



2022年12月期 第3四半期 決算説明資料

2022年11月14日

株式会社BuySell Technologies

東証グロース：7685

目次

- 01 業績ハイライト
- 02 2022年12月期 第3四半期実績
- 03 2022年12月期 第3四半期 主要KPI推移
- 04 2022年12月期 通期業績予想に対する進捗
- 05 中期経営計画 財務ガイダンス（再掲）
- 06 インベストメントハイライト
- 07 Appendix
 - 1 グループ概要
 - 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
 - 3 投資・財務戦略、株主還元方針
 - 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観



01

業績ハイライト

2022年12月期 第3四半期 業績ハイライト

2022年12月期 第3四半期 連結業績ハイライト

FY2022 Q3 累計			FY2022 Q3 会計期間 (22.7月 - 22.9月)		
	FY2022 Q3 実績 (累計)	前年同期比	FY2022 Q3実績 (会計期間)	前年同期比	
売上高	23,856百万円	+33.8%	8,763百万円	+43.2%	
営業利益	2,541百万円	+46.8%	982百万円	+145.5%	
経常利益	2,525百万円	+47.3%	973百万円	+146.0%	
当期純利益	1,522百万円	+68.5%	593百万円	+178.8%	

- 2022年12月期 第3四半期は、7月～9月の閑散期となる季節性及び新型コロナ感染者増大や台風等の影響があったものの、買取事業はバイセル及びタイムレスともにQ3社内計画水準で進捗
- 直近の金・時計相場のボラティリティをヘッジする観点から、Q4で販売予定であった相場変動の影響を受けやすい貴金属・時計等の一部在庫の回転期間を戦略的に短縮し、Q3に前倒しでtoB販売を増加した結果、売上高が伸長
- 上記の結果、2022年12月期 第3四半期は売上高・利益ともに社内Q3計画を上回り着地し、**前年同期比で増収増益を達成、四半期での最高額を更新**
- 通期連結業績予想に対して第3四半期累計の**営業利益・経常利益ともに進捗率約76%**で堅調に進捗しており、**通期計画の達成蓋然性は高い**



02

2022年12月期 第3四半期実績

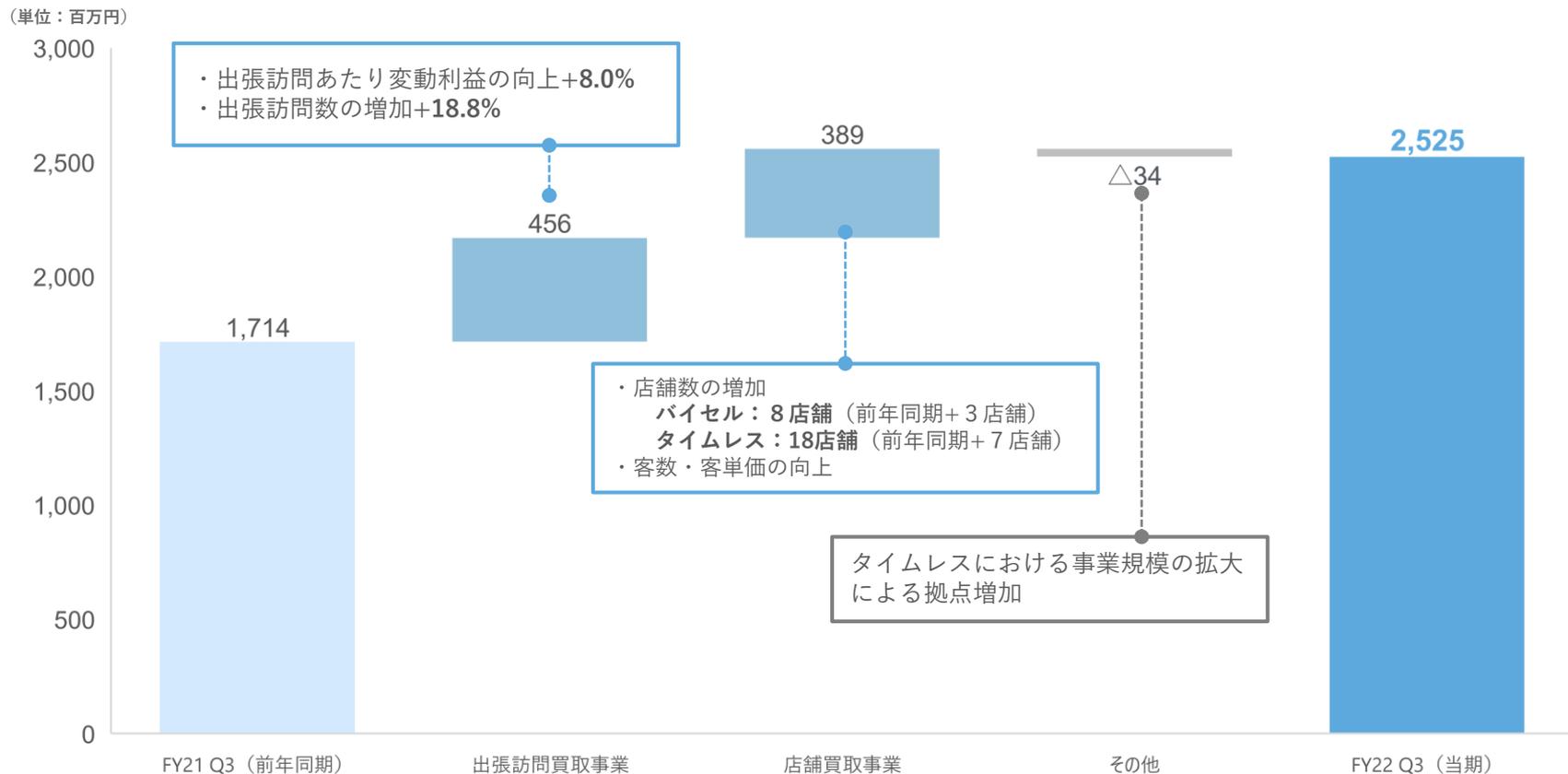
2022年12月期 第3四半期 連結損益計算書

- 2022年12月期第3四半期は、7月～9月の閑散期となる季節性及び新型コロナ感染者増大や台風等の影響があったものの、買取事業はバイセル及びタイムレスとともにQ3社内計画水準で進捗。販売事業は、直近の金・時計の相場変動をヘッジする観点から、貴金属・時計等の一部在庫をQ3にて前倒しで売上を計上。
- 上記の結果、売上高**23,856百万円 (YoY + 33.8%)**、経常利益**2,525百万円 (YoY + 47.3%)**と前年比**増収増益**で着地

(単位：百万円) 連結PL	2021年12月期 Q3累計	2022年12月期 Q3累計	増減	前年 同期比
売上高	17,827	23,856	+6,028	+33.8%
売上総利益	10,471	13,909	+3,437	+32.8%
売上総利益率	58.7%	58.3%	△0.4pt	—
販売費及び一般管理費	8,741	11,368	+2,627	+30.1%
（内訳）広告宣伝費	2,826	3,497	+671	+23.8%
（内訳）人件費	2,232	2,853	+621	+27.8%
営業利益	1,730	2,541	+810	+46.8%
営業利益率	9.7%	10.7%	+0.9pt	—
経常利益	1,714	2,525	+811	+47.3%
経常利益率	9.6%	10.6%	+1.0pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	903	1,522	+619	+68.5%

2022年12月期 第3四半期 連結経常利益の分析（前年同期比）

- 出張訪問件数の拡大及びtoC販売比率向上による出張訪問あたり変動利益の向上やバイセル・タイムレス店舗拡大及び百貨店催事回数増加が奏功し、当第3四半期の経常利益は前年同期比+47.3%の増益となる2,525百万円で着地



四半期推移

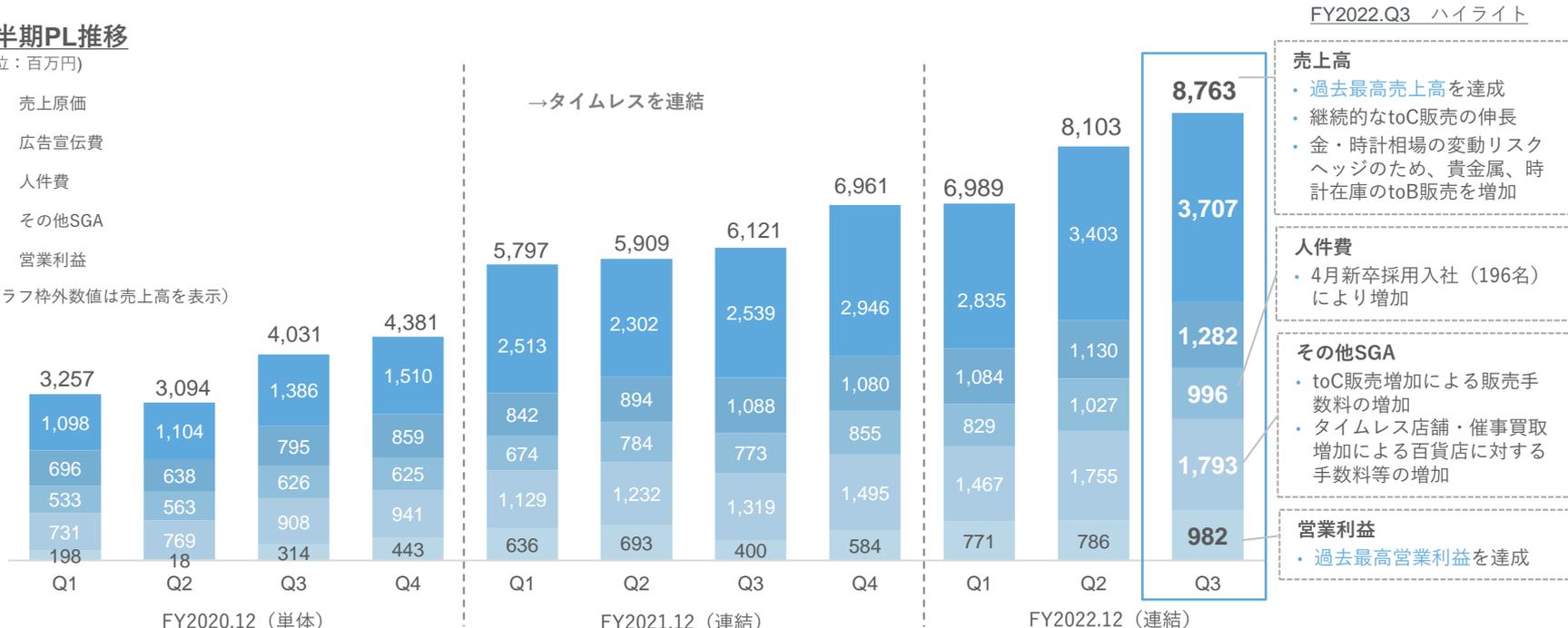
- 相場変動リスクをヘッジする観点からQ3に前倒しで在庫販売を行った一方、広告宣伝費及び人件費等の主要コストは計画水準でコスト投下した結果、第3四半期（7月-9月）は、**売上高8,763百万円（YoY+43.2%）**、**営業利益982百万円（YoY+145.5%）**で着地し、**過去最高の四半期売上高・四半期利益を達成**

四半期PL推移

(単位：百万円)



(グラフ枠外数値は売上高を表示)



- 売上高**
- 過去最高売上高を達成
 - 継続的なtoC販売の伸長
 - 金・時計相場の変動リスクヘッジのため、貴金属、時計在庫のtoB販売を増加
- 人件費**
- 4月新卒採用入社（196名）により増加
- その他SGA**
- toC販売増加による販売手数料の増加
 - タイムレス店舗・催事買取増加による百貨店に対する手数料等の増加
- 営業利益**
- 過去最高営業利益を達成

(参考)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
販管費比率	60.2%	63.7%	57.8%	55.4%	45.7%	49.3%	52.0%	49.3%	48.4%	48.3%	46.5%
営業利益率	6.1%	0.6%	7.8%	10.1%	11.0%	11.7%	6.5%	8.4%	11.0%	9.7%	11.2%



2022年12月期 第3四半期 連結貸借対照表

- 棚卸資産は、子会社タイムレスの在庫を中心に相場変動の影響を受けやすい貴金属・時計等の一部在庫の回転期間を戦略的に短縮した結果、Q3末の在庫水準はQ2末から234百万円減少（前期末比+236百万円増加）
- フォーナイン社の連結化（Q3末BSのみ）に伴い、のれん1,952百万円・顧客関連資産1,997百万円を計上

(単位：百万円)

		FY2021.12	FY2022.12				
		期末	Q1	Q2	Q3	前期末比	
資産	流動資産	現金及び預金	4,772	3,798	5,956	5,526	+753
		棚卸資産 (回転期間)	2,142 (70.0日)	2,447 (72.8日)	2,612 (68.6日)	2,378 (61.4日)	+236 (△8.6日)
		その他	432	667	503	864	+432
	固定資産	のれん	1,623	1,578	1,533	3,440	+1,817
		顧客関連資産	—	—	—	1,997	+1,997
		その他	1,315	1,447	1,626	1,888	+572
	資産合計		10,285	9,938	12,232	16,095	+5,810
負債	有利子負債	3,115	2,856	4,101	4,742	+1,627	
	その他	2,577	2,161	2,610	3,924	+1,347	
純資産	資本金（資本剰余金含む）	1,716	1,777	1,902	3,202	+1,485	
	利益剰余金	2,805	3,066	3,536	4,129	+1,324	
	その他	70	75	81	96	+25	
負債・純資産合計		10,285	9,938	12,217	16,095	+5,810	

棚卸資産

- 金・時計の相場変動をヘッジする観点から、特に子会社タイムレスの貴金属・時計等をQ3に前倒しでtoB販売を増加した結果、QoQ比で在庫水準は減少し、回転期間は短縮

のれん・顧客関連資産

- フォーナイン社の連結化（BS連結のみ、PL連結はQ4から開始）に伴い計上
 - のれん 1,952百万円（13年償却）
 - 顧客関連資産 1,997百万円（3.3年償却）
- ※ 顧客関連資産は、2022年10月以降に収益計上が見込まれるフランチャイズ契約に基づく加盟金・ロイヤルティを無形資産として認識

有利子負債

- フォーナイン社の株式取得のための借入調達を実行
 - ・ Q2実行分+15億円、Q3実行分+8億

資本剰余金

- フォーナイン社の株式取得対価のうち、株式交換実行分による増加+12億



03

2022年12月期 第3四半期 主要KPI推移

出張訪問買取事業 主要KPI推移（BST単体）

- 当第3四半期は、閑散期となる季節性、コロナ感染拡大や台風等の影響に加え、新卒採用者の地方エリアを中心とする稼働開始等の一時的な要因により、訪問件数の伸びに対し出張訪問あたり変動利益はQoQ比で弱含みで着地
- ただし、Q3の季節性や地方エリアを中心とした新卒稼働に伴う一時的なKPIの軟調等も勘案し、Q3予算は保守的に設定し、Q4偏重の利益計画としており、Q3のKPIは社内計画並で推移
- 9月後半以降の繁忙期に入り、足元実績は順調に推移しておりQ4での各KPIは通期計画水準での進捗を想定

KPI（出張訪問買取事業）：「出張訪問数」×「出張訪問あたり変動利益*（*売上総利益－広告宣伝費）」

KPI推移 (通期・累計期間比較)	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022		進捗率 /計画比
	通期	通期	通期	Q3実績	修正通期計画	
出張訪問数（件）	180,146	187,871	209,526	174,962	243,000	72.0%
出張訪問あたり変動利益（円）	32,178	35,526	40,238	44,461	46,800	95.0%
- 出張訪問あたり売上総利益（円）	46,687	51,443	57,324	60,882	65,000	93.7%
- 出張訪問あたり広告宣伝費（円）	14,509	15,917	17,086	16,421	18,200	90.2%

KPI推移 (四半期会計期間比較)	FY2021				FY2022			前年同期比 (対Q3)
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	
出張訪問数（件）	43,318	51,393	52,553	62,262	49,174	60,929	64,859	+23.4%
出張訪問あたり変動利益（円）	42,437	42,658	38,673	38,031	47,179	46,133	40,830	+5.6%
- 出張訪問あたり売上総利益（円）	60,172	58,966	57,447	53,885	65,354	61,503	56,907	△0.9%
- 出張訪問あたり広告宣伝費（円）	17,734	16,308	18,773	15,854	18,175	15,370	16,077	△14.4%

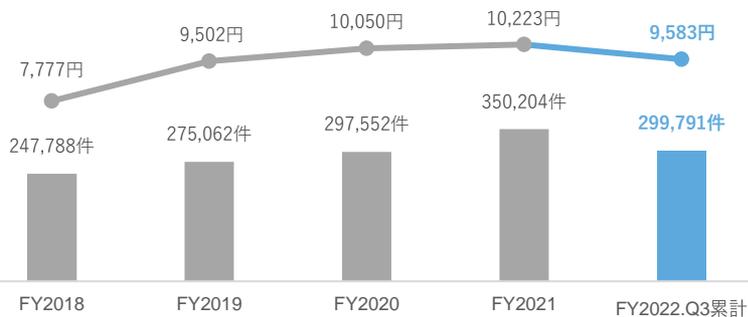


参考) 出張訪問買取事業 その他KPI推移 (BST単体)

その他重要KPI

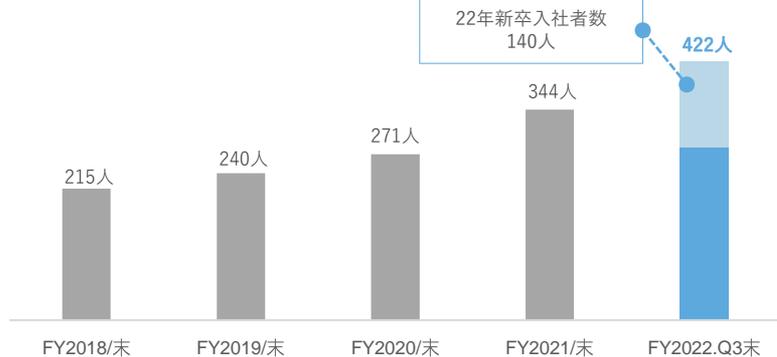
問い合わせ数/CPA

FY24目標
508,000件/13,000円



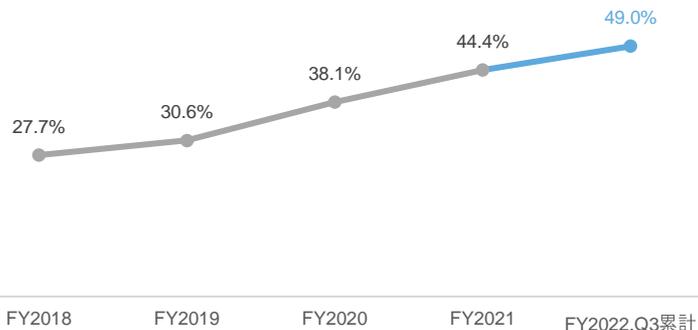
FS事業 (出張訪問) 社員数

FY24目標 560人



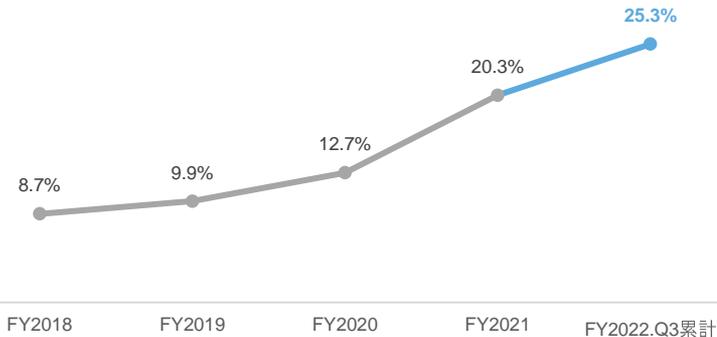
高ランクアポイントメント比率

FY24目標 50.0%



toC販売比率
(バイセル単体)

FY24目標 30.0%



参考) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響

- 2022年7月の国内感染者数の急速な増加に伴い、7月単月間合わせ数が想定よりも弱含みとなったが、過去の利用顧客に対する再訪架電等の強化により訪問件数拡大を図り、業績への影響は軽微

新型コロナウイルス感染症の拡大による当社事業への影響

	2020年4月~5月	2021年1月~3月	2021年8月~9月	2022年1月~2月	2022年7月
買取	<ul style="list-style-type: none"> • 問い合わせ数が当初計画に対して30%程度減少 • 出張訪問するお客様との商談時間の短縮に伴う買取量の減少傾向 	<ul style="list-style-type: none"> • 再度の緊急事態宣言により、問い合わせ数が当初予測から20%程度減少傾向。出張訪問後の買取量の減少等の影響は軽微 	<ul style="list-style-type: none"> • 国内感染者数の大幅な増加に伴い、都市圏エリアの訪問割合が低下。その影響で、出張訪問あたり仕入高が減少 	<ul style="list-style-type: none"> • 1月に国内感染者数が大幅に増加、出張訪問数が想定よりも微減。2月以降は回復傾向となり、業績への影響は軽微 	<ul style="list-style-type: none"> • 7月に国内感染者数が大幅に増加、問い合わせ数が想定よりも微減となるも、再訪等の強化施策での訪問数増加等により業績への影響は軽微
販売	<ul style="list-style-type: none"> • 百貨店催事の中止や国内外オークションの開催延期、一部商材販売価格の下落、ブランド品等のEC販売の不調等が発生 	<ul style="list-style-type: none"> • 昨年4月と異なり販路への影響は限定的 • 百貨店催事等の開催影響は出していないものの百貨店への客足減少等の影響は一部発生 	<ul style="list-style-type: none"> • toBやECでの販売の影響は極めて軽微 • 百貨店の催事販売が中止となったものの、短期間かつ小規模であり、影響は軽微 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続
コスト	<ul style="list-style-type: none"> • 広告宣伝費を抑制し、訪問件数を当初計画から30%程度減少させ事業運営を縮小 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続 • 広告宣伝費等を中心とするコストコントロールを実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続 	<ul style="list-style-type: none"> • 通常通りの事業運営を継続

04

2022年12月期 通期業績予想に対する進捗

2022年12月期通期業績予想に対する進捗

- 2022年8月12日付で公表の修正通期連結業績予想に対して第3四半期累計の営業利益・経常利益ともに進捗率約76%で堅調に進捗しており、[通期計画の達成蓋然性は高い](#)

第3四半期進捗率（対修正計画）

（単位：百万円）

連結PL	2022年12月期 業績予想		2022年12月期 第3四半期実績（C）	進捗率（C/B）
	期初計画(A) (2022.2.14公表)	修正計画(B) (2022.8.12公表)		
売上高	32,500	34,000	23,856	70%
売上総利益	19,100	19,850	13,909	70%
売上総利益率	58.8%	58.4%	58.3%	—
販売費及び一般管理費	16,000	16,500	11,368	69%
（内訳） 広告宣伝費	4,900	5,000	3,497	70%
（内訳） 人件費	4,000	4,200	2,853	68%
営業利益	3,100	3,350	2,541	76%
営業利益率	9.5%	9.9%	10.7%	—
経常利益	3,040	3,300	2,525	77%
経常利益率	9.4%	9.7%	10.6%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,730	1,950	1,522	78%

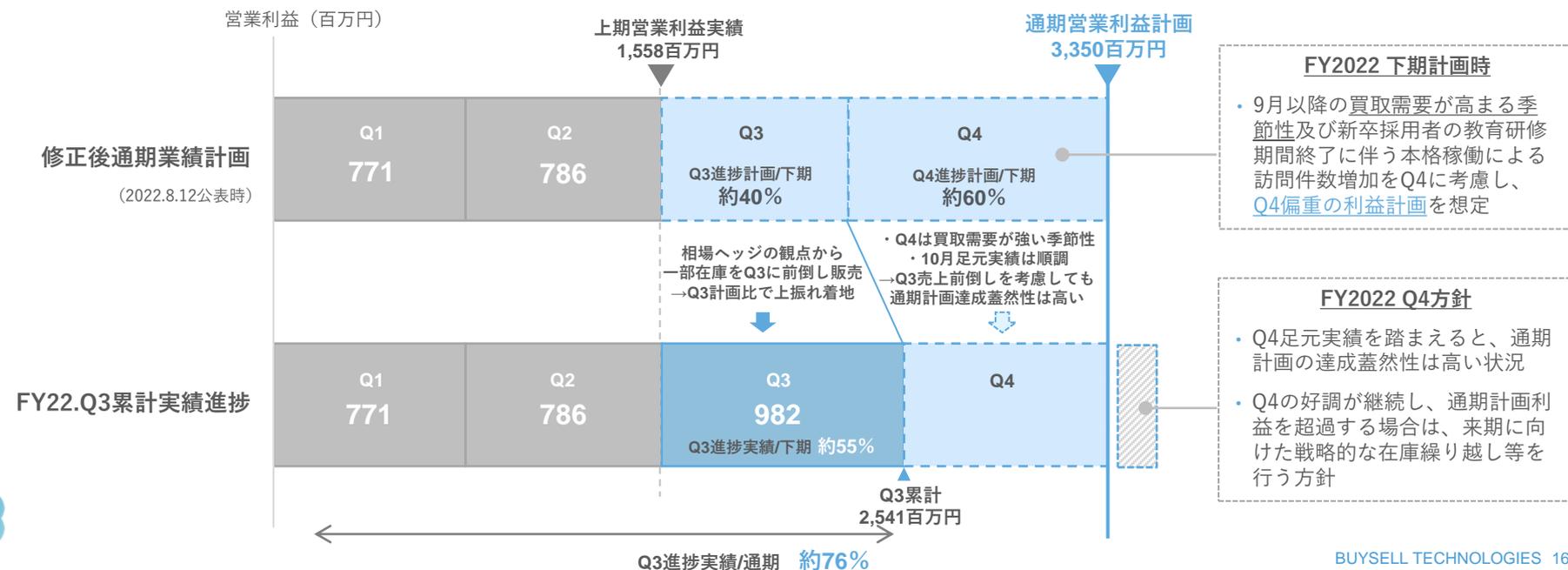


- 2022年8月に100%子会社化した株式会社フォーニンに関して、2022年12月期第4四半期からPLを連結予定のため、連結化に伴う同社業績予想（22年10月～12月の3か月）を反映。なお、[今期業績については売上高影響\(+12億\)のみを織り込み、保守的にのれん償却額考慮後の営業損益はゼロの前提](#)

Q3利益進捗を踏まえたQ4計画方針

- Q4偏重の利益計画を想定するも、相場影響を勘案しQ3に一部在庫を前倒しで販売し、Q3利益計画比で上振れて着地
- Q4は買取需要が高まる繁忙期であり、10月間い合わせや新卒採用者のKPI向上など足元実績は順調に進捗しており、Q3に前倒しで売上計上した影響を考慮しても、当初Q4計画水準のパフォーマンスを目指せる状況
- なお、足元の好調が継続し通期計画利益を超過する場合、来期以降のtoC販売増加に向けた戦略的な在庫繰り越し等を行う方針のため、通期業績予想は据え置きとする

2022年12月期 Q3利益進捗とQ4計画方針



05

中期経営計画 財務ガイダンス (再掲)

2022年2月公表 中期経営計画より抜粋

中期経営計画の位置づけ - FY2024に目指す姿

バイセルグループのミッション

- 持続可能な社会の実現のために、2次流通マーケットの活性化を通じて循環型社会の形成に貢献
- 顧客、株主、従業員、社会等の様々なステークホルダーとの価値を共創する企業として持続的な成長を追求し、企業価値の最大化を実現

FY2024に目指す姿

- リアル×テクノロジー（IT・DX）の融合を推進し、リユーステックカンパニーとしてのポジションを確立
- リユース出張訪問買取事業における他社の追随を許さない確固たるリーディングポジションを保持
- オーガニック成長での3年間（FY2024.12）における連結経常利益の年平均成長率約40%を目標
- 株主価値最大化に向けて持続的な成長とガバナンス強化を両立するコーポレート・ガバナンス体制を構築

中期経営計画 財務ガイダンス- FY2024業績目標

オーガニック目標

バイセル+タイムレス社の既存事業のオーガニック成長に基づく2024年12月期の業績目標

(将来的なM&Aの影響は除く)

連結売上高

FY2021実績 247億円 → FY2024 目標 465億円

CAGR 約23%水準

連結経常利益

FY2021実績 22.9億円 → FY2024 目標 60億円

CAGR 約38%水準

連結経常利益率

FY2021実績 約9% → FY2024 目標 約13%

+4pt

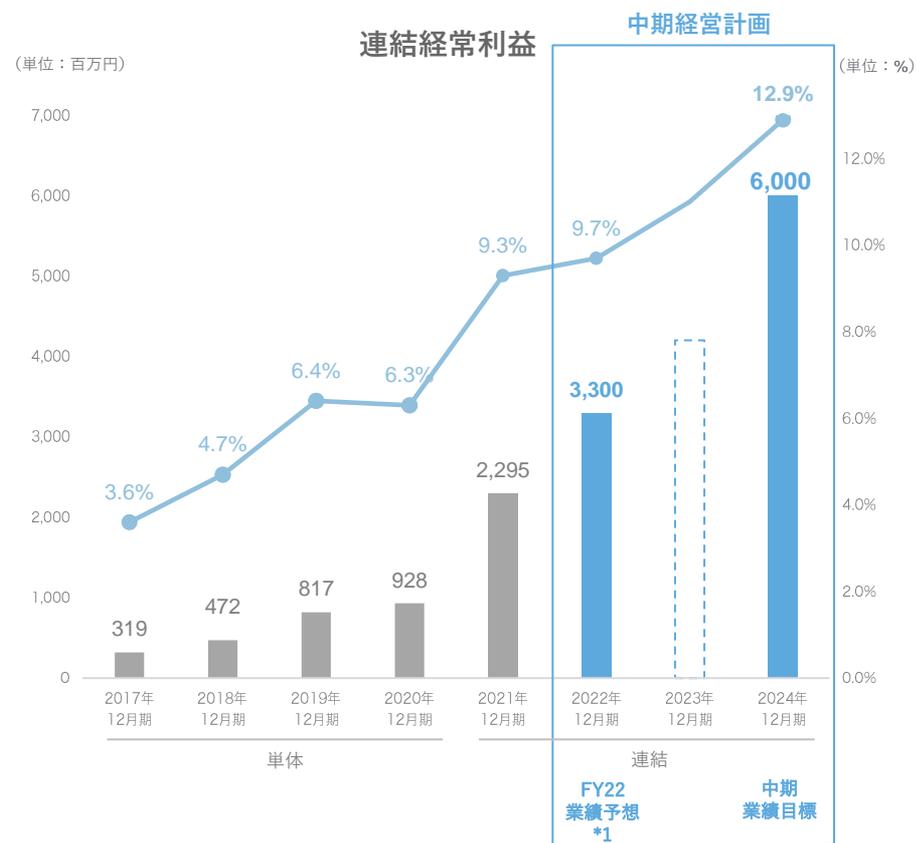
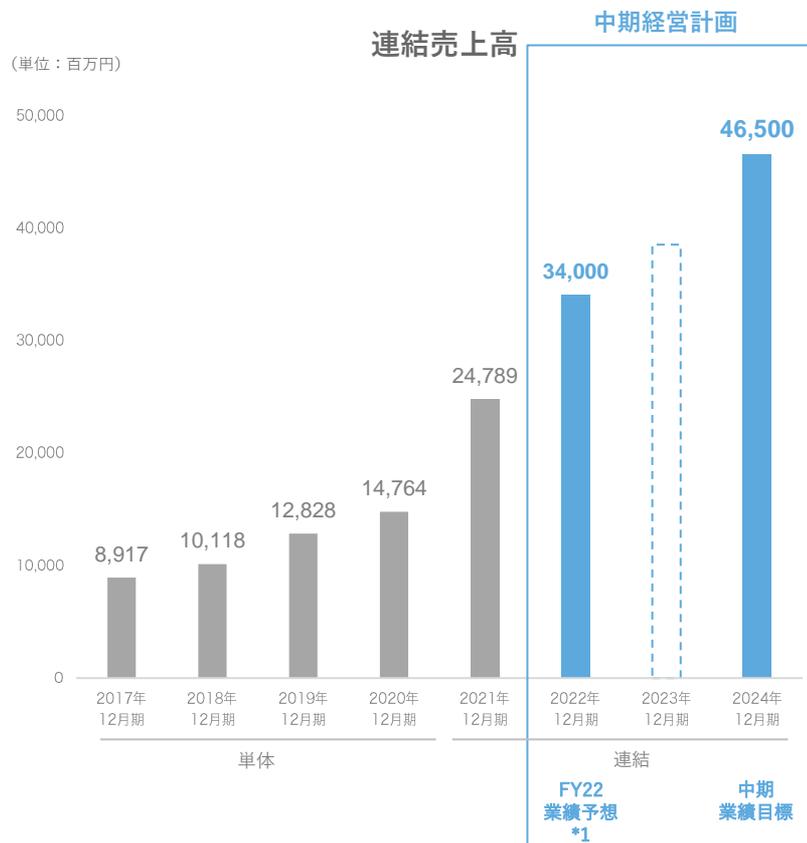
インオーガニック目標

M&Aの積極的な推進により非連続な成長を目指す

- 2024年12月期の経常利益目標60億円+ α （アップサイド）の達成
- 2024年12月期以降における長期的な事業持続性・成長性の土台作りの実現



参考) 業績の振り返りとオーガニック成長での中期業績目標



← FY17 - FY21 CAGR : 29.1% →

← FY21 - FY24 CAGR : 23.3% →

← FY17 - FY21 CAGR : 63.9% →

← FY21 - FY24 CAGR : 37.6% →

*1 2022.8.12付で上方修正

*1 2022.8.12付で上方修正



06

インベストメントハイライト

インベストメントハイライト

1 シニア需要を捉えた独自のビジネスモデルによる成長ポテンシャル

- 高い粗利率を実現可能なtoCからの買取が競争優位の源泉。
買取商材の販売チャネル最適化により、利益率向上と在庫リスク低減の両立が可能な事業構造
- 出張訪問買取により今後人口が増えていくシニアの整理ニーズを捉えた独特なポジショニングを形成
- 潜在リユース市場「かくれ資産」の成長ポテンシャルと当社の豊富な展開余地

2 高いオーガニック成長を支えるデータドリブン経営と今後の成長戦略

- FY17-FY21の売上高・経常利益のCAGRはそれぞれ29.1%、63.9%と高い成長を実現
- 強みとするデータドリブン経営により、主要KPIである出張訪問数及び出張訪問あたり変動利益を大きく改善
- テクノロジー領域への投資強化、エリア拡大等の買取強化、利益率向上に資するtoC販売強化により更なる成長を目指す

3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略

- 明確なM&Aターゲット領域とデータドリブン経営を軸にしたPMIシナジーを重視したM&A戦略とその実績

インベストメントハイライト

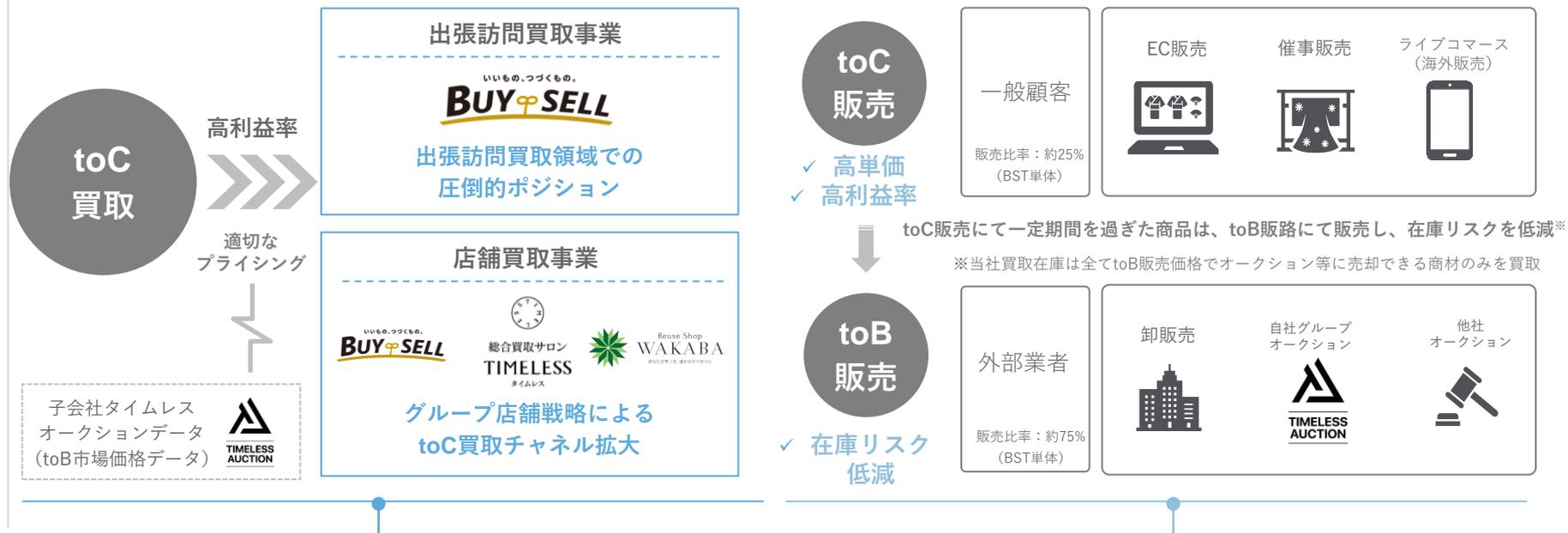
- 1 シニア需要を捉えた独自のビジネスモデルによる成長ポテンシャル
- 2 高いオーガニック成長を支えるデータドリブン経営と今後の成長戦略
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略

競争優位の源泉を生み出す事業構造

- 出張訪問買取を中心とした差別化されたビジネスモデルにより、高い粗利率を実現可能なtoCからの買取力が競争優位の源泉
- 子会社オークションデータ(toB市場価格データ)に基づく適切なプライシングでの査定により、買取商材の在庫リスクは僅少
- 常時販売可能なtoB販路と収益性の高いtoC販路の販売チャンネル最適化により、利益率向上と在庫リスク低減の両立を実現

買取

販売



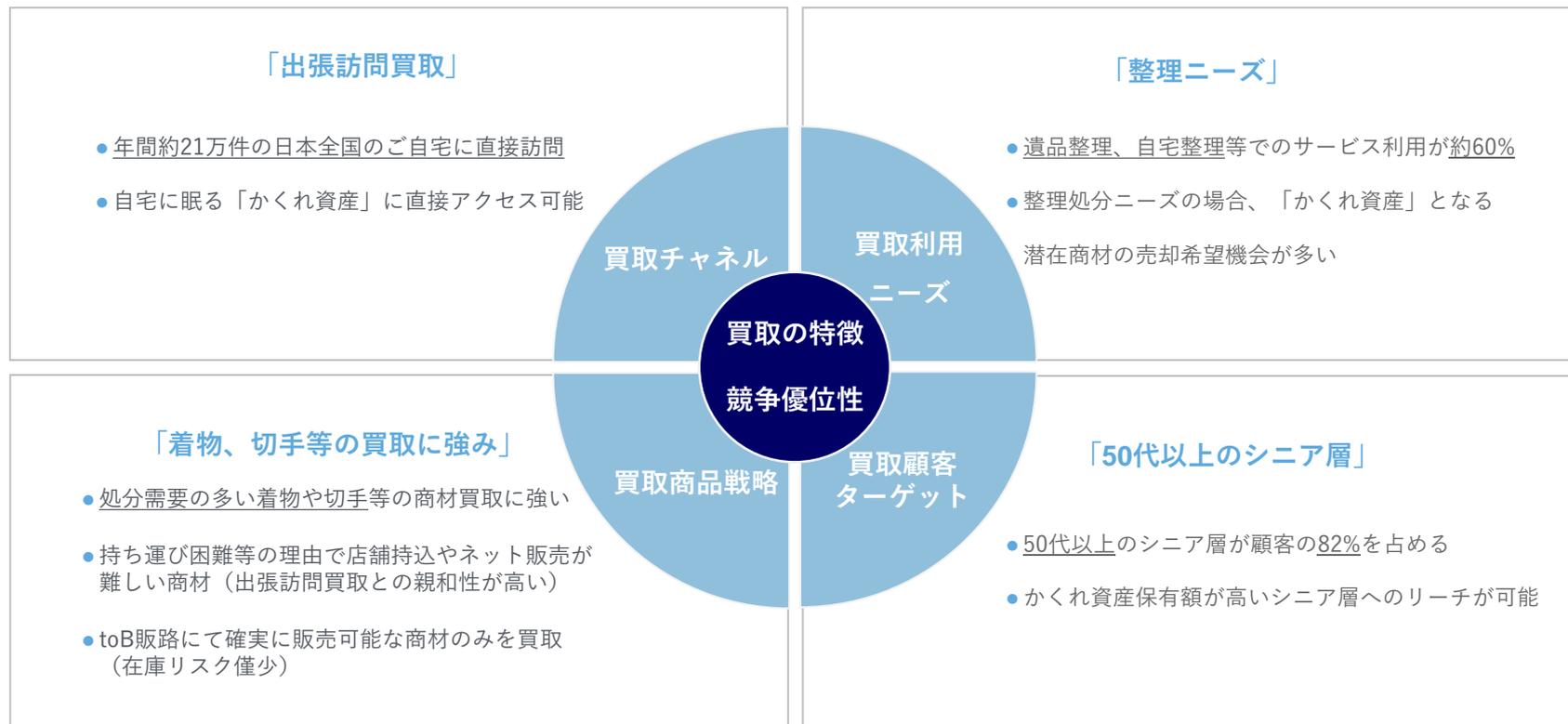
高い粗利率を実現可能な「toC」からの買取が競争力の源泉

利益率向上と在庫リスク低減の両立を実現する販売チャンネル



競争優位の源泉となる買取を支える4つの特徴

- 出張訪問買取と処分需要の多い着物・切手の買取に強みを持つという特徴から、シニアの整理ニーズを捉えた差別化されたポジショニングを形成
- 出張訪問買取にて自宅へ訪問することにより、潜在リユース市場である「かくれ資産*」へ直接のアクセスを実現

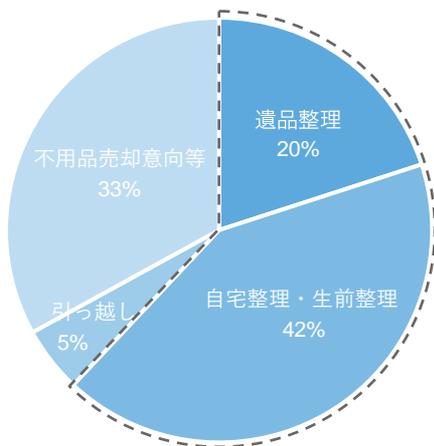


*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

参考) シニアを対象とする出張訪問買取の利用ニーズ・商品の特徴

- 当社利用のお客様ニーズは遺品整理・生前整理・自宅整理によるサービス利用が約60%以上を占める
- 買取顧客層は、シニアの整理ニーズを的確に捉えることで、50代以上のシニア富裕層が82%以上
- 処分需要の多い着物や切手等の買取商材に強い。持ち運び困難、大量等の理由で店舗持込やネット販売が難しい商材のため「出張訪問買取」との親和性が高い

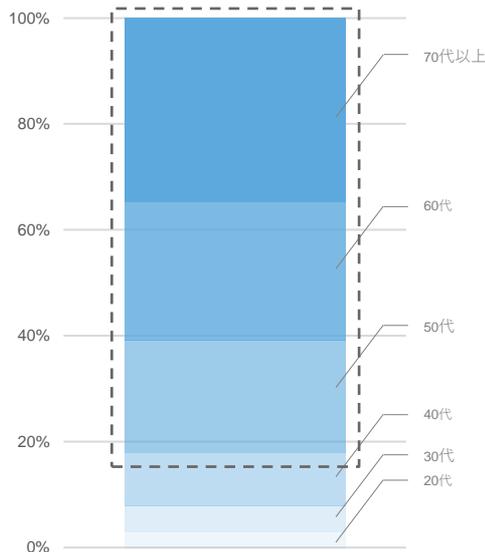
買取利用ニーズ



- 遺品整理・生前整理・自宅整理での利用が**60%以上**

出典：2021年1月～12月当社サービス利用理由のヒアリング結果をもとに当社作成

買取顧客ターゲット



- 50代以上のシニア富裕層が顧客の**82%**

出典：2021年12月期顧客データをもとに当社作成

主な買取商品



- 在庫リスクが小さく（売れ残りリスクがなく）ラグジュアリーな商材を中心に買取

掘り起こしを狙う「かくれ資産」の成長ポテンシャル

- 潜在的なリユース市場規模を示す「かくれ資産（自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値）」の日本における総額は約44兆円と推計され、潜在的なリユース市場の成長ポテンシャルは大きい
- 当社の強みである出張訪問買取により、主に50代以上のシニア富裕層から「かくれ資産」（貴金属・ブランド品・時計等）を掘り起こし、買取拡大を実現

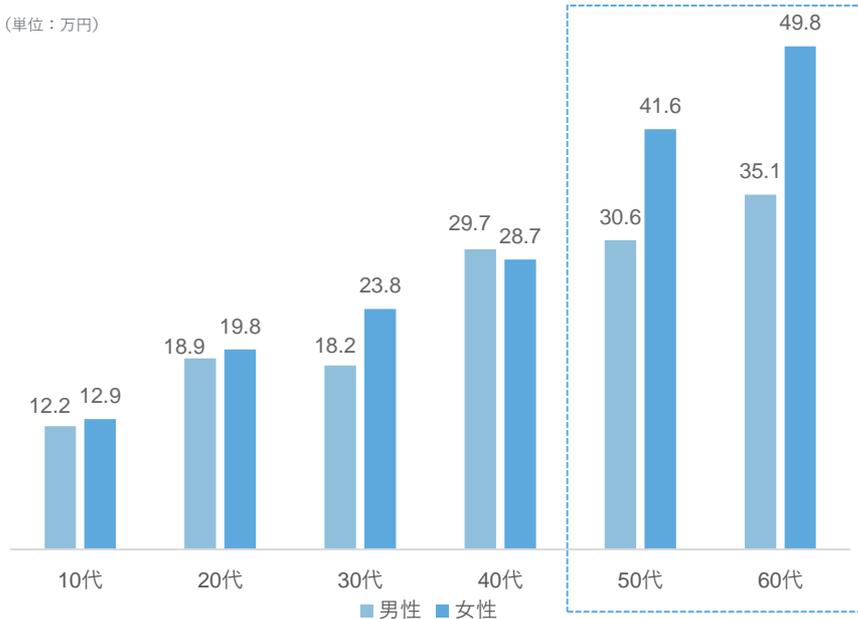
潜在リユース市場規模



※かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

一人当たりかくれ資産保有額

(単位：万円)

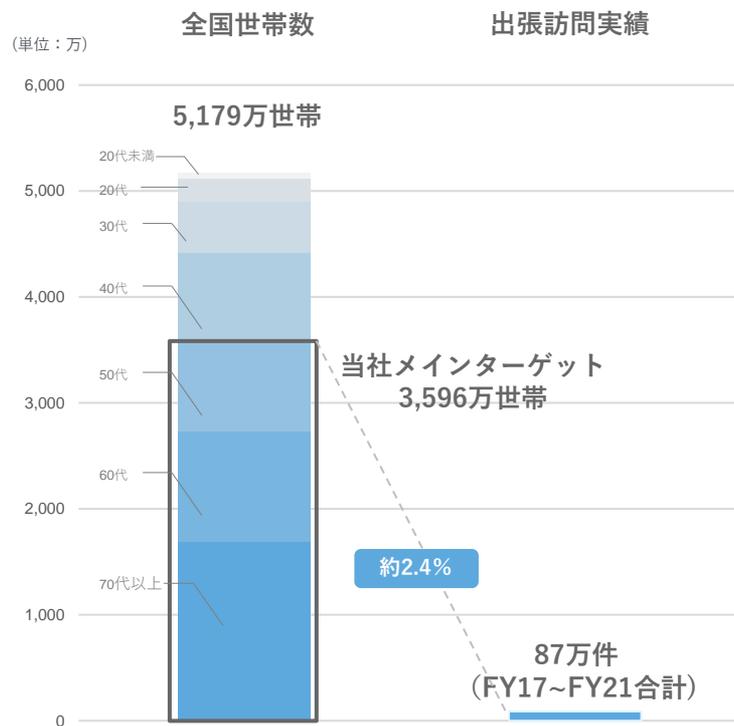


当社メイン顧客層

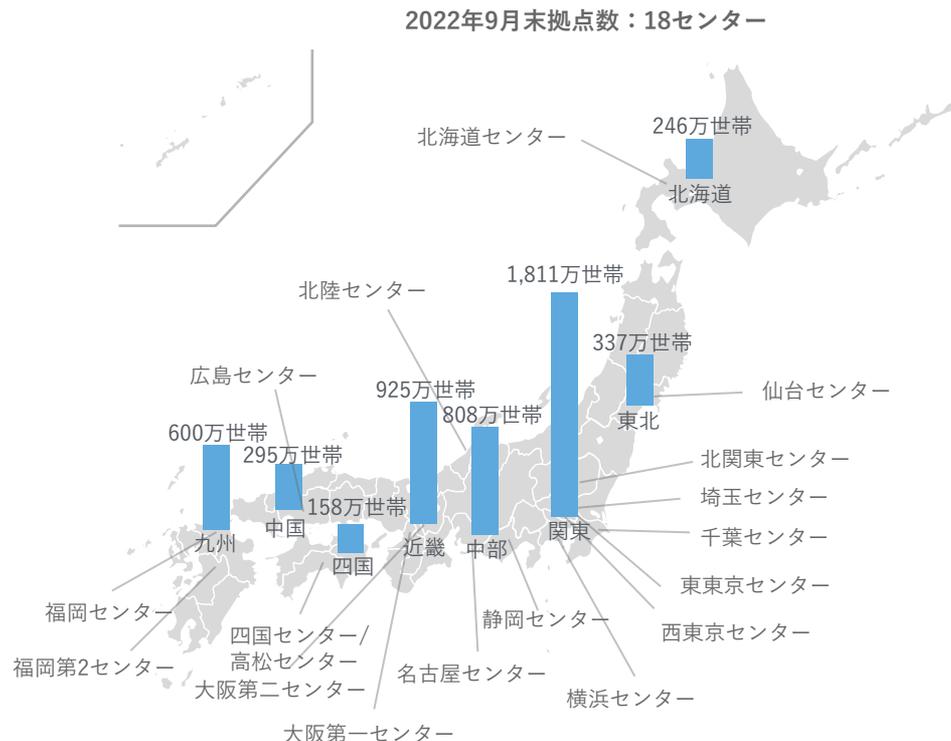


出張訪問買取の実績と今後の展開余地

- 出張訪問延べ実績87万件に対し、メインターゲットである50代以上のシニア層の世帯数は3,596万世帯と展開余地は大きい
- 東名阪エリアでの基盤強化に加え、地方重点エリアへの拠点・人員配置の展開余地あり



全国5,179万世帯の分布と当社の出張営業所



出典：厚生労働省「2019（令和元）年国民生活基礎調査」より当社作成

参考）訪問実績（千件）
 FY17：約138 FY18：約158 FY19：約180 FY20：約188 FY21：約210

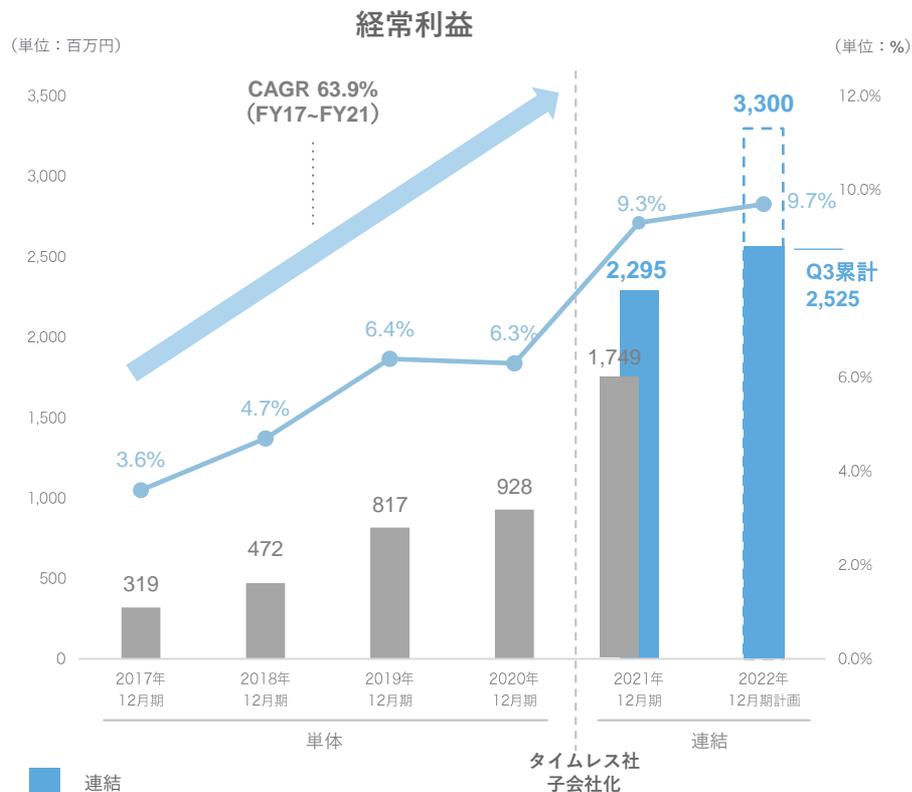
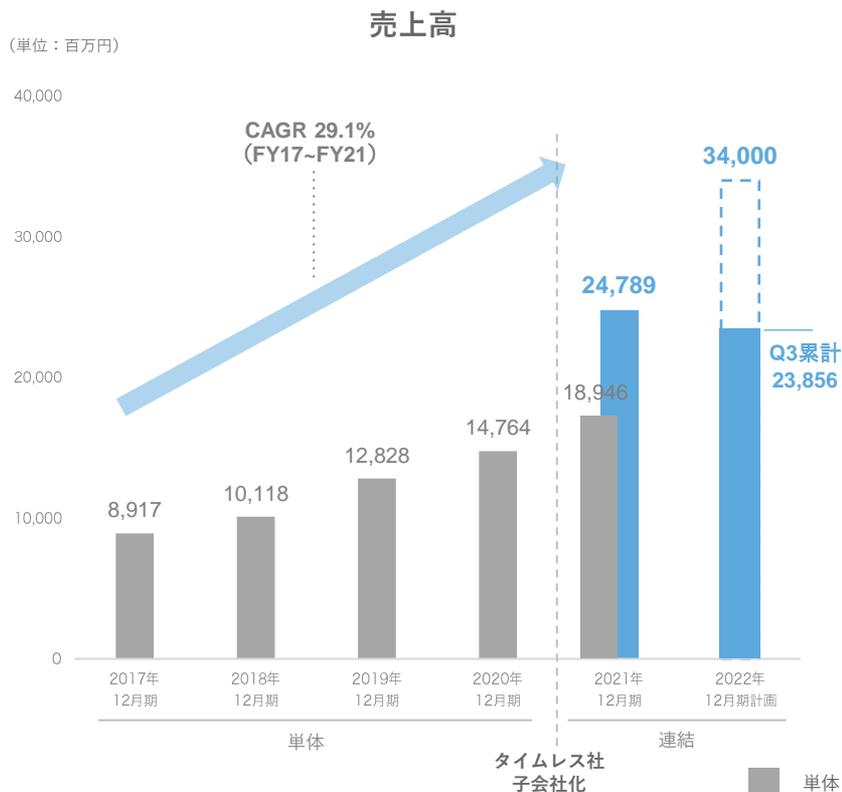


インベストメントハイライト

- 1 シニア需要を捉えた独自のビジネスモデルによる成長ポテンシャル
- 2 高いオーガニック成長を支えるデータドリブン経営と今後の成長戦略
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略

業績推移

- ①売上高・利益率の成長を両立できる「C to B to C」の取引拡大、②成長を支える明確なKPIとデータドリブン経営、③戦略的なM&AとPMIでのシナジー実現等の経営戦略により、2019年12月の上場以来、継続的な高い成長を実現



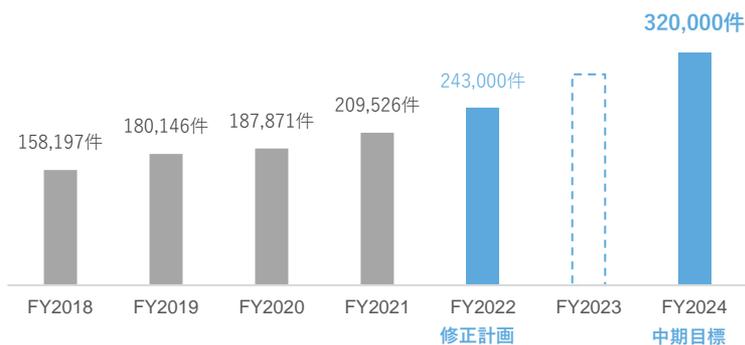
FY2022以降は単体情報非開示

出張訪問買取事業 主要KPI推移① (BST単体)

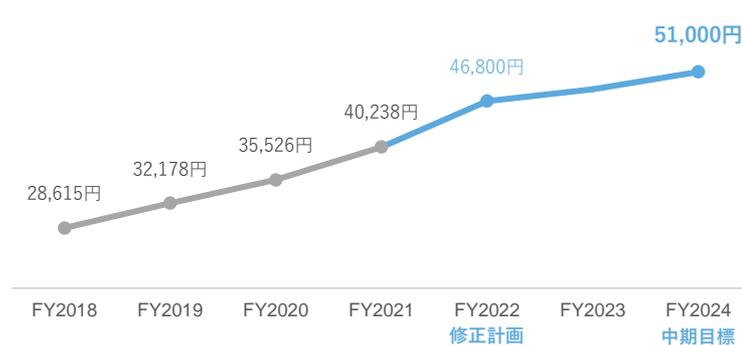
- 出張訪問買取事業の重要KPIである出張訪問数及び出張訪問あたり変動利益ともに堅調に成長し、業績拡大に大きく寄与

KPI (出張訪問買取事業) : 「①出張訪問数」 × 「②出張訪問あたり変動利益* (*③売上総利益-④広告宣伝費)」

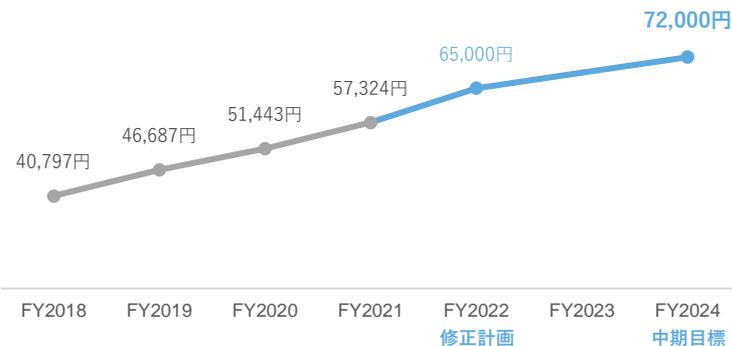
①出張訪問数



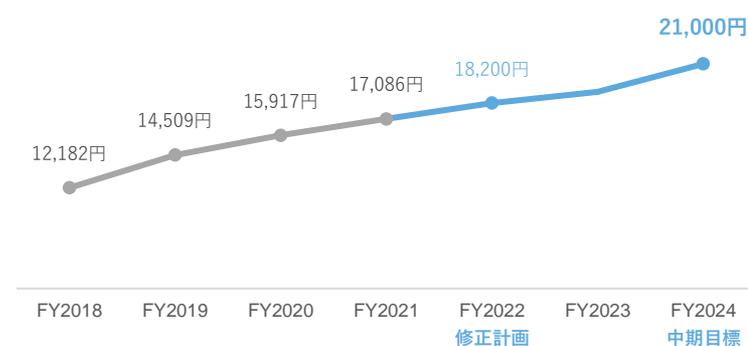
②出張訪問あたり変動利益



③出張訪問あたり売上総利益



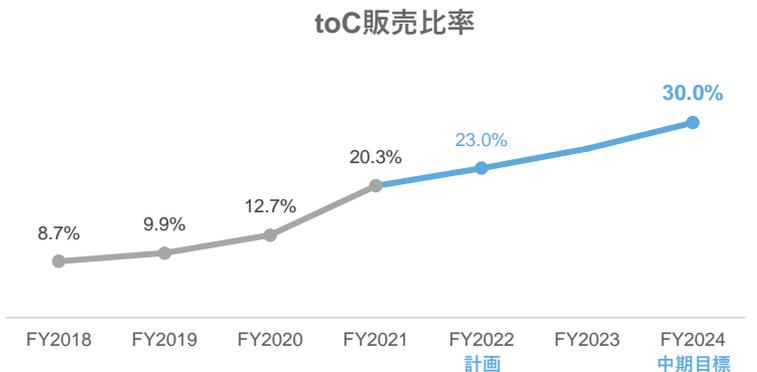
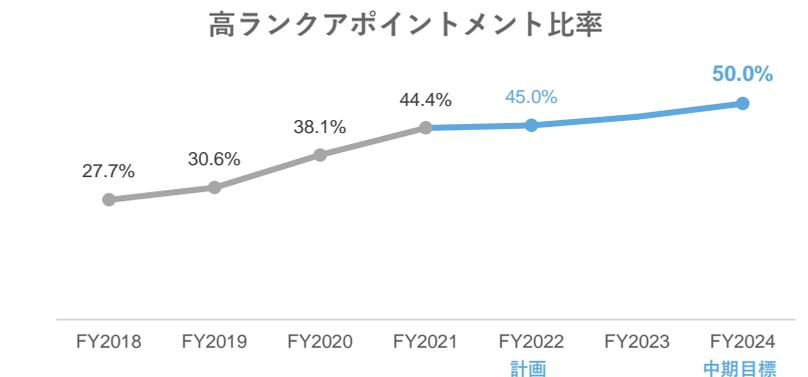
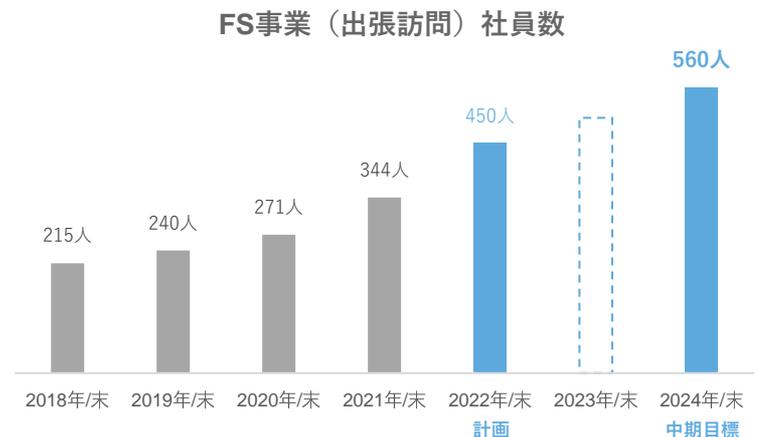
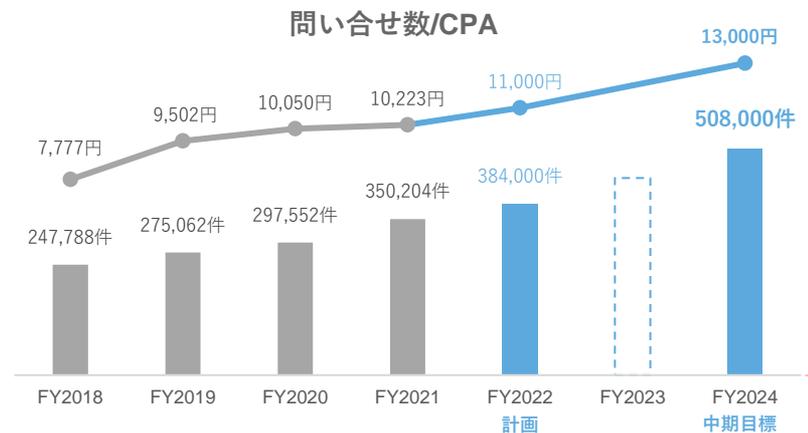
④出張訪問あたり広告宣伝費



出張訪問買取事業 主要KPI推移② (BST単体)

- 重要KPIである出張訪問数及び出張訪問あたり変動利益に影響を与える各種ブレイクダウンKPIも堅調に改善・向上

その他重要KPI



高い成長を支えるデータドリブン経営

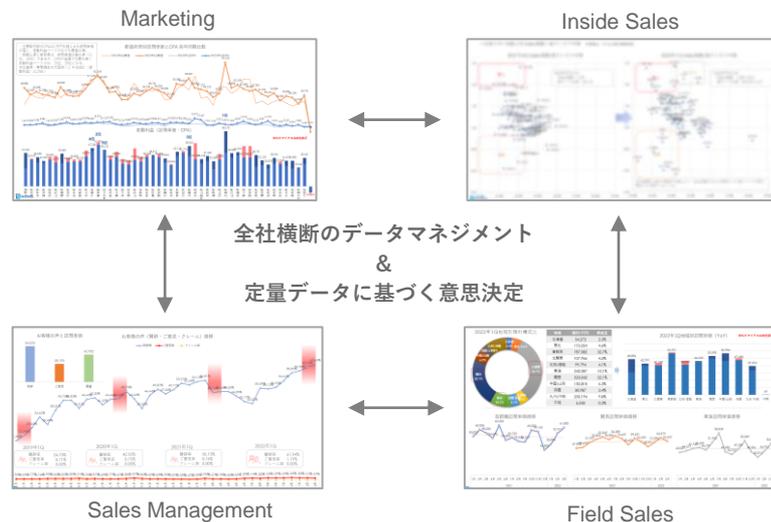
- 明確なKPIの設定、及び全社横断的な定量データに基づき全社最適な戦略を決定
- PDCAを高速で実行可能とするデータドリブン経営を強みに再現性の高い事業成長の実現を目指す

＜高い成長を支えるデータドリブン経営＞

KPI設定イメージ (ex 出張訪問買取) 開示KPI



全社横断データマネジメントと意思決定



重要KPI*に影響を及ぼすファクターを組織別・社員別等に細分化し、ブレイクダウンKPIとして定量化

各種KPIを全社横断でデータ分析・検証を実施し、定量データに基づく全社最適な意思決定を実行



重要KPI (出張訪問買取事業) : 「①出張訪問数」 × 「②出張訪問あたり変動利益 (*③売上総利益-④広告宣伝費)」

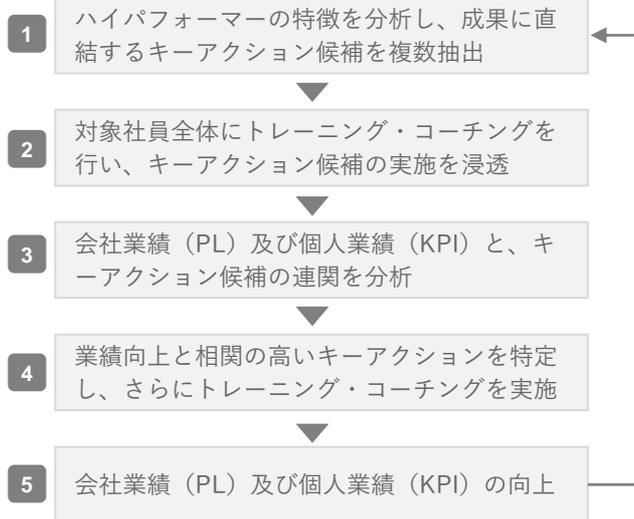
データドリブン経営事例_セールスイネーブルメント

- 教育研修専門部隊であるイネーブルメント部による、重要KPIである出張訪問変動利益（売上総利益）の改善に直結する**個人別のキーアクションを指数としてKPI設定**の上で教育研修を実施した結果、**大幅な営業組織のパフォーマンス改善**を実現

データドリブン経営事例：営業組織のパフォーマンス改善

イネーブルメント部の取り組み事例

KPI設定とPDCAサイクル

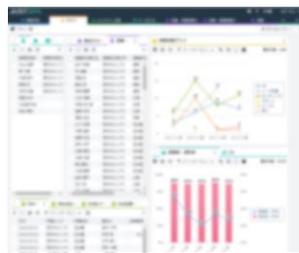


例) 個人別カルテ



設定したKPIに基づき目標に対するGAP・課題を抽出し、トレーニング内容を決定

例) 教育管理データベース



教育スケジュールやトレーニング回数を管理

KPI改善の成果

FS事業_出張訪問あたり粗利単価(*)伸長率 (FY2017基準)



(*) FS事業本部単位でのKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
・販売による売上総利益伸長の影響を排除したKPI
・管理会計上のKPIのため、数字は非開示

全部門にて同様なデータドリブン経営を適用することで多岐にわたるKPIの改善活動を図り、業績向上を達成



今後の成長戦略①_テクノロジー領域への投資強化

- データ基盤整備によるデータドリブン経営の深化やテクノロジー活用による生産性向上により、事業成長を加速

Tech領域への投資強化



テクノロジー組織の拡大

- 中長期における技術戦略策定
- テクノロジー組織への優先投資による、エンジニア採用・人材育成システム、採用ブランディングの強化



AI技術とデータを活用した研究開発

- BuySell Researchの立ち上げ
- リユース×AIをテーマにした研究開発の強化
 - ✓ 商品価格予測
 - ✓ オークション開始価格予測
 - ✓ チャットボット
 - ✓ 商品・型番判定
 - ✓ 真贋判定
 - ✓ 査定価格の自動算出
 - ✓ 訪問ルート最適化
 - ✓ 在庫アロケーション最適化

IT・DXの促進



データドリブン経営の加速

- 全社データ基盤整備に伴う、買取・販売・顧客データ等のデータ深化による更なるデータドリブン経営を加速



テクノロジー活用による生産性向上

- リユースプラットフォーム「COSMOS」のローンチ
(次項スライド参照)
- 査定時間短縮による一人あたり査定件数及び粗利単価の向上
- 販売フローの効率化による売上増加及び出品コスト削減

リアル（人・物）×テクノロジー（IT・DX）の融合を推進し、リユーステックカンパニーへ



参考) 今後の成長戦略①_リユースプラットフォームのSaaS化構想

- バイセルリユースプラットフォーム(Cosmos)のローンチにより、プラットフォームとしてSaaS化し、外部業者へ提供することによって新規の収益源の柱を創出



買取から販売まで一気通貫にあらゆる機能を提供し、
様々なリユース業者がバイセルリユースプラットフォームを利用する世界を実現

今後の成長戦略②_買取エリア拡大戦略

- 東名阪中心の都市圏に加えて、各地方エリアに対する最適なマーケティング戦略や拠点・人員配置を展開することにより、出張訪問件数拡大とエリア別の訪問あたり変動利益の最大化を両立し、更なる成長を目指す

	東名阪エリア	地方重点エリア
出張訪問あたり売上総利益	<ul style="list-style-type: none">● シニア富裕層からの問い合わせ・買取量が多く、訪問あたり売上総利益が高くなる傾向	<ul style="list-style-type: none">● 訪問あたり売上総利益は東名阪エリアに比べて低い
出張訪問あたり広告宣伝費	<ul style="list-style-type: none">● 競争環境が高く、広告宣伝費（CPA）は高くなる傾向	<ul style="list-style-type: none">● 競争環境が低く、広告宣伝費（CPA）を低く抑えた効率的な広告投下が可能
出張訪問あたり変動利益	<ul style="list-style-type: none">● エリア別の出張訪問あたり売上総利益水準に応じた効率的なマーケティング戦略を採用することで東名阪エリアと同水準の出張訪問あたり変動利益の創出が地方エリアでも可能	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px;">コロナ禍での地方エリアへの重点戦略の実行に伴い、地方エリアの拡大戦略の蓋然性を検証済</div>
訪問件数	<ul style="list-style-type: none">● 地方エリアの強化により、出張訪問あたり変動利益を改善しながら、訪問件数の拡大が可能	

↓
継続投資により更なる基盤強化

↓
地方重点エリアへの投資強化

- 細分化したエリア別のセグメントに区分して当社の強みであるクロスメディアマーケティング戦略を実行
- 拠点数を増設することにより、エリア別の最適化された組織・人員配置で営業力強化

エリア別の投資対効果を最大化し、訪問件数拡大と訪問あたり変動利益最大化を両立



今後の成長戦略③_買取店舗の拡大戦略

- 出張訪問買取と差別化するtoC買取チャネル強化のため、グループシナジーを活用しながら店舗展開を加速する

グループ店舗

グループ店舗数：222店舗

優位性

バイセル



- 8店舗（2022年9月末時点）
- 全国主要都市
- 主要商材：着物・切手・古銭等

- バイセル出張訪問買取サービスの大規模マーケティング投下によるバイセル認知度による集客効果
- 整理・処分ニーズのシニア顧客がターゲット
- 出張訪問買取に抵抗のある顧客の店舗への誘導

タイムレス



総合買取サロン
TIMELESS
タイムレス

- 18店舗（2022年9月末時点）
- 全国の百貨店内の常設店舗
- 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等

- 百貨店常設店による好立地及び安心感
- 百貨店利用のシニア富裕層がメインターゲット
- 百貨店と協働したDM等の効率的マーケティング施策
- 出張訪問買取に抵抗のある顧客の店舗への誘導

フォーナイン（Reuse Shop WAKABA）



- フランチャイズ：179店舗（2022年9月末時点）
- 直営店：17店舗（2022年9月末時点）
- 全国の二等地立地（主にフランチャイズ）
- 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等

- 二等地立地の店舗開発と充実した研修プログラムなどのサポート体制に強み
- 全国206店舗展開による広範なエリアターゲット
- フランチャイズモデルによる拡張可能性

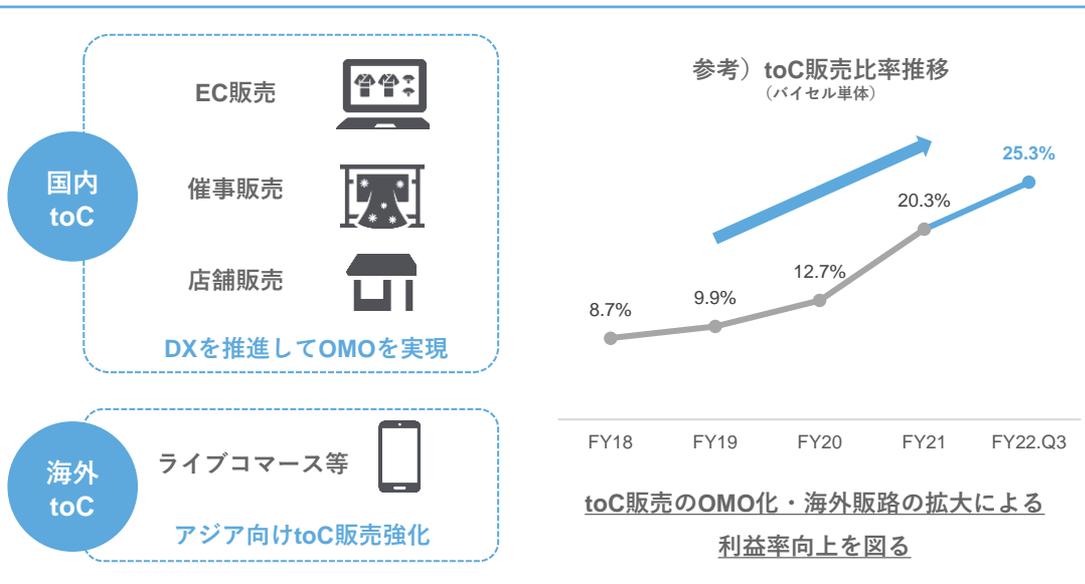
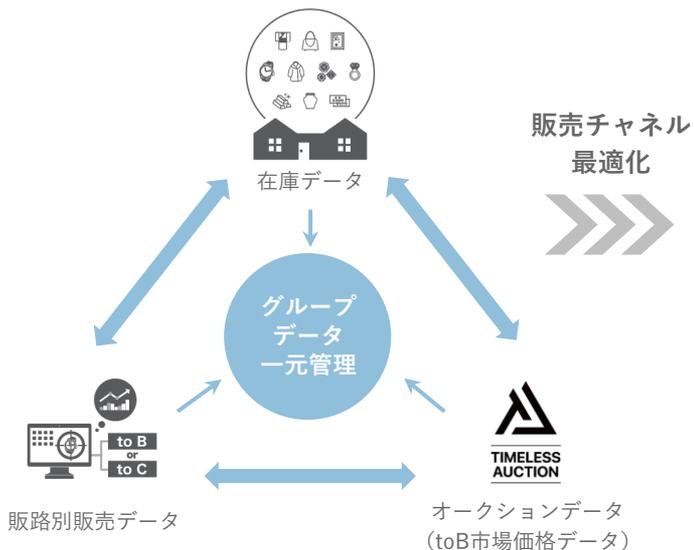
グループシナジー（相互送客、マーケティング支援、テック活用、データドリブン経営等）により
各店舗の収益性拡大及びグループ店舗展開の加速を目指す



今後の成長戦略④_販売のテクノロジー化によるtoC販売強化

- グループデータの一元管理による販売チャネル最適化、toC販売のOMO化、海外販路の拡大により利益率の向上を目指す

グループデータの一元管理による
販売チャネルの最適化

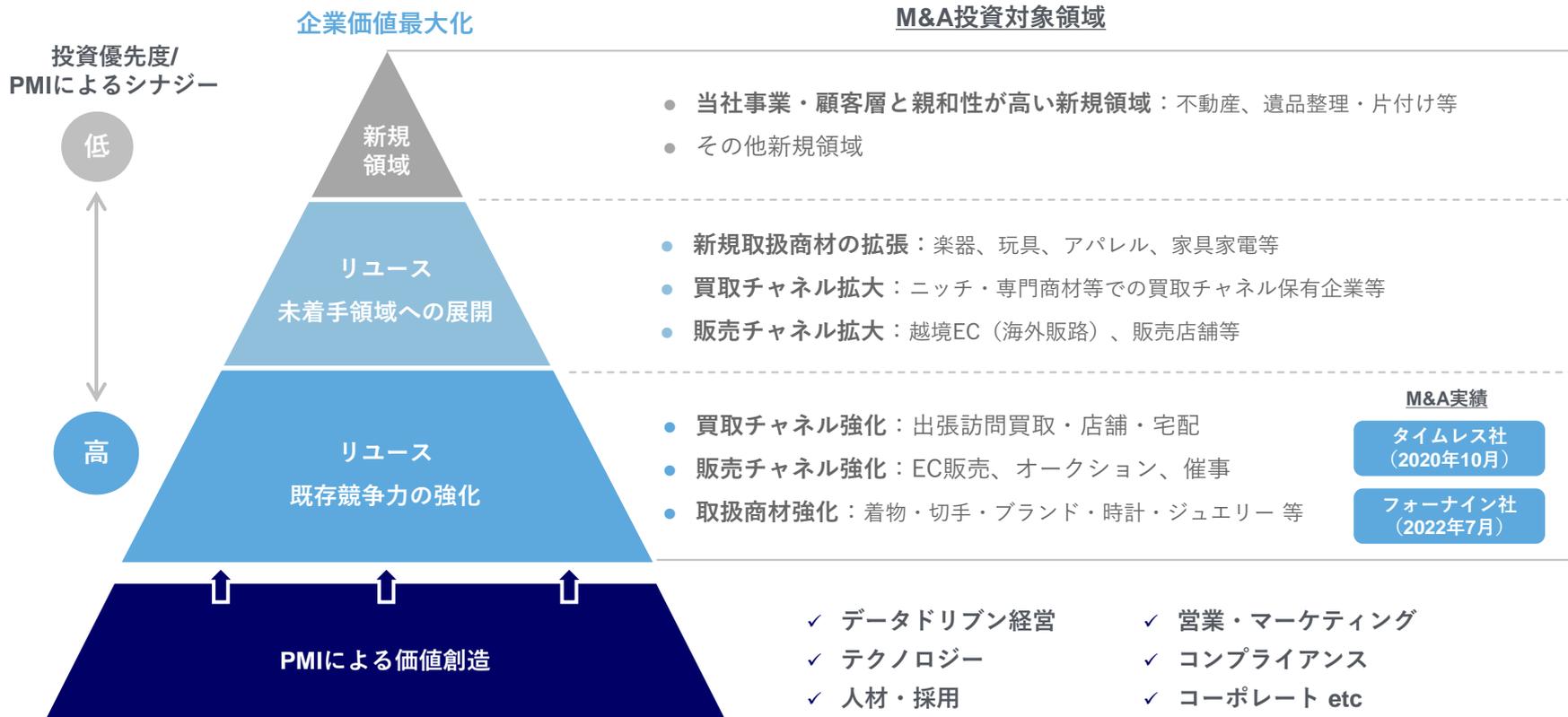


インベストメントハイライト

- 1 シニア需要を捉えた独自のビジネスモデルによる成長ポテンシャル
- 2 高いオーガニック成長を支えるデータドリブン経営と今後の成長戦略
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略

M&A戦略

- リユース領域に対するM&Aに注力し、既存競争力の強化やリユース未着手領域の展開に寄与する投資実行を優先
- PMIによるシナジーの創出確度が高い領域への戦略的M&Aにより投資対効果を高め、企業価値の向上を目指す



M&Aの事例_タイムレス社のPMIの成果

- M&A実行後の効果的なPMIにより、グループシナジー・企業価値の向上に寄与するM&A成果を実現

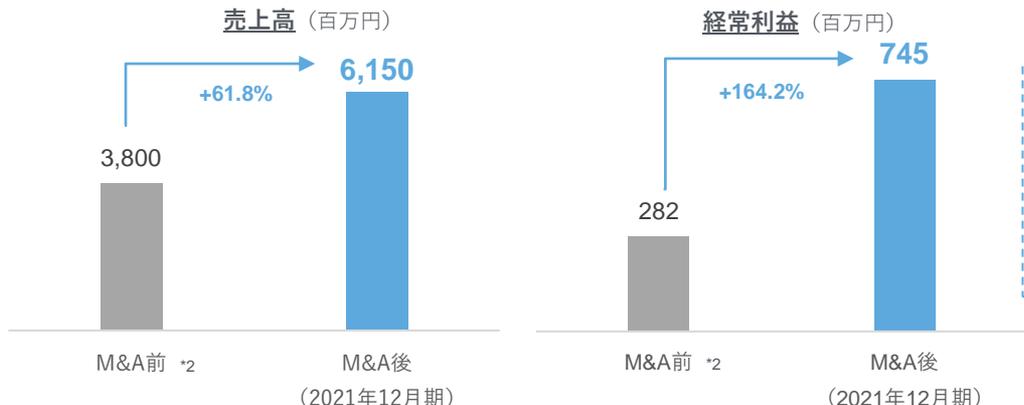
案件概要

概要	株式会社タイムレスの完全子会社化 (リユース事業のみ)
M&A完了日	2020年11月6日 (2021年12月期より連結)
スキーム	株式取得(現金対価) + 一部株式交換
M&A取得対価	株式取得: 約16.5億 株式交換: 約3億円(140,000株)*1 取得対価合計: 約19.5億円
のれん計上額	約18億円(10年償却)

主なPMI内容

データドリブン	データに基づくKPI可視化・モニタリングノウハウの共有
採用	2020年12月末: 37名 → 2021年12月末: 95名 人員拡充による催事回数・店舗出店の加速
テクノロジー	Webオークションシステムの構築 在庫・販売データ等のシステム統合
マーケティング・セールス	百貨店協働のDMやWeb広告のマーケティング支援 セールス・査定等のノウハウのグループ共有
コーポレート等	コーポレート機能統合によるコスト削減・業務効率化 コンプライアンス体制の整備

TL社
業績推移



- PMI実行によるシナジー創出により、
 - ・ のれん償却負担を大幅に超過する利益創出
 - ・ 株式交換による希薄化影響を超過するM&Aに伴うEPSの向上を達成し、企業価値の向上に寄与

*1 2021年1月1日効力発生の株式分割考慮後の株数で記載。株式交換対価は株式交換実施日(2020年11月6日)の終値で算出。

*2 M&A前の業績数値は、比較可能性の観点からリユース事業のみを対象に当社及び外部機関が財務DD実施時において算出した2020年度の調整後PL数値を採用

フォーナイン社の株式取得（子会社化）概要

- 2022年8月4日付で「Reuse Shop WAKABA」を展開する株式会社フォーナインの株式取得（子会社化）を実行

対象会社概要

会社名	株式会社フォーナイン
本店	東京都千代田区神田松永町1-9番地
代表者	今井 亮一
事業内容	リユース事業、フランチャイズ事業
設立	2016年4月

M&A概要

概要	株式会社フォーナインの完全子会社化
スキーム	株式取得（現金対価）＋一部株式交換
M&A完了日	2022年8月4日
連結開始日	22.12期 Q3末にBS連結、Q4にPL連結予定
M&A取得対価	株式取得：約22.5億 株式交換：約12.8億円（204,000株割当）*1 取得対価合計：約35.3億円
PPA	のれん：約19.5億円（13年償却） 顧客関連資産：約19.9億円（3.3年償却）

事業特徴

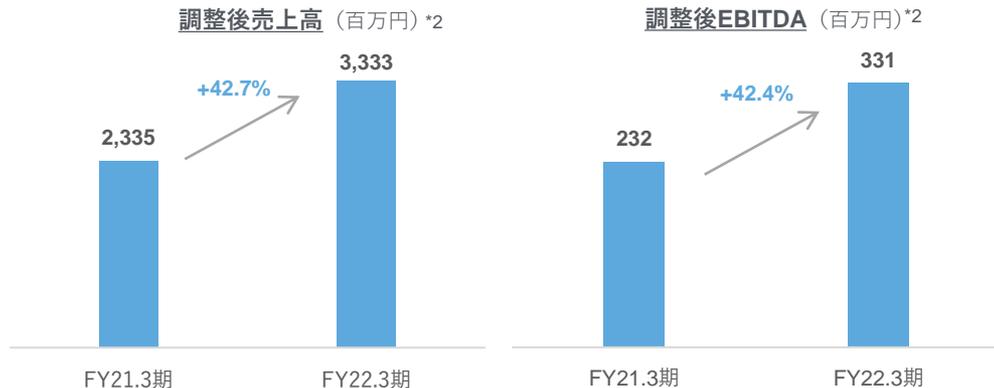


Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かのライフに

- フランチャイズ：179店舗
- 直営店：17店舗 *2022年9月末時点

- フランチャイズ及び直営にて買取店舗「Reuse Shop WAKABA」を展開
- ブランドバッグ、時計、ジュエリーなど様々な商品を買取
- 二等地立地の店舗開発と充実した研修プログラムなどのサポート体制に強み

業績概要（正常収益力）



*1 株式交換対価は2022年9月30日の終値で算出

*2 株式会社フォーナインに対する2021年3月期及び2022年3月期を対象としたDD等の調査の結果を踏まえ、非継続的・臨時的取引や子会社化後に発生しないことが見込まれる取引等を調整後のEBITDA（参考値）として試算
なお、当社と会計処理方法の統一を行うことにより、今後の経営成績や財政状態の金額及び表示には変更が生じるかの可能性がある点に留意

フォーイン社のM&A：想定シナジー（買取）

- グループ店舗数の大幅な拡大及び各社における差別化された店舗展開やグループシナジーの実現によって、店舗買取事業におけるtoC買取強化を目指す

成長戦略における買取注力領域

（中期経営計画2024から一部抜粋）



売上高・利益率の成長を両立できる
「C to B to C」の取引拡大

各社店舗概要



- 8店舗（2022年9月時点）
- 全国主要都市
- 主要商材：着物・切手・古銭等



総合買取サロン
TIMELESS
タイムレス

- 18店舗（2022年9月時点）
- 全国の百貨店内の常設店舗
- 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等



Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かのタイセツに

- 196店舗（2022年9月時点）
- 全国の二等地立地（主にフランチャイズ）
- 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等

本M&Aによりグループ店舗展開を加速

グループ店舗数26店舗→222店舗へ

フォーナイン社のM&A：想定シナジー（販売）

- フォーナイン社及び加盟店の買取商材の一部をバイセルのtoC販売やタイムレス社のオークション等の販売チャネルを活用することにより、toC販売増加に伴う利益率向上やオークション取扱高の拡大を目指す

現状



主に卸業者販売やオークション等への出品によるtoB販売がメイン

M&A後想定シナジー



買取商材の一部をバイセルのtoC販売やタイムレスオークション等のグループ販売チャネルを活用
→toC販売増加に伴う利益率向上やオークション取扱高の拡大



フォーナイン社のM&A：想定シナジー（SaaS化）

- バイセルリユースプラットフォーム(Cosmos)のフォーナイン社の加盟店に対するサービス提供の推進により、リユースプラットフォームのSaaS化構想の加速を目指す



買取から販売まで一気通貫にあらゆる機能を提供し、

様々なリユース業者がバイセルリユースプラットフォームを利用する世界を実現

07

Appendix

- 1 グループ概要
- 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
- 3 投資・財務戦略、株主還元方針
- 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

Appendix

- 1 グループ概要
- 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
- 3 投資・財務戦略、株主還元方針
- 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

会社概要

会社名	株式会社BuySell Technologies			
設立	2001年1月			
本店所在地	東京都新宿区四谷4-28-8 PALTビル8F			
資本金	3,202百万円（資本剰余金を含む）			
事業内容	着物・ブランド品等リユース事業			
役員構成	代表取締役社長兼CEO	岩田 匡平	社外取締役	秋山 友紀
	取締役会長	吉村 英毅	社外取締役	我堂 佳世
	取締役CFO	小野 晃嗣	社外取締役	原 敏弘
	取締役CTO	今村 雅幸	社外取締役（監査等委員）	鈴木 真美
	取締役	太田 大哉	社外取締役（監査等委員）	杉山 真一
		社外取締役（監査等委員）	川崎 晴一郎	
グループ会社	株式会社タイムレス、株式会社フォーナイン、株式会社BuySell Link（特例子会社）			
従業員数	グループ：1,081名（2022年9月30日時点）			
	単体：894名（2022年9月30日時点）			



沿革

- 2001
 - 1月 東京都中央区日本橋において、人材紹介事業を目的としてアイ・マネジメント・ジャパン有限会社を設立。
 - 5月 アイ・マネジメント・ジャパン有限会社を組織変更し、アイ・マネジメント・ジャパン株式会社を設立。
- 2015
 - 2月 商号を「株式会社エース」へ変更。
 - 4月 事業譲受により、出張訪問買取を中心とするリユース事業サービスを開始。
 - 4月 本社を東京都新宿区四谷に移設し、倉庫を東京都江戸川区に新設。
- 2016
 - 11月 商号を「株式会社BuySell Technologies」へ変更。
- 2017
 - 3月 事業拡大に伴い、倉庫を千葉県習志野市に移設。
 - 9月 吉村英毅（現 取締役会長）が実質的に出資するミダス第1号投資事業有限責任組合（現 吉村英毅・ミダスA投資事業有限責任組合）、ミダス第2号投資事業有限責任組合が当社株式を取得し、当社の筆頭株主になる。併せて、岩田匡平（現 代表取締役社長兼CEO）が代表取締役に就任。
- 2018
 - 7月 リユース事業のサービス名を「バイセル」に名称変更。
- 2019
 - 3月 吉村英毅が取締役会長に就任。
 - 12月 東京証券取引所マザーズへ上場。
- 2020
 - 4月 アプリ買取事業「CASH」を事業譲受により開始。
 - 6月 事業拡大に伴い、倉庫を千葉県船橋市に移設。
 - 10月 古物オークション「TIMELESS AUCTION」等を運営する株式会社ダイヤコーポレーション（現 株式会社タイムレス）を子会社化。
- 2021
 - 1月 障がい者雇用を推進する株式会社BuySell Link（特例子会社）を設立。
- 2022
 - 7月 買取店舗「Reuse Shop WAKABA」を運営する株式会社フォーナインを子会社化。



人を超え、時を超え、 たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

人を超える。時を超える。

心を捉えつづける。必要とされつづける。

わたしたちが扱うものは、モノを超えた力がある。

そこには、つづく使命のような命がある。

わたしたちは、世界中から掘り起こしていく。

生みだしていく。

テクノロジーでつなぎ、人・企業・国さえもつなぎ、

社会全体に次々と還流させていく。

地球が回るように循環させ、

永遠に未来へたいせつなものをつないでいく。

いいもの、つづくもの。

BuySell Technologies

グループ概要

- 当社及び子会社3社のグループ4社で総合リユース事業を運営

	 株式会社BuySell Technologies	 株式会社タイムレス 2020年10月子会社化（2021年12月期より連結）	 株式会社フォーナイン 2022年7月子会社化（2022年12月期Q4より連結予定）
買取 主要サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合リユース買取サービス「バイセル」  <ul style="list-style-type: none"> ● 出張訪問買取 ● 宅配買取 ● 店舗買取(8店舗*) <ul style="list-style-type: none"> ● アプリ買取事業「CASH」  <ul style="list-style-type: none"> ● 2020年4月事業譲受により取得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合買取サロン「TIMELESS」  <ul style="list-style-type: none"> ● 百貨店常設店(18店舗*) ● 百貨店催事買取 <p>総合買取サロン TIMELESS タイムレス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業者向けオンライン査定買取「タイムレスエクスプレス」 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuse Shop「WAKABA」  <p>Reuse Shop WAKABA あなたのモノを、誰かのタイセツに</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズ(179店舗*) ● 直営店（17店舗*）
販売 主要サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● EC販売「バイセルオンライン」  <ul style="list-style-type: none"> ● 自社EC ● 他社ECモール（楽天、ヤフオク！等） <p>BUYSELL Reuse Select Shop</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リユース着物販売専門店（百貨店） <ul style="list-style-type: none"> ● 常設店（4店舗*） ● 催事販売 	<ul style="list-style-type: none"> ● 古物オークション「TIMELESS AUCTION」  <p>TIMELESS AUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ブランドバック オークション・平場（対面）形式、週1回 ● 時計・ジュエリー・ルースオークション ● WEB形式、月1回 	 株式会社BuySell Link 障がい者雇用推進を目的とした特例子会社として2021年1月設立（非連結）

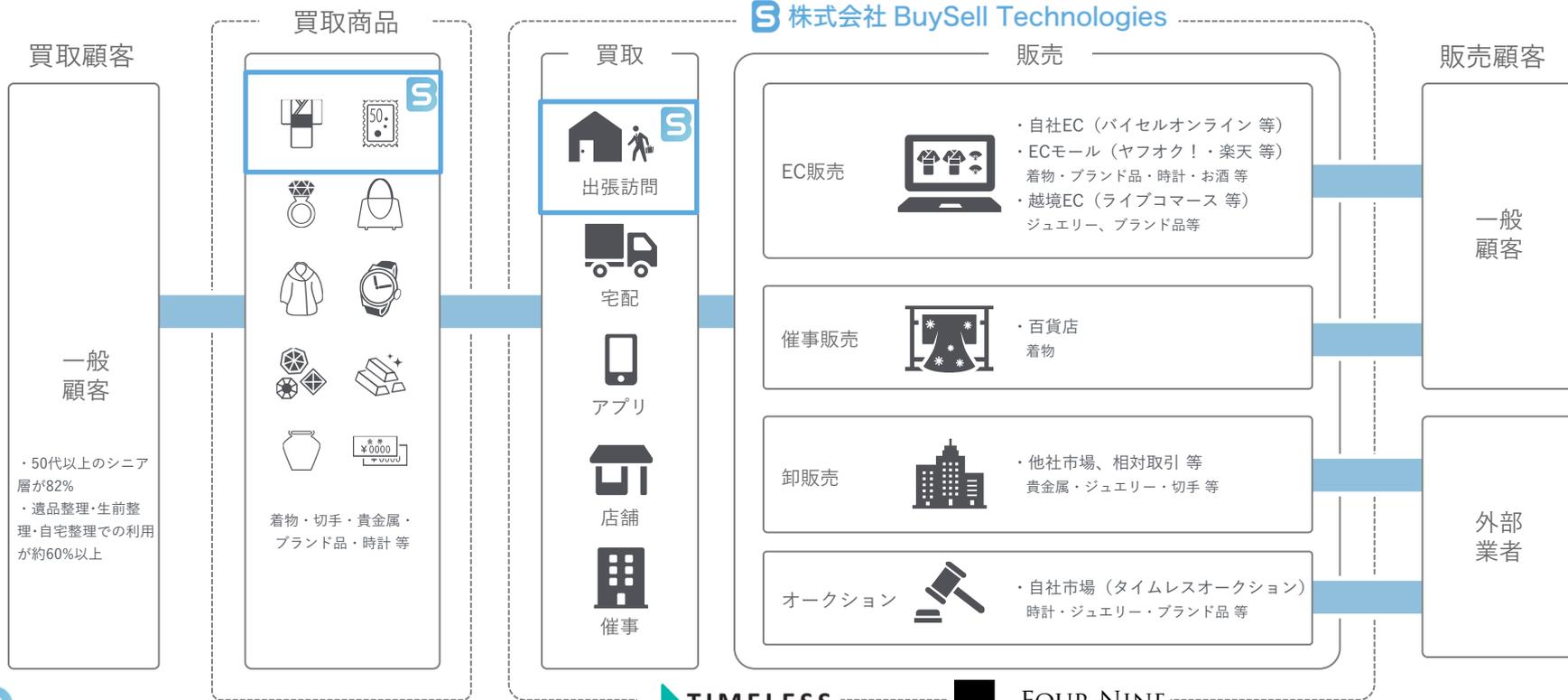
* 2022年9月末時点



グループ事業系統図

- 着物・切手・ブランド品・時計等のラグジュアリー商材を、出張訪問買取を中心とした多様なチャネルで買取り
- 遺品整理・生前整理・自宅整理での当社サービス利用が約60%以上を占め、50代以上のシニア層の顧客が82%
- 買取商材は、古物オークション等のtoB向け、EC販売・催事等のtoC向けの多角的な販路を持ち、在庫リスクは僅少

 株式会社 BuySell Technologies



 TIMELESS

 9999

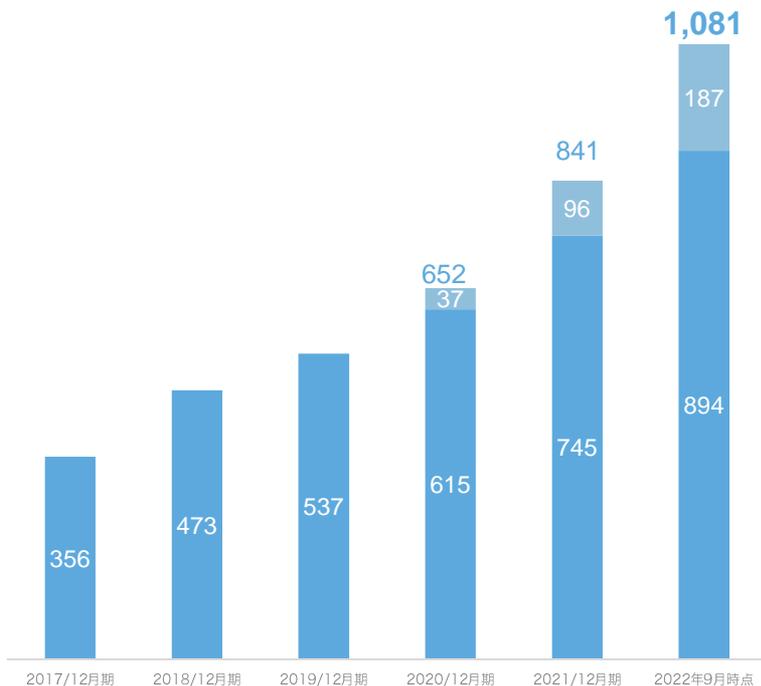
FOUR NINE

従業員の状況

- 出張訪問買取を行うフィールドセールスを中心に、事業規模の拡大に伴い従業員数が増加

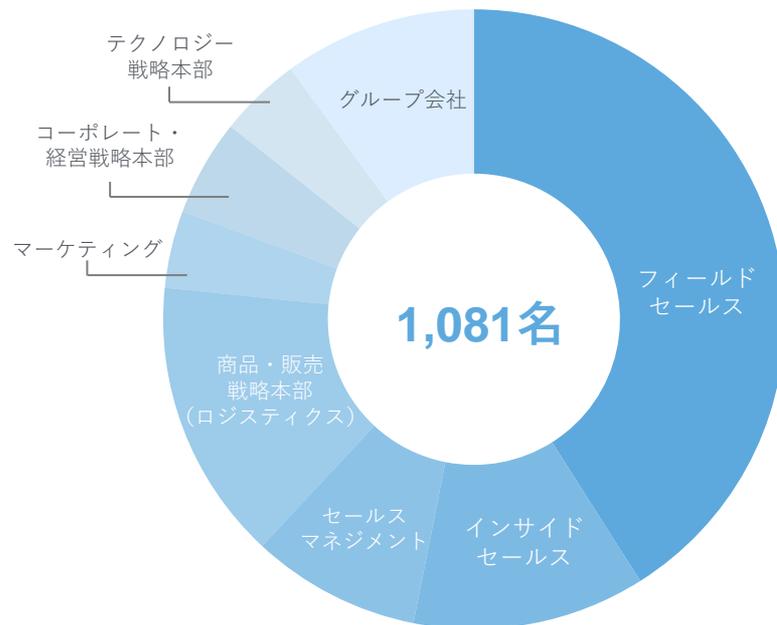
グループ従業員数推移

(単位：人)



■ バイセル ■ タイムレス・フォーナイン・BuySell Link

人員構成 (2022年9月30日時点)



Appendix

- 1 グループ概要
- 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
- 3 投資・財務戦略、株主還元方針
- 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 企業価値向上を目指し、ガバナンスの更なる充実、経営の透明性・客観性を図ることを目的として、2022年3月に**監査等委員会設置会社への移行**とともに**独立社外取締役が取締役会の過半数**を占める体制に変更

コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 監査役会設置会社から**監査等委員会設置会社**への移行
- **独立社外取締役**（監査等委員である取締役を含む）が**取締役会の過半数**を占める取締役会構成に変更
- **社外取締役が委員長及び過半数**を占める任意の**指名・報酬諮問委員会**の継続運用
- 取締役会のダイバーシティを推進する観点から、**女性取締役比率を増加**（女性取締役**3名**/取締役全体11名）

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役体制

- 中長期的な成長とガバナンス強化を両立する観点から、多様なバックグラウンドを持つ取締役を配置し経営を推進



岩田 匡平 / 代表取締役社長兼CEO

東京大学工学部システム創成学科卒。2008年に新卒で株式会社博報堂に入社。中小・ベンチャー・スタートアップ企業に特化したマーケティングコンサルティング会社を2014年に創業。2016年6月より当社のマーケティングコンサルティングを開始し、2016年10月に取締役CSMO (Chief Sales & Marketing Officer) として、当社に参画。マーケティング戦略本部、リユース事業本部を管掌。2017年9月に当社代表取締役社長に就任。



吉村 英毅 / 取締役会長

東京大学経済学部経営学科卒。2007年にエポラブル アジアを共同創業し、代表取締役社長に就任。2016年東証マザーズ、2017年東証1部上場。2017年9月に吉村英毅が実質的に出資するミダス投資事業有限責任組合1号 (現 吉村英毅・ミダスA投資事業有限責任組合)、同2号にて当社株式を取得し筆頭株主となる。2019年3月より中長期的な企業価値向上に向けた経営参画のため、当社取締役会長に就任。



小野 晃嗣 / 取締役CFO

監査法人トーマツに入所後、監査、IPO支援業務、M&A業務等に従事。2011年に野村證券の投資銀行部門へ出向。帰任後、M&Aアドバイザー業務やIPOコンサルティングを中心に業務を提供。2016年10月に取締役CFO就任。公認会計士。



今村 雅幸 / 取締役CTO

2006年ヤフー株式会社に入社。2009年に株式会社VASILYを創業し、取締役CTOに就任。2017年にVASILYをスタートトゥデイ (現 ZOZO) に売却。会社統合とともに2018年4月、ZOZOテクノロジーズの執行役員に就任。2021年3月に取締役CTO就任。



太田 大哉 / 取締役

株式会社大黒屋に新卒で入社後、ブランドリユース事業の新規開拓営業に従事。2009年にHyperion株式会社 (現 株式会社タイムレス) 設立 代表取締役に就任 (現任)。2020年に株式会社タイムレスを当社のグループ傘下会社とする。2022年3月に取締役就任。

社外取締役

* 監査等委員である社外取締役を除く



秋山 友紀 / 社外取締役

UBS証券を経て、ヘッジファンドのスピードウェル/ Nezuに入社。2017年、米系ヘッジファンドのMillennium Capitalで日本株のポートフォリオマネージャーとして従事。2019年よりスタートアップへの投資業務に従事。グローバルアドバイザーベンチャーパートナー。2022年3月に社外取締役就任。



我堂 佳世 / 社外取締役

日本生命保険相互会社を経て、2006年にジェイコム株式会社 (現ライク株式会社) に入社、在籍期間のうち7年間を取締役として、グループの管理部門統括から事業推進までを担当し、事業会社代表取締役等も兼任。2022年3月に社外取締役就任。



原 敏弘 / 社外取締役

1981年公正取引委員会事務局入局。公正取引委員会事務局にて官房審議官、審査局犯則審査部長、経済取引局取引部長等の要職を歴任。2009年から2年間は消費者庁に審議官として出向。2019年6月に社外取締役に就任。



取締役会構成

- 当社が取締役に期待する主要分野を定義したスキル・マトリックスに基づく指名に加え、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めることにより、当社グループの中長期的な成長とガバナンス強化を両立可能な取締役会構成に変更

取締役のスキル・マトリックス

氏名	地位	独立	性別	専門性・経験						
				企業経営	セールス・マーケティング	会計・ファイナンス	テクノロジー	コンプライアンス・リスクマネジメント	M&A	投資・資本市場
岩田 匡平	代表取締役社長兼CEO		男性	●	●					
吉村 英毅	取締役会長		男性	●					●	
小野 晃嗣	取締役CFO		男性	●		●			●	
今村 雅幸	取締役CTO		男性	●			●			
太田 大哉	取締役 (タイムレス代表取締役)		男性	●	●					
秋山 友紀	社外取締役	●	女性							●
我堂 佳世	社外取締役	●	女性	●					●	
原 敏弘	社外取締役	●	男性					●		
鈴木 真美	社外取締役 常勤監査等委員	●	女性			●				
杉山 真一	社外取締役 監査等委員	●	男性					●		
川崎 晴一郎	社外取締役 監査等委員	●	男性			●				

バイセルグループにおけるESG/SDGs

- 社会に必要とされる事業活動の持続可能性の観点から、コンプライアンス・リスクマネジメント及び組織・人材マネジメントを中心としたサステナビリティ戦略方針を設定

「人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。」

- リユース事業の成長により二次流通マーケットを拡大し、循環型社会の形成を通じた持続可能な社会の実現に向けて貢献できる企業へ
- 当社グループのミッションに基づく事業活動と社会課題の解決に向けた活動は両立するという基本方針のもと、事業活動における社会必要性・持続可能性を重要視



サステナビリティ戦略における2つの柱

Environment

Social

Governance

コンプライアンス・リスクマネジメント

重点施策

コーポレート/
サービスガバナンスの強化

情報セキュリティの強化

訪問買取における
信頼性の維持・向上



組織・人材マネジメント

重点施策

採用・教育の強化

従業員エンゲージメントの向上

スキル及びジェンダー・ギャップ
の解消



Appendix

- 1 グループ概要
- 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
- 3 投資・財務戦略、株主還元方針
- 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

キャピタルアロケーション方針

- 高い利益成長を基盤とする営業キャッシュ・フロー創出力及び安定的な財務基盤による柔軟な負債調達力をもとに、成長のための事業投資及びM&Aへの投下資金を確保し、持続的な成長に向けた資本配分を目指す

投資原資の調達方針

- 事業からの営業CF→有利子負債→エクイティの優先順位で投資原資に充当する方針

営業キャッシュフロー

- 持続的な利益成長による営業CFの創出



有利子負債等

- 当社財務状況及び昨今の市場環境における低金利での調達可能性に鑑み、投資に応じた柔軟な調達を実施



エクイティ

- 株価水準やマーケット環境、財務状況等を総合的に判断のうえ、投資実行によるEPSの向上を前提に資本調達も選択肢として検討

資本配分方針

- オーガニック成長のための事業投資に加えて、M&Aを中心とするインオーガニック成長に向けた戦略投資への配分を優先する方針

事業投資

- 既存リユース事業の持続的な成長のための事業投資

戦略投資 (M&A)

- M&Aを中心とする非連続な成長のための戦略投資

株主還元

- 将来成長に必要な投資を優先して実行可能な内部留保を確保の上、安定的・継続的な配当を実施

投資方針

- 規律ある投資方針に基づき、持続的な成長に向けた事業投資及び非連続な成長を実現するM&Aへの戦略投資を積極的に実行

主要投資対象

投資方針（投資規律）

事業投資

- IT・DX強化に向けたテクノロジー投資
- マーケティング投資
- 人財投資（採用・組織強化）
- 倉庫移転・拡張、店舗拡大等の設備投資
- コンプライアンス体制強化への投資

- 計画利益への反映を前提としてコスト投下配分をコントロール
- 中長期的な投資対効果を期待する事業投資は、原則として計画利益の達成を前提とした投資枠内での実行
 - ・ 認知度向上に向けた追加的なTVCM投下の実行等
- 上記以外の計画利益に影響を及ぼす一時的な事業投資を実行する際は、資本市場との対話を十分に行ったうえで実施

戦略投資

- M&A
企業価値・シナジー最大化を目指す観点から、原則として連結グループ化できるマジョリティ投資を優先

- 社内で設定するM&A投資基準に基づき、規律ある投資を実行する方針
 - ・ EV/EBITDA倍率の上限設定
 - ・ 黒字企業又は短期での黒字化蓋然性が高い企業
 - ・ PMIでのグループシナジー創出確度及び事業成長性
 - ・ 連結PL影響（J-GAAP前提で原則「のれん負け」しない） etc

- 新規事業

- 初期投資は限定的に実行し、事業採算性・成長可能性を慎重に検証のうえ、投資対効果が期待できるフェーズで投資枠を順次拡大する方針

財務方針

- 成長投資を重視する中で、規律ある財務マネジメントを実行することにより、財務基盤の安定性を維持しながら、積極的な事業投資やM&Aが実行可能な投資資金を確保する

2022年9月末時点 連結BS

(単位：百万円)

現預金 5,526	有利子負債 4,742
棚卸資産 2,378	その他負債 3,924
のれん 3,440	純資産 7,428
顧客関連資産 1,997	
その他資産 2,752	

- 以下を総合的に考慮し、保有現預金水準をモニタリング
 - 必要運転資金
 - 事業投資枠
 - M&A投資枠（実行後の水準を含む）
 - ダウンサイド・プロテクション
- リユース在庫特性(*1)を活用し、資金繰りと収益性のバランスを勘案の上、回転期間をモニタリング
- のれん対自己資本比率：1.0倍程度以下を目安にモニタリング

- 資金使途、財務安定性及び財務レバレッジのバランスを勘案し調達を実施
- 戦略性の高いM&A実行時においては以下の財務規律を目安にしつつ、一時的なレバレッジの上昇は容認する方針
財務規律
 - Net D/Eレシオ：0.5倍以下
 - Net Debt/EBITDA倍率：1.0倍以下
- 負債調達を優先するも、投資実行後における一時的な財務安定性の低下や、将来的な財務レバレッジ余力の確保が必要な場合には、エクイティでの調達を検討
財務規律
 - 自己資本比率：40%以上

*1:リユース在庫はtoB向け（オークション等）への販売により短期で換金可能であり、かつ、原則として販売可能な商材のみを買い取るため買取在庫の滞留リスクも低い特性を有する

株主還元方針

- 成長投資を優先的に実施することでEPS（一株当たり当期純利益）の増大による中長期的な株価上昇を通じて、TSR（株主総利回り）の向上を目指すとともに、連結配当性向20%を目安とした安定的かつ継続的な配当による株主還元を基本方針とする

株主還元の基本方針

- TSR*の向上を目指すことを基本方針
- 企業価値の持続的な向上のための成長に必要な事業投資やM&Aを優先し、EPSの増大による中長期的な株価上昇を目指す
- 将来の成長に必要な投資を優先して実行できる内部留保を確保の上、安定的・継続的な配当を実施

TSR（株主総利回り）

株価上昇

- 継続的なEPSの増大による中長期的な株価の上昇を目指す

配当

- 安定的・継続的な配当を実施する観点から、連結配当性向20%を目安に配当を実施する方針（現状の配当方針を維持）



Appendix

- 1 グループ概要
- 2 ガバナンス体制・ESG/SDGs
- 3 投資・財務戦略、株主還元方針
- 4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

出張訪問買取 ビジネスモデル概観

- ①マーケティング②アポイントメント生成③出張訪問④真贋・査定⑤コンプライアンス⑥在庫・販売戦略に関する一気通貫のオペレーションを自社内製で組織化し、各部門のKPIに基づくデータドリブン経営により事業成長を実現

出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観

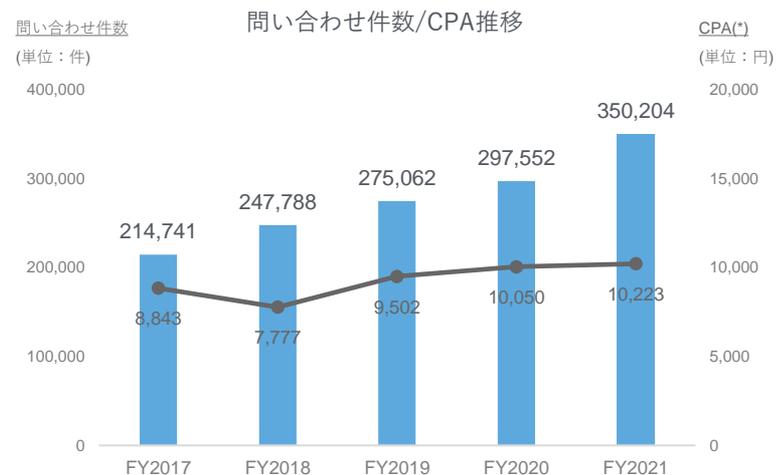


マーケティング_クロスメディアマーケティングを活かした集客力

- 「インターネット」および「TVCM中心のマスメディア」を駆使したクロスメディアマーケティングにより、効率的なCPA（問い合わせあたり広告宣伝費）を実現しながらシニア層に最適化された集客を每期拡大中



- クロスメディアマーケティングによるシニア富裕層に最適化されたリーチ
- 媒体別/地域別/季節性/市況等に応じた効果的なマーケティング戦略を実行

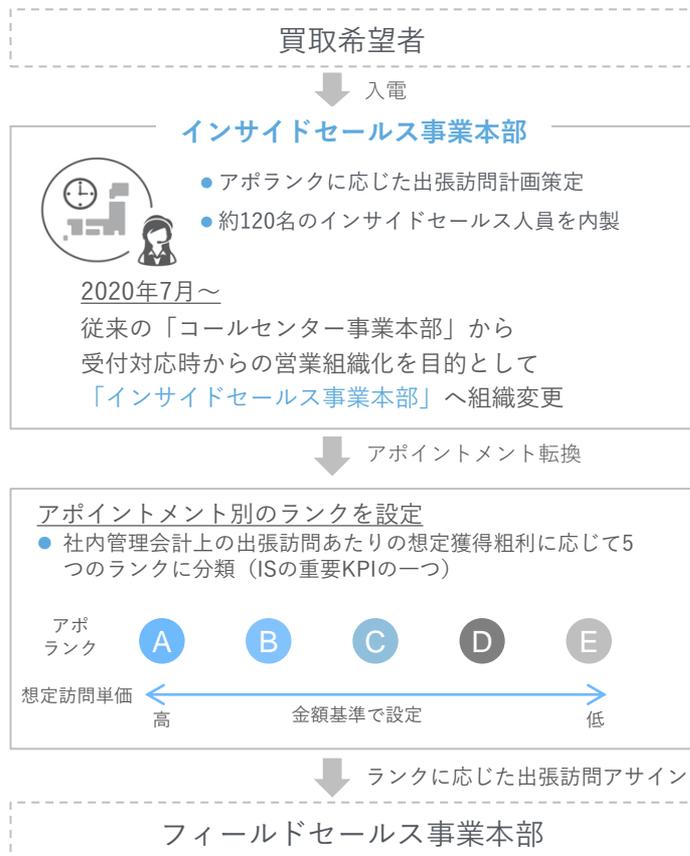


- 効率的なCPAを実現しながら問い合わせを堅調に拡大

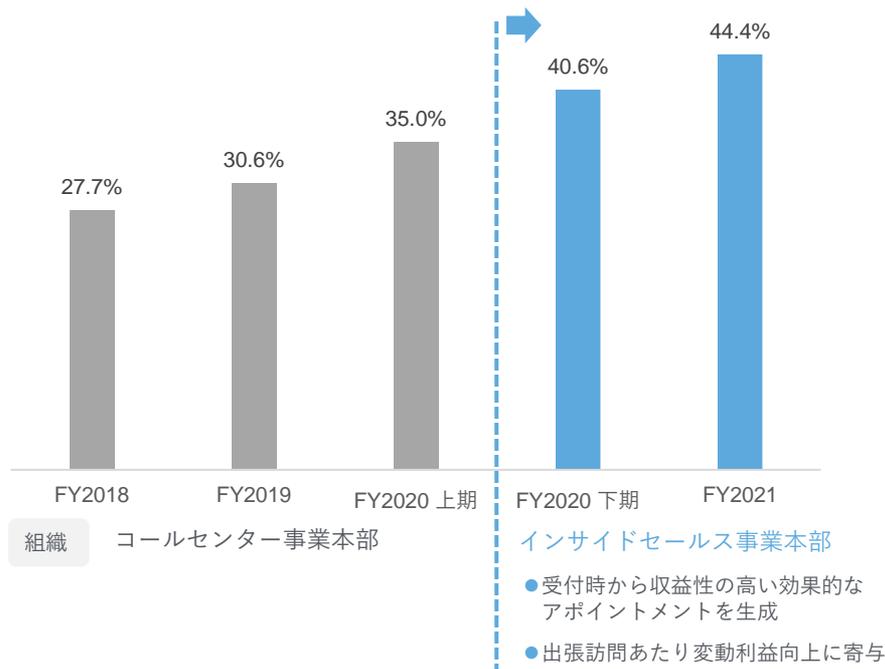
(*) 出張訪問サービスに関する問い合わせあたり広告宣伝費

インサイドセールス_営業組織化による効果的アポイントメント生成

- インサイドセールス (IS) 本部による出張訪問アポイントメントへの転換にあたり、受付業務のみならず営業組織としての顧客対応を実施することで高い収益性が見込まれる効果的なアポイントメントの生成を促進



高ランク (A・B・Cランク) アポイントメント率(*)推移



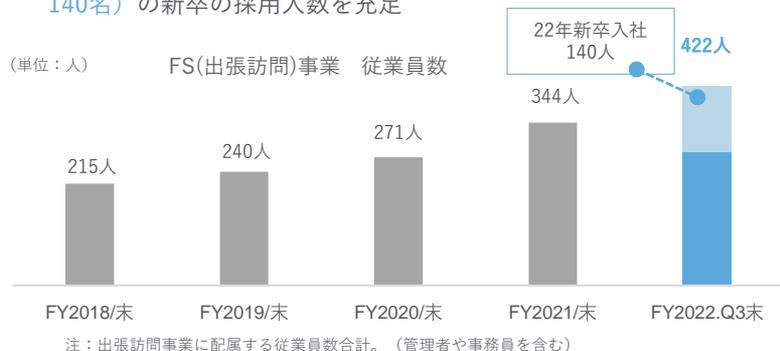
(*) 出張訪問総数に占めるA/B/Cランクアポイントメント合計の割合

フィールドセールス_事業拡大に対応可能な再現性の高い組織設計

- 採用力及びデータに基づく教育体制に基づき、収益性を高めながら組織規模を拡大できる再現性・拡張性の高いフィールドセールス（FS）組織の構築により中長期的な事業成長を実現

採用

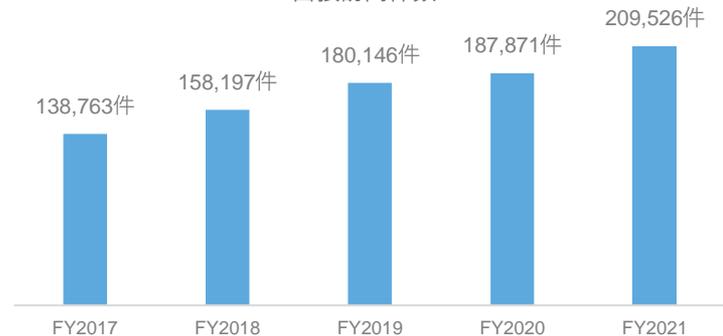
- 採用力を強みに事業規模拡大に応じてFS人員数も堅調に増加
- 2017年より新卒採用を強化、2022年も196名（内、FS事業部140名）の新卒の採用人数を充足



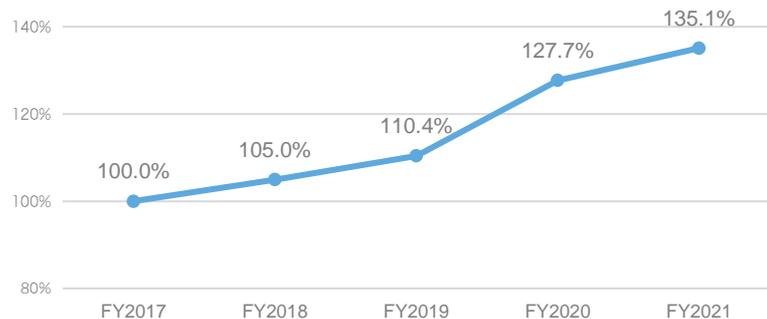
教育

- 教育研修専門部門である「イネーブメント部」によるリユース査定員の体系的な教育研修システムを導入
- センター別/査定員別に当社独自の細分化した社内管理指数によるスコア化により査定員に応じた教育研修プログラムを実行

出張訪問件数



FS事業_出張訪問あたり粗利単価(*)伸長率 (FY2017基準)

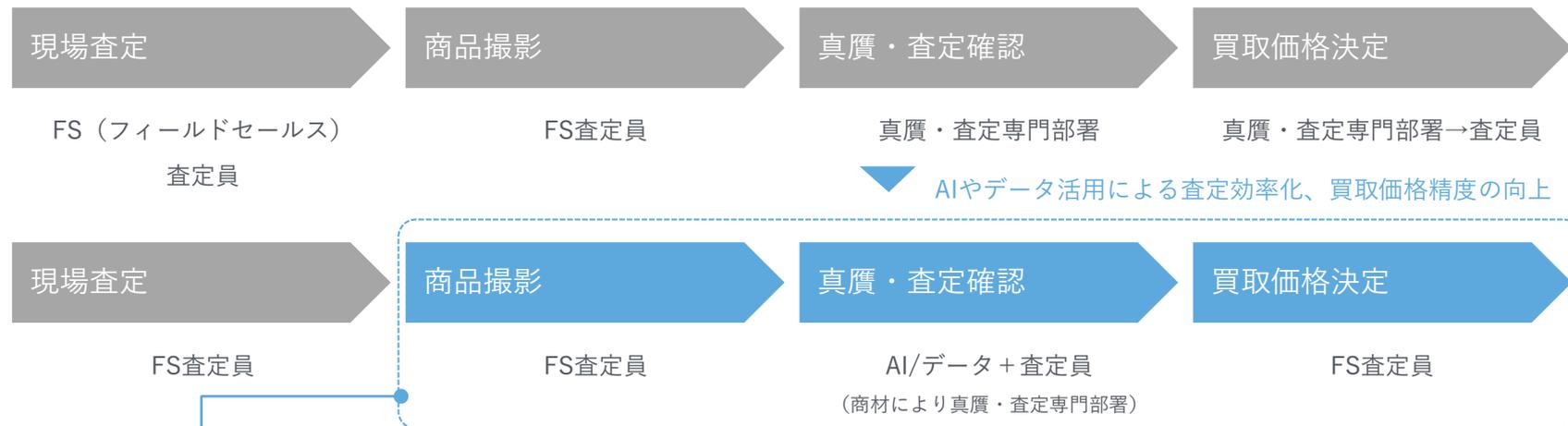


(*) FS事業本部単位でのKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
 ・販売による売上総利益伸長の影響を排除したKPI
 ・管理会計上のKPIのため、数字は非開示



真贋・査定_データ・テクノロジー活用による査定効率化

- 査定データやテクノロジーの活用により、査定や価格決定を機械学習技術などを用いて自動化オペレーションとし、査定の効率化・生産性向上を図り、買取量を最大化



→査定効率化による査定時間短縮、一人当たり出張訪問件数拡大により「出張訪問あたり売上総利益」拡大

- OCR技術を用いた「お酒」、「古銭」、「切手」等の自動査定アプリ
- 過去の販路別/商材別販売データ、子会社タイムレスオークション販売データ、他社販路マーケットデータ等を集約した販売データに基づく適時・正確な買取価格の決定
- 難易度の高い商材に関する真贋・査定は専門の査定エキスパートチームを組織化

セールスマネジメント_徹底したコンプライアンス体制の構築・運用

- 当社独自の強固なコンプライアンス体制の構築・運営による安心・安全なサービス提供に加え、お客様の声を適宜に反映させる教育体制との両立により、ホスピタリティの高いサービス付加価値を提供

セールスマネジメント部

- コンプライアンスチェックやお客様フォローを実施する独立した部門の設置
- クレームやご意見等はすべて各部に情報共有のうえで、サービス改善や社員教育を徹底



コンプライアンス体制

決済コール



- 査定員単独で契約締結を実施不可とし、契約前には必ずセールスマネジメント部がお客様と会話し契約の可否を判断

フォローコール



- 出張訪問査定完了後、お客様にフォローコールを実施し、率直なご意見や査定員評価、お客様の満足度等をヒアリング

クーリング・オフ



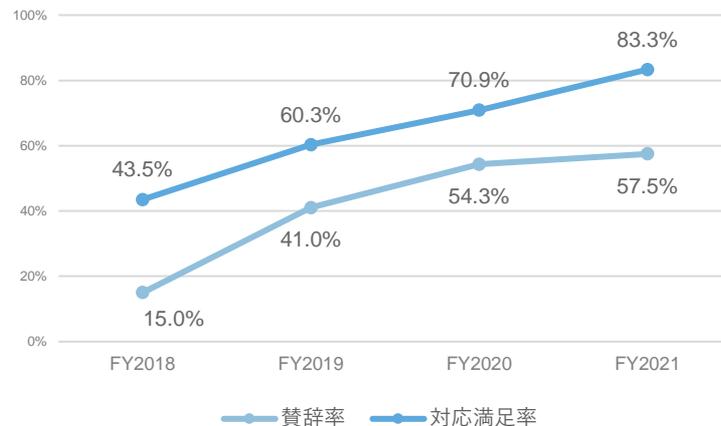
- 法令に従ったクーリングオフ対応の徹底

お客様相談室



- お客様の様々な問い合わせ窓口としてお客様相談室を設置

対応満足率(*1)・賛辞率(*2)推移



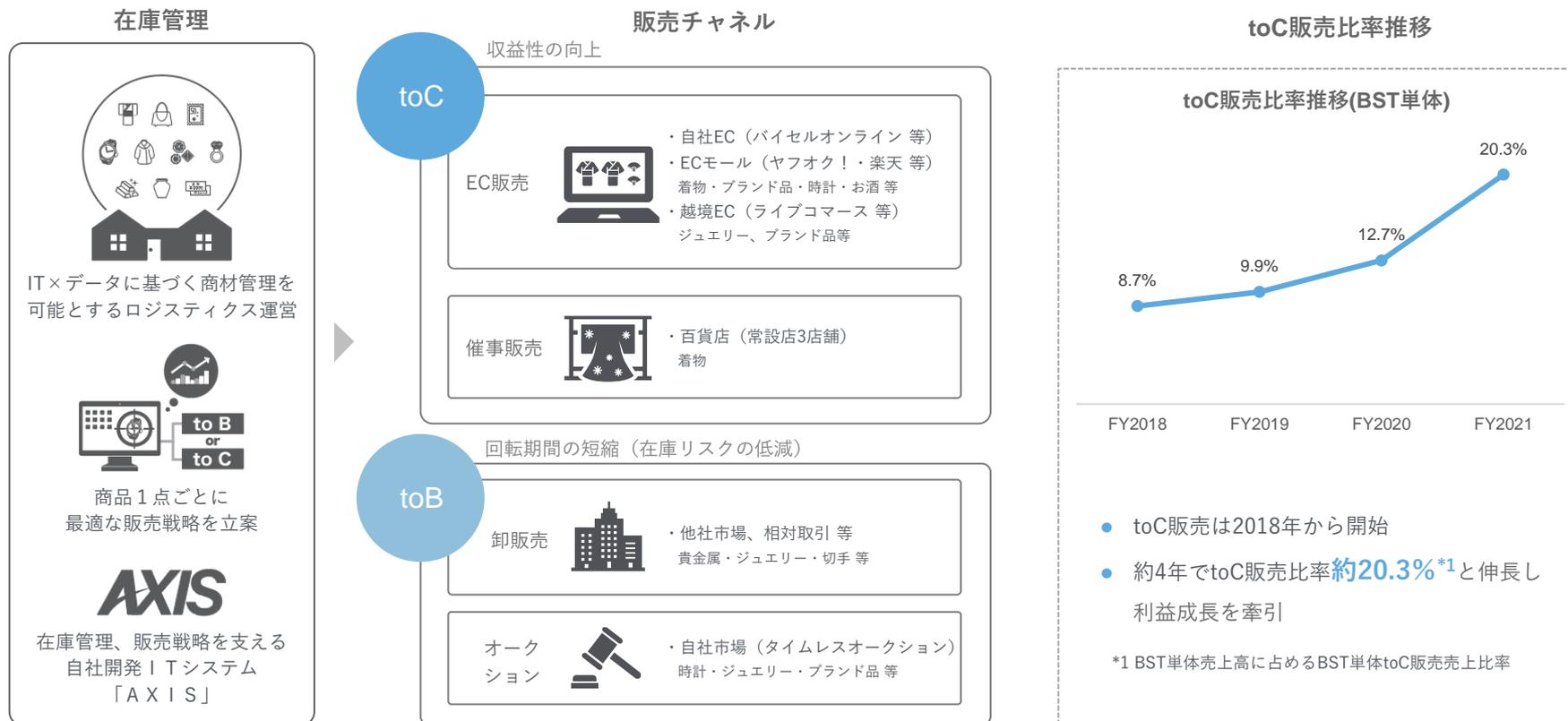
出所：フォローコールにおいてアンケート実施し、アンケート回答があったものに対する割合として当社作成

*1 対応満足率：当社従業員の対応について、「大変満足」「満足」と回答

*2 賛辞率：上記のうち、満足頂いた内容を具体的に回答

ロジスティクス_商材別の多角的販路への販売戦略

- 商材別在庫管理システム及び多角的な販売チャネルの拡大による最適な販売戦略の立案により、toB販売で在庫リスクを低減しながらtoC販売拡大による利益率向上を実現し、toC販売比率は約20%水準まで伸長



ディスクレーマー

本資料の取り扱いについて

本資料の作成に当たり、当社は当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、当社以外に関する情報は公開情報等から引用したものであり、その正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。また、発表日現在の将来に関する前提や見通し、計画に基づく予想が含まれている場合がありますが、これら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、当社として、その達成を約束するものではありません。当該予想と実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズ及びユーザーの嗜好の変化、他社との競合、法規制の変更等、今後のさまざまな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。





BUYSELL TECHNOLOGIES