



2025 年2月14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11月29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) の見直しについてのお知らせ」で公表しました大黒屋の中期経営計画について、本日公表の「通期連結の業績予想修正に関するお知らせ」等を受けまして、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

第2回アップデート版-中期経営計画

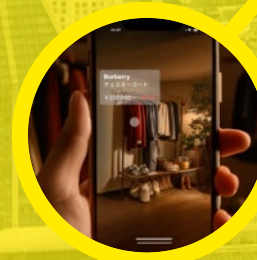
2025年2月14日

代表取締役社長 小川浩平

● 大黒屋が目指す世界

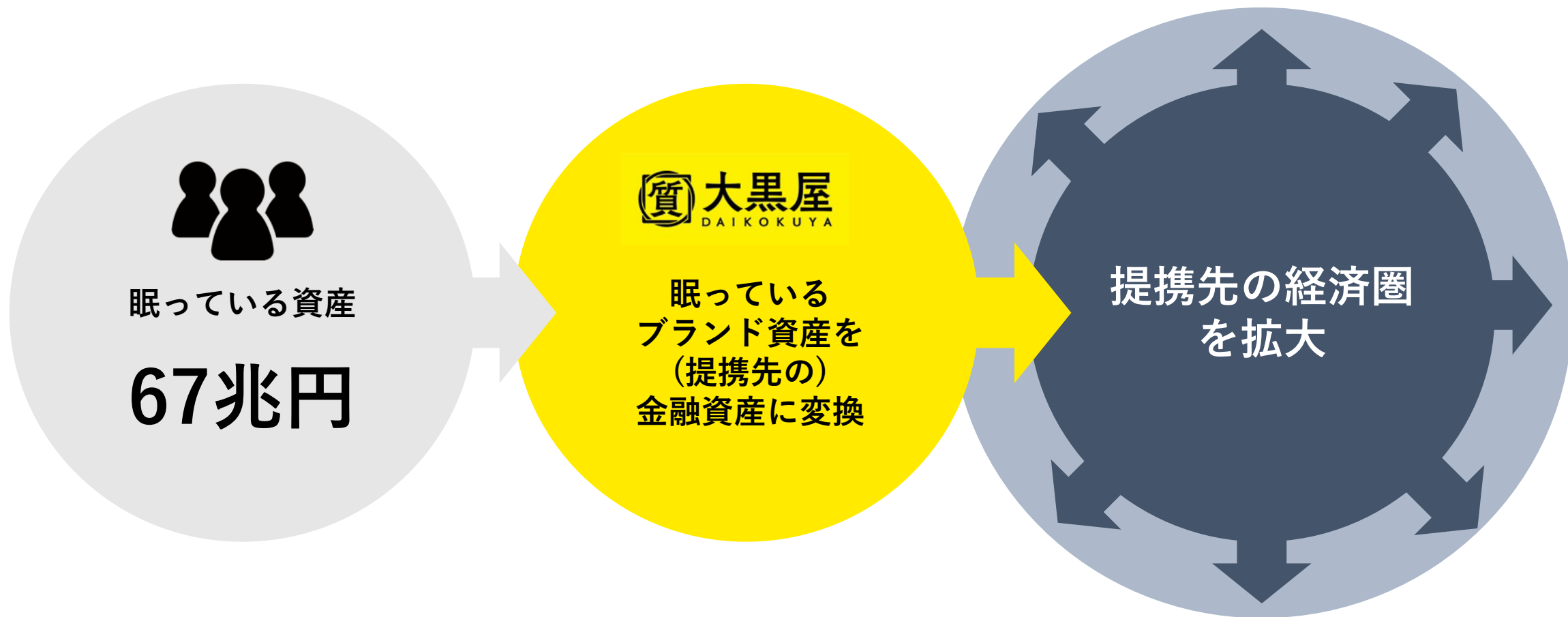
どこでも買える世界を、 どこでも売れる世界に。

街に出れば、すぐに欲しいものが手に入る、経済大国日本。
しかし、将来の環境を見据えて、
買って使うだけではなく、売って循環させていくことも重要に。
大黒屋は、AIやテクノロジーの力を使って、
自宅、ネット、コンビニからモールまで
街のあらゆる拠点で、手軽にモノが売れる世界を創り出す。
そして、日本中に眠る莫大な資産を市場に開放し、
日本経済元気にしていく。



● 大黒屋が目指す世界 | 循環型社会の促進

国内に眠る67兆円もの眠っている資産を、大黒屋が自宅から引き出す役目を担い、新たな顧客の経済圏を確立していく



● Agenda

- | | |
|-------------|------|
| 1. サマリー | P.5 |
| 2. 大黒屋の強み | P.6 |
| 3. 今後の方針 | P.12 |
| 4. 事業計画 | P.19 |
| 5. Appendix | P.31 |
| 6. 免責事項 | P.43 |

● 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 | 経営基盤/オペレーション・システム提供

これまで開発してきたAIダイナミックプライシングシステム及び買取システムの即時提供と、資本効率性の高いビジネスモデルをベースに、他業種との融合により買取ネットワークの強化を目指し、利益拡大を図る

経営基盤

- ・ 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

キャパシティ
(売上/仕入)

高い
在庫回転率

- ・ 在庫期間を意識した買取商品の選定
- ・ 実店舗/ネットの多様な販売チャンネル
- ・ 90日以内での高い現金化率

- ・ 適正価格での買取/販売
- ・ インフレの価格転嫁

適切な
プライシング

安定した
キャッシュフロー

- ・ 積極的な投資が可能
- ・ デットファイナンスのしやすさ

オペレーション・システム提供

LINEヤフー/メルカリ等
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ムへ、システムを即時提供

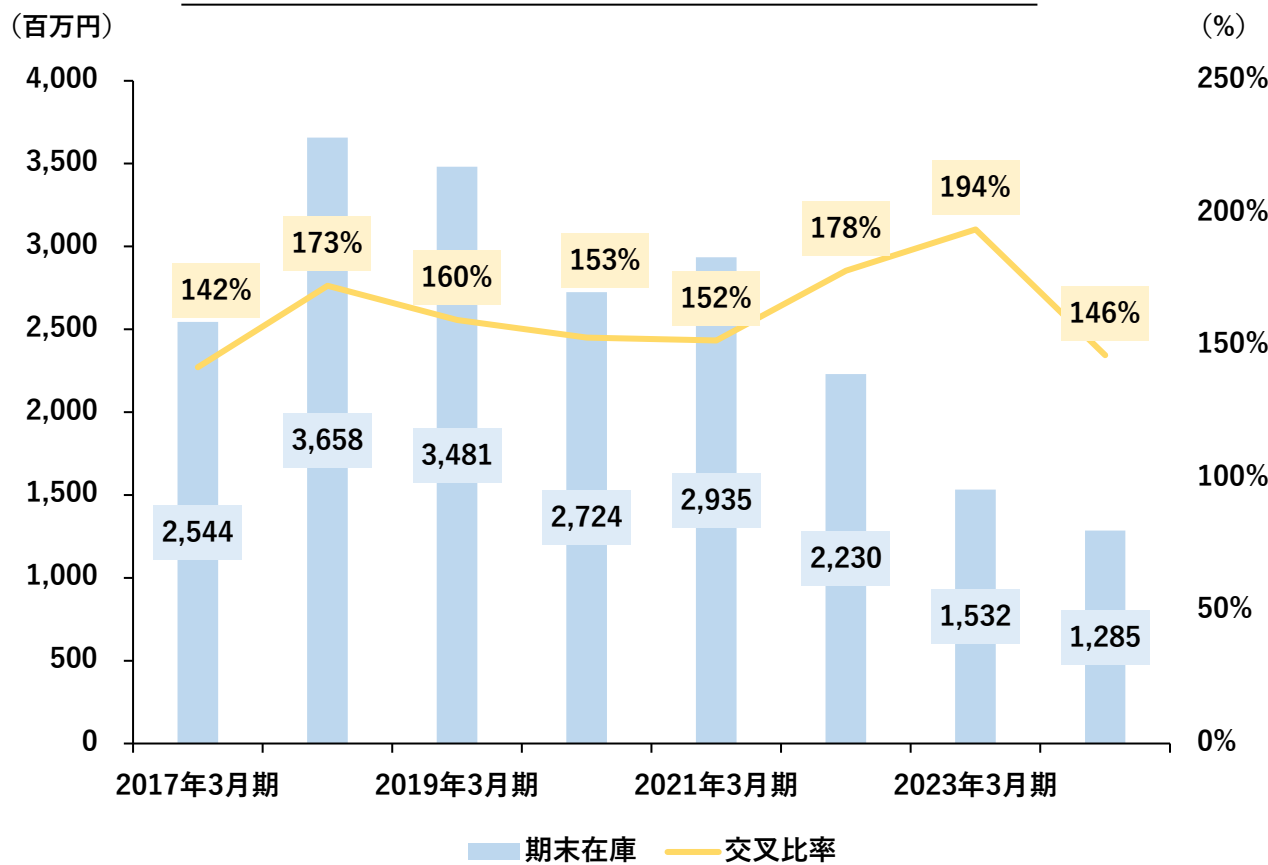
・ 買取オペレーションをホワイトレベルで提供



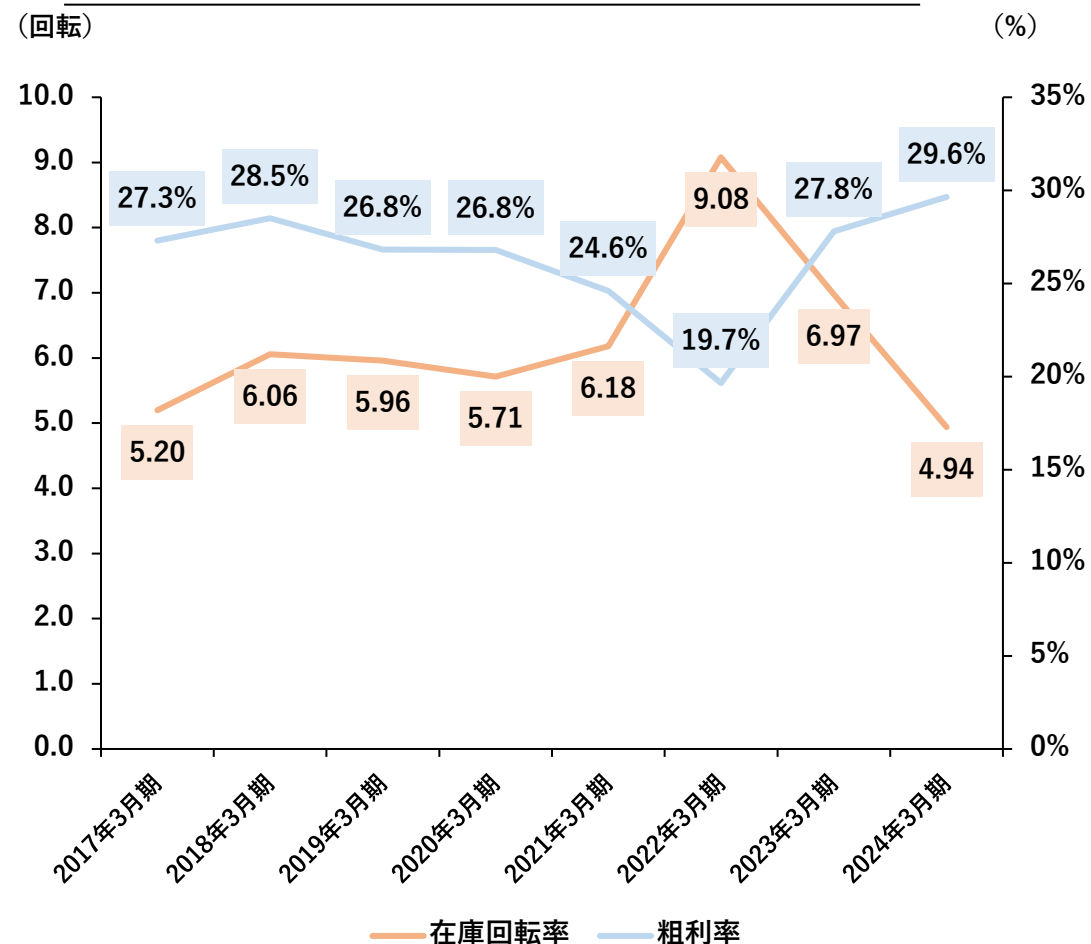
● 大黒屋の強み | 高交叉比率

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



● 大黒屋の強み | AI査定チャットボット

8年以上蓄積した大黒屋のブランド品データをベースに、写真から即座に特定のブランド・モデル・価格を提示。

ダイナミックプライシングAIにより、現在の相場価格に基づいた正確な査定額を表示することが可能。



クローゼット写真から自動でアイテムを認識し、資産価格を推定。



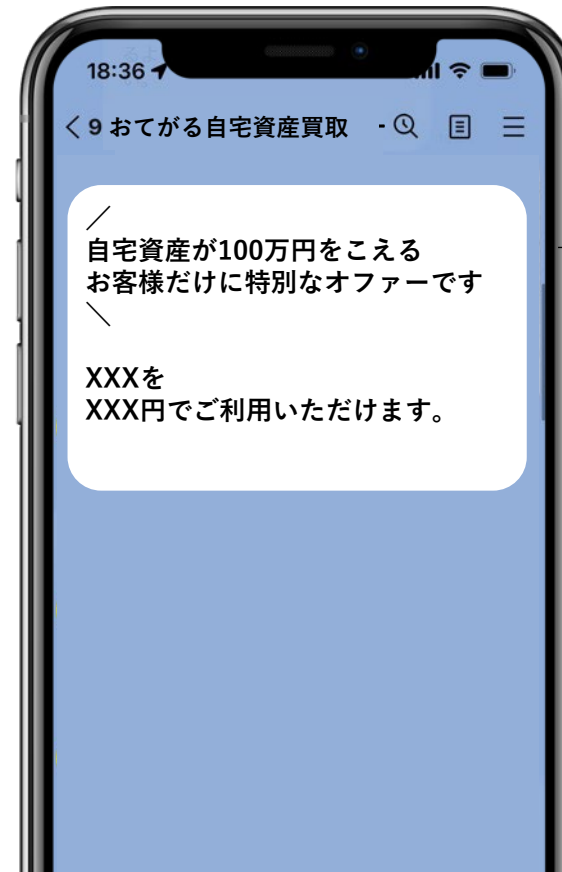
総額、及び、各アイテムの資産推移を過去～現在まで表示。売買の参考に。

● 大黒屋の強み | AI査定チャットボット

買取手続きなどは全てLINE上のやりとりのみで完結。提携先経済圏のポイント等との連携により、買取金額を提携先経済圏へ取り込むことが可能。また、提携先他商品などのクロスセリングオファーも。



チャット上で簡単に売却でき、紐づく口座やポイントに入金される。



ユーザーの資産状況や行動データに基づき、新サービスなどに誘導提案。

● 大黒屋の強み | 生成AIによる音声対話アバターの活用

音声対話アバターを開発したことで、店舗において生成AIを活用した無人買取及びインタラクティブな広告ツールの提供が可能となった

チャットボットを進化させたAI音声対話アバターによるビデオ通話査定機能を開発。画像認識AI・音声認識AI・画像生成AI・自然言語処理等を組み合わせ、より自然に近い音声の生成AIによって、消費者とインターアクティブな対話によりクロスセリングの後押しが可能



— PCやSPカメラを利用して、商品[※]をカメラで映すことにより、目安となる買取価格が提示され、疑問点などをその場で聞くことができ、より円滑なコミュニケーションを図ることが可能になる。

対話だけでなく、ガシャポンなどエンタメ性のあるキャンペーン・クーポン配布、商品のリコメンドや買取の案内などをインパクトを持って店頭で提案し、顧客の注目を集める。



査定士：今日お持ちになっていただいたアイテムを私に見せてください

利用者：（アイテムをカメラに映す）

査定士：ルイヴィトンのモノグラムネヴァーフルGMですね。

利用者：はい、そうです。

査定士：いくつか質問させていただきます。いつ頃ご購入されましたか？

利用者：2年前頃です。

査定士：アイテムの状態に関して教えてください。

利用者：ほとんど使っておらず、新品に近い状態です。

査定士：ありがとうございます。

それでは目安の買取額を査定します。

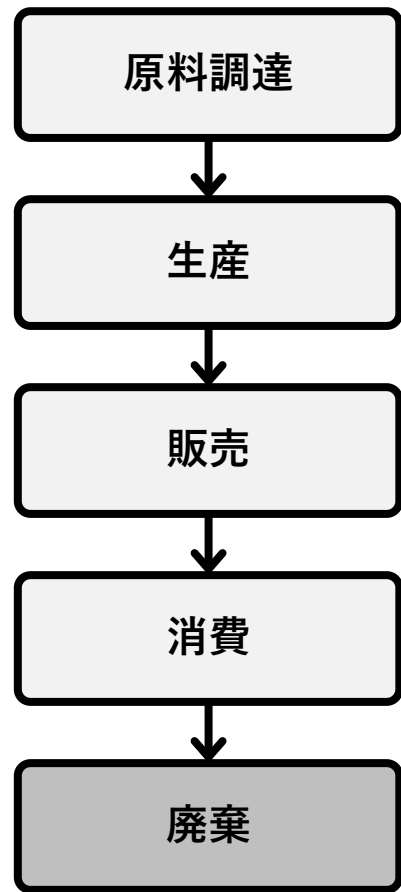
…査定の結果、お客様のアイテムはおおよそ160,000円での買取が可能です。

今後の方針

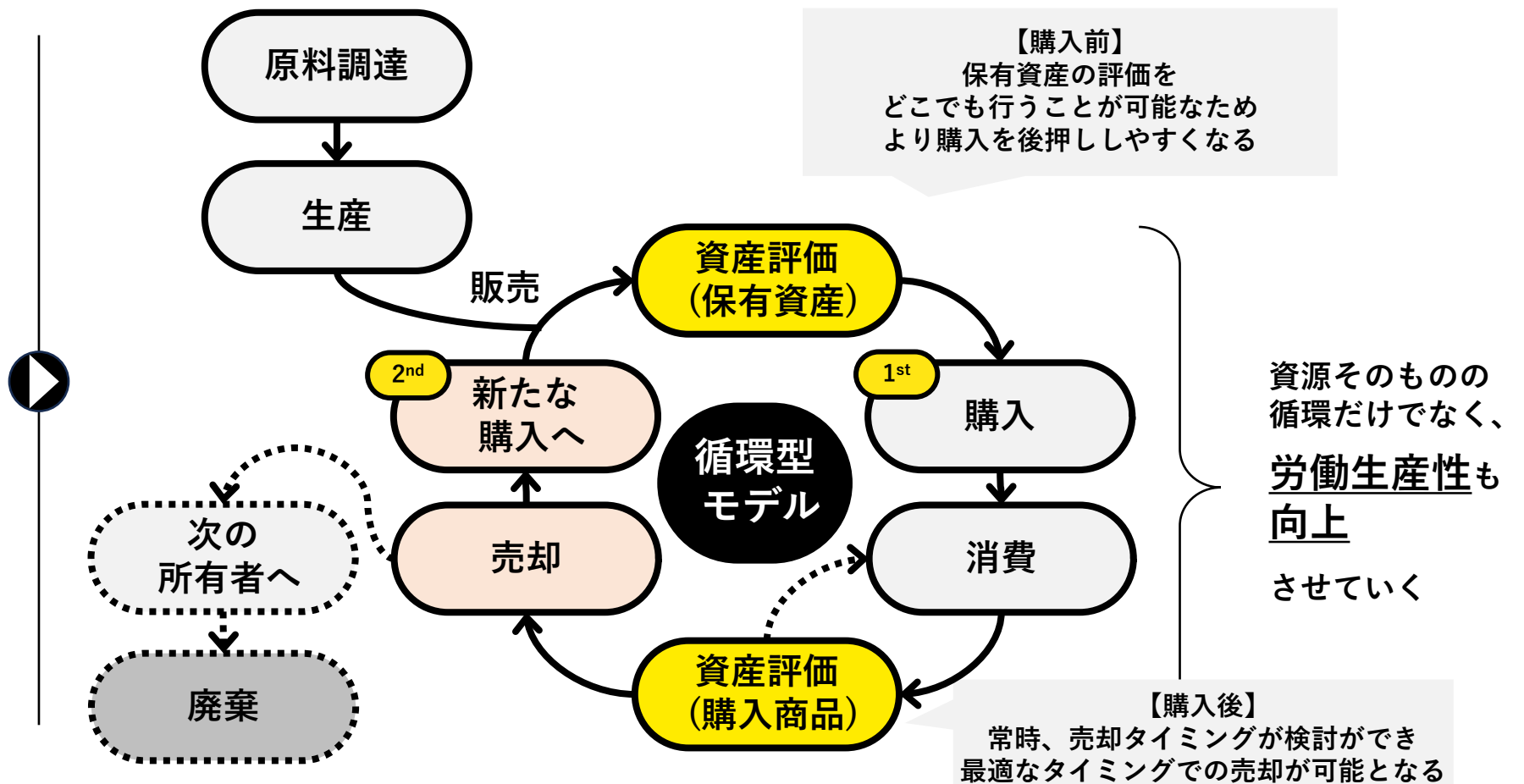
● 今後の方針 | 目指す世界

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

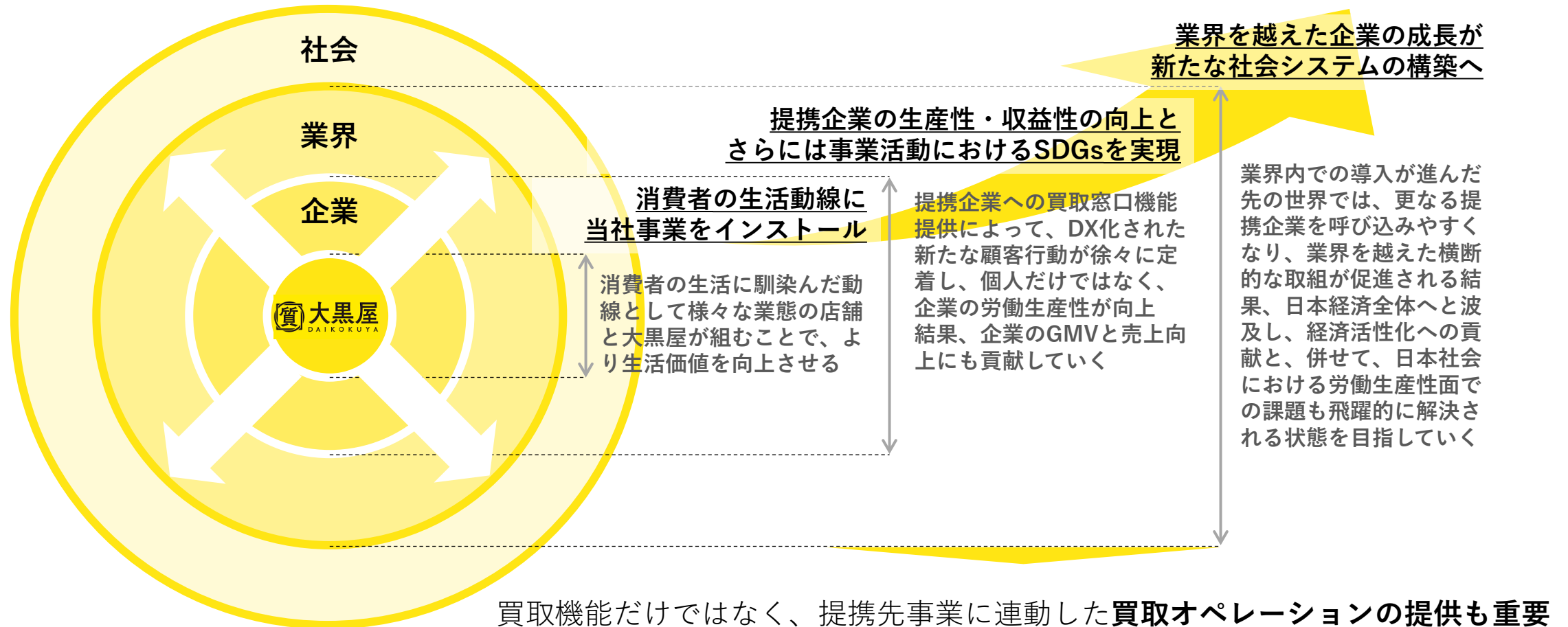


当社介入による労働生産性も向上可能な循環型社会の促進



● 今後の方針 | 目指す世界

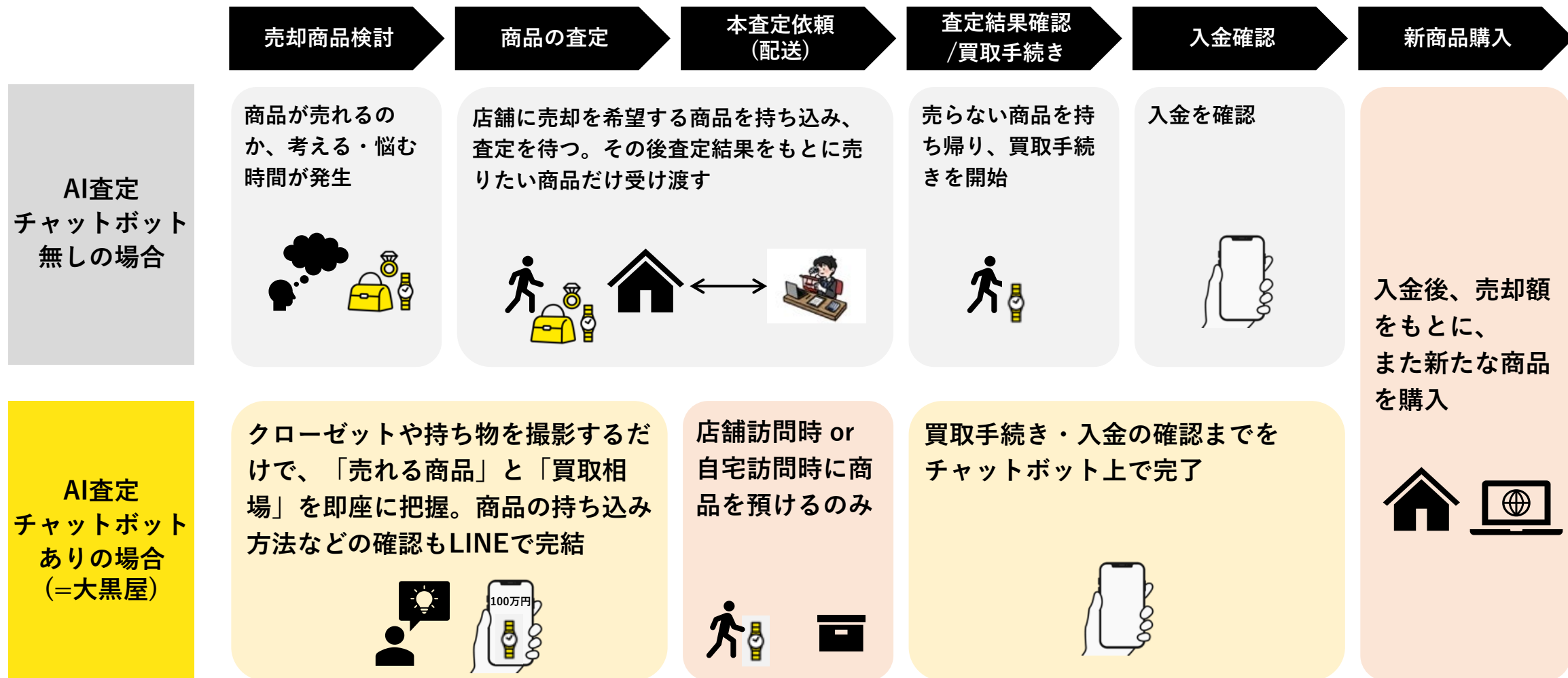
消費者の日常動線である多様な小売店舗での資産評価及び買取を簡易に行える世界を確立することで、個人の消費行動の変容を促し、成熟化した店舗型企業の成長に繋げ、日本経済を活性化していく



買取機能だけではなく、提携先事業に連動した**買取オペレーションの提供も重要**
大黒屋は、買取システムと買取オペレーションの両輪で事業拡大を実現し、
成熟化した企業及び日本経済の活性化に貢献していく

● 新時代の買取モデル | ユーザー体験

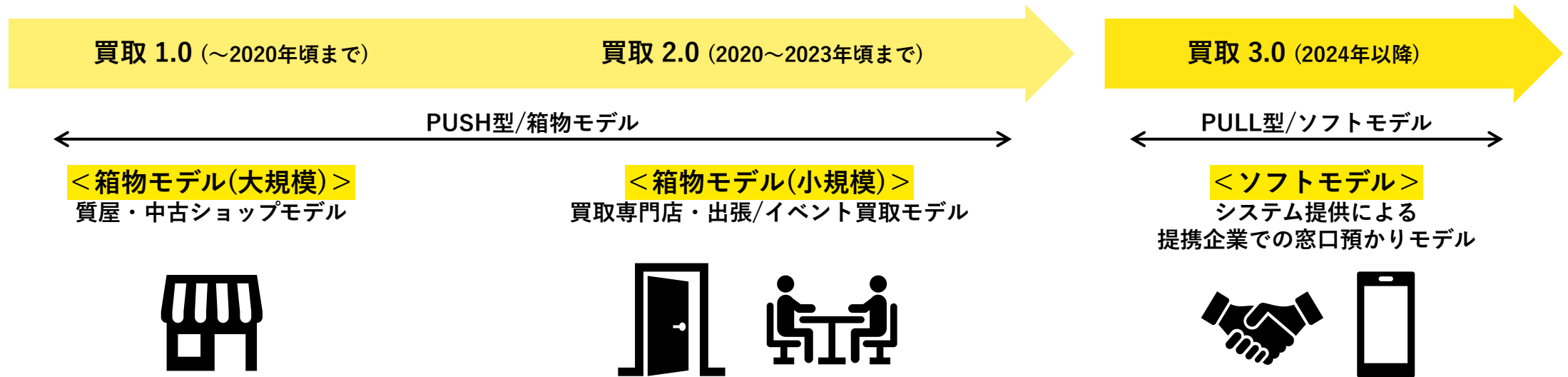
当社が開発したAIチャットボットを提供することにより、ユーザーは査定～発送案内までをLINEで完結して案内を受けることが可能になる。店舗ではBOX等に入れるのみ。店舗店員には負荷がかからないスキームを構築



● 今後の方針 | 目指す世界-成熟化した企業の活性化

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

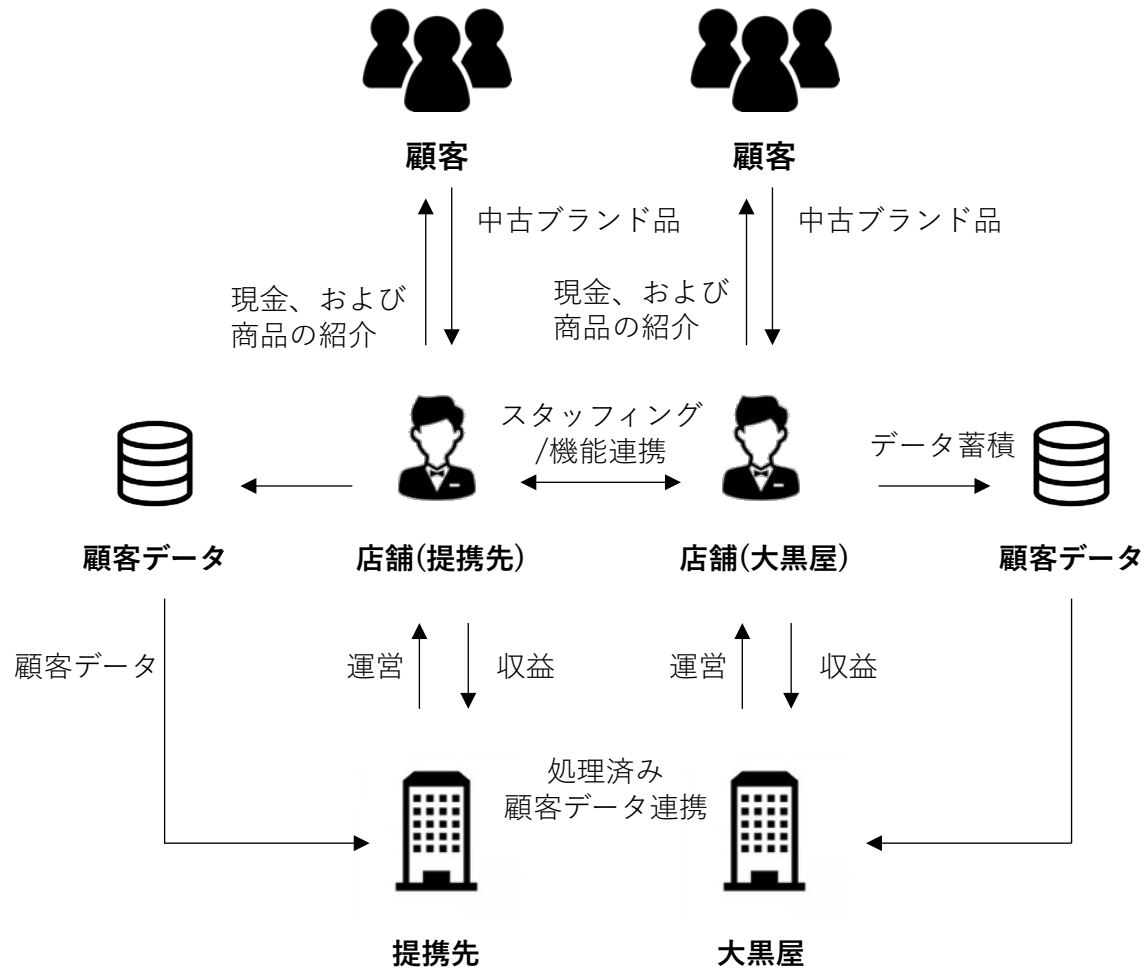
当社が考える買取モデルの変遷



- ✓ 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 | 提携先店舗での買取とクロスセリング

店舗を持つ他業種企業に対して、AIと買取システム・オペレーションを提供する。資産(=ブランド品)の買取と、買取代金の提携先滞留(ポイント・ウォレットの活用)による商品のクロスセリングを行うことで、両社の経済圏拡大を目指す



提携先メリット

- ✓ サービスのタッチポイントの強化
- ✓ ブランド品買取代金の取り込み

提携先への依頼事項

- ✓ 店頭でのブランド品買取預かり・送付
- ✓ 経済圏通貨のAPI連携

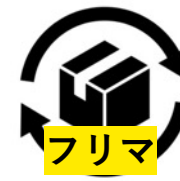
● 今後の方針 | 提携構想(候補)

他にも異業種との提携を多数構想・協議中である

買取機会創出



新規サービス開発



富裕層クロスマーケティング



店舗有効活用



事業計画

● 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、前回見直した計画にほぼ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	低い ・トレーニングモデルで当社開発AIは改善されていくため、明確な競合優位性をもつ ・自社店舗の出店だけでなく、パートナー企業へ買取機能を提供することで面を抑えていくこと、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	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(AI及びシステムの即時提供)

資産効率の高い経営基盤をベースとしながら、当社開発のAI及び保有しているデータベースと即時提供可能なシステムにより、プラットフォーム・実店舗を持つ企業と融合していくことで、利益拡大を図る

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ムへ、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 | 利益拡大の根拠(他業種との提携事例)

LINEヤフーとメルカリの提携事業は、実行中である

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AIダイナミックプライシング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

買取リクエスト

実施概要

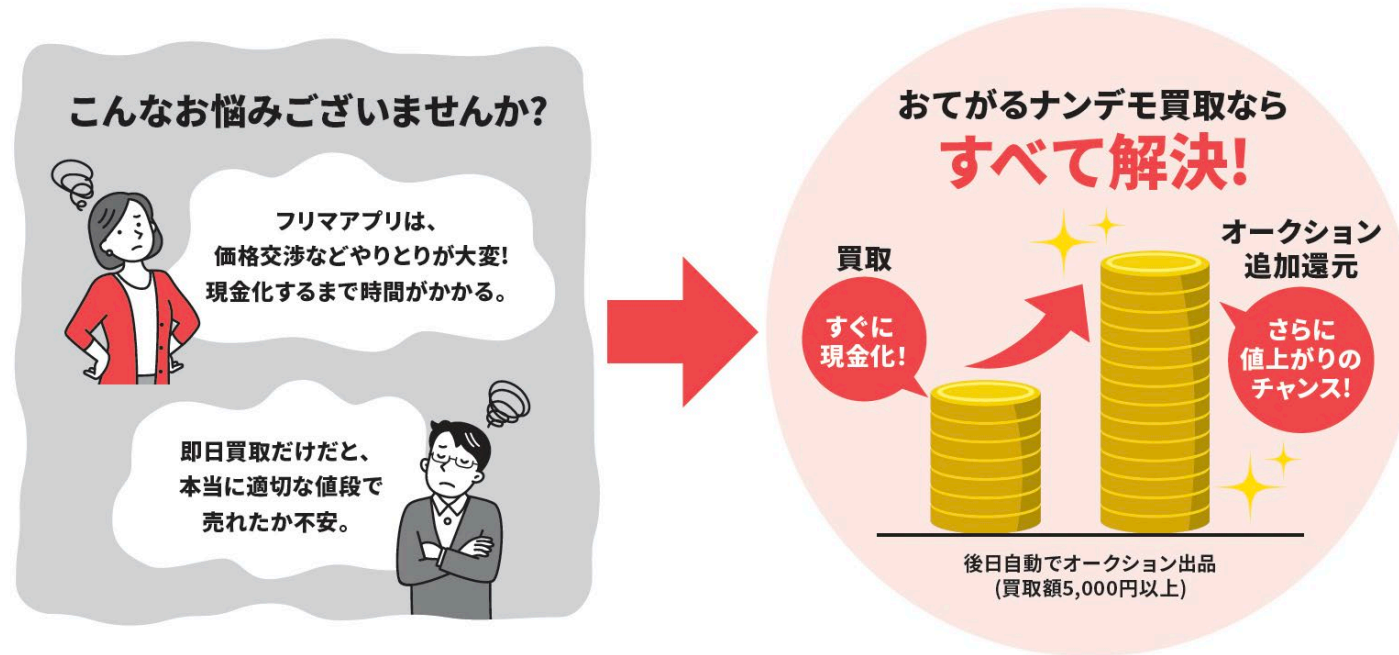
- LINEを利用して中古品を大黒屋が買い取り、Yahoo!オークションに出品し、落札金額に応じた追加の買取代金を利用者に還元
- 利用者は事前にLINEアカウント上のAI査定士による簡易画像査定を通じて、目安となる買取額を把握することが可能
- 買取に関わる登録・集荷・査定・振込などの全てのやりとりがLINE公式アカウント上のチャットボット上で完結

- メルカリで出品している商品に、大黒屋が査定を行い、メルカリを通じて買取価格を提示。
- 出品者がその価格で売却を希望する場合、通常の個人の利用者同士の取引と同じように商品を発送し、メルカリで商品を受け取り、商品に問題ないことを確認した後、買取が成立。

● 参考)おてがるナンデモ買取 | 狙いと概要

大黒屋が買取後、同商品をYahoo!オークションに出品代行し、値上がり分を追加で還元する業界初のスキームを構築。価格の透明化を行い、利用者が不利益を被らない買取を実行

狙いと概要



「フリマアプリは面倒。しかし買取店で売るのも不安」という顧客インサイトに対して、
「買取」と「オークション」の利点を両立させたサービスを開発

● 参考)おてがるナンデモ買取 | 提供サービス

基幹となるAI査定システムから、LINEを通じたオンラインでの顧客対応、店舗における顧客体験の設計・制作・支援等、店舗オペレーションを一貫して提供。さらには、オンオフともに集客まで含めたマーケティングも全面提供



システム/オペレーション/マーケティングを一貫して提供

● 参考)おてがるナンデモ買取 | 実際のLP

おてがる
ナンデモ買取

こんな買取、
今までなかった!

※
最大100万円の追加入金!

※追加入金はオークションの落札額と買取額の差額から所定の計算式で決定。

大黒屋 Yahoo!オークション

ダブルチャンス買取

ご入金
1回目

鑑定のプロによる
買取 質大黒屋

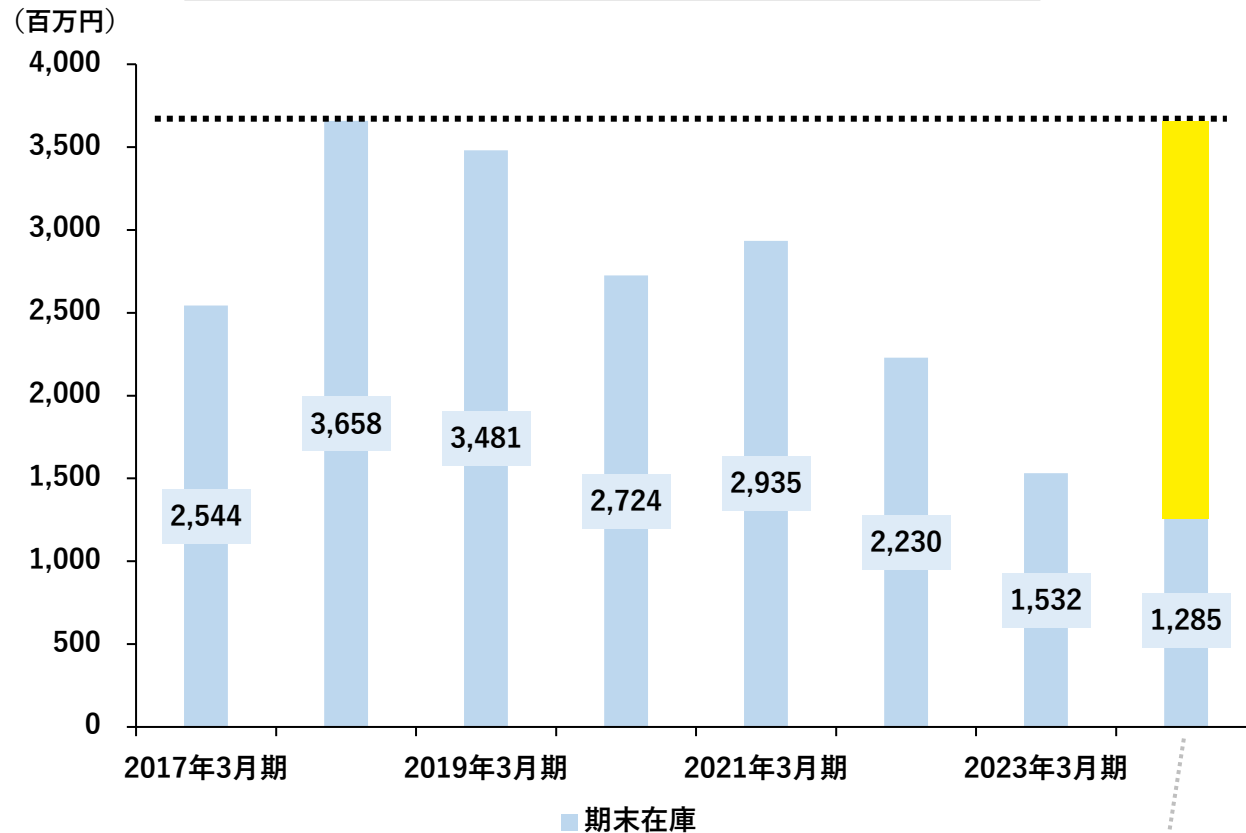
おてがる
ナンデモ買取

おてがるナンデモ買取の
公式アカウントを
友だち追加する

● 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



過去最高で約36億(2018年3月期)、平均単価は当時と比較し、
約1.37倍となっているため、約50億までキャパシティがある

事業計画-方針

~27年3月期

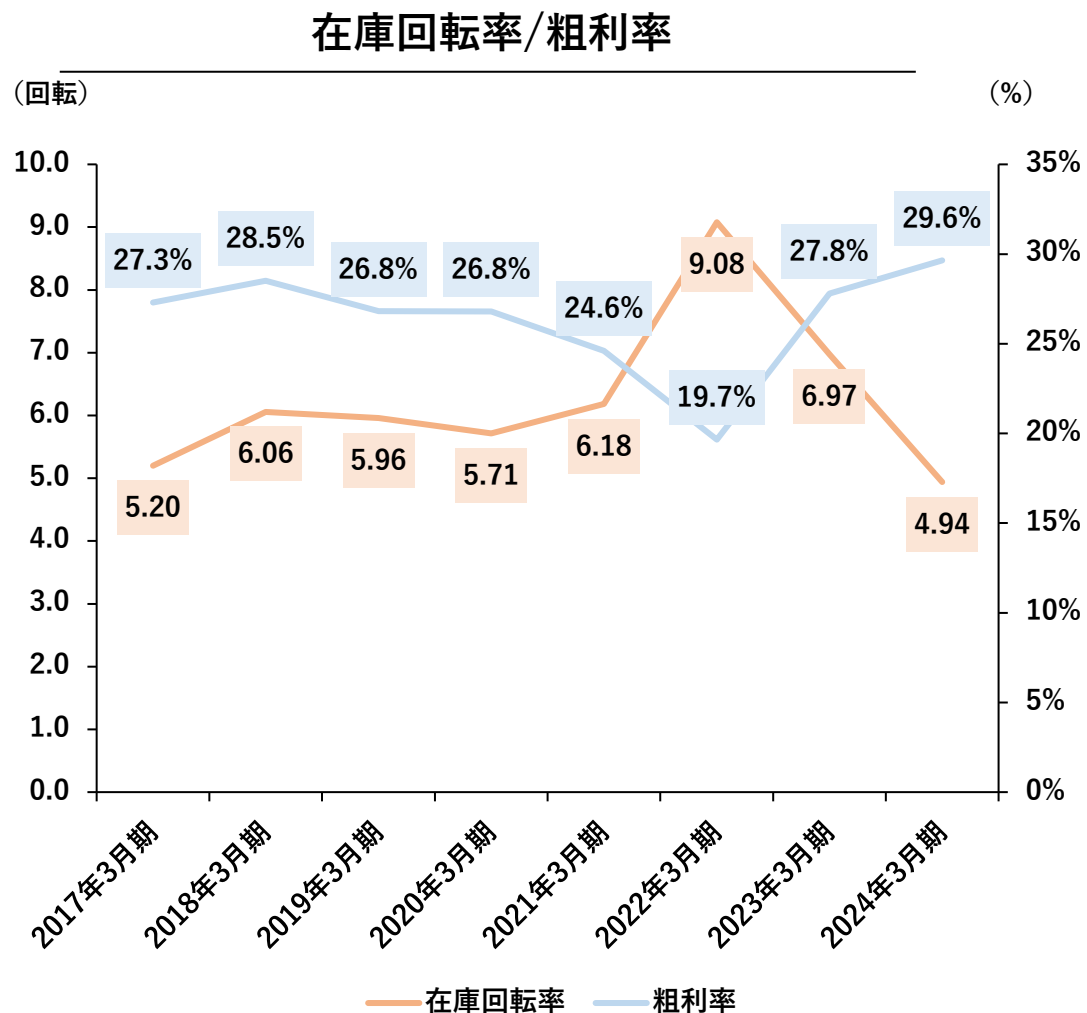
在庫を過去最高水準まで回復させることで
売上拡大を目指す

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



前提条件根拠

粗利率

過去実績では高い水準を維持

在庫回転率

過去実績では高い水準を維持
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

● 事業計画方針

在庫を集約した店舗では、在庫回転率は向上し、売上も順調に伸びているため、今後も在庫を積み増すことで、企業全体の売上拡大につながると思料

店舗別実績

単位：百万円	売上				在庫回転率			
	24年3月期 3Q累計	25年3月期 3Q累計	前年同期差	前年同期比	24年3月期 3Q累計	25年3月期3 Q累計	前年同期差	前年同期比
大阪ミナミ店	1252	1621	369	29.5%	3.40	5.10	1.70	50.1%
福岡天神本館	698	806	108	15.5%	2.92	4.43	1.52	52.0%
心斎橋店	361	412	51	14.1%	3.80	4.58	0.78	20.4%

**在庫を集約した店舗では、在庫回転率が50%以上向上し、売上が拡大している。
他の店舗でも同様に在庫を積み増すことにより、企業全体の売上拡大を図る。**

● 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	10,209	17,686	28,482	44,652	63,932
成長率	-12.3%	-4.3%	73.2%	61.0%	56.8%	43.2%
粗利	3,164	2,987	5,286	8,536	13,020	18,539
粗利率	29.6%	29.3%	29.9%	30.0%	29.2%	29.0%
営業利益(のれん除く)	226	-267	1,165	2,872	5,304	8,319
営業利益率	2.1%	-2.6%	6.6%	10.1%	11.9%	13.0%
EBITDA	273	-219	1,221	2,949	5,423	8,489
EBITDA-margin	2.6%	-2.1%	6.9%	10.4%	12.1%	13.3%
当期純利益	-452	-680	294	2,016	3,693	5,812

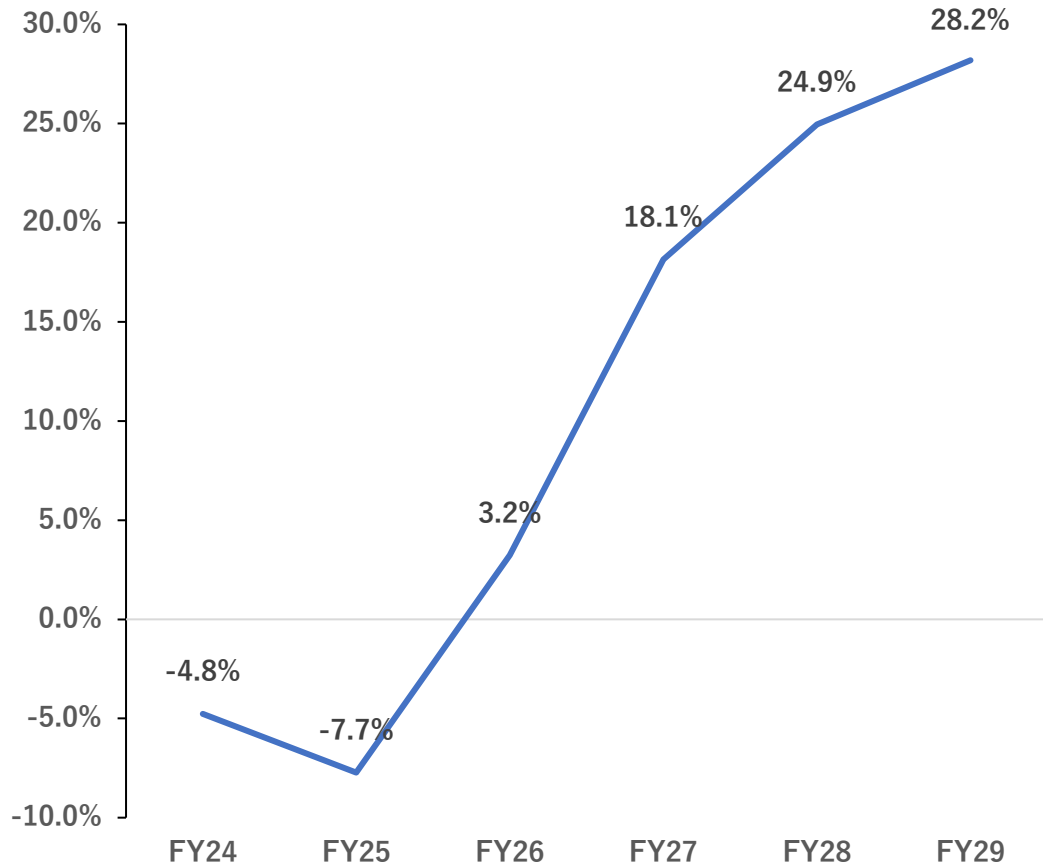
資産	14,867	13,377	16,191	19,099	25,558	30,354
負債	5,385	4,576	7,097	7,988	10,754	9,739
純資産	9,482	8,801	9,094	11,111	14,804	20,616

*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。

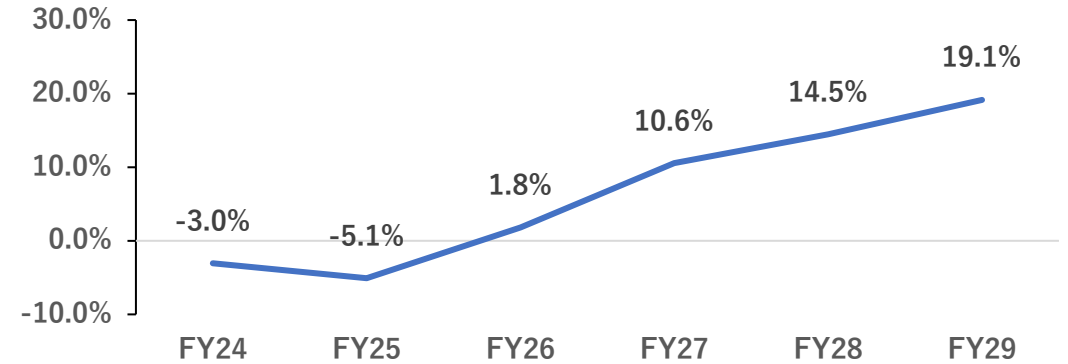
● 事業計画 | 指標

交差比率の高いビジネスモデルを構築しているため、以下のような資本効率の高さを実現できる

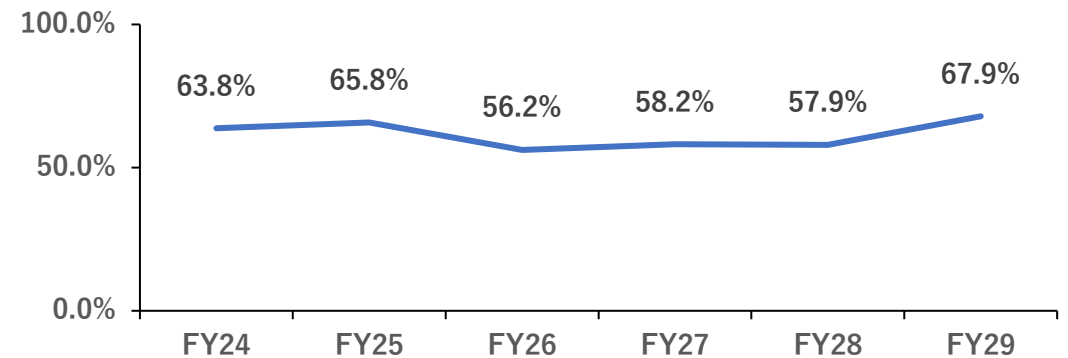
ROE(当期純利益/ 純資産)



ROA (EBITDA / 総資産)



自己資本比率 (自己資本/総資本)



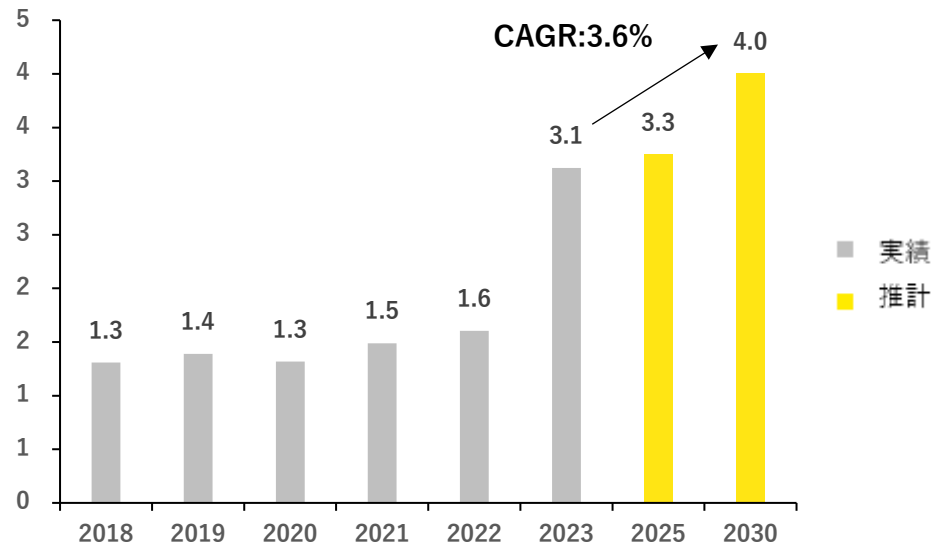
Appendix | 市場環境

● 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

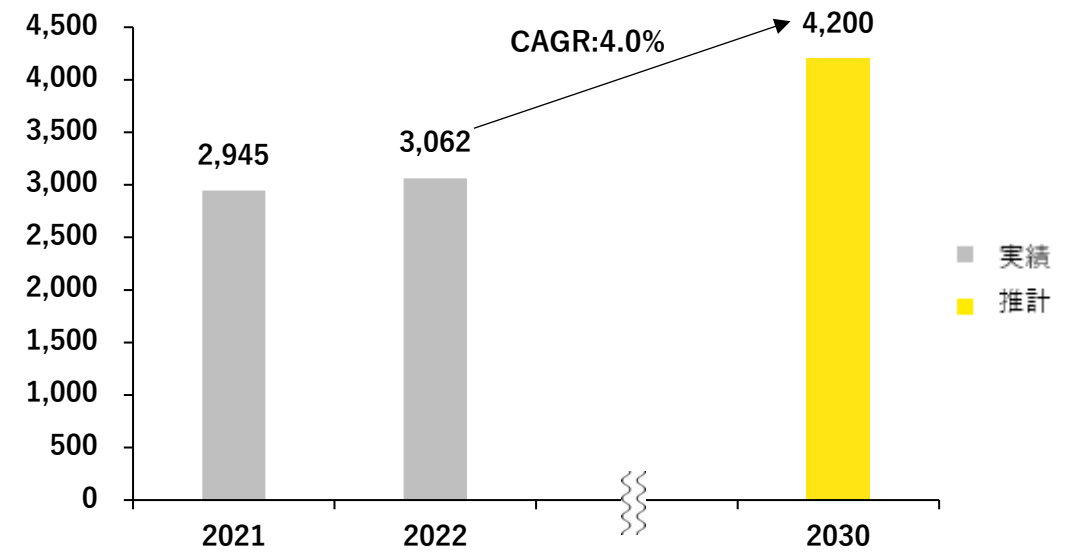
単位:兆円



【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

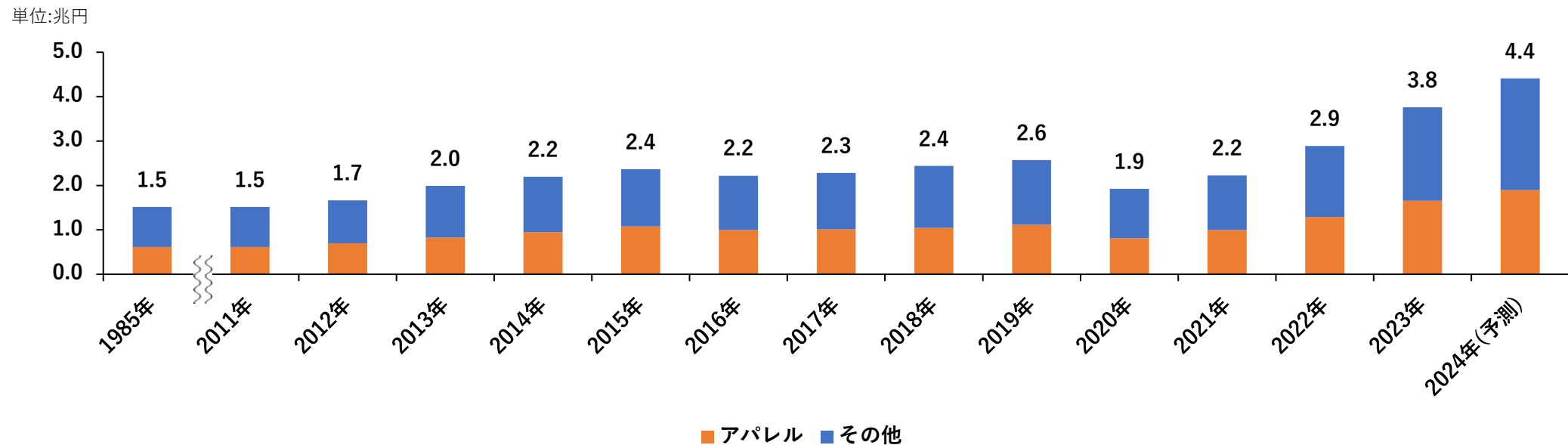


【出典】リサイクル通信「ブランド品市場規模推移」より当社作成

● 市場環境 | 潜在市場

インポートブランドの市場規模は1985年からの累計で約73.9兆円とされ、中古ブランド品市場の潜在的な規模を示している。また、当時ブランド品を購入していた層が、中古ブランド市場のターゲット層となるタイミングにあり、市場は拡大傾向にあると考えられる

国内インポートブランド市場規模

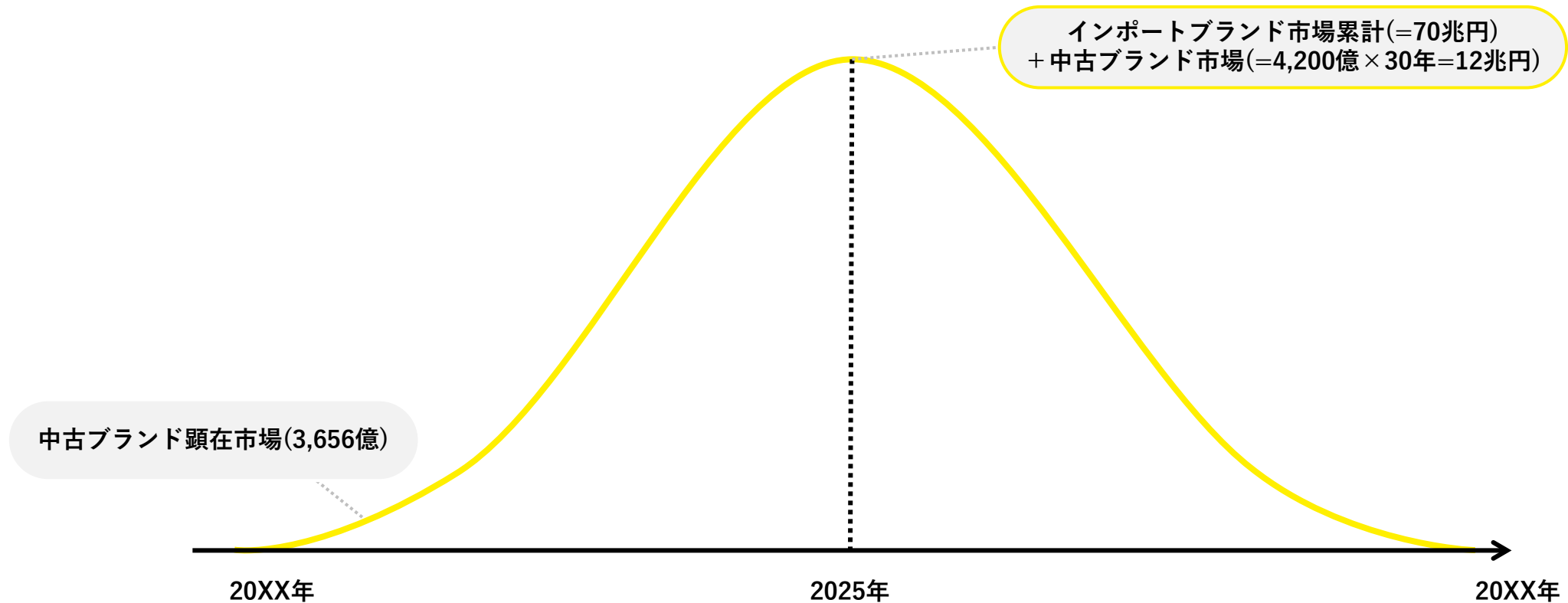


【出典】 矢野経済研究所「国内インポートブランド（主要15アイテム）小売市場規模推移」より当社作成
※2010年以前はデータがないため、2011年と同程度と想定

● 市場環境 | 市場イメージ

中古ブランド市場は、以下のイメージの通り拡大中の市場である。また、ターゲット層は一定であり、潜在市場の顧客が市場に入ってくるタイミングであることから、今後さらなる市場拡大が見込まれる

中古ブランド品市場イメージ



【出典】 矢野経済研究所「国内インポートブランド（主要15アイテム）小売市場規模推移」を基に、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

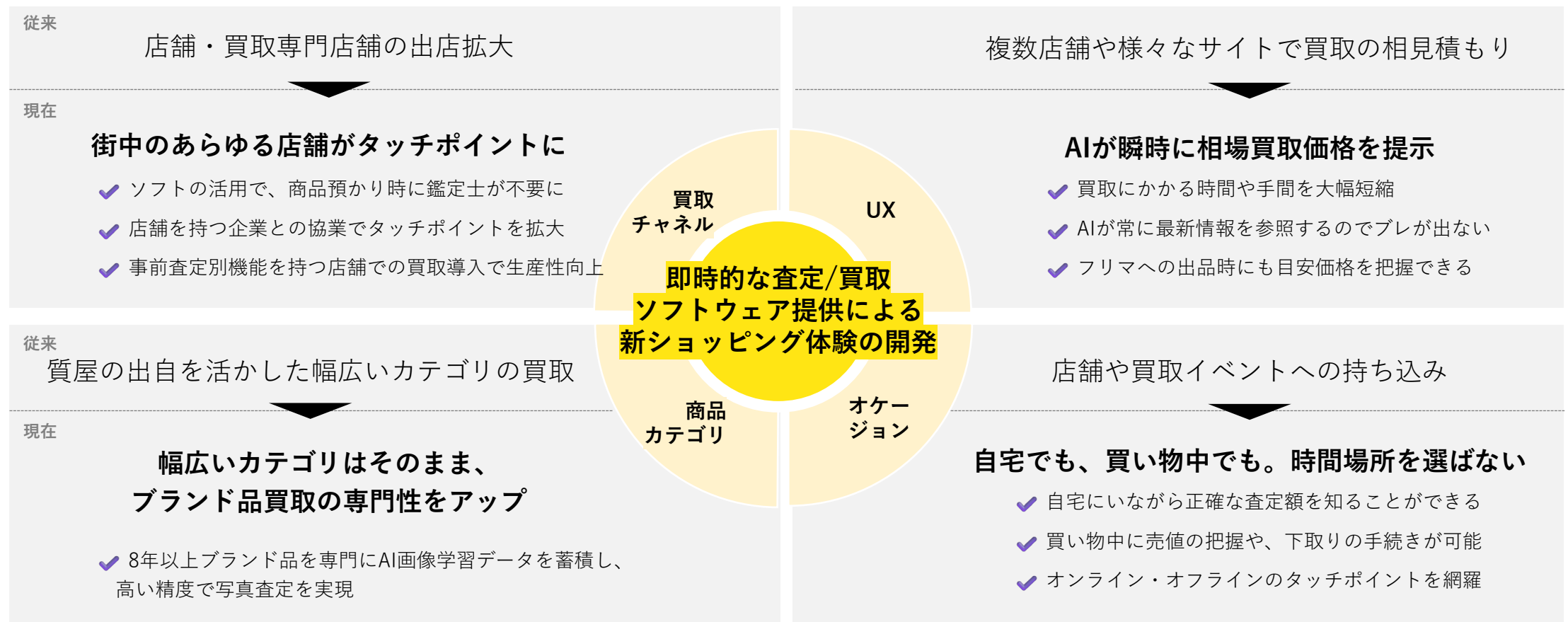
当社が実現を目指す顧客体験例



● 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

● 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

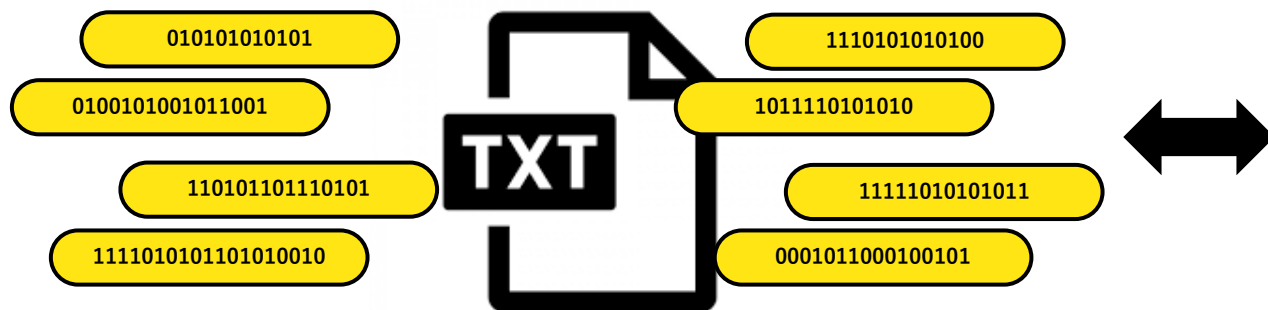


カテゴリー：
handbag
ブランド：
abc
モデル：
mno

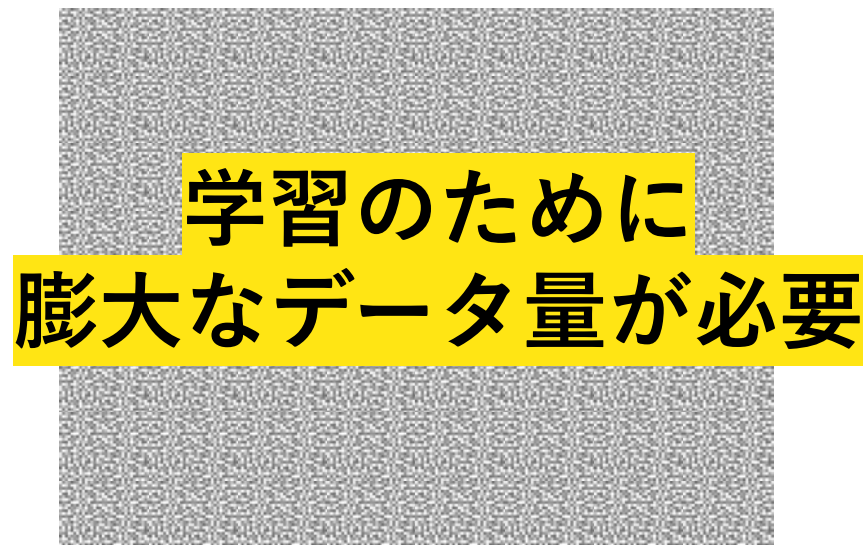
● なぜ大黒屋ができるのか | 画像認識AI技術

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8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



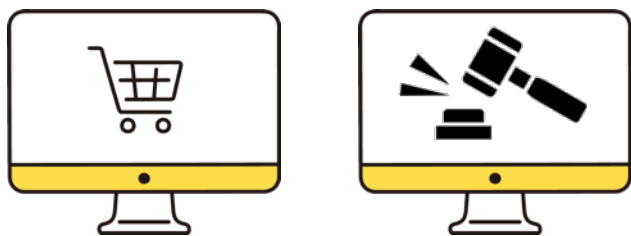
画像認識AI



● 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

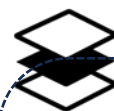
グローバル規模で管理している何千もの当社商品査定データと過去2年間分の二次流通市場のデータを組み合わせ、最新の市場価格を瞬時に提示。参照価格データは常に最新にアップデートされる

二次流通市場購買データ*

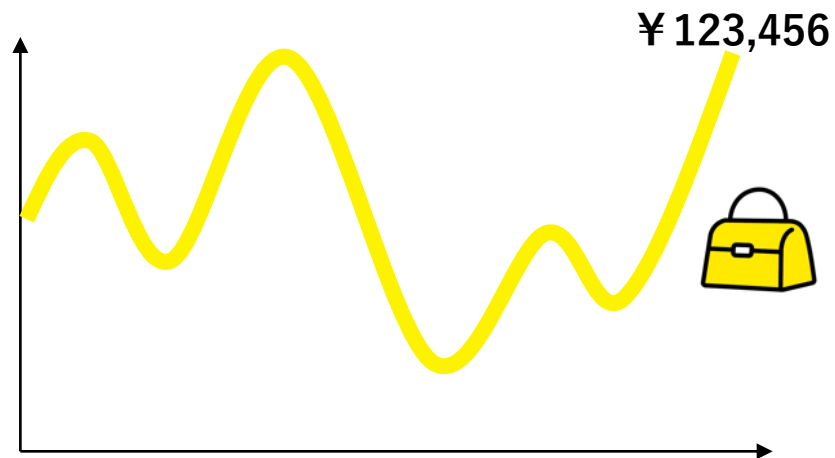


* オークションからリテール販売までのデータを含む

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。