

2021年3月期 第2四半期

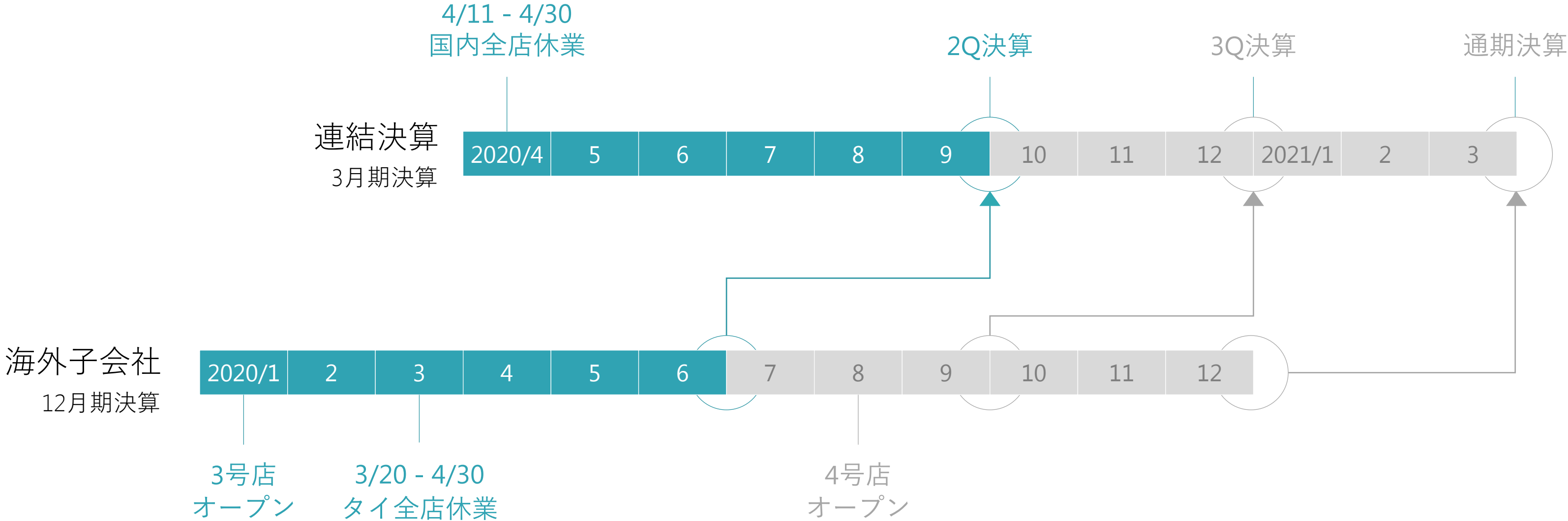
決算説明会

株式会社ワットマン

2020年11月20日

連結決算に関する留意点

海外子会社の業績は3か月遅れでの合算となるため、今回の第2Q連結決算には、2020年7月以降に海外子会社で発生した売上高・営業利益額は反映されていません



Section 01は会社概要のため割愛

Section 02 上期の業績

4月損失を5-9月で補い、上期営業増益に成功

4月全店休業及び5月一部店舗休業により当初は上期で営業赤字予想だったが、4月ネット売上向上による大幅な損失圧縮と5月～9月の大幅な営業増益により4月損失を補い、**上期営業増益**に成功、**4期連続の上期増益**を達成

Section 03 オーガニック成長戦略

3つの成長戦略により、経営基盤の強化を図る

2018年3月期の期中より、「基盤構築フェーズ」と位置づけ、コア事業・スピンオフ事業・海外事業を通じてオーガニックな成長を図る。
営業再開後の5-9月単体の**営業利益率は11.4%**、**前年同期比160%**と非常に高い水準に着地

Section 04 通期の見通し

“4月全店休業のリカバリ”からの脱却を目指す

上期（4-9月）は4月全店休業からのリカバリに集中し、一定の成果は創出。
下期は、新型コロナに注意し運営しつつも、3つのオーガニック戦略の遂行を通じて成長を図っていく

Section

01

会社概要

ビジネスモデルと強みについて説明します

『ニチジョウ を ミタス』

ワットマンは、働く人を『幸せ』にするための手段です。

『幸せ』ってなんだろう？人によって幸せに感じることは異なります。幸せのかたちは人の数だけ。ワットマンはこう考えます。働く人の幸せとは、胸を張って『今の仕事が天職だ』と言い切れること。社会の役に立っているという満足感と、成長を通じた達成感。大層な成功体験はいらない。毎日の小さな充実。それだけで人生は満たされる。

ワットマンで仕事をしてよかった、ふとしたときにそう思う状態でありたい。それがわたしたちの目指すところです。



ビジネスモデル

5

個人のお客様から仕入れ、お店で商品化し、個人のお客様へ販売

仕入チャネル



個人のお客様

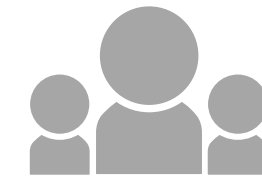


法人

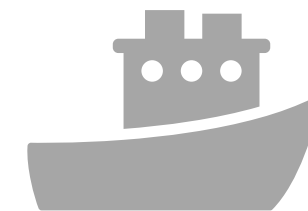
53 店舗（国内 49 + 海外 4）

W **ワットマン**

販売チャネル



個人のお客様



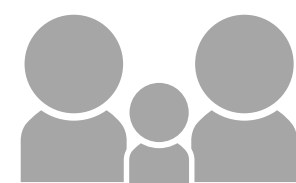
海外リユース



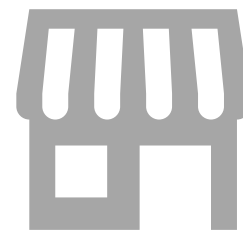
法人

トコトン買取

リユース業における競争優位性は買取力（仕入力）の強弱によって決定されます。
当社は、15分単位で組まれた効率的なオペレーションと、回収から輸出、販売まで一貫して行い
中間コストを徹底排除したグローバル再リユースの仕組みにより、国内では販売が難しく
他では買い取ることができないリユース商材も1点1点値段をつけてお買取りが可能です。
買取のお客様の流入を促し、離脱を防ぐ強みとなっております

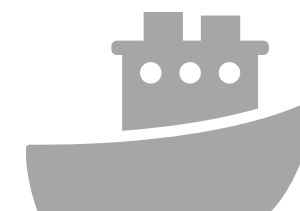


お客様



国内店舗

多様な商品を高速回転
させるオペレーション



海外リユース

国内リユースが難しい品
を海外で再リユース



店舗型リユース

「トコトン買取」を掲げ、国内47店舗にて多種多様な商材をワンストップで買取/販売



ネット型リユース

ロードバイクとオーディオの専門ブランドにて販売単価数十万円から数百万円の商材を売買



海外リユース

国内でリユースが難しい商材を海外で再リユース。グローバル循環型社会の形成に貢献



<https://roadbike.kawmann.jp/>

<https://audio.kawmann.com/>



<https://www.facebook.com/roadbike.kawmann/>

<https://www.facebook.com/audio.kawmann/>



<https://www.facebook.com/wattmannthailand/>

<https://www.facebook.com/wattmannterminal21asok/>

事業リスクの識別

直近1年間で比較的発生可能性が高く、顕在化した場合、営業利益額に10%以上の重要な影響を及ぼす
リスクをピックアップ（年次でアップデート）



* Risk Level：「発生可能性×顕在化した場合の影響額」の定性評価（次ページも同様）

アップサイドリスクの最大化とダウンサイドリスクの最小化を図る

重要リスク			Level	最大化または最小化に向けた対策
アップサイド	海外事業の成長		5	経営陣の積極的案件関与による意思決定の質とスピードの最大化
	M&Aによる成長		4	社外取締役としてM&Aスペシャリストの配置
	ネット型リユースの成長		2	短期的には基盤構築の推進
ダウンサイド	戦略リスク	重要人材のリテンション低下	4	重要人材のエンゲージメントの維持・向上
		優秀人材の採用難化	3	マッチングプロセスへの経営陣の積極的関与
		競合との競争激化	3	商材の幅・深さ両面からの「トコトン買取」の徹底
		海外事業のカントリーリスク	2	一定程度はリスクテイク
		国内新規出店コストの高騰	1	イニシャルコストの低減及び出店時オペレーションの効率化
	社外要因リスク	ハザードリスク	4	社長をトップとする体制構築、月商の2か月分の現預金保有
		古物営業法の法的規制	2	古物台帳の管理徹底等、古物営業法の法令遵守
	オペレーショナルリスク	情報システムの障害	3	不正アクセスに対する対策、レガシーオペレーションのバックアップ
		個人情報の漏洩	2	機密情報へのアクセス制限や社員の情報管理リテラシー向上
		人件費の費用増加	1	人材確保に向けリスクテイク
	財務リスク	固定資産の減損会計適用	3	新規出店等の投資判断の厳格化
		差入敷金及び保証金の未回収	2	賃貸人の経済的状況を可能な限り調査・分析

* リスクの詳細な内容につきましては、2020年6月26日開示の「有価証券報告書」をご参照ください

当社は事業活動を通じてSDGsの達成に貢献します。“Small Start, Quick Win”を念頭に、目標に対して「できるところから」「すぐに」着手し、継続的に貢献範囲を拡大していくことを基本方針としております。

リユース事業による温室効果ガスの削減

当社は「トコトン買取」を掲げ、リユースされる商材を可能な限り拡大することで、グローバルでの循環型社会の実現及び温室効果ガスの削減に努めております。また、廃棄物の分別とリサイクルによる廃棄削減を進めており、今期は前期と比べ84%の廃棄物削減に成功しています

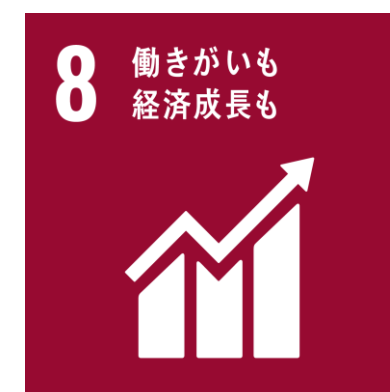


市場価値を高める質の高い教育の提供

当社は人材マネジメントの強化を重要経営課題として捉えております。40種以上のオリジナル研修を用意し、日常業務に役立つ知識はもちろんのこと、「市場価値を高める」をテーマに、起業時や他業種への転職時に役立つスキルも教育しています

ジェンダー平等の促進

当社は国内における女性従業員比率 57.5%、海外子会社においては87.0%と比較的女性比率が高い職場です。今後も引き続き女性活躍の機会を拡大していく方針です。また、株式会社ユニテッドアローズの下取りに協力し、買取金は認定NPO法人乳房健康研究会のピンクリボンバッジ運動に役立てられています



ディーセントワークの促進

当社は、古本回収プロジェクトを通じて、NPO法人「アンガージュマン・よこすか」が推進する不登校やひきこもり児童・青少年の就学・就労の自立支援に協力しています。また、同一労働同一賃金の原則に従い、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の解消に努めています

Section
02

上期の業績

2021/3期第2Qの各種財務諸表について説明します

上期営業利益 概況

4月全店休業及び5月一部店舗休業により当初は第1Q営業赤字予想だったが、4月ネット売上向上による大幅な損失圧縮と5-9月の大幅な営業増益により、4月損失を補い、上期営業増益に成功



* 当ページの各種数値は四捨五入した値です

損益計算書 概況 / 4-9月

4月全店休業により大幅減収だったものの、販管費の適正化が順調に進捗し、営業利益は前年超え

4-9月 連結PL

単位：百万円

科目	20/3期 上期		21/3期 上期		前年同期比	主な要因
	金額	売上比	金額	売上比		
売上高	1,780	100.0 %	1,648	100.0 %	92.6 %	4月全店休業により減収
売上総利益	1,180	66.3 %	1,086	65.9 %	92.0 %	4月休業に伴う減益
販売費及び一般管理費	1,064	59.8 %	968	58.8 %	91.0 %	5-9月の販管費適正化策が奏功し、4-9月では売上比で若干改善
営業利益	115	6.5 %	117	7.1 %	101.2 %	-
経常利益	117	6.6 %	118	7.2 %	100.9 %	-
四半期純利益	76	4.3 %	51	3.1 %	67.9 %	-

ビジネスの近況をよりクリアにするために営業再開後（5-9月）に絞りPLを見た場合、大幅増益

5-9月 単体PL

単位：百万円

科目	20/3期 5-9月期		21/3期 5-9月期		前年同期比	主な要因
	金額	売上比	金額	売上比		
売上高	1,500	100.0 %	1,496	100.0 %	99.7 %	5月一部店舗休業、5-9月営業時間短縮、アパレル不調があったものの、ほぼ前年並み
売上総利益	994	66.2 %	996	66.6 %	100.2 %	売上総利益率改善策が奏功し、単体レベルでは総利益率は改善
販売費及び一般管理費	887	59.1 %	825	55.2 %	93.1 %	販管費適正化策が奏功し、売上比3.9ポイント減の大幅改善
営業利益	106	7.1 %	170	11.4 %	159.5 %	-
経常利益	108	7.2 %	170	11.4 %	157.2 %	-
四半期純利益	64	4.3 %	138	9.2 %	214.3 %	-

貸借対照表 概況

コロナ対策借入に伴い、自己資本比率が若干低下

単位：百万円

科目	20/3期末	21/3期 上期	増減額	主な要因
流動資産	2,109	2,226	117	借入に伴う現預金増加
固定資産	1,230	1,216	△ 14	有形固定資産の減少
資産合計	3,340	3,442	103	-
流動負債	431	449	18	1年内返済予定の長期借入金の増加
固定負債	356	454	98	長期借入金の増加
負債合計	787	903	116	-
純資産合計	2,552	2,539	△ 13	利益剰余金の減少
自己資本比率	76.2 %	73.5 %	-	-

キャッシュフロー計算書 概況

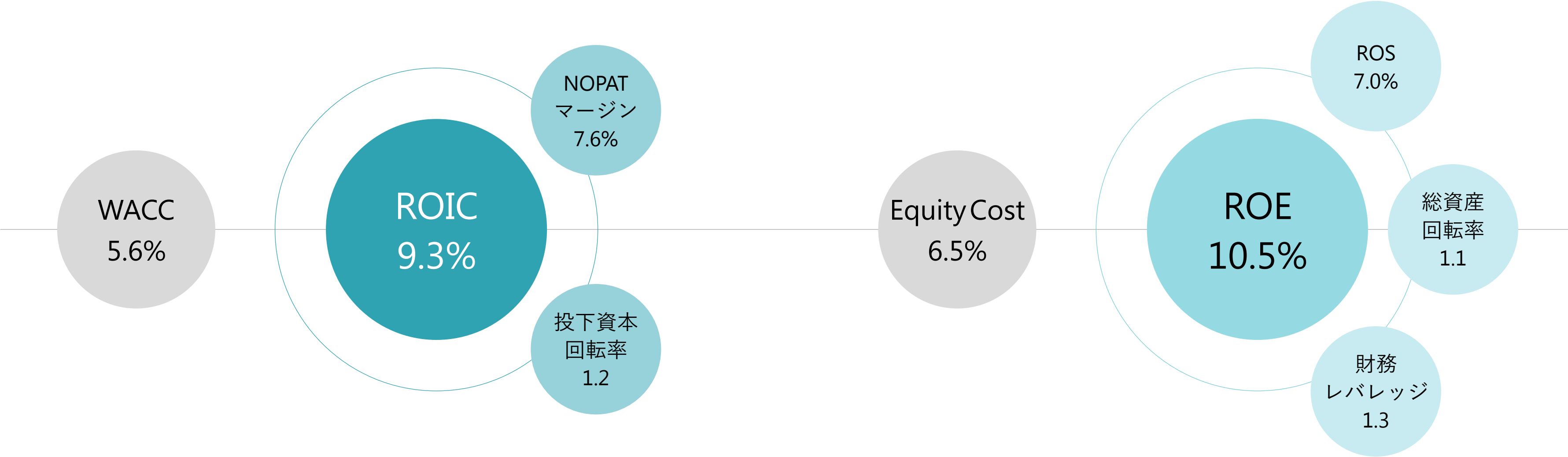
営業キャッシュフローは110百万円の収入

単位：百万円

項目	21/3期 上期	主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	110	税金等調整前当期純利益86百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 21	有形固定資産の取得5百万円、
財務活動によるキャッシュ・フロー	86	長期借入金の200百万円、長期借入金の返済72百万円、 配当金の支払65百万円
現金及び現金同等物の増加額	174	-
現金及び現金同等物の期首残高	1,364	-
現金及び現金同等物の期末残高	1,538	-

資本効率 / 2020年3月末時点

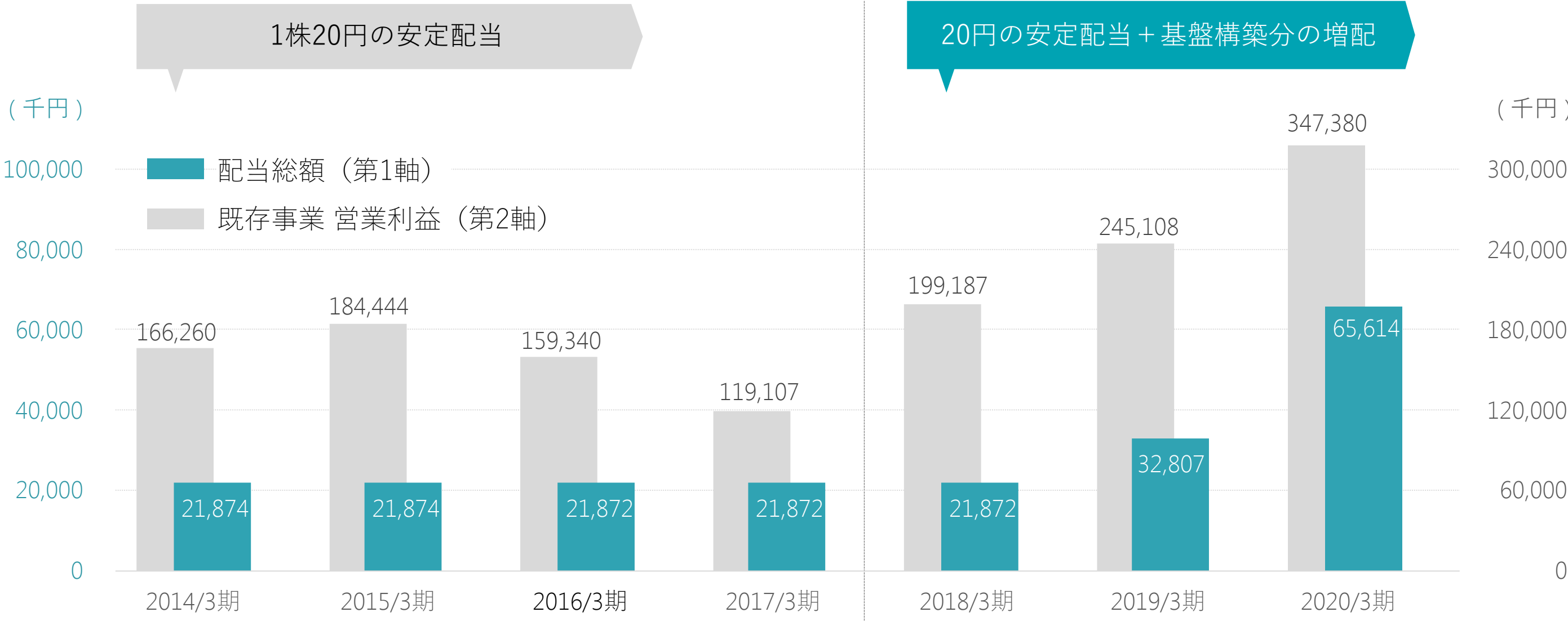
基盤構築フェーズにおいては、WACCを超えるROIC創出を最低限の指標とする。
前期は基盤構築が進捗し、NOPATマージンとROSが向上した結果、資本効率は大幅改善



* WACC及びEquity Cost算出においては次の数値を使用。リスクフリーレート：10年長期国債利回り・1年平均、 リスクプレミアム：5.1%、 β 値：100ヶ月間の月次株価データより算出

配当の考え方 / 2020年3月末時点

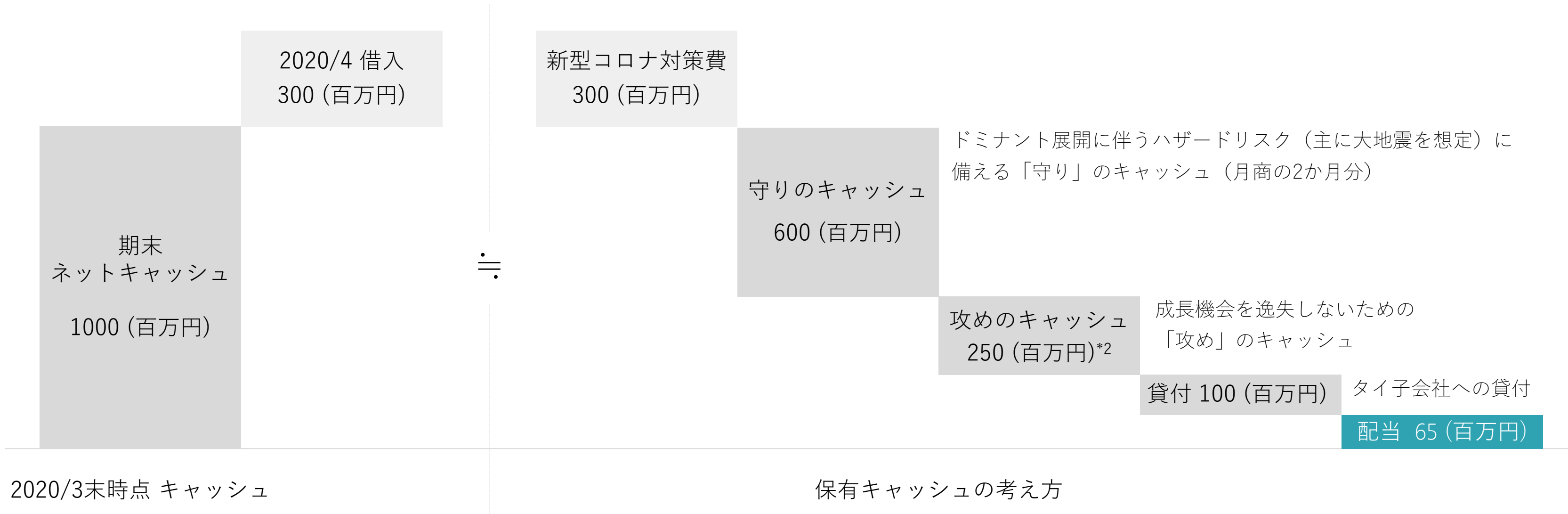
基盤構築に注力している現時点においては「安定配当＋基盤構築の進捗*に合わせた増配」を基本方針とする。
増配額は、配当総額の観点からキャッシュ状況と合わせて検討（次ページ）



* 基盤構築の進捗は「既存事業 営業利益」の創出状況にて見極める。
フリーキャッシュフローや当期純利益は状況見極めに使用しない（成長投資の影響を大きく受けるため、また変数に税率を含み、繰越欠損金の影響を排除できないため）

配当総額と保有キャッシュの考え方 / 2020年3月末時点

当期純利益が低水準^{*1}のうちは、割合（配当性向）ではなく、絶対額（配当総額）の点から配当を検討。
期末時点ネットキャッシュから 必要と想定される分を控除した残額を配当金として処分



*1 当期純利益5億円未満を低水準と考える
*2 攻めのキャッシュは3年間の平均年額目安であり、この金額を単年度で使い切るものでもなく、またこの範囲内で単年度の成長投資を制限するものでもない

2021/3期 キャッシュフローアロケーション方針

20

基盤構築フェーズのため、国内外のオーガニックな成長投資が最優先事項

オーガニック成長投資

コロナ後の新たな生活様式が他業種店舗小売業に与える影響を成長機会と捉え、引き続き、国内外の既存ビジネスモデルの強化を最優先事項として投資を図る。

2020/3期は当領域への再投資により、FCFは361百万円創出

インオーガニック成長投資 (M&A)

国内・クロスボーダー問わず幅広く案件を取得し検討しているものの、現時点では売上高の成長性だけを目的としたM&Aは計画していない。

オーガニック領域での成長戦略を下支えする手段としてM&Aが最適である場合に限り案件を進行する

配当

「20円の安定配当＋基盤構築の進捗に合わせた増配」を方針とし、その増配額に関してはキャッシュ状況と合わせて検討する。

4月全店休業により2021/3期は通期減益も想定されるが、再開後の期間損益が前年レベルなら2020/3期の1株あたり60円の配当は維持する

自己株式取得

自己資本の絶対額がまだ低水準であること、及び浮動株比率が比較的低いことに鑑み、現時点では自己株取得枠は設定していない。

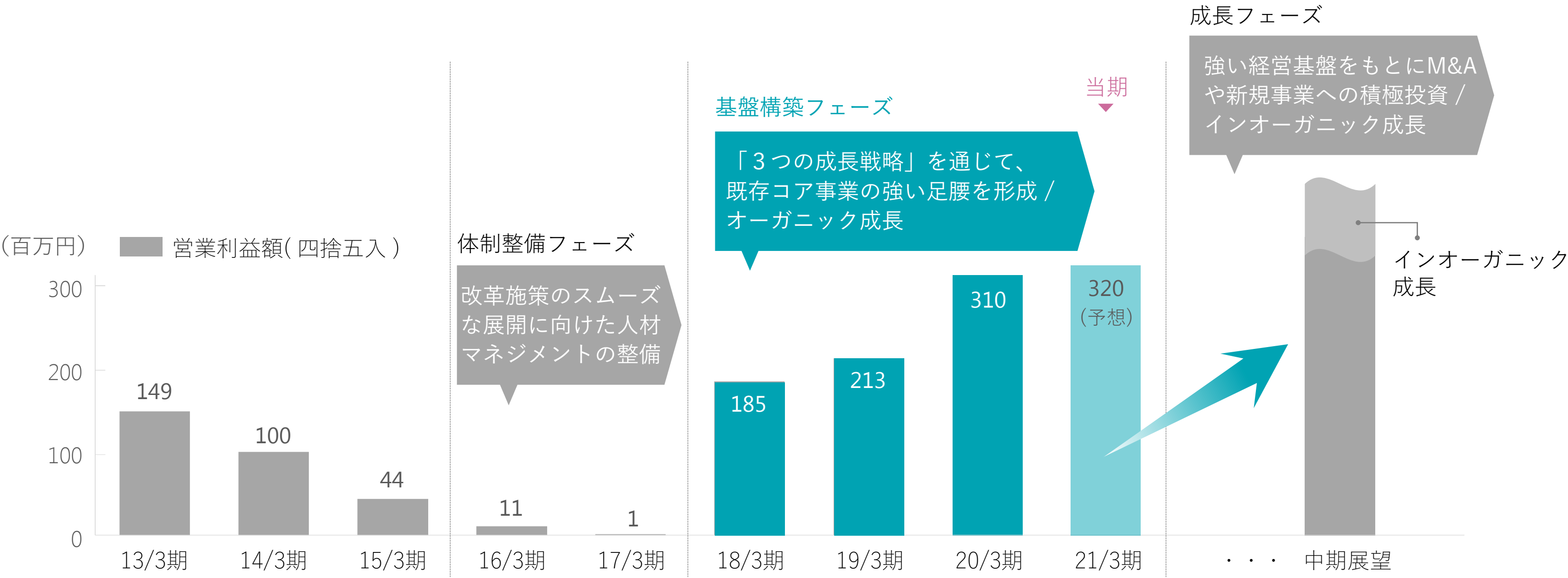
基盤構築に際しては、ROIC spreadを毀損しない範囲において、財務の健全性を意識する

Section
03

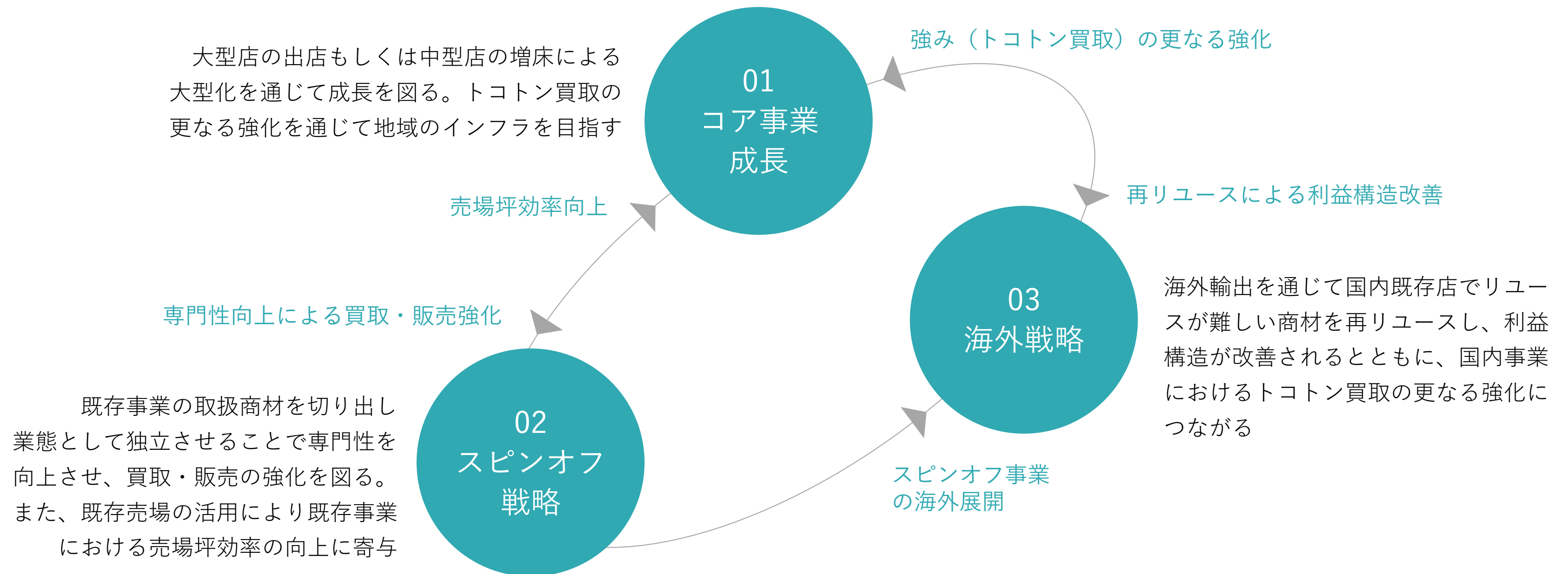
オーガニック成長戦略

成長戦略の内容と進捗状況について説明します

進行フェーズでは、「3つの成長戦略」を通じて、既存事業の強い基盤を構築中。
中期展望に変わりはないが、2021/3期上期は4月全店休業のリカバリーに集中



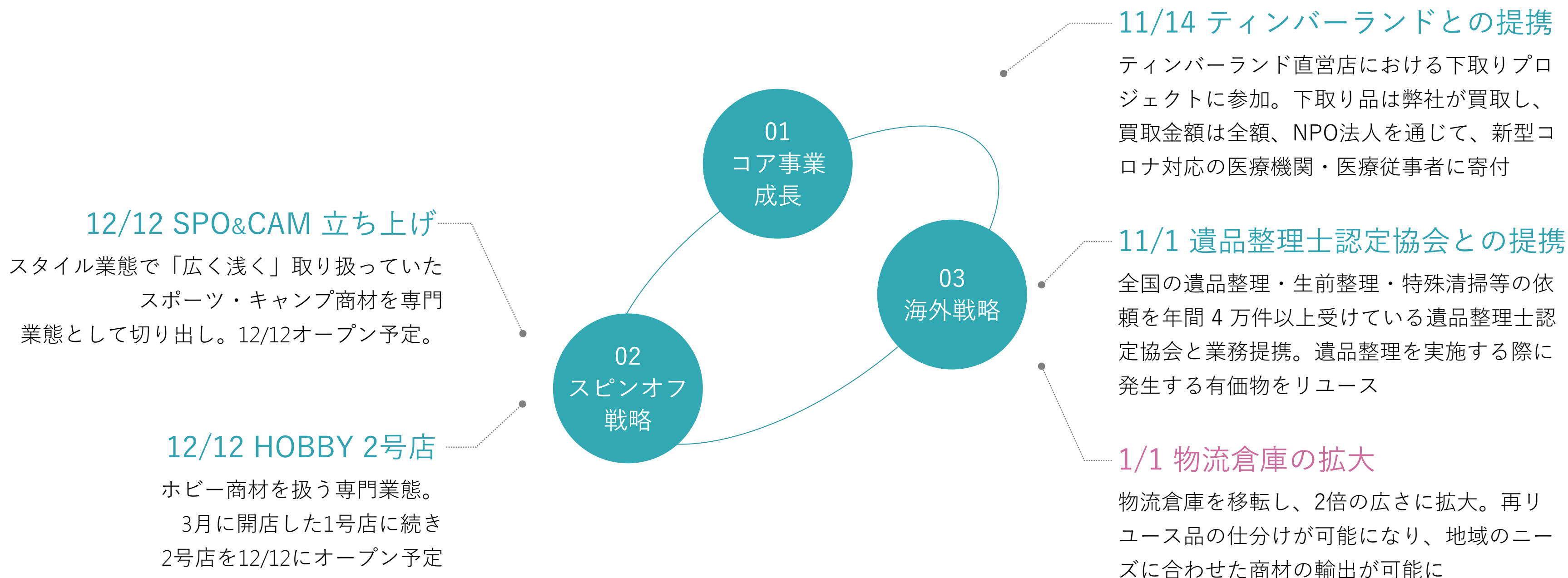
既存コア事業（総合リユース事業）・スピノフ事業・海外事業がそれぞれ有機的に結びつき、各事業の成長が他の事業の成長に作用する、相互に補完的な成長戦略



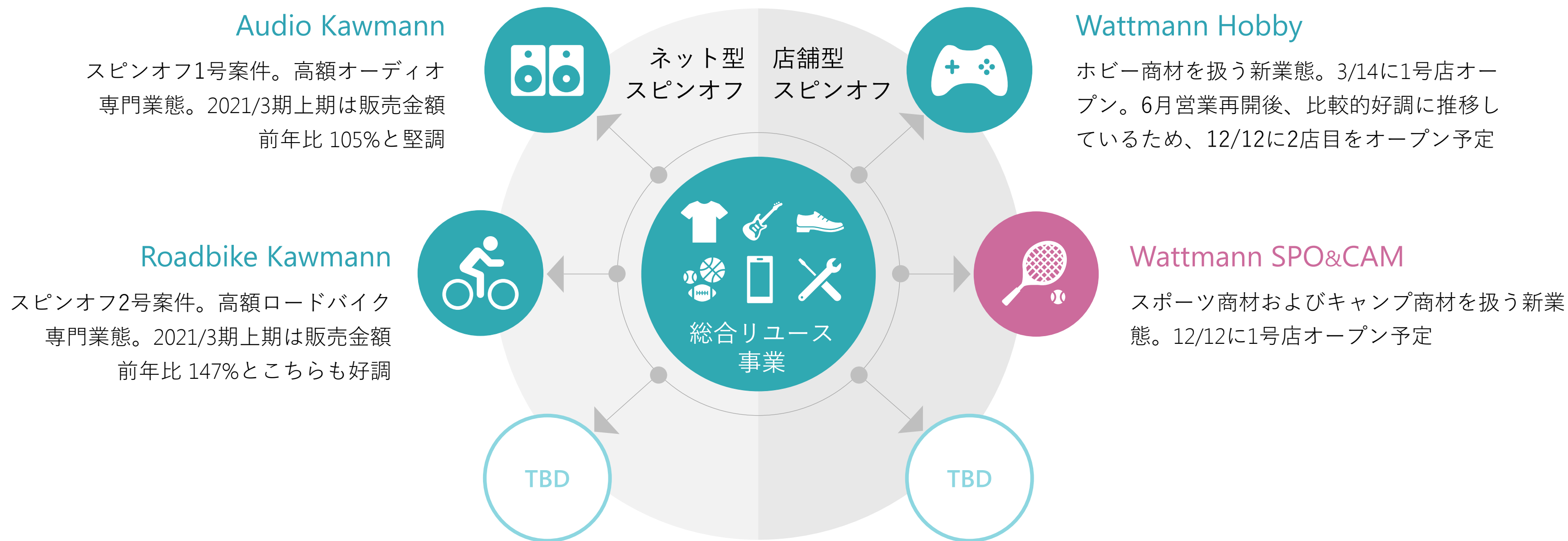
各種イベントの戦略上の位置づけ

24

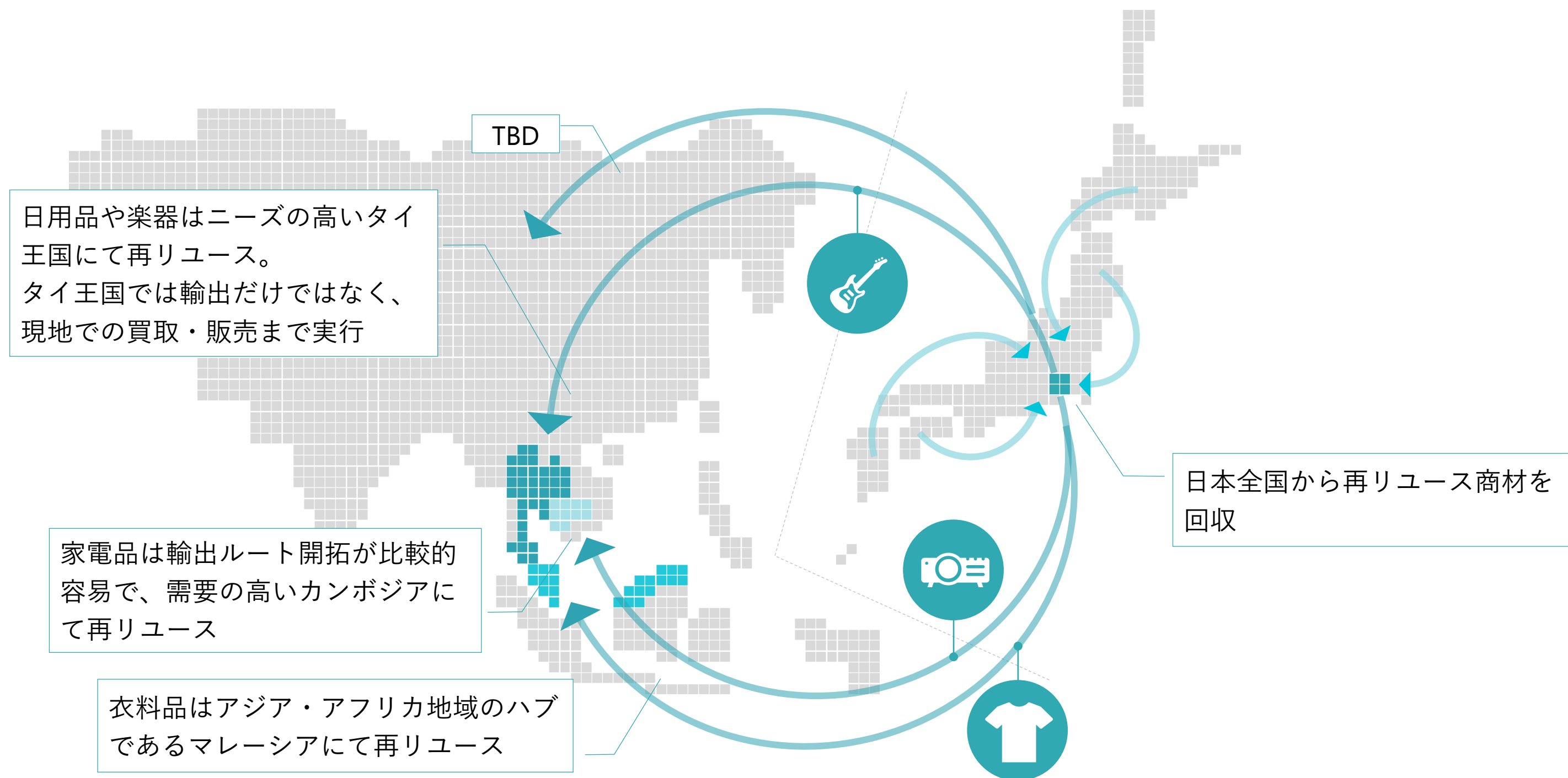
上期は休業からのリカバリーに集中していたため、特に大きなイベントは無いが、強いて言えば
物流倉庫の拡大が今後の海外事業展開上で重要なイベント



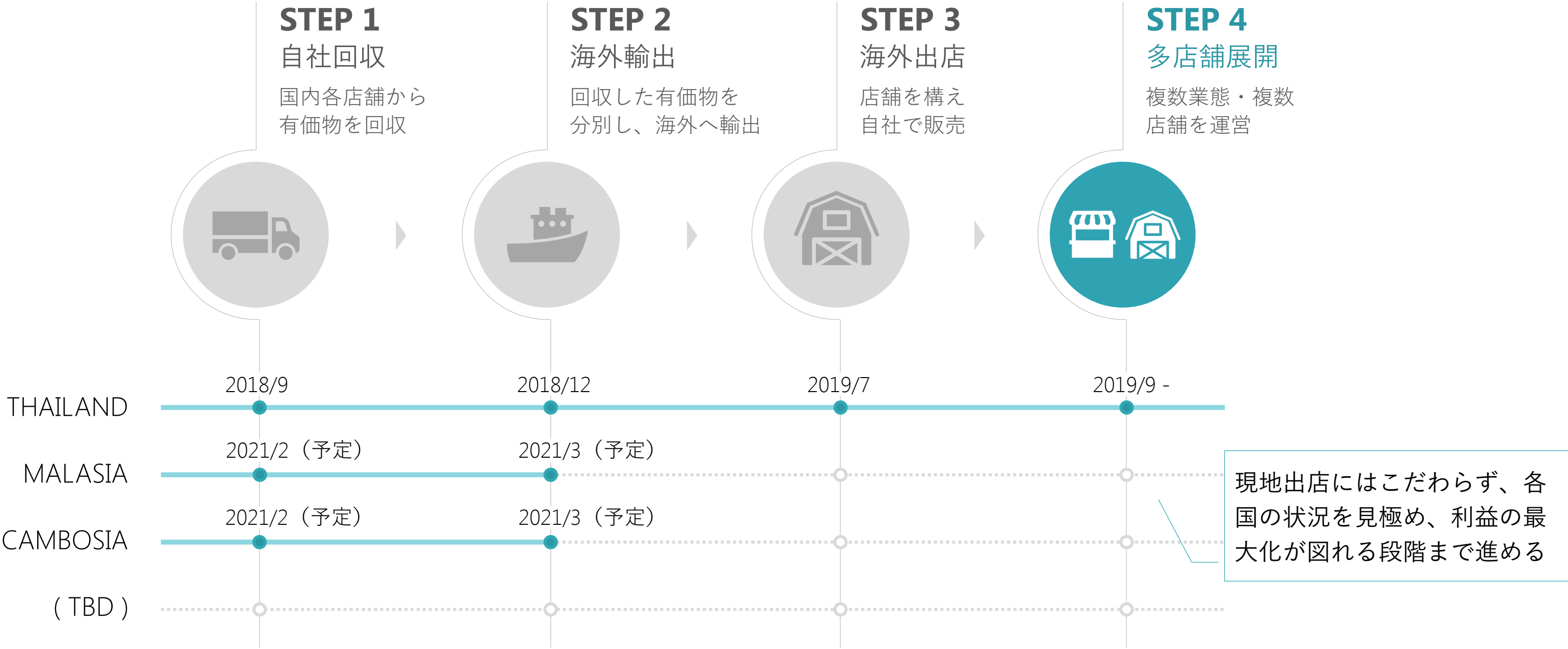
ネットと親和性の高い大商圏・高額商材に関してはネット型リユースとしてスピンオフ、リアル店舗を通じた買取・販売が有効である小商圏商材については店舗型リユースとしてスピンオフを図る



これまではタイ王国での再リユースが海外事業の主であったが、物流倉庫の拡大により、再リユース商材の「仕分け」が可能に。今後は、商材の特性に応じて再リユース先を選択



2021年3月期は、タイ王国にて商材の買取及び販売を行う新業態を立ち上げ。また、マレーシア・カンボジアへの輸出を開始予定



Thailand STEP4 タイ国内での出店戦略

28

直近の海外展開の目的は、Warehouse Store型（Category A）の出店を通じて強い経営基盤を構築すること。
進行期は、国内店舗のビジネスモデル（Category C）を展開



4月全店休業により4月単月で前年差△62百万円と大幅な減益となったが、前述の戦略遂行により利益構造改革が順調に進捗し、5-9月で4月損失を取り戻し、上期で前年同期の営業利益超えを達成

営業利益前年比（単体）

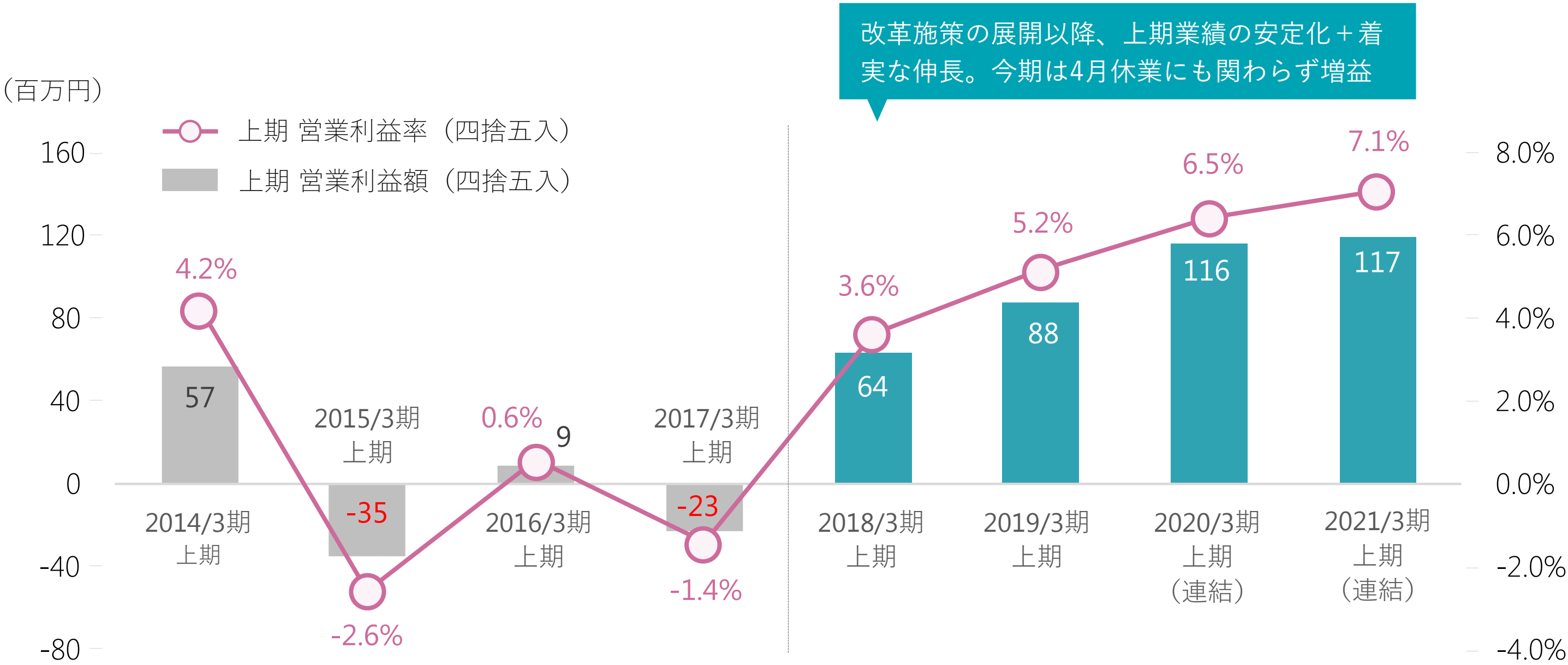
単位：百万円

期間	20/3期		21/3期		前年同期比
	営業利益	利益率	営業利益	利益率	
4月	19	6.7%	△ 42	△ 33.1 %	△ 214 %
5月－9月累計	107	7.1%	170	11.4 %	160 %
上期累計	126	7.1%	128	7.9 %	101 %

営業再開後の利益率は11.4%、
前年同期比160%と
非常に高い水準を達成

戦略の成果 / 4期連続上期増益

改革施策の展開以降、営業利益額/率とも伸長。
21/3上期は4月全店休業にも関わらず、4期連続上期増益を達成



Section
04

通期の見通し

2021/3期の業績見通しについて説明します

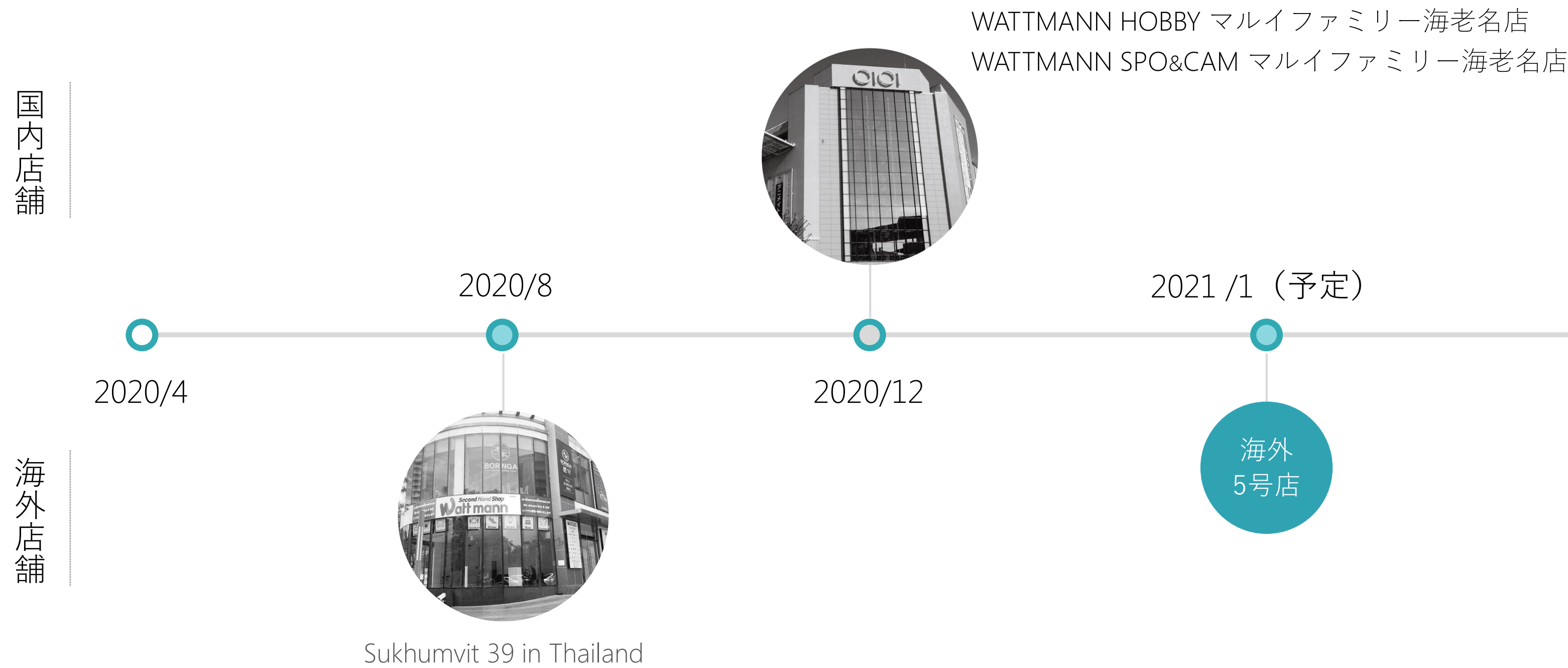
2021年3月までの新型コロナによるインパクトが、2020年10月末時点の状況と大きく変わらないという前提のもとで業績予想を算出。今期は減収・営業増益の見込み

単位：百万円

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
2020年3月期	3,681	-	310	-	311	-	256	-
2021年3月期	3,596	△2.3%	320	3.4%	320	3.1%	234	△8.5%
	2020年10月の二宮店閉店、一部店舗における営業時間短縮の継続（総営業時間前年比96%）、アパレル不調という前提のもと、減収を見込む		2020年5月-9月は、売上高の減少に応じた販管費の適正化策が奏功し、大幅増益。10月も比較的好調に推移し、通期で既存店の営業利益は増加の見込み。一方で、成長投資（12月に新業態の新店を2店舗開店、1月にタイにおける5号店開店）が発生するため、営業利益はNETで微増を見込む				営業利益・経常利益は増益見込みであるが、4月休業による特別損失39百万円が計上されているため、税前利益及び当期純利益は減益見込み	

出店状況と今後の予定

2021年3月期は、国内2店舗、海外2店舗を出店予定

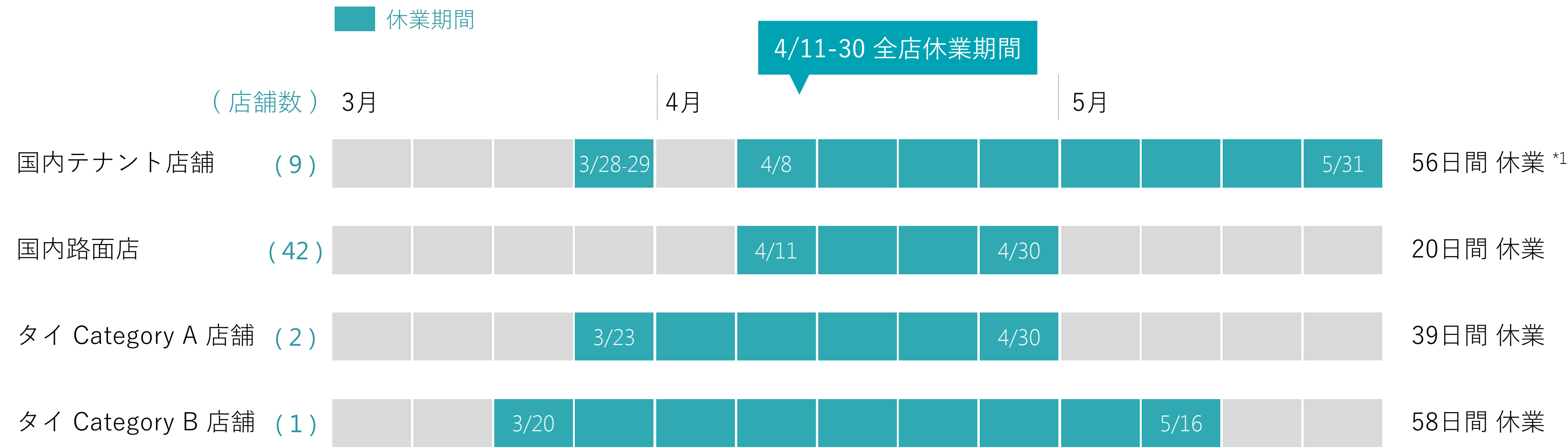


APPENDIX

新型コロナウイルスの各種影響等について説明します

COVID-19 #1 店舗運営への影響

4月は国内・海外合わせ、全店舗で休業。6/1より全店営業再開



^{*1} サクラス戸塚事業所は緊急事態宣言解除に伴い、5/27より営業を再開（49日間休業）

COVID-19 #2

売上高（単体）への影響

36

店舗型リユース業において一時的な“特需”は、在庫減及び買取減を誘起し、必ずしも望ましいものではないため、営業利益が創出される範囲において、過剰な売上増とならないよう、コントロール

売上高前年比

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
既存店	42.5%	104.0%	100.0%	102.4%	97.9%	94.8%	前年比100%あれば十分な営業利益を確保できるため、過剰な売上増は避ける
電化製品	62.6%	130.8%	110.8%	109.5%	102.1%	97.4%	比較的好調だが巣ごもり消費による“特需”の様相が強いため、中期的にみると在庫減及び買取減を引き起こす恐れ。 アパレル不調を補う範囲で過剰な売上増とならないよう可能な限りコントロール
パッケージメディア	44.8%	114.7%	99.0%	105.2%	99.8%	95.4%	
服飾等	29.1%	80.9%	93.4%	96.9%	93.7%	91.7%	アパレル不調が長期化することを念頭に、8月以降、スポーツ等ヘジャンル移行を進め、在庫水準の維持及び売上総利益率・額の向上を目指す

4月全店休業により4月単月で前年差△62百万円と大幅な減益となったが、利益構造改革が順調に進捗し、5-9月で4月損失を取り戻し、上期で前年同期の営業利益超えを達成

営業利益前年比（単体）

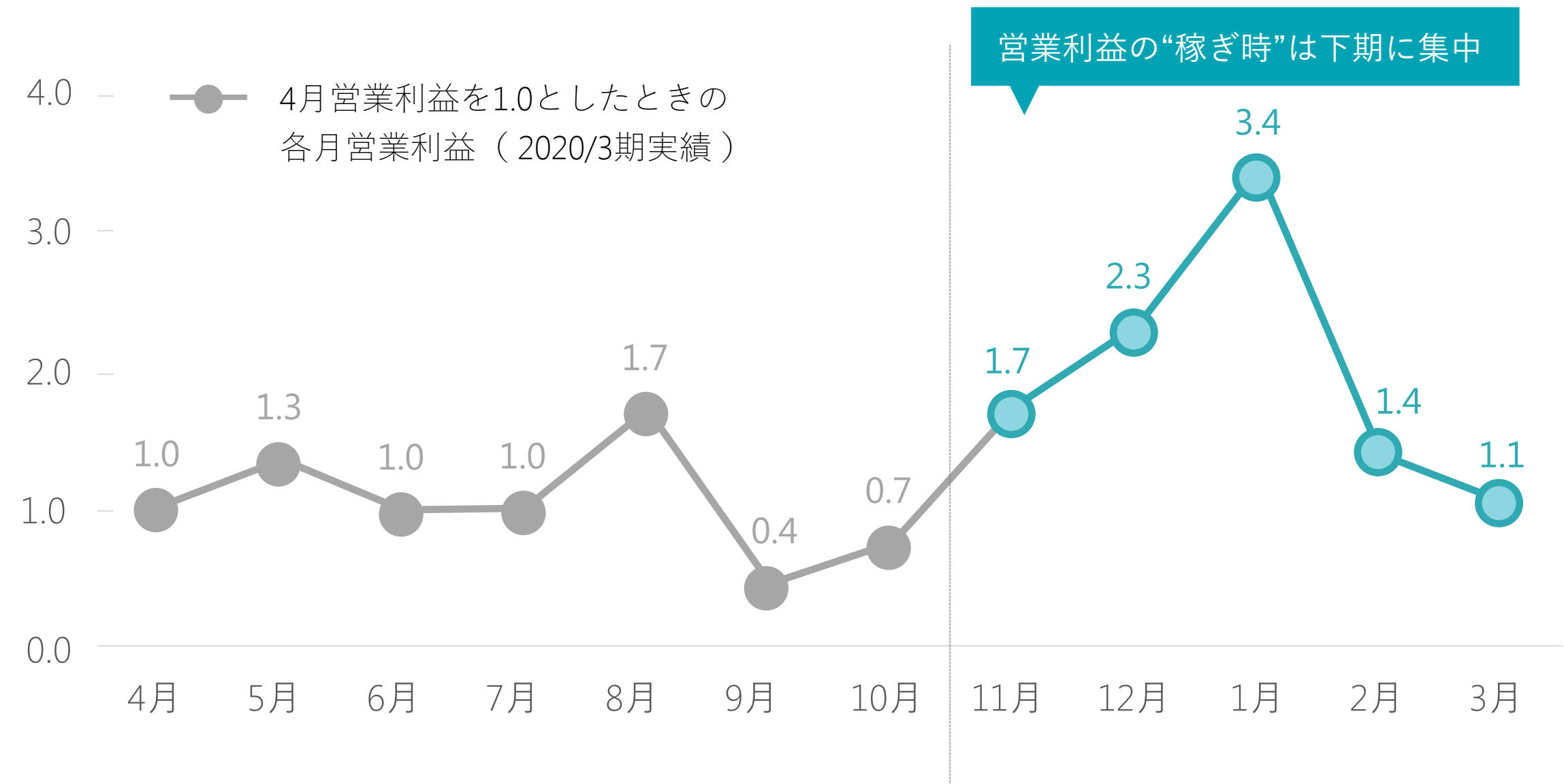
単位：百万円

期間	20/3期		21/3期		前年同期比
	営業利益	利益率	営業利益	利益率	
4月	19	6.7%	△ 42	△ 33.1 %	△ 214 %
5月－9月累計	107	7.1%	170	11.4 %	160 %
上期累計	126	7.1%	128	7.9 %	101 %

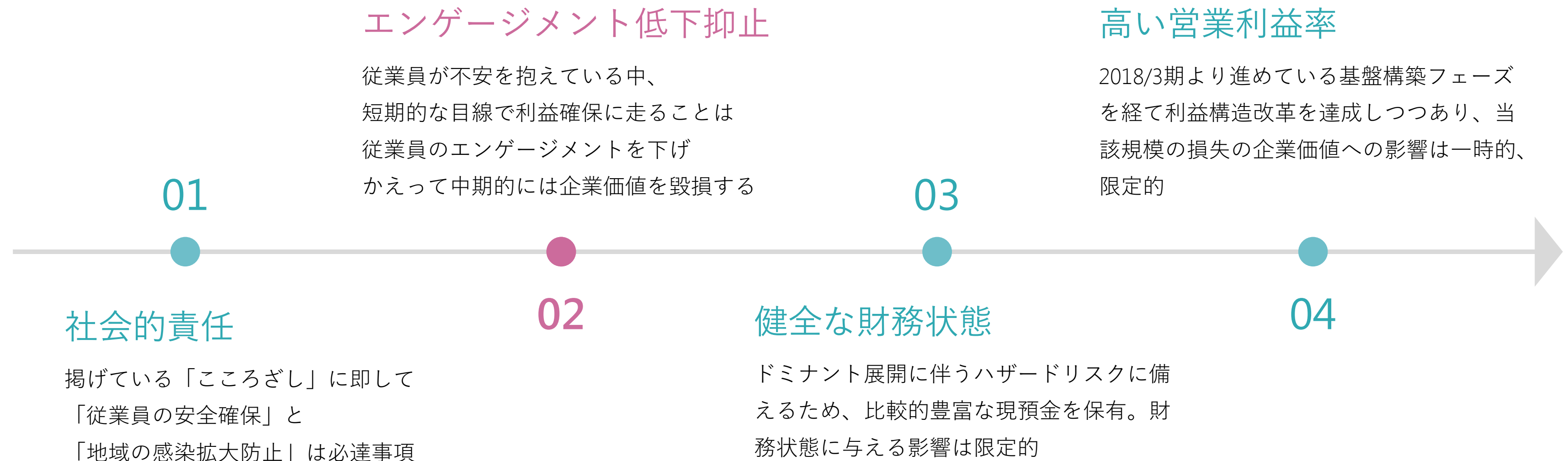
営業再開後の利益率は11.4%、前年同期比160%と非常に高い水準を達成

COVID-19 #4 4月損失のインパクト評価

当社ビジネスモデルにおいて「4月は利益の稼ぎ時ではない」ため、損失の影響は限定的。



すべての意思決定は中期的な企業価値向上（中期的に創出されるキャッシュフローの最大化）に資するか否かで判断。中期的な企業価値向上のためには、従業員の会社に対するエンゲージメント*向上が不可欠

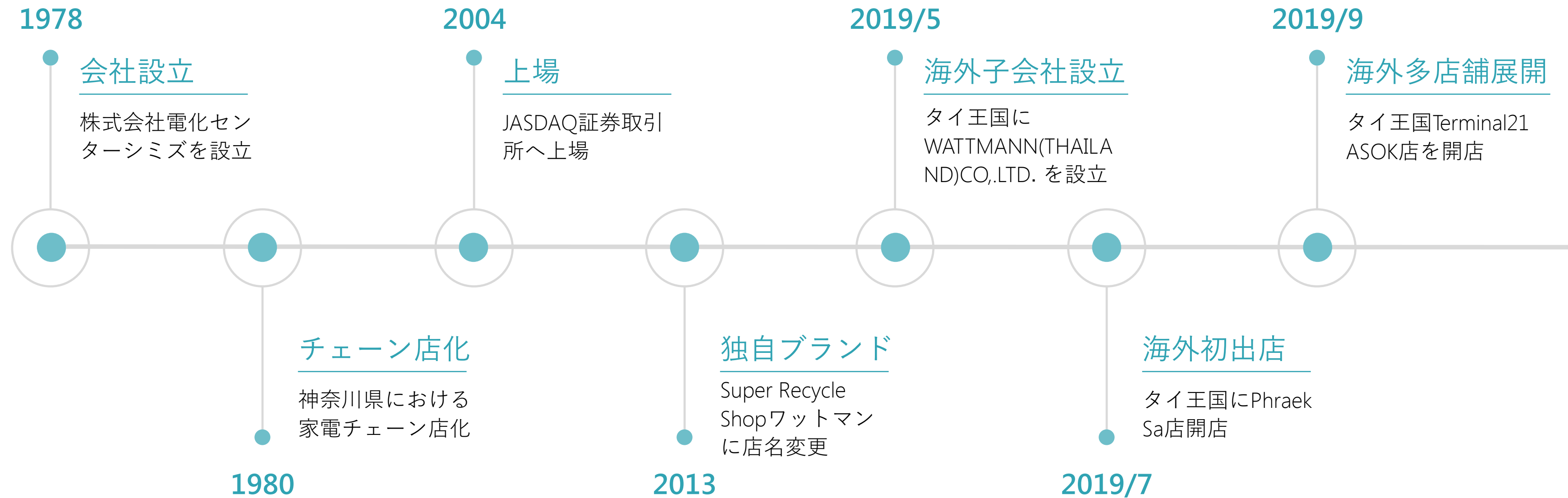


* 従業員エンゲージメント：会社や仕事に対する「思い入れ」と定義。当社店舗を対象とした分析では、離職率や生産性と強い正の相関があり、営業利益率に大きく影響

新型コロナウイルスの感染拡大でも当社ビジネスモデルへの棄損は生じていない

失ったもの		失わなかったもの		
4月単月損失77百万円		従業員エンゲージメント	ビジネスモデル	成長機会
4月全店休業により既存店の売上高前年比42.5%と落ち込み、4月単月で営業損失42百万円、特別損失35百万円の発生見込み		従業員エンゲージメントを企業価値向上の源泉と考え、エンゲージメントの低下を防ぐために4月は全店で休業。また営業再開に際しては、全店を役員が回り、再開することへのモチベーションや再開に向けた対策について話し合いを重ねた	5月から営業再開した国内店舗・海外店舗とも、新型コロナウイルス感染拡大前水準の売上高に戻り、休業や営業時間短縮以外の業績毀損要因は現時点では見受けられない。 「トコトン買取」を強みとする当社ビジネスモデルは、リユース他社やフリマ事業との棲み分けができていると認識	4月に予定していた海外出店は新型コロナの影響で3か月間以上後ろ倒しになったものの、コロナの影響による出店候補地の拡大を成長機会ととらえ、成長投資は抑制することなく推進する。成長機会を逸失しないよう、必要なキャッシュは十分確保

社名	株式会社ワットマン（WATTMANN.CO.,LTD.）
事業内容	リユース事業（服飾雑貨・家電・本・ゲームソフトなどの仕入販売）
代表者	代表取締役社長 川畑泰史
会社設立	1978年9月
資本金	5億円
従業員数	493名（2020年9月末）
事業拠点	国内・海外に55店舗（2020年9月末）
発行済株式の総数	1,136,854株



THANK YOU!

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は
当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており
実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります

お問い合わせ

株式会社ワットマン 経理IRグループ

神奈川県横浜市旭区鶴ヶ峰本町 1-27-13

IR問い合わせ : info-ir@wattmann.co.jp