



中期経営計画2027

FY2025-FY2027

2025年2月14日

株式会社BuySell Technologies

東証グロース：7685

目次

- 01 中期経営計画
- 02 マーケット環境
- 03 事業戦略
- 04 M&A戦略
- 05 投資・財務戦略
- 06 ガバナンス体制・ESG/SDGs

01

—

中期経営計画

前3カ年（FY2022-FY2024）業績振り返り

➤ FY2022-FY2024の業績振り返り

出張訪問	<ul style="list-style-type: none">• FY2023に広域強盗事件・酷暑等の外部要因により出張訪問買取事業の事業環境が悪化し苦戦• 再訪獲得強化や広告費等のコストマネジメント高度化、訪問件数の通期平準化などの戦略転換を実行し、FY2024にはV字回復
店舗	<ul style="list-style-type: none">• タイムレス社が大幅に業績伸長、新規連結したグループ会社を含めてグループ店舗事業の業績は堅調に進捗
M&A	<ul style="list-style-type: none">• 3年でリユース領域を中心とした4件のM&Aを実行。PMIでのシナジーも奏功し、M&Aによる連結利益のアドオンを実現• 出張訪問買取事業の業界No2であるレクストHD社（「福ちゃん」）との念願のM&Aを24年10月に実現（FY25からPL連結）
業績	<ul style="list-style-type: none">• 前回中期経営計画策定時に想定していない広域強盗事件等の外部環境の変化により、一時的に出張訪問買取事業が苦戦するも、FY2024での出張訪問買取事業におけるターンアラウンドや、M&Aの積極的推進及びPMIを含めたグループ会社店舗事業の高い成長による業績貢献の結果、FY2024実績は「<u>連結売上高：599億円</u> <u>連結営業利益：47.3億円</u>」で着地

➤ 新中期経営計画（FY2025-FY2027）の重要戦略テーマ

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

MISSION

私たちの使命

人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

VISION

私たちが目指す姿

優れた人と新たな技術で、循環型社会をリードする。



- 持続可能な社会の実現のために、2次流通マーケットの活性化を通じて循環型社会の形成に貢献
- 顧客、株主、従業員、社会等の様々なステークホルダーとの価値を共創する企業として持続的な成長を追求し、企業価値を最大化

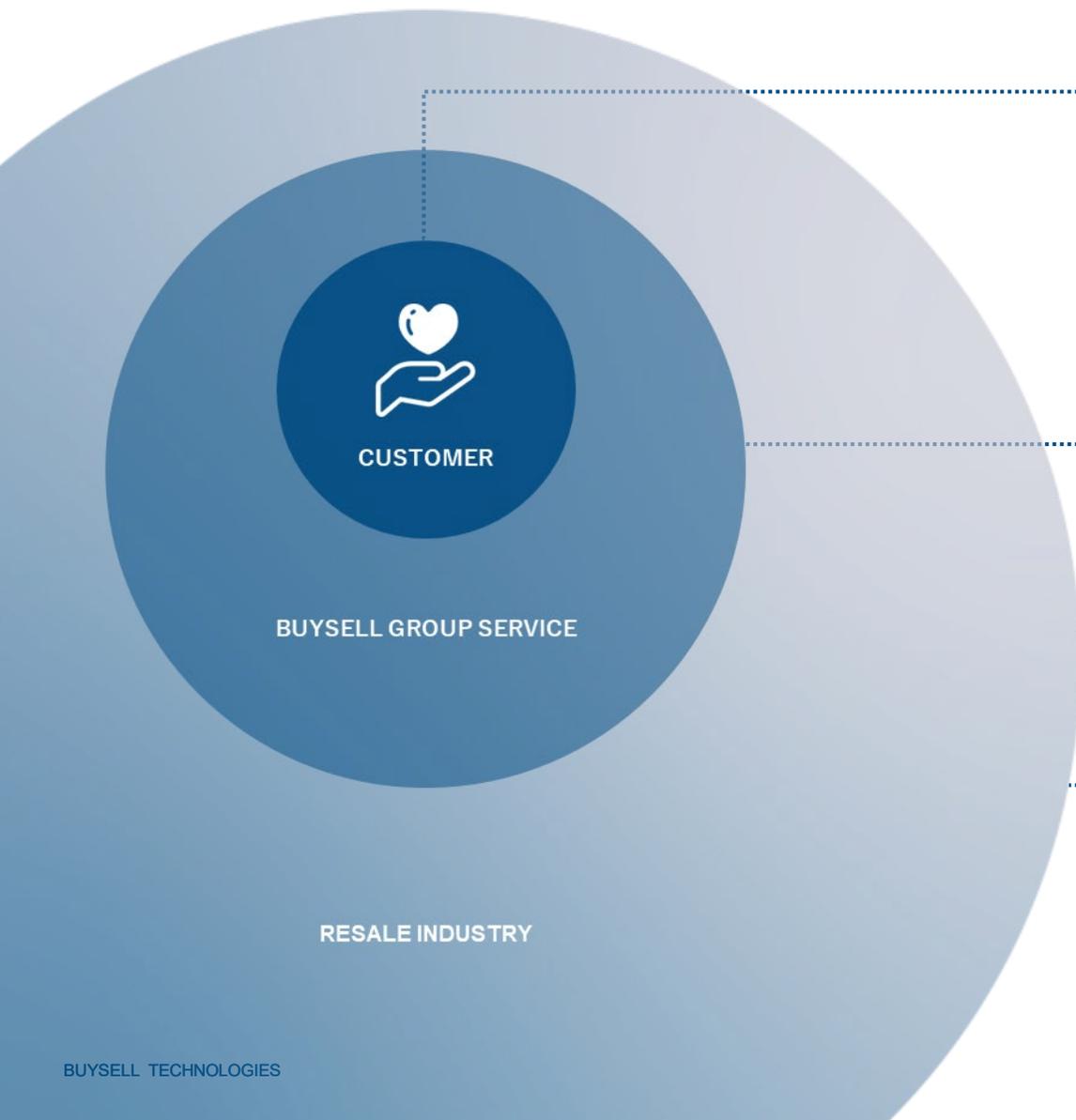
長期的に目指す姿

*詳細は次項スライド参考

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

FY2027までの目指す姿

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



顧客価値・顧客体験向上

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

LTVモデルへの事業進化

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

リユース市場の業界再編

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

中期経営計画2027 財務ガイダンス- 業績目標

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

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

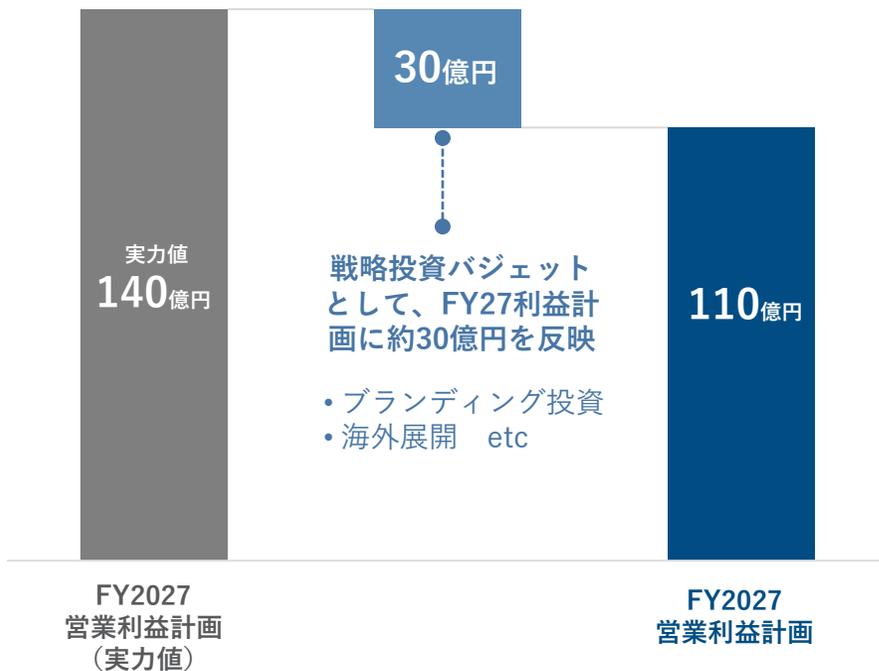
* のれん償却前営業利益 = 連結営業利益 + のれん償却費 + 顧客関連資産償却費

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

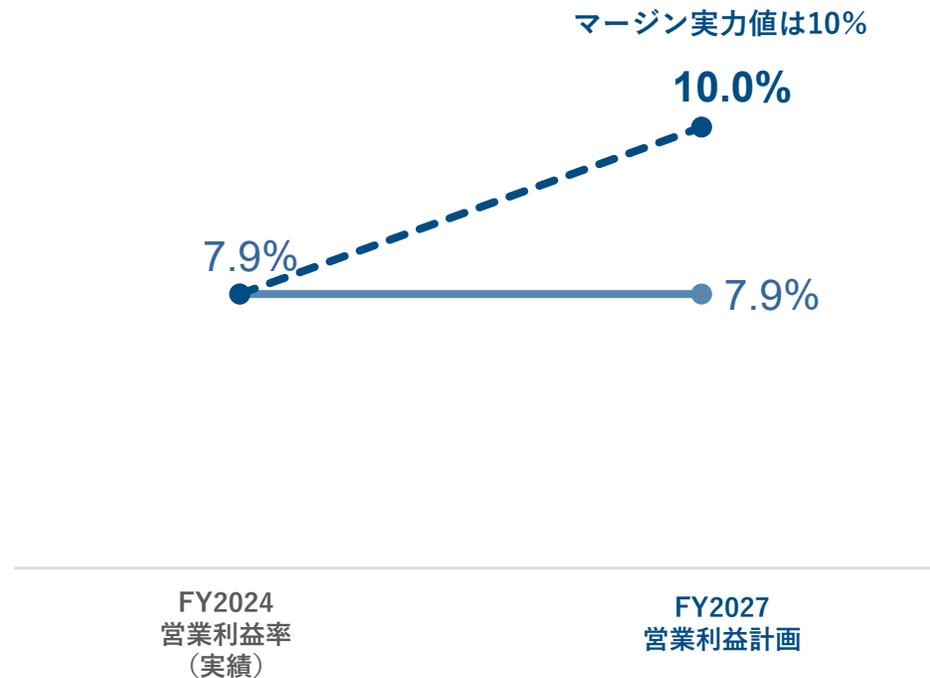
参考) 中期経営計画 2027営業利益計画について

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

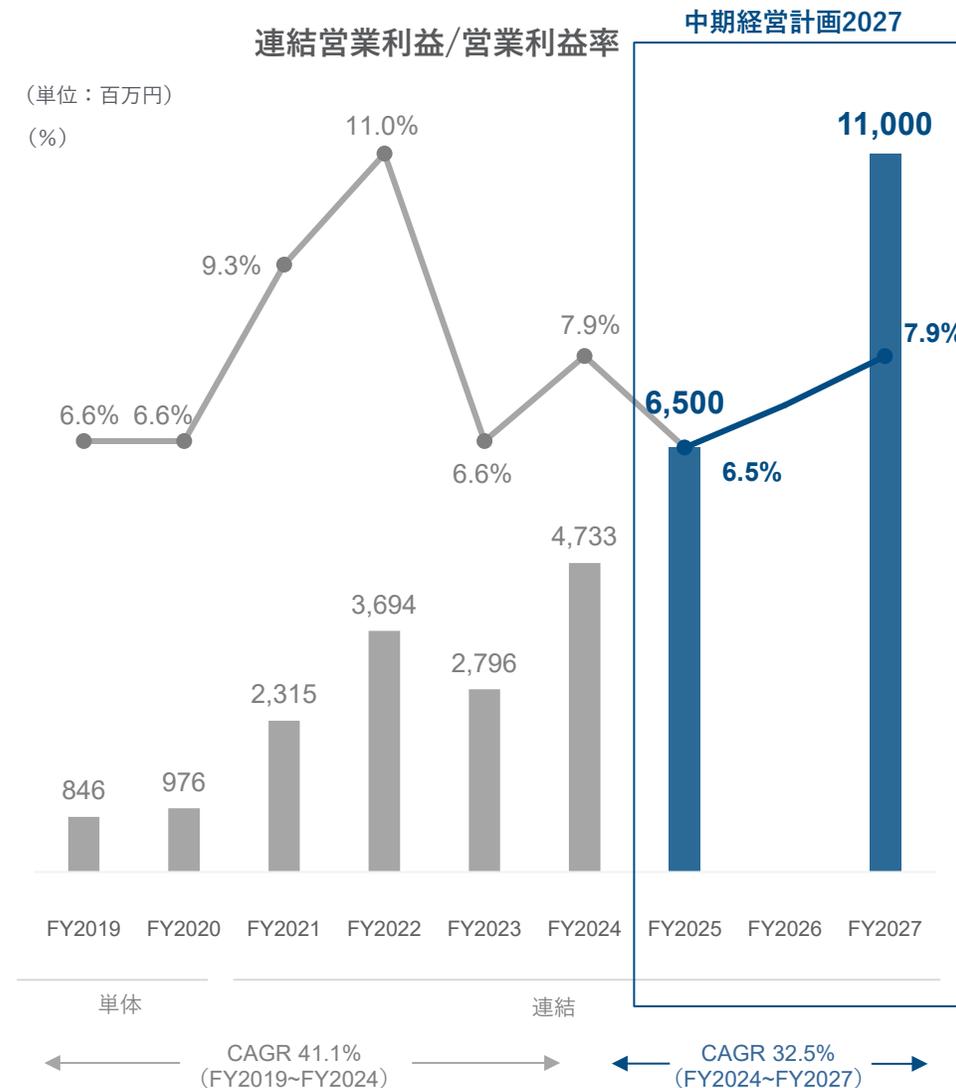
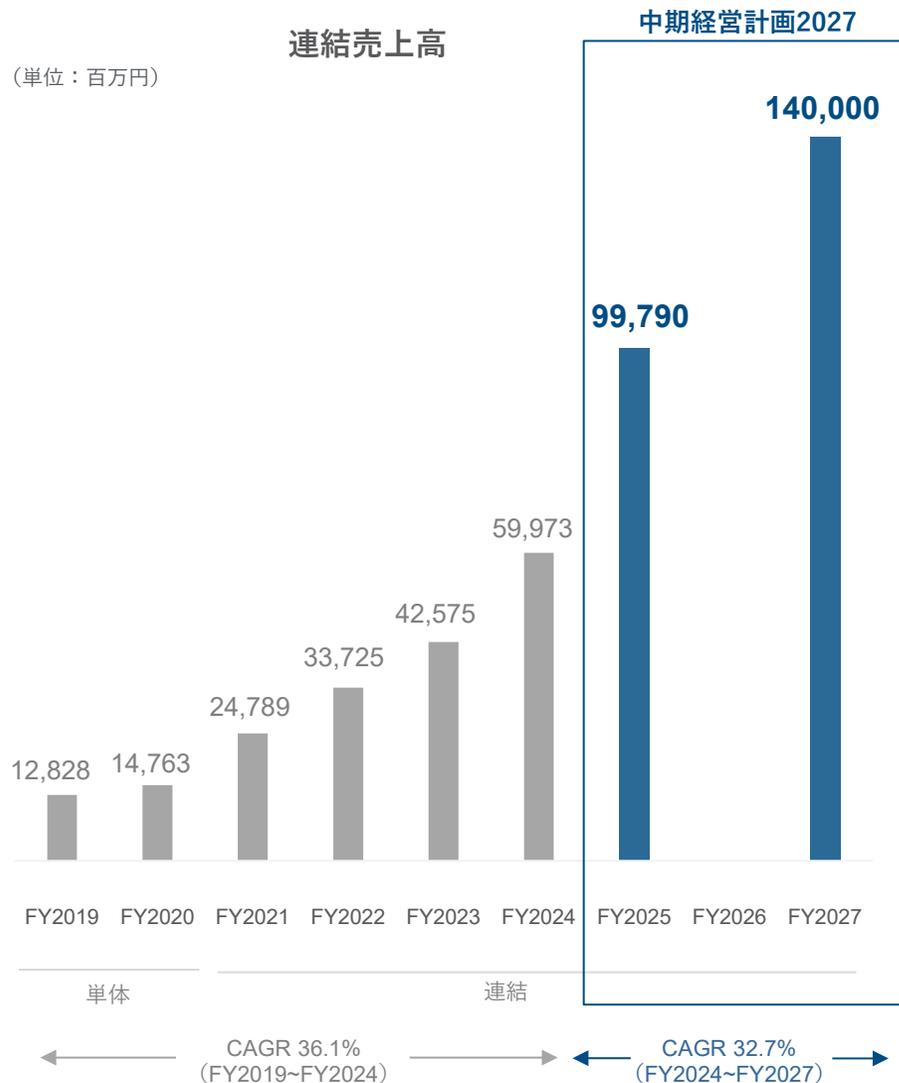
FY2027 営業利益計画



FY2027 営業利益率計画



業績ハイライト及び中期業績目標



02

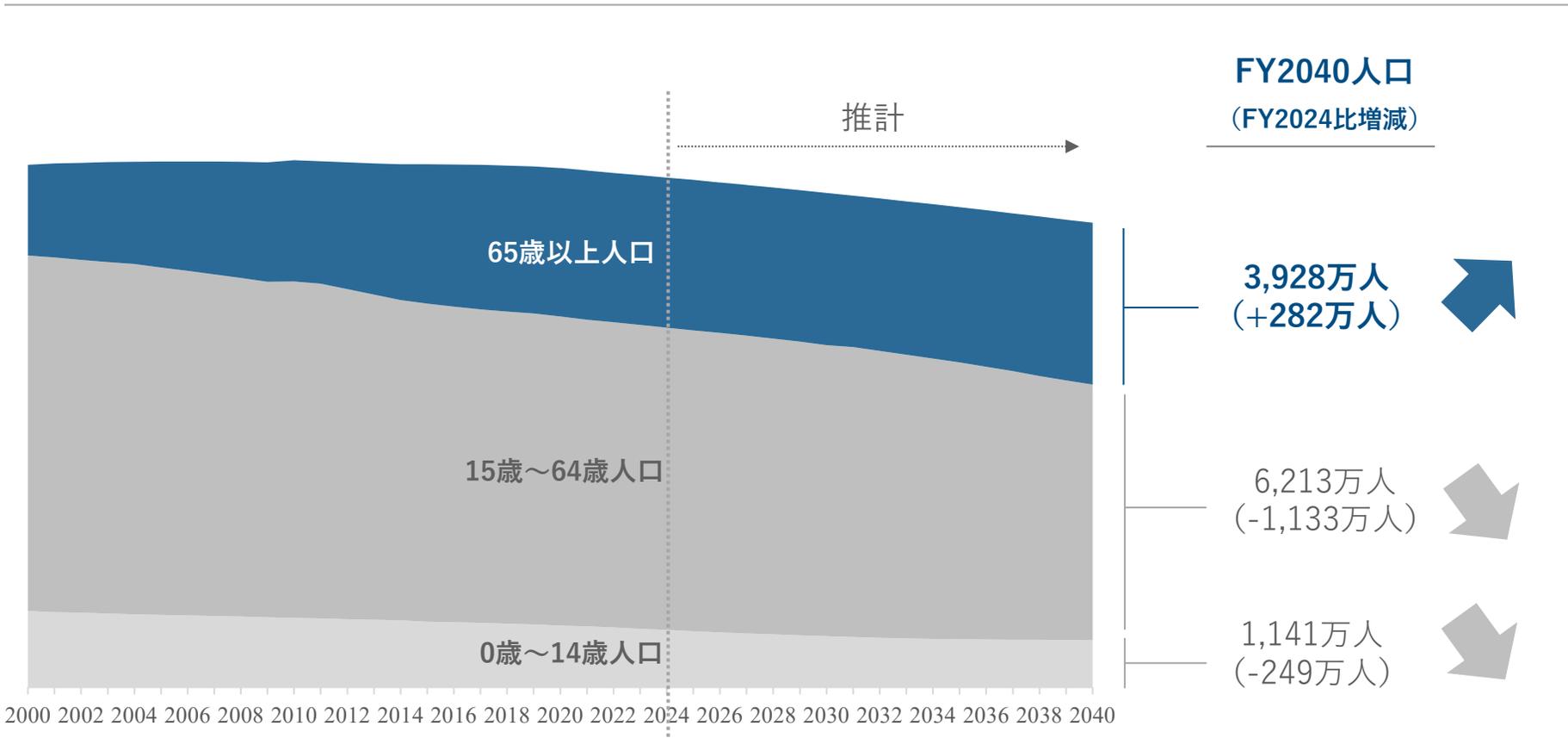
—

マーケット環境

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

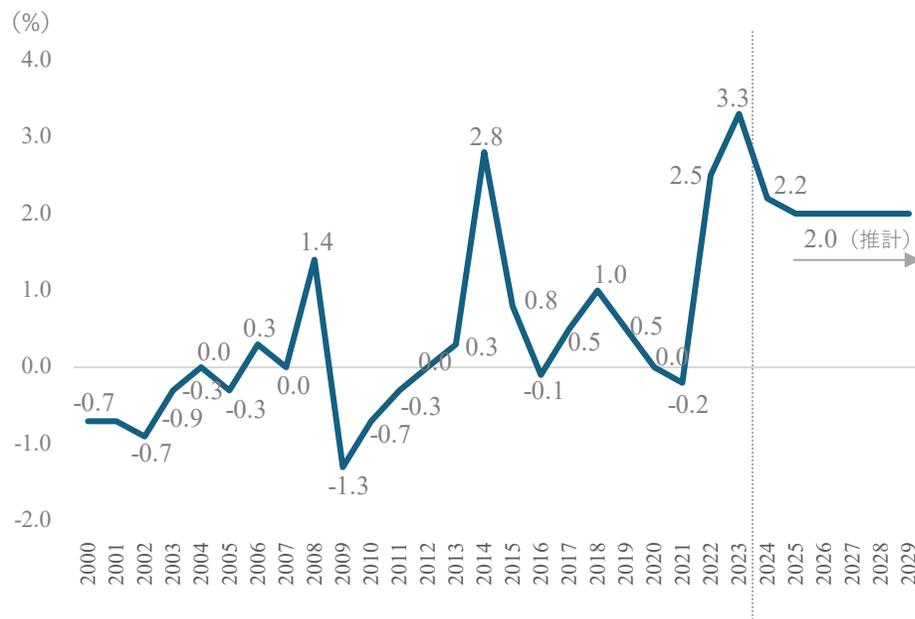


出典：総務省統計局資料（出生中位・死亡中位）から当社作成

マクロ構造の変化（インフレーションの進行と消費者意識の変化）

- 2022年以降、国内の物価上昇率は継続的に上昇トレンドとなっており、将来推計においても**毎年2%程度の物価上昇**が見込まれる
- このような背景の下、所持品の売却やリユース品の購入意欲が高まるなど、消費者意識の変化は**リユース市場に追い風**

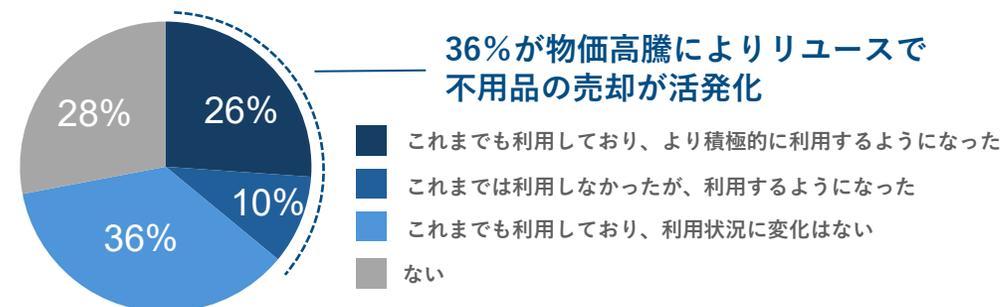
国内物価上昇率の推移



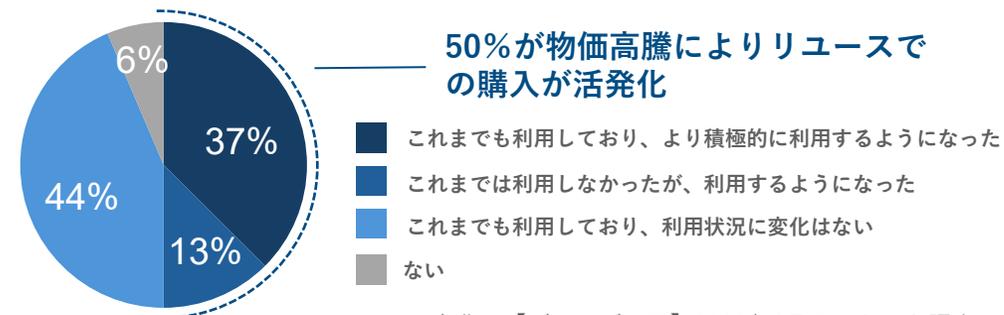
出典：IMF 2024年資料から当社作成

リユース品の購入・売却に関する消費者意識

物価高騰対策のため、手持ちのアイテムを買取・オークション・フリマサイト等で売却したことがありますか？



物価高騰の影響を受けて、ジャンルを問わずリユースで商品を購入したことがありますか？



出典：【ブランドディア】2023年1月アンケート調査

潜在リユース市場（かくれ資産）の見通し

- 潜在的なリユース市場規模を示す「かくれ資産（自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値）」の日本における総額は約66兆円と推計され、潜在的なリユース市場の成長ポテンシャルは大きい
- 出張訪問買取により、主に50代以上のシニア富裕層から「かくれ資産」（貴金属・ブランド品・時計等）を掘り起こし、買取拡大を実現可能

潜在リユース市場規模

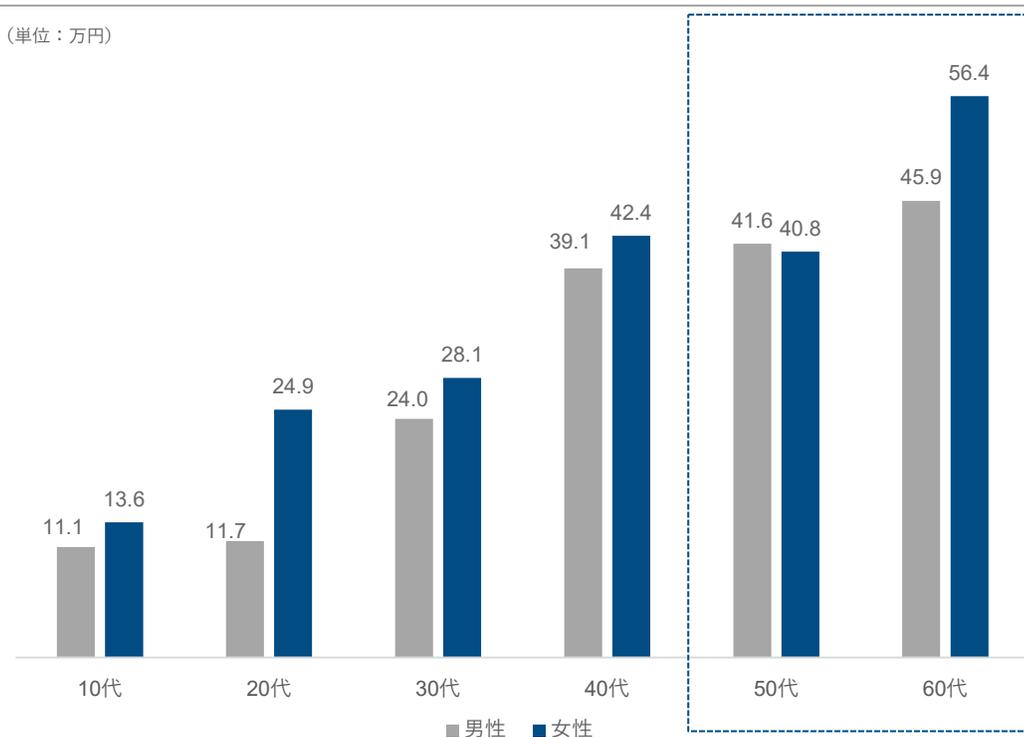


※かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

出典：「リユース市場データブック2024」リユース経済新聞社、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）」、株式会社メルカリ・ニッセイ基礎研究所監修、2021年12月14日付、2023年11月15日付調査結果より当社作成

一人当たりかくれ資産保有額

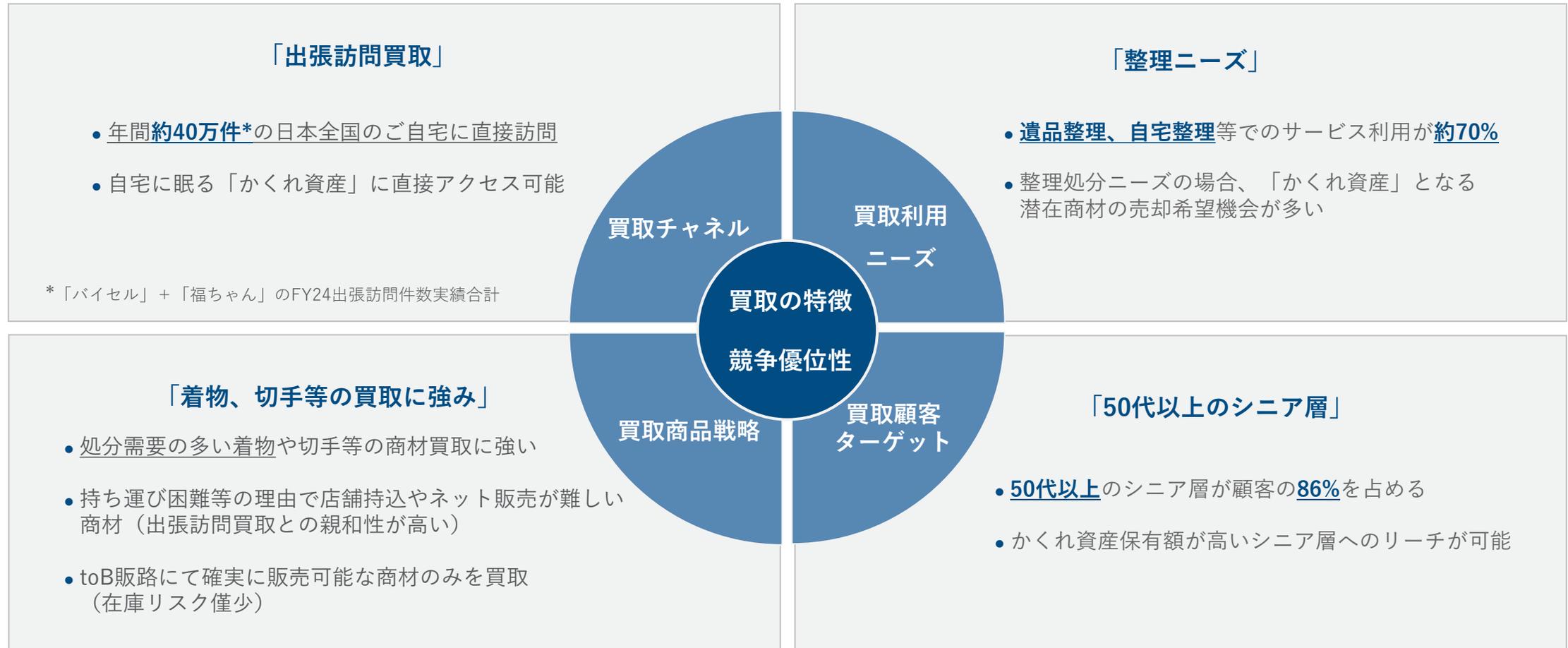
(単位：万円)



当社メイン顧客層

かくれ資産へのアクセスを可能とする競争優位性

- 出張訪問買取と処分需要の多い着物・切手の買取に強みを持ち、シニアの整理ニーズを捉えた差別化されたポジショニングを形成
- 出張訪問買取にて自宅へ訪問することにより、潜在リユース市場である「かくれ資産*」へ直接のアクセスを実現



*かくれ資産：自宅内の一年以上利用されていない不用品の推定価値

出張訪問買取事業の市場規模

- 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）



「かくれ資産*総額」

*自宅で1年以上利用されていない不用品の推定価値

当社のメイン商材ではないアパレルや書籍・CD・ゲーム、家電などが上位品目であり、**買取商材の拡充で狙える最大市場**



「かくれ資産の内、当社で取扱う商材」

の推定価値

かくれ資産のうち、当社が取り扱う商材（着物・切手・古銭・ブランド品・ジュエリー・時計等）の推計値。出張訪問買取での拡張確度が高い市場
※平均的な所持点数×当社での平均販売単価で算出



「当社取扱い商材の内、顧客売却意

向がある商材」の推定価値

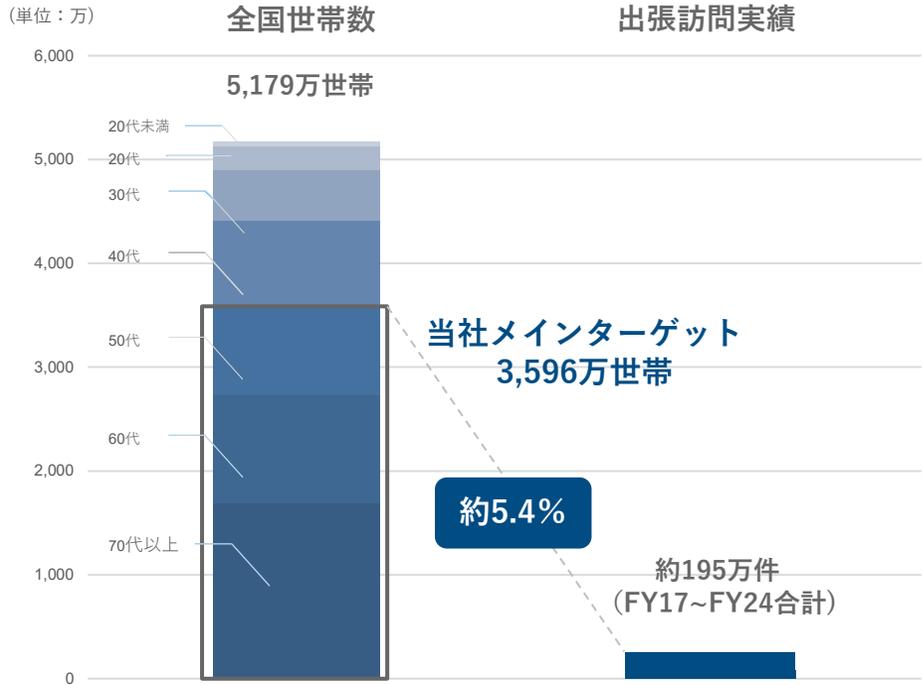
SAMの内、既に売却（整理）意向がある顧客数推定を乗じた金額合計であり、出張訪問買取における**顕在市場**と定義

(参考)
バイセル（出張訪問事業のみ）
+ レクストHD
FY2024 売上高実績

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

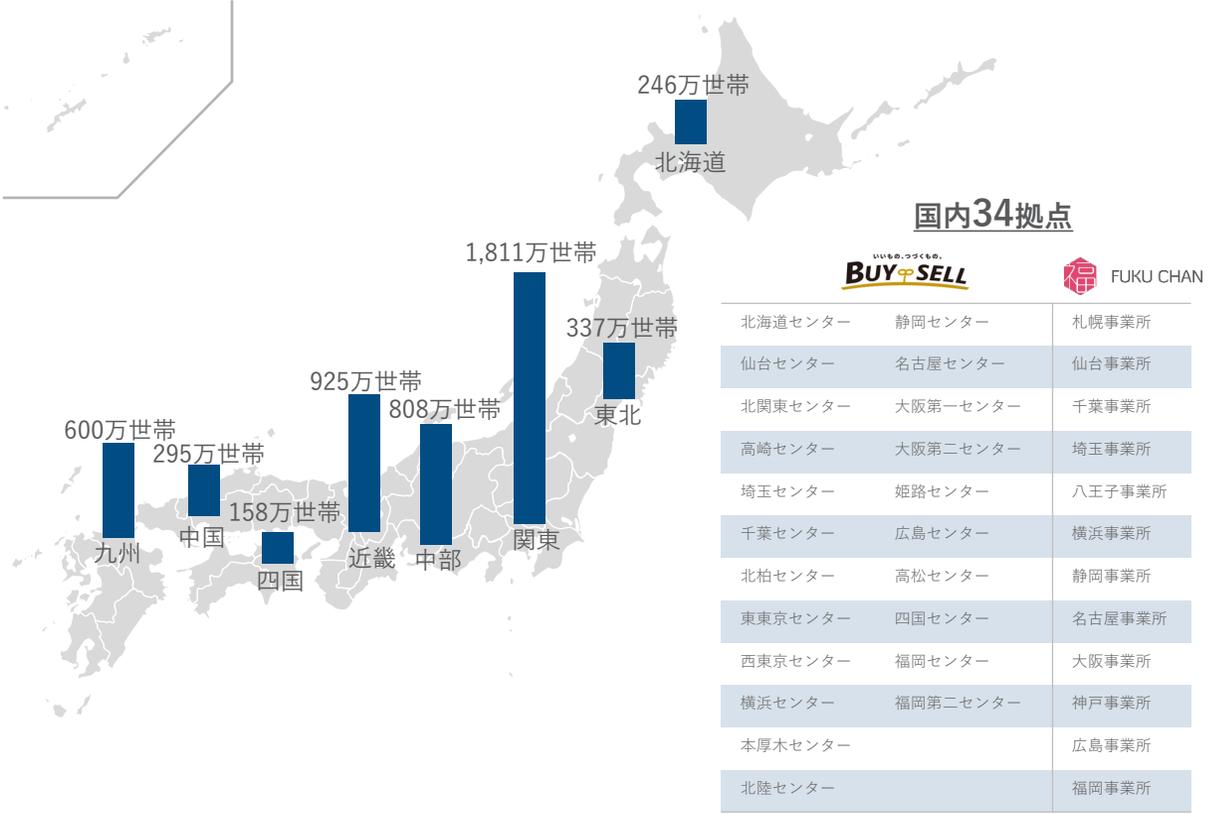


出典：厚生労働省「2019（令和元）年国民生活基礎調査」より当社作成

※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

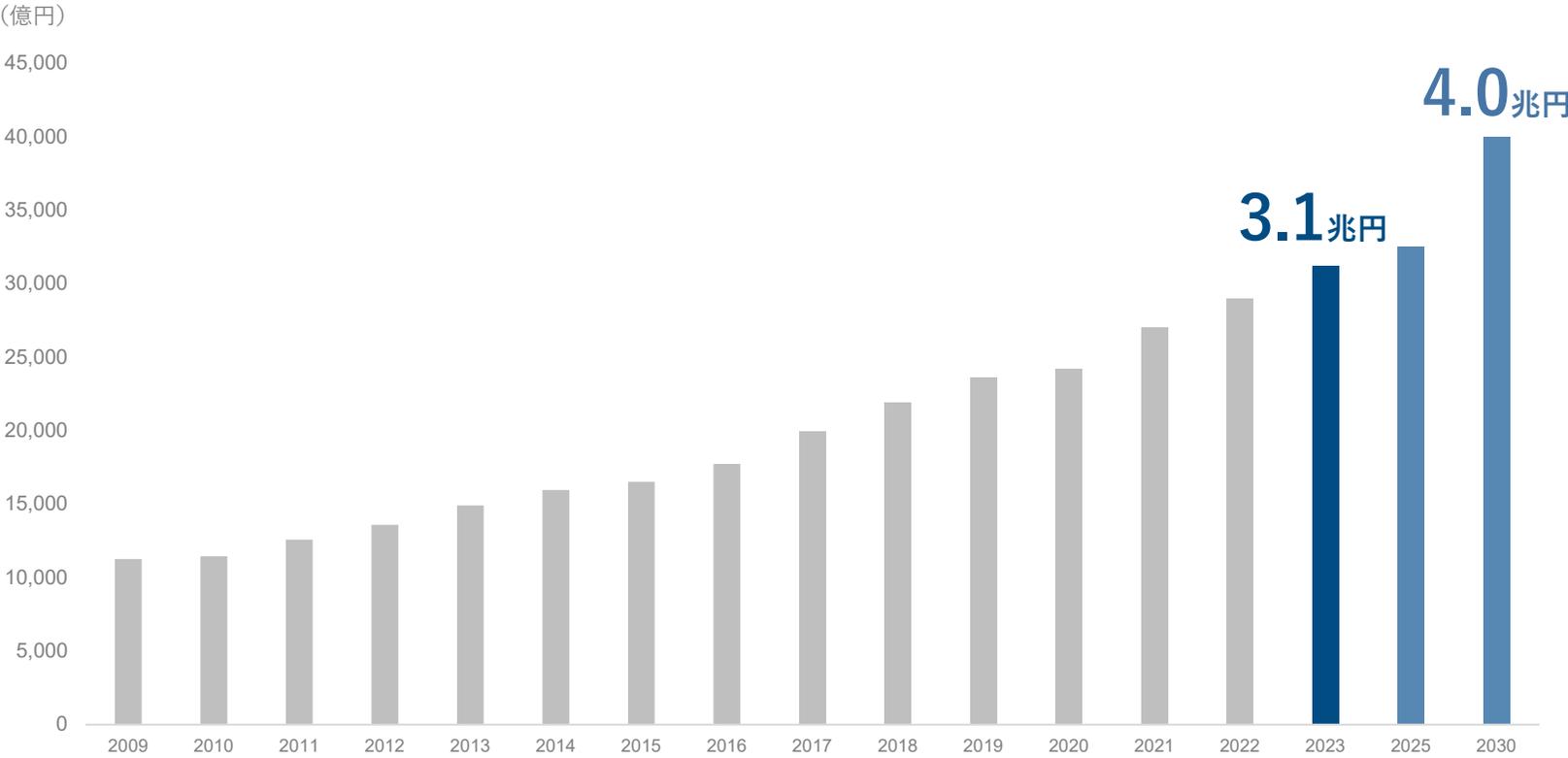
2024年12月末拠点数：バイセル22拠点、福ちゃん12拠点



顕在リユース市場の見通し

- 顕在リユース市場はCtoC市場及びBtoC市場を中心に構成され、2023年の市場規模は約3.1兆円
- 2030年には4兆円まで拡大すると見込まれ、毎年安定的な成長を続ける市場

顕在リユース市場規模の推移



出典：「リユース市場データブック2024」リユース経済新聞社

- 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）



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

当社の考える
市場の捉え方

当社の
戦略基本方針

出張訪問買取 市場規模

SAM : **4.8兆円**

SOM : **1.5兆円**

- 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No1ポジション

店舗買取 市場規模

SAM : **1.3兆円**

SOM : **0.9兆円**

- 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



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



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

出典：「リユース市場データブック2024」リサイクル通信、株式会社メルカリ・ニッセイ基礎研究所監修（2021年12月14日付・2023年11月15日付）調査結果および当社推計データより当社作成

03

—

事業戦略

A 出張訪問買取事業

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

B 店舗買取事業

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

C 販売事業

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

D テクノロジー/人事領域

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

A 出張訪問買取事業 成長戦略サマリ

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



バイセル×福ちゃんのシナジーにより目指す成長戦略

1

再訪強化による
収益性向上



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

2

マーケティング
コスト最適化
ブランドへの投資



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

3

セールス
イネーブルメントの
グループ展開



- ハイパー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

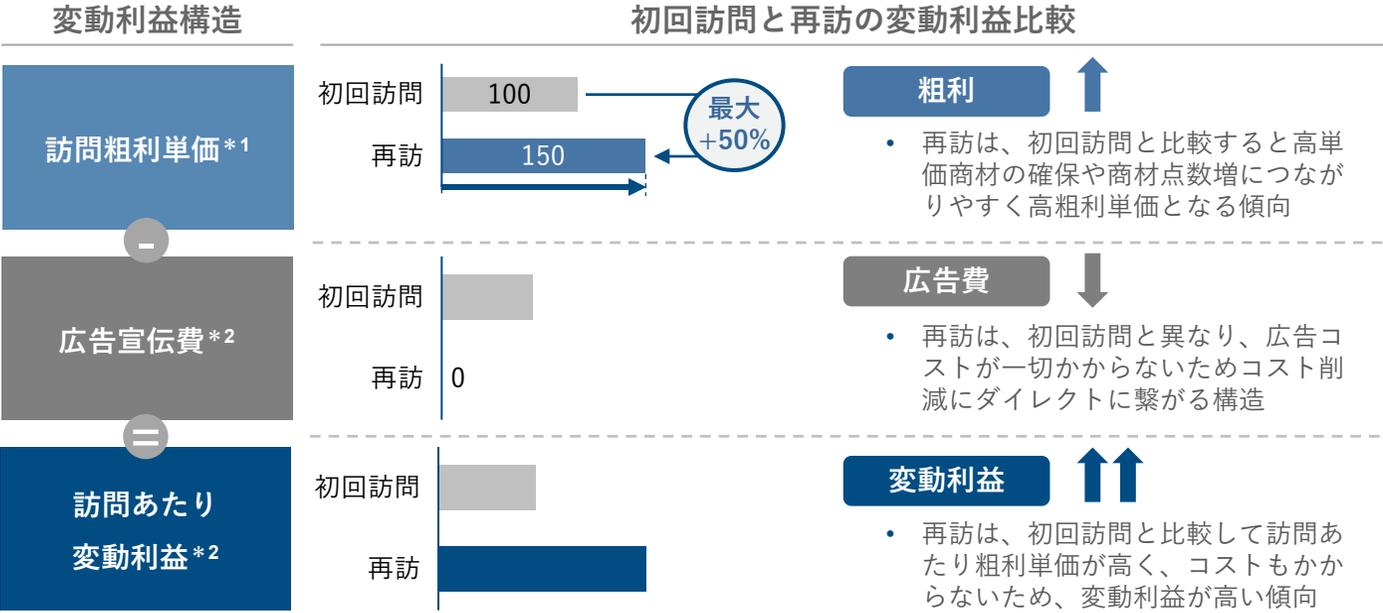
A-1 再訪強化による収益性の向上

- 「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

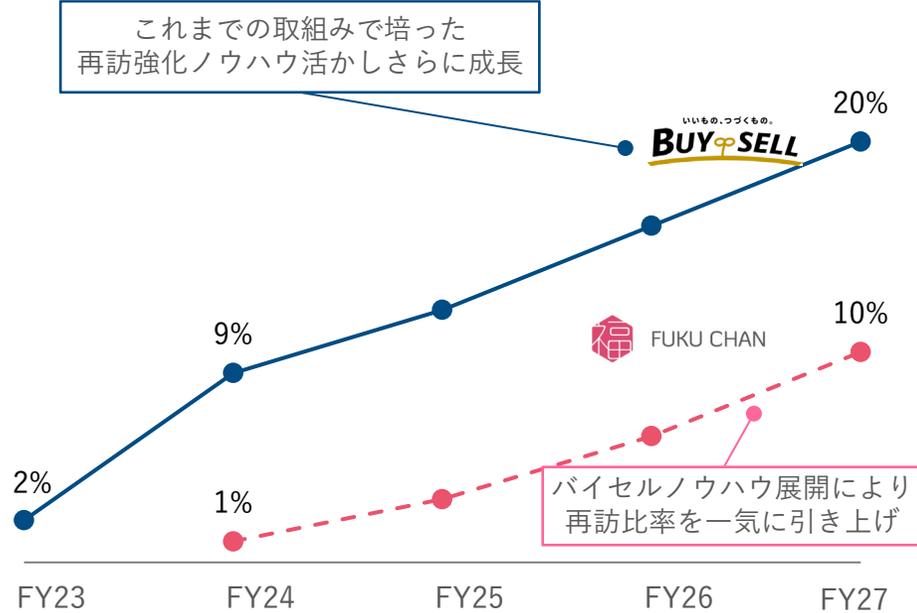
再訪・再訪比率 定義

- 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



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

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

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

ブランド価値を体現する
CXの改善
例：顧客体験の改善/
NPS向上施策

競争優位性を確立し顧客獲得コストを低減

A-3・A-4 セールスイネーブルメント導入/買取商材拡張

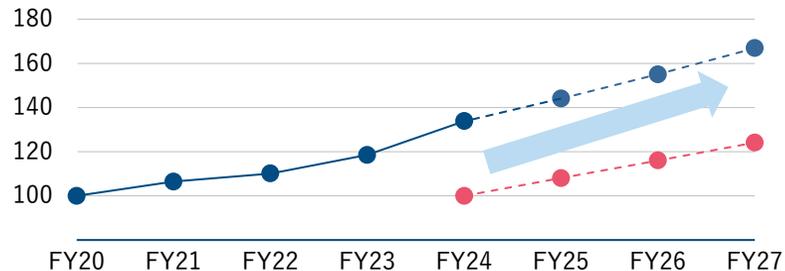
- バイセルが長年に渡り培ったイネーブルメントの取組みを型化し、グループ各社にも導入
- バイセル・福ちゃん両者のシナジー効果を活かした買取商材の拡張や、これまで取りこぼしていた商材買取を確保することで、訪問1件あたりの粗利単価を引き上げ収益の拡大を目指す

イネーブルメントの取組・実績

取組内容

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

実績・効果 訪問粗利 単価伸長率*



* FS事業部単位でKPIを管理するための社内管理会計上の訪問あたり粗利単価
管理会計上のKPIのため数値は非開示、FY20実績を100として単価上昇見込み率を開示

買取商材のセグメント拡張



既存商材強化

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



プライシング高度化

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



新規商材拡大

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

参考) セールスイネーブルメント事例

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

<データドリブン経営事例：営業組織のパフォーマンス改善>

イネーブルメント部の取り組み事例

KPI改善の成果

KPI設定とPDCAサイクル

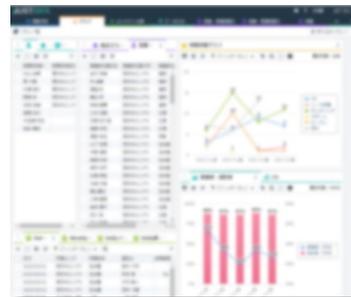


例) 個人別カルテ



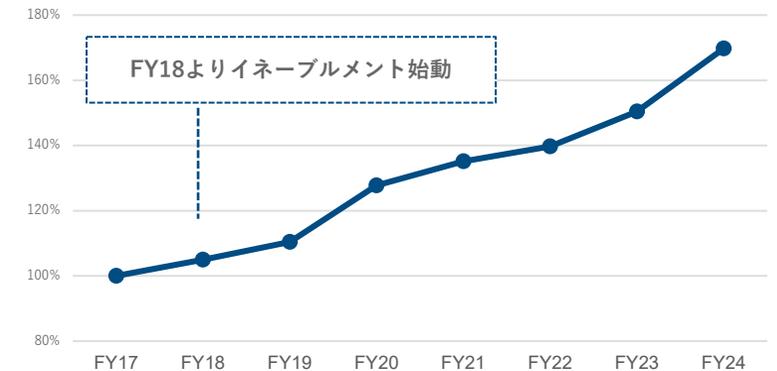
設定したKPIに基づき
目標に対するGAP・課題
を抽出し、トレーニング
内容を決定

例) 教育管理データベース



教育スケジュールや
トレーニング回数を管理

FS事業_出張訪問あたり粗利単価(*)伸長率（FY2017基準）



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

全部門にて同様なデータドリブン経営を適用することで多岐にわたるKPIの改善活動を図り、業績向上を達成

B-1 グループ店舗事業 戦略方針

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

中期戦略方針
マス・マーケット戦略

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

1 マルチチャネル型店舗

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

いいもの、つづくもの。
BUYSELL
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
- ・ 地域密着型の商圏戦略及びマーケティング等による効率的な集客
- ・ 小型店舗中心とする店舗拡張性と効率的店舗運営での店舗収益性

 **買取むすび**
62店舗

Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かのサイズに
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（THIRRRY）

THIERRY
6店舗

美術品 骨董品
日晃堂
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

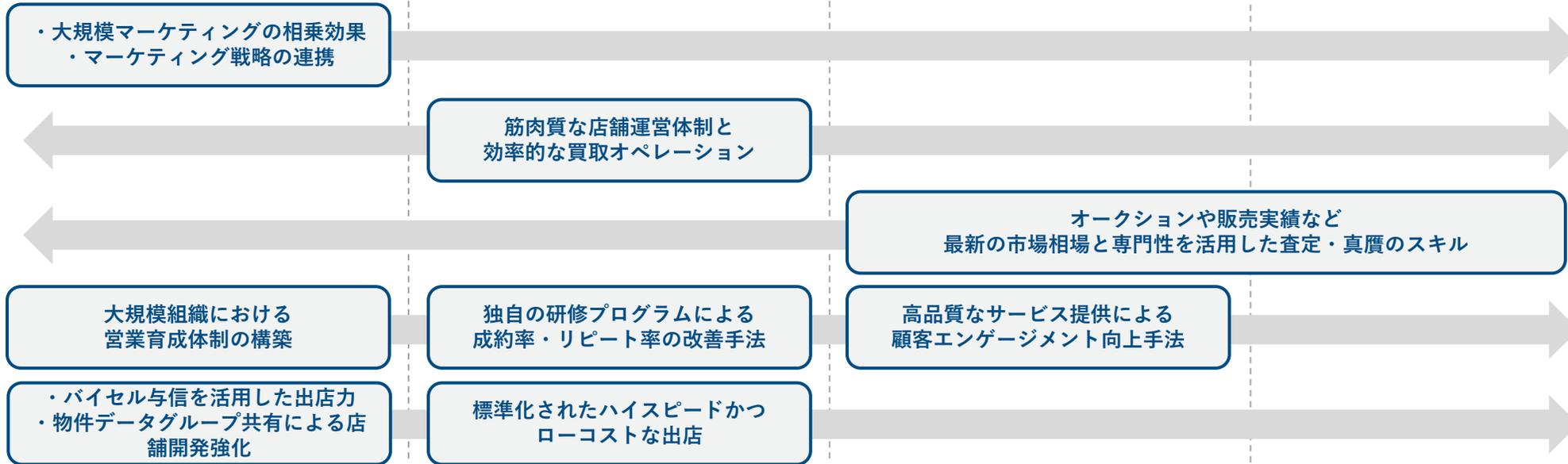
3 百貨店常設型店舗

4 商材特化型店舗



グループシナジー

- マーケティング
- 店舗運営オペレーション
- 査定・真贋
- イネーブルメント(育成)
- 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

いいもの、つづくもの。
BUY&SELL

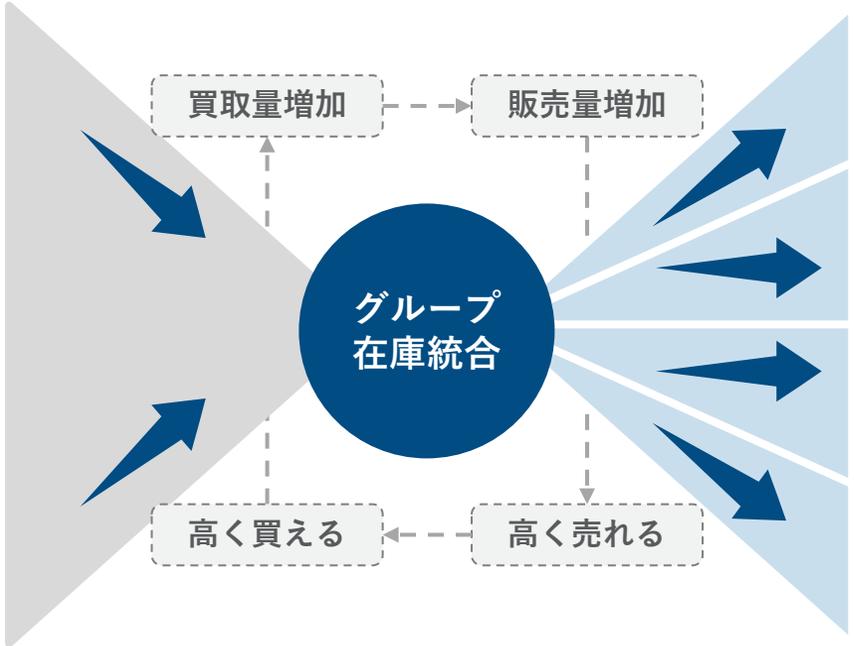
FUKU CHAN

総合買取サロン
TIMELESS
タイムレス

Reuse Shop
WAKABA
あなたのモノを、誰かのダイゼンに

THIERRY

買取むすび
美術品 骨董品
日晷堂



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

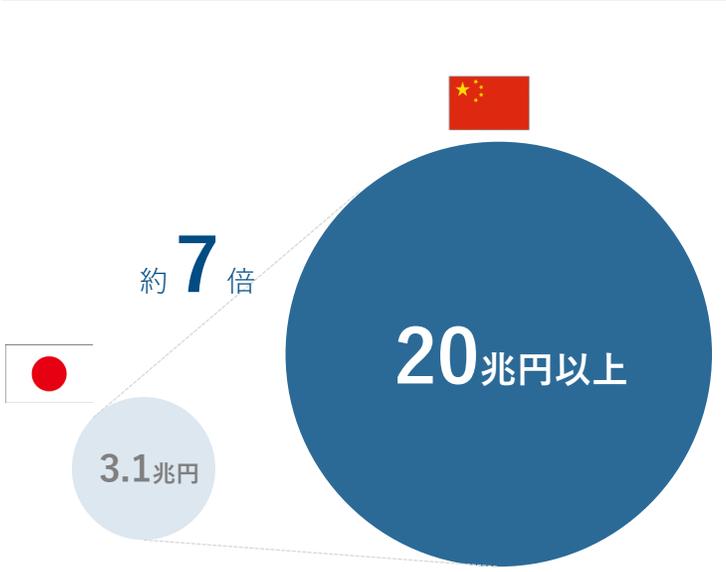
2 グループ在庫統合 + 商材別に細分化した販路選定・拡大による販売粗利向上

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

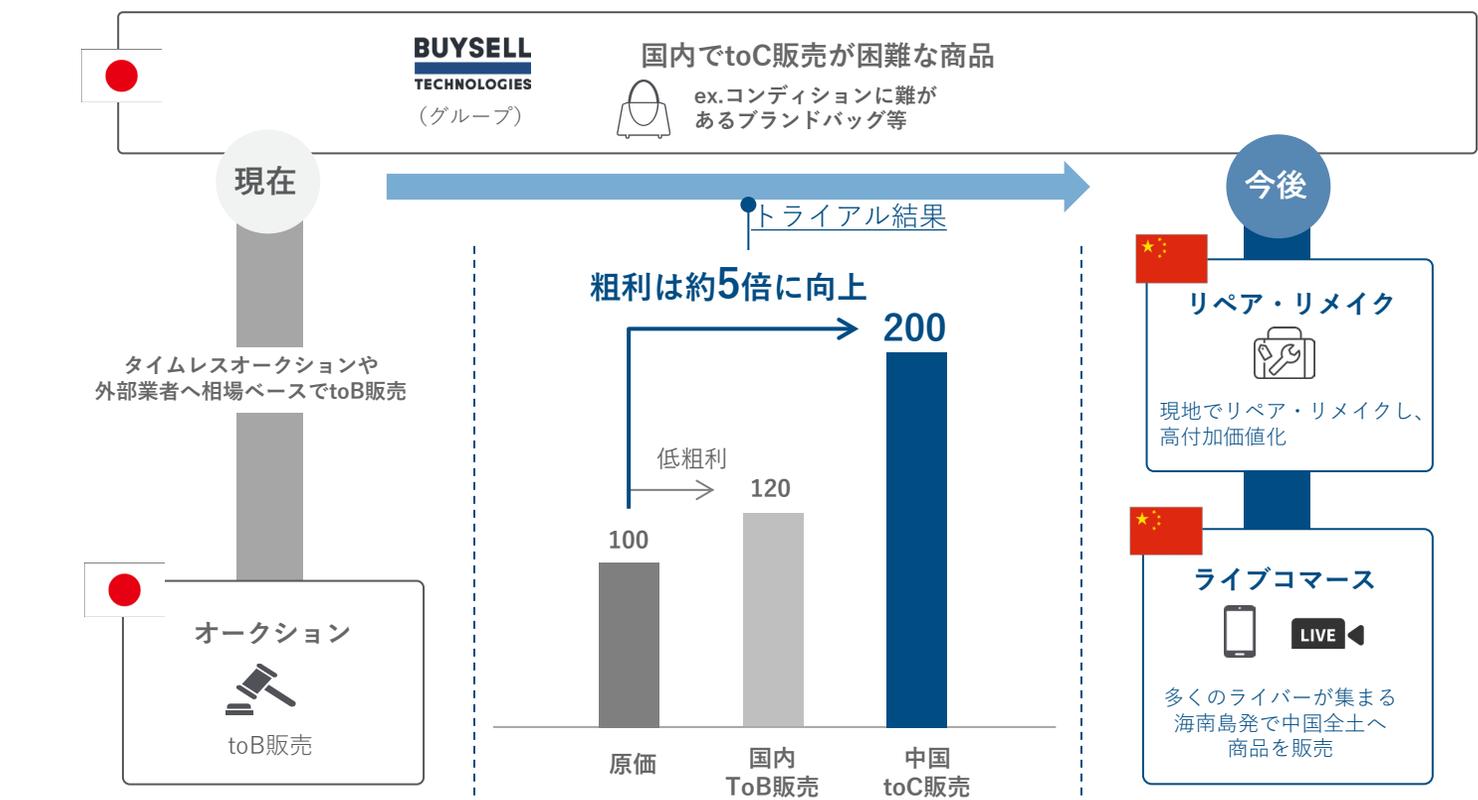
- 当社初の海外展開として今後自由貿易港への移行が見込まれる中国・海南島に子会社を設立し、20兆円を超える中国の巨大な顕在リユース市場をターゲットとした高単価販路の拡大を目的として2025年より事業開始予定
- 従来は国内toBオークションで販売していた商品を中国でリペア・リメイクし、ライブコマースで販売することにより粗利向上を目指す

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

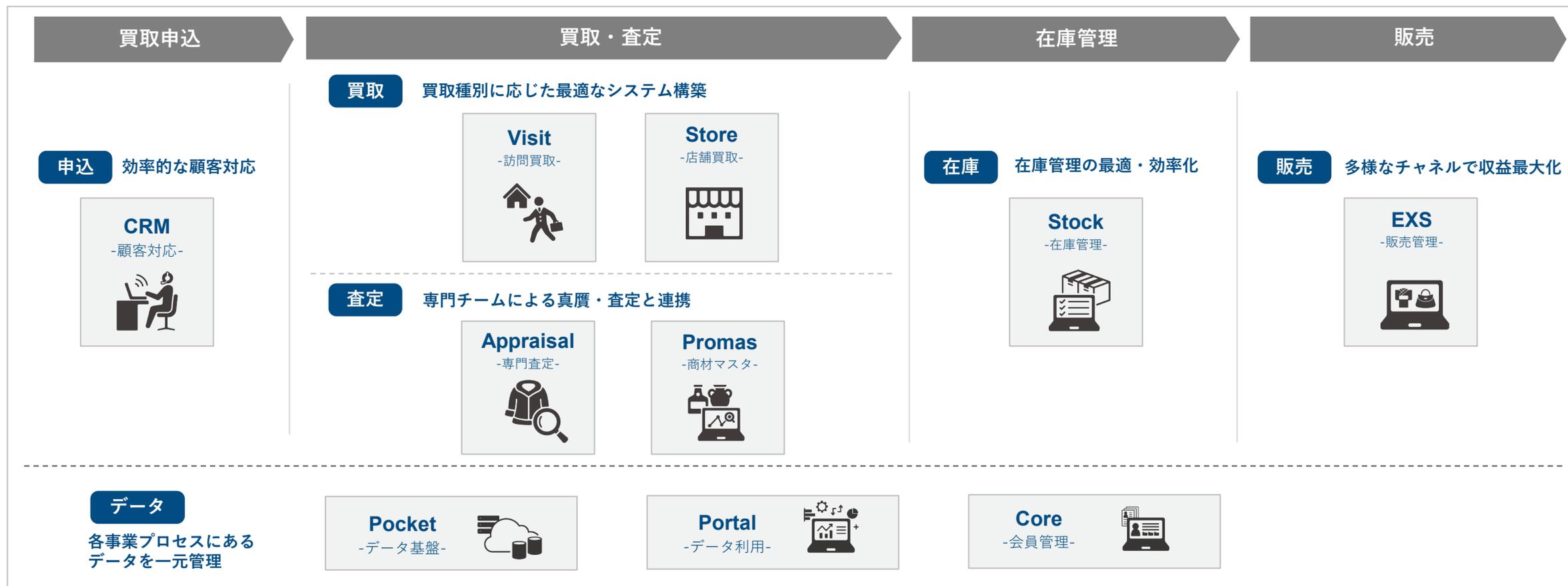
- 買取から販売、顧客管理、在庫管理、販売管理、データ分析等のリユース業に関するすべてを包括して提供する自社開発プラットフォーム「Cosmos」の導入により、バイセルグループ全体での業務効率改善やデータドリブン経営の深化による主要KPI向上を目指す



リユースプラットフォームCosmos

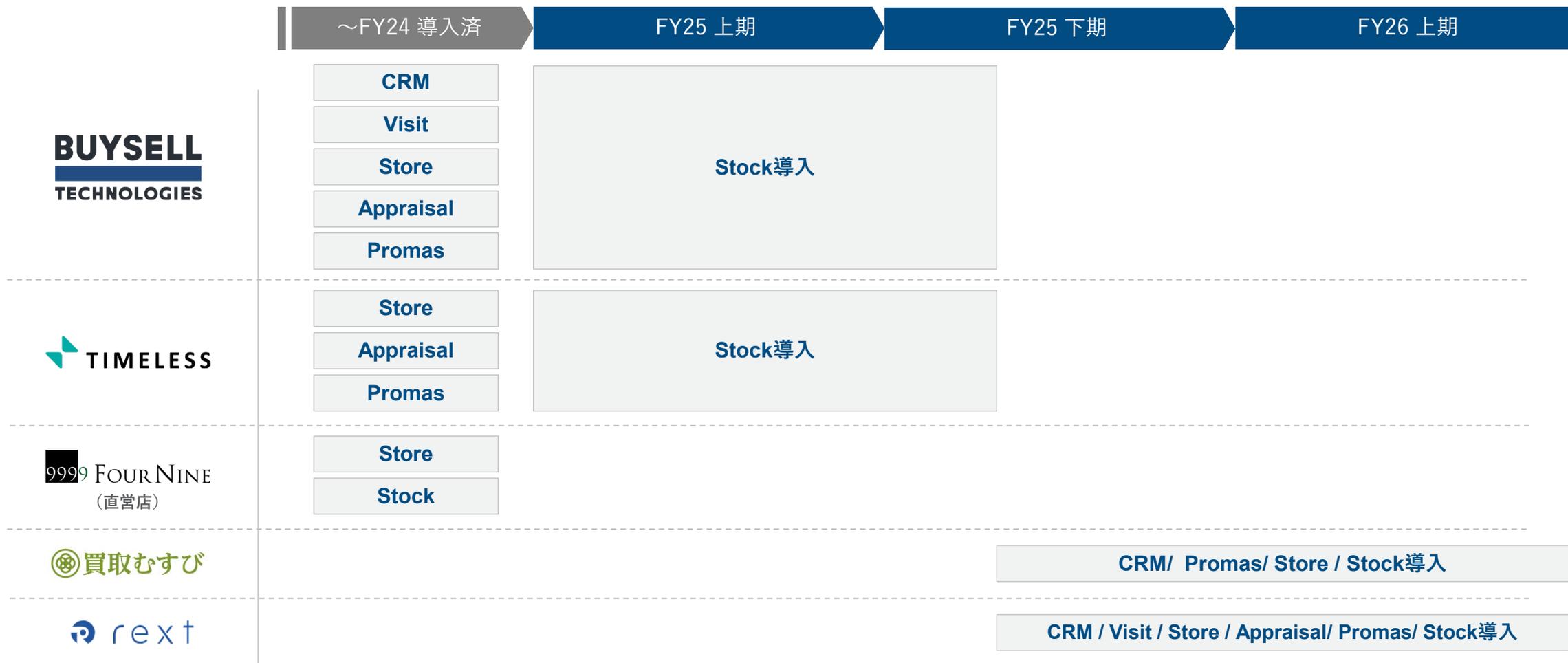
自社開発のリユース特化業務基幹システムでありサービス群の集合体

□ : 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

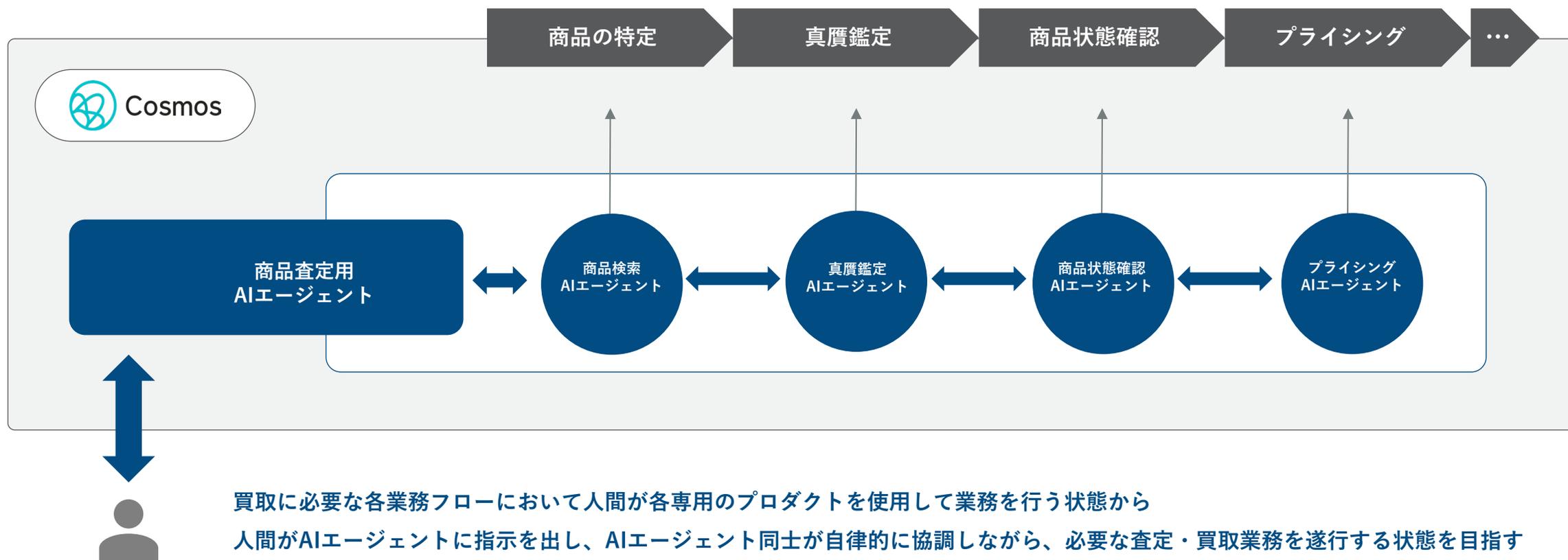


▶ AIを活用した高次の業務オペレーション構築をテーマとし、コールセンター業務や査定業務への「AIエージェント活用」を目指す

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



D-3 人事戦略方針アウトライン

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

中期経営計画2027 人事戦略テーマ

個のパフォーマンスを最大限に引き出す
(従業員あたり粗利獲得額の最大化)

人事領域 注力施策アウトライン

1 ミスマッチの無い
人材採用

2 事業への主体性を高める
エンゲージメント向上

3 事業成長を牽引する
人材開発

採用要件の
継続的アップデート

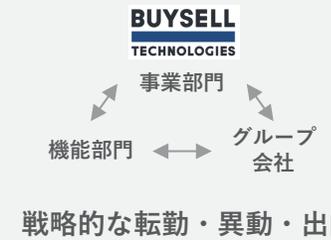
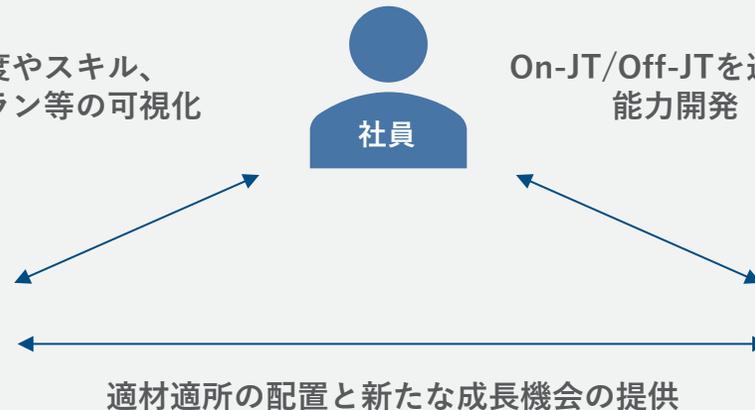
事業貢献度やスキル、
キャリアプラン等の可視化

On-JT/Off-JTを通じた
能力開発

次世代リーダーの創出による
連続・非連続な事業成長



タレントマネジメント
システム



戦略的な転勤・異動・出向



D-3 人事戦略の推進による生産性改善

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

1 ミスマッチの無い
人材採用

- 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

2 事業への主体性を高める
エンゲージメント向上

- 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

3 事業成長を牽引する
人材開発

- 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



定着率の向上

- 「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



新規入社者の貢献早期化

- 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



組織構成の適正化

- 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 

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

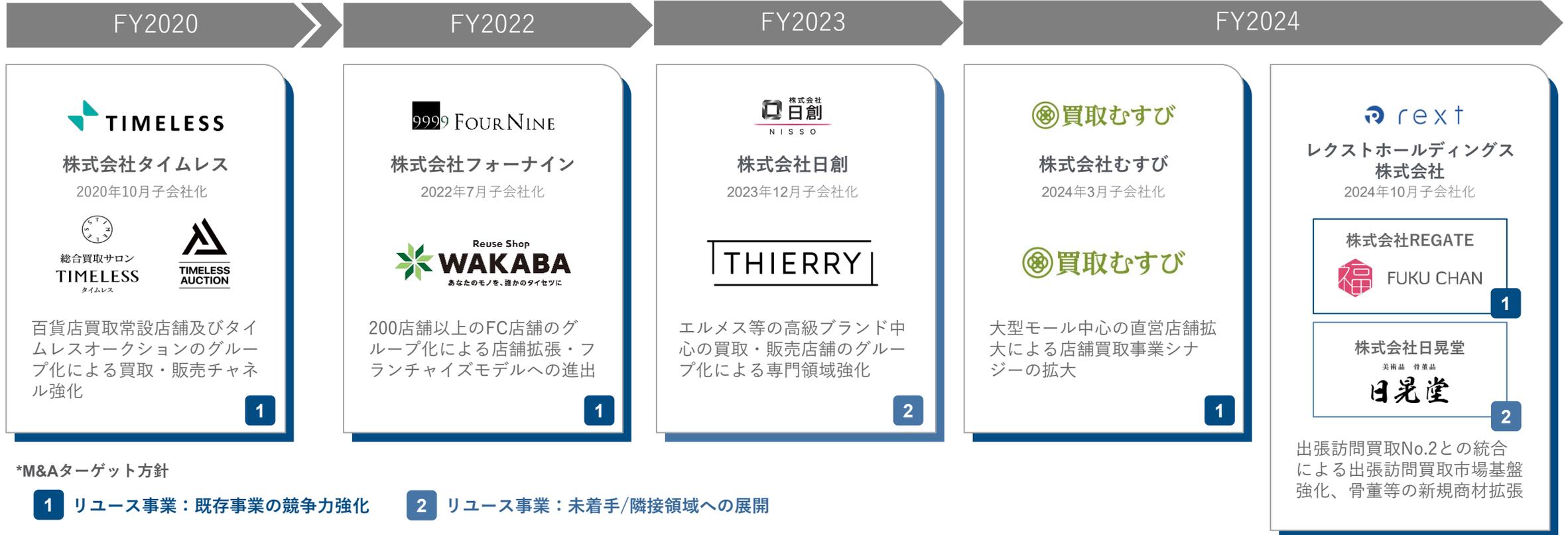
高度化 グループシナジー創出

- 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
- 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



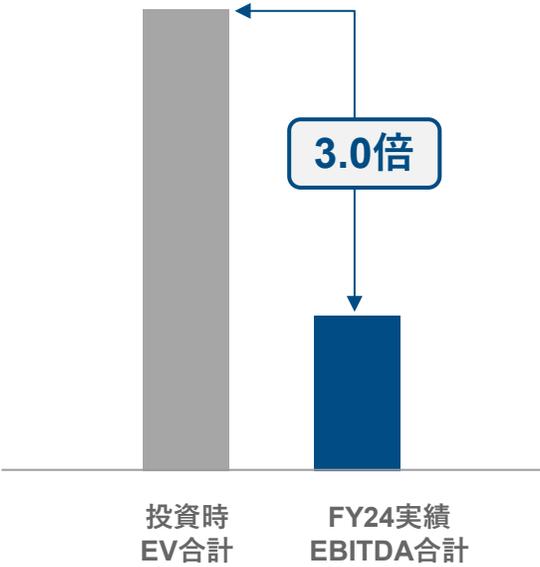
中期方針 今後もリユース領域を主軸にインオーガニックな事業成長を実現可能な連続的なM&Aを加速

M&A投資成果

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

グループ子会社 M&A後の業績推移

投資効率

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

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

共通化 型の導入

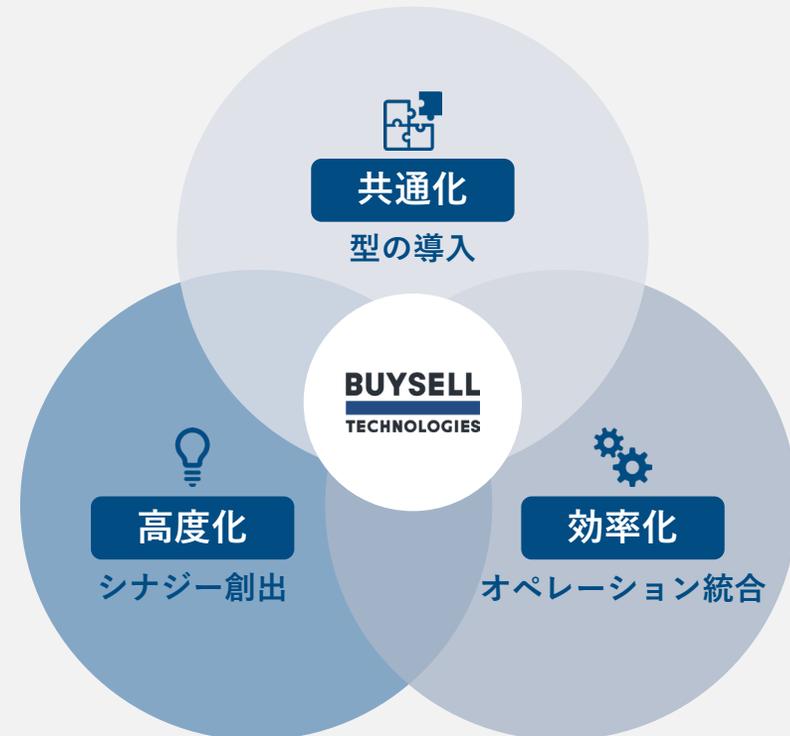
- **データドリブン経営**
事業データの可視化、KPI設計、モニタリングノウハウの共有
- **イネーブルメント導入**
お客様対応や査定ノウハウの体系化
- **上場グループ水準のコンプライアンス体制**
リスク管理体制の整備・ガバナンス強化

効率化 オペレーション 統合

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

高度化 グループ シナジー創出

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



05

投資・財務戰略

- 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コピーコスト
➢ 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ながら、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

- 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
- 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**
- 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** 変更
 - ・ キャピタルアロケーション方針及び中長期的な財務安定性を勘案

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

(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

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

- 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 株価水準及び資金余力等に応じて、自己株式取得も検討 (23年12月期に約10億の自己株式取得を実施済)

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

06

ガバナンス体制・ESG/SDGs

- 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出向。帰任後、M&Aアドバイザー業務やIPOコンサルティングを中心に業務を提供。2016年10月に取締役CFO就任。公認会計士。



今村 雅幸 / 取締役CTO

2006年ヤフー株式会社に入社。2009年に株式会社VASILYを創業し、取締役CTOに就任。2017年にVASILYをスタートトゥデイ（現ZOZO）に売却。会社統合とともに2018年4月、ZOZOテクノロジーズの執行役員に就任。2021年3月に取締役CTO就任。



吉村 英毅 / 取締役

東京大学経済学部経営学科卒。2007年にエ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。グローブアドバイザーズベンチャーズパートナー。2022年3月に社外取締役就任。



我堂 佳世 / 社外取締役

日本生命保険相互会社を経て、2006年にジェイコム株式会社（現ライク株式会社）に入社、在籍期間のうち7年間を取締役として、グループの管理部門統括から事業推進までを担当し、事業会社代表取締役等も兼任。2022年3月に社外取締役就任。



渡部 恒郎 / 社外取締役

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

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

取締役のスキル・マトリックス

氏名	地位	独立	性別	専門性・経験							
				企業経営	セールス・マーケティング	会計・ファイナンス	テクノロジー	人材開発	コンプライアンス・リスクマネジメント	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	●	●							●	

バイセルグループにおけるESG/SDGs

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

MISSION
私たちの使命

人を超え、時を超え、たいせつなものをつなぐ架け橋となる。

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



サステナビリティ戦略における2つの柱

Environment

Social

Governance

コンプライアンス・リスクマネジメント

コーポレート/
サービスガバナンスの強化

情報セキュリティの強化

訪問/店舗買取における
信頼性の維持・向上



組織・人材マネジメント

採用・教育の強化

従業員エンゲージメントの向上

スキル及びジェンダー・ギャップ
の解消



本資料の取り扱いについて

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

BUYSELL

TECHNOLOGIES

BUYSELL TECHNOLOGIES