

平岡 史生 (ヒラオカ フミオ)

株式会社ワッツ社長



利益は計画を上回るも、売上は未達成 ～下期での挽回を期す

◆連結決算概要

平成21年8月期第2四半期決算は、売上高161億77百万円、売上総利益59億34百万円、販管費54億19百万円、営業利益5億14百万円、経常利益5億3百万円、税引後純利益3億37百万円であった。売上高は前年同期・計画を共に下回る結果となったが、利益面では計画をクリアし、販管費も前年同期より若干マイナスに抑えることができた。また、販売子会社統合に伴う法人税等調整額が予算と大きく乖離したため、税引後純利益については上方修正を行った。

既存店売上については販売子会社6社を9月に統合し、新体制を始動させるため前年比98%という低めの予算設定にしていたが、9月以降の景気後退がディスカウントショップには有利に働き、12月までは予算設定水準を上回って推移した。しかし11月に予定していた発注機のシステム統合が遅れ、店舗運営に悪影響を及ぼした。新発注機の導入を本年2月に開始したので、今後は徐々に売上も回復していくと考えている。

出店数はシステム統合の遅れにより計画比で10店舗減となったが、第4四半期までには出店ペースを上げていく予定である。一方、景気後退の影響でテナント出店していた量販店の閉鎖等の要因で、退店数は計画比13店舗増となった。出店計画数は達成できなかったものの、大型の新規出店店舗が好調で、新規出店売上高は計画を上回ることができた。

売上高減少の主要因は景気後退に伴う量販店への卸売上減少と物流センター使用料の廃止であるが、既存店の売上回復と新規出店増により、通期では計画を達成していきたい。

販管費率は前年同期比0.2%増となっているが、これは旧オースリーの賞与支給対象期間変更の影響などによるものであり、当社の方針であるローコストオペレーション推進による販管費率抑制の後退を意味するものではない。

当社は店舗閉鎖の際の退店費用が少ないという特徴があるが、当第2四半期は特別損失が前年同期の32百万円に比べて51百万円とやや多かった。これはシルクの大型ロードサイド店閉鎖によるものである。

なお、貸借対照表上、流動資産の現金および預金が約8億円増、流動負債の支払手形および買掛金が約5億円増となっているが、これは約4億円分の支払日が休業日に重なったためである。同様の理由で、営業活動によるキャッシュフローが9億37百万円増、支払債務が4億88百万円増となっているが、実際の支払債務増は80百万円程度であり、キャッシュフローもほぼ平年並みであった。

通期の業績予想は、当期純利益を修正した以外は当初の計画どおりである。現場レベルでの経営統合を完成させ、さらなる成長性を実現できる体制をつくっていきたい。

◆消耗雑貨におけるカテゴリーキラーを目指す

当社は小さな商圏の中で日用消耗雑貨を中心に扱っており、小型・多店舗展開をしている。そのため、小さな売上高で収益性を上げるべく、ローコストオペレーションを徹底している。パート従業員で運営できるように店舗運営を標準化する一方で、パート従業員を指導・育成できるような社員人材の育成が重要だと考えている。また、小型店舗に対応できるよう、自社物流による小口配送も行っている。現在、旧オースリー店舗においてもこの基本戦略を実践しているところである。今後も可能であればM&Aを実施して規模拡大を進め、堅実な収益基盤を基に、より良い商品を提供していきたい。

特にラップやアルミホイルといった日用消耗雑貨におけるカテゴリーキラーになることを目指している。この分野では圧倒的なお買い得感で満足してもらえるような商品づくりを進め、「消耗雑貨はミーツ・シルクで買う」と言われるようになりたいと考えている。キッチン雑貨ブランド「Petit Cadeau (プチ・カドゥ)」のように、おしゃれな雰囲気のものや、「これが100円で買えるの？」というような意外性のあるものも大事であるが、メインはお買い得な消耗雑貨である。そして消耗雑貨の固定客創出は堅実な収益基盤となり、成長の継続性へつながっていくと考えている。

その意味でも、今期、発注機の統合の遅れや混乱により欠品が増加し、その結果、1～2月の既存店客数が100%を切っていることには非常に危機感を感じている。顧客満足が得られるよう、この1～2年は特に消耗

雑貨に注力していきたい。

◆重点政策

今期の重点政策は、「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点であった。ワッツが行ってきた店舗標準化をさらに推進し、ワッツ・オースリー双方の店舗の共通化を図ろうとしていたのである。しかし、その肝心のツールである発注機の統合が遅れたため、残念ながらこの上半期は不本意な結果に終わってしまった。

今後は2月に導入した発注機システムの活用を急ぎ、下半期では店舗運営の標準化を実現させたい。これによって初めて大量出店やコストの削減が可能になると考えている。

一方、大型店舗運営についてはワッツのオペレーションでは不十分なので、標準的な部分は共有しながらも旧オースリーのノウハウを積極的に取り入れ、300坪程度の店舗は展開できるように体制を整えていきたい。

◆新規事業

「バリュー 100」はディスカウント型の食品スーパーであるが、今期は目標売上に到達し、収益性も改善されて黒字が見込まれている。今後はパート従業員だけで運営できるよう、品ぞろえをはじめとするオペレーションの修正を図り、多店舗展開を視野に入れた体制づくりを進め、小商圏立地での店舗展開を強みにしていきたいと考えている。

「花祭り」は生花を扱っている店舗であるが、昨年出店した大阪難波店が軌道に乗れず、既に閉鎖した。そのため、今期この事業の黒字達成は難しいとみている。花は不景気の影響を受けやすい商材でもあり、環境は厳しいが、粗利益率の改善や仕入れルート改善、コスト削減を徹底し、既存店では黒字が出せるよう努力していきたい。

「BuonaVita」は低価格のファッション雑貨を扱っており、景気後退の中でも既存店は堅調である。しかし、昨年イオンレイクタウンに出店した店舗は非常に残念な状況になっている。店舗が外向きのゾーンにあることも不振の一因と思われるので、今後気候がよくなることで集客できるのではないかと期待している。

「旬菜の森」は既存の100円ショップに農産物の委託販売所を併設した店舗で、昨年12月茨城県にオープンした。協力農家は100軒を計画していたが現在は約7割となっており、若干品不足の感がある。ロードサイド型店舗において産直野菜が集客の武器となり得るかどうか、その可能性を探っているところである。

タイについては、経済環境や親日性、政情安定などを勘案して進出を決定したが、現在、タイの政情は東南アジアの中でもかなり不安定な状況になっている。解決には時間がかかりそうな情勢であるが、タイ国内の消費状況にはあまり影響が出ていないようなので、予定どおり6月に1号店を出す準備を進めている。この海外進出を足掛かりに国内でも成長性を加速させ、メーカー・問屋との協力関係を強化し、商品開発力アップへつなげていきたいと考えている。

最後に、今月からコーポレートプロフィールをホームページ上に公開し、随時更新していくことにした。投資家やアナリストの方々にも定期的にメール配信する予定であり、当社の分析に活用してもらいたい。

◆ 質 疑 応 答 ◆

他社との競合状態について状況を教えてほしい。

ダイソーは売上高3,300億円、店舗規模は標準400坪から最大では2,000坪、商品アイテム数は9万、海外にも500店近い店舗を出しており、大商圏型で単独集客できる圧倒的な規模を持っている。当社は食品スーパーなどに併設するような店舗が多く、真正面から競合するタイプではない。

キャンドゥは最も当社と競合するタイプの会社であるが、当社より店舗規模は大きく、商品アイテムも多い。ストアブランドをメーカーがつくって直送している。

セリアは100円ショップの中では最もファッションナブルな店舗づくりをしている。200坪程度で、ショッピングモールなどの集合体に比較的大きなサブテナントとして出店しており、出店形態は当社とは競合しにくい。仕入れ先が当社と非常に似ているが、対象商品が異なる。ポスレジなど情報戦略を最も活用している会社でもある。

キャンドゥやセリアとの一番の違いは、当社は販管費率が低く、安定した収益性を保っていることである。

(平成21年4月13日・東京)