

2735 **ワッツ**

平岡 史生 (ヒラオカ フミオ)

株式会社ワッツ社長

ローコストオペレーションにより、安定的な事業拡大を目指す

◆2010年8月期第2四半期決算概要

当第2四半期は、新規出店が好調で、売上高は170億73百万円(前年同期比5.5%増)となった。売上総利益は63億59百万円(同7.2%増)、営業利益7億7百万円(同37.5%増)、経常利益8億11百万円(同61.3%増)、純利益3億97百万円(同17.9%増)と、消費税等免税益の営業外収支への計上1億10百万円という特殊要因があったものの、利益が大幅に増加した。2007年に行った(株)オースリーとの経営統合の効果が、現場レベルでも表れ始めている。

期初の通期予想に対する達成率は、売上高が49.9%、営業利益が58.9%、経常利益が62.4%、当期純利益で59.3%となった。これを踏まえて業績予想の修正を行い、売上高348億円(修正前342億円)、営業利益14億円(同12億円)、経常利益15億70百万円(同13億円)、当期純利益7億80百万円(同6億70百万円)とした。

貸借対照表では、商品および製品が前期末から3億51百万円増加し、39億30百万円となっている。新規出店が好調に推移したことと、オースリーとの統合による影響で、店舗の在庫が若干増加している。また、支払手形および買掛金が約10億円増加し、47億77百万円となった。これは、期末日が休日であったため、決済が翌月初に持ち越されたためである。

キャッシュフローは、営業キャッシュフローが15億28百万円のプラス、投資キャッシュフローが2億30百万円のマイナス、財務キャッシュフローが1億81百万円のプラスとなった。

グループ店舗数は、815店舗となった。そのうち100円ショップは、出店が57、閉鎖が36あり、788店舗となっている。直営店76%、FC店24%の割合だが、今後は直営店の割合がさらに増えることになるだろう。

エリア別の売上高構成比は、関東37%、近畿25%、中部13%、中・四国12%、九州11%、東北2%である。

また、100円ショップの売上が、全体の96.7%を占めている。

100円ショップ既存店の上半期売上高を前年同期間と比べると、平均で99.9%となり、目標の100.0%をほぼ達成することができた。小売業界の現状から見て、決して悪い数字ではないととらえている。

◆重点政策と進捗状況

今期の重点政策として、「商品力の強化」、「店舗運営力の強化」、「人事制度の構築」、「新規事業」を掲げている。

第1の「商品力の強化」としては、お買い得感のある商品の開発、仕入れコストの低減、店舗での発注のしやすさの向上という3点に取り組んでいる。お買い得感のある商品は、すでに11アイテムを開発、店舗に投入した。今後さらに21アイテムの投入を予定しており、準備を進めている。仕入れコストは前年の水準より約0.3ポイント改善しているが、今後も一層のコスト低減に努めていく。また、店舗での煩雑な発注業務を改善するため、期首に1万8,000アイテムあった品ぞろえを、1万4,000まで絞り込んだ。運営コストの削減にも効果が出ることを期待している。

第2の「店舗運営力の強化」では、中小型店舗の一段の強化、売上規模大型店舗でのこ入れおよびロードサイド店舗の実験店舗の展開に注力している。中小型店舗の強化については、依然として店舗によってばらつきが残ることから、標準化を推進し、売上と収益の改善につなげたい。売上規模大型店では、店内のリニューアルを進めている。全国で5店舗の実験店でのデータをもとに、商品や棚割りについて検討を行う。ロードサイド型店舗については、現在、物件を物色中である。

第3の「人事制度の構築」のため、4月から人事課を設置した。グループ内および、海外を含めた各エリアでのジョブローテーションのシステムを確立したい。

第4の「新規事業」として、海外事業(バンコク)と飲食事業(立ち飲み店)に取り組んでいる。さらなる成長の源泉となるよう、収益性のある事業に育てていく。

◆中期事業計画(2010～2012年)

中期事業計画は、これまでは社内の努力目標としていたものだが、当社の描く将来像をご理解いただくため、今期から発表することとした。

当社は、商品、出店、運営に関する基本戦略を堅持して、コア事業である100円ショップ事業の収益を確保し、長期的な成長を実現していきたいと考えている。商品は、消耗雑貨を中心に絞り込み、他社との差別化を図る。そして、ローコスト出店、ローコストオペレーションにより、収益力をさらに向上させていく。

成長戦略においても、100円ショップの出店を継続的に行い、お買い得感のあるPB商品を開発、提供していくことが基本である。その上で、海外店舗運営の確立、新規事業の開発、売上大型店舗の収益力強化、ロードサイド型大型店舗の開発、卸向け商品の開発などのテーマに取り組む。海外は、現在、タイのバンコクに出店しているが、今後は出店エリアを拡大し、店舗数を増加させていく。また、国内では、M&Aにより、事業の拡大を図る。

結果として、2012年8月期において、売上高375億円、営業利益16億88百万円、経常利益16億58百万円、当期純利益8億9百万円を達成したい。これは、既存型の100円ショップを、国内で毎年100店舗程度出店し、50店舗程度退店するという基本計画に基づいた数字である。

◆今後の事業展開

ワッツグループは、フラワーショップ「花祭り」、ファッション雑貨店「BuonaVita」、食品ディスカウントショップ「バリュー100」、海外展開の和雑貨店「こものや」、立ち飲み屋「ほろよい党」など、さまざまな業態にチャレンジしている。しかし、あくまでも柱は、既存型の100円ショップ事業である。

当社は1995年の創業で、スタートは100円ショップ大手の中で最も遅い。他社に比べ、仕入れや店舗の立地などの条件が劣る分、小口配送、人材育成、店舗運営の標準化など、ローコストオペレーションの仕組みをつくり上げてきた。また、売り場面積が小さいことから、量での勝負を避けて品目を絞り込み、少しでもお買い得感のある商品をそろえることに注力した。お客様の満足を実現していくことこそが、継続した成長力につながるものと考えている。

当社が目指すのは、「消耗雑貨の分野におけるカテゴリーキラー」である。消耗雑貨を、どこよりもお買い得な量目と品質で提供することを最大の努力目標とし、お客様から、「消耗雑貨は、ミール・シルクで」という評価をいただきたい。

そのためには、今後もローコスト出退店、ローコストオペレーションを推進する。ローコスト運営で蓄積した収益を商品開発と店舗開発に投資し、企業規模を拡大することで仕入れコストの上昇を抑制する。このようにして、「いい商品を安く売る仕組み」を実現していきたい。

オースリーとの統合前の経常利益率は、ワッツが3.4%、オースリーが0.9%であったが、現在は4.8%に向上している。このような実績に基づき、今後もM&Aによる企業規模拡大のチャンスをとらえていく。

新規事業もさまざま展開中である。「バリュー100」は、大黒天物産との共同事業だが、1号店の月間売上高が40百万円を超え、現在2号店の出店を計画中である。海外事業は順調に推移し、バンコクで「こものや」の5店舗目が4月10日に開店した。店舗のオペレーション、品揃えの改善を進め、次の5店舗の出店を目指している。立ち飲み屋「ほろよい党」は、3月で、東京2店舗、大阪2店舗の計4店舗となった。今期中に店舗のフォーマットを固めて、来期以降は収益を上げていきたい。

なお、配当政策として、配当性向は15~20%と考えている。1月1日に株式1株を200株に分割した結果、今期は、1株当たり13円の配当を予定している。

幸いにして、当第2四半期は非常に良い結果を出すことができた。今後もさらなる店舗の改善と新たな商品の導入によって、好調な状況を継続していきたいと考えている。

◆ 質 疑 応 答 ◆

今後の出退店について、期初計画からの変更はあるか。

上半期は上積みされた形になったが、下半期の計画に変更はない。

大型店舗の改善策についてお聞きしたい。

食品、特に菓子の品ぞろえを強化したいと考えている。メーカーや問屋に対し、特定店舗にスポット商品を供給してもらえるようお願いをし、一部はすでに実現している。

(平成22年4月14日・東京)