

2020年3月期 通期

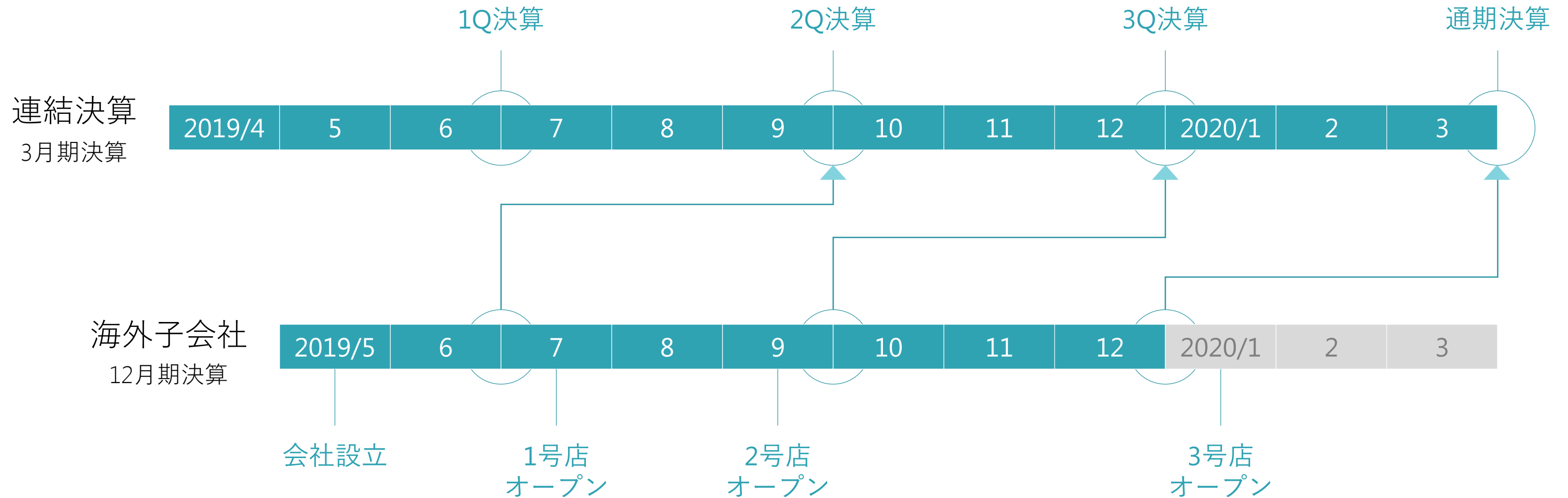
決算説明会

株式会社ワットマン

2020年6月15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、今回の通期連結決算には、2020年1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おられません



Section 01は会社概要のため割愛

Section 02 今期の業績

売上総利益率改善策、営業利益率改善策が奏功し、大幅な増益

売上高	3,681百万円	(前年比105.7%)
営業利益	310百万円	(前年比145.8%)
当期純利益	256百万円	(前年比147.1%)

Section 03 改革の進捗状況

順調に進捗。既存コア事業における強い経営基盤を構築中

2018年3月期の期中より、「基盤構築フェーズ」と位置づけ、「攻めと守りの5つの戦略」を通じて、既存コア事業の強い足腰を形成
売上高営業利益率は8.4%（前年から2.3ポイント向上）

Section 04 進行期の見通し

4月全店休業からのリカバリに集中

従業員の安全確保と地域の感染拡大防止に配慮し、4月は全店で休業
休業に伴い4月売上高は前年比43.4%、4月単月で77百万円程度の損失見込み(速報値)
5月は、休業店舗を抱えつつも、営業利益前年比176%と業績は急回復

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

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



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





店舗型リユース

「トコトン買取」を掲げ、国内49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



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

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



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

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



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://www.facebook.com/wattmanthailand/>

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

Section
02

今期の業績

2020/3期の各種財務諸表について説明します

損益計算書 概況

基盤構築の各種施策が順調に進捗し、増収増益

単位：百万円

科目	19/3期*		20/3期		前年同期比	主な要因
	金額	売上比	金額	売上比		
売上高	3,483	100.0%	3,681	100.0 %	105.7 %	国内新規出店の効果により増収
売上総利益	2,304	66.2%	2,443	66.4 %	106.0 %	売上総利益率改善策が奏功したものの、暖冬により高利益率の衣料品が不振だったため、微改善
販売費及び一般管理費	2,092	60.0%	2,132	57.9 %	102.0 %	販管費適正化策が奏功し、2.1ポイント改善
営業利益	212	6.1%	310	8.4 %	145.8 %	-
経常利益	218	6.3%	311	8.5 %	142.5 %	-
当期純利益	174	5.0%	256	7.0 %	147.1 %	-

* 19/3期 は単体決算（次ページ以降も同様）

貸借対照表 概況

利益剰余金223百万円増加、自己資本比率76.2%

単位：百万円

科目	19/3期末	20/3期末	増減額	主な要因
流動資産	1,906	2,109	203	増益に伴う現預金増加
固定資産	1,275	1,230	△ 44	有形固定資産の減少
資産合計	3,181	3,340	158	-
流動負債	381	431	49	海外子会社の決算期ズレに伴う買掛金の増加
固定負債	478	356	△ 122	長期借入金の減少
負債合計	859	787	△ 72	-
純資産合計	2,321	2,552	231	利益剰余金の増加
自己資本比率	73.0 %	76.2 %	-	-

キャッシュフロー計算書 概況

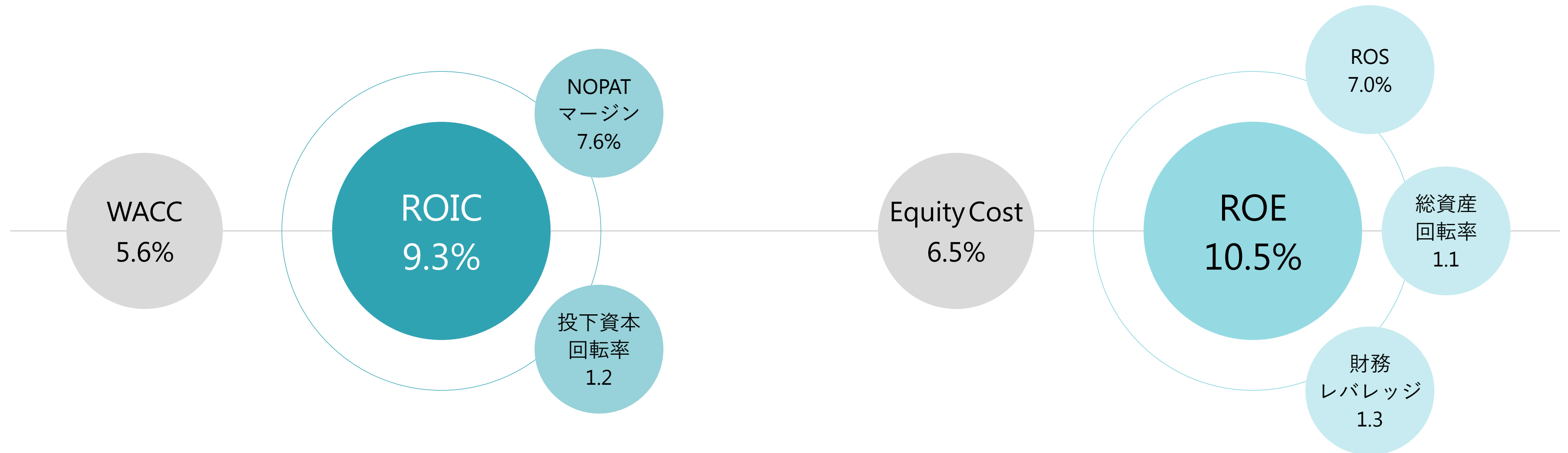
営業キャッシュフローは392百万円の収入

単位：百万円

項目	20/3期	主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	392	税金等調整前当期純利益302百万円
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 31	有形固定資産の取得34百万円
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 150	長期借入金の返済124百万円、配当金の支払32百万円
現金及び現金同等物の増加額	207	-
現金及び現金同等物の期首残高	1,156	-
現金及び現金同等物の期末残高	1,364	-

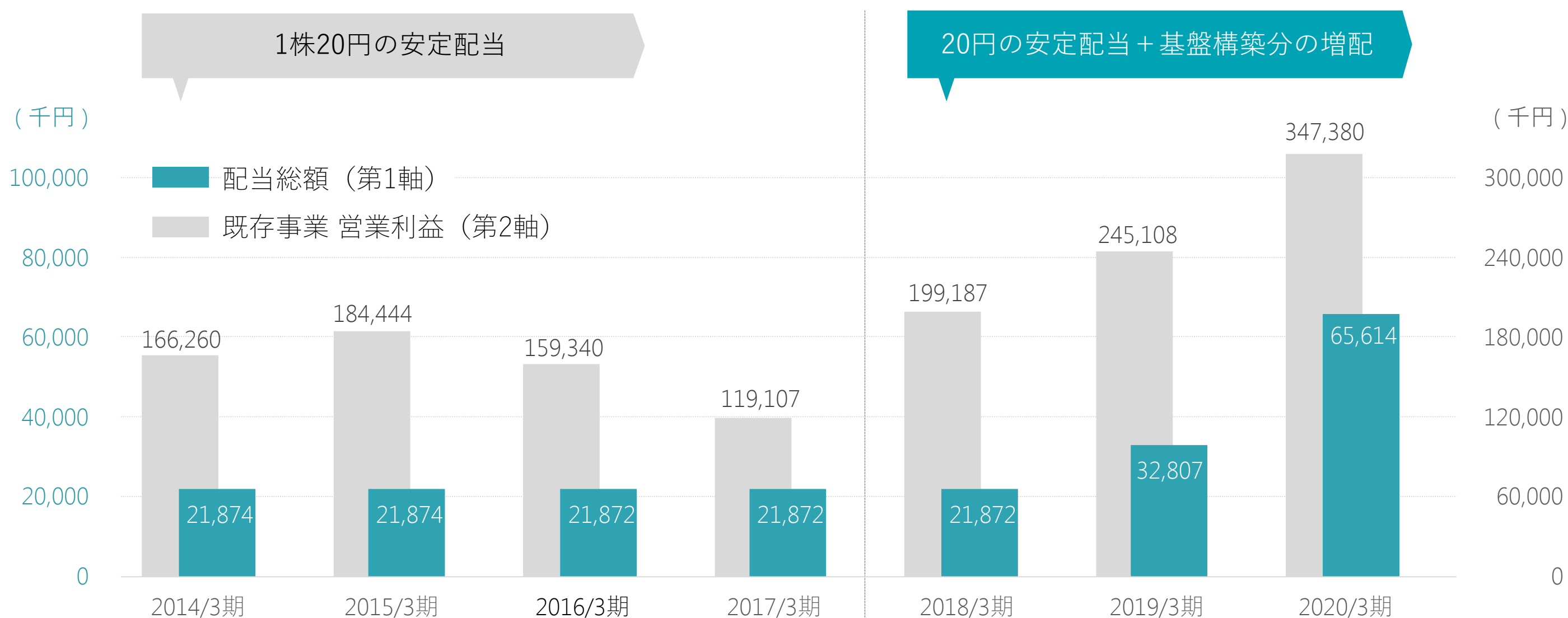
基盤構築フェーズにおいては、WACCを超えるROIC創出を最低限の指標とする。

今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

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）

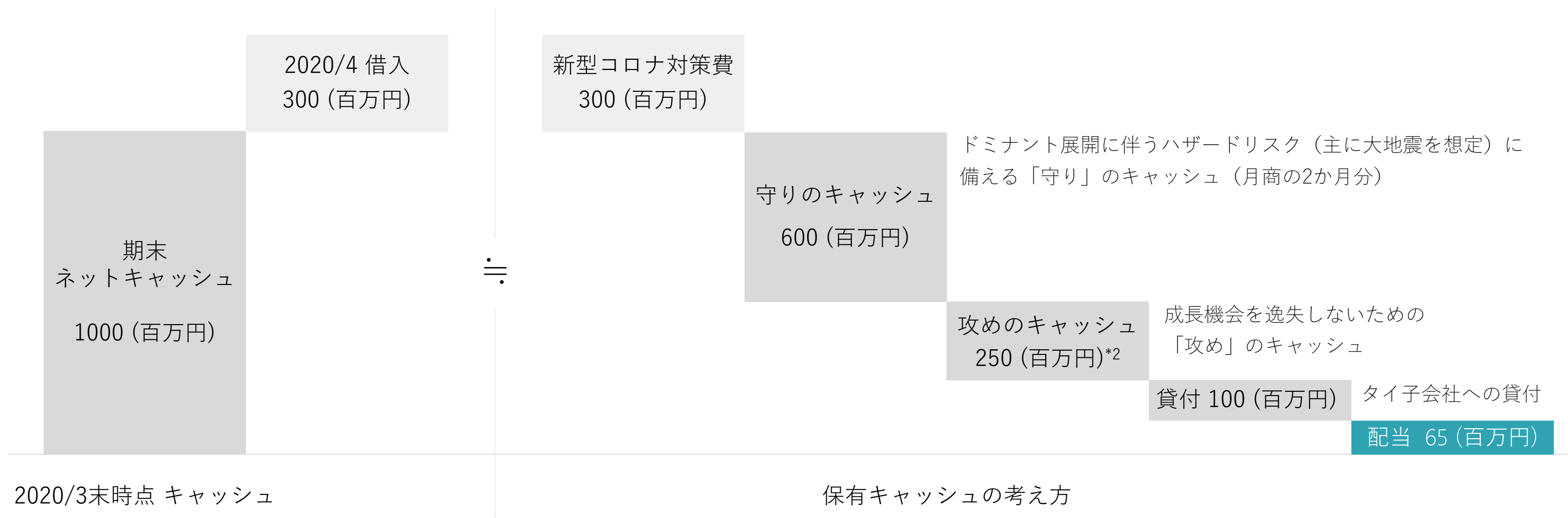


* 基盤構築の進捗は「既存事業 営業利益」の創出状況にて見極める。

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

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

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、終息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

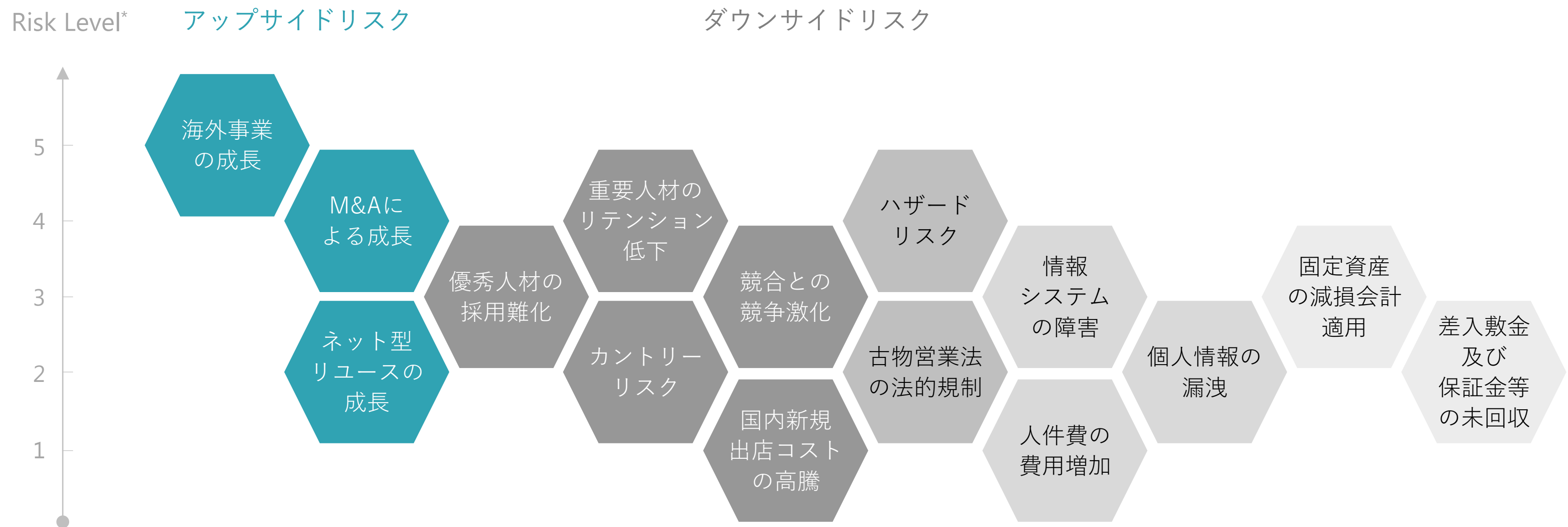
自己株式取得

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

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日開示予定の「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

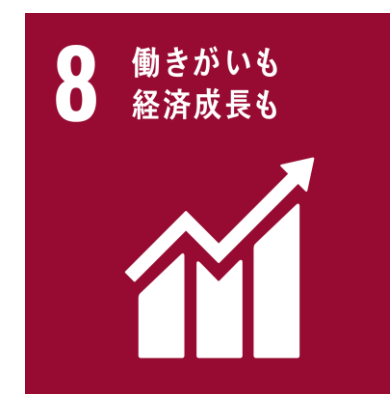


市場価値を高める質の高い教育の提供

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%と比較的女性の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

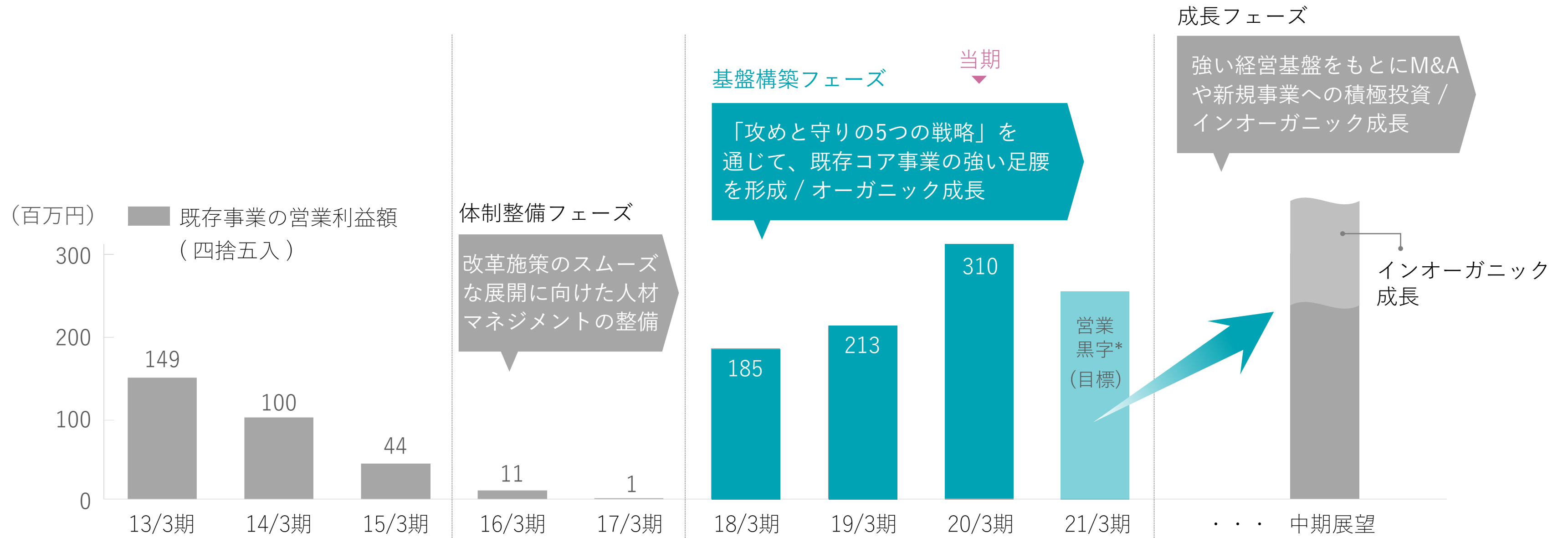
Section
03

改革の進捗状況

改革のロードマップについて説明します

改革のロードマップ

進行フェーズでは、「攻めと守りの5つの戦略」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期前半は4月全店休業のリカバリーに集中



* 不確定要因があるため、2021/3期の業績予想は未定です。2020年4月休業の影響のみを考慮したグラフとなります

攻めと守りの5つの戦略

今後の継続的な成長に向け、体制を整えることが当戦略のテーマ。4年目を迎え、役目を終えつつある

今よりももっと成長するために

攻めを強くする

A 商品と売場の強化

B 買取強化

C ネット事業の拡大

来るべき市場の低成長に備え

守りを強くする

D 店舗の生産性向上

E 人材マネジメントの確立

各戦略テーマのもと、複数の施策を推進中

A 商品と売場の強化

新規出店
売上総利益率の改善

B 買取強化

店頭買取の強化
出張宅配買取の強化
海外リユース推進

C ネット事業の拡大

既存事業のEC化推進
ネット専門ブランドの強化

D 店舗の生産性向上

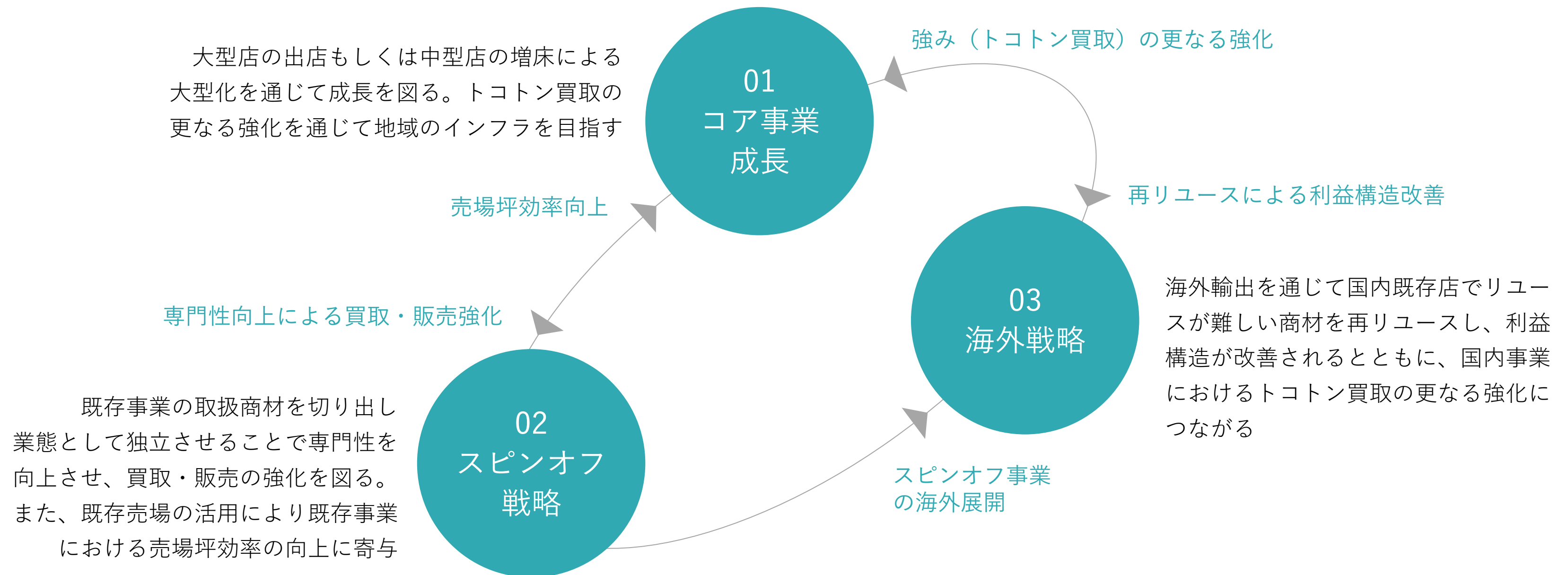
販売費の適正化
管理費の適正化
人件費の適正化

E 人材マネジメントの確立

チャレンジポジション設置
育成する仕組みとしての評価
マーケットバリューを高める教育
採用強化
従業員エンゲージメント向上

次のオーガニック成長戦略 骨子

既存コア事業（総合リユース事業）・スピンオフ事業・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



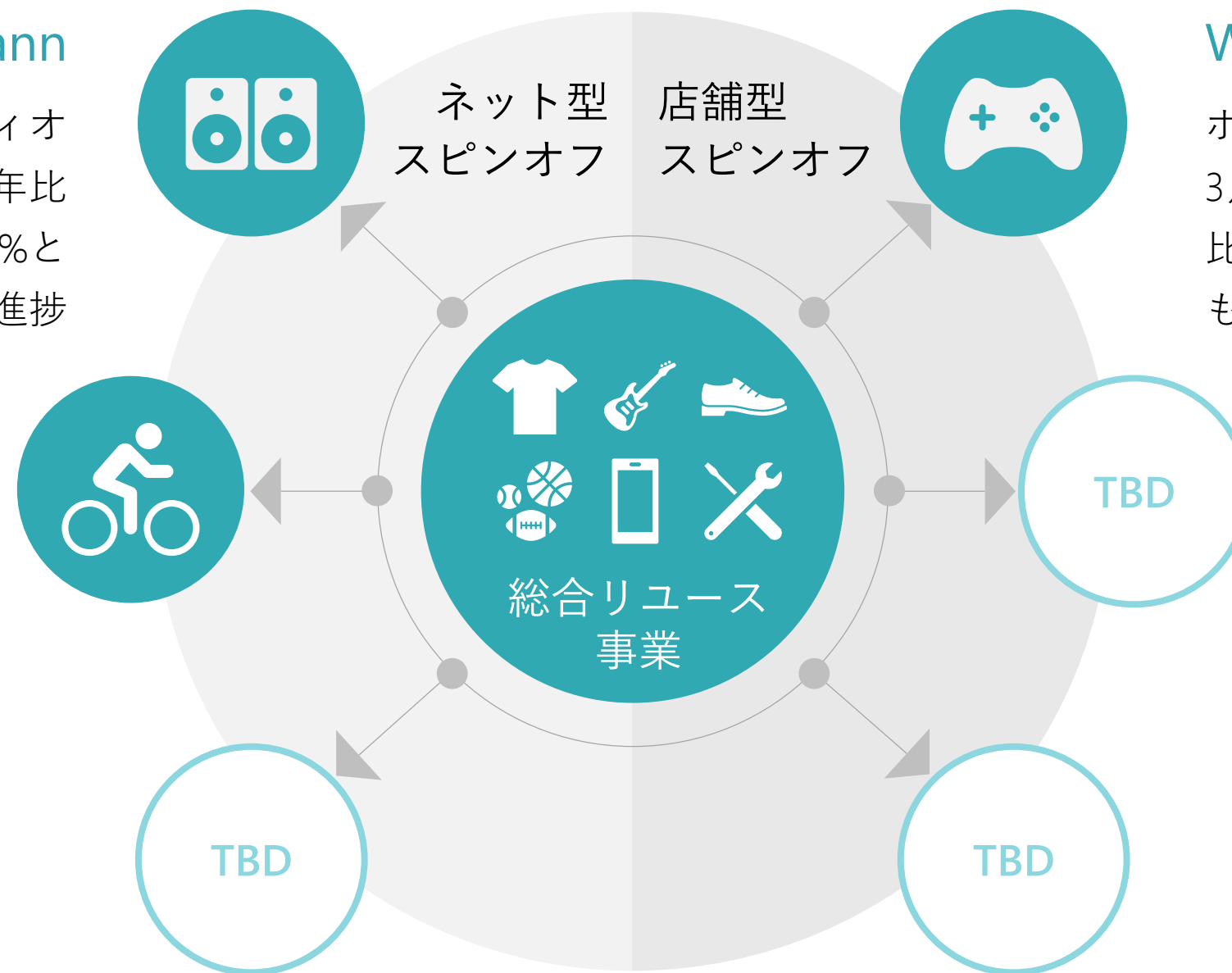
ネットと親和性の高い大商圏・高額商材に関してはネット型リユースとしてスピンオフ、リアル店舗を通じた買取・販売が有効である小商圏商材については店舗型リユースとしてスピンオフを図る

Audio Kawmann

スピンオフ1号案件。高額オーディオ専門業態。2020/3期は買取金額前年比147.9%、販売金額前年比145.0%と順調な進捗

Roadbike Kawmann

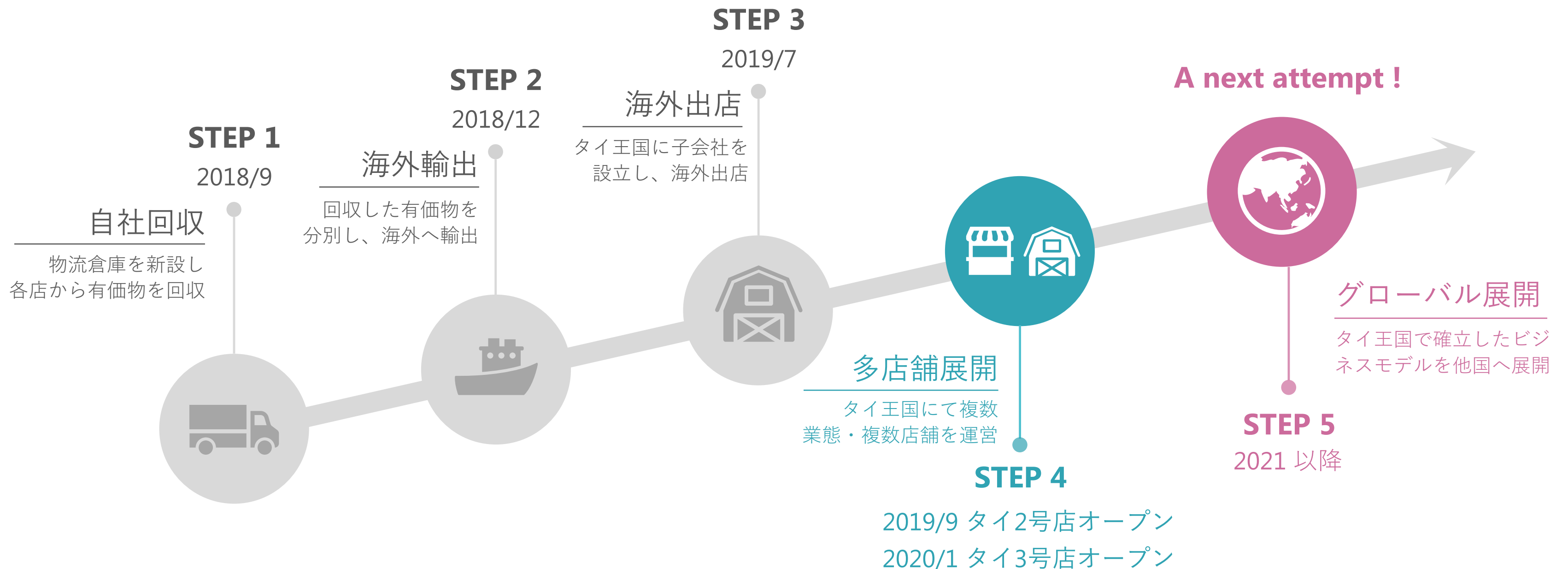
スピンオフ2号案件。高額ロードバイク専門業態。2020/3期は買取金額前年比100.6%、販売金額前年比175.8%とこちらも好調



Wattmann Hobby

ホビー商材を扱う新業態。3/14オープン。3月は買取金額計画比215.9%、販売金額計画比107.4%と好調な滑り出し。6月営業再開後も好調ならば多店舗展開を図る

海外はリユースビジネスの成長余地が大いにある。タイ1号店及び3号店は開店月から単月黒字化を達成。進行期は、国内同様、3月～4月の全店休業からのリカバリーに集中するものの、出店攻勢は緩めない



STEP4 タイ国内での出店戦略

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）を展開予定

Category C

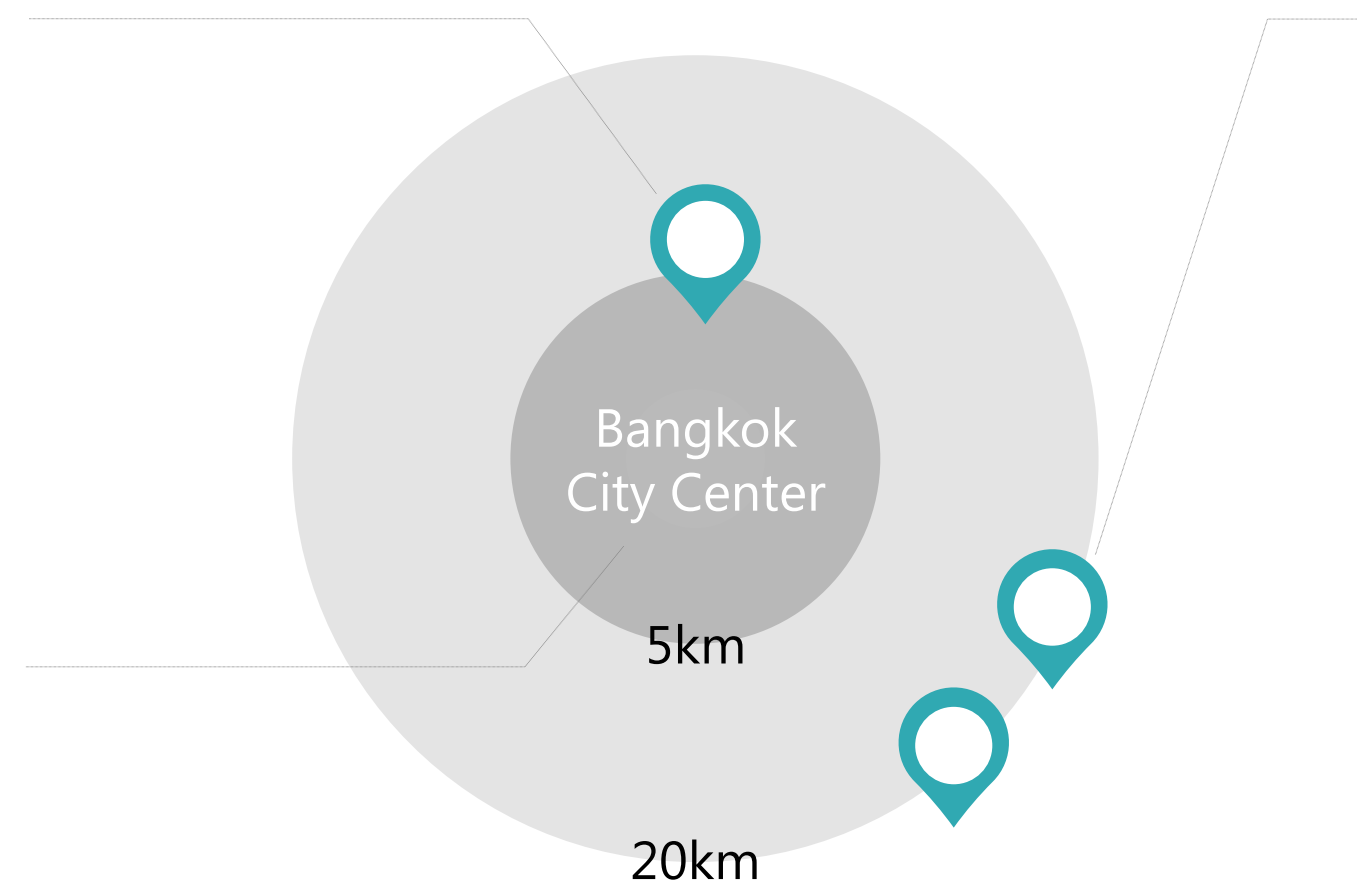
Buy & Sell shop

タイ4号店。バンコク中心部から半径5km圏内に店を構え、多様な商材の買取及び販売を行う。販売単価は日本国内と同程度

Category B

Brand-name shop

タイ2号店。バンコク中心部の小規模店舗にて高額ブランド商材を買取/販売



Category A

Warehouse Store

タイ1号店および3号店。バンコク中心部から半径20km圏に倉庫型店舗を構え、日本の店舗やタイ国内のCategory C店舗から商材を送り再リユース。
直近の基盤構築の肝

Category C 出店

2020年7月以降にオープン予定。タイ王国においても「トコトン買取」を実現。
廃棄物を減らし、社会のインフラになることを目指す



Wattmann Sukhumvit 39

日本人駐在員やその家族が日常的に使用する道路沿い（Soi 39）に出店
（最寄駅はBTSプロンポン駅）

当店でリユースが難しい商材を郊外の倉庫型店舗（Category A）に送り再
リユースすることで、日本国内店舗と同様に「トコトン買取」を実現予定。
赴任/帰国時のニーズに応える

（新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛要請及び日本からの入国
制限により当初2020年4月に予定していたオープンを延期）

今期の出店状況

2020年3月期は、国内3店舗、海外3店舗を出店

国内店舗

マルイファミリー海老名店 (1拠点2店舗)



2019/4

2019/5

2019/7

2019/9

2020/1

2020/3

WATTMANN Hobby
サクラス戸塚店



海外店舗



Phraek Sa in Thailand



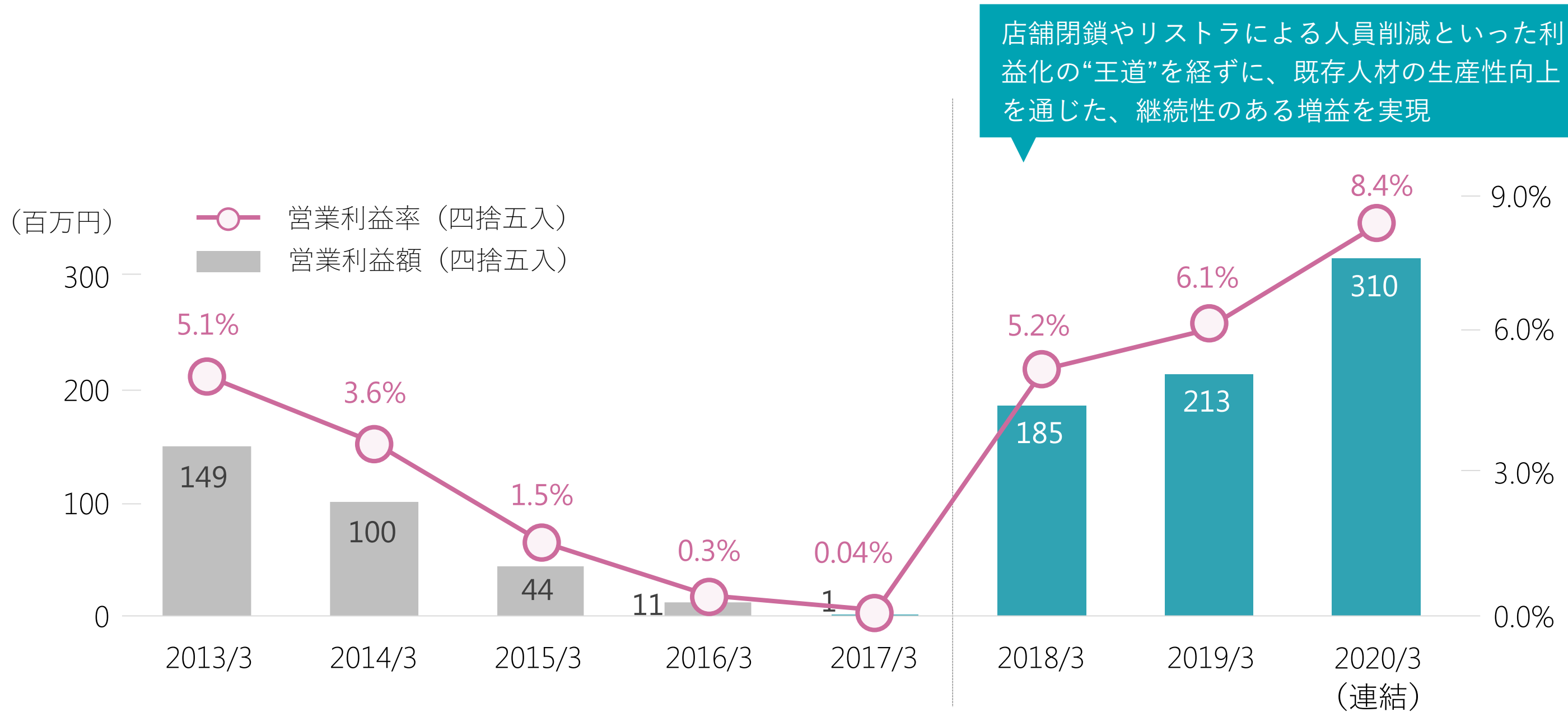
Terminal21 ASOK in Thailand



Bang Phli Yai in Thailand

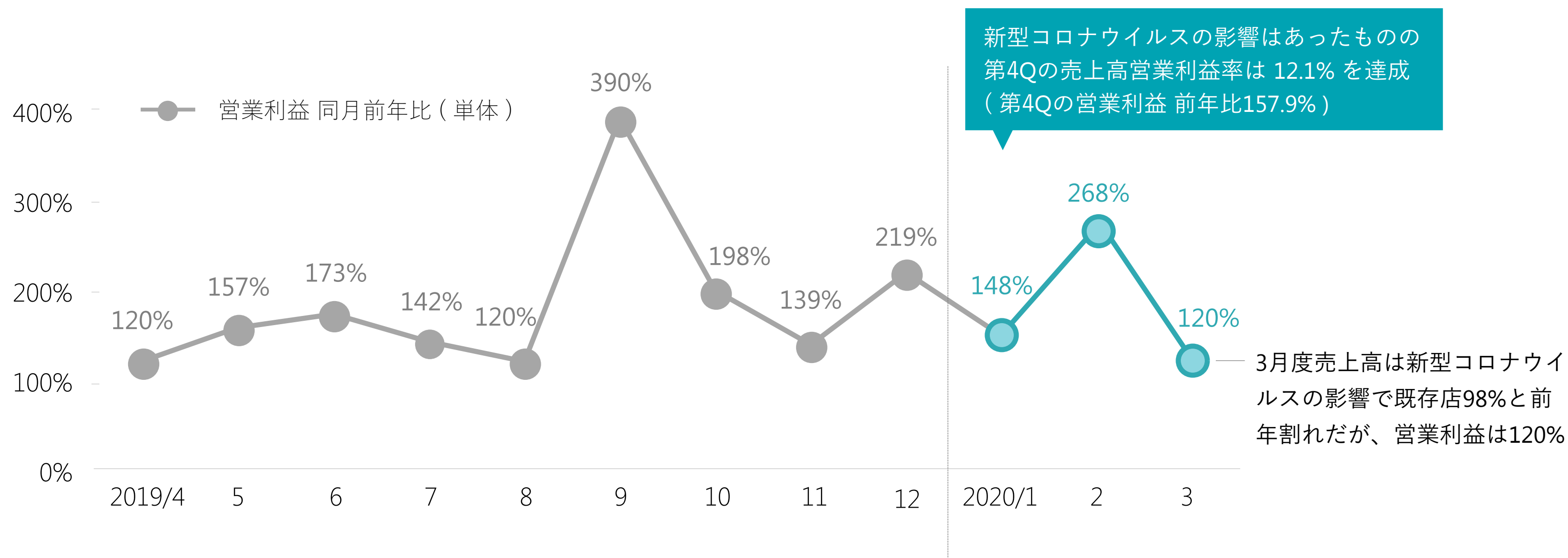
改革の成果 #1 改革以降の連続増益

改革施策の展開以降、営業利益額/率とも伸長。一過性の利益創出ではない、基盤の構築が順調に進捗



改革の成果 #2 すべての月で120%超の増益

2020年3月期は、すべての月で前年比120%超の営業増益、通期で前年比157%の営業増益を達成。
利益構造改革がさらに進捗し、売上高の向上に依存しない利益創出体制が整いつつある



Section

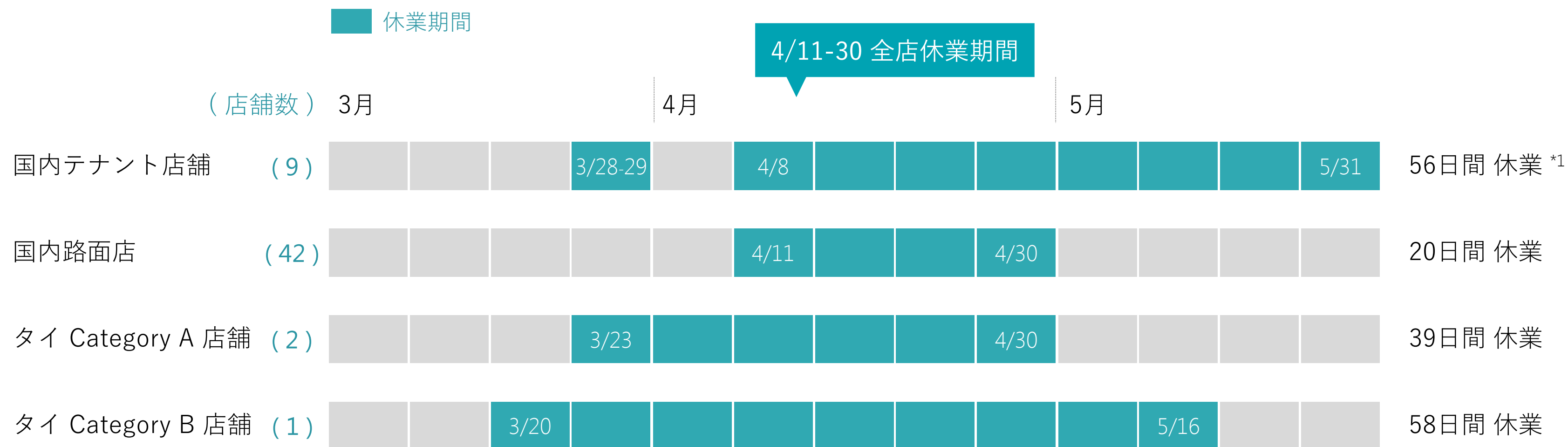
04

進行期の見通し

新型コロナウイルスの業績影響について説明します

COVID-19 #1 店舗運営への影響

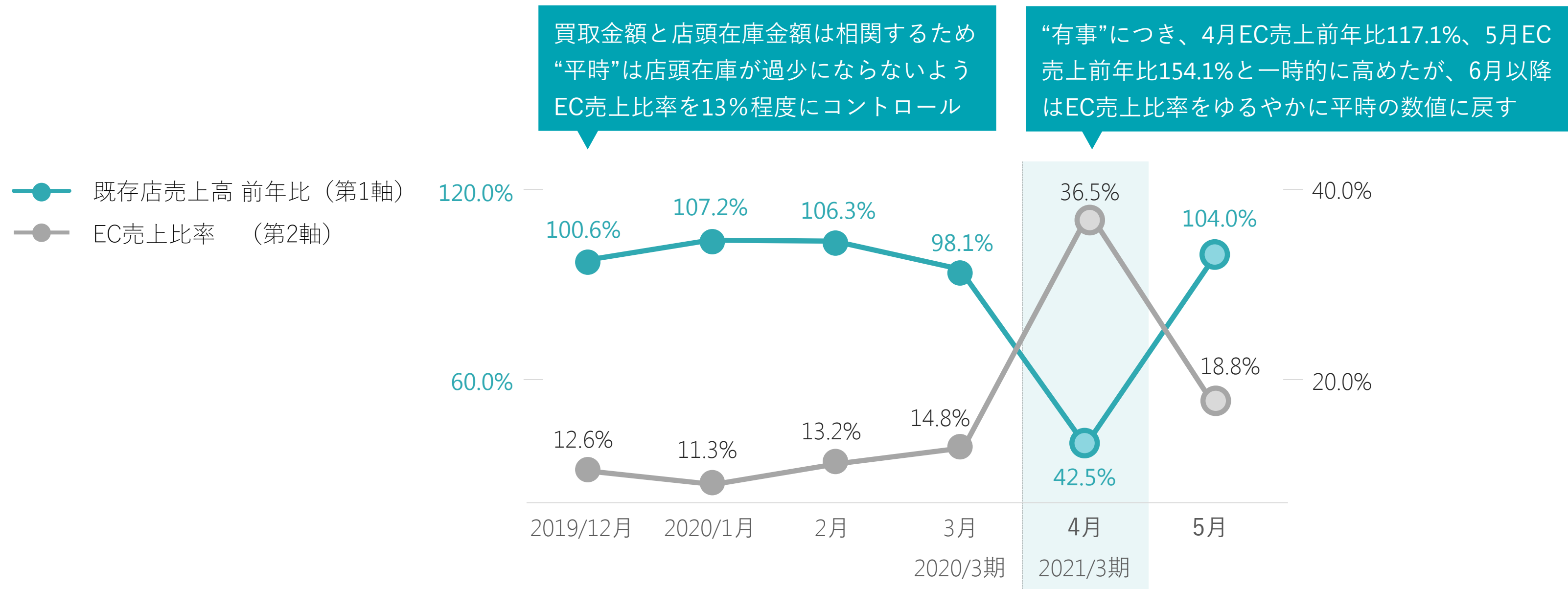
4月は国内・海外合わせ、全店舗で休業。6/1より全店営業再開



*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

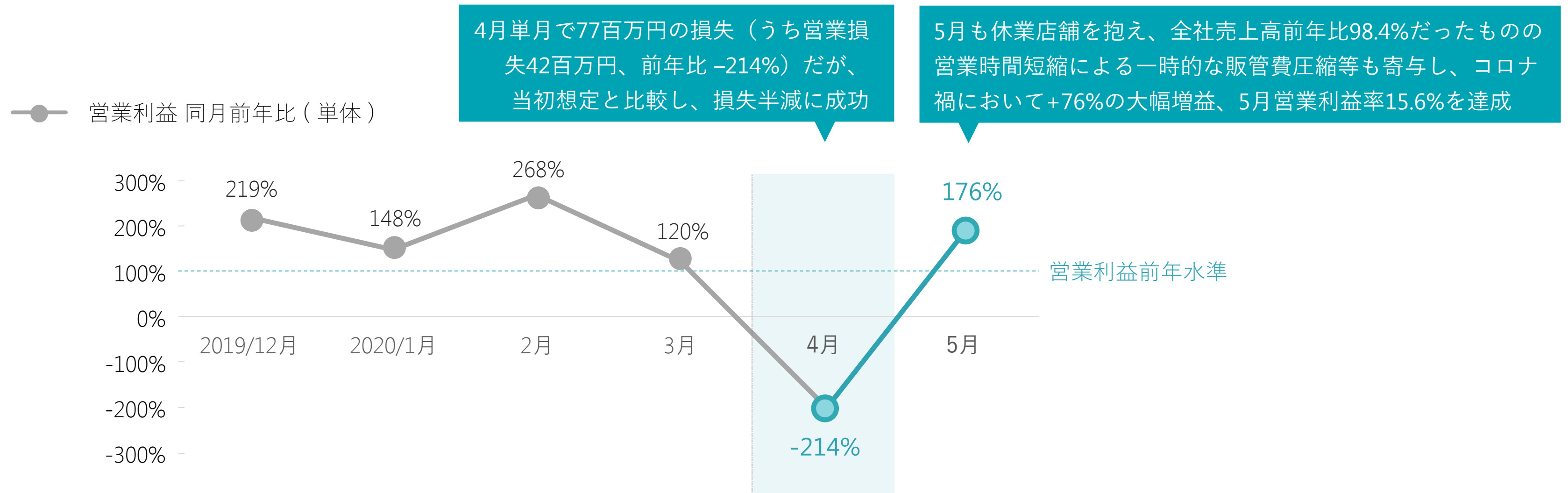
休業に伴い、4月売上高は当初前年比20%程度を想定していたが、休業中に強化したEC販売が奏功し、前年比42.5%まで向上。5月既存店売上高は、複数の休業店舗を抱えつつも、前年比104.0%とV字回復



* 当ページの各種数値は速報値です。四半期決算等において修正が入る場合があります

COVID-19 #3 営業利益（単体）への影響

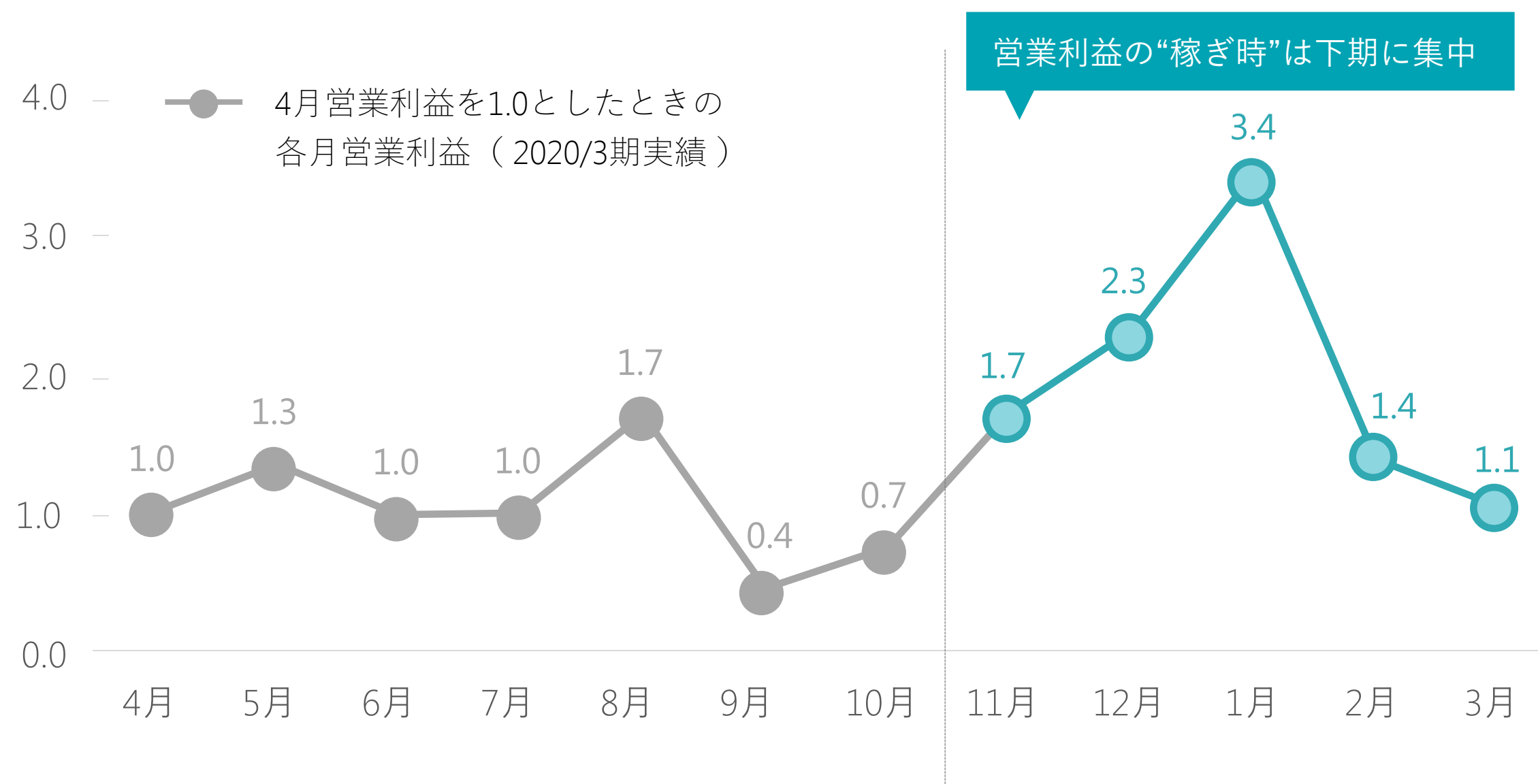
休業に伴い、4月損失は当初100～150百万円程度を想定していたが、売上高の向上により営業損失42百万円、特別損失35百万円*まで損失圧縮に成功。5月は販管費の適正化が更に進み、営業利益前年比176%と急回復



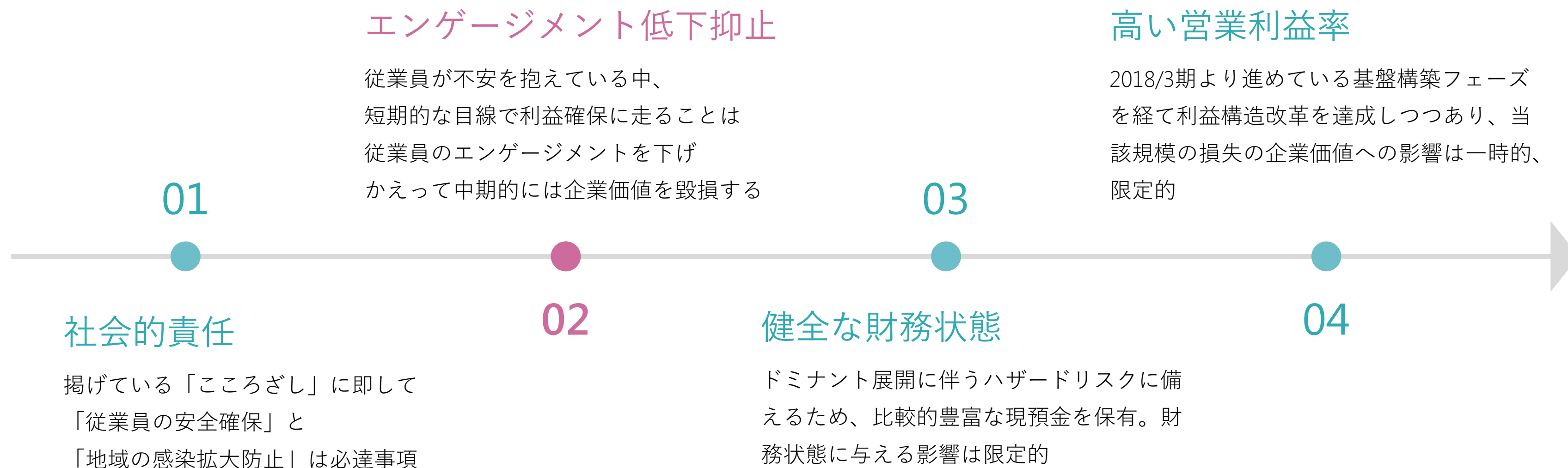
* 4月休業期間中の店舗営業に係る固定費及び休業により直接的に発生した損失等（当ページの各種数値は速報値です。四半期決算等において修正が入る場合があります）

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。
ただし、現時点では、第1Q（4月-6月）の純損失及び通期減益は想定される



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

4月単月損失77百万円

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

失わなかったもの

従業員エンゲージメント

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

ビジネスモデル

5月に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

成長機会

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

* 当ページの各種数値は速報値です。四半期決算等において修正が入る場合があります

2021年3月期見通し 現時点でのファクト

2020年6月以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響に不確定要素が多く、現時点での業績予測は「未定」としております。2020年5月末時点でのファクトは以下の通りです

売上高（単体）

4月全店休業により、既存店の売上高前年比42.5%と落ち込んだが、5月既存店売上高は前年比**104.0%**と好調に推移し、4月-5月累計で既存店前年比73.4%まで回復

×

売上総利益率

5月単月の売上総利益率は**67.4%**と新型コロナウイルス感染拡大前の水準に回復。
外出自粛に伴い高利益率の衣料品が不調だが、従前より進めている売上総利益率改善策が効果を創出し、オフセット

-

SGA

従前より進めている販管費適正化施策の効果に加え、営業時間短縮等による一時的な販管費圧縮により、5月売上高販管費率は**51.7%**と一時的に好調な値。
6月以降の成長投資に関しては、2020/3期と変わらず、国内・海外問わず推進していく方針

=

営業利益（単体）

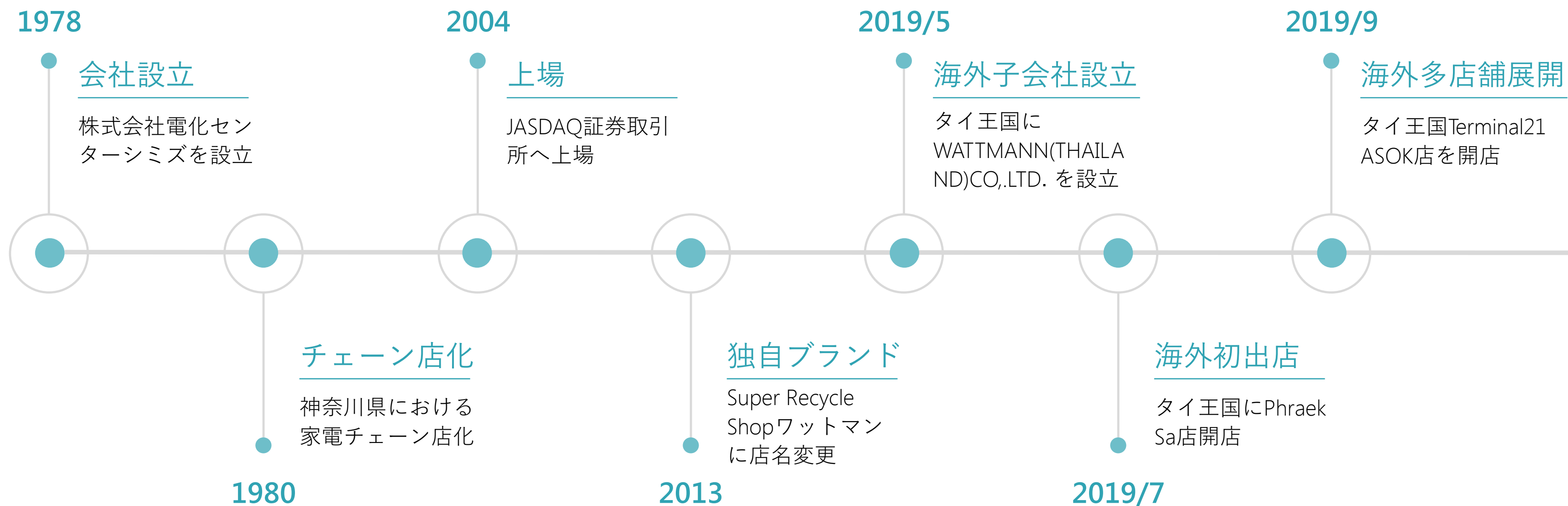
4月全店休業により42百万円の営業損失（前年同月比62百万円の減益）だが、再開後の5月は急回復し、5月営業利益前年比176%、売上高営業利益率**15.6%**と非常に高い水準に着地。
4-5月累計で営業赤字解消に成功（ただし、4月は特別損失が35百万円計上されているため、4-5月累計では未だ純損失が発生）

* 当ページの各種数値は速報値です。四半期決算等において修正が入る場合があります

APPENDIX

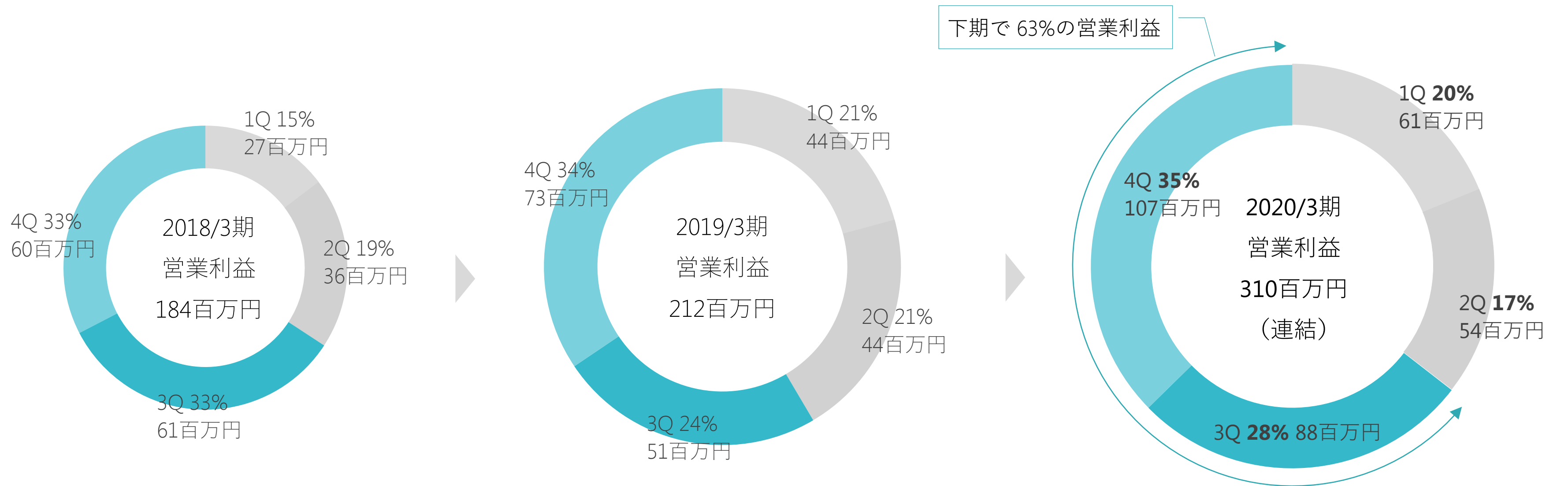
会社概要や沿革について説明します

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	482名 (2020年3月末)
事業拠点	国内・海外に54店舗 (2020年3月末)
発行済株式の総数	1,136,854株



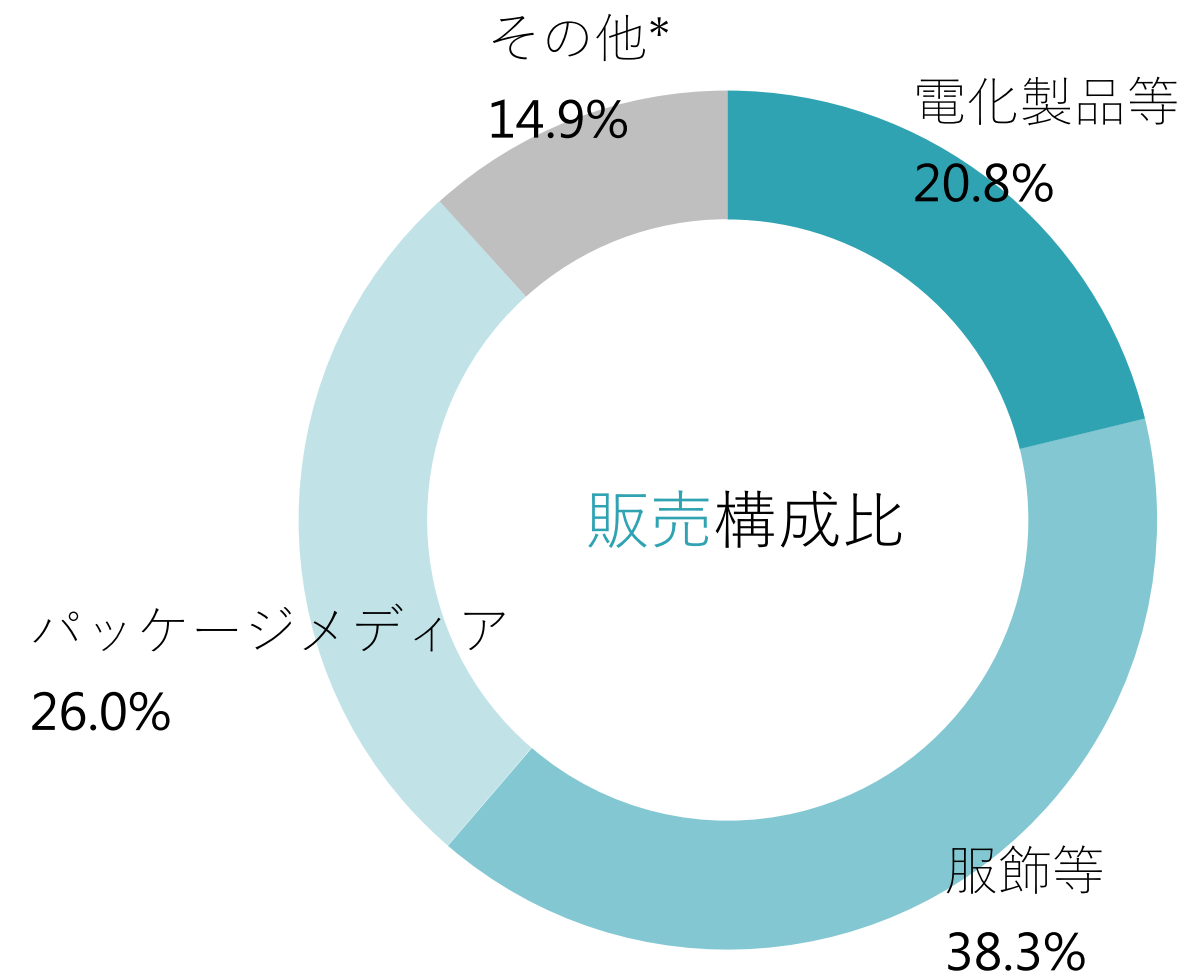
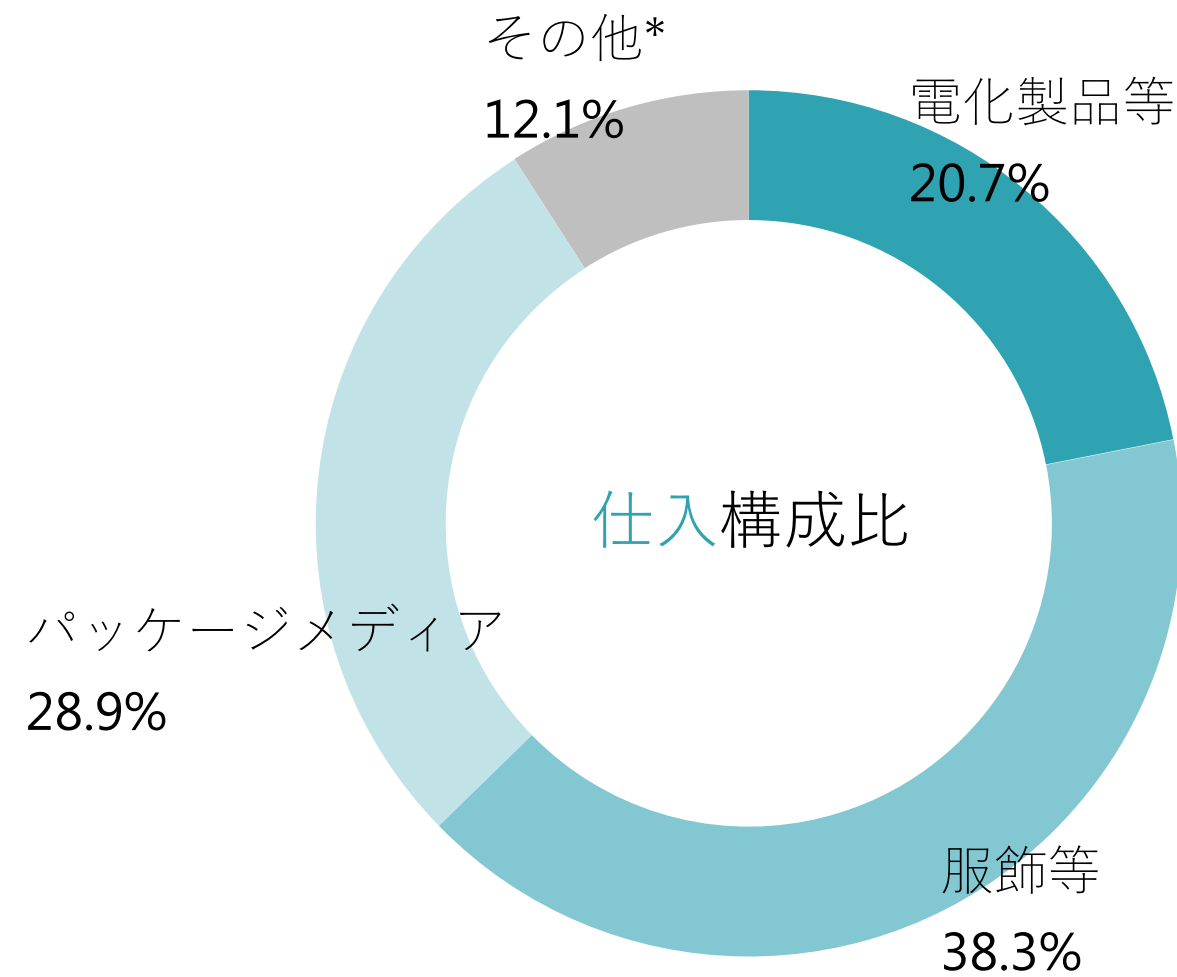
営業利益の創出傾向

「大きな投資が無い限り」においては、例年、下期（第3Q及び第4Q）で6割程度の営業利益を稼ぐ
ビジネスモデル



仕入・販売構成比

仕入・販売とも、スタイル業態（服飾等）が全体の4割程度を占めている



*その他：ホビー・楽器・家具・スポーツ等

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