

2735 **ワッツ**

平岡 史生 (ヒラオカ フミオ)

株式会社ワッツ 代表取締役社長

差別化商品「ワッツセレクト」を開発し、商品力を強化

◆厳しい環境下で増収増益を達成

2010年8月期は、厳しい環境の中、売上・利益を伸ばすことができた。特に経常利益は大幅な増益となっており、進めてきた政策が功を奏した結果だと認識している。既存店売上高の前年比伸び率が計画を下回ったことから、第2四半期に開示した上方修正の数値には届かなかったが、総体的には良い結果であった。

売上高を事業部門別で見ると、100円ショップが圧倒的に多い。100円ショップの新規出店は106店舗となっており、出店の時期が比較的早く、売上規模の大きな店舗が相応にあったことから、売上高を伸ばすことができた。一方、閉鎖店舗は計画を40店舗上回る82店舗となったが、売上規模の小さな店舗が多かった。閉鎖店舗のうち、赤字が理由で閉鎖した店舗は30店舗である。出店先の都合で閉鎖した店舗は52店舗となっており、このうち24店舗は九州のミドリ薬品のFC店舗であった。ミドリ薬品は、マツモトキヨシに買収された後、特に都市部(博多、熊本、鹿児島)の店舗のリニューアルを進めており、この結果、100円均一コーナーが閉鎖されている。ミドリ薬品のFC店舗は、現在70店舗残っており、今期も10店舗程度が閉鎖されるとみているが、地方の店舗はマツモトキヨシ型へのリニューアルが難しく、島しょ部では100円ショップの競合店がないため、相当数は残るとみている。なお、FC店舗については、新規出店が厳しいため、今後も減少傾向が続くと予想している。

新規事業の店舗数は、生花販売の「花祭り」が9店舗で横ばい、ファッション雑貨の「ブォーナ・ビータ」が3店舗増の14店舗となった。その他の店舗のうち、「バリュー100」は1店舗で横ばい、タイの「こものや」は3店舗増の4店舗となっており、新たに立ち呑みの「ほろよい党」を3店舗出店した。今後の見通しとして、「花祭り」は店舗数を減少させて立て直しを図る。「ブォーナ・ビータ」は、収益性が確立されてきたため、今後も出店を進めて強化を図る。「バリュー100」については、すでに収益性の高い事業となっているため、引き続き出店を進めていく。「こものや」については、バンコクに物流倉庫を整備した。今期は4店舗を出店し、月次ベースでタイ事業全体の黒字化を目指していく。「ほろよい党」は、まだ利益を出す水準には至っていない。

◆「ワッツセレクト」の展開を開始

当期の重点政策は、商品力の強化、店舗運営力の強化、人事制度の構築、新規事業である。成果として、商品力の強化については、差別化商品「ワッツセレクト」の100アイテムを目標に開発を始め、22アイテムを店舗に投入した。中でもポリエチレンラップ、アルミホイルは、100円ショップ業界だけではなく、一般的に流通しているものの中で最も安い商品だと自負している。また、フローリング掃除用シートについても、競争力のある商品となっている。今後も、こうしたお買い得商品を取りそろえることによって新たな顧客を獲得し、既存店前年比100%以上を目指していく。

店舗運営力の面では、オースリーとともに新たな店舗運営の形を作り、それを全店舗に導入すべく努力をしている。中心となるのは、店舗規模に合わせた発注用マスターの作成だが、まだ十分でない部分があり、今後の課題として継続的に取り組んでいく。大型店舗、ロードサイド店舗については、良い結果を残すことができなかった。こ

これらの店舗は、今後、さらに業容を拡大し、同業他社との M&A を実施する際に避けて通れないため、早期に運営ノウハウを構築したいと考えている。

人材育成については、ジョブローテーションを積極的に進めている。当期の実績は9名にとどまったが、今後もさらに注力していきたい。新規事業については、「こものや」の物流倉庫が完成し、多店舗展開が可能となった。商品構成など、まだ改善の余地はあるが、積極的に出店を進めていく。また、「フォーナ・ビータ」の事業フォーマットが確立したため、今後は飲食業のフォーマット完成を目指していく。

◆原価の引き下げにより粗利率が改善

既存店売上高伸び率は 100%を目標としていたが、実績は 99.2%となり、前期比では 0.5%改善したものの、目標に達することはできなかった。お買い得商品の投入により、新たな顧客を獲得することを目指しているが、新商品の告知にコストをかけていないこともあり、急速に新たな顧客を獲得することは難しい。ただし、当社の店舗は地域密着型であるため、新商品が口コミで広がり、リピーターの増加につながると考えている。客数の伸び率は 99.7%となった。今期は「ワッツセレクト」のアイテム数を 100 アイテムまで拡大し、伸び率 100%以上を目指していく。客単価については、消費が冷え込む中、100%を維持することが難しい状況にあるが、新商品の投入によって 100%に近い水準まで高めていきたい。

足下の状況として、9 月の既存店売上高は 97%となっている。新規出店が集中し、既存店に手が回らなかったこともあって、厳しい結果に終わったが、10 月以降、改善努力を続けていきたい。なお、9 月の新規出店は計画の 8 店舗に対して実績が 16 店舗、閉鎖店舗は計画の 8 店舗に対して実績が 11 店舗であった。

粗利率は前期比で 0.6 ポイント改善した。改善の内訳は、原価引き下げが 0.3 ポイント、卸売割合の低下が 0.3 ポイントである。お買い得商品の積極的な導入は原価を引き上げる要因となるが、円高のメリットなどにより、トータルでは改善している。

販管費については、卸売割合の低下に伴い直営店の増加で人件費率が若干上昇した。新規出店、新規事業、海外展開に向けて人員の増強を図っているため、売上の増加を人件費の増加が上回っているが、これは今後の成長に必要なだと認識している。

経常利益は前期比で 6 億 31 百万円増加し、経常利益率は 4.5%となった。ただし、増益額のうち 2 億 36 百万円は消費税の免除によるものである。当社では、2008 年 8 月期に販売子会社としてワッツオースリー販売を設立したが、8 月に事業を譲渡し、9 月 1 日から運営を開始したため、初年度の売上高はゼロとなった。したがって、2010 年 8 月期は消費税免税事業者となっている。また、2009 年 8 月期は在庫分に対する消費税を前納したため、1 億 79 百万円の営業外損失が発生した。これらの増益要因を除いても、当期は 2 億円強の増益となっており、現在の経済状況を考慮すると良い結果だと認識している。なお、特殊要因を除いた経常利益率は 2008 年 8 月期が 3.3%、当期は 3.8%となる。この結果、当期の ROE は 20.3%となっている。

◆店舗規模に応じた商品構成の確立へ

2011 年 8 月期計画は、連結売上高は 361 億円(前期比 4.2%増)、売上総利益は 135 億 37 百万円(同 4.8%増)、営業利益は 14 億 50 百万円(同 9.4%増)、経常利益は 16 億円(同 3.7%増)を見込んでいる。なお、今期も期初の在庫に対して消費税の還付(2 億 2 百万円)があり、この特殊要因を除くと経常利益は 13 億 90 百万円(同 7%増)となる。

計画の前提条件としては、100 円ショップを 100 店舗出店し、47 店舗を閉店する。新規出店は計画を上回る可能性があるが、一方で閉鎖店舗についても、相手都合の閉鎖という不確定要素があるため、計画を上回る可能性がある。

今期の重点政策としては、引き続き商品競争力の強化、店舗運営力の強化、新規事業の推進、人事制度の拡

充に取り組む。特に新規商品については、当初計画の 100 アイテムを投入し、既存店売上の改善につなげていきたい。また、店舗規模に応じた 6 種類の商品構成の確立も大きなポイントとなる。全店舗で徹底することで各店舗のレベルを均一化し、発注作業を軽減することができると考えている。

中期事業計画の基本戦略は、商品戦略、出店戦略、運営戦略であり、既存の 100 円ショップ事業で 3~4% の成長を継続しながら収益性を確保していきたい。なお、2011 年 8 月期は売上・利益ともにプラスを予想しているが、2012 年 8 月期は経常利益および当期純利益がマイナスとなる見込みとなっているのは、前述の特殊要因の影響である。ただし、この計画は、現在の商品戦略、出店戦略、運営戦略で確実に実現可能な数字である。成長戦略（海外事業、新規事業、M&A）のうち、計画に含まれているのは海外事業の新店 4 店舗のみであり、第 2、第 3 の国への出店、M&A の実施、新規事業の拡大により、計画を上回る実績を残したいと考えている。当社は 3 年前にオースリーとの M&A を成功させ、大きなキャッシュを積み上げることができた。この成功体験と手元資金を基に、さらなる事業拡大に取り組んでいく。

業界動向としては、D 社が飛び抜けてトップを独走しているが、当社の 100 円ショップ事業は D 社と異なる。D 社は大型店舗で多くの価格帯の商品を扱っているが、当社は小型店舗で 100 円商品にこだわっている。したがって、D 社の動向は、当社の動向を見極める材料にはならない。一方、S 社については、ファッション性の高い商品を扱っており、POS レジを導入することで業績を伸ばしている。100 円ショップ業界の中で、業績を伸ばしていくことができるのは、当社と S 社だけだと認識しているが、S 社と当社では伸ばす方向性が異なり、S 社が伸びることは当社にとってマイナスではない。C 社については、100 円ショップ業界で唯一、東証 1 部に上場しているが、業績の改善が進んでいない。

当社は創業以来、小さな資本で小さな店舗を運営し、売上・利益を確保してきた。今後もローコスト出店、ローコスト・オペレーションを徹底し、お買い得商品を取りそろえることに注力していきたい。これらをベースとして、海外への出店、新規事業の開発、M&A の取り組みを進め、さらなる成長を実現していく。

（平成 22 年 10 月 13 日・東京）