

Integrated Report

2024

株式会社オークネット

統合報告書

2024年12月期

 AUCNET GROUP



Mission Statement

サーキュラーコマースで、世界中に未来の顧客をつくる。
私たちはマーケットデザインのパートナーです。

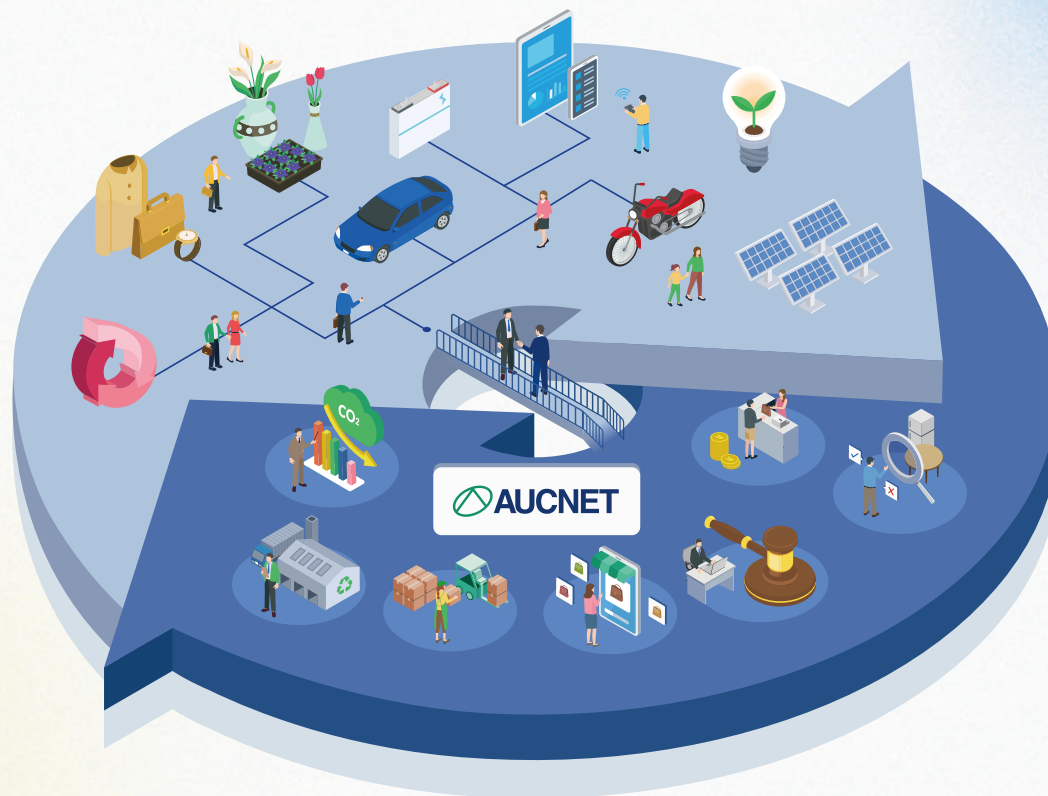
売り手にも買い手にも適切な情報を提供することで、循環型の市場を構築する。

私たちは、業界のみならず、社会全体を良い方向へ変えることができる「本物」のサービスを創業時から常に追求し続けてきました。

マーケットデザインで、すでにある価値を高めるだけでなく、今まで流通していなかったモノ・コトも商品に変える。

私たちは「商品の命は、一度売られたあとが続く」と考えるパートナーの皆様と共創し、様々な価値を見出していきます。

オークネットとともに、何度でも価値がつながる世界へ。



Our Vision

Philosophy

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 ——
樂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、今なお私たちのビジネスの根幹にあります。

Five Values

5つの行動方針

1. 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。

2. 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。

3. 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。

4. 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。

5. 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。

世界は、 もっと上手に まわせると思う。

循環型社会を動かす経済のカタチを考える。

売るだけでなく、その先まで見すえたビジネスへ。

消費のための流通から、循環のための仕組みへ。

「価値あるモノ」を、確かな情報で

世界中の「必要とする人」のもとへとつなげていく。

様々な分野でマーケットをデザインして40年。

オークネットにはそのノウハウがある。アイデアがある。

今こそ挑戦しよう。国境も、事業領域の枠も超えて。

デザインしよう。未来へつながる新しい循環を。

世界中のパートナーと共に

サーキュラーエコノミーの未来を創造する。



オークネットは2025年に創業40周年を迎えました。「世界は、もっと上手にまわせると思う。」という新たなコピーを掲げ、これまで築き上げてきたノウハウやアイデアをもとに、国境や事業領域を越え、世界中のパートナーとともに循環型社会の実現に向けて挑戦していくという、**未来への新たな決意**を表しています。

また、360度取り囲むように広がる視点を表現したこの写真は、「循環」のダイナミズムを直感的に伝え、**循環型社会への挑戦と可能性**を力強く表現しています。

<https://www.aucnet.co.jp/40th/>

Our History



The Story So Far

自分にとっては不要なモノでも 誰かにとっては必要なモノ

創業者・藤崎眞孝が愛車を売ろうと、試みに広告を出したところ、予想外に問い合わせが殺到。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誕生のきっかけになりました。



中古バイク (モーターサイクル事業)

中古バイクの全国規模での流通がまだなかった1993年に、それまでのノウハウを活かしてスタートした中古バイクオークションは、全国一律の陸送料金設定などの画期的なサービスで多くの会員様から支持を集めました。

商品の特性

陸送コストが高く
流通網が限定される



プレイヤーの特性

幅広い選択肢からの
仕入れを求めている

1985年 ▶



中古車 (オートモビル事業)

1985年に革新的なオークションシステムをスタートさせ、市場の非効率を解消し、流通革命を起こしました。その後、評価基準を開発し独立事業化(現(株)AIS)したほか、あらゆるサービスの展開により中古車流通のトータルサポートを実現しました。

商品の特性

車両検査の高い技術と
信頼性が求められる



プレイヤーの特性

専門知識を持たない
プレイヤーが多数存在する

◀ 1993年



花き (アグリ事業)

生花店は週3回、早朝から市場に出向くのが当たり前だった1997年に、業界初となる在宅オークションを開始しました。生産者と生花店双方にとって非効率・不公平な流通や経営課題を解決すべく、事業領域を拡大しました。

商品の特性

鮮度を保った流通が
不可欠である



プレイヤーの特性

小規模事業者が多く
経営課題を抱えている

1997年 ▶



ブランド品 (ファッションリセール事業)

かつて閉鎖的な状況で取引されていたブランド品市場において、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ークションを2008年に開始し、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。

商品の特性

高い検品・検査、
グレーディング力が求められる



プレイヤーの特性

世界中にバイヤーが存在する

2005年 ▶



中古PC (デジタルプロダクツ事業)

情報のセキュリティ面が重要課題である中古PCの流通は、中古車の検査ノウハウに加え、デジタル機器のデータ消去専門会社と資本提携し、信頼できるデータ消去ソフトを利用することで、2005年にオークション取引を実現しました。

商品の特性

残存データ消去の
セキュリティが求められる



プレイヤーの特性

海外バイヤーからの
需要が高い

◀ 2008年



サーキュラーコマース* (サーキュラーコマース事業)

先行してサーキュラーコマース領域に着手していた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。一次流通事業者における二次流通を総合的に支援するコンサルティング・BPOサービスを展開する「Selloop」を中心に、新しい循環、価値の創造を目指します。

*一次流通と二次流通の融合による循環型流通に関する経済活動

商品の特性

新たな循環マーケットが
求められる



プレイヤーの特性

二次流通のノウハウを持たない

2011年 ▶



中古医療機器 (現 サーキュラーコマース事業)

需要の高い医療機器を適正に流通させることによって医療機関をサポートするため、設備投資の負担軽減に寄与することを目的として2011年に事業を立ち上げ、日本で唯一の医療機器専門オークションを運営しています。

商品の特性

高額な設備投資が必要となる



プレイヤーの特性

専門性が高く流通網が
限定されている

◀ 2023年

Now & Tomorrow

ライフスタイルプロダクツ **Lifestyle Products**

コアコンピタンスを確立しながら取扱商品の幅を広げ、事業領域を拡大してきたデジタルプロダクツ事業とファッションリセール事業は、ライフスタイルプロダクツセグメントとして、海外展開や消費者向けサービスの拡大・推進に向けて、今後もビジネスチャンスを拡大していきます。

モビリティ&エネルギー **Mobility&Energy**

安定的に成長を続け、積み上げてきたノウハウにより他事業への横展開に寄与したオートモビル事業およびモーターサイクル事業は、持続可能で効率的な社会の実現に貢献するべく、モビリティ&エネルギーセグメントとして、次世代モビリティ領域におけるサービスの拡大・推進を目指します。

その他 **Other**

花きなどを取り扱うアグリ事業や、様々な商品の循環を実現するサーキュラーコマース事業、一次流通事業者への支援を行う「Selloop」の運営、その他新規事業の創出などにより、サーキュラーエコノミーの実現に貢献します。

サーキュラーエコノミーの 追求

価値あるモノが 循環する社会を目指して

モノを捨てずに循環させるサーキュラーエコノミーの社会的意義がますます高まる中で、当社は世の中にあるすべてのモノ・コトに対して価値を見出して、リユースの可能性を最大化、循環させるためのマーケットをデザインすることで、循環全体の最適化を目指していきます。

サステナブルな市場の拡大

リパーパスを通じた新たな流通を

リユースを繰り返し廃棄されてきたモノに対して新たな目的と価値を与え、再利用を試みるリパーパスの可能性と、当社が創業以来蓄積してきた流通ノウハウを組み合わせ、リパーパス流通を構築することで、サステナブルな市場の拡大につなげていきます。

オークネットのこれから

当社では、既存の価値を高めるだけでなく、今まで流通していなかったモノ・コトにも価値を見出して、パートナーの皆様とともに公平な市場や仕組みを共創していきます。従業員一人ひとりが「マーケットデザインで価値をつなげる。」ために、何ができるのかを考え、より充実したサービスの提供を目指し、日々の業務に従事しています。



ライフスタイルプロダクツ部門
デジタルプロダクツ事業本部

黒田 裕史

情報の非対称性をなくすことで、世界中の多様な業態の方々が公正・公平に参加することのできるマーケットの実現を目指しています。



ライフスタイルプロダクツ部門
ファッションリセール事業本部

小野 瑠璃奈

会員様のニーズを分析し、需要と供給が一致しやすい環境を整備しています。機能強化とシステム改善を通じて、双方に価値ある体験を提供できるよう努めています。



モビリティ&エネルギー部門
オートモビル事業本部

高野 清司

商品を企画する際、「価値のあるモノ」を「求めている人」に届けるために、「何が必要か」「利用する方が何を望んでいるか」を常に念頭に置き、業務を遂行しています。



事業統括部門
アグリ事業本部

申田 恵

アグリビジネスに関わる様々なステークホルダーが抱える課題を顕在化し、よりよい流通を実現するにはどうしたらよいかを常に考えるよう心がけています。



モビリティ&エネルギー部門
モーターサイクル事業本部

石澤 輝

他事業部や他社の好事例を調べ、自身の担当するサービスに活かせないか考える癖をつけています。常に知識欲を持って仕事に取り組むことを意識しています。



セキュラーコマース事業部門
セキュラーコマース事業室

竹内 靖彦

顧客企業様に伴走しサポートしていく中で、業界課題や個別課題に対して深く入り込むこと、自分事として考え抜くことを徹底し行動しています。

統合報告書2024のストーリー

当社は、ステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールとして、年1回「統合報告書」を発行しています。

本統合報告書では、持続的な成長のための価値創造ストーリーを軸に、財務・非財務情報を一体的に編集してお伝えします。

1

Section

1 イン트로ダクション

P.1~11

オークネットが大切にしている価値観などを
中心に、マーケットデザインカンパニーとし
ての現在地や目指す姿をご説明します。

2

Section

2 価値創造ストーリー

P.12~26

新中期経営計画「Blue Print 2027」に込
めた想いや、価値創造への取り組みテーマ
などを中心に、事業活動を通じて社会課題
の解決に取り組むオークネットの強みと独自
性を解説します。

3

Section

3 ステークホルダーとの共創

P.27~36

ステークホルダーの皆様とともに価値共創
を続けるオークネットの方針・取り組みを具
体的な事例や成果を踏まえて解説します。

目次

Section

1 イン트로ダクション

ミッションステートメント	01
理念／5つの行動方針	02
マーケットデザインのあゆみ	03
統合報告書2024のストーリー	08
オークネットを取り巻く市場環境	10
At a Glance	11

Section

2 価値創造ストーリー

CEOメッセージ	12
マテリアリティの策定	15
価値創造プロセス	16
コアコンピタンス	17
ビジネスモデルとコアコンピタンスのつながり	18
価値創造事例	19
価値を生み出し続ける資本循環	20
新中期経営計画「Blue Print 2027」	21
CFOメッセージ	24

Section

3 ステークホルダーとの共創

ステークホルダーとの共創に向けて	27
会員・パートナーとともに	28
従業員とともに	29
地域社会・環境とともに	33
株主・投資家とともに	36

Section

4 事業ポートフォリオ

P.37～46

リユース事業者向けに、二次流通サービスを中心としたサーキュラーエコノミーを展開するオークネットの各事業における2024年12月期の振り返りや戦略などをご紹介します。

Section

6 コーポレートデータ

P.60～63

財務・非財務データや株主・投資家情報など、オークネットのコーポレートデータを掲載しています。

Section

5 価値創造を推進する仕組み

P.47～59

社外取締役座談会や取締役からのメッセージなどを中心に、オークネットの持続的な成長に向けた価値創造を推進する仕組みをご紹介します。

Section

4 事業ポートフォリオ

事業概況	37
ライフスタイルプロダクツセグメント	38
デジタルプロダクツ事業	39
ファッションリセール事業	40
モビリティ&エネルギーセグメント	41
オートモビル事業	42
モーターサイクル事業	43
アグリ事業	44
サーキュラーコマース事業	45
特集：	
オークネットが目指す循環型マーケットの構築	46

Section

5 価値創造を推進する仕組み

社外取締役座談会	47
取締役メッセージ	50
コーポレート・ガバナンス	52
コンプライアンス	58
リスクマネジメント	59

Section

6 コーポレートデータ

9カ年の財務・非財務サマリー	60
財務・非財務ハイライト	61
株主・投資家情報	62
会社情報	63

編集方針

当社は株主・投資家をはじめとする、様々なステークホルダーの皆様との対話を促進するため、統合報告書を作成・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「価値あるモノを、地球規模で循環させる。～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（2024年12月31日現在）

株式会社オークネットおよび国内外の連結子会社

参考にしたガイドライン

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

報告対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日
（一部、対象期間外の情報も含まれます）

発行

2025年6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>

情報開示体系



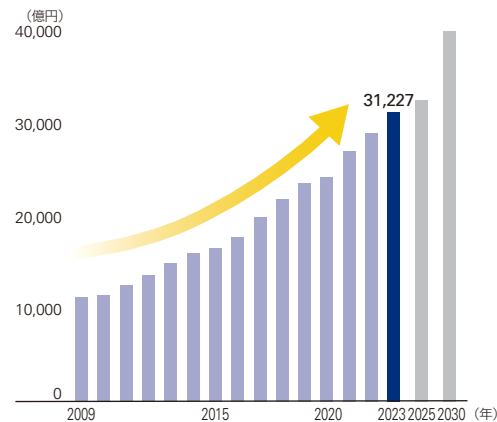
オークネットを取り巻く市場環境

リユース市場の 規模拡大

リユースには、製品の使用年数を延ばすことによる資源やエネルギーの効率化および廃棄の抑制などのメリットがあり、サステナビリティへの意識が高まる昨今において注目を集めています。2023年の国内におけるリユース市場規模は前年比7.8%増の3.1兆円*1と推計され、今後も拡大傾向は続くと思われています。

*1 出所：リユース経済新聞「リユース業界の市場規模推計2024(2023年版)」

リユース市場規模の推移と予測



海外マーケットの 成長

世界的なサステナビリティへの関心の高まりを背景に、欧州を中心に各国の取り組みが加速し、海外におけるリユース市場は年々拡大しています。日本国内で使用された製品は“Used in Japan”と呼ばれ、その状態の良さから海外において非常に人気が高く、活発に取引されています。

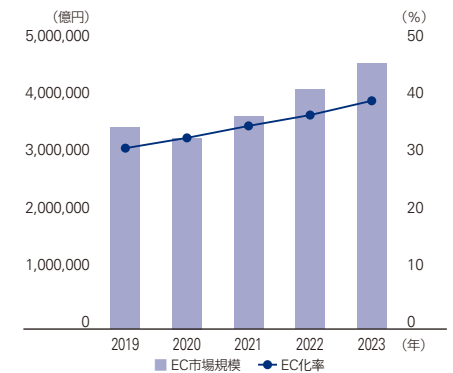


オンラインオークションの 拡大

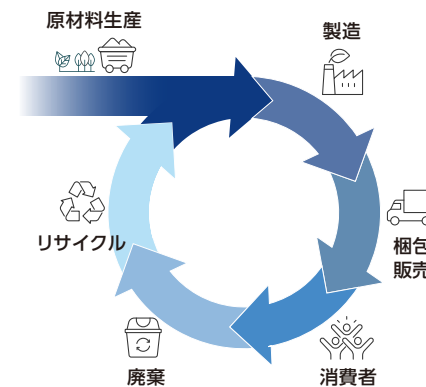
社会課題解決への意識の高まりや新型コロナウイルス感染症の流行などにより、オンライン取引が継続して拡大しており、2023年のBtoB-EC市場規模は465.2兆円(前年比10.7%増)*2となりました。従来、会場に足を運んで対面で仕入れを行うことが主流だったオークション業界においても同様、オンラインオークションへの注目が集まっています。

*2 出所：経済産業省「令和5年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」

BtoB-EC市場規模の推移



サーキュラーエコノミーの 加速



※経済産業省「成長志向の資源循環経済システム「サーキュラーエコノミー」」をもとに当社作成

サーキュラーエコノミーとは、生産・消費・廃棄というサイクルの中で資源を効率的に循環させる経済活動であり、持続可能な社会と経済成長の両立のため、資源や製品の価値最大化、消費の最小化、廃棄物の発生抑制を目指す取り組みです。国内においても「成長志向型の資源自律経済戦略」が策定されるなど、サーキュラーエコノミーへの移行が加速しています。

At a Glance (2024年12月期)

時価総額*1

66,142百万円

↑ 前期比
46.3%増

売上高

55,910百万円

↑ 前期比
29.1%増

営業利益

7,005百万円

↑ 前期比
5.1%増

連結従業員数

1,060名

↑ 前期比
20.7%増

重要経営指標

GCV*2

6,828億円

↑ 前期比
13.9%増

EBITDA

7,879百万円

↑ 前期比
5.8%増

ROE

18.7%

↓ 前期比
0.9pt減

配当性向

40.3%

↑ 前期比
10.2pt増

流通規模

年間取扱高

6,414億円

↑ 前期比
14.3%増

環境貢献額

413億円

↑ 前期比
7.9%増年間オークション
取扱台数・点数

501万件*3

↑ 前期比
2.5%増

会員数

40,049社

↑ 前期比
4.1%増

展開国・地域数

76カ国・地域

↑ 前期比
15.2%増*1 2024年12月末時点の株価×発行済株式総数で算出しています。 *2 GCV (Gross Circulation Value)：事業活動により経済と環境に与える影響を金銭的に示したオークネット独自の経営指標 <https://www.aucnet.co.jp/sustainability/GCV/>

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



「Circular-Tech」による
圧倒的な競争優位を築き、
グローバルに循環型ビジネスを確立。
サーキュラーエコノミーの未来を
創造していきます



代表取締役社長 CEO

藤崎 慎一郎

ユニークネスをさらに研ぎ澄ませる

オークネットは、2025年6月に創業40周年を迎えました。これまでを振り返ると、世界初となる中古車TVオークションを立ち上げたのち、中古バイクや花き、デジタルプロダクツ、ブランド品、医療機器などへ取扱分野を拡充し、成長の歴史を刻んできました。事業活動は国内にとどまらず、取扱高は6,414億円まで拡大、グローバルも含めた会員制ネットワークは4万社を超え、76の国・地域で事業を展開しています(2024年12月時点)。

当社が提供するプラットフォームがお客様から支持されている最も大きな理由は、厳格な検査とグレーディングによる高い信頼性です。年間500万点以上の商品を厳格な基準で検品することで、国を超えて、安心してリユース品を取引していただいています。



CEO MESSAGE

私たちのビジネスの根幹は「本物のサービスとは何か」を追求する「本物主義」です。創業以来、海外を含めてリユース業界で確固たる地位を築いており、現状にとらわれることなく次々と挑戦を続け、オンラインオークションを単純な仲介型ビジネスから周辺サービスも含めた付加価値型ビジネスへと変容させてきました。

少ないアイテムでオークション流通を手がける企業は数多くありますが、グローバルで多様な商品の循環型プラットフォームビジネスを展開する当社は世界的にも非常に稀有な存在です。40年間にわたって研ぎ澄ませてきたユニークネスは、他社が参入もしくは追従できない圧倒的な競争優位性となっています。近年のリユースへの関心を追い風に、これからも独自の競争優位性を活かすことで、環境に貢献するビジネスそのものを最適化するロールモデルとして、事業の拡大を目指していきます。



付加価値型ビジネスから循環型ビジネスへ

当社の中期経営計画は、中長期的なビジョンを描く“青写真”という意味を含め、「Blue Print」と名づけています。前中期経営計画「Blue Print 2025」は2022年5月に公表しましたが、社内向けに策定したのは2021年でした。その時期はコロナ禍で社会環境が大きく変わり、当社の役割も変化してきたと感じたことが中期経営計画策定の始まりです。そこで状況を一度整理し、実現したい未来や当社が目指す方向性をあらためて見直す作業を行いました。

サステナビリティへの関心の高まりにより、人々のリユース品に対する価値観は、廉価に入手できることに加え、その利用を通じて環境に貢献したいというように変化していきました。その手応えから、2023年に当社のミッションステートメントを「マーケットデザインで価値をつなげる。」と制定しました。これは、数多くのリユース品流通市場を創出してきたノウハウを活かし、会員様やパートナーとの共創によって、新たな循環型マーケットをデザインするという宣言です。同時に、付加価値型ビジネスから循環型ビジネスへの変容を表しています。

「Blue Print 2025」の総括としては、2021年12月期から4期連続で増収増益を達成しました。コロナ禍で加速したDX化の波に乗って既存事業が伸長したほか、M&Aによるグループ全体の規模拡大や、パートナーとの事業共創の強化に注力しました。数値目標では、ROE20%と配当性向30%はおおむね達成しましたが、GCV1兆円とEBITDA100億円は堅調に推移しているものの未達です。GCV(Gross Circulation Value：総循環型流通価値)については、中期定量目標ではなく、長期的な目標として引き続き拡大を目指していきます。

Circular-Techで サーキュラーコマースを極める

2024年12月期までの進捗状況や課題を踏まえ、「Blue Print 2025」をアップデートする形で、2025年12月期を初年度とする3カ年の新中期経営計画「Blue Print 2027」を策定しました。

世の中がサーキュラーエコノミーにシフトしていく中で、近年は「利用の延長」としてのリユースが消費者に支持され、リユース市場に注目が集まっています。そこで、中期的に「どのような存在でありたいか」を社内であらためて議論し、「Blue Print 2027」における目指す姿として「私たちは世界中のパートナーと共にサーキュラーエコノミーの未来を創造します」を掲げました。既存の枠組みにとらわれることなく、地球規模で顧客や社会の課題解決につながるソリューションをパートナーと共創し、サーキュラーエコノミーに不可欠な存在へと進化していく決意です。

2025年12月期は、マッチングビジネスから循環型ビジネスへ本格的に変容する重要な年だと認識しています。従来のマッチングビジネスは点と点でしたが、これからはモノの循環に関わるサーキュラーコマースのすべてを機会として捉えています。多くの領域において第三者として培ってきたオークションビジネスにおけるノウハウを活かし、モノが循環することを前提とした商品開発や、リサイクルも含めた循環全体の最適化を+αの価値として提案していきます。

ここ数年、パートナーとの共創を強化してきましたが、新たな成長の柱も見えてきています。二次流通支援サービス「Selloop(セループ)」は、パートナー共創型の循環型ビジネスで、コンサルティングやPoC*1支援を行っています。(株)千趣会との協業による不要品の宅配買取サービスを

CEO MESSAGE

展開するほか、(株)イトーキシェアードバリューとのオフィス家具リユース流通に関するPoCも進展しています。また、例えば、デジタルプロダクツ事業では、パートナー企業にAIによる再販価格の予想やトレードイン(下取り)システムの提供などを行っています。オークションプラットフォームの強化においても、東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)との共創によって、オークション理論*2に基づく新たなオークションルールの制度設計を行い、世界で唯一無二のハイブリッドプラットフォームとして実装しました。

サーキュラーコマースを極め、他社が追随できない圧倒的な競争優位性をさらに発揮するには、これまで培ってきたテクノロジー・ノウハウ・パートナーの3要素を組み合わせることが重要だと考えます。「Blue Print 2027」では、この組み合わせを「Circular-Tech(サーキュラーテック)」と呼び、競合が持ち得ない循環支援サービスによって循環の中で果たす当社の役割を最大化していく計画です。「Blue Print 2027」においても、EBITDA100億円の達成に向けて、見定めた事業成長の勝ち筋を実現すべく、リソースの選択と集中を実行していきます。

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

*2 オークション理論: 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

会社と社員がともに育つ組織へ

2025年経営方針の重点実施項目として「会社と社員がともに育つ組織へ」を掲げ、組織と企業文化のアップデートを図っていきます。オークション運営において、出品者・落札者の双方が満足できる公正性の維持や、情報の非対称性

の解消のためには、常にオークションルールのアップデートが不可欠ですが、ここで必要なのは長年現場で培ってきた経験です。新興のIT企業がネットワークの力でオークションサイトを開設しても、なかなか成長できないのはこうした知見が不足しているからだと思います。

当社では、創業から20年間は中古車オークションの運営と営業が屋台骨だったこともあり、旧来の縦割り型組織の文化・社風がありましたが、その後、中古車事業で培った知見をもとに新たな事業を企画し、マーケティングを得意とするような人材が増えてきました。現在は、従来型の運営・営業を行う人から、事業を俯瞰して見ることができる人、新規事業に長けた事業家のような人まで、多彩な人材が集まっています。

直近では、M&Aやグローバル展開の加速により、事業拡大とともに開発や戦略、営業、オークション運営、検査・グレーディングなど、様々な人材が幅広い分野で活躍できる組織づくりの重要性が増しました。もともと、オークネットでは、創業者である私の父・藤崎真孝が遺した『正見録(しょうけんろく)』をはじめとした価値観の共有に力を入れてきましたが、こうしたDNA浸透の取り組みは、組織が拡大する中でも求心力となっています。ここ10年ほどでは、成果をあげた人が適正に評価されるよう変わってきており、2024年の人事制度改定もその一環です。制度改定も大きな機会として、社員の成長支援につながるマネジメントへと大きく舵を切り、会社および部門のゴールや成長ストーリーを上司と部下間で徹底的に対話できる組織へと変革を図っています。

オークネットの事業は、リユース業界の中でも、様々な要素を組み合わせられる非常にユニークなビジネスです。世の中にない新たな仕組みを創出できる基盤がありますし、



社員には当社で唯一無二のスキルを身につけキャリアを築いていてもらいたいと願っています。

マテリアリティの特定と今後の方針

サステナビリティ委員会が中心となり、当社が取り組むべき項目をあらためて洗い出し、取締役会への報告を経て、マテリアリティの特定を行いました。その内容は「Blue Print 2027」とも関連しており、当社の独自指標であるGCVをKPIとしています。当社の顧客としての視点と社会課題としての視点の双方に立ち、当社だけでなくステークホルダー全体にとっての重要度を考慮したうえで取り組み事項を精査しており、「サーキュラーエコノミー社会の実現」を最も重要であると位置づけました。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.」のもと、本業と一体化したサステナビリティ経営をさらに深化させていきます。

循環型のマーケットデザインカンパニーとして、これからも成長を続けるオークネットにぜひご期待ください。

マテリアリティの策定

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、当社は持続的成長を実現するために、新中期経営計画「Blue Print 2027」を踏まえ、顧客視点と社会課題視点から取り組むべきマテリアリティ（重要課題）の特定を行いました。その中でも、「サーキュラーエコノミー社会の実現」はステークホルダーとオークネットにとって最も重要であると位置づけています。当社の長期目標として掲げているGCV1兆円を達成することは、経済の規模拡大と環境への貢献の両立を果たすことを意味しており、持続可能な社会を目指すことができるため、サーキュラーエコノミー社会の実現に近づくと考えています。

マテリアリティの解決に向けた詳細なKPIの公表や様々な課題については、引き続きサステナビリティ委員会で議論し、状況に応じた施策の修正や深化を継続的にを行い、順次開示していく予定です。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 マテリアリティの候補となる評価対象項目の抽出

当社バリューチェーンとの関連性を考慮し、「Blue Print 2027」を踏まえ、顧客視点と社会課題視点から取り組むべき項目をリストアップしました。

STEP 2 重要性の評価

カテゴリーにグルーピングし、「ステークホルダーにとっての重要度」と「オークネットにとっての重要度」の2軸で評価し、プロットしました。



STEP 3 計画立案、承認

「STEP2」で評価した項目をサステナビリティ委員会にて複数回にわたり審議し、重要課題として決議しました。

マテリアリティテーマと施策

KGI：GCV1兆円

	テーマ	経済価値	環境価値	具体的な施策
E	サーキュラーエコノミー社会の実現	サーキュラーエコノミーへの移行を通じた関連市場の規模拡大	資源循環やモノの利用期間最大化による環境負荷の低減	- 循環型ビジネスへのテクノロジーの積極活用 - GCVの進化
	多様な循環がつながるビジネスの創出	新たなパートナーとの連携や新たなビジネスチャンスによる成長機会の獲得	収益機会と環境負荷低減の両立による持続可能な社会の実現	- 無形資産流通ビジネスを生み出すパートナーシップによるサステナビリティへの貢献 - 競争優位をストーリーでつなげ、顧客価値を創造する
S	会社と社員の成長	当社の理念である「本物主義」を体現することによる高い生産性の実現	パートナーや多様な人財と連携し、イノベーションを起こすことによる社会課題の解決	- 理念を体現する行動の徹底 - マネジメントスキルの強化 - 主体的な取り組みの称賛
G	ガバナンスがきいた自律型事業経営	不透明なプロセスを廃止したリスク管理の徹底による企業価値の向上	グループガバナンス向上による透明性の担保と説明責任の全う	- 全社員の経営マインドの醸成 - グループガバナンス体制の構築

価値創造プロセス

ミッションステートメント

マーケットデザインで価値をつなげる。

市場環境

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



※2024年12月期

理念

本物主義

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

コアコンピタンス

創業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、適切な検査を行い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、今後も根幹にあり続けるものです。



最適なシステム

時代を先駆けるシステム
年間オークション取扱台数・点数
501万件*／年

時代と各商品の特徴に適応した オークション形式

当社は、レーザーディスクから始まり、衛星通信、インターネットへと、時代の先を行く様々なシステムを活用して独自のオークションプラットフォームを構築してきました。その後も、新たな取扱商品の特徴に適応したオークション形式を取り入れることで、多様な流通プラットフォームを生み出し続けています。現在は、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・提供しています。



レーザーディスク (1985年)

情報の信頼性

厳しい検査基準
中古車両検査台数
139万台／年

各商品の徹底した検品・グレーディング

当社のプラットフォームでは、モノを直接見ずに情報だけで売買を行うため、信頼できる商品であることを客観的に示す必要があります。中古車や中古バイクの流通においては、独自の検査基準であるAIS検査をいち早く確立し、中古デジタル機器においては、端末のデータ消去に加え、ブランド品と同様に商品のグレーディングや検品を徹底するなど、第三者視点による幅広い情報の信頼性向上に努めています。



運営ノウハウ

安心のトータルサポート
取扱高総額
6,414億円／年

オークションのパイオニアとしての知見

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、検品・検査、グレーディング、撮影、梱包などに関するオペレーション業務のシステム化を進め、効率的なオークション運営を実現しています。



会員制ネットワーク

グローバルで多様な会員網
世界76カ国・地域
40,049社の会員基盤

適正価格での流通を実現する会員網

商品を適正な価格で流通させるには、オークションに一定数の参加者が必要です。当社がこれまで築いてきた強固な会員基盤により、売り手・買い手双方の会員様にとって適正価格での取引を実現しています。さらに、拡大を続けるグローバルな会員基盤は、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、リスクの分散にも寄与しています。



さらなる進化に向けて

- ・蓄積された知見やデータの活用
- ・AIを活用したレコメンドや将来価格予想
- ・継続的なオークションシステムの進化

- ・オペレーションセンターの標準化やスマート化
- ・検査員の体制強化および検査技能・効率の向上
- ・EVバッテリーの評価基準の確立や標準化

- ・運営ノウハウを活用したパートナーへの提案型サポート
- ・会員様のビジネスを総合的に支援するサービスの提供
- ・従業員の改善活動などによる効率化と強化

- ・グローバル流通拡大を見据えた会員基盤のさらなる拡大
- ・事業をまたいだシナジーの発揮
- ・一次流通事業者とのパートナーシップ

ビジネスモデルとコアコンピタンスのつながり

オークネットは、オークションを軸としたプラットフォームを通じて、商品の「売り手」と「買い手」をマッチングさせるビジネスをベースとしています。また、商品の出品・落札などのオークションシステムだけでなく、検品・検査、物流、決済、小売支援など、流通に付随するサービスをシームレスに提供しています。

公平かつ安心して取引できるマーケットを構築するうえで、4つのコアコンピタンスは不可欠であり、多様な商品をグローバルで流通させる当社のビジネスモデルの根幹となるものです。今後は、これまで培ってきたノウハウを応用・深化させ、他社の追随を許さない圧倒的な競争優位を確立していきます。



最適なシステム

商品の特性に応じたオークション形式の導入により、適正価格での流通を実現しています。また、最適なシステムによるシームレスな取引を実現することで、出品・落札だけでなく周辺サポートも含め、多様化する会員様のニーズに対応しています。

情報の信頼性

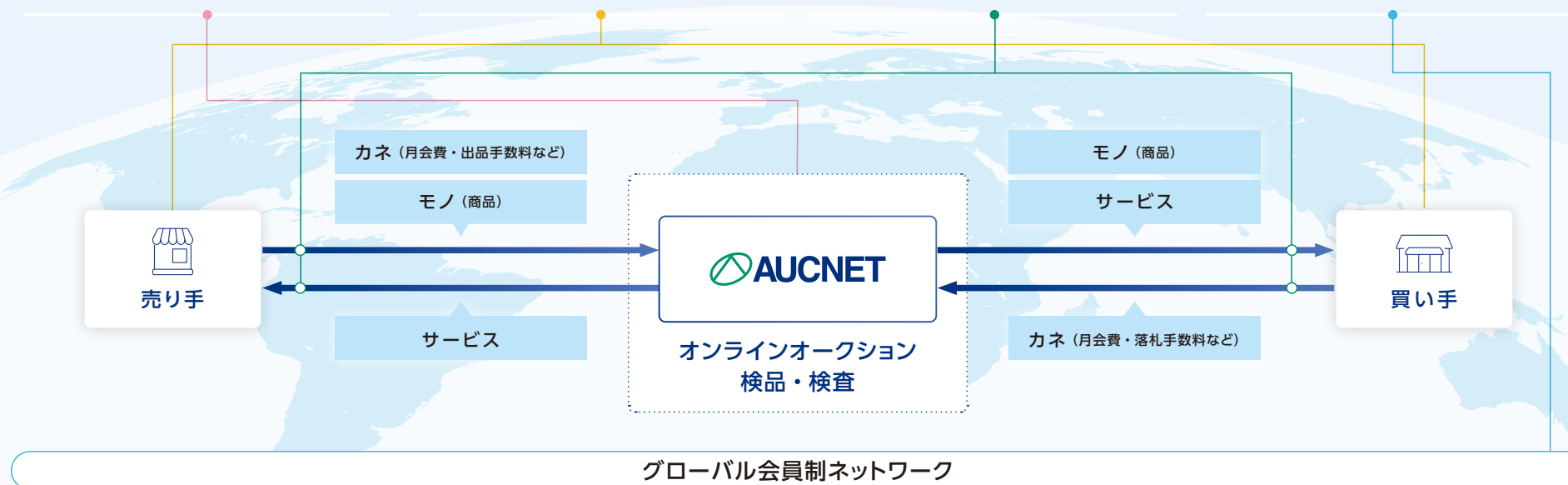
現物を見ないオンライン取引における安心・安全な取引のため、第三者視点による厳しい検査基準の確立や、徹底した検品・グレーディングに取り組んでいます。また、取扱商品の拡大に伴い、新たな評価基準の確立・標準化にも注力しています。

運営ノウハウ

40年間のオークション運営で蓄積したノウハウは、多くの改善を重ね進化を続けています。スマート化されたオペレーション業務や、カスタマーサクセスにつながる運営体制で、流通に付随する様々なサービスの提供を実現しています。

会員制ネットワーク

充実した参加会員により取引が活性化され、適正価格での流通を実現するとともに、グローバルに幅広く構築された会員網はリスクの分散にも寄与しています。また、例えば、オートモビル事業とモーターサイクル事業で会員網を共有するなど、事業間でのシナジーも発揮しています。



会員数 **40,049**社

展開国・地域数 **76**カ国・地域

価値創造事例

当社が二次流通サービスで培ったノウハウを、二次流通市場への参入を検討しているメーカー企業や小売事業者に対して提供し、立ち上げ支援を行うサービス「Selloop(セループ)」を展開しています。事業戦略やリスク分析、流通経路などを支援することにより、一次流通と二次流通を融合する新しい循環型ビジネスをパートナーとともに創出し、一次流通の発展をサポートしています。

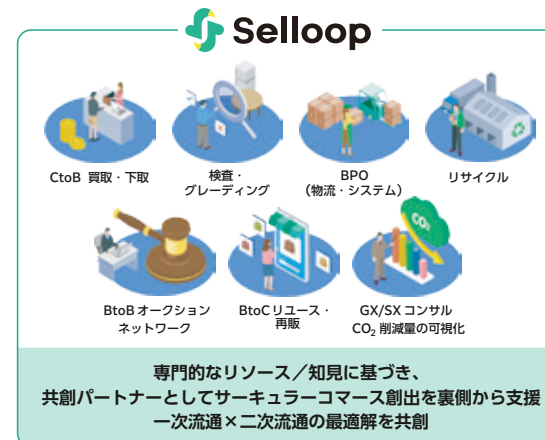
社会課題

サーキュラーエコノミーへの移行が世界の潮流となっておりつつある中、企業がリユースに取り組む際に必要な検品や再販スキームを構築するためのハードルが高い。

二次流通が可能な製品が再利用されず処分されることで、企業収益および環境貢献の機会を損失している。

解決に向けた取り組み

「Selloop」は、二次流通への参入を検討しているパートナーに、コンサルティングやPoC支援、専門機能を提供して長期的にサポートする共創型BPO支援を行うサービスです。当社が事業活動の中で蓄積してきた技術やノウハウなどをパートナーの事業に活かすことで、ビジネスに新しい価値を生み出すことを目的としています。二次流通の仕組みを利用することによって、顧客エンゲージメント、リユース・リパサスの収益性、新しい購買の促進を生み出すことができます。



「Selloop」が総合的に支援しています。
[Selloop] 公式サイト <https://selloop.jp/>

オークネットだからできる理由

グローバルに幅広く構築された会員網に対して、よりよいオンラインオークションを実現する最適なシステムを展開しています。徹底した検品・グレーディングで情報の信頼性を担保していることや、出品や落札に加え決済や物流、小売支援など、流通をトータルサポートすることで、二次流通における運営ノウハウを蓄積しています。このような当社の強みを活かすことで、一次流通事業者へのサポートを行うことが可能です。

生み出される価値

社会的価値

- リユース・リパサスによるモノの利用期間の延長
- 二次流通が当たり前の社会の構築
- サステナビリティとビジネスの両立

経済的価値

- 現状のオークネットの事業領域の枠組みにとどまらないビジネス機会の創出
- サーキュラーコマースにおける競争優位性

価値を生み出し続ける資本循環

それぞれの資本には、当社ならではの特徴や課題があり、それらを把握・分析したうえで、これまで蓄積してきた資本をさらに強化する取り組みを行っています。

安定的かつ潤沢な「財務資本」のもと、特に当社にとって重要な「人的資本」「知的資本」「社会・関係資本」を戦略的に強化し、価値を生み出し続けることを目指しています。循環型マーケットデザインカンパニーとして、一次流通×二次流通領域へのビジネス展開やサーキュラーエコノミーによる新規事業の創出の実現に向けて、資本循環による持続的な企業価値向上を目指します。



資本	定量	定性	課題	さらなる価値向上に向けた取り組み
 財務資本	営業キャッシュ・フロー： 48億円 自己資本比率： 58.8% ROE： 18.7%	- 潤沢な営業キャッシュ・フロー - 高水準の自己資本比率およびROE - 会員制ビジネスによる安定的な収益	- フリー・キャッシュ・フローの有効活用 - 資本構成や資本効率の改善	- 新規事業やDX関連投資 - 既存事業の成長による収益性の向上 - 最適なキャッシュ・アロケーションの追求 P.23～26
 人的資本	従業員： 1,060名 リスキリング参加率*1： 44%	- 安定的な事業運営を支える人材 - 業務に対して熱量を持った従業員 - 理念である「本物主義」への全従業員の意識	- 当事者意識の範囲拡大 - マネジメント・DX人材の強化	- 新規事業創出活動「CENTAN」 - 業務改善活動「KAIZEN」 - 従業員向け株式報酬制度の導入 P.26 P.29～32
 知的資本	年間オークション取扱台数・点数： 501万件*2 年間中古車両検査台数： 139万台	- オークションの運営ノウハウ (株)AISの検査ノウハウ - 研究開発機関との提携	- 消費者向け事業のノウハウの蓄積 - 検品・グレーディングのさらなる精度向上	- オークション理論を取り入れた新オークションの実装 - 中古EV(電気自動車)バッテリーの検査技術の確立 - EVバッテリーのリパーパス製品流通プラットフォームの構築 ウェブサイトはこちら P.46
 社会・関係資本	展開国・地域数： 76カ国・地域 会員数： 40,049社	- グローバルで多様な会員網 「本物主義」に基づく信頼により培ってきた強固なネットワーク - 多岐にわたる共創パートナー	- さらなるM&Aおよび提携 - ケイパビリティの強化	- 法人向けデジタルプロダクト下取買取支援ツールの提供 ウェブサイトはこちら - 二次流通領域のビジネス構築支援を行う「Selloop」の展開 ウェブサイトはこちら P.19 - 中古EVリースサービス構築に向けた取り組み ウェブサイトはこちら P.46
 製造資本	物流拠点・検査センター： 8カ所 エリアオフィス： 8カ所 VUC(中古車物流拠点)： 5カ所	- 全国の物流拠点やエリアオフィス - 一貫した商品管理とオペレーション業務	- 国内におけるさらなる物流網の拡大 - グローバル展開のための物流基盤構築	- GIGAスクール端末の取り扱いに向けた倉庫機能強化 - アグリ事業における京都センター設立 P.44 - ファッションリセール事業における倉庫の機能統合
 自然資本	温室効果ガス排出量： 21,240t-CO₂e	- 直接的な温室効果ガス排出を最小限に抑えたビジネスモデル - 徹底されたサステナビリティポリシー	- 温室効果ガス排出量のさらなる削減 - GCV(総循環型流通価値)のビジネス活用	- GCVの第三者保証取得 ウェブサイトはこちら - TCFD提言への賛同 ウェブサイトはこちら - SBT(Science Based Targets)イニシアチブの認定取得 ウェブサイトはこちら P.33～34

*1 (株)オークネットと主要連結子会社5社

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

新中期経営計画

Blue Print 2027



詳しくはこちら

<https://ir.aucnet.co.jp/ja/ir/management/plan/main/0/teaserItems1/0/linkList/0/link/Blue%20Print%202027.pdf>

当社グループは、前中期経営計画「Blue Print 2025」における2024年12月期までの進捗状況および課題を踏まえ、2025年2月に新中期経営計画「Blue Print 2027」を策定しました。

「Blue Print 2027」においては、長期目標としてGCV1兆円、中期定量目標としてEBITDA100億円、ROE15～20%、配当性向40%以上を掲げ、マテリアリティとも連動しています。それぞれの目標について、より確度の高い材料をもって達成を目指すとともに、世界中のパートナーとともにサーキュラーエコノミーの未来を創造し、さらなる事業成長に向けた取り組みを推進します。

2022～2024年

Blue Print 2025

目指す姿	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
主な戦略	事業戦略 - デジタルプロダクツ事業： 「グローバル」にデジタル機器の「リセールマーケット」をデザイン - コンシューマープロダクツ事業： 海外プラットフォームの拡大により、Global to Globalな流通を構築 - オートモビル事業： 会員様とともに成長する循環型プラットフォームを再創造 新規戦略 - EVバッテリー評価 - EVバッテリーリユース・リサイクル - Selloop 資本・財務戦略 - 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
重要経営指標	- GCV1兆円 - EBITDA100億円 - ROE20% - 配当性向30%
成果と課題	- GCV、EBITDAについては2025年時点で達成困難と判断 - M&Aの検討数は過去最多だったものの実行は設定予算に届かず - ROE20%、配当性向30%についてはおおむね達成 - 流通株式数や出来高については課題が残るものの、資本収益性の観点で 株式市場からは評価

2025～2027年

Blue Print 2027

私たちは世界中のパートナーと共に サーキュラーエコノミーの未来を創造します
事業戦略 <u>ライフスタイルプロダクツセグメント</u> - デジタルプロダクツ事業：業界で最も信頼され支持されるデジタルデバイスサーキュラーテックとなる 【重点ポイント】①プラットフォームイノベーション ②ソーシング強化 ③グローバル販売網拡大 - ファッションリセール事業：付加価値の高いグローバルプラットフォームを構築しマーケットリーダーとなる 【重点ポイント】①BtoBプラットフォームの強化 ②C向け事業の強化・拡大 ③グローバルビジネスの推進 <u>モビリティ&エネルギーセグメント</u> - オートモビル事業：独自性を発揮したワンストップ流通プラットフォームのエコシステムを構築する 【重点ポイント】①オンラインプラットフォームの差別化 ②会員制マーケティングの深化 ③AIS検査の拡大 新規戦略 メーカーや小売事業者向けに、二次流通サービスの立ち上げ・運営を支援するとともに、一次流通と二次流通を融合する新しい循環型ビジネスを創出し、一次流通の発展をサポート M&A戦略 - これまでのM&AおよびPMI*1の知見をもとに、今後の企業価値最大化に向けたM&Aを推進 - 投資予算を50～70億円、EBITDA貢献目標額を7億円に設定 資本・財務戦略 - 資本戦略のサイクルを安定的に循環させることでターゲットの実現を目指す - 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、持続的な企業価値向上を目指す - 従来の連結配当性向30%から40%以上に変更し株主還元を強化
長期目標 - GCV1兆円 中期定量目標（2027年12月期） - EBITDA*2100億円 - ROE15～20% - 配当性向40%以上
*1 PMI (Post Merger Integration)：M&A（合併・買収）後の統合プロセス *2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋持分法投資損益（のれんの当期償却額は除く）

新中期経営計画 Blue Print 2027

長期目標：GCV1兆円に向けて

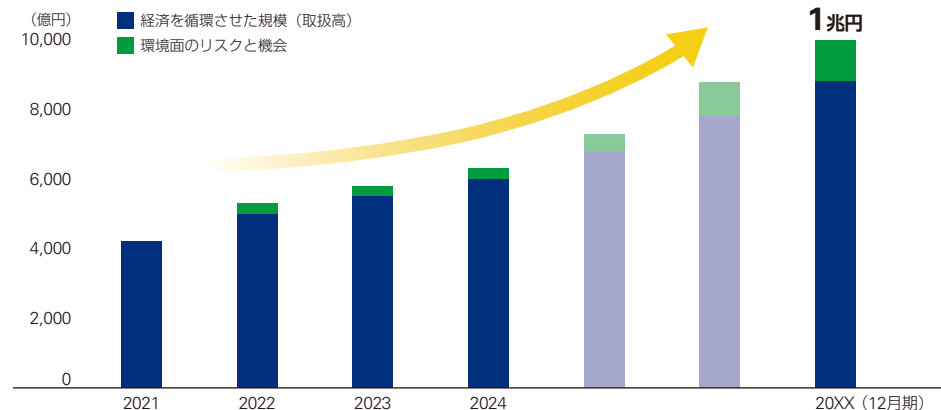
GCVはGross Circulation Value(総循環型流通価値)の略称で、当社の事業が経済と環境に与える影響を金額的に示した、当社独自の指標です。GCVの規模が拡大することは、モノを捨てずに済んだこと、そして新しくモノをつくらずに済んだことを意味します。当社では経済の規模拡大だけでなく、社会に欠かせない環境への貢献と両立することこそが長期的な成長や企業価値の向上につながると考えているため、GCVを経営指標の一つに含めています。

リユース品の取引量を増やし取扱高を拡大するとともに、リユース品の環境貢献量拡大に向けたサービスの展開や、事業活動によって排出される温室効果ガスの削減を推進し、長期目標としてGCV1兆円を目指します。

重点施策

- ①事業成長を目指すとともにリユース品の取引量を増やし取扱高を拡大する
- ②リユース品の環境貢献量拡大に向けたサービスを展開する
- ③事業活動によって排出される温室効果ガスを見直し削減する

GCVの推移



中期定量目標：EBITDA100億円に向けて

新中期経営計画「Blue Print 2027」において、年度ごとにセグメント別のEBITDA目標をグラフで表現しています。2025年12月期は各種施策の推進により一過性のコストも発生しますが、既存事業の成長やM&Aの推進により、2027年12月期の目標であるEBITDA100億円に向けて、成長を加速させます。

重点成長

ライフスタイルプロダクツセグメント

- ・デジタルプロダクツ事業：
GIGAスクール端末の取り込みによる取扱規模の増加
- ・ファッションリセール事業：
グループの機能統合による効率化や、さらなるグローバルネットワークの拡大

安定成長

モビリティ&エネルギーセグメント

- ・検査体制の強化や中古車オークションの拡大など、着実な成長
- ・EVの普及に備え、EVバッテリーのリパーパスや検査体制確立を積極的に推進

長期成長

M&Aおよび人的資本への投資

- ・M&Aを実施する体制および実施後の管理体制を強化し、EBITDA目標達成を目指す
- ・将来の事業成長に備え、積極的に人的資本への投資を行う

新中期経営計画 Blue Print 2027

M&A戦略

前中期経営計画期間内においては、2024年4月に(株)デファクトスタンダードおよびJOYLAB(株)を連結子会社化したことに加え、2024年5月には(株)MOTAを持分法適用関連会社化しました。累計の投資額は約55億円であり、前中計において設定した予算である100億円には届かなかったものの、全社視点でM&Aなどの検討を進め、着実にグループの規模を拡大しています。

今回新たに策定した中期経営計画「Blue Print 2027」では、投資予算は50～70億円としたほか、2027年12月期のEBITDAへの貢献目標額を合計7億円に設定し、中期定量目標への確実な貢献を目指すこととしました。

そのために、2024年1月より新設した事業開発企画部門により全社視点かつ専門性を持ちつつ案件の検討を継続して進めるほか、早期に既存事業とのシナジーを発揮するための事業部との連携強化や、グループガバナンス体制の構築などのPMIを推進し、当社全体で事業の拡大を目指していきます。

投資予算

M&A等に関する投資

50～70億円

利益目標

EBITDA貢献目標

7億円

選定方針

既存事業とのシナジー
事業拡大のための
同業領域

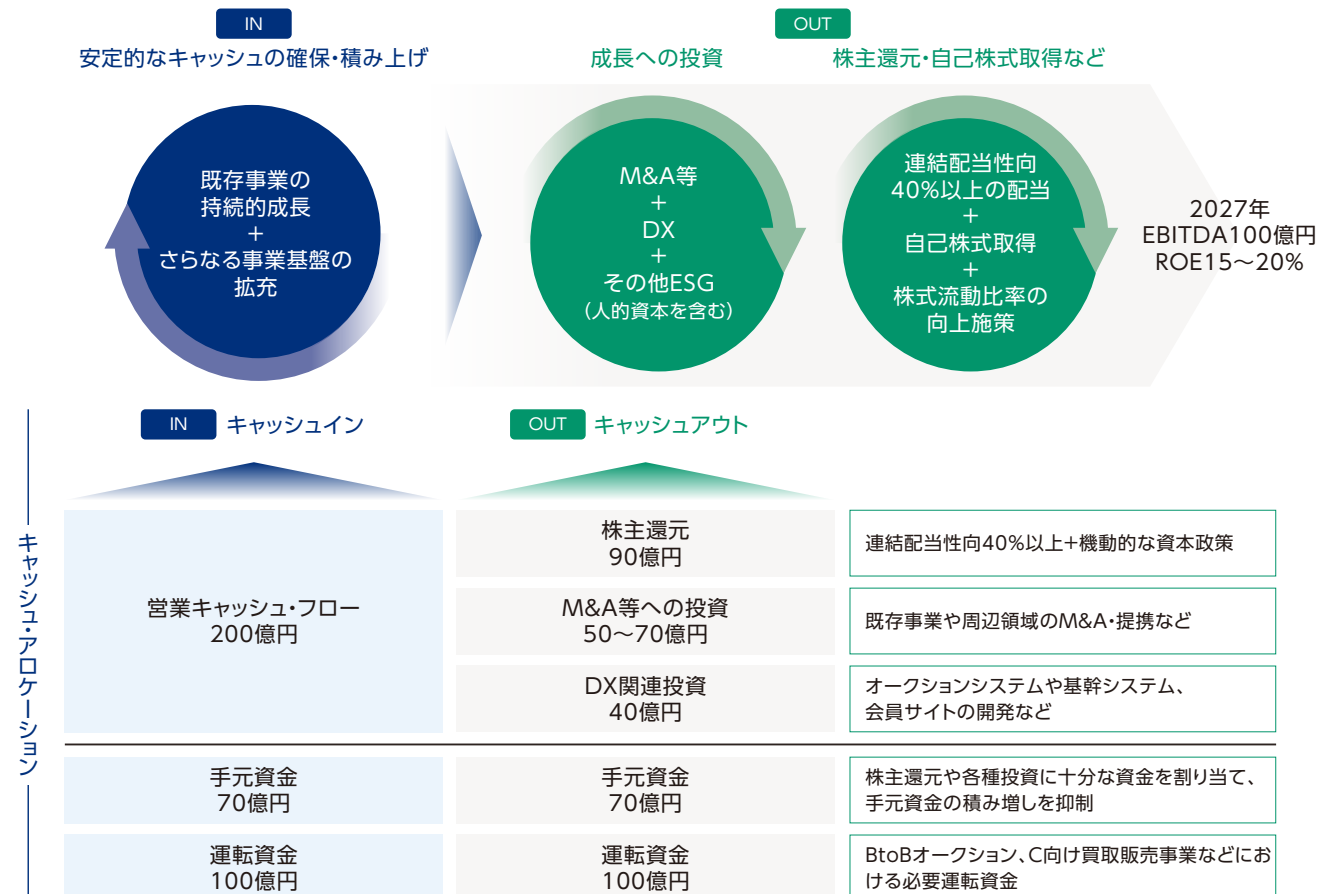
組織体制の強化

M&A実行の体制と
実施後のPMI体制強化

資本・財務戦略

前中期経営計画期間内においては、配当性向は目標の30%を維持し、ROEは目標の20%をおおむね達成する結果となったほか、自己株式取得額は累計約66億円となり、一定の成果をあげることができました。

新中期経営計画「Blue Print 2027」では、中期定量目標をEBITDA100億円、ROE15～20%、配当性向40%以上とし、資本戦略のサイクルを安定的に循環させることでターゲットの実現を目指すこととしています。安定的なキャッシュの確保はもちろんのこと、M&Aを含む新規事業やDX、人的資本への投資など、事業成長に向けた戦略的投資を継続しつつ、株主還元を含めた、企業価値向上のための最適なキャッシュ・アロケーションを追求していきます。



CFO MESSAGE

“

成長投資とリスクマネジメントの
バランスを見極め、
スピード感を持って戦略的投資と
財務健全性を両立させます

”

取締役専務執行役員 CFO
谷口 博樹



「Blue Print 2025」の振り返り

前中期経営計画「Blue Print 2025」は、対外的に初めて開示した中期経営計画でした。重要経営指標としてGCV、EBITDA、ROE、配当性向を掲げ、それに基づいた施策を全社として対応できた点は、事業経営の観点からも開示の成果があったと捉えています。結果として、GCVとEBITDAは目標未達に終わりましたが、ROEと配当性向はしっかりと結果を残せました。

GCVは扱う商品によって大きく変わる取扱高が影響する指標です。例えば、中古船舶などを扱った場合はすぐに達成することも考えられますが、頻度としては低いと思われます。一方で、スマートフォンなど汎用品は単価は低い

ものの、数は多く長期にわたり継続する特性があります。それら商品ごとで大きく異なるGCVの特性を踏まえ、当指標は中期的ではなく、長期的・最終的な目標として置いています。

GCVとEBITDA以外の財務KPIについては、おおむね達成し、市場へのコミットとして手応えを感じたほか、資本政策についてもROEを意識しながら完遂できました。「Blue Print 2025」は初めての開示ということもあって模索した部分もありましたが、未達となった指標は真摯に受け止めるとともに、なぜ達成できなかったのかという振り返りを踏まえ、新中期経営計画「Blue Print 2027」の策定につなげられたと捉えています。

Blue Print 2025

	2022年	2023年	2024年	2025年(目標)
GCV	5,417億円	5,993億円	6,828億円	1兆円
EBITDA	74億円	74億円	78億円	100億円
ROE	19.4%	19.6%	18.7%	20%
配当性向	30.1%	30.1%	40.3%	30%

CFO MESSAGE

成長投資の推進

M&A等に関する投資 約55億円 (予算100億円)

- ・専任の部門を新設し、全社視点でM&Aの検討を進めたものの、実行には至らず設定予算には未達
- ・安易な規模拡大ではなく、BtoBを軸とした事業拡大のための当社グループの成長に資する案件に絞り込みながら推進

2024年4月より連結子会社化

- ・(株) デファクトスタンダード：
ブランド等の買取販売事業（「ブランディア」の運営）
- ・JOYLAB (株)：
酒類の買取・販売事業

2024年5月より持分法適用関連会社化

- ・(株) MOTA：
自動車DX事業（「MOTA車買取」の運営）

資本政策等の実施

累計自己株式取得額（2022～2024年）約66億円

- ・実行時点の株価が割安であり、EPSおよびROE等の資本効率向上に寄与することで株主の皆様に対する利益還元につながると判断し実行

2022年12月期

自己株式取得	300,000株	475,207千円	1.07%*
	1,500,000株	2,661,000千円	5.36%*
消却	1,500,000株		

2023年12月期

自己株式取得	2,567,600株	3,543,288千円	9.70%*
消却	1,700,000株		

*取得時点の発行済株式総数に対する割合を小数点以下第三位を四捨五入して記載しています。

「Blue Print 2027」の方針

新中期経営計画「Blue Print 2027」は、2024年12月期までの進捗や課題を精査し、「Blue Print 2025」の成果を踏まえながら策定しました。既存事業の成長とM&Aの推進により、2027年12月期にEBITDA100億円を達成する青写真を描いています。

2025年12月期は、これまでのM&Aに対しPMIを遂行する時期であり、既存事業においても構造改革を確実に推進する年だと認識しています。ファッションリセール事業ではグループシナジーの最大化を目指し、オペレーション機能の統合を図るほか、デジタルプロダクツ事業では倉庫機能の拡充もあり、一過性のコストが増加します。一時的なコストが増加するフェーズとなりますが、飛躍のための土台を整

えていくタイミングと捉えています。ただし、すべて保守的な計画というわけではありません。中核であるライフスタイルプロダクツセグメントは、引き続き堅調な推移が見込まれ、むしろ追い風ですし、複数の施策や取り組みも控えています。実際、同セグメントの好調さを踏まえ、2025年5月には同期事業計画の上方修正を発表しています。

また、適切なアクセルコントロールを行うべく、成長投資とリスクマネジメントのバランスの見極めに努めます。成長投資は、持続的な企業価値向上に資するかが判断材料になりますが、前中期経営計画「Blue Print 2025」で痛感した課題はスピードです。現在、様々なM&A案件が持ち込まれていますが、スピード感を持って判断していく体制を強化する考えです。加えて、2025年1月に投資委員会を新設し、より議論の質を進化させるとともに、M&A後の企業

に対して、PMIを通じて追加投資を冷静に判断していきたいと考えています。

「Blue Print 2025」から「Blue Print 2027」で大きく変わったことは、PL経営*1からBS経営*2への意識の転換です。ROICについても、社内での議論が活発になっています。当社はサーキュラーエコノミーに貢献する企業であり、数値のみで事業を測ることはできませんが、事業部ごとのROICの運用も今後は本格化させていきます。

*1 PL (Profit and Loss statement : 損益計算書) を重視した経営管理手法

*2 BS (Balance Sheet : 貸借対照表) を重視した経営管理手法

企業価値向上に向けた中長期的な取り組み

人的資本を重要視している当社にとって、人財の確保・育成は持続的な企業価値向上にとって一丁目一番地となる取り組みです。2年前から人財の確保に注力しており、それまで新卒採用が主流でしたが、キャリア採用もかなりの割合で増加しています。特に重視しているのが、専門人財の採用です。同時に、次世代リーダーの育成も重要な課題です。2024年に導入した新たな人事制度は、評価と報酬、人財育成の仕組みを有機的に連携していくための改革で



CFO MESSAGE

す。稼ぐ力とサステナビリティの関係は、一般的には相反することがあるものの、私たちはこの2つが同じ方向を向いているという独特の企業であり、優秀な人財を確保するためにもPR(Public Relations)やIR(Investor Relations)でこの特長を強く打ち出していきたいと考えています。

ここ数年で、M&Aにより連結子会社化した企業もかなり増えてきています。PMIも含め、新たな業務や意識の統合は、高いOJT効果を発揮します。そこで、2025年4月に実施した役員合宿では、次世代のリーダー育成も踏まえ、権限委譲をさらに推し進めるべきという共通認識を確認しました。

また、創業40周年を機に、グループ全従業員に向けて株式報酬制度を導入しました。以前から、「オークネットアワード」の表彰社員に対しても報酬として株式を付与してきましたが、今回の制度はすでにグループ全体で8割以上の入会率となっています。私は会社も従業員もともに成長したいと考えているので、一人ひとりが企業価値を身近に感じる

ことができるという意味では、良い制度だと思います。自身の努力が企業価値に反映され、株価の上昇を楽しみとしてもらえることを願っています。これは資本政策の一環であるものの、従業員エンゲージメントの向上だけでなく、従業員一人ひとりのオーナーシップの醸成にも貢献できるはずです。

株主価値向上に向けた想いと取り組み

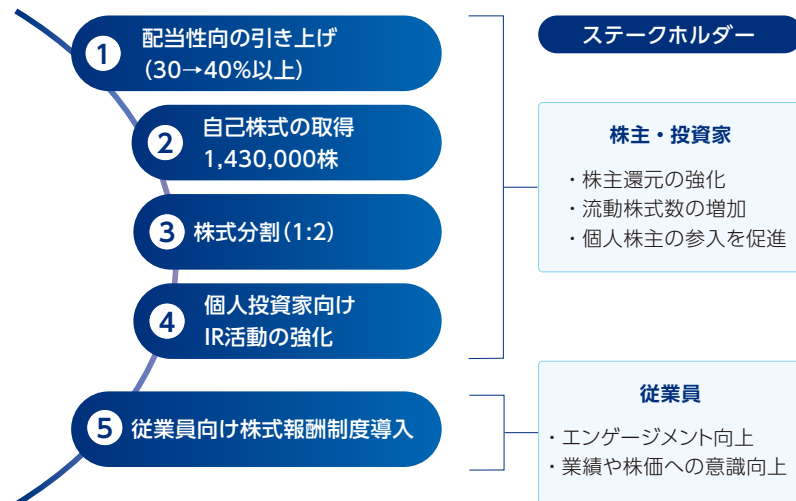
当社は投資家とのミーティングを通じて、財務健全性に対しては高評価をいただいておりますが、その一方で、余剰資金の活用方針や投資の考え方については、さらなる改善を求められていると実感しています。

利益を蓄積すればどうしてもROEは低下するため、配当性向の持続的な向上や戦略的なM&Aなどの成長投資を適切なバランスで行っていくことが重要だと認識していま

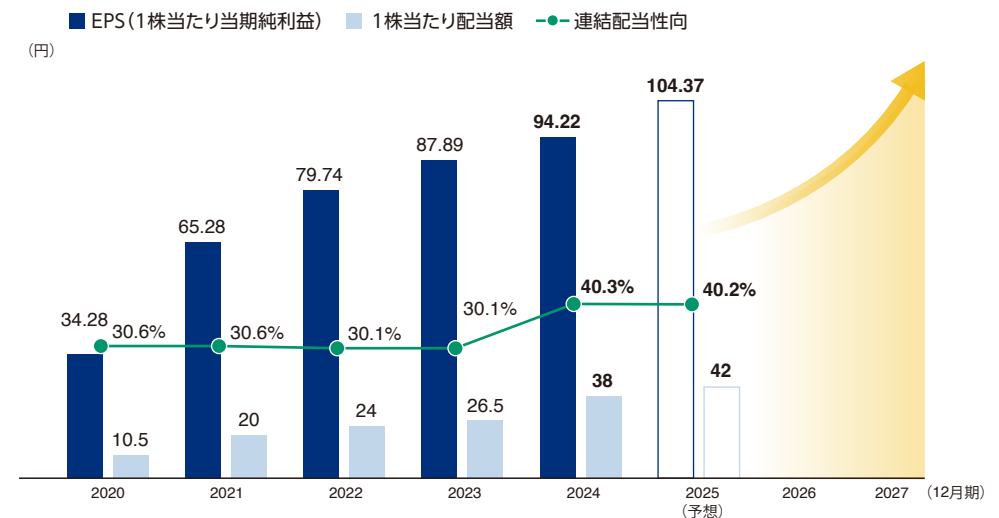
す。また、ROEの持続的な向上というテーマでは、収益性の改善と資本の最適化という相反する課題が併存します。これらは個別で取り組んでいくことが肝要と考え、ROEについては水準が高いので、現在の高水準を維持していくことが当社の次のステージだと考えています。

株価の評価については、やや低いと感じています。私としては、「オークネットはなんて楽しみな会社なんだ」ということを個人投資家や機関投資家の皆様にいかに伝えていくかがカギだと思っています。他方、流動性は大きな課題であると認識しており、今後は個人投資家向けのIRに注力していく計画です。これまで順調に推移する業績を背景に、財務戦略と株主還元を強化してきました。ESG経営による持続的成長を的確に訴求していくことで、自ずとPBR(株価純資産倍率)やPER(株価収益率)も上昇していくと考えます。そのためには、株主・投資家の皆様とぜひコミュニケーションを密にとっていきたいと考えています。

2025年12月期におけるIR・資本戦略



配当関連指標の推移



ステークホルダーとの共創に向けて



会員・パートナー

エンゲージメントの状況

会員様は、当社の循環型プラットフォームに参加し、商品の出品や落札などを行います。多くの会員様にご参加いただくことで、サーキュラーエコノミーとともに構築しています。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創出するにあたり、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。

期待・関心

- 高品質なサービスの提供
- 高付加価値な情報提供
- 公正・公平で安心な取引
- 法規制の遵守
- 業界を超えた社会とのつながり



従業員

エンゲージメントの状況

多様な人財が活躍できるように研修や自己啓発プログラムを充実させ、リモートワークやフレックスタイム制度など、柔軟な働き方ができる環境を整えています。また、会社を自己成長および自己実現できる場として提供し、従業員のチャレンジを後押ししています。

期待・関心

- 多様な人財が生き生きと働き続けられる環境
- ウェルビーイングの実現
- 従業員のキャリア支援・向上、自己実現の場、成長機会の提供
- エンゲージメントの向上
- 人や社会とのつながり



地域社会・環境

エンゲージメントの状況

循環型プラットフォームの実現やサステナビリティへの取り組みの推進により、環境と収益に寄与しています。事業活動による直接的な温室効果ガス排出量は最小限に抑えながら、様々な分野への進出・事業領域の拡大により、世界中でサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを行っています。

期待・関心

- 環境負荷の低減
- 環境意識の向上
- 地域社会との共生
- 地域コミュニティ、イニシアチブへの参画



株主・投資家

エンゲージメントの状況

会社の所有者かつ経営を監視する役割を持つ株主様の利益最大化のため、サステナビリティに即した会社の利益成長や連結配当性向40%以上を目標とした継続的な配当などを推進しています。また、公正・公平な情報開示やIRミーティングなど、株主様との建設的な対話を継続し中長期的な企業価値向上を目指しています。

期待・関心

- 企業価値向上への取り組み
- 適正な株価
- 公正・公平・タイムリーな情報開示
- ESGへの積極的な取り組みと開示
- コーポレート・ガバナンスの実施と開示



ステークホルダーとの共創に向けて

会員・パートナーとともに

会員制ネットワークの活動

行動方針の一つに「顧客中心主義」を掲げる当社では、常にお客様目線で物事を考えて事業を展開してきました。そうして築き上げた、世界76カ国・地域、40,000社を超える会員制ネットワークは、当社のコアコンピタンスの一つとなっています。

また、世界中でのリユース需要の高まりや当社への期待に応えるべく、香港、UAE（アラブ首長国連邦）、英国、米国、デンマーク、シンガポールに拠点を構え、現地バイヤーの開拓やカスタマーサポートを強化することに加え、現地流通の取り組みを推進するなど、グローバルネットワークの構築を加速させています。引き続き、会員様を循環型ビジネスを構築するパートナーと捉えて、多様な強固な会員制ネットワークの構築に取り組んでいきます。

カスタマーサクセスと改善活動

当社では、カスタマーサクセスを重点施策と位置づけ、2022年に「追求」、2023年に「深化」、2024年に「自走化」をテーマとして掲げ、その浸透に取り組んできました。

オートモビル事業では、これまでオペレーターや営業担当者、委託先のコールセンターなど、それぞれの担当者が対応していたお客様の声を一元的に集約・管理することで、その分析や対応チームの振り分けをタイムリーに実施する体制を構築しています。2025年に新たにスタートする会員サイト・システムでは、お客様の声から生まれた改善が多く組み込まれています。また、現在は1カ月当たり約6,000件いただく会員様からの問い合わせのお電話を減らし、かつ満足度を上げるという改善活動に注力しています。他事業の事例なども参考にしながらチーム間で連携し、さらなる改善活動とサービスの創出に努めます。



お客様担当者より

モビリティ&エネルギー部門
オートモビル事業本部

尾高 拓海

メーカーとディーラー双方に向けた提案営業を担当しています。入社当初から第一に意識してきたことは、お客様のニーズを捉えることです。そのうえで、膨大なオークションデータを活用した相場予測、統計などを営業資料の作成に役立てていますが、資料に頼りすぎず自分の言葉で表現することも大切にしています。そして、お客様の想定を超える提案をすることがカスタマーサクセスにつながると考え、日々苦戦しながらも、お客様と対話できる立場を活かして業務に取り組んでいます。

アカデミックコラボレーション

東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)と共同で、「リユース流通価格指数」を開発し、その第1弾として「中古車市場価格指数」を発表しました。中古車市場価格に関する指数の可視化は、リユース市場における動向をよりの確に映し出しており、日本において先行的な取り組みです。

[詳しくはこちら
https://www.aucnet.co.jp/news/2024/20240401-1/](https://www.aucnet.co.jp/news/2024/20240401-1/)

また、UTEconに加え、東京大学マーケットデザインセンター(UTMD)とも連携し、マーケットデザインの基礎理論である「オークション理論」や「マッチング理論」を取り入れ、両組織とともに経済学的知見に基づいた新しいオークション方式を開発しました。理論と実践がせめぎ合う中、研究者とビジネスパーソンが強固な信頼関係を築きながら二人三脚で設計することで実現したデジタルプロダクツ事業の新オークションは、世界中の会員様への公正・公平なサービスの提供に寄与しています。

[詳しくはこちら
https://www.aucnet.co.jp/media/2025/20250311-1/](https://www.aucnet.co.jp/media/2025/20250311-1/)

サーキュラーコマースへの取り組み

専門的なリソース・知見に基づき、様々な企業の共創パートナーとして、サーキュラーコマースの創出を裏側から支援するサービスに取り組んでいます。戦略性を持ってスピーディーに二次流通関連市場に参入したい、または参入リスクを最小化したいという一次流通事業者向けには「Selloop(セループ)」というサービスを通じて総合的に支援しています。あらゆるデジタルサービスに、当社が持つノウハウやアナログサービスを組み合わせせた「Circular-Tech(サーキュラーテック)」を武器にしてサーキュラーコマースを極めていきます。

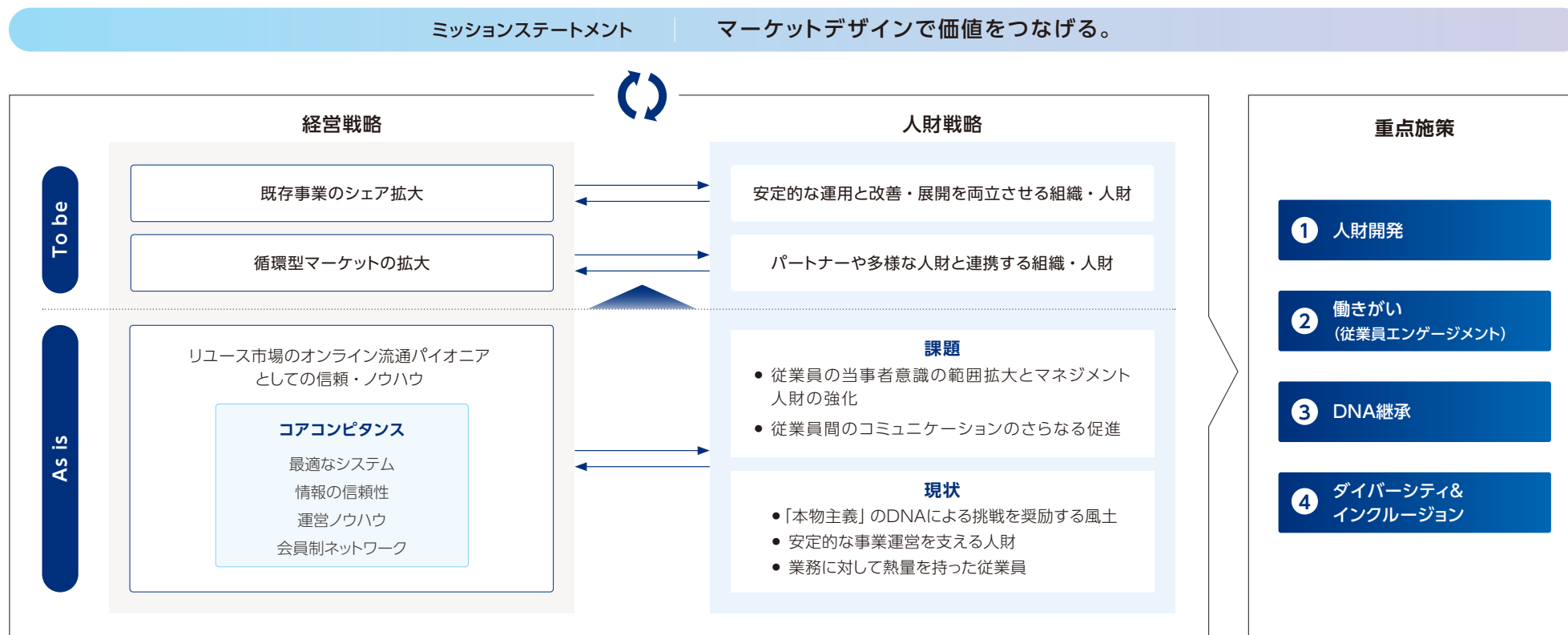
[詳しくはこちら
https://selloop.jp](https://selloop.jp)



ステークホルダーとの共創に向けて

従業員とともに

人的資本経営 全体像



As is 現状

当社の従業員には安定的な事業運営を支える人財が多くおり、それぞれが熱意を持って業務に取り組んでいます。

また、創業者である藤崎眞孝が遺した『正見録』に基づいた理念に対する全従業員の意識が高いと感じています。

To be 目指す姿

個人の能力や実力に基づく人財活用によるマネジメントと専門性の双方のキャリア形成が可能である環境を目指しています。また、従業員間のコミュニケーションを促進し、改革や改善が継続的に生じる組織の醸成に取り組んでいます。「マーケットデザインのパートナー」として、M&Aや企業連携を活用した既存事業のサービスを進化させ、新たな事業を継続的に創出できる人財の確保・育成に注力します。

従業員とともに

① 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。以前はオペレーション業務を安定的に遂行するスキルを主体とした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れないビジネスも手がけているため、理念に共感する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、インテンシブ研修(年齢・役職・階層にかかわらず参加できる短期集中型研修)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)

従業員のレベルに応じて必要とされるビジネス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。人事制度と連動しており、昇格の要件にも使用しています。

“

ABC受講者の声

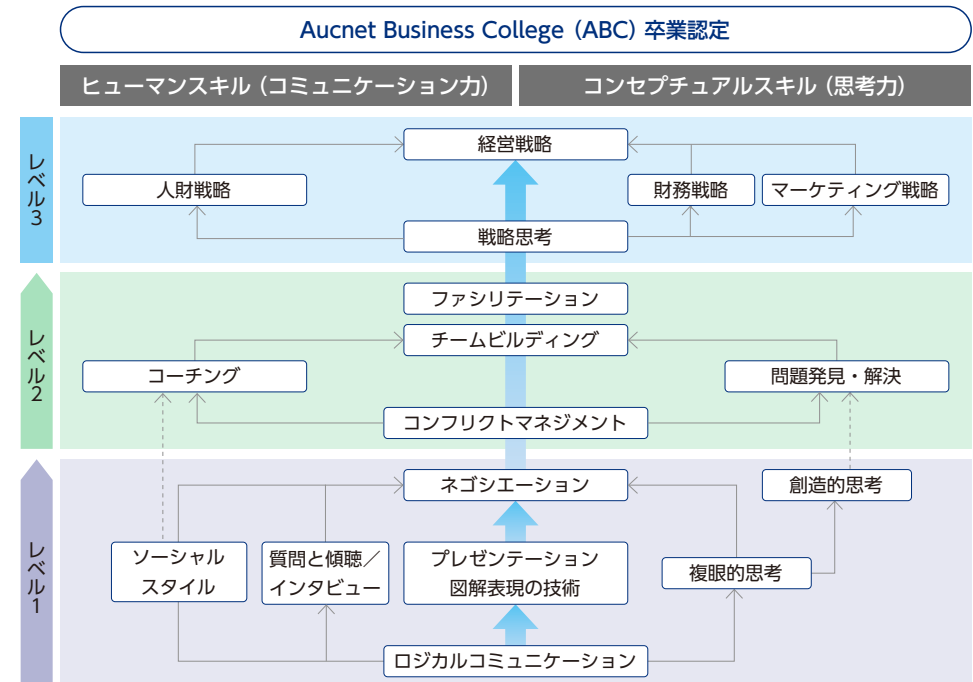
効率的な業務の遂行や正確な情報共有を行ううえで欠かせない、ビジネスコミュニケーションのスキルをグループワークを通して実践的に学ぶことができました。実務の中で重要なスキルですが、時間をとって勉強できる機会は少ないので、とても良い経験になりました。

”



コーポレート部門
経営管理部
小橋 和哉

人財開発体系図



詳しくはこちら

<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/social/human/>

リスキリング

リスキリングを単なる「学び直し」と捉えるのではなく、変化の激しい状況でも価値を創出し続けるために必要なスキルを学ぶことと定義しています。現在の業務に関連する知識やスキルの習得を「成長領域」、新たな業務に挑戦するために未知の領域を学習することを「挑戦領域」と名づけて、eラーニングなどによる学習を推進しています。事業部門ごとでも勉強会を実施し、部署横断での学びの機会の創出に取り組んでいます。

従業員とともに

② 働きがい(従業員エンゲージメント)

従業員一人ひとり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。当社の行動方針の一つに掲げる「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が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取り組みを行っています。

従業員ウェルビーイング調査の実施

より効果的なウェルビーイング向上に向けた施策立案・推進を行うことを目的に、2024年に「日経統合ウェルビーイング調査」を実施しました。他社の平均値と比べ高い結果ではあったものの、課題も見られたため、より一層のウェルビーイング向上に励んでいます。その一環として、男性の育休取得について課題があったため、該当者への懸念材料の見える化や上長との面談などを実施したところ、2024年12月期は、取得率50%（前年同期は0%）となり、大幅に改善しました。

従業員の成長機会創出のための施策

	目的	内容	応募件数
新規事業創出活動 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	新規事業案をもとに事業化を目指す取り組み。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	10件*
業務改善活動 KAIZEN	現状の業務を見直し、効率性や安全性を見直す意識を強化する	年2回、全従業員が業務の改善案を出す活動。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	774件* (改善提案数)
オークネット アワード	従業員のモチベーションを向上させ、組織全体のパフォーマンスを高める	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収めた社員を表彰する制度	オークネット全社員 (管理職を除く)

* 2024年12月期



モビリティ&エネルギー部門
オートモビル事業本部
(株) オーク・フィナンシャル・パートナーズ

有富 和史

年間KAIZENグランプリ受賞者より

グランプリ受賞理由

オークネット保証の交換パーツに関する基準を再設計し、最適な修理部品の利用や高額修理案件の審査を厳格化することで修理費用を適正化。これらのスキームを定着させ、修理原価を最適化したことが評価されました。

自動車の故障に対する保証審査業務において、適正な修理方法の精査とリユース部品の積極的利用をルール化しました。自動車業界において整備内容や費用の適正化が求められている背景と、環境問題に対する意識の高まりによる「つくる責任 つかう責任」(SDGs目標12)の考え方に基づき、改善活動を実施しました。さらに、ルール化を終わりとするのではなく、その継続的な実施に重要性があると認識しており、今後も対応を続けていく考えです。

人事制度のコンセプトと全体像

等級制度

「適材適所」「挑戦に答える」

マネジメントラインとプロフェッショナルラインの「複線型」等級制度に基づき、年齢や勤続年数にかかわらず、個人の適性と挑戦意欲に応じた配置を行います。また、登用の透明性を担保します。

評価制度

「評価とは、人財育成の場」

等級・ポジションの特性を加味して、アチーブメント評価と行動方針の評価のウエイトを設定しています。管理職には、従来以上にマネジメントを重視して目標設定・評価を実施します。また「メンバーの中期的な成長を促す」役割として、進化した1on1を実施します。

報酬制度

「Pay for Performance & Passion」

透明性の高い賞与・昇給算出式を設定し、働く社員の納得性を高めます。働くうえでの姿勢を表した行動方針を報酬制度に組み込んでいる点も、オークネットらしさの一つです。



従業員とともに

③ DNA継承

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

経営塾

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



正見録



講座の様子

“

経営塾参加者の声

モビリティ&エネルギー部門
オートモビル事業本部

宮下 真美

理念である「本物主義」について、創業者の考えに触れることができ、とても有意義な時間でした。『正見録』を通じて、本当に良いサービスを提供するために尽力する重要性をあらためて実感し、日々の業務に心がけています。

”

④ 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、ダイバーシティ推進につながる積極的な活動を行っています。働き方に関しては、柔軟に働くことができるリモートワークやフレックスタイム制度の導入に加え、キャリア形成およびスキルアップによる成長が見込まれる副業制度を導入しています。また、多様な人財の活躍においては、役職定年制度の撤廃などによるシニア人財が活躍できる環境づくりや、グローバル人財の採用を積極的に実施しています。全社的にコミュニケーション促進の機会を増やし、組織力を向上させることを目指しています。

人権方針

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



詳しくはこちら

<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/social/>

健康経営推進*

「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ます。

*対象：(株)オークネットと主要連結子会社5社



詳しくはこちら

<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/social/health/>



ステークホルダーとの共創に向けて

地域社会・環境とともに

気候変動への対応

当社は「価値あるモノを、地球規模で循環させる。～Circulation Engine.」をサステナビリティポリシーとして定め、マーケットデザインで価値をつなげ、持続可能な社会に貢献する企業として、社会的価値・経済的価値のさらなる向上を目指しています。当社は2022年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言への賛同を表明し、その一環としてTCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示および積極的な行動に努めています。



詳しくはこちら

<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/environmentTCFD/>

経営戦略部門
総合企画室
ESG担当

利根川 薫

環境担当者より

当社は、サステナビリティポリシーのもと、中長期的な企業価値向上のため、サステナビリティに関する活動を推進しています。サステナビリティ委員会の配下であり、2021年に発足した分科会は各部門から選抜した社員で構成された全社横断的組織であり、延べ90名が分科会に参加しました。社員のアイデアから出た主体的な取り組みは社内外に広がっています。今後もコミュニケーションを密にとりながら、サステナビリティに貢献するとともに、持続可能な組織体制を構築し、影響範囲を広げていきます。

気候関連リスク・機会の管理に用いる指標 GCV[®]※1

※1 GCVは(株)オークネットの登録商標です。
GCV (Gross Circulation Value) : 総循環型流通価値

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



詳しくはこちら

<https://www.aucnet.co.jp/sustainability/GCV/>

6,828 億円

事業活動により、
経済と環境の影響を
金額的に示した指標^{※2}

6,414 億円

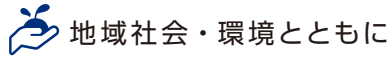
事業活動により、
経済を循環させた
金銭価値^{※3}

413 億円

事業活動が環境に与える
リスクと機会の影響の
金銭価値の合計

※2 2024年12月期実績

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



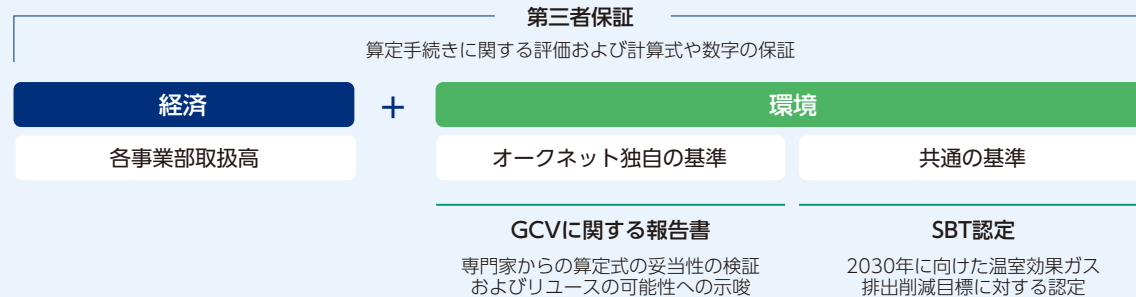
地域社会・環境とともに

FOCUS

～新たな価値創造に向けて～

循環型流通の価値を高める指標へ ～GCVにおける第三者視点獲得の取り組み～

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



第三者保証

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

詳しくはこちら
https://www.aucnet.co.jp/sustainability/img/third_party_warranty_report_2023.pdf

Gross Circulation Valueに関する報告書

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

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

SBT認定

2030年に向けた温室効果ガス排出量削減目標において、SBT(Science Based Targets) イニシアチブより「1.5℃水準」のSBT認定を取得しました。独自指標GCVの構成要素である「事業活動によるGHG排出」の削減にさらに高い精度で取り組むことができます。

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

オークネット循環型経済ラボ

オークネット循環型経済ラボは、多分野のパートナーとともに「循環型経済(サーキュラーエコノミー)」の未来を描くための様々な調査、研究、検証を行う組織です。本ラボにご賛同いただいたパートナー研究者とともに、経済的事象の研究、サステナビリティの世界潮流の分析および解説、二次流通の調査および分析などを発信していく予定です。

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



*オークネット循環型経済ラボ：株式会社オークネットの企業内研究機関として2011年に設立された『オークネット総合研究所』を前身として、発足

地域社会・環境とともに

社会地域貢献活動

自然環境保全活動の一環として、2005年から森林整備による森づくり活動を、2023年から海の豊かさを守る海岸の清掃活動を実施しています。2024年には、グループ会社の従業員も参加し、延べ1,100名以上が活動に参加しました。また、まちの環境美化の一環として、東京都港区主催の「赤坂青山 美しいまち マナーのまち」キャンペーンに参加し、外苑前駅周辺の清掃活動を行っています。これらの活動を通じて、従業員間のコミュニケーション活性化および地域社会との共生に取り組んでいます。



サーキュラーエコノミー実現に向けた社外への取り組み

2022年、2023年に引き続き、GXリーグおよびサーキュラーパートナーズに参画し、「GX経営促進ワーキング・グループ」や「サーキュラーエコノミー情報流通プラットフォーム構築ワーキンググループ」に参加するなど、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを行っています。また、オークネットが80%出資している非連結子会社の(株)ストラテジックインサイトがサステナビリティと事業性を高度に両立させる、新しいモノづくりの普及を目指す「VDC Lab.(Value-Driven Circulation Lab)」を立ち上げました。メンバーを広く募り、実践事例の共有やイベントなどを実施しています。

詳しくはこちら
<https://vdc-lab.sii-japan.co.jp/#company>

イニシアチブ参加一覧



外部評価



ステークホルダーとの共創に向けて

株主・投資家とともに

主なIR活動

2024年12月期の主なIR活動

株主・投資家との対話	内容	主な対応者
株主総会	定時株主総会（2024年3月26日開催）	取締役および執行役員
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	● 決算概況、業績予想、中期経営計画の進捗などについての説明 ● オンライン（後日、ウェブサイトで配信、原稿文字起こしを含む）	代表取締役社長CEO
機関投資家・証券アナリストとの1on1ミーティング	41件実施	代表取締役社長CEO、取締役専務執行役員CFO、 経営管理部GM・MGR

株主・投資家との対話

主な対話テーマ

ビジネスモデル	● 各事業のサービス内容や収益体系について ● 各事業の競争環境や今後の事業展開について
業績関連	● 各セグメントの売上構成や利益率について ● M&A後の進捗について
中長期的な経営戦略	● 今後の成長ドライバーについて ● 中期経営計画の進捗について
株主還元・株価	● 配当性向や自己株式取得方針について ● 今後の株主還元の方向性について ● 株価に対する認識について
その他	● 事業環境について ● 人的資本への投資について

経営陣へのフィードバック

決算説明会に関する報告 (2回／年実施)	決算説明資料や、決算説明会の質疑 応答内容について
株式関連情報の報告 (1回／月実施)	株価・出来高、株式指標、株主構成 などについて
IR戦略や活動の報告 (4回／年実施)	資本戦略を含む中長期的なIR戦略や 活動成果、課題などについて
その他 (都度実施)	株式市場全般に関する情報共有 資本コストや株価を意識した経営に 関する議論

主な対話の成果

IR資料の充実化	● 決算説明資料や統合報告書の内容をブラッシュアップ ● 当社事業に対する理解促進のため、サービス概要やビジネスモデルを参考資料として公開 ● 適時開示資料の英文同時開示
社長との対話機会の増加	● 社長が出席するIRミーティングの設定
中長期の事業戦略の明示	● 前中期経営計画「Blue Print 2025」進捗状況の開示 ● 新中期経営計画「Blue Print 2027」の開示
株主からの質問機会の増加	● 第16回定時株主総会から事前質問制度を導入し、第17回においても継続実施
資本コストや株価に対する意識改革	● 「資本コストや株価を意識した経営について」当社ウェブサイトにて開示

詳しくはこちら

<https://ir.aucnet.co.jp/ja/ir/management/management-2794375186959479083.html>



IR担当者より

コーポレート部門
経営管理部
石川 隼見

2024年12月期の当社のROEは20%程度、PBRは2.5倍程度で推移しており、一定程度の資本収益性は確保され、市場からの評価は得られているものと認識しています。しかしながら、流通株式数および株式の出来高が低いことや、時価総額が小さく機関投資家の投資対象になりにくいことは課題として捉えており、今後は個人投資家の皆様に向けたIR活動をより一層強化していきたいと考えています。

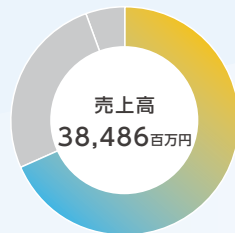
2025年2月には、配当性向40%以上への引き上げや株式分割(1:2)の実施について開示し、株主還元強化に向けた取り組みを加速させています。

事業概況

二次流通サービスを軸としたサーキュラーエコノミーを展開する当社の各セグメントの主な取扱商品・サービスおよび周辺商品への展開可能性を記載しています。

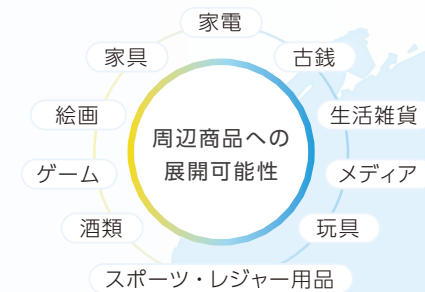
ライフスタイルプロダクツ

Lifestyle Products



構成

事業	主な取扱商品・サービス
デジタルプロダクツ事業	スマートフォン／PC
ファッションリセール事業	ブランド品／アパレル／酒類



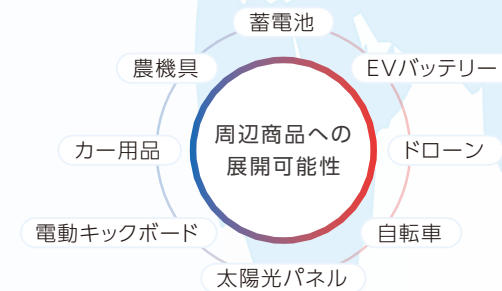
モビリティ&エネルギー

Mobility&Energy



構成

事業	主な取扱商品・サービス
オートモビル事業	中古自動車
モーターサイクル事業	中古バイク



その他

Other



構成

事業	主な取扱商品・サービス
アグリ事業	花き
サーキュラーコマース事業	中古医療機器、コンサルティング・BPOサービス

ライフスタイルプロダクツ Lifestyle Products



事業環境

海外展開やC向け（一般消費者向け）サービスの拡大・推進を目的とし、「デジタルプロダクツ事業」および「ファッションリセール事業（旧 コンシューマープロダクツ事業）」の戦略性・専門性を活かすため、2024年12月期より「ライフスタイルプロダクツセグメント」に報告セグメントを変更しました。

2024年12月期の事業環境としては、新品スマートフォンの端末価格が上昇していく中で、高品質で低価格な中古スマートフォンが注目されるようになり、市場の販売台数は好調に推移しました。ブランド品では、サステナビリティに対する意識の変化などから、市場規模は継続して成長していますが、一部商品の相場下落やインバウンド需要の低下など商品の価格変動が課題となりました。

戦略方針

デジタルプロダクツ事業

プラットフォーム改革から始める 流通台数の継続的な増加

新オークションシステムやトレードインシステムなどのプラットフォーム改革を継続的に実行し、サプライヤーに当社のサービスを利用していただくことで、出品台数のさらなる増加を目指します。また、サプライヤーからの出品台数の増加に伴い、商品を求めるグローバルバイヤー網が拡大していくことで、プラットフォーム全体を活性化させていきます。こうした一連のサイクルを加速させていくことで、流通が循環する仕組みの中で持続的な成長を目指します。

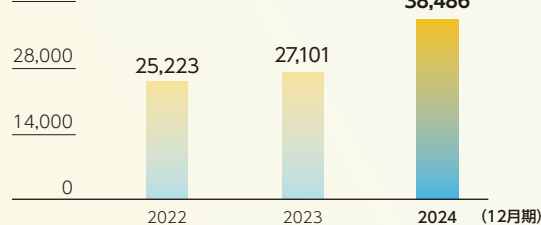
ファッションリセール事業

事業成長に向けた構造改革と投資

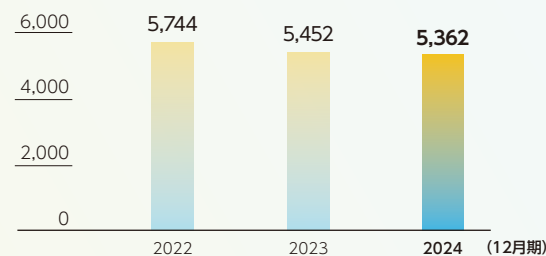
在庫管理システムの構築をはじめ、検品・グレーディングや新サービスの導入検討など、オークションプラットフォームの強化に着手しつつ、C向け事業のブランディング投資による認知度向上や海外拠点でのさらなるバイヤー網拡大に取り組んでいきます。事業基盤の強化を図りながら、重複する事業領域の統合を行うなど、グループシナジーを最大限に発揮し、ファッションリセール事業全体の飛躍的な成長を目指します。

売上高／セグメント利益／取扱高

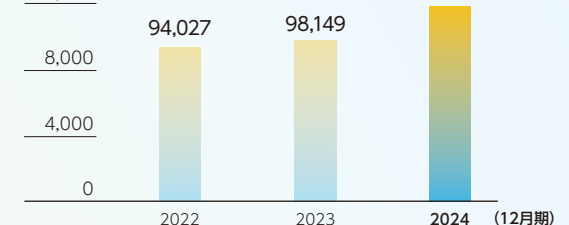
売上高
(百万円)



セグメント利益
(百万円)



取扱高
(百万円)



デジタルプロダクツ事業

専務執行役員
デジタルプロダクツ
事業本部 DM

一井 克彦

今期の振り返り

2024年12月期は、市場全体でスマートフォンの売上台数が減少傾向である一方、販売単価は継続的に上昇しました。このような状況の中、当社においては、国内サプライヤーとの連携強化や法人向けトレードインサービスの開始など、サプライヤーの多様化に注力したことで流通台数が増加したほか、新オークションシステムの定着による会員の利便性の向上や円安の影響も相まって、1台当たりの平均成約単価が上昇しました。

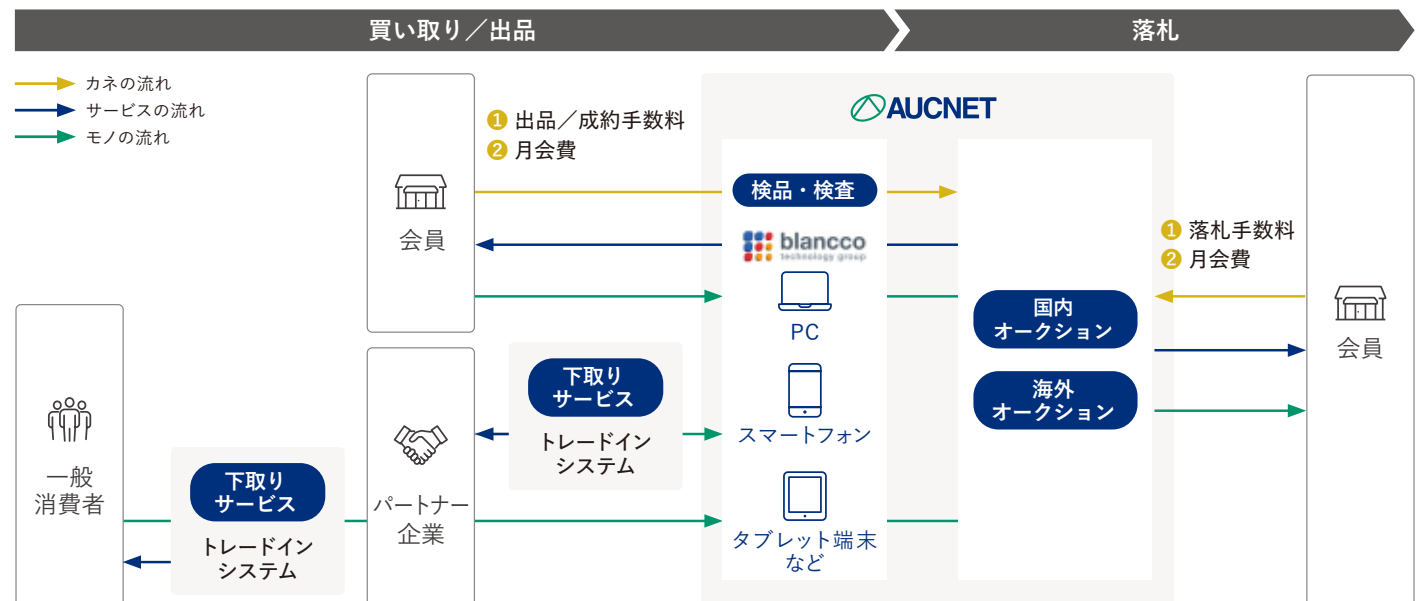
また、デジタルマーケティングを活用した新規会員の獲得や海外拠点の機能拡充への投資を推進し、バイヤー網の拡大に注力しました。

今後の方針

今後は、新オークションシステムのさらなる進化やオペレーションの効率化、AIプライシングやサプライヤーの販売管理を目的としたポータルサイトといったオークションに付随するサービスの強化など、プラットフォーム改革を推し進めます。

また、GIGAスクール事業への本格参入や法人向けトレードインシステムの展開によるサプライヤーの強化を図り、流通台数の増加を目指します。さらに、デジタルマーケティングの活用や海外拠点の機能拡充などにより、グローバルに販売網を拡大していきます。既存のオークションシステムやサービスをさらに進化させ、業界で最も信頼されるデジタルデバイスサーキュラーテックを目指します。

ビジネスモデル

リスク
と機会

- ・為替の急激な変動
- ・スマートフォンの高価格化
- ・グローバルの競争激化
- ・デバイスのリユース可能性
- ・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2,000社を超える強固なバイヤー網
- ・年間160万台を超える商流を支えるサプライヤー網
- ・経済的知見を取り入れた独自のオークションシステム
- ・サプライヤーごとにカスタムできるサービスモデル
- ・商品価値を最大化する緻密なグレーディング

課題

- ・流通量増大のための国内外における新たなサプライヤー獲得、連携強化
- ・新規事業・新商品を含めた海外販売網の強化

ファッションリセール事業



専務執行役員
ファッションリセール
事業本部 DM

齋藤 康人

今期の振り返り

2024年12月期は、BtoB事業では、商品の平均成約単価は軟調に推移したものの、国内新規会員へのサポート活動や海外拠点での積極的な営業活動など、国内外での会員獲得施策への注力がオークションの活性化につながり、出品点数および成約点数が増加したことで、取扱高が拡大しました。C向け事業では、インバウンド需要の低下や一部高額商品の販売不振の影響を受けましたが、(株)デファクトスタンダードおよびJOYLAB(株)の2社を連結子会社化したことで、商品の多様化と商品点数の増加を実現し、取扱高が拡大しました。

今後の方針

グローバル中古ラグジュアリー市場は、今後も拡大が見込まれる中、国内外で取扱高を増やすため、あらゆる取り組みを実施していきます。BtoB事業では、ビッグデータを活用したプライシングやマッチングに加え、検品・グレーディングの質向上など、プラットフォームの強化を図りつつ、C向け事業のオペレーション効率化にも注力し、グループ会社とのさらなるシナジーを創出していくことで事業拡大を目指します。また、海外事業では、現地企業と連携し、現地バイヤーの獲得とカスタマーサポートを強化していくことで流通を促進していきます。

ビジネスモデル

買い取り／出品

落札

リスク と機会

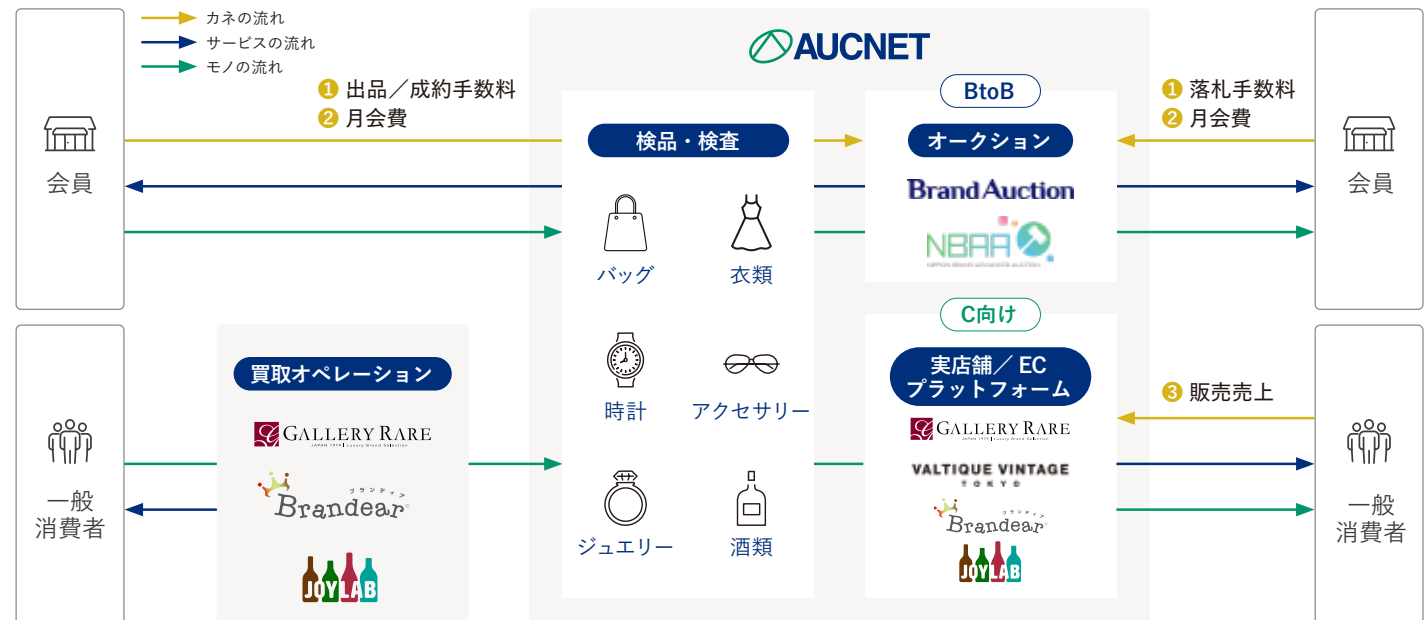
- ・新興企業の急成長による競争の激化
- ・メーカーの参入
- ・リセールファッション市場規模の拡大
- ・インバウンド需要の増加
- ・ミレニアル世代やZ世代のヴィンテージアイテムへの関心の高まり

競争 優位性

- ・40年にわたり培ってきた情報流通を支える検品・検査、グレーディング
- ・業界最大規模のBtoBオークション（取扱高約520億円・出品点数約127万点（2024年12月期））
- ・業界最大規模の国内外会員制ネットワーク（約5,800社）
- ・年間100万点を処理するローコストオペレーション
- ・BtoB事業と一般消費者向け（C向け）事業のシナジー

課題

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



モビリティ&エネルギー Mobility&Energy



事業環境

既存事業であるオートモビル事業およびモーターサイクル事業に加え、EV(電気自動車)を含めた次世代モビリティ領域や、EVバッテリーをはじめとするエネルギー分野など、様々な変化への対応力を戦略的に高めるため、2024年12月期より「モビリティ&エネルギーセグメント」に報告セグメントを変更しました。

2024年12月期の事業環境としては、新車の認証不正問題による新車販売の一時的な停滞や、円安による輸出事業者の購買活発化などの影響のため、中古車の需要が高まり、単価は継続して上昇しました。また、EVの普及はいまだ道半ばであるものの、徐々にシェアが伸びていることに加え、自動運転技術の向上などもあり、モビリティサービスの多様化が進んでいます。

戦略方針

中古車オークション市場におけるシェア拡大

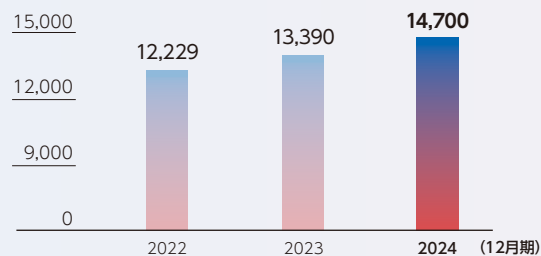
他社との連携による質の高い車両の取り込みや、パートナー企業とのサイト連携、会員サイトの利便性向上など、唯一無二のプラットフォームを構築し、中古車オークション市場におけるシェアの拡大を目指します。また、子会社との連携も強化し、営業体制やマーケティング機能を共有することで、顧客へのより包括的なサービスの提供に取り組むほか、旺盛な検査需要に対応するため、(株)AISによる検査体制の強化も推進し、公正・公平な取引を実現します。

将来的なEVの普及に備えた対応力の強化

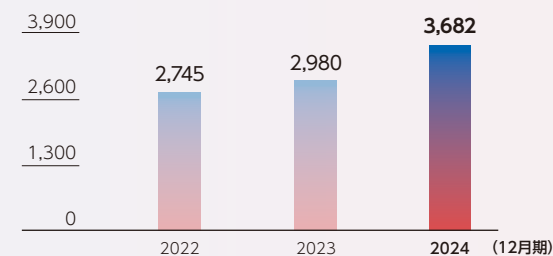
EVバッテリーの診断技術確立により、今後需要の増加が予想される中古EV検査への対応力を強化するほか、EVバッテリーをリユースまたはリパーパスできるスキームの構築を進めています。例えば、バッテリーをモビリティとして再利用するだけでなく、地域社会のインフラとして目的を変えて利用するなど、従来のモビリティ事業に加え、エネルギー領域まで含めた新たなビジネスモデルにより、サーキュラーエコノミーの推進に取り組めます。

売上高／セグメント利益／取扱高

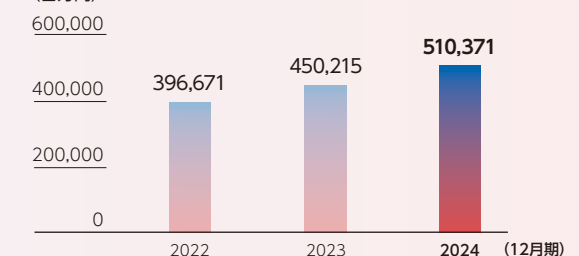
売上高
(百万円)



セグメント利益
(百万円)



取扱高
(百万円)



オートモビル事業



常務執行役員
オートモビル事業本部
DM

大畑 智

今期の振り返り

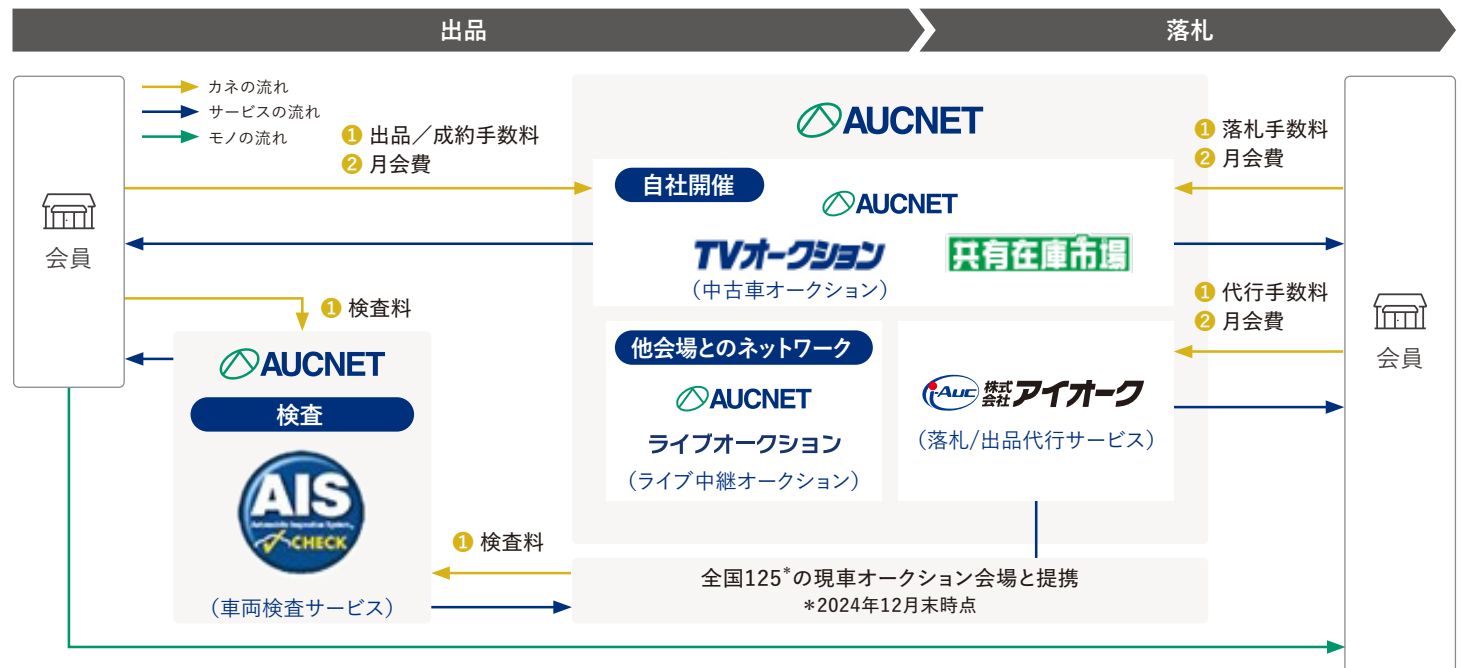
2024年12月期における中古車オークション市場は、新車販売の落ち込みとそれに伴う中古車需要の高まりにより、出品台数は前年比5.7%減の751万台*、成約台数は同2.0%増の528万台*となりました。この需要の高まりを的確に捉え、輸出事業者会員の利用促進や、落札代行サービスを主事業とする子会社(株)アイオークとの連携による営業活動の継続的な強化などにより、当社の総成約・落札台数は前期比4.3%増の524,057台となりました。また、車両検査サービスにおいても需要が引き続き高く、検査員数の増加など検査体制の強化を継続して進めたことで、前年に続き年間検査台数は過去最高を更新しました。

*出所：(株)ユースカードットコム「ユースカー総合版+輸出相場版」(2024年)

今後の方針

今後については、オンラインプラットフォーム、会員制マーケティングおよび車両検査サービスを強化する方針です。オンラインプラットフォームについては、リース会社や(株)MOTAとの提携により独自車両の出品を充実させるほか、会員サイトとの連携強化により落札を促進し、中古車オークション市場におけるシェア向上を目指しています。会員制マーケティングにおいては、会員様の各属性に適した施策を実行するほか、顧客接点の拡大や業務の効率化のため、会員サイトシステム(AUCNET CARS)の導入を進めています。また、車両検査サービスにおいては、旺盛な検査需要に対応すべく、(株)AISによる検査体制を強化していきます。

ビジネスモデル



リスク と機会

- ・国内市場の成熟化および海外市場の成長
- ・EVや自動運転などの普及
- ・所有から利用への変化
- ・中古車業界全体の信頼性
- ・為替の変動による取引への影響

競争 優位性

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

課題

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

モーターサイクル事業



執行役員
モーターサイクル
事業本部 DM
藤原 啓介

今期の振り返り

2024年12月期の二輪車の国内出荷は前期比15.1%減の31万9,700台*1となり、2年ぶりに減少しました。また、二輪車オークションの年間出品台数は前期比1.1%減の41万4,055台*2、成約台数は同1.8%増の34万9,910台*2となりました。

そのような状況のもと、当事業においては、大手事業者に対する包括的な流通ソリューションサービスの展開に注力したことに加え、円安を背景とした旺盛な輸出需要によりオークション需要が活性化したことも相まって、大手国内販売店や輸出事業者の落札台数が増加し、取扱高が拡大しました。また、消費者向けのレンタルサービス「モトオークレンタルバイク」においても稼働台数が好調に推移しました。

*1出所：一般社団法人日本自動車工業会調べ

*2出所：一般社団法人日本二輪車オークション協会によるオークション流通結果の集計値

今後の方針

オークションや共有在庫市場の取引拡大に向けて、引き続き大手事業者に対する包括的な流通ソリューションサービスを強化するほか、輸出事業者との取引活性化に向けた施策やカスタマーサクセス活動を実施します。

中長期的には、新たな排出ガス規制により原付1種(50cc以下)の生産が2025年10月末で終了することを契機として、新車販売車種が新規格(50cc超～125cc以下)へ移行することや、電動アシスト自転車など他のモビリティへのシフトが想定される中で、当事業においては、これまでの二次流通で得たビジネスノウハウを活かした事業展開や海外販路の拡大など、未来の環境変化にも適応しながら、事業成長を目指します。

リスク と機会

- ・国内市場の成熟化
- ・排出ガス規制強化
- ・ヴィンテージ・節約志向・新品代替の需要増
- ・EVバイクやその他モビリティへのシフト
- ・海外成長市場への事業展開

競争 優位性

- ・(株) AISによる全国出張検査体制
- ・在店出品(オークション・共有在庫市場)
- ・全国一律料金の物流網
- ・オートモビル事業とのシナジー

課題

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

TOPICS 「モトオークレンタルバイク」～持続的な成長を目指して

当社が展開する消費者向けのレンタルサービス「モトオークレンタルバイク」は、ツーリングや日常の移動手段に加え、旅行先での周遊やレジャーなど、遊びの用途でも多くのお客様にご利用いただいています。また、加盟店舗数は全国で260件を超え、利便性の高いネットワークが支持されています。コロナ禍以降、密を避けた移動手段として注目され、ここ数年で貸出台数は倍以上に増加し、2024年12月期には過去最高の貸出台数を記録しました。

また、さらなる利便性と安全性の向上を目的に、貸出・返却の効率化を図る新たな管理システムも導入し、より快適なサービス提供を実現しています。

引き続き、台湾を中心とした好調なインバウンド需要をつかみつつ、ユニークユーザーのさらなる獲得に向け、ウェブサイトのSEO対策(検索エンジン最適化)やコンテンツの強化などにも注力し、持続的な成長を目指していきます。



アグリ事業



執行役員
アグリ事業本部 DM
尾崎 進

今期の振り返り

2024年12月期は、長雨や夏場の猛暑など天候不順が多く発生し、それに起因する出荷量の減少や出荷時期のずれにより、相場が安定しない一年でした。また、物流の2024年問題による輸送能力の低下は、花き業界にも大きな影響を与えましたが、当アグリ事業においては、ハブアンドスポーク*方式を取り入れたロジスティクス改革を行い、9カ所の地方デポを稼働させることで、規制内で安定した配送の継続を目指しています。さらに、京都センターを拠点として関西エリアでの活動を開始し、全国展開の足がかりとなるエリア拡大を実現しました。

*中心拠点(ハブ)に貨物を集約させ、拠点(スポーク)ごとに仕分けて運搬する輸送方式

今後の方針

新中期経営計画「Blue Print 2027」の達成に向けて、市場間連携による花き流通の最適化の基盤構築を目指します。(株)東京砧花き園芸市場と当社においては、2025年に基幹システムと買参会員サイト的大幅リニューアルを行い、それぞれの買参会員様がどちらの市場にも参加できる体制を構築していきます。また、市場間のさらなる連携強化として、地方市場との連携による事業規模の拡大にも取り組みます。(株)グランブーク大多喜は、引き続き当社グループに優先的に胡蝶蘭を供給するとともに、マーケットニーズから独自の商品開発を行い、グループ全体の独自流通の強化に努めます。

リスク と機会

- ・生産・物流コストの増加
- ・オンライン取引の浸透
- ・花き業界全体のDX化
- ・輸入取引の増加

競争 優位性

- ・独自の物流網
- ・仲卸にかかる手数料が不要
- ・グループ会社とのシナジー
- ・出荷・買参会員様の強固なネットワーク
- ・東日本エリア・関西エリアにおける事業展開

課題

- ・関西エリアの収益化
- ・物流の2024年問題への対応
- ・全国展開に向けた拠点・物流網の整備

TOPICS 京都センターの本格稼働と成長可能性

業界初の全国展開の足がかりとなる、京都センターを拠点とした関西エリアでの活動が本格化します。2023年の開設以降、公正・公平な取引を可能にしつつも新しいことに挑戦し続ける当社への業界からの高い期待を受けながら、農家を中心とした出荷会員様と、生花店を中心とした買参会員様を一から開拓し、2024年11月に第1回オークションを開催することができました。今後は、さらに会員制ネットワークを広げ、関西エリアの事業拡大と収益性向上を目指します。また、東日本エリアでは、将来の取扱高100億円規模の流通を支える物流体制の再構築のため、物流センターの移転を予定しています。庫内物流の効率化や多様な配送手段の確保が可能になり、東日本エリアと関西エリアをつなぐ独自流通の実現にも大きく近づきます。全国展開に向けた取り組みを着実に実行し、成長を目指していきます。





サーキュラーコマース事業



常務執行役員
サーキュラーコマース
事業部門 DM

藤崎 真弘

今期の振り返り

2024年12月期は、一次流通事業者（メーカーおよび流通販売業など）との連携を深化させた一年となりました。リユース市場への戦略的な参入を目指す企業とサーキュラーエコノミーの実現に向けた協議を進め、新たなサービス構築の基礎を築くことができました。

また、2024年4月には、大手家具メーカー（株）イトーキシェードバリューを共創パートナーとして、「オフィス家具リユース流通プラットフォーム」の構築に向けた協業を開始し、オフィス家具の長寿命化・資源価値最大化、さらには廃棄ゼロを目指すサーキュラーエコノミーの推進に向けた取り組みを加速させています。

今後の方針

「オフィス家具リユース流通プラットフォーム」については、参加会員の拡大や商品ラインアップの拡充による流通点数・単価の増加によりマーケットの魅力を高めることや、オペレーションのアップデート・効率化を通じて収益性の向上を目指します。

また、当事業のさらなる強化推進のため、当社がこれまで培ってきたノウハウを活かしながら、リユース品の流通に不可欠なオークション・バイセルシステムや、入出庫・在庫管理システム、倉庫・オペレーション機能などの汎用性の高い事業基盤を整備し、様々な企業が求める付加価値創造の要望に柔軟に対応可能な体制を構築していきます。

リスク と機会

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

競争 優位性

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

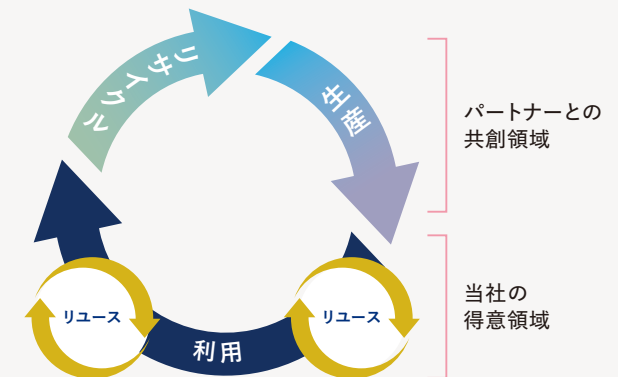
課題

- ・商品や業界ごとの特性に即したオペレーションの構築

TOPICS Circular-Techエコシステムの実現へ

新品の製造・流通・販売から、リユース品の商品化・流通販売、その後の最終的なリサイクル工程を経て原材料として新品製造に戻すという、いわゆるサステナブルな循環型ビジネスは、1社だけで実現できるものではなく、多くの企業との共創によるエコシステムを構築する必要があります。

こうした循環型ビジネスのエコシステムにおいて、当社は、リユース品の商品化プロセスにかかる豊富なノウハウを有しており、最も効率的で高品質なオペレーションを提供しています。一次流通事業者の求める様々なタイプの要望を実現させるために、共創パートナーと様々なサービス・機能を融合させ、効率的なオペレーションを担うノウハウをさらに磨き上げることで、循環型のCircular-Techエコシステムの実現を目指していきます。



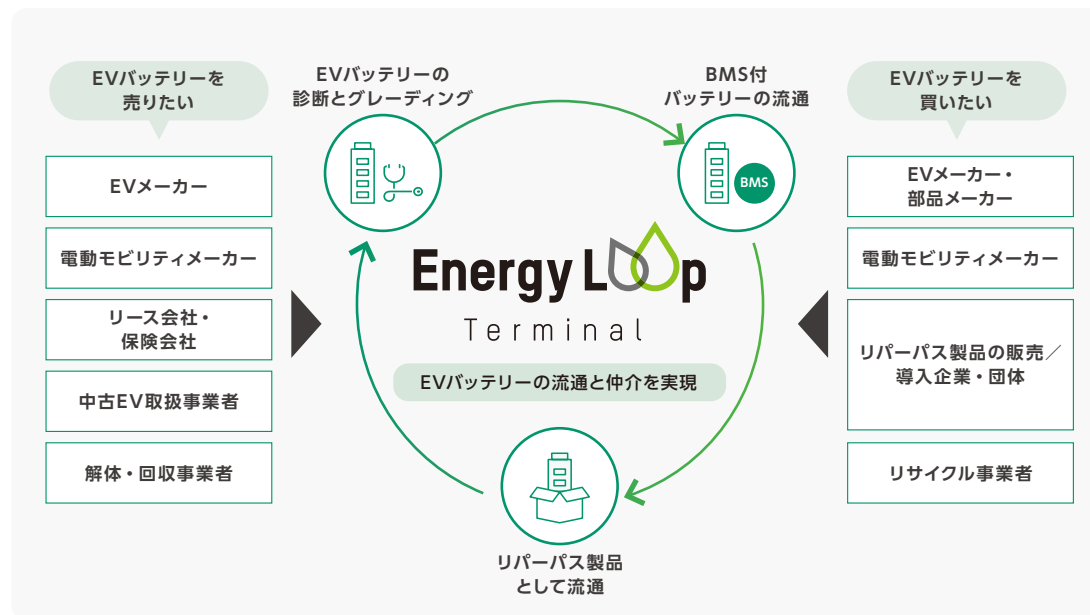
特集

オークネットが目指す循環型マーケットの構築

Energy Loop Terminal

「Energy Loop Terminal」は、リパース製品流通プラットフォームです。

様々な商品への展開可能性がある中で、ニーズの多い使用済みEVバッテリーから先行して仕組みを構築しています。



サービス概要

「Energy Loop Terminal(エナジー・ループ・ターミナル)」は、EVに搭載されていた使用済みのリチウムイオンバッテリーを、新たな目的と価値を付加したリパース*1製品として流通させることを目的としたプラットフォームです。業務提携しているMIRAI-LABO(株)がEVバッテリーの高精度な劣化診断や専用BMS*2付きEVバッテリーの商品化を担い、当社では、「リパース製品流通プラットフォーム」の開発・運営、顧客開拓などを行っています。

*1 リパース(Re-purpose):製品の使用が終わったものを別の用途で再利用すること

*2 BMS(Battery Management System):二次電池の安全制御を行うシステム

今後の展望

まだ十分に利用可能な中古EVが海外に輸出され、国内で活用されていない現状を打破すべく、東京センチュリー(株)と航続距離保証付き中古EVリースサービスの構築に向けた基本合意書を締結しました。当社が保証する航続距離(リース開始時のEVバッテリー劣化度を加味した、満充電時の航続距離)を付した中古EVを、提携リース各社が関係会社を通じて提供することで、国内での循環を促進していきます。また、リース後の車両は当社が買い取りを行い、本プラットフォームを通じて、資源循環を進めます。今後もEVだけでなく、あらゆるシステムに搭載されているバッテリーなどの診断・リパースを実施し、サステナブルな市場の拡大を図っていく予定です。



詳しくはこちら
<https://info.auc-elt.com/1st-service/lp>

社外取締役座談会

サーキュラーエコノミーを牽引する企業として、 事業ポートフォリオとM&A戦略の 最適化を図っていきます

世界中のパートナーとともにサーキュラーエコノミーの未来を創造するには、どのような成長戦略とM&Aが必要なのか。

また、当社の特長を個人投資家の方々によりご理解いただくために必要なことは何か。

新中期経営計画「Blue Print 2027」の策定状況も含め、5名の社外取締役が忌憚のない意見を語り合いました。

左から

社外取締役 塚本 恵 社外取締役（監査等委員） 半田（佐々野）未知 社外取締役 梅野 晴一郎 社外取締役（監査等委員） 永井 幹人 社外取締役 牧 俊夫

※対談中の氏名は公認会計士登録名の「佐々野」と表記しています。

企業価値向上と中期経営計画策定に向けた 取締役会での議論

——新中期経営計画「Blue Print 2027」（以下、新中計）の策定について、取締役会での議論はいかがでしたか。

佐々野 まず策定前に、当然ながら前中期経営計画「Blue Print 2025」（以下、前中計）を振り返りました。ROEや株主還元などでは投資家の期待に応えることができましたが、GCV*1とEBITDAが未達だった結果を踏まえ、様々な議論を重ねました。次の成長に向けた新たな事業シーズも数多くあり、それらを議論してきたことはとても重要だったと感じています。

梅野 特にEBITDAは確実に達成しなければならないこと

から、新中計はその達成への具体的な成長戦略を練り上げたので、大いに期待できる内容になったと思います。

牧 前中計では、ドメインごとの成長戦略をかなり議論しました。その集大成が新中計です。株主様は企業成長を数字で把握するので、EBITDA目標についてはセグメントごとに明確に分解して管理すべきだと思います。また、前中計では、人財をどこに投入すべきかの議論が少なかったと感じています。伸長が望める分野に、どう人財を投入するかが新中計のポイントになると考えます。

永井 新中計においても、既存事業を着実に伸ばしていくことに加え、M&Aに積極的に取り組んでいくことが重要だと思います。前中計との大きな違いは、専門部署の新設による判断や手続きの高度化とPMI*2の意識づけが盛り込ま

れた点です。加えて、何に投資していくかも絞り込まれています。新中計の施策の取り組みが着実に遂行されることを期待しています。

塚本 新中計では、ライフスタイルプロダクツセグメントの中でホビー&エンターテインメント事業の新設を発表しました。これまでの知見と経験を活かして、既存事業だけでなく新規分野においても成長が加速する新たな展開を期待しています。

梅野 新規事業という点では将来的にEV（電気自動車）への期待は大きいと思います。しかし、長期的にどうなっていくのか、当社としてはどうしていくべきなのかなどの議論については、まだ現状に満足していません。こうしたテーマは、中期経営計画のスパンだけではなく、もっと長時間軸での議論を尽くして対応していきたいと考えています。

社外取締役座談会



——企業価値向上について、取締役会では具体的にPBR（株価純資産倍率）や株価などに対してどのような意見がありましたか。

佐々野 取締役会では定期的に、株価や出来高、投資家とのミーティング内容についての報告を受けています。その中で、当社の課題は流通株式数や日々の出来高にあると感じており、IR施策や資本政策も含め様々な選択肢を幅広く議論しています。

牧 特に、前中計期間中に行われた創業家からの自己株式の取得は、持株比率を下げても、上場企業として社会から評価される会社になるという強い意志を感じました。

永井 ROEやPBRは、世の中の平均から見れば合格点の水準にあります。個人投資家のファンづくりのためにも、グローバルなリユース市場の今後のイメージや当社のビジネスモデル、強み、プラットフォームの優位性などをもっとわかりやすく発信していくべきだと思います。

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

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

M&Aとさらなる成長に向けた課題と提言

——M&Aは成長戦略として重要な課題です。これまでの当社のM&Aに対する所感や課題について意見をお聞かせください。

佐々野 当社が実施してきたM&Aは、積極的な挑戦であるがゆえに、成功ばかりだったとは言いきれません。加えて、PMIも含め、M&A後にコストや新たな課題が出てくることもありました。新中計では、これらの課題を解決することと、新たなM&Aの検討を同時並行で進め、利益を生み出していくことが大切であると考えます。実際に現在も、取締役会では新たなM&A案件について継続的に討議しています。過去の反省点を踏まえながら、こうしたM&Aの検討を取締役会で行うことは非常に重要だと思っています。

塚本 2025年1月に、コーポレート部門グループガバナンス室が設置されました。これにより、M&A後の会社も含めて短期・中期・長期で進捗をモニタリングでき、必要に応じてより柔軟に適切なアクションがとれる体制になったと思います。リスクがないところに成長はないので、すべてのリスクを回避する必要はありませんが、もう少しロジカルに精査するプロセスを踏むなど、段階的に可視化できればよりよくなるはずです。

佐々野 M&Aは、デューディリジェンスの段階で成長性を見るのはもちろん大事ですが、社内の推進担当者の話はビジネスを推し進める観点から、自ずとメリット面が中心になります。特に私は公認会計士でもありますので、財務面をもっと掘り下げて、今後はデューディリジェンスの深度をさらに上げていきたいですね。

梅野 やはり、当社の見識や知見が不足している分野では、デューディリジェンスの精度が非常に重要になってきます。一朝一夕で見識を得ることは難しいので、今後は案件に

応じて外部の専門家のサポートを受けながらM&A案件を判断していく必要があると思います。また、社内リソースで言えば、人財を潤沢に有しているわけではないので、こういった形で人財を派遣してPMIを完遂させるかも課題の一つです。その辺りも含め、計画的にPMIに取り組む必要があるという趣旨で取締役会の中でも議論しました。

牧 あまり目立ちませんが、前期も撤退したサービスがあります。取締役会でも、なぜ撤退を選んだのかを議論するプロセスがありました。今後、M&Aを行う際にも、撤退経験からの学びを活かして、リスクの許容値を私たちに示してもらえるように改善すべきだと考えます。許容値を明確化し、定期的にと取締役会に報告してもらえれば、それに対する様々な打ち手について議論が可能だと思います。当社には、サーキュラーエコノミーに対して、情報に付加価値をつけて社会課題を解決するというミッションがあります。その部分についてははぶれることなく、これからも積極的に取り組んでほしいと思います。

永井 当社の良いところは、事業部が責任を持って事業を推進し、各事業に紐づくリスク対応にも力を尽くしている点です。しかし、事業部単位ではなく、連結ベースで考えると意外なところにリスクが内在していることもあります。当社は、縦軸ではスピーディーに事業を推進できる一方で、横軸



社外取締役座談会

によるポートフォリオマネジメントや統合リスク管理、内部統制といった面では不十分さを感じます。さらに、グローバル環境では米国の関税政策をはじめ大きな激変リスクがありますから、今後は為替や資金決済、与信、在庫管理など、より多様化していく要素をどう統合的に管理できるかがカギになります。当社はグローバルでの伸長を目指しているので、新中計期間中にその体制整備を図るほか、私はグループガバナンスを含め、様々な提言をしていきたいと考えています。

社外取締役としての重要な役割について

——個人投資家の方々にオークネットをより理解していただくためにはどのようなことが大切だと思われますか。

塚本 当社の真の魅力を知っている方は、まだ限られていると思います。広報もB向け（法人向け）が多く、それは新たなパートナー探しには役立っていますが、C向け（一般消費者向け）についてもサステナブルな社会の実現をリードしている企業像を正しく訴求すべきだと思います。今後、C向け事業も強化・拡大するので、広報やブランディングの絶好の機会です。個人投資家の方々に、当社と一緒に応援したいと思っていただくことはとても大切です。



佐々野 当社には、デジタルプロダクツ分野ではGIGAスクール構想があり、モビリティ分野にはEVといった新しい種があります。これらを成長軌道に乗せて、株主還元を問題なく達成できるようにしていきたいと思っています。

牧 当社の業容から、ベンチマークとしてオークションを展開する他企業と比較されがちです。しかし、厳格な検査や信頼性の根拠となるプラットフォーム、グローバル展開、C向け事業などの特長に目を向ければ、東京証券取引所の中で同じような事業形態の会社はありません。当社が情報に付加価値をつけてサーキュラーコマースをリードしていることをもっと広く知っていただきたいですね。

梅野 サーキュラーコマースは一般の株主様から見ると、具体的なイメージが捉えにくいのかもかもしれません。当社の事業が中長期的に成長の余地が多くあることを理解していただいたうえで、株主になっていただけるよう、わかりやすさを目指して努力していくことも必要だと思います。

——今後は「Blue Print 2027」の実行フェーズに移りますが、社外取締役として注視していきたい部分はありますか。

佐々野 前中計期間中からの取り組みですが、定期的に各事業部から取締役会で事業戦略と進捗を報告していただいています。これはとても貴重な時間です。こうした機会を

通じて、私たち社外取締役のそれぞれの知見に基づいた助言・提言を行っていききたいと思います。

塚本 私は当社の社外取締役に就任して2年目ですが、不明なことなどがある場合にはプロアクティブにお話を伺い、よりよい成果につながるよう提案型の議論を心がけたいと思っています。

永井 社外取締役の役割として大きいのは、客観的なデータに基づいた議論だと思います。ポートフォリオマネジメントについても、当社らしく定義していくことは社外取締役の一つの役割だと認識しています。

牧 当社は2025年に40周年を迎え、記念イベントも開催されますが、イベントが多い企業は成長を続けていて、従業員間に信頼もある会社が多いです。従業員自身の成長に対する証としての賃金体系など、定着や成長に応える新たな仕組みの構築を提言していきたいと考えています。

梅野 振り返ると、これまで中期経営計画の達成状況に対する現状認識を必ずしも十分にフォローしきれていなかった部分があったように思います。今後さらに、モニタリング機能を高めていく努力を私たち社外取締役もしていかなければならないとあらためて感じています。



取締役メッセージ

「本物主義」を理念に、循環型社会の実現に向けて挑戦を続けるオークネット。

新中期経営計画「Blue Print 2027」に向けたチャレンジについて、取締役からのメッセージをご紹介します。

藤崎 清孝

取締役会長



新たに策定した中期経営計画「Blue Print 2027」は、前回から据え置いた点もあれば変更した点もあり、多くのチャレンジを含んでいます。例えば、モビリティ&エネルギーセグメントにおいては、既存事業の成長もさることながら、エネルギー分野を含めた新たな領域にチャレンジしていくことを予定しています。2025年は創業40周年を迎える節目の年であり、過去の成功や失敗を糧にしつつ、「Blue Print 2027」の達成に向け、一層の努力を重ねてまいります。

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

瀧川 正靖

取締役
専務執行役員



「Blue Print 2027」では「私たちは世界中のパートナーと共にサーキュラーエコノミーの未来を創造します」を目指す姿に掲げており、各事業において、様々なパートナーとの共創が非常に重要であるという意識が高まっています。特に、サーキュラーコマース事業においては新たな循環型ビジネスの構築に努めており、私自身がこれまで培ってきた事業やサービス立ち上げの経験を活かし、新規事業にも積極的にチャレンジしていきます。

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

藤崎 慎一郎

代表取締役社長
CEO
社長執行役員



サーキュラーエコノミーへの注目が年々高まる中、様々な企業から自社でも何かトライしたいという話を多くお聞きしています。当社の知見を活かし、そうした企業様をサポートする中で新たなビジネスを創出することにチャレンジしていきたいと考えています。全社的に環境貢献の意識を高めたいという考えから、「Blue Print 2027」の中で引き続きGCVを長期目標として掲げており、世界中でサーキュラーエコノミーを実現するため、それぞれの事業を推進していきます。

2011年1月 当社入社
2013年1月 当社四輪事業本部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 当社オークネットデジタルプロダクツ代表取締役社長
2017年1月 当社常務執行役員

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

谷口 博樹

取締役
専務執行役員
CFO



「Blue Print 2027」においては、長期目標としてGCV1兆円、中期定量目標としてEBITDA100億円、ROE15～20%、配当性向40%以上を掲げました。それらの達成のためには、各事業の推進はもちろんのこと、株主還元やM&A投資、DX投資、人的資本投資などを実行するための最適なキャッシュ・アロケーションを考えることが重要であり、取締役会などでも引き続き議論を重ね、当社グループの成長ステージに合わせた資本・財務戦略を推進してまいります。

1988年 4月 ユニバーサル証券（株）
（現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券（株））入社
1994年 9月 （株）シャルレ入社
2003年 4月 同社経理部部長
2008年 4月 香羅奈（上海）国際貿易
有限公司董事長兼総経理
2012年 4月 （株）シャルレ執行役員
2012年 6月 同社取締役
2014年 8月 当社入社
経営管理部門統括DGM
2019年10月 当社執行役員
コーポレート部門DM（現任）
2021年 1月 当社常務執行役員
2021年 3月 当社取締役（現任）
2022年 1月 当社常務執行役員CFO
2023年 1月 当社専務執行役員CFO（現任）

取締役メッセージ

梅野 晴一郎

社外取締役



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

2024年には (株) デファクトスタンダードおよびJOYLAB (株) のM&Aを実施しました。「Blue Print 2027」においても、今後の企業価値最大化に向けさらにM&Aを進めることとしています。また、当社は海外におけるビジネス拡大も進めており、クロスボーダーでのコンプライアンスの必要性も高まっています。

企業法務に関する見識を活かし、さらにガバナンスを強化するために、取締役会における議論を活性化し、企業価値の向上に貢献する所存です。

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) メディアシーフ仮監査役
2021年10月 同社社外監査役
2021年12月 (株) カタリナ (現 (株) Cotofure)
社外取締役 (現任)

「Blue Print 2027」においては、例えば、デジタルプロダクツ事業におけるGIGAスクール端末の取り込みや、ファッションリセール事業におけるグループの統合など、各事業において様々なチャレンジがあります。また、人的資本投資などを含めた成長のための基盤強化も積極的に推進していかなければなりません。企業価値向上のため、企業経営で培った見識から、中長期的な視点を持って、取締役会などで活発な議論を行い、社外取締役としての役割を果たしてまいります。

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 8月 日本アイ・ピー・エム (株) 政策渉外帰任
2003年 4月 IBM Corporation Governmental
Programs, Intellectual Property &
Standard Policy Team,
Asia Pacific Leader
日本アイ・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
日本アイ・ピー・エム (株) 政策渉外部長
2015年11月 キャタピラー・ジャパン (株) 執行役員
渉外・広報室長
2017年12月 キャタピラー・ジャパン (合) 代表執行
役員渉外・広報室長
2023年 3月 当社社外取締役 (現任)
2023年 6月 高砂香料工業 (株) 社外取締役 (現任)

サーキュラーエコノミーへの注目が高まる中、当社の存在感は今後さらに増し、ビジネスモデルへの関心も大きくなっていくと思います。また、「Blue Print 2027」における様々な戦略の中にはオークションシステムや会員サイト開発のためのDX投資も含まれています。サーキュラーエコノミーの実現に向け、積極的に投資戦略を進めるうえで、サステナビリティやIT・DXの分野を中心に私のこれまでの知見を活かし、当社の成長に貢献していきます。

佐藤 俊司

取締役
監査等委員

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

「Blue Print 2027」の達成においては、事業成長や新たな投資を推進する攻めの姿勢も大切ではありますが、グループの規模拡大に伴い、ガバナンスの強化など、守りの姿勢もより重要度を増していきます。独立した立場から経営陣および取締役に対して監督を行うことをはじめとし、監査等委員としての責務を果たしつつ、取締役会においても適切に議論を重ね、ガバナンスの強化を推進してまいります。

半田 未知*
(佐々野 未知)社外取締役
監査等委員

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

「Blue Print 2027」においては、中期定量目標達成のため、様々な事業戦略やM&A戦略、資本・財務戦略について取締役会および監査等委員会において議論する際、私が有するガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスなどの知見や、公認会計士としての経験を活かし、意見を発信することで、実効性の向上に貢献できればと思っています。

永井 幹人

社外取締役
監査等委員

1978年4月 (株) 日本興業銀行
(現 (株) みずほ銀行) 入行
2003年4月 (株) みずほコーポレート銀行
(現 (株) みずほ銀行) 本店営業第二部長
2004年6月 同行営業第九部長
2005年4月 同行執行役員営業第九部長
2007年4月 同行常務取締役コーポレートバンキング
ユニット統括役員
2009年4月 同行常務執行役員コーポレートバンキン
グユニット統括役員
2011年4月 同行取締役副頭取
2013年5月 新日鉄興和不動産 (株) (現 日鉄興和不動
産 (株)) 副社長執行役員
2013年6月 同社取締役副社長
2014年6月 同社取締役社長
2019年4月 日鉄興和不動産 (株) 取締役相談役
2019年6月 同社相談役、(株) 岡三証券グループ社外
取締役 (監査等委員)
2020年6月 日本水産 (株) (現 (株) ニススイ) 社外取締役
2021年6月 東北電力 (株) 社外取締役 (現任)
2021年8月 (株) オオバ社外取締役 (現任)
2024年7月 岡三証券 (株) 社外取締役 (監査等委員) (現任)
2025年3月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

2025年3月25日に開催された第17回定時株主総会における決議に伴いまして、このたびオークネットの取締役 (監査等委員) に就任しました。「Blue Print 2027」の事業戦略、M&A戦略、および資本・財務戦略などの推進のため、私がこれまで携わってきた金融機関や不動産デベロッパーにおける経験および企業経営に関する知見などをもとに、取締役会および監査等委員会において関連な議論を交わし、企業価値の向上に尽力する所存です。

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

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、ステークホルダーに最も有利なリターンをもたらすには、経営陣はもとより、株主、顧客、従業員等の利害関係者が効率的な経営を目指すことが欠かせないとの一致した意識を持つことと考え、健全な企業統治が重要と位置づけています。さらに、企業の永続的な活動（ゴーイングコンサーン）を確保する基盤としとしては、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



※ 2024年12月期の取締役会の活動状況

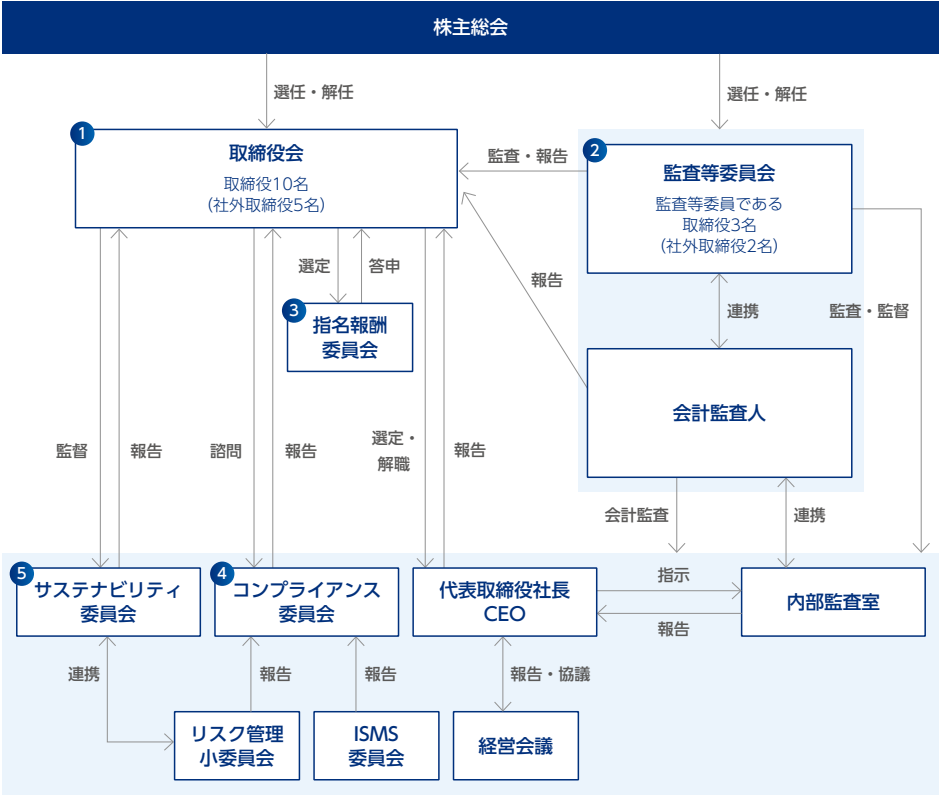
コーポレート・ガバナンスの変遷

2016年	・ 監査等委員会設置会社へ移行
2017年	・ 東京証券取引所市場第一部に株式を上場 ・ 実効性評価を開始（アンケート実施および取りまとめ、分析を第三者機関に委託）
2018年	・ コーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべて実施 ・ 取締役研修の開始 ・ 取締役に対し業績連動型株式報酬制度を導入 ・ さらなる事業理解促進のため、取締役向け施設見学会を開始
2020年	・ 代表取締役2名体制
2021年	・ コーポレートガバナンス・コード改訂後も各原則についてすべて実施
2022年	・ 女性社外取締役の選任（これにより女性取締役1／10名） ・ サステナビリティ委員会設置
2023年	・ 女性社外取締役の選任（これにより女性取締役2／11名） ・ 指名報酬委員会の社外取締役比率を過半数に ・ 資本コストや株価を意識した経営についての議論を開始 ・ リスク管理体制の強化（スリーラインモデルの採用） ・ 代表取締役1名体制
2024年	・ 社外取締役の割合を半数に ・ 「資本コストや株価を意識した経営について」、「株主との対話の推進と開示について」をIR情報として開示 ・ 決算短信の和文・英文同時開示を開始
2025年	・ 各種適時開示について和文・英文同時開示を開始

コーポレート・ガバナンス

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）7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10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。

2024年12月期の取締役会の活動状況

役職名	氏名	出席回数／出席率 (全18回)	具体的な検討内容
代表取締役社長CEO	藤崎 慎一郎	18回／100%	
取締役会長	藤崎 清孝	18回／100%	
取締役	瀧川 正靖	18回／100%	●中期経営計画の策定、進捗状況の報告
取締役	谷口 博樹	18回／100%	●既存事業、新規事業の現状および今後の戦略
社外取締役	梅野 晴一郎	16回／89%	●サステナビリティに係る推進活動
社外取締役	牧 俊夫	18回／100%	●自己株式の取得や剰余金の配当等の資本政策
社外取締役	塚本 恵	18回／100%	●取締役候補者の決定
			●取締役会の実効性評価
			●政策保有株式の検証
			●経営監査活動報告
取締役（監査等委員）	佐藤 俊司	18回／100%	●内部統制システムの整備・運用状況報告
社外取締役（監査等委員）	上西 郁夫	17回／94%	
社外取締役（監査等委員）	半田 未知* (佐々野 未知)	17回／94%	

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

コーポレート・ガバナンス

② 監査等委員会

当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員会は、社外取締役2名を含む3名の監査等委員で構成され、ガバナンスの在り方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常活動の監査を行っています。監査等委員会は、事業担当取締役経験者、公認会計士および代表取締役経験者から構成され、幅広い知見により経営を監視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。

2024年12月期の監査等委員会の活動状況

役職名	氏名	出席回数／出席率（全15回）	具体的な検討内容
取締役（監査等委員）	佐藤 俊司	11回／100% ^{*1}	●監査方針の策定 ●取締役会議案に関する協議 ●会計監査人の評価
社外取締役（監査等委員）	上西 郁夫	15回／100%	
社外取締役（監査等委員）	半田 未知 ^{*2} （佐々野 未知）	14回／93%	

*1 佐藤俊司氏の就任以降開催された監査等委員会は11回です。

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

③ 指名報酬委員会

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

2024年12月期の指名報酬委員会の活動状況

役職名	氏名	出席回数／出席率（全5回）	具体的な検討内容
代表取締役社長CEO	藤崎 慎一郎	5回／100%	●取締役および執行役員の選任・解任に関する事項 ●取締役および執行役員の報酬等の方針の策定
社外取締役（監査等委員）	上西 郁夫	5回／100%	
社外取締役（監査等委員）	半田 未知 [*] （佐々野 未知）	5回／100%	

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

④ コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、取締役会の諮問機関として、社外委員（弁護士）1名を含む6名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、審議および意思決定を行うものとし、原則として3カ月に1回開催しています。委員長は取締役専務執行役員CFO・谷口博樹、副委員長は常務執行役員・樋口康弘が務めており、構成員は取締役会長・藤崎清孝、代表取締役社長CEO・藤崎慎一郎、取締役（監査等委員）・佐藤俊司、社外委員（弁護士）・布村浩之です。

⑤ サステナビリティ委員会

持続的に企業価値を向上させ持続可能な社会に貢献することを目的として、代表取締役社長CEO・藤崎慎一郎を委員長とし、取締役専務執行役員CFO・谷口博樹、専務執行役員・有村祐二を委員とするサステナビリティ委員会を設置しています。同委員会は、1年に1回以上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都度開催しています。サステナビリティ基本方針に関する協議や、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を行うほか、リスク管理小委員会と連携しつつ気候変動関連リスクと機会の管理や、施策の遂行、KPI設定、各施策の実施状況の監督などを行っています。

社外取締役の現場視察

2024年11月に、デジタルプロダクツ事業における商品化センターの現場視察を実施しました。実際に中古スマートフォンなどの検品・グレーディングが行われている様子や、オートメーション化の状況について見学し、現場の担当者から説明を受けました。当社では定期的に施設などの視察を行い、社外取締役の事業内容に関する理解を深めることにより、取締役会の実効性向上に役立っています。

コーポレート・ガバナンス

取締役スキル・マトリックス

当社は、収益の持続的成長のみならず、環境への配慮や社会的貢献などの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、理念である「本物主義」や目指す事業の方向性を踏まえ、下表に示す知識・経験・能力を特に重要と考えています。サステナビリティポリシーである「価値あるモノを、地球規模で循環させる。～Circulation Engine.」推進のため、「グローバル経験」や「IT・DX」に関する領域については、さらに重きを置いていきます。取締役の登用においては、多角的な観点で経営に対する助言や監督が行えるよう、専門知識や経験など様々なバックグラウンドを有する人材を登用することにより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で選定していきます。また、議論の客観性を担保するため、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が過半数を占めています。

取締役スキル・マトリックス

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

※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。

スキル・マトリックスの定義

スキル	定義
経営経験	・取締役、経営者 (CEO、CFO等) などトップマネジメントとしての知見 ・オークネットグループが掲げる、戦略的方針や方向性などを判断、決定するための知見
新規事業	・将来の社会変化を洞察し、洞察した結果をもって新規事業を創設、牽引する知見 ・オークネットグループの持続的成長のためにイノベーションを促し、新規領域を探索するための知見
財務会計	・財務会計、資本政策に関する知見 ・業績、経営指標から経営状況を把握し課題提起する知見 ・成長投資と株主還元を両立するため、資源配分の状況を把握し課題提起する知見
法務・コンプライアンス・リスク管理	・法律、コンプライアンス、リスク管理の知見 ・当社のリスクコントロール状況を把握し課題提起する知見
グローバル経験	・グローバルビジネス、国際事業経験、海外事業会社管理の知見 ・グローバルの視点で意思決定を行うための知見
IT・DX	・IT、デジタル領域など最新分野への技術動向に対する知見 ・ITの利活用、DXを通じて全社的な業務プロセスの改善を推進する知見
サステナビリティ (ESG・SDGs)	・サステナビリティ (ESG・SDGs) の観点で、オークネットグループとしてサークキュラーエコノミー事業拡大の施策立案、牽引を行う知見 ・サステナビリティ企業として、TCFD等への参画や、情報発信を推進・牽引する知見 ・環境、社会、ガバナンスの非財務情報の開示内容を企業価値評価向上に向け戦略的に策定を行う知見



取締役選任理由

<https://ir.aucnet.co.jp/ja/ir/stock/meeting/main/012/teaserItems1/01/linkList/0/link/202503.pdf>

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、その結果を取締役会に報告しています。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：2024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	
全体評価	前期同様に、全項目の評価の平均評価が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のため、報告体制のさらなる強化	対策① M&A実施後の子会社や新規事業のモニタリングについて、事業の進捗状況だけでなく、人財やリスク管理、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おいて、事業ポートフォリオや経営資源の配分などに関する議論のさらなる充実	対策② 中期経営計画の進捗状況について報告・議論することに加え、財務面だけでなく非財務面の指標なども意識し、事業ポートフォリオや資源配分に関する議論の充実を図る。

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。

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、その職務を踏まえ、基本報酬のみを支払うこととしています。

② 基本報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、経験に応じて、当社の業績、従業員給与との水準、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

コーポレート・ガバナンス

しての株式給付信託（BBT-RS）」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：1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。ただし、使用人給与は含まないものとします）と定めており、当該株主総会決議時点の取締役（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。また、2024年3月26日開催の第16回定時株主総会にて、業績連動型株式報酬制度の一部内容を変更しており、その内容は、それまでの業績連動型株式報酬制度（株式給付信託（BBT））と譲渡制限付株式報酬制度（RS）を統合し、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS）」として一本化しています。なお、本制度に基づく報酬額の上限は、1事業年度当たり60,000ポイント、BBT-RS制度に基づき取得する株式の上限は180,000株と定められています。当該株主総会決議時点の取締役（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、当該株主総会決議時点の取締役（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

も適しているためです。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-RS）の業績係数を審議し、取締役会に答申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）	289,302 (18,000)	163,500 (18,000)	43,600 (-)	82,202 (-)	8 (3)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	27,600 (14,400)	27,600 (14,400)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計	316,902	191,100	43,600	82,202	12

※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41,168千円、および譲渡制限付株式報酬41,033千円が含まれています。

コンプライアンス

基本的な考え方

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

コンプライアンス推進体制

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

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス推進活動

コンプライアンス委員会は、定例委員会を3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がないしそれと疑わしい行為を発見したものが懸念なく通報できる内部通報制度を運用しています。

内部統制システムの整備

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

リスクマネジメント

基本的な考え方

リスク管理体制

当社グループは次の基本方針に基づき、リスク管理を行うものとしています。

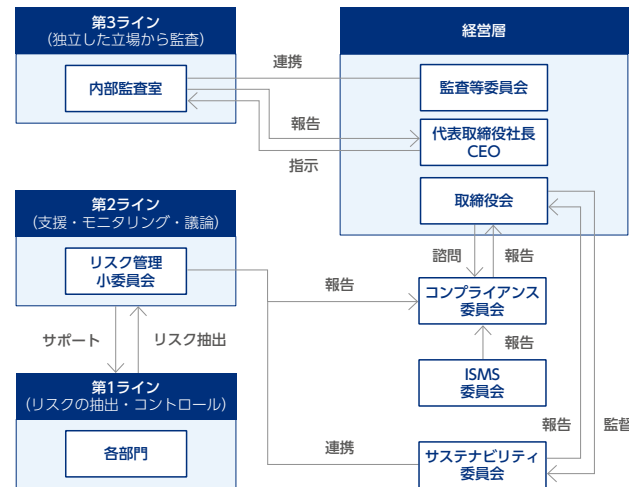
- (1) 当業界をめぐる環境の変化が事業運営上のリスクをもたらす可能性があることを十分に認識し、その環境変化への迅速かつ的確な対応の一環として、リスク管理に取り組む。
- (2) 効率的かつ効果的な事業運営の観点から、リスクの軽減とリスクの顕在化による損失の発生および拡大の防止に努める。
- (3) 前号 (2) にかかわらず、収益機会の確保・拡大の観点から能動的にリスクを取る必要がある場合には、そのリスクを適切な水準の範囲内に抑えるように努める。
- (4) 顧客に直接的な影響を及ぼすおそれのあるリスクについては、積極的にその軽減に努め、顧客の信頼の確保・維持を図る。
- (5) 情報資産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

リスクマネジメントの体制

リスク管理体制の強化・充実を図り、リスクの発生防止および最小化、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任を得るため、リスク管理対策の基本方針や、リスク発生時の対応などについて、リスク管理規程を定めています。また、当社のリスク管理に関する重要事項と方針の審議を行うリスク管理小委員会を設置しており、原則、半期に1回以上開催しています。当社グループは、スリーラインモデルによりリスクマネジメント体制を構築しています。各部門を第1ラインとし、各部門のリスクの抽出やコントロールを行っています。抽出したリスクに関しては、「発生頻度・発生時期」および「影響度」からリスクスコアを算出します。リスク管理小委員会を第2ラインとし、第1ラインの活動への支援やモニタリング、抽出されたリスク項目に関する議論を行っており、コンプライアンス委員会に随時報告を行っています。内部監査室を第3ラインとし、監査等委員会と連携しつつ、独立した立場か

らガバナンスとリスクマネジメントの妥当性・有効性に関して定期的な監査を実施し、代表取締役社長CEOに随時報告を行っています。

リスクマネジメント体制図



事業継続計画(BCP)

当社では、事業継続計画(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。当社事業とグループ会社間の連携事業・主要サービス、グループ事業を速やかに復旧することを目的として相互に連携・支援する。
- 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の復旧・復興に貢献する。

2. 緊急時に事業継続を図るうえでの要点

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

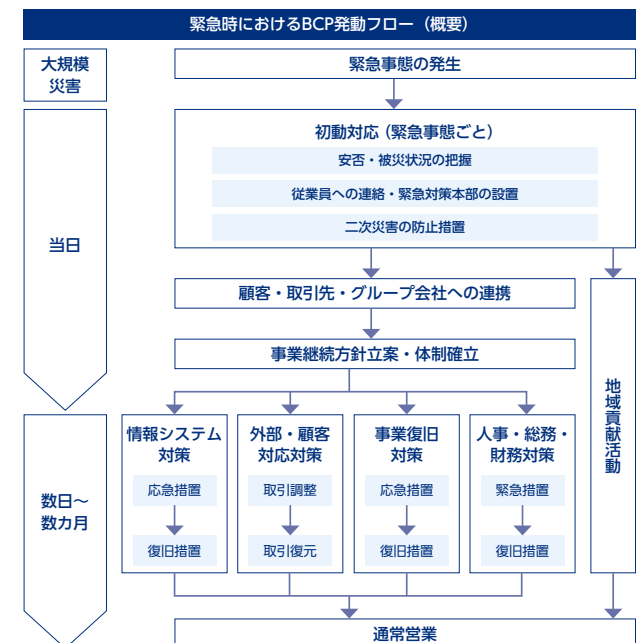
緊急時であっても顧客（会員店、提携先企業およびその他の取引先企業など）への支払いはできる限り滞らせない。また、被災した会員店への月額会費、遅延損害金、ペナルティ免除などの救済措置を行うとともに、見舞金を贈呈する。被災地区に対して、義援金の寄付や救援物資の提供を行う。

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

- ① 売上・利益規模（事業セグメントに基づく）、② 復旧の容易性、③ 被害状況などを総合的に勘案して、緊急対策本部が状況に応じて決定する。



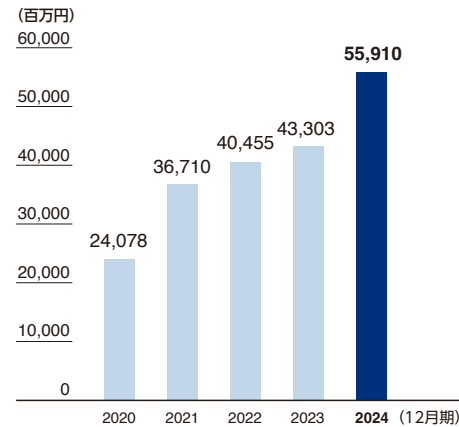
9カ年の財務・非財務サマリー

	単位	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
経営成績										
売上高	(百万円)	19,983	19,409	19,492	19,672	24,078	36,710	40,455	43,303	55,910
セグメント別売上高	ライフスタイルプロダクツ (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	27,101	38,486
	モビリティ&エネルギー (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	13,390	14,700
	その他 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	3,120	3,055
営業利益	(百万円)	4,041	3,245	3,219	2,525	3,705	5,846	6,601	6,663	7,005
セグメント別営業利益	ライフスタイルプロダクツ (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	5,452	5,362
	モビリティ&エネルギー (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	2,980	3,682
	その他 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	△364	△362
売上高営業利益率	(%)	20.2%	16.7%	16.5%	12.8%	15.4%	15.9%	16.3%	15.4%	12.5%
経常利益	(百万円)	4,115	3,321	3,308	2,630	3,643	6,113	6,699	6,755	7,207
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,183	1,767	1,707	1,404	1,896	3,625	4,346	4,368	4,485
財務状況										
総資産	(百万円)	25,446	27,644	27,257	29,324	33,280	36,822	37,348	37,664	44,040
純資産	(百万円)	12,139	16,759	17,413	18,333	19,637	22,701	22,911	22,310	26,166
自己資本	(百万円)	12,006	16,587	17,205	18,063	19,324	22,319	22,514	22,161	25,898
自己資本比率	(%)	47.2%	60.0%	63.1%	61.6%	58.1%	60.6%	60.3%	58.8%	58.8%
総資産経常利益率	(%)	17.1%	12.5%	12.1%	9.3%	11.6%	17.4%	18.1%	18.0%	17.6%
有利子負債	(百万円)	1,400	0	0	0	0	0	0	0	0
D/Eレシオ	(倍)	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,771	2,087	2,848	1,426	4,119	4,249	4,523	5,116	4,853
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,475	△791	△1,239	△2,600	549	388	185	△428	△3,474
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,546	1,174	△947	△757	△2,873	△825	△4,426	△5,102	△4,066
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	4,295	1,296	1,608	△1,174	4,668	4,638	4,708	4,688	1,378
1株当たりの指標										
1株当たり当期純利益	(円)	90.77	66.97	62.19	50.94	68.56	130.56	159.48	175.79	188.44
1株当たり純資産	(円)	498.83	604.33	625.31	653.97	697.22	802.38	862.24	936.82	1,084.08
1株当たり配当額	(円)	—	26	26	26	21	40	48	53	76
その他経営指標										
ROE (自己資本当期純利益率)	(%)	20.0%	12.4%	10.1%	8.0%	10.1%	17.4%	19.4%	19.6%	18.7%
EBITDA	(百万円)	5,441	4,702	4,309	3,186	4,514	6,745	7,480	7,449	7,879
配当性向	(%)	—	38.8%	41.8%	51.0%	30.6%	30.6%	30.1%	30.1%	40.3%
連結従業員数	(名)	578	590	677	664	821	858	860	878	1,060
GCV (総循環型流通価値)	(億円)	—	—	—	—	4,288	4,879	5,417	5,993	6,828

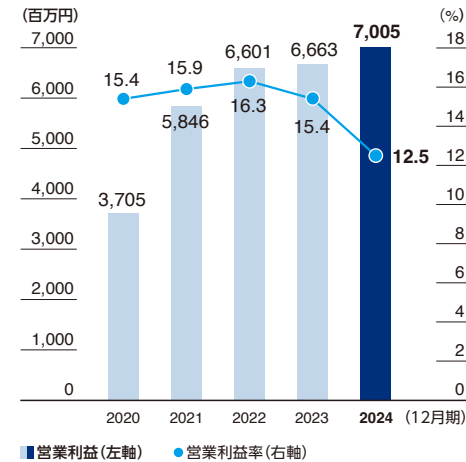
(注) 2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。
2024年12月期第1四半期連結会計期間の期首より、当社の事業戦略に適したポートフォリオに組み替えることを目的としてセグメントを変更しています。
従来の「デジタルプロダクツ事業」および「ファッションリセラー事業(旧コンシューマープロダクツ事業)」を統合し「ライフスタイルプロダクツセグメント」としました。
また、従来の「オートモビル事業」および「その他」に含まれていた「モーターサイクル事業」を統合し「モビリティ&エネルギーセグメント」としました。

財務・非財務ハイライト

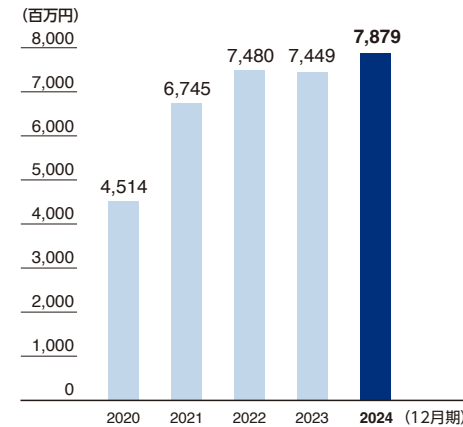
売上高



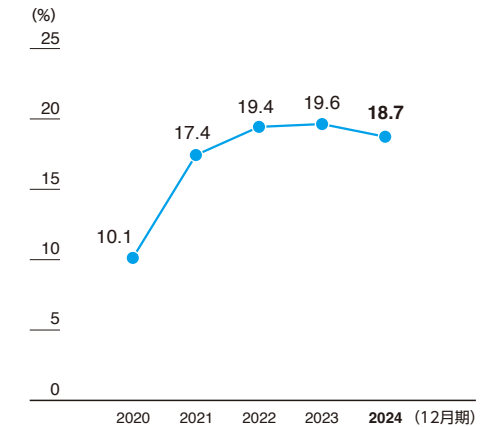
営業利益／営業利益率



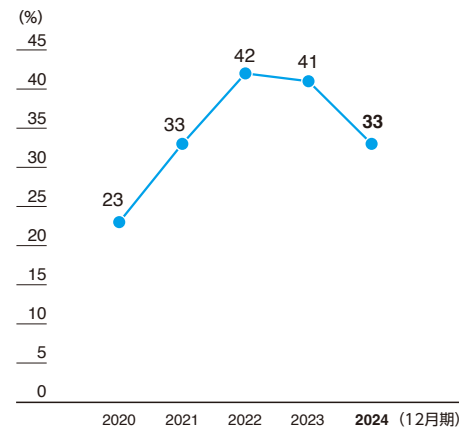
EBITDA



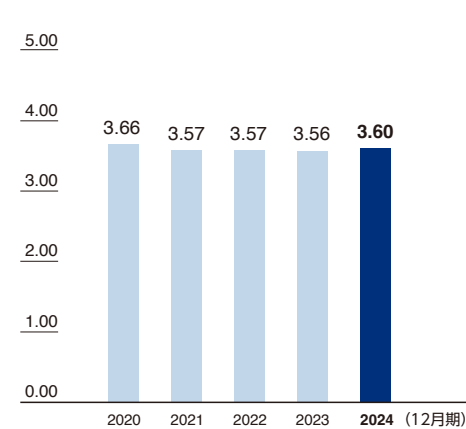
ROE



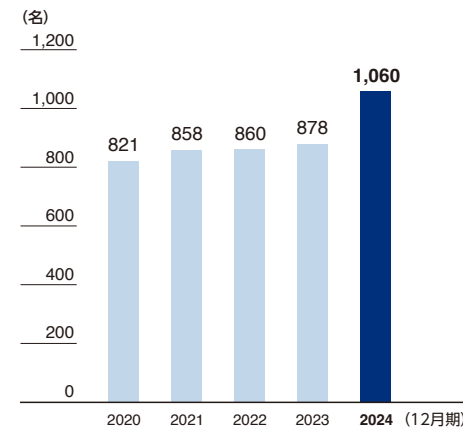
研修受講率



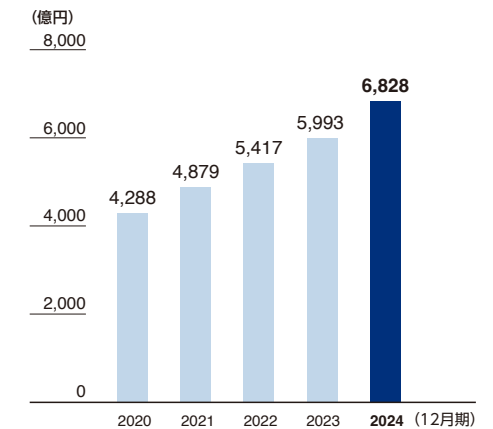
従業員満足度



連結従業員数



GCV



※対象：(株) オークネットと主要連結子会社5社

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

※対象：(株) オークネットと主要連結子会社5社

株主・投資家情報 (2024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)	9,354,930株	38.56%
(株) Blue Peak	2,421,470株	9.98%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,592,600株	6.56%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,354,400株	5.58%
みずほ信託銀行 (株) 退職給付信託 オリエントコーポレーション口 再信託受託者 (株) 日本カストディ銀行	1,296,000株	5.34%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,032,487株	4.26%
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	894,800株	3.69%
(株) ナマイ・アセットマネジメント	700,000株	2.89%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	604,100株	2.49%
(株) 日本カストディ銀行 (信託E口)	369,910株	1.52%

(注)

- (株) オリエントコーポレーションは、2018年3月20日付で、所有株式数1,296,000株を退職給付信託に提出しています。なお、議決権の指図権は同社が留保しています。
- フレックスコーポレーション (株) および (株) ナマイ・アセットマネジメントならびに (株) Blue Peakは、創業家の資産管理会社です。
- 上記のほか、当社保有の自己株式503,023株があります。
- 2024年11月22日付の臨時報告書（主要株主の異動）にてお知らせしましたとおり、(株) Blue Peakが当事業年度中に主要株主となっています。
- 2024年5月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、エフエムアールエルエルシー（FMR LLC）の2024年5月15日現在の保有株式数合計が1,669,037株（持株比率6.74%）となっている旨が記載されていますが、当社として2024年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができていないため、上記大株主には含めていません。
- 2025年2月26日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書No.3において、株式会社ヴァレックス・パートナーズが、2025年2月18日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として実質所有株式数の確認はできていません。

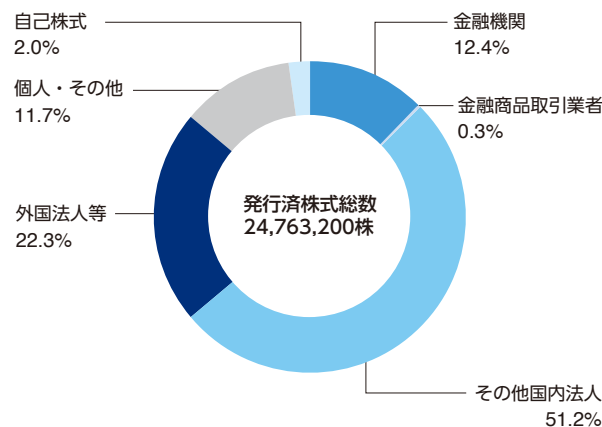
TSR(株主総利回り)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
株主総利回り	104.5%	129.4%	144.8%	148.1%	216.8%
比較指標：配当込みTOPIX	107.4%	121.1%	118.1%	151.5%	182.5%

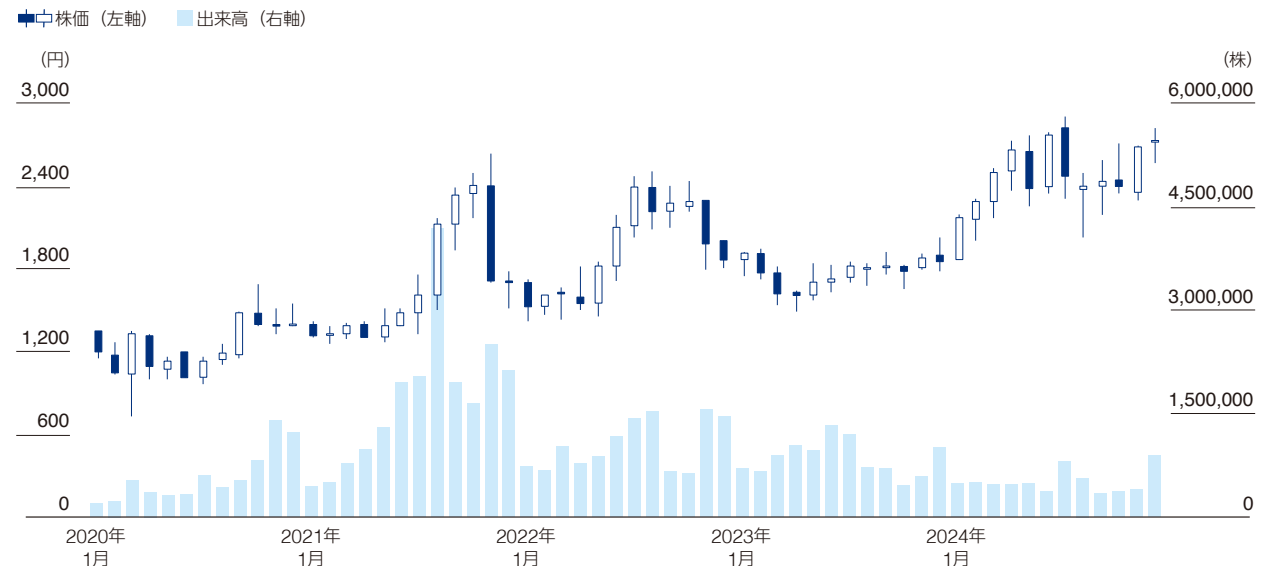
総還元性向

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
総還元性向	30.8%	30.8%	101.9%	110.0%	41.1%

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移

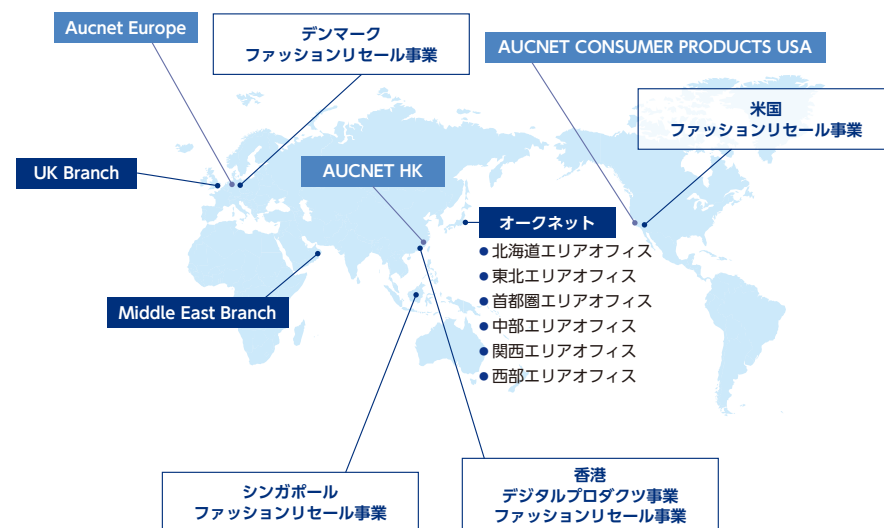


会社情報 (2024年12月31日現在)

会社概要

商号	株式会社オークネット (英文社名：AUCNET INC.)
創業	1985年6月29日
設立	1984年3月9日 2008年3月7日 ※2012年1月1日、親会社と合併
代表者	代表取締役社長CEO 藤崎 慎一郎
本社所在地	〒107-8349 東京都港区北青山二丁目5番8号 青山OMスクエア TEL：03-6440-2500
決算日	12月31日
連結従業員数	1,060名
資本金	1,807百万円
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：3964)

営業拠点



グループ会社

事業名	会社名	事業内容
デジタルプロダクツ事業	AUCNET DIGITAL PRODUCTS USA, LLC.	米国デジタルプロダクツ事業の戦略的拠点 (休眠中)
	株式会社ブランコ・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
ファッションリセール事業	株式会社オークネット・コンシューマープロダクツ	ブランド品のオークションおよび消費者向けを含む流通に付随するサービス
	AUCNET CONSUMER PRODUCTS USA, LLC.	米国ファッションリセール事業の戦略的拠点
	Aucnet Europe ApS	欧州地域ファッションリセール事業の戦略的拠点
	株式会社ギャラリーレア	ブランド品の買取・販売
	株式会社デファクトスタンダード	ブランド・アパレル品の買取・販売
	JOYLAB株式会社	酒類の買取・販売
オートモビル事業	株式会社AIS	車両の検査および車両検査技能に関する研修
	株式会社アイオーク	事業者間取引の市場である現車オークション会場などに出品される中古車の落札代行サービス
	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
	株式会社MOTA (持分法適用関連会社)	自動車買取サービスおよび中古車CtoBオークションの運営
モーターサイクル事業	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
アグリ事業	株式会社オークネット・アグリビジネス	花きオークションおよび流通に付随するサービス
	株式会社東京砦花き園芸市場	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ク大多喜	ICTを活用した胡蝶蘭の大規模栽培施設の運営
サークュラーコマース事業	株式会社オークネット メディカル	医療機器オークションおよび流通に付随するサービス
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
	AUCNET HK LIMITED	中国および東南アジアの戦略的拠点
	Aucnet USA, LLC.	米国の戦略的拠点

