

# 2022年12月期 通期 決算説明資料

2023年2月13日

---

株式会社BuySell Technologies

東証グロース：7685

**BUYSELL**  
**TECHNOLOGIES**

**01** 決算トピックス

**02** 2022年12月期 通期実績

**03** 2022年12月期 主要KPI推移

**04** 2023年12月期 業績予想

**05** インベストメントハイライト

**06** Appendix

**01**

—

**決算トピックス**

## FY2022 通期 連結

## FY2022 Q4 会計期間 連結 (22.10月 - 22.12月)

	FY2022 通期	前年同期比	計画達成率	FY2022 Q4 (会計期間)	前年同期比
売上高	<b>33,724</b> 百万円	<b>+36.0%</b>	<b>99.2%</b>	<b>9,868</b> 百万円	<b>+41.8%</b>
営業利益	<b>3,748</b> 百万円	<b>+61.9%</b>	<b>111.9%</b>	<b>1,204</b> 百万円	<b>+105.9%</b>
経常利益	<b>3,727</b> 百万円	<b>+62.4%</b>	<b>112.9%</b>	<b>1,201</b> 百万円	<b>+106.5%</b>
当期純利益	<b>2,306</b> 百万円	<b>+75.5%</b>	<b>118.3%</b>	<b>783</b> 百万円	<b>+90.3%</b>
調整後EBITDA*	<b>4,394</b> 百万円	<b>+58.8%</b>	— (計画非開示)	<b>1,474</b> 百万円	<b>+114.0%</b>

\*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

- 2022年12月期は、バイセル及びタイムレスともに年間を通じて買取事業・販売事業の各種KPIが前年対比で伸長し、業績を牽引した結果、売上高 **33,724百万円 (YoY+36.0%)**、経常利益**3,727百万円 (YoY+62.4%)** と前期比で大幅な増収増益を達成
- 連結経常利益は修正計画 (3,300百万円) に対して、**計画比+12.9%**と約**4.2億円**上振れて着地
- Q4会計期間は、買取実績も好調に推移し、在庫水準を維持したうえで、売上総利益計画の達成を見据えつつ販売戦略を進めた結果、売上高**9,868百万円 (YoY+41.8%)**、経常利益**1,201百万円 (YoY+106.5%)** で着地し、**過去最高の四半期売上高・利益**を更新

## 2023年12月期 通期連結業績予想

### 連結売上高

FY2022実績 FY2023 計画  
**337億円** → **446億円**  
YoY + 32%

### 連結経常利益

FY2022実績 FY2023 計画  
**37億円** → **45億円**  
YoY + 21%

### 連結調整後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

FY2022実績 FY2023 計画  
**44億円** → **56.5億円**  
YoY + 29%

- 2023年12月期は売上高**446億円**（YoY + 32%）、経常利益**45億円**（YoY + 21%）を見込み、前期Q4より連結化したフォーナイン社に対するのれん等の償却負担の影響を除いた調整後EBITDAは**56.5億円**（YoY + 29%）と高成長を継続

20年にタイムレス社、22年にフォーナイン社とのM&Aの結果、連結化に伴い計上される「のれん」及び「顧客関連資産」の償却影響が大きくなっている点に鑑み、当期より会計影響等を除いた調整後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）を経営指標に加える運用を開始

## FY2024中期経営計画の進捗

- 2022年2月公表の中期経営計画2024で開示した基本戦略方針に変更はなし
- バイセル・タイムレスによるオーガニックのFY2024中期経営計画目標（経常利益60億円）達成に向け、順調な進捗
- 中期経営計画策定時に未反映のフォーナイン社連結に伴う業績寄与については、のれんや顧客関連資産の償却影響を考慮しても売上、利益ともにプラス寄与する見込み

**02**

---

**2022年12月期 通期実績**

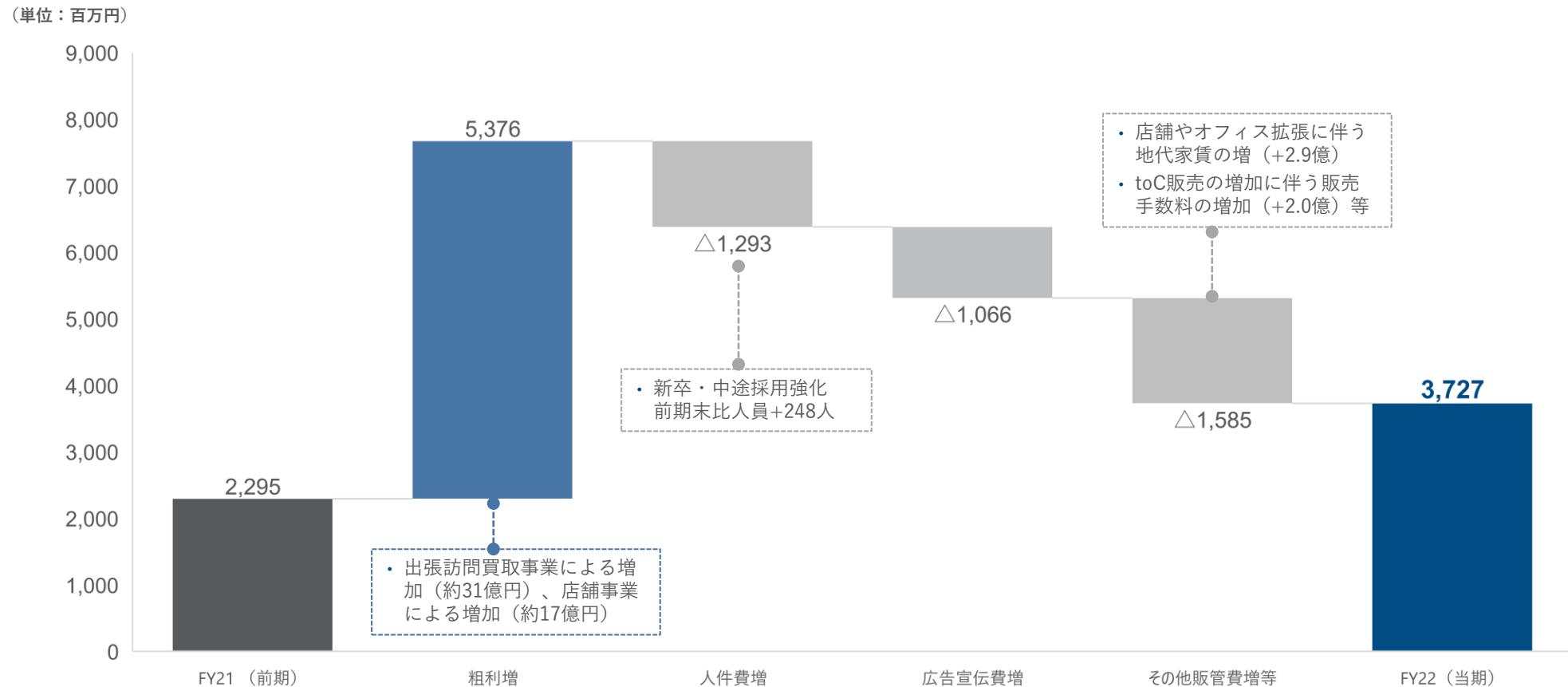
# 2022年12月期 連結損益計算書

- 2022年12月期は、売上高 **33,724百万円 (YoY+36.0%)**、経常利益**3,727百万円 (YoY+62.4%)**と**8期連続の増収増益を更新**
- バイセル・タイムレスの買取・販売事業の各KPIが堅調に伸長。粗利率も向上し、計画に対して売上が若干の未達も売上総利益は想定通り着地
- 粗利率改善に加え、主に人件費が計対比で下振れた影響もあり、営業利益率は**前期比+1.8pt伸長し**、利益計画に対して**+約4億円上振れで着地**

(単位：百万円)	2021年12月期	2022年12月期	増減	前年同期比	修正業績予想 2022.8.12	予想比	予想比 増減率
<b>連結PL</b>							
売上高	24,789	33,724	+8,935	+36.0%	34,000	△276	△0.8%
売上総利益	14,487	19,864	+5,376	+37.1%	19,850	+14	+0.1%
売上総利益率	58.4%	58.9%	+0.5pt	—	58.4%	+0.5pt	—
販売費及び一般管理費	12,172	16,115	+3,947	+32.4%	16,500	△385	△2.3%
(内訳) 広告宣伝費	3,904	4,970	+1,066	+27.3%	5,000	△30	△0.6%
(内訳) 人件費*	4,677	5,960	+1,293	+27.7%	6,200	△240	△3.9%
営業利益	2,315	3,748	+1,433	+61.9%	3,350	+398	+11.9%
営業利益率	9.3%	11.1%	+1.8pt	—	9.9%	+1.3pt	—
調整後EBITDA	2,766	4,394	+1,628	+58.9%	—	—	—
調整後EBITDAマージン	11.2%	13.0%	+1.8pt	—	—	—	—
経常利益	2,295	3,727	+1,432	+62.4%	3,300	+427	+12.9%
経常利益率	9.3%	11.1%	+1.8pt	—	9.7%	+1.3pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,314	2,306	+992	+75.5%	1,950	+356	+18.3%

# 2022年12月期 連結経常利益の分析(前期比)

- 買取事業、販売事業のKPIが伸長し、バイセル単体およびタイムレスの粗利益が堅調に増加。費用は新卒やエンジニア等の人員増強に伴う人件費や事業拡張に伴う地代家賃等が増加したものの、**経常利益は前期比+62.4%の増益となる3,727百万円で着地**





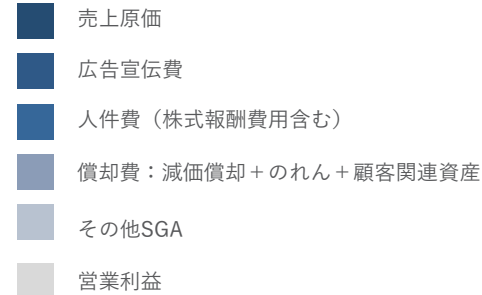
# 四半期推移

- Q4は買取実績も好調に推移し、期末在庫水準を維持したうえで、売上総利益計画の達成を見据えつつ販売戦略を進めた結果、売上高9,868百万円（YoY+41.8%）、営業利益1,204百万円（YoY+105.9%）で着地し、過去最高の四半期売上高・利益を更新

## 四半期PL推移

（グラフ枠外数値は売上高を表示）

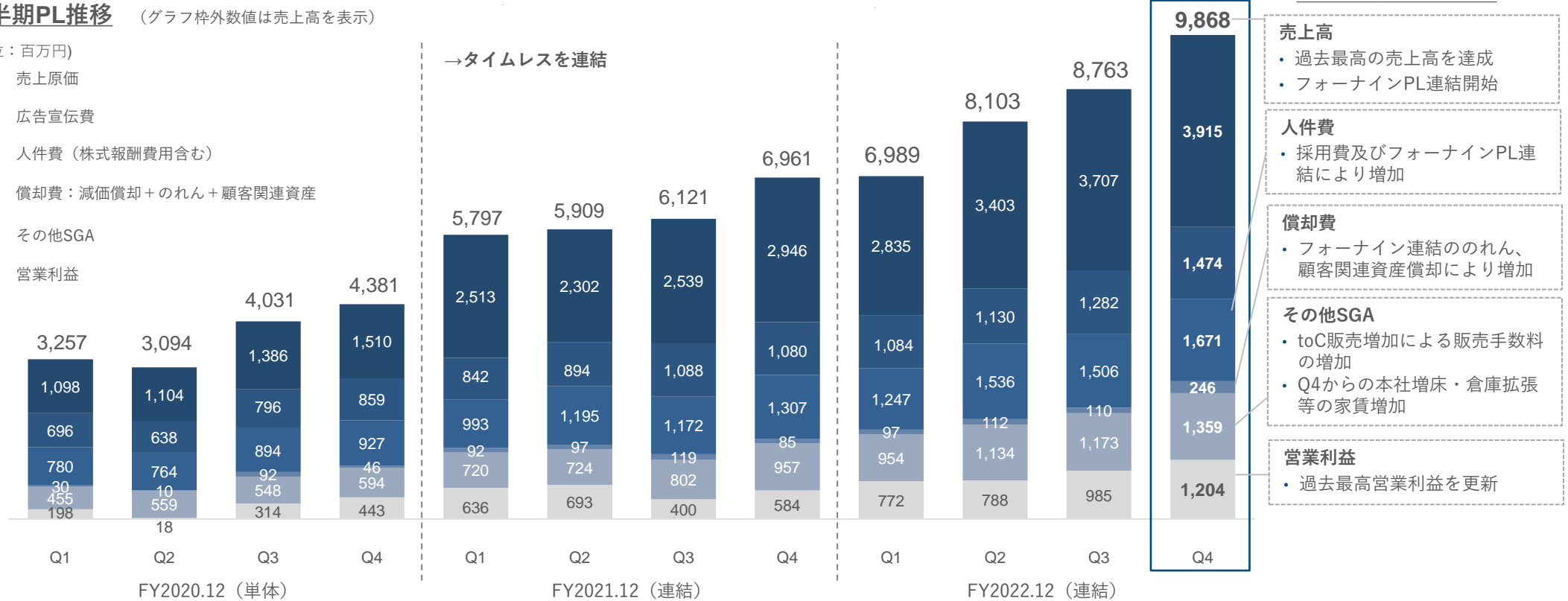
（単位：百万円）



→タイムレスを連結

→フォーナイン連結

FY2022.Q4 ハイライト



- 売上高**
  - 過去最高の売上高を達成
  - フォーナインPL連結開始
- 人件費**
  - 採用費及びフォーナインPL連結により増加
- 償却費**
  - フォーナイン連結ののれん、顧客関連資産償却により増加
- その他SGA**
  - toC販売増加による販売手数料の増加
  - Q4からの本社増床・倉庫拡張等の家賃増加
- 営業利益**
  - 過去最高営業利益を更新

(参考)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
販管費比率	60.2%	63.7%	57.8%	55.4%	45.7%	49.3%	52.0%	49.3%	48.4%	48.3%	46.5%	48.1%
EBITDA	229	28	414	499	737	800	540	689	887	919	1,114	1,474

# 2022年12月期 連結貸借対照表

- 棚卸資産はQ3に戦略的な在庫水準の短縮を行ったが、Q4の買取が堅調に進んだ結果、在庫水準も増加（前期末比+651百万円）
- フォーナイン社の連結化（BSはQ3末から）に伴うQ4でのPPA再評価の結果、のれん2,359百万円・顧客関連資産1,375百万円に修正

(単位：百万円)

		FY2021.12	FY2022.12					
		期末	Q1	Q2	Q3	Q4 (期末)	前期末比	
資産	流動資産	現金及び預金	4,772	3,798	5,956	5,526	6,999	+2,226
		棚卸資産 (回転期間)	2,142 (70.0日)	2,447 (72.8日)	2,612 (68.6日)	2,378 (61.4日)	2,794 (66.2日)	+651 (△3.8日)
		その他	432	667	503	864	655	+223
	固定資産	のれん	1,623	1,578	1,533	3,440	3,757	+2,134
		顧客関連資産	—	—	—	1,997	1,306	—
		その他	1,315	1,447	1,626	1,888	2,115	+800
	資産合計		10,285	9,938	12,232	16,095	17,628	+7,342
負債	有利子負債	3,115	2,856	4,101	4,742	5,050	+1,935	
	その他	2,577	2,161	2,610	3,924	4,301	+1,723	
純資産	資本金（資本剰余金含む）	1,716	1,777	1,902	3,202	3,274	+1,557	
	利益剰余金	2,805	3,066	3,536	4,129	4,913	+2,108	
	その他	70	75	81	96	88	+17	
負債・純資産合計		10,285	9,938	12,232	16,095	17,628	+7,342	

## BS主要増減

### 棚卸資産

- 金・時計相場変動をヘッジする観点から、Q3に前倒してtoB販売を行い一時的に在庫減となるも、Q4は買取も堅調に進み、在庫水準はYoY・QoQ比で増加

### のれん・顧客関連資産

- Q3に暫定計上したフォーナイン社連結に伴う「のれん」「顧客関連資産」に関し、Q4にPPAの再評価を実施した結果、計上額及び償却年数を以下に修正
  - のれん：2,359百万円（13年償却）
  - 顧客関連資産：1,375百万円（5年償却）

### 有利子負債

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

### 資本剰余金

- フォーナイン社の株式取得対価のうち、株式交換実行分による増加+12億

**03**

---

**2022年12月期 主要KPI推移**

# 出張訪問買取事業 主要KPI推移 (BST単体)

- FY22は出張訪問数を前期比+16.1%と堅調に拡大しながら、出張訪問あたり変動利益は前期比+13.2%の堅調な成長を達成
- Q4は繁忙期となる季節性や新卒社員の戦力化もあり、訪問件数及び変動利益ともにYoY比、QoQ比で堅調に進捗
- 通期では、地方エリアへの訪問を拡大した結果、出張訪問あたり売上総利益は下振れるも、効率的な広告宣伝費投下が奏功。出張訪問あたり変動利益は若干の未達だが、Q4買取進捗に対して粗利計画水準での販売を実施し在庫調整を行った結果であり、問題のない範囲

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		前年同期比
	通期	通期	通期	修正通期計画	通期実績	
出張訪問数 (件)	180,146	187,871	209,526	243,000	243,321	+16.1%
出張訪問あたり変動利益 (円)	32,178	35,526	40,238	46,800	45,560	+13.2%
- 出張訪問あたり売上総利益 (円)	46,687	51,443	57,324	65,000	62,161	+8.4%
- 出張訪問あたり広告宣伝費 (円)	14,509	15,917	17,086	18,200	16,602	△2.8%

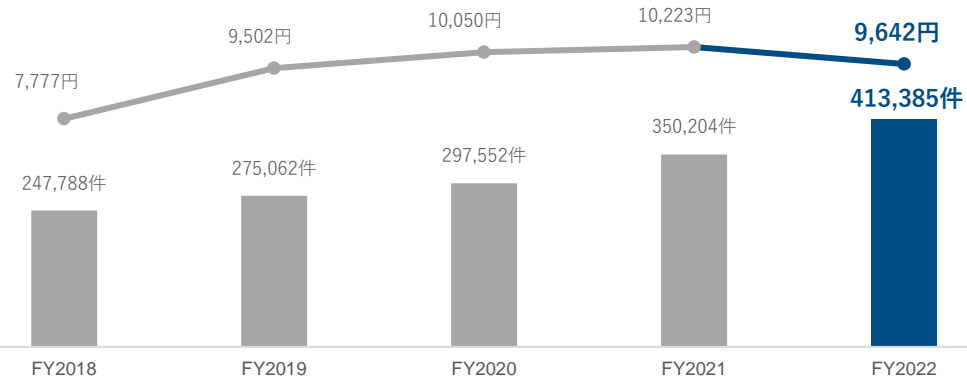
KPI推移 (四半期会計期間比較)	FY2021				FY2022				前年同期比 (対Q4)
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
出張訪問数 (件)	43,318	51,393	52,553	62,262	49,174	60,929	64,859	68,359	+9.8%
出張訪問あたり変動利益 (円)	42,437	42,658	38,673	38,031	47,179	46,133	40,830	48,371	+27.2%
- 出張訪問あたり売上総利益 (円)	60,172	58,966	57,447	53,885	65,354	61,503	56,907	65,436	+21.4%
- 出張訪問あたり広告宣伝費 (円)	17,734	16,308	18,773	15,854	18,175	15,370	16,077	17,066	+7.6%

# 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

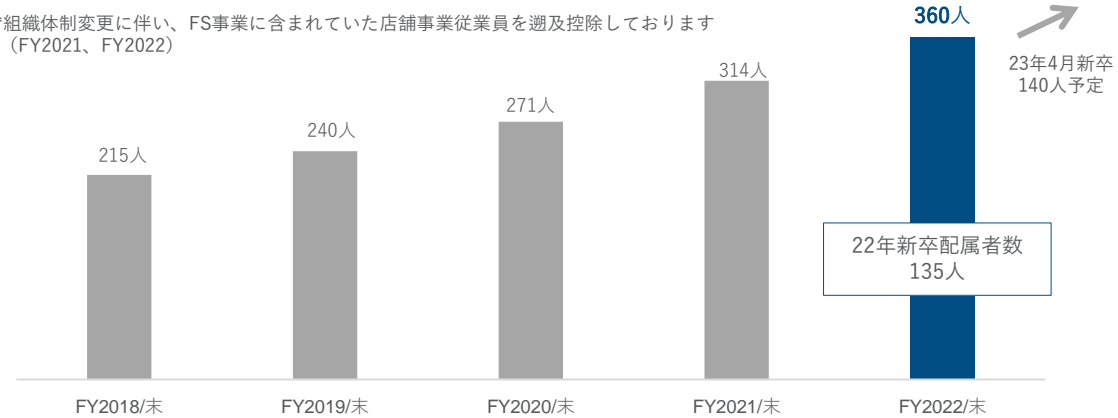
FY24目標  
508,000件/13,000円



FS事業 (出張訪問) 社員数

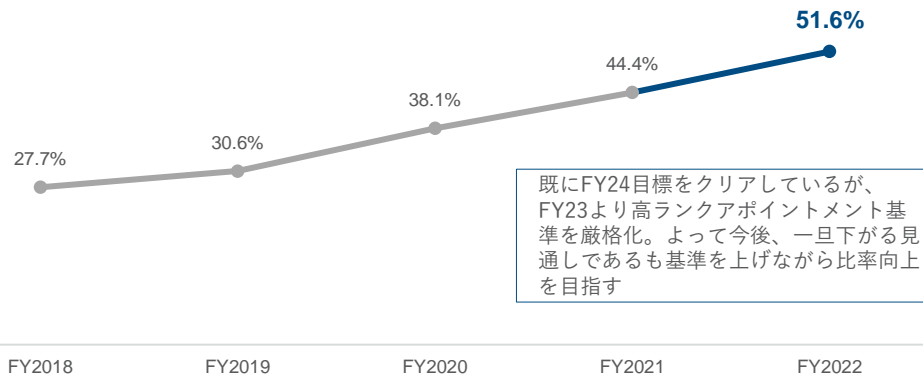
FY24目標 (修正)  
500人

\*組織体制変更に伴い、FS事業に含まれていた店舗事業従業員を遡及控除しております (FY2021、FY2022)



高ランクアポイントメント比率

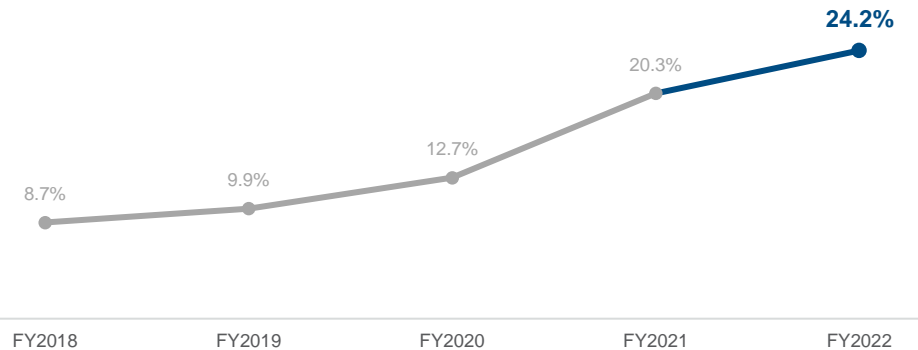
FY24目標 50.0%



既にFY24目標をクリアしているが、FY23より高ランクアポイントメント基準を厳格化。よって今後、一旦下がる見通しであるも基準を上げながら比率向上を目指す

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)

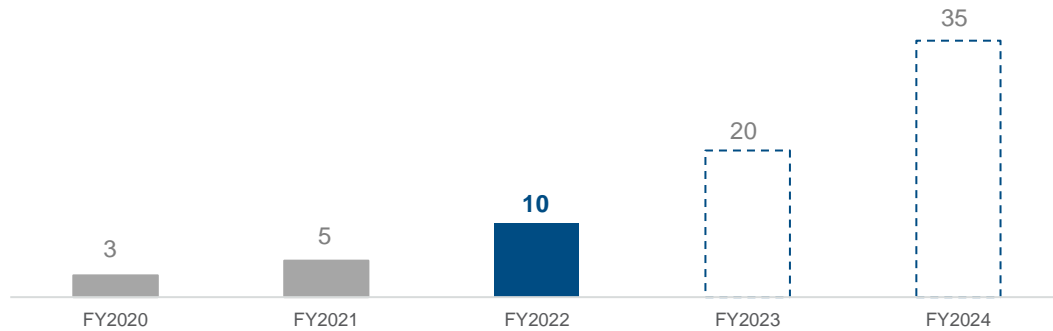
\*2 高ランクアポ比率 : 社内管理会計上の出張訪問あたりの想定獲得粗利に応じてA~Eの5つのランクにアポイントメントを分類。当該ランクのうちA-Cの高ランクアポイントメントの出張訪問件数に占める割合 (ABCランクアポイント数÷出張訪問件数)

# 参考) 店舗事業 KPI推移



バイセル店舗数

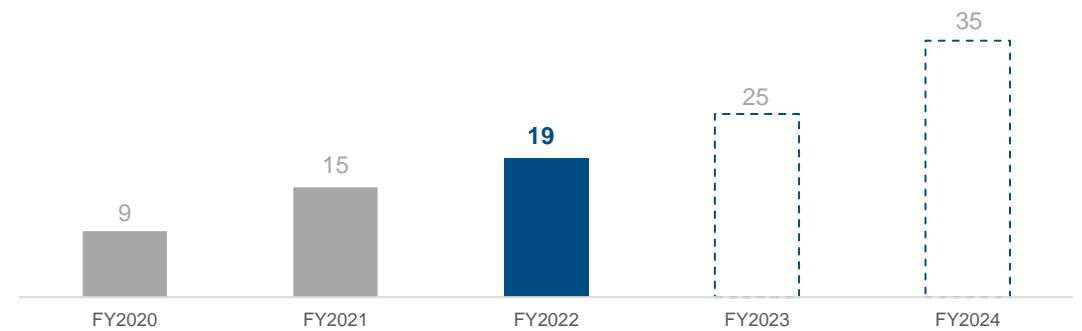
FY24目標  
35店



総合買取サロン  
TIMELESS  
タイムレス

タイムレス店舗数

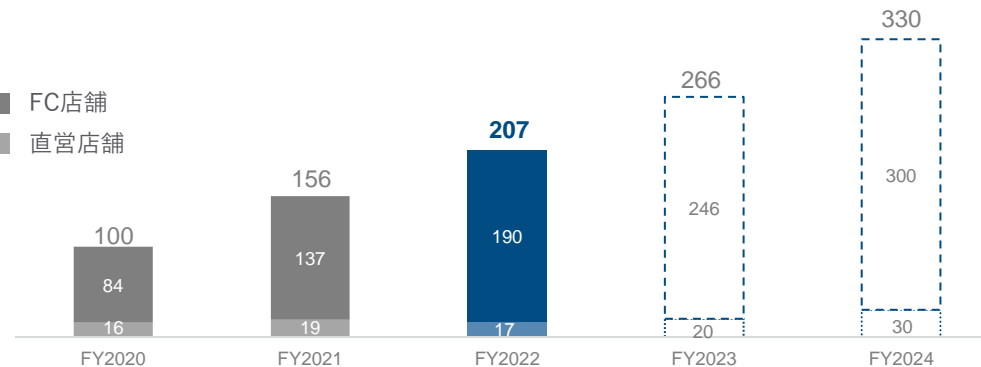
FY24目標  
35店



フォーナイン店舗数

FY24目標  
330店

■ FC店舗  
■ 直営店舗



**04**

---

**2023年12月期 業績予想**

# 2023年12月期 通期業績予想および配当予想

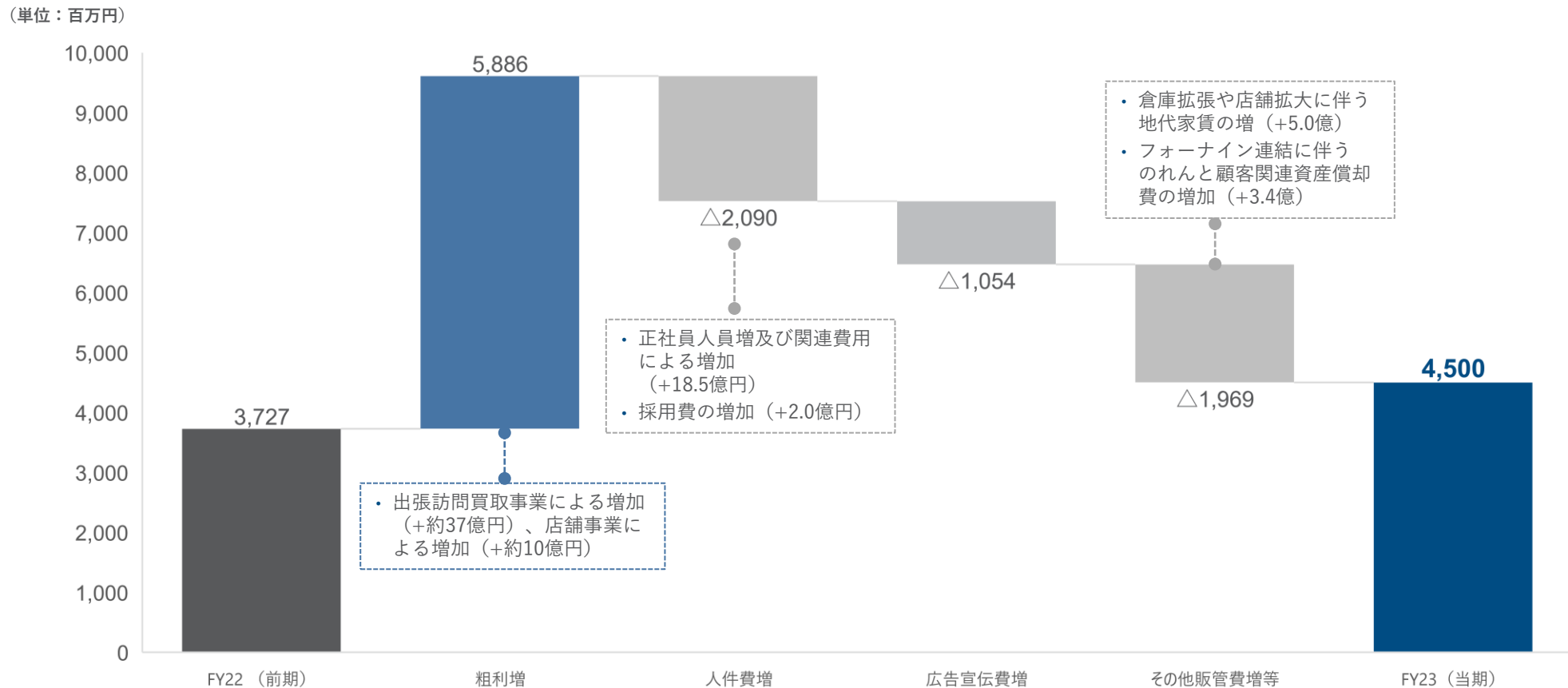
- 2023年12月期は、売上高446億円（YoY+32.2%）、経常利益45億円（YoY+20.7%）を計画  
将来成長のための人員採用強化やテクノロジー投資を継続しつつ、中計最終年度となるFY24目標経常利益60億円の達成蓋然性を高める
- フォーナイン社の通期連結及び顧客関連資産等の償却影響により営業利益率は低下を見込むも、償却影響を排除した調整後EBITDAではマージンを維持しつつ、YoY+28.6%の56.5億円と、堅調な事業成長率は維持

連結PL (単位：百万円)	2022年12月期 通期実績	2023年12月期 業績予想	増減	増減率
売上高	33,724	<b>44,600</b>	+10,876	+32.2%
売上総利益	19,864	<b>25,750</b>	5,886	+29.6%
売上総利益率	58.9%	57.7%	△1.2pt	—
販売費及び一般管理費	16,115	21,200	+5,085	+31.6%
（内訳）広告宣伝費	4,970	6,000	+1,030	+20.7%
（内訳）人件費	5,960	8,100	+2,140	+35.9%
営業利益	3,748	<b>4,550</b>	802	+21.4%
営業利益率	11.1%	10.2%	△0.9pt	—
調整後EBITDA	4,394	5,650	+1,256	+28.6%
EBITDAマージン	13.0%	12.7%	△0.3pt	—
経常利益	3,727	<b>4,500</b>	773	+20.7%
経常利益率	11.1%	10.1%	△1.0pt	—
親会社株主に帰属する当期純利益	2,306	<b>2,800</b>	+494	+21.4%
配当予想				
年間配当金（期末）	20.0円	<b>25.0円</b>	+ 5.0円	



# 2023年12月期業績予想 連結経常利益の分析

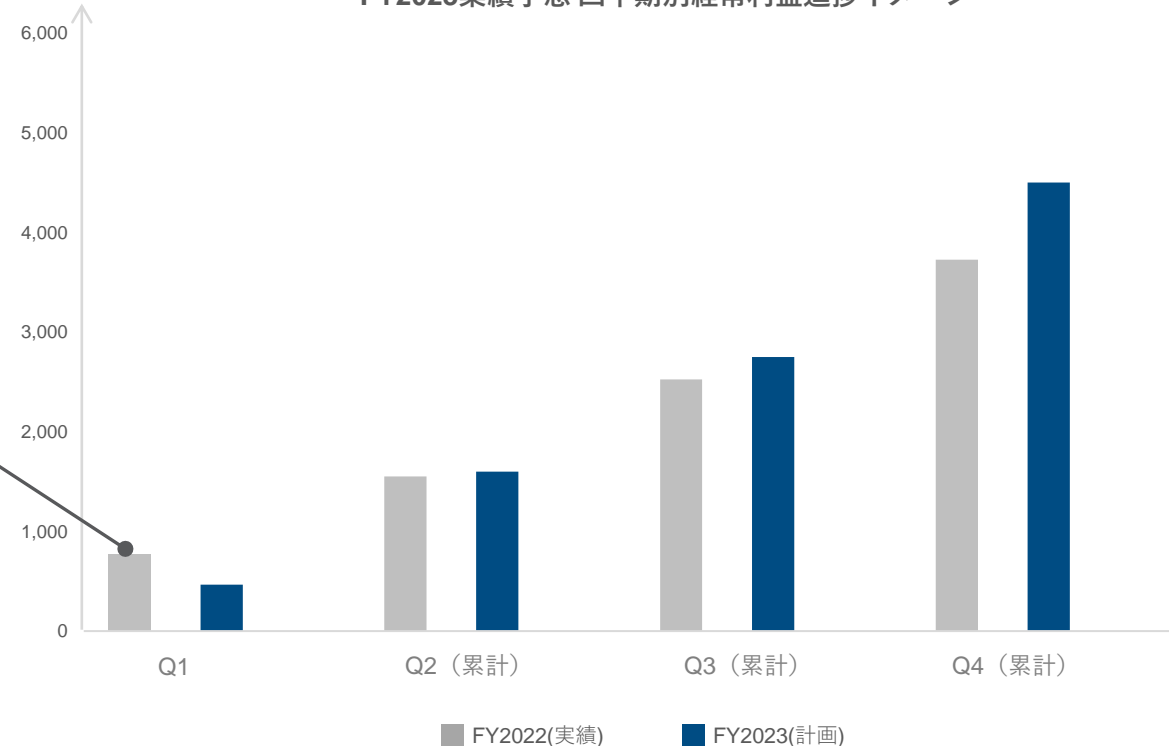
- FY23においても出張訪問数および出張訪問あたり変動利益の向上、バイセル・タイムレスおよびフォーナインの店舗拡大により、粗利益の堅調な増加を計画。費用増を吸収し、**経常利益は前期比+20.7%の増益となる4,500百万円を計画**



# 2023年12月期業績予想 連結経常利益進捗イメージ

- 2023年12月期四半期別利益計画は、当社の事業特性や季節性等を勘案し、例年通りに下期偏重の利益進捗を計画
- 前期Q3以降での相場変動への対応で戦略的にtoB販売による在庫回転期間の短縮を行った影響を受け、今期は期初から収益性向上に向けたtoC販売戦略を再度加速する方針のため、例年よりも上期の在庫回転期間を延長させ、下期偏重となる売上・利益進捗を計画
- よって、Q1は前期Q1の一過性要因もあり減益見込とするも、Q2から増益転換し、下期の伸長により通期で約21%の増益を見込む

(単位：百万円) FY2023業績予想 四半期別経常利益進捗イメージ



## (FY2022 Q1業績補足)

- FY22は2月以降、新型コロナウイルス感染者減少に伴う買取のリバウンド需要や金相場高騰に伴う換金需要が増加
- この結果、計画を大幅に上回る利益着地となった

## FY2023 計画方針

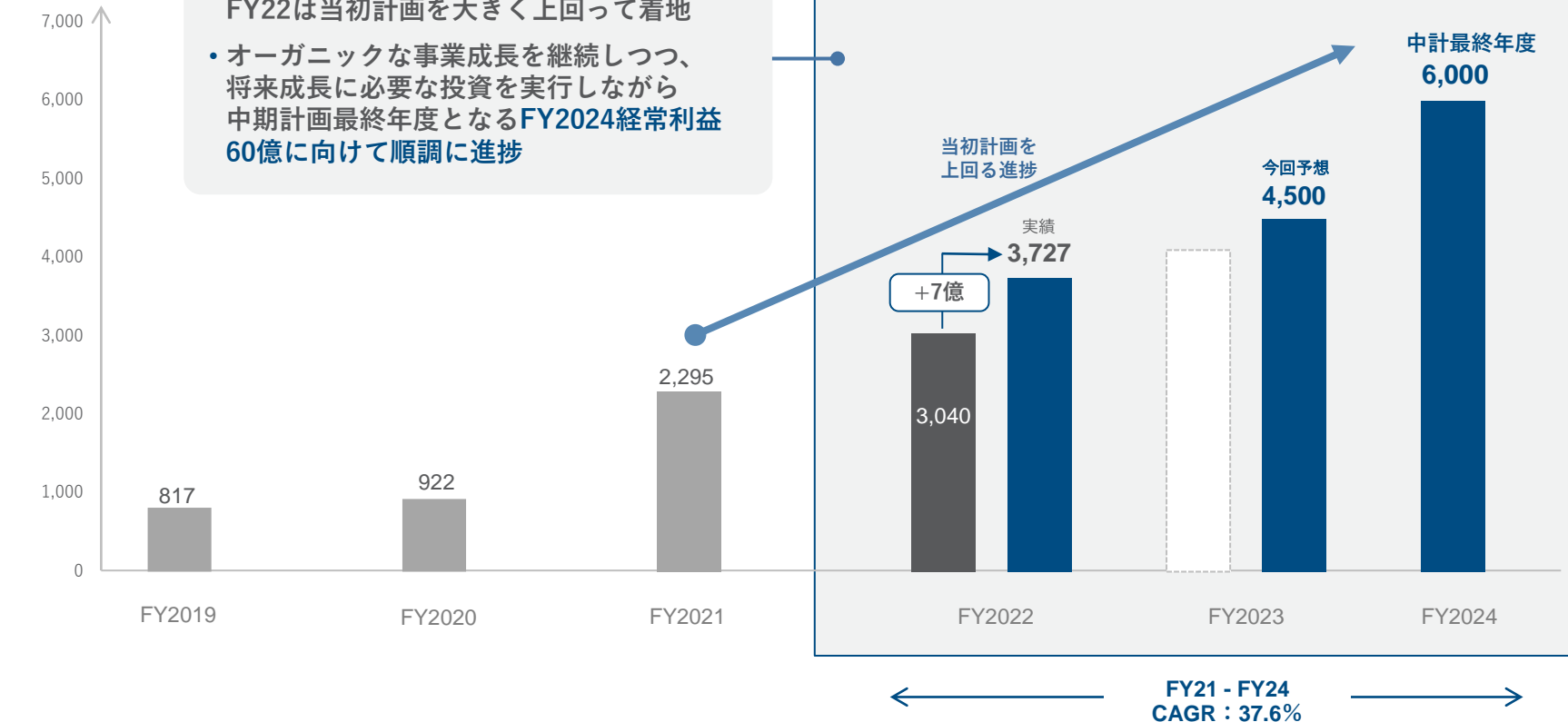
- 前期Q1の一過性の利益を除き各四半期での増収増益を計画
- 新卒入社（前期比+54名）の増加および採用強化に伴い、上期はコスト先行、下期からの戦力化による訪問件数や利益の伸長を見込む
- 前期Q3以降での相場変動への対応で戦略的にtoB販売による在庫水準の短縮を行ったため、FY23は利益率向上のためtoC販売戦略を再加速
- 戦略的に在庫回転期間を延長させる方針のため、下期偏重の利益計画とし、**通期経常利益成長 (YoY+20.7%) を重視**

# 参考) 中期経営計画2024財務ガイダンスに対する進捗

- 中期経営計画初年度のFY2022は当初計画を大きく上回って着地。FY2023も中計上の社内見込値（数値は非開示）を上回る計画
- 中計前半にアドバンテージを作り、成長投資を継続しながら中計最終年度であるFY2024目標経常利益60億円の達成蓋然性を高める方針

## 連結経常利益

(単位：百万円)



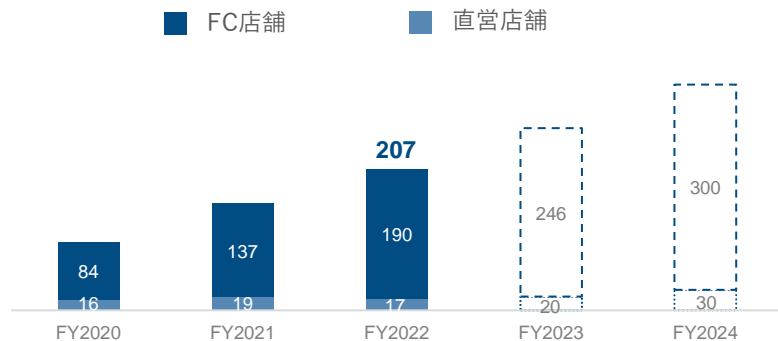
# 参考) フォーナイン社の連結業績寄与イメージ

- FC加入時の加盟金（契約期間按分）及び月額FC料金によるストック型のビジネスモデルで安定的な収益計上を見込める一方で、加盟店数の伸長に対して契約期間にわたる収益計上となる点で中長期的な業績への寄与を期待
- FY2023計画、フォーナイン社は増収増益を計画し、のれんや顧客関連資産の償却影響を考慮しても、同社単体で償却負けしない利益計上を予定  
顧客関連資産の償却終了により中長期的な連結業績への寄与は大きくなると思料

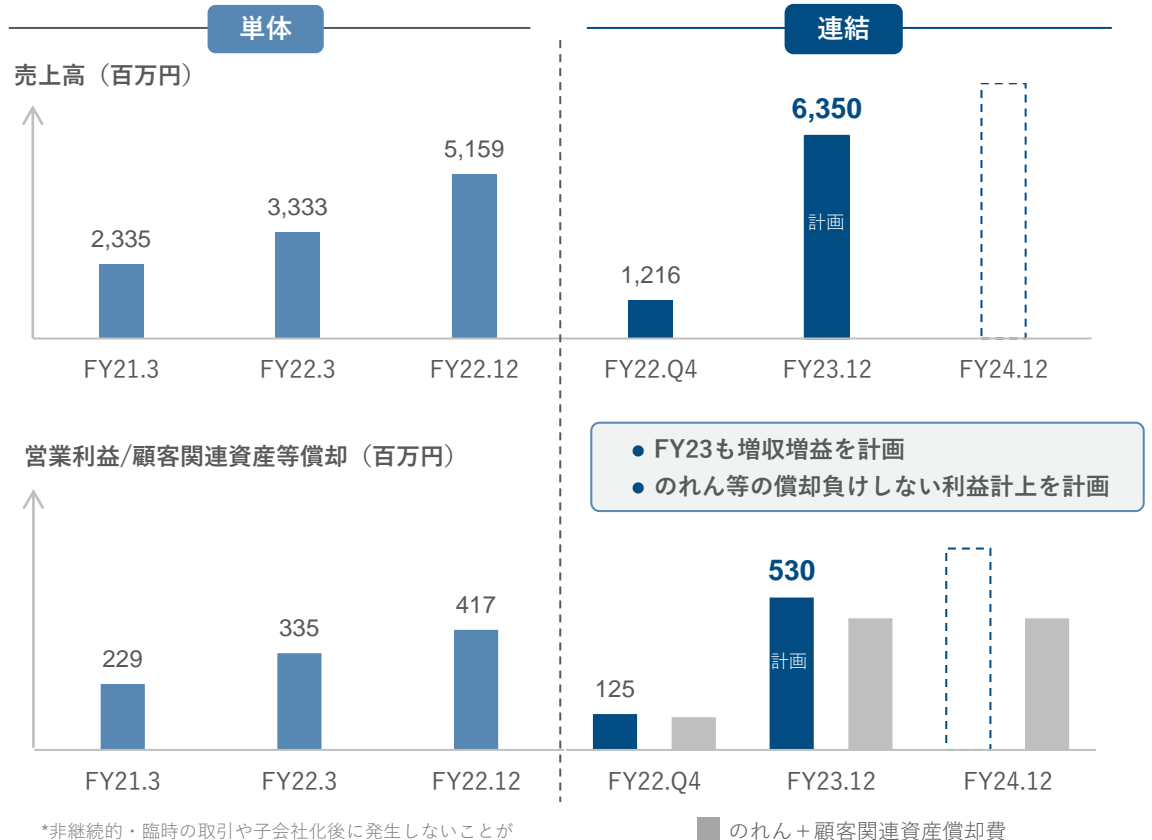
## 株式会社フォーナイン概要

- フランチャイズ展開を中心とするReuse Shop「WAKABA」を運営
  - ✓ フランチャイズ：190店舗
  - ✓ 直営店：17店舗
- 2022年7月子会社化（2022年12月期Q4より連結）
- FC加入時の加盟店料（契約期間按分）及び月額FC料金によるストック型のビジネスモデルで安定的な収益計上を見込める

## Reuse Shop WAKABA 店舗数推移



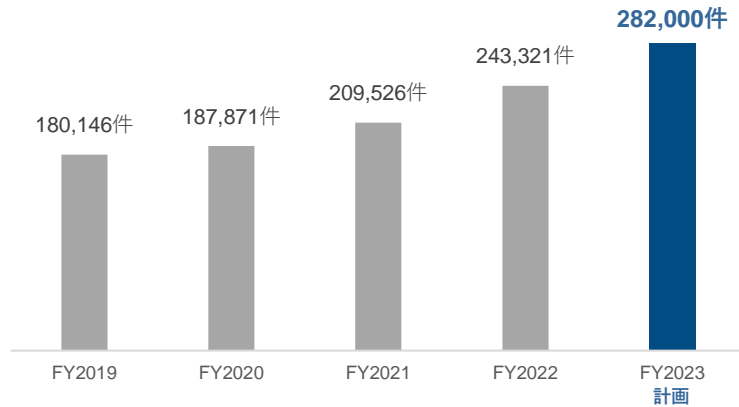
## フォーナイン社業績推移



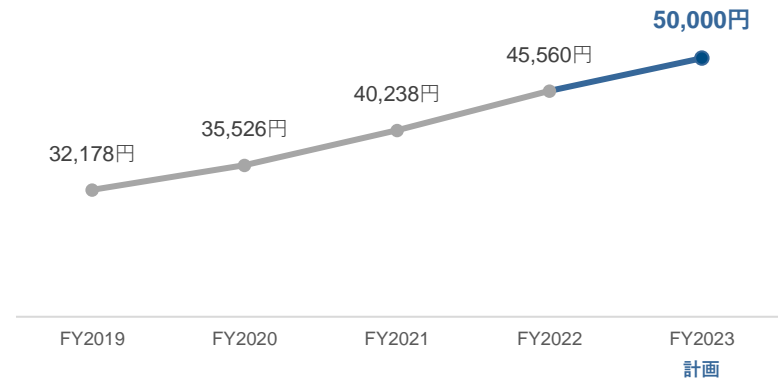
# 参考) 出張訪問買取事業 FY2023KPI計画

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)」

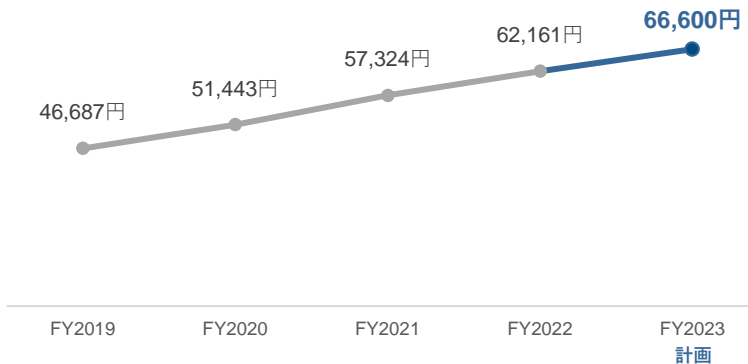
①出張訪問数



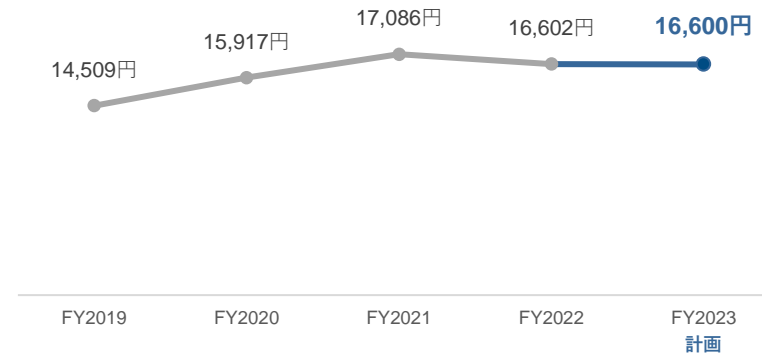
②出張訪問あたり変動利益



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



**05**

—

**インベストメントハイライト**

## 1 シニア需要を捉えた独自のビジネスモデルによる成長ポテンシャル

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

## 2 高いオーガニック成長を支えるデータドリブン経営と今後の成長戦略

- 強みとするデータドリブン経営により、主要KPIである出張訪問数及び出張訪問あたり変動利益を大きく改善
- テクノロジー領域への投資進捗、エリア拡大等の買取強化、利益率向上に資するtoC販売強化により更なる成長を目指す

## 3 非連続な成長を実現するためのM&A戦略

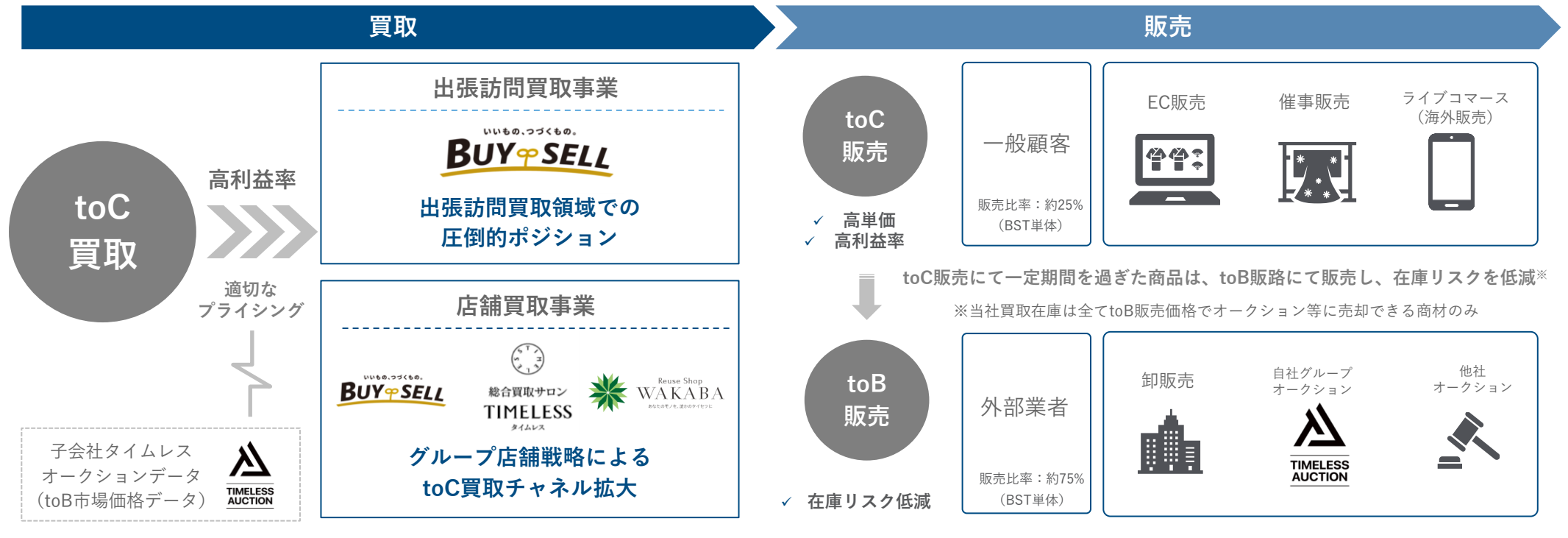
- 明確なM&Aターゲット領域とデータドリブン経営を軸にしたPMIシナジーを重視したM&A戦略とその実績

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



# 競争優位の源泉を生み出す事業構造

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

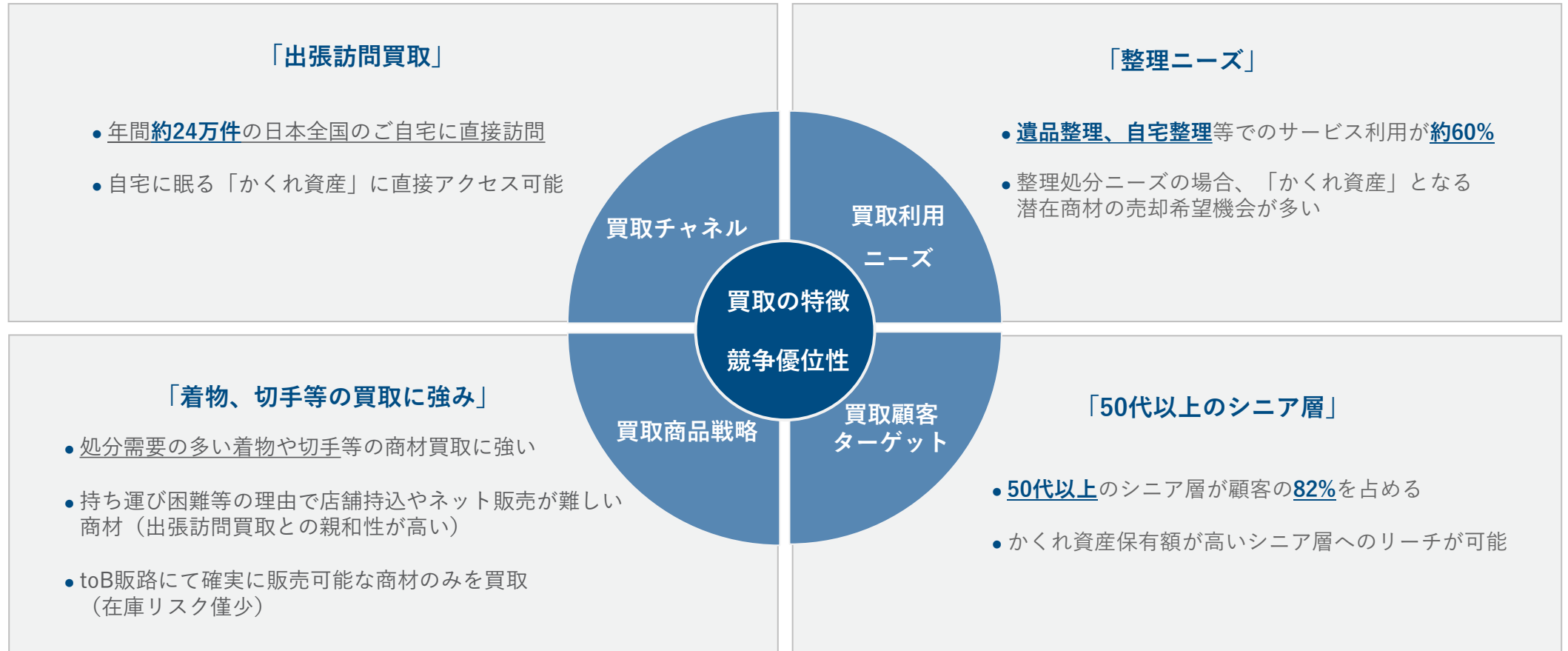


高い粗利率を実現可能な「toC」からの買取が競争力の源泉

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

# 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

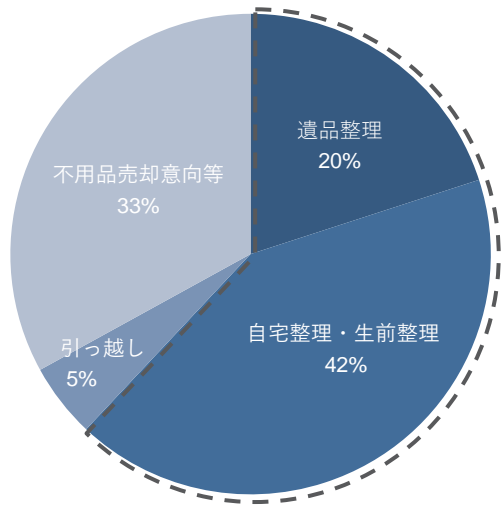


\*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

# 参考) シニアを対象とする出張訪問買取の利用ニーズ・商品の特徴

- 当社利用のお客様ニーズは遺品整理・生前整理・自宅整理によるサービス利用が約60%以上を占める
- 買取顧客層は、シニアの整理ニーズを的確に捉えることで、50代以上のシニア富裕層が82%以上
- 処分需要の多い着物等の買取に強く、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

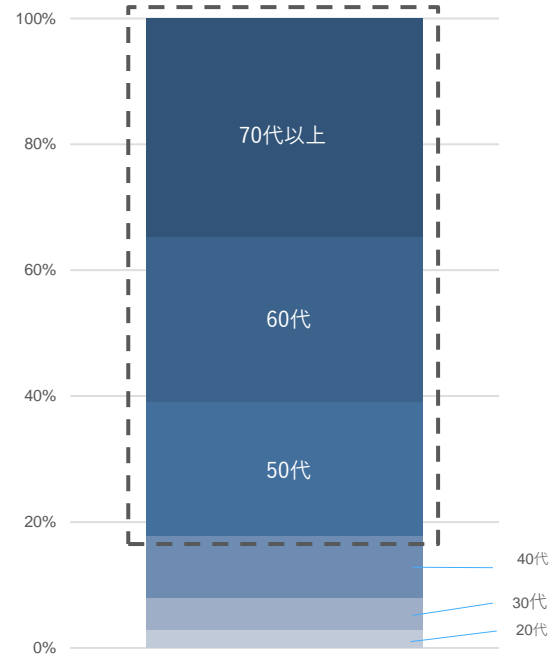
買取利用ニーズ



- 遺品整理・生前整理・自宅整理での利用が**60%以上**

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

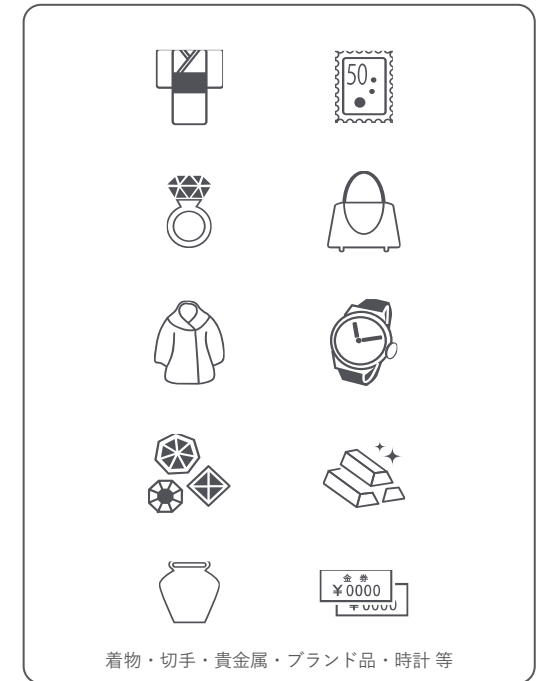
買取顧客ターゲット



- 50代以上のシニア富裕層が顧客の**82%**

出典：2021年12月期顧客データをもとに当社作成

主な買取商品



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

# 掘り起こしを狙う「かくれ資産」の成長ポテンシャル

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

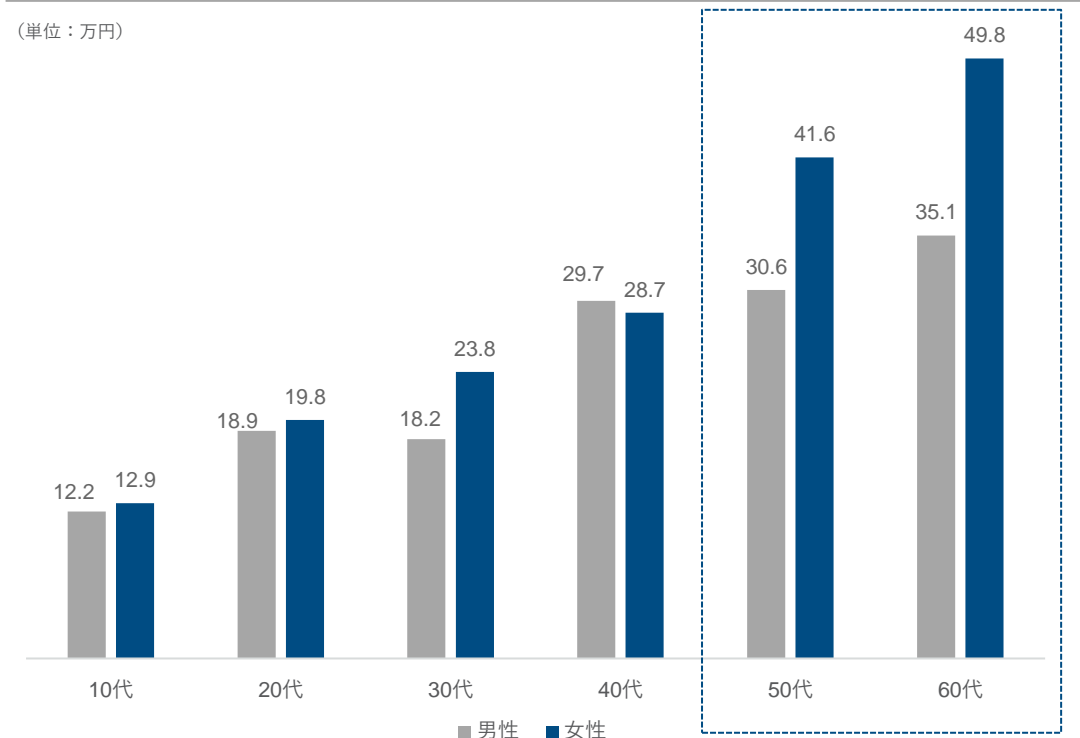
## 潜在リユース市場規模



※かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

## 一人当たりかくれ資産保有額

(単位：万円)



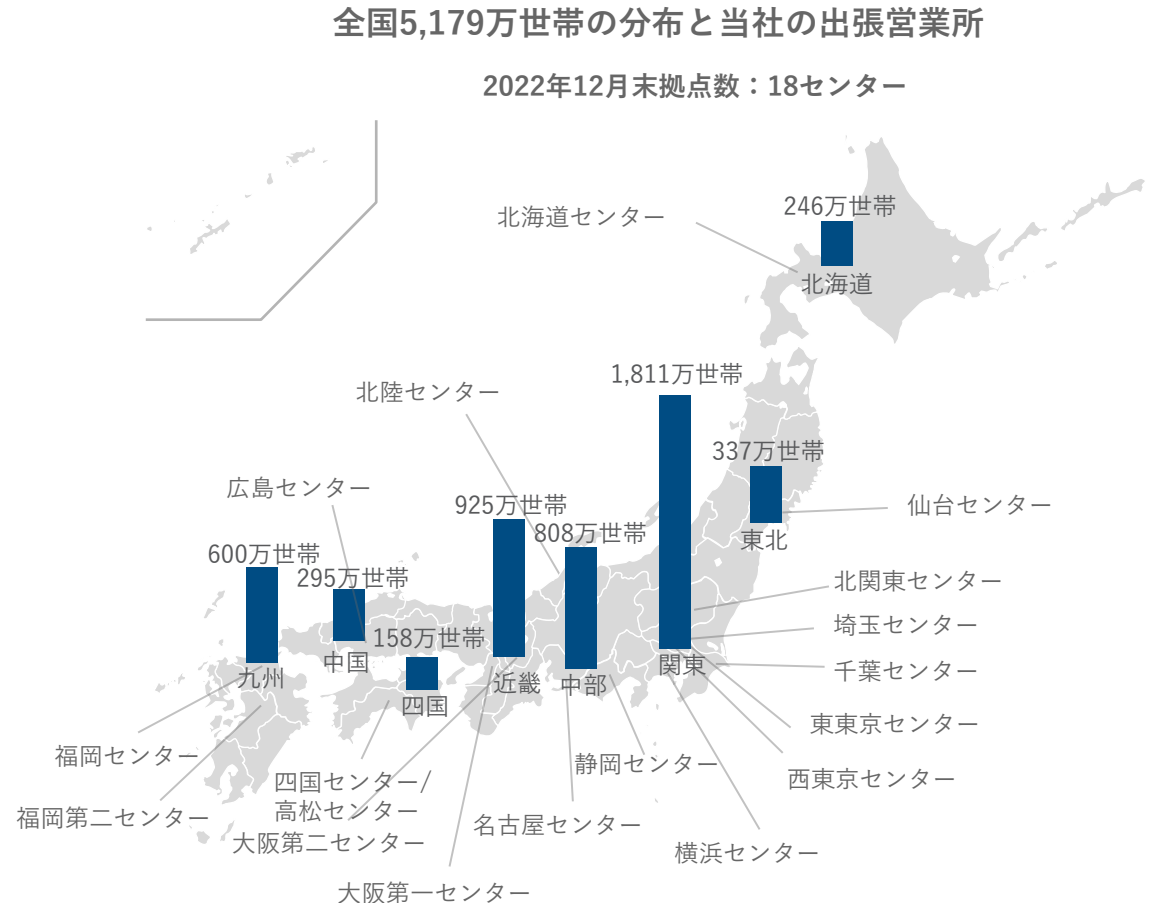
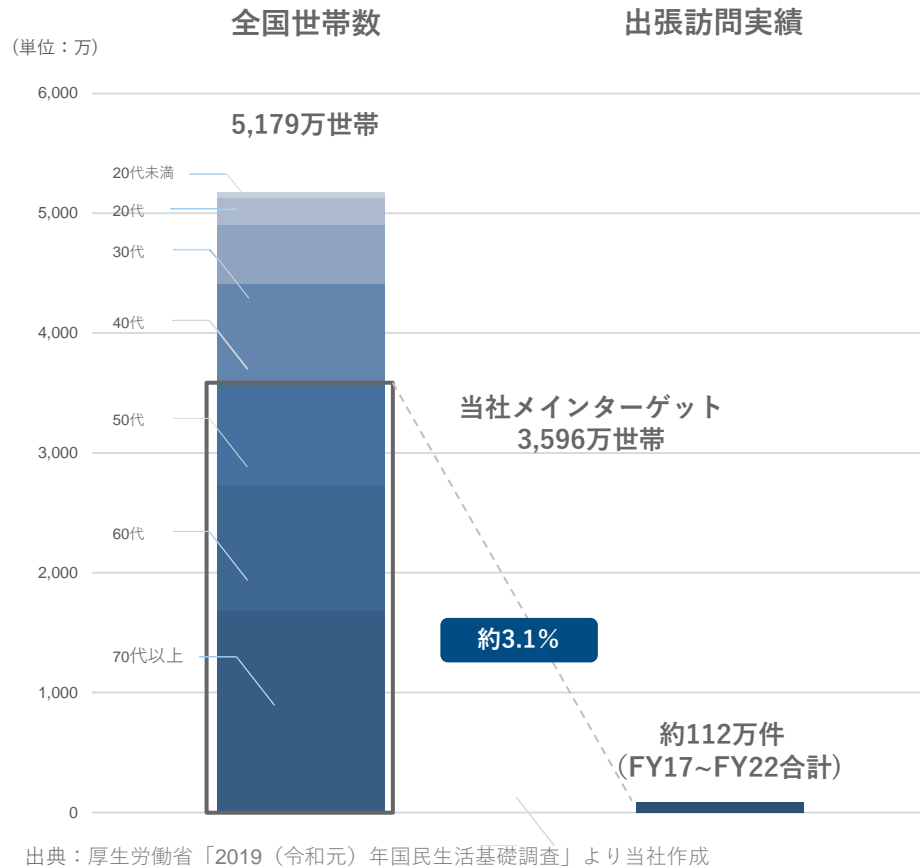
当社メイン顧客層

出典：「中古市場データブック2022」リサイクル通信、経済産業省「平成29年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」、

ニッセイ基礎研究所監修平成30年11月7日付調査結果より当社作成

# 出張訪問買取の実績と今後の展開余地

- 出張訪問延べ実績約112万件に対し、メインターゲットである50代以上のシニア層の世帯数は3,596万世帯と展開余地は大きい
- 東名阪エリアでの基盤強化に加え、地方重点エリアへの拠点・人員配置の展開余地あり



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

# 高い成長を支えるデータドリブン経営

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

## <高い成長を支えるデータドリブン経営>

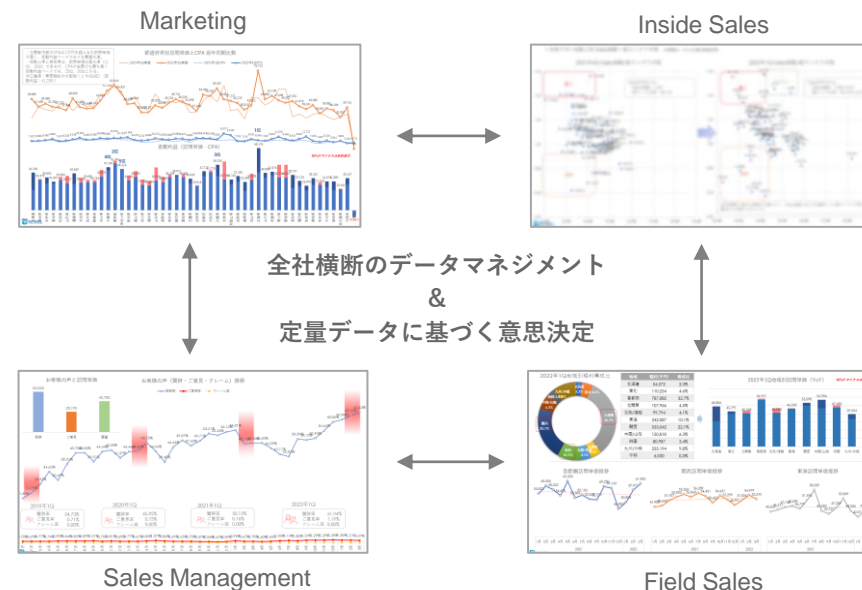
### KPI設定イメージ (ex 出張訪問買取)

開示KPI

重要KPI : 部門	出張訪問件数		出張訪問あたり変動利益	
	ブレイクダウンKPIとして細分化			
FS本部	FS社員数	KPI	KPI	KPI
SD本部	KPI	KPI	高ランクアポ率	KPI
SM本部	KPI	KPI	KPI	KPI
MK本部	問い合わせ数	KPI	CPA	KPI
商品戦略	KPI	KPI	KPI	KPI
販売戦略	KPI	KPI	toC比率	KPI
Tech本部	KPI	KPI	KPI	KPI
管理/経戦	KPI	KPI	KPI	KPI



### 全社横断データマネジメントと意思決定



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

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

# データドリブン経営事例\_セールスイネーブルメント

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

## <データドリブン経営事例：営業組織のパフォーマンス改善>

### イネーブルメント部の取り組み事例

#### KPI設定とPDCAサイクル

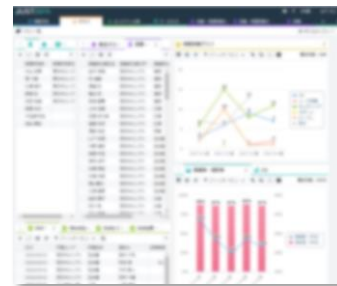
- 1 ハイパフォーマーの特徴を分析し、成果に直結するキーアクション候補を複数抽出
- 2 対象社員全体にトレーニング・コーチングを行い、キーアクション候補の実施を浸透
- 3 会社業績（PL）及び個人業績（KPI）と、キーアクション候補の連関を分析
- 4 業績向上と相関の高いキーアクションを特定し、さらにトレーニング・コーチングを実施
- 5 会社業績（PL）及び個人業績（KPI）の向上

#### 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

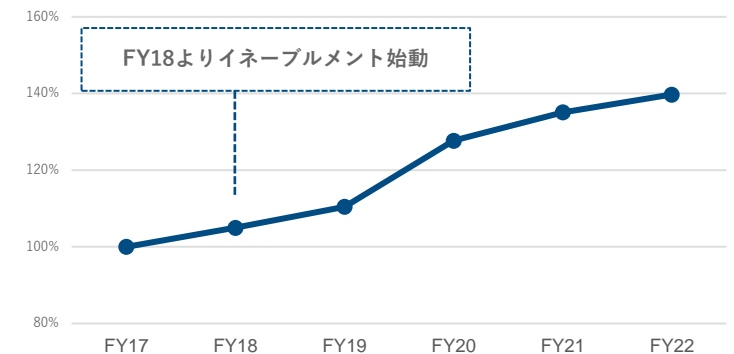
#### 例) 教育管理データベース



教育スケジュールや  
トレーニング回数を管理

### 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



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

## Tech領域への投資強化



### テクノロジー組織の拡大

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



### AI技術とデータを活用した研究開発

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

## IT・DXの促進



### データドリブン経営の加速

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



### テクノロジー活用による生産性向上

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

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

- エンジニア採用体制の構築・運用が進み、テクノロジー組織拡大へ向け順調に進捗中
- “エンジニア組織の生産性指標が高い企業”として「Findy Team+ Award 2022」を受賞



## 取締役CTO 今村 雅幸

2006年ヤフー入社後、様々な新規事業開発に従事  
その後VASILYを創業、取締役CTO就任  
ZOZOにVASILYを売却後、ZOZOテクノロジーズCTO就任  
プロダクト開発や組織マネジメント等において幅広く活躍  
2021年4月Buysell Technologies取締役CTO就任  
日本CTO協会理事

## テクノロジー戦略本部長 松榮 健至

2012年 グリーへ入社。高トラフィックなゲーム開発エンジニアとして従事  
その後複数タイトルをプロデューサーとして歴任。子会社funplexのゲーム  
プロダクション部 部長として事業を推進  
2019年 Buysell Technologiesへ入社  
プロダクト開発・開発組織のマネジメントを担当

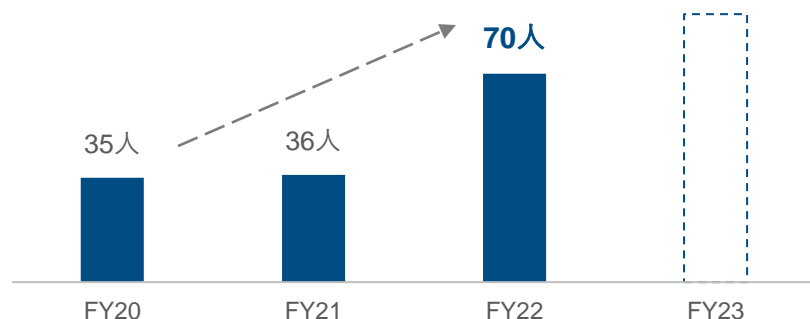
「Quantity × Quality」の両輪でテクノロジー組織の成長を実現

## テクノロジー組織の拡大



大手IT企業からエンジニアリングマネージャーや  
テックリード級の人材採用を強化

テクノロジー戦略本部社員数



## 生産性向上



“エンジニア組織の生産性指標が高い企業”として  
「Findy Team+ Award 2022」を受賞



# Tech投資進捗\_リユースプラットフォーム「Cosmos」の開発

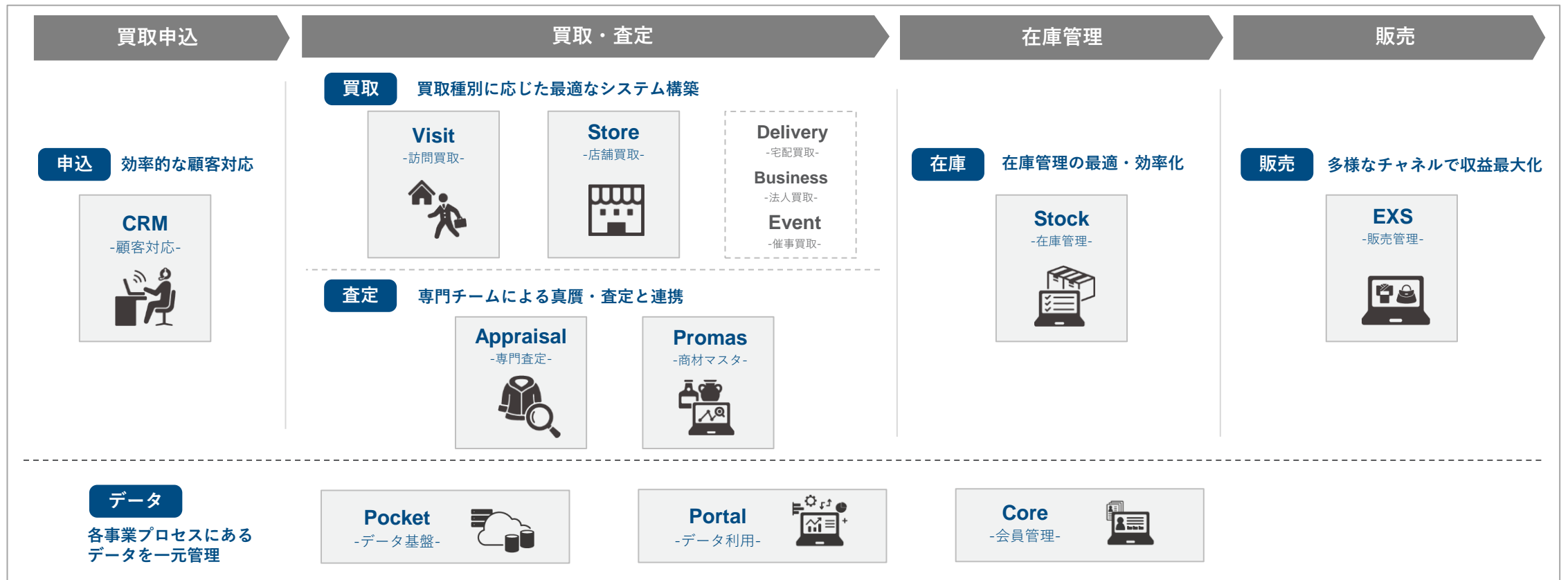
- 買取から販売、顧客管理、在庫管理、販売管理、データ分析等のリユース業に関するすべてを包括して提供する自社開発プラットフォーム「Cosmos」の導入により、バイセルグループ全体での業務効率改善やデータドリブン経営の深化による主要KPI向上を目指す



## 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



# Tech投資進捗\_Cosmos(「Store」)のローンチによる効果

- 店舗買取専用システムである「Store」のローンチにより、各KPI含めた生産性が大幅に向上
- バイセルグループ全店舗への導入により店舗粗利の拡大を実現するとともに、フォーナイン社のFC加盟店に対してシステム導入効果を提供することでリユースフランチャイズ事業における他社との差別化を進めながらFC加盟店数拡大を目指す



Store -店舗買取システム-



- ✓ OCR機能
- >>買取業務効率向上



- ✓ マルチ査定機能
- >>UX向上



- ✓ AI査定機能
- >>査定効率化



- ✓ データ管理機能
- >>データ一元化によるKPI改善

## 導入効果



- ✓ 接客開始～契約までの対応  
時間**40%**削減



- ✓ 新人査定員のシステム研修期間  
**1ヶ月→1日**へ削減



- ✓ 各種データに基づくPDCA高速化  
**店舗別粗利向上**



グループ導入  
(2022年導入済)



10店舗 (22.12末)



総合買取サロン  
TIMELESS  
タイムレス

19店舗 (22.12末)



Reuse Shop  
WAKABA  
あなたのモノを、誰かのアイゼンに  
(直営店)

17店舗 (22.12末)

FC導入・拡大



Reuse Shop  
WAKABA  
あなたのモノを、誰かのアイゼンに  
(FC店)

190店舗 (22.12末)

⇒システム導入効果による差別化  
で加盟店数拡大を目指す

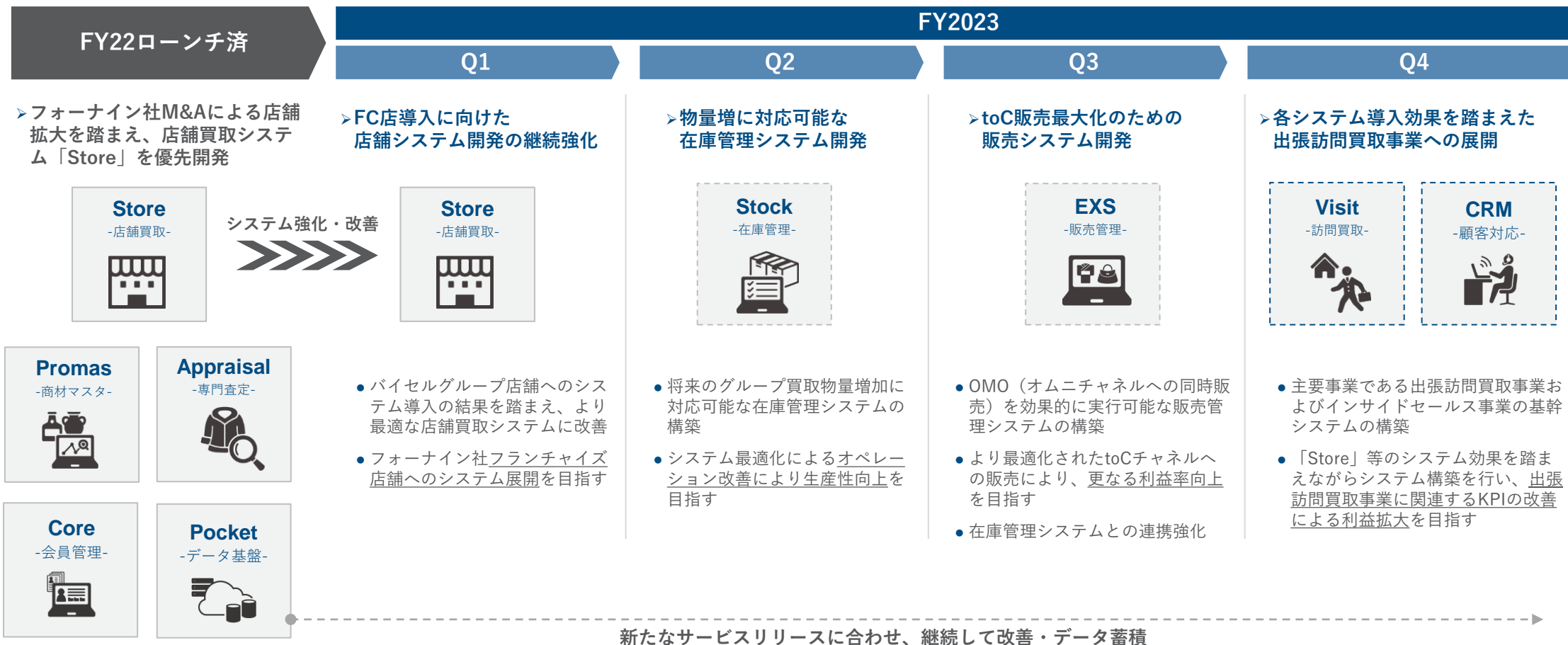
+

外部FC店への外販

# Tech投資進捗\_ローンチスケジュール

- 「Cosmos」を構成する基幹システム開発は順調に進捗中であり、FY2023に主要システムのローンチを完了予定
- 当社主要事業である出張訪問買取事業の基幹システムとなる「Visit」は今期Q4からのローンチを予定しており、FY24以降の収益性向上を目指す

■ : ローンチ済    ▨ : ローンチ予定



# 成長戦略②\_買取エリア拡大戦略

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

	東名阪エリア	地方重点エリア
出張訪問あたり 売上総利益	○ ✓ シニア富裕層からの問い合わせ・買取量が多く、 訪問あたり売上総利益が高くなる傾向	△ ✓ 訪問あたり売上総利益は東名阪エリアに比べて低い
出張訪問あたり 広告宣伝費	△ ✓ 競争環境が高く、広告宣伝費（CPA）は高くなる傾向	○ ✓ 競争環境が低く、広告宣伝費（CPA）を低く抑えた 効率的な広告投下が可能
出張訪問あたり 変動利益	○ ✓ エリア別の出張訪問あたり売上総利益水準に応じた効率的なマーケティング戦略を採用することで 東名阪エリアと同水準の出張訪問あたり変動利益の創出が地方エリアでも可能	
訪問件数	○ ✓ 地方エリアの強化により、更なる訪問件数の拡大が可能	

↓

継続投資により更なる基盤強化

↓

地方重点エリアへの投資強化

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

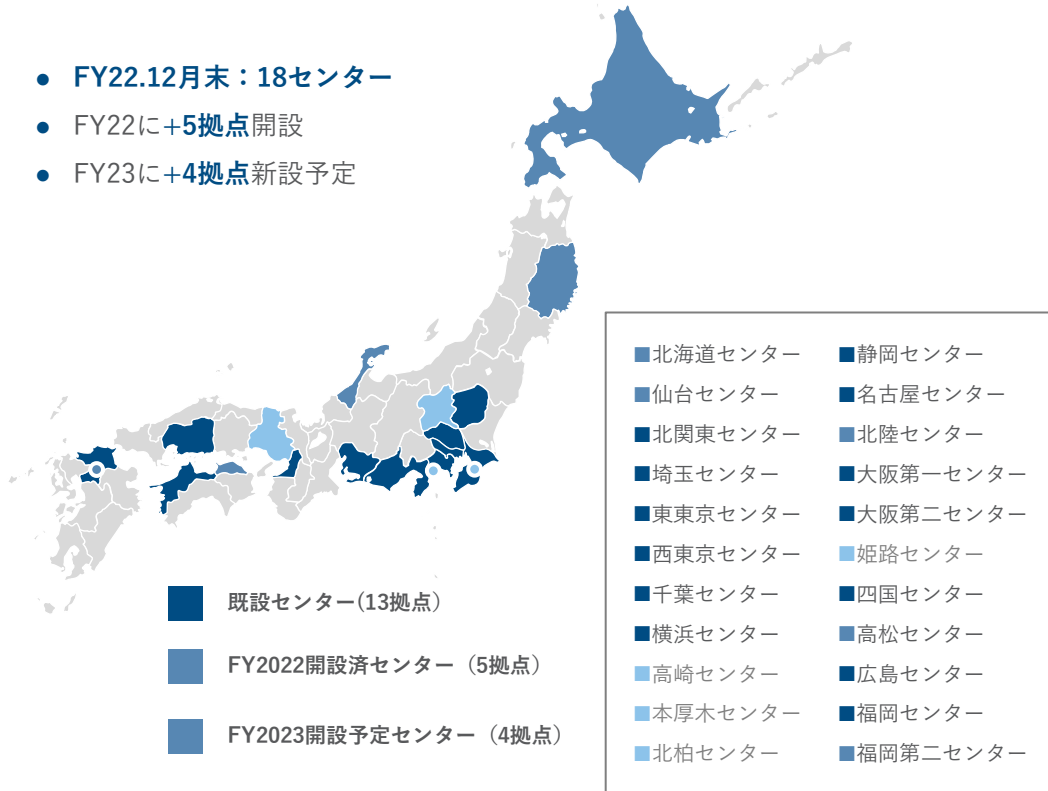
エリア別の投資対効果を最大化し、「出張訪問件数拡大」と「出張訪問あたり変動利益の最大化」を両立

# 参考) 成長戦略②\_出張訪問買取拠点の拡張

- 買取エリア拡大戦略の実行にあたり、2022年に新たに5拠点（センター）を開設し、2022年12月末時点で18センターを運営
- 2023年は新たに4センターを新設予定であり、エリア別の最適化された組織・人員配置による出張訪問件数・出張訪問変動利益の拡大を目指す

## 出張訪問買取拠点（センター）

- FY22.12月末：18センター
- FY22に+5拠点開設
- FY23に+4拠点新設予定



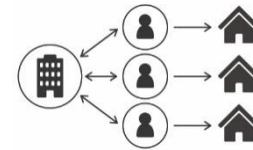
## 出張訪問買取拠点拡張の効果

### 拠点なしエリア



- 拠点が無いエリアについては、1~2週間の期間で査定員が単独でエリア出張を実施
- 出張中は上長等の適時適切なフィードバックが難しく効果的な出張訪問査定が困難
- 出張ごとにホテル代やレンタカー等のコストが発生
- 拠点エリア外の出張アポイントメントについては、一定期間の出張対応となるため、訪問アポイントメント設定も硬直的（日程によりアポイント逸失も発生）

### 拠点对応エリア



- エリアごとに組織化することで、訪問毎のフィードバック等が効果的に実行され、出張訪問あたりの生産性が向上
- エリア属性に応じたセンター別の教育研修が実行可能
- 出張減による働き方の改善や移動距離の短縮、メンバー間での定常的なコミュニケーション等により離職率の改善に寄与
- ホテル代やレンタカー等のコストを削減
- 査定員やアポイントメント属性に応じて柔軟な訪問アポイントメント設定が可能

エリア別のセンター拡張により、以下の効果享受



- ✓ 出張訪問件数拡大
- ✓ 出張訪問あたり売上総利益の向上
- ✓ 出張コストの低減



# 今後の成長戦略③\_買取店舗の拡大戦略

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

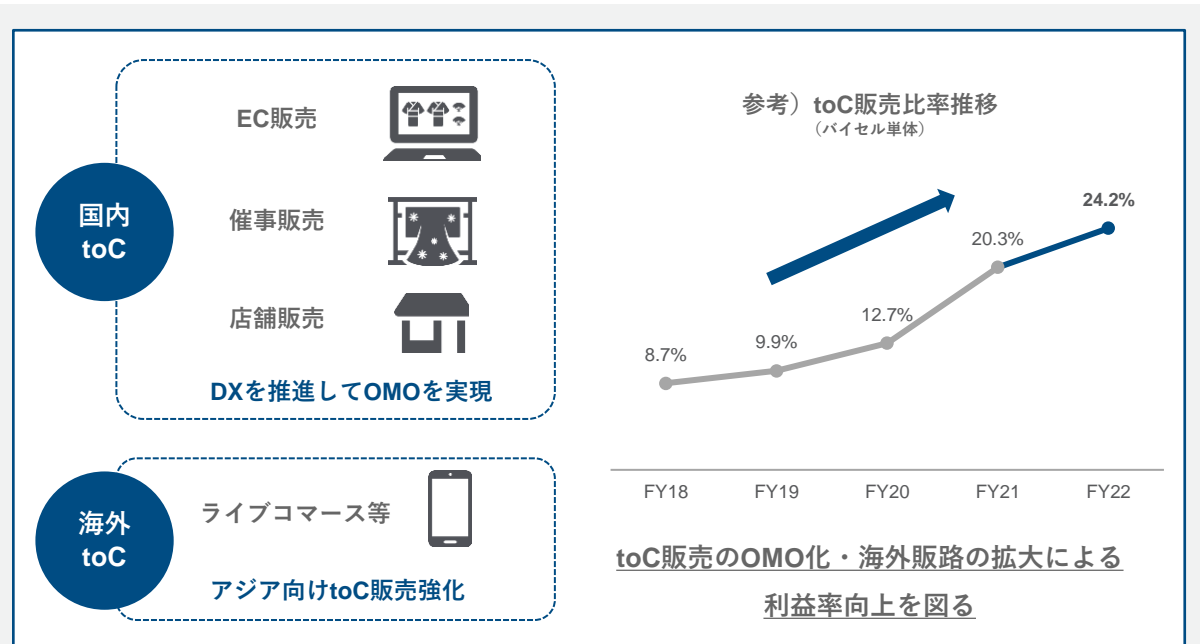
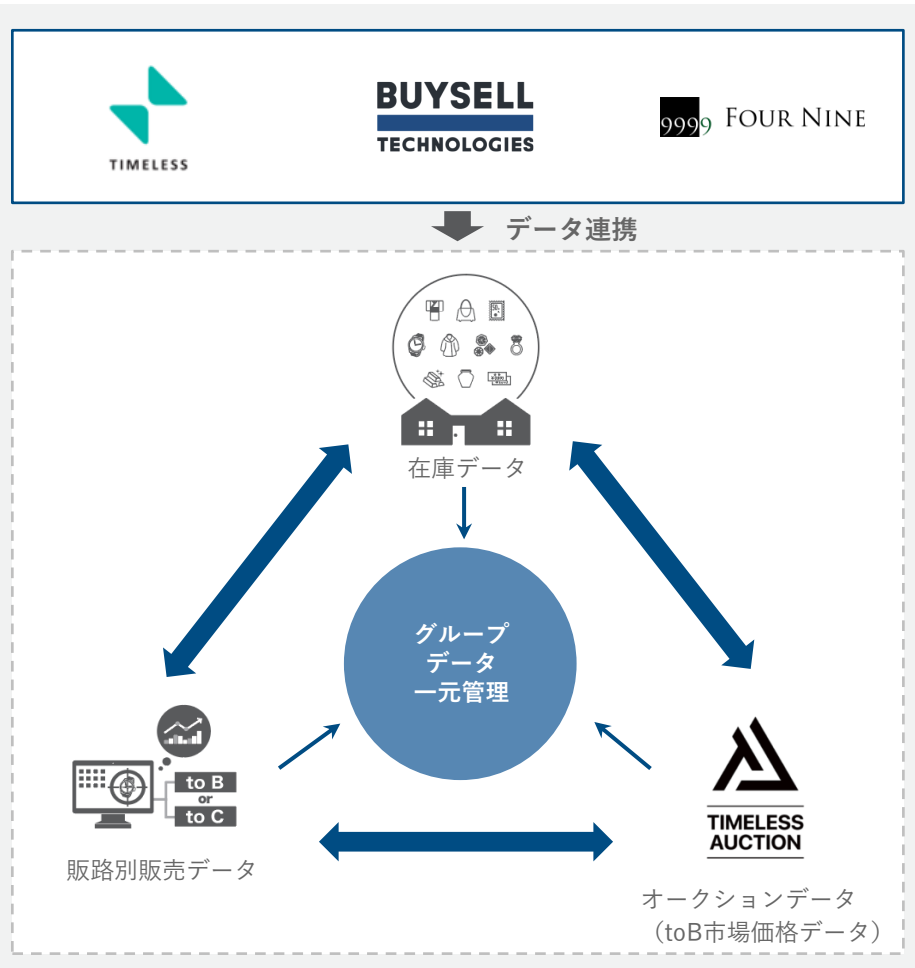
グループ店舗	グループ店舗数：236店舗	優位性
<p>バイセル</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>10店舗</b>（2022年12月末時点）</li><li>● 全国主要都市</li><li>● 主要商材：着物・切手・古銭等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● バイセル出張訪問買取サービスの大規模マーケティング投下によるバイセル認知度による集客効果</li><li>● 整理・処分ニーズのシニア顧客がターゲット</li><li>● 出張訪問買取に抵抗のある顧客の店舗への誘導</li></ul>
<p>タイムレス</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>19店舗</b>（2022年12月末時点）</li><li>● 全国の百貨店内の常設店舗</li><li>● 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 百貨店常設店による好立地及び安心感</li><li>● 百貨店利用のシニア富裕層がメインターゲット</li><li>● 百貨店と協働したDM等の効率的マーケティング施策</li><li>● 出張訪問買取に抵抗のある顧客の店舗への誘導</li></ul>
<p>フォーナイン (Reuse Shop WAKABA)</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>フランチャイズ：190店舗</b>（2022年12月末時点）</li><li>● <b>直営店：17店舗</b>（2022年12月末時点）</li><li>● 全国の二等地立地（主にフランチャイズ）</li><li>● 主要商材：ブランド・時計・ジュエリー等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 店舗開発と充実した研修プログラムなどのサポート体制に強み</li><li>● 全国のFC多店舗展開による広範なエリアターゲット</li><li>● フランチャイズモデルによる拡張可能性</li></ul>

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



# 今後の成長戦略④\_販売のテクノロジー化によるtoC販売強化

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



国内 toB

- 卸 (toB) 販売
- オークション (タイムレス・他社)

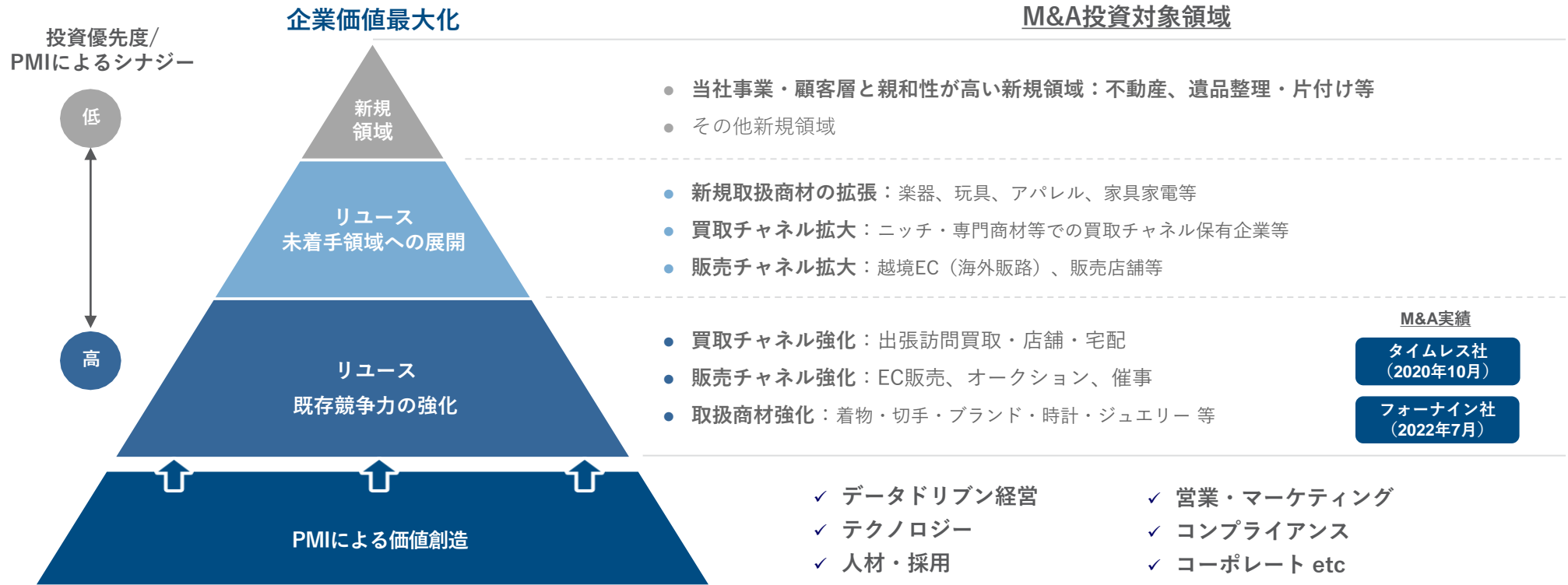
TIMELESS AUCTION

toC販売での収益性向上と在庫回転期間を勘案  
⇒ toB販売で在庫リスクを軽減

※当社買取在庫は全てtoB販売価格でオークション等に売却できる商材のみを買取

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

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



# 効果的なPMIによるM&Aの成果

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

## M&A実績

### ➤ 2020年10月子会社化 (2021年12月期より連結)

株式会社タイムレス



- 百貨店常設店である総合買取サロン「TIMELESS」を運営
  - ✓ 2020年末：9店舗 → 2022年末：19店舗
- 古物オークション「TIMELESS AUCTION」を運営

### ➤ 2022年7月子会社化 (2022年12月期Q4より連結)

株式会社フォーナイン



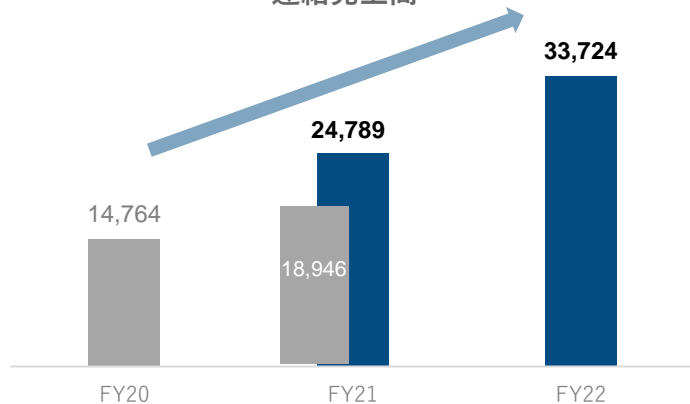
- FCを中心とするReuse Shop「WAKABA」を運営
  - ✓ フランチャイズ：190店舗
  - ✓ 直営店：17店舗

\*2022年12月末時点

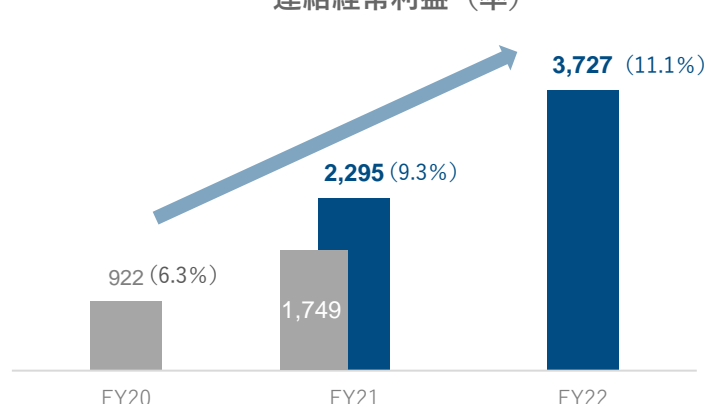
## 主なPMI内容

- |              |  |
|--------------|--|
| データドリブン      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● データに基づくKPI可視化・モニタリングノウハウの共有</li> </ul>                          |
| 採用           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● バイセルグループ全体採用の促進</li> <li>● 人員拡充による催事回数・店舗出店の加速</li> </ul>       |
| テクノロジー       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Webオークションシステムの構築</li> <li>● 在庫・販売データ等のシステム統合</li> </ul>         |
| マーケティング・セールス | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 百貨店協働のDMやWeb広告のマーケティング支援</li> <li>● グループ販売戦略による収益性向上</li> </ul> |
| コーポレート等      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート機能統合によるコスト削減・業務効率化</li> <li>● コンプライアンス体制の整備</li> </ul>    |

## 連結売上高



## 連結経常利益 (率)



M&A実行後の効果的なPMIによる  
グループシナジー創出により、  
全社業績成長の加速を実現

**06**



**Appendix**

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

<b>会社名</b>	株式会社BuySell Technologies			
<b>設立</b>	2001年1月			
<b>本店所在地</b>	東京都新宿区四谷4-28-8 PALTビル8F			
<b>資本金</b>	3,274百万円（資本剰余金を含む）			
<b>事業内容</b>	着物・ブランド品等リユース事業			
<b>役員構成</b>	代表取締役社長兼CEO	岩田 匡平	社外取締役	秋山 友紀
	取締役会長	吉村 英毅	社外取締役	我堂 佳世
	取締役CFO	小野 晃嗣	社外取締役	原 敏弘
	取締役CTO	今村 雅幸	社外取締役（監査等委員）	鈴木 真美
	取締役	太田 大哉	社外取締役（監査等委員）	杉山 真一
		社外取締役（監査等委員）	川崎 晴一郎	
<b>グループ会社</b>	株式会社タイムレス、株式会社フォーナイン、株式会社BuySell Link（特例子会社）			
<b>従業員数</b>	グループ：1,089名（2022年12月31日時点）			
	単体：892名（2022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 代表取締役社長兼CEO）が代表取締役に就任。
2018	7月	リユース事業のサービス名を「バイセル」に名称変更。
2019	3月	吉村英毅が取締役会長に就任。
	12月	東京証券取引所マザーズへ上場。
2020	4月	アプリ買取事業「CASH」を事業譲受により開始。
	6月	事業拡大に伴い、倉庫を千葉県船橋市に移設。
	10月	古物オークション「TIMELESS AUCTION」等を運営する株式会社ダイヤコーポレーション（現 株式会社タイムレス）を子会社化。
2021	1月	障がい者雇用を推進する株式会社BuySell Link（特例子会社）を設立。
2022	7月	買取店舗「Reuse Shop WAKABA」を運営する株式会社フォーナインを子会社化。



## 人を超え、時を超え、 たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

人を超える。時を超える。

心を捉えつづける。必要とされつづける。

わたしたちが扱うものは、モノを超えた力がある。

そこには、つづく使命のような命がある。

わたしたちは、世界中から掘り起こしていく。

生みだしていく。

テクノロジーでつなぎ、人・企業・国さえもつなぎ、

社会全体に次々と還流させていく。

地球が回るように循環させ、

永遠に未来へたいせつなものをつないでいく。

いいもの、つづくもの。

BuySell Technologies

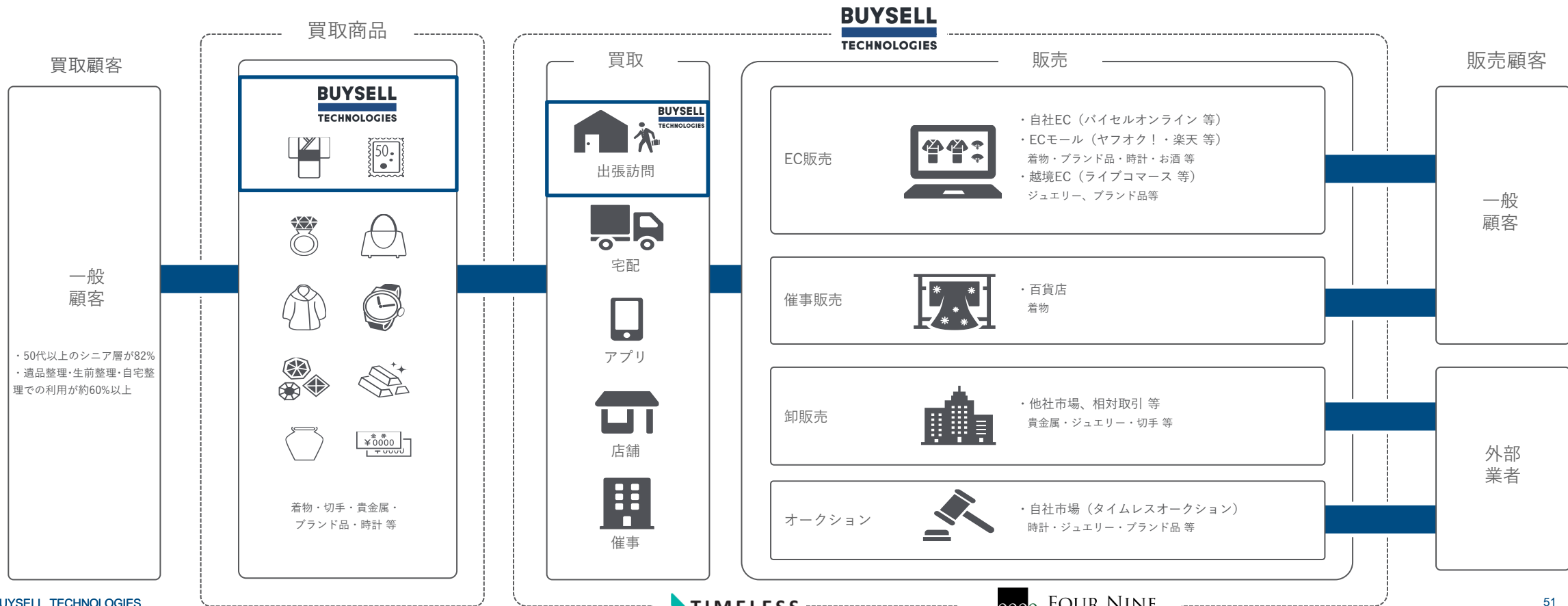
- 当社及び子会社3社のグループ4社で総合リユース事業を運営

	 株式会社BuySell Technologies	 株式会社タイムレス <small>2020年10月子会社化（2021年12月期より連結）</small>	 株式会社フォーナイン <small>2022年7月子会社化（2022年12月期Q4より連結予定）</small>
買取 主要サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合リユース買取サービス「バイセル」</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出張訪問買取</li> <li>● 宅配買取</li> <li>● 店舗買取(10店舗*)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● アプリ買取事業「CASH」</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年4月事業譲受により取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合買取サロン「TIMELESS」</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 百貨店常設店(19店舗*)</li> <li>● 百貨店催事買取</li> </ul> <p>総合買取サロン <b>TIMELESS</b> タイムレス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業者向けオンライン査定買取「タイムレスエクスプレス」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuse Shop「WAKABA」</li> </ul>  <p>Reuse Shop <b>WAKABA</b> あなたのモノを、誰かのタイセツに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フランチャイズ(190店舗*)</li> <li>● 直営店（17店舗*）</li> </ul>
販売 主要サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EC販売「バイセルオンライン」</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社EC</li> <li>● 他社ECモール（楽天、ヤフオク！等）</li> </ul> <p><b>BUYSELL</b> Reuse Select Shop</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リユース着物販売専門店（百貨店）</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 常設店（4店舗*）</li> <li>● 催事販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 古物オークション「TIMELESS AUCTION」</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランドバック オークション ・ 平場（対面）形式、週1回</li> <li>● 時計・ジュエリー・ルースオークション ・ WEB形式、月1回</li> </ul>	 株式会社BuySell Link  障がい者雇用推進を目的とした特例子会社として2021年1月設立（非連結）

\* 2022年12月末時点

# グループ事業系統図

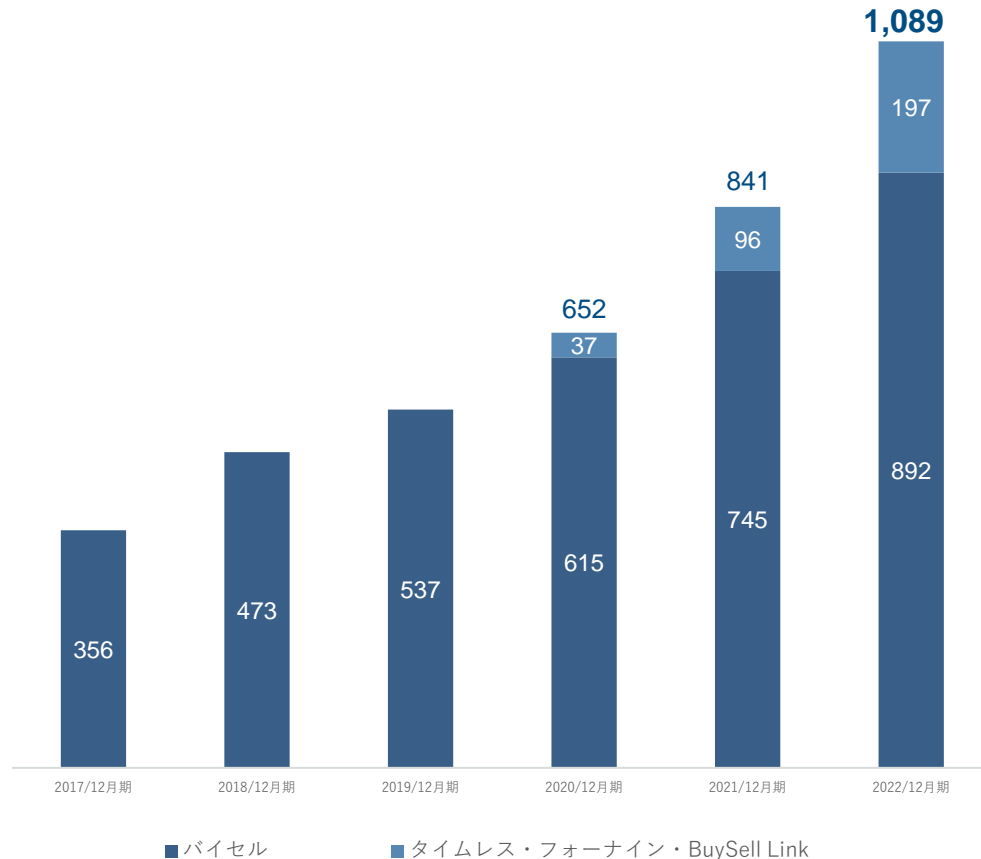
- 着物・切手・ブランド品・時計等のラグジュアリー商材を、出張訪問買取を中心とした多様なチャネルで買取り
- 遺品整理・生前整理・自宅整理での当社サービス利用が約60%以上を占め、50代以上のシニア層の顧客が82%
- 買取商材は、古物オークション等のtoB向け、EC販売・催事等のtoC向けの多角的な販路を持ち、在庫リスクは僅少



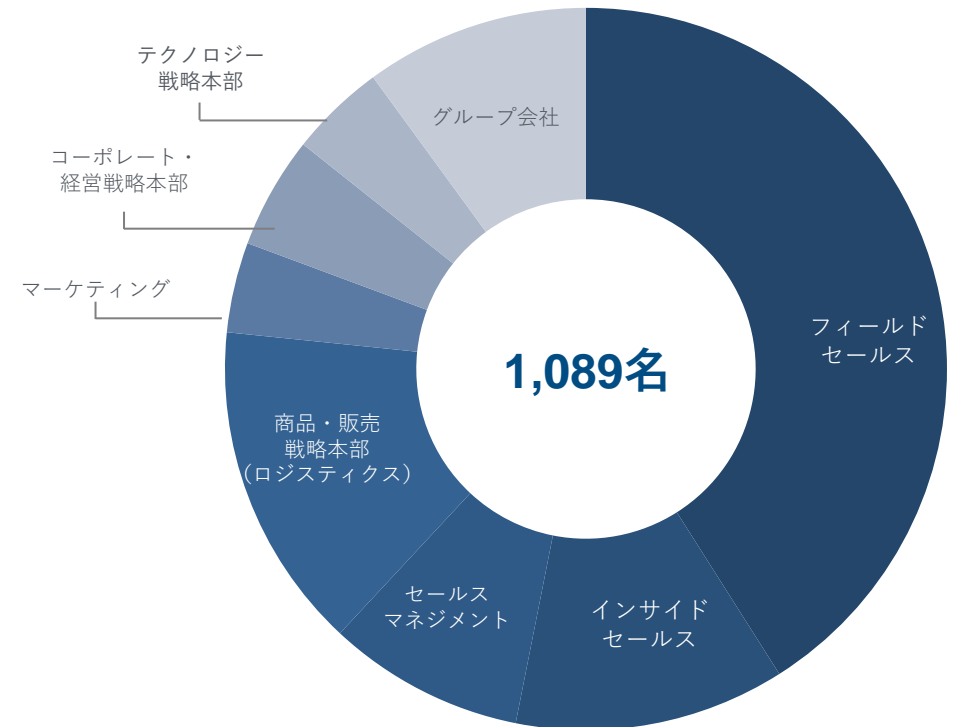
- 出張訪問買取を行うフィールドセールスを中心に、事業規模の拡大に伴い従業員数が増加

### グループ従業員数推移

(単位：人)



### 人員構成 (2022年12月末時点)



1 グループ概要

2 ガバナンス体制・ESG/SDGs

3 投資・財務戦略、株主還元方針

4 出張訪問買取事業 ビジネスモデル外観

# コーポレート・ガバナンス体制の強化

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

## コーポレート・ガバナンス体制の強化

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

## コーポレート・ガバナンス体制図



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



岩田 匡平 / 代表取締役社長兼CEO

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



吉村 英毅 / 取締役会長

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



小野 晃嗣 / 取締役CFO

監査法人トーマツに入所後、監査、IPO支援業務、M&A業務等に従事。2011年に野村證券の投資銀行部門に転出。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テクノロジーの執行役員に就任。2021年3月に取締役CTO就任。



太田 大哉 / 取締役

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

## 社外取締役

\* 監査等委員である社外取締役を除く



秋山 友紀 / 社外取締役

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



原 敏弘 / 社外取締役

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

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

## 取締役のスキル・マトリックス

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



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

「人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。」

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



## サステナビリティ戦略における2つの柱

Environment

Social

Governance

### コンプライアンス・リスクマネジメント

コーポレート/  
サービスガバナンスの強化

情報セキュリティの強化

訪問買取における  
信頼性の維持・向上

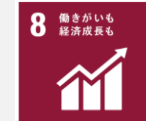


### 組織・人材マネジメント

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



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

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

## 投資原資の調達方針

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

### 営業キャッシュフロー

- 持続的な利益成長による営業CFの創出



### 有利子負債等

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



### エクイティ

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

## 資本配分方針

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

### 事業投資

- 既存リユース事業の持続的な成長のための事業投資

### 戦略投資 (M&A)

- M&Aを中心とする非連続な成長のための戦略投資

### 株主還元

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

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

## 主要投資対象

## 投資方針（投資規律）

### 事業投資

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

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

### 戦略投資

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

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

- 新規事業

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

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

2022年12月末時点 連結BS

(単位：百万円)

現預金 6,999	有利子負債 5,050
棚卸資産 2,794	その他負債 4,301
のれん 3,757	純資産 8,276
顧客関連資産 1,306	
その他資産 2,772	

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

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

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

- 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

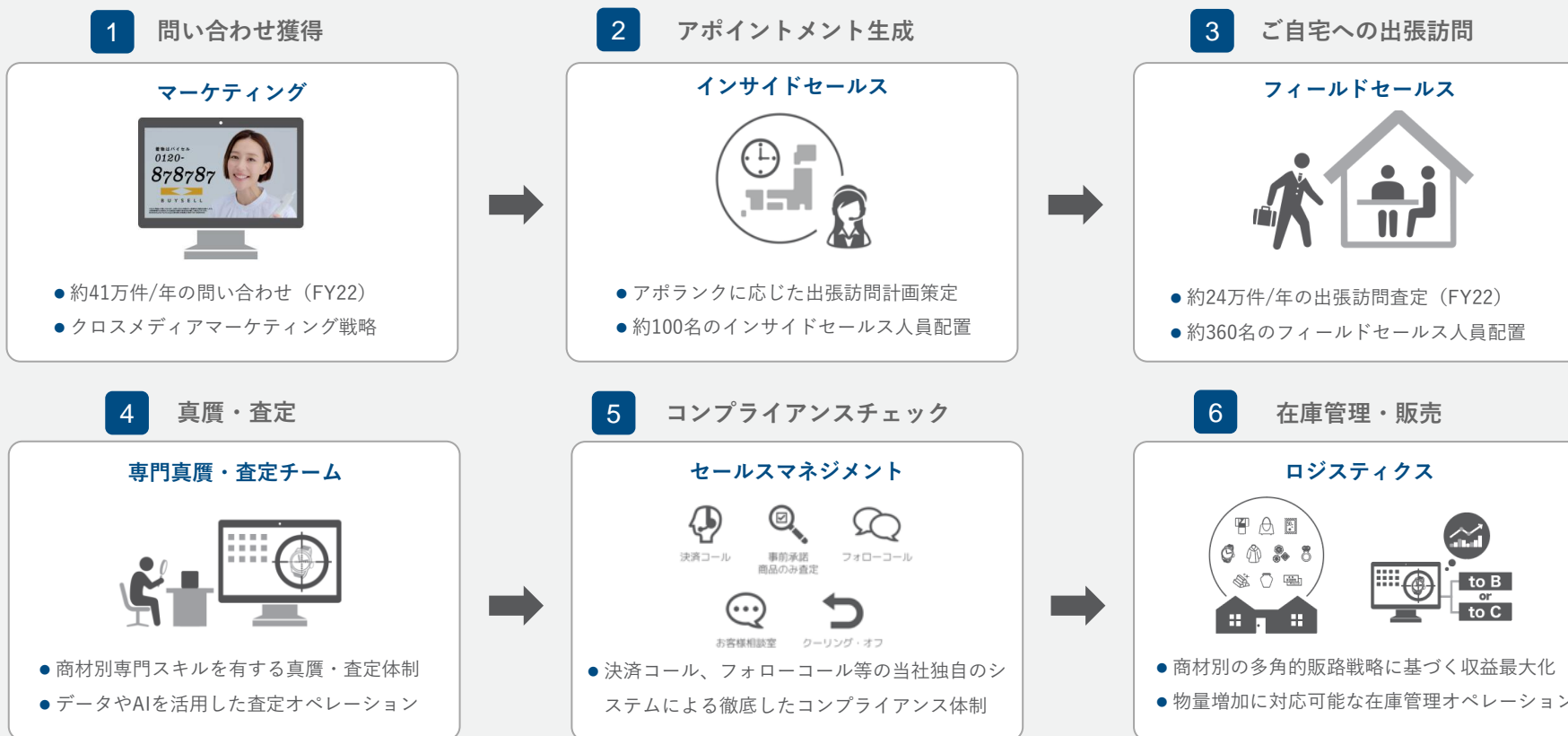
- 安定的・継続的な配当を実施する観点から、連結配当性向20%を目安に配当を実施する方針（現状の配当方針を維持）

\*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

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

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

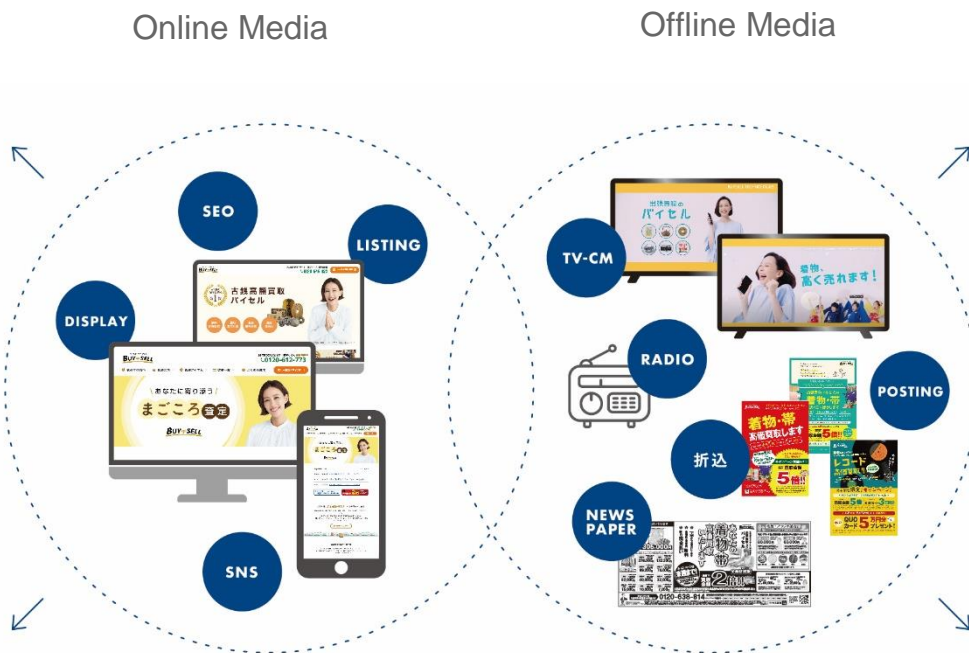
## 出張訪問買取事業 ビジネスモデル概観



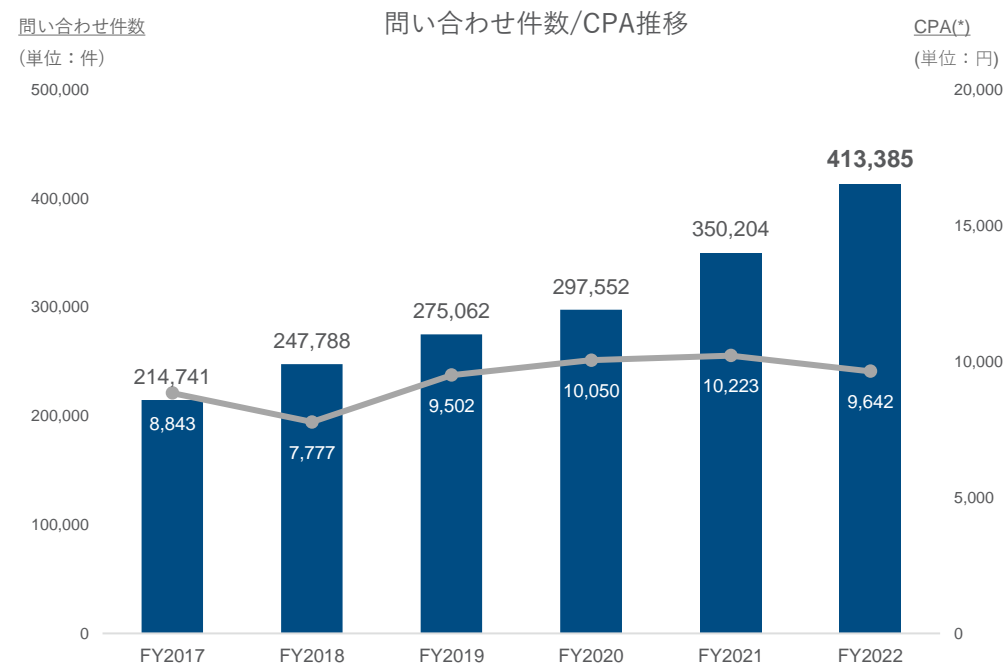


# マーケティング\_クロスメディアマーケティングを活かした集客力

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



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



- 効率的なCPAを実現しながら問い合わせを堅調に拡大

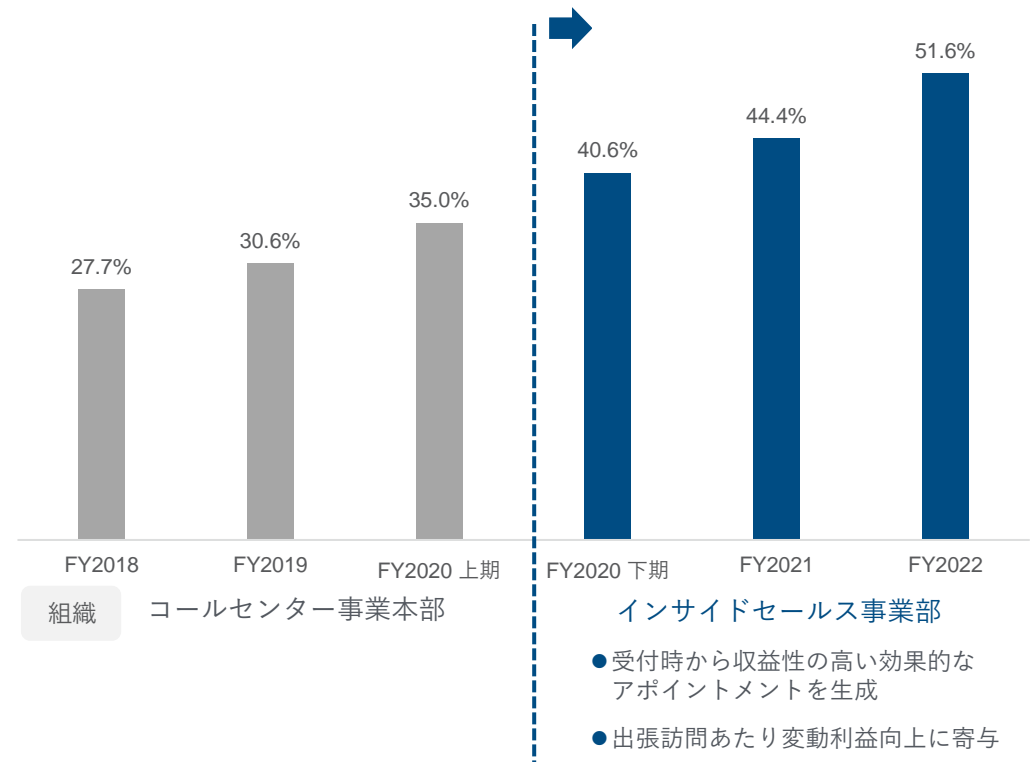
(\*) 出張訪問サービスに関する問い合わせあたり広告宣伝費

# インサイドセールス\_営業組織化による効果的アポイントメント生成

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



高ランク (A・B・Cランク) アポイントメント率(\*)推移



(\*) 出張訪問総数に占めるA/B/Cランクアポイントメント合計の割合

# フィールドセールス\_事業拡大に対応可能な再現性の高い組織設計

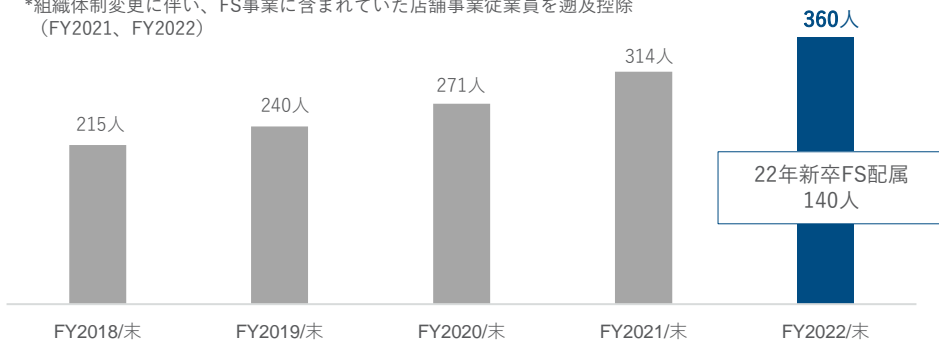
- 採用力及びデータに基づく教育体制に基づき、収益性を高めながら組織規模を拡大できる再現性・拡張性の高いフィールドセールス（FS）組織の構築により中長期的な事業成長を実現

## 採用

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

FS(出張訪問)事業 従業員数

\*組織体制変更に伴い、FS事業に含まれていた店舗事業従業員を遡及控除 (FY2021、FY2022)

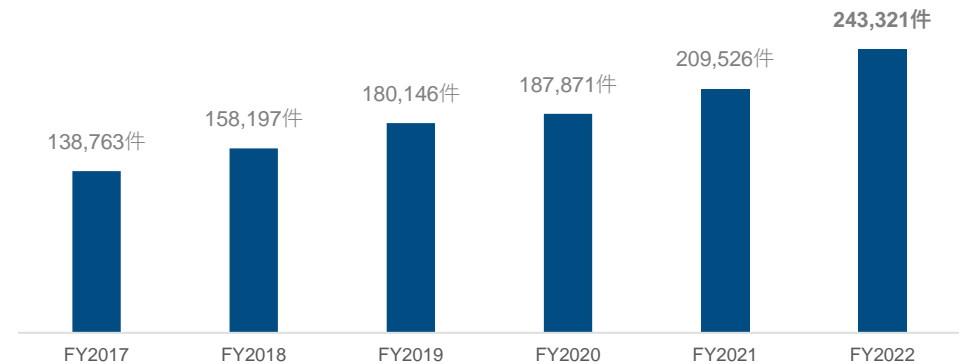


注：出張訪問事業に配属する従業員数合計。（管理者や事務員を含む）

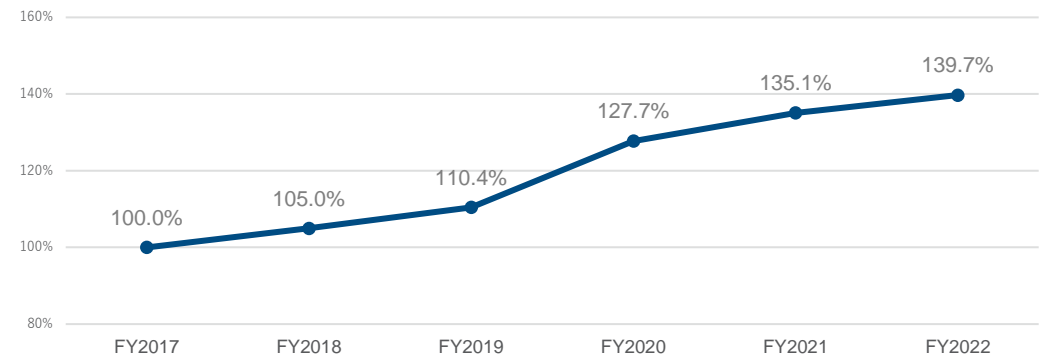
## 教育

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

## 出張訪問件数



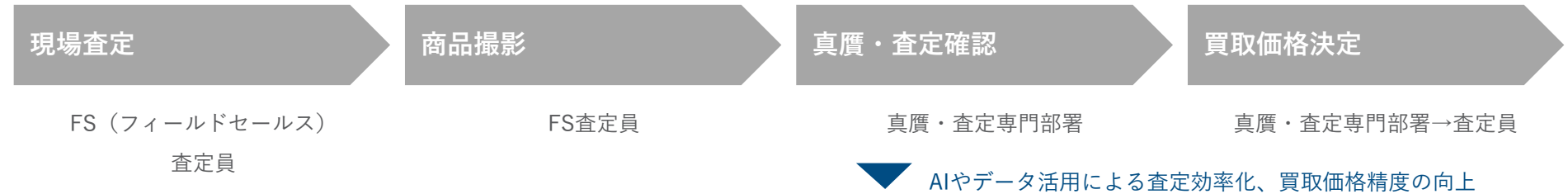
FS事業\_出張訪問あたり粗利単価(\*)伸長率 (FY2017基準)



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

# 真贋・査定\_データ・テクノロジー活用による査定効率化

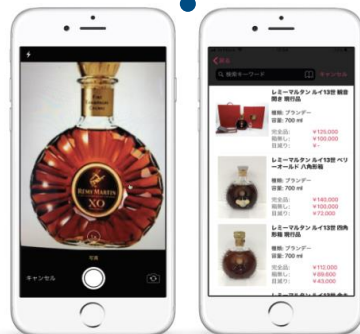
- 査定データやテクノロジーの活用により、査定や価格決定を機械学習技術などを用いて自動化オペレーションとし、査定の効率化・生産性向上を図り、買取量を最大化



AIやデータ活用による査定効率化、買取価格精度の向上



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



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

# セールスマネジメント\_徹底したコンプライアンス体制の構築・運用

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

## セールスマネジメント部

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

## コンプライアンス体制

### 決済コール



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

### フォローコール



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

### クーリング・オフ



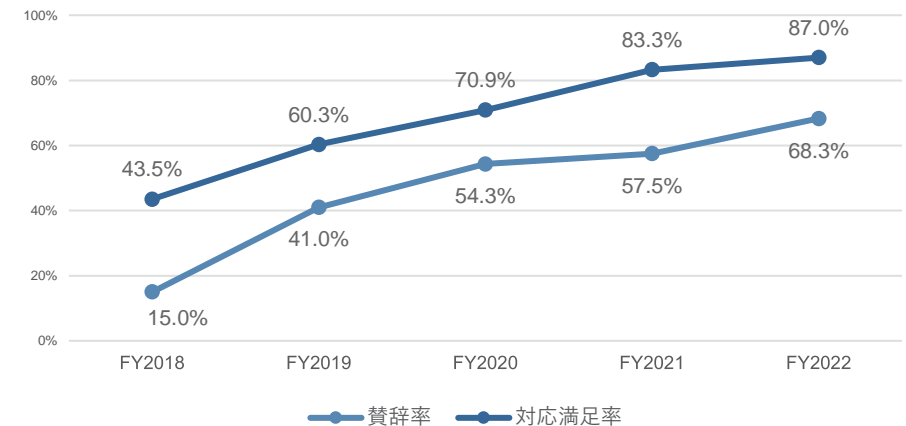
- 法令に従ったクーリングオフ対応の徹底

### お客様相談室



- お客様の様々な問い合わせ窓口としてお客様相談室を設置

対応満足率(\*1)・賛辞率(\*2)推移



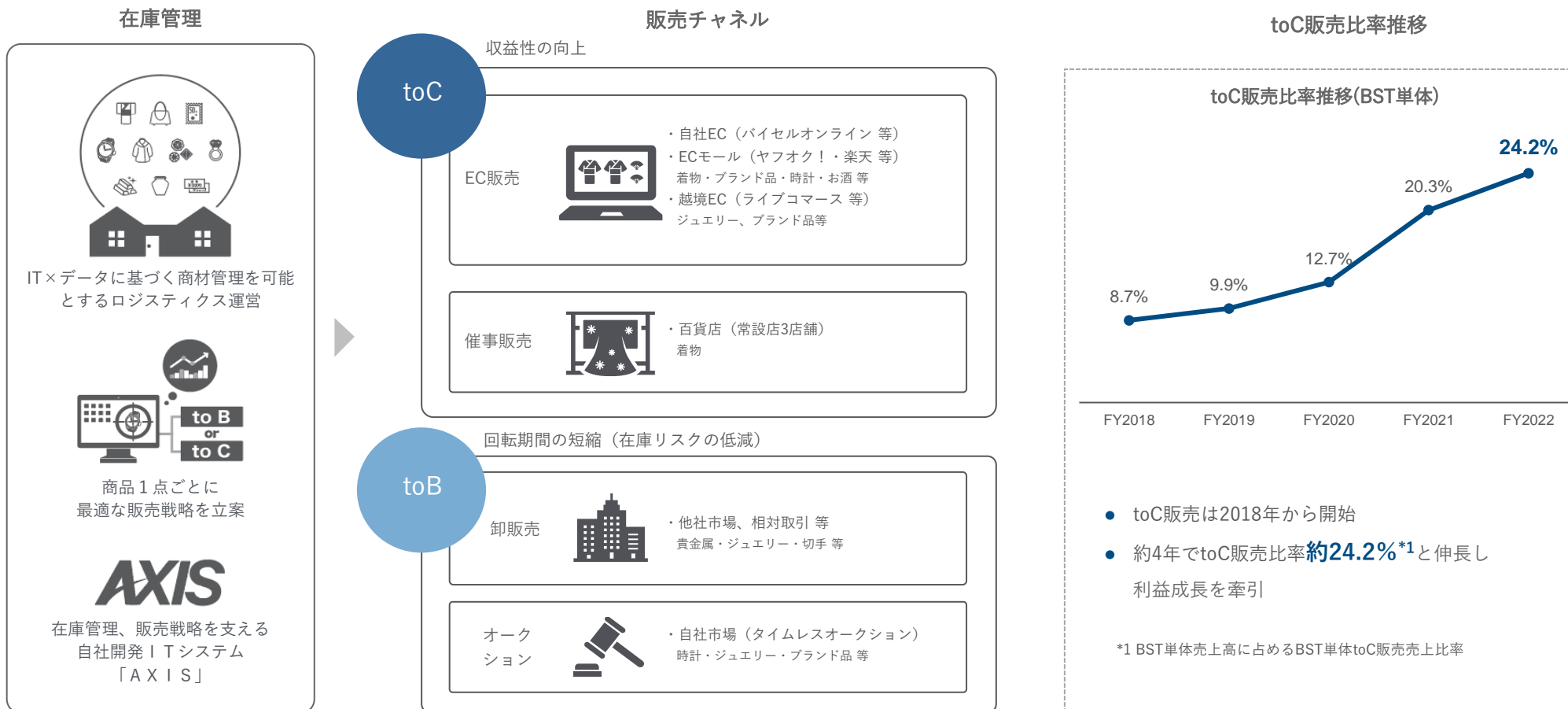
出所：フォローコールにおいてアンケート実施し、アンケート回答があったものに対する割合として当社作成

\*1 対応満足率：当社従業員の対応について、「大変満足」「満足」と回答

\*2 賛辞率：上記のうち、満足頂いた内容を具体的に回答

# ロジスティクス\_商材別の多角的販路への販売戦略

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



## 本資料の取り扱いについて

本資料の作成に当たり、当社は当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、当社以外に関する情報は公開情報等から引用したものであり、その正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。また、発表日現在の将来に関する前提や見通し、計画に基づく予想が含まれている場合がありますが、これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社として、その達成を約束するものではありません。当該予想と実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズ及びユーザーの嗜好の変化、他社との競合、法規制の変更等、今後のさまざまな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。

**BUYSELL**  
  
**TECHNOLOGIES**

**BUYSELL TECHNOLOGIES**