

2021年3月期 通期

# 決算説明会

株式会社ワットマン

2021年5月28日

2021/3

## 経団連への加盟

リユース業を通じた循環型社会形成を図る  
当社は「Society 5.0 for SDGs」を掲げる  
経団連の取り組みに賛同し、加盟を決定。  
グローバルでの経営最適化に向け、グロー  
バル化で先行する加盟企業各社とのネット  
ワークを拡充し、当社グループのグローバ  
ル展開の迅速化及びイノベーションの拡大  
を図る

**Keidanren**  
Policy & Action

2021/2

## ゲームステーション事業譲受

スピノフ戦略の一環としてホビー業態の  
展開を推進している中、ホビー商材専門  
店出店を当社の中核市場である神奈川県に  
おいて速やかに進めるため、神奈川県で2  
店舗を運営するゲームステーション事業の  
譲受を決定。譲受事業の直前事業年度にお  
ける売上高 369百万円、営業利益 10百万円

**GameStation**

2020/10-12

## 各種業務提携

下取りキャンペーン等、各企業・各団体  
が推進するSDGs達成に向けた取り組みや  
CSR向上活動に業務協力。これらの活動  
を通じて当社は買取強化を図る

 一般社団法人  
**遺品整理士認定協会**  
Association of Dispositions Mement.

**Timberland**

**FELISSIMO**

2020/12

## 国内新業態の展開

スピンオフ戦略の一環として、スポーツ・キャンプ商材を扱う新業態、及びホビー商材を扱う新業態の2店舗目を2020年12月にオープン。いずれの商材もリアル店舗を通じた買取・販売が有効である小商圈商材であるため、店舗型リユースとしてスピンオフ



2020/8

## 海外新業態の展開

海外新業態として、日本国内で展開しているワットマン総合リユースと同様のビジネスモデル（カテゴリーC）を新規出店。倉庫型店舗（カテゴリーA）の新規出店も加え、2021年5月28日時点でタイ王国5店舗体制に。新型コロナウイルスにより出店ペースに若干の影響を受けたものの、今後とも積極的に出店を図る



2020/4

## 4月全店休業

従業員エンゲージメントを中期的な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月は国内・海外全店で休業。4月全店休業により既存店の売上高前年比42.5%に落ち込み、4月単月で営業損失42百万円、特別損失35百万円

Section 01は会社概要のため割愛

Section

## 02

### 今期の業績

#### 4月損失や成長投資により通期では営業減益

2020年4月を除く「2020年5月－2021年3月」期間の単体営業利益は前年比110%の増益であったものの、4月全店休業及びゲームステーション事業譲受に伴うコスト、新店投資等により、通期の連結営業利益は前年比87%と減益

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。今期はスピンオフ事業の更なる成長に向け、ゲームステーション事業を譲受

Section

## 04

### 進行期の見通し

#### 基盤構築に配意しつつも、成長にも軸足を伸ばす

新型コロナの影響は服飾の売上等に残存しているものの、店舗における対策の熟度は向上し、2021/3期の第4Qでは、運営及び損益に支障が無いレベルまで回復。既存事業においては基盤構築施策もある程度成熟したため、進行期は徐々に成長にも軸足を伸ばす

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。

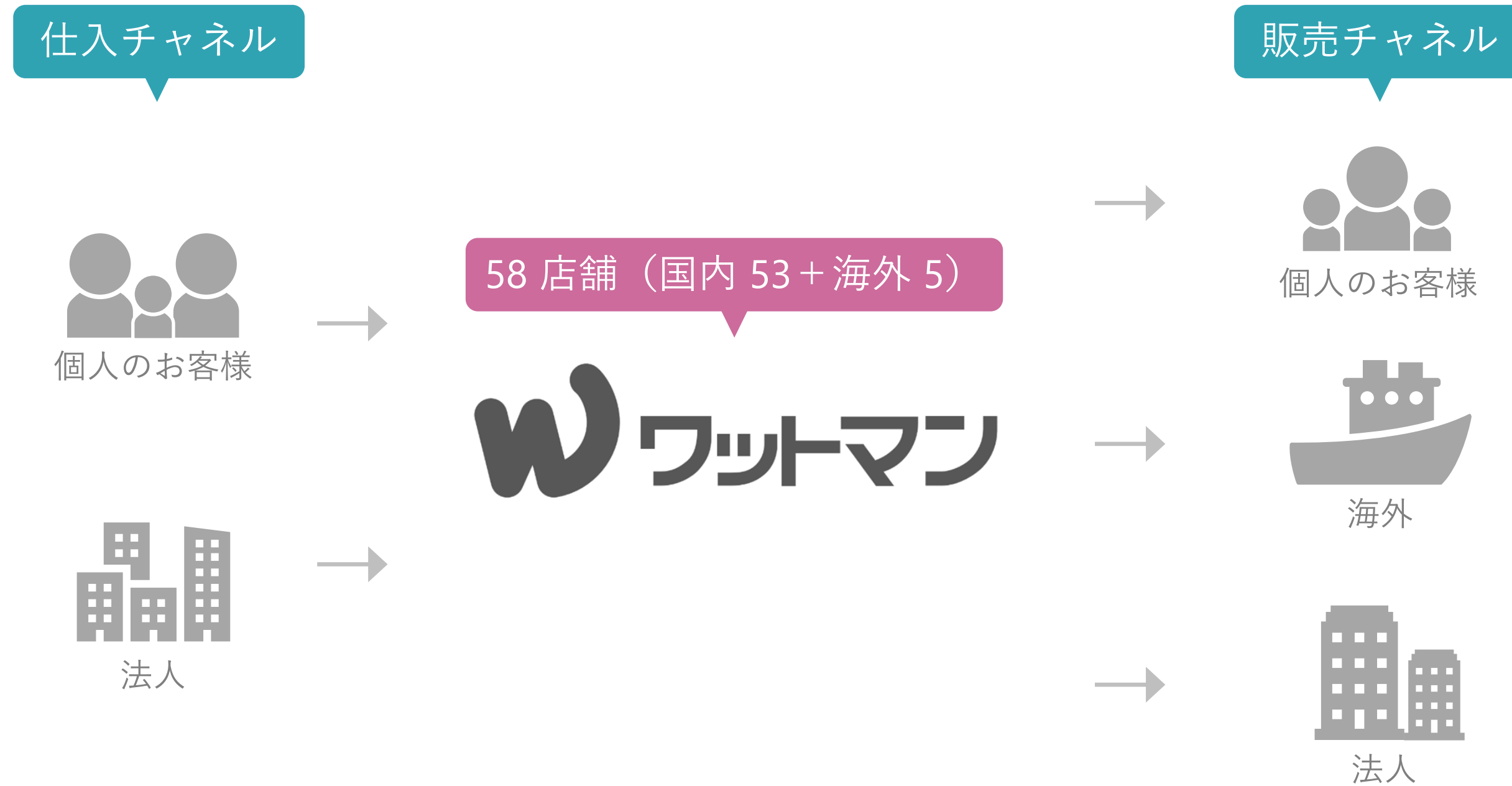
『幸せ』ってなんだろう？人によって幸せに感じることは異なります。幸せのかたちは人の数だけ。ワットマンはこう考えます。働く人の幸せとは、胸を張って『今の仕事が天職だ』と言い切れること。社会の役に立っているという満足感と、成長を通じた達成感。大層な成功体験はいらない。毎日の小さな充実。それだけで人生は満たされる。

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。



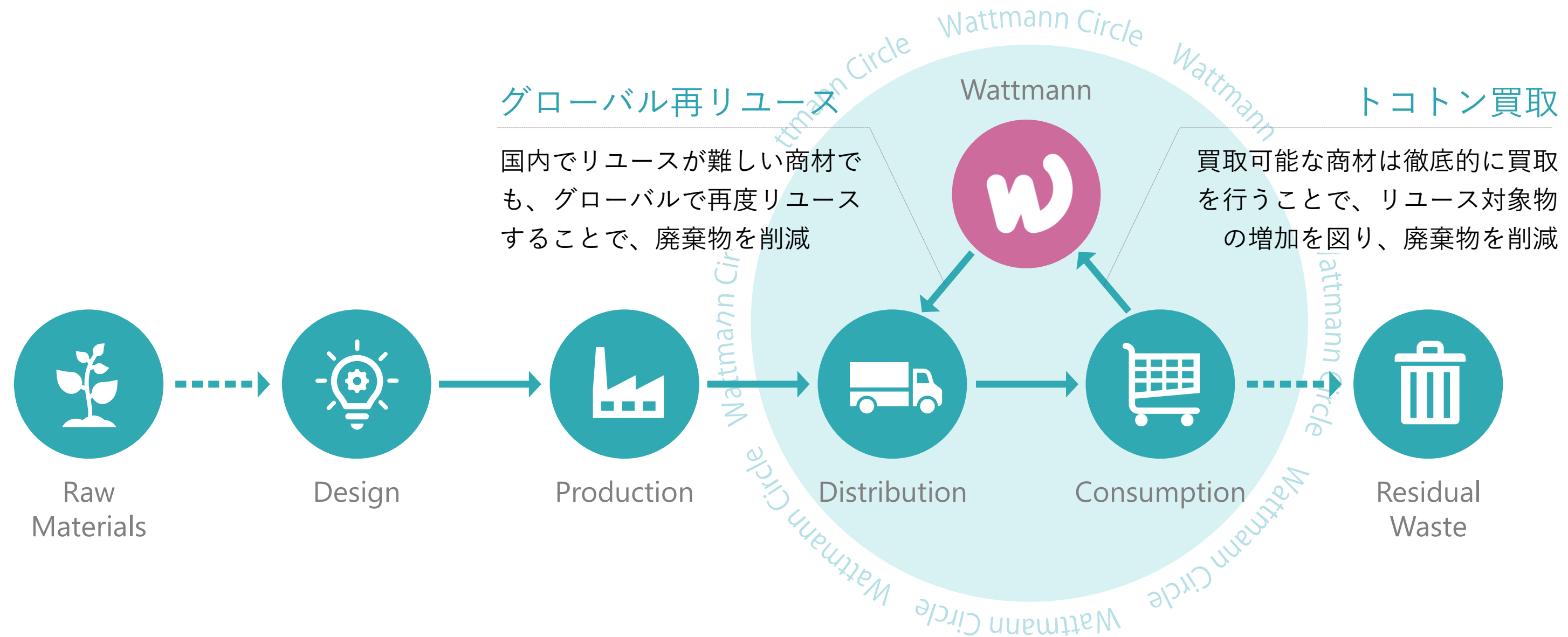
# ビジネスモデル

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



# 社会に与える付加価値

私たちはリユース事業を通じて、天然資源投入量や廃棄物発生量、CO<sub>2</sub>排出量の削減等を図り、循環型社会の形成に貢献しています





## 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51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

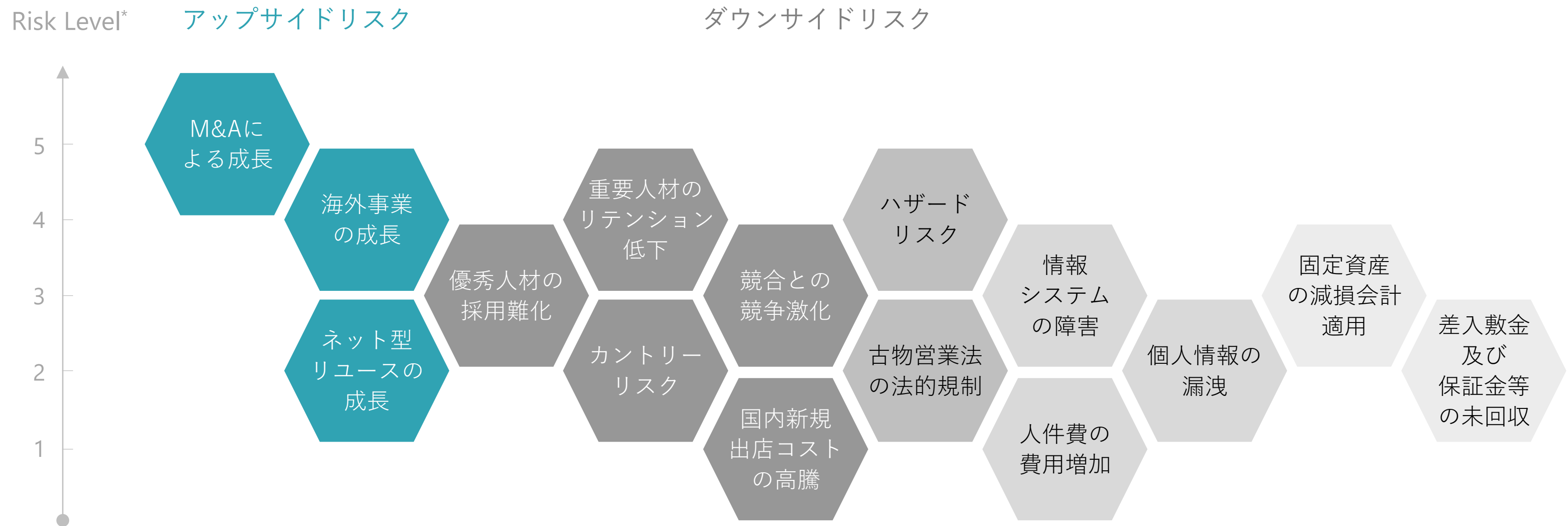


<https://www.facebook.com/wattmanthailand/>

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

# 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、売上高に30%以上または営業利益額に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	M&Aによる成長	5	社外取締役としてM&Aスペシャリストの配置	
	海外事業の成長	4	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	
	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（次回は2021年6月29日開示予定）

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2019/3期と比べ84%の廃棄物削減に成功しています

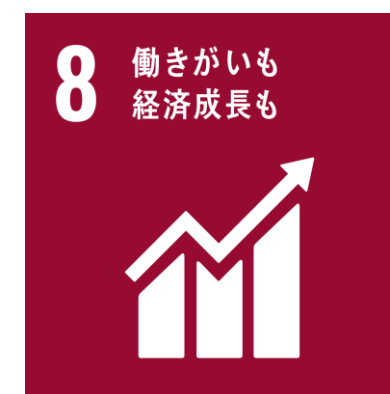


## 市場価値を高める質の高い教育の提供

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 55.8%、海外子会社においては78.8%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

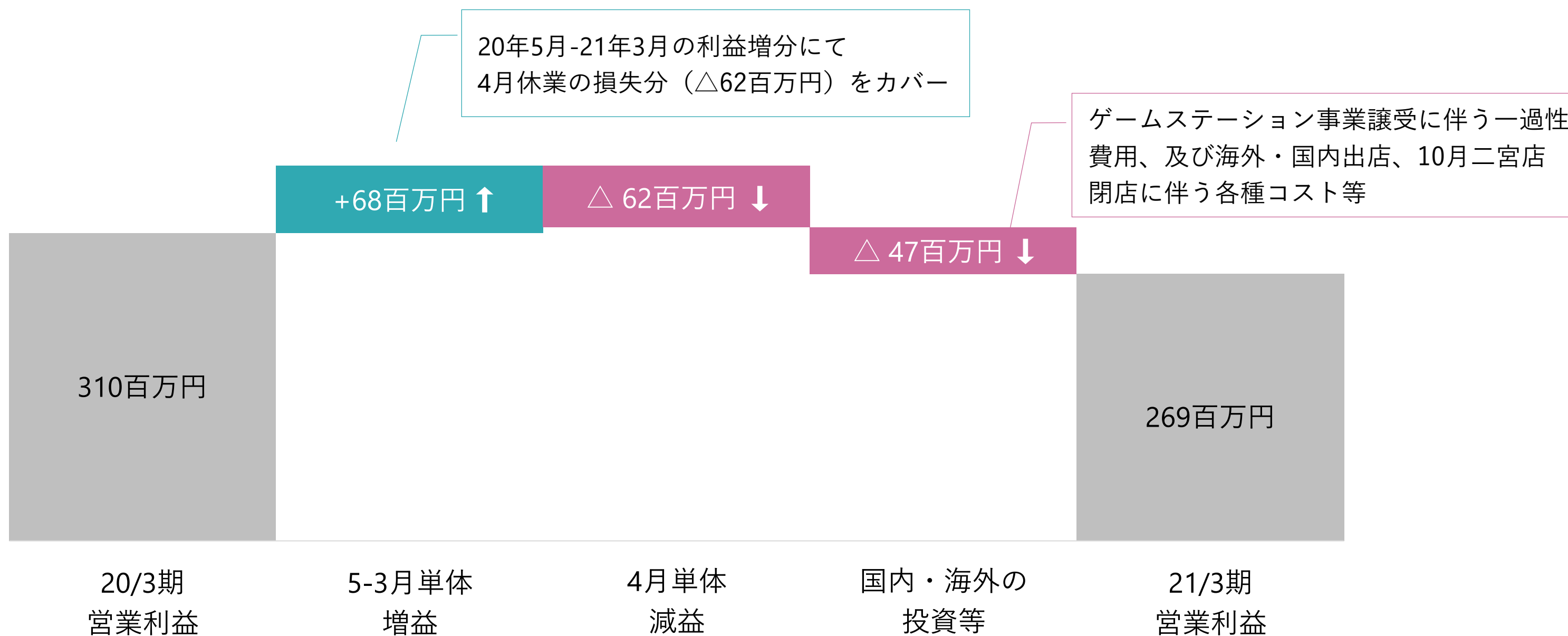
Section  
02

# 今期の業績

2021/3期の各種財務諸表について説明します

# 営業利益 概況

事業譲受等の新規投資分を除く営業利益は、4月全店休業の影響を含めても増益であり、新型コロナウイルス感染拡大の状況にあっても、ビジネスモデル毀損は生じていない



\* 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

販管費の適正化が順調に進捗し、既存店営業利益は前年を超えたものの、新店等成長投資の影響により連結営業利益は前年比87%

単位：百万円

科目	20/3期		21/3期		前年同期比	主な要因
	金額	売上比	金額	売上比		
売上高	3,681	100.0 %	3,634	100.0 %	98.7 %	4月全店休業により減収
売上総利益	2,443	66.4 %	2,375	65.4 %	97.3 %	4月休業に伴う減益、低粗利率のホビー商材拡大による率低下
販売費及び一般管理費	2,132	57.9 %	2,106	58.0 %	98.8 %	販管費適正化策が奏功し、減収の影響を吸収
営業利益	310	8.4 %	269	7.4 %	86.8 %	-
経常利益	311	8.4 %	275	7.6 %	88.4 %	-
当期純利益	256	7.0 %	207	5.7 %	81.0 %	-

\*今期の通期連結決算における海外子会社の対象期間は、2020年1月から2020年12月となります



# 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期末	増減額	主な要因
流動資産	2,109	2,318	209	現預金増加
固定資産	1,230	1,257	27	繰延税金資産の増加、有形固定資産の減少
資産合計	3,340	3,576	236	-
流動負債	431	473	42	買掛金の増加、短期借入金の増加
固定負債	356	390	34	長期借入金の増加
負債合計	787	864	77	-
純資産合計	2,552	2,712	159	利益剰余金の増加
自己資本比率	76.2 %	75.2 %	-	-

# キャッシュ・フロー計算書 概況

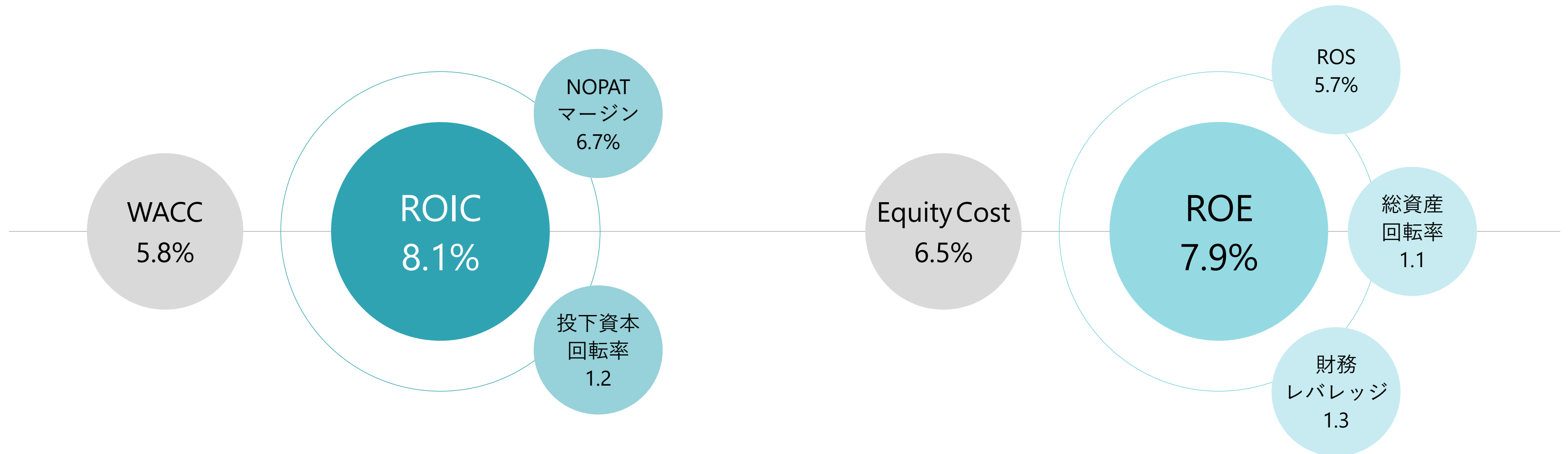
営業キャッシュ・フローは213百万円のプラス

単位：百万円

項目	21/3期	主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	213	税金等調整前当期純利益236百万円等
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 115	有形固定資産の取得40百万円、営業譲受による支出48百万円等
財務活動によるキャッシュ・フロー	39	借入金の増加87百万円、配当金の支払65百万円
現金及び現金同等物の増加額	137	-
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	1,501	-

# 資本効率 / 2021年3月末時点

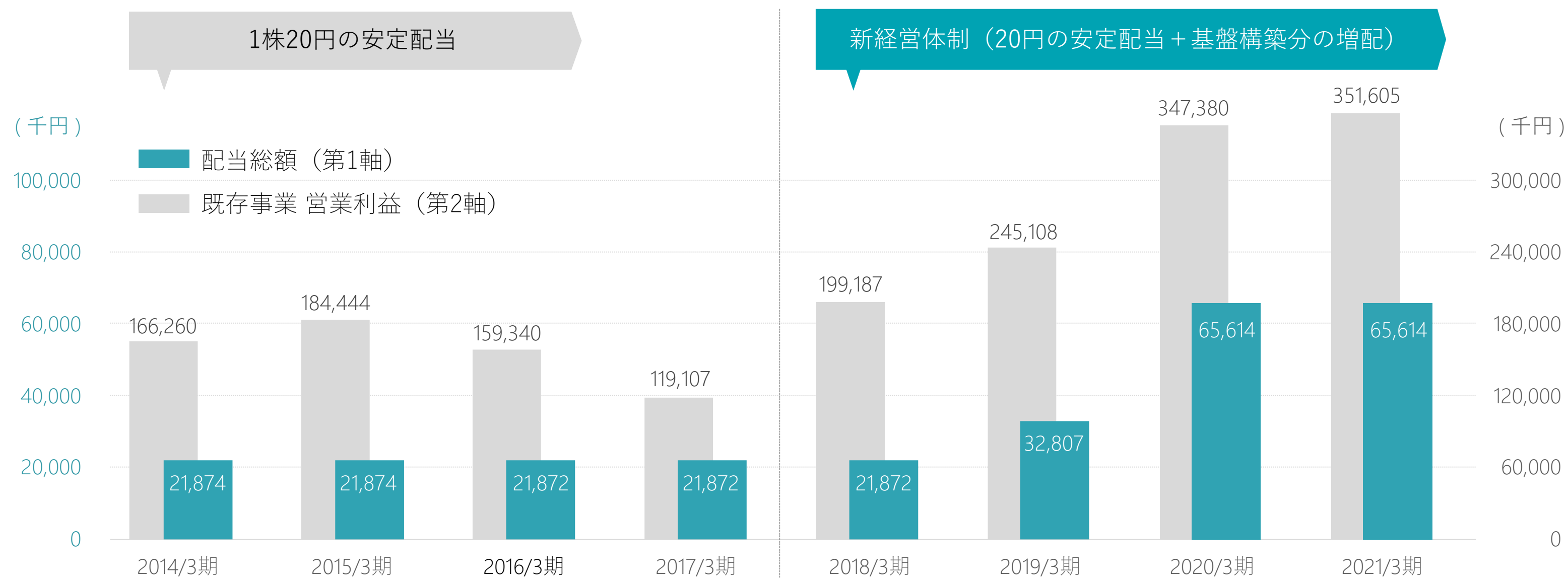
基盤構築フェーズにおいては、WACCを超えるROIC創出を最低限の指標とする。今期は4月休業の影響でNOPATマージンとROSが大幅に低下し、資本効率は悪化したものの、各々のSpreadは正の値を堅守



\* 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 / 2021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）

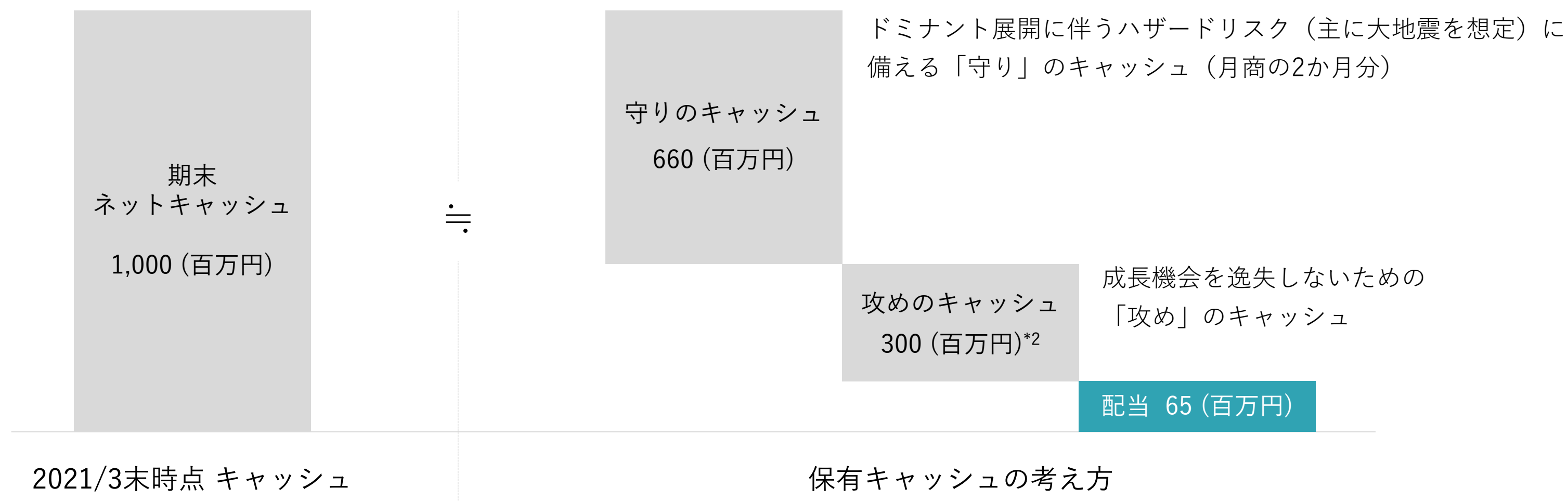


\* 基盤構築の進捗は「既存事業 営業利益」の創出状況にて見極める。

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 / 2021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

# 2022/3期 キャッシュフローアロケーション方針

2021/3期までは国内外のオーガニックな成長投資が最優先事項であり、今期もその方針に変わりはないがオーガニック領域と明確なシナジーが創出可能である場合はインオーガニック領域への投資も検討

## 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。

2021/3期は当領域への再投資により、FCFは99百万円創出

## 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。オーガニック領域と明確なシナジーが創出可能である場合に限り案件を進行する。

2021/3期はスピンオフ戦略の一環としてゲームステーション事業を譲受

## 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。

2021/3期は4月全店休業により通期減益であったものの、5月以降の期間損益が前年レベルであったため、1株あたり60円の配当は維持した

## 自己株式取得

中期的な企業価値向上に資する自己株式取得は常時検討の範疇にあるものの、自己資本の絶対額及び浮動株比率が低水準であることに鑑み、現時点では単年度のROE向上のみを目的とした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

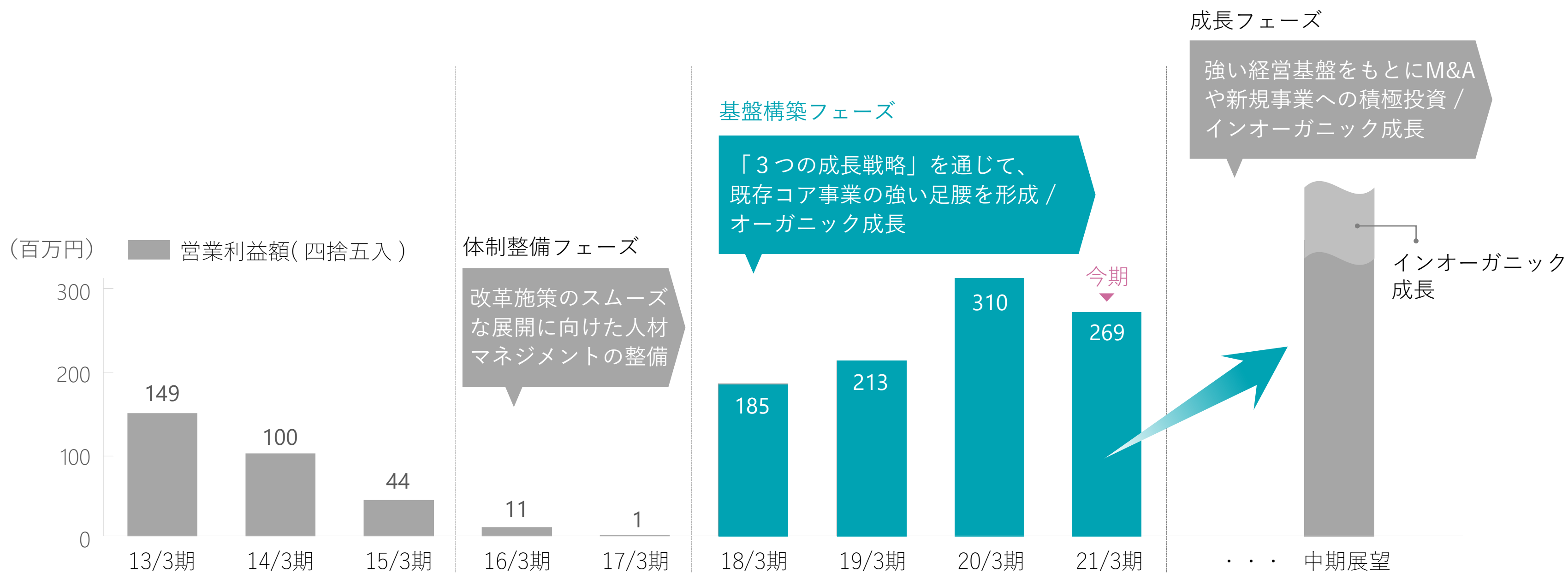
Section

03

# オーガニック成長戦略

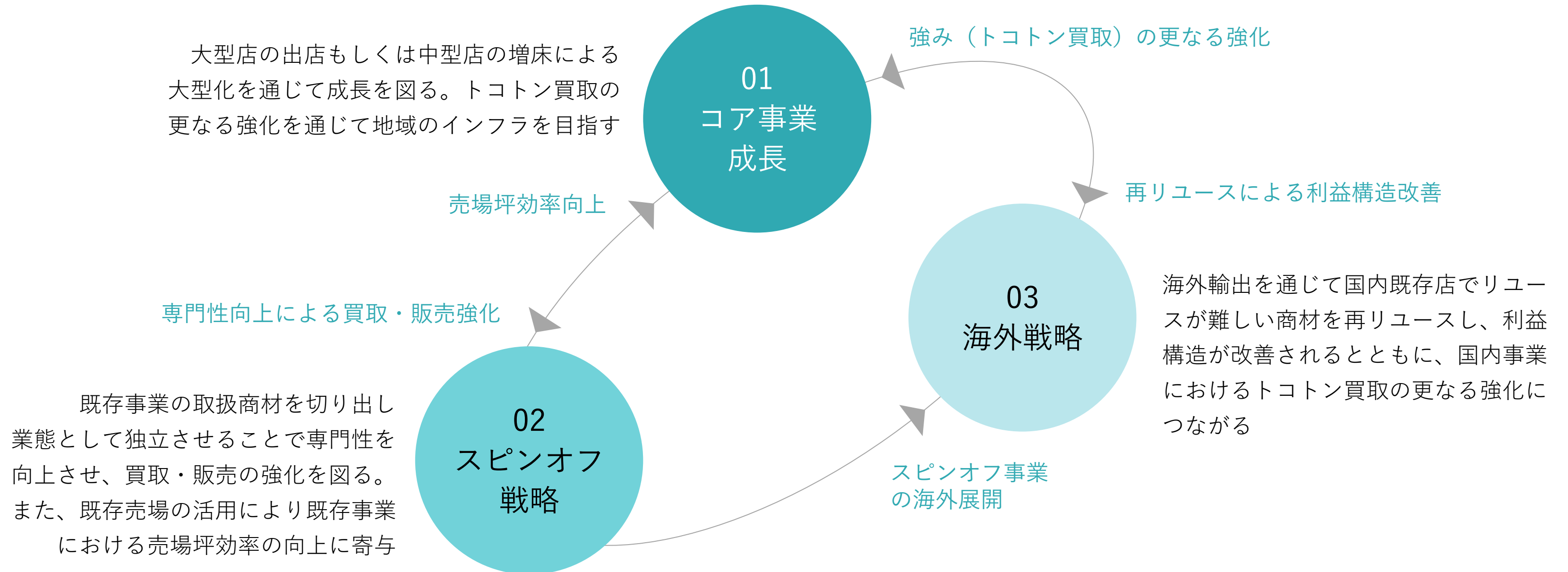
成長戦略の内容と進捗状況について説明します

従前より進めている基盤構築を経て利益構造改革を達成しつつあり、今期は新型コロナの影響はあったもののその範囲は限定的。進行期は、その機会があれば、徐々にインオーガニックな成長にも軸足を移す

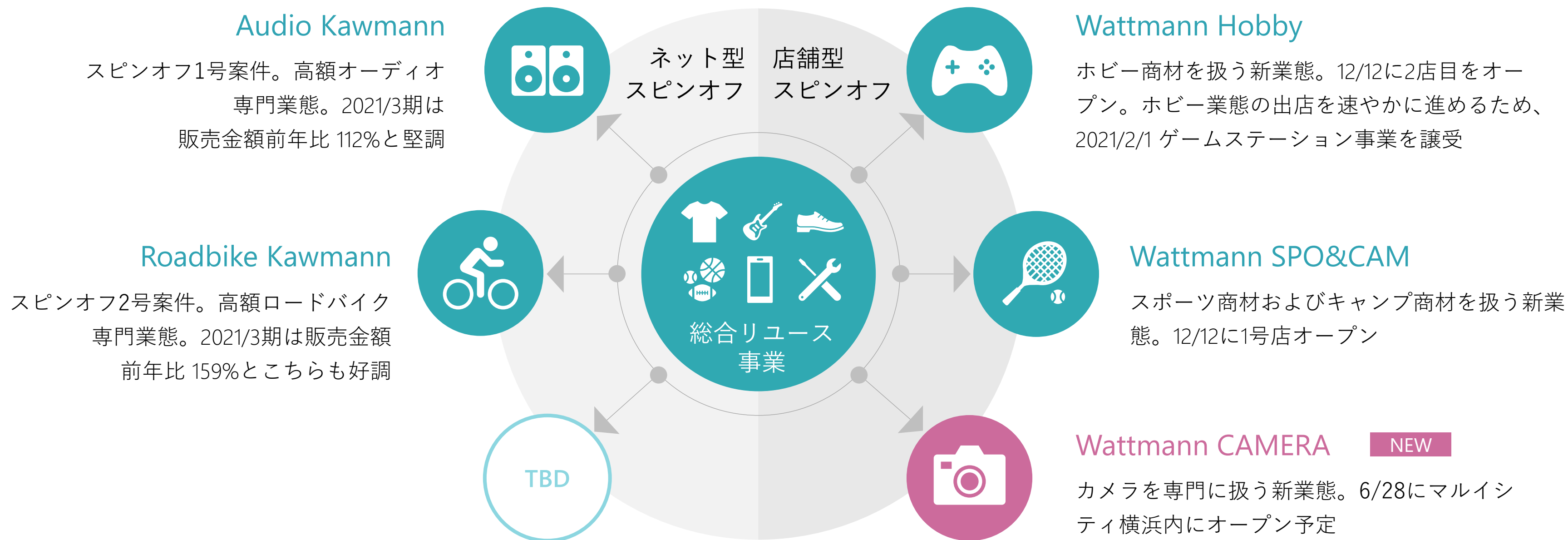




既存コア事業（総合リユース事業）・スピンオフ事業・海外事業がそれぞれ有機的に結びつき、各事業の成長が他の事業の成長に作用する、相互に補完的な成長戦略



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



# ゲームステーション事業のバリューアップ

スピンオフ戦略の一環としてホビー専門業態の出店を速やかに進めるため、2021/2/1 ゲームステーション事業を譲受。業績改善に向け、SGAの適正化から着手



譲受前事業年度 PL 単位：千円

売上高 369,833

売上総利益 115,581

売上総利益率 31.3%

SGA 105,228

SGA率 28.5%

営業利益 10,352

営業利益率 2.8%

## 売上高の維持・向上

まずは現状、非効率な状況であるゲーム売場にクイックウィン施策として中古ゲーム商材を導入し強化（既存ホビー業態からの供給）。その他商材・什器は大きく動かさず小さなトライアルを繰り返して坪売上の最大化を図る

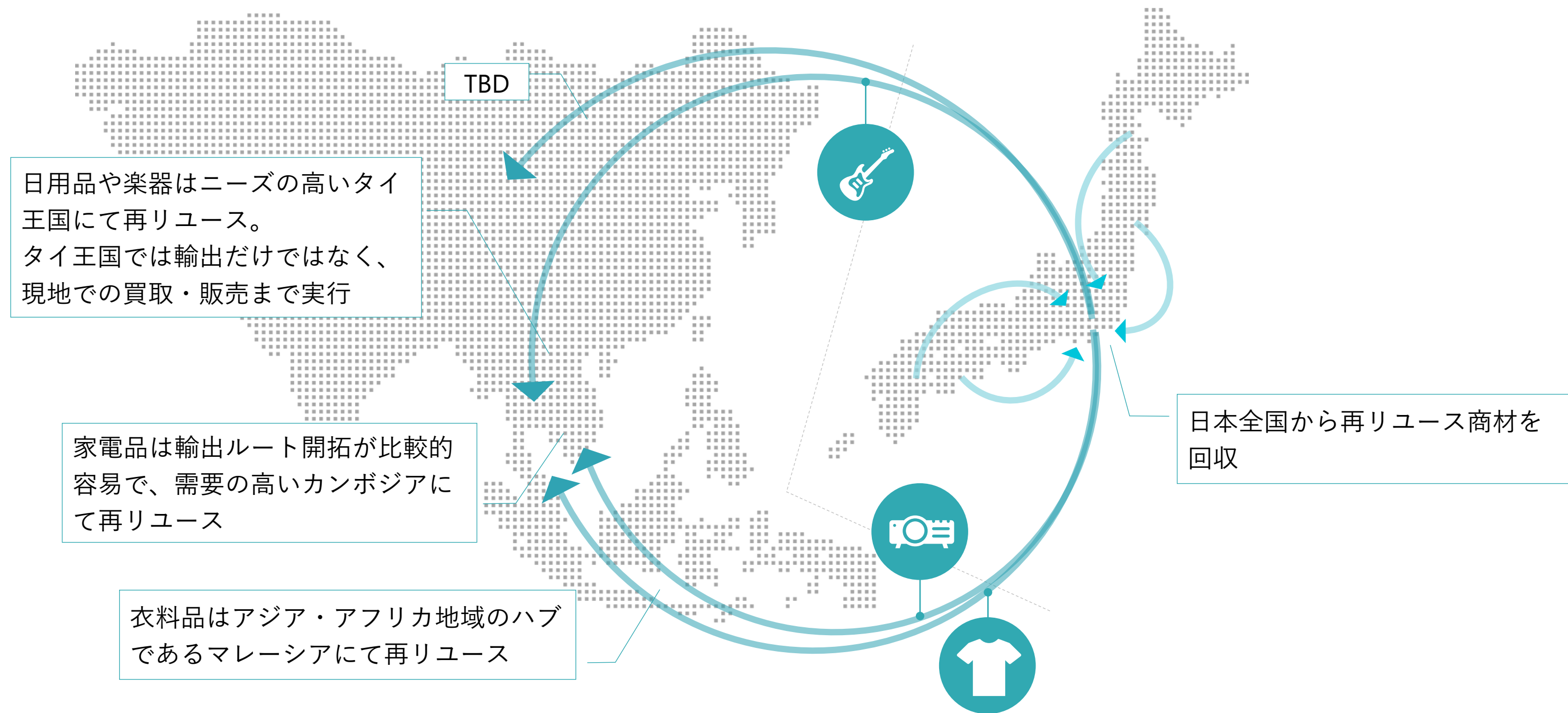
## 売上総利益率の向上

譲受前の売上総利益率は31.3%と、商材構成を加味しても当社ホビー業態と比較して低い状況。高利益率商材の導入と管理の徹底で売上総利益率を36.5%まで向上させる

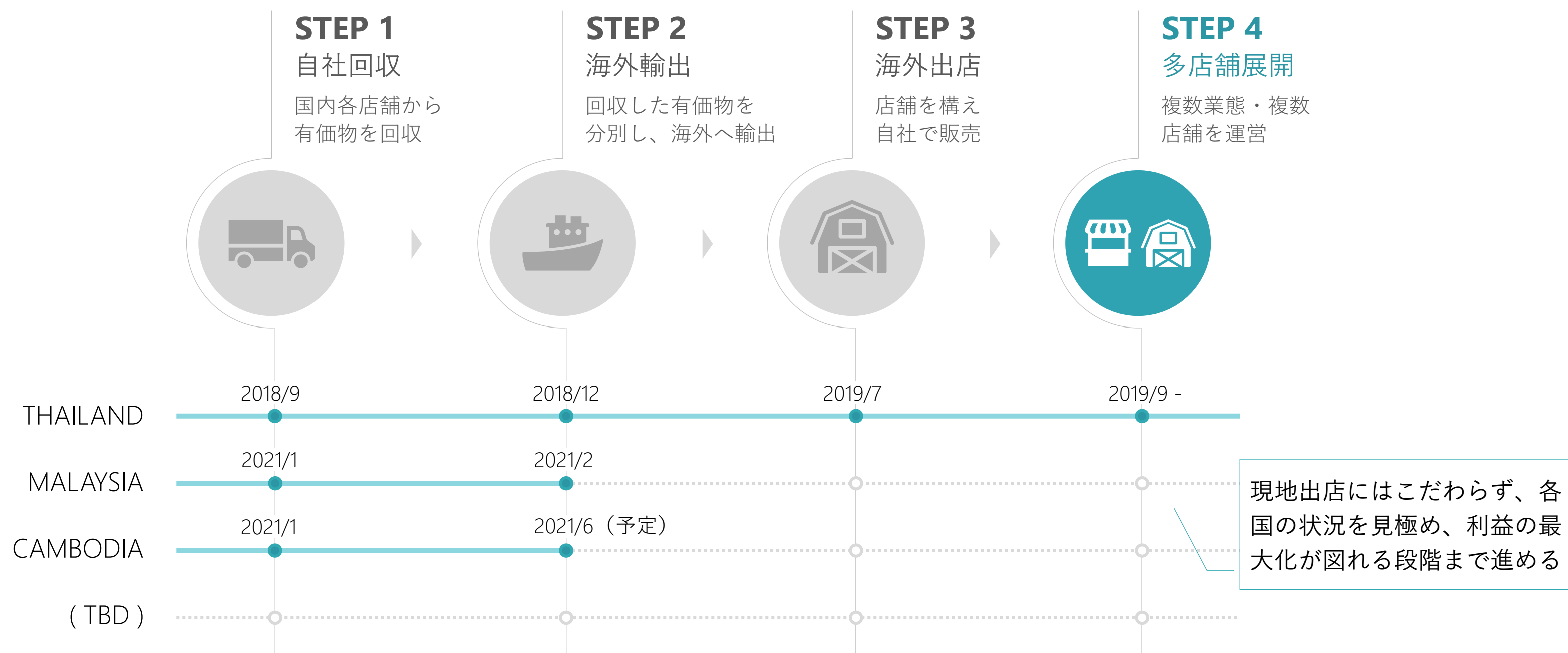
## SGAの適正化

当社の全業態で導入している効率的なオペレーティングモデルを導入することにより譲受前の労働分配率44.7%を40%未満へ、また同時に各種手数料や設備費等の適正化を図り、譲受前SGA率28.5%を24%未満へ、それぞれ低減を図る

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（Category C）を立ち上げ。  
 また、マレーシアへの輸出を開始（カンボジアへの輸出は2021年6月より開始予定）



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

## Category C

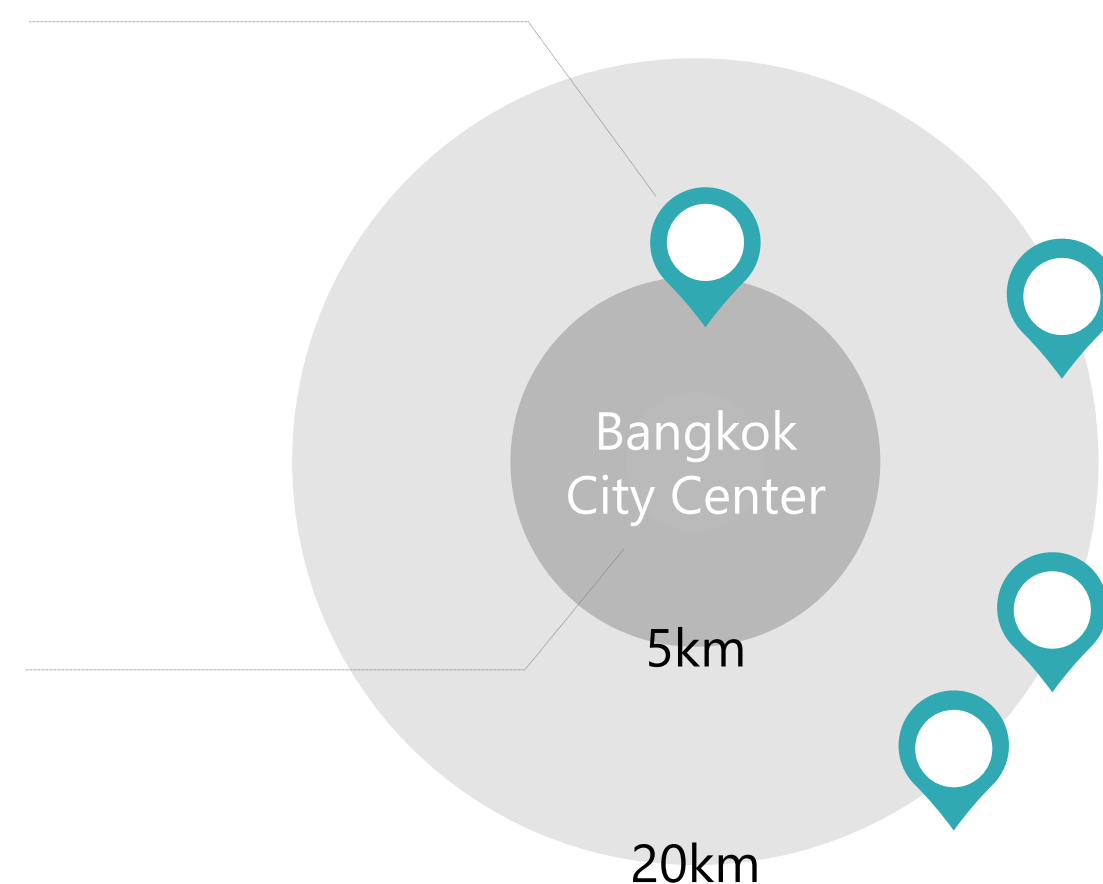
Buy & Sell shop

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・3号店・5号店が該当。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

# 戦略の成果 / 利益構造改革

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、営業再開後の20年5月-21年3月では110%の営業増益を達成

営業利益前年比 (単体)

単位：百万円

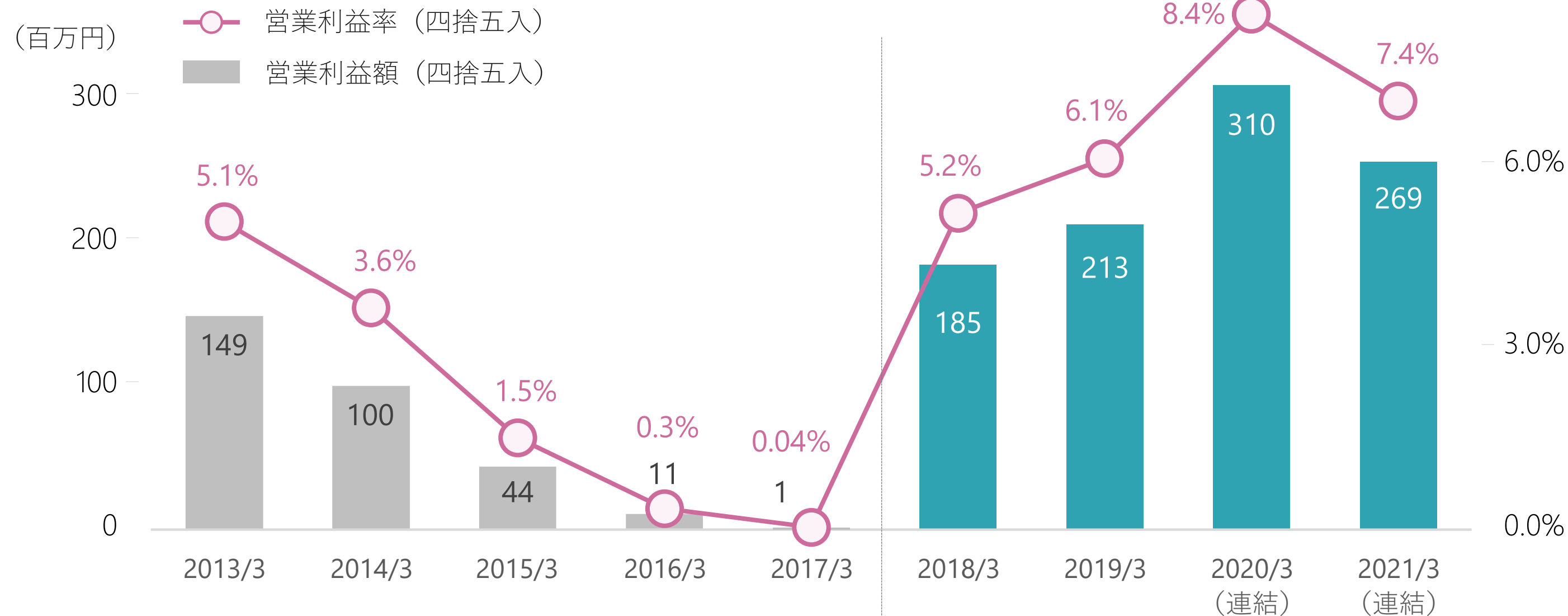
期間	20/3期		21/3期		前年同期比
	営業利益	利益率	営業利益	利益率	
4月	19	6.7%	△ 42	△ 33.1 %	△ 214 %
20/5月 – 21/ 3月累計	314	9.3%	347	10.0 %	110 %
通期累計	334	9.1%	304	8.5 %	91 %

営業再開後の利益率は10.0%、前年同期比110%と  
コロナ禍でも高い水準を維持

# 戦略の成果 / 継続的な営業利益創出

改革施策の展開以降、営業利益額/率とも伸長。21/3期は4月全店休業の影響で通期減益であったが4月を除く期間の営業利益率は10%と順調

新型コロナの影響で改革施策展開以降、初の減益となったが、休業の4月を除くと営業利益率は10%と、進行期に向け順調な進捗





Section

04

## 進行期の見通し

2022/3期の業績見通しについて説明します

# 2022年3月期 業績見通し

2022年3月までの新型コロナによるインパクトが、2021年3月期下期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

単位：百万円

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
2021年3月期	3,634	△1.3%	269	△13.2%	275	△11.6%	207	△19.0%
2022年3月期	4,211	15.9%	353	31.1%	358	30.4%	300	44.9%
	一部店舗における営業時間短縮は継続するものの、2021年2月に譲受したゲームステーション事業及び2021年6月の新業態の开店等により、前期比116%程度の増収を見込む		2021年3月期の営業利益前年差△41百万円の内訳は、一時的な増減（4月休業△62百万円、成長投資△47百万円、家賃減免等の一時的なSGA低減+29百万円）に対して、生産性向上による恒常的な増益効果は+39百万円となっており、既存事業の営業利益創出力はコロナ前の2020/3期より衰えていない。 既存事業においては引き続き、3つのオーガニック戦略の遂行を通じて成長を図り、投資等を除く既存事業の営業利益率10%以上を目指す			2021年3月期は4月休業による特別損失39百万円が計上されていたが、今期は休業相当の大きな影響は生じないという前提のもとで純利益を算出		

# 出店状況と今後の予定

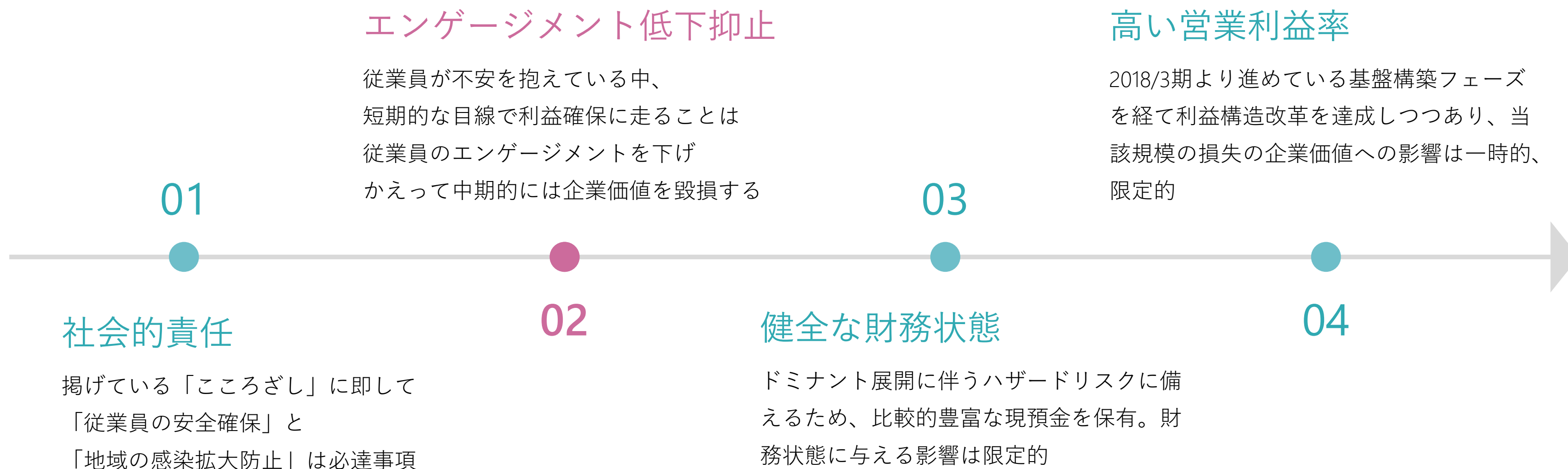
2021年3月期は、国内2店舗・海外2店舗を出店、ゲームステーション事業を譲受。進行期は2021年6月に  
スピンオフ事業の一環として、カメラの専門業態をオープン予定



# 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

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

# 緊急事態宣言への対応とその影響

緊急事態宣言への対応検討に際しては、中期的な企業価値向上を優先性高く方針を決定

	第1回緊急事態宣言 2020/4/7 ~ 5/25	第2回緊急事態宣言 2021/1/8 ~ 3/21	第3回緊急事態宣言 2021/4/25 ~ 5/31*
対応	4月全店休業	時短営業（営業時間前年比96%）	時短営業
対応決定理由	第1回目発出時は新型コロナウイルスという未知のウイルスに対しての従業員の警戒感も強く、従業員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	2回目の宣言は、自粛要請の対象範囲が飲食店の夜間営業を中心としたものであったこと、ビニールシートやアルコール等対策の熟度が向上したことから、従業員エンゲージメントに与える影響は限定的であると考え、時短営業にて対応	（当社が大多数の店舗を展開する神奈川県のはま延防止等重点措置） 3回目宣言の対象となる一部店舗では2回目同様十分に対策を図り時短営業にて対応
財務状態への影響	軽微	影響なし	影響なし
売上高への影響	4月 既存店前年比42.5%	軽微（1-3月既存店前年比100.2%）	軽微
営業利益への影響	4月 前年差△62百万円	影響なし	影響なし

\* 第3回緊急事態宣言の期間は、2021年5月28日時点のものです

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毀損は生じていない

## 失ったもの

### 4月単月損失77百万円

2020年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35百万円発生

## 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2020年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、通期で既存店売上高前年比94.8%（単体）まで回復。

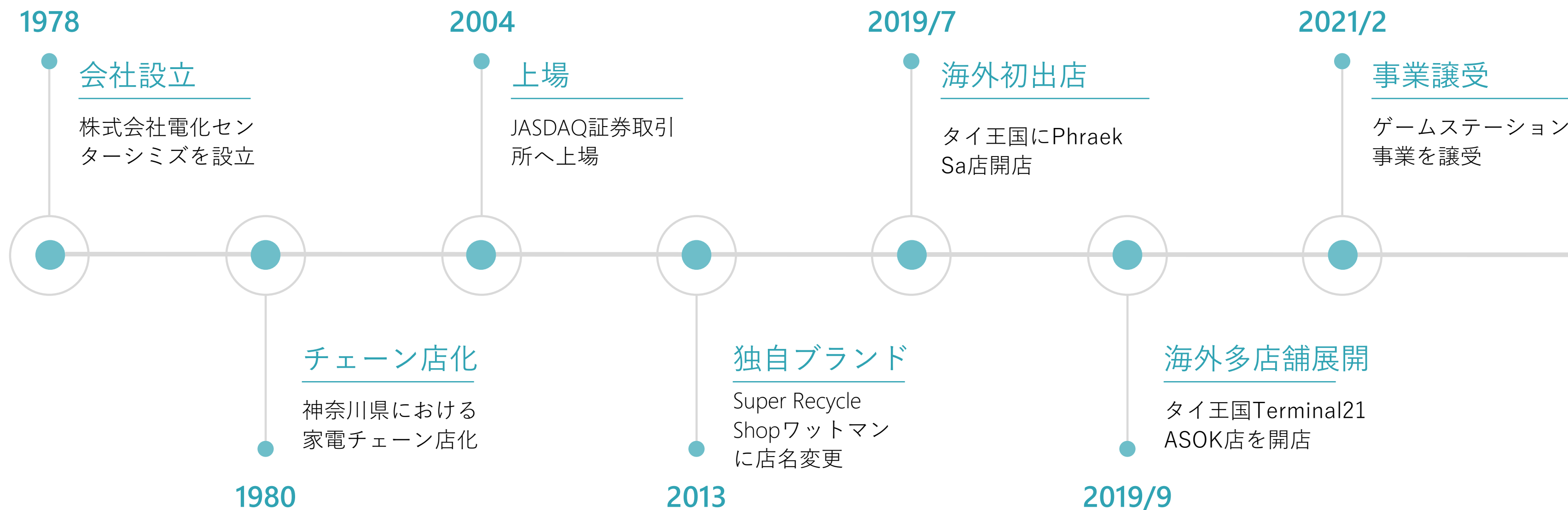
「トコトン買取」を強みとする当社ビジネスモデルは、リユース他社やフリマ事業との棲み分けができていると認識

### 成長機会

一部の海外出店は新型コロナの影響で後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	537名 (2021年3月末)
事業拠点	国内・海外に58店舗 (2021年3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](mailto:info-ir@wattmann.co.jp)