

中期経営計画

(2027年3月期~2029年3月期)

2026年5月12日

シュッピン株式会社

SYUPPIN[®]

目次

1. 中期経営計画

1.1 経営方針・定量目標	P3
1.2 事業戦略	P10
1.3 資本・財務戦略	P18

1. 中期経営計画

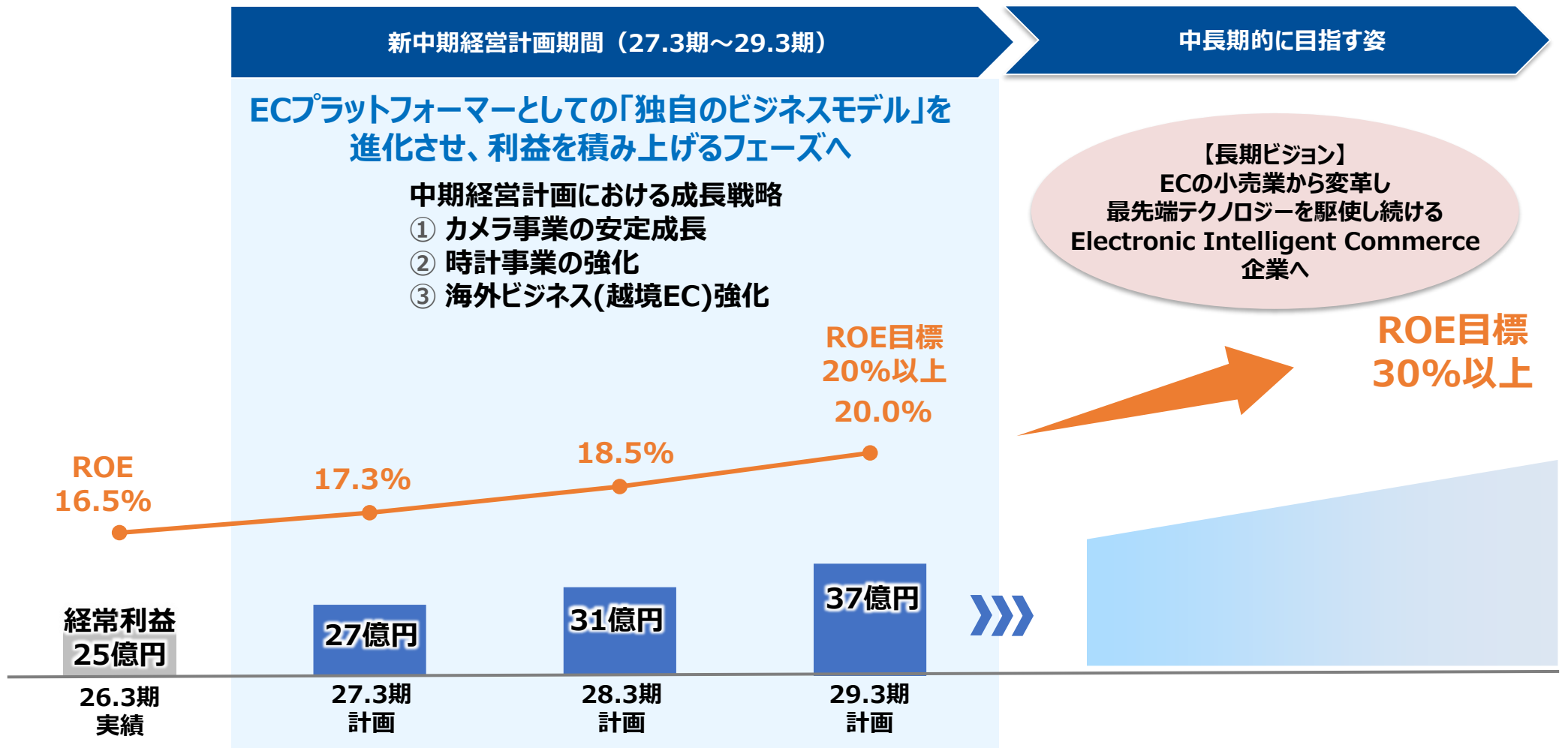
1.1 経営方針・定量目標

1.2 事業戦略

1.3 資本・財務戦略

長期ビジョンと中期経営計画の位置づけ

- 長期ビジョンとして、最先端テクノロジーを駆使する「Electronic Intelligent Commerce企業」への変革を標榜
- 長期ビジョンの実現に向けたファーストステップとして、2027年3月期～29年3月期を新中期経営計画期間と設定
- 経営環境の変化を迅速に反映するため、每期計画をローリングする方式にて運営



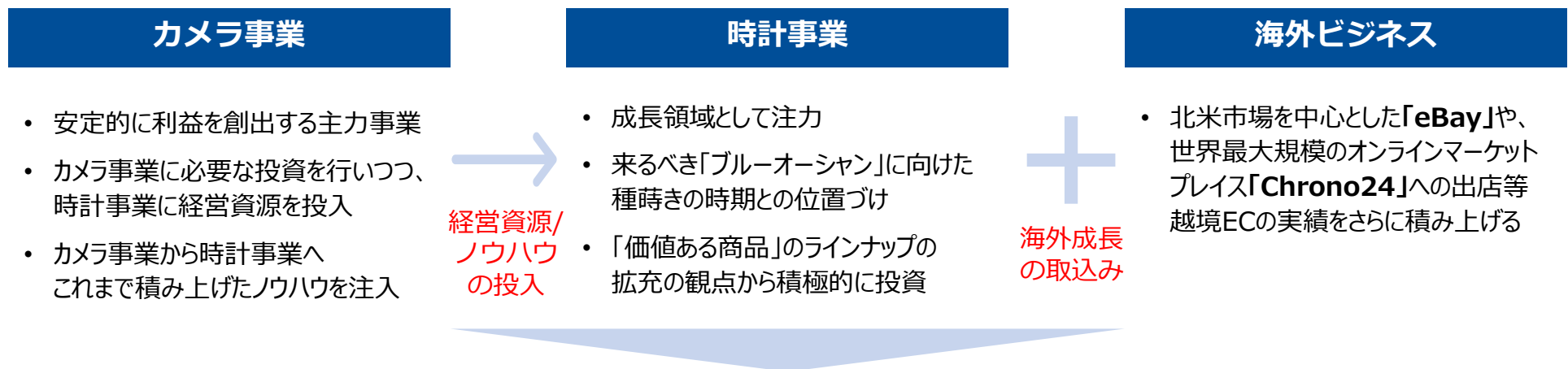
ローリング方式にて計画を每期更新

中期経営計画における経営方針

- ECプラットフォームとして、「独自のビジネスモデル」への進化により利益を積み上げるフェーズに
- 今後、より高い成長が見込まれる時計事業に経営資源を投入

中期経営計画における成長戦略

- ① カメラ事業の安定成長
- ② 時計事業の強化
- ③ 海外ビジネス（越境EC）強化



カメラ事業で安定的に利益を計上するとともに、時計事業に経営資源を投入
成長著しい海外ビジネスに引き続き積極的に取り組み、全社的な利益積み上げに注力

目標経営指標（KPI、定量計画）

- 各成長戦略の着実な実行により、中期経営計画期間において売上高・利益ともに伸長
- 利益伸長のみならず、積極的な投資や株主還元を実施し、ROE20%を達成する方針

（金額：億円）

	26.3期実績	27.3期計画	28.3期計画	29.3期計画
売上高 (EC売上高)	519 (392)	551 (424)	590 (445)	633 (468)
売上総利益 (売上総利益率)	98 (18.8%)	105 (19.1%)	115 (19.5%)	127 (20.0%)
販売管理費 (販売管理費率)	72 (13.9%)	78 (14.1%)	84 (14.2%)	89 (14.1%)
営業利益 (営業利益率)	25 (4.9%)	28 (5.0%)	32 (5.4%)	37 (5.9%)
経常利益 (経常利益率)	25 (4.8%)	27 (4.9%)	31 (5.3%)	37 (5.8%)
当期純利益 (当期純利益率)	17 (3.2%)	19 (3.4%)	21 (3.6%)	25 (4.0%)
ROE	16.5%	17.3%	18.5%	20.0%
配当性向	59.8%	45.9%	45.5%	45.3%

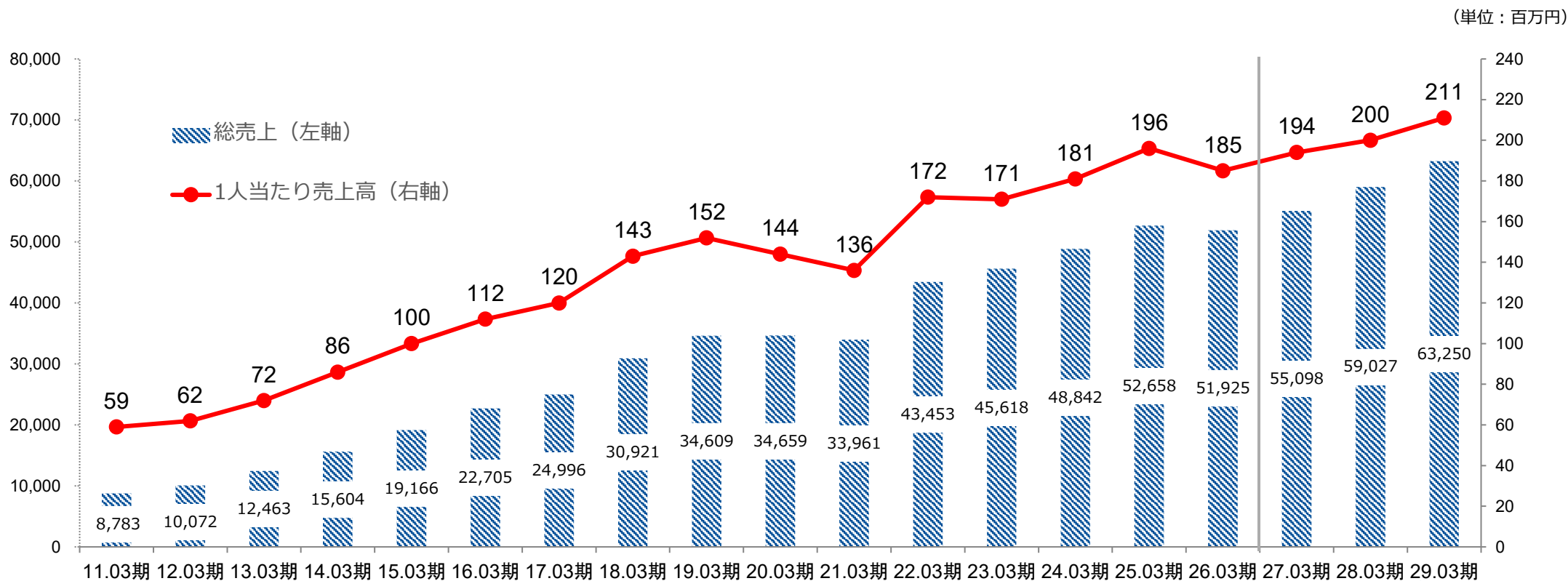
目標経営指標（KPI、定量計画）セグメント別

- 各事業戦略の着実な実行により、全事業で中期経営計画期間において売上高・EC売上高を伸長

(金額：億円)

		26.3期実績	27.3期計画	28.3期計画	29.3期計画
売上高 (EC)	カメラ事業	407 (344)	433 (372)	444 (381)	455 (392)
	時計事業	104 (42)	113 (48)	141 (60)	171 (72)
	筆記具事業	4.8 (3.4)	5.7 (4.1)	6.0 (4.3)	6.3 (4.5)

中期売上高及び人員計画



従業員数／1人あたり売上高

計画

(単位：人、百万円)

	14.03期	15.03期	16.03期	17.03期	18.03期	19.03期	20.03期	21.03期	22.03期	23.03期	24.03期	25.03期	26.03期	27.03期	28.03期	29.03期
従業員数 (派遣・アルバイト含む)	184	197	205	210	216	229	248	252	253	266	270	269	281	284	295	300
1人あたり 売上高	86	100	112	120	143	152	144	136	172	171	181	196	185	194	200	211

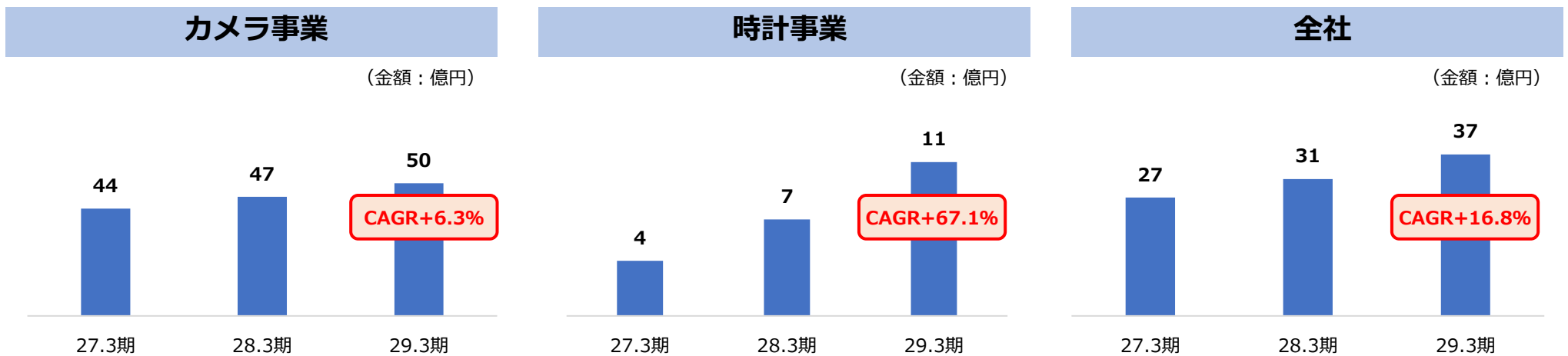
※1人あたり売上高 = 年間売上高 ÷ 期首、期末平均従業員数 (派遣・アルバイト含む)

※2019.3期から新卒採用をスタート

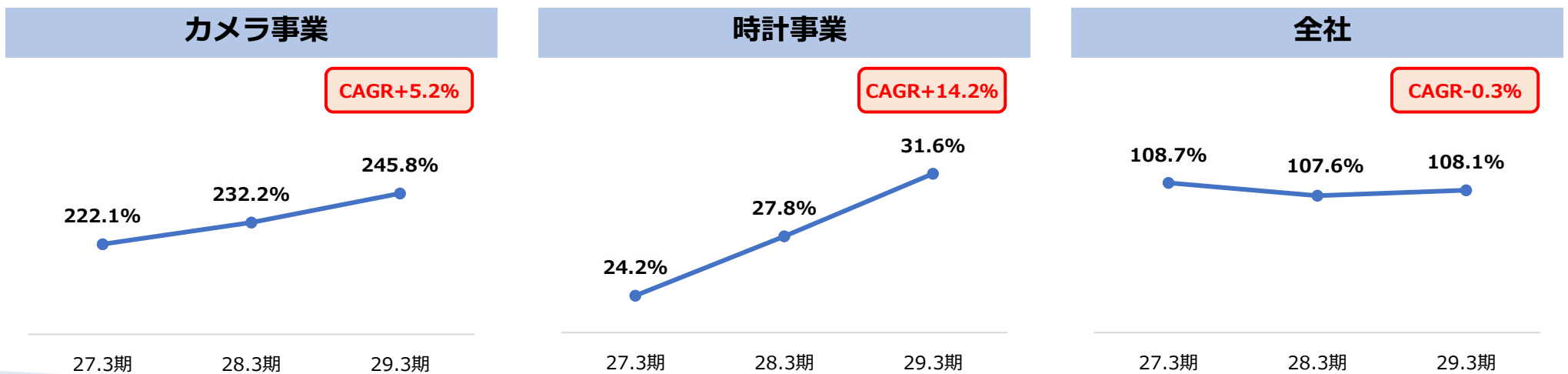
事業別計画（経常利益・GMROI）

- 主力のカメラ事業に加え、経常利益・GMROIともに成長率が高い時計事業を成長のドライバーとし、
全社利益の着実な積み上げを図るとともに、中長期的な利益成長の実現を目指す

経常利益



GMROI



(注) GMROI : 売上総利益 ÷ 期中平均在庫

1.1 経営方針・定量目標

1.2 事業戦略

1.3 資本・財務戦略

※資本コスト経営に関しては取締役会にて引き続き議論を続けています。

当社独自のビジネスモデル

- 当社は、新品・高級中古品を売買できる独自のマーケットプレイスを構築し、新たなEC市場を創造（店舗販売型のリユース企業とは異なるビジネスモデルを展開）
- 主力分野であるカメラ事業のノウハウを活かし、時計事業・筆記具事業へと領域を拡大

店舗販売型モデル



ECプラットフォームとしての当社独自モデル



店頭での対面買取を中心とした運営

買取・仕入れ

AI「AIMD」による高精度目撃自動で買取査定を行い
適正価格での買取りを実現

店舗在庫を前提とした管理が必要なため
在庫滞留および他コストが発生

在庫管理

ECプラットフォームをコアとする販売形態により
商品（在庫）保有コストを低水準に抑制

実店舗による販売形態のため
顧客が店舗を訪問するスタイル

マーケティング

One to Oneマーケティングによりお客様の
スマホ等へ当社から直接訪問するスタイル

実店舗に依存した販売形態のため
出店エリアおよび商圈に制約が発生

販売

多店舗展開せずECプラットフォームを
コアとした販売戦略

当社の競争優位性

- 新たなEC市場を創造すると共に、カメラ事業のノウハウを活かし事業領域を拡大
- さらにデジタルを活用した効率運営により、国内外の需要を取り込み、持続的な成長を実現

新品・高級中古品を 売買可能な 独自のマーケットプレイス の創造

- 新品・高級中古品のマーケットプレイスを構築し、新たなEC市場を創造
- 主力であるカメラ事業のノウハウを活かし、時計事業・筆記具事業へと展開領域を拡大
- EC中心の販売戦略により、多店舗展開せず実店舗は1店舗のみとし、効率的な事業運営を実現

デジタルを活用した 高効率且つ高付加価値な オペレーションを展開

- AI「AIMD」による高精度かつ自動化された売買価格設定
- 顧客のデバイスへ直接訪問するOne to Oneマーケティングにより、顧客とのタッチポイントおよび商機を拡大
- ECプラットフォームを中核とした事業構造により、低コスト・高効率且つ高い買取価格を実現する高付加価値なオペレーションを展開

越境ECによる 海外需要の取り込み

- 北米市場を中心とした「eBay」での殿堂入りや、世界最大規模のオンラインマーケットプレイス「Chrono24」への出店等との連携を通じ、両マーケットでのポジティブフィードバック100%の高評価を軸に世界各国への安定した販売が可能

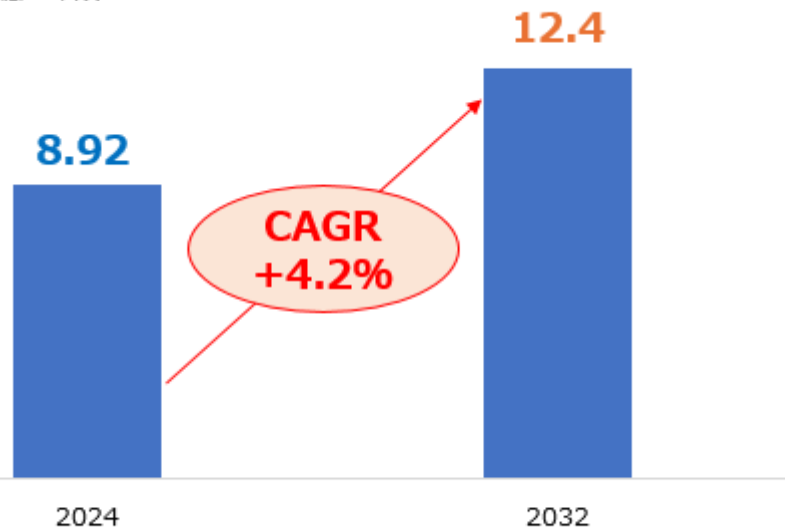
成長戦略①：カメラ事業の成長戦略

新たな市場でのシェア獲得、Map Cameraならではのブランディング力を生かした成長戦略

市場予測：世界のデジタルカメラ市場概要（新品）

継続的な技術革新、高品質なイメージングへの消費者需要の高まり、主要カメラメーカーの強力な存在感、ソーシャルメディアおよびコンテンツ制作の人気の高まりによって市場拡大が促進、優れたデジタルカメラの必要性が高まっている。

（単位：十億USDドル）



成長戦略および実行施策

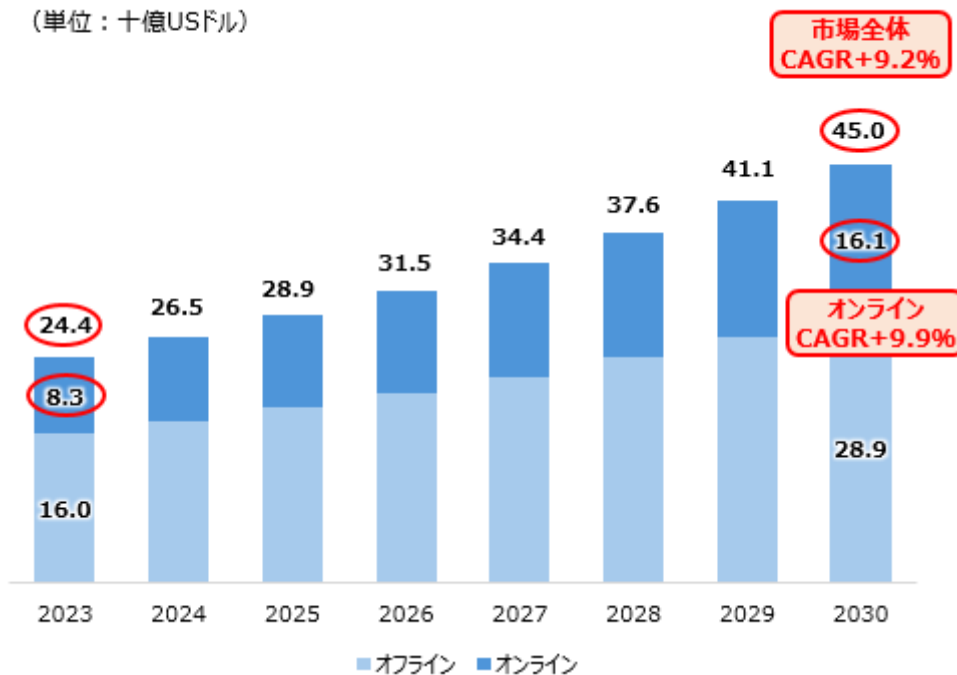
- **シュッピングポイントプログラムの活性化**
 - ・新規、既存のお客様の囲い込み
 - ・新製品購入時の優位性
 - ・財務基盤の安定性を活かした施策➔ **シュッピング商圏の確立**
- **One to Oneマーケティング**
- **AI、テクノロジーを活用したお客様サービス**
 - ・基幹システムリプレイス完了後にECサイトのリニューアル
 - お客様向け新サービスをローンチ予定➔ **アクティブ率のさらなる向上**
- **新たな世界観の訴求**
 - ・「Camera is Fashion」アパレル市場からの新規獲得
 - ・リアル開催による特別イベント「TOP NOCTH(トップナッチ)」
(2025年3月より開始)➔ **新規顧客の獲得**

成長戦略②：時計事業の成長戦略

市場予測：世界中古高級時計の販売チャネル別市場規模

世界の中古高級時計市場は、2030年まで年平均成長率9.2%で成長し、450億ドル規模まで拡大、うち、オンラインチャネルの市場規模は年平均成長率9.9%で成長し、161億ドルまで拡大する見込み

(単位：十億USD)



(出所) GRAND VIEW RESEARCH「Pre-Owned Luxury Watches Market(2024-2030)」を基に作成

ECでの高級機械式時計No. 1 に向けての成長戦略

【シュッピングが考える未来】

- ① 中古高級時計市場の拡大
- ② ECマーケットで中古高級時計の売買が一般化
- ③ 富裕層マーケットが拡大し、需要も拡大

ブルーオーシャン

【来るべき時代に向けての準備】

- ① カメラ事業での成功体験を生かす
…記事や動画の豊富なコンテンツ作成
- ② 高価格帯、希少価値の高い商品を中心とした
ラインナップの拡充で差別化を図る
- ③ 富裕層顧客向けSR・CRM施策の展開

成長戦略②：時計事業の成長戦略

- EC化進展×高級時計市場拡大×富裕層化率上昇により、中古時計市場は「ブルーオーシャン」へ
- カメラ事業で培ったノウハウや事業基盤を活かせる時計事業は、当社にとって魅力ある領域
- 現状は、来たるべき「ブルーオーシャン」への種蒔きの時期

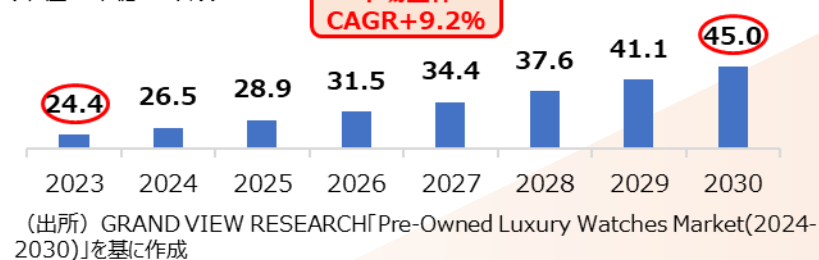
中古高級時計のオンライン売上高見込み

(単位：十億USD)



中古高級時計の売上高（全体）見込み

(単位：十億USD)



富裕層（米ドル100万ドル以上保有者）の推移

(単位：百万人)



EC化進展

×
中古高級時計
市場拡大

×
富裕層化率
上昇

GMT
BRILLER

ブルーオーシャン

成長戦略②：時計事業の成長戦略

時計事業はこれまで培ってきた「ECプラットフォーム」や「One to Oneマーケティング」のノウハウを最大限に生かせる成長領域、足許の財務状況にも鑑みつつ積極的な経営資源の投下を継続

時計事業とカメラ事業の親和性・シナジー

- 商品自体の類似性
⇒いずれも小型・高付加価値商品であり、販売効率が高く（時計＞カメラ）、ストックコストも少
- オペレーションの類似性
⇒商品仕入れ～商品保管～販売に至るまで、システム面を含むノウハウの共有が可能
- 既存顧客基盤との親和性
⇒富裕層における親和性が高く、LTV（顧客生涯価値）向上が見込まれる
- EC×専門性
⇒シュッピンの強みである真贋判定、商品知識、データ活用（買取価格設定）を活用可能
- グローバル展開
⇒ブランドは世界共通、越境ECの拡張余地が大きい

財務健全性を前提とした事業拡大

- 高価格帯、希少価値の高い商品を中心としたラインナップの拡充に向け、営業キャッシュフローや財務状況を踏まえ、積極投資を行う方針
- 長期滞留する商品については、社内ルールの下、適正価格（市場価格）に見直しの上、売却等処分を実施、会計面についても監査法人の指導の下、適切に処理

成長戦略③：海外ビジネス（越境EC）強化

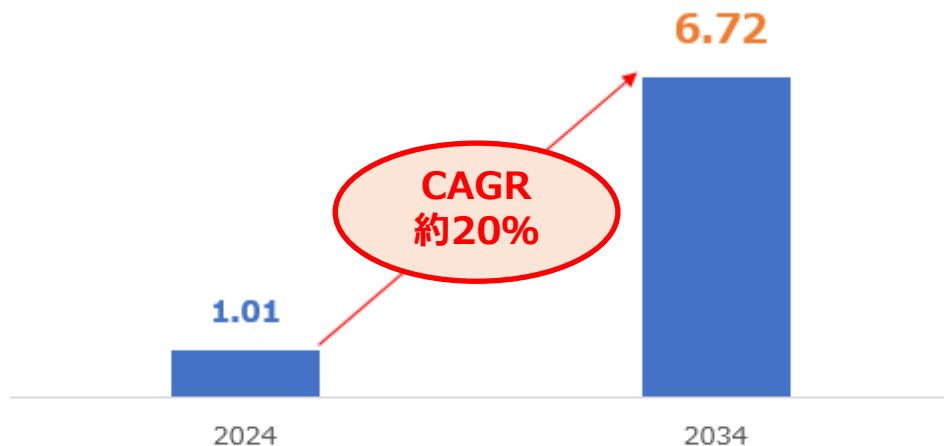
越境ECにおける**主要KPIを「購入者評価」とし**、高クオリティを維持することで売上拡大を目指す

市場予測：世界の越境EC市場規模

成長戦略

世界の越境EC市場は、
2024年まで年平均成長率約20%で成長し
2034年には6.72兆ドルまで達する予測

(単位：兆USD)



● カメラ事業「ebay」

- （直近12ヶ月）フィードバック：**ポジティブFB100%**
- 販売実績：約12万5,000点



販売点数を伸ばしながらも、100%を獲得

● 時計事業「ebay」・「Chrono24」

- （直近12ヶ月）フィードバック：**ポジティブFB100%**
★4.9/★5中
- 販売実績：2,190点・934点

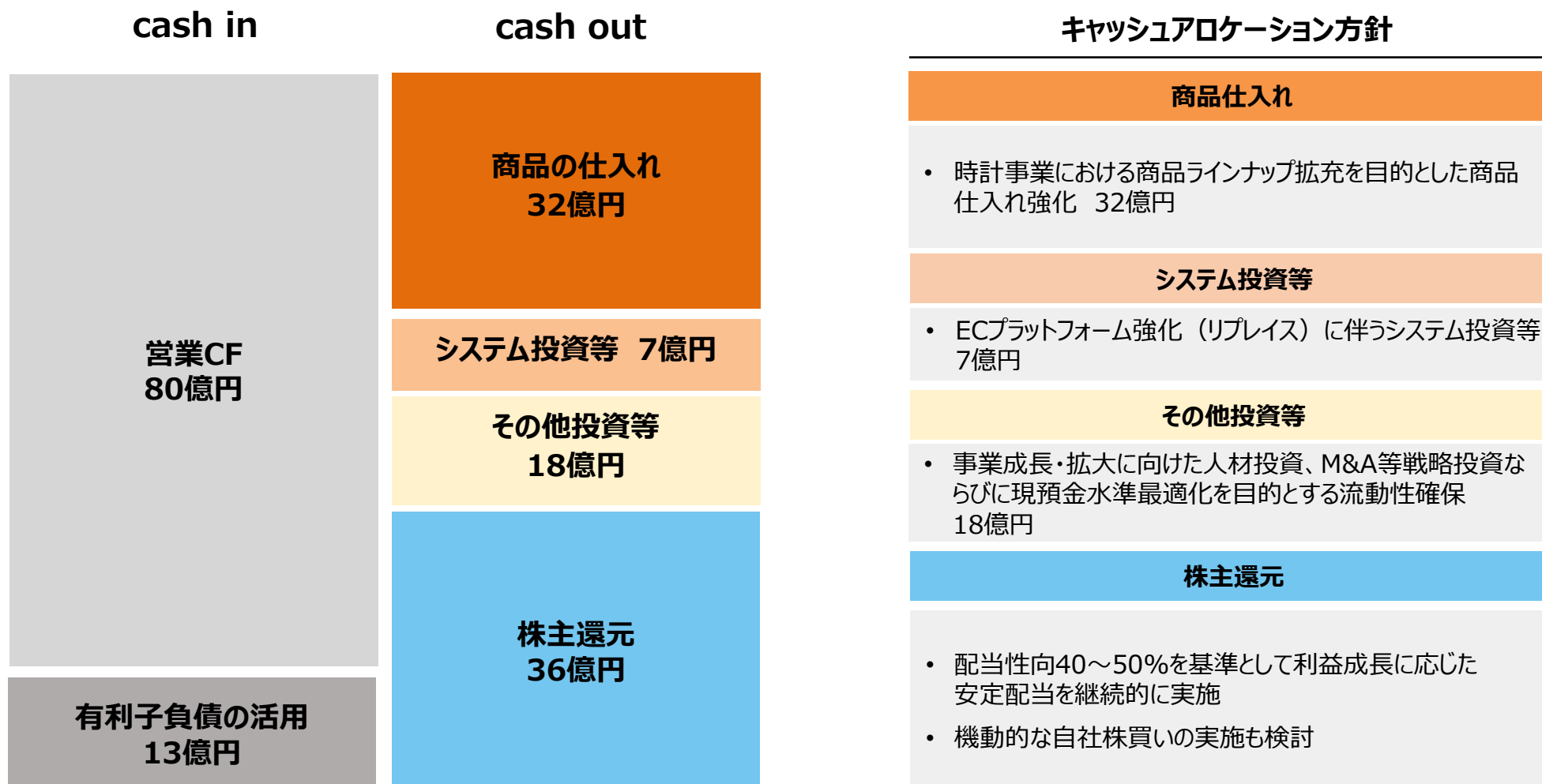
高評価を維持しつつ
販売点数の更なる伸長を目指す

(出所) 経済産業省「令和6年度電子商取引に関する市場調査報告書」
を基に作成

- 1.1 經營方針・定量目標
- 1.2 事業戦略
- 1.3 資本・財務戦略**

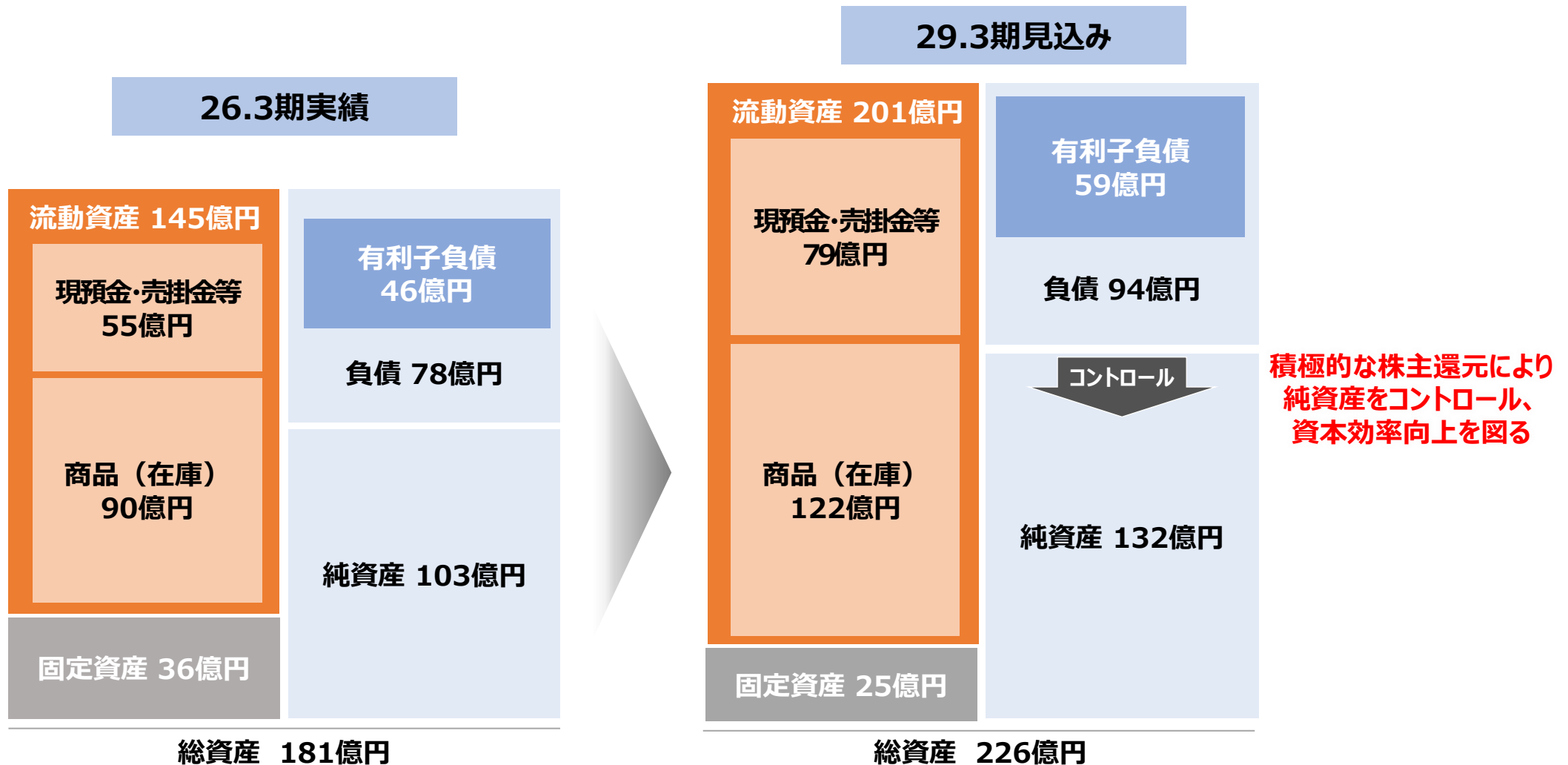
キャピタルアロケーション（中期経営計画 3カ年累計）

- 株主還元を最優先に配当性向40～50%を基準とし、利益成長に応じた安定配当を継続的に実施
- 商品ラインナップの拡充を目的とした仕入れ強化を優先的に行い、持続的な利益成長を目指す方針



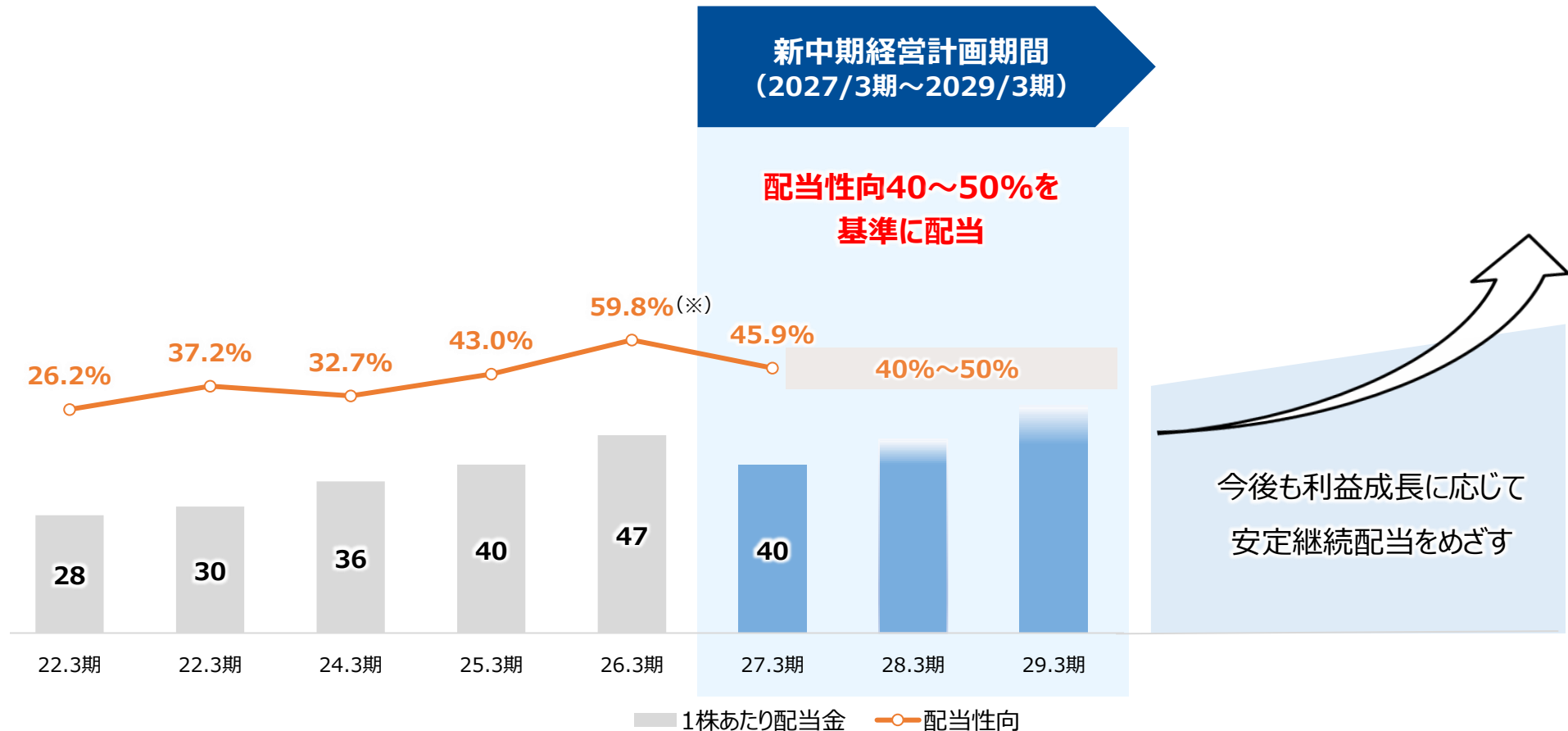
目指すBSイメージ

- 商品仕入れ強化により商品は増加する見込みも、財務規律を踏まえた上での運営
- 中期経営計画期間も引き続き、圧倒的な流動性比率の高さを軸にした財務安定性を確保
- 引き続き積極的な株主還元により純資産をコントロールすることで、更なる資本効率向上を図る



株主還元方針

- 配当性向40～50%を基準とし、利益成長に応じた安定継続配当を基本方針とする
- 引き続き収益動向や投資計画等とのバランス、また財務安全性も考慮の上資本効率を意識した株主還元を実施



※今期は下方修正の影響もあり、配当性向が59%となっておりますが、
下方修正の要因について、当社としては短期的な要因、改善可能と考えている為配当金額は据え置きとしております。

業績見通しに関する注意事項

- 本発表において提供される資料及び情報は、いわゆる「見通し情報(forward-looking statements)」を含みます。これらは現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- これらリスクや不確実性には、一般的な業界並びに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。