



平成30年7月2日

各 位

会 社 名 大黒屋ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 小川 浩平  
(コード番号 6993 東証第2部)  
問合せ先 財務経理部長 大村 正文  
(TEL. 03-6451-4300)

### 「中期事業計画（2018年度-2020年度）」の策定に関するお知らせ

当社グループは、長期ビジョンとして「ブランド品リユース市場の世界ナンバー1」を掲げ、日本で培った経験とノウハウをもとに世界へ向かって発信し、2025年までにブランド品リユース市場の世界ナンバー1企業となることを目指します。

今般、企業環境の変化に対応し、事業成長ひいては、株主利益最大化の実現に向け「中期事業計画（2018年度-2020年度）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

#### 1. 中期事業計画（2018年度-2020年度）の概要

##### (1) 当社グループの中長期事業方針

当社グループは、質屋業と中古ブランド品買取・販売業を兼ね備えたリーディングカンパニーとして、次の3つのテーマを設定いたしました。

これらテーマに基づく、具体的な取り組みにより、2021年3月期までに売上高を483億円、EBITDAを75億円に伸張させること目標といたします。

##### ① 店舗事業の更なる拡大

国内外での積極的な出店（2019年3月期は川崎に出店が決定）

店舗での商品買取の強化

##### ② EC売上の増加

当社グループのラックスワイズ株式会社が開発を進めているECサイトの運用を日本でローンチし、中国、アメリカ及び欧州圏で急速展開させる。

##### ③ 中古ブランド販売システムを用いた新事業の開始

大黒屋グループで開発しているシステムを他企業にも配布し、相互に価値を高めて行く

##### (2) 当社グループ成長のための具体的取組み

##### ①国内戦略

・ 出店による拡大

店舗展開の順番（首都圏に平行して全国の主要地域に出店）

・ 更なるインバウンド向け売上の拡大

2020年東京オリンピックに向けて更なる訪日客の増加

・ 粗利益率の改善

市場仕入から店舗及びネット仕入へのシフト等によるマージン改善

## ②国外戦略

- ・英国事業の更なる拡大  
大黒屋モデルの中古ブランド品販売事業の拡大  
SFLの既存事業である海外送金事業と外国為替関係事業の強化  
リファイナンスによる金利負担の軽減  
2021年3月期に英国事業のEBITDA 7.8百万ポンドを目指す
- ・中国合弁事業（中古ブランド品の質事業及び買取販売事業）の更なる拡大  
大都市への出店による拡大  
e-コマース事業の拡大  
2021年3月期までに、売上高98億円を目指す。
- ・米国及び欧州でのe-コマース事業及び店舗事業  
e-コマース事業を展開及び拡大  
大黒屋モデルの中古ブランド品販売を行う店舗事業を開始

## 2. 目標とする経営指標

上述のとおり、収益指標として、2021年3月期までに売上高を483億円、EBITDAを75億円に伸張させること目標といたします。

## 3. 参考資料 別冊 「中期事業計画（2018年度-2020年度）」

(注) 本資料は将来予測に関する記述を含んでおります。また、公知の事実以外の記載については、当社の考え及び期待など意見・予測が含まれます。

事実以外の記述は、現在の計画、予測及び予見などに基づいて作成されております。将来の予測の記述は、それらが作成された日付時点におけるものであり、それらのいずれに関しても、当社は、その後新たに入手可能な情報又は将来事象を考慮して更新すべき義務を負うものではありません。

将来予測の記述には、それに付随したリスク及び不確実性が含まれます。したがって、様々な重大な要因によって、実際は、将来予測の記載とは異なる結果又は結末が生じる可能性があります。

以 上

---

# 中期事業計画（2018年度-2020年度）

平成30年7月

代表取締役社長 小川 浩平



**大黒屋ホールディングス株式会社**

（東証 2 部 証券コード6993）

Copyright © 2018 Daikokuya Holdings Co., Ltd. All Rights Reserved.

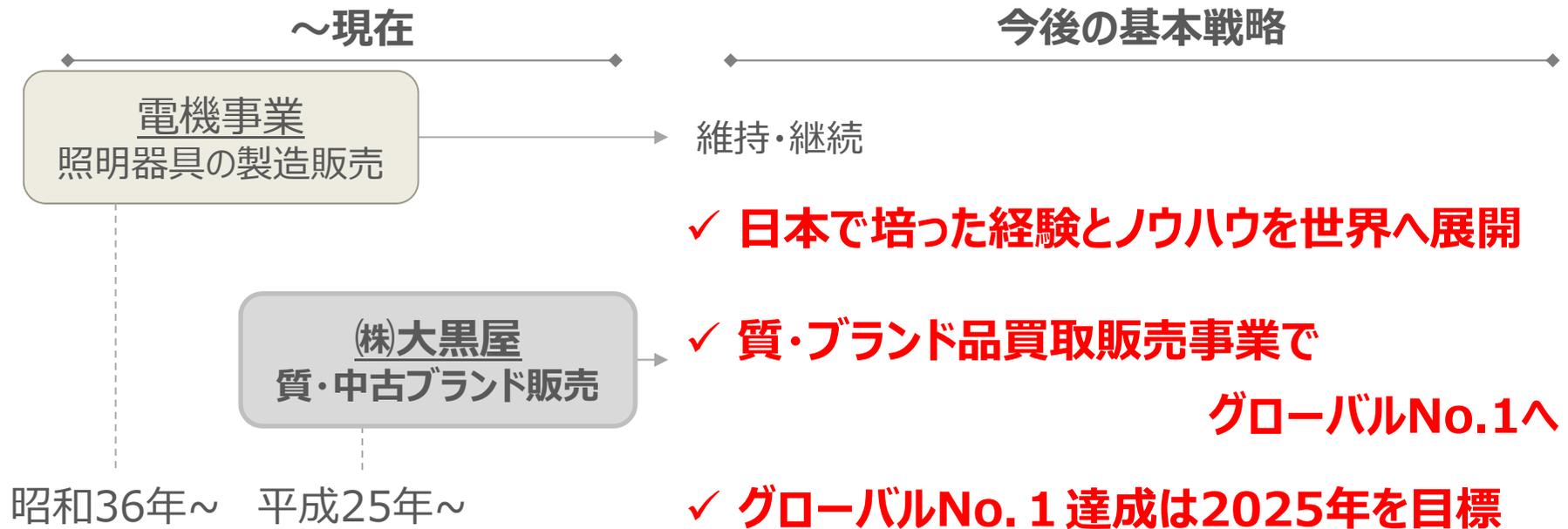
# 目次

---

1. 基本方針
2. 当社グループ、この2年間の主なトピック
3. 大黒屋について
  1. 大黒屋グループの構成（現在）
  2. 大黒屋グループの構成（今後）
  3. 大黒屋の強み
4. 当事業年度の見通し
  1. 30年3月期の実績
  2. 今後の予測
  3. 新会社概要
5. 中期経営計画
  1. 具体的施策内容及び実施時期
  2. 売上高
  3. EBITDA
  4. 売上高の推移予測
6. 日本、英国、中国の今後の見通し
  1. 今期及びこれまでと今後
  2. 中国における市場規模と今後の見通し
7. 新IT事業会社の概要
  1. 体制
  2. 大黒屋HDグループの持つ強み
  3. システム開発
8. 中国でのファイナンス事業の開始
  1. 中国市場
  2. 当社グループの中国ファイナンス事業
9. まとめ

## 01. 基本方針

当社は今後の中長期ビジョンとして2025年を目標に  
質・ブランド品販売事業でグローバルNo.1を目指します！



### 中期事業計画

▶ 2021年3月期までに売上高483億円を目標

当社創業時の電機事業に関しては創業以来の継続的取引関係のある顧客を有していることもあり  
既存顧客への販売及び収益が一定程度確保できる限り、電機事業は継続する方針

## 02. 当社グループ、この2年間の主なトピック

---

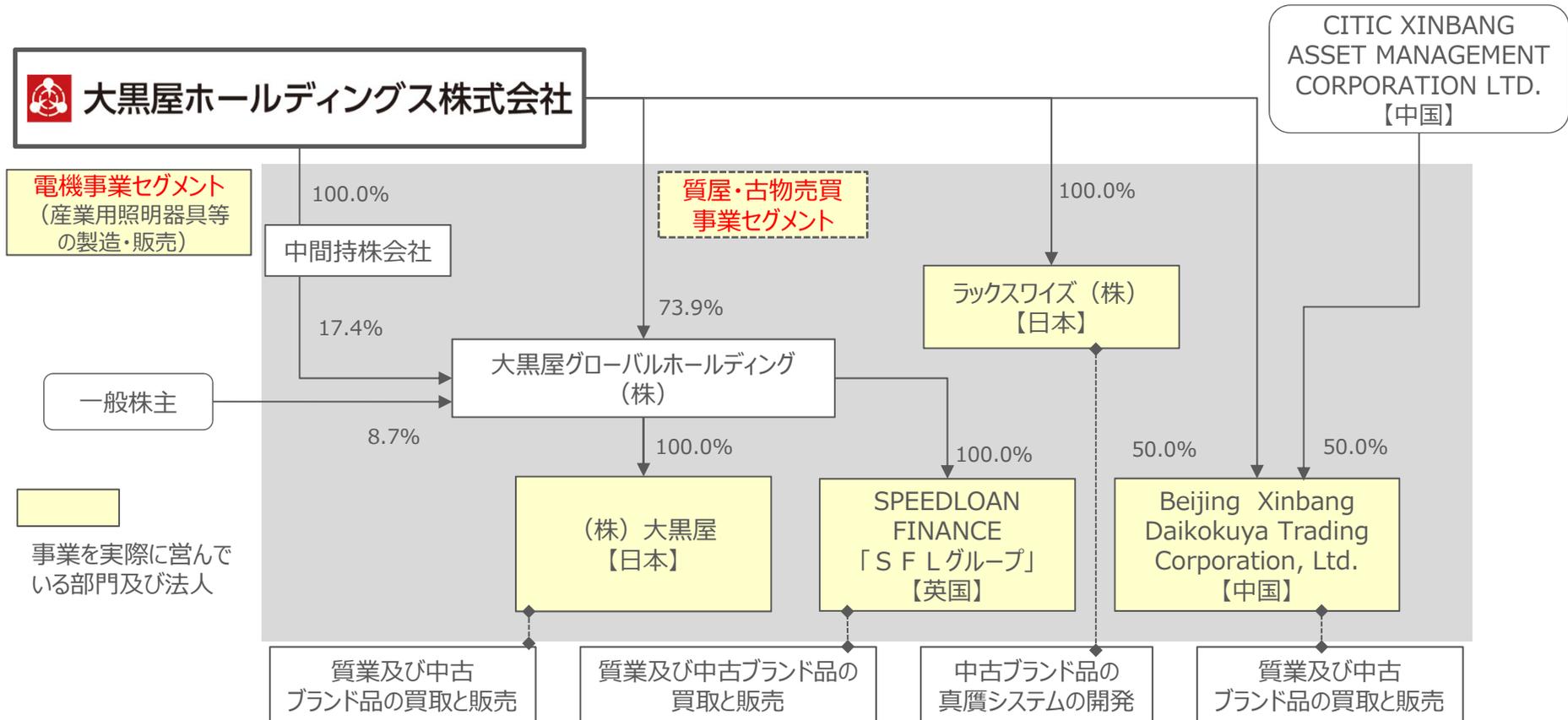
### 着実な出店とパートナーとの関係強化により、国内だけでなく、グローバルに事業を拡大しています

- ✓ H28年6月 : 大黒屋 町田店オープン
- ✓ H28年7月 : SFL ニューボンドストリート店オープン  
⇒ヨーロッパ(イギリス)での大黒屋モデルの展開
- ✓ H28年8月 : C I T I Cとの合併会社 (信黒屋) 設立
- ✓ H28年9月 : 大黒屋 福岡天神本館オープン
- ✓ H28年11月 : eコマース事業の大黒屋への統合
- ✓ H28年12月 : 北京に合併会社 (信黒屋) 第1号店オープン  
⇒中国市場での事業スタート
- ✓ H29年5月 : 中国 C I T I Cとの資本業務提携関係強化に向けた「覚書」締結  
⇒グローバル展開に向け C I T I C と関係を更に強化へ
- ✓ H29年6月 : ブランドオフとの資本業務提携に向けた「覚書」締結
- ✓ H29年8月 : 大黒屋博多店及び池袋西口店オープン
- ✓ H29年8月 : 信黒屋瀋陽店出店(中国)
- ✓ H29年11月 : 大黒屋銀座中央通り店出店
- ✓ H29年12月 : 信黒屋上海1号店出店(中国)
- ✓ H30年1月 : 信黒屋青島1号店出店 (中国)

### 03. 大黒屋について

#### 01. 大黒屋グループの構成（現在）

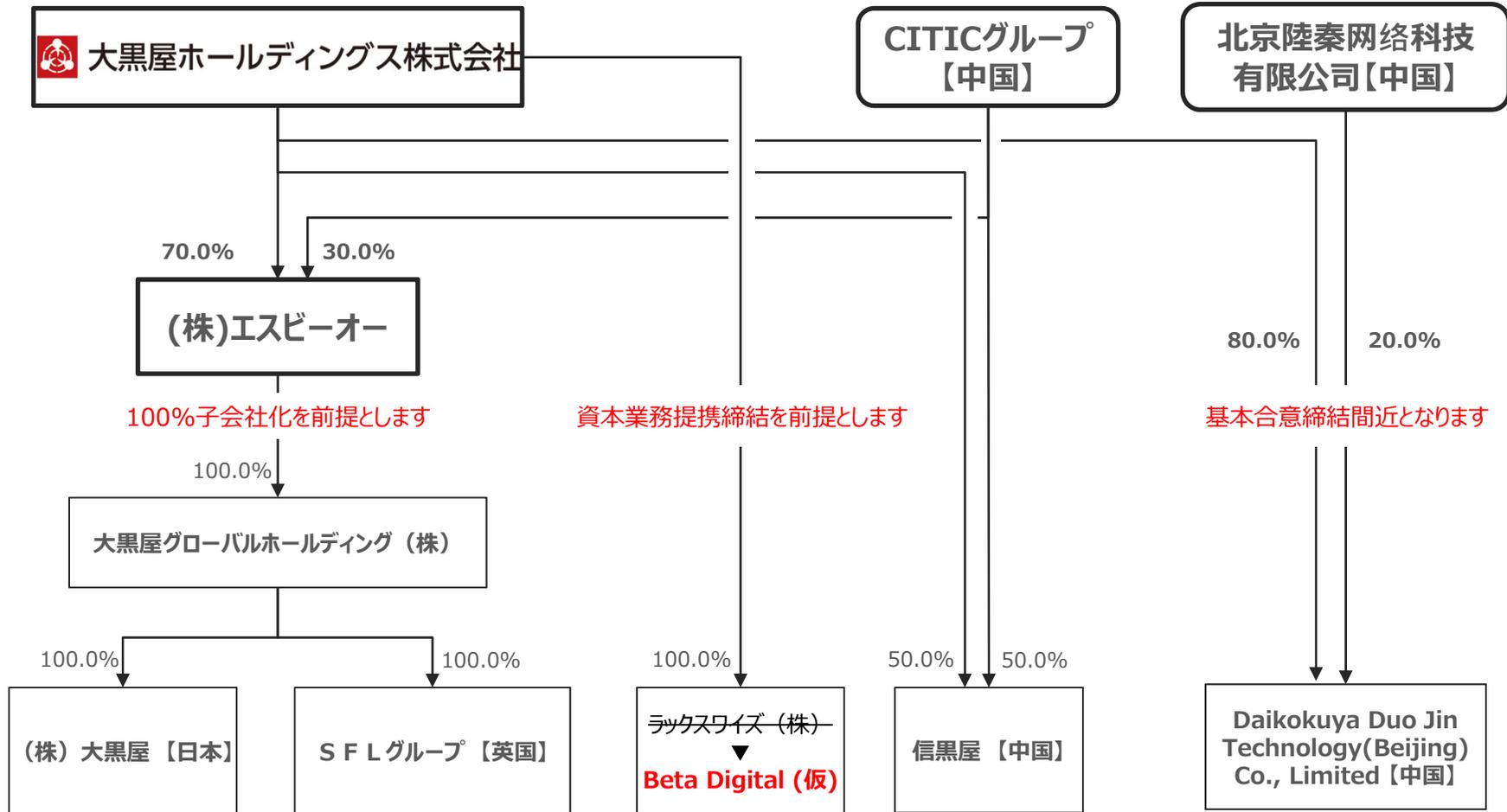
**(株)大黒屋を子会社化して以降、質屋・古物 売買取業が  
売上及び利益においても当社グループの中核事業となっています**



(注) 北京信邦大黒屋商貿有限公司は、当社とCITIC XINBANG ASSET MANAGEMENT CORPORATION LTD. (中国) が各50%出資する合併会社です

03. 大黒屋について  
02. 大黒屋グループの構成（今後）

ラックスワイズ社をBeta Digital社へ社名変更し、CITIC及び資本業務提携を経て、当社グループの体制は再構築される見込みです



(注) (株)エスピーオーが100%保有し、大黒屋グローバルホールディングを保有する中間持株会社（オリオン・キャピタル・マネジメント）は省略しています

## 03. 大黒屋について

### 03. 大黒屋の強み

過去の豊富な実績・経験の組織的な蓄積により、買取に重要な「目利き力」、「値付力」、「鑑定力」に強みを有しています



幅広い目利き力

質屋業を出発点とする大黒屋の鑑定人は  
各種ブランド品からジュエリーまで一人で多品種の  
目利きが可能

- 鑑定人数： 質屋業として日本最大数
- 平均鑑定歴： 8年
- 一鑑定人あたりの年間鑑定品数： 約3,000点



納得の値付力

市場の動向を常に把握し、多品種ある商品の  
納得の時価をお客様に提示

- 中古品市場における圧倒的プレゼンス
- 中古品市場への参加件数： 300件/年



信頼の鑑定力

多種多様なブランド品の真贋鑑定を  
一人の鑑定人がワンストップで行うことが可能

- 平均鑑定所要時間： 約1~3分（ブランド品・貴金属）
- 正規ブランド品100%保証
- 鑑定への信頼から外国人のお客様が大挙ご来店

## 04. 当事業年度の見通し

### 01. 30年3月期の実績

企業間取引の減少により粗利益額が上昇したことにより営業利益は拡大しておりますが、リファイナンスやリストラクチャリング対応により、経常利益は10百万ほどにとどまりました

実績 平成30年3月期の連結業績（平成29年4月1日～平成30年3月31日）

(1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
30年3月期	20,452	△0.5	699	41.6	10	—	△790	—
29年3月期	20,556	1.9	493	△71.9	△180	—	△287	—

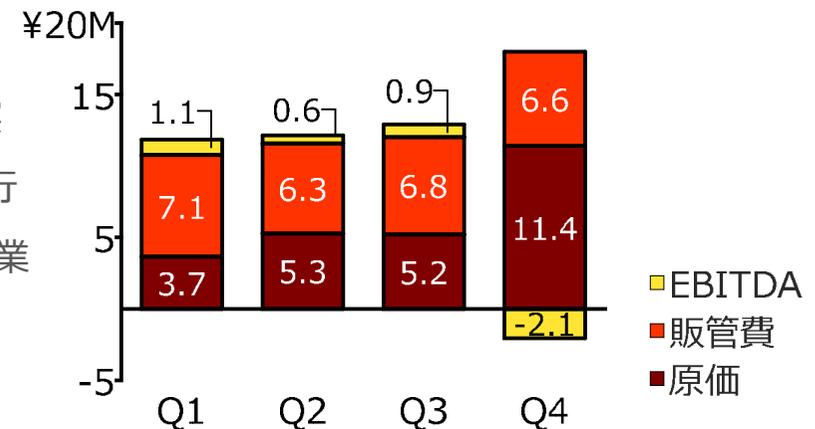
(注) 包括利益 30年3月期 △533百万円 (—%) 29年3月期 △758百万円 (—%)

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
30年3月期	14,879	5,021	28.3	40.59
29年3月期	12,967	4,754	27.6	41.12

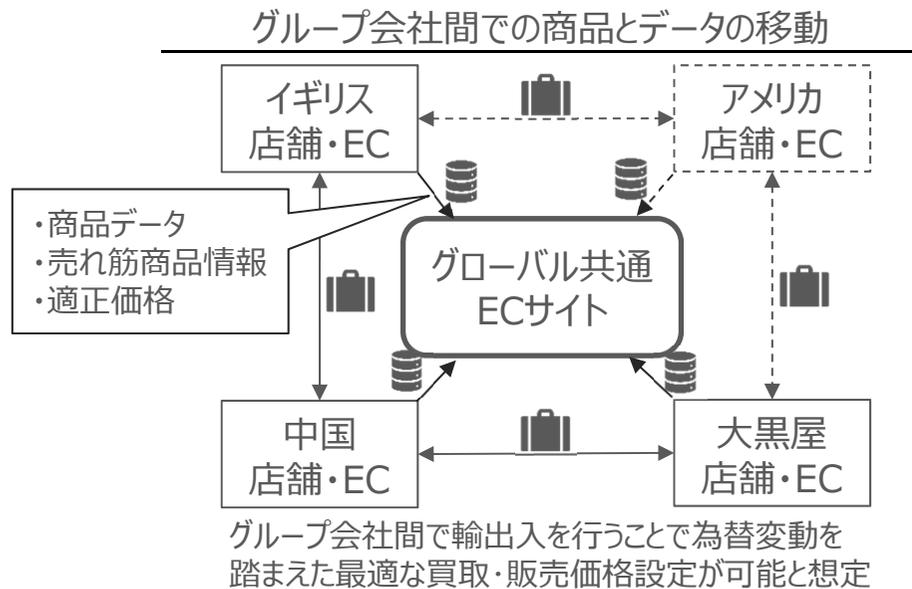
□ 30年3月期業績変動要因(英国)

- ✓ 第4四半期に英国でリファイナンスのための資金確保を実施していたため、在庫処分によって返済用資金の確保を行いました。その結果、商品を薄利で販売したことにより、営業損失となっております。なお、リファイナンスは完了していません

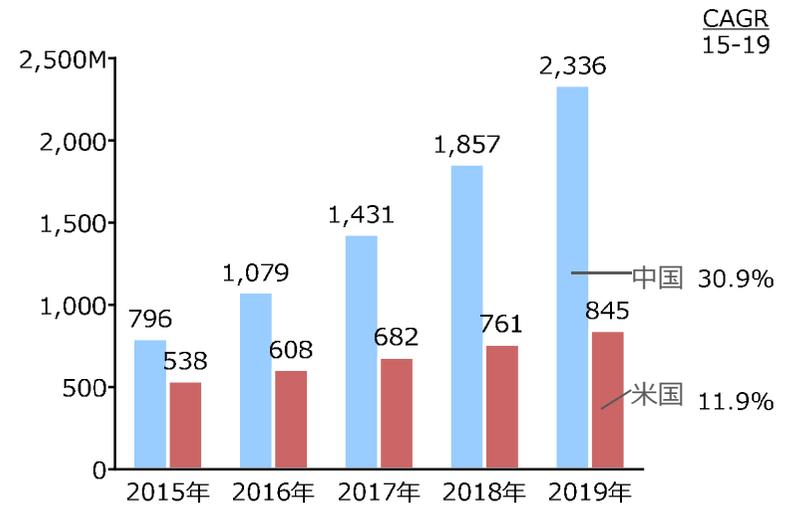


04. 当事業年度の見通し  
02. 今後の予測

**ECサイトをグローバルに展開し、売上の増加につなげます。外資規制の厳しい中国にも既に進出しており、世界各国で営業体制を築いているため、為替に左右されずグローバルでの買取・販売の価格及び量の最適化を実現できます**



中国及びアメリカの消費者向け  
越境EC市場規模ポテンシャル



	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
第2四半期 (予測)	10,437	127	△25	△255
連結累計期間通期	23,406	906	647	22

出所：「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」調査結果要旨(6頁)

## 04. 当事業年度の見通し

### 03. 新会社概要

新会社ではITに特化した事業（1.CtoC事業 2.ECプラットフォーム事業 3.システム及びキュレーションデータ提供事業）を行うことで大黒屋HDの規模拡大及び中古ブランド品グローバルNo.1となることを目指します

大黒屋HDの  
規模拡大

&

中古ブランド品  
グローバルNo.1

#### 1. CtoC事業

- 簡易性と安心感が高いモデルを構築することで顧客の中古ブランド品のCtoC利用需要を満たします

#### 2. ECプラットフォーム事業

- 中古ブランド品販売サイト構築し、他企業も適切な商品区分を自動入力で商品を登録できるようにします。登録情報をキュレーションし、消費者個々人の好みに合った商品を提案します

2年目以降にリリース

#### 3. システム及びキュレーションデータ提供事業

- AI真贋や査定サポートのシステムを提供
- 各事業で集積したデータを利用

大黒屋の強みをシステム化することで可能となります

真贋、査定、適正な値付け、売れ筋商品の把握の力  
販売価格の透明性、買い取り最高値、販売最安値を提示する能力

## 05. 中期経営計画

### 01. 具体的施策内容及び実施時期

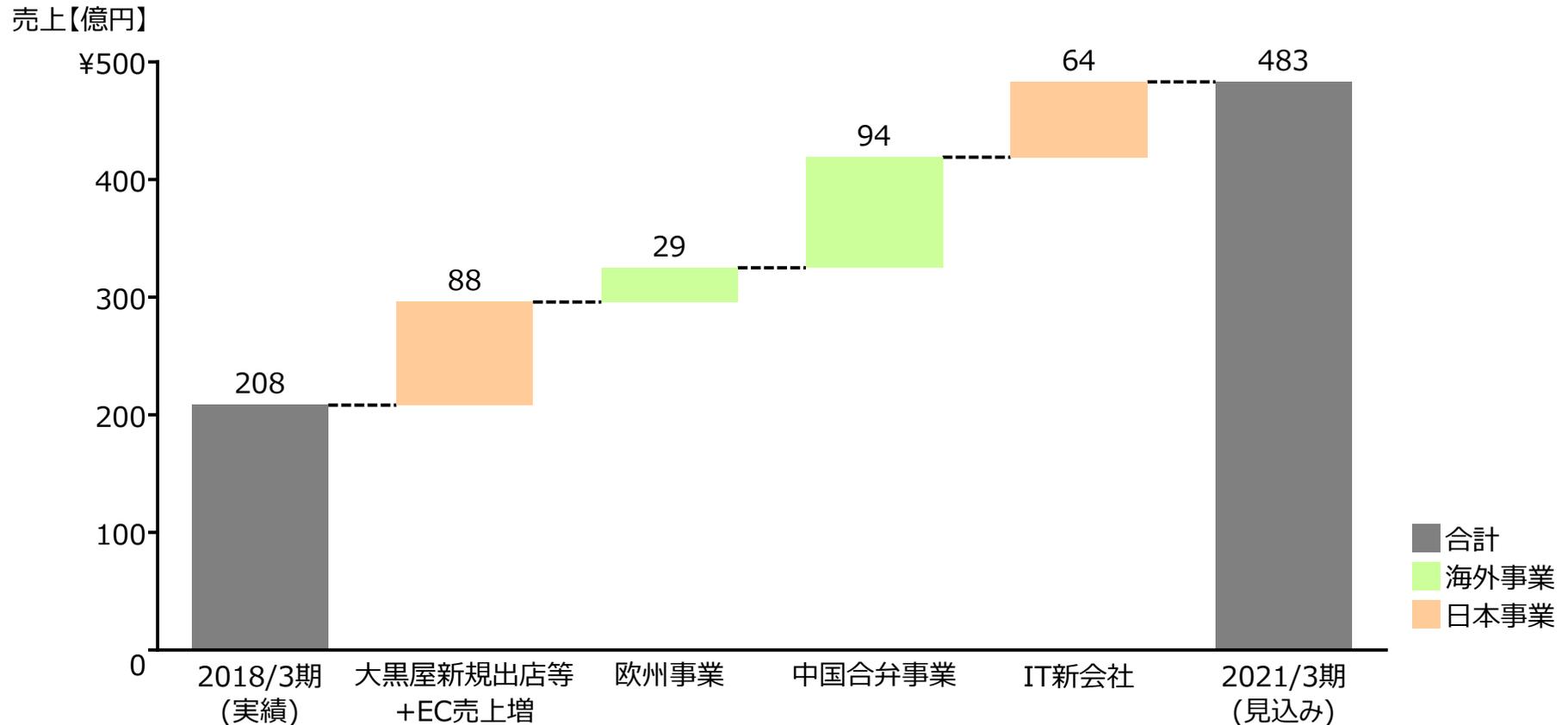
**「店舗事業の更なる拡大」、「EC売上の増加」、「中古ブランド販売システムを用いた新事業の開始」これらに基づく具体的な取り組みにより、売上高及びEBITDAの伸張を目指します**

		2019/3期	2020/3期	2021/3期	
大黒屋	首都圏に平行して全国の主要地域に出店	■			施策時期
	市場仕入から店舗及びネット仕入へのシフト	■			
	米国で大黒屋モデルの中古ブランド品販売事業を開始		■		
	米国及び欧州でe-コマース事業を展開及び拡大		■		
欧州事業	海外送金事業と外国為替関係事業の強化	■			
	欧州での大黒屋モデルの中古ブランド品販売事業の拡大		■		
中国合併	大都市への出店による拡大	■			
	e-コマース事業の拡大	■			
IT新事業	国内外でCtoC事業を展開及び拡大	■			
	国内外でEC Platform事業を展開及び拡大	■			
	システム及びキュレーションデータ提供事業を展開及び拡大		■		

## 05. 中期経営計画

### 02. 売上高

既存分野の成長のほか買収及び北米進出、IT新会社の売上により  
21年3月期で483億の売上高を計画しています（具体的な売上高はP 14）

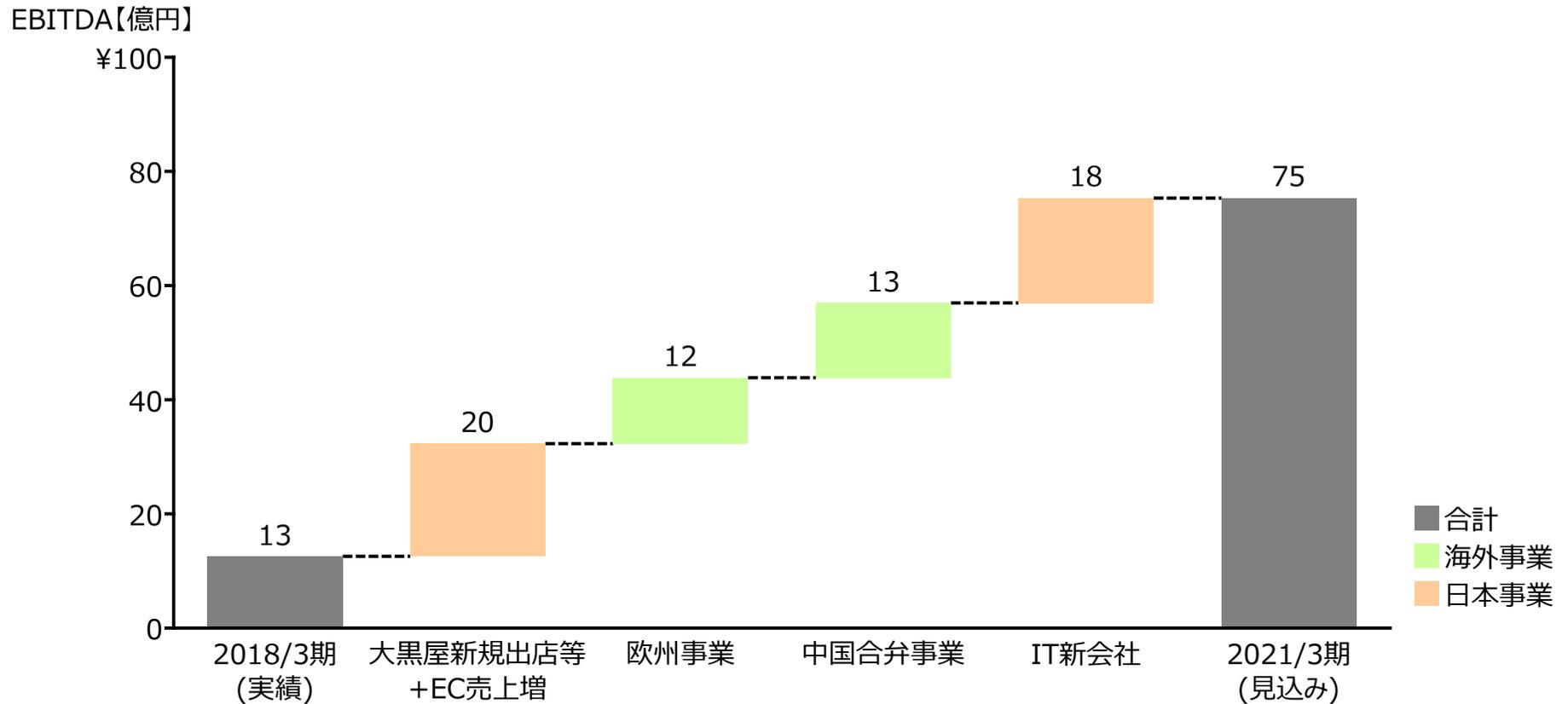


(注1)中国合併は50%出資の持分法適用会社のため、当社連結決算上は売上高には含まれませんが、参考数値として上記の数値に含めております。したがって、連結決算数値とは一致いたしません。

(注2)中国金融事業については事業計画を精査中の段階であり、数値の算定には至っていないため、売上高には含めておりません

05. 中期経営計画  
03. EBITDA

21年3月期でEBITDA75億円、前期の約6倍に拡大成長することを計画しています

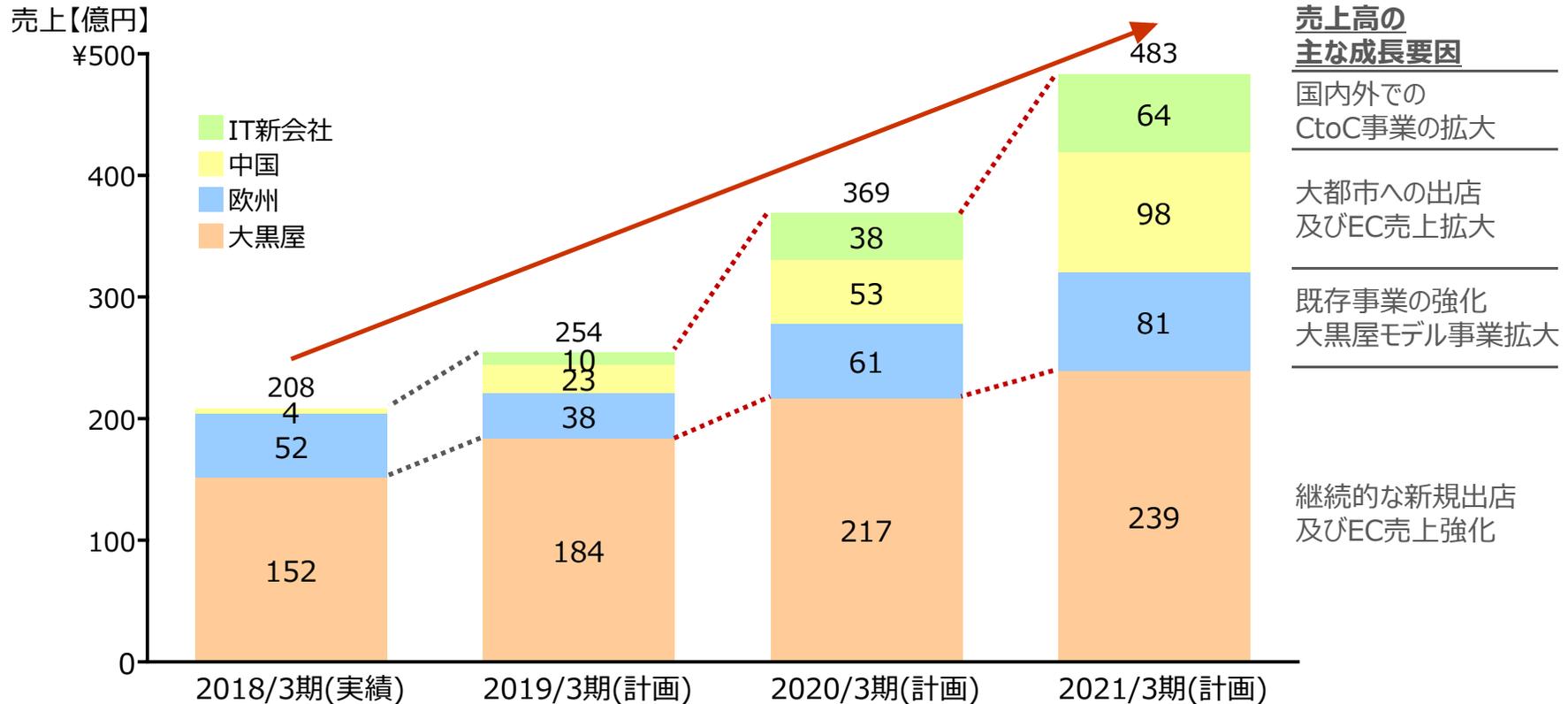


(注1)中国合併は50%出資の持分法適用会社のため、当社連結決算上はEBITDAには含まれませんが、参考数値として上記の数値に含めております  
(注2)中国金融事業については事業計画を精査中の段階であり、数値の算定には至っていないため、EBITDAには含めておりません

## 05. 中期経営計画

### 04. 売上高の推移予測

21年3月期において、売上高を前期の2.3倍（483億円）にするよう各部門の売上を伸ばしていきます。特に、20～21年3月期にかけてIT・中国・欧州事業を急速に拡大成長させることで、当社グループの売上を伸ばしていきます



#### 売上高の 主な成長要因

国内外での  
CtoC事業の拡大

大都市への出店  
及びEC売上拡大

既存事業の強化  
大黒屋モデル事業拡大

継続的な新規出店  
及びEC売上強化

(注1)中国合併は50%出資の持分法適用会社のため、当社連結決算上は売上高には含まれませんが、参考数値として上記の数値に含めております。したがって、連結決算数値とは一致いたしません。

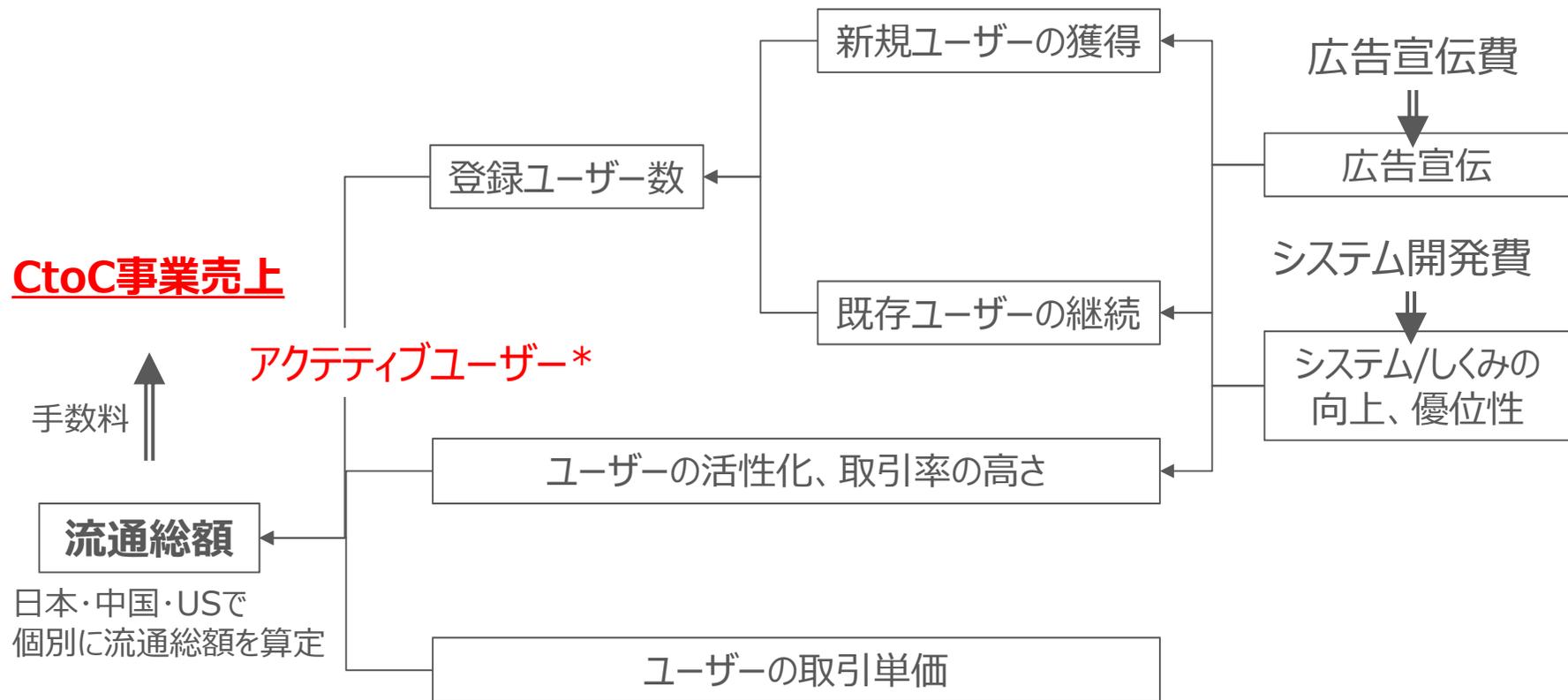
(注2) IT新会社のCtoC事業の収支計画の算定方法は次ページをご参照ください。

(注3)中国金融事業については事業計画を精査中の段階であり、数値の算定には至っていないため、売上高には含めておりません

## 05. 中期経営計画

参考：CtoC事業の収支計画算定の考え方

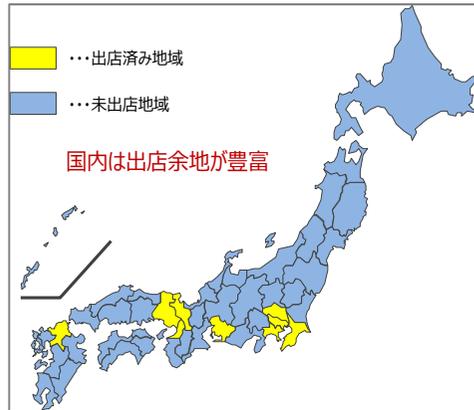
IT新会社のCtoC事業は日本・中国・アメリカで順次ローンチすることを想定しております。収支計画は、継続的に広告宣伝を行い、アクティブユーザーを増やす方針の下、算出しており、21年3月期で48億円のCtoC事業売上を計画しています



(注1)アクティブユーザーはある期間内に1回以上のサービス利用があったユーザー。月間のアクティブユーザーを月ごとに算定して収支計画を算定しています。

06. 日本、英国、中国の今後の見通し  
01. 今期及びこれまでと今後

各国で堅実な出店計画のもと、着実に店舗数を増やしていきます



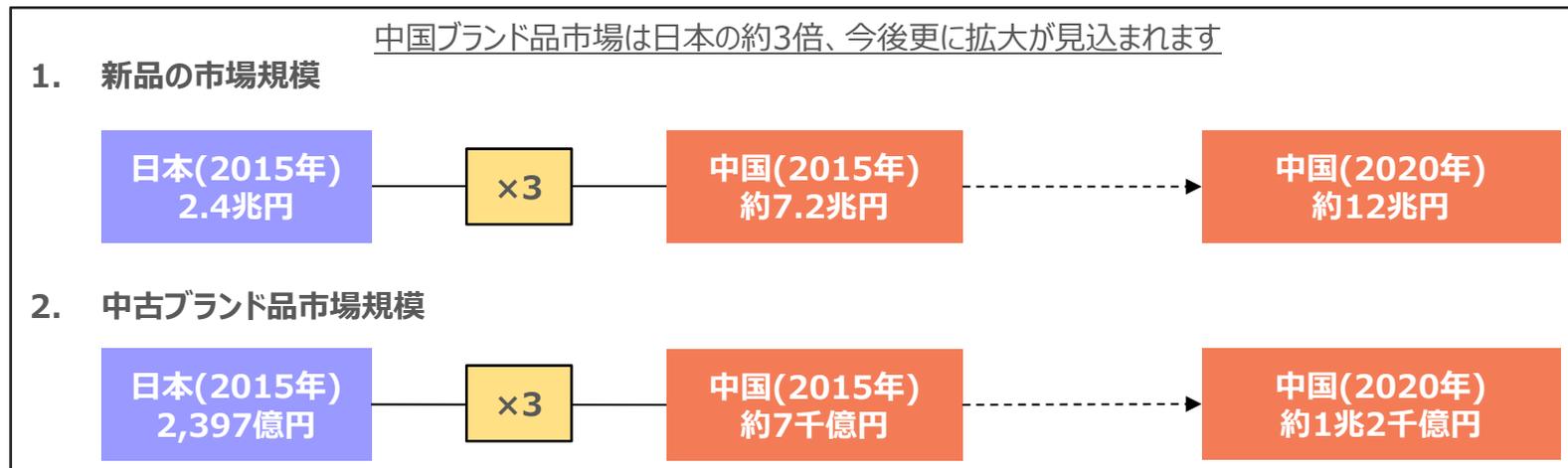
今後	継続的な新規出店 EC売上増	大黒屋モデル店舗の 追加出店！ FX事業の更なる売上増	継続的な新規出店 EC売上増
今期 これまで	博多店出店！ 池袋西口店出店！ 銀座中央通り店出店！ <b>国内25店舗に！</b>	リファイナンスに向けて 資金確保を実施 FX事業の売上増	CITICとの資本業務提携強化に 向けた「覚書」締結！ 信黒屋 瀋陽店出店！ 信黒屋 上海店出店！ 信黒屋 青島店出店！ <b>信黒屋4店舗に！</b>
21年3月期 までに	新規出店数：12店舗 EC売上：25億円増	新規出店数：4店舗	新規出店数：20店舗 EC売上：26億円増

06. 日本、英国、中国の今後の見通し  
02. 中国における市場規模と今後の見通し

**中国での中古ブランド品市場の規模は日本の3～4倍が想定され、  
今後もECや通信の普及により更に拡大していく見込みです**

中国市場

- ✓ 中国のリユース市場は、購買力向上、電子商取引（EC）や通信機器の普及拡大もあり、市場は急速に成長し拡大しています
- ✓ 中国人消費者（主に中間層）は世界高級品消費者の34%を占めるといわれ、2015年の世界市場規模（2,530億ユーロ）から推定し、世界で約10兆円を消費しています
- ✓ 日本国内の2015年新品（時計、バック、ジュエリー等）の市場規模は2.3兆円で、ブランド品のリユース市場規模は2.4千億円です。リユース率は約10%です
- ✓ 中国ブランド品市場は日本の3～4倍の規模が想定され、リユース率から想定すると、現状7千～9千億円の規模。今後更に拡大が見込まれます

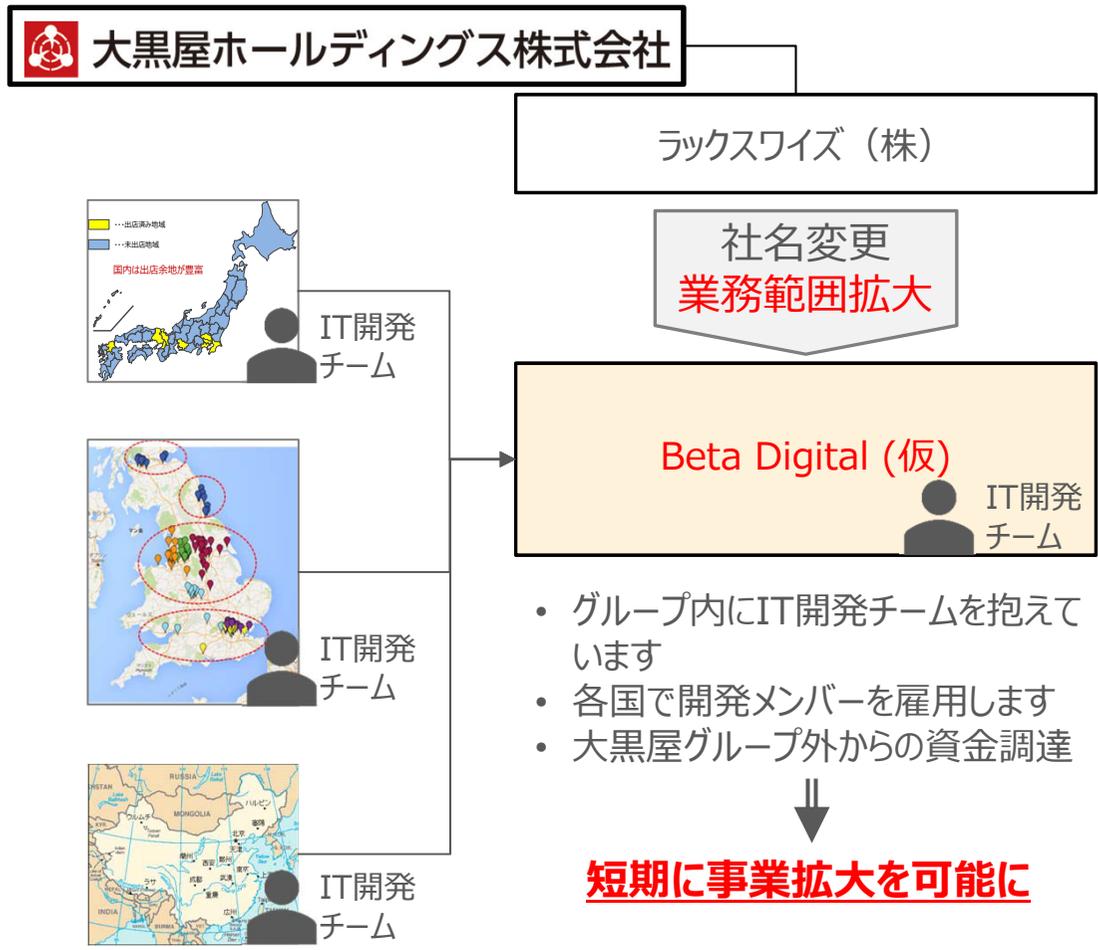


(注) 中古市場データブック2017、Sankei Biz、Bain & Companyの資料を参考とし作成しています

## 07. 新IT事業会社の概要

### 01. 体制

各国でのIT開発チームを新会社に取り込み、別途ファンディングも得ることで人材と資金を獲得し短期で事業拡大を図ります



新会社 CEO

Yoela Palkin



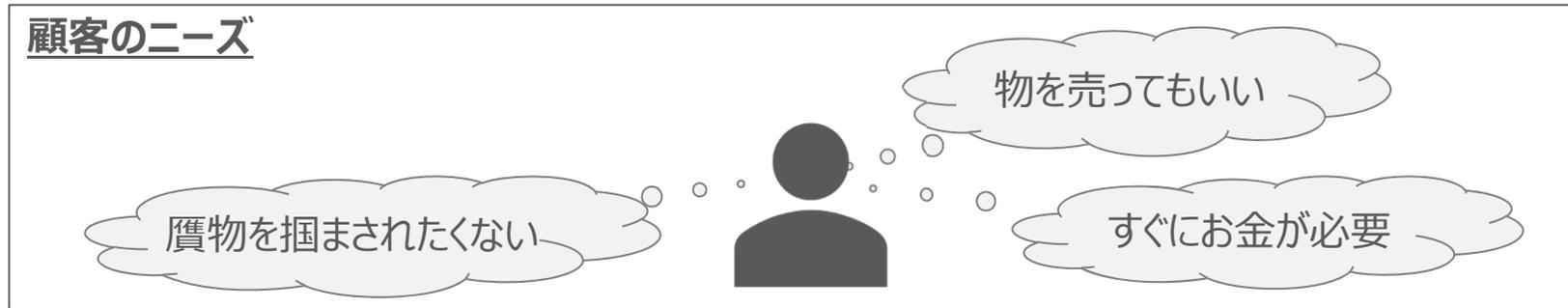
#### Track Record

- ▶ 世界中各地のITチームを率いおり、2度のエグジット経験があります
- ▶ Marcys.comやBaskitのECシステムと購買分析のプロジェクトにも携わっています
- ▶ これまでもアウトソース先として大黒屋HDのシステムを構築しました
- ▶ UC Berkeleyを飛び級で卒業しました

## 07. 新IT事業会社の概要

### 02. 大黒屋HDグループの持つ強み

中古ブランド品のニーズに対応するには即時性、適正な価格を掲示できる買取力、品質を担保し販売する力が求められますが、それらは大黒屋がこれまで培ってきたものです。その強みを生かして事業を行ってまいります



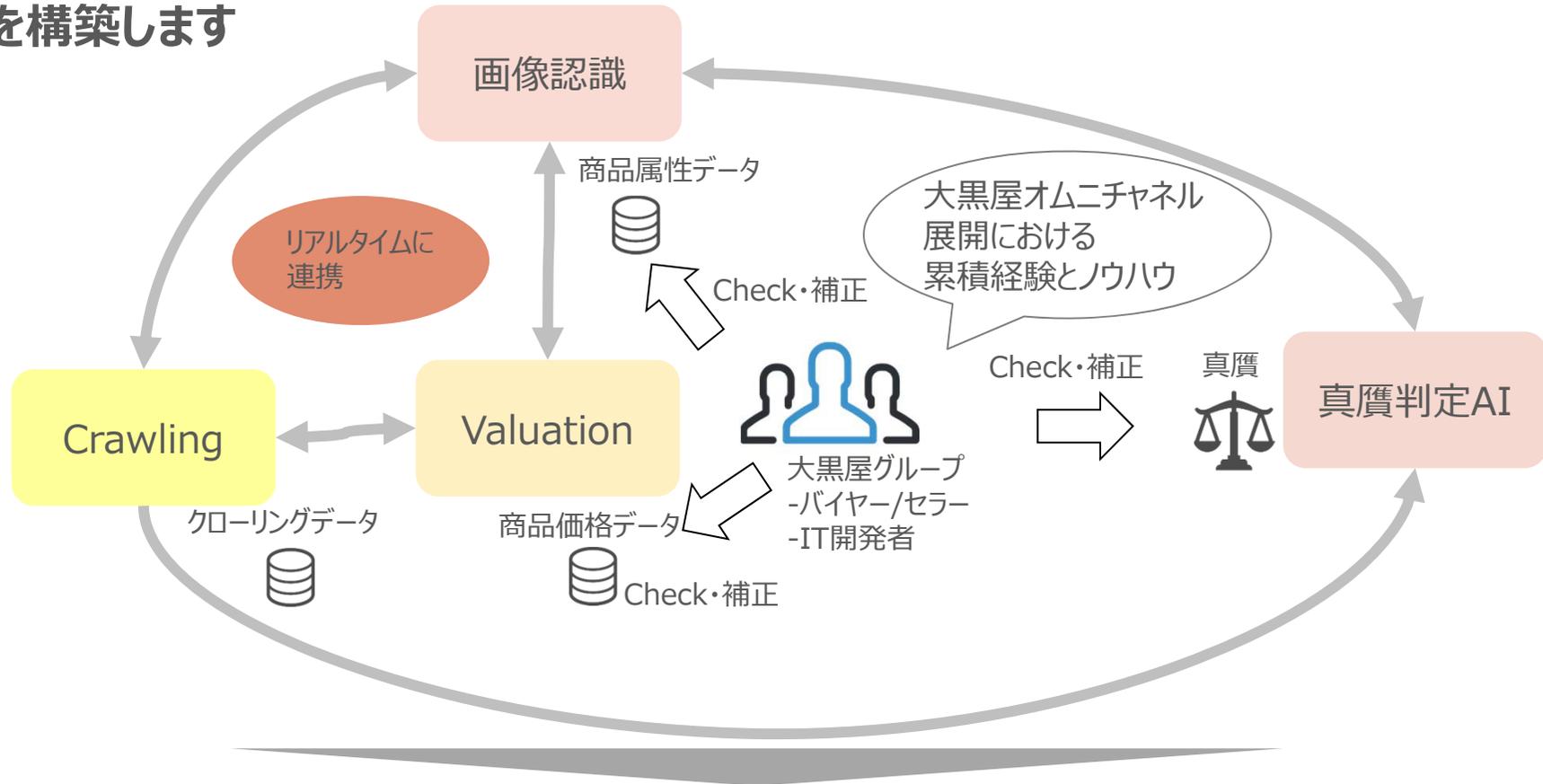
ニーズへの対応に  
必要な要素

大黒屋の持つ強み

必要な要素	大黒屋の持つ強み			
即時性	Chatbotと画像認識 顧客が思い立ったとその場で取引できます	質屋実績と信用リスクノウハウ 顧客の信用度を測るノウハウで悪質な顧客を避けることができます  信用度の高い顧客に対しては買取金額の上限アップなどの対応も可能です	リアルタイム価格情報収集 リアルタイムでのクロール技術を有しており、常に最新の取引金額を用いた価格掲示ができます	AI真贋鑑定 大黒屋が開発したAI真贋鑑定システムを用いることで、即時性を損なわずに、中古品につきまとう贋物のリスクを回避することができます
価格適正性				

07. 新IT事業会社の概要  
03. システム開発

各機能を連動させ、これまで培ってきた大黒屋のノウハウと実績を注入するサイクルを繰り返し行うこと継続的なシステム改善を行い、他社に真似出来ないシステムを構築します



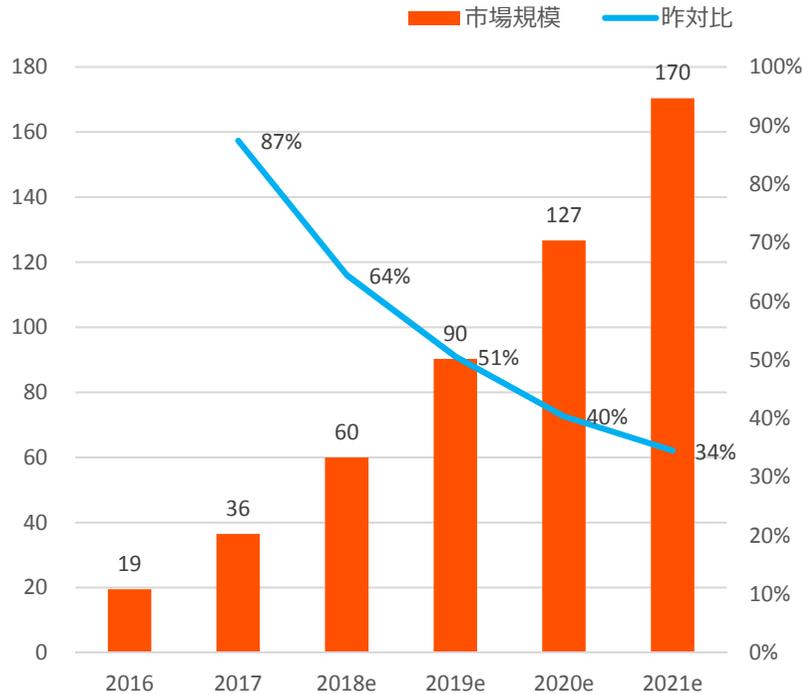
リアルタイムにクローリングデータ入手し、各機能を相互に連携させ、人も用いて各機能の性能を向上させていきます。**同時に価格弾力性の予測と顧客レコメンドの精度も改善させます**

# 08. 中国でのファイナンス事業の開始

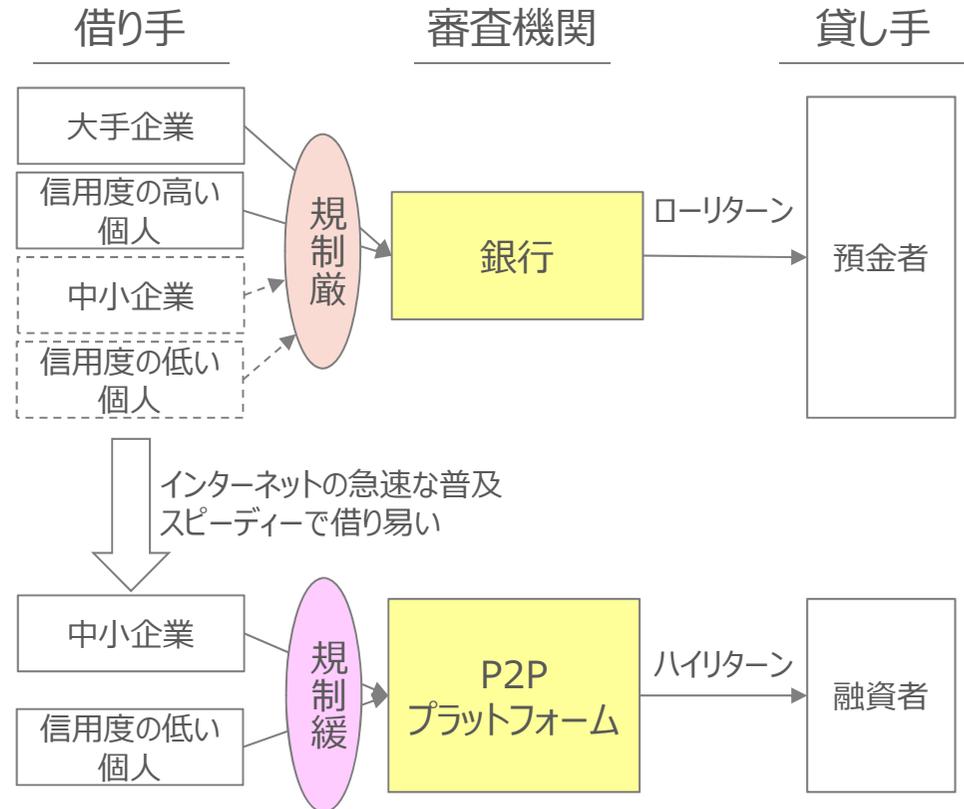
## 01. 中国市場

近年中国では、インターネット人口の急速な拡大(世界最大規模)と銀行の融資への不良債権の増加による慎重化の影響で、P2P市場が急速に成長を遂げています

中国のP2P事業者の取扱高



急成長の背景



出所 : [http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu\\_itf/backnumber/2018/03/201803\\_7.html](http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu_itf/backnumber/2018/03/201803_7.html)

## 08. 中国でのファイナンス事業の開始 02. 当社グループの中国ファイナンス事業

既存の中古品販売事業への波及効果も見込んだ中国ファイナンス事業を中国企業の北京陸秦网络科技有限公司【中国】と共に展開、拡大させていきます

### P2P市場における重要ポイント

- インターネットを用いたスピード感のあるやり取り
- 顧客の信用力の審査

#### 大黒屋のノウハウと強み

CITICとの協業による中国本土での営業実績  
豊富な顧客の購買情報  
質事業の実績

#### 北京陸秦网络科技有限公司【中国】 のノウハウと強み

IT systemを用いた情報の分析と評価

スピーディーな信用力審査を行い、活発に融資を行える  
プラットフォームを提供

大黒屋の知名度の上昇  
購買活動の活発化

データの活用  
によるプラット  
フォームの向上

## 2021年3月期に売上高483億円を計画

### 全体の方向性

- 堅実な出店計画のもと安定的な成長を目指します
- 欧州、北米への進出および今後リセール市場の成長が見込まれます  
香港、台湾などアジア市場において、積極的な事業展開を行っていきます
- 新会社によるネット事業を早期拡大させます

### 小売業

- 既存店改装を年間4～6店ペースで再開
- 国内外で好立地への出店を加速
- コスト効率性を重視した出店計画

### 新IT事業

- CtoC事業のローンチ
- グローバルECプラットフォームの構築
- グローバルマーケティングの促進

### 質屋業

- 中国でファイナンス事業の開始を検討
- 高利率による安定的な収入源の確保
- 消費者において、お金の融通という旧来の「質屋」イメージから、「質屋」=「買取店」という意識が定着

**大黒屋は、流通事業（小売事業）と金融業（質屋事業）の2つの分野に  
ネット事業を掛け合わせ、さらなる収益を創出します**