

株式会社 ワッツ

第1次中期経営計画

2027年度 ▶ 2029年度

証券コード:2735

東京証券取引所スタンダード市場



目次

1. 長期ビジョン

2. 第1次中期経営計画

各種戦略

1. 事業戦略

- ①店舗差別化戦略
- ②商品差別化戦略
- ③ブランド価値最大化
- ④EC戦略の提供価値最大化
- ⑤新規事業の構築
- ⑥海外事業の再構築

2. 経営戦略

- ①組織戦略
- ②人材戦略
- ③DX戦略

3. 財務戦略

3. Appendix

01

長期ビジョン

2035Vision

生活防衛需要を背景に市場環境は底堅く推移。業績も安定的に推移しており、成長機会の獲得が今後の課題

外部環境のトレンド (機会・脅威)

- 物価上昇を背景とした生活防衛需要の拡大
- 100円ショップ市場の継続的な成長基調
- 低価格・日用品需要の底堅さという追い風
- 円安・原材料高・物流費上昇による収益圧迫
- 同業大手・異業種小売との競争激化

ワッツの業績トレンド (推移・今後)

- 既存店売上の堅調な推移
- 改装推進による売場競争力の強化
- 100円超商品の拡充による客単価向上
- 出店・退店の選別を通じた経営効率の改善
- 緩やかな増収と収益性改善への期待

将来的なビジネスチャンス (チャンス・ビジョン)

- 節約志向の長期化を捉える成長機会
- 100円超商品拡充による収益源の多様化
- PB強化による差別化と粗利改善
- アプリ・EC連携による顧客接点の拡大
- 国内深耕と海外展開を両輪とする成長余地

100円ショップ市場

	2016年度	2025年度
売上高	7,369億円	▶ 1兆1,100億円

※帝国データバンク発表数値

2026年8月期 100円ショップ事業

既存店売上高 対前期比	104.4%
店舗数	1,877店 ▶ 1,932店

100円超商品の売上シェア

2024年	2025年	2026年
19.8%	▶ 23.5%	▶ 26.5%

※テナント型店舗の累計数値より

10年後にありたい姿を定め、逆算して3年間を設計。社是・経営理念から一貫した戦略体系を構築

社是

「おかげさまの心」

私たちの仕事は、皆様へのおかげさまをもって成り立っています。
私たちは、「おかげさまの心」を大切に、
お世話になっている皆様に役立ち、社会に貢献することを使命とし、
皆様とともに成長してゆくことを目指します。

経営理念

長期ビジョン
2035Vision

定性ビジョン

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

定量ビジョン

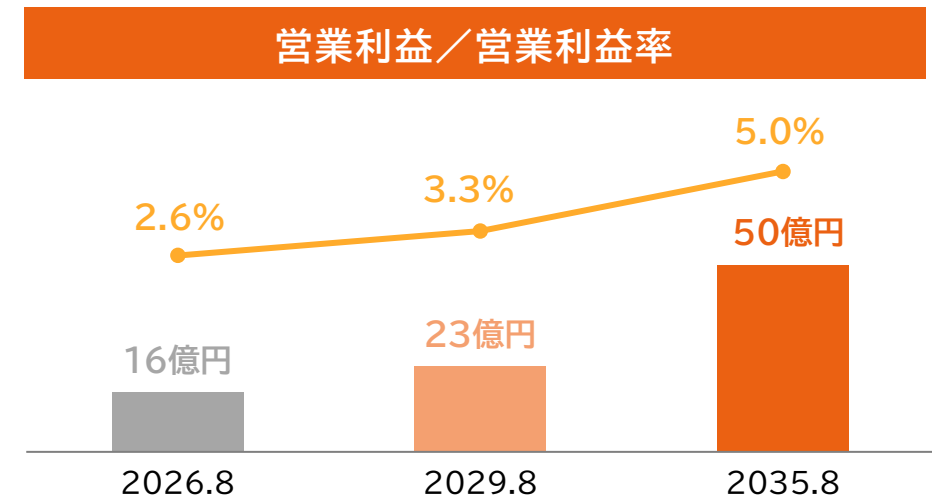
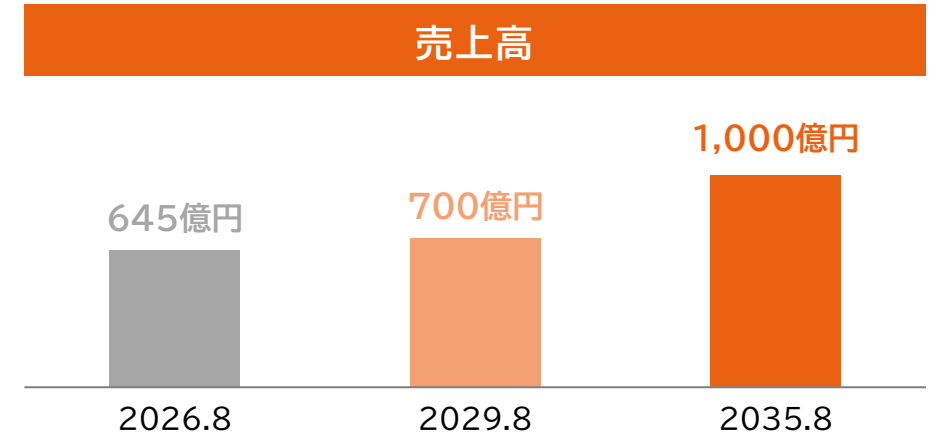
売上高 1,000億円、営業利益率 5%

中期経営計画

- ① 100円ショップ事業の差別化戦略による進化
- ② 新規事業による成長エンジンの創出
- ③ グローバル市場への戦略的展開
- ④ ブランド価値の最大化
- ⑤ デジタル変革による競争力強化

中期経営計画で基盤を固めて成長のステージを引き上げ、2035Visionの定量目標を達成する

	実績	第1次中期経営計画	2035Vision
	2026年8月期	2029年8月期	2035年8月期
売上高	645億円	700億円	1,000億円
営業利益	16億円	23億円	50億円
営業利益率	2.6%	3.3%	5.0%
ROE	8.5%	8.9%	13.7%
国内出店計画 (2026年8月期比)	1,932店	2,147店 (+215店)	2,747店 (+815店)





定性ビジョン

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

地域で一番最初に選ばれるプラットフォームを提供し、生産性と収益性を高めることで、「高配分」を実現します。

定量ビジョン

売上高 **1,000億円** 営業利益率 **5%**

策定の背景・理由

『企業として、社会、市場に変革・成長をしっかりと約束したい』

2025年に30周年を迎え、グループ全体の業績は着実に伸長しており、今後もさらなる利益確保を見込んでおります。

2035
Vision

フェーズ 1

基盤構築ステージ

2027~

～基盤の盤石化～
事業・経営の
“LTV※向上モデル”の確立

※LTV(Life Time Value:顧客生涯価値)

フェーズ 2

定着ステージ

2030~

施策の定着

フェーズ 3

拡大ステージ

2033~

成長の加速化

第1次中期経営計画

第2次中期経営計画

第3次中期経営計画

02

第1次中期経営計画

2027-2029

2035Vision

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

中期経営計画2029

事業戦略

事業ポートフォリオの再構築に合わせた“LTV向上モデル”確立

1. 店舗差別化戦略
2. 商品差別化戦略
3. ブランド価値最大化
4. EC事業の提供価値最大化
5. 新規事業の構築
6. 海外事業の再構築

経営戦略

働きやすさ(信頼)、働きがい(熱量)の整備×DXによる生産性向上によって高配分を実現する“社員のLTV向上モデル”確立

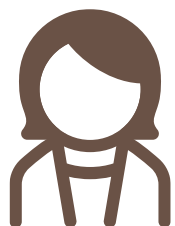
1. 組織戦略
2. 人材戦略
3. DX戦略

財務戦略

規律ある資本配分による資本効率の向上

1. 資本効率の向上
2. 適切な営業キャッシュフローの配分

お客様



一人ひとりのお客様と向き合いお客様の来店頻度と購入単価を上げること

来店頻度

UP



×

客単価

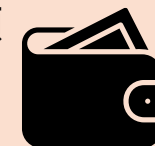
UP



=

お客様1人あたり
生涯購入金額

UP



→ 事業戦略

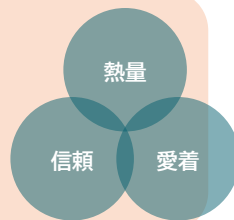
社員



社員エンゲージメントの向上とデジタル技術の活用により社員への高配分を実現すること

エンゲージメント

UP



×

DX推進

UP



=

社員1人あたり
生涯収入

UP



→ 経営戦略

2035Vision

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

中期経営計画2029

事業戦略

事業ポートフォリオの再構築に合わせた“LTV向上モデル”確立

1. 店舗差別化戦略
2. 商品差別化戦略
3. ブランド価値最大化
4. EC事業の提供価値最大化
5. 新規事業の構築
6. 海外事業の再構築

経営戦略

働きやすさ(信頼)、働きがい(熱量)の整備×DXによる
生産性向上によって高配分を実現する“社員のLTV向上モデル”確立

1. 組織戦略
2. 人材戦略
3. DX戦略

財務戦略

規律ある資本配分による資本効率の向上

1. 資本効率の向上
2. 適切な営業キャッシュフローの配分

事業ポートフォリオの再構築に合わせた“LTV向上モデル”確立

- ターゲット顧客を絞り込み、ニーズに合わせた“商品開発”と“出店フォーマット”を確立する
- 『究極のついで買い』顧客シーンによりそう提供価値の最大化

重点戦略

店舗差別化戦略

商品差別化戦略

ブランド価値最大化

EC事業の提供価値
最大化

新規事業の構築

海外事業の再構築

LTV向上モデルの方程式

来店頻度

客単価

2029年
8月期

約19.1日/年

2029年
8月期

約467円/回

110%

105%

2025年
8月期

約17.4日/年

2025年
8月期

約445円/回

ワッツのファン獲得へ

1人あたりの
生涯購入金額

2029年
8月期

約8,920円/年

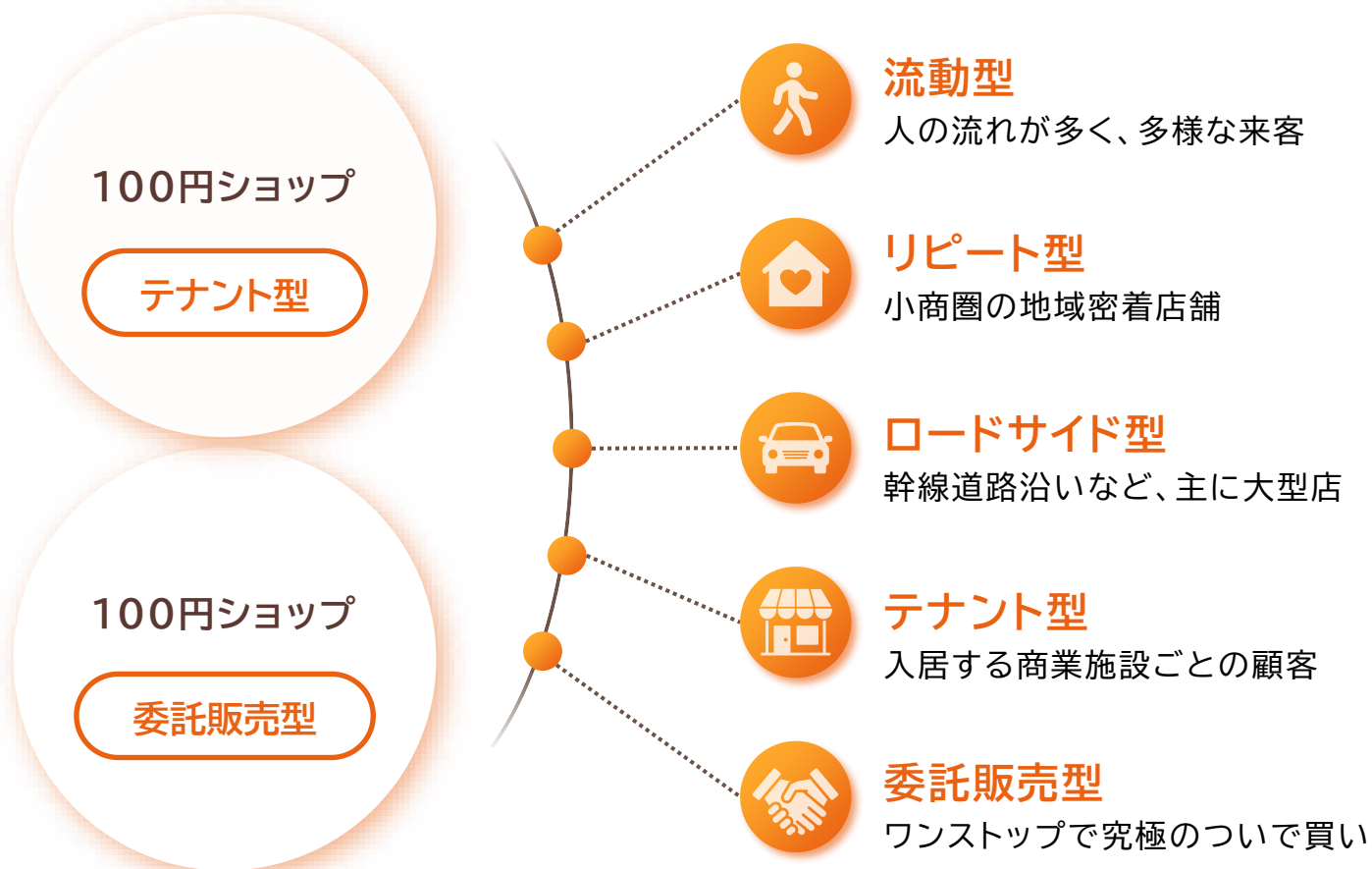
115%

2025年
8月期

約7,743円/年

立地、客層などによって店舗を類型(フォーマット)化し、一人ひとりと向き合う店づくりを目指す

現状



CRM(顧客関係管理)の視点を導入

CRM

- ワッツ公式アプリの一步進んだ活用
- 「レジ通過人数」でなく、一人ひとりのお客様を認識し、向き合える体制へ

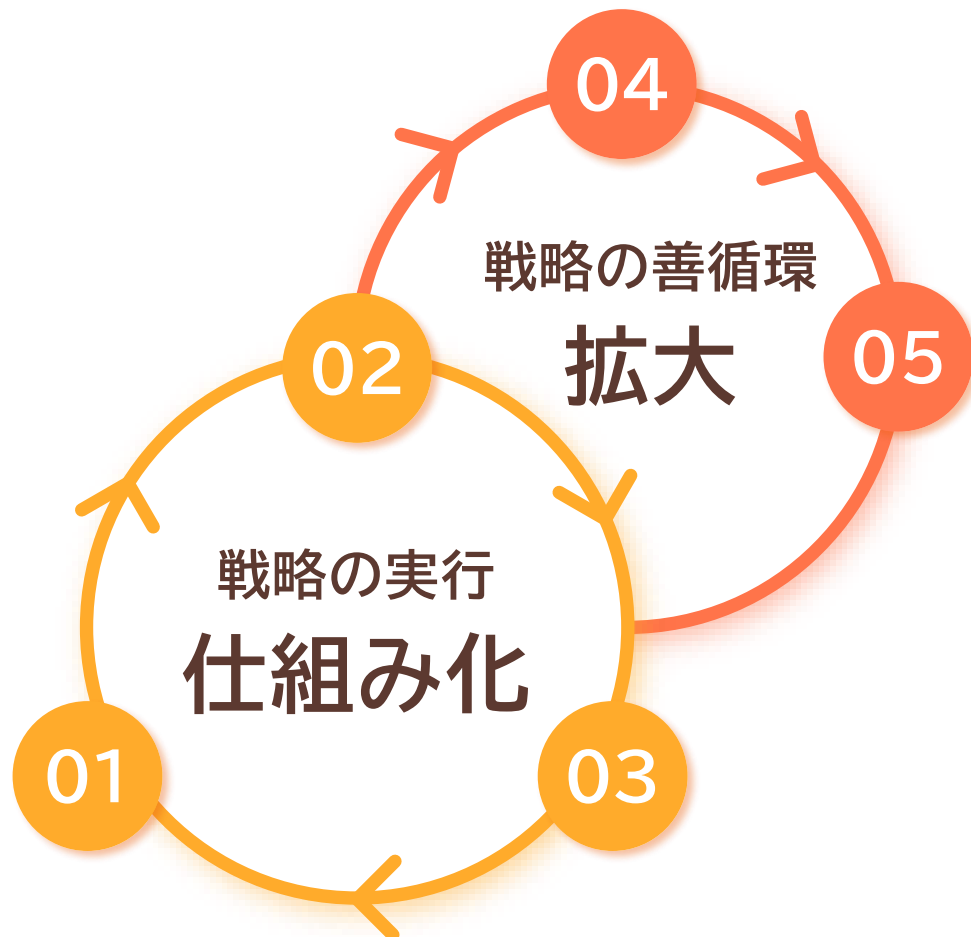
- ・ ワッツ公式アプリとEC会員データで会員基盤を構築し、一人ひとりのお客様ニーズを把握できる体制をつくる
- ・ お客様のニーズによりそう売場づくり、品揃えにつなげていく
- ・ 一人ひとりのお客様との継続的な関係づくりを通じて、来店頻度・客単価とLTVの向上を目指す

地域で一番最初に選ばれるプラットフォームへ

新規サービス

- 立地、客層に応じて、お客様のくらしによりそう便利なサービスの提供
- フリマ発送、公共料金支払いなど
- ・ フリマアプリの梱包材購入後、梱包スペースでの荷造り、配送手配までワンストップでできるサービス
- ・ 店舗受取の対応店舗拡大、定期購入宅配サービスなど、ワッツオンラインの利便性向上
- ・ フォーマットごと、顧客属性ごとに新規サービスを積極的に検討

CRMで得た顧客情報を活用した商品開発、コラボ商品などによる差別化で「ワッツといえば」と言ってもらえる商品、商品群を育てる



戦略の実行・仕組み化フェーズ

- 01 CRMで得た顧客情報をもとに、各フォーマットごとのキラーカテゴリを設定
そのジャンルでは「地域で一番」の店舗となる
- 02 オリジナルブランド、タレントや他社IPとのコラボを独自の切り口で実施
ワッツでしか買えない商品、商品群をひとつひとつ育てる
- 03 海外のトレンドや売れ筋商品をいち早く発見、導入

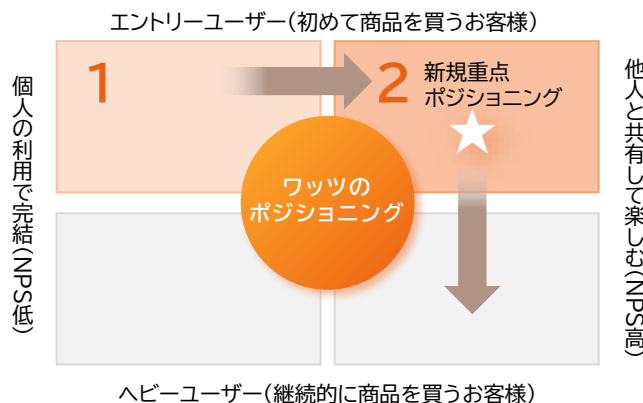
戦略の善循環・拡大フェーズ

- 04 他ブランドやタレントから声がかかる
ワッツに行きたくなる「ヒット商品」が生まれる
- 05 次々に生まれる「ヒット商品」が定番化し、「ワッツといえば〇〇」につながっていく

個人での利用から、人に勧めたくなるブランドへ

ポジショニング

エントリーユーザー(初めての利用者)×他人と共有して愛される



お客様の信頼構築→

周囲と共有(共感)したいと思われるブランドへ

地域のお客様の日常シーンによりそい“続けること”で信頼を構築し、
周囲と共有(共感)したいと感じてもらえるブランドとなる

2026

2029

2035

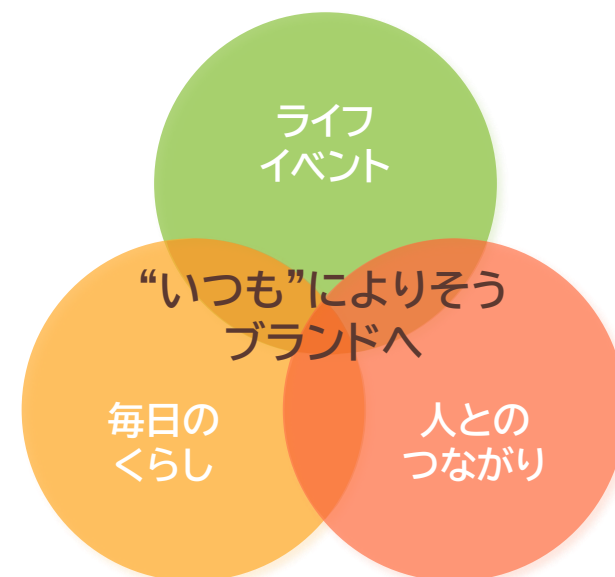
「欲しい」が
「集まる・見つかる・満たされる」
地域で一番最初に選ばれるプラットフォームを提供し、生産性と収益性を高めることで、「高配分」を実現する

CRMを活用したお客様との関係づくり

- お客様一人ひとりの「欲しい」に合わせた売場づくり、品揃えを届ける
- たまにご利用いただくお客様、足が遠のいたお客様への働きかけで、日常の中でワッツを思い出していただく機会をつくる
- 「ワッツに来てよかった」の積み重ねが信頼となり、ファンとしての定着につながる

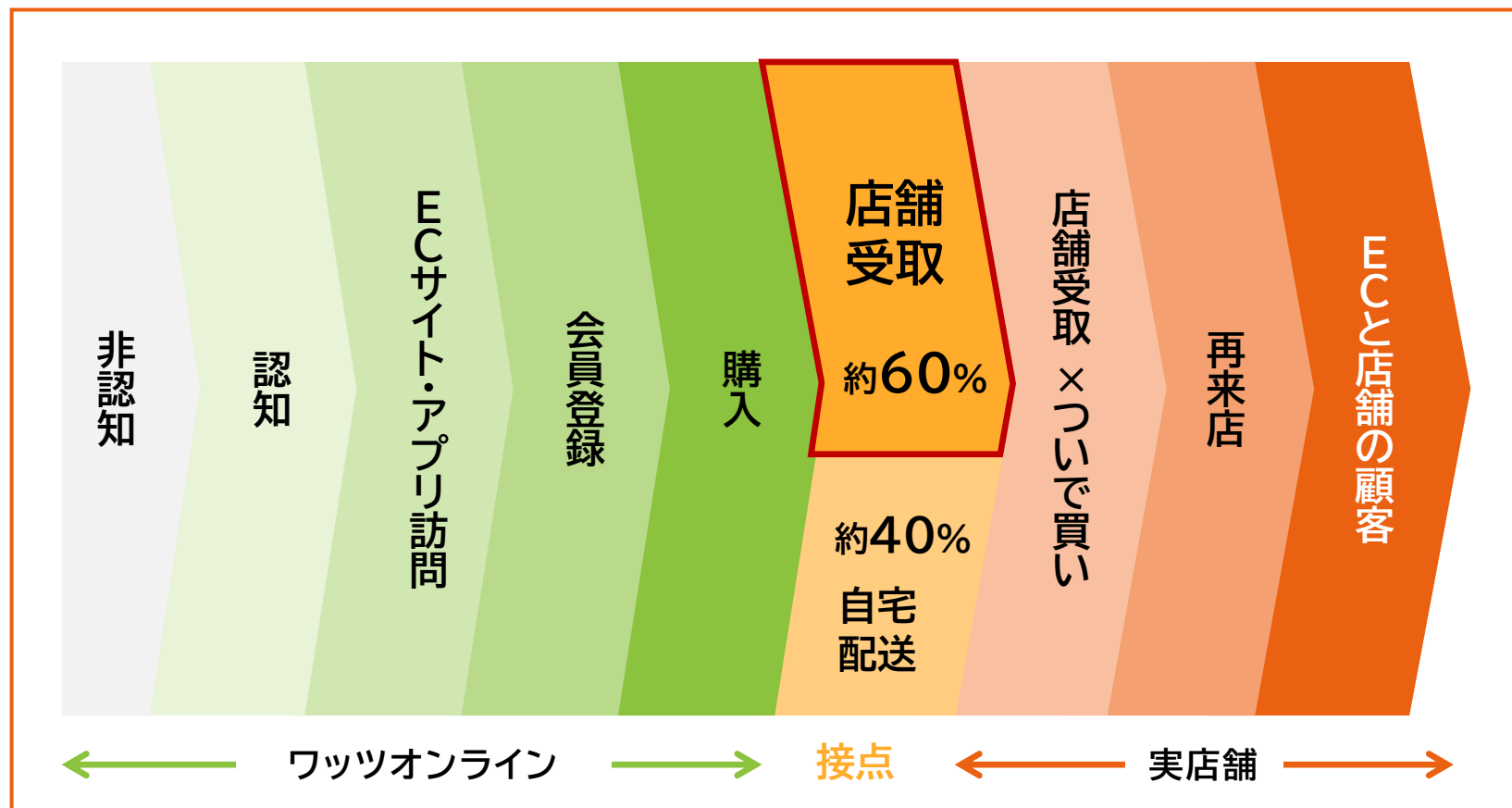
SNSや公式アプリでのコミュニケーション

- SNSを通じて、ワッツの店舗や商品、サービスとの何気ない出会いを増やし、認知を拡大する
- 「見つけた」「使ってみた」という発見や活用アイデアの共有(UGC)を促進し、発信が新たなユーザーを呼び込む好循環を構築
- SNSから公式アプリへ誘導し、お客様との継続的な接点を拡大する



オンライン売上の約60%を占める「店舗受取」をさらに推進し、ECと実店舗を融合する

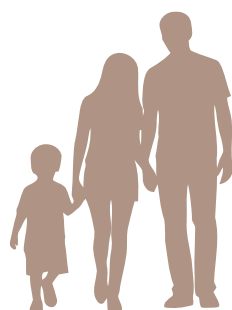
- CRMによりアプリ会員とEC会員を統合管理し、オンライン→オフライン、オフライン→オンラインの相互送客
- ワッツの主力である小型店舗、委託型の狭小店舗の売場を、ECの品揃えで補完する



店舗受取の利便性向上

- ・ 店舗受取ロッカーを設置することにより、待ち時間なく受取を可能にする
- ・ テナント型店舗に加え、当社スタッフが常駐していない委託型店舗にも順次導入し、受取拠点を拡大することで、利用頻度の向上やブランド認知のきっかけにもつなげる

国内100円ショップ事業を中心とした既存事業基盤



新規事業の構築

- オリジナルブランドのTokino:neを活用した小売業態での新フォーマットの構築
- 市場環境やトレンドの変化を踏まえた新たな成長機会の発掘
- 既存事業の枠にとらわれない事業領域の探索・検討、新たな収入モデルの確立を目指す

海外事業の再構築

- ベトナム、台湾、香港など、既存の輸出先でのマーケティングを実施
- 商品構成を見直すとともに、各国への企画商品の提案を行い、主要国を増やす
- 掛売りの実施を進め、売上の更なる拡大を図る

2035Vision

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

中期経営計画2029

事業戦略

事業ポートフォリオの再構築に合わせた“LTV向上モデル”確立

1. 店舗差別化戦略
2. 商品差別化戦略
3. ブランド価値最大化
4. EC事業の提供価値最大化
5. 新規事業の構築
6. 海外事業の再構築

経営戦略

働きやすさ(信頼)、働きがい(熱量)の整備×DXによる
生産性向上によって高配分を実現する“社員のLTV向上モデル”確立

1. 組織戦略
2. 人材戦略
3. DX戦略

財務戦略

規律ある資本配分による資本効率の向上

1. 資本効率の向上
2. 適切な営業キャッシュフローの配分

働きやすさ(信頼)、働きがい(熱量)の整備×DXによる生産性向上によって
高配分を実現する“社員のLTV向上モデル”確立

- 「戦略型組織」を構築し、役割と責任を明確にしたうえで事業戦略を推進する
- ワッツに愛着・信頼・熱量を持った「ワッツプロ」を育成し、一人ひとりが輝ける組織風土を構築する
- デジタル活用によって、生産性を最大化し、高配分を実現する

重点戦略

組織戦略

戦略型組織への
移行

人材戦略

事業推進のための
人材強化

DX戦略

デジタル変革による
競争力強化

“社員のLTV向上モデル”方程式



2025年
8月期

エンゲージメントスコア
63.6点



2029年
8月期

エンゲージメントスコア
66.6点

1人当たりの
生産性向上と
高配分の実現

社員1人あたり売上高

2029年
8月期

約150百万円/年

2025年
8月期

約135百万円/年

各課内の役割を明確化。また様々なスキルやノウハウを持った人材を増やし、組織力の活性化を図る

組織戦略

戦略型組織への移行

組織の3階層化
による役割の明確化



組織の活性化

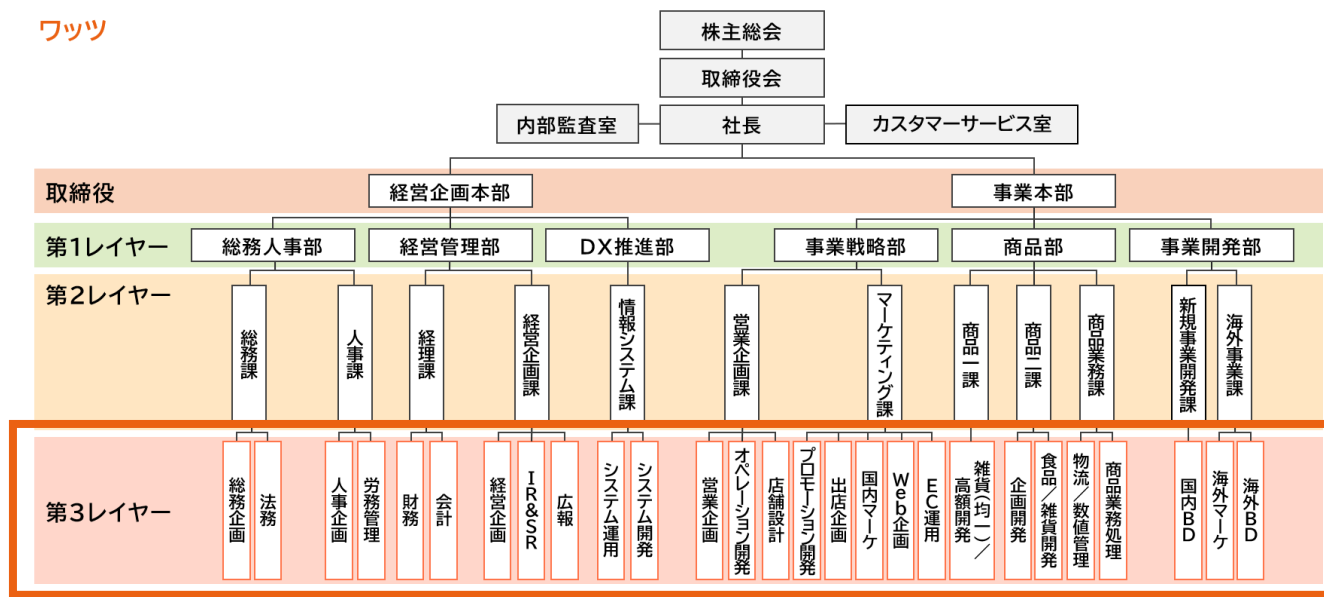
社員のマルチスキル化
に向けたジョブローテーション活性化

▶ 組織力 **UP**



組織体制の変更

ワッツ



「部」を第1レイヤー、「課」を第2レイヤーと設定し、さらに細分化した機能である「第3レイヤー」を各課に設計。これにより課内の役割を明確にし、機能の最大化を図る

新設 カスタマーサービス室

- お客様対応の窓口として、社長直下の独立部門として設置
- お客様の声を事業に活かす情報のハブとして、部門の壁を越えて全社ヘフィードバックし、マーケティングに活用
- お客様視点から、自身の声が「社長直下」で拾われる安心・信頼感を提供

新設 新規事業開発課

- 重点施策の1つである新規事業開発を強化・推進すべく部門を独立させ、組織的に展開する

社員全体の「愛着」「信頼」「熱量」を高め、
ワッツに熱量を持って貢献する人材＝『ワッツプロ』を増やしていく

- 全社員のエンゲージメントをさらに高める施策としてワッツプロ制度を導入
- 社員をワッツファミリーとし、「愛着」「信頼」「熱量」をさらに高める施策を検討・実施
- とくに熱量が高い人材をワッツプロと定義し、その人数を増やす施策と評価・測定する仕組みを構築

エンゲージメントスコア

2025年 8月期	2029年 8月期
--------------	--------------

63.6点	66.6点
-------	-------

※タナベコンサルティング
「Engagement KARTE」

ワッツプロ

ワッツに**熱量**をもって
“貢献したい”と考えている人材



熱 量



ワッツパートナー

ワッツに**信頼**を抱き
“長く働きたい”と考えている人材

信 頼



ワッツファミリー

ワッツが“好き”で
愛着を持っている人材(全員)

愛 着

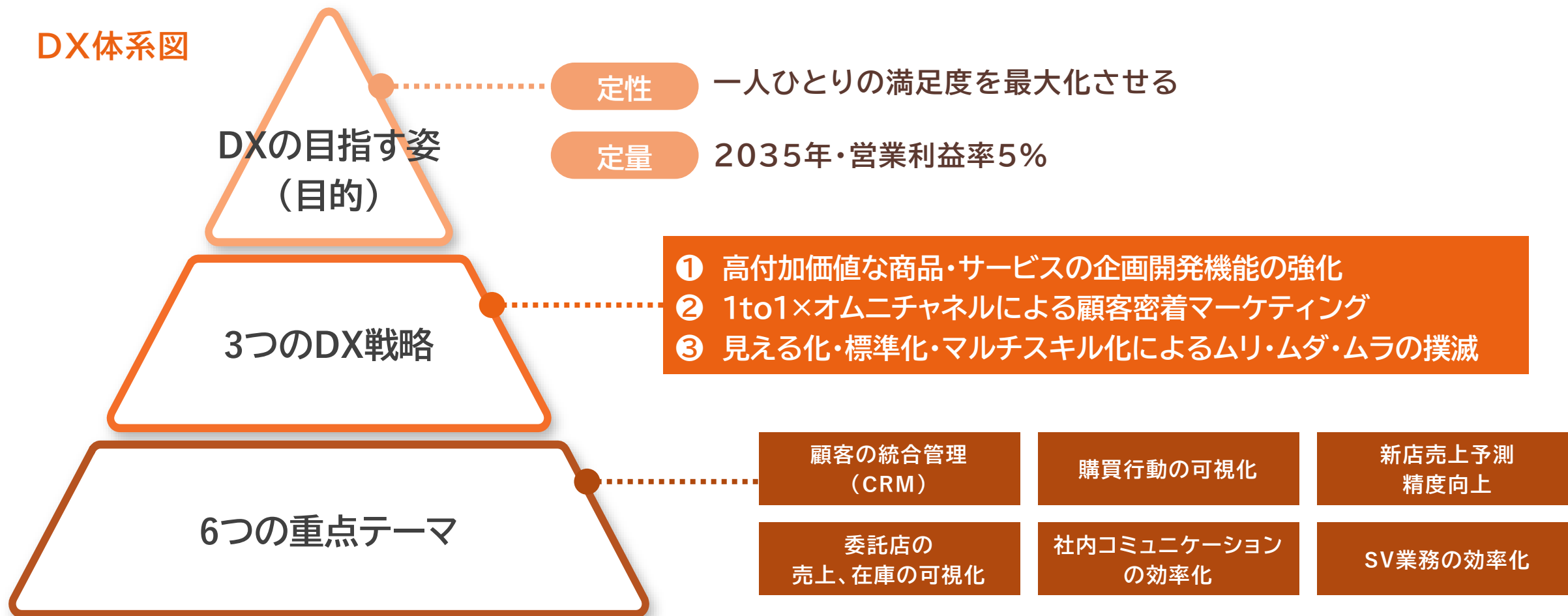


「熱量(働きがい)」の向上

「信頼(働きやすさ)」の向上

デジタル変革による効率化を進め、お客様によりそう商品・サービスの強化を図る

DX体系図



2035Vision

『欲しい』が「集まる・見つかる・満たされる」

中期経営計画2029

事業戦略

事業ポートフォリオの再構築に合わせた“LTV向上モデル”確立

1. 店舗差別化戦略
2. 商品差別化戦略
3. ブランド価値最大化
4. EC事業の提供価値最大化
5. 新規事業の構築
6. 海外事業の再構築

経営戦略

働きやすさ(信頼)、働きがい(熱量)の整備×DXによる生産性向上によって高配分を実現する“社員のLTV向上モデル”確立

1. 組織戦略
2. 人材戦略
3. DX戦略

財務戦略

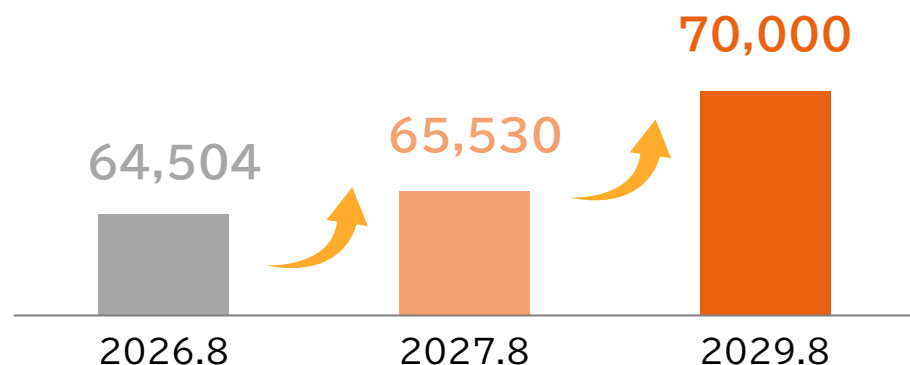
規律ある資本配分による資本効率の向上

1. 資本効率の向上
2. 適切な営業キャッシュフローの配分

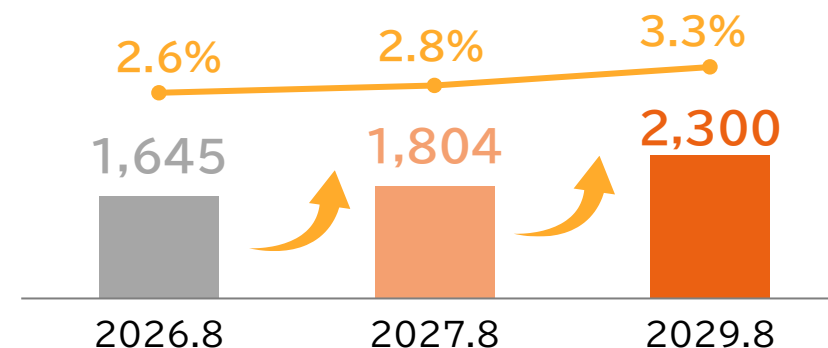
2029年8月期に向けた主な指標

	実績	業績予想	第1次中期経営計画
	2026年8月期	2027年8月期	2029年8月期
売上高	64,504百万円	65,530百万円	70,000百万円
営業利益	1,645百万円	1,804百万円	2,300百万円
営業利益率	2.6%	2.8%	3.3%
国内出店計画	1,932店舗	1,978店舗	2,147店舗

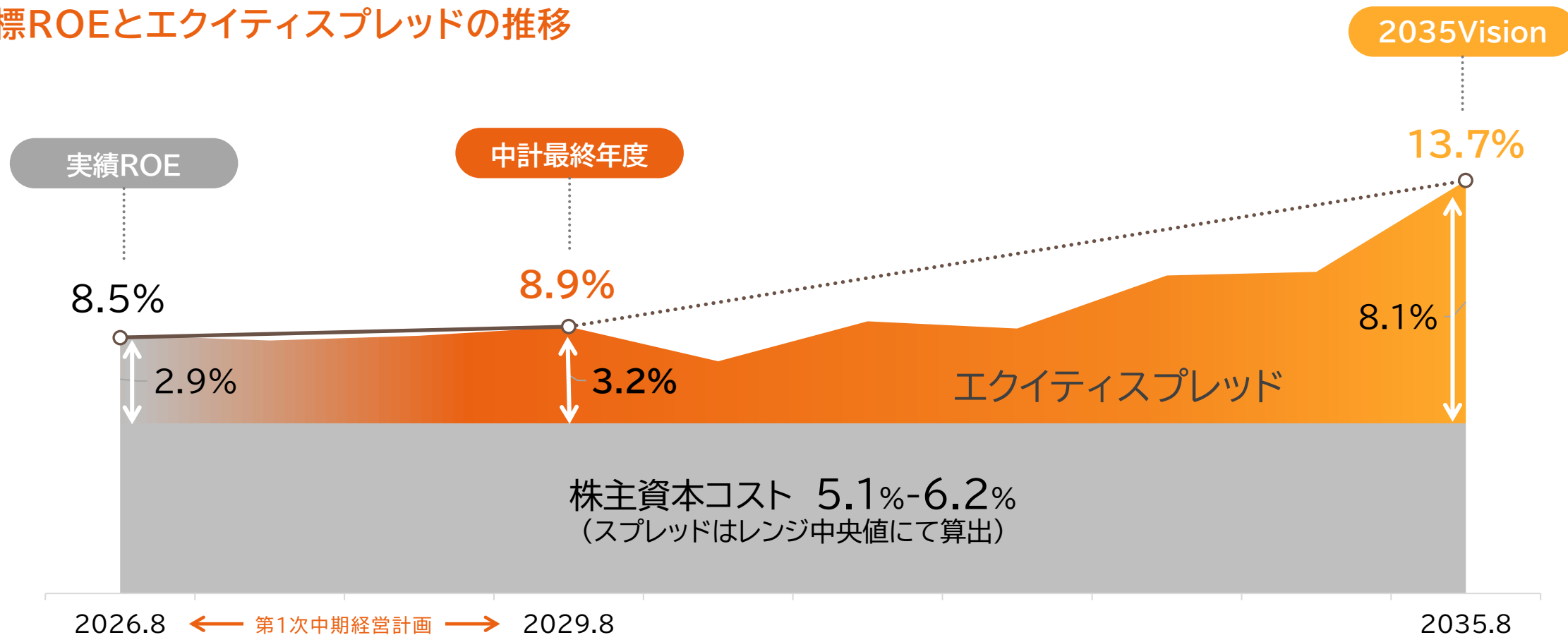
売上高



営業利益／営業利益率

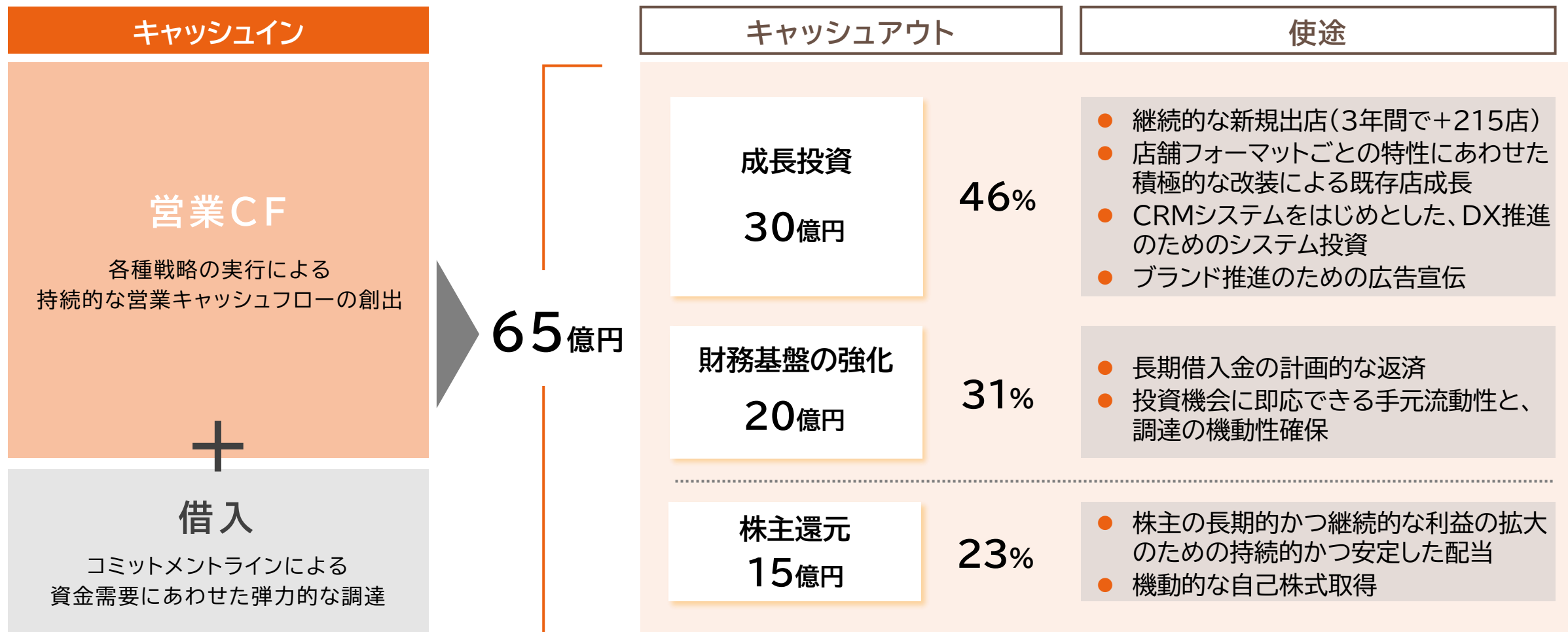


目標ROEとエクイティスプレッドの推移



- 株主資本コストは2026年8月期末時点
- 第1次中期経営計画の最終年度までに、エクイティスプレッドを3.2%まで拡大する
- 各種施策の実行による収益力強化を主因に、2035VisionではROE13.7%を目指す

事業・経営戦略により拡大した営業キャッシュフローを、更なる成長に向けた投資と株主還元適切に配分



03

Appendix

参考資料

Business
会社概要

会社名	株式会社ワッツ
代表者	代表取締役社長執行役員 平岡 史生
本社所在地	〒540-0001 大阪市中央区城見1丁目4番70号 住友生命OBPプラザビル5階
TEL	06-4792-3280(代)
FAX	06-4792-3290
設立	1995年2月22日
主な業務	日用品・雑貨の卸小売業 (主に100円ショップの運営)

資本金	4億4,029万円
-----	-----------

数字で見るワッツ(2026年8月31日現在)

事業規模

創業

31年

グループ連結売上高

645億円

100円ショップ店舗数

1,932店舗

100円ショップ店舗所在地

47都道府県

その他国内事業店舗数

19店舗

Buona Vita 10店舗
リアル 8店舗
バリュー100 1店舗

海外卸売先

30か国以上

収益性・財務

営業利益

16.4億円

ROE

8.5%

自己資本比率

53.5%

配当性向

30.2%

1株当たり当期純利益

85.98円

組織

グループ従業員数(8時間換算)

3,111人

正社員 416人
パートアルバイト 2,695人

平均勤続年数(ワッツ単体)

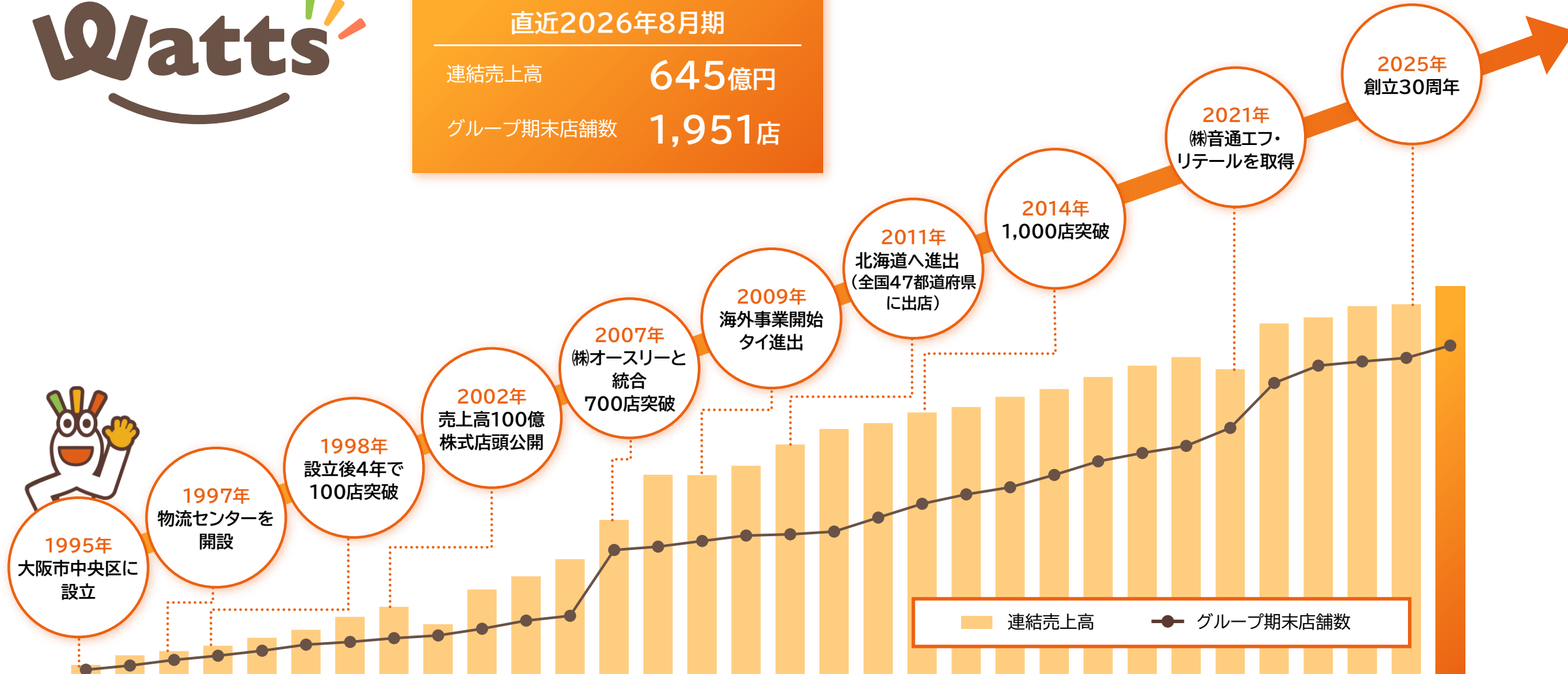
15.2年



直近2026年8月期

連結売上高 645億円

グループ期末店舗数 1,951店



ワッツ・ミーツ・シルク



“いつも”によりそう100円ショップ
ごくあたりまえなことを、しっかりとかたちづくっていくこと。そんな想いを大切に、笑顔あふれる100円ショップです。



FLET'S(フレッツ)・百圓領事館



株式会社ワッツが運営する100円ショップ
主に関西と関東で店舗を展開しています。



ニッパン



(株)ニッパンは100円ショップ卸売業
日本製商品から海外製の商品まで幅広く取りそろえてございます。



Tokino:ne(ときのね)



「自分時間の楽しみ方」を形に。
朝起きてから就寝までの1日を、自分らしく楽しむための商品を提案するオリジナルブランドです。



fasmy(ファスミー)



気楽に選べる、自分だけのコスメ
時短かつリーズナブルな美容を求めるすべての人々に新たな選択肢を提供します。



Buona Vita(ブォーナ・ビータ)



ゆったりと心地よい時間を過ごしてみませんか？
自分のお気に入りのZAKKAに囲まれて大好きなおうちを作りましょう…



リアル



日用品全般を扱うディスカウントショップ
食料品や日用雑貨など、豊富な品揃え。いい商品をお手頃価格で大放出！



バリュー100



食品ディスカウントと100円ショップのコラボレーション
小規模店舗で、価格競争力のある食品と実生活雑貨を取り扱っております。



海外事業(KOMONOYA、小物家園)



世界30か国以上で卸売を展開
ワッツの商品を、世界各国にお届けしています。KOMONOYA、小物家園は卸売先の店舗名です。





本資料にて開示されているデータや将来予測は、
本資料の発表日現在の入手可能な情報に基づくもので、
種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、
及び将来の業績を保証するものではありません。

また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。

従いまして、本情報及び資料の利用は、
他の方法により入手された情報とも照合確認し、
利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。

本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、
当社は一切責任を負うものではないことをご認識いただくよう
お願い申し上げます。

説明内容に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

お問い合わせ先



株式会社ワッツ

取締役常務執行役員経営企画本部長 角本 昌也



06-4792-3280



ir@watts-jp.com