

2735 ワッツ

～ワッツブランドの本格展開による事業再構築が進展～

2016年10月26日

東証1部

ポイント

・主力の100円ショップは、2年間の構造改革がこれから成果を上げてこよう。ファッション性を考慮した店舗づくり、プロダクトミックスの見直し、生産性の向上に向けたPOSの活用などが効果を上げ、業績は今2017年8月期から増益に転じ、経常利益で1350百万円(前年度比+13.2%)が達成できよう

・2015年2月にスタートした‘ワッツ’ブランドの100円ショップは、白を基調にしたきれいな店で、新店とリニューアルを含めて2016年8月末までに115店を出店した。比較的lowコストで展開できるWatts with(ワッツウィズ)というブランドで、収益を確保する目途も立った。一定の競争力を確保できるので、新規と改装を合わせて今期も100店以上出店してこよう。

・ナチュラル系のファッション雑貨、ブオーナ・ビーターの収益性改善も見えてきた。今期から黒字に転じてこよう。均一価格ショップの海外事業にも弾みがついている。タイは現地のオペレーションに改善を要するが、手は打っているので早晩戻ってこよう。中南米ではペルーに続いて、メキシコが動き出そう。日本から現地への卸売も、次第にボリュームが増え、収益性は好転している。

・さらに、新たなオープンイノベーションとして、デンマークのソストレーネ・グレーネと組んで、北欧雑貨のスペシャリティストアに参入する。10月末に表参道で1号店がオープンする。注目度は高く、今期4店、来期以降6店ペースで出店する。2年目からは利益貢献が見込めよう。

・①新店の継続的な積極出店、②ワッツブランドの再構築による既存店の底上げ、③海外事業・新業態の黒字化が効果を発揮してくれば、経常利益で20億円に戻すことができよう。ここ2年は先行投資の影響で業績が低迷したが、今期は増益基調に復帰しよう。3カ年計画では、経常利益20.7億円、ROE12%への回復を目指しているが、その力は十分有している。攻めに入っている新ブランドの波及効果に注目したい。

目次

1. 特色 規模では業界4位ながら、低コスト経営で小回りがきく存在
2. 強み 迅速な出退店と独自の店舗オペレーションで収益力を発揮
3. 中期計画 ワッツブランドによる店舗フォーマットの転換が本格化
4. 当面の業績 今2017年8月期より増益に転換
5. 企業評価 収益源の多様化に挑戦～ソストレーネ・グレーネに期待

企業レーティング B

株価 (16年10月25日) 1088円 時価総額 152億円 (13.96百万株)
PBR 1.59倍 ROE 9.8% PER 16.2倍 配当利回り 1.4%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2009.8	33074	1116	911	564	45.6	5.0
2010.8	34634	1325	1542	726	58.7	10.0
2011.8	38188	1817	1985	1018	81.9	12.5
2012.8	40759	2056	2055	1177	93.3	15.0
2013.8	41725	2074	2075	1123	88.6	17.0
2014.8	43573	1784	1799	948	70.0	17.0
2015.8	44462	1257	1263	700	51.7	17.0
2016.8	46176	1205	1193	718	53.0	15.0
2017.8(予)	48000	1370	1350	910	67.2	15.0
2018.8(予)	51000	1760	1720	1100	81.2	17.0

(16.8ベース)

総資本 18485百万円 純資産 9265百万円 自己資本比率 50.1%

BPS 683.9円

(注) ROE、PER、配当利回りは今期予想ベース。2013年3月1日で1:2の株式分割。それ以前のEPS、配当は修正ベース。2013.8期、2014.8期の配当は、東証2部、1部への変更記念配2円、2015.8期の配当は創業20周年の記念配2円を含む。

担当アナリスト 鈴木行生

(日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義: 当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力・持続力、③業績下方修正の可能性、という点から定性評価している。A: 良好である、B: 一定の努力を要する、C: 相当の改善を要する、D: 極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

1. 特色 規模では業界4位ながら、低コスト経営で小回りがきく存在

100円ショップが1000店を超える

ワッツは100円ショップを全国に展開している。規模ではダイソー(大創産業)、セリア、キャンドゥに次いで、業界4位である。ダイソーが圧倒的なガリバーで品揃えも豊富、海外展開も積極的である。セリアはおしゃれな店作りで、ショッピングセンター(SC)への展開に力を発揮している。これに対して、当社は品揃えを絞り、生活に役立つものを割安で提供している。店作りも居抜きをできるだけそのまま活用する。割安になる仕組みを作って、小回りを利かせ機動力がある。

その機動力を活かしつつ、2015年2月から新しい店舗展開をスタートさせた。ワッツ(Watts)ブランドの白を基調としたきれいな店舗である。主力の従来型店舗は、平均売り場面積230㎡、商品アイテム数は6000~7000である。「ミーツ(meets.)」、「シルク」という店名で店を出し、定番商品と季節商品を組み合わせている。これに対して、ワッツ店は従来の店舗が70~80坪とすれば、100坪を超えるやや大きい店として展開している。

実生活に役立つ定番商品では食卓、台所、家庭用品、事務文具用品(ステーショナリー)の雑貨などがある。季節商品としては、夏の季節では涼を演出する扇子・すだれ・風鈴や、夏休みを彩る海・プール用品、虫取りアミ・虫カゴなど、冬の季節では鍋物商品、ふわふわ手袋やひざ掛けの冬物衣料などでアクセントをつけている。

当社は1995年に設立され、100円ショップで急成長を遂げてきた。2006年に大黒天物産と合併でバリュー100を設立、2007年に同業のオースリーをM&A、2010年に輸入インテリアと生活雑貨を扱うあまの(AMANO)を、2013年には中国地方の同業の大専を買収し、事業を広げてきた。海外においても、2009年にタイ、2012年中国、2013年マレーシア、2014年ベトナム、2015年ペルーと、着実に販路を拡大している。

100円ショップ大手4社比較

	ワッツ	ダイソー	セリア	キャンドゥ
業界順位	4位	1位	2位	3位
売上高(億円)	460	3950	1400	680
店舗数(国内)	1030	3000 (海外1500)	1350	940
特長	・小規模店舗 ・実生活雑貨 ・スーパー、SCにテナント出店 ・低コスト経営 ・海外出店を積極化	・大型店舗 ・100円均一商材にこだわらず、豊富なバラエティ感 ・新興国にも多店舗展開	・ファッション性の高いカラーザデイズを多店舗展開 ・SC出店好調 ・商品開発にPOSを徹底活用	・取引先の絞り込みで、スケールメリットを活かし、100円均一へ回帰 ・大型店を出店、海外FC展開
上場	東証1部	非上場	ジャスダック	東証1部

(注)数字は最近の概数

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

実質2代目の平岡社長がリーダーシップを発揮

ワッツは2015年8月期に創業20周年を迎えた。平岡史生社長(55歳)は、創業者である平岡亮三氏の娘婿である。中学校の社会科の教師を12年ほど勤めていたが、38歳の時、教師から転身し、会社創立3年目の当社に移った。そして、5年後に社長に就任した。

100円ショップはもともと催事から始まった。食品スーパーやショッピングセンターの空きスペースや軒下に期間限定で店を出して、そこで商品を売るというパターンである。創業者の平岡亮三氏(2006年死去)は60歳でこのビジネスを始めた。それまでは小さい会社の財務担当であったが、独立し、新しい仕事として当時伸び始めていた100円ショップを始めた。人材をうまく集めて立ち上げに成功したが、大きく発展させるに当たって、娘婿の平岡社長をスカウトした。平岡社長は上場後間もなく社長になり、そこから着実に会社を成長に導いてきた。

業界4位ながら差別化を追求

店舗数を最近の概数で見ると、ダイソー3000店(外に海外1500店)、セリア1350店、キャンドゥ940店、ワッツ1030店である。ワッツは1店当たりの規模が小さいので、売上ベースでは業界4位である。

ダイソーは大型店を主力に、ファッション性も高めている。ブラジル、中国などへの展開にも力を入れている。国内物流を強化しつつ、SPA(製造小売業)志向も強めようとしている。セリアはファッション性を軸に好調である。キャンドゥは大手に対応して、新しいブランディングによる店作りを行いつつ挑戦を続けている。その中で当社は基本的に上位3社とはできるだけ競争をしない差別化戦略をとっている。

事業部門別売上高構成比

(億円、%)

	2014.8		2015.8		2016.8	
	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)
100円ショップ						
直営(ワッツ、ミーツ、シルク)	370	85.0	375	84.2	387	83.8
卸売(FC向け)	40	9.3	38	8.6	35	7.6
小計	410	94.2	413	92.8	422	91.4
海外事業						
直営	1	0.3	4	0.8	7	1.5
卸売	4	0.9	7	1.5	12	2.5
小計	5	1.2	11	2.4	19	4.1
国内事業						
おしゃれ雑貨(フォーナ・ビータ)	20	4.6	21	4.8	21	4.5
食品スーパーとの合弁(バリュー100)						
輸入雑貨卸(あまの)など						
合計	435	100.0	445	100.0	461	100.0

(注)海外事業のうち、タイワッツは合弁事業化により、2014.8期より直営から卸売に変更。

M&A を通して規模を拡大

ワッツの 100 円ショップは小規模である。標準的店舗の商品点数は他社の半分以下であり、パート、アルバイトで運営できるようにしてある。店舗は 2016 年 8 月末現在、国内で 1028 店、大阪からスタートして全国に展開している。

同業の買収を何度か実施している。2005 年の三栄商事（埼玉）に次いで、2007 年に大手のオースリー（埼玉）を買収し、売上規模を倍増させると共に、仕入れコストの低減を実現させた。同時に店舗運営の統一により運営コストの節減を果たし、収益性の改善に成功した。ミーツという店名はもともとワッツのショップであり、シルクはオースリーのショップであった。現在は一体化が進み、100 坪(330 m²)以上の売り場サイズをシルク、それ以下をミーツと、規模で分けてきた。

2011 年に北海道へ展開した。当社のビジネスモデル（フォーマット）は、①出店にコストをかけない、②店舗運営にコストをかけない、ということなので、小さい売上高でも利益が十分出せる仕組みをもっている。大阪に本社がある普通（おんつう、コード 7647）の 100 円ショップ、「FLET'S」（フレッツ）北海道の 7 店舗を営業譲受した。これを軸に多店舗化を図った。

また、2013 年に大専を買収した。大専は岡山県、広島県を中心に 100 円ショップ（「100 円ランド」、「Randez100」）を 20 店ほど展開し、年商は 10 億円程度であった。その後、2014 年には 100 円ショップを担当するワッツオースリー販売の中国、四国エリアを分社化し、大専に承継させた。販社が一体となった経営の効率化を図った。

100 円ショップの販売子会社を再編 ～ ワッツ東日本、ワッツ西日本の体制へ

100 円ショップの運営主体を 2016 年 9 月より再編した。北海道エリアの黒字化、大専との統合ができたことで、次の展開に向けた再編を行った。

従来のワッツオースリー販売、その子会社のワッツオースリー北海道、中四国を担っているワッツオースリー中四国を 2 つに再編して、ワッツ東日本販売、ワッツ西日本販売と分けた。東は北海道から東海まで、西は近畿地区から九州までを分担している。

これまでいくつもの会社を合併しており、その特性を活かしてきたが、スピードと効率の向上を目指して、東日本と西日本に集約して収益性の向上を図ることにした。ワッツ東日本および西日本の社長は、現在のワッツオースリー販売の社長である勝田取締役が兼務する。

ワッツは 100 円ショップ以外の業態にも展開 ～ ファッション雑貨へ

ワッツ(Watts)の社名の由来は、“面白いことを「ワツ」とやろう”にある。いろんな事業に挑戦していく社風をもっており、100 円ショップ以外も育てていこうと挑戦している。

ナチュラル雑貨販売のブオーナ・ビータ (Buona Vita) は、心地よい生活をテーマに少しプライスの高い雑貨を 21 店展開(2016 年 8 月末現在)している。ブオーナ・ビータは、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

オースリーのファッション雑貨が発展したものである。100円でのファッション雑貨は難しかったので、もう少し高額な商品の店作りをした。このナチュラルテイストは今うけている。ファッション雑貨は食器などをはじめ、より専門的なものを扱う方向にある。他の専門店よりは安く、1000円内外のものをベースにしている。

2010年に、高額なファッション雑貨の輸入卸を手掛ける「あまの」を買収した。あまのは、創業社長が高齢で引退し、黒字企業であったが、これを引き受けることにした。あまのは取扱商品を増やしており、海外展開を拡大する時にはあまのがもつ輸入雑貨機能を活かそう。輸入型なので、ここ数年の円安でやや苦戦してきたが、ようやく好転しつつある。

生鮮スーパーとのコラボ(協業)であるバリュー100は、大黒天物産(コード 2791)との合弁(大黒天物産 60%、ワッツ 40%の出資)で、安定的に収益を上げている。

海外事業は直営、合弁及びFC店舗合わせてタイ、マレーシア、ベトナム、中国、ペルーに2016年8月末現在59店展開している。この内、タイのセントラルグループと組み、合弁及びFC事業でKOMONOYA(「こものや」)として29店出しているタイと、FC事業で10店出しているベトナムがコアとなっているが、南米にも広がりが出ている。

新規事業の主な店舗数

	(店)								
	2008.8	2009.8	2010.8	2011.8	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8
国内	11	12	15	14	14	18	29	24	22
ブオーナ・ビータ	10	11	14	13	13	17	28	23	21
バリュー100	1	1	1	1	1	1	1	1	1
海外	0	1	4	6	8	10	20	35	59
こものや(タイ)		1	4	6	8	8	15	22	29
こものや(マレーシア)							3	4	6
小物家园(中国)						2	2	4	9
こものや(ベトナム)								3	10
こものや(ペルー)								2	5
合計	22	22	31	23	24	28	49	59	81

(注)2008.8期～2012.8期の合計にはかつて展開した花祭り(花)やほろよい党(立ち飲み)を含む。

ブオーナ・ビータの事業を子会社として独立 ～ ワッツ・コネクション

2016年3月にブオーナ・ビータ事業を本体から独立させ、100%子会社ワッツ・コネクションを設立した。ワッツ・コネクションの年商はまだ9億円程度であるが、これが20億円レベルに上がってくれば、利益貢献もかなり期待できる。ファッション雑貨なので、ブランド作りと立地に合った商品戦略が鍵を握る。子会社に独立させた効果が1～2年でスムーズに立ち上がってくるかどうか注目される。

ワッツ・コネクションの社長は、ワッツ本体の衣笠副社長が担当する。衣笠副社長は、オースリーの創業者であり、ワッツと経営統合した後もブオーナ・ビータを始め、新規事業

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

のマネジメントを担当してきた。

コーポレートガバナンスへの対応 ～ 監査等委員会設置会社へ

2014年3月に東証1部へ指定替えした。1部上場企業になって以来、知名度は上がっている。ビジネスの案件提案の持ち込みも増えている。

2013年3月に1:2の株式分割を行い、個人株主の獲得に向けて、株主優待制度を導入した。3年前の株主数は約1800人だったが、自社株の売り出しで8.9億円ほどファイナンスした効果もあり、2014年8月末の株主数は約4800人、その後も2015年8月期末で6200人、2016年8月末で8100人へと順調に増えている。

コーポレートガバナンスについては、2016年8月期より監査等委員会設置会社へ移行した。これによって、取締役会における社外役員の発言はこれまでも増して活発になっている。小売業界出身、銀行出身、会計士の3名が監査等委員を務めている。

2. 強み 迅速な出退店と独自の店舗オペレーションで収益力を発揮

100円均一ショップの優位性

100円ショップとファッション雑貨のビジネスモデルは全く違うので、直接競合するということはない。

国内の経済情勢が厳しい時、100円ショップ業態にはそれがプラスに働いた。所得が伸びない中で、お買い得な生活雑貨は顧客に受け入れられる。国内の経営環境が厳しいと、撤退する小売業が出てくるので、居抜き出店のチャンスも増える。

当社の100円ショップはパート、アルバイトで運営されている。正社員1人で7~8店を担当するので、店が年間50店純増しても、社員は6~7人で十分対応していける。一方、近年FCは減っており、3年前の122店が現在は半分以下の47店になった。当社にとっては、直営の方が収益性は高くコントロールも利くので、直営に力を入れている。

また、かつての円高は仕入れコストの抑制という点でプラスに働いた。一方、円安になると、商品や価格の見直しが必要になっている。その時でも当社はローコストなので他社に比べて一定の競争力を発揮している。円ドルレートについては、100~110円で落ち着いていると好ましい。

ファッション性のあるホビー商品、DIY商品も人気

100円ショップでは、ホビー商品も手軽に手に入る。手芸などの材料も100円でいろいろ揃う。若い女性や主婦が自分で作り上げるファッション性のあるDIY商品も人気が高い。生活雑貨と共に、おしゃれで、ちょっとした創作や装飾ができるようなものをいかに揃えるか

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

が集客のカギとなっている。

規模は小さいが一定の収益は確保

当社の100円ショップの顧客1人当たり購入金額は360円程度である。また、1店当たりの月商は平均すると400万円を下回り、規模は小さい。居抜きで行う出店は基本的に内装にはあまり手を入れないので、自社で用意するのは商品、什器、看板と少なくとも、1000万円もかからず店がすぐ出来る。出店コストが安くすむ分は、商品のよさにお金をかけている。

大手とはボリュームが違うので仕入れコストが必ずしも安くなるわけではないが、店舗運営コストが安いので、十分カバーすることができる。顧客にとっては、実際の生活に役に立つ商品が、お得に手に入るので、店舗ロイヤルティが高くなる。

100円ショップ直営店の地域別販売

	期末店舗数		純増数		販売額		1店当たり月商	
	2015.8	2016.8	2015.8	2016.8	2015.8	2016.8	2015.8	2016.8
北海道	51	56	6	5	1337	1499	2.18	2.23
東北	44	50	6	6	1227	1406	2.32	2.35
関東	251	254	20	3	11806	12056	3.92	3.96
中部	152	159	7	7	5763	6045	3.16	3.17
近畿	191	196	-5	5	9171	9317	4.00	3.96
中四国	144	141	5	-3	4327	4430	2.50	2.62
九州	125	125	11	0	3815	3949	2.54	2.63
直営合計	958	981	50	23	37450	38704	3.26	3.29

(注) 期末の店舗数、純増数は同期間の出店数－閉店数。

店舗の標準化が決め手

出店費用も安い、退店費用も安い。赤字が3ヶ月続いた段階で退店を視野に入れて検討し、改善の見込みがなければ機動的に撤退する。アルバイトやパートで店舗運営（オペレーション）ができるように、店の標準化に力を入れた。

2002年のジャスダック上場後、店舗数が200店を越えてきた。数の増加で、従来のようにきめ細かく店舗をみることができなくなった。そこで、平岡社長は店舗の標準化に取り組み、これが多店舗経営の基本となった。チェーンストア理論を勉強したが、そのまま当てはめるのではなく、自社に合うように理論のいいところ取りをした。3年を要して、現在の形ができた。

当社の目標は、いい商品を安く売る仕組み作りにある。常に改善を続けており、3つの点に力を入れている。①商品アイテムを絞り込み、単品当たりの販売量を増やすことで商品調達力を上げ、消耗雑貨のカテゴリーキラーになる。②ローコストオペレーションを作る。パート、アルバイトで総てを運営できるように標準化、マニュアル化し、店舗の運営費を下げる。③ローコストの出退店を迅速に行う。建物は造らず、出店コストを安くし、スピードを

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

速める。

この仕組みを他の業態へも応用しようとしている。市場の成熟が進み、大型店で利益を稼げるような余地は少なくなっている。しかし、当社のような小型店での出店は十分可能である。そこで利益を出すには、相対的に小ロットでの仕入れ原価が高くなる分、運営費を下げることによって、トータルの原価を抑える必要がある。このやり方は、他の物販、飲食でも通用するはずであると考え、いろいろトライしてきた。

100円ショップにおけるポジショニング

当社は100円ショップで業界4位であるが、これまでは小型店舗で実用性の高い生活雑貨を中心として、徹底したローコストオペレーションで、一定の収益を確保しつつ成長を遂げてきた。今後はどのようにポジショニングをしていくのか。ダイソー、セリア、キャンドゥといかに差別化していくのが改めて問われている。

当社は3つの戦略をとっている。第1は、新規出店に当たって、ファッション性を取り入れたきれいな店作りのフォーマットを作り、Watts店として展開している。これは、大手に真っ向から勝負するという作戦ではないものの、攻めるべき立地は取りに行く。立地競争にあたって、このフォーマットを持つことで、既存店の契約更新やリニューアルにもノウハウを活かしていくことができる。

第2は、既存店の競争力強化である。国内小売市場の回復の遅れなどにより、若干苦戦する既存店について、店舗改装やPOSシステムの導入などのハード面、パート・アルバイトの働き方の見直し、接客力の向上などのソフト面の両面から改善を図っていく。

第3は、ファッションテイストを入れていくとしても、ローコストオペレーションは守っていく。当社は規模の小さい分店舗にお金をかけないという仕組みで、独自の収益構造を確保してきた。この路線は崩さずに堅持する。

ワッツ100円ショップの出退店数

	(店、百万円/月)								
	2009.8	2010.8	2011.8	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8(予)
直営									
出店	98	102	99	120	131	123	113	102	97
退店	45	49	42	39	48	63	64	79	63
期末店舗数	574	627	684	765	848	908	958	981	1015
FC									
出店	5	4	1	0	1	0	0	0	0
退店	26	33	43	65	5	2	1	3	1
期末店舗数	193	164	122	57	53	51	50	47	46
全店舗数	767	791	806	822	901	959	1008	1028	1061
直営1店当たり 売上高	3.67	3.62	3.71	3.64	3.51	3.40	3.26	3.29	3.22

(注)直営1店当たり売上高は期末店舗数ベース

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

POSを導入して効率改善

POSレジは2016年8月末で342店552台（前期末113店）まで増えており、2017年8月末で409店631台まで入れていく。

ファッション性を上げていくと、売れ筋商品の的確かつ迅速な把握が求められる。かつてはITにコストをかけるよりも、現場のパートにまかせて十分対応することができた。しかし、オペレーションの効率アップや在庫削減を考えて、POSを導入した。

POSに関しては、2015年2月以降順次導入している。POSレジ・本部システムを合わせて、投資額は3年間で約4億円を見込んでいる。これによってデータを活かして、店舗の商品陳列のレベルを上げ、在庫を削減し、パート、アルバイトの仕事の効率と接客レベルを上げることに活かす。

季節商品や定番商品の中のファッション性のあるものについて、今までよりもマネジメントのレベルを上げることができよう。おしゃれな生活を提案する商品の開発という点では、企画機能を高めてデータ分析の活用が求められよう。

POSの導入が遅いという見方もあろうが、当社は常に実利主義で本当に使い勝手を納得してから手を打つ。形から入らないところが当社のローコストオペレーションの強みである。

100円ショップ上場企業比較(3社)

社名	ワッツ	セリア	キャンドゥ
コード	2735	2782	2698
市場	東1	JQ	東1
業界順位	4位	2位	3位
店舗数(店)	1028	1323	927
売上高(億円)	462	1310	652
経常利益(億円)	12	121	15
売上高経常利益率(%)	2.6	9.2	2.3
株価(10/25)(円)	1088	8400	1860
時価総額(億円)	152	3186	312
PBR(倍)	1.59	7.68	2.73
ROE(%)	9.8	21.2	9.5
PER(倍)	16.2	32.8	28.9
配当利回り(%)	1.4	0.4	0.8

(注)売上、利益について、ワッツは2016.8期、セリアは2016.3期、キャンドゥは2015.11期ベース。ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。

3. 中期計画 ワッツブランドによる店舗フォーマットの転換が本格化

「3カ年計画」が攻めに転換

毎年ローリングしている3カ年計画は、今回攻めに変わってきた。2017年8月期売上高

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

480億円、営業利益13.7億円、2018年8月期同510億円、同17.6億円、2019年8月期同540億円、同21.0億円と、営業利益で20億円に戻していく方向である。

ワッツブランドの再構築、ブオーナ・ビータやソストレーネ・グレーネのようなナチュラルテイストのファッション雑貨の収益化、海外均一ショップの売り上げ拡大が功を奏してくれば、十分達成できる目標である。

100円ショップの出店純増ペースは30店ペースと、かつてよりは鈍ってくる。一方で、ソストレーネ・グレーネやブオーナ・ビータのファッション雑貨が伸びてくる。海外の売上高も拡大してくる。これらの貢献によって、収益性を回復できる見通しが持てるようになってきた。

中期3カ年計画とKPI(重要業績指標)

(百万円、%、店)

	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8(計)	2018.8(計)	2019.8(計)
売上高	40759	41725	43573	44462	46176	48000	51000	54000
営業利益	2056	2074	1784	1257	1205	1370	1760	2100
売上高営業利益率	5.0	5.0	4.1	2.8	2.6	2.9	3.5	3.9
経常利益	2055	2075	1799	1263	1193	1350	1720	2070
当期純利益	1177	1123	948	700	718	910	1100	1360
ROE	22.2	16.6	11.8	8.1	7.9	9.4	10.6	12.0
100円ショップ増店数	16	79	58	49	20	33	33	33
期末店舗数	822	901	959	1008	1028	1061	1094	1127
国内新規事業期末店舗数	16	18	28	24	22	29	39	48
新規事業売上比率	5.9	5.6	4.6	4.8	4.5	6.1	7.9	9.2
海外事業期末店舗数	8	10	21	35	59	76	87	102
海外事業売上比率	0.6	0.9	1.2	2.4	4.1	4.7	5.4	6.2

(注)(計)は会社計画

100円ショップの存在

100円ショップ業態は大丈夫か。デフレ、円高時代が終わり、マイルドインフレ、円安時代に入ると、100円ショップという業態は特色を失っていくのではないかと、という見方があった。この問いに対して、収益性を改善しつつ成長していける、と平岡社長は考えている。ワッツブランドの再構築というビジネスモデルへの転換で、成果が出てこよう。その動きが本格化しつつある。

大手はファッション性を活かし、立地とボリュームでこれを乗り切ろうとしている。もし100円という均一価格のもつ訴求力が、コストと商品の魅力のバランスから離れていけば、業界は衰退に向かおう。

しかし、ここからが工夫のしどころである。ファッション性を付加しつつも、消耗品を軸とした生活雑貨という領域で特色を出し続けることは十分できよう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

出店は順調ながら小型化

新規出店は順調であるが、退店も増えている。2015年8月期は出店113、退店64、純増49店、2016年8月期は出店102店、退店82店、純増20店であった。

スーパーマーケット業界は厳しい局面にある。店舗を閉めるというところもあるので、そこに出店していると、当社の委託販売も影響を受ける。一方で、生活雑貨についてはアウトソーシングするという動きも活発である。この委託販売型100円ショップでは当社のローコスト経営が活きており、当社への出店要請も強い。この分野に関しては業界でトップクラスなので、出店は十分できよう。現在100円ショップ1000店のうち、ミーツ、シルクを中心とする委託販売は約半数を占める。

‘ワッツ’ブランドによるきれいな店舗の出店を本格化

2015年2月からワッツブランドによる店舗の展開をスタートし、2016年8月までに改装、新規で計115店を出店した。改装後の売上は大きく伸びており、概ね好調である。

ワッツブランドの100円ショップは、新しいタイプのきれいな店であるが、その狙いは3つある。1つは、契約更新期がくる既存の大型店舗を守ることである。2つ目は、新規出店に当って、大手と正面から戦うことはしないが、当社の存在を示して一定のポジションを確保できるようにする。3つ目は、新しい店舗で扱う商品は従来よりも趣味、嗜好品のウエイトが上がるので、こうした商品のマーチャンダイジングにPOSを活かして、既存店も含めた100円ショップ全体の品揃えを改善することである。

ワッツブランドの店舗のコンセプトは「“いつも”によりそう100円ショップ」である。実生活に役立つ雑貨が当社の強みであるから、ここははずさない。

新しい発注支援システムも導入していく。棚を埋めるのではなく、売れないものは減らし、店舗オペレーションの負荷を下げて、顧客へのサービスに時間を振り向けていく。

Watts店に加えて、Watts with(ワッツウィズ)店も展開

Watts with店は、2016年8月期の3Qまでは委託販売の方で用いるフォーマットであったが、4Qよりこれをテナント型にも応用し始めた。4Qで見ると、Watts店の1店、(新規2店、退店1店)、委託型のWatts with店19店(新規18店、改装1店)、テナント型のWatts with店4店(新規2店、改装2店)という内訳であった。

当社の直営店は、テナント型と委託販売型に分けられる。委託販売型とは、例えばスーパーの中の衣料品の脇に当社の雑貨が一定の店舗コーナーを構えているという形である。当社が在庫を負担する店舗なので直営店ではあるが、レジや現金管理などの販売業務をそのスーパーに委託している形である。

この委託販売型の直営店についても、少しきれいな店に変えつつある。その店舗名をミーツではなく、ワッツウィズ(Watts with)と名付けた。Watts with店が、今後かなり増え

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ていこう。品揃えも変化していくので、売れ行きへのプラス効果が期待される。

Watts店の店舗数

	2015.8				2016.8				(店)
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
Watts店		1	7	15	43	47	58	59	
改装		1	1	8	26	29	33	33	
新規			6	7	17	18	26	28	
閉店							1	2	
Watts with店(委託販売型)					4	10	33	52	
改装						1	6	7	
新規					4	9	27	45	
Watts with店(テナント型)								4	
改装								2	
新規								2	
合計		1	7	15	47	57	91	115	

(注) 期末店舗数。Watts with店はワッツタイプの低コスト店舗。

ワッツタイプの出店ペース

2016年8月期末で、ワッツ店は改装で33店、新規で28店、閉店2店で合計59店となった。また、ワッツウィズ店は改装で9店、新規で47店、合計56店と、急ピッチで増えている。両者を合わせて、ワッツタイプの店舗は115店となった。

ショッピングモールや駅ビルに100円ショップが普通に店舗をおけるようになった。当社も今まで以上にここへ入っていくことができる。今後どんなペースになるかは、状況を見ながら決めていく方針であるが、加速する方向にある。

委託販売タイプの場合は順次ワッツウィズ(Watts with)というブランドに切り替えていく。さらに、テナントタイプの出店の時にもワッツウィズ店を出していく方向である。ワッツ店もフォーマットを進化させて、それぞれの立地状況にあった店作りを行っていく。全体として、1000店に対してワッツタイプの店は400~500店という水準になることが想定されよう。

商品開発や店舗投資も変化 ~ ワッツ店の進化を図る

ワッツ店に合った商品開発も進めていく。1.5万アイテムだった取扱品目に加え、2000アイテム程度の新しい嗜好品、趣味の商品を導入した。

店舗への投資は従来タイプが1店1000万円以下とすれば、ワッツ店の出店コストは上がっている。そこで、仕様の変更等によってコストを抑制した出店モデルの構築も実践している。店作りには複数のグレードを持たせ、立地の状況を見て判断して行く。100円ショップのブランディングとローコスト経営のバランスをどう図るか。当社の腕の見せ所である。

Watts店については、2015年2月に1号店をオープンしたが、当社は店舗の作りが高コストであった。これを改良し、工夫を重ねてきた。Watts店はフルリニューアルであるが、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

Watts with 店は部分リニューアルである。つまり、床、天井、壁は従来店舗のままを活用する。Watts 店の出店投資は新規で当初 40 百万円かかっていたものが、20 百万円まで抑えられるようになり、それが Watts with 店のテナント型では 10 百万円で済むようなところまできた。

委託販売でないテナント型でも、その Watts with 型を応用していく。店舗のきれいさは保ちながら、コストは抑制していく。このローコスト店の形ができてきたので、収益性の改善もみえてきた。ワッツブランドの底上げができるので、出店ペースを上げていくことができよう。

いずれブランドは統一化

創業の頃を辿ると、店名は「百円村」、次に「安價堂」（あんかどう）、その後ミーツとなった。将来に向け、時間をかけてミーツ、シルクをワッツに替えて、ブランドの統一を図っていく。

店（ショップ）のデザインとロゴマークを一新し、新商品の投入を図り、接客サービスの向上にも努めている。POS レジを入れて、生活雑貨を中心としつつもファッション性を高め、おしゃれな生活を提案するアイテムを増やしていく。

収益力・資本効率の比較

(%、回、倍)

	ROE 自己資本利益率	ROS 売上高純利益率	総資本回転率	レバレッジ 総資本/自己資本	売上高 営業利益率	売上高 粗利益率	売上高 販管比率
セリア							
2013.3期	24.8	4.89	2.39	2.13	8.5	42.2	33.7
2014.3期	25.4	5.66	2.47	1.81	9.3	42.2	32.9
2015.3期	22.2	5.68	2.43	1.61	8.9	42.4	33.5
ワッツ							
2013.8期	16.6	2.69	2.53	2.44	5.0	38.3	33.3
2014.8期	11.8	2.18	2.35	2.31	4.1	38.1	34.0
2015.8期	8.1	1.57	2.41	2.12	2.8	37.6	34.8
キャンドゥ							
2013.11期	6.3	0.98	2.58	2.47	2.4	36.5	34.1
2014.11期	7.1	1.14	2.40	2.59	2.7	36.7	34.0
2015.11期	5.3	0.86	2.50	2.46	2.0	36.9	34.9

(注)ROE=ROS×回転率×レバレッジ、売上高営業利益率=売上高粗利率-売上高販管費率

新しいポジショニングの中で、基本は変わらず

大手 3 社は、大型店、SC への出店、ファッションナブルなきれいな店を志向しているが、当社はスーパーの中の 100 円ショップという枠からはみ出さないようにしている。もちろん当社もきれいな店で出られるところには出ていくが、基本的に大手と競合するやり方はとらない。

100 円ショップの大手 3 社をみると、セリアに対するディベロッパーの評価は高い。ダイ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ソーはセリアに負けまいと対抗している。キャンドウのブランド再構築のレベルは上がってきている。3社は好立地の競争をしているが、当社はこの競争に真っ向から入っていくものではない。

100円ショップのM&Aはありうるが、大型のものについては今のところ可能性は低い。業界5~7位くらいの100円ショップはいずれも食品のウエイトが高いので、当社と組むにしてもさほどシナジーが出しにくいといえる。当社の100円ショップの食料品の売上比率は、前年度の8%から、2016年8月期は7%以下に下がっている。これは継続的に下げていく。

今後とも低コスト路線は変わらないが、おしゃれな店作りには対応していく。ローカルなスーパーの中の店舗でも少しおしゃれにするという工夫は追求していく。

中小型店の出店は、1店当たりの売上高、利益額が減るので、効率はよくない。しかし、当社はもともと小回りのきく経営を展開してきたので、大手とは一線を画した低コスト経営に慣れている。同時に小型店舗でも一段と効率が追求できるように、オペレーションのシステム化も進める方向にある。資本効率を比較しても、ポイントは利益率の差にある。どこで差別化を強めるか。もう一段の工夫が求められるところである。

バランスシート

(百万円、%)

	2011.8	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8
流動資産	9930	11247	14281	14862	13467	13908
現預金	3039	4086	6280	6714	5149	5030
受取手形・売掛金	1951	1812	2320	2318	2052	2163
商品・製品	4363	4633	4961	5225	5634	6110
固定資産	3545	3557	3895	4115	4409	4577
有形固定資産	793	777	1001	1120	1225	1421
差入保証金	2441	2450	2474	2536	2532	2539
資産合計	13476	14805	18177	18977	17877	18485
流動負債	7004	7438	9323	9645	7925	8142
支払手形・買掛金	4225	4433	6578	7170	5842	6129
短期借入金	140	140	140	100	100	100
長期借入金(1年内)	1318	1267	957	679	565	626
固定負債	1680	1550	1158	912	984	1077
長期借入金	1243	1102	644	403	468	534
純資産	4791	5816	7695	8420	8966	9265
(自己資本比率)	35.5	39.3	42.3	44.4	50.2	50.1

(注)2014.8期、2013.8期は期末日が休日であったため、現預金、買入債務が膨らんでいる。
2015.8期が平常ベースの水準。

ワッツセレクトでメリハリ、PBブランドも強化

ワッツセレクトは現在100品目ほどである。かなり絞り込んでいるが、一方で自社のPB商品は300品目を越える水準まで増えている。2014年8月期120品目、2015年8月期170

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

品目から急ピッチで増加させている。生活雑貨でPBを増やし、全体の商品ミックスに工夫を加え、採算の向上を図ろうとしている。

商品の品揃えは、生活に役立つ雑貨に絞り、その分野でカテゴリーキラーを目指している。同じような商品でもコストパフォーマンスがよいものを並べて、他社の商品に打ち勝とうという作戦である。

2010年から始めたワッツセレクトがその目玉商品で、お買い得な商品を提供している。同じ商品でも、量が1.5倍入っているとか、品質が良いとか、消費者に十分訴求できるように分かり易くしている。これを2013年8月期は211品目に上げた。しかし、2014年8月期からは、ワッツセレクトの品目数を減らしている。2015年8月期では140品目を切る水準まで減少した。円安の影響により調達コストは上がってきたので、商品を見直してメリハリをつけているからである。

このメリハリを上手くやれるかどうかによって、消費者の反応が異なり、既存店への売上げにも影響が出てこよう。輸入品の原価は上がっているが、当社は100円の中でお買い得感を出していく。そのノウハウはもっている。商品の見直しも進めていく。コストアップへの対応として、ボリュームやサイズが小さくなっていくということは避けられないが、他社と比較した時の相対的な「お買い得感」を追求し、競争力を維持する考えである。

キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8(予)
営業キャッシュ・フロー	1927	2769	1808	-621	728	1010
税引後当期純利益	1226	817	1052	516	762	910
減価償却	278	237	255	281	376	400
のれん償却額	89	61	0	0	0	0
売上債権・棚卸資産・買入債務	93	1384	380	-1549	-359	-300
投資キャッシュ・フロー	-542	-240	-596	-687	-702	-900
有形固定資産取得	-256	-256	-393	-507	-672	-800
敷金保証金の差入(ネット)	-81	-44	-136	-180	-44	-100
子会社株式の取得	0	42	0	0	0	0
フリー・キャッシュ・フロー	1385	2529	1211	-1309	25	110
財務キャッシュ・フロー	-335	-367	-788	-279	-93	-30
長短借入金	-192	-1069	-558	-49	127	200
自己株式	13	891	0	0	0	0
配当金	-156	-189	-229	-229	-229	-230
現金・同等物の期末残高	3039	4086	6280	6714	5030	5110

リニューアルに注力

バランスシートとキャッシュ・フロー計算書では、2013年8期、2014年8期の期末が休日であったことで、買入れ債務の決済が翌月にずれ込んだため現預金が膨らんだが、2015

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

年8月期はそれが正常化した。そのために、一時的に営業キャッシュ・フローがマイナスとなったが、特に問題はない。2015年8期末のバランスシートが平常状態であるとみてよい。2016年8月期には、かなりワッツタイプの出店に力を入れたが、それでもフリーキャッシュ・フローはプラスを確保した。

今後3カ年の計画では、出店は年間90店ベース、閉店は60店として、純増30店を基本とする。無理な出店はしない計画を組んでいる。リニューアルのコストは一定程度かかるが、さほど大きいわけではない。今後の投資額については、大型のM&Aがなければ、通常のキャッシュ・フローで十分賄えるので、ファイナンス上の問題は特にない。

人材の確保と生産性の向上をいかに図るか

パート、アルバイトの人件費が上がっている。この人件費を吸収するには、どのように生産性を高めるかが鍵であり、今後の大きな課題である。

当社の100円ショップの特長は、ローコストオペレーションにある。きれいな店作りは、ワッツ店でモデルを確立した。一方で、日用雑貨のお買い得感、よりよい商品の提供は基本である。この両者のバランスをいかに図って、収益性を追求するかが問われる。

オペレーションの再構築では、POSレジを入れて、次の発注支援システムに活かしていく。また、ワッツ店のファッション性のある商品を従来のミーツ、シルクにも取り入れて、商品の品揃えに工夫と変化をもたらしていく。この2つによって、既存店の生産性向上を図っていく。

人手不足は構造的に続くので、人材の採用と働き易さの工夫、生産性の向上のための戦略は一段と重要性を増やそう。地域限定正社員など人事制度の工夫も求められよう。

ファッション雑貨のブォーナ・ビータの収益化に目途

ブォーナ・ビータは、2016年8月期で4店出店、6店退店となった。既存店が+5%となっており、店舗のレベルは上がっている。2017年8月期には黒字化するが、もう一段のレベルアップを目指す。駅前のファッションビルに出店すると家賃が高いので、坪当たり売上高の向上、粗利のアップが必要である。2018年8月期のブォーナ・ビータの出店は3店を計画している。

ブォーナ・ビータは、2016年8月期で不採算店の整理が完了した。2016年8月期の赤字も前期に比べれば縮小している。ブォーナ・ビータは、2014年8月期に12店出店して、立地の多様性についてトライしたが、思わしくないところも出たので、見直しを進めた。

ブォーナ・ビータの平均単価は、従来の1300~1500円から最近では1500~1800円へ上がっている。ブォーナ・ビータのフォーマットは次第に受け入れられている。高崎、水戸に続いて、池袋の駅ビルに店舗を構えることができた。とりわけ2015年3月に開店した池袋店は好調で、ディベロッパーにアピールできる存在となる。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

今後の出店にいい影響があろう。新規出店のコストはかかるが、個店ベースでは、2年目からは黒字となってくる。ファッション雑貨なので、立地と商品力を高めて、個性をアピールできれば一定の利益は十分確保できよう。

海外展開の加速 ～ アジアから中南米へ

海外事業が伸びている。2016年8月期の海外売上高は19億円（前期10億円）、海外事業比率も4.1（同2.4%）に上昇した。海外の店舗数は2016年8月末で59店となった。海外は、黒字化がみえている。タイに続きベトナムでの事業展開のフォーマットが固まった。中国も好転している。海外ではダイソーが圧倒的であるが、当社も6年をかけて地盤を固めつつある。

海外国別の店舗数

	2012.8	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8(予)
タイ(セントラルグループ)	8	8	15	22	29	38
中国(直営、代理商)		2	2	4	9	11
マレーシア(直営)			3	4	6	6
ベトナム(セントラルグループ)				3	10	12
ペルー(直営)				2	5	9
合計	8	10	20	35	59	76

(注) 期末ベース。海外事業は合併を含むので、売上高は卸売となるケースもある。

タイの「こものや」はジャパンテイストを活かしたファッションナブルな店

タイはセントラルグループのマネジメントのもとで出店が拡大している。5年前にタイのバンコクで100円ショップと同様の均一ショップ「こものや」を始めた。タイの均一ショップは日本と同じではなく、タイの消費者にとって安いわけではない。むしろ高い。日本の製品だからこそ、その雑貨が少し割高でも新鮮で面白いと受け入れられる。例え中国製であっても、日本仕様・デザインであることで価値が高まっている。

タイの「こものや」はデパートモールに出店している。レベルの高いショッピングセンターであり、「こものや」もおしゃれな店として位置付けられる。60パーツ（現在のレートで約180円）均一というと、現地ではかなり高い。

タイでセントラルデパートと組む

2013年5月にタイワッツにセントラルデパートが51%の資本参加を行い、当社は49%の出資となった。タイで小売業を本格的に展開するには、制度上現地企業がマジョリティを持つ必要がある。セントラルが51%所有し、役員も入ってきた。セントラルは立地情報を豊富に有する。

タイのセントラルグループとの合併(JV)については、2015年4月からセントラルが出店やオペレーションなどのマネジメントのリーダーシップを引き継いだ。これによって出店

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

は加速している。つれて当社の卸売も増えている。

また、セントラルグループのいくつかの業態への委託や卸売も増えてこよう。スーパーのトップマーケットにおけるコーナー、ロビンソンデパートでのテナントなどである。

タイでの店舗運営をサポート

2016年8月期の後半に、タイのこものやのオペレーションに改善すべき点が発生したので、出店を抑えた。マネジメントを実行しているセントラルグループの本部と現場の店舗で情報共有が進まず、店舗スタッフの訓練不足も目立った。欠品の発生などがあり、既存店が-10%以上となったため、改善する必要があったことによる。タイ出店は3Qで一時止めた。

マネジメントはセントラルが担当しているが、ワッツからも人を送って、当面の対応に手を打っている。早晩正常に戻ってくるので、その後は出店ペースも戻ってこよう。

タイでも、日本と同じように店の入り口にはファッション性の高い商品を置いて、お客を引きつけ、中では生活に必要な雑貨をきちんと揃えておくというのが基本である。それを、売れ筋商品にだけ力を入れていけば、全体のバランスが崩れて、お客への訴求力はおちてしまう。このあたりを見直していく。どうすればよいかは分かっているので、いずれ効果は出てこよう。

また、日本で売れているものを持っていくのは当然だとしても、セントラルの担当者が、それがタイで売れるかを実験してみなければ分からない。最初からタイには合わないと仕入れなければ、店の鮮度は落ちてしまう。一方で、タイに合う商品の開発にも両社（セントラル、ワッツ）で取り組んでいく。

中国での小売は目途が立つ ～ これからは代理商に注力

中国は直営を増やしてきたが、これからは代理商をどのように増やしていくかがポイントである。中国は不採算店の整理で月次で黒字となった。現在直営店が上海、成都、天津に、蘇州に代理商（中国版FC）があるが、今後は代理商の増加に力を入れる。

中国については、3店出店してみてビジネスモデルの方向がみえてきた。日本の商品であるということアピールして、中国でもみられるようになった10元ショップに対して、15元(230円)ショップで十分対抗していける。顧客は別のもと考えているようで、日本テストの15元ショップでやっていけるということが分かった。

中国でのビジネスは難しい。中国では代理商を使った均一価格ショップがいくつか急拡大している。当社がそこと競争して代理商のFC展開を一気に図ろうというわけではないが、代理商を使って店舗拡大を目指す方向にある。

平岡社長は、中国市場は大きいので可能性はあるが、競争が激しい国なので、通常のやり方ではうまくいかないと考えている。100円ショップの店作りを中国に合ったように手直ししている。中国では手に入らないもの、テイストが違うもの、品質がよいもの、生活をちょ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

っと楽しくするもの、といった発想である。ワンランク上の生活を目指す人々が増えてくるので生活雑貨への嗜好も変化してくる。

ベトナム、マレーシア、ペルーへ展開

マレーシアはFCのライセンスがとれた。しかし、マレーシア経済がさほどよくないので、SC（ショッピングセンター）における小売業界が低調である。よって、FC展開については少し様子を見ている。

ペルーは好調である。2016年8月期に3店出して5店となった。ペルーではFCを検討していく。さらに中南米では、ペルー以外の国々にも展開していく予定である。メキシコ、コロンビア、チリへの進出で交渉に入っている。中でも、メキシコはパートナー企業が決まったので、2017年1月から卸売がスタートしよう。

ベトナムは既に黒字化している。ベトナムはセントラルグループの子会社がFCのコアとして、多店舗化を進めている。ハノイ、ホーチミンなどのモールに出ている。2014年1月にホーチミンで郊外のイオンモールに出店した1号店がうまくいっている。ベトナムの売価は4万ドン（約190円）で、現地では安くない。むしろ高い価格帯であるが、ジャパニストがうけている。外国資本での複数出店は制度上難しいので、タイのセントラルグループである地元企業と組んでFC展開を図っており、現在10店舗を有する。

マレーシアは、2014年8月期に3店出店し、基幹店となる3店舗目がクアラルンプール近郊で最大のモールに出店できた。2016年8月期には直営店を6店舗まで増やした。FCの認可が取れたため、今後、直営を10数店、地方はFCでという展開になろう。しかし、リンギット安で、仕入れコストが高くなり、円換算の売上高が目減りしてしまうので、全体の採算については見直していく必要がある。

南米ペルーは、リマでKOMONOYAを出店し、順調に推移している。当社は、2014年8月にペルーに会社を設立した。2015年3月に1号店出店後、2016年8月までに5店舗を出した。南米では、日本に対する親和性が高い国から入ることにした。日系移民の多い国がよいと判断した。ペルーの通貨はソル（ヌエボ・ソル、PEN）、1ソルが約32円である。ペルーの100円ショップは6ソルのシングルプライスである。日本円で190円程度、現地では必ずしも高いとは受け止められていない。日本の雑貨が1個6ソルというのは安くはないが、十分受け入れられた。来客は盛況で、極めて好調である。

ペルーは、ファッションモールでのロケーション確保が難しいが、うまく出店できた。課題は物流にあるが、そのベースを作っていく。中南米においては今後メキシコ、コロンビア、チリなど太平洋側の国を対象としていく方針である。

それ以外の海外展開は、商品供給（卸売）も絡めて進める方向だ。卸売については、ミャンマー、モンゴル、ニュージーランド、豪州、韓国にも拡大している。ミャンマーでは、ジャパニストアという店名で当社の商品だけが並んでいる。現地資本の店舗の中にワンブライ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

スクーナーがあり、そこへは純然たる商品供給である。

新たなオープンイノベーションに着手 ～ デンマーク雑貨のスペシャリティストアへ進出

「Søstrene Grene(ソストレーネ・グレーネ)」は、デンマークの会社で、北欧風のテイストである。日本で一步先行しているフライングタイガーとはかなり趣が異なる。北欧風おもしろグッズではなく、ナチュラル系のリピーター呼び寄せ型の商品を取り揃えている。

毎週新規商品を入れて、店頭を変えていく。いつ来ても新しい商品があるというファッション系である。ソストレーネは、欧州でこれを売り切っていく力を持っている。日本では、ソストレーネ・グレーネ・ホールディング社と組んで、「Søstrene Grene(ソストレーネ・グレーネ)」という店名で展開する。

2016年5月に、ワッツが55%出資し、先方が45%、株式会社元林が5%出資して「株式会社ヒルマー・ジャパン」を設立した。この会社の事業として、雑貨店ソストレーネ・グレーネがスタートする。1号店は10月末に表参道にオープンする。2017年8月期に4店、その後は年6店ペースで出店していく計画である。

商品の価格帯は200円～1500円というところにあり、デンマークの値段とさして変わらない。すべて自社企画で北欧テイストであるが、生産の主力は中国にある。よって、商品のデリバリー等ではコストアップにはならない。

ソストレーネ・グレーネの波及効果にも期待

ソストレーネの前評判は良い。店舗の差別化が効くので、都心の好立地に出店できそうである。月商も通常のWatts店比大幅な増加が見込める。収支については1年目は慎重にみているが、2年目からは利益貢献してこよう。ソストレーネが10店ほど出店して上手くいくと、年商20～30億円、営業利益率も5%以上は十分見込めそうなので、グループ全体にかなりプラスで効いてこよう。

ソストレーネの出店は競争力があるので、ここをテコにブォーナ・ビータやWatts店の出店にもシナジーを出すことができよう。つまり、従来なら出店しにくいところにも出やすくなる。実際、そういう事例がでてきそうである。

ワッツ、ブォーナ・ビータとは別に、ソストレーネ・グレーネを展開し、街の一等地に出ることを狙っている。当社にとっては、オープンイノベーションとして、面白い試みである。上手くいけばグループの立地出店戦略にプラスの効果が出てくるので、今後の展開に注目したい。

4. 当面の業績 今 2017 年 8 月期より増益に転換

環境変化への対応 ～ 為替変動への対応

円安によるコストアップに対しては、2年かけて手を打ってきた。ここにきて、1ドル120円から105円へ、円高が進んでいる。これは、仕入れ価格の見直しという点で、6カ月単位でみればプラスに働く。120円の円安に対する対応はほぼ完了したので、現状では改善が見込まれる。

ワッツ店の効果はこれから

ワッツブランド店 (Watts、Watts with) の店舗数は2015年8月末の15店が、2016年8月末には115店へと拡大した。店舗への投資内容は期中に何度も見直し、当初よりも期末の投資額はかなり抑えられるようになった。きれいな店の作り方にも工夫を重ねてきた。

当社はセリアと競争するためにワッツ店を展開するわけではない。立地によっては店舗を守るために、あるいは新しいロケーションを得るための1つの戦略としてワッツ店を用意した。1号店は相当な投資額だったが、今はそれより大分安価で改装できる。これで売上高がアップすれば投資回収目途も立ってくる。

店舗の規模によって、幾つかのグレードを設定して行く。さらに委託販売型の店舗はミーツやシルクも残るが、ワッツウィズとして店を出していく。ワッツブランド店の狙いは、①新規出店上の競争優位を保つ、②既存店の守りを固める、③売上増で収益性を高める、という点にある。収益性の向上にはこれから貢献してこよう。

ブォーナ・ビータはあと一歩で収益化

ブォーナ・ビータは順調に伸びている。一部不採算の店舗を早めに閉めたので、赤字は残ったが、2017年8月期は黒字化できる。経営責任の明確化と意思決定の迅速化に向けて、4月に本体から分社化し、2016年8月期は4店出店、6店閉店したので、21店となった。既存店は順調であり、とりわけ池袋店は好調である。

海外は順調に拡大

海外売上高は、2016年8月期で前期比+177.7%と大きく伸びた。海外売上比率も4.1%まで上がってきた。卸売りの粗利率は低いが、一定のボリュームになると、販管費比率が下がってくるので、営業利益率は上がってくる。

海外は、2015年8月末35店、2016年8月末59店に対して、2017年8月期には76店へ拡大しよう。海外事業の売上比率も次第に上がってこよう。そうすると、本社費用も含めて黒字化が見込め、次の目標である10%に向けて前進することになる。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

事業部門別売上高と業績予想

(億円、%)

	2014.8		2015.8		2016.8		2017.8(予)		2018.8(予)	
	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)	売上高	(構成比)
100円ショップ										
直営(ミーツ、シルク、ワッツ)	370	85.0	375	84.2	387	83.8	392	81.7	405	79.4
卸売(FC向け)	40	9.3	38	8.6	35	7.6	36	7.5	37	7.3
海外事業	5	1.2	11	2.4	19	4.1	23	4.7	28	5.4
国内新規事業	20	4.6	21	4.8	21	4.5	29	6.1	40	7.9
おしゃれ雑貨(ブローナ・ビータ)										
食品スーパーとの合弁(バリュー100)										
輸入雑貨卸(あまの)など										
売上高合計	435	100.0	445	100.0	461	100.0	480	100.0	510	100.0
営業利益	17.8		12.6		12.0		13.7		17.6	
売上高営業利益率		4.1		2.8		2.6		2.9		3.5

(注)2015.8期よりワッツ店がスタート。

ソストレーネ・グレーネが10月末スタート

ソフトレーネ・グレーネは10月28日に表参道に1号店を出す。2016年8月期はそのコストが先行した。注目度は高い。順調な立ち上げが見込めれば、来2018年8月期からは利益貢献が見込めよう。

2016年8月期は出店が集中、業績は横ばい圏にとどまった

2016年8月期は、売上高46176百万円(前期比+3.9%)、営業利益1205百万円(同-4.2%)、経常利益1193百万円(同-5.6%)、純利益718百万円(同+2.5%)となった。利益面では当初計画に届かず、やや減益となった。

ワッツブランドへの店舗展開を進めてきたが、この期はコスト先行で、収益面でのプラス効果は十分でなかった。ただ、EBITDA(償却前営業利益)で見れば、+2.8%となっている。

この期の出店は102店と計画(98店)を上回ったが、閉店も計画の49店に対して82店と予定より多かったので、純増は今一步であった。スーパー業界の再編が続いており、当社が出店しているスーパーが閉店になる影響が出ている。大部分は当方の理由ではなく、母店の閉鎖や耐震工事のための立て替えに伴うものである。

既存店の伸びは+1.4%と、目標の2%には届かなかったが、順調であった。売上高は予定通りであるが、利益面では物足りないものとなった。要因は2つある。1つは、ワッツ店の出店を強化しているので、新規、リニューアルとも、従来に比べて初期の出店コストが嵩む。この費用増が響いている。もう1つは、売れ筋であるPB商品の原価の低下スピードが弱かったためである。

100円ショップの売上比率は、91.4%と1.4%ポイントが下がった。全体の売上増(+3.9%)のうち、半分弱は海外の伸びによるものである。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

2017年8月期からワッツブランド、ビジネスモデル再構築の効果が発揮されよう

2017年8月期は、売上高 48000 百万円（前期比+4.0%）、営業利益 1370 百万円（同+13.6%）、経常利益 1350 百万円（同+13.2%）、当期純利益 910 百万円（同+26.7%）を、会社サイドは計画している。

100%ショップの伸び、ブォーナ・ビータの伸び、海外の拡大などによってバランスのとれた展開を目指している。ワッツブランド効果が次第にウェイトを高めてくるので、2017年8月期も既存店はプラスで推移しよう。

①ワッツブランドが効いてくる、②POSの活用、発注支援システムのレベルアップが進む、③海外の売上高が伸びてくる、④ブォーナ・ビータが黒字化してくる、などの要因によって、人件費はアップしているが、二桁の増益が確保できよう。

ワッツブランドによるローコスト店舗作りも目途がたってきた。POSは前期末で342店に入ったが、2017年8月末には409店まで進む。これでテナント型の店はほぼ網羅した。委託販売のところに自社のPOSはいらないので、これでほぼ十分である。店舗では、季節毎のマーチャンダイジングに加えて、月毎のコーナー展開を強化している。これもプラスに働いてこよう。また、あまのの赤字は大幅に縮小した。今期は黒字化にもっていけよう。

2017年8月期の海外の出店計画は、タイ+9店、ペルー+4店、ベトナム+2店、中国+2店（代理商）の計+17店である。2016年8月期の59店が2017年8月期には76店となる。海外売上比率も4.1%から4.7%へ高まってこよう。

ワッツ店では、月商1000万円レベルの店舗が出店できるようになってきたので、一定の競争力は発揮してこよう。POSシステムの活用も進んでくる。これによって、オペレーションの効率化が見込める。発注支援システムも導入するので、この負荷が下げられる分、店舗での接客等への対応が進むことになろう。

国内の100円ショップは、ワッツ店の確立で、店舗展開がし易くなってきた。当社の平均月商は360万円であるが、2016年8月期の出店ではワッツ店で月商1000万円クラスが3店ほど開設できた。今までは年に1店というレベルであるからピッチは上がっている。ディベロッパの評価が上がって、ワッツ店のチャンスは高まっている。

ブォーナ・ビータの採算は店舗の入れ替えで進展してくる。ナチュラルエレガントのあまのの赤字も、円安に伴う輸入雑貨の採算低下をビジネスモデルの転換により好転しよう。3月よりワッツ・コネクションという社名で独立させた。自立の目途がたったので、今後は出店の加速に向けて、経営の機動力を上げようという狙いである。ブォーナ・ビータは、2017年8月期に黒字化してこよう。

この調子でいけば、3か年計画にある売上高540億円、経常利益20.7億円はクリアすることができよう。業績の回復に停滞がするとあれば、為替が円安方向に急激にふれて、輸入による仕入れコストがアップする、という外部要因に起因するものとなろう。

5. 企業評価 収益源の多様化に挑戦～ソストレーネ・グレーネに期待

差異化の追求

2年かけてワッツブランドの再構築を進め、ようやく収益的にも攻めの展開に入れるところまで来た。ワッツ店が効果を上げてくれば、経常利益で20億円を出すことは十分できる。次のステージに向けたフォーマットはできている。それをいかに迅速に仕上げていくかが問われている。ソストレーネ・グレーネやブォーナ・ビータの事業拡大、収益化もみえてるので、当社の独自性が今までよりも明確化してこよう。

当社の戦略は、日本の100円ショップではセリアやダイソーと違って、おしゃれ路線を全面的に追求していないが、ワッツブランドで一定の対応はスタートさせた。小商圏の従来型店舗は居抜きの実質本位で、生活雑貨中心の100円ショップであるという線は崩さない。おしゃれな生活雑貨はブォーナ・ビータやソストレーネ・グレーネで展開していく。

100円ショップ業界では、セリアがファッション雑貨の店としてモデルを確立し、順調に発展している。業界トップのダイソーはファッション的要素を取り入れてはいるが、セリアほどではない。キャンドウは業務の効率化と大型店に力を入れており、新しいブランディングも効果を出し始めた。当社は、新しいワッツブランドの投入、小規模のローコストオペレーションで立地、品揃えの差別化を図っていく。この方針に何ら変更はなく、それによって独自の伸びる余地を作っていくことができよう。

新事業の人材の強化

更なる成長に向けての課題は3つあると、平岡社長は認識している。1つは、海外ビジネスの拡大に伴い、そのマネジメントだけでなく、営業面で推進役となる人材の強化が必要である。2つ目は、100円ショップ以外のファッション雑貨ビジネスが伸びてくる。ここを統括していく次世代の人材が求められる。3つ目は、POS活用の進化である。データベースマーケティングを一段と深めようとしている。

今後3カ年でワッツブランドの店舗展開が功を奏してくれば、利益率の改善が期待できよう。当社の狙いは、100円ショップの新しいフォーマットで競争力を向上させ、同時に新規事業の収益性を高めることである。7年前からスタートさせた海外展開は、ビジネスモデルをある程度作ってきたので、各国での展開によって、全社の1割に相当する売上高40億円、税前利益2億円程度が見えてくれば、インパクトは出てくる。100店規模が視野に入るかどうかのポイントである。連結決算では、主に現地企業との合弁事業としていく戦略となるので、商品供給の卸売と持分法利益の貢献が見込めよう。

攻めの局面に入る

キャッシュ・フロー上の問題はない。営業キャッシュ・フローで10～12億円程度が見込

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

め、投資キャッシュ・フローは8~9億円程度なので、国内ビジネスにさほど資金は必要でない。海外事業も合併で進めるので、大きな投資にはならない。

本業の100円ショップで新ブランドの構築に取り組み、今後の成長性を高めるという点で、海外を含めた新規事業に取り組んでいる。これらの収益向上には一定の努力を要するので、当社全体の企業評価はBとする。(企業評価については表紙を参照)

現時点(10/25)の株価でみると、PBR 1.59倍、ROE 9.8%、PER 16.2倍、配当利回り 1.4%である。このところROEが低下傾向にあったが、業績の底入れで好転しよう。

配当に関しては、2013年8月期は東証2部上場の記念配2円、2014年8月期は1部上場の記念配2円がついた。2015年8月期の配当については、創立20周年記念配を含めて17円の配当となった。

2016年8月期の配当については、2円の記念配がなくなるので、15円となった。配当性向については、従来15~20%を目途としてきたが、現在は20~30%に変更した。配当性向は15円で22%、17円として25%である。

株主優待としては100~1000株の株主に対して、1000円相当の当社商品(10点詰め合わせ)を贈る。100株の株主にとっては、株主優待1000円分も含めて実質配当は25円分に相当する。配当利回りで2.3%となる。また、1000株以上もしくは100~1000株を3年以上保有している長期的投資家には20点の詰め合わせを贈る。これを含めると実質配当で35円、配当利回りで3.2%に相当するので魅力が増す。

国内市場の成熟、為替の変動、海外市場への展開など、経営のかじ取りには十分な目配りが求められる。会社としては安定配当を志向しているが、局面によっては大型のM&Aを視野においており、そのための内部留保も必要である。

大手とは差別化した本業の100円ショップで収益力を持続し、新規事業の輪を広げていけば、業績は再び拡大できよう。配当性向を高めることで株価の魅力も向上してくるものと期待される。新事業が業績のリード役になりうるか。ソストレーネ・グレーネのビジネスの立ち上がり状況に注目したい。