

事業計画及び成長可能性に関する事項

2025年3月26日

株式会社BuySell Technologies

東証グロース：7685

BUYSELL
TECHNOLOGIES

01 グループ概要

02 事業概要

03 業績ハイライト・2025年12月期計画

04 中期経営計画2027

05 M & A戦略

06 投資・財務戦略

07 リスク情報・その他

01

—

グループ概要

MISSION
私たちの使命

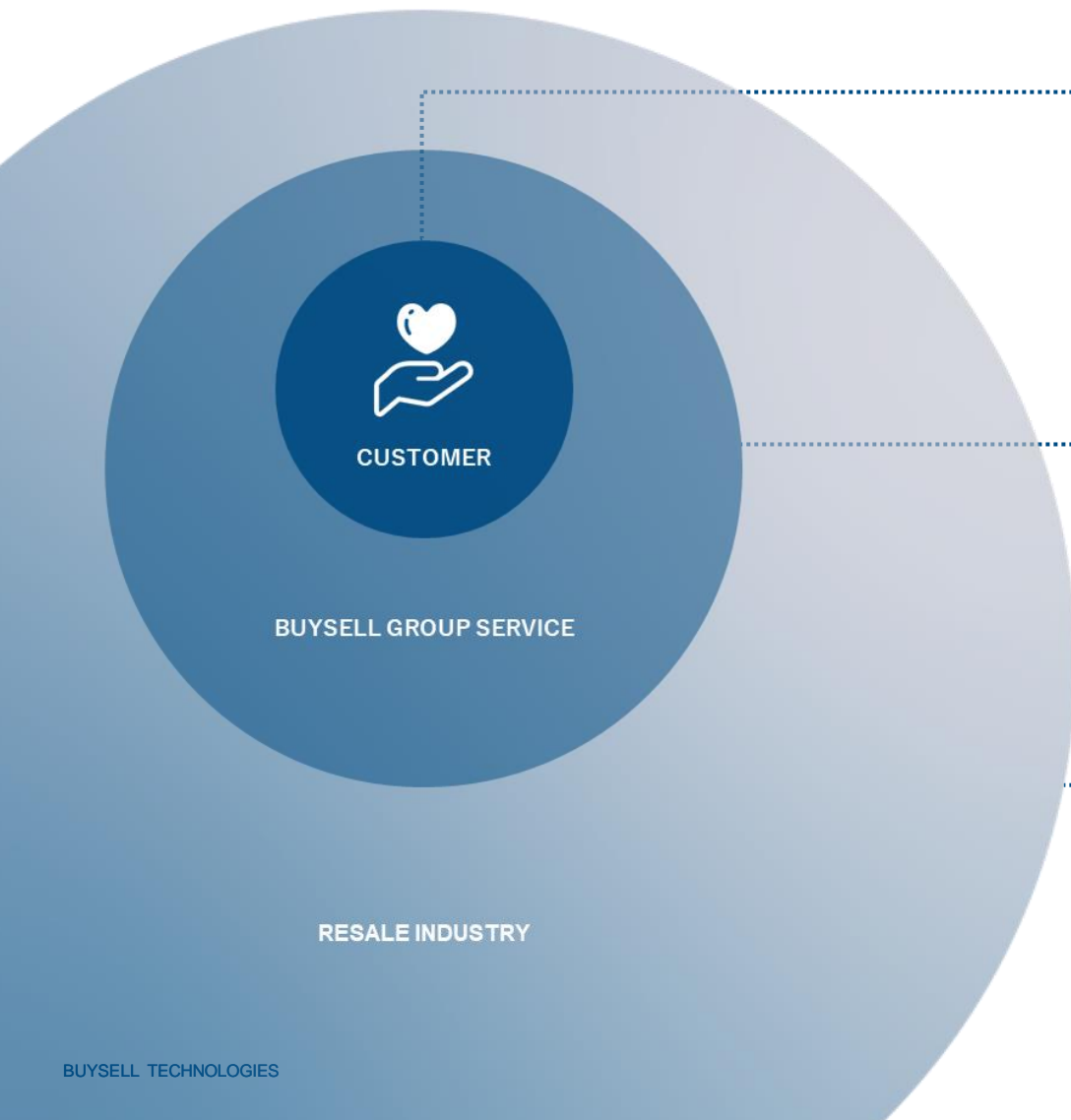
人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

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



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

- 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

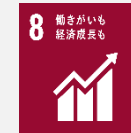


組織・人材マネジメント

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



| | | | | |
|----------------------------------|--|-------|----------------|-------|
| 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 | 4,087百万円（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 (2024年3月26日株主総会後) | 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 |
| | | | 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、株式会社BuySell Link（特例子会社） | | | |
| 従業員数 | 連結：2,336名（2024年12月31日時点） 単体：1,197名（2024年12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。 |

* 各社店舗数は2024年12月末時点

● 当社を含むグループ13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%

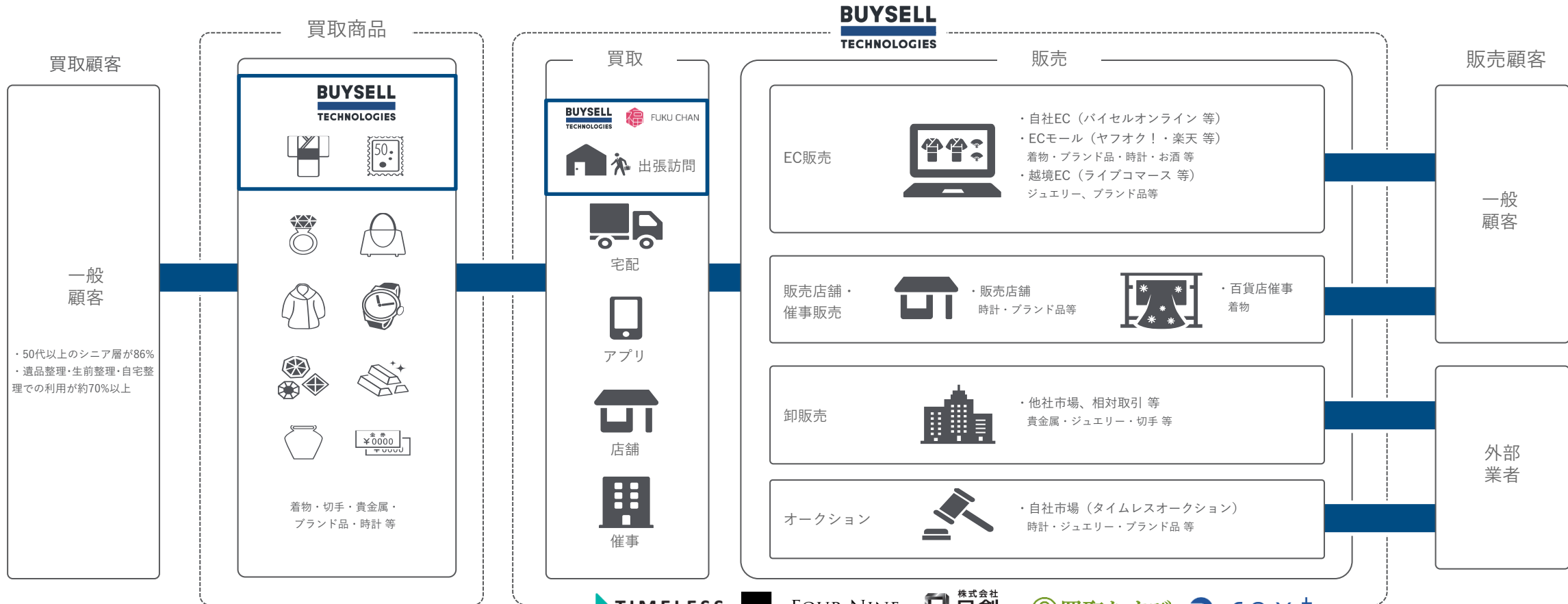
FY24 売上構成比：10%

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 |
| <p style="text-align: center;">買取</p> | <p style="text-align: center;">買取</p> | <p style="text-align: center;">買取</p> | <p style="text-align: center;">買取 販売</p> | <p style="text-align: center;">買取</p> | <p style="text-align: center;">買取</p> |
| <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 ● 店舗買取(35店舗) | <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(34店舗) ● 百貨店催事買取 <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」 <ul style="list-style-type: none"> ● フランチャイズ(238店舗) ● 直営店 (21店舗) | <ul style="list-style-type: none"> ● 「ブランドピース」 <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗買取・店舗販売 (6店舗) | <ul style="list-style-type: none"> ● 「買取むすび」 <ul style="list-style-type: none"> ● 直営店 (62店舗) | <ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社REGATE「買取 福ちゃん」 <ul style="list-style-type: none"> ● 出張訪問買取 ● 店舗買取 (20店舗) |
| <p style="text-align: center;">販売</p> | <p style="text-align: center;">販売</p> | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● EC販売「バイセルオンライン」・「バイセルブランシェ」 <ul style="list-style-type: none"> ● 他社ECモール (楽天、ヤフオク等) ● 販売店舗 <ul style="list-style-type: none"> ● 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) <ul style="list-style-type: none"> ● 催事販売 | <ul style="list-style-type: none"> ● 古物オークション「TIMELESS AUCTION」 <ul style="list-style-type: none"> ● ブランドバック オークション <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● WEB形式、月2回 | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● 株式会社日晷堂「日晷堂」 <ul style="list-style-type: none"> ● 出張訪問買取 ● 店舗買取 (2店舗) <p>*上記ほか、傘下にリユース関連の機能会社5社を有する</p> |

グループ事業系統図

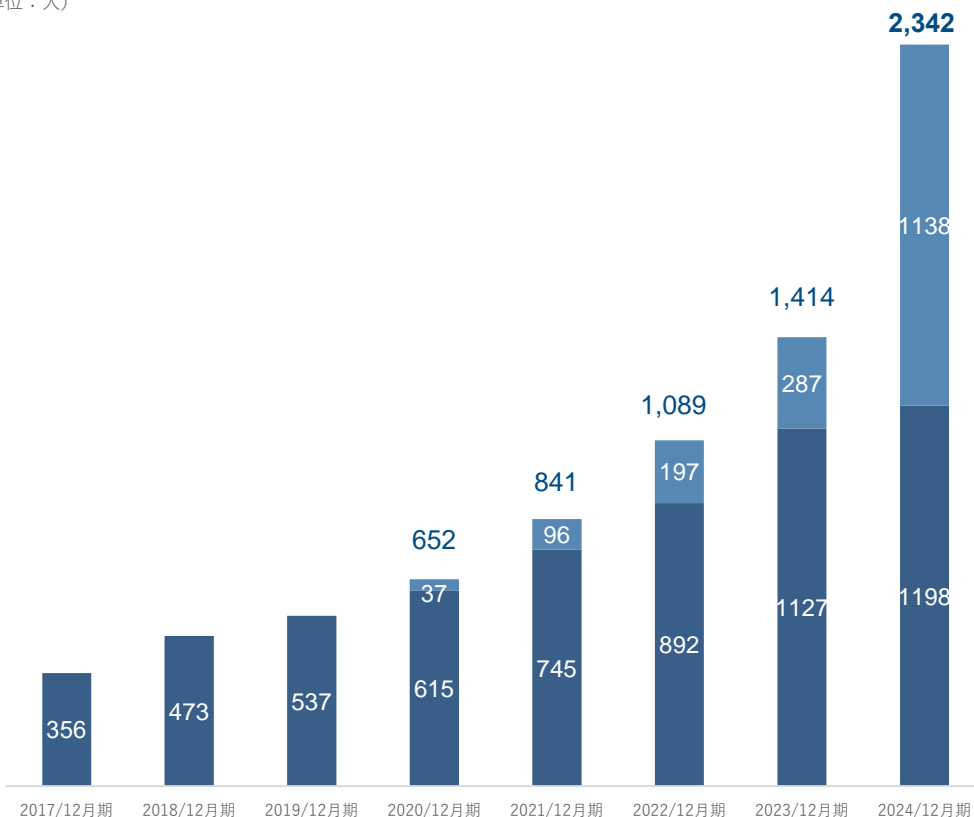
- 着物・切手・ブランド品・時計等のラグジュアリー商材を、出張訪問買取を中心とした多様なチャネルで買取り
- 遺品整理・生前整理・自宅整理での当社サービス利用が約70%を占め、50代以上のシニア層の顧客が86%
- 買取商材は、古物オークション等のtoB向け、EC販売・催事・店舗販売等のtoC向けの多角的な販路を持ち、在庫リスクは僅少



- 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

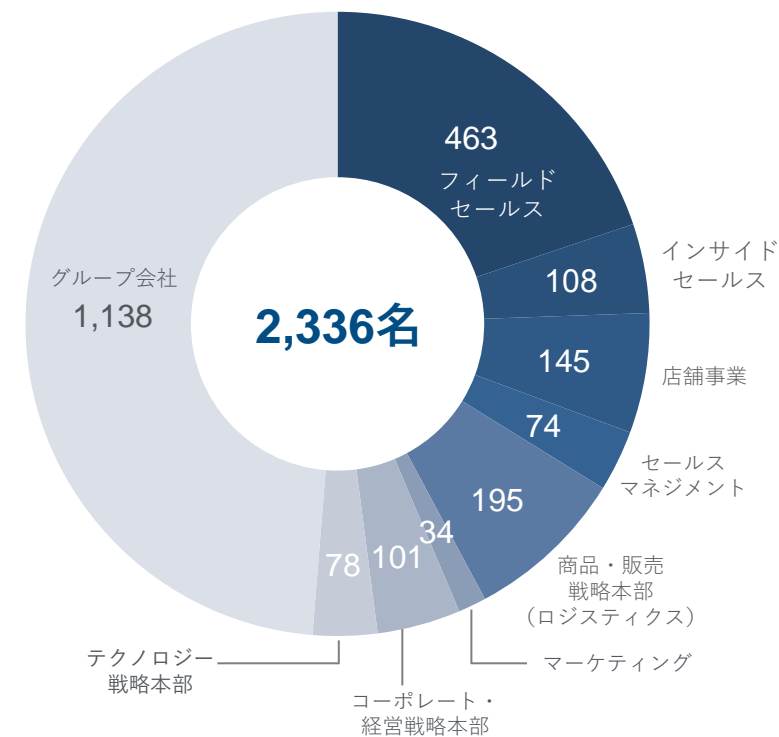
グループ従業員数推移

(単位：人)



■ バイセル ■ レクストHD・タイムレス・フォーナイン・日創・むすび

グループ人員構成 (2024年12月末時点)



- 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管掌。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転出。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。グローバルアドバイザーベンチャーズ 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。

- 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



- 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 | M&A | 投資・資本市場 |
| 岩田 匡平 | 代表取締役会長 | |  | ● | ● | | | | | | |
| 徳重 浩介 | 代表取締役社長兼CEO | |  | ● | ● | | | ● | | | |
| 吉村 英毅 | 取締役 | |  | ● | | | | | | | |
| 小野 晃嗣 | 取締役CFO | |  | ● | | ● | | | | ● | |
| 今村 雅幸 | 取締役CTO | |  | ● | | | ● | | | | |
| 秋山 友紀 | 社外取締役 | ● |  | | | | | | | | ● |
| 我堂 佳世 | 社外取締役 | ● |  | ● | | | | | | ● | |
| 渡部 恒郎 | 社外取締役 | ● |  | ● | | | | | | ● | |
| 鈴木 真美 | 社外取締役 常勤監査等委員 | ● |  | | | ● | | | | | |
| 原 敏弘 | 社外取締役 監査等委員 | ● |  | | | | | | ● | | |
| 洞澤 美佳 | 社外取締役 監査等委員 | ● |  | | | | | | ● | | |

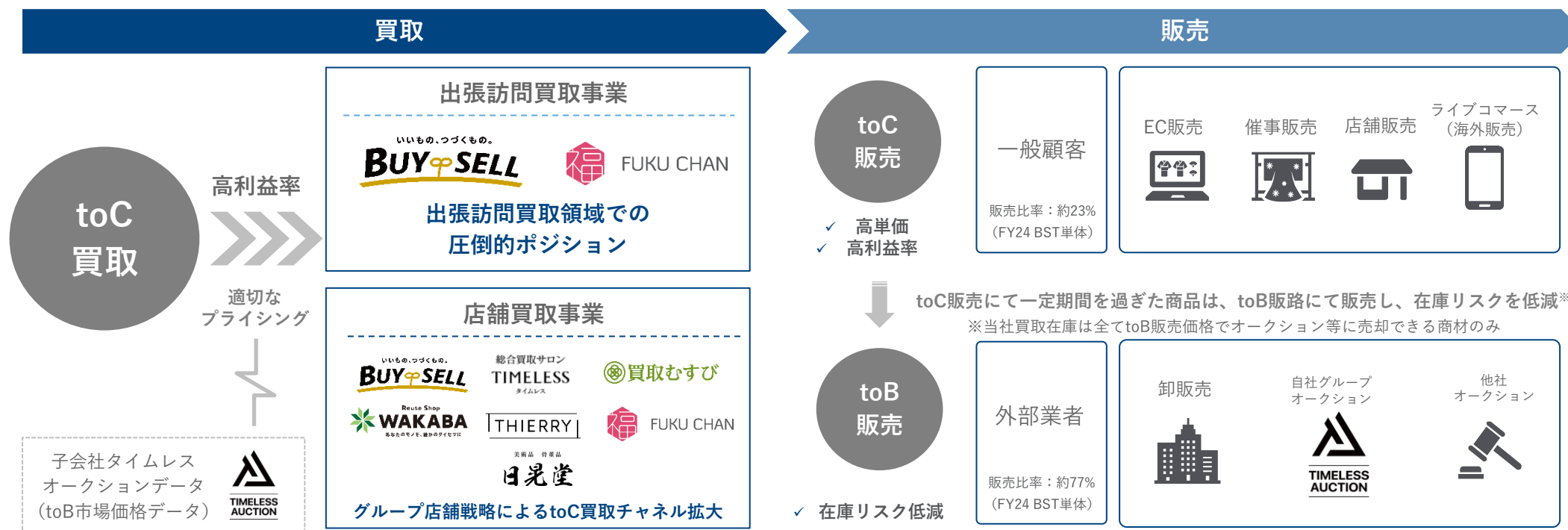
02

—

事業概要

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



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ネル

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

出張訪問買取 市場規模

SAM : 4.8兆円

SOM : 1.5兆円

店舗買取 市場規模

SAM : 1.3兆円

SOM : 0.9兆円

当社の考える
市場の捉え方

- 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

- 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

当社の
戦略基本方針

いいもの、つづくもの。
BUYSELL × **FUKU CHAN**

年間約40万件訪問 (FY24実績)

「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

いいもの、つづくもの。
BUYSELL **FUKU CHAN** 
 買取むすび  **WAKABA** Reuse Shop **総合買取サロン**
あなたのおモノを、誰かのライフに **TIMELESS**
英物品 特選品 **日晷堂**
タイムレス

418店舗 (FY24.12時点)

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

潜在リユース市場（かくれ資産）

- 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

潜在リユース市場規模

年間不用品の推定価値

+7.6兆円/年

かくれ資産

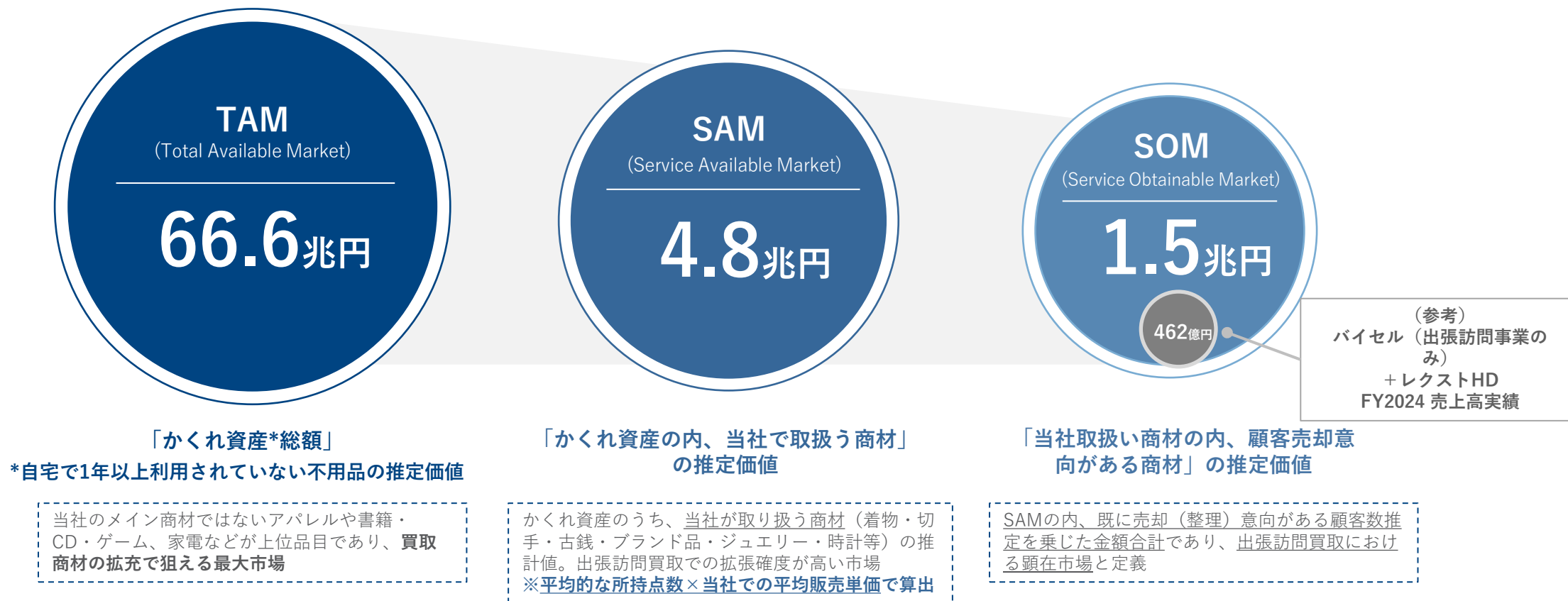
総額 66.6兆円

顕在リユース市場規模
(2023年推計)

3.1兆円

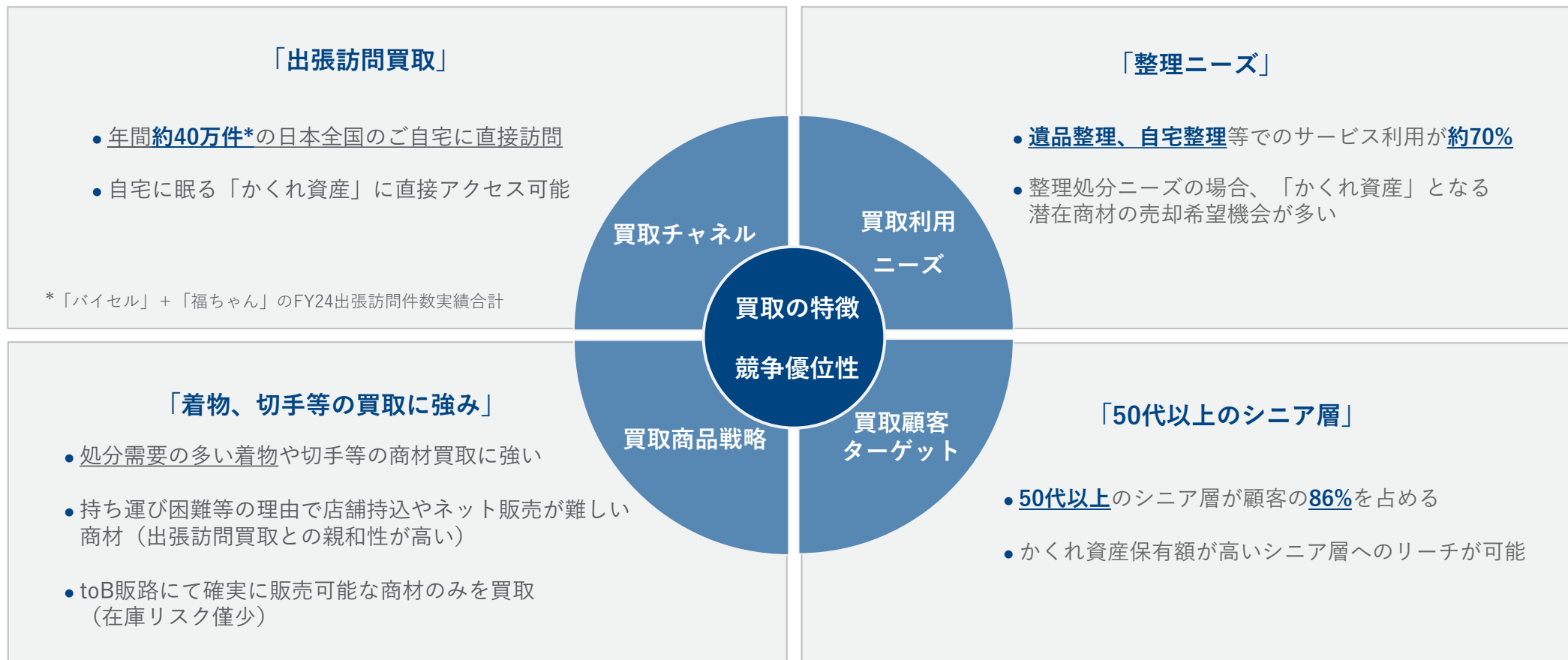
- 66兆円の膨大な「かくれ資産」の内、当社グループが主に取り扱う商材の推定価値（SAM）は約4.8兆円、顧客が売却による処分意向を持っている商材の推定価値（SOM）は約1.5兆円にのぼり、当社グループの出張訪問買取事業が現実的にリーチできる市場規模は大きいと推察

出張訪問買取市場（かくれ資産）のTAM/SAM/SOM（当社推計含む）



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

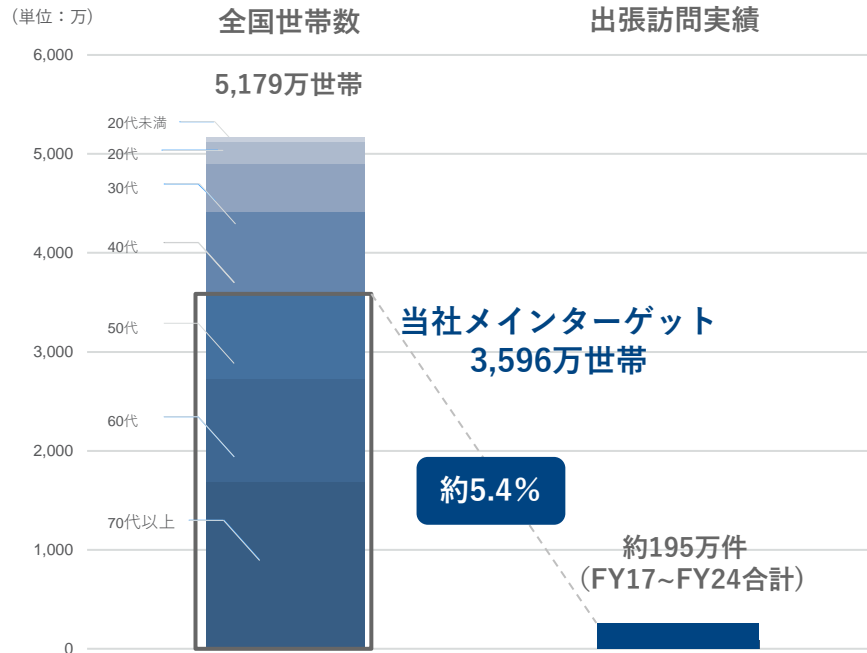


*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

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

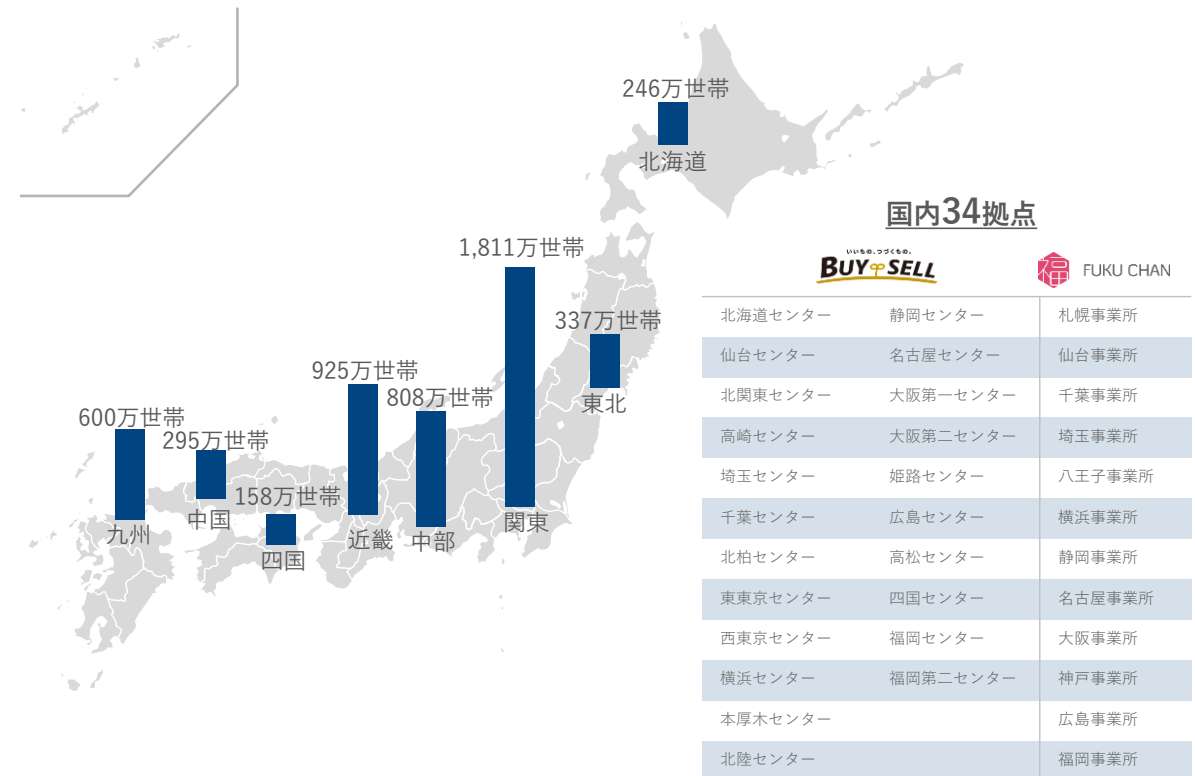


出典：厚生労働省「2019（令和元）年国民生活基礎調査」より当社作成

※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

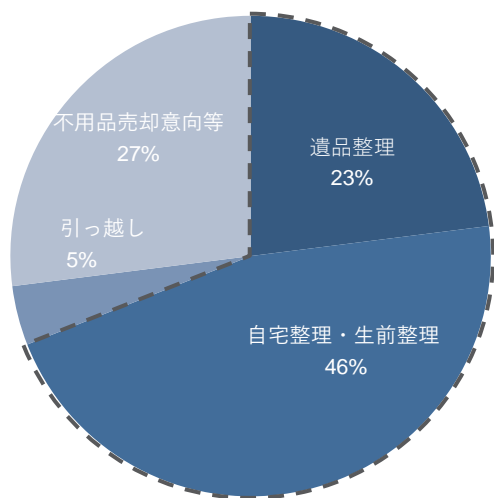
2024年12月末拠点数：バイセル22拠点、福ちゃん12拠点



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70%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86%以上
- 処分需要の多い着物等の買取に強く、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

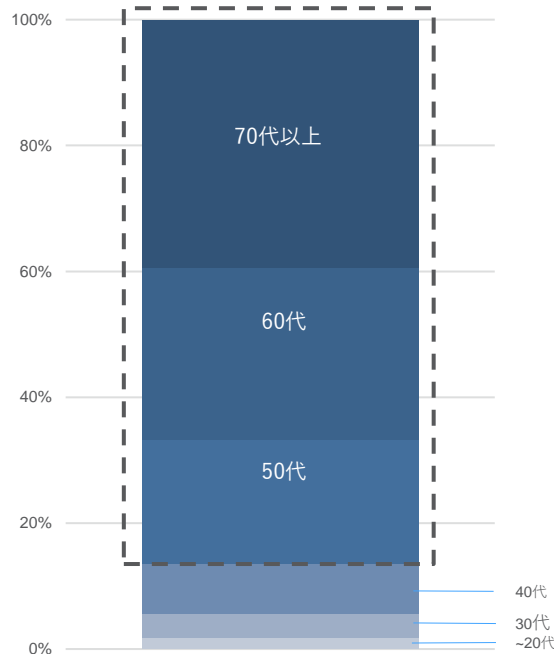
買取利用ニーズ



- 遺品整理・生前整理・自宅整理での利用が約70%

出典：2022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86%

出典：2022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

参考) 出張訪問買取 ビジネスモデル概観

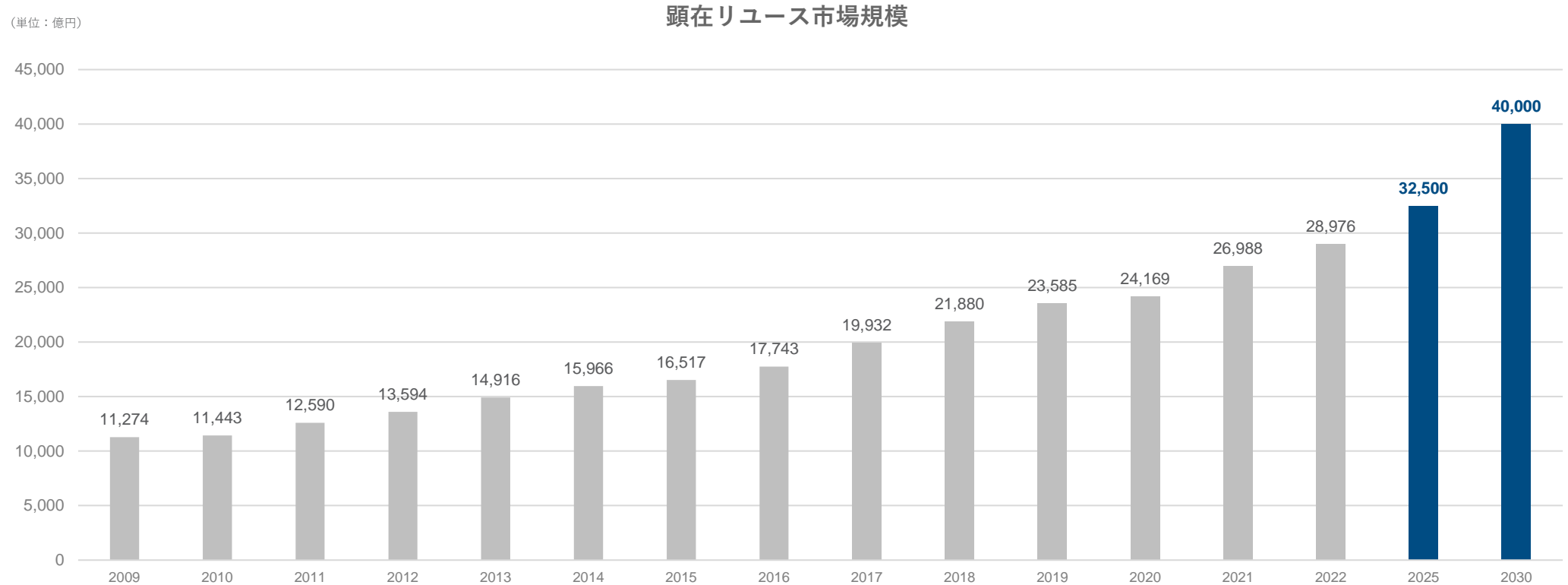
- ①マーケティング②アポイントメント生成③出張訪問④真贋・査定⑤コンプライアンス⑥在庫・販売戦略に関する一貫通貫のオペレーションを自社内製で組織化し、各部門のKPIに基づくデータドリブン経営により事業成長を実現

出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観



参考) 顕在リユース市場規模

- リユース市場は2022年も約2.9兆円と拡大を継続し、2025年は約3.2兆円、2030年には4.0兆円まで拡大すると推計



出典: 2023年09月23日付「リサイクル通信 リユース業界の市場規模推計2023」

- BtoC市場の構成は店舗買取経由が中心の市場であり、推計約1.3兆円の市場規模を誇る
- 約19,000店の買取店舗が存在し競争がある市場だが、差別化要素が少なく同質的なサービス提供に留まっており、当社重要戦略であるM&Aの加速により、業界再編を含めたリユース業界のロールアップを実現可能な市場

顕在リユース市場（店舗買取市場）のTAM/SAM/SOM（当社推計含む）

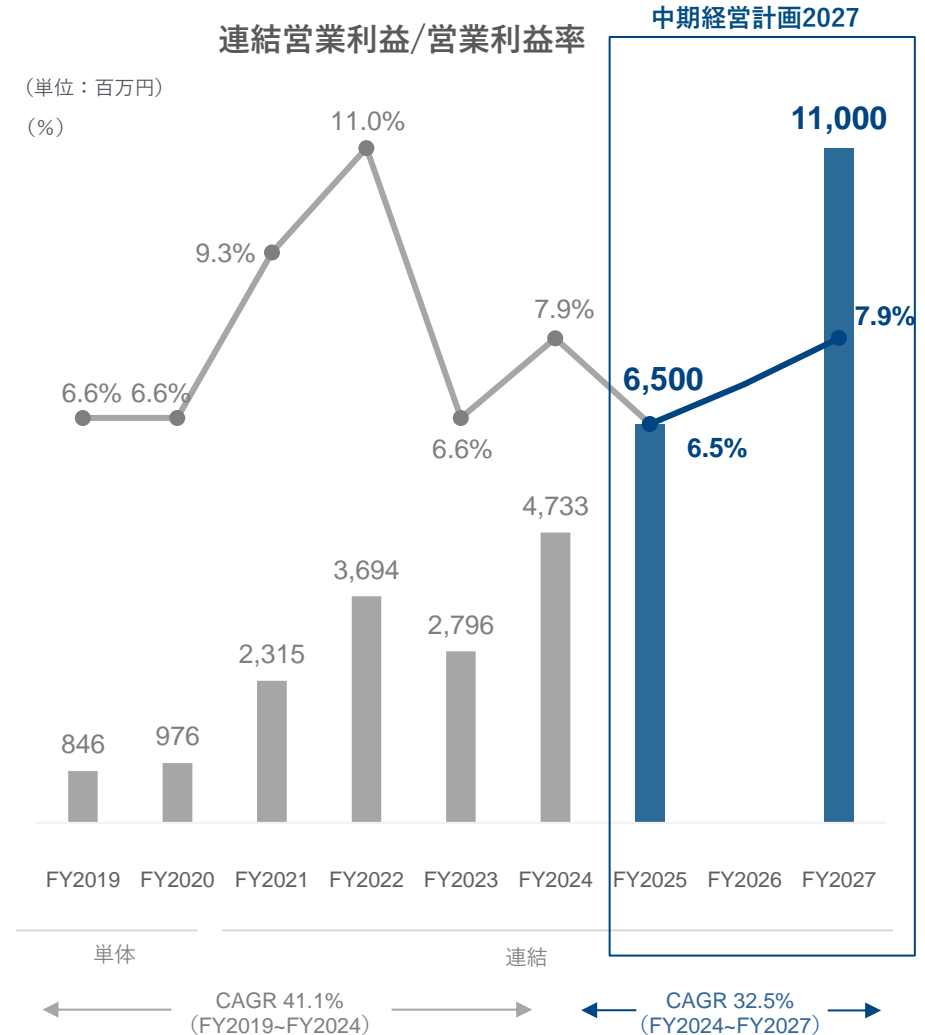
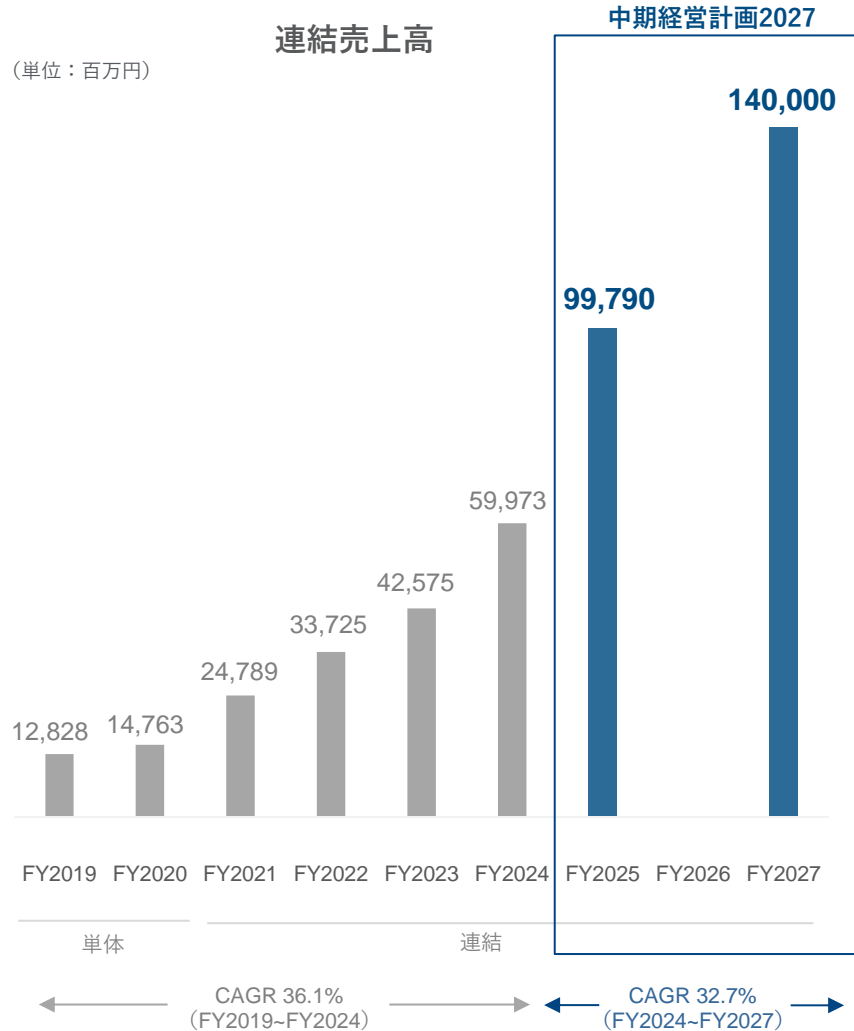


03

—

**業績ハイライト
2025年12月期計画**

業績ハイライト及び中期業績目標



2024年12月期 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単価向上施策や戦略的なリピート獲得が奏功し、営業利益は計画を超過する4,733百万円 (YoY 69.3%)で着地、営業利益率も7.9%へ向上

| (単位：百万円) | 2023年12月期 | 2024年12月期 | 増減 | 増減率 | (参考) 2024年12月期 通期修正計画 | 計画比 |
|-----------------|-----------|---------------|---------|--------|-----------------------------|--------|
| 連結PL | | | | | | |
| 売上高 | 42,574 | 59,973 | +17,398 | +40.9% | 61,850 | -3.0% |
| 売上総利益 | 24,493 | 31,655 | +7,162 | +29.2% | 32,651 | -3.0% |
| 売上総利益率 | 57.5% | 52.8% | -4.7pt | - | 52.8% | - |
| 販売費及び一般管理費 | 21,696 | 26,921 | +5,225 | +24.1% | 27,971 | -3.8% |
| (内訳) 広告宣伝費 | 6,524 | 7,598 | +1,073 | +16.5% | 7,855 | -3.3% |
| (内訳) 人件費* | 7,926 | 10,156 | +2,229 | +28.1% | 10,621 | -4.4% |
| 営業利益 | 2,796 | 4,733 | +1,937 | +69.3% | 4,680 | +1.1% |
| 営業利益率 | 6.6% | 7.9% | +1.3pt | - | 7.6% | +0.3pt |
| 調整後EBITDA | 3,994 | 6,398 | +2,403 | +60.2% | 6,332 | +1.0% |
| 調整後EBITDAマージン* | 9.4% | 10.7% | +1.3pt | - | 10.2% | +0.5pt |
| 経常利益 | 2,754 | 4,198 | +1,443 | +52.4% | 4,140 | +1.4% |
| 経常利益率 | 6.5% | 7.0% | +0.5pt | - | 6.7% | +0.3pt |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,453 | 2,411 | +957 | +65.9% | 2,240 | +7.6% |

売上高

- 在庫の販売を戦略的に翌期に繰越し

売上総利益率

- 前年比は店舗子会社の新規連結によるミックス変化で低下
- BST単体の売上総利益率は64.1%と高水準を維持

広告宣伝費

- 子会社による増加約7.4億円

営業外損益

- レクストHDのM&A資金借入に伴う支払手数料の発生等

純利益

- 雇用促進税制の適用により想定比上振れ

*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

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

出張訪問買取事業 主要KPI推移 (BST単体)

- Q4 の出張訪問数は、利益創出を重視する戦略方針に基づき採算性重視の広告宣伝投資を徹底しており、YoY-11%は戦略方針に沿った着地
- 戦略的な再訪の増加やイネーブルメントの成果が着実に表れたことから粗利単価が大幅に上昇し、出張訪問あたり売上総利益は通期計画を超過。出張訪問あたり広告宣伝費はやや高い水準で着地するも、出張訪問あたり売上総利益の増加により、出張訪問あたり変動利益は計画通りで着地

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 | FY2023 | FY2024 | | 通期計画比 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期 | 通期計画 | |
| 出張訪問数 (件) | 180,146 | 187,871 | 209,526 | 243,321 | 260,997 | 270,944 | 284,800 | 95.1% |
| 出張訪問あたり変動利益 (円) | 32,178 | 35,526 | 40,238 | 45,560 | 44,214 | 47,343 | 47,200 | +0.3% |
| - 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 | 65,600 | +2.7% |
| - 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 | 18,400 | +8.8% |

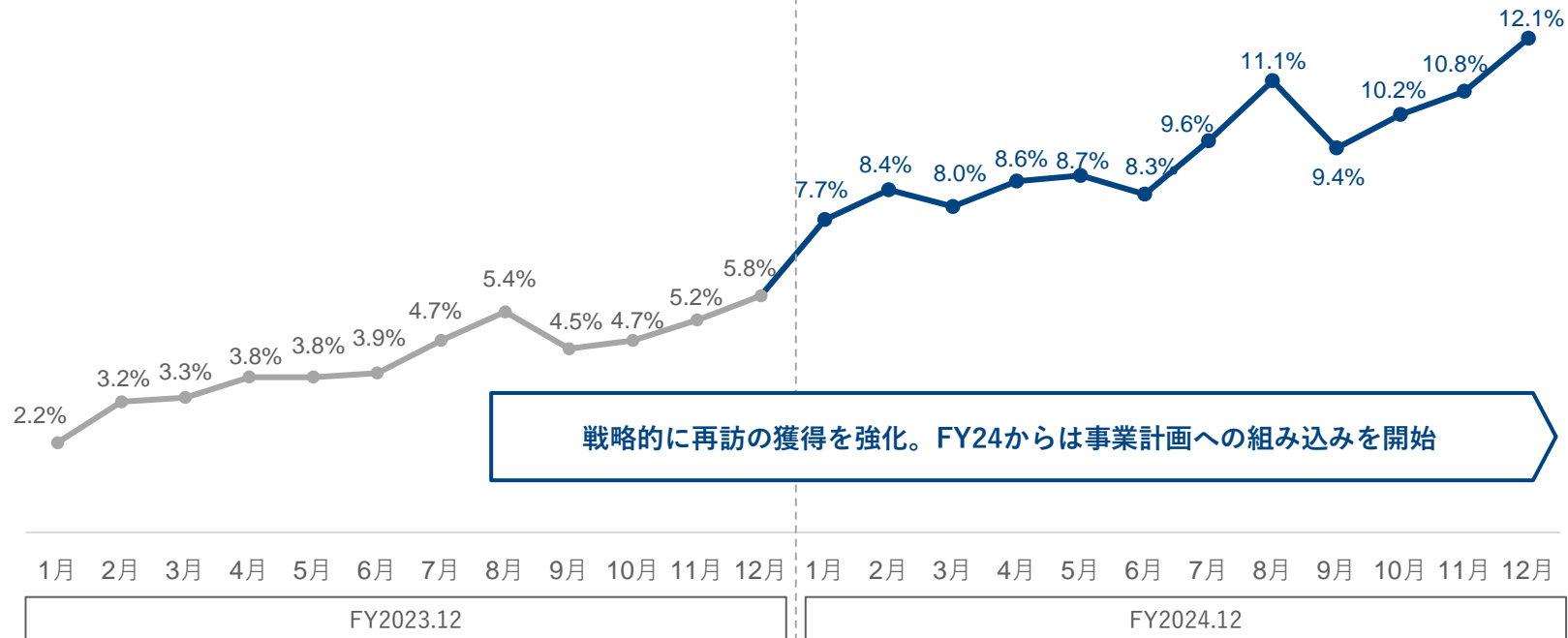
| KPI推移 (四半期会計期間比較) | FY2022 | | | | FY2023 | | | | FY2024 | | | | 前年同期比 (対Q4) |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | |
| 出張訪問数 (件) | 49,174 | 60,929 | 64,859 | 68,359 | 57,724 | 63,570 | 63,652 | 76,051 | 62,744 | 74,271 | 66,559 | 67,370 | -11.4% |
| 出張訪問あたり変動利益 (円) | 47,179 | 46,133 | 40,830 | 48,371 | 40,757 | 46,644 | 40,288 | 47,493 | 41,998 | 50,511 | 45,508 | 49,108 | +3.4% |
| - 出張訪問あたり売上総利益 (円) | 65,354 | 61,503 | 56,907 | 65,436 | 59,487 | 66,603 | 61,376 | 65,828 | 61,905 | 69,528 | 66,176 | 69,703 | +5.9% |
| - 出張訪問あたり広告宣伝費 (円) | 18,175 | 15,370 | 16,077 | 17,066 | 18,729 | 19,958 | 21,087 | 18,336 | 19,907 | 19,017 | 20,669 | 20,595 | +12.3% |

出張訪問買取事業 KPI推移 – 再訪率

- 戦略的な再訪獲得強化により、再訪比率は順調に向上。特に事業計画に組み入れた**当期の再訪率は前年比2倍超の水準**に
- 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、**当期の粗利単価向上に寄与**

出張訪問買取事業 再訪率推移

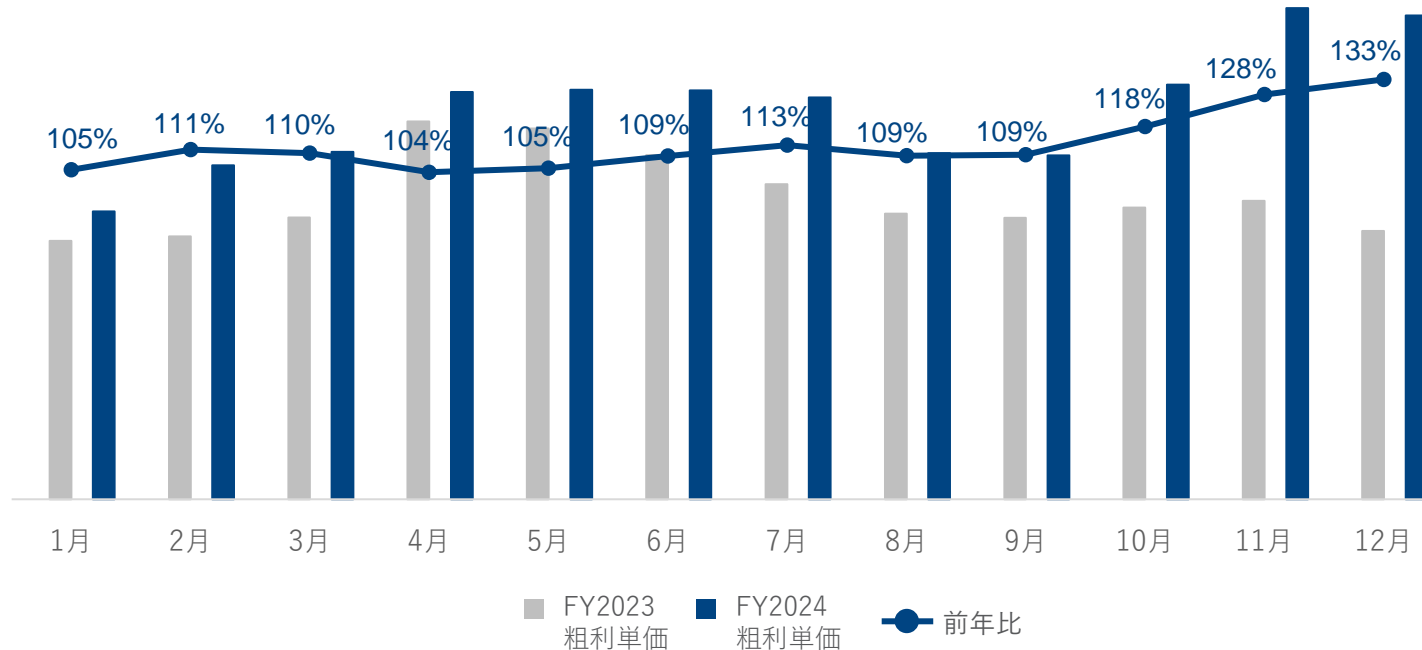
* 再訪率 = 当月に訪問した再訪数 / 当月に訪問した出張訪問数



参考) 出張訪問あたり粗利単価額 (社内管理会計数値)

- 社内管理会計上の「出張訪問あたり粗利単価」は継続して前年を超過し、年間でYoY+13%伸長
セールスイネーブル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 (社内管理会計数値)



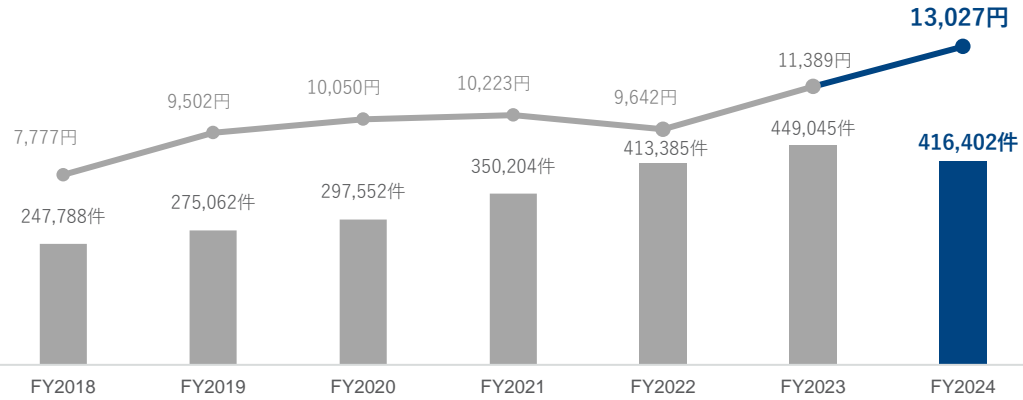
(*) FS事業本部単位でのKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
・販売による売上総利益伸長の影響を排除したKPI
・管理会計上のKPIのため、粗利単価額は非開示

参考) 出張訪問買取事業 その他KPI推移

その他重要KPI

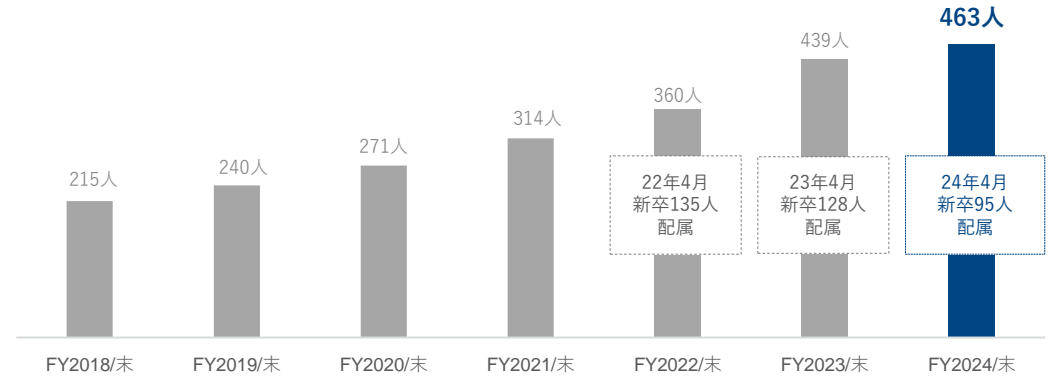
問い合わせ数/CPA

FY24目標
454,000件/11,500円



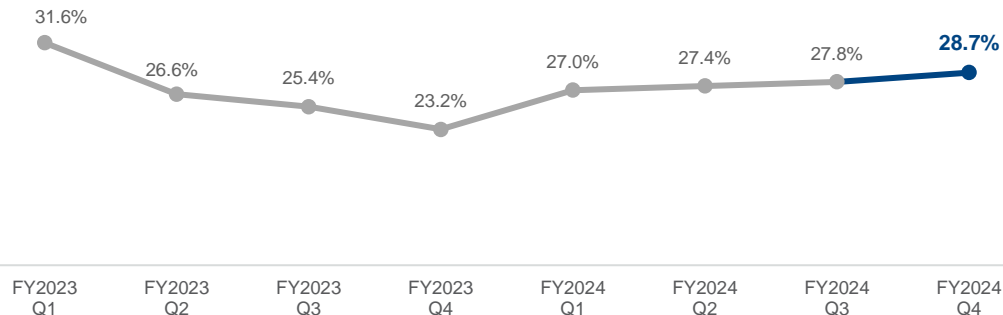
FS事業 (出張訪問) 社員数

FY24目標 450人



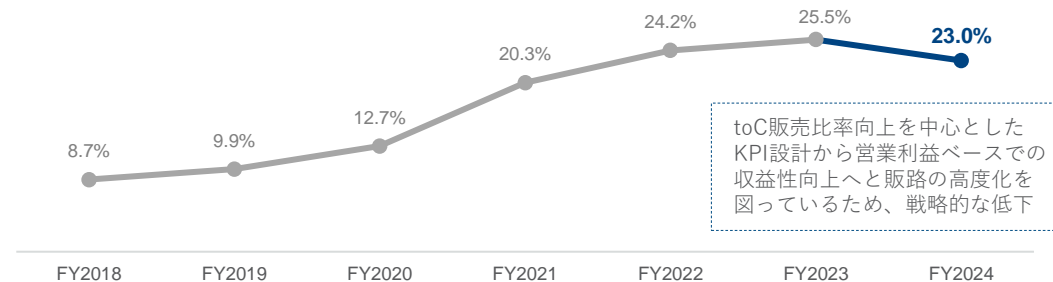
高ランクアポイントメント比率

FY24目標 25.0%
(新基準ベース)



toC販売比率 (BST単体)

FY24目標 30.0%



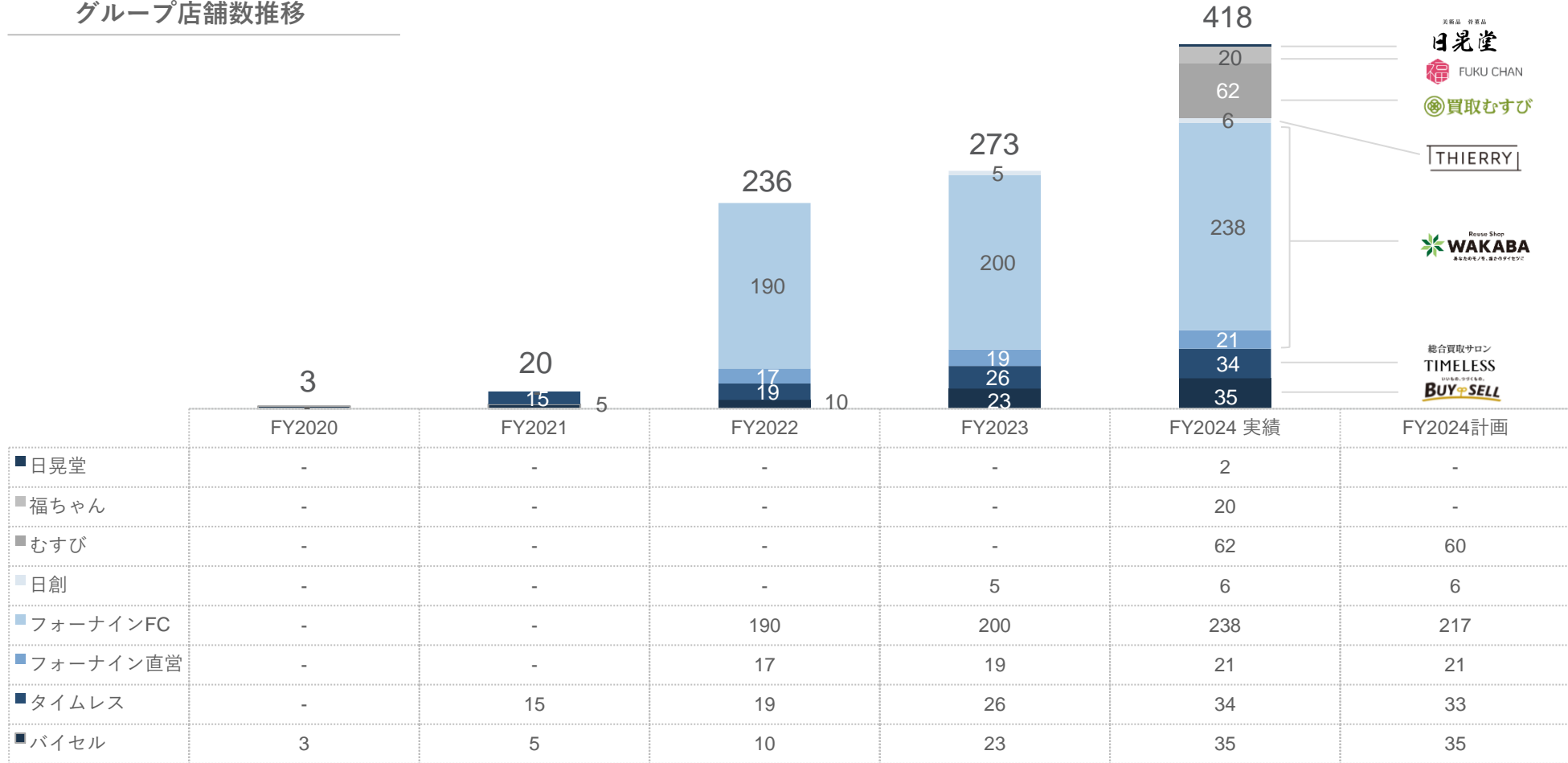
*1 CPA : 問い合わせ1件当たりの広告宣伝費 (出張訪問買取に関する広告宣伝費 ÷ 問い合わせ件数)

*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)。FY2023より算定基準を変更しているためFY2022以前は比較対象外

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各社ともに順調に推移し、各社年間の店舗計画数を達成

グループ店舗数推移



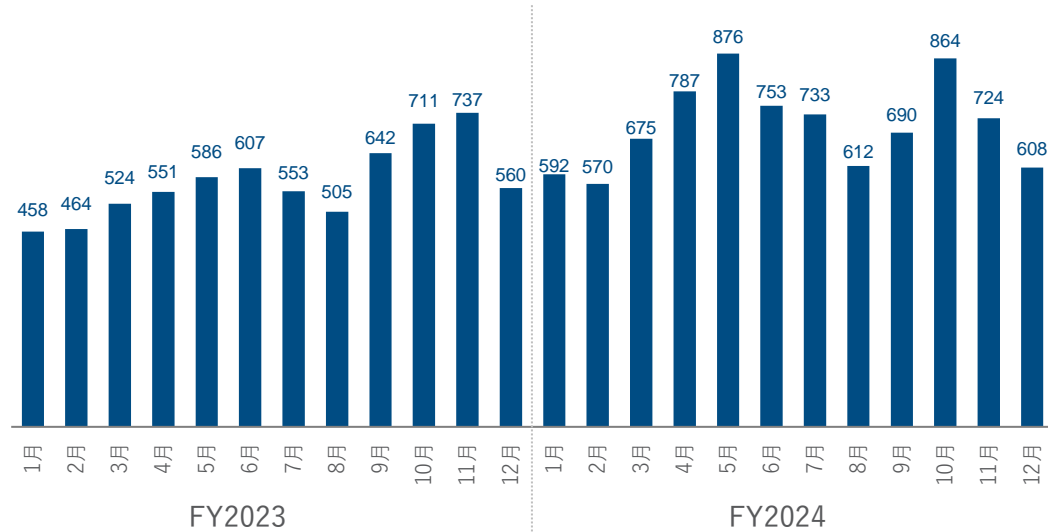
*日創は2024年12月に店舗屋号を「ブランドピース」から「THIERRY (ティエリー)」へリブランディング
*「FUKU CHAN」および「日晃堂」はB/SのみFY2024 Q4から連結しているため、実績数のみ記載

参考) 事業別仕入高 月次推移

その他重要KPI

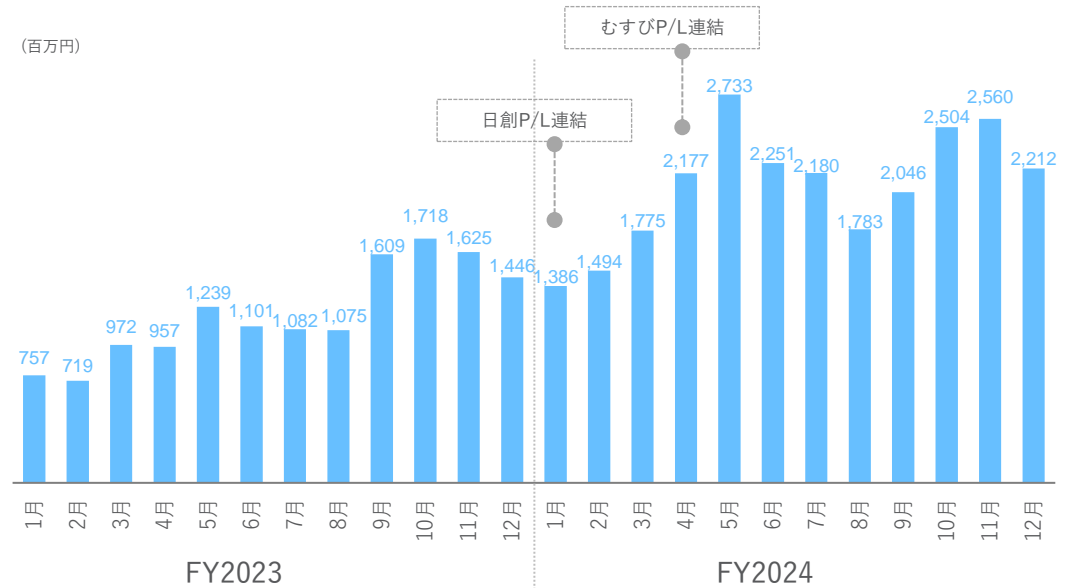
出張訪問買取事業 仕入高推移

(百万円)



グループ店舗買取事業・その他 仕入高推移

(百万円)



1 オーガニック成長に加えてレクストHDの新規P/L連結開始により、連結売上高は約1,000億円、連結営業利益65億円へ

- ・ 前年比で売上高約400億円増加の内、レクストHD新規連結および前期Q2から連結したむすび社の影響を踏まえると、約240億円が連結効果による増加
- ・ オーガニックの売上高もYoY約27%増加する見込みであり、出張訪問買取・店舗買取ともに順調な伸びを見込む
- ・ 出張訪問買取の認知向上に向けた戦略的な広告投資や人的資本投資強化に伴う人件費が増加するものの、営業利益はYoY+37%増の65億円を計画

2 バイセル×福ちゃんのシナジーにより、出張訪問買取事業における圧倒的な競争優位性の構築に向けたアクションを開始

- ・ マーケティングコストを中心に、出張訪問買取事業を展開する両社で横断したコスト削減に取り組む
- ・ バイセルが強みとする再訪（リピート）施策を福ちゃんに適用し、収益性の向上を図る
- ・ 福ちゃんが強みを持つ、骨董品等の査定ノウハウをバイセルに適用することで、出張訪問粗利単価の向上を図る

3 各グループ店舗の強みを生かした戦略を推進し、FY25のグループ店舗数は約500店（FY24末 418店）を目指す

- ・ バイセル店舗、福ちゃん店舗、むすび、WAKABAのブランドについては、マス・マーケット戦略を採用し、出張訪問を含めたマーケティング強化と出店強化を推進
- ・ タイムレス、ティエリー、日晃堂のブランドについては、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、他グループ店舗とのカニバリがない形で競争優位性の確立を目指す

2025年12月期 連結業績予想及び配当予想

- FY2025は中長期的な成長のための投資を織り込みつつ、オーガニックでも20%以上の増益を計画、レクストHDの新規連結ミックスにより営業利益率は低下見込みだが、のれん償却後も利益貢献し、連結営業利益はYoY+38%の65億円、配当は5円増配の1株あたり20円（株式分割後基準）
- 当社はロールアップ型のM&Aによる非連続な成長戦略を遂行しており、実質的な利益評価指標として新たに「のれん等償却前営業利益」を設定

| 連結PL (単位：百万円) | 2024年12月期 通期実績 | 2025年12月期 計画 | 前年同期比 増減 | 増減率 |
|------------------|-------------------|-----------------|-------------|--------|
| 売上高 | 59,973 | 99,790 | +39,809 | +66.4% |
| 売上総利益 | 31,655 | 52,680 | +21,024 | +66.4% |
| 売上総利益率 | 52.8% | 52.8% | +0.1pt | — |
| 販売費及び一般管理費 | 26,921 | 46,180 | +19,258 | +71.5% |
| （内訳） 広告宣伝費 | 7,598 | 12,863 | +5,266 | +69.3% |
| （内訳） 人件費 | 10,156 | 17,554 | +7,398 | +72.8% |
| 営業利益 | 4,733 | 6,500 | +1,766 | +37.3% |
| 営業利益率 | 7.9% | 6.5% | -1.4pt | — |
| のれん等償却前営業利益*1 | 5,567 | 7,897 | +2,330 | +41.9% |
| マージン | 9.3% | 7.9% | -1.4pt | — |
| 経常利益 | 4,198 | 6,100 | +1,902 | +45.3% |
| 経常利益率 | 7.0% | 6.1% | -0.9pt | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 2,411 | 3,330 | +919 | +38.1% |
| 配当予想 | | | | |
| 年間配当金（期末）*2 | 15.0円（30.0円） | 20.0円 | +5.0円 | |

売上高

- ・レクストHD新規連結寄与 +216億円

売上総利益率

- ・前年並みを想定
- ・レクストHDの売上総利益率は60%前後の水準

広告宣伝費

- ・出張訪問買取事業による増加約33億円（レクストHD新規連結含）

人件費

- ・レクストHD新規連結による増加約43億円

のれん償却費

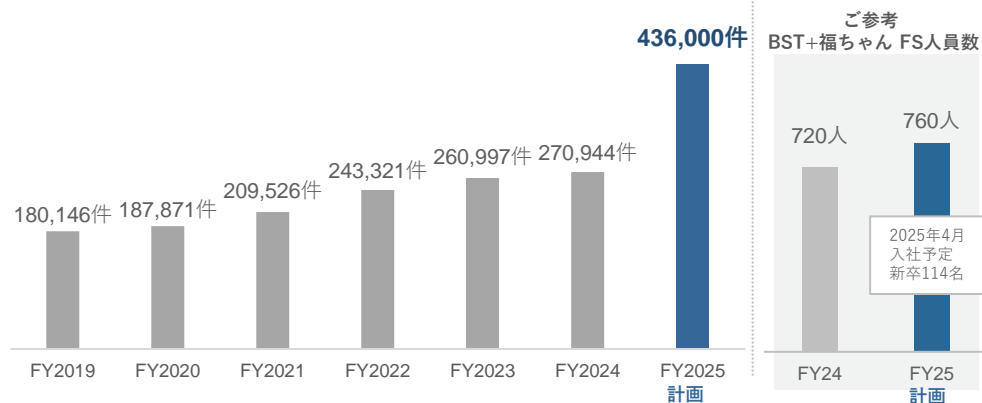
- ・連結子会社合計で年間約14億円の償却（顧客関連資産償却を含む）
- ・新規連結のレクストHDののれん償却額は年間5億円

参考) 出張訪問買取事業KPI

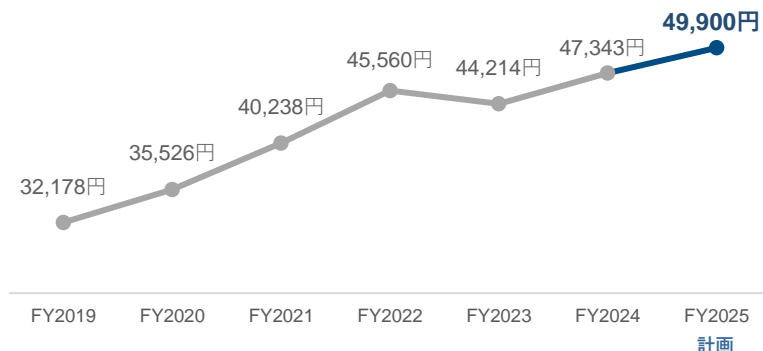
- FY2024までの各KPIは「バイセル単体」、FY2025の各KPIは「バイセル単体+福ちゃん」の合算値

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)」

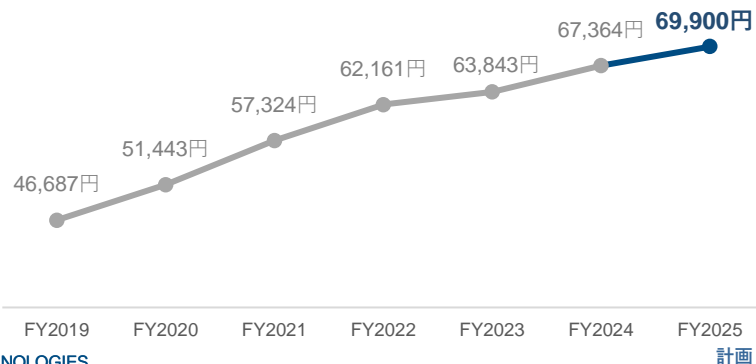
①出張訪問数



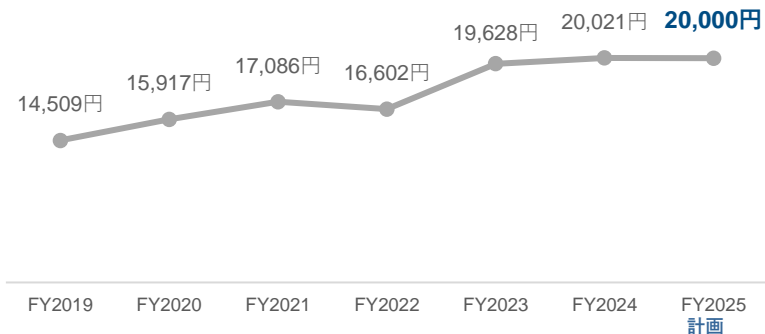
②出張訪問あたり変動利益



③出張訪問あたり売上総利益

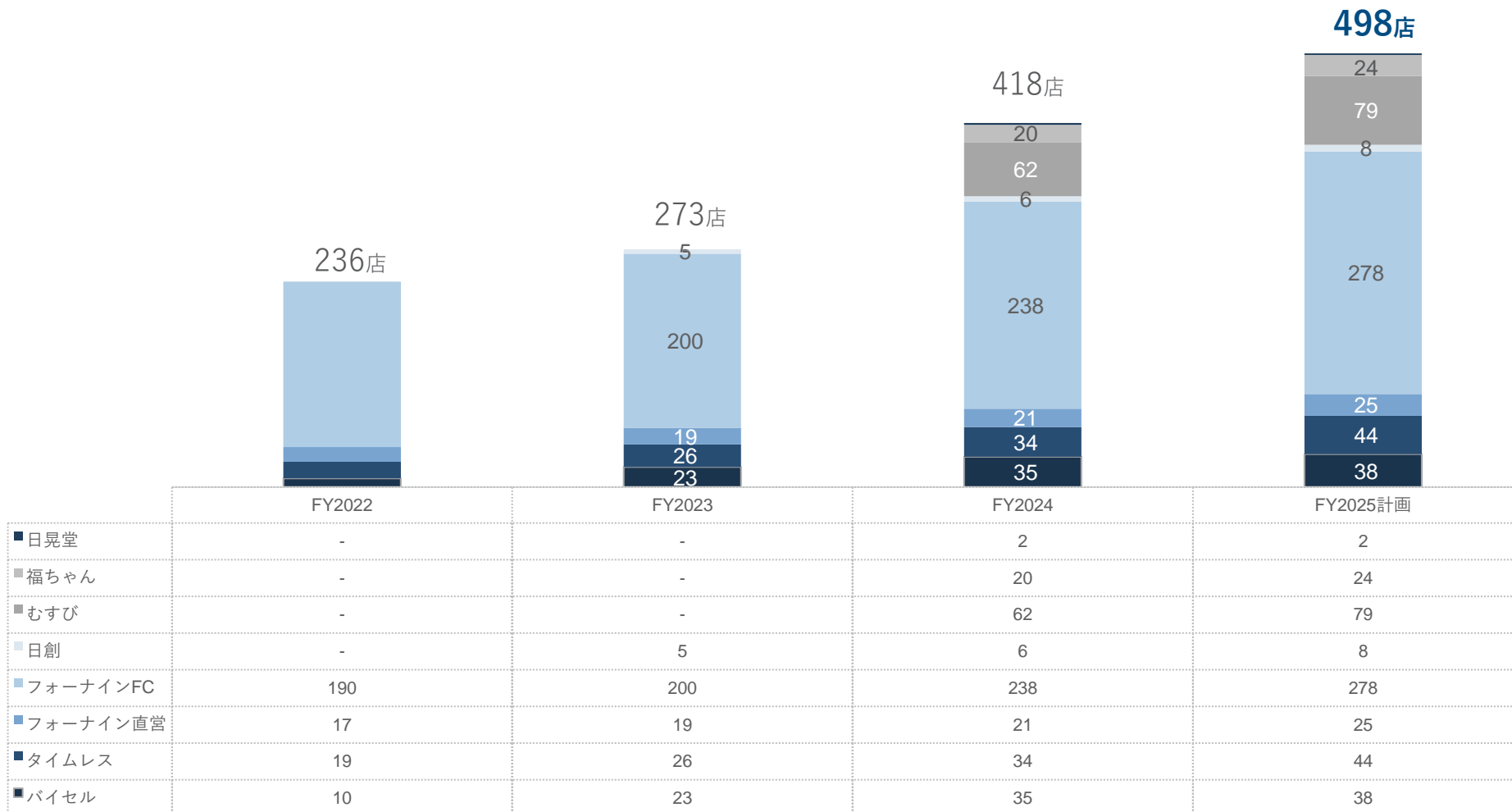


④出張訪問あたり広告宣伝費



参考) グループ店舗買取事業KPI

KPI (グループ店舗買取事業) : FY2025末 グループ店舗数



*福ちゃんは「FUKU CHAN リユスタ」を含む

04

中期経営計画2027

(2025年2月14日公表)

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）

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

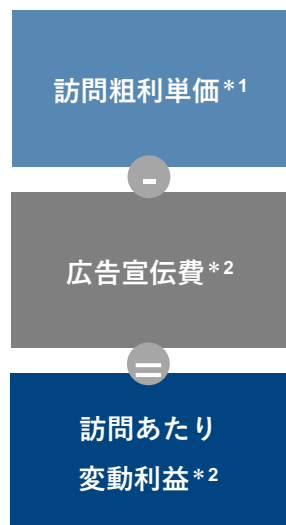
- 「バイセル」出張訪問の再訪獲得は、これまで培ったノウハウをさらにブラッシュアップすることによりFY2027で再訪率20%を目指す
- 「福ちゃん」出張訪問における再訪比率はFY2024でわずか1%と成長余白が大きく、バイセルの再訪獲得ノウハウを横展開することによりFY2027に10%水準を目指す

再訪・再訪比率 定義

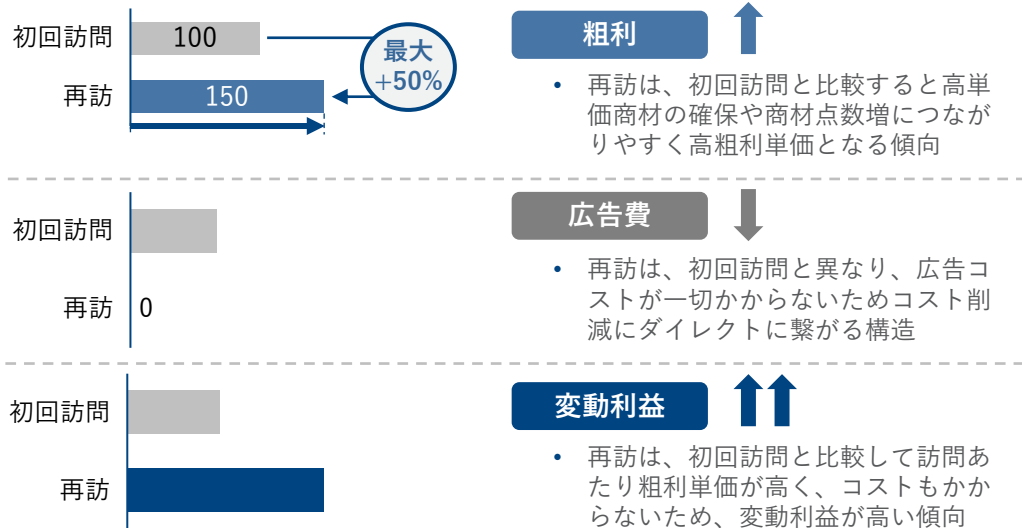
- 初回訪問した顧客に対して、その場で次回買取予約の取り付け、または後日連絡を通じて再度出張買取を約束し訪問する行為を再訪と定義
- 全出張査定件数に占める、再訪件数割合を再訪比率と定義

再訪強化により実現する収益性向上効果

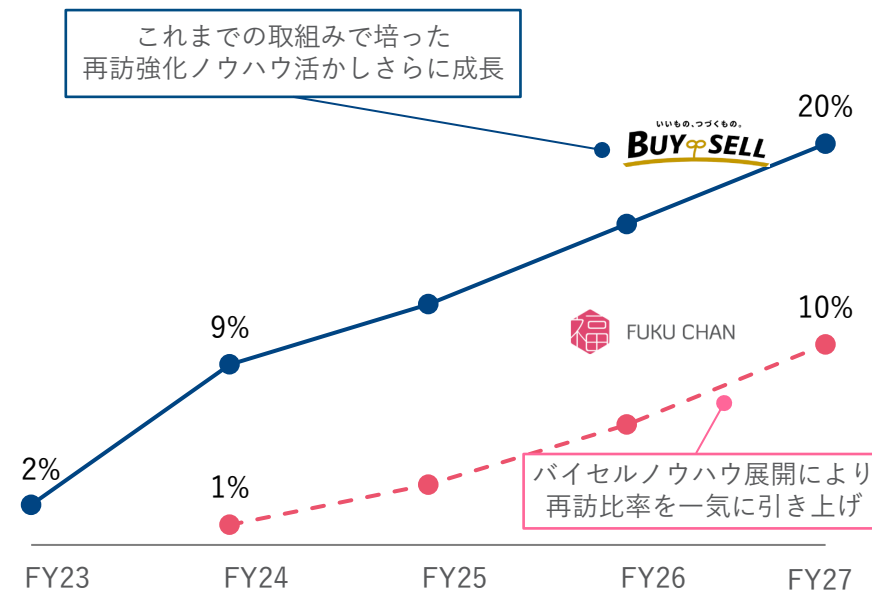
変動利益構造



初回訪問と再訪の変動利益比較



再訪比率見込み推移



*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

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

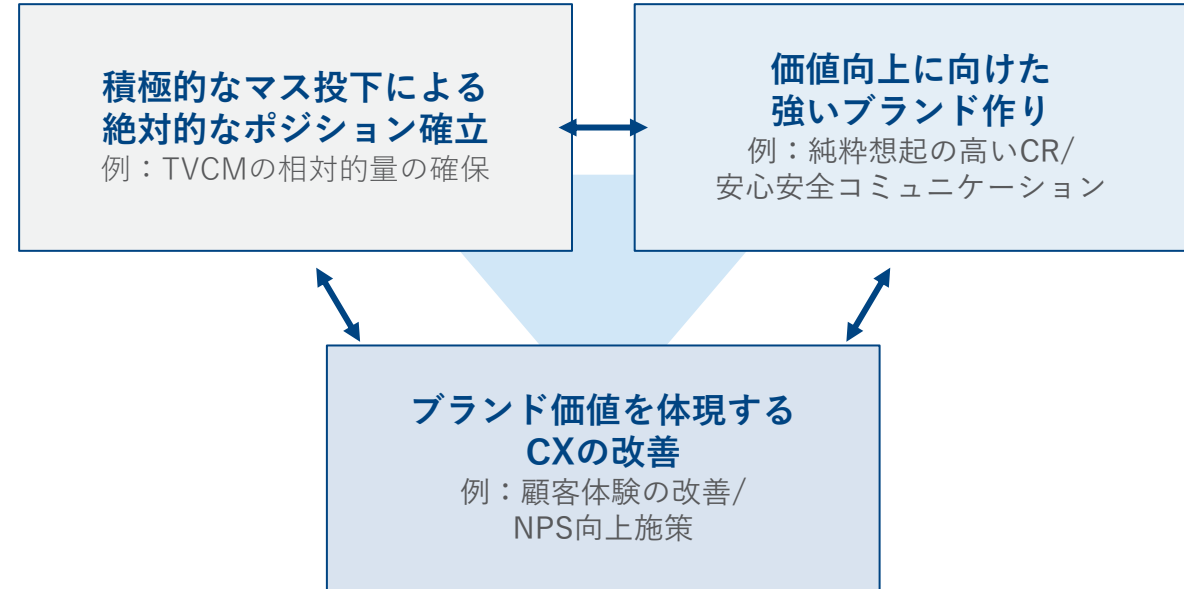
バイイング
共通化

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



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

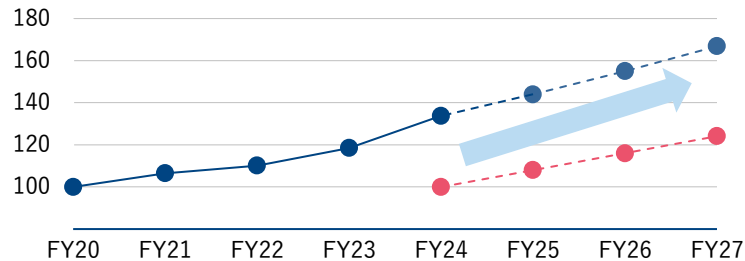
- バイセルが長年に渡り培ったイネーブルメントの取組みを型化し、グループ各社にも導入
- バイセル・福ちゃん両者のシナジー効果を活かした買取商材の拡張や、これまで取りこぼしていた商材買取を確保することで、訪問1件あたりの粗利単価を引き上げ収益の拡大を目指す

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

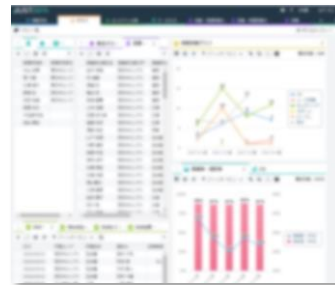


例) 個人別カルテ



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

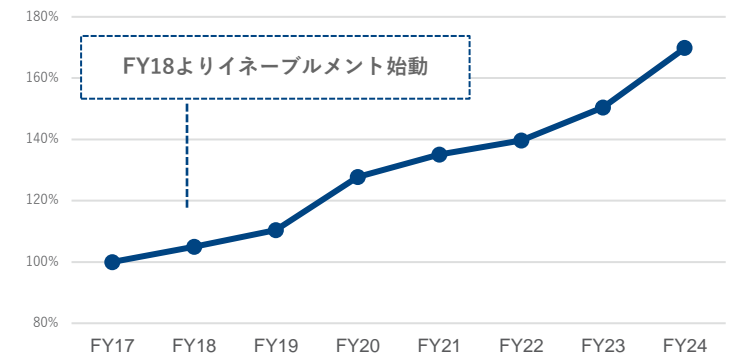
例) 教育管理データベース



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

- 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



FUKU CHAN

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
- ・ 地域密着型の商圈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



総合買取サロン
TIMELESS
タイムレス

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

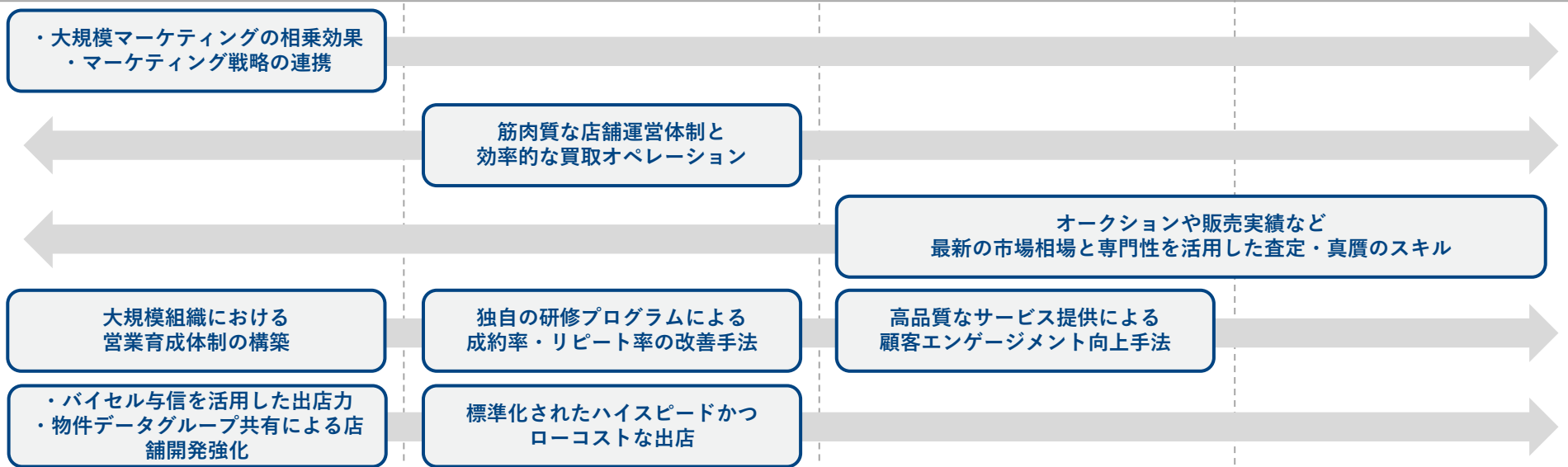
3 百貨店常設型店舗

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

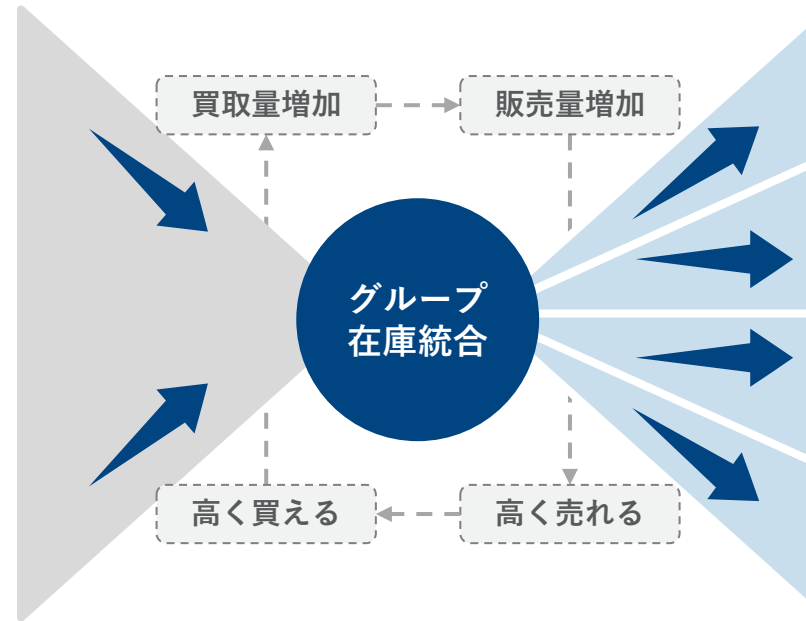


- FY27目標**
- FY27までにグループ店舗数650店舗以上への拡大 (FY24比+232店舗以上)
 - 1店舗当たり粗利・営業利益の向上

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

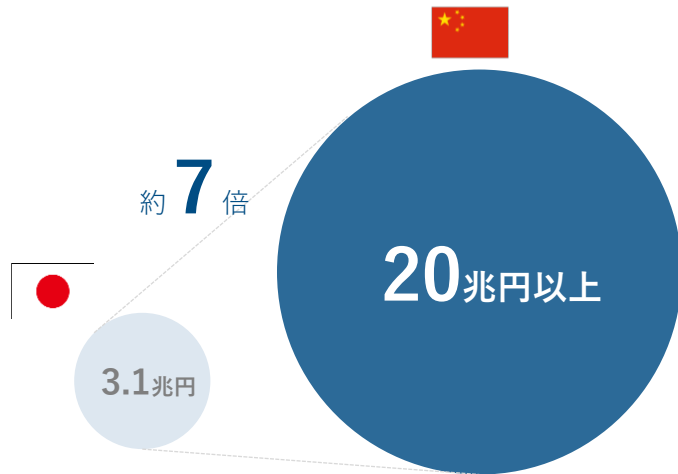
FY27目標

「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

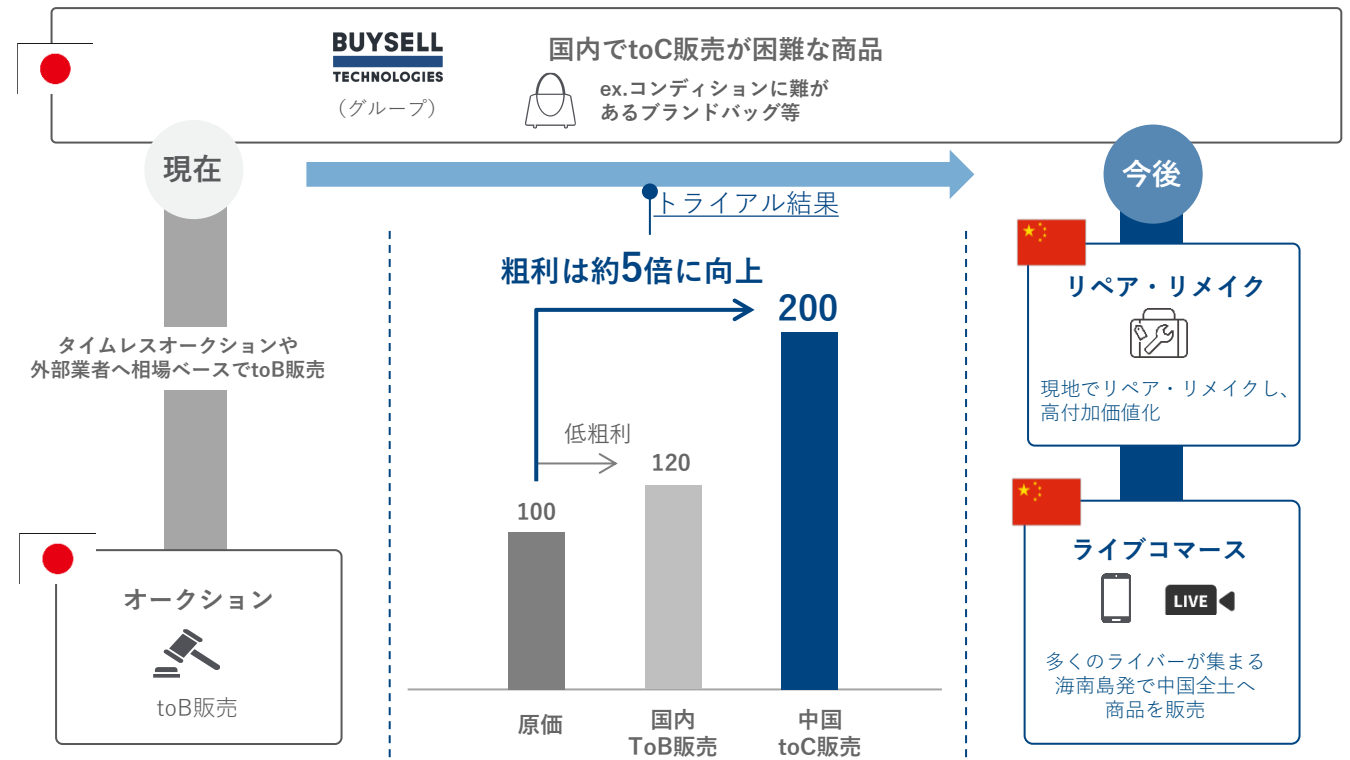
- 当社初の海外展開として今後自由貿易港への移行が見込まれる**中国・海南島**に子会社を設立し、20兆円を超える中国の巨大な顕在リユース市場をターゲットとした**高単価販路の拡大**を目的として2025年より事業開始予定
- 従来は国内toBオークションで販売していた商品を中国でリペア・リメイクし、ライブコマースで販売することにより粗利向上を目指す

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

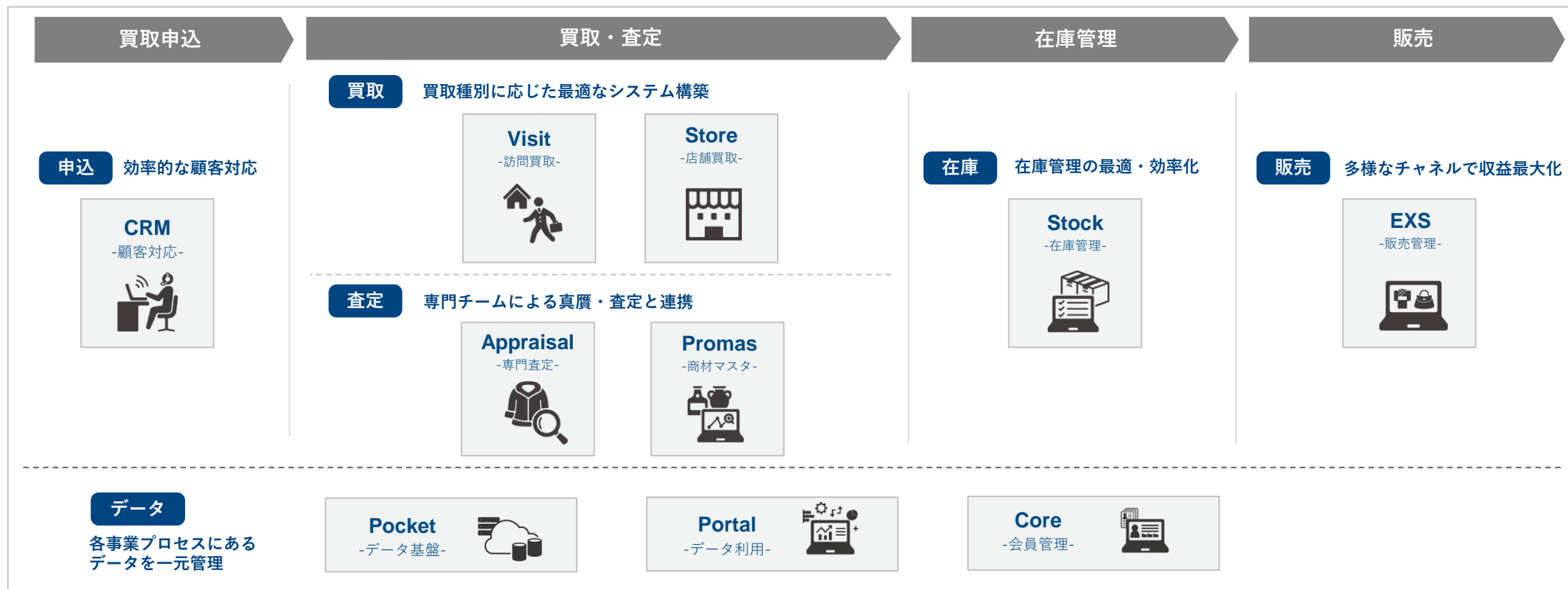
D-1 リユースプラットフォーム「Cosmos」について

- 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



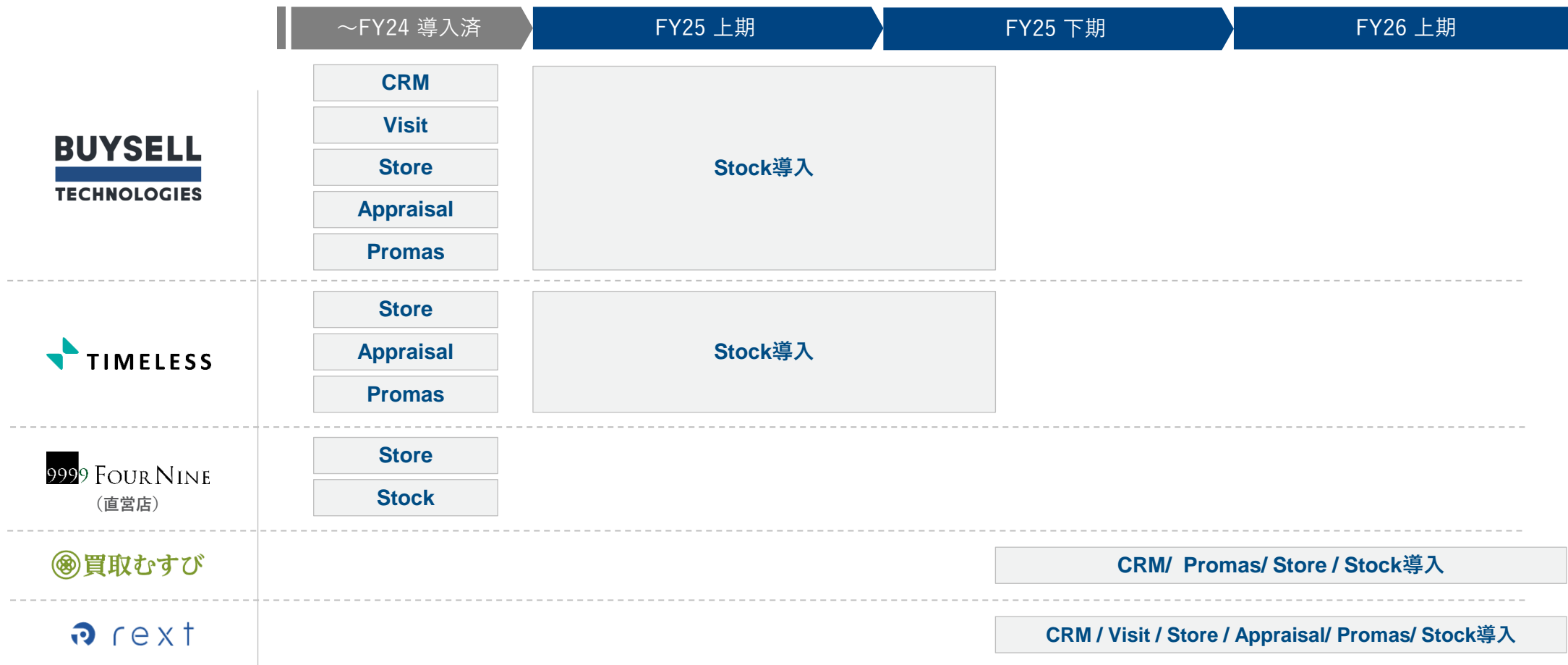
リユースプラットフォームCosmos 自社開発のリユース特化業務基幹システムでありサービス群の集合体

：基幹システム



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

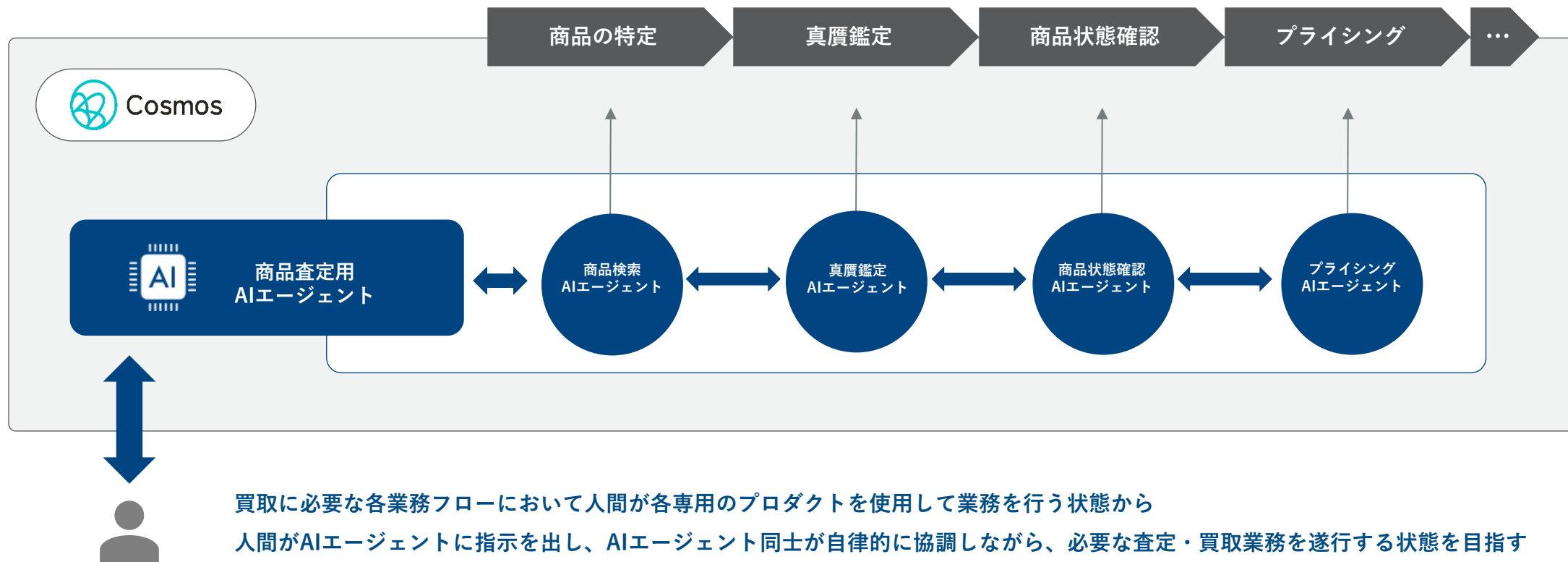


AIを活用した高次の業務オペレーション構築をテーマとし、コールセンター業務や査定業務への「AIエージェント活用」を目指す

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

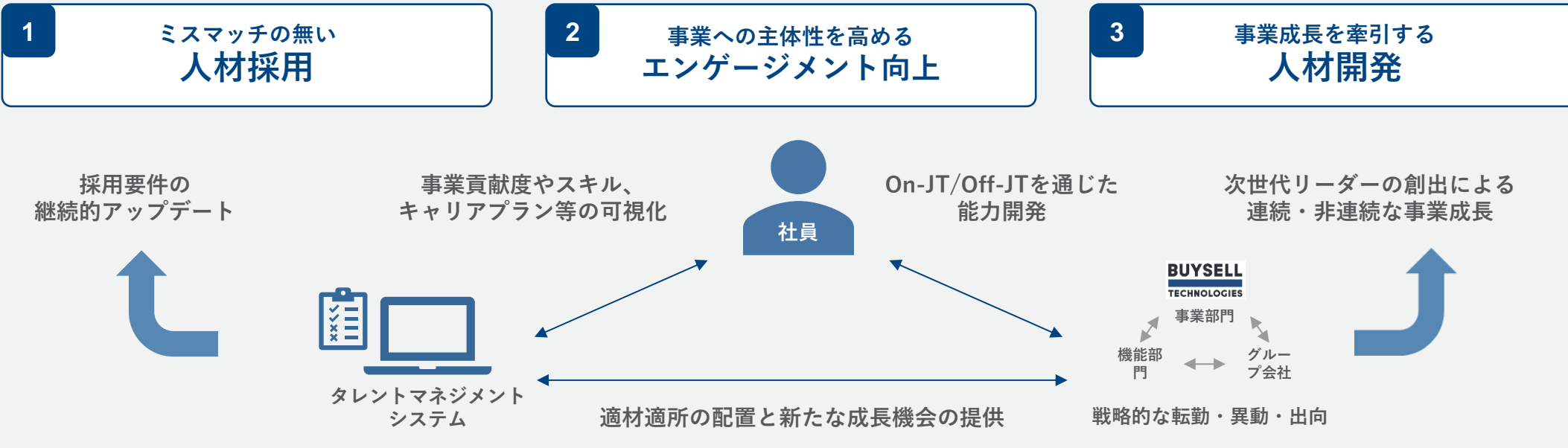


- 中期経営計画目標の達成に向けて、「人・組織」の生産性向上を中心に、人事戦略テーマと注力施策を設定

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






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

| | | |
|--|--|---|
| <p>1 ミスマッチの無い 人材採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 貢献度やスキルの可視化 ● 採用要件のアップデート ● 事業・制度等による企業の魅力向上 | <p>2 事業への主体性を高める エンゲージメント向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● MVVと戦略の浸透 ● 人事制度の適切な運用 ● 成長機会創出のための最適配置 | <p>3 事業成長を牽引する 人材開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● イネーブルメントの高度化 ● 人材育成プログラムの開発 ● マネジメント進化 |
|--|--|---|

3つの取り組みによる期待効果

| | | |
|--|--|--|
| <p> 定着率の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「退職による必要人員の補填」を減らすことにより、教育期間の機会損失を抑制 | <p> 新規入社者の貢献早期化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 適正人材の採用により、新規入社者の平均パフォーマンスを向上させる | <p> 組織構成の適正化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● メインプレイヤーやマネジャー（入社3～6年目）の構成比を高め、生産性を向上させる |
|--|--|--|

業績への貢献



05



M&A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


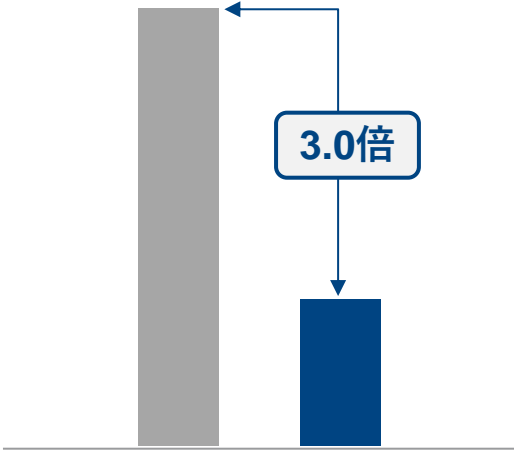





M&A投資成果

- 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 |
|--|--------------------|-----------------|--------------------|-------------|--------------|--|
| | | | | | | |
|  株式会社タイムレス 2021年1月PL連結開始 | 売上高 | FY2020 54億円 | FY2024 147億円 | +271% | 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、高いM&A投資効率を実現  |
| | EBITDA | 2.7億円 | 22.2億円 | +795% | | |
|  株式会社フォーナイン 2022年10月PL連結開始 | 売上高 | FY2021 48億円 | FY2024 69億円 | +144% | 2年 3カ月 | |
| | EBITDA | 3.5億円 | 6.7億円 | +190% | | |
|  株式会社むすび 2024年4月PL連結開始 | 売上高 | FY2023* 44億円 | FY2024* 60億円 | +136% | 9カ月 | |
| | EBITDA | 2.7億円 | 9.2億円 | +343% | | |
| 株式会社日創 | 注：日創社は業績規模が小さいため省略 | | | | | |
|  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 | 売上高 | FY2024 179億円 | FY2025より PL連結開始 | | | |
| | EBITDA | 9.8億円 | | | | |

- 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

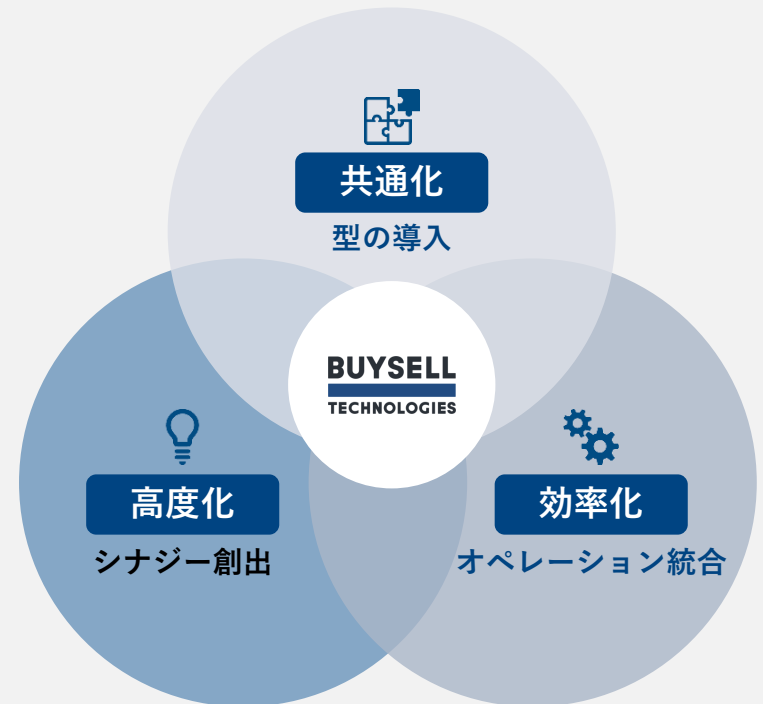
- データドリブン経営
事業データの可視化、KPI設計、モニタリングノウハウの共有
- イネーブルメント導入
お客様対応や査定ノウハウの体系化
- 上場グループ水準のコンプライアンス体制
リスク管理体制の整備・ガバナンス強化

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



06

投資・財務戦略

- 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)

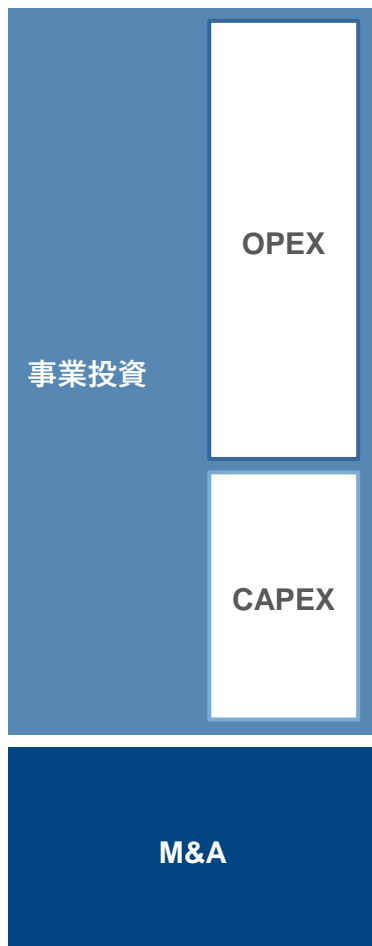
- 連続的なM&A実行を中心とする戦略投資

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

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

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**

(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

07

—

リスク情報・その他

- 事業におけるリスクのうち、いずれも顕在化する可能性は低いと認識しているものの、顕在化した場合に事業成長や事業計画の進捗に重要な影響をおよぼす可能性がある事項を記載しております
- その他のリスクは、有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください

| リスク | 影響 | 対応策 |
|-------------------|--|---|
| 新規参入企業の増加 | <ul style="list-style-type: none">● 競争の激化に伴う集客コストの増加や買取価格の上昇による収益性の低下 | <ul style="list-style-type: none">● 差別化要素を持った事業の運営● 事業規模による競争力の確保● 顧客ニーズに対応したサービスの提供 |
| 古物営業法及び特定商取引法への抵触 | <ul style="list-style-type: none">● 許認可の取り消しによる事業停止● 行政処分等による営業停止 | <ul style="list-style-type: none">● コンプライアンス専門部署による契約可否(決裁コール)及び法令順守・満足度実態調査(フォローコール)の実施● 教育専門部署によるコンプライアンス教育の徹底● 営業マニュアルの整備・運用● 業務システムによる法定書面作成の徹底・保管 |

その他の事項（免責事項と開示時期）

免責事項

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。

今後の開示

当資料のアップデートは2026年3月を目途として開示を行う予定です。なお、本資料記載のKPIの進捗状況に関しましては、四半期決算発表時における決算発表資料および月次情報に記載致します。

BUYSELL

TECHNOLOGIES

BUYSELL TECHNOLOGIES