

2025年12月期 第1四半期 決算説明資料

2025年5月14日

株式会社BuySell Technologies

東証グロス：7685

BUYSELL
TECHNOLOGIES

目次

<u>01</u>	エグゼクティブサマリ
<u>02</u>	2025年12月期 第1四半期実績
<u>03</u>	2025年12月期 第1四半期 主要KPI推移
<u>04</u>	2025年12月期 業績予想の修正
<u>05</u>	インベストメントハイライト
<u>06</u>	中期経営計画2027（FY2025-FY2027）サマリ
<u>07</u>	Appendix

01

エグゼクティブサマリ

FY2025 Q1実績

	FY2024 Q1実績		FY2025 Q1実績	前年同期比増減	
売上高	12,121 百万円		23,403 百万円	+11,282	+93.1%
営業利益	689 百万円		2,423 百万円	+1,735	約3.5倍
(営業利益率)	5.7%		10.4%	+4.7pt	-
のれん等償却前 営業利益	852 百万円		2,773 百万円	+1,921	約3.2倍
当期純利益	293 百万円		1,251 百万円	+957	約4.2倍

- 既存グループの出張訪問買取事業・店舗買取事業ともにQ1計画に対して堅調に推移したことに加えて、前期Q1は未連結のむすび社及び当期からPL連結開始のレクストHD社の業績寄与の結果、FY2025 Q1業績は大幅な増収増益で着地
- 前期末キャリー在庫の販売に加えて、レクストHD社とのPMI推進による在庫統合や販路最適化等が早期に進捗した結果、期初計画と比較してQ1での在庫消化が順調に推移

FY2025 業績予想修正

	FY2025期初計画	FY2025修正計画	期初計画比	
売上高	99,790 百万円	100,000 百万円	+210 百万円	+0.2%
営業利益	6,500 百万円	7,500 百万円	+1,000 百万円	+15.4%
のれん等償却前 営業利益*	7,897 百万円	8,897 百万円	+1,000 百万円	+12.7%
営業利益率	6.5 %	7.5 %	+1.0pt	-
当期純利益	3,330 百万円	3,780 百万円	+450 百万円	+13.5%

- FY25通期計画を売上高1,000億円、営業利益75億円へ上方修正。営業利益率は7.5%へ向上
- Q1上振れ及び下記コスト削減を主とする上方修正。下期利益計画は期初予算水準で設定
- 出張訪問買取事業でのレクストHD社へのバイセルのオペレーション導入等により、査定員1人あたりの出張訪問数の増加や店舗買取事業での店舗あたり労働生産性向上施策が円滑に進んでおり、生産性向上に伴う人件費の削減効果を修正予算で反映し、販管費予算の削減に寄与
- レクストHD社とのPMIが円滑に進行し、期初予算上保守的に予算化していたレクストHD社との統合コストや戦略投資コストを今期投下すべき最適水準に見直し、販管費予算の削減に寄与

02

2025年12月期 第1四半期実績

バイセルグループの事業構成

- FY2025よりレクストHD（及び同社の子会社）のP/L連結を開始、むすびはFY2024のQ2から連結を開始

事業区分	会社名	サービスブランド	備考
グループ出張訪問買取事業	(株) BuySell Technologies	出張買取「バイセル」	
	(株) REGATE（レクストHD子会社）	「買取 福ちゃん（FUKU CHAN）」	FY2025 Q1からP/L連結開始
グループ店舗買取事業	(株) BuySell Technologies	店頭買取「バイセル」	
	(株) タイムレス	総合買取サロン「TIMELESS」	
	(株) フォーナイン	「Reuse Shop WAKABA」	
	(株) 日創	「THIERRY」 「MAISON THIERRY」	
	(株) むすび	「買取むすび」	FY2024 Q2からP/L連結開始
	(株) REGATE（レクストHD子会社）	「買取 福ちゃん（FUKU CHAN）」 「ふくちゃんリユスタ」	FY2025 Q1からP/L連結開始
	(株) 日晃堂（レクストHD子会社）	「日晃堂」（店舗+出張）	FY2025 Q1からP/L連結開始

*その他、レクストHDは傘下にシェアードサービスやマーケティングなど機能別子会社を保有

*FY2025より「海南拜塞尔中古科技有限公司（バイセルチャイナ）」の連結を開始

2025年12月期 第1四半期連結損益計算書

- 出張訪問買取事業・グループ店舗買取事業ともに買取・販売が好調に推移したことに加え、レクストHDのP/L連結開始、前期Q1はP/L未連結のむすびの業績貢献が大きく寄与。また、前期末キャリー在庫の販売や前期より推進する労働生産性向上に加えて、レクストHD社とのPMI推進による在庫統合等が早期に進捗した結果、**営業利益は2,423百万円(YoY 約3.5倍)**で大幅な増益で着地し、**営業利益率は10.4%へ向上**

(単位：百万円)		2024年12月期 Q1	2025年12月期 Q1	増減	増減率
連結PL					
売上高		12,121	23,403	+11,282	+93.1%
売上総利益		6,450	12,492	+6,041	+93.7%
売上総利益率		53.2%	53.4%	+0.2pt	—
販売費及び一般管理費		5,761	10,068	+4,306	+74.7%
(内訳) 広告宣伝費		1,637	2,956	+1,318	+80.5%
(内訳) 人件費*		2,153	3,807	+1,654	+76.8%
営業利益		689	2,423	+1,735	+251.8%
営業利益率		5.7%	10.4%	+4.7pt	—
のれん等償却前営業利益		852	2,773	+1,921	+225.3%
のれん等償却前営業利益率*		7.0%	11.8%	+4.8pt	—
経常利益		600	2,335	+1,734	+288.8%
経常利益率		5.0%	10.0%	+5.0pt	—
親会社株主に帰属する四半期純利益		293	1,251	+957	+326.1%
純利益率		2.4%	5.3%	+2.9pt	—
のれん等償却前四半期純利益*		457	1,600	+1,143	+250.2%

売上高

- オーガニックで各社増収、前年同期P/L未連結のレクストHDとむすびにより+75億円

売上総利益率

- 粗利益率が高いレクストHD連結に伴いミックス向上

広告宣伝費

- グループ出張訪問買取事業(BST+REGATE)による増加約10.6億円

人件費

- 前年同期P/L未連結のレクストHDとむすびにより+11.6億円

営業外損益

- M & A資金の借入利息返済等

四半期推移（連結）

- 四半期ベースの過去最高売上高・営業利益を更新
- 広告宣伝費は主にレクストHDの新規連結、バイセルにおいて認知度向上のためのブランディング投資（TVCM等）を3月に実行し、増加

FY2025.Q1 ハイライト

四半期PL推移

（グラフ枠外数値は売上高を表示）

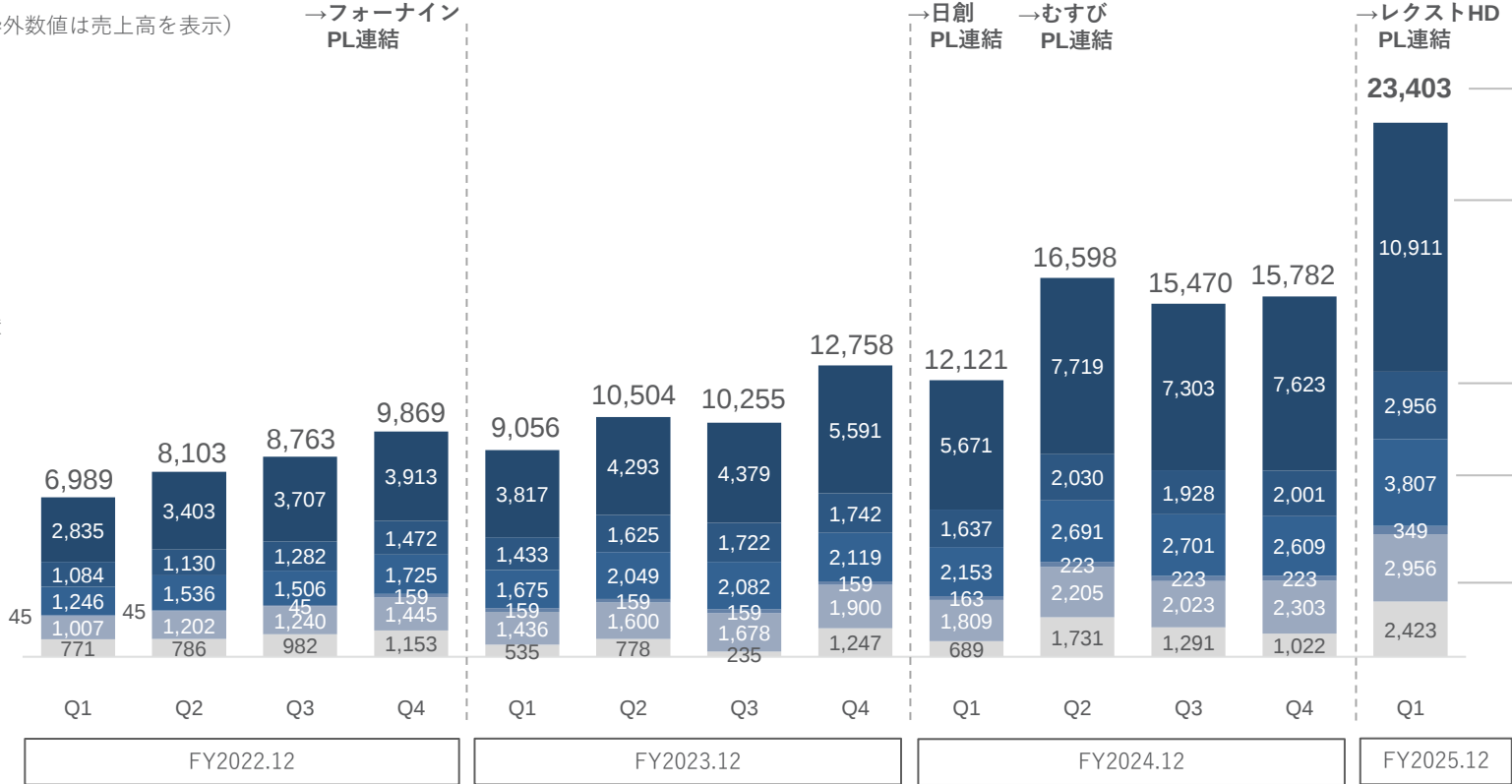
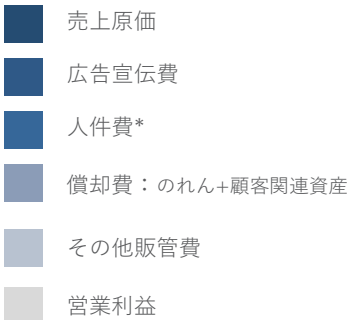
→フォーナイン
PL連結

→日創
PL連結

→むすび
PL連結

→レクストHD
PL連結

（単位：百万円）



売上高
・レクストHD、むすびによる売上高約75億円

原価
・レクストHD、むすびによる原価約36億円

広告宣伝費
・グループ出張訪問買取事業による増加10.6億円

人件費
・連結人員数YoY+857人（内、レクストHD約600名）

その他SGA
・店舗拡大による地代家賃やのれん償却費の増加等

（参考）

販管費比率

のれん等償却前
営業利益*

	FY2022.12	FY2023.12	FY2024.12	FY2025.12
販管費比率	48.4%	48.3%	46.5%	48.7%
のれん等償却前営業利益*	817	831	1,027	1,312

*人件費は給与手当に加えて、賞与・法定福利費・採用費、株式報酬費用等を含みます
*のれん等償却前営業利益=営業利益+のれん償却額（顧客関連資産含む）

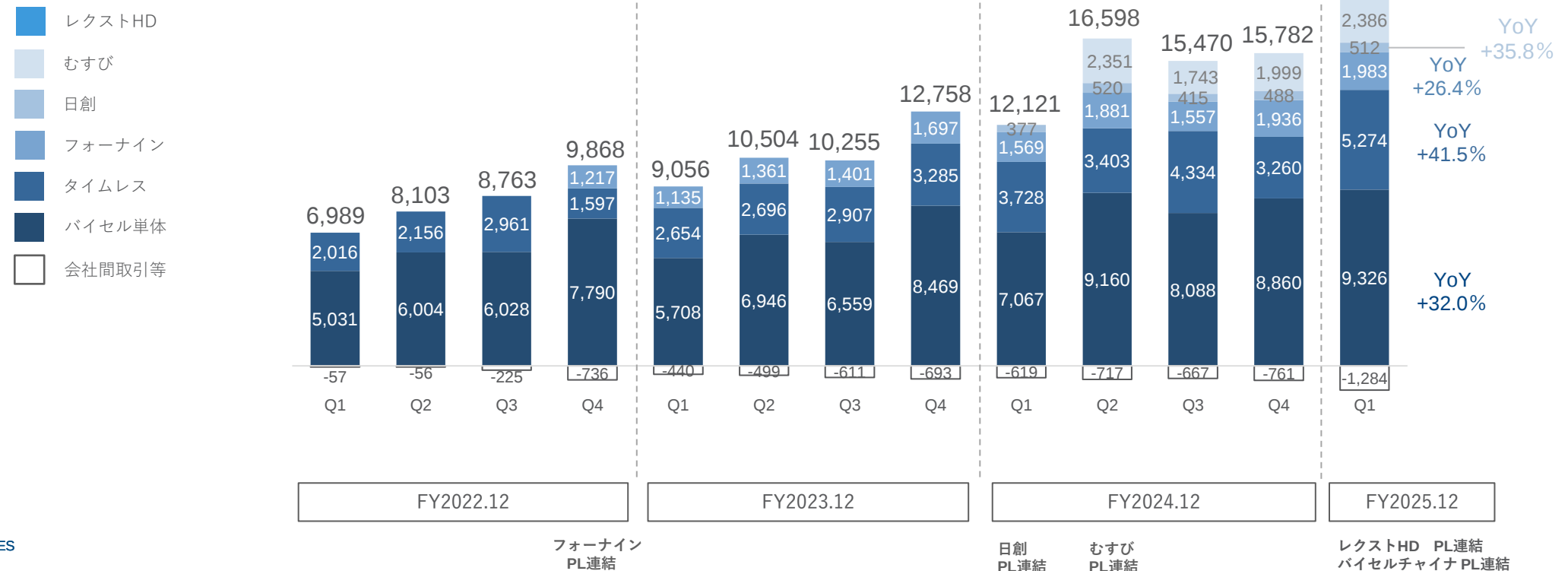
グループ会社別売上高推移

- FY2024のQ4に在庫キャリアを実施したタイムレスおよびレクストHDの在庫を販売したこと等から売上高が大幅に伸長
- 新規連結のレクストHDはバイセルとの在庫統合や販路最適化等のシナジーが早期に発現し、販売が計画を超過したことから売上高の増加に大きく貢献、買収も順調に推移し、期末在庫は期初計画水準を維持

会社別四半期売上高推移

(単位：百万円)

(グラフ枠外数値は連結売上高)



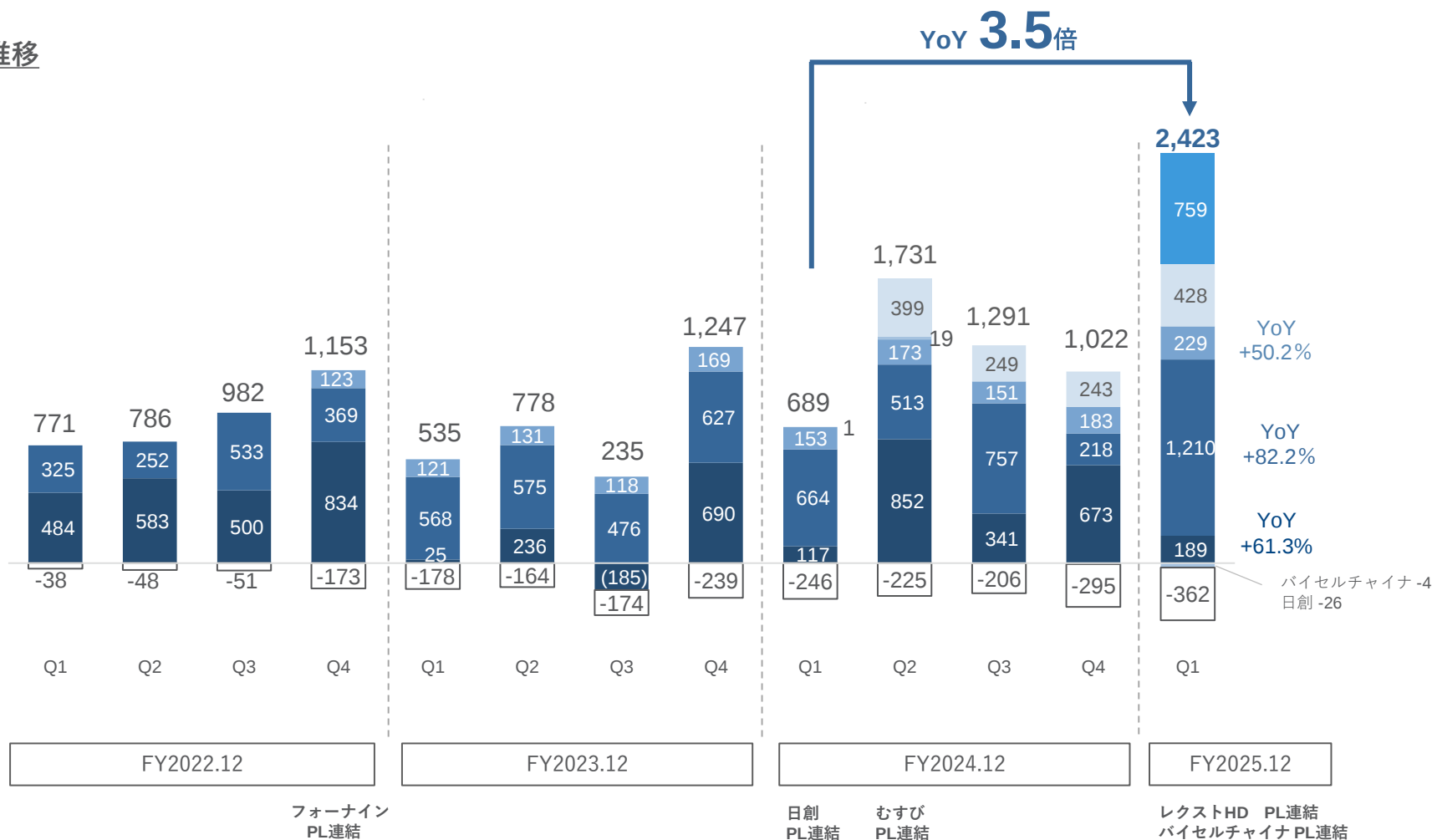
グループ会社別営業利益推移

- FY2024のQ4に戦略的な在庫キャリーを実施したタイムレスおよびレクストHDの営業利益が大幅に増加
- 新規連結のレクストHDはバイセルとのシナジーによる売上高の超過やPMIによるコストオペレーションが奏功、むすびも買収・販売が好調に推移したこと等から、**前年同期比3.5倍の連結営業利益で着地**

会社別四半期営業利益推移

(単位：百万円)

(グラフ枠外数値は連結営業利益)



2025年12月期 第1四半期連結貸借対照表

- 主にタイムレスにおいて前期Q4に行った戦略的な在庫キャリアを当Q1で順調に販売したことから、在庫回転期間は74.1日へと短縮
- 戦略的な在庫キャリアやレクストHDとの販売統合が順調に進み、Q1の売上高が計画を超過しつつ、買取が順調に推移していることから期末在庫は期初計画水準を維持

(単位：百万円)			FY2024				FY2025	
			Q1	Q2	Q3	期末	Q1	前期末比
資産	流動資産	現金及び預金	7,078	11,003	20,011	13,217	13,808	+590
		棚卸資産 (回転期間)	5,394 (81.5日)	6,651 (75.2日)	6,812 (74.1日)	9,023 (89.1日)	8,370 (74.1日)	-652 (-15.0日)
		その他	1,649	1,396	1,506	1,579	1,934	+355
	固定資産	のれん	7,573	7,418	7,263	16,182	15,902	-280
		顧客関連資産	962	893	825	756	687	-68
		その他	3,874	4,136	4,254	5,616	5,578	-38
	資産合計		26,531	31,499	40,674	46,376	46,281	-95
負債	有利子負債	13,790	16,501	25,670	26,977	26,295	-682	
	その他	4,156	5,408	4,817	6,904	6,639	-265	
純資産	資本金（資本剰余金含む）	3,409	3,448	3,451	4,087	4,106	+18	
	利益剰余金	5,974	6,891	7,445	8,092	8,904	+812	
	その他	-799	-750	-710	314	335	+20	
負債・純資産合計			26,531	31,499	40,674	46,376	46,281	-95

BS主要増減

現金及び預金

- ・ 前期Q3にレクストHDのM & Aに伴う資金100億円の借入
キャッシュアウトはQ4に82億円

棚卸資産

- ・ タイムレスおよびレクストHDで実施した前期Q4の戦略的なキャリア在庫を販売

のれん

- ・ 前期Q4にレクストHD社の「のれん」を計上（約90億円、18年償却）
- ・ 当期FY2025の「のれん償却額・顧客関連資産償却額」は連結で約14億円

03

2025年12月期 第1四半期
主要KPI推移

グループ出張訪問買取事業 主要KPI推移（BST + REGATE）

- Q1の出張訪問数は、問い合わせの復調や再訪数の増加、当期よりREGATEの実績が加わったこと等により前年同期比+51.9%と大幅に伸長、計画に対しても想定通りの水準で着地
- 出張訪問あたり売上総利益は前期Q4の戦略的な在庫キャリアによるREGATEの販売増加とバイセルの堅調な販売により、両社とも通期計画を上回る水準、バイセルのブランディング投資強化により出張訪問あたり広告宣伝費は高い水準だが、出張訪問あたり変動利益は通期計画を超過

KPI（グループ出張訪問買取事業）：「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	FY2023	FY2024	FY2025		通期 計画比/進捗率
	通期	通期	通期	通期	通期	通期	Q1	通期計画	
出張訪問数（件）	180,146	187,871	209,526	243,321	260,997	270,944	95,319	436,000	21.9%
出張訪問あたり変動利益（円）	32,178	35,526	40,238	45,560	44,214	47,343	51,099	49,900	+2.4%
- 出張訪問あたり売上総利益（円）	46,687	51,443	57,324	62,161	63,843	67,364	75,330	69,900	+7.8%
- 出張訪問あたり広告宣伝費（円）	14,509	15,917	17,086	16,602	19,628	20,021	24,231	20,000	+21.2%

KPI推移 (四半期会計期間比較)	FY2023				FY2024				FY2025				前年同期比 (対Q1)
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
出張訪問数（件）	57,724	63,570	63,652	76,051	62,744	74,271	66,559	67,370	95,319	-	-	-	+51.9%
出張訪問あたり変動利益（円）	40,757	46,644	40,288	47,493	41,998	50,511	45,508	49,108	51,099	-	-	-	+21.7%
- 出張訪問あたり売上総利益（円）	59,487	66,603	61,376	65,828	61,905	69,528	66,176	69,703	75,330	-	-	-	+21.7%
- 出張訪問あたり広告宣伝費（円）	18,729	19,958	21,087	18,336	19,907	19,017	20,669	20,595	24,231	-	-	-	+21.7%

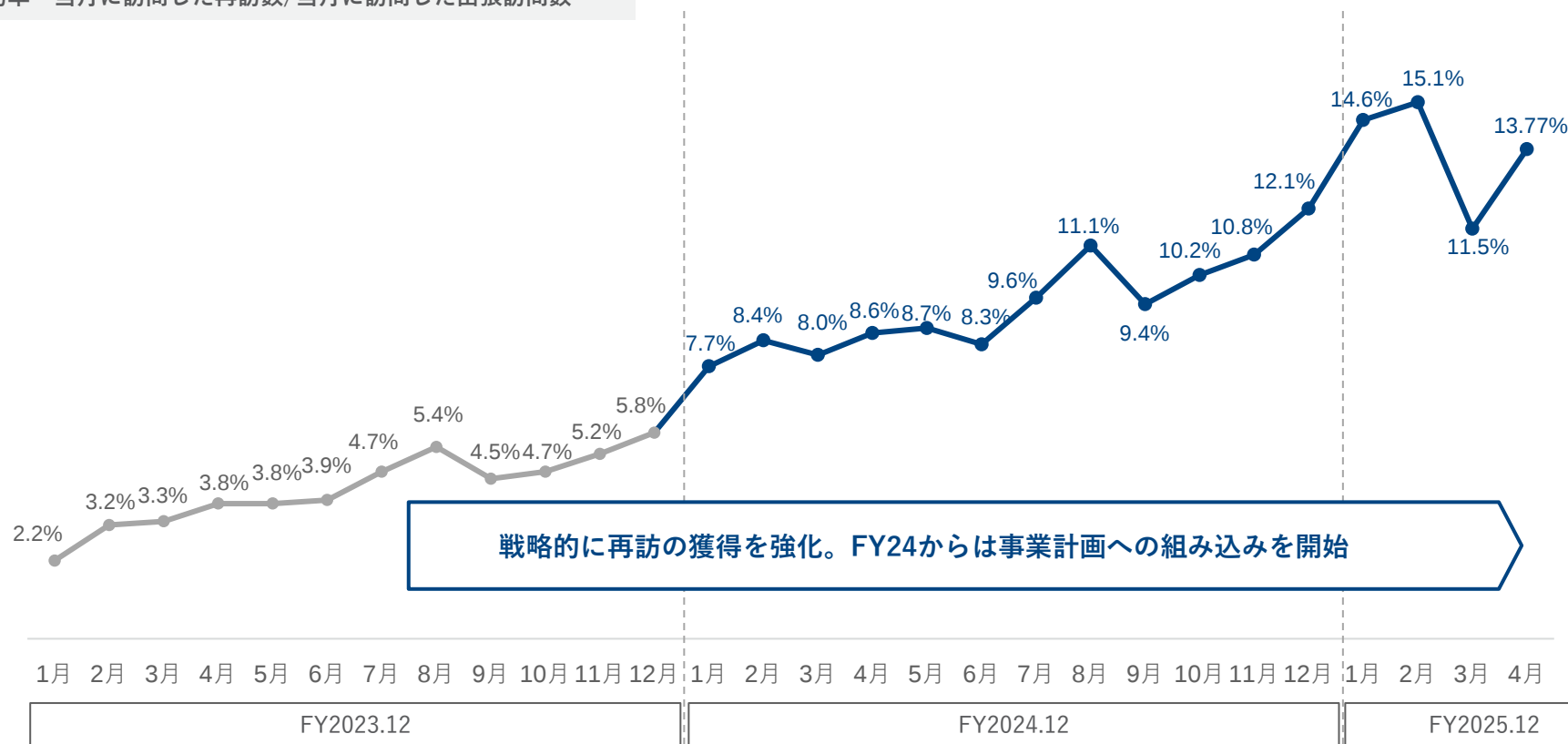
*FY2024まではBST単体、FY2025よりBSTとREGATE合算

出張訪問買取事業 KPI推移 – 再訪率（BST単体）

- 再訪率は問い合わせの閑散期（12月～2月、6月～8月）は高く、繁忙期（3月～5月、9～11月）は低くなる傾向にあり、月による差異があるが、FY25の再訪率は年間平均で10%台前半を計画
- 既に当社サービスを利用・満足頂いているお客様のため、初回では査定依頼がされなかった商材の買取が多くなる傾向があり、再訪問の単価は新規訪問の単価と比較して高く、粗利単価向上に寄与

出張訪問買取事業 再訪率推移（BST単体）

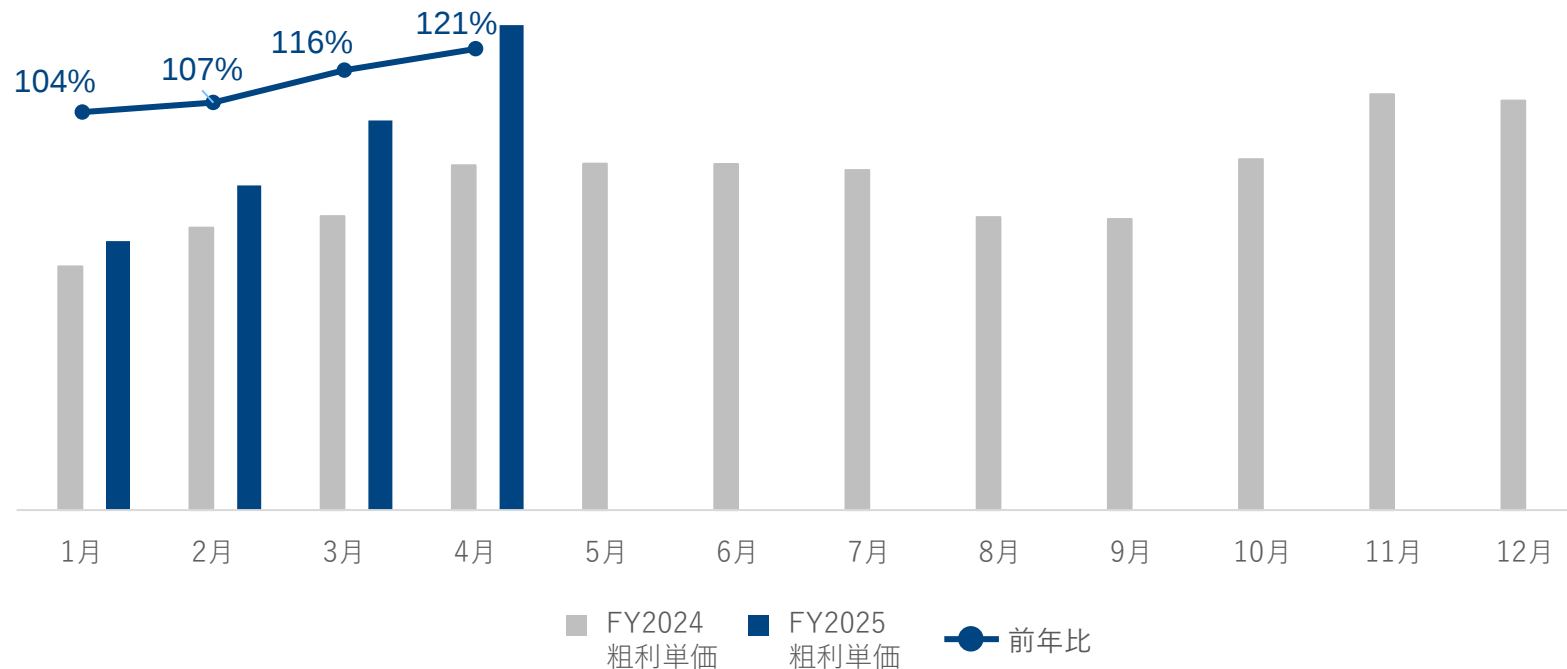
* 再訪率 = 当月に訪問した再訪数 / 当月に訪問した出張訪問数



参考）出張訪問あたり粗利単価額（社内管理会計数値）

- バイセル単体の「出張訪問あたり粗利単価（社内管理会計数値）」は好調であった昨年を更に上回る水準で推移
- セールスイネーブメントによる査定員の恒常的なスキル向上や高単価案件が多い再訪問（リピート）数の増加が単価向上に寄与

出張訪問あたり粗利単価額の推移（BST単体_社内管理会計数値）

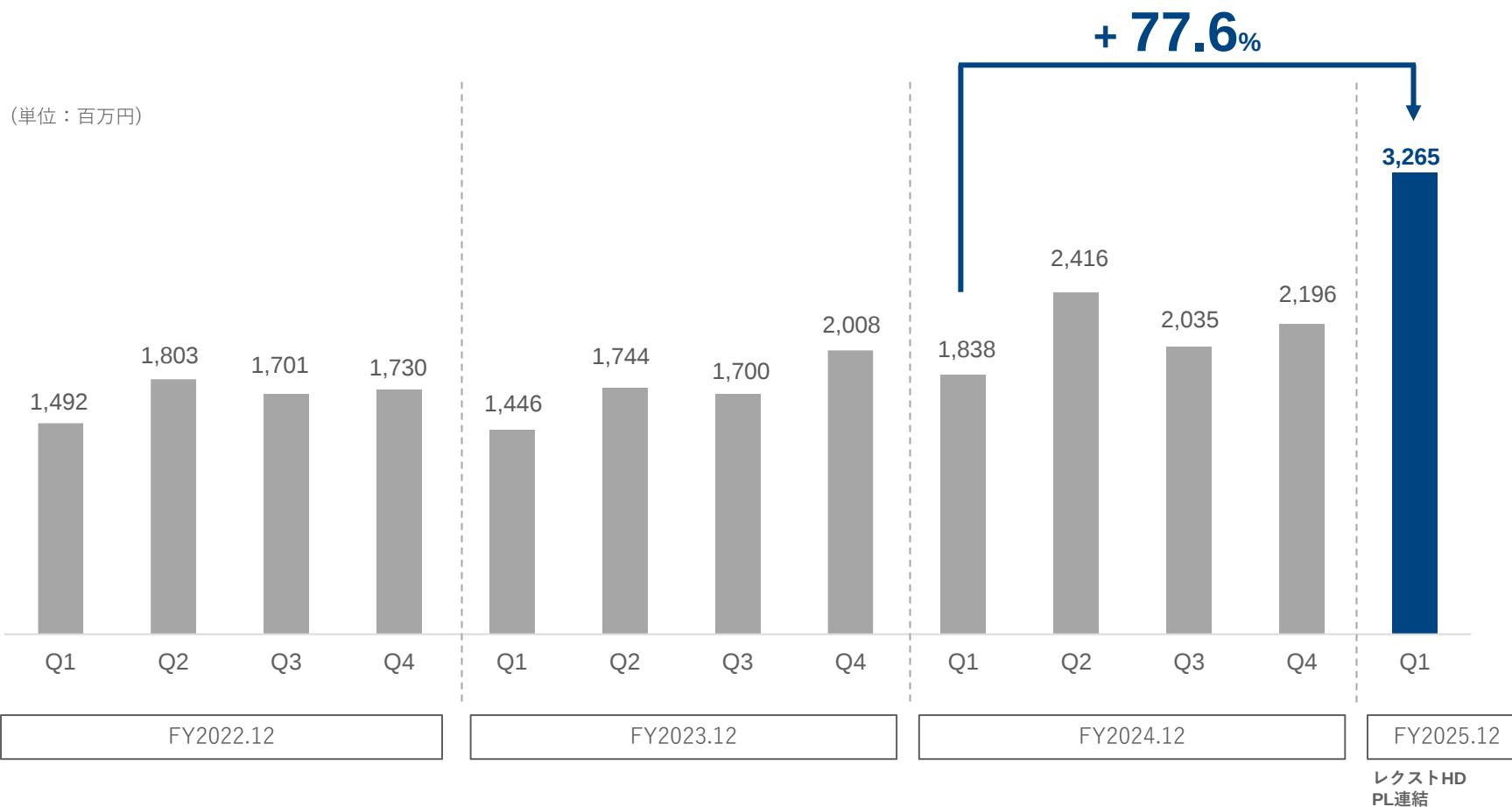


(*) FS事業本部単位でのKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
 ・販売による売上総利益伸長の影響を排除したKPI
 ・管理会計上のKPIのため、粗利単価額は非開示

グループ出張訪問買取事業 KPI推移 – 仕入高

- バイセル単体の出張訪問数の増加、単価の向上に加えてREGATEの仕入高が加わったことにより、Q1の仕入高はYoY+77.6%と大幅に増加

グループ出張訪問買取事業 仕入高推移 (バイセル+REGATE)

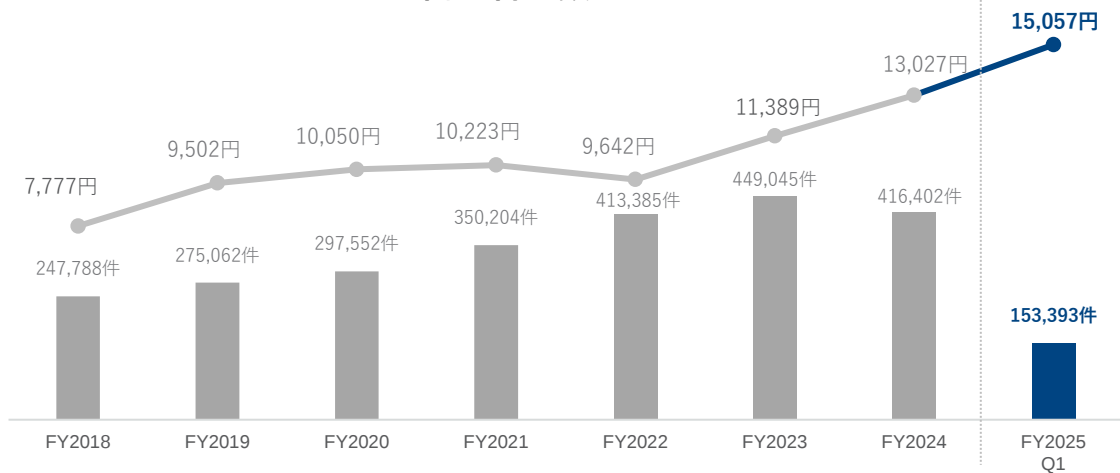


参考) グループ出張訪問買取事業 その他KPI推移

その他重要KPI

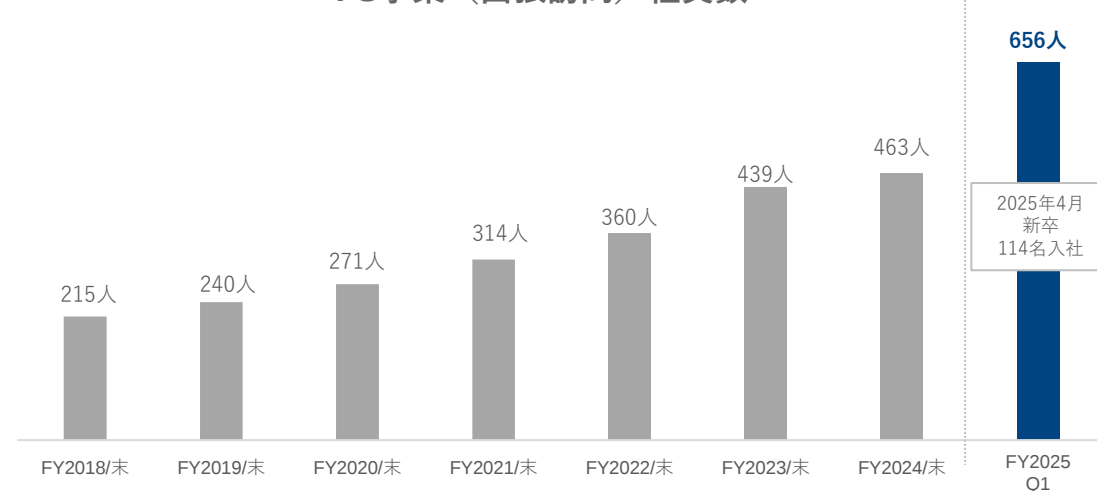
問い合わせ数/CPA

→BST+REGATE

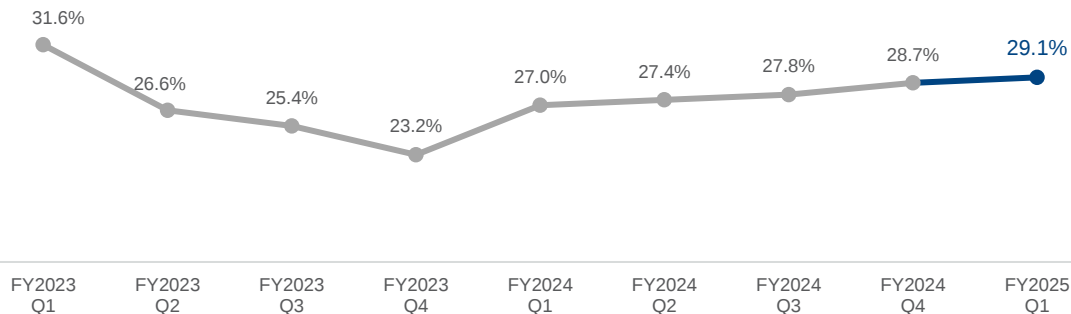


FS事業（出張訪問）社員数

→BST+REGATE



高ランクアポイントメント比率



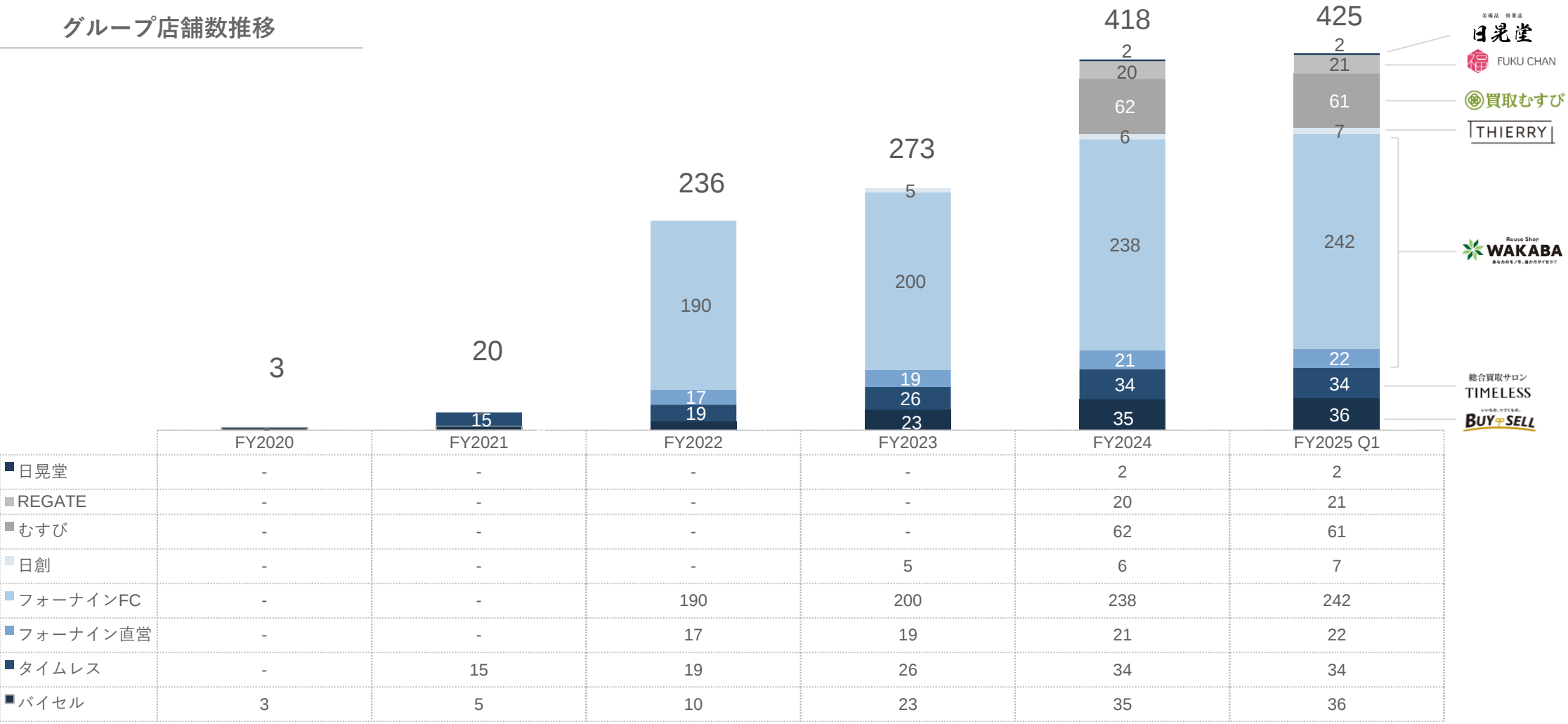
*1 CPA：問い合わせ1件当たりの広告宣伝費（出張訪問買取に関する広告宣伝費÷問い合わせ件数）

*2 高ランクアポ比率：社内管理会計上の出張訪問あたりの想定獲得粗利に応じてA～Eの5つのランクにアポイントメントを分類。
当該ランクのうちA-Cの高ランクアポイントメントの出張訪問件数に占める割合（ABCランクアポイント数÷出張訪問件数）。

*3 前期までKPIとして公表していたtoC販売比率は粗利益ではなく、営業利益ベースでの評価を重視する方針転換に伴い削除

グループ店舗買取事業 KPI推移 – 店舗数

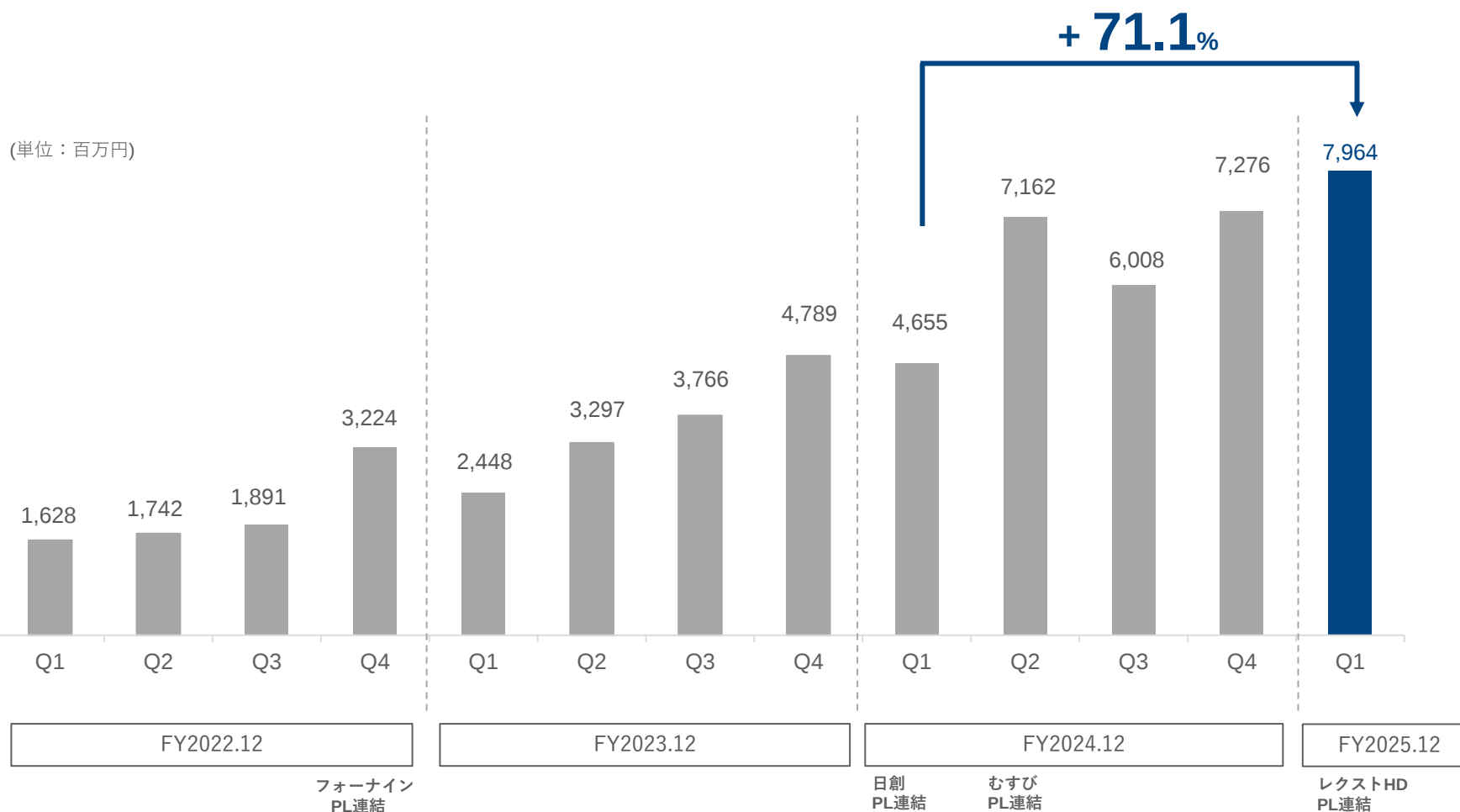
- グループ店舗買取事業の新規出店はQ2以降の出店数を多く計画しており、Q1の店舗数は想定通りの進捗



グループ店舗買取事業・その他 KPI推移 – 仕入高

- FY2024のグループ店舗買取事業・その他の仕入高は、リピート顧客の獲得が進んだことによる単価向上や新規店舗の増加およびM&A効果もあり、高成長が継続したことからYoY+71%と順調な結果

グループ店舗事業・その他 仕入高推移 (当社グループ全体の店舗買取事業(連結)+宅配仕入・オークション仕入・業者仕入等)



04

2025年12月期 業績予想の修正

2025年12月期 連結業績予想の修正

- 中国事業の許認可の遅れに伴う影響や期末在庫水準も考慮しつつ、**売上高及び粗利**をQ1までの良好な事業進捗を踏まえ**上方修正**
- 広告宣伝費はバイセル・REGATEの代理店集約等による削減効果を織り込みつつ、**ブランディング投資強化**により期初計画を若干超過して設定。出張訪問・店舗買取事業ともに**営業生産性向上による人員費削減効果**や、期初計画上保守的に**予算化していたレクストHD社との統合コストや戦略投資コストの見直しによるコスト予算修正**を行い、蓋然性の高い計画として**営業利益を大幅上方修正**

連結PL (単位：百万円)	2025年12月期 期初計画	2025年12月期 修正計画	期初計画比 増減	増減率
売上高	99,790	100,000	+210	+0.2%
売上総利益	52,680	52,830	+120	+0.2%
売上総利益率	52.8%	52.8%	±0pt	—
販売費及び一般管理費	46,180	45,300	-880	-1.9%
(内訳) 広告宣伝費	12,863	12,970	+107	+0.8%
(内訳) 人件費	17,554	17,047	-506	-2.9%
営業利益	6,500	7,500	+1,000	+15.4%
営業利益率	6.5%	7.5%	+1.0pt	—
のれん等償却前営業利益*	7,897	8,897	+1,000	+12.7%
マージン	7.9%	9.0%	+1.1pt	—
経常利益	6,100	6,970	+870	+14.3%
経常利益率	6.1%	7.1%	+1.0pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	3,330	3,790	+460	+9.7%
純利益率	3.3%	3.8%	+0.5pt	—
のれん等償却前当期純利益*	4,727	5,187	+460	+9.7%

売上高

- ・ バイセル及びむすびを中心に上方修正

売上総利益率

- ・ 粗利率が高いバイセル単体、レクストHDの粗利構成上昇により連結粗利率向上

広告宣伝費

- ・ バイセル単体によるブランディング投資による増加

人件費

- ・ 出張訪問買取事業、店舗買取事業ともに1人あたり営業生産性向上に伴い、人員計画数を見直し

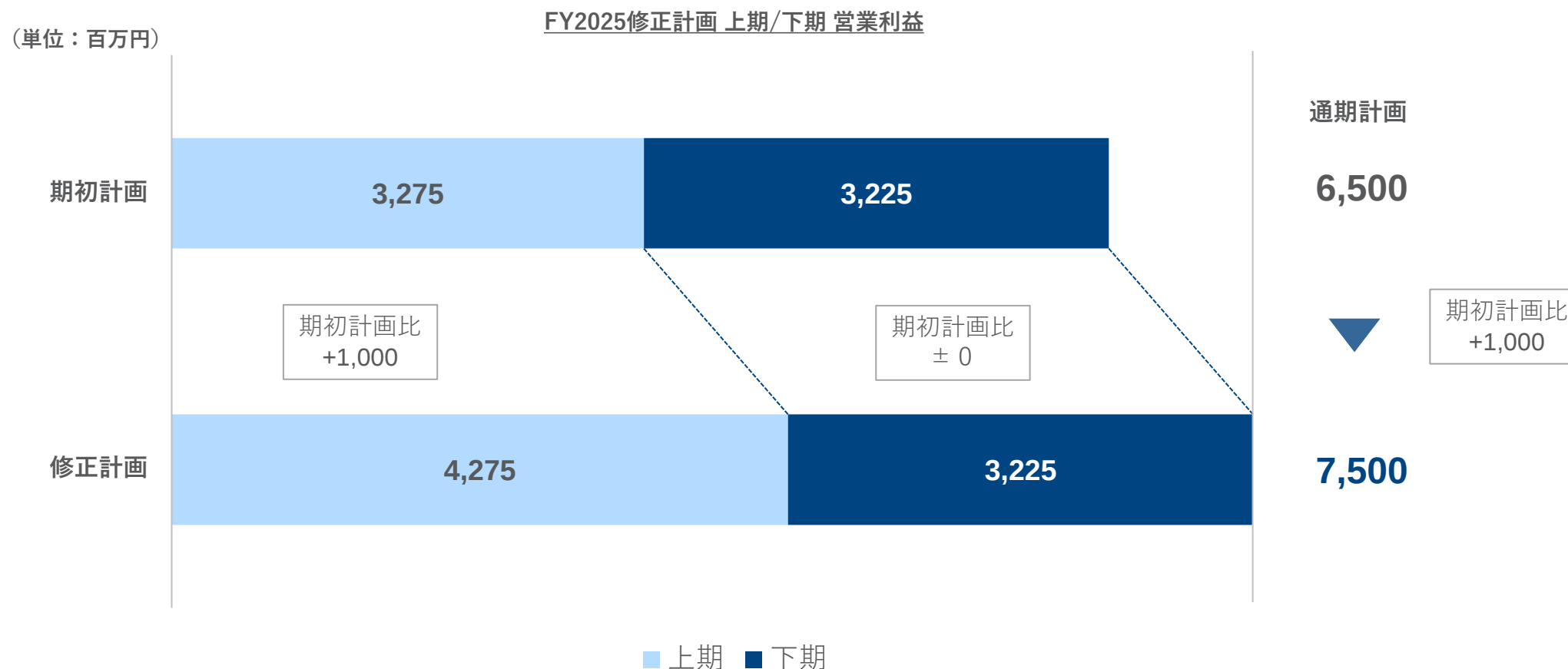
その他販管費

- ・ 全般的な費用精査により、その他販管費を抑制

*人件費は給与手当に加えて賞与・法定福利費・採用教育費等を含む
*のれん等償却前営業利益=営業利益+のれん償却額（顧客関連資産含む）
*のれん等償却前純利益=純利益+のれん償却額（顧客関連資産含む）

参考) 2025年12月期業績予想 上期/下期連結営業利益

- バイセルとレクストHDとのシナジーが早期に発現したことによる販売の前倒し等に伴い、**上期の利益構成比が上昇**
- 買取好調により**期末の在庫計画は期初計画水準を維持する見通し**だが、下期の戦略的な在庫キャリアの可能性も鑑み、**現時点で下期の利益計画に変更はなし**



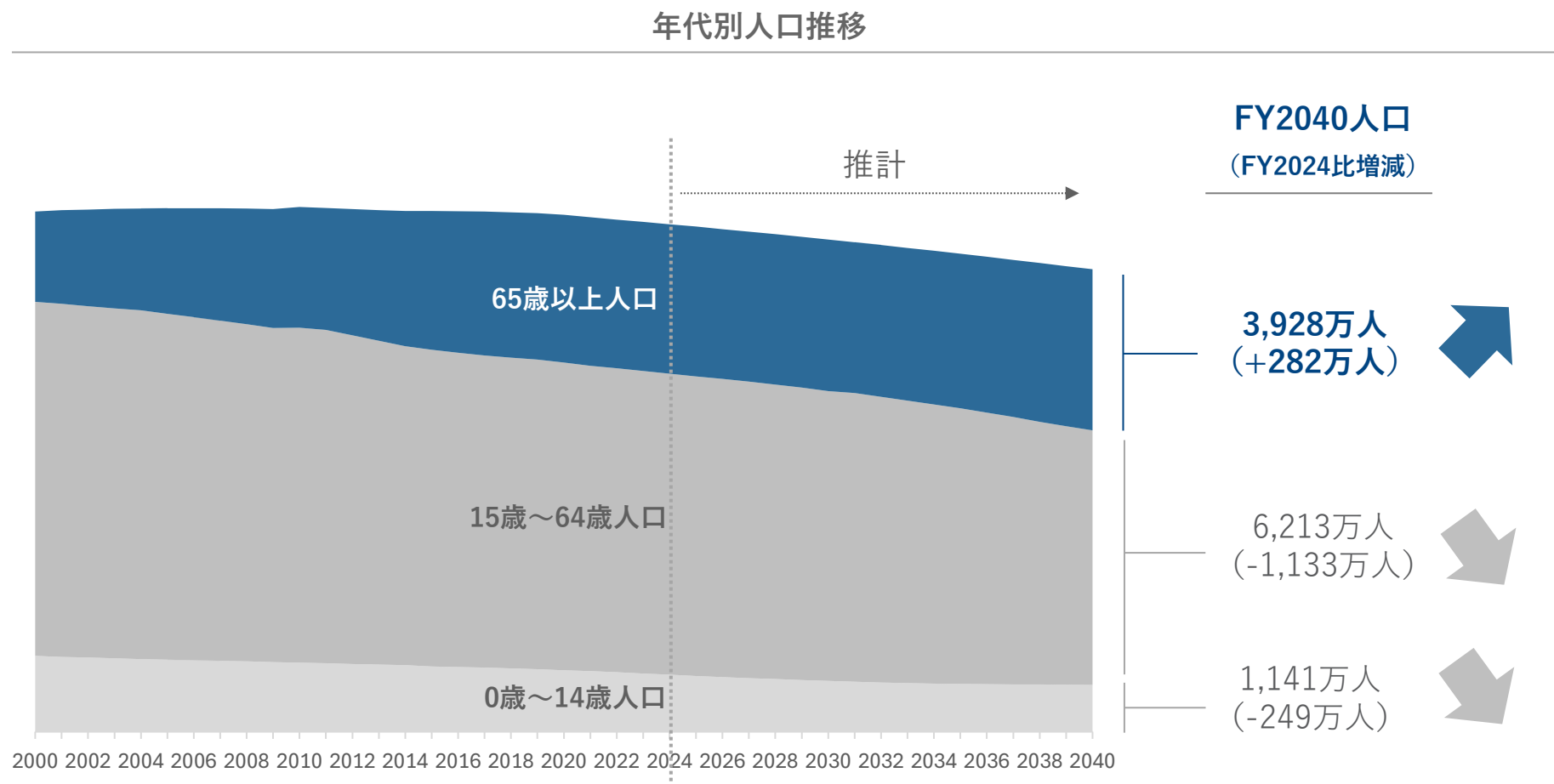
05

インベストメントハイライト

- 1 マクロトレンドと広大なマーケットポテンシャル
- 2 明確な事業戦略によるリユースマーケットでの力強い成長
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略と投資・財務戦略

マクロ構造の変化（高齢化社会の更なる進行）

- 国内人口が減少する中でも当社出張訪問買取サービスの顧客層である**65歳以上人口は増加**が見込まれており、**高齢化社会の進展に伴う不要品の処分ニーズは拡大**が予想される



潜在リユース市場（かくれ資産）の見通し

- 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66兆円と推計され、潜在的なリユース市場の成長ポテンシャルは大きい
- 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、買取拡大を実現可能

潜在リユース市場規模



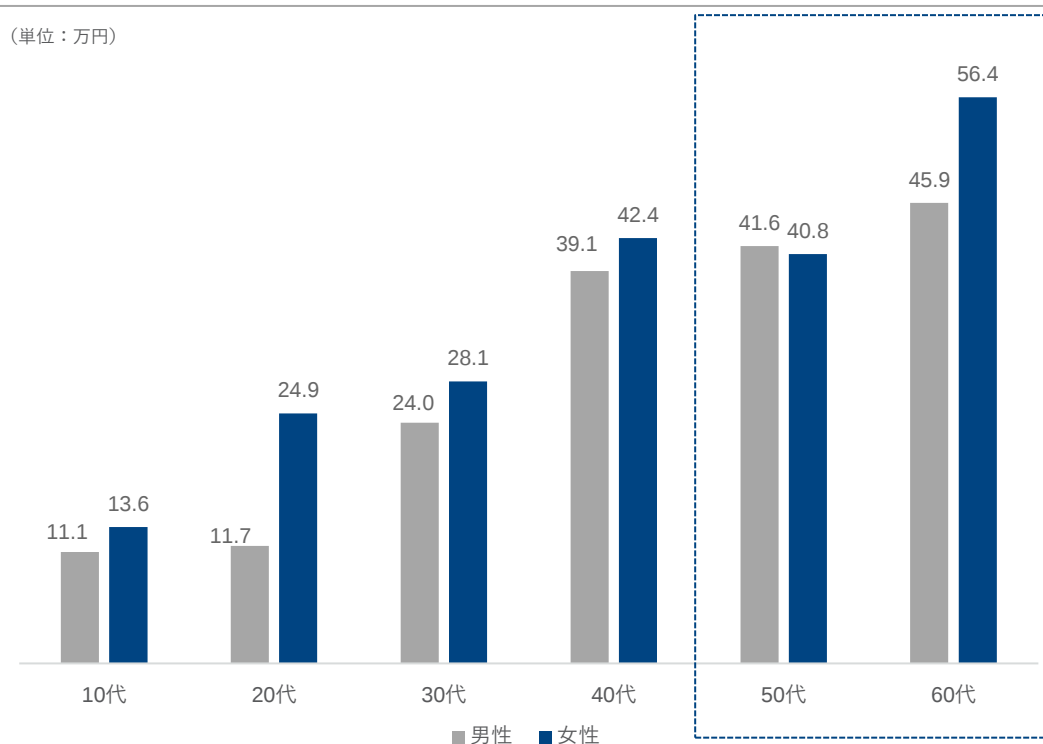
※かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

出典：「リユース市場データブック2024」リユース経済新聞社

株式会社メルカリ・ニッセイ基礎研究所監修、2021年12月14日付、2023年11月15日付調査結果より当社作成

一人当たりかくれ資産保有額

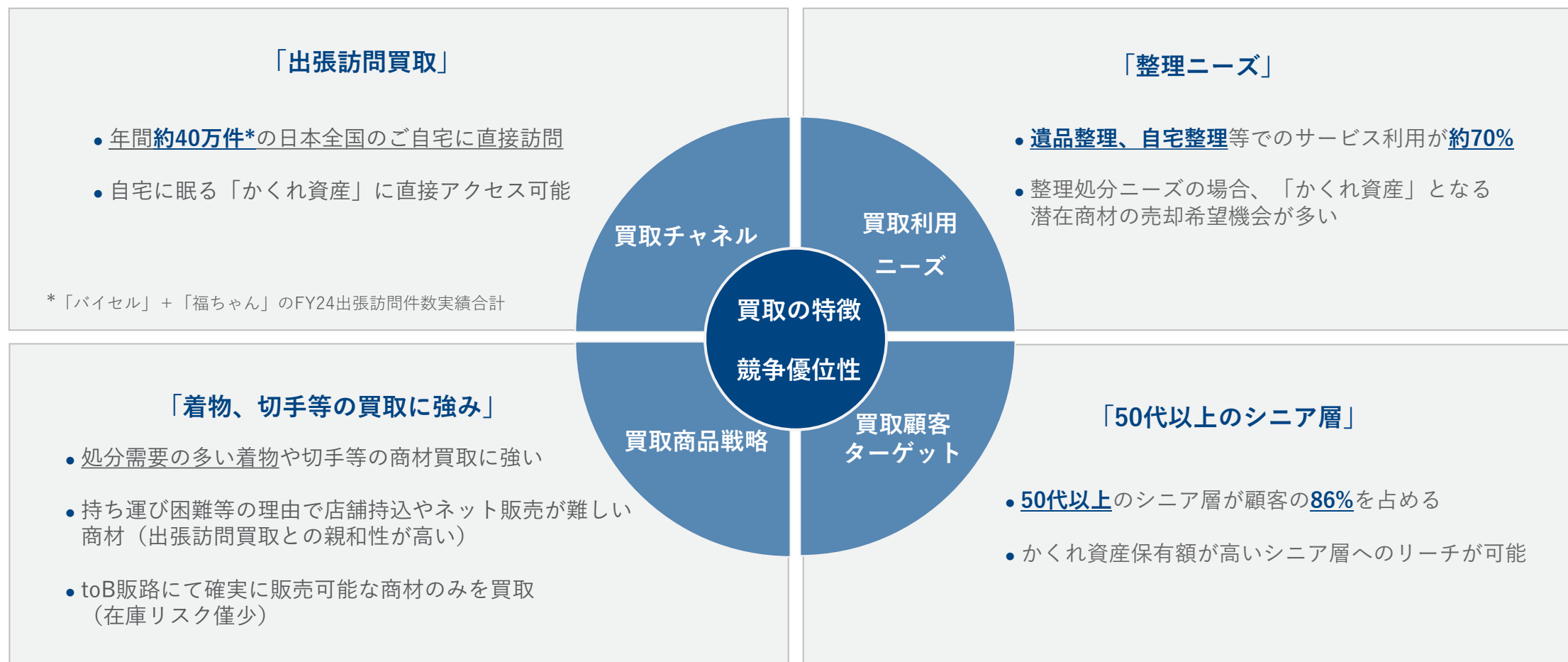
(単位：万円)



当社メイン顧客層

かくれ資産へのアクセスを可能とする競争優位性

- 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ち、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

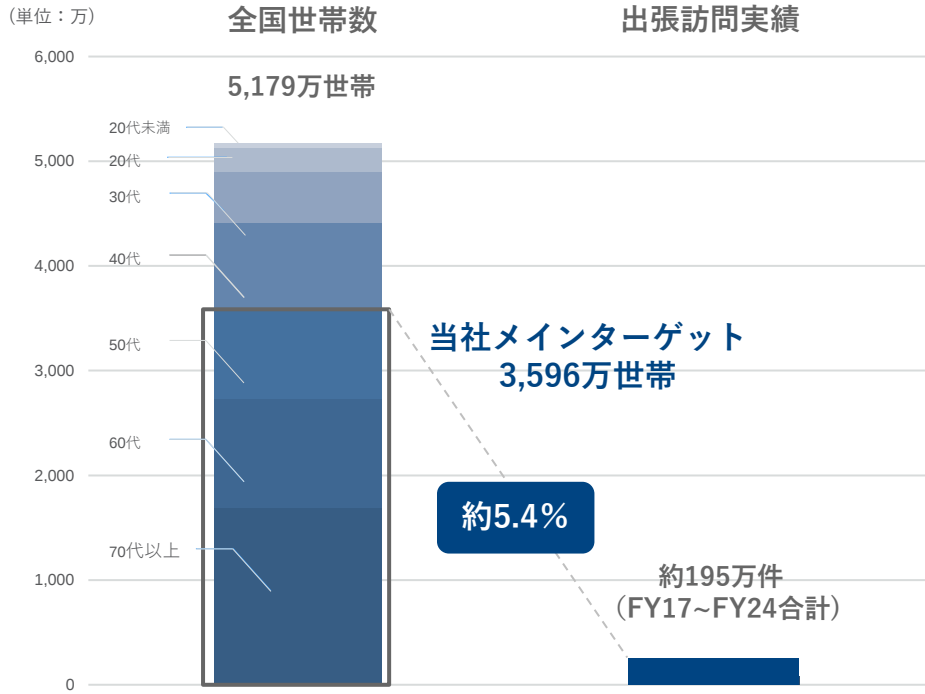


*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

出張訪問件数の伸びしろ

- 顧客ターゲット世帯数に対する訪問実績は、出張訪問買取No.1グループのバイセル+福ちゃんでも過去累計約5%で日本国内での訪問余白は大きい

ターゲット世帯数に対する訪問実績

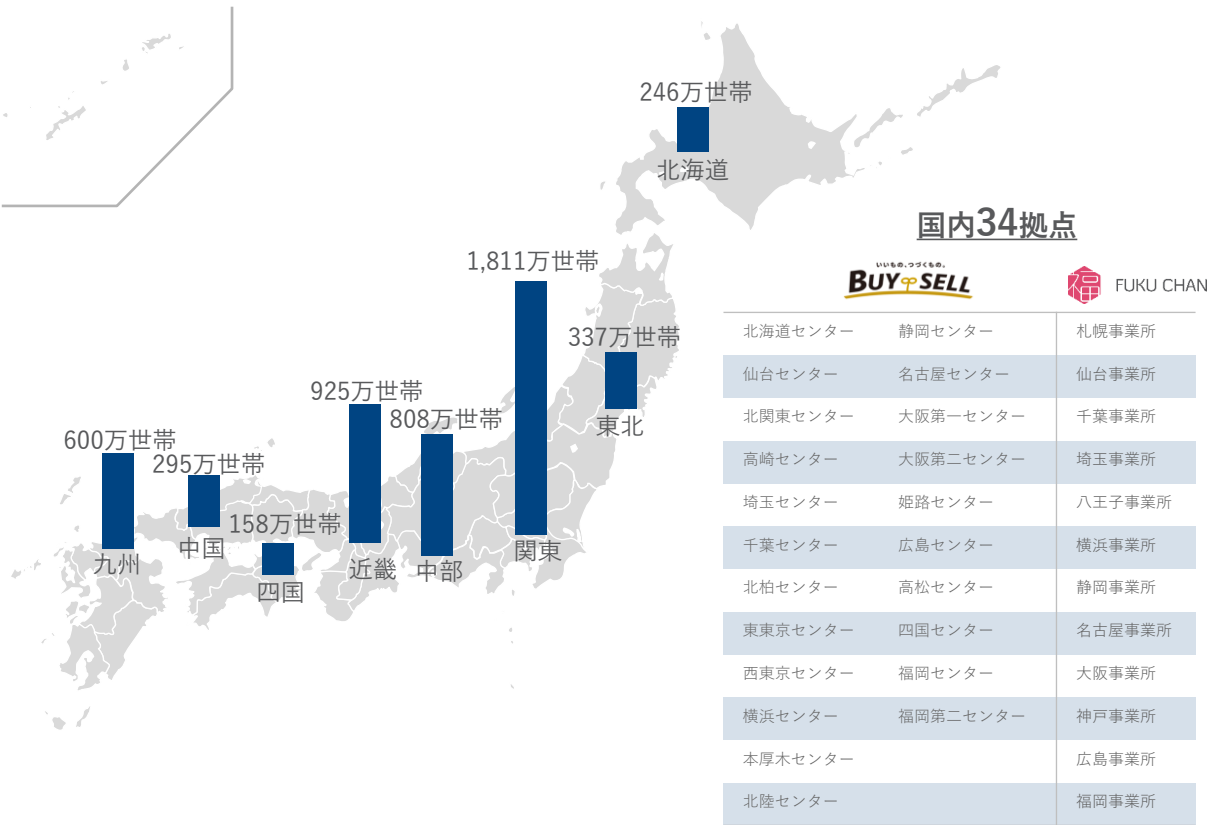


出典：厚生労働省「2019（令和元）年国民生活基礎調査」より当社作成

※FY2022以降の訪問数に福ちゃんの訪問実績を合算

全国5,179万世帯の分布と当社の出張営業所

2024年12月末拠点数：バイセル22拠点、福ちゃん12拠点



リユース市場に対する当社戦略方針サマリ

リユース
市場規模
推定

SAM : 4.4兆円

SOM : 1.3兆円

当社の
戦略基本方針

出張訪問買取事業



「バイセル」×「福ちゃん」の出張訪問買取市場
における圧倒的競争優位性の構築

- 整理・処分の売却ニーズがメイン
- 顧客層：かくれ資産を多く保有するシニア層がメイン
- 競争環境：「バイセル」×「福ちゃん」業界No.1ポジション

店舗買取事業



グループ店舗での店舗数拡大及びM&Aによる
市場シェアの拡大

- 換金・買い替えの顕在化した売却ニーズがメイン
- 顧客層：若年層～シニア層まで幅広
- 競争環境：高
 - ・ 中小事業者が多く経営効率性は低いことから、
当社グループによる統合効果が期待できる

出典：2023年12月マクロミル調査（N=10,000）による当社推計値
SAM=日本国内に存在するすべての家に存在するバイセルグループ買取対象商材の総額
SOM=SAMの内、年代別・1年以上所有・売却意向を考慮して算出

- 1 マクロトレンドと広大なマーケットポテンシャル
- 2 **明確な事業戦略によるリユースマーケットでの力強い成長**
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略と投資・財務戦略

A 出張訪問買取事業

- 1 再訪強化
- 2 マーケティングコスト最適化×ブランド投資
- 3 買取商材拡張
- 4 セールスイネーブルメントのグループ展開

B 店舗買取事業

- 1 グループ店舗事業 戦略方針
- 2 グループシナジー創出による収益性向上と店舗数拡大

C 販売事業

- 1 グループ在庫統合と販売戦略高度化
- 2 海外販路（中国）の新規構築

D テクノロジー/人事領域

- 1 Cosmosローンチ&グループ導入
- 2 AIエージェントを活用した業務オペレーション構築
- 3 人事戦略推進による生産性改善

A 出張訪問買取事業 成長戦略サマリ

- 出張訪問買取業界No.1の「バイセル」とNo.2の「福ちゃん」のシナジーにより、同業界内での圧倒的競争優位性の構築を目指す



バイセル×福ちゃんのシナジーにより目指す成長戦略

1

再訪強化による
収益性向上



- 「バイセル」が強みとする再訪（リピーター）施策を「福ちゃん」に適用
- 1訪問あたり変動利益の最大化を目指す

2

マーケティング
コスト最適化
ブランドへの投資



- 出張買取事業を展開する各社で横断したコスト削減
- グループとして出張買取業界の圧倒的No.1としてのブランド確立を目指す

3

セールス
イネーブルメントの
グループ展開



- ハイパフォーマーの行動特性ベースに体系化された査定士教育をグループ各社に展開
- 営業組織のパフォーマンス大幅改善を目指す

4

買取商材拡張による
訪問単価向上



- 「福ちゃん」が強みとする骨董品等の査定ノウハウの展開
- 出張買取の特性を活かした商材の掘り起こしにより買取商材量の最大化を目指す

A-1 再訪強化による収益性の向上

- 「バイセル」出張訪問の再訪獲得は、これまで培ったノウハウをさらにブラッシュアップすることによりFY2027で再訪率20%を目指す
- 「福ちゃん」出張訪問における再訪比率はFY2024でわずか1%と成長余白が大きく、バイセルの再訪獲得ノウハウを横展開することによりFY2027に10%水準を目指す

再訪・再訪比率 定義

- 初回訪問した顧客に対して、その場で次回買取予約の取り付け、または後日連絡を通じて再度出張買取を約束し訪問する行為を再訪と定義
- 全出張査定件数に占める、再訪件数割合を再訪比率と定義

再訪強化により実現する収益性向上効果

変動利益構造

訪問粗利単価*1
-
広告宣伝費*2
=
訪問あたり 変動利益*2

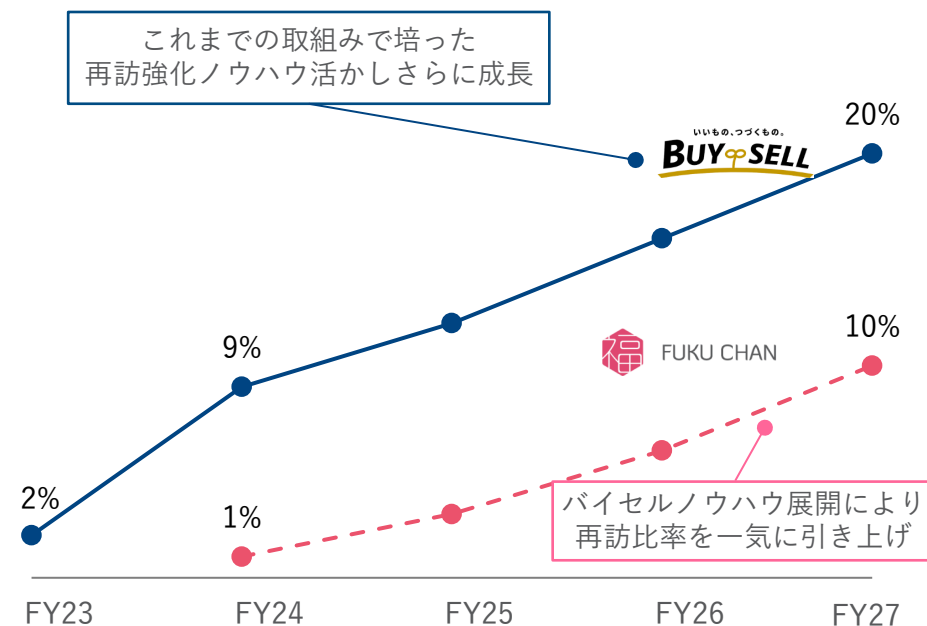
初回訪問と再訪の変動利益比較

初回訪問	100	粗利 ↑
再訪	150	再訪は、初回訪問と比較すると高単価商材の確保や商材点数増につながりやすく高粗利単価となる傾向
初回訪問		広告費 ↓
再訪	0	再訪は、初回訪問と異なり、広告コストが一切かからないためコスト削減にダイレクトに繋がる構造
初回訪問		変動利益 ↑↑
再訪		再訪は、初回訪問と比較して訪問あたり粗利単価が高く、コストもかからないため、変動利益が高い傾向

*1 FS事業部単位で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
管理会計上のKPIのため数値は非開示、初回単価を100として単価上昇見込み率を開示

*2数値は非開示のためイメージを記載

再訪比率見込み推移



A-2 マーケティングコスト最適化×ブランドへの投資

- 出張訪問買取事業を展開するグループ3社でのマーケティングコストの最適化により広告費を削減
- 最適化されたコストや全社の戦略投資として位置づけられているマーケティング領域に、中長期を見越したブランド投資を積極化する方針

マーケティングコスト最適化



マーケティングコスト最適化

バイイング
共通化

コスト
見直し

媒体の
選択と集中

FY27に向けて毎年5%前後水準での
広告宣伝費最適化を進める

ブランドエクイティへの投資

積極的なマス投下による
絶対的なポジション確立
例：TVCMの相対的量の確保

価値向上に向けた
強いブランド作り
例：純粹想起の高いCR/
安心安全コミュニケーション

ブランド価値を体現する
CXの改善
例：顧客体験の改善/
NPS向上施策

競争優位性を確立し顧客獲得コストを低減

A-3・A-4 セールスイネーブルメント導入/買取商材拡張

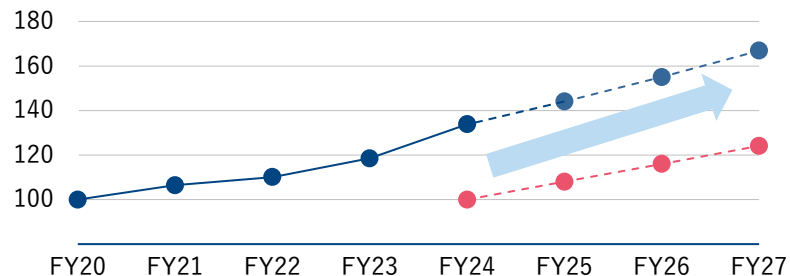
- バイセルが長年に渡り培ったイネーブルメントの取組みを型化し、グループ各社にも導入
- バイセル・福ちゃん両者のシナジー効果を活かした買取商材の拡張や、これまで取りこぼしていた商材買取を確保することで、訪問1件あたりの粗利単価を引き上げ収益の拡大を目指す

イネーブルメントの取組・実績

取組内容

- **ハイパフォーマー分析**
トップバイヤーの行動特性を分析し属人的なスキルを可視化
- **オンボーディングトレーニング**
早期戦力化に向けた研修プログラムを導入
- **暗黙知の形式知化**
トップバイヤーの知識や経験を可視化し研修プログラムへ活用

実績・効果 訪問粗利 単価伸長率*



* FS事業部単位で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
管理会計上のKPIのため数値は非開示、FY20実績を100として単価上昇見込み率を開示

買取商材のセグメント拡張



既存商材強化

骨董品などの既存商材の買取ノウハウの共有、買いこぼしの最小化
商材例…骨董など



プライシング高度化

高価格帯商品のプライシングをtoC販売基準まで高度化
商材例…ブランド品・時計など



新規商材拡大

安定した販路戦略の強化とともに新たなメイン商材へと領域拡大
商材例…アパレルなど

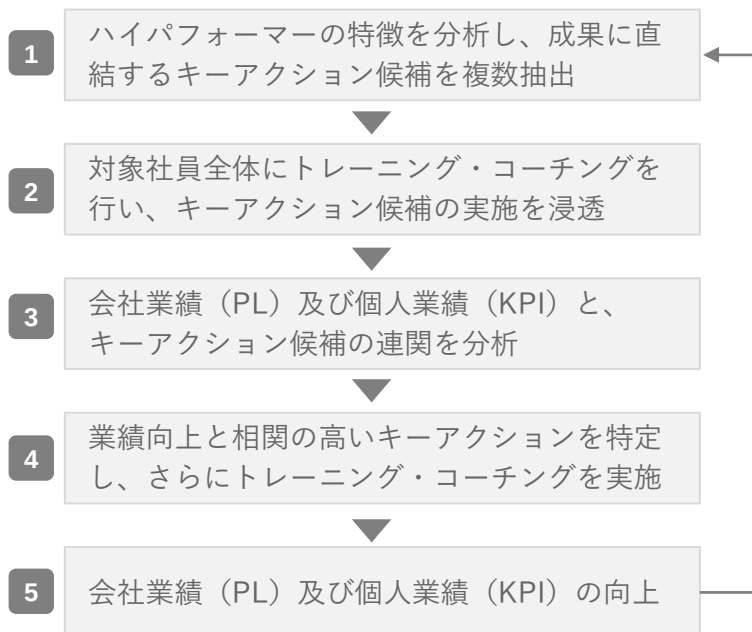
参考) セールスイネーブルメント事例

- 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

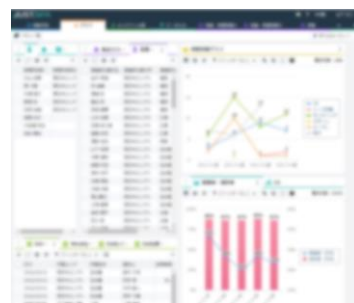


例) 個人別カルテ



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

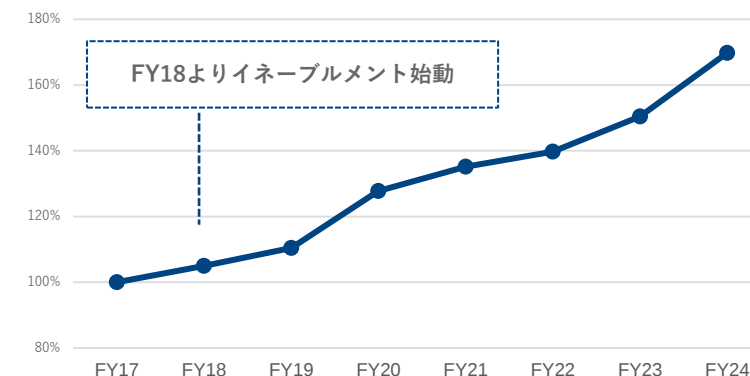
例) 教育管理データベース



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

B-1 グループ店舗事業 戦略方針

- グループ店舗の各強みを生かした戦略を推進し、グループ全体最適を実現しながら店舗買取事業における競争優位性の確立を目指す

中期戦略方針

マス・マーケット戦略

出張訪問買取事業含めた大規模マーケティング投下と店舗数拡大での認知度向上・顧客獲得により競争優位性の確立を目指す

1 マルチチャネル型店舗

- 中核事業となる出張訪問買取事業とのマーケティング・顧客接続を重視した店舗戦略
- ・ 出張訪問買取の広告効果による認知度をベースとした集客
- ・ 出張訪問買取⇄店舗のマルチチャネル間の顧客導線



35店舗



20店舗

2 マス型店舗

- SC等の地域密着型の顧客導線及び効率的店舗運営を重視した店舗戦略
- ・ 地域密着型の商圏戦略及びマーケティング等による効率的な集客
- ・ 小型店舗中心とする店舗拡張性と効率的店舗運営での店舗収益性



62店舗



259店舗(内、FC238店舗)

中期戦略方針

差別化戦略

出店戦略、顧客ターゲット、特定商材など差別化戦略により、グループ店舗（上記①②）とのカニバリがない形で競争優位性の確立を目指す

3 百貨店常設型店舗

- 百貨店内の常設買取店舗出店による、シニア富裕層との強固な顧客接点を重視したハイエンド型店舗戦略
- ・ 百貨店利用のシニア富裕層をベースとした集客
- ・ 百貨店と協働した効率的マーケティングと高い店舗収益性



34店舗

4 商材特化型店舗

- 高級ブランドや骨董等の特定商材の高い専門性を重視した店舗戦略
- ・ 差別化した特定商材に特化した、顧客ニーズ特化型の集客
- ・ エルメスを中心としたラグジュアリー商材特化による「買取×販売」型店舗（THIERRY）



6店舗



2店舗

B-2 グループシナジー創出による収益性向上と店舗数拡大

- 各グループ店舗の強みを中心としたグループシナジー創出により、店舗数拡大と1店舗当たり収益性の向上の両立を目指す

1 マルチチャネル型店舗

2 マス型店舗

3 百貨店常設型店舗

4 商材特化型店舗



グループシナジー

1 マーケティング

2 店舗運営
オペレーション

3 査定・真贋

4 イネーブルメント
(育成)

5 店舗開発

・大規模マーケティングの相乗効果
・マーケティング戦略の連携

筋肉質な店舗運営体制と
効率的な買取オペレーション

オークションや販売実績など
最新の市場相場と専門性を活用した査定・真贋のスキル

大規模組織における
営業育成体制の構築

独自の研修プログラムによる
成約率・リピート率の改善手法

高品質なサービス提供による
顧客エンゲージメント向上手法

・バイセル与信を活用した出店力
・物件データグループ共有による店
舗開発強化

標準化されたハイスピードかつ
ローコストな出店

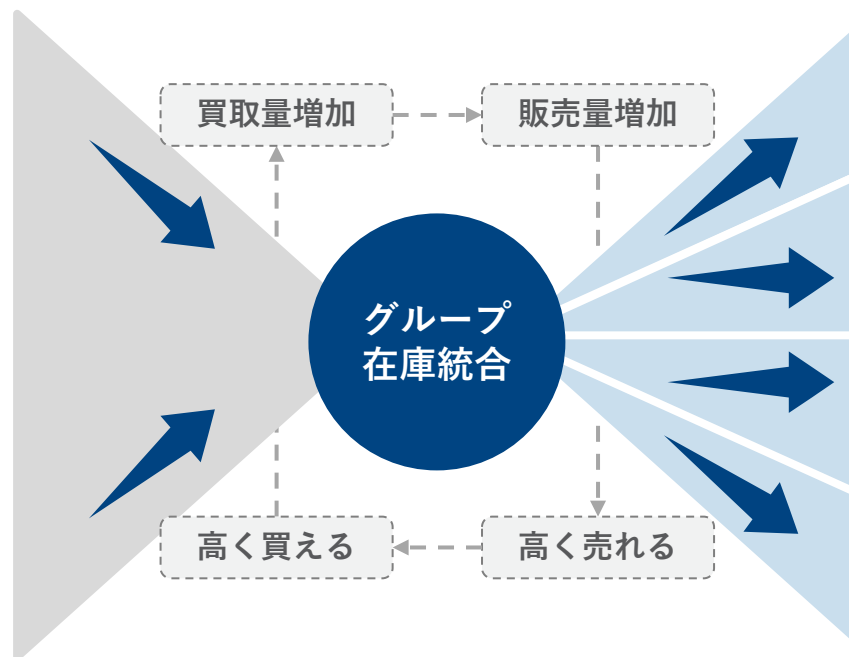
FY27目標

- FY27までにグループ店舗数650店舗以上への拡大（FY24比+232店舗以上）
- 1店舗当たり粗利・営業利益の向上

C-1 グループ在庫統合と販売戦略高度化

- グループ在庫統合により、倉庫オペレーションの改善や、販促・物流コストを適正化し、コスト削減による営業利益率の向上を目指す
- グループ在庫を商材ごとの最適な販路へ販売集約することで、販売金額最大化による粗利額の向上を目指す

グループ買取在庫の統合



商材ごとの販路選定高度化

商材	販売チャネル		
着物 	EC	店舗	ライブ
	海外	オークション	
ブランド 	EC	店舗	ライブ
	海外	オークション	
時計 	EC	店舗	ライブ
	海外	オークション	
骨董 	EC	店舗	ライブ
	海外	オークション	

1 グループ在庫統合による、倉庫オペレーション効率化や物流費等の削減

2 グループ在庫統合 + 商材別に細分化した販路選定・拡大による販売粗利向上

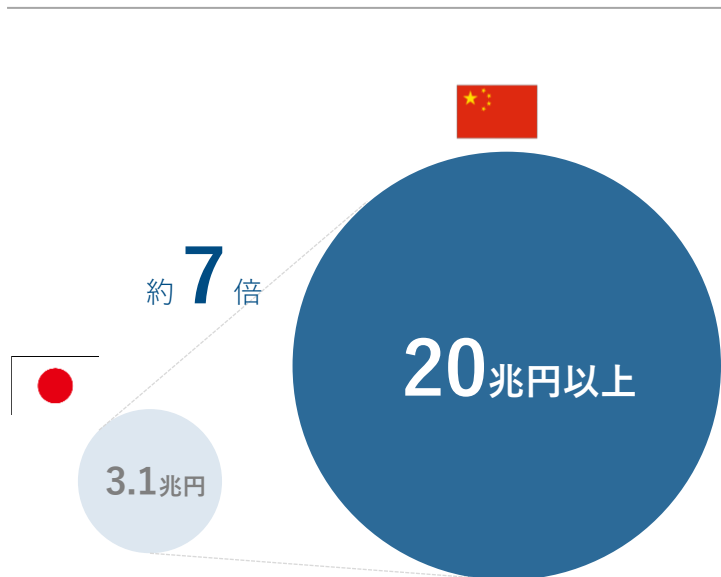
FY27目標

「①グループ在庫管理統合によるコスト減」 + 「②販路最適化による粗利増」で
FY27までに営業利益率約1%水準の向上を目指す

C-2 海外販路（中国）の新規構築

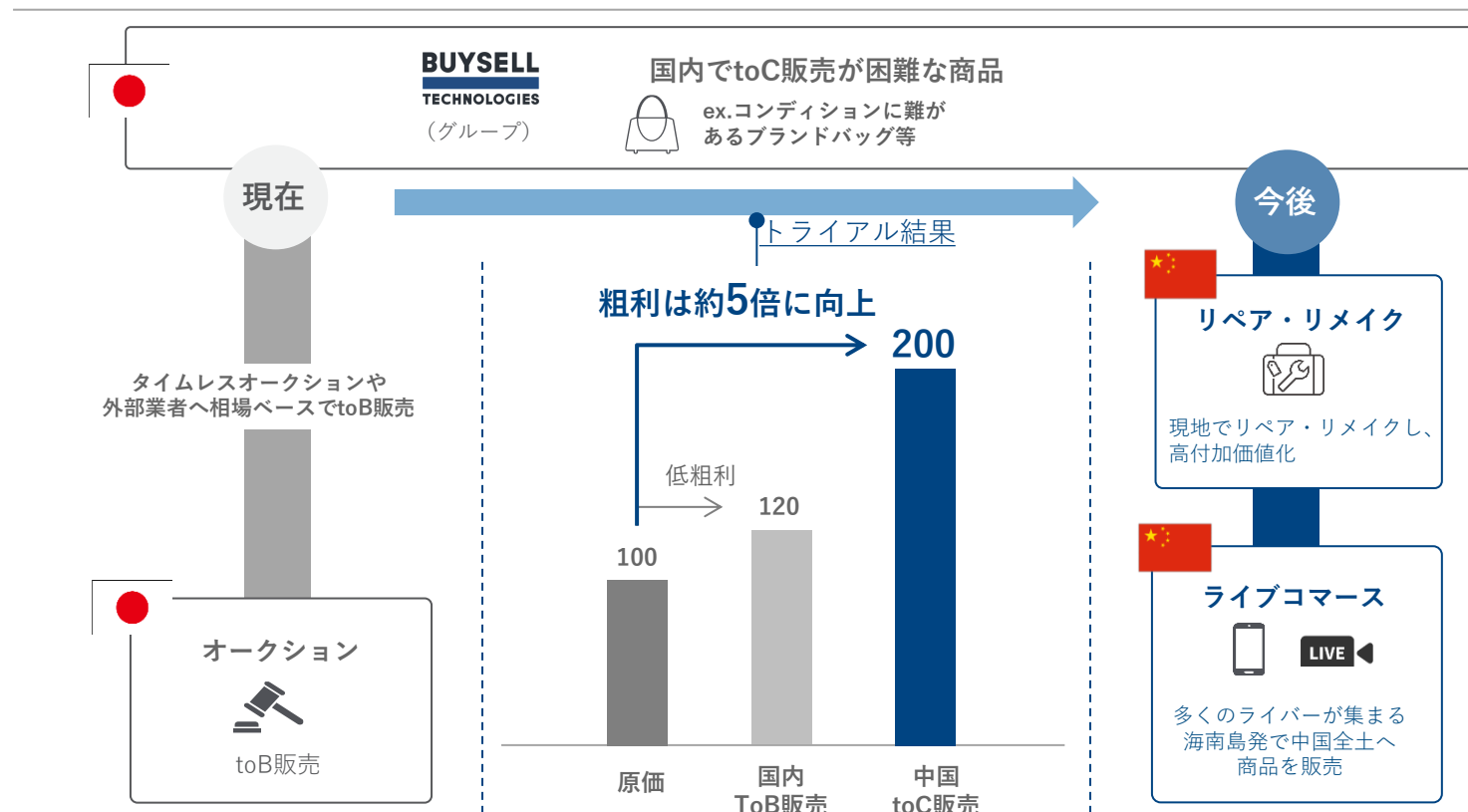
- 当社初の海外展開として今後自由貿易港への移行が見込まれる**中国・海南島**に子会社を設立し、20兆円を超える中国の巨大な顕在リユース市場をターゲットとした**高単価販路の拡大を目的**として2025年より事業開始予定
- 従来は国内toBオークションで販売していた商品を中国でリペア・リメイクし、ライブコマースで販売することにより粗利向上を目指す

中国の顕在リユース市場規模



出典：精華大学環境・エネルギー研究所 2024年4月公表資料、「リユース市場データブック2024」リユース経済新聞社

中国販路強化の流れ

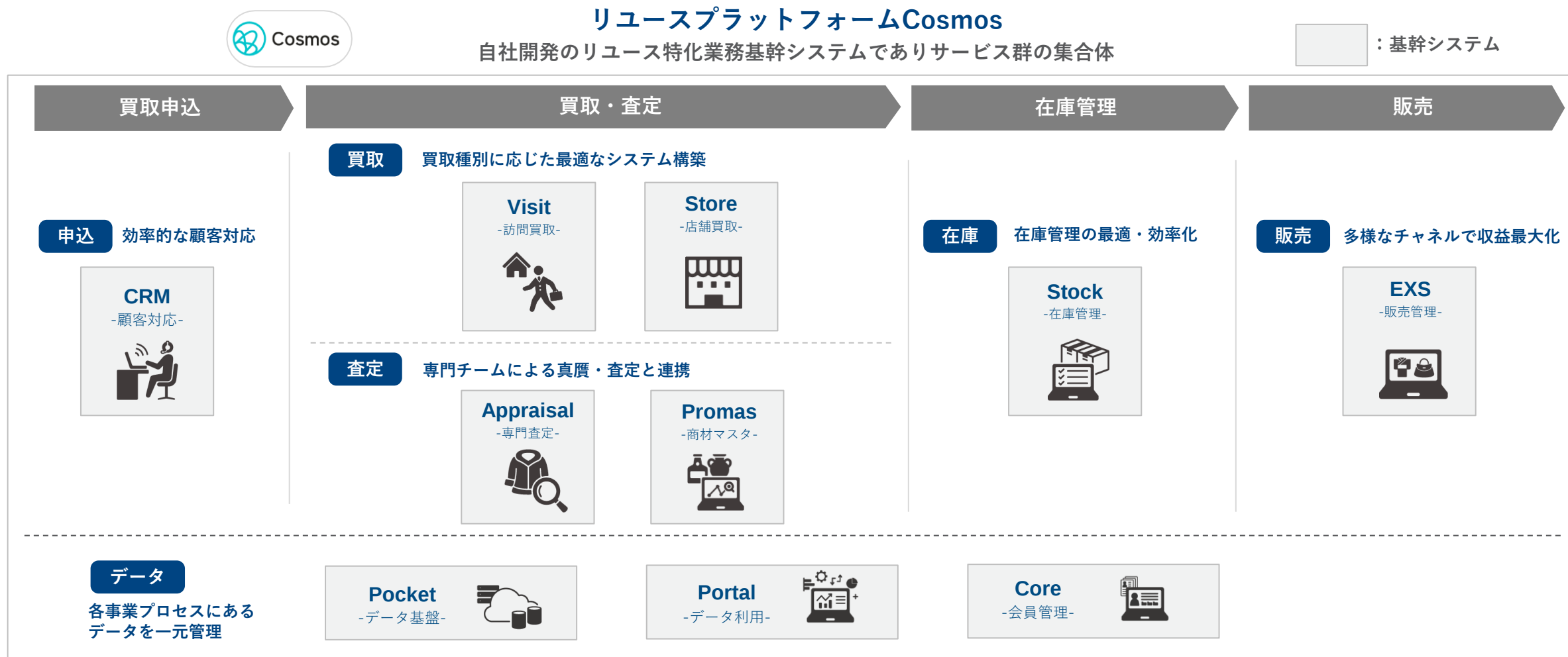


FY27目標

- 中国販路構築により、**グループ在庫のみの対象商材への展開で約15億円水準の利益アドオン可能性**
- 中期的に、**商材拡張及び中国販売チャネル拡張**を推進し、さらなる収益性向上を目指す

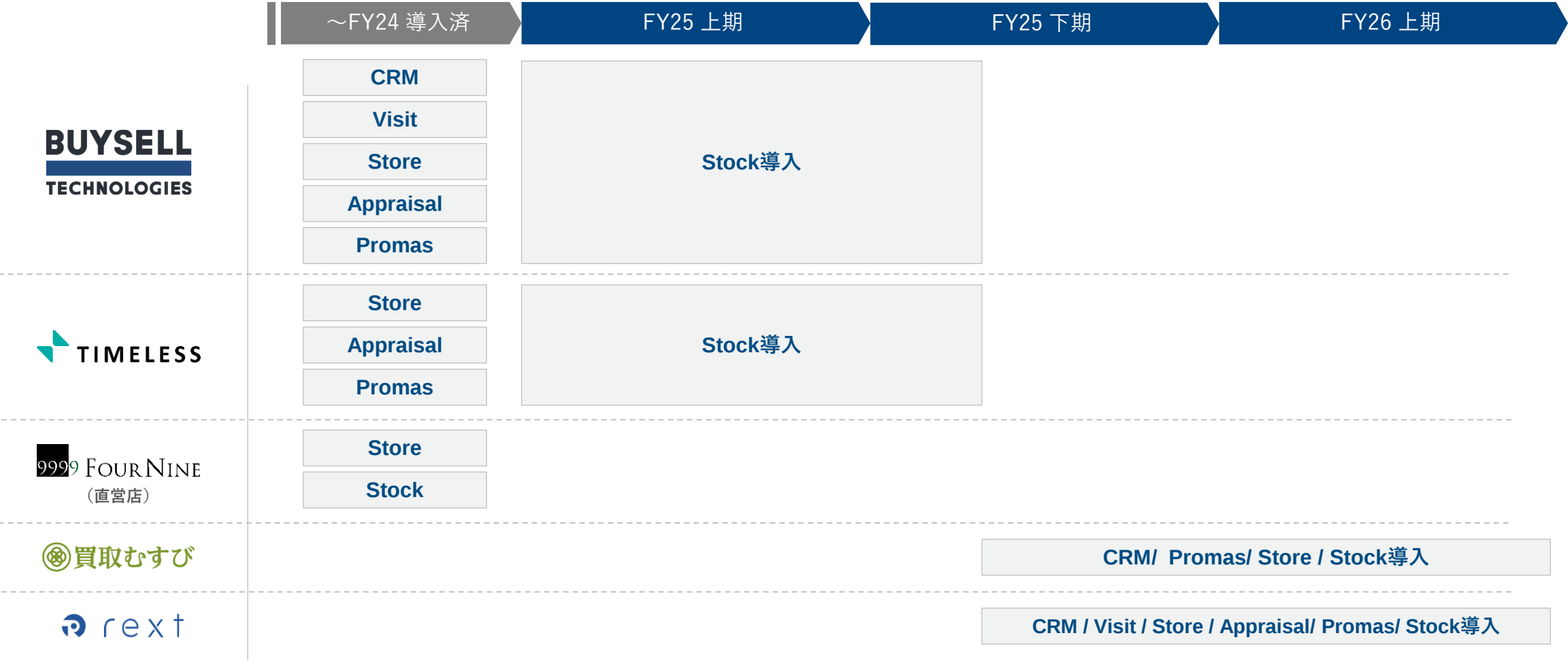
D-1 リユースプラットフォーム「Cosmos」について

- 買取から販売、顧客管理、在庫管理、販売管理、データ分析等のリユース業に関するすべてを包括して提供する自社開発プラットフォーム「Cosmos」の導入により、バイセルグループ全体での業務効率改善やデータドリブン経営の深化による主要KPI向上を目指す



D-1 「Cosmos」 導入スケジュール

- FY25下期中に「Stock」の導入をもって、買取申込みから在庫管理までの基幹システムのローンチが完了
- FY26上期中にレクストHD（福ちゃん）へのシステム導入をはじめ、全グループへシステム展開予定



D-1 「Cosmos」導入による期待効果

- 「Cosmos」全基幹システムのローンチとグループ導入により、テクノロジー・データを活用した収益性拡大と生産性向上（コスト削減）の本格的な推進を目指す

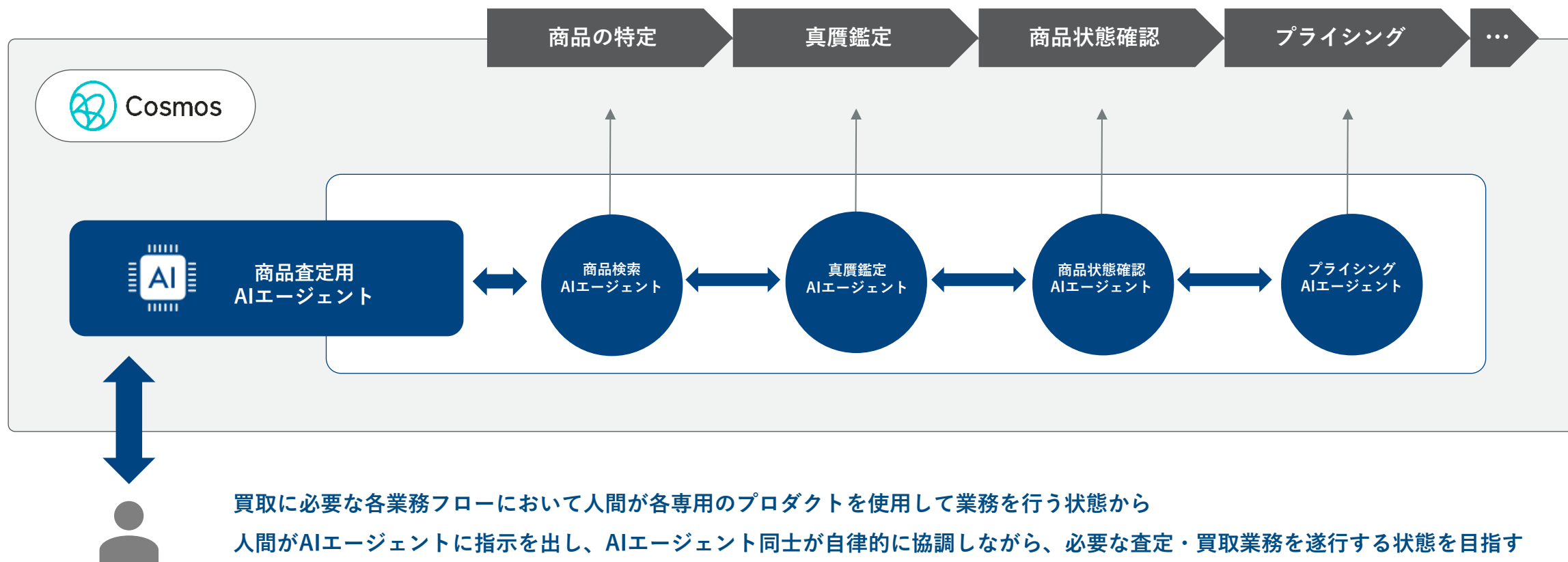


▶ AIを活用した高次の業務オペレーション構築をテーマとし、コールセンター業務や査定業務への「AIエージェント活用」を目指す

D-2 AIエージェントを活用した業務オペレーション構築

- 中期的には、AIを活用した高次の業務オペレーション構築を最重要テーマとして、テクノロジー投資を行う方針
- Cosmosを基盤としてデジタル化した各種業務フローを、AIエージェントを介した業務オペレーションへと進化させ、人間を介した業務では実現不可能なレベルでの業務効率化及び顧客体験価値の最大化へ

商品の査定業務におけるAI活用イメージ



D-3 人事戦略方針アウトライン

- 中期経営計画目標の達成に向けて、「人・組織」の生産性向上を中心に、人事戦略テーマと注力施策を設定

中期経営計画2027 人事戦略テーマ

個のパフォーマンスを最大限に引き出す
(従業員あたり粗利獲得額の最大化)

人事領域 注力施策アウトライン

1

ミスマッチの無い
人材採用

2

事業への主体性を高める
エンゲージメント向上

3

事業成長を牽引する
人材開発

採用要件の
継続的アップデート

事業貢献度やスキル、
キャリアプラン等の可視化

社員

On-JT/Off-JTを通じた
能力開発

次世代リーダーの創出による
連続・非連続な事業成長



タレントマネジメント
システム

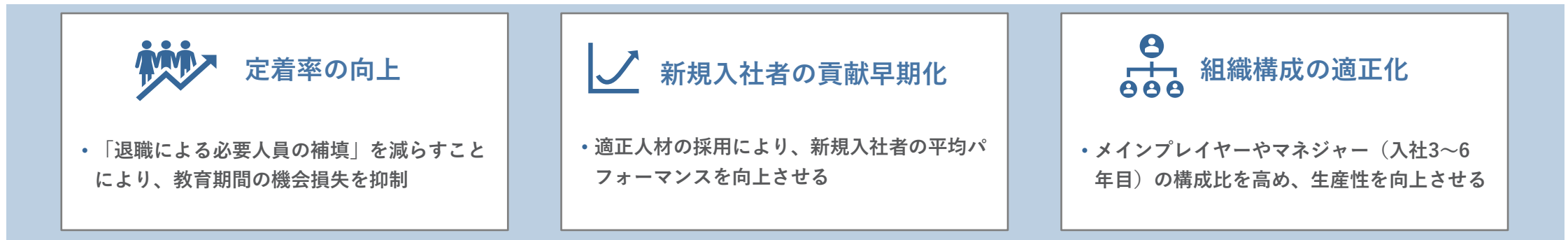
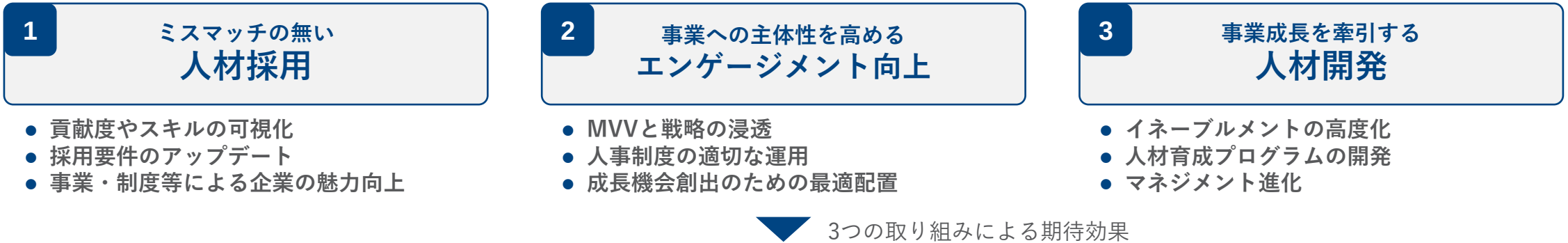
適材適所の配置と新たな成長機会の提供



戦略的な転勤・異動・出向

D-3 人事戦略の推進による生産性改善

- 3つの注力施策を中心とした人事戦略を推進し、生産性改善を通じた一人当たり粗利額の最大化及びコスト削減を目指す



▼ 業績への貢献

粗利増加

コスト削減

訪問（成約）あたり
売上総利益  × 一人あたり
訪問（査定）件数 

採用コスト  + 教育コスト 

- 1 マクロトレンドと広大なマーケットポテンシャル
- 2 明確な事業戦略によるリユースマーケットでの力強い成長
- 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略と投資・財務戦略

- リユース事業へのM&Aを最優先とし、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継続する方針
- 再現性のあるPMI実行でのシナジー創出により投資対効果を高め、投資リターン早期最大化による企業価値の向上を目指す

M&Aターゲット方針

優先度

1

リユース事業：既存事業の競争力強化

注力領域

- 買取チャネル強化：出張訪問買取・店舗・宅配
- 販売チャネル強化：EC販売、オークション、催事
- 取扱商材強化：着物・ブランド・時計・ジュエリー・骨董 等

2

リユース事業：未着手/隣接領域への展開

- 買取チャネル拡大：ニッチ・専門商材等の買取チャネル
- 販売チャネル拡大：海外販路、販売店舗、専門商材ECチャネル
- 新規商材の拡張：楽器、高級アパレル、絵画、ホビー等

3

新規事業領域への展開

- 当社事業と親和性が高い新規領域
- 経営の再現性が見込めるその他新規領域

M&A投資規律

- EV/EBITDA倍率の上限設定（割高なM&Aはしない）
- J-GAAP前提で連結初年度から「のれん負け」しない利益貢献
- PMIでのシナジー創出によるスタンドアロンを超過する利益成長可能性

PMIフレームワーク

共通化 型の導入

- データドリブン経営
- イネーブルメント導入
- 上場グループ水準のコンプライアンス体制

効率化 オペレーション統合

- テクノロジー・DX推進
- ロジスティクス連携
- マーケティング支援

高度化 グループシナジー創出

- 採用・人材活躍連携
- 販路最適化
- 各社優位点のナレッジシェア

明確なM&A戦略と再現性の高いPMI実行により投資対効果の最大化と企業価値向上を目指す

連続的M&Aの実行

- 上場以来、5年間で5件の連続的なM&Aを実行。M&A対象もターゲット方針に則り、一丁目一番地のリユース領域を中心とするM&Aを推進
- 今後もインオーガニックな事業成長を実現すべく、連続的なM&Aを加速していく方針



*M&Aターゲット方針

- 1 リユース事業：既存事業の競争力強化
- 2 リユース事業：未着手/隣接領域への展開

中期方針

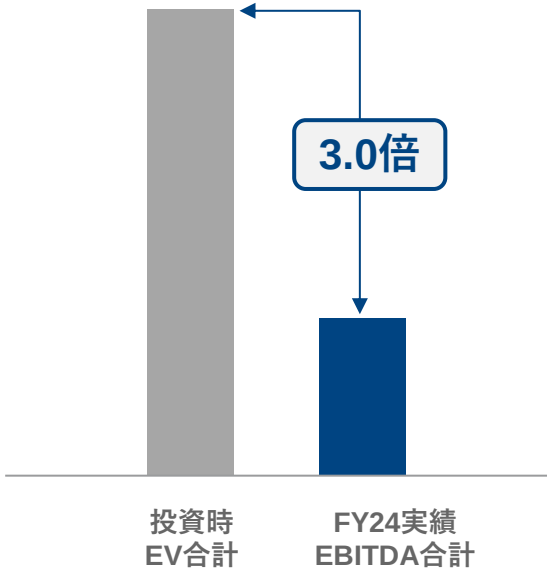
今後もリユース領域を主軸にインオーガニックな事業成長を実現可能な連続的なM&Aを加速

M&A投資成果

- 過去5年で累計約200億円（5社）のM&A投資を実行。明確なM&Aターゲット、投資規律に基づいた合理的なエントリーバリュエーション及びPMIでのシナジー創出により、M&A実行後の各社業績は堅調に伸長し、M&A投資効率も高いステータスで進捗

グループ子会社 M&A後の業績推移

投資効率

	子会社化前 直前FY	直近FY	M&A後 成長率	投資（連結） 期間	子会社4社 投資時EV合計/FY24実績EBITDA合計
 TIMELESS 株式会社タイムレス 2021年1月PL連結開始	<u>FY2020</u> 売上高 54 億円 EBITDA 2.7 億円	<u>FY2024</u> 売上高 147 億円 EBITDA 22.2 億円	+ 271% + 795%	4年	合理的なValでの投資実行及びPMIでのシナジー創出により、<u>高いM&A投資効率を実現</u>  3.0倍 投資時EV合計 FY24実績EBITDA合計
 FOURNINE 株式会社フォーナイン 2022年10月PL連結開始	<u>FY2021</u> 売上高 48 億円 EBITDA 3.5 億円	<u>FY2024</u> 売上高 69 億円 EBITDA 6.7 億円	+ 144% + 190%	2年 3カ月	
 買取むすび 株式会社むすび 2024年4月PL連結開始	<u>FY2023*</u> 売上高 44 億円 EBITDA 2.7 億円	<u>FY2024*</u> *24年4月より連結開始のため9カ月業績比較 売上高 60 億円 EBITDA 9.2 億円	+ 136% + 343%	9カ月	
株式会社日創	注：日創社は業績規模が小さいため省略				
 next レクストホールディングス 株式会社 2025年1月PL連結開始	<u>FY2024</u> 売上高 179 億円 EBITDA 9.8 億円	FY2025より PL連結開始			

- バイセルの強みを中心としたPMIの実行により、グループジョイン後のシナジーの早期創出による利益貢献を生み出す
- リユース同業のM&Aが中心のため、対象会社の事業・シナジーの解像度が高く、今後も再現性の高いPMIの実行が可能

共通化 型の導入

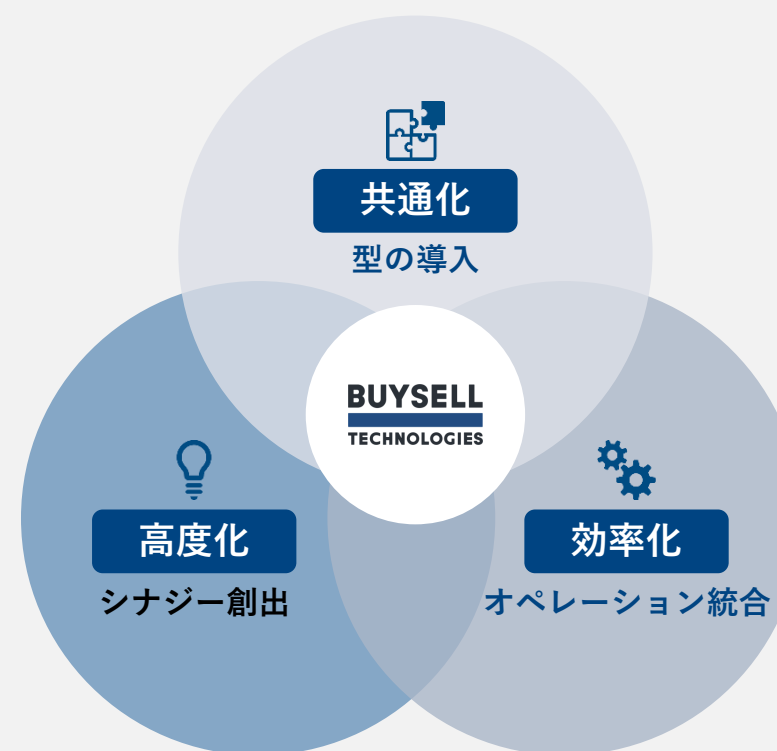
- データドリブン経営
事業データの可視化、KPI設計、モニタリングノウハウの共有
- イネーブルメント導入
お客様対応や査定ノウハウの体系化
- 上場グループ水準のコンプライアンス体制
リスク管理体制の整備・ガバナンス強化

効率化 オペレーション 統合

- テクノロジー・DX推進
基幹システム導入による生産性向上
- ロジスティクス連携
物流・在庫管理の最適化
- マーケティング支援
効率的な媒体仕入れや出稿プランの策定

高度化 グループ シナジー創出

- 採用・人材活躍連携
グループを横断した採用活動や人材の活躍機会創出
- 販路最適化
各社のチャネルを活かし商品特性に合わせた最善な販路選択
- 各社優位点のナレッジシェア
強みを発揮し弱みを補う横断的連携



キャピタルアロケーション方針概観

- 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

- 当社財務状況及び低金利での調達可能性に鑑み、運転資金やM&A投資等の必要資金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）

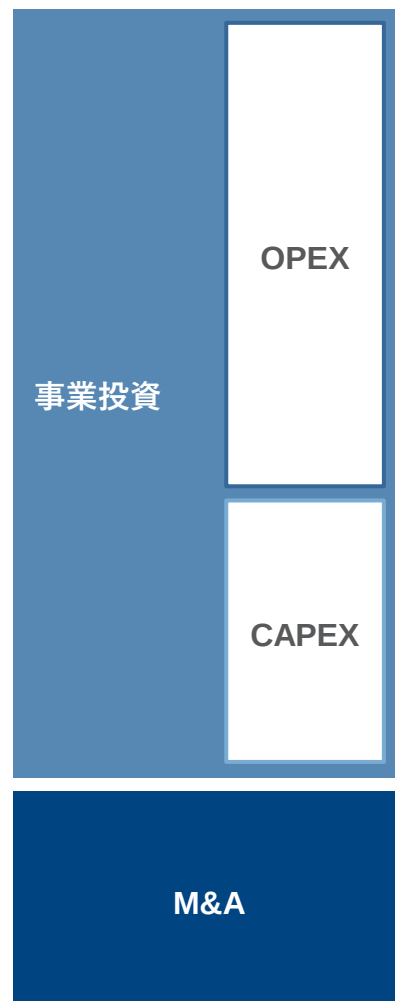
- 連続的なM&A実行を中心とする戦略投資

株主還元

- 将来成長に必要な投資枠を十分に確保の上、安定的・継続的な配当を実施
- 株価水準及び資金余力等に応じて、自己株式取得も検討

3カ年（FY2025-FY2027）投資計画方針

- 3カ年の中期経営計画達成に向けた必要なOPEX及びCAPEXに加えて、より中長期の持続的な成長に向けた先行（戦略）投資枠を設定し、3カ年累計で最大約50億を投資枠として3カ年利益計画内に反映
- インオーガニック成長実現のため、連続的M&A実行の継続・加速を最重要投資領域として推進する方針



- 1** 中期経営計画の事業成長前提となる通常のオペレーションコスト
 - 毎期の利益計画への反映を前提としてコスト投下配分をコントロール
 - マーケティング投資、人材投資（人件費、採用・教育等）等
- 2** 中長期な持続的な成長に向けた先行投資（戦略投資）枠
 - 3カ年利益計画の内数（**計画コストに反映済み**）として、先行投資枠を設定
 - なお、本投資枠は、効果検証等を慎重に見極めがら、投資実行是非及び金額を意思決定予定
 - **ブランドマーケティング戦略投資**：FY27までの累計で最大**40億**枠
 - **海外販路展開投資**：FY27までの累計で最大**10億**枠
- 3** FY2027までの主要なCAPEX3カ年投資計画
 - テクノロジー投資（SW資産計上額）：約**10億**円
 - 新規店舗拡張投資：約**20億**円
 - 倉庫拡張投資：約**1億**円 ※FY27までの倉庫新設等の大型投資は必要なし
 - その他営業所増設・AC会場拡張等：約**4億**円
- 4** FY2027までのM&A投資計画
 - （目標投資枠として）過去5年で累計約**200億**円のM&A投資実行の成果を基準とし、FY2027までの3カ年で更なるスピード感でシナジーの最大化を実現可能な会社を中心とする**連続的M&A**の投資実行を目標

- 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
- 借入調達による連続的M&Aを実行した結果、BSに占めるのれんや有利子負債水準が大きく変化したことをうけ、新中期経営計画において、**M&Aでの一時的なレバレッジの上昇を織り込む形で中期的な財務方針を設計**

2024年12月末時点 連結BS

(単位：百万円)

現預金 13,217	有利子負債 26,977
棚卸資産 9,023	
のれん 16,182	その他負債 6,904
顧客関連資産 756	純資産 12,494
その他資産 7,196	

財務規律

- 1

Net D/Eレシオ：**1.0倍以下** 変更

・ Debtによる投資実行を踏まえたレバレッジ水準を勘案
- 2

Net Debt/EBITDA倍率：**2.0倍以下** 変更

・ 財務安定性、財務レバレッジ、CF創出力に基づく返済可能性のバランスを勘案
・ ①②はDebtでのM&A実行に伴う**一時的なレバレッジの上昇は容認する方針**
- 3

のれん対自己資本倍率：**1.0倍程度以下**

・ 減損による財務棄損をヘッジする観点から、1.0倍程度を目安にモニタリング
- 4

自己資本比率：**30%以上** 変更

・ キャピタルアロケーション方針及び中長期的な財務安定性を勘案

連続的なM&A実行による財務レバレッジ上昇等の影響が大きく、M&Aに対する投資回収等の時間軸を規律に反映させる必要性、及び堅調な利益成長によるCF創出力や、M&A実績に裏付けられた投資効率（ROI）等を前提に、**一部財務規律を修正**

24年12月期基準 25年12月期見込み*

- 1

1.1x

約**0.7x水準**
- 2

2.1x
EBITDA(FY24実績)

約**1.1x 水準**
EBITDA(FY25計画)
- 3

1.3x

約**1.0x水準**
- 4

26.2%

約**30%水準**

*25/12期末の財務指標は25/12期純利益予想、配当予想に基づく資本増減や現時点で確度の高いのれん償却、借入金返済等のみを考慮のうえ試算

(注) EBITDA=営業利益+のれん償却費（顧客関連資産含む）+株式報酬費用

- 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）
自己株式取得	● 株価水準及び資金余力等に応じて、自己株式取得も検討 （23年12月期に約10億の自己株式取得を実施済）

*TSR（トータル・シェアホルダー・リターン）：一定期間における配当と株価の値上がりの総利回り

06

中期経営計画2027サマリ

(FY2025-FY2027)

2025年2月14日公表

前3カ年（FY2022-FY2024）業績振り返り

➤ FY2022-FY2024の業績振り返り

出張訪問	- FY2023に広域強盗事件・酷暑等の外部要因により出張訪問買取事業の事業環境が悪化し苦戦 - 再訪獲得強化や広告費等のコストマネジメント高度化、訪問件数の通期平準化などの戦略転換を実行し、FY2024にはV字回復
店舗	タイムレス社が大幅に業績伸長、新規連結したグループ会社を含めてグループ店舗事業の業績は堅調に進捗
M&A	3年でリユース領域を中心とした4件のM&Aを実行。PMIでのシナジーも奏功し、M&Aによる連結利益のアドオンを実現 - 出張訪問買取事業の業界No.2であるレクストHD社（「福ちゃん」）との念願のM&Aを24年10月に実現（FY25からPL連結）
業績	前回中期経営計画策定時に想定していない広域強盗事件等の外部環境の変化により、一時的に出張訪問買取事業が苦戦するも、FY2024での出張訪問買取事業におけるターンアラウンドや、M&Aの積極的推進及びPMIを含めたグループ会社店舗事業の高い成長による業績貢献の結果、FY2024実績は「<u>連結売上高：599億円</u> <u>連結営業利益：47.3億円</u>」で着地

➤ 新中期経営計画（FY2025-FY2027）の重要戦略テーマ

- 広域強盗・酷暑等の外部影響の恒常的発生を前提にした戦略立案と柔軟な戦略変更や先行投資的位置づけの戦略投資枠の確保
- レクストHDジョインによる「バイセル」×「福ちゃん」の出張訪問領域（特にマーケティング領域）での圧倒的競争優位性の構築
- 「出張訪問買取事業」×「店舗買取事業」両軸での事業拡大とチャネル多角化によるリスクボラティリティ低減の両立
- M&A実績に裏付けられた連続的なM&Aの更なる加速と再現性のあるPMIでのシナジー創出

MISSION

私たちの使命

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。

VISION

私たちが目指す姿

優れた人と新たな技術で、循環型社会をリードする。



- 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、企業価値を最大化

長期的に目指す姿

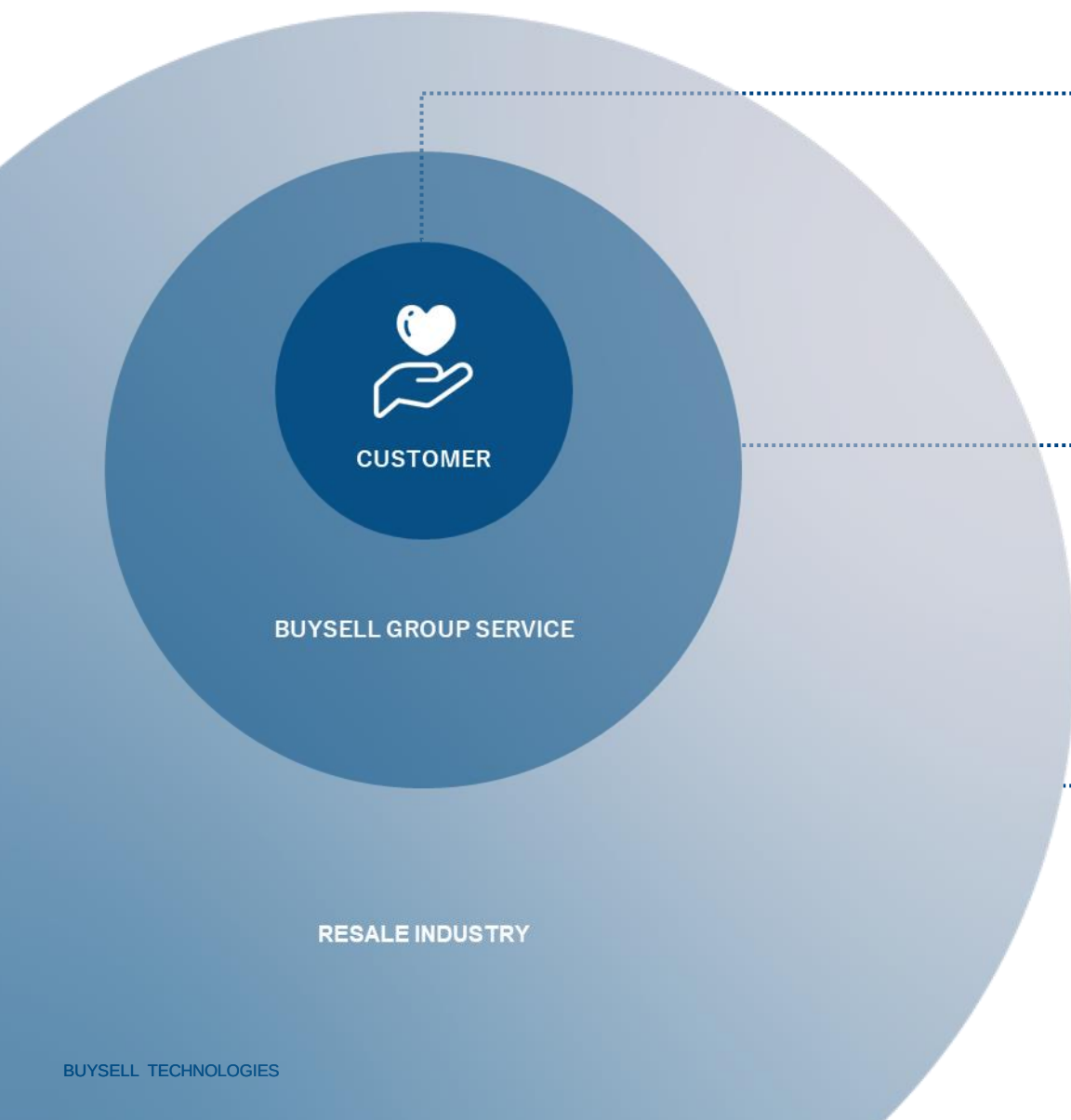
*詳細は次項スライド参考

- 本質的な顧客付加価値・顧客体験を向上することによる競争優位性の強化
- LTV最大化にフォーカスした事業モデル構築を図り、「成長性」「収益性」「持続可能性」を確立
- リユース市場の業界再編を含めたロールアップの実現（リユース市場のリーディングカンパニー）



FY2027までの目指す姿

- 「バイセル」×「福ちゃん」での出張訪問買取事業の一強ポジションの確立
- グループ店舗数650店舗以上への拡張による、店舗買取事業領域での業界上位ポジションの確立
- 海外販路を中心としたグローバル展開による、新たな収益基盤の創出
- 「人（組織・人材強化）」×「テクノロジー（Cosmos本格稼働）」での生産性向上による利益率改善の実現
- 連続的なM&Aの実行による、リユース市場のロールアップ推進とインオーガニック成長の実現



顧客価値・顧客体験向上

- 競争力のある査定価格の実現
- 「人」×「テクノロジー」両輪での顧客満足度の高い査定体験の提供
- 高いコンプライアンス体制による「安心・安全」を第一想起されるサービス品質向上

LTVモデルへの事業進化

- 「何度も」利用したいリピート顧客層の拡大
- 「誰でも・いつでも・どこでも」利用できるリユースマルチチャネルの実現
- 「リユース品の売買＝バイセルグループ」「安心・安全＝バイセルグループ」というブランドエクイティ構築

リユース市場の業界再編

- 同質化したサービスを提供する有象無象のプレイヤーが乱立するリユース市場の業界再編をリード
- リユースリーディングカンパニーとして、リユース業界の社会的付加価値と顧客付加価値の最大化を実現

中期経営計画2027 財務ガイダンス- 業績目標

2027年12月期業績目標（新規のM&Aが発生しない前提でのオーガニック業績目標）

	FY2024実績		FY2027計画	CAGR (FY24-27)
売上高	599.7 億円	▶	1,400 億円	32.7%
営業利益	47.3 億円	▶	110 億円	32.5%
のれん等償却前営業利益*	55.6 億円	▶	123 億円	30.3%
営業利益率	7.9 %	▶	7.9 %	

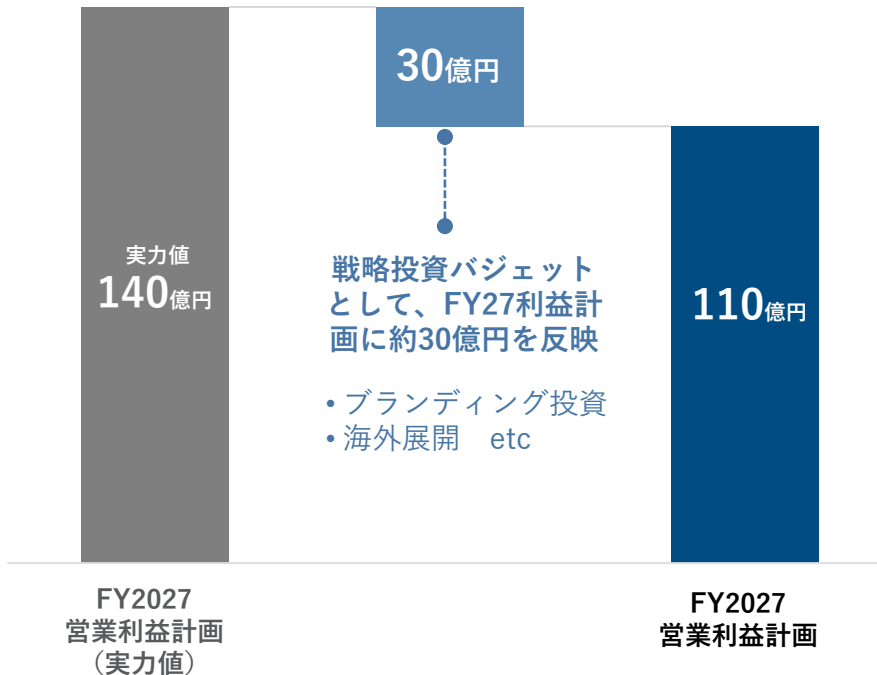
* のれん償却前営業利益 = 連結営業利益 + のれん償却費 + 顧客関連資産償却費

（注）2024年10月にM&AしたレクストHD社の業績はFY2025よりPL連結開始（FY2024実績は非連結）

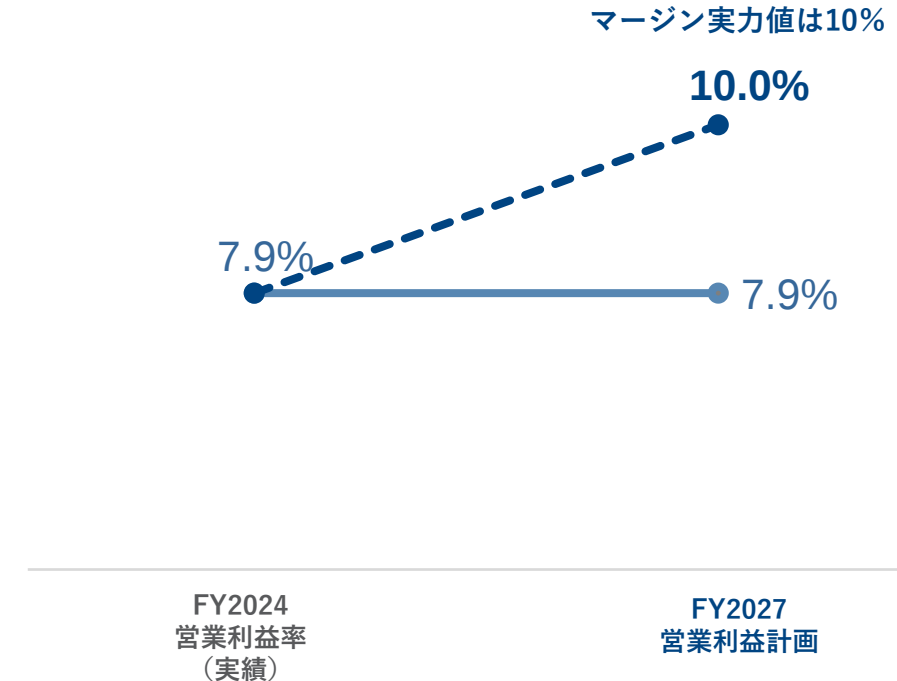
参考) 中期経営計画 2027営業利益計画について

- 当中期経営計画はFY2027までの3カ年における堅調な事業成長に加えて、より中長期的な事業基盤や競争優位性の確立による持続可能な事業成長を実現する観点で、3カ年利益計画の中に、ブランディング投資や海外展開等を中心とする戦略投資枠を反映
- 中期財務ガイダンスであるFY2027営業利益計画には、ブランディング投資等を中心に約30億を織り込んでおり、当該戦略投資予算を除く、実力値ベースの営業利益は140億円、営業利益率は10%水準

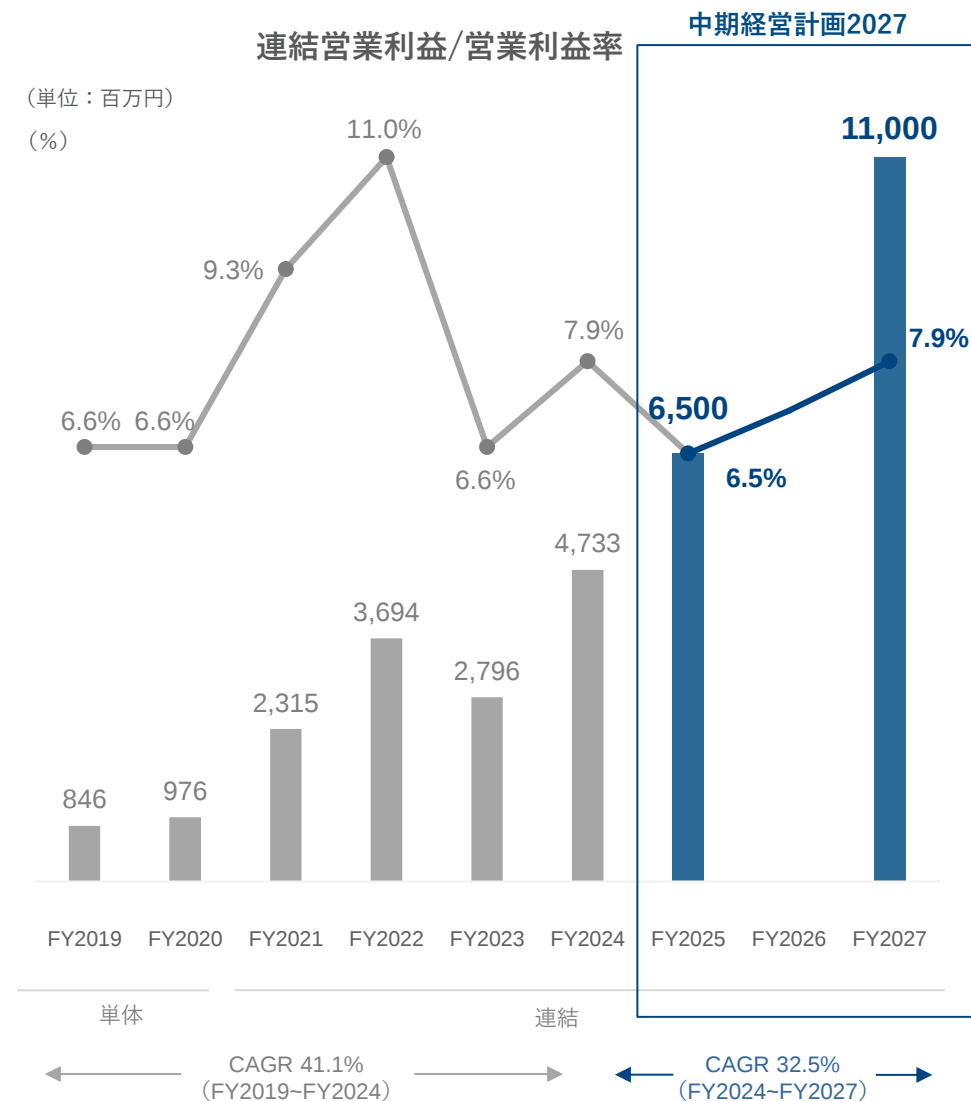
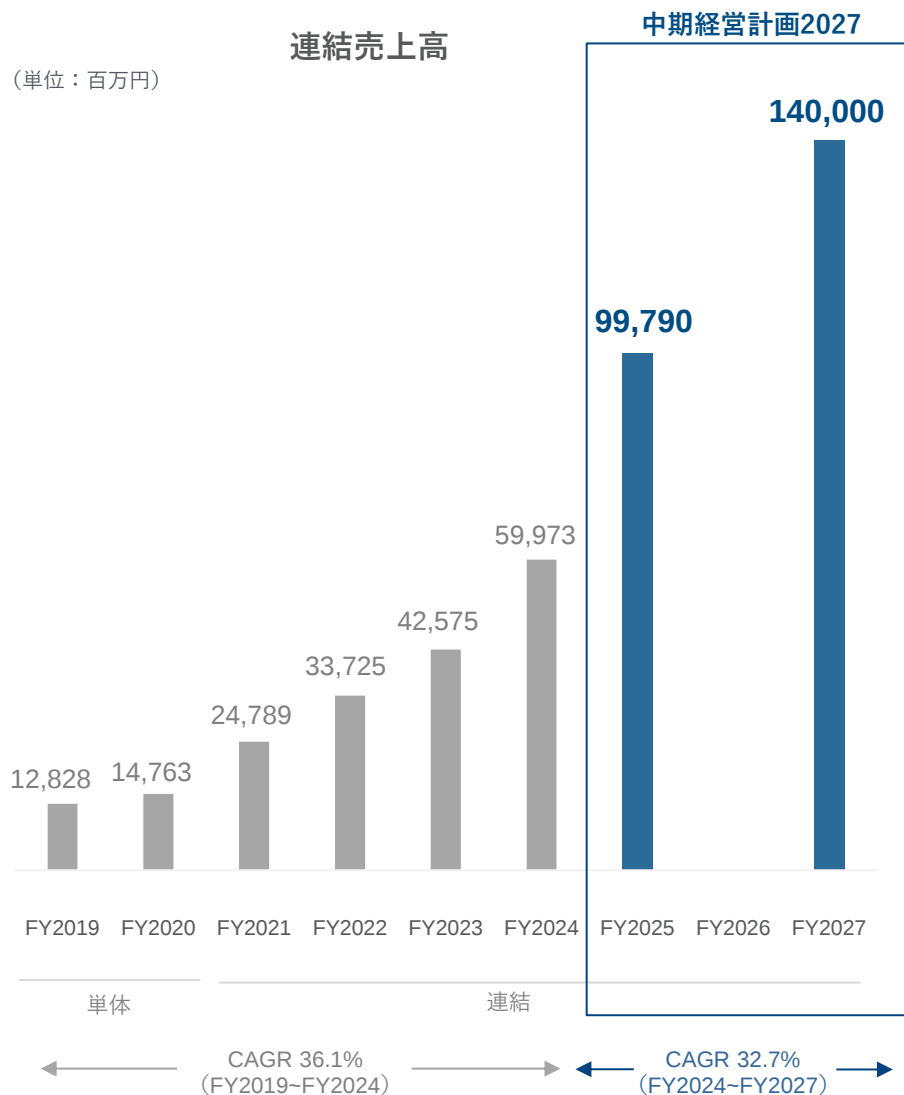
FY2027 営業利益計画



FY2027 営業利益率計画



業績ハイライト及び中期業績目標（2025年2月時点公表値）



07

Appendix

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		
資本金	4,106百万円（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	代表取締役会長	岩田 匡平	社外取締役 秋山 友紀
	代表取締役社長兼CEO	徳重 浩介	社外取締役 我堂 佳世
	取締役	吉村 英毅	社外取締役 渡部 恒郎
	取締役CFO	小野 晃嗣	社外取締役（常勤監査等委員） 鈴木 真美
	取締役CTO	今村 雅幸	社外取締役（監査等委員） 原 敏弘
	取締役	太田 大哉	社外取締役（監査等委員） 洞澤 美佳
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、株式会社日創、株式会社むすび、レクストホールディングス株式会社、海南拜塞尔中古科技有限公司、株式会社BuySell Link（特例子会社）		
従業員数	連結：2,251名（2025年3月31日時点） 単体：1,145名（2025年3月31日時点）		

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 代表取締役会長）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（現 取締役）が取締役会長に就任。
	12月	東京証券取引所マザーズ（現東証グロース）へ上場。
2020	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。
2023	12月	高級ブランド品の買取・販売店舗「ブランドピース」を運営する株式会社日創を子会社化。
2024	3月	買取店舗「買取むすび」を運営する株式会社むすびを子会社化。
	4月	岩田 匡平が代表取締役会長、徳重 浩介が代表取締役社長兼CEOに就任。
	10月	国内大手の出張訪問買取サービス「買取 福ちゃん」等を子会社に保有するレクストHD株式会社を子会社化。

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。

心を捉えつつける。必要とされつつける。

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。

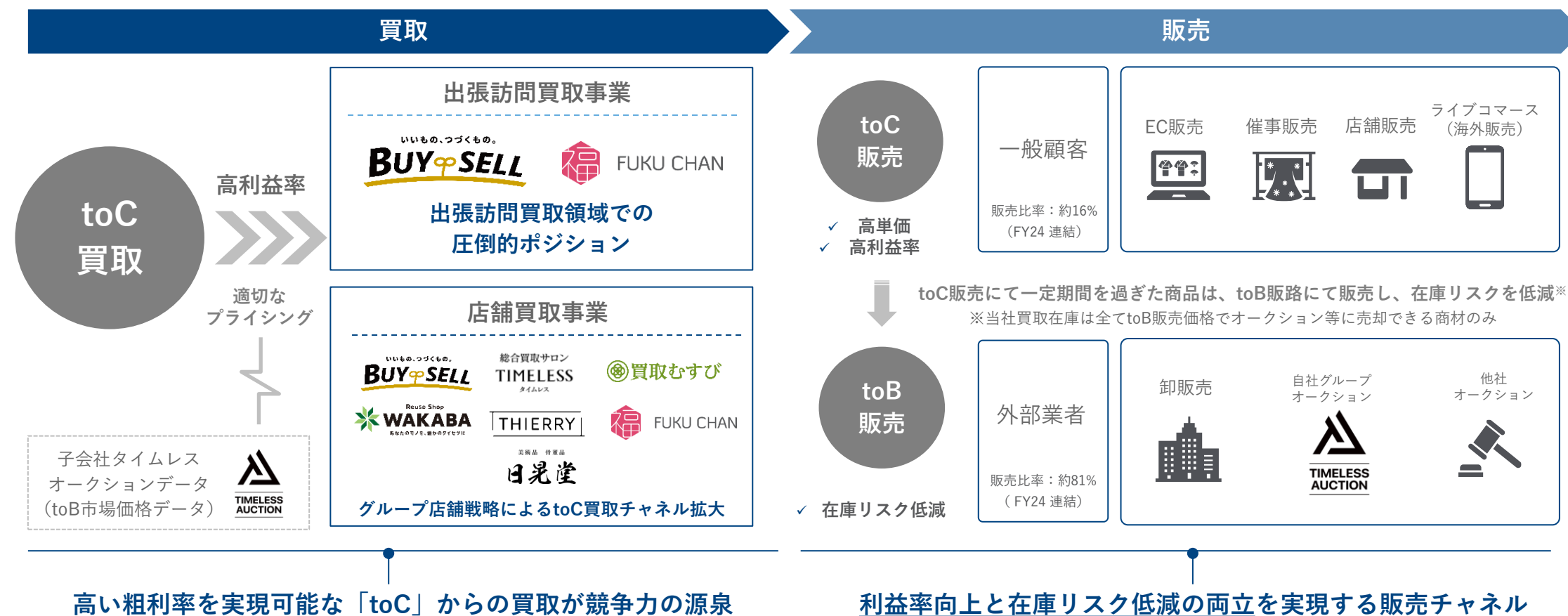
BuySell Technologies

* 各社店舗数は2025年3月末時点

● 当社を含むグループ14社で買取から販売まで広くチャネルを網羅する、総合リユース事業を運営

FY24売上構成比：53%	FY24 売上構成比：23%	FY24 売上構成比：11%	FY24 売上構成比：3%	FY24 売上構成比：10%	FY25 新規P/L連結
 株式会社BuySell Technologies	 株式会社タイムレス 2020年10月子会社化	 株式会社フォーナイン 2022年7月子会社化	 株式会社日創 2023年12月子会社化	 株式会社むすび 2024年3月子会社化	 レクストホールディングス株式会社 2024年10月子会社化
買取 ● 総合リユース買取サービス「バイセル」  ● 出張訪問買取 ● 店舗買取(36店舗) 販売 ● EC販売「バイセルオンライン」・「バイセルブランシェ」 ● 他社ECモール（楽天、ヤフオク等） ● 販売店舗 ● バイセル京都四条通店 ● リユース着物販売専門店（百貨店） ● 常設店（3店舗） ● 催事販売	買取 ● 総合買取サロン「TIMELESS」  ● 百貨店常設店(34店舗) ● 百貨店催事買取 ● 業者向けオンライン査定買取「タイムレスエクスプレス」 販売 ● 古物オークション「TIMELESS AUCTION」  ● 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2回	買取 ● 「Reuse Shop WAKABA」  ● フランチャイズ(242店舗) ● 直営店（22店舗）	買取 販売 ● 「THIERRY」 「MAISON THIERRY」  ● 店舗買取・店舗販売（7店舗）	買取 ● 「買取むすび」  ● 直営店（61店舗）	買取 ● 株式会社REGATE「買取 福ちゃん」  ● 出張訪問買取 ● 店舗買取（21店舗） ● 株式会社日晃堂「日晃堂」  ● 出張訪問買取 ● 店舗買取（2店舗） *上記ほか、傘下にリユース関連の機能会社5社を有する

- 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



- 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

1 問い合わせ獲得

マーケティング



- 約63万件/年の問い合わせ (FY24)
- クロスメディアマーケティング戦略

2 アポイントメント生成

インサイドセールス



- アポランクに応じた出張訪問計画策定
- 約110名のインサイドセールス人員配置

3 ご自宅へのお出張訪問

フィールドセールス



- 約40万件/年の出張訪問査定 (FY24)
- グループ600名超のフィールドセールス人員配置

4 真贋・査定

専門真贋・査定チーム



- 商材別専門スキルを有する真贋・査定体制
- データやAIを活用した査定オペレーション

5 コンプライアンスチェック

セールスマネジメント



- 決裁コール、フォローコール等の当社独自のシステムによる徹底したコンプライアンス体制

6 在庫管理・販売

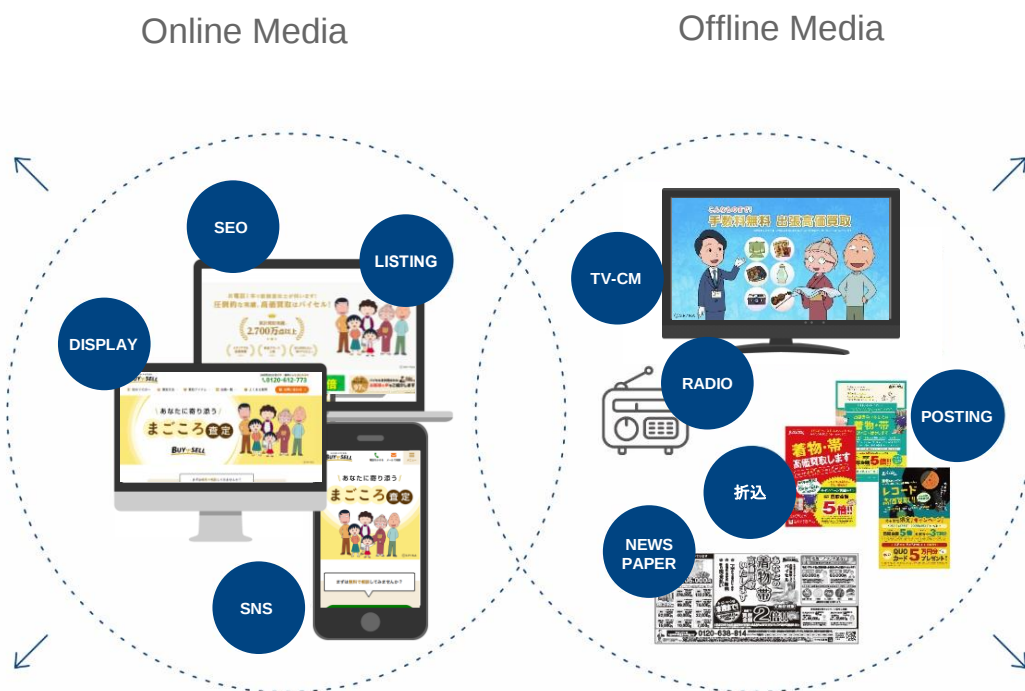
ロジスティクス



- 商材別の多角的販路戦略に基づく収益最大化
- 物量増加に対応可能な在庫管理オペレーション

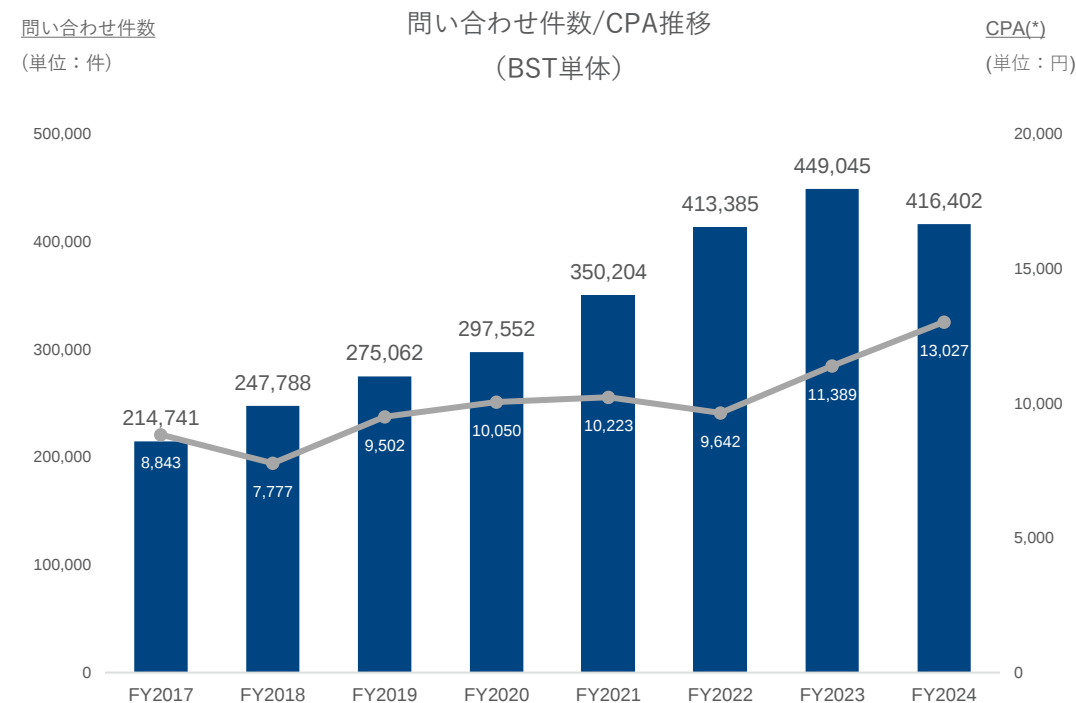
マーケティング_クロスメディアマーケティングを活かした集客力

- 「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実施



©さくらプロダクション/日本アニメーション

- 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



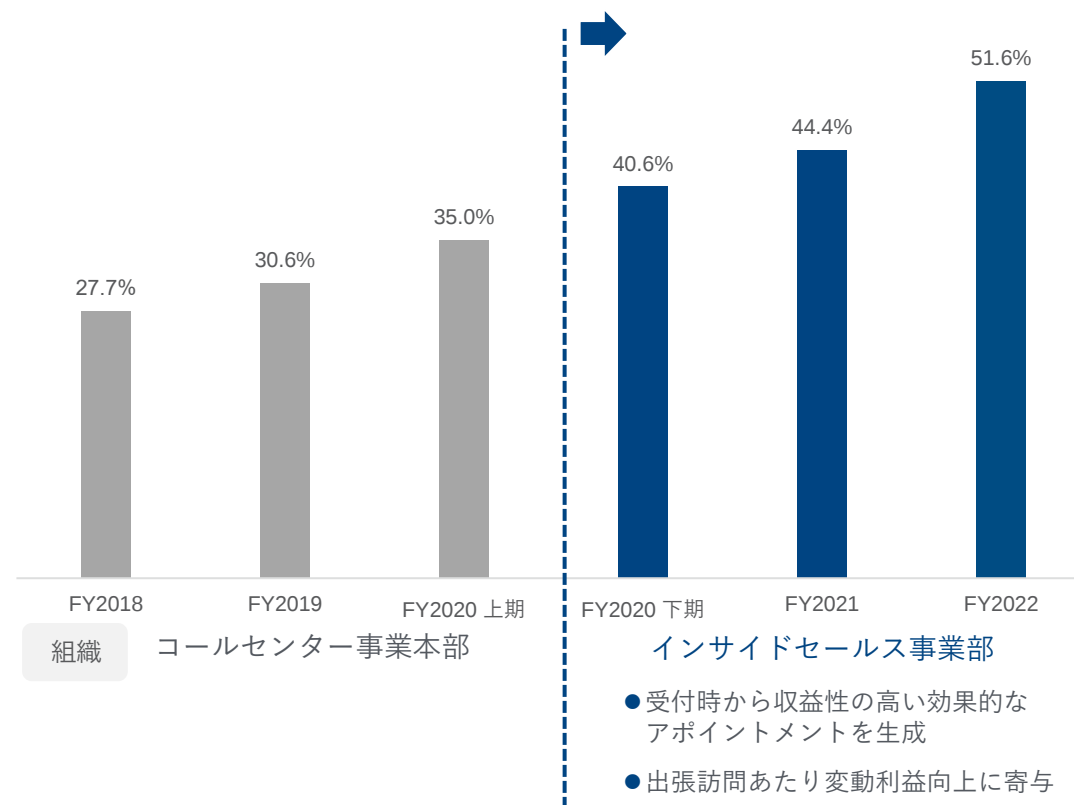
(*) 出張訪問サービスに関する問い合わせあたり広告宣伝費
FY2024は収益性を重視し、戦略的に問合せ件数を抑制

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

2023年よりアポイントメントランク定義を変更しているため、2022年までの参考値

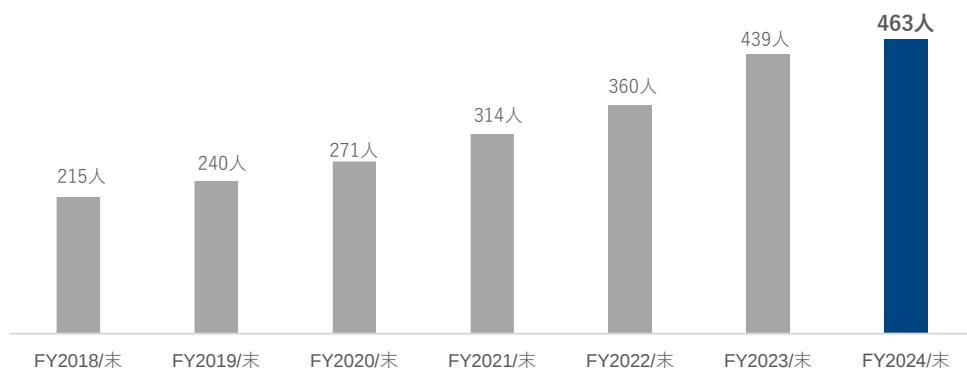
フィールドセールス_事業拡大に対応可能な再現性の高い組織設計

- 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年より新卒採用強化による増員を行ってきたが、2024年以降は柔軟性を持つ人員増強を図るため中途採用強化の方針

FS(出張訪問)事業 従業員数

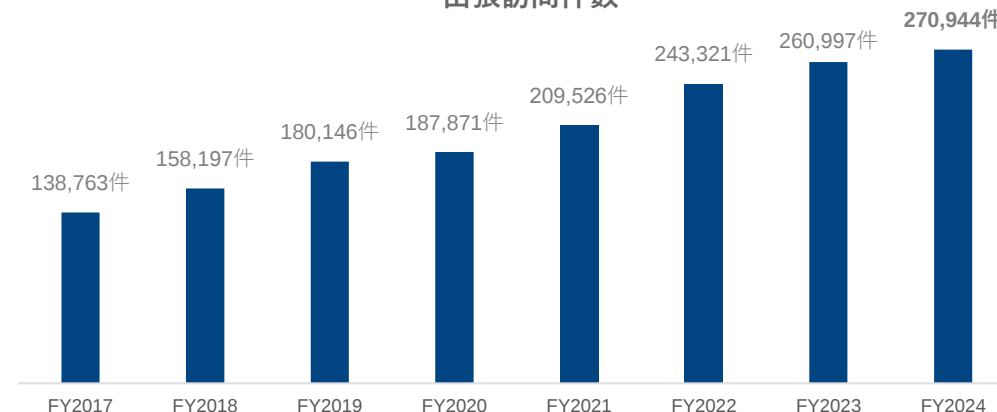


注：出張訪問事業に配属する従業員数合計。（管理者や事務員を含む）

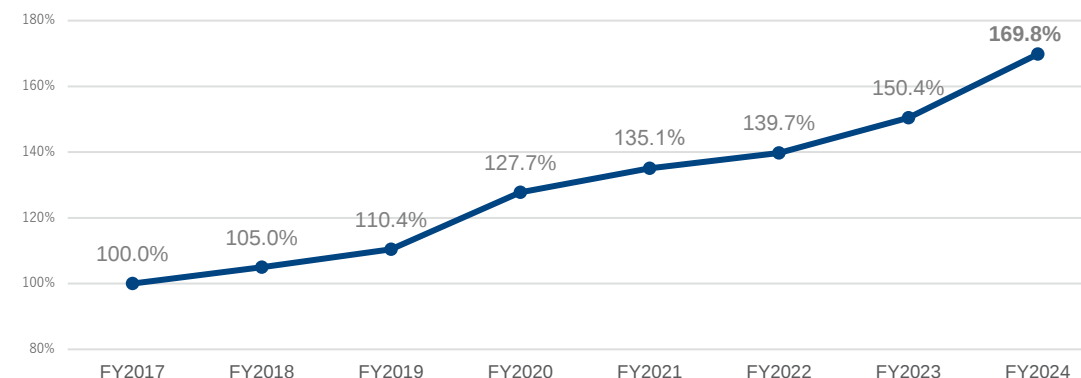
教育

- 教育研修専門部門である「イネーブLEMENT部」によるリユース査定員の体系的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

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

決裁コール



- 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



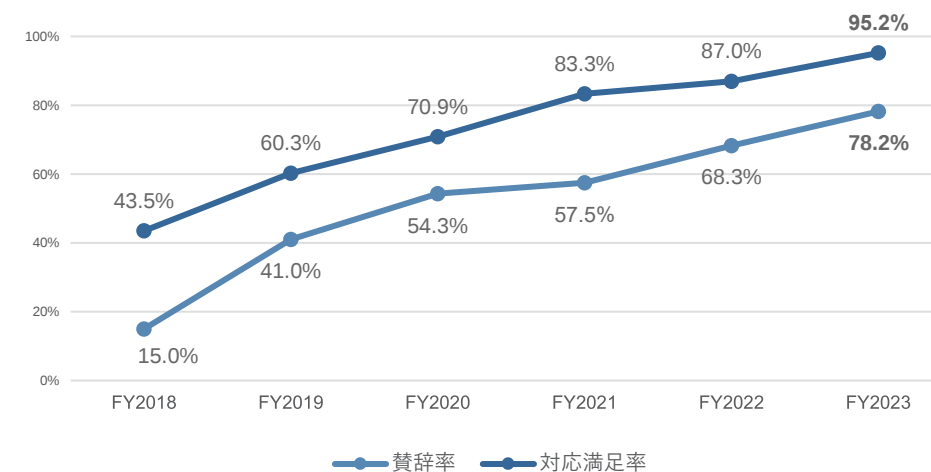
- 法令に従ったクーリングオフ対応の徹底

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



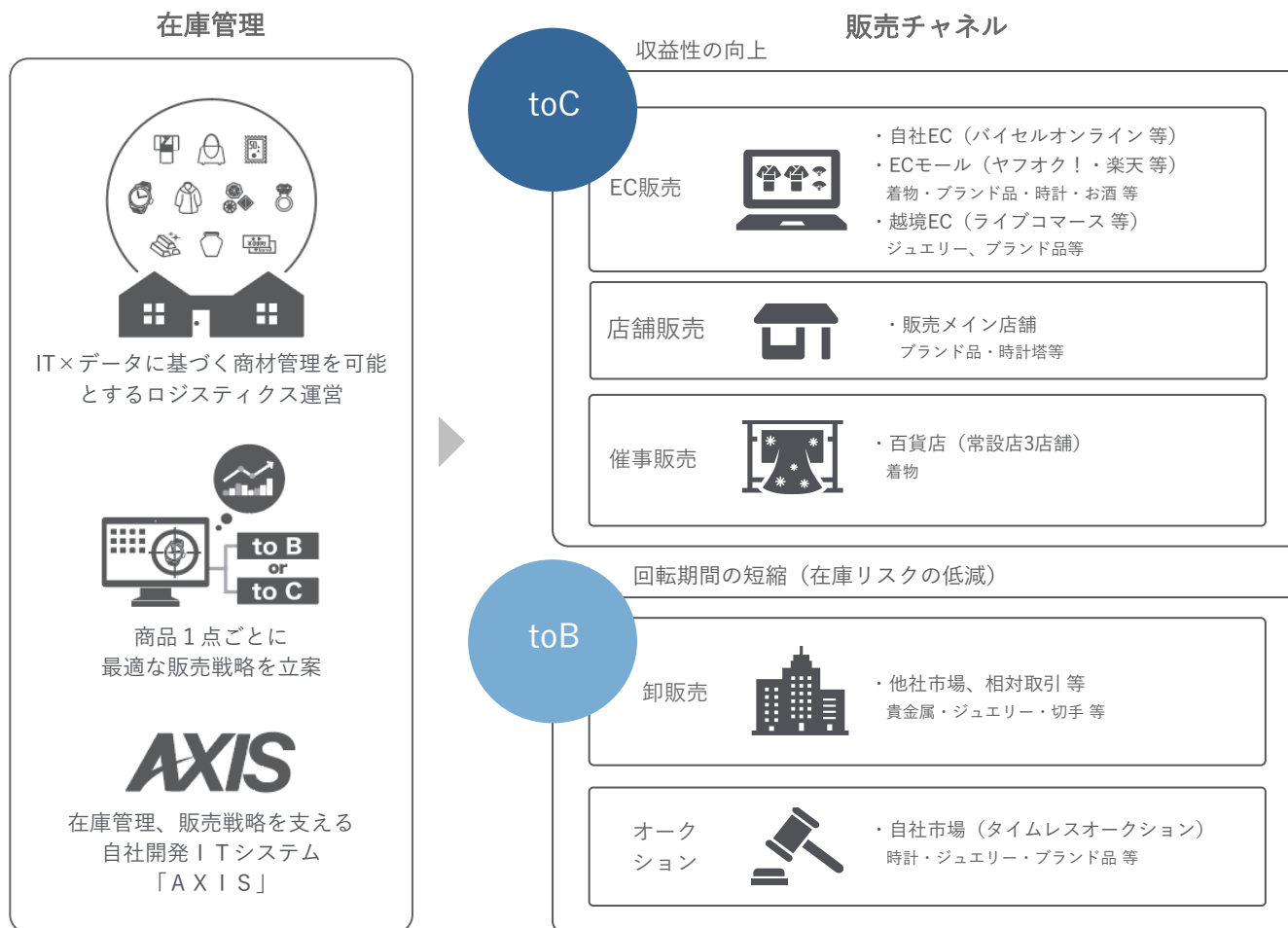
出所：フォローコールにおいてアンケート実施し、アンケート回答があったものに対する割合として当社作成

*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

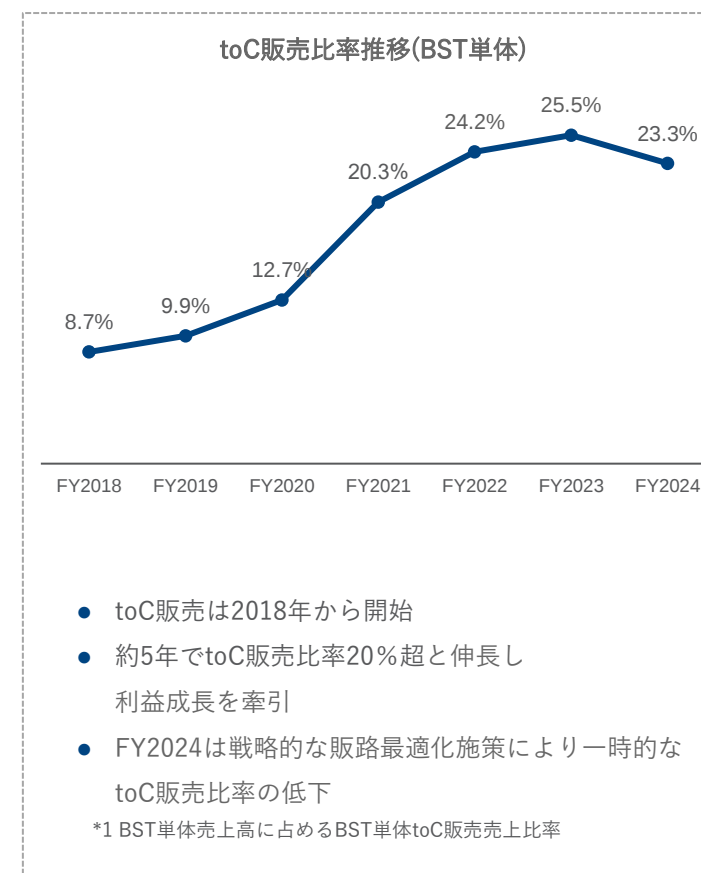
*2 賛辞率：上記のうち、満足頂いた内容を具体的に回答

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%超の水準

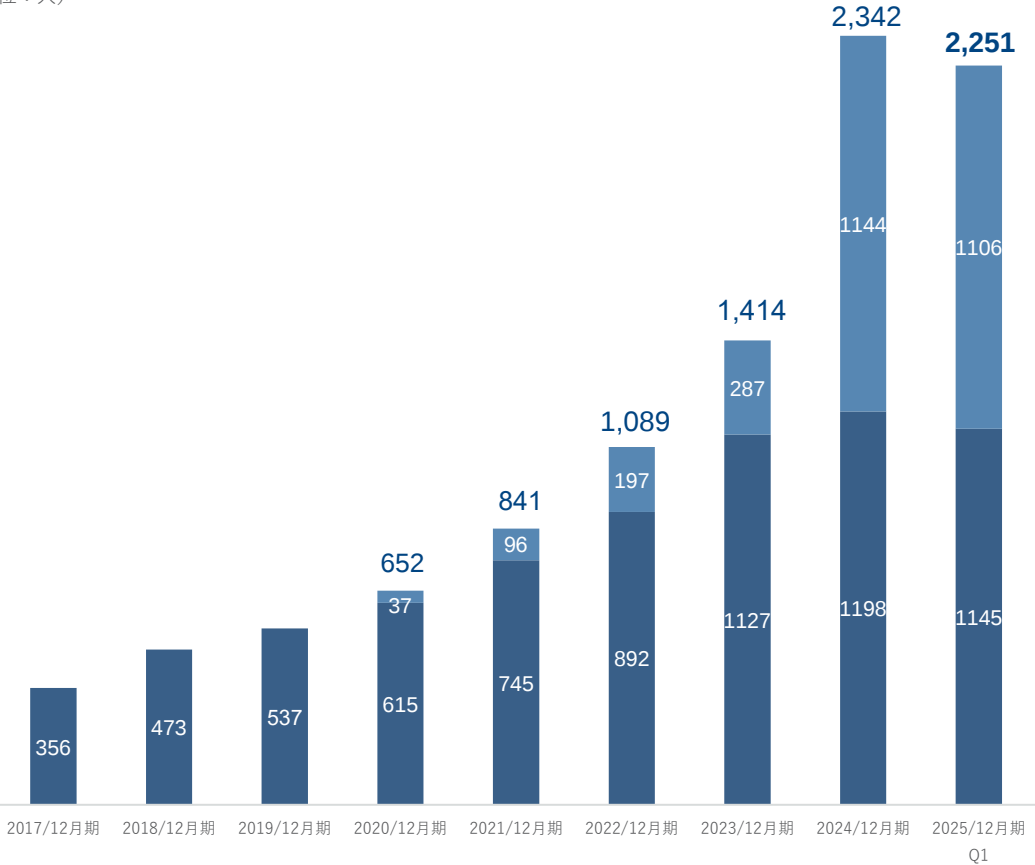


toC販売比率推移



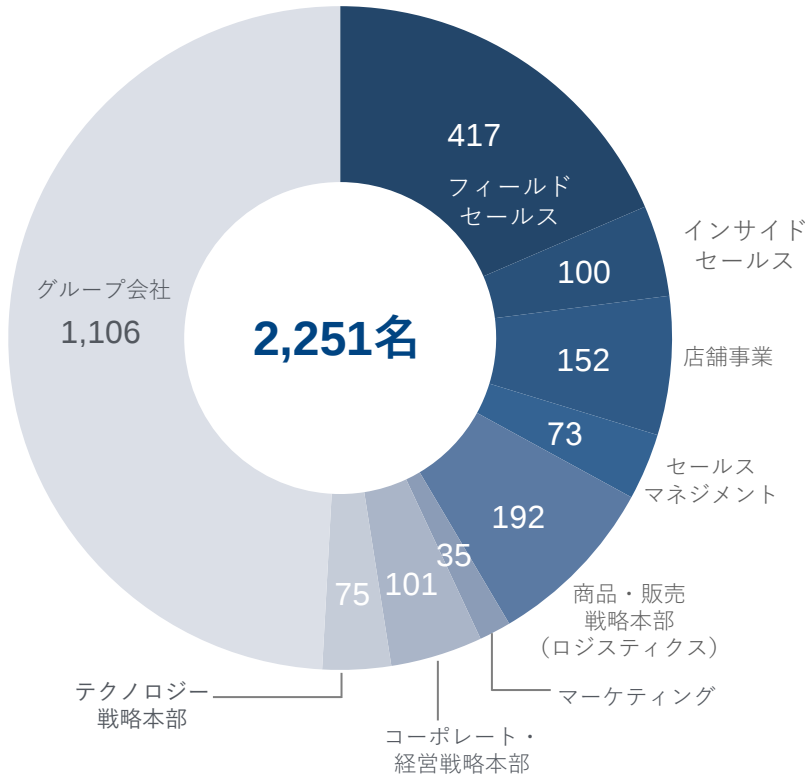
グループ従業員数推移

(単位：人)



■ バイセル ■ レクストHD・タイムレス・フォーナイン・日創・むすび・レクストHD

グループ人員構成 (2025年3月末時点)



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、ガバナンス形態を監査等委員会設置会社とし、独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制

コーポレート・ガバナンス体制の強化

- 監査等委員会設置会社の機関設計
- 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
- 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36%（女性取締役4名/取締役全体11名）

コーポレート・ガバナンス体制図



- 2024年4月から事業推進の加速及び経営高度化を図る観点から、**2代表取締役体制**で運営
- 持続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

取締役



岩田 匡平 / 代表取締役会長

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掌管。2017年9月に当社代表取締役社長、2024年4月に代表取締役会長に就任。



徳重 浩介 / 代表取締役社長兼CEO

2006年に新卒で株式会社リクルート（現リクルートホールディングス）に入社。飲食情報領域の営業を経て、株式会社リクルートマーケティングパートナーズにおいてマーケティング支援事業・教育支援事業の責任者として従事。2015年同社執行役員に就任。2019年に株式会社リクルートライフスタイルの執行役員に就任し、飲食店向け集客メディアやDX支援等を推進。2024年4月に当社代表取締役社長兼CEO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に出向。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。



吉村 英毅 / 取締役

東京大学経済学部経営学科卒。2007年にエボ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月に中長期的な企業価値向上に向けた経営参画のため、当社取締役に就任。

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。グローブアドバイザーズベンチャーズ 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。



渡部 恒郎 / 社外取締役

2008年株式会社日本M&Aセンターに入社後、業界特化型事業部の立上げ、拡大を推進。在籍中100件を超えるM&Aの成約実績。2020年株式会社日本M&Aセンターホールディングス取締役に就任。2024年3月に当社社外取締役に就任。

- 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

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	人材開発	コンプライアンス・リスクマネジメント	投資・資本市場
岩田 匡平	代表取締役会長		男	●	●					
徳重 浩介	代表取締役社長兼CEO		男	●	●			●		
吉村 英毅	取締役		男	●						
小野 晃嗣	取締役CFO		男	●		●				●
今村 雅幸	取締役CTO		男	●			●			
秋山 友紀	社外取締役	●	女							●
我堂 佳世	社外取締役	●	女	●						●
渡部 恒郎	社外取締役	●	男	●						●
鈴木 真美	社外取締役 常勤監査等委員	●	女			●				
原 敏弘	社外取締役 監査等委員	●	男						●	
洞澤 美佳	社外取締役 監査等委員	●	女						●	

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

MISSION 私たちの使命

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

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/店舗買取における
信頼性の維持・向上



組織・人材マネジメント

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



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