

2735 ワッツ

～ワッツブランドを軸に、次なる事業高度化へ～

2024年7月17日

東証スタンダード

ポイント

・今2024年8月期の3Q累計は好調な回復をみせた。既存店のプラス、高額商品のウエイトアップ、円安対応商品の品揃え、ロードサイド店の雑貨の充実などが粗利益率の好転に寄与している。通期でも、会社計画を上回ってこよう。業績の回復テンポは早まっている。来2025年8月期についても、円安への対応力についてはついており、プロダクトミックスの的確な対応と店舗の効率化によって、増益を確保できよう。

・100円ショップは、海外からの商品調達が圧倒的なので、円安によって100円では提供できない商品が増加した。ワッツは均一価格を原則とするが、100円以外の高額商品で、顧客ニーズに合わせて、全体のバランスを図っている。

・高額商品の売上比率は、テナント店で上昇している。今期の3Qで約20%まで上がってきたが、来期はさらに高まろう。高額商品は粗利益の改善に貢献するが、在庫の金額も増えているので、商品の回転率には十分注意する必要がある。

・今後は、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターなどに出店している委託販売型の店舗でも、100円以外の高額商品の品揃えが徐々に増えていくことになろう。業態としての差別化はできるので、インフレ時代の100円ショップは付加価値志向を高めながら、均一価格のミックスによる新たな業態にシフトしつつ、そのポジションを確保していくことができよう。

・プロダクトミックスで一定の粗利率をコントロールし、収益を確保していく。今後、1) 為替が安定し、2) 当社の100円ショップを中心としたハイブリッド戦略が効果を上げてくれば、売上の拡大と粗利率のアップが見込めるようになるだろう。今期のROEは5.6%となるだろうが、ROEで8%水準を確保するには営業利益で15億円はほしい。円安が急激に進行する中では、その対応が難しかったが、次第にこなれてきた面はある。

・今後の経営方針は、1) 円安対応の実行、2) 委託販売の一段の強化、3) ファッション雑貨事業との連携、4) 海外卸売の拡大継続にある。小回りの利く店舗展開で優位性を発揮しつつ、事業の高度化に着手している。その進捗に注目したい。

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。

目次

1. 特色 規模では業界4位ながら、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を確保
3. 中期経営方針 ワッツブランドをベースに高付加価値化を推進
4. 当面の業績 円安への対応に向け、グループ連携を強化
5. 企業評価 収益源の集中を図る

企業レーティング C

株価 (2024年7月16日) 731円 時価総額 98億円 (13.458百万株)
PBR 0.78倍 ROE 5.6% PER 13.8倍 配当利回り 2.1%

(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
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	47494	1209	1272	839	62.0	15.0
2018.8	49480	1000	1037	633	46.8	15.0
2019.8	51399	716	656	70	5.3	10.0
2020.8	52795	1768	1731	774	57.8	15.0
2021.8	50702	1669	1586	965	72.1	22.0
2022.8	58347	998	1148	781	57.8	15.0
2023.8	59309	621	648	250	18.5	15.0
2024.8(予)	61000	1150	1150	700	52.8	15.0
2025.8(予)	63000	1250	1200	720	54.7	15.0

(2024.5ベース)

総資本 27183百万円 純資産 12358百万円 自己資本比率 45.4%

BPS 938.9円

(注) ROE、PER、配当利回りは今期予想ベース。2014.8期の配当は、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、③業績下方修正のリスクマネジメント、④ESGから見た持続力、という観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、小回りがきく存在

100円ショップが1800店へ

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)へ展開し、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。店作りも割安になる仕組みを作っており、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年から新しい店舗展開に入った。ワッツブランドの白を基調としたきれいな店舗(Watts店)である。

Watts店展開以前は、平均売場面積70~80坪、商品アイテム数は6000~7000で、「ミーツ」、「シルク」という店名で出店し、定番商品と季節商品を組み合わせてきた。

現在は、基本的にWatts店で出店している。取扱商品の幅を拡げたことで様々なロケーションに合わせる事が可能であり、300坪以上の店舗も出店可能となった。

Watts店は、食卓、台所、家庭用品、事務文具用品(ステーションナリー)の実生活に役立つ定番商品に加え、季節商品も豊富に取り揃えており、それを店舗入口付近やメイン通路に配置することで売場にアクセントをつけている。さらに、インテリアやガーデニング、キャラクター、手芸関連用品といった嗜好性の高い商品にも力を入れている。

当社は1995年に設立され、100円ショップで成長を遂げてきた。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買収し、2013年には中国地方の同業の大専を、2018年にディスカウントショップを運営するリアルを買収し、事業を広げてきた。2021年10月には、音通エフ・リテールを買収した。海外においても、2009年にタイ、2012年中国、2015年ペルーへと販路を拡大した。

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)	600	6750	2230	800
店舗数(国内)	1820	4360	2030	1310
		(海外990)		
特長	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模店舗 ・実生活雑貨 ・スーパー、SCにテナント/委託出店 ・低コスト経営 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・海外にも多店舗展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・商品開発に独自のデータ解析を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ライフスタイル提案型ヘシフト ・イオングループの傘下で新展開 ・ファッション雑貨に注力
上場	東証スタンダード	非上場	東証スタンダード	東証スタンダード

(注)数値は最近の概数

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。

社是は「おかげさまの心」

創業の頃に辿ると店名は「百円村」、次に「安價堂」(あんかどう)、その後ミーツとなった。順次ミーツ、シルクをワッツに替えて、ブランドの統一を図っている。店舗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。

2025年8月期で創業30周年を迎える。平岡史生社長(64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円ショップを開始した。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た。株主構成では、平岡ファミリーが30%弱を有する。

当社の社是は、「おかげさまの心」である。お世話になっている人々に役立ち、社会に貢献することを使命として、一緒に成長していくという意味を込めている。

差異化を追求

国内の店舗数を最近の概数で見ると、ダイソー4360店(他に海外990店)、セリア2030店、キャンドウ1310店、ワッツ1820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。韓国はじめ、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)志向も強めている。セリアはファッション性を軸に高い収益性をみせる。キャンドウはイオングループの傘下に入り、大手に対応して新しいブランディングによる店作りに挑戦している。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。

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いる。店舗は2024年5月末現在、国内で1814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。新規

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。

出店や既存店改装を進めていく中で、順次ワッツブランドへの統一を図っている。

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。そこで、北海道の7店舗を音通から営業譲受した。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、大専との一体化で経営の効率化を図った。そして、2021年10月に音通エフ・リテールの100円ショップ（145店）を買収した。

事業部門別売上高と構成比

(億円、%)

	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	
	売上高	売上高	売上高	売上高	売上高	売上高	(構成比)
100円ショップ							
直営(ワッツ、ミーツ、シルク)	412	425	454	442	518	530	89.4
卸売(FC向け)	27	23	21	16	21	20	3.4
小計	440	448	475	459	539	550	92.8
海外事業							
直営	10	7	4	2	3	2	0.4
卸売	16	17	13	12	11	10	1.7
小計	27	24	17	15	14	12	2.0
国内その他業態							
フォーナ・ビータ、ときのね、リアルなど	27	40	34	31	29	31	5.2
合計	494	513	527	507	583	593	100.0

(注)あまの(輸入雑貨卸)は2019年11月に撤退、ソストレーネ・グレーネは2021年3月に撤退。

ワッツ東日本、ワッツ西日本の体制

100円ショップの運営主体を2016年に再編した。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、西は近畿北陸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った。

2022年9月より音通エフ・リテールの事業を東日本と西日本に分け、各々をワッツ東日本販売とワッツ西日本販売に移した。地域的に一体化して経営を統合した方が、効率化が図れるからである。

ワッツ東日本とワッツ西日本の収益性をみると、東日本の方が、収益性が低い。東日本は首都圏での出店コストが高く、東北、北陸での売上高が低いことによる。委託型においては、

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。

東西の差は大きくないので、直営型の店舗の採算改善が一段と求められる。

100円ショップ以外の業態

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。いろいろ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。

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13店展開している。これは、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。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。

生鮮スーパーとのコラボ(協業)であるバリュウ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。2018年4月にディスカウントショップのリアルを買収した。現在6店を展開する。

海外事業は直営、合弁及びFC店舗合わせて、タイ、中国、ペルーなどに展開している。この内、タイは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)として出店している。

新規事業の主な店舗数

	2015.8	2016.8	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8 3Q
国内	24	22	29	30	32	32	29	32	23	22
ブオーナ・ビータ	23	21	25	21	20	21	21	23	15	13
バリュウ100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ソストレーネ・グレーネ			3	4	5	4				
リアル				4	6	6	6	6	5	6
Tokino.ne(ときね)							1	2	2	2
海外	35	59	66	72	88	83	69	55	39	26
こものや(タイ)	22	29	31	37	49	50	41	37	25	17
こものや(マレーシア)	4	6	5	9	8	2	2	0	0	0
小物家园(中国)	4	9	9	2	2	6	4	4	4	4
こものや(ベトナム)	3	10	14	11	9	5	3	0	0	0
こものや(ペルー)	2	5	7	13	20	20	19	14	10	5
合計	59	81	95	102	120	115	98	87	62	48

(注)ソストレーネ・グレーネは2021年3月で撤退。Tokino.ne(ときね)を2021年3月にオープン。

海外は当社屋号の店舗数。

ブオーナ・ビータ事業はワッツ東日本に統合

ブオーナ・ビータは、2024年5月末で13店を展開する。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。

このブオーナ・ビータ事業を運営するワッツ・コネクションを、2022年9月にワッツ東日本販売に吸収合併した。ブオーナ・ビータの事業は100円ショップとの連携を強めて

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。

いくので、経営の一体化を進めることとした。ブオーナ・ビータの店舗はほとんどが東にあるので、東日本と一体化することで効率化を図ることとした。

おうち雑貨店「Tokino:ne (ときのね)」

「Tokino:ne (ときのね)」では、1日の自分の時間帯に合わせて生活を楽しめるように、自宅で使うさまざまな雑貨を提案している。2021年3月に神戸市内で1号店をオープンし、2店目を2022年3月に幕張にあるイオンのショッピングセンターに出店した。

コンセプトは、「自分時間の楽しみ方」を形に」とした。朝起きて、身支度して、昼は仕事やショッピングに出かけて帰宅、夜は夕食、お風呂、就寝という1日の時間を、自分自身が楽しめるように演出するための商品を取り揃えて提案するという内容である。

100円ショップの延長にあつて、100円ショップでは提供できない価値を新しい切り口で創ろうというものである。100円ショップ事業の社内から出てきた。

ショッピングセンターの中で、100円ショップとブオーナ・ビータ、あるいは「ときのね」を組み合わせるというパターンも出ている。

海外展開はアジアから中南米へ

海外展開は、まずは直営で進出して、ビジネスモデルを固め、次に現地パートナーを見出して拡大を図り、その周辺国に広げてきた。しかし、近年はコロナ禍の影響を受けて、店舗の縮小、見直しを余儀なくされている。

海外ビジネスのうち、ワッツの商品を主力とする店舗数は、自社屋号の店で26店、それ以外に当社が卸売している店が、アジア、中南米にある。双方を合計すると海外の均一ショップは60店程になる。

コーポレートガバナンス～サステナビリティ委員会を設置

コーポレートガバナンスでは、2016年8月期より監査等委員会設置会社へ移行した。事業会社出身、弁護士、会計士の3名が監査等委員を務めている。3名の監査等委員は、いずれも独立社外取締役である。

コーポレートガバナンスにおける「取締役会の実効性評価」において、実効性は概ね確保されている、と自己評価している。一層の充実が求められる内容は、中長期的な経営戦略に沿った議論やCEOの後継者計画に関する監督であった。

2019年10月に「指名・報酬委員会」を設置した。任意の諮問機関として、3名以上の委員から構成され、半数以上は独立社外取締役で、委員長も独立社外取締役から選任している。2021年11月の株主総会で譲渡制限付株式報酬制度を導入した。

平岡社長の親族は社員にはいない。後継者の育成は逐次図っていく方針である。執行担当の取締役のうち、平岡社長の次の世代という意味では3名の役員がいる。その次の世代も育

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。

ちつつある。サステナビリティ委員会では、再生素材の活用や女性の活用（前期末で女性管理職比率 9.9%）を推進すべく手を打っていく。

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を確保

100円均一ショップの特性

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く。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。

ワッツ100円ショップの出退店数

	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	
								(計画)	(3Q)
直営									
出店	130	141	110	129	165	193	228	160	124
退店	66	57	75	78	39	61	96	118	75
期末店舗数	1045	1129	1164	1215	1341	1618	1750	1792	1799
FC									
出店	0	0	1	0	0	0	0	0	0
退店	5	10	5	3	2	0	4	2	4
期末店舗数	42	32	28	25	23	23	19	17	15
全店舗数	1087	1161	1192	1240	1364	1641	1769	1809	1814
直営1店当たり 売上高	3.18	3.04	3.04	3.12	2.75	2.67	2.52		

(注)直営1店当たり売上高は期末店舗数ベース。2021.10より音通エフ・リテールの145店が加わった。

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。

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。円ドルレートについては落ち着いていると好ましいが、最近の150円台への円安は、コストアップ要因になるので対応が必須となっている。

2023年8月末の社員数は469名（1年前比-13名）、パート・アルバイト3024名（8時間換算：同-87名）であった。

規模は小さいが一定の収益は確保

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

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。

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が集客のカギとなっている。

当社のテナント型の100円ショップの顧客1人当たり購入金額は400~500円程度である。また、1店当たりの月商は平均すると250万円前後で、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、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、商品のよき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		
	2021.8	2022.8	2023.8	2021.8	2022.8	2023.8	2021.8	2022.8	2023.8	2021.8	2022.8	2023.8
北海道	93	100	95	15	7	-5	2169	2207	2263	1.94	1.83	1.99
東北	81	87	99	5	6	12	2146	2173	2245	2.21	2.08	1.89
関東	306	375	388	23	69	13	12534	14438	14436	3.41	3.21	3.10
中部	219	253	282	14	34	29	7206	7539	7681	2.74	2.48	2.27
近畿	244	338	351	19	94	13	10459	14819	15260	3.57	3.65	3.62
中四国	234	279	335	44	45	56	5034	5640	6064	1.79	1.68	1.51
九州	164	186	200	6	22	14	4736	4988	5044	2.41	2.23	2.10
直営合計	1341	1618	1750	126	277	132	44288	51827	52996	2.75	2.67	2.52

(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

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ている。

当社の目標は、よい商品を安く売る仕組み作りであり、常に改善を続けている。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、スピードを速める。

徹底したローコストオペレーション

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。

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。

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、ワッツブランド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により若干苦戦する既存店について、店舗改装やシステム機器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る。

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。

100円ショップ上場企業比較(3社)

社名	ワッツ	セリア	キャンドウ
コード	2735	2782	2698
市場	東証STD	東証STD	東証STD
業界順位	4位	2位	3位
店舗数(店)	1769	2023	1258
売上高(億円)	593	2232	803
経常利益(億円)	6	153	3
売上高経常利益率(%)	1.1	6.9	0.4
株価(7/16)(円)	731	3100	3735
時価総額(億円)	98	2351	626
PBR(倍)	0.78	2.26	5.28
ROE(%)	5.6	9.7	0.4
PER(倍)	13.8	23.4	1494.0
配当利回り(%)	2.1	2.3	0.5

(注) 売上、利益について、ワッツは2023.8期、セリアは2024.3期、キャンドウは2024.2期ベース。ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。

委託販売で業界トップの店舗数

委託販売とは、食品スーパーの中に、生活雑貨としての100円ショップが入っているというタイプである。食品スーパーには、食品以外の生活雑貨が顧客にとっての利便性の観点でおかれている。しかし、食品スーパーが売りたいのは食品であって、生活雑貨への軸足は低い。ここに委託販売を伸ばす余地がある。当社は小回りがきくので、この領域で独自性を出しており、今後も拡大することができよう。

新規出店は順調であるが、退店も増えている。スーパーマーケット業界では、店舗を閉めるところもあるので、そこに新店舗が出ると、当社の委託販売も影響を受ける。一方で、生

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。

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、出店要請も強い。100 円ショップ 1820 店のうち約 7 割は委託販売店である。この分野では業界でトップクラス、今後の出店余地も大きい。

Wattsブランドの店舗数

(期末ベース)	2015.8	2016.8	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8 3Q
テナント型(Watts)	15	63	103	155	177	198	229	265	304	321
改装	8	35	56	82	94	107	123	146	177	195
新規	7	30	50	78	100	113	132	154	175	185
閉店		2	3	5	17	22	26	35	48	59
委託販売型(Watts with)		52	154	264	343	441	596	764	943	1039
改装		7	17	27	36	42	63	83	97	107
新規		45	138	246	331	443	586	754	958	1069
閉店			1	9	24	44	53	73	112	137
合計	15	115	257	419	520	639	825	1029	1247	1360

(注)2015.8期より開始。2019.8期よりテナント型(Watts店)、委託販売型(Watts with店)に統一。

‘ワッツ’ブランドによる出店

2015年2月からワッツブランドによる店舗を開始した。2024年5月末には1360店（全体の75%）に拡大した。

ワッツブランドの狙いは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。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る。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ブランドの効果～Watts店とWatts with(ワッツウィズ)店を展開

Wattsブランドは、おしゃれ、きれい、かわいい、を取り入れてきたが、それに見合って、店舗のコストも上がっていた。これが最適化されて、効率が上がってきた。不採算な大型店をやめたのもきている。

既存店をワッツブランドに改装しており、効果を上げている。商品のレベルアップができており、これが他の既存店にも広がっている。店舗の規模によって、幾つかのグレードを設定している。委託販売型の店舗ではミーツやシルクも残るが、Watts withとして店を出している。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

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。

める、③売上増で収益性を高める、という点にある。

直近の2024年5月末でみると、テナント型のWatts店321店、委託販売型のWatts with店1039店である。

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に当社の雑貨が一定の店舗スペース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、きれいな店に変えている。その店舗名をミーツではなく、Watts withと名付けた。Watts with店がかなり増えている。品揃えも変化していくので、売れ行きへのプラス効果が見込める。

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水準である。

ブォーナ・ビータ～100円ショップ内にコーナーを設ける

ブォーナ・ビータは、2023年8月期末で前期比8店減の15店となった。これは2022年9月にワッツ東日本販売がブォーナ・ビータを含むワッツ・コネクションを吸収合併したことに伴い、100円ショップ内に新店を出店していたブォーナ・ビータの委託販売を、独立店とカウントしないことにしたためである。

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1700～1900円へ上がっている。100円ショップ内に、ブォーナ・ビータコーナーを設けることも始めた。高額商品ではなく、100円ショップへの小さなインショップ展開である。高額商品とは違った形でファッション性のある生活雑貨がコーナーとして展開できれば、シナジーが成り立つ。

ディスカウントストア「リアル」も100円ショップと連携

2018年に、大阪と広島で小型のディスカウントショップを4店運営していた「リアル」を買収した。地域密着で日用品の豊富な品揃えをしている。雑貨の調達先を広げることで、国内での品揃え、海外卸売の拡大に、リアルの活用を図っていくことを狙った。

しかし、ディスカウントショップへの仕入れルートを100円ショップに活用するのは難しいと分かってきた。100円ショップにリアルコーナーを設けた店を出したが、逆にリアル店舗に100円ショップを委託型で置くというタイプもトライしている。

100円ショップの約140店を買収～「FLET's (フレッツ)」、「百圓領事館」の屋号

ワッツは、2021年10月に音通(コード7647)の100円ショップ事業を譲受、音通の100%子会社である音通エフ・リテールとニッパンを買収した。

音通エフ・リテール(社員約80名)は、「FLET's」、「百圓領事館」の屋号で100円ショ

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。

ップを140店ほど展開していた。ニッパンは100円ショップ商材の卸売を行っている。

音通エフ・リテールの業績は、2021年3月期で売上高9196百万円、営業利益330百万円、純利益209百万円であった。その前の2期は赤字であったので、2021年3月期のB/Sは総資産2992百万円、純資産-561百万円であった。ニッパンは売上高526百万円、利益は若干赤で、純資産はほぼゼロであった。

ワッツはかつて、音通の北海道地域の店舗を買収した経験がある。これを数年で黒字に持っていき、北海道での出店も拡大した。また、これまでも大型のM&Aを100円ショップでは経験してきた。音通エフ・リテールは、不採算店は縮小した上で事業を引き継いだ。

フレッツにワッツ方式を導入

音通エフ・リテール(OFR)の店舗に、ワッツ方式の導入を進めた。このM&Aについては、3つの効果が期待できる。1つは、OFRは大型のロードサイド店が多いので、このノウハウをワッツに取り入れている。OFRの100円ショップは、ロードサイドの大型店の運営について、ワッツよりも優れているところがある。通常のテナント型や委託販売については、ワッツの方が効率的なので、ワッツ方式に切り替えている。

2つ目は、OFRの仕入れ原価は高いので、ワッツのノウハウを入れ、オペレーションの効率を上げていく。3つ目は、ブォーナ・ビータや「Tokino:ne(ときのね)」との連携も活かして、ワッツ、フレッツに共通する新しいフォーマットを作っていく。

これによって、委託販売型の強みに加えて、100円ショップの店舗当たり売上高の増加と収益性の向上を図っている。

統合は進展

OFRへの業務改善としては、1)仕入れ原価を下げる、2)売れ筋を入れる、3)オペレーションを改善する、という効果を見込んだ。

OFRの商品をワッツの商品に統一していくことを逐次進めている。双方の商品マスターを作り、ワッツの発注システムをOFRの全ての店舗に導入したので、順次同じ商品に切り替わった。①ワッツの仕入れ商品との共通化で、コスト削減を図り、②商品の品揃えで既存店にプラス効果が出てくれば、収益性は良くなってくる。

140店のうち、半分以上は委託販売であり、直営店のうち20店は大型店である。この大型店が効果を発揮してくると効果は大きい。

1)商品のマスターの統合、2)店舗オペレーションの統合、3)管理、人事業務の統合が進展し、2022年9月にワッツ東日本販売、ワッツ西日本販売へ組織再編を実施した。

OFRが有する大型店のフォーマットをどう活かしていくか。郊外型大型店は食品が充実している、食品があるので、集客が上がり、雑貨の販売で全体の利益を稼ぐという方式である。これをWatts店として、どのように展開するのか。

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。

OFRのロードサイド店は、150~200坪で、売上の35~40%を食品が占める、食品のメンテナンスとともに、雑貨のメンテナンスがより重要である。このオペレーションを改善すれば、収益性はアップできる。

3. 中期経営方針 ワッツブランドをベースに高付加価値化を推進

円安への対応

2022年3月以降円安が進んでいる。仕入れ商品の原価はアップしており、採算の合わないものは、必要に応じて高額商品に切り替えている。100円では無理でも、高額にすれば提供する価値がある商品は多い。

2022年10月より同一商品の値上げも実施している。まずは他社で売っていないPB商品からスタートさせた。100円→150円、100円→200円、300円→400円、400円→500円などである。基本は100円ショップ事業の粗利率を適切にコントロールしていく。仕入れ原価の上昇に対して売価のミックスで全体のバランスを図っていく方針である。

仕入れの3分の2は輸入品、3分の1は国内品だが、国内品の原材料もアップしており、値上げとなっている。新商品への対応も進んでいる。例えば、生活雑貨であれば、内容、数量を見直して、新しい100円商品を整えると同時に、ボリューム感であれば、新しく150円、200円商品を用意している。これによって、原価アップを吸収する。

コラボアイテムを投入

100円ショップでは、収納、雑貨・文房具、電化製品・周辺機器、防災グッズ、インテリア、コスメ、ハンドメイド、生活用品などで、新しいアイデア商品を次々と投入している。

今年2月からは、タレントの藤本美貴さんとのコラボアイテムを投入し、好評を得ている。今トレンドのくすみ系カラーを採用して、商品ラインアップを拡充している。入園・入学準備アイテムから始まって、ピクニックアイテムなどに広げている。

インフレへの対応

デフレ、円高時代が終わり、円安によるマイルドインフレの時代に入って、100円ショップという業態は特色を失っていくのでは、という懸念があるが、インフレマインドが高まる中で、100円ショップは生活防衛の役割を果たすことができ、価格の安定をアピールできる。

一方で、100円では提供できない商品も出ている。機能として必要な商品に対しては、100円以外の価格で品揃えしていく。高額商品を入れて100円ショップのイメージが崩れ、顧客が離れていくことのないように、きちんとニーズに合わせていく。

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

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。

いくなれば、業界は衰退に向かおう。しかし、ここが工夫のしどころである。ファッション性を付加しつつ、生活雑貨の領域で特色を出し続けることは十分できよう。

高額商品の導入は、100円では提供できない商品の価値をみせていくことがカギである。100円ショップの価値を落とさずに、むしろ高める方向で、新たなる均一性を追求する。

円安、インフレ局面を迎える中で、第1に、均一価格で生活に便利な雑貨が多様に揃っている、というイメージ、ブランド力は確保していく必要がある。

第2に、仕入れ原価の高騰で100円では不採算となって提供できない商品は、多少の工夫はあるにしても店頭からは消えていこう。

第3に、もっと高額で、明らかに付加価値が分かる商品がアピールされるようになるろう。300円、500円、1000円という商品群である。

第4に、これらのバランスをいかにとっていくか。顧客サイドからみると、ぜひ必要なもの、ちょっと可愛く面白いもの、いかにも便利で納得できるものには手が出よう。

一方、わざわざここで買わなくてもという商品には興味を示さないであろう。店舗からみると、全体のスペースが限られている中で、均一ショップのイメージを確保しながら、商品ミックスで収益性を確保していく。高額商品としていいものであっても、売れ残るのであれば、ビジネスとしては負担になってしまう。

こうしたことを十分踏まえた上で、100円均一ショップの次のビジネスモデルを構築しようとしている。ワッツは、工夫はするが、大手と正面から対抗するような無理はしない。あくまでも生活密着で、効率を追求し、全体としての収益性を確保していく方針である。

今後の事業展開の方向

三位一体経営	100円ショップ + 海外事業 + その他事業 100円ショップと100円均一以外のフォーマットとのコラボレーション
100円ショップ事業	委託販売店舗シェアで圧倒的No.1の獲得 年間150~200店舗の出店継続 コラボ出店の活用とシナジー創出 セルフレジ、自動発注システムによる生産性の向上
その他事業	フォーナ・ビータ 100円ショップとの連携、シナジーの追求 リアル ECチャネル
海外事業	卸売事業の拡大 既存事業の改善 海外パートナーとの共同事業構築

(注)会社資料よりアナリスト作成

均一の見直しはいかに

100円均一ショップは、国内では100円が重要な意味を持っているが、海外においては、

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。

どの国においても円換算して100円ではなく、それよりも高い。類似の商品であれば、150～250円が当たり前である。つまり、均一で分かり易い価格という点が重要な意味を持ち、一定の品質で生活雑貨として安定的に使えるというのが訴求力である。

今後のインフレ次第であるが、原材料、エネルギー高と円安に直面して、日本の均一ショップも、ベースが100円ではなく、1ドル150円をイメージして150円ショップに均一化できるならば、内外のサプライチェーンはもちろん、消費者も妥当な品質のものを安心して継続購入できるようになる。今は時期尚早としても、いずれ均一価格のベースラインの見直しが必要になる。

高額商品の売上構成比の上昇

高額商品については、4500アイテム、売上構成比も20%を目途として対応してきた。100円では提供できないため廃番になったものを、当社は100円以外で売っていく。小売他社が値上げしてくれば、それをみながら対応する。

既存商品の値上げでは、例えば100円のバケツを薄いタイプのもは150円、厚いタイプのものは200円とした。洗濯挟み付ハンガーでは、丸型を150円、角型を200円とした。

同業他社でも、ダイソー、キャンドゥは店舗をみると100円以外の商品が増えている。セリアは100円1本を継続している。

もし1ドル160円以上の円安が続くとすると、高額商品のミックスだけでは100円ショップを継続できないとみられる。早晩、基準価格の見直しが業界で起きるとみておきたい。

高額商品については、テナント型店舗での影響が大きく、委託販売型店舗では、母店の都合上、導入できないケースも多く、今のところインパクトが小さい。図表の高額商品の売上比率はテナント型の店舗における比率となっている。これが着実に上がっている。

テナント型店舗における高額商品の売上比率

	2019.8		2020.8		2021.8		2022.8		2023.8		2024.8	
	売上 比率	アイテム 数	売上 比率	アイテム 数	売上 比率	アイテム 数	売上 比率	アイテム 数	売上 比率	アイテム 数	売上 比率	アイテム 数
1Q	1.0	284	4.0	1024	8.1	1498	8.3	1443	9.9	1453	16.2	4259
2Q	1.3	347	5.2	1118	8.1	1356	8.3	2048	11.0	2169	18.9	4266
3Q	1.9	555	5.7	1453	8.6	1539	8.6	2131	11.4	2808	20.7	4390
4Q	3.2	862	8.0	1532	9.0	2017	9.8	1337	15.5	3275		

(注)委託販売型における高額商品のウエイトは低い。

100円以外の高額商品の効果

100円以外の価格は200～1000円であるが、売れ筋は300円～500円のゾーンである。例

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。

例えば、100円ではどうしても提供できなかった洗濯ものを入れる少し大き目の籠や、自動で開くジャンプ傘、あったかいスリッパなどがうけている。籠はホームセンターより安く、傘もコンビニで買うよりもかなり安い。

売れ筋の見直しもスピーディに進めている。仕入れの量がまとまってくれば、調達コストは下がってくる。これらの商品は海外へも伸ばしていく方針である。

高額商品のポイントは、1) 何といたっても価格に見合った商品のよさがアピールできて受け入れられること、2) その上で、粗利益率が十分確保できること、3) これによって、全社の高付加価値に寄与することがカギである。単に商品数を増やすだけではなく、PB商品化を図り、売れ行きが今一つの商品を減らすことに力を入れている。

高額商品の売上比率の上昇は、3つのルートで収益性の向上に結び付いてくる。1) 従来100円では提供できなかった商品の品揃えとその販売の増加で、高額商品の採算（利益率）が100円商品を上回ってくる。2) 100円商品で、品揃え上無理していた商品を、高額商品として提供できるようになったので、100円商品の採算も改善する方向にある。3) 生活用品を中心としながら、顧客のロイヤリティは高まれば、顧客のリテンションやリピートに好循環となる。

一方で、高額商品戦略の留意点にも注目しておく必要がある。顧客からみた時、ワッツの店舗が生活用品の100円均一というイメージから、商品の品揃えが変わって、自分に合わない違った店になってきたと思われにくいことである。

そのためには、1) 100円均一商品はいつものようにきちんと揃っており、その中で新しい発見ができること、2) 高額商品は100円では提供できない価値が分かって、顧客が常に納得していることが重要である。

高額商品の売上比率は、サービス提供に対する1つのKPIに過ぎないので、これが上がればよいというものではない。そこには、一定の閾値^{しきいち}があろう。会社側でも、ここを慎重に見極めながら戦略を進めている。

高額商品の中では、傘のように安定的に売れるもの、ショッピングバックのように一時的に売れるもの、季節商品で変動するもの、キャラクター系やモバイル系のように根強いものなどいろいろである。売れ筋を見極める力を次第につけつつある。販売先では委託型の店舗での取り扱いも増えている。300円、500円でも他よりは安くていいものを提供して、相対価格の優位性を確保していく方針である。

100円ショップの高度化をめざす

今後の事業展開は、100円ショップ、海外事業、ファッション雑貨を軸とするが、その融合を目指す。第1は、100円ショップにおいて、100円以外の商品を一定程度品揃えして、集客効果と購買金額のアップ（高付加価値化）を図っていく。また、スーパーなどの委託販売では、100円ショップに限らず、雑貨の枠を広げていくことも有効である。

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。

第2の海外事業では、卸売の良さを活かして事業の拡大を図っていく。第3のファッション雑貨は、競争が激しい領域だけに引き続き挑戦が続く。ブオーナ・ビータは100円ショップとの連携で、採算にのせようとしている。

既に生活雑貨を100円ショップで購入するという習慣は一般的になっている。100円ショップにかわる生活雑貨の大型フォーマットはないので、何らかの形で円安の影響を生活者も受入れていかざるを得ない。円安に伴うインフレへの対応には新たな工夫が必要である。

3 業態の連携は次のモデルになるか

ブオーナ・ビータは100円ショップと一体化した運営を進めている。コーナーを設けて販売するとか、高額商品としてショップ内で販売する方法である。「ときのね」もブオーナ・ビータと同じように、100円ショップとの連携を強めている。実際、100円ショップ約200店に「ときのね」を入れ、100円ショップの高額商品とは異なる位置付けで販売している。

三田ウッディタウンイオン店では、100円ショップの中に、ブオーナ・ビータの売場と、「ときのね」の売場を設け、100円均一ショップとファッション雑貨の業態が、ハイブリッド型として1つの店を構成している。店舗での販売は好調である。ワッツ店の大型化、他社への差別化という点で、競争力が発揮できそうである。

三田方式は、高額商品の対応で差別化でき、新しい仕入れ先も開拓できる。このタイプの大型店なら、新規出店に当たって競争力が発揮できよう。ディベロッパからの反応もよい。

三田の店舗は650坪で、イオンモールの中にある。100円ショップだけでなく、ブオーナ・ビータや「ときのね」を組み合わせると、一定の存在感を示せる。そのユニークさが評価されて、イオンへの出店となっている。

フレッツの尼崎店はロードサイドの大型店(220坪)で、Wattsへの改装に際して雑貨と食品の売場を融合することで、食品を適正に保ちつつ雑貨の品揃えを充実させることができた。これまでのワッツ店は、ワッツにとって大型といっても、300坪以上は極めて少なく、250坪までであった。

三田式でワッツ+ブオーナ・ビータ+「ときのね」がうまく展開できれば500坪クラスの出店ができる。当社の強みである委託販売型に加え、大型店でもハイブリット型を活かすことによって一定の出店ができるようになるだろう。これが年間数店出して、実績が積み上がるようなら競争力を高めることができよう。

システム化の推進

1) キャッシュレス決済への対応、2) 自動発注の推進による人員削減、3) 物流におけるオペレーションの削減などに手を打っている。店舗におけるキャッシュレスについては、テナント型約500店において、クレジットカード、電子マネー、QRコード等の電子決済を導入している。店舗効率では、発注支援の効率化で、自動発注ができれば省人化に結びつく。

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。

2021年9月より発注支援が自動発注に本格的に切り替えられている。基幹システムへの投資は4億円強(5年償却)であった。

オンラインショップを本格化

2020年にワッツオンラインショップをスタートさせた。2021年9月よりECサイトをリニューアルし、1.9万アイテムを載せるようにした。ブオーナ・ビータ、「ときのね」の商品も入れている。

100円商品をECサイトで買うのだろうか。開始してみると思ったより結果が出ている。ECサイトで、店舗では十分対応できない商品の選択ができる。例えば、好みの色の商品を自由に選ぶことができる。

オンラインショップでは品揃えは豊富となったが、送料が課題となっている。店舗での受け取りで送料無料ラインを大幅に下げることが始めたが、これをテナント型店舗全店に拡大している。

業界でのポジショニング

マーケットが成熟化する中で、店舗が同質化すれば大手が有利になる。赤字店舗の撤退があると、残ったところには残存者利益が出てくる。効率化については各社とも取り組んでいるが、従来と同じやり方でコストアップを吸収するのは容易でない。

100円ショップ業界では、高付加価値化をどのように実現するのか。他社との差別化をいかに図っていくのかが問われている。

業界のポジショニングと戦略は、3つの軸でみることができる。第1は、店舗の大型化/小型化という軸である。第2は、実用品/おしゃれ品という軸である。そして第3は、効率化/高付加価値化という軸である。ダイソーは大型化で、セリアはおしゃれ品で、業界をリードした。

現在は、第3の軸で、他社をどこまでリードできるのかの競争になっている。1)ビッグデータの分析、2)SNSの活用、3)セルフレジの導入、4)100円均一より上の商品ラインアップ、5)海外卸売の拡大などがすでに動き始めている。

セリアは、純粋な100円ショップに特化しており、高額商品は手掛けない。結果として、100円では取り扱えない商品も出ているが、全体の品揃えを工夫しつつ、収益性が低下しても競争に打ち勝っていく方針である。

キャンドゥは、ライフスタイル提案型ショップへのイメージで刷新に力を入れ、イオングループでの出店に力を入れている。

ワッツはイオングループのモールやGMSなどに一定程度出店している。すぐに退店とはならないが、イオングループへの出店はいずれ難しくなるだろう。

一方、当社が得意とするスーパーなどへの委託出店はほとんど影響されない。ここはダイ

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。

ソーもセリアもターゲットとしていないので、展開の余地は今後とも大きい。

海外は卸売の拡大を目指す

海外については、タイ、ペルーとも店舗の縮小が続いている。海外については、まずは不採算店の縮小に力をいれており、今後は卸売での事業の増加を図っていく。フィリピン、シンガポール、台湾などがその方向にある。

海外事業の売上高は、新型コロナの影響で減少してきた。直営は縮小し、卸売を拡大させる方向に転換した。海外の均一価格では、タイで60パーツを90パーツ、120パーツに上げた。ペルーでも、6ソルを7ソルに上げた。海外への輸出は円建てなので、円安のメリットは直接発生しないが、数量の拡大や円ベースでの値上げのしやすさなどがプラスとなろう。

海外国別の店舗数

(末ベース)	2015.8	2016.8	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8 3Q
タイ	22	29	31	37	49	50	41	37	25	17
中国	4	9	9	2	2	6	4	4	4	4
マレーシア	4	6	5	9	8	2	2	0	0	0
ベトナム	3	10	14	11	9	5	3	0	0	0
ペルー	2	5	7	13	20	20	19	14	10	5
合計	35	59	66	72	88	83	69	55	39	26

(注) 当社の屋号を持つ店舗数。その他に現地資本の均一ショップをサポートする店舗が約40店。

タイの「KOMONOYA」「Watts」はジャパンテイストを活かしたファッショナブルな店で、セントラルグループのマネジメントのもとにある。10年以上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「KOMONOYA」を始めた。タイの均一ショップは日本と同じではなく、90パーツ（現在のレートで約392円）均一でタイの消費者にとって安いわけではない。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。

中国では催事と卸売に注力している。上海の現地法人を2020年4月に中国系の日本法人に売却した。中国は家賃、人件費がかなり上がっており、現地のビジネスを直営で展開するのは難しいと判断した。卸売としての事業、商品供給は続けるが直営はやめた。

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円ショップに対して、15円(326円)ショップで対抗している。顧客は別のものと考えているようで、日本テイストの15円ショップでやっていけよう。

ペルーは縮小している。現在5店で、リマでKOMONOYAを出店してきたが、米国貿易政策の影響やコロナショックで、経済環境が悪化したことによる。

海外では、当社の商品で売場を構成する現地資本の均一ショップは、ミャンマー、モンゴル、メキシコに拡大、ほかにもアジア(マレーシア、シンガポール、フィリピンなど)、オセ

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。

アニア（オーストラリア、ニュージーランド）への卸売も広がっている。海外展開は、商品供給（卸売）も絡めて進める方向だ。

バランスシート

(百万円、%)

	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
流動資産	14604	16099	16416	16049	18561	18919
現預金	5147	6075	6591	6169	6687	5646
受取手形・売掛金	2262	2535	2340	2150	2687	2797
商品・製品	6811	7081	7114	7431	8734	9719
固定資産	5340	5458	5128	5291	7039	6569
有形固定資産	1759	1780	1608	1552	2155	2011
無形固定資産				612	1106	849
のれん				12	538	406
差入保証金	2481	2498	2316	2289	2765	2690
資産合計	19945	21557	21544	21340	25600	25489
流動負債	8415	10375	9661	8620	9932	9966
支払手形・買掛金	6541	8286	7165	6263	7744	7861
短期借入金	100	0	0	200	0	0
長期借入金(1年内)	539	434	684	528	694	779
固定負債	1296	1315	1401	1498	3736	3557
長期借入金	532	572	569	396	2311	2104
純資産 (自己資本比率)	10234 52.2	9867 47.1	10481 48.7	11222 52.6	11931 46.6	11964 46.9
有利子負債 (有利子負債比率)				1124 5.3	3006 11.7	2884 11.3

(注)2022.8末の長期借入金の増加は普通エフ・リテールのM&Aに伴うもの。

バランスシートは健全

2022年8月末のバランスシートでは、のれんが538百万円（前期末比+526百万円）、長期借入金が3005百万円（同+2081百万円）となった。いずれもOFRのM&Aに伴うものである。のれんの償却については、5年で実施している。キャッシュ・フローでは、仕入債務が1559百万円増したが、これはOFRが期末締の翌月払いであるのに対して、当社は期末締の90日支払であることによる。

2023年8月期のB/Sでは商品在庫が増えている。出店増に伴うものや高額商品の導入が大きい。高額商品は売れば問題ないが、回転率には注意する必要がある。また、フリーキャッシュ・フロー（FCF）がマイナスとなっている。バランスをとるという意味では、出店を抑制して、収益性の向上に取り組む必要がある。

高額商品の構成を上げているので、B/S上の在庫金額も増えていく。100円商品でも仕入れコストが上がった分は効いてくる。一方で、高額品の原価率は下がってきている。いずれにしても、売り筋を見極めて、回転率を低下させないようにしていく必要がある。

2023年8月期のKAM（監査上の主要な検討事項）では、買収したOFR（普通エフ・リテー

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。

ル)に係るのれんの評価が対象となった。のれんは405百万円である。減損の要否が検討され、特に問題はなかった。

キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
営業キャッシュ・フロー	687	2279	922	378	1721	221
税引後当期純利益	417	100	662	1204	300	136
減価償却	383	437	413	375	571	615
減損	73	197	205	305	176	241
のれん償却額	4	4	5	5	120	131
売上債権・棚卸資産・買入債務	-39	1322	-1159	-1040	423	-950
投資キャッシュ・フロー	-615	-832	-526	-778	-975	-667
有形固定資産取得	-657	-561	-431	-319	-542	-547
無形固定資産取得			-110	-442	-107	-72
敷金保証金の差入(ネット)	-29	-104	84	-14	-567	-1
子会社株式の取得	116	0	0	0	191	0
フリー・キャッシュ・フロー	72	1447	395	-400	746	-446
財務キャッシュ・フロー	-658	-510	106	-51	-328	-633
長短借入金	-451	-164	246	89	-13	-122
自己株式	0	-135	0	0	0	-67
配当金	-203	-204	-134	-201	-296	-203
現金・同等物の期末残高	5147	6075	6591	6169	6687	5646

4. 当面の業績 円安への対応に向け、グループ連携を強化

コロナ後は減益が続いた

2020年8月期は、売上高52795百万円(前年度比+2.7%)、営業利益1768百万円(同+146.7%)と極めて好調であった。主力の100円ショップが、コロナショックのプラス効果で既存店が計画を上回って大きく伸びたことによる。100円以外の高価格帯商品の導入に加えて、巣ごもり消費による生活雑貨への支出が、スーパーなどへの委託販売が多い当社には業界の中でも有利に働いた。

しかし、2021年8月期は、売上高50702百万円(前年度比-4.0%)、営業利益1669百万円(同-5.6%)となった。コロナ禍の2年目は、巣ごもり需要も一巡し、デルタ株の影響で感染拡大と緊急事態宣言の施行はあったものの、前期のような動きにはならず来店客数が減少した。

2022年8月期も、売上高58347百万円(前年度比+15.1%)、営業利益998百万円(同-40.2%)となった。売上高は音通エフ・リテール(OFR)を2021年10月子会社にしたことで、これが11か月分寄与した。営業利益は、100円ショップの既存店が前期比-2.1%、M&Aによるのれんの償却や基幹システムへの投資に伴う償却増もあり、大幅減益となった。

OFRの統合は逐次進めてきたが、この期は負担の方が重かった。海外事業は、コロナ禍を

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。

脱しつつあるが低調であった。国内のファッション雑貨も今一步であった。

2023年8月期は、売上高 59309 百万円（前年度比+1.6%）、営業利益 621 百万円（同-37.7%）となった。円安の進行、インフレの進行、原材料のアップなどが重なって、業績は前期に引き続き落ち込んだ。出店の加速、オペレーションの効率化（自動発注やセルフレジなど）に取り組んだが、落ち込みをカバーするには到らなかった。

踊り場からの浮上を目指す

OFRの経営統合は完了しているが、円安進行の中でうまく統合効果がオンしているとはいえない。ロードサイド店をワッツ型経営に転換させることで、改善効果は出ている。これをいかに広げていくかが課題である。

既存店の月次をみると、円安の影響が色濃く出た。円安に伴うコストアップで100円では提供できない廃盤商品が増加した。2022年9月以降、月次の廃盤が通常レベルから急増した。代替商品も間に合わなかったため、店舗での品揃えが不十分になった。その影響が昨年前半に顕著となって、これが既存店の落ち込みに影響した。

一方で、新規出店に力を入れていたので、既存店への巡回指導に遅れが出た。出店ペースをダウンさせることにしたが、これも効果が出てくるには6か月かかる。

海外事業はまだ厳しい。ペルーは政情不安が続いており、首都のリマ以外は閉店して様子を見ている。タイでは、日本と同じように高額商品にシフトしている。「Watts. up+」として展開している。「Watts. up+」は海外専用商品で、現地に合った商品を提供する。例えば、タイ向けの現地で好まれるデザイン性をもった収納品などを開発している。

リアルは100円ショップとのコラボを行っている。「ときのね」はワッツのPB商品として活用していく。

今後のリスクファクターとして、1つは、出店についてキャンドゥがイオンの傘下に入ったことで、同業他社にどのくらいの影響がでてくるかがある。イオングループと連携し、店舗開発、や商品開発、システム・サービスの利用などに力を入れている。

キャンドゥはイオン傘下で、4つのマルチ出店フォーマットを強化しようとしている。とりわけ、イオンモール内で新しいキャンドゥの店舗開発に力を入れている。

もう1つは、インフレ進行の中で、100円ショップの存在はどうなるか。100円ショップはベースで、100円で提供するものをしっかり揃えながら、それでは難しい商品については価値を訴求しながら高額商品として提供していく。トータルとして一定の収益性を確保するように守りと攻めを固めていく。

高額商品の売上比率は20~25%が1つの目途で、その後は商品の入れ替えが重視されることになる。100円では提供できない質や満足を感じてもらうには、200円以上の商品として明確な差別化を図っていく。

今 2024 年 8 月期は急回復

2024 年 8 月期の 3Q 累計は、売上高 45604 百万円（前年同期比+2.6%）、営業利益 1054 百万円（同+184.6%）、経常利益 1069 百万円（同+186.9%）、純利益 760 百万円（同+148.4%）と順調な回復をみせた。

100円ショップの既存店伸び率

(前年同期比)	上期 (9~2月)	下期 (3~8月)													(%)
			9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	
2019.8期	+0.4	-0.9	+1.4	+2.7	-1.2	-0.8	+0.3	+0.3	+1.1	-2.3	-0.3	-1.9	-2.5	+1.0	
2020.8期	+3.5	+10.2	+4.7	-3.4	+0.4	+0.2	+2.8	+17.0	+8.9	+16.0	+16.0	+10.0	+6.2	+5.0	
2021.8期	-0.2	-8.9	-3.3	+5.3	+3.2	+3.6	+2.6	-11.5	-8.7	-12.8	-10.3	-9.0	-6.1	-6.5	
2022.8期	-3.4	-0.8	-2.5	-1.4	-4.4	-4.8	-2.9	-4.2	-1.2	-0.7	-2.4	-0.3	+0.3	-0.3	
2023.8期	-1.0	-2.0	-1.3	0.0	-1.1	+1.0	-3.4	-2.0	-3.0	-2.7	-3.8	-1.7	+0.8	-1.4	
2024.8期	+2.6		-1.3	+0.7	+2.5	+3.2	+4.0	+6.5	+6.2	+3.8	+4.8	+7.0			

4 月に見直した 2024 年 8 月期の修正計画は、売上高 60200 百万円（前年度比+1.5%）、営業利益 1050 百万円（同+68.9%）、経常利益 1000 百万円（同+54.2%）。純利益 620 百万円（同+147.4%）であった。

今期は、1) 既存店の売上を伸ばす、2) 粗利をしっかりとコントロールする、3) OFR（音通エフ・リテール）の大型店のリニューアルを成功させることに力を入れている。

事業部門別売上高と業績予想

	(億円、%)									
	2021.8		2022.8		2023.8		2024.8(予)		2025.8(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)	442	87.3	518	88.8	530	89.4	550	90.2	568	90.1
卸売(FC向け)	16	3.3	21	3.6	20	3.4	18	3.0	18	2.9
海外事業	15	3.0	14	2.4	12	2.0	10	1.6	12	1.9
その他事業 (オーナー・ビーター、バリュー100、リアルなど)	32	6.4	29	5.1	31	5.2	32	5.2	32	5.1
売上高合計	507	100.0	583	100.0	593	100.0	610	100.0	630	100.0
営業利益	16.7		9.9		6.2		11.5		12.5	
売上高営業利益率		3.3		1.7		1.0		1.9		2.0

(注)2021年10月より買収した音通エフ・リテールを連結。

既存店の売上高は、上期の+2.6%に対して、下期は4か月で+5.4%と順調である。7~8月も、このままいけば順当に伸びよう。

通期の会社計画を利益面では3Qで既に達成しているが、あえて計画の上方修正は行わな

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。

かった。4Qも黒字を確保できるので、会社計画を上回った業績が十分達成できよう。

今期のROEは5.6%となろう。ROEで8%水準を確保するには営業利益で15億円はほしい。円安が進行する中では、その対応が難しかったが、次第に手慣れてきた面はある。

円安への対応

2022年8月期の円ドルレートは110~130円台、2023年8月期は130~140円台、今2024年8月期は140~150円台で推移している。海外からの仕入れコストの上昇、国内での光熱費の上昇、家賃や人件費の上昇など、デフレからインフレの時代に入って、コストアップをどのように吸収して利益を確保していくのか。

まず顧客からみた時、均一価格ショップの魅力を確認するマーチャンダイジングが最も重要である。1)生活雑貨であれば、一定の品質で割安な商品が揃っている、2)季節性や趣味性を織り込んだ便利で面白い商品が新しさを提供する、3)インフレの中で100円では難しくなった商品でも、200円、300円、500円など、その価格に比して価値が十分わかる商品に引き付けられる、という展開ができれば、店舗の魅力は継続しよう。

粗利率のコントロール

プロダクトミックスを中心にした粗利率のコントロールと販管費の管理について、その対応力は高まっている。

現在ワツタイプ店舗1360店のうち、テナント型321店、委託販売型1039店で、その比率は24対76である。これを売上高の比率で見ると、概ね60対40である。委託型の店舗では、100円以外の高額商品はまだ少ない。

60%のテナント型で、3Qの高額商品売上比率は20%となってきた。高額商品の粗利をみると、粗利額も粗利率も相対的に高い。今後1ドル160円への対応を考えると、来期以降、この比率は更に上がっていく。

潜在的な平均単価は上昇傾向

高額商品のアイテム数は約4400で、テナント型店の総アイテム2.5万点の18%前後である。テナント型の100円ショップで、100円商品の売上比率80%、100円以外の高額商品の平均価格を例えば200円とすると、その比率が20%なので、全体の平均価格は120円となる。

100円ショップの魅力は継続

つまり、5年前は全て100円であったから、100円の価格から比べると、現在の平均価格は120円前後に上がっていることになる。100円というわかりやすい単一価格から、均一価格が複数存在する100円ショップにシフトしているという見方ができる。それでも、100円

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。

ショップの魅力は落ちそうにない。

国内のブォーナ・ビータと「ときのね」は、100円ショップとのコラボを軸に、商品のラインアップ充実に資するところから連携を深めていく。別業態としての色彩は相対的に低下していこう。リアルも100円ショップとの連携で店舗運営を図っていく。9月にも1店出店予定だが、リアルの店舗の中に、100円ショップも併設するという形である。

委託販売型でも高額商品を

今後は、食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターなどに出店している委託販売型の店舗でも、100円以外の高額商品の品揃えが増えていくことになろう。業態としての差別化はできるので、インフレ時代の100円ショップは付加価値志向を高めながら、均一価格のミックスによる新たな業態にシフトしつつ、そのポジションを確保していくことができよう。

来期も増益へ

来期も、1) 新100円商品への入れ替え、2) 高額商品の投入、3) 「ときのね」やブォーナ・ビータの活用、4) 海外の採算改善、5) 店舗の効率化などに期待したい。

2025年8月期についても、円安への対応力についてはおり、プロダクトミックスの的確な対応と店舗の効率化によって、増益を確保できよう。

5. 企業評価 収益源の集中を図る

スタンダード市場の中で

現在、PBR 0.78倍＝ROE 5.6%×PER 13.8倍という水準にある。まずはROEを8%に上げることが求められる。円安が進む中で、主力の国内100円ショップの収益性をいかに高めていくか。過去の業績からみて、営業利益16～17億円に戻すことは可能であろう。そうなれば、ROE 8%を達成できよう。将来は営業利益20億円以上を目指す戦略が奏功するか。引き続きここが注目されよう。

主要株主の異動で筆頭株主はカシオペアの15.43%となったが、これは創業ファミリーの持株をまとめたことによるもので、実質的な変化はない。

プライム市場の上場維持基準の達成は難しいと判断して、スタンダード市場へ移行した。流通株式時価総額の基準達成が、現状では厳しかった。

ダイソーは未上場、昨年セリアはジャスダックからスタンダード、キャンドウは東証1部からスタンダードに移った。当社がスタンダード市場へ移行することによって、本業のビジネスに特に影響は出ていない。既存の株主や投資家にとっては、株式取引の利便性は確保さ

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。

れ、上場企業としての信用にも何ら問題ない。

PBRの改善には、何よりも収益性の改善が必須で、資本コスト4~5%に対して、これを上回るROEを上げるように努力していく方針である。本業の立て直しに全力投入していく。

株主優待を廃止

2023年7月に株主優待を廃止した。配当重視で、年15円配当を維持していく方針である。株主数は前期末より5200名減少して2023年8月期末で1.85万人、今期は2024年2月末で1.56万人となった。

株主への公平な利益還元のあり方という観点から、配当による利益還元に集約し、2023年8月期の株主優待を廃止した。配当は15円を維持する。

昨年7月に決議した自己株式の取得については、昨年12月までに終了し、取得株式数44万株（総数の3.2%）、取得額262百万円であった。1月末には44万株を消却したので、消却後の発行済株式は1345.88万株となった。

収益源の確保に向けて

業績向上には、1) OFRを立て直して、ワッツ店の大型店として出店できるか、2) ブォーナ・ビータや「ときのね」を活かして、新しい均一価格の店舗フォーマットを確立できるか、3) それを年20店ペースで出店できるかにかかっている。こうした成長戦略がみえてくるかが課題である。

営業利益20億円を目指すには、1) 為替が安定し、2) 基準価格の見直しが業界で目途が立って、3) その上で、当社の100円ショップを中心としたハイブリット戦略が効果を上げてくる必要がある。そうなれば、売上の拡大と粗利率のアップが見込よう。

この後100円ショップ業界はどうなるか。①省人化、自動化による生産性の向上、②高付加価値商品の品揃え（100円以外の200円、300円、1000円など）を通したお得感、ファッション感、面白感をどこまで追求できるかが勝負である。

当社の課題は4つある。1つは100円ショップ事業とそれ以外の事業の収益性のバランスを図ることである。2つ目は、100円ショップ事業の業界でのポジショニングをさらに見直す必要がある。競争を避けつつ独自性を出せるところに、次のイノベーションが必要である。3つ目は、海外ビジネスを稼げるところまでもう一段シフトアップすることである。4つ目は、ファッション雑貨を何としても黒字化し、収益性を確保することである。

Watts店で、ダイソーやセリアに対抗するということまではみえていない。当社の強みは、低コストで小回りがきくところにある。100円ショップでいえば、委託販売が多い。ここには大手も入ってきにくい。この優位性を活かすことがカギである。

営業キャッシュ・フローで10億円前後が見込めれば、投資キャッシュ・フローは多くても10億円以内なので、国内ビジネスにさほど資金は必要でない。海外事業も今のところ大

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。

きな投資にはならない。

円安に対応して、本業の100円ショップの収益性を回復させ、ROE 8%を安定的に確保するには、もう一段の努力を要するので企業評価はCとする。(企業評価については表紙を参照)

現時点(7/16)の株価でみると、PBR 0.78倍、ROE 5.6%、PER 13.8倍、配当利回り 2.1%である。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。大手とは差別化した本業の100円ショップで収益力を向上させ、新規事業の輪を広げていけば、業績は回復できよう。今後の展開に注目したい。