



令和3年12月3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 東証第二部)  
問合せ先 財務経理部長 堀 内 治 芳  
(TEL. 03-6451-4300)

#### 当社連結子会社における「事業説明資料」作成に関するお知らせ

当社では、本年9月下旬に開催されました「日経 IR フェア 2021」おきまして社長の小川浩平が当社連結子会社である株式会社大黒屋（以下「大黒屋」といいます。）を中心にリモートにてストックホルダー及びステイクホルダーの皆様に事業説明を行いました。説明会を見ていました多くの方々から更に詳細な資料の閲覧を求める声が相次ぎました。

今般、その後の動向を踏まえ大黒屋を中心とした「事業説明資料」を作成いたしましたので、お知らせします。

詳細につきましては、別添添付資料をご参照下さい。

なお、当該資料につきましては、当社ウェブサイト (<http://www.daikokuyajp.com/>) にも掲載しておりますので、併せてご覧ください。

以 上

# 株式会社大黒屋

DXとAIを中心としたブランドリユースグローバルNo.1へ



1. エグゼクティブサマリ
2. 事業環境
  1. 中古ブランド品市場のポテンシャル
  2. 中古ブランド品市場の課題
3. 大黒屋の強み
  1. 大黒屋とは
  2. コアコンピタンス
  3. コアコンピタンスを活かすIT技術
  4. 競争力
  5. ポジショニング
4. 今後の成長戦略
  1. サマリ
  2. 成長ドライバー
    - 1 .Reseller as a Service
    - 2 .中国現地及び越境EC
    - 3 .今後の展望
5. 免責事項

# 1. エグゼクティブサマリ

# 1. エグゼクティブサマリ (1/3)

## 市場環境と大黒屋の強み

### ○事業環境

SDGs志向の高まりの影響で、中古ブランド品市場のポテンシャルは非常に高くなっている。一方、高価格帯商品のEC化、ブランド品メーカーの在庫処分などが主な課題として存在する。

### ○大黒屋の強み

「真贋鑑定力・査定力」「買取・販売の優位性」「KYCノウハウ」をコアコンピタンスに、これを活かす様々なIT技術を開発。きめ細やかなCRMを実現し、競争力の原資に。



ラベリング・システム



アトリビューション・データベース



AIクラスタリング・システム



ダイナミック・プライシング・システム



クレジット・スコアリング・システム



オンオフ統合CRM

#### 富裕層顧客リストを保有

- 年間20万件以上の新規・既存買取顧客及び質預かり顧客の取引。
- その多くは富裕層であり、質預かりによる庶民金融も供与していることから、重要な顧客資産である。

#### 在庫回転期間30日を実現

- 顧客ニーズの的確な把握によって、在庫回転期間30日で買い取り販売を実現している。
- コロナ化に於いても在庫回転期間の強化に努め、売上の急減を抑えた。

#### 広く海外に進出

- 売り上げの50%近くを海外で売り上げている。
- 特に、ブランド品の購買が伸びてきている中国でのブランド認知度高。
- 中国で元アリババの高級品部門長を雇い積極的に展開している。

#### 中古品売買機能の提供

- 中古品の在庫管理ノウハウや、価格管理ノウハウを、中古品の取り扱いに参入しようとするメーカーやプラットフォームに提供することが可能。

# 1. エグゼクティブサマリ (2/3)

## 4つの成長ドライバー

大黒屋のコア・コンピタンスに、CRM・AIを用いたIT技術・グローバル化の取り組みを掛け合わせる戦略を大きな傘に、新規事業を含む4つの成長のドライバーを強化し、加速度的な成長を実現させていく。



### 大黒屋の新たな成長の鍵を握るチャレンジ=4つの成長ドライバー

#### Reseller as a Service

CtoCプラットフォーム・ブランド品メーカーへの、中古品売買サービスの提供

#### 中国現地及び越境EC

訪日顧客も多い中国での中古ブランド品需要拡大、及び、大黒屋ブランドの強化

#### バッグ・時計等のシェアリング

クレジットスコアリングを活用することで、定額課金型シェアリング事業を開始

#### オンラインオークション

ダイナミックプライシングを活用することで、オンラインオークション事業を開始

修正後EBITDAは約31%のCAGRで成長し、2026年3月期は5,026百万円を見込む

# 1. エグゼクティブサマリ (3/3)

## 今後の方向性

### 現在の状況

日本最大規模の  
中古ブランド品取扱業者

日本最大の質屋

在庫回転期間30日維持

コロナ前の売上  
インバウンド比率4割強

### 背景にある強み

・真贋鑑定/査定能力  
・中古品市場価格の把握

・買取顧客へのKYCノウハウ  
・贋作リスクを加味した査定

販売店舗及びECによる  
顧客ニーズの的確な把握

グローバル市場(特に中国)  
でのブランド認知の高さ

### 強みを活かす投資方針

・アトリビューションシステム  
・ダイナミックプライシング

・AIクラスタリング  
・クレジットスコアリング  
・定額課金サブスクリプション

・キュレーションマーケティング  
・Reseller as a service

グローバル市場(特に中国)  
でのマーケティング強化

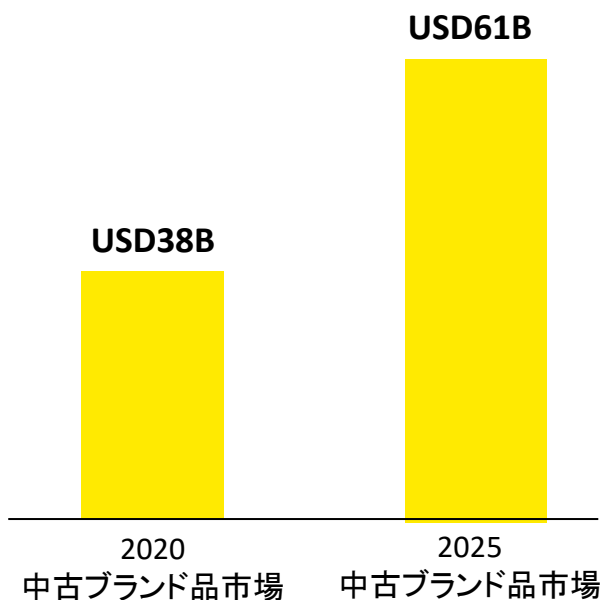
## 2. 事業環境



## 2. 事業環境

### 1. 中古ブランド品市場のポテンシャル

ブランド品市場規模は新品/中古ともに上昇を継続。特に、**中古ブランド品は新品の販売を上回る**と予想されている。その背景には、SDGs志向の高まりによる、ブランド品メーカーの適切な在庫処分の必要性が高まったことや、価格を理由としてZ世代を中心に新品ブランド品需要が低いことなどが挙げられる。



出展: Bain & Company

意見をつなく、日本が変わる。

## BLOGOS

記事 Ayana Nishikawa (西川彩奈) 2020年03月27日 09:36

### 法律で売れ残り品が「廃棄禁止」に ファッション大国フランスのサステナブル改革 1/3

ツイート おすすめ 278 B! 0 Pocket 3

良心的な価格で手に入る流行のTシャツ、ジャケット、ワンピース…。ファストファッション（短いサイクルで大量生産・販売するブランド）は、幅広い層の人にオシャレを楽しむ機会を与えてくれた。

しかし、その代償として環境への負担は大きい。今や、ファッション業界は第2の汚染産業だと言われている。さらに2000年以降、服の生産量は約2倍に増える一方で、私たちが着用する回数は減っているという。

この悪循環を変革すべく、ファッションの都フランスで、循環型経済への移行が進んでいる。

フランス政府は法律で、売れ残りや在庫の廃棄を規制した。また、ファッションブランドやスタートアップも新たなビジネスモデルを打ち出し、サステナブル（持続可能）への意識が高い同国の消費者のニーズに答えている。現地で様子を探った。

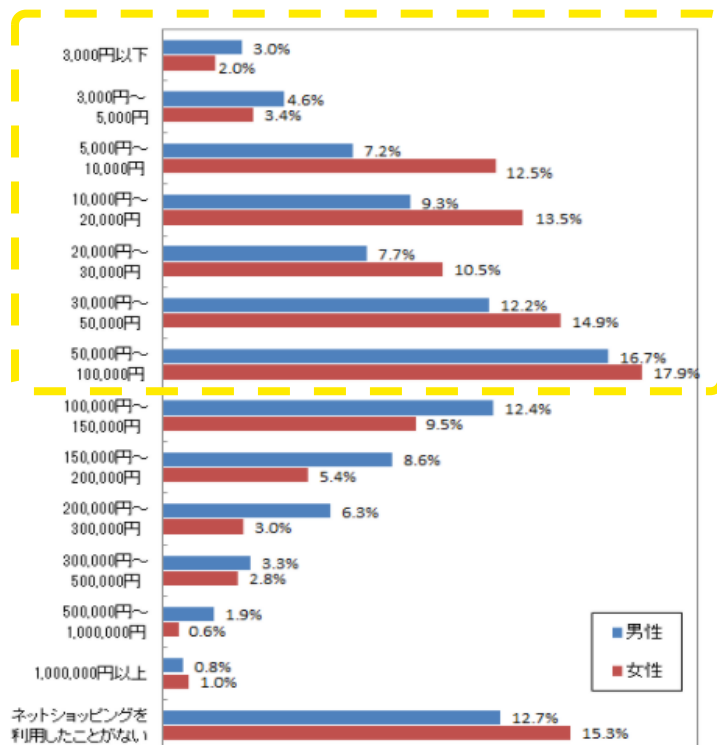
出展: BLOGOS, 西川彩奈 (<https://blogos.com/article/446013/>)

## 2. 事業環境

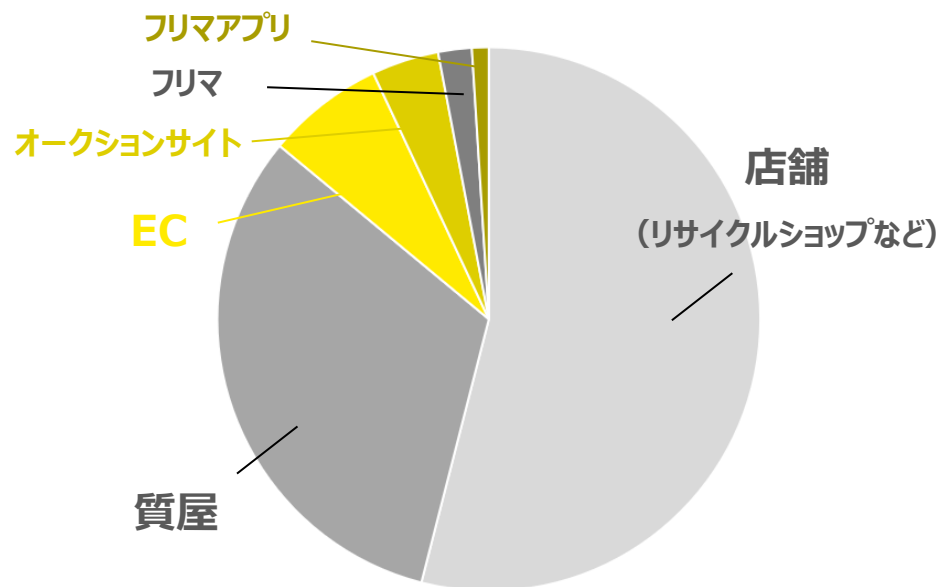
### 2. 中古ブランド品市場の課題

中古ブランド品市場全体のEC化は進んでいるものの、高価格帯のブランド品のEC化は伸び悩んでいる。大きな潜在的成長可能性を持つ中古ブランド品市場の成長の鍵は、高価格帯ブランド品のECでの販路拡大にある。

7割の消費者は10万円以上の商品をネットで購入した経験がない



どこで購入する中古品が一番信用できますか？  
(n=100,2021)



出展：株式会社クロスワン (<https://www.fnn.jp/articles/-/270183>, <https://brand-hands.co.jp/>)

## **3. 大黒屋の強み**

## 2. 大黒屋の強み

### 1. 大黒屋とは

大黒屋は、1947年創業の、高価格帯中古ブランド品(バッグ、時計、宝石・貴金属など)の買取・販売、および質屋営業を行っている企業(チケット大黒屋とは異なる)。全国に24店舗をもち、コロナ前売り上げは年間200億円規模。



### 大黒屋のコアコンピタンスを構成する3つの要素

#### 真贋鑑定力・査定力



70有余年の歴史の中で蓄積・継承されている真贋鑑定力と、  
自社販売によって市場価値を適切に把握し、  
質屋というルーツを活かし幅広く商品価値を提示する査定力。

#### コア・コンピタンス

#### 買取・販売の優位性



多く競合他社は買取品を取引市場に流す委託販売の形式  
をとるが、大黒屋は自社販売チャネルも保有。  
さらに買取では顧客要望に応え、  
質預かりに切り替えるなど利便性を提供。

#### KYC(本人確認)ノウハウ



蓄積された顧客データを元に、  
オンライン・オフライン問わずKYC（本人確認）  
ノウハウを活かして不正利用の削減が可能。

## 2. 大黒屋の強み

### 3. コアコンピタンスを活かすIT技術

近年はDX化を積極的に推進しており、店舗を中心としたアナログでの顧客管理と、デジタルでのデータ管理を一貫させる**CRMシステムを構築**。商品管理/ユーザー管理、双方のIT技術に、積極的に投資を行っている。

#### ラベリング・システム

中古ブランド品に対して価格・サイズ・ブランドなどの特徴や、顧客に対して購入履歴・年齢・推定資産などの特徴を高効率でラベリングし、様々なCRMシステムを実現するためのベースを構築。

#### <商品管理>

#### アトリビューション・データベース

顧客ニーズ視点で日々増加する商品情報を整理し、管理・運用。**真贋鑑定はもちろん、顧客ニーズに合った商品を提案するキュレーションマーケティングなどに活用。**

#### ダイナミック・プライシング・システム

中古品の買取と販売を自社でシームレスに行うことで、中古品の需要と供給の情報をリアルタイムで把握。アトリビューション・データベースにこの需給情報を絡めることで、**中古商品の値付けを迅速・適確に算出。**

#### <ユーザー管理>

#### AIクラスタリング・システム

顧客データを教師データとしてAIを活用し、顧客のクラスタリング分析を進めている。これにより、**顧客ニーズに合った商品を提案するキュレーションマーケティングを推進。**

#### クレジット・スコアリング・システム

過去の購入履歴などのデータ化によって、顧客の信用度を数値化。**査定の効率化や、マイクロファイナシング等に活用。**

## 2. 大黒屋の強み

### 4. 競争力

アナログ・デジタルを横断したCRMや、先進的IT技術による商品・ユーザーの情報管理・活用の成果として、さまざまな競争力を生み出している。

#### アナログ⇄デジタル双方のCRM

店舗及び本部での的確な在庫、顧客ニーズ管理に加え、セールスフォースによるきめ細やかなCRMを実現。



#### 高度な商品/ユーザー情報の管理・活用

商品アトリビューションデータ、ダイナミックプライシングなどの商品情報の管理・活用、AIクラスタリングや、クレジットスコアリングなどのユーザー情報の管理・活用。



#### 富裕層顧客リストを保有

- 年間20万件以上の新規・既存買取顧客及び質預かりの顧客取引があり、適切な管理により顧客データを蓄積している。
- その多くは富裕層であり、質預かりによる庶民金融も供与していることから、重要な顧客資産である。

#### 在庫回転期間30日を実現

- 顧客ニーズの的確な把握によって、在庫回転期間30日で買い取り販売を実現している。
- コロナ化に於いても在庫回転期間の強化に努め、売上の急減を抑えた。

#### 広く海外に進出

- 海外売上げが50%近い割合まで到達。
- 特に、ブランド品の購買が伸びてきている中国でのブランド認知度高。
- 中国で元アリババの高級品部門長を雇い積極的に展開している。

#### 中古品売買機能提供

- 中古品の在庫管理ノウハウや、価格管理ノウハウを、中古品の取り扱いに参入しようとするメーカーやプラットフォームに提供することが可能。



## 2. 大黒屋の強み

### 5. ポジショニング

中古ブランド品市場において、各国プレイヤーは4つのビジネススタイルに分けられる。当社の真の競合はブランド品専門の自社買取販売業者のみであると考えられる。リスクを取って販売を継続しているため、販売力が高い。なお、現在真のグローバルプレイヤーは不在。





## **4. 今後の成長戦略**

## 4. 今後の成長戦略

### 1. サマリ

大黒屋のコア・コンピタンスに、CRM・AI・グローバル化の取り組みを掛け合わせる戦略を大きな傘に、新規事業を含む4つの成長のドライバーを強化し、加速度的な成長を実現させていく。



### 大黒屋の新たな成長の鍵を握るチャレンジ=4つの成長ドライバー

#### Reseller as a Service

CtoCプラットフォーム・他小売り業への、中古品  
売買サービスの提供

#### 中国現地及び越境EC

訪日顧客も多い  
中国での中古ブランド品  
需要拡大及び大黒屋ブ  
ランドの強化

#### バッグ・時計等のシェアリング

クレジットスコアリン  
グを活用することで、  
定額課金型シェアリン  
グ事業を開始

#### オンラインオークション

ダイナミックプライシ  
ングを活用することで、  
オンラインオークシ  
ョン事業を開始

修正後EBITDAは約31%のCAGRで成長し、2026年3月期は5,026百万円を見込む

## 4. 今後の成長戦略

### 2. 成長ドライバー Reseller as a Service(1/5)

ネット上での高額なブランド品売買においては、いまだ、購入者と出品者、双方に障壁が存在し、CtoCフリマアプリでのブランド品売買は生活に浸透しきれていない。そこで、CtoCプラットフォームマーや小売店、消費者販売企業に対して、大黒屋が真贋鑑定・査定サービスの提供と、買取サービスの業務提携を結ぶことで、既存事業の強化を図る。



- ・真贋鑑定/査定サービスの提供
- ・買取サービスの提供



- ・真贋鑑定・査定対価の提供
- ・買取スペース（オン/オフ）の提供

ブランド品の買取が進んでいない  
国内外のCtoCプラットフォームマー  
消費者販売企業



※ロゴはイメージであり、実際の取引関係を示すものではありません。

## 4. 今後の成長戦略

### 2. 成長ドライバー Reseller as a Service(2/5)

CtoCプラットフォームのバックエンドに大黒屋が入り込むことで、出品・交換詐欺のリスクを排除し、高価格帯の中古ブランド品の売買取引を促進。さらに、プラットフォームが持つ顧客データと、大黒屋が持つ商品アトリビューションデータを統合することで、中古品を売買する可能性が高い潜在顧客を把握し、顧客ニーズを捉えたサービスを展開することができる。

#### フリマアプリでの 鑑定保証サービスを展開

ユーザーが商品購入時に真贋鑑定オプションを選択すると、発送時に大黒屋の真贋鑑定を経由する仕組みに。購入者・出品者ともに、リスクを回避することができる。

#### 売れなかった商品の買取保証

商品を出品する際に、大黒屋の真贋鑑定・査定を受けることができる。もし、出品物が一定期間後に売れ残った場合、当時の査定額で大黒屋が買い取る。

#### 小売店舗における 鑑定士による出品サポート

小売りに常駐する鑑定士が、持ち込まれた出品物を鑑定・査定し出品支援。ブランド品を出品する際の不安を軽減、偽物販売リスクの排除、適切な値段設定など実現。

#### 中古ブランド品キュレーション

購入履歴や商品の特徴に関する情報を基に、ユーザーが嗜好する商品をキュレーションし、リコメンドしていくことで、買取・販売両方の取引量を増加させていく。

#### 下取りサービス

ユーザーが所持する中古ブランド品を担保に、プラットフォーム内で使える資金を即時に貸し出し、下取ることで、ユーザーは、自分の持っているブランド品との差額で、高価なブランド品を購入することができる。

#### 即金払いオプション

出品時に商品を鑑定・査定し、即時に査定額を支払う即金オプションを提示。即金受領後も、引き続きプラットフォーム上では出品登録され、一定期間内により高値で売れた場合は、差額をユーザーに支払う。

## 4. 今後の成長戦略

### 2. 成長ドライバー Reseller as a Service(3/5)

SDGs志向の高まりによって、中古品市場に参入する高級ブランド品メーカーが増えている。

しかし、彼らは自社製品の価格しか把握・制御することができないため、大黒屋が、高級ブランド品メーカーやECプラットフォームが効率的に市場に新規参入できるためのノウハウを提供する。



- 中古品在庫管理
- 中古品マーケティングノウハウ
- 買取/KYCノウハウ



- 認定中古品の卸

#### 中古品市場に参入する高級ブランド品メーカー



※ロゴはイメージであり、実際の取引関係を示すものではありません。

## 4. 今後の成長戦略

### 2. 成長ドライバー Reseller as a Service(4/5)

高級ブランド品メーカーやECプラットフォームは、大黒屋との協業を通じて、中古品をコントロールし、**新品・中古品を包含した最適なマーケティング戦略をとることが可能となる。**

#### 中古品を含めたブランド管理を最適化

在庫回転期間30日というパフォーマンスを発揮する、大黒屋の中古品在庫管理ノウハウを用いて、市場に出す中古ブランド品の量をコントロールし、商品の価値を最適化する。

#### キュレーション・マーケティング

メーカーから卸された認定中古品を確保し、アトリビューション・データベースやAIクラスタリングシステムを活用することで、潜在的な購買顧客に対してキュレーションマーケティングを展開することができる。

#### サブスクリプション事業

いままで培ってきたKYCノウハウを、クレジットスコアリングシステムで強化し、高効率、かつ、ユーザーストレスを少なくすることで、新品/認定中古品のシェアリングサブスクリプションサービスを展開できる。

#### (参考：ベンツ認定中古車)

メルセデス・ベンツは中古車を公式に認定し、販売量をコントロールすることで、ブランドイメージや販売価格を最適にコントロールしている。



## 4. 今後の成長戦略

### 2. 成長ドライバー Reseller as a Service(5/5)

大黒屋は、「ブランド品メーカーからのフィー」、「GMVにかけられるマージン」、「プロフィットシェア」、「ファイナシングのマッチング」などの方法で収益化する。



## 4. 今後の成長戦略

### 3. 成長ドライバー\_中国現地及び越境EC(1/2)

新たに設立した大黒屋HD上海100%子会社を軸に、アリババ参加の小売店「盒馬鮮生」と連携し、中国市場での中古ブランド品の買取/販売事業を推進。本年12月下旬に、1号店を上海浦東新区にオープンし、続く店舗を逐次オープン予定。

上海大黒屋の出店場所を提供



上海黛库商业有限公司  
(大黒屋HD100%子会社)

- ・ 鑑定販売在庫/委託販売在庫を管理。
- ・ 中国現地に上海大黒屋を設置。  
買取/販売を行う。
- ・ 上海大黒屋各店舗の在庫や、  
店舗同士の取り寄せを管理。



アリババが運営する  
生鮮スーパー「盒馬鮮生」  
(Hema xiansheng)

- ・ 中国国内24都市にて320店舗以上、  
一級/二級都市を中心に展開。
- ・ 生鮮食料品や、日用品の配達を、30分以内に行う。
- ・ 月間アクティブユーザー数は、1000万人を超える。
- ・ 中国版のCostcoを目指し拡大中。



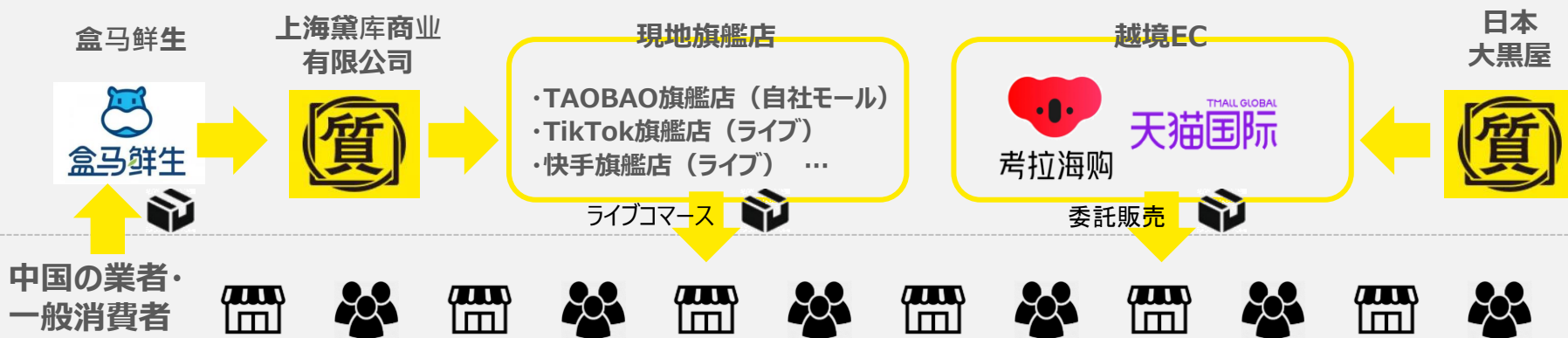
## 4. 今後の成長戦略

### 3. 成長ドライバー\_中国現地及び越境EC(2/2)

新たに設立したDHD上海100%子会社の事業展開スキーム。

委託販売&ライブを取り組んだ①オンラインモデルと②オフラインモデルを設計。

#### ① オンラインモデル



#### ② オフラインモデル



以上の成長ドライバーを推進していくために、特に下記四点に積極的に投資を行う。

#### IT投資

さらなるIT開発により、  
顧客へのマーケティング・アプローチを  
強化していく。

#### 広告宣伝強化

既存事業だけでなく、  
新規事業である中国ライブショッピングの  
販売力を強化していく。

#### 日本市場開拓

国内のCtoCプラットフォームと連携し、  
数千万人規模の顧客との接点を持ち、  
真贋鑑定サービスや買取を拡大させてく。

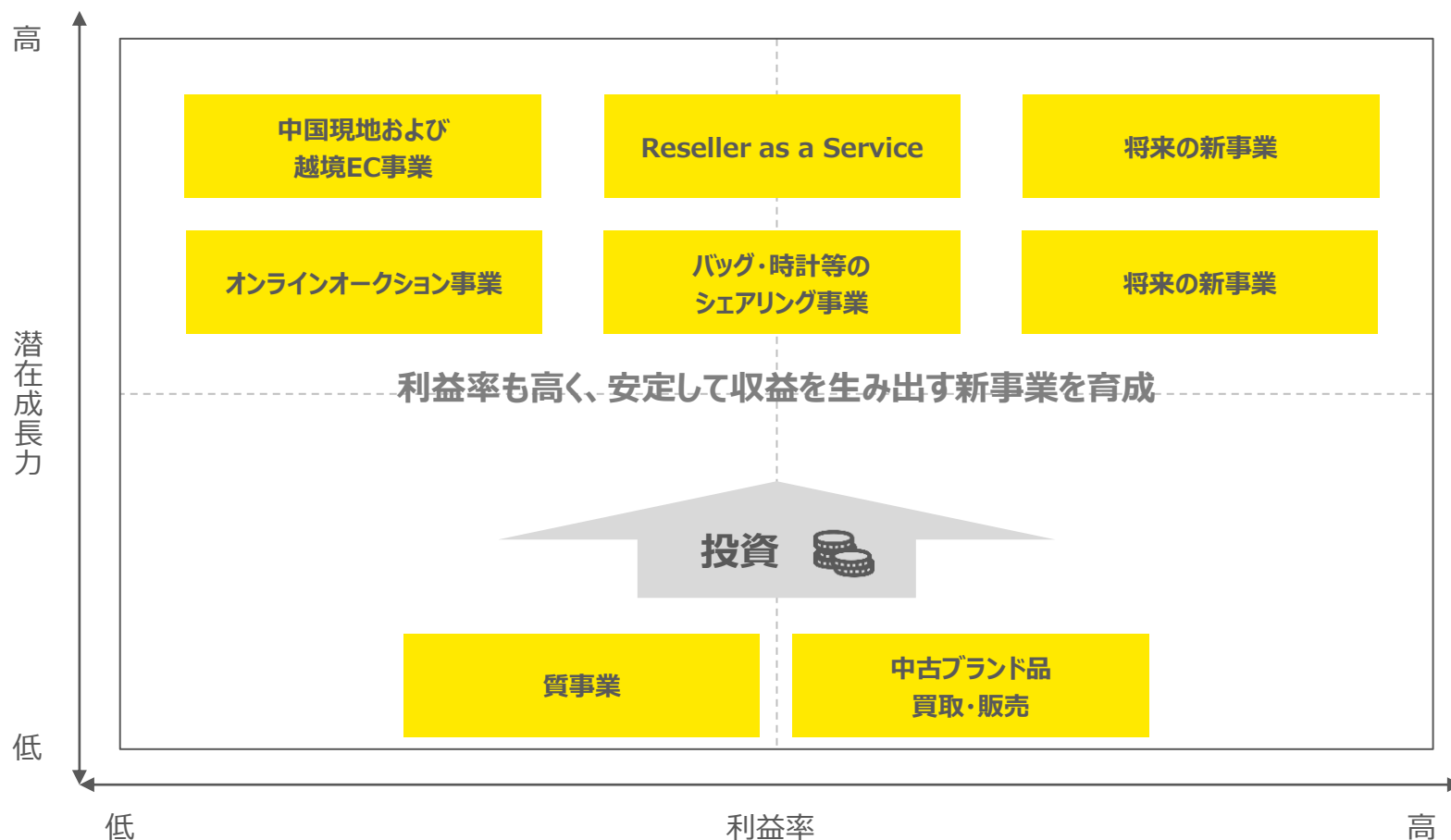
#### グローバル展開

グローバルに展開可能なシステムを活用し、  
ブランディング費用と買い取り資金が担保できれば、  
北米及び欧州に進出していくことが可能。

## 4. 今後の成長戦略

### 4. 今後の展望(2/2)

安定した収益を生み出す既存の質事業、中古ブランド品の買取・販売業によって生み出した利益で、潜在成長力の高い「Reseller as a Service」などの新事業へ投資を行い、急成長を狙う。また、IT技術に投資することで高い収益体質を実現する。



## 5. 免責事項

- 本資料は、将来の見通しなどに関する記述を含んでおり、これら将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断により作成されております。
- 本資料は、当社子会社である大黒屋の事業計画等をご理解いただくための情報提供のみを目的としており、株式の購入や売却等の投資勧誘を目的とするためのものではありません。投資に関するご判断は、利用者ご自身の責任において行われますようお願い致します。
- また、これらの記述は、将来の大黒屋の業績を保証するものではなく、予測困難なリスクや不確実性が含まれています。従いまして、実際の業績等は、これらの要因によって見通しと異なる結果になることがあります。
- 当社は、将来の経営環境や前提要因の変更もしくは新たな情報などを反映して、将来の見通しに関する記述を更新したり改訂したりする義務を負いません。