



2024 年 7 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 東証スタンダード市場)  
問合せ先 財務経理部マネージャー 今長 岳志  
(TEL 03-6451-4300)

## 当社連結子会社の株式会社大黒屋における

### 「中期経営計画（2025～2029）」策定のお知らせ

本日、当社連結子会社である株式会社大黒屋において、2025 年 3 月期から 2029 年 3 月期を対象期間とする「中期経営計画」を策定いたしましたので、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 (<https://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

# 中期経営計画 2025~2029

2024年7月3日

代表取締役社長 小川浩平

## ● Agenda

- |                |      |
|----------------|------|
| 1. 事業環境        | P.5  |
| 2. 成長戦略        | P.12 |
| 3. なぜ大黒屋ができるのか | P.28 |
| 4. 事業計画        | P.35 |
| 5. 免責事項        | P.41 |

● 大黒屋が実現する世界

日本経済を元気にするのは、  
資産の可視化だ。

大黒屋が実現するのは、  
いつでもどこでも、  
スマホをかざすだけで  
その価値が一瞬で見える世界。

資産価値を把握できれば、  
証券や不動産のように  
時計やバッグが運用可能に。  
下取りをフル活用して  
新商品が安価に手に入る。

日本中に眠る莫大な資産を  
市場に開放することで、  
日本経済の循環を目指します。



Brand : A / model : A  
Price : 123,000円

Brand : B / model : B  
Price : 39,030円

Brand : C / model : C  
Price : 1,482,000円

## ● Agenda

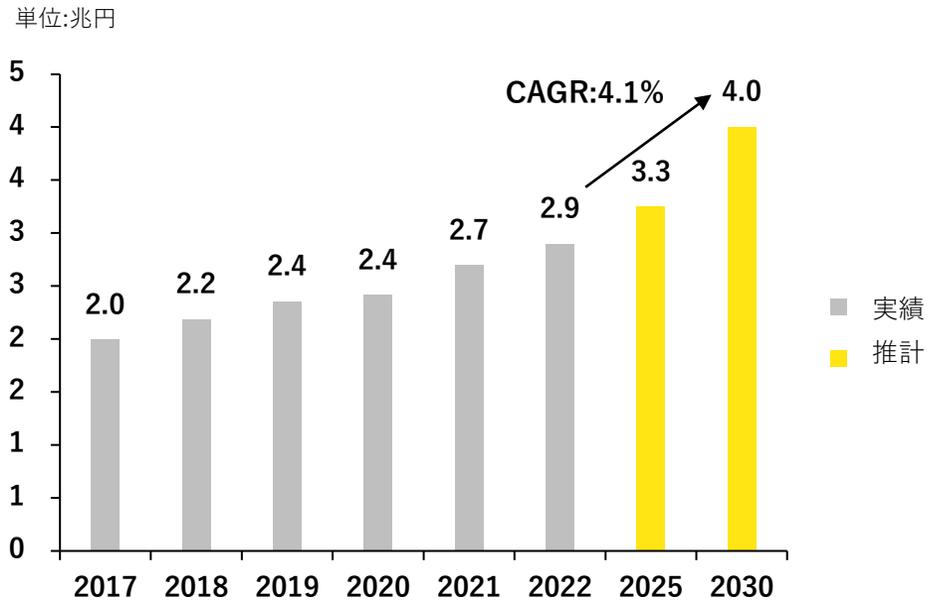
- |                |      |
|----------------|------|
| 1. 事業環境        | P.5  |
| 2. 成長戦略        | P.12 |
| 3. なぜ大黒屋ができるのか | P.28 |
| 4. 事業計画        | P.35 |
| 5. 免責事項        | P.41 |

# 事業環境

## ● 市場環境

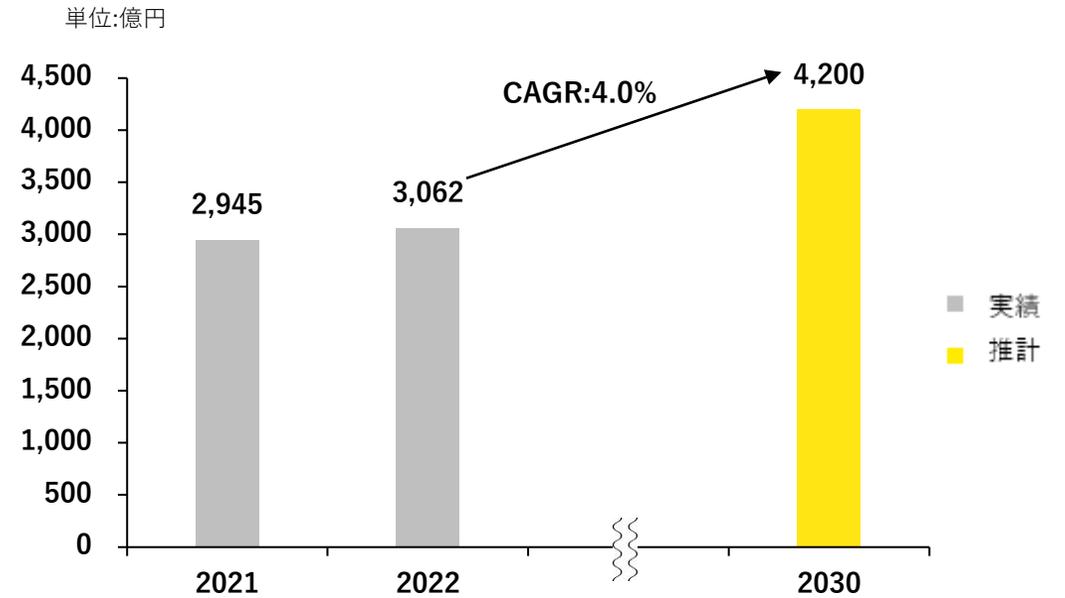
中古品の市場規模は拡大していく見込みであり、今後も注力すべき市場である

### 中古品市場規模



【出典】リサイクル通信「リユース市場規模の推移と予測」より当社作成

### 中古ブランド品市場規模

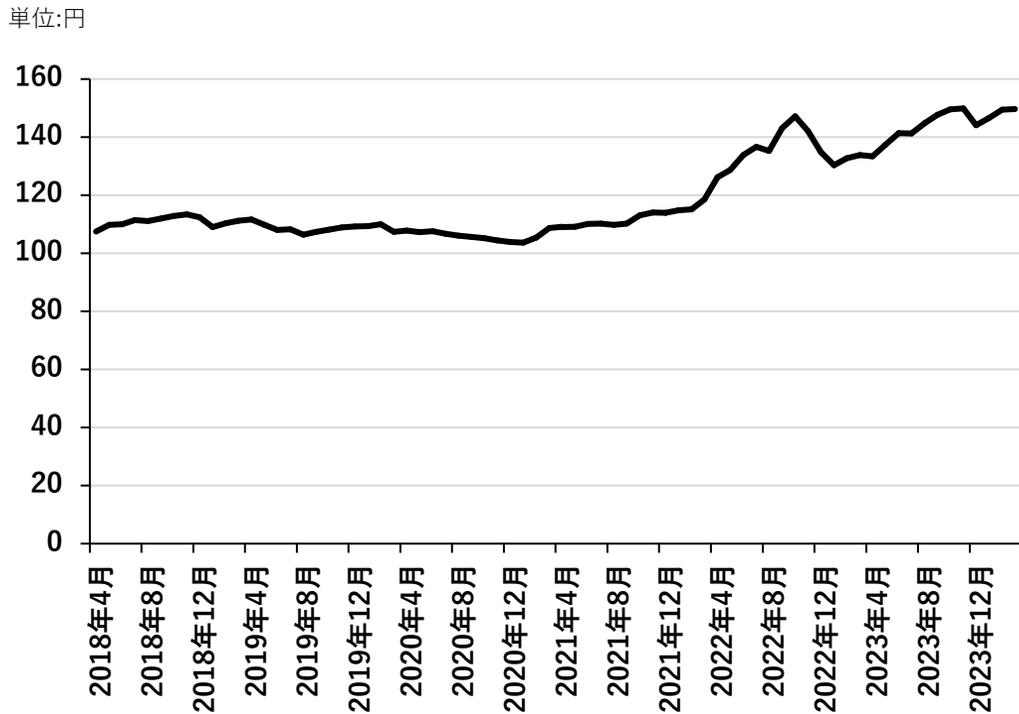


【出典】リサイクル通信「ブランド品市場規模推移」より当社作成

## ● 市場環境 | 成長予測

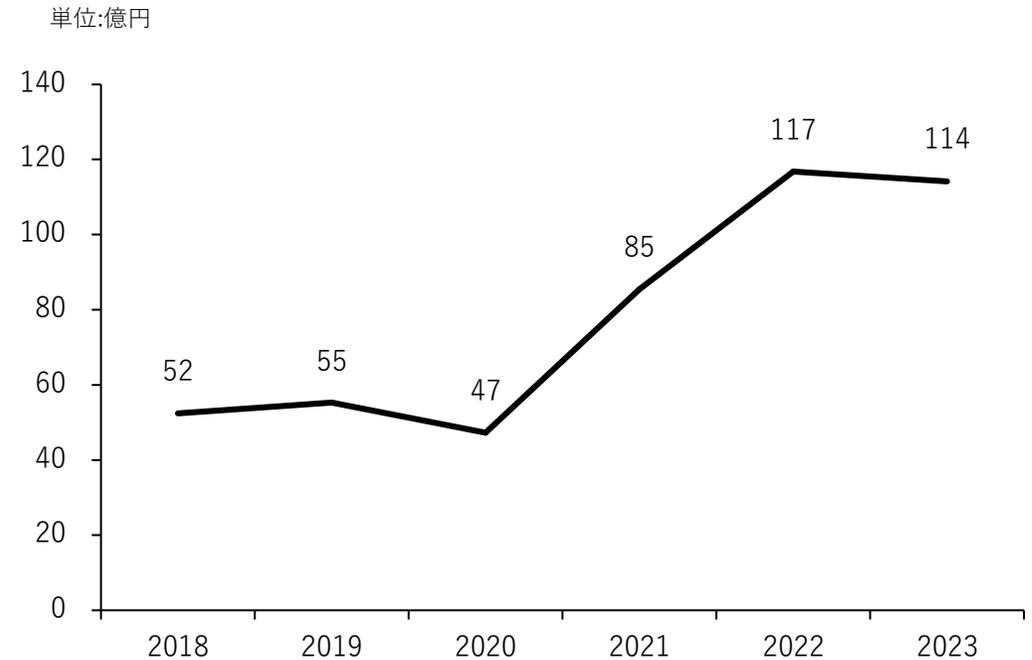
円安により、日本の中古品の需要は高まり、今後も円安が進めばさらなる市場の拡大が見込める

### 為替レート推移（対ドル）



【出典】日本銀行「東京市場ドル・円スポット月中平均」より当社作成

### 中古アパレル輸入実績

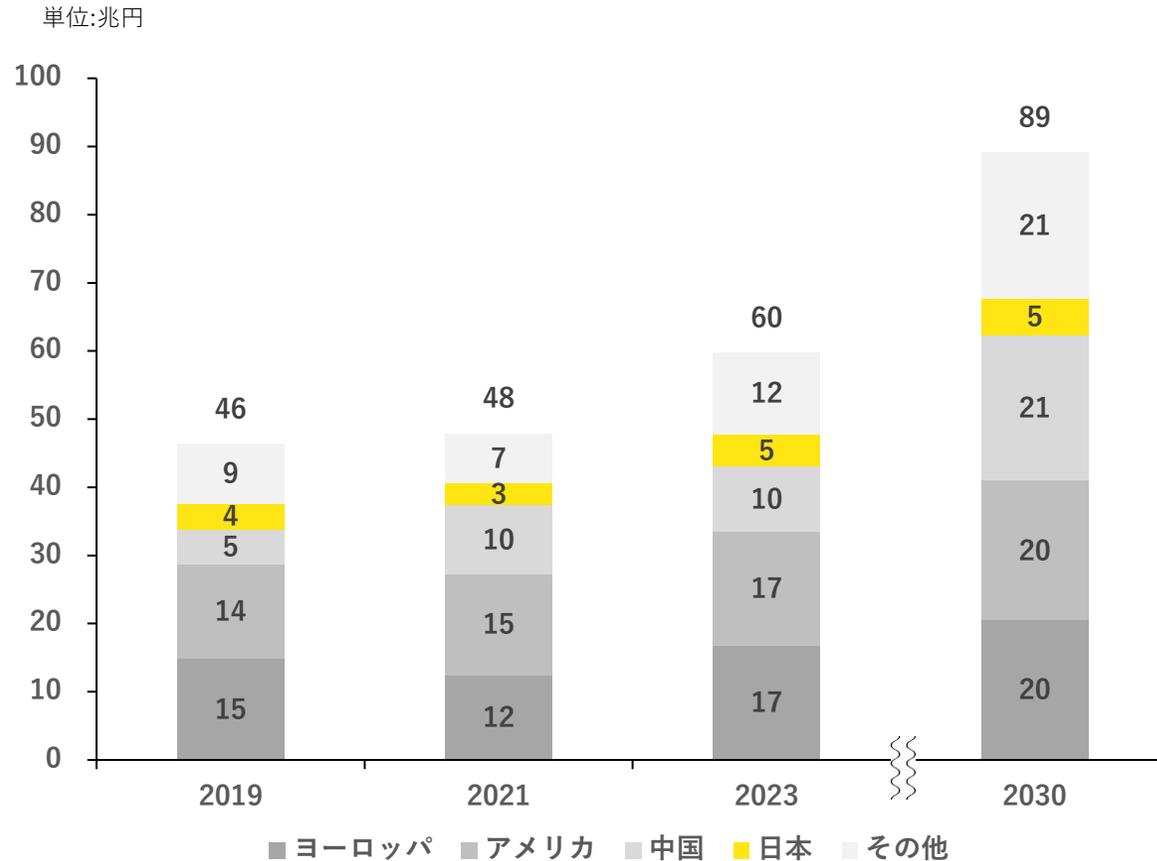


【出典】財務省貿易統計「中古の衣類 その他の物品」より当社作成

## ● 市場環境 | 成長予測

新品ブランド品市場規模は**拡大していく見込み**である。新品ブランド品市場規模は、中古ブランド品の潜在市場規模であるため、魅力的と考えられる

### 新品ブランド品市場規模



中古ブランド品市場は新品ブランド品市場と  
相関するだけでなく、新品ブランド品市場規模は中古ブランド品の潜在市場規模である

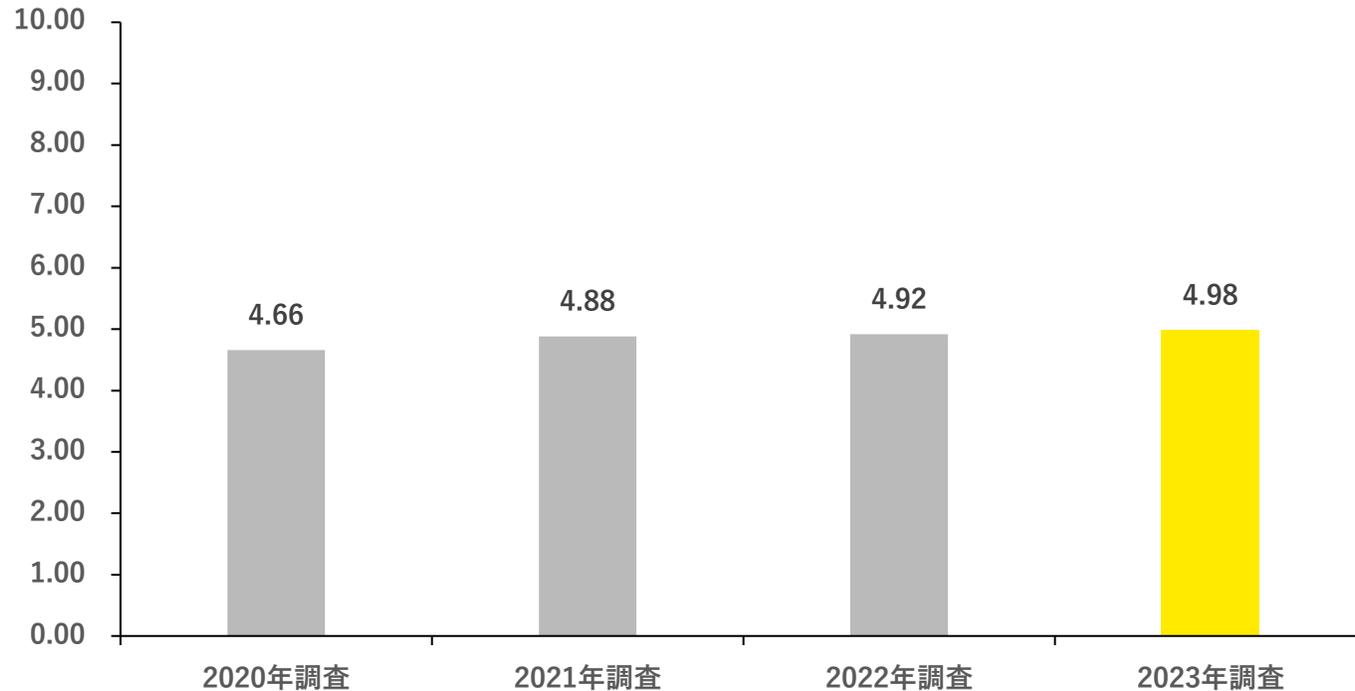
↓  
新品のブランド品市場規模は日本も含め世界的に成長する見込みのため、中古ブランド品市場は今後も魅力的である

## ● 市場環境 | 成長予測

環境・社会を配慮した購買行動は徐々に拡大しており、中古品に対する社会のニーズは今後も増加していくと思われる

買い物をする際、その商品が環境や社会に与える影響をどの程度意識しているか？

(1:全く意識していない⇔10:常に意識している 平均値)

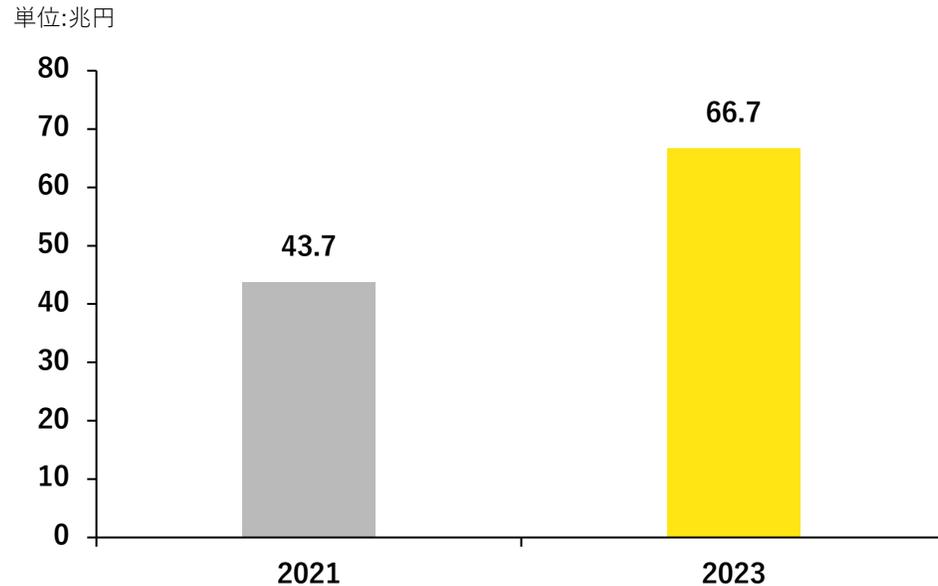


【出典】博報堂「生活者のサステナブル購買行動調査2023」より当社作成

## ● 市場環境 | 成長予測

国内では、約67兆円のかくれ資産が存在し、さらなる市場拡大が見込める

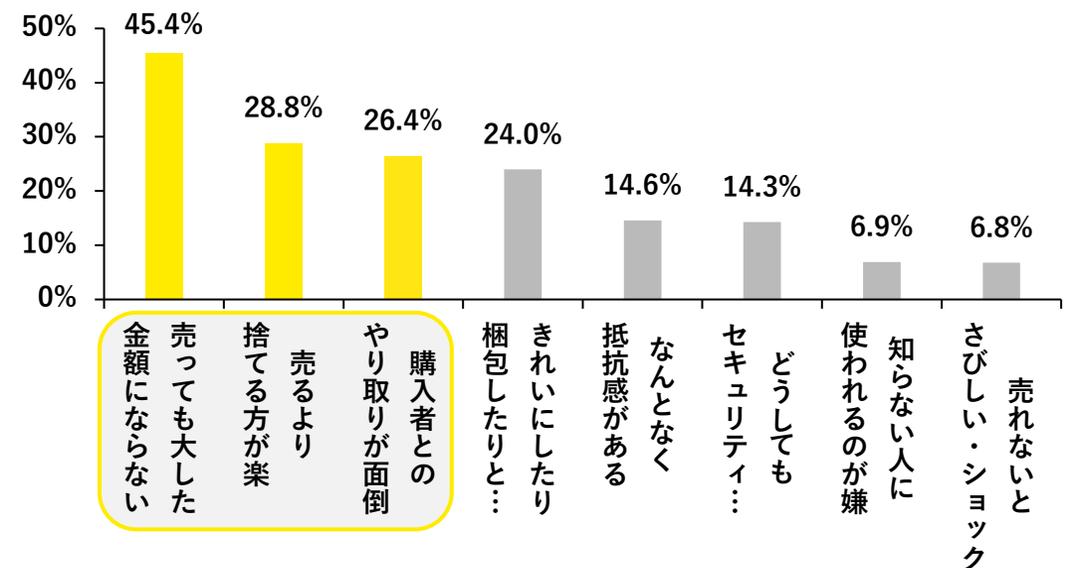
### 国内かくれ資産\*額推計推移



【出典】メルカリ「日本の家庭に眠る”かくれ資産”」より当社作成

\*かくれ資産・・・1年以上使用しておらず、理由なく家庭内に保管しているモノを不要品とし、不要品保管数量調査および「メルカリ」の平均取引価格により不要品を金額換算した数値

### 使わなくなったものを売らない理由



【出典】マーケティング・リサーチ会社クロス・マーケティング「リユースに関する調査」より当社作成

資産価値を簡易に把握でき、売却の手間がかからないサービスを展開することで、かくれ資産が市場に出てくる余地が十分ある

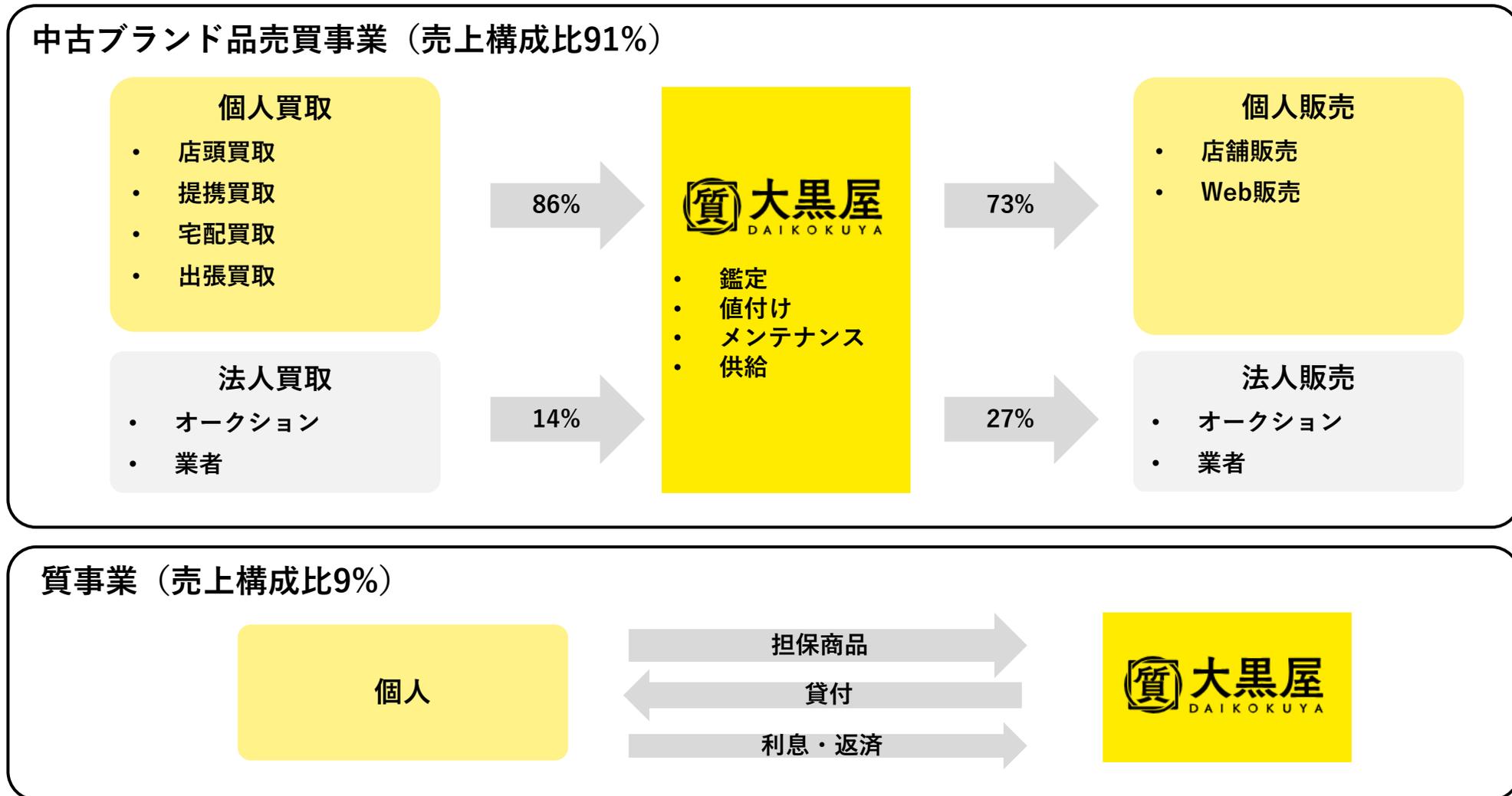
## ● Agenda

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1. 事業環境        | P.5         |
| 2. 成長戦略        | <b>P.12</b> |
| 3. なぜ大黒屋ができるのか | P.28        |
| 4. 事業計画        | P.35        |
| 5. 免責事項        | P.41        |

# 成長戦略

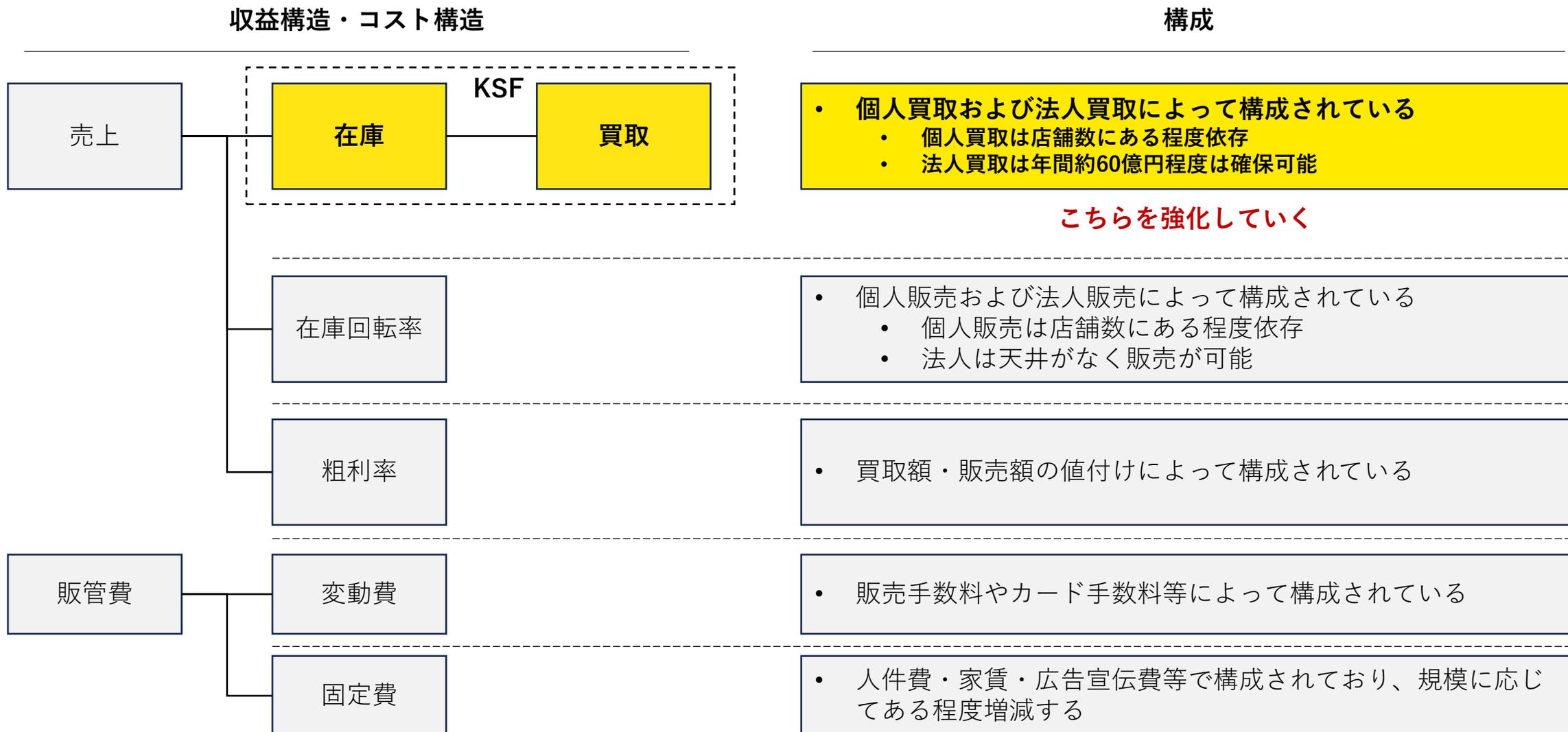
## ● ビジネスモデル

当社は、個人および法人から買取を行い個人および法人へ販売する中古ブランド品売買事業と、担保商品を元に貸し付けを行う質事業を担っている



## ● 収益構造・コスト構造

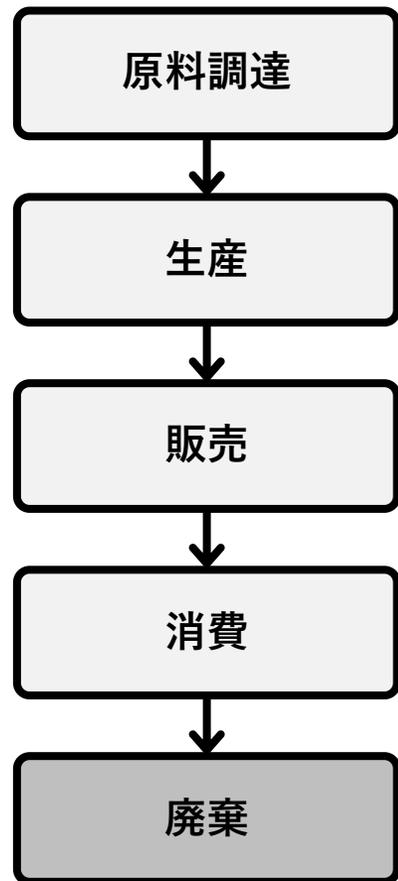
当社の売上は、買取額・在庫回転率・粗利率によって構成されており特に買取が業績を左右する



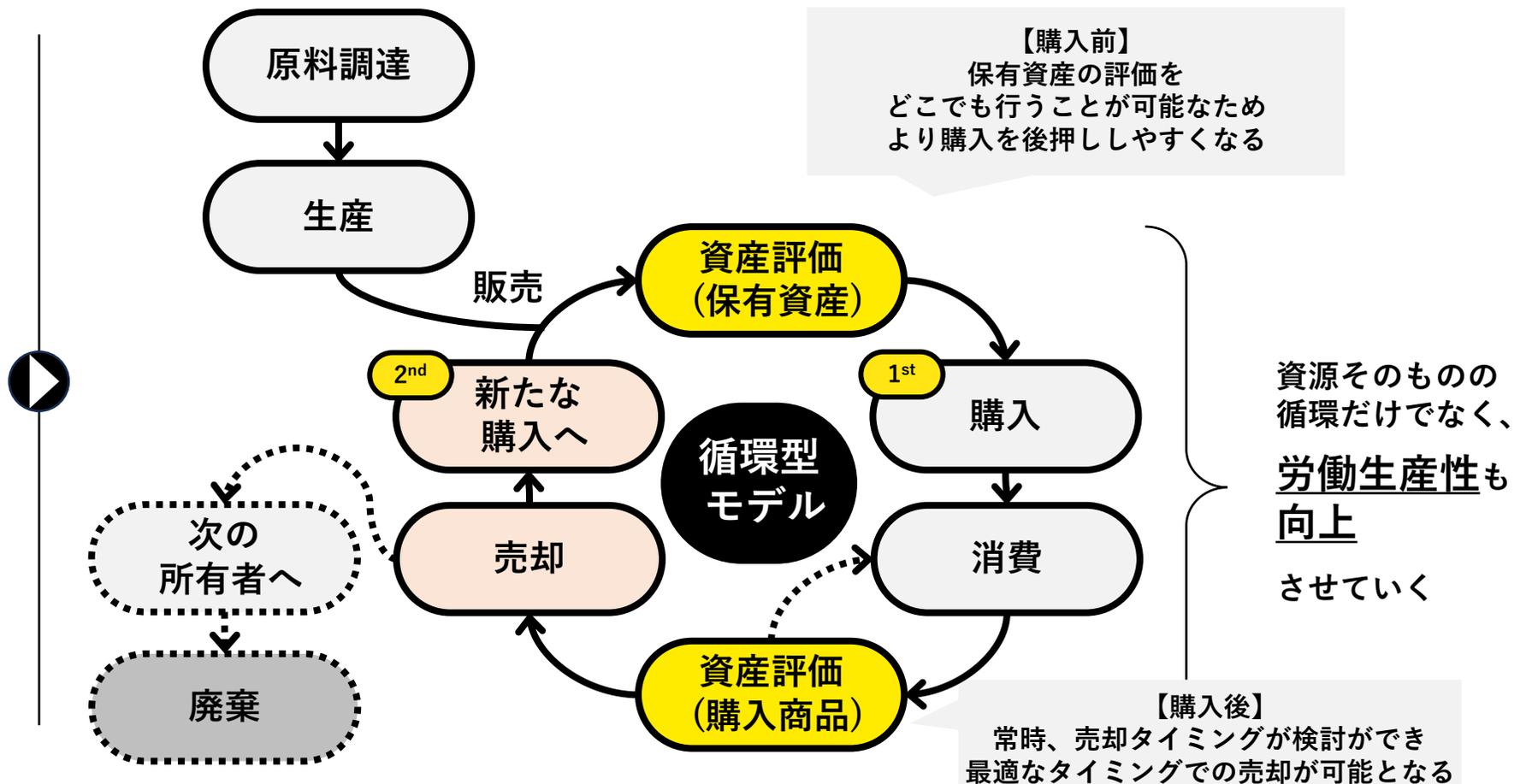
## ● 当社のミッション | 資産の即時評価による循環型社会の促進モデル

当社は資産評価を即時に行える世界を確立することで、一次購入と二次購入を促進させ、日本経済の活性化とともに循環型社会の形成を主体的に促進。さらには、そのプロセスで労働生産性も向上させ、SDGsの実現に貢献していく

従来の廃棄社会

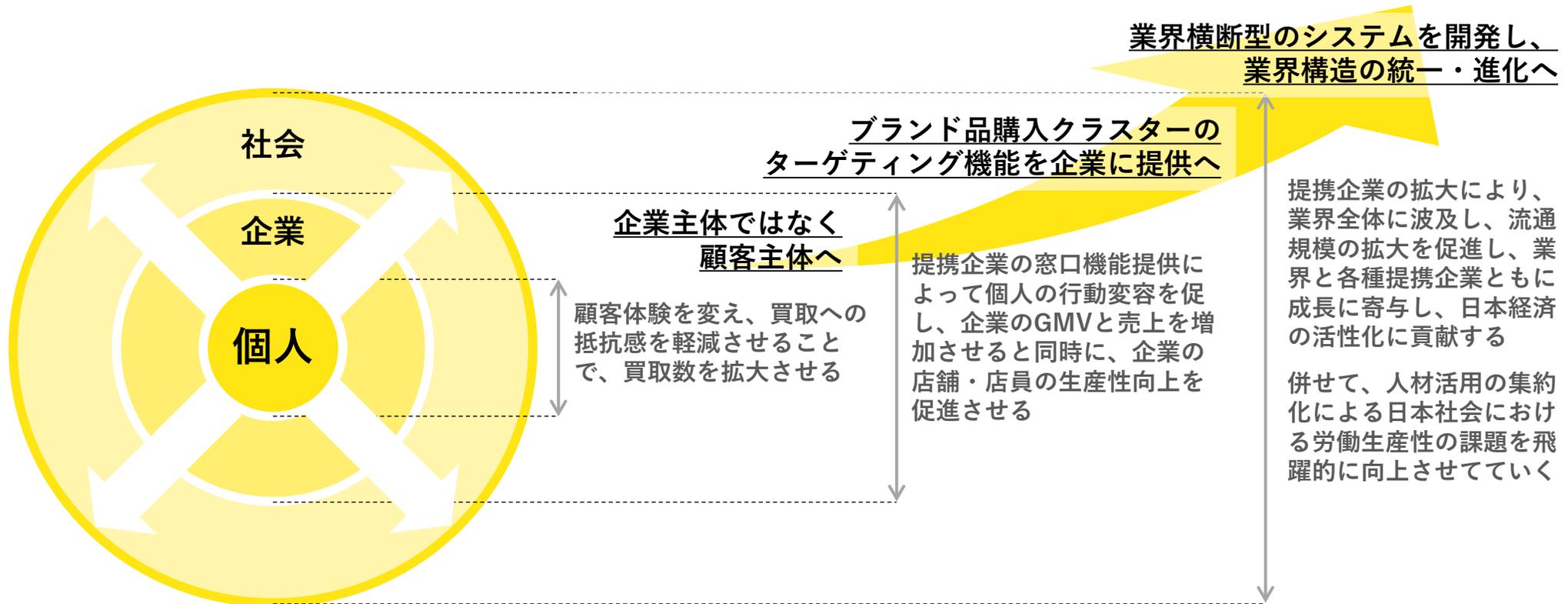


当社介入による労働生産性も向上可能な循環型社会の促進



## ● 当社のミッション | 資産の即時評価による業界構造進化への貢献

資産評価を即時に行える世界を確立することで、個人の行動変容を促し、企業の成長に繋げ、業界システムの進化に寄与する。その結果、日本経済を活性化していくエンジンとなることを目指す



AI即時査定システムを起点に、日本企業のDX化、業界の活性化  
日本経済の活性化、SDGsの実現を同時に促進していく

## ● 当社のミッション | 循環型社会実現に向けた労働生産性の向上と社会変革への貢献

買取窓口を提携企業が担うことで、提携企業は報酬獲得、及び買取代金を原資とした該当店舗内の商品購入の促進にも繋がり、売上が同時にあがる。さらには、労働生産性の向上にも繋がり、SDGsの実現に貢献することが可能となる

### 買取モデル(=顧客体験)の変遷

ver. 1.0 (~2020年頃まで)

<箱物型(大規模)>  
質屋・中古ショップモデル



ver. 2.0 (2020~2023年頃まで)

<箱物型(小規模)>  
買取専門店・出張/イベント買取モデル



ver. 3.0 (2024年以降)

<デジタル型>  
ソフトウェア提供による  
提携企業での窓口預かりモデル



- ✔ チャットボット上で査定から買取決定まで完結するDX化によって、店舗コスト、人員コスト、物流コストなどあらゆるコストを削減し、生産性を向上させた産業への転換を実現
- ✔ 業界内だけではなく、異業種へと横展開することによって、買取対象物の増加に伴い、リユースに親しむ人々が幾何数級的に拡大し、日本社会が循環型社会を前提とした価値観を形成していくことへ寄与

## ● 当社のミッション | 循環型社会実現に向けた労働生産性の向上と社会変革

顧客体験の簡便化によって自社での買取を促進させながら、他社提携での買取強化も拡大させ、企業の労働生産性を飛躍させ、社会変革を促進する

### 顧客体験の追求による自社買取強化

#### 当社事業で関わる生活者が抱える課題

- ・生活が向上せず益々苦しいものとなっている。その結果、欲しいものが購入できない
- ・保有ブランド品の売却に抵抗があり、売却プロセスを手間と感じている

#### 当社による介入方法

- ・買取取扱カテゴリを拡大し顧客ニーズに対応
- ・当社出店エリアとは異なるエリアでの新規出店を他社提携によって実現し買取接点の強化
- ・顧客自宅での即時査定システム活用による簡便な宅配買取の促進

### 他社提携による買取強化

#### 大手企業が抱える課題

- ・従来型の資産や店舗を多く抱えており、有効活用できていない
- ・従業員が高齢化して新しい取り組みに対応できない

#### 当社による介入方法

- ・当社が大企業保有店舗内に新たな店舗形態として出店し、企業は収益化を実現
- ・当社のDXサービスを従業員確保に難航する企業が活用することで、労働生産力を確保することが可能

### 即時査定システム活用による 真のSDGsの実現と、次世代型店舗による事業拡大の両立

- ・自社新業態として：チャットボット活用による店舗スタッフ業務の効率化を前提とした店舗拡大
- ・他社提携新業態として：提携企業店舗や事業へのチャットボット導入による買取機能を併せ持った事業拡大

## ● 顧客体験の設計方針

# ココロを動かすショッピング体験で モノの循環を加速させる。

欲しいモノを手に入れる喜び。  
新しいモノにワクワクする楽しさ。  
それは、人々の人生を彩ってきた不変の価値。

大黒屋は、質・二次流通を通じて、  
お客様一人ひとりが心から楽しめる、  
新しいショッピング体験を創造し続ける。

「ココロが動くから、モノも動く。」  
お客さまのココロを動かすことで、  
循環型社会の実装を加速させる。



## ● 顧客体験の設計方針 | 循環型社会実現に向けたサービス開発

「ココロを動かすショッピング体験でモノの循環を加速させる。」という顧客体験の実現のために、より手軽で、便利で、楽しいUXを追求した、サービスを開発を追求する

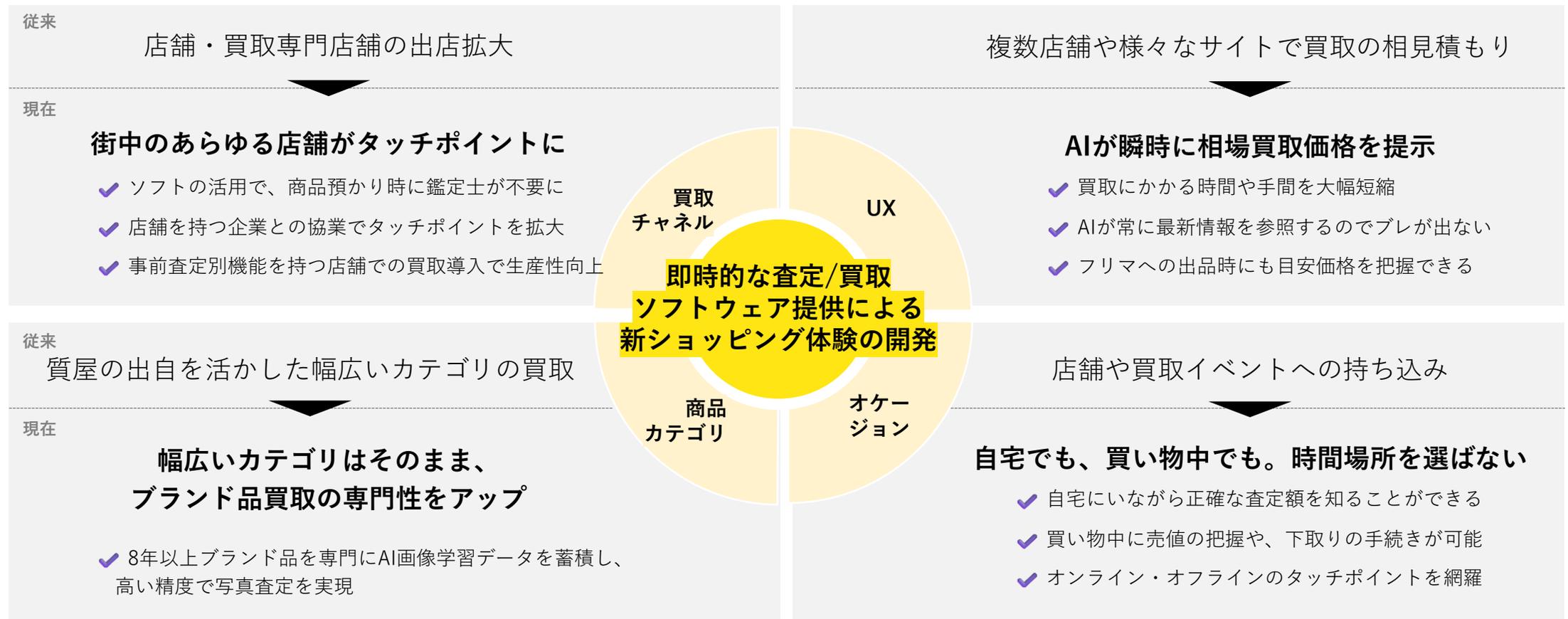
当社が実現を目指す顧客体験例



## ● 顧客体験の設計方針 | 循環型社会実現に向けたサービス開発

従来の顧客体験を抜本的に改革し、よりユーザーの買取体験への抵抗をなくし、買取件数を増大させる

### 当社が実現を目指す顧客体験例



## ● 買取強化方針 | 買取サービス機能提供

当社のAIによる即時査定システムを顧客基盤や実店舗を持つありとあらゆる企業に提供し、各提携企業の顧客に対して買取サービスを通じて購買資金を提供し、SDGs・循環型社会の推進を強化する



## ● 買取強化方針 | 買取サービス機能提供(実現可能性)

LINEチャットボットによる完全AIの即時査定機能により、**提携企業へ査定士を派遣せず買取機能を提供でき**、提携企業は顧客に対し買取サービスを提供できる

### AI査定を実装したチャットボット機能

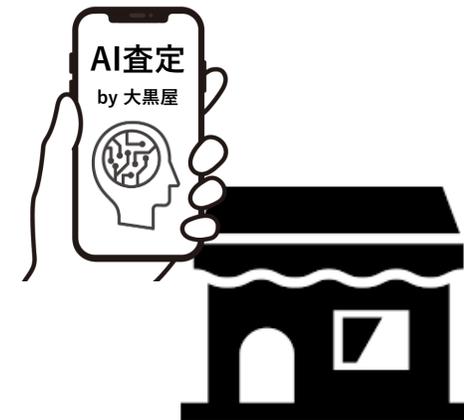
クローゼット写真から  
**自動でアイテムを認識し**、  
資産価格を**即座に算出**。



資産総額だけでなく、各アイテムの**資産推移をダイナミックプライシング**で表示。売買のタイミングを検討可能に。



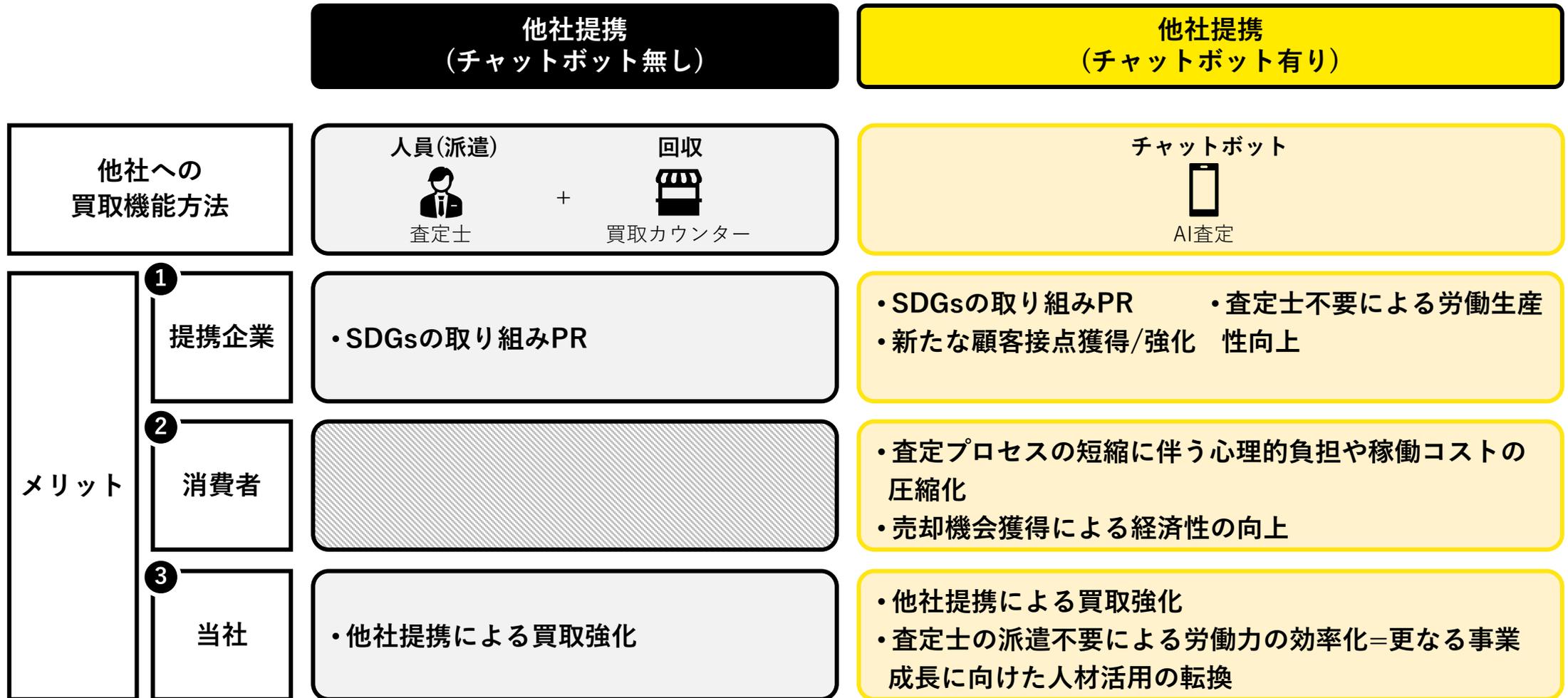
### チャットボットによる査定士不要の 買取モデルの実現



**提携企業へ査定士を派遣せず  
買取機能を提供可能**

## ● 買取強化方針 | 買取サービス機能提供(メリット全体像)

チャットボットの活用により、当社・提携パートナー・消費者の三者にとってメリットのある買取サービスを提供可能



## ● 買取強化方針 | 買取サービス機能提供(提携企業メリット)

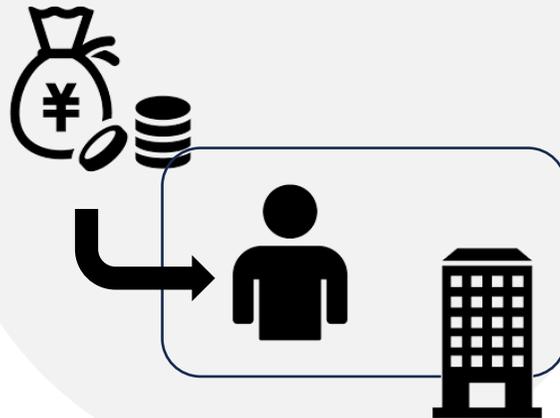
提携企業は、買取サービスを通じて、従来の既存店舗等**タッチポイントの有効活用・顧客接点の強化**が可能であり、また、買取代金として**自社顧客に資金提供**することとなり、**自社経済圏のGMV拡大、囲い込みの強化**が期待できる

### ----- パートナー企業のメリット -----

**タッチポイントの有効活用**  
**顧客接点の強化**



**経済圏のGMV拡大**  
**囲い込み強化**



**SDGsに資する取り組み**  
**企業ブランド強化**

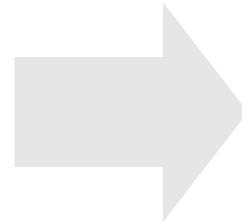


## ● ポジショニング

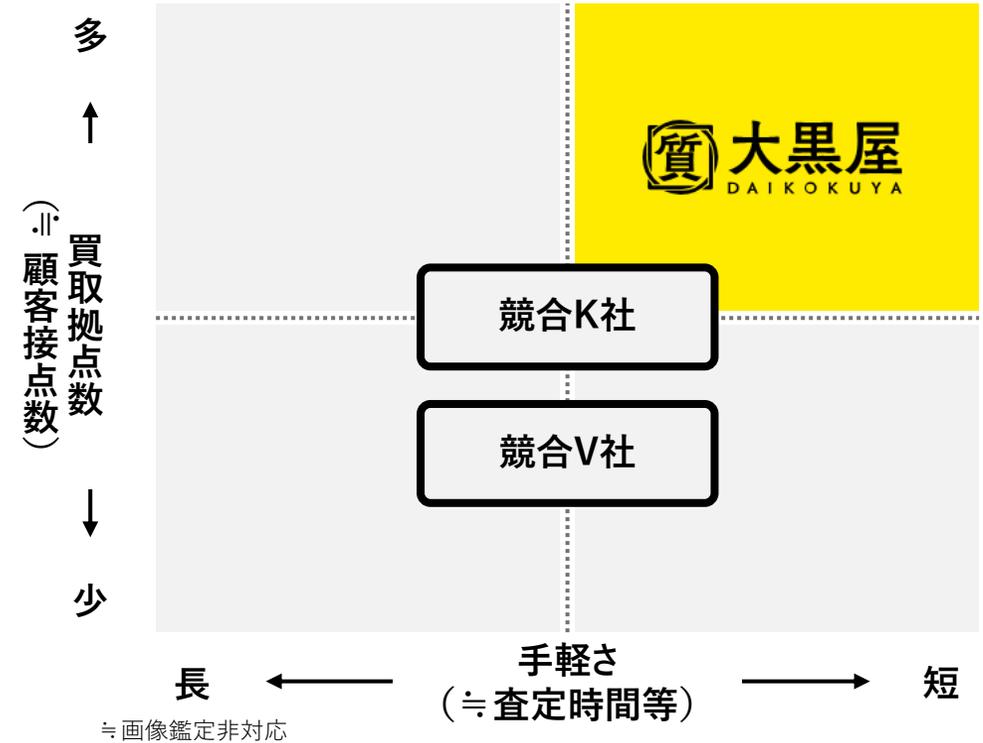
買取拠点数およびデータ収集量を格段に増加させることにより、**査定精度を向上**させ、手軽な買取企業としての地位を確立する

### 戦略方針

- ①買取機能提供先数の増加
- ②データ収集量の増加
- ③査定精度・商材カテゴリ種類の増加
- ④地位の確立



### 当社が目指すポジション



## ● Agenda

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| 1. 事業環境               | P.5         |
| 2. 成長戦略               | P.12        |
| <b>3. なぜ大黒屋ができるのか</b> | <b>P.28</b> |
| 4. 事業計画               | P.35        |
| 5. 免責事項               | P.41        |

**なぜ大黒屋ができるのか**

## ● なぜ大黒屋ができるのか | 画像認識AI技術

大黒屋では、約7年前からブランド品のデータ収集を進め、データアナリストやエンジニアの手でAI技術に最も重要な教師データのクレンジングや前処理を地道に積み重ねてきた。Google Vision AIと、同社が長年に亘り培ってきたブランド品データを組み合わせ、入力された商品画像データをもとに、ブランド・商品カテゴリーを瞬時に高い精度で特定

7年間にわたり、約50万点の  
商品画像+属性データを蓄積



属性データ

ECデータ

画像データ

C2Cプラットフォームデータ



アルゴリズムと現場知識を掛け合わせ  
AI学習用のデータをクレンジング(前処理)

モデルAとモデルA'は分ける？  
同様のものとする？

同一ブランドの  
表記方法を統一

photo No.	category	brand	model
000	handbag	abc	mno
111	jewelry	def	pqr
222	gold	ghi	stu
333	watch	jkl	vwx

画像認識AIにデータを学習させ、  
ブランド品に特化した、  
画像認識データセットを作成



この特徴を持つ商品画像が対応するのは…

category	brand	model
handbag	abc	mno

1枚の写真から、  
数秒で商品属性情報を瞬時に  
判定するシステムが実現

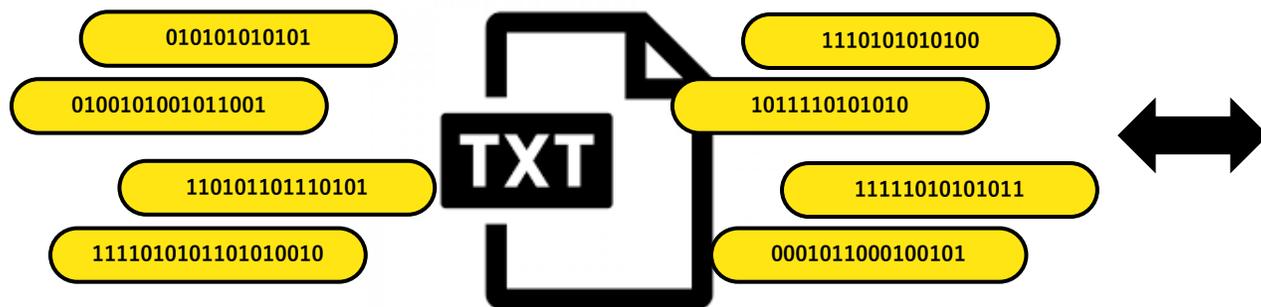


カテゴリー：  
handbag  
ブランド：  
abc  
モデル：  
mno

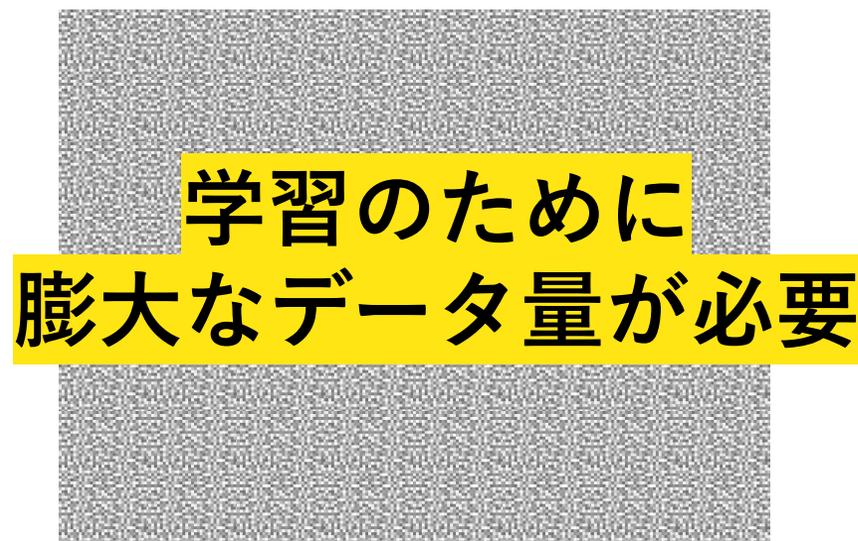
## ● なぜ大黒屋ができるのか | 画像認識AI技術

ChatGPTなどのテキスト型AI技術と異なり、**画像認識には膨大なピクセルデータの学習が必要**。大黒屋は、過去の豊富な**画像データ**（販売用に様々な角度から商品を写したデータ）を7年間に渡り蓄積しており、データサイエンティストと現場の査定技術者のコラボレーションにより**中古ブランド品に特化した画像認識学習用データベースを作成**

Chat GPT 等のテキストデータAI



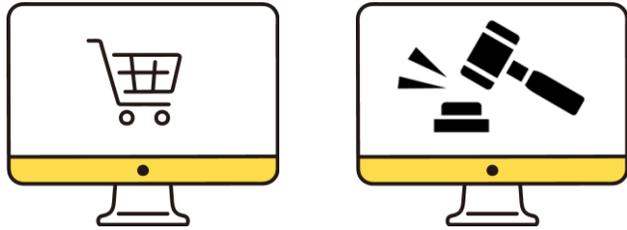
画像認識AI



## ● なぜ大黒屋ができるのか | ダイナミックプライシング技術

グローバル規模で管理している何千もの当社商品査定データと過去2年間分の二次流通市場のデータを組み合わせ、最新の市場価格を瞬時に提示。参照価格データは常に最新にアップデートされる

### 二次流通市場購買データ\*

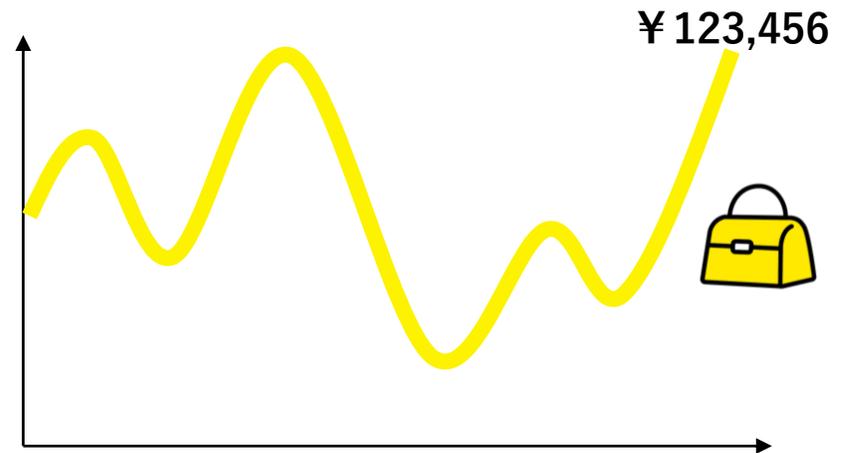


\* オークションからリテール販売までのデータを含む

### 大黒屋での買取・販売実績データ



消費者が、自らの持ち物に  
どのくらいの資産価値があるか  
瞬時に判断できるシステムを構築



## ● さらなる展望 | データ連携

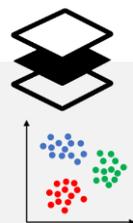
当社の過去買取データ、KYC（本人確認）データ・行動データの情報基盤に基づき、今後パートナー企業に対して、顧客・商品クラス別のリコメンデーション・リターゲティング・キュレーションを提供する



過去買取商品データ



本人確認データ



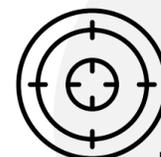
ユーザー情報データ



リコメンデーション

例：

資産性が高いと思われる  
顧客に金融融資



リターゲティング

例：

一度買取を検討した  
顧客に対して他資産の  
買取を打診



キュレーション

例：

顧客の好みに応じて  
他商品をキュレート

## ● さらなる展望 | マーケティングデータ提供

弊社のAIチャットボットを介することで、顧客へ商品・サービスを購入する資金を提供し、アライアンス企業の商品・サービス利用量を増加させる



大量の富裕層顧客の購買データを基に、購買商品による富裕層顧客をクラスター化し、企業へマーケティングツールとして提供

## ● Agenda

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1. 事業環境        | P.5         |
| 2. 成長戦略        | P.12        |
| 3. なぜ大黒屋ができるのか | P.28        |
| <b>4. 事業計画</b> | <b>P.35</b> |
| 5. 免責事項        | P.41        |

# 事業計画

## ●事業計画

自社店舗の出店および他社との提携を軌道に乗せ、大きな成長を目指していく

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期
売上高	10,671	15,666	26,522	41,682	63,189	87,421
成長率	-12.3%	46.8%	69.3%	57.2%	51.6%	38.3%
粗利	3,164	4,533	7,734	12,610	19,361	26,996
粗利率	29.6%	28.9%	29.2%	30.3%	30.6%	30.9%
営業利益（のれん除く）	226	1,081	1,966	4,102	7,354	11,049
営業利益率	2.1%	6.9%	7.4%	9.8%	11.6%	12.6%
EBITDA	273	1,134	2,030	4,188	7,483	11,229
EBITDA-margin	2.6%	7.2%	7.7%	10.0%	11.8%	12.8%
当期純利益	-452	199	817	2,827	5,065	7,691

資産	14,867	15,240	17,043	22,273	31,015	32,744
負債	5,385	5,559	6,545	8,948	12,624	6,662
純資産	9,482	9,681	10,498	13,325	18,391	26,082

営業CF	-88	265	-433	-340	1,019	3,739
投資CF	-55	2	-153	-351	-586	-524
財務CF	190	-590	877	1,961	3,086	-6,625
合計CF	47	-324	292	1,271	3,519	-3,409

\*上記は子会社としての大黒屋のみを対象とする数値計画です。連結では他にも電機事業を営んでおりますが、売上高に占める割合は極めて僅少です。

## ● 事業計画 | 新規出店スケジュール

競合が進出しているが当社未進出の政令指定都市及び中核都市を候補地として、買取専門店を中心に毎年出店し、個人仕入の拡大を図る

### 現在店舗数

(小):買取専門店

全国で **25** 店舗



<b>宮城県</b> - 仙台パルコ店(小)
<b>東京都(10店舗)</b> - 麻布十番店 - 池袋店 - 上野店 - エキュート上野店(小) - 吉祥寺パルコ店(小) - 銀座店 - 渋谷店 - 新宿本店 - 新宿二番館 - 六本木店
<b>千葉県 (4店舗)</b> - 柏店(小) - 千葉店(小) - 成田店(小) - 船橋店(小)
<b>埼玉県</b> - 大宮店(小)
<b>神奈川県 (2店舗)</b> - 川崎店 - 横浜店(小)
<b>大阪府 (3店舗)</b> - 梅田店 - 大阪ミナミ店 - 心齋橋店
<b>静岡県</b> - 静岡パルコ店(小)
<b>愛知県</b> - 名古屋大須店
<b>兵庫県</b> - 神戸元町店
<b>福岡県</b> - 福岡天神本館

### 新規出店計画

	2025/3期	2026/3	2027/3	2028/3	2029/3
買取専門店 新規出店	0	9	32	40	39
買取販売店 新規出店	0	1	1	6	4
<b>累計新規 店舗数</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>89</b>	<b>132</b>



#### 買取販売店新規出店候補地

- 北海道 札幌市
- 愛知県 日進市
- 京都府 京都市
- 愛知県 稲沢市
- 愛知県 名古屋市名駅
- 広島県 広島市
- 愛知県 名古屋市植田山
- 東京都 目黒区
- 愛知県 名古屋市鎌倉台
- 東京都 千代田区
- 愛知県 春日井市
- 大阪府 大阪市阿倍野区

## ● 競合比較

競合他社は、仕入強化の施策として、自社店舗の積極的な出店を行っている。当社は出店の余地が大きく残されている

単位：百万円	24年3月期	
	K社	大黒屋単体
売上高	119,460	10,671
小売比率	48.4%	73.2%
法人販売比率	51.6%	26.8%
売上原価	89,870	7,508
在庫回転率	4.30	4.94
粗利	29,590	3,164
粗利率	24.8%	29.6%
営業利益(のれん除く)	7,902	226
営業利益率	6.6%	2.1%
現店舗数	222	25
買取専門店	193	10
買取・販売併設店	29	15
過去3年店舗増加数	137	2

競合他社は店舗数を大幅に増加させ買取力を強化している

## ● 将来リスク

いくつかのリスクは考えられるものの、いずれも発生確度が低いもしくは対応策が考えられる

	想定しうるリスク	対応策
新規参入リスク	新規で中古ブランド品売買業界へ参入する企業が増えてきて競合度合が増すリスクが考えられる	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自社店舗の出店だけでなく、前述のとおりパートナー企業へ買取機能を提供することで買取窓口の多角化につなげること・ブランド価値を高めていくことで競合に打ち勝っていく</li></ul>
リファイナンス頓挫リスク	リファイナンスが滞り、返済期日や返済額が厳しい状態が継続してしまうリスクが考えられる	<ul style="list-style-type: none"><li>• 複数の金融機関へ打診することはもちろんのこと、増資なども視野に入れて資金繰りをしていく</li></ul>
海外情勢の著しい変化発生リスク	ウクライナ危機などと同等的変化が発生し事業に大きな影響を与えるリスクが考えられる	<ul style="list-style-type: none"><li>• 主要顧客を限定せず、国内はもちろんのこと各国の顧客をターゲットとして依存しない体制を構築する</li></ul>

## ● Agenda

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1. 事業環境        | P.5         |
| 2. 成長戦略        | P.12        |
| 3. なぜ大黒屋ができるのか | P.28        |
| 4. 事業計画        | P.35        |
| 5. 免責事項        | <b>P.41</b> |

# 免責事項

## ● 免責事項及び将来見通しに関する注意事項

- 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、当社の5カ年事業計画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、将来の当社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。