

The logo for AUCNET GROUP, featuring a stylized circular icon with a diagonal line and the text "AUCNET GROUP" to its right.

AUCNET GROUP

# Integrated Report

**2023** 株式会社オークネット  
統合報告書 2023  
2023年12月期

# MEANING of EXISTENCE

## なぜオークネットは 存在するのか？

創業者の藤崎真孝が不要になった愛車を新聞の三行広告に載せたところ、問い合わせが殺到。自分には不要なモノでも、誰かにとっては必要なモノなのかもしれない。この気づきをきっかけに、オークネットは誕生しました。

中古車TVオークションから始まったビジネスはその後、多種多様な商品・事業領域へと展開。売り手と買い手の間に立ち、第三者として情報の信頼性を担保しながら、業界内の二次流通を効率化させることで着実に成長してきました。

今後は、世界**66**カ国・地域における**38,000**社を超える会員・パートナーの皆様と、二次流通の枠を超えた循環型サービスの提供を目指していきます。

世界をつなぐプラットフォームで価値あるモノを地球規模で循環させる「Circulation Engine.」として、サステナブルな社会を実現するため、モノを捨てない。必要な人に届けていく。  
——それが私たちの使命です。

# PHILOSOPHY

理念

## 本物主義

「本物のサービスとは何か」を常に追求し、  
業界の発展並びに社会生活の向上に貢献する。

自分で苦労して独力で作り上げたもののみが大きな成果につながる——  
楽しんで人のまねをしているとロクな結果にならない。

この言葉を遺した創業者の藤崎真孝は、現物を見ずに売買を行うという、当時の常識では考えられないやり方に業界から反発の声が上がる中、国内初の中古車オンラインオークションを開始しました。常識にとらわれず、業界の発展を見据え、お客様にとっての真のサービスを追求する「本物主義」という考え方は、今もお私たちのビジネスの根幹にあります。



# 行動方針 ACTION GUIDELINES

## 5つの行動方針

では、  
当社の理念である「本物主義」を従業員一人ひとりが体現すべく、顧客・パートナーや仕事への向き合い方を定めています。  
行動方針は、創業者の藤崎真孝が遺した一冊の本『正見録(しょうけんろく)』に記載されており、  
その策定背景とともに全従業員に深く考え方を共有しています。

### 顧客中心主義

「サービス精神」をモットーに  
いつも親切な対応を心掛けよう。

### イノベーション主義

「現状を打破」し、常に新しいアイデアで、  
新たな価値を生み出そう。

### スピード主義

「時は金なり」最も大切な経営資源は時間である。  
決めたことはすぐやろう。

### 行動主義

人材とは「新しい知識・経験」に挑戦し続け、  
これをやり抜く人のことを言う。

### コミュニケーション重視主義

仲良く「楽しく」仕事をし、  
セクショナリズムに陥らないようにしよう。



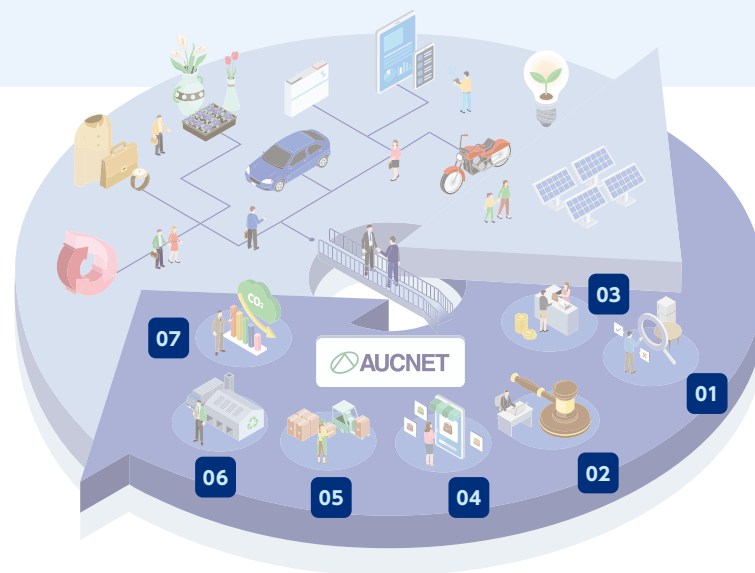
# MISSION STATEMENT

ミッションステートメント

## 実現したい未来

何度でも価値が繋がる世界へ

数多くの二次流通（リユース品などの流通）市場をデザインしてきたノウハウを活かし、会員・パートナー企業、ステークホルダーと手を取り、新たな循環型マーケットをデザインし続けます。



### 01

#### 検査・グレーディング

中古品をオンラインで流通するうえで、検査・グレーディングの質の高さやその信頼性は非常に重要であるため、各商品に最適な検査体制を構築し、価値を見定める力を培ってきました。様々な改善を通して、当社の強みをより深化させていきます。



### 02

#### BtoBオークションネットワーク

既存の会員様に対するサービス改善はもちろんのこと、取扱商品の多様化や会員網の拡大に取り組み、当社の総合的な対応力を向上させることでBtoBオンラインオークションの活性化に努めています。



# MISSION STATEMENT

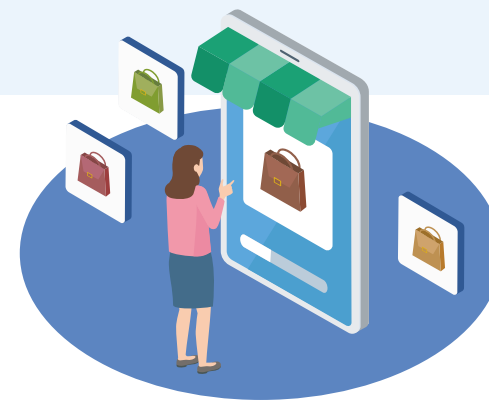
ミッションステートメント



## 03

### CtoB買取・下取

消費者が所有する不要品を買い取り・下取りするサービスを展開しています。商品の使用価値を最大化するだけでなく、気持ちもあわせて循環させ、より多くのモノやコトに価値を見出していきます。



## 04

### BtoCリユース・再販

単に一般消費者向けへの販路拡大だけではなく、CO<sub>2</sub>排出削減量の可視化などの付加価値を提供することで消費者が環境貢献を実感できるようなサービスを展開するなど、循環の裾野を広げながらビジネスを展開しています。

## 05

### BPO(物流・システム)

パートナー企業との包括的な提携による関係性強化、エコシステムの共創を目的に、物流や倉庫機能、商品化オペレーション、関連システムの提供など、オークションに付随した機能を顧客のニーズに即した最適な方法で提供しています。



# MISSION STATEMENT

ミッションステートメント

## 06

### リサイクル

限られた資源を有効活用できるよう、リユースだけでなく、リサイクルの取り組みも推進しています。パートナーと連携しながら、循環型プラットフォームの強化に努めています。



## 07

### GX/SXコンサルCO<sub>2</sub>削減量の可視化

SBT認定の取得や独自指標であるGCVの算定など、CO<sub>2</sub>削減貢献量の可視化に取り組んでおり、これまで培ってきたGX・SXに関するノウハウを企業・自治体などのパートナーに展開していきます。

※GX: グリーントランスフォーメーション  
SX: サステナビリティトランスフォーメーション



# Circulation Engine.

## 「価値あるモノを、地球規模で循環させる ～Circulation Engine.」

オークネットがエンジンとなってサーキュラーエコノミーを実現するという想いを込め、「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine.」をサステナビリティポリシーとしています。

適正で、公平で、効率的な市場をつくることで、すべての人が安心して、信頼できる取引を実現し、価値あるモノをできる限り捨てず、最大限に活用する社会を目指します。

業界を超え、地域を超え、国を超え、世界中のパートナーやステークホルダーとともに、地球規模で循環させていきます。





# 目次・編集方針

## Section 1

### イントロダクション

- オーネットの存在意義 .....01
- 理念 .....02
- 行動方針 .....03
- ミッションステートメント .....04
- 実現したい未来 .....05
- At a Glance .....09

## Section 2

### 価値創造ストーリー

- CEOメッセージ .....10
- サークュラーエコノミー対談 .....13
- マーケットデザインのおゆみ .....15
- リユース市場規模の拡大と  
オンライン流通需要の高まり .....17
- 価値創造プロセス .....18
- コアコンピタンス .....19
- 価値を生み出し続ける資本循環 .....21
- 人的資本 イノベーションを創出する人財 .....22
- 知的資本 情報流通のノウハウ .....23
- 社会・関係資本 幅広いパートナーとの共創 .....24
- ステークホルダーとの共創価値 .....25
- 中期経営計画 Blue Print 2025 .....26
- CFOメッセージ .....29

## Section 3

### ステークホルダーとの共創

- ステークホルダーとの共創に向けて .....32
- 会員・パートナー企業とともに .....33
- 従業員とともに .....34
- 地域社会・環境とともに .....37
- 株主・投資家とともに .....41

## Section 4

### 事業ポートフォリオ

- 事業概況 .....42
- ライフスタイルプロダクツセグメント .....43
  - デジタルプロダクツ事業 .....44
  - ファッションリセール事業 .....45
- モビリティ&エネルギーセグメント .....46
  - オートモビル事業 .....47
  - モーターサイクル事業 .....48
- アグリ事業 .....49
- サークュラーコマース事業 .....50
- 事業特集：  
オーネットが目指す循環型マーケットの構築 .....51

## Section 5

### 価値創造を推進する仕組み

- 社外取締役座談会 .....52
- 取締役メッセージ .....55
- コーポレート・ガバナンス .....57
- コンプライアンス .....63
- リスクマネジメント .....64

## Section 6

### コーポレートデータ

- 8カ年の財務・非財務サマリー .....65
- 財務・非財務ハイライト .....66
- 株主・投資家情報 .....67
- 会社情報 .....68

### 編集方針

当社は株主・投資家をはじめとする、様々なステークホルダーの皆様との対話を促進するため、統合報告書を制作・発行しています。本統合報告書は、サステナビリティポリシー「Circulation Engine.」に基づいた当社の社会課題解決と企業価値向上に向けた価値創造ストーリーや、当社の存在意義、考え方などを掲載しています。幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただきやすいよう、情報を絞り込み簡潔な記述に努めていますので、詳細な情報については当社ウェブサイトなどもあわせてご覧ください。

### 将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき合理的であると判断したものであり、不確実性を含んでいます。実際の業績は今後、様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

### 報告対象範囲 (2023年12月31日現在)

株式会社オーネット  
および国内外の連結子会社

### 参考にしたガイドライン

- ・IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
- ・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース) ガイドライン

### 報告対象期間

2023年1月1日～2023年12月31日  
(一部、対象期間外の情報も含みます)

### 発行

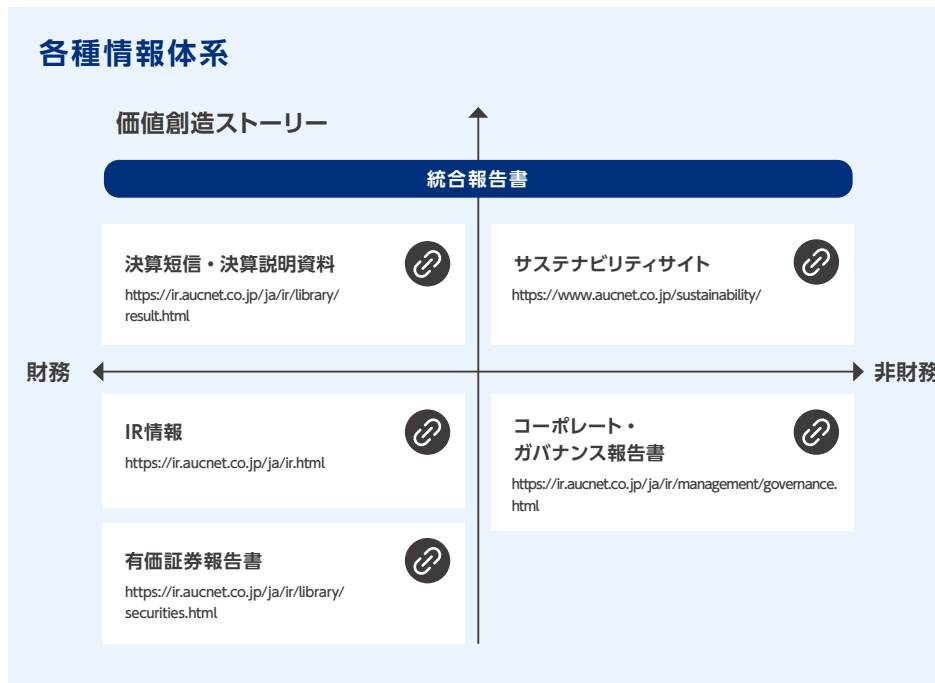
2024年6月

### お問い合わせ先

株式会社オーネット 経営管理部

### お問い合わせフォーム

<https://cloud.swcms.net/ir-aucnetPublic/ja/ir/inquiry.html>



# At a Glance (2023年12月期)

## リユース市場への期待

リユース市場規模

**28,976**億円\*1  
(前期比 7.4%増)

温室効果ガス排出量

**11億3,500**万トン\*1  
(前期比 2.5%減)

環境貢献額\*2

**576**億円  
(前期比49.4%増)

オンラインオークションのパイオニアとして  
**オークネットの現在地**

海外売上高比率

**11.4%**

年間取扱高

**5,609**億円  
(前期比11.5%増)

会員数

**38,467**社  
(前期比2.9%増)

年間オークション  
取扱台・点数

**489**万件\*3  
(前期比1.4%減)

展開国・地域数

**66**カ国・地域

\*1 2022年時点

\*2 当社が独自に設定した、リユース品を流通させることによる環境貢献額

\*3 オートモビル事業およびモーターサイクル事業の共有在庫、ファッションリセラー事業のオーク・ブランド・モールを除く

# マーケットデザインの手法で 新たな循環型市場の創出に挑戦し、 真にサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

## 本物のサービスによって市場を開拓してきた 当社の強みと優位性

### オークネットの現在地

オークネットの生い立ちは、40年前に始めた、リアルタイム中古車オンラインオークションです。このシステムは、それまでの業界特有の非効率を解消したほか、高品質な検査による情報の信頼性確保や運営ノウハウの蓄積により、画期的な流通プラットフォームとして定着し、大規模な会員制ネットワークへと発展。オートモビル事業に加え、デジタルプロダクツ事業、ファッションリセール事業\*1、モーターサイクル事業、アグリ事業、サーキュラーコマース事業の6分野で展開してきました。

当社の流通プラットフォームで主に取り扱う商品はリユース品であり、SDGsやサステナブルへの関心の高まりとともに環境にやさしいリユース品を選ぶ人々が増えています。私たちは、売り手と買い手をオークションという手法でマッチングさせていますが、近年は自社による買取店の展開に加え、リユース品のメンテナンスやロジスティクス機能を保有するなど、様々な仕組みを増やしています。例えば、(株)千趣会との協業により提供している「kimawari (キマワリ)\*2」は、すでに申込件数が10万件を突破しており、洋服などの不要品の宅配買取サービス「kimawari fashion」は大変好評をいただいています。今後も、仕組みを一層拡充させ、二次流通の川上から川下までワンストップで提供できるサービスを目指していきます。

\*1 2024年1月より、コンシューマープロダクツ事業をファッションリセール事業に改称しました。

\*2 「kimawari fashion (キマワリ ファッション)」公式サイト

[https://www.bellemaison.jp/cpg/kimawari/top\\_index.html](https://www.bellemaison.jp/cpg/kimawari/top_index.html)



代表取締役社長 CEO  
藤崎 慎一郎

# CEO MESSAGE



## CEOメッセージ

### 唯一無二のビジネスモデル

当社が中古車のみならず、デジタル機器やブランド品などのオンライン流通を可能にしたカギは、厳正な検査システムや豊富な検査実績などによる「情報の信頼性」です。以前、私がデジタルプロダクツ事業を担当していた時に中東・ドバイへ市場開拓に向いたのですが、交渉相手はすでに「オークネット」という名前や当社の中古車オークションのことをご存じでした。今では、66カ国・地域、38,000社以上のパートナーと取引を行っており、創業時から追求してきた「本物主義」に裏づけられた信頼で、バイヤーから圧倒的な支持を集めています。品質に自信があるからこそ、当社のリユース品を海外展開する際には「Checked in Japan」と記したいという想いを膨らませています。

## 当社の使命は“マーケットデザイン”の手法で価値をつないでいくこと

### 新ミッションステートメント

2023年の創業記念日に、新たなミッションステートメントとして「マーケットデザインで価値をつなげる。」を制定しました。そもそも「マーケットデザイン」という言葉は、ノーベル経済学賞を受賞したアルビン・E・ロス氏とロイド・シャプレー氏が「マッチング理論」によって切り拓いた市場や制度の仕組みづくりのことです。当社では、「マーケットデザイン」を「価値あるモノやコトを求めている人のもとへ効率的かつ公平に届けるため、市場や仕組みを設計すること」と定義し、それにより「価値をつなげる」ことは、「まだ流通していないモノやコトに価値を見出し、パートナーと新たな市場を共創していくこと」「オークションでモノの価値を適正化するだけでなく、その周辺サービスも提供しマーケットそのものを創造していくこと」と定義づけています。

これまでの当社の歴史を振り返ると、多様な商品で二次流通のオンラインオークション事業を展開してきたことは、まさにマーケットデザインであったのだと感じます。その後、オークションに付随する機能を強化し、様々な周辺サービスに事業を展開してきましたが、今後はその歩みをさらに先に進めるため、当社に蓄積された唯一無二のノウハウを活かしながら、パートナーやステークホルダーと手を取り合い、モノやコトの持つ価値をつなげていきたいと考えています。この流れは当社独自の提供価値が「流通」から「循環」へと進化していることを意味し、それを実現させるためにはパートナーの皆様と事業を共創していくことが非常に重要だと考えています。

### 独自の経営指標がある理由

サステナブルな社会の実現には、サーキュラーエコノミーが重要ですが、当社が掲げるサステナビリティポリシー「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine.」には、地球規模でモノが循環する社会を動かす原動力になるという強い意志と役割意識が込められています。中期経営計画「Blue Print 2025」で目指す姿と方向性として、「SDGs企業として、情報の力で流通課題を解決し、世界中の顧客から選ばれ喜ばれる企業」と明文化しましたが、サステナブル社会の実現への貢献という側面にとどまらず、価値あるモノの再利用・再配分による当社の利益成長もしっかりと両立させていく考えです。

当社のビジネスモデルにはそうした経済活動による利益追求と環境負荷の低減という成果があることから、独自の経営指標として、GCV（Gross Circulation Value：総循環型流通価値）を掲げています。これは、当社の事業活動によって経済と環境に与えた影響を金額として算出したもので、サステナブルな事業活動を着実に進めていくうえで重要な指標であるとともに、当社の従業員にとってもモチベーションの源泉となるものです。

### まったく新しい分野への挑戦

当社の事業の特長として、様々な既存事業のオーガニック成長によって安定的な収益確保が可能であることが挙げられ、多彩なポートフォリオによって蓄積した知見が新たな挑戦を生み出しています。その中で、プラットフォームとして適切に商品情報や品質情報を開示し、公平で適正な取引を可能にしてきました。厳格な品質検査基準を持ち、信頼できる取引を成立させるという、本質的な価値を磨いてきた当社だからこそ、様々な業界のプレイヤーと共創し、マーケットデザインを加速させることができると確信しています。

これまで二次流通の領域で事業を拡大してきましたが、近年は様々なメーカーとの協働によって「一次流通×二次流通」という新たな領域に踏み出しています。将来的には、当社も“モノ”だけでなく、“コト”といったエモーショナルな領域の流通も手がけていきたいと構想を広げています。オークションには、適正なシステムと情報の信頼性によって、グローバルであらゆるモノの取引を可能にできるポテンシャルがあると信じています。



## CEOメッセージ

### マーケットデザイン実現のための道筋

#### 成長過程で求められる素養

企業として大きな成長過程を迎えている中、これまで以上に大企業とのパートナーシップやそれをベースとした新たな市場づくりへとシフトしてきています。こうした状況下で、従業員に求められる能力や行動も変わってきています。特に課題として挙げられることはコンサルティング的思考であり、当社のサービスを活用することでパートナー企業のサービスがどう変わり、どのようなメリットを享受できるかを総合的に提案できる能力が不可欠です。これまでの足で稼ぐ営業スタイルも必要な局面はあるので、コンサルティングができる人財と組むことで、新たな強みが生まれるのではないかと期待しています。

#### 現状を打破する、よりイノベティブな企業となるために

コンサルティングにおいては、相手がハッと驚くような視点や課題の本質を見抜き解決方法を提案することが重要となってくるので、ひらめきが生まれやすい仕事環境が不可欠です。そこで、多

様な人財が柔軟な働き方ができるように、ワークライフバランスを重視するとともに制度の整備に注力しています。プライベートが充実すると感性も豊かになり、仕事のうえでもプラスの効果があります。これからも従業員エンゲージメントの向上を図りながら、今以上に仕事とプライベートの両方を楽しむ従業員が多くいる会社にしていきたいと思えます。

また、従業員の行動方針の一つ「イノベーション主義」をモットーに、個人のみならず組織としても強い力が発揮できるよう、独自に「CENTAN」や「KAIZEN」という取り組みを行っています。現状を打破し、常に新しいアイデアで新たな価値を生み出すためには、イノベーションだけでなく既存サービスの改善も重要です。そこで当社では、新規事業創出活動「CENTAN」と業務改善活動「KAIZEN」が相互に影響し合うように働きかけ、表彰制度を実施しています。当社の理念である「本物主義」を根幹としながら、イノベーションや改善に結びつくアイデアを褒め合える企業文化の醸成に努めていきます。

#### 成長を見据えたセグメント変更

先に述べたように、当社は大きな成長過程にあることから、2024年12月期から報告セグメントを変更しました。概要については別セクション（P.42～50ご参照）でご説明しますが、それぞれの事業において境界線があいまいになってきたため、事業を統合するとともに、様々な事業環境の変化への対応力を戦略的に高めることが目的です。具体的には、モビリティ&エネルギーセグメントは、中古車と中古バイクの事業を統合させましたが、それだけではなく、さらにEV（電気自動車）のバッテリーのリユースとリサイクルを視野に入れています。EVとしては使えなくなったバッテリーを取り外し、地域で発電した電力を蓄電するために活用するなど、地産地消型の電力インフラの一部としてマーケットデザインを行っていきたくて考えています。このように将来的な事業の横の広がり、個々の事業の課題感や今後の発展を考えた結果としてセグメントを変更しました。

### 本業と一体となったサステナビリティ経営のさらなる深化に向けて

#### サステナブル社会の実現へ

当社は、祖業である中古車流通のイメージがいまだに強いかもしれませんが、それは今の実態と大きく異なります。様々な業種にサービスを拡大する中で、私たちが磨いてきたことはオークションの運営だけでなく、厳格な品質検査やリファービッシュ<sup>\*3</sup>であり、言うなればリユース品を流通させるプロフェッショナルです。今後もこれまでの経験を活かし、マーケットデザイン企業としてあらゆるステークホルダーとともに、サステナブル社会の実現に貢献していく考えです。それがオークネット、そしてそのトップとしての私の役割であると捉えています。

\*3 初期不良品や中古品を修理・整備して再生させること

#### 長期的な視点で経営を推進

オークネットにとって現在は、次なる飛躍的成長のための転換点だと強く認識しています。当社が40年間にわたり事業を多角化し成長を遂げてきた背景には、創業者である私の父・藤崎真孝が遺した『正見録（しょうけんろく）』があります。これは、生前に自身が遺した経営哲学をまとめた一冊で、私たちが立ち返る場所であり、常によりどころにしているものです。この理念が社内の隅々にまで浸透しているなど、オーナー系企業の良さを活かしつつ、長期的な視点で未来を見据えた経営を実践していきたいと思えます。

当社はとてもユニークなおもしろい会社です。今後のオークネットのさらなる発展にぜひご期待ください。





## サーキュラーエコノミー対談

# 循環型社会の核を担い、 サーキュラーエコノミーの 未来を牽引する存在へ



藤崎 慎一郎

株式会社オークネット  
代表取締役社長CEO

渡辺 安虎氏

東京大学大学院経済学研究科 および  
公共政策大学院 教授  
東京大学エコノミックコンサルティング株式会社  
(UTEcon) 取締役  
株式会社オークネット 顧問

## サーキュラーエコノミーの動向

**渡辺** これまで日本ではリデュース・リユース・リサイクルが中心で、廃棄物をどう再活用するかという発想でした。しかし、本来のサーキュラーエコノミーは、最初の段階から廃棄物が出ないように循環可能な製品を設計するという考え方です。エレン・マッカーサー財団<sup>\*1</sup>のレポートによると、温室効果ガス排出量の55%はエネルギー転換部門が占めていますが、産業部門などの残りの45%の削減に、サーキュラーエコノミーの推進は直結します。また、欧州ではデジタル・プロダクト・パスポート<sup>\*2</sup>や修理する権利<sup>\*3</sup>の導入など、製造業に影響が出始めています。

\*1 エレン・マッカーサー財団：エレン・マッカーサー氏が2010年に創設したサーキュラーエコノミーを推進する慈善団体（英国）

\*2 デジタル・プロダクト・パスポート：製品のトレーサビリティを確保するために様々な情報が記録されたデジタル証明

\*3 修理する権利：製造事業者などに製品の修理を義務づける消費者の権利のこと

**藤崎** 日本では規制の導入は遅れているものの、衣料品の消費は変わってきていると感じます。当社では10年ほど前からブランド品のオークションも運営していて、以前は状態の良いものが売れ筋でしたが、最近は若い世代がヴィンテージ品を求める傾向にあります。

**渡辺** 学生はよく古着屋に行きますが、新品と比べると安価とはいえ、意外と出費しますよね。

**藤崎** 中古品のマッチングに関しては、市場の成長性やステークホルダーからの期待も実感しています。サーキュラーエコノミー全体を考えると、さらに踏み込んだ事業もやりたいですね。EV市場が急拡大していますが、約8年で充電機能が劣化するといわれており、現在は、バッテリーを自動車から取り出し、別の用途で蓄電池として有効活用され始めています。将来的にはバッテリーのリパーパスでもマーケットデザインをしていく計画です。

## サーキュラーエコノミー対談

### 社会実装を可能にするノウハウと信頼性

**渡辺** サーキュラーエコノミーが語られる際は、技術面の話に視点が向かいがちですが、経済学者から言えば、最も大切なことは経済的なインセンティブをどう付与して社会実装していくかです。品質や状態がわからない場合、取引の成立は難しく循環型経済そのものが回らなくなるので、これまでリユース品のマーケットメーカーとして情報の非対称性の解消に取り組んできたオークネットの果たせる役割はとて大きいと思います。



**藤崎** 情報を正しく、過不足なく、価値を見出してくれる人に対して伝えることの重要性は非常に感じていて、当社創業以来の一つひとつのモノを正しく評価するノウハウは最大の強みだと思っています。

**渡辺** 政府の取り組みを見ていると、情報の信頼性は非常に重要な要素だと思います。

**藤崎** このノウハウを活かして、例えば他の商品のスタンダードをつくれなにかとか、地域的な広がりを構想したり、既存のバイヤーのニーズから新たな事業に挑戦したりなど、常に新しいマーケットをつくることを考えています。

### 市場形成力が競争優位性を発揮

**渡辺** 私がオークネットに対して感心するのは、マーケットメーカーとして築いた信頼をシナジーのある分野に広げて新たな市場を創出する点です。経済学者からすると、市場の成立はかなり難しいことで、市場の中央にいる仲介者の質が圧倒的に重要であり、どれだけ信頼できるかが問われます。市場を成立させる機能をオークネットが様々な市場で発揮してきた経験が資産であり、優位性だと思います。

**藤崎** ここ10年くらいの話ですが、プラットフォームをつくっておもしろい仕掛けをすれば、必然的にモノも人も集まって流通すると考えている若手起業家が失敗しているケースをよく見ます。ルールづくりも大切ですし、人を集めるのも容易ではなく、互いに競り合うだけの規模のバイヤーが安心して集まれる“場”をつくること、これを世界規模で広げていくことは一朝一夕ではできず、約40年にわたり築き上げた当社のコアコンピタンスでもあります。二次流通支援サービス「Selloop（セループ）<sup>\*4</sup>」でも当社の信頼と責任は果たせていると思います。これまで二次流通の領域で事業を拡大してきましたが、今後は一次流通事業者とも協業していきたいと考えています。

\*4 Selloop：一次流通事業者が二次流通を始める際の仕組みの構築と運営を総合的に提案するサービス  
「Selloop」公式サイト <https://selloop.jp>

**渡辺** サーキュラーエコノミーの流れの中で、ビジネスモデルの横展開は大きなビジネスチャンスですし、オークネットの社会的役割も大きくなっていくと思います。

### 独自指標「GCV」の市場を変えるポテンシャル

**藤崎** 当社では、環境負荷低減に対する貢献度を数値化したGCV（総循環型流通価値）<sup>\*5</sup>を経営指標に設定しました。この指標によって、当社が経済的インパクトの増大と環境負荷インパクトの抑制を同時に追求していることをステークホルダーの皆様にご理解いただけるのではないのでしょうか。中古車の検査基準と同様に、将来的にGCVもリユース業界全体で共有できれば活性化につながると考えています。

\*5 GCV（Gross Circulation Value）：事業活動により経済と環境に与える影響を金額的に示したオークネット独自の経営指標  
<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/GCV/>



**渡辺** GCVはモノがどう動き、温室効果ガス排出量がどれだけ減少しているのかが細かく算出されていますよね。様々なケースでも数値化でき、消費者や取引先企業にとっても見やすいので、市場全体で共有されることを期待しています。このような指標は、自分たちに都合よく設定すると、結局はうまくいかないものです。まさに、先ほどの検査基準の信頼の話に通じることだと思います。

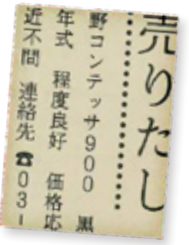
**藤崎** おっしゃるとおりで、どれだけ環境負荷を低減しているかに価値を見出してくれる方々がGCVを根拠に購入してくれるケースも出てくると思うので、様々なプラス効果が期待できます。

# マーケットデザインのあゆみ

イノベーションが枯れた時がその会社の寿命。  
4つのコアコンピタンスを構築しながら、  
多様なマーケットの特徴を踏まえたビジネスをデザインしてきました。

## はじめりはクルマ雑誌の広告

創業者・藤崎眞孝が不要になった愛車を新聞の三行広告に載せたところ、問い合わせが殺到。自分には不要なモノでも、誰かにとっては必要なモノなのかもしれない。この気づきをビジネスチャンスと直感し、中古車業界に足を踏み入れたことが、オークネット誕生のきっかけになりました。



車売却の三行広告

社会の動向	1980年代	1990年代	2005年	2008年	2015年	2020年
	民間衛星打ち上げ	インターネット、オフィスコンピューターの普及	個人情報保護法施行	iPhone日本初上陸・スマートフォン普及	国連でSDGs採択	新型コロナウイルス感染症の世界的流行
オークネットの変遷	1984年 オークネット設立	1993年 藤崎清孝社長就任	2000年 東京証券取引所市場第一部*1に上場	2008年 MBO*2により戦略的非上場化	2017年 東京証券取引所市場第一部*1に再上場	2020年 藤崎慎一郎社長就任

\*1 現 プライム市場  
\*2 MBO: Management Buyout

### コアコンピタンス [詳しくはP.19-20](#)

- デジタルプロダクツ事業
- ファッションリセール事業
- オートモビル事業
- モーターサイクル事業
- アグリ事業
- サーキュラーコマース事業

## 01 最適なシステム

- 1985年 電話回線とレーザーディスクを活用したオークションを開始
- 1989年 衛星通信 (JC-SAT) 中古車TVオークションを開始
- 2004年 ブロードバンド・フラワー・オークションを開始
- 2008年 「中古車TVオークション」、「ライブオークション」がインターネットオークションへ完全移行
- 2023年 マルチユニット・ハイブリッドオークションを開発
- 2023年 トレードインサービスを開始

## 02 情報の信頼性

- 1996年 検査専門子会社 (株) オークネット・インスペクション・サービス (現 (株) AIS) を設立
- 2010年 デジタル機器のデータ消去専門会社 (株) プランコ・ジャパンを設立

## 03 運営ノウハウ

- 1985年 オークション運営開始
- 2000年 共有在庫市場開始
- 2001年 現車会場とのライブ中継オークション開始  
中古車代行落札事業会社
- 2008年 花きのオペレーションセンター稼働開始
- 2008年 中古車保証サービス (株) アイオークを設立
- 2013年 中古車保証サービス (株) オーク・フィナンシャル・パートナーズを設立
- 2019年 デジタル機器のオペレーションセンターリニューアル
- 2021年 ブランド品および医療機器のオペレーションセンターリニューアル

## 04 会員制ネットワーク

- 1985年 中古車TVオークションを開始
- 1993年 中古バイクTVオークション開始
- 1997年 花きTVオークション開始
- 2005年 中古PCオークション開始
- 2008年 ブランドオークション開始
- 2011年 中古医療機器オークション開始
- 2017年 会員数 25,000社突破
- 2021年 会員数 35,000社突破



## マーケットデザインのあゆみ

多種多様な市場環境を踏まえ、オークネットはマーケットをデザインしてきました。

# 2024年



### 2024年

ライフスタイルプロダクツセグメント

海外展開や消費者向けサービスの拡大・推進を目的として、2024年に両事業を統合し「ライフスタイルプロダクツセグメント」としました。



### 2024年

モビリティ&エネルギーセグメント

次世代モビリティ領域におけるサービスの拡大・推進を目的として、2024年に両事業を統合し「モビリティ&エネルギーセグメント」としました。

## ライフスタイルプロダクツセグメント

### デジタルプロダクツ事業

●商品の特性

残存データ消去のセキュリティが求められる

●プレイヤーの特性

海外バイヤーからの需要が高い

デジタルプロダクツ事業のサービスは、中古PCの流通から始まりました。中古PCは、傷の程度やスペックなどの情報だけでなく、端末からデータが消去された状態で流通させることが重要です。そのため、中古車における検査のノウハウに加え、デジタル機器のデータ消去専門家（現 Blancco Technology Group plc）と資本提携し、同社が提供するデータ消去ソフトを利用することで、安心して取引できる環境を整えました。そのような中、2005年に個人情報保護法が全面施行されたことが一つの契機となり、中古PCのオークションを開始しました。近年は中古スマートフォンの流通をメインに、世界中の販売ネットワークを有するグローバル事業に成長しました。



### ファッションリセール事業

●商品の特性

高い検品・検査、グレーディング力が求められる

●プレイヤーの特性

バイヤー網が多岐にわたる

かつて、閉塞的で決して平等とは言えない状況でセリ取引されていたブランド品市場。そこで、オークネットは中古車における検査のノウハウを活かし、検品やグレーディングを実施しながら、誰でも参加可能なブランドオークションを2008年に開始しました。従前よりもオークションの頻度を高め、誰でも参加可能にするなどの取り組みは、リーマンショックで低迷していた当時のブランド品業界に大きな影響を与えました。また、2020年以降は、北米および欧州に拠点を設立したほか、消費者向け事業の領域の拡大やノウハウの共有によるシナジーの最大化を目的として、3社のM&Aを行いました。



## モビリティ&エネルギーセグメント

### オートモビル事業

●商品の特性

車両検査の高い技術と信頼性が求められる

●プレイヤーの特性

専門知識を持たないプレイヤーが多数存在する

オートモビル事業では、1985年に革新的なオークションシステムを誕生させ、市場の非効率を解消し、流通革命を起こすことに成功しました。ほどなくして、安心・納得のもとで仕入れてもらいたいという想いから中古車の評価基準を開発、社内の検査部門を1996年に（株）オークネット・インスペクション・サービス（現（株）AIS）として独立事業化。そのノウハウは大手メーカーから検査業務を受託するまでになり、業界の新たなスタンダードになりました。その後も情報の信頼性に加え、仕入れから販売、保証に至るまでの流通に付随する様々なサービスを提供することで、トータルサポートを実現しました。



### モーターサイクル事業

●商品の特性

陸送コストが高く流通網が限定される

●プレイヤーの特性

幅広い選択肢からの仕入れを求めている

オートモビル事業が軌道に乗り出したことを契機に、事業領域の拡大のため、モーターサイクル事業の準備に着手し、中古バイクの全国規模での流通がまだなかった1993年に、中古車オークションで培ったノウハウを活かして、中古バイクオークションを開始しました。当時はオークション会場が非常に少なく、地方や遠隔地では中古バイクの入手が極めて困難でしたが、誰でも参加できるよう、陸送料金を全国一律にしたことで、全国流通が実現し、多くの会員様に非常に喜ばれる画期的なサービスとなりました。その後も業界初の取り組みとして、メーカーとの協業や、AJ（全国オートバイ協同組合連合会）との提携を経て業界での地位を確立しました。



## その他

### アグリ事業

●商品の特性

鮮度を損ないにくい流通が不可欠である

●プレイヤーの特性

小規模事業者が多く経営課題を抱えている

かつて生花店は、週に3回、開店前の早朝から市場に出向くのが当たり前でした。また、中央市場と地方市場では品揃えや価格に違いがあり、生産者と販売店の双方にとって非効率・不公平な流通となっていました。その課題を解決させるため、業界初となる在宅オークションを1997年に開始しました。その後も、国産の高品質な花の輸出や、お祝い花の贈答サービスを開始するなど、事業領域を拡大させ、2020年以降には老舗の園芸市場およびICTを活用した胡蝶蘭の生産工場のM&Aを行いました。



### サーキュラーコマース事業

●商品の特性

新たな循環型マーケットが求められる

●プレイヤーの特性

二次流通のノウハウを持たない

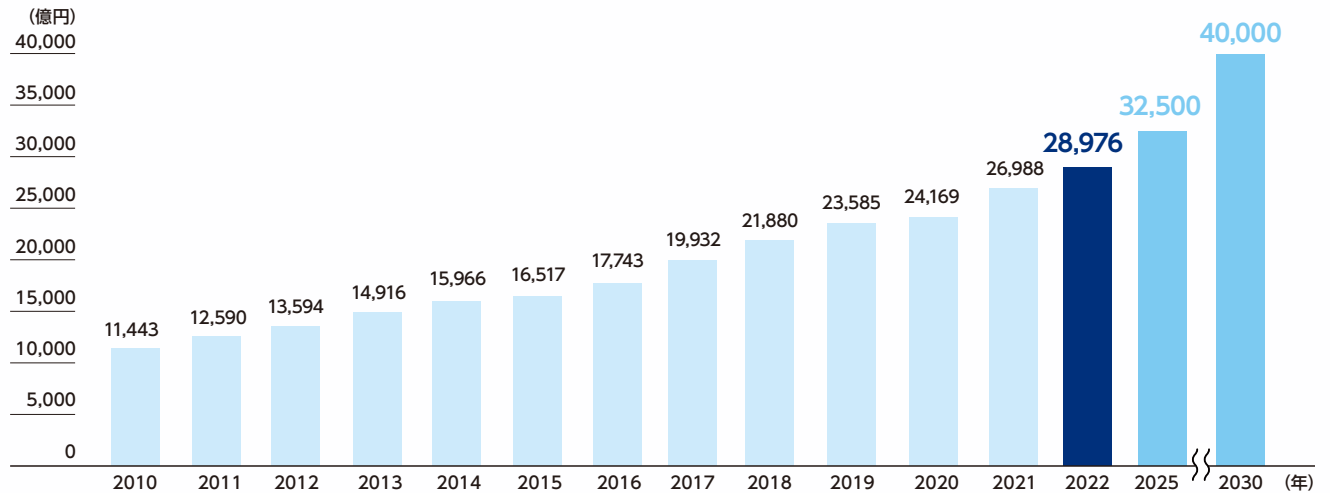
2011年に発足したオークネットの医療事業は、需要の高い中古医療機器を適正に流通させることによって医療機関をサポートするため、設備投資の負担軽減に寄与することを目的にスタートしました。現在は、中古医療機器のオークション流通などの医療関連サービスに加え、一次流通事業者に対し、二次流通の仕組みの立ち上げ・運営を支援する「Selloop」などのサービスを担い、一次流通と二次流通の垣根を越えた循環型情報流通の実現により、様々な業界が抱える流通課題の解決に取り組んでいます。



# リユース市場規模の拡大とオンライン流通需要の高まり

2022年の国内のリユース市場規模は、前年比で7.4%増の約2.9兆円となり、13年連続の成長となりました。これまでも、バブル崩壊やリーマンショックなどの経済情勢の大きな変化を転機として、リユース市場は拡大してきました。昨今では物価上昇や新品不足などを背景に、リユース品に注目が集まっています。また、ESG投資の推進や社会課題解決への認識の高まりからSDGsが重要視されていることに加え、新型コロナウイルス感染症流行の影響もあったことから、オンライン取引への注目は引き続き高まっています。このような状況のもと、リユース品のオンラインオークションを主として展開している当社のビジネスは、需要の拡大を追い風に成長してきました。今後もより一層、世界中の「価値あるモノ」を、世界中の「求めている人」のもとに届ける循環型社会を追求し、サステナビリティの輪を地球全体へと広がっていきます。

## リユース市場規模の推移と予測



※出所：(株)リユース経済新聞社「リユース経済新聞」推計

## リスク

消費者のリユース品に対する需要の高まりや、サステナビリティに対する潮流の変化により、メーカー・小売などの一次流通企業は商品を製造・販売するだけでなく、消費者の手に渡った後の商品に対しても意識を向けるようになりました。これにより、一次流通企業は二次流通領域にも参入するようになり、企業間の競争が激化していくことが予想されます。また、リユース品の多様化および総量が増加することで、偽造品・粗悪品が流通するリスクも考えられます。偽造品・粗悪品の流通は企業や市場全体のイメージダウンにつながり、消費者の購買行動に直接結びつくため、これに対する統制・対策が求められています。

当社はこのような状況への対応策として、第三者視点による商品の厳しい検査基準を設けており、当社の顧客である会員様に公正・公平な情報を提供しています。また、一次流通企業による二次流通の仕組みの構築と運営を支援するサービス「Selloop」において回収された商品は、当社の長年培ってきたプラットフォームを活用して再流通されるため、一次流通企業は安心して二次流通領域に参入でき、リユース市場の活性化に貢献しています（詳細はP.51ご参照）。

## 機会

リユース品に対する消費者の意識が変容しています。従来、リユース品といえば「安価でモノが手に入る」というイメージがありましたが、近年はZ世代などを中心に「価値あるモノを手に入れられる」というイメージにシフトしつつあります。これにより、消費者が商品を購入する際に資産価値やリセールバリュー、さらにはエシカル消費を意識するようになったことで、市場における商品の多様化や平均価格の上昇が起きています。

当社は2024年1月より報告セグメントを変更し、「デジタルプロダクツ事業」と「ファッションリセール事業」を統合して「ライフスタイルプロダクツセグメント」としました。従来のBtoB事業のみならず、消費者向けサービスのさらなる拡大に加え、より消費者に身近なカテゴリーでの商品展開を目指しており、消費者の意識の変容の流れを汲みながら、今後より一層ビジネスチャンスを拡大していきます。

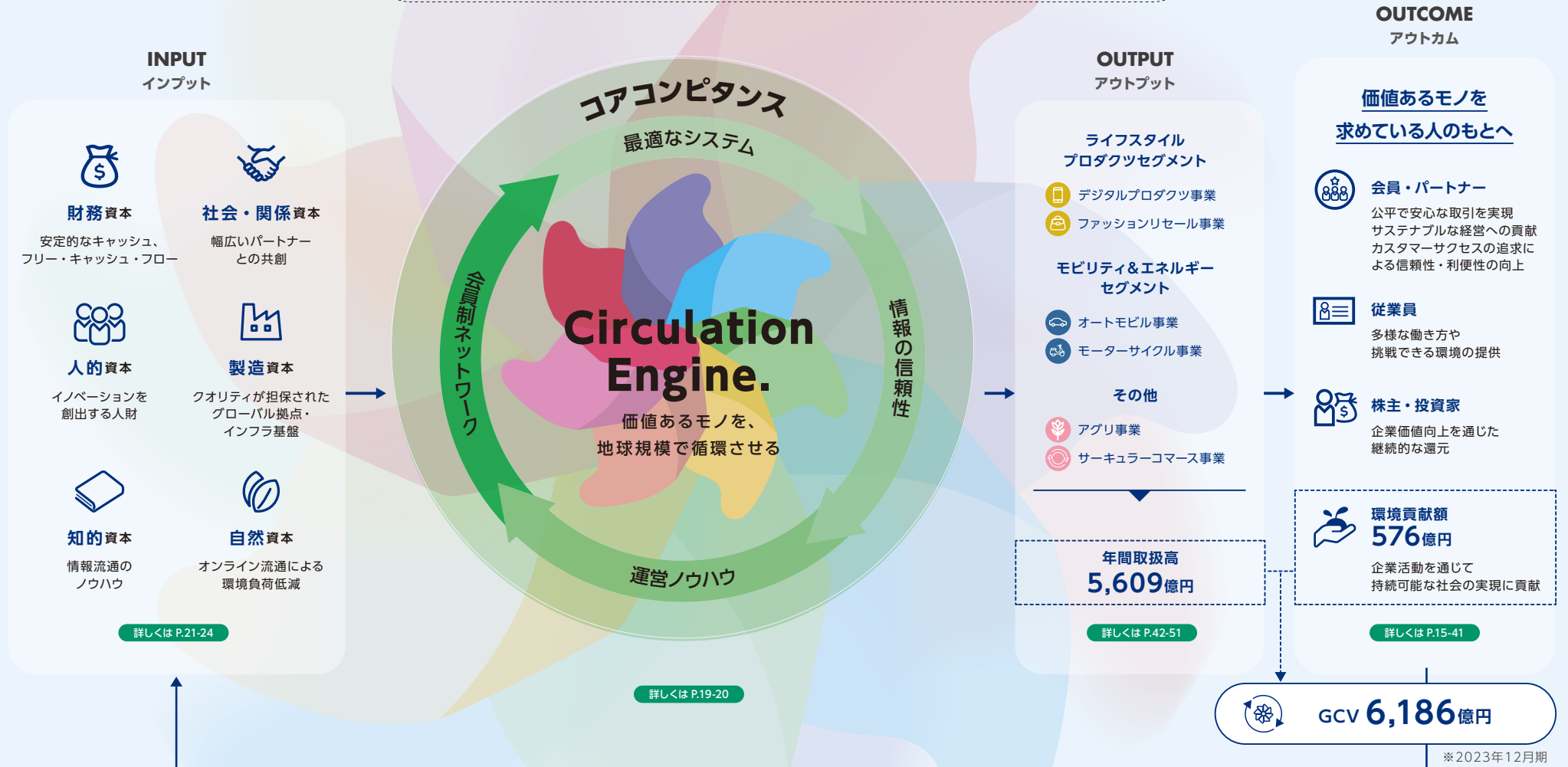
# 価値創造プロセス

## ミッションステートメント

マーケットデザインで価値をつなげる。

### 事業環境

サーキュラーエコノミー・リユース市場への社会的期待、オンライン取引の需要拡大

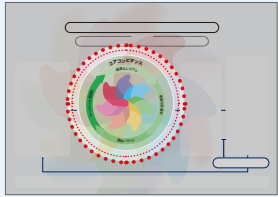


## 理念

## 本物主義

「本物のサービスとは何か」を常に追求し、業界の発展並びに社会生活の向上に貢献する。

# コアコンピタンス



## 創業時から蓄積され、根幹にあり続けるコアコンピタンス

創業者の藤崎真孝はかつてこう言いました。「お客様にとっていいものは絶対に広がっていく」と。創業のきっかけとなった中古車事業において、会場に足を運ばずに、車両を購入することができる最適なシステムの構築や、適切な検査をして情報の信頼性を担保したことにより、当社の事業は世の中に受け入れられました。そして、日々の改善の繰り返しにより運営ノウハウが蓄積され、商品ごとに会員制のネットワークが構築されるなど、他事業への横展開へとつながりました。これら4つ(最適なシステム、情報の信頼性、運営ノウハウ、会員制ネットワーク)のコアコンピタンスは当社独自のビジネスにおいて不可欠であり、理念である「本物主義」を実現するために、今後も根幹にあり続けるものであると確信しています。

01

### 最適なシステム

時代を先駆けるシステム  
オークション成約数  
**489万件\*1/年**

02

### 情報の信頼性

厳しい検査基準  
中古車両検査台数  
**126万台/年**

03

### 運営ノウハウ

安心のトータルサポート  
取扱高総額  
**5,609億円/年**

04

### 会員制ネットワーク

グローバルで多様な会員網  
世界66カ国・地域  
**38,467社の会員基盤**

## 他社との違い

### 時代と各商品の特徴に適應したオークション形式

これまで当社ではオークションを運営するにあたり、時代の先を行く様々なシステムを活用し、独自のプラットフォームを構築してきました。レーザーディスクから始まり、衛星通信、インターネットを活用したシステムへと変化を遂げてきました。新たな取扱商品を展開するにつれて、その商品の特徴に適應したオークション形式を取り入れることで、多様な流通プラットフォームを生み出し続けています。現在は、世界中の会員様とリアルタイムで取引ができるシステムを提供しています。



レーザーディスク

### 各商品の徹底した検品・グレーディング

当社のプラットフォームでは、モノを直接見ずに情報だけで売買を行うため、いかに信頼できる商品であるかを客観的に示す必要があります。中でも、中古車や中古バイクの流通において、独自の検査基準であるAIS検査をいち早く確立しました。2023年12月期においては、検査台数が120万台を超えました。

中古デジタル機器においては、端末データの消去に加え、ブランド品と同様に商品のグレーディングや徹底した検品を行うなど、幅広く情報の信頼性の向上に努めています。こうした第三者視点の検査を行うことにより、会員様に公正・公平な情報を提供しています。



### オークションの出品・落札および流通サービスのパイオニアとしての知見

当社では、各商品の特性や会員様の属性に合わせて、オークションへの出品や落札業務だけでなく、輸送手配、代金決済、ロジスティクスの整備など、流通に付随する様々なサービスを提供しています。物流拠点・検査センターでは、徹底した数値管理のもと、商品ごとに検品・検査、グレーディング、撮影、梱包などに関するオペレーション業務を実施し、効率的なオークション運営を実現しています。また、会員様からのお問い合わせ窓口を一本化することで迅速に対応できる体制を整備しており、カスタマーサクセスの実現に貢献しています。



### 本社横断的な会員網の活用

オークション理論\*2では、公平で適正な価格でオークションを開催するためには、一定数の参加者が必要であるとされています。オークネットは世界66カ国・地域、38,000社を超える会員基盤を保有しているため、売り手・買い手双方の会員様にとって適正価格での取引が可能となります。そして、拡大を続ける当社の会員基盤は商品の流通量の増加のみならず、安定的な流通を可能にします。また、昨今の不安定な世界情勢において、会員網を世界中に広げることがリスクの分散にもつながっています。



\*1 オートモビル事業およびモーターサイクル事業の共有在庫、ファッションリセラー事業のオーク・ブランド・モールを除く

\*2 オークションを分析し、より効率的で期待収入の高い市場をデザインするための学問



## コアコンピタンス

### 01 最適なシステム

時代の変化や顧客ニーズの多様化に対応するため、最先端のシステムや技術をいち早く取り入れています。例えば、デジタルプロダクツ事業において、AIを駆使した販売データ解析と新たな付加価値サービスの展開を進めています。また、既存のオークションシステムのさらなるアップデートを図る取り組みとして、経済学的知見を適用した新たなオークションを開始しました。今後もこのような技術を柔軟かつ迅速に展開していけるよう、デジタル人材の採用・教育についても強化していきます。

### 02 情報の信頼性

常に高品質な検査を提供するためには、すべての検査員が同一レベルの検査技能を有している必要があります。検査員の定期的な研修などを通じて、検査技能・効率の向上や、テクノロジーの活用による検査員の負担軽減を目指します。また、EVバッテリー評価技術の調査・獲得によって、EVの流通本格化に向けたバッテリー評価基準の確立・標準化に対する取り組みを加速させることで、EVの二次流通においても業界標準となるような検査体制の構築を目指していきます。

### 03 運営ノウハウ

会員様に対し、単なるオペレーションサービスの提供だけでなく、商品の相場情報の提供や、集客支援、小売支援をサポートするウェブサイトの運営などを通じて、会員様のビジネスを総合的に支援するサービスを提供していきます。また、既存の会員様のみならず、今後見込まれる幅広いパートナーに対しては、当社に蓄積されたノウハウを活用した提案型のサポートを行っていきます。これにより、さらなる事業領域の拡大と新たなノウハウ獲得による事業強化を目指していきます。

### 04 会員制ネットワーク

今後の循環型マーケットの拡大を見据え、会員制ネットワークのさらなる拡大・活用に取り組みます。世界中に点在する潜在顧客にアプローチし、デジタルマーケティングなどを駆使しながら会員基盤の拡大を目指します。また、会員様を事業ごとに区分けするのではなく、循環型マーケットを構築するパートナーと捉え、事業をまたいだシナジーを発揮することや、二次流通領域に限定することなく一次流通領域のプレーヤーとも積極的にパートナーシップを結びこつて、ネットワークをより強固なものにしていきます。

#### さらなる進化に向けて

#### 資本とのつながり

##### 財務資本

30年以上の二次流通の知見やオークションデータを活用し、各商品に適応したシステムを構築

##### 知的資本

商品の検品・検査、グレーディングのノウハウの蓄積により情報の信頼性を確保

##### 知的資本

当社に蓄積された商品の相場情報の提供や、集客支援、小売支援をサポートするウェブサイトの運営などを通じて、会員様のビジネスを総合的に支援し、多種多様な運営ノウハウを強化

##### 社会・関係資本

幅広い事業の共創/パートナーや、世界66カ国・地域、38,000社以上の会員様とのより強固なネットワークを構築

##### 人的資本

最先端の技術を活用できるDX人材の採用や教育を強化し、各商品に適応したシステムを構築

##### 人的資本

検査員の研修体制強化や、継承録の作成による業務の共有など、教育制度の拡充により情報の信頼性を確保

##### 人的資本

業務改善活動「KAIZEN」の実施により、従業員が自ら業務の改善案を考え、遂行することで、より効率性の高いオペレーション体制を構築し、運営ノウハウを強化

##### 人的資本

新規事業創出活動「CENTAN」の実施による従業員がイノベーションを自ら創出する風土の醸成や、幅広いパートナーへ今までにない新たな提案型のサポートを実施することで、より強固なネットワークを構築

#### お客様の声

##### オートモビル事業

なんとといっても専用端末を使用する必要がないというのがいいですね。いつでもどこでもオークションに参加できるのは、リモートワークが進んだ現在の当社従業員の働き方にマッチしています。

##### デジタルプロダクツ事業

他のオークション会場と違って検査精度が高く、出品されたグレーディングどおりの端末が届くため、信頼できます。

##### モーターサイクル事業

現車会場では物流のコストを踏まえ安売りしてしまうこともあるが、オークネットは輸送コストがないので納得の価格で売ることができています。

##### ファッションリセール事業

長期在庫のジュエリーがオークションで競り上がって予想以上の価格で売れました。また出品する際はオークネットに出品したいです。

##### アグリ事業

生産者システムのリニューアルにより、相場や販売状況などの情報が早くわかってありがたい。

##### ファッションリセール事業

オークネットの検査のクオリティはアメリカやヨーロッパより断然高いと思います。

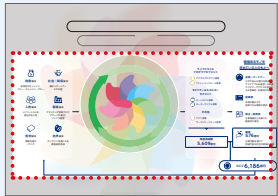
##### デジタルプロダクツ事業

定期的な出品開催、配送スケジュール、カスタマーサービスが揃っており、安定した仕入先として長年利用しています。

##### サーキュラーコマース事業

処分したい衣類はあってもなかなか行動に移せずにいましたが、クローゼットの整理ができたうえに、誰かのためや環境保護のために貢献できるというのはうれしいことです。

# 価値を生み出し続ける資本循環



## オークネットならではの資本を循環させ、企業価値の向上を目指す

それぞれの資本には、当社ならではの特徴や課題があり、それらを把握・分析したうえで、これまで蓄積してきた資本をさらに強化する取り組みを行っています。安定的かつ潤沢な「財務資本」のもと、特に当社にとって重要な「人的資本」「知的資本」「社会・関係資本」を戦略的に強化し、価値を生み出し続けることを目指しています。循環型マーケットデザインカンパニーとして、一次流通×二次流通領域へのビジネス展開や循環型ビジネスによる新規事業の創出の実現に向けて、資本循環による持続的な企業価値向上を目指します。

	特徴			課題	さらなる価値向上に向けた取り組み	
<p><b>財務資本</b></p>	<p>営業 キャッシュ・フロー</p> <p><b>51億円</b></p>	<p>自己資本比率</p> <p><b>58.8%</b></p>	<p>ROE</p> <p><b>19.6%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>潤沢な営業キャッシュ・フロー</li> <li>高水準の自己資本比率およびROE</li> <li>会員制ビジネスによる安定的な収益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリー・キャッシュ・フローの有効活用</li> <li>資本構成や資本効率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業や研究開発への投資</li> <li>既存事業の成長による収益性の向上</li> <li>財務管理体制の構築</li> <li>M&amp;A戦略を踏まえた財務戦略の立案</li> </ul> <p>P.27-31</p>
<p><b>人的資本</b></p>	<p>従業員</p> <p><b>878名</b></p>	<p>リスクリソ 参加率*1</p> <p><b>84%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な事業運営を支える人材</li> <li>業務に対して熱量を持った従業員</li> <li>理念である「本物主義」への全従業員の意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当事者意識の範囲拡大</li> <li>マネジメント人材の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業創出活動「CENTAN」</li> <li>業務改善活動「KAIZEN」</li> <li>リスクリソ強化</li> <li>人事制度の改定</li> </ul> <p>P.34-37</p>	
<p><b>知的資本</b></p>	<p>年間オークション 取扱台・点数</p> <p><b>489万件*2</b></p>	<p>中古車両 検査台数</p> <p><b>126万台</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オークションの運営ノウハウ</li> <li>(株)AISの検査ノウハウ</li> <li>オペレーションセンターの運営ノウハウ</li> <li>研究開発機関との提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者向け事業のノウハウの蓄積</li> <li>検品・グレーディングのさらなる精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションセンターの機能強化 <b>P.23</b></li> <li>東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)との新オークション開発 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a> <b>P.44</b></li> <li>MIRAI-LABO(株)との中古EV(電気自動車)バッテリーの検査や再生・流通プロジェクト <a href="#">ウェブサイトはこちら</a> <b>P.46</b></li> </ul>	
<p><b>社会・関係資本</b></p>	<p>展開国・地域数</p> <p><b>66カ国・地域</b></p>	<p>会員数</p> <p><b>38,467社</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで多様な会員網</li> <li>「本物主義」に基づく信頼により培ってきた強固なネットワーク</li> <li>多岐にわたる共創パートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなるM&amp;Aおよび提携</li> <li>ケイパビリティの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)千趣会 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a>、サムスン電子ジャパン(株)、JCOM(株) <a href="#">ウェブサイトはこちら</a> とのサービス共創 <b>P.24</b></li> <li>二次流通支援サービス「Selloop」の推進 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a> <b>P.51</b></li> <li>東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)との包括アドバイザリー契約 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a> <b>P.33</b></li> </ul>	
<p><b>製造資本</b></p>	<p>物流拠点・ 検査センター</p> <p><b>7カ所</b></p>	<p>エリアオフィス</p> <p><b>7カ所</b></p>	<p>VUC (中古車物流拠点)</p> <p><b>5カ所</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国の物流拠点やエリアオフィス</li> <li>一貫した商品管理とオペレーション業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内におけるさらなる物流網の拡大</li> <li>グローバル展開のための物流基盤構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点の機能強化 <b>P.23</b></li> <li>京都センター(アグリ事業)設立によるサービスエリア拡大 <b>P.49</b></li> </ul>
<p><b>自然資本</b></p>	<p>温室効果ガス 排出量</p> <p><b>12,581t-CO<sub>2</sub>e</b></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>直接的な温室効果ガス排出を最小限に抑えたビジネスモデル</li> <li>徹底されたサステナビリティポリシー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世間的なSDGsウォッシュ*3の広がり</li> <li>GCV(総循環型流通価値)の自社以外での活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GCVの第三者保証取得 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a></li> <li>TCFD提言への賛同 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a></li> <li>SBT(Science Based Targets)イニシアチブの認定取得 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a></li> <li>カーボンニュートラル実現に向けたトランジション戦略の立案 <a href="#">ウェブサイトはこちら</a></li> </ul> <p>P.37-40</p>

\*1 (株)オークネットと主要連結子会社5社 \*2 オートモビル事業およびモーターサイクル事業の共有在庫、ファッションリセール事業のオーク・ブランド・モールを除く  
\*3 SDGs達成に貢献していると表明しているものの、実態が伴っていないこと

人的資本

# イノベーションを創出する人財

## 新規事業創出活動「CENTAN」

改革や改善が継続的に生じる組織を醸成するための活動の一つとして、当社は新規事業創出活動「CENTAN」に取り組んでいます。従業員からビジネスアイデアを募るだけでなく、ワークショップやプレゼン研修など、「CENTAN」に関わる従業員へのサポート体制も充実させています。数年前までは、個々で応募している例もありましたが、昨今では年代や部署を超えた従業員同士でビジネスアイデアを出し合い応募するケースが増えました。2023年においては28件の応募があり、厳正な審査を経て3件がビジネス化に向けて活動しています。当社は行動方針の一つとして「イノベーション主義」を掲げており、現状を打破し、常に新しいアイデアで新たな価値を生み出す活動に注力しています。



### 受賞者コメント

#### 提案内容

逆転の発想でオークションの新しい形を生み出し、従来のノウハウを活かしたビジネスの横展開を提案



サーキュラーコマース事業部門  
サーキュラーコマース事業室  
事業推進グループ

**依光 雄太郎**

オークネットが誇るリアルタイムオークションを横展開したいという想いから提案しました。どうすれば実現できるかをチームで考え抜いたことは、得難い貴重な経験となりました。今後は「CENTAN」で高めた視座と行動力を普通の業務に還元していきます。

#### 提案内容

実際の海外会員様の声から、海外の中古市場にある課題を解決するプラットフォームを提案



経営戦略部門  
商品サービス戦略室  
新規創出グループ

**長谷川 優**

オークネットが培ってきたリユース品流通の知見と海外会員網を活用し、まずはドバイを舞台に、海外企業間の信頼性あるリユース品取引の場をつくる提案を行いました。日々、様々な問題が起きますが、何でもおもしろがる精神を忘れずに取り組んでいきたいと思えます。

#### 提案内容

モノを手放すときの「想い」に注目し、メーカーにとってもユーザーにとってもwin-winなビジネスモデルを提案



DX部門  
DXソリューション1部  
FRグループ

**梶 祐希**

通常の二次流通では商品の経済価値が重視されることが多いと感じています。商品によっては「手放す人の想い=エモさ」を重視したまったく新しい流通がつかれないかと考え、チームメンバーと日々議論しています。

知的資本

# 情報流通のノウハウ

## “Checked in Japan”クオリティの追求 習志野センター

習志野センターでは、ファッションリセール事業におけるオークション運営業務をワンストップで実施できる体制を構築しています。

また、コンタクトセンターも併設しているため、会員様からの問い合わせに迅速・柔軟に対応することが可能となり、カスタマーサクセスの向上にも貢献しています。

①入荷受付、②検査、③検品、④撮影、⑤仕分・発送という各工程においては、それぞれ徹底した数値管理のもと、

進捗状況が可視化され全体に共有される仕組みを導入しており、制作リソースを適切に配分することで効率的かつ安定的なオペレーションを実現しています。

また、従業員への継続的な教育・研修を実施することでサービス品質が向上し、クレーム発生率の低下や顧客ロイヤルティの向上につながっています。

01

### 入荷受付

会員様からの出品商品を受け付ける工程

- 後の工程が管理しやすいように、商品群別での振り分けも同時に実施



02

### 検査

商品を当社の流通基準に則ってチェックする工程

- 独自の基準による徹底した検査チェックを実施
- 商品の細かな部分（縫製、メッキ処理、プリント、におい、音など）に出てくる差を見て判定



03

### 検品

商品のダメージを細かくチェックする工程

- 商品の大小ダメージをチェック
- 独自の検査システムを使いダメージの大小・数を入力、自動的に評価点算出
- 目立つダメージについてはその部分に特化した写真を撮影



04

### 撮影

商品ごとに統一されたカット割りに基づき撮影する工程

- 画角・光量・F値などを最適な設定にて実施
- 宝石については、現物（特に色）を忠実に再現できるよう撮影



05

### 仕分・発送

オークション開催後に、落札店ごとに商品をピックアップし、会員様に発送を行う工程





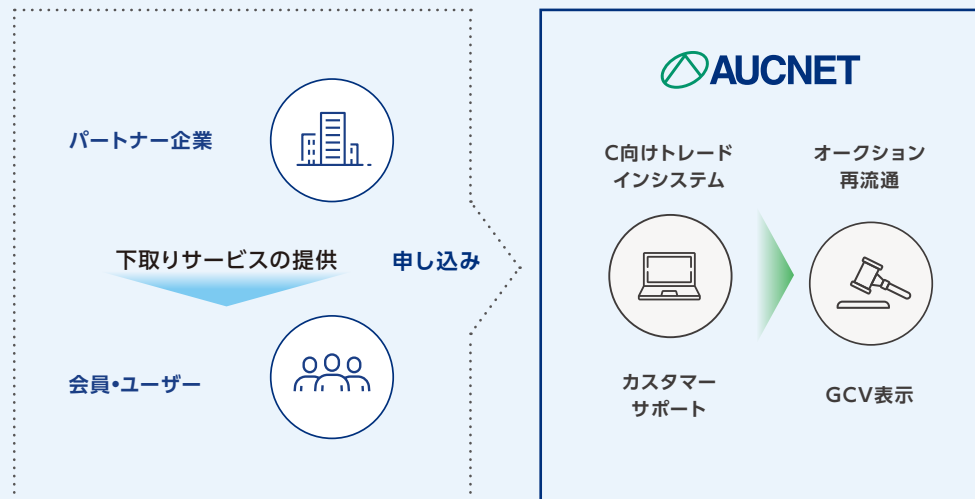
社会・関係資本

## 幅広いパートナーとの共創

# 個人・法人向けスマートフォン・タブレット 端末買取サービスを開始

オークネットが循環型のマーケットデザインを手がけ、まだマーケットができていないモノやコトに価値を見出すためには、パートナーとともに新たな市場を共創していくことが必要不可欠であると考えています。

デジタルプロダクツ事業では、スマートフォンなどのデジタル機器の二次流通に関して、従来のBtoBだけでなく消費者向けにもサービスを拡大するため、新たに協業を開始しました。今回の取り組みを行うことで「オークション事業者」から「サーキュラーエコノミーのインフラ提供者」へと業容を拡大し、持続可能な社会の実現を目指しています。



### 協業の背景

オークネットは、“パートナーとの新たな市場共創”の一環として、このたび（株）千趣会、サムスン電子ジャパン（株）、JCOM（株）と、機種変更などにより不要となったスマートフォンやタブレットの二次流通を促進させることで「持続可能な社会」に貢献したいという想いが合致したことから、協業するに至りました。本サービスは、オンライン完結型です。利用者は、端末の状態についての簡単な設問に答えると、スマートフォンやタブレットの下取りや買い取りの申し込みがご自宅で簡単にできます。

魅力的な端末を販売したいメーカーや革新的なサービスを展開していきたいパートナー企業と、リユース品の取り扱いに長けているオークネットが協業することで、お互いの強みを活かすことができ、さらなるLTV\*の向上に努めることができます。オークネットは、オークションによるモノの価値の適正化だけでなく、買取ソリューションや将来価格の精緻な予測など、多様な業界・業態のお客様のニーズにお応えしながら、新たな循環型マーケットを創造します。

\*LTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) : ある顧客が自社の利用を開始してから終了するまでの期間に、自社がその顧客からどれだけの利益を得ることができるのかを表す指標のこと

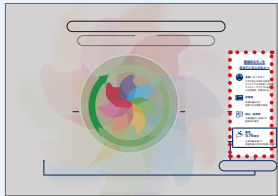


### サービス担当者より

世界には「埋蔵携帯」と呼ばれる、買い替えによって使われなくなったスマートフォンが多く眠っています。それらの端末は必要とする人のもとに届けば、まだまだ「価値あるモノ」として利用され、循環されていきます。この端末買い取り・下取りサービスは、それらを流通させる一助になると考えています。これからも皆様が自分事として持続可能な社会を考えるキッカケとなるようなサービスを目指していきます。

ライフスタイルプロダクツ部門  
デジタルプロダクツ事業本部  
DP事業推進部 国内事業推進グループ  
東條 貴行

# ステークホルダーとの共創価値



## 世界中の「価値あるモノ」を、世界中の「求めている人」のもとへ。

社会全体でサステナビリティに関する取り組みや環境貢献への意識が高まる中で、循環型プラットフォームとして当社に求められる役割を全うするには、世界中のあらゆるパートナーとの共創が必要不可欠です。世界66カ国・地域、38,000社を超えるオークション参加会員様や事業の共創パートナーとの円滑な連携を促進し、スムーズな事業領域の拡大と多様な流通スキームの構築に努めていきます。加えて、それらの実現のためには地域環境への配慮も重要な要素の一つであることを認識し、地域コミュニティへの参画などを通じて様々なステークホルダーとの共生を目指します。

	ステークホルダーとの共創価値	ステークホルダーの期待・関心	オークネットとステークホルダーの関係性	
 会員・パートナー	総会員数増加率 <b>+2.9%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値な循環型プラットフォームの構築・進化</li> <li>持続可能な社会づくりに貢献</li> <li>リユース業界に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質サービスの提供</li> <li>高付加価値な情報提供</li> <li>公平で安心な取引</li> <li>適正価格</li> <li>法規制の遵守</li> <li>課題解決</li> <li>トラブル対応</li> <li>業界を超えた社会とのつながり</li> </ul>	オークション会員様は、当社の循環型プラットフォームに参加し、商品の出品や落札などを行います。オークション会員様の出品数が増加するほど取扱品目・取扱数は増加し、落札数が増加するほど1商品当たりの単価は上がり、オークションが活性化されます。より多くの会員様にご参加いただくことで、魅力的なプラットフォームを構築しています。パートナーは、オークションプラットフォームの刷新や新規事業を推進するにあたり、新しいアイデアを生み出すためにオークネットと伴走しています。
 従業員*	従業員満足度 「前向きに業務に取り組んでいる」と回答 <b>3.6</b> <small>5段階評価</small> 離職率 <b>2.6%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の価値観を実現するイノベーションの創出</li> <li>多様な人財が生き生きと働き続けられる環境</li> <li>従業員のキャリア支援・向上、自己実現の場、成長機会</li> <li>従業員のスキル向上の機会提供</li> <li>多様で柔軟な働き方</li> <li>エンゲージメント向上</li> <li>人や社会とのつながり</li> </ul>	当社では、多様な人財が活躍できるように、リモートワークやフレックスタイム制度を導入し、柔軟な働き方ができる環境を整えています。また、従業員のチャレンジ精神を後押しするために、研修や自己啓発プログラムの充実はもちろんのこと、部署の希望を伝える自己申告制度や社内公募制度もあります。会社を自己成長および自己実現できる場として提供し、従業員はコミュニケーションを重視しながら、常に当社の理念である「本物主義」に沿ったビジネスを展開しています。	
 株主・投資家	総還元性向 <b>90.9%</b> EPS <b>175.79円</b> (前期比10.2%増)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな企業価値の向上</li> <li>中期経営計画で重要経営指標としたGCV、EBITDA、ROE、配当性向の達成</li> <li>企業価値向上への取り組み</li> <li>適正な株価</li> <li>公正・公平・タイムリーな情報開示</li> <li>サステナブルな価値向上に向けたESGへの積極的な取り組みと開示</li> </ul>	会社の所有者であり、経営を監視する役割を持つ株主様の利益最大化のため、SDGsに即した会社の利益成長のための取り組みはもちろんのこと、株主様への還元として、連結配当性向30%を目標とした継続的な配当や、自社株買いなどの積極的な資本政策を推進しています。また、公正かつ平等な情報開示やIRミーティングなど、株主様との建設的な対話を今後も継続していきます。コーポレート・ガバナンスの実施および開示も適時適切に行い、中長期的な企業価値向上を目指しています。	
 地域社会・環境	GCVのうち環境貢献額 <b>576億円</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型プラットフォームの拡大</li> <li>リユース市場にとどまらない一次流通事業者との共創</li> <li>サーキュラーエコノミーの浸透</li> <li>モノの持つ価値を最大化</li> <li>環境負荷の低減</li> <li>環境意識の向上</li> <li>地域社会との共生</li> <li>地域コミュニティへの参画</li> </ul>	あらゆるパートナーとの共創により循環型プラットフォームを実現することで、サステナビリティへの取り組みの推進やブランディング支援により、環境貢献と収益貢献との両立を目指しています。オンラインオークションの仕組みを活用し、事業活動による直接的な温室効果ガス排出量は最小限に抑えながら、様々な分野に進出・事業領域を拡大させることにより、世界中にサーキュラーエコノミーの概念を浸透させていきます。	

\* (株) オークネットと主要連結子会社5社

# 中期経営計画 Blue Print 2025

2022年5月、当社は初めて、中期的な成長戦略として、中期経営計画「Blue Print 2025」を策定しました。「Blue Print (青写真)」という名前は、5年後の設計図という意味に、当社のコーポレートカラーである青色を掛け合わせ決定しました。本計画の中で、当社が創業時からSDGs達成に貢献していることに加え、事業の多角化やパートナーの拡大など、これまでの成長の経緯をお伝えしています。また、昨今のSDGsへの意識の高まりや、リユース市場全体が拡大傾向にある背景を踏まえ、当社独自の指標であるGCV (Gross Circulation Value : 総循環型流通価値)をはじめ、EBITDA、ROE、配当性向の4つを重要経営指標とし、これからの成長の方向性としてしました。


既存事業の成長はもとより、新規事業の開拓や積極的なM&Aにより持続的な成長を加速させ、成長投資や機動的な資本戦略を実施し、企業価値を向上させる道筋をまとめています。「Blue Print 2025」に沿って、SDGs企業として、情報の力で流通課題を解決し、世界中の顧客から選ばれ喜ばれる企業を目指していきます。

## Sustainability Actions

**Action 1**

**世界中で平等な取引を**


業界・商品に合わせた  
公正な検査・評価



**Action 2**

**モノがもつ価値を最大限に**


商品の価値を最大限に引き出し、  
最適なマッチング手法で流通



**Action 3**


**いつまでも美しい地球を**

オンラインオークションにより  
少ないCO<sub>2</sub>排出を実現



**Action 4**

**あらゆるパートナーとともに**



### 2025年に向けた目指す姿と方向性

SDGs企業として、情報の力で流通課題を解決し、世界中の顧客から選ばれ喜ばれる企業

**安定した事業基盤のもと持続的成長を加速させ、  
次のステージに向けた更なる経営基盤の拡充を目指す**

#### SDGs

#### 循環型流通の構築「Circulation Engine.」

世界中のパートナーとともに様々な業域で、  
価値あるモノを必要な人のもとへ循環させる

#### 多様性の尊重

公正かつ安全で誰もが働きやすい企業となる

#### 重要経営指標

GCV **1兆円** EBITDA\* **100億円**

ROE **20%** 配当性向 **30%**

\*EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

## 進捗と成果

### 財務・投資方針

財務健全性を確保しつつ、積極的な投資による成長を実現し、企業価値向上を目指す

#### 財務健全性の確保

流動比率 **200%**以上  
自己資本比率 **50%**以上

#### 持続的な企業価値向上

EPS **200円**  
ROE **20%**

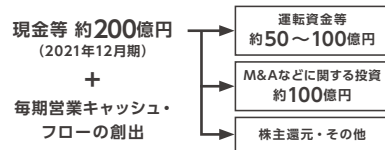
#### 成長投資の推進

M&Aなどに関する投資  
**100億円**

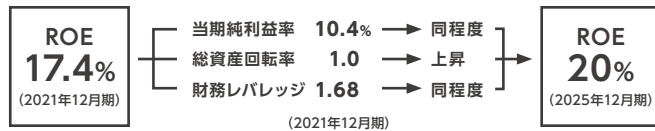
投資対象事業の  
選定方針

- ・既存事業とのシナジー
- ・事業拡大のための同業領域
- ・事業領域拡大のための異業種

#### キャッシュ・アロケーション



#### ROE構造



### 進捗状況

#### 重要経営指標

	2021年	2022年	2023年	2025年 (Blue Print 2025)	進捗状況
GCV	4,879億円	5,417億円	6,186億円	1兆円	△微増
EBITDA	67億円	74億円	74億円	100億円	△横ばい
ROE	17.4%	19.4%	19.6%	20%	○堅調
配当性向	30.6%	30.1%	30.1%	30%	◎達成

#### 財務指標

	2021年	2022年	2023年	2025年	進捗状況
流動比率	271.9%	268.7%	255.4%	200%以上	◎達成
自己資本比率	60.6%	60.3%	58.8%	50%以上	◎達成
EPS	130.56円	159.48円	175.79円	200円	○堅調

#### 成長投資の推進

2023年12月期  
M&A実績 0件

- ・2024年2月に(株)デファクトスタンダードおよびJOYLAB(株)のM&Aに関する契約締結(投資額約45億円)
- ・投資予算、投資対象事業の選定方針に変更なし
- ・引き続き候補先の選定に注力

#### 資本政策等の実施

期間	内容	対象	株式数	金額
2023年5月～6月	自己株式の取得 (公開買付)	当社普通株式	2,567,600株	3,543,288千円
2023年11月	自己株式の消却	当社普通株式	1,700,000株	

今後も成長投資とのバランスや資本効率の改善効果を踏まえつつ、適時適切な資本政策を検討、推進していきます。

## 進捗と成果

### 既存事業のシェア拡大

オートモビル事業から始まり、デジタルプロダクツ事業、ファッションリセール事業という第2、第3の収益の柱を確立してきました。既存事業に関しては、さらなる会員制ネットワークの強化や、サービス改革などにより、循環型プラットフォームの強化と拡大を図り、成長を促進していきます。

既存事業

デジタル  
プロダクツ

トレードイン（下取り）から再流通まで、デバイス価値の最大化を目指します。トレードインシステムの導入によるソーシング先の多様化および海外販売網の拡大により、オークション活性化に注力します。また、経済学的知見に基づいた新オークションシステムの導入および商品化センターでのオペレーションの最適化により、流通に付随する機能を強化します。さらに、AIプライシングツールの活用およびパートナー企業との連携、M&AIによる新サービスの開発で、バリューチェーンの延伸にも積極的に取り組みます。

既存事業

ファッション  
リセール

3つの戦略により、さらなる成長を目指します。1つ目は国内プラットフォームの強化として、オークションのほか当社で仕入れた商品をモール形式で海外向けに販売を行うWholesale、仕入れた商品をライブ配信で販売するLIVE Commerceなど、新たな付加価値サービスを推進します。2つ目はC向け事業の強化・拡大として、(株)ギャラリーシアなどの既存サービスの強化に加え、「kimawari fashion」など新規サービスのさらなる収益貢献を目指します。3つ目はグローバルビジネスの推進として、欧州と米国拠点におけるカスタマーサービスの強化に加え、商品を現地で流通させる体制の構築を進めます。

既存事業

オートモビル

既存の流通体制を強化しつつ、新たな事業領域の拡大を目指します。既存の自社開催オークションやライブ中継オークションおよび流通に付随するサービスなどを組み合わせた新規提案、業務提携を推進します。また、さらなるカスタマーサクセスの実現を目指すため、ロイヤルティプログラムの実施などに加え、パートナー企業と包括的な提携を結び、新たなエコシステムを確立します。新たな事業領域としては、EVバッテリーの評価基準を確立し、再生・流通事業に取り組みます。

### 循環型マーケットの拡大

既存事業の成長のみならず、取扱商品の拡大や、様々な業態のパートナーとの協業、M&Aの推進など、より一層の循環型マーケットの拡大のため、新たな領域にもチャレンジしていきます。

新規戦略

Selloop

新たな循環型マーケット拡大への取り組みとして、メーカーや小売事業者などの一次流通事業者に対し、二次流通の仕組みの立ち上げ・運営を支援するサービス「Selloop（セループ）」を推進しています。一次流通事業者にとっては、一度顧客に商品を販売すると、顧客とも商品とつながりが途絶えてしまうという課題があります。それを解決するため、当社が「Selloop」を通して二次流通の仕組みの構築と運営を支援します。一次流通事業者にとっては、サステナブルな取り組みの推進および新たな顧客接点の獲得となるほか、当社では新たな商品を取り扱うことにより事業領域が拡大します。パートナーの皆様とともに、二次流通支援サービス「Selloop」による一次流通と二次流通の融合で、サーキュラーコマースを実現していきます。

M&A戦略

(株)デファクト  
スタンダード/  
JOYLAB (株)

中期経営計画「Blue Print 2025」の中で、成長投資の推進としてM&Aなどに関する投資について決めました。2023年12月期の結果としてはM&Aの実施に至りませんでした。2024年2月に2件のM&Aを発表しました。C向け領域の拡大およびB向け領域とのシナジー強化を目的とし、ブランド品などの買取・販売事業を展開する(株)デファクトスタンダード、酒類の買取・販売事業を展開するJOYLAB (株)を子会社化したことにより、ファッションリセール事業の取扱高が業界最大規模に拡大しました。今後、運営効率化によるコスト削減や各事業のノウハウを共有することにより、シナジーの最大化を目指します。当初設定した投資予算、投資対象事業の選定方針は変更せず、引き続き候補先の選定に注力します。



## ステークホルダーの皆様への 適切かつ真摯な開示体制により、 当社の将来性への期待にお応えしていきます

### 中期経営計画の進捗と策定効果について

2023年12月期決算は、当初計画を上回っての着地となりました。当期は重点施策項目に人財拡充を掲げ、積極的な中途採用活動を行いコストは大きく増大しましたが、オートモビル事業とコンシューマープロダクツ事業(現 ファッションリセール事業)が好調に推移したことにより、当初の計画を上回る順調な結果となりました。

2022年5月に発表した中期経営計画「Blue Print 2025」の進捗状況ですが、自己株式の取得を戦略的に行ったことも奏功し、ROEや配当性向などは達成できる見込みです。一方で、ROEや配当性向と同様に当社が重要経営指標として掲げているGCVとEBITDAについては、道半ばと捉えています。「Blue Print 2025」は当社にとって初の中期経営計画となります。これまでの株主・投資家の皆様との対話において、より具体的な将来の見通しを知りたいという数多くの声をいただき、これに応えるべく策定へと至りました。この策定により、経営指標など数多くの項目での他社比較を可視化することができました。これにより当社が目指す中長期での方向性、またその進捗状況を定量的に投資家に解説できるようになり、彼らの当社への理解は格段に進んだと考えています。

中期経営計画の策定には、副次的な効果もありました。取締役会や経営会議のほか、当社では執行役員が参加する役員合宿を年3回開催していますが、中期経営計画で掲げた経営指標に向けて意識統一を図ることができ、その結果、事業部内においても、今後の計画や投資に関する議論が大変スムーズになりました。最終年度の2025年12月期に向けて必要なアクションを具体的にディスカッションすることで、人財を含めたリソース配分的意思決定がより明確になったと感じています。

取締役専務執行役員 CFO

谷口 博樹

CEO MESSAGE



独自の重要経営指標であるGCVについて、少し補足します。株主・投資家の皆様からは「循環型社会・循環型経済への取り組みを1つの指標で表す」という意図や意義は評価できるとのお声をいただきつつも、業績、特に利益との相関性が薄く、指標としてはまだ扱いづらいとのご指摘もいただいています。GCVは、事業活動によって経済を循環させた規模（取扱高）と、リユース品の流通とオンライン流通による温室効果ガス排出削減量を合算したモノの循環による価値を示す経済指標です。そのため、特定の商品に偏ることなく全事業をグロスで捉えることが重要であり、決してSDGsウォッシュにならないよう心がけています。さらに、情報の信頼性を高めるべく、第三者保証も取得していることから、取引先からGCVの指標を導入したいとのご要望も数多くいただいています。時間の経過とともに業績との相関性も高まり、また当社以外での導入・利用

が広がることで、徐々に汎用的で使い勝手のよい指標へと育っていくであろうと自信を深めているところです。当社としても、サーキュラーコマースのマーケットをデザインすることを使命として掲げており、GCVの指標は強い意志を持って大切にしていきたいと考えています。

### 株主価値向上を目指す様々な打ち手

ひと昔前まで当社は、中古車オークション会社という見方をされることが多く、その影響から株価やPBR（株価純資産倍率）、PER（株価収益率）が低めになるという歯がゆさがありました。しかし、中期経営計画を発表したことによって、多くの株主・投資家の皆様に、当社の事業ポートフォリオの多様さと多角的な展開による業績の手堅さが伝わったと感じます。特に、ボラティリティの低下は当社戦略が正しく理解・評価されたことによるものと考え、資本コストが低下していることから、積極的かつ継続的なIR活動によって投資家の信頼性を高めるといった、中期経営計画策定の初期の目標は達成できたものと捉えています。今後とも、ボラティリティの低下、それによる資本コストの低下、（特にロングタームの）投資家参画、結果としての株価の順調な推移…という好循環を意識して投資家との対話を続けていきたいと考えています。

また、2024年12月期より報告セグメントを変更しましたが、ここにも、これまでの中古車オークション会社のイメージを払拭するという意志を込めています。今回のセグ

メント変更は、これまでのデジタルプロダクツ事業とコンシューマープロダクツ事業とをライフスタイルプロダクツとして1つにまとめたことが最大のポイントです。これにより、当セグメントにて取り扱うことができる商品の領域が大きく広がる可能性が出てきています。モビリティ&エネルギーセグメントも含め、全セグメントにおいて様々な変化に対応しながらビジネスチャンスを拡大していける体制となりました。セグメント変更直後はどうしても「（従来に比べ）わかりにくい」との意見が出るものですが、KPI開示の工夫や丁寧な対話を通じ、株主・投資家の皆様のご理解を深めていきたいと思えます。

最も重要な数値目標の一つである2025年12月期でのEBITDA100億円は、達成を強く意識しているところです。その実現にはM&Aによる成長投資の推進が不可欠ですが、2024年に（株）デファクトスタンダードおよびJOYLAB（株）のM&Aが決まるなど、新たなステップを踏み出すことができました。その前進を加速させるべく、2024年1月に、M&Aや事業提携などの推進を目的とした専門部署である「事業開発企画部門」を新設しました。これまでは各事業部が個別で自部門に関連するM&Aなどを探索・検討してきました。このスタイルですと、現場感を活かせるという個別の強みがあった半面、グループ内の適切なコスト・リソース配分などの把握が難しいという全社目線での弱みもありました。中期経営計画を発表して2年が経ち、ようやく各方面で様々なビジネス機会の萌芽が確認できるようになりましたが、M&Aビジネスの所管一元化は、これまでで



## CFOメッセージ

上に全社戦略性を高めつつ、より機動力のあるスピーディーな対応が可能になると確信しています。これをもって、中期経営計画達成の起爆剤になることを期待しています。

### ミッションステートメントを軸に 企業価値の向上へ

2023年6月、新たなミッションステートメントとして、「マーケットデザインで価値をつなげる。」を制定しました。その意義は、サーキュラーコマースを通じて新しいマーケットをデザインし、まだ流通していないモノやコトに価値を見出し、パートナーとともに新たな市場を共創していくというものです。当社は、このような新しい取り組みにおいて非常に寛容である半面、守りが少し苦手だという側面もあります。そこで、攻守バランスよく投資を実行していくことも、CFOである私の役割と考えます。一般的にCFOは「ブレーキ役」と言われがちですが、私としては「適切なアクセルコントロール」を行うことに注力しています。つまり、投資や新規事業を一律に「まずはネガティブ」に捉えるのではなく、株主・投資家の皆様が納得できるリターンが創出できる投資や新規事業なのかをシビアに見極める役目を担うということです。まだまだベンチャー気質も有した成長企業のCFOとして、きっちりとリスクコントロールを行ったうえで、適切な成長投資のサポートを行っていきたくと考えています。

新ミッションステートメントについては、ステークホルダーの皆様の関心が業績や個別事業への関心と比較して、まだまだ十分に得られていないように感じています。社長の藤崎が様々なメディアで新ミッションステートメントについて言及していますが、それと並行してIR活動においてもアピールを強めていく必要があります。新ミッションステートメントの目指している意義・内容は、極めて大きな市場と将来性があるものだと思っております。しかしながら、これが実際にどう稼働力につながっているのかについてはまだ明確にお伝えできていないのが現状です。これは、こうした当社の大きなビジョンを皆様に伝える場であるはずの中期経営計画において、新ミッションステートメントについての具体的な道筋・戦略についてまったくその言及が足りていないことが主因です。実際は、新ミッションステートメントに沿っていろいろな種を撒き始めています。一例として、新規戦略の一つである「Selloop（セループ）」事業が挙げられます。「Selloop」は二次流通事業の参画を広く個別企業に促すサービスで、一次流通と二次流通の融合を目指したものとなります。すでに（株）千趣会と協業して進めており、多くのお客様から高い評価をいただいています。こうした事例が随時実現してくれば、当社が一次流通と二次流通の融合を目指している真意が「サーキュラーコマース社会の実現にある」ということは容易に想起していただけるようになるのではと考えています。

今後の事業拡大に向けた人財の確保・育成については、最大のテーマだと考えています。当社は、大きな成功体験からスタートし、想像を超える速度で成長・拡大してきました。オートモビル事業でオペレーションに長けた人財は多いものの、中途採用による人財が増大したことから、タレントマネジメントが難しくなりつつありました。そこで、2024年4月にスタートした新たな人事制度の考え方を「Pay for Performance & Passion」とし、これまでの年功序列の文化を改め、勤続年数にかかわらずすべての従業員が働きやすい環境づくりを推進しています。

株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆様には、オークネットが環境問題の解決も含め、全世界が必要としているサーキュラーコマースを具現化できる企業であることを認知いただくとともに、今後の事業の広がりにもぜひご期待いただければと存じます。





# ステークホルダーとの共創に向けて



## 会員・ パートナー企業

### 関係性

当社グループのサービスをご利用いただく会員様や、当社と事業を共創するパートナー企業とともに、より充実したサービスの展開やさらなる価値提供に取り組み、互いの利益を追求しています。

### 期待・関心

- 信頼性の高いサービス・情報・商品の提供
- さらなるサービスの拡大
- サークュラーエコノミーの実現
- サステナビリティへの取り組み

### 関係性

当社の所有者であり経営を監視する役割を持つ株主・投資家の方々とともに、積極的な対話の推進やより充実した株主還元に取り組み、企業価値の向上を目指しています。

### 期待・関心

- 積極的な対話の推進
- 適時適切な情報開示
- 株主還元
- 企業価値の向上
- サステナビリティへの取り組み



## 株主・ 投資家

### 関係性

当社の成長性や競争力を支える一人ひとりの従業員とともに、エンゲージメントを高める施策に取り組み、安定した事業運営やさらなる事業の発展を推進しています。

### 期待・関心

- 柔軟に働くことのできる環境
- 多様性の尊重
- キャリア支援・成長機会の提供
- 従業員エンゲージメントの向上
- サステナビリティへの取り組み

### 関係性

地域社会・環境とともに、当社の事業活動を通じた環境貢献活動や、イニシアチブへの参画に取り組むことで、様々な社会課題の解決を目指しています。

### 期待・関心

- 環境負荷の低減
- 環境意識の向上
- 地域社会との共生
- 地域コミュニティへの参画
- サステナビリティへの取り組み



## 地域社会・ 環境

## 従業員



## ステークホルダーとの共創に向けて 会員・パートナー企業とともに

### 会員制ネットワークの活動

行動方針の一つに「顧客中心主義」を掲げる当社では、常にお客様目線で物事を考え、「サービス精神」をモットーにいつも親切な対応を心がけて事業を展開してきました。そうして築き上げた、世界66カ国・地域、38,000社を超える会員制ネットワークは、当社のコアコンピタンスの一つとなっています。デジタルマーケティングの活用や新たな領域への事業展開による、世界中に向けた会員基盤の拡大に注力していることに加え、今期のセグメント変更により、事業をまたいだシナジーを追求していきます。引き続き、会員様を循環型マーケットを構築するパートナーと捉え、多様で強固な会員制ネットワークの構築に取り組んでいきます。

### 会員様へのアンケート実施と改善活動

ファッションリセール事業では、カスタマーサクセス担当者を中心に、運営、システム担当など、チームの垣根を越えて会員様の声に対する改善活動に取り組んでいます。「決して安くはない手数料をお支払いいただき、当社を選んでくださっている。その期待を上回るサービスを。」という心がけのもと、会員様のご意見やご要望は週次で取りまとめ、対応策を検討し、その後の意思決定から進捗まで、データ化して事業部全員に共有しています。こういった仕組みづくりと徹底した運用は、カスタマーサクセスの浸透や、データドリブンにも役立っています。日々の情報収集と、会員様アンケートを併用して、会員様の声に耳を傾け、三方良しの循環を生み出すことを目指して、チームや事業部間で連携したさらなる改善活動とサービスの創出に励みます。

### UTEconとの取り組み

当社は、GCV（総循環型流通価値）の経済学的な観点における妥当性などに関して、東京大学エコノミックコンサルティング（株）（UTEcon）による「GCVに関する報告書」を取得しました。「GCVに関する報告書」では、GCVのうち、特に環境に与えた影響の貨幣価値の算出手法を経済学的な観点から解説しており、GCVの基本的な考え方は、環境経済学におけるグリーン会計の考え方と整合的であると結論づけています。また、同社と共同で「リユース流通価格指数」を開発しました。リユース流通価格指数においては、第1弾として「中古車市場価格指数」を発表しました。中古車市場価格に関する指数の可視化は、リユース市場における動向をよりの確に映し出しており、日本において先行的な取り組みであると考えています。

### サーキュラーコマースへの取り組み

当社は専門的知見・機能を提供する「縁の下の力持ち」として、様々な企業とともにサーキュラーコマースのサービスをつくっています。例えば、(株)千趣会との取り組みでは、衣類などの不要品の宅配買取サービス「kimawari fashion」を共創しました。戦略性を持って二次流通関連市場に参入したい、または参入スピードを最大化、参入リスクを最小化したい一次流通企業向けに「Selloop（セループ）」というサービスを通じて総合的に支援しています。

#### お客様担当者より

#### 求められるニーズの一段上を提案・ 実現させる意識

2024年12月期より、オートモビル事業本部でメーカー、インポーター、ディーラーを担当しています。職務を遂行するうえで心がけていることは「客観視・スピード」です。客観的に相手の立場になって物事を考えることで、「求められるニーズを超える」発想・提案ができる可能性が高まり、スピードを意識することで、実現スピードアップに加え、自部署の生産性向上にも貢献できると考えています。上記行動指針のもと、メンバー一丸となって、取り組んでいきます。



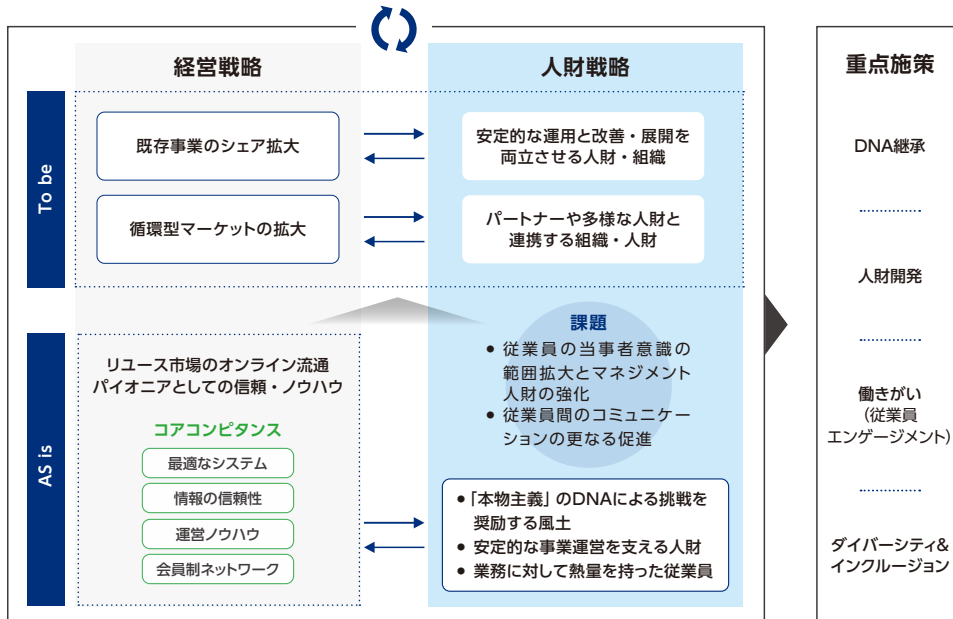
モビリティ&エネルギー部門  
オートモビル事業本部  
クライアントソリューション部  
ディーラービジネスグループ  
関 俊輔



## ステークホルダーとの共創に向けて 従業員とともに

### 人的資本経営 全体像

ミッションステートメント | マーケットデザインで価値をつなげる



### As is (現状)

当社の従業員には安定的な事業運営を支える人財が多くおり、それぞれが熱意を持って業務に取り組んでいます。また、創業者である藤崎眞孝が遺した『正見録』に基づいた理念に対する全従業員の意識が高いと感じています。

### To be (目指す姿)

個人の能力や実力に基づく人財活用によるマネジメントと専門性の双方のキャリア形成が可能である環境を目指しています。また、従業員間のコミュニケーションを促進し、改革や改善が継続的に生じる組織の醸成に取り組んでいます。

「マーケットデザインのパートナー」として、M&Aや企業連携を活用した既存事業のサービスを進化させ、新たな事業を継続的に創出できる人財の確保・育成に注力します。

## DNA継承

当社は、時代を先取りしたテクノロジーや、世の中の時流を捉えた事業分野を見出し、新しいマーケットをデザインし続けてきました。誰かのまねをするのではなく、自らが変革の最先端・最前線に身を置き、「イノベーションが枯れた時がその会社の寿命である」という価値観のもと、「失敗を恐れずに、誰もやっていないことに挑む」。これを継承するために、様々な制度や取り組みがあります。

### 経営塾

当社のルーツ、理念・方針、創業者・藤崎眞孝の言葉を記した『正見録』の内容などを会長・社長が語る会です。全5回(各2時間)の講座で構成されており、新入社員・中途社員にかかわらず、新しくオークネットに入社した従業員や新任管理職は参加必須です。

#### ● 講座内容 (全5講座)

- 講座1. 当社のルーツ「創業者の軌跡／事業創造」
- 講座2. 当社の社史「事業の多角化から現在まで」
- 講座3. 正見録①「感謝の念」(人生観)
- 講座4. 正見録②「本物に至る」(仕事観)
- 講座5. 当社の企業ポリシー「当社の理念・方針とこれから」



正見録



講座の様子

### 経営塾参加者の声

創業の成り立ちから、事業の変遷、そして今後向かうべき方向性について、根底にある「本物主義」という理念から紐解いて理解する機会になっています。単に数字を追いかけるのではなく、企業として正しい姿勢で事業を推進していくことが重要であることをあらためて認識することができました。特に『正見録』に記載されている「尊縁」(縁を大切に育み、ともに幸せになろうとする努力)という言葉に強く共感し、日々意識しながら業務に取り組んでいます。





従業員とともに

オークネットアワード受賞者



ライフスタイルプロダクツ部門  
デジタルプロダクツ事業本部  
DP事業戦略室  
上羽 達也

最優秀社員賞受賞

DP事業本部初のC向けサービスであるトレードインサービスの企画・推進を担当しています。

グローバル展開を視野に入れつつ、オークネットの強みを活かすサービスであることを意識して企画しました。開発段階では具体的な提供先が見えない不安もありましたが、複数社のパートナーに提供することができました。企画だけで終わるのではなく、まずは戦える武器を持つことが大切だと学びました。

今後も、革新的なサービスを提供し続けたいと思います。



モビリティ&エネルギー部門  
オートモビル事業本部  
AM事業戦略室  
戦略・マーケティンググループ  
中島 康一郎

年間KAIZENグランプリ受賞

キーエンスの分析ツール「KI」の導入をきっかけにデータ活用ができる人財を増やし、オートモビル事業本部の組織強化を図りました。約40年間、中古車事業を続けてきた自信と経験から、今までは属人的かつ感覚的であった分析や施策立案の習慣を様々なデータをもとに論理的に組み立てていく文化へと進化させるため、意識改革を徹底。徐々にデータ分析に対する評価、姿勢が変わってきたと感じます。



DX部門 インフラサービス部  
データ分析グループ  
林 雄太郎

新人賞受賞

社内外データを蓄積・活用に導く「データ分析基盤」の構築や、機械学習モデルの業務活用（中古車査定価格の決定支援システム構築）に携わり、人工知能学会への論文発表を経て、新人賞を受賞しました。

今後は、機械学習コンペティション参加などを通じてデータ分析のエキスパートを目指し、会員様やリユース業界の発展に貢献できるよう精進していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

新たな領域のマーケットデザインに向けて、多様な人財・組織によるイノベーションを喚起するため、女性のライフステージに合わせた取り組みや、若年層、シニア人財およびグローバル人財の採用を行うなど、ダイバーシティ推進につながる積極的な活動を行っています。

働き方

● リモートワーク・フレックスタイム制度の導入

柔軟な働き方ができる環境づくりとして、リモートワーク制度やフレックスタイム制度を導入しています。リモートワーク制度については、オークネットの社員全員にモバイル型PCを貸与することで制度の活用を促しています。フレックスタイム制度については、コアタイムを定めて実施しています。

● 副業制度の導入

従業員にとって主体的にキャリア形成やスキルアップによる成長が見込まれるため、以下3点に関連した活動を推奨しています。

- ① 現職務の延長において、フィールドの拡大または人脈形成を行う活動
- ② 中期的なキャリア開発が可能なスキルを獲得するための活動
- ③ スポーツ、文化、芸術など、公共性の高い領域において、自己の価値を拡大する活動

多様な人財の活躍

● シニア人財の活躍

少子高齢化に対応するダイバーシティ企業を目指し、モチベーションを保ちつつ価値を発揮できる環境を創造するため、定年再雇用者の受け入れなどを積極的に実施しています。また、役職定年制度を撤廃し、能力のあるシニア人財が活躍できる仕組みを整備しています。

● グローバル人財の採用

今後の海外展開にあたっては優秀なグローバル人財の登用が不可欠であり、帰国子女の新卒採用や、即戦力としてのネイティブ人財の採用、グローバルなDX人財の採用に積極的に取り組んでいます。

健康経営の推進\*

当社は「本物主義」の理念のもと、従業員一人ひとりが生き生きと活躍できる会社へと成長するため、健全で働きやすい職場環境を形成するとともに、従業員の心と体の健康の保持・増進を支援する健康経営に取り組んでいきます。

\*対象：(株)オークネットと主要連結子会社5社

※詳細は、当社ウェブサイト (<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/social/health/>) をご覧ください。

人権方針

当社は、人権尊重を事業継続のための基盤の一つと位置づけ、経営上の重要課題として取り組んでいます。人権方針を定め、取締役会において承認されました。引き続き人権の尊重を推進するとともに、ステークホルダーとともに人権を尊重した事業活動を行います。

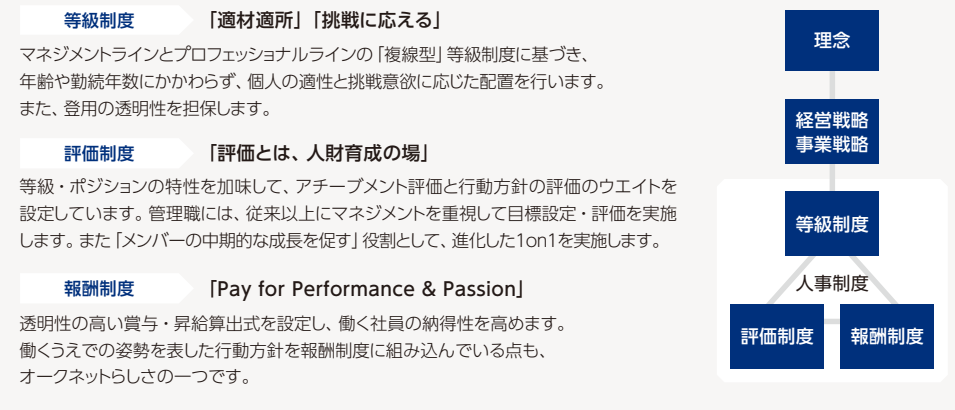
※詳細は、当社ウェブサイト (<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/social/>) をご覧ください。

**従業員とともに**

**人事制度改革**

2024年12月期において、個人の能力や適性を最大限に活かし、透明性が高く、フェアな人事制度を実現するために、等級制度・評価制度・報酬制度の見直しを進めました。等級制度においては、マネジメントラインとプロフェッショナルラインの「複線型」等級・処遇制度とし、昇降格プロセスの改善を行いました。評価制度においては、管理職の期待役割を引き上げ、マネジメントにフォーカスするとともに、評価への納得性向上のため、評価決定プロセスを改善しました。また、ABC（オークネット・ビジネス・カレッジ）研修の受講やリスキリングの状況を等級と連動させる取り組みを実施予定です。役職更新制を導入し、全管理職は登用から3年ごとに更新審査を実施します。報酬制度においては、各等級やコースの特性を昇降格額に反映させることを目的に改定を行いました。また、新たにビジネス環境の変化に対応しながら未来視点のマーケットをデザインできる人財を育成するため、グローバルやDX領域における資格手当の充実を図っています。

**人事制度のコンセプトと全体像**



**人事担当者より**

サステナブルな事業を支えるには、サステナブルな人財戦略が必要です。会社の成長に歩調を合わせ、自由闊達なカルチャーを活かした「オークネットらしい人的資本経営」の在り方を模索しています。当社は創業以来、何よりも「人」を大事にしてきました。働き方の多様性はもちろんのこと、経験や年齢によらず成長を遂げる人財の輩出と育成を目指して、人事制度を刷新し、働くすべての人のウェルビーイングとエンゲージメントの向上を目指していきます。



コーポレート部門 人事総務部  
竹之内 理希

**ステークホルダーとの共創に向けて  
地域社会・環境とともに**

**気候変動への対応**

当社は「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine.」をサステナビリティポリシーとして定め、マーケットデザインで価値をつなげ、持続可能な社会に貢献する企業として、社会的価値・経済的価値のさらなる向上に努めています。

※詳細は、当社ウェブサイト (<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/environmentTCFD/#TCFD>) をご覧ください。

**ガバナンス**

当社では、気候変動への対応を経営上の重要課題と認識しています。その諸課題については、代表取締役社長CEOを委員長とするサステナビリティ委員会が当社に関するリスク管理を行うリスク管理小委員会と連携し、気候変動関連リスクと機会の管理、施策の遂行、KPI設定、進捗状況の報告を分担して行います。経営の意思決定機関である取締役会において、原則、年1回、サステナビリティ委員会より気候変動に関する取り組み情報の付議報告を受け、監督を行っています。

また、代表取締役社長CEOは、経営の意思決定機関である取締役会の最高責任者、さらにはリスク管理小委員会委員長として、経営会議における気候変動・環境への対応に関する諸課題の審議や決定に関し、最終的な責任を負っています。

**戦略**

サステナビリティポリシーのもと、「攻め」と「守り」の観点から活動を推進しています。代表取締役社長CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、月1回、サステナビリティに関する議論を行うほか、適宜評価機関との対応や各イニシアチブでの活動などの外部コミュニケーションを実施することに加え、配下にある分科会の状況を取締役に年1回報告を行い、フィードバックを活かしています。分科会では、全社員参加型のSDGsセミナーや森づくり活動などの社内認知向上や、GCVを活用したビジネスの検討などを行っています。

**環境担当者より**

当社は、サステナビリティポリシーのもと、当社の独自指標であるGCV（総循環型流通価値）をビジネスにつなげる「攻め」と長期視点で企業価値を上げる「守り」の観点からサステナビリティに関する活動を推進しています。サステナビリティ委員会の配下にある分科会は各部門から選抜された社員で構成された横断的組織であり、その主体的な取り組みは社内外に広がっています。今後もGCVを起点に、コミュニケーションを密にとりながら、サステナビリティに貢献するとともに、持続可能な組織体制を構築し、影響範囲を広げていきます。



経営戦略部門 総合企画室  
ESG担当  
利根川 薫

## 地域社会・環境とともに

### リスク一覧

区分	項目	財務影響		対応策	
		1.5℃	4℃		
移行 リスク	政策・法規制	炭素税	小	—*1	炭素税導入による財務影響は軽微であるものの、GCVに貢献するという観点から今後Scope1・2・3の削減目標を定め、再生可能エネルギー導入などを検討する。
	市場	原油価格	小	小	輸送コストによる財務影響は軽微であるものの、今後の日本のEV充電器の増加傾向などを参考に、EVなどの輸送手段の導入を検討する。
		サーキュラーエコノミー	小	—*1	車・デジタル機器・ブランド品などについてもリース事業者からの出品を強化しており、影響は小程度と考えられる。
		EV化	—*2	小	①EVの供給が間に合わなくても、ガソリン車の流通が維持されるので、財務影響は小程度。 ②リスクに備え、共同でバッテリー検査などの技術に投資を行う。
		エネルギーミックス	小	小	財務影響としては極めて軽微。
物理的 リスク	緊急物理	異常気象の激甚化	小	中	拠点ごとの災害リスクは限定的と考えられる一方、今後の拠点設置時に災害リスクを考慮する必要がある。また、データセンターへの影響も考えられるが、復旧には時間を要しないと予想される。

\*1 4℃シナリオでは、炭素税のコスト増加やサーキュラーエコノミーが推進されない世界を仮定しているため発生しない。  
\*2 1.5℃シナリオでは、日本のEV供給率が海外のEV需要分を超え、間に合ってしまうため発生しない。

### 機会一覧

大区分	中区分	項目	財務影響	
			1.5℃	4℃
機会	市場	サーキュラーエコノミー	大	—*
	レジリエンス	環境負荷低減	中	—*

\*4℃シナリオでは、炭素税のコスト増加やサーキュラーエコノミーが推進されない世界を仮定しているため発生しない。

### 気候変動のリスクおよび機会の当社事業への財務影響評価

当社で選定したリスクおよび機会項目の財務影響評価を行いました。項目ごとにパラメータを定め、影響を受ける項目を「費用／売上」として区別し、財務影響額を算定しました。

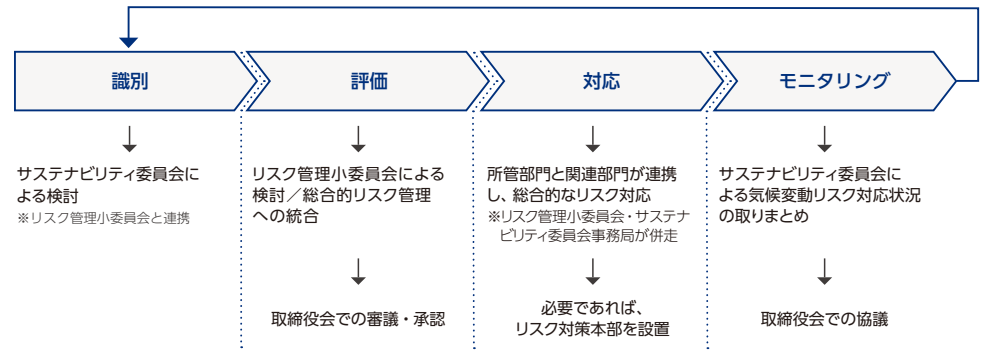
リスク項目	事業インパクト	使用パラメータ	定量化内容	2030年(億円)		2050年(億円)	
				1.5℃	4℃	1.5℃	4℃
炭素税	炭素税導入により、運用コスト(施設電気使用料、配送時排出温室効果ガス対応費)が増加する。	炭素価格	費用	△0.09	—*	△0.04	—*
原油価格	原油価格の上昇によって、ガソリン価格が上昇し、輸送コストが増加する。	原油価格	費用	△0.02	△0.05	△0.04	△0.18
エネルギーミックスの変化	電源構成に占める再生可能エネルギーの比率が上がることで、電力価格が上昇し、操業コストがかかる。	電力価格	費用	△0.03	+0.03	△0.04	+0.13

\*4℃シナリオでは、炭素税のコスト増加やサーキュラーエコノミーが推進されない世界を仮定しているため発生しない。

### リスク管理

#### ● 気候関連リスクマネジメント

サステナビリティマネジメント体制構築のため、気候変動に関する事柄全般を検討する横断的な組織としてサステナビリティ委員会を設置し、全社的な気候変動による影響への対応を推進していきます。特に、気候変動に関するリスクはリスク管理小委員会と連携しながら、サステナビリティ委員会で識別されます。識別されたリスクは、リスク管理小委員会にて評価を実施後、取締役会で審議・承認されます。このように、気候変動に関するリスクは、全社リスク管理プロセスの中で管理しています。



### 指標と目標

#### 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

詳しくは P.39

#### Gross Circulation Value : 総循環型流通価値

- ・オークネットの事業活動により、経済と環境に与えた影響を金銭的に示した指標。
- ・GCVの規模が拡大することは、モノを捨てずに済んだこと、そして新しくモノをつくらずに済んだことを意味し、地球に対する負荷低減の指標となる。



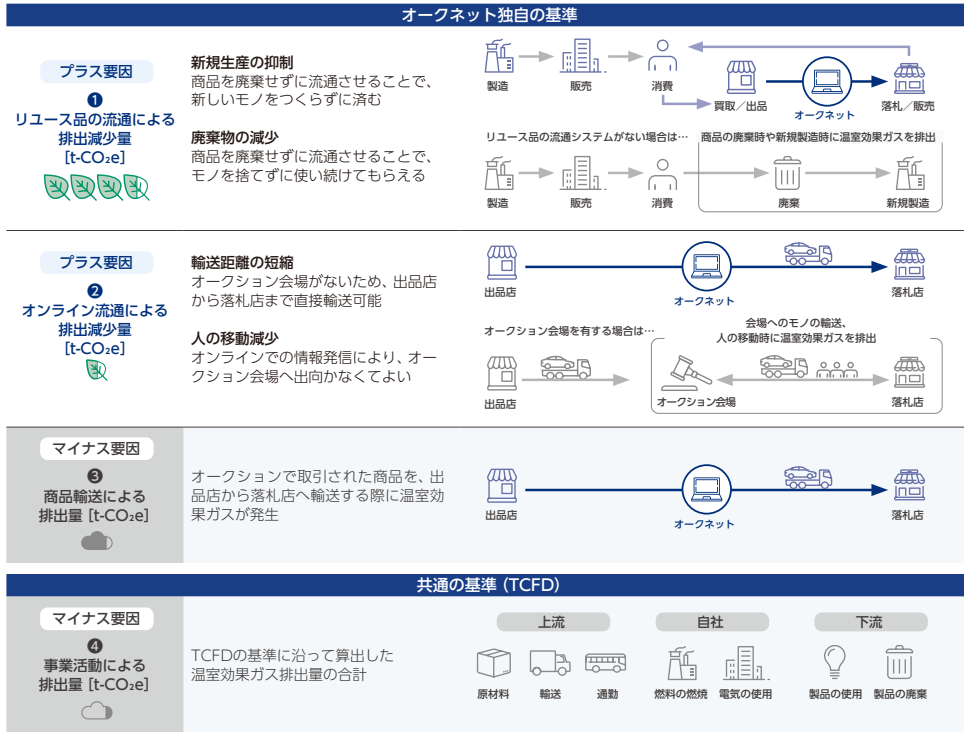
\*オークネットが提供するマーケットが経済に与える価値を示した指標であり、マーケットにおける流通金額。事業活動における商品の成約代金や商品販売による売上高の合計金額

## 地域社会・環境とともに

### 「GCV」を構成する環境貢献数値について

「GCV」を構成する環境貢献数値は576億円で、これは温室効果ガスの排出量を下記のカテゴリーから算出し、内部炭素価格をかけて金額換算したものです。  
※出所：IEA[Net Zero by 2050]

排出減少量の目安： = 1,000,000t-CO<sub>2</sub>e、 = 100,000t-CO<sub>2</sub>e 排出量の目安： = 1,000,000t-CO<sub>2</sub>e



### ● 温室効果ガス排出量 (Scope1・2・3)

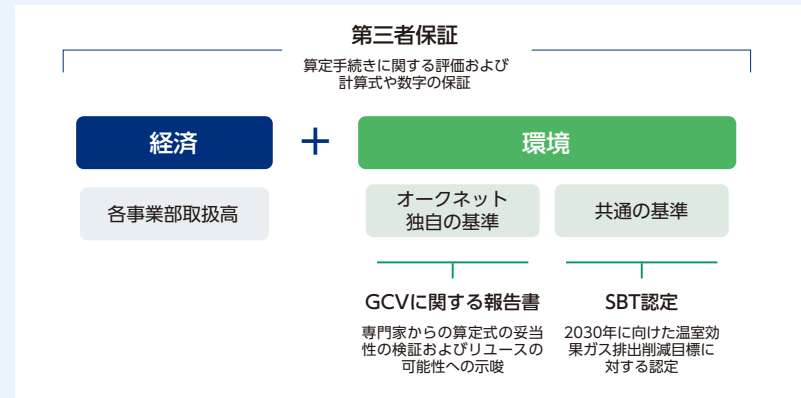
カテゴリ	カテゴリ名	排出量 (t-CO <sub>2</sub> e)	割合 (参考)
Scope1	直接排出	624	5.0%
Scope2	間接排出	1,466	11.7%
Scope3		10,490	83.4%
	<b>合計</b>	<b>12,581</b>	<b>100.0%</b>

算定期間：2023年1月～2023年12月 開示対象：連結子会社

※Scope1で使用した排出係数：環境省・経済産業省の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」を参照  
 Scope2で使用した排出係数：電気事業者別排出係数 2022年度実績  
 Scope3で使用した排出係数：サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（環境省）、LCIデータベースIDEAv2（一般社団法人サステナブル経営推進機構）

## TOPICS 循環型流通の価値を高める指標へ ～GCVにおける第三者的視点獲得の取り組み～

当社独自の経営指標であるGCVの環境データの信頼性に関して、様々な取り組みを行っています。第三者視点でGCVの保証・認証、およびリユースの価値についてアピールしていくことで、循環型流通の価値を高めていき、社会に貢献したいと考えています。



### 第三者保証

2021年12月期以降のGCVにおいて、情報の信頼性を高めるため、独立機関である一般社団法人非財務保証協会による、第三者保証を取得しています。

詳しくは [https://www.aucnet.co.jp/sustainability/img/third\\_party\\_warranty\\_report\\_2022.pdf](https://www.aucnet.co.jp/sustainability/img/third_party_warranty_report_2022.pdf)

### Gross Circulation Valueに関する報告書

GCVの整合性やリユースの可能性などについて、経済学的視点から、東京大学エコノミックコンサルティング (株) (UTEcon) に報告書を作成いただきました。本報告書を活用し、環境負荷低減に対するリユースの価値を高めていきます。

詳しくは <https://www.aucnet.co.jp/sustainability/img/excerptgcvreportja.pdf>

### SBT認定

2030年に向けた温室効果ガス排出量削減目標において、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ\*より「1.5℃水準」の認定を取得しました。独自指標GCVの構成要素である「事業活動によるGHG排出」の削減により精度高く取り組みます。

\*企業の温室効果ガス排出量削減目標がパリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ

詳しくは <https://www.aucnet.co.jp/news/2024/20240321-2/>





## 地域社会・環境とともに

### オークネット循環型流通ラボ

オークネット循環型流通ラボ\*では、多分野のパートナーと連携し、流通に関する様々な調査・研究を行っています。例えば、サーキュラーエコノミーが消費者に与える経済効果の測定や、企業に対する導入効果の考察、小売・流通業界のSDGs達成の可能性やブランド価値の変化の調査などを行っています。本ラボにご賛同いただいたパートナー研究者とともに、サステナビリティポリシー「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine.」に準拠した研究・検証・発表を行っていく予定です。



\*オークネット循環型流通ラボ:「オークネット総合研究所」を前身として2022年6月に設立された企業内ラボ。研究パートナーとともに、一次流通・二次流通の垣根を越えて流通の可能性を無限に広げていくための調査・研究を行っています。

### サステナビリティ、SDGsの社内浸透活動

自然環境保全活動の一環として、2005年から「森づくり」活動を実施し、延べ1,000名以上の従業員が活動に参加しました。2023年には第1回海の清掃活動を実施しました。この活動は、サステナビリティ委員会の配下にある分科会（各部門から選抜された社員で構成された横断的組織）の中で企画立案された活動です。また、まちの環境美化の一環として、東京都港区主催の「赤坂青山 美しいまち マナーのまち」キャンペーンに参加し、外苑前周辺の清掃活動を行っています。これらの活動を通じて、従業員間のコミュニケーション活性化および地域社会との共生に取り組んでいます。



### サーキュラーエコノミー実現に向けた社外への取り組み

資源の効率的・循環的な利用を図りながら、付加価値の最大化を図るサーキュラーエコノミーの実現に向け、産官学の連携を促進するため、経済産業省および環境省は「サーキュラーパートナーズ」というパートナーシップを立ち上げました。この取り組みに当社も参画し、サーキュラーエコノミー情報流通プラットフォームワーキンググループなど各ワーキンググループへの参加およびサーキュラーエコノミーに関する定量的な目標の設定を行っています。また、2022年に引き続きGXリーグにも参画し、ダッシュボード上で排出目標の開示や市場ルール形成ワーキンググループに参加するなど、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを行っています。



### イニシアチブ参加一覧

<p>TCFDコンソーシアム</p>	<p>GXリーグ</p>	<p>Japan Climate Initiative</p>
<p>国連グローバル・コンパクト、 グローバル・コンパクト・ ネットワーク・ジャパン</p>	<p>WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT</p>	<p>SBT認定</p>

### 外部評価

<p>健康経営優良法人2023 (大規模法人部門)</p>	<p>えるぼし(2段階目)</p>	<p>くるみん</p>	<p>スポーツエール カンパニー2024</p>
-----------------------------------	-------------------	-------------	------------------------------

# ステークホルダーとの共創に向けて 株主・投資家とともに

## 主なIR活動

### 2023年12月期の主なIR活動

株主・投資家との対話	内容	主な対応者
株主総会	2023年3月28日開催	取締役全員
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算概況、業績予想、中期経営計画の進捗などについての説明</li> <li>オンライン（後日、ウェブサイトで配信、原稿文字起こしを含む）</li> </ul>	代表取締役社長CEO
機関投資家・証券アナリストとのスモールミーティング	決算概況、業績予想、中期経営計画の進捗などについての説明	代表取締役社長CEOおよび取締役専務執行役員CFO
機関投資家・証券アナリストとの1on1ミーティング	57件実施 主な対話内容は下記のとおり	取締役専務執行役員CFOおよび経営管理部MGR

## 株主・投資家との対話内容

### 主な対話テーマ

ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>手数料や会費などの収益体系について</li> <li>各セグメントにおける会員の特徴について</li> </ul>
業績関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>各セグメントの売上構成や利益率について</li> <li>季節ごとの業績変動について</li> </ul>
中長期的な経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の成長ドライバーについて</li> <li>中期経営計画の進捗について</li> </ul>
株主還元・株価	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向や自己株式取得方針の確認</li> <li>今後の株主還元の方向性について</li> <li>株価に対する認識について</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境について</li> <li>人的資本経営について</li> </ul>

## 経営陣へのフィードバック

決算説明会に関する報告	決算説明資料の内容や、決算説明会の質疑応答の内容を必要に応じて適宜報告
株式関連情報の報告	株価や出来高、株式指標、株主構成などについて定例取締役会にて報告
IR戦略や活動の報告	資本戦略を含む中長期的なIR戦略や活動成果、課題などに関して適宜報告
その他	株式市場全般に関する情報共有

## 主な対話の成果

決算説明資料の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算説明資料の内容を全体的にブラッシュアップ</li> <li>特に当社のビジネスモデルに対する理解促進のため、会社概要やサービス概要のページを参考資料として追加</li> </ul>
社長との対話機会の増加	社長が参加するスモールミーティングの開催や、社長が出席するIRミーティングの設定
中長期の事業戦略の明示	中期経営計画「Blue Print 2025」進捗状況の開示
株主からの質問の機会の増加	第16回定時株主総会において、事前質問制度を導入
資本コストや株価に対する意識改革	「資本コストや株価を意識した経営について」当社ウェブサイト上にて開示 <a href="https://ir.aucnet.co.jp/ja/ir/management/management-2794375186959479083.html">https://ir.aucnet.co.jp/ja/ir/management/management-2794375186959479083.html</a>

### IR担当者より

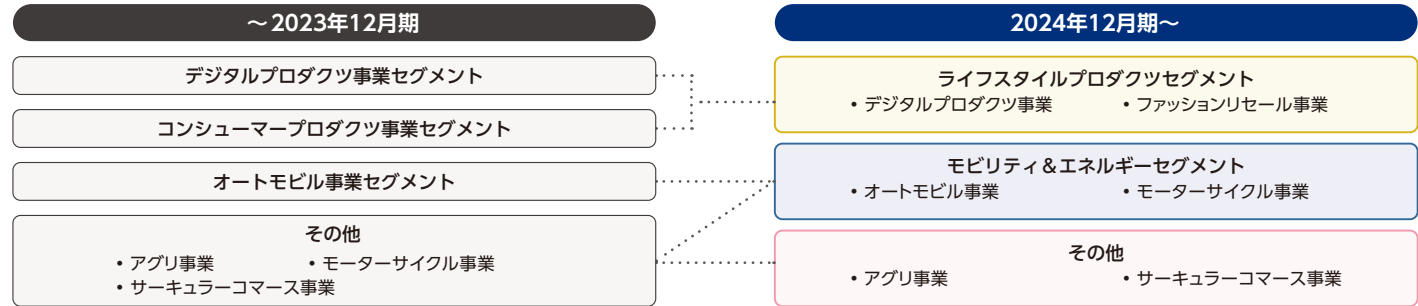
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進するとともに、そのご意見を真摯に受け止め適切に経営に反映させることが重要であると認識しています。また、情報の収集・管理を行いながら適時適切な開示を行うことに加え、開示情報の拡充や質の向上にも注力しており、対話を通じて得た有用なご意見・ご要望については適宜取締役会や経営会議などにフィードバックすることで、経営に迅速に反映させる体制を構築しています。



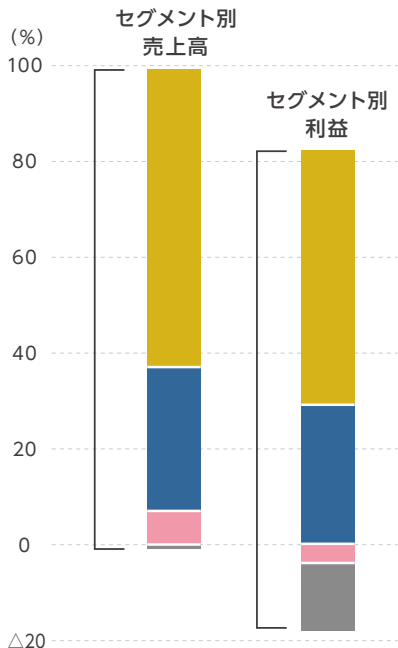
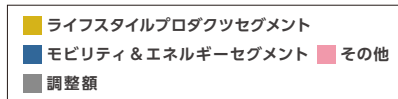
コーポレート部門  
経営管理部  
経営管理グループ  
石川 隼見

# 事業概況

## 報告セグメントの変更図



### 売上高・セグメント別利益構成比 (2023年12月期)



## ライフスタイルプロダクツセグメント

取扱商品 中古デジタル機器・ブランド品

売上高 **27,101**百万円  
セグメント利益 **5,452**百万円

### 事業内容

中古デジタル機器ではPC・スマートフォンなどのオンラインオークションおよびトレードインシステムを活用した下取りサービスを展開。ブランド品ではバッグ、時計、貴金属などのオンラインオークションおよび店舗販売やEC販売などの消費者向けサービスを展開。2024年には酒類の取り扱いを開始するなど取扱商品の多様化を推進。



## モビリティ&エネルギーセグメント

取扱商品 中古車・中古バイク

売上高 **13,390**百万円  
セグメント利益 **2,980**百万円

### 事業内容

中古車では当社が主催するオンラインオークションおよび共有在庫市場に加え、現車オークション会場主催のオークションを中継するライブ中継オークションおよび落札代行サービスを展開。中古バイクではオンラインオークション、消費者向けのレンタルバイク事業支援サービスおよびサブスクリプションサービスを展開。両取扱商品に共通して、安心の車両検査サービスを提供。



## その他

取扱商品 花き・中古医療機器など

売上高 **3,120**百万円  
セグメント利益 **△364**百万円

### 事業内容

花きではオンラインオークションや現物市場の展開に加え、胡蝶蘭の大規模栽培および販売サービスを展開。中古医療機器ではオンラインオークション、歯科医院の承継サービスおよび医療系学会の管理ツールサービスを展開。そのほか、サーキュラーコマース事業として、メーカー・小売事業者などの一次流通企業における二次流通を総合的に支援するコンサルティング・BPO\*サービスを展開。  
\*BPO (Business Process Outsourcing) : 自社の業務を外部の事業者へ委託すること



# LIFESTYLE PRODUCTS

## ライフスタイルプロダクツセグメント



### セグメント変更の目的

海外展開や消費者向けサービスの拡大・推進に向けて、親和性の高いデジタルプロダクツ事業とファッションリセール事業を統合し、両事業の戦略性・専門性を活かしながら、より消費者に近いカテゴリーでのビジネスチャンスさをさらに拡充することを目的にライフスタイルプロダクツセグメントとしました。市場環境の急激な変化に柔軟に対応すべく、両事業が持つ流通ネットワークやオペレーション機能のシナジーを追求していきます。

### 事業環境

物価上昇や新品不足などを背景とした需要の高まりやサステナビリティに対する潮流の変化により、国内のリユース市場規模は拡大傾向にあります。特に国内のリユース品は、品質の高さと安全性に対する信頼、そして円安の影響による海外からの購買力の増加、さらにはコロナ禍を経てオンライン流通の利便性が向上したことにより、国内外から注目を集めています。

また、消費者の購買行動においては、リユース品の経済的価値だけでなく資源の有効活用や廃棄物の削減も意識されるようになりました。これは、サーキュラーエコノミーに関する社会からの期待とも密接に関連しており、リユース品のオンラインオークションを軸とする当社のビジネスモデルとも合致しています。一方で、リユース市場の業界内では再編が進み、競争環境はより激しさを増しています。相当程度の流通規模・ネットワークを有し、独自の価値提案ができる企業が競争優位を築きつつあり、今後もこの流れは加速すると見込まれます。

### 戦略方針

ライフスタイルプロダクツセグメントでは、持続可能な成長を実現するための戦略方針を以下のとおり定めています。

#### 1. 流通ネットワークの拡大と取扱商品の多様化

既存のデジタルプロダクツ事業とファッションリセール事業のグローバル会員・流通ネットワークに加えて、新たにグループに迎え入れた（株）デファクトスタンダードが有する消費者との顧客接点やJOYLAB（株）が有する酒類の二次流通チャネルを活用することで、さらなる流通ネットワークの拡大と取扱商品の多様化に注力します。

#### 2. 流通に付随する機能の強化

新たなオークションシステムの導入や商品化オペレーションの最適化、AIプライシングツールの利用、オークションデータの活用などを通じて、流通に付随する機能を強化します。また、パートナー企業と連携し、リペアやリサイクルにも注力することで、商品価値の最大化を図ります。

#### 3. 海外拠点機能の拡充と流通形態の多様化

香港、ドバイ、欧州、米国などにおける拠点機能を拡充し、バイヤーの開拓や顧客サービスレベルを向上させることで、グローバル視点での流通ネットワークの強化を進めます。これにより、国内だけでなく、国内から海外、海外から国内、海外から海外といった多角的な流通フローを構築・強化します。これらを通じて、顧客のニーズに応じた付加価値の高いサービスを提供し、ライフスタイルプロダクツの流通をトータルサポートすることで、サーキュラーエコノミーのインフラ提供者としての地位を確立することを目指しています。

### 構成事業と今後の展開可能性

#### 構成事業

デジタルプロダクツ事業  
ファッションリセール事業

#### 主な取扱商品

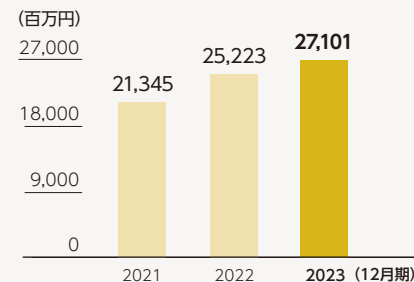
スマートフォン／PC  
ブランド品／アパレル

#### 周辺商品への展開

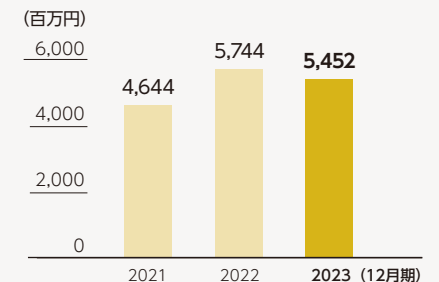
家具 家電 絵画 古銭 酒 玩具 書籍  
スポーツ・レジャー用品 ゲーム メディア 生活雑貨 など

### 売上高／セグメント利益

#### 売上高



#### セグメント利益



※2022年12月期より新基準適用





ライフスタイルプロダクツセグメント

デジタルプロダクツ事業



専務執行役員  
デジタルプロダクツ  
事業本部 DM  
一井 克彦

今期の  
振り返り

2023年12月期を振り返ると、新型スマートフォンの価格上昇や買い替えサイクルの長期化が続いた影響により、中古端末の流通台数は前期比で減少しました。そのような厳しい状況下においても、デジタルマーケティングの活用および海外拠点の設立や機能強化による新規バイヤーの獲得、トレードインシステム導入によるソーシング先の多様化により、オークションを活性化させ、取引価格は堅調に推移しました。また、東京大学エコノミックコンサルティング（株）（UTEcon）と提携し、経済学的知見に基づいた新オークションを開発および導入したことにより、参加者の業態、地域、規模などに関係なく公平に入札が可能となり、カスタマーサクセスにつながる結果となりました。

今後の  
方針

今後は、さらなるソーシングの強化と海外販売網を広げることで、流通量の拡大を目指します。また、マーケットプレイスやモバイルアプリなどのシステム開発および商品化オペレーションの最適化により、流通に付随する機能を強化します。さらに、AIプライシングツールの活用や、パートナー企業と連携したリペア・リサイクルの取り組みおよび提携やM&Aによりバリューチェーンの延伸を図ります。「オークション事業者」から進化を遂げ、流通をトータルサポートする「サーキュラーエコノミーのインフラ提供者」になることを目指して、組織体制を強化し、トレードインから再流通まで、流通する財の価値最大化に取り組みます。

リスクと機会

- ・ 為替の急激な変動
- ・ デバイスのリユース可能性
- ・ スマートフォンの買い替えサイクルの長期化
- ・ メーカー、通信事業者や顧客などのリユースに対する意識の変化
- ・ スマートフォンの高価格化
- ・ グローバルの競争激化

競争優位性

- ・ 国内外の強固なバイヤー網（約1,700社）
- ・ AIプライシングを含めたテクノロジー
- ・ 年間150万台を超える商流を支えるサプライヤー網
- ・ サプライヤーごとにカスタムできるサービスモデル
- ・ 経済的知見を適用した独自のオークションシステム

課題

- ・ 流通量増大のための国内外における新たなソーシング獲得
- ・ 新事業、新商品を含めた海外販売網の強化

TOPICS 「オークション事業者」から「サーキュラーエコノミーのインフラ提供者」へ

当社デジタルプロダクツ事業においては、流通するプロダクトの価値最大化を目的として、これまで3つの領域を強化してきました。1つ目に、バイイングパワー強化を目的としてデジタルマーケティングによるバイヤー開拓を推進した結果、世界約50カ国に1,700社を超えるグローバルバイヤー網を構築しました。2つ目として、「現物を見ずとも安心して買える」信頼できるオークション実現の観点から、当事業では業界でも最も精緻な16種類のグレーディングを構築しました。2023年からはさらにAIグレーディングを導入することにより、より正確な品質評価を実現しています。3つ目として、世界中の多様なバイヤーが同時に、かつ公平に参加できるオークション構築を目的に、2021年のUTEconとの提携により、経済

学的知見に基づいた新オークションを開発、導入しました。2024年からは本格的な定着フェーズに移行しつつあり、流通する財の価値最大化を目指しています。さらには、SDGsの浸透に加えて企業のサーキュラーエコノミーへの取り組み強化という社会的背景がある中で、当事業においては、提携企業3社に対してオンライントレードインシステムのサービスを開始するとともに、足元では法人向けトレードインシステムのサービスを提供開始しました。これらのトレードインシステムとUTEconと共同開発したデバイスの残価予想AIを組み合わせることで、ユーザーから最適な価格でデバイスをトレードインし、グローバルにリセールすることができる、サーキュラーエコノミーのインフラ提供を実現します。



ライフスタイルプロダクツセグメント

ファッションリセール事業



専務執行役員  
ファッションリセール  
事業本部 DM  
齋藤 康人

リスクと機会

- ・新興企業の急成長による競争の激化
- ・メーカーの参入
- ・リセールファッション市場規模の拡大
- ・インバウンド需要の増加
- ・ミレニアル世代やZ世代のヴィンテージアイテムへの関心の高まり

競争優位性

- ・創業30年以上にわたり培われてきた情報流通を支える検品・検査、グレーディング
- ・業界最大規模のBtoBオークション(取扱高約557億円・出品点数約106万点(2023年12月期))
- ・業界最大規模の国内外会員制ネットワーク(約4,800社)
- ・年間100万点を処理するローコストオペレーション
- ・BtoB事業と消費者向け事業のシナジー

課題

- ・競争激化する国内BtoB市場での差別化と成長維持
- ・Global to Global流通の創造
- ・事業会社間のシナジー

今期の振り返り

2023年12月期において、新型コロナウイルス感染症の収束により景気が回復傾向であることに伴い、消費者におけるブランド品の購買意欲の高まりに加え、円安も追い風となってインバウンド需要が高まったことで外国人観光客からの購買が旺盛になりました。このような状況も相まって、当事業は成長することができました。BtoB事業では、デジタルマーケティングにより多くの新規会員様にサービスをご利用いただいたことに加え、大手パートナー企業との提携により高単価商品の出品が増加し、取扱高を拡大することができました。C向け事業では、インバウンド需要により多くの外国人観光客の方に商品をご購入いただいた一方、下期以降には商品の相場下落のトレンドが続いたことで買取・販売のコントロールを実行した結果、粗利率は想定を下回りました。

今後の方針

BtoB事業では、従来のオークションサービスに加え、モール形式で海外向けに販売を行うWholesaleや、ライブ配信で販売するLIVE Commerceなど時流に乗ったサービスを展開し、さらなるプラットフォームの成長を目指します。C向け事業では、(株) ギャラリーレアにおいて新規店舗の出店や買取システムの開発により、質の良い商品を多く買い取りできるよう推進します。ハイブランドのヴィンテージアイテムを販売するECプラットフォームである「VALTIQUE VINTAGE (ヴァルティーク・ヴィンテージ)」では認知度の向上を目指し、ポップアップイベントなどの積極的なプロモーションを実行します。(株) 千趣会との共創事業である衣料品の宅配買取サービス「kimawari fashion」ではオペレーション体制を強化し、パートナー企業の事業成長、環境貢献をさらにサポートしていきます。海外では米国・欧州拠点において、新規会員様の増加に伴いカスタマーサービスを強化することに加え、現地流通のニーズが高いことからオペレーションを含めた体制の構築を加速させます。

TOPICS リセールファッション業界のTier1へ

C向け領域の拡大およびB向け領域とのシナジー強化を目的とし、ブランド品などの買取・販売事業を展開する(株) デファクトスタンダード、酒類の買取・販売事業を展開するJOYLAB(株)を2024年に子会社化しました。これにより、ファッションリセール事業の取扱高は約700億円規模に拡大します。競争環境の激しいリセールファッション業界において、市場規模を拡大し、競争優位を獲得することが狙いです。(株) デファクトスタンダードはブランド品の買取・販売サービス「ブランディア」を運営しており、買取サービスの累計利用者数が400万人を超えるなど、消費者からの知名度が高いことが強みです。同じくブランド品の買取・販売サービスを展開する(株) ギャラリーレアと、ターゲットのカニバリゼーションが起こるよう見えますが、「ギャラリーレア」はハイエンド商品、「ブランディア」はミドルレンジ商品の取り扱いが多く

ターゲットが重複することはありません。今後、PMI\*として、買取オペレーション、センター運営およびオークション運営など流通チャネルにおける運営効率化と、各サービスが持つ運営ノウハウを共有することによりシナジーの最大化を目指します。

JOYLAB(株)は酒類の買取・販売サービスや資産管理・査定相場情報アプリ「MyCellar(マイセラー)」を展開しています。多様な査定・買取サービスを展開しており、酒類の二次流通において国内最大級の規模であることが強みです。当社の既存会員様からは酒類の取り扱いを開始したいという声も多く、今回の子会社化によりJOYLAB(株)は流通チャネルをB向け領域まで拡大可能となることで、収益力の向上および競争力の強化が期待されます。

\*PMI(Post Merger Integration) : M&A(合併・買収)後の統合プロセスを指す

# MOBILITY & ENERGY

## モビリティ&エネルギーセグメント



### セグメント変更の目的

自動車技術の進化、電動化・自動運転の進展、モビリティサービスの多様化など、従来の事業領域を取り巻く様々な変化をチャンスと捉え、エネルギー分野まで含めた新たな戦略を推進することを目的に、オートモビル事業とモーターサイクル事業を統合し、モビリティ&エネルギーセグメントとしました。これまで中古車・中古バイクの二次流通で得たビジネスノウハウを強みとして、新たな次世代モビリティ領域における事業を通じて持続可能で効率的な社会の実現に貢献すべく、事業を推進していきます。

### 事業環境

当セグメントの事業領域である中古車・中古バイクの市場は、新型コロナウイルス感染症の影響や近年の為替動向などの影響により、年ごとに多少の変動はあるものの、これまで安定して推移してきました。しかしながら、2023年12月期においては、保険金不正受給問題が発端となり、消費者の中古車に対するイメージが悪化した一年でもありました。このような状況下においては、業界の信頼回復が求められており、第三者機関として業界随一の車両検査を行う（株）AISの公正・公平な検査サービスの需要は、今後ますます増加していくと想定しています。また、EV（電気自動車）の普及や自動運転技術の向上、それに伴うモビリティサービスの多様化は、中古車・中古バイク市場というモビリティ領域だけでなく、地域社会におけるエネルギーインフラ、再生可能エネルギー分野とも密接に関連しています。様々な循環型ビジネスを組み合わせ、当社にしかできない二次流通ソリューションが求められ、期待されています。

### 戦略方針

モビリティ&エネルギーセグメントでは、持続可能な成長を実現するための戦略方針を以下のとおり定めています。

#### 1. 既存事業間のシナジーとバリューチェーンの強化

オートモビル事業とモーターサイクル事業における会員ネットワークやオペレーション機能、マーケティングなどの面において共有・効率化を促進することで、両事業のシナジーを高めていきます。また、既存サービス・機能の強化に加えて、それらを組み合わせた新規提案を行うことで、バリューチェーンの拡大となる包括的な提携をパートナー企業と伴走して推進していきます。

#### 2. 電動化・自動運転などの技術革新に伴うモビリティサービスの多様化への対応

中古EVの適正評価基準の確立およびEVバッテリーのリユース・リパーパススキームの構築に向けて取り組みを加速させています。今後、拡大が予想される中古EVの二次流通市場において業界のスタンダードとなるバッテリーの評価基準を確立し、適正な取引価格での流通に貢献します。また、将来的には、企業だけでなく、自治体などの地域社会における様々なパートナーと連携することも想定しています。例えば、モビリティとして再利用が難しいEVバッテリーを再生可能エネルギーの蓄電池として活用することで、地域社会におけるエネルギーインフラを担い、資源循環型のエコシステムを創造することによりサーキュラーエコノミーの推進に貢献することも可能であると考えています。これらを通じて、大変革期を迎えているモビリティ・エネルギー分野において、新たなビジネスモデルを創出し、持続可能で効率的な社会の実現に貢献する循環型プラットフォームを確立することを目指しています。

#### 構成事業と今後の展開可能性

##### 構成事業

オートモビル事業  
モーターサイクル事業

##### 主な取扱商品

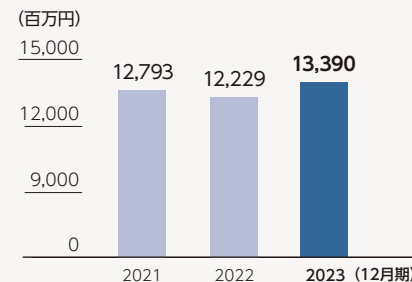
中古車  
中古バイク

##### 周辺商品への展開

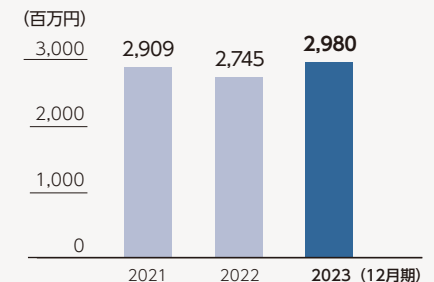
電動キックボード 自転車 農機具 カー用品 ドローン  
蓄電池 EVバッテリー 太陽光パネル など

#### 売上高/セグメント利益

##### 売上高



##### セグメント利益



※2022年12月期より新基準適用



モビリティ&エネルギーセグメント

オートモビル事業



常務執行役員  
オートモビル事業本部  
DM  
大畑 智

リスクと機会

- 国内中古車市場の成熟化
- 海外の成長市場
- メーカー参入などによる競争激化
- 異業種との提携や協業
- EVへのシフト
- 所有から利用への変化
- 中古車業界全体の信頼性
- 為替の変動による取引への影響

競争優位性

- 中古車検査体制
- 35年以上の運営ノウハウ
- オンラインオークションの利便性
- 検査から流通まで会員様向けのトータルサポート
- 100を超える現車会場との提携

課題

- 顧客ごとの多様なニーズへの対応
- EVへの対応
- 中古車市場に左右される業績

今期の振り返り

2023年12月期は、大手中古車販売店の不正問題が発覚し、中古車市場全体が揺れ動いた一年であったものの、中古車オークション市場の出品台数は前期比14.6%増の796万台\*、成約台数は同9.6%増の517万台\*となり、前期を大きく上回る結果となりました。

当オートモビル事業においても、活況であった中古車オークション市場と連動し、ライブ中継オークションおよび落札代行サービスでは落札台数が好調に推移しました。

自社開催の中古車オークションや、会員様の店頭在庫を取引する共有在庫においては会員数の増加や利用促進に課題は残るものの、利便性の向上やサポート体制の充実化に引き続き注力します。

また、車両検査サービスでは中古車情報誌認定検査の需要が継続して高いことが大きな要因となり、年間検査台数が過去最高を更新しました。

\*出所：(株)ユーストカードットコム「ユーストカー総合版+輸出相場版」(2023年)

今後の方針

さらなるカスタマーサクセス活動による会員様への対応強化や、システム改修による利便性の向上など、これまで展開してきたサービスを充実させることはもちろんのこと、それらの既存サービスを組み合わせた新規提案や業務提携など、パートナー企業と包括的な提携を結び、新たな事業領域への拡大に取り組んでいきます。

また、これまでの運営実績からなる豊富な車両データを活用したAIによる車両価格の将来予測や、サステナビリティの潮流を踏まえた環境貢献の可視化などの新サービスの検討を進めていきます。

国内市場だけでなく海外市場にも進出できるようなグローバル事業の拡大や、従来の車両だけでなくEVにも対応できるバッテリーの評価・流通体制の構築など、将来を見据えた取り組みも進め、さらなる成長を目指します。

TOPICS 将来的な収益機会を見据えた新規事業の推進

2024年5月、(株)MOTAの株式を持株比率20%以上まで追加取得することで持分法適用関連会社化し、より高度な協業を進めることを発表しました。(株)MOTAは、消費者向けの一括車買取査定サービスを主軸としており、独自のスキームとウェブマーケティングへの注力により、業界トップクラスのユーザーリード数を誇っています。

同社の「MOTA車買取」に、当社が35年以上にわたり培ってきた「オークション運営ノウハウ」(オークションシステム、国内全域のバイヤーネットワーク、出張検査体制、車両品質評価など)を組み合わせることでより参入障壁が高く、収益性の高いビジネスモデルを確立できると考えています。

具体的には、(株)MOTAにとっては、当社の運営ノウハウによりオーク

ションの構築が可能となり、車両の販路拡大につながることに加え、当社の車両検査のノウハウ提供によりユーザーの信頼性向上につながります。一方、当社にとっては、(株)MOTAの車両の取り扱いが可能となり、出品車両のさらなる獲得や消費者との接点の強化につながるが見込まれます。

持分法適用会社化による直接的な影響もさることながら、上記のオークション協業によるシナジーも大きく、今後は強固な提携体制を構築しシナジーを追求することで「自動車流通のありたい姿」を探求しつつ、さらなる中古車流通の活性化に向け、取り組んでいきます。







モビリティ&エネルギーセグメント

モーターサイクル事業



執行役員  
モーターサイクル  
事業本部 DM  
福田 博介

リスクと機会

- ・国内市場の成熟化
- ・EVへのシフト
- ・排出ガス規制強化
- ・若年層の潜在ニーズ

競争優位性

- ・多様なチャネル
- ・中古バイク検査体制
- ・全国規模の物流網・会員網

課題

- ・オペレーションの効率化
- ・海外市場への進出
- ・若年層へのアプローチ

今期の振り返り

オンラインオークションや共有在庫市場による流通、消費者向けのレンタルサービス「モトオークレンタルバイク」、サブスクリプションサービス「ME:RIDE (ミーライド)」といった多様なサービスを展開しており、2023年12月期は全サービスにおいて前期比で収益性が向上しました。特に、当社のオークションにおいては、中古バイク市場自体は縮小傾向であったにもかかわらず、リース会社や買取事業者へのBPOサービス提供や、オートモビル事業との連動した輸出事業者の囲い込みなどが奏功し、出品・成約台数とも前期を大きく上回りました。「モトオークレンタルバイク」においても稼働台数は好調な結果となりました。「ME:RIDE」においては集客に課題が残るものの、取扱車種の拡大やWEBコンテンツの強化に注力しました。

今後の方針

オークションや共有在庫市場などの既存サービス成長のため、引き続き、リース会社やメーカー、買取店などに対するBPOサービスの拡大や、輸出事業者との連携強化による共有在庫の活性化、海外販路の拡大、顧客層に応じた営業活動の強化に取り組み、流通を活性化していきます。

特に、海外販路の拡大においては、年々縮小傾向である国内市場動向を踏まえ、オートモビル事業と連携した輸出業者会員の開拓をさらに推進し、今後より一層注力していきます。

さらに、レンタルサービスやサブスクリプションサービスなどの消費者向けサービスを統合し顧客の利便性向上を図ることに加え、新たな会員サービスや流通スキームの検討、取扱商品の拡大、電動バイクを軸とした新たな事業展開にもチャレンジし、持続的な成長を目指していきます。

TOPICS 将来的な収益機会を見据えた新規事業の推進

2023年12月期中古バイク市場において、軽二輪車の中古車販売台数は前期比3.2%減の12万1千台\*、小型二輪の中古車販売台数は同5.6%減の7万8千台\*となりました。

そのような状況のもと、モーターサイクル事業では、共有在庫市場において既存の輸出事業者会員との連携強化やさらなる開拓に注力することに加え、主に中東地域への販路拡大のほか、海外展開を視野に入れたM&Aや提携などを積極的に検討しています。

Japan to GlobalまたはGlobal to Globalの取引を拡大することで、モビリティ&エネルギー分野における循環型マーケットを確立させ、さらなる成長を目指しています。

また、電動バイクに関しても、2022年7月には電動ビジネスバイクのリース事業およびメンテナンス事業に参入しました。車両は(株)ホンダモーターサイクルジャパンより供給を受け、主なリース先としては

でにガソリンエンジンなどのビジネスバイクを利用している全国の中小企業や個人事業主、バイクオークション加盟店の顧客などを想定し、事業展開しています。近年、成長が期待される電動ビジネスバイク市場においては、大手企業向けのリース中心の販売形態となっており、個人事業主は利用しづらいという課題があります。こうした課題に応えるため、2023年1月には、Wolt Japan (株)の配達パートナー向けに、電動ビジネスバイクのリース販売を行うなど、引き続き、環境への配慮を通じた持続可能な社会の実現を目指し、事業活動に取り組んでいきます。

\*出所：一般社団法人全国軽自動車協会連合会の統計資料



# アグリ事業

# その他 OTHERS



執行役員  
アグリ事業本部 DM  
**尾崎 進**

## 今期の振り返り

2023年12月期は、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に移行したことにより人流が戻り始め、婚礼や葬祭などの業務需要は回復基調にあるものの、市場全体としてはコロナ禍以前の水準には完全に回復しませんでした。そのような中でも当社では、ロイヤルカスタマーの醸成による流通事業の拡大、市場外流通の新たな試みである産地直送モデル「産ちよく」サービスの開始および(株)東京砦花き園芸市場、(株)グランブーケ大多喜とのグループシナジーを発揮した商品開発など、新しい取り組みに積極的にチャレンジし、取扱高が増加しました。また、出荷会員様向け花市場サービス「ba\*net (バナネット)」のフルリニューアルにより、WEB上で販売に関する情報を一元管理することを可能にし、市場透明性の向上および農業経営の支援を実現しました。

## 今後の方針

会員様の取引状況に応じたサービスの提供により、さらにカスタマーサクセスを強化することに加え、グループ会社とのシナジーを追求していきます。今後は、市場間の連携をさらに促進し、(株)東京砦花き園芸市場と当社間ではそれぞれの買参会員様がどちらの市場にも自由に参加できる体制を構築していきます。また、(株)グランブーケ大多喜とは、当社グループへの優先的な胡蝶蘭の供給や、法人向け胡蝶蘭手配サービス「贈答の窓口」との連携を強化することで、グループ全体での収益性を高めていきます。物流の2024年問題への対策としましては、「産ちよく」サービスの推進や、物流センターの作業効率化、新たな地方デポの活用などにより、流通品質の維持・向上を図ります。

## リスクと機会

- オンライン取引の浸透
- 花き業界全体のDX化
- 個人消費の需要拡大
- 輸入取引の増加
- 生産・物流コストの増加

## 競争優位性

- 低コスト・スピーディーな物流網
- 仲卸にかかる手数料が不要
- グループ会社とのシナジー
- 出荷・買参会員様の強固なネットワーク

## 課題

- 買参会員分布が東日本に集中
- 物流の2024年問題

## TOPICS 京都センターを拠点とした関西エリアでの活動開始

生花流通は、時間とともに急速に劣化していくという商品特性上、品質を保持しながらの配送が常に重要な課題となります。そのため、全国各地で栽培された花を関東の物流センターに集め、買参会員様の店舗まで配送している当社では、東日本エリアを中心とするサービス提供にとどまっていた。現在、業界内でも全国展開を実現している市場はありません。

このような現状を打破し、事業のスケールアップを図るべく、当社は2023年、関西の物流拠点となる「京都センター」を開設し、関西エリアでの活動に向けて積極的な投資と準備を進めてきました。京都センターの稼働により、配送エリアが拡大することで、関西の生花店や園芸店にも会員様になっていただく機会が増え、会員制ネットワークの拡張による相場の安定や購買力強化による品揃えの充実につながります。また、出荷会員様にとっては、販路拡大と相場の安定に加え、関東と関西の中

継機能としての役割を果たしている物流センターを利用することで、輸送のムダをなくした効率的な流通が可能となり、より品質が保たれたままお客様に商品を提供できるというメリットがあります。

まずは、関西エリアにおいて、仕入れや店舗経営に課題を抱えている顧客および既存会員様からの紹介による協力的な顧客とのネットワークを広げてカスタマーサクセスを進化させながら、次世代成長のためのサービス開発に取り組んでいきます。





## サーキュラーコマース事業

# その他 OTHERS



常務執行役員  
サーキュラーコマース  
事業部門 DM  
藤崎 真弘

### 今期の振り返り

2023年1月に医療関連事業をサーキュラーコマース事業に改称してから1年が経ちました。一度販売した商品や不要になった商品を再び市場に循環させるため、再販売、オークション、リサイクルなどの多様なアプローチを用いて社会に還元することを目指しています。この1年間で、メーカーや販売店などの一次流通事業者にとって、二次流通領域におけるビジネス展開への関心が高いことを実感し、多くの引き合いをいただく結果となりました。一方、医療関連事業としては従前から展開している中古医療機器のオークションをはじめ、歯科医院の承継マッチングサービス「D-Transit」、医療系学会の管理ツールサービス「Menergia（メネルジア）」などに注力し、医療業界の多様なチャネルに対して事業を推進しました。

### 今後の方針

様々な業界とのパートナーシップを模索し、循環型マーケットの創造に向けて邁進します。現在、大手メーカーなどの一次流通事業者と商品を再流通させるプラットフォームを共創しようと、いくつかの案件を進めています。適宜、PoC\*を実施し、最終的にはサービスのリリース、収益貢献を目指していきます。また、複数のリース会社と医療機器を含む商品に対して二次流通のオペレーション全般をBPOするサービスを展開中です。今後も従来の医療関連サービスにも注力しながら、当社の二次流通ノウハウを最大限に活かし、サステナビリティという社会課題と収益性の両立を実現していきます。

\*PoC (Proof of Concept) : 新しいアイデアや技術などの実現可能性を検証する作業のこと

### リスクと機会

- サステナビリティへの興味・関心の高まり
- サステナビリティに関する企業の取り組み拡大
- 一次流通事業者による二次流通領域への取り組み拡大
- サステナビリティ支援サービスの競合の増加

### 競争優位性

- 既存会員ネットワークなど多様な流通チャンネル・つながり
- 既存の他事業で蓄積された幅広い運営ノウハウ
- 流通データの活用および商品価値算定のノウハウ

### 課題

- 商品や業界それぞれの特性に即したオペレーションの構築

## TOPICS 循環型マーケットデザインサービスを着実に具体化

様々な業界が抱える流通課題の解決に取り組み、サステナビリティへの対応と収益性を両立させる、一次流通と二次流通の垣根を越えた循環型マーケットをデザインしていきます。

当事業では、一次流通事業者に対し、次の3点の支援を進めています。

#### 1. 既存顧客のLTV\*の向上

既存顧客との新たな接点を生み出し、休眠顧客の掘り起しも含めた収益獲得機会の拡大を支援します。

#### 2. 新たな顧客接点の創出

二次流通により新規顧客を獲得し、さらに新規顧客が一次流通拡大にも結びつくべく支援します。

#### 3. 環境貢献の可視化とブランディング

環境貢献を可視化して提示することで、Z世代に代表されるようなSDGs、サステナビリティに対し意識の高い消費者層に対するブランド価値向上、ひいてはそれが具体的に収益拡大に結びつくべく支援します。「つくる責任・つかう責任」が問われる社会情勢の中で、サステナビリティへの対応の必要性を感じた一次流通事業者から多くの引き合いをいた

だいており、大手家具メーカー（株）イトーキシェアードバリューに対する中古家具流通プラットフォームの構築支援およびアパレル系一次流通事業者に対する顧客接点の創造および販売価格維持のための施策などを検討しています（詳細はP.51ご参照）。

今後は一次流通事業者をパートナーとして、環境貢献に加えて、着実に収益貢献へとつながるサービスの構築を実現し、パートナーの社会的価値・経済的価値の向上を支援していきます。

\*LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) : ある顧客が自社の利用を開始してから終了するまでの期間に、当社がその顧客からどれだけの利益を得ることができるのかを表す指標のこと



## 事業特集 / オークネットが目指す循環型マーケットの構築

### Selloopによる総合支援

「Selloop」は、これから二次流通への参入を考えているパートナー企業に、コンサルティングやPoC支援、専門機能を提供して長期的にサポートする共創型BPO支援を行うサービスです。オークネットがリユース事業で蓄積してきた技術やノウハウなどのケイパビリティをパートナー企業の事業に活かすことでビジネスに新しい価値を生み出すことを目的としています。二次流通の仕組みを使うことによって、顧客エンゲージメント、リユース・リサイクルの収益性、ポイントによる新しい購買の促進などを生み出すことができます。

参入スピードを最大化  
リスクを最小化したい…

持続可能な社会づくりに  
貢献したい…

戦略を持って二次流通  
関連市場に参入したい…



✓ 買取サービスの導入

✓ シェアリングサービスの導入

✓ ブランド価値を毀損しない再流通

✓ サブスクリプションサービスの導入

✓ リユース・リサイクルの最適化

✓ 環境負荷量の算定

✓ 返品・交換ユーザー体験の向上

✓ 返品・余剰在庫の再流通

and more……

 **Selloop** が総合的に支援しています。

### (株) イトーキシェアードバリューと「オフィス家具リユース流通プラットフォーム」構築に向けて協業を開始

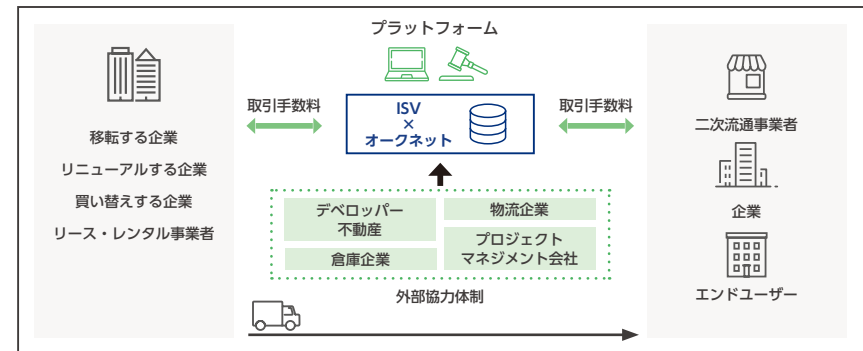
#### 背景

近年、循環型社会の実現に向けて企業の社会的責任が高まる中、一次流通企業にはサーキュラーエコノミー（循環型経済）への取り組みが求められています。当社は、(株)イトーキのグループ会社であり、環境配慮型のオフィス什器シェアビジネスを手がける(株)イトーキシェアードバリュー（以下、ISV）と協業し、オフィスのリニューアルや移転などにおいて発生する「まだ使用可能な中古オフィス家具」の機会・価値を最大化する「オフィス家具リユース流通プラットフォーム」の実現可能性の検証を行います。

#### 「オフィス家具リユース流通プラットフォーム」の概要

本プラットフォームにおいては、オフィス家具リユース品の取引ができるオンラインオークションシステムを利用会員向けにご提供します。ISVが培ってきた環境配慮型事業の専門的な知見やノウハウと、イトーキグループ\*のネットワークを活かして企業・団体にとって安心かつ円滑な出品を支援し、ここに当社が持つオークション運営ノウハウやシステム基盤、再流通ネットワークを活用することで、円滑な売却の仕組みの実現を目指します。

\*ISVの100%親会社である(株)イトーキおよびその子会社を含めたグループ



#### 本取り組みの効果

出品企業・団体は、あらかじめ本サービスに中古オフィス家具を出品登録し売却機会を持つことで、「資源価値の最大化」「廃棄に伴うコスト低減」「温室効果ガス排出量削減」を実現することが可能になります。また、仕入れ企業・団体にとっても、調達機会が拡大し、かつ利便性の高い仕組みの構築を目指します。

さらに、オークネットのGCVの考え方に基づいて、オフィス家具を二次流通させることによる温室効果ガス排出量削減効果を可視化し、本サービスを利用する企業・団体にフィードバックすることで、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど社会貢献の取り組みを後押しする施策を実施していきます。

今後は本サービスの流通基盤や情報資産を、一次流通販売との連携やオフィス家具の残存価格の可視化、循環型の商品・サービス開発などに活用する取り組みについても模索していきます。



## 社外取締役座談会



社外取締役（監査等委員）  
半田（佐々野）未知

社外取締役  
牧 俊夫

社外取締役  
梅野 晴一郎

社外取締役（監査等委員）  
上西 郁夫

社外取締役  
塚本 恵

\* 対談中の氏名は公認会計士登録名の「佐々野」と表記しています。

### サステナビリティと収益の両立を具現化し、 オークネットの稼ぐ力を高める

**佐々野** 一般的には、企業がサステナビリティと収益性を両立させていくことは、チャレンジングだと認識されています。しかし、当社はもともと二次流通を生業とする会社であり、サーキュラーコマースの潮流に乗って収益性と両立することが比較的容易で、これは多くの方々当社に期待する側面の一つです。一方で、手がけた事業がすべて成功したわけではなく、失敗もいくつかあります。これまで蓄積したノウハウと現在のプラットフォームを活かしながら、成功分野を見極めていくことが重要だと考えます。

**梅野** そうですね。サーキュラーコマース分野では、コスト管理を徹底しながら収益を上げていくことが当社にとって今後の課題です。ただ、サステナビリティについては当社の事業は親和性が極めて高く、良い流れの中にあると思います。

**上西** 当社はリユース事業が主体であるため、サステナビリティ

に直結しています。今後、さらにサーキュラーコマースで事業領域を広げることで、サステナブル時代の先端企業になることが期待できます。これまでの知見を活かし、ピンポイントでヒト・モノ・カネを投入し、いち早くマネタイズできるビジネスモデルの構築が当社にとってカギとなるでしょう。

**牧** 収益性をどう高めるかという観点においては、これまでスモールスタートで事業を開拓してきましたが、今後はより大きく稼ぐ発想が必要です。个体電池や医療、太陽光などは初期投資がかかる分野でもあり、事業リスクが増大する分、単独で事業化していくよりも、例えば自動車メーカーや商社と共創することも必要になるでしょう。

**梅野** 今、話題に上がったEVの電池は当社の最も重要な柱の一つになると認識しています。5年後を見据えて、技術的あるいは人的な基盤整備やシステム構築においては、提携などの戦略的な思考がより重要になると思います。

**塚本** 当社は「社業＝サステナビリティ」ですので、収益との両立

## サステナビリティを稼ぐ力へ。 中長期的な戦略議論を尽くし、 さらなる企業価値向上を目指す

リユース事業を中核とするオークネットは、サーキュラーコマースの潮流に乗り、さらなる成長に向かう重要なフェーズに入りました。取締役会では、社外取締役がそれぞれの専門性を活かし、将来展望や戦略について議論を尽くしています。その様子を5名の社外取締役が座談会を通じて明らかにします。

はしやすく、今後の成長にかなり期待が持てます。他方で課題なのは、当社がまだ世間にあまり知られていないことです。オークネット循環型流通ラボ<sup>\*1</sup>の存在やGCV<sup>\*2</sup>という独自指標が二次流通の業界全体で当たり前になるよう、ブランディングも含めて認知度を向上させる工夫が大切だと考えています。

\*1 オークネット循環型流通ラボ：「オークネット総合研究所」を前身として2022年6月に設立された企業内ラボ。研究パートナーとともに、一次流通・二次流通の垣根を越えて流通の可能性を無限に広げていくための調査・研究を行っています。

\*2 GCV (Gross Circulation Value：総循環型流通価)：事業活動により経済と環境に与える影響を金額的に示したオークネット独自の指標



## “マーケットデザインで価値をつなげる” 優れた人財の育成強化

**牧** 今後の事業領域の拡大や収益性の向上のためには、二次流通の課題のみならず、社会問題や環境問題とつなげることができると感じる人が増えれば、二次流通を変革しようという人たちがたくさん集まるはずですから、人的資本の数値目標を定量・定性を含めて、もっとアピールすべきだと考えています。

**梅野** 私は、従業員の仕事に対する熱量の高さを常々実感しています。取締役会で説明役を務める方々からも情熱を感じます。従業員は誇りを持って取り組んでいますし、こうした従業員がどんどん伸びていける会社なのだと理解しています。最近、M&Aによって外部から人材も流入し、活性化してきています。しかし、多様性の面では、部長クラスでの女性の起用や外国籍従業員の登用など、まだ拡充していくべき余地はあり、これも今後の課題の一つだと思います。

**上西** 当社の特筆すべきこととして、創業者の言葉を記した『正見録(しょうけんろく)』を軸としたコーポレートアイデンティティが当社の従業員に徹底しており、企業文化の基盤を成しています。また、従業員の離職率も他社と比べてかなり低いと聞いています。当社はスペシャリストを中心に中途採用を活用してきましたが、

今後、さらなる組織の拡大に際して、これまでの手法がどこまで通用するのかを常に検証しながら見直していく必要があります。人財面では、アイデンティティのさらなる進化とともに、正社員の育成強化が重要です。視野を広げるという意味で、留学や出向、さらに時には“遊び”も必要ではないでしょうか。組織の総合力は、人財の育成強化にあるように思います。

**牧** 当社には、社外取締役のための現場見学や、全従業員が会する経営計画発表会が実施され、従業員の皆さんと触れる機会があります。そこで感じるのは、真面目な人が多いということです。気になる点は、正社員が若いこともあり、マネージャークラスを外部から登用するケースが多いことです。私としては、性別を問わず、もっと思い切った若手社員の抜擢があってもよいのではないかと思います。諸外国では10年程度のマネジメント層が多数活躍しているので、見習ってもよいのではないのでしょうか。また、人的資本経営を加速させるためには、エンゲージメントサーベイに対しても敏感になるべきです。定量的だけでなく定性的な要素も交えたアンケートを実施し、ダイバーシティ推進に向けて何年後にここまで達成するといった、明確な数値目標を内外に発信することも大切です。

**佐々野** 当社は2024年4月に、能力や適性をよりフェアに評価するという視点から、人事制度を刷新しました。ルールはつくって終わりではないので、今後、評価を行うマネージャーらが制度の趣旨を正しく理解し、すべての従業員が生きがいを感じられるような評価・運用を実現できるのが大切になると思います。

**塚本** 中途採用では優秀な人財が採用できている印象です。また、新人事制度は成果連動型ではありますが、いかにピークパフォーマンスを導くのかなどが気になる点です。牧さんが言われるように、サーベイとPDCAを回していくことが重要になるのではないかと考えます。

**佐々野** 人的資本経営ではサクセッションプランも重要課題ですが、当社の社長はまだ若いという観点からは、リスクが大きくないと考えています。ただし、オーナー系企業であるため、将来的に

どう変えていくのかについては、外部の関心事の一つと認識しています。新規事業やM&Aによって、能力と意欲のある人財が多く活躍しているので、そうした実践の場を通じて後継者候補が育っていきとみています。



**牧** 当社は、執行役員が一堂に会する役員合宿を年に3回開催しており、中途採用のスペシャリストも参加して様々な議論を重ねています。そこで創業者の思想などが受け継がれているので、後継者への継承準備はしっかり機能していると考えています。

## 取締役会における、将来の方向性の議論

**佐々野** 取締役会の実効性については、多くの上場企業では、会社の将来性や戦略における議論が十分に尽くされているかという点の評価ポイントが下がる傾向にあります。当社の取締役会では、例えば将来性について各事業部に展望を説明してもらう時間が確保されているなど、様々な工夫を重ねることで、社外取締役が具体的な議論ができる環境になっています。(株)デファクトスタンダードおよびJOYLAB(株)のM&Aについても、何度も取締役会での説明と質疑応答が行われました。私は会計の観点から、買収価格に最も関心がありましたが、各社外取締役が専門的な立場や独自視点から意見を出したことで、議論が深まっており、取締役会の実効性は高いと評価しています。







**梅野** 取締役会では実に多彩なテーマで議論し、今後の流れを見据えた議案が増えています。社内では経営会議などで議論を重ねてきている議案についても、私たち社外取締役の立場から再度、基本的な事業スキームや、会計・法律などの様々な観点において質疑を重ね、深掘りした議論を行っています。特にM&Aなどの重要議案は、経営判断として十分に議論が尽くされていると思います。

**牧** 取締役会において議論を尽くす方針は、これまでの業界の常識にとらわれて内向きにならないよう、社外取締役の幅広い視点を取り入れた議論が重要だと考えた、経営陣の真摯な対応の表れと捉えています。様々な経営課題に対して外部の意見を聞きたいとのことで、セグメントの中期戦略に関する議論の機会も増えました。

**梅野** 当社には独自の用語が多く存在し、社内だけの議論では独信用語のひと言で通じ合うことがよくあります。しかし、私たち社外取締役は、独信用語では腑に落ちないこともあり、ロジカルに説明し直してもらいます。そこから、ビジネスの観点なのか、会計的な観点なのかかみ砕いて議論を重ねているので、ジャッジメントの適正性は保たれていると考えます。

**上西** 私も、取締役会において経営の意思決定を行う際には、社内の経営会議における議論も加味しながら、メリットとデメリットの双方を考慮したうえで、取締役会でもしっかり議論を尽くすべきだと思います。新たな挑戦をする際に過去のルールはルールとして、頭を柔らかく、バランスをとりながら推進できるよう、取締役会は監督すべきだと考えます。

**佐々野** 中期経営計画に目を向けると、すでに達成している指標がいくつかあります。しかし、GCV1兆円という数値目標の達成に向けては、まだ課題があると認識しています。現在の中期経営計画はややハードルが高めに設定されていますので、単に現在の事業を効率的に広げていくだけでは難しい部分があるかもしれません。一方で、リスクを忘れずに、新規事業を推進していくことを期待しています。

**上西** 私も同感です。中期経営計画の進捗は、各指標については適宜状況を注視し、取締役会でも議論を重ねています。ただし、目標として掲げた以上、数値のチェックは必須ですが、数字合わせでは意味がなく、中身がどうであったかや、どう次につなげていくかを議論することが肝要です。

**梅野** 今後も積極的にM&Aを推進するという流れがあります。EBITDA100億円という重要経営指標の話につながりますが、M&Aも目標ありきではなく、条件や状況を吟味したうえで推進するという姿勢で投資家の期待に応えていきたいと考えます。

**牧** 株価を含め、資本政策については、経営陣は非常に意識していると思います。東京証券取引所がいろいろな課題を上場企業に課してきますが、当社は真摯に対応しており、投資家の声に応えるというスタンスを感じます。また、当社はセグメントが広く、競合とされる企業をベンチマークにすることは実情から乖離することが多々あります。特に一般投資家にとっては比較検討が難しく、結果としてボラティリティが高いと判断されがちです。

**佐々野** 利益率が高い会社だという点を単純に考えても、株価はもっと上がっていいと考えています。ただし、循環型小売といった、理念を含む当社の企業価値を適切に伝えていくためには、先ほど塚本さんが言われていたようなブランディングの充実も必要になるでしょう。

**梅野** サーキュラーコマースは、当社の重要なキーワードの一つであり、当社の活動をご覧いただければ将来性が高いと認識され

ると思います。私たち社外取締役としては、きちんとガバナンスが効くように監視・助言を行い、企業価値を高めていきたいと思っておりますので、投資家の皆様にはぜひもっと注目していただきたいですね。

**牧** 当社のユニークさは、モノの循環に情報という付加価値をつけたことであり、「オーケストレーションで買えば安心」という信頼感をもって投資家の皆様に理解していただきたいですね。

**佐々野** これまではBtoB領域が多かったのですが、昨今のM&AによってBtoC領域でもプレゼンスを高めていく大事な時期です。執行サイドはやる気十分ですので、私たち社外取締役はモニタリングやリスク管理面でサポートを行っていきたいと考えています。



**塚本** 当社には創業者から受け継いできた「本物主義」に裏づけられた信頼できるノウハウがたくさんあり、人的資本面においてもチャレンジを誘発する企業文化が根づいており、私はまだまだ伸びしろがあると感じています。私たち社外取締役も微力ながら貢献していきますので、当社のレピュテーションがもっと世の中に広がっていくことを願ってやみません。

## 取締役メッセージ

「本物主義」を理念に、循環型社会の実現に向けて挑戦を続けるオークネット。  
持続的な成長に向けて、取締役からのメッセージをご紹介します。

### 藤崎 清孝

取締役会長



世界的なサーキュラーエコノミーへのニーズの高まりは当社の事業成長に追い風とを感じる一方で、社会から求められる役割・責任も拡大してきていると認識しています。最適なシステム、情報の信頼性、運営ノウハウ、会員制ネットワークという当社が培ってきた4つのコアコンピタンスを深化させつつ、二次流通だけでなく、さらに包括的な循環型マーケットをデザインする会社を目指します。会長職として経営の経験を活かし、中長期的な持続的成長のため、全力を尽くしてまいります。

1985年 2月 当社取締役システム開発部長  
1987年10月 当社常務取締役  
1993年 3月 当社専務取締役  
1993年 8月 当社代表取締役社長  
2010年 3月 当社社長執行役員  
2020年 3月 当社代表取締役会長CEO  
2023年 3月 当社取締役会長（現任）

### 瀧川 正靖

取締役  
専務執行役員



当社の事業への注目度が年々高まっていることに加え、事業推進はもちろんのこと、会社にとって重要である人的資本への投資に注力するなど、サステナブルな企業成長を目指し、マーケットデザインの実現に向け取り組んでいます。これまで新規事業やサービスの立ち上げに携わってきた経験や、企業経営の経験をもとに、取締役会における適切な意思決定の一助となるよう、取締役としての職務を遂行してまいります。

1984年 4月 伊藤忠商事（株）入社  
2003年10月 （株）エニライツ代表取締役社長  
2007年 5月 （株）石森プロ常務取締役  
2010年 6月 同社取締役副社長  
2013年 6月 （株）スペースシャワーネットワーク取締役  
2017年 3月 （株）エンルート代表取締役社長  
2020年 4月 当社入社  
専務執行役員（現任）  
新規事業統括部門DM  
2021年 3月 当社取締役（現任）  
2024年 1月 当社事業統括部門DM（現任）

### 藤崎 慎一郎

代表取締役社長  
CEO



2023年6月に、「マーケットデザインで価値をつなげる。」という新しいミッションステートメントを発表しました。これは、当社独自の提供価値をこれまでの「流通」から「循環」へと進化させることを意味します。当社が有するネットワーク、サービス、機能を組み合わせ、様々なパートナーと共創しながら、当社にしかできない「循環」型サービスを提供していきます。私自身が先頭に立ち、より広い視野を持った事業構想により、当社の持続的成長を牽引していく所存です。

2011年1月 当社入社  
2013年1月 当社オートモビル事業本部DGM  
2014年1月 当社執行役員  
2014年3月 当社取締役  
2015年1月 当社新規事業統括部門統括DGM  
2016年1月 （株）オークネットデジタルプロダクツ代表取締役社長  
2017年1月 当社常務執行役員

2019年1月 当社専務執行役員  
オートモビル事業部門DM  
2020年3月 当社代表取締役社長COO  
社長執行役員（現任）  
2023年3月 当社代表取締役社長CEO（現任）  
2024年1月 当社モビリティ&エネルギー部門DM（現任）

### 谷口 博樹

取締役  
専務執行役員 CFO



中長期的な会社の成長を財務・非財務の両面から支えることが私の役割と認識しています。財務面では新規事業やM&Aへの投資、事業ポートフォリオの考え方、株主様への還元など、非財務面では人的資本への投資を含めESGへの取り組みなど、様々な課題と一つずつ向き合いクリアにしつつ、それらを統合的に勘案し、ステークホルダーにとっての持続可能な企業価値向上に向けて取り組んでいきます。

1988年 4月 ユニバーサル証券（株）  
（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券（株））入社  
1994年 9月 （株）シャルレ入社  
2003年 4月 同社経理部長  
2008年 4月 香羅奈（上海）国際貿易  
有限公司董事長兼総経理  
2012年 4月 （株）シャルレ執行役員  
2012年 6月 同社取締役

2014年 8月 当社入社  
経営管理部門統括DGM  
2019年10月 当社執行役員  
コーポレート部門DM（現任）  
2021年 1月 当社常務執行役員  
2021年 3月 当社取締役（現任）  
2022年 1月 当社常務執行役員CFO  
2023年 1月 当社専務執行役員CFO（現任）



## 取締役メッセージ

### 梅野 晴一郎

社外取締役



- 1989年4月 弁護士登録  
東京八重洲法律事務所入所
- 1990年8月 梶田・江尻法律事務所入所
- 1995年1月 米国ニューヨーク州弁護士登録
- 2006年3月 当社社外取締役 (2008年3月まで)
- 2007年4月 長島・大野・常松法律事務所  
パートナー (現任)
- 2010年3月 日本ペリサイン (株) 監査役
- 2016年3月 当社社外取締役 (現任)
- 2017年4月 法制審議会会社法制  
(企業統治等関係) 部会幹事
- 2019年6月 スパークス・グループ (株) 社外監査役

当社は、循環型のサーキュラーコマースを目指したマーケットデザインを構築し、新たな価値を創造しようというミッションを掲げました。当社の事業は、今後ますます意義が大きくなるものと思います。新たな取り組みを進めるためには、パートナーとの事業提携やM&Aが重要な手段となりますが、コンプライアンスの観点から適切にガバナンスを構築・維持することは必須です。私の専門とする企業活動の知見を活かし、リスク管理やガバナンス体制の強化などの観点から、企業価値の向上に寄与できればと思っています。

### 牧 俊夫

社外取締役



- 2004年 4月 KDDI (株) 執行役員au事業本部  
au商品企画本部長
- 2008年 4月 中部テレコミュニケーション (株)  
代表取締役社長  
(株) ジュピターテレコム  
代表取締役会長
- 2013年 4月 同社代表取締役社長
- 2014年 1月 同社代表取締役社長
- 2017年 4月 同社代表取締役会長
- 2019年 6月 中部テレコミュニケーション (株)  
代表取締役会長
- 2020年 6月 学校法人中央大理事 (現任)
- 2021年 3月 当社社外取締役 (現任)
- 2021年 7月 (株) メディアシーク 仮監査役
- 2021年10月 同社社外監査役 (現任)
- 2021年12月 (株) カタリナ (現 (株) Cotofure)  
社外取締役 (現任)

情報の信頼性などを強みとして拡大してきた当社の事業は、サステナビリティへの意識が高まる昨今において、当社の強みを活かすとともに時代の潮流も相まって、より成長の可能性のあるものと考えます。また、持続的な企業成長のためには、事業の成長だけでなく人財の育成も重要であり、私のこれまでの事業会社での経営者としての経験をもとに、様々な観点から意見を発信し、取締役会において建設的な議論を行い、当社の成長に貢献できればと思います。

### 塚本 恵

社外取締役



- 1985年 4月 日本アイ・ビー・エム (株) 入社
- 1997年 7月 経済同友会出向
- 1999年 8月 日本アイ・ビー・エム (株) 政策渉外帰任
- 2003年 4月 IBM Corporation Governmental Programs, Intellectual Property & Standard Policy Team, Asia Pacific Leader  
日本アイ・ビー・エム (株)  
政策渉外エグゼクティブ
- 2008年10月 IBM Corporation Governmental Programs Global Leadership Team Member
- 2015年11月 日本アイ・ビー・エム (株) 政策渉外部長  
キャタピラー・ジャパン (株) 執行役員  
渉外・広報室長
- 2017年12月 キャタピラー・ジャパン(合)代表執行役員  
渉外・広報室長
- 2023年 3月 当社社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 高砂香料工業 (株) 社外取締役 (現任)

EUにおいては衣料品の廃棄に関する規制が強化されるなど、モノの廃棄を減らし、“循環”させていくというニーズは世界各国で高まっており、すでにグローバルに二次流通を展開する当社の事業においては、今後ますます可能性が広がっていくことと思います。グローバルな視点やITに関する知識、サステナビリティへの知見など、私のこれまでの経験を活かし、取締役会における議論を通じて、当社の持続的な成長に貢献できまると幸いです。

### 佐藤 俊司

取締役  
監査等委員



- 1983年4月 (株) オリエントファイナンス  
(現 (株) オリエントコーポレーション)  
入社
- 2014年6月 同社執行役員
- 2017年7月 当社入社  
常務執行役員
- 2018年1月 当社事業統括部門統括GM
- 2018年3月 当社取締役
- 2019年1月 当社事業統括部門DM
- 2020年1月 当社カスタマーコミュニケーション  
部門DM
- 2022年1月 当社常務執行役員CCO
- 2024年3月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

2024年3月26日開催の株主総会にて決議されたことに伴い、監査等委員である取締役となりました。前年までは事業担当取締役を務めていましたので、事業の仔細を理解したうえで、監査等委員としての責務を全うする所存でございます。近年では特にリスク管理の重要性が高まっており、リスク事象を正確に把握したうえでガバナンスを強化し、企業活動の透明性を確保する取り組みを行ってまいります。

### 上西 郁夫

社外取締役  
(監査等委員)



- 1969年7月 (株) 日本興業銀行入行
- 1997年6月 同行取締役
- 1999年6月 同行常務取締役兼常務執行役員
- 2002年4月 (株) みずほコーポレート銀行  
(現 (株) みずほ銀行) 専務取締役  
(株) オリエントコーポレーション  
代表取締役兼社長執行役員
- 2003年6月 同社特別顧問
- 2007年6月 東北電力 (株) 非常勤監査役
- 2008年6月 独立行政法人都市再生機構理事長
- 2012年7月 当社社外取締役
- 2017年3月 当社社外取締役
- 2021年3月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

これまで培ってきた検査・鑑定能力や流通を円滑にする様々なノウハウなど、しっかりとした基盤を持っていることが当社の強みの一つであり、今後も強固な基盤を確立しつつ、会社としての方向性を定め、本質的な戦略のうえで成長を目指すべきだと感じています。また、内部統制の基盤の強化にも注力するなど、攻めと守りの両面から、私のこれまでの経験をもとに、取締役会において闊達な議論を交わし、当社の経営をよりよい方向に進めていきます。

### 半田 未知\*

(佐々野 未知)

社外取締役  
(監査等委員)



- 1998年3月 公認会計士登録
- 1998年9月 KPMG LLP ニューヨーク事務所入社
- 2003年2月 有限責任あずさ監査法人入社
- 2006年2月 (株) Bizコンサルティング設立  
代表取締役社長
- 2008年6月 コントロール・ソリューションズ・  
インターナショナル (株)  
(現コントロールソリューションズ (株))  
代表取締役副社長
- 2009年1月 同社代表取締役社長 (現任)
- 2019年6月 東亜建設工業 (株) 社外取締役  
(監査等委員) (現任)
- 2022年3月 当社社外取締役  
(監査等委員) (現任)

当社は、マーケットデザインの実現のため、事業の拡大やM&Aの実施、サステナビリティへの対応など、幅広く積極的に取り組んでいる会社であると感じます。そのような状況下で、私自身の公認会計士としての経験や、リスクマネジメント、内部監査、コンプライアンスなどの知見を活用するとともに、女性取締役としての観点においても意見を発信することで、多様性を確保したより実効性の高い取締役会および監査等委員会となるよう、尽力します。

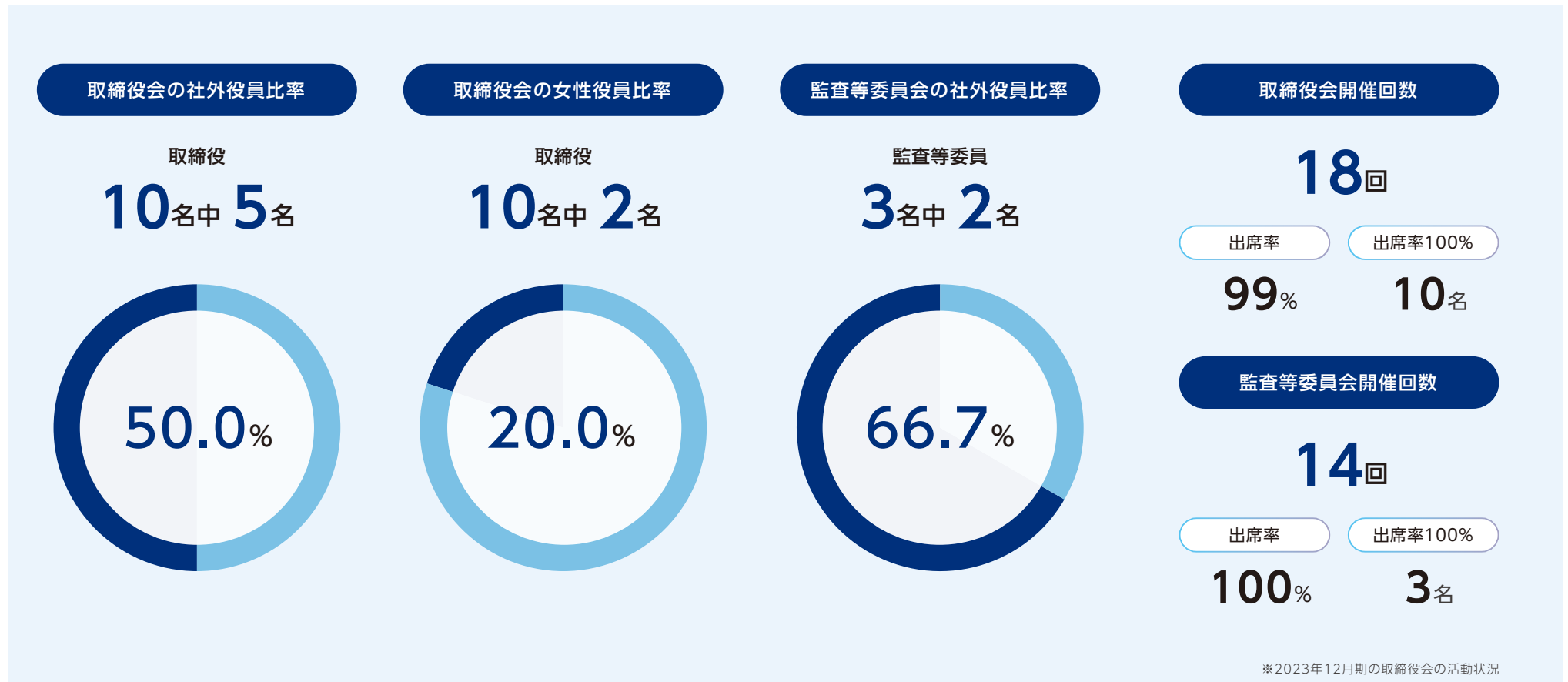
\*半田未知氏につきましては、公認会計士登録名を氏名欄の( )内に明記しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、ステークホルダーに最も有利なリターンをもたらすには、経営陣はもとより、株主、顧客、従業員などの利害関係者が効率的な経営を目指すことが欠かせないとの一致した意識を持つことと考え、健全な企業統治が重要と位置づけています。さらに、企業の永続的な活動（ゴーイングコンサーン）を確保する基盤としましては、収益の持続的成長のみならず、環境への配慮や社会的貢献といった高次の企業姿勢も避けては通れないと考えています。

## ガバナンス・ハイライト





## コーポレート・ガバナンス

### 2. 監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員会は、3名（うち社外取締役2名）で構成され、ガバナンスの在り方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常活動の監査を行っています。監査等委員会は、事業担当取締役経験者、公認会計士および代表取締役経験者から構成され、幅広い知見により経営監視をすることとしています。原則として毎月1回監査等委員会を開催するほか、必要に応じて随時、監査等委員会を開催することとしています。

#### 2023年12月期の監査等委員会の活動状況

役職名	氏名	出席回数／出席率 (全14回)	具体的な検討内容
取締役（監査等委員）	永島 久直	14回／100%	
社外取締役（監査等委員）	上西 郁夫	14回／100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針の策定</li> <li>● 取締役会議案に関する協議</li> <li>● 会計監査人の評価</li> </ul>
社外取締役（監査等委員）	半田 未知* (佐々野 未知)	14回／100%	

\*半田未知氏につきましては、公認会計士登録名を氏名欄の（ ）内に明記しています。

### 3. 指名報酬委員会

当社は、任意の指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会は、社外取締役（監査等委員）2名を含む3名の指名報酬委員で構成されています。当社の取締役および執行役員の選任・解任に関する事項や、受ける報酬等の方針の策定に関する事項を審議しています。指名報酬委員会は、その活動を通じて、オークネットグループの経営の透明性の確保に資することを目的とし、1年に1回以上開催するほか、必要に応じて随時、指名報酬委員会を開催することとしています。議長は代表取締役社長CEOである藤崎慎一郎が務めており、構成員は社外取締役（監査等委員）・上西郁夫、社外取締役（監査等委員）・半田未知です。

### 2023年12月期の指名報酬委員会の活動状況

役職名	氏名	出席回数／出席率 (全6回)	具体的な検討内容
代表取締役社長CEO	藤崎 慎一郎	6回／100%	
社外取締役（監査等委員）	上西 郁夫	6回／100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役および執行役員の選任・解任に関する事項</li> <li>● 取締役および執行役員の報酬等の方針の策定</li> </ul>
社外取締役（監査等委員）	半田 未知* (佐々野 未知)	6回／100%	

\*半田未知氏につきましては、公認会計士登録名を氏名欄の（ ）内に明記しています。

### 4. コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、取締役会の諮問機関として、社外委員（弁護士）1名を含む6名以上で構成されています。当社のコンプライアンスに関する運営事項の全般にわたる協議、審議ならびに意思決定を行うものとし、原則3カ月に1回開催しています。議長は取締役専務執行役員CFO・谷口博樹が務めており、構成員は取締役会長・藤崎清孝、代表取締役社長CEO・藤崎慎一郎、取締役（監査等委員）・佐藤俊司、常務執行役員・樋口康弘、社外（弁護士）・布村浩之、法務部GM・大迫直土です。

### 5. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、持続的に企業価値を向上させ持続可能な社会に貢献することを目的として、代表取締役社長CEO・藤崎慎一郎を委員長、取締役専務執行役員CFO・谷口博樹、専務執行役員・有村祐二を委員とし、そのほか指名された当社のメンバー3名の合計6名から構成されています。同委員会は、年1回開催することとしており、必要に応じて臨時の委員会をそのつど開催しています。サステナビリティ基本方針に関する協議、サステナビリティに関する目標の策定、サステナビリティ推進体制の整備や、リスク管理小委員会と連携しながら気候変動関連リスクと機会の管理、施策の遂行、KPI設定、各施策の実施状況の監督などを行っています。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役スキル・マトリックス

当社は、収益の持続的成長のみならず、環境への配慮や社会的貢献といった取り組みにも注力するため、企業戦略の立案・実行、適切な経営管理といった基本的事項に加え、理念「本物主義」や目指す事業の方向性を踏まえ、下表に示す知識・経験・能力を特に重要と考えています。サステナビリティポリシーである「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine.」推進のため、グローバル経験・IT/DXに関する領域については、さらに注力していきます。取締役の登用においては、多角的な観点で経営に助言、監督が行えるよう、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる人財を登用することでバランスと多様性を確保し、性別、年齢、国籍、人種または民族などの区別を設けず人物本位を重視していきます。また、議論の客観性を担保するための社内・社外取締役のバランスに配慮するとともに、監査等委員会においては、独立性・中立性を高めるため独立性基準を満たす社外取締役を過半数で構成しています。

#### 取締役スキル・マトリックス

氏名	経営経験	新規事業	財務会計	法務・コンプライアンス・リスク管理	グローバル経験	IT/DX	サステナビリティ (ESG・SDGs)
藤崎 清孝	○	○			○	○	
藤崎 慎一郎	○	○			○		○
瀧川 正靖	○	○			○		
谷口 博樹	○		○	○	○		○
梅野 晴一郎				○	○		
牧 俊夫	○					○	
塚本 恵	○			○	○	○	○
佐藤 俊司	○			○			
上西 郁夫	○		○				
半田 未知	○		○	○	○		

※上記一覧表は、各氏の有するすべての知見・経験を表したものではありません。

### 社外取締役の選任理由

氏名	監査等委員	独立役員	選任理由
梅野 晴一郎		○	弁護士としての豊富な専門知識と経験を有しています。その豊富な経験と見識に基づき、主に法的観点からご意見をいただくことで、リスクを最小限に抑えながら企業価値を向上させることに寄与するものと考え、社外取締役として十分な役割を引き続き果たすことができると判断し、選定しました。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがあるとして取引所が示した基準に該当していないことから、独立役員に指定しています。
牧 俊夫		○	長年にわたり通信事業やネットワークサービスの拡大に携わるとともに企業経営者として豊富な経験を有しています。その豊富な経験と見識に基づき、当社事業における経営方針や事業戦略において中長期的な視点からご意見をいただくことで、企業価値を向上させることに寄与するものと考え、社外取締役として十分な役割を引き続き果たすことができると判断し、選定しました。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがあるとして取引所が示した基準に該当していないことから、独立役員に指定しています。
上西 郁夫	○	○	金融業や企業経営に関する豊富な経験を有しています。その豊富な経験と見識に基づき、当社事業における経営方針や資本戦略、事業戦略など幅広い分野において、専門的かつ客観的なご意見をいただくことで、企業価値を向上させることに寄与するものと考え、社外取締役として十分な役割を引き続き果たすことができると判断し、選定しました。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがあるとして取引所が示した基準に該当していないことから、独立役員に指定しています。
半田 未知	○	○	公認会計士、税理士としての豊富な専門知識と経験を有しており、またリスクマネジメント、内部監査、コンプライアンスなどのコンサルティング会社の経営者を務めています。その豊富な経験と見識に基づき、主に会計やリスクマネジメントの観点からご意見をいただくことで、企業価値を向上させることに寄与するものと考え、社外取締役として十分な役割を引き続き果たすことができると判断し、選定しました。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがあるとして取引所が示した基準に該当していないことから、独立役員に指定しています。
塚本 恵		○	長年にわたるIT分野における企業での実績に加え、海外企業でのグローバル経験や企業経営者として豊富な見識を有しています。その豊富な経験と見識に基づき、専門的かつ多角的なご意見をいただくことで、企業価値を向上させることに寄与するものと考え、社外取締役として十分な役割を引き続き果たすことができると判断し、選定しました。また、一般株主と利益相反が生じるおそれがあるとして取引所が示した基準に該当していないことから、独立役員に指定しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価のため、当社の取締役（監査等委員である取締役を含む）に対するアンケートを実施し、その結果を取締役に報告しています。また、第三者による客観的な視点を活かすため、アンケートの実施、集計結果の取りまとめ、分析は、第三者機関に委託しました。その概要は以下のとおりです。

#### 1. 評価プロセス

実施時期：2023年9月

回答者：全取締役（監査等委員である取締役を含む）11名

評価方法：アンケートによる設問ごとの5段階評価方式

- (1) 全取締役（監査等委員である取締役を含む）に対し、自己評価アンケートを実施
- (2) 回答結果を第三者機関により集計・分析
- (3) 取締役会において、評価結果および現状の課題について報告・議論

#### 2. アンケートの主要な評価項目

- (1) 取締役会の構成と運営
- (2) 経営戦略と事業戦略
- (3) 企業倫理とリスク管理
- (4) 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- (5) 株主などとの対話

	評価結果
2023年12月期全体評価	前期同様に、全項目の評価の平均評点が4点を超過しており、全般的に高い実効性が確保されていると評価
	今後の取り組み
課題① 重要な事業戦略実行後のモニタリング体制のさらなる強化	対策① 前期に引き続きさらに注力。特に、新規事業のモニタリングについては、事業の進捗状況だけでなく、人材、リスク管理、市場環境など、より多角的な側面から実行する。
課題② 中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる充実	対策② 中期経営計画「Blue Print 2025」の進捗状況について報告・議論することに加え、財務面だけでなく非財務面の指標などにも意識しながら、さらなる充実を目指す。

### 政策保有株式の考え方

当社は、次のとおり政策保有株式に関し、政策保有に関する方針と政策保有株式の議決権行使に関する基準を定めています。

#### 1. 政策保有に関する方針

当社は上場株式の政策保有を次の方針で行っています。

- (1) 単に安定株主としての政策保有はコーポレート・ガバナンスの趣旨に則り行わない。
- (2) 上場株式の保有は配当などのリターンと株価変動などのリスクを考慮し、事業の円滑な推進などのビジネス上のメリットがある場合に限定する。
- (3) 保有する上場株式については、主にビジネス上のメリットの観点から、年1回取締役会で検証を行い、必要性が薄れてきた株式は、縮減を検討する。

#### 2. 政策保有株式の議決権行使に関する基準

当社は株主価値の毀損につながる提案があるか否かを確認のうえ、賛否を検討し、議決権行使を行います。2023年12月期については、2023年5月開催の取締役会において上記の観点から検証を行い、保有する政策保有株式について、その保有による中長期的な当社グループの企業価値向上への貢献度合いを議論しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の報酬

#### 1. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、指名報酬委員会の審議を経たうえで、2024年3月26日開催の取締役会において決議しています。

##### ① 基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、固定報酬としての基本報酬および業績連動報酬により構成し、監査等委員である取締役およびそれ以外の取締役のうち社外取締役については、その職務を踏まえ、基本報酬のみを支払うこととしています。

##### ② 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、経験に応じて、当社の業績、従業員給与の水準、他社の動向などを考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。

##### ③ 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針

（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等は、「事業年度の成果としての連結営業利益の目標値に対する達成度合いを反映した短期的な貢献に対する現金報酬としての賞与」および「在任期間中の地位・役職・業績達成度等に応じたポイント付与により、ポイントに応じた退任時までの譲渡制限を付けた株式を給付する中長期的な貢献度合いに対する非金銭報酬等としての株式給付信託（BBT-RS）」で構成しています。賞与の額の決定にあたっては、各事業年度の連結営業利益目標値の達成率により、月例の固定報酬に対する支給基準値となる月数を設け、個人別の定量的・定性的な業績評価指数に応じて算出された額を算定し、株式給付の数の決定にあたっては、中期経営計画に定める指標（EBITDA、GCVなど）の達成度合い、役位に応じて定量的に数を決定し、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定し、毎年一定の時期に支給および給付することとしています。なお、種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準等を考慮しながら、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することとしており、報酬等の種類ごとの比率の標準的な目安は、基本報酬：業績連動報酬（賞与）：業績連動報酬（非金銭報酬等）＝6：2：2程度としています。

#### 2. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員を除く）の月例報酬および賞与の報酬総額は、2016年3月29日開催の第8回定時株主総会にて年額500百万円以内（うち社外取締役分年額100百万円以内としています。ただし、使用人給与は含まないものとしています）、当該株主総会決議に係る取締役（監査等委員を除く）の員数は8名（うち社外取締役2名）です。2018年3月28日開催の第10回定時株主総会において、業績連動型株式報酬として、2018年12月末日で終了する事業年

度から2020年12月末日で終了する事業年度までの3事業年度の期間を対象として575百万円以内（うち取締役分として425百万円、執行役員分として150百万円としています。なお、当社は原則として当初対象期間の経過後に開始する3事業年度の期間ごとに、本信託による当社株式の取得の原資として、上記の金額を上限として、本信託に追加拠出することとしています）、当該株主総会決議に係る取締役（監査等委員を除く）の員数は6名です。2020年3月27日開催の第12回定時株主総会において、譲渡制限付株式として年額80百万円以内（ただし、使用人分給与は含まないものとしています）、当該株主総会決議に係る取締役（監査等委員を除く）の員数は4名です。監査等委員である取締役の報酬額は、2016年3月29日開催の第8回定時株主総会決議において年額100百万円以内としており、当該株主総会決議に係る取締役（監査等委員）の員数は3名です。

#### 3. 取締役の個人別の報酬等についての内容の決定に係る委任に関する事項

各取締役の基本報酬については、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会決議に基づき代表取締役社長CEO・社長執行役員藤崎慎一郎がその具体的内容について委任を受けて決定することとしており、これらの権限を委任した理由は、当社全体を取り巻く環境や経営状況、業績を俯瞰しつつ各取締役の個人別の定量的・定性的な評価を行うには代表取締役社長が最も適しているからであります。指名報酬委員会では、各取締役の基本報酬の額、各取締役の事業年度の目標値に対する達成度合いによる賞与額ならびに非金銭報酬としての株式給付信託（BBT-RS）の業績係数を審議し、取締役会に答申をすることとしています。

#### 4. 当該事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容については、上記3.の手続きを経て決定されていることから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

#### 5. 取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額 (千円)			対象となる役員の 員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	271,167 (16,500)	171,600 (16,500)	46,100 (-)	53,467 (-)	8 (3)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	23,400 (13,800)	23,400 (13,800)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計	294,567	195,000	46,100	53,467	11

※1 業績連動報酬として取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）に対して賞与を支給しています。支給する業績連動報酬の算定の基礎として選定した業績指標は、各事業年度の連結営業利益です。業績指標として当該業績指標を選定した理由は、すべての経営成績が反映され、最終的な利益を表す指標であると認識していることからです。

※2 非金銭報酬には、取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）5名に対する業績連動型の株式報酬制度に基づき計上した株式給付引当金35,077千円、および譲渡制限付株式給付引当金18,390千円が含まれています。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社は、善良な「企業市民」としての倫理観と良心を常に堅持し、公明正大な姿勢と健全な社会感覚を持って誠意と責任ある事業活動を行うことを基本方針としています。全従業員は、この方針を踏まえ、法令を遵守することはもとより、社内規則および業務上の倫理規範を十分に認識し、社会人としての良識と責任を持って行動することとしています。

## コンプライアンス推進体制

コンプライアンス体制の確立、浸透、定着、およびそれらの一層の推進を図るため、常設の機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。本委員会は、取締役会の諮問機関として、当社のコンプライアンスに関する運営事項の全般にわたる協議、審議および意思決定を行っています。常勤の取締役1名をチーフ・コンプライアンス・オフィサーとして選任し、コンプライアンスに関する業務執行を担当させるとともに、本委員会のメンバーには外部有識者が1名以上参加しています。また、実務を推進する機関として、リスク管理小委員会、ISMS委員会を設置しています。

### コンプライアンス推進体制図



## コンプライアンス推進活動

コンプライアンス委員会は、定例委員会を3か月に1回開催し、臨時委員会は必要に応じて開催しています。通常業務については、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの指揮のもと、事務局が中心となって組織横断的なコンプライアンス活動を推進しています。加えて、年1回、コンプライアンスへの関心を高め、正しい知識を付与することを目的に、全従業員に対する教育・研修、および習得度チェックの機会を設けています。

また、法令違反やコンプライアンス上の問題行為ないしそれと疑わしい行為を発見したものが懸念なく通報できる内部通報制度を運用しています。

## 内部統制システムの整備

組織の業務の適性を確保するための体制を構築するため、内部監査室を事務局とした内部統制プロジェクトにおいて、各部門における内部統制の文書化、整備・運用評価に関する対応、抽出された不備の改善などを実施しています。内部監査室は内部統制・コンプライアンス体制の整備および運用状況を検討・評価し、必要に応じて改善を促し、内部監査の独立性と牽制機能を強化するために代表取締役の直属する組織として独立しています。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

### リスク管理体制

当社グループは次の基本方針に基づき、リスク管理を行うものとしています。

- 当業界をめぐる環境の変化が事業運営上のリスクをもたらす可能性があることを十分に認識し、その環境変化への迅速かつ的確な対応の一環として、リスク管理に取り組む。
- 効率的かつ効果的な事業運営の観点から、リスクの軽減とリスクの顕在化による損失の発生および拡大の防止に努める。
- 前号 (2) にかかわらず、収益機会の確保・拡大の観点から能動的にリスクを取る必要がある場合には、そのリスクを適切な水準の範囲内に抑えるように努める。
- 顧客に直接的な影響を及ぼすおそれのあるリスクについては、積極的にその軽減に努め、顧客の信頼の確保・維持を図る。
- 情報資産を様々な脅威から保護し、情報資産の信頼性（正当性、完全性、正確性）、可用性、機密性、有効性および効率性を維持・向上させるため、情報システム・情報資産または関連業務に係るリスクを網羅的に調査・特定し、脆弱性および脅威を分析したうえで、影響度や対応の必要性などの評価を行い、効果的なリスク管理に取り組む。

## リスクマネジメントの体制

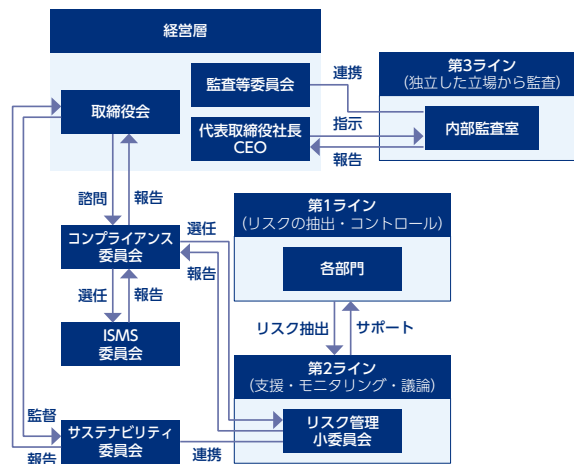
リスク管理体制の強化・充実を図り、リスクの発生の防止および最小化、ならびにリスク発生による損失の低減を図ることにより、経営の健全性と収益の安定的増大を確保し、ステークホルダーからの信頼を得るため、リスク管理対策の基本方針や、リスク発生時の対応などについて、リスク管理規程を定めています。また、当社のリスク管理に関する重要事項と方針の審議を行うリスク管理小委員会を設置しており、原則、半期に1回以上開催しています。

当社グループは、スリーラインモデルによりリスクマネジメント体制を構築しています。各部門を第1ラインとし、各部門のリスクの抽出やコントロールを行っています。抽出したリスクに関しては、「発生頻度・発生時期」および「影響度」からリスクスコアを算出します。

リスク管理小委員会を第2ラインとし、第1ラインの活動への支援やモニタリング、抽出されたリスク項目に関する議論を行っており、コンプライアンス委員会に随時報告を行っています。

内部監査室を第3ラインとし、監査等委員会と連携しつつ、独立した立場からガバナンスとリスクマネジメントの妥当性と有効性に関して定期的な監査を実施し、代表取締役社長CEOに随時報告を行っています。

リスクマネジメント体制図



## 事業継続計画(BCP)

当社では、事業継続計画(以下、BCP)を以下のように策定・運用しています。

### 1. BCP策定・運用の目的

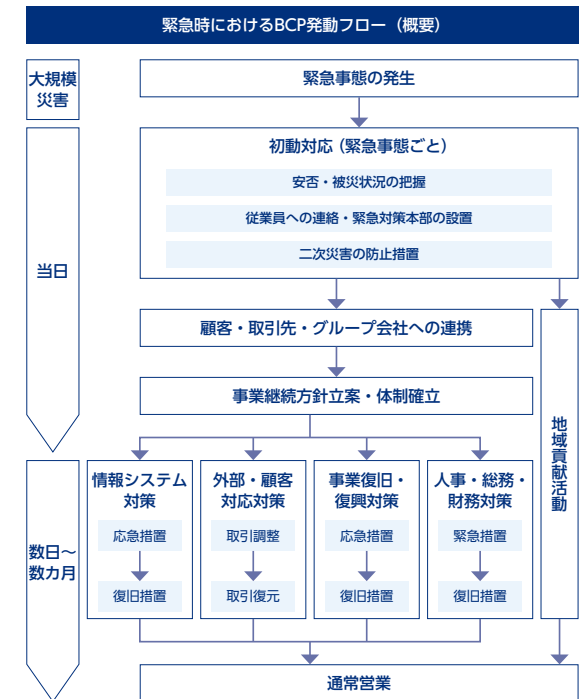
- 顧客にとって**  
流通事業者としての使命を果たすため、業務を可能な限り継続する、または迅速に復旧させる。
- 従業員にとって**  
BCPの適用範囲は、当社およびグループ会社を対象とし、従業員(その家族を含む)の安全と雇用を守ることを第一優先課題とする。当社事業とグループ会社間の連携事業・主要サービス、グループ事業を速やかに復旧することを目的として相互に連携・支援する。
- 地域にとって**  
被災者の方々に救援物資を提供し、かつ義援金を寄付し、被災地域社会の生活と経済の復旧・復興に貢献する。

### 2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点

- 企業同士の助け合い**  
被災した会員店、提携先企業およびその他の取引先企業に道義的な援助を積極的に行う。
- 商取引上のモラル**  
緊急時であっても顧客(会員店、提携先企業およびその他の取引先企業など)への支払いは滞らせない。また、被災した会員店への月額会費、遅延損害金、ペナルティ免除などの救済措置を行うとともに、見舞金を贈呈する。被災地区に対して、義援金の寄付や救援物資の提供を行う。
- 地域への貢献**  
被災者の救助や調達した救援物資を積極的に提供する。

### 3. 事業復旧の優先順位

- 売上・利益規模(事業セグメントに基づく)
- 復旧の容易性
- 被害状況などを総合的に勘案して、緊急対策本部が状況に応じて決定する。



## 8カ年の財務・非財務サマリー

	単位	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
<b>経営成績</b>									
売上高	(百万円)	19,983	19,409	19,492	19,672	24,078	36,710	40,455	43,303
セグメント別売上高									
自動車事業	(百万円)	10,859	11,429	11,814 <sup>*2</sup>	12,174	11,689	12,104	11,452	12,501
デジタルプロダクツ事業	(百万円)	5,483	4,125	4,040	3,863	5,877	6,832	6,899	6,732
コンシューマープロダクツ事業	(百万円)	—	—	—	—	3,940 <sup>*3</sup>	14,506	18,323	20,368
その他情報流通事業 <sup>*1</sup>	(百万円)	2,555	2,606	2,668	2,719	—	—	—	—
その他	(百万円)	1,931	1,951	1,817	1,645	3,199	3,791	4,261	4,137
営業利益	(百万円)	4,041	3,245	3,219	2,525	3,705	5,846	6,601	6,663
セグメント別営業利益									
自動車事業	(百万円)	3,183	3,412	3,620 <sup>*2</sup>	3,754	3,581	3,717	3,689	4,020
デジタルプロダクツ事業	(百万円)	3,023	2,036	1,931	915	2,391	3,810	4,552	4,155
コンシューマープロダクツ事業	(百万円)	—	—	—	—	535 <sup>*3</sup>	1,289	1,678	1,792
その他情報流通事業 <sup>*1</sup>	(百万円)	625	781	631	677	—	—	—	—
その他	(百万円)	△19	△170	△269	△328	△300	△252	△492	△221
売上高営業利益率	(%)	20.2%	16.7%	16.5%	12.8%	15.4%	15.9%	16.3%	15.4%
経常利益	(百万円)	4,115	3,321	3,308	2,630	3,643	6,113	6,699	6,755
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,183	1,767	1,707	1,404	1,896	3,625	4,346	4,368
<b>財務状況</b>									
総資産	(百万円)	25,446	27,644	27,257	29,324	33,280	36,822	37,348	37,664
純資産	(百万円)	12,139	16,759	17,413	18,333	19,637	22,701	22,911	22,310
自己資本	(百万円)	12,006	16,587	17,205	18,063	19,324	22,319	22,514	22,161
自己資本比率	(%)	47.2%	60.0%	63.1%	61.6%	58.1%	60.6%	60.3%	58.8%
総資産経常利益率	(%)	17.1%	12.5%	12.1%	9.3%	11.6%	17.4%	18.1%	18.0%
有利子負債	(百万円)	1,400	0	0	0	0	0	0	0
D/Eレシオ	(倍)	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>キャッシュ・フロー</b>									
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,771	2,087	2,848	1,426	4,119	4,249	4,523	5,116
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,475	△791	△1,239	△2,600	549	388	185	△428
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,546	1,174	△947	△757	△2,873	△825	△4,426	△5,102
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	4,295	1,296	1,608	△1,174	4,668	4,638	4,708	4,688
<b>1株当たりの指標</b>									
1株当たり当期純利益	(円)	90.77	66.97	62.19	50.94	68.56	130.56	159.48	175.79
1株当たり純資産	(円)	498.83	604.33	625.31	653.97	697.22	802.38	862.24	936.82
1株当たり配当額	(円)	—	26	26	26	21	40	48	53
<b>その他経営指標</b>									
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	20.0%	12.4%	10.1%	8.0%	10.1%	17.4%	19.4%	19.6%
EBITDA	(百万円)	5,441	4,702	4,309	3,186	4,514	6,745	7,480	7,449
配当性向	(%)	—	38.8%	41.8%	51.0%	30.6%	30.6%	30.1%	30.1%
連結従業員数	(名)	578	590	677	664	821	858	860	878
GCV(総循環型流通価値)	(億円)	—	—	—	—	4,288	4,879	5,417	6,186

(注) 2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

\*1 その他情報流通事業は2019年12月期までのセグメントとなります。

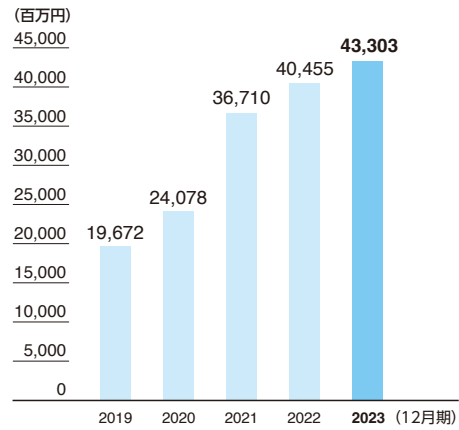
\*2 2018年12月期より検査事業を自動車事業とモーターサイクル事業に按分しています。

\*3 2020年12月期より「その他情報流通事業」セグメントを廃止し、ブランド品オークション事業を「コンシューマープロダクツ事業」セグメントに集約しています。

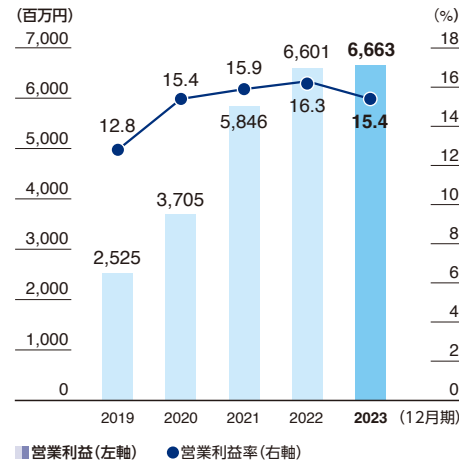
なお、2024年1月より、「コンシューマープロダクツ事業」を「ファッションリセラー事業」に改称しました。

# 財務・非財務ハイライト

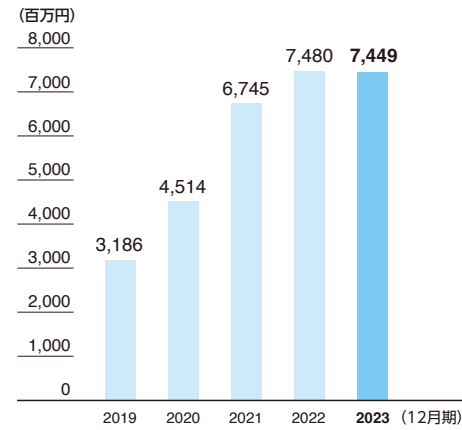
## 売上高



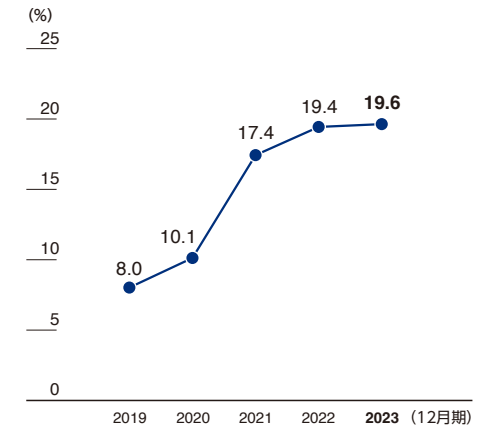
## 営業利益／営業利益率



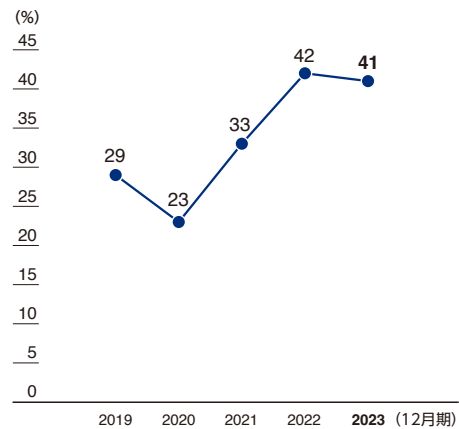
## EBITDA



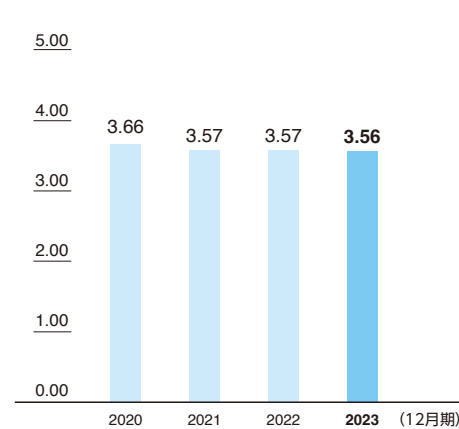
## ROE



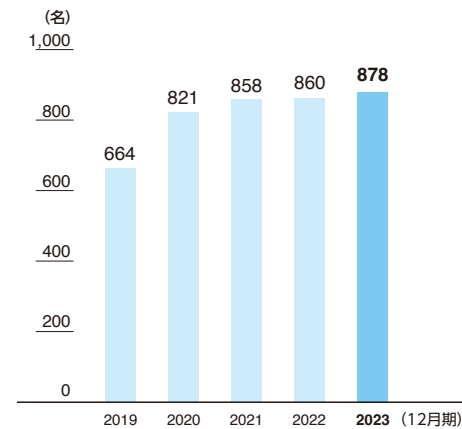
## 研修受講率



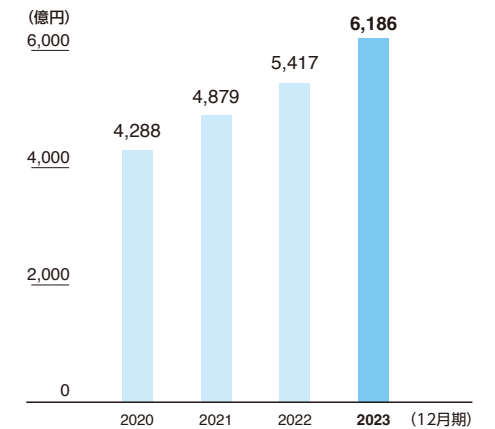
## 従業員満足度



## 従業員数



## GCV



※ (株) オークネットと主要連結子会社5社

※当社独自で実施しているパルスサーベイ (一部グループ会社を除く) の設問「将来に向けて前向きに業務に取り組んでいる」に対する回答結果 (5段階評価)  
 ※ (株) オークネットと主要連結子会社5社

# 株主・投資家情報 (2023年12月31日現在)

## 大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
フレックスコーポレーション (株)	11,237,800株	47.00%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,784,500株	7.46%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,438,900株	6.02%
みずほ信託銀行 (株) 退職給付信託 オリエントコーポレーション口 再信託受託者 (株) 日本カストディ銀行	1,296,000株	5.42%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,031,637株	4.31%
(株) ナマイ・アセットマネジメント	900,000株	3.76%
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	763,200株	3.19%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	620,100株	2.59%
(株) Blue Peak	538,600株	2.25%
オークネットグループ従業員持株会	271,934株	1.14%

(注)  
 1. 当社は、自己株式851,016株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
 2. 当社は株式給付信託 (BBT) を導入しており、(株) 日本カストディ銀行 (信託E口) が256,300株を所有していますが、上記自己株式には含めていません。  
 3. フレックスコーポレーション (株) および (株) ナマイ・アセットマネジメントならびに (株) Blue Peakは、創業家の資産管理会社です。  
 4. みずほ信託銀行 (株) 退職給付信託オリエントコーポレーション口再信託受託者 (株) 日本カストディ銀行の所有株式1,296,000株は、(株) オリエントコーポレーションがみずほ信託銀行 (株) に委託した退職給付信託の信託財産であり、その議決権行使の指図権は、(株) オリエントコーポレーションが留保しています。

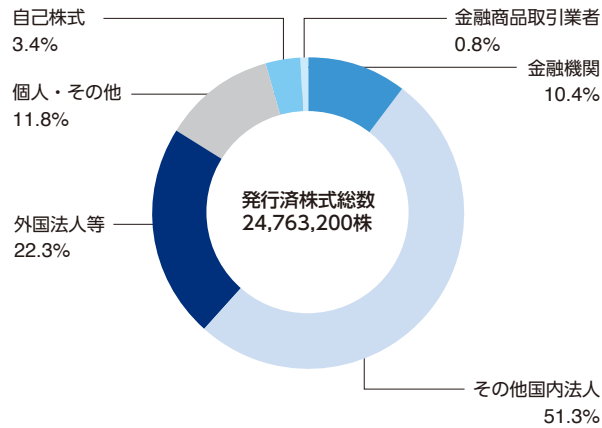
## TSR(株主総利回り)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
株主総利回り	139.9%	146.0%	180.3%	201.3%	205.9%
比較指標：配当込みTOPIX	118.1%	126.8%	143.0%	139.5%	178.9%

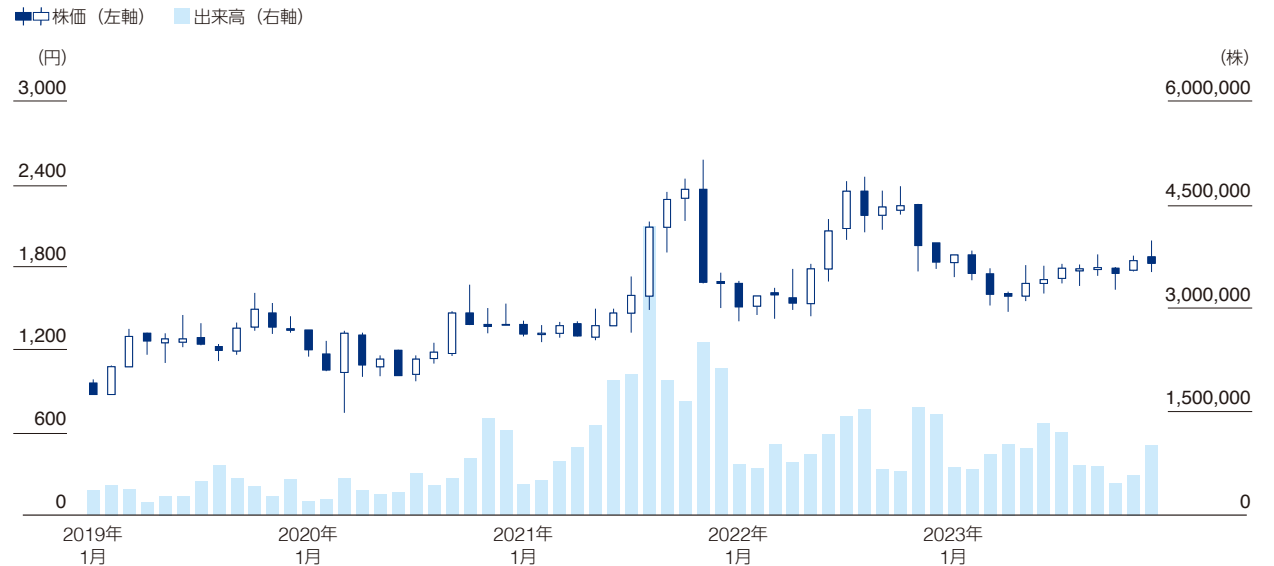
## 総還元性向

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
総還元性向	51.4%	30.8%	30.8%	101.9%	90.9%

## 所有者別株式分布状況



## 株価・出来高の推移



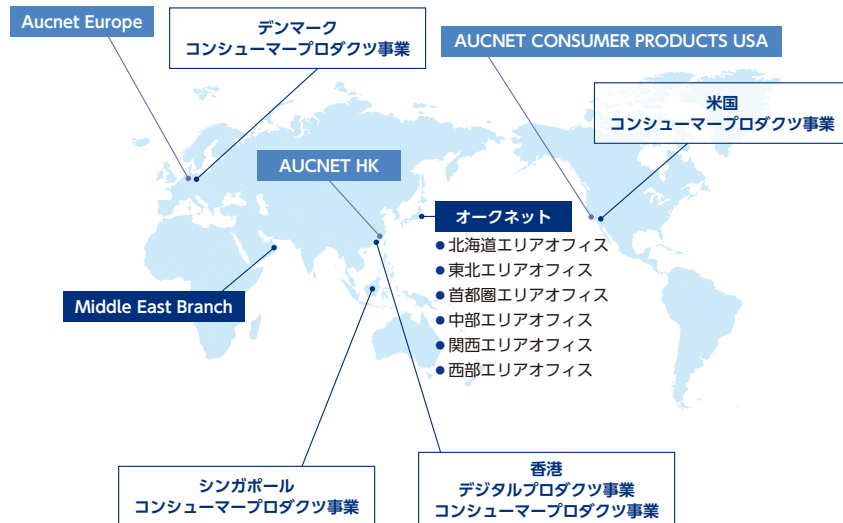


# 会社情報 (2023年12月31日現在)

## 会社概要

商号	株式会社オークネット (英文社名：AUCNET INC.)
創業	1985年6月29日
設立	1984年3月9日 2008年3月7日 ※2012年1月1日、親会社と合併
代表者	代表取締役社長CEO 藤崎 慎一郎
本社所在地	〒107-8349 東京都港区北青山二丁目5番8号 青山OMスクエア TEL：03-6440-2500
決算日	12月31日
連結従業員数	878名
資本金	1,807百万円
株式上市市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：3964)

## 営業拠点\*



## グループ会社\*

事業名	会社名	事業内容
デジタルプロダクツ事業	AUCNET DIGITAL PRODUCTS USA, LLC.	米国デジタルプロダクツ事業の戦略的拠点 (休眠中)
	株式会社プランコ・ジャパン (持分法適用関連会社)	データ消去ソフトの販売および関連サービス
コンシューマープロダクツ事業	株式会社オークネット・コンシューマープロダクツ	ブランド品のオークションおよび消費者向けを含む流通に付随するサービス
	AUCNET CONSUMER PRODUCTS USA, LLC	米国コンシューマープロダクツ事業の戦略的拠点
	Aucnet Europe ApS	欧州地域コンシューマープロダクツ事業の戦略的拠点
オートモビル事業	株式会社AIS	車両の検査および車両検査技能に関する研修
	株式会社アイオーク	事業者間取引の市場である現車オークション会場などに出品される中古車の落札代行サービス
モーターサイクル事業	株式会社オーク・フィナンシャル・パートナーズ (AFP)	保証サービス関連商品の提供
	株式会社オークネット・モーターサイクル	中古バイクオークションおよび消費者向けを含む流通に付随するサービス
アグリ事業	株式会社オークネット・アグリビジネス	花きオークションおよび流通に付随するサービス
	株式会社東京砧花き園芸市場	鉢物に特化した東京中央卸売市場の運営
	株式会社グランブーケ大多喜	ICTを活用した胡蝶蘭の大規模栽培施設の運営
サーキュラーコマース事業	株式会社オークネット メディカル	医療機器オークションおよび流通に付随するサービス
	株式会社メネルジア	医療従事者・医療系学会を対象とした医療動画および学会会員の管理サービス
その他	JBTV株式会社	業務受託事業およびコンサルティング事業
	株式会社オークネット・アイビーエス	WEBテクノロジー・クラウドソリューションの提供
	AUCNET HK LIMITED	中国および東南アジアの戦略的拠点
	Aucnet USA, LLC.	米国の戦略的拠点
	株式会社カーセー (休眠中)	CtoBの車売却支援サービス

\* 2024年1月より、コンシューマープロダクツ事業をファッションリセール事業に改称しました。

