

事業計画及び成長可能性に関する事項

2026年3月26日

株式会社BuySell Technologies

東証グロース：7685

BUYSELL
TECHNOLOGIES

目次

- 01 グループ概要
- 02 事業概要
- 03 事業戦略
- 04 M & A戦略
- 05 業績ハイライト・2026年12月期計画
- 06 中期経営計画2027 財務ガイダンスの更新
- 07 投資・財務戦略
- 08 リスク情報・その他

01

—

グループ概要

MISSION
私たちの使命

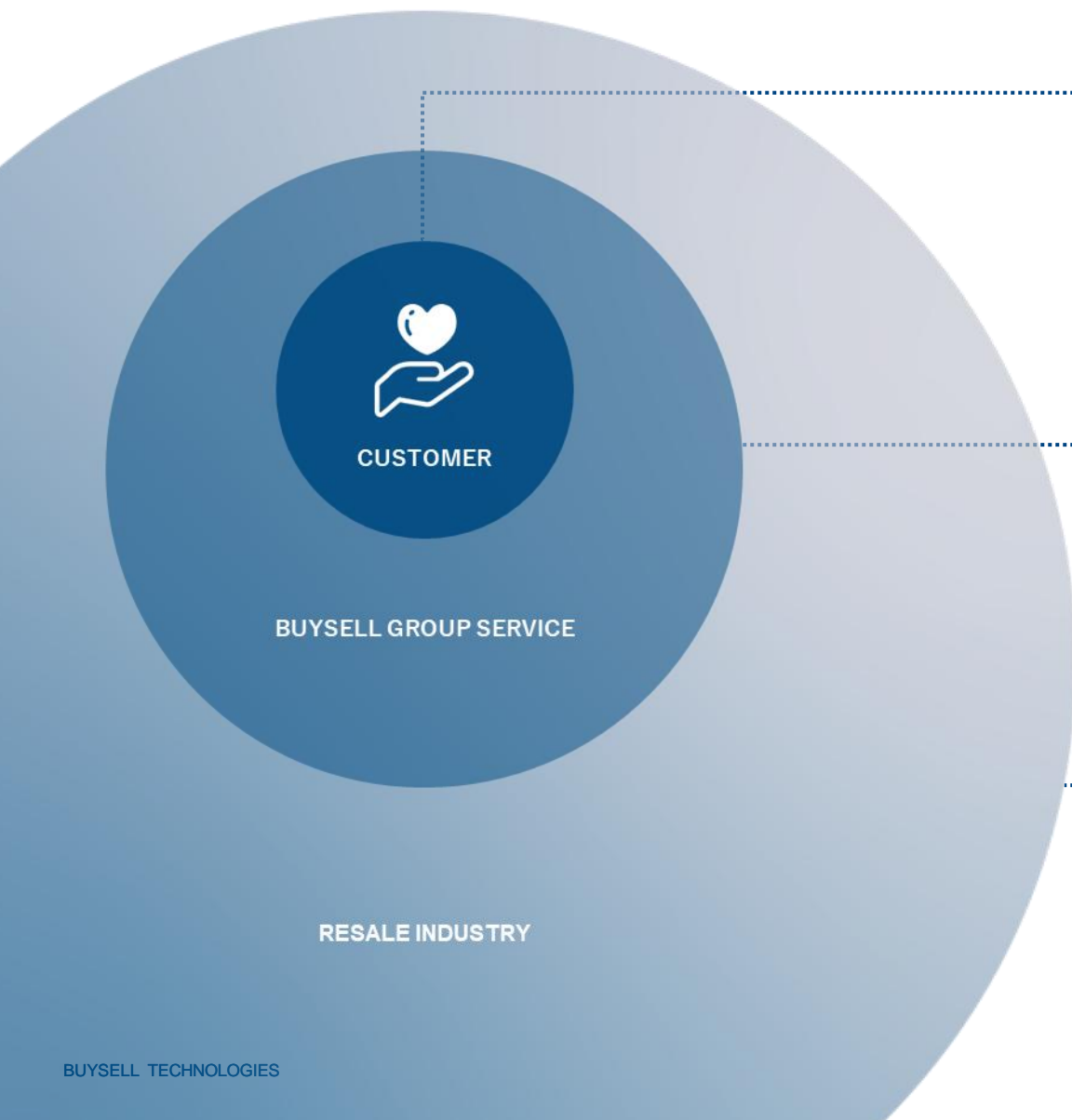
人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

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

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

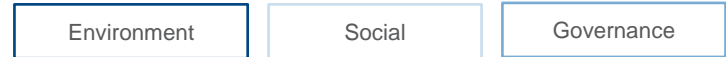
MISSION
私たちの使命

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



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

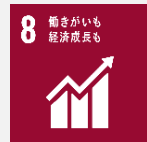


組織・人材マネジメント

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 | 7,983百万円（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
(2026年3月26日株主総会后)

| | | | |
|-------------|-------|----------------|-------|
| 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 | 渡部 恒郎 |
| 取締役CFO | 小野 晃嗣 | 社外取締役 | 服部 太一 |
| 取締役CSO | 中村 隆之 | 社外取締役（常勤監査等委員） | 鈴木 真美 |
| | | 社外取締役（監査等委員） | 我堂 佳世 |
| | | 社外取締役（監査等委員） | 洞澤 美佳 |

グループ会社
(2026年1月時点)

株式会社タイムレス、、株式会社REGATE、株式会社日晃堂、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：2,466名（2025年12月31日時点）
単体：1,254名（2025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。 |

グループ概要（2025年12月末時点）

* 各社店舗数は2025年12月末時点

- 当社を含むグループ15社（非連結子会社1社を含む）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

FY25 売上構成比：39%

FY25 売上構成比：20%

FY25 売上構成比：9%

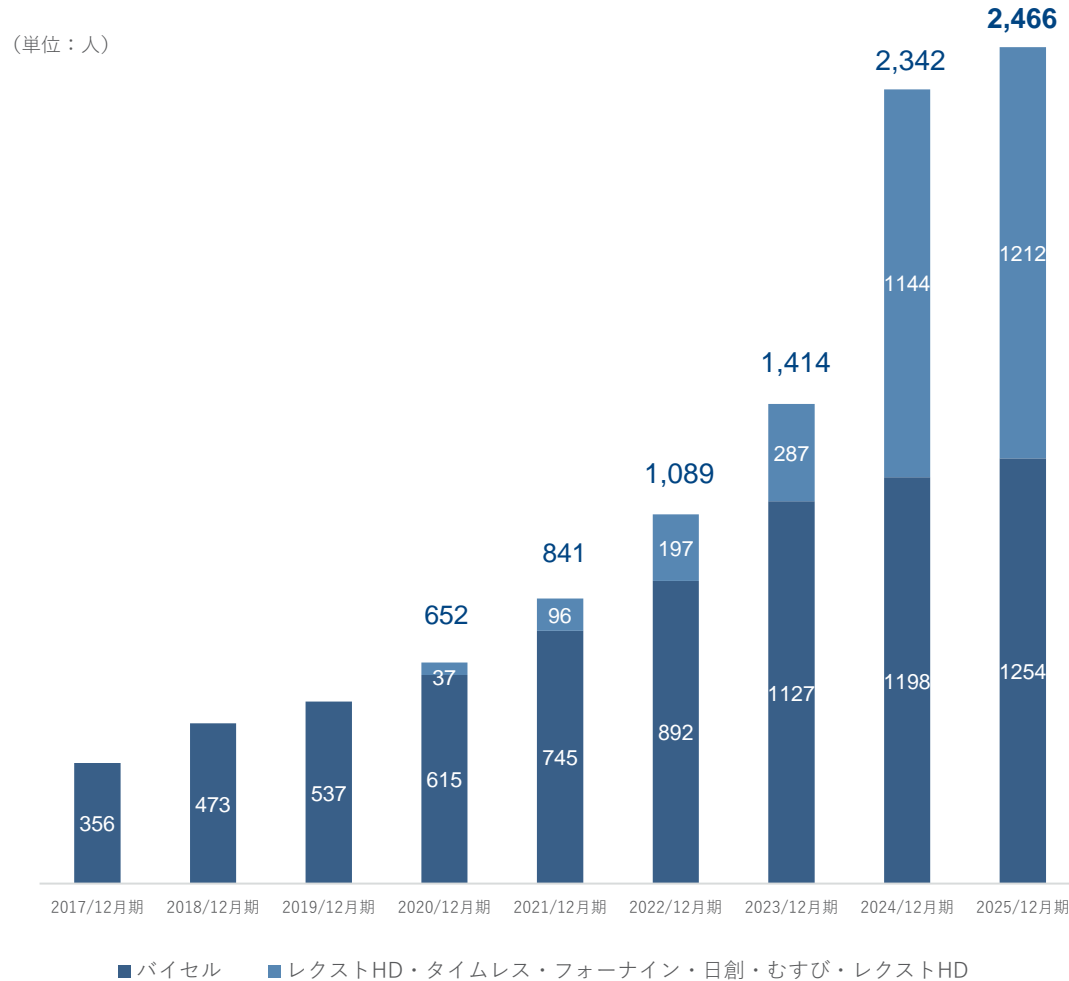
FY25 売上構成比：2%

FY25 売上構成比：10%

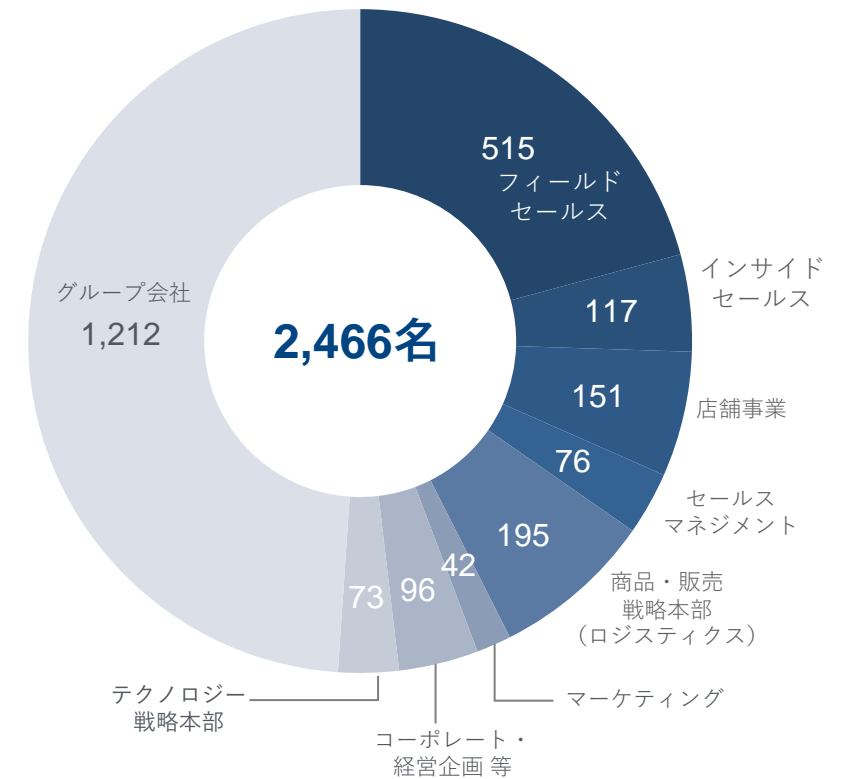
FY25 売上構成比：20%

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| <p>BUYSELL TECHNOLOGIES</p> <p>株式会社BuySell Technologies</p> | <p>TIMELESS</p> <p>株式会社タイムレス</p> <p>2020年10月子会社化</p> | <p>9999 FOURNINE</p> <p>株式会社フォーナイン</p> <p>2022年7月子会社化</p> | <p>株式会社 日創 NISSO</p> <p>株式会社日創</p> <p>2023年12月子会社化</p> | <p>⊗ 買取むすび</p> <p>株式会社むすび</p> <p>2024年3月子会社化</p> | <p>rext</p> <p>レクストホールディングス 株式会社</p> <p>2024年10月子会社化</p> |
| <p>買取</p> | <p>買取</p> | <p>買取</p> | <p>買取 販売</p> | <p>買取</p> | <p>買取</p> |
| <p>● 総合リユース買取サービス「バイセル」</p> <p>バイセル</p> <ul style="list-style-type: none"> 出張訪問買取 店舗買取(38店舗) | <p>● 総合買取サロン「TIMELESS」</p> <p>総合買取サロン TIMELESS</p> <ul style="list-style-type: none"> 百貨店常設店(38店舗) 百貨店催事買取 <p>● 業者向けオンライン査定買取「タイムレスエクスプレス」</p> | <p>● 「Reuse Shop WAKABA」</p> <p>Reuse Shop WAKABA あなたのモノを、誰かのサイズに</p> <ul style="list-style-type: none"> フランチャイズ(259店舗) 直営店 (22店舗) | <p>● 「THIERRY」 「MAISON THIERRY」</p> <p>THIERRY</p> <ul style="list-style-type: none"> 店舗買取・店舗販売 (6店舗) | <p>● 「買取むすび」</p> <p>⊗ 買取むすび</p> <ul style="list-style-type: none"> 直営店 (71店舗) | <p>● 株式会社REGATE 「買取 福ちゃん」</p> <p>福 FUKU CHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> 出張訪問買取 店舗買取 (22店舗) |
| <p>販売</p> | <p>販売</p> | | | | |
| <p>● EC販売「バイセルオンライン」・「バイセルブランシェ」</p> <ul style="list-style-type: none"> 他社ECモール（楽天、ヤフオク等） <p>● 販売店舗</p> <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） <p>● 常設店（3店舗）</p> <ul style="list-style-type: none"> 催事販売 | <p>● 古物オークション 「TIMELESS AUCTION」</p> <p>TIMELESS AUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ブランドバック オークション ・ 平場（対面）形式、週1回 時計・ジュエリー・ルースオークション ・ WEB形式、月2回 | | | | <p>● 株式会社日晃堂 「日晃堂」</p> <p>美術品 骨董品 日晃堂</p> <ul style="list-style-type: none"> 出張訪問買取 店舗買取（3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> |

グループ従業員数推移



グループ人員構成 (2025年12月末時点)



- 事業戦略の更なる強化及び経営高度化を図る観点から、新たに取締役CSO*に中村隆之氏、社外取締役に元SHIFTのCFO服部太一氏が就任
- 現社内取締役に吉村英毅氏は退任後も引き続き筆頭株主（ミダスファンド）として当社株式を長期的に継続保有する方針

* CSO=Chief Strategy Officer

取締役



岩田 匡平 / 代表取締役会長

新卒で株式会社博報堂に入社。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として、当社に参画。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

新卒で株式会社リクルートに入社。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。



新任

中村 隆之 / 取締役CSO

新卒で株式会社リクルートに入社。人材事業で営業や商品企画に従事、旅行事業の事業戦略や新規事業開発の責任者を担当。その後、美容事業や人材事業において事業部長及びプロダクト責任者。2021年より株式会社メドレーに入社し、上級執行役員として医療プラットフォーム事業を管掌。2025年7月株式会社BuySell Technologiesに入社。

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月に当社社外取締役就任。



渡部 恒郎 / 社外取締役

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。



新任

服部 太一 / 社外取締役

日本電信電話株式会社を経て2006年に株式会社リクルートに入社。その後、米Indeed, Inc.に出向し取締役CFO等を務めた後、2019年に株式会社SHIFTの取締役CFO就任。2026年3月に当社社外取締役に就任予定。

- 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

* CSO=Chief Strategy Officer

| 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 | 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 | | | ● | ● | | ● | | | |
| 小野 晃嗣 | 取締役CFO | | | ● | | ● | | | ● | |
| 中村 隆之 | 取締役CSO | | | | ● | | ● | | | |
| 秋山 友紀 | 社外取締役 | ● | | | | | | | | ● |
| 渡部 恒郎 | 社外取締役 | ● | | ● | | | | | ● | |
| 服部 太一 | 社外取締役 | ● | | ● | | ● | | | ● | |
| 鈴木 真美 | 社外取締役 常勤監査等委員 | ● | | | | ● | | | | |
| 我堂 佳世 | 社外取締役 監査等委員 | ● | | ● | | | | | ● | |
| 洞澤 美佳 | 社外取締役 監査等委員 | ● | | | | | | ● | | |

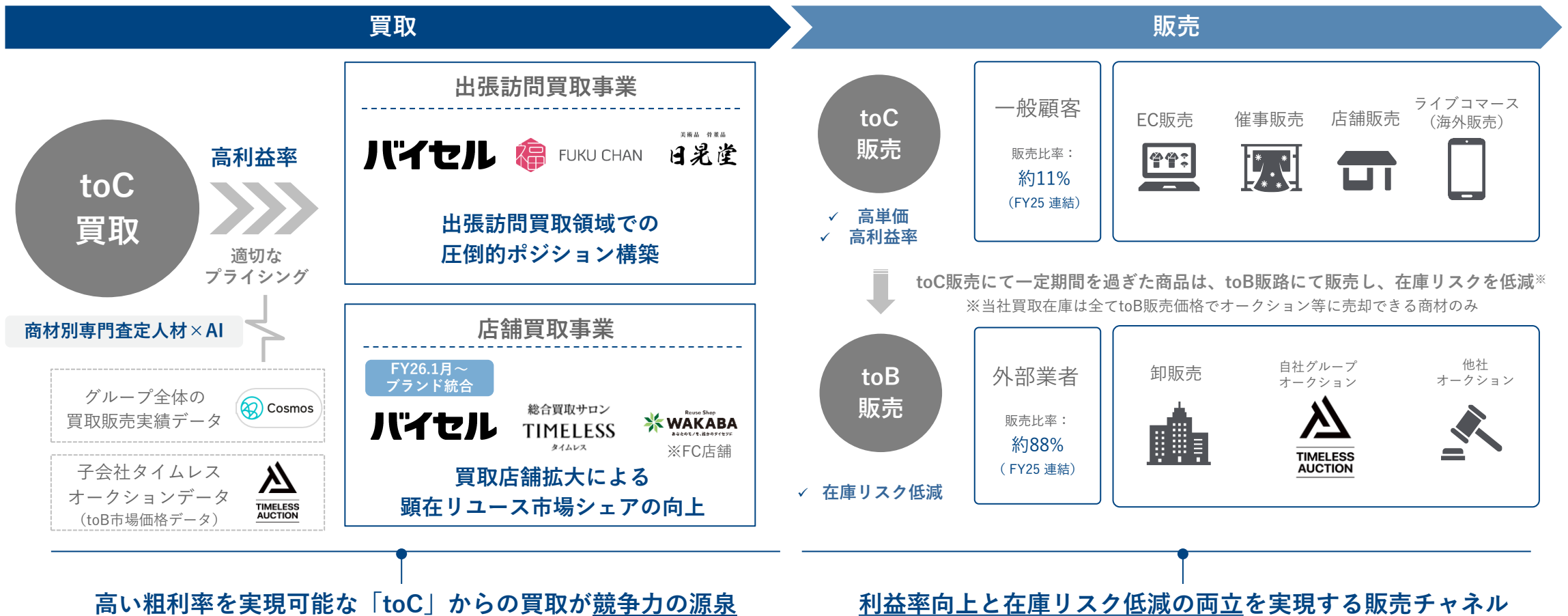
02



事業概要

ビジネスモデル概観

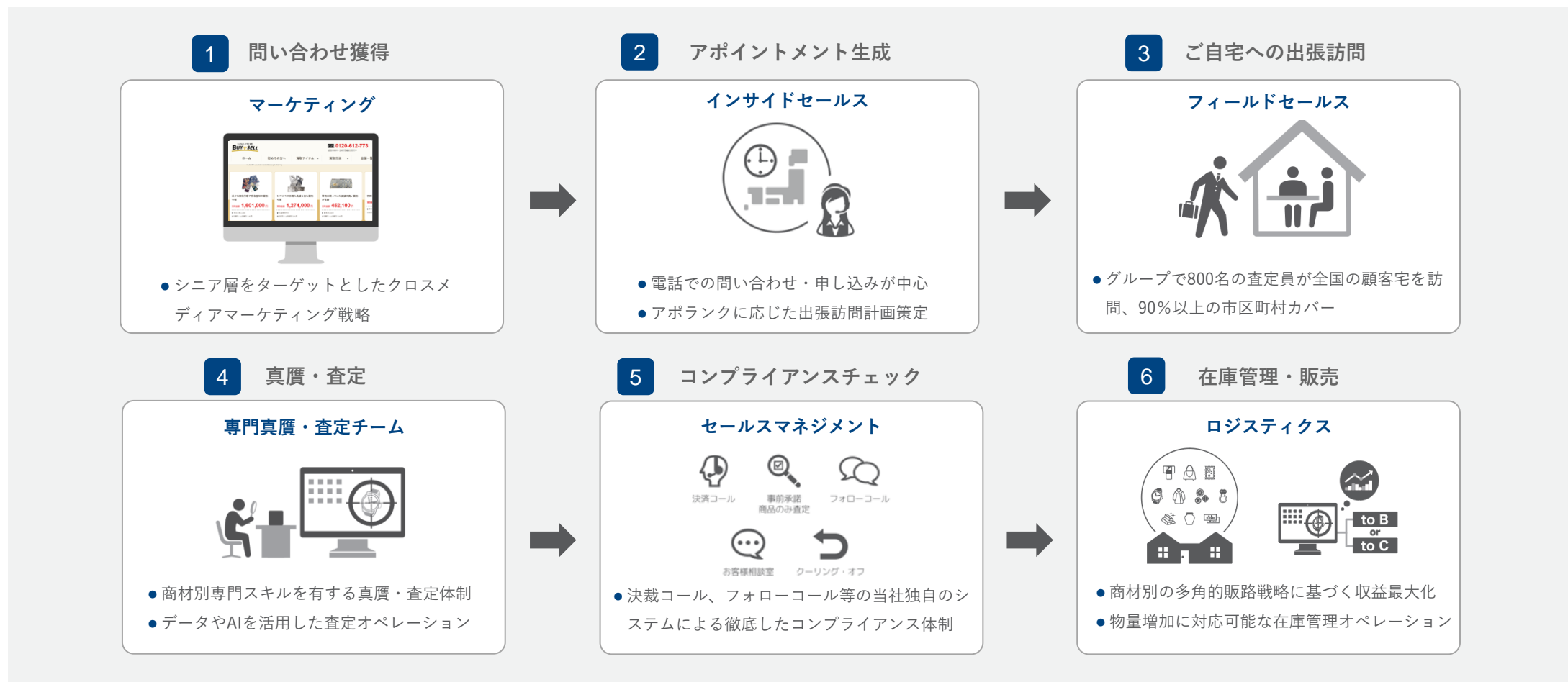
- 出張訪問買取及び店舗買取双方での買取チャネル基盤拡大により、高い粗利率を実現可能なtoCからの買取力が競争優位の源泉
- グループ全体の買取販売実績データや子会社オークションデータ(toB市場価格データ)に基づく「専門査定人材×AI」での適切なプライシング・査定により、買取商材の在庫リスクは僅少
- 常時販売可能なtoB販路と収益性の高いtoC販路の販売チャネル最適化により、利益率向上と在庫リスク低減の両立を実現



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



リユース市場に対する当社戦略方針サマリ

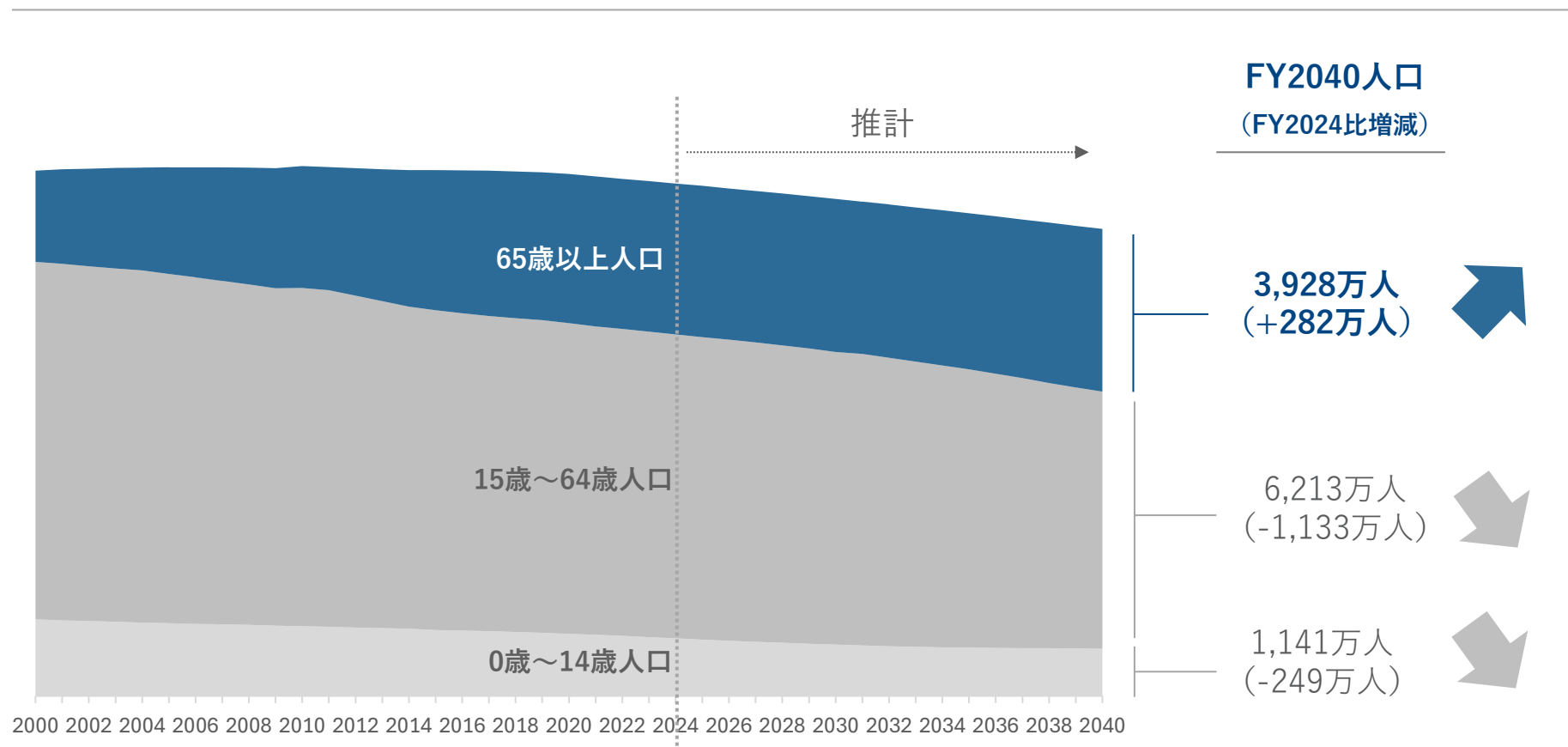
| | | |
|-----------------------------|---|---|
| <p>リユース 市場規模 推定</p> | <p>SAM : 4.4兆円</p> <p>SOM : 1.3兆円</p> | |
| <p>当社の 戦略基本方針</p> | <p>出張訪問買取事業</p> <p>バイセル ×  FUKU CHAN ×  <small>美術品 骨董品</small> 日晃堂</p> <p>「バイセル」×「福ちゃん」×「日晃堂」 の出張訪問買取市場における圧倒的競争優位性の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 整理・処分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」<u>業界No.1ポジション</u> | <p>店舗買取事業</p> <p>バイセル  <small>総合買取サロン タイムレス</small>  <small>Reuse Shop あなたのモノを、誰かのダイセツに</small> ※FC店舗</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ・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

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

年代別人口推移



出典：総務省統計局資料（出生中位・死亡中位）から当社作成

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91兆円と推計され、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

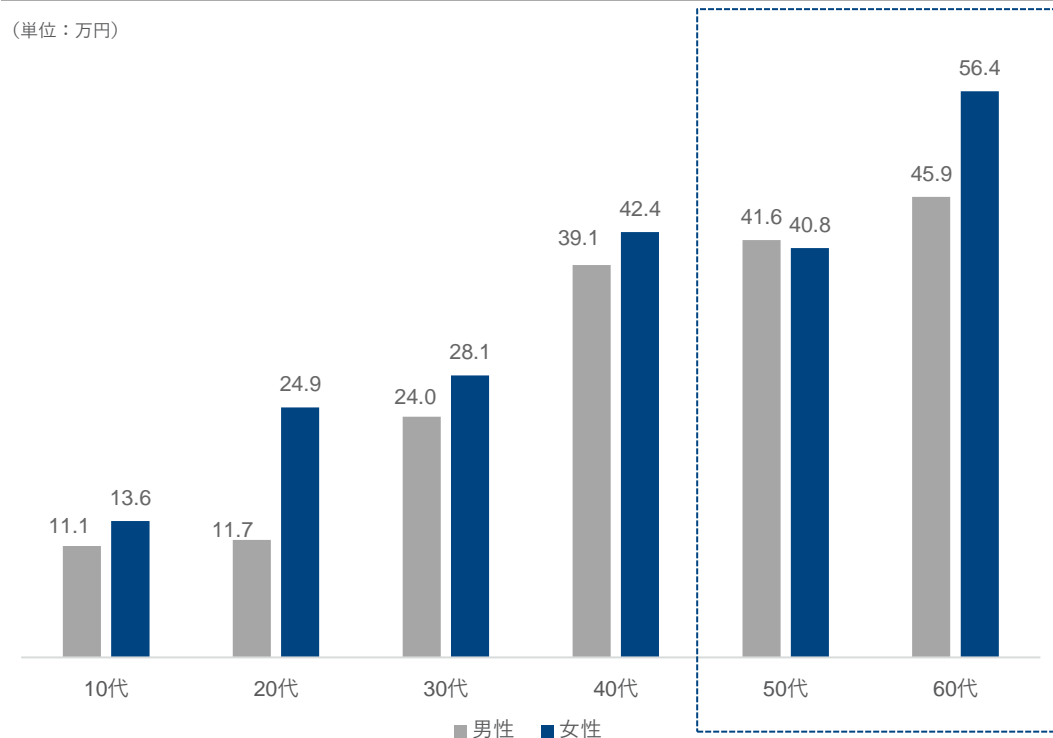
潜在リユース市場規模



※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

一人当たりかくれ資産保有額

(単位：万円)



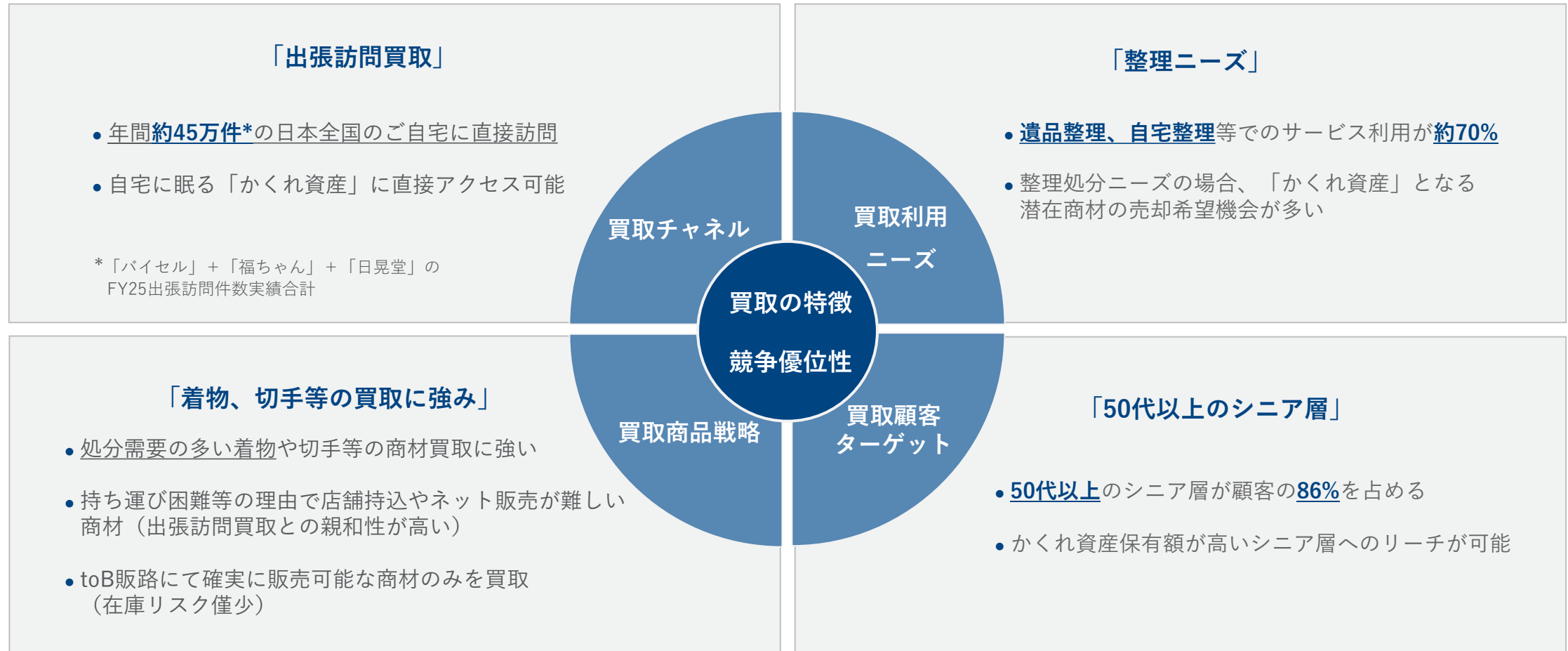
当社メイン顧客層

出典：「リユース市場データブック2025」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、2025年11月20日付調査結果より当社作成

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

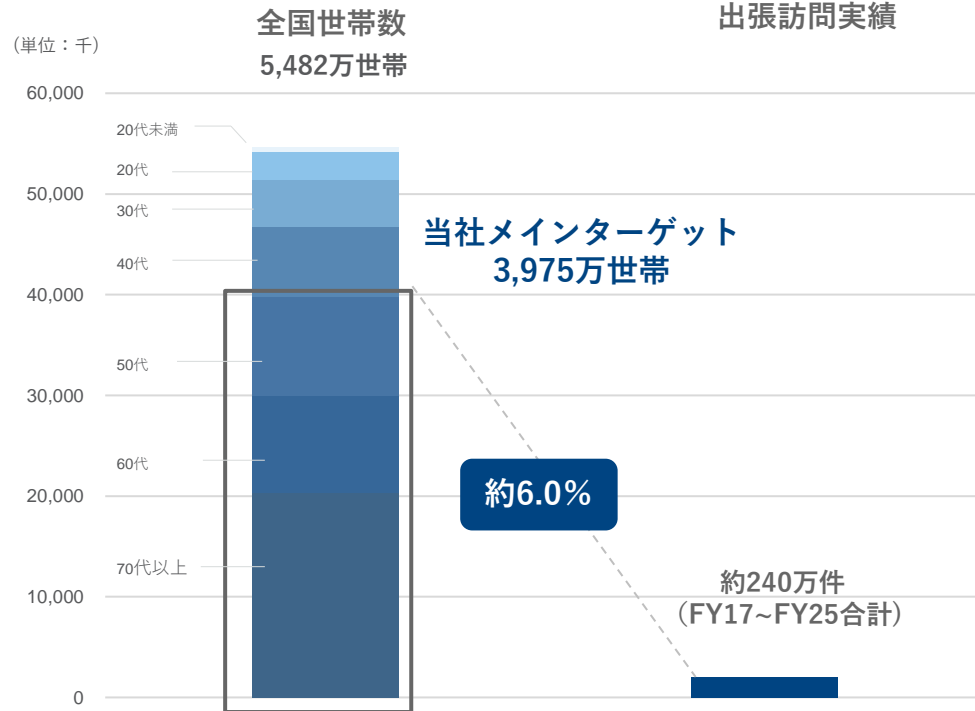


*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

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+日晃堂でも過去累計約6%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

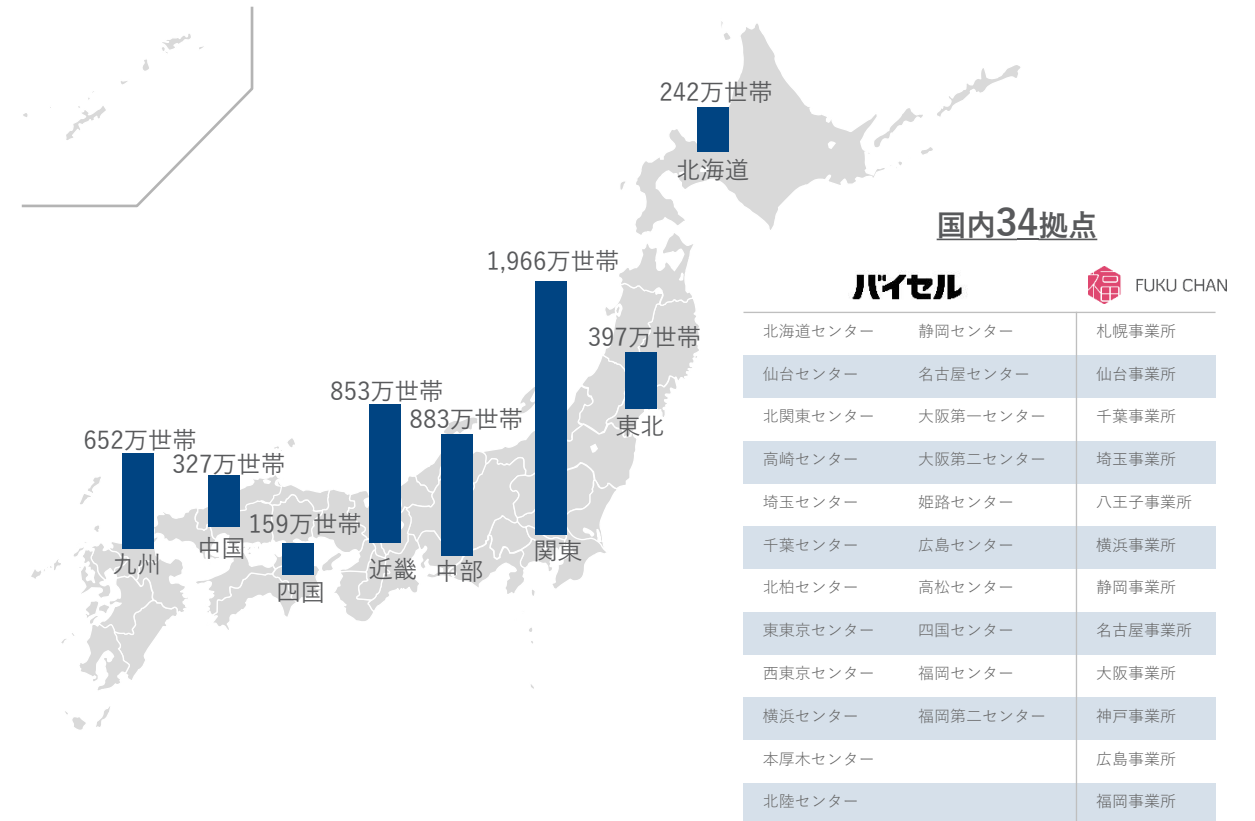


出典：厚生労働省「2025（令和6年）年国民生活基礎調査」より当社作成

※FY2022以降の訪問数に福ちゃん、FY2025以降は日晃堂の訪問実績を合算

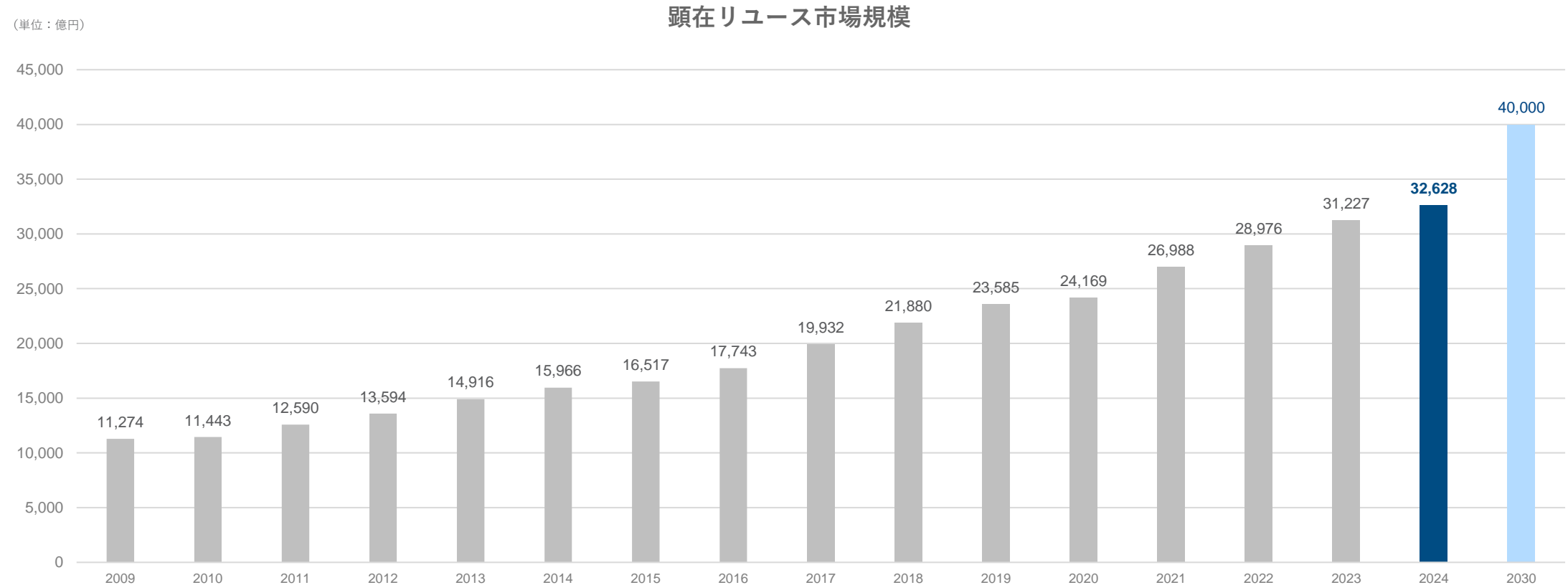
全国5,482万世帯の分布と当社の出張営業所

2025年12月末拠点数：バイセル22拠点、福ちゃん12拠点



参考) 顕在リユース市場規模

- リユース市場は2024年に約3.3兆円の市場規模に成長し、2030年には4.0兆円まで拡大すると推計



出典：2025年10月10日付 リユース経済新聞社「リユース市場データブック2025」

03



事業戦略

- M&A実行後のPMIによる高いグループシナジーの創出を実現。FY26以降は経営基盤の整備フェーズを超えて、更なるグループ事業戦略の推進と成長加速を目的に、FY26よりグループ再編及び一部バイセルブランドへの統合を実行
- 「出張訪問買取」×「店舗買取」両軸での市場シェア拡大に向け、事業戦略（買取・販売）×マーケティング戦略×Tech・人事戦略を全体最適化し、オーガニックでの持続的な成長実現に向けた戦略推進を実行する方針



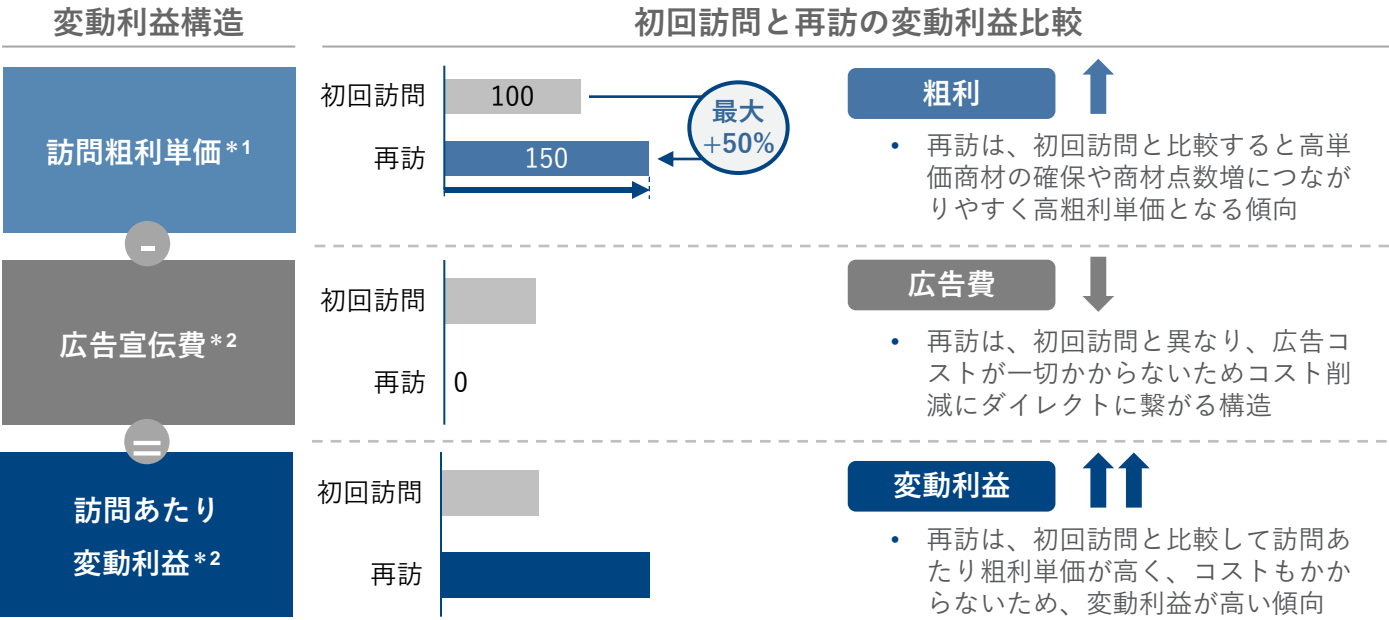
再訪強化による収益性の向上

- 「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25%を目指す
- 「福ちゃん」出張訪問における再訪比率もPMIによる展開により、FY2024実績1%から1年で直近17%水準まで引き上げており、FY2027でバイセル同水準となる再訪率25%水準を目指す

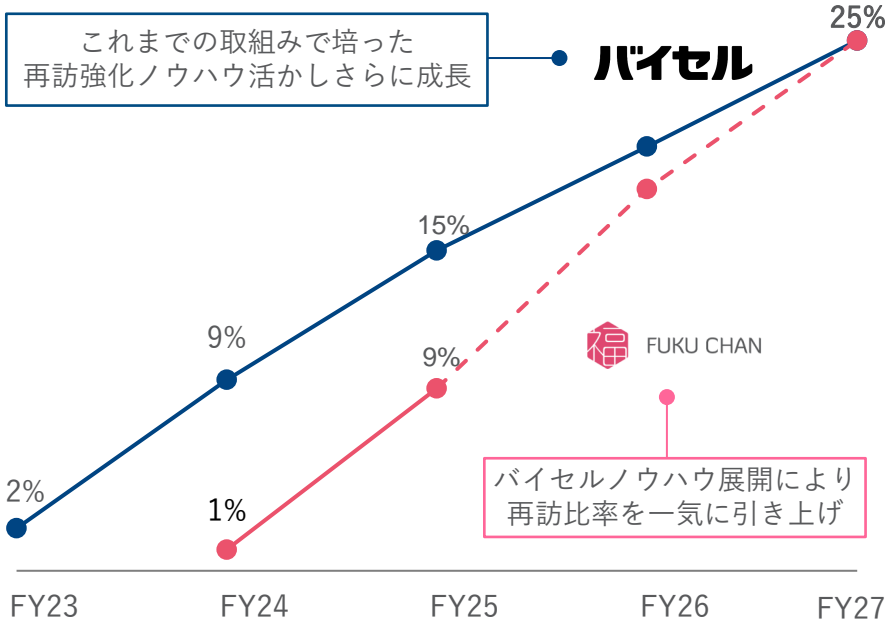
再訪・再訪比率 定義

- 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



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

マーケティング戦略

- 出張訪問買取事業における積極的なマーケティング投下と、地域に根差した店舗網の急拡大によるマーケティング戦略を推進
- オンライン・オフラインを横断してユーザー接点を最大化し、認知度およびブランドエクイティを資産として蓄積
- FY26以降も、ブランド構築を中長期的な成長を牽引する最重要の戦略投資と位置づけ、継続的な投資を実行する方針

大規模プロモーション

- 「サンドウィッチマン」にキャラクター変更
- FY26以降も積極的なブランディング投資を継続



TVCM



新聞折込



デジタル広告

バイセル

- ✓ サービス認知度向上
- ✓ ブランドエクイティ蓄積



「バイセル」ブランドの店舗拡大

- FY26よりグループ直営店舗をブランド統合
- バイセル店舗がFY25比約4倍に拡大



全国 174店舗 (※)

(※) バイセル店舗数は統合前各社店舗の合計数で記載。
26年3月めどにバイセル屋号への統合完了予定

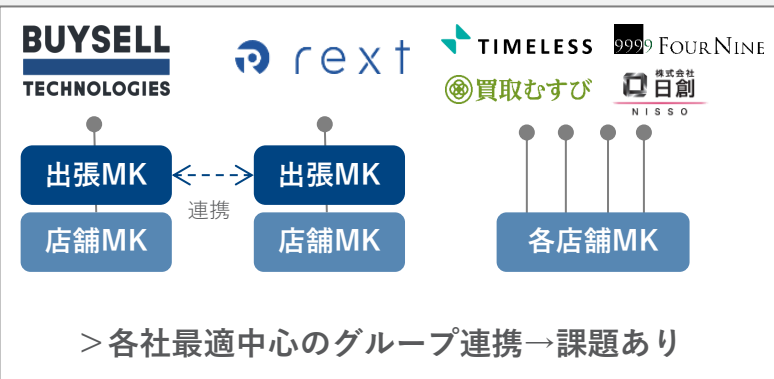
積極的なブランド投資および顧客の生活動線上の継続接点拡大により
買取事業における絶対的なポジションを確立し顧客獲得コストを低減

マーケティング体制・コスト最適化

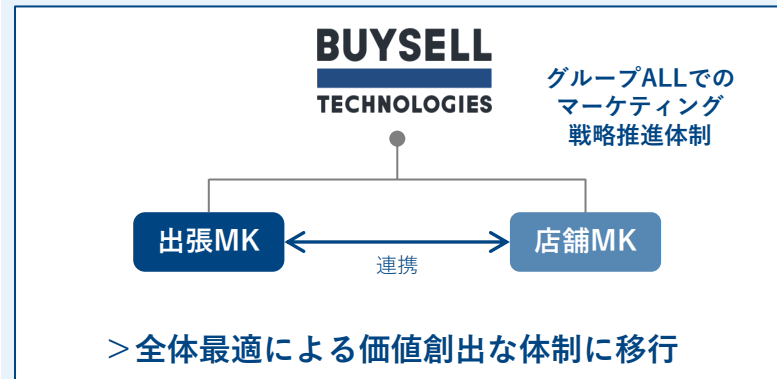
- 全体最適による価値創出が可能な体制に向けて、マーケティング組織をバイセルに統合し一本化
- グループ全体の組織及び戦略推進力の強化により、更なるマーケティングコストの最適化を図る

マーケティング体制最適化

Before 各社でMK組織を配置+グループ連携



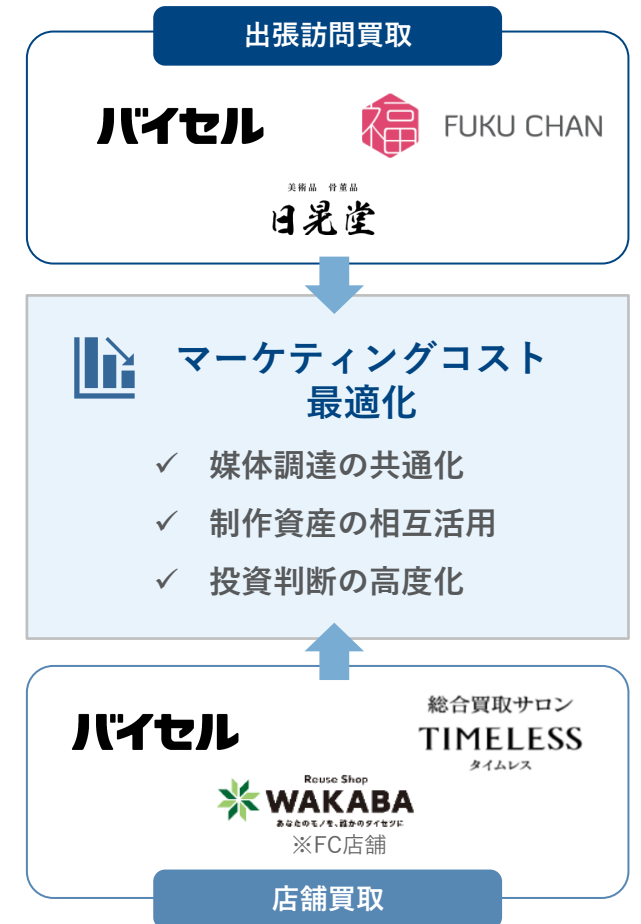
After MK組織をすべてバイセルに統合



- 組織能力の分散
各社別マーケティング組織によりナレッジの横展開が停滞
- リソース配置の制約
グループ間での柔軟な人員配置や調整が限定的
- 調整コストの増大
組織間の合意形成に時間を要し、執行スピードに課題

- 組織能力の集客・強化
マーケティング機能を統合し、グループ全体の知見を高度化
- 戦略執行のシームレス化
単一組織でグループ戦略を策定・実行し、意思決定と執行を加速
- 事業間シナジーの最大化
出張訪問と店舗の連携で、顧客体験の統合と集客効率を向上

マーケティングコスト最適化



セールスイネーブルメント導入・強化

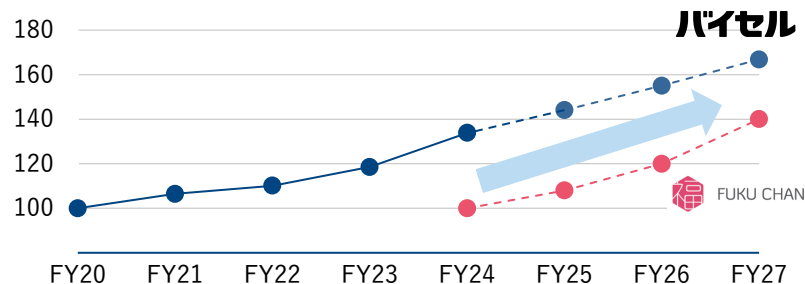
- バイセルが長年に渡り培ったイネーブルメントの取組みを型化し、グループ各社にも導入したことで高い成果を実現
- 組織再編によりイネーブルメント組織を統合したことにより、更なるグループ全体でのイネーブルメント体制を強化するとともに、出張買取事業のみでなく、店舗買取事業への導入促進を進め、買取チャネル全体での粗利単価向上を目指す

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

イネーブルメント部の取り組み事例

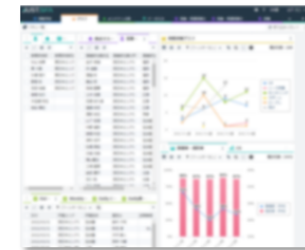
- 1 ハイパフォーマーの特徴を分析し、成果に直結するキーアクション候補を複数抽出
- 2 対象社員全体にトレーニング・コーチングを行い、キーアクション候補の実施を浸透
- 3 会社業績 (PL) 及び個人業績 (KPI) と、キーアクション候補の連関を分析
- 4 業績向上と相関の高いキーアクションを特定し、さらにトレーニング・コーチングを実施
- 5 会社業績 (PL) 及び個人業績 (KPI) の向上

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

グループ再編で統一化したセールスイネーブルメントの推進に加え、
出張買取事業での高い成果を店舗買取事業へ展開し、買取チャネル全体の粗利単価向上を目指す

- 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

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

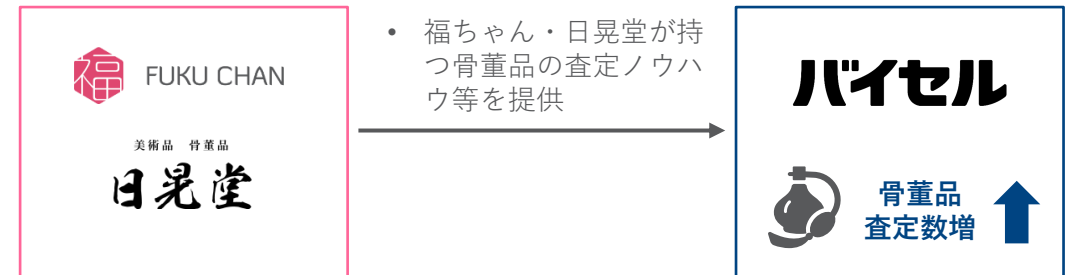
高価格帯商品のプライシングをtoC販売基準まで高度化
商材例…ブランド品・時計など



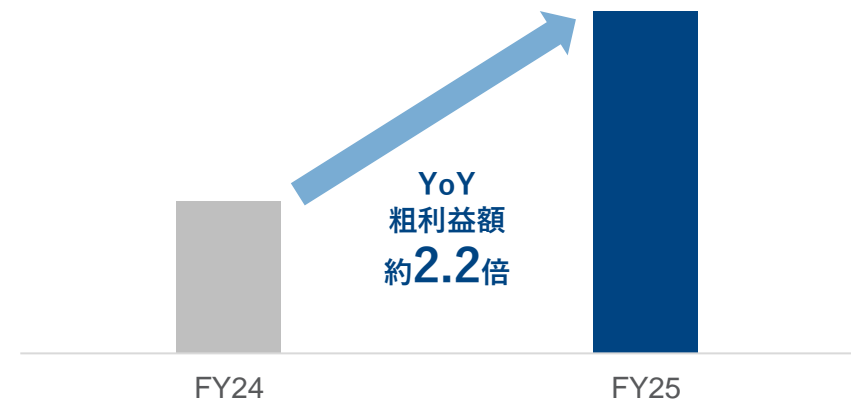
買取商材拡大

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…スマホ・電子機器、ホビー、アパレルなど

(例) 骨董品買取・販売ナレッジの展開



バイセル骨董品粗利益額*



*骨董品粗利益額は管理会計上の実績

- 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

店舗数：2025年12月末現在

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

中期的には直営店+FC店でのよりハイブリッドな店舗戦略へ

1 マルチチャネル+マス型店舗

- 出張訪問買取の大規模マスマーケティングとのシナジーを重視
- 全国主要都市中心に店舗網を拡大し、バイセルブランド拡大
 - ・ 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タッチポイント

バイセル

174店舗 (※)

FY26.1~ブランド統合

FUKU CHAN

買取むすび

Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かの幸せに

THIERRY

(直営店のみ)

2 フランチャイズ型店舗

- フランチャイズモデルでのストック型収益を重視
- 地域・商圈性に応じたフレキシブルな店舗拡大
 - ・ FC展開によるストック型収益及び高い資本効率の事業構築
 - ・ FCオーナー固有の地域特性を加味した出店や自社社員採用に依拠しない出店など、フレキシブルな店舗展開が可能

Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かの幸せに

(FC店)

272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

41店舗

4 商材特化型/ドミナント型店舗

- 骨董等の特定商材の高い専門性を重視した店舗戦略
- 地域特化型のドミナント戦略を重視した店舗展開
 - ・ 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
 - ・ 特定地域へのドミナント戦略による高い店舗収益性

美術品 骨董品

3店舗

(日見堂のセグメント区分は出張買取事業)

買取専門店 諭吉 ゆきち

14店舗

・ 26年2月SPA締結
・ 26年Q2からPL連結開始予定
(100%子会社化)

(※) バイセル店舗数は統合前各社店舗の合計数で記載。26年3月めどにバイセル屋号への統合完了予定

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



FY26.1月からStockのグループ導入完了により
ロジオペレーション効率化・データ統合による高度化

商材ごとの販路選定高度化

| 商材 | 販売チャンネル | | |
|------|---------|--------|-----|
| 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 | |

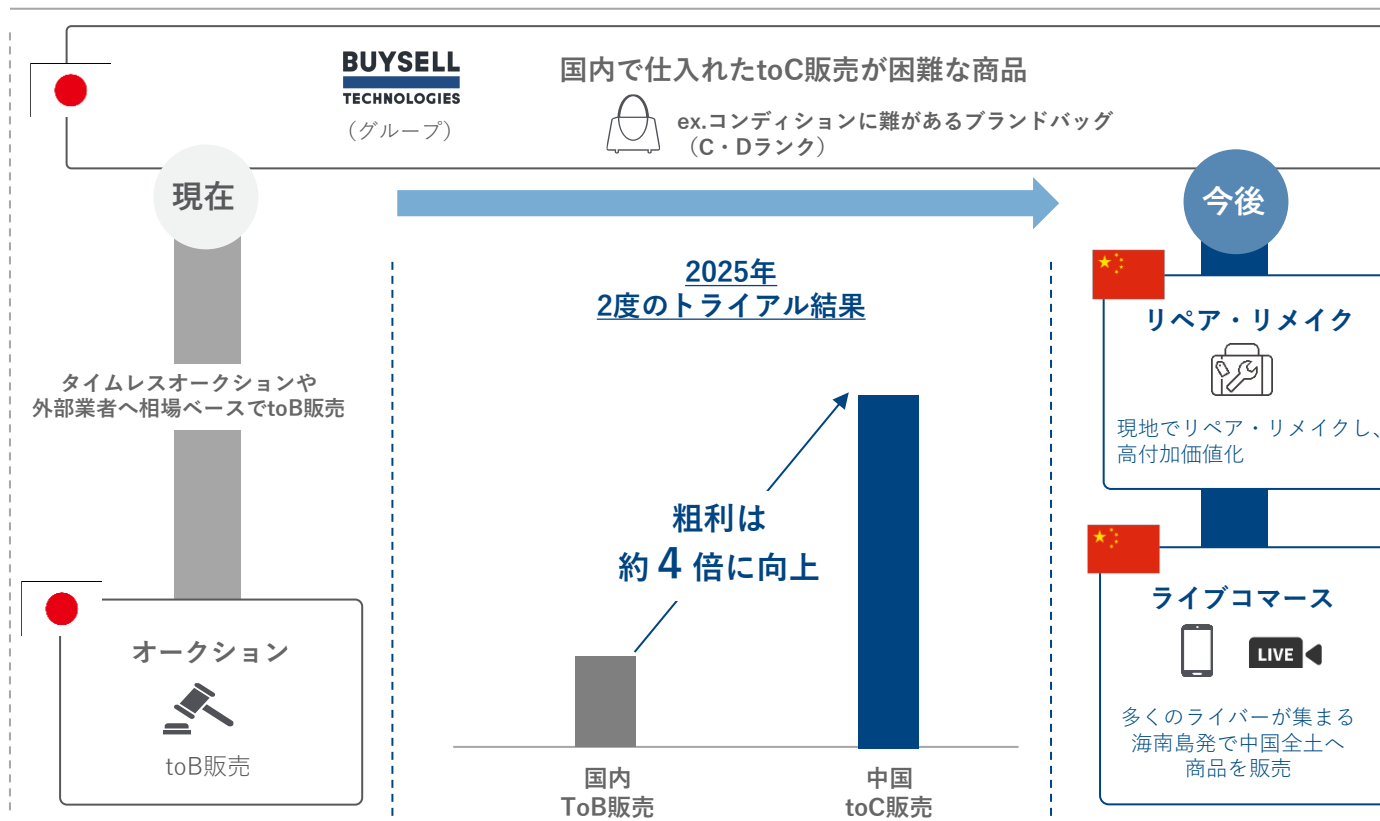
1 グループ在庫統合による、倉庫オペレーション効率化や物流費等の削減

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

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移行する中国・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年よりトライアルを開始
- 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

中国販路強化の流れ



海南島自由貿易港化の進捗状況

2025

- 2025年12月18日
中国政府により海南島の封閉が正式に決定（自由貿易港化）

2026

- 2025年12月18日の発令後、「ゼロ関税」対象が約6,600点（従来：約1,900点）に拡大
- 中古ブランド品に関する詳細については今後の追加レギュレーションの公表待ち
- 公表後に、海南島を起点とした商流・物流・ビジネススキームを正式に構築開始予定

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

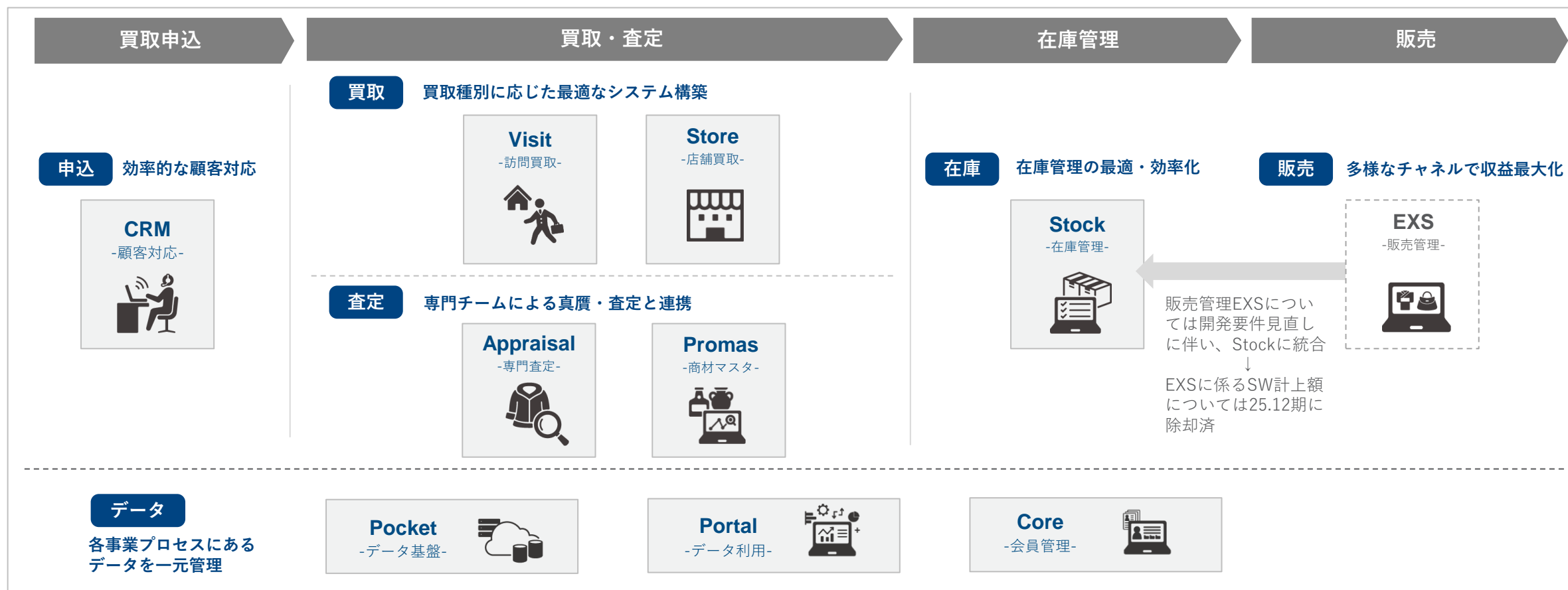
リユースプラットフォーム「Cosmos」について

- 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



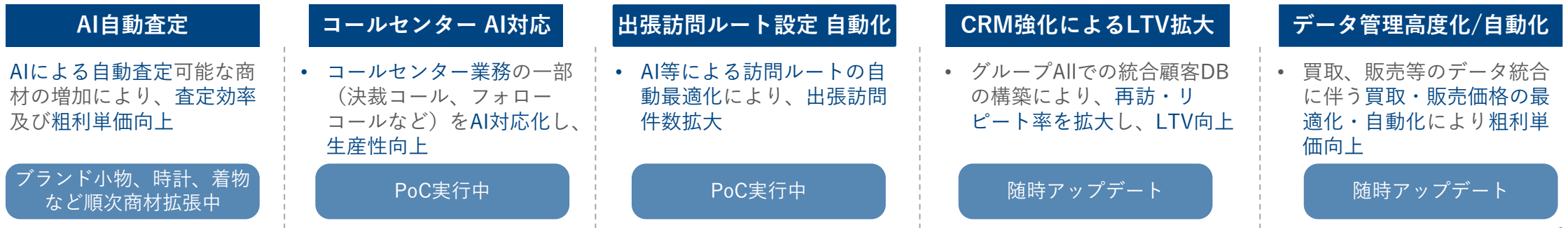
「Cosmos」全グループへの導入・実装と今後の重点戦略

- 「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の本格的な推進を目指す



- 組織統合及びStockのローンチにより、**2026年1月**に「Cosmos」の全グループへの導入・実装が完了
- バイセルグループ全体で同一基幹システムに基づくオペレーション統一・データ統合が可能となり、テクノロジー・データ基盤・AIを活用した収益性拡大と生産性向上の本格的な推進フェーズへ

FY26以降のTech重点戦略



AI実装等のTech戦略を加速し、訪問件数拡大、粗利単価向上、生産性向上（コスト削減）によりFY27までに営業利益率1%水準のマージン改善を目指す

査定プロセスAI化と訪問ルート最適化

- 査定プロセスの部分AI化と訪問ルート最適化により、査定品質を維持したまま「査定員一人あたりの訪問件数」を構造的に引き上げる
- 専門査定に依存しない自己査定比率を段階的に40%水準から70%水準に引き上げ、査定業務の生産性向上を図る

査定プロセスAI化・訪問ルート最適化の取り組み概要

査定員一人あたりの訪問件数変化

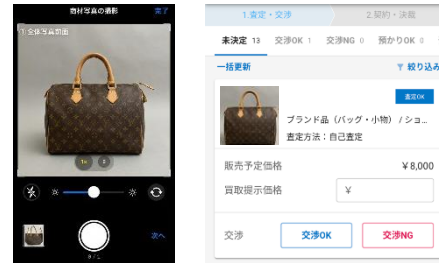
査定プロセスAI化

- 商品画像情報をもとに、商品特定・真贋判定・プライシング提示までAIにより自動化
- 専門査定に依存しない（AI活用を含む現場完結型の）自己査定比率を段階的に40%水準から70%水準まで引き上げを目指す
 - ≫ 査定時間短縮（出張訪問件数拡大）
 - ≫ 査定業務効率化・生産性向上

訪問ルート最適化

- 予約情報と地理情報をもとに、移動時間や移動距離を総合的に考慮したルートが自動的に編成
- 訪問ルート最適化により、査定員の移動時間を平均5%短縮し訪問余地を創出
 - ≫ 出張訪問件数拡大

AI査定イメージ

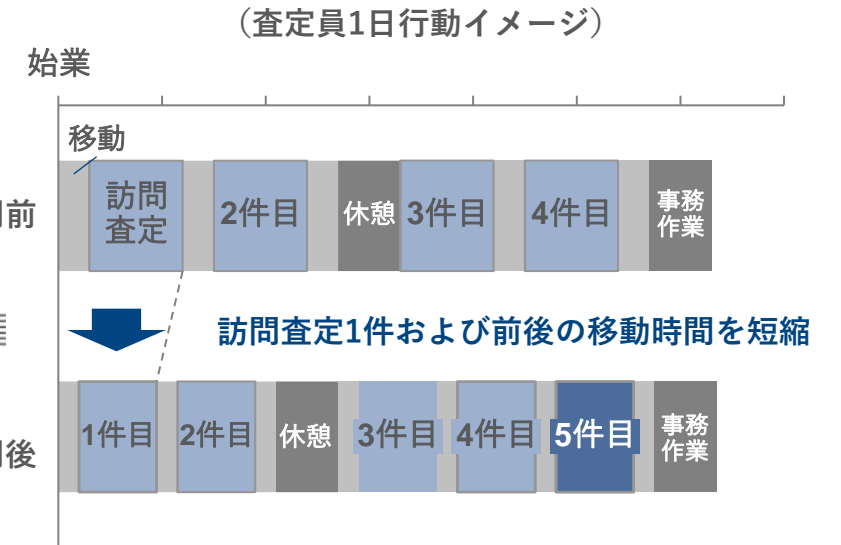


撮影するだけでAIが商品判別や真贋を行い自動でプライシング

訪問ルート最適化イメージ



対象となる拠点区分と日程を選択
AIが自動的に最適なルートを作成



移動時間、訪問時の査定時間をそれぞれ効率化することで、AI活用前と比較して追加1件の訪問余地を創出

コールセンター業務のAI自動化

- コール業務を「AI自動化」「AI支援」「人的対応」に3分類し、応対品質を保ちながら処理能力のボトルネックを解消
- コール業務の一部にAIを実装することで、コール業務効率化による生産性向上と顧客対応高度化に伴うCX改善による収益性向上を目指す

主なコール業務



訪問予約 問い合わせ

- 電話での問い合わせ・申し込み
- 顧客ニーズ深堀、アポ作成



決裁コール (契約確認)

- 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

- 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



お客様 相談室

- お客様の様々な問い合わせ窓口として電話対応

AI自動化・支援システム構築

- ≫ コール業務を「AI自動化」「AI支援」「人的対応」に3分類しコール業務の自動化、効率化を図る
- ≫ コール後の事後処理も改善自動化し、会話内容要約やシステムへの自動入力を実現し作業を効率化

AI自動化・支援の分類イメージ

1 AI自動化



判断がルールベースなものや通話後処理など定型的な業務はAIによる完全自動化を目指す

- 受付・定型FAQ対応（営業時間/予約変更対応など）
- 本人確認・規約案内など定型オペレーション
- 通話後処理の自動化（会話要約、システム自動入力）

2 AI支援



AI自動化が難しい業務についてもAIによる支援を取り入れることでコールの効率化を図る

- ヒアリングガイド提示（必須確認事項提示）
- リアルタイム回答支援（推奨トーク提示）
- 法務・コンプラ観点のアラート（規約逸脱即時検知）

3 人的コール対応

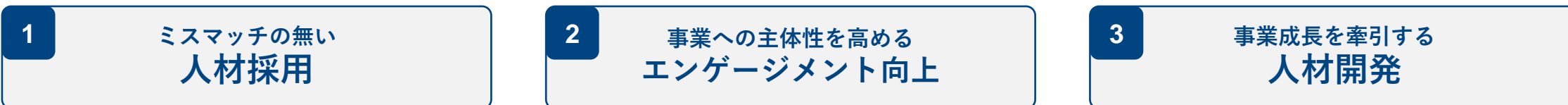


対応難易度が難しい業務や、人的対応により顧客対応価値が高い業務については「人」によるコール対応を継続

- クレーム対応や例外的な対応
- 法的判断を伴うケースなど不確実性の高い対応

人事戦略の推進による生産性改善方針

- 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

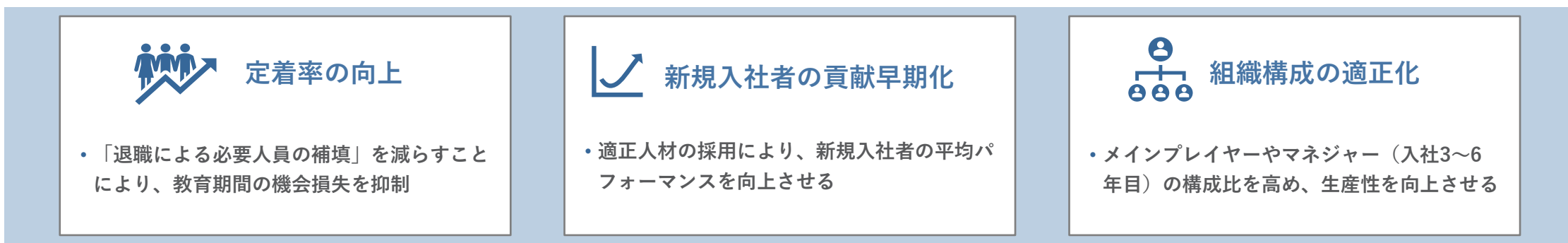


- 貢献度やスキルの可視化
- 採用要件のアップデート
- 事業・制度等による企業の魅力向上

- 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

- 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



- 「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

- 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

- 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

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



- 2025年1月の新人事制度導入以降、人事戦略や運用の高度化が進み**組織基盤が強化**
- 事業成長に必須である**人材の量と人材の質の双方を高める戦略推進**を一層強化していく方針



従業員のエンゲージメント向上/離職率の低減

● 「eNPS」スコアの改善

- 2025年1月に導入した新人事制度の運用が進み、従業員エンゲージメントを測るeNPSは2024年3月の-73.6から2025年3月に-52.8と**20pt超改善**
- 評価や給与の納得感の向上、社員教育・社内コミュニケーションの強化による、自社の戦略理解や信頼感が向上

● 離職率の低下による生産性改善

- BST単体の離職率はFY24末の29.1%からFY25末に24.3%へと改善し、**約5pt低下**
- 特に営業部門の改善が顕著となり、入社3年目～6年目のFS社員割合はFY24末の27%からFY25末に**40%へと増加**、**粗利単価等の生産性改善に寄与**
- **採用コストの削減**にも寄与



持続的な成長を支える人材採用の強化

● 採用ターゲット・チャネルの拡張による人員の増加

- 新卒採用×中途採用それぞれの特徴を活かし、**中長期・短期での安定的な人員増加を図る**
- 特定手法・特定市況への依存を避け、**チャネル×ターゲットによるポートフォリオ型採用を実施**

● 幹部レイヤーの入社増

- 様々な業界で活躍する**幹部人材・エキスパート人材**が数多くバイセルにジョイン
- その結果、**リファラル採用の増加**や採用候補者の入社モチベーションに繋がる好循環を構築
- FY26以降も重要ポジションの幹部候補の採用を予定

持続的な成長を支える人材の質的向上と人員数の増加を実現

04

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
- インオーガニック成長を実現すべく、連続的なM&Aを加速していく方針とし、26年2月に既存競争力強化を目的に新規M&Aの実行を決定



*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

新規M&A

株式会社DelightZ

買取専門店 諭吉 ゆきち

- ・ブランド品・時計・ジュエリー等を中心に買取を行う「買取専門店諭吉」の運営
- ・エリア密着型のドミナント戦略に基づき、長崎県を中心に九州地方に14店舗展開
- ・エリアカバー率が低い九州エリアにおける買取店舗拡大を加速

1

2026年2月にSPA締結、2026年3末クローリング予定（2026年Q2からPL連結開始予定）

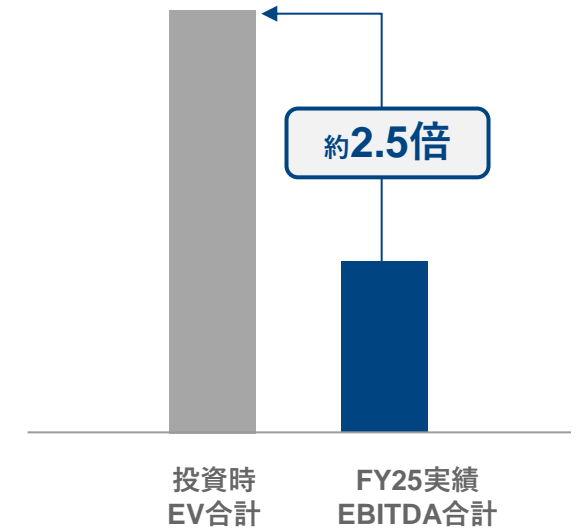
M&A投資成果

- 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

| | グループ子会社 M&A後の業績推移 | | | 投資（連結）期間 | 子会社5社 投資時EV合計/FY25実績EBITDA合計 |
|--|--------------------|--------|-------------|-----------|--|
| | 子会社化前 直前FY | 直近FY | M&A後 成長率 | | |
|  株式会社タイムレス 2021年1月PL連結開始 | FY2020 | FY2025 | | 5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> |
| | 売上高 | 54億円 | 208億円 | | |
| EBITDA | 2.7億円 | 34.8億円 | 12.4倍 | | |
|  株式会社フォーナイン 2022年10月PL連結開始 | FY2021 | FY2025 | | 3年 3カ月 | |
| | 売上高 | 48億円 | 96億円 | | |
| EBITDA | 3.5億円 | 9.7億円 | 2.7倍 | | |
|  株式会社むすび 2024年4月PL連結開始 | FY2023 | FY2025 | | 1年 9カ月 | |
| | 売上高 | 57億円 | 104億円 | | 1.8倍 |
| EBITDA | 4.2億円 | 19.2億円 | 4.6倍 | | |
| 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 | FY2024 | FY2025 | | 1年 | |
| | 売上高 | 179億円 | 215億円 | | 1.2倍 |
| EBITDA | 9.8億円 | 24.0億円 | 2.4倍 | | |

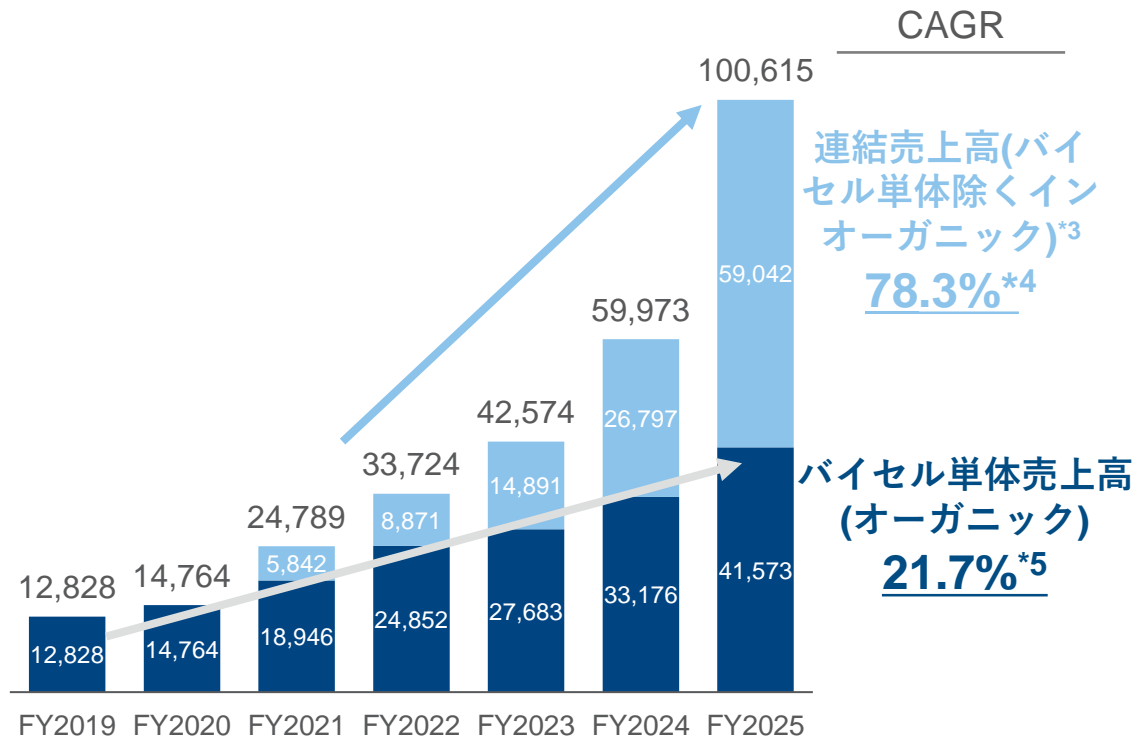


オーガニック成長とインオーガニック成長の推移

- 出張訪問買取を主事業としたバイセル単体のオーガニック成長に加えて、リユース企業のM&Aを継続的に実施し、PMIによる成長を加速させることで、インオーガニック成長も実現

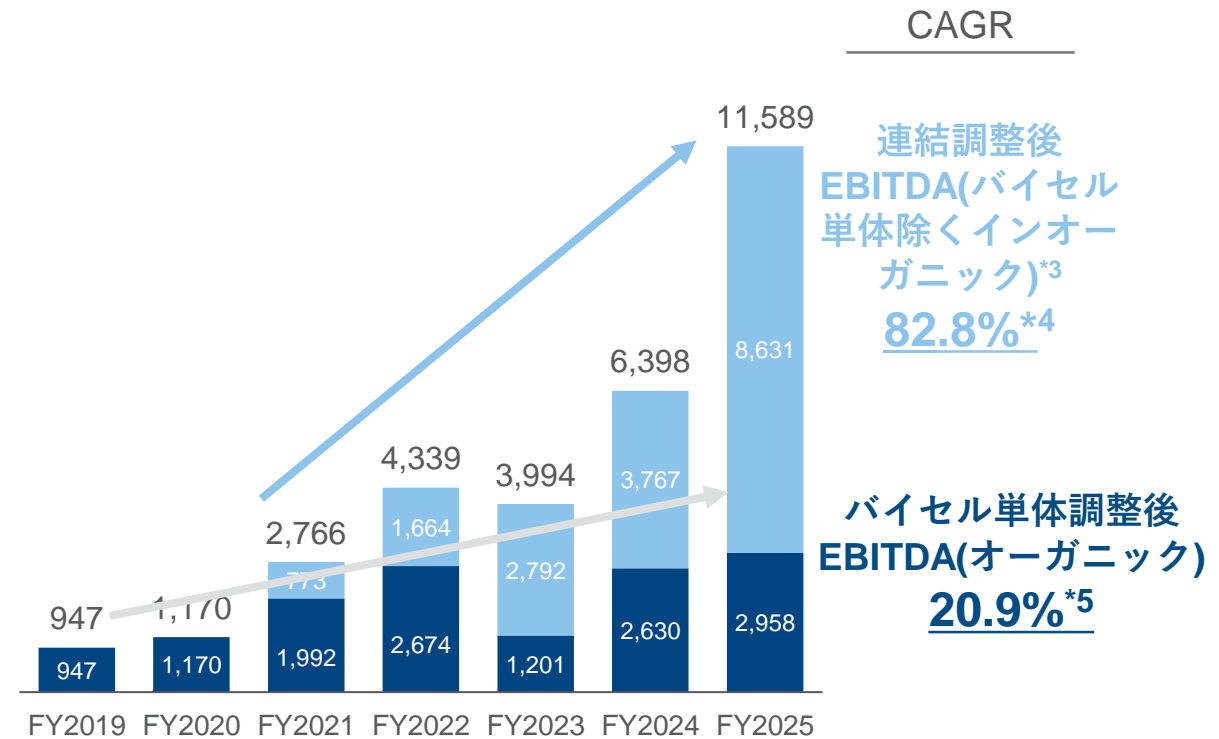
連結売上高とバイセル単体売上高の推移*1

(百万円)



連結調整後EBITDAとバイセル単体調整後EBITDAの推移*1

(百万円)



■ : オーガニック (バイセル単体)

■ : インオーガニック (バイセル単体を除く連結)

注記: *1 チャート内の各バーの上部に表示されている数値は、連結数値を表しています。*2 連結調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費および償却費 + のれん償却額 + 顧客関連資産の償却額 + 株式報酬費用。バイセル単体調整後EBITDA = 営業利益 + 減価償却費および償却額 + 株式報酬費用。*3 「インオーガニック」は、買収した子会社の総額を表すものではなく、グループ連結とバイセル単体の損益計算書数値の差額を指します。*4 2021年度から2025年度までの年平均成長率 (CAGR)。*5 2019年度から2025年度までの年平均成長率 (CAGR)。

再現性の高いPMI

- 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

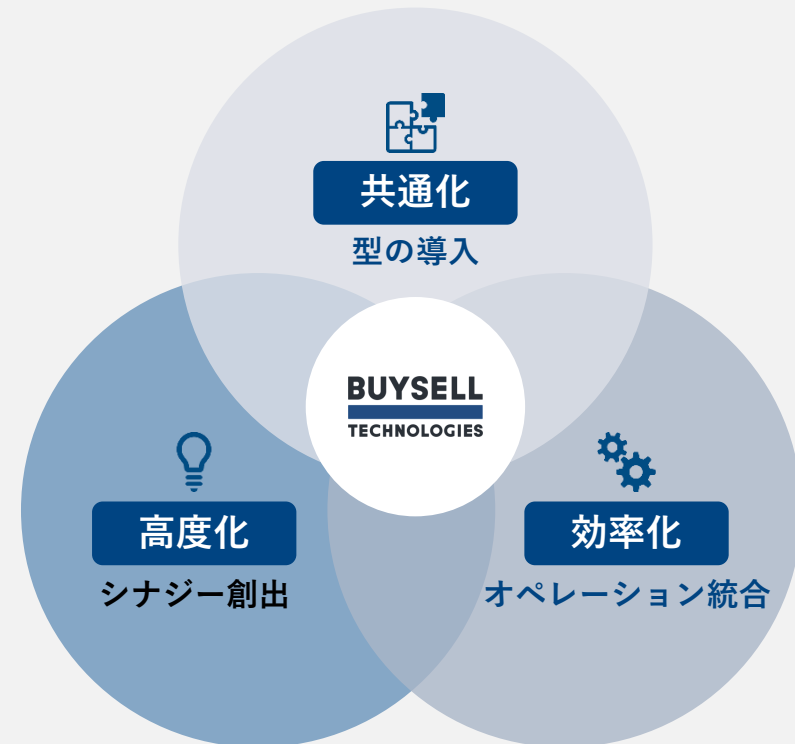
- **データドリブン経営**
事業データの可視化、KPI設計、モニタリングノウハウの共有
- **イネーブルメント導入**
お客様対応や査定ノウハウの体系化
- **上場グループ水準のコンプライアンス体制**
リスク管理体制の整備・ガバナンス強化

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



05

**業績ハイライト
及び
2026年12月期計画**

**業績ハイライト
(2025年12月期実績)**

2025年12月期 連結損益計算書

- 年間を通じて出張訪問買取事業の「バイセル」×「福ちゃん」×「日晷堂」のシナジーが順調に推移し、再訪率向上や骨董品の買取増加等により粗利単価が大幅に向上、店舗買取事業もグループ連携によるリピート増加等が単価向上を促進し、連結売上総利益はYoY68.3%増加
- 戦略的な在庫キャリアにより連結営業利益は修正計画水準の90.4億円、営業利益率は1.1pt改善し9.0%で着地

| (単位：百万円) | 2024年 12月期 | 2025年 12月期 | 増減 | 増減率 | (参考) 2025年12月期 修正計画 | 計画比 |
|-----------------|---------------|---------------|---------|---------|---------------------------|------|
| 連結PL | | | | | | |
| 売上高 | 59,973 | 100,614 | +40,641 | +67.8% | 100,000 | +614 |
| 売上総利益 | 31,655 | 53,290 | +21,635 | +68.3% | 53,000 | +291 |
| 売上総利益率 | 52.8% | 53.0% | +0.2pt | — | 53.0% | — |
| 販売費及び一般管理費 | 26,921 | 44,246 | +17,324 | +64.4% | 44,000 | +246 |
| （内訳） 広告宣伝費 | 7,598 | 13,211 | +5,614 | +73.9% | 13,200 | +11 |
| （内訳） 人件費* | 10,156 | 16,445 | +6,289 | +61.9% | 16,400 | +45 |
| 営業利益 | 4,733 | 9,044 | +4,311 | +91.1% | 9,000 | +44 |
| 営業利益率 | 7.9% | 9.0% | +1.1pt | — | 9.0% | — |
| のれん等償却前営業利益 | 5,567 | 10,441 | +4,874 | +87.6% | 10,397 | +44 |
| のれん等償却前営業利益率* | 9.3% | 10.4% | +1.1pt | — | 10.4% | — |
| 経常利益 | 4,198 | 8,487 | +4,289 | +102.2% | 8,400 | +87 |
| 経常利益率 | 7.0% | 8.4% | +1.4pt | — | 8.4% | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 2,411 | 5,270 | +2,859 | +118.6% | 5,200 | +70 |
| 純利益率 | 4.0% | 5.2% | +1.2pt | — | 5.2% | — |

売上高

- オーガニックで各社増収、前年Q1はP/L未連結のむすびと当期からP/L連結開始のレクストHDの影響は約+215億円

売上総利益

- 相場リスク影響が少ない事業モデルの強みを活かし、売上高成長に沿った粗利益の増加

広告宣伝費

- 当期より中長期的な事業競争力向上のため、ブランディングへの投資強化を実施

人件費

- 前年同期P/L未連結のレクストHDと前年Q1はP/L未連結のむすびにより約+49億円

純利益

- 当期から留保金課税解消に伴う税率低減により増益率向上

*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）

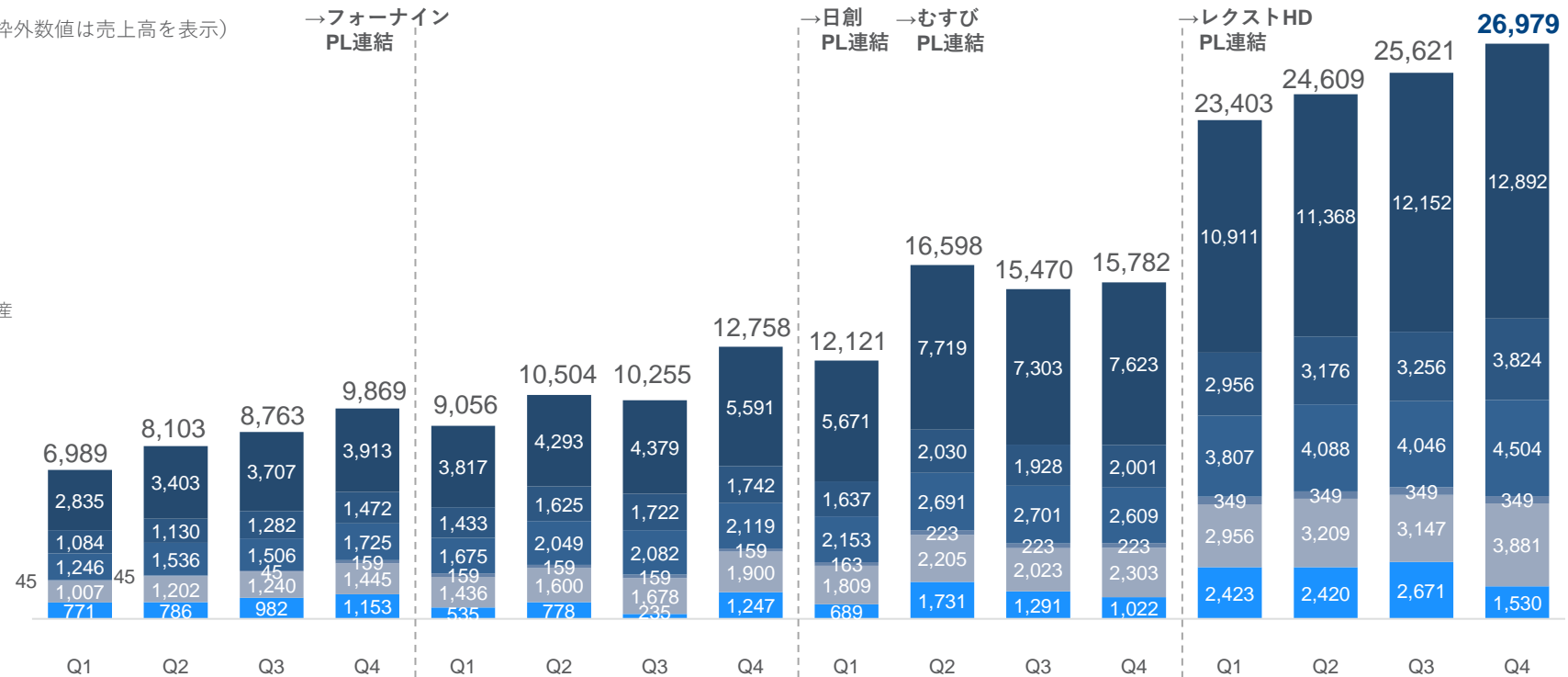
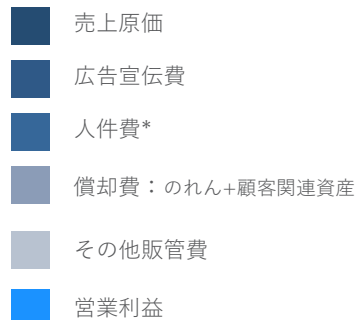
四半期推移 (連結)

- Q4の売上高は通期利益計画をターゲットとした販売調整を実施しながらもYoY+70.9%の269.7億円となり、過去最高を更新。営業利益はYoY+49.5%の15.3億円、QoQでは減少も通期利益計画をターゲットとした結果であり、順調な着地。

四半期PL推移

(グラフ枠外数値は売上高を表示)

(単位：百万円)



(参考)

| | FY2022.12 | | | | FY2023.12 | | | | FY2024.12 | | | | FY2025.12 | | | |
|--------------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|
| 販管費比率 | 48.4% | 48.3% | 46.5% | 48.7% | 51.9% | 51.7% | 55.0% | 46.4% | 47.5% | 43.1% | 44.4% | 45.2% | 43.0% | 44.0% | 42.1% | 46.5% |
| のれん等償却前営業利益* | 817 | 831 | 1,027 | 1,312 | 694 | 937 | 394 | 1,406 | 852 | 1,954 | 1,514 | 1,246 | 2,773 | 2,769 | 3,020 | 1,879 |

*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)

2025年12月期 連結貸借対照表

- Q4の買取が好調に推移したこと、戦略的な在庫キャリアを実施したことにより、期末の在庫水準は大幅に増加
- 連結の在庫回転期間は通常70日～80日程度を目安としており、上述の一過性要因を除くと方針に沿った水準

(単位：百万円)

| | | FY2024 | | | | FY2025 | | | | | |
|----------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | 期末 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | 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 | 19,012 | 20,936 | 19,975 | +6,757 |
| | | 棚卸資産 (回転期間) | 5,394 (81.5日) | 6,651 (75.1日) | 6,812 (74.1日) | 9,023 (89.1日) | 8,370 (74.1日) | 9,342 (74.2日) | 8,891 (70.2日) | 12,048 (82.8日) | +3,025 (-6.3日) |
| | | その他 | 1,649 | 1,396 | 1,506 | 1,579 | 1,934 | 1,820 | 1,970 | 1,463 | -116 |
| | 固定資産 | のれん | 7,573 | 7,418 | 7,263 | 16,182 | 15,902 | 15,621 | 15,341 | 15,060 | -1,122 |
| | | 顧客関連資産 | 962 | 893 | 825 | 756 | 687 | 618 | 550 | 481 | -275 |
| | | その他 | 3,874 | 4,136 | 4,254 | 5,616 | 5,578 | 5,644 | 5,632 | 5,691 | +74 |
| 資産合計 | | 26,531 | 31,499 | 40,674 | 46,376 | 46,281 | 52,060 | 53,322 | 54,721 | +8,344 | |
| 負債 | 有利子負債 | 13,790 | 16,501 | 25,670 | 26,977 | 26,295 | 25,551 | 25,365 | 24,022 | -2,955 | |
| | その他 | 4,156 | 5,408 | 4,817 | 6,904 | 6,639 | 7,770 | 7,588 | 9,269 | +2,364 | |
| 純資産 | 資本金 (資本剰余金含む) | 3,409 | 3,448 | 3,451 | 4,087 | 4,106 | 7,972 | 7,976 | 7,983 | +3,895 | |
| | 利益剰余金 | 5,974 | 6,891 | 7,445 | 8,092 | 8,904 | 10,443 | 11,975 | 12,923 | +4,831 | |
| | その他 | -799 | -750 | -710 | 314 | 335 | 322 | 416 | 522 | +207 | |
| 負債・純資産合計 | | 26,531 | 31,499 | 40,674 | 46,376 | 46,281 | 52,060 | 53,322 | 54,721 | +8,344 | |

BS主要増減

現金及び預金

- Q2に海外オフリングを実施し、約39億円の資金調達
- 業績好調によるキャッシュ・フローの増加

棚卸資産

- Q4の買取好調に加えて主にバイセル、タイムレスによる戦略的な在庫キャリアによる期末在庫の増加

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

資本金

- 新株発行による資本金増加

グループ出張訪問買取事業 主要KPI推移 (BST + REGATE + 日晃堂)

- 年間を通じてバイセル・福ちゃんともに再訪獲得強化やアポ率の向上等が奏功し、出張訪問数及び出張訪問あたり売上総利益が順調に増加
- 中長期的な競争優位性の向上を見据えた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上昇するも、最重要KPIである出張訪問あたり変動利益は堅調に増加

| KPI推移 (通期・累計期間比較) | FY2019 | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 | FY2025 | | 前年比 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| | 通期 | 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 | 445,199 | 448,000 | +64.3% |
| 出張訪問あたり変動利益 (円) | 32,178 | 35,526 | 40,238 | 45,560 | 44,214 | 47,343 | 51,269 | 50,500 | +8.3% |
| - 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 | 74,787 | 72,300 | +11.0% |
| - 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 | 23,518 | 21,800 | +17.5% |

| KPI推移 (四半期会計期間比較) | FY2023 | | | | FY2024 | | | | FY2025 | | | | 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) | 57,724 | 63,570 | 63,652 | 76,051 | 62,744 | 74,271 | 66,559 | 67,370 | 97,651 | 119,293 | 108,317 | 119,938 | +78.0% |
| 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 | 52,729 | 51,772 | 55,025 | 48,393 | -1.5% |
| - 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 | 76,907 | 72,535 | 78,784 | 73,896 | +6.0% |
| - 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 | 24,178 | 20,763 | 23,759 | 25,504 | +23.8% |

戦略的在庫
キャリアに
よる販売抑制
要因

*FY2024まではBST単体、FY2025よりBST + REGATE + 日晃堂を合算

出張訪問買取事業 KPI推移 – 再訪率（BST単体/REGATE）

- バイセルおよび、REGATE（福ちゃん）の再訪率は継続的に向上し、期末の12月にそれぞれ過去最高を記録。単月ながらバイセル、REGATE（福ちゃん）ともに中計最終年度計画を初年度で上回る結果となった
- 再訪は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要因の一つとして貢献

出張訪問買取事業 再訪率推移（BST単体/REGATE）

* 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

変動利益構造



初回訪問と再訪の変動利益比較

粗利 ↑

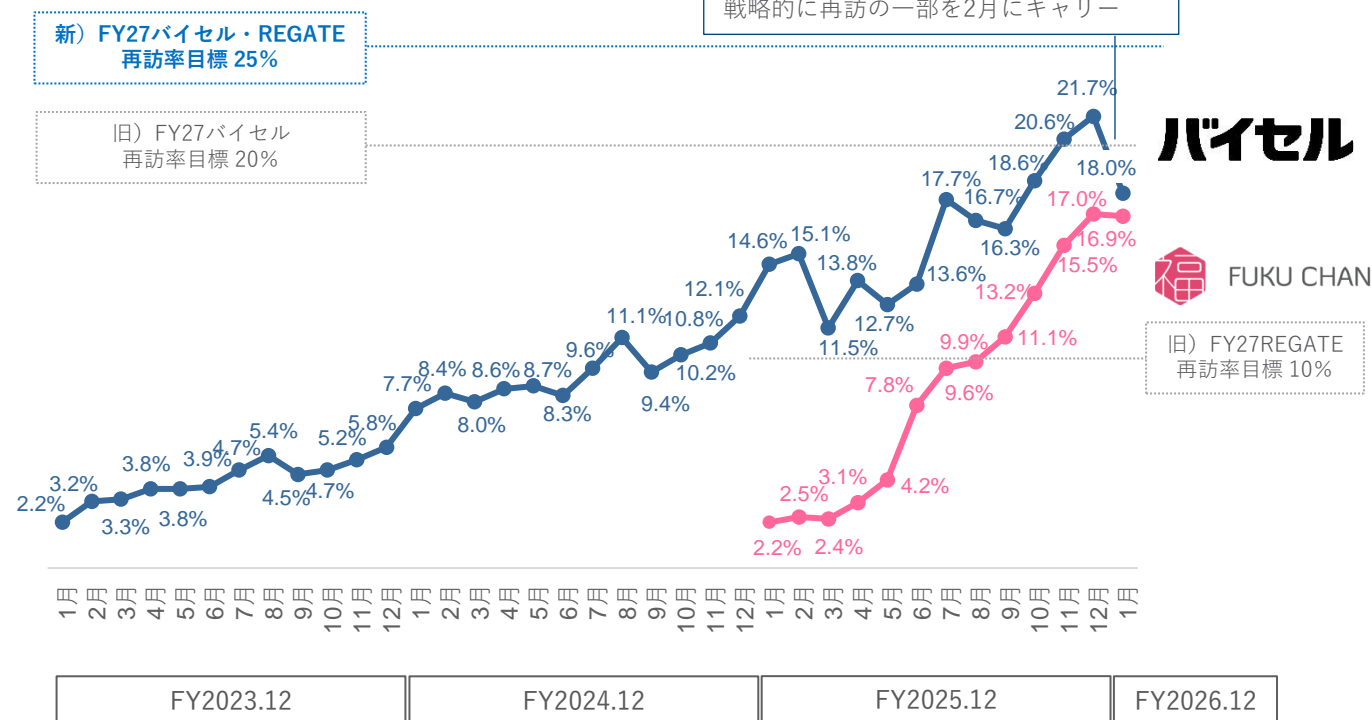
- 再訪は、初回訪問と比較すると高単価商材の確保や商材点数増につながりやすく高粗利単価となる傾向

広告費 ↓

- 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

変動利益 ↑↑

- 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



*2026年1月のバイセル再訪率は月間訪問数及び再訪アポ獲得順調により戦略的に再訪の一部を2月にキャリアー

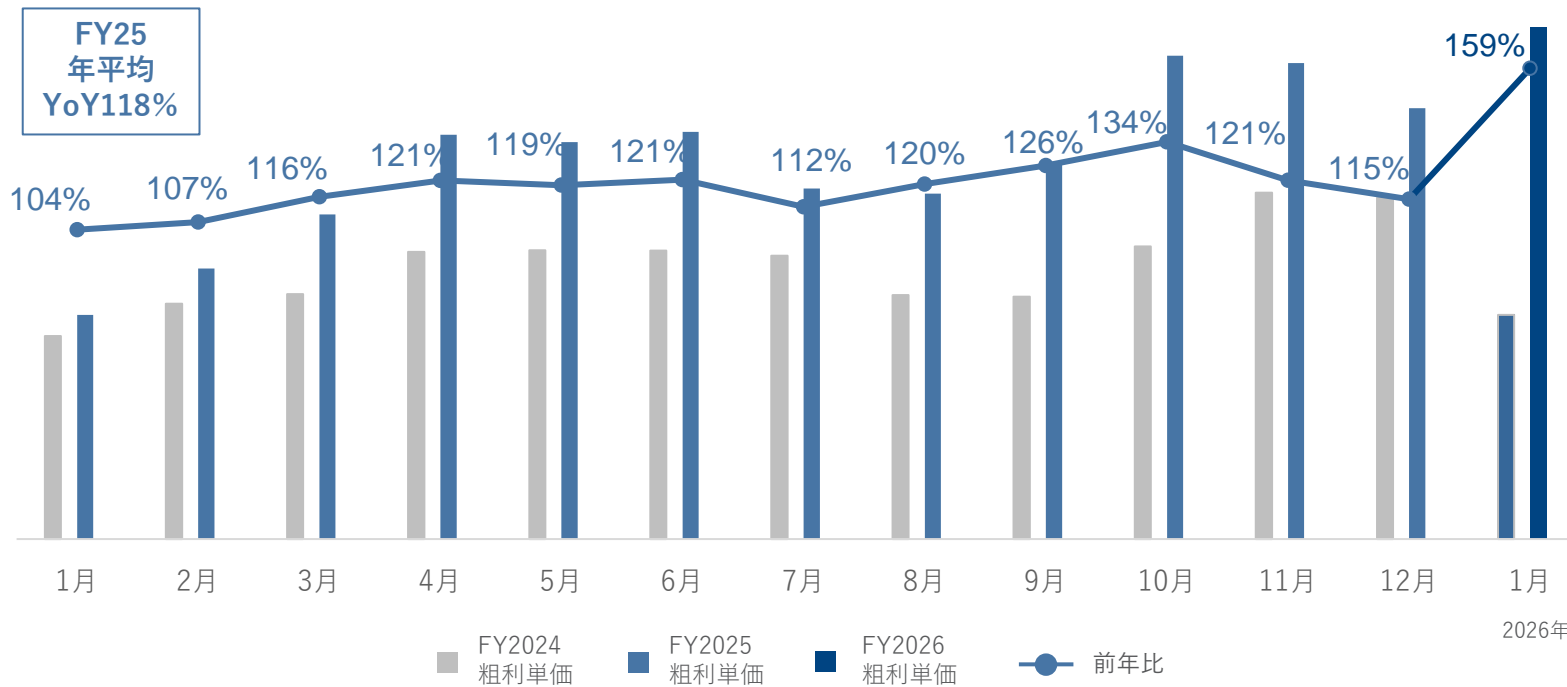
*1 FS事業部単位でKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
管理会計上のKPIのため数値は非開示

参考) 出張訪問あたり粗利単価額 (社内管理会計数値)

- 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戦略的な再訪問数の増加、グループシナジーによる骨董品買取増加等が単価向上に寄与し、年間のバイセル単体の「出張訪問あたり粗利単価 (社内管理会計数値)」はYoY118%と好調な結果
- 直近12月のYoY伸び率低下は例年の閑散期トレンドに沿ったものであり、2026年1月はYoY159%と好調なスタート

出張訪問あたり粗利単価額の推移

(2025年までBST単体・2026年からBST+REGATE+日晷堂の3社平均_社内管理会計数値)

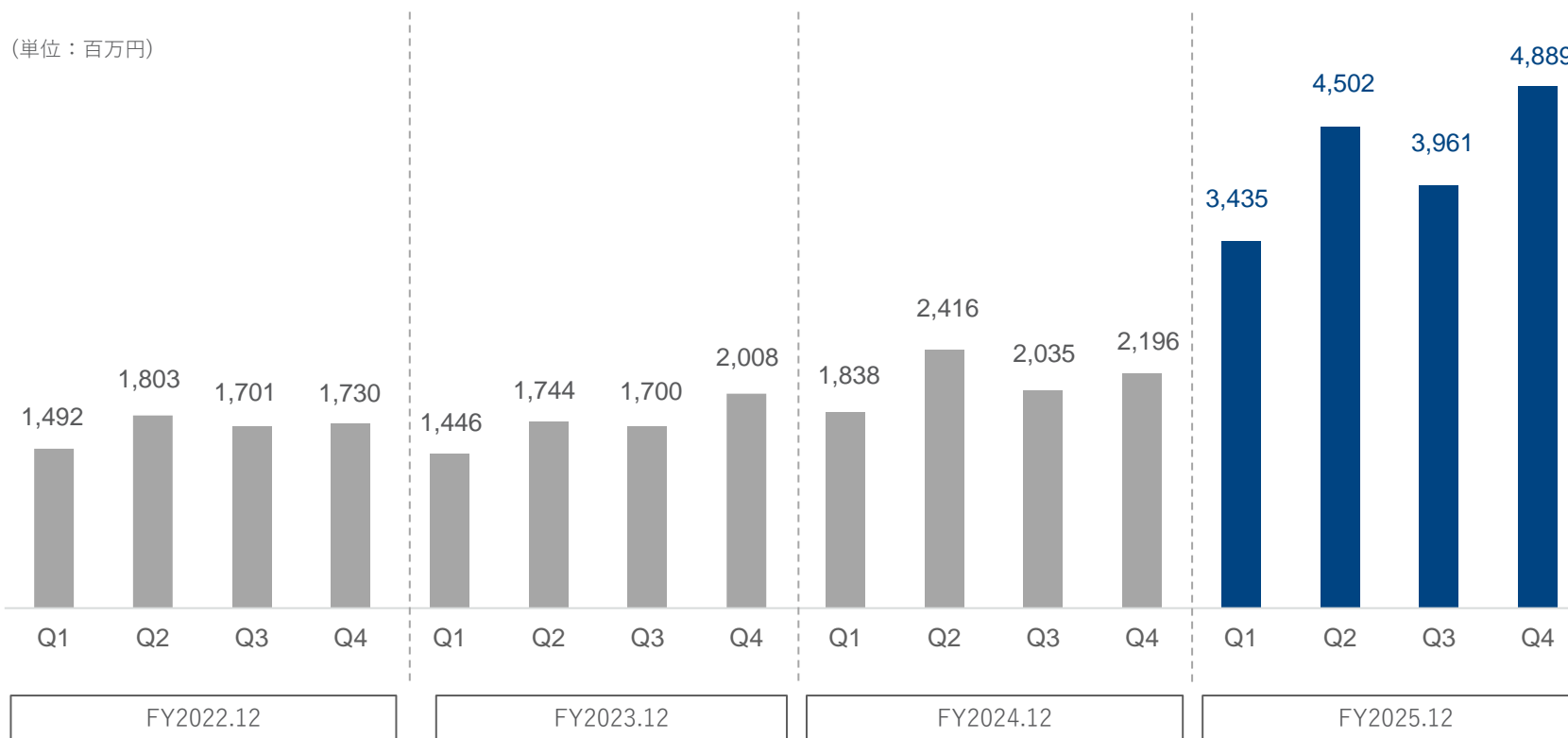


(*) 出張訪問買取事業単位でのKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
 ・販売による売上総利益伸長の影響を排除したKPI
 ・管理会計上のKPIのため、粗利単価額は非開示

グループ出張訪問買取事業 KPI推移 – 仕入高

- グループ出張訪問買取事業全体で出張訪問数が増加したことに加えて買取数が増加したことにより、FY2025の仕入高は大幅に増加

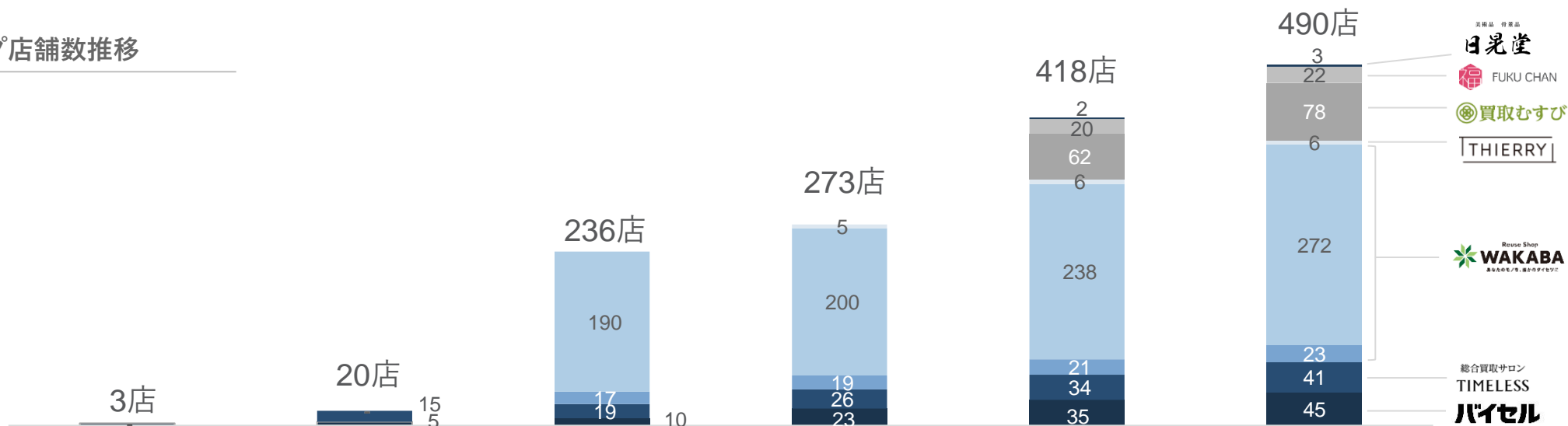
グループ出張訪問買取事業 仕入高推移 (バイセル+REGATE+日冕堂)



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店舗数は前年度末比72店舗増の490店舗へ拡大
- 2026年1月の「バイセル」ブランドへの統合作業は3月一杯で完了予定（WAKABA FC店及び一部REGATE店舗を除く直営店舗）

グループ店舗数推移

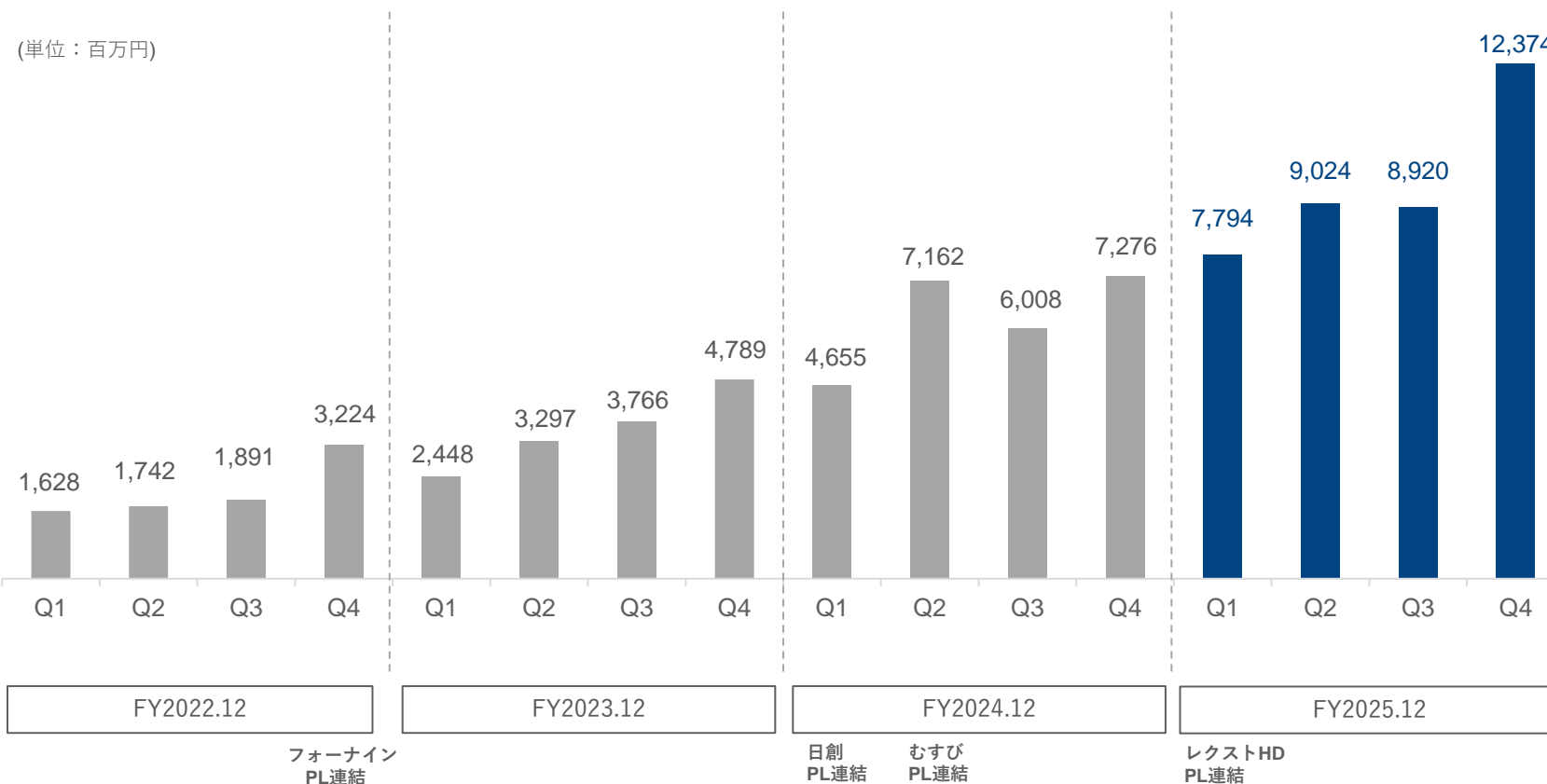


| | FY2020 | FY2021 | FY2022 | FY2023 | FY2024 | FY2025 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ■ 日晃堂 | - | - | - | - | 2 | 3 |
| ■ REGATE | - | - | - | - | 20 | 22 |
| ■ むすび | - | - | - | - | 62 | 78 |
| ■ 日創 | - | - | - | 5 | 6 | 6 |
| ■ フォーナインFC | - | - | 190 | 200 | 238 | 272 |
| ■ フォーナイン直営 | - | - | 17 | 19 | 21 | 23 |
| ■ タイムレス | - | 15 | 19 | 26 | 34 | 41 |
| ■ バイセル | 3 | 5 | 10 | 23 | 35 | 45 |

グループ店舗買取事業・その他 KPI推移 – 仕入高

- 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、高単価商材の買取が進んだことによる単価向上や新規店舗出店により順調に増加

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)



2026年12月期 業績予想

2026年12月期 連結業績予想

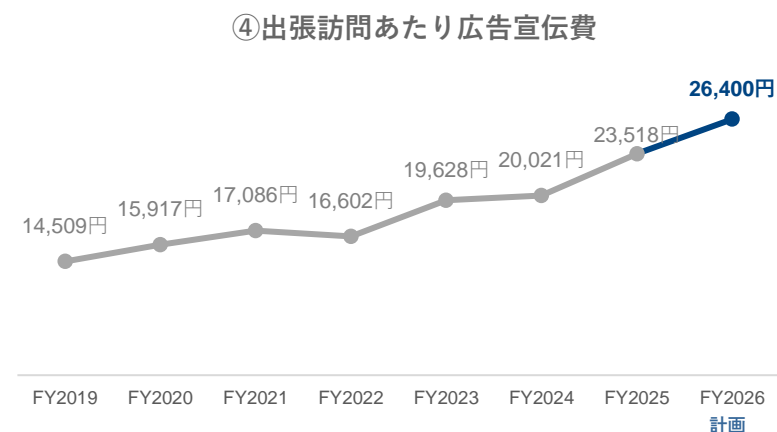
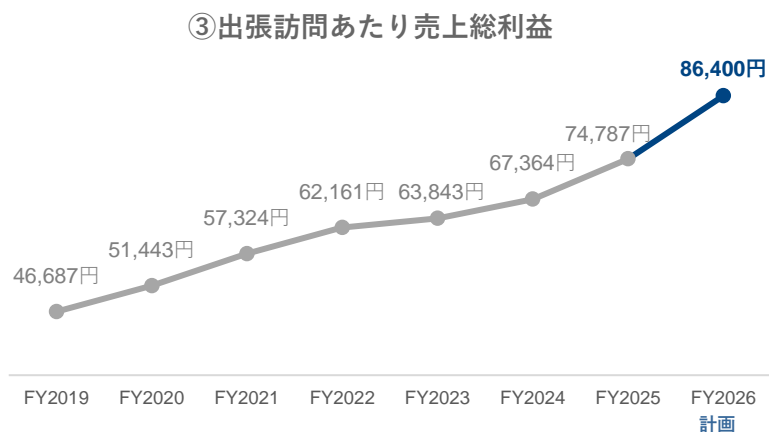
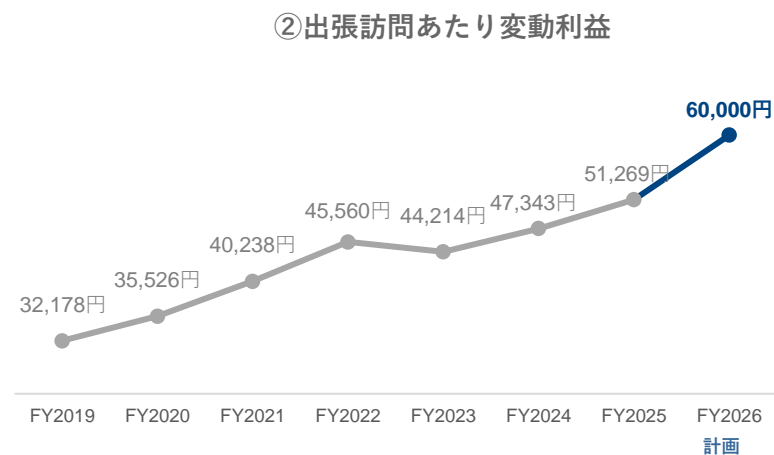
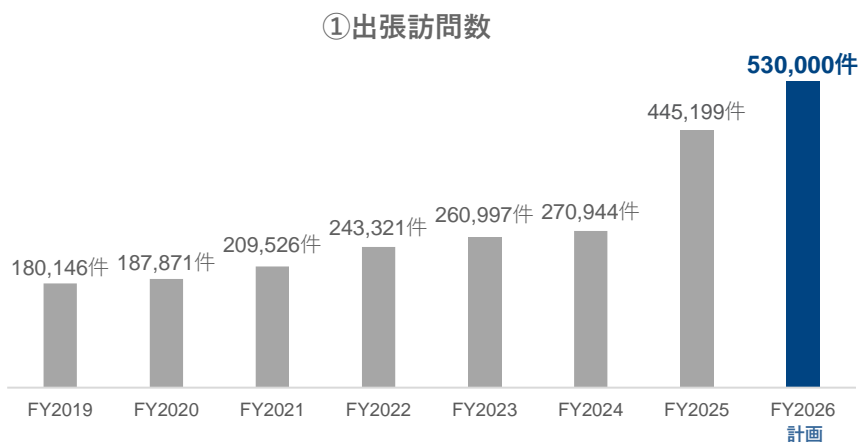
- 連結売上高及び粗利益はグループ出張訪問買取事業の出張訪問数の増加及び単価の向上、グループ店舗買取事業の新規出店及び査定あたり単価の向上等により、YoY+約30%水準の計画
- 中長期の成長に必要な戦略投資費用を含む蓋然性の高い予算を計画し、営業利益はYoY+38.2%の125億円

| 連結PL (単位：百万円) | 2025年12月期 実績 | 2026年12月期 計画 | 増減 | 増減率 |
|------------------------|-----------------|-----------------|---------|--------|
| 売上高 | 100,614 | 130,000 | +29,385 | +29.2% |
| 売上総利益 | 53,290 | 70,000 | +16,709 | +31.4% |
| 売上総利益率 | 53.0% | 53.8% | +0.8pt | — |
| 販売費及び一般管理費 | 44,246 | 57,500 | +13,254 | +30.0% |
| （内訳）広告宣伝費 | 13,211 | 16,900 | +3,688 | +27.9% |
| （内訳）人件費 | 16,445 | 21,250 | +4,805 | +29.2% |
| 営業利益 | 9,044 | 12,500 | +3,456 | +38.2% |
| 営業利益率 | 9.0% | 9.6% | +0.6pt | — |
| のれん等償却前営業利益* | 10,441 | 13,897 | +3,456 | +33.1% |
| マージン | 10.4% | 10.7% | +0.3pt | — |
| 経常利益 | 8,487 | 12,000 | +3,513 | +41.4% |
| 経常利益率 | 8.4% | 9.2% | +0.8pt | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 5,270 | 7,500 | +2,230 | +42.3% |
| 純利益率 | 5.2% | 5.8% | +0.6pt | — |
| 1株当たり配当額 | 25.0円 | 35.0円 | +10.0円 | — |
| ※2026年4月1日株式分割（1対2）考慮後 | 12.5円 | 17.5円 | +5.0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以降の各KPIは「バイセル単体+福ちゃん+日晃堂」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)」

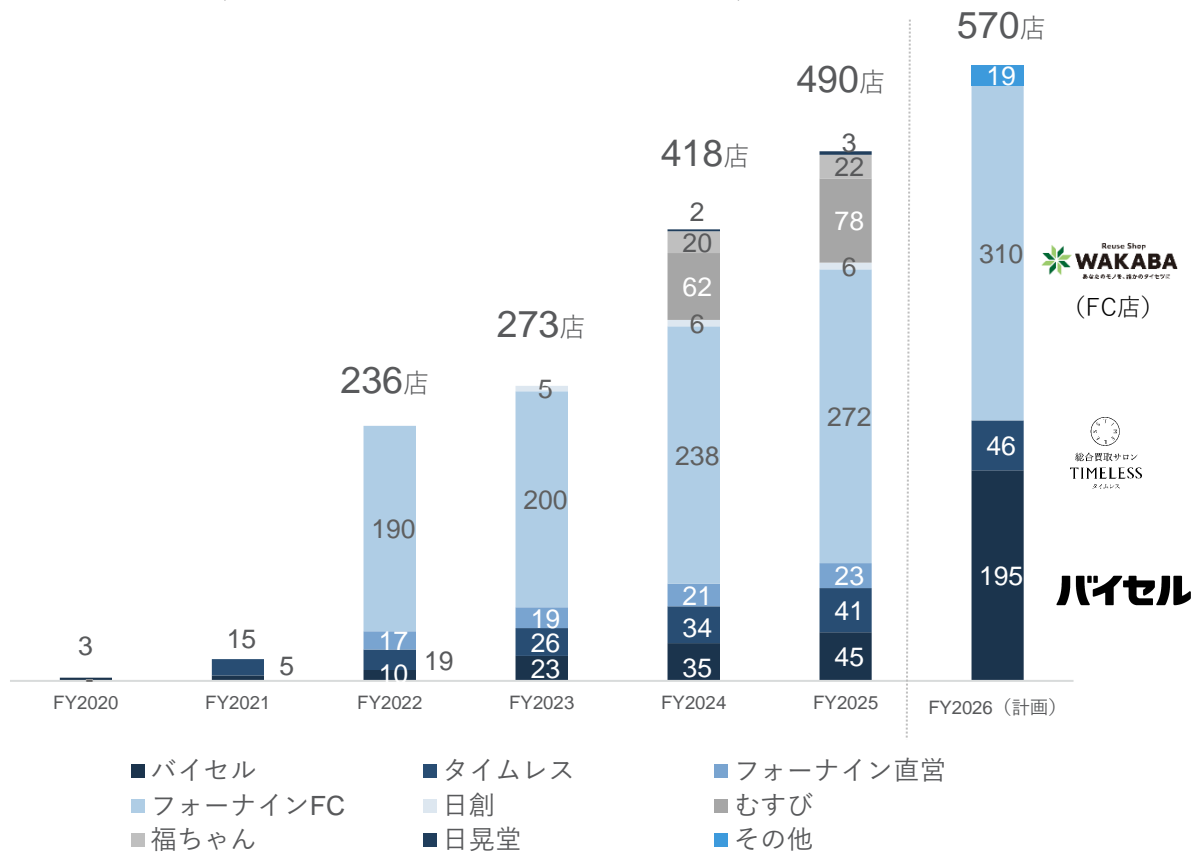


参考) グループ店舗買取事業KPI

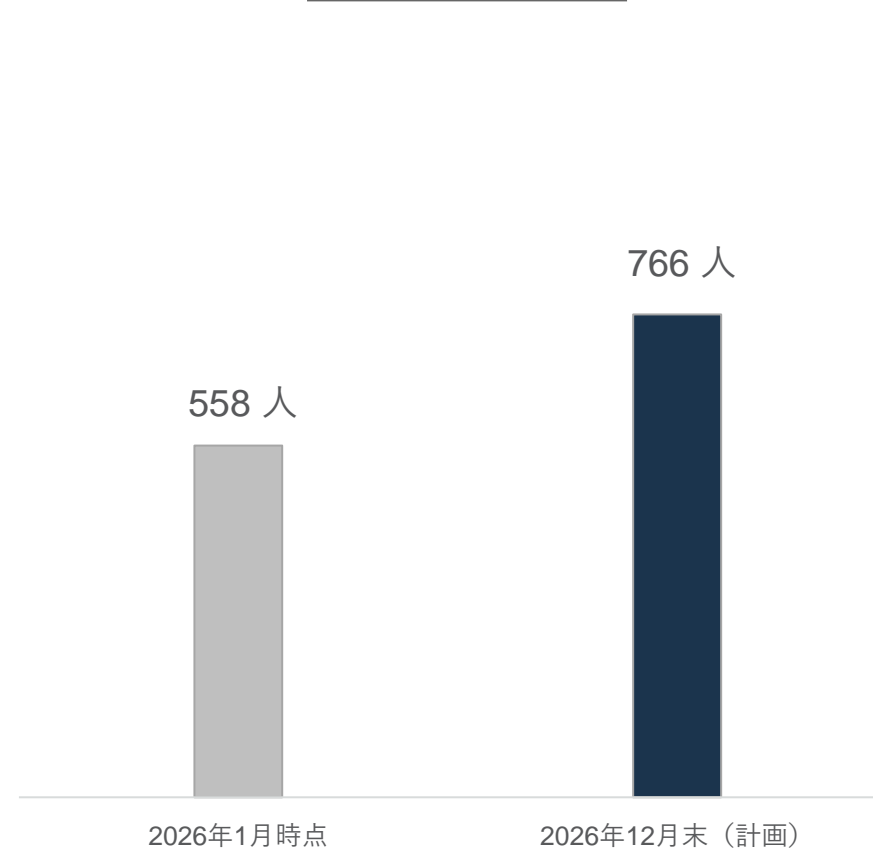
KPI (グループ店舗買取事業)

FY2026末 グループ店舗数計画

※2026年1月よりタイムレスを除く直営グループ店舗はバイセルにブランド統合
(福ちゃんリュスタ等は2026年よりその他に区分)



期末店舗従業員数計画



06

中期経営計画2027 財務ガイドンスの更新

中期経営計画2027 財務ガイダンス- 修正計画

2027年12月期業績修正目標（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）

| | FY2027計画（前回） | FY2027修正計画 | CAGR (FY25-27) |
|-----------------|--------------|------------|-------------------|
| 連結売上高 | 1,400 億円 | 1,650 億円 | 28.1% |
| 連結営業利益 | 110 億円 | 170 億円 | 37.1% |
| のれん等償却前営業利益* | 123 億円 | 183 億円 | 32.5% |
| 営業利益率 | 7.9 % | 10.3 % | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 60 億円 | 100 億円 | 37.8% |

* 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

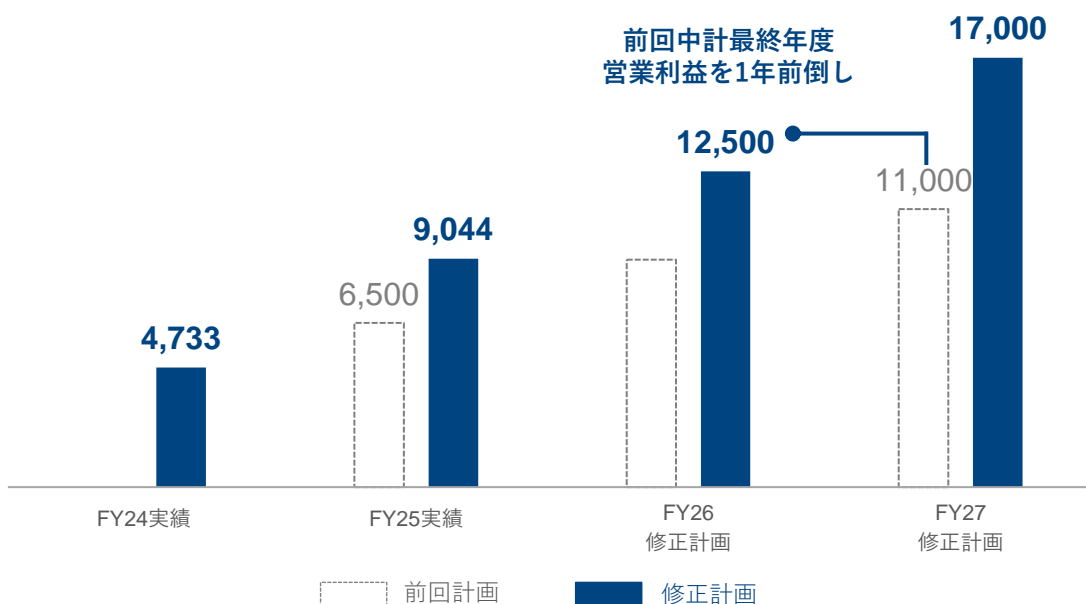
(注) 新規にM&Aを実施したDelightZ社の業績はFY2026 Q2よりPL連結開始予定であり、上記修正計画には未反映

中期経営計画2027 財務ガイドンス- 修正計画

- グループシナジーの早期発現により、前回中期経営計画最終年度の営業利益目標をFY26に1年前倒し、修正後のFY27営業利益計画は170億円へ大幅に上方修正
- 純利益計画の上方修正に加え、FY25に実施した海外オフリングに伴う留保金課税適用対象外により、FY25以降のEPSが大幅に向上

中期経営計画 営業利益

(百万円)

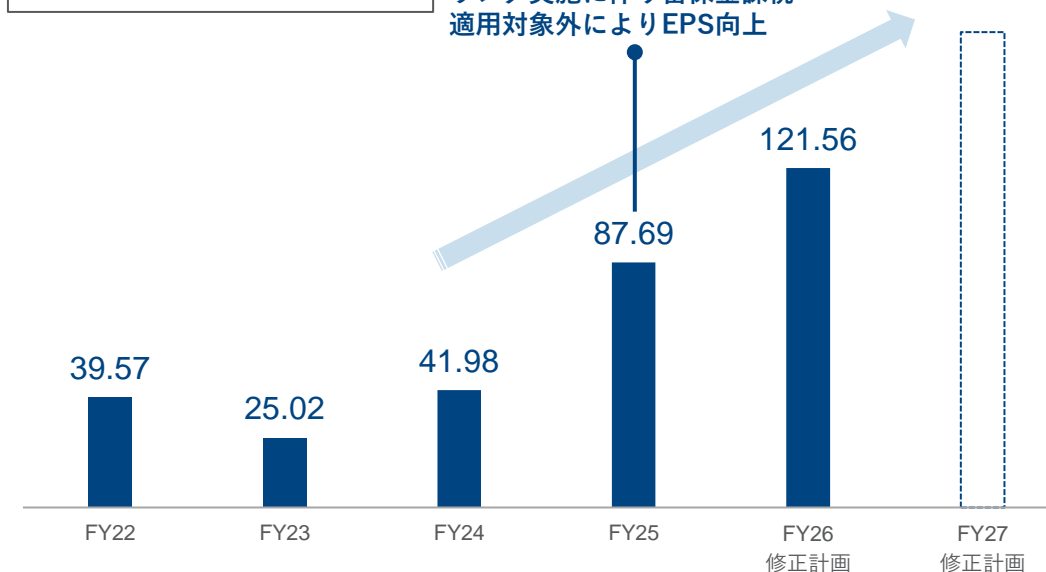


EPSの推移

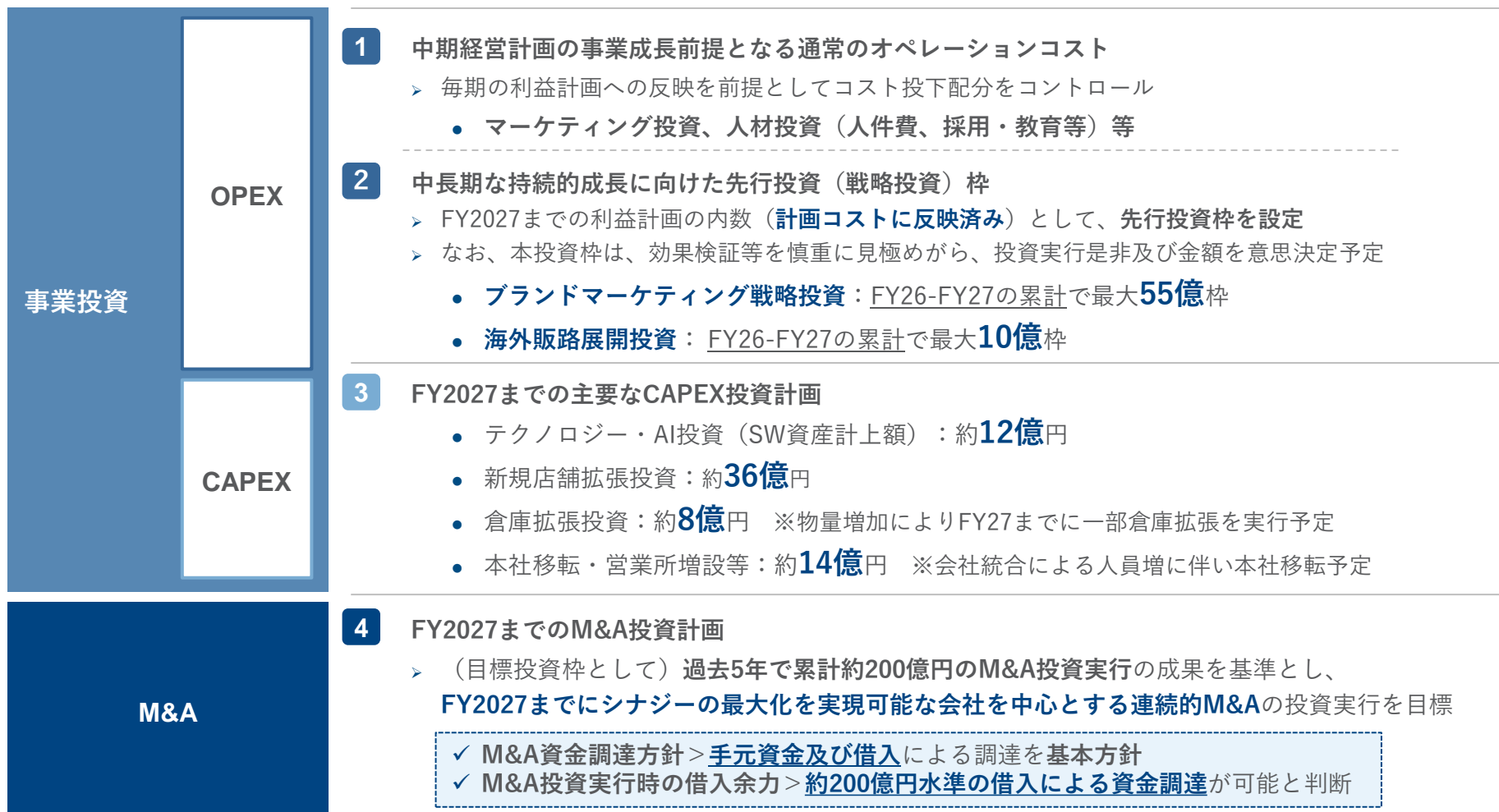
(円)

* EPSは2026年4月実施予定の株式分割（1対2）を反映

(FY25以降)
業績好調に加えて海外オフリング実施に伴う留保金課税適用対象外によりEPS向上



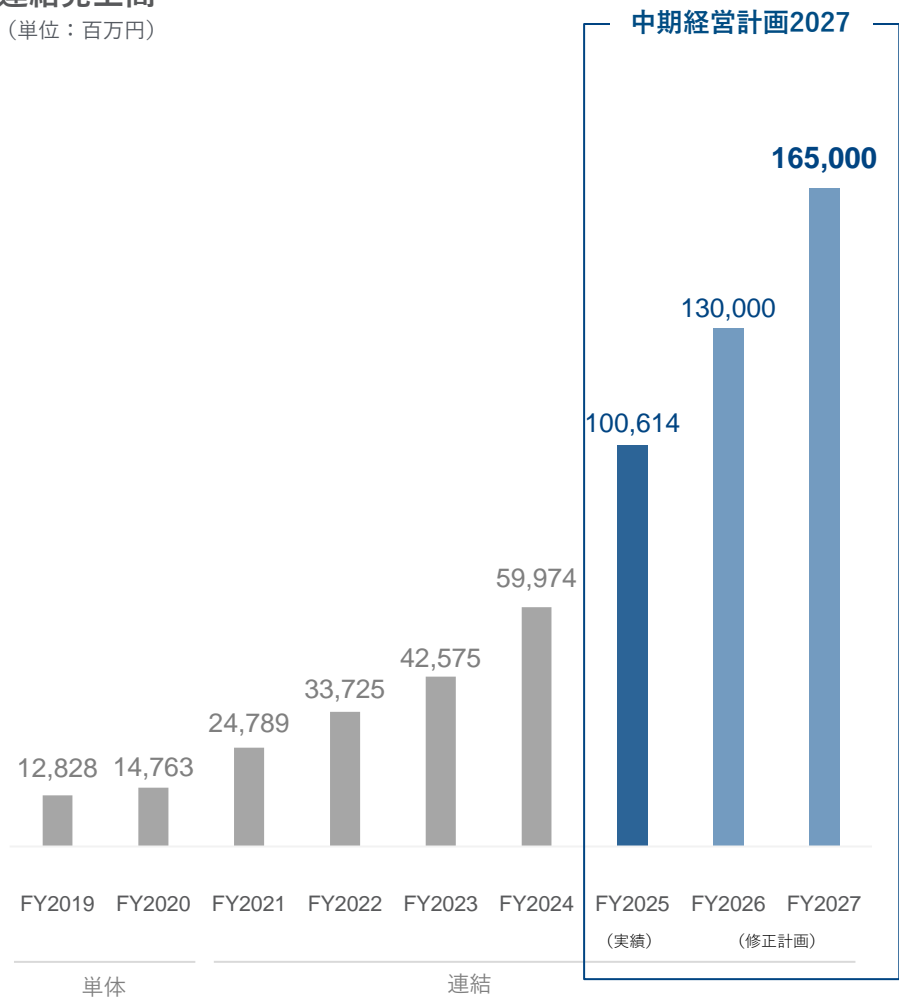
- FY2027財務ガイドンス修正に伴い必要なOPEX・CAPEX及び持続的な成長に向けた先行（戦略）投資枠の見直しを実施し、FY2027までの2年間で最大約65億円を戦略投資枠として利益計画内に反映
- インオーガニック成長実現のため、**連続的M&A実行の継続・加速を最重要投資領域として推進する方針に変更なし**



参考) 業績ハイライト及び中期業績目標

連結売上高

(単位: 百万円)

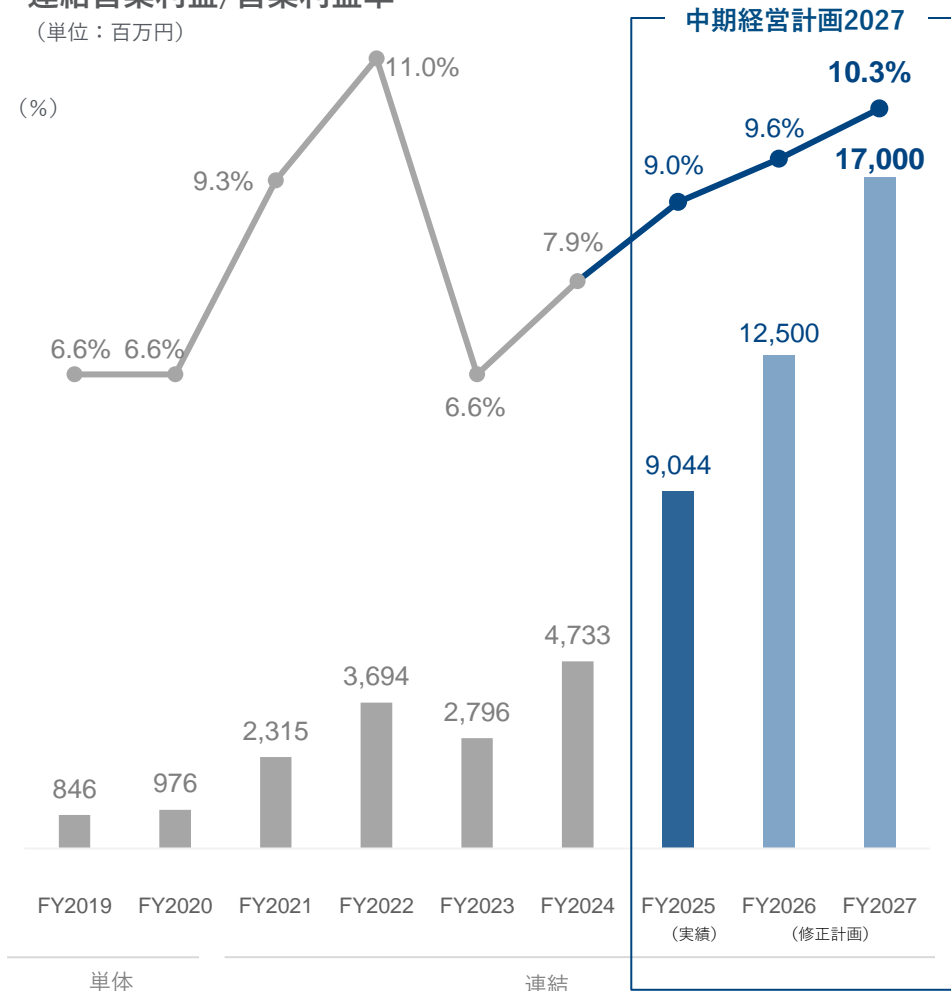


CAGR 36.1%
(FY2019~FY2024)

CAGR 28.1%
(FY2025~FY2027)

連結営業利益/営業利益率

(単位: 百万円)



CAGR 41.1%
(FY2019~FY2024)

CAGR 37.1%
(FY2025~FY2027)

07

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

- 当社財務状況及び金利情勢を勘案しながら、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

- 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、**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**

2025年12月末時点 連結BS

(単位：百万円)

| | |
|----------------|-----------------|
| 現預金 19,975 | 有利子負債 24,022 |
| 棚卸資産 12,048 | |
| のれん 15,060 | その他負債 9,269 |
| 顧客関連資産 481 | 純資産 21,429 |
| その他資産 7,154 | |

財務規律

- Net D/Eレシオ：1.0倍以下**
 - Debtによる投資実行を踏まえたレバレッジ水準を勘案
- Net Debt/EBITDA倍率：2.0倍以下**
 - 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**
- 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
- 自己資本比率：30%以上**
 - 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

25年12末基準

- 0.2x
- 0.3x
EBITDA(FY25実績)
- 0.7x
- 38.2%

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、**財務規律を設定**

(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

08

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 |

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2027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