

平岡 史生 (ヒラオカ フミオ)

株式会社ワッツ社長



ローコスト運営で 日用消耗雑貨満足度No.1を目指す

◆2009年8月期決算概要

2009年8月期の売上高は330億74百万円（前期比0.2%減）の微減となったが、原価低減を図った結果、売上総利益は121億37百万円（同0.6%増）と増加した。利益面では営業利益11億16百万円（同7.0%増）、経常利益9億11百万円（同7.7%減）、当期純利益5億64百万円（同37.1%増）となり、売上高はやや足踏みをしたものの、利益は順調に右肩上がりの伸びを示した。前期は消費税法の規定により、営業外損失として控除対象外消費税が1億79百万円発生した。この特殊要因を除くと、実質的な経常利益は10億90百万円（同10.4%増）となり、当期は実質的に4期連続の増益を達成したと言える。

総店舗数は前期末より35店舗増加し、790店舗となった。出退店の内訳は、出店108店舗、退店73店舗である。このうち100円ショップ767店舗は、直営店舗75%、フランチャイズ店舗25%の構成比であり、地域別売上高構成比は関東39%、近畿25%、九州、中部、中・四国各11～12%、東北1%となっている。直営店舗は出店98店舗、閉鎖45店舗の53店舗増、フランチャイズ店舗は出店5店舗、閉鎖26店舗の21店舗減である。この100円ショップ事業は、当社事業売上高の97%を占めている。

100円ショップの既存店売上高前期比は、前期に経営統合という大きな課題があったことから、目標を98%に設定していた。これに対して実績は98.7%と目標をクリアすることができた。小売業界が大変厳しい中、目標をクリアできたことは大きな成果である。年間平均客数も100.8%と前年実績を上回り、当社の取り組みの成果が十分効果を発揮したと評価している。しかし客単価は97.8%という厳しい数字になった。今後も商品開発などによりさらに努力し、改善しなければならないと認識している。

◆重点政策

当期は、情報システムの統合、店舗運営の標準化によるシナジーの追求、物流センターの活用による品揃えの改善、大量出店・積極的なスクラップ&ビルドの継続の4点を重点政策として取り組んできた。情報システムの統合に関しては、新発注機の導入が遅れ、特に1～3月の既存店売上高にマイナス影響を与えた。しかし期中に情報システムの統合は完了し、既存店売上高改善に寄与し始めている。一方、店舗運営の標準化によるシナジーの追求、物流センターの活用による品揃えの改善により、統合したオースリーの店舗においても発注機と商品マスターが統一されたことで、棚割や規模別の品揃えという考え方が導入されて、これらの店舗の改善に大いに貢献した。大量出店・積極的なスクラップ&ビルドの継続に関しては、出店数が計画未達となった一方で不採算店舗の閉鎖を積極的に行ったが、ローコストによる店舗閉鎖という当社の特性を生かし、利益は十分に確保できた。今期もさらなるスクラップ&ビルドを継続していきたいと考えている。

◆2010年8月期の見通し

今期は5期連続の増益に挑戦する。売上高は、342億円（前期比3.4%増）、利益面では、営業利益12億円（同7.5%増）、経常利益13億円（同43.0%増）、当期純利益6億70百万円（同18.6%増）の計画を立てた。これらの数値は、当社がオースリーとの経営統合の中で約2年間をかけて準備し、その中で、着実に実績を重ねてきた結果に基づいた計画であり、十分に達成可能であると考えている。

上記を踏まえ、今期は「商品力の強化」、「店舗運営力の強化」、「人事制度の再構築」、「新規事業」の4点を重点政策に掲げ取り組んでいく。

商品力の強化は、当社にとって最も重要なポイントの一つである。当社の店舗は小型であり、絞り込んだ商品の中で顧客に喜んでもらえる商品を提供しなければならない。その中で、お買い得感を与える商品をいくつ作ることができるのかが重要なポイントとなる。

店舗運営力の強化については、既に中小型店舗で商品マスターの統合、発注機の開発などにより大きな成果を上げている。今期はさらに大型店舗のオペレーション、品揃えの改善に取り組むことにより、収益力の改善

に努めていく。

人事制度については、ワッツとオースリーとの経営統合が一段落し、組織と仕組み面では一つの会社になったが、実際に業務を行う人の心の統合と一体感が進まない、大きな成果を得るのは非常に難しいと認識していることから、今後ワッツとオースリーの人員が本当の意味で融合し、大きな力を発揮できるよう、人事制度上でサポートできる体制をつくっていきたいと考えている。

新規事業については、ワッツは創業以来多くの事業にチャレンジするという精神で、常に新しい事業に取り組んできた。その精神を大切に、収益の第2の柱を構築するとともに、既存の100円ショップ事業をサポートするビジネスをつくっていく。

◆当社の基本方針

当社の基本方針の根本には「ローコストオペレーション」がある。当社は小さな商圈において、売場面積の小さな店舗で絞り込んだ商品アイテムを扱っている。取扱商品が少なければ、当然売上高も少なく、少ない売上高の中で利益を生み出さなくてはならない。これを追求したのが当社のローコストオペレーションである。これを店舗運営の標準化により常に改善、徹底しながら全店舗に広げてきた。さらに、ローコストオペレーションを現場の人員一人一人に徹底するための「人材育成」や、売上高の小さな店舗運営をサポートするための「物流センターの構築」にも取り組んでいる。この確実な収益基盤があるからこそ、仕入原価の高い商品をお買い得感のある商品として提供することが可能になる。その商品があるからこそ、リピーターが増えて当社の収益を支え、当社の成長の継続につながるという良い循環が成り立っている。この基本方針に基づき、当社は「消耗雑貨におけるカテゴリーキラー」を目指していく。

一方、ローコストオペレーションとともに当社の経営基盤となっているのがローコスト出退店である。当社は直営店中心の運営を、無駄なコストを一切かけない方法で構築してきた。各店舗に対してきめ細かなチェックを行い、赤字の店舗は速やかに撤退している。損失を出さず店舗を残すと、無駄なコストの発生を放置することになるため、不採算店舗は速やかに閉鎖している。迅速な閉鎖を行うために、周囲の状況を把握している現場に決裁権限を与え、退店に要するタイムラグの短縮化を図っている。

当社は100円均一の日用消耗雑貨で満足度No.1、その満足を提供するために100円で「100円以上の価値」を提供し続けることを目指していききたい。魅力ある商品を提供し続け、その中で、きちんと利益を出していくためには、「よい商品を安く売る仕組み」をつくらなくてはならない。これを実現することが当社の最大の狙いである。

◆新規事業について

当社は創業以来100円ショップと並行し、常に新規事業に取り組んできた。今後も常に新しい事業にチャレンジしながら、100円ショップ事業をサポートする第2の柱をつくっていきたいと考えている。現在行っている主な新規事業は、「お花のある生活」を提案する生花販売の「花祭り」、「おしゃれ雑貨のおしゃれな生活」を提案するファッション雑貨の「ブォーナ・ビィータ」、大黒天物産と共同で行うディスカウントスーパーと100円均一のコラボレーション店舗「バリュー100」、地産地消に貢献する野菜の直販、野菜の委託販売を100円ショップとともに行う「旬菜の森」の4事業である。「バリュー100」と「旬菜の森」は、当社があまり得意としないロードサイド型の大型店舗を全国的に展開するための取り組みの一環として行っている。これを成功させ、さらに出店の余地を広げていきたい。

新規事業に関するトピックスを挙げると、今年6月にタイバンコクに「こものや」1号店がオープンした。「こものや」は、のれんや和雑貨を中心に一般の生活雑貨も含めて60パーツ均一で販売する業態である。60パーツは、タイでは決して安い価格ではないが、いわゆる百貨店のあるショッピングモールに出店している。今年10月には2号店をオープンした。幸い好評を得て、好調に推移しており、来年5月までに5店舗に増やす計画である。このタイでのビジネスを通して、海外ビジネスのノウハウを蓄積し、今後の展開に生かしていきたい。

次に、今年9月に東京の赤坂見附で立ち飲み屋「ほろよい党」1号店をオープンした。100円ショップのワッツが経営する飲食店として、基本的に低価格を前面に押し出している。消費者の低価格志向が続く中、時代に合った業態である。当社の持つローコストオペレーションのノウハウを生かし、是非成功させたい。現在大阪の難波に2号店のオープンを計画しており、来年8月までに6店舗のオープンを目標に取り組んでいる。

(平成21年10月13日・東京)