



ゲオグループの 価値創造ストーリー

当社は、変化する社会課題や消費行動に向き合いながら、
独自のビジネスモデルを磨き続けてきました。
生活者視点での価値創造を通じて、企業価値の向上を実現していきます。

08 トップメッセージ

14 価値創造プロセス

トップメッセージ

日本のリユースを、世界のスタンダードへ。

暮らしの可能性を広げる 多様なサービスを届け続けます。

数ある企業の中から、当社に目を留めていただき、ありがとうございます。これまで、当社が手掛けるリユースやレンタルのような形態の小売業は、新品を扱う一次流通とは異なり、産業全体の中で注目される機会は決して多くありませんでした。しかし近年では、「モノをどう循環させるか」という視点に世界的な関心が高まり、サーキュラーエコノミーという言葉とともに、新たな注目が集まってきているのを実感しています。

当社は「ゲオ」のレンタルビデオ事業を出発点に、時代の変化とともに取り扱う領域と事業の幅を着実に広げてきました。創業から39年を経た今では、7つの国と地域にまたがり、2,000を超える店舗ネットワークを展開するまでに成長しています。現在では、「ゲオモバイル」や「セカンドストリート」をはじめとするリユース事業を一丁目一番地とし、その売上高構成比率は事業全体の64%にのぼります。また、「豊かで楽しい日常の暮らしを提供する」という理念のもと、「OKURA」「viviON」などの新たな仲間を迎え入れながら、事業領域を多角的に広げています。さらに、オフプライスストア「Luck Rack」やシェアリング型の「あれこれレンタル」なども展開し、循環型社会の推進に取り組んでいます。こうした多様な事業



株式会社ゲオホールディングス
代表取締役社長

遠藤 結蔵

一番店であるスーパーセカンドストリート大宮日進店で撮影。➡
店舗の商品で全身コーディネート。

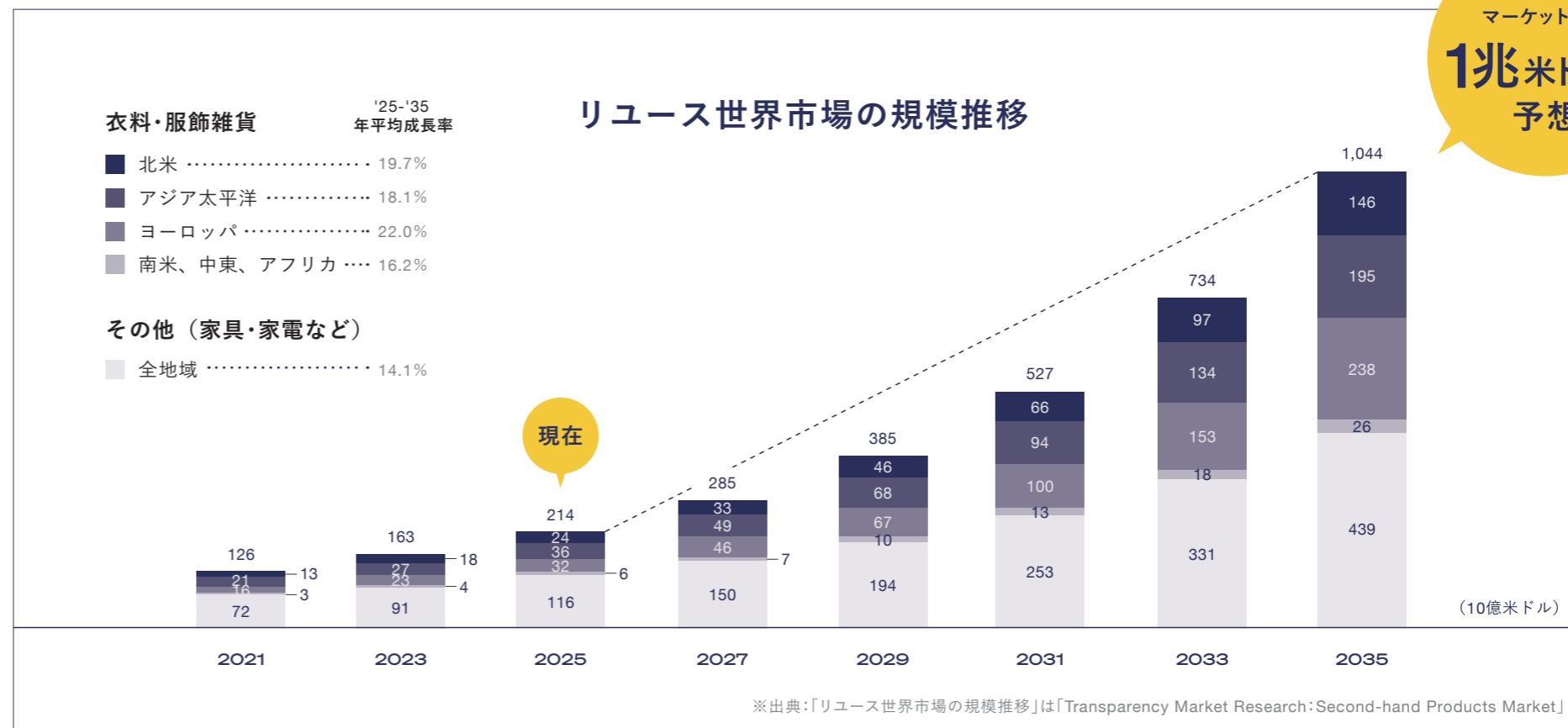
が、それぞれの強みを活かしながら、変化する社会や生活者のニーズに応えています。

2035年度売上高1兆円・5,000店舗達成を目指す

長期ビジョン

当社は現在、売上高4,276億円（2024年度）の規模にありますが、2035年度にはグループ連結売上高1兆円、グループ全体で5,000店舗を目指しています。この目標は単なる数値上の到達点ではなく、当社が中核に据えるC to B to C型のリユース事業を、グローバル市場で通用するスケールにまで押し上げるためのマイルストーンであり、あくまでその先を見据えた成長のプロセスと位置づけています。グローバルで未だガリバーと言える抜きん出た存在がない今、私たちは"リユースといえばゲオグループ"と世界中で想起される存在となることを目指しており、最低でもその程度の規模に達しないと、リユースというビジネス、および当社が世の中に認められないだろうと考えています。

日本では、古くから質（しち）の文化に代表されるように、一点ずつ丁寧に査定し、次の使い手へと手渡すリユースの精神が根づいていました。こうした営みは、「限られたモノを大切に循環させる」という価値観に支えられており、使い捨てを前提としない社会のあり方として、昨今のグローバル潮流の中で改めて注目されています。しかし、世界に目を向けるとリユース事業を多国展開し、グローバルでリユースショップチェーンとして認知されている企業は、未だ存在していません。これは未開拓の市



リユースの世界市場はさまざまな世代からの支持を高めていることを背景に、2025年の2,140億米ドルから2035年には1兆米ドルを超えるマーケット規模に拡大するという見方があります。

場が広く存在していることを意味します。各国の一次流通の最低価格を視野に入れながら、どこまで展開国を広げられるかが、今後のグローバル戦略における鍵になると考えています。

これからも変化を好機と捉える「Change as Chance」という社是のもと、状況の変化を適切に捉え、事業モデルを柔軟に適応・進化させていくことが、今後の成長に不可欠であると認識しています。そして10年後に1兆円企業となるためには、出店場所や運営方法、取り扱う商品ジャンルの拡大など、さまざまな観点で取り組みの深

化が必要です。

リユースという業種がユニークなのは、商品が店舗の周辺エリアから集まってくるという点にあります。つまり、誰かがどこかで購入し、使わなくなったものが近隣の店舗に持ち込まれることで、地域ごとの生活様式や消費傾向が、そのまま店の品揃えに反映される仕組みになっています。こうした"近くのお店に気軽に持ち込める"という利便性は、国内外を問わず、多くの生活者に支持されるものと考えています。

私たちは、当社が培ってきた「価値ある安さ」や、リユ-

スによる循環の仕組みは、国や文化を越えて通用するものと確信しています。モノを大切に扱い、次に必要な人のもとへ届けるという発想をグローバルであたりまえのものにしていきたいと思えます。そのような事業特性を踏まえ、当社は自社モデルの適応性と成長ポテンシャルを検証しながら、実際に海外での店舗展開を進めていきます。変わりゆく時代の中で、リユースの可能性をさらに拡張し、新たな価値の創出に挑戦し続けることで、次の10年、そしてその先にある未来を着実に形にしてい

たいと考えています。

2024年度「グローバル化元年」を振り返り

2024年度は、リユースを中心とした事業の広がりには確かな手ごたえを感じた一年となりました。当年を「グローバル化元年」と位置づけ、積極的な出店に取り組んだ結果、海外4つの国と地域での店舗数が100店舗を超えました。2018年のアメリカでのトライアル出店以降、実証的な段階を経て、現在は全社戦略として収益化を前提とした本格的な体制整備と市場

開拓に取り組んでいます。海外市場には、日本にはない規模のリテールストアが存在し、一次流通の安価な新品がお客様の有力な選択肢となっています。しかし、当社はそうした市場においても、リユース業が一次流通とは異なる価値を提供できると考えています。画一的な品揃えの新品とは異なり、多様なモノが集まるリユースの価値を、各国で着実に広げていきたいと思えます。

このような中、グループ全体では、店舗数の増加とともに売上総利益は前年度を上回る水準を確保し、特にリユース事業は1,153億円で前年比11.1%増となりました。一方で、グループ全体の営業利益は112億円（前年比33%減）、最終利益も45億円にとどまりました。主な要因は、国内外での積極的な新規出店に伴う初期コストの増加と、戦略的な給与ベースアップの実施などによる人件費の上昇です。特に、2024年度においては、人件費が最大のコスト増要因となりましたが、これは優秀な人材を持続的に確保し、既存の社員やアルバイトが安心して働ける環境を整えるための必要な投資と位置づけています。出店についても、一定の初期投資が必要となりますが、当社ではリユース事業拡大の最大の推進力と捉えており、今は手を緩める時ではないと考えています。この出店戦略の積み重ねが、事業構造そのものの強化につながるよう取り組んでいます。

長期ビジョンを実現する成長ドライバー

当社の成長は、複数の経営基盤が相互に補完し合いながら発展してきた結果だと捉えています。中でも全国に展開する





店舗ネットワーク、事業モデルの柔軟性を支える内製化された基幹システム、変化を前向きに受け止める人材、そして長年にわたり培ってきたチェーンストア経営の運営ノウハウは、当社の成長を支える中核的な資産です。これら4つの要素が相互に連動し、変化に応じて進化を重ねることで、当社ならではの競争優位性を形成してきました。とりわけ、基幹システムは当社の事業全体の土台として、これまでの成長に貢献してきました。出店と並行して整備を進めてきたこの事業インフラは、内製化による柔軟性と拡張性を備え、国内外にまた

がる今後の大規模展開においても、その真価が一層問われるフェーズに入ろうとしています。当社の基幹システムは、「売る」「買う」「貸す」という3つの取引形態を一元的に管理できる構造になっており、多様な事業形態に対応できるよう設計されています。たとえば、ゲオでは売買とレンタル、セカンドストリートでは売買のみを展開していますが、それぞれのビジネスを一つの共通システム上で管理しています。創業以来、業種や商材が変化するたびに拡張と改修を繰り返しながら深化させてきたものであり、新規事業の立ち上げや既存事業

の拡張、さらにはM&Aによって取得した事業の統合に至るまで、柔軟かつ汎用的に対応可能な基盤となっています。当社の成長を支えてきたもう一つの重要な要素が、人的資本です。小売業である当社は、現場のマネジメント力を備える人材の育成にも注力しています。たとえば、「配転教育」では、店舗をはじめ、さまざまな部署を経験させることで、現場感覚やお客さま視点を養うとともに、チェーンストア原則を実践的に学ぶ機会を提供しています。この制度は5年前から本格化しており、かつての事業部門内で人員配置を行う体制から、

トップメッセージ

事業の枠組みを超えた人員配置へと転換してきました。そのような方法で、人材の柔軟な流動性を高めることで、より効率的で実行力のある組織構造の確立を目指しています。多様な経験を重ねた人材が、店舗を起点に顧客との対話を通じて社会やライフスタイルの変化を素早く察知し、それを組織にフィードバックすることこそが、当社の成長の源泉となっています。複数の事業を経験し、対応できる人材を育てることは、新たな市場や領域への展開スピードを高め、事業の成長性を強化する鍵となります。

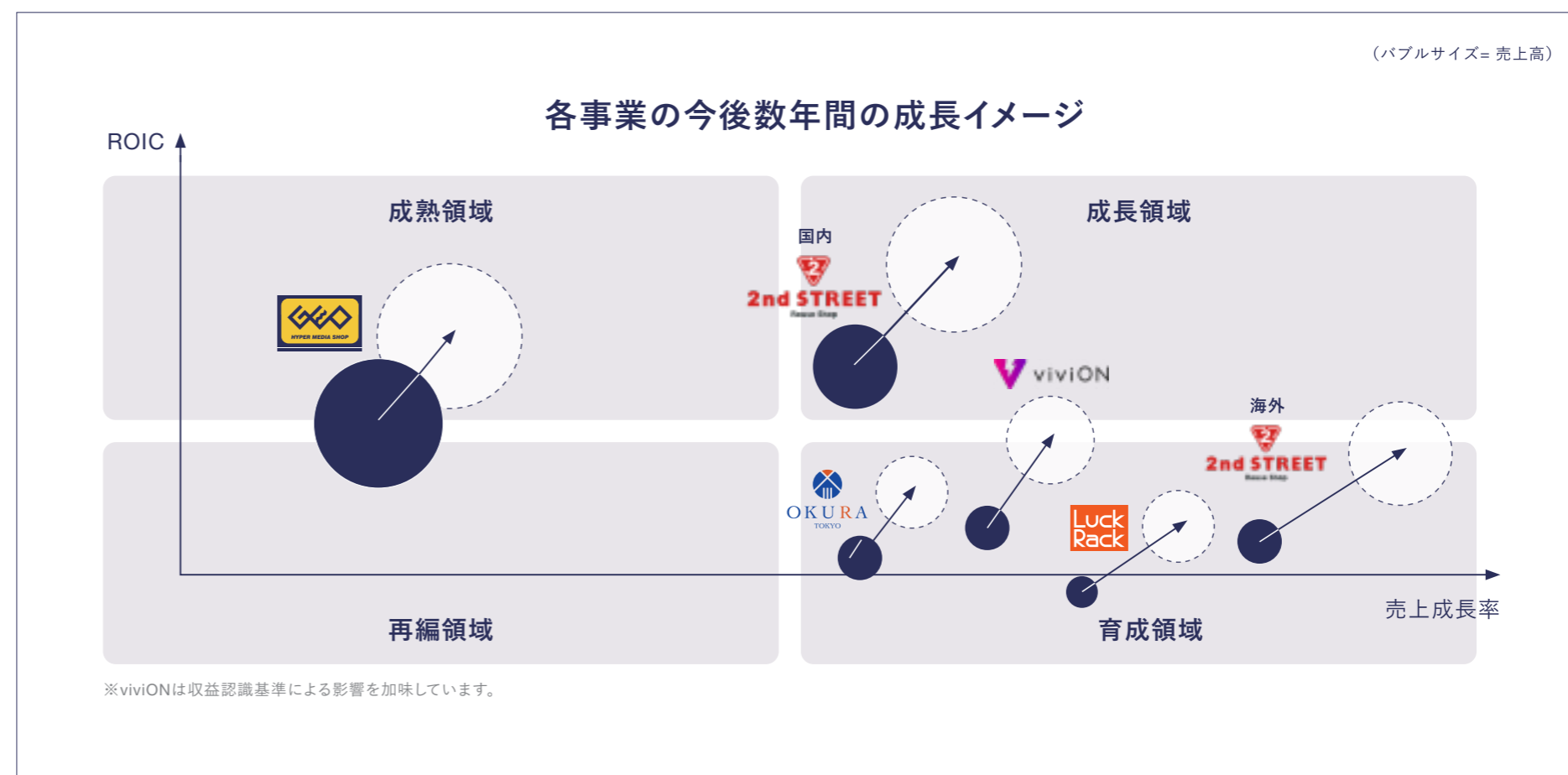
また、市場での競争が今後さらに激化していく中、粗利益率の低下は避けがたいリスクであると認識しています。競争が増えるほど、価格競争が進行し、収益性への圧迫は不可避です。その一方で、こうした環境では新規参入が難しくなり、リユース事業に継続的に取り組める企業は限られてくると見えています。このような中で、事業としての体力や運営の仕組みが、当社にとっての競争優位となり、中長期的にマーケットシェアを拡大する機会になると考えています。

成長投資と資本配分の考え方

当社のキャッシュアロケーションは、株主還元と成長投資の両立を基本方針としています。株主還元については、配当と自社株買いの二軸を中心に据えており、特に配当は「安定的に継続する」ことを重視しています。2024年度の配当性向は29.8%、2025年度は24.5%を見込んでおり、今後もしばらくはこの安定配当の姿勢を維持する方針です。一方で、現在の成長投資の配分は、海外展開やシステム開発への先行

投資が大きな割合を占めています。また、リユース事業においては、商品を現金で買い取ってから後日販売するという商流上、キャッシュ・フローに一時的な圧力がかかる構造となっており、資金需要が高い状態が続いていますが、これらは、将来の成長および、収益や利益の増加に貢献するものです。当社は、リユースという事業モデルが持つ経済的・社会的価値を確立しながら、成長性・収益性・資本効率を高めていく経営を目指しています。そのために、前述の成長投資に加えて、収益性・資本効率を高める目的で、粗利益に対する営業利益の比率（利潤分配率）をKPIとして設定しています。現在の実績は約6%ですが、まずは10%の達成を目標とし、長

期的には20%を目指したいと考えています。これは、成長投資に加えて、利益体質の強化が企業価値向上に直結するとの認識に基づいています。この目標を実現するために、鍵となるのはローコストで事業を回せる仕組みの構築です。特に店舗運営にかかる経費を抑えること、またオペレーション全体をより簡素に、効率的にすることで、現場の負担を軽減できる環境を整えていくことが重要だと考えています。こうした仕組みづくりを継続的に進めることで事業を成長させ、利潤分配率の向上を図るとともに、そのことを通じて企業価値そのものを高め、PBRの改善などを図っていきたいと思います。将来の企業価値向上に資する投資にご理解いただき、長期





的に当社を支えてくださる株主の皆さまには、持続的な成長を通じて着実に応えていくことを経営の姿勢として大切にしています。

「豊かで楽しい日常の暮らしを提供する」哲学

社会環境が激変する今、「Change as Chance」という社是を改めて噛みしめています。この言葉は、まさに創業者が大切にしていた考え方であり、創業当時から会社の中で自然と息づいてきた価値観でもあります。変化を恐れず、むしろそれを成長の機会として受け入れる姿勢は、これからの企業経営において一層重要になると感じています。

当社は変化を柔軟に受け入れる形で成長してきた企業です。世の中や顧客のニーズが常に変化していくという前提に立ち、その変化を機会として捉える姿勢は、現在の経営においても根幹をなしています。変わることを恐れず、むしろ肯定すること、良い意味でこだわりを持たないということが企業の可能性を広げると考えています。私たちは屋号や事業形態に必要な以上に執着せず、「お客さまにとって今、何が最も必要か」を常に判断基準としてきました。お客さまが求めることに対して、最短距離で応える。昔も今もそこに迷いや妥協はありません。こうした経営のポリシーは、当社が掲げる成長戦略にも浸透しています。当社はリユースを軸としながらも、新品を扱うリテール事業や、余剰在庫を活かすオフプライス事業、モノをレンタルするシェアリング事業など、複数の事業モデルを並行して展開しています。お客さまの暮らしの中にある多様なニーズに応えるためには、一つのやり方にとらわれない柔軟

さが欠かせません。「豊かで楽しい日常の暮らしを提供する」という企業理念に合致するものであれば、M&Aを含む再編も視野に入れています。国内リユース市場への参入企業が増えつつある中、単に統合による企業規模の拡大ではなく、お客さまにとって本当に意味のある価値を提供できるかどうか、という視点を何より重視しています。最終的に当社が提供したい価値は、日常生活＝「ケ」の場面において、限られた支出の中でお客さまにより多くの満足を感じていただくことです。特別な「ハレ」の消費に限らず、日々の暮らしの中で「1,000円でできることの幅が2倍3倍に増える」ことを実感していただけるようなサービス、「あってよかった」と言ってもらえる事業の集合体でありたいと思っています。結局のところ、お客さまにご満足いただかなければ、売上が1兆円であろうと100億円であろうと意味がありません。お客さまの日常をより豊かにするために、私たちは既存の仕組みに果敢に挑戦し、新たな文化・ライフスタイルをつくっていきます。その挑戦に取り組んでこそ、さらなる発展を遂げ、世界中のお客さまの日常を豊かにすることも夢ではないと考えています。

代表取締役社長

遠藤 結成

価値創造プロセス

ゲオグループは、社是である「Change as Chance」の精神を体現し、変化を恐れずに新たな社会価値を創出し続けます。そして、業界のリーディングカンパニーとして価値ある安さの提供だけでなく、循環型社会の促進にも貢献していきます。

インプット

財務資本

- 資金調達力（プライム企業）
- 自己資本比率 …………… **35.7%**

設備資本

- 設備投資額 …………… **134.9億円**
- 新規出店に向けた投資
- 海外展開に向けた投資
- システム開発への投資

知的資本

- 店舗運営ノウハウ
- リユース品の価格査定・個品管理
- リユース業のチェーンストア・マネジメント

人的資本

- グループ従業員数 …………… **6,512人**
- スペシャリスト人材数 …………… **357人**
- 従業員1人あたりの教育時間 …… **年間43時間**

社会・関係資本

- 店舗展開地域 …………… **7つの国と地域**
- 年間店舗利用件数 …………… **1億2,900万件**
- 有効会員数 …………… **のべ 2,700万人**
- 公式アプリダウンロード数 …… **合計 1,700万DL**
- 取引企業数 …………… **販売 470社**
仕入 600社

自然資本

- 国内リユース事業によるGHG削減量 …………… **61,113t-CO2e**

※1 数値は2025年3月末時点、店舗展開地域については5月末時点のもの

事業活動

**2035
年度目標**

グループ連結売上高^{※2}

1兆円

リユース市場の拡大

店舗数

5,000店舗

お客さまとの接点の増加



アウトカム

価値ある安さの提供

国内・国外へ店舗を拡大し、社会のニーズを的確に捉え、世に出てきた価値あるモノを循環させ、再分配することにより、リーズナブルな商品・サービスを提供する。

リユース業界のリーディングカンパニー

店舗網の拡大や、取扱商材の増加といった既存事業分野の拡張に留まらず、オフプライスストアのような新規ビジネスも視野に入れ、グローバルでリユースビジネスをリードする。

循環型社会の促進

“モノ”を不要な場所から必要な場所へ届けることで、循環型社会の実現に寄与し、環境負荷の軽減に貢献する。

豊かで楽しい日常の暮らしを提供する

人々のニーズやさまざまな社会課題への対応

価値観の変化

生活様式の変容

人口動態の推移

技術革新

地球温暖化・環境破壊

資源枯渇

※2 viviONグループのみGMV(流通取引総額)を売上高とみなしています

ゲオグループは、お客さまと多くの接点を持ちながら多様な商材やサービスの展開をしています。お客さまに均質かつ高水準のサービスを提供できるよう、グローバルリテイラーとしての経営基盤を整備しています。

多店舗展開を核とした多様な商材やサービスの展開



リユース・レンタル・新品販売

新品・リユースゲーム（本体機器・ソフト）、リユースモバイル、映像レンタルのトップシェア。家電・生活雑貨等、多様な商材を展開。



リユース

総合リユースショップ。リユース衣料、リユース服飾雑貨のトップシェア。買取専門店、アウトドアや楽器、家具等の専門店も展開。



リユース

ラグジュアリー商材の販売・買取・卸売・オークションを展開。



オフプライス

メーカー等から衣料、服飾雑貨の余剰在庫を調達することで、新品を割安に提供。



デジタルコンテンツ

国内最大級のデジタルコンテンツプラットフォームである『DLsite』等を展開。

“グローバルリテイラー”としての確かな経営基盤

店舗・顧客チャネル

リアル店舗

- GEO 1,051店舗（ゲオモバイル含）
- 2nd STREET 1,010店舗（海外120店舗含）
- OKURA 24店舗（海外2店舗含）
- Luck Rack 29店舗

ECストア

人材育成

- スペシャリストの育成
 - ・ 買取査定における基準判定士
 - ・ 商品を扱うマーチャンダイザー、バイヤー等
- 女性管理職候補の育成

IT / システム

- 買取から販売までを一気通貫する内製の基幹システム
- 正確かつ迅速な査定を実現するシステム
- 個品単位の在庫管理システム
- 堅牢な顧客データ管理システム

運営ノウハウ

- レンタル・販売・買取等、複数業務を運営管理するノウハウ
- 店舗単位の商材調達・販売
- 多店舗展開を実現するローコストオペレーション
- 高い直営店割合 93.7%

※ 2025年5月末時点