

BRIDGE REPORT



堀内 康隆 社長

ブックオフグループホールディングス株式会社(9278)

BOOKOFF
GROUP HOLDINGS

企業情報

市場	東証プライム市場
業種	小売業(商業)
代表者	堀内 康隆
所在地	相模原市南区古淵 2-14-20
決算月	5 月
HP	https://www.bookoffgroup.co.jp/

株式情報

株価	発行済株式数(期末)		時価総額	ROE(実)	売買単位
1,496 円	20,547,413 株		30,738 百万円	10.8%	100 株
DPS(予)	配当利回り(予)	EPS(予)	PER(予)	BPS(実)	PBR(実)
30.00 円	2.0%	125.38 円	11.9 倍	1,061.56 円	1.4 倍

*株価は 8/26 終値。各数値は 25 年 5 月期決算短信より。

連結業績推移

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当基純利益	EPS	DPS
2022 年 5 月(実)	91,538	1,766	2,307	1,449	82.07	20.00
2023 年 5 月(実)	101,843	2,578	3,040	2,769	140.15	25.00
2024 年 5 月(実)	111,657	3,051	3,448	1,705	86.26	25.00
2025 年 5 月(実)	119,205	3,448	3,903	2,101	108.54	25.00
2026 年 5 月(予)	127,000	3,800	4,000	2,200	125.38	30.00

*2021 年 5 月期は 14 ヶ月決算。予想は会社予想。単位:百万円。当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益。以下、同様。

ブックオフグループホールディングス(株)の 2025 年 5 月期決算概要、中期経営計画の進捗などについてご報告致します。

BRIDGE REPORT



目次

[今回のポイント](#)

- [1. 会社概要](#)
- [2. 2025 年 5 月期決算概要](#)
- [3. 2026 年 5 月期業績予想](#)
- [4. 中期経営方針と進捗](#)
- [5. 堀内社長から株主・投資家へのメッセージ](#)
- [6. 今後の注目点](#)
- [＜参考:コーポレート・ガバナンスについて＞](#)

今回のポイント

- 25 年 5 月期は増収増益。売上高は前期比 6.8%増の 1,192 億円。4 事業とも増収。経常利益は同 13.2%増の 39 億円で 13 期ぶりに過去最高を更新した。国内ブックオフ事業が増益。粗利率の高い書籍の構成比が上昇した一方、粗利率の低いトレーディングカードの構成比が低下した結果、粗利率は 0.6 ポイント改善し、売上総利益も同 7.9%増加。人件費を中心とした販管費の増加を吸収し、2 桁の増益となった。
- 26 年 5 月期も増収増益を予想、各段階利益は過去最高を更新する見込み。売上高は前期比 6.5%増の 1,270 億円、営業利益は同 10.2%増の 38 億円、経常利益は同 2.5%増の 40 億円の予想。国内ブックオフ事業において、再発防止に向けた取り組みを進めながらも、持続可能な体制構築のための事業投資を継続する。配当は前期比 5.00 円／株増配の 30.00 円／株を予想。予想配当性向は 23.9%。
- 中期経営方針において、2028 年 5 月期「売上高 1,300 億円、経常利益 45 億円以上」を目標としていたが、国内ブックオフ事業の堅調な業績推移を背景に、「売上高 1,350 億円、経常利益 50 億円」に上方修正した。深化領域(国内ブックオフ事業)の着実な収益獲得と、収益性の高い探索領域(プレミアムサービス事業、海外事業)の利益成長によってその利益構成比を高めることで、25 年 5 月期に記録した過去最高利益(経常利益 39 億円)の大幅な更新を目指すとともに、連結ベースでの利益率を向上させる。
- リユース市場が着実に成長する一方、環境省の調査によれば、2012 年から 3 ヶ年ごとの調査結果の推移を見ると、過去 1 年間にリユースを利用したことがない消費者の割合は約 7 割で増加または横ばい傾向となっており、リユースが定着したとはいえない状況だ。そうした状況に対し堀内社長は強い危機感を抱いており、リユースをポジティブにし、「リユースの社会的価値の向上」に取り組むことが、リユース業界全体及びリユースのリーディングカンパニーである同社が果たすべき重大な責務であるということを強く認識している。「企業としての利益を追求するだけではなく、環境にも社会的にも善であるリユースにより一層取り組んでいくことで、中長期的に大きく成長し続ける企業を目指してまいりますので、是非引き続き応援していただきたい」とのことだ。
- 国内ブックオフ事業の直営店舗数は期初(24 年 6 月)の 386 店舗から期末(25 年 5 月)376 店舗へ 10 店の純減となっている。出店 8 店舗、退店 18 店舗という内訳だが、これは決して店舗数を縮小している訳ではなく、小型店を退店しながら大型店の出店を進め、店舗効率の向上を進めているためである。売り場坪数 100 坪未満の小型 BOOKOFF を中心に、業績を踏まえた戦略的退店を推進する一方、直近 2 年間における新規出店店舗の平均売り場坪数は 300～400 坪で、閉店店舗の売り場坪数平均の 2～3 倍以上となっている。この結果、合計店舗数は減少しているが売場面積は拡大し、取扱い商材の種類・ボリュームが増加し、1 坪当たり売上高は大きく増加している。特に、圧倒的な商品量と幅広いニーズに対応可能な 1,000 坪規模の「BOOKOFF SUPER BAZAAR」は、事業の中での利益占有率が高く、今後も積極的な出店を継続する計画だ。一方、プレミアムサービス事業は「100 店舗体制」については、当初は 2028 年 5 月期を目標としていたが、足元の進捗と事業環境を踏まえ、達成時期を再設定する考えで、まずは既存店舗の強化に重点を置く。上方修正後の 2028 年 5 月期目標「売上高 1,350 億円、経常利益 50 億以上」達成に向けた各事業の進捗を注視していきたい。

1. 会社概要

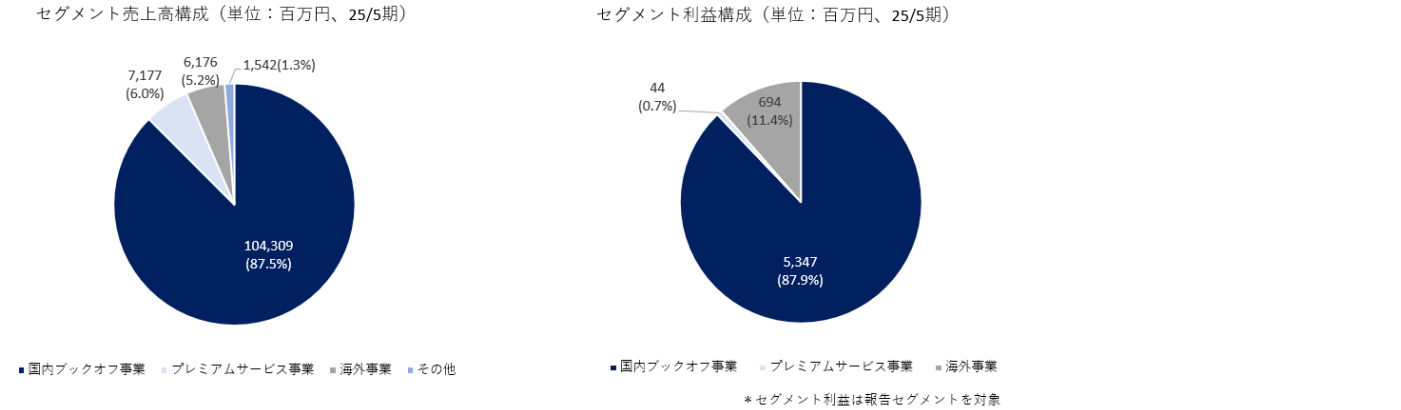
書籍、CD、DVD、ゲーム、アパレル、スポーツ用品、ベビー用品、雑貨など様々なジャンルでリユース(再使用)事業を展開する日本最大級のリユースチェーンをグループで展開。北海道から沖縄まで全国をカバーする 800 を超す店舗ネットワーク(直営+フランチャイズ)に加え、EC の連携を強化している。

【1-1 ブックオフグループの経営理念】

「事業活動を通じての社会への貢献」「全従業員の物心両面の幸福の追求」という経営理念の下、「本」の買取・販売を中心に様々なモノのリユースに取り組む中で育んできた、ブランド、店舗網、そして人財がグループの強みとなっている。「多くの人に楽しく豊かな生活を提供する」ことをミッションとし、「リユースのリーディングカンパニーになる」「自信と情熱を持って、安心して働き、成長できる会社になる」をビジョンとして掲げている。

【1-2 事業内容】

中心事業(報告セグメント)は「国内ブックオフ事業」「プレミアムサービス事業」「海外事業」の 3 つ。「その他」には、トレーディングカード専門店「Japan TCG Center」の運営、家庭内にある物品を顧客に代わり片づける個人向けサービス「ブックオフおかたづけサービス」の提供等。中期的な収益拡大に向けて「事業開発領域」において各種新規事業開発に取り組んでいる。



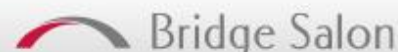
(1)国内ブックオフ事業

書籍・ソフトメディア等のリユースショップ「BOOKOFF」のチェーン本部としてフランチャイズ(FC)システムの運営及び直営店舗の運営を行っている。直営店舗は、本、CD、DVD、ゲームソフト、トレーディングカード、ホビー、家電、携帯電話等を取り扱う「BOOKOFF」、「BOOKOFF」にアパレル、ブランド品等を加えた中型複合店舗「BOOKOFF PLUS」、及び書籍、ソフトメディアの他、トレーディングカード、ホビー、家電(オーディオ、ビジュアル、コンピュータ等)、アパレル、スポーツ用品、ベビー用品、腕時計、ブランドバッグ、貴金属、食器、雑貨など幅広いリユース品を取り扱う総合リユースの大型複合店舗「BOOKOFF SUPER BAZAAR」、トレカ・ゲームソフト・ホビーといった「遊べるアイテム」の販売・買取に特化した「あそびバ」の 4 タイプで展開している。

店舗数は直営・FC 合計、25 年 5 月末現在。

			
平均売場面積・店舗数	約 130 坪、601 店舗	平均売場面積・店舗数	約 950 坪、51 店舗
取扱商材	本、CD、DVD、ゲーム、トレカ、ホビー、家電、携帯電話等	取扱商材	「BOOKOFF」+洋服、ブランド品、雑貨、スポーツ用品、食器等

BRIDGE REPORT



			
平均売場面積・店舗数	約 300 坪、67 店舗	平均売場面積・店舗数	約 40 坪、5 店舗
取扱商材	「BOOKOFF」+洋服、服飾雑貨等	取扱商材	トレカ、ゲームソフト、ホビー

(同社資料を基に作成)

書籍、ソフトメディアを中心とした従来型の中小型店舗である「BOOKOFF」および「BOOKOFF PLUS」は、駅前・繁華街からロードサイドまでカバーする重要な顧客接点かつ買取拠点である。

多様な商材を取り揃えた 500~1,000 坪超の大型総合リユース店舗「BOOKOFF SUPER BAZAAR(BSB)」は地域の旗艦店として競合他社にはない競争優位性を発揮している。

国内ブックオフ事業の 25 年 5 月期の売上高は 1,043 億円、セグメント利益は 53 億円で、全社構成比はどちらも約 9 割。国内ブックオフ事業売上高の内訳としては、「BOOKOFF」および「BOOKOFF PLUS」が約 5 割、「BOOKOFF SUPER BAZAAR(BSB)」が約 4 割を占めている。

「公式スマホアプリを起点に、EC チャンネルと全国の店舗網を活用し、リユース商品との「一期一会」を全てのお客様に最適な方法でお届けする」ことをコンセプトとする「ひとつの BOOKOFF」構想を進めており、アプリ会員の拡大、電子買取システムの運用(利用者の受付時間短縮と店舗運営効率 UP)、店頭在庫の EC 連携、EC 商品の店舗受取サービス、キャッシュレス買取といった施策に取り組んでいる。

2025 年 5 月末のアプリ会員数は 932 万人。

レジ通過客数(延べ)の 3 割超がアプリ会員となっている。アプリを通じた誘客施策が奏効し、来店客数増に繋がっている。

現在は会員数増大と合わせ、来店頻度のアップ、会員一人当たりの売上増に重心を移している。

CRM を充実させるとともに、ロイヤリティプログラムの拡充を進めており、ブックオフにまつわる行動を会員アプリ内スタンプで可視化し、インセンティブを付与。顧客の生活に密着し、再来店・再購入を促す考えだ。

同時に、店舗 POS・システム刷新のための大規模な開発にも取り組んでいる。

(2)プレミアムサービス事業

BOOKOFF だけではリーチしきれていない、資産性の高いモノを保有する顧客層に対し、多様なサービスブランドでリユース利用を増大させることを目指している。

大手百貨店内で富裕層向け買取サービス等を行う「hugall」(18 店舗)、本だけではなく、腕時計や貴金属、洋服、ブランド品、食器やスポーツ用品まで、何でも売ることができる買取特化型店舗「BOOKOFF 総合買取窓口」(23 店舗)、ジュエリーの買取・販売のほか、オーダー受注・リペア・リメイクなどジュエリーに関する総合サービスを行う「aidect(アイデクト)」(12 店舗)を運営、合計店舗数は 53 店舗。店舗数は 25 年 5 月末時点。

「hugall」は、豊富な百貨店内の運営ノウハウ、投資回収の早さ、様々なジャンルに精通した専門部隊による訪問買取等を強みとしている。

「BOOKOFF 総合買取窓口」はブランド品のリユースだけでなく、書籍・ソフトメディアのリユースを取り扱うことによる他社との差別化を図っている。

2023 年 1 月、これまで「ハグオールファッション」の名称で展開していた EC サイトの取り扱い商材や機能を大幅に拡充し、ブックオフグループのプレミアムラインを扱うサイト「Rehello(リハロ)」として、新たにオープンした。

ブックオフグループ店舗(一部店舗)への取寄せや購入希望商品の確認、店舗での受取り、試着サービスの実施をはじめ、サイト経由でのリフォームやリペアなどの受注サービスなどを提供し、顧客体験の幅や奥行きを拡大を目指している。

これに伴い、「BOOKOFF 総合買取窓口」を EC サイトと同様に、「Rehello(リハロ)」への名称変更を進めている。26 年 5 月期中に「Rehello」ブランドへ屋号を統一する予定である。

プレミアムサービス事業は、BOOKOFF SUPER BAZAAR 等に商品供給を行いグループ収益に貢献しているほか、BOOKOFF がリーチしづらい地域や場に出店を行うことによるグループブランディングへの貢献、自社 EC「Rehello」におけるグループのアップセル商材販売といったシナジーを発現している。

(3)海外事業

BOOKOFF U.S.A. INC.が米国で「BOOKOFF」店舗(直営店 17 店舗)を、BOK MARKETING SDN.BHD.が「Jalan Jalan Japan」をマレーシアで直営 14 店舗・加盟店 2 店舗の合計 16 店舗、J&K TRADING LLC がカザフスタンで直営 4 店舗・加盟店 3 店舗の合計 7 店舗をそれぞれ運営している。この他、フランスに加盟店 3 店舗を有している。

現地で独特な、エンターテインメント性の高い小売業としての地位を確立しているほか、「ネイティブ従業員の育成」を最上位に位置付ける運営を行っている。

店舗数は 25 年 5 月末時点。

* マレーシア

2016 年に進出。マレーシア事業は黒字化しているが、収益貢献だけでなく、グループの出口機能も担っている(日本国内の店舗で販売に至らなかった商品を現地で販売している)。国内で売れ残った商品は産業廃棄物として処理するものもあったが、マレーシア事業が機能する事で処理費用を大幅に抑制することができている。店舗運営には大量の商品の確保と大量の商品を売り切るオペレーションが要求されるため、他社が同様の事業を展開する事は難しく、業界でも断トツの売上規模を誇る同社ならではの事業である。現地子会社を駐在社員がマネジメントし、店舗は店長を始め現地採用のローカル人員が中心となって運営している。今後も人材育成に力を入れ、店舗ネットワークの更なる拡充に取り組んでいく。

* カザフスタン

2022 年 10 月、Jalan Jalan Japan Zhetysay-Semirechye 店が現地企業による加盟店としてカザフスタン共和国アルマトイ市にオープンした。同国の首都アルマトイ市は北海道とほぼ同緯度に位置するカザフスタン最大の都市。同国への出店により、日本国内の冬物衣料やウィンター用品の出口機能としての展開が可能になった。

直営店増加を図るため 2024 年 4 月に合併会社を設立したが、より柔軟で迅速な意思決定のもとで、出店を加速する体制への転換のため、2025 年 7 月に合併契約を解消し、参加資本を譲渡した。今後は加盟店の出店増を図っていく。

* 米国

2000 年進出。日本国内のブックオフ同様に、本、ソフトメディアのほか、アニメ商材、ホビー等の買取・販売を行っている。マレーシア同様、現地子会社を駐在社員がマネジメントし、店舗運営は現地採用のローカル人員中心で行っている。

(4)事業開発領域

現時点では主に以下のような事業開発に取り組んでいる。

①トレーディングカード専門店事業「Japan TCG Center」

トレカ専門店「Japan TCG Center」は、中古買取・販売のほか、新品パックやカードサプライ(トレーディングカードゲームに関連するグッズ類)も豊富に取り揃えている。店舗で遊べるデュエルスペースを完備しており、初心者から上級者まで幅広い層をターゲットとしている。25 年 5 月末時点で 4 店舗を有する。

②おかたづけ事業

相続・生前整理・引越しなどを契機とした家屋内の物品整理ニーズに対応したサービス。不用品の分別、搬出・処理手配から買取まで、片づけをワンストップで行う。引き取った品はリユース・リサイクルを徹底し、廃棄物を削減する。

③「CD プラ」事業

外部企業とのパートナーシップによる技術導入により、ブックオフの店舗で販売しきれない CD・DVD 年間約 1,700 トンから再生プラスチック資材を製造する。メーカー等に販売することで新しい価値提供につなげる。

BRIDGE REPORT



【1-3 同社の強み】

同社では、リユース市場における自社の強みは、主として以下の点であると考えている。

(1)認知度 No.1

国内リユースチェーン利用者に対する調査の結果、同社の認知度は 96%。回答者のほぼ全員が同社の事を知っているという結果がでている。

長年の運営実績、実店舗の全国展開などがその背景にあり、他社が簡単には追従できるものではなく、強力な参入障壁となっている。

(2)書籍在庫数 No.1

書籍在庫数は 1 億冊を超える。書籍の買取・販売からスタートした同社の主力商材である書籍は、利用者層の幅も広く、リユースサービス利用の入口ともなりやすいため、その後の他商材利用への広がりも期待できることから、安定した利用者基盤構築に大きく寄与している。

(3)人財育成システム

事業ミッションである「多くの人に楽しく豊かな生活を提供する」を実現するために、上記のブランド力、店舗網に加え人財の育成が不可欠と考え、正社員のみでなくパート・アルバイトを含めた全社員を対象とした人財育成システムを構築している。

経営理念をはじめとしたフィロソフィーと各種マニュアルに基づく人財育成カリキュラムや全従業員を対象としたキャリアアップ制度により店舗運営を支える人財育成に注力している。

店舗における「笑顔・丁寧・スピーディーな対応」による来店者満足度の向上に加え、物流センターにおける運営効率向上についての各従業員の参加意識向上にも努めている。

(4)安心できる店舗づくり

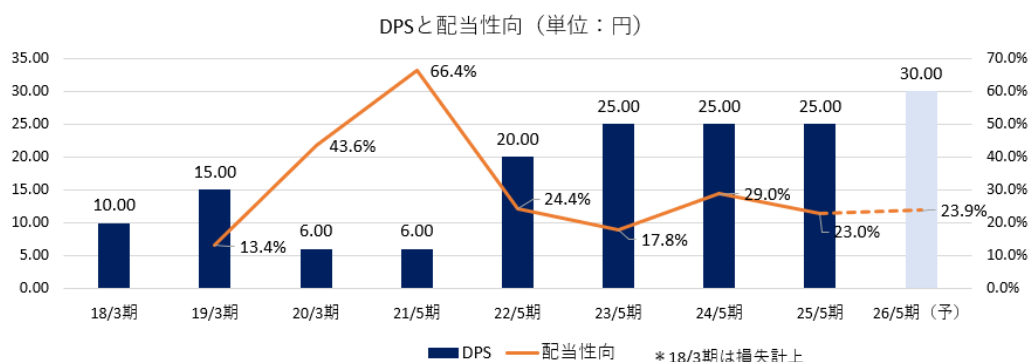
利用者の立場に立った買取サービスや法令順守を徹底し、利用者が安心してモノを売る店舗づくりに取り組んでいる。

特に、利用者が最も関心のある買取価格の妥当性については、他社にはない膨大な取引データを基にした買取価格データベースを本社において整備し、それを基に各店舗での買取を実施している。

【1-4 株主還元】

利益配分を経営の最重要事項の 1 つと認識し、内部留保については、将来の企業価値向上につながる戦略的投資と財務体質の強化に対して有効に活用していく。

連結純利益に対する配当性向は 20～30%程度を目安に、安定した配当を継続していくことを基本方針としている。



【1-5 サステナビリティ】

(1)基本的な考え方

グループ経営理念の下、サステナビリティへの取り組みは経営上の重要事項であり、顧客が「ブックオフ」で、モノを売ったり買ったりする行動そのものが、モノの寿命を延ばし、捨てるモノを減らすという「循環型社会の実現」に資するものととらえている。

2023 年 8 月にはサステナビリティ基本方針、人権方針を制定し、ESG 経営へのコミットメントを明確にした。

BRIDGE REPORT



<サステナビリティ基本方針>

環境面(E)	・地球環境にやさしい事業活動の実現 ・リユース・リサイクルの事業拡大成長による循環型社会の拡大
社会面(S)	・働きがいと働きやすさの充実 ・誰もが心地よく利用できる環境づくり ・地域コミュニティとの連帯と調和
ガバナンス面(G)	・多様な意見を取り入れた意思決定と誠実な経営 ・適切な情報開示と責任ある対話

<人権方針>

私たちは持続可能(サステナブル)な世界をつくる上で基本的人権が守られることは大前提と考えております。そのため人権を理解し、人権尊重の責任を果たすため、人権方針をここに定めます。

1.人権に対する基本的な考え方

私たちは、企業活動が潜在的・顕在的に人権に影響を及ぼす可能性があることを理解しています。本方針は、国際基準に準拠しており、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、実践してまいります。

2.本方針の適用範囲

本方針は、グループ企業の全役員及び全従業員(パートタイムを含む)に適用します。

3.企業活動に関わる人権課題へのコミットメント

① 差別の排除

個人の人権と多様性を尊重します。性別、年齢、国籍、人種、宗教、社会的出自、雇用形態、婚姻状況、妊娠状況、健康状態、性自認、身体的特徴、障がいの有無などによる一切の差別を行いません。

② 適切な職場環境

グループ企業の全役員及び全従業員の人権が尊重される職場環境を提供します。精神的か肉体的かを問わず、あらゆる形態のハラスメントがない健康で安全な職場環境を提供し、適正な労働時間の管理、最低賃金の確保、プライバシーの保護、結社の自由と団体交渉権を尊重します。また、あらゆる形態の強制労働、児童労働、人身売買も認めません。

4.人権デュー・ディリジェンス

私たちは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り人権デュー・ディリジェンスを実施することで、わたしたちの企業活動による人権面での負の影響を特定、評価、防止、軽減することに努めます。わたしたちが人権侵害を引き起こしている、あるいはこれを助長していることが明らかになった場合には、その是正に努めます。

5.救済措置

私たちは、すべてのステークホルダーが人権に関する懸念を不利益なく通報できる通報制度を提供します。人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、人権への負の影響を是正する救済措置を講じ、将来的なリスクを軽減するための取り組みや働きかけを行います。

6.教育・研修

私たちは、本方針の実効性を確保するために、グループ企業の全役員及び全従業員に対して、適切な教育及び研修を継続的にを行います。

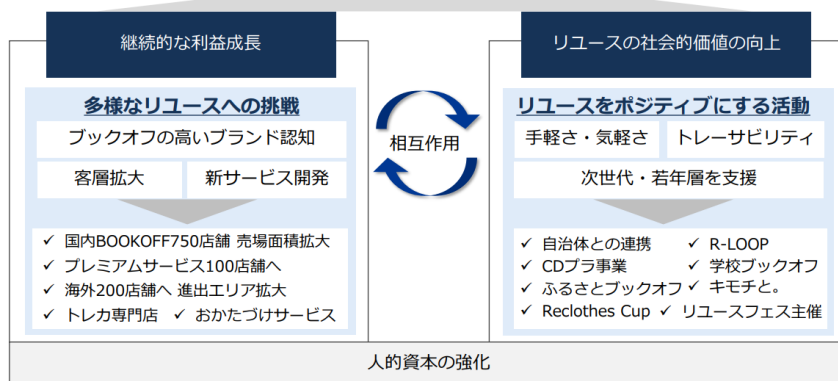
<リユースのリーディングカンパニーとしての価値創出>

同社では、リユースのリーディングカンパニーとして、人的資本強化をベースに、「継続的な利益成長」と「リユースの社会的価値の向上」、双方を追求し、両者の相互作用によって事業の持続可能性と企業価値の向上を図る考えだ。

BRIDGE REPORT



事業の持続可能性と企業価値の向上



(同社資料より)

(2) 主な取り組み

①E(環境)

循環型社会の確立に向け、同社がアプローチを強化することで資源使用の流れを鈍化・減少させる。

同社国内 BOOKOFF チェーンの年間買取点数は約 4.1 億点、年間販売点数は約 2.8 億点。

CD、DVD、ゲームソフト、服商材のリユースによる CO2 削減量は年間約 55 万トンと試算している。

本業のリユース(買取・販売)に加え、廃棄した書籍を活用した PB 商品の開発、廃棄した CD・DVD からの再生プラ資材の製造販売、REMARKET によるアップサイクル品の販売など、リユース・リサイクル拡大に向けた活動も積極的に展開している。

気候変動問題への対応として、2023 年 8 月、TCFD 提言への賛同を表明した。

指標及び目標

CO₂排出削減目標

	2030年度	2045年度
2021年度比 CO ₂ 排出量 ※1	50% 削減	カーボンニュートラル 達成

※1 主要な事業会社であるブックオフコーポレーション株式会社の CO₂排出量

再生可能エネルギー電力の導入拠点比率目標

	2030年度	2040年度
導入拠点比率 ※2	15%	50%

※2 今後想定される店舗数の純増を考慮

事業運営におけるCO₂排出量の進捗 (単位: t-CO₂)

		22/5期	23/5期	24/5期
CO ₂ 排出量	Scope1	246	269	301
	Scope2	26,804	23,956	17,234
	合計	27,027	24,201	17,535

(同社資料より)

BRIDGE REPORT



②S(社会)

◎人的資本強化

「ウェルビーイング」を目指す上でその基礎となるダイバーシティを推進していくことは最も重要な課題と考えている。

ダイバーシティ方針の下、以下のような考え方で取り組みを進めていく。

- 1.経営チームとしてのコミットメント
- 2.受け入れ、尊重する(インクルージョンする)企業文化
- 3.公正、衡平、透明な制度フロー
- 4.評価と確認
- 5.従業員の参加とエンゲージメント

指標及び目標

期間 2023年9月1日～2028年5月31日

目標1 (職業生活に関する機会の提供に関する目標)

女性管理職(統括エリアマネージャー、グループ長以上)比率を**20%**以上とする

目標2 (職業生活と家庭生活との両立に関する目標)

女性社員の育休取得率**100%**維持、男性社員の育休取得率を**60%**以上とする

対象となる会社 ブックオフグループホールディングス株式会社
ブックオフコーポレーション株式会社

指標及び目標に対しての進捗

	目標数値	25/5期末実績
女性管理職比率	20%以上	9.2%
女性社員育休取得率	100%以上	100%
男性社員育休取得率	60%以上	84.2%

対象となる会社 ブックオフグループホールディングス株式会社
ブックオフコーポレーション株式会社

(同社資料より)

◎各種取り組み

行政機関や各企業・団体と連携し、幅広い社会問題の解決に繋げている。関係各所とパートナーシップを結ぶことで、共に循環型社会への推進をリードしていく。

2024 年 10 月、古着を自由にリデザインすることで、古着の価値を高め、さらなるモノの循環を生み出すことを目的に、福岡県で、国内最大規模の古着アップサイクルファッションコンテスト「Reclothes Cup 2024」を開催した。2024 年 11 月には、16 道県 145 店舗の買取点数から算出した寄付額に応じ児童施設へ本を寄贈するサステナブックプロジェクトを実施し、50 施設へ合計 5,325 冊を寄贈した。書店が少ない自治体へ子どもの読書機会を創出する。

③G(ガバナンス)

HP コンテンツの充実、個人投資家向け説明会の開催、決算説明会の WEB 配信、株主総会の土曜日開催、機関投資家 MTG への堀内社長の参加、英文開示の実施など、株主・投資家との対話の充実を図っている。

ガバナンス体制においては、2022 年にサステナビリティ戦略委員会を設置した。

代表取締役社長が委員長を務め、半期に 1 回以上の頻度で開催する。気候変動をはじめとした様々なリスク・機会の特定及び対応方針や戦略の検討並びに、各部門における実行計画の進捗モニタリング等を実施している。

(3)マテリアリティ(重要課題)への対応

サステナビリティ経営を推進するにあたり、サステナビリティ基本方針に基づき、マテリアリティを特定し、環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する取組を進めている。

マテリアリティについて、従来は、「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に向けて、「SDGs の目標とターゲット」より、事業に関連する事項や社会的インパクトの大きいテーマを抽出及び特定していたが、現在は、サステナビリティ基本方針に基づき、ステークホルダーにおける重要性や当社における重要性の観点から抽出及び特定している。

BRIDGE REPORT



サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)は、以下のとおり。

環境面(E)	・多様な店舗展開とサービス拡充によるお客様からのリユースの最大化 ・グローバル展開、グループ内外での連携による商品廃棄の低減
社会面(S)	・個人の持続的な成長と自己実現を後押しする機会の創出 ・多様性を踏まえた雇用機会の提供
ガバナンス面(G)	・独立性・多様性を考慮した取締役会構成 ・取締役・執行役員に対するコンプライアンス遵守の徹底 ・適切な事業リスクの把握と情報開示の充実

(同社資料などより)

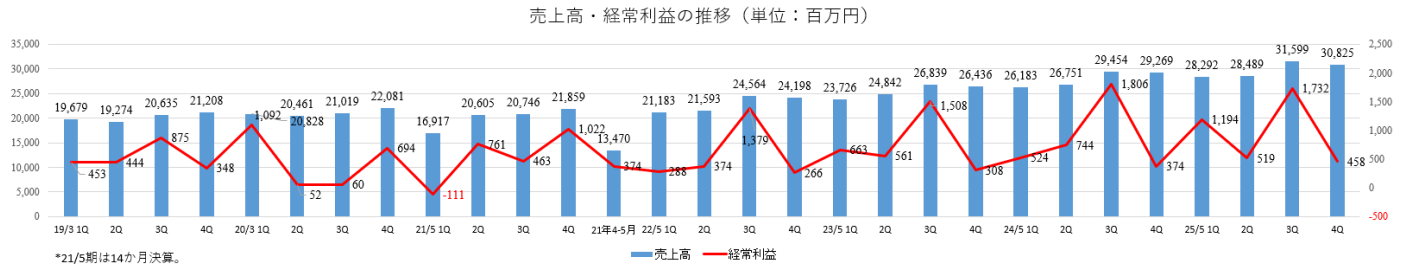
2. 2025 年 5 月期決算概要

【2-1 連結業績】

	24/5 期	構成比	25/5 期	構成比	前期比	予想比
売上高	111,657	100.0%	119,205	100.0%	+6.8%	-0.7%
売上総利益	62,771	56.2%	67,751	56.8%	+7.9%	-
販管費	59,719	53.5%	64,302	53.9%	+7.7%	-
営業利益	3,051	2.7%	3,448	2.9%	+13.0%	-1.5%
経常利益	3,448	3.1%	3,903	3.3%	+13.2%	+2.7%
当期純利益	1,705	1.5%	2,101	1.8%	+23.2%	+0.0%

* 単位:百万円

増収増益、経常利益は 13 期ぶりに過去最高を更新。
売上高は前期比 6.8%増の 1,192 億円。4 事業とも増収。
経常利益は同 13.2%増の 39 億円で 13 期ぶりに過去最高を更新した。国内ブックオフ事業が増益。粗利率の高い書籍の構成比が上昇した一方、粗利率の低いトレーディングカードの構成比が低下した結果、粗利率は 0.6 ポイント改善し、売上総利益も同 7.9%増加。人件費を中心とした販管費の増加を吸収し、2 桁の増益となった。



◎グループ店舗数

25 年 5 月末の店舗数は、国内ブックオフ事業 744 店舗(直営店 376 店舗、加盟店 368 店舗)、プレミアムサービス事業 53 店舗、海外事業 43 店舗(直営店 35 店舗、加盟店 8 店舗)。

新規出店(直営)

区分	店舗名	店舗パッケージ	OPEN	所在地
国内	じゃんぼスクエア香芝店	BOOKOFF	24 年 3 月 22 日	奈良県
海外	Berjaya Mega Mall 店	Jalan Jalan Japan	5 月 23 日	マレーシア
その他	那覇沖映通り店	Japan TCG Center	6 月 14 日	沖縄県
海外	MASSAPEQUA 店	BOOKOFF	6 月 28 日	アメリカ
海外	Aksai 店	Jalan Jalan Japan	7 月 6 日	カザフスタン
プレミアム	大宮高島屋店	ハグオール	7 月 11 日	埼玉県
国内	イトーヨーカドー東村山店	BOOKOFF	7 月 12 日	東京都
プレミアム	桜新町駅前店	BOOKOFF 総合買取窓口	7 月 12 日	東京都
国内	チャチャタウン小倉店	BOOKOFF	7 月 13 日	福岡県
海外	Sayahat 店	Jalan Jalan Japan	7 月 27 日	カザフスタン
プレミアム	田園調布店	BOOKOFF 総合買取窓口	8 月 2 日	東京都
海外	The Mines Mall 店	Jalan Jalan Japan	9 月 12 日	マレーシア
プレミアム	茗荷谷店	BOOKOFF 総合買取窓口	9 月 13 日	東京都
その他	蒲田駅東口店	Japan TCG Center	9 月 14 日	東京都
海外	MONTEREY PARK 店	BOOKOFF	9 月 19 日	アメリカ
海外	Vodnik Alatau 店	Jalan Jalan Japan	9 月 28 日	カザフスタン
プレミアム	目黒店	BOOKOFF 総合買取窓口	10 月 18 日	東京都

BRIDGE REPORT



海外	AEON BiG Taman Falim 店	Jalan Jalan Japan	10 月 31 日	マレーシア
国内	草加セーモンプラザ店	BOOKOFF SUPER BAZAAR	11 月 5 日	埼玉県
海外	Alatau Plaza 店	Jalan Jalan Japan	11 月 9 日	カザフスタン
プレミアム	横浜高島屋	ハグオール	11 月 15 日	神奈川県
国内	リヴィン田無店	BOOKOFF	11 月 27 日	東京都
プレミアム	吉祥寺店	Rehello	25 年 1 月 10 日	東京都
海外	PHOENIX 店	BOOKOFF	1 月 23 日	アメリカ
国内	仙台クリスロード店	BOOKOFF	2 月 21 日	宮城県
海外	Star Avenue 店	Jalan Jalan Japan	3 月 14 日	マレーシア
国内	イトーヨーカドー八王子店	BOOKOFF SUPER BAZZAR	4 月 17 日	東京都
国内	西那須野店	BOOKOFF	5 月 21 日	栃木県
プレミアム	清澄白河	Rehello	5 月 27 日	東京都

※国内連結子会社の決算期が連結会計期間と異なるため、2024 年 3 月にオープンした「BOOKOFF じゃんぼスクエア香芝店」は、2025 年 5 月期第 1 四半期の新規出店扱いとなる。海外子会社の決算期が連結会計期間と異なるため、「Jalan Jalan Japan」は 2024 年 4 月～2025 年 3 月まで、「BOOKOFF USA」は 2024 年 3 月～2025 年 2 月までにオープンした店舗を記載している。

【2-2 セグメント別動向】

	24/5 期	構成比	25/5 期	構成比	前期比
売上高					
国内ブックオフ事業	99,036	88.7%	104,309	87.5%	+5.3%
プレミアムサービス事業	6,750	6.0%	7,177	6.0%	+6.3%
海外事業	4,668	4.2%	6,176	5.2%	+32.3%
その他	1,201	1.1%	1,542	1.3%	+28.3%
合計	111,657	100.0%	119,205	100.0%	+6.8%
セグメント利益					
国内ブックオフ事業	4,503	4.5%	5,347	5.1%	+18.7%
プレミアムサービス事業	420	6.2%	44	0.6%	-89.3%
海外事業	724	15.5%	694	11.2%	-4.1%
その他	-175	-	-259	-	-
調整額	-2,023	-	-1,923	-	-
合計	3,448	3.1%	3,903	3.3%	+13.2%

*単位:百万円。セグメント利益の構成比は売上高利益率。

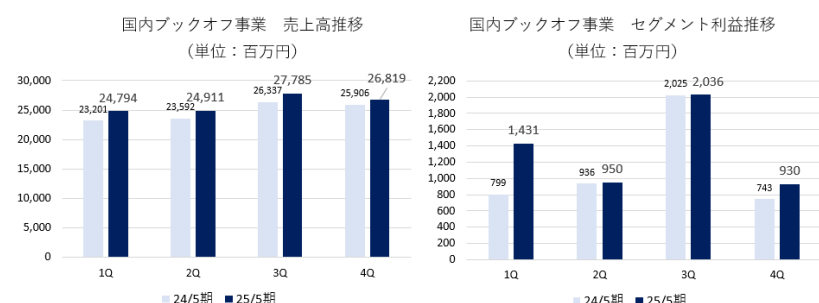
(1)国内ブックオフ事業

増収増益。

直営既存店においてトレーディングカード・ホビー、アパレル、書籍、貴金属・時計・ブランドバッグを中心に売上が伸長した。新規出店も寄与。

利益面では、既存店売上高の伸長により、売上総利益の増加が販管費増を上回った。

不正発生の影響を受け低調だった仕入については、順調に回復している。再発防止策を進めながら、特に買取のサービスレベルのさらなる改善と売りやすいシステム環境の構築を進めていく。



BRIDGE REPORT

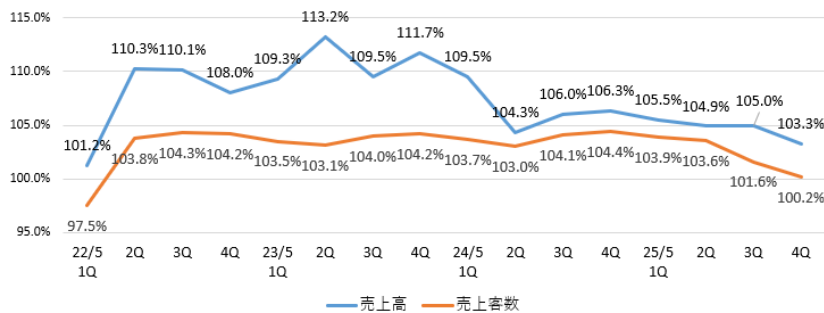


◎既存店の状況

25 年 5 月期の既存店売上高前期比は 104.6%、同売上客数は 102.3%とどちらも 100%を超えて堅調。

引き続き「BOOKOFF のエンタメ化」と「トレーディングカード・ホビー商材の取扱い強化」の 2 つをテーマに、既存店 52 店においてリニューアルを実施した。

既存店の状況（前年同期比）



◎商材

音楽・映像・ゲームなどのソフトメディアを除いた全商材の既存店売上高が前期を上回った。

書籍は、6 四半期連続で前年同期を上回った。特に活字において一次市場の値上げが継続していることを背景に、買取単価及び販売単価が上昇し、売上高の増加に寄与している。長期トレンドではマイナスは避けられないと見ているが、価格政策など前期比 100%を目指して取り組んでいる各施策が引き続き奏功し、買取が順調に進んでいる。

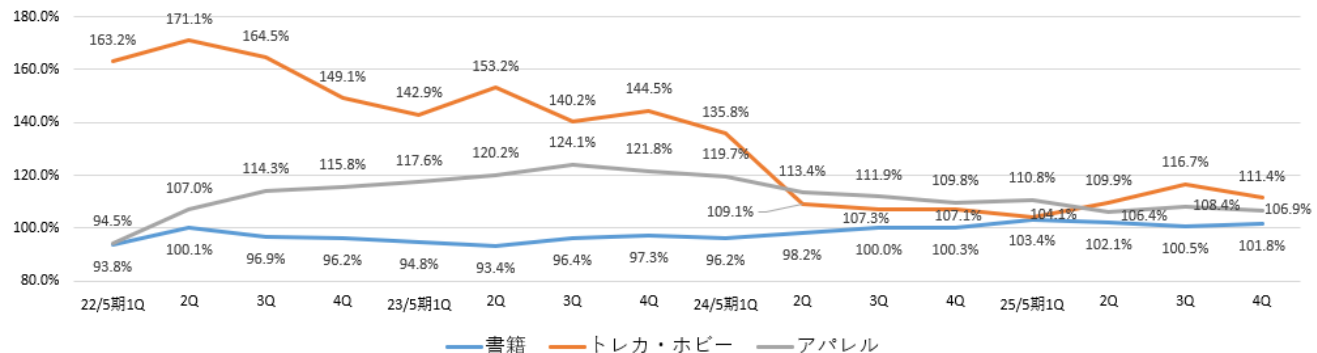
トレーディングカード・ホビーは、リプレイス出店やリニューアルを継続し取り扱いを強化している。ホビーはアニメグッズ含め、好調が継続している。トレカは、中古トレカの単価の下落により、軟調が続いていたが、新品流通数が増え、ポケモンカード相場が下期より反転したことなどから前年を上回る水準まで回復している。

アパレルも、全体として好調。中でもメンズ商品、服飾雑貨が堅調だ。

インバウンド売上高は前期比 61.6%増と大幅な伸び。コロナ前比では 5 倍以上。地域別では米国やアジア圏が上位を占める。

商材別構成比は、貴金属・時計・ブランドバッグが約 4 割と最も高いが、トレカホビー・ソフトメディアが合計で約 35%と前年から 5 ポイント上昇した。

主要商材別売上高（前年同期比）



(国内直営店 25/5 期 商材別動向)

	前期比	構成比
書籍	101.9%	22.6%
ソフトメディア(音楽・映像・ゲーム)	99.3%	22.3%
アパレル	108.0%	11.9%
貴金属・時計・ブランドバッグ	103.8%	9.0%
トレーディングカード・ホビー	110.7%	21.1%
家電・携帯電話	106.6%	5.0%
スポーツ・アウトドア用品	108.6%	3.7%
その他	107.8%	4.5%
合計	104.6%	100.0%

BRIDGE REPORT



(2) プレミアムサービス事業

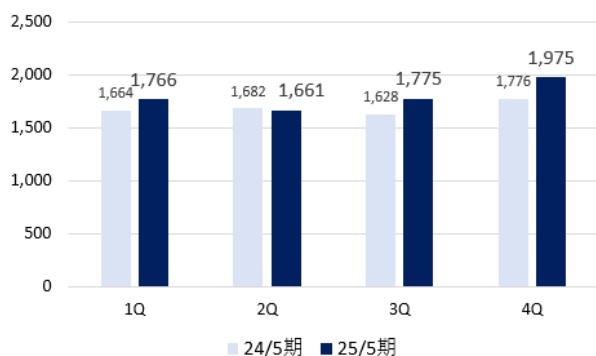
増収減益。

24 年 5 月期及び 25 年 5 月期の新規出店により仕入高が前期を上回ったことで増収となったが、新店において仕入高が想定を下回ったこと、事業成長に向けた人員拡充を進めたことなどによりセグメント利益は前年を大きく下回った。25 年 5 月期の仕入高は前期比 5.7%増と、24/5 期の 20.1%増を下回った。

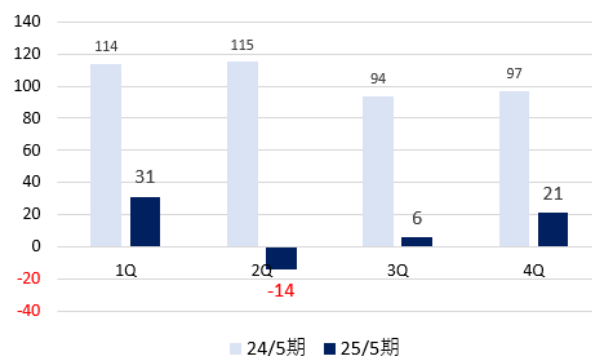
新規出店はハグオール 2 店舗、BOOKOFF 総合買取窓口 4 店舗、リブランディングした Rehello2 店舗の合計 8 店舗。

不正事案のリリース以降、新規アライアンス先の開拓は遅延しているが、既存アライアンス先からの顧客紹介案件は回復基調にある。競争の激化、中国経済状況に起因する一部相場の低迷、既存店における新規顧客の獲得の遅延などで、仕入高を伸ばしきれなかった。主に EC サイトで販売しているアパレル商品の回転率が低下していることから、買取・出品基準の見直しを進めるとともに、BOOKOFF がアパレルを展開していない都内のインショップなど、ローコスト運営によるリアル店舗での販売機会拡大も検討している。

プレミアムサービス事業 売上高推移
(単位：百万円)



プレミアムサービス事業 セグメント利益推移
(単位：百万円)



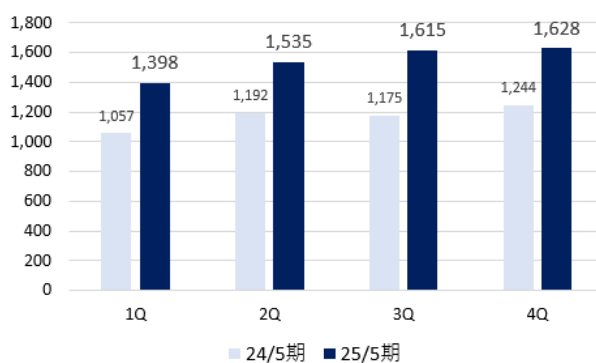
(3) 海外事業

増収減益。

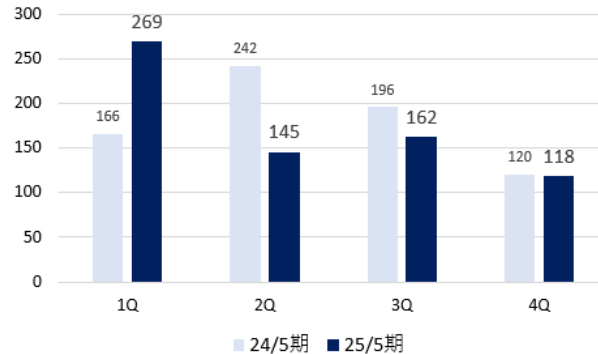
アメリカ合衆国内の「BOOKOFF」、マレーシア・カザフスタンの「Jalan Jalan Japan」それぞれにおいて新規出店が寄与し増収。アメリカは 21.9%増収、マレーシアは 14.8%増収。ただ、マレーシアにおける既存店の売上鈍化、カザフスタンにおける現地法人の管理体制の構築に伴う店舗の収益化の遅れ、新規出店による費用先行などで減益となった。

マレーシアの既存店売上鈍化については、客数回復に向け売場の改善に取り組んでいる。マレーシアの事業環境そのものは引き続き良好で、新規出店では計画以上の売上を実現している店舗もあるとのことだ。

海外事業 売上高推移
(単位：百万円)



海外事業 セグメント利益推移
(単位：百万円)



BRIDGE REPORT



【2-3 財政状態】

◎財政状態

	24 年 5 月	25 年 5 月	増減		24 年 5 月	25 年 5 月	増減
流動資産	32,208	33,517	+1,309	流動負債	20,551	20,192	-359
現預金	7,180	6,628	-552	仕入債務	783	659	-124
売上債権	3,397	3,888	+491	短期借入金	11,580	10,986	-594
たな卸資産	18,825	19,731	+906	固定負債	13,483	18,320	+4,837
固定資産	22,334	23,863	+1,529	長期有利子負債	10,801	15,605	+4,804
有形固定資産	9,854	11,742	+1,888	負債	34,034	38,513	+4,479
無形固定資産	2,428	2,118	-310	純資産	20,507	18,867	-1,640
投資その他	10,052	10,002	-50	利益剰余金	13,534	15,140	+1,606
差入保証金	7,311	7,286	-25	自己株式	-587	-3,813	-3,226
資産合計	54,542	57,380	+2,838	負債・純資産合計	54,542	57,380	+2,838

* 単位:百万円。借入金・有利子負債にはリース債務を含む。

在庫確保のためのたな卸資産が増加。新規出店や既存店のリニューアル実施に伴い有形固定資産も増加し、資産合計は前期末比 28 億円増加し 573 億円。

長期有利子負債が増加し、負債合計は同 44 億円増加の 385 億円。

自己株式の増加等で純資産は同 16 億円減少の 188 億円。

自己資本比率は前期末比 4.6pt 低下し、32.5%。

◎キャッシュ・フロー

	24/5 期	25/5 期	増減
営業 CF	4,084	3,062	-1,022
投資 CF	-2,411	-2,510	-99
フリーCF	1,673	552	-1,121
財務 CF	-100	-1,118	-1,018
現金・現金同等物残高	7,180	6,628	-552

* 単位:百万円

税金等調整前当期純利益は増加したものの、法人税等の支払増加や特別調査費用等の支払により営業 CF、フリーCF のプラス幅は縮小。自己株式取得による支出の増加等で財務 CF のマイナス幅は拡大。

キャッシュポジションは低下した。

【2-4 トピックス】

◎不正事案に対する再発防止策の進捗

再発防止策は、2024 年 11 月より始動している。

「現預金管理のルール見直し」「実地棚卸のルール見直し」「マネジメントレビューの実施」「本部における異常値分析」という優先順位の高い再発防止策については、2025 年 5 月期中に完了した。一部システム改修が必要な対策については、2025 年 7 月に完了した。

システム開発は、「対応案件のリスト化」の下、全 57 案件中 28 案件が完了・実装済みとなっている。26 年 5 月期にはすべての案件を完了・実装済とする計画だ。

BRIDGE REPORT



3. 2026 年 5 月期業績予想

【3-1 業績予想】

	25/5 期	構成比	26/5 期(予)	構成比	前期比
売上高	119,205	100.0%	127,000	100.0%	+6.5%
営業利益	3,448	2.9%	3,800	3.0%	+10.2%
経常利益	3,903	3.3%	4,000	3.1%	+2.5%
当期純利益	2,101	1.8%	2,200	1.7%	+4.7%

* 単位:百万円

増収増益を予想、各段階利益は過去最高を更新

売上高は前期比 6.5%増の 1,270 億円、営業利益は同 10.2%増の 38 億円、経常利益は同 2.5%増の 40 億円の予想。各段階利益は過去最高を更新する見込み。国内ブックオフ事業において、再発防止に向けた取り組みを進めながらも、持続可能な体制構築のための事業投資を継続する。配当は前期比 5.00 円/株増配の 30.00 円/株を予想。予想配当性向は 23.9%。

【3-2 各種前提・見通し】

(1)国内ブックオフ事業

リプレースを含む新規出店は、BOOKOFF、BOOKOFF PLUS、BOOKOFF SUPER BAZAAR 合わせて年間 8~10 店舗を計画している。新規出店の他、既存店において、トレカ・ホビー強化及び売り場全体の効率化のための商材ゾーニング変更のためのリニューアルを継続して実施する。25 年 5 月期は新規出店のなかった「あそびバ」は、トレーディングカードの環境も踏まえ、出店体制を検討、調整中である。

直営店既存売上高前年比は、上期 106%、下期 104%、通期で 105%程度の見込み。

売上は既存店中心に好調だが、積極出店や最低賃金の上昇に伴う人件費の増加、ソフトウェア償却費の増加、再発防止費用の負担等により 10 百万円程度の微増益を見込んでいる。

(2)プレミアムサービス事業

新規出店は、hugall、aidect 合わせて 10 店舗を計画している。仕入の回復などによる店舗収益の改善効果は見込むが、一部 hugall 店舗の退店による影響もあり、50 百万円程度の増益を計画している。

(3)海外事業

新規出店は 12~13 店舗を計画している。内訳は、マレーシア直営店 4 店舗、米国直営店 5 店舗、カザフスタン及びその他の加盟店 3~4 店舗。

前期低調だったマレーシアの既存店売上については、客数回復に向け売場の改善に取り組んでいる。これを受けて、セグメント利益は 2 億円程度の増益を見込んでいる。

(4)その他事業

おたかづけサービスでの赤字縮小により、前期の 2 億 59 百万円の損失から、50 百万円程度の黒字転換を予想している。

Japan TCG Center は 25 年 5 月期、4 店舗出店の計画であったが、適切な出店場所を開発しきれず 2 店舗にとどまった。新規事業の本格的な立ち上げのためにはサンプル数拡大が不可欠であることから、前期の反省の下、4 店舗の確実な出店に取り組む。

4. 中期経営方針と進捗

【4-1 これまでの歩みと事業環境】

ブックオフコーポレーションとして中古本の仕入・販売からスタートし、2000 年以降、取扱商材を拡大するとともに、積極的な店舗展開で成長してきた同社は、出店商圏余地が限界を迎える中でも店舗の複合化・大型化を進め利益の拡大を実現してきた。しかし、EC や CtoC の拡大、競争激化の中で、収益は低迷し、2016 年～2018 年には最終赤字を計上することとなった。こうした状況下、EC サイト「ブックオフ公式オンラインストア」と店舗との連携強化や高額商品を取り扱うプレミアムサービス事業の開始、買取特化型店舗「BOOKOFF 総合買取窓口」(Rehello)の新設など、変革のためのトライ＆エラーを進め事業基盤の再構築を図ってきた。

コロナ禍の影響も受けたが、国内ブックオフ事業の再強化、プレミアムサービス事業及び海外事業への注力、新業態店舗の開発などにより経常利益 30 億円を創出することができる体制を整えることができた。

変革期を経て今期以降を持続可能な新たな成長期と位置付けている。

同社資料によれば(リサイクル通信調べ 2023 年)、国内リユース市場は、2009 年 1.1 兆円が 2022 年には 2.9 兆円まで拡大。2030 年には更に 4 兆円まで伸長すると見込まれている。

【4-2 目指す姿】

成長の続くリユース市場において「リユースのリーディングカンパニー」を目指す。

そのために、「あらゆるお客様層がお得に、楽しく、安心して買える・売れる」環境の整備、「すてない社会」の実現、リユースの世界展開、リユース拡大のための活動、などに取り組む。

事業ミッションである「多くの人に楽しく豊かな生活を提供する」ことの実現による企業価値の最大化を目指している。

「経営理念の体現」「人財育成」「既存事業 CF の永続性担保」「資本コストの低減」から成るグループの普遍的価値をベースに、各事業を推進し成長を追求する。

また、「経営理念、ミッションに通ずるものであること」「ブックオフグループの事業展開で生み出された強みを活かすことができること」「ブックオフグループで働く従業員の新たなキャリア形成につながる」という方針に基づいて、引き続き新規事業開発や M&A を検討する。



(同社資料より)

【4-3 事業方針】

(1)概要

成長市場において、「1. 会社概要」で触れた「経営理念」「MISSION」「VISION」の下、探索と深化を兼ね備えた持続的な成長の実現に向けて、従前のテーマであった「本だけじゃないブックオフ」から一歩進み、「ブックオフだけじゃないブックオフグループ」、つまり「事業ポートフォリオの変革」が不可欠であると考え、中期的な事業方針としている。

BRIDGE REPORT



(2)各事業の位置付け

国内ブックオフ事業を「深化領域」、プレミアムサービス事業、海外事業、事業開発領域を「探索領域」と位置付け、深化領域で生み出した収益・ノウハウ・人財を探索領域に投資。

探索領域における利益成長により、25 年 5 月期に記録した過去最高利益(経常利益 39 億円)を大きく超える利益獲得を目指すと同時に、収益性の高い探索領域の利益構成比を高めることにより、連結ベースでの利益率を向上させる考えだ。

国内ブックオフ事業においては、損失計上という困難な時期もあったが、それを乗り越えて再び堅実な成長路線に回帰してきた。そうした中で、基礎的なマネージメントスキル、コミュニケーションの取り方、チームビルディングや社員のモチベーション向上のための手法といった、いわば人財育成のための要諦が同社では確立することができている。

こうした優れた人財育成のノウハウを「探索領域」に導入していく。「深化領域」と「探索領域」ではビジネスモデルも異なるためチャレンジングな部分もあるが、同社の大きな強みである人財育成の仕組みを「探索領域」でも展開することで、大きな成長に繋げていく。

(3)国内市場環境での成長についての考え方

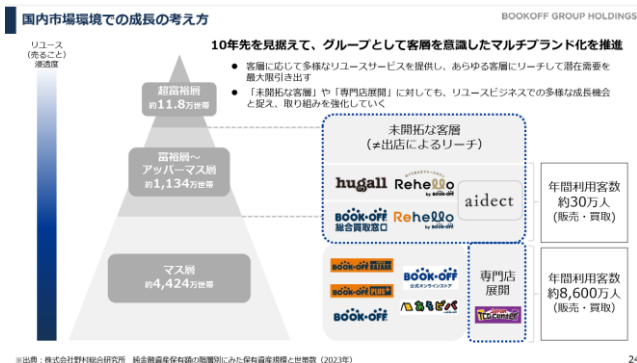
主力の国内ブックオフ事業を中心とした国内市場における成長シナリオを以下のように考えている。

創業以来、書籍を中心とした国内ブックオフ事業は、約 4,400 万世帯と言われるマス層を対象にサービスを提供してきた。販売・買取の利用者は年間約 8,600 万人に上る。マス層は自分の所有物を売る「リユース」という考え方が浸透している。

一方、約 1,100 万世帯の富裕層・アッパーマス層、約 11 万世帯の超富裕層は、マス層に比較すると「リユース」が浸透していない。

そこで、同社では、客層に応じて多様なリユースサービスを提供し、あらゆる客層にリーチして潜在需要を最大限引き出すことを目指す。

富裕層・アッパーマス層の「未開拓な客層」には、出店によるリーチにとどまらないスタイルでプレミアムサービス事業を提供するほか、マス層のうちトレーディングカードに関心の高い潜在顧客には「専門店」Japan TCG Center により需要を開拓。リユースビジネスでの多様な成長機会と捉え、取り組みを強化していく。



(同社資料より)

(4)各事業の取組み

①国内ブックオフ事業

◎基本方針

同社では、国内ブックオフ事業の成長に向け、出店投資や商材拡張・デジタル活用を進めてきた結果、売上高は右肩上がりが続いている。コロナ禍で一時落ち込んだ利用客数も、コロナ禍前を大きく超える水準へ成長した。

こうした好環境下、中期方針を「お客様へ最高のリユース体験を提供する」とし、「本を中核商材に地域に合わせた商材拡張」と「ブックオフを超便利に・超面白く」に取り組んでいる。

グループの中核事業として、現状の利益水準を確保しつつ資本効率を改善し、成長事業への人財・ノウハウの輩出を継続的に行う。

出店戦略においては店舗効率の向上、顧客戦略においては来店頻度の向上、来店機会の創出、買取戦略においては体験価値の向上、顧客コストの削減、改善の継続性、デジタル戦略においてはユーザビリティの改善、商材拡張、アプリ機能の拡充に取り組む。

人財戦略においては、社員積極採用、評価基準・キャリアパスプランの多様化が重要と認識している。

BRIDGE REPORT



(同社資料より)

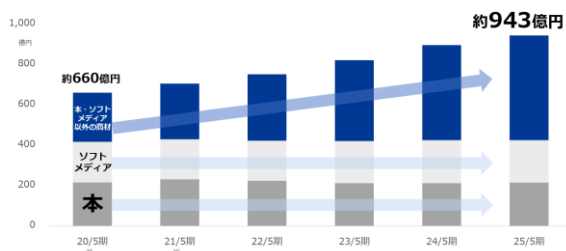
◎商材

新刊書籍の販売低迷の影響を受け、同社全体の売上が拡大する中で書籍やソフトメディアが大きく伸長することは難しいが、書籍は年代、性別を問わず幅広い顧客が利用するため大きな顧客基盤を持った商材である。加えて、粗利率も高い。リユース業界においては、アパレル、ブランド品などそれぞれの商材において強力なカテゴリーキラーが存在するので、他社との差別化要素を考えたとき、同社にとって「書籍」は戦略的に重要な中核商材であるとの認識に変化はない。書籍による獲得粗利額を維持しつつ、本・ソフトメディア以外の商材投入による売上・利益の拡大を目指しており、その方向性は着実に定着している。

国内ブックオフ事業 直営店商材別売上高の変化

BOOKOFF GROUP HOLDINGS

本・ソフトメディアの売上は維持、本・ソフトメディア以外の売上が大きく伸びている



※2019年6月～2020年5月、2020年6月～2021年5月のそれぞれ12ヵ月間の数値合計

28

(同社資料より)

◎店舗戦略

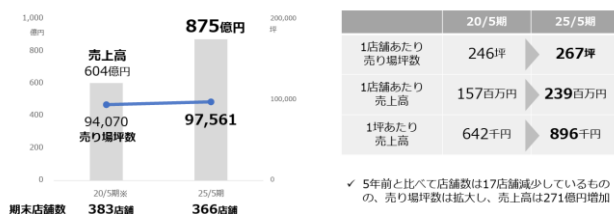
店舗効率の向上を進めている。

小型店を退店しながら大型店の出店を進めているため、合計店舗数は20年5月期末の383店舗から25年5月期末366店舗と5年間で17店舗減少しているが、売り場面積は約9.4万坪から約9.8万坪に拡大している。

売場面積拡大とともに取扱い商材の種類・ボリュームは増加し、1坪当たり売上高は同期間で約900千円と4割増加している。

直営店売上高と売り場坪数 5期前との変化

1店舗あたり、1坪あたりの年間売上高変化



※2019年6月～2020年5月の12ヵ月間の数値を使用

	20/5	25/5
1店舗あたり売り場坪数	246坪	267坪
1店舗あたり売上高	157百万円	239百万円
1坪あたり売上高	642千円	896千円

- ✓ 5年前と比べて店舗数は17店舗減少しているものの、売り場坪数は拡大し、売上高は271億円増加
- ✓ 店舗大型化と取り扱い商材の拡張により、1坪あたりの坪売上高も約4割増加している

(同社資料より)

出退店に関して具体的には、売り場坪数100坪未満の小型BOOKOFFを中心に、業績を踏まえた戦略的退店を推進している。直近2年間における新規出店店舗の平均売り場坪数は300～400坪で、閉店店舗の売り場坪数平均の2～3倍以上となっている。

特に、圧倒的な商品量と幅広いニーズに対応可能な1,000坪規模の「BOOKOFF SUPER BAZAAR」は、事業の中での利益占有率が高く、今後も積極的な出店を継続する計画だ。

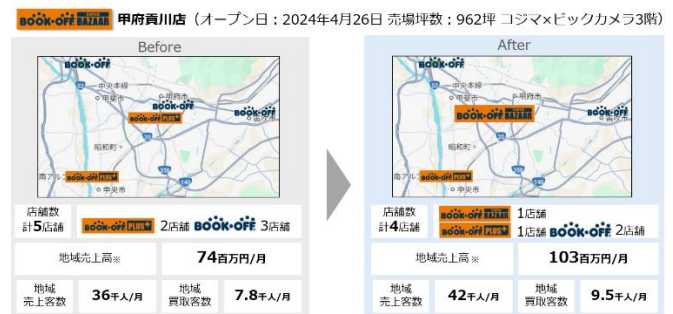
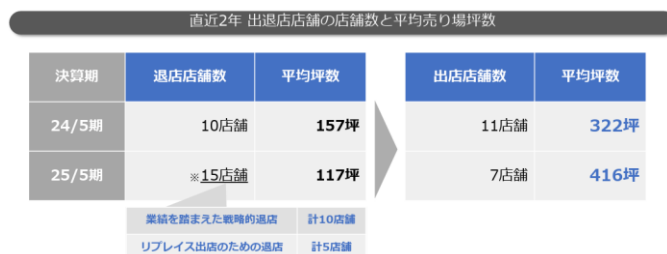
BRIDGE REPORT



(事例)

2024 年 4 月にオープンした「BOOKOFF SUPER BAZAAR 甲府貢川店」(山梨県)は、大型店舗へのリプレイスを目的に既存 BOOKOFF を 2 店舗閉店して、オープンした。

結果的には地域の利用客数が増え、再利用率が向上し、商圈が拡大した。新店オープン後翌々月の2024年6月～2025年2月と2023年6月～2024年2月までの9か月間で比較した地域売上高は39%増加、地域経常利益は17%増加した。



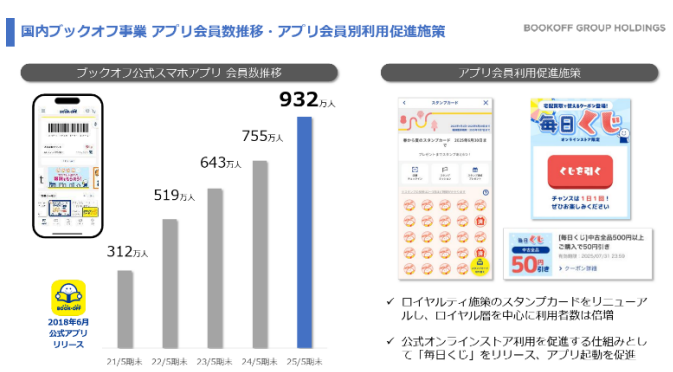
(同社資料より)

◎買取体験向上と様々な利用促進施策

店舗展開以外にも、公式スマホアプリを利用した CRM 施策の強化、接客・店舗づくりの深化、商品・顧客管理のデジタル化推進などにより顧客接点の強化と拡大を図る。



(同社資料より)



25 年 5 月末のアプリ会員数は 932 万人。アプリ会員数の拡大は、同社ならではの様々なサービスの利用拡大と収益増に結び付き始めている。

アプリ会員数は、1,000 万人達成もが近づいてきたが、これまで同様、単なる会員数の拡大のみでなく、ロイヤルティ施策による充実した機能や質の高い顧客体験の提供を通じた MAU(Monthly Active Users)の拡充に注力していく。

ロイヤルティ施策の一つとして実施しているスタンプカードをリニューアルしたところ、ロイヤル層を中心に利用者数は倍増した。直近では公式オンラインストア利用を促進する仕組みとして「毎日くじ」をリリースし、アプリ起動を促進している。

販売に加えて買取についても、「買取体験向上」に向け、アプリを利用して手軽に買取りを申し込める、売りたい商品を持ち込めるといった利用促進のためのサービス設計を進めている。

◎IT 投資



(同社資料より)

BRIDGE REPORT



店舗システム、公式サイト、公式オンラインストアなどのほか、会員アプリを中心とした顧客サービス向上、店舗・本部業務の効率化のため各種システム再構築を実施している。

25 年 5 月期は、2025 年 5 月までに直営店、加盟店全店への新たな店舗システムを導入した。その他、不正案件に対する再発防止のためのシステム改修を優先して実施した。26 年 5 月期の償却費負担額は、25 年 5 月期よりもさらに増加する見込みだ。

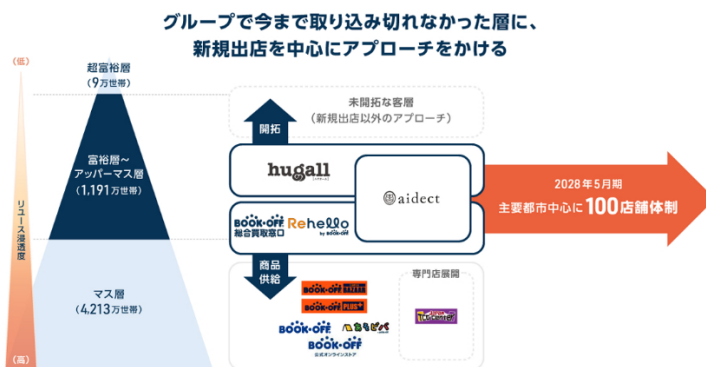
今後は、ブックオフ公式サイトや宅配買取サービスサイトなどをリニューアルするほか、会員アプリの機能拡充などを戦略的に実施し、顧客の利便性強化を図る。売上規模拡大に対応し、物流センターの倉庫オペレーションシステムの強化も必要と考えている。

②プレミアムサービス事業

「グループで今まで取り込み切れなかった層に新規出店を中心にアプローチをかける」ことを中期方針としている。主要都市を中心に 100 店舗体制の構築を目指す。

接遇・対応力強化で競争優位性を確立するほか、新規出店に加え、富裕層の顧客開拓を目指し、百貨店の外商・不動産企業・金融系企業などアライアンスパートナーの拡大による新規出店以外でのアプローチを強化し、顧客接点を拡大する。

プレミアムサービス事業 中期方針



(同社資料より)

「100 店舗体制」については、当初は 2028 年 5 月期を目標としていたが、足元の進捗と事業環境を踏まえ、達成時期を再設定する考えだ。26 年 5 月期は、総合買取窓口 (Rehello) の新規出店を一時見送り、既存店舗の強化に重点を置く。

既存の総合買取窓口 18 店舗については、26 年 5 月期中に順次「Rehello」ブランドへ屋号を統一する予定。「hugall」は、一部百貨店における契約満了に伴い 26 年 5 月期中に 6 店舗退店を予定している。これを受け、3 店舗のリプレイスと 5 店舗の新規出店を予定している。

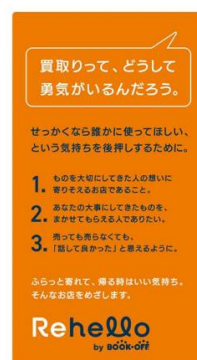
「Rehello」は、売ることに慣れていないユーザーでも安心できるサービスを提供し買取を通じて、新しい出会いの体験をつなぐ「場」となることをブランドコンセプトとしている。

気軽に立ち寄ることができるリアル店舗と、商品を簡単に探すことができる EC サイトの連携を強化し、販売効率の向上を図る。

プレミアムサービス事業「Rehello」へのリブランディング



BOOKOFF GROUP HOLDINGS



(同社資料より)

BRIDGE REPORT



③海外事業

マレーシア、カザフスタン、米国ともに、積極的な出店を進める。

同時に商品供給力強化にも取り組む。

28 年 5 月期の店舗数目標を「米国 30 店舗、Jalan Jalan Japan50 店舗」の合計 80 店舗としていたが、Jalan Jalan Japan を 70 店舗として、合計 100 店舗へ上方修正した。

2033 年 5 月期には、両者ともそれぞれ 100 店舗体制を目指す。

海外事業 中期方針

BOOKOFF GROUP HOLDINGS

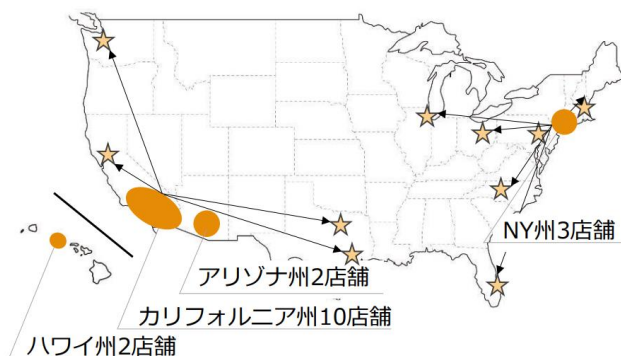


(同社資料より)

◎米国

2028 年 5 月期までに 30 店舗、2033 年 5 月期までに 100 店舗を目標としている。

アメリカ東西海岸においてドミナント出店を続けることに加え、内陸部メガシティへの展開を進めていく。2025 年 5 月期にアリゾナ州で 2 店舗目 (PHOENIX 店) を出店したのに続き、2026 年 5 月期は、新たにテキサス州とミシガン州へ出店する予定だ。出店スタイルは、日本国内のブックオフ同様のスタンダード型に加え、日本のアニメ人気を受け、アニメ専門店型も展開している。



<スタンダード型>

BOOKOFF
MASSAPEQUA店

<アニメ専門店型>

BOOKOFF
IRVINE店

(同社資料より)

商材別には、ホビー・アニメ・トレカなどが大きく伸びているが、本やソフトメディアも確実に伸長している。

米国においても書籍の出版市場は、長らくダウントレンドだったが、コロナ禍を機にトレンドが転換し、成長が続いている。そうした環境下、BOOKOFF USA の中古書籍の売上高は、既存店ベースでも上昇傾向にある。一次市場の伸びに加え、単価上昇も寄与しており、日本と同様に書籍が来店客数増につながっている。

市場拡大と店舗運営効率化に向けて、現地人財のマネジメント力向上により、オペレーションと顧客体験の向上を図るほか、100 店舗達成に向けた継続的な出店を実現するためには大都市に加え、全米での物件確保が必要となることから、より積極的に調査を実施する。

具体的には、マネジメント・育成に関しては、日・米最低 3 名のストアマネージャーを登用するほか、アリゾナ州での新規店舗開発のためのトレーニングを実施する。現地採用人財の育成は着実に進んでいるということだ。

BRIDGE REPORT



店舗づくりや商品展開に関しては、陳列ルールを刷新し、効率的な売場づくりを推進するほか、店舗備品(販促効果を高める商品説明ツール)の刷新、アニメグッズ販売方法の見直し、新たな顧客層への対応、買取システム及び査定システムの一体化に取り組む。

◎Jalan Jalan Japan

マレーシア、カザフスタンでの出店を続けるほか、新たな国への展開も検討する。2028 年 5 月期までに 70 店舗、2033 年 5 月期までに 100 店舗へ拡大する計画。

マレーシアでは、マレー半島首都圏に 13 店舗、マレー半島北部に 2 店舗、マレー半島東部に 1 店舗の合計 16 店舗を出店しているが、既存のコンディションの改善を進めつつ、引き続き首都圏を中心に出店を進める予定である。

カザフスタンでは、2024 年 4 月に合併会社を設立したが、より柔軟で迅速な意思決定のもとで、出店を加速する体制への転換を図るため、2025 年 7 月に合併契約を解消し、参加資本を譲渡した。引き続き、商品供給や営業支援等を通じて、カザフスタン国内での加盟店の店舗展開を積極的に支援する予定である。

◎供給力強化と「すてない社会」の実現

同社では店舗拡大を目指す Jalan Jalan Japan への供給力強化と、「すてない社会」実現に向けた仕組み作りに取り組んでいる。

同社グループのチェーンのみならず、他社や自治体との連携、おかたづけ事業等を通じて収集した不用品は、全国 6 か所の R ヤードでその状態によってリユース、リサイクル、廃棄に仕分けし、リユース品はマレーシア、カザフスタンに送付する。R ヤードに関しては関東圏中心にも増設も検討している。

加えて、同社が主導し、株式会社 BPLab(東京都港区)との連携により、消費者が使用して要らなくなった衣料品・雑貨を回収する資源循環のための新しいプラットフォーム R-LOOP の展開を開始した。

オフィスの一角など様々な回収スポットを設置して、要らなくなった衣料品・雑貨を回収。まだ使える衣料品・雑貨は、Jalan Jalan Japan でリユース販売を行い、使用できないものは株式会社 BPLab が再資源化・再商品化を行う。R-LOOP の運営費用は回収スポットの設置費用なども含めてブックオフグループが負担しているが、買取ではないため買取代金ゼロで Jalan Jalan Japan 向けの商品量を拡大させることができる(R-LOOP 運営費用が原価となる)。



(同社資料より)



④事業開発領域

*トレーディングカード専門店事業

「Japan TCG Center」を東名阪、政令指定都市中心に積極的に出店するとともに FC 展開を開始する。

成長するトレカ市場における多様なブランド展開によりグループのシェア拡大と収益化を図る。

26 年 5 月期は 4 店舗の出店を計画しており、効率性や収益性を見ながら、中期的には 10 店舗程度までの拡大を計画している。

BRIDGE REPORT



* CD プラ(リサイクル)事業

ゴミにしないだけでなく、自社の工夫で高い価値に変えて世の中に提案する事業へチャレンジする。

* おかたづけ事業

一都三県のほか、協力企業を増やしてサービスエリアを拡大する予定である。

できるだけゴミを減らすことで廃棄費を下げ、買取金額を作業費から引くことで顧客の期待に応える考えだ。

* 新たな事業の探索

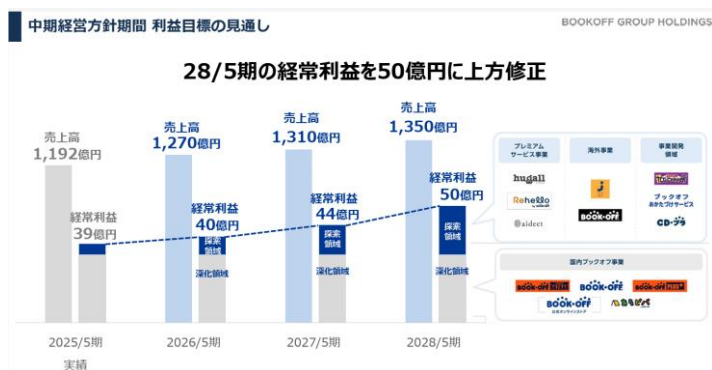
「経営理念、ミッションに通ずるものであること」「ブックオフグループの事業展開で生み出された強みを活かすことができること」「ブックオフグループで働く従業員の新たなキャリア形成につながる」という方針に基づいて、引き続き新規事業開発や M&A を検討する。

【4-4 数値目標】

◎収益拡大

2028 年 5 月期「売上高 1,300 億円、経常利益 45 億円以上」を目標としていたが、国内ブックオフ事業の堅調な業績推移を背景に、「売上高 1,350 億円、経常利益 50 億円」に上方修正した。

前述のとおり、深化領域の着実な収益獲得と、収益性の高い探索領域の利益成長によってその利益構成比を高めることで、25 年 5 月期に記録した過去最高利益(経常利益 39 億円)の大幅な更新を目指すとともに、連結ベースでの利益率を向上させる。



(同社資料より)

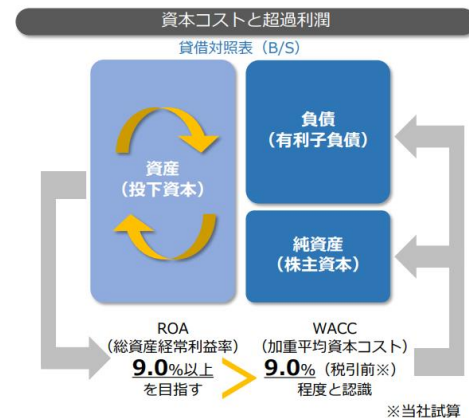
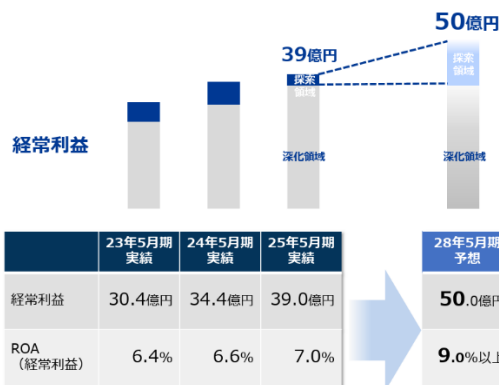
◎財務方針&資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

同社では自社株式の資本コストを WACC (加重平均資本コスト) で 9.0% 程度と認識しており、28 年 5 月期の ROA 9.0% 以上を目標としている。

現状では、深化領域である国内ブックオフ事業による利益の構成比が高いため、探索領域と位置付けるプレミアムサービス事業や海外事業、その他事業での増益に注力する。業績を踏まえた戦略的退店や店舗大型化を進めるなど、より収益性の高い事業に対する投資に注力し、資本効率の向上を図る考えだ。

* 同社では事業部門の KPI として伝統的に経常利益を用いているため、より事業部門への浸透度合いが高い経常利益を用いた ROA (総資産経常利益率) を KGI に採用している。また、同社は余剰資産が比較的小さいため、ROA と ROIC がほぼ同数値の状態である。

BRIDGE REPORT



(同社資料より)

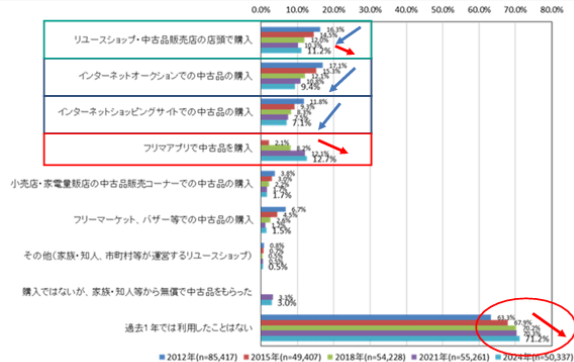
5. 堀内社長から株主・投資家へのメッセージ

国内リユース市場は、2009 年の 1.1 兆円が 2030 年には 4 兆円まで伸長すると見込まれています。家庭などで退蔵されている隠れ資産は約 70 兆円存在するとも言われており、そうした市場環境の下、当社の売上・利益も成長を遂げています。しかし、日本国内でリユースを能動的、積極的に利用している人口は決して増加しているわけではありません。環境省の調査によれば、2012 年から 3 カ年ごとの調査結果の推移を見ると、過去 1 年間にリユースを利用したことがない消費者の割合は約 7 割で増加または横ばい傾向となっています。

消費者のリユースに関する実態調査 (インターネットモニター調査、時系列整理)

- 消費者の中古品・リユース品の購入経験について、2012年から3か年ごとに調査された結果の推移を整理する。過去 1 年間のリユース品の購入経験は、フリマアプリで増加傾向、リユースショップでは減少傾向であったが直近増加に転じており、インターネットオークション、インターネットショッピングサイトは減少傾向にある。
- 過去 1 年間に利用したことがない割合は約 7 割、増加 (または横ばい) の傾向となっている。

過去 1 年間に中古品・リユース品の購入経験の経年変化 (複数回答、2012年～2024年)



出所) 環境省「令和6年リユース市場規模調査報告書」

5

こうした状況について、私は強い危機感を抱いています。

フリマアプリで偽物が届いたという話や、自宅訪問を装って行われる強盗や詐欺などの犯罪事件の発生など、リユースの良さは理解していても不安やネガティブな要素からリユースに積極的になれない方も沢山いらっしゃる中で、リユースをポジティブにし、「リユースの社会的価値の向上」に取り組むことが、リユース業界全体及びリユースのリーディングカンパニーである当社が果たすべき重大な責務であるということを強く認識しています。

企業としての利益を追求するだけでなく、環境にも社会的にも善であるリユースにより一層取り組んでいくことで、中長期的に大きく成長し続ける企業を目指してまいりますので、是非引き続き応援していただきたいと思います。

“リユースのリーディングカンパニー”としての価値創出

BOOKOFF GROUP HOLDINGS



(同社資料より)

6. 今後の注目点

国内ブックオフ事業の直営店舗数は期初(24 年 6 月)の 386 店舗から期末(25 年 5 月)376 店舗へ 10 店の純減となっている。出店 8 店舗、退店 18 店舗という内訳だが、これは決して店舗数を縮小している訳ではなく、小型店を退店しながら大型店の出店を進め、店舗効率の向上を進めているためである。

売り場坪数 100 坪未満の小型 BOOKOFF を中心に、業績を踏まえた戦略的退店を推進する一方、直近 2 年間における新規出店店舗の平均売り場坪数は 300～400 坪で、閉店店舗の売り場坪数平均の 2～3 倍以上となっている。この結果、合計店舗数は減少しているが売場面積は拡大し、取扱商品材の種類・ボリュームが増加し、1 坪当たり売上高は大きく増加している。特に、圧倒的な商品量と幅広いニーズに対応可能な 1,000 坪規模の「BOOKOFF SUPER BAZAAR」は、事業の中での利益占有率が高く、今後も積極的な出店を継続する計画だ。一方、プレミアムサービス事業は「100 店舗体制」については、当初は 2028 年 5 月期を目標としていたが、足元の進捗と事業環境を踏まえ、達成時期を再設定する考えで、まずは既存店舗の強化に重点を置く。

上方修正後の 2028 年 5 月期目標「売上高 1,350 億円、経常利益 50 億円」達成に向けた各事業の進捗を注視していきたい。

<参考:コーポレート・ガバナンスについて>

◎組織形態及び取締役、監査役の構成

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役	8 名、うち社外取締役 4 名(うち独立役員 3 名)
監査等委員	3 名、うち社外取締役 2 名(うち独立役員 1 名)

◎コーポレート・ガバナンス報告書(更新日:2025 年 8 月 25 日)

基本的な考え方

当社グループは、純粋持株会社であるブックオフグループホールディングス株式会社のもと、「事業活動を通じての社会への貢献」「全従業員の物心両面の幸福の追求」をグループ共通の経営理念とし、「経営の透明性・効率性の確保」「迅速な意思決定」「アカウンタビリティの充実」をコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。この考えのもと、株主をはじめお客様・従業員・取引先・地域社会等の各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを整え、持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する基本方針を「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み」にて、開示しております。

■コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組み

<https://www.bookoffgroup.co.jp/sustainability/top/governance/>

<コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由(抜粋)>

BRIDGE REPORT



【原則 1-4】

当社は、原則として政策保有目的の株式の取得を行わない方針を定めております。ただし、例外として、当社フランチャイズ・チェーン加盟企業の株式を保有することがあります。当社は取締役会にて保有株式につき検証を行い、個別の政策保有株式の意義を検証しております。

(検証内容)

□定性的項目

- ・取得経緯
- ・取引関係の有無
- ・保有の意義
- ・将来的なビジネスの可能性
- ・保有しない場合のリスク
- ・保有継続した場合のメリット・デメリット

□定量的な項目

- ・年間受取配当額
- ・株式評価損益

議決権行使については、議案の内容を精査及び直近3ヶ年の業績及び財務状況等を検証し、必要に応じて企業との対話を行い、株主価値向上に資するものか否かを判断した上で、適切に行使用いたします。

<コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示(抜粋)>

【補充原則 2-4①】

当社グループは、多様性の確保を含む人財育成方針、社内環境整備方針及び達成目標を定め、その実施状況と併せて自社ウェブサイト等で開示しております。

■ダイバーシティ方針(及び目標・行動計画と状況)

<https://www.bookoffgroup.co.jp/sustainability/top/society/diversity-equityand-inclusion/>

【補充原則 3-1③】

当社は、当社グループの経営戦略の開示に当たり、サステナビリティへの取り組み及び人的資本や知的財産への投資等について、決算説明資料等で説明及び開示しております。また、当社グループの事業活動が気候変動に与える影響について、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づき、自社ウェブサイト等で開示を行っております。

■気候変動への対応(TCFD)

<https://www.bookoffgroup.co.jp/sustainability/top/bookoff-group-esg-management/#seven>

【原則 5-1】

当社は、IR 担当役員を選任し、グループ戦略企画部を IR 担当部署としております。株主や投資家に対しては、決算説明会を半期に一回開催するとともに、逐次スモールミーティングや個別取材等を実施しております。また、IR ポリシーを制定し、当社ウェブサイトにて開示しております。

■IR ポリシー<株主との建設的な対話を促進するための方針>

https://www.bookoffgroup.co.jp/investor_relations/top/ir-policy/

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、「中期経営方針」において、資本コストの認識と資本収益性の改善を財務方針として明示し、事業ポートフォリオの変革を目指す方針を明記するとともに、事業ごとの中期のアクションプランを具体的に説明しております。

詳細については、2025 年 5 月期決算説明資料「中期経営方針」のページをご参照ください。

■2025 年 5 月期 決算説明資料

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9278/tdnet/2653363/00.pdf>

BRIDGE REPORT



本レポートは、情報提供を目的としたものであり、投資活動を勧誘又は誘引を意図するものではなく、投資等についてのいかなる助言をも提供するものではありません。また、本レポートに掲載された情報は、当社が信頼できると判断した情報源から入手したのですが、当社は、本レポートに掲載されている情報又は見解の正確性、完全性又は妥当性について保証するものではなく、また、本レポート及び本レポートから得た情報を利用したことにより発生するいかなる費用又は損害等の一切についても責任を負うものではありません。本レポートに関する一切の権利は、当社に帰属します。なお、本レポートの内容等につきましては今後予告無く変更される場合があります。投資にあたっての決定は、ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。

Copyright(C) Investment Bridge Co., Ltd. All Rights Reserved.

ブリッジレポート(ブックオフグループホールディングス:9278)のバックナンバー及びブリッジサロン(IRセミナー)の内容は、www.bridge-salon.jp/ でご覧になれます。



▶ 適時開示メール
配信サービス

同社の適時開示情報の他、レポート発行時にメールでお知らせいたします。

[>> ご登録はこちらから](#)



▶ 会員限定の
便利な機能

ブリッジレポートが掲載されているブリッジサロンに会員登録頂くと、株式投資に役立つ様々な便利機能をご利用いただけます。

[>> 詳細はこちらから](#)



▶ IRセミナーで
投資先を発掘

投資家向け IR セミナー「ブリッジサロン」にお越しいただくと、様々な企業トップに出逢うことができます。

[>> 開催一覧はこちらから](#)