



2024 年11月29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）」の見直しのお知らせ

本日、当社連結子会社である株式会社大黒屋において、2024年7月3日に「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）の策定について」で公表しました大黒屋の中期経営計画について、同年11月12日公表の「2025年3月期 第2四半期（中間期）決算短信〔日本基準〕（連結）」、「2025年3月期第2四半期（中間期）連結の業績予想値と実績値との差異及び通期連結業績予想の修正に関するお知らせ」及び「当社連結子会社の株式会社大黒屋における株式会社メルカリとの業務提携についてのお知らせ」並びに本日公表の「第三者割当により発行される第3回無担保転換社債型新株予約権付社債及び第21回新株予約権の募集に関するお知らせ」を受けまして、構成を含めて全面的に見直しましたので、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.daikokuya.jp/>) 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

アップデート版_中期経営計画

2024年11月29日

代表取締役社長 小川浩平

● 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. サマリー | P.4 |
| 2. 大黒屋の強み | P.5 |
| 3. 今後の方針 | P.8 |
| 4. 事業計画 | P.13 |
| 5. Appendix | P.19 |
| 6. 免責事項 | P.31 |

● サマリー

AIを軸に多様な店舗型企業と提携し、柔軟に買取拠点を拡大していく。提携先企業の店舗面積あたりの収益を向上可能なオペレーションを提供し、成熟化した企業の成長に貢献していく

従前

今後

ビジネス
モデル

自社店舗に依存

- 在庫圧縮
- 新規出店の抑制
- 事業の選択(例：海外事業の撤退等)

AIを軸に
提携によって買取拠点を拡大

- 在庫拡大
- 異業種店舗と提携した買取実施
- オン/オフともに幅広い事業展開

実現できる
強み

- 高い在庫回転率や粗利率といった**強固な経営基盤**
- 卓越した実績を有するCTOを中心とした**グローバルなデジタル人財体制**

- 中古品買取の**AI即時査定システム**の開発
(※チャットボットやアバター等)
- 査定システムを活用する実店舗を持つ提携先への**店舗オペレーションモデルの提供**
(※既に大手プラットフォームと提携し、オンオフ融合型で提供を開始)

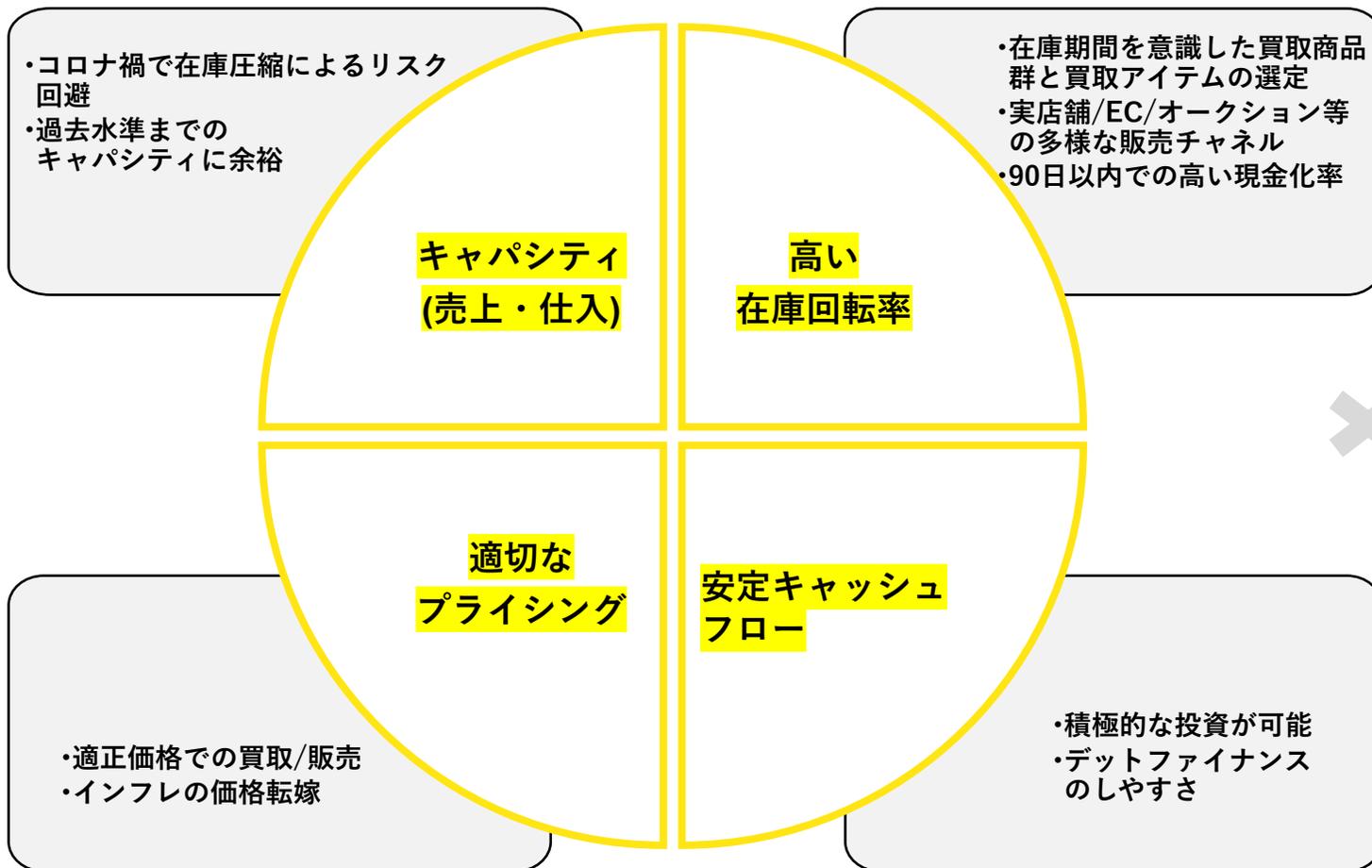
大黒屋の強み

●大黒屋の強み

大黒屋がこれまで培ってきた資本効率性の高いビジネスモデルをベースとしながらも、LINEヤフーやメルカリ等との提携による買取ネットワークの強化を組み合わせることで、利益成長を図る

経営基盤

今後の方針



LINEヤフー・メルカリをはじめとする 他業種との提携

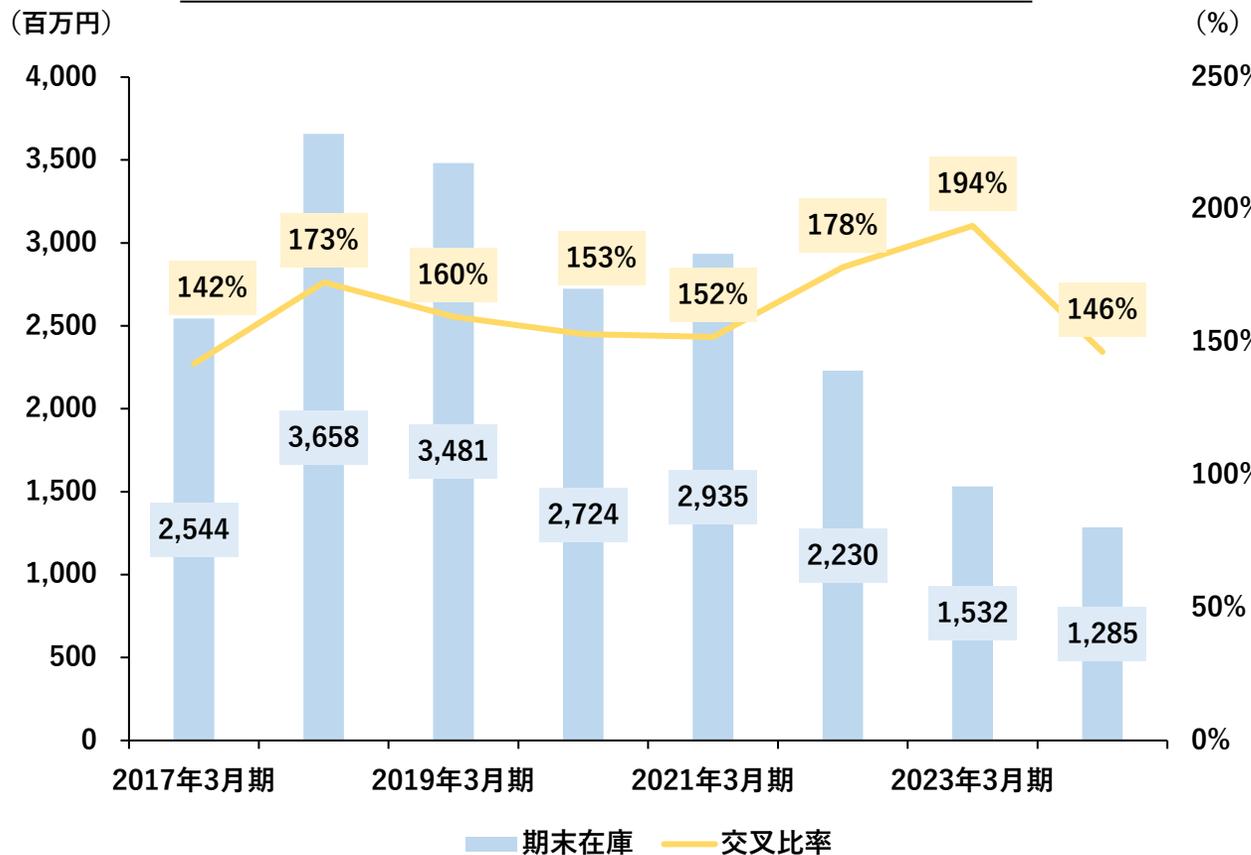
- ・成熟化した小売企業/プラットフォームへシステムを即時提供
- ・買取オペレーション受託
- ・ホワイトレーベルで買取システムの提供

により買取の強化を目指す

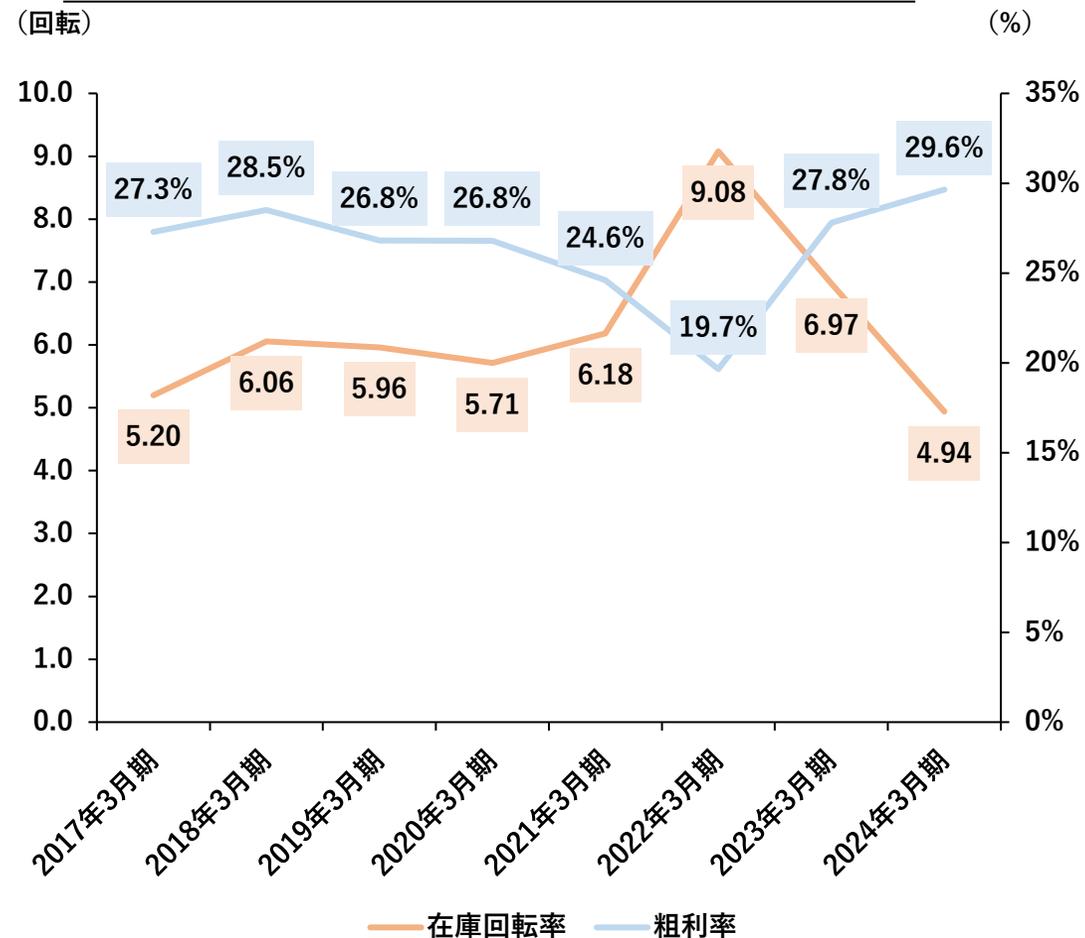
●大黒屋の強み

過去の在庫や交叉比率を分析すると、期末在庫水準の多寡に関わらず、20%~20%代後半の粗利率、4回転以上の在庫回転率を達成している

期末在庫/交叉比率



在庫回転率/粗利率

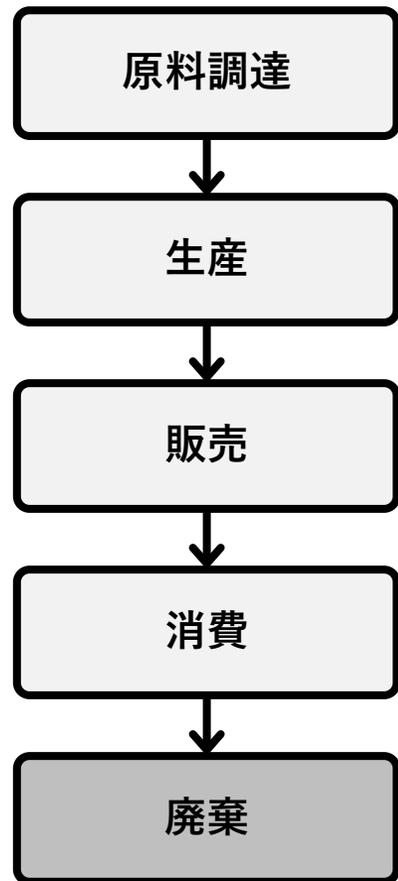


今後の方針

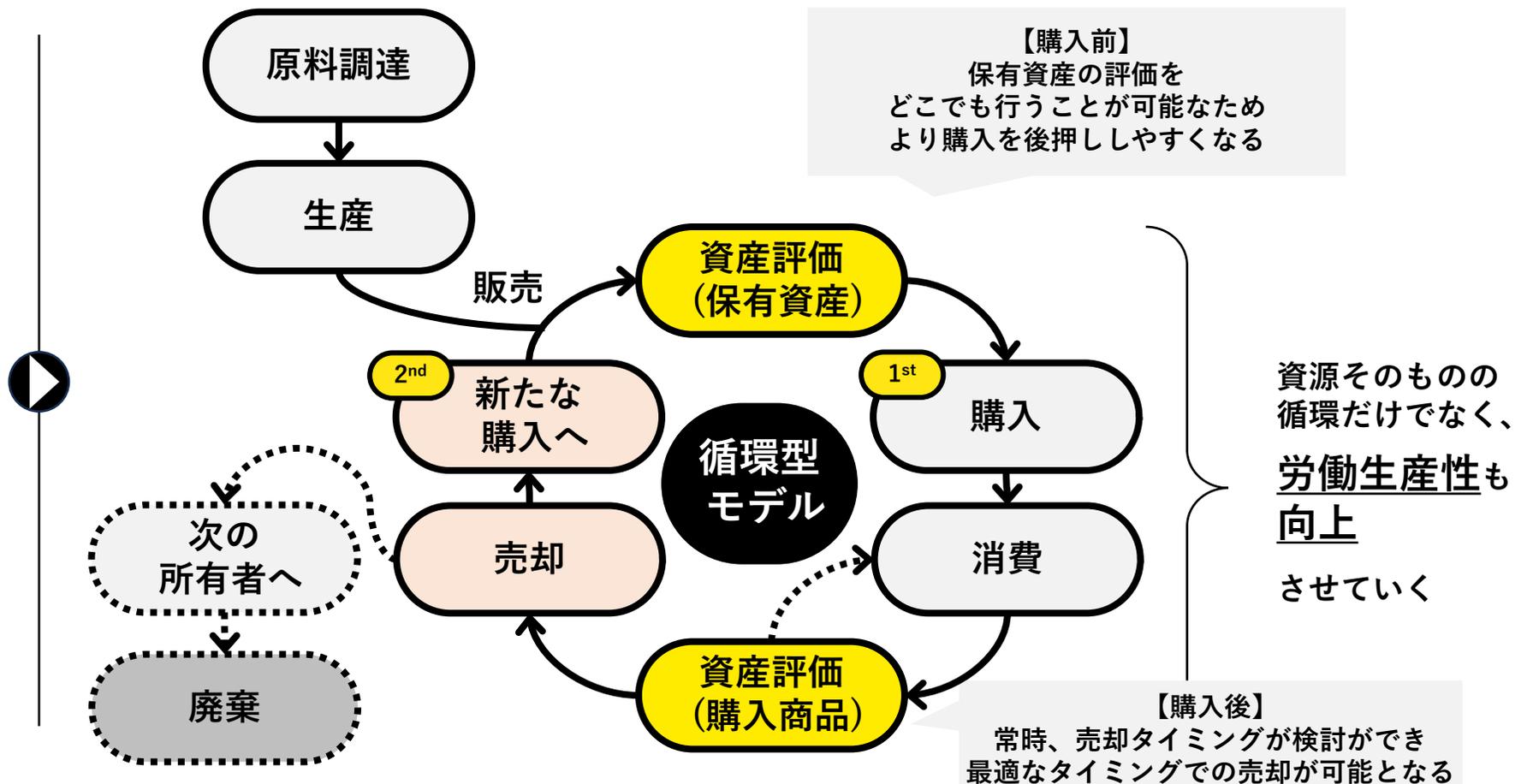
● 今後の方針_目指す世界

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

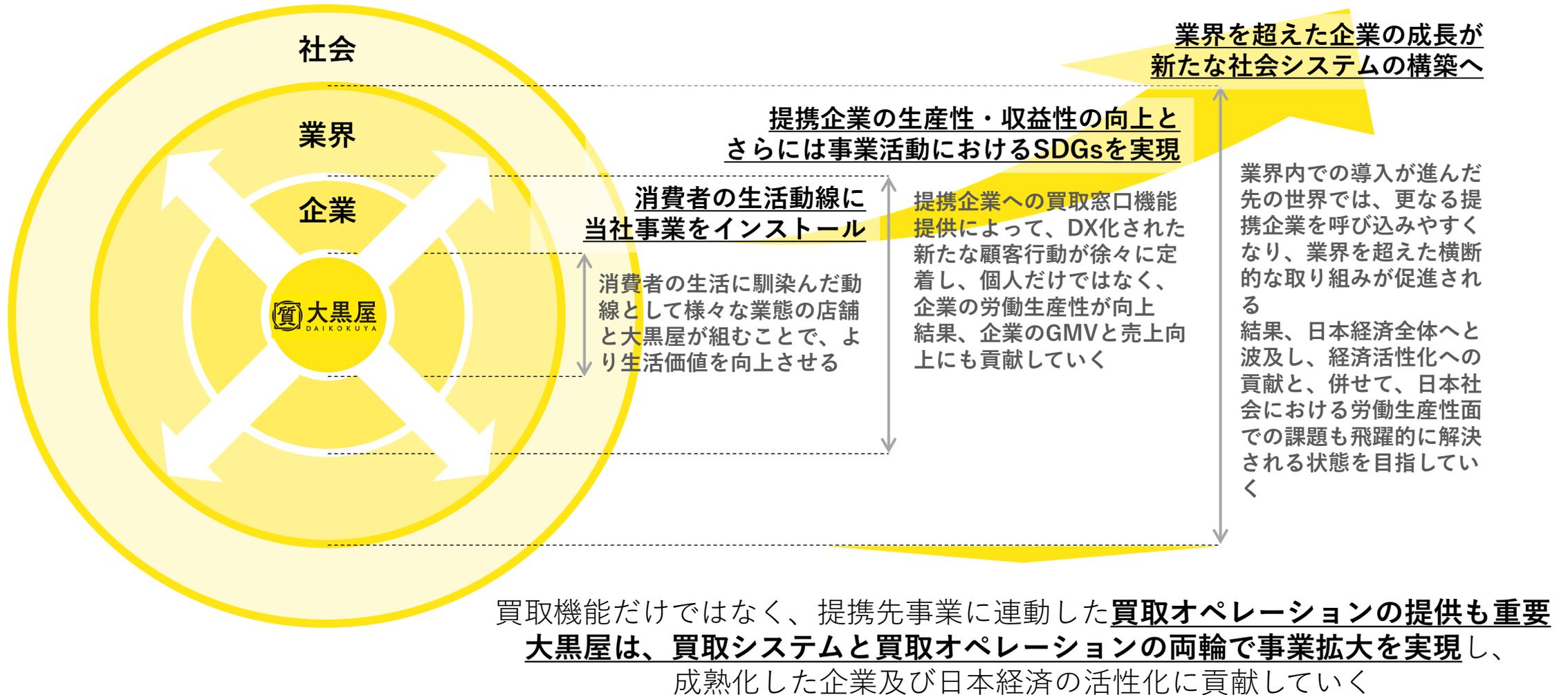


当社介入による労働生産性も向上可能な循環型社会の促進



● 今後の方針_目指す世界

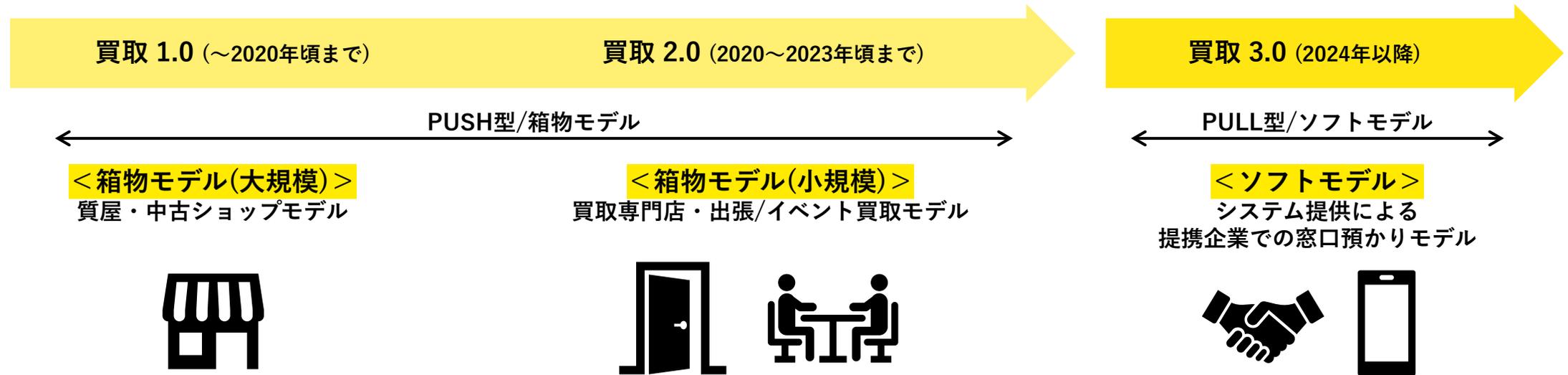
消費者の日常動線である多様な小売店舗での資産評価及び買取を簡易に行える世界を確立することで、個人の消費行動の変容を促し、成熟化した店舗型企業の成長に繋げ、日本経済を活性化していく。



● 今後の方針_目指す世界

今の時代に即した”PULL”型の機能提供を重視し、様々な店舗業態と提携を行ない、消費者の日常動線上にシームレスに進出していく。提携企業は報酬獲得と買取代金を原資とした自社商品購入の促進にも繋がり、企業成長が日本経済全体に波及していく。

当社が考える買取モデルの変遷



- ✓ 本モデル実現には、買取機能だけでなく、買取オペレーション機能も必要であり、大黒屋は双方を即時提供可能である。提携先の事業活動に即した柔軟なオペレーション提供で事業拡大に貢献し、店舗を保有する企業を中心とした成熟化した企業及び日本経済の活性化に貢献していく
- ✓ ソフト提供のみで良いため、人件費や物流費、店舗スペースなど様々なコストを削減し、同時に提携企業は店舗面積を有効活用でき、収益性向上も実現

● 今後の方針_提携事例

AIを軸にしたシステムと店舗オペレーションモデルの提供によって、新たな小売業態の実現を加速。既に日本を代表する大手プラットフォームとの取り組みを開始し、一層日本経済の活性化及び循環型社会の促進に貢献していく

LINEヤフー株式会社

株式会社メルカリ

背景

- 大黒屋は中古ブランド品に関わる各種システム(買取・販売、機械学習を活用した画像査定、ダイナミック・プライシング、国内外での在庫連動システム等)を開発・運用し、更に拡大するため異業種との提携を検討していた

- 大黒屋の定評の高い鑑定技術に基づく査定機能を有効活用出来る異業種との提携を検討していた

狙い

- LINEヤフー社が持つ国内最大規模の顧客基盤やオークションシステムに、大黒屋の培ってきたシステムを掛け合わせ、両社のオンライン買取・販売を強化する狙い

- 出品時の手間に悩むメルカリ社の顧客に、出品を簡単にご利用いただけるサービス開発を目指しており、大黒屋のシステムを掛け合わせることで、両社のオンライン買取・販売を強化する狙い

おてがるナンデモ買取

メルカリ買取サービス

(※詳細開示前のため仮称)

実施概要

- LINEを利用して中古品を大黒屋が買い取り、Yahoo!オークションに出品し、落札金額に応じた追加の買取代金を利用者に還元
- 利用者は事前にLINEアカウント上のAI査定士による簡易画像査定を通じて、目安となる買取額を把握することが可能
- 買取に関わる登録・集荷・査定・振込などの全てのやりとりがLINE公式アカウント上のチャットボット上で完結

- メルカリのマーケットプレイスに出品される商品を大黒屋が買い取るサービス
- 本サービスを通じ、両社が協力してリユース社会の実現を目指す

事業計画

●前提条件/将来リスク

事業計画は、現状を加味し一部下方修正を行い、発射台が下がっているものの、前回提出計画に数年遅れてキャッチアップできるものと考えている。また、リスクに対する対応策も検討している

売上ドライバー	前回提出計画との差異
仕入/新規出店数	下方修正 • 現在の仕入相場・資金状況を加味し、下方修正 • 新規出店数はLINEヤフーやメルカリとの提携の進捗を踏まえる必要があり、下方修正
粗利率/在庫回転率	維持 • 過去実績で大きな変動はないため、前回の計画を踏襲
リスクの種類	リスクの発生確度と対応策
新規参入リスク	発生リスクは高い • 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面を抑えくこと・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
海外情勢の著しい変化発生リスク	発生リスクは低い • 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

● 事業計画_利益拡大の根拠

大黒屋がこれまで培ってきた資本効率性の高いビジネスモデルをベースとしながらも、LINEヤフーやメルカリ等との提携による買取ネットワークの強化を組み合わせることで、利益成長を図る

キャパシティ(売上・仕入れ)	高い在庫回転率	一定の粗利率
<ul style="list-style-type: none">・コロナ禍で在庫圧縮によるリスク回避・過去水準までのキャパシティに余裕・円安も追い風に	<ul style="list-style-type: none">・在庫期間を意識した買取商品群と買取アイテムの選定・実店舗/EC/オークション等の多様な販売チャンネル・90日以内での高い現金化率	<ul style="list-style-type: none">・適正価格での買取/販売・インフレの価格転嫁

景気に関係なく安定的なキャッシュフローの確保を実現



今後の方針

他業種との提携

- ・成熟化した小売企業や大手プラットフォーマーへ、即時付加システムとオペレーションをホワイトレーベルで提供

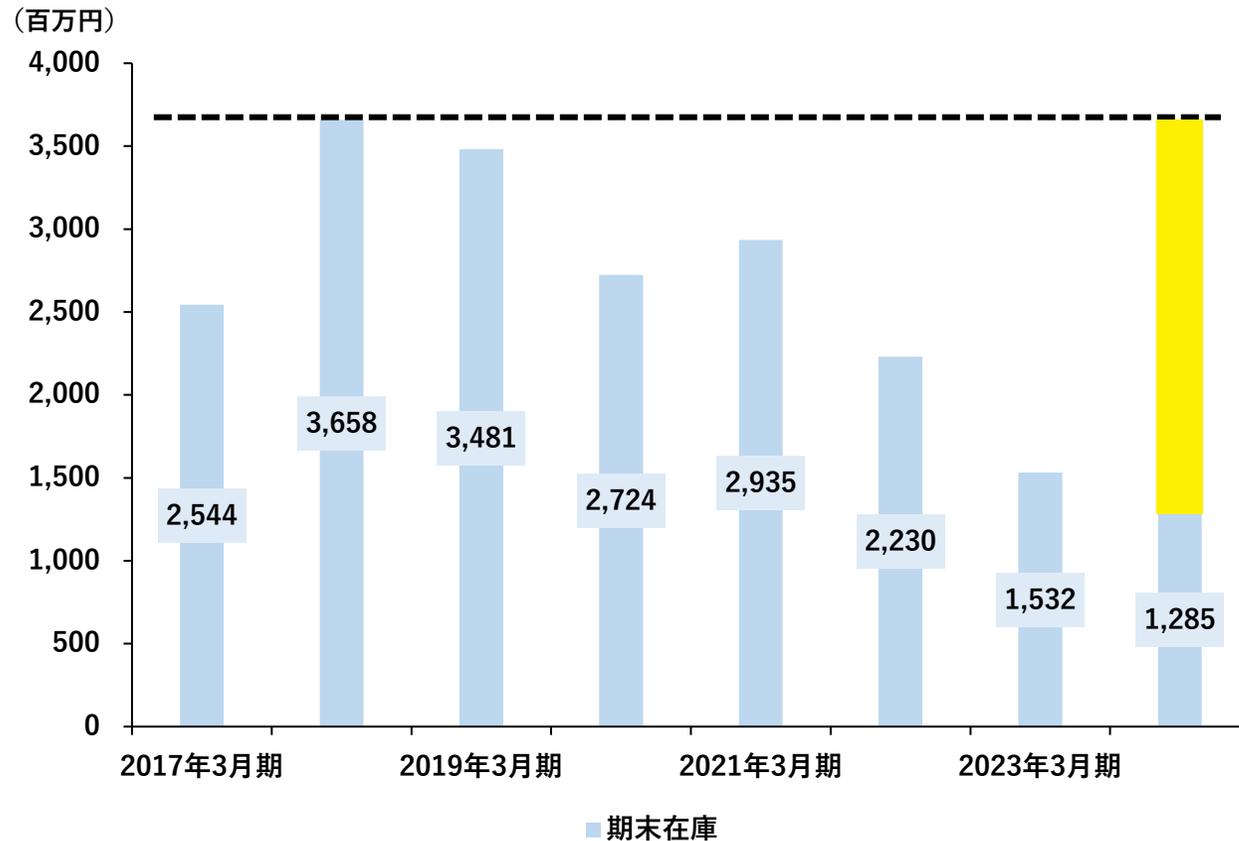
資金調達

- ・デッドファイナンス等を用いて積極的な投資が可能

● 事業計画方針

積極的な買取を行い、現在落ち込んでいる在庫水準を2018年3月期水準まで回復させることにより、2027年3月期までの売上達成は可能だと思料

期末在庫/交叉比率



事業計画_方針

~27年3月期

在庫を過去最高水準まで回復させることで、
売上拡大を目指す

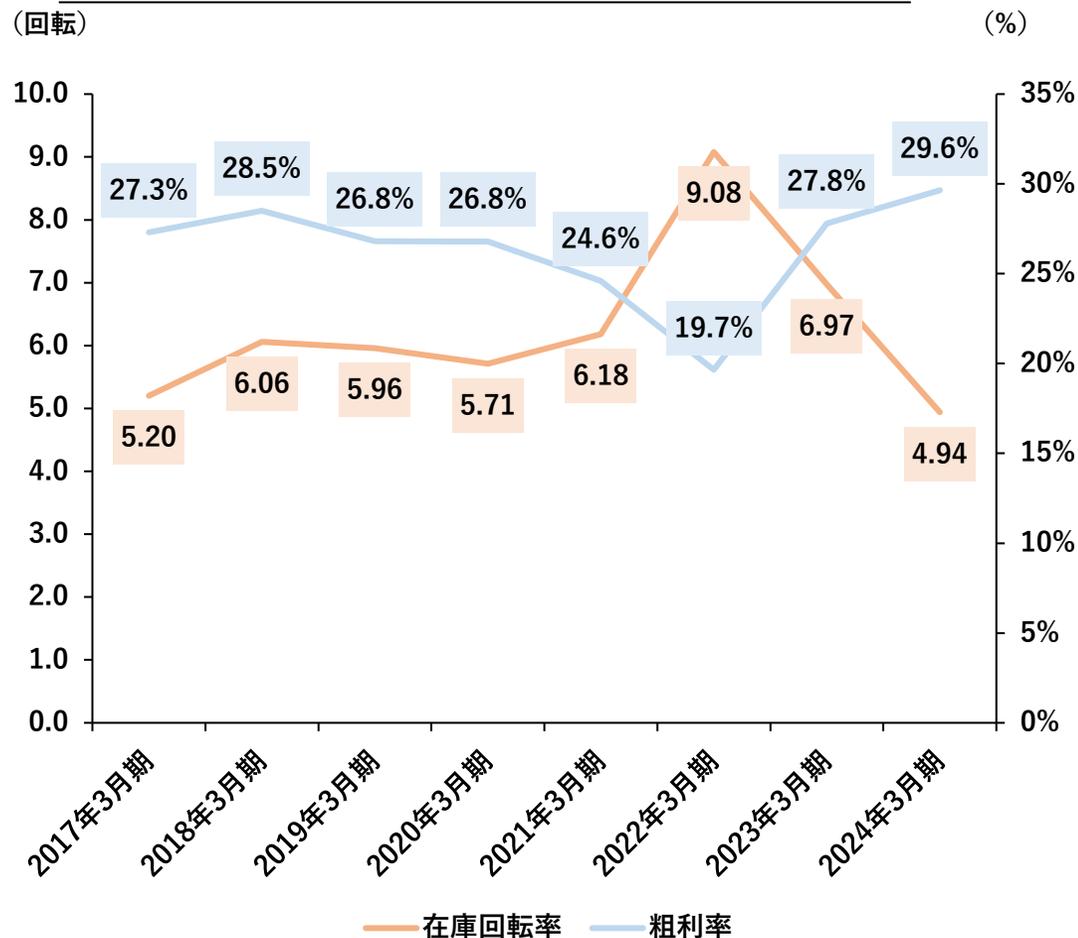
28年3月期~

提携による買取拠点の拡大を図り、
さらなる売上拡大を目指す

● 事業計画方針

過去実績では、適切なプライシング及び適切な在庫管理により、在庫回転率/粗利率ともに高い水準を保持していることから、今後も維持できると思料

在庫回転率/粗利率



前提条件根拠

- 粗利率
- 在庫回転率

過去実績ではどちらも高い水準を維持

↓
適切なプライシング/適切な在庫管理能力があるため、今後も維持できる

●事業計画

他社との提携及び資金調達による既存チャネルの拡大を図り、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	11,191	19,993	28,512	45,129	64,645
成長率	-12.3%	4.9%	78.6%	42.6%	58.3%	43.2%
粗利	3,164	3,252	6,036	8,462	13,121	18,721
粗利率	29.6%	29.1%	30.2%	29.7%	29.1%	29.0%
営業利益（のれん除く）	226	43	1,592	2,873	5,264	8,196
営業利益率	2.1%	0.4%	8.0%	10.1%	11.7%	12.7%
EBITDA	273	94	1,648	2,950	5,386	8,370
EBITDA-margin	2.6%	0.8%	8.2%	10.3%	11.9%	12.9%
当期純利益	-452	-476	595	2,022	3,670	5,719

資産	14,867	14,146	16,430	19,586	25,982	30,429
負債	5,385	5,144	6,833	7,966	10,693	9,421
純資産	9,482	9,002	9,597	11,619	15,289	21,008

*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、連結業績に占める割合は極めて僅少です。

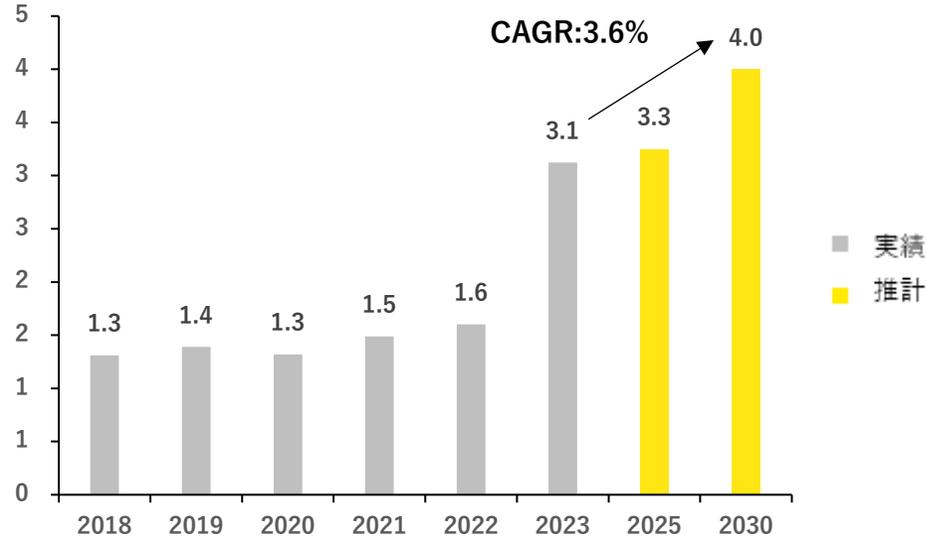
Appendix_市場環境

● 市場環境_顕在化市場

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

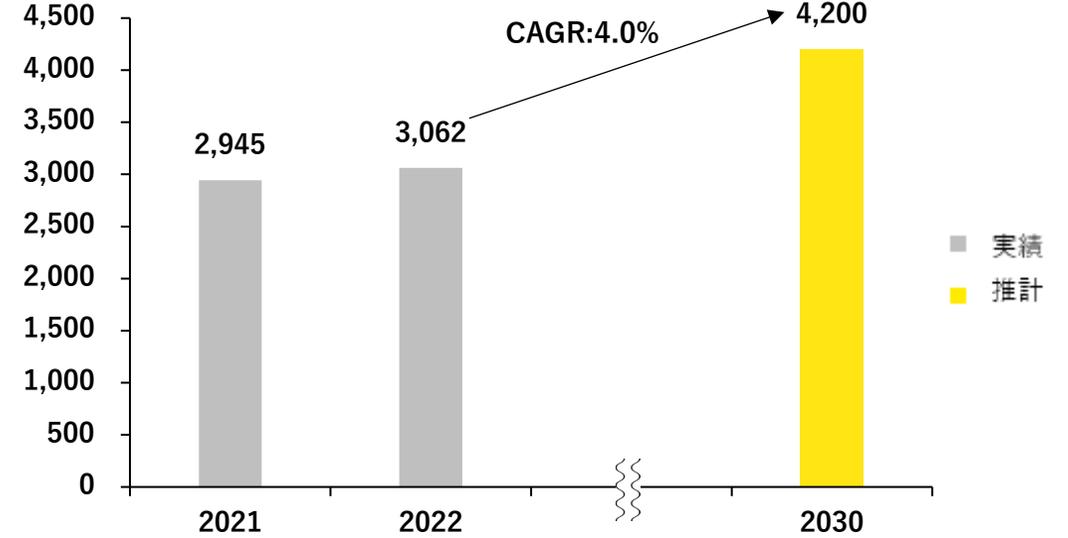
単位:兆円



【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

単位:億円

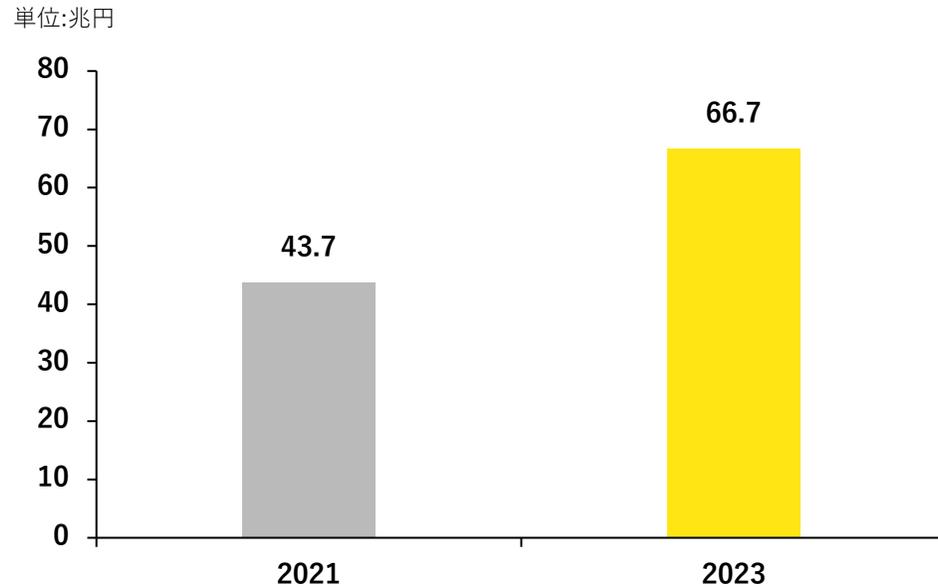


【出典】リサイクル通信「ブランド品市場規模推移」より当社作成

● 市場環境_潜在市場

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、潜在顧客の獲得が見込める

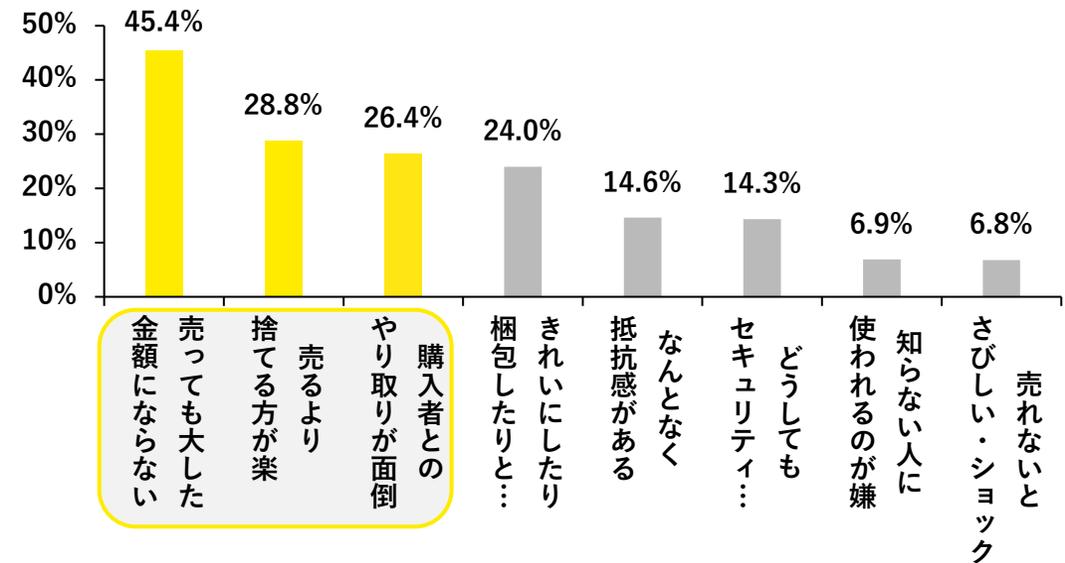
国内かくれ資産*額推計推移



【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

Appendix_顧客体験の設計方針

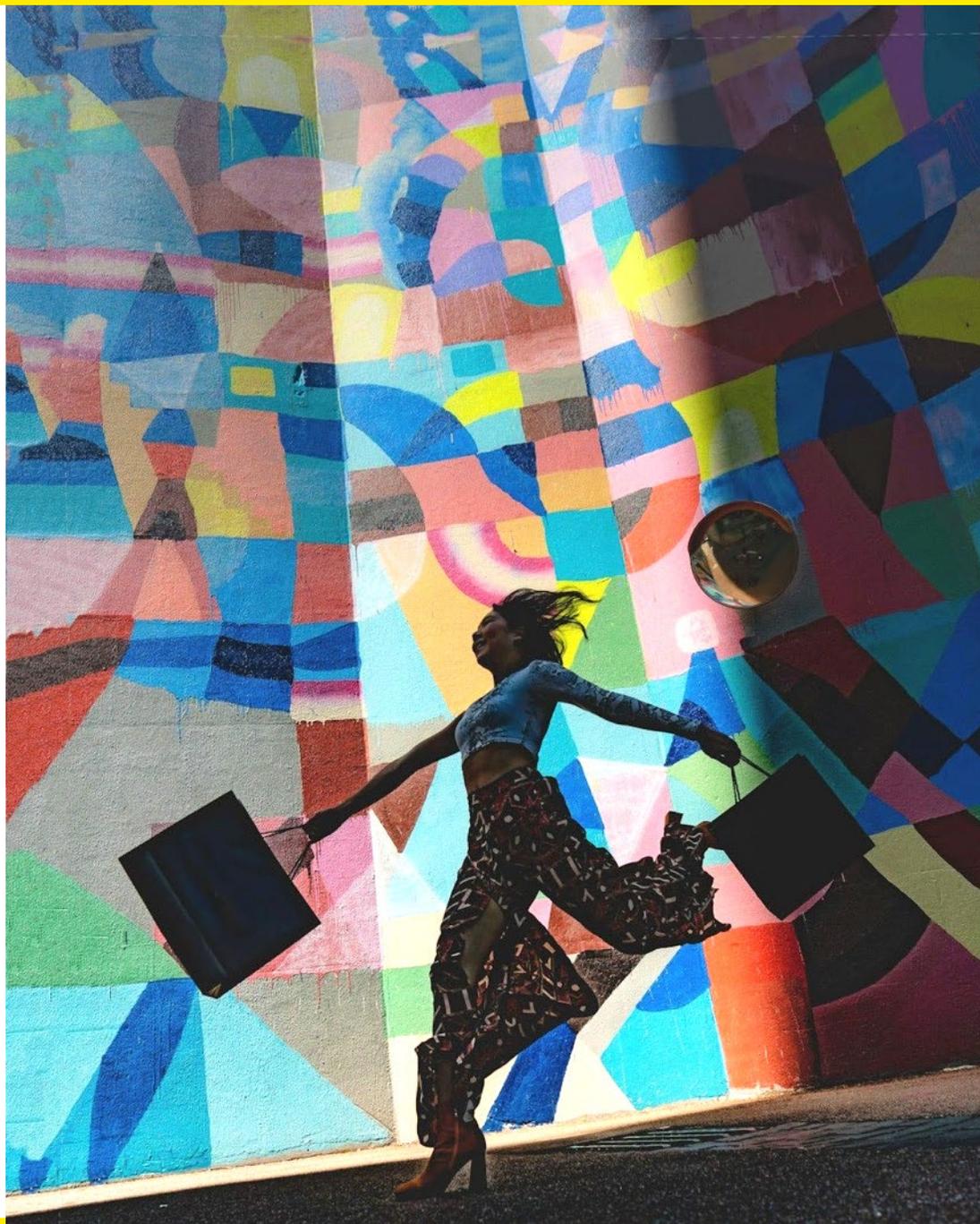
● 顧客体験の設計方針

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

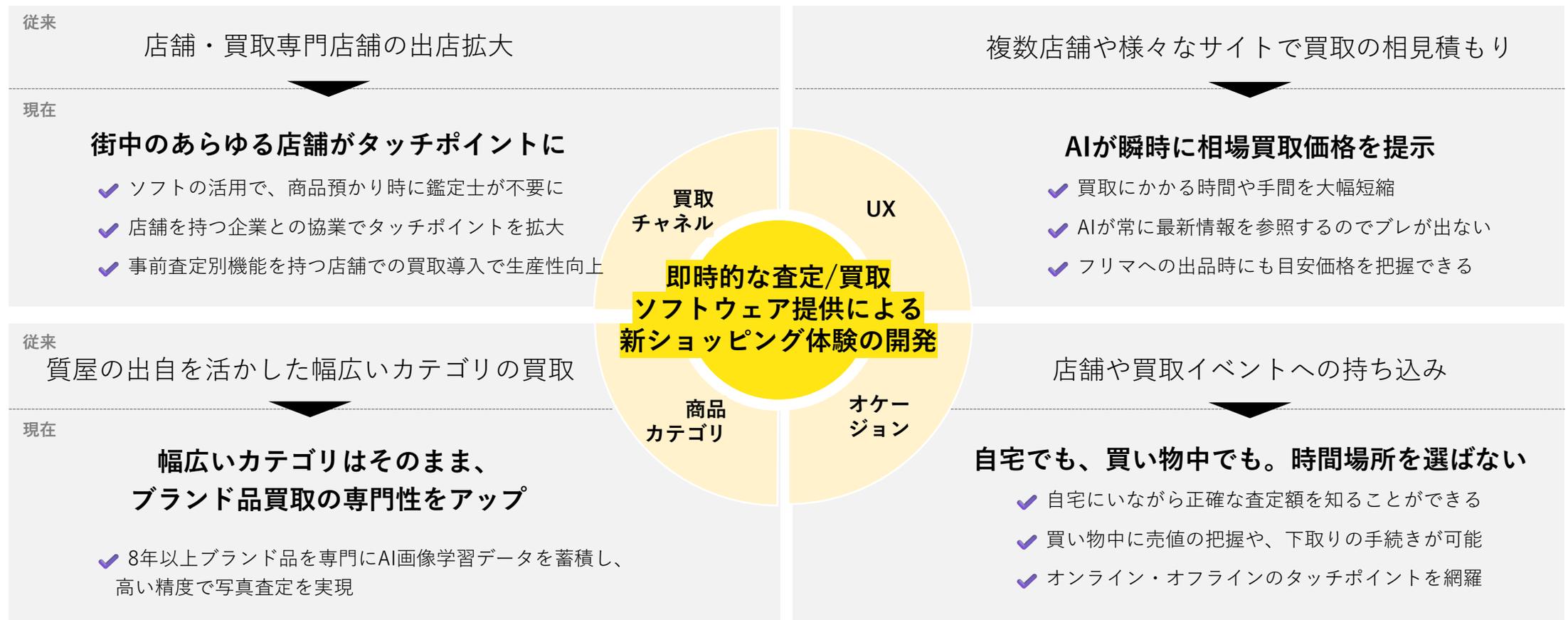
当社が実現を目指す顧客体験例



● 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



Appendix_なぜ大黒屋ができるのか

● 大黒屋の強み

大黒屋がこれまで培ってきた資本効率性の高いビジネスモデルをベースとしながらも、LINEヤフーやメルカリ等との提携による買取ネットワークの強化を組み合わせることで、利益成長を図る

キャパシティ(売上・仕入れ)	高い在庫回転率	一定の粗利率
<ul style="list-style-type: none">・コロナ禍で在庫圧縮によるリスク回避・過去水準までのキャパシティに余裕・円安も追い風に	<ul style="list-style-type: none">・在庫期間を意識した買取商品群と買取アイテムの選定・実店舗/EC/オークション等の多様な販売チャンネル・90日以内での高い現金化率	<ul style="list-style-type: none">・適正価格での買取/販売・インフレの価格転嫁

景気に関係なく安定的なキャッシュフローの確保を実現



今後の方針

他業種との提携

- ・成熟化した小売企業や大手プラットフォーマーへ、即時付加システムとオペレーションをホワイトレーベルで提供

資金調達

- ・デッドファイナンス等を用いて積極的な投資が可能

● 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

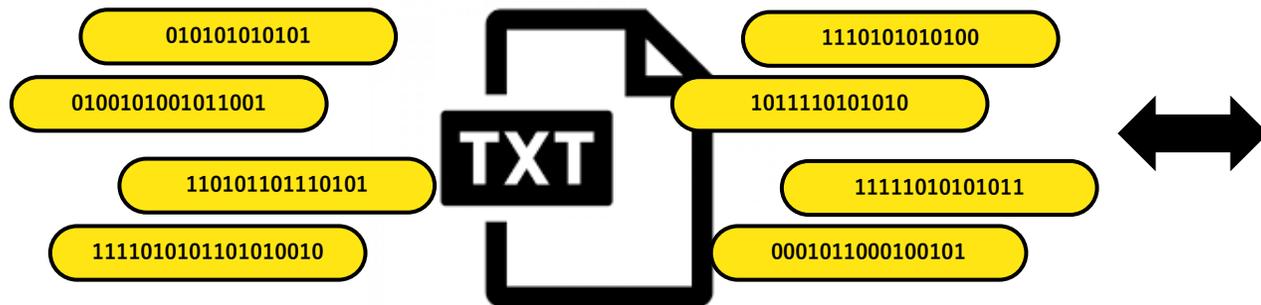


カテゴリー：
handbag
ブランド：
abc
モデル：
mno

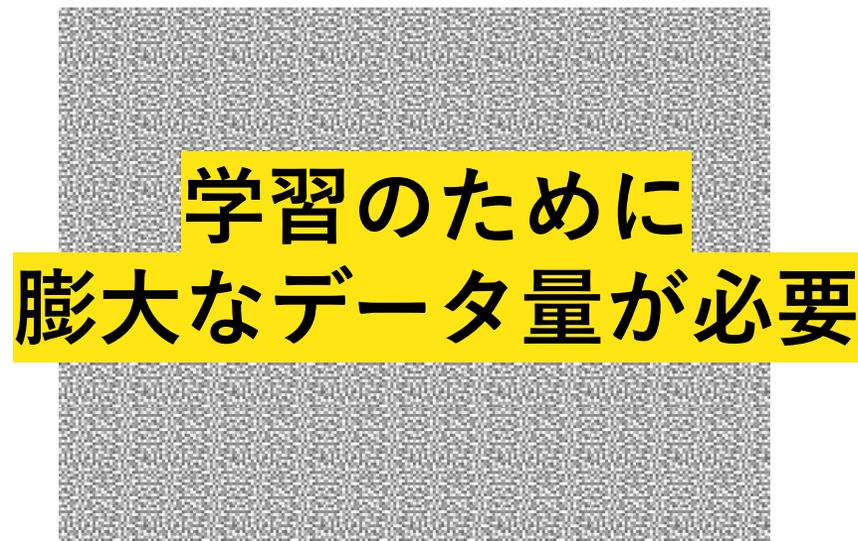
● なぜ大黒屋ができるのか_画像認識AI技術

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



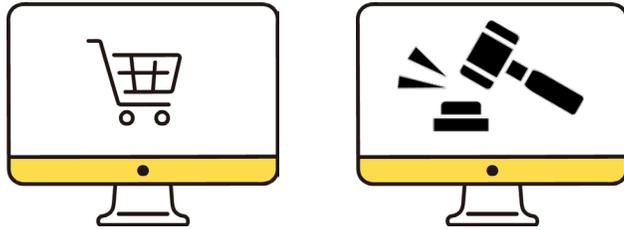
画像認識AI



● 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*

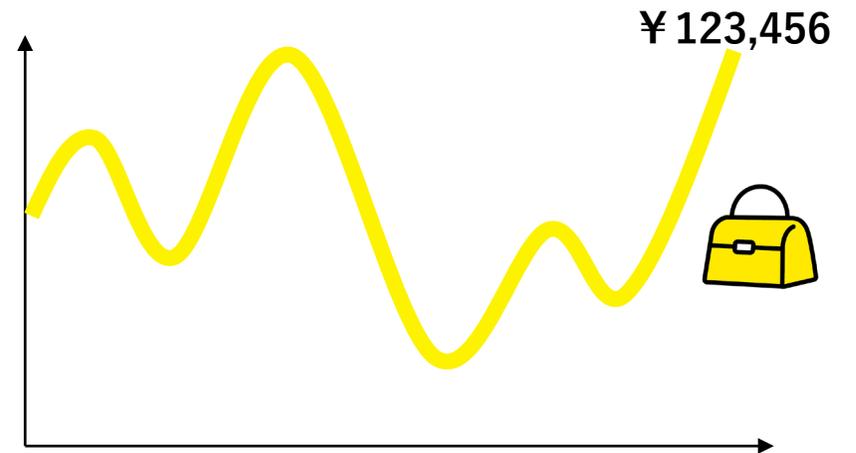


* オークションからリテール販売までのデータを含む

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



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。