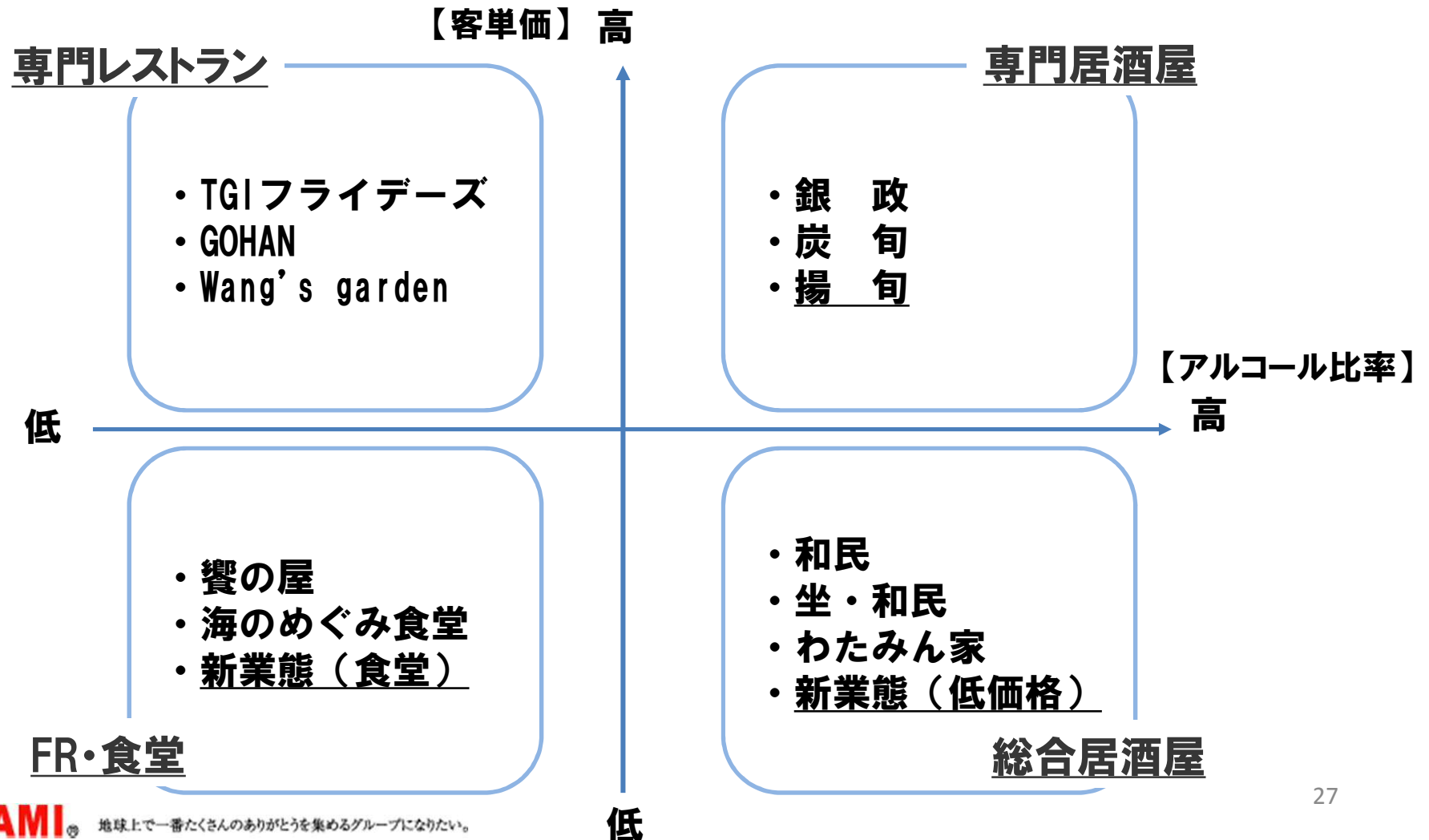
～取組テーマ～

【外部営業を強化し、企業や団体との提携、連携を図る】

施策	具体策など
法人需要の取組	「ワタミパートナーズクラブ」登録企業拡大(100社→200社) 各企業様との連携を強化
インバウンド需要の取組	ツアー受入の拡大、現地メディアの広告出稿、 メニューブック、ホームページの多言語対応、無料Wi-Fi導入 旅行代理店との連携強化(年間5万人)
新規需要の掘り起こし (若者・家族需要)	全国200学生サークル等の囲いこみ (集まりや打ち上げでの店舗利用促進、若者世代へのブランド浸透) ママ会プロモーション(シーン訴求の広告制作・拡散)

# 国内外食事業 新業態の開発

業態ポートフォリオを4つに分解。主力3業態については、再度価格訴求をしていく  
また、アルコール比率の低いレストラン業態においても積極的に進出していく



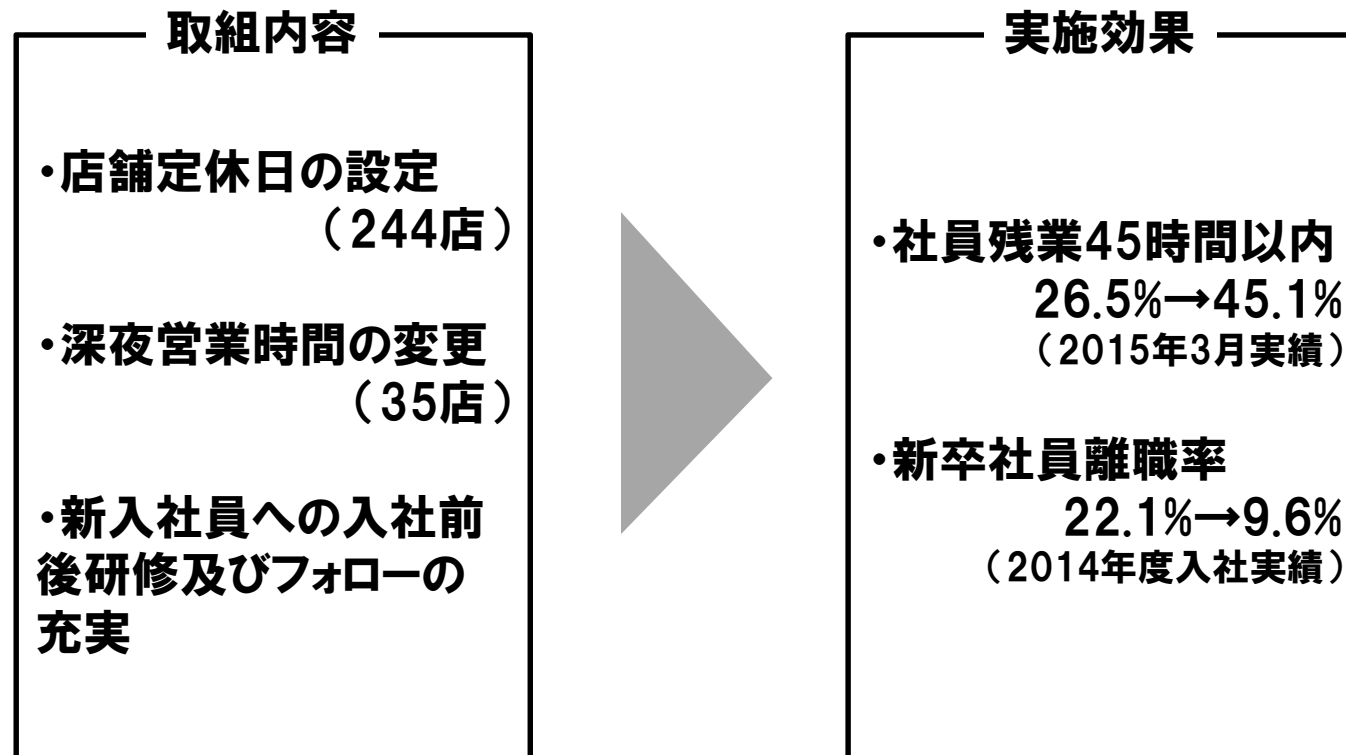
# 国内外食事業 今後3ヶ年の事業展開

今期はコスト効率削減や店舗オペレーションの見直しにより足場固め  
来期はPDCAサイクルを回すことで「お客様に支持される業態フォーマット」を確立  
再来期の本格展開へと繋げていく

	今期 (15年度)	来期 (16年度)	再来期 (17年度)
方針	<b>足場固め</b> ⇒ コスト効率削減を進め、 収益構造を改革 ⇒ 安定した店舗オペレー ションを確立	<b>事業基盤構築</b> ⇒ 「お客様に支持される業 態フォーマット」を確立	<b>本格展開</b> ⇒ 「お客様に支持される フォーマット」の本格展開
売上高	480億円	—	～530億円
営業利益率	1.2%	2.0%	3.0%

# 国内外食事業 トピックス(労務改善状況)

2014年度取り組んできた労務環境の改善においては、定休日の設定、営業時間の見直しなどを行った結果改善が進んだ

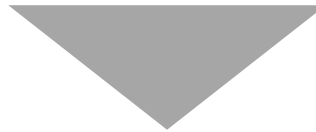


---

# 宅食事業

# 宅食事業 当社の認識

- 高齢者食市場において、トップシェアはキープしているものの競争激化により食数が伸び悩んでいる状況
- 競合との比較優位の維持、食数増にはさらなる付加価値の向上策が必須



## 改革のための取り組み

- ① 新たな製法の導入による商品品質向上
- ② 広告宣伝の強化による食数の増加
- ③ 【友の会】導入による囲い込みの強化
- ④ 更なる安全・安心を追求するためのフードディフェン  
ンスの強化

# 宅食事業 新しい製法の導入

お弁当・お惣菜に新たな製法を導入し、より軟らかく食べやすく、おいしさも追求した内容にリニューアルし商品の品質向上を行う

## ■新製法導入前後の変化ポイント

新しい焼き魚は、これまでと比較し、より焼き目がついて香ばしく仕上がりました。例えば里芋はさらに軟らかく、味の染み込みがじんわりと広がっており、ねっとりとした触感が味わえる

【従来製法】



【新製法】





# 宅食事業 15年度販促計画

積極的に広告宣伝費の投下を行い新規獲得を促進していく  
(広告宣伝費:14年度:7.6億円→15年度:10.4億円)

媒体	計画・方針
折込/ポスティング	地域特性にあわせ配布方針を変える 折込効率の向上を図る
WEB	獲得効率低下を許容し予算を強化 獲得量の増加を図る
TV	15秒CMから折込への誘導強化・インフォマー シャルからの直接注文による獲得量の増加を 図る
その他 (新聞広告等)	一定数は獲得できるので、 メディア特性を生かした獲得量を強化していく

# 宅食事業 友の会概要

お客さまから「長期利用による特典」といった声が寄せられ、ワタミタクシヨクをずっと続けたいと思える動機づけのための【友の会】サービスを導入

## 【友の会利用条件】

- ・ワタミの宅食を利用しているお客さまなら誰でも加入できる
- ・会員様だけの特典も用意
- ・入会費・年会費などの費用は無料

### ①健康相談

体の悩み、薬の飲み合わせなど様々な健康に関する相談を専門の看護師が電話で相談してくれるサービス

### ②会員限定商品販売

- ・スポット商品などを会員価格でご提供
  - ・会員さまにだけの限定商品をご提供
- 第1弾  
スポット商品を会員価格でご提供  
5月以降

### ③記念日プレゼント

ご長寿の記念に会員の皆様にささやかな贈り物をお届け

- 対象のお客さま  
還暦(60歳)、古希(70歳)、喜寿(77歳)、傘寿(80歳)、米寿(88歳)、卒寿(90歳)、白寿(99歳)の方

### ④会員限定イベント

「寄席」や「ワタミファームツアー」などへのご招待

- 寄席ご招待  
実施時期:夏・秋(予定)
- ワタミファームツアーご招待  
実施時期:秋(予定)

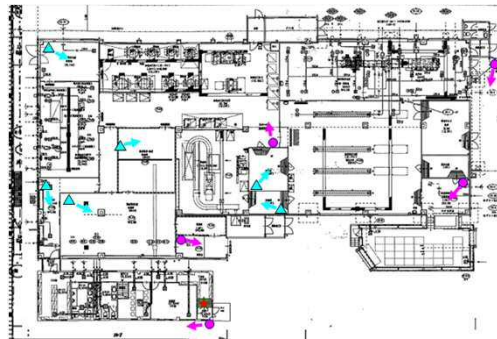
# 宅食事業 安全・安心の強化～フードディフェンス～

お客様に高い品質の安全・安心を提供すべく、フードディフェンスの強化に取り組む

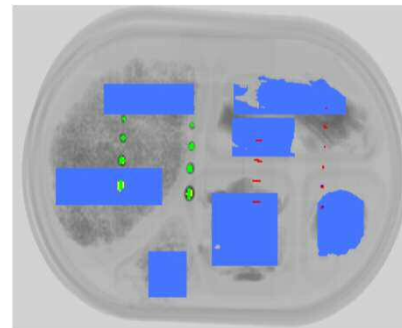
## 【取り組み事例】

- ①エビデンスカメラ増設 内部脅威への対応強化
- ②X線異物検出機変更 重篤異物対策強化, 感度及び解析技術(方式)の改善
- ③全包装への対応 サイドシュリンク → 全包装

その他、費用対効果の高い異物混入防止策を実施していく



①エビデンスカメラ増設



②X線異物検出器変更



③全包装への対応

---

# 介護事業

# 介護事業 当社の認識

---

- 地域密着営業による入居獲得が計画通り進まず、入居率は低下傾向が続く
- 2015年度収益環境が厳しいが入居者様獲得を着実に進める営業強化が中期的な収益改善に最も重要と理解



## 改革のための取り組み

- ① Face to Faceの営業体制の強化
- ② 体験機会の増加による入居促進
- ③ 様々な介護ニーズに応える特徴あるホームづくり

# 介護事業 Face to Face の営業体制強化

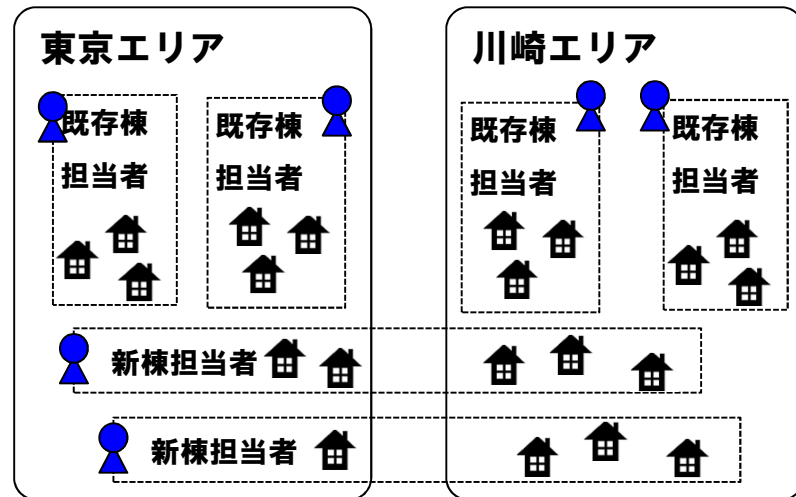
- ・入居相談員の体制・配置見直し → エリア戦略・地域密着の施策推進がしやすい体制へ
- ・インセンティブ制度の見直し → 相談員各員の入居獲得件数が反映される仕組みへ

【これまで】 地域別×既存棟・新棟 が混在

【これから】 エリアに固定配置

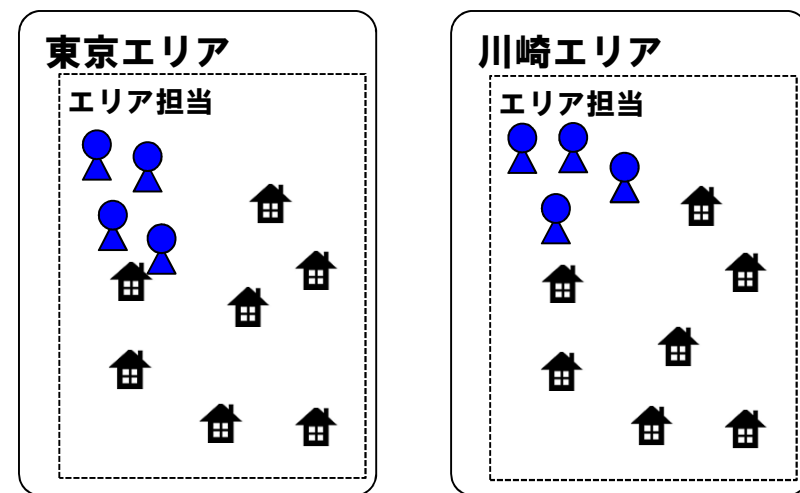
**\*これまで\***

- ・ 地域別と既存棟・新棟別の担当制の混在
- ・ 相談員30名体制
- ・ 地域への深耕が相談員単位になりがち
- ・ 上長が異なるため、営業管理が難しい



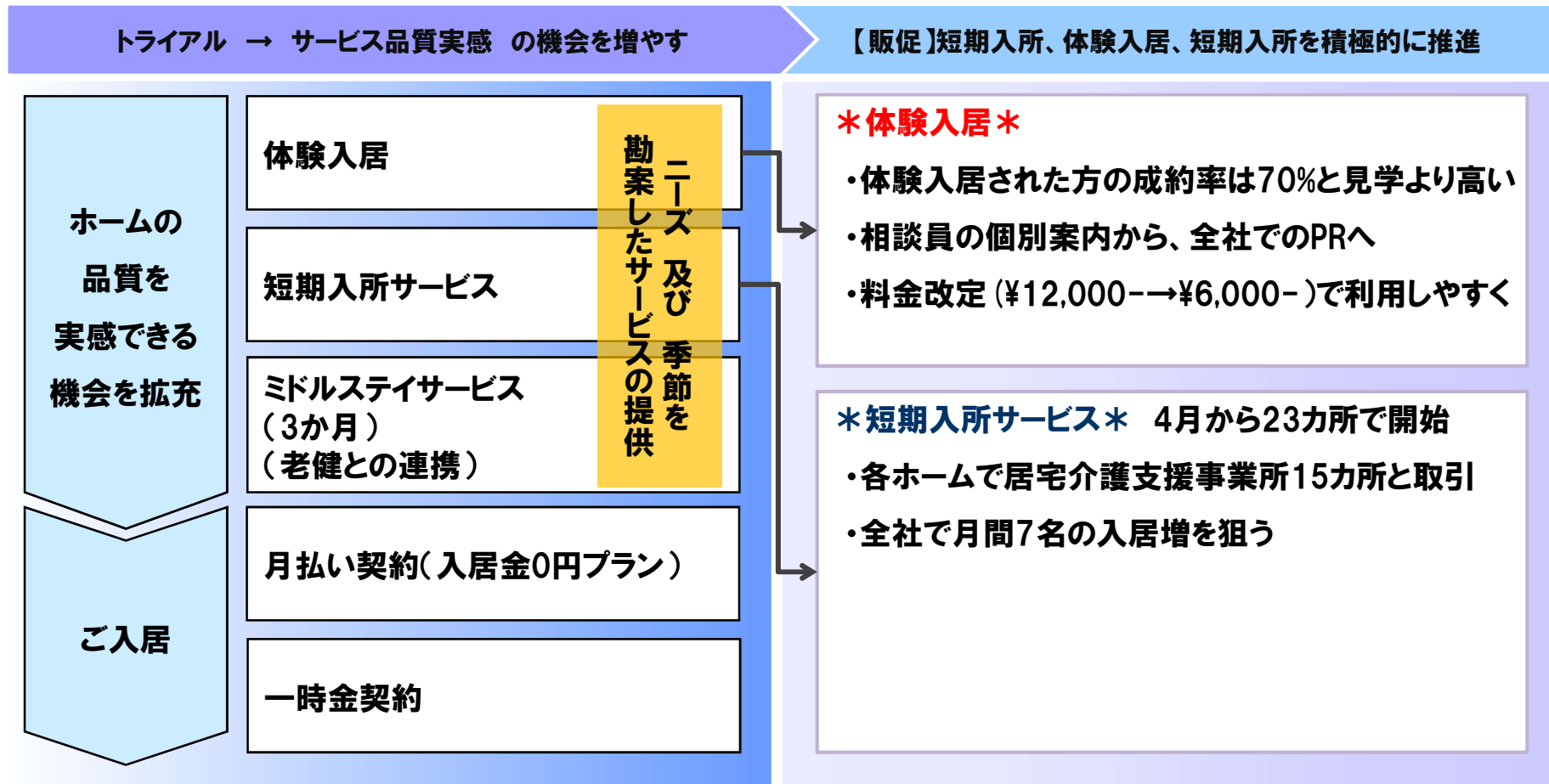
**\*これから\***

- ・ 行政・医療圏区分をもとにエリア固定配置
- ・ 地域で継続して機関先との関係を築く
- ・ エリア単位での入居促進を図る
- ・ 相談員45名体制に



# 介護事業 体験機会の増加による入居促進

トライアルを増やす仕掛けの拡充 → 体験入居の価格改訂（より利用しやすい価格へ）  
短期入所サービス を4月から23カ所で導入



# 介護事業 2015年度新規施設計画

有料老人ホームを6棟＋増床1棟、デイサービス2施設を新規に開設  
また、サービス付き高齢者向け住宅を5月1日付で新規に開設済み

	No.	開設拠点	開設予定時期	稼動月数	定員
有料老人ホーム	1	若葉台	2015/5/1	10	60
	2	町田小山	2015/6/1	10	47
	3	飯能	2015/7/1	9	75
	4	上福岡	2015/9/1	7	67
	5	六甲	2015/12/1	4	100
	6	綾瀬	2016/2/1	2	56
	7	伊川谷（増床）	2016/3/1	1	30
サービス付き高齢者向け住宅	1	湘南台	2015/5/1	11	61
デイサービス	1	湘南台	2015/5/1	11	30
	2	船堀	2015/10/1	6	33



# グループ連結業績 2015年度計画

国内外食事業の黒字化により、連結ベースでの黒字化を見込む

	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	▲ 126.6	136.6	-
一株当たり 当期純損益(円)	26.7	▲ 339.2	365.9	-

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**®