

トップは語る



オリジナリティで 熾烈な業界を生き抜く

関西支部 株式会社ワッツ 代表取締役社長 平岡 史生氏



ひらおか ぶみお／1960年生まれ。早稲田大学教育学部卒。1985年より中学・高校で社会科の教員として教職に就く。1998年株式会社ワッツ入社。総務部、経営企画室などを経て、2003年より現職。時代の流れを読む眼は確かで、業界の動向を常に大局的に分析して冷静に判断する。教職から実業家への転身という異色の経歴の持ち主だが、学生時代は学費を稼ぐためにアルバイトで商社や弁護士事務所に勤めた経験もあり、教員採用試験に不合格となるも再チャレンジして合格を手にするなど、地道に取り組んで道を開いてきた努力家でもある。

「上場」という 新たな挑戦の始まり

ワッツは元々催事移動販売会社に勤めていた義父が設立した会社です。80年代後半から90年代にかけて100円ショップが大きく成長してきたこともあり、小さな資金でも事業を始められる100円ショップに魅力を感じたのだと思います。

私自身は大学卒業後、教職に就いていたので、義父の仕事に関しては漠然としたイメージしか持っていませんでした。ところが、会社設立から2年ほど経ったある日、当時の専務に「上場する予定だから一緒にやろう」と誘われたのです。それまで義父からは入社を打診されたこともなく、少々面食らったのですが、会社の上場に立ち会えるという点には非常に惹

かれました。なかなかできる経験ではありませんから。教師という職業に誇りもやりがいも感じていましたが、違う人生に挑戦するとしたら今しかない、千載一遇のチャンスを逃すまいとの思いで入社を決心したのです。

しかし、入社早々厳しい現実を突きつけられることになりました。ワッツの店舗は自分が知っている100円ショップとはあまりにもかけ離れていたのです。華やかさとは程遠く、スーパーマーケットの横にある20坪に満たないプレハブで営業している店舗もありました。正直、これで上場できるのだろうかという一抹の不安がよぎったことを覚えています。

上場は思い描いたようには進みませんでした。義父が倒れ、上場準備チームのリーダーとして招いた人が辞めてしまう、上場しようとしてい

た大証・新市場部は市場自体が組織再編をする事態になるなど、次々に困難が立ちはだかりました。私たちは仕切り直さなくてはなりません。私は数々の証券会社を回り、上場の際に中心的な役割となる主幹事を引き受けてくれる会社を探るところから始めました。ようやく店頭市場であれば引き受けるという証券会社が現れて、2002年店頭市場(JASDAQ)への上場が叶ったのです。

私にとってワッツ入社は思った以上に大きな転機となりました。入社して間もないうちに経験した様々な難事も得難い経験だったと思っています。

機動性と安定力のある ビジネスモデルの確立

ワッツは100円ショップ業界の中では後発組です。先行して起業した大手は豊富な資金力を糧に大型店舗を次々に展開していきました。それに比較して当社は限られた資金で起業しましたので、どのように差別化して生き残っていくかというのは創業当時からの大きな課題でした。

そのような中で行き着いたビジネスモデルが「ローコスト出退店」「ローコストオペレーション」です。出店する際は極力資産を持たず、経費も最小限に抑え、すぐに退店できるような条項を賃貸契約に盛り込みます。1か月前告知で退店できれば、損害を最小限にとどめることができるからです。また、居抜き出店で内装外装には極力手をかけずに、店舗のオペレーションも単純にしてパート従業員でも運営できるようにしています。つまり、小さな売上高でも成り立つビジネスモデルといえます。大手には大規模店舗も多いですが、当社は小規模な店舗を全国規模で出店しています。資金力も商品アイテム数も少ない当社が他社と差別化を図り、ビジネスを展開するための戦略の一つです。

そしてもう一つ、大切なキーワードとして「お買い得感がある商品」を掲げています。例えば、コロナ禍で売上げが伸びたものの一つにアル

コールのウェットティッシュがありますが、当社は20枚入りパックが2個入りで100円。このボリュームは業界でもトップクラスで、しかも厚手の紙を使用しているので破れにくいという利点もあります。

家庭内の消耗雑貨を主力商品にして商品アイテムを絞り、その定番商品の品質を向上させることで購買数の上昇を図ります。当社の出店は食品スーパー内が8割を占めますので、普段の買い物のついでに定番商品を買っていただくという流れができれば、安定的な売上げが望めます。派手さはありませんが、消費者から支持される商品を作ることが着実な成果につながるのです。

トップダウンではなく 個の力を生かす組織に

私が社長に就任したのは店頭市場(JASDAQ)上場の翌年です。義父が倒れたのち、義父の右腕だった専務が社長を務めていましたが、上場して役目を果たしたと言わんばかりに「大丈夫。あとは君がやる」と道を譲られたのです。実業経験の浅い私に「大丈夫」と言えたのは、当社に特徴的なフォーメーションがあったことが大きいと思います。義父は催事・移動販売の会社に勤めてはいましたが、経理・財務を担当する副社長で販売業務そのものとは無縁でした。しかし、人の能力を見抜く眼は一流で、ワッツを設立した際も、商品部門はこの人、管理部門はこの人、店舗運営はこの人、というように能力のある人を引き抜いてきてそれぞれの部署に配置したのです。現場に不必要な口出しをせずに「やってみなはれ」が口癖でした。

会社組織には様々な形態があり、それぞれ特質がありますから、良し悪しを一概に言うことはできません。ただ、当社に関していえば、人的資源を最適に活用して適材適所で力を発揮してもらうという組織のスタイルが非常に良くフィットしています。創業当時に義父が実践したことが現在まで続いているのです。

適材適所で組織がうまく機能していくことで、私は細部にとらわれず、より俯瞰的に物事を捉えることができます。現状を客観的に分析して、適正な言葉で社員に伝える。そして、皆が理解し納得できる形で経営施策を実行していく。それこそが私に求められていることだと思っています。教員をしていたおかげで、資料を的確に分析・判断したり、相手が理解しやすいように説明したりすることには長けているという自負もあります。

厳しい市場環境の中では、風通しが良く意見を言いやすい組織を作ること大切です。多様な意見から良策が生まれることもあるからです。ただ、一般社員がどんどん上司に意見を言うのは現実的には難しいので、私は上司から率先して部下に意見を聞くように働きかけています。これが徐々に定着してきているので、今後さらに風通しの良い組織作りを目指して前進していきます。

制約がある中でも 次の一手を考え続ける

ローコストを標榜して100円ショップを運営してきた当社ですが、人件費や物流コストの上昇はいかんともし難く、業界の成熟が進む中で国内の100円ショップだけでは今後のビジネスの大きな成長は見込めません。そこで当社では、従来から「国内100円ショップ」「海外事業」「国内のファッション雑貨」という3本の柱で経営戦略を打ち出してきました。ただ、すべてが順調な成果を上げられているわけではありません。

海外出店には2009年から取り組んでおり、世界各国に100店舗以上出店していますが、やはりコストは大きな課題です。国内では100円で販売できる商品が海外では2倍近い値になってしまうこともあります。その主な要因は物流コスト。ただ、私たちが持っているビジネスモデルを現地で展開する余地は十分にあると考えています。これから先の課題は、商流をうまくフォーマット化して現地企業がオペレーションできる道筋

をどう作るかです。簡単ではありませんが、海外事業は当社の事業拡大の大きな一角ですから、たゆまず挑戦し続けます。

また、国内で展開しているファッション雑貨では、衣料、生活雑貨などを扱っていますが、なかなか厳しい状況にあり、撤退するブランドも出てきています。しかし、企業の成長を見込む以上、新たな試みは必要不可欠なものです。市場のニーズを見極めながら、今後も挑戦を続けるつもりです。

ワッツの業績は伸びており、2014年には東証一部に上場することもできました。しかしながら、難問は常に目の前にあるというのが現状です。その課題の一つひとつ地道にクリアして、その先に発展の可能性を見出していかなければなりません。すべての課題をクリアするのは難しいかもしれませんが、一つでも多くクリアしながら、その先に成長をつかめればと思っています。

おススメ本



政治を導く思想
『貞観政要』を読む
安岡正篤 著
デイ・シー・エス



羊をめぐる冒険
村上春樹 著
講談社

祖父が作った私設図書館があり、本に囲まれて育った平岡社長は小学3年で「平家物語」を読破。歴史物が大好きで、「貞観政要」は安岡正篤が解説したものがお勧めだとか。また、村上春樹の大ファンではないが、「羊をめぐる冒険」には天才的なものを感じたそう。

Company Profile

株式会社ワッツ
●所在地：〒540-0001
大阪府大阪市中央区城見一丁目4番70号
住友生命OBPプラザビル5階
TEL. 06-4792-3280 (代)
●<https://www.watts-jp.com/company/>
●設立：1995 (平成7年)
●資本金：4億4,029万円
●売上高：513億円 (2019年度 グループ連結)
●従業員数：3,311名 (2020年現在 グループ全体)
●子会社および関連会社：株式会社ワッツ東日本販売/株式会社ワッツ西日本販売/有
限会社リアル/株式会社ワッツ・コネクション/
Watts Peru S.A.C./Thai Watts Co.,Ltd.
(タイワッツ) /株式会社バリュー100