

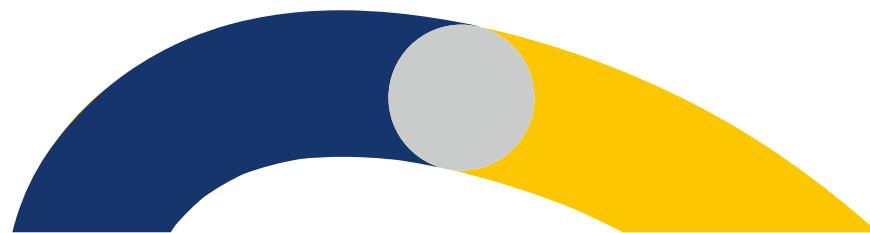


# Integrated Report 2022

**統合報告書 2022**

 **AUCNET GROUP**

株式会社オークネット 2022年12月期



# 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。

自分で苦勞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——  
楽して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眞孝は、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、今もなお私たちのビジネスの根幹にあります。

## 行動方針

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、創業者の藤崎眞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。

### 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。

### 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。

### 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。

## なぜオークネットは存在するのか

1台の車から始まった、人から人への橋渡し。

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。モノであふれる世の中でも、一度きりの使用で捨ててしまうのではなく、必要な人へと届けていく——それが私たちの使命です。



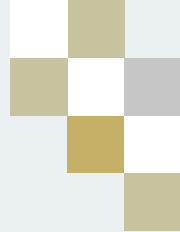


## オークネットは何を成し遂げるのか

モノを捨てない。必要な人に届けていく。

現代社会は、必要なモノがすぐに手に入る便利な時代。その一方で、資源の枯渇や気候変動など環境への負荷が増加しています。オークネットは、世界をつなぐプラットフォームで、合理的かつ環境にやさしい循環型流通を促進し、価値あるモノを地球規模で循環させ、サステナブルな社会を実現します。

# what



## オークネットはどのように 実現していくのか

二次流通の枠を超えた循環型流通プラットフォームへ。

1台の車の売買から始まった当社の事業は今や、中古デジタル機器、ブランド品の流通など多岐にわたります。さらに、メーカーなどの一次流通事業者に対して二次流通への参入を支援するなど、新たな事業にも挑戦。様々な枠を超え、世界中のあらゆるパートナーとともに、業界の常識にとらわれない価値を共創していきます。



# How

# 目次・編集方針

## Section 1 イントロダクション

理念	01
行動方針	02
ミッション実現ストーリー	03
At a Glance	07

## Section 2 価値創造ストーリー

CEOメッセージ	08
価値創造のあゆみ	12
現在に受け継がれるDNA体現エピソード	14
価値創造プロセス	15
Circulation Engine.	16
コアコンピタンス	17
ビジネスモデル	19
価値を生み出し続ける資本循環	20
ステークホルダーとの共創価値	22

## Section 3 戦略解説

中期経営計画 Blue Print 2025	23
CFOメッセージ	27
事業概況	30
事業別戦略	31
オートモビル事業	31
デジタルプロダクツ事業	33
コンシューマープロダクツ事業	35
その他	37
アグリ事業	37
モーターサイクル事業	38
サーキュラーコマース事業 (医療関連事業)	39
事業特集	
オークネットが目指す循環型流通の構築	40

## Section 4 サステナビリティ戦略

サステナビリティ推進	41
環境	42
社会	46
社外取締役 座談会	50
取締役メッセージ	53
コーポレート・ガバナンス	55
コンプライアンス	60
リスクマネジメント	61

## Section 5 コーポレートデータ

7カ年の財務・非財務サマリー	62
財務・非財務ハイライト	63
株主・投資家情報	64
会社情報	65

## 各種情報体系



### 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、2022年12月期より統合報告書を制作・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

株式会社オークネット  
および国内外の連結子会社  
(2022年12月31日現在)

### 報告対象期間

2022年1月1日～2022年12月31日  
(一部、対象期間外の情報も含まれます)

### 参考にしたガイドライン

- ・ IFRS財団 (旧 VRF) 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

### 発行

2023年7月

### お問い合わせ先

株式会社オークネット 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 (2022年12月期)

 売上高

**40,455** 百万円



営業利益

**6,601** 百万円

営業利益率

**16.3%**



EBITDA

**7,480** 百万円



ROE

**19.4%**



会員数

**37,370** 社



GCV\*

**5,417** 億円

\*GCV (Gross Circulation Value: 総循環型流通価値)：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。詳しくはP.44参照。

## オートモビル事業

売上高

**11,452** 百万円

セグメント利益

**3,689** 百万円

## デジタルプロダクツ事業

売上高

**6,899** 百万円

セグメント利益

**4,552** 百万円

## コンシューマー プロダクツ事業

売上高

**18,323** 百万円

セグメント利益

**1,678** 百万円

## その他

売上高

**4,261** 百万円

セグメント利益

**△492** 百万円

# CEO MESSAGE

代表取締役社長CEO

藤崎 慎一郎

## オークネットが作り上げてきた 市場の価値、事業の価値

### オークネットの原点

オークネットは1985年の創業以来、常識にとらわれない新たな視点で、二次流通の変革に挑戦し続けてきました。

当社の祖業である中古車流通の事業では、中古車TVオークションシステムを時代に先んじて開発し、新しいビジネスモデルとして定着させました。それまでの中古車流通を支えるプラットフォームは「現車オークション」でした。中古車販売店が車両の仕入れ、在庫車の入れ替え、換金・処分をする場として、現車オークション会場は全国各地にありましたが、広大な土地を必要とすることから会場は郊外に設けられることが多く、オークションに参加するための車両運搬費用や購買担当者の時間的負担は非常に大きなものがありました。この負担を少しでも軽減することはできないか、そう考えた当社の創業者・藤崎眞孝は、WEBが一般に普及していなかったインターネット黎明期に、電話回線とレーザーディスクを活用した、当時としては画期的なシステムを開発。会社や自宅にいないながらボタン操作一つで売買を可能にした「中古車TVオークション」は、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。



## CEO メッセージ

同時に、全国に車両検査員を配置することで出品車両を一台一台徹底的に検査し、車両の状態を適正に評価したうえで流通させる仕組みを構築。さらに、中古車流通に付随する業務のトータルサポートにより、売り手と買い手の双方が安心して取引できるよう、中古車流通に“信頼”という付加価値を提供しました。

これら一連の取り組みから、常に物事の本質を突き詰め、業界の発展のために行動する企業文化がこれまでの当社の成長を支えてきたことをご理解いただけるのではないかと思います。

創業者である藤崎真孝が遺した『正見録（しょうけんろく）』には「本物主義」という言葉が示されており、この言葉を当社の理念として掲げています。「本物主義」は当社の原点であり、社会の価値観が大きく変化する時代にあっても、お客様が本当に必要とすることは何かを追求するために、私たちが常によりどころとする考え方なのです。

## 「Circulation Engine.」として 循環型流通をデザイン

### 事業の大きな転換点

当社はその後も、中古車流通事業にとどまらず、中古バイク、花き、中古デジタル機器、ブランド品、中古医療機器など多種多様な事業領域へとビジネスを拡張し、グローバルな事業展開を通じて順調に成長を続けてきました。しかしながら、サステナビリティに対する潮流の変化や、コロナ禍による社会の激変、人々の価値観の変化を目の当たりにして、期

せずして、自らの存在意義を深く見つめ直す機会を得ることとなりました。

そのような環境下で実施した役員合宿は、まさに、当社の存在意義について深く議論をする場となりました。祖業の中古車流通の進化や事業領域の拡張を通じて、私たちは様々な業界の二次流通市場で売り手と買い手を結びつける最適なオンラインシステム、運営ノウハウ、会員制ネットワークを構築しており、これは他社が容易に真似できるものではありません。様々な議論を重ねる中、当社だけが持つ価値を既存の二次流通領域のみで展開するのは宝の持ち腐れではないか、当社には世界が求める循環型社会の実現に貢献できる大いなる可能性があるのではないかと、という考えに至りました。私自身も複数の事業を経験してきましたが、一次流通事業者をも引き込んだ循環型流通の構想や、あらゆるパートナーとの共創は、こうした考え方の深化を踏まえたものであり、役員間での当社の存在意義に関する議論が当社事業の考え方に大きな影響を与えた“転換点”であったように思います。そして、実際に従来の二次流通領域の枠組みを超え、「一次流通×二次流通」という新たな事業領域に足を踏み入れてみると、これまで中古車流通事業で培ったノウハウの多くを活かせる部分があることや、様々な事業間のシナジーが生まれる可能性があることを実感しました。

また、地球規模の課題であるSDGsの達成に向けた取り組みが注目を集める中で、循環型社会の実現に向けた課題解決の議論も深まるようになりました。中古車流通自体がサーキュラーエコノミー（循環型経済）に貢献するものであり、SDGs達成に貢献する事業に私たちは創業時から取り組んでいたとも言えます。このような時代の潮流も踏まえて、社会に対する当社の提供価値を見つめ直す取り組みを行い、2021年に、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.（サーキュレーション エンジン）」を打ち出しました。さらに、この方針に基づく持続可能なアクションを着実に進めていくうえでの経営指標として、新たに「Gross Circulation Value（グロス サーキュレーション バリュー：総循環型流通価値）」（以下、GCV）という数値指標も掲げました。

## 「Circulation Engine.」になるためのアクション

サステナビリティポリシーで掲げる「Circulation Engine.」という言葉には、当社がこれまで取り組んできた「循環型流通」をさらに拡大し、業界や国・地域を超えて地球規模でモノが循環する社会を動かすエンジンになるという、当社の進むべき未来に向けた強い意志が込められています。この実現に向けて、①「世界中で平等な取引を」、②「モノがもつ価値を最大限に」、③「いつまでも美しい地球を」、④「あらゆるパートナーとともに」という、SDGsにも通じる4つのアクションに取り組んでいます。

当社が「Circulation Engine.」としての機能を発揮するためには、多くのお客様にオークネットのプラットフォームを活用していただきながら、ともに価値をつくり上げていくことが重要です。今後は、事業をより魅力的なものにすべく、あらゆるパートナーと事業を共創しながら、循環型社会を世界規模で広げていきたいと考えています。

## 中長期的な企業価値向上に向けて

### 中期経営計画の策定

2022年5月、当社は2022年12月期を初年度とした中期経営計画「Blue Print 2025」を策定しました。本計画では、「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」となることを目指し、「Circulation Engine.」として地球規模で循環型マーケットをデザインし、次のステージに向けた経営基盤の拡充を図って



いきます。具体的には、EBITDA、ROE、配当性向に加え、前述したGCVの目標値を設定しました。事業活動を通じて達成する経済的なインパクトの増大と、環境に対する負のインパクトの抑制を同時に実現させていくことを目指し、2025年のGCVの目標値として1兆円を掲げています。

### 中期経営計画の達成に向けて

設定した重要経営指標はいずれも当社にとって難易度の高い指標ですが、目標を達成するために必要なことをバックキャストして、現時点で足りていない経営資源はM&Aなどにより獲得していくことも含め、今なすべきことをあらゆる視点から検討・実践しています。具体的な中期経営計画の内容については中期経営計画「Blue Print 2025」(P.23～26参照)にてご説明しますが、これらの取り組みを進めるには、人財に対する投資・育成が極めて重要です。特に、新たな事業を切り拓いていく戦略型人財やデジタル人財の確保・育成が急務で

あると認識しており、採用活動や社内研修を充実させ、人的資本への投資を加速させる方針です。また、当社で働く多様な人財が自らに期待されている役割を自覚し、一人ひとりが自分の力を最大限に活かせるよう、チームとして協働して目標達成に貢献する仕組みを構築することで、人的資本の最大化を目指すことが経営上、最も重要な責務と考えています。

同時に、ガバナンスの面では、社外取締役十分に監督・助言機能を発揮してもらえるよう注力しています。2023年3月には、新たに社外取締役を1名追加し、全11名の取締役のうち5名を社外取締役としました。取締役の多様性が増していく中、豊富な経験と多角的な視点からの意見により、取締役会での議論の質が一層高まったと感じています。社外取締役については引き続き、取締役会でしっかりとモニタリング機能を発揮できるよう、定期的な研修や様々な現場視察、実効性評価アンケートなどを行うことで当社に対する理解を深めてもらうとともに、より実効性のあるガバナンス体制とすべく努めていきます。



## ステークホルダーの皆様に向けて

### さらに期待いただける存在へ

私は、2020年3月に当社の代表取締役社長COOに、2023年3月に同CEOに就任しました。この間、サステナビリティに対する意識、コロナ禍における人々の価値観や行動の変容など、社会全体は大きく変化しましたが、リユース品のイメージ向上やリモート・オンライン取引のハードルが下がったことで、当社の事業にとってはポジティブな影響が大きかったように思います。これらの変化は今後も継続し、当社の事業をさらに拡大させる可能性がある一方で、当社が社会から求められる役割・責任も同様に拡大してきていると認識しています。こうした役割・責任と事業の拡大機会を結びつけ、あらゆるパートナーと共創しながら、当社の持続的な成長を実現してまいります。

私は、企業というものは、社会に対して価値をもたらすために存在するものだと考えています。当社に照らして考えれば、オークネットの事業活動の価値を多くの方々が感じ、期待と信頼を寄せていただくことができれば、おのずと企業価値は高まっていくと考えています。当社に対する資本市場からの評価の現状を見る限り、直近の業績の成長や、今後の成長の可能性が伝わりきっておらず、市場へのアピールを充実させる必要があります。当社が展開する事業の本質的な価値、循環型社会の実現に向けた貢献を多くのステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、尽力していく所存です。

当社の活躍と今後の発展に、どうぞご期待ください。



# 価値創造のあゆみ

イノベーションが枯れた時がその会社の寿命。  
常識にとらわれない発想こそがオークネットを成長させてきました。

## はじめりはクルマ雑誌の広告。

オークネットが設立される19年前、創業者の藤崎眞孝は新聞に車売却の三行広告を出しました。愛車は思っていた以上の好条件で売れました。ところが、契約がまとまった後も購入希望や問い合わせがひっきりなしにあり、「中古車市場はこんなに大きなものなのか」と驚きました。この経験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設立のきっかけになりました。



車売却の三行広告

売却した「日野コンテッサ900」

社会の動向	1980年代 民間衛星 打ち上げ	1990年代 インターネット、オフィス コンピューターの普及	2005年 個人情報 保護法施行	2008年 iPhone日本初上陸・ スマートフォン普及	2015年 国連で SDGs採択	2020年 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	1985年 電話回線とレーザー ディスクを活用した オークション開始	1989年 衛星通信(JC-SAT) を活用した オークション開始	1993年 藤崎清孝 社長就任	2000年 東京証券取引所 市場第一部 に上場	2008年 MBOにより 戦略的非上場化	2017年 東京証券取引所 市場第一部 に再上場	2020年 藤崎慎一郎 社長就任
-----------	-----------------------	---	--	-----------------------	----------------------------------	----------------------------	-----------------------------------	------------------------



## 価値創造のあゆみ

1996年

社内の検査部門を(株)AISとして独立

**中古車検査の精度を高め、評価基準のデファクトスタンダード化を促進**



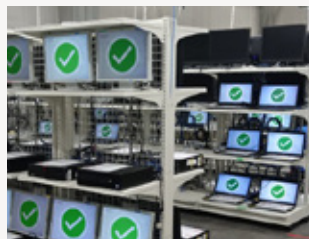
現物を見ずにオークションに参加できることは効率的ですが、業界のスタンダードは「自分の目で見て確かめる」ということでした。そのため、ディーラーに納得して仕入れてもらいたいという想いから中古車の評価基準を開発。「自分で見て買うよりも、オークネットの検査結果を見て買ったほうが安心できる」と好評をいただいた検査業務を1996年に(株)オークネット・インスペクション・サービス(現(株)AIS)として独立事業化。そのノウハウは大手メーカーから検査業務を受託するまでになり、業界の新たなスタンダードになりました。現在、(株)AISの出資構成は、当社をはじめ、(株)トヨタユーズック、(株)ホンダユーズック、(株)日産ユーズドカーセンターおよびマツダ中販(株)となっています。メーカー系中古車事業会社との中古車検査の評価基準の統一により、「AIS」ブランドの信頼性向上に努めています。

2005年

中古PCオークション開始

**残存データ消去のセキュリティに対応**

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は中古車と異なり、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を専門とするBlanco Oy Ltd. (現Blanco 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ていきました。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。



PCデータ消去システム



1985年

**革新的なオークションシステムの誕生  
現物を見ずにボタン操作一つで  
オークションが成立**

中古車販売会社の担当から、「全国のオークション会場に出かけて車を仕入れていると一日拘束されてしまう。効率も悪くコストもかかる」と言われました。当時、売り場を満たすために全国のオークション会場に出かけ、車を仕入れることがスタンダードでした。会場に行かずに車を買えるオークションは、ディーラーに喜ばれる——これこそが当社の理念「本物主義」につながると考えた藤崎真孝・清孝兄弟は、当時のマイコンブームに目をつけ、コンピューターと結びつけて課題を解決できないかと考え、画期的なシステムを考案。業界からの反発はあったものの、会場に行かずにボタン操作一つでオークションに参加できる革新的なシステムが誕生しました。



1997年

**花きオークション開始  
花き業界特有の非効率を解消し、  
新たな流通形態を実現**

かつての花き業界は、中央卸売市場などの巨大な現物市場に出品が集中し、仲卸業者や生花販売店が仕入れのたびに市場まで出向くのが当たり前の時代でした。また、中央市場と地方の小さな市場では商品の種類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。1997年に当社が花き業界に参入し、当社主催のオンラインオークションを開始。このオークションでは品揃えや価格面での地域格差がなくなったうえ、店頭での仕入れも可能となったため、特に販売店にとっては大きなメリットとなりました。既存業界の流通に風穴を開けたことで一部の事業者から反発はありましたが、生産者や販売店などのステークホルダーにとって、本当に価値のあるサービスは何かを常に考え、実行してきたからこそ実現できたことでした。



2008年

**ブランドオークション開始  
業界の慣習にとらわれない、  
誰もが平等に安心して売買ができるオークションへ**

当時、ブランド品のセリ市場は数十名ほどしか入らない会議室のような会場で行うのが通常で、取引金額に応じた序列や、力関係が絡むこともあり、決して平等とは言えない状況で開催されていました。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、誰でも参加可能なオンラインのブランド品オークションを2008年に開始。従来の市場では1~3か月に1回だったオークション回数を週に1回の頻度で行うなど様々な取り組みを実施しました。こうした、オークション参加への機会や売買手段の創出は、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。





## 現在に受け継がれるDNA体現エピソード

「本物主義」の理念に基づき、  
数々のイノベーションを創造してきたオークネット。  
そのDNAは、脈々と受け継がれ、  
現場から多くのイノベーション創造に  
つながっています。

## お客様の潜在ニーズに 応えるサービスへ

ブランドオークション事業においてカスタマーサクセスの推進役を担当しています。お客様より様々なお声をいただきますが、「表面化しない声」にも意識を広げており、お客様が望んでいることはサービス内の利用の仕方、例えば検索キーワードに表れてくると考えています。それを汲み取り「これはお客様の事業を真に支援していると言えるか」をキーワードに議論する際は、チームがお客様のほうを向いて仕事をしていると感じられる時間でもあります。お客様から真に選ばれ愛されるサービスになるよう、日々の変化を楽しんで仕事をしていきたいです。



コンシューマープロダクツ事業部門  
CP事業推進部  
**田口 裕貴**

2013年入社時より、AM部門や新規事業開発に携わる。2021年より現在のCP事業推進部に配属  
2022年 下期KAIZENグランプリ受賞  
2022年 最優秀社員賞受賞



コンシューマープロダクツ事業部門  
CP事業推進部  
**玉橋 美幸**

2020年入社時より、CP事業推進部配属  
2021年 新人賞受賞  
2022年 年間KAIZENグランプリ受賞

## データに基づいた 会員様への情報提供

数あるオークションの中から、オークネットを選んでいただけるようにイベントの企画や新サービスの検討を行っています。その中で、当社の資産である膨大な商品データが会員様向けにうまく活用できていないと私は感じていました。手つかずになっていた商品データを整備し、これまでの経験で得た自分の知識をもとに分析することにより、会員様に精度の高い相場情報をリアルタイムに提供できるようになりました。このデータをさらに活用し、オークション以外にも会員様の売買の幅を広げることができないかと新たなサービスの創出に取り組んでいます。



コーポレート部門  
経営管理部  
**松岡 宏樹**

2021年入社時より、経営管理部配属  
2022年 新人賞受賞

## 経験や年次にかかわらず 新風を吹き込む存在へ

IRやガバナンス関連の業務を主に担当していますが、SDGsプロジェクトや、新規ビジネスコンテスト「CENTAN」など、全社横断的な取り組みにも積極的に参加しています。自分が手を挙げればいろいろなことに挑戦できる組織風土に加え、若手でも意見を言いやすい雰囲気社内にあるため、どんな時でも自分で考えるようになり成長を実感しています。日々勉強して時代の流れを感じ取り、他者から刺激を受け、常に自分で考えて意見を発信し、周囲に刺激を与えながらイノベーションを創出する存在になりたいと思っています。

# 価値創造プロセス

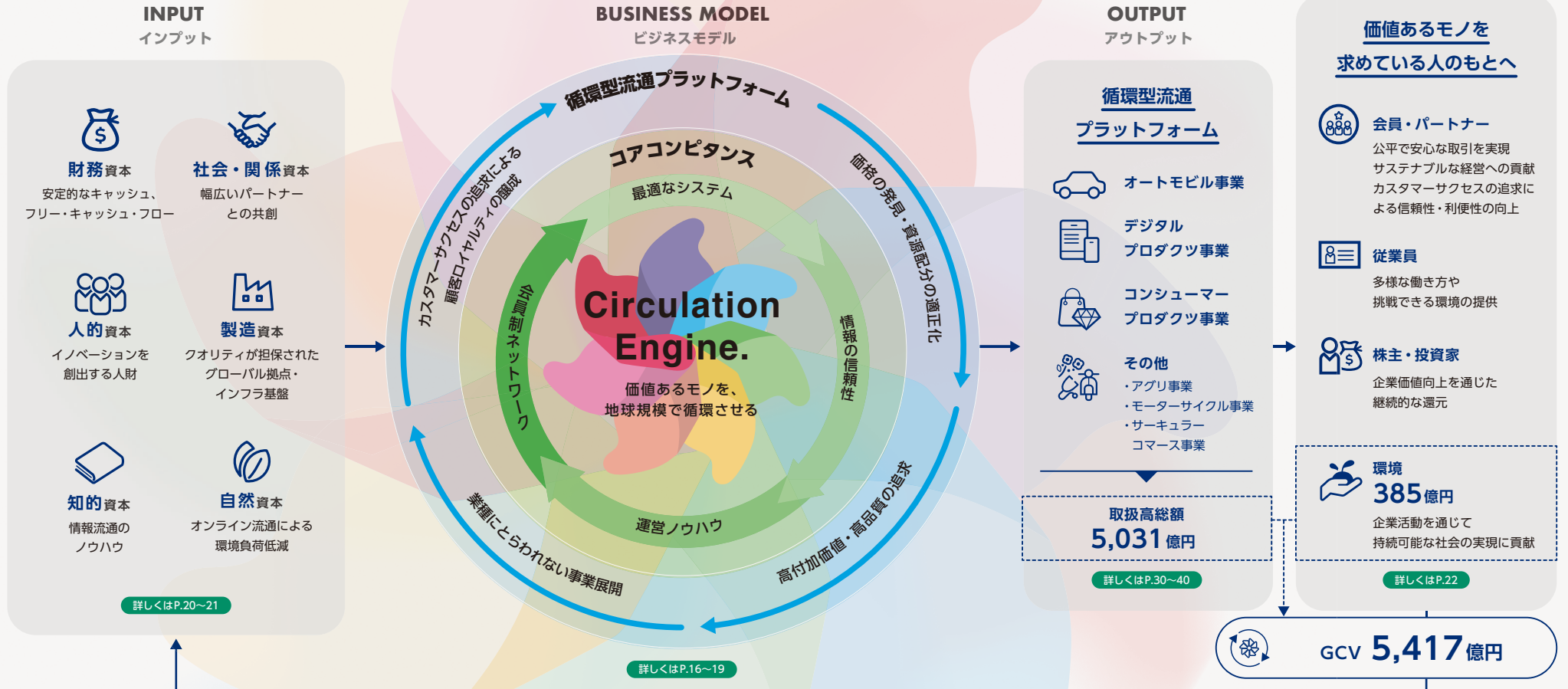
## 理念

**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。

### 事業環境

循環型流通・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

### OUTCOME アウトカム



### Sustainability Actions

「世界中で平等な取引を」「モノがもつ価値を最大限に」「いつまでも美しい地球を」

「あらゆるパートナーとともに」  
詳しくはP.41

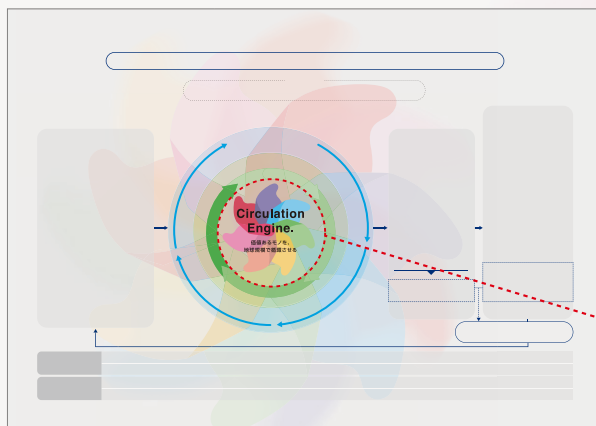
E/環境  
詳しくはP.42~45

S/社会  
詳しくはP.46~49

G/ガバナンス  
詳しくはP.55~59

### 基盤

# Circulation Engine.



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

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。オークネットが適正・公平・効率的なマーケットをデザインすることで、すべての人が信頼できる取引を実現すべく、サステナビリティポリシーを策定しました。本ポリシーのもと、捨てるにも新しくつくるにも環境負荷がかかる中、オークネットは価値あるモノを捨てず、最大限に活用する社会を目指します。1つの「モノ」が人から人へ、業界や国・地域を超え、世界中のパートナーとともに循環させることで、サステナビリティの輪を広げます。今後は、一次流通事業者とも協働し、多種多様なマーケットをデザインするとともに、環境貢献と収益貢献を両立させ、当社の社会的・経済的価値の向上に努めていきます。

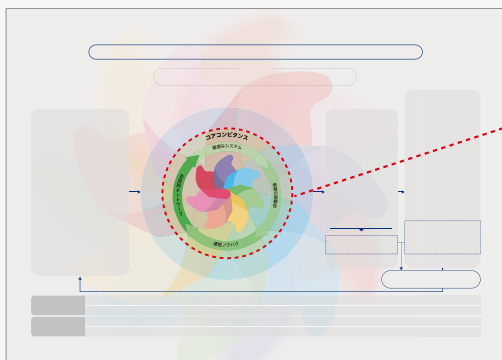


Circulation Engine.のモチーフとして、オークネットでは風車を用いています。カラフルな風車には、多様な色とりどりの事業により、世界中にサステナビリティの風を吹かすという想いを込めています。





# コアコンピタンス



創業者の藤崎眞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。

\*1 オートモビル事業、モーターサイクル事業の共有在庫、コンシューマープロダクツ事業のオーク・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

<b>POINT 1</b> <b>最適なシステム</b>	<b>POINT 2</b> <b>情報の信頼性</b>	<b>POINT 3</b> <b>運営ノウハウ</b>	<b>POINT 4</b> <b>会員制ネットワーク</b>
<b>時代を先駆けるシステム</b> オークション成約数 <b>496万件*1 / 年</b>	<b>厳しい検査基準</b> 中古車両検査台数 <b>108万台 / 年</b>	<b>安心のトータルサポート</b> 取扱高総額 <b>5,031億円 / 年</b>	<b>グローバルで多様な会員網</b> 世界60カ国・地域 <b>37,370社の会員基盤</b>

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応したオークション手法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

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。2022年12月期においては、検査台数が100万台を超えました。



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。

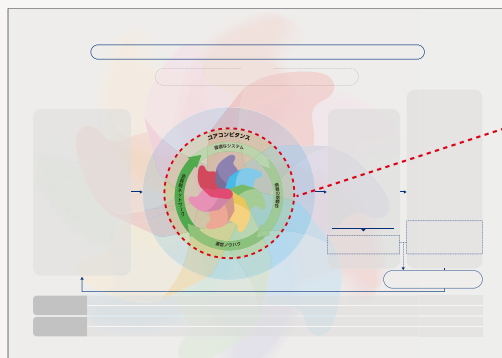


当社では、各商品の特性や会員様の属性に合わせて、オークションへの出品や落札業務だけでなく、輸送手配、代金決済、ロジスティクスの整備など、流通に付随する様々なサービスを提供しています。物流拠点・検査センターでは、徹底した数値管理のもと、商品ごとに検査、検品、グレーディング、撮影、梱包などに関するオペレーション業務を実施し、効率的なオークション運営を実現しています。また、会員様からのお問い合わせ窓口を一本化することで迅速に対応する体制が整備されており、カスタマーサクセスの実現に貢献しています。



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60カ国・地域、37,000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はリスクの分散にもつながります。

## コアコンピタンス

POINT 1  
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システムの開始を予定しています。今後もこのような技術を柔軟かつ迅速にサービス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。

POINT 2  
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デファクトスタンダードとなるような検査体制の構築を目指していきます。

POINT 3  
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います。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。

POINT 4  
会員制  
ネットワーク

今後の循環型流通の拡大を見据え、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、循環型流通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ぶことで、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

## お客様の声

## 🛒 コンシューマープロダクツ事業

スマホで仕入れをしていますが、ほかの会場よりも操作方法などが使いやすい。画面も見やすいです。アプリになって通知機能とか使えるとより使いやすいですね。

## 📄 デジタルプロダクツ事業

操作が簡単で難しいのが良いです。

## 🚗 オートモビル事業

オフィスにいながら、全国のオークションに参加できるのは本当に助かります。検索しやすく、検索スピードが速いのも気に入っています。

## 📄 デジタルプロダクツ事業

ほかのオークションより程度の良い商品が多いと思います。また、グレーディングがすばらしく商品のクオリティが良いです。

## 🛒 コンシューマープロダクツ事業

オークネットは他会場と比べていい意味で評価が厳しいので信頼できます。

## 🛒 コンシューマープロダクツ事業

「修理後のご出品」という提案は、他社からはありませんでした。オークネットの担当に相談したところ、「商品のケースがズレているので、高く売れるには、修理後では」とのアドバイスがありました。その結果、高く売ることができてよかったです。

## 🚗 オートモビル事業

オークネットの保証サービスでは全国の提携工場がサービス対応してくれる点が、お客様、私たち双方にとって大きなメリット。転居された遠方のお客様もケアしてもらえるので安心してお勧めできます。

## 🚗 オートモビル事業

共有在庫\*1は販売がメインじゃない会員にも見てもらえるのがいいですね。いろいろなニーズを持ったお客様がいるから幅広いジャンルの車を販売できます。

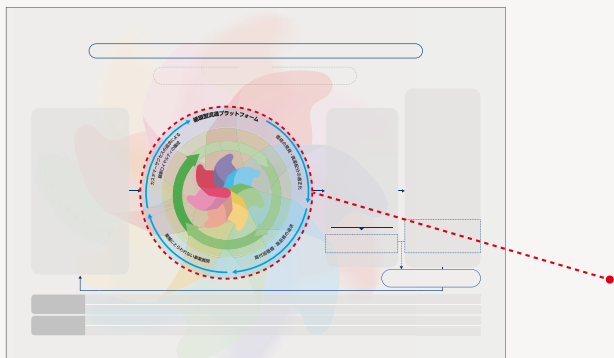
## 🛒 コンシューマープロダクツ事業

LINE配信\*2のおかげで想定よりかなり高く売れました。

\*1 当社の会員制ネットワークを活用し、会員が所有する中古車店頭在庫の情報を会員間で共有し取引する市場

\*2 「LINE」で友だち登録をしている方に対し、注目商品の案内など、オークションに関する情報を定期的に配信するサービス

# ビジネスモデル



当社は、Circulation Engine.を核に、「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4つのコアコンピタンスを有しており、それらを組み合わせることで商品やステークホルダーの状況に応じた最適な循環型流通プラットフォームを構築しています。現在は、オートモビル事業、デジタルプロダクツ事業、コンシューマープロダクツ事業、その他（アグリ事業、モーターサイクル事業、サーキュラーコマース事業）の6分野においてビジネスを展開しています。これらのビジネスから得た利益を新たなマーケットデザインのための投資に充てることで、持続可能な価値創造プロセスを構築しています。近年では、二次流通だけでなく、一次流通×二次流通の領域にもビジネスを展開しています。これまであまり接点のなかった一次流通事業者とも新たにパートナーシップを結び、サステナビリティへの取り組みを後押しすることで、環境貢献ニーズの充足やマーケティング、ブランディングの支援なども含め、事業領域の拡大に注力していきます。また、これらの取り組みについては、国内での流通または国内から海外への流通がメインとなっていますが、将来的には、海外から国内、海外から海外への流通販路を構築・拡大することで、持続的成長を着実に実現していきます。

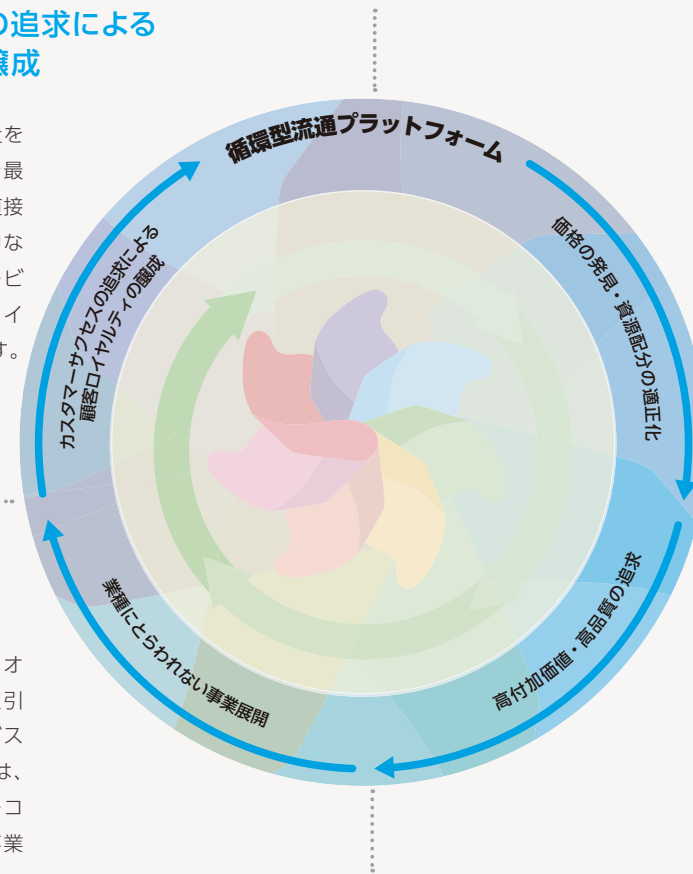
## 循環型流通プラットフォームの構成要素

### カスタマーサクセスの追求による顧客ロイヤルティの醸成

世界60カ国・地域、37,000社を超える会員制ネットワークを最大限に活用するため、顧客の直接的な期待だけでなく、潜在的なニーズまで掘り起こしてサービスに反映させることで、顧客ロイヤルティの向上に努めています。

### 価格の発見・資源配分の適正化

当社が第三者として適切に商品情報・品質を開示することで、売り手・買い手間の情報格差を解消し、適正価格で提供することができると同時に、最も高い価値を見出した人に商品が配分されるため、限りある資源を効率的かつフェアに分配する最適なシステムを構築しています。



### 業種にとらわれない事業展開

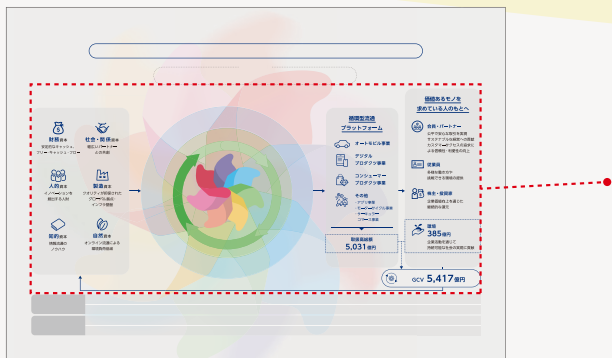
創業38年の循環型流通のパイオニアとして、オークション取引だけでなく、その周辺サービスも含め蓄積してきたノウハウは、他業種への新規参入時にローコストかつハイスピードでの事業展開を可能にしています。

### 高付加価値・高品質の追求

現物を見ない取引を実現するために最も重要な情報の信頼性を確保するため、検査・検品・評価・データ消去・相場情報の提供などはもちろんのこと、決済や物流などの周辺サービスも充実させることで、常に高付加価値・高品質を追求する体制を構築しています。



# 価値を生み出し続ける資本循環



循環型流通の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Global to Global流通の実現に向けて、安定的かつ潤沢な「財務資本」のもと、「人的資本」「社会・関係資本」「自然資本」を戦略的に強化していきます。

2022年に策定した中期経営計画「Blue Print 2025」で掲げた重要経営指標達成のため、特に「人的資本」への投資に注力し、競争力確保のためのベースアップをはじめ、人財の拡充や教育・研修プログラムの充実、人事制度改革などの施策を進めることで、持続的成長企業としての基盤を拡充していきます。

\*1 (株) オークネットと主要連結子会社6社

\*2 オートモビル事業、モーターサイクル事業の共有在庫、コンシューマープログラム事業のブランドモールを除く

## 特徴

## さらなる価値向上に向けた取り組み



財務資本

潤沢な営業  
キャッシュ・フロー

45億円

自己資本比率

60.3%

ROE

19.4%

会員制ビジネスによる安定的な収益に加え、出品数・落札数に伴う手数料収入により、潤沢な営業活動によるキャッシュ・フローを実現しています。コスト面では、現物会場を持たず本社に事業を集約しているため、コストを抑えられており、高水準の営業利益率を維持しています。オークションという事業の特性上、運転資金として必要な資金は一部ありますが、豊富な財務資本は、新規事業の創出やM&Aなど、さらなる成長分野への投資の土台となっています。財務体制については健全性の高い自己資本比率を維持しており、資本効率を示すROEも高水準を実現しています。

さらなる財務資本の強化に向け、会員制ネットワークの拡大やオークションの活性化による収益性の向上を目指しています。また、新たな収益基盤を確立すべく、2019年にはMIRAI-LABO (株)に出資、2020年、2021年には3社をM&Aにてグループに加え、2022年には新規事業として二次流通支援サービス「Selloop」を開始しました。今後も財務資本を有効に活用し、新規事業や研究開発への投資、M&Aを積極的に推進していきます。



人的資本

従業員

860名

研修プログラム  
参加率

41.6%\*1

創業以来、当社の理念である「本物主義」を基軸に、多様な業界に挑戦し続けています。これは、創業者である藤崎真孝が遺した『正見録』に記されていた「イノベーションが枯れた時がその会社の寿命」という言葉が社内に根づいているためです。全従業員参加型のKAIZEN活動など様々な制度があるため、若手従業員にも多くのチャンスがあります。このような環境が従業員一人ひとりの成長や活躍を後押しし、チームとして協働することでさらなる挑戦を生み出しています。

従業員一人ひとりがチャレンジできるように100%会社が費用を負担する自己啓発支援プログラムや階層別の集合研修など、様々なジャンルやテーマの教育支援を実施しています。また、従業員の自主的な参加による新規ビジネスコンテスト「CENTAN」という取り組みでは、イノベーションの種となるアイデアを発掘しています。個人だけでなく、チームとしてチャレンジできる環境もあり、例えば、モーターサイクル事業のEVリース事業を推進するチームは、オークネットアワードにおいて、ベストオブチーム賞を受賞しました。引き続き「本物主義」を体現するサービスを生み出すべく、イノベーション人財の育成に取り組んでいきます。



知的資本

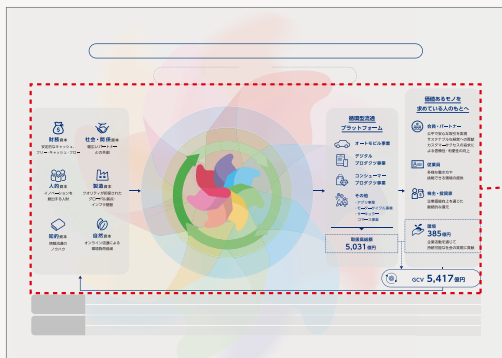
年間オークション  
成約数

496万件\*2

オークネットは二次流通のパイオニアとして、主にB2Bの領域において様々な商品を流通させてきました。30年以上にも及ぶ二次流通の知見やオークションデータを活用した事業展開を今後も行っていきます。また、当社は情報の信頼性を高めるため、中古車や中古バイクの車両検査であるAIS検査の確立や商品の検査、検品、適切なグレーディングなどにも力を入れてきました。近年は、海外への流通量も増加しているため、「Checked in Japan」（日本で検査された）を強みに公平で安心な取引を行っています。

商品の検査および検品において、検査員によるばらつきをなくすために、検査員の研修体制を強化しています。また、業務を属人化させず、誰もが同じクオリティの仕事ができるように「継承録」を作成するほか、事業部の垣根を越えて情報を共有する戦略室合宿など、ノウハウを全社で共有する取り組みを行っています。また、当社が持つノウハウをさらに活用するため、最新の画像認証システムを導入した検査や二次流通を支援する取り組みも行っています。

# 価値を生み出し続ける資本循環



## 特徴

## さらなる価値向上に向けた取り組み

### 社会・関係 資本

取引国数  
**60** 国・地域以上  
会員数  
**37,370** 社

当社の顧客は、主にオークションの参加会員様と事業の共創パートナーに分類されます。現在、オークション会員様は世界60国・地域、37,000社以上に上り、会員様の声を聴きながら、さらなるサービスクオリティの向上に向けて邁進しています。パートナーは、メーカーなどの一次流通事業者や産学連携機関など多岐にわたり、B2Bおよび“Used in Japan”（日本市場で通用する、使用された）の流通分野において長年培った経験から派生した、新たなサービスの創造に向けて伴走しています。

経済学的な機械学習手法の分野において豊富な経験とノウハウを有しており、オークション制度の設計に関しても世界的な研究成果を上げている東京大学エコノミックコンサルティング（株）（UTEcon）とともに、デジタルプロダクツ事業における新オークションシステムの開発を行っています。ほかにも（株）千趣会（「ベルメゾン」）とは衣料品を中心とした不要品宅配買取サービス「kimawari fashion」を開始し、回収したアイテムを再流通させるサーキュラーエコノミーの取り組みを行っています。

### 製造 資本

物流拠点・  
検査センター  
**7** カ所  
エリアオフィス  
**7** カ所  
VUC  
(中古車物流拠点)  
**6** カ所

当社では、グローバル展開を加速させる拠点や物流基盤を構築しており、クオリティを担保するための基準が明確化されています。中古車・中古バイクなど大型商品の場合はモノを動かさずに検査員が移動しますが、中古デジタル機器・ブランド品・花きなどの小型商品の場合は検査センターに集約するなど商品ごとに適した検査・検品システムを整備しています。また、VUCは、出品車両の価値を上げオークションへ簡単に出品できる「仕上げの場」となっています。車両評価点を安価な費用で向上させることができ、顧客満足度向上につながっています。

今後も事業拡大や生産性の向上のため、さらなる設備投資を実施し、物流拠点および検査センターの拡大に注力していきます。小型商品は、オペレーション効率向上のため、検査センターに集約し、徹底した数値管理のもとオペレーション業務の効率を向上させることで、面積当たりの利益率向上を図ります。VUCでは、出品補助として、出品車両のセールスポイントの提案や追加写真の撮影も行い、出品車両の価値向上に努めています。

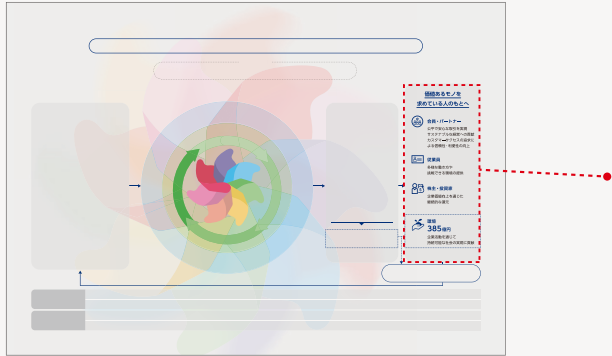
### 自然 資本

GHG排出量  
**10,512**  
t-CO<sub>2</sub>e

オンラインオークションの仕組みを活用し、時代に即した最適なシステムによる循環型流通プラットフォームを提供しているため、事業活動による直接的なGHG排出は最小限に抑えています。リユース業界の様々な分野に進出し、市場全体の環境負荷低減にも大きく貢献しており、あらゆるパートナーとともに、価値あるモノを必要な人のもとへ循環させることで、モノの持つ価値の最大化に努めています。

一次流通と二次流通の垣根を越えた循環型流通プラットフォームを確立するために、一次流通事業者に対する二次流通の仕組みの立ち上げ・運営を支援することで、様々な業界のサステナビリティへの取り組みや、ブランディングを支援する取り組みを推進しています。リユースだけでなく、リサイクル、リデュースもからめながら、環境貢献と収益貢献を両立させることで循環型社会の実現を目指していきます。また、サステナビリティ活動強化のため、TCFD提言への賛同、サステナビリティ委員会の設置、第三者機関による保証取得、GHG排出削減量可視化などを推進しています。

# 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、循環型流通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60カ国・地域、37,000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。

\* (株) オークネットと主要連結子会社6社

	オークネットとステークホルダーの関係性	ステークホルダーの期待・関心	ステークホルダーとの共創価値
<p>会員・パートナー</p>	<p>オークション会員様は、当社の循環型流通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。</p> <p>総会員数増加率 <b>+4.0%</b></p>	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値な循環型流通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>リユース品業界に貢献</li> </ul>
<p>従業員*</p>	<p>従業員満足度 「前向きに業務に取り組んでいる」と回答 <b>3.5</b> 5段階評価</p> <p>離職率 <b>4.0%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が活き活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>	<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> </ul>
<p>株主・投資家</p>	<p>総還元性向 <b>101.9%</b></p> <p>EPS <b>159.48円</b> (前期比22.2%増)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上への取り組み</li> <li>適正な株価</li> <li>公平・公正・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>	<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> </ul>
<p>地域社会・環境</p>	<p>GCVのうち環境貢献金額 <b>385億円</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型流通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> </ul>

# 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なりました。

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。

## 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種で、  
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

## Sustainability Actions

詳しくは P.41

### 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



# 中期経営計画 Blue Print 2025

## 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

2021年の国内のリユース市場規模は、前年比で11.7%増の約2.7兆円となり、12年連続の成長となりました。

これまで、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。

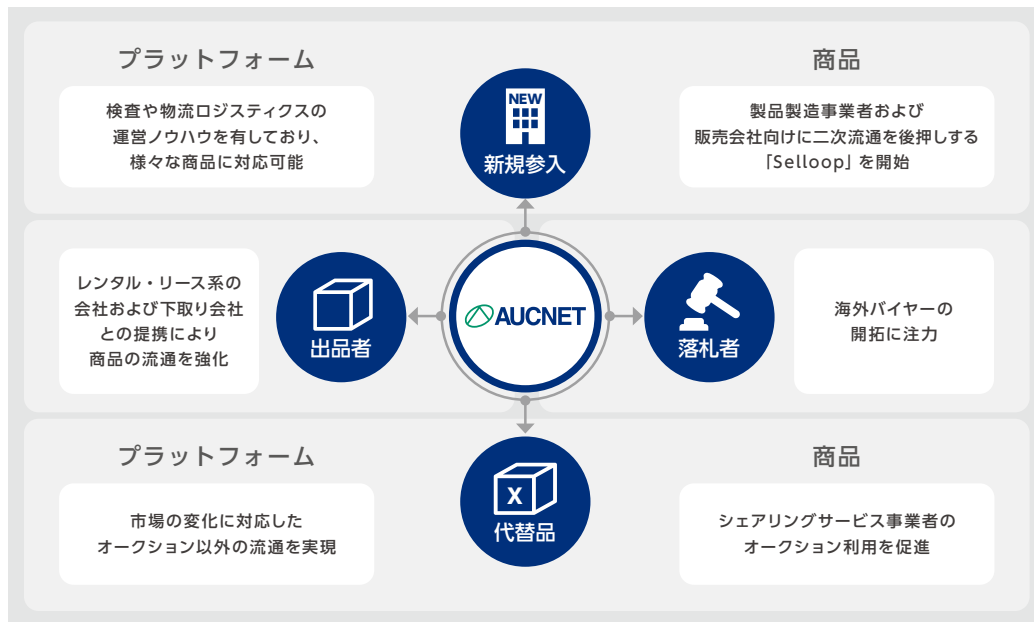
また、ESG投資の推進や社会課題解決への認識の高まりからSDGsが重要視されていることに加え、新型コロナウイルス感染症の影響も

あり、オンライン取引への注目が高まっています。

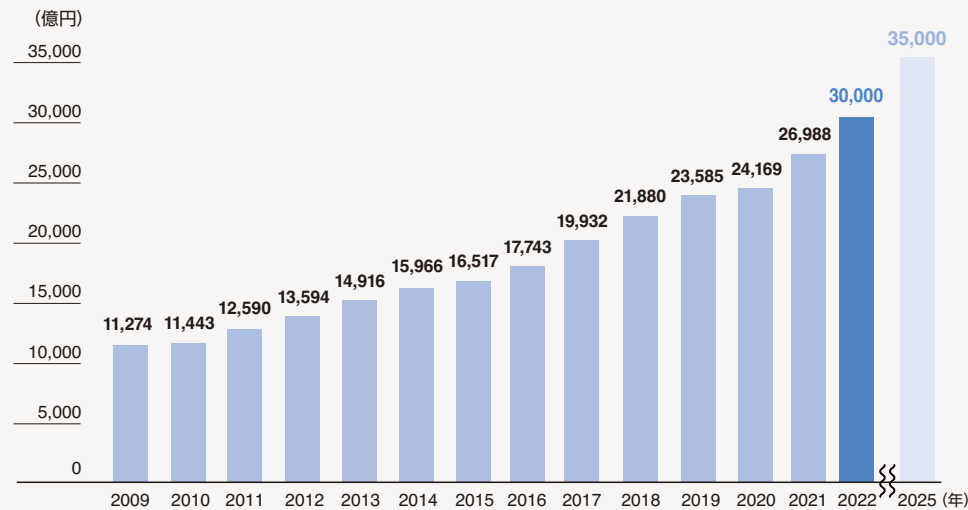
このような状況も追い風となり、リユース品のオンラインオークションを展開している当社のビジネスは、需要の拡大に伴って成長してきました。

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」のもとへ届ける循環型流通によって社会に貢献し、サステナビリティの輪を地球全体へと広げていきます。

## リユース市場におけるオークネットの優位性



## リユース市場規模の推移と予測



※出所：リサイクル通信推計 ((株)リフォーム産業新聞社)





# 中期経営計画 Blue Print 2025

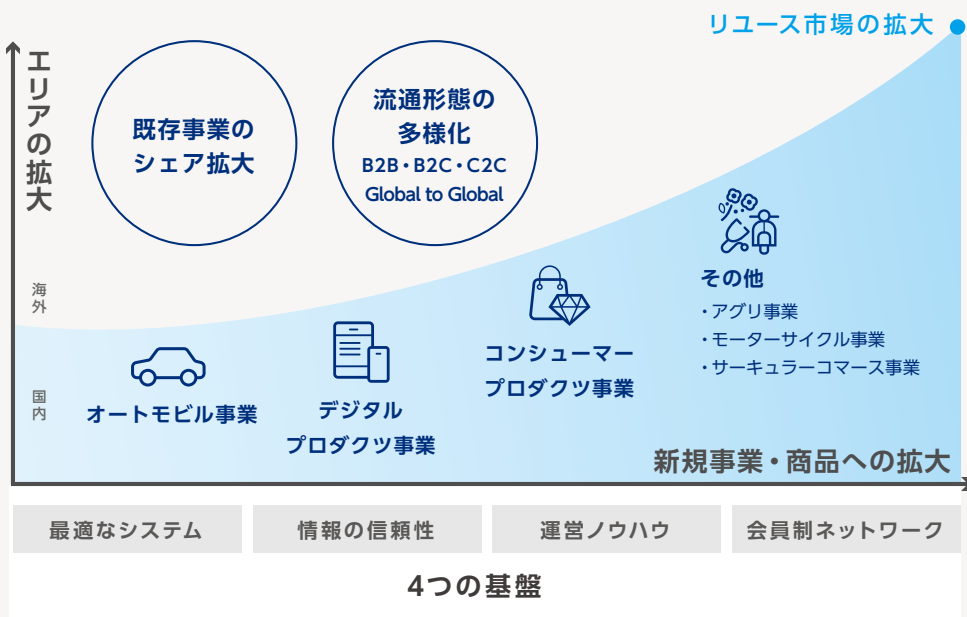
## 戦略方針

既存事業のシェア拡大、新規事業・商品の開拓を行うとともに、さらなる会員制ネットワークの拡大を目指し、B2B・B2C・C2C に加えGlobal to Globalなど流通形態の多様化を推進することで、さらなる循環型流通の拡大を目指すことを戦略方針としています。

当社はこれまで、中古車から始まり、中古バイク・花き・中古デジタル機器・ブランド品・中古医療機器などの事業を展開してきました。その中で培った「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

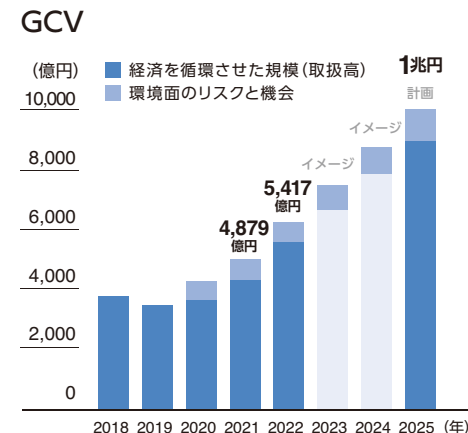
ク」の4つを基盤とし、あらゆる価値あるモノを必要な人のもとへお届けすべく、情報の力で多種多様な事業領域の循環型マーケットを創造し、リユース市場における当社の優位性をさらに高めていきます。

また、今後、SDGsへの関心の高まりやオンライン取引の増加などから、リユース市場の拡大が予想される中で、循環型流通のパイオニアとして市場を牽引していく存在でありたいと考えています。



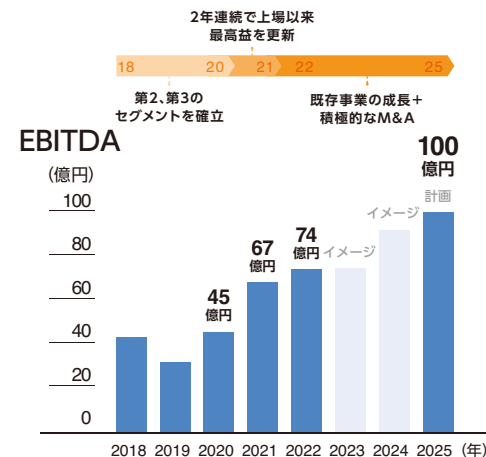
## GCV1兆円企業に向けて

2021年6月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. (サーキュレーションエンジン)」を制定しました。そして、事業活動により経済と環境に与えた影響を金額的に示した当社独自の指標であるGCVを2025年までに1兆円にすることを目標としました。世界中でサステナビリティへの関心が高まる中、企業は事業を通じて社会的な責任を果たしながら、社会と自社双方の持続的な発展に向けて取り組むことが求められています。オークネットでは経済の規模拡大だけでなく、社会に欠かせない環境への貢献と両立することこそが長期的な成長や企業価値の向上につながると考えています。



## EBITDA100億円企業に向けて

中期経営計画の重要経営指標として、EBITDA100億円という目標を掲げました。2018年～2020年には、デジタルプロダクツ事業・コンシューマープロダクツ事業のセグメントを確立し、2020～2022年にはオンラインオークションの需要が高まり、3年連続で上場以来、最高益を更新しました。今後は既存事業の成長に加え、新規事業の開拓および積極的なM&Aを実施し、EBITDA100億円を目指して、新たな価値を生み出していきます。



# 中期経営計画 Blue Print 2025

## 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、コンシューマープロダクツ事業という第2、第3のセグメント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、循環型流通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。

#### 既存戦略 1 デジタル プロダクツ

「世界で最も信頼され支持されるサーキュラーチェーンサービスプロバイダーとなる」ことを目標としています。デジタルマーケティングによってグローバルなバイヤー網をさらに拡大し、サポート体制を強化した結果、2022年12月期末時点の会員数は前期比で35.2%増加し、1,337会員となりました。また、経済学的知見を取り入れた新たなオークションシステムを開発しており、2023年下期に導入を予定しています。多様な取引先企業へ革新的なプラットフォームと新たな付加価値サービスを提供し、安定的な調達の最大化を目指します。

海外プラットフォームの拡大により、Global to Globalな流通の実現を目標としています。2022年12月期末時点で、欧州や米国の拠点設立は完了しており、会員様へのサポートや新規顧客の開拓などの準備を進めています。今後、さらにセールスオフィス機能を強化することで、さらなる会員数の増加やオークション市場の活性化を目指しています。

#### 既存戦略 2 コンシューマー プロダクツ

会員様とともに成長する、循環型流通プラットフォームの再創造を目標としています。当社の強みである「オンライン流通」のメリットを最大限に活かし、サステナブルな中古車流通を実現するため、パートナー戦略による新たなエコシステムの構築や、カスタマーサクセスによる新たな会員制ネットワークの構築を進めています。

#### 既存戦略 3 オートモビル

## 循環型流通の拡大

既存事業の成長のみならず、取扱商品の拡大や新サービスの拡充、M&Aの推進など、より一層の循環型流通の拡大のため、新たな領域にもチャレンジしていきます。

2030年には、世界四輪車市場における電動化比率が5割程度\*になることが予測されていますが、EVの二次流通において、最も重要とされているのは、バッテリー評価といわれています。EVバッテリー評価技術の調査・獲得により、EVの流通本格化に向けたバッテリー評価基準の確立・標準化に向けた取り組みを推進しています。

\*出所：電動四輪車の世界市場に関する調査（株）矢野経済研究所

#### 新規戦略 1 EVバッテリー 評価

#### 新規戦略 2 EVバッテリー リユース・リサイクル

EVの使用済みバッテリーの再製品化（リユース）・リサイクルに向けた取り組みとして、2019年に出資・業務提携先となったMIRAI-LABO(株)との共同プロジェクトを実施しています。EVバッテリー価値最大化のためのリユース・リサイクルスキームの確立を図り、二次・三次流通を実現することで、自動車産業の持続的発展のみならず、環境問題により一層寄与することを目指します。

新たな循環型流通拡大への取り組みとして、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]を推進しています。一度顧客に商品を売り尽くすと、顧客とのつながりが途絶えてしまうという一次流通事業者（製品製造・販売事業者など）にとっての課題を解決するため、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、新たな顧客接点の獲得およびサステナブルな取り組みとなるほか、当社では新たな商品を取り扱うことが可能となります。

#### 新規戦略 3 Selloop

#### M&A 戦略

中期経営計画「Blue Print 2025」の中で、成長投資の一つとしてM&Aなどに関する投資について決めました。2022年12月期の結果としては、過去最高の案件検討数だったものの、M&A実施には至りませんでした。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ていきます。

取締役専務執行役員 CFO

谷口 博樹

# CFO MESSAGE

循環型流通の構築と  
環境負荷に配慮した指標のもと、  
戦略投資と財務健全性を両立させます

## CFOとしての役割

オークネットのCFOに就任してから1年が経過しました。現在はコーポレート部門全体を管掌しており、財務だけでなく非財務も含め、経営管理から人事関連までCFOとしては管轄範囲が幅広く、企業価値向上に向けて様々な業務に関わっており、充実感があります。私がオークネットに入社したのは2014年で、それ以前は証券会社、アパレル会社で経験を積み、アパレル会社では海外での子会社立ち上げなどにも携わりました。人事や事業・経営管理の現場、企業経営において積み上げてきた知見は、私自身の大きな支えになっています。

CFOとしての私の役割は、未来を見据えた積極的な戦略投資と財務健全性のバランスをとりながら、当社グループの持続的な成長を実現することにあると考えています。

## これまでの取り組みと収益構造について

当社は、祖業である中古車オークションから始まり、中古バイク、花き、中古デジタル機器、ブランド品、中古医療機器など、様々な業種に事業を展開してきましたが、2008年のMBO\*による非上場化の際には、主力事業はオートモビル事業のみであり、当社といえば「中古車オークション」という印象が強かったと思います。そこから現在に至るまでに、デジタルプロダクツ事業、コンシューマープロダクツ事業が第2、第3の柱として順調に成長し、事業の多角化に成功したことで、大きな外部要因の変化があってもそれぞれの事業で補完し合いながら、安定した業績拡大を実現することができたと考えています。

事業ポートフォリオ全体で見ると、足元では、営業利益ベースでデジタルプロダクツ事業がオートモビル事業を上回る形となっており、オークネットグループ全体の収益構造が大きく変わりつつあることをご理解いただけたと思います。ただし、オートモビル事業が生み出す安定的なキャッシュ・フローは重要であり、今後も全社の事業ポートフォリオを支える重要な役割を担い続けていくものと捉えています。

\*MBO (Management Buyout) : 企業買収の手法の一つ。経営陣が既存株主から自社の株式を買い取って経営権を取得すること。



# CFO メッセージ

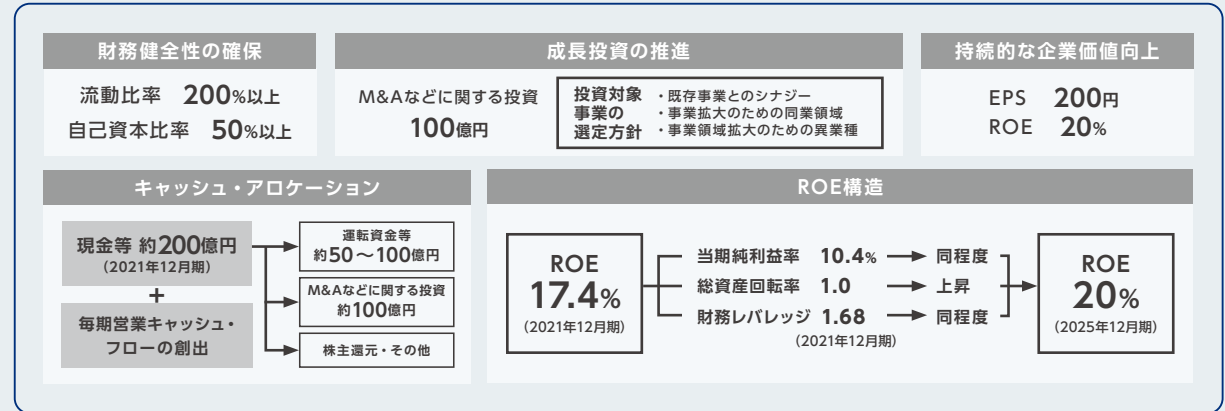
## 前期の振り返りと短期的な見通し

2022年12月期は円安の追い風もあり、総じてどの事業も強化でき、前期比で増収増益とグループ全体としては良い決算だったと認識しています。主に中古車オークションなどを行うオートモビル事業については、事業環境面では自動車業界の不振などにより、売上高・営業利益は前期比でほぼ横ばいとなりました。中古デジタル機器のオークションや流通を展開するデジタルプロダクツ事業については、中古端末の流通台数は減少したものの、デジタルマーケティングの強化などにより新規バイヤー数の増加傾向が続いたことに加えて、円安の追い風もあり、増収増益となりました。また、ブランド品のオークションや消費者向け流通を担うコンシューマープロダクツ事業については、コロナ禍の影響はありましたが、循環型社会の実現に向けた取り組みが社会的に注目を集めてリセールマーケットが急拡大していることもあり、B2B事業・B2C事業ともに好調に推移し、大幅な増収増益となりました。

コロナ禍での各種制限が緩和され、経済活動が正常化に向かっている一方、ウクライナ危機や物価上昇、金融資本市場の変動など、先行きの不透明感が高まっています。そうした中、2023年12月期は、前期比で増収減益の見通しを立てています。特に、コンシューマープロダクツ事業が牽引することで既存事業は引き続き成長し、増収となることを想定していますが、減益となる見通しの主な背景には、人的資本への積極投資があります。事業計画の達成の鍵は、人財です。人財の確保と専門性の深化に向けて、既存の従業員に対するベースアップを予定しているほか、未来を見据えたデジタル人財の採用を加速させていきます。

## 中期経営計画 Blue Print 2025

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



## 進捗状況

重要経営指標					財務指標				
	2021年	2022年	2025年 (Blue Print 2025)	進捗状況		2021年	2022年	2025年 (Blue Print 2025)	進捗状況
GCV	4,879億円	5,417億円	1兆円	○ 順調に推移	流動比率	271.9%	268.7%	200%以上	◎ 達成
EBITDA	67億円	74億円	100億円	○ 順調に推移	自己資本比率	60.6%	60.3%	50%以上	◎ 達成
ROE	17.4%	19.4%	20%	○ 順調に推移	EPS	130.56円	159.48円	200円	○ 順調に推移
配当性向	30.6%	30.1%	30%	◎ 達成					

成長投資の推進		資本政策等の実施				
	2022年12月期 M&A実績 <b>0件</b>	期間	内容	対象	株式数	金額
・投資予算、投資対象事業の選定方針に変更なし ・2022年12月期は過去最高の案件検討数だったものの、M&A実施には至らず ・引き続き候補先の選定に注力		2022年2月~4月	自己株式の取得	当社普通株式	30万株	475,207千円
		2022年8月~9月	自己株式の取得 (公開買付)	当社普通株式	150万株	2,661,000千円
		2022年11月	自己株式の消却	当社普通株式	150万株	
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。						

## 中期経営計画を通じて実現したいこと

当社グループは現在、2025年に向けた目指す姿と方向性を示す中期経営計画「Blue Print 2025」に取り組んでいます。本計画の狙いは「循環型流通の構築」です。サステナビリティポリシーとして掲げる「Circulation Engine.」のもと、商品の幅を広げてパートナーを拡大しつつ、価値あるものを必要な人のもとに届ける循環型流通を早期に確立します。

重要経営指標の一つに掲げるGCVは、気候変動リスク・機会を管理するための独自指標であり、当社グループの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ものです。目先の業績に一喜一憂することなく、事業活動を通じて経済を循環させること、また事業環境による環境負荷を低減していくこと、その両方に取り組んでいくオークネットグループの強い意志を示す指標と言えるでしょう。2022年12月期のGCVは5,417億円と前期比で538億円増加しましたが、2025年の目標値として掲げる1兆円は、当社グループにとってチャレンジングな目標です。この達成に向けて全社を挙げて取り組んでいくほか、EBITDA100億円、ROE20%、配当性向30%という重要経営指標についても、経営基盤の拡充を進める中で実現させていく考えです。

## ステークホルダーの皆様へ

オークネットグループは祖業である中古車オークションなどを行うオートモビル事業の拡充に加えて、様々なチャレンジを始めています。近年では、2020年に（株）東京砧花き園芸市場、（株）ギャラリーレア、2021年には（株）グランブーク大多喜のM&Aを実施し、確かな成果を上げており、足元では大きな財務リスクはないと認識しています。当社グループ全体で捉えた事業環境は今後もおおむね好調が続くとみていますが、その中で事業を拡大させていくには、既存事業の拡大に加え、さらなるM&Aが必要不可欠であると考えます。中期経営計画「Blue Print 2025」では、M&Aなどに関する投資として100億円を掲げていますが、すべてを自己資金で賄うことは想定しておらず、自己資本と有利子負債のバランスを考慮し、慎重に進めていきます。

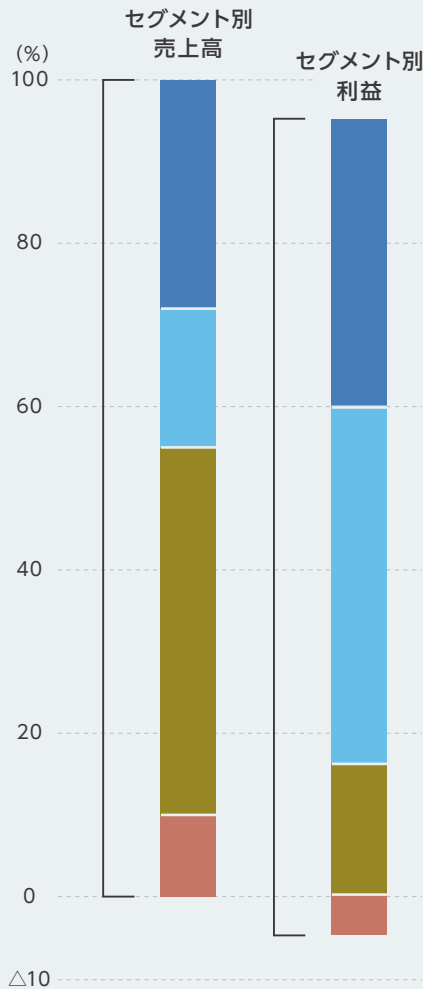
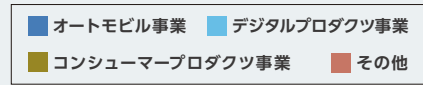
また、より持続的な成長に向けて、人件費や研修費など人的資本に対する投資については一層積極的に取り組みます。ひと昔前とは異なり、当社の人財も非常に多様化しています。従業員一人ひとりが高いモチベーションを持って、それぞれの個性を活かして働けるような職場づくりにも全力を尽くす所存です。

決算説明会やIRミーティングにおける株主・投資家の皆様との対話を通じて、当社への注目度・期待度は年々増していると感じています。積極的かつ適切な情報開示に努め、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを充実させていながら、CFOとして、当社への信頼をより高めるとともに、「マーケットデザインで価値をつなげる」企業として、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。今後とも、変わらぬご理解とご期待をいただけますようお願い申し上げます。



# 事業概況

## 売上高・セグメント別利益構成比(2022年12月期)



### オートモビル事業

取扱商品 **中古車**

売上高 **11,452**百万円  
セグメント利益 **3,689**百万円

#### 事業内容

中古車のオンラインオークション、会員様の店頭在庫を共有・取引する共有在庫市場、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、落札・出品・決済・輸送を代行する落札代行サービス、車両検査サービスを展開。信頼の車両検査、全国どこからでも参加可能という強みを活かして、査定・仕入れ・販売をトータルサポート。



### デジタルプロダクツ事業

取扱商品 **中古デジタル機器**  
(中古PC、中古スマートフォンなど)

売上高 **6,899**百万円  
セグメント利益 **4,552**百万円

#### 事業内容

中古PC、中古スマートフォンをはじめとしたデジタル機器のB2Bオンラインオークションを展開。国内向け・海外向け双方のオークションを毎週開催し、国内外合わせて約1,300社の会員制ネットワークを活用した取引を実現。徹底したデータ消去、検品、グレーディングを実施し、公平で透明性の高い取引システムを活かしたサービスを提供。



### コンシューマープロダクツ事業

取扱商品 **ブランド品**  
(バッグ、時計、貴金属など)

売上高 **18,323**百万円  
セグメント利益 **1,678**百万円

#### 事業内容

バッグ、時計、貴金属などブランド品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 (C向け) 事業を展開。オンラインオークションを毎週開催し、国内外合わせて約4,000社の会員制ネットワークを活用した取引を実現。徹底した検品・検査、グレーディングを実施し、公平で透明性の高い取引システムを活かしたサービスを提供。



### その他

取扱商品 **花き・中古バイク・中古医療機器など**

売上高 **4,261**百万円  
セグメント利益 **△492**百万円

#### 事業内容

花きおよび中古バイク、サーキュラーコマース事業などを展開。花きおよび中古バイクでは、オンラインオークションおよび流通に付随するサービスを展開。サーキュラーコマース事業では、医療関連事業のほかに様々な商品における循環型流通プラットフォームを構築。そのほか、新規事業・海外事業を推進。



※各セグメントの売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を除く数値を掲載しています。



大畑 智

常務執行役員  
オートモビル事業部門 DM

### 今期の振り返り

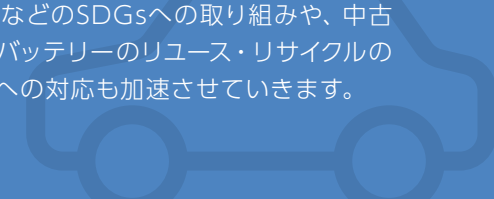
2022年12月期は、半導体不足の影響による新車・中古車不足や、ロシア・ウクライナ情勢により輸出事業者の成約が落ち込むなど、市況が低迷しました。年間の新車の登録台数は前期比5.6%減の420万台\*1、中古車の登録台数は同6.4%減の630万台\*2となり、どちらも大きく減少する結果となりました。2022年12月期のオートモビル事業は、市況の影響を受け、自社開催の中古車オークションや、会員様の店頭在庫を取引する共有在庫における成約台数が伸び悩み、減収減益となりました。一方で、車両検査サービスは年間を通して好調であり、事業基盤である検査ノウハウの力強さを再確認する一年となりました。

\*1 出所：一般社団法人日本自動車販売協会連合会の統計資料

\*2 出所：一般社団法人日本自動車販売協会連合会の統計資料および一般社団法人全国軽自動車協会連合会の統計資料

### 今後の方針

市況の回復とともに、会員様の動向分析やアプリケーションの充実など、カスタマーサクセスのさらなる強化に加え、パートナーとの包括的な業務提携などにより、安定的な収益の確保を目指していきます。また、自社開催の中古車オークション・共有在庫、現車オークション会場と提携しているライブ中継オークション、落札代行サービス、検査サービスなどの多様な事業形態を有していることを強みとし、中古車事業者へのトータルサポートを提供していきます。近年、環境への注目が高まっている中、中古車評価にCO<sub>2</sub>排出量削減を加えるなどのSDGsへの取り組みや、中古EVの評価基準の標準化やEVバッテリーのリユース・リサイクルのスキームを確立するなど、EVへの対応も加速させていきます。



#### リスクと機会

- 国内中古車市場の成熟化
- メーカー参入などによる競争激化
- 所有から利用への消費形態の変化
- EVへのシフト
- 異業種との提携や協業
- 海外の成長市場

#### 競争優位性

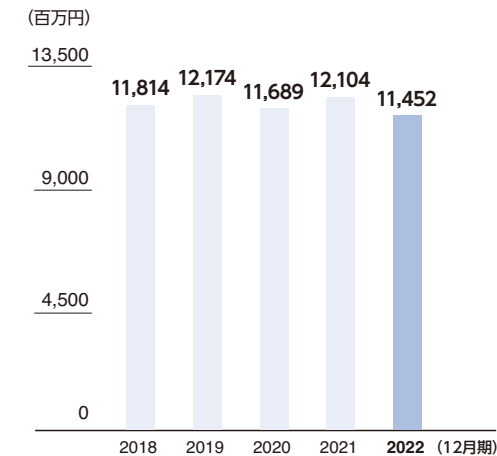
- 中古車検査体制
- 35年以上の運営ノウハウ
- オンラインオークションの利便性
- 検査から流通まで、会員様向けのトータルサポート
- 100を超える現車会場との提携

#### 課題

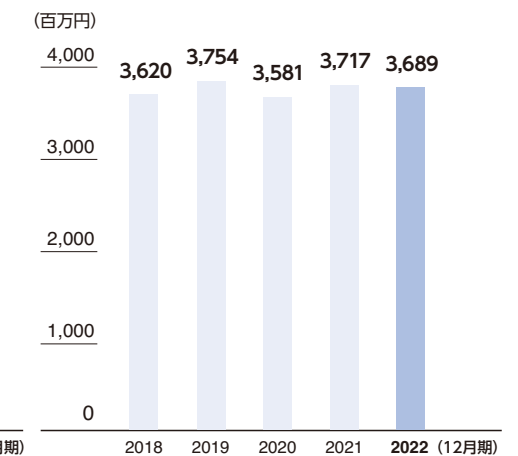
- 顧客ごとの多様なニーズへの対応
- EVへの対応

### 売上高／セグメント利益

#### 売上高



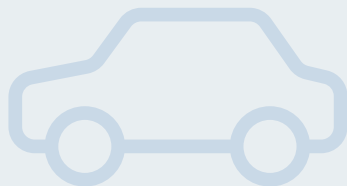
#### セグメント利益



※2018年12月期より検査事業をオートモビル事業とモーターサイクル事業に案分 ※2022年12月期より新基準適用



# TOPICS



## 会員体系の一本化

さらなるカスタマーサクセス実現のため、会員様の料金体系を変更しました。月額会費と落札料のバランスをとることで利便性をより向上させるとともに、新規営業のための組織強化や、会員動向分析を実施し、新規会員様の獲得や既存会員様の利用促進を行いました。将来的には会員体系の一本化も検討しており、出品・落札だけでなく査定や小売支援などの付帯サービスによって、高付加価値なサービスを提供し、サブスクリプション型のトータルサポートを目指します。

## 共有在庫市場の活性化

共有在庫市場とは、当社の会員制ネットワークを活用して、会員様が所有する中古車店頭在庫の情報を会員間で共有し取引する市場のことです。オークションのような換金の即時性はないものの、時間をかけて価格を見極めながら取引が可能です。共有在庫市場の登録台数は当社が業界No.1を誇っており、2022年12月期末時点ですでに6万台を超えています。当社が持つ豊富な車両データによる最適価格の算出や、様々なパートナーとの連携による登録台数の増加、アプリケーションの導入、検査体制の強化などを掛け合わせ、オークションとは異なる流通形態である共有在庫の活性化に取り組み、希望する車を確実かつ最適な価格で会員店に提供できるプラットフォームを構築していきます。

## 中長期的な施策

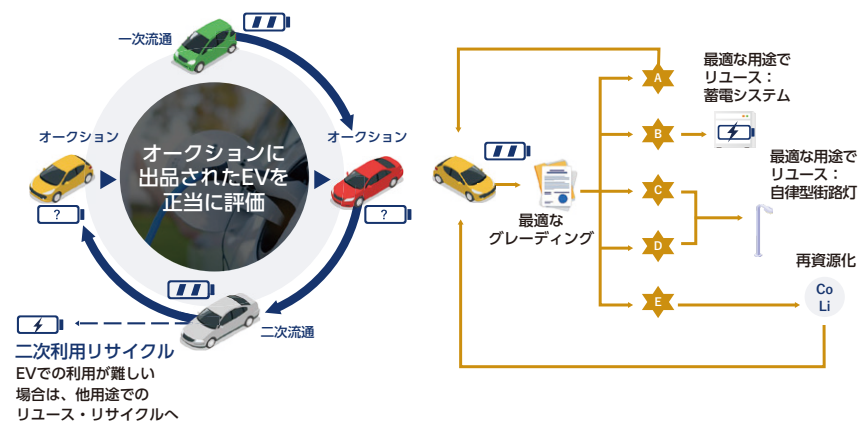
車両情報をリアルタイムに管理し、登録や査定を行うことができるサービスである「AucNeo Station HYPER（オークネオステーションハイパー）」や「サテロク」を展開し、換金スピードや価格などの各顧客のニーズに合った換金スキームを提供できるプラットフォームを構築しています。加えて、相場を踏まえた価格の算出やAIを用いた最適価格の提供といった当社が有するリソースを最大限に活用し、検査から換金までの一貫したサー

ビスを提供することによって、様々なクライアントとの包括的な提携を推進していきます。さらに、CO<sub>2</sub>排出量の可視化を行い中古車検査と紐づける取り組みや、会員様ごとにSDGs評価を実施するなど、サステナブルの時代の流れに即したサービスの展開を考えています。2030年には、世界四輪車市場における電動化比率が5割程度\*になると予測される中、EVの流通本格化に向けたバッテリー評価基準の確立・標準化を図る取り組みを推進しています。燃料車と比較して残存価値が下落しやすいとされている中古EVの評価基準を確立し、二次流通市場のEV評価においてNo.1の地位を目指します。また、EVの使用済みバッテリー自体のリユース・リサイクルに向けた取り組みとして、2019年にMIRAI-LABO（株）に出資、業務提携を締結し、共同プロジェクトを発足しました。EVバッテリーの二次、三次流通を実現することで、自動車業界の持続的発展のみならず、バッテリーの価値を最大化するためのリユース・リサイクルスキームを確立し、環境問題の解決により一層寄与することを目指しています。

\*（株）矢野経済研究所調べ

### 中古EVの評価基準の確立・標準化

### EVバッテリーのリユース・リサイクルスキーム



# 事業別戦略 デジタルプロダクツ事業



一井 克彦

専務執行役員  
デジタルプロダクツ事業部門 DM

## 今期の振り返り

2022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の影響により、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、当社では海外での新規バイヤー獲得に注力し、オークションへの参加者数増加を図ることによって、堅調な端末の価格形成に成功しました。

また、物流センターの運営効率化などのコストコントロールや年間を通した円安の好影響もあり、セグメント利益は4,552百万円(前期比19.5%増)を達成しました。そのほか、海外事業拠点の設立、東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)との提携による価格予想AIの開発や新オークションの開発に着手し、世界的に高まっている中古デジタル機器の需要に対する準備を行ってきました。

## 今後の方針

今後は、これまで注力してきたデジタルマーケティングを最適化し、世界中のバイヤーのさらなる獲得を目指すとともに、海外の営業拠点を強化していくことで、グローバルな流通をより強固なものにしていきます。また、取扱商品の多様化、様々なチャネルや地域のサプライヤーの拡大に注力し、世界規模でより安定した中古デジタル機器の流通を実現させていきます。そして、オークショナーとして、世界中の会員様がより公平に安心して取引に参加できる、新たなオークションプラットフォームの開発にも着手しています。

### リスクと機会

- 為替の急激な変動
- スマートフォンの買い替えサイクルの長期化
- スマートフォンの高価格化
- グローバルの競争激化
- デジタル端末や周辺機器のリユース可能性
- 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

### 競争優位性

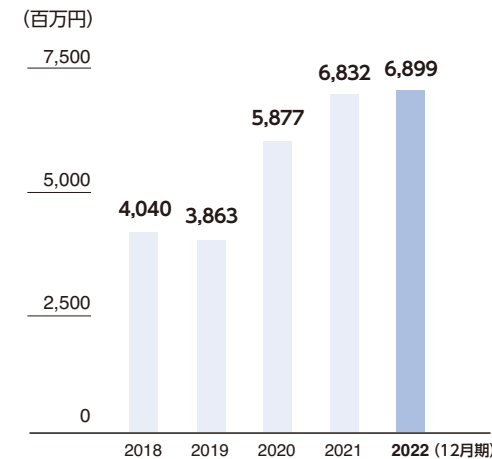
- 国内外の強固なバイヤー網(約1,300社)
- 年間200万台を超える商流を支えるサプライヤー網
- 経済的知見を適用した独自のオークションシステム
- AIプライシングを含めたテクノロジー
- サプライヤーごとにカスタムできるサービスモデル

### 課題

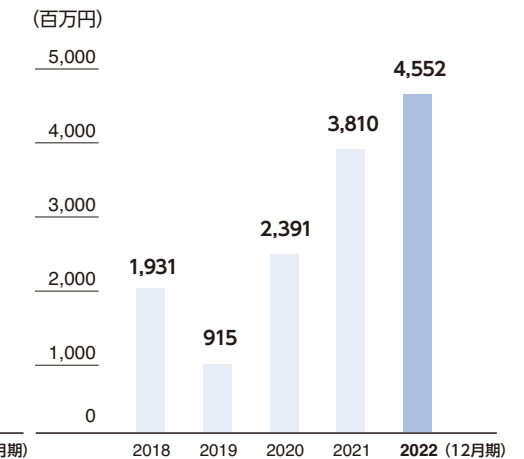
- 海外ソーシング獲得に向けた海外拠点の拡大
- サービススコープのさらなる拡大

## 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

# TOPICS

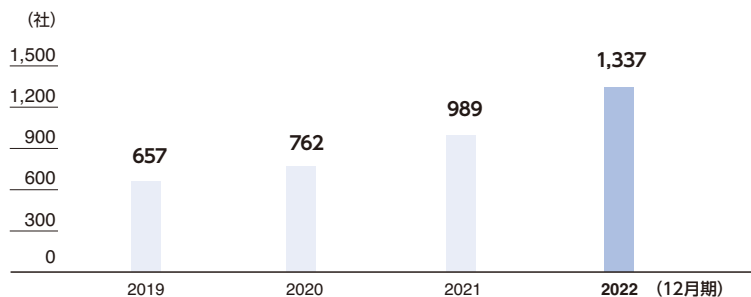


## 海外販売網の強化

2020年初頭は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、それまで行ってきた、海外トレードショーの参加による新規バイヤー獲得という営業手法が完全に停止することとなりました。かかる状況下、当社では非対面でのポテンシャルバイヤーへの接触機会創出を目的に、グローバルベースでのデジタルマーケティング構築に注力しました。その後、マーケティング手法のさらなる強化および最適化を推し進めた結果、2019年末時点で350社だった海外バイヤー数は2022年末には1,000社を超えました。

一方、増加する新規バイヤーフォロー強化の観点から、香港支店に続く第2の海外拠点としてドバイ支店を2022年11月に開設しました。当該拠点は、今後の重点地域として一層の体制強化を図っていきます。また、アフターコロナにおいてはより緊密なバイヤーサポート、それによる強固な関係構築が一層重要となることから、今後はアジア、ヨーロッパ諸国へのさらなる拠点展開を視野に入れるとともに、各拠点における新たな事業展開の可能性を模索していきます。当社は最適化されたデジタルマーケティングと強化された各国の営業拠点を武器に、世界中に販売網を広げ、デジタル機器のグローバルなマーケティング(二次流通)を促進します。

グローバルの会員数の推移

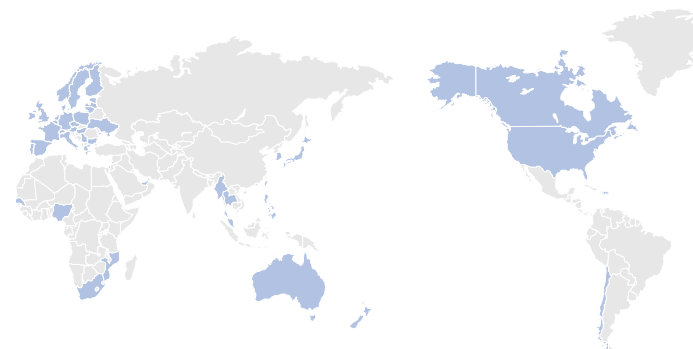


## サーキュラーチェーンサービスプロバイダーへの道

デジタルプロダクツ事業は、これまで中古デジタル機器のオンラインオークション者として、グローバルに売り手と買い手をつなぐ役割を果たしてきました。近年の事業環境はコロナ禍でのDX定着により、デジタルデバイスへの需要が増加するとともに、オンラインオークションという非対面型のサービスモデルがより一層浸透しました。

一方、世界的なSDGsの浸透やサーキュラーエコノミーに対する意識の高まりの中で、消費者や企業の中古デジタル機器に対する需要が高まるとともに、トレードイン(下取り)に対する意識にも変化が見られます。そういった環境の中で、スマートフォンをはじめとしたデジタル機器に関連するサプライチェーンもグローバルベースで変貌しつつあります。今後、当社では一般消費者や企業からのトレードイン、リバースロジスティック、リプロダクトとグローバルオークションというシームレスなサーキュラーサプライチェーンのインフラ構築を急ぐとともに、AIによるデジタル機器の将来価値予想、またそれをベースとした取引プログラムの開発などにより、サステナブルな経済循環により一層寄与していきます。

グローバルなバイヤー分布



# 事業別戦略 コンシューマープロダクツ事業



齋藤 康人

専務執行役員  
コンシューマープロダクツ事業部門 DM

## 今期の振り返り

リセールファッション市場は欧米を中心に需要が高く、そうした需要に牽引される形で国内市場も堅調に推移しました。競合環境は激化していますが、当セグメントでは大幅に成長することができました。

B2B事業では、カスタマーサクセス活動を推進し、会員ロイヤルティ向上に注力しました。出品・落札点数が継続的に増加したことに加え、デジタルマーケティングによって海外バイヤーの新規開拓を行い、オークション参加社数が増加したことで活況な市場を実現しました。消費者向け（C向け）事業では、粗利率の高い商品への重点的な絞り込みを行ったことや、プロダクトマネジメントシステムの導入により適切な買取・販売のコントロールを実行し、粗利率が上昇しました。

## 今後の方針

世界でも有数のB2B流通量を誇るオークションプラットフォームと、(株) ギャラリーレアを中心とした消費者向け（C向け）事業を両輪として、国内外ネットワークのさらなる拡大と事業領域の拡大を推し進めます。また、世界的に地球環境を意識したビジネスが主流となる中、今後は製造業、一次流通といった今まで二次流通になじみのない企業との提携・連携を推進し、循環型流通の創造を行うことで、事業の成長だけでなく持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

### 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

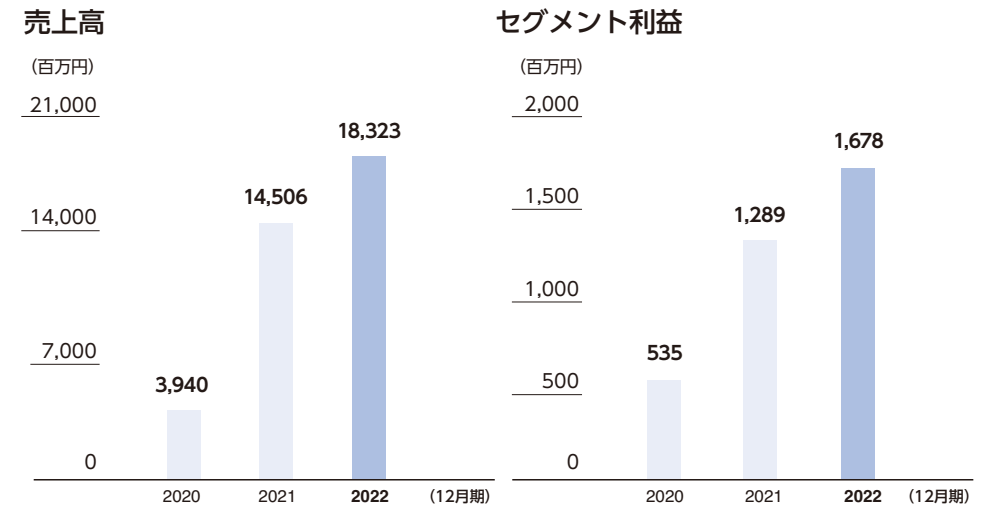
### 競争優位性

- 国内外の強固な会員制ネットワーク(約4,000社)
- 豊富な出品点数(約100万点)
- 多様な商品ラインアップ
- 徹底した検品・検査、グレーディング
- B2B事業と消費者向け（C向け事業）のシナジー

### 課題

- グローバル流通網のさらなる拡大
- B2Cビジネススケールが小規模

## 売上高／セグメント利益



※2020年12月期よりコンシューマープロダクツ事業発足 ※2022年12月期より新基準適用



# TOPICS



## リセールファッションのグローバルプラットフォーム創造

2022年5月に発表した中期経営計画「Blue Print 2025」において、当事業では2025年にGlobal to Globalな流通の実現を目標として掲げました。目標達成に向けて、次の3つのステップを設けています。

### ステップ1 「欧州、米国の拠点設立」

近年、リセールファッション市場としてポテンシャルが高く、会員数が増加傾向にある欧州と米国に現地法人を設立し、会員様のサポート体制を進めるといものです。2022年11月に両拠点の開設は完了しており、数名のグローバル人材を配置しています。

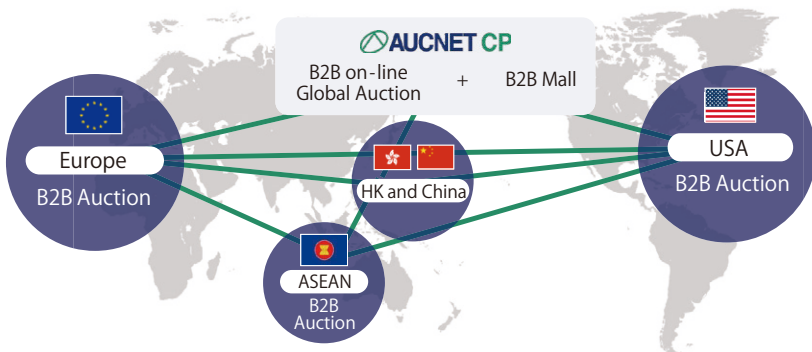
### ステップ2 「セールスオフィス機能の強化による会員様拡充」

現地にスタッフを配置して、マーケティングを駆使した新規顧客の開拓や既存会員様へのサポートを直接的に行い、より手厚いコミュニケーションをとることで、さらなる会員数の拡大を目指したものです。

### ステップ3 「オペレーション機能を付加し、現地流通の仕組みを構築」

現地での営業活動や顧客サポートに加えて、物流機能や決済機能を付加し、効率的に商品が循環する仕組みを構築するといものです。

海外に物流機能や決済機能を設けることで、海外からの商品の出品を可能にし、最終的には、従来のような日本と海外の時間や距離の制約がなくなり、世界中で商品が行き交う流通を実現します。



## 循環型流通への取り組み—消費者向け事業のさらなる展開

コンシューマープロダクツ事業では、環境に配慮した循環型流通のさらなる取り組みとして、消費者向け(C向け)事業の拡大を進めています。

2020年には(株)ギャラリーレアをグループに迎え、本格的にC向け事業に進出しました。同社では、従来のハイエンドに特化した買取・小売事業を拡大するとともに、オンラインを活用した宅配買取サービスの拡大も推進しています。

さらに、2022年9月には“持続可能な社会を意識したAffordable Luxury”をコンセプトに、ハイブランド・ヴィンテージアイテムを販売するECプラットフォーム「VALTIQUE VINTAGE (ヴァルティーク・ヴィンテージ)」を開始しました。サステナビリティへの関心が高いミレニアル世代やZ世代などにもヴィンテージアイテムを身近に取り入れていただけるよう、5~10万円を中心とした価格帯の商品を取り揃えており、すべての商品にCO<sub>2</sub>やH<sub>2</sub>Oの排出削減量を記載したタグを取り付け、サステナブル意識の喚起も図っています。ハイブランド・ヴィンテージアイテムが持つ価値はそのリセールバリューを考えると、大量生産や大量消費される商品に比べて、かえって経済的であるという点も大きな魅力です。将来的には、当社のB2B会員様も利用できるようなグローバルなB2Cモールへと発展・進化させていきます。

今後は、従来のリセールファッションのサーキュレーションエンジンとして、二次流通のノウハウに加え、提携やM&Aといった手法も活用しながらC向け事業の強化・拡大を実現し、循環型流通への取り組みを加速させていきます。

## VALTIQUE VINTAGE T O K Y O



「VALTIQUE VINTAGE」ウェブサイト  
<https://valtique-vintage.com>



尾崎 進

執行役員 アグリ事業本部 DM

### 今期の振り返り

コロナ禍での生活が定着し、結婚式などの冠婚葬祭時に使用する花きの需要は回復傾向となりましたが、巣ごもり期間に好調であった観葉植物や園芸品目については需要が一巡し、コロナ禍前の水準に落ち着いた一年となりました。また、肥料などの原材料費や生産時に発生する燃料費・輸送費などの高騰により、特に切花の価格が上昇したことは、花き業界全体に大きな影響を与えました。このような状況の中、花きオークションでは、コロナ禍でリモート仕入れが定着したことや新セリシステムの導入により会員数が増加し、それに伴ったオークションの活性化や切花の価格上昇により取扱高も増加しました。グループ会社である(株)東京砦花き園芸市場、(株)グランブーケ大多喜についても、引き続き順調に推移しました。

### 今後の方針

会員様の取引状況に応じたサービスの提供・サポート体制の構築により、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。(株)東京砦花き園芸市場とは、共同でセリシステムを開発し低コストでのリニューアルを実現することができました。今後は、市場間の連携をさらに促進し、それぞれの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、繁忙期に品薄となりがちな胡蝶蘭を優先的に当社グループに供給することや、法人向け胡蝶蘭手配サービス「贈答の窓口」の拡大に注力することで、グループ全体での収益性を高めていきます。

#### リスクと機会

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

#### 競争優位性

- ・低コスト・スピーディーな物流網
- ・現物市場×オンライン市場のシナジー
- ・仲卸にかかる手数料が不要
- ・生産・買参会員様の強固なネットワーク

#### 課題

- ・会員分布が東日本に集中
- ・チャネルがB2Bに限定

## TOPICS 「産地取り寄せコーナー」を開始

当社の会員様が花きの生産地から希望する商品を直接お取り寄せできる新たなサービスを立ち上げます。オークションで出品されない、または品薄状態にあり落札できない可能性がある商品を確実に確保したい会員様や、比較的小規模に事業を展開している会員様をターゲットにしたサービスです。競合となる既存の現物市場では、仲卸事業者と連携しながらビジネスを展開しているため、仲介を通さない直接的な取引を実現させることは困難です。また、新規参入者においてもIT技術を用いてプラットフォームを構築することは可能ですが、会員制ネットワークを一から立ち上げる必要があります。そのため、仲介を通さない当社のビジネスモデルと、20年以上にわたり積み重ねた3,000社以上の生産会員様を有する当社だからこそ実現可能なサービスであると考えています。仮に、本サービスを通じて、生産会員様により出品された商品の取引が成立しなかった場合でも、当社グループのオークションに出品することで商品の廃棄を防げるため、生産者にとっても安心して参加できるサービスと

なります。また、取り寄せサービスのため、取引が成立した場合には物流センターを経由せず、生産地から落札者のもとに直接配送することが可能です。配送時間や距離を考慮すれば、既存の流通よりも低コストで、スピーディーかつ環境にも配慮して対応することができます。

本サービスについては、すでに試験運用フェーズであり、2023年12月期の下期から本格的にスタートすることを予定しています。今後も、花き業界の新たな流通スキームとして定着するよう、生産・買参会員様と連携しながら事業を推進していきます。





福田 博介

執行役員 モーターサイクル事業本部 DM

### 今期の振り返り

バイク市場全体において、主に半導体不足の影響により新車の出荷台数が減少し、特にメーカー系専売店以外では入荷が著しく制限されました。専売店の収益源となる中古バイクの在庫を確保する動きによって、中古バイクオークション市場全体では出品台数は減少する中、当社においてはセグメント別営業徹底などにより前期を上回る出品台数を確保できましたが、相場高騰の影響などもあり、成約台数は前期を下回った一年となりました。このような状況の中、中古バイクオークションとともに、中古バイクのレンタルサービス「モトオークレンタルバイク」、中古バイクのサブスクリプションサービス「ME:RIDE（ミーライド）」にも注力し、バイク業界の多様なチャネルに対して事業を展開してきました。特に、「ME:RIDE」については、まだ先行投資フェーズではあるものの、着実に稼働台数が増加しています。

### 今後の方針

今後は、中古バイクオークションのさらなる活性化を中心に、「モトオークレンタルバイク」「ME:RIDE」サービスの収益力向上に取り組んでいきます。オークション活性化の施策としては、セグメント別営業のさらなる推進に加え、ディーラーやリース会社などの出品側と輸出事業者などの落札側にそれぞれ流通に関するトータルサポートスキームを提案し、出品台数、落札台数の増加につなげていきます。「モトオークレンタルバイク」では、SEO対策やインフルエンサーの活用によりさらなる認知度向上を図るとともに、各種利用料の見直しを図りつつ、台湾を対象としたインバウンド需要を獲得するための各種施策を実施することで収益性を向上させていきます。「ME:RIDE」では、引き続き仕入れを強化し保有台数を増加させることに加え、協力店の拡大や、取扱車種の拡大、季節要因への対応施策などに注力しながらオペレーションの効率化を図り、稼働台数・稼働率の増加を目指します。

#### リスクと機会

- 縮小傾向にある国内市場
- EVへのシフト
- 若年層の潜在ニーズ
- 排出ガス規制強化

#### 競争優位性

- 多様なチャネル・リーチ先
- 全国規模の物流網・会員網
- 中古バイク検査体制
- オンラインオークションの利便性

#### 課題

- オペレーションコスト
- 利用者層の高齢化

## TOPICS 「ME:RIDE」新たなサービスの柱へ

当社では2020年に、月額固定料金で中古バイクを所有できるサブスクリプションサービス「ME:RIDE」を開始しました。バイクの購入に踏み出せない方や特定のシーズンだけバイクを運転したい方、様々なバイクを試し乗りしたい方などをターゲットにしたサービスとなります。モノからコト消費へのシフトが進み、アパレルやブランド品など、無形財以外のサブスクリプションサービスも誕生している中、新しいバイクライフの形を提案することで、バイクユーザーを増やし新たな収益源を確保することができるのではないかとこの観点から、サービスを開始しました。

「ME:RIDE」の特徴は車両が中古バイクかつサブスクリプションサービスであるため、新車購入時のようにまとまった初期費用を準備したり、任意保険に加入したりといった手間が不要で手軽に利用できることです。気に入ったら買い取れるという、ユニークなオプションもついています。

また、レンタルの場合のように返却時間を気にする必要がなく、会員登録から車種選び、申し込みまでの手続きはインターネットで完結するので、

誰でも簡単に利用できるフローを構築しています。本サービスでは、これまでバイクを所有していなかった方が使いたい時に短期間でもバイクを利用することが可能となるため、若年層・リターンライダーのユーザー獲得に成功しました。

今後も、新規ユーザー獲得のための新たな施策や既存顧客への利用促進施策などを実施し、稼働台数・稼働率を向上させ、モーターサイクル事業の柱となるサービスを目指し事業を推進していきます。



**ME:RIDE**  
BIKE LEASE

「ME:RIDE」ウェブサイト  
<https://meride.moto-auc.com>



# 事業別戦略 その他 サークュラーコマース事業（医療関連事業）



藤崎 真弘

常務執行役員  
サーキュラーコマース事業部門 DM

## 今期の振り返り

以前から効率化が求められていた医療業界において、オンライン診療の規制緩和や行政主導による健康保険証とマイナンバーカードの一体化など、DX化が促進される機運が高まった一年となりました。このような状況の中、中古医療機器のオークションをはじめ、歯科医院の承継サービス「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展開してきました。また、様々なステークホルダーとの接点を持つことにより、メーカー、小売事業者、リース会社などの幅広い取引先の潜在的なニーズにサステナビリティという共通した軸が存在するを確認することができました。

## 今後の方針

様々な業界のサステナビリティに関する課題解決を目的として、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ました。引き続き医療関連事業にも注力する一方、新たな循環型流通プラットフォームを構築します。そして、メーカー、一次流通、二次流通、廃棄というバリューチェーンの中で、当社の二次流通ノウハウを活用することで、廃棄物を極力減らし、有効活用することにより、モノの持つ価値の最大化に取り組みます。メーカーなどの一次流通領域からリサイクル事業者などの二次流通領域まで、様々な業界とのパートナーシップを模索し、当社の他事業とも連携しながら、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。

### リスクと機会

- ステークホルダーと商品の多様性
- サステナビリティへの興味・関心
- 一次流通×二次流通の市場規模
- 関連法規制の変更・強化

### 競争優位性

- 多様なチャネル・つながり
- BPOサービスの提供
- 幅広い対応領域
- 流通データの活用による適正価値の提供

### 課題

- 商品ごとに異なるオペレーション
- 一次流通事業者のサーキュラーコマースに対する理解

## TOPICS 循環型流通の新市場創出へ

一次流通と二次流通の垣根を越えた循環型流通を実現させ、様々な業界が抱える流通課題の解決に貢献することで、サステナビリティと事業の収益性を両立させる、新たなマーケットをデザインしていきます。

一次流通の製品製造・販売事業者にとって、自社の商品を販売した後は顧客とのつながりが途絶えてしまうという課題があります。また、販売した商品が再利用されることは、新たに商品を販売する機会が減ることを意味し、二次流通領域への参入は困難とされてきました。しかしながら、「つくる責任・つかう責任」が問われる社会情勢の中で、一次流通事業者が本領域に参入し新たな顧客接点の創出と環境に配慮した企業活動を同時に行うことは、新たなビジネスモデルとして注目され始めています。当事業では、新たな循環型流通プラットフォームを構築し、二次流通の仕組みの構築と運営を行うことで、一次流通事業者に対し、次の3点を支援しています。

- ①適正価格・在庫量を見極め、買取・再流通を支援
- ②新たな顧客接点を創出
- ③得られたデータをマーケティングに活用し事業をアップデート

これにより収益性を確保し、また、環境貢献ニーズに応えながら企業のブランディング支援などにも注力していきます。循環型流通のパイオニアとして培ってきた運営ノウハウと37,000社を超える会員制ネットワークを持つ当社だからこそ構築可能なプラットフォームであり、これまで困難とされていた環境貢献と収益貢献を両立させることで、パートナーの社会的価値・経済的価値の向上を目指します。





# 事業特集 オークネットが目指す循環型流通の構築

## Selloop サービス概要

メーカー・小売事業者におけるサーキュラーコマースの立ち上げ・運営を総合的に支援するコンサルティング・BPOサービスです。



- ✓ 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。

## Selloopが目指すこと 循環型流通の共創事業

「kimawari(キマワリ)」について

(株)千趣会の通信販売事業「ベルメゾン」の会員様を対象に展開する“ライフステージや暮らしの変化で役目を終えたモノを気持ちと一緒に預かりし、責任を持って、つぎの人・つぎの役割・つぎの世代へ、気持ちをつなぎ、まわす”を新たなコンセプトとした商品の使用価値の最大化を実現させるサービスです。その第1弾として、衣料品を中心とした不要品の宅配買取サービスである「kimawari fashion」を実施しています。

不要品  
宅配買取  
サービス



環境への  
貢献量をメール  
でお知らせ



### プロジェクト責任者メッセージ

メーカーや小売事業者（一次流通）の皆様とともに、モノをリユース（二次流通）することで資源消費およびCO<sub>2</sub>の排出が削減でき、サステナビリティに貢献する——そうした取り組みに多くの共感をいただきながら、世界中のあらゆる「価値あるモノ」を「必要な人のもと」へお届けすることで新たな購買の機会が生まれ、サーキュラーエコノミー（循環型経済）にも貢献します。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、モノやコトが循環し続ける世界（サーキュラーコマース）をつくっていきます。



### 共創事業パートナー（株）千趣会 責任者メッセージ

kimawariは「気持ちをまわす」を語源としており、お客様が他者や社会・環境・未来を通して「自分の気持ちを暮らしの外へ」、または「誰かの気持ちを暮らしの中へ」という2つの側面から、暮らしを接点にして「気持ちの循環」を生むという意味が込められています。気持ちの循環を通じて、多くのお客様が幸せを実感し、その集積が温もりのある社会の実現へとつながるよう、今後もオークネット様とともに、ユニークな視点をもとにしたサービスの強化と新たな価値の創出に向けて取り組んでいきたいと考えています。

# サステナビリティ推進

## Sustainability Policy

### 価値あるモノを、 地球規模で循環させる

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ます。捨てるにも、新しくつくるにも、地球に負荷がかかる中で、オークネットは、価値あるモノをできる限り捨てず、最大限活用する社会を目指します。

ひとつのモノが、人から人へ、手から手へ。

業界を越え、地域を越え、国を越え、世界中のパートナーとともに、地球規模で循環していきます。

私たちは、循環のエンジン。  
Circulation Engine. AUCNET

## Vision

### すべての価値あるモノが循環する社会を目指して GCV(Gross Circulation Value : 総循環型流通価値)を増やします

GCVとは、オークネットグループの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当社独自の指標です。経済への影響については、オークネットが提供するマーケットにおいて取引された流通総額、いわゆる取扱高を指標としています。取扱高が大きくなるにつれて、オークネットの商流の規模が大きくなります。環境への影響については、オークネット独自の基準とTCFDの基準に沿ってそれぞれ算出した金額を合算しています。世界中でサステナビリティへの関心が高まる中、企業は事業を通じて社会的な責任を果たしながら、社会と自社双方の持続的な発展に向けて取り組むことが求められています。オークネットでは経済の規模拡大だけでなく、社会に欠かせない環境への貢献と両立することこそが長期的な成長や企業価値の向上につながると考えています。

## Sustainability Actions

### Action 1 世界中で平等な取引を

業界、商品に合わせたオンラインオークションの開催と公正な検査・評価の実施



### Action 2 モノがもつ価値を最大限に

世界中の売り手と買い手をつなげ、まだ使える愛着のあるものを、最適なマッチング手法で流通



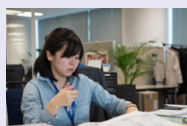
### Action 3 いつまでも美しい地球を

CO<sub>2</sub>排出量削減を実現するオンラインオークションの推進



### Action 4 あらゆるパートナーとともに

メンバーシップビジネスの推進やパートナーとの連携



サステナビリティポリシーの実現に向けて、SDGsで定められている17のゴールに紐づく4つのアクションを代表取締役社長CEOが委員長を務めるSDGs PJTにおいて策定しました。平等で情報格差のない取引環境をつくること、売り手と買い手をつなげモノが持つ価値を最大限に引き出すこと、オンラインオークションなどのマーケットを通じて効率的に流通させることは、地球規模での循環を継続するために、必要なことです。これらを業界や国・地域を超えて、あらゆるパートナーとともに循環型流通の構築・推進を図ることで、サステナビリティの輪を拡大することができると考えています。オークネットは「世界中で平等な取引を」「モノがもつ価値を最大限に」「いつまでも美しい地球を」のアクションを「あらゆるパートナーとともに」推進していきます。

# TCFD提言への対応

当社は「価値あるモノを、地球規模で循環させる～Circulation Engine. (サーキュレーション エンジン)」をサステナビリティポリシーに掲げ、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「循環型流通」を構築し、創業時より持続可能な地球環境の形成に貢献してきました。その中で、当社は2022年5月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)\*の提言への賛同を表明、およびTCFDコンソーシアムに参画しました。その一環として、TCFD提言に基づく気候変動関連の積極的な情報開示に努めていきます。



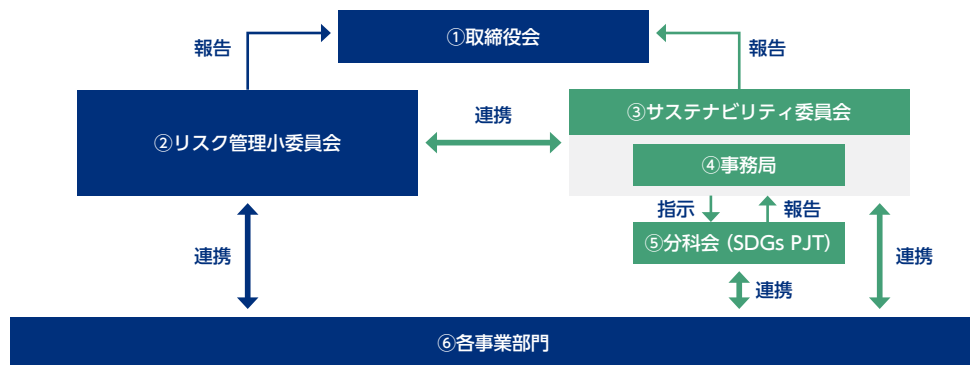
\*TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) : 2015年に金融安定理事会 (FSB) により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアティブ

## 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、年に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。

### サステナビリティマネジメント体制図



### サステナビリティマネジメント体制における会議体および役割

会議体および体制	最高責任者	役割	役割詳細など
①取締役会	議長： 代表取締役 社長CEO	経営の 意思決定機関、 業務執行の監督	各委員会からの報告を受け、サステナビリティ課題に対する対応策の定量的・定性的目標の進捗を管理し、監督する。サステナビリティ課題に関する事項のうち、重要と判断される課題があれば順次議題として取り扱う。
②リスク管理小委員会	委員長： 代表取締役 社長CEO	実行機関、 取締役会への 提言・報告など	代表取締役社長CEOを委員長とし、原則、半期に1回以上開催する。リスク評価の審議、リスク対策の進捗確認、リスク管理サイクルのモニタリング結果の確認、全社横断的なリスク対策の方針の審議を行う。サステナビリティ関連のリスクには、サステナビリティ委員会や各事業部と連携して対応する。必要に応じて、審議結果をコンプライアンス委員会または取締役会に報告する。
③サステナビリティ委員会	委員長： 代表取締役 社長CEO	取締役会への 提言・報告 など	代表取締役社長CEOを委員長とし、原則、年に1回開催する。サステナビリティを推進するために活動方針の策定と各種取り組みを行い、また、その目標やKPIを定め、活動方針に基づき進捗状況を確認する。活動の内容について、報告書を作成するとともに、積極的な開示を行う。また、取り組みの状況を取締役会に年に1回報告または付議する。
④サステナビリティ委員会事務局	委員長： 代表取締役 社長CEO	実行機関	サステナビリティ委員会事務局は、委員会の円滑な運営のために、委員会に係る事務、委員会開催準備、資料作成、その他委員会が必要と認めた運営に伴う実務を担う。
⑤サステナビリティ委員会分科会 (SDGs PJT)	委員長： 代表取締役 社長CEO	実行機関	委員会によって、より専門的な課題を議論するために、委員会の配下に「分科会」を設置した場合、委員会から分科会に対し適切な議論が行えるよう指示が出され、分科会は議論の結果を委員会に報告する。
⑥各事業部門	各部門長	実行機関	各委員会で決議された事項について、各委員会と連携して対処する。

# 環境

## 戦略

### 気候変動に関するシナリオの策定

当社はTCFD提言に基づき、連結子会社を対象とした気候変動リスク・機会による事業インパクトの把握を目的に、シナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）などの科学的根拠などに基づき1.5°Cシナリオと4°Cシナリオ、それぞれの気温上昇時の世界観を定義し、2020年から、将来にかけて事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しました。

### リスク一覧

区分	項目	事業インパクト	財務影響		対応策	
			1.5°C	4°C		
移行リスク	政策・法規制	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。	小	—*1	炭素税導入による財務影響は軽微であるものの、GCVI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	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。	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	サーキュラーエコノミーの進展により、シェアリングサービスが普及し、商品を購入して保有する人が減る。	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	①海外市場でのEV需要が増加し、国内EV供給が間に合わず、売上機会を失う。 ②海外ではEVの普及が加速し、中古EV流通のノウハウが広がるものの、日本ではEV化が遅れてしまう。	—*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	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。	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	異常気象により、事業拠点が被災し、売上機会を損失する。	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°C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°C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。

### シナリオ群の定義

1.5°Cシナリオ	気候変動に関する積極的な国内政策・法規制が進み、「脱炭素」「サーキュラーエコノミー」といったトレンドが進むことが予想される。具体的には、カーボンプライシングやサステナブルファイナンスが推進されると思われる。その結果、温室効果ガス削減の取り組みは必要となるが、一方でリユース・情報流通市場は拡大し、新たなビジネス機会が生まれることで、当社の事業拡大につながる想定する。
4°Cシナリオ	気候変動に関する国内政策・法規制が進まず、自然災害が増加することが予想される。しかし、在庫を抱えない当社のビジネスモデルでは、影響は小さいと考えられる。国内外の市場において消費者の嗜好が異なり、対応できなければ売上機会の損失につながる可能性がある。

### 機会一覧

大区分	中区分	項目	事業インパクト	財務影響	
				1.5°C	4°C
機会	市場	サーキュラーエコノミー	サーキュラーエコノミー化が進み、市場が拡大する。	大	—*
			サーキュラーエコノミー化が進み、競争が増加する中、システム基幹を商品化して競合に売り込むことで、売上が増える。	大	—*
	レジリエンス	環境負荷低減	環境負荷が低減される事業のため、気候変動を懸念する投資家から好評価を得ることができ、資金調達が容易となる。	中	—*

\*4°C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°C	4°C	1.5°C	4°C
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、電力価格が増加し、操業コストがかかる。	電力価格	費用	△0.03	+0.03	△0.04	+0.13

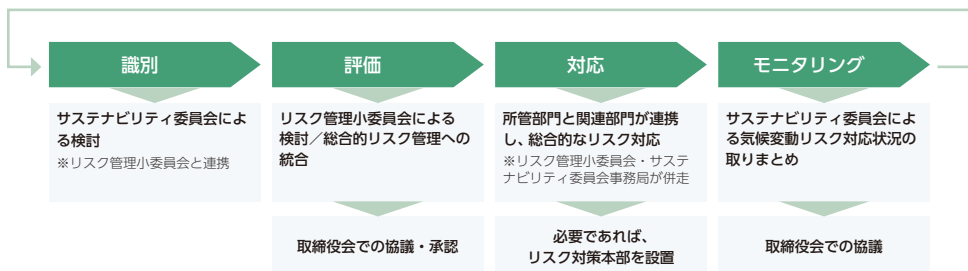
\*4°Cシナリオでは、炭素税のコスト増加やサーキュラーエコノミーが推進されない世界を仮定しているため発生しない。



## 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、取締役会で協議・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と目標および実績

当社は気候関連リスク・機会を管理するため、以下のとおり、指標と目標を定めています。

### 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

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



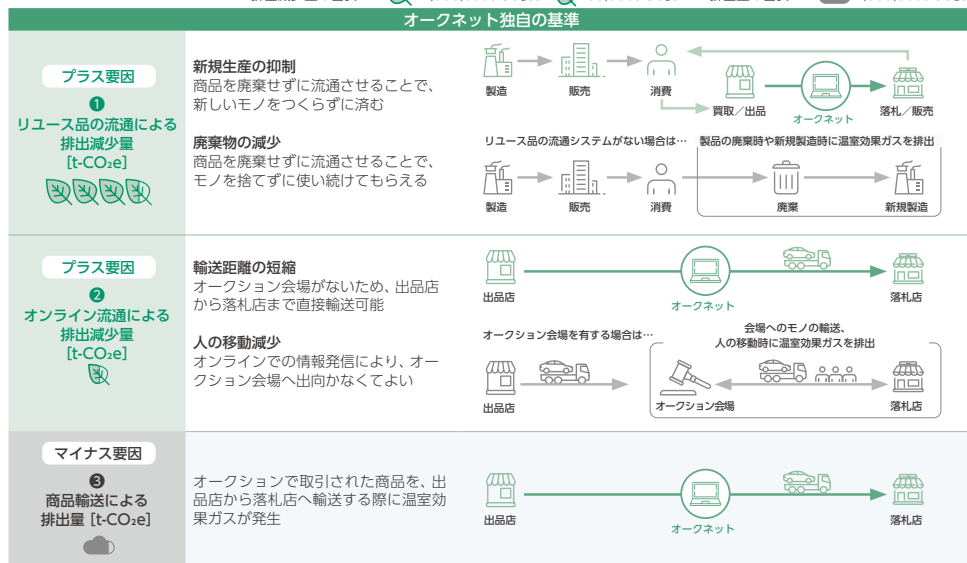
\*1 オークネットが提供するマーケットが経済に与える価値を示した指標であり、マーケットにおける流通金額。オートモビル事業・デジタルプロダクツ事業・コンシューマープロダクツ事業・その他 (アグリ事業、モーターサイクル事業、サーキュラーコマース事業) における商品の成約代金 (取扱高) や商品販売による売上高の合計金額

\*2 機会の金銭価値: 中古品流通による潜在的な温室効果ガス排出減少量 (①新規生産の抑制、②廃棄物の減少) とオンライン市場による潜在的な温室効果ガス排出減少量 (③輸送距離の短縮、④人の移動減少) に内部炭素価格 (14,300円) を掛け合わせた金額  
 リスクの金銭価値: オークネットが事業活動を通して発生した温室効果ガス排出量 (Scope1・2・3) とオークションで取引された商品の輸送の際に発生した温室効果ガス排出量に内部炭素価格を掛け合わせた金額  
 環境に与える負の金銭価値はマイナスの値として計算  
 内部炭素価格はIEA [Net Zero by 2050] を参考に設定

### 「GCV」を構成する環境関連数値について

「GCV」を構成する環境関連数値は385億円で、これは温室効果ガスの排出量を下記のカテゴリから算出し、内部炭素価格 (14,300円\*) をかけて金額換算したものです。 \*IEA [Net Zero by 2050] による

排出減少量の目安: ①=1,000,000t-CO<sub>2</sub>e、②=100,000t-CO<sub>2</sub>e 排出量の目安: ③=1,000,000t-CO<sub>2</sub>e



#### 共通の基準 (TCFD)



当社はGCVを2025年に1兆円にするという目標を掲げ、活動を行っています。

### 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	611	5.8%
Scope2	間接排出	1,507	14.3%
Scope3		8,394	79.9%
	合計	10,512	100.0%

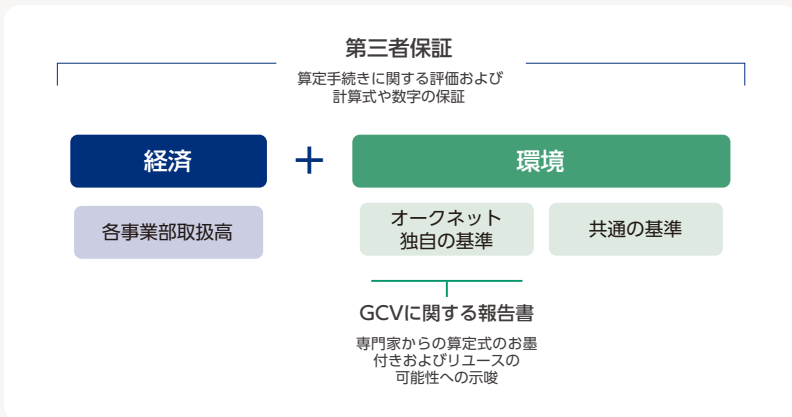
※Scope1で使用した排出係数: 環境省・経済産業省の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」を参照  
 Scope2で使用した排出係数: 電気事業者別排出係数 令和2年度実績  
 Scope3で使用した排出係数: サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (環境省)、LCIデータベース IDEAV2 (一般社団法人サステナブル経営推進機構)

算定期間: 2022年1月~2022年12月 開示対象: 連結子会社

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

GCVの2021年12月期実績値において、独立機関である一般社団法人非財務情報保証協会による第三者保証を取得しました。ISAE3000およびISAE3410に準じた非財務情報保証基準に基づき限定的保証業務を実施いただきました。2022年12月期も引き続き取得を目指しています。

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

GCV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、環境経済学的視点から、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>

地域社会と環境のために

森づくり活動

～地球温暖化防止と花粉の少ない森づくり～

自然環境保護活動の一環として、公益社団法人国土緑化推進機構の「地球温暖化防止と花粉の少ない森づくり」事業に参加し、2005年より「森づくり」活動をスタートしました。森の健全な育成を図り、森林整備の意義や自然に関する学習をしながらの間伐・除伐を実施しています。参加者の環境保護意識を高める「地球温暖化防止と花粉の少ない森づくり」活動は、これまで合計25回実施し、延べ1,000名以上が活動に参加しています。



東京都港区による

「赤坂青山 美しいまち マナーのまち」キャンペーンへの賛同

港区と町会・自治会・商店会・企業などが協力して活動する「赤坂青山 美しいまち マナーのまち」キャンペーンに賛同しています。環境保全活動および地域貢献活動の一環として、会社周辺地域の清掃活動などを実施しています。活動を通じて、環境美化に努めるとともに、住みやすい快適なまちづくりに貢献していきます。



オークネット循環型流通ラボ発足

“流通の未来を創る、知の発信”を行う企業内ラボ「オークネット循環型流通ラボ」を設立しました。一次流通と二次流通を融合した事業領域に関する調査・研究などを実施することに加え、地球規模での循環型流通を実現し、持続可能な社会に貢献する企業を目指すオークネットの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.」に準拠した循環型流通を研究・検証・発表していくことが本活動の目的です。2022年6月にウェブサイトを開設し、「循環型流通」普及のための専門性・信頼性の高い情報を発信することで、環境に貢献する循環型流通を広く世の中に浸透させる活動を推進しています。



流通の未来を創る、知の発信

詳しくは <https://www.aucnet.co.jp/aucnet-research/>

# 人財戦略

オークネットは「本物主義」の理念を軸に、安定的な価値を提供するオペレーション人財だけでなく、既存領域の成長のみならず新たな領域に進出し、マーケットをデザインできる人財を強化します。従業員一人ひとりが活躍でき、多様な人財がチームとして協働する組織となるような会社をつくっていきます。多様な人財と新たな価値を創造し続ける組織を構築することが企業価値および社会価値向上につながると考えています。

## DNA継承

循環型流通のパイオニアとして、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、情報流通の変革に果敢にチャレンジして、新しいマーケットをデザインし続けてきました。誰かの真似をするのではなく、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・藤崎真孝の言葉を記した『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人は参加必須です。

#### ● 講座内容(全5講座)

- 講座1. 当社のルーツ 「創業者の軌跡」
- 講座2. 当社の社史 「創業から現在まで」
- 講座3. 当社の理念 「当社の理念・方針の深意」

- 講座4. 正見録①「感謝の念」(人生観)
- 講座5. 正見録②「本物に至る」(仕事観)



正見録



講座の様子

## 人財開発

人(従業員)こそが最も貴重な経営資本(=財産)であるという考え方により、当社では人材を「人財」としています。以前はオークション会社として、オペレーション人財の採用や教育を重視していましたが、昨今ではオークションの枠にとらわれないビジネスも手がけているため、理念に共感していただいた多様な人財を採用し、従業員一人ひとりが活躍できるよう研修制度や人事制度を充実させています。

### 研修制度

新入社員研修や管理職研修などの階層別研修や、自らの意志で参加可能な財務研修やタイムマネジメント研修に加え、オークネット独自の「ABC」「CENTAN」など多彩な研修を実施しています。

#### ● ABC (オークネット・ビジネス・カレッジ)

従業員の各レベル層に必要なスキルを習得するための研修です。組織内での役割を果たすために必要な知識・スキルを体系立てて段階的に習得することで、目標達成に向けた戦略や戦術を主体的に考えることができるようになります。

#### レベル別開講講座の例

レベル3	マーケティング戦略、経営戦略
レベル2	コーチング、チームビルディング
レベル1	プレゼンテーション、ソーシャルスタイル

#### ● 自己啓発支援プログラム

キャリア形成支援として、希望する従業員に、20年前から通信教育プログラムを提供しています。ビジネススキルや資格取得など、様々な講座を全額会社負担や半額補助で受講することが可能です。また、特定の資格試験に合格することで奨励金も支給されます。

## 従業員エンゲージメント向上への取り組み

従業員が持てる能力を発揮し、価値を創造し続ける企業となるため、オークネットでは従業員エンゲージメント向上を推進しています。従業員の行動方針にもある「コミュニケーション重視主義」をモットーに従業員が自発的に参加し、従業員間でコミュニケーションをとれる仕組みを整え、個人だけでなく組織でも強い力を発揮できるような取り組みを行っています。

### CENTAN・KAIZEN

行動方針にもあるように、「イノベーション主義」を掲げ、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も注力しています。イノベーションは、0→1で生まれるものだけではなく、既存のサービスの改善結果として生まれることもあります。オークネットは、新規事業創出(CENTAN)と業務改善(KAIZEN)が相互に影響し合うことで、よりよいアウトプットを生み出すと考えています。

#### ● CENTAN

継続的に従業員自らイノベーションを創出する風土を醸成するため、15年前から続けているビジネスコンテストです。新規事業案をもとに事業化を目指す取り組みであり、事業案が審査に通ると会社から出資を受け、事業を立ち上げることが可能です。また、新規事業の立案にあたり、各種研修など専門家のサポートを受けることができます。「CENTAN」という名前は、「AUCNET」のアルファベットを入れ替え、反転させることで発見した言葉であり、オークネットに内在する価値について発想を転換してほしいという願いを込めています。

2022年にNo.1となった「個人SDGs応援アプリ」については、当社従業員へのリリース実現に向け、SDGs PJTの分科会の一つとして活動しています。

#### ● KAIZEN

従業員の生産性向上のため、年2回、全従業員が業務の改善案を出す活動です。大きな効果が得られた改善活動については全社で共有し、表彰制度もあります。この「KAIZEN」から新たなサービスが生まれることも少なくありません。2022年の年間KAIZENグランプリとなった「データに基づいた自社入札と落札商品の販路拡大」については、「現在に受け継がれるDNA体現エピソード」(P.14)に掲載しています。

### オークネットアワード

年始に開催している経営計画発表会で、年間を通して、日々の業務やイノベーション創出活動において多大なる成果を取めた社員を表彰する制度で、新人賞、ベストオブチーム賞、優秀社員賞、最優秀社員賞があります。受賞者には、会長・社長とコミュニケーションがとれる食事会やギフトの贈呈により、従業員のモチベーション向上につながっています。表彰された従業員のメッセージは「現在に受け継がれるDNA体現エピソード」(P.14)に掲載しています。

### 新入社員サポート

新入社員研修では、配属までの数カ月間にてビジネスマナーの習得や事業理解のほかに、全従業員の前でビジネスに即したテーマのプレゼンテーションを行います。ビジネスの考え方や調査方法の習得に加え、発表スキルの向上に貢献しています。また、配属後のOJTでは、なるべく年齢の近い先輩が教育や相談に乗る「お兄さんお姉さん制度」があります。

相談を受ける「お兄さんお姉さん」への研修も設けており、同時に教える側の成長も図っています。



### 1on1ミーティング

目標の設定・進捗確認・考課のタイミングで、上長と部下による1対1の話し合いを行う制度です。

上長と部下で、目標やキャリアプラン、評価をすり合わせることを主な目的とし、日頃の業務や人間関係、悩みの相談などについてのコミュニケーションを促進する効果を持ちます。1on1ミーティングを重ねることで当社評価制度のコンセプトである「対話」を促し、上司と部下の相互理解を深め、様々な実施効果を目指しています。



## 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、若年層およびシニア人財、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。

### えるぼし(2段階目)

女性の視点に立った採用活動やキャリア育成などに取り組んでおり、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として、「えるぼし(2段階目)」に認定されました。



### くるみん

育児休業後の復職サポート体制の充実、男性社員の育児休業取得推進に取り組んでおり、子育てサポート企業として、「くるみん」を取得しました。



### 第二新卒の採用

短期間でも他社を経験している人財を採用することで、ミスマッチなどにより退職した第二新卒者への支援につながることや、オークネットの多様性を推進したいという想いから、第二新卒の採用を行っています。

### シニア人財の採用

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に実施し、定年再雇用者の受け入れなどを積極的に行っています。

### 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、新卒採用における帰国子女の採用や、即戦力としてのネイティブ人財の積極的な採用に取り組んでいます。



## 健康経営の推進\*

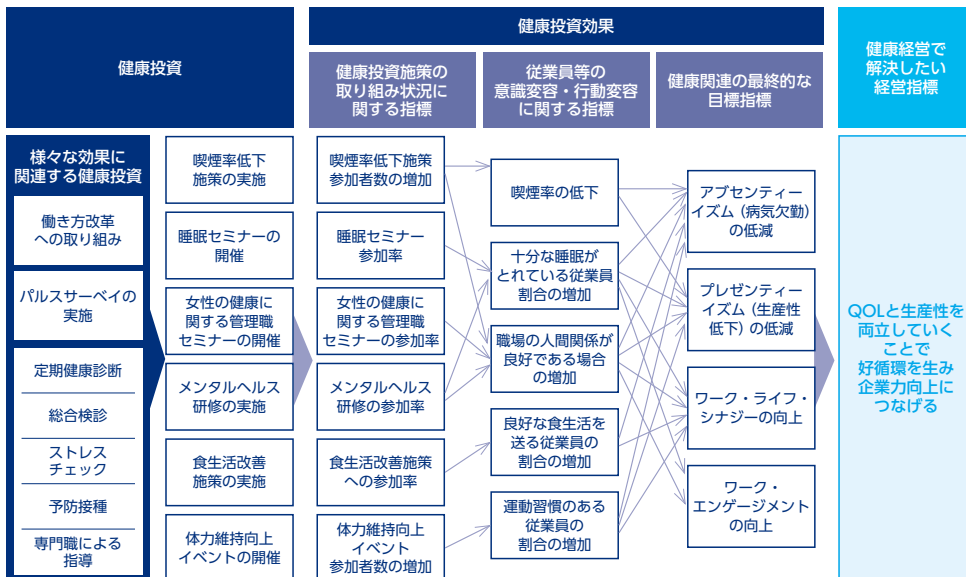
当社は「本物主義」の理念のもと、従業員一人ひとりが生き生きと活躍できる会社へと成長するため、健全で働きやすい職場環境を形成するとともに、従業員の心と体の健康の保持・増進を支援する健康経営に取り組んでいきます。

\* (株) オークネットと主要連結子会社6社

### 推進体制



### 戦略マップ



### 主な取り組み

当社では、各種健康に関するセミナー実施のほか、以下を実施しています。

喫煙率低下に関する取り組み	禁煙治療費の補助
睡眠に関する取り組み	パルスサーベイでの睡眠状況の把握、および健康アプリの提供
女性の健康に関する取り組み	乳がんや子宮頸がんの検診費の補助
メンタルヘルスに関する取り組み	産業医・保健師面談の実施、およびストレスチェックやパルスサーベイの実施
食生活に関する取り組み	健康アプリの提供
体力の維持・向上に関する取り組み	健康器具の設置、およびコミュニケーション促進も兼ねたウォーキングイベントを年2回開催
休暇制度の充実	従業員が休暇を取得できるよう、リフレッシュ休暇やサポート休暇などの制度を整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>リフレッシュ休暇 年1回まとまった休暇（土日を含め、最長9日連続）を全従業員が取得することを目標とし、このリフレッシュ休暇1日を足した5日間は、2日間と3日間に限り分割して取得可能。</li> <li>サポート休暇 年次有給休暇の残りが無い場合に、①傷病による休暇、②家族の看護のための休暇に限り利用可能。</li> </ul>

### 取り組みに対する社外評価

#### ● 健康経営優良法人2022 (大規模法人部門)

予防医療などの各種セミナー実施、働く環境改善などの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2022 (大規模法人部門)」に3年連続で認定されました。

#### ● スポーツエールカンパニー2022

ストレッチ器具の設置、ウォーキングイベントの実施などが評価され、従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業として、スポーツ庁より「スポーツエールカンパニー」に認定されました。



## 社会

## ステークホルダーエンゲージメント

「本物主義」に則った誠実な企業活動を通じ、積極的かつ適切な情報開示と相互コミュニケーションを図ることで、すべてのステークホルダーとの信頼関係を深め、価値共創につなげていきます。

## 会員・パートナー企業とともに

当社の行動方針の一つに「顧客中心主義」があり、常にお客様目線で物事を考え、事業を展開しています。この方針をもとに、定期的な会員様へのアンケートの実施や、業務を遂行する中で発生するお客様の声に耳を傾け、サービス品質の向上に努めています。当社はすべてのパートナーとともに新たな価値を創造し、持続的な社会の実現に貢献します。お客様の声は「コアコンピタンス」(P.18)に掲載しています。

## 従業員とともに

年始の経営計画発表会という全従業員が集まるイベントにおいて、今年の目標や各役員からの事業方針について説明がなされ、会社のビジョンについて共有する機会があります。縦の組織だけでなく、部署横断のプロジェクト(PJT)や委員会も多く、縦割り以外の従業員間の交流も多くあります。また、日々の業務では、上司と部下で行う1on1ミーティングを1年に複数回行っています。この取り組みは、8割の従業員から実施してよかったという声があります。

## 株主・投資家とともに

決算説明会では、第2四半期と第4四半期に機関投資家向けにオンライン説明会を実施し、その様子は後日、アーカイブとして当社ウェブサイトに掲載しています。四半期ごとにスモールミーティングや個別対話を実施しています。個人株主様においては、遠方の方もいらっしゃることから株主総会をリアルとオンラインのハイブリッド型で開催し、オンライン上からも株主総会の様子をご覧いただけるようにしています。

## 地域社会・環境とともに

自然環境保全活動の一環として、森林整備による「地球温暖化防止と花粉の少ない森づくり」活動や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、外苑前周辺を清掃する活動を通じて、従業員間コミュニケーションおよび地域社会との共生を行っています。また、「花育」も積極的に行っており、2022年6月には、グループ会社の(株)グランブーケ大多喜が千葉県立大多喜高等学校において出前授業を実施しました。胡蝶蘭の生産とともに、地域創生を目指しています。

## イニシアティブ参加一覧

## ●TCFDコンソーシアム

金融機関などの適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論する場として、2019年に設立。TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同する企業や金融機関などが取り組みを推進



## ●GXリーグ

持続可能な成長実現に積極的に取り組む「企業群」が官・学・金でGXに向けた挑戦を行うプレイヤーとともに、一体として経済社会システム全体の変革のための議論と新たな市場の創造のための実践を行う場



## ●Japan Climate Initiative

気候変動イニシアティブ(JCI)の宣言「脱炭素化を目指す世界の最前線に日本から参加する」に賛同し、脱炭素社会の実現に向けた真剣な取り組みを進める多くの企業、自治体、団体、NGOなどと連携している団体



## ●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

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアティブ。UNGCに署名し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる4分野10原則の実現に向けて継続して努力します。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)は、日本におけるローカルネットワークで、UNGCに署名・加入している企業・団体がともにサステナビリティを推進しているプラットフォームです。

GCNJに加入し、分科会などで活動することで、他企業とも交流を図り、世界全体のサステナビリティへの貢献に尽力します。





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「佐々野」と表記しています。

## 社外取締役としての役割

**梅野** 私は企業法務を専門分野とする弁護士ということもあり、第一義的には取締役会において、ガバナンスやリスク管理に関し、法律実務家の観点から踏まえた助言が求められていると認識しています。また、個別の経営判断が十分な情報収集に基づいて適切に行われているか、不合理な部分はないか、十分に議論が尽くされているかといった点を見極め、監督責任を果たすことも重要です。2016年の社外取締役就任から7年が経過しましたが、外部からの視点も踏まえて透明性の高い経営を目指す姿勢は、この7年間でさらに高まったように思います。

**牧** 私は通信会社で延べ12年ほど、経営者として指揮をとった経験があり、これらの経験に基づく助言がオークネットの

経営に役立つと信じています。これは経営者としての経験則なのですが、社員が経営者に対して意見を持っていたとしても、それを口に出して言う機会はたやすく訪れるものではありません。意見具申を強要すると、むしろ逆効果になることすらあります。コンプライアンスに関する問題など、ネガティブな情報ほど早く経営者の耳に届けなければなりません。私たち社外取締役は、社員の意見を吸い上げる仕組みづくりを助言し、会社を良い方向への循環を促していく役割を担っていると考えます。

**上西** 梅野さん、牧さんのご発言はよく理解できます。私は銀行出身で、銀行経営にも長く携ってききましたが、当然ながら当社の経営は銀行とは大きく異なります。銀行がストック型ビジネスとしての性格が強いのにに対し、オークネットはフロー型ビジネスでチャンスをつかみ、成長を遂げてきた会社です。チャレンジするDNAを持ち、今なおチャレンジを続けています。もちろん、

## 循環型流通社会の実現に向けて、 今、オークネットがなすべきこと

オークネットは循環型流通社会の実現に向けたビジネスの方向性を明確に打ち出しました。ここでは5名の社外取締役に、オークネットのガバナンスと今後の成長について語り合っていました。



それは良い点ではあるものの、常に成功しているわけではなく、その間に失敗した投資も数多くあるのです。そうした攻めと守りの「バランス」を考えることは極めて重要であり、私のこれまでの経験が活きてくるのではないかと考えています。

**佐々野** 私は公認会計士や税理士としての経験に加え、経営コンサルティングとしてのキャリアを持ちます。それゆえ、当社の社外取締役として3つの視点を大切にしたいと思っています。1つ目は会計・税務の専門家としての視点、2つ目は



## 社外取締役 座談会

経営コンサルティングおよびリスク管理の視点です。上西さんも同様の指摘をされましたが、アクセルを踏むことも必要な半面、監査等委員の立場からブレーキを踏むこともあります。3つ目は女性の視点です。年初の経営計画発表会で女性従業員が表彰される場面を目にしましたが、こうした機会が増え、女性従業員のモチベーションをもっと高めていければと思います。

**塚本** 私はIT系・製造業系グローバル企業の日本法人での長い経験があり、多様な地域で展開するグローバル企業が知るべき地域ごとのルールや仕組みについて、助言できるのではないかと思います。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）の分野でも、様々な研究会などに参加し、最先端の議論に触れる機会があるので、オークネットが今後DX戦略を進めていくうえで、必要な情報を提言していければと考えています。当社の社外取締役には2023年3月に就任したばかりで具体的なコメントは難しいのですが、日本企業であるオークネットならではの優れた企業文化を尊重し、グローバルスタンダードにも目配りをしつつ、企業価値をさらに高められるよう貢献していきたいと考えています。

### オークネットの企業風土とガバナンス

**佐々野** オークネットの風土は若々しく活気があり、チャレンジ精神旺盛な企業文化を持つ企業です。先ほども触れましたが、グループ従業員が一堂に会する年初のイベントなどを見ると、その雰囲気は手に取るようにわかります。そこでは過去1年間の業務の成果を称える表彰も行われていましたが、自身の日々の業務において創意工夫を凝らし、確かな成果を上げることがみんなで喜び合う明るい社風があります。



**牧** それは私も感じます。経営者・社員の双方に言えることですが、真面目で真摯に経営や事業に取り組んでいると思います。また、新しいことにチャレンジする意志、新たな仕組みや体制を整備しようとする経営者の意志も強く感じられます。私自身は社外取締役という立場ではありますが、オークネットの事業の現場をもっと知りたいと思っていたところ、先日、現場見学会という機会があり、グループ会社の（株）東京砦花き園芸市場を訪れました。その際に現場の社員の方から話を聞くことができ、現場の様子がわかれば取締役会での議論も深まりやすいということもあらためて実感しました。また、組織ではどうしても縦割意識が働きがちですが、現場を知り、客観的な視点を持って横串を通していくのも社外取締役の役割の一つだと考えます。

**梅野** 佐々野さんが言われるように、年初のイベントなどでは女性の活躍も目にとまり、活気に満ちていました。それぞれの事業領域で、特に若手の人材がその分野のプロとして育てていくことのできる良いカルチャーを築いてほしいですね。

### オークネットの取締役会について

**塚本** 初めてオークネットの取締役会に出席する際に、詳しくまとめられた取締役会資料を事前にいただき、まずはそれに目を通しました。専門用語など理解が及ばない部分について事務局の方に質問したところ、十分な時間をとって丁寧に説明

してくださり、大変役に立ちました。取締役会の雰囲気も非常に良く、社内・社外を問わずフランクに議論できる環境が整っています。取締役会の議長でもある社長のリーダーシップのもと、インクルーシブな印象が強く感じられ、好感を持ちました。



**上西** 取締役会は非常にざっくばらんで闊達な雰囲気ですが、議論がやや一方的に進みがちなところもあるように感じます。経営判断というものは、しっかりと議論を尽くしたうえで、51対49で決断を下す側面があります。その意味では、一方向に進むような説明に終始するのではなく、ポジティブな意見、メリットがある部分の説明に加え、ネガティブな要素やリスク要因、デメリットと捉えられる部分についてもしっかりと議論したうえで判断すべきです。事業の撤退に関する報告などでも、なぜ失敗したのかという点の分析を十分な時間をかけて行い、徹底的に議論する必要があります。すべての議案に対してそうあるべきということではなく、もう少しメリハリをつけてもよいのではないかと思います。

**梅野** 取締役会に関しては、社外取締役の意見を取り入れる形で質の高い議論ができていますと感じます。ただ、事業に関する個別案件についての議論は、案件によってはその前段階である経営会議ですでに議論し尽くされているものもあり、



## 社外取締役 座談会

取締役会では経営会議での議論を確認する形で扱われることがあります。社外取締役の立場から指摘・提言はしていますが、個別案件の議論や報告に費やす時間を効率化したうえで、例えば、長期的な経営課題、大局的な経営戦略などについて議論する時間を多くとってはどうかと思います。取締役会という限られた時間を有効に使うために、運営面でのさらなる工夫を期待しています。

**佐々野** 確かに、個別案件の議論のほかに、取締役会のメンバーで話し合うべき案件は少なからずあるように思います。ある程度の時間を確保し、社長も交えて長期的な経営課題について、より深く議論することが必要かもしれません。

### オークネットの魅力と成長への期待

**塚本** SDGsに対する関心が高まり、今でこそ循環型経済の必要性に人々が注目するようになりましたが、SDGsが叫ばれるずっと以前からオークネットは循環型経済の必要性に着目し、事業を拡大してきたことをすばらしいと思います。GCV (Gross Circulation Value : 総循環型流通価値) を創出していくオークネットの成長戦略は共感できるものであり、おもしろいビジネスモデルを持つ会社だと思います。今後は体制の整備や人財の育成を進め、このビジネスモデルをより確かなものにし、リーディングカンパニーとなっていくことが大切だと考えます。

**上西** オークネットが中古車TVオークションで成功することができた要因の一つには、(株) AISという検査専門会社による車両検査をビジネスモデルに組み込んだことにあると思います。二次流通を確かなビジネスに育て上げるうえで、流通する商品の品質を担保することは極めて重要です。オークネットは過去のビジネスの経験などから、このようなノウハウを数多く持っていることが強みと言えるのではないのでしょうか。SDGsやESGが注

目を集める中で、オークネットは循環型経済とともに成長を続けるビジネスモデルを描きました。今後は、中古車オークション事業の延長線上に事業の成長ストーリーを描くのではなく、グローバルな循環型経済をビジネスの軸に据えるために、どこをターゲットとして捉えて、いかに事業を絞り込んでいくべきかを決め、そこに向けて組織的にアプローチしていくことが必要であり、そのためには、塚本さんが指摘されたとおり、人財の育成が不可欠です。



**佐々野** 確かに、これからの時代において、リユースで価値を生み、循環型経済に貢献していくビジネスには大きな可能性があります。選択と集中によって事業分野を見極め、経営資源を集中投下し、事業規模をさらに拡大させていくことができるでしょう。このタイミングで経営トップが交代され、若い社長のもとで新しいコンセプトを打ち出して展開していくことは、従業員にとっても大きな励みになります。新社長はイノベーションを起こすことに対しても、積極的な姿勢を示しています。皆さんご指摘のとおり、今後は新社長のもとで組織を支える人財を育てていくことが急務です。

**牧** 今後、オークネットが循環型経済を見据えることはもとより、祖業とも言える自動車の領域で事業機会をつかむことも重要です。モビリティ社会を見据えて、EV (電気自動車) やFCV (燃料電池自動車) など、クルマ自体が大きく進化しつづ

あります。100年に一度の変革期といわれる中、電機メーカーが異業種の自動車業界に参入するなど、市場のプレイヤーも変わり始めています。オークネットであれば、こうした新たな自動車産業においても、リユース・リサイクルの機能を提供することで新規参入企業との協業が可能です。自らの強み・提供価値を明確に打ち出して、しっかりと戦略を立てて投資し、新たに大きな事業機会をつかんでいただきたい。オークネットには様々な可能性がありますから、期待しています。

**梅野** 皆さんがおっしゃるとおり、インターネットが普及する前の時代から衛星通信を利用するなどして、中古車TVオークションを先駆けて開発し、そこにとどまらず、携帯電話やブランド品に至るまで、二次流通の可能性を広げてきたところに、オークネットの高い先見性を感じます。SDGsやESGの考え方にも合致する形で、そのビジネスは社会的な追い風を受けています。この分野での先駆的な存在として、これまで培ってきた二次流通に関する様々なノウハウや知見を駆使することで、さらなる成長も期待できます。海外展開についても様々な手を打っていますが、今後はこうした海外展開を確かなビジネスに育て上げていくための人財が必要です。今こそ、30年後の循環型社会の姿を想定し、その中で活躍するオークネットの姿を思い描くべき時期なのかもしれません。私たちがどのような世界を見据え、そこで何を提供すべきかを明確にしたうえで、どの分野に経営資源を集中させていくべきかを真剣に考える好機です。



# 取締役メッセージ

「本物主義」を理念に、循環型流通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紹介します。



**藤崎 清孝**

取締役会長

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)

1985年の創業から現在に至るまで、当社は情報の信頼性を高めながら、新たな流通を創造し続けてきました。創業当初は衛星通信を用いたオークションシステムを確立し、浸透させることで、中古車事業を拡大してきました。近年は、第2、第3の柱としてのデジタルプロダクツ事業、コンシューマープログラム事業にも注力し、新規事業やM&Aへの投資も積極的に行うことで、企業価値の向上に努めています。会長職として社長をサポートすると同時に、将来の事業成長に貢献します。



**藤崎 慎一郎**

代表取締役社長  
CEO

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)

2022年に発表した中期経営計画「Blue Print 2025」では、様々な業界で公平かつ効率的なマーケットをデザインする「循環型流通のマーケットデザインカンパニー」をビジョンに掲げました。取り扱う商品にとらわれない、サーキュラーコマースを構築し、事業成長はもちろんのこと、サステナビリティや人的資本への投資にも注力していきます。次世代のビジネスチャンスにも積極的に目を光らせ、「本物主義」を体現するビジネスを目指します。



**瀧川 正靖**

取締役  
専務執行役員

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 1月 当社オートモビル事業部門担当 (現任)  
2021年 3月 当社取締役 (現任)

2021年1月より、当社オートモビル事業部門を担当しています。オートモビル事業は当社の祖業であり歴史もある一方で、今後のEV化や消費形態の移り変わりなど、大きく変化が求められる事業であると感じています。これまでの様々な事業会社での経営の経験を活かし、最先端の技術や柔軟な対応力をもって、パートナーと連携しながら、より強固なエコシステムを目指しています。



**谷口 博樹**

取締役  
専務執行役員CFO

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)

CFOとして、積極的な戦略投資と財務健全性のバランスをとりながら、当社グループの持続的な成長を目指しています。プライム市場の上場会社として、IR活動や適時開示、コーポレート・ガバナンス関連の対応などの「守り」の面から、M&Aや新規事業などの事業戦略、機動的な財務戦略、人的資本への積極的な投資などの「攻め」の面まで、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値向上のため、多様な取り組みを積極的に実施してまいります。



**佐藤 俊司**

取締役  
常務執行役員CCO

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 (現任)  
2019年1月 当社事業統括部門DM (現任)  
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 (現任)

コンシューマープログラム事業、アグリ事業、およびモーターサイクル事業の担当取締役として、従業員とコミュニケーションをとりながら事業を詳細まで理解し、事業戦略に関して定量的・定性的な情報をもとに適時適切な判断をし、企業価値向上に寄与したく思っています。また、チーフ・コンプライアンス・オフィサーも担っており、法令、社内の規則および業務上の倫理規範の遵守を徹底し、全社的なリスク管理にも努めてまいります。

# 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 樹田・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

弁護士として、主に企業法務を専門としています。社外取締役の中では在任期間が最も長く、その間の当社の変化や成長を見てきました。当社の事業は近年の循環型社会を目指すという潮流に合致し、今後の事業展開に非常に期待しています。同時に、多角化する企業リスクへの対応の必要性が増しているように感じています。当社の中期経営計画には新規事業やM&A投資もあり、リスクを最小限に抑えつつ企業価値の向上を図るべく、主に法的観点から意見を発信し、取締役会における議論の活性化に努めていきます。

## 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
- 2013年 4月 (株) ジュピターテレコム  
代表取締役会長
- 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 学校法人中央大学理事 (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)

主に通信業の事業会社での経営の経験のもとに、独立社外取締役としての役割も踏まえつつ、事業の成長戦略や投資戦略などの議案のほか、全社的な経営方針などの議案において客観的な立場からアドバイスできればと思っています。取締役会に関しては、議論は十分に尽くされていると感じていますが、より建設的な議論を行うため、従業員とのコミュニケーションの機会を増やしていきたいと思っています。

## 塚本 恵

社外取締役



- 1985年 4月 日本アイ・ピー・エム (株) 入社
- 1997年 7月 経済同友会出向
- 1999年 4月 日本アイ・ピー・エム (株) 政策渉外兼任
- 2003年 4月 IBM Corporation Governmental Programs, Intellectual Property & Standard Policy Team, Asia Pacific Leader
- 日本アイ・ピー・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・ピー・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)

インターネットが普及する前から、地球規模のオークションネットワークをつくり、革新的なビジネスを創造してきたオークネットは、生まれながらのSDGs企業、サーキュラーエコノミーネイティブと言えます。地球温暖化が加速する中、次世代によりよい地球をバトンタッチできるよう、オークネットが考案した「GCV (総循環型流通価値)」に共感する仲間を増やし、社会からビジネスに対する理解をさらに深めるべく、微力ながら貢献してまいりたいと考えています。

## 永島 久直

取締役  
(監査等委員)



- 1985年3月 当社入社
- 1989年3月 当社取締役営業部長
- 1993年3月 当社常務取締役
- 2001年1月 当社オートビル事業本部副本部長
- 2002年1月 当社オートビル検査本部長
- 2003年1月 当社執行役員
- 2006年1月 当社オートビル事業部副部門長
- 2006年3月 当社専務取締役
- 2010年3月 当社取締役専務執行役員
- 2014年1月 (株) アイオーク代表取締役社長
- 2019年1月 同社取締役会長
- 2020年3月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

監査等委員としては、企業活動の透明性を担保し、組織的な不正や不祥事を防ぎ、また、将来起こりうる災害リスクなどへの備えを確認し、「守り」としての統制をしっかり行ってまいります。独立した取締役としては、「攻め」としての当社の理念「本物主義」を遵守し、正しい経営、社会への貢献、環境への配慮を通じて、長期的かつ持続的な企業価値の創造をしっかりと行い、結果として、攻守バランスのとれた企業統治の構築に寄与します。

## 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
- 2012年7月 独立行政法人都市再生機構理事長
- 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)

金融業や事業会社に関わってきた経験から、資本戦略や事業戦略、経営方針などの幅広い分野で力になればと思っています。監査等委員かつ社外取締役としての立場を踏まえ、中長期的な企業価値向上のため、企業の不正・不祥事を監視する内部統制の徹底はもちろんのこと、事業戦略や資本戦略において、攻めと守りのバランスをとりながら、あらゆるステークホルダーを考慮した意思決定のサポートができれば幸甚に存じます。

## 半田 (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)

監査法人での経験や経営コンサルタントとしての知見から、コーポレート・ガバナンスに関する議論や、特に数値を用いた経営に関する議論には強みがあります。取締役会の実効性を高めることはもとより、監査等委員会においても組織的な不正やリスクを未然に防ぐべく、注力していきたいと思っています。また、女性取締役としての観点から、多様性に関する意見も積極的に発信し、取締役会における議論の活性化につなげたい所存です。

## コーポレート・ガバナンス

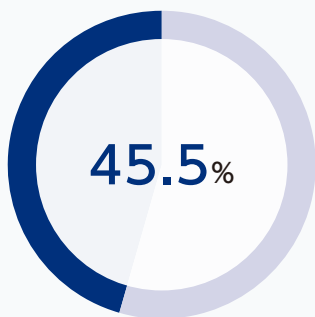
### 基本的な考え方

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だと位置づけています。さらに、企業の持続的な活動（ゴーイングコンサーン）を確保する基盤としとしては、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

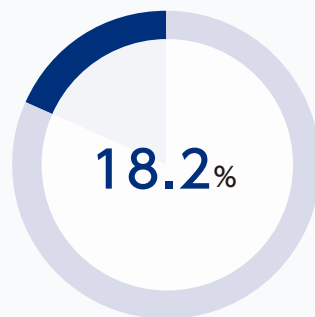
#### 取締役会の社外役員比率

取締役 11名中 5名



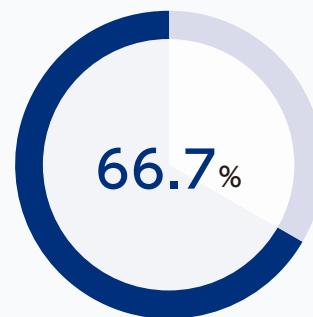
#### 取締役会の女性役員比率

取締役 11名中 2名



#### 監査等委員会の社外役員比率

監査等委員 3名中 2名



#### 取締役会開催回数

17回  
出席率 99%  
出席率100% 8名

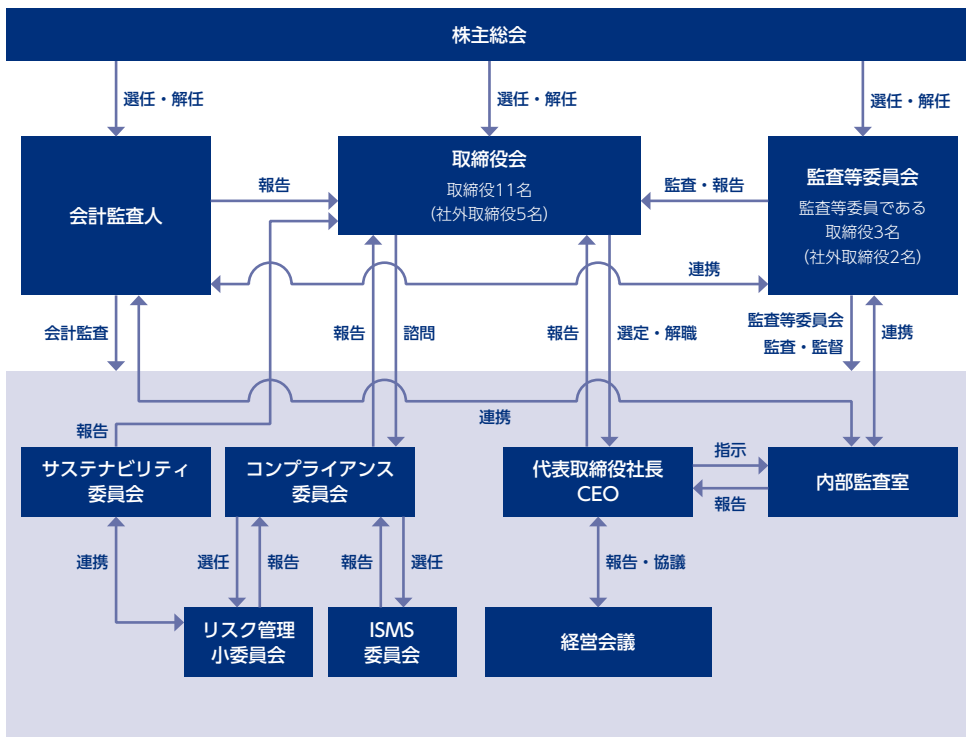
#### 監査等委員会開催回数

13回  
出席率 100%  
出席率100% 3名



## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図



### 1. 取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）8名（うち社外取締役3名）および取締役（監査等委員）3名（うち社外取締役2名）の合計11名で構成され、当社の業務執行を決定し、取締役の職務執行を監督する権限を有しています。原則として毎月1回定時取締役会を開催するほか、必要に応じて随時、臨時取締役会を開催することとしています。

#### 取締役会での主な審議・協議事項

- 中期経営計画の策定、進捗状況報告、達成に向けた戦略
- 既存事業、新規事業の現状および今後の戦略
- サステナビリティに係る推進活動
- 自己株式の取得や剰余金の配当などの資本政策
- 取締役候補者の決定
- 取締役会の実行性評価
- 政策保有株式の検証
- 経営監査活動報告
- 内部統制システムの整備・運用状況報告

### 2. 監査等委員会

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、オートモビル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。

### 3. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長CEO藤崎慎一郎を委員長とし、取締役専務執行役員CFO谷口博樹、常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2名の合計5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等を行っています。

### 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8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回開催されています。議長は取締役常務執行役員CCO佐藤俊司が務めており、構成員は取締役専務執行役員CFO谷口博樹、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）永島久直、執行役員樋口康弘、社外（弁護士）布村浩之、総務法務部GM大迫直土です。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役スキルマトリクス

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に鑑み、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材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。

氏名	経営経験	マーケティング 営業	新規事業	財務会計	監査	法務コンプライ アンス・ リスク管理	グローバル経験	IT/DX
藤崎 清孝	○		○				○	○
藤崎 慎一郎	○	○	○				○	
瀧川 正晴	○	○	○				○	○
谷口 博樹	○			○	○	○	○	
佐藤 俊司	○	○				○		
梅野 晴一郎						○		
牧 俊夫	○	○						○
塚本 恵	○					○	○	○
永島 久直	○	○			○			
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			弁護士としての専門的見地から企業法務に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映することができるため、社外取締役に選任しています。
牧 俊夫		○	企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映することができるため、社外取締役に選任しています。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	○	○	企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映することができるため、社外取締役に選任しています。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当社の経営に反映することができるため、社外取締役に選任しています。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		○	企業経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映することができるため、社外取締役に選任しています。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：2022年9月

回答者：全取締役（監査等委員である取締役を含む）10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

- 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
- 回答結果を第三者機関により集計・分析
- 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

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

	評価結果
2021年12月期全体評価	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 経営戦略の包括的・多角的検討	重要な経営戦略・事業戦略について、取締役会での議論を深めるとともに、中期経営計画を策定・開示する。
課題② 重要な事業戦略実行後のモニタリング体制の強化	既存事業、新規事業、M&A案件などに関し、取締役会での報告・議論の機会を増やすことで、モニタリング体制の強化を目指す。
課題③ 株主との建設的な対話のための体制構築	IRミーティングなどを通じて株主との積極的な対話を促進するとともに、有用な意見・要望は適宜取締役会にフィードバックを行う。

課題1については、議論の深化と2022年の中期経営計画開示

課題2については、既存事業、新規事業、M&A案件などの進捗状況に関する定期報告サイクルを早めモニタリング体制強化

課題3については、積極的なIRミーティングの開催と取締役会へのフィードバックの実施

2022年12月期については、当社が目指す事業の方向性を考慮して、ESGなどの非財務情報に関する取扱状況に関する設問を追加し、実施しました。

	評価結果
2022年12月期全体評価	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、人財、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等にも意識しながら、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。

- 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。
- 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。
- 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。

2022年12月期については、2022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、その保有が中長期的な当社グループの企業価値の向上に資することが確認でき、いずれも保有の意義があると判断しています。

## 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、2021年2月19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、その職務に鑑み、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」「事業年度の貢献度合いに加えて企業価値の持続的な向上を図る中期的な非金銭報酬等としての譲渡制限（3年間）付株式給付」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、ポイントに応じた株式を退任時に給付する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）」で構成しています。額または数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または数を算定し、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）＝7：1：2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）の月額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3a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

個人別の報酬額については、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各取締役の基本報酬を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譲渡制限付株式の割当株式数および株式給付信託（BBT）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）	251,163 (12,000)	164,400 (12,000)	36,500 (-)	50,263 (-)	7 (2)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	21,600 (12,000)	21,600 (12,000)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計	272,763	186,000	36,500	50,263	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32,567千円、および譲渡制限付株式給付引当金17,695千円が含まれています。



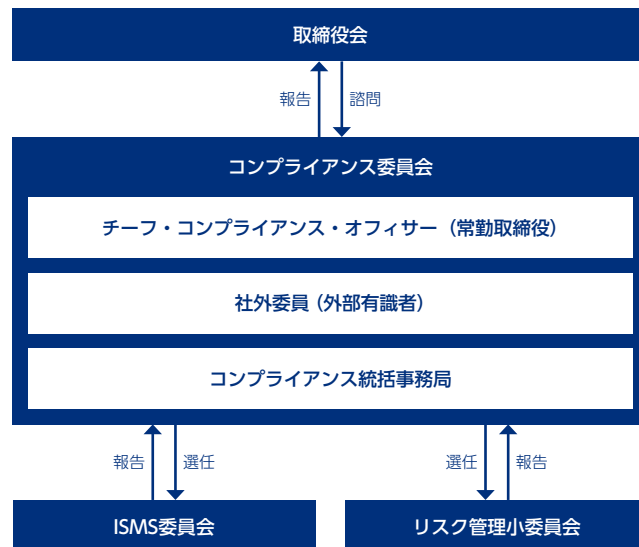
## 基本的な考え方

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、ならびに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、審議ならびに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。

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カ月に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、年に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システムの運用状況を検討・評価し、必要に応じて改善を促すことで、より適切な体制の整備に努めています。

# 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。

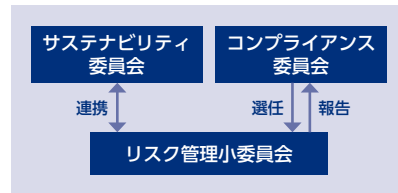
- (1) 当業界をめぐる環境の変化が事業運営上のリスクをもたらす可能性があることを十分に認識し、その環境変化への迅速かつ的確な対応の一環として、リスク管理に取り組む。
- (2) 効率的かつ効果的な事業運営の観点から、リスクの軽減とリスクの顕在化による損失の発生および拡大の防止に努める。
- (3) 前号(2)にかかわらず、収益機会の確保・拡大の観点から能動的にリスクを取る必要がある場合には、そのリスクを適切な水準の範囲内に抑えるように努める。

- (4) 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。
- (5) 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かか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推進体制

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。

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

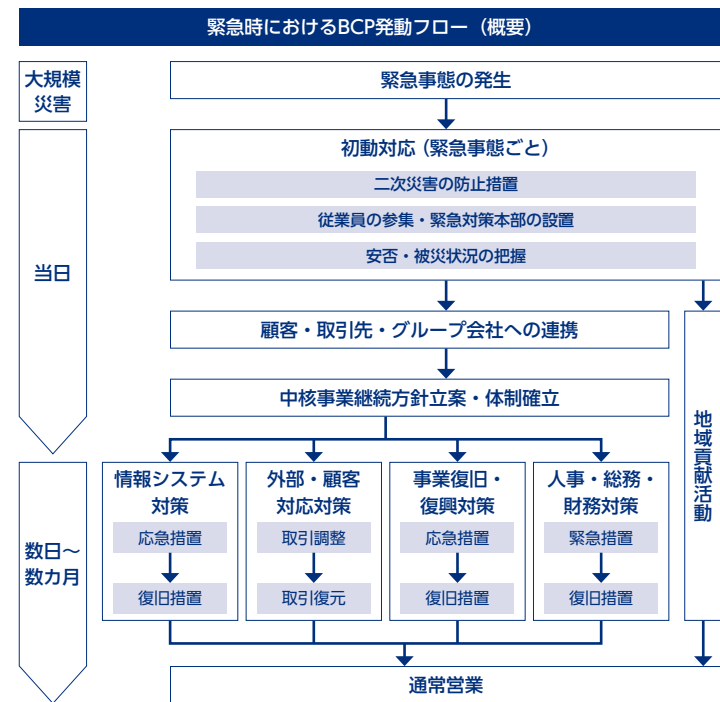
- ①顧客にとって  
流通事業者としての使命を果たすため、業務を可能な限り継続する、または迅速に復旧させる。
- ②従業員にとって  
BCPの適用範囲は、当社およびグループ会社を対象とし、従業員(その家族を含む)の安全と雇用を守ることを第一優先課題とする。また、被災した、または復旧に取り組む従業員のメンタルケアを十分に行う。
- ③地域にとって  
被災者の方々に救援物資を提供し、かつ義援金を寄付し、被災地域社会の生活と経済に貢献する。

### 2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点

- ①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。
- ②商取引上のモラル  
緊急時であっても会員店、提携先企業およびその他の取引先企業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。
- ③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は、①受託業務、②売上規模、③復旧の容易性を勘案して状況に応じて決定する。

事業継続計画(BCP)フロー



## 7か年の財務・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
<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
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
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
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
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
営業利益	(百万円)	4,041	3,245	3,219	2,525	3,705	5,846	6,601
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
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
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
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
売上高営業利益率	(%)	20.2%	16.7%	16.5%	12.8%	15.4%	15.9%	16.3%
経常利益	(百万円)	4,115	3,321	3,308	2,630	3,643	6,113	6,699
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
<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
純資産	(百万円)	12,139	16,759	17,413	18,333	19,637	22,701	22,911
自己資本	(百万円)	12,006	16,587	17,205	18,063	19,324	22,319	22,514
自己資本比率	(%)	47.2%	60.0%	63.1%	61.6%	58.1%	60.6%	60.3%
総資産経常利益率	(%)	17.1%	12.5%	12.1%	9.3%	11.6%	17.4%	18.1%
有利子負債	(百万円)	1,400	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
<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
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
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
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
<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
1株当たり純資産	(円)	498.83	604.33	625.31	653.97	697.22	802.38	862.24
1株当たり配当額	(円)	—	26	26	26	21	40	48
<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%
EBITDA	(百万円)	5,441	4,702	4,309	3,186	4,514	6,745	7,480
配当性向	(%)	—	38.8%	41.8%	51.0%	30.6%	30.6%	30.1%
連結従業員数	(名)	578	590	677	664	821	858	860
GCV(総循環型流通価値)	(億円)	—	—	—	—	4,288	4,879	5,417

(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。

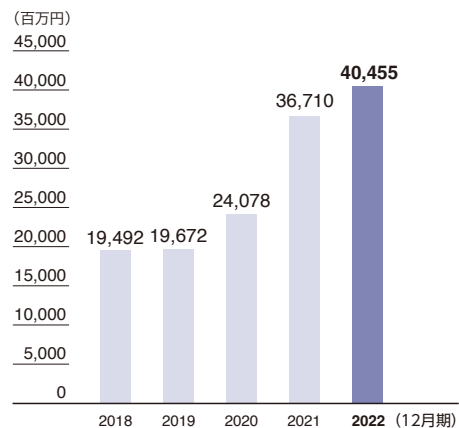
\*1 その他情報流通事業は2019年12月期までのセグメントとなります。

\*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。

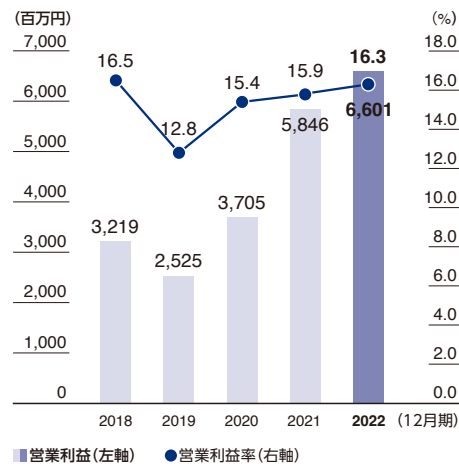
\*3 2020年12月期より「その他情報流通事業」セグメントを廃止し、ブランド品オークション事業を新設の「コンシューマープロダクツ事業」セグメントに集約しています。

# 財務・非財務ハイライト

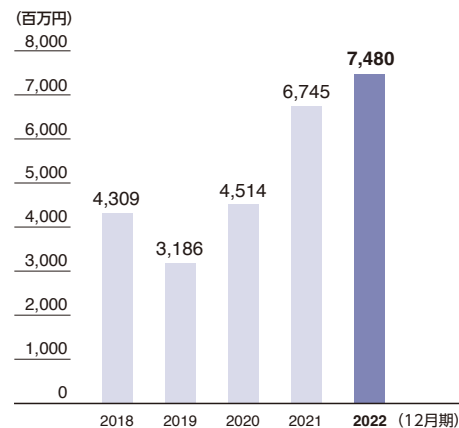
## 売上高



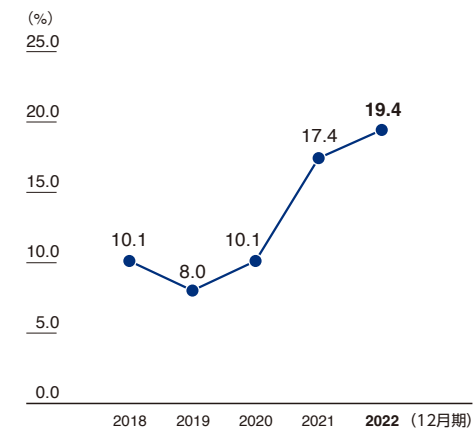
## 営業利益／ 営業利益率



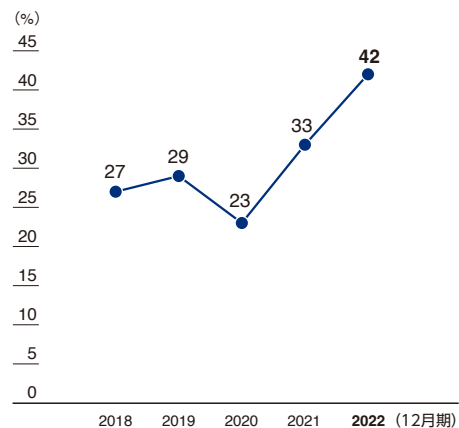
## EBITDA



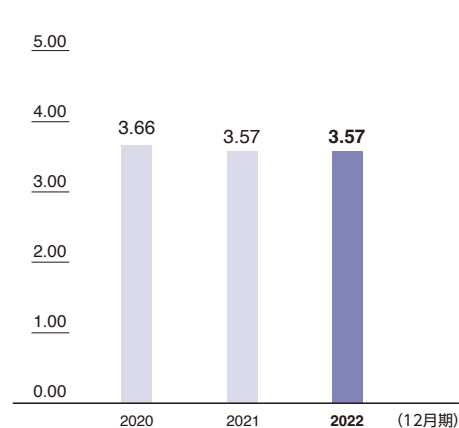
## ROE



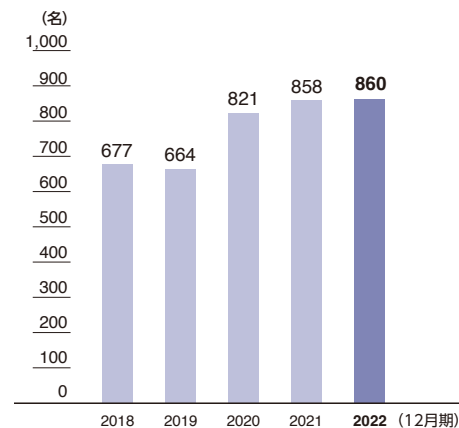
## 研修受講率



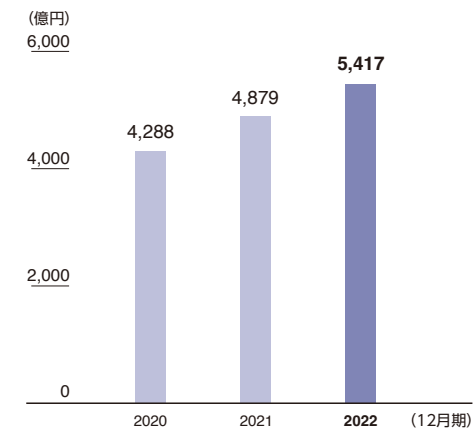
## 従業員満足度



## 従業員数



## GCV



※ (株) オークネットと主要連結子会社6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6社



# 株主・投資家情報 (2022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)	10,698,800株	40.76%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,401,406株	5.34%
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〇 再信託受託者 (株) 日本カストディ銀行	1,296,000株	4.94%
(株) オリエントコーポレーション	1,296,000株	4.94%
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	1,203,600株	4.58%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,200,300株	4.57%
(株) ナマイ・アセットマネジメント	850,000株	3.24%
フレックス (株)	844,800株	3.22%
藤崎 慎一郎	792,400株	3.02%
藤崎 真弘	792,400株	3.02%

※1 持株比率は、自己株式 (211,816株) 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140,300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) は、創業者一族の資産管理会社です。また、(株) ナマイ・アセットマネジメントは、当社代表取締役会長CEO 藤崎清孝氏 (現 取締役会長) の親族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〇 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。

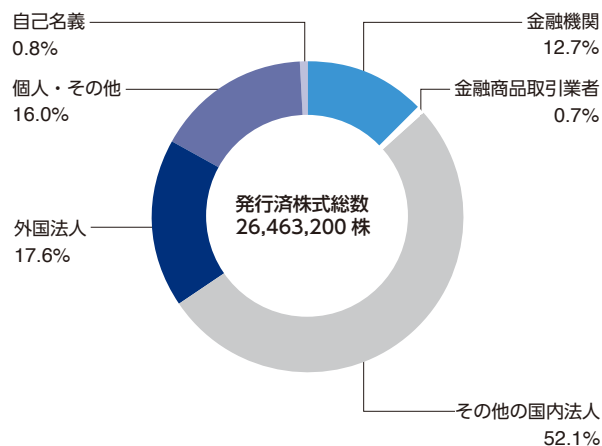
## TSR (株主総利回り)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
株主総利回り	69.9%	97.1%	101.3%	124.6%	138.9%
比較指標: TOPIX (東証株価指数)	84.0%	99.2%	106.6%	120.2%	117.2%

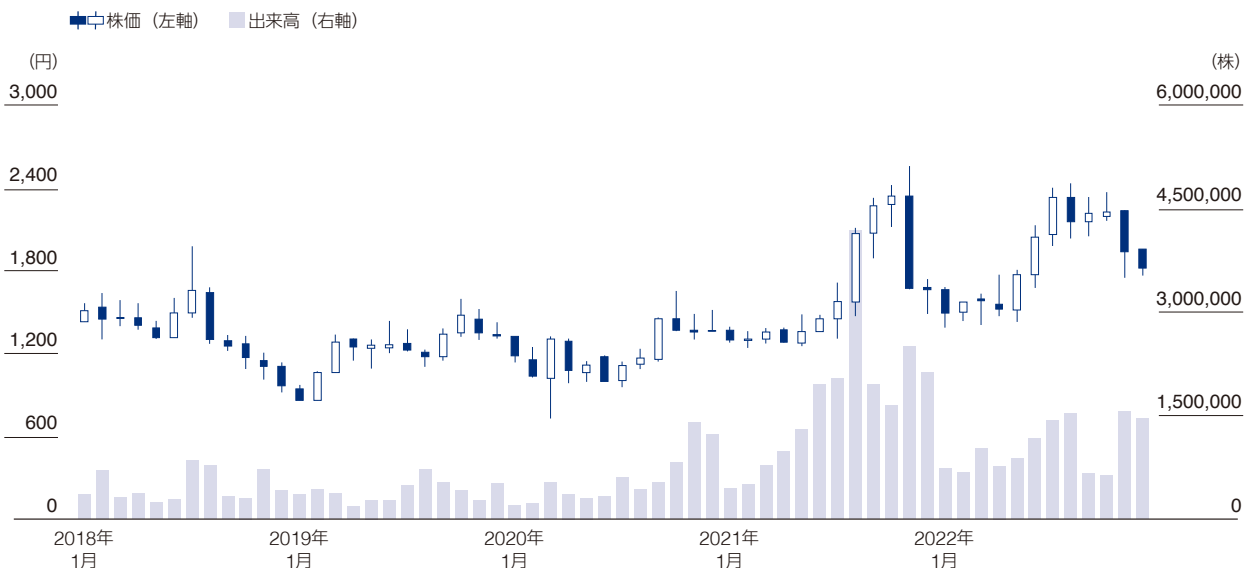
## 総還元性向

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
総還元性向	56.6%	51.4%	30.8%	30.8%	101.9%

## 所有者別株式分布状況



## 株価・出来高の推移

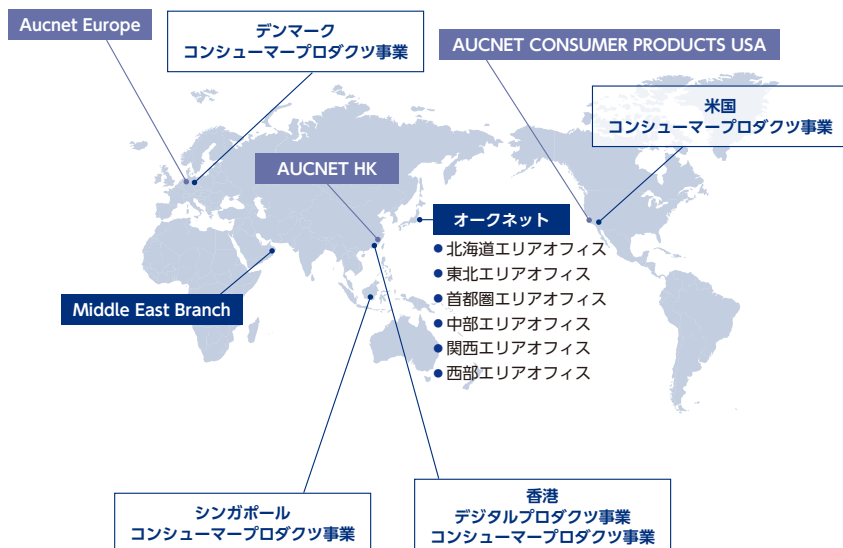


## 会社情報 (2022年12月31日現在)

## 会社情報

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2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	860名
資本金	1,807百万円
株式上場市場	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
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	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
デジタルプロダクツ事業	株式会社オーク・フィナンシャル・パートナーズ	保証サービス関連商品の提供
	AUCNET DIGITAL PRODUCTS USA, LLC.	米国デジタルプロダクツ事業の戦略拠点 (休眠中)
コンシューマープロダクツ事業	株式会社ブランコ・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
	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
その他 アグリ事業	AUCNET CONSUMER PRODUCTS USA, LLC.	米国コンシューマープロダクツ事業の戦略拠点
	株式会社ギャラリーレア	店舗販売やEC販売などの消費者向けの事業
	Aucnet Europe ApS	欧州地域コンシューマープロダクツ事業の戦略拠点
	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
モーターサイクル事業	株式会社東京砦花き園芸市場	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・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
	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
その他	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
	株式会社カーせる*	C2Bの車売却支援サービス
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
その他	AUCNET HK LIMITED	中国および東南アジアの戦略拠点
	Aucnet USA, LLC.	米国の戦略拠点

\* (株)カーせるは2022年12月に事業撤退しています。

